

JIYU CRM DE TUIXIAO GUANLI YU KEHU FUWU YANJIU

基于CRM的 推销管理与客户服务研究

周贺来◎著



非
外
借



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

基于CRM的 推销管理与客户服务研究

周贺来◎著



中国水利水电出版社

www.waterpub.com.cn

· 北京 ·

内 容 提 要

随着企业信息化和电子商务的飞速发展,客户关系管理(CRM)已经成为市场营销、电子商务以及管理信息化中一个热门话题。基于CRM理念的现代推销与客户服务方式适应了时代的需要,得到了广大市场和销售人员的青睐。本书体系结构合理,文字通俗易懂,内容详略得当,全书主要内容涵盖了CRM的基本理念与发展目标、推销心理与推销活动理论模型、基于CRM的推销流程及其管理等。

本书适用于高校及企业相关岗位和管理人员参阅。

图书在版编目(CIP)数据

基于CRM的推销管理与客户服务研究/周贺来著. —
北京:中国水利水电出版社,2018.4

ISBN 978-7-5170-6376-6

I. ①基… II. ①周… III. ①企业管理-销售管理-
研究 IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第064209号

书 名	基于CRM的推销管理与客户服务研究 JIYU CRM DE TUIXIAO GUANLI YU KEHU FUWU YANJIU
作 者	周贺来 著
出版发行	中国水利水电出版社 (北京市海淀区玉渊潭南路1号D座 100038) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: sales@waterpub.com.cn
经 售	电话: (010) 68367658 (营销中心) 北京科水图书销售中心(零售) 电话: (010) 88383994、63202643、68545874 全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	北京亚吉飞数码科技有限公司
印 刷	北京一鑫印务有限责任公司
规 格	170mm×240mm 16开本 20印张
版 次	2018年6月第1版 2018年6月第1次印刷
印 数	0001—2000册
定 价	96.00元



凡购买我社图书,如有缺页、倒页、脱页的,本社营销中心负责调换

版权所有·侵权必究

前 言

随着我国市场经济日趋完善和跨国企业不断加大对国内市场的渗透力度,没有强大推销能力的企业,将是没有竞争力的。在企业的经营和发展中,推销所带来的效益越来越明显,也越来越得到企业的重视。与此同时,客户关系已经成为现代企业商务活动的巨大信息资源,企业所有商务活动所需要的很大一部分信息都来自客户关系。企业从“以产品为中心”逐步转入“以客户为中心”的理念已经形成。企业中的管理人员、技术人员、市场人员和销售人员都必须高度重视客户关系,及时从客户那里获取有关市场、产品、技术的新信息和新知识,以便利用这些信息和知识进行相应的市场开拓、产品销售或技术研发等活动。基于 CRM 理念的现代推销与客户服务理念适应了时代的需要,得到了广大市场和销售人员的青睐。

本书条理清晰,结构合理,文字通俗易懂,内容详略得当,全书共 6 章内容,其中:第 1 章介绍了 CRM 的基本理念与发展目标,为后续基于该理念和目标而开展的推销管理和客户服务奠定了理论基础;第 2 章阐述了推销心理(包括顾客心理和客户心理)与推销活动理论模型(包括推销方格理论、推销三角模型以及常见的推销模式);第 3 章首先讲解了推销观念及其活动流程,然后介绍了基于 CRM 理念的推销活动各流程环节及其需要注意的问题;第 4 章介绍了基于 CRM 的客户服务与异议处理,包括客户推销成交后的服务跟踪,客户关怀的含义、作用、内容和方法,客户投诉的产生原因及处理的方法,客户异议的类型以及处理;第 5 章首先介绍了客户档案数据库的创建流程和具体内容,然后讲

解了基于 CRM 的客户保持与流失管理;第 6 章对推销人员培养与推销团队管理进行了分析和探索,这对于提高推销效果、提升推销绩效具有重要价值。

本书由周贺来博士完成,在写作过程中得到了如下项目支持:河南省高校哲学社会科学创新团队项目(2013-CXTD-08)、河南省科技厅科技攻关项目(122400430016)、郑州市科技局软科学重点项目(121PKXF656)、河南省政府招标决策项目(2012B375)、华北水利水电大学高层次人才科研启动项目(201026)、华北水利水电大学管理与经济学院青年骨干教师资助项目,以及华北水利水电大学管理科学与工程重点学科建设项目。

本书在写作过程中,参考了许多前人的资料,大多数在参考文献中进行了罗列,但由于写作时间较长,有些原始资料忘记标注来源,故难免有所遗漏,在此对为本书的出版提供相关参考资料的同仁们表示衷心的感谢!

由于作者水平有限,书中难免有错误或不妥当之处,敬请读者批评指正。

周贺来

2017 年 12 月

目 录

前 言

第 1 章	CRM 的基本理念与发展目标	1
1.1	CRM 的定义与内涵	1
1.2	客户关系管理的内容与作用	10
1.3	客户关系管理目标及其实现	17
第 2 章	推销心理与推销活动理论模型	24
2.1	客户购买心理分析	24
2.2	推销心理的实际运用分析	33
2.3	推销方格理论	39
2.4	推销三角模型	47
2.5	经典推销模式	51
第 3 章	基于 CRM 的推销流程及其管理	59
3.1	推销观念及其活动流程	59
3.2	推销活动中的客户寻找	63
3.3	推销活动中的客户接近	86
3.4	推销活动中的交易谈判	112
3.5	推销活动中的推销成交	146
第 4 章	基于 CRM 的客户服务与异议处理	170
4.1	推销成交后的服务跟踪	170
4.2	客户关怀及其实施	176
4.3	客户联系与售后服务	183
4.4	客户投诉的处理	189
4.5	客户异议及其处理	196

第 5 章	基于 CRM 的客户保持与流失管理	208
5.1	创建客户档案数据库	208
5.2	客户保持管理及其模型分析	217
5.3	客户保持管理的方法与策略	223
5.4	客户流失及其挽回策略	228
第 6 章	推销人员培养与推销团队管理	237
6.1	推销人员的招聘选拔	237
6.2	推销人员的培训管理	251
6.3	推销组织与团队建设	263
6.4	推销人员薪酬与激励	272
6.5	推销人员的绩效评估	287
6.6	销售经理的成功塑造	303
参考文献		311

第 1 章 CRM 的基本理念与发展目标

1.1 CRM 的定义与内涵

1.1.1 对客户与客户关系的全面理解

1. 客户的概念

“客户”几乎存在于商业社会的各种日常活动之中。客户是指购买企业产品或服务的个人或企业组织；同时也泛指企业的内部员工、代理商、分销商等合作伙伴，以及企业价值链中的上、下游伙伴，以下对象都属于企业“客户”的内容范畴。

消费者——购买最终产品与服务的零售客户，通常是指个人或家庭。

企业——将购买的产品或服务附加在自己的产品上一同出售给另外的客户；或附加到他们企业内部业务上，以增加盈利或服务内容的客户。

渠道——是指代理商、分销商和特许经营者，不直接为你工作，并且无须为其支付报酬的个人或组织。他们购买产品的目的是作为你在当地的代表进行出售。

内部客户——企业或联盟公司内部的个人或业务部门，他们通过购买产品或服务以实现其目标。其通常是最容易被忽略的客户，同时又是能长期获利的一类客户。

2. 客户的形成过程

客户的形成过程如图 1-1 所示,下面对其内容进行简单介绍。

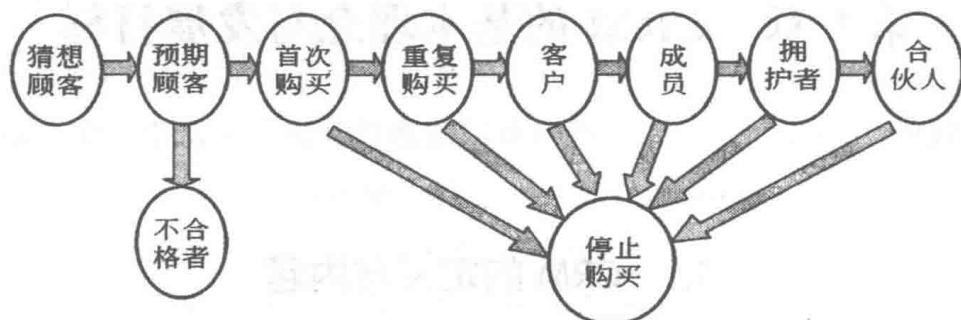


图 1-1 客户的形成过程

首先是猜想顾客,猜想可能会购买产品或服务的人或者组织,公司要把他们确定为预期顾客(对公司产品有强烈的潜在兴趣和有能力购买的人或者组织)是困难的,不合格预期客户(由于他们缺乏信用或不能为公司提供利润)将遭到公司的拒绝。

其次,公司希望把合格预期顾客转变成首次购买客户,然后再把满意的首次购买客户转变为重复购买客户,但他们可能同样的向竞争者购买,因此,公司必须把重复购买客户转化为忠诚客户,即在相关的产品类目中只购买本公司产品的购买者。

下一步的挑战是把客户转化为成员,为其提供一套利益相关的成员计划方案,最终再把成员转化为拥护者,拥护者会称赞公司的产品并鼓励其他人也参与购买本公司的产品。

公司最后一个挑战是把拥护者转化为合伙人,与公司共同开展工作,建立客户关系联盟。需要注意的是,在从首次购买到成为合伙人的过程中,客户随时都有可能停止购买行为。

3. 客户的分类

客户分类的标准很多,如表 1-1 所示,实际应用时需要根据具体的需求划分制定。

根据本书定位,下面重点介绍第一种分类,也就是按照客户与企业之间的关系对客户分类。据此可以将客户划分为五类:非

客户、潜在客户、目标客户、现实客户和流失客户。

表 1-1 按照不同标准进行的客户分类

分类标准	划分的客户类型
客户与企业的关系	非客户、潜在客户、目标客户、现实客户和流失客户
客户来源的部门	终端客户(企业产品或服务直接消费者,包括个人消费者和企业客户)、中间客户(购买企业产品或服务,但并不是直接的消费者,如销售商)、公利客户(代表公众利益,向企业提供资源,然后直接或者间接从企业获利中收取一定比例费用的客户,如政府机构、行业协会或新闻媒体等)
客户所处的地域	国内客户、国外客户、本区域客户、外区域客户
与客户结算方式	现金客户、预付款客户、赊销客户等
所欠应收款情况	无欠款客户、短期欠款客户、长期欠款客户、呆死账客户等
对企业赢利贡献	赢利性客户和非赢利性客户;一般客户、核心客户与 VIP 客户

(1) 非客户

非客户是指与企业的产品或服务无关或那些不可能购买企业产品或服务的人群。

(2) 潜在客户

潜在客户是指对企业的产品或服务有需求和欲望,并有购买动机和购买能力,但还没有产生购买行为的人群。例如,已怀孕的母亲很可能就是婴幼儿产品的潜在客户。

(3) 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,在汽车行业中,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。

(4) 现实客户

现实客户是指企业产品或服务的现实购买者,具体又可以分为如下三种类型。

第一种:初次购买客户(新客户),对企业的产品或服务进行第一次尝试性购买。

第二种:重复购买客户,对企业的产品或服务进行二次及以

上购买的客户。

第三种：忠诚客户，对企业的产品或者服务连续不断地、指向性地重复购买的客户。

(5) 流失客户

流失客户是指那些由于种种原因，已经不再购买本企业的产品或服务的原有客户。

以上五类客户之间是可以相互转化的。例如，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”。客户流转模式如图 1-2 所示。

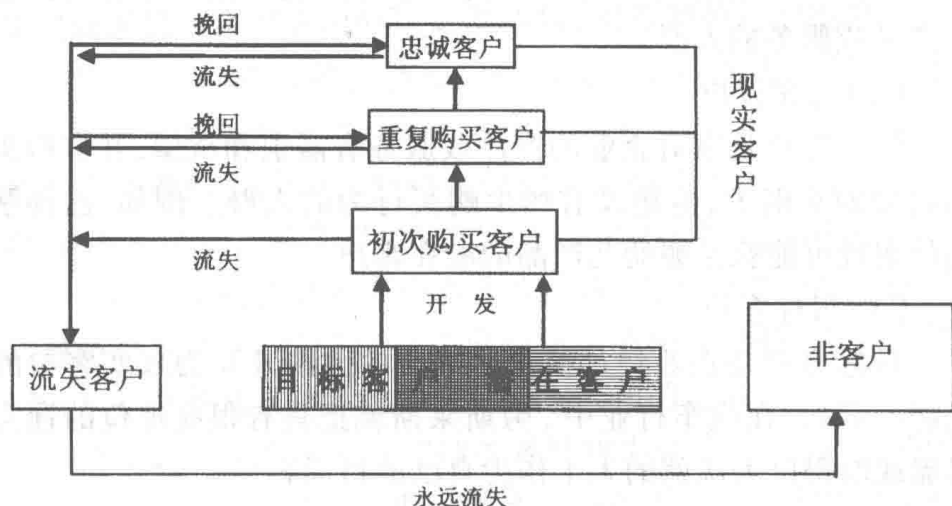


图 1-2 客户流转模式

资料来源：苏朝晖，客户关系的建立与维护 [M]. 北京：清华大学出版社，2007.

4. 客户关系的内涵

汉语大词典中对“关系”一词的解释包含如表 1-2 所示的五个意思。

表 1-2 客户关系的类型

序号	含义	举例
1	事物之间相互作用、相互影响的状态	小王跟这件事没有什么关系
2	人和人或人和事物之间某种性质的联系	社会关系、党群关系等
3	有影响或重要性	没有关系,不会出什么大乱子的
4	泛指原因、条件	由于时间关系,我就不再往下讲了
5	牵涉到	交通安全是关系到千万人家庭幸福的大事

根据上述解释,可以给出“关系”一词的含义:关系是指两个人或两组人之间相互的行为以及相互的感觉。关系发生在人以及由人构成的组织之间,包括行为和感觉两个方面,二者缺一不可,并且可以相互转化。据此,可以推断出客户关系是企业与客户之间多方面的联系和利益权衡。对照上面“关系”一词的解释,可以分析客户关系所包含的几层意思。

(1) 客户关系是企业与客户之间相互作用、相互影响的一种状态,可以是一种价值链上、下游关系,可以是一种消费和提供消费的关系,或是一种非直接利益上的合作关系。

(2) 客户关系既可以是人与物的关系,也可以是人与人,或者物与物的关系。客户关系在这方面很重要,一个商店可能价廉物美,但是服务态度极其恶劣,那么人们宁可到那些物价比较昂贵,但是服务态度好的商店消费。

(3) 客户关系是一种原因和条件。客户关系的形成,是源于客户对企业的某种需求。同时,客户关系的产生,也是很多企业发展和战略制定的条件,只有把握足够多的客户,并了解足够多的客户信息,才能对市场做出合理的预测,以便满足市场的需要。

(4) 客户关系是一种影响和重要性的表现。客户关系的形成和存在的状态,能够反映出企业销售和生产对市场的影响程度。如果一个企业的产品在相关市场中赢得了 20% 以上的客户,那么就可以断定这家企业在该市场中是一家比较重要的企业。

(5) 客户关系也是一种事物之间的联系。在交易过程中通过

各种事物使得其中的人与人之间、事物与事物之间发生联系。而对客户关系管理研究的就是这种联系。

总之,客户关系是在企业的日常商务运作中时时、处处都存在的一种市场行为和联系状态,它贯穿于商务活动的始终,对企业的运作和市场的发展有着巨大的影响。

1.1.2 客户关系管理的几种代表性定义

客户关系管理(Customer Relationship Management, CRM)的概念最初是由 Gartner Group 提出来的。对 CRM 的定义,目前还没有一个统一的表述,不同的研究机构、专家学者和相关企业均有不同的表述,代表性的定义描述有如下几种。

1. Gartner Group 的观点

全球权威的研究组织 Gartner Group 认为,客户关系管理就是为企业提供全方位的管理视角,赋予企业更完善的客户交流能力,使客户的收益率最大化。它最早对 CRM 给出了定义,具体如下:“客户关系管理(CRM)是代表增进赢利、收入和客户满意度而设计的企业范围的商业战略。”此处, Gartner 强调的是, CRM 是一种商业战略而不是一套系统,它涉及的范围是整个企业而不是一个部门,它的战略目标是增进赢利、销售收入和提升客户满意度。

2. 卡尔松营销集团的观点

卡尔松营销集团(Carlson Marketing Group)把客户关系管理定义为:“通过培养公司的每一个员工、经销商或客户对该公司更积极的偏爱或偏好,留住他们并以此提高公司业绩的一种营销策略”。其主要的任务是:① 搞清楚与某一笔生意相关的客户价值;② 了解这些价值对于每一类客户的相对重要程度;③ 判断如果提供这些价值对公司利益能否产生积极影响;④ 以客户愿意接收信息的方式与客户进行交流,为每一类客户提供他们需

要的价值;⑤ 测算结果、验算投资收益。

3. Hurwitz Group 的观点

Hurwitz Group 是世界著名的分析机构,他们认为,客户关系管理的焦点是自动化并改善与销售、市场营销、客户服务和支持等领域的客户关系有关的商业流程。客户关系管理既是一套原则制度,也是一套软件和技术。它的目标是缩短销售周期,缩减销售成本,增加收入,寻找扩展业务所需的新的市场和渠道,以及提高客户的价值、满意度、盈利性和忠实度。客户关系管理应用软件将最佳的实践具体化并使用了先进的技术来协助各企业实现这些目标。客户关系管理在整个客户生命周期中都以客户为中心,这意味着客户关系管理应用软件将客户当作企业运作的核心。客户关系管理应用软件简化、协调了各类业务功能(如销售、市场营销、服务和支持)的过程,并将其注意力集中于满足客户的需要上。客户关系管理应用还将多种与客户交流的渠道,如面对面、电话接洽以及 Web 访问协调为一体,这样,企业就可以按客户的喜好使用适当的渠道与之进行交流。

4. IBM 公司的观点

IBM 所理解的客户关系管理包括企业识别、挑选、获取、发展和保持客户的整个商业过程。IBM 把客户关系管理分为三类:关系管理、流程管理和接入管理。关系管理是与销售、服务、支持和市场相关的业务流程的自动化流程管理,使用数据挖掘技术或数据仓库分析客户行为、期望、需要、历史,并具有全面的客户观念和客户忠诚度衡量标准和条件。接入管理主要是用来管理客户和企业进行交互的方式,如计算机电话集成(Computer Telephone Integration, CTI)、电子邮件响应管理系统(E-mail Response Manage System, ERMS)等,包括行政管理、服务水平管理和资源分配功能。CRM 成功实施的关键是业务流程必须灵活,必须随商业条件或竞争压力的变化做出相应的改变。

IBM 对 CRM 的定义其实包括两个层面的内容:首先,企业

实施 CRM 的目的就是通过一系列的技术手段了解客户目前的需求和潜在客户的需求,适时地为客户提供产品和服务;其次,企业对分布于不同的部门、存在于客户所有接触点上的信息进行分析 and 挖掘,分析客户的所有行为,预测客户下一步对产品和服务的需求,企业内部相关部门实时输入、共享、查询、处理和更新这些信息,进行一对一的个性化服务。

综上所述,对 CRM 的定义,目前还没有一个统一的表述。但就其功能来看,CRM 是通过采用信息技术,使企业市场营销、销售管理、客户服务和支持等经营流程信息化,实现客户资源有效利用的一套应用软件系统,其核心思想是“以客户为中心”,提高客户满意度,改善客户关系,从而提高企业的竞争力。同时,CRM 也是一种以信息技术为手段,对客户资源进行集中管理的经营策略,该策略的顺利实施需要相关 CRM 软件系统的支持。

1.1.3 客户关系管理的内涵分析

综合上面众多国外研究机构和跨国公司对 CRM 定义的理解,现实中 CRM 的内涵可以理解为理念、技术、实施三个层面。其中,理念是 CRM 成功的关键,它是 CRM 实施应用的基础和土壤;信息系统、IT 技术是 CRM 成功实施的手段和方法;实施是决定 CRM 成功与否、效果如何的直接因素。下面就从理念、技术、实施三个层面对 CRM 的内涵进行分析。

1. 第一个层面: CRM 是一种现代经营管理理念

作为一种管理理念,CRM 起源于西方的“以客户为中心”市场营销理论,是一种旨在改善企业与客户之间关系的管理机制。它主要吸收了“数据库营销”“关系营销”“一对一营销”等最新管理思想的精华,通过满足客户的特殊需求,特别是满足最有价值客户的特殊需求,建立和保持长期稳定的客户关系。近年来,IT 技术的长足发展为市场营销管理理念的普及和应用开辟了广阔的空间。以客户为中心、视客户为资源、通过客户关怀实现客

户满意度等是这些理念的核心所在。

CRM 的核心思想是将企业的客户(包括最终客户、分销商和合作伙伴)视为最重要的企业资产,通过完善的客户服务和深入的客户分析来满足客户的个性化需求,提高客户满意度和忠诚度,进而保证客户终生价值和企业利润增长的实现。CRM 的宗旨是通过与客户的个性化交流掌握其个性需求,并在此基础上为其提供个性化的产品和服务,不断增加企业给客户的交付价值,提高客户的满意度和忠诚度,最终实现企业和客户的双赢。

2. 第二个层面: CRM 集合了当今最新的信息技术

CRM 作为一整套解决方案,它集成了当今最新的信息技术,包括 Internet 和电子商务、多媒体技术、数据仓库和数据挖掘、专家系统和人工智能、呼叫中心以及相应的硬件环境,同时还包括与 CRM 相关的专业咨询等。CRM 实现的主要手段是融合了各种 IT 技术的 CRM 软件。CRM 软件是一种旨在改善企业与客户之间关系的一种应用信息系统,它可以应用于企业的市场营销、销售、服务与技术支持等与客户相关的领域。作为一个应用信息系统,CRM 软件凝聚了市场营销等管理科学的经营理念。市场营销、销售管理、客户关怀、服务和支持等构成了 CRM 软件模块的基石。但是,CRM 软件不等于 CRM 理念,它只是先进理念的反映与体现,它吸纳了当今先进的软件开发技术、企业经营管理模式、营销理论与技巧。CRM 软件通过向企业的销售、市场和客户服务的专业人员提供全面的、个性化的客户资料,强化其跟踪服务、信息分析的能力,帮助他们与客户和生意伙伴之间建立和维护一种亲密信任的关系,为客户提供更快捷和周到的优质服务,提高客户满意度和忠诚度。

3. 第三个层面: CRM 的实施是一套完整的业务解决方案

CRM 的实施要结合 CRM 软件与组织的管理状况,在调研分析的基础上最终做出一套完整的业务解决方案。成功的 CRM 软件可以帮助企业建立一套完整的业务解决方案,在提高服务质量

的同时,还通过信息共享和优化商业流程,有效地降低企业经营成本;随时发现和捕捉客户的异常行为,并及时启动适当的营销活动流程。这些营销活动流程可以千变万化,但是基本指导思想是不变的,即利用各种计算,在提高服务质量和节约成本之间取得一个客户满意的平衡,如把低利润的业务导向低成本的流程,如自动柜员机(ATM)和呼叫中心(Call Center),把高利润的业务导向高服务质量的流程,如柜台服务。

CRM 将最佳的商业实践与数据挖掘、工作流、呼叫中心、企业应用集成等信息技术紧密结合在一起,为企业的销售、客户服务和决策支持等领域提供了一个智能化的解决方案,使企业能够顺利地实现由传统企业模式到以电子商务为基础的现代企业模式的转化。

CRM 的实施是一个艰苦而渐近的过程,拔苗助长、一蹴而就的做法都是危险和错误的。

总之,CRM 是一种先进的营销管理思想,用户需求、市场变化和技术发展是其发展的动力。企业客户关系管理中,理念、技术、实施,一个都不能少。只有借助先进的理念,利用发达的技术,进行完美的实施,才能优化资源配置,在激烈的市场竞争中获胜。

1.2 客户关系管理的内容与作用

1.2.1 客户关系管理解决的问题

从客户关系管理的产生背景和基本内涵来看,它为企业解决的问题体现在四个方面。

- (1) 选择对待客户的方式和从客户身上得到的收益。
- (2) 本质上它是一种整体营销管理,是以客户为导向的企业营销管理的系统工程。