

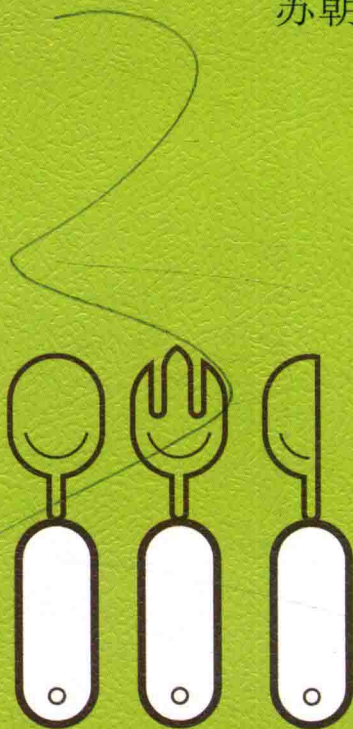
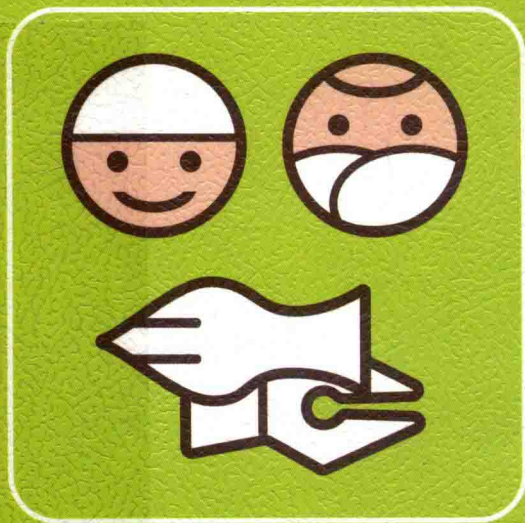
Customer Relationship Management: Customer Relationship Establishment and Maintenance, 4th



客户关系管理

客户关系的建立与维护（第4版）

苏朝晖 编著



清华大学出版社

客户关系管理

——客户关系的建立与维护

(第4版)

苏朝晖 编著



清华大学出版社

北京

内 容 简 介

本书借鉴和吸收了国内外客户关系管理的最新研究成果,介绍了客户关系管理的理念与技术,着重阐述了客户关系的建立、客户关系的维护、客户关系的挽救三大关键策略,并融入“互联网+”时代的客户关系管理新思想、新举措,具体内容包括:客户关系管理理念、客户关系管理技术、客户的选择、客户的开发、客户的信息、客户的分级、客户的沟通、客户的满意、客户的忠诚、客户的挽回共十章。

本书深入浅出,通俗易懂,并且与工商企业的活动紧密联系,做到理论与实务相结合。书中援引了大量典型的案例与章节内容相匹配,便于读者更好地领会客户关系管理的真谛。

本书既适合作为高等学校工商管理、经济管理类专业教材,也适合企业界人士的阅读和参考。配套课件和案例资源可以通过前言中所列二维码获取。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

客户关系管理:客户关系的建立与维护/苏朝晖 编著. —4版. —北京:清华大学出版社,2018
ISBN 978-7-302-49297-9

I. ①客… II. ①苏… III. ①企业管理—供销管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 004266 号

责任编辑:崔 伟

封面设计:上官千千

版式设计:思创景点

责任校对:成凤进

责任印制:沈 露

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市国英印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×240mm 印 张:20 字 数:403千字

版 次:2007年5月第1版 2018年5月第4版 印 次:2018年5月第1次印刷

印 数:1~5000

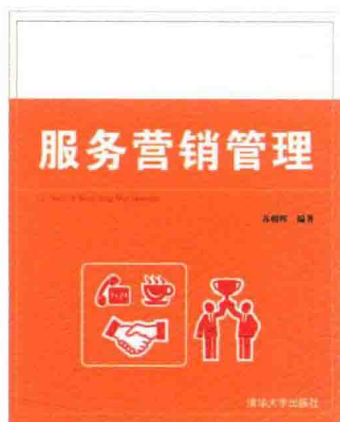
定 价:48.00元

产品编号:077802-01

作者简介

苏朝晖

教授，中国高等院校市场学研究会常务理事、国家科技专家库专家、新华社瞭望智库首批入驻专家。主要研究营销管理、服务管理、品牌管理、客户关系管理等，主持完成国家重大科研项目及省部级科研项目 5 项，出版专著《客户关系的建立与维护》《服务营销管理——服务业经营的关键》《经营客户》，教材《客户关系管理——客户关系的建立与维护》已被近 300 所高校选用，并于 2017 年被评为福建省本科优秀特色教材。



《服务营销管理》

苏朝晖 编著

前 言

随着市场竞争的加剧，人们越来越深刻地认识到，市场竞争就是企业争夺客户的竞争。企业要实现盈利必须依赖客户，要想在激烈的市场竞争中保持优势，保持长期稳定的发展，就必须重视客户关系。然而，许多企业都把工作重心放在不断开发新客户上，不惜花费大量资源和代价去拼命争夺新客户，但却在客户关系管理方面缺乏系统的规划和必要的手段，也缺乏保留客户实现客户忠诚的策略，因此，开发出来的客户很快就流失了。此外，当前互联网对客户关系管理的影响越来越深刻，然而相关理论却严重落后于实践。

正是在这样的背景下，笔者在借鉴和吸收国内外客户关系管理的最新研究成果的基础上，介绍了客户关系管理的理念与技术，着重阐述了客户关系的建立、客户关系的维护、客户关系的挽救三大关键策略。本书主要内容包括：客户关系管理理念、客户关系管理技术、客户的选择、客户的开发、客户的信息、客户的分级、客户的沟通、客户的满意、客户的忠诚、客户的挽回共十章。

本书自 2007 年出版以来便受到读者的好评，长期占据网上销售同类书籍排行榜第 1 名，且被近 300 所高校选作教材，并于 2017 年被评为福建省本科优秀特色教材。除此之外，也有许多企业在员工培训中使用本书。此次修订再版融入了“互联网+”、大数据时代背景下客户关系管理的新思想、新举措，从全书的结构到章节布局，从理论到案例，都在前一版的基础上进行了深化和提高。

为了更好地服务于教学，本书提供了丰富的教学资源（含教学课件、课后习题答案、考试题库及答案、授课计划及建议）和拓展案例资源，读者可通过扫描二维码获取。（注：教学资源仅向通过审核的教师提供）



教学资源



拓展案例资源

本书内容深入浅出，通俗易懂，并且与工商企业的活动紧密联系，做到理论



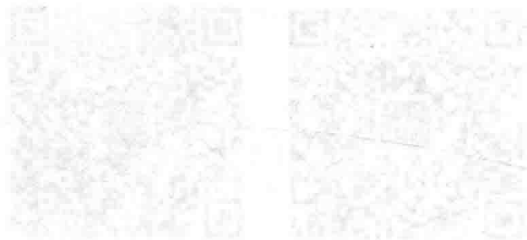
与实务相结合。书中援引了大量典型的案例与章节内容相匹配,便于读者更好地领会客户关系管理的真谛。

本书是在前人研究的基础上进行的创新,参阅、引用的资料和信息已尽可能在资料来源和参考文献中列举,如有不慎遗漏,在此深表歉意。另外,由于本人水平有限,书中难免有不足甚至错误之处,恳请读者不吝赐教和批评指正,意见与建议请发至 822366044@qq.com,期待读者的反馈。

再次感谢所有曾经给过我支持和帮助的人!

苏朝晖

2018年5月



目 录

第一篇 导论

第一章 客户关系管理理念	2	第二章 客户关系管理技术	36
第一节 客户关系管理的产生	3	第一节 客户关系管理系统	36
第二节 客户关系管理的理论 基础	10	第二节 互联网技术在客户 关系管理中的应用	44
第三节 客户关系管理的 内涵	18	第三节 呼叫中心技术在客户 关系管理中的应用	47
第四节 客户关系管理的 思路	27	第四节 数据管理技术在客户 关系管理中的应用	55
课后练习	33	课后练习	66

第二篇 客户关系的建立

第三章 客户的选择	72	第四章 客户的开发	106
第一节 为什么要选择客户	73	第一节 营销导向的开发 策略	107
第二节 “好客户”与 “坏客户”	80	第二节 推销导向的 开发策略	130
第三节 选择客户的指导 思想	86	课后练习	149
课后练习	102		

第三篇 客户关系的维护

第五章 客户的信息	154	第三节 收集客户信息的 渠道	159
第一节 客户信息的 重要性	154	课后练习	163
第二节 应当掌握的客户 信息	157		



第六章 客户的分级	165
第一节 为什么要对客户分级	165
第二节 如何对客户分级	169
第三节 如何管理各级客户	171
课后练习	182
第七章 客户的沟通	187
第一节 客户沟通的作用与内容	188
第二节 企业与客户沟通的途径	194
第三节 客户与企业沟通的途径	199
第四节 如何处理客户投诉	201
课后练习	208

第八章 客户的满意	211
第一节 客户满意的概念与意义	211
第二节 影响客户满意的因素	215
第三节 如何让客户满意	222
课后练习	239
第九章 客户的忠诚	242
第一节 客户忠诚的概念与意义	243
第二节 影响客户忠诚的因素	249
第三节 实现客户忠诚的策略	256
课后练习	280

第四篇 客户关系的挽救

第十章 客户的挽回	286
第一节 客户流失的原因	286
第二节 如何看待客户的流失	290
第三节 区别对待不同的流失客户	291

第四节 挽回流失客户的策略	293
课后练习	298

综合案例 报刊发行商怎样建立与维护客户关系	301
综合实践一 ××企业客户关系管理案例分析	309

综合实践二 ××业客户关系管理策划	310
参考文献	311

第一篇 导论

“客户”是指购买产品或服务的个人或组织。

另外，企业可以将客户分为直接客户和间接客户。直接客户是指直接给企业带来利润的客户；间接客户是指不直接给企业带来利润的客户。例如，一家专门从事家具制造的企业不直接销售自己的产品，与它建立客户关系的多是家具销售商，那么，这些家具销售商就是家具制造企业的直接客户，而最终用户则是它的间接客户。

要清楚的是，有时候间接客户虽然没有直接带来利润，但是企业如果没有间接客户，那么直接客户也很可能不愿意给企业带来利润。例如，许多互联网公司作为间接客户即网民提供了免费服务，而利润则来自直接客户即广告主，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做广告。

客户关系管理是一个既古老又新鲜的话题。

作为古老的话题，实际上自从人类有商务活动以来，客户关系就一直是商务活动中的核心问题之一，也是商务活动成功与否的关键因素之一。例如，古时候的货郎、商人都意识到，对于那些常来常往的客人，如果能熟记他们的称呼、爱好和购买习惯，给予朋友般的亲切接待，并且投其所好地满足他们的需要，就容易使其成为忠诚的客户。

作为新鲜的话题，是因为现代的客户关系管理不同于传统的客户关系管理，现代客户关系管理的产生源于当前需求的拉动和技术的推动带来的新挑战、新思维。



第一章 客户关系管理理念

引例：宝洁与沃尔玛的合作实现了双赢

宝洁公司是美国最大的日用洗涤、护肤品制造公司。沃尔玛曾经要求宝洁公司降低商品价格，否则就不再销售它的产品，宝洁公司却认定没有它的产品沃尔玛会经营不下去。沃尔玛的采购主管回答说：“那你就等着瞧好了，我会把高露洁的产品摆在你们产品的旁边，而且每样都比你们的便宜一点点，看最后是谁撑不下去。”最后，两家公司的高层主管经过会晤，就建立一个全新的供应商与零售商关系达成了协议，提出双方的主要目标和关注焦点始终应该是：不断改进工作，提供良好的服务和丰富优质的商品，保证客户满意。

此后，宝洁公司安排了一个战略性的客户管理小组与沃尔玛公司总部的工作人员一起工作，双方共同制定了长期合约。宝洁公司还向沃尔玛公司透露了各类产品的成本价，保证沃尔玛公司有稳定的货源，并享受尽可能低的价格。双方还共同讨论了运用计算机交换每日信息的方法，宝洁公司每天将各类产品的价格信息和货源信息通过计算机传给沃尔玛公司，而沃尔玛公司每天也通过计算机把连锁店的销售和存货信息传给宝洁公司。

宝洁公司与沃尔玛公司的这种合作关系，一方面让宝洁公司更加高效地管理存货，因而节约了300亿美元左右的资金，而且毛利增加了约11%；另一方面，这种合作关系也使沃尔玛公司能做到价格低廉、种类丰富，从而使其客户受益。



引例启示:

宝洁公司与沃尔玛公司的亲密合作是建立在信息技术和营销思想基础之上的。可见,企业借助先进的技术手段和营销理念可以有效地提升和维护客户关系。

人们对客户关系管理的认识不是一蹴而就的,从其产生到运作都经历了一个曲折的过程。随着与客户关系管理实践联系更加密切,人们逐渐对客户关系管理有了清晰的认识。

第一节 客户关系管理的产生

一、需求的拉动

客户关系管理的产生首先源于市场对客户关系管理的需求,这体现在两个方面:一方面是客户的重要性,另一方面是客户关系管理的重要性。

(一) 客户的重要性

客户的重要性体现在客户对企业的价值上,它不单指客户的购买为企业带来的利润贡献,而应该指客户为企业创造的所有价值的总和,具体表现在以下几个方面。

1. 利润源泉

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。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”。

企业利润的来源不是品牌,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,同样是站不住脚的。这可以解释为什么有些知名品牌异地发展却遭遇挫折——不是品牌本身出了问题,而是因为品牌没有被异地的客户接受。

正因为如此,通用电气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德·德鲁克说:“企业的首要任务就是‘创造客户’。”沃尔玛的创始人萨姆·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’。”

2. 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。如果企业拥有庞大的忠诚客户群，这本身就是一个很好的广告、很有力的宣传、很有效的招牌，在“从众心理”的驱使下，能够吸引更多的新客户加盟。

所以，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更容易吸引新客户加盟，从而使企业的客户规模不断扩大。

3. 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、更有的放矢地开展经营活动所产生的价值。

这些信息的主要来源是：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。这些信息包括：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”，客户给企业提供的信息是一笔巨大财富。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，而且为企业制订营销策略提供了真实、准确的一手资料。

4. 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。所以，形象地说，客户是“宣传队”，他们会对其他人诉说正面或者负面的评价，从而影响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。

5. 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，客户选择的自由越来越



大, 尽管当前企业间的竞争更多地表现为品牌竞争、价格竞争、广告竞争等多个方面, 但实质上都是在争夺有限的客户资源。

另外, 技术、资金、管理、土地、人力、信息等, 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, 判断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多少忠诚的客户, 特别是拥有多少忠诚的优质客户。

此外, 如果企业拥有的客户越多, 就越可能获得规模效应, 从而降低企业为客户提供产品或者服务的成本, 为客户提供更高价值的产品或服务。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, 从而使企业在激烈的竞争中处于优势地位。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。

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。所以, 企业如果能够拥有较多的、乐意以较高价格去购买企业的产品或者服务的客户, 就能在激烈的竞争中站稳脚跟, 立于不败之地。

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, 是企业生存和发展的基础。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, 那么一切都将为零。企业好比是船, 客户好比是水, 水能载舟, 也能覆舟。企业要实现盈利必须依赖客户, 没有客户, 企业就会垮台!



知识扩展: 客户资产

客户资产(customer equity)就是将企业与客户的关系视作企业的一项可经营的资产。企业的客户资产也可以理解为企业所有客户终生价值的折现价值的总和。客户资产还包括公司与顾客、分销商和合作伙伴所形成的相互信任、合作的关系, 是一种能为公司运用、产生长期现金流量的风险资产。



案例: 客户, 您是总裁——创维集团的经营观念

正当一些企业还在把“客户是上帝”流于口头禅、宣传口号, 以至于客户和舆论对这类企业失去信任之时, 创维集团隆重推出了“客户, 您是总裁”的全新理念, 提出了“大服务”的概念, 即“不仅售前、售



中、售后，而且把企业的研发、生产、销售、维修看作一个整合起来的大服务链条，而客户就是这一大服务链条的连接对象和价值实现的终极目标”。

创维集团的“客户是总裁”之所以比“客户是上帝”更深刻、更符合新经济时代的要求就在于此。首先，立场的转变。客户从上帝变为总裁，完成了客户客体地位的主体化，这也是营销理念从4P到4C变化的根本。其次，形成利益共同体。客户作为总裁是内部人，和企业是利益共同体，解决了利益的对立问题。再次，员工从向总裁负责转变为向客户负责。以前是总裁发工资，所以向总裁负责，现在意识到客户才是衣食父母，必须首先满足客户的需要。同时，客户的概念是全方位的，不仅包括外部客户，还包括内部员工，甚至还包括非客户。

(二) 客户关系管理的重要性

1. 降低企业维系老客户和开发新客户的成本

客户关系管理使企业与老客户保持良好、稳定的关系，这就为企业节省了一大笔向老客户进行宣传、促销等活动的费用。

此外，好的客户关系会使老客户主动为企业进行有利的宣传，通过老客户的口碑效应，企业能更有效地吸引新客户加盟，同时减少企业为吸引新客户所需支出的费用，从而降低开发新客户的成本。

例如，可口可乐公司曾经扬言，如果今天工厂被一把火烧了，第二天可另起炉灶，接着生产，继续供应可口可乐。可口可乐为什么这么“牛”？不就是因为它有着数以亿计的忠诚客户在翘首以盼吗？也正因为如此，可口可乐用于维系老客户和开发新客户的成本可以相当低。

2. 降低企业与客户的交易成本

客户关系管理还使企业和客户之间较易形成稳定的伙伴关系和信用关系，这样交易就容易实现，并且由过去逐次逐项的谈判交易发展成为例行的程序化交易，从而大大降低了搜寻成本、谈判成本和履约成本，最终降低企业与客户的整体交易成本。

3. 促进增量购买和交叉购买

客户关系管理可以增加客户对企业的信任度，因而客户增量购买(即客户增加购买产品的金额)的可能性就增大，反之，客户可能缩减其购买量。

例如，一位客户在银行办理了活期存款账户，而活期存款账户通常是不赚钱



的，但银行仍然为他提供了良好的服务。后来，这位客户申请了一个定期存款账户，不久又申请了汽车消费贷款，再后来又申请了购房贷款……总之，这位客户持续不断地给银行带来利润。显然，促使其增量购买银行服务的原因是银行与这位客户建立的良好关系。

客户关系管理还可以使客户交叉购买(即客户购买该企业生产的其他产品或拓展与企业的业务范围)的可能性越大。

比如，购买海尔冰箱的客户，当需要购买电视、洗衣机、手机、电脑时，就比较容易接受海尔的相关产品。

4. 给企业带来源源不断的利润

传统的管理理念乃至现行的财务制度中，只把厂房、设备、资金、股票、债券等视为资产，后来又把技术、人才也视为企业的资产。如今，人们逐渐认识到，虽然“客户”及“客户关系”不具备实物形态，但也是企业的重要资产，它能为企业带来实实在在的利润。

SAS 航空公司的前首席执行官 Jan Carlson 认为，在公司资产负债表的“资产”栏记录了几十亿的飞机价值，这是不对的，应该在“资产”栏里记录企业拥有多少满意和忠诚的客户，因为企业唯一的资产是对企业的服务满意并且愿意再次成为客户的客户。

又如，美国柯达公司为打开南美市场，曾斥资 500 万美元与以色列的鸡蛋公司签订协议，要求在其出口南美的鸡蛋上印上“柯达”商标——柯达看中的是以色列鸡蛋公司庞大的、忠诚的客户群，而以色列鸡蛋公司由于善于将其“客户关系”作为一项资产来经营，因此 500 万美元尽收腰包。

同样，国际足联也是利用了其拥有的“客户关系”——亿万球迷，而大发横财。

可见，客户关系管理使企业拥有相对稳定的客户群体和客户关系，因而能够稳定销售、降低企业的经营风险，并且提高效率、促进销售、扩大市场占有率，从而给企业带来源源不断的利润。此外，好的客户关系，使客户对企业抱有好感，那么客户就会降低对产品价格或服务价格的敏感度，使企业能够获得较高的利润。

总而言之，企业的命运是建立在与客户保持长远利益关系基础之上的，企业要想在激烈的市场竞争中保持优势，保持长久的竞争力，保证企业的稳定发展，就必须积极培养和建立客户关系，巩固和发展客户关系，并把良好的客户关系作为企业的宝贵资产和战略资源来进行有效的经营和管理，一句话，客户关系管理意义重大。



相反,不重视客户关系管理将阻碍企业正常经营活动的开展。例如,像 IBM 这样具有强大技术与经济实力的公司,当年推出业界期待已久的家用电脑 PC Jr. 时,尽管花去几千万美元的广告与促销费用,但由于没有得到零售商客户的支持,而不得不宣布停产。



知识扩展: 客户的终生价值

客户的终生价值(customer lifetime value, CLV)是指一个客户一生所能给企业带来的价值。它是以客户带来的收益减去企业为吸引、推销、维系和服务该客户所产生的成本来计算的,并且要将这个现金流量折为现值。

客户带来的收益包括客户初期购买给企业带来的收益、客户重复购买带来的收益、客户增量购买及交叉购买给企业带来的收益、由于获取与保持客户的成本降低及提高营销效率给企业带来的收益、客户向朋友或家人推荐企业的产品或服务给企业带来的收益、客户对价格的敏感性降低而给企业带来的收益等。

客户终生价值既包括历史价值,又包括未来价值,它随着时间的推移而增长。因此,企业千万别在意客户一次花多少钱,购买了多少产品或者服务,而应该考虑他们一生可能给企业带来多少财富。

例如,可口可乐公司预测其一位忠诚客户 50 年能给公司带来的收益是 1.1 万美元,万宝路公司预测其一个忠诚的烟民 30 年能给公司带来的收益是 2.5 万美元,AT&T 公司预测其一位忠诚客户 30 年能给公司带来的收益是 7.2 万美元等。

二、技术的推动

客户关系管理的产生还源于信息技术的迅猛发展使企业得以借助先进的技术手段去充分了解和掌握客户信息、发现与挖潜市场机会、规避风险,提高客户满意与忠诚度。

客户关系管理起源于 20 世纪 80 年代初的“接触管理”,即专门收集整理客户与企业相互联系的所有信息,借以改进企业经营管理,提高企业营销效益。后来,企业在处理与外部客户的关系时,越来越感觉到没有信息技术支持的客户关系管理使用起来力不从心。因而自 20 世纪 90 年代以来,美国许多企业为了满足市场竞争的需要,相继开发了诸如销售自动化系统(SFA)、客户服务系统(CSS)等软件系统。

到 90 年代中期,接触管理逐渐演变为包括呼叫中心和数据分析在内的“客户服务”。1996 年后一些公司开始把 SFA 和 CSS 两个系统合并,并加入营销策划和现场服务的思想,它不仅包括软件,还包括硬件、专业服务和培训,以及为公司雇员提供全面、及时的数据,让他们清楚地了解每位客户的需求和购买历史,从