



21世纪高职高专财经类专业规划教材

客户关系管理 第2版

实用教程

主 编 周贺来 陈国栋
副主编 张如云 宋连公



免费提供电子教案
<http://www.cmpedu.com>



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

21 世纪高职高专财经类专业规划教材

客户关系管理实用教程

第 2 版

主编 周贺来 陈国栋

副主编 张如云 宋连公

参编 崔 楷 赵玉东 黄志启 等



机械工业出版社

本书是为市场营销、电子商务、工商管理、企业管理、计算机信息管理,以及其他经济与管理类专业编写的实务性教材,主要供这些专业的学生学习客户关系管理的基础知识和应用技能。书中介绍了客户关系管理的基本概念、处理方法和整体流程,介绍了 CRM 软件系统及其行业应用案例。

为了有助于教师授课和学生学习,本书每章均以“本章引例”开头,据此引出本章主题,然后给出本章“学习目标”;在每章最后均设有“本章小结”“关键术语”“复习思考”“实践训练”和“案例分析”等项目,以便复习巩固所学的知识,并能够利用相关知识去分析和解决客户关系管理活动中的实际问题。

本书可作为高职高专类院校,以及应用型本科院校中的市场营销、电子商务、工商管理、企业管理、计算机信息管理,以及其他经济与管理类专业的教材,也可作为各类企业中的市场营销、销售管理、客户服务等人员的自学、培训用书。

本书配套授课电子课件,需要的教师可登录 www.cmpedu.com 免费注册、审核通过后下载,或联系编辑索取(QQ: 1239258369, 电话: 010 - 88379739)。

图书在版编目(CIP)数据

客户关系管理实用教程/周贺来,陈国栋主编.—2版.—北京:机械工业出版社,2013.4

21世纪高职高专财经类专业规划教材

ISBN 978-7-111-41559-6

I. ①客… II. ①周… ②陈… III. ①企业管理-供销管理-高等职业教育-教材 IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第033040号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑:鹿征 宋燕

责任印制:邓博

北京瑞德印刷有限公司印刷(三河市胜利装订厂装订)

2013年4月第2版·第1次印刷

184mm×260mm·19.25印张·477千字

45001-48000册

标准书号:ISBN 978-7-111-41559-6

定价:39.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010)88361066

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售一部:(010)68326294

机工官网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010)88379649

机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线:(010)88379203

封面无防伪标均为盗版

前 言

客户关系是现代企业商务活动的巨大信息资源,企业所有商务活动所需要的信息几乎都来自客户关系。当前企业已经进入“以客户为中心”的时代,企业中的各类管理人员、技术人员和销售人员必须高度重视客户关系,及时从客户那里获取有关市场、产品、技术的信息和知识,以便利用这些信息和知识进行相关产品的销售或技术研发活动。

21 世纪是服务取胜的时代,谁真正了解客户、拥有客户,谁就能赢得一切。目前,客户关系管理(CRM)已经成为市场营销、电子商务以及管理信息化的热门话题。CRM 不仅是一项信息化技术,更是一项企业发展战略,其实施过程必须多头并进。也就是,一方面要加强 IT 技术和管理工具的应用,如安装、部署现代化的 CRM 软件系统,组建以呼叫中心为核心的客户服务中心,大力建设客户档案数据库、客户营销数据仓库,全面开展面向客户行为分析的数据挖掘工作;另一方面,还必须做好与管理相关的配套调整,包括与“以客户为中心”的经营理念相匹配的管理战略变革,对传统营销方式和销售流程的优化和重组,以及销售、营销、服务各类人员素质的提高和观念的更新。

本教材第 1 版问世之后,已经重印 10 次,印数近 5 万册,受到了广大授课教师和学生的好评。经过 4 年多的使用,特别是随着高职高专课程改革的深入,我们发现书中已存在一些需要改进、删减、增补和完善的地方。为使教材适应新的变化,做到与时俱进,参考相关任课教师的建议,作者决定对本书进行改版,推出第 2 版。

第 2 版基本保留了原有的知识结构和编写风格,但在内容和体例上有所调整。主要变动如下:

① 在内容选取上,增补了一些实务性的内容,删减了一些不实用的内容,完善了一些原来过于简略的内容。

② 在章节安排上,对相关章节进行了拆分和整合,使全书结构更加合理。

③ 为便于学习,各章均以“本章引例”和“学习目标”开头,以便让读者了解这一章的整体框架和学习要求,然后引出主题。在各章最后,都给出了“本章小结”“关键术语”“复习思考”“实践训练”“案例分析”等项目,这样的编排有助于读者复习巩固所学知识,并可利用所学知识去分析和解决实际问题。

④ 书中还更新和补充了一定量的案例,在案例的选取上,注意更加贴近工作和实际要求,更具有可读性。

⑤ 为了使内容更容易理解,书中增加了一些图表。

⑥ 为了使作业布置和教学考核环节更加科学,本次改版对“复习思考”和“实践训练”环节作了较大修订,增加了很多形式多样、内容新颖的练习和实践题目。认真完成这些练习和题目,可使学生更深入理解所学理论知识,并利用这些知识解决实际问题。

第 2 版全书共 12 章,仍分为四个部分。其中,第 1~2 章为基本概念部分,简要介绍了客户关系管理基本知识、客户生命周期管理及其价值管理的相关内容;第 3~6 章为理论方法部分,分别介绍了客户关系管理中的四项核心内容,即客户关系识别、开发与分级,客户

满意与客户忠诚管理，客户保持与客户流失管理，客户互动与客户投诉管理；第7~10章为技术系统部分，分别介绍了客户关系数据管理与分析，客户服务中心及其应用，CRM软件系统介绍，CRM软件系统模块功能示例四项内容；第11~12章为实施应用部分，第11章介绍了客户关系管理战略与项目实施，第12章介绍了典型行业CRM的应用与实例分析。

本次改版由周贺来和陈国栋任主编，并组织了前期整体策划和后期审稿统稿；张如云和宋连公作为本书的副主编，承担了初稿的校对和编辑任务。全书编写人员分工及其各自职责如下：陈国栋（编写第1~2章），张如云（编写第3章），宋连公（编写第4章），李志民、黄文恒和张建（编写第5章），吕琦、刘铁军和严贝妮（编写第6章），黄志启（编写第7章），赵玉东（编写第8章），周贺来（编写第9~11章），崔楷（编写第12章和附录部分），贾琳琳和李会玲（搜集相关案例），王辉和杨利红（图表制作处理），胡伟和王永政（配套PPT制作）。

感谢曹献存、谢学军、孟涛为本次修订提纲的拟订、审核和确定提出的宝贵建议；感谢郭立峰和巩利芳为本教材编写提供了宝贵的企业案例、应用系统和相关文档。

在编写过程中，我们参考了许多资料，这些资料大多数已在引用处作了标注，或列于参考文献中，但难免有所遗漏，在此对各位参考资料的作者表示衷心的感谢。

由于编者水平有限，书中难免有错误或不妥、不当之处，敬请读者批评指正。

编 者

目 录

前言

第1章 客户关系管理基础知识 1

本章引例 1

案例 1-0 某豪华饭店员工的“超级
记忆”能力 1

学习目标 1

1.1 客户与客户关系 2

1.1.1 客户的含义 2

1.1.2 客户的分类 3

1.1.3 客户关系的内涵 4

1.2 客户关系管理的定义与内涵 5

1.2.1 客户关系管理的定义 5

1.2.2 客户关系管理的内涵 6

1.3 客户关系管理的发展动力 8

1.3.1 原动力：客户需求信息收集 8

1.3.2 拉动力：买卖双方地位变化 8

1.3.3 牵引力：各方人员业务需求 9

1.3.4 推动力：现代信息技术发展 10

1.4 客户关系管理的内容与作用 10

1.4.1 客户关系管理解决的问题 11

1.4.2 客户关系管理的主要内容 11

1.4.3 客户关系管理的重要作用 12

1.5 客户关系管理的目标及其实现 ... 12

1.5.1 客户关系管理的“三维”
发展目标 12

1.5.2 “更多”：带动客户关系数量
的增长 13

1.5.3 “更久”：延长客户关系的生命
周期 14

1.5.4 “更深”：促进客户关系的
质量提高 15

本章小结 16

关键术语 16

复习思考 16

实践训练 17

案例分析 18

案例 1-1 海尔集团客户关系管理技术
手段的应用 18

案例 1-2 万科“非软件化”的客户
关系管理 20

第2章 客户生命周期及其价值管理 23

本章引例 23

案例 2-0 爱普生公司究竟是如何
“创造客户价值”的 23

学习目标 24

2.1 客户关系的生命周期 24

2.1.1 客户关系发展的四阶段模型 24

2.1.2 客户关系发展的不同模式 25

2.1.3 客户生命期阶段划分与特点 27

2.2 客户关系的价值体现 28

2.2.1 客户让渡价值及其核算 28

2.2.2 客户的终身价值 29

2.3 客户资产及其决定因素 31

2.3.1 客户资产的含义 31

2.3.2 客户资产的决定因素 31

2.3.3 客户资产与客户终身价值的
关系 32

2.4 客户价值细分及其表示 33

2.4.1 客户细分的含义 33

2.4.2 客户细分的目的 33

2.4.3 客户细分的方式 34

2.4.4 客户价值细分矩阵 35

本章小结 36

关键术语 37

复习思考 37

实践训练 38

案例分析·····	38	案例 3-3 储户不满 VIP 客户插队, 状告 银行但最终败诉·····	80
案例 2-1 上海移动客户生命周期管理 的尝试与经验·····	38	第 4 章 客户满意与客户忠诚管理 ·····	81
案例 2-2 联想集团如何发掘大客户的 终身价值·····	39	本章引例·····	81
案例 2-3 美国两家房地产公司不同的客户 细分策略·····	40	案例 4-0 德士高通过俱乐部卡实现的 客户忠诚方案·····	81
第 3 章 客户关系识别、开发与分级 ·····	42	学习目标·····	82
本章引例·····	42	4.1 客户满意度管理·····	83
案例 3-0 主动舍弃非盈利客户以便 规避损失·····	42	4.1.1 客户满意的含义·····	83
学习目标·····	42	4.1.2 客户满意的重要意义·····	83
3.1 客户关系的识别策略·····	43	4.1.3 客户满意度的衡量指标·····	84
3.1.1 进行客户识别的必要性·····	43	4.1.4 提高客户满意度的措施·····	84
3.1.2 优质客户的甄别标准·····	43	4.2 客户忠诚度管理·····	89
3.1.3 目标客户识别的建议·····	45	4.2.1 客户忠诚的含义·····	89
3.2 客户关系的开发策略·····	46	4.2.2 客户忠诚的重要作用·····	89
3.2.1 寻找目标客户的主要方法·····	46	4.2.3 客户忠诚度的衡量指标·····	92
3.2.2 说服目标客户加盟的策略·····	51	4.2.4 提高客户忠诚度的措施·····	92
3.2.3 吸引目标客户的主要措施·····	52	4.3 客户忠诚类型及其与客户满意 的关系·····	99
3.3 客户异议及其处理策略·····	59	4.3.1 客户忠诚的不同类型·····	99
3.3.1 客户异议的基本概念·····	59	4.3.2 客户忠诚与客户满意的关系·····	99
3.3.2 客户异议的不同类型·····	60	4.3.3 完全满意情况下客户忠诚度 最大·····	100
3.3.3 客户异议的产生原因·····	61	4.4 客户满意度调查的方法 与步骤·····	101
3.3.4 处理客户异议的基本原则·····	62	4.4.1 客户满意度调查的目的·····	101
3.3.5 处理客户异议的主要方法·····	63	4.4.2 客户满意度调查的方法·····	101
3.4 客户分级及其管理·····	66	4.4.3 开展客户满意度调查的步骤·····	103
3.4.1 对客户进行分级的必要性·····	67	本章小结·····	105
3.4.2 客户金字塔模型·····	68	关键术语·····	106
3.4.3 不同级别客户的管理方法·····	70	复习思考·····	106
本章小结·····	75	实践训练·····	107
关键术语·····	76	案例分析·····	109
复习思考·····	76	案例 4-1 奇瑞汽车公司三大举措提升 客户满意度·····	109
实践训练·····	77	案例 4-2 代顿-哈德森公司培养顾客 忠诚案例·····	110
案例分析·····	77	第 5 章 客户保持与客户流失管理 ·····	112
案例 3-1 美国西南航空公司对目标客户 的选择·····	77	本章引例·····	112
案例 3-2 携程旅行网的客户开发策略: 从“硬销”到“诱销”·····	78		

案例 5-0 烟草零售商客源流失的五大因素分析	112	6.2.3 客户关怀的方法	136
学习目标	113	6.2.4 客户关怀系统的结构	138
5.1 客户保持管理	113	6.3 客户投诉及其处理	138
5.1.1 客户保持的基本概念	113	6.3.1 客户投诉产生的原因	138
5.1.2 客户保持的相关模型	114	6.3.2 正确看待客户投诉问题	139
5.1.3 客户保持管理的内容和层次	116	6.3.3 提高处理投诉质量的措施	141
5.1.4 客户保持管理的策略与方法	117	本章小结	144
5.2 客户流失的含义与类型	118	关键术语	144
5.2.1 客户流失的含义	119	复习思考	144
5.2.2 客户流失的识别	119	实践训练	145
5.2.3 流失客户的类型	120	案例分析	146
5.3 客户流失的防范与挽回	120	案例 6-1 一汽大众 mySAP CRM 客户互动中心的应用	146
5.3.1 客户流失的因素分析	120	案例 6-2 移动公司营销代表用微笑服务应对“大叔”投诉	147
5.3.2 客户流失的防范策略	122	案例 6-3 著名制鞋企业——老牛皮公司别致的客户关怀策略	147
5.3.3 流失客户的挽回措施	123	第 7 章 客户关系数据管理与分析	149
本章小结	123	本章引例	149
关键术语	124	案例 7-0 沃尔玛公司发现“啤酒+尿布”的故事	149
复习思考	124	学习目标	149
实践训练	125	7.1 客户数据及其重要性	150
案例分析	125	7.1.1 客户数据的类型划分	150
案例 5-1 移动通信业客户流失分析与客户保持模型构建	125	7.1.2 客户数据的质量保证	152
案例 5-2 麦德龙独特的客户选择造成中国客流“流失”	127	7.1.3 客户数据的重要性	153
第 6 章 客户互动与客户投诉管理	130	7.2 客户数据的处理、分析与应用	155
本章引例	130	7.2.1 客户数据的收集渠道	155
案例 6-0 客户在线互动在 A 花卉公司的应用	130	7.2.2 客户数据的整理	155
学习目标	131	7.2.3 客户数据库及其建立	156
6.1 客户互动管理	131	7.2.4 客户数据库在 CRM 中的重要作用	158
6.1.1 客户互动的内涵分析	131	7.3 数据仓库及其在 CRM 中的应用	161
6.1.2 客户互动方式对比分析	131	7.3.1 数据仓库基本知识介绍	161
6.1.3 客户互动管理的含义	132	7.3.2 CRM 中数据仓库的建立方法	161
6.1.4 客户服务人员的互动技巧	133	7.3.3 CRM 中数据仓库的应用介绍	163
6.1.5 多渠道客户互动的整合	133	7.4 数据挖掘及其在 CRM 中的应用	
6.2 客户关怀及其实施	135		
6.2.1 客户关怀的含义	135		
6.2.2 客户关怀的内容	135		

介绍	164	8.4.1 银行客户咨询中心呼入服务处理 实例	185
7.4.1 数据挖掘基本知识介绍	164	8.4.2 汽车企业市场部对潜在客户呼出 调查实例	187
7.4.2 数据挖掘在 CRM 中的实施 流程	166	8.4.3 IT 公司产品解决方案客户反馈 的呼出调查实例	189
7.4.3 数据挖掘在 CRM 中的应用 介绍	167	8.4.4 自来水公司客户服务中心交互式 语音 (IVR) 流程实例	189
本章小结	168	本章小结	190
关键术语	168	关键术语	190
复习思考	168	复习思考	190
实践训练	169	实践训练	191
案例分析	169	案例分析	191
案例 7-1 亚马逊书店利用客户数据库 为客户简化交易手续和 推荐书目	169	案例 8-1 苏宁电器呼叫中心的开发与 应用	191
案例 7-2 美国第一银行: 借助数据仓库 系统支持“如您所愿”	170	案例 8-2 帅康集团呼叫中心应用 案例	193
案例 7-3 天津联通利用 SAS 数据挖掘 技术实现精细营销	171	第 9 章 CRM 软件系统介绍	196
第 8 章 客户服务中心及其应用	173	本章引例	196
本章引例	173	案例 9-0 中国联通美国分公司 CRM 案例	196
案例 8-0 方太公司客户服务中心的 典型应用	173	学习目标	198
学习目标	173	9.1 CRM 软件系统的模型与结构	198
8.1 客户服务中心基本概念	174	9.1.1 CRM 软件系统的一般模型	198
8.1.1 客户服务中心场景实例	174	9.1.2 CRM 软件系统的核心模块	199
8.1.2 客户服务中心的含义	175	9.2 CRM 软件系统的组成部分	200
8.2 呼叫中心及其发展历程	175	9.2.1 CRM 软件系统中的接触活动	200
8.2.1 呼叫中心的产生过程	176	9.2.2 CRM 软件系统的各业务子 系统	200
8.2.2 呼叫中心的类型划分	176	9.2.3 CRM 软件系统中的客户信息 数据库	202
8.2.3 呼叫中心的结构组成	177	9.3 CRM 软件系统的三种类型	203
8.3 客户服务中心在 CRM 中的 作用	181	9.3.1 运营型 CRM 系统及其功能	203
8.3.1 客户服务中心的重要作用	181	9.3.2 分析型 CRM 系统及其功能	205
8.3.2 客户服务中心的具体功能	181	9.3.3 协作型 CRM 系统及其功能	207
8.3.3 客户服务中心的工作目标 与职责	182	9.3.4 三类系统的关系与定位	208
8.3.4 呼叫中心在 CRM 中的应用 介绍	183	本章小结	210
8.4 企业客户服务中心工作流程 实例	184	关键术语	210
		复习思考	210
		实践训练	211

案例分析	211	知识	239
案例 9-1 W 公司 CRM 系统选型不当 的后果	211	11.1.1 客户关系管理战略的含义	239
案例 9-2 挪威联合银行 CRM 软件系统 的应用	212	11.1.2 客户关系管理战略的作用	241
第 10 章 CRM 软件系统模块功能		11.1.3 客户关系管理战略的类型 选取	241
示例	213	11.2 客户联盟及其运作模式	244
内容说明	213	11.2.1 客户联盟的含义与作用	244
学习目标	213	11.2.2 客户联盟的运作模式	246
10.1 金蝶 EAS - CRM 系统的解决 方案	213	11.2.3 客户联盟的建立方法	249
10.1.1 金蝶 EAS - CRM 系统的整体 业务流程分析	213	11.3 客户关系管理项目的实施	249
10.1.2 金蝶 EAS - CRM 系统的整体 结构	214	11.3.1 CRM 项目实施的含义与目标	249
10.1.3 金蝶 EAS - CRM 系统的功能 特点	217	11.3.2 CRM 项目实施的具体方法	250
10.2 金蝶 EAS - CRM 系统客户 管理模块介绍	217	11.3.3 CRM 项目实施的成功因素	251
10.2.1 金蝶 EAS - CRM 系统客户 管理的设计思想	217	本章小结	254
10.2.2 金蝶 EAS - CRM 系统客户管理 解决方案	218	关键术语	254
10.2.3 金蝶 EAS - CRM 系统客户 管理的主要功能点	219	复习思考	254
10.3 金蝶 EAS - CRM 系统销售 管理模块介绍	224	实践训练	255
10.3.1 金蝶 EAS - CRM 系统销售 管理的设计思想	225	案例分析	255
10.3.2 金蝶 EAS - CRM 系统销售 管理的解决方案	226	案例 11-1 华为公司的大客户战略 联盟策略	255
10.3.3 金蝶 EAS - CRM 系统销售管理 的主要功能点	227	案例 11-2 太平洋保险公司成功实施 CRM 项目	257
第 11 章 客户关系管理战略与项目 实施	238	第 12 章 典型行业 CRM 应用与实例 分析	260
本章引例	238	内容说明	260
案例 11-0 A 证券公司客户关系战略的 规划与实施	238	学习目标	260
学习目标	239	12.1 零售业 CRM 应用与案例 介绍	260
11.1 企业客户关系管理战略基本		12.1.1 CRM 在商业零售业中的主要 作用	260
		12.1.2 商业零售企业实施 CRM 的方法 与策略	262
		12.1.3 北京翠微大厦 CRM 系统的应用 实例	264
		12.2 旅游业 CRM 应用及其案例 介绍	267
		12.2.1 旅游企业管理中 CRM 的应用 价值	268
		12.2.2 旅行社 Web CRM 解决方案与 应用实例	269

12.2.3 旅游服务业呼叫中心解决方案 及其应用实例·····	273	12.6 房地产行业 CRM 应用及其 解决方案·····	285
12.3 饭店业 CRM 应用与案例 介绍·····	274	12.6.1 房地产企业对 CRM 的 业务需求·····	285
12.3.1 饭店业实施 CRM 的必要性·····	274	12.6.2 房地产企业中 CRM 的功能 实现·····	285
12.3.2 饭店业中 CRM 的主要功能·····	275	12.6.3 房地产行业 CRM 方案实例： 创智 Power CRM 房地产业 方案·····	285
12.3.3 希尔顿饭店集团 CRM 的 应用实例·····	276	12.7 其他行业 CRM 应用及其案例 介绍·····	287
12.4 汽贸行业 4S 店 CRM 应用与 解决方案·····	277	12.7.1 电信行业：内蒙古联通大客户 CRM 系统成功案例·····	287
12.4.1 汽贸行业 4S 营销模式 的特点·····	277	12.7.2 保险行业：平安保险北京分公司 实施 CRM 的案例·····	288
12.4.2 汽贸行业 4S 营销模式 CRM 需求分析·····	278	12.7.3 IT 与网络服务业：搜狐公司 CRM 系统实施案例·····	290
12.4.3 解决方案举例：博士德汽贸 4S 店 管理系统介绍·····	279	12.7.4 出版传媒行业：北京晨报媒体 CRM 系统建设案例·····	291
12.5 医药行业 CRM 应用及其 应用案例·····	282	12.7.5 电力行业：BEA 助力重庆市电力 公司客户关怀系统项目·····	292
12.5.1 医药行业市场营销与客户服务 的特点·····	282	附录 ·····	293
12.5.2 医药行业客户服务常见问题 及其 CRM 的应用价值·····	283	附录 A 阅读材料索引·····	293
12.5.3 医药行业 CRM 应用实例：惠普 公司为德国拜耳公司实施 CRM 项目·····	284	附录 B 课程教学建议·····	295
		参考文献 ·····	297

第1章 客户关系管理基础知识

本章引例

案例 1-0 某豪华饭店员工的“超级记忆”能力

于先生因公务原因，经常出差泰国。第一次入住泰国东方饭店时，其良好的饭店环境和服务就给他留下了深刻的印象，当他第二次入住时，几个细节更使他对饭店的好感迅速升级。

那天早上，在他走出房门准备去餐厅时，楼层服务生恭敬地问道：“于先生是要用早餐吗？”于先生很奇怪，反问“你怎么知道我姓于？”服务生说：“我们饭店规定，晚上要背熟所有客人的姓名。”这令于先生大吃一惊，因为他频繁往返于世界各地，入住过无数高级酒店，但这种情况还是第一次碰到。

于先生高兴地乘电梯下到餐厅所在的楼层，刚刚走出电梯门，餐厅的服务生就说：“于先生，里面请”，于先生更加疑惑，因为服务生并没有看到他的房卡，就问：“你知道我姓于？”服务生答：“上面的电话刚刚下来，说您已经下楼了。”如此高的效率让于先生再次大吃一惊。

于先生刚走进餐厅，服务小姐微笑着问：“于先生还要老位子吗？”于先生的惊讶再次升级，心想“尽管我是第二次在这里吃饭，但上次也有一年多了，难道这里的服务小姐记忆力那么好？”看到于先生惊讶的目光，服务小姐主动解释说：“我刚刚查过计算机中的客户档案，您去年6月8日在靠近第二个窗口的位子上用过早餐”，于先生听后兴奋地说：“老位子！”小姐接着问：“老菜单？一个三明治，一杯咖啡，一个鸡蛋？”现在于先生已经不再惊讶了，“老菜单，就要老菜单！”于先生已经兴奋到了极点。

上餐时，餐厅赠送了于先生一碟小菜，这种小菜于先生是第一次看到，他就问：“这是什么？”，服务生后退两步说：“这是我们特有的××小菜”，服务生为什么要先后退两步呢，他是怕自己说话的口水不小心落在客人食品上，这种细致的服务让于先生觉得非常满意。这一次早餐给他留下了终生难忘的印象。

后来，由于业务调整，于先生有三年的时间没有再到泰国去，在于先生生日的时候，突然收到了一封泰国东方饭店发来的生日贺卡，里面附了一封短信，内容是：“亲爱的于先生，您已经有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，祝您生日快乐”。于先生当时感动得热泪盈眶，发誓如果再去泰国，绝对还要住在东方饭店，而且要说服所有的朋友也像他一样选择。于先生看了一下信封，上面贴着一枚六元的邮票。六元钱就这样买到了一颗心，这就是客户关系管理的魔力。

点评

以上案例的各个细节都体现了先进的客户关系管理思想。在当前以客户为中心的经济时代，企业管理必须要从过去的产品导向转变为客户导向，只有快速响应并满足客户个性化的与瞬息万变的需求，企业才能在激烈的市场竞争中得以生存和发展。

学习目标

通过本章的学习，读者应该能够：

- 熟悉客户的含义及其分类方法

- 掌握客户关系不同方面的含义
- 理解客户关系管理的定义与内涵
- 了解客户关系管理发展的动力
- 掌握客户关系管理的内容与作用
- 掌握客户关系管理的发展目标
- 理解客户关系管理目标的实现策略

1.1 客户与客户关系

1.1.1 客户的含义

1. 客户的概念

在日常的商务活动中，我们可以看到，“客户”几乎存在于商业社会的各种活动之中。例如，在商场购物时，我们是商场的客户；在学校学习时，我们是学校的客户；在看电视时，我们是电视台的客户；在国际市场订购铁矿石时，我们又成了铁矿石供应国的客户。

综上所述可知，客户是指购买企业产品或服务的个人或企业组织；同时也泛指企业的内部员工，代理商、分销商等合作伙伴，以及企业价值链中的上、下游伙伴，甚至竞争对手等。也就是说，本书的客户不仅指消费者，而是指与企业经营有关的任何个人或组织。

2. 客户的内容

根据以上的概念，以下的四类对象都属于企业“客户”的核心范畴内容。

- 消费者——购买最终产品与服务的零售客户，通常是指个人或家庭。
- 企业——将购买的产品或服务附加在其自己的产品上一同出售给另外的客户；或附加到其企业内部业务上，以增加盈利或服务内容的客户。
- 渠道——代理商、分销商和特许经营者，不直接为你工作，并且无需为其支付报酬的个人或组织。他们购买产品的目的是作为你在当地的代表进行出售。
- 内部客户——企业或联盟公司内部的个人或业务部门，他们购买产品或服务以实现其目标。这类客户通常是最容易被忽略的客户，同时又是能长期获利的一类客户。

说明：营销对象、客户、消费者、用户几个容易混淆概念的澄清。①营销对象是指企业营销活动的受体，也就是假想的目标客户群和影响到的受众，不是客户。②客户（Customer）是指购买或者有意向购买企业产品和服务的群体，核心是企业在与他的联系过程中掌握了部分关键信息，尤其是购买意向。③消费者（Consumer）是潜在的客户和客户的集合，泛指同类产品的购买者。④用户（User），就是正在使用产品或服务的群体，很特殊的一点是用户可能不是购买的客户而仅仅是使用者。

3. 客户的形成

客户的形成和发展过程如图 1-1 所示，下面对其内容进行简单介绍。

首先是猜想顾客，企业猜想可能会购买产品和服务的人或者组织。其中对企业的产品有强烈的潜在兴趣和有能力购买的人或者组织，企业可以把他们确定为预期顾客。接着，企业希望把合格的预期顾客转变成首次购买客户，并把满意的首次购买客户转变为重复购买客户，但是他们可能同时也会向竞争者购买产品，因此，企业必须把重复购买客户转化为忠诚

的客户。企业下一步的挑战是把忠诚的客户转化为成员，为其提供一套利益相关的成员计划方案，最终再把成员转化为拥护者，拥护者会称赞企业的产品并鼓励其他人也参与购买本企业的产品。企业最后一个挑战是把拥护者转化为合伙人，与企业共同工作，建立客户关系联盟。

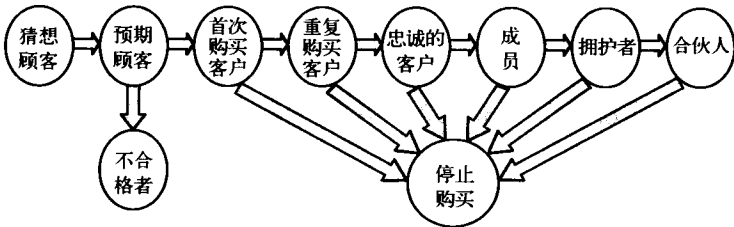


图 1-1 客户的形成和发展过程图

需要注意，在从首次购买到成为合伙人的过程中，客户随时都有可能停止购买行为。

1.1.2 客户的分类

客户分类的标准很多，如表 1-1 所示，实际应用时需要根据具体的需求来划分制定。

表 1-1 按照不同标准进行客户分类

分 类 标 准	划分的客户类型
客户与企业之间的关系	非客户、潜在客户、目标客户、现实客户和流失客户
客户来源的部门	终端客户（企业产品或服务的直接消费者，包括个人消费者和企业客户）、中间客户（购买企业产品或服务，但并非直接消费者，如销售商）、公利客户（代表公众利益，向企业提供资源，然后直接或间接从企业获利中收取一定费用的客户，如政府机构、行业协会或新闻媒体等）
客户所处的地域	国内客户、国外客户；本区域客户、外区域客户
与客户结算方式	现金客户、预付款客户、赊销客户等
所欠应收款情况	无欠款客户、短期欠款客户、长期欠款客户、呆死账客户等
对企业盈利贡献	盈利性客户和非盈利性客户；一般客户、核心客户与 VIP 客户

下面重点介绍第一种分类标准，也就是按照客户与企业之间的关系对客户分类。按照这种方法，可以将客户划分为五类：非客户、潜在客户、目标客户、现实客户和流失客户。

1. 非客户

非客户是指与企业的产品或服务无关或那些不可能购买企业产品或服务的人群。

2. 潜在客户

潜在客户是指对企业的产品或服务有需求和欲望，并有购买动机和购买能力，但还没有产生购买行为的人群。例如，已怀孕的母亲很可能就是婴幼儿产品的潜在客户。

3. 目标客户

目标客户是指企业经过挑选后确定的力图开发为现实客户的人群。例如，在汽车行业中，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。

说明：潜在客户与目标客户的区别在于：潜在客户是指主动“瞄上”企业、有可能购买但还没有采取购买行动的客户；目标客户则是企业主动“瞄上”的具有一定购买能力，但是尚未有购买行动的客户。当然，客户与企业可以同时相互欣赏，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。

4. 现实客户

现实客户是指企业产品或服务的现实购买者，具体又可以分为如下三种类型。

- (1) 初次购买客户（新客户）。初次购买客户是指对企业的产品或服务进行第一次尝试性购买的客户。
- (2) 重复购买客户。重复购买客户是指对企业的产品或服务进行了二次及以上购买的客户。
- (3) 忠诚客户。忠诚客户是指对企业的产品或者服务连续不断地、指向性地重复购买的客户。

5. 流失客户

流失客户是指那些由于种种原因，现在不再购买本企业的产品或服务的原有客户。

以上五类客户之间可以相互转化。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本企业的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”。客户流转模式如图 1-2 所示。

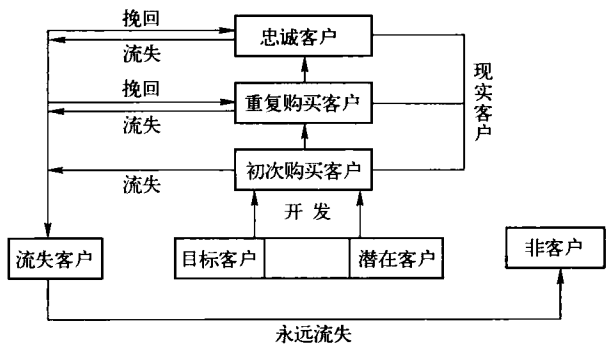


图 1-2 客户流转模式

（资料来源：苏朝晖．客户关系的建立与维护[M]．北京：清华大学出版社，2007.）

1.1.3 客户关系的内涵

在汉语大词典中可以查到，对“关系”一词的解释包含如表 1-2 所示的五个意思。

表 1-2 “关系”一词的五个不同意思

序号	含 义	举 例
1	事物之间相互作用、相互影响的状态	小王跟这件事没有什么关系

(续)

序号	含 义	举 例
2	人和人或人和事物之间某种性质的联系	社会关系、党群关系等
3	有影响或重要性	没有关系, 不会出什么大乱子的
4	泛指原因、条件	由于时间关系, 我就不再往下讲了
5	牵涉到	交通安全是关系到千万人家庭幸福的大事

根据上述解释, 可以给出“关系”一词的含义: 关系是指两个人或两组人之间相互的行为以及相互的感觉。关系发生在人以及由人构成的组织之间, 包括行为和感觉两个方面, 二者缺一不可, 并且可以相互转化。据此, 可以推断出客户关系所包含的以下几层内涵。

(1) 客户关系是企业与客户之间相互作用、相互影响的一种状态, 可以是一种价值链上、下游关系, 也可以是一种消费和提供消费的关系, 或是一种非直接利益上的合作关系。

(2) 客户关系既是人与物的关系, 也可以是人与人或者物与物的关系。一个商店可能价廉物美, 但服务态度很差, 那么人们宁可到物价比较贵, 但服务态度好的商店消费。

(3) 客户关系是一种原因和条件。客户关系的形成, 是源于客户对企业的某种需求。同时, 客户关系的产生, 也是很多企业发展和战略制定的条件, 只有把握足够多的客户, 并了解足够多的客户信息, 才能对市场作出合理的预测, 以便满足市场的需要。

(4) 客户关系是一种影响和重要性的表现。客户关系的形成和存在的状态, 能够反映出企业销售和生对市场的影影响程度。如果一个企业的产品在相关市场中赢得了 20% 以上的客户, 那么就可以断定这家企业是一家在该市场中比较重要的企业。

(5) 客户关系也是一种事物之间的联系。在交易过程中通过各种事物使得其中的人和人之间发生联系, 事务和事务之间发生联系。客户关系管理研究的就是这种联系。

1.2 客户关系管理的定义与内涵

1.2.1 客户关系管理的定义

客户关系管理 (Customer Relationship Management, CRM) 的定义, 目前还无统一表述, 不同的研究机构、专家学者和相关企业均有不同的表述, 其中有代表性的描述如下。

1. 高德纳咨询公司的观点

全球权威的研究组织高德纳咨询公司 (Gartner Group) 最早提出了客户关系管理这一概念, 并最早对客户关系管理给出如下的定义: “客户关系管理 (CRM) 是代表增进盈利、收入和客户满意度而设计的企业范围的商业战略。”可以看出, 高德纳咨询公司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, 其战略目标是增进盈利、销售收入和提升客户满意度。

2. 卡尔松营销集团的观点

卡尔松营销集团 (Carlson Marketing Group) 把客户关系管理定义为: 通过培养企业的每一个员工、经销商或客户对该企业更积极的偏爱或偏好, 留住他们并以此提高企业业绩的一种营销策略。其主要的任务是: ① 搞清楚与某一笔生意相关的客户价值; ② 了解这些价

值对于每一类客户的相对重要程度；③ 判断如果提供这些价值，对企业利益能否产生积极影响；④ 以客户愿意接收信息的方式与客户进行交流；⑤ 测算结果、验算投资收益。

3. 赫尔维茨集团的观点

赫尔维茨集团（Hurwitz Group）是世界著名的分析机构，他们认为，客户关系管理的焦点是自动化并改善与销售、市场营销、客户服务和支持等领域的与客户关系有关的商业流程。客户关系管理既是一套原则制度，也是一套软件和技术。它的目标是缩短销售周期，缩减销售成本，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、盈利性和忠实度。

CRM 应用软件将最佳的实践具体化并使用了先进的技术来协助各企业实现这些目标。客户关系管理在整个客户生命周期中都以客户为中心，这意味着 CRM 应用软件将客户当做企业运作的核心，它能简化、协调各类业务功能（如销售、市场营销、服务和支持）的过程并将其注意力集中于满足客户需要上。CRM 应用软件还将多种客户交流渠道，如面对面、电话接洽以及 Web 访问协调为一体，这样企业就可以按客户的喜好使用适当的渠道与之进行交流。

4. IBM 公司的观点

IBM 公司所理解的客户关系管理包括企业识别、挑选、获取、发展和保持客户的整个商业过程。IBM 公司把客户关系管理分为三类：关系管理、流程管理和接入管理。客户关系管理成功实施的关键是业务流程必须灵活，必须随着竞争压力的变化作相应调整。IBM 公司对客户关系管理的定义包括两个层面：首先，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客户的需求，适时地为客户提供产品和服务；其次，企业对分布于不同的部门、存在于客户所有接触点上的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，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，进行一对一的个性化服务。

综上所述，对客户关系的定义，目前还没有一个统一的表述。但就其功能来看，客户关系管理是通过采用信息技术，使企业市场营销、销售管理、客户服务和支持等经营流程信息化，实现客户资源有效利用的一套应用软件系统，其核心思想是以“客户为中心”，提高客户满意度，改善客户关系，从而提高企业的竞争力。同时，客户关系管理也是一种以信息技术为手段，对客户资源进行集中管理的经营策略，该策略的顺利实施需要相关 CRM 软件系统的支持。

1.2.2 客户关系管理的内涵

综合上面众多国外研究机构和跨国公司对客户关系管理定义的理解，现实中客户关系管理的内涵可以理解为理念、技术、实施三个层面。其中，理念是客户关系管理成功实施的关键，它是客户关系管理实施应用的基础和“土壤”；信息系统、IT 技术是客户关系管理成功实施的手段和方法；实施是决定客户关系管理成功与否、效果如何的直接因素。下面就从理念、技术、实施三个层面对客户关系管理内涵进行分析。

1. 第一个层面：客户关系管理是一种现代经营管理理念

作为一种管理理念，客户关系管理起源于西方的“以客户为中心”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。它主要吸收了数据库营销、关系营销、一对