

CRM
经典译丛

HZ BOOKS
华章经管

客户关系管理 成功奥秘

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

——感知客户

Secrets of
Customer Relationship
Management

*It's All About
How You Make Them Feel*

(加) 杰姆·G·巴诺斯 著
刘祥亚 郭奔宇 王耿 译



机械工业出版社
China Machine Press



Education

CRM经典译丛

客户关系管理 成功奥秘

——感知客户

(加) 杰姆·G·巴诺斯 著
刘祥亚 郭奔宇 王耿 译

Secrets of
Customer
Relationship
Management

*It's All About
How You Make Them Feel*



机械工业出版社
China Machine Press



Education

NAAB 47 1.3

James G.Barnes: Secrets of Customer Relationship Management: It's All About How You Make Them Feel

ISBN:0-07-136253-3 (英文版书号)

Copyright © 2001 by the McGraw-Hill Education.

Authorized translation from the English language edition published by McGraw-Hill Education.

All rights reserved. For sale in the People's Republic of China only.

本书中文简体字版由机械工业出版社和麦格劳-希尔教育出版集团合作出版。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,翻印必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2001-3514

图书在版编目(CIP)数据

客户关系管理成功奥秘——感知客户/(加)巴诺斯(Barnes, J.G.)著;刘祥亚等译。-北京:机械工业出版社,2001.12
(CRM经典译丛)

书名原文:Secrets of Customer Relationship Management It's All About How You Make Them Feel

ISBN 7-111-09544-8

I.客… II.①巴… ②刘… III.企业-销售管理-研究 IV.F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第079153号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:张晓卿 版式设计:赵俊斌

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2002年1月第1版第1次印刷

850mm × 1168mm 1/32 · 14.625印张

定 价: 29.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

虽然今天的世界已然成为各种跨国公司和超级市场的天下，但小公司还是能够在夹缝中开拓出自己的一片领地，其秘诀就在于它们能够通过对客户需求、心理和个性的把握而与其建立起真正的客户关系。相比之下，很多大公司往往只能临渊羡鱼，它们甚至都没有想到要去尝试理解客户内心深处的感受和思想。结果只能是这些公司与自己客户之间的关系越来越远，并最终把这些利润来源拱手让给竞争对手。

《客户关系管理成功奥秘——感知客户》探索了客户对某些公司怀有深厚情感的原因，并讨论了大公司如何利用“街角杂货店”的技巧来与客户建立良好的关系。它深刻地揭示了客户对于公司的含义；同时告诫公司应如何对待个体客户以获得最有利的市场位置和长期的成功。

通过对许多成功建立客户关系的小公司成功秘诀的探讨，本书主要讲述：

- * 衡量价值、客户满意度、客户关系等概念的一些基本要领。

- * 建立客户关系的过程中应该努力避免的一些问题。

- * 以一种崭新的角度剖析影响客户满意度的各种因素，如价格、产品质量、客户在与公司打交道的过程中的感受等。

- * 品牌关系战略。

- * 从客户的角度而言，如何为客户创造和增加价值。

对任一公司来说，其最根本的利润来源就是客户。但如果公司只是把客户看成是一张销售表格或者只是一个数字，那它就没能真正理解客户对公司的意义，以及公司对客户的责任。所以我们建议在实施客户关系管理项目之中，公司经理应该阅读一下《客户关系管理成功奥秘——感知客户》，让它帮助你确定自己的客户关系目标以及你的公司应该给予客户一种怎样的感受。

关于作者

杰姆·G·巴诺斯 博士是加拿大纽芬兰Memorial大学的市场营销教授。他和别人一起创建了加拿大主要的市场营销调查公司之一——Omnifacts公司，并担任Bristol集团(该公司以提供信息咨询和市场营销调研为主，其客户遍及北美和欧洲)执行副总裁和前任董事会主席。巴诺斯博士著述颇丰，其中包括畅销教科书《市场营销基础教程》(该书目前已再版9次)，并定期在北美、欧洲、亚洲和澳大利亚举行各种各样的研讨班和讲演。1997年，他获得《金融邮报》管理教育奖，1999年被选为加拿大职业营销研究协会会员。他的客户包括Molson、CIBC、卡夫食品、eircom、北方有限和Tesco等公司。

前 言

CRM 经典译丛

“他们也许会忘记你说了些什么，但他们永远不会忘记你给他们的感受”。

— Carl W. Buechner

本书的主要内容是关系——商务机构与它们服务的客户之间的真诚关系。其中的内容主要来自于我对客户如何选择与某些（而不是其他）公司进行交易，且如何与一些公司持续进行商业往来这些问题的认识。这种认识形成于学术研究和为许多大公司进行咨询的过程中，在这个过程中为取得信息，我访问了数以千计的客户。我应该感谢他们，是他们向我提供了写作本书所需要的必要知识。我常常发现自己所了解的营销知识是从客户那里学到的。

尽管本书的主题多数与营销关系密切，但它并不是一本关于营销的书籍。从另一方面来说，如果你也认为营销的目标是获得客户的长期满意度的话，那么我们就可以从一个更广阔的视角来看待营销。本书当然不是为了讨论传统的营销模式是如何运作的，而是要讨论和支持一个正在日益被那些生机勃勃的公司的所接受的观点：即一个组织的长期成功及其股东价值的能否提高在很大程度上依赖于公司发展并保持与客户之间的真诚关系的能力。

从很多角度来看，这是关于公司如何运作的常识问题。难

道公司不是力图使自己的客户感到满意吗，以使他们在未来继续与公司进行商业往来，提高客户的支出组合中的比例，并把他们的朋友和家庭成员也引入到交易中来。然而令人惊奇的是，许多公司并不是这样做的，它们并不向客户传递自己希望能再度为他们服务的信息，看来建立长期关系并不在他们精明的考虑范围之内。

一些公司对建立客户的满意度（或者更广泛的说创建与客户的关系）方面并没有太大的兴趣，这令我非常惊奇。同时，那些能自然地建立真诚的客户关系的公司也给我留下了深刻的印象。它们善待客户，并不是因为一些管理顾问要求它们必须这样做，而仅仅是因为它们已经将礼貌待客的行为内化成了习惯。这样做的结果是客户和公司之间关系的自然而然地不断得到发展和加强，并持久不衰。

我在两种客户关系之间进行了明确而重要的区分：一种是真诚的客户关系，另一种是人通过某些形式的激励计划来锁定客户，以防止客户流失的行为。我坚信那些所谓的忠诚计划并不能帮助建立真正的忠诚，因为，忠诚只能来自于积极的情感。

从另一方面来说，基于关系的营销方法拓展了我们的营销观念，实际上把所有可能影响客户与公司间交易行为的潜在感情因素都包括了。这样，客户的长期满意度（或者就更广泛的意义而言的客户关系）的责任就必须由整个公司来承担，而不是仅仅归责于营销部门。

在本书的各章中，我提及了过去的数年中我从数以千计的客户访谈中所学到的东西。我将阐明自己关于如何才能使客户满意以及是什么使公司和客户之间的情感联系最终得到发展的观点。最终，客户

VII

是否满意和是否能够成为回头客，主要取决于他们在公司受到了什么样的接待和他们从公司及其员工那里得到了怎样的感受。

采取以客户关系为基础的方式经营业务常常，要求很多公司内部的社团重心和文化进行转变。我更喜欢和那些具有投资观念而不是总爱花销的人打交道。建立真诚的客户关系需要一种长期战略，并对那些能够创立持久地客户满意度的人和程序进行投资，客户光顾这家公司，并不是因为低廉的价格，还因为客户感觉到他/她对这个公司有着更好的感觉。最成功的以关系为核心的公司是那些由有抱负而且坚持这种理念的CEO领导的公司。

我写这本书的目的在于与读者分享我对客户行为及有助于建立真诚客户关系的因素的理解。从某些角度而言，我就像一个中介那样，向经理们解释与他们进行交易的客户的想法。我尽力抓住那些消费者所期望的真诚关系的本质，这样经理们或许可以更好地与他们的客户打交道，并且能够双赢。

很幸运，多年来我一直在从事着具有双重角色的职业：大学教授和市场营销的研究者和顾问。我和学生们相互鼓励去探索在这个引人入胜和不断变化的营销世界中，许多事物呈现的原因，从他们那里我学到了很多。同样让我感到幸运的是拥有在Memorial University和其他地方的同事，同他们合作的研究计划增进了我们对客户及客户行为动机的理解。

多年以来，我和与我一起工作的委托人都认为有效率的营销人员必须真正理解他们的客户。他们向我提供了许多将研究成果应用于实

VIII

践领域的机会。他们向我提出了挑战，要我帮助他们改善客户关系，同时又给了我机会，得以观察他们所面对的客户的复杂而有趣的内心世界。我在书中讲述了客户是如何建立与公司的持久、稳固的关系的，而产生这一观点的灵感也得益于我的客户。

虽然本书从详细的计划到最后的定稿只有一年多的时间，但准备工作实际上已经进行了数年。从20世纪90年代中期起，我就被客户关系这个概念所吸引，并开始关注那些在学术和商业出版物中进行的讨论。我力图说明这种关系对客户意味着什么。在这个过程中我得到了很多人的支持。

我在Memorial University, University College Dublin 和 Macquarie University的课堂上与研究生们进行的讨论使我受益匪浅。他们在讨论中的反馈和创见很有价值。

非常感谢我最持久的合作者，Memorial University的Judy Cumby，她与我探讨过关于这个主题的很多早期的零碎观点，并最终也加入进来和我一起探索客户关系的本质的队伍中来。Judy在自己的研究领域（会计）中是一个颇有建树的研究者，我对于这个主题的认识的形成借助了她对复杂层面的关系的洞察力。对那些明显难于把握的客户关系价值的衡量与估价是她对这个问题的特殊贡献，具有特别的价值。

我对关系问题特别是理解客户关系问题的兴趣，受益于很多博学的学者的著作，本书的脚注中指出了他们的著作。我需要特别指出三位，我相信他们深刻地影响了我的看法和对这个领域的理解。University of Iowa的Steven Duck应当被看成是人类关系领域的社会心理

学家的先驱。当我开始试图通过研究社会心理学来理解客户关系的时候，幸运地发现了Steven Duck的著作。我很快发现，Duck关于人际关系的很多论述都可以被应用到客户与公司之间。这些原则在本质上是相同的。

很多营销学的作者都写过客户关系，但没有人能拥有超过得克萨斯A&M大学的Len Berry的影响力。他15年前奠基性的术语“关系营销”引导了我对这个问题的思考。他的著作总是能认识到这个概念本质的情感内容。哈佛大学商学院的Susan Fournier近期的著作同样给人留下了深刻的印象，我认为她最全面地理解了建立真诚客户关系的因素。

过去的32年来，作为我的学术生涯之家——Memorial University给我提供了环境上的支持，我非常感激。我特别感谢Bill Blake院长，他给我提供了持续的资源支持，并且允许我弹性的平衡各种活动，并最终奉献出了这本书。

在这个大学社区里，我很幸运地同一些作为研究助理的研究生一起工作，有时候我们还成为了合著者。Daphne Sheaves开创了这个领域的早期研究，我的很多关于客户关系的早期研究也受益于他的创见，并和他合著了早期的一篇论文。Jan Dicks把主要精力投入了别的计划，但仍然继续参加了关于这个问题的激烈的讨论。Shirley Noseworthy为材料编辑和准备一些章节的早期草稿做出了重要贡献。Peter Dunne通过他在课堂上的洞察力和近期在论文方面的合作从很多角度为本书做出了贡献。

在Bristol小组中，我幸运的和我的朋友及同事Rick Emberley共事多

年，他总是能领悟到务实的学术研究的价值。他和我在Bristol的其他同事，特别是Brian Cull，Bob Carter，Meg Vis，和Noel Sampson，成为了主流的营销领域常常并不流行甚至未被接受的观点的最积极的鼓励者。我必须特别指出我所在的 Bristol小组多数的工作与“关系”计划密切相关。Don Barnes提出了这个领域的基础性见解并与我一起为此积极工作。他是个非常有价值的同事，不断的提供给我各种支持。David Ryan负责分析数据，他天生具有通过数字来发现问题的能力，着实令人惊奇。Chantelle MacDonald真正地理解这个领域，他最近的加盟非常有价值。我特别感谢Darin Steeves，他在整理部分手稿的过程中扮演了重要的角色并且统一核对了的引文来源。他的巨大帮助使我得以按期完工。

过去的几年中，我很幸运的同那些认识到了研究类似于服务质量、客户价值和客户关系这些概念的价值的人一起工作。他们在多方面给了我莫大的帮助。

澳洲电信（NewTel Communication）多年以来就是一个很好的委托人，它使我能够尝试很多新的想法。Vince Withers非常支持客户研究，他创造的氛围使我们能够在澳洲电信先后实践了服务质量和客户关系计划。我很幸运的与澳洲电信的开明的高级经理们共事，他们真诚地希望了解自己的客户。这些人包括Frank Fagan，Keith Collins，Heather Tulk，Leigh Puddester和Harry Connors。我必须对Bob Newell表示特别的感谢，他批准了我所设计的发展客户关系的早期计划。现在澳洲电信成为了形成了Aliant电信的一部分，在Stephen Wetmore的领导下我们继续参与了旨在扩展我们对客户关系的共同理解的有趣计划。

XI

早先在都柏林的Telecom Eireann的日子里，我幸运地获得了同Alan Corbett和Michael Ryan一起亲密合作的机会，他们致力于建立更加以客户为核心的公司的工作。在过去的几年里，我一直与Noel Donnelly和Andrew Conlan一起工作，他们都为更好地理解公司如何服务于客户做出了贡献。现在 Telecom Eireann变成了eircom，我荣幸的与Fergus Synnott，Greg O'Brien和Gerry O'Sullivan共同工作，进一步考察了eircom品牌与爱尔兰人之间的情感联系。

其他曾经帮助我研究不同的情况下客户关系的人包括加拿大的卡夫食品的Bruce Hunter，CIBC的Bill Cameron，McGraw-Hill Ryerson的Petra Cooper，以及Tesco的Martin Colthorpe和Stuart Anderton。

很多人帮助本书的付梓出力。我很感激来自于McGraw-Hill Ryerson的John Dill和Julia Woods的鼓励和支持。在McGraw-Hill，我要感谢Jeffrey Krames，Ruth Mannino，Tina Cameron，特别是一直在出版过程中不断提供建议和帮助的Kelli Christiansen，也感谢Lucy Luckenbaugh为编辑书前的图片提供的便利。

最后，我必须特别提到那些对我的工作和出版这本书起了重要作用的其他人士。

Monty Sommers在过去的三十年中是我生命中重要的一部分。作为我在多伦多大学的博士生导师，他给予了我所需要的自由。我在1973年经他介绍开始出书，从那时起我们就一起出版著作。他是我的合作者、导师和朋友。

最后，我要提到Liam Glynn。十年前我才第一次见到Liam，就像他

XII


对待很多其他的朋友那样，他迅速的将自己融入了我的生活，包括他富有感染力的个性和无边的热情。他把我介绍给他在UCD和澳洲通信Eireann的朋友和同事，爱尔兰和Glynn的家庭成为了我生命和家庭生活的中心。我们成为了合作者和密友，一起研究大西洋两岸的客户情感。我们合作进行了众多工作计划，研究的范围从服务质量到最终的客户关系。从这个意义上说，Liam是本书的早期工作的催化剂。我对他十分感激。令人难过和悲伤的是，Liam于2000年7月25日去世。我和许多人将永远怀念他。

杰姆·G·巴诺斯

圣吉斯

2000年8月15日

目 录

CRM 经典译丛 

译者序

前言

第1章 营销和客户服务特征的变动	1
并不新鲜的关系营销	5
成为“我的”	6
从客户的角度来看问题	7
“营销”的演化	9
以关系为核心的出现	12
从交易到关系——单单销售是不够的	14
营销部门已经不再重要	16
使他们回来	18
新的4P	21
非关系因素	23
关系内容的增长：不仅仅是一个客户列表	25
真正的客户关系	26
“大”形势	27

存在价值吗	28
营销的4R	30
建立关系文化	33
第2章 客户关系建立的经济学	35
客户保持与忠诚度	36
为什么保持不是忠诚	37
不自愿的客户	38
钱包的份额	39
部分忠诚	40
情感联系	41
持久性是一种线索	42
满意度和忠诚度	44
客户流失的危害	46
忠诚客户的真正价值是什么	52
盈利能力为什么会增长	55
满意的员工产生满意的客户	56
并非所有的客户都是有价值的	59

客户关系的货币和非货币价值	62
作为资产的关系	64
来自坚实的客户关系的回报	66
重要的是什么	68
第3章 客户满意度：客户关系的必要前提	71
什么是客户满意度	72
客户需求	74
隐含的期望	76
必须提供与众不同的服务	78
情感氛围	80
容忍范围	81
客户满意度的回报	85
回来的理由	88
什么能让客户满意	89
客户满意度——一个变动的目标	91
环境因素和满意度	92
影响客户满意度的因素	93

情感重要性的证据	104
勉强的满意是不够的	108
应当吸取的战略教训	111
第4章 客户对价值的定义	115
我们如何增加价值	116
创造价值：公司的首要职责	116
他们认为什么才是有价值的	118
有关价值的观点	119
什么是价值	121
客户的价值观	122
付出与获取	124
不值得	126
一种积极的价值主张	127
增加更多的价值	129
更广泛的价值主张	140
不同人群的不同价值	142
增加价值：存在着什么障碍	150
价值：关系的本质	157