

国家级实验教学示范中心教学成果  
嘉兴学院重点建设教材

沙盘模拟系列教材  
SHAPAN MONI XILIEJIAOCAI

# 客户关系管理 沙盘模拟教程

蒋定福 主编

KEHU GUANJI GUANLI  
SHAPAN MONI  
JIAOCHENG



首都经济贸易大学出版社  
Capital University of Economics and Business Press

沙盘模拟系列教材  
SHAPAN MOMI HILIEJIAOCAI

---

# 客户关系管理 沙盘模拟教程

蒋定福 主编

---

KEHU GUANXI GUANLI  
SHAPAN MOMI  
JIAOCHENG

蒋定福 主编

## 图书在版编目(CIP)数据

客户关系管理沙盘模拟教程/蒋定福主编. —北京:首都经济贸易大学出版社, 2015. 10

ISBN 978 - 7 - 5638 - 2434 - 2

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 233749 号

客户关系管理沙盘模拟教程

蒋定福 主编

---

出版发行 首都经济贸易大学出版社

地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)

电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)

网 址 <http://www.sjmcb.com>

E-mail [publish@cueb.edu.cn](mailto:publish@cueb.edu.cn)

经 销 全国新华书店

照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部

印 刷 北京市泰锐印刷有限责任公司

开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16

字 数 277 千字

印 张 15.75

版 次 2015 年 10 月第 1 版 2015 年 10 月第 1 次印刷

印 数 1~2 500

书 号 ISBN 978 - 7 - 5638 - 2434 - 2/F · 1370

定 价 29.00 元

---

图书印装若有质量问题,本社负责调换

版权所有 侵权必究

# 丛书序言

改革开放以来,高等教育得到了快速发展,高校实践育人工作得到进一步重视,实践育人的内容不断丰富、形式不断拓展,取得了较大成绩,积累了宝贵经验。但是,实践育人,特别是实践教学依然是高校人才培养中的薄弱环节,与应用创新型人才培养目标的要求还有差距。《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》、教育部等部门《关于进一步加强高校实践育人工作的若干意见》强调,要创新人才培养模式,强化实践教学环节,深化实践教学方法改革,力求实践教学工作取得新突破。为此,各高校积极探索实践教学的方式、方法,其中,沙盘模拟是近年来经管类实践教学非常流行的方式之一。本系列丛书编写组成员长期工作在高校实践教学的第一线,他们对实践教学,特别是经管类的实践教学进行了大量的探索及创新。

沙盘模拟实训作为一种教学方法,在教师指导下,由学生模拟扮演企业的某一岗位角色,结合岗位对员工的技能要求进行有针对性的训练。这种教学方法在很大程度上弥补了客观条件的不足,为学生提供了近似真实的训练环境,有助于学生有效地进行技能训练并充分调动学生学习的积极性,使学生主动地参与教学过程,有利于加强师生之间、学生之间的相互合作与交流。

沙盘模拟实训的意义在于创建一种和谐的、身临其境的教学环境,拓宽教学渠道,增强教学的互动性,构筑起理论与实际相结合的桥梁。一般院校由于设备、场地和资金等条件的限制,学生很少能到实际工作岗位上实习,从而削弱了学生实际技能训练这一重要的教学环节。沙盘模拟实训改变了各专业实训方式,也更符合高校各专业实训教学的实际。本系列丛书包括《ERP沙盘模拟实训教程》《市场营销沙盘模拟实训教程》《人力资源管理沙盘模拟实训教程》《国际经济与贸易沙盘模拟实训教程》《客户关系管理沙盘模拟实训教程》《企业管理决策沙盘模拟实训教程》《物流管理沙盘模拟实训教程》《跨专业综合实训教程》等。

本系列丛书具有以下特点:

### 1. 知识性

本系列丛书是基于仿真模拟各学科的专业知识。如 ERP 沙盘模拟实训教程,涉及整体战略、产品研发、设备投资改造、生产能力规划与排程、物料需求计划、资金需求规划、市场与销售、财务经济指标分析、团队沟通与建设等多个方面;同时,该教程还将角色扮演、案例分析和专家诊断融于一体,让学生在分析市场、制定战略、组织生产、销售产品和财务结算等一系列活动中体会企业经营运作的全过程,认识到企业资源的有限性,从而深刻理解 ERP 的管理思想及专业知识,领悟科学的管理规律,提升管理能力。

### 2. 直观性

本系列丛书是基于仿真模拟的理念,大部分具备相关的实物教具,通过实物教具剥开经营理念的复杂外表,直探经营本质。如 ERP 沙盘模拟将企业结构和管理的操作全部展示在模拟沙盘上,将复杂、抽象的 ERP 管理理论以最直观的方式让学生体验、学习,完整生动的视觉感受将有效地激发学生的学习兴趣,增强学生的学习动力。

### 3. 趣味性

沙盘模拟是通过各组相互竞争的设计理念,让参与者在各个环节都努力获得较好的竞争优势并最终获得成功,这种设计理念极大地增强了学习的趣味性。而且,沙盘模拟课程采用各种仿真教具,让参与者游戏般地体验专业课程的学习,在学习过程中激发参与者的竞争热情,增加参与者的娱乐体验,使枯燥无味的课程变得生动有趣。

### 4. 仿真性

本系列丛书均采用分组进行模拟对抗的方式,即把参加学习的学生分成若干组,每组 5~8 人,代表不同的虚拟企业,形成若干个相互竞争的模拟企业。在学习过程中,每个公司的成员分别扮演企业中重要职位的管理者,如 CEO(执行总裁)、CFO(首席财务官)、市场总监、生产总监和运营总监等,每组在统一的市场模拟环境中经营一家企业,连续从事 6~8 个会计年度的经营活动。在激烈的竞争环境中,他们将选择不同的产品策略、市场策略和价格策略等一系列策略,以保持企业不断发展并经营成功。

总之,本系列丛书是对高等院校实验教学,特别是经管类实验实训教学的一种探索,同时也是对高等院校经管类实践教学的一种创新;本系列丛书凝聚了众多长期在经管类实验教学一线工作教师的经验和智慧。感谢嘉兴学院国家级经管实验示范中心、嘉兴精创教育科技有限公司、用友新道科技有限公司等为出版此系列丛书所作出的努力和贡献。

编写组

2013 年 6 月

# 前言

随着我国市场经济的快速发展和社会的不断进步,企业竞争日趋激烈,而企业长久的生存与发展都离不开客户的支持,客户已经成为企业中越来越重要的资源。然而,在过去几年的客户关系管理实践教学,我们深深感到,单纯讲解客户关系管理的知识,学生难以理解;传统的客户关系管理案例教学并不能提高学生的兴趣。在“客户至上”的时代,如何让学生真正体会到客户关系管理的真谛,如何让他们动手模拟运营一个企业客户关系管理部门,成为当前高校客户关系管理实践教学的难题。

客户关系管理沙盘模拟是将客户关系的专业知识与沙盘模拟形式有机结合起来,将模拟企业置身于瞬息万变的客户需求环境中,真正围绕“客户”这一企业运营与盈利中心展开模拟与教学。学生在实训的过程中,通过团队合作,亲自扮演客户关系经理、客户开发专员、客户培养专员、产品专员、客户服务专员五个重要角色,对公司的战略规划、客户寻找与开发、客户分析、方案设计、客户预约、客户培养、产品生产与销售和客户服务等过程进行一系列运营模拟,不断提升客户忠诚度、客户满意度及客户价值,继而提高公司效益,达到提升客户关系管理能力的目的。

本教程内容分为8章。第1章主要是对客户关系管理的概述;第2章对客户关系管理沙盘诞生的背景进行介绍;第3章对客户关系管理沙盘进行概述;第4、第5、第6章对客户关系管理沙盘模拟运营规则、模拟系统及模拟运营进行详细阐述;第7章对客户关系管理沙盘模拟经营的成果进行分析与点评;第8章结合模拟案例对公司经营情况、客户培养、公司产品销售及公司经营战略进行详细阐述。

本教程由蒋定福担任主编,由周佳缘、郭梁、邢应利、张雪佳、姜利丽、曹丽花、岳焱、翁胜斌、周建峰、马健雄、金斌、沈洋共同撰写。本教程在撰写过程中得到了嘉兴学院国家经济管理实验示范中心及嘉兴精创教育科技有限公司很多内部资料的支持,在此表示感谢;张正勋、章贝贝、殷薇、叶利华、钱大可、韩帆等同志提供了无私的帮助和支持,在此致以诚挚的谢意。

由于客户关系管理沙盘模拟是一种创新性实训教学,在教学实践中,如何仿真模拟,仿真到什么程度以及要达到怎样的教学效果都是需要不断探索的问题,加之编者水平有限,书中不足之处在所难免,敬请各位专家、读者批评指正。

编 者

2015 年 8 月

# 目 录

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 1 客户关系管理概述 .....               | 1  |
| 1.1 客户消费行为的新特征及客户角色的改变 .....   | 2  |
| 1.2 客户分类 .....                 | 5  |
| 1.3 客户价值概述 .....               | 8  |
| 1.4 客户生涯价值研究 .....             | 16 |
| 1.5 客户流失价值研究 .....             | 22 |
| 1.6 客户关系成本效益研究 .....           | 27 |
| 1.7 客户价值研究对于企业的意义 .....        | 35 |
| 1.8 客户价值与企业竞争优势 .....          | 39 |
| 1.9 客户价值的内涵及其关键维度 .....        | 41 |
| 1.10 客户价值驱动的 CRM 战略模型的构建 ..... | 45 |
| 2 客户关系管理沙盘诞生背景 .....           | 55 |
| 2.1 当前实践教学中的问题与原因分析 .....      | 56 |
| 2.2 加强实践教学改革的对策分析 .....        | 59 |
| 2.3 沙盘模拟概述 .....               | 61 |
| 2.4 构建沙盘模拟教学体系的目标与措施 .....     | 65 |
| 3 客户关系管理沙盘简介 .....             | 71 |
| 3.1 客户关系管理沙盘介绍 .....           | 72 |
| 3.2 盘面介绍 .....                 | 73 |
| 3.3 模拟角色简介 .....               | 77 |

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| <b>4 客户关系管理沙盘模拟运营规则</b> | 81  |
| 4.1 初始状态                | 82  |
| 4.2 基本模拟规则              | 83  |
| 4.3 评价规则                | 99  |
| <b>5 客户关系管理沙盘模拟系统</b>   | 101 |
| 5.1 管理员操作指南             | 102 |
| 5.2 教师操作指南              | 106 |
| 5.3 学生操作指南              | 123 |
| <b>6 客户关系管理沙盘模拟运营</b>   | 145 |
| 6.1 月初工作                | 146 |
| 6.2 具体流程                | 148 |
| 6.3 月末工作                | 181 |
| <b>7 经营成果分析与点评</b>      | 185 |
| 7.1 盈利能力指标              | 186 |
| 7.2 客户关系管理运作指标          | 188 |
| 7.3 有效的促销指标             | 190 |
| 7.4 产品成本竞争力             | 191 |
| <b>8 客户关系管理沙盘模拟案例</b>   | 193 |
| 8.1 案例基本情况介绍            | 194 |
| 8.2 各公司经营情况展示           | 202 |
| 8.3 各公司经营战略分析           | 215 |
| <b>附 录</b>              | 224 |
| <b>参考文献</b>             | 239 |

# 1

---

## 客户关系管理概述

进入 21 世纪以来,随着国际国内市场中一些政治因素和经济因素的动态变化及交替更迭,企业面临的生存环境和竞争形势也不断发生变化,竞争风险加剧,经营环境不确定性增强,于是,企业之间的市场竞争态势和演进路径也随之发生了一些新的变化,其主要表现之一,就是竞争焦点从产品竞争、服务竞争逐渐转向客户竞争,竞争模式也逐步从关注产品、技术和服务演进为全面关注客户关系,并表现为客户关系领先战略的客户导向型竞争。因此,著名学者帕翠珊·B. 希伯尔德(Patricia B. Seybold)提出“客户经济”时代已经来临,并提出以客户经济为轴心的三大原则:客户主宰原则、关注客户关系原则及重视客户经验原则。的确,“客户经济”正在渗入当今市场的每个角落,传统的以产品、技术、成本为核心的竞争模式必然发生深刻的变化,企业必须从战略角度考虑如何构建和维持良好的客户关系,以获取持续竞争优势。

越来越多的实践证明,企业成功的关键在于重视客户的需求,提供满足客户需求的产品和服务,有效地管理客户关系,提升客户的满意度和忠诚度,通过维持长期的、良好的客户关系获取持续竞争的优势。无疑,客户关系管理成为学术界和产业界研究的重点。事实上,对于客户关系管理的真正内涵,人们还未达成共识,也缺乏一个统一的客户关系管理的研究框架。

## 1.1 客户消费行为的新特征及客户角色的改变

在管理思想史的演进历程中,企业的生产方式经历了大规模生产、大规模销售与营销、物流和供应链管理、全面质量管理及大规模定制等几个阶段,而客户在企业生产经营中的地位和角色也发生了一系列变化。对此,国内学者杨永恒、郑玉香在对客户关系管理发展的历史回顾中,曾对其发展的不同阶段进行了较为详尽的描述。值得注意的是,进入 20 世纪 90 年代以来,随着互联网技术的发展、数据库技术的推广以及商业智能、知识发现等技术的日渐成熟,电子商务已成为必要的商业手段被广泛应用于企业的管理实践中。电子商务技术的应用对企业市场环境和客户消费行为都产生了深刻而重要的影响。

### 1.1.1 电子商务技术对市场的影响

#### 1.1.1.1 促进市场全球化、客户全球化

电子商务通过网络来进行,由于网络的开放互联性质,使时间的连续性增强,空间距离缩短,使经济活动逐步冲破国界的限制,从而使市场迅速成为全球性的市场,客户遍布全球。这就为企业提供了广阔的潜在市场,为企业带来机

遇的同时也要求企业必须对全球客户进行动态研究,关注全球的客户资源。

#### 1.1.1.2 使企业直接面对客户

电子商务改变了传统的市场结构,缩短了制造商与客户之间的距离,使企业可以直接面对消费者,即通过网络进行直接交易。这有利于企业有效、实时、准确获取客户信息,提高了企业把握市场和了解客户的能力。

#### 1.1.1.3 支付手段简捷和交易成本降低

在电子商务环境中,企业通过网络直接进行产品销售,这时就可通过电子货币进行支付,这既为国家发行货币节省投资和开支,又为客户订购商品和支付货款比其他商业模式更加节约成本,并实现了实务操作的无纸化和支付过程的无现金,节省了交易成本,提高了交易的准确性,大大方便了交易的进行。

#### 1.1.1.4 企业与客户交互渠道日趋多样化

在传统物理沟通渠道的基础上,增加了多种虚拟交互渠道,如服务中心、呼叫中心、Internet 虚拟社区、E-mail、移动商务等。电子商务环境中的信息沟通是双向沟通,既有信息源向受众的信息传播,又有受众向信息源的信息反馈,从而一改传统的单向信息传播模式,完全实现“一对一”信息沟通。可见,电子商务为企业和客户参与市场信息沟通提供了无与伦比的巨大优势。

#### 1.1.1.5 先进的电子商务技术解决了客户关系管理中的信息瓶颈问题

在传统模式下,客户信息的完整收集、处理和交换十分困难且成本很高,在电子商务环境中,数据库技术、知识发现技术、企业前后台应用的整合,大大降低了客户信息收集的成本,实现了客户信息的有效管理,为客户关系管理的纵深研究和应用提供了条件。

### 1.1.2 客户消费行为的新特征

企业市场环境的改变促使客户的消费行为出现了一些新的特征。

#### 1.1.2.1 追求新奇

网络环境中的客户追求并易于接受新奇思想和事物,喜欢张扬个性,希望购买的产品或服务都是根据自己的偏好和需要量身定做的。

#### 1.1.2.2 主动参与

主动要求参与企业新产品的制造和营销,渴望能与企业坦诚平等对话,成为有助于企业的合作者,这是电子商务时代客户消费行为最突出的特点。

#### 1.1.2.3 知识丰富

由于能从网络上方便地获取产品或服务的相关信息,因此客户拥有越来越多关于产品或服务知识,与企业进行条款和价格方面的谈判能力大大增强,有些客户甚至评估自己对企业的终身价值,并利用这些知识要求享有更好的交易条件。

#### 1.1.2.4 注重体验

客户超越了理性消费的模式,更加强调个性化的客户经历和客户体验。客户判断企业的产品,不再是以产品的特性来决定,而是从它能否满足需求的体验来决定。在传统模式下,企业仅仅将注意力集中于客户与公司的接触点上,而电子商务客户价值驱动的客户关系管理研究模式要求企业必须关注一个更广泛的概念——客户情境,即包括客户对产品或服务的选择、购买和使用的整个过程,卓越的客户体验已经成为客户忠诚的决定因素之一。

#### 1.1.2.5 相信口碑

各类搜索引擎让客户成为信息更加完全的消费者,传统模式下的广告效果不再明显,客户对随时可以获取的企业口碑却深信不疑,如果企业在某一环节稍有疏忽,都可能会导致客户流失。

客户行为的这些新特征促使客户角色发生了巨大的改变。客户正走出传统角色,在作为价值消费者的同时成为价值的创造者。表 1-1 通过四个阶段和几个关键维度,描述了客户角色的演化过程。

表 1-1 客户角色和地位的演进

|                   | 客户作为被动的观众                       |                                                       |                                                   | 客户作为积极的参与者                                            |
|-------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
|                   | 劝导那些预先确定的购买者                    | 与单个购买者交易                                              | 与单个客户联盟                                           | 客户作为价值的共同创造者                                          |
| 时期                | 20 世纪 70 年代至 80 年代初             | 20 世纪 80 年代末至 90 年代初                                  | 20 世纪 90 年代                                       | 2000 年以后                                              |
| 商业变化的特点及相应的客户角色   | 客户被看作一个预先假设角色的被动购买者             |                                                       |                                                   | 客户是有所改进的供应链网络的一部分,他们共同创造并吸取商业价值。他们的企业是共同合作者、共同发展者及竞争者 |
| 可管理的中间部分          | 客户是一个统计数据的平均值,购买者群体是由企业预先确定的    | 客户是一项交易中的单个统计数据                                       | 客户是一个人,培养信任和建立关系                                  | 客户不仅是一个单个人,而且是一个日益涌现的社会和文化建筑体的一部分                     |
| 企业与客户的互动、产品和服务的发展 | 传统的市场调研和问卷调查方式;产品和服务开发出来后没有多少反馈 | 从销售转向通过人工坐台、呼叫中心和客户服务等帮助客户;从客户中识别问题,然后根据这些反馈重新设计产品和服务 | 通过观察使用者为客户提供帮助;从领先使用者那里确定解决方案;根据对客户的深入理解重新构建产品和服务 | 客户是个人体验的共同开发者。企业和客户在教育、建立期望和创建市场对产品和服务的接受程度方面扮演同样的角色  |

续表

|          |                           |            |              |                               |
|----------|---------------------------|------------|--------------|-------------------------------|
| 沟通的目的和流程 | 与预先确认的购买者群体接近并以其作为目标;单向沟通 | 数据库营销;双向沟通 | 关系营销;双向沟通和接触 | 通过积极地与客户对话建立期望并创建术语;多层次的接触和沟通 |
|----------|---------------------------|------------|--------------|-------------------------------|

由表 1-1 的描述可见,伴随着企业生产和经营方式的不断进步,客户的地位经历了由被忽略到逐渐被重视,进而得以不断提升的变化过程,客户扮演着越来越重要的角色。特别是在电子商务模式下,客户可以与企业进行积极的对话,甚至可以控制这些对话,客户正成为一个创造价值的伙伴,这些变化使企业面临前所未有的挑战。正确认识客户角色的改变,对于企业适应新环境,实施有效的企业战略,在复杂多变的市场环境中获取持续竞争优势具有重要的意义。

## 1.2 客户分类

市场竞争越来越激烈,每一个企业都希望自己的客户数量能够不断地增加并为企业带来更大的价值,但并非每一个客户都能为企业带来利润。所以,企业要把有限的资源投入企业最具有价值和具有潜在价值的客户身上才能获得最大利润,因此,根据每个客户生涯价值的不同进行客户分类就成为首要的工作。做好客户分类,企业就可以根据客户群体价值大小的不同运用不同的服务和市场营销策略,维护企业与客户之间的关系,促进双方关系的长远发展。

目前客户关系管理(Customer Relationship Management, CRM)理论研究的重要成果之一,就是提出了客户价值的判别标准和运用这一标准进行客户分类。基于客户生涯价值的定义,我们选择客户的当前价值和客户的潜在价值两个维度指标,以客户潜在价值为横坐标,以客户当前价值为纵坐标,将客户分为白金客户(Ⅳ)、黄金客户(Ⅲ)、铁质客户(Ⅱ)、铅质客户(Ⅰ)四种类型,如图 1-1 所示。

图 1-1 显示的是目前流行的客户细分理论。基于客户细分原理,可以对客户数量、客户利润和企业资源投放进行研究,从而建立“客户金字塔”理论,如图 1-2 所示。

还有一种客户分类方法,是把客户分为三种类型(即三分法):最具价值类型客户、最具增长价值类型客户和零价值以下类型客户。实际上,这

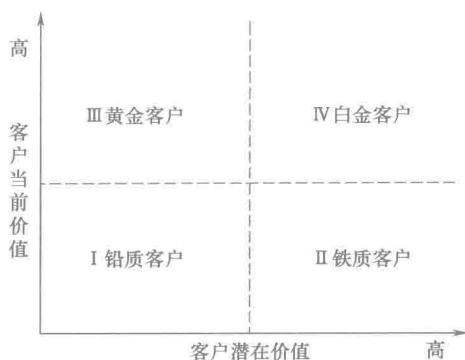


图 1-1 客户分类坐标图

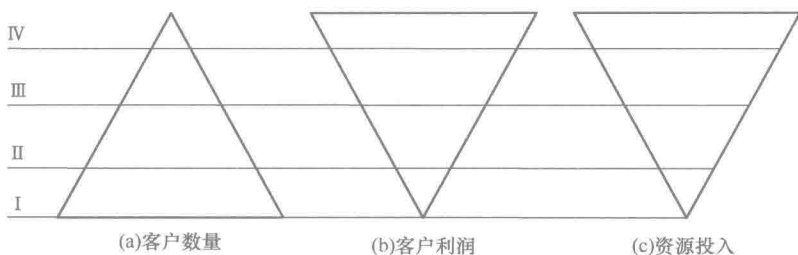


图 1-2 客户金字塔

种客户分类方法与前面所提到的客户分类方法是相同的，即白金客户和黄金客户属于企业最具价值类型客户，铁质客户属于企业最具增长价值类型客户，而铅质客户属于企业零价值以下类型客户。在不同的企业中，客户的分类方法是不同的，但总体上来说，其含义都是一致的，即企业都会归纳出自己最具价值类型客户、最具增长价值类型客户和零价值以下类型客户，根据客户为企业创造价值的不同实施相应的客户关系管理策略，从而实现企业利润最大化的经营目标。

随着市场竞争的日益激烈，对于每个企业而言，客户关系管理成为企业必须采用的企业经营策略。现在关于客户分类的理论与方法非常多，但是对于不同行业 and 不同企业的适用性是不同的。外向型企业的客户特征与其他类型的企业诸如零售类企业等存在着很大的不同。在外向型企业中，很多企业都在学习运用客户细分理论，但是对细分客户还缺乏理性，只是想当然地认为哪些客户重要，哪些客户不重要，这显得比较笼统，缺少理论依据。

下面以 A 公司为例了解外向型企业对客户的分类方法，如表 1-2 所示。

表 1-2 A 公司客户分类方法

| 名称               | 数据         | 名称       | 数据(%) |
|------------------|------------|----------|-------|
| 客户总数量(个)         | 340        |          |       |
| 白金客户数量(个)        | 14         | 占客户总数的比例 | 4     |
| 黄金客户数量(个)        | 54         | 占客户总数的比例 | 16    |
| 白金与黄金客户数量合计(个)   | 68         | 占客户总数的比例 | 20    |
| 铁质客户数量(个)        | 55         | 占客户总数的比例 | 16    |
| 铅质客户数量(个)        | 217        | 占客户总数的比例 | 64    |
| 铁质与铅质客户数量合计(个)   | 272        | 占客户总数的比例 | 80    |
| 销售总金额(美元)        | 26 770 524 |          |       |
| 白金客户销售额(美元)      | 22 523 518 | 占总销售额的比例 | 84.10 |
| 黄金客户销售额(美元)      | 3 374 268  | 占总销售额的比例 | 12.60 |
| 白金与黄金客户销售额合计(美元) | 25 897 787 | 占总销售额的比例 | 96.70 |
| 铁质客户销售额(美元)      | 650 377    | 占总销售额的比例 | 2.50  |
| 铅质客户销售额(美元)      | 222 360    | 占总销售额的比例 | 0.80  |
| 铁质与铅质客户销售额合计(美元) | 872 737    | 占总销售额的比例 | 3.30  |

需要说明的是,表 1-2 中客户分类的依据就是上文所述的客户细分理论,而具体的客户分类方法是采用 2:8 原理。首先,将 A 公司的客户分为白金客户、黄金客户、铁质客户和铅质客户四大类,然后,第一次运用 2:8 原理,将 A 公司 340 个客户分为白金客户、黄金客户 68 ( $340 \times 20\%$ ) 个和铁质客户、铅质客户 272 ( $340 \times 80\%$ ) 个两大类;接下来,第二次运用 2:8 原理,将 68 个白金客户与黄金客户再进行分类,白金客户为 14 ( $68 \times 20\%$ ) 个,黄金客户为 54 ( $68 \times 80\%$ ) 个,对 272 个铁质客户与铅质客户也进行分类,铁质客户为 55 ( $272 \times 20\%$ ) 个,铅质客户为 217 ( $272 \times 80\%$ ) 个。从表 1-2 中的统计数据可以看出,A 公司 20% 的客户为公司创造了 96.70% 的利润,而 80% 的客户仅为公司创造了 3.30% 的利润。这与通常所说的 20% 客户为公司创造 80% 的利润虽有不同,但只是表现在数字上的差异。事实上,对于每一个企业来说,这个比例肯定是不同的,但是反映的意义都是一样的,即企业一部分少量的客户为公司创造了绝大部分的利润,企业应该依据客户价值的不同实施不同的客户关系策略,以便能为客户提供优质的产品和服务,实现更大的客户价值。

在了解和掌握了外向型企业的客户细分理论和客户分类方法之后,就可以

依据外向型企业中客户群体的不同特点进行不同的客户关系管理策略研究。

### 1.3 客户价值概述

客户关系管理的核心是客户价值管理,CRM 的实践策略应当以客户价值为中心,围绕增强客户价值开展 CRM 的实践工作。在进行客户价值管理研究和探讨之前,需要解释一下客户价值的概念。在很多的 CRM 研究文献中,谈到客户价值时都把它理解成客户为企业所带来的价值,而很少关注企业为客户带来的价值。对客户价值仅有这种理解是有失偏颇的。我们知道,CRM 产生和发展最主要、最根本的原因就在于 CRM 使企业和客户都能从二者的关系中实现自己的利益,即通常所说的“双赢”战略。CRM 的目的就是通过为客户创造最大化的价值利益来实现企业利润最大化的目标,而如果我们在研究客户价值管理时,仅仅研究客户为企业带来的价值而不研究企业为客户带来的价值,就必然会背弃 CRM 思想的本质含义,无法达到企业与客户的“双赢”状态。这样,企业就会为追求企业利润最大化而损害客户的利益,而最终也会损害企业自身的利益。因此,无论是在理论上或是在企业管理的实践中,都既要关注客户为企业带来的价值,又要关注企业为客户带来的价值,只有这样才能实现企业与客户的共同发展。

由此,我们把客户价值定义为:客户在与企业发生关系的过程中,客户为企业带来的利润贡献额与企业为客户带来的利润贡献额的总和。即在理解客户价值时,既要从企业的立场出发,同时也要从客户的角度进行考虑。前者可以简称为客户—企业价值,后者可以简称为企业—客户价值,如图 1-3 所示的客户价值所包含的内容。出于研究的方便,在下面的讲述中我们仍然以客户价值表示客户为企业带来的价值,以企业—客户价值表示企业为客户带来的价值。

客户价值从广义上说是客户为企业带来的利润贡献额与企业为客户带来的利润贡献额的总和;从狭义上说仅仅包括客户为企业带来的价值。下面从狭义的角度说明客户价值的内容,企业为客户带来的价值将在后文中进行论述。

究竟如何计算客户价值呢?根据客户生命周期理论,客户价值是从客户开始与其供应商建立交易关系一直到这种关系消亡的整个过程中所产生的一切价值利益的总和,客户为企业带来的实际销售收入仅仅是已经实现了的价值。全面衡量客户价值,必须引入客户终身价值的概念。客户终身价值(Customer