

客户管理

365

everyday for
CUSTOMER RELATION

李胜强 何伟 / 主编

海天出版社

客户管理 365

Everyday for
CUSTOMER RELATION

李胜强 何伟 / 主编

海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

客户管理 365/李胜强编著. - 深圳:海天出版社,
2004.5

(工厂管理 365 系列丛书)

ISBN 7 - 80697 - 171 - 8

I. 客... II. 李... III. 企业管理—销售管理

IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 024393 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

[http://www. htph. com. cn](http://www.htph.com.cn)

责任编辑:廖 译(email:choately@sohu.com)

责任技编:卢志贵 封面设计:谭韦伟

责任校对:吴修亮

深圳市机关印刷厂排版制作 25387901

深圳市永昌彩印有限公司印刷 海天出版社经销

2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:17.75

字数:180 千字 印数:1-6000 册

定价:20.00 元

海天版图书版权所有,侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题,请随时向承印厂调换。

总 序

“万物皆流，无物常住”。古希腊伟大的哲学家赫拉克里特在2500多年前就曾经对事物的发展做出过精辟的论述。在今天这个科学技术日新月异的信息数字时代，企业的管理同样也是这样，在不断地更新，不断地完善，不断地注入新的理念、观点和方法。

我国加入WTO，正逐步与世界全面接轨，而世界经济则正在步入一个信息网络技术手段为主导的“全球化”的经济时代。市场经济已经不仅是法制经济，也不仅是竞争经济，而是逐步走向综合型全面提升管理水准的社会化经济。

美国著名的管理学家罗密尔特曾说过：“竞争优势决定于企业一系列独具特色的资源及其相互关系”。现代管理的最新思维就是：以战略眼光审视企业内部，全面考察企业所拥有的资源、能力和核心竞争力是否与企业外部环境的变化相符合，将实践中总结出来的管理理论，以最切合企业实际情况地加以运用，从而形成独特、持久和可持续发展的的核心竞争能力。

“凡事预则立，不预则毁”。“预”，古代称之为“运筹”，也就是我们现在所说的战略。再说简单一点，就是人们对于未来行动目标机器实现方案的谋略与策划。

在当代，企业管理在由过去的以企业内部为主要领域，扩展到与企业环境有关的各个方面；管理的重心，也转移到如何实现企业与“外部世界”联系的可靠性、合理性，即外向性经营活动的管理上。企业管理的理念不断在进行更新，内容也在不断地衍生和扩展。所以，在市场上必须要有新的、能适应广大管理者需求的理论指导书籍，这是企业的需要，是广大读者的需要，同时，也是社会经济

客户管理 365

发展的需要。

我公司根据国内外最新的信息资料和权威的管理理论著作，结合我公司在具体参与管理咨询、服务和协助完善企业管理制度、提升管理水准的基础上，编著了《工厂管理 365》丛书系列，即：《品质管理 365》、《物料采购 365》、《生产现场 365》、《目视管理 365》、《田口管理 365》、《客户管理 365》、《物流管理 365》、《IE 管理 365》。

当我们掩卷收笔，交付印刷之时，对那些以各种方式参与了系列丛书编著的朋友们致以深深的感谢，他们是：方敏、胡少兵、韩汉生、陈海斌、贾志安、赵蓉、赵安芝、何家俊、汪道安、熊国庆、姚红梅、姚玉雪、魏一江、李胜伟、朱红兵、朱毅、罗世修、罗长江、王欣民、王大为、魏晓明、李伟红、卫红光、成建国、吴永蕲、艾红、周红梅、张亦之、张英、孙世英。

主编：李胜强

前 言

科学技术突飞猛进的发展，市场竞争空前白热化，使当今的企业已身处一个信息产生、采集、处理、整合、反馈、决策都空前加速的时代。客户管理理念和模式的提出与发展正是基于这样的大背景，并且随着这种形势的发展成为近年来营销领域、管理领域的一大热门话题。

客户管理实际上要解决的问题是：在灵活、快速、优质、低价主宰的商业战场上，企业如何才能实时感知消费者迅速变化的需求并及时做出反应。在信息科技的巨大压力下，企业又如何应对在经济全球化、服务一体化的大潮中搏击制胜。

当今世界，大多数成功的企业总是在识别、理解和迎合利益客户需求上显现出与众不同、出类拔萃的能力。而在高层管理人员看来，与主要客户建立长期关系是在活力倍增的市场中立于不败之地的关键。因此，他们正努力使自己的企业向以客户为中心的方向去发展，在面对竞争激烈、变化多端的市场时，去发现、吸引和留住客户，成为企业越来越关注的问题，因此客户管理的理念因而大行其道。然而，即使在其他经济发达的国家，客户管理的实际应用情况也并不乐观，这或许会让我们感到意外。其实，主要原因在于，在许多企业中，客户管理仅仅被认为是一种新兴技术的应用技术而已，以至于许多企业花费巨额资金购置先进客户管理软件，却无法真正取得成效。在实施客户关系管理的实践中，究竟该如何解决这些问题呢？

在本书中，我们根据多年从事管理咨询工作的经验，独辟蹊径，从核心客户关系管理这一理念出发，从管理的各个角度，如客户关

客户管理 365

系、客户联结、客户组合、大客户管理、与批发商的关系、客户知识管理、服务营销、建立危机管理制度等多个方面对实施客户关系管理过程中涉及的各方面管理变革进行了系统而详尽的阐述。在基本理论方面，除重点阐述了客户管理的基本概念，还着重介绍了客户管理的实施与技术应用、管理框架、客户分析、竞争分析、客户危机管理等方面的内容，为核心客户管理的实践者给出了系统解决方案和具体解决方法。

本书还详细叙述大客户管理的基本理念，如何分辨大客户、怎样做好对大客户的工作、怎样利用大客户管理、大客户选择标准、如何培养大客户的忠诚度等，为企业实施大客户管理提供了很好的理念、流程、技术手段和解决方案。

在建立危机管理制度理论方面，着重阐述危机传播的阶段和特征、企业危机类型、危机处理、危机管理要点、危机公关、危机总结，并列举了一些危机应对的实例。

由于作者水平所限，书中难免有错误之处，恳请读者批评指正。

作者

2004年2月

目 录

第一章 客户关系	1
一、什么是关系营销?	1
二、什么是关系营销导向?	3
三、关系营销的核心是什么?	4
四、关系营销有哪四大成分?	5
五、成功的客户关系管理有哪些指标?	7
六、怎样与客户同步?	7
七、什么是客户关系价值?	12
八、建立客户关系成本包括什么?	12
九、得到最大的客户价值的基本法则是什么?	13
十、客户关系价值投资是否有回收?	14
十一、如何从购买的可能性来判断客户关系价值?	16
十二、如何利用几率性事件计算客户净值?	17
十三、如何计算群体客户或市场区间的价值?	19
十四、获取客户的成本比率如何计算?	21
十五、如何根据客户成本率决定客户价值?	22
十六、如何根据客户价值进行实际操作?	23
十七、客户关系价值是如何分配的?	30
第二章 客户联结	33
一、客户联结技术是什么?	33
二、如何进行客户关怀?	33
三、如何有效应用客户联结技术?	35

四、怎样为沟通而联结？	35
五、什么是电子化联结？	37
六、怎样通过网站让人学习？	38
七、如何利用电子商业咨询计划？	40
八、怎样创造人与人之间的联结？	42
九、如何用知识管理系统？	43
十、怎样为合作而联结？	45
十一、怎样让客户参与产品的行销与规划？	47
十二、怎样把客户带进服务的层次？	50
十三、如何利用网络为企业赢利？	51
十四、如何建立线上系统？	52
十五、如何把货品陈列在网络上？	54
十六、怎样利用线上拍卖服务？	56
十七、怎样做一个总体解决方案的提供者？	57
十八、如何创造联结客户策略？	59
十九、客户联结策略的一般性做法是什么？	61
二十、客户组合管理绩效考量目标有什么？	62
二十一、怎样了解现有客户组合的价值？	63
二十二、如何分析自己与竞争者的客户组合？	64
二十三、如何考虑资源发展与客户价值？	65
二十四、怎样为客户定义价值定位？	66
二十五、什么是客户价值定位矩阵？	67
二十六、如何评估客户在价值链中的所有支出？	68
二十七、怎样评估延伸性价值定位的潜在获利性？	69
二十八、怎样评估专业能力？	70
二十九、如何确定你所应该扮演的角色？	71
三十、怎样找出附加价值链？	71
三十一、如何找出现有附加价值可以被创造的地方？	72
三十二、如何重新塑造附加价值链？	73
三十三、改变与客户分享价值方式的因素有哪些？	73
三十四、怎样了解客户专属性强弱？	74

三十五、如何评估双方有关风险承担的能力？	74
三十六、如何确认联结的事业？	75
三十七、客户联结策略的最高层次是什么？	76
三十八、怎样超越信息迈向知识？	77
三十九、如何利用不同切入点与立场来经营客户？	77
四十、资源运用的重点与法则是什么？	78
四十一、如何利用客户关系价值改变经营策略？	79
四十二、高度成长与低度成长企业有什么差异？	80
四十三、客户关系的经济效益有什么重要性？	80
四十四、客户信息管理未来的需求是什么？	82
 第三章 客户组合	 85
一、客户层级有哪些？	85
二、如何认识到客户组合的“潜在价值”？	86
三、如何吸引团体层级客户？	86
四、如何吸引市场和个别层级客户？	87
五、面向全部的客户策略是什么？	87
六、如何实际操作市场层次的客户策略？	89
七、什么情况适用团体层次来管理客户组合？	94
八、团体层次客户组合管理策略有哪几种？	94
九、如何用市场层级化管理客户组合？	95
十、如何使用零售管理客户组合模式？	95
十一、如何使用区域性与全国性管理客户组合模式？	97
十二、如何使用直销管理客户组合模式？	97
十三、如何灵活应用各种客户组合管理模式？	98
十四、如何用个别层次管理客户组合？	102
十五、怎样使用财务整合服务？	102
十六、怎样使用客户组合管理？	104
十七、如何利用客户信息作分析？	105
十八、怎样了解客户关系的未来价值？	106
十九、管理客户组合有什么重要性？	109

客户管理 365

二十、市场区间如何运用？	110
二十一、最理想的客户组合比重如何计算？	113
第四章 大客户管理	117
一、什么是 80 比 20 原则？	117
二、如何分辨大客户？	117
三、大客户的识别有哪些方法？	118
四、大客户的重要性在哪里？	120
五、怎样做好对大客户的工作？	121
六、怎样利用大客户管理？	124
七、大客户管理工作复杂性在哪里？	125
八、大客户选择标准有哪些？	126
九、大客户经理的责任和评估标准是什么？	126
十、如何培养大客户的忠诚度？	127
十一、大客户管理的解决方案是什么？	127
第五章 与批发商的关系	131
一、如何利用零和游戏？	131
二、零和游戏有哪些？	133
三、如何改变游戏规则？	135
四、合作的契机是什么？	137
五、什么是议价能力？	139
六、如何平衡买卖双方的互补性？	139
七、如何找报酬与风险分享的平衡点？	140
八、中立或市场基础的分享模式是什么样的？	143
九、经济价值的内容有什么？	143
十、市场结构怎样影响报酬及风险的分享？	144
十一、如何利用市场的特色？	145
十二、如何利用议价能力？	146
十三、零售业集中化现象会产生什么效应？	147
十四、议定的价格对市场有什么影响？	148

十五、单一卖方用什么形式?	149
十六、为什么要重视供货商价值?	149
十七、低价策略有什么重要性?	150
十八、买方持有产品成本与营运成本有哪些?	151
十九、如何降低关系管理成本?	151
二十、什么是表现基础的分享模式?	153
二十一、什么是成果基础的分享模式?	155
 第六章 客户知识管理	159
一、什么是客户知识管理?	159
二、如何利用客户知识管理企业?	161
三、客户知识管理流程的内容是什么?	163
四、如何将信息转换成有用的知识?	166
五、如何运用信息知识?	167
六、如何利用客户知识增加客户关系价值?	169
七、如何理解客服人员的多重角色?	171
八、如何累积客户知识?	173
九、如何利用推论性知识?	175
十、怎样了解正确的层级与深度?	176
十一、怎样利用客户知识?	178
十二、怎样走进小型公司的市场?	180
十三、如何走进零售商响应组织?	182
十四、怎样产生正确的客户知识?	184
十五、什么是对话性的客户知识?	184
十六、如何利用问卷调查发现客户需求?	185
十七、什么是观察性客户知识?	190
十八、如何利用原有信息?	193
十九、怎样保持与客户沟通?	194
二十、如何根据客户特质建立客户知识?	194
二十一、什么是预测性的客户知识?	195
二十二、如何保持与客户的密切关系?	197

第七章 服务营销	199
一、如何增加信誉?	199
二、为什么会产生价格差异?	200
三、如何处理“价格差异”?	202
四、什么是关键事件?	203
五、关系市场导向如何补充传统的不足?	207
六、什么是关系纽带 12 同?	208
七、什么是移情心?	210
八、知心分为哪四类?	210
九、知心有什么重要性?	211
十、什么是回报心?	212
十一、什么是诚信心?	213
十二、诚信有哪五个特性?	213
十三、诚信心的构成元素有哪些?	215
十四、量表的设计原则是什么?	216
十五、如何采用关系营销导向量表的步骤?	221
十六、服务质素的 RATER 是什么?	223
十七、如何用数据开采顾客关系?	226
十八、如何掌握运筹帷幄之道?	227
十九、怎样有效地运作系统?	229
二十、如何让优秀员工配上优质系统?	229
二十一、如何利用运筹学?	230
第八章 建立危机管理制度	233
一、危机是什么?	233
二、危机传播的阶段和特征是什么?	234
三、危机如何预防?	235
四、危机管理是什么?	236
五、企业危机类型有哪些?	236
六、危机沟通中易犯哪些错误?	237

七、危机管理有哪 10 大禁忌?	240
八、对不同性质的危机如何处理?	243
九、危机管理的要点有哪些?	247
十、什么叫危机公关?	248
十一、危机公关的目的是什么?	250
十二、危机公关管理机制包括什么?	251
十三、什么是危机防范?	251
十四、什么是危机处理?	253
十五、什么是危机总结?	255
十六、如何进行危机的事前管理?	256
十七、如何进行危机的事中管理?	261
十八、如何进行危机的事后管理?	263
十九、处理危机有哪些程序?	264
二十、危机处理有哪六个原则?	266
二十一、针对企业内部员工有哪些对策?	269
二十二、针对受害者有哪些对策?	269
二十三、针对新闻界有哪些对策?	269
二十四、针对上级有关部门有哪些对策?	270
二十五、针对其他公众有哪些对策?	271
二十六、检验危机管理有哪几个步骤?	271

第一章 客户关系

一、什么是关系营销?

关系营销一词首先由美国学者白莱提出,认为关系营销乃是一种策略,可包括服务策略、关系定价和内部营销等。多位学者认为关系营销是买者与卖者之间的关系,此种关系是由不同的纽带联系起来的,问题是,这定义缺乏深度,只求字面上的解释。纽带只是关系在客观上的一部分,至于主观或具有感情的部分,西方关系营销的文献中并不多见。

1985年巴巴拉·杰克逊在产业市场营销领域提出这个概念,认为:

“关系营销是指获得、建立和维持与产业用户紧密的长期关系。”

营销大师科特勒说:“在这个新的变化的世纪里,企业惟一可以持续的竞争优势是它与消费者、商业伙伴及公司员工的良好关系。”

实际上,关系营销就是识别、建立、维护和巩固企业与顾客及其他利益相关人关系的活动。

关系营销的实质是在买卖关系的基础上建立非交易关系,以保证交易关系能够持续不断地确立和发生。

但是还有一些细节并没有标明,比如:

第一,关系营销的关系应是在交换之后还是在交换之前。

虽然定义中提出了“建立”这一点,但是先后次序并不明显。提出这一点是因为中西文化对关系的建立经常有不同的看法。西方人多以先做生意后因生意而建立关系,这里所指的“生意”就是定义中的“交换”。东方人则相反,往往先交朋友,后做生意。在此定义下,“先交朋友”,建立关系,交换还未发生,算不算是关系营销呢?假若算的话,哪一个更为有效合理呢?

第二,定义依然针对建立、发展与维持关系的活动,因此仍没有走

客户管理 365

出以关系为策略的框框。

关系不能是要求达到某一目标时才开始建立，因为不同目标所需要建立的关系不会一样，所需的时间长短亦各异。中国人所谈的关系，实际上同时作为手段和目的。

作为手段时，希望经过关系可以最后达成交换，这亦是西方人说的“策略”；

作为目的时，建立关系就是希望享受关系的本身，享受拥有的纽带，享受关系中的互动和情绪，而不一定要达成交换。

因此，西式的关系营销较易产生“有事钟无艳，无事夏迎春”的情况，当对方没有生意的潜力时，便不会花时间去维护关系的功夫，因此会较虚假而不真实。东方式的关系营销认为关系应是一种营销导向，发自营销人员的内心，并经常如个人魅力一样随时加以发放。这种作为营销导向的关系营销，其建立出来的关系定会坚实而久远。

信任和共同价值观是影响关系的变项。这即是说过往双方的承诺、相互的信任，以及共同价值的多寡，决定了双方的关系水平是属外生变项。这里的承诺及信任是行动的结果，而共同价值的多寡亦要经时间考验才能决定，因此行动与关系的建立有时间的差距。他们的理论特点是没有将这三变项作为关系的一部分，没有用这个变项作为组成关系的变项来研究。这种做法的缺点便是企业的营销人员假如对关系营销本身没有认识或投入，双方的承诺及信任又如何能有效地建立呢？还有，共同价值并不是惟一充分而必要的因素变项，因此需建立买卖双方生意内外的关系，从而了解消费者的需要，达至双方长远的目标。

在中国人的社会，“知心”往往能创造出更大的魔力，使双方的关系在短时间内“大跃进”，关系更加长远。

昔日鲍叔一生数次推举管仲，因此管仲在鲍叔死后不禁叹息道：“生我者父母，知我者鲍叔也。”

伯乐与钟期荣的生死之交，也是在于二人的知心。

因此，很多时候，双方拥有共同价值观未必能获得对方欣赏；反之，

没有共同价值观亦未必不能获得对方垂青。昔日曹操与关云长间的交往，虽是“不同道者不相为谋”，但“知心”的感觉却在好几个场合中表露无遗。

二、什么是关系营销导向？

关系营销导向与市场导向一样，着重营销者对营销理念的內化。市场导向针对顾客、竞争、内部组织为主，每件事以顾客的需要和欲望为基础，加上考虑竞争情况和有效的部门间协调作为策略的引导，而不是以此作为市场策略。关系营销导向亦然，以顾客的需要和欲望为基础，但同时也要时刻怀着保持与顾客间良好关系的心态，推动对各市场因素组合策略的拟定与实施。下图显示顾客导向、关系营销导向与企业外部环境如何影响四个市场因素组合。图中依然以顾客为中心，这亦表示关系导向不但没有脱离顾客，更与顾客的关系为进一步的延展。顾客与关系营销是相辅相成的，因此市场顾客导向与关系营销导向是合二为一，不可分开而论。

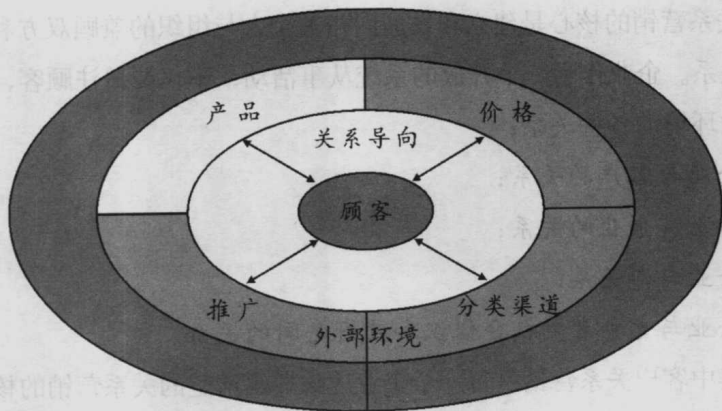


图 1-1 关系营销导向与市场因素