

经理人技能系列

客户 Customer 关系管理

李小圣 著

一本通

有效挖掘客户价值的实用手册



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

F274/420

2008

客户 Customer 关系管理一本通

李小圣 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

客户关系管理一本通/李小圣著. —北京: 北京大学出版社, 2008. 7

ISBN 978-7-301-13936-3

I. 客… II. 李… III. 企业管理: 供销管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 084955 号

书 名: 客户关系管理一本通

著作责任者: 李小圣 著

责任编辑: 石少欣

标准书号: ISBN 978-7-301-13936-3/F · 1968

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印刷者: 北京富生印刷厂

经销者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 16.5 印张 243 千字

2008 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 39.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010 - 62752024; 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn



前 言

随着新经济时代的来临，企业的战略中心正从“以产品为核心”向“以客户为中心”转变，客户已经成为企业最重要的资源。谁拥有了客户，谁就赢得了市场，赢得了利润。如何了解客户的需求？如何细分不同的客户，开发他们的价值？如何改善与客户的关系，提高客户满意度？客户关系管理已经成为企业必须认真对待的问题。

本书分为七章，从客户关系管理的基本问题入手，要求经理人重新认识客户关系管理中的客户，把客户关系管理与传统的企业资源规划、供应链管理相融合，在客户关系管理的基础上开展电子商务，最终实现客户关系管理的目标——实施最有竞争力的一对一营销。

在第一章里，我们详细地介绍了有关客户关系管理的基础知识。关于经理人怎样通过成功的客户关系管理，增强客户对企业的信任感，与客户建立良好的关系，实现客户价值的最大化，以及为了获得客户的信任，企业应当制订什么样的客户服务战略以提高服务水平，真正地让客户感动，在这里，您都可以找到答案。

客户关系管理是一套系统，牵涉到企业的方方面面。在第二章里，我们从客户关系管理系统结构模型的设计讲起，一步一步地介绍了怎样进行客户关系管理系统的设计与建设。数据库及企业信息系统的建设、工程项目小组的创建等，都是客户关系管理系统建设中必不可少的要素。

为了实施客户关系管理，企业要借助 CRM 系统。从 CRM 项目准备开

始，到项目启动，再到系统的安装和调试，我们都详细地做了介绍。在第三章里，您可以清楚地了解实施 CRM 系统的所有关键步骤。

客户关系管理并不是要抛弃企业原有的先进的资源管理模式。客户关系管理要与企业资源规划和供应链管理整合在一起，使企业的信息和资源在电子商务中顺畅流通。如何整合？如何把客户关系管理渗透到企业的业务环节中？第四章将给您一个满意的解答。

在第五章里，我们讲解了如何通过客户关系管理系统对市场和客户信息进行统计和分析，发现市场机会，确定目标客户群和营销组合，科学地制订市场和产品策略。由此，您可以掌握如何通过 CRM 信息系统管理各类市场活动，对市场活动进行跟踪、分析和总结。

客户关系管理离不开网络和电子商务，如何实现客户关系管理系统与电子商务的对接？如何利用数据库全面支持和开发电子商务？在第六章里这些问题将迎刃而解。

最后，我们介绍了客户关系管理的核心：如何进行一对一营销。为客户提供个性化的服务，实现一对一营销，是客户关系管理的目的。通过我们的实例和操作讲解，您可以成功地实施一对一的电子营销，与客户建立起学习型关系，加强与客户的互动，有效地挖掘客户价值。

如何留住客户、抓住客户？如何与客户相处？如何维护客户的忠诚度，并通过他们影响潜在用户、扩大市场份额？如何让客户感受到企业对他们的重视从而增进彼此的信任和感情？如何实施客户关系管理，作为经理人的您是不是经常为这些问题而发愁呢？

现在您的愁眉该舒展开了，因为针对所有的难题我们都给出了简洁明了的解决方案。

本书可操作性强，是企业经理人必备的经营工具箱。我们彻底摒弃枯燥的理论阐述，把理论不知不觉地融入实践中去。您最缺少的是时间，而工作又迫使您需要不断地充电。我们的宗旨是：让您可以花尽可能少的时间，尽可能多地充电！

Customer

群雄逐鹿时代，谁拥有了客户，谁就赢得了市场，良好的客户关系管理已经成为提高市场占有率的重要方面。

本书系统讲述了客户关系管理系统的构建方法，既传授了CRM信息系统建设、客户信息统计分析等基本技能，还详细介绍了如何从整体上实现客户关系管理与企业资源规划、供应链管理、电子商务、一对一营销的成功对接，把客户关系管理渗透到企业的各个环节，从而更好地满足客户需求，维护客户的忠诚度，有效地挖掘客户价值。

本书实操性强，可以现学现用，让您在较短的时间内轻松掌握客户关系管理的理念和技能，实现客户价值的最大化。

第一章

重新认识客户关系管理中的客户

- 技能点① 如何根据企业与客户的关系对客户进行分类/3
- 技能点② 如何分析客户对于企业的价值/6
- 技能点③ 面对价值不等的客户,企业该怎么办/9
- 技能点④ 如何收集客户的详细资料/13
- 技能点⑤ 如何对客户信息进行差异化分析/17
- 技能点⑥ 如何发现最有价值的客户/21
- 技能点⑦ 如何把握客户对产品的不同要求/24
- 技能点⑧ 如何确定客户满意度的系统定义/27
- 技能点⑨ 如何展开客户满意度系统的评估/30
- 技能点⑩ 如何获得客户的忠诚/34

第二章

客户关系管理系统的设计与建设

- 技能点① 如何进行 CRM 系统结构模型的设计/41
- 技能点② 如何明确 CRM 项目工程小组主要人员的职责/44
- 技能点③ 如何明确双方项目组成员在项目中应做的工作和应负的责任/47
- 技能点④ 在 CRM 实施中如何确定双方的义务/50
- 技能点⑤ 甲乙双方如何确定共同和各自的任务/52
- 技能点⑥ 如何从整体上策划建设 CRM 呼叫中心/55
- 技能点⑦ 如何具体地实施呼叫中心建设/59
- 技能点⑧ 如何把数据库数据转变成有用的信息/63
- 技能点⑨ 如何组织企业级的管理信息系统建设/66

技能点⑩ 如何进行企业数据平台的建设/69

技能点⑪ 如何挑选数据挖掘软件工具/71

技能点⑫ 如何选择挖掘空间数据的方法/74

技能点⑬ 如何进行数据库的开发与建设/77

第三章

客户关系管理系统的实施

技能点① 如何掌控 CRM 项目实施的影响因素/83

技能点② 如何进行 CRM 项目实施准备工作/87

技能点③ 如何进行 CRM 项目启动/90

技能点④ 如何对现有政策和流程进行分析和诊断/94

技能点⑤ 如何对企业的业务流程进行重新设计/97

技能点⑥ 如何对新的业务流程进行测试/99

技能点⑦ 如何进行业务流程的二次设计与开发/103

技能点⑧ 如何验证二次开发业务流程的可执行性/106

技能点⑨ 如何从原来的前台系统切换到 CRM 系统/108

技能点⑩ 如何调整和监测新系统的运行绩效/110

第四章

客户关系管理与企业资源规划、供应链的整合

技能点① 如何从企业资源规划模式转变到客户关系管理模式/115

技能点② 如何掌握客户关系管理对企业资源规划系统进行整合的重点/119

技能点③ 如何选择适合本企业实际情况的整合软件/122

技能点④ 如何制订切实可行的供应链管理(SCM)总体计划/125

技能点⑤ 如何进行供应链模型的设计/128

技能点⑥ 如何进行供应链流程的设计/131

- 技能点 ⑦ 如何进行供应链的管理/133
- 技能点 ⑧ 如何实现 CRM 与 ERP 整合/136
- 技能点 ⑨ 如何解决库存量增大的问题/139
- 技能点 ⑩ 如何实现企业准时化采购/143
- 技能点 ⑪ 如何消除营销中的不确定性/147

第五章

客户关系管理的应用

- 技能点 ① 如何通过客户市场管理分系统寻找决策依据/153
- 技能点 ② 如何通过客户销售管理分系统有效地协调和监督整个销售过程/156
- 技能点 ③ 如何高效、快速地存取关键的客户信息/159
- 技能点 ④ 如何选择数据库以及支撑平台分系统的分布模式/162
- 技能点 ⑤ 如何对组织再造之前的企业结构进行系统化分析/165
- 技能点 ⑥ 如何进行企业业务信息系统的管理/168
- 技能点 ⑦ 如何建立企业的营销网站/171
- 技能点 ⑧ 如何进行销售自动化流程管理/176

第六章

客户关系管理与电子商务的融合

- 技能点 ① 如何利用数据库对电子商务进行支持/181
- 技能点 ② 如何分析汇总数据和细节数据/184
- 技能点 ③ 如何利用因特网的呼叫中心同客户进行远距离沟通/186
- 技能点 ④ 如何利用 Web 向客户提供自助式服务/189
- 技能点 ⑤ 如何获取客户的个人资料/192
- 技能点 ⑥ 如何正确使用客户的资料/195
- 技能点 ⑦ 如何利用 Web 克服电子邮购的弊端/198


- 技能点⑧ 如何在网络上建立社区/200
- 技能点⑨ 如何构建企业自身个性化的电子商务体系/203

第七章

客户关系管理与一对一营销

- 技能点① 如何根据数据库锁定目标消费群/209
- 技能点② 如何开展整合营销/213
- 技能点③ 如何开展关系营销/216
- 技能点④ 如何进行交叉销售/219
- 技能点⑤ 如何开展向上销售/222
- 技能点⑥ 如何进行4V组合营销/224
- 技能点⑦ 如何把有限的销售资金用在刀刃上/227
- 技能点⑧ 如何发展B2B模式中的客户关系管理/229
- 技能点⑨ 如何实现电子许可营销/233
- 技能点⑩ 如何开展一对一的电子邮件营销/236
- 技能点⑪ 如何对分销渠道进行CRM改造/238
- 技能点⑫ 如何深入了解一对一营销前的客户/243
- 技能点⑬ 如何对客户进行一对一营销前的差异分析/245
- 技能点⑭ 如何与客户进行一对一营销中的互动/248
- 技能点⑮ 如何调整产品或服务以满足每位客户的需要/251

第一章 重新认识客户关系 管理中的客户



在新经济时代，企业与客户之间的关系已经彻底地改变了。客户不再是被掠夺的对象，企业也不再扮演猎人的角色，客户得到了企业特殊的对待和培养。

在客户关系管理中，企业与客户的关系不再仅仅是“一锤子”式的买卖关系。客户要求的是完美的服务和良好的体验。所以，企业一切生产经营活动都必须以客户为中心，把客户的满意作为自己追求的目标。

技能点 1 如何根据企业与客户的关系对客户进行分类

主题词 客户关系管理·客户认识·客户购买价值分类

适用情景 要认识自己客户的特点时，请查看此技能。

技能描述

在企业的客户中，其购买目的并不一样，因而与企业的关系也就不尽相同，这一点可以作为对客户进行分类的依据。根据客户与企业的关系可以将客户进行如下分类：

提醒

按企业与客户的关系划分客户类型更适合 CRM 要求。

小看板

当我们定义“客户”时，我们指的是不同的客户类型或客户群，不是通常所说的单个的客户。

企业可以按照客户与自己的关系对客户进行分类，看自己哪一种类型的客户最多。

◆ 1. 一般零售消费者客户

这类客户指的是企业商品的零售消费者，绝大多数情况下他们是个人或家庭，主要购买企业的最终产品或服务，目的是用于家庭的日常生

活。所以，他们的需求比较稳定，购买的波动性也不大。由于这样的消费者客户是一般的广大民众，所以数量特别大。这类零售消费者客户的特点是购买比较稳定，但是消费额一般不高。由于这样的客户是平民式客户，商品利润虽较大，但利润率不高。任何一家企业都不敢放弃这类客户，因为他们是企业稳定销售的基础，企业依靠他们可以维持最起码的生存。为了稳定这类客户，企业往往要花费巨大的精力。

◆ 2. 企业对企业的商业型客户（即 B2B 型客户）

这类客户不像第一类客户，他们购买企业的产品不是为了自己进行消费，产品在他们手里转一圈后还要卖出去，他们是中间人，但产品通过他们实现了增值。在他们的企业里面，他们对产品进行了深加工，或者附加了各种使用功能，使其价值更大。所以他们购买企业的产品（或服务），是为自己的产品作一个铺垫，附加到自己的产品之上，目的是为了赚取中间的利润。这类客户，企业须小心应付，他们对产品的质量要求高，而且价钱要求低，因为他们不像一般的消费者，往往在某一方面都有专长。

小 词 典

B2B 是 B to B 的谐音，它是指商业机构（或企业）使用网络发布供求信息，并向供应商（或企业）订货或接受客户订货，完成支付过程及票据的签发、传送和接收，确定配送方案并监控配送的过程。

◆ 3. 充当企业和终端客户之间桥梁的分销商和代销商

这类客户也不是终端消费者，他们购买企业产品的目的是为了进行再销售，赚取中间的差价。他们一般分布在全国各地的市场，是企业的代销点，负责该企业产品在某一地区的销售。分销商和代销商不属于某一家企业，他们和企业只有利益上的关系，企业也不为他们支付工资。为了赚取更多的利润，分销商和代理商都要求企业以比较低的价格卖给他们产品，而且要求供货渠道通畅，厂家售后服务良好。

◆ 4. 企业自己的内部客户

这类客户隶属于企业集团内部，但经济上是独立核算、自负盈亏，他们往往是集团内部的个人或业务部门。人们一般容易忽略这类客户，这类客户也不是终端消费者。他们把企业的产品或服务作为一种手段，利用它们来达到自己的商业目的。

这种按照企业与客户的关系对客户进行分类的方法，可以帮助企业充分认识到自己客户的特点，从而可以对不同的客户采取不同的策略，最大限度地实现资源优化和有效的管理运营。

● 牢记要点

按与企业关系划分的客户类型有：

- ⇨ 一般客户
- ⇨ B2B 型客户
- ⇨ 渠道分销商和代理商
- ⇨ 内部客户

● 实践练习

请您按照本技能点介绍的方法，对下面一家钢铁企业的客户进行分类。

1. 一位农民自己购买钢铁用来建造住宅。
2. 该钢铁集团总公司下面所属的一家汽车制造厂购买该公司的特种钢材。
3. 一家房地产开发商购买该公司的钢铁用来开发商品房。
4. 该钢铁公司在另外一座城市的分销商批发公司的钢材。

- A. 内部客户 () B. 一般客户 ()
C. B2B 型客户 () D. 分销商 ()

参考答案：A—2；B—1；C—3；D—4。



技能点2 如何分析客户对于企业的价值

主题词 客户关系管理·客户关系管理基础·客户价值分析

适用情景 要确定适宜于实施客户关系管理的客户时，请查看此技能。



技能描述

不同的客户对企业的价值不一样，在实施客户关系管理之前，企业要对客户进行价值分析。分析的方法如下：



提醒

“客户就是上帝”并不意味着每位客户都值得保留。

(1) 寻找每一类客户的行为特征、需求价值取向和成本收益，这些是企业进行营销决策的重要依据。

(2) 寻找能够给企业带来10%~20%销售额的客户，这是客户关系管理的首要目标。

(3) 寻找占企业销售额40%~50%的客户，他们应是企业花费时间和精力最多的重点部分。这部分客户是企业进行稳定销售的基础。

(4) 弄清楚某些客户逐渐失去价值的真正原因，这些客户也曾经给企业带来过利润，但后来无论企业怎样努力，他们也要和企业疏远。对这部分客户只要做最低的维护即可。

对客户进行价值分析可以很有成效地帮助企业管理者进行决策。企业应该妥善地处理因客户背离而给企业带来的负面影响，从而成功地实现客户关系管理效用价值的最大化。



小看板

公司在分析客户时要慎重考虑维持每位客户的成本究竟是多少，他们是否都值得挽留？

小词典

客户关系管理 (Customer Relationship Management, 简称 CRM): 是一种旨在改变企业与客户关系的新型管理机制, 实施于企业的市场营销、服务与技术支持等与客户有关的领域。它绝不仅仅是单纯的管理软件和技术, 而是融入企业经营理念、生产管理和市场营销、客户服务等内容的以客户为中心的一种极为有效的管理方法。



牢记要点

分析客户价值的方法主要有:

- ⇒ 分析客户的行为特征
- ⇒ 销售额决定了客户价值
- ⇒ 打好进行稳定销售的坚实基础
- ⇒ 放弃对企业增加销售额方面失去价值的客户



案例

南京的一家超市希望通过客户分析同客户建立一种长期、稳定的、能使双方都平等互利的密切合作关系。该超市随机抽取一年的销售统计表来进行分析, 按销售额的多少找出其中对企业最有价值的客户、企业需要花费时间和精力以及客户的行为特征和购买特点等。

通过分析, 摸清了周边住宅小区的居民是超市最稳定的客户,