

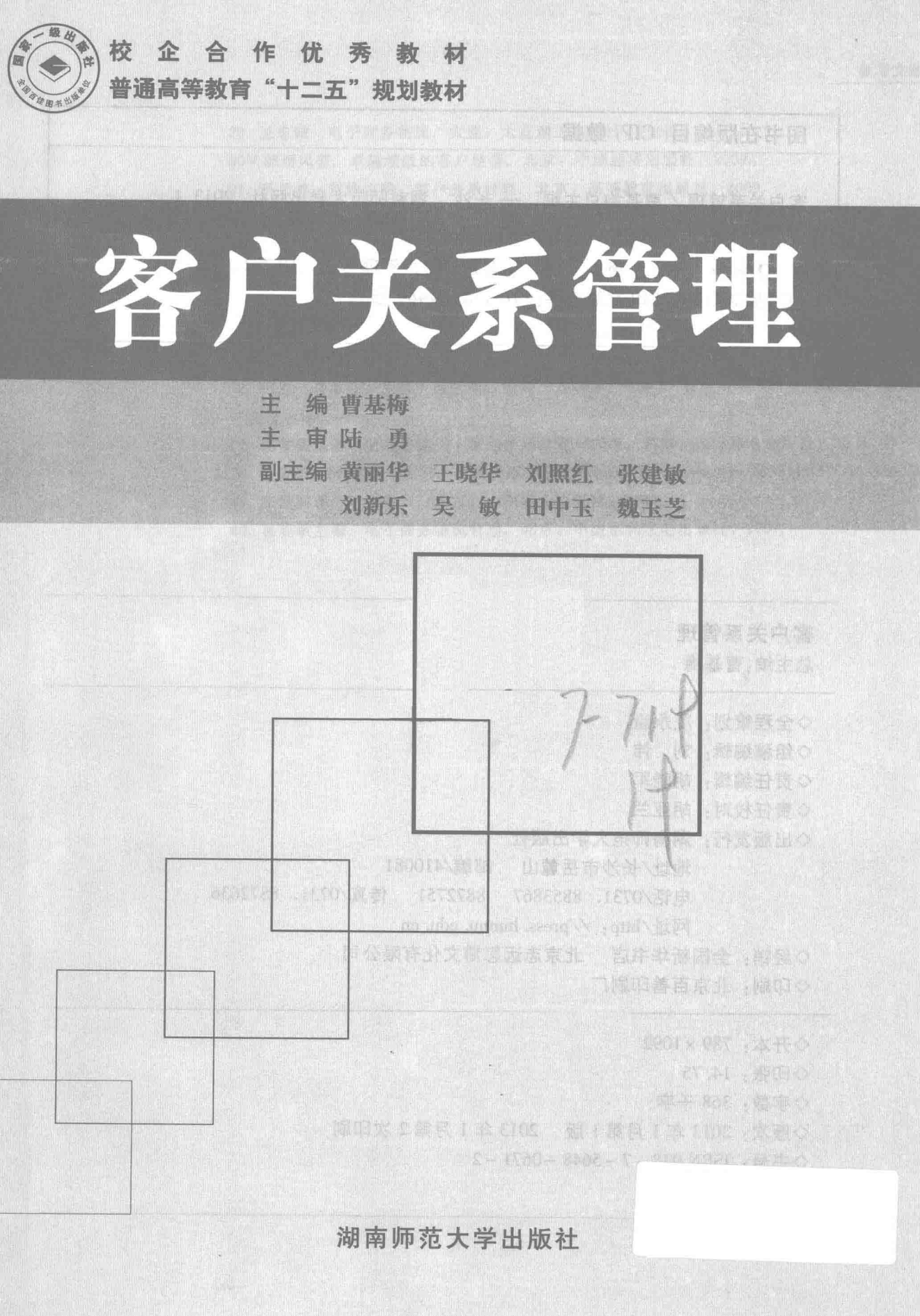


校企合作优秀教材
普通高等教育“十二五”规划教材

客户关系管理

主编 曹基梅
主审 陆 勇

湖南师范大学出版社



校企合作优秀教材
普通高等教育“十二五”规划教材

客户关系管理

主 编 曹基梅

主 审 陆 勇

副主编 黄丽华 王晓华 刘照红 张建敏

刘新乐 吴 敏 田中玉 魏玉芝

湖南师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

客户关系管理 / 曹基梅总主编. — 长沙 : 湖南师范大学出版社, 2013. 1
ISBN 978 - 7 - 5648 - 0671 - 2

I. ①客… II. ①曹… III. ①客户 - 客户管理 IV. ①F252
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 007484 号

客户关系管理

总主编: 曹基梅

◇全程策划: 凌永淦

◇组稿编辑: 刘 伟

◇责任编辑: 胡晓军

◇责任校对: 胡亚兰

◇出版发行: 湖南师范大学出版社

地址/长沙市岳麓山 邮编/410081

电话/0731. 8853867 8872751 传真/0731. 8872636

网址/http: //press. hunnu. edu. cn

◇经销: 全国新华书店 北京志远思博文化有限公司

◇印刷: 北京百善印刷厂

◇开本: 789 × 1092 1/16

◇印张: 14. 75

◇字数: 368 千字

◇版次: 2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 2 次印刷

◇书号: ISBN 978 - 7 - 5648 - 0671 - 2

◇定价: 29. 80 元

高等院校教育

教材研究与编审委员会

主 任:陈德怀

常务委员:胡宝华 李 雷 潘力锐 龚 波
夏 巍 丽 平 刘铁明 朱志峰

委 员:(排名不分先后)

江 敏	吴志全	刘庚碧	邓有林	朱长元
黄 海	韩丽莎	刘仁芬	张叶栩	刘志东
阳 源	初秀伟	李以渝	刘建国	徐春桥
禹利萍	周启胜	万智勇	李建宁	熊 婷
刘 涛	高 进	吴志明	郑 晖	叶春辉
李裕民	夏洁云	吴立炎	黄伟祥	钟建坤
喻凤生	侯德宏	武怀军	赵锦权	冯国敏
吴士田	彭继玲	李友云	蔡映红	郑明娥
陈灵仙	丁良南	刘 永	张洪雷	绳传冬
杨中纲	李庆东	田 嘉	李丰雪	张 华
赵海燕	王 军	郭伟伟	刁 俊	吴 坤
郑 涛	杨 耘	齐振东	顾美君	陈华平
张宏旭	姜胜中	霍义平	李志敏	诺 敏
龚云平	李 梅	沈易娟	袁 芬	魏 宁
郑 聪	刘 延	汤伟光	张海彬	李 霞
王志强	彭晓娟	那仁图亚		

前 言

客户已经成为可给企业带来源源不断利润的最重要资源。如何发现客户、吸引客户、开发客户、保持优质客户、挽留客户是企业面临的一个重要课题。客户关系管理已经成为企业的一项核心工作。树立以客户为中心的服务理念，建立一个以客户为中心的客户关系管理体系，做好客户管理工作正成为企业夺取竞争优势的重要战略。

本书的一个特点是在系统阐述客户关系管理理论与方法的同时，突出了客户服务在客户管理中的重要地位和作用，用比较多的篇幅论述客户服务理念、客户服务理论、客户服务技能和素质。原因有二。首先，企业对提高客户服务水平有迫切需要。因为核心产品和有形产品上的竞争优势已经不能对客户产生决定性的影响，企业需要提高客户服务水平和客户满意度进而增强企业综合竞争力。客户服务水平的高低直接关系到企业能否留住老客户与吸引新客户，是企业达成利润目标的关键一环。其次，考虑学生以后的工作岗位对客户服务技能的现实要求，同时也考虑高等教育的特点。通过对学生客户服务理念的灌输、客户服务技能和素质的培养，希望本教材能对学生的就业起到强有力的技能支撑作用。

本书的另一个特点是考虑到了教学的方便和对学生能力培养的有效性，每一章都按照先理论后项目训练的模式进行编写，希望让学生在实际的训练中更好地掌握知识、培养能力，也希望让老师的教学更轻松、更有效。

本书由曹基梅任总主编，陆勇任主审，由黄丽华、王晓华、张建敏、刘新乐、吴敏、田中玉、魏玉芝任副主编，曹基梅负责整体策划并最后统稿。曹基梅编写第一、二、三章，黄丽华编写第四章，王晓华编写第五章，刘照红编写第六章，张建敏编写第七章，刘新乐编写第八章，吴敏编写第九章，田中玉编写第十章，魏玉芝编写第十一章。

本书的编写和出版得到了湖南师范大学出版社、中国市场学会市场营销教育中心、校企合作单位——苏州恒润进出口有限公司、南京创一佳集团苏明灯饰连锁的大力协助，在编写过程中还借鉴和吸收了国内外专家和学者的大量研究成果，在此一并表示感谢。

由于编者水平和经验有限，若书中存在疏漏和错误之处，恳请读者和同行批评指正。

编者

2013年1月

目 录

第一章 客户管理理念导入	(1)
第一节 客户关系管理概论	(1)
一、客户关系管理产生的背景	(1)
二、客户关系管理的定义	(3)
三、客户关系管理的经营原则	(4)
四、客户关系管理与企业文化改造	(7)
五、客户关系管理的发展历史	(7)
第二节 客户服务	(7)
一、客户概念	(7)
二、客户服务的概念与内涵	(9)
三、客户服务的要素	(10)
四、如何提供最优的客户服务	(12)
第三节 客户管理与企业竞争力	(13)
一、企业竞争力的涵义与重要性	(13)
二、客户服务对提高企业竞争力的作用与意义	(15)
第四节 顾客价值	(16)
一、顾客价值的涵义与重要性	(16)
二、企业客户价值的构成	(18)
三、我国企业强调客户价值的意义	(19)
第五节 关系营销	(20)
一、关系营销的含义	(20)
二、关系营销与传统交易营销的区别	(20)
三、关系营销有别于庸俗的营销“关系”	(21)
四、关系营销的特征	(21)
[项目实训模块]	(22)
第二章 客户资源信息管理	(24)
第一节 客户信息收集与整理	(25)
一、客户信息的收集原则	(25)
二、客户信息收集方法	(26)



三、客户信息收集的内容	(28)
四、建立客户档案	(31)
五、客户信息计算机整理分类	(33)
第二节 客户信用管理	(34)
一、信用管理涵义	(34)
二、客户资信的评估方法	(35)
三、客户信用分析的方法	(39)
四、客户信用管理内容	(40)
五、客户信用政策的确定	(41)
六、客户资信风险防范	(41)
[项目实训模块]	(43)
第三章 客户细分	(45)
第一节 客户生命周期	(45)
一、客户关系发展的四阶段模型	(45)
二、客户生命周期的划分及各阶段特点	(46)
三、客户的维系策略	(50)
第二节 客户细分	(52)
一、客户细分的概念和意义	(52)
二、客户细分的方式和客户主要类型	(53)
三、类型组合的客户分类法和运作策略	(54)
[项目实训模块]	(59)
第四章 客户满意度	(60)
第一节 客户满意度	(60)
一、客户满意度概念	(61)
二、客户不满意的原因	(62)
第二节 客户满意度测评	(63)
一、客户满意度研究对企业的意义	(63)
二、常见的顾客满意度测评方法	(64)
三、顾客满意度指数测量基本模型	(65)
四、企业客户满意度测量的内容及其具体指标体系	(67)
五、客户满意度测量的程序	(69)
第三节 提高客户满意度的方法	(70)
[项目实训模块]	(73)
第五章 客户忠诚	(81)
第一节 客户忠诚概念	(82)
一、客户忠诚的概念理解	(82)
二、客户忠诚的分类	(82)



三、客户忠诚的类型分析	(83)
四、超值忠诚客户的行为	(84)
五、客户忠诚的成分	(84)
六、客户忠诚度的指标体系	(85)
第二节 客户满意与客户忠诚关系的分析	(85)
一、客户满意与客户忠诚的概念辨析	(85)
二、客户满意与客户忠诚的关系分析	(86)
第三节 提高客户忠诚度	(88)
一、影响客户忠诚度的因素	(88)
二、提高客户忠诚度的有效途径	(90)
三、客户流失分析	(92)
[项目实训模块]	(95)
第六章 客户服务战略	(96)
第一节 服务战略分析	(96)
一、服务战略的制定流程	(96)
二、服务环境分析	(98)
三、常见的战略分析工具	(100)
四、服务成本和服务水平的均衡	(104)
第二节 服务战略设计	(107)
一、常见的服务战略	(107)
二、服务战略的制定	(110)
三、服务战略的互动及整合体系	(113)
[项目实训模块]	(114)
第七章 客户服务能力建设	(115)
第一节 服务能力管理	(115)
一、服务能力的限制因素	(115)
二、服务技能储备的分析	(116)
三、员工技能管理	(117)
四、客户服务人员的要求	(120)
第二节 服务文化建设	(123)
一、企业文化定义	(123)
二、企业文化理论的发展演变	(124)
三、企业文化的构成	(126)
四、企业文化结构	(128)
五、企业文化要素	(129)
六、企业文化发生机制	(130)
七、服务文化概念	(132)



八、服务组织文化的性质和特征	(132)
九、服务组织文化的建立	(133)
[项目实训模块]	(135)
第八章 客户服务技巧	(138)
第一节 服务消费特征	(139)
一、选择服务标准的复杂性	(139)
二、评价服务的标准以体验性属性和信誉性属性为主	(141)
三、选择服务的信息收集主要依赖于记忆和人员渠道	(141)
四、服务创新过程复杂	(142)
五、购买风险大	(142)
六、品牌忠诚度较强	(142)
七、服务不满的归因多样化	(143)
第二节 服务接触	(143)
一、服务接触的含义	(143)
二、服务接触的重要性	(144)
三、服务接触的方式和程度	(144)
四、服务接触过程中的三种互动力量	(146)
五、服务接触中的顾客角色及管理策略	(147)
六、服务接触中员工的角色和行为	(149)
七、服务接触中的企业角色	(150)
八、服务接触理论模型	(151)
第三节 客户服务技巧	(154)
一、客户服务基本方法	(154)
二、处理客户异议技巧	(156)
三、处理客户投诉技巧	(158)
[项目实训模块]	(160)
第九章 客户服务中心	(165)
第一节 客户服务中心概述	(165)
一、客户服务中心概述	(165)
二、客户服务中心基本结构	(168)
第二节 客户服务中心的管理	(171)
一、客户服务中心人员的职责	(171)
二、客户服务中心现场管理	(174)
三、客户服务中心的制度管理	(175)
四、如何将呼叫中心转变为利润中心	(178)
五、客户服务中心的绩效度量	(179)
[项目实训模块]	(179)



第十章 CRM 系统	(184)
第一节 CRM 概述	(185)
一、CRM 系统介绍	(185)
二、CRM 系统的分类	(187)
三、基于 Internet 平台和电子商务战略下的 CRM 集成系统	(191)
四、CRM 系统典型功能举例	(192)
五、CRM 产品及厂商简介	(197)
第二节 CRM 与提升客户服务效率	(199)
一、CRM 对提升客户服务效率的作用	(199)
二、CRM 系统实施成功的关键因素	(200)
[项目实训模块]	(204)
第十一章 售后服务体系案例分析	(205)
第一节 案例背景介绍	(205)
第二节 A 公司售后服务体系	(205)
一、服务体系部门与岗位职责	(205)
二、售后服务基本工作流程设计	(209)
三、服务承诺	(212)
四、员工服务工作过程设计与控制	(213)
五、服务反馈与回访	(216)
六、投诉处理	(219)
七、员工管理	(219)
[项目实训模块]	(220)
参考文献	(222)

第一章 客户管理理念导入

[学习目标]

1. 理解客户关系管理和客户服务的重要性和重要性
2. 理解客户服务的要素
3. 理解客户服务和企业竞争力的关系
4. 理解顾客价值的基本理论
5. 理解关系营销

[导读案例]

据国际权威机构调查显示：对客户服务不好会造成94%客户离去；因为没有解决客户的问题会造成89%客户离去；每个不满意的客户，平均会向9个亲友叙述不愉快的经历；在不满意的客户中有67%会投诉；较好解决用户投诉的问题，可挽回75%客户；及时、高效地解决客户投诉的问题，将有95%的客户会继续接受你的服务。从这些统计数据中我们可以发现一个很重要的问题：公司花费了庞大的资金去做广告、经营品牌，却可能会被为客户提供服务的一些人员因处理不当而使大量的现有客户和潜在客户流失。

许多企业没有把客户服务放在重要位置上。它们认为企业的生存靠盈利，只有销售才能盈利，没有认识到客户服务对于一个企业的重大意义，而这个意义远远超过了销售。相比之下，国外企业的客户服务人员都要持证上岗，对客户服务人员的培训已有二三十年的历史，而德国在上世纪70年代就开始了。著名的美国沃顿学院的校训是：“衡量企业发展的标准不仅是资产的回报，还有一个重要的标准，就是客户满意度的回报。”在这种差距的影响下，我国很多企业的产品在国际市场竞争中，不是处于不利地位，就是败下阵来。

我国企业最重要的莫过于树立以客户为中心的守信服务理念，把客户看成是一种可给企业带来源源不断利润的最重要资源。通过建立一个以客户为中心的客户服务体系，不断提高企业的竞争力。

第一节 客户关系管理概论

一、客户关系管理产生的背景

客户关系管理是营销管理的自然演变，并非技术进步的结果。西方工业界不断用各种



工具和方法进行产业升级：流程、财务、IT 和人力资源，目前进展到最核心的堡垒——营销。在西方的市场竞争中，企业领导者发现，传统的以 4P 为核心的主要由市场部门实现的营销方法越来越无法实现营销的目标。

传统企业管理的着眼点在于内部资源管理，而对于客户这一主要的外部资源则缺乏相应的管理。传统企业尤其是制造业企业都是围绕产品的生产，企业的销售策略是“推销”式的，由于过去客户多数情况下没有足够的信息进行选择购买，因此这种“推销”和与之相匹配的“大众营销”（Mass Marketing）能满足企业生存发展的需要。随着大众媒体的影响力越来越大，客户了解产品的渠道越来越多，也越来越有自主选择权，企业“推销”式的销售就失去原有的效力。因此，销售也就从企业的“推”变成了对客户主动地“拉”。如果企业销售人员能够及时地把握客户的潜在需求，提供更有针对性的产品和服务，就可以准确无误地抓住客户的心，发展客户成为忠实的“回头客”。

CRM 就是工业发达国家以客户为中心进行营销的整体解决方案，它在注重 4P 关键要素的同时，将营销重点从客户需求进一步转移到客户的保持上，并且保证企业将适当的时间、资金和管理资源直接集中在这一关键任务上，体现出营销体系中各种交叉功能的组合。

客户关系管理产生的背景具体的可以从以下两方面理解。

（一）管理理念的变革

1. 从企业管理角度看，企业管理的中心观念经历了五个阶段的演变

第一阶段是“产值中心论”阶段。当时，制造业处于鼎盛时期，市场处于产品供不应求的卖方市场，这一阶段，企业管理的中心概念就是产值管理；

第二阶段是“销售额中心论”阶段。由于现代化大生产的发展，特别是经过了 1929—1933 年的经济危机和大萧条，产品的大量积压使企业陷入了销售危机和破产威胁，企业为了生存纷纷摒弃了产值中心的观念，此时企业的管理实质上就是销售额的管理。为了提高销售额，企业在外外部强化推销观念，对内则采取严格的质量控制来提高产品质量。

第三阶段是“利润中心论”阶段。促销活动使企业销售额不断增长，但由于激烈的质量竞争导致产品的成本不断提高，企业的实际利润却不断下降。为此，企业管理的重点由销售额转向了利润的绝对值，管理的中心又从市场移向了以利润为中心的成本管理。

第四阶段是“客户中心论”阶段。利润中心的管理一方面由于过分强调企业利润和外在形象，而忽略了客户需求，导致了客户的不满和销售滑坡；另一方面，当企业无法或很难再从削减成本中获得更大利润时，就自然将目光转向了客户，试图通过削减客户的需求价值来维护其利润。企业管理由此进入了以客户为中心的管理。

第五阶段是“客户满意中心论”阶段。“客户满意”是当今企业管理的基本观念。随着工业经济社会向知识经济社会的过渡，经济全球化和服务一体化成为时代的潮流，客户对产品和服务的满意程度，成为企业发展的决定性因素，客户满意是企业效益的源泉。

2. 从消费者角度看，最终消费者价值选择经历了三个阶段的变迁

第一阶段是“理性消费时代”。这一阶段，社会物质尚不丰富，人们的生活水平较低，



消费者的消费行为是相当理智的,不但重视价格,而且更看重质量,此时,消费者价值选择的标准是“好”与“差”。

第二阶段是“感觉消费时代”。这一阶段,社会物质财富开始丰富,人们的生活水平逐步提高,消费者的价值选择不再仅仅是经久耐用和物美价廉,而是开始注重产品的形象、品牌、设计和使用的方便性等,选择的标准是“喜欢”和“不喜欢”。

第三阶段是“感情消费时代”。随着科技的飞速发展和社会的不断进步,人们的生活水平大大提高,消费者越来越重视心灵上的充实和满足,更加着意追求在商品购买与消费过程中,心灵上的满足感,这一阶段,消费者的价值选择是“满意”与“不满意”。

从客户的需求来看,其采购产品比以往更加理性,已经不满足于只购买产品,同时也更关注能否得到良好的、具有个性化的服务,希望得到一对一的个性化服务。

上述两种客观的变化使“客户关系管理”成为企业管理新的时代内容和决定性的因素。

(二) 技术的支撑

从技术的发展来看,IT技术的发展,特别是互联网技术的进步推动了客户关系管理的发展。科学技术的突飞猛进为CRM的实现和功能的扩张提供了前所未有的手段,比如数据挖掘、数据仓库、基于浏览器的个性化服务系统等,使企业有可能真正了解客户,深入细致的了解客户的需求;同时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、电话联系外,还有呼叫中心、移动通信、掌上电脑、电子邮件、网站等。所以,IT技术的发展,使一对一的个性化服务成为可能。可以说,以互联网为核心的技术进步是CRM的加速器。

二、客户关系管理的定义

1. 客户关系管理的定义

关于客户关系管理(Customer Relationship Management, CRM)的定义,不同的机构有着不同的理解和表述。

Gartner Group认为,所谓的CRM就是为企业提供全方位的管理视角,赋予企业更完善的客户交流能力,使客户的收益率最大化。

IBM对CRM的定义,包括两个层面的内容:首先,企业实施CRM的目的,就是通过一系列的技术手段了解客户目前的需求和潜在客户的需求,适时地为客户提供产品和服务。其次,企业对分布于不同的部门、存在于客户所有接触点上的信息进行分析和挖掘,分析客户的所有行为,预测客户下一步对产品和服务的需求,企业内部相关部门实时地输入、共享、查询、处理和更新这些信息,

综上所述,CRM是企业利用IT技术和互联网技术实现对客户的整合营销,是以客户为核心的企业营销的技术实现和管理实现。

CRM的核心管理思想包括以下三方面:

(1) 客户是企业发展的最重要的资源之一。



(2) 对企业与客户发生的各种关系进行全面管理。

(3) 进一步延伸企业供应链管理。

所以，客户关系管理是管理理念的革新，是员工工作行为模式的改变，同时也是一套软件和技术。

说客户关系管理是员工工作行为模式的改变，是因为，首先，CRM 将企业内部和外部所有与客户相关的资料和数据集成在同一个系统里，让市场营销人员、销售人员、服务人员等所有与客户接触的第一线人员都能够共享。其次，CRM 对市场营销、销售与服务等前台工作导入流程管理的概念，让每一类客户的需求，通过一系列规范的流程得到快速而妥善的处理，并且，让服务同客户的销售、市场营销、服务与管理人员能够紧密协作，从而大幅度增加销售业绩与客户满意度。所以员工的工作思路和工作方法都要求有所改变。

CRM 也是一套软件和技术，CRM 应用软件简化和协调了销售、市场营销、服务和支持等各类业务功能的过程，并将注意力集中于满足客户的需要上，同时还将多种与客户交流的渠道，如面对面交流、电话接洽以及 Web 访问等集合为一体，以方便企业按客户的喜好使用适当的渠道与之进行交流。

客户关系管理强调以客户为中心、服务至上、实现客户价值，是一种以达到企业利润最大化的集约化经营管理模式。

2. 客户关系管理的内容

客户关系管理可以概括为客户关系的建立、客户关系的修正、客户关系的发展、客户关系的维系和恢复等。通过与客户建立伙伴关系来实现信息共享、资源互动和客户价值最大化。我们对客户管理作如下定义：所谓客户管理，就是建立、修正和发展、维系以整个商业系统为整体对外以及商业系统内各环节之间形成的客户关系，通过良好的客户拉动实现客户价值最大化的活动。

以上定义主要强调三个方面：

1) 强调客户至上，强调以客户为中心，建立与客户之间的伙伴关系为主导，不是以产品为中心。

2) 客户关系管理的起点是客户需求，必须以客户需求来拉动增值，建立长期、稳定、发展的客户伙伴关系。

3) 客户价值是企业的利润源泉，是靠与客户之间的互动、合作、协调产生的，所以强调客户价值最大、最优是客户管理的目标。

三、客户关系管理的经营原则

客户关系管理是以客户为中心的管理，所以它的经营原则都与客户有关，具体有：

1. 服务优先

良好的客户关系的建立和维持发展是为客户提供优质服务取得的，服务行业与其他传统行业一样都要在市场竞争中争取更多的客户数和市场份额，也就是要以客户为核心，服务优先是基于市场竞争的激烈程度和企业发展空间的紧张程度而提出来的。一个企业能快



速、准确、周到地为客户提供优质服务,就能拥有更多的客户和市场,因此现代消费观念不是因紧缺而拉动,而是更多地附加了心理感受来做选择。所以,企业对于客户来说做到“交易时重视,交易后关注”“交易未成,服务先行”,做到这点,客户就会给予你更多更好的评价而选择你,这也是符合中国国情的服务模式,在国外是先有交易后有感情,而在国内是先有感情才会有交易,所以有些企业在促销时未达成交易之前已经在服务上让你美美地爽了一把,客户对企业认可了、有感情了、在订货时首先第一个想到你。当然交易中和交易后的服务尤其要跟上。服务为先是一种理念,也是工作的宗旨,必须从两方向去做好:

(1) 要弄清客户服务的内容 客户服务的内容分布于交易前,交易中和交易后三个阶段,而以交易中的服务最为重要。交易前的服务集中在产品促销的附加项目上,即制定和宣传客户服务政策,完善客户服务组织、帮助潜在客户了解企业的产品,开介绍会解答他们提出的疑问,送上小礼品,附加一些生活小服务等,把与客户联结的感情基础打牢。交易中的服务是指将产品从供应方向客户运送交接过程中的各种服务要素,这一阶段的服务与客户有着直接的关系,对客户来说是一种直接体验,对企业来说是制定客户服务目标的基础,也是对这一目标的检验和评价阶段。因此它对客户满意度具有重要的影响,这一阶段的主要内容有:订单的形式、订单处理、存货信息、供货计划、应急方案等。交易后的服务内容是指产品销售和运送交接后,根据用户的要求和企业的承诺所提供的后续服务项目,包括设备安装、产品质量保证、售后维修及维护、零配件供应、产品质量跟踪、处理客户投诉等服务活动。

(2) 客户服务的评价 客户服务工作的好坏还有赖于建立一套先进的评价系统,这套系统包括评价指标、评价方式、方法和评价设施。评价指标包括缺货率、货损率、订货至供货周期、到货率、客户投诉反应指数等。这些都是用于衡量客户服务工作好坏、水平高低的有效指标。评价的方式方法可以有两种,一是自己设立的评价体系即自评,另一种就是来自客户的反馈意见;评价设施主要是指企业采用有利于反映客户服务快速、准确以及能及时反馈客户真实意见的信息系统和处理系统,如利用电子数据交换(EDI)技术,可以在订单处理、产品跟踪、客户反应等许多方面加强与客户联结,有利于提高客户满意度,更大地发挥服务的重要作用。

通过树立服务优先,搞好客户服务,可以吸引更多新客户,留住老客户,提高客户满意度,提高企业的销售收入,扩大企业的信誉和影响。

2. 增值为本

客户服务必须以增值为本,即为客户提供增值服务,从而也为自己带来满意增值。比如物流活动的增值不是简单的费用增加,而是通过物品位移产生空间效用、时间效用以及满足客户的个性化需要而产生的。物品在不同的空间位置,它的使用价值和价值是不一样的,物流就是要通过一些环节(如运输)使物品从价值低的地方往价值高的地方移动,这样就会取得增值;同样,物品在不同的时间也表现出不一样的使用价值和价值,物流也是要通过一些环节(如仓储保鲜)使物品能在价格最高时出售,这样也会取得增值;第三种增值是通过满足客户的需要,尤其是客户的个性化需要而产生的增值,例如为客户建立特



定的包装标志,创建特定的批量封装等一些按客户要求而进行的简易加工和包装,以提升客户的形象,使客户和企业都能取得增值。

3. 关系至上

关系至上是从传统客户管理中发展而来的一种创新理念。传统客户管理的理念是销售额至上,而客户管理崇尚追求客户价值、客户关系即与客户建立长期的合作伙伴关系,通过与客户紧密结合、良好交流来共同受益、长期受益。与客户建立和保持长期的合作伙伴关系应该从如下几方面去做好工作。

(1) 分析客户的业务活动 有些客户,特别是产业市场客户的资源与公司有互补的关系,与客户的信息互通、资源互动就是在信息、资源、技术、销售等方面建立起相互依赖、紧密合作的依存关系。客户在这方面也是很愿意同公司搞好关系的,一方面他们能得到高品质的服务;另一方面他们可以从这种长期、稳固的合作关系中得到一般客户所无法享受到的优惠。所以我们要分析客户从中悟出这样的道理,分析客户的要点有:

- 1) 客户能从企业提供的高品质服务中受益吗?
- 2) 客户的购买模式是什么?
- 3) 公司的服务能否满足顾客的要求,离期望值有多远?
- 4) 公司的服务利于客户长期发展计划吗?
- 5) 公司所派出的服务人员,客户是否满意?
- 6) 客户的业务有哪些地方需要公司支持等。

(2) 改善合作伙伴关系 改善合作伙伴关系就是要建立全面合作伙伴关系,公司与客户的关系最初可能是销售部门和服务部门与之建立的,但要发展和完善这层关系单靠此两部门是不行的,必须要从公司领导到各部门都要有更高的认识,实行全方位的关系至上理念。

因为有些部门虽非与客户直接交道,但其工作的好坏直接影响客户关系,如公司生产制造部门,如果产品质量低劣会直接导致客户不满,而销售、服务部门再努力也是徒劳的。

(3) 改变销售额至上的观念 销售额至上的理念直接导致短期行为,有些公司不管客户的感受,只要东西卖出去就成,不知客户大呼上当后的恶果是什么。那样,会导致公司产品和服务的销售渠道越来越窄,好不容易开发的市场拱手让给竞争对手。那么,如何改变销售额至上的观念呢?就是要树立客户至上、关系至上的理念。

- 1) 制定长期发展规划,注重未来可持续合作关系而不是短期利润。
- 2) 鼓励推销高质量能得到客户赞誉的产品和服务。
- 3) 奖励能够长期与客户良好沟通的员工。
- 4) 倾听客户心声、及时纠正偏差。

在现代营销理念中比较注重客户要素的加入,而传统营销理念注重的是产品、价格、地点和促销理念(4P)。现代营销理念加入了客户需求和要求、客户购买产品的代价、客户的方便程度、与客户的交流理念(4C)。客户服务就是要合理地采用两种理念的结合,创新使用4P+4C理念来制定营销策略。同时对客户关系不能孤立地看待某个客户,因此



现代社会是个网络社会,某一客户关系的破裂会通过网络波及到整个客户关系网,因此关系至上的理念在现代客户管理中不可忽视。

四、客户关系管理与企业文化改造

CRM 实施的前提是企业文化的改造。企业要成功地应用 CRM,应该从以下几个方面对企业文化进行改造:

- (1) 重视客户利益,让客户满意。
- (2) 关注客户个性需求。
- (3) 注重感情消费的经营思路。
- (4) 形成努力争取以客户为主的企业外部资源的思想。

五、客户关系管理的发展历史

最早发展 CRM 的国家是美国。早在 1980 年便有所谓的“接触管理”(Contact Management)业务,专门收集与公司联系的客户的所有信息。到 1990 年,“接触管理”演变成电话服务,开展客户资料分析以支持“客户关怀”(Customer Care)。

从 20 世纪 80 年代中期开始,很多企业采用了企业资源计划系统(Enterprise Resource Planning, ERP),由此,企业完成了提高内部运作效率和质量的任务,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。在企业的诸多相关利益者中,作为上帝的客户的重要性日益突出,他们在服务及时性和质量等方面都提出了更高的要求。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 CRM 力不从心,因此,CRM 系统应运而生。

最初的 CRM 应用在 20 世纪 90 年代初开始,主要是基于部门的解决方案,如销售队伍自动化(SFA)和客户服务支持(CSS)。

CRM 这一概念直到 20 世纪 90 年代末才开始进入一些公司。随着 Internet 技术的迅猛发展,数据仓库、数据挖掘、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解决方案的采纳者进一步拓展了服务能力,CRM 真正进入了推广时期。

第二节 客户服务

全球市场以及其他因素使得市场的竞争更加激烈,客户服务水平的高低关系到企业能否留住老客户与吸引新客户,直接影响着企业的市场份额和运行总成本,成为企业达到利润目标的关键。因而,学习如何做好客户服务管理显得非常重要。

一、客户概念

客户有狭义和广义之分。狭义的客户是指产品和服务的最终使用者或接受者。广义的客户要结合过程模型来理解,任何一个过程输出的接受者都是客户。用系统的观点,企业