

高等教育自学考试客户管理专业  
中国客户管理专业水平证书考试

指定教材

(附考试大纲)

# 客户管理基础

Foundation of Customer Management

中国客户管理专业水平证书考试教材编写委员会 编



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

高等教育自学考试客户管理专业  
中国客户管理专业水平证书考试

指定教材

(附考试大纲)

# 客户管理基础

Foundation of Customer Management

苏朝晖 主编



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

客户管理基础/苏朝晖主编

北京: 中国经济出版社, 2012. 6

高自考、资格证书客户管理专业教材

ISBN 978 - 7 - 5136 - 0768 - 1

I. ①客… II. ①苏… III. ①企业管理: 销售管理 - 商业服务 - 教材 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 123522 号

责任编辑 路 巍

责任审读 贺 静

责任印制 张江虹

封面设计 张欣勇

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 16.5

字 数 302 千字

版 次 2012 年 6 月第 1 版

印 次 2012 年 6 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 0768 - 1/G · 1552

定 价 35.00 元

中国经济出版社 网址 [www.economyph.com](http://www.economyph.com) 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

## 编委会

总顾问:成思危 俞晓松 陈佳贵

顾问:刘军谊 徐二明 高德步 高 闯 沈志渔

## 编委会

主 任:赵宏大

副主任:郑祖辉 郭海涛 师少林

编委会委员(按姓氏笔画排序):

王淑翠 任锡源 刘文刚 孙永波 张丽琍

李桂华 苏朝晖 郭馨梅 侯典牧 魏中龙

# Contents

## 目 录

### 第一章 客户管理导论

- 第一节 客户及其状态 / 003
- 第二节 客户的价值 / 006
- 第三节 客户管理的内涵与目标 / 008

### 第二章 影响客户行为的个体与心理因素

- 第一节 客户的年龄和性别对客户行为的影响 / 019
- 第二节 客户的资源对客户行为的影响 / 021
- 第三节 客户的动机对客户行为的影响 / 027
- 第四节 客户的知觉、学习与记忆对客户行为的影响 / 031
- 第五节 客户的态度、个性、自我概念与生活方式对客户行为的影响 / 034

### 第三章 影响客户行为的环境因素

- 第一节 文化对客户行为的影响 / 049
- 第二节 社会阶层对客户行为的影响 / 061
- 第三节 社会群体对客户行为的影响 / 064
- 第四节 家庭、口传、流行对客户行为的影响 / 068
- 第五节 情境对客户行为的影响 / 072

### 第四章 客户信息与信用的管理

- 第一节 客户信息的重要性与客户信息的内容 / 083
- 第二节 怎样收集客户信息 / 087
- 第三节 运用数据库管理客户信息 / 091
- 第四节 客户信用的管理 / 097

第一章 客户管理导论

客户管理导论

客户管理导论

客户管理导论

客户管理导论

# 第一章

## 客户管理导论

客户管理导论

客户管理导论

客户管理导论

客户管理导论

## 学习目标

**知识要求** 通过本章的学习,掌握

- 客户的内涵、状态
- 客户的价值
- 客户管理的内涵与目标
- 客户管理的内容

**技能要求** 通过本章的学习,能够

- 从价值的角度识别客户的大小
- 判断和管理不同状态的客户

## 学习指导

1. 本章内容:客户的内涵、状态,客户的价值,客户管理的定义、意义与目标,客户管理的内容。
2. 学习方法:独立思考,抓住重点;结合案例,深入理解;联系实际,观察市场等。
3. 建议学时:6学时。

## 第一节 客户及其状态

### 引导案例

#### “刮胡刀”也可卖给女人

吉列公司创建于1901年,其产品因使男人刮胡子变得方便、舒适、安全而大受欢迎。进入20世纪70年代,吉列公司的销售额已达20亿美元,成为世界著名的跨国公司。然而,吉列公司并不满足,而是想方设法继续拓展市场,争取更多的用户。就在1974年,公司推出了面向女性的专用“刮毛刀”。

这一决策看似荒谬,却是建立在坚实、可靠的市场调查基础之上的。

吉列公司用一年的时间进行了周密的市场调查,发现在美国30岁以上的妇女中,有63%的人为保持美好形象,要定期刮除腿毛和腋毛。这些妇女除使用电动刮胡刀和脱毛剂之外,主要靠购买各种男用刮胡刀来满足此项需求,一年在这方面的花费高达7500万美元。相比之下,美国妇女花在眉笔和眼影上的钱仅有6300万美元,花在染发剂上的钱仅有5500万美元。毫无疑问,这是一个极有潜力的市场。

根据市场调查结果,吉列公司精心设计了新产品,刮毛刀的刀头部分和男用刮胡刀并无两样,采用一次性使用的双层刀片,但是刀架则选用了色彩鲜艳的塑料,并将握柄改为弧形以利于女人使用,握柄上还印压了一朵雏菊图案。这样一来,新产品立即显示了女性的特点。

为了使刮毛刀迅速占领市场,吉列公司还拟定了几种不同的“定位观念”到用户中征求意见,这些定位观念包括:突出刮毛刀的“双刀刮毛”,“完全适合于女性需求”,强调价格“不到50美分”以及表明产品使用安全的“不伤玉腿”等。

最后,公司根据多数妇女的意见,选择了“不伤玉腿”作为卖点,刊登广告进行刻意宣传。结果,刮毛刀一炮走红,迅速畅销全球。

资料来源:朱启保. 市场调查与预测[M]. 合肥:中国科技大学出版社,2009:1-2.

#### 思考题:

1. 吉列公司怎样开发女性客户?
2. 吉列公司成功开发女性客户带来怎样的启示?



## 一、谁是客户

客户是指愿意以适当的价格购买产品或服务的个人或组织。

顾客通常指个人消费者,美国著名学者菲利普·科特勒先生认为,顾客是“具有特定的需要或欲望,而且愿意通过交换来满足这种需要或欲望的人”。

在西方企业看来,“顾客”是泛称、统称,是抽象的,是“没有名字的一张脸”,而“客户”的资料则详尽地记录在企业的信息库中,是非常具体的。企业与顾客的关系,只是企业把服务或产品卖给了顾客。而企业跟客户的关系,是企业必须顾及和保护客户的利益。显然,“客户”比一般意义上的“顾客”与企业的关系更为亲近和亲密。

应当注意的是,处于供应链上的企业相互之间也是互为客户,也就是说,你是我的客户,我是你的客户。客户不一定是产品或服务的最终接受者或者使用者,他们可能是渠道商或物流商。

另外,客户还可以分为直接客户和间接客户。直接客户是能够给企业带来利润的客户。间接客户虽然没有直接带来利润,但是离开间接客户直接客户也不可能给企业带来利润。例如,许多互联网公司为间接客户——网民提供免费服务,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。

客户是企业的重要资产。客户管理的实质就是如何有效地运营客户这项资产。

## 二、客户的状态

我们按照客户的状态,将客户划分为:潜在客户、目标客户、现实客户和流失客户。

### 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,又可将现实客户又分为: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。比如,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。

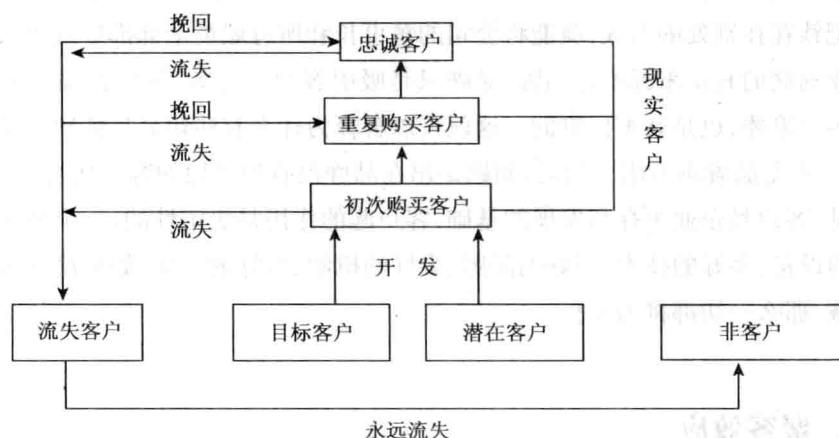


图 1-1 客户的状态与流转图

## 第二节 客户的价值

客户的价值是指客户对企业的价值,它不单是指客户直接购买而为企业带来的利润贡献,而应该是客户为企业创造的所有价值的总和。

客户的价值与客户价值及客户关系的价值的区别是:客户价值是指客户希望从产品或服务中得到的价值,一般包括产品价值、服务价值、人员价值、形象价值。客户关系的价值是指企业与客户建立了良好的关系而给企业带来的价值。

总的来说,客户的价值体现在以下几个方面:

### 一、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,水能载舟也能覆舟,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。

GE 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得·德鲁克说:“企业的首要任务就是‘创造客户’。”

沃尔玛创始人萨姆·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,也是站不住脚的。这就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,问题是出在品牌没有被当地的客户接受。

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!

### 二、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的新客户加盟,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。

### 三、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、更有力的放矢地开展经营活动所产生的价值。

这些基本信息包括: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,由客户以各种方式(如抱怨、建议、要求等)向企业提供的各类信息,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,而且为企业制定营销策略提供了真实、准确的一手资料,所以,客户给企业提供的信息也是一笔巨大财富。

### 四、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。

形象地说,客户是宣传队,通过他们正面或者负面的评价,从而影响其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。

### 五、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。”

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,企业如果拥有的客户越多,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。

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,客户的存在是企业存在的前提,没有客户,企业就会垮台。

坦率地说,市场竞争其实就是企业争夺客户的竞争,企业要实现盈利,就必须依赖客户——开发新客户,维系老客户。客户对企业及其产品或者服务的态度如何,直接影响企业的经营状况及其命运。因此,企业应该像珍爱财富那样爱惜客户,重视和加强客户忠诚度的培养,从而提高客户的终生价值。

当然,客户除了能为企业带来正面的价值,也有可能为企业带来负面的风险,如信用风险、资金风险、违约风险等,并且有时候这些风险可能超过其为企业带来的价值。

### 第三节 客户管理的内涵与目标

#### 一、客户管理的内涵

从客户的价值分析我们知道客户是重要的,是值得企业去经营、去管理的。

那么,客户需要经营、需要管理吗?答案也是肯定的,不但需要而且迫切!

哪个农夫不希望自己拥有一片良田沃土?可哪片良田沃土不是经过多年精耕细作出来的?!

经营客户、管理客户也是这个道理,企业要想拥有一群优质客户,也必须依赖对优质客户的精心培育和辛勤积累!而且,经营客户、管理客户不可能一劳永逸,需要企业花心思、花代价长期来经营、来管理。

因为客户不会从天上掉下来,客户需要开发,开发成功的客户也未必盲目重复购买,重复购买也未必“愚忠”,更不会忍气吞声、吃哑巴亏,重复购买客户也未必会成为忠诚客户……所以,客户需要经营,需要管理,企业必须管理好客户!

客户管理做得好,也才会有越来越多的客户忠于企业,为企业做出越来越多贡献。

客户管理是指企业对客户进行管理的过程、策略与措施,其目的是培养和团结客户,让客户给企业带来越来越多的价值。

## 二、客户管理的目标

忠诚客户来源于重复购买客户,重复购买客户来源于初次购买客户,初次购买客户来源于潜在客户和目标客户。

可见,企业要获得尽量多的忠诚客户,就必须对重复购买客户加强管理;要获得尽量多的重复购买客户,又必须对初次购买客户加强管理;要获得尽可能多的初次购买客户,就必须对潜在客户和目标客户进行管理。

### 1. 将潜在客户和目标客户发展为初次购买客户

潜在客户和目标客户虽然没有购买过企业的产品或服务,但是他们是有可能在将来与企业进行交易的客户。当他们对企业的产品或者服务产生兴趣并通过某种渠道与企业接触时,企业应当详细介绍产品或者服务,耐心解答他们提出的各种问题,帮助潜在客户和目标客户建立对企业及其产品或者服务的信心和认同,这是促使其与企业建立交易关系的关键。

虽然潜在客户和目标客户还没有与企业发生过交易关系,企业无从记录和跟踪他们的交易行为和数据,但并不等于企业就不能对潜在客户和目标客户的价值进行合理的判断。企业仍然可以通过交易以外的其他途径收集反映潜在客户和目标客户基本属性的数据(如年龄、性别、收入、教育程度、婚姻状况等),然后利用这些属性数据,分析他们的潜在价值。

### 2. 将初次购买客户发展为忠诚客户或重复购买客户

虽然初次购买客户已经对企业有了初步的认同并接受了企业的产品,但是,初次

购买客户在与企业初次交易过程中的体验以及对所购买的产品价值判断,将会影响到他们今后是否愿意继续与企业进行重复的交易——第一次购买如果感觉不好,很可能就没有第二次了。

初次购买是客户成长的一个关键性的阶段,企业要抱着与客户建立终生关系的目标与客户进行第一次交易,让产品和服务符合或超过初次购买客户的期望。另外,企业还要跳开针对大众的媒体广告,与初次购买客户进行个性化的交流,保持与他们的联系和沟通,呵护和关心他们,并且尽量提供满足其个性化需求的产品或者服务,努力与他们建立起一种互相信任的关系,这是让初次购买客户再次与企业交易的基础。

通常,企业很难在第一次交易时就收集到完整的客户信息,而需要在反复的交易过程中对客户信息进行完善。因此,相对于忠诚客户来说,企业很难对初次购买客户的价值进行有根据和有效的判断。为此,企业应该注意收集和积累初次购买客户的后续购买的每次交易数据,并跟踪和完善初次购买客户的其他信息,以便为今后的客户价值评价做好准备。

### 3. 让重复购买客户和忠诚客户持续不断地为企业创造价值

研究表明,销售给潜在客户和目标客户的成功率为6%,而销售给初次购买客户,即新客户的成功率为15%,销售给重复购买客户和忠诚客户,即老客户的成功率为50%。可见,对重复购买客户和忠诚客户的管理是客户管理工作的重点。

企业应努力加强与这些客户建立联系,听取他们的意见,与他们进行沟通,然后根据其要求及时对产品或者服务进行改进。同时,对这些客户提供“特殊关照”,甚至可以成立专门的部门来负责管理和服务这些客户,以加深与他们的感情交融。

这样,企业就有可能将重复购买客户培养成忠诚客户,并且使忠诚客户继续对企业及其产品或者服务保持最高的信任度和忠诚度,从而为企业带来源源不断的价值。

反之,如果企业对重复购买客户和忠诚客户关注不够,就可能使他们流失,甚至成为非客户——再也不购买企业的产品或服务,那企业就会出现危机了。

总之,企业对各种客户状态的管理必须环环相扣,从潜在客户、目标客户开始,直到对初次购买客户、重复购买客户及忠诚客户都必须加强跟踪管理,决不能放松。

## 三、客户管理的内容

客户管理是重要的,企业为了完成客户管理的目标就要对客户进行精心的管理。那么企业究竟要管理客户的什么?这就要对客户的行为、信息、需求、互动、体验、级别、满意、关系等进行研究和管理。

具体说来,就是企业要开展客户行为的管理、客户信息的管理、客户信用的管理、客户需求的管理、客户互动的管理、客户体验的管理、客户分级的管理、客户满意的管

理、客户关系的管理等。

## 案例分析

### SAP 中国,大小通吃 ERP 市场

总部位于德国沃尔多夫市的 SAP 公司成立于 1972 年,是全球最大的企业管理软件及协同商务解决方案供应商,全球第三大独立软件供应商。目前,全球有 120 多个国家的超过 19 300 家用户正在运行着 60 100 多套 SAP 软件。财富 500 强 80% 以上的企业都正在从 SAP 的管理方案中获益。SAP 公司在全球 50 多个国家拥有分支机构,并在包括法兰克福和纽约证交所的多家证券交易所上市,2004 年,在《商业周刊》年度“全球一千大公司”排名榜中,SAP 公司排名由去年的第 98 位上升到第 81 位,业绩骄人。

此外,在《商业周刊》与著名的国际品牌咨询公司 Interbrand 公司合作评出的一项全球 100 个最有价值品牌排名中,SAP 公司以其品牌形象、出色的市场战略和快速拓展的本地发展计划跃居第 34 名,品牌价值比去年提升了 14%,成为为数不多的榜上有名的 ERP 软件供应商之一。

SAP 公司早在 20 世纪 80 年代就同中国的国营企业合作并取得了成功经验。1994 年底,SAP 在北京建立了代表机构,1995 年正式成立 SAP 中国公司,1996 年、1997 年陆续设立上海和广州分公司。作为中国 ERP 市场的绝对领导者,SAP 中国公司市场份额已经达到 30%,年度业绩以 50% 以上的速度递增。

随着国内经济持续高速增长和信息技术的飞速发展,企业信息化这个题目也迅速走红。随之诞生了诸如用友、金蝶、浪潮等大大小小的许多 ERP 供应商,SAP 中国,作为一个外来供应商,其高昂的实施费用及复杂的软件设置,与国内低价易用的 ERP 软件相比,处于劣势地位。但 SAP 公司并没有放弃庞大的中国市场,而是用“灯塔计划的营销策略”让中国企业认识并逐渐接受 SAP。

1998 年,SAP 公司开始在中国推广“灯塔计划”,将中国各行业的一些龙头企业树立为“灯塔”型企业,以它们的管理信息化带动整个行业的信息化进程,使得中国企业在提升管理的过程中不断获益。SAP 公司进入中国后选中的第一批“灯塔”都是跨国公司,如一汽大众、P&G、柯达等。对这些公司 SAP 公司无需极力销售,因为这些跨国公司的总部一般都已经使用了 SAP 软件,例如,德国大众汽车公司在本部使用的就是 SAP 公司的 ERP 软件,当得知 SAP 公司来到了中国,便主动找上门来,双方一拍即合。如今,一汽大众已经成为了 SAP 产品的忠实用户,一有新产品它就会及时跟进。之后,SAP 中国公司将眼光放在了中国的优秀企业上,于是海尔、联想、长虹、康佳等一批知名企业成为了“灯塔计划”的第二梯队。

随着这些企业 ERP 软件的成功实施,“灯塔”效应渐渐发挥作用,国内越来越多的



企业开始关注 ERP 公司,开始关注 SAP。截止到 2002 年,不论是在民营企业中,还是在大型、巨型的国有企业中,以及在为数不少的中小用户中都出现了“灯塔”,而且,“灯塔”还正在向更加细化和跨行业的领域渗透。

在 ERP 领域里,请名人做广告、打折、促销,这些平常吸引客户的途径是行不通的。SAP 中国的客户渠道主要包括三个方面:第一类由于“灯塔计划”的实施,客户慕名而来,主动上门,他们自身就有 ERP 实施的需求;第二类客户是由 SAP 公司的合作伙伴推荐过来的。SAP 公司在中国有众多的合作伙伴,如 IBM、惠普、康柏、微软、德勤、普华永道、埃森哲、汉思、东软、高维信诚、联想汉普、神州数码等,他们和 SAP 公司一起为客户提供咨询、顾问服务;第三,SAP 中国公司经常会组织一些产品的巡展或是业界的研讨会,以发掘潜在客户。

作为中国知识创新工程的积极参与者和支持者,SAP 公司于 1996 年开始了 SAP Seed(“种子计划”)。在该计划中,SAP 公司同中国高等院校及科研机构合作,研究中国的企业管理,培养未来的企业经营者。目前,清华大学、上海交通大学、浙江大学、同济大学、西南财经大学、上海大学、暨南大学、广州科技大学、东软信息技术学院和中国企业家协会等已加入了该计划。与此同时,SAP 公司与众多大学和研究机构共建了由 SAP 公司授权的 R/3 系统培训中心。SAP 公司还派出资深的咨询顾问与大学和研究机构合作举办讲座、专题研讨会,展示 SAP 的管理系统强大完善的功能,探讨企业管理领域关注的热点话题。

同时,针对中国市场,SAP 中国采用了两种主要营销策略:一是关系营销。所谓关系营销,一方面是要培育客户,让他们认识到自身的问题,这样进行了投资之后才能取得理想的回报;另一方面是要与客户建立相互信任的关系。另一个是价值营销。所谓价值营销就是让客户超越软件产品,看到其中的管理理念——这也是 SAP 公司最引以自豪的一点。在 ERP 项目实施过程中,SAP 公司绝不是千方百计地把自己的产品推销给客户就万事大吉,也绝不一味地讨好客户。而是先根据客户的意见和其原有的管理模式设计一套方案,再根据管理咨询公司的专家和 SAP 专家的意见设计另一套方案,让客户来鉴别、选择。

SAP 公司给每个客户的是在“每一个项目中都能够把世界先进的管理思想、管理理念变为现实”。公司在近 30 年的发展过程中不仅开发了一系列有形的企业软件产品,而且还赋予了它无形的管理附加值,其中凝结了世界成功企业的先进管理方法,而这也正是中国企业融入世界经济所亟须的。目前,SAP 公司已根据中国企业的实际情况,开发了 23 个 ERP 行业版本,每个版本都贯穿着这个行业中最先进的管理理念。而这些“最佳业务实践”自然也推动了 ERP 在中国的推广。到 1999 年,SAP 公司在中国市场的占有率已增到 32.6%,市场总值达 3849 万美元。

“灯塔计划”的实施,使 SAP 中国迅速占有了 30% 的高端市场份额。但在中小企业