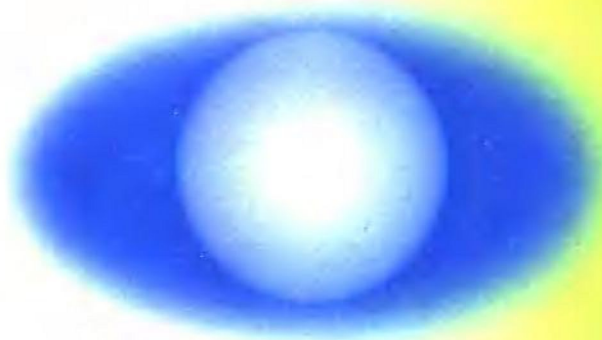


营销新视野——
企业的客户关系管理

王秀村 著



中国环境科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

营销新视野:企业的客户关系管理/王秀村著. - 北京:中国环境科学出版社,1998.6

ISBN 7-80135-528-8

I. 营… II. 王… III. 企业管理-社会关系,客户关系
IV. F270-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 12778 号

中国环境科学出版社出版发行
(100036 北京海淀区普惠南里 14 号)
北京联华印刷厂印刷
各地新华书店经售

*

1998 年 6 月第 1 版	开本 850×1168 1/32
1998 年 6 月第 1 次印刷	印张 7
印数 1-4000	字数 188 千字

定价:12.00 元

导 言

保持顾客的艺术

90年代的市场营销发生了很大变化,其中,如何建立与保持顾客关系成为理论界工商界人士关注的焦点。以至菲利普·科特勒等著名的市场营销专家提出,应该将建立企业与顾客的长期互利关系作为营销管理的核心。

在现代市场经济条件下,企业是以赢利为目的的运用生产要素从事产品和劳务生产经营的经济组织,而企业利润是以产品和劳务的出售而真正实现的。从这个意义上说,顾客是企业存在和发展的基础,任何企业都依赖于顾客而存在。据统计,企业利润的80%来自于20%的老顾客,若降低5%的顾客损失率,就能使企业提高25%以上的利润,保持顾客的重要性由此可见一斑。

近年来,日益激烈的市场竞争已使越来越多的企业意识到顾客的价值。“赢得顾客,保持顾客”已成为很多企业的经营宗旨。然而,如何实现这个目标,则是人们更为关心的话题。保持顾客并非易事,国际和国内市场的激烈竞争虽然表现为品牌竞争、价格竞争、广告竞争和产品竞争等诸多方面,而实质上都是一种争夺市场、争取顾客的竞争。

通过加强企业的客户关系管理,建立和保持与顾客的良好关

系,才能永远留住顾客,使企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。

《营销新视野——企业的客户关系管理》一书正是适应企业的这种实际需要,根据我国企业具体情况,系统地提出客户关系管理的主要途径和策略方法。

本书共分为9章:

第1章客户关系管理概论。

阐述了客户关系管理的目的、内容和客观必然性,以及加强客户关系管理的基本条件。

第2章分析顾客是建立良好关系的基础。

提出顾客分析是建立良好关系的基础,进而回答了谁是企业的顾客,顾客的基本类型,分析顾客的方法及顾客的差异对企业利润的影响等问题。

以下章节分别论述了客户关系管理的一系列途径:

第3章讨论企业对顾客的承诺。

顾客的购物风险与对顾客合理承诺的内容,盲目地追求高承诺所造成的问题,以及如何实现承诺等。

第4章为保持与顾客的有效交流。

提出客户信息交流是一种双向的信息交流,企业与客户之间交换信息的多种形式,企业与顾客交流的过程与交流手段。

第5章讨论怎样永远留住顾客。

提出建立与保持客户的长期稳定关系的基础是取得顾客的信任,采取多种形式进行客户关系管理,进行客户关系情况分析和评价关系质量的方法,通过建立顾客管理制度和顾客组织等途径不断改善和加强关系等。

第6章介绍如何建立和利用客户档案。

客户档案的基本内容和进行档案分类的方法,国内外企业建立档案的三种主要类型,及如何分析与利用客户资料。

第7章讨论客户反馈。

介绍利用客户反馈的具体途径,如何收集客户反馈,以作为制定各种企业决策的重要依据,提出投诉是客户反馈的主要途径,及如何正确处理客户的意见和投诉。

第8章为提供优质的服务与客户教育。

客户服务的层次和多种形式,如何制订完整的客户服务计划和建立服务品质的评价标准和控制系统,及通过多种形式进行客户教育。

第9章介绍一种新的尝试——企业与客户合作。

企业与顾客合作的方式可以是多方面的,包括在生产、营销领域,以及在消费领域的合作等。

本书力求从企业管理的实际需要出发,把建立与保持顾客关系的抽象目标转化为具体的管理工作内容。例如,如何建立顾客档案和与顾客交流的渠道等等,这些都是目前企业界十分关心的问题。并且将全书的主要篇幅用于提出一系列可操作性的措施和方法,采用实例进行了具体而现实的说明。该书既强调了各项工作措施的相互关系,又尽可能使各章成为一个专题,以便于读者根据具体需要阅读。

任何管理理论的发展都是以实际需要和实践的发展为基础的。在一些厂长经理培训班上,作者曾讲述了客户关系管理的有关内容,引起学员们的极大兴趣。他们提出,尽管一些企业已在不同程度上开展客户关系管理工作,包括建立了初级的顾客档案和与顾客的某些方面合作等,但是需要进一步的总结和改进提高。例如,建立高层次规范化的顾客档案,与顾客进行多领域的合作等等。可见实践中既有一些成功经验,需要总结推广,又存在一些理论和实际问题,亟待探索解决。

随着我国经济体制从计划经济向市场经济转变,顾客对于企业的重要作用日益突出。关于建立并保持企业与顾客的长期互利

关系的讨论正方兴未艾,作者希望通过本书的出版,与更多的企业家和理论工作者共同探讨这一新的研究课题,以提高广大工商企业加强客户关系管理的意识,增强在国内外市场上的竞争能力。

目 录

第 1 章 客户关系管理概论·····	(1)
第 1 节 顾客是企业的重要资源·····	(2)
第 2 节 当代营销环境与客户关系管理·····	(5)
第 3 节 客户关系管理的目标与内容体系 ·····	(12)
第 4 节 实现企业的顾客导向 ·····	(17)
第 2 章 分析顾客是建立良好关系的基础 ·····	(24)
第 1 节 客户的基本类型及行为特征 ·····	(25)
第 2 节 识别顾客的需求 ·····	(33)
第 3 节 顾客需求对企业利润的影响 ·····	(41)
第 3 章 对顾客提出合理的承诺 ·····	(47)
第 1 节 承诺与顾客的购物风险 ·····	(48)
第 2 节 如何提出一个合理承诺 ·····	(57)
第 3 节 企业对顾客承诺的内容 ·····	(61)
第 4 节 如何实现企业对顾客的承诺 ·····	(65)
第 4 章 有效的客户信息交流 ·····	(73)
第 1 节 交流的基本原理与技巧 ·····	(74)
第 2 节 与客户交流的目的与作用 ·····	(80)
第 3 节 交流媒介的选择 ·····	(84)

第4节	如何使客户交流过程有效	(92)
-----	-------------------	------

第5章	以良好的关系留住顾客	(99)
-----	------------------	------

第1节	如何建立良好的顾客关系	(100)
第2节	不同类型客户关系分析与管理	(106)
第3节	顾客关系质量评价	(112)
第4节	如何保持长期的客户关系	(116)

第6章	如何建立和利用客户档案	(125)
-----	-------------------	-------

第1节	企业需要一个什么样的客户档案	(126)
第2节	如何建立客户档案	(131)
第3节	客户档案的分析利用	(142)
第4节	数据库营销	(148)

第7章	不可忽视的客户反馈	(153)
-----	-----------------	-------

第1节	为什么需要顾客反馈	(154)
第2节	客户反馈的主要途径	(159)
第3节	处理顾客投诉的方法	(161)

第8章	提供优质的服务与客户教育	(167)
-----	--------------------	-------

第1节	客户服务的时代	(168)
第2节	客户服务的概念与作用	(173)
第3节	客户服务的计划与实施	(180)
第4节	客户教育	(192)
第5节	21 世纪的客户服务	(195)

第9章	营销新尝试——与顾客合作	(199)
-----	--------------------	-------

第1节	从为顾客服务走向合作	(200)
第2节	企业与顾客在生产和营销领域的合作	(203)

第3节 企业与顾客在消费领域的合作	(206)
第4节 合作在不同行业的发展	(209)

参考文献	(211)
------------	-------

后 记	(213)
-----------	-------

第1章

客户关系管理概论

“使顾客满意”已成为 90 年代的企业经营哲学,其根本原因在于,在现代市场经济条件下,顾客及其需求是企业建立和发展的基础。可以说,没有顾客就没有企业,没有顾客的满意就没有企业的成功。进行客户关系管理的目标就是通过了解顾客需求、进行有效的客户信息交流、建立客户档案和提供更多更好的服务等,千方百计地满足顾客需要,与客户建立长期稳定关系。加强客户关系管理,不仅由于顾客对企业的重要性,也是现代市场营销环境变动的客观要求。本章首先回答以下四个基本问题:

- 一、在现代市场经济条件下,客户对企业的重要意义
- 二、客户关系管理与市场营销环境变动新趋势
- 三、客户关系管理的目的、作用和内容体系
- 四、实现企业的客户导向是实现客户关系管理目标的根本保

证

第1节 顾客是企业的重要资源

为什么说“企业的目标就是创造和保持顾客,就是满足顾客需求”?首先由于顾客及其需求是企业生存的基础。同时,顾客也是企业发展的重要资源。认识这一点,是有效地进行客户关系管理的前提和动力。

一、顾客是企业建立和发展的基础

在现代市场经济条件下,任何企业都依赖于顾客而存在。顾客是一个企业、一项业务的起始点,只有当客户考虑购买你的产品和服务,当客户签订购买合同时,企业的业务才真正运转起来,才能取得一定的经济效益。可以说,企业内部的一切努力,开发新产品,提高生产效率和产品质量,以及降低消耗等,都依靠顾客的购买取得实际成效。反之,如果顾客停止购买,企业也就失去了存在的基础,而不得不停止生产,甚至关闭企业。

进一步看,仅有顾客的存在还是不够的,企业的生存和发展还取决于能否保持顾客,在一定意义上说,保持比开发顾客更为重要。其原因在于现代企业作为商品生产者和经营者,投入各种生产要素生产某种产品或提供劳务,必须通过这些产品或劳务的不断出售,才能逐步收回投资并取得利润,才有能力以进一步投入扩大生产和销售,获得更多利润和推动企业的发展。显然,这不是靠一次或有限的几次商品和服务的售出所能完成的,企业的生存和发展依赖于的顾客不断购买行为,需要有一个稳定的市场,一批长期的客户。

然而,保持顾客并非容易。随着世界经济的一体化发展及我国经济体制从计划经济向市场经济转变,国际和国内市场竞争日益激烈,这种竞争虽然表现为品牌竞争、价格竞争、广告竞争等诸

多方面,而实质上都是一种争夺市场、争取顾客的竞争。正因为如此,才推动越来越多的企业奉行“使顾客满意”的宗旨,并开始关注建立和保持与顾客的长期互利关系。

随着我国经济体制改革的不断深入和市场经济体制的逐步形成,顾客对于企业的重要作用日益突出。在现代市场经济条件下,企业是以赢利为目的的运用生产要素从事商品和劳务生产经营的经济组织,而企业利润是以产品和劳务的出售而真正实现的。从这个意义上说,顾客是企业存在和发展的基础,任何企业都依赖于顾客而存在。

二、顾客是企业的重要资源

顾客对于企业的重要性,不仅在于顾客是企业生存和发展的基础,还在于顾客是企业的重要资源,认识到这一点,就能够在客户关系管理中充分发挥顾客的作用,提高为顾客服务的水平。并从单纯的为客户服务,转向争取顾客的合作,在合作中实现对顾客需要的最佳满足。开发利用顾客资源也是“关系营销”、“互联式营销”、“数据库营销”引起广泛关注和采用的根本原因。在市场经济中,顾客不仅关系企业的成败,而且是企业发展的推动力。这具体体现在以下几个方面:

1. 客户是新产品构思的重要来源

一种全新产品的诞生往往起源于顾客的建议。被称为 PC 机之父的 Steven Jobs 在产品开发中,曾派工程师走访了 30 所大学,并成立了一个潜在顾客团,询问大学中需要什么样的机器,根据调查和咨询结果,他推出了存储量大、程序简单和兼容的分体式计算机,立即受到学术界的广泛欢迎。众所周知,新产品开发不仅指采用新技术的全新产品,还包括对现有产品的不同程度的改进,在这方面顾客的作用更为重要。当一位顾客提出某种意见时,一种新产品构思也就随之产生了。

2. 顾客掌握最重要的市场信息

在企业从计划走向市场的过程中,对于获取市场信息的重要性已经达成共识。现在的问题是市场信息已不是太少而是太多,企业每天都可以从报刊、电视和广播等媒介中收取大量市场信息,关于市场供求变动、价格变动、消费新潮流、购买力的变化等等。毫无疑问,这些信息都有一定的参考价值,但是一个企业要收集、存储、分析所有这些信息不仅很难做到,而且是不经济的。进一步分析会发现这些信息往往缺乏针对性,而且往往是人所共享的。而那些真正为企业所需要,并有利于企业取得竞争优势的信息,主要来自于企业的现有顾客和潜在顾客。从一定意义上说,最了解顾客的是他们自己,顾客是企业获得市场信息的最重要来源。

获取和利用客户信息是客户管理的特殊作用之一。进行客户关系管理就是充分利用顾客资源,通过客户交流、建立客户档案和与顾客合作等,可以从中获取大量针对性强、内容具体、有价值的市场信息,包括有关产品特征和性能、销售渠道、需求变动、潜在客户等,可以将其作为企业各种经营决策的重要依据。例如,一个电话公司(简称甲电话公司)以给予价格优惠的方式请现有客户提供经常通话的对象,然后该公司就把这些人作为潜在顾客,与他们取得联系,开展有针对性的促销,将其发展为企业的现实顾客。

那么,顾客是否可能或乐于向企业提供信息呢,回答是肯定的。首先顾客作为企业产品的购买者或使用者的,他们对企业及其产品和服务的表现最有发言权,无论是他们的需求、购买力、购买行为,还是使用经验都是不可缺少的市场信息。此外,顾客总会主动或无意识地以不同方式发出这些信息,关键在于企业是否能有效地收集信息,并采取措施鼓励顾客提供信息,上述甲电话公司给予顾客的价格优惠就是一个获取潜在顾客信息的成功实例。

3. 顾客可以成为企业的合作者

从企业的角度看,顾客的知识、经验、欲望和需求都是非常重

要的资源,无论是作为企业产品和服务的购买者,还是使用者,顾客都有能力成为企业的合作者,这种合作可以在生产、营销和产品的消费过程中实现。

企业与顾客的关系曾一直被看作是服务与被服务的关系,而一些企业的实践已经证明,企业与顾客有可能成为合作者。近年来,一些企业已经开始以各种方式在市场营销过程中与消费者合作。例如,汽车制造商在产品基本整体设计的基础上,邀请经销商和最终顾客在选购汽车时参与产品设计。

第2节 当代营销环境与客户关系管理

在上节中,我们从顾客是企业生存和发展的基础和顾客是企业的重要资源两个方面,看到加强客户关系管理是企业的内在需要。同时,当代市场环境变化的新趋势也提出了加强企业客户关系管理的外在要求。

我国企业面临的市场营销环境正在发生很大的变化,在经济环境、科技环境、消费者行为、市场竞争和消费者保护主义等方面呈现出若干新的趋势。加强客户关系管理,是使企业适应营销环境变化的新趋势的重要途径。

一、两个根本转变与客户关系管理

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生产在数量上的成倍增长,表现在营销方面,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 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。例如,1996 年彩电的国内生产能力已超过 4000 万台,实际产量只能达到 2000 多万台,而市场需求只有 1600 多万台。近几年来,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市场营销向集约型市场营销方式转变。

适应经济增长方式转变的要求,实现集约化市场营销,要求进行营销目标和策略的调整(见表 1-1)。从表中可见,从粗放型到集约型市场营销转变的实质就是要从追求更多的顾客转向更好地满足和保持顾客,并针对具体顾客进行需求分析,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。从而大大提高了顾客的满意程度,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营销的变化

	粗放型市场营销	集约型市场营销
目标:	追求更多的顾客	保持顾客
策略:	市场分析	顾客分析
	标准化的产品/服务	个性化的产品/服务
	单向信息输出	双向交流
	广泛促销	针对性的激励
	一揽子价格	系列价格

由此可见,加强有效的客户关系管理是实现集约型营销的重要途径。可以说,进行客户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。

二、自信、追求个性化的消费者

90年代的消费者已经变得更加成熟,这主要表现为自信、有消费经验和相信自己的判断。同时,消费者还拥有越来越多的可自由支配收入和更广泛的产品或服务的选择范围。

从我国的情况看,消费者曾在很长一段时期内表现为“大众趋同化、数量增长型”的消费模式。由于我国市场上消费品长期供给不足,在改革开放初期,随着人民收入水平的提高,消费的重点在于数量上的追求。耐用消费品在短时期内的迅速普及是一个明显的例子。从电冰箱、电视机、洗衣机三大件到音响、录像机、摄像机,形成一定时期的一个又一个消费热点。这些短时间内急剧膨胀的需求和集中的购买力投向,曾使很多企业经历了产品供不应求,高销售额、高利润的黄金时期,也使得至今不少企业期盼新的消费热点出现。在这一时期,多数消费者注重商品数量的满足,以及耐用消费品的有无问题,而在一定程度上忽视了消费对象的功能、有关服务对自己需求的满足程度。

伴随着我国经济的持续、高速增长,人们收入水平和受教育程度进一步提高,加之三资企业产品和进口产品与服务的增加,以及消费经验的积累,消费者心理和购买行为正在发生变化。从“大众趋同化、数量增长型”转向“高质量、多样化、个性化”的消费。

毫无疑问,人们在选购商品和服务时越来越关注产品的质量实效而不是数量。值得注意的是,消费者对“质量”的解释也与过去不同了。他们更加相信自己的判断,而不是五光十色的广告和多种促销方式;他们根据自己感受的真正价值评价产品和服务的实效,而不是凭表面数据来判断产品质量的优劣。

与此同时,消费者的成熟与自信,以及消费选择范围的扩大,又派生出个性化、多样化的要求。他们要求产品和服务适合自己的生活方式和价值观念,并真正满足个人兴趣与实际需要,

而不再满足于千篇一律的传统产品,盲目追随、模仿心理明显减弱。这种从趋同化向个性化转变的一个突出表现,就是企业在营销中习惯上使用的顾客分类方法变得过时。例如,我国地区市场曾经是一个个趋同群体,企业往往针对不同地区市场开发不同特色的产品和服务,而今一个地区市场内顾客个性的差别可能已经远远大于两个地区市场之间的差别,这就加大了企业满足目标顾客的难度。

无论是高质量,还是个性化、多样化,都要求对具体客户的具体分析和不同满足,如同服装的加工订做而不是服装的成批生产。因此要求企业调整传统的产品结构和服务方式,满足顾客的差异化和个性化要求。例如,通过建立顾客资料库,随时记录和具体分析顾客需要,为其提供“一对一”的产品和服务。

三、日益激烈的市场竞争

现代企业面临来自多方面的挑战,其中最大的压力就是日益激烈的市场竞争。从国内情况看,经过改革以来的持续稳定、高速发展,无论是工业产品,还是服务业的生产能力都在成倍增长,多数产品和服务从供不应求向供过于求转化,买方市场正在形成,卖方之间争夺市场、争夺客户的竞争日益激烈。特别是家用电器等行业的低水平重复建设,使生产能力与市场容量相比严重过剩,加大了企业产品在销路上的压力。

与此同时,随着国际贸易和国际经济技术合作的迅速发展,几乎各国的企业在本国市场上都会感受到外来竞争的压力。在过去几年中,仅日本在欧洲的投资就增长了350%。经济的全球化、市场一体化推动大量公司走向国际市场,而中国市场是很有吸引力的市场之一,因此,我国企业面临着“三资”企业和大量进口商品的挑战。其中有很多国际名牌产品和服务纷纷看好中国市场,在世界著名商标的资产价值排行榜中名列前五位的可口可乐、万宝路、