

Customer
Management

客户管理

——打造忠诚营销价值链的 行动指南

· 史雁军 著 ·



客户管理一词随处可以听到，
而真正能带来价值的是行动方案



清华大学出版社

Customer
Management

——打造忠诚营销价值链的
行动指南

▪ 史雁军 著 ▪

客户 管理

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

客户管理不仅是一种以客户为中心的营销理念，更是一套系统化的实践方法。本书从客户管理的核心要素谈起，提出企业建立客户忠诚的营销方法与行动指南，并且探讨了社会化媒体带来的客户管理挑战。围绕客户管理的 3 个核心要素，提出了创造忠诚营销价值链的 5 个关键步骤，通过大量的客户营销策略与营销战术案例，阐明客户管理的操作方法与行动指南，是企业管理人和营销人不可或缺的营销读物。

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

客户管理：打造忠诚营销价值链的行动指南/史雁军著. -北京：清华大学出版社，2012.1
ISBN 978-7-302-27271-7

I. ①客… II. ①史… III. ①企业管理：营销管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 229266 号

责任编辑：王金柱 张楠

责任校对：闫秀华

责任印制：

出版发行：清华大学出版社

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

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

印 刷 者：

装 订 者：

经 销：全国新华书店

开 本：170×230

印 张：17

字 数：381 千字

版 次：

印 次：

印 数：

定 价：

产品编号：

序 *Preface*

迎合客户的舞步

彼得·德鲁克大师讲过：“处理好与客户的关系很难，但也并不是一项无法完成的任务。”

一位朋友跟我讲过他亲身经历的一件事。他是一家总部位于深圳的全国性地产集团的客户服务总监，七八年前，他和太太从深圳到丽江度假，乘机之日刚好是他太太的生日，他在订票时向深航的电话中心提到了此事，他心中怀着一丝期望，也许在深航的班机上能够得到一个小小的祝福。让他意外的事情发生了，深圳航空那趟航班的乘务组不仅为她太太带来了隆重的生日祝福，更让那趟班机成为了他太太的空中生日 Party！太太的惊喜也让这位先生很有面子，他从那时起决定，只要有可能，一定选择乘坐深圳航空的航班。凭他多年的工作经验知道，要将这样一件看似不大的事情真正做好，需要深圳航空内部多个部门之间业务流程和服务资源的协同，做到这一点实在是非常不容易。他逢人就会讲述这次难忘的深航空中之旅，对深航的服务也是赞不绝口。

“客户至上”的口号比比皆是，能够真正像深圳航空这样落实的企业又有多少呢？许多企业把这些客户服务的口号张贴在办公室里，印刷在市场宣传资料上，但是大多数客户并没有真正得到企业所承诺的服务，甚至享受到的服务与企业宣称的服务水平相差甚远。承诺的企业不是不知道客户承诺是什么，而是不知道如何做到，有时企业的管理层也不是不想做到，而是不知道如何让员工做到。

在我讲述客户管理公开课时，经常会有来自企业的学员问道，“史老师，我相信也赞同你的客户管理理念，也愿意在客户管理上进行尝试和投入，可如何让公司的最高决策层理解，在客户管理上进行的持续投入是会有回报的？”

本书是这样一本书，告诉你如何站在企业的角度来对客户进行识别、管理、服务和营销。

现实中的企业在客户管理上经常会面临这样的两难处境：一方面，相信客户是企业的一种重要资产；但另一方面，常常不愿意投资于客户管理的相关项目。尽管客户的重要性已经获得了服务型企业的普遍认可，但是许多企业的实际行动往往与这样的认识并不匹配。导致这种两难困境的原因难道只是不知道如何用什么方法来测评客户带来的价值？以及不知如何计算客户资产对公司整体价值的影响吗？

我们经常误读客户价值，往往过于关注从客户那里得到的价值，而忽略了为客户创造的价值。只有为客户持续创造价值，客户才有理由持续购买你的产品和服务。更多了解客户，企业才能“给力的”应对竞争。

现在已是客户掌控一切的时代。对于亚马逊这样的互联网电子商务企业来说，真正掌控企业运营的不是管理者手中的权利，而是客户手中的鼠标。管理者应该做的是如何更好的迎合客户，让客户在企业的网站上停留更多的时间。只有一切以客户为中心，互联网企业才有最终成功的可能。

市场上从来不缺少客户，真正缺乏的是全面理解和掌控客户的能力。大多数企业连现有的客户还没有认识清楚，只是盲目的面向外部市场进行大众营销。一些企业更是因为客户众多而成立了大众客户部，顾名思义，“大众客户”意味着企业根本就不想知道客户是谁。

这让我想起几年前的一次高层访谈，访谈对象是一家全国性金融机构的零售业务总部总经理。当问到“谁是你最好的客户”时，这位总经理陷入了沉思。他后来讲道虽然看似每天都在忙于处理与客户相关的各种业务，但是金融机构只是从账户资产层面来看待客户，既不了解账户背后的客户是谁，更不知道企业在客户心目中的价值和形象如何。零售银行经过十余年的金融服务创新，大多还处在

账户管理的阶段，用户管理还没有做好，更谈不上客户管理了。

正如一个国家首要的任务是国防一样，服务型企业最重要的也是建立并保护自己的客户资产。很难想象一个连自己疆域和领土都保卫不了的国家能够有多强大的实力，以客户为导向的企业首要的任务是维系企业最好的客户。企业的客户竞争力在于是否能够吸引并留住高价值客户。而有两项关键的任务对于留住客户至关重要：第一，持续提供优质服务的能力；第二，提供更多适合客户需求的产品与服务，从而形成更合理的客户产品组合。企业的发展要从向客户提供产品到提供产品组合，从管理客户到管理客户的组合。

如何衡量服务与营销的能力呢？一位零售银行的高管讲过这样一件事。有一次走访某分行的理财中心时，客户经理向他提了这样的问题：“理财中心到底是以客户为中心，还是以营销为中心？如果要求我们做好客户服务，可为什么又要考核那么重的销售业绩指标？我们为了完成这些销售指标，怎么能够做好服务？”这位零售银行的高管当时以“服务中喻营销，营销中喻服务”作答。虽然这样讲完了，但是这位高管显然一直在思考，因为这样看似高深的含糊解释并不具有现实的可操作性。

营销导向的考核带来了这样的客户管理困局：为了追求短期的营销结果，必然会忽视或扭曲服务提供的过程，过度营销会导致客户不能有效得到应有的服务。长此以往，怎么可能赢得客户的忠诚呢？

客户管理不仅是一种战略思想，更意味着需要不懈行动的持续运营。与国际领先企业相比，国内的企业更加热衷于管理工具的应用。在这种现实情况下，客户管理经常被误读。典型的场景就是：总有人会问“你们卖什么软件”，管理工具永远都应管理思想服务，那些在客户管理体系不成熟时就盲目导入 CRM 软件的企业，几乎无一不是陷入了为复杂工具所累的境地。

对于一位客户经理而言，具备一对一服务的技能和营销能力就能胜任工作了，但是对于市场营销总监和客户服务总监来说，需要理解和管理的是客户的群体特征，这就要从管理和服务客户的能力到建立管理和服务客户组合的能力来转变。

当你发现客户真正的需求后，你就可以制定你的工作目标和对策去满足客户

的需求。无论是什么对策，都必须以客户为中心。

曾经有一家服务机构找到我，希望建立一个面向高价值、高贡献客户提供贵宾服务的营销体系。我们在分析了这家大型服务机构的客户结构和利润贡献分布后，发现贡献大多数利润的并不是来自那些资产较高、平均交易量较大的大客户，反而是那些资产中等、交易活跃的客户。在我们的影响下，这家机构调整了客户定位和营销策略，将资源和服务的重心着眼于服务好那些贡献大部分利润的活跃交易型客户身上。

这样的例子在我的咨询经历中经常遇到。企业总是想当然的去追逐那些看似平均贡献较大的大客户，但是这样的客户往往有着很强的议价能力，他们的服务要求也比较高，并不是他们的平均利润贡献不高，而是企业并不能在他们身上获得足够的利润。

与客户结盟是决定企业未来的起点。客户管理是面向未来的管理，而不是面向过去的管理。一个开车时只知道看后视镜，而不知道向前看更重要的企业是走不了多远的。

很多企业陷入了用过去来管理未来的误区。客户满意度调查的热衷就是一个典型的例子。客户满意度调查是站在现在看过去的思维，不少管理者只想知道过去发生的情况是否符合过去的预期，而没有对未来的管理给予足够的重视，不去进行系统化的客户研究，也不知如何与客户建立联络。

导致大多数人与人之间的关系不和睦的根本原因在于，人们总是倾向于把自己的价值观强加给别人。

企业是否想与客户结盟？许多企业与客户的关系水平停留在交易记录和客户资料管理的低层次上，甚至一些企业的营销人主动跳出来破坏与客户的关系。

我们的企业，积累了大量的客户资产和财富，但是在客户关系的管理上还有着很长的路要走。国内某银行是一家在服务接触界面上表现不错的零售银行，但并不代表着该银行真的自上而下的在想与客户结盟。该银行将对一线员工的业绩考核延伸到客户身上，按月清算客户资产余额来收取惩罚性账户管理费，这样的作法是背离客户管理理念的。这种忘却客户历史的短视激进式营销，看似获得了

短期的收益，实质是在伤害与客户的长期关系。不幸的是，这样做的并不仅仅是该银行一家。

美国玩具反斗城有限公司的创始人查尔斯·拉扎勒斯这样讲过：“你只需要聆听客户的心声，然后用行动去帮助他们达成心愿就可以了。”

对于客户个体而言，服务往往只是一个体验。对于一家服务好的酒店来说，你提出一个要求，马上就能被满足。而对于一家服务顶级的酒店，你甚至不需要提出要求。丽丝·卡尔顿酒店就是致力于成为这样一家能够提供极致服务的酒店。

如何营造极致的服务体验是管理者需要思考的一个永恒话题。对于客户群管理来说，许多服务往往是一个复杂的社会性体系。上海世博会的组织者曾用“漏洞百出，狼狈不堪”来评价上海世博会开园试运行首日的状况，凸现出国际一流的服务设施与设计低劣的服务体系之间的巨大差异。向游客提供有序、顺畅、满意的参观体验，本就是一个系统的客户管理工程。贯穿所有接触点的整体服务规划，在各接触点对海量客流的秩序设计和现场动态管理，是创造参观世博美妙体验的关键。在大规模客户服务体系设计和运作中，后台的作用至关重要。

客户俱乐部是我研究咨询的一个重要领域。“和悦会”就是我为一家高端零售商的VIP客户俱乐部起的名字。“和悦”不仅代表着富裕阶层对人生的参悟和对高品位生活的追求，也蕴含了和悦待人、友善光明的服务精神。

源于航空业发展起来的客户俱乐部已经逐渐被其他行业接受，成为提升核心客户服务和赢得客户长期价值的战略性营销工具。多年的国际航空服务的从业经历，让我对客户俱乐部的运作有着深刻的体会。许多企业管理层已经认识到，必须提供更高水平的服务，才能在核心客户竞争中胜出。我和国泰君安零售客户总部历经三年打造的君弘客户俱乐部就是证券行业通过服务营销来赢得核心客户忠诚的成功案例，这也引领了证券业服务营销转型的浪潮。

客户的钞票就是企业的选票。越来越多的客户也开始意识到自己的重要性。现实中，能够持续成功运营的客户俱乐部并不多。打造乐购客户俱乐部这样的客户平台需要更高层次的战略思考和持续的运营投入。一些曾经辉煌一时的客户俱乐部由于缺乏长期的战略定位和持续的运营投入而举步维艰，或是因为没有及时

根据客户的变化来进行调整而沉寂没落，美好的营销预期和严峻的运营现实之间的反差常常是非常强烈的。

社会化媒体的兴起，极大改变了企业营销沟通和服务互动的模式。传统媒体时代，企业以广播的方式进行营销沟通，以被动响应的方式提供客户服务；而在新媒体时代，企业必须主动提供客户服务，而客户更多的以广播的方式来表达不满。

无可争辩的事实是，我们正在进入一个全新的媒体时代，一个改变客户管理基础的时代，一个以信息为驱动力、真实而又形象地还原人们行为习惯的新媒体时代。企业如何利用社会化媒体工具来实现客户管理和品牌忠诚的营销目标，已经成为营销人所面临的全新挑战。

本书向你展示了客户管理的核心要素与行动指南。

首先，我们探讨客户管理的三个根本性问题：客户定位的重要性、如何对客户进行识别和分类，以及客户管理的策略与方法。

- 谁是你最好的客户？
- 应该向他们提供什么？
- 如何做到这些？

接下来，我会告诉你该如何将这些客户管理理念付诸实践。我们会一一探讨客户管理所应具备的五种核心能力：

- 建立客户联络。
- 发展客户关系。
- 营造客户体验。
- 赢得客户忠诚。
- 经营客户价值。

在本书的最后，我们通过两个案例探讨了社会化媒体对客户服务的深远影响。

本书的初衷是给客户管理公开课的学员们提供一本知识系统且案例丰富的参考书籍。在学员的建议和朋友们的鼓励下，形成了内容更为丰富的客户管理丛书，

这是其中最重要的一本。本书是探讨客户管理理念以及战略战术层面的行动方法指南，并不是解答具体服务或营销细节问题的技能类书籍。

本书也可以作为从事市场营销、客户管理、客户服务的管理人员的学习资料。如果你想学习客户管理的系统知识和方法，本书的内容可以提供一定的指导和借鉴。

在本书的写作过程中，得到了许多热心朋友的支持。周本能先生多次和我探讨了客户管理框架和客户研究体系；周蕊女士对于国际领先的客户管理标杆企业进行了大量的实践研究，乐购客户俱乐部和百思买的社会化服务案例就从中借鉴了许多有益的素材；彭鹏女士一直鼓励我完成此书，并且在内容定位上提出了许多有益的建议；公开课学员们是我最大的动力，他们向我提出工作中的各种客户管理问题，启发我产生更多的灵感；最需要感谢的是我的爱人谢小燕女士，她不仅要完成自己的工作，还承担了教育孩子的事务和全部的家务，可以说没有她的辛勤付出和全心支持，就不会有这本书的出版。

其他还有许多需要感谢的人，篇幅所限不能一一列出，在此一并谢过。

我们处在信息爆炸时代，我相信本书能够带给你一点启发和共鸣。由于作者水平所限，书中一定还有许多不尽如人意的地方，书中一些观点难免存在偏颇之处，敬请读者批评指正。

谨以此书献给心系客户的人。

作 者

2011 年 10 月于北京

目录 Contents

第 1 章

客户：营销价值的来源

从产品营销到客户管理 / 2

透过客户的视角观察世界 / 7

客户管理的重要性 / 10

客户管理的三要素 / 12

赢得客户价值的五个步骤 / 14

第 2 章

客户定位——谁是你最好的客户

成熟的好男人 / 16

谁是我们真正的客户 / 18

客户的概念 / 20

客户的类型 / 23

定位最好的客户 / 26

第3章

客户识别——如何对客户分级分类

- 我们只认卡，不认人 / 32
- 迪士尼的教训 / 33
- 如何有效识别客户 / 35
- 运用人口统计特征进行分类 / 38
- 家庭生命周期细分 / 40
- 客户行为特征分类 / 41
- 客户价值贡献分类 / 44
- 客户个性特征分类 / 47
- 按渠道接触特征分类 / 49
- 金融服务中的客户分类学 / 54
- 避免客户分类的误区 / 56
- 有效客户分类的6个原则 / 58
- 行动指南：理想的营销客户信息数据库结构 / 60

第4章

客户策略——成就客户价值之道

- 涨价的智慧 / 64
- 以客户为导向的营销策略 / 69
- 前进保险的成长密码 / 76
- 基于客户服务需求的策略 / 82
- 英航运用会员价值预测提升营销绩效 / 84
- 行动指南：避免客户策略的7个常见错误 / 86

第 5 章

建立客户联络

- 失落的客户 / 90
- 交易不等于联系 / 91
- 丰田的客户联络行动 / 93
- 多渠道时代的客户沟通 / 96
- 选择适合的客户覆盖模式 / 100
- 行动指南：以适合的方式建立客户联络 / 106

第 6 章

发展客户关系

- 客户之悦 / 116
- 发展客户关系的阶梯 / 121
- 内联升的百年传奇 / 125
- 如何创造人性化接触 / 129
- 客户经理行动指南 / 131

第 7 章

营造客户体验

- 小小的马克杯 / 138
- 三双鞋的境界 / 139
- 卓越服务创造的价值链 / 141
- 海底捞的现场直播 / 149
- 用心成就卓越服务 / 152

新加坡航空的全面客户体验 /	154
测量服务的质量 /	159
服务带来的客户流失 /	163
变味的烤鸭 /	168
行动指南：有效应对客户投诉的原则 /	171

第 8 章

赢得客户的忠诚

“偷”火鸡的人 /	176
乐购俱乐部：赢得客户一生的忠诚 /	179
赢得客户忠诚的挑战 /	185
维系客户忠诚的策略 /	192
客户忠诚计划的 4 种模式 /	197
解读客户俱乐部营销模式 /	202
成功构建客户忠诚计划的 15 条原则 /	209
如何衡量客户忠诚 /	212
行动指南：如何设计忠诚营销计划 /	215

第 9 章

经营客户的价值

H 企业的困境 /	222
Aeroplan 的客户经营之路 /	224
如何衡量客户价值 /	225
哈拉斯如何赢得客户价值 /	227

SK 电讯的客户价值创新 / 234

行动指南：管理客户价值的 9 个步骤 / 239

第 10 章

客户管理的趋势

客服先锋 Twelpforce / 242

社会化媒体的兴起 / 247

社会化客户管理的特征 / 249

营销 3.0 时代 / 251

客户管理的新技术 / 252

关注营销新趋势 / 253

主要参考文献 / 255

第 1 章

客户：营销价值的来源

-
- 从产品营销到客户管理
 - 透过客户的视角观察世界
 - 客户管理的重要性
 - 客户管理的三要素
 - 赢得客户价值的五个步骤
-

“用客户的眼光看世界。”

从产品营销到客户管理

营销的启源和商业文明一样久远。在当今这样一个信息高度发达的经济社会中，营销几乎无处不在，都市里到处都充斥着各类营销信息，营销已经渗透到人们生活中的几乎每个角落。

企业和客户都从以前的以产品为中心转向以关系为中心，这也导致了从营销产品到管理客户的根本性转变。如下图所示，在当今信息技术高度发达的市场环境下，营销从最初的产品驱动发展为服务驱动，随着客户关系营销和客户体验营销的兴起，正逐渐向客户价值驱动演进。

从 20 世纪 70 年代至今，现代营销理论的发展经历了 5 个阶段：

- 交易导向的营销。
- 服务导向的营销。
- 关系导向的营销。
- 体验导向的营销。
- 价值导向的营销。