

Customer Relationship Management

客户关系管理

许巧珍 主编



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

客户关系管理

许巧珍 主编



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

客户关系管理/许巧珍主编. —杭州: 浙江大学出版社, 2014. 6

ISBN 978-7-308-13281-7

I. ①客… II. ①许… 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 109557 号

客户关系管理

许巧珍 主编

责任编辑 张凌静(zlj@zju.edu.cn)

封面设计 十木米

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排版 杭州金旭广告有限公司

印刷 浙江良渚印刷厂

开本 787mm×1092mm 1/16

印张 16

字数 390 千

版印次 2014 年 6 月第 1 版 2014 年 6 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-308-13281-7

定价 36.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式 (0571)88925591; <http://zjdxcbbs.tmall.com>

编 委 会

主 编 许巧珍

副主编 成荣芬 单亚东 朱金福

编 委 贾 妍(温州职业技术学院)

何海怀(温州职业技术学院)

台新民(浙江工贸职业技术学院)

楼红平(温州职业技术学院)

熊百妹(浙江医药高等专科学校)



前 言

21 世纪,新营销模式不断涌现,随着市场营销观念的不断发展深化,客户关系管理也加入了新营销的阵营。客户已成为企业的重要资产,如何发现客户、吸引客户、开发客户、维持大客户、让客户满意、培养客户的忠诚度成为企业的一项核心管理工作。树立以客户为中心的经营理念、建立一个以客户为中心的客户管理体系、做好客户关系管理工作正成为企业夺取竞争优势的重要战略。

在编写本教材的过程中,编者充分汲取高职高专市场营销类专业的教学改革成果,按照以技能训练为主线、相关知识为支撑的编写思路,进行项目化教学方案编写,设置了“任务明确”、“案例导入”、“理论知识”、“技能演练”等项目,逐层展开。每章都以先理论后技能训练的模式编排,使本教材更具实践引领性。本教材的主要特点如下。

1. 更好地处理了理论教学与技能训练的关系,注重职业能力及职业素养的培养。为学生的后续提升和发展提供了理论支持。以国家职业标准为依据,教材内容涵盖高级推销员、营销师等职业标准的相关要求。

2. 从职业技能分析入手,确定各项目的技能训练内容,形成具有典型性的技能训练项目,提高技能训练的针对性;增加了职业素养教育要求,提升学生解决今后工作中可能遇到的实际问题的能力。

3. 突出了客户服务在客户管理中的重要地位和作用,增加了客户服务章节,突出了客户服务理念、客户服务理论、客户服务技巧等。

本教材在编写过程中,在参阅了大量的国内外相关理论知识的基础上,进行客户管理知识重构,形成八个项目的学习实践内容。项目 1:开发潜在客户;项目 2:客户信息管理;项目 3:客户服务管理;项目 4:大客户管理;项目 5:客户体验管理;项目 6:客户满意管理;项目 7:客户忠诚管理;项目 8:客户关系管理(CRM)。

本教材适用于高职高专相关营销专业及相关商科类专业学生。

本教材由温州职业技术学院许巧珍老师担任主编,负责初期的整体策划和后期的统稿。浙江工贸职业技术学院成荣芬老师、浙江东方职业技术学院单亚东老师、宁波城市职业技术学院朱金福老师担任副主编,进行相关章节的编写。具体编写情况:许巧珍(项目1、项目2、项目3);成荣芬(项目5、项目7、项目8);单亚东(项目4);朱金福、许巧珍(项目6)。

本教材的出版得到了所有编委会成员和浙江大学出版社的大力支持,在此特向参与本教材的编委和编辑人员致以衷心的感谢。

本书在编写过程中,借鉴和吸收了国内外专家和学者的研究成果,参考了大量的资料。相关资料或标注了资料来源,或列于参考文献中,但难免有所疏漏,在此向书中涉及的各位相关资料的作者、同仁表示衷心的感谢和致意。

由于编者的水平和经验有限,若书中存在疏漏和错误之处,恳请读者和同行批评指正。

本教材配备相关教学课件,有需要的老师可与编者联系,或在浙江大学出版社官方网站(<http://www.zjupress.com>)上免费注册后下载。



编者

2014年5月



目 录

项目1 寻找潜在客户	1
任务明确	2
导入案例	2
任务 1.1 识别潜在客户	3
任务 1.2 寻找潜在客户的基本方法	8
任务 1.3 接近潜在客户	15
任务 1.4 潜在客户的开发	22
项目总结	27
课后思考	27
案例分析	28
技能操作	29
资料阅读	29
项目2 客户信息管理	31
任务明确	32
导入案例	32
任务 2.1 建立客户信息平台	33
任务 2.2 建立客户信息档案	41
任务 2.3 分析客户信息	47
项目总结	57
课后思考	57
案例分析	57
技能操作	58
资料阅读	59
项目3 客户服务管理	61
任务明确	62

导入案例	62
任务 3.1 客户服务的准备	63
任务 3.2 为客户服务的过程	69
任务 3.3 正确处理客户投诉	79
项目总结	88
课后思考	88
案例分析	88
技能操作	89
资料阅读	90
项目4 大客户管理	92
任务明确	93
导入案例	93
任务 4.1 识别大客户	94
任务 4.2 制订大客户计划	98
任务 4.3 大客户营销	104
任务 4.4 如何防止大客户跳槽	113
项目总结	118
课后思考	118
案例分析	119
技能操作	119
资料阅读	120
项目5 客户体验管理	122
任务明确	123
导入案例	123
任务 5.1 客户体验模式	124
任务 5.2 建立客户体验平台	131
任务 5.3 设计品牌体验	138
任务 5.4 建立与客户接触的渠道	143
项目总结	148
课后思考	148
案例分析	149
技能操作	150
资料阅读	150
项目6 客户满意管理	153
任务明确	154

导入案例	154
任务 6.1 认识客户满意	155
任务 6.2 客户满意度测评	160
任务 6.3 产品满意管理	167
任务 6.4 服务满意管理	172
项目总结	183
课后思考	183
案例分析	184
技能操作	185
资料阅读	185
项目7 客户忠诚管理	187
任务明确	188
导入案例	188
任务 7.1 客户忠诚的价值与测量	189
任务 7.2 培养忠诚客户的方法	195
任务 7.3 预防客户流失	201
项目总结	209
课后思考	209
案例分析	209
技能操作	210
资料阅读	211
项目8 客户关系管理(CRM)	213
任务明确	214
导入案例	214
任务 8.1 CRM 的理念	214
任务 8.2 CRM 的系统功能	217
任务 8.3 CRM 的客户信息管理	224
项目总结	238
课后思考	239
案例分析	239
技能操作	241
资料阅读	241
参考文献	244

寻找潜在客户

能力目标

通过完成本任务的教学,具备以下基本能力:

1. 掌握寻找潜在客户的基本方法;
2. 识别谁是潜在客户;
3. 掌握拜访客户的基本技巧;
4. 掌握接近客户的方法。

职业素养

在本任务的教学,重点关注如下职业素养的培养:

1. 坚忍不拔的意志品质;
2. 团队合作的精神;
3. 坚持不懈的信心。

知识目标

通过完成本任务的教学,具备以下基本知识:

1. 潜在客户的基本特征;
2. 寻找潜在客户的基本途径;
3. 接近潜在客户的方法;
4. 拜访客户的基本技巧。

任务学习

本项目将进行以下任务的学习与训练。

任务 1.1: 识别潜在客户。

任务 1.2: 寻找潜在客户的基本方法。

任务 1.3: 接近潜在客户。

任务 1.4: 潜在客户的开发。



任务明确

“谁拥有客户,谁就拥有市场。”刚开始从事销售工作的营销人员,有80%的失败是来自于对“消费群体”的定位和对潜在客户的搜索不到位。对客户的定位不准确,目标消费群体不明确,成功机会就会很小,也就是常说的“选择不对,努力白费”。我们要找的不仅仅是客户名单、联系方式、家庭地址等这些简单的客户信息,更多的是通过各种渠道搜索到合格的潜在客户。

客户是企业的利润源泉。找客户前,你不仅要熟悉自己推销的产品,尽可能多地去掌握产品的一些知识,你还要掌握识别潜在客户、寻找客户的途径和开发客户的基本技巧。掌握了这些基本技能你才有信心去寻找潜在的客户。

本项目将通过以下四个任务来完成学习和技能训练。

任务 1.1:识别潜在客户。

任务 1.2:寻找潜在客户的基本方法。

任务 1.3:接近潜在客户。

任务 1.4:潜在客户的开发。



导入案例

销售天才:乔·吉拉得

乔·吉拉得(Joe Giard)是世界上汽车销售量最多的一位超级汽车销售员,他平均每天要销售5辆汽车。

他是怎么做到的呢?连锁介绍法是他使用的一个方法,只要任何人介绍顾客向他买车,成交后,他会付给每个介绍人25美元。25美元在当时虽不是一笔庞大的金额,但也足够吸引一些人,因为举手之劳即能赚到25美元。

哪些人能当介绍人呢?当然每个人都能当介绍人,可是有些人的职位,更容易介绍大量的顾客。乔·吉拉得指出银行的贷款员、汽车厂的修理人员、处理汽车赔偿的保险公司职员更容易介绍大量的顾客,因为这些人几乎天天都能接触到有意购买新车的顾客。

每一个人都能使用介绍法,但您要怎么进行才能获得成功呢?

乔·吉拉得说:“首先,我一定要严格规定自己‘一定要守信’、‘一定要迅速付钱’。例如,当买车的客人忘了提到介绍人时,只要有人提及‘我介绍约翰向您买了部新车,怎么还没收到介绍费呢?’我一定告诉他‘很抱歉,约翰没有告诉我,我立刻把钱送给您,您还有我的名片吗?麻烦您记得介绍顾客时,把您的名字写在我的名片上,这样我可以立刻把钱寄给您。’有些介绍人,并无意赚取25美元,坚决不收这笔钱,因为他们认为收了钱心里会觉得不舒服。此时,我会送他们一份礼物或在好的饭店安排一餐免费的大餐。”

(案例来源:www.ceonlinebbs.com 世界经理人/世界经理人论坛/销售与营销)

【问题思考】

1. 乔·吉拉德运用了什么样的方法开发潜在客户？
2. 作为一名营销业务员，应该具备哪些基本素质？

任务 1.1 识别潜在客户

企业的成败与开发创造客户紧密相连，一个成功的企业会不断地开发和创造客户，给企业换来更高的利益。常言道：“逆水行舟，不进则退。”在当今竞争激烈的市场经济环境下开发客户和创造客户将是企业营销工作的重中之重。所谓潜在客户，是指对某类产品（或服务）存在需求且具备购买能力的待开发客户，这类客户与企业存在着销售合作的机会。经过企业及销售人员的努力，可以把潜在客户转变为现实客户。

1.1.1 潜在客户的概念

潜在客户(potential customer)是指可能成为现实顾客的个人或组织，即已有购买意向却尚未成为任何同类产品或组织的客户，以及虽然曾经是某组织的客户但其在购买决策时，对品牌的认可较为随意的客户；竞争者客户是指本企业的竞争对象所拥有的客户群体。

潜在客户必须具备两个要素：用得着、买得起。

首先要用得着，或者说是需要这样的消费。不是所有的人都需要你的产品，需要的人一定是一个具有一定特性的群体。如大型中央空调的用户对象是集团、社团、企业等组织，有谁会去买一台中央空调安装在家里呢？其次是买得起，对于一个想要又掏不出钱的潜在客户，你再多的努力也不能达成最后的成交。例如，在保险业，人人都希望买保险，但保险销售人员却在从事着最辛苦的寻找潜在客户的工作，购买保险的群体必定具有一个共同的特征——买得起。如把保险销售给一个维持最低生活标准的家庭，按理说他们太需要保险，但无论你的技巧有多高明，你的结局一般是否定的。

寻求潜在客户是一项艰巨的工作，特别是刚刚进入这个行业的时候，你的资源只是你对产品的了解而已，你得通过多种方法来寻找潜在客户，而且花在这上面的时间也非常多。客户足以影响企业的营运，为求新客户的持续加入，企业必须努力经营，才能获得客户的信赖。

1.1.2 潜在客户的基本特征

在寻找潜在客户的过程中，要抓住潜在客户的基本特征，即“MAN”的原则。

1.1.2.1 具有商品购买力(Money)

具有商品购买力，即具有购买商品的货币支付能力。在现实销售中，我们常常碰到这样的情形：顾客有强烈的购买欲望，但缺乏足够的经济实力，因此无法形成现实的购买。在商品经济条件下，购买商品的关键就是购买力，缺乏购买力的客户不能立即成为现实的销售对象。因此，销售人员必须对顾客的购买能力进行分析。

首先，销售人员应从考察经济环境入手。经济环境是影响和制约顾客购买能力的“大气候”，它主要是指社会生产的发展状况、经济增长速度和人们消费水平对市场供求的影响等。其次，销售人员还要认真分析客观消费环境。销售人员面对的客观消费环境指影响销售活动的消费因素总和，其中主要是人的因素，包括人口的收入、地理分布、性别差异、年龄分布等。

1.1.2.2 具有商品购买决定权(Authority)

具有商品购买决定权,即能够决策购买,有商品的采购决定权,可以支配货币的人。在实际销售过程中,销售人员应了解顾客的组织机构运作状况,分析对方单位的管理机制,把销售努力集中放在有购买决策权的人身上,这样才能提高销售的效率,减少无谓劳动。例如,有一位销售人员在对采购经理做了半年的销售工作后,才知道决策权在总工程师手中,因而浪费了大量时间。

1.1.2.3 具有对商品的需求(Need)

具有对商品的需求,即顾客有购买欲望,销售人员所销售的产品能满足顾客的需求。在国外销售界流行这样一则笑话,即世上最蹩脚的推销员不外乎以下几类:向因纽特人推销冰箱、向乞丐推销防盗报警器,以及向和尚推销生发油和梳子。因此,销售对象有资格成为客户的条件就是该客户有购买需求,如此销售工作才有意义。

潜在客户应该具备以上特征,但在实际操作中会碰到以下情况,所以应根据具体状况采取具体对策(见表 1-1)。

表 1-1 “MAN”的对策表

购买能力	购买决定权	需求
M(有)	A(有)	N(有)
m(无)	a(无)	n(无)

其中:

$M+A+N$:是有望客户,理想的销售对象。

$M+A+n$:可以接触,配上熟练的销售技术,有成功的希望。

$M+a+N$:可以接触,并设法找到具有决定权的人。

$m+a+N$:可以接触,需调查其业务状况、信用条件等给予融资。

$m+A+N$:可以接触,应长期观察、培养,使之具备另一条件。

$m+A+n$:可以接触,应长期观察、培养,使之具备另一条件。

$M+a+n$:可以接触,应长期观察、培养,使之具备另一条件。

$m+a+n$:非客户,停止接触。

由此可见,潜在客户有时欠缺了某一条件(如购买能力、需求或购买决定权),仍然可以开发,只要应用适当的策略,便能使其成为企业的新客户。

1.1.3 寻找潜在客户的步骤

1.1.3.1 分析成为潜在客户的条件

潜在客户是营销人员的最大资产,他们是营销人员赖以生存并得以发展的根本。潜在客户至少具备以下三个条件,即前面提到的“MAN”原则。

1. 商品购买力(Money)。

这是最为重要的一点。营销人员找到准客户就要想:他有支付能力吗?他买得起这些东西吗?一个月收入只有 1000 元的上班族,你向他推销一部奔驰车是徒劳的。

2. 购买决定权(Authority)。

他有决定购买的权力吗?很多营销人员最后未能成交的原因就是找错了人,找的是没有决定购买权的人。有这样一个例子:小张在广告公司做广告业务,与一家啤酒公司副总谈了两个月广告业务,彼此都非常认同,但总经理最终否决了刊登广告的提案。

3. 购买的需求(Need)。

推销的对象除了具备购买能力和决定权之外,还要看他有没有需求。刘先生刚买了一部空调,你再向他推销空调,尽管他具备购买能力和决策权,但他对商品没有购买需求,自然不是你要寻找的人。

具备以上三个条件的人就是我们要找的潜在客户。当然在营销实践中,方法是千变万化的,要懂得灵活运用,不要墨守成规。

1.1.3.2 对潜在客户进行市场调查

对潜在客户进行市场调查的方法如下。

1. 定“新客户开发日”。

可以设定某日(如每周星期五)为“新客户开发日”。营销人员平时可注意搜集资料,到了“新客户开发日”则全力投入开发新客户的工作。

2. 设定开发新经销商的条件。

营销人员开发新经销商时,需要得到包括政策在内的多种帮助。区域主管可协调厂家制定一套与经销商沟通的管理模式和一些签约办法(如规定新客户的发展标准),以便营销人员开展工作。

1.1.3.3 了解当前客户信息

了解客户的另外一个办法就是多接触一些别人的客户。你或许认为把精力集中在从未拥有过的客户身上是浪费时间,但是,实际上这些客户代表了一种机会(见表 1-2)。你可以把他作为当前客户来进行描述,这样有助于你寻找潜在客户。

表 1-2 客户的基本信息描述

客户的特征描述	客户信息
当前客户的描述: 年龄 性别 职业 收入 企业类型及企业规模	个人客户 企业客户
客户来源	本地 国内其他城市 国外
购买产品的时间间隔	每天 每月 每季 随时

(续表)

客户的特征描述	客户信息
购买量	数量 金额
客户了解企业的渠道	广告、报纸、广播、电视等 网络传播 口碑传播 专营门店 其他
客户感受	对同类产品的态度及要求 对服务的建议
客户的需求	客户期待的产品利益 客户未被满足的要求
市场规模	按地区 按人口 按潜在客户

1.1.4 潜在客户与现实客户的区别

潜在客户与现实客户之间很难划清界限。潜在客户与现实客户互为前提,互为条件,作为企业目标客户群体的组成部分,共同作用于市场和企业。因此,企业及销售员只有弄清两者之间的本质联系,才能更好地做好营销与销售工作。

1.1.4.1 约束性

当潜在客户购买了产品后,也就成了企业的现实客户。作为现实客户,会把其购买中的所见、所闻、所感有意或无意地通过各种途径,采取种种方式,直接或间接地传达给他可以影响到的其他潜在客户群体,从而对其他潜在客户的购买心理、购买行为产生影响和制约作用。如果现实客户发现所购买的产品无法满足其需要时,就会开始否定自己早期的购买行为,并产生以后不再购买的念头。这时,这个现实客户就会摇身一变成为企业的潜在客户,并且可以对其他潜在客户的购买产生影响力。

1.1.4.2 相对性

相对性主要体现在三个方面:第一,企业的现实客户往往是竞争对手的潜在客户,而竞争对手的现实客户也是企业的潜在客户;第二,客户既可以是一个企业的现实客户,也可以是另一个企业的潜在客户或现实客户;第三,客户可以是企业一个品牌的现实客户,也可以是另一个品牌的潜在客户或现实客户。实际上,这种相对性恰恰说明了市场竞争的本质,即客户资源争夺战。然而,企业在客户资源的争夺上难免会有得有失。

1.1.4.3 转化性

转化性,是指潜在客户与现实客户在一定条件下可以相互转化。在此,把潜在客户转化为现实客户的现象,称为有利于企业营销的正向转化;而把现实客户转化为潜在客户的现象,称为不利于企业营销的逆向转化。实际上,这为企业及销售员指出了营销的工作方向,

即强化对现实客户的维系与挽留,防止逆向转化;加速潜在客户的发掘与开发,促进正向转化。如此行事,才能使企业获得更大的客户收益。否则,一旦的逆向转化,尤其是大客户的逆向转化,出现大客户流失,将会使企业经营遭受重创。

◎案例 1-1

森马的潜在客户选择

森马,国内休闲服行业中迅速崛起的领军品牌。森马集团有限公司以“创大众服饰名牌”为发展宗旨,积极推行特许经营发展模式,休闲装和童装品牌连锁网点遍布全国 29 个省、市、自治区、直辖市,形成了完整的市场网络格局。集团公司现有休闲装“semir”及童装“balabala”两个知名服装品牌。

“穿什么,是什么”是森马的品牌口号及标语,也体现了其品牌核心,以及与其他同类产品的差异化定位。森马将目标市场定位为中国的“潮”一代。森马将追“潮”大众的个性定义为敢于尝试新事物,不愿落伍,渴望别人的认同,希望展示自我,并渴望拥有代表自己的穿着风格。

森马的客户群选择:

森马是以中国二、三线城市为主力市场的全国休闲服饰领先品牌,其核心消费群体为 16~25 岁的年轻人群。森马目前已经覆盖全国各大省市及二、三线城市。伴随着中国的城市化进程,森马品牌的门店将继续深入新兴城市进行拓展、覆盖。目前森马拥有“活力”和“时尚”两条产品线,其市场选择的潜在客户如下。

活力产品线:

针对 16~22 岁的学生群体,适合在校园生活、集体活动、同学聚会、郊游等场景穿着,产品具有颜色丰富多彩、款式简洁明快、款式间的混搭性较强的特点。

时尚产品线:

针对 18~25 岁都市化生活的职业人群,将穿着场合定位在逛街、购物、约会、派对等休闲场景,服装款式多样,颜色紧跟流行趋势,更注重通过服装表达个人态度,强调视觉冲击力。

(案例来源:中国服装网《森马的品牌营销》改编)

【问题思考】

1. 森马集团的潜在客户群有哪些特征?
2. 森马产品是如何针对潜在客户群进行定位的?

◎实践训练

分析不同品牌休闲装的潜在客户的特征。

任务 1.2 寻找潜在客户的基本方法

2.1 寻找潜在客户的原则

没有任何通用的原则可供指导所有公司或所有销售人员寻找潜在客户。以下提出一些共性的原则,但在具体销售过程中应结合实际情况灵活使用。

2.1.1 量身定制的原则

即选择或定制一个满足你自己公司具体需要的寻找潜在客户的原则。不同的公司,对寻找潜在客户的要求不同。因此,销售人员必须结合自己公司的具体需要,灵活应对。任何拘泥于形式或条款的原则都可能悖于公司的发展方向。

2.1.2 重点关注的原则

即 80:20 原则。该原则指导我们事先确定寻找客户的轻重缓急,首要的是把重点放在具有高潜力的客户身上,把潜力低的潜在客户放在后边。

2.1.3 循序渐进的原则

即对具有潜力的潜在客户进行访问,最初的访问可能只是交换一下名片,随着访问次数的增加,可以增加访问的深度。

◎ 案例 1-2

某 IT 企业以直接销售方式销售公共广播软硬件系统产品,该产品适合于宾馆酒店、学校、军队、卡拉 OK 等场所。

洪先生为该公司新聘请销售代表,通过简单产品培训后,就开始客户开发和销售工作。JK 先生以极大的热情开展工作,通过电话、邮件及辛苦“扫街”的方式,在不到两个月的时间内联络了客户近 500 家,其中登门拜访客户 40 余家。

在联系过程中,洪先生曾经遭到大部分客户的拒绝,甚至是“不礼貌”的对待。可喜的是,9 家客户有初步的购买“意图”,3 家客户有购买意向,1 家客户要求上门了解产品系统的性能。

洪先生对 9 家有购买欲望的客户,每 3 天一个电话保持联系;对 3 家有购买意向的客户,每周登门一次进行说服;对上门的那家客户,第 2 天即传真合同给对方……

但过了两个月,开发以上客户均无结果。

(案例来源:子秋:《本土客户管理案例精解》,广东省出版集团 2005 年版。)

1.2.2 寻找潜在客户的基本途径

1.2.2.1 资料查询法

资料查询法是指销售人员通过查阅各种资料来寻找客户的方法。销售人员可以查询的资料主要包括:有关报纸、杂志、广告、简报和文献资料等,电话号码本,各种机构的专