

第三章

客户信息管理

客户是企业的上帝，是企业的衣食父母。客户的需求是企业的必争之物，也是商家的生命线。赢得客户而且以此为基础不断巩固扩大客户群，这就预示着成功。及时、充分地把握客户信息并对其进行有效的管理，有利于企业更准确地把握市场动态，能更好地了解客户、服务客户。

第一节 客户信息收集

企业要建立客户档案，记录客户的有关资料 and 对其服务的情况，以便更好地开展服务。

一、客户信息的内容

客户信息的收集一般都要包括 4 个方面的内容：客户基础资料；客户的特征；客户业务状况及交易现状。

(一) 客户基础资料

企业客户基本情况是企业客户最基本的原始资料。主要包括企业客户的名称、地址、电话、所有者、经营者、管理者、法人代表及其个人的性格、兴趣、爱好、家庭成员、学历、年龄、能力；创业时间、与本企业交易的起始时间；企业组织形式、业种、资产等。此外，消费者客户(包括个人或群体)的资料，如市场规模、市场结构、购买偏好、行为特征及个人性格、兴趣、爱好、家庭成员、学历、年龄、收入等也是企业应掌握的资料。

(二) 客户特征

企业所面对的客户主要指批发商、经销商、零售商等中间商,此外还有企业的最终客户,以及其他相关企业。客户特征资料是企业重要的客户信息。

客户特征主要包括:服务区域、销售能力、发展潜力、经营观念、经营方向、经营政策、经营特点等。

(三) 客户业务状况

客户业务状况主要包括客户规模、销售实绩、经营管理者和业务人员的素质、与其他竞争者的关系、与本企业的业务关系及合作态度等。

(四) 交易现状

交易现状主要包括客户的销售活动现状、存在的问题、保持的优势、未来的对策、企业形象、声誉、信用状况、交易条件及出现的信用问题等方面。

二、客户信息来源

(一) 内部资料来源

这是指本企业的内部资料,也是调查人员最先、最容易获取的资料。内部资料来源有以下两种。

1. 企业档案

企业本身的业务活动常常可以为做好客户调查工作提供大量有参考价值的资料。内部会计系统可提供大量的资料。

另外,还可参阅企业客户名单,历年销售记录,本企业推销人员(或代理商与经销商)提供的客户报告,客户往来函电(包括询购或索赔的信件),只要细心查阅也可从中获取大量有用的资料。

2. 调查人员自有资料

每完成一项调查工作,调查人员应把获取的全部资料细心编制索引后归入专用档案备查。入卷存档的资料可包括调查人员历次参加各项调查工作所获取的资料,还可包括其他有关文件摘要和剪报的资料。当接受一项新的调查工作时,这些资料有时候也可以有选择地加以利用,从而减少不必要的重复劳动。

(二) 情报机构资料

世界上任何一个国家都有向人们提供客户信息(已公布的或未公布的资料)的机构,如中国的零点调查公司。其目的是通过提供信息业务,以达到信息资源社会共享从而赢利的目的。这种服务也有无偿提供的。客户调查人员应全力与这类机构及有关工作人员保持密切联系,详细了解他们能够提供哪方面的资料。

(三) 图书馆资源

图书馆是信息的集中地。但对于客户信息的收集人员来说,最有价值的是外贸部或促进贸易的主管部门附设的图书馆。这些图书馆至少可以提供有关贸易的具体数字和某些客户的基本经济情况等方面的资料。同时,也可提供关于产品、采购单位等较为明细的资料。

(四) 政府机关资料

可从国家各级政府机关,如商务部、国家统计局、中国人民银行等部门取得相关资料。尤其是统计部门专门负责整理和公布的各种统计资料,如人口资料、经济统计等。有时候,即使是还未公布的统计资料,也可以提供。

(五) 商会资料

商会一般属于半官方组织,当客户调查人员需要和其下属的会员企业交往时,商会经常起到第一联络人的作用。特别是美国及欧盟等国家,商会是各会员机构的首席代表。商会经常可以为调查人员提供很多有用的资料,如会员公司名单,当地客户习惯使用的贸易方式、贸易条件和有关贸易规定等。机构较为庞大的商会还附设商业图书馆,供会员公司或非会员公司使用。

(六) 行业协会资料

各种类型的行业协会、联合会往往承担部分行业管理或研究职能,自办有定期出版的报刊,公布关于本行业的统计数字资料、相关信息以及会员名单。但有些并不愿意向非会员企业提供任何资料;即使愿意提供某方面的资料,一般也难满足要求。

行业协会所收集的资料和提供的有关企业名单一般以当时的会员企业为基础,其中不一定包括所有大企业或其他为数众多的小企业,由行业协会所提供的资料不一定能全面、准确反映出此行业今后的发展趋势。但其所提供的联络渠道、具体联系人员名单、有关产销结构方面的情况很有参考价值。

(七) 商业出版社

很多商业出版社专门组织出版一些对客户调查很有参考价值的书刊,如工商企业名录、商品评论、系列统计资料、工业专题论文等。客户调查人员应与这类出版社建立联系,请求它们经常邮寄即将出版的书刊目录或书单等材料。

(八) 银行

银行是一个丰富的客户信息资料来源处。通常可提供下列资料和服务:

① 定期的或特约的客户报告,内容包括有关国家经济发展趋势、政策和展望,主要工业和对外贸易发展情况等。

客户调查人员应先与本公司的往来银行联系索取有关资料。一般来说,银行只乐意向其关系户提供服务。不管情况如何,调查人员均可请求本公司的往来银行与其他主要银行(总行或支行)联系索取一切可能得到的资料。

- ② 对国外个别客户的资信情况和活动能力进行调查和鉴定,并提供有关情况报告。
- ③ 提供关于国外贷款期限、支付方式、汇率变动等最新消息。
- ④ 向外国商家介绍贸易机会和安排双方会晤、面洽等。

(九) 各类媒体

如 Internet、报纸、杂志经常会有一些对企业有用的消费信息或者客户使用(投诉)信息。

(十) 各类客户

包括老客户和潜在的客户,客服人员可通过问卷、面谈等方法获得客户信息。

三、客户信息收集的步骤

客户信息收集的步骤是:明确调查的问题→确定收集信息的方法→准备所需的表格→确定调查对象→实施调查→整理分析→提出报告。如图 3-1 所示。

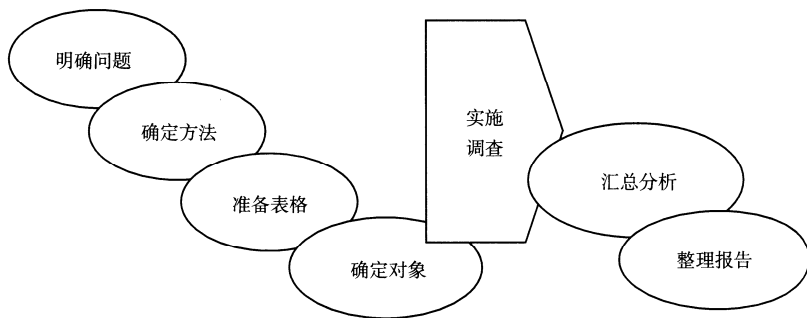


图 3-1 信息收集步骤

(一) 明确调查的问题

1. 初步情况分析

市场调查人员利用自己的知识和经验,根据已掌握或现有的资料,进行初步分析。

首先收集企业内外部有关情报资料进行初步分析。内部资料包括各种记录、历年的统计资料、生产销售的统计报表、财务决算报告等。外部资料包括政府公布的统计资料、研究机关的调查报告、同行业的刊物、经济年鉴手册等。

初步情况分析的目的是查探问题和认识问题,从中发现因果关系。因而初步情况分析的资料收集不必详细,只要重点收集对所要研究的问题有参考价值的资料即可。

2. 非正式调查

非正式调查也叫试探性调查,即调查人员主动去找一些与调查问题相关或熟悉这方面情况的以及消息灵通人士进行交谈,进一步了解有关情况,积累资料。

通过非正式调查阶段的工作,使问题的调查范围缩小,明确问题点所在,有针对性地提

出一个或几个调查课题。

(二) 确定收集信息的方法

在确定调查的问题以后,就要确定收集信息的来源和方法,即必须明确下列问题:

- ① 调查需要收集什么资料?
- ② 用什么方法进行调查?
- ③ 由谁提供资料?调查对象是谁?
- ④ 在什么地方进行调查?
- ⑤ 在什么时间进行调查?
- ⑥ 是一次调查还是多次调查?

收集资料的目的是为了应用,因此资料收集工作要有针对性地进行,在有计划地收集资料时,要注意保持资料的系统性、完整性与连续性,还应注意及时收集有关调查问题的发展动向和趋势的情报资料,只有这样才能全面了解客户。

(三) 准备所需的表格

市场调查人员常常用调查表来进行调查。调查表格的设计随调查方式的不同而有所不同。

(四) 确定调查对象

调查方法确定以后,就应确定调查的对象。调查对象的代表性直接影响调查资料的准确性。因此,根据调查的问题及人力、财力、时间情况适当地确定调查样本的多少和确定调查对象。

(五) 实施调查

即到现场去收集资料。现场调查工作的好坏直接影响调查结果的正确性,为了搞好实地调查,还必须注意做好现场调查人员的选择和培训工作,要求其既有工作热情、踏实肯干,又有较强的语言表达能力和专业知识。

(六) 整理分析资料

① 检查和评定所收集到的资料。即要审核资料的根据是否充分、推理是否严谨、阐述是否合理、观点是否成熟,以确保资料的真实性和准确性。

② 将资料分类、统计计算,有系统地制成各种计算表、统计表、统计图,以便分析利用。

③ 运用调查所得的资料数据和事实情况,得出结论,进而提出改进建议。

(七) 提出调查报告

1. 凡是进行特定目的调查,都必须出具调查报告。撰写调查报告的要求:

- 报告的内容要紧扣主题。
- 应该客观地列举事实。
- 文字简练。

- 尽量使用图表来说明问题。
2. 调查报告的撰写。调查报告应包括的内容如图 3-2 所示,各部分内容的排列顺序如下:
封面→前言→调查目的→概况描述→问题分析→对策或建议→附录

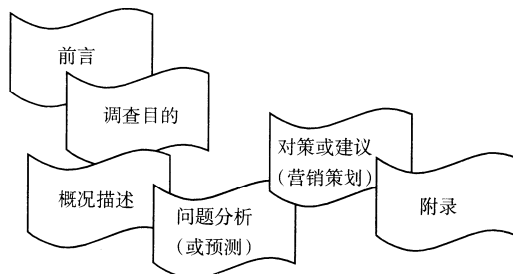


图 3-2 调查报告的内容

- 封面: 写明题目、承办单位和日期。
- 前言: 叙述调查的发生经过及当时的背景。
- 调查目的。
- 概况描述: 主要对调查的过程进行适当的描述或介绍。
- 问题分析: 对调查到的问题(或机会)进行分析。
- 对策或建议: 主要提出改善建议。因为客户信息收集的最终目的是在于采取改善措施,以增加企业赢利,所以这部分内容应写得详细、具体。
- 附录: 有关的调查统计表格、相关数据资料等以附录的形式附在调查报告的后面,以便查阅或证明调查报告的可信性。

四、信息收集方法

客户信息收集的工具很多,其中有些工具(如实验法)要求的技术性很强,需要支付较高的费用,故一般难以经常采用。较为常用的客户调查方法有人员走访、电话调查、邮件调查、现场观察及焦点人群法。

(一) 人员走访法

1. 人员走访法的定义

人员走访就是实地与客户进行接洽,从中了解情况和收集所需要的资料。人员走访通常被认为是获取资料的最为可靠的手段,也是客户调查赖以获取详细、准确资料的重要方法。在使用这种方法时,要求调查人员既要适当地提出问题,又要细心地观察客户的反应。

2. 人员走访法的优点

该方法的优点是可以在双方接洽过程中直接观察对方对问题的反应并与其进行沟通,进而了解其对企业的产品或服务是否满意。灵活性较强,不受任何限制。

3. 人员走访法的缺点

① 费用太高

通常每个访问人员每天只能访问3~4人,除了调查人员在当地的伙食费用、住宿费用、交通费用和其他有关费用开支外,还需占用相当多的时间。

② 影响效果

现场调查的效果受客户调查人员的访问技巧和应变能力的影响。也就是说,客户调查人员的素质直接影响着调查的质量。

因此,在具体开展人员走访工作之前,应集中有关负责调查工作的人员进行培训,明确目的、要求和有关注意事项,做好充分的准备,提高调查人员的素质,尽量减少因调查人员自身缺点而可能给工作造成的影响。

(二) 电话调查法

1. 电话调查法的定义

电话调查法是由调查人员根据抽样要求,在样本范围内通过电话访问的形式向被调查对象询问预先拟定的问题,从而获取信息资料的方法。

2. 电话调查法的优点

① 简便快捷。只要具备良好的电信服务设施和一间安静、不受外界干扰的办公室或电话室,就可以在任何时候进行电话采访。

② 可以在短时期内调查较多的对象,成本也较低。并能以统一的格式进行询问,所得信息资料便于统计整理。

③ 有些大客户工作繁忙,无暇接待调查人员,电话调查就是调查法的最佳方法。

3. 电话调查法的缺点

电话调查的可靠性较人员走访要差些,具体缺点有:

① 不易得到被调查者的合作,拒答率高。

② 由于时间限制,不能询问较复杂的问题,调查难以深入。

电话调查法主要适用于下列情况:

① 预审调查问卷。

② 了解客户业务经营范围,以便确定调查的内容。

③ 查询某些简单数据,如经营某种产品的客户有哪几家,现有多少家零售商客户等。

④ 核对人员走访时对方所提供的情况,或确认对方根据邮件调查所赠寄的材料。

⑤ 直接了解有关现场的情况,如产品展销会的参观人数,当地客户对电台广告和电视广告的反应等。

⑥ 与客户进行初步联系、接洽。

(三) 邮件调查法

1. 邮件调查法的定义

邮件调查是将事先设计好的问卷或调查表,通过邮件的形式寄给被调查对象,填好以后按规定的時間寄回来。主要是为了减少实地走访的人次,从而减少整个调查项目的费用开支,通常是与其他方法配合使用,很少单独使用。

2. 邮件调查法的优点

其主要优点是费用低廉,无需太多开支,却可在大范围内进行;匿名性较好,一些不愿公开场合谈论的问题,可以由此得到结果。

3. 邮件调查法的缺点

邮件调查的缺点是回应率很低,一般不超过 5%~10%。因为回应率低,所以也就难以得到较为全面的资料。

为了提高邮件调查的回应率,客户调查工作人员往往采取一些辅助手段,例如,问卷发放后发跟踪信、打跟踪电话、附加“实惠”物品作为激励等。

(四) 现场观察法

现场观察是要求客户调查人员亲自到客户或企业的经营场所进行直接观察,从中了解有关情况和收集所需要资料的方法。这种方法即使在调查预算费用十分有限的情况下也可以采用,而且经常可以获取大量有用的资料。

现场观察使用的调查记录表格的内容包括现场名称,客户购买货品的品名、规格、价格等项,可根据调查项目的实际需要自行制订。

在采用这种方式时,客户调查人员无需与任何个人接洽,唯一要做的工作就是细心观察现场销售情况,并根据调查表格的项目做好详细记录。

当然,客户调查人员还可以采用其他直接观察形式了解关于当地客户销售实务方面的情况。例如,可根据调查情况的需要有针对性地摘录当地报刊或其他宣传媒介的广告内容,或者参加当地举办的贸易博览会。

(五) 焦点人群法

1. 焦点人群法的定义

焦点人群法是找 6~12 名客户,将他们集中起来,讨论与服务及产品质量相关问题的方法。利用焦点人群来谈论不同的产品和服务,评估不同的营销手段,或者讨论产品的价格和功能。

2. 焦点人群法的运用要点

① 进行周密的计划。需要明确想要接收的反馈意见的类型及其接收方式,而且还要吸引尽可能多层次的客户参与进来。在邀请函中,要营造这样一种氛围:收到该函的客户之所以被选中,是因为他们符合某一标准——例如,他们是优先级客户。向客户解释焦点人群的目的,解释将会要求参与者做哪一类事情,以及他们可能会为此花费多少时间(最好控制在 60~90 分钟之内)。

② 提供奖品。可以直接提供现金,也可以是一张礼品券,还可以是企业的某一产品。

优厚的奖赏能产生强烈的吸引力。

③ 进行调查时,首先向小组成员提问,然后给他们一定的时间完成书面回答。随后,会议主持人要求每人就自己的看法发表意见。当所有人发言完毕之后,就可以针对大家的发言进行讨论,并在最重要的问题上达成一致。

④ 会议主持人对焦点人群谈到的每一点进行复述并且重复大多数人的一致意见,这非常重要,因为客户所说的和调查人员自己听到的可能是两回事。

焦点人群法对主持人的素质要求很高。

(六) 实验调查法

实验调查法的应用范围很广。凡是某一种商品在改变品种、包装、设计、价格、商标、广告时,都可用此法先做小规模实验性推销,以了解客户与市场的反应。此法可同时将正常生产、销售与客户调查结合进行,达到一举多得的效果。

试销是一种产品大量上市前的一个准备阶段,是新产品走向成熟的过渡。这种实验是先生产一小批产品,有计划地投放到几个预定市场,摸清销路,再扩大生产。这是企业应采取的稳健策略。随着企业自主权的扩大,不少企业设立门市部,把门市外销作为了解市场的窗口。有的企业则委托有关部门设店试销,依靠所获得的信息资料改善经营,促进生产。

五、客户信息调查问卷的设计

恰当的提问会大大地提高调查的准确性,问卷设计中的问题应有助于被调查者回答,有助于决策者的决策,并且使以后的统计分析得以顺利进行。

(一) 客户信息调查问卷的具体步骤

1. 确定调查客户的数量

调查客户数量的多少要取决于客户信息调查的目的和范围,一般而言,100~1000 个客户已经足够了。

2. 设计客户信息调查问卷

① 客户信息调查问卷要由客户服务部专业人员设计,并请一位文字处理能力强的人来起草。

② 让其他客户服务人员评论、选择,以把握住客户信息调查问卷的尺度和问卷问题的代表性。

③ 参与编制客户信息调查问卷的客户服务人员应把握住每个问题所要获取的信息,措辞不必太讲究。

3. 测试客户信息调查问卷

测试客户信息问卷的目的是发现在问卷设计中被忽视的地方。在进行测试时,参与编制调查问卷的人员应注意以下几点:

- ① 所有的信息调查问题阐述是否都清楚。
- ② 所有的信息调查问题的逻辑是否清晰,前后是否一致。
- ③ 是否会使得客户产生误会、误解或产生多种释义。

测试可以避免无法挽回的情况发生,它是一种保险方式。

4. 完成客户信息调查问卷

对于有效而良好的建议要接受,要修改信息调查问卷涉及的原件,然后修改其他复印件。在复印前再检查一次,无误后,确认问题逻辑清晰,易于理解,有吸引力,易于填写并易于返回。

(二) 客户信息调查问卷的设计要求

一般问卷设计应达到以下要求。

1. 相关性

相关性指的是问卷必须与调查主题相关。违背了这一点,再漂亮、再精美的问卷都是无益的。

2. 准确性

这一原则具体是指命题是否准确,提问是否清晰明确、便于回答,被访问者是否能够对问题做出确定的回答等。

比如地铁公司在抽样调查客户时,如果问题设计为:您一个月中搭乘地铁的次数大约是多少?选项设置为:

- a. 1~10 b. 10~30 c. 30次以上

如果一个被调查者从未搭乘过地铁或者一个月坐10次,那么他就会很难回答这个问题。按准确性要求,选项应该设计为:

- a. 未坐过 b. 1~10 c. 11~30 d. 30次以上

3. 逻辑性

即问卷的设计要有整体感,问题与问题之间要具有连贯性,从而使问卷成为一个相对完善的小系统。开放式问题应引起应答者的兴趣并使他们参与,应先问一般性问题,说明性问题最好放在问卷的最后。在态度调查中,第一个回答应作为以后答案的标准。信函调查时,问卷的平面设计也影响回答率,应注意措辞,并预先测试以发现可能的错误。

如某科技市场的一份问卷。

- ① 你通常会选择几个市场来进行询价?

- a. 1个 b. 2个 c. 3个以上

- ② 你一般什么时候进行采购活动?

- a. 早上 b. 中午 c. 下午

- ③ 你通常用多长时间完成采购?

- a. 10分钟以内 b. 半小时左右 c. 1小时 d. 1小时以上

④ 你经常读的是下面哪类(或几类)专业资料?

- a. ××市商报 b. ××电子杂志 c. ××电子市场导报 d. 其他

在以上几个问题中,由于问题设置紧密相关,因而能够获得比较完善的信息。调查对象也会感到对问题作答比较顺畅。

4. 客观性

客观性指的是设置问题时不能掺入提示或主观臆断,避免用假设的语气,完全将被访问者的独立性与客观性摆在问卷操作的限制条件上。

你购买休闲食品时,考虑的主要因素是什么?

- a. 口感 b. 气味 c. 外型 d. 包装 e. 价格 f. ……

这种设置是客观的,若换一种选项设置:

- a. 超爽的口感 b. 芳香的气味 c. 诱人的外型 d. 精美的包装……

这样一种设置则具有诱导和提示性,从而在不自觉中掩盖了事物的真实性。

(三) 问题与答案的设计方法

一般来说,调查问卷的开头都要向调查对象简要介绍调查问卷的背景。调查问卷开头的几个问题,通常是被调查者的基本资料,如姓名、年龄、职业、通讯地址等。若调查对象是企业单位的话,则基本资料应包括企业名称、注册资金、年销售额等。

调查问卷又分为开放式问卷与封闭式问卷,有时两者结合使用。问题与答案的设计方法常用的有以下几种方法。

1. 是否法(又称两项选择法或真伪法)

其回答项目非此即彼,比较简单明了。这种问题的形式一般如下:

您是否购买过××系列产品?

- a. 是 b. 否

通常需要将这类问题的答案进行统计,以得到“是”与“否”的比例。这是一种定性分析,说明不同回答所占的比例,比例大的部分影响力和重要性比较大。

2. 多项选择法

有些问题为了使被调查者完全表达要求、意愿,还需采用多项选择法,根据多项选择答案的统计结果,得到各项答案重要性的差异。

您买汽车是因为:

- a. 经济条件允许 b. 家庭消费 c. 社交需要 d. 上班需要

3. 程度法

研究同质问题的不同程度差别,通常用“很好”、“较好”、“一般”、“较差”、“差”一类的回答来表述。

① 请问您是否想买一辆汽车?

- a. 很想买 b. 想买 c. 不一定 d. 不想买

② 请问您觉得进口车的价格如何?

a. 很贵 b. 贵 c. 适中 d. 便宜

4. 顺序法

即列出若干种答案,由被调查者给各种答案排列先后顺序的回答方式。

假如有以下汽车品牌供您选购,请按你选购的顺序进行排列

a. 奔驰 b. 宝马 c. 奥迪 d. 沃尔沃 e. 雷克萨斯

5. 回忆法

在对问题的设计中,还可以采用回忆的方法。运用这种方法主要是了解客户对产品的印象和记忆程度,还能了解客户对此行业的知晓范围。

如:您能说出所知道的汽车品牌吗?

以上几种问题设计方法是最常见的,我们还可以从以上方法中加以引申变化,创造出其他更多更好的方法。

(四) 设计客户信息调查问题的要点

1. 设计客户信息调查问题

① 在客户信息问卷中,尽量使题目简单,不要让回答者做计算或逻辑推理。

② 提出问题的措辞方式应保持简单、一致。

③ 使用简单的、固定的术语,避免使用客户不了解的名词。

④ 一个问题只涉及一件事,避免“结构复杂”的问句。

⑤ 不可以有引诱性答案。

2. 客户信息调查问题的阐述方式

在客户信息调查问卷中有三种问题阐述方式:多项选择、数字说明或者文字注释。

① 多项选择。对于大多数客户信息调查,最常见的方式是多项选择,多项选择问题易于理解和回答,也易于分析。

② 数字说明。在客户信息调查涉及变量的时候,如年龄、居住地点或是家庭成员数量,可以使用数字解释问题。

③ 文字注释。这种方式可以允许回答者用自己的语言阐述问题。但是要记住,要处理这些说明性问题并非易事。不要过多使用这种问题,通常可以在一份问卷的最后有1~2道就可以。

六、客户信息收集技巧

收集客户信息资料的技巧主要有以下几种。

1. 留意客户的重要资料,将记录发展为一个记录系统

对于重要客户要留心观察,专门准备一个本子,随时记录客户的个人资料,要尽可能地

详细。当资料积累到一定程度后，及时把它发展为一个记录系统，从中可以分析出客户的需要和喜好，以及客户愿意与之共享的其他资讯。这套系统既包括基本资料，供自己与客户联系；也包括特别资料，记录客户非常个性化的嗜好，有助于为客户提供贴身服务。记录系统可以是一本笔记簿，也可以做成一个电子文档或一张一张的卡片。每位客户要分页记录，以便日后查找。

2. 挖掘客户购买时留下的信息

在客户购买产品的时候，要对客户进行有意识的观察，包括客户挑选商品的表情、购买的时间、次数等。客户走后，要对这些信息进行分析，找出客户的购买喜好、消费额等带有规律性的情况。

在客户购买产品的时候，针对客户的年龄和性别等，引出一个话题，引起客户说话的兴趣。然后顺势和客户聊家常，让客户感到自然、亲切、友好，在不经意中透露自己各方面的情况。

3. 主动询问客户，表示关怀

挑选比较热情、开朗的客户，主动了解他们的有关情况，例如姓名、地址、喜好、家庭成员等情况，询问他们最近有什么样的需求，对购买的产品有什么意见等。在询问的时候，要表现出自己对客户的热情与关怀。主动询问一定要注意对象，态度要真诚，不能引起客户的警惕甚至反感。

4. 让客户自己动手填写卡片

设计一些有关客户个人资料的卡片，在客户愿意的前提下，让客户填写。对客户要说清楚，填写卡片的目的是为了更好地为他开展个性化服务，争取客户的理解和支持。

在实际业务活动中，要留心观察，勤动手记录，勤开口说话，通过各种合适的途径掌握客户的有关信息，只有掌握了客户的信息才能对客户进行有效而准确的分类，提供有针对性的服务。

第二节 客户信息管理

无论是开发新客户，还是巩固老客户，客户信息的管理是最基础、最重要的工作。当企业的规模较小时，它面对的客户数量有限，可以对客户悉心照顾，能了解每一个客户的特点。但是当客户增加了并达到一个临界点时，简单方法就无法应付了，对客户的掌控能力就急剧减弱。因此，建立客户信息数据库，在处理分析的基础上，研究客户的购买倾向，发现适合企业发展的目标客户群体，有针对性地向客户提出各种建议，以更加有效地说服客户接受企业产品/服务，并且分析好、维护好客户信息数据库显得非常重要。

一、客户信息管理的作用

1. 有助于客户沟通,帮助客服人员了解客户基本信息,能够对客户有一个相对明晰的描述。
2. 有助于客户分析与分类,帮助客服人员了解客户的经营情况、竞争情况、采购情况和交易情况,帮助客服人员制订沟通策略。
3. 有助于客户关系的管理,帮助企业管理者了解客服人员的工作现状以及帮助客服人员进行客户维护。其中的信息记录着客服人员的沟通计划、沟通过程及沟通结果。
4. 有助于客户关系管理的分析,帮助企业管理者分析客户管理的效率与瓶颈,以便指导客服人员的工作。

二、客户信息的分类

为了提高服务效率、促进服务工作更顺利地进行,客户服务部应将企业拥有的客户信息进行科学划分。常用的有以下两种分类方法。

(一) 横向分类

横向分类是为了便于销售业务的展开,即企业按客户的性质进行分类。通常的分类标准如下。

1. 按客户所在地理位置划分,客户信息可分为商业中心店信息、交通枢纽店信息、居民区店信息、其他店铺信息等。
2. 按客户收入类型划分,客户信息可分为高收入层客户信息、中等收入层客户信息和低收入层客户信息等。

(二) 纵向分类

纵向分类是根据企业对客户的商品管理、销售管理和贷款回收管理的实际情况,确定客户等级标准,将现有客户分为不同的信息等级。通行的客户信息等级分类标准有三种。

1. 按客户与本企业的交易数量,客户信息可分为大客户信息、普通客户信息或 A 级客户信息、B 级客户信息、C 级客户信息、D 级客户信息等。
2. 按客户的信用状况,将客户分为不同的信用等级。
3. 根据客户在服务链中所处的位置划分,可分为中间商客户信息与最终客户信息。

三、建立客户资料信息卡

资料收集结束以后,要对这些有用的资料信息进行分类、整理,并建立一系列信息卡,建立客户信息档案,以备查用。企业一般应制作以下 5 种资料信息卡。

(一) 客户资料卡

客户资料卡即记录客户信息的卡片，包括客户名称、地址、负责人，主要经营项目、主要联络人，与客户的交易额、资本额以及与本公司的业务往来情况，建卡日期等，这是记录客户信息资料最主要的方式。通过记录这些资料，便于在工作中及时查找客户信息。客户资料卡的基本样式见表 3-1。

表 3-1 客户资料卡的基本样式

客户名称	
客户地址	
负责人	
主要经营项目	
主要联络人	
建卡日期	
备注	

在实际工作中，可以根据实际需要来设计客户资料卡的具体格式，常见的客户资料卡有“消费者个人或家庭资料卡”、“客户(企业)资料卡”。

1. 客户资料卡的内容

客户资料卡按公司客户、个人或家庭客户分别制作，其内容和格式分别见表 3-2、表 3-3 及表 3-4。

表 3-2 客户资料卡内容

客 户 类 别	资料卡内容
公司类客户	公司名称、公司地址、联系电话、所属行业、员工人数、注册资本额、负责人、业界信用、市场地位(占有率)、采购主管、采购协办人员、公司创办日期、与公司开始交易的日期、交易实绩、信用评级状况、开户银行、付款方式、付款日期、付款条件
个人或家庭	姓名、年龄、住址、联系电话、职业、职务、兴趣、喜爱的运动、与本企业开始交易的日期、交易实绩、信用状况、往来银行、付款条件、付款日期

表 3-3 个人或家庭客户资料卡

客户姓名		性别		住址	
学历		年龄		性格特征	
职业			平均收入		

购买商品		购买日期	
付款方式			

表 3-4 客户(企业)资料卡

客户姓名			地址						
电话			邮政编码				传 真		
性质	A、个体 B、集体 C、合伙 D、国营 E、股份公司 F、其他								
类别	A、代理商 B、一级批发商 C、二级批发商 D、重要零售商 E、其他								
等级	A 级 B 级 C 级								
人员	姓名	性别	出生年月	民族	职务	婚否	电话	住址	文化程度
负责人									
影响人									
采购人									
售货人									
工商登记号				税号(国税)					
往来银行账号									
资本额					流动资金				开业日期
营业面积					仓库面积				雇员人数
店面	A、自有 B、租用					车辆			
运输方式	A、铁路 B、水运 C、陆运 D、自提 E、其他								
付款方式				经营额					
经营品种及比重									
业务范围									
开发日期开发人									

2. 客户资料卡的利用

① 根据客户资料卡，应随时掌握客户购买本企业产品的情况、订货次数，并将客户的有关资料进行汇总，随时掌握客户的购买进度以及采购时机。

② 分析、控制产品销售业务的成长状况，该客户占总销售的比例是多少，发掘该客户的潜在购买能力。

③ 分析与每位客户的每笔交易所花费的销售费用，将每一笔产品交易的销售费用汇总起来，了解销售费用占产品总销售额的合理比例，以此衡量以后销售业务的投入水平与产出效益。

④ 利用客户资料定期地对客户进行综合评价，及时发现销售过程中存在的问题，并提

出改进措施。

(二) 客户资料卡的分类方法

由于拥有的客户数目多,客户性质不同,客户服务部应按实际需要针对客户进行分类管理。

客户分类如下。

1. 根据成交记录分类,即建档为客户资料卡。

2. 根据客户成交金额高低,按ABC分级管理,并以不同色卡进行“颜色管理”。

① A级为“重量级客户,常交易的客户”。

② B级为“次重量级客户”。

③ C级为“较重量级客户”。

3. 根据交易的时间,将客户资料卡分为未来客户资料卡、现在客户资料卡和过去客户资料卡三类。

(三) 客户管理卡

客户管理卡,顾名思义就是对客户资料进行有效管理的卡片。相对于客户资料卡而言,客户管理卡更为具体、详细,涉及的范围更为广泛。

1. 客户管理卡的内容要求

① 客户的基本信息。如公司名称、地址、电话号码、法人代表、成立日期、工作人员、管理人员结构、管理水平、开户银行等。

② 客户的业绩变化。如销售额、日常利润等。

③ 贸易状况变化。如各种商品、各个时期贸易额的变化。

④ 信用额度、支付条件等。如银行评价、客户信誉度及其他备注事项。

⑤ 卡中记载的项目必须是正确无误的。

2. 客户管理卡内容的变更

客户管理卡内容的变更应按以下程序进行。

① 在不同时期,应能修改内容,更新客户的业绩及贸易额实绩。

② 资本金、管理人员结构、支付条件等重要事项变化时,应立刻订正。

③ 客户的业绩及贸易额状况明显变化时,必须记录其原因。

④ 在选定新的客户作为营销目标时,新卡最低限度要记录公司概况等基本项目。

3. 客户管理卡管理的要求

① 客户管理卡不只是为个人使用而制作的,应以部门共同使用为前提。

② 要设定能被共同理解的内容,保管方法也必须制订规则。

③ 要研究平时和紧急时不同的客户管理卡的使用方法。

④ 要使用简洁、易懂的记录方法。

(四) 客户地址分类表

客户地址分类的目的是便于使用、查找。标准的客户地址分类一般包括客户名称、地址、经营类别、所在地区、负责人以及适宜访问的时间等。

(五) 客户等级分类表

在客户服务过程中,还需要做一个客户等级分类表,根据情况可以把客户分成几个等级。客户分成重要的、一般的和不重要的。这样做的目的是通过区分不同的客户,以便采取有针对性的服务。

(六) 客户投诉记录表

企业要做好售后服务管理工作,不能缺少客户投诉管理,客户的抱怨和投诉是企业进步的机会,获知客户的抱怨是至关重要的。因此,企业应建立客户投诉系统,对每一位客户投诉及处理都要做详细的记录,包括投诉的内容、处理过程、结果、客户满意情况等。

四、客户名册

客户名册又称交易伙伴名册,是有关公司客户情况的综合记录。客户名册由客户登记卡和客户一览表组成。客户登记卡主要列示客户的基本情况;客户一览表则是根据客户登记卡简单而综合地排列出客户名称、地址等内容的资料库。

由于客户类型不同,所整理的客户名册内容也有所不同。企业型的客户名册包括下述几项内容。

1. 客户的基本信息。
2. 客户经营理念、经营方针的特征。
3. 管理能力,企业在行业的声誉、信用状况。
4. 客户与本企业的业务状况。
5. 客户的联系方式。
6. 客户与本企业的关系。

客户名册的优点是简便易行、费用较低、容易保管和查找使用。特别是客户一览表能够简单明了地反映当前客户的情况,对于管理决策者十分适用。但由于其缺乏全面性、客观性和动态性,这种方法也存在明显的缺陷。

五、客户信息库的整理及利用

(一) 资料整理

由于客户信息库的资料很多都是客服人员在工作中收集的,所以需要将客服人员手头的各种资料整理汇编。另外,还有许多其他途径得来的信息也要进行分门别类的整理,这是客户信息系统建立的第一步。

1. 销售业绩分析

客服人员可通过客户资料,对客户的贡献进行对比分析,从而确定重点客户。假定某项业务有 20 家客户,总销售额为 500 万元,但其中前 4 家的销售额就占了总销售额的 80%,第 5 到第 10 家的销售额占 15%,后 10 家仅占 5%,从中就可以找出重点客户,以提高销售业绩。

2. 划分客户等级

依据客户的销售额,可以将客户分为 A、B、C 三级。具体方法是:将客户连续三个月的每月销售额累计后求出客户的月平均销售额。将月平均销售额按大小顺序排列,依据每月平均销售额为“登记标准额”,再将全部客户划分为若干等级。如以排位第 4 的客户的月平均销售额为 B 级客户标准额,在此标准额以上的客户均为 A 级客户。

3. 客户名册等级

将全部客户分级后应分列成册。其中:

- ① 按客户开拓的先后顺序,排出“客户名册”。
- ② 按客户的资信或规模等状况,排出“客户等级分类表”。
- ③ 按客户的地址排出“客户地址分类表”。

4. 对客户进行区域分析

为便于工作巡回访问、送货、催讨货款,将客户按地区和最佳交通路线划分为若干区域并分别由营销人员负责。

5. 确定客户访问计划

企业各级销售主管及业务人员对所负责地区客户的访问工作,应有周密的访问计划。访问次数因客户的不同级别而有所不同。

(二) 资料利用

1. 建立客户资信档案

按照客户销售等级,将各种有关客户资信状况的调查信息整理分析,评出客户资信等级,确定信用额度和信用期限。

2. 编制业务关系大事记

按照建立营销关系的时间顺序,建立与客户之间商务往来情况的资料。例如大额交易,提供信用额度和期限,提供担保,帮助客户融资及客户公司的巨大变动等。

要想在商战中出奇制胜,为公司带来辉煌业绩,必须从分析客户的日常行为、特征和心理倾向着手,充分发掘客户信息,并采取各种途经来拉近彼此的关系。

高效利用客户资料的具体做法为:

① 编上代码

一些公司根据客户业务的赢利情况为其编上代码,为每一个账户分配一个代码,并向员

工下达如何有针对性地服务每一类客户的指示。

② 接转电话

根据客户的代码,电话中心将客户接转至不同的专业人员。消费数额大的客户应立即交给高级别的、能解决问题的人。

③ 锁定目标

详细分析客户资料之后,就可以在很多情况下有针对性地使用,如寄发广告信函、订立收付款计划、订立时间计划、对信用度分类、决定佣金折扣、区别现有客户与潜在客户、其他企业活动时的应用等。

还可以根据客户业务的价值,不同级别的客户可以享受免交许多费用及其他一些隐性折扣。

④ 共享信息

公司也许会把有关某个客户的交易历史数据转手给其他企业,因为购买潜力已被测算过。也就是说,对于企业而言,并非所有的客户都是一样的。

第三节 客户信用管理与资信评估

对客户的信用管理、资信评估和客户分级,可以有效利用企业资源,提高客户服务的效率,避免或降低商业风险。

一、客户信用管理

(一) 客户信用的内容

客户信用管理由客户授信、账户管理和商账催收等几个部分组成。

1. 客户授信

当客户提出信用申请,企业的信用管理部门首先要对其进行信用审核,并依据企业的信用标准,最终决定是否授予信用以及额度多少。

2. 账户管理

客户接受了信用交易的条件后,企业的信用管理部门要为其开一个信用账户,记录所有的交易数据、还款记录和信用记录。由于拖欠风险的存在,企业的信用管理部门要在信用期限内对客户进行风险管理监控和额度调整,同时还要协助销售部门找到新的交易机会。

3. 商账处理

商账处理分为两个部分。

- ① 正常的账款回收,即定期向客户提供账单,提醒客户及时还款。
- ② 拖欠账款的追收。

(二) 客户信用管理的内容

所谓信用管理,简单地讲,就是授信者对信用交易进行科学管理,从而控制信用风险的专门技术。根据授信对象的不同,信用管理可分为5个方面。

1. 征信管理(信用档案管理)。
2. 授信管理。
3. 账户控制管理。
4. 商账追收管理。
5. 利用征信数据库开拓市场或推销信用支持工具。

信用管理的主要功能包括识别风险、评估风险和分析风险,并在此基础上有效地控制风险,并用经济、合理的方法综合性地处理风险。

(三) 客户信用风险等级的内容

风险级别反映客户的偿债能力和资产的流动性。最基本的风险级别体系由4个风险等级构成,即无风险级、低风险级、平均风险级和高风险级。

1. 无风险级一般是指政府部门、官方组织和那些破产也不会拖欠债务的蓝筹码企业(即信誉和前景十分看好的企业)。这一类客户的数量并不多。
2. 高风险级是指那些频频拖欠货款或财务状况不良以及那些因利息负担重而偿债能力不断下降的企业。大约有30%~40%的客户属于这一类。
3. 低风险级是财务状况和发展前景都很好的企业。
4. 平均风险级是财务状况和发展前景一般的企业。

(四) 客户信用评价的依据

信用评价机构一般在对企业进行信用评估时,要综合分析以下因素。

1. 经济环境

主要是宏观经济环境,企业在宏观经济中所处的地位和发展趋势,对本企业影响重大的相关产业的发展趋势,政府和企业的关系等。

2. 市场环境

主要是产品在市场上需求程度,企业在该行业中的地位,产品的市场占有率,与同类企业或可替代企业的竞争状况等。

3. 企业素质

主要是企业自身的基本状况,包括管理者的素质、经营管理机制、企业职工素质、企业组织机构和科技创新能力等。

4. 财务状况

主要是企业的财务政策及赢利能力、现金流量、债务水平、偿债能力的分析及预测。

5. 债务担保

债务担保是信用评价所要考察的一项重要内容。担保人的可靠程度对于被评价企业的信用等级有重要影响。

(五) 客户信用分析的步骤

企业的信用分析是一个程式化的、劳动密集型的工作过程，它至少应包括以下几个步骤。

1. 客户提出赊销申请，企业从分析客户需要这笔赊销的原因或用途开始信用分析过程。
2. 对企业的资产负债表及损益表进行详细的分析，以发现该企业在各阶段的发展状况以及业务的波动情况。
3. 对试算表进行分析。
4. 对账目进行调整，使之符合企业用于趋势分析与推测的标准格式。
5. 根据估测的现金流量分析客户的偿付能力，并确定第一退出途径和第二退出途径。
6. 确定较松和较严的假设前提，并进行敏感性分析。
7. 分析客户所在行业的市场结构，特别是正在出现的发展趋势、企业在行业中的地位及监管活动的潜在影响。
8. 对企业管理高层及现行战略进行评价，同时对负责生产、库存、定价和销售系统的部门经理也要进行评价。
9. 决定客户的风险等级和给予客户的信用条件，签署有关合同或文件。

二、客户资信评估工具

(一) 5C 评估法

“5C”说是由美国银行家爱德华在 1943 年提出的。所谓“5C”评估法，是指重点分析影响信用的 5 个方面：道德品质(character)、能力(capacity)、资本(capital)、抵押品(collateral)、环境条件(condition)。

由于这 5 个方面英文单词的第一个字母都是 C，故称为“5C”。这是一种本质的标准评价。

1. 道德品质

道德品质是指客户愿意履行其付款承诺的可能性，诚实、正直、有责任心，以及在欠款期限内强烈的还款愿望。它对客户的信用评估是非常重要的。因为客户是否愿意尽自己最大努力来按照承诺付清货款，将直接影响到应收账款的回收速度、额度、收账成本。客户品德的好坏要根据客户过去的信用记录来确定。在标准的企业资信调查报告中，被调查对象过去的付款记录项和征信公司对其信用评级都能够说明客户品德的好坏。

2. 能力

能力主要是指客户的支付能力和偿债能力，包括客户偿债能力的历史记录、现有偿债能力以及企业实力等，也有人理解为身份(即法律能力)。这主要根据客户的经营状况和资产状况来判断。具有较好的经营业绩、较强的资本实力和现金流量合理的客户，表现出良好的偿

付能力。客户的合法身份主要表现在客户被授权申请欠款及其签署有约束力的欠款协议的法定地位。

3. 资本

资本是指客户的一般财务状况，如实有资本金、负债比率、流动资产比率和速度比率等财务分析指标。资本状况可以通过企业的财务报表和比率分析得出。资本既与能力相关联，又有自己的特殊意义。

标准的企业资信调查报告提供了上一期财务报表和主要的比率。但是，对于企业核心客户的监控，标准版的客户资信调查报告的财务分析部分内容可能不够，可以通过征信公司的深层次客户资信调查取得包括资产历史遗留问题在内的资产情况分析。

企业对客户能否有足够现金归还欠款的能力进行评估是必不可少的。外部资金来源包括资产变现以及贷款和发行新股票，一般来讲，如果公司赢利下降或经济状况恶化，外部资金来源将变得极不可靠，因此，依靠外部资金来源归还欠款是不合适的；相反，产生的收益和原有的资本才是归还欠款的主要资金来源。

4. 抵押品

抵押品是指客户为了获得商业信用而提供给企业作为担保的资产。企业一旦收不到客户的款项时，就可以变卖其抵押品。这相当于给企业提供了一种保护，相应地减少了企业承担的客户信用风险。对于有资产抵押的客户的信用条件可以适当地放宽；对于没有信用记录和有不良信用记录的客户来讲，以一定的合法资产作为抵押是必要的。

5. 环境条件

环境条件主要是指客户运营的环境，企业不但要根据客户的经营特点、经营方法以及技术水平等因素来判断客户微观运营的状况，而且还要根据社会环境、经济周期、国民收入水平和同业竞争等因素来分析客户的宏观运营环境。总之，微观和宏观经济的波动都有可能影响客户债务的按期归还，因此企业必须对上述变动因素(尤其是客户最新的行业变动趋势和社会经济周期)进行预测分析。

后来有人将“5C”补充为“6C”，在原有的基础上增加了连续性(continuity)。连续性主要是审查客户的持续经营能力。在科技迅速发展的今天，产品更新换代周期愈来愈短，市场竞争日趋激烈，客户如何适应环境变化做出迅速调整，是其生存并发展下去的前提条件；否则，客户的事业就不具有连续发展的后劲，企业的欠款风险也随之增加。因此，连续性也就成为企业信用分析的重要内容之一。

(二) 信用 5P 标准

“5P”是从不同角度将信用要素重新分类，条理上更加易于理解。它包括个人因素、资金用途因素、还款财源因素、债权保障因素和企业前景因素。

1. 个人因素(personal factor)

主要分析：①企业经营者品德，是否诚实守信，有无丧失信用事迹。②还款意愿是否可

靠。③借款人的资格必须是依法登记、持有营业执照的企事业单位法人,产品有市场,经营有效益,在银行开立基本账户,并具有可供抵押的资产或能提供担保人。④还款能力包括企业经营者的专业技能、领导才能及经营管理能力。

2. 资金用途因素(purpose factor)

资金用途通常包括生产经营、还债交税和替代股权等三个方面。如果用于生产经营,要分析是流动资金贷款还是项目贷款,对那些受到国家产业政策支持,效益好的支柱产业要给予支持;对新产品、新技术的研制开发,要分析项目在经济和技术上的可行性,确保贷款能够收回。如果用于还债交税,要严格审查,是否符合规定。如果用于替代股权或弥补亏损,更应慎重。

3. 还款财源因素(payment factor)

主要有两个来源,一是现金流量;二是资产变现。现金流量方面要分析企业经营活动现金的流入、流出和净流量,现金净流量同流动负债的比率以及企业在投资、融资方面现金的流入流出情况。资产变现方面要分析流动比率、速动比率以及应收账款与存货的周转情况。

4. 债权保障因素(protection factor)

包括内部保障和外部保障两个方面。内部保障方面要分析企业的财务结构是否稳健和盈利水平是否正常;外部保障方面要分析担保人的财务实力及信用状况。

5. 企业前景因素(perspective factor)

主要分析借款企业的发展前景,包括产业政策、竞争能力、产品寿命周期、新产品开发情况等;同时,还要分析企业有无财务风险,是否有可能导致财务状况恶化的因素。

(三) 信用 6A 标准

“6A”是由总部设在美国的世界银行提出的,他们将企业要素归纳为经济因素(economic aspects)、技术因素(technical aspects)、管理因素(managerial aspects)、组织因素(organizational aspects)、商业因素(commercial aspects)和财务因素(financial aspects)。

三、客户资信调查

对客户的信用评估、资信分级,必须在资信调查取得可靠资料的前提下进行。

(一) 深入实际调查客户信用

对一家公司的信用调查评价应从细节着手。在平时与客户进行沟通联系时,就可注意以下细节所反映出的有关资信情况。

1. 从管理人员开始评估

对管理人员进行评估的主要内容包括以下几个方面。

① 管理人员的素质:人品、领导能力、健康状况、年龄和经营理念。

② 管理人员的个人条件：家庭是否美满；是否有花边新闻；人品是否很坏；是否爱好赌博；是否有很多兴趣、嗜好等。

③ 管理人员的声誉：在商场上的声誉；受员工敬爱程度；是否有犯罪的丑闻。

④ 管理人员的经营能力：经营手腕；经营业绩；指导、部署才能；是否费心地培育后继人才；客户或主要银行的评语。

2. 从职员方面观察

① 公司职员若是穿着太随便的话，可以看出这家公司的员工很懒散，办事马马虎虎。

② 当拜访某家公司时，如果不是在休息时间，却见职员都在聊天，谈话的内容又是批评公司或对工作不满，则公司的业绩和前途如何，就可想而知了。

3. 从客户周围环境中了解

进行客户调查常用的一个方法是亲自到客户公司附近的某家餐厅去随便吃点东西，然后慢慢从店主口中得到一些有关这家公司的信息。

4. 新交易后再进一步调查了解相关情况

① 新交易 3 个月内，总公司财务部取得收据后应立即向银行通报。通报内容：开户多久？提存记录？有无退补记录？

② 向客户内部人员探询：有无转资或兼营其他行业？若有，有无亏损？

③ 业务员应尽量与其他公司业务员共享同行业客户的信用，互通消息。

另外，对于有倒闭预兆的客户(企业)，业务员应增加拜访次数，或特意选在下午 3 点半前拜访，而且一坐就是半天，从客户公司的种种反应，就可确认其是否有倒闭的可能。

(二) 利用外部机构调查客户信用

客户调查人员需要与外部信息机构及其有关工作人员保持密切联系，通过他们取得客户信用资料。

1. 通过金融机构(银行)进行调查

银行是一个比较权威的客户信用调查的资料来源处。通过金融机构调查可信度比较高，所需费用少。

2. 利用专业调查机构进行调查

无论采用哪种调查方法，活跃在当地的客户专业调查机构都是重要的客户信用资料来源处。调查人员可以经常通过书信联系，请求专业调查机构寄有关该公司的年度报告、发行公司股票时的财务报告书或其他重要资料，从中也可以收集到大量关于当前竞争对手，或将来可能成为竞争对手的公司的资料。这种方式能够在短期内完成调查，但此类调查机构的收费高低不同，选择声誉好、能力强的资信调查机构时，一般经费支出较大。

3. 通过客户或行业组织进行调查

很多行业协会自办有定期出版的报刊，定期公布关于本行业的统计数据和会员名单。但

也有些行业协会不愿意向非会员公司提供任何资料,即使愿意提供某方面的资料,一般也难以满足自身要求。

行业协会所收集的资料和提供的有关公司(企业)名单一般以当时的会员公司为基础,其中不一定包括所有大公司或其他为数众多的小公司,也不一定能全面、准确地反映出客户的信用状况,但它们所提供的联络渠道、具体联系人员名单、有关产销方面的情况等仍然是很有参考价值的资料。

客户信用调查人员应先与本公司有业务往来的银行联系,索取有关资料。一般来说,银行只乐意向其关系户提供服务。

不管情况如何,调查人员均可联系本公司的往来银行或与其他主要银行(总行或支行)索取一切可能得到的资料。

(三) 编写客户信用调查报告

客服人员必须将客户信用调查结果及时报告给主管上司,提交客户信用报告。编写客户信用调查报告的方式主要有日常报告、紧急报告和定期报告三种。

1. 编写信用调查报告需遵循的原则

编写信用调查报告一般要遵循以下原则:

- ① 报告的内容要有针对性。
- ② 应该客观地列举事实。
- ③ 文字简练。
- ④ 尽量使用数据图表来说明问题。

2. 信用调查报告中应包括的内容

在信用调查报告中应包括以下内容:

- ① 封面。写明题目、承办单位和日期。
- ② 前言。叙述调查的经过及当时的背景。
- ③ 调查的目的。
- ④ 问题的症结。
- ⑤ 结论。主要做出对该客户的信用评价。因为客户信用调查的最终目的在于采取正确的经营策略,以增加企业赢利,所以这部分应写得详细、具体些。

四、客户财务情况分析

客户财务情况分析一般是基于企业所掌握的客户基本情况,再利用财务报表进行分析。其目的在于揭示客户的资本状况和赢利能力,以了解客户过去、现在和未来的资信状况。

财务情况分析包括对客户的资产负债表、损益表、现金流量表等作出较为客观的调查评估。

(一) 资产项目

该项目主要包括：现金、存货、应收账款、固定资产以及其他资产等。

1. 现金资产是十分明显的，客户一般不会对现金资产上弄虚作假，该资产的流动性最高。
2. 对于存货资产，企业可通过横向比较存货周转率和存货平均周期来分析客户的存货储存期是否合理。
3. 对客户应收账款的规模、账龄以及来源必须仔细加以分析，因为它们代表着最接近现金的项目，并且可能是归还短期欠款的主要资金来源。
4. 企业还必须考虑客户的固定资产，因为这是应收款不能收回的一种财产保障。主要的影响因素包括：固定资产是否适销，折旧计提是否足额，财产是否良好，以及保险金额是否充分等。

(二) 负债和净值项目

1. 短期负债

短期负债主要包括应付账款、税款和其他费用的应计额。如果客户的应付账款规模相对较大，企业就必须仔细加以调查，因为这意味着该客户不能及时偿还债务，所以被要求或被迫对其供货商签发票据来证明其债务。

2. 长期负债

长期负债包括长期借款和客户发行的中长期公司债券。企业应重点分析这些债务的性质和期限，以及为满足付款的各种需要所做的准备。

3. 所有者权益

所有者的权益资本或价值的大小反映了客户归还欠款的实力，企业客户管理人员应重点分析客户的资本结构，如普通股在总资本中所占比重较大，则说明其资本实力较为雄厚。此外，企业还必须分析客户的资本中是否存在弄虚作假的成分等。

(三) 损益表项目

客户的损益表反映了客户资产的质量以及经营的稳定性和管理效率。

在分析损益表时，必须注意考察编制损益表所用的会计方法是否发生了变化，以及有关的非正常收入和支出项目。非正常的项目主要是指客户出售固定资产所获取的收益，而非正常支出项目主要是指客户出售固定资产的损失、存货短缺和废弃损失等。对这些非正常项目的变动，企业同样必须查明原因以免给企业带来欠款的潜在风险。

(四) 现金流量表项目

现金流量表反映客户在报告期内(一般为 1 年)营业资金及流动性的变化，是评估客户短期欠款偿还能力的一个主要指标。

客户的偿债能力会随着流动资金的来源不同而发生变化，如果客户的流动资金来自净收入的增加，这种净收入又是由投资规模的扩大、存货的增加以及管理效率的提高带来的，那

么这种流动性是可靠的，它能实实在在地增强偿债能力。相反，如果其流动资本来自应付账款和应付票据，或来自短期欠款，企业就应该怀疑其真实流动性了。

(五) 比率分析

比率分析是根据财务报表提供的有关信息，计算出各种不同的比率，以揭示客户经营状况的一种分析方法，它是客户经营情况分析中技术性最强的一部分。正确的比率分析能够精确地揭示出客户的经营状况并可借此预测其未来经营趋势。

比率分析中常用的比率有流动性比率、活动性比率、财务杠杆比率以及赢利能力比率 4 种，每一种比率又包括若干不同的计算指标。其具体的计算公式归纳见表 3-5。

表 3-5 财务比率分类及其计算表

财务比率	流动比率	流动比率=流动资产/流动负债 速动比率=(流动资产-存货)/流动负债
	活动性比率	总资产周转率=净销售额/资产总额 固定资产周转率=净销售额/固定资产净值 收款周期=应收账款/每月赊销量 应收账款周转率=赊销售额/应收账款 存货周转率=销售成本/存货额
	财务杠杆比率	债务/资产比率=债务总额/资产总值×100% 债务/净值比率=债务总额/资产净值×100% 固定费用承担率=扣除固定费用和税收前的收益/固定费用×100%
	赢利能力比率	运营利润率=扣除利息和税前的利润/有形资产总值×100% 销售收益率=净利润/净销售额×100% 资产收益率=净利润/资产总额×100% 普通股收益率=(净利润-优先股红利)/普通股股权资本×100%

1. 流动性比率反映了当短期债务到期时客户偿债能力的强弱。
2. 活动性比率又称为周转率，它反映了客户为达到预定的销售额必须使用的资产量，该组比率可用于测定客户资产中特定项目的运营效率。
3. 财务杠杆比率反映了客户对借入资本的依赖程度，以及客户履行长期债务本息支付义务的能力，也即考察客户负债经营管理效率。因此，企业均倾向于将客户的财务杠杆比率控制在安全范围之内。
4. 赢利能力比率说明了客户的赢利能力与其投资或销售额之间的关系，用来测算客户总体上的经营管理效率。企业为了确保资金的安全，大多愿意满足赢利能力较强的客户的需求。

对财务报表的比率分析,不仅要进行静态分析,更重要的是对其进行动态分析,也就是采用比较方法分析不同时期的财务报表,从而把握公司经营状况的变化,并预测其发展趋势。通过动态分析可以了解企业的经营状况和赢利能力是否有所改善。比率趋势分析可以提供客户未来经营状况可能发生变化的种种迹象,对企业经营决策具有重要意义。

五、客户资信分级管理

企业无论运用哪种方法评出客户资信状况后,最终都要给客户资信评定等级,以便于在实际工作中运用相应的等级信用限额和期限,灵活地开展营销和回收货款服务。

(一) 不同信用等级客户的管理

据中国工商行政管理学会在《企业信用监管理论与实务》一书中介绍,我国信用评价的信用等级采用国际通行的“四等十级制”。即 AAA、AA、A、BBB、BB、B、CCC、CC、C、D。除 AAA 和 D 外,还可在等级符号后标以“+”或“-”来进一步标示信用程度在本等级内的相对高低。

企业客户信用等级一般都设 A 级、B 级、C 级和 D 级。

1. A 级客户

A 级客户的赢利水平很高,短期债务支付能力和长期债务的偿还能力都很强,企业经营处于良性循环状态。不确定因素对企业经营与发展的影响很小。

对资信较好的 A 级客户可以不设限度或从严控制,在客户资金偶尔有一定困难,或旺季进货量较大资金不足时,可以有一定的赊销限额和回款限期。但赊销额度以不超过一次进货量为限,期限以不超过一个进货周期为限。

2. B 级客户

B 级客户的赢利水平在同行业中处于平均水平,具有足够的短期债务支付能力和长期债务偿还能力,企业经营处于良性循环状态。但企业的经营和发展易受企业内外部不确定因素的影响,从而使企业的赢利能力和偿债能力产生较大的波动。

对 B 级客户可以先设定一个限度,以后再根据资信状况渐渐放宽。一般要求现款现货,但在如何处理现款现货时,应讲究策略,不要让客户很难堪。应该在摸清客户确实已准备好货款或准备付款的情况下,再通知公司发货。对于一些特殊情况,可以用银行承兑汇票结算,允许零星货款的赊欠。

3. C 级客户

C 级客户的赢利水平相对较低,甚至出现亏损,短期债务支付能力和长期债务偿还能力不足,经营状况不好。促使 C 级客户的经营与发展走向良性循环的因素较少。

对 C 级客户应仔细审查给予少量或不给信用限度,要求现款现货。C 级客户不应列为公司的主要客户,应逐步以资信良好、经营实力强的客户取而代之。

4. D 级客户

D 级客户亏损严重,基本处于资不抵债的状态,短期债务支付困难,长期债务偿还能力极差,经营状况一直不好,基本处于恶性循环状态。促使 D 级客户走向良性循环状态的内外因素极少,企业濒临破产或已经资不抵债,属破产企业。

对 D 级客户不给予任何信用交易,坚决要求现款现货或先款后货,并在追回货款的情况下逐步淘汰该类客户。

由于在实际工作中 D 级所用甚少,因此,有的机构把 D 级取消后,信用等级称为“三等九级制”在释义上没有本质区别。

(二) 客户资信等级的定期核查

1. 定期核查的原因

客户资信状况是不断变化的,有的客户资信等级在上升,有的则在下降。如果不对客户资信等级定期进行核查,就可能由于没有对资信等级上升的客户采取宽松的管理措施而导致不满,也可能由于没有发现客户资信等级下降而导致货款回收困难。

2. 定期核查的目的

定期对客户的资信等级进行核查,可以随时掌握资信等级变动情况,一般应每月核查一次,核查间隔时间最长不能超过三个月。对客户资信等级核查的结果必须及时通知有关部门,有助于企业根据客户资信的变化及时调整服务策略,扩大企业销售或降低企业风险。



麦凯 66——信息化

“麦凯 66”是哈维·麦凯先生发明的客户资料表格的名称,可以帮你把收集到的信息化,并且让这些信变得更有用也更好用。虽然大部分信息都需靠你与客户的第一手接触和观察,但你并不是孤军奋战,你还可以有其他的帮手。譬如,其他客户、电视、供应商、接待员、往来银行、秘书、报界、助理、贸易刊物等。营销秘书的工作还包括翻阅各大报刊,以获取最新的新闻。任何有关我们前 20 位大客户的消息,公司里任何与这个客户有关的人都必读。这些信息的价值不只在帮助业务员,而且可以防止他们在离职时带走客户,接替的人可以及时跟进,不用从头做起。“麦凯 66”还可以协助业务员和主管同时讨论这个客户。

有两件事需要特别提醒:世界瞬息万变,所以 66 个题目需随时修正,而且因为 66 个问题通常都牵涉一些客户的隐私,所以储存时要考虑到安全与隐秘,每份资料只有固定的份数,不能让影印本满天飞。“到底有没有效呢?”先细读下面的 66 个题目吧。

麦凯信封公司的客户档案

日期_____

最新修订时间_____

填表人_____

客户

1. 姓名_____ 昵称(小名)_____
2. 职称_____
3. 公司名称_____ 地址_____ 住址_____
4. 电话(公)_____ (宅)_____
5. 生日_____ 出生地_____ 籍贯_____
6. 身高_____ 体重_____ 身体五官特征(如脱发、关节炎、驼背等)_____

教育背景

7. 高中名称与就读期间_____ 大学名称_____ 毕业日期_____
- 学位_____
8. 大学时代获奖记录_____ 研究所_____
9. 大学时所属兄弟或姐妹会_____ 擅长的运动_____
10. 课外活动、社团_____
11. 如果客户未上过大学,他是否在意学位_____ 其他教育背景_____
12. 兵役军种_____ 退役时军阶_____ 对兵役的态度_____

家庭

13. 婚姻状况_____ 配偶姓名_____
14. 配偶教育程度_____
15. 配偶兴趣/活动/社团_____
16. 结婚纪念日_____
17. 子女姓名、年龄_____ 是否有抚养权_____
18. 子女教育_____
19. 子女喜好_____

业务背景资料

20. 客户的前一个工作_____ 公司名称_____ 公司地址_____
- 受雇时间_____ 受雇职衔_____
21. 在目前公司的前一个职衔_____ 现在的职衔_____ 日期_____
22. 在办公室有何“地位”象征_____
23. 参与的职业及贸易团体_____ 所任职位_____
24. 是否聘请顾问_____
25. 本客户与本公司其他人员有何业务上的关系_____
26. 关系是否良好_____ 原因_____
27. 本公司其他人员对本客户的了解_____

28. 何种联系_____关系性质_____
29. 客户对本公司的态度_____
30. 本客户长期事业目标为 _____
31. 短期事业目标为 _____
32. 客户目前最关切的是公司前途或个人前途? _____
33. 客户多思考现在或将来? _____ 为什么_____

特殊兴趣

34. 客户所属私人俱乐部 _____
35. 参与的政治活动_____政党 _____对客户的重要性为_____
36. 是否热衷社区活动 _____ 如何参与_____
37. 宗教信仰 _____ 是否热衷_____
38. 对本客户特别机密且不宜谈论的事件(如离婚等) _____
39. 客户对什么主题特别有意见(除生意之外)_____

生活方式

40. 病历(目前健康状况) _____
41. 饮酒习惯 _____所嗜酒类与分量 _____
42. 如果不嗜酒, 是否反对别人喝酒 _____
43. 是否吸烟_____ 若否, 是否反对别人吸烟 _____
44. 最偏好的午餐地点_____晚餐地点_____
45. 最偏好的菜式_____
46. 是否反对别人请客 _____
47. 嗜好与娱乐 _____喜欢读的书 _____
48. 喜欢的度假方式_____
49. 喜欢观赏的运动_____
50. 车子品牌 _____
51. 喜欢的话题 _____
52. 喜欢引起什么人注意_____
53. 喜欢被这些人如何重视_____
54. 你会用什么来形容本客户 _____
55. 客户自认最得意的成就 _____
56. 你认为客户长期个人目标为 _____
57. 你认为客户眼前个人目标为_____

客户和你

58. 与客户做生意时, 你最担心的道德与伦理问题为_____
59. 客户觉得对你、你的公司或你的竞争负有责任_____ 如果有的话, 是什么_____

60. 客户是否需要改变自己的习惯、采取不利于自己的行动才能配合你的推销与建议_____
61. 客户是否特别在意别人的意见_____
62. 非常以自我为中心_____道德感是否很强_____
63. 在客户眼中最关键的问题有哪些_____
64. 客户的管理阶层以何为重_____客户与他的主管是否有冲突_____
65. 你能否协助化解客户与其主管的问题, 如何化解_____
66. 你的竞争者对以上的问题有没有比你更好的答案_____

『案例 3-1』

客户档案与个性化服务

企业家李先生到泰国出差, 下榻于曼谷东方饭店, 这是他第二次入住该饭店。

次日早上, 李先生走出房门准备去餐厅, 楼层服务生恭敬地问道: “李先生, 您是要用早餐吗?” 李先生很奇怪, 反问道: “你怎么知道我姓李?” 服务生回答: “我们饭店规定, 晚上要背熟所有客人的姓名。”这令李先生大吃一惊, 尽管他频繁往返于世界各地, 也入住过无数高级酒店, 但这种情况还是第一次碰到。

李先生愉快地乘电梯下至餐厅所在楼层, 刚出电梯, 餐厅服务生忙迎上前: “李先生, 里面请。”

李先生十分疑惑, 又问道: “你怎知道我姓李?” 服务生微笑着答道: “我刚接到楼层服务电话, 说您已经下楼了。”

李先生走进餐厅, 服务小姐殷勤地问: “李先生还要老位子吗?” 李先生的惊诧再度升级, 心中暗忖: “上一次在这里吃饭已经是一年前的事了, 难道这里的服务小姐依然记得?” 服务小姐主动解释: “我刚刚查过记录, 您去年 6 月 9 日在靠近第二个窗口的位子上用过早餐。”李先生听后有些激动了, 忙说: “老位子! 对, 老位子!” 于是服务小姐接着问: “老菜单? 一个三明治, 一杯咖啡, 一个鸡蛋?” 此时, 李先生已经极为感动了: “老菜单, 就要老菜单!”

给李先生上菜时, 服务生每次回话都退后两步, 以免自己说话时唾沫不小心飞溅到客人的食物上, 这在美国最好的饭店里李先生都没有见过。

一顿早餐, 就这样给李先生留下了终生难忘的印象。

此后三年多, 李先生因业务调整再没去过泰国, 可是在李先生生日的时候, 突然收到了一封东方饭店发来的生日贺卡: 亲爱的李先生, 您已经三年没有来过我们这里了, 我们全体人员都非常想念您, 希望能再次见到您! 今天是您的生日, 祝您生日愉快!

李先生当时热泪盈眶, 激动难已……

分析:

虽然泰国的经济在亚洲算不上最发达, 泰国的东方饭店的服务却堪称亚洲饭店之最, 几乎天天客满不说, 入住的机会更是需要提前预定争取。

是什么令东方饭店对大都来自西方发达国家的客人充满如此魅力? 仅仅因为泰国的旅游风情吗? 抑或是其独到的人妖表演? 都不是, 其征服人心靠的是近乎完美的客户服务, 靠

的是一套完善的客户管理体系。

(资料来源: <http://www.17u.com/news/shownews>)

『案例 3-2』 客户服务档案的建立标准(东风日产版)

东风日产公司服务接待的基本工作流程如图 3-3 所示。

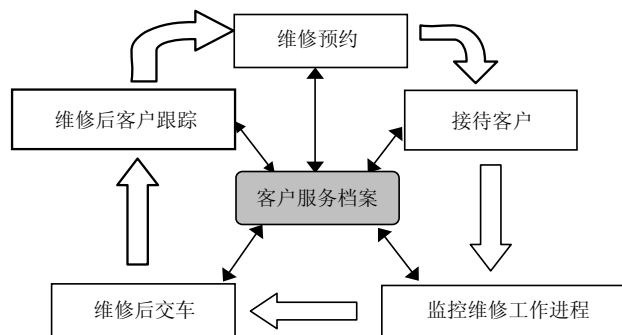


图 3-3 服务接待的基本工作流程

(一) 建立客户服务档案的基本要求

1. 客户服务档案的作用

从服务接待的基本工作流程中可以看出：客户服务档案是服务接待工作中最重要的工具之一，它被用在“维修预约”到“维修后客户跟踪”的所有操作步骤中。

2. 客户服务档案的来源

(1) 客户销售档案：当专营店销售新车时，应建立客户销售档案。客户销售档案可以转化为客户服务档案。

(2) 非本店销售车辆客户首次回厂：专营店必须为新客户建立客户服务档案。

3. 客户服务档案必须包含的信息

(1) 客户信息：姓名、联系地址、邮政编码、联系电话。

(2) 车辆信息：销售商、品牌、车型、车牌照号、VIN 码、发动机号、变速箱(手动、自动)、车身颜色、钥匙号码、购车日期、用途(公用/私用)。

(3) 维修历史数据：派工单号、报修日期、交车日期、维修类别、维修内容、行驶里程、客户服务代表、维修班组。

(二) 建立及维护客户服务档案的工作流程

东风日产公司建立及维护客户服务档案的工作流程如图 3-4 所示。

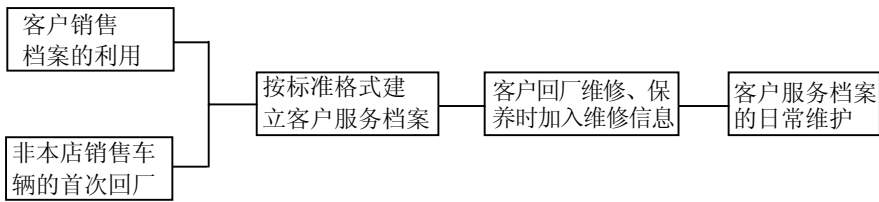


图 3-4 建立及维护服务档案的流程

(三) 建立及维护客户服务档案的工作标准

工 作 项 目	标准·要求·方法	管 理 工 具	责 任 人
客户销售档案的利用	1. 客户销售档案包含了客户信息和车辆信息。专营店服务部应与销售部门充分联络，确保每天都取得最新的客户销售档案	客户销售档案	销售部客户服务代表
	2. 利用本店销售部门的客户销售档案，建立客户服务档案		客户服务代表
	3. 如果专营店配备了维修管理系统，应将客户销售档案直接在系统中转化为客户服务档案	维修管理系统	信息管理员
	4. 如果专营店没有维修管理系统，应使用电脑数据库软件、按标准格式进行记录	电脑数据库软件	信息管理员
非本店销售车辆的首次回厂	1. 非本店销售的车辆首次回厂时，应以标准格式为客户建立客户服务档案		客户服务代表
	2. 非本店销售客户服务档案的建立要求，与本店销售客户的客户服务档案的建档要求一致		客户服务代表
客户回厂维修、保养时加入维修信息	1. 维修信息包括：派工单号、报修日期、交车日期、维修类别、维修内容、行驶里程、客户服务代表、维修班组	客户服务档案	客户服务代表

客户服务档案的日常维护	1. 车辆回厂维修,客户服务档案应加入新维修信息,并于当日完成更新	维修管理系统电脑数据库软件	客户服务代表
	2. 专营店应采用计算机管理客户服务档案		信息管理员
	3. 所有客户服务档案应保存五年		信息管理员
	4. 连续 3 年未回厂的客户服务档案应予以撤消		信息管理员

(四) 客户服务档案的标准格式

客户服务档案												
东风日产 XXXX 专营店												
车主姓名/单位名称				联系电话 (M)		联系电话 (H)		联系地址		联系电话 (O)		邮政编码
使用者姓名				性别		联系电话 (H)		联系地址		联系电话 (O)		邮政编码
销售商	品牌	车型	车牌号	VIN 码		发动机号		变速箱 (AT/MT)	车身颜色	钥匙号码	购车日期	用途 (公用/私用)
序号	派工单号	报修日期	交车日期	维修类别		维修内容			行驶里程	服务代表	维修班组	
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												

(五) 客户服务档案的填写方法

1. 客户信息

车主姓名/单位名称	(1)		联系电话 (H)		联系地址		(2)	
联系电话 (M)	(3)	联系电话 (H)	联系电话 (O)	邮政编码	(4)			
使用者姓名	(5)	性别 (6)	联系电话 (H)	联系电话 (O)	邮政编码			
联系电话 (M)		联系电话 (H)	联系电话 (O)	邮政编码				

- (1) 如果是公务车辆,则填写车辆所属单位;如果是私家车辆,则填写车主姓名。
- (2) 省(或区)+市(或县、旗、盟)+区(或镇、乡)+路(或村)+街道号(或组)。
- (3) 如果是公务车辆,则填写车辆主管部门负责人联系电话;如果是私车,则填写车主联系电话。应区分手机(M)、家庭电话(H)、办公室电话(O)。
- (4) 联系地址所在地的邮政编码。
- (5) 填写经常使用此车辆的使用者姓名。
- (6) 使用者性别。

2. 车辆信息

销售商	品牌	车型	车牌号	VIN 码	发动机号	变速箱 (AT/MT)	车身颜色	钥匙号码	购车日期	用途 (公用/私用)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)

- (1) 销售商简称，如东风日产东神专营店。
- (2) 完整填写车辆品牌，如丰田、福特等。
- (3) 完整填写车辆型号，如 EQ7200-IIH、N16 等。
- (4) 完整填写车牌号，如京 A12345。
- (5) 完整填写 VIN 码，如 LGBC1AE022Y001598。
- (6) 完整填写发动机号，如 SR20-240135。
- (7) AT 或 MT。
- (8) 颜色，填写颜色代号。
- (9) 号码，如 Y01234。
- (10) 日期，如 2003 年 9 月 1 日。
- (11) 公用或私用。

3. 维修信息

序号	派工单号	报修日期	交车日期	维修类别		维修内容	行驶里程	服务代表	维修班组
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

- (1) 顺序号，如 1，2，3，…
- (2) 完整填写派工单号码。
- (3) 报修日期，如 2003 年 9 月 1 日。
- (4) 交车时间，如 2003 年 9 月 2 日。
- (5) 东风日产将维修类别划分为四个大类(填写数字代号): ①一般维修; ②保修; ③返修; ④其他。
- (6) 东风日产将维修类别划分为八个小类(填写数字代号)。① PDI——仅适用保修② 一保——仅适用保修③ 二保——仅适用保修④ 定期保养类——车辆定期保养⑤ 年检类——车辆年度检查⑥ 机电维修类——机械电器维修⑦ 油漆类——车辆喷漆⑧ 钣金类——车辆车身钣金修复
- (7) 填写主要的维修内容。
- (8) 行驶里程准确到个位。
- (9) 填写客户服务代表姓名。

(10) 填写维修班组名称,如机修一组。