

◀ 与客户共同成长，成就卓越绩效 ▶


可持续客户经营系列丛书05 Sustainable Customer Capitalization Series NO.05

Customer Retention by
Perfecting Customer Experience

客户体验的 关系维护与保有

郝雨风 王军苗◎著

首部全方位诠释透过关系维护与
保有达成完美客户体验和持续销售，
实现卓越绩效的实战专著

 中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

◀ 与客户共同成长，成就卓越绩效 ▶

可持续客户经营系列丛书05 Sustainable Customer Capitalization Series NO.05

Customer Retention by
Perfecting Customer Experience

客户体验的 关系维护与保有



首部全方位诠释透过关系维护与
保有达成完美客户体验和持续销售，
实现卓越绩效的实战专著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

客户体验的关系维护与保有 / 郝雨风, 王军苗著. - 北京: 中国经济出版社, 2009. 1

(可持续客户经营系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8292 - 5

I. 客… II. ①郝… ②王… III. 企业管理: 供销管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 167314 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 苏耀彬 (电话: 010 - 68354197)

责任印制: 石星岳

封面设计: 白长江

经 销: 各地新华书店

承 印: 潮河印业有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 16 开

印张: 34.5 字数: 800 千字

版 次: 2009 年 1 月第 1 版

印次: 2009 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 4000 册

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8292 - 5/F · 7285

定价: 68.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

序言

经济全球化将中国市场和中国企业推到全球竞争的风口浪尖,新一轮全球经济增长放缓周期的提前来临,引发中国经济的进一步结构性调整和产业升级,使企业生存环境面临30年来前所未有的挑战,加之全球金融资本和人力资源平行流动加速,技术更新速度前所未有的加快,基于产业价值链的一体化竞争更趋白热化,各相关产业进一步趋向整合,甚至需要作出产业发展方向的全盘调整,利润率也随之更加微薄。面对变化莫测的全球经济环境,越来越多的企业开始迅速的作出响应,全力争夺产业价值链上从上游到下游的战略资源和战略地图上标注的每一个客户群,竞争重点已从有形资产(产品、设备、资金)向无形资产(品牌、人力资源、管理技能、客户关系)偏移,并最终向企业的核心战略资产——客户——转移,未来经济价值中绝大部分将流向这类企业:客户经营专家。机遇和挑战考验着每一位先知先觉的中国企业家和有智慧的职业经理人,我们如何以创新的管理思想、创新的商业模式、创新的管理方法结合高效的执行,在经济全球化的进程中占取先机优势?在新一轮的全球经济波动中获得稳固的市场地位和稳定的增长契机?如何在客户体验时代,用娴熟的管理方法和管理工具深入洞察客户,把握住客户需求的脉搏,在长期客户投资中获取卓越的高成长?在激烈的竞争环境中赢得可持续发展?

无疑,客户——是决定企业发展方向和资源流向的核心力量,决定着企业在哪里获得成功,谁能持续拥有客户,谁将拥有辉煌未来。在本质上,企业的一切活动都是围绕着客户以及如何进行客户经营展开的,企业战略的核心在于先见的客户洞察、精准的客户选择、规模的客户发展、高效的客户获得、个性化的客户服务、完美体验的客户维护与全程的客户保有,在新经济环境下,将逐步固化到全新的可持续客户经营模式,可持续客户经营的优劣决定企业的生存与未来。在经济全球化、一体化竞争日趋激烈、产品同质化日趋严重的今天,企业经营环境也正逐渐成熟并趋于透明化,让我们暂时抛开基于企业立场的客户管理或客户关系管理等经营管理观念,在与客户互动的共同成长中,实现高成长与卓越绩效,以新的视角来重新审视与洞察驱动企业生存与发展的根本核心要素——客户:我们以何种理念、何种战略、何种管理架构、何种管理工具和方法来实现长期的、1续的客户经营,进而达成可持续发展和卓越绩效,显得至关重要。今天的客户比以往任何时候都更为精明,也更为苛刻,如果企业无法满足客户的个性化需求,客户很容易转向其他的业务提供商——你的竞争对手,留住客户已成为企业面临的最严峻的挑战之一。在激励的竞争中,大多数企业虽然客户数在增长,但客户平均贡献值及利润值正在降低,获得新客户的成本却在升高。因此,长期、可持续的客户经营,特别是对关键客户或战略客户(即大客户)的经营,成为业绩增长的重要来源,愈加受到企业的重视,吸引客户,留住客户,并在其中建立忠诚度,是获得价值递增,实现长期良好绩效的最重要因素。

“可持续客户经营 SCCs (Sustainable Customer Capitalization System)”将客户作为

核心战略资产来长期投资,以全新的视角来洞察客户、发展客户、获得客户、服务客户、维护客户、保有客户以及创建可持续客户经营的核心支撑体系,进而获取持续的高成长和不断增长的卓越绩效。“可持续客户经营 SCCs”作为一套创造性的管理思想和创新的商业模式,在总结众多领先企业管理实践的基础上,系统地将前瞻的管理思想与实效的管理工具、管理方法有机地融合,在有效指引企业未来发展方向的同时,提供系统的管理工具与方法。在管理维度上,“可持续客户经营 SCCs”是由成长维度、价值链维度、需求维度等三个维度构成,三个管理维度相互作用、互为促进,形成立体的可持续客户经营知识地图,界定可持续客户经营的关键路径、关键技术手段和提升经营质量的主要方法,强化对客户的占有能力和可持续经营能力,为客户提供全程式、规范化与个性化相融合的全方位服务,扩大需求,持续销售,达成完美的客户体验,满足企业透过客户经营获得持续不断发展能力的需要,稳固与提升市场地位,坚实核心竞争力。

“可持续客户经营 SCCs”集中企业资源整合优势,从远景目标到战略进而到执行层面上均以客户为中心,深入掌握、洞悉客户的需求和发展的需要,有计划、有步骤地开发、培育和维持对企业的生存和发展有重要战略意义的客户,不仅能使企业获得高于平均利润的收益,而且也能通过建立基于客户经营基础之上的、可靠的竞争壁垒,达成永久占有这种对客户的溢价收益的目的。但是一般的企业没有核心能力就不可能达到,溢价收益与其说是一般竞争的结果,不如说是核心能力达到一定层次的客观表现,国际领先企业的垄断利润实际就是一种对客户的溢价收益,这一部分利润是通过熟练运用可持续客户经营工具,进而达成溢价收益而获得的。杰出的企业往往懂得如何熟练运用可持续客户经营工具并将其在企业内部成功复制,形成企业内部特有的技能水准和商业模式,使可持续客户经营不仅成为一种可能,而是成为日常运营的一部分。

我们也必须认识到可持续客户经营不是一个孤立的、停留在口头的管理概念或认知,它是将客户作为核心战略资产长期投资的核心战略,是一套系统的管理流程、管理方法和管理工具,并藉由有效执行方法,达成协助企业获取持续的高成长和卓越绩效的最终目的。因此,可持续客户经营可能会涉及到企业一系列战略的调整,具体可能包括:如何通过可持续客户经营管理工具的导入,快速提升业绩水平?如何通过高绩效的客户经营,促进与获得持续高利润成长?如何更快地建立全球化的规模业务效应,提高销售量,降低成本?如何发挥品牌优势,最快地形成规模效应、实现经济价值?如何复制客户经营成功案例,在整个公司中进行推广、实施?如何将成功的产品更快地推向市场?如何尽快地实施基于互联网的信息技术来整合企业价值链,来加快企业反应速度?如何充分利用全球化的物流、资金流和信息流的自由流动,来提高企业价值创造的效率?如何利用组织、文化与技术资源,支持卓越绩效?如何通过实施客户经营策略以及技术支持体系,来更好地维护和发展客户关系?如何调整企业组织结构和关键绩效管理工具,使之更适合可持续客户经营的发展需要,在兼顾效率的同时,为客户提供更好的服务和完美客户体验?等等。

可持续客户经营丛书创造性地系统提出“可持续客户经营 SCCs”管理思想,前瞻的将客户作为核心战略资产可持续经营,所有管理理论、管理模型、工具方法和可执行

的管理流程,均建立在全面细致的调研和总结数十家不同行业领先企业的核心战略布局及管理实践基础之上,前后历时六年多时间,投资近百万元人民币,其核心管理思想和工具方法,得到众多领先企业的高度认同与实践导入,极富操作性。同时,更将可持续客户经营管理思想与可执行的、易于操作的实战管理工具与方法相融合,力图从战略和客户的全新视角,结合大量具体、翔实的管理模版、图表和案例,全方位解读可持续客户经营的理念、战略、流程、管理工具和执行方法。

在内容上,可持续客户经营丛书着重阐述可持续客户经营 SCCs 在产业价值链和企业经营管理过程中的实际应用和具体操作,丛书由《卓越绩效的客户经营》《占位新品牌领袖》《大客户开发、销售与管理》《高效能的大客户经理》《客户体验的关系维护与保有》等单行本组成,丛书各单行本之间内容相互独立,各成体系。其中:

◇《卓越绩效的客户经营》一书是首部全方位诠释透过可持续客户经营达成卓越绩效,实现持续高成长的专著;

◇《占位新品牌领袖》一书是首部全方位诠释透过完美客户体验来塑造与占位新品牌领袖的专著;

◇《大客户开发、销售与管理》一书是首部基于战略和客户视角来全方位诠释大客户与大项目开发、销售与管理的专著;

◇《高效能的大客户经理》一书是首部基于大客户经理角度来全方位诠释在大客户洞察、发展、获得、服务、维护过程中技能提升的专著;

◇《客户体验的关系维护与保有》一书是首部全方位诠释透过关系维护与保有达成完美客户体验和持续销售,实现卓越绩效的专著。

可持续客户经营丛书为您提供系统化的管理思想、管理方法和可操作模板,其中的精华体现在管理框架下的各种流程和实施图表,以确保一个具体的可持续客户经营战略被成功执行,力求与您一起以全新的视角审视与洞察——如何透过可持续客户经营,达成持续高成长和卓越绩效。而这些总结于众多领先企业的、来自常年实战累积和检验的流程和图表,也正是大多数中国企业在制度化、流程化过程中最为缺少的,也是必须的。从这点意义上,丛书中一张有效的、指引企业成长的管理图表的价值已经远远超过这套丛书的价格。

可持续客户经营丛书的特点主要体现在:

1. 前瞻性强。丛书创造性提出前瞻的可持续客户经营管理思想,将可持续客户经营管理思想与可执行的、易于操作的管理工具及方法有机结合,同时参考众多领先企业的管理实践,高屋建瓴,保障可持续客户经营 SCCs 管理思想和管理工具及方法对企业的可塑性。

2. 参考性强。有机整合管理流程、管理体系、管理图表和案例分析,是您在经济全球化的新环境下,日常经营管理中不可或缺的管理工具与参考。

3. 针对性强。围绕可持续客户经营进行关键流程、关键节点控制的同时,提出切实可行的可持续客户经营体系 SCCs,满足将客户作为核心战略资产来长期投资的战略需要。

4. 可操作性强。从实战出发,着眼于企业战略核心层面的客户洞察、识别、发展/

开发、获得/销售、服务、维护与保有过程及核心支撑体系的关键环节,结合大量翔实的管理模版、图表和案例,可直接应用与实际工作中。

5. 内容全面。全面剖析可持续客户经营管理思想和管理工具、方法的方方面面,力图全方位解读可持续客户经营体系 SCCs 的深入内涵和管理实践。

可持续客户经营丛书的出版发行是集体努力的结果,为丛书出版发行贡献了很多人的宝贵时间和经验,在此作者非常感谢中国经济出版社第一编辑部苏耀彬,是他的努力使本书得以早日与读者见面,苏耀彬老师更在百忙之中抽时间亲自审校丛书,务求精细,将丛书以最佳面貌奉献给广大读者,苏耀彬老师孜孜不倦的敬业精神也深深地激励着作者。

同时,作者非常感谢国内外相关领域的专家和业界同仁在各种渠道分享的知识和研究成果,充实了丛书的内容。更加感谢在为相关领先企业提供管理咨询、培训及讲座期间,众多资深人士给予的大力协助和支持,在长期的沟通过程中,给予可持续客户经营丛书很多实战经验和方向指引以及中肯建议。

由于可持续客户经营丛中创造性的提出可持续客户经营管理思想和与可操作的管理工具与管理方法,涉及到产业价值链、企业战略及经营管理的各个层面,且囿于作者的经验和水平,书中难免存在不足之处,衷心希望各界人士和读者能予以批评指正。更希望能借此共同探讨有关可持续客户经营、大客户管理、产业价值链和企业经营管理的未来走向及管理实践,如有建议或指正之处,或探讨相关课题,欢迎与作者直接联系(因来信较多,来信标题中请注明事项),丛书作者将视具体时间状况,安排交流日程。

作者联系方式如下:

Email: Haoyven@gmail.com 或 Livelijiang@yahoo.com

MSN: Haoyven@hotmail.com

郝雨风

云南 丽江

2008年10月29日

目 录

序言

第一章 完美客户体验,促进高成长

- 1.1 客户体验的关系管理..... 2
- 1.2 建立成功的客户关系战略 29
- 1.3 基于可持续客户经营提升绩效 50

第二章 驱动高绩效的服务

- 2.1 超越竞争,构建全新客户体验..... 67
- 2.2 倍增服务价值 98
- 2.3 创新服务模式..... 131
- 2.4 大客户服务节点控制..... 187

第三章 提升服务价值链

- 3.1 基于高价值客户的客户经营..... 204
- 3.2 构建服务链..... 242
- 3.3 创造会员价值递增..... 249

第四章 有效服务,提升客户价值

- 4.1 优化客户经营,提高服务水平 256
- 4.2 提升服务质量..... 270
- 4.3 有效知识管理..... 293

第五章 客户维护,实现双赢

- 5.1 赢在客户满意..... 303
- 5.2 赢在快速反应..... 325
- 5.3 赢在客户挽留..... 335
- 5.4 赢在客户维护..... 356

第六章 持续客户保有

6.1 全力保有客户.....	364
6.2 积累终身客户.....	393
6.3 发展整合资源.....	401

第七章 实施关系管理,挖掘客户价值

7.1 创建客户关系管理系统.....	423
7.2 实施 CRM	442
7.2.1 成功实施 CRM	442
7.2.2 CRM 项目实施管理	479
7.2.3 实施风险防范.....	493
7.3 挖掘客户价值.....	500

第八章 扩大客户关系,实现可持续经营

主要参考文献



第一章 完美客户体验,促进高成长

发展客户规模,是企业高速发展的出发点,也是企业的基本价值立场,尽管在经济全球化环境下未来的竞争格局难以预料,但是有一点是可以肯定的,竞争将始终围绕着争夺客户展开。获取稳定高成长的核心能力是由拥有的客户数量与质量决定的,客户的大规模聚集能力,源于商业模式创新和大规模市场创新的能力,以及基于需求多样化之上产品标准化的能力,即业务流程规范化的能力。国内外相关者要想参与行业竞争,必须拥有经营业务的资格或能力,这种资格或能力,是由其整体运行效率决定的,从而是由拥有的客户数量与质量决定的,是由可持续客户经营 SCCs (Sustainable Customer Capitalization System) 能力决定的。任何不能有效地聚集客户的企业,都难以持久参与特定行业的竞争。反言之,只要谁能聚集足够多、足够好的客户,谁就能成为强有力的竞争者,谁就能借助于资本与经营创新的力量,参与行业的竞争,扩大现有的市场份额与客户群。

经济全球化进一步深入,国际领先企业凭借业务创新能力与聚集客户优势,威胁着原有市场所在企业现有的经营业务与聚集客户的地位,我们必须努力培养聚集客户的相关能力,必须把现有优势资源与核心业务,统一于客户,通过深化与客户的关系,进一步深化运行体系的结构,提升可持续客户经营能力,防止资源与经营力量的分散,避免客户资源的枯竭。对客户的大规模聚集能力,以及对核心大客户进行系统规划的能力,也是可持续客户经营实践与发展的基础

可持续客户经营不仅是一种经营观念的转变,更为企业在围绕可持续客户经营战略进行客户洞察、识别、选择、开发、销售、服务和维护过程中提供一个有力的工具,帮助企业整体提高管理技能,获取卓越绩效。可持续客户经营帮助企业了解市场的构成和市场发展动态,揭示出企业所有客户的价值分布和价值定位,从而明确市场营销与客户维护工作的重点,为市场营销与客户维护工作开展提供基础性研究和数据支持。

因应客户成长周期的更替变化,要求可持续客户经营的管理侧重点随客户成长周期变化而带来的客户价值变化与客户经营方式变化,有所侧重的选择相适应的管控措施,为客户提供最优质的个性化服务,满足客户不断改进的需求,在不同客户成长阶段都能实现完美客户体验,获取客户的忠诚度,累积品牌资产,赢得一个相对其竞争对手更为优越的竞争优势,成功地同竞争对手进行竞争,获得卓越绩效,保证企业在清晰的可持续客户经营管理模式下高速健康地增长。为达成“达到客户的完全满意,实现完美客户体验”这一目标,需要形成一个完整的可持续客户经营体系来将客户需求转换成可重复的、驱动价值的业务能力。



实施可持续客户经营战略应针对每个促进客户关系的要素采取行动,建立以客户为核心的决策机制和运营机制及管理体系,透过导入或健全可持续客户经营的运行机制、管理体系和工具方法,创建可持续客户经营决策机制和协同管理部门,建立统一服务界面,强化可持续客户经营在日常运营中发挥的效用,建设高效率、广覆盖的、适合可持续客户经营要求的绩效管理体系和人才培养体系,导入客户经验导向的企业文化和严格的目标管理,引进客户经营方面的高级人才,锻造一支强有力的客户经营团队,保证可持续客户经营战略的达成,成就卓越绩效。

客户体验的关系维护与保有是可持续客户经营理念的重要组成部分,是一套先进的管理思想及技术手段,其核心思想是将客户作为企业最重要的、最核心的战略资产,透过选择和管理客户,挖掘其最大的长期价值。客户体验作为公司与客户之间的全方位交流,是客户对公司产品或服务的主要理解,联系企业的主观努力与客户客观认知的桥梁,表达了公司全心全意为客户提供持续特殊利益的意愿,代表公司产品/服务所做出的承诺、表现的价值、提供的好处,以及客户对这些承诺、价值、好处的主观评估,是企业的核心竞争力。

客户体验的关系维护与保有通过将人力资源、业务流程与专业技术进行有效的整合,最终为企业涉及客户的各个领域提供了完美的集成,使得企业可以更低成本、更高效地满足客户的需求,并与客户建立起基于学习型关系基础上的一对一营销模式,从而让企业可以最大限度地提高客户满意度及忠诚度,挽回失去的客户,保留现有的客户,不断发展新的客户,发掘并牢牢地把握住能给企业带来最大价值的客户群。

对客户来说,客户体验包含了客户对产品服务的信任和期待,领先企业是客户体验经济的领航者,在发展与传达客户体验上,特别强调在服务 and 速度上的体验上,具有不可模仿的综合竞争能力,将客户体验关注在公司和产品的突出品质上,令自身的客户体验变得比竞争者的更受欢迎,使客户体验与品牌、产品功能、价格、服务相一致。这要求企业必须以新的可持续客户经营理论来指导经营活动,将客户体验作为日常必备的一种管理方式,从而将客户体验不仅适用于传统行业,而且可以推广到整个高科技行业、制造行业和服务行业,把客户体验普遍化。



客户体验的关系管理

随着市场竞争的日趋激烈,客户日趋成熟,客户的要求已经从产品功能、价值发展到综合服务、乃至对客户感受的要求。面对竞争日益激励的市场,大多数企业都已经意识到了客户的重要性,特别是老客户和高价值客户(即大客户)的重要性,企业的业务重点也由产品、品牌转移到关注客户需求,客户已成为企业竞争的核心资源,以有效的关系维护与保有,与客户建立长期的关系,进而实现持续销售,决定着企业的生存成败。与此同时,关系维护与保有透过客户关系管理 CRM (Customer Relationship Management) 成为企业成功运作的一个必不可少的支撑点,也在日益受到大家的关注和重视。客户关系管理是一种管理理念,其核心思想是将客户(包括最终客户、分销商、供



应商、合作伙伴,甚至内部员工)作为最重要的资源,透过一套高效有序的管理模式来洞察、创造、识别、服务和管理对企业有价值的客户,与客户保持一种终身的互动关系,通过联系企业与客户的关系,激发使客户满意的行为和借助供应商连接与客户的流程,达到优化利润、提高收益和增加客户满意度的目的,帮助企业实现客户价值最大化和可持续客户经营这一最终与核心的战略目标。

客户关系管理整合了传统环境中的市场、销售、服务和客户管理过程,并与 IT 技术应用紧密结合,客户关系管理的工具、方法和体系通过客户关系管理软件固化下来,成为日常管理的一部分,有效从管理思想到执行体系全面关注企业与客户之间建立的双方接触活动与过程,在企业与客户之间建立一种数字的、实时的、互动的、量化的交流与服务界面。客户关系管理的核心内容是通过不断的改善与管理企业销售、营销、客户服务和支持等与客户关系有关的业务流程并提高各个环节的自动化程度,从而缩短销售周期、降低销售成本、扩大销售量、增加收入与盈利、抢占更多市场份额、寻求新的市场机会和销售渠道,最终从根本上提升企业的核心竞争力,使得企业在当前激烈的竞争环境中立于不败之地。

科学的客户关系管理从客户出发,以客户为管理对象,基于客户生命周期的发生与发展管理业务过程,基于客户价值变化制订业务策略,根据客户状态的改变重新定义业务职能,建设高效的、可支持业务快速发展的、可伸缩的管理平台,以保持企业营销能力的持续提升,以提升企业盈利能力。这要求企业必须建立客户经营导向的管理机制,培养以客户为中心的经营理念,以及实施以客户为中心的业务流程,并以此为手段来提高企业的获利能力、收入以及客户满意度,在营销、销售和服务业务范围内,消除在与客户互动时的“单干”现象,使企业能够方便地实现针对客户的全方位协调一致的行动。客户关系管理通过面向客户经营的整体取向,在客户生命周期内,实现市场、销售和客户服务的全面协调和整合,与客户高效和和谐的互动充满在企业的每一环节。

含义	为洞察客户、分析客户、选择客户、发展/开发客户、获得/销售客户、维护客户、保留客户,提升企业赢利能力和竞争优势而开展的所有活动
目的	基于可持续客户经营,提高客户忠诚度和终生价值,提升企业的赢利能力和竞争优势
方法	运用一定的资源、政策、结构和流程 洞察、分析/选择、发展/开发、获得/销售、维护、保留和提升 密切与客户沟通,深入了解客户需求,提供优质产品,完善客户服务,提高响应速度
理念	以客户经营为导向,以客户为中心,通过实现客户满意和帮助客户获利来提升客户忠诚度和客户价值

图 1-1 客户关系管理的基本概念(示例)



竞争将进一步拉开企业之间的距离,那些市场影响大、综合实力强、产品发展紧跟技术潮流并适应未来管理需要的企业将拥有更高的占有率,基于产业价值链的一体化竞争最终将导致优胜劣汰。企业比以往任何时候都要注重内部管理的技术进步,以强化资源整合能力,因为谁都知道在市场竞争中最终只能依靠自身实力取胜,为争得市场先机,众多企业依靠可持续客户经营体系下的客户关系管理提供支持,为客户提供更多的售前咨询和更好的售后服务,靠服务质量取胜是规避价格风险的主要措施。

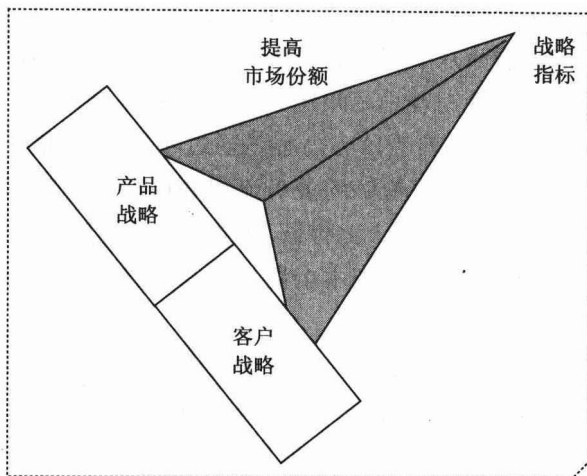


图 1-2 企业面临压力(示例)

整合资源,夯实企业综合实力,面向客户全生命周期提供解决方案,建立客户关系管理体系,以获得客户长期的忠诚,提高市场份额,将依靠客户细分与提高延伸服务来实现。

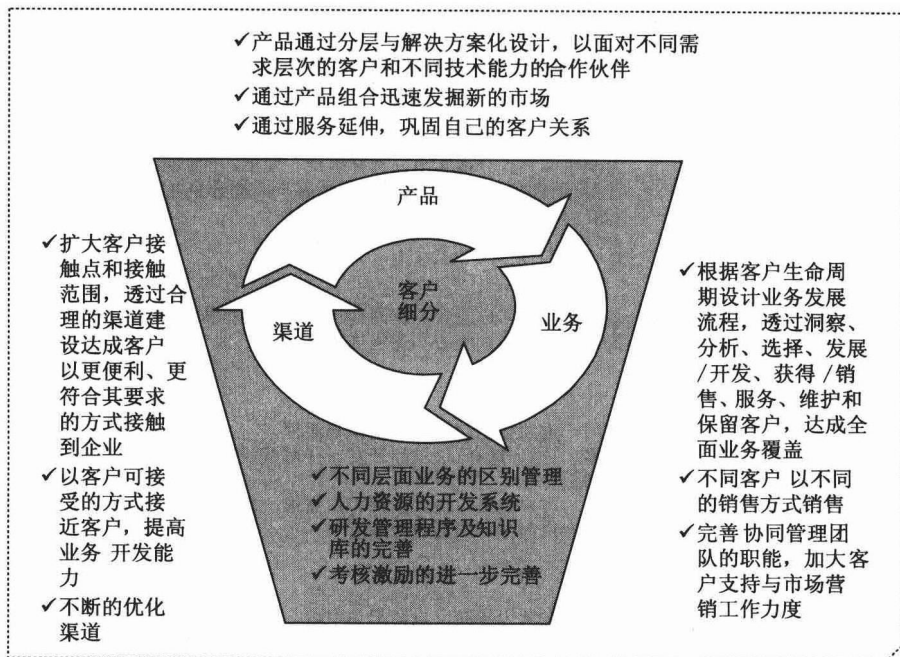
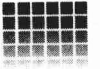


图 1-3 整合资源,夯实企业综合实力(示例)



基于产业价值链的一体化竞争,要求企业必须具备整合上下游资源和内部资源的能力,这给企业发展提出了严苛的要求。从长远看,企业应该确定面向未来的产品组合,并确定近、中、长期的产品战略,在巩固和加强主营产品在现有市场的竞争地位的基础上,通过产品的分层拓展及延伸拓展来争取市场地位的迅速提高。

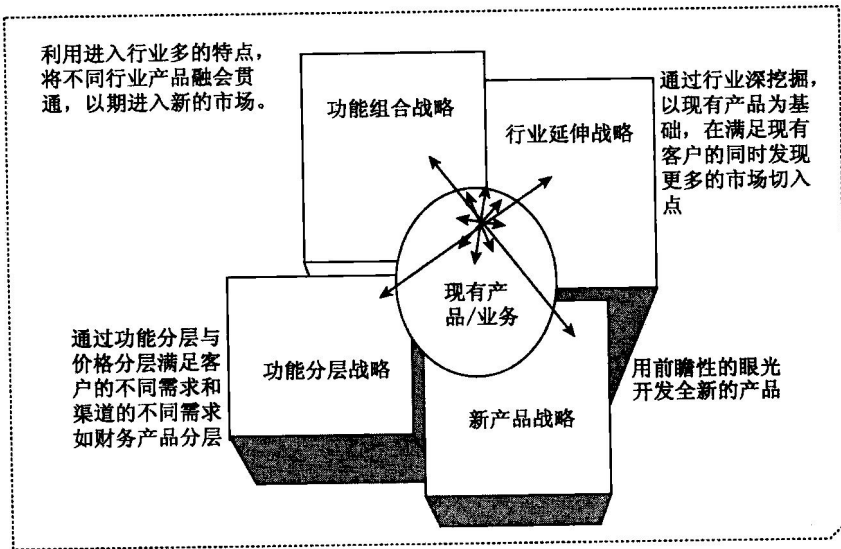


图 1-4 确定面向未来的产品组合(示例)

产品分级化,即能满足客户的不同需求层次,也是解决营销网络能力瓶颈的良好途径。

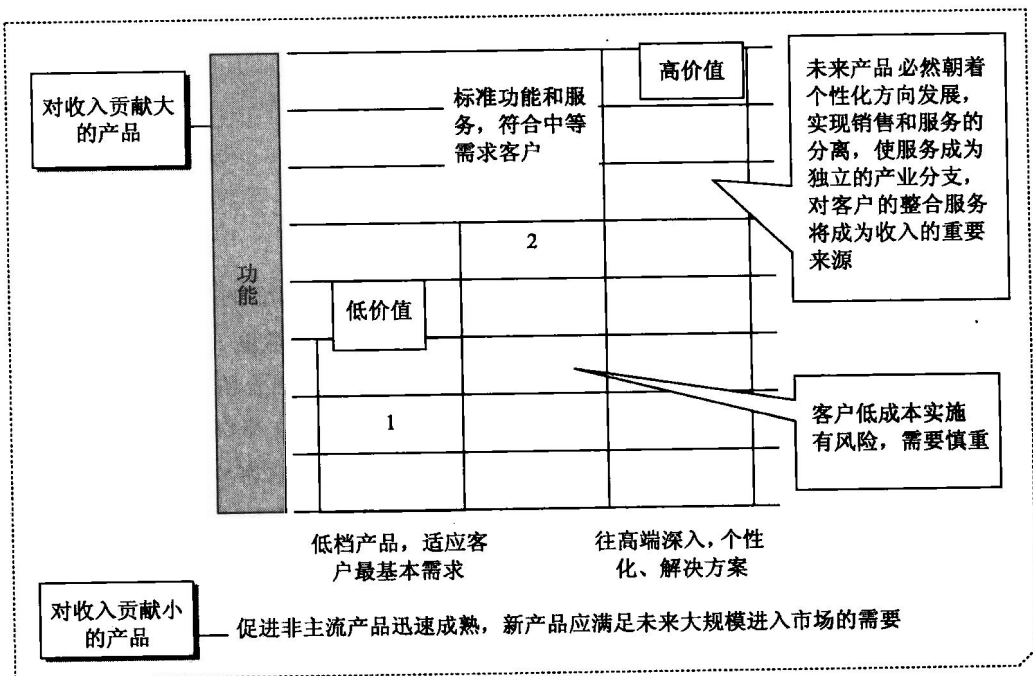


图 1-5 产品分级(示例)



将客户经营导向在战略层面的定位和员工对于客户关系管理的深入认知,进一步创造良好的内部和外部客户服务的环境,坚持以客户为中心的态度,关注客户需求,设计科学的客户关系管理流程与标准,构建合适的客户关系管理体系,全面提升整体客户服务质量,持续不断地为客户提供优质的个性化服务,挽留现有客户和高价值客户,赢回流失客户以及拓展新客户,尽可能的扩大目标客户群,并锁定规模发展的高价值客户,是建立核心竞争优势,赢得市场回报的唯一途径。

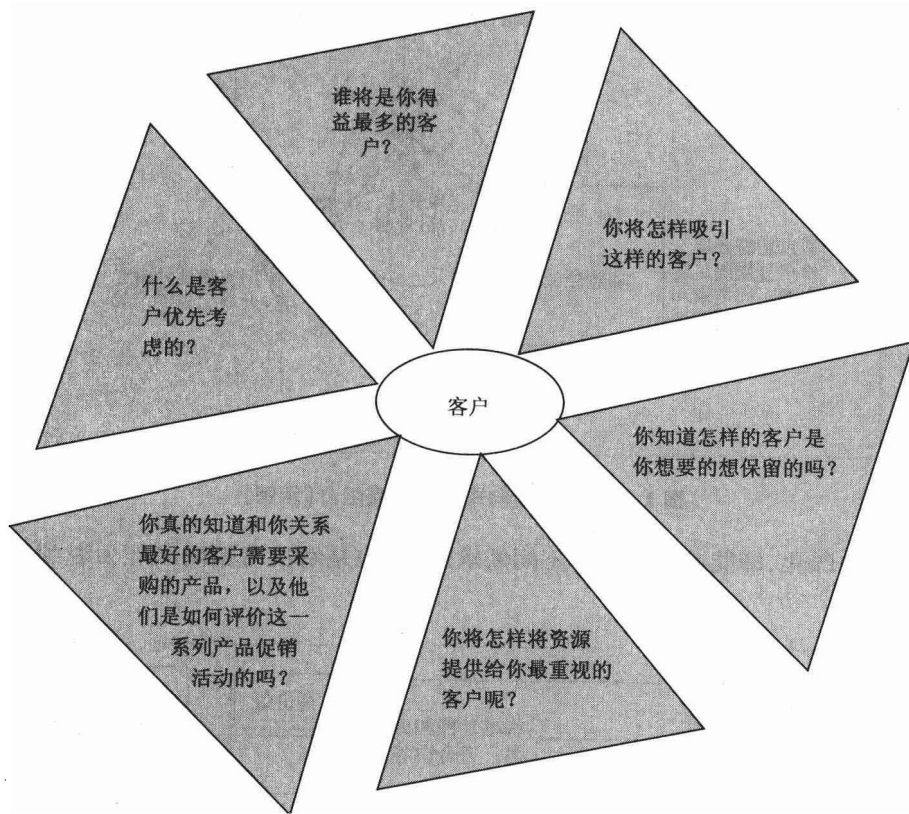
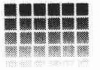


图 1-6 深入了解客户 (示例)

大多数企业都意识到,满足所有客户的需求并不能保证增加企业的收入或利润,所以全面的客户体验并不意味着单一追求所有的客户满意度,它的最终目标还是追求公司利润的提升,它必须和客户价值结合起来运用。细分价值客户正是客户关系管理的核心思想之一,客户关系管理认为客户是应该分等级的,高价值客户(即大客户)是企业利润的源泉。每个企业都应该建立自己的客户价值金字塔,通过客户价值精确量化,实现客户关系的量化管理,找出企业的价值客户,而不是凭经验和感觉管理客户关系。对于高价值客户的分群,一般我们按照客户的终身价值进行细分。

不同的客户带来的业务量和利润以及它们的增长率都有着很大的差别,企业的客户符合 80:20 的原则,即企业的 80% 的利润来源于 20% 的高价值客户所作的贡献,因此,高价值客户往往成为关键的大客户。客户对市场的贡献不仅要看其历史数据,我



们应当根据以下的一系列标准,综合性地判断客户价值的高低:

- ✓ 历史贡献额:客户过去平均每年对企业的贡献额大于某个数值
- ✓ 业务综合性:客户对企业的贡献是否涉及多个业务部门
- ✓ 未来的潜力:预测客户未来的增长潜力大于某个数值
- ✓ 客户的背景:如是否有特殊的政府关系和拥有关键垄断技术等(专指企业客户)

在客户价值分析的基础上,对客户进行需求分析,是形成客户单一视图的最后一步。

- ✓ 明确普遍客户的普遍业务需求;
- ✓ 明确大客户的业务需求;
- ✓ 明确重要大客户的业务需求;
- ✓ 明确特殊客户群体的业务需求;等等。

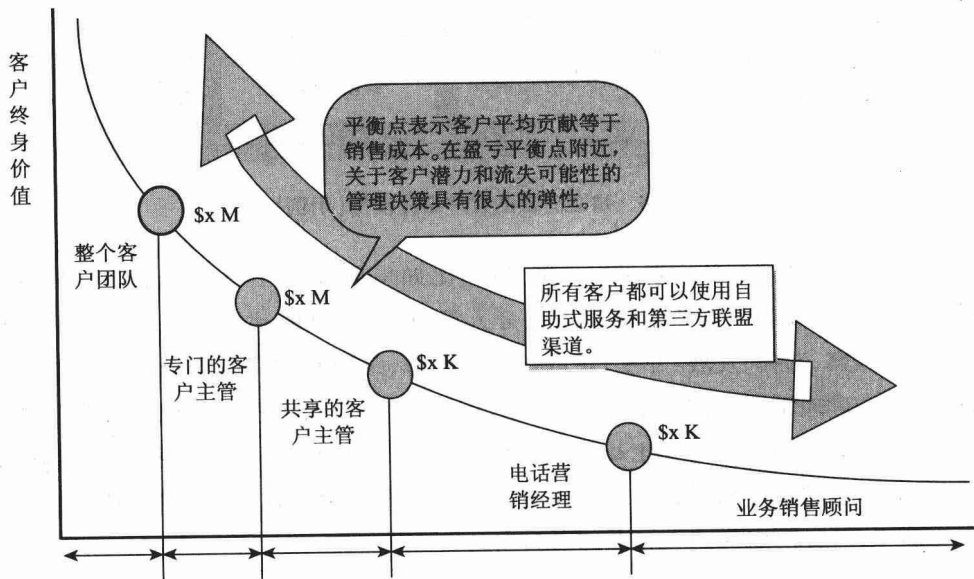


图 1-7 按照客户的终身价值进行分群(示例)

企业必须努力寻求方法,为对它有巨大价值的大客户或客户群提供超值服务,同时满足一般客户的需求,找到为低价值客户提供服务的低成本替代方法。这就反过来要求企业必须了解客户价值的驱动力何在,关注不同客户群的价值构成,从而形成以每个客户创造的利润为基础而不是笼统的收益为基础的新的客户价值衡量方式。

通过有效的客户细分,从客户关系管理系统和动态跟进的客户数据中获取有用的客户信息,对现有的客户群进行分析和分级,获得不同特征客户的购买模式和购买喜好,分析不同特征客户对公司的不同营销策略和维护策略的兴趣,分析客户的信誉度及其特征,分析客户群的忠诚度,分析客户对公司各种服务方式的满意程度,分析现有客户的分布情况,以确定最终的资源整合方式。

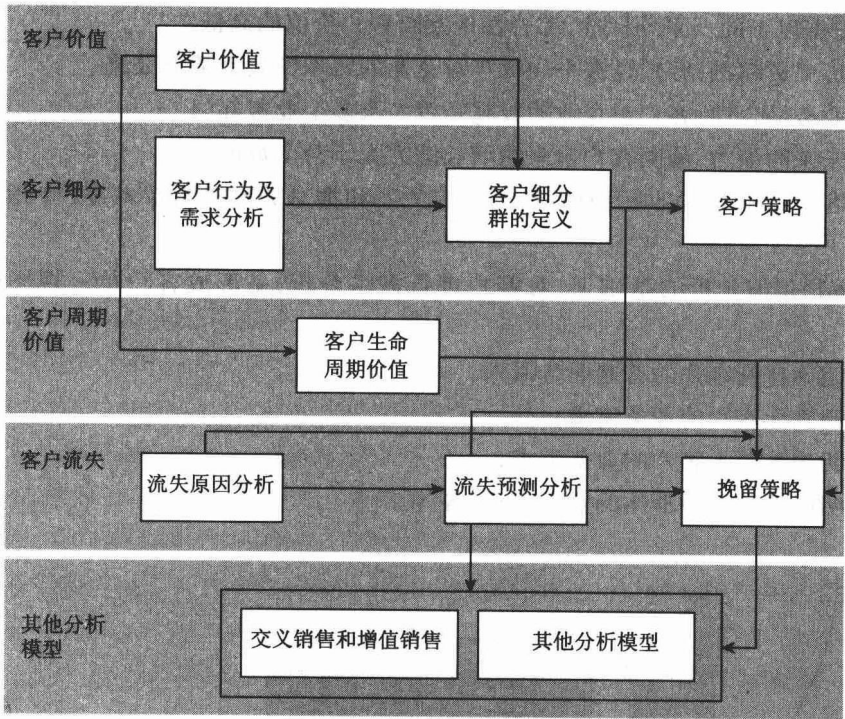


图 1-8 建立有效的客户细分模型(示例)

采用合适的客户细分元素进行三维分析,比如采用客户行为方式进行客户细分,再结合人口统计和客户价值准确定位细分人群,可以更好的建立起客户关系管理体系,为客户洞察、选择、发展/开发、获得/销售、服务、维护和保留及企业决策支持提供统计分析,准确地掌握客户的市场动态,充分了解对客户的经营管理现状与服务水平,并能根据市场需求的变化及时调整经营策略,以快速地从客户中找出信用好、贡献大的优质客户,解决提供具体个性化服务以及如何提供个性化服务等问题,分析客户人员的工作情况,对客户人员业绩进行考核。

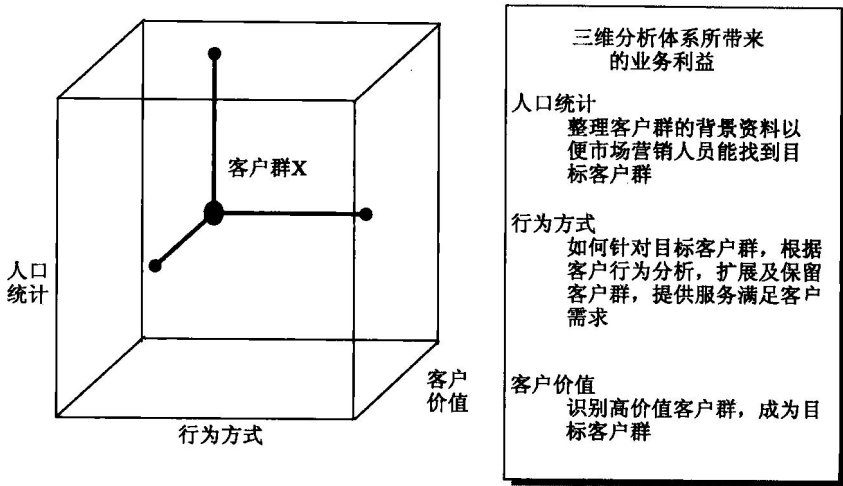


图 1-9 客户细分三维分析体系(示例)