

对客户管理工作的一些看法

郑 汉 民

扩大商品出口，一要适销对路，二要货畅其流。建立并健全销售网，促使我货畅行于市场，是外贸企业经营管理不容忽视的重要课题。

出口商品需要经过企业本身的销售组织以及企业外部的“买卖中间人”或“代理中间人”的层层转手，方始进入市场到最终消费者手里。毫无疑问，外贸企业应当加强自身在国外市场的销售活动，以期更直接地掌握消费需要、供求动态，在销售上取得更多更有效的主动权和控制权。但是，应该看到在整个销售渠道中，进口商、佣金商、批发商、另售商等“中间人”的介入，是有其必

要性的。它们能够以其经营的专长、经验，广泛的顾客关系，灵敏的市场信息等等，从中起到沟通和促进的作用，为商品的销售寻求机会，提供方便。多数商品在多数情况下往往无法摆脱中间商的介入，仍须以其为交易对象，商品要通过他们之手引进市场，转送到最终消费者或实际用户手中。因此，能否正确运用销售渠道和“中间介入者”的“媒介”功能，将直接关系到商品销售的成败。

本文拟从对“中间介入者”的了解、选择、使用、检查、督促、评价、鉴定、整顿的全过程，谈一谈做好客户管理工作的意见，供参考，

（一）从分析市场销售渠道入手、有针对性地选择客户

客户是外贸企业的交易对象，自当要求稳妥可靠，弄清它们的底细。一般可通过银行征信，驻外机构推荐、反映，当地行业组织、政府部门、咨询单位提供情况或向友好人士侧面了解等方式来搜集有关客户的资信、经营规模、作风、政治态度等情况。这些作为选择客户的参考因素都很重要，但不是唯一依据，还须进一步视其经营的专业、活动能量以及在当地市场销售渠道中所占地位如何，才能判断其能否胜任经销业务，有无扩大销路的发展前景等等。

客户的经营能力，在很大程度上取决于它们在市场的分销渠道中是否占主导地位，是否最了解和掌握消费者的需要。为了全面了解和物色占主导地位的商人，外贸企业不宜停留在传统的出口推销上，局限于以进口商为对象，应进一步把重点放在对进口国国

内销售渠道的研究和利用上。例如在北美、西欧，另售市场日益扩大，在多数日用消费品方面，另售商的力量已经大于进口商。一些大型“连锁商店”、“超级市场”、“邮购公司”、“百货公司”、“购物中心”等掌握了分配路线的控制权。它们越过进口、批发环节直接向国内制造商或国外制造商、出口商订购，有的则组成“联购分销”集体大批量采购，然后分配到所属机构自销或分销，把进口、批发、另售环节合为一体，以降低成本，增强竞争力。面对这种趋向，出口企业对有些商品就应积极创造条件，发展与它们的直接交易关系。当然，不同市场有各自不同的销售渠道，在一些“发展中国家”，多数商品的进出口业务基本上仍控制在进口商、佣金商手中，有些进口商则兼营批发，至于另售商，多数还较为分散，尚无

力量经营进出口业务。总之，要根据不同商品、不同市场的特点，有针对性的选择客户。出口企业所要研究的不在于中间环节，“介入者”的多少，而着重于权衡谁的“媒介”功能大，选择那些对象可以有效地调动其推销货物的积极性，从畅通渠道、促进销售的总体效益来考虑利弊得失如何。

此外，专业对口也是应予注意的，有的商人资金雄厚，信誉可靠，但具体到某一商品不一定是其专业，也就不能很好地利用其专长和经验，尽管他的经营能力很强，也未必会把主要精力投入到推销我货上。专业对口才能用其所长，大客户并不一定会带来大交

易，万一与其本身利益有抵触，则相反将会起阻碍破坏作用。有些客户经销我某些商品很有成效，但把其他商品也委其经销时，结果所用非其所长，且过于集中，超过其经营能力，不但未见其效，甚至还会影响原有基础。因此，选用客户应着眼于专业对口，用其专长，发挥各种“中间人”各自不同的“媒介”作用。如果是独家代理，最好还要做到专营我货（不兼营进口或批发，不兼营其他供应者同类产品），这样既保障我方权益，又促使对方专心致力，且可解除实际买户的顾虑，稳定其购买我货的信心。

（二）使用客户着重于加深双方的合作关系

互利合作是买卖双方关系的主要准则。我出口企业利用客户推销商品，它们经销我货来获取利润或佣薪酬报。相互利用使双方互利合作成为需要和可能。互利与合作互为条件，只有合作才可实现互利，而互利又促成了合作。当然，在相互利用中双方各有所图，彼此间的冲突有时是难免的。对于资产阶级唯利是图，损人利己的本质不可丧失警惕。但在多数情况下，买卖关系是双方自由成交、自由结合，虽然主观上力图利己，而在利己中又不可避免地利人。因此对待客户既要看到斗争的一面，又要看到可资利用、可以与之合作的一面。使用客户应当本着平等互利的原则，运用各种有效的策略手段，稳定其信心，调动其积极性，充分利用它们的“媒介”功能。

为使商品出口稳步增长，与客户保持稳定、和谐的合作关系很有必要。使用客户不可搞“一锤子买卖”，须有较为长远的、发展的战略观点。在正确选择客户的前提下，与客户交往应当恪守信用，符合国际贸易惯例，在双方共同确认的协议范围内，保障对方应有的、正当合理的权益，对于对方为了有效地推销我货所提出的要求和建议，应予以支持配合，及时解决。总之，使对方在业务

交往实践中体验到我们确实是可以信赖的，经销我货比起经营其他供应者同类商品来得可靠，好处要多一些，以稳定其经销信心，并进一步激励其推销的积极性。

从发展对外贸易关系的要求来讲，自应积极扩大客户面，广交新朋友，不忘老朋友；客户越多，对发展贸易越有利。然而，具体到各个商品、各个市场，客户数与交易量有时未必成正比例。除了有待开拓的新商品、新市场外，一般来说，对已有的客户关系应当分清主次，区别对待，重点使用。如果不分轻重，一视同仁，容易造成客户多而散，流动性大的弊端。尤其在市场行情波动较大的情况下，商人时而蜂踊抢购，要货超过市场实际纳胃量；时而又削价抛售，搞乱市场，使经营作风正派的商人反倒缩手观望，不仅没有增加实销，反而自乱阵脚，大上大落，且增添了工作忙乱和浪费损失，得不偿失。外贸企业承担着具体出口任务，难免偏重于经营实效。每一商品在每一市场都要求有一批基本客户重点掌握，以保证销量的稳步增长。对于重点使用的基本客户，不仅仅限于眼前多做几笔交易或者交易量的大小，更多地在于加深相互协作，相互信任的伙伴关系。通过定期互访及日常业务往来，对

市场行情、供求趋向的分析、估计和看法，以及具体销售的要求和打算，彼此沟通情况，交换意见，经过讨论研究取得一致，按照共同商定的销售目标和安排进行活动。这样，可以从它们所提供的情况和建议中掌握到更多更具体的市场信息，进一步补充修正我们的销售规划；而且实际上也可促使对方的经销活动能够符合我们的销售意图，纳入我们的经营轨道。

总之，外贸企业既然授与客户经销或者

（三）有效地控制是使用客户的必备条件

对客户不可盲目信任，放任自流。要使客户为我所用，单靠协议、合同的约束是不够的，还须予以有效的控制，经常不断地进行考察、检查、督促，对其经销我货的成绩、效果作出评价、鉴定，研究确定进一步使用的要求和打算。

考察客户可以从多方面搜集情况，其中主要的、切合实际的应该是在业务交往的实践中进行观察、分析和判断。诸如成交额、履约率、交易磋商、履行合同、处理纠葛中的表现和态度等，都可以作为考查，衡量客户的资信、经营能力、活动范围（对方的顾客关系、转销去向）、作风、特长以及对我态度、双方合作程度的依据，而且是第一手资料。如果能够系统地、完整地记录、积累并整理分析，再加上来自其他方面的情况和反应，不难得出较为全面、确切的评价。

检查、督促是为了更好地使用。应把双方确认承诺的权利义务作为考核对方经销成效的依据，有针对性地指出其成绩、不足和问题，根据使用意图向其提出意见和要求，这样，责任和是非分明，可使对方信服，较好地起到督促作用。

国外有些外贸企业在其经销客户共同商洽拟订销售目标和方针策略后，即交由客户负责执行，在销售活动中随时进行督促、纠正，定期给予如实的评价，确定下一步的双方关系。这看起来似乎很放手，给经销的

代理权，酬与它们利润或佣金，就应当主动地使用它们，在规定的权限范围内，放手让它们充份发挥其“中间介入者”的“媒介”功能。尤其是代理佣金商，由于不涉及货物买卖，双方的利益比较一致，对它们不仅应当作“推销员”，还应当作为“情报员”、“宣传员”来使用，利用它们在市场上活动能力较强，顾客关系较广泛，行情信息较灵敏的有利条件，提供有效的服务。

客户以较大的自主权和灵活性，实质上却牢牢掌握了控制权。这样做既可调动客户的积极性、能动性，使“中间人”的“媒介”作用得以充分发挥，而客户的经销活动却又是在其销售方针策略的指导、控制下进行的，实际上已成为依附于它们的分销机构。这种做法未始不可借鉴，当然要具备相当条件。

从我们现有的基础看，为了有效地控制，可以派人到现场考察。一可直接检查客户的经销成效，二可由其陪同访问实际买户或用户，听取对我商品、做法、服务的评价、意见和建议，三可单独进行市场调查，把三者结合对照，可以比较全面地掌握情况，看出问题，从而作出鉴定及进一步使用的打算。

对外贸易不断发展，国外市场不停地变动，客户也会有兴衰成败的过程，一切都处于动态之中。对于销售网的建立和健全应持动态的、发展的观点，根据客观情况的变化和形势发展的要求，相应地作出全面部署。现有客户能否适应我扩大出口的需要，哪些新客户具有发展潜力，哪些老客户已经失去使用价值，应全面权衡，排队分析，区别情况，进行调整，分别作出巩固、发展、淘汰的安排，作为出口商品经营方案的组成部分，并在业务实践中掌握实施，以期我出口商品能够始终保持日益广阔、流畅的销售渠道。