

现代通信经济与管理丛书

通信企业客户

服务管理

◎ 陈力 编著

Economics & Management



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

现代通信经济与管理丛书

通信企业客户服务管理

陈 力 编著

人民邮电出版社

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

通信企业客户服务管理 / 陈力编著. —北京: 人民邮电出版社, 2008.7

(现代通信经济与管理丛书)

ISBN 978-7-115-17942-5

I. 通… II. 陈… III. 通信—邮电企业—企业管理: 销售管理—商业服务 IV. F626

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 048985 号

内 容 提 要

本书系统地介绍了通信企业客户服务管理的理念、内容和方法。全书共分 10 章, 前 3 章提出客户服务的基本理念、通信客户的特点, 并从中引出通信企业客户服务管理的概念和构成要素; 第 4 章到第 6 章详细分析了通信企业的客户价值和我国通信企业客户服务的现状, 并从客户满意和客户忠诚的理论出发, 提出了通信企业客户服务质量提升的手段和途径; 第 7 章到第 9 章主要讲解了通信企业客户信息管理、数据挖掘和呼叫中心等一些科学的管理技术和方法; 第 10 章介绍了通信企业客户服务管理体系的构建。

本书内容新颖, 实用性强, 可供客户服务管理及通信企业管理等方面的人员阅读, 能帮助他们全面了解通信企业客户服务现状, 学习和掌握通信企业客户服务管理的核心理念, 并有效地提高通信企业客户服务的实践能力。

现代通信经济与管理丛书

通信企业客户服务管理

◆ 编 著 陈 力

责任编辑 陈万寿

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京铭成印刷有限公司印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 19.75

字数: 367 千字

印数: 1—3 000 册

2008 年 7 月第 1 版

2008 年 7 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-17942-5/TN

定价: 44.00 元

读者服务热线: (010)67129258 印装质量热线: (010)67129223

反盗版热线: (010)67171154

前 言

随着信息技术的飞速发展,通信企业的竞争也日趋激烈,企业的竞争已经从过去的以产品为中心,向以市场、客户需求为中心转化。顾客个性化、多样化的服务需求趋势亦促使通信产业价值链发生裂变,不断向纵向深化和横向延伸。如何主导通信产业价值链中的关键环节,深层次地挖掘客户潜力,提高客户服务质量,成为通信企业亟待解决的重要课题。

不少通信运营企业片面追求客户数量的增加和业务量的提升,导致通信业陷入用户 ARPU 值下滑、业务交易量与业务收入不均衡(即增量不增收)的窘境。究其根源就是在对网内、网外客户管理的科学性、技术性和层次性方面出现了问题。作为创新性的管理理念,客户服务管理的实质就是把客户的“痛”和“难”当做企业的份内之事,与客户保持经常性的沟通。这正是创造服务机会和服务价值的最有效途径,也便于实现客户资源的有效挖掘和利用。随着基于客户服务的管理理念在企业管理中的不断深化,企业的管理模式、组织结构和业务流程将发生根本性的变革,企业资源会得到更大化的利用,客户服务管理可谓是在以客户为导向的竞争中获胜的重要手段。

客户服务管理是目前全世界范围内各个企业热烈讨论的一个重要管理概念,它涉及企业的文化、技术、信息、领导艺术、组织结构和人才等方面的协调,更是触及了企业内部所有独立的职能部门和全部的业务流程。客户服务管理不仅依靠业务流程改进和技术应用来建立新的以客户为中心的服务模式,还通过集成前台和后台资源、办公系统的整套应用支持来建立并维系良好的客户关系,确保客户满意度的实现,提升客户的服务质量和服务效率。

本书以理论和实践相结合作为出发点,在吸纳了国内外专家学者观点和有关客户服务管理研究的最新成果的基础上,汇集了笔者多年从事客户服务管理方面的教学研究经验和心得。本书对于客户服务管理在理论层面上进行了较深入的探讨和研究,又紧密结合我国通信服务业的发展现状和客户需求特点,比较系统地介绍了通信企业的客户服务管理的应用理论、操作方法及实现途径。

本书具有如下特点。

(1) 针对性强。本书以我国通信市场所处发展阶段的特点为立足点,对我国通信企业的客户服务管理的环境、特点、方式、方法以及途径进行了较为深入的阐述,为广大读者提供了大量的案例与实践素材。

(2) 现实性强。本书以最新的客户服务管理的理论成果为基础, 辅以贴近通信企业发展现状和应用实际的案例进行讲解。选用的案例具有强烈的时代性、典型性和代表性, 使读者耳目一新。

(3) 系统性强。本书紧紧围绕通信企业客户服务管理这个中心, 分层次论述了通信企业客户服务管理的各主要方面, 重点突出了通信企业客户服务管理的要点和难点, 具有较强的系统性, 也给广大读者留出更大的思考空间。

(4) 技术性强。本书以实践应用为准绳, 紧紧把握“技术应用”这个要素。书中通过专门章节介绍了通信企业客户管理系统的应用情况, 并较深入地研究了客户服务管理方面的一些数据挖掘技术的应用方法和实现途径, 对于侧重技术和管理的读者都具有参考价值。

(5) 可操作性强。本书以理论与实践结合为出发点和落脚点, 通过大量数据和案例分析, 具有较强的应用指导性。特别是对于通信企业客户服务管理系统中的 BOSS 系统, 书中用了一定篇幅进行介绍, 可作为读者学习与研究的入门指导。

书中介绍的案例取材于笔者对一线企业的研究, 并参考了部分文献资料。读者在阅读本书时应重在领会书中介绍的基本技术和方法, 请勿对号入座寻找案例中的原型。

本书的编写工作由陈力负责, 周洪成、熊彩亚、蒲爱洁、倪文佳等参与了编写。具体分工如下: 第 1 章到第 4 章由陈力编写, 第 5 章由蒲爱洁编写, 第 6 章由周洪成编写, 第 7 章由倪文佳编写, 第 8 章由熊彩亚编写, 第 9 章由蒲爱洁、周洪成编写, 第 10 章由倪文佳、熊彩亚编写。在本书的编写过程中, 得到了重庆邮电大学经济管理学院温平川、万晓榆、马凌、陈文沛等老师的大力支持和帮助, 在此表示由衷的感谢!

本书的出版得到了重庆邮电大学出版基金资助, 特此致谢!

由于作者在客户服务管理方面的经验和水平有限, 对客户服务管理的认识和理解还不够深刻, 书中难免存在错误和疏漏之处, 恳请读者指正。读者可将宝贵意见和建议发至本书责任编辑邮箱 chenwanshou@ptpress.com.cn。

作 者

目 录

第 1 章 客户服务管理基础理念	1
1.1 客户服务理念的产生与发展	1
1.1.1 客户服务理念产生的背景	1
1.1.2 客户服务理念的形成与发展	8
1.2 客户服务管理的精髓：客户关系管理	11
1.2.1 什么是客户关系管理	11
1.2.2 我国 CRM 的发展现状	16
1.2.3 我国 CRM 的发展趋势	19
1.3 客户服务的实践意义	19
1.3.1 我国电信业实施客户服务管理的必要性	19
1.3.2 客户服务管理对通信企业发展的重要作用	22
案例 上海大众的 CRM 掘金术	25
参考文献	27
第 2 章 竞争视角下通信企业的客户服务	28
2.1 通信企业面临的竞争环境	28
2.1.1 我国电信市场竞争概述	28
2.1.2 我国电信市场竞争特点	31
2.1.3 3G 重构公平电信市场竞争环境	33
2.2 电信企业的客户与客户服务特征	36
2.2.1 电信客户的定义	36
2.2.2 电信客户的特点	38
2.2.3 电信企业客户服务的特点	42
2.3 客户服务：竞争优势获得的基础	45
案例 市场竞争推动电信服务升级	47
参考文献	49
第 3 章 通信企业客户服务的内涵及构成要素	50
3.1 识别通信企业客户	50
3.1.1 客户识别系统的架构	50

3.1.2 客户识别方法	53
3.1.3 客户识别的意义	58
3.2 挖掘通信企业客户的需求	59
3.2.1 客户服务工作中如何挖掘客户需求	59
3.2.2 客户需求挖掘在通信企业的应用	62
3.3 客户服务渠道的搭建	64
3.3.1 营销渠道理论的发展	64
3.3.2 通信企业渠道模式的转变	65
3.3.3 通信企业的复合营销渠道策略	67
3.3.4 通信企业的渠道系统整合管理	70
案例 CRM 烽烟四起 电信客户服务启动“全攻略”	73
参考文献	74

第4章 通信企业客户价值分析	75
4.1 通信企业的客户细分	75
4.1.1 客户细分的必要性	75
4.1.2 客户细分的方法	76
4.1.3 通信企业的客户细分	78
4.1.4 一个通信企业客户分类的具体操作	80
4.2 通信企业的客户价值	83
4.2.1 客户价值研究的三个分支	83
4.2.2 通信企业顾客让渡价值	85
4.2.3 通信企业眼中的客户价值	90
4.2.4 客户价值评价指标体系在通信企业的应用	92
4.3 客户价值与客户服务的关系	95
4.3.1 对不同价值的客户实行差异化服务	95
4.3.2 利用客户服务不断提升客户价值	96
4.4 通信企业大客户	99
4.4.1 什么是通信企业的大客户	99
4.4.2 我国通信企业大客户服务存在的问题	103
4.4.3 通信企业大客户服务工作建议	104
4.5 专题：3G 业务客户的细分及特殊意义	106
4.5.1 3G 业务客户群是 3G 业务成败的关键	106
4.5.2 3G 业务客户群的细分的方法	107

4.5.3	3G 用户细分的现实意义	110
案例	3G 发展应该淡化技术, 以服务取悦客户	111
参考文献		112
第 5 章	通信企业客户服务的客户满意和客户忠诚	113
5.1	客户满意度和客户忠诚度	113
5.1.1	客户满意和客户忠诚的定义	113
5.1.2	客户满意陷阱	117
5.1.3	客户满意与客户忠诚关系的分析	119
5.2	客户忠诚的价值	122
5.2.1	客户忠诚的货币价值	122
5.2.2	客户忠诚的非货币价值	123
5.3	通信企业的客户忠诚	124
5.3.1	通信企业客户忠诚度的衡量	124
5.3.2	通信企业客户忠诚的削弱因素	125
5.3.3	通信企业客户忠诚的策略	126
案例	江苏淮安电信成功拓展淮安月季花园酒店号码百事通案例	134
参考文献		135
第 6 章	通信企业服务质量提升的手段与途径	137
6.1	影响通信企业客户服务质量的因素	137
6.1.1	通信企业的客户服务的意义	138
6.1.2	通信企业客户服务方面存在的问题	139
6.1.3	提高客服中心服务质量的策略	141
6.2	个性化服务提高客户感知	143
6.2.1	个性化服务的内涵	143
6.2.2	通信企业的个性化服务	146
6.3	有效的客户沟通	147
6.3.1	有效的客户沟通对中国电信市场的必要性	147
6.3.2	客户沟通的类型	148
6.4	创新电信服务模式	154
6.4.1	电信服务模式创新的层次和内容	154
6.4.2	电信服务模式的转型	157
6.4.3	电信服务创新的方式	159

案例 北京电信个性化服务赢市场	161
参考文献	162
第 7 章 基于客户关系管理 (CRM) 的客户信息管理	163
7.1 客户信息类型	163
7.1.1 描述类信息	164
7.1.2 行为类信息	165
7.1.3 关联类信息	166
7.2 客户信息采集	167
7.2.1 客户信息的采集和核实	167
7.2.2 3G 环境下, CRM 对客户信息采集的一些要求	169
7.3 CRM 系统建设的目标	172
7.3.1 CRM 系统建设概述	172
7.3.2 CRM 系统建设的目标	177
7.4 通信企业客户关系管理系统构成	179
7.4.1 功能设计	179
7.4.2 经营信息管理与分析	187
7.4.3 营销信息管理与分析	195
7.4.4 服务信息管理与分析	199
7.4.5 销售信息管理与分析	204
7.5 客户信息分析	206
7.5.1 合理运用信息分析方法	207
7.5.2 构建客户信息管理分析系统	208
7.5.3 利用数据挖掘技术获得有用的客户知识	209
7.5.4 客户信息分析的三阶段	209
7.5.5 分析型 CRM 的应用	210
案例 1 杭州电信数据仓库建设	212
案例 2 市场竞争推动江苏电信 CRM 系统建设	213
参考文献	218
第 8 章 电信客户服务管理平台: 呼叫中心	220
8.1 呼叫中心的发展	220
8.1.1 呼叫中心简介	220
8.1.2 呼叫中心的发展	223

8.1.3	现代呼叫中心的核心技术	224
8.1.4	如何建立现代呼叫中心	228
8.1.5	呼叫中心的未来发展	230
8.2	通信企业呼叫中心的结构与功能	233
8.2.1	通信企业呼叫中心基本构架	233
8.2.2	通信企业呼叫中心的服务方式	235
8.2.3	呼叫中心在通信企业中的定位	237
8.2.4	通信企业呼叫中心的优点	239
8.2.5	通信企业介入外包呼叫中心业务	241
8.2.6	呼叫中心促进电信产业链的发展	243
	案例 呼叫中心在香港电信的应用——搭建客户桥梁	244
	参考文献	246
第9章	通信企业客户服务信息挖掘的方法	247
9.1	客户数据仓库的建立	247
9.1.1	现代数据技术的起源	247
9.1.2	数据仓库及其应用	249
9.1.3	数据仓库的开发流程	252
9.1.4	客户数据仓库的功能	253
9.1.5	客户数据仓库的构建要点	254
9.2	数据仓库技术在电信客户服务中的运用	256
9.2.1	国外通信企业的数据仓库技术应用现状	256
9.2.2	我国通信企业运用数据仓库技术的现状	259
9.2.3	通信企业的知识数据仓库	262
9.2.4	数据仓库技术在通信客户服务管理体系中的应用	263
9.3	数据挖掘对通信客户服务的功能	267
9.3.1	数据挖掘引论	267
9.3.2	数据挖掘的功效	268
9.4	通信企业常用的数据挖掘方法	272
9.4.1	基于数据挖掘的交叉销售服务	273
9.4.2	基于数据挖掘的客户细分	274
9.4.3	基于数据挖掘的电信增值服务的新营销策略	276
9.4.4	基于数据挖掘的客户欺诈行为预测	277
9.4.5	基于 SPSS 软件的通信调研数据挖掘	280

案例 危机感带来竞争力——新疆电信应用数据仓库案例	284
参考文献	286
第 10 章 构建通信企业客户服务管理体系	288
10.1 实行客户服务管理整体战略	288
10.1.1 以客户为中心的流程再造 (BPR)	288
10.1.2 融入更多的合作伙伴关系管理 (PRM) 的功能	291
10.1.3 建立以客户服务为中心的企业文化	293
10.2 通信企业客户服务人员的培养	295
10.2.1 系统、全面、全员的职工培训	295
10.2.2 注重观念和知识的更新	296
10.2.3 客户经理的培养	297
10.3 客户服务管理体系的制度保障	297
10.3.1 建立统一的客户服务管理制度	297
10.3.2 客户服务人员的压力管理	300
案例 中国移动内蒙古企业与员工共成长	304
参考文献	306

第1章 客户服务管理基础理念

1.1 客户服务理念的产生与发展

1.1.1 客户服务理念产生的背景

1. 产品为导向过渡到客户为导向催生客户服务管理

工业经济时代是以“产品”生产为导向的“卖方市场”经济，也可以说是产品经济时代。企业管理最重要的指标就是利润最大化。工业经济时代生产力的不断发展，逐步提升了全社会的生产能力，商品极大地丰富并出现过剩。在这种情况下，客户选择空间及选择余地显著增加，客户需求开始呈现出个性化特征。“卖方市场”逐渐转变为“买方市场”¹。只有最先满足客户需求的产品才能实现市场销售，市场竞争变得异常残酷。因此，企业管理不得不从过去的“产品”导向转变为“客户”导向，只有快速响应并满足客户个性化与瞬息万变的需求，企业才能在激烈的市场竞争中得以生存和发展。标准化和规模化生产方式不得不再让位于多品种小批量的生产方式，企业取得市场竞争优势最重要的手段不再是成本而是技术的持续创新，企业管理重要的指标也从“成本”和“利润”转变为“客户满意度”。为了提高“客户满意度”，企业必须要完整掌握客户信息，准确把握客户需求，快速响应个性化需求，提供便捷的购买渠道、良好的售后服务与经常性的客户关怀等。在这种时代背景下，使客户服务管理理论不断被完善。

2. 竞争环境的改变

人类已经进入信息时代，企业的竞争环境发生了天翻地覆的变化，这里主要讲以下五个方面。

¹ 汤兵勇，王素芬，等。客户关系管理。北京：高等教育出版社，2003

(1) 与客户和供应商的联系

工业时代的企业在交易中与客户和供应商保持着相当的距离。信息时代的企业能够将供应、生产和交货等过程一体化，从而把原来生硬的推销产品、服务和生产计划的经营过程变成由客户订单引发的柔性系统。这个一体化柔性系统以客户的订单为起点，向上游工序追溯到原料供应商，它使企业的所有单位都能实现成本费用、质量和反应时间等方面的巨大改善。

(2) 对待客户因人而异

工业时代企业的兴旺发达靠的是提供低成本但标准化的大路产品和服务。而一旦客户满足了自己对衣食住行的基本需求，他们就想以较为个性化的方式满足其他奢望。信息时代的公司必须学会向形形色色的客户提供因人而异的产品和服务，而又不像通常那样因多品种、小批量经营而遭受损失。

(3) 竞争全球化

当今世界，国界已不能够也不应该阻止来自高效率、反应灵敏的外国公司的竞争，要想提供新的产品和服务，就得进行大量投资。因此，必须向全世界的客户提供足够的价值。信息时代的公司必须把向全球出击的经营战略和高效的竞争与照顾具有地方特色的客户的经营能力结合起来。

(4) 创新为先

产品的生命周期继续缩短，一种产品在一个时代的竞争优势不能保证它在下一轮技术发展和竞争过程中继续保持优势。在技术创新飞速发展的产业中，参与竞争的公司必须善于预测客户未来的需要，并设计和推出全新的产品和服务，以便在高效经营和服务过程中逐渐采用新的产品技术。即使是产品寿命周期相对较长的产业中的企业，也必须不断提高其工艺和产品性能，以保证企业具有长期的发展潜力。

(5) 员工价值不断提升

白领、蓝领是工业时代企业中的两类泾渭分明的雇员，第一类是知识特权阶层，运用其技能设计产品和工艺，选择、管理客户并监督日常营业经理和工程师们。第二类人员则从事实际生产和提供服务。作为直接劳动的职工队伍，他们是当时企业的一个主要要素，但是他们只利用自己的体力，而不利用脑力。他们在白领经理和工程师们的监督下完成任务和生产过程。20世纪自动化程度的提高使企业中发挥传统劳动功能的人员所占比例下降，而竞争的要求使发挥分析功能的人员增加，具体如工程设计、营销、管理和行政人员等。就连仍然进行直接生产和提供服务的个人，其有关如何提高质量、降低成本费用和缩短生产周期的意见和建议，也得到了重视。正如福特汽车公司的一位高层管理人员所说：“机器是为自动运转而设计的，职工的任务是思考和解决问题、确保质量，而不是看着零部

件生产出来。在这里，职工被看成为问题的解决者，而不是可变成本。”如今，所有员工都必须凭借自己的知识进行投资、管理和加以利用，这对信息时代的公司来说，已变得至关重要¹。要想在信息时代的竞争环境中获胜，公司必须具备对无形资产和智力资产（统称知识资产）的管理的新能力。这些资产包括优质产品服务、干劲十足和技术熟练的雇员、反应灵敏和可预测的企业内部机制以及满足和忠诚的客户等。

与对实物和有形资产的投资和管理相比，对看不见、摸不着的无形资产的运用和开发的能力要重要得多。因为，它能够发展与客户的关系，从而维系现有的客户对企业的忠心，并使新客户和新市场获得高效的客户服务；它能够通过提出新型产品服务，来满足特定客户群体的愿望；它能以低成本和高质量提供定做的优质产品，并提供因人而异的客户服务；它能够调动雇员的技能和积极性，以不断提高工艺质量和水平，缩短反应时间；它还能够帮助公司更好地运用信息技术、数据库和信息系统等资源。信息时代的公司将通过对其知识资产的投资和管理来获得成功。各种职能性的专业化必须融入到对客户有求必应的经营过程之中。标准化的产品和服务的大批量生产和供应必然被能够适应客户个性化需求的创新性产品和服务的灵活、积极和高质量的供应所取代。

3. 新服务理念的出现

随着市场经济的深入发展，企业对市场 and 客户的依赖已经逐步提高到关乎企业生存的高度，谁能把握住市场的脉搏，满足客户对产品的需求，谁就能赢得市场，赢得客户，从而企业才能生存、发展、壮大。企业应该以客户为本，一个企业如果丧失了客户，那它也就丧失了一切。更重要的是，企业必须拥有长期的客户。因为唯有为客户提供良好的客户服务，与客户保持长期友好的关系，一个企业才能够市场竞争中不断提高市场份额并增强竞争力。

而且，随着社会经济的发展，产品日益丰富，市场格局发生了变化，由卖方市场过渡到买方市场，市场竞争逐步升级，这就推动了营销观念和营销方式的变革。企业必须对市场变化迅速作出反应，而市场的变化源于客户行为的变化，所以，企业必须把注意力集中于客户的需求，客户被作为一种宝贵的资源纳入到企业的经营发展中。

面对诸如哪些商品最受欢迎、原因是什么、目前有多少回头客、都是哪些类型的客户、客户购买商品时最关心什么、商品的售后服务有哪些问题、广告播出后的反响如何等问题，大部分企业还只能凭经验推测，没有确切的数据来证实，

¹ www.shineblog.com

这就使企业的市场营销活动缺乏针对性和准确性。企业的客户服务模式应该逐步从“以产品为中心”的模式向“以客户为中心”的模式转移。为了实现这种转移,克服传统市场营销中的弊病,现代市场营销理论的核心已经由原来的 4P,即产品(Product)、价格(Price)、渠道(Place)、促销(Promotion),发展演变为 4C,即消费者(Customer)、消费者愿意支付的购买成本(Cost)、便利(Convention)、沟通(Communication),再发展演变到 4R,即关联(Relevancy)、反应(Response)、关系(Relation)、回报(Return)。营销新理论,实现了真正意义上的客户服务。在客户服务过程中,一切从消费者的利益出发,目的就是为了维持客户的忠诚。因为只有长期忠诚的顾客才是企业创造利润的源泉,所以企业关注的焦点应从内部运作转移到提高客户服务水平上来。

伴随着建立在“客户准则”之上的营销服务理念应运而生,不仅为企业提供了一个收集、分析、利用客户信息的方法,更为现代企业提供了一种全新的商业管理战略,它可以帮助企业充分利用其客户资源,扩展新的市场和业务渠道,提高客户的满意度和企业的赢利能力,帮助企业在空前激烈的竞争中立足和发展。

4. 经济增长方式转变与客户服务管理

实现经济增长方式从粗放型向集约型转变,是我国国民经济发展中具有全局意义的根本性转变。粗放型经济增长方式的主要特征就是高投入、高消耗、低产出、低效益。在经济体制改革初期,由于农民、城镇居民收入的快速增长,市场的扩大和消费的扩展,多数企业采取的是外延型、粗放式的经营战略。特别是表现在家用电器行业、食品行业、家具和服装行业等的大量投资和产品在数量上的成倍增长,表现在客户服务方面,就是不断扩大销售渠道,不断争取更多的顾客,扩大销售规模。然而,进入 20 世纪 90 年代,随着社会生产的全面发展和总供给量的增加,速度型、满足基本需要的经济增长方式遇到来自市场的挑战,消费市场上粗放型扩张的轻工产品严重积压,生产能力过剩。近年来,我国企业普遍感受到开辟新渠道和开发新客户的困难,已建立的购销关系又十分不稳定,从而促使生产和服务性企业从粗放型客户服务方式向集约型客户服务方式转变。

为适应经济增长方式转变以及实现集约化客户服务管理的要求,需要进行营销目标和客户服务策略的调整(见表 1-1)。从表中可见,从粗放型到集约型的服务观念转变的实质就是要从追求更多的客户转向更好地保持客户和满足客户的需求,并针对具体客户进行需求分析,提供个性化的产品和特定服务;并从“广种薄收”式的广告等广泛促销活动转向“精耕细作”的有针对性的激励;在价格政策方面,提供涵盖不同服务的系列化价格,从而大大提高企业的客户服务水平,进而提高客户满意度和忠诚度,也提高了营销策略的有效性和经济效益。

表 1-1

从粗放型到集约型市场的服务方式变化¹

	粗放型服务方式	集约型服务方式
目标	追求更多的客户	保持客户
策略	市场分析 标准化的产品/服务 单向信息输出 广泛促销 一揽子价格	客户分析 个性化的产品/服务 双向交流 针对性的激励 系列价格

由此可见，加强有效的客户服务管理是实现集约型市场营销的重要途径。可以说进行客户服务管理是企业按照顾客需求开发新产品、改善顾客服务，实现经济增长方式从粗放向集约转换的客观要求和具体体现。

5. 客户经济时代的到来

所谓客户经济简单地讲就是以为客户创造价值为目标，以客户价值为主导进行资源配置，从而创造社会财富的经济形式。这涉及企业价值链再造等一系列问题。客户经济的提出，首要是缘于整个经济生活中居于核心地位的企业在同客户交易中根本主导地位的动摇，就是说交易格局起了根本变化，从多年来的公司说了算开始倒向客户说了算。另一方面，“客户说了算”格局的形成是因为企业间竞争造成的。客户经济本质性的实现形式，是企业供给价值曲线同客户需求价值曲线的无缝对接。因此，企（业）客（户）间交易界面优化，以致实现供求曲线无缝对接便是企业的最高追求。

进入客户经济阶段的市场经济，价值内涵的评价标准将发生变化。人类社会经济发展到市场经济后，产品（服务）价值一直是由市场来决定的；而在新经济时代，情况起了一个根本的变化。以往市场竞争的双方有时候偏向于以企业为主，有时候偏向于以客户为主，但是大多数情况下，相对来说是企业主导。到客户经济时代相对来说是以客户为主了，当然也仍有公司为主的时候。比如说，这个东西卖得特别快就涨价，卖得特别慢就跌价，或者卖快了质量就差些，供需双方一般都是彼此消长。这种消费者剩余，绝不仅是一个量的概念，同时是一个质的规定性。像麦当劳，马铃薯条切成长几厘米、宽几厘米，炸的时间几分几秒等，都规定得非常严格。这是在长期同客户竞争互动中形成的，进而刚性化了的价值标准，最准确地体现着客户的价值主张，体现着在产品（服务）定位标准上径直向客户的一边倾倒。

客户经济是企业价值链发展到一个新阶段的一种必然的经济形式，因为各个

¹ 何荣勤. CRM 原理·设计·实践. 北京: 电子工业出版社, 2003

环节都直面客户，原本为直线的整个价值链变成了一个运作圈环，把客户放在了中间。价值链概念是20世纪90年代迈克·波特提出来的，但它作为经济形式、企业运作基本形式及资本单元基本形式早就存在了。波特价值链概念的提出，第一次给出了一个理性解读的形态，使得对管理理论的把握和在实操中的应用，都易于被人们当做一个系统来运作。自20世纪70年代经济信息化以来，互联网给了价值链一个新的技术平台之后，事情更进一步起了根本的变化，价值链经济开始成为网络化经济。由于电子商务的兴起使企业运作中出现了零距离、无缝对接、流程再造、价值链运作等体制、机制和职能，它们的径直导入使客户价值主张直接置入企业之中，从而使整个经济形态跨入了一个崭新的阶段：由客户主导的最新型市场经济形式诞生了。毫无疑问，由客户主导的这一市场经济发展的最新阶段、最新形式，是市场经济发展到网络化、信息化、全球化的今天所出现的一种新形态。从总的来看，在我国是后计划经济、公司半公司经济和客户经济三者并存的。客户经济刚刚开始，多数人连概念还不甚明了，多数老板还不懂，但是实际上他们已经在做了。因为要同跨国公司较量，比如在发展电子商务方面，国内公司不得不起而应对。向客户经济过渡就意味着要解决客户说了算这个根本课题，在流通领域要解决的一大课题便是传统的成本加价体系的开始突破。这个成本加价是非常不利于消费者的，发达国家那些领航企业往往是最早从这儿突破而获得成功的。最典型、最卓越的是戴尔直销，厂家生产直接同消费者挂钩，把中间环节统统去掉。显然，把中间环节去掉，这是典型的客户经济。

新的客户经济同时也刺激了一种衡量公司价值的新方法。传统的方法是评估投资资本的使用，主要是通过固定资产的报酬率来体现。那些从有形资产中获取高额利润的公司和那些拥有最高资产价值的公司，它们的股票价格会攀升。大多数公司的总经理在利润和损耗率、资产报酬率（ROA）、投资报酬率（ROI）、运用资本报酬率（ROCE）、价格利润率（P/E）这些主要的经营指标上咬紧牙关。这些操作原则非常重要，忽略它们就意味着冒险。经营是一门最有效地使用稀有资源的艺术，而投资资本不再是最短缺的资源。

在客户经济中，忠实的客户已经成为最珍贵的商品。今天对于一个公司来说最难获得的不是投资资本、产品、雇员或品牌，而是客户的忠实。客户成为新的客户经济中的基本的价值来源。现在，客户资本至少与投资资本一样重要，一个公司现在和将来与客户的关系即客户支持率，将决定公司的价值。

客户革命的巨大冲击已在世界证券市场上得到验证。如果透过表面看实质，区分股票上涨的公司和股票萎缩的公司，就会发现一些重要的问题：大多数高价值的公司正在以客户价值为经营核心，提供优质的客户服务。越来越多的大公司或跨国集团认识到客户价值很重要，而不仅仅是损益问题。所以它们收入年复一