

客户关系管理

客户关系的建立与维护

第3版

苏朝晖 编著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书借鉴和吸收了国内外客户关系管理的最新研究成果,介绍了客户关系管理的理念与技术,着重阐述了客户关系的建立、客户关系的维护、客户关系的挽救三个关键问题,具体内容包括客户的选择、客户的开发、客户的信息、客户的分级、客户的沟通、客户的满意、客户的忠诚、客户的挽回等。

本书内容深入浅出,通俗易懂,并且与工商企业的活动紧密联系,努力做到理论与实务相结合,从而增强了理论的实用性与操作性。书中援引了大量典型的案例与章节内容相匹配,便于读者更好地领会客户关系管理的真谛。

本书既适合作为高等学校工商管理、经济管理等相关专业的教材(可从 <http://www.tupwk.com.cn> 下载教学课件),也适合企业界人士阅读和参考。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

客户关系管理:客户关系的建立与维护/苏朝晖 编著. —3 版. —北京:清华大学出版社,2014

ISBN 978-7-302-35798-8

I. ①客… II. ①苏… III. ①企业管理—供销管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 057787 号

责任编辑:崔 伟

封面设计:牛艳敏

版式设计:方加青

责任校对:成凤进

责任印制:

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tupwk.com.cn/>, 010-62796865

印 刷 者:

装 订 者:

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×230mm

印 张:19

字 数:401 千字

版 次:2007 年 6 月第 1 版

2014 年 5 月第 3 版

印

次:2014 年 5 月第 1 次印刷

印 数:1~4500

定 价:33.00 元

产品编号:

第3版前言

随着市场竞争的加剧，人们越来越深刻地认识到，市场竞争就是企业争夺客户的竞争，企业要实现赢利必须依赖客户，要想在激烈的市场竞争中保持优势，保持长期稳定的发展，就必须重视客户关系。

然而，许多企业都把工作重心放在不断开发新客户上，不惜花费大量资源和代价去拼命争夺新客户，但却在客户关系管理方面缺乏系统的规划和必要的手段，也缺乏保留客户和实现客户忠诚的策略，因此，开发出来的客户很快就流失了，这些都给企业带来了很大的损失。

正是在这样的背景下，笔者博采众长，借鉴和吸收了国内外客户关系管理理论研究的最新成果，运用管理学、营销学、社会学、心理学、行为学等相关理论，系统地阐述了客户关系管理的理念、技术、策略。此次再版，从全书的结构到章节的布局，从理论到案例，都在第2版(荣获省部级高等教育优秀成果二等奖)的基础上做了进一步的补充与完善。

本书与工商企业的活动紧密联系，努力做到理论与实务相结合，从而增强了理论的实用性与操作性，并且深入浅出，通俗易懂。书中援引了大量典型的案例与章节内容相匹配，案例穿插在相应的理论中，运用案例来说明、论证理论，两者相得益彰，便于读者更好地领会客户关系管理的真谛。

本书是在前人研究的基础上进行的创新，参阅、引用的资料和信息已尽可能在资料来源和参考文献中列举，如有不慎遗漏在此深表歉意。另外，由于本人水平有限，书中难免有不足甚至错误之处，恳请读者不吝赐教和批评指正，意见与建议请发至822366044@qq.com，期待读者的反馈。

最后，感谢所有曾经给予我支持和帮助的人！

苏朝晖

2014年2月

第一篇 导 论

1

第1章 客户关系管理的理念	3
1.1 客户关系管理的产生	3
1.1.1 需求的拉动	3
1.1.2 技术的推动	10
1.2 客户关系管理的理论基础	12
1.2.1 关系营销	12
1.2.2 一对一营销	14
1.2.3 精准营销	16
1.2.4 情感营销	16
1.2.5 客户细分	17
1.2.6 客户生命周期	18
1.2.7 客户感知价值	19
1.3 客户关系管理的内涵	20
1.3.1 关于客户关系管理的各种学说	20
1.3.2 关于客户关系管理认识的误区	24
1.3.3 关于客户关系管理的再认识	24
1.4 客户关系管理的思路	26
1.4.1 必须以营销思想与信息技术为两翼	26
1.4.2 主动地、有选择地建立客户关系	26
1.4.3 积极地维护客户关系	28
1.4.4 及时地、努力地挽救客户关系	29
思考题	32
案例分析 星巴克的客户关系	32

第2章	客户关系管理的技术	35
2.1	客户关系管理系统	35
2.1.1	客户关系管理系统的定义与特点	35
2.1.2	客户关系管理系统的主要功能	36
2.1.3	客户关系管理系统的类型	40
2.2	数据管理技术在客户关系管理中的应用	42
2.2.1	数据挖掘技术	42
2.2.2	数据库营销及其特点	43
2.2.3	数据库营销的条件	45
2.3	呼叫中心技术在客户关系管理中的应用	46
2.3.1	呼叫中心技术	47
2.3.2	呼叫中心的分类	48
2.3.3	呼叫中心的功能	50
2.3.4	呼叫中心技术的应用	53
	思考题	55
	案例分析 联邦快递的客户关系管理体系	55

第二篇 客户关系的建立

59

第3章	客户的选择	61
3.1	为什么要选择关系客户	61
3.1.1	不是所有的购买者都会是企业的客户	61
3.1.2	不是所有的客户都能够给企业带来收益	65
3.1.3	没有选择客户可能造成企业定位的模糊	66
3.1.4	选择正确的客户是成功开发客户、实现客户 忠诚的前提	66
3.2	选择什么样的关系客户	68
3.2.1	什么样的客户是“好客户”	68
3.2.2	大客户不等于“好客户”	70
3.2.3	小客户可能是“好客户”	73
3.3	关系客户选择的指导思想	74
3.3.1	选择与企业定位一致的客户	74
3.3.2	选择“好客户”	75
3.3.3	选择有潜力的客户	77
3.3.4	选择“门当户对”的客户	79

第三篇
客户关系
的维护
139

3.3.5 选择与“忠诚客户”相似的客户	82
思考题	87
案例分析 劳力士的客户选择	87
第4章 客户的开发	91
4.1 营销导向的开发策略	91
4.1.1 有吸引力的产品或服务	91
4.1.2 有吸引力的价格或收费	99
4.1.3 有吸引力的购买渠道	103
4.1.4 有吸引力的促销方案	105
4.2 推销导向的开发策略	116
4.2.1 如何寻找客户	116
4.2.2 如何说服客户	126
思考题	135
案例分析 哈根达斯——冰淇淋中的“劳斯莱斯”	135
第5章 客户的信息	141
5.1 客户信息的重要性	141
5.1.1 客户信息是企业决策的基础	141
5.1.2 客户信息是客户分级的基础	141
5.1.3 客户信息是客户沟通的基础	142
5.1.4 客户信息是客户满意的基础	142
5.2 应当掌握客户的哪些信息	143
5.2.1 个人客户的信息	143
5.2.2 企业客户的信息	144
5.3 收集客户信息的渠道	144
5.3.1 直接渠道	145
5.3.2 间接渠道	147
5.4 运用数据库管理客户信息	148
5.4.1 运用数据库可以深入分析客户的消费行为	149
5.4.2 运用数据库可以对客户开展一对一的营销	154
5.4.3 运用数据库可以实现客户服务及管理的 自动化	155

5.4.4	运用客户数据库可以实现对客户的动态管理	156
	思考题	158
	案例分析 美国第一银行: CRM支持“如您所愿”	158
第6章	客户的分级	161
6.1	为什么要对客户分级	161
6.1.1	不同的客户带来的价值不同	161
6.1.2	必须根据客户的不同价值分配不同的资源	162
6.1.3	客户分级是有效进行客户沟通、实现客户满意的前提	163
6.2	如何对客户分级	164
6.2.1	关键客户	165
6.2.2	普通客户	165
6.2.3	小客户	165
6.3	如何管理各级客户	166
6.3.1	关键客户的管理	166
6.3.2	普通客户的管理	171
6.3.3	小客户的管理	172
	思考题	176
	案例分析 兴业银行家庭理财卡的客户分级	177
第7章	客户的沟通	181
7.1	客户沟通的作用、内容与策略	181
7.1.1	客户沟通的作用	181
7.1.2	客户沟通的内容	183
7.1.3	客户沟通的策略	183
7.2	企业与客户沟通的途径	186
7.2.1	通过人员与客户沟通	186
7.2.2	通过活动与客户沟通	187
7.2.3	通过信函、电话、网络、电邮、微信、博客、呼叫中心等方式与客户沟通	188
7.2.4	通过广告与客户沟通	189
7.2.5	通过公共宣传及企业的自办宣传物与客户沟通	190

7.2.6	通过包装与客户沟通	191
7.3	客户与企业沟通的途径	191
7.3.1	开通免费投诉电话、24小时投诉热线或者网上投诉等	192
7.3.2	设置意见箱、建议箱、意见簿、意见表、意见卡及电子邮箱等	193
7.3.3	建立有利于客户与企业沟通的制度	193
7.4	如何处理客户投诉	194
7.4.1	客户投诉产生的原因	194
7.4.2	为什么要重视客户投诉	194
7.4.3	处理客户投诉的四步曲	197
7.4.4	提高处理客户投诉的质量	199
	思考题	200
	案例分析 戴尔与客户的沟通	200
第8章	客户的满意	203
8.1	客户满意的概念与意义	203
8.1.1	客户满意的概念	203
8.1.2	客户满意的意义	203
8.1.3	客户满意度的衡量	205
8.2	影响客户满意的因素	206
8.2.1	客户期望	207
8.2.2	客户感知价值	209
8.3	如何让客户满意	214
8.3.1	把握客户期望	214
8.3.2	让客户感知价值超越客户期望	216
	思考题	227
	案例分析 哈雷品牌的百年辉煌	227
第9章	客户的忠诚	229
9.1	客户忠诚的含义与意义	229
9.1.1	客户忠诚的含义	229
9.1.2	客户忠诚的意义	230
9.1.3	客户忠诚度的衡量	234

第四篇
客户关系的
挽救

267

9.2 影响客户忠诚的因素	235
9.2.1 客户满意的程度	235
9.2.2 客户因忠诚能够获得的利益	238
9.2.3 客户的信任和情感	239
9.2.4 客户的转换成本	240
9.2.5 客户的归属感	241
9.2.6 业务联系的紧密程度	241
9.2.7 员工对企业的忠诚度	241
9.2.8 企业对客户的忠诚度	241
9.2.9 客户自身的因素	241
9.3 实现客户忠诚的策略	243
9.3.1 努力实现客户满意	243
9.3.2 奖励客户的忠诚	245
9.3.3 增加客户对企业的信任与感情	248
9.3.4 提高客户的转换成本	251
9.3.5 建立客户组织	252
9.3.6 加强业务联系, 提高不可替代性	256
9.3.7 加强员工管理	261
9.3.8 以自己的忠诚换取客户的忠诚	263
思考题	264
案例分析 小熊在线的客户经营术	264

第10章 客户的流失与挽回	269
10.1 客户流失的原因	269
10.1.1 企业自身的原因	269
10.1.2 客户自身的原因	271
10.2 如何看待客户的流失	272
10.2.1 客户流失给企业带来很大的负面影响	272
10.2.2 有些客户流失是不可避免的	272
10.2.3 流失的客户有被挽回的可能	272
10.3 区别对待不同的流失客户	273
10.3.1 对流失的关键客户要极力挽回	273

10.3.2	对流失的普通客户要尽力挽回	273
10.3.3	对流失的小客户可见机行事	274
10.3.4	彻底放弃根本不值得挽留的劣质客户	274
10.4	挽回流失客户的策略	274
10.4.1	挽回流失客户的重要性	274
10.4.2	调查原因，亡羊补牢	275
10.4.3	“对症下药”，争取挽回	276
	思考题	280
	案例分析 家乐福2008在中国	280
	参考文献	289



| 第一篇 |

导论

“客户”是指愿意购买产品或服务的个人或组织。

处于供应链上的企业，相互之间同样互为客户。也就是说，你是我的客户，我是你的客户。

另外，客户不单单指产品或服务的最终接受者或使用，渠道商、物流商或中间商也可以是客户。例如，一家专门从事家具制造的企业，并不直接销售自己的产品，那么，与它建立客户关系的大多是家具销售商。

所以，企业还可以将客户分为直接客户和间接客户。直接客户是指直接给企业带来利润的客户，间接客户是指不直接给企业带来利润的客户。

要清楚的是，有时候间接客户虽然没有直接带来利润，但是企业如果没有间接客户，那么直接客户也很可能不愿意给企业带来利润。

例如，许多互联网公司为客户提供免费服务，而利润则来自直接客户——广告主，广告主正是看中互联网公司的人气才愿意投放广告，如果没有众多网民的捧场，广告主很可能不愿意在此下单。

客户关系管理是一个既古老又新鲜的话题。

作为古老的话题，实际上自从人类有商务活动以来，客户关系就一直是商务活动中的一个核心问题，也是商务活动成功与否的关键因素之一。

例如，古时候的货郎、商人都意识到，对于那些常来常往的客人，如果能熟记他们的称呼、爱好和购买习惯，给予朋友般的亲切接待，并且投其所好地满足他的需要，就容易使他们成为忠诚的客户。

作为新鲜的话题，是因为现代的客户关系管理不同于传统的客户关系管理，现代客户关系管理的产生源于当前需求的拉动和技术的推动带来的新挑战、新思维。

人们对客户关系管理的认识不是一蹴而就的，从其产生到运作都经历了一个曲折的过程。随着与客户关系管理实践的联系愈加密切，人们逐渐对客户关系管理有了清晰的认识。

第1章

客户关系管理的理念

本章重点

- 客户关系管理产生的背景
- 客户关系管理的重要性
- 如何认识客户关系管理
- 客户关系管理的思路

1.1 客户关系管理的产生

1.1.1 需求的拉动

1. 客户的重要性

客户的重要性体现在客户对企业的价值上，它不单是指客户的购买为企业带来的利润贡献，而应该是指客户为企业创造的所有价值的总和。

客户的重要性体现在以下几个方面。

(1) 利润源泉

只有客户购买了企业的产品或者服务，才能使企业的利润得以实现，因此客户是企业利润的源泉，是企业的“摇钱树”，是企业的“财神”，管好了客户就等于管好了“钱袋子”。

企业的命运是建立在与客户保持长远利益关系基础之上的。企业好比是船，客户好比是水，水能载舟亦能覆舟。客户可以给企业带来利润，使企业兴旺发达，同时也可以使企业破产倒闭。

通用电气公司变革的带头人韦尔奇说：“公司无法提供职业保障，只有客户才行。”著名的管理学大师彼德·德鲁克说：“企业的首要任务就是‘创造客户’。”沃尔玛的创始人萨姆·沃尔顿说：“实际上只有一个真正的老板，那就是客户。他只要用把钱花在别处的方式，就能将公司的董事长和所有雇员全部都‘炒鱿鱼’。”

企业利润的真正来源不是品牌，品牌只是吸引客户的有效工具，再强势的品牌如果没有客户追捧，同样是站不住脚的，这可以解释为什么有些知名品牌异地发展遭遇挫折——不是品牌本身出了问题，而是品牌没有被异地的客户接受。

可见，客户是企业生存和发展的基础，客户起的作用是决定性的，一个企业不管它有多

好的设备、多好的技术、多好的品牌、多好的机制、多好的团队，如果没有客户及客户的忠诚，那么一切都将为零。

(2) 聚客效应

自古以来，人气就是商家发达的生意经。一般来说，人们的从众心理都很强，总是喜欢锦上添花，追捧那些“热门”企业，这样，是否已经拥有大量的客户会成为人们选择企业的重要考虑因素。

形象地说，客户是“播种机”，因为满意和忠诚的客户会带来其他新的客户。也就是说，已经拥有较多客户的企业将容易吸引更多新客户的加盟，从而使企业的客户规模不断扩大。

如果没有老客户所带来的旺盛人气，很难想象企业能够源源不断地吸引新客户，企业也不可能长久地持续发展。

(3) 信息价值

客户的信息价值是指客户为企业提供信息，从而使企业更有效、更有的放矢地开展经营活动所产生的价值。

这些信息的主要来源是：企业在建立客户档案时由客户无偿提供的信息、企业与客户进行双向、互动的沟通过程中客户以各种方式(如抱怨、建议、要求等)向企业提供的各类信息。这些信息包括客户需求信息、竞争对手信息、客户满意程度信息等。

企业是为客户服务的，检验服务优劣好坏的唯一标准就是客户评价。所以，形象地说，客户是“整容镜”。

客户的意见、建议为企业的正确经营指明了方向，也为企业节省了收集信息的费用，而且为企业制订营销策略提供了真实、准确的一手资料，因此，客户给企业提供的信息是一笔巨大财富。

(4) 口碑价值

客户的口碑价值是指由于满意的客户向他人宣传本企业的产品或者服务，从而吸引更多新客户的加盟，而使企业销售增长、收益增加所创造的价值。

所以，形象地说，客户是“宣传队”，他们会对其他人诉说正面或者负面的评价，从而影响他人对企业的兴趣和期望。

研究表明，在客户购买决策的信息来源中，口碑传播的可信度最大，远胜过商业广告和公共宣传对客户购买决策的影响。

因此，客户主动的推荐和口碑传播会使企业的知名度和美誉度迅速提升，充分发挥和利用客户的口碑价值，还可以降低企业的广告和宣传费用。

(5) 对付竞争的利器

在产品与服务供过于求，买方市场日渐形成的今天，客户对产品或者品牌的选择自由越来越大，企业间的竞争已经从产品的竞争转向对有限的客户资源的争夺，尽管当前企业间的

竞争更多地表现为品牌竞争、价格竞争、广告竞争等方面，但实质上都是在争夺客户。业务流程重组的创始人哈默先生就曾说：“所谓新经济，就是客户经济。”

另外，技术、资金、管理、土地、人力、信息等，可以很快很容易被竞争对手模仿或者购买，然而，企业拥有的“客户”却很难被竞争对手模仿或者购买，客户忠诚一旦形成，竞争对手往往要花费数倍的代价来“挖墙脚”（挖客户）。因此，从根本上说，一个企业的竞争力有多强，不仅要看技术、看资金、看管理，更为关键的是要看它到底拥有了多少忠诚的客户，特别是拥有多少忠诚的优质客户。

在小咖啡店买杯咖啡只要0.5美元，而在星巴克却要3美元！这是为什么？谁也没有强迫谁购买，购买者都是心甘情愿的，因为他们觉得值——这就是理由，这就是原因。所以，企业如果能够拥有较多的、以较高乐意度、以较高价格去购买企业的产品或者服务的客户，企业就能在激烈的竞争中站稳脚跟，立于不败之地。

此外，如果企业拥有的客户越多，就越可能获得规模效应，就越可能降低企业为客户提供产品或者服务的成本，这样企业就能以等量的费用比竞争对手更好地为客户提供更高价值的产品或服务，提高客户满意度，从而在激烈的竞争中处于领先地位，有效地战胜竞争对手。

同时，如果企业拥有的客户众多，还会给其他企业带来较高的进入壁垒——“蛋糕”（市场份额）就那么大，你拥有的客户多了，意味着其他企业占有的客户就少了。

可以说，忠诚、庞大的客户队伍将是企业从容面对市场风云变幻的基石。

小知识

客户的终生价值

客户的终生价值(CLV, customer lifetime value)是指一个客户一生所能给企业带来的价值，它是以客户带来的收益减去企业为吸引、推销、维系和服务该客户所产生的成本来计算的，并且要将这个现金量折为现值。

客户带来的收益包括客户初期购买给企业带来的收益、客户重复购买带来的收益、客户增量购买及交叉购买给企业带来的收益、由于获取与保持客户的成本降低及提高营销效率给企业带来的收益、客户向朋友或家人推荐企业的产品或服务给企业带来的收益、客户对价格的敏感性降低而给企业带来的收益等。

客户终生价值既包括历史价值，又包括未来价值，它随着时间的推移而增长。因此，企业千万别在意客户一次花多少钱，购买了多少产品或者服务，而应该考虑他们一生可能给企业带来多少财富。

例如，可口可乐公司预测其一位忠诚客户50年能给公司带来的收益是1.1万美元，万宝路公司预测其一个忠诚的烟民30年能给公司带来的收益是2.5万美元，AT&T公司预测其一位忠诚客户30年能给公司带来的收益是7.2万美元，等等。

总之，客户是企业的衣食父母，是企业的命脉，是企业永恒的宝藏，给企业带来了巨大的利益。

市场竞争其实就是企业争夺客户的竞争，企业要实现赢利，必须依赖客户。客户的存在是企业存在的前提，没有客户，企业就会垮台。

为此，企业要想获得持续的竞争优势，就必须转型为客户导向型企业，怎样吸引客户、留住客户就成为企业越来越关注的问题。

案例 » 客户，您是总裁——创维集团经营新观念^①

正当一些企业还在把“客户是上帝”流于口头禅、宣传口号，以至于客户和舆论对这类企业失去信任之时，另有一些企业正在进行着真诚的、艰难的、有益的探索，提出了符合新形势要求的新理念，逐步形成了新的管理模式，创维集团正是其中之一。

2000年5月，创维集团隆重推出了“客户，您是总裁”的全新理念，提出了大服务的概念，即“不仅售前、售中、售后，而且把企业的研发、生产、销售、维修看作一个整合起来的大服务链条，客户就是这一大服务链条的连接对象和价值实现的终极目标”。企业是在持续满足客户需要的同时获得企业的长远发展，达到与客户双赢的目的。

为进一步贯彻“客户是总裁”的理念，通过各种内部定期例会、信箱，保证与客户的顺利沟通，通过一定的反馈机制、定期造访，形成与外部客户的沟通，从而构建了一个畅通的信息支撑平台。由《服务员工手册》的推广和考核，以及5大系统、12个子系统的运作和协调，实现管理的规范化和系统化。通过培训、后备人才库的设立，完成了职业服务人的角色转换和人力资源的全面整合。而创维集团用户产品设计与管理委员会在深圳的成立，则标志着创维集团已经将服务放在整个集团发展战略的重要地位，为“客户是总裁”的服务理念提供了坚实的战略支撑。

传统管理观念的立足点在企业，客户是对立面，企业只能被动地适应客户的需要，而现在高速变化的市场环境和客户个性化需求的日益强化，企业必须主动为客户着想，与客户成为利益共同体，形成双赢的局面。创维集团的“客户是总裁”之所以比“客户是上帝”更深刻、更符合新经济时代的要求就在于此。

首先，立场的转变。客户从上帝变为总裁，完成了客户客体地位的主体化，这也是营销理念从4P到4C变化的根本。其次，形成利益共同体。客户作为总裁是内部人，和企业是利益共同体，解决了利益的对立问题。再次，员工从向总裁负责转变为向客户负责。以前是总裁发工资，所以向总裁负责，现在意识到客户才是衣食父母，必须首先满足客户的需要。同时客户的概念是全方位的，不仅包括外部客户，还包括内部员工，甚至还包括非客户。

传统管理理念是建立在分工的基础上，一个产品和服务是由很多专家型人才分别完成，

① 梁雨谷. 客户，您是总裁——创维集团经营新观念[J]. 中外管理导报，2001(2).

最后组合而成的，并没有对全程负责的人，人为地把一个整体分割为很多部分，从而在满足客户需求方面存在很多不该有的误区和低效率。新的管理模式就是要以前人为分割开的工作及资源以客户为中心重新整合在一起，从而提高资源利用效益和企业满足客户需要的能力。如创维集团用户产品设计与管理委员会，就是把过去由许多职能部门负责的工作，以客户为中心整合到委员会来，从而提高对客户需求的反应能力。

在传统模式下，把企业利润最大化作为企业一切工作的评价标准，这是以企业为中心的管理理念的具体体现，由于其立场的异化，利润最大的标准反过来会妨碍其目标的实现，由此标准评价工作的好坏会产生相当大的失误，特别是从长期和战略的角度去判断时。因为归根结底，企业价值的实现是由客户最后体现的。因此新模式把客户满意与否作为判断一切工作的标准，看一项工作与机构的重要性及存在的合理性，要看其对客户价值大小，如审计、监督等，它们不能创造直接的物质价值，因此必须把它们的工作量降到最低，从而降低成本，提高效率。

满足客户需要的持续能力。短期内满足客户需要并不困难，一个企业的成功在于能够持续提供客户满意的产品和服务，这样企业才能保持持久成功。互联网络是新经济时期的基本信息平台 and 互动手段，它提供了一个低成本的信息获取工具，同时也提供了供应商和客户的无缝连接，而这也正与以客户为中心的理念相契合，新的管理模式只有利用互联网才能获得在新经济条件下的持续成长能力。同时，现有企业也必须建立相应的实体网络，有形网和无形网相互支撑，从而形成企业持续发展的基础平台，使以客户为中心的管理理念得以有效实施。

创维集团正是基于这一思路，耗资1000万元大举补充全国技术服务部的服务车辆：“一县一点”的服务网络工程也已正式完成。同时，基于互联网的大型CRM(客户关系管理)系统也正在筹备当中。此外，独立于集团网页的专门的创维服务网站也在2000年年底正式启用。一旦有形和无形的网络实现无缝连接，对创维的持续发展能力的支撑作用将不可估量。

2. 客户信息管理的重要性

客户关系管理起源于20世纪80年代初的“接触管理”，即专门收集整理客户与企业相互联系的所有信息，借以改进企业经营管理，提高企业营销效益。

后来，企业在处理与外部客户的关系时，越来越感觉没有信息技术支持的客户关系管理能力不从心。很多企业虽然在信息化方面做了大量的工作，但来自销售、客户服务、市场、制造、库存等部门的信息分散在企业内，这些零散的信息无法对客户有全面的了解，各部门难以在统一的信息基础上面对客户。

IBM调查显示，大多数组织，特别是中小规模商业组织都会收集客户数据，但这些数据通常分别存储在不同的部门，没有很好地在公司内进行整合与共享。

越来越多的企业要求提高销售、营销和服务各种日常业务的自动化和信息化，需要各部

门将面向客户的各项信息和活动进行集成,实现面向客户的动态的全面管理。

3. 客户关系管理的重要性

(1) 降低企业维系老客户和开发新客户的成本

客户关系管理使企业与客户保持良好、稳定的关系,那么客户对企业及其产品或者服务就会有一个比较全面的了解和信任,而且有一定的感情基础,这就为企业节省了一大笔向老客户进行宣传、促销等活动的费用。

另外,企业可以对这些稳定的老客户开展一对一的营销,营销措施可以更准确、更到位,成功率也会更高,并且事半功倍。

此外,好的客户关系会使老客户主动为企业进行有利的宣传,通过老客户的口碑效应,企业能更有效地吸引新客户加盟,同时减少企业为吸引新客户所需支出的费用,从而降低了开发新客户的成本。

可口可乐公司曾经扬言,如果今天工厂被一把火烧了,第二天可另起炉灶,接着生产,继续供应可口可乐。可口可乐为什么这么“牛”?不就是因为它有着数以亿计的忠诚客户在翘首以盼吗?!也正因为如此,可口可乐用于维系老客户和开发新客户的成本可以相当低。

(2) 降低企业与客户的交易成本

客户关系管理还使企业和客户之间较易形成稳定的伙伴关系和信用关系,这样交易就容易实现,并且由过去逐次逐项的谈判交易发展成为例行的程序化交易,大大降低了搜寻成本、谈判成本和履约成本,从而最终降低企业与客户的整体交易成本。

例如,像IBM这样具有强大技术与经济实力的公司,当其在1983年11月1日推出业界期待已久的家用电脑PC Jr.时,尽管花去几千万美元的广告与促销费用,但由于没有得到零售商客户的支持,仍不得不在1985年3月19日宣布停止生产PC Jr.电脑。

又如,宝洁公司是美国最大的日用洗涤、护肤品制造公司,沃尔玛曾经要求宝洁公司降低商品价格,否则就不再销售它的产品,宝洁公司却认定没有它的产品沃尔玛会经营不下去。沃尔玛的采购主管回答说:“那你们就等着瞧好了,我会把高露洁的产品摆在你们产品的旁边,而且每样都比你们的便宜一点点,看最后是谁撑不下去。”最后,宝洁公司不得不让步,而且公司高级职员还亲自拜访了当时还只是初具规模的沃尔玛,双方就建立一个全新的供应商与零售商关系达成了协议。

以上两个例子都表明,良好的客户关系有利于降低企业与客户的交易成本。

(3) 促进增量购买和交叉购买

客户关系管理可以增加客户对企业的信任度,因而客户增量购买(即客户增加购买产品的金额)的可能性就增大,反之,客户可能缩减其购买量。

例如,一位客户在银行办理了活期存款账户,而活期存款账户通常是不赚钱的,但银

行仍然为他提供了良好的服务。后来，这位客户申请了一个定期存款账户，后来又申请了汽车消费贷款，再后来又申请了购房贷款……总之，这位客户持续不断地给银行带来利润。显然，促使其增量购买银行服务的原因是银行与这位客户建立的良好关系。

客户关系管理还可以使客户交叉购买(即客户购买该企业生产的其他产品或拓展与企业的业务范围)的可能性越大。

例如，购买海尔冰箱的客户，当需要购买电视、洗衣机、手机、电脑时，就比较容易接受海尔的相关产品。

(4) 给企业带来源源不断的利润

客户关系管理使企业拥有相对稳定的客户群体和客户关系，因而能够稳定销售、降低企业的经营风险，并且提高效率、促进销售、扩大市场占有率，给企业带来源源不断的利润。此外，好的客户关系，使客户对企业抱有好感，那么客户就会降低对产品价格或服务价格的敏感度，使企业能够获得较高的利润。

传统的管理理念乃至现行的财务制度中，只把厂房、设备、资金、股票、债券等视为资产，后来又把技术、人才也视为企业的资产。如今，人们逐渐认识到，虽然“客户”及“客户关系”不具备实物形态，但也是企业的重要资产，也能为企业带来实实在在的利润。

SAS航空公司的前首席执行官Jan Carlson认为，在公司资产负债表的资产栏记录了几十亿元的飞机价值，这是不对的，应该在资产栏里记录企业拥有多少满意和忠诚的客户，因为，企业唯一的资产是对企业的服务满意并且愿意再次成为客户的客户。

又如，美国柯达公司为打开南美市场，曾斥资500万美元与以色列的鸡蛋公司签订协议，要求在其出口南美的鸡蛋上印上“柯达”商标——柯达看重的是以色列鸡蛋公司拥有的庞大的、忠诚的客户群，而以色列鸡蛋公司由于善于将其“客户关系”作为一项资产来经营，让500万美元尽收腰包。

同样，国际足联也是利用了其拥有的“客户关系”——亿万球迷，而大发横财。

(5) 以个性化的服务来提高客户的满意度与忠诚度

企业进行客户关系管理可以通过数据挖掘、数据库、电话集成技术完成客户信息分类及客户好恶信息的收集工作，通过这些分析技术，企业可以发现和更好地了解客户的类型和状态，从而为客户提供个性化的服务。

企业通过进行客户关系管理，掌握了客户的第一手资料，就可以在第一时间发现客户需求或潜在需求的变化，从而使企业可以及时推出深受广大客户喜爱的新产品，缩短新产品的开发周期。更重要的是，企业甚至可以在客户明确自己的需求之前理解、发掘和满足他们的需求。

客户关系管理还可以提高为客户创新服务的效率，为客户提供最合适的服务，通过提高客户满意度来减少客户的流失。客户关系管理还能使企业从客户的抱怨中发现自己的不足，及时调整或改进经营策略，从而不断提高客户的忠诚度。

(6) 能整合企业对客户服务的各种资源

企业进行客户关系管理可以整合企业的所有资源,使以往“各自为战”的销售人员、市场推广人员、电话服务人员、售后维修人员等协调合作,成为围绕着“满足客户需求”这一核心宗旨的强大团队,从而为增加企业利润提供了坚实的基础和可靠的保证。

从某种意义上说,企业的命运是建立在与客户长远利益关系基础之上的。市场竞争其实就是企业争夺客户的竞争,吸引和争取新客户、维系和保持老客户是企业生存和发展的使命。企业要想在激烈的市场竞争中保持优势,保持长久的竞争力,保证企业的稳定发展,就必须积极培养和建立客户关系,巩固和发展客户关系,并把良好的客户关系作为企业的宝贵资产和战略资源来进行有效的经营和管理,这样才能使企业真正获得竞争优势。总之,客户关系管理意义重大。

● 1.1.2 技术的推动

从20世纪80年代中期开始,为了降低成本、提高效率、增强企业竞争力,许多企业对业务流程进行了重新设计,而为了对业务流程的重组提供技术支持,很多企业采用了企业资源管理系统,对原有的流程进行了优化,提高了企业内部业务流程的自动化程度,也使员工从日常事务中解放出来。企业因此完成了提高内部运作效率和质量的任務,可以有更多的精力关注企业与外部相关利益者的互动,以便抓住更多商业机会。

因而自20世纪90年代以来,客户关系管理越来越成为企业营销策略研究与营销系统应用的热点。美国许多企业为了满足市场竞争的需要,相继开发了诸如销售自动化系统(SFA)、客户服务系统(CSS)等软件系统。

到90年代中期,接触管理逐渐演变为包括呼叫中心和数据分析在内的“客户服务”。1996年后一些公司开始把SFA和CSS两个系统合并,并加入营销策划和现场服务的思想,它不仅包括软件,还包括硬件、专业服务和培训,以及为公司雇员提供全面的、及时的数据,让他们清楚地了解每位客户的需求和购买历史,从而提供相应的服务。

为了抓住商机,许多软件公司及时地推出了客户关系管理的软件,这在一定程度上促进了客户关系管理的推广。但由于企业一度对客户关系的过度投资和过高的期望,而成功率和回报率却非常低,理论界和企业界开始更为理性地思考客户关系管理的适用性。因此,促使客户管理的研究更为深入、务实,研究的侧重点放在客户关系管理的实施策略以及客户关系管理系统的分析型功能研究。

20世纪90年代末,由于信息技术的引入,使客户关系管理的营销模式在技术解决方案方面得到了很大的充实和快速的发展。企业能够有效地分析客户数据,积累和共享客户信息,根据不同客户的偏好和特性,提供相应的服务,从而提高客户价值。同时,信息技术也可以辅助企业识别不同的客户关系,针对不同的客户关系采用不同的策略。

信息技术的突飞猛进为客户关系管理的实现和功能的扩张提供了前所未有的手段,如数据挖掘、数据库、商业智能、知识发现、基于浏览器的个性化服务系统等技术的发展使收集、整理、加工和利用客户信息的质量大大提高,也使企业与客户之间进行交流的渠道越来越多——除了面对面的交谈、电话外,还有呼叫中心、移动通信、掌上电脑、电子邮件、网站等。Web站点、在线客户自助服务和基于销售自动化的电子邮件让每一个客户关系管理解决方案的采纳者进一步拓展了服务能力。

信息技术对客户关系管理的影响分为自动化、信息化和理念变革三个层次。自动化层次是指用计算机技术替代手工劳动,主要目的是提高客服人员的工作效率,如用一些管理软件自动进行数据统计、自动生成数据分析报表等。信息化层次是指利用现代信息技术,将数据、知识、经验和软件整合起来,为客服人员提供及时的决策信息,以支持营销决策,也就是营销工程。理念变革层次是指应用信息技术促进客户关系管理的理论和实践的创新,如数据库营销、网络营销、关系营销和一对一营销等,这些营销理念已日益为企业所接受和应用。

信息技术的发展特别是互联网技术的进步推动了客户关系管理的发展,同时,随着在客户关系管理上的应用,这些技术也得到了飞速发展。

案例»

宝洁与沃尔玛的合作实现了双赢^①

宝洁与沃尔玛的合作堪称是企业与关键客户合作的典范。1977年,沃尔玛公司成为宝洁公司的主要零售商,两家公司的高层主管经过会晤,提出双方的主要目标和关注的焦点始终应该是:不断改进工作,提供良好的服务和丰富优质的商品,保证客户满意。

此后,宝洁公司安排了一个战略性的客户管理小组与沃尔玛总部的工作人员一起工作,双方共同制订了长期合约。宝洁还向沃尔玛透露了各类产品的成本价,保证沃尔玛有稳定的货源,并享受尽可能低的价格;沃尔玛也把连锁店的销售和存货情况向宝洁传达。双方还共同讨论了运用计算机交换每日信息的方法,宝洁每天将各类产品的价格信息和货源信息通过计算机传给沃尔玛,而沃尔玛每天也通过计算机把连锁店的销售和存货信息传给宝洁。

宝洁与沃尔玛的亲密合作是建立在信息技术和营销思想基础之上的,这种合作关系让宝洁更加高效地管理存货,因而节约了300亿美元的资金,而且毛利大约增加了11%。另一方面,这种合作关系也使沃尔玛能自行调整各商店的商品构成,做到价格低廉,种类丰富,从而使其客户受益。

总之,客户关系管理之所以出现并迅速发展的根本原因在于,传统的营销模式受到严重的挑战以及信息技术的迅猛发展,使企业需要并得以借助先进的管理思想以及先进的技术手

^① 李伟.“宝洁—沃尔玛模式”看渠道创新合作策略[J].现代家电,2004(10).

段去充分了解和掌握客户信息、发现与挖潜市场机会、规避风险,提高客户满意与忠诚度。在需求拉动、技术推动下,客户关系管理不断演变发展,逐渐形成了一套管理理论体系和应用技术体系。

1.2 客户关系管理的理论基础

1.2.1 关系营销

1. 关系营销的概念

关系营销的概念最早由学者Berry于1983年提出,他将其界定为“吸引、保持以及加强客户关系”,这一概念的提出促使企业纷纷从简单的交易性营销转向关系营销,也就是在企业与客户和其他利益相关者之间,建立、保持并稳固一种长远的关系,进而实现信息及其他价值的相互交换。之后,1996年,他又进一步把关系营销定义为“通过满足客户的想法和需求进而赢得客户的偏爱和忠诚”。

随着理论界对于关系营销研究的不断深入,越来越多的学者提出了自己的定义,比较有代表性的有:

McKenna(1988)将关系营销的宗旨归纳为“将客户、供应商和其他合作伙伴整合到企业的发展和营销活动中”。

Adrian Payne(1989)提出了著名的“六市场框架”模型,认为企业面临六个市场,即内部市场、客户市场、供应商市场、影响者市场、员工市场和推荐者市场。因此,企业要想维持与延续客户价值,仅仅重视客户还不够,必须全面构筑与供应商、内部员工以及其他相关利益人之间的良性关系。

Gummesson(1990)认为关系营销是关系、网络与互动的统一体。

Shani和Chalasani(1992)把关系营销定义为一种整合的应用,旨在识别、保持个体的客户并与他们建立一种网络,通过长时间的、个性化的互动以及增值的接触不断增强这个网络各方的互利。

Morgan和Hunt(1994)指出,关系营销是指所有旨在建立、发展与保持成功关系交换的营销活动。

Gronroos(1995)指出,关系营销就是在保证利润的前提下,识别与建立、保持与提升,以及必要时终止与客户及其他利益相关者的关系。

Rogers(1999)指出,关系营销就是与客户建立单独的或一对一的关系,把数据库与长期的客户保持与增长战略整合在一起。

2. 关系营销的内涵

关系营销的核心是强调关系的重要性,即企业通过客户服务、紧密的客户联系、高度的客户参与,对客户高度承诺等方面来建立双方良好的合作关系,视客户为永久性的伙伴、朋友,并与之建立互利互惠的伙伴关系,其目的在于获得新客户的同时保持住老客户,并在企业与客户结成的长期关系中获得收益。这种关系超越了简单的物质利益的互惠而形成了一种情感上的满足,企业通过维系这种情感来获得客户的保持,从而形成一种长久的利益机制。

关系营销认为企业营销是一个与消费者、竞争者、供应商、分销商、政府机构和社会组织发生互动作用的过程,正确处理与这些个人和组织的关系是企业营销的核心,是企业成败的关键。

关系营销的核心是合作,旨在找出高价值客户和潜在客户,并通过人性化的关怀使他们与企业产生“合作伙伴”式的密切关系,通过合作实现双赢或多赢,增加关联方的利益,而不是通过损害其中一方或多方的利益来增加己方的利益。

3. 关系营销与交易营销的区别

交易营销关注一次性的交易,较少强调客户服务,对客户的承诺有限,适度地与客户联系,只有生产部门关心质量;关系营销则关注客户保持,高度重视客户服务、客户承诺、客户联系,所有部门都关心质量。

交易营销认为市场中交易双方的主动性不同,即存在“积极的卖方”和“消极的买方”,买卖双方是各自独立的因素,市场营销就是卖方的单方行为,卖方用产品、价格和促销等营销组合手段刺激客户购买;关系营销则认为具有特定需求的买方也存在积极寻找合适供应商的过程,双方是互动的关系。

在交易的营销观念中,市场是由同质的无差别的个体客户构成,市场细分是在庞大的消费群中划分出同质性较高的目标受众;关系营销则认为市场中每个个体客户的需求和欲望、购买能力有着很大的差异,所以每个客户对于企业的价值也是不同的,不能将每个客户同等对待,应采取客户分级的方法来区别对待处于不同层级的客户。

交易营销注重结果和以产品为中心的价值传播,关系营销倾向于以服务过程和价值创造为重心。

4. 关系营销的意义

关系营销是对市场营销学理论的重大突破,它首次强调了客户关系在企业战略和营销中的地位与作用,营销的目的从获取短期利润转向与各方建立和谐的关系,保持企业与客户之间的长期关系是关系营销的核心思想。

关系营销吸收了以往各种营销方式的优点,又注重与新技术的结合,其理念是运用各种工具和手段,培养、发展和维持与客户之间的亲密关系,实现有效的客户挽留。

所以,很多学者认为关系营销是客户关系管理的理念基石,关系营销是客户关系管理的雏形,关系营销直接推动了客户关系管理的产生。^①

◎ 1.2.2 一对一营销

1. 一对一营销的概念

一对一营销是指一个企业或者企业指派专人在充分掌握个别客户的有关信息后,根据其个性化的需求,对其开展的个性化、针对性、互动性的营销活动。

2. 一对一营销与传统营销的区别

传统的营销,是从产品的角度进行,一次关注一种产品或服务,以某种产品或服务为营销中心,满足一种基本的需求,然后挖掘市场,尽可能多地找到有这种需求的客户,争取赢得更多的客户。

一对一营销不是一次关注一种需求,而是一次关注一位客户,尽可能多地满足这位客户的需求,关注的中心是客户。

一对一营销不只关注市场占有率,还尽量增加每一位客户的购买额,也就是在一对一的基础上提升对每一位客户的占有程度,最终目标就是提升客户忠诚度,并使客户的终生价值达到最大化。

一对一营销最终实现的目标是为单个客户定制一件产品,或围绕这件产品提供某些方面的定制服务,如开具发票的方式、产品的包装式样等。

3. 一对一营销的优点

首先,一对一营销能极大地满足消费者的个性化需求,提高企业的竞争力。

其次,一对一营销以销定产,减少了库存积压。

传统的营销模式中,企业通过追求规模经济,努力降低单位产品的成本和扩大产量来实现利润最大化,这在卖方市场中当然是很有竞争力的。但随着买方市场的形成,这种大规模的生产产品的雷同,必然导致产品的滞销和积压,造成资源的闲置和浪费。

一对一营销很好地避免了这一点,因为这时企业是根据客户的实际订单来生产,真正实现了以需定产,因而几乎没有库存积压,这大大加快了企业资金的周转速度,同时也减少了社会资源的浪费。

再次,一对一营销有利于促进企业的不断发展。

创新是企业永保活力的重要因素,但创新必须与市场及客户的需求相结合,否则将不利

^① 易正伟. 客户关系管理理论体系的三大基石[J]. 经营与管理, 2011(1).

于企业的竞争与发展。

传统的营销模式中，企业的研发人员通过市场调查与分析来挖掘新的市场需求，继而推出新产品。这种方法受研究人员能力的制约，很容易被错误的调查结果所误导。

而在一对一营销中，客户可直接参与产品的设计，企业也根据客户的意见直接改进产品，从而达到产品技术上的创新，并能始终与客户的需求保持一致，促进企业的不断发展。

4. 一对一营销的实施步骤

一对一营销的执行和控制是一个相当复杂的机制，它不仅意味着每个面对客户的营销人员要时刻保持高度热情、反应灵敏的状态，更主要及最根本的是，它要求能识别、追踪、记录个体消费者的个性化需求并与其保持长期的互动关系，最终能提供个体化的产品或服务。

所以，一对一营销的核心是企业与客户建立起一种新型的服务关系，即通过与客户的一次次接触不断增加对客户了解。企业可以根据客户提出的要求以及对客户的了解，生产和提供完全符合单个客户特定需要的产品或服务。这样，即使竞争者也进行一对一的关系营销，客户也不会轻易离开，因为他还要再花很多的时间和精力才能使竞争者对他有同样程度的了解。

企业可以通过下列四个步骤来实现一对一营销。

(1) 识别客户

拥有每一位客户的详细资料对企业来说相当关键。可以这样认为，没有理想的客户个人资料就不可能实现一对一营销。这就意味着，营销者对客户资料要有深入细致的调查和了解。

对于准备实行一对一营销的企业来讲，关键的第一步就是能直接挖掘出一定数量的而且大部分是具有较高价值的企业客户，然后建立自己的客户库并与客户库中的每一位客户建立良好关系，以最大限度地提高每位客户的价值。

仅仅知道客户的名字、住址、电话号码或银行账号是远远不够的，企业必须掌握包括消费习惯、个人偏好在内的其他尽可能多的信息资料。

企业可以将自己与客户发生的每一次联系都记录下来，例如，客户购买的数量、价格、采购的条件、特定的需要、业余爱好、家庭成员的名字和生日等。

一对一营销要求企业必须从每一个接触层面、每一条能利用的沟通渠道、每一个活动场所及公司每一个部门和非竞争性企业收集来的资料中去认识和了解每一位特定的客户。

(2) 客户差别化

一对一营销较之传统目标市场营销而言，已由注重产品差别化转向注重客户差别化。从广义上理解客户差别化主要体现在两个方面：一是不同的客户代表不同的价值水平；二是不同的客户有不同的需求。

一对一营销认为，在充分掌握了企业客户的信息资料并考虑了客户价值的前提下，合理区分企业客户之间的差别是重要的工作。首先，可以使企业的一对一工作有的放矢，集中企

业有限的资源从最有价值的客户那里获得最大的收益，毕竟企业不可能有同样的精力与所有不同的客户建立关系，也不可能从不同的客户那里获取相同的利润；其次，企业也可以根据现有的客户信息，重新设计生产行为，从而对客户价值需求做出及时的反应；第三，企业对现有的客户库进行一定程度的差别化，将有助于企业在特定的经营环境下制定适当的经营战略。

(3) “企业—客户”双向沟通

一对一营销的成功之处就在于它能够和客户之间建立一种互动的学习型关系，并把这种学习型关系保持下去，以发挥最大的客户价值。一对一企业善于创造机会让客户告诉企业他需要什么，并且记住这些需求，把其反馈给客户，由此永远保住该客户的业务。

建立学习型关系有两个必备的要求。

首先，企业必须是一个成功的、具有成本效益的量身定制者，具备有效的设计接口和精确的客户规格记忆。

Barista Brava咖啡连锁店的一名领班连续招待了28位客户，而未曾向其中的任何一位问过他想要什么。因为他知道要把客户招待好，最简单、最直接的方法就是把客户的个人口味记住，而不必烦劳他们再次说明什么。这就是为什么Barista Brava正在抢走星巴克客户的最重要因素。

其次，如果客户付出努力提供需求信息的回报是更加个性化的满意的产品或服务，那么这种行为可以促使客户更忠诚，会更加愿意付出努力提供给企业他更加个性化的需求。

(4) 企业的各部门要通力合作

一对一营销的实施是建立在定制利润高于定制成本的基础上的，这就要求企业的营销部门、研发部门、制造部门、采购部门和财务部门之间通力合作。营销部门要确定满足客户所要求的定制规格，研发部门要对产品进行高效率的重新设计，制造与采购部门必须保证原材料的有效供应和生产的顺利进行，财务部门要及时提供生产成本状况与财务分析。

● 1.2.3 精准营销

精准营销是依托信息技术手段，对客户的相关数据进行搜集，然后对这些数据运用技术平台进行统计和分析，掌握每一个客户的消费倾向，再通过电话、邮件等传播方式进行一对一的营销，并根据客户反映和市场效果不断地进行修改和完善。

精准营销非常适合于个性化、分散化的小客户，是对小客户进行管理的一种非常好的方法。

● 1.2.4 情感营销

情感营销是指把客户的情感需求差异作为企业营销战略的核心，借助情感设计、情感包装、情感分销、情感促销、情感广告等策略，激发客户潜在的购买欲望，实现企业的经营目标。

例如,情感营销在产品策略上以客户接不接受、喜不喜欢、满不满意作为产品设计和开发的准则,充分体现以客户为中心的营销理念。同样,情感营销在制定价格策略、渠道策略和促销策略上都以客户的需求、偏好为准则。

● 1.2.5 客户细分

1. 客户细分的概念

市场细分是美国营销学家Wender Smith于1956年提出来的,是指根据客户的需要与欲望及购买行为和购买习惯等方面的明显差异,把某一产品或者服务的市场划分成若干个由相似需求构成的消费群即若干个子市场的过程。

市场是一个多层次、多元化消费需求的综合体,任何企业都无法满足所有的需求。通过市场细分可以帮助企业识别最能赢利的细分市场,找到最有价值的客户,引导企业把主要资源放在这些能产生最大投资回报的客户身上,从而更好地满足他们的需要。

但是,到目前为止,还没有对客户细分形成一致的定义。

Lee(2000)等将客户细分称为客户区隔,是指将市场分为具有不同需要、特征或行为的不同购买者的过程。

胡少东(2005)认为客户细分指按照一定的标准将企业的现有客户划分为不同的客户群。

杨路明(2007)等认为客户细分指在明确的战略业务模式和专注的市场中,根据客户的价值、需求和兴趣等综合因素对客户进行分类。

2. 客户细分的意义

首先,客户天生就存在差异,不同的客户有不同的需求,不同的客户其价值也不相同。

通过客户细分,企业可以更好地识别不同客户群体对企业的需求,以此指导企业的客户关系管理,就可以达到吸引客户、保持客户,建立客户忠诚的目的。

对企业而言,不同的客户群具有不同的价值,因此,企业要识别每个客户群的价值,并根据价值的不同采取有效方法对客户进行细分。通过客户细分,找寻到哪些客户是能为企业带来赢利的,哪些客户不能,并锁定那些高价值的客户,只有这样企业才能保证所投入的资源得到回报,企业的长期利润和持续发展才能得到保证。

其次,合理利用企业有限资源。

对于企业而言,在现有的客户群体中,并不是所有的客户都会或者有价值同企业建立并发展长期合作关系。因而如果对所有客户不加区别地开展营销活动,势必会造成企业资源的浪费,但是,如果首先通过客户细分,识别具有较大概率或较高价值同企业保持密切关系的客户,并有区别地开展目标营销,就会起到事半功倍的效果,大大节约企业有限的资源。

总之,客户细分是实施客户关系管理战略中的重要步骤,也是企业了解客户的重要手段。

3. 客户细分的原则

企业在进行客户细分时，应该注意以下几个细分原则：

首先，细分后的客户子群体必须具有不同的特点并且保持相对的稳定性，以便企业实现长期的营销策略，有效地开拓并占领目标市场。相反，如果细分后客户群的特点变化过快，则营销风险会随之增加。

其次，每一个细分后的客户群体要具有可衡量的特征，即各子群体内都有明确的组成，具有共同的需求特征，表现出类似的购买行为。

再次，在客户细分中，企业对所选的目标客户，要根据企业的实力量力而行，充分发挥企业的人力、物力、财力和生产、技术、营销能力的作用。反之，那些不能充分发挥企业资源作用、难以被企业所占领的子群体，则不能作为目标客户，否则会浪费企业资源。

第四，细分后的客户群规模必须使企业有利可图，而且有相当的发展潜力。一个细分群体能否达到可以实现具有经济效益的营销目标取决于这个市场的容量，如果容量过小，该目标客户群体就不值得去实施相关营销计划。

● 1.2.6 客户生命周期

任何关系都可能有一个生命周期，即从关系建立、关系发展、关系破裂、关系恢复或关系结束，客户关系也不例外。

客户生命周期是指从企业与客户建立关系到完全终止关系的全过程，是客户关系水平随时间变化的发展轨迹，它动态地描述了客户关系在不同阶段的总体特征。

阶段划分是客户生命周期研究的基础，目前这方面已有较多的研究。

JuheHalmke认为完善的客户关系管理应该将企业作用于客户的活动贯穿于客户的整个生命周期，并把客户生命周期描述为包括客户标识、客户获取、客户分类、客户理解、客户定制、客户交流、客户提交和客户保持八个阶段。

国内学者陈明亮将客户生命周期划分为考察期、形成期、稳定期、退化期等四个阶段。

1. 考察期

考察期是客户关系的孕育期。由于客户第一次接触企业，需要花大量成本和精力来寻求信息并做出决策，然后尝试性下单，一般交易量较小。企业则需要花费大量人力和物力进行调研，确定其是否为目标客户，此时企业对客户投入较多，但客户尚未对企业做出贡献。

2. 形成期

形成期是客户关系发展阶段。此时双方已经建立了一定的相互信任和相互依赖，客户愿意承担部分风险，对价格的忍耐力有所增加，需求进一步扩大。企业从客户交易获得的收入

已经大于投入，开始赢利。

但是，这一时期客户关系没有固化沉淀，客户在购买决策时，还会对相关竞争性产品进行评价对比。因此，客户群体表现为稳定性较差、需求的波动性较大，容易受外界影响等特征。

针对形成期客户关系的特点，企业要建立和完善客户档案信息，通过恰当的方式与客户保持沟通，了解客户的真实需求和感受，同时向客户传递企业的价值观，通过“承诺和兑现承诺”建立客户对企业的信任；在满足客户的基本期望的基础上，努力实现和超越客户的期望，以帮助客户抵制竞争对手的促销和诱惑。

3. 稳定期

稳定期是客户关系发展的最高阶段。此时双方已经建立持续长期合作关系，客户对产品或服务的数量和质量需求稳定，对价格的敏感度降低，价格忍耐力达到最值，交易量增大，客户对企业的产品和服务有信心，愿意试用新产品和新服务，并主动为企业传递良好的口碑和推荐客户，形成外部效应。

稳定期客户关系管理的任务是“保持”，即将客户关系保持在一个较高的水平，并且保持尽可能长的时间。保持策略是通过恰当的客户接触渠道和客户沟通，传递企业价值观，建立双方信息共享机制和深度合作的平台，提高客户的参与程度，通过企业和客户之间的互动创造价值；构建客户学习曲线，使客户感受到和企业保持现有关系所带来的附加价值和成本节约，培养客户的“主动忠诚”，同时提高客户转移成本，培养客户“被动忠诚”。

4. 退化期

退化期是客户关系发展过程中的逆转阶段。表现为客户的购买水平下降，这种下降可以骤然发生，也可能是缓慢出现。原因很可能是客户对产品或服务的抱怨增加，客户满意度下降，客户开始与企业的竞争者来往。退化期的发生并不总是处在稳定期之后的第四阶段，而是在任一阶段中关系都有可能退化。

如果客户关系没有存在的必要，就采取客户关系终止策略；如果客户关系仍然有存在的必要，就应该采取关系恢复策略，并且注意：认真倾听客户的心声、了解客户的真实需求，分析客户流失的原因；制定重建信任的关系恢复计划，并且保证承诺的计划能够兑现；即使客户拒绝恢复关系也要表现得大度。^①

● 1.2.7 客户感知价值

Zaithaml在1988年首先从客户角度提出了客户感知价值理论，她将客户感知价值定义

① 傅川. 基于客户价值的营销资源分配和关系管理研究[J]. 经济与管理, 2008(4).

为：客户所能感知到的利得与其在获取产品或服务中所付出的成本进行权衡后对产品或服务效用的整体评价。该理论贡献在于提出了研究客户价值的两个重要因素：一是客户对所获取的价值的感知，二是客户对所付出成本的感知。但没有明确分析因素的具体内容、如何权衡等问题。

Philip Kotler在Zaithaml的客户感知价值理论基础上于1994年进一步提出了让渡价值理论。他认为，客户是以客户让渡价值作为购买价值取向，决定购买及影响以后再购买决策的；客户让渡价值越大，客户满意度就越高；当客户让渡价值为负时，客户不满意就发生了。因此，企业只有努力提高客户让渡价值，才能提高客户的满意度。

让渡价值是总客户价值与总客户成本之差；总客户价值是指客户从某一特定产品或服务中获得的一系列利益，包括产品价值、服务价值、人员价值和形象价值等；总客户成本是指客户为了购买一件产品或服务所耗费的成本等，包括货币成本、时间成本、精神成本和体力成本。

1.3 客户关系管理的内涵

1.3.1 关于客户关系管理的各种学说

客户关系管理的概念最初是由美国的咨询公司Gartner Group在1993年前后提出的。

究竟什么是客户关系管理，理论界与企业界众说纷纭，从不同的角度提出各自对客户关系的理解，主要有以下几种学说。

1. 客户关系管理的战略说

Gartner Group最早对客户关系管理给出了定义：“客户关系管理是代表增进赢利、收入和客户满意度而设计的企业范围的商业战略。”

Gartner Group强调客户关系管理是一种商业战略而不是一套系统，它涉及的范围是整个企业而不是一个部门，它的战略目标是增进赢利、销售收入和提升客户满意度。

AmdtDirk也认为，客户关系管理战略由获取新客户、客户保留和防止客户流失三个部分组成，并提出了一个由客户获取、客户忠诚和客户挽救组成的客户关系管理过程模型。

2. 客户关系管理的策略说

Gartner Group也认为，客户关系管理是为企业提供更全方位的管理视角，赋予企业更完善的客户交流能力，最大化客户的收益率，与客户建立起长期、稳定、相互信任、互惠互利的密切关系的动态过程和经营策略；信息技术是实现客户关系管理的一种手段，信息技术对于客户关系管理不是全部也不是必要条件。

Carson Marketing Group对客户关系管理的定义是：通过培养公司的每一名员工、经销商和客户对该公司更积极的偏爱或偏好，留住他们并以此提升公司业绩的一种营销策略。客户关系管理的目的是形成忠诚的客户，从客户价值和企业利润两方面实现客户关系的价值最大化。

还有的学者跳出单纯的 IT 技术范畴，将客户关系管理视为一种经营策略，实施以客户为中心的经营业务流程，通过应用信息技术将企业的客户资料整理出来，通过向企业的销售、市场和客户服务的专业人员提供全面的、个性化的客户资料，强化其跟踪服务、信息分析的能力，帮助他们建立和维护与客户之间的亲密信任关系，为客户提供更快捷和周到的服务，并以此为手段提高企业的盈利能力、利润和客户满意。

3. 客户关系管理的理念说

Graham认为，客户关系管理是企业处理其经营业务及客户关系的一种态度、倾向和价值观。

也有学者认为，客户关系管理是一种经营理念，其核心是以客户为中心，这一理念的主要来源是现代营销理论。

还有学者认为，客户关系管理是一种管理理念，其核心思想是将客户视为最重要的企业资产，通过完善的客户服务和深入的客户分析，发现并满足客户的个性化需求，不断增加企业带给客户的价值，提高客户的满意度和忠诚度，以此建立和巩固企业与客户的长期稳定的关系，使企业获得可持续发展的动力。

4. 客户关系管理的制度说

客户关系管理的制度说认为客户关系管理是一套原则制度，在整个客户生命期中都以客户为中心，其目标是缩减销售周期和销售成本、增加收入、寻找扩展业务所需的新的市场和渠道，以及提高客户的价值、满意度、盈利性和忠诚度。

也有的学者认为，客户关系管理，从管理科学的角度来考察，它源于“以客户为中心”的市场营销理论，是一种旨在改善企业与客户之间关系的管理机制。

5. 客户关系管理的目的说

Hurwitz Group认为，客户关系管理的焦点是改善与销售、市场营销、客户服务与支持等领域与客户关系有关的商业流程并且实现自动化。它既是一套原则制度，也是一套软件和技术。其目的在于增加收入，寻找扩展业务所需的新的市场和渠道，以及提高客户的价值、满意度、盈利性和忠实度。

客户关系管理在方式和内容上，通过对市场营销、销售和服务等前台工作导入流程管理的概念，让每一类客户的需求，通过一系列规范的流程可以得到快速而妥善的处理，并且让

服务同一个客户的销售、市场营销、服务与管理人员能够紧密协作，从而大幅度提高销售业绩与客户满意度，使客户不断重复购买本企业的产品或服务。

客户关系管理通过对信息、资源、流程、渠道、管理、技术等进行合理高效的整合利用，使企业能够获得较高的利润回报，并从长远的角度在赢得与巩固客户和市场等方面获得利益。

6. 客户关系管理的行动说

客户关系管理的行动说认为，客户关系管理是指企业通过富有意义的交流沟通，理解并影响客户行为，最终实现客户获得、客户保留、客户忠诚和客户创利的目的。

客户关系管理的行动说强调企业与客户的互动沟通，而且这种沟通是富有意义的、能够基于此来了解客户并在了解客户的基础上影响客户的行为，通过这样的努力最终可以获得更多的客户、留住老客户，从而达到让客户创造价值的目的。

7. 客户关系管理的技术说

Reinhold Rapp 博士指出：客户关系管理是一套管理软件和技术，目的是通过分析客户兴趣爱好从而为客户提供更好的服务。它由三部分组成：网络化销售管理系统、客户服务管理系统、企业决策信息系统。Reinhold Rapp将客户关系管理视为对客户数据的管理，客户数据库是企业最重要的数据中心，记录了企业在整个市场营销过程中与客户发生的各种交互行为、各类相关活动的状态。

SAS公司是全球著名的统计软件提供商，该公司认为“客户关系管理是一个过程，通过这个过程，企业最大化地掌握利用客户信息，以增加客户的忠诚度，实现客户的终生挽留”。该定义强调对客户信息的有效掌握和利用，强调技术如数据库、决策支持工具等在收集和分析客户数据中的作用。

Gum Group也提出了客户关系管理的技术说，认为客户关系管理是企业在营销、销售和服务范围内，对现实的和潜在的客户关系及业务伙伴关系进行多渠道管理的一系列过程和技术。

SPA公司认为，客户关系管理是对客户数据的管理，它记录了企业在整个营销与销售过程中和客户发生的各种交互行为，以及各类相关活动的状态，并提供各种数据库的统计模型，为后期的分析与决策提供支持。

Jon Anton认为，客户关系管理是一种客户接入的整合技术系统。它是将公司内部与外部客户对公司重要信息的无缝接入，提高对公司电话系统、网站以及电子邮件接触点的整合，形成电脑电话集成和呼叫中心，使客户通过自助服务就能实现对重要产品购买的目的，最终提高客户忠诚度、客户价值和客户利润率。

IBM公司认为，客户关系管理是企业用来管理客户关系的一套方法和技术，企业通过提高产品性能，增强客户服务，提高客户交互价值和客户满意度，与客户建立起长期、稳定、

相互信任的密切关系，从而为企业吸引新客户，维系老客户，提高效益和竞争优势。

IBM对客户关系管理的定义包括两个层面：第一个层面，企业实施客户关系管理的目的是通过一系列的技术手段了解客户目前的需求和潜在的需求，适时地为客户提供产品和服务；第二个层面，企业要整合各方面的信息，使企业对某一个客户的了解达到完整性和一致性。也就是说，企业内部相关部门实时地输入、共享、查询、处理和更新这些信息，并且对客户信息进行分析和挖掘，分析客户的所有行为，预测客户下一步对产品和服务的需求，根据客户的需求进行一对一的个性化服务。

IBM还把客户关系管理分为三类：关系管理、接入管理和流程管理，涉及企业识别、挑选、获取、保持和发展客户的整个商业过程。

关系管理是与销售、服务、支持和市场相关的业务流程的自动化历程管理，利用数据挖掘技术或数据库分析客户行为、期望、需要、历史，并具有全面的客户观念和客户忠诚度衡量标准与条件。

接入管理主要是用来管理客户和企业进行交互的方式，如计算机电话集成(CTI)、电子邮件响应管理系统(ERMS)等，包括行政管理、服务水平管理和资源分配功能。

流程管理是客户关系管理成功实施的关键，所有的业务流程必须灵活，要随商业条件或竞争压力的变化做出相应改变。

8. 客户关系管理的工具说

客户关系管理的工具说认为，客户关系管理是一个“聚焦客户”的工具，网络时代的客户关系管理应该是利用现代信息技术手段，在企业与客户之间建立一种数字的、实时的、互动的交流管理系统。

客户关系管理系统是通过应用现代信息技术，使企业市场营销、销售管理、客户服务和支

持等，以客户为中心设计业务流程信息化，实现客户资源有效利用的管理软件系统。客户关系管理应用软件简化和协调了销售、市场营销、服务和支持等各类业务功能的过

9. 客户关系管理的方案说

客户关系管理的方案说认为，客户关系管理是信息技术、软硬件系统集成的管理办法和解决方案的总和。

作为一种专门的管理软件和管理方法，客户关系管理是一套基于当代最新技术的企业问题解决方案，它将市场营销的科学管理理念通过信息技术集成在软件上，将互联网、电子商务、多媒体、数据库与数据挖掘、智能系统、呼叫中心等技术因素与营销等管理要素结合，为企业的销售、客户服务及营销决策提供了一个系统的、集成的、智能化的解决方案。

客户关系管理既是帮助企业管理客户关系的方法和手段，又是一系列实现销售、营销、客户服务流程自动化的软件乃至硬件系统，强调客户关系管理系统首先是一种管理信息系统。

◎ 1.3.2 关于客户关系管理认识的误区

有许多人认为“关系”是个令人费解、难以言传，甚至难以启齿的词语，因而不屑于讨论“关系”，而更愿意讨论战略、创新这样的话题。

之所以这样，是因为他们将“关系”简单地理解为“搞关系”、“走后门”，认为只要多“献殷勤”就可以建立客户关系、维护客户关系，这是对客户关系管理的误解。

其实，正常的客户关系本质上是买卖关系、交易关系、服务关系、利益关系。因此，客户关系管理不可以“务虚”，而必须“务实”，必须是建立在提供坚实的利益基础之上的，必须是能够为客户创造价值的。如果企业提供的产品与服务不能满足客户的需要，那么不论怎么“请客”、“送礼”、“赔笑脸”、“走后门”、“搞关系”、“献殷勤”也无济于事。

还有不少人认为，客户关系管理就是安装客户关系管理软件，也有不少人认为，客户关系管理就是数据库管理。这也是对客户关系管理的误解。

的确，客户关系管理需要计算机软件，需要客户关系管理软件，但它们只是为企业进行客户关系管理提供了一种手段，并不能代表客户关系管理。数据库也只是帮助我们更有效地管理客户信息的工具，它同样不能替代客户关系管理。

由于我们最初看到的客户关系管理是与客户关系管理软件、数据库联系在一起的，所以给人们造成一个错觉，以为客户关系管理就是以客户关系管理软件、数据库为标志的，似乎引进了客户关系管理软件、建立了客户数据库就是在进行客户关系管理。

事实上，软件、数据库代替不了人，客户关系管理中有很大部分不能单依靠IT手段来实现，不能只通过客户关系管理软件和数据库就能够实现，所以，不能把客户关系管理理解为是一种技术手段或一套软件系统。

从根本上说，企业与客户是利益关系、协作关系、双赢关系，它们是超越了技术系统能力之外的利益、温暖、友善、信任，只有双方都愿意交往、愿意合作，这种关系才能建立、提升与保持。

总之，企业与客户间关系的建立与保持靠的是利益和情感，靠的是企业为客户创造的利益和价值，而这些仅凭人际交往、计算机软件或数据库技术是无法解决的，也是无法达成的。

◎ 1.3.3 关于客户关系管理的再认识

1. 客户关系管理首先是一种“管理”

“管理”是指有目的的活动，是计划、组织、指挥、协调、控制。

那么，客户关系管理就是企业对客户关系进行计划、组织、指挥、协调、控制，这就意味着客户关系管理绝不仅仅是使用一套软件、建立一个数据库那么简单，而是涉及企业的定位、战略、业务、流程、管理、营销、文化等一系列问题。

2. 客户关系管理是关于“关系”的管理

《现代汉语词典》对“关系”的解释是：①事物之间相互作用、相互影响的状态；②人和人或人和事物之间的某种性质的联系；③关联或牵涉等。

由此可见，客户关系是企业与客户之间的相互作用、相互影响、相互联系的状态，是企业与客户“关系”的建立与保持有赖于双方的共赢。

当然，“关系”是有生命周期的，即关系的建立、关系的发展、关系的维持、关系的破裂。

3. 客户关系管理是关于“客户关系”的管理

客户关系管理，不管从营销学的角度还是从管理学的角度，都离不开“以客户为中心”的思想，也就是说，客户关系管理应该以“客户”为核心。

企业与客户之间的这种关系，既是买卖关系，也是利益关系，又是伙伴关系。企业的销售和客户的购买使企业赢得利润、客户获得价值，企业与客户都从对方获得利益，只要关系不断，这种交换就可以持续下去。

“客户”是企业赢利的唯一来源，如果采取“杀鸡取卵”的“单赢”模式，可能使企业眼前的赢利最大，但这样是不能持续的。从关系的持久性来看，企业实施客户关系管理必须实现客户与企业的“双赢”，实现客户价值的最大化和企业收益的最大化之间的平衡。

因此，企业在维护自身利益的同时，必须兼顾客户利益。企业为客户创造的价值越多，就越有可能增强客户满意度，提高客户忠诚度，客观上也有利于增加客户为企业创造的价值，实现企业和客户的“双赢”，这样企业才有可能实现持续、高速的发展。

4. 客户关系管理的定义

客户关系管理是建立在营销思想和信息技术基础之上的一种先进的管理理念，是借助各种先进的管理理念和技术手段来研究建立客户关系、维护客户关系、挽救客户关系的科学，它将管理的视野从企业的内部延伸、扩展到企业的外部，是企业管理理论发展的新领域。

1.4 客户关系管理的思路

1.4.1 必须以营销思想与信息技术为两翼

首先，客户关系管理必须以营销思想为支撑。

不论时代怎么发展、科学技术如何进步，客户关系管理都必须以客户为中心，以营销思想为支撑，优化企业组织体系和业务流程，通过了解和掌握客户需求，为客户提供个性化的优质服务以满足客户需要，并且不断提高客户的满意度和忠诚度，从而提高企业的经营效率，实现销售收入的增长、市场份额的增加，以及企业赢利能力和竞争能力的提升。

其次，客户关系管理必须以信息技术为支撑。

虽然过去传统的客户关系管理可以不依赖信息技术，但在信息技术如此发达和重要的今天，客户关系管理必须以信息技术等现代科技为支撑，充分利用数据库、数据挖掘、商业智能技术、应用集成技术、移动与互联网技术等现代技术手段，不断改进和优化与客户相关的全部业务流程，实现电子化、自动化运营。当然，不管采用什么样的信息技术，客户关系管理目标还是在于建立并保持与客户之间的关系，挖掘市场机会，规避经营风险，获得稳定的利润。

此外，从本质上说，客户关系管理是一种企业文化，企业不要把客户关系管理变成“个别别人”的事情，只有所有部门和所有员工都认识到自己与客户之间的利益关系、利害关系，他们才能更好地贯彻客户关系管理思想。

1.4.2 主动地、有选择地建立客户关系

首先，当没有客户关系时，企业就要主动地、努力地去建立关系。客户关系的建立就是要让潜在客户和目标客户产生购买欲望并付诸行动，促使他们尽快成为企业的现实客户。

其次，为了使建立客户关系不太难，也使日后的维护客户关系不太难，企业在建立客户关系之前必须有选择地建立关系。有选择地建立客户关系是指企业不能盲目地建立客户关系，而是要对目标客户加以选择。

知识扩展

客户的状态

按照客户的状态，将客户划分为潜在客户、目标客户、现实客户、流失客户。

(1) 潜在客户

潜在客户是指对企业的产品或服务有需求和购买动机，有可能但还没有产生购买的人群。例如，已经怀孕的母亲很可能就是婴幼儿产品的潜在客户。

(2) 目标客户

目标客户是企业经过挑选后确定的力图开发为现实客户的人群。例如，劳斯莱斯就把具有很高地位的社会名流或取得巨大成就的人士作为自己的目标客户。

潜在客户与目标客户的区别在于，潜在客户是指有可能购买但还没有购买的客户，目标客户则是企业主动“瞄上”的尚未有购买行动的客户，属于企业“单相思”的对象。当然，客户与企业可以一见钟情、相互欣赏、两情相悦，也就是说，潜在客户和目标客户是可以重叠或者部分重叠的。

(3) 现实客户

现实客户是指已经购买了企业的产品或者服务的人群。

按照客户与企业之间关系的疏密，可以将“现实客户”又分为初次购买客户、重复购买客户和忠诚客户三类。

- ① 初次购买客户(新客户)是对企业的产品或者服务进行第一次尝试性购买的客户。
- ② 重复购买客户是对企业的产品或者服务进行了第二次及第二次以上购买的客户。
- ③ 忠诚客户是对企业的产品或者服务持续地、指向性地重复购买的客户。

(4) 流失客户

流失客户是指曾经是企业的客户，但由于种种原因，现在不再购买企业的产品或服务的客户。

以上四种客户状态是可以相互转化的。

例如，潜在客户或目标客户一旦采取购买行为，就变成企业的初次购买客户，初次购买客户如果经常购买同一企业的产品或者服务，就可能发展成为企业的重复购买客户，甚至成为忠诚客户；但是，初次购买客户、重复购买客户、忠诚客户也会因其他企业的更有诱惑的条件或因为对企业不满而成为流失客户；而流失客户如果被成功挽回，就可以直接成为重复购买客户或者忠诚客户，如果无法挽回，他们就将永远流失，成为企业的“非客户”(非客户是指那些与企业的产品或者服务无关或对企业有敌意、不可能购买企业的产品或者服务的人群)。

客户的状态及流转如图1-1所示。

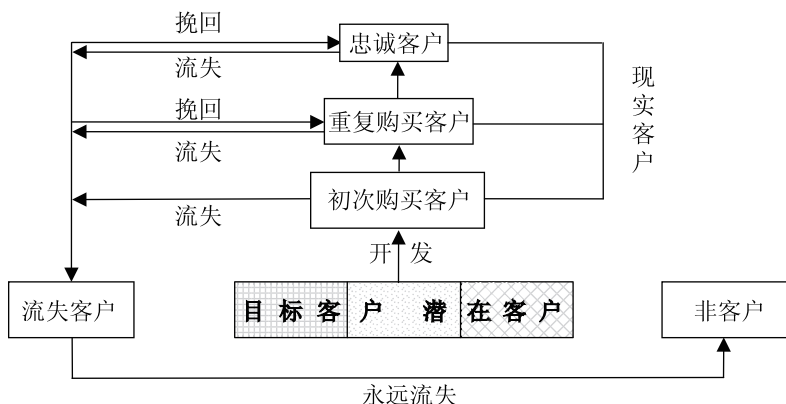


图1-1 客户的状态与流转

1.4.3 积极地维护客户关系

在建立客户关系之后，企业还必须维护好客户关系。

俗话说，“打江山易，坐江山难。”同样，虽说建立客户关系也不易，但维护客户关系更难。这是因为，随着科学技术的发展，企业生产技术和生产效率得到了很大的提高，一方面产品或者服务极大丰富，另一方面产品或服务之间的差别越来越小，市场已开始由卖方市场向买方市场发展，客户的选择余地越来越大，流失的风险越来越小也变得越来越容易，而留住客户却是越来越难。

客户关系的维护是企业通过努力来巩固及进一步发展与客户长期、稳定关系的动态过程和策略。客户关系维护的目标，就是要实现客户的忠诚，特别是要实现优质客户的忠诚，避免优质客户的流失。

案例 »

出租车司机的客户关系管理^①

周春明开一辆车龄已经三年半的福特，内装有些陈旧，比不上配备GPS、液晶电视的同行。一般的个人出租车，每天至少开十二小时，一个月平均做六万元的生意。但是没有华丽的配备、每天工作八到十小时的周春明，去年每月能做超过十二万元的生意，全年约赚进八十五万元！

他的秘诀在哪里呢？

周春明将自己定位为“一群人的私家司机”，以形成差异化。

周春明有一张密密麻麻的熟客名单，包括两百多位教授和中小企业老板。要坐周春明的车，最晚必须一星期前预订。在三月底，他的预约已经排到五月。当其他出租车司机还在路上急急寻找下一个客人时，他烦恼的却是挪不出时间照顾老客户。

周春明做的第一件和别人不同的事，是不计成本做长程载客服务。对一般出租车来说，载客人到新竹、台中，要冒开空车回来的风险，等于跑两趟赚一趟钱。于是约定俗成地将成本转嫁给客户，计价比跳表高50%。但周春明观察到，这群人才是含金量最高的商务旅客，为了稳住他们，他只加价17%。表面上，他因此每趟收入比同业低，但也因此赢得客户的好感与信任，开始接到许多长途订单。

在他开车的第四年，他从科学园区载了一个企管顾问公司的经理，对方被他贴心的服务打动，把载企管顾问公司讲师到外县市的长途生意全包给他，他因而打开一条关键性的长途客源。从那年起，他的客户由街头散客逐渐转为可预期的长途商务客，空车率大为降低。

逐渐地，周春明总结出出租车行业的客户关系管理方法。

每个客人上车前，周春明要先了解他是谁，关心的是什么，打听这位客人的专长、个

① http://www.sales888.net/model/1_20100128144316.html

性，甚至早餐、喜好都问清楚。隔天早上，他会穿着西装，提早十分钟在楼下等客人，像往常一样，扶着车顶，协助客人上车，后座保温袋里已放着自掏腰包买来的早餐。

如果是生客，他不随便搭讪，等客人用完餐后，才会问对方是要小睡一下、听音乐，还是聊天，从客人的选择中看出他今天心情如何。如果对方选择聊天，周春明就会按照事前准备，端出跟客人专长相关的有趣话题。如果是送老师到外县市讲课，一上车，也少不了当地名产和润喉的金橘、柠檬茶，这些都是他自掏腰包准备的。

周春明还有一本客户关系管理的秘籍，里面详记了所有熟客的喜好，透过有系统的管理，每个客户爱听什么音乐，爱吃什么小吃，关心什么，坐上他的车，他都尽量量身服务，就像是客户专属的私人司机，而一般租车公司是无法提供这样的定制化服务的。

慢慢地，越来越多的人指名他来服务，周春明越来越忙，他开始把服务的标准作业流程复制到其他司机身上，用企业化方法经营车队服务。一旦周春明有约不能服务，他会推荐一个司机朋友来载客人。虽然换了司机，但是该准备什么，他喜欢什么，周春明做服务的方法，都一丝不差地重现在新司机身上。

现在，周春明的客户多到有七八辆合作的出租车才跑得完。他的价值不只是一个载客人的司机，开始慢慢变成掌控质量的车队老板。

周春明的故事，是客户关系管理在出租车行业的实践应用。周春明不把自己定位成普通司机，而是solution provider(解决方案提供者)。当出租车这项服务早已供给过剩时，他却重新定位，把自己定位成一群人的私家司机，提供更高附加价值的服务。在出租车这个充满高油价、罚单、停车费的行业，周春明向人们证明，服务业是个软件重于硬件的产业，灵活运用客户关系管理仍然会创造崭新的机会和高额的回报。

● 1.4.4 及时地、努力地挽救客户关系

应当看到，在客户关系的建立阶段、提升阶段、维护阶段随时都可能发生客户关系的破裂，也就是说出现客户关系的天折或终止。

如果企业没有尽快及时地恢复客户关系，就可能造成客户的永远流失。

相反，如果企业能够及时地采取有效措施，就有可能使破裂的关系得到恢复，挽回已经流失的客户，促使他们重新购买企业的产品或服务，这样才能使他们继续为企业创造价值。

知识扩展

客户经理(客服代表)制

(1) 什么是客户经理(客服代表)制

客户经理制(客服代表)是柜台服务的延伸，它打破了传统的以产品为导向、业务部门各自为政的组织形式，是企业为了方便客户而提供的系列、套餐式服务的一项制度，变“等客

服务”为“主动上门营销”，变“客户围着企业转”为“企业围着客户转”，体现了“以市场为导向，以客户为中心”的服务理念，是一种科学的营销组织形式和服务创新模式。有时候，也以“客服代表”的形式出现。

例如，花旗银行分支机构普遍设有公关部并实行客户经理制。公关部是银行专门负责联系客户的部门，每个重要客户在公关部都有专职的客户经理，客户有任何产品和服务需求，只需与客户经理联系，如有必要，再由客户经理与银行有关部门联系处理。客户经理负责与客户的联系，跟踪客户的生产、经营、财务、发展等情况，协调和争取银行的各项资源(产品)，及时了解并受理客户的服务需求，负责银行业务拓展、宣传以及信息收集。相当一部分花旗银行分行把原在一层的营业厅改为公关部，以方便客户咨询与联系，更好地为客户服务。

(2) 客户经理(客服代表)的职责与作用

一是开发、发展和巩固客户关系，营销企业的产品或服务，销售谈判，把握合同要点，为客户提供优质的服务。

二是采集市场、客户、竞争对手的信息，及时反馈市场需求，帮助企业以最快的速度捕捉商机，并抓紧新产品的研制、开发和推出，客户经理为客户提供综合化、个性化服务。

三是要利用客户数据库分析客户的交易历史，了解客户的需求和采购情况，关注客户的动态，并强化跟踪管理，对已发生风险的客户实施保全措施，化解经营风险。

四是整合企业对客户服务的各种资源，使“各自为战”的市场调研人员、营销人员、推广人员、销售人员、客服人员等协调合作，根据客户的不同要求设计不同的产品和服务方案，为客户提供全方位、方便快捷的服务，为客户服务的流程大大缩短，有利于提高企业的竞争力；也使客户的所有需求只要找到了企业的客户经理，即可得到一揽子服务及解决方案，这对客户来说方便了许多。

五是客户经理集“推销员”、“采购员”和“服务员”于一身，“出门一把抓，回来再分家”，即先把客户的所有需求采购回来，并且通过后台的协同工作，再把企业的所有产品营销出去，这样既发挥了企业的整体优势，节约了经营成本，又提高了工作效率，从而增强了企业的盈利能力。

例如，以客户经理为核心，利乐公司为每一个客户都提供了全面的服务，从订单服务、技术服务、市场支持等基础层面提供高效而严谨的服务。

利乐的大客户经理，以每一个业务为单元，整合、协调和协调利乐相关人员管理、研发、技术、加工、营销等相应资源，按照规范的作业流程与方式，让其与对方每一个相对应的部门或个人直接接触，相互学习，相互交流，发现问题，解决问题，从而保证产品供给和服务的准确性和及时性。同时，双方的接触也由“点”转换为“面”，既保证了服务的深度，更使彼此合作关系由个人转为团队，关系更加牢固和紧密，即便单个接触点上有所偏差，也不会影响全局。

利乐的大客户经理在帮助合作伙伴开拓市场的过程中，会调动自己企业的资源，快速帮助合作伙伴成长。如果利乐的资源不够支持合作伙伴，利乐的大客户经理还会根据企业的实际情况，向企业推荐合适的咨询公司等机构，这些咨询公司有国际性咨询公司，如麦肯锡，也有本土的咨询公司。也会根据企业的情况，为企业找到合适的高层职业经理人。当然，利乐会承担一定的费用。

在汇丰银行，客户经理的任务是联系银行与客户之间的各种关系并作为客户策略及财务参谋；研究分析客户的需要并提出解决的办法，协调和争取银行的各项资源，及时解决客户的需要；了解竞争银行的客户策略，及时提出对策、建议；通过管理、服务客户为银行赚取合理的回报；通过分析客户需求，努力从各个角度各个层面为客户提供全方位服务。

(3) 客户经理(客服代表)的能力与职业化行为建设

① 要建立基于客户经理绩效特点的业绩评估体系

绩效评估指标的设计要反映企业获取客户长期价值的需求，要建立一套有效的基于流程和团队的业绩评估体系。

按照责权利匹配原则，通过科学考核客户经理的工作量及工作难度大小、个人贡献度，客观公正衡量出客户经理的个人业绩，由此评定出不同等级的客户经理。

推行绩效工资，将客户经理个人业绩与其经济收入、职务升降联系在一起，实现多劳多得和奖优罚劣的效果。

② 要对客户经理进行持续有效的激励

目前，企业对客户经理的激励存在两个缺陷：一是短期的奖金激励导致客户经理忽视对客户关系的提升；二是重视个体激励而忽视对团队的奖励，导致客户经理无法从企业其他部门获得更多的支持。所以，要建立长期的激励制度，要承认客户经理以外的其他相关部门和人员为战略客户所作的贡献。

③ 要提升客户经理在组织中的地位

客户经理在组织中要有一定的权威，否则他将无法调动企业资源去满足客户需求。如果客户认为企业客户经理在组织中没有话语权，就很难与客户经理建立一种信任关系。

因此，要不断完善客户经理制度，要把客户经理从“救火队队长”、“大业务员”转化为团队的领导者与管理者，领导要能够授权、放权。

④ 要强化企业文化对客户经理的影响

客户经理往往单兵作战，因此需要其对组织有很强的认同感，否则，组织对大客户经理将难以控制。

总之，客户关系管理是一个系统工程，客户关系管理的流程可以从图1-2中直观反映出来。

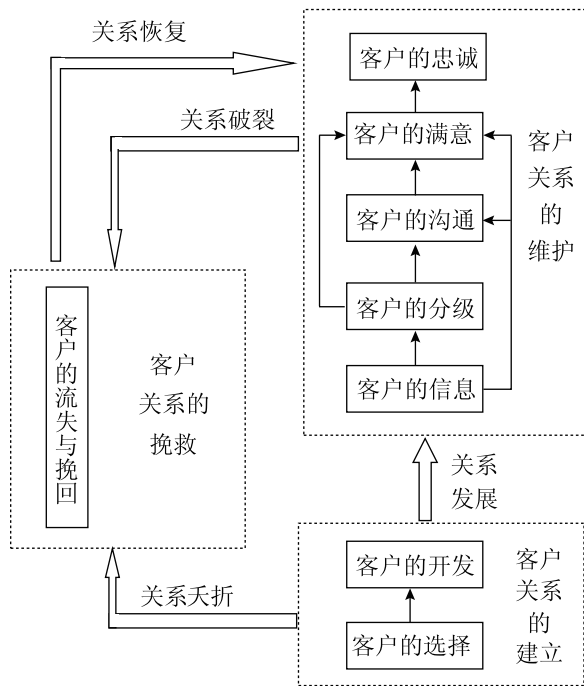


图1-2 客户关系管理流程

思考题

1. 客户关系管理产生的背景是什么？
2. 实施客户关系管理的意义是什么？
3. 如何认识客户关系管理？
4. 客户关系管理的思路是什么？

案例分析»

星巴克的客户关系

星巴克是一个奇迹，它可能是过去10年里成长最快的公司之一，而且增长势头没有丝毫减缓的迹象。自1992年在纳斯达克上市以来，星巴克的销售额平均每年增长20%以上。在过去10年里，星巴克的股价上涨了2200%。星巴克也是世界上增长最快的品牌之一、《商业周刊》“全球品牌100强”最佳品牌之一，其品牌价值与上年相比增长12%，是为数不多的在如此恶劣的经济环境下仍能保持品牌价值增长的公司。

不过，星巴克品牌引人注目的并不是它的增长速度，而是它的广告支出之少。星巴克每年的广告支出仅为3000万美元，约为营业收入的1%，这些广告费用通常用于推广新口味咖啡饮品和店内新服务，譬如店内无线上网服务等。与之形成鲜明对比的是，同等规模的消费品公司的广告支出通常高达3亿美元。

星巴克成功的重要因素是它视“关系”为关键资产，公司董事长舒尔茨一再强调，星巴克的产品不是咖啡，而是“咖啡体验”。与客户建立关系是星巴克战略的核心部分，它特别强调的是客户与“咖啡大师傅”的关系。

舒尔茨认识到“咖啡大师傅”在为客户创造舒适、稳定和轻松的环境中的关键角色，那些站在咖啡店吧台后面直接与每一位客户交流的吧台师傅决定了咖啡店的氛围。为此，每个“咖啡大师傅”都要接受培训，培训内容包括客户服务、零售基本技巧以及咖啡知识等。

“咖啡大师傅”还要预测客户的需求，并在解释不同的咖啡风味时与客户进行目光交流。

认识到员工是向客户推广品牌的关键，星巴克采取与市场营销基本原理完全不同的品牌管理方式。星巴克将在其他公司可能被用于广告的费用投资于员工福利和培训。1988年，星巴克成为第一家为兼职员工提供完全医疗保险的公司。1991年，它又成为第一家为兼职员工提供股票期权的公司，星巴克的股票期权被称为“豆股票”(bean stock)。在舒尔茨的自传《星巴克咖啡王国传奇》中，他写道：“‘豆股票’及信任感使得职员自动、自发地以最大热忱对待客人，这就是星巴克的竞争优势。”星巴克的所有员工，不论职位高低，都被称为“合伙人”，因为他们都拥有公司的股份。

星巴克鼓励授权、沟通和合作。星巴克公司总部的名字为“星巴克支持中心”，这表示对于那些在星巴克店里工作的“咖啡大师傅”们来说，公司管理层的角色是为他们提供信息与支持。星巴克鼓励分散化决策，并将大量的决策放到地区层面，这给员工很大的激励。许多关键决策都是在地区层面完成的，每个地区的员工就新店开发与总部密切合作，帮助识别和选定目标人群，他们与总部一起完成最终的新店计划，保证新店设计能与当地社区文化一致。星巴克的经验显示，在公司范围内沟通文化、价值和最佳实践是建立关系资产的关键部分。

另外，客户在星巴克消费的时候，收银员除了品名、价格以外，还要在收银机输入客户的性别和年龄段，否则收银机就打不开。所以公司可以很快知道客户消费的时间、消费了什么、金额多少、客户的性别和年龄段等，除此之外，公司每年还会请专业公司做市场调查。

星巴克也通过反馈来增强与客户的关系。每周，星巴克的管理团队都要阅读原始的、未经任何处理的客户意见卡。一位主管说：“有些时候我们会被客户所说的吓一跳，但是这使我们能够与客户进行直接的交流。在公司层面上，我们非常容易失去与客户的联系。”

星巴克将其关系模型拓展到供应商环节。现在，许多公司都将非核心业务剥离，这使得它们与供应商的关系变得极其关键，特别是涉及关键部件的供应商。有些公司把所有完成的交易都视为关系，但是真正优秀的公司都认识到，在商业交易和真正的关系之间存在着巨大的差别，即是否存在信任，它们都投入大量的资源去培养与供应链上的合作伙伴之间的信任。

星巴克倾向于建立长期关系，它愿意通过与供应商一起合作来控制价格，而不仅仅是从外部监控价格，它投入大量的时间与金钱来培育供应商。在星巴克看来，失去一个供

应商就像失去一个员工，因为你损失了培育他们的投资。星巴克对合作伙伴的选择可以说非常挑剔，但一旦选择过程结束，星巴克就非常努力地与供应商建立良好的合作关系。第一年，两家公司的高层主管代表通常会进行三到四次会面，之后，每年或每半年进行战略性业务回顾以评估这种合作关系。产品和产品的领域越重要，参与的主管级别就越高。

案例思考题

1. 星巴克的客户理念是怎样的？
2. 星巴克是怎样管理客户关系的？