

——深度剖析客户关系管理的内涵——

客户关系管理

建立、维护与挽救

◆ 苏朝晖 编著 ◆

建立：客户选择、客户开发

维护：客户信息、客户分级、客户沟通、客户满意、客户忠诚

挽救：客户流失、客户挽回

图书在版编目(CIP)数据

客户关系管理：建立、维护与挽救 / 苏朝晖编著

— 北京：人民邮电出版社，2016.9

21世纪高等学校市场营销系列教材

ISBN 978-7-115-43419-7

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第200099号

内 容 提 要

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、维护、挽救三个关键问题，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、客户的挽回等10章。

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，努力做到理论与实务相结合，从而增强了理论的实用性与操作性。书中援引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类、经济类的教材（教师可从人民邮电出版社人邮教育社区<http://www.ryjiaoyu.com> 本书页面下载教学课件与辅助课件），也适合企业界人士阅读和参考。

-
- ◆ 编 著 苏朝晖
责任编辑 武恩玉
执行编辑 赵 月
责任印制 沈 蓉 彭志环
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本：787×1092 1/16
印张：14.75 2016年9月第1版
字数：419千字 2016年9月北京第1次印刷
-

定价：39.80元

读者服务热线：(010)81055256 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

前言 FOREWORD

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，企业要实现赢利就必须依赖客户，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，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、维护、挽救三个关键问题，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、客户的挽回等10章。

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，努力做到理论与实务相结合，从而增强了理论的实用性与操作性。书中援引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。书中给出两个综合实践作业，任课老师可根据实际情况选择。

本书的参考学时为36~54学时，各项目的参考学时见下面的学时分配表。

学时分配表

项 目	课 程 内 容	学 时
项目一	第一章 客户关系管理的理念	4~6
项目二	第二章 客户关系管理的技术	4~6
项目三	第三章 客户的选择	4~6
项目四	第四章 客户的开发	4~6
项目五	第五章 客户的信息	2~3
项目六	第六章 客户的分级	4~6
项目七	第七章 客户的沟通	4~6
项目八	第八章 客户的满意	4~6
项目九	第九章 客户的忠诚	4~6
项目十	第十章 客户的挽回	2~3
课时总计		36~54

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。

本书既适合作为高等学校工商管理类、经济类的教材，也适合从事服务业工作的朋友阅读。

再次感谢所有曾经给过我支持和帮助的人！

目录 CONTENTS

第一篇 导论

第一章 客户关系管理的理念 / 2

第一节 客户关系管理的产生 / 3

第二节 客户关系管理的理论基础 / 8

第三节 客户关系管理的内涵 / 14

第四节 客户关系管理的思路 / 20

本章小结 / 24

习题 / 25

第二章 客户关系管理的技术 / 28

第一节 客户关系管理系统 / 29

第二节 数据挖掘技术在客户关系管理中的应用 / 34

第三节 呼叫中心技术在客户关系管理中的应用 / 37

第四节 互联网技术在客户关系管理中的应用 / 43

本章小结 / 45

习题 / 46

第二篇 客户关系的建立

第三章 客户的选择 / 50

第一节 为什么要选择关系客户 / 51

第二节 选择什么样的关系客户 / 56

第三节 关系客户选择的指导思想 / 59

本章小结 / 69

习题 / 70

第四章 客户的开发 / 73

第一节 营销导向的开发策略 / 74

第二节 推销导向的开发策略 / 90

本章小结 / 102

习题 / 102

第三篇 客户关系的维护

第五章 客户的信息 / 107

第一节 客户信息的重要性 / 107

第二节 应当掌握的客户信息 / 109

- 第三节 收集客户信息的渠道 / 110
- 第四节 运用客户数据库管理客户信息 / 113
- 本章小结 / 121
- 习题 / 121

第六章 客户的分级 / 124

- 第一节 为什么要对客户分级 / 125
- 第二节 如何分级 / 127
- 第三节 如何管理各级客户 / 129
- 本章小结 / 136
- 习题 / 137

第七章 客户的沟通 / 142

- 第一节 客户沟通的作用与内容及策略 / 143
- 第二节 企业与客户沟通的途径 / 147
- 第三节 客户与企业沟通的途径 / 150
- 第四节 如何处理客户投诉 / 152
- 本章小结 / 157
- 习题 / 158

第八章 客户的满意 / 160

- 第一节 客户满意的概念与意义 / 161
- 第二节 影响客户满意的因素 / 163
- 第三节 如何让客户满意 / 169
- 本章小结 / 178
- 习题 / 179

第九章 客户的忠诚 / 182

- 第一节 客户忠诚的含义与意义 / 183
- 第二节 影响客户忠诚的因素 / 187
- 第三节 实现客户忠诚的策略 / 192
- 本章小结 / 208
- 习题 / 209

第四篇 客户关系的挽救

第十章 客户的挽回 / 213

- 第一节 客户流失的原因 / 214
- 第二节 如何看待客户的流失 / 216
- 第三节 区别对待不同的流失客户 / 217
- 第四节 挽回流失客户的策略 / 218
- 本章小结 / 222
- 习题 / 223

综合实践 / 229

参考文献 / 230

第一篇

导论

“客户”是指愿意购买产品或服务的个人或组织。另外，客户不单单指产品或服务的最终接受者或使用者，渠道商或物流商或中间商也可以是客户。例如，一家专门从事家具制造的企业，并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这家家具制造企业的客户。

企业还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。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，许多互联网公司为间接客户——网民提供免费服务，而利润则来自直接客户——广告主，广告主正是根据互联网公司的网民人气的高低来确定是否投放广告，如果没有众多网民的捧场，广告主很可能不愿意在此下单。

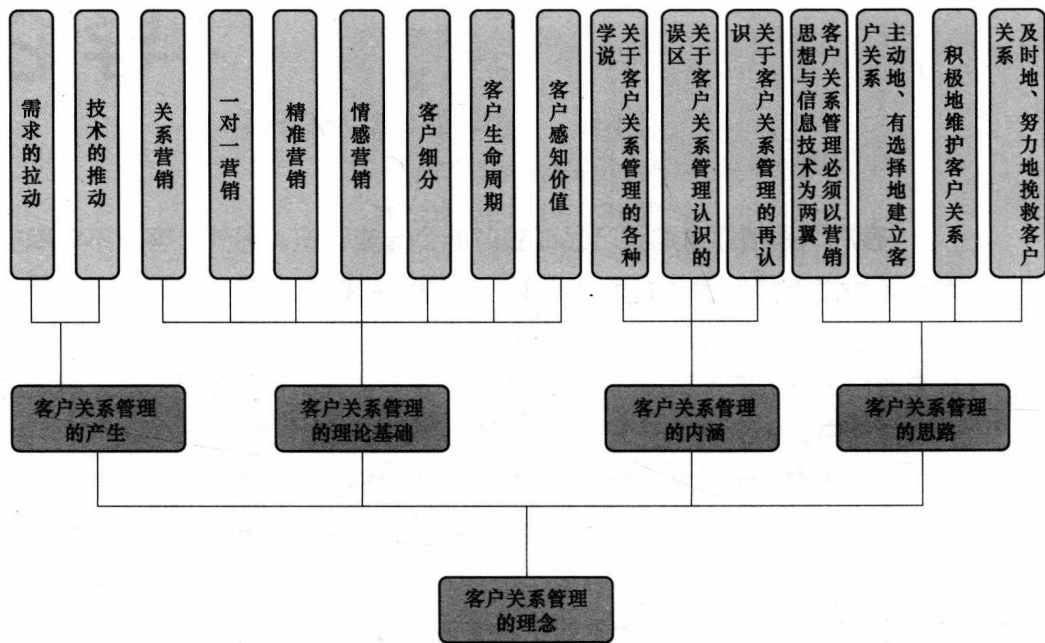
客户关系管理是一个既古老又新鲜的话题。

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一个核心问题，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，就容易使他们成为忠诚的客户。

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 客户关系管理的理念

本章知识逻辑图



引例：宝洁与沃尔玛的合作实现了双赢

宝洁公司与沃尔玛公司的合作堪称是企业与关键客户合作的典范。1977年，沃尔玛公司成为宝洁公司的主要零售商，两家公司的上层主管经过会晤，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提供各类产品的成本价，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网络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网络传给沃尔玛公司，而沃尔玛公司每天也通过计算机网络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自行调整各商店的商品构成，做到价格低廉、种类丰富，从而使其客户受益。

资料来源：李伟。“宝洁—沃尔玛模式”看渠道创新合作策略。现代家电，2004（10）

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是逐步深入的，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愈加密切，人们对客户关系管理有了日渐清晰的认识。

第一节 客户关系管理的产生

一、需求的拉动

(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，它不应该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。

客户的重要性体现在以下几个方面。

1. 利润源泉

企业的命运是建立在与客户长远利益关系基础之上的。企业好比是船，客户好比是水，水能载舟也能覆舟。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”。

GE 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得·德鲁克说：“企业的首要任务就是‘创造客户’。”沃尔玛创始人萨姆·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。”

企业利润的真正来源不是品牌，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遭遇挫折——不是品牌本身出了问题，而是品牌没有被异地的客户接受。可见，客户是企业生存和发展的基础，客户起的作用是决定性的，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，如果没有客户及客户的忠诚，那么一切都将为零。

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。企业如果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将容易吸引更多的新客户加盟，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，检验服务优劣好坏的唯一标准就是客户评价。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。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。

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，客户对产品或者品牌的选择自由度越来越大，企业间的竞争已经从产品的竞争转向对有限的客户资源的争夺，尽管当前企业间的竞争更多地表现为品牌竞争、价格竞争、广告竞争等方面，但实质上都是在争夺客户。业务流程重组的创始人哈默先生就曾说：“所谓新经济，就是客户经济。”

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

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

此外，企业如果拥有的客户越多，就越可能获得规模效应，就越可能降低为客户提供产品或者服务的成本，这样企业就能以等量的费用比竞争对手更好地为客户提供更高价值的产品或服务，提高客户满意度，从而在激烈的竞争中处于领先地位，有效地战胜竞争对手。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。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。

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，给企业带来了巨大的利益。市场竞争其实就是企业争夺客户的竞争，企业要实现赢利，必须依赖客户。客户的存在是企业存在的前提，没有客户，企业就会垮台。为此，企业要想获得持续的竞争优势，就必须转型为客户导向型的企业，怎样吸引客户、留住客户就成为企业越来越关注的问题。

知识扩展：客户资产与客户的终生价值

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，并认为企业的客户资产就是企业所有客户终生价值的折现值的总和。客户资产包括公司与顾客、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。

客户的终生价值（CLV, customer lifetime value）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、服务和维系该客户所产生的成本来计算的，并且要将这个现金量折为现值。

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，等等。

（二）客户信息管理的重要性

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，越来越感觉没有信息技术支持的客户关系管理力不从心。很多企业虽然在信息化方面做了大量的工作，但来自销售、客户服务、市场、制造、库存等部门的信息分散在企业内，这些零散的信息无法对客户有全面的了解，各部门难以在统一的信息基础上面对客户。

IBM 调查显示，大多数组织，特别是中小规模商业组织都会收集客户数据，但这些数据通常分别存储在不同的部门，没有很好地在公司内进行整合与共享。越来越多的企业要求提高销售、营销和服务各种日常业务的自动化和信息化，需要各部门将面向客户的各项信息和活动进行集成，实现面向客户的动态的全面管理。

（三）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客户保持良好、稳定的关系，那么客户对企业及其产品或者服务就会有一个比较全面的了解和信任，而且有一定的感情基础，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。另外，企业可以对这些稳定的老客户开展一对一的营销，营销措施可以更准确、更到位，成功率也会更高，并且事半功倍。

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，从而降低了开发新客户的成本。

可口可乐公司曾经扬言，如果今天工厂被一把火烧了，第二天就可另起炉灶，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，大大降低了搜寻成本、谈判成本和履约成本，从而最终降低企业与客户的整体交易成本。

例如，像 IBM 这样具有强大技术与经济实力的公司，当其在 1983 年 11 月 1 日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，仍不得不在 1985 年 3 月 19 日宣布停止生产 PC Jr. 电脑。

又如，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：“那你们就等着瞧好了，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，宝洁公司不得不让步，而且公司高级职员还亲自拜访了当时还只是初具规模的沃尔玛，双方就建立一个全新的供应商与零售商关系达成了协议。

以上两个例子都表明，良好的客户关系有利于降低企业与客户的交易成本。

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，后来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

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，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。

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，也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美元的飞机价值，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拥有的庞大的、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，让 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”。

从某种意义上说，企业的命运是建立在与客户长远利益关系基础之上的。市场竞争其实就是企业争夺客户的竞争，吸引和争取新客户、维系和保持老客户是企业生存和发展的使命。企业要想在激烈的市场竞争中保持长久的竞争力，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，这样才能使企业真正获得竞争优势。总之，客户关系管理意义重大。

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”。

传统管理观念的立足点在企业，客户是对立面，企业只能被动地适应客户的需要，而随着市场环境的高速变化和客户个性化需求的日益强化，企业必须主动为客户着想，与客户成为利益共同体，形成双赢的局面。

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。

传统管理理念是建立在分工的基础上，一个产品和服务是由很多专家型人才分别完成，最后组合而成的，并没有对全程负责的人，只是人为地把一个整体分割为很多部分，从而在满足客户需求方面存在很多不该有的误区和低效率。新的管理模式就是要把以前人为分割开的工作及资源以客户为中心重新整合在一起，从而提高资源利用效率和企业满足客户需要的能力。如创维集团用户产品设计与管理委员会，就是把过去由许多职能部门负责的工作，以客户为中心整合到委员会来，从而提高对客户需求的反应能力。

在传统模式下，把企业利润最大化作为企业一切工作的评价标准，这是以企业为中心的管理理念的具体体现，由于其立场的异化，利润最大的标准反而会妨碍其目标的实现，由此标准评价工作的好坏会产生相当大的失误，特别是从长期和战略的角度去判断时。因为归根结底，企业价值的实现是由客户最后体现的。因此新模式把客户满意与否作为判断一切工作的标准，看一项工作与机构的重要性及存在的合理性，要看其对客户产生的价值大小，如审计、监督等，它们不能创造直接的物质价值，因此必须把它们的工作量降到最低，从而降低成本，提高效率。

资料来源：梁雨谷. 客户，您是总裁——创维集团经营新观念. 中外管理导报，2001（2）

二、技术的推动

从20世纪80年代中期开始，为了降低成本、提高效率、增强企业竞争力，许多企业对业务流程进行了重新设计，而为了对业务流程的重组提供技术支持，很多企业采用了企业资源管理系统，对原有的流程进行了优化，提高了企业内部业务流程的自动化程度，也使员工从日常事务中解放出来。企业因此完成了提高内部运作效率和质量的任務，可以有更多的精力关注企业与外部相关利益者的互动，以便抓住更多商业机会。

因而自20世纪90年代以来，客户关系管理越来越成为企业营销策略研究与营销系统应用的热点。美国的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20世纪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，还为公司雇员提供全面的、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，从而提供相应的服务。

为了抓住商机，许多软件公司及时地推出了客户关系管理的软件，这在一定程度上促进了客户关系管理的推广。但由于企业一度对客户关系的过度投资和过高的期望，而成功率和回报率却非常低，理论界和企业界开始更为理性地思考客户关系管理的适用性。因此，促使客户管理的研究更为深入、务实，研究的侧重点放在客户关系管理的实施策略以及客户关系管理系统的分析型功能研究上。

20世纪90年代末，信息技术的引入，使客户关系管理的营销模式在技术解决方案方面得到了很大的充实和快速的发展，企业能够有效地分析客户数据，积累和共享客户信息，根据不同客户的偏好和特性，提供相应的服务，从而提高客户价值，同时，信息技术也可以辅助企业识别不同的客

户关系，针对不同的客户关系采用不同的策略。

信息技术的突飞猛进为客户关系管理的实现和功能的扩张提供了前所未有的手段，如数据挖掘、数据库、商业智能、知识发现、基于浏览器的个性化服务系统等技术的发展使收集、整理、加工和利用客户信息的质量大大提高，也使企业与客户之间进行交流的渠道越来越多——除了面对面的交谈、电话外，还有呼叫中心、移动通信、掌上电脑、电子邮件、网站等。Web 站点、在线客户自助服务和基于销售自动化的电子邮件让每一个客户关系管理解决方案的采纳者进一步拓展了服务能力。

信息技术对客户关系管理的影响分为自动化、信息化和理念变革三个层次。自动化层次是指用计算机技术替代手工劳动，主要目的是提高客服人员的工作效率，如用一些管理软件自动进行数据统计、自动生成数据分析报表等。信息化层次是指利用现代信息技术，将数据、知识、经验和软件整合起来，为客服人员提供及时的决策信息，以支持营销决策，也就是营销工程。理念变革层次是指应用信息技术促进客户关系管理的理论和实践的创新，如数据库营销、网络营销、关系营销和一对一营销等，这些营销理念已日益为企业所接受和应用。

此外，由于互联网是非常好的信息平台 and 互动手段，它提供了一个低成本的信息获取工具，同时也建立了供应商和客户的无缝连接，因此，互联网技术的进步推动了客户关系管理的发展。

总之，客户关系管理之所以出现并迅速发展的根本原因在于，传统的营销模式受到严重的挑战以及信息技术的迅猛发展，使企业需要并得以借助先进的管理思想以及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。在需求拉动、技术推动下，客户关系管理不断演变发展，逐渐形成了一套管理理论体系和应用技术体系。

第二节 客户关系管理的理论基础

一、关系营销

(一) 关系营销的概念

关系营销的概念最早由学者 Berry 于 1983 年提出，他将其界定为“吸引、保持以及加强客户关系”，这一概念的提出促使企业纷纷从简单的交易性营销转向关系营销——即在企业与客户和其他利益相关者之间，建立、保持并稳固一种长远的关系，进而实现信息及其他价值的相互交换。1996 年他又进一步把关系营销定义为“通过满足客户的想法和需求进而赢得客户的偏爱和忠诚”。

随着理论界对于关系营销研究的不断深入，越来越多的学者提出了自己的定义，比较有代表性的有：McKenna 将关系营销的宗旨归纳为“将客户、供应商和其他合作伙伴整合到企业的发展和营销活动中”。Adrian Payne 提出了著名的“六市场框架”模型，认为企业面临六个市场，即内部市场、客户市场、供应商市场、影响者市场、员工市场和推荐者市场。因此，企业要想维持与延续客户价值，仅仅重视客户还不够，必须全面构筑与供应商、内部员工以及其他相关利益人之间的良性关系。Gummesson 认为关系营销是关系、网络与互动的统一体。Shani 和 Chalasani 把关系营销定义为一种整合的应用，旨在识别、保持个体的客户并与他们建立一种网络，通过长时间的、个性化的互动以及增值的接触不断增强这个网络各方的互利。Morgan 和 Hunt 指出关系营销是指所有旨在建立、发展与保持成功关系交换的营销活动。Gronroos 指出关系营销就是在保证利润的前提下，识别与建立、保持与提升，以及必要时终止与客户及其他利益相关者的关系。Rogers 指出关系营销就是与客户建立单独的或一对一的关系，把数据库与长期

的客户保持以及增长战略整合在一起。

（二）关系营销的内涵

关系营销的核心是强调关系的重要性，即企业通过客户服务、紧密的客户联系、高度的客户参与、对客户高度承诺等方面来建立双方良好的合作关系，视客户为永久性的伙伴、朋友，并为之建立互利互惠的伙伴关系，其目的在于获得新客户的同时保持住老客户，并在企业与客户结成的长期关系中获得收益。这种关系超越了简单的物质利益的互惠而形成了一种情感上的满足，企业通过维系这种情感来获得客户的保持，从而形成一种长久的利益机制。

关系营销认为企业营销是一个与消费者、竞争者、供应商、分销商、政府机构和社会组织发生互动作用的过程，正确处理与这些个人和组织的关系是企业营销的核心，是企业成败的关键。

关系营销的核心是合作，旨在找出高价值客户和潜在客户，并通过人性化的关怀使他们与企业产生“合作伙伴”式的密切关系，通过合作实现双赢或多赢，增加关联方的利益，而不是通过损害其中一方或多方的利益来增加己方的利益。

（三）关系营销与交易营销的区别

首先，交易营销关注一次性的交易，较少强调客户服务，对客户的承诺有限，适度地与客户联系，只有生产部门关心质量；关系营销则关注客户保持，高度重视客户服务、客户承诺、客户关系，所有部门都关心质量。

其次，交易营销认为市场中交易双方的主动性不同，即存在“积极的卖方”和“消极的买方”，买卖双方是各自独立的因素，市场营销就是卖方的单方行为，卖方用产品、价格和促销等营销组合手段刺激客户购买；关系营销则认为具有特定需求的买方也存在积极寻找合适供应商的过程，双方是互动的关系。

再次，在交易的营销观念中，市场是由同质的无差别的个体客户构成，市场细分是在庞大的消费群中划分出同质性较高的目标受众；关系营销则认为市场中每个个体客户的需求和欲望、购买能力有着很大的差异，所以每个客户对于企业的价值也是不同的，不能将每个客户同等对待，应采取客户分级的方法来区别对待处于不同层级的客户。

最后，交易营销注重结果和以产品为中心的价值传播，关系营销倾向于以服务过程和价值创造为重心。

（四）关系营销的意义

关系营销是对市场营销学理论的重大突破，它首次强调了客户关系在企业战略和营销中的地位与作用，营销的目的从获取短期利润转向与各方建立和谐的关系。保持企业与客户之间的长期关系是关系营销的核心思想。

关系营销吸收了以往各种营销方式的优点，又注重与新技术的结合，其理念是运用各种工具和手段，培养、发展和维持与客户之间的亲密关系，实现有效的客户挽留。所以，很多学者认为关系营销是客户关系管理的理念基石，关系营销是客户关系管理的雏形，关系营销直接推动了客户关系管理的产生。

二、一对一营销

（一）一对一营销的概念

一对一营销是指一个企业或者企业指派专人在充分掌握个别客户的有关信息后，根据其个性化的需求，对其开展的个性化、针对性、互动性的营销活动。

（二）一对一营销与传统营销的区别

首先，传统的营销，是从产品的角度经营，一次关注一种产品或服务，以某种产品或服务为营销中心，满足一种基本的需求，然后挖掘市场，尽可能多地找到有这种需求的客户，争取赢得更多的客户。

其次，一对一营销不是一次关注一种需求，而是一次关注一位客户，尽可能多地满足这位客户的需求，关注的中心是客户。

再次，一对一营销不只关注市场占有率，还尽量增加每一位客户的购买额，也就是在一对一的基础上提升对每一位客户的占有程度，最终目标就是提升客户忠诚度，并使客户的终生价值达到最大化。

最后，一对一营销最终实现的目标是为单个客户定制一件产品，或围绕这件产品提供某些方面的定制服务，比如开具发票的方式、产品的包装式样等。

（三）一对一营销的优点

首先，一对一营销能极大地满足消费者的个性化需求，提高企业的竞争力。

其次，一对一营销以销定产，减少了库存积压。传统的营销模式中，企业通过追求规模经济，努力降低单位产品的成本和扩大产量来实现利润最大化，这在卖方市场中当然是很有竞争力的。但随着买方市场的形成，这种大规模的生产产品的雷同，必然导致产品的滞销和积压，造成资源的闲置和浪费。一对一营销很好地避免了这一点，因为这时企业是根据客户的实际订单来生产，真正实现了以需定产，因而几乎没有库存积压，这大大加快了企业资金的周转速度，同时也减少了社会资源的浪费。

最后，一对一营销有利于促进企业的不断发展。创新是企业永葆活力的重要因素，但创新必须与市场及客户的需求相结合，否则将不利于企业的竞争与发展。传统的营销模式中，企业的研发人员通过市场调查与分析来挖掘新的市场需求，继而推出新产品。这种方法受研究人员能力的制约，很容易被错误的调查结果所误导。而在一对一营销中，客户可直接参与产品的设计，企业也根据客户的意见直接改进产品，从而达到产品技术上的创新，并能始终与客户的需求保持一致，促进企业的不断发展。

（四）一对一营销的实施步骤

一对一营销的执行和控制是一个相当复杂的机制，它不仅意味着每个面对客户的营销人员要时刻保持态度热情、反应灵敏的状态，更主要也是最根本的是，它要求能识别、追踪、记录个体消费者的个性化需求并与其保持长期的互动关系，最终能提供个体化的产品或服务。

所以，一对一营销的核心是企业与客户建立起一种新型的服务关系，即通过与客户的一次次接触不断增加对客户了解。企业可以根据客户提出的要求以及对客户的了解，生产和提供完全符合单个客户特定需要的产品或服务。这样，即使竞争者也进行一对一的关系营销，客户也不会轻易离开，因为他还要再花很多的时间和精力才能使竞争者对他有同样程度的了解。

企业可以通过下列四个步骤来实现一对一营销。

1. 识别客户

拥有每一位客户的详细资料对企业来说相当关键。可以这样认为，没有理想的客户个人资料就不可能实现一对一营销。这就意味着，营销者对客户资料要有深入细致的调查和了解。

当然，仅仅知道客户的名字、住址、电话号码或银行账号是远远不够的，企业必须掌握包括消费习惯、个人偏好在内的其他尽可能多的信息资料，企业还可以将自己与客户发生的每一次联系都记录下来，例如，客户购买的数量、价格、采购的条件、特定的需要、业余爱好、家庭成员的名字

和生日等。

一对一营销要求企业必须从每一个接触层面、每一条能利用的沟通渠道、每一个活动场所及公司每一个部门和非竞争性企业收集来的资料中去认识和了解每一位特定的客户。

2. 客户差别化

一对一营销较之传统目标市场营销而言,已由注重产品差别化转向注重客户差别化。从广义上理解客户差别化主要体现在两个方面:一是不同的客户代表不同的价值水平;二是不同的客户有不同的需求。

一对一营销认为,在充分掌握了企业客户的信息资料并考虑了客户价值的前提下,合理区分企业客户之间的差别是重要的工作——首先,可以使企业的一对一工作有的放矢,集中企业有限的资源从最有价值的客户那里获得最大的收益,毕竟企业不可能有同样的精力与所有不同的客户建立关系,也不可能从不同的客户那里获取相同的利润;其次,企业也可以根据现有的客户信息,重新设计生产行为,从而对客户价值需求做出及时的反应;最后,企业对现有的客户库进行一定程度的差别化,将有助于企业在特定的经营环境下制定适当的经营战略。

3. “企业-客户”双向沟通

一对一营销的成功之处就在于它能够和客户之间建立一种互动的学习型关系,并把这种学习型关系保持下去,以发挥最大的客户价值。一对一营销善于创造机会让客户告诉企业他需要什么,并且记住这些需求,把其反馈给客户,由此永远保住该客户的业务。

建立学习型关系有两个必备的要求。

首先,企业必须是一个成功的、具有成本效益的量身定制者,具备有效的设计接口和精确的客户规格记忆。Barista Brava 咖啡连锁店的一名领班连续招待了 28 位客户,而未曾向其中的任何一位问过他想要什么。因为他知道要把客户招待好,最简单、最直接的方法就是把客户的个人口味记住,而不必烦劳他们再次说明什么。这就是为什么 Barista Brava 正在抢走星巴克客户的最重要因素。

其次,如果客户付出努力提供需求信息的回报是更加个性化的满意的产品或服务,那么这种行为可以促使客户更忠诚,会更加愿意付出努力向企业提供他更加个性化的需求。

4. 企业的各部门要通力合作

一对一营销的实施是建立在定制利润高于定制成本的基础上的,这就要求企业的营销部门、研发部门、制造部门、采购部门和财务部门之间通力合作——营销部门要确定满足客户所要求的定制规格,研发部门要对产品进行高效率的重新设计,制造与采购部门必须保证原材料的有效供应和生产的顺利进行,财务部门要及时提供生产成本状况与财务分析。

三、精准营销

精准营销是依托信息技术手段,对客户的相关数据进行搜集,然后对这些数据运用技术平台进行统计和分析,掌握每一个客户的消费倾向,再通过电话、邮件等传播方式进行一对一的营销,并根据客户反映和市场效果进行不断地修改和完善。

精准营销非常适合于个性化、分散化的小客户,是对小客户进行管理的一种非常好的方法。

四、情感营销

情感营销是指把客户的情感需求差异作为企业营销战略的核心,借助情感设计、情感包装、情感分销、情感促销、情感广告等策略,激发客户潜在的购买欲望,实现企业的经营目标。

例如,情感营销在产品策略上以客户接不接受、喜不喜欢、满不满意作为产品设计和开发的准