

高等院校市场营销专业本科精品教材

客户关系管理

韩小芸 申文果 编著

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

南开大学出版社

高等院校市场营销专业本科精品教材

客户关系管理

韩小芸 申文果 编著

南开大学出版社

天 津

图书在版编目(CIP)数据

客户关系管理 / 韩小芸, 申文果编著. —天津: 南开大学出版社, 2009.1

高等院校市场营销专业本科精品教材

ISBN 978-7-310-03070-5

I. 客… II. ①韩…②申… III. 企业管理: 供销管理—高等学校: 技术学校—教材 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 207106 号

版权所有 侵权必究

南开大学出版社出版发行

出版人: 肖占鹏

地址: 天津市南开区卫津路 94 号 邮政编码: 300071

营销部电话: (022)23508339 23500755

营销部传真: (022)23508542 邮购部电话: (022)23502200

*

天津泰宇印务有限公司印刷

全国各地新华书店经销

*

2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月第 1 次印刷

787×1092 毫米 16 开本 15.25 印张 1 插页 384 千字

定价: 30.00 元

如遇图书印装质量问题, 请与本社营销部联系调换, 电话: (022)23507125

出版说明

市场营销起源于美国,在 20 世纪 50 年代形成现代意义上的市场营销学。1978 年我国改革开放后引入了市场营销,一些高校在 80 年代开始陆续讲授市场营销课程,但直到 90 年代才正式设置专门的市场营销专业。随着我国社会主义市场经济的发展,企业对营销人才的需求日益增长,市场营销专业也连续几年成为我国十大热门专业之一,大部分高校都设置了此专业。

我国现已成为“世界工厂”,发达国家的商品市场中很多消费品都是中国制造的,“Made in China”已震惊了世界,也极大地推动了我国经济的增长。同时,我们也知道,这种形式的中国制造处于国际产业价值链条上的低端环节,在我国外贸出口中,很多企业赚取的仅是产品中百分之二三的利润,而大部分利润则是被国外公司赚取了,这固然有技术、资金等多方面的因素制约,但不可否认,其中重要的因素之一,是我国大量企业的市场营销能力不足。市场营销能力薄弱、品牌形象不佳、营销渠道不畅等制约了我国企业的发展。因此,我国企业市场营销能力亟待提高,需要大量的、高水平的营销人才。

南开大学出版社近年来一直致力于市场营销类图书的出版,通过努力,我们联系了南京大学、中山大学、北京大学、华中科技大学、南京工业大学、华南理工大学、南京航空航天大学、深圳大学、北京航空航天大学、对外经济贸易大学、南开大学等十余所高校联合编写了这套“高等院校市场营销专业本科精品教材”,共 12 种,即现代市场营销管理、品牌管理、客户关系管理、公共关系学实用教程、网络营销与电子商务、零售业管理、市场调研、组织间市场营销、消费者行为学、营销渠道与物流管理、国际市场营销学、服务营销与管理等。

本丛书具有以下特点:

1. 吸收国外经典教材编写体例,如每章开头安排一个“引例”,在读者正式阅读之前先提供一个“真实的营销环境”,以便于理解正文,可避免枯燥、乏味之感。

2. 注重理论的系统性。每本教材都尽可能地介绍国内外权威学者的管理思想,使读者能系统学习本门课程的理论知识。

3. 注重实际应用。每本教材都配备了大量国内外经典案例分析,尤其注重本土化案例分析。

4. 注重培养读者的独立思考能力。在引例、案例、复习思考题中均给出了问题,引导读者思考问题、解决问题。

5. 方便教学。每本教材均配备了教学课件,方便读者使用,读者可到南开大学出版社网站(www.nkup.com.cn)下载。

本套教材是上述十余所高校教师紧密合作的成果,他们有的是本领域的知名学者,有的是年轻有为的一线教师,在本领域具有一定的代表性,我社对他(她)们的辛苦付出致以真诚的感谢,同时,也希望广大读者批评指正,以改进我们的工作。

南开大学出版社

2008 年 8 月

目 录

第一章 客户关系管理概述	(1)
第一节 客户关系与客户关系管理	(1)
第二节 客户关系管理的产生与发展	(6)
第三节 客户关系管理基础理论	(7)
案 例 泰国东方饭店	(10)
思考与练习	(11)
补充阅读材料	(11)
第二章 客户价值管理	(12)
第一节 客户关系价值	(12)
第二节 顾客获利能力与终身价值	(14)
第三节 顾客资产管理	(21)
第四节 顾客金字塔管理	(27)
案 例 忠诚客户的价值	(30)
思考与练习	(31)
补充阅读材料	(31)
第三章 顾客消费价值管理	(32)
第一节 消费价值的基本概念	(32)
第二节 消费价值的划分	(36)
第三节 客户消费价值管理	(40)
案 例 联邦快递(Federal Express):为客户量身定做的全球运筹方案	(45)
思考与练习	(47)
补充阅读材料	(47)
第四章 顾客满意感管理	(48)
第一节 顾客满意感的重要性	(48)
第二节 顾客满意感的基础理论	(49)
第三节 顾客满意度测评	(57)
第四节 为顾客提供满意的消费体验	(66)
案 例 通用汽车公司:提高顾客满意度	(71)
思考与练习	(76)
补充阅读材料	(76)
第五章 顾客关系质量管理	(77)
第一节 信任感的基础理论	(77)
第二节 顾客归属感的基础理论	(81)

第三节 顾客关系质量	(83)
第四节 重视顾客的情感	(86)
案 例 小公司的客户关系管理	(89)
思考与练习	(90)
补充阅读材料	(91)
第六章 顾客忠诚感管理	(92)
第一节 顾客忠诚感的基础理论	(92)
第二节 选择合适的顾客	(97)
第三节 客户关系生命周期管理	(100)
第四节 如何留住顾客	(103)
第五节 顾客忠诚感奖励计划	(109)
案 例 O'Neal 药厂的常客卡	(115)
思考与练习	(120)
补充阅读材料	(121)
第七章 顾客关系管理框架	(122)
第一节 顾客关系管理框架	(122)
第二节 以顾客为中心的营销	(128)
第二节 发挥顾客作用	(134)
第三节 客户关系管理战略	(143)
第五节 RFM 分析法	(151)
案 例 加拿大 RBC 皇家银行	(154)
思考与练习	(158)
补充阅读材料	(158)
第八章 客户关系管理系统	(159)
第一节 客户关系管理系统的介绍	(159)
第二节 客户关系管理的实施过程	(174)
第三节 客户关系管理的实施现状与发展	(184)
案 例 一臂之力——保险公司的客户服务	(189)
思考与练习	(191)
补充阅读材料	(191)
第九章 网上客户关系管理	(192)
第一节 互联网对企业经营管理的影响	(192)
第二节 客户关系管理与互联网的关系	(197)
第三节 网上客户关系管理的特点	(199)
第四节 网上客户关系管理对企业运营的影响	(205)
案 例 加拿大 RBC 皇家银行	(211)
思考与练习	(212)
补充阅读材料	(212)
第十章 客户忠诚与员工忠诚	(213)

第一节 服务利润链·····	(213)
第二节 关系三角形·····	(216)
第三节 合适的员工·····	(219)
案 例 沃尔玛的三项基本信仰·····	(221)
思考与练习·····	(224)
补充阅读材料·····	(224)
参考文献·····	(225)
后 记·····	(236)

第一章 客户关系管理概述



引 例

在 20 世纪 80 年代,生产塑胶的道化学公司在橡胶市场的竞争优势并不突出。道公司所做的市场调查表明,它在客户满意和客户忠诚方面都落后于杜邦和通用橡胶公司,处在第三位,并且客户对于这三家公司的服务均表示不满意。这个发现促使道公司迅速地改变了它的经营策略,不再局限于提供优质产品、按时交货和提供及时的服务,而开始追求与客户建立更加密切的伙伴型关系。道公司称,自己不仅出售产品和服务,还出售客户“成功”。公司的一位高级经理说:“不论客户使用道的塑胶去做安全套还是复杂的飞机设备,我们都要去帮助它们在市场上取得成功”。这种基于“双赢”的伙伴型关系策略,很快使道公司成为了橡胶行业的霸主。

摘自:王广宇.《客户关系管理方法论》[M].北京:清华大学出版社,2004.

热身思考:客户关系管理的魅力何在?

第一节 客户关系与客户关系管理

一、客户关系的重要性

平均来说,企业每年要流失 10%到 30%的客户,但企业管理人员往往不知道失去的是哪些客户,这些客户是什么时候跳槽的,他们为什么跳槽,以及这些客户跳槽会给企业的销售收入和利润造成多少损失。营销学中常常用一个“漏桶”来解释企业客户的流失。许多企业不关心正在流失的客户,只是想方设法赢得新客户。这些企业就像底上有洞的桶:企业的客户正在流失,而管理人员不去弥补桶底的漏洞,只是集中精力继续往桶里塞进越来越多的新客户。企业可能在一周内失去 100 个老客户,但同时又得到另外 100 个新客户,表明看起来企业的销售业绩似乎没有受到影响,而实际上,由于企业争取这些新客户的成本要比留住老客户的成本多得多,所以,企业的利润实际是下降了的。

《哈佛商业评论》的一项研究报告指出:再次光临的客户可带来 25%~85%的利润,而吸引他们的主要原因是服务质量,其次是产品,最后才是价格。另一项调查表明:1 个满意的客户会给企业带来 8 个潜在的客户,其中至少有 1 个客户会购买企业的产品或服务;1 个不满意的客户会影响其他 25 个客户的购买意向;企业争取 1 位新客户的成本是留住 1 位老客户所需成本的 5 倍。竞争的加剧,加大了企业赢得新客户的难度和成本,越来越多的企业把目标转向保留现有老客户。现有老客户对产品和服务的购买量较大,而且他们对价格也不太敏感,他们还会为企业做免费的口碑宣传;而企业可根据老客户以往的购买历史预测他们今后的消费行为,

为老客户服务的成本较低。企业保持忠诚的客户,使得竞争对手无法争夺这部分市场。而根据服务利润链的观点,忠诚的客户有助于保证企业员工队伍的稳定性。把营销重点放在获利较为丰厚的客户群上,即使不再有新客户进来,企业也能够实现大部分的盈利目标。因此,客户关系管理的策略主要针对维系现有老客户,而不是一味地争取新客户。

二、客户关系的本质

客户关系管理的核心是“关系”,对关系的正确认识和理解是实施客户关系管理的重要前提。保持客户和理解客户的价值是客户关系的基本要素,客户的长期满意是实施客户关系管理的真正目标。建立客户数据库有助于企业锁定客户,贮存重要的客户信息,但这并不能代替真正的客户关系,因此,对于要建立起真正有意义的客户关系的企业来说,必须真正理解关系的内涵是什么,是什么构成了关系。

客户关系是从客户的角度出发的正面关系,不是从企业的角度出发。如果客户没有体会到存在可以被接受的关系,或者体会到的是负面关系,客户就不会与企业继续交往。因此,很可能出现这样的情况,企业感觉到自己与客户存在着关系,但是客户的印象里却没有这样的关系。出现这样的情况是因为企业没有认识到与客户建立关系需要的是双方的互动。事实上,关系是在人际互动过程中建立起来的,这种互动包含相当程度的情感成分。企业和客户都必须有发展这种建立于情感基础上的关系的愿望,并且这种关系必须能够被双方感受到,客户与企业的关系才有可能存在。换言之,关系的存在必须得到双方的相互认同。

关系是一个连续的过程,客户与企业的每一次互动都有潜在的可能改变它,而关系也并不是自然而然地产生的,企业必须花费大量的精力对其进行维护和培育。事实上,关系绝不是某些特殊情况下的偶然接触,也不仅仅是重复的购买和客户保持,虽然这些能作为关系可能存在的指标,但真正的关系意味着客户对企业存在忠诚、情感或者归属感。通常,客户的关系包含了信任、责任感、可靠性、友爱等一系列的要素,这些要素也被视为是人际关系中较为重要的内容(见表 1-1)。

这些要素在不同的关系中重要性不同,因个体和环境的差异而有所区别。不同的客户期望的消费经历不尽相同,并且可能在一个行业内或者一种环境下希望接受某种方式的接待,而处于另外的环境时则希望获得不同形式的接待,因此,企业应该去了解其客户群体所看重的是什么,找出有助于建立和保持正面的客户关系的要素。

企业与客户之间的关系可能存在四种不同的类型:(1)亲密关系,这种关系常被描述为私人的、友好的关系,通常与个人信息的披露有关,例如美容师与客户、牙医和病人的关系等;(2)面对面的客户关系,这种关系包括了面对面的接触和交谈,但互动并不具有私人的特征,与个人信息的披露也无关,如客户与酒店的服务员、银行员工、售货员的关系等;(3)疏远的关系,这种关系主要是通过技术手段进行,较少涉及频繁的直接接触,如客户与互联网服务提供商的关

表 1-1 客户关系的要素

信任	依赖感
责任感	对历史的了解
可靠性	双向的交流
友爱	温暖、亲密
理解、同情	对需求的关心
共同的目标	知识
互惠	回应
尊敬、忠诚	守诺
喜爱	社会支持、社区能力

资料来源:[加]杰姆·G·巴诺斯著,刘祥亚、郭奔宇、王耿译.客户关系管理成功奥秘——感知客户.北京:机械工业出版社,2001年,第172页。

系;(4)品牌关系,客户只有很少甚至完全没有机会直接与企业或员工接触,诸如可口可乐、宝洁等制造商与客户的接触主要是通过分销商和零售商,虽然客户与这些企业没有直接的接触,但他们之间存在着特殊的品牌关系。

不管企业和客户之间的关系是属于哪种类型,真正的客户关系是能从客户中激发出积极的情感,并且是长期的、持久的关系,而这种性质的关系正是客户关系管理的本质。

三、客户的本质——利益相关者关系

企业是在复杂的市场环境中运行的,面对的客户并不仅仅是终端的客户,并且企业要完成对终端客户的各种责任还需要依靠其他的相关团体,牢固的客户关系还应该考虑到企业和其他相关团体的关系。终端客户是企业运作的核心,其他相关利益团体则是支持企业运作的关键,对满足终端客户的需要起到非常重要的作用。因此,企业必须认识到,客户关系管理的内涵是加强与各种各样的利益团体的关系。不同的利益团体有着不同的需求,同每一个利益团体都保持良好的关系是保证客户关系管理成功的关键点。企业与相关的利益团体的关系可称为股东关系(见图 1-1):员工关系、供应商关系、分销商关系(渠道关系)和股东、社会公众的关系。

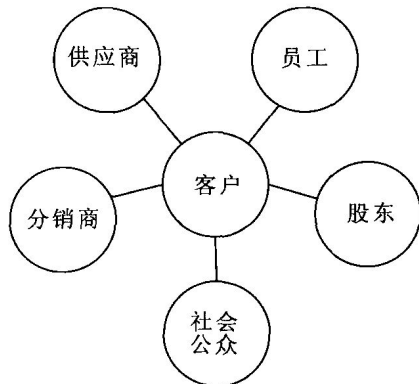


图 1-1 股东关系

为了执行好客户关系管理,建立真诚的客户关系,企业应该关注利益共同体的相关团体,从各利益相关的团体的角度看待和对待客户,并把客户置于交流互动的中心,促使各方的利益团体把注意力集中在客户的需求和满意度上。只有把这些相关的关系考虑到企业的运作中,客户关系管理才能顺利实施。

四、客户关系“金字塔”

1. 客户关系的三个阶段

著名的心理学家马斯洛认为人的需要可以根据其满足的顺序而划分为不同的层次。处于最底层的是人的“生理”需要,比如食物、水、温暖等。如果这些需要没有得到充分的满足,那么人们就不会有其他的并不迫切的需要。第二个层次是人们寻求安全、自由和远离威胁的需要。如果他们一心想着保护自己,那么他们就不可能有更高层次的动机。第三层次是人们对爱和尊敬的需要。如果这种需要得以满足,那么他们就会追求更高层次的需要,即自我实现需要。依据马斯洛的需要层次理论,我们可以把客户关系划分为三个阶段,即客户关系的基础阶段、合作阶段和相互依存阶段。

(1) 客户关系的基础阶段

在最低层次上,与人们的“生理”需要相对应,客户关系要求对基本实物交易的最低程度的满足,即对交易事务的有效处理,如订单、运输、支付等等。一个不能充分管理基本交易事务的企业,其成功发展客户的机会微乎其微。

(2) 客户关系的合作阶段

此阶段相当于马斯洛层次中对安全需要的下一个阶段,客户关系已经发展到双方都不再

常常担心失去关系的水平。双方相互合作,而不是相互怀疑或威胁。随着双方相互理解的深入,他们能够开始了解彼此的经营之道,并且能够预测短期的将来,讨论需求前景也就变成可能。

(3) 客户关系的相互依存阶段

在这一阶段,企业与客户的关系不断加深,双方信任对方、尊重对方。任何一方都不希望终止关系,中止关系对双方来说都是一种损失。因而,双方都能够采取长期商业行为,以合作态度解决双方之间的矛盾冲突。

把客户关系分成这三个阶段,表明了客户关系是由低层次向更高层次发展的。但只有当客户较低层次的需要不断得到满足后,客户关系才会向更高的阶段发展。换句话说,满足客户较低层次的需要,是客户关系发展的基础。此外,客户关系并非总是从基础阶段开始而向上发展的。如果产品或者服务非常的复杂,或者是完全定制化的产品和服务,那么客户关系从一开始就要求相当复杂,这样的关系需要在交易之前或者探寻阶段花费更长的时间。一般来说,企业与客户关系的层次越高,这一关系越牢固,关系双方所能获得的利益也越大。而对企业来说,与企业保持较高层次关系的客户数目较少。也就是说,与企业保持相互依存关系的客户数量要比与企业保持第一、第二阶段关系的客户数量要少得多;而与企业保持第二阶段关系的客户数量要比与企业保持第一阶段关系的客户数量要少。

2. 客户关系各发展阶段的特征

(1) 基础阶段的客户关系特征

基础客户关系是一种强调等价交易的关系。在这一阶段,客户要求企业证明他们具有有效供给的能力。显而易见,客户会愿意同那些已经证明能够满足自己最低需求的企业发展关系。客户也会利用提供同样产品或服务的企业,继续对价格、价值进行“比较”。基础客户关系是有限制的,它或许可以传递商品和服务,但它是不健全的,也不可能通过流程的再设计促进双方的一体化。因此在这个阶段,关系双方中没有一方会感到特别局限于客户关系,退出的障碍很低,所以客户转换企业不会是个大问题。在基础阶段,价格是进行交易的主要动力。对于客户而言,还要注意的是过度承诺。很多企业根据销售团队的短期销售目标实现程度决定他们的报酬。这种短期目标导致了销售团队的短期行为,他们不可能花费大量的时间与客户建立长期关系,而是倾向于向客户作出各种承诺、甚至承诺自己无法履行的诺言,以取得订单。基础客户关系中双方都非常强调交易,共享的信息较少,同时企业与客户之间还没有建立信任关系。一般而言,企业与客户在这一阶段的交换次数较少,交换质量很低。所以,基础的客户关系是一种相当肤浅的商业关系。

(2) 合作阶段的客户关系特征

超越基础客户关系的合作客户关系具有一定的积极性,客户对企业的防御心理减弱,双方彼此之间更坦诚。但是,客户并没有真正信任企业,对企业还有所保留。或者说“门”虽然开了,但是还没有完全敞开。双方都可以从对方获得更多的有用信息,但不包括一些敏感的信息。在基础客户关系的基础上,客户在与企业的长期交往中如果对企业的能力和态度感到满意,就可能与企业建立合作关系。如果客户对企业各方面的表现都感到满意,那么客户就会与企业进行更紧密的合作,并发展这种合作关系。但是,在这一阶段,客户不会把所有的宝都押在一个企业身上。合作的客户关系已经发展到一种类似于网络的程度,只是这还是个相当疏松的网络。企业之间的联系所涉及的人员的范围和相互作用的范围比以往更加广泛。尽管有更多的人加入这种合作关系,并且投入更多的资源,但是它仍然不是高度“组织化”的阶段。

(3)相互依存阶段的客户关系特征

在相互依存阶段,客户和企业都认识到彼此对对方的重要性。企业已经成为客户唯一的,或至少也是第一选择的供应商,客户把企业看作是其外部的战略资源和竞争优势的组成部分,双方会积极的分享敏感信息,致力于解决共同面对的问题。企业与客户共同开发新产品,协同配送、联合营销,双方退出的壁垒很高。双方之间的关系逐渐趋于成熟,彼此更深入地理解对方,从双方的关系中获利。企业客户提供的价格是长期的和稳定的,甚至可能是固定的或按一定的公式变化,避免了双方不断的争论或者谈判,降低了双方交往的成本。在相互依存的客户关系阶段,企业有更多的员工与客户沟通,双方相互交换信息的数量、质量和范围大大地增加了。战略性和敏感性的资料都会加入到共享信息的行列中。

五、客户关系管理

不同的人对客户关系管理有不同的理解。目前对客户关系管理的理解可以划分为两种:一种是认为客户关系管理是一种管理理念,另一种认为客户关系管理就是CRM软件系统。我们认为客户关系管理包括三个关键要素,即客户关系管理理念、CRM软件系统和客户关系管理策略实施,这三个要素是成功的客户关系管理不可或缺的,构成了客户关系管理三角。

1. 客户关系管理理念

客户关系管理理念来源于传统的营销学、关系营销、数据库营销和其他管理学理论,其核心思想是企业发现、保留或提高客户价值,进而提高企业的盈利能力和竞争优势。理解客户关系管理理念,是企业向“以客户为核心、以市场为导向”的经营模式转变的第一步。企业管理人员必须据此制定本企业客户关系管理的战略目标,充分考虑各利益相关者的利益及要求,在合适的时间、合适的地点、以合适的手段引入客户关系管理理念,并保证这种理念在整个企业的贯彻与实施。

2. 客户关系管理软件系统

客户关系管理软件系统是企业进行客户关系管理(CRM)的技术支持系统。目前市场上有各种各样的CRM软件,如合作型、运营型和分析型,或是针对某个行业的CRM软件。由于各个企业所处的行业特征、市场环境、企业特征不同,各企业应自主开发或外包开发结合本企业实际情况、符合本企业需要的定制化的CRM软件系统,不要盲信大而全或名牌企业的CRM软件。在运用客户关系管理软件系统时应谨记软件是为企业客户关系管理策略的实施服务的,是一种技术支持手段,企业管理人员应根据本企业所处市场环境、所处发展阶段的需要,利用CRM软件系统的相应功能,有效管理企业与客户之间的关系。许多企业管理人员过于沉迷CRM软件,让软件功能指导企业的经营活动,结果反而产生了负面的影响。

3. 客户关系管理策略的实施

企业管理本企业与客户关系的过程,实际上就是企业客户关系管理策略的实施过程。客户关系管理策略是企业结合本企业实际状况和CRM软件,在市场调研基础上形成的解决方案。企业在实施客户关系管理策略时应确定实施的目标和范围,确保在有限的资源和时间内完成项目、规避风险或是将风险降到最低。客户关系管理策略的实施是一个渐进的过程。管理人员应制定本企业的客户关系管理战略,实施业务流程重组,设定各阶段实施的目标,以确保整个策略的成功实施。急功近利、拔苗助长的做法是非常危险和错误的。

第二节 客户关系管理的产生与发展

客户关系管理的产生源于营销理论的发展、信息技术的发展及市场竞争的促动。

客户关系管理理论的产生源于市场形态的演变,市场形态在经济发展的历程中不断演变,促使营销领域形成了从以交易为中心向以关系为中心的转变。从20世纪初以产品为主导到100多年后的以建立关系为主导,营销重点已经转移到顾客满意度、顾客关系以及企业和客户的长期利益的价值上面。

客户关系管理的产生与发展就是营销概念在市场经济中演化的结果。

1. 传统的营销观念

20世纪初,生产导向观念是指导企业营销实践的主要观念,是传统营销观念之一。生产观念是在卖方市场环境下产生的,由于市场上产品短缺,只要产品的价格合理,消费者都会购买,因此,企业不需要关注顾客的需求,而是企业应致力于提高生产效率,降低成本,扩大生产。

产品观念也是一种传统营销观念,这一观念的假设是消费者喜欢高质量、多功能或具有创新特色的产品,因此,企业应致力于生产优质的产品并持续改进产品。持有产品观念的企业过分地把注意力放在产品上,并盲目地相信,只要生产出高附加值的产品,自然就能门庭若市。

产品观念一直持续到20世纪20年代,这一时期是西方国家由卖方市场向买方市场转变的过渡期,销售观念也随着市场环境的变化而悄然诞生。销售观念认为,消费者一般不会主动购买某一企业的产品,因此,企业应该努力推销和促销,刺激顾客购买本企业的产品,不管这些产品是否满足顾客的需求,企业所要做的就是把自己生产出的产品尽量销售给消费者。销售观念的假设是被刺激购买了产品的消费者会喜欢这些产品,即使不喜欢,他们也不会退还给企业,也不会有坏口碑宣传,甚至不会向企业投诉和抱怨。

2. 市场营销观念

显然,传统的营销观念随着消费者需求的不断变化,市场环境的不演进,逐渐变得不适用。20世纪中期,许多企业逐渐有了顾客导向型的现代市场营销观念,也意识到应该生产消费者所要求和需要的东西。这种核心观念以营销观念著称,它以三个市场目标为基础:顾客导向,各类市场营销活动的一致和配合,以及关注企业的长期利润。

这个新的营销概念从其出现到随后的40多年中,越来越接近麦肯锡(McCarthy)提出的“4P”理论——产品(Product)、价格(Price)、促销(Promotion)、渠道(Place)。4P理论认为,企业只要围绕4P制定灵活的营销组合,对这四个要素进行恰当地结合,就能取得营销的成功。

3. 以关系为核心的营销概念出现及发展

4P的营销组合所反映的营销概念在营销实践中和营销理论上的卓越表现一直持续到20世纪80年代中期。随着经济的发展,市场营销环境发生了很大变化,消费个性化、人文化、多样化特征日益突出,4P理论逐渐不适应新的市场形态。此时,关于什么是客户关系以及如何建立客户关系的论述开始出现在营销理论研究中,并逐渐在营销实践中得以应用。这种以关系为核心的营销概念出现的促动因素主要来自三方面:

(1)信息系统的出现使得许多管理人员第一次能够粗略估计顾客的价值以及顾客流失的代价,企业也开始意识到保留顾客的重要性,通过信息系统,管理人员能够把顾客作为企业的

资产来进行管理。

(2)服务部门及服务业的迅速扩张,使得管理人员开始更注意企业与顾客交往的“软件”方面。管理者认识到,企业如何对待顾客以及顾客在与企业交往过程中的感受,才是决定顾客愿意继续与企业打交道的重要因素,企业的整体营销如何使顾客满意才是更重要的。

(3)竞争本质的变化:在大部分行业,企业需要能够在与过去完全不同的层次上参与竞争,过去,企业只要在产品的质量上赢得优势就能超越其竞争对手,但现在,产品质量的优势只是意味着企业在技术上不太会失败,但要取得成功,还必须提高服务质量的标准,即确保服务能够准确无误地顺利地传递给顾客,因此,企业努力营造与顾客的关系以提升自己的竞争力。

基于以上三方面主要因素,客户关系管理的理论得以出现并逐渐发展和成熟,这也是营销观念演进的结果,见表 1-2。

表 1-2 营销演进的阶段

阶段	作为工具的营销	作为战略的营销	作为服务的营销	作为文化的营销
重点	营销组合	理解客户	服务行业和服务传递	客户关系
要素	产品 广告 促销 分销 价格	细分 差别化 竞争 优势 定位	与客户互动 服务经历 服务质量	客户保留 客户价值 推荐 股东价值

资料来源:[加]杰姆·G.巴诺斯著,刘祥亚,郭奔宇,王耿译.客户关系管理成功奥秘——感知客户.北京:机械工业出版社,2001年,第17页。

长期的顾客满意成为了所有营销活动的目标,企业必须了解顾客的需求,并把顾客视为企业长期的资产。当然,这并不意味着产品的质量 and 价格就不重要,而是仅仅在这些方面有优势是不够的,企业必须培育客户的忠诚感,与客户建立长期的合作关系,企业才能从中真正获利。营销的重点已经转移到了以获得客户和保持客户为核心的客户关系管理上。客户的保持是通过长期的客户满意度获得的,而客户满意度的实现基础是帮助客户创造价值,当客户感觉到自己获得了价值,就会以忠诚作为对企业的回报。

第三节 客户关系管理基础理论

客户关系管理涉及众多理论和技术,本节概述关系营销理论、客户价值理论、数据库营销理论。

一、关系营销理论

1. 关系营销概述

客户关系管理的基础理论是关系营销,关系营销实质上是一种经营理念,它决定了服务提供者与顾客之间的关系,也决定了企业如何管理与顾客的关系。关系营销的理念是,顾客是企业的合作伙伴,企业应注重于保持和改善现有顾客,而不是获得新顾客。通过质量、服务和创新,企业与顾客及其他合作者(员工、投资者、甚至竞争者)保持长期关系、合作关系、信任关系和忠诚关系。从其定义来看,客户关系管理的核心概念是长期关系,企业履行其诺言,而客户也

应履行自己的诺言。

关系营销的这些理念是基于顾客更愿意同一家企业保持现有的关系,而不是在寻求价值时在不同的企业中不断转换的假设,换言之,其基础假设是顾客更换新企业的成本高于与现有企业保持关系的成本。同时,市场的事实也反映了关系营销的可行性:企业保留一位现有顾客往往比吸引一位新顾客的成本低得多。因此,市场竞争的激化,营销成本的上升,顾客需求的不断变化,使客户关系管理的实践具有深远的意义。

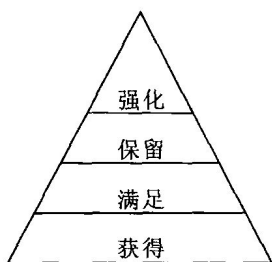


图 1-2 目标：获得顾客，满足顾客，保留顾客，强化顾客

关系营销的基本目标是建立和维持对企业有益的有承诺的顾客基础。首先,企业通过市场细分,明确和开发那些可能保持长期关系的目标顾客。接着,企业会了解目标市场不断变化的需求,并通过满足最佳目标市场的需求来保留顾客。当顾客从企业获得高价值的服务时,顾客有可能会稳定和企业的关系,而企业对这种关系不断进行改进和投资,顾客与企业的关系得以增强,并且,随着这些关系数量的增长,现有的忠诚顾客也会通过口头宣传,吸引更多的相类似的潜在顾客与企业建立长期的关系。从图 1-2 可以看到,关系营销的目标就是使越来越多的对企业有价值的顾客从新开发的顾客阶段向更有价值的强化的顾客阶段转移,从而使企业和顾客都可以从长期的关系中获得收益。

总而言之,关系营销是一种理念,这种理念决定了企业与顾客之间的关系,也决定了企业如何管理与客户之间的关系。关系营销强调顾客保留的重要性,对顾客的定义不仅仅指产品和服务的最终使用者,还包括把产品或服务带到市场中的所有相关的群体,如供应商、员工、投资者等。企业需要与这些不同类型的客户群建立和保持稳定的长期关系。

2. 关系营销的三个层次

Berry 和 Parasuraman 认为关系营销包含三个层次。关系营销层次越高,企业的潜在收益越大。

(1) 财务层次

财务层次的关系营销是关系营销三个层次中最低的一个层次。不少营销学者把这个层次的关系营销称为“保持性”营销。企业通过各种形式的价格优惠,吸引顾客购买更多的产品和服务。然而,企业通过价格优惠,与顾客建立财务层次的关系,并不能取得长期竞争优势,也无法增加企业长期的经济收益。原因在于这类营销活动很容易被竞争对手模仿,即竞争对手可能以更低的价格优惠吸引顾客。另外,企业通过价格优惠吸引来的顾客往往是价格敏感者,一旦竞争对手提供更低的价格折扣,这部分顾客就可能改购竞争对手的产品和服务,可以说与企业保持财务层次关系的顾客是最不稳定的顾客。企业很难通过价格优惠措施培育真正的忠诚者。

(2) 社交层次

在关系营销的三个层次中,社交层次是中间的一个层次。这一层次的关系营销并没有忽视价格的重要性,只是更重视企业与顾客之间的社交联系。企业强调个性化的产品和服务,并尽力将顾客转化为常客。美国学者 Donnelly, Berry 和 Thompson 认为,顾客和常客在企业得到的服务应该是不同的。企业不知道顾客的姓名,通过统计分析了解顾客的需要,可由任何服务人员为所有顾客提供类似的服务。但是,企业须知道常客的姓名,了解常客的个人情况、特殊要求、偏爱的服务,并安排专人为常客提供个性化的服务。

企业与常客的社交性联系,指企业发现常客,主动与常客保持联系,不断研究常客的需要,向常客赠送礼品和贺卡,表示友谊和感谢;信任常客,并增强常客对企业的信任感;向常客表现出合作态度和敏感的服务态度。企业与常客之间的这类社交性联系往往不易被竞争对手模仿。如果常客没有重大的改购竞争对手服务的理由,社交性联系就可鼓励常客与企业保持合作关系。但是,社交性联系无法防止价格过高或劣质产品和服务引起的问题。此外,企业与常客的社交联系是通过服务人员与常客之间的交往建立并保持的,一旦服务人员跳槽,有可能同时带走本企业的顾客。

(3) 结构层次

在关系营销的三个层次中,结构层次是最高的一个层次。除财务层次和社交层次的联系外,企业还可通过结构性联系与顾客增强关系。结构性联系指企业使用高科技成果,精心设计服务体系,为常客提供竞争对手不易模仿的服务,使常客得到更多的消费利益和更大的使用价值,而不是依赖员工的社交活动,与常客保持关系。

结构层次的客户关系极大增加常客改购竞争对手产品和服务所需付出的代价,极大地增加竞争对手顾客改购本企业产品和服务所能获得的利益。如果竞争对手采用廉价竞争策略,结构性联系可使企业通过非价格竞争,与常客加强合作关系。企业与顾客保持良好的社交性联系,顾客愿意支付略高的价格,但顾客决不会因此而同意支付比竞争对手高得多的价格。如果竞争对手无法提供顾客必需的技术性服务,顾客就不会购买竞争对手的廉价服务。因此,企业增加技术投资,采用高科技成果,及时收集顾客需求信息,按照顾客的特殊要求,以较高成本效果提供定制化服务,就能与顾客建立并保持结构性联系,牢牢地抓住顾客。

企业进行关系营销,必须把企业整合成服务企业,服务是竞争的核心要素;要进行流程管理,而不仅仅是传统的职能管理;要在整个服务过程中建立合作关系和合作网络。从具体实施来说,企业应与顾客和供应商建立直接的联系,应建立顾客数据库,应创建顾客导向的服务体系。

二、客户价值理论

企业管理人员进行客户关系管理,必须认识到企业为不同的顾客服务,获得的利润是不同的。换句话说,不同的顾客为企业创造的价值不同。企业进行客户关系管理,就是要选择那些价值高的客户,建立、保持和发展与高价值客户的关系,终止与损害企业利润的客户的客户关系。

衡量客户给企业带来的利润常用的指标是客户终身价值。所谓客户终身价值指客户长期购买企业的产品和服务给企业带来的利润的净现值。根据客户终身价值的概念可以把客户带给企业的利润划分为两部分:一部分是企业到目前某个时间为止购买企业的产品和服务为企业创造的价值,称为客户已实现的价值;另一部分是企业未来持续购买企业的产品和服务将为企业创造的价值,称为客户的潜在价值。企业管理人员应根据客户的终身价值,即客户已实现价值和潜在价值之和来评估每个客户的价值。许多企业管理人员只根据客户已实现价值评估客户的价值,结果可能会低估那些已实现价值低但潜在价值很高的客户的价值,如大学生客户;同时也可能高估那些已实现价值高但潜在价值低的客户的价值,如老年客户。

企业在计算了客户的终身价值后,应根据客户的终身价值的大小决定企业为每个客户服务的成本。为不同终身价值的顾客提供不同标准的服务。企业不应为顾客提供高于其终身价值的产品和服务。如果企业只根据顾客的已实现价值决定企业的服务投入,则很可能为那些已

实现价值高但潜在价值低的顾客提供了超值服务,也可能为那些已实现价值低但潜在价值高的顾客提供了低于他们价值的服务,甚至终止了与这部分客户的关系,损害了企业的长期利润。客户潜在价值的实现依赖于企业留住客户的能力。企业应了解客户不断变化的需求,为客户提供满意的个性化消费体验,培养客户对企业的信任感、归属感,最终留住客户,实现客户的潜在价值。

三、数据库营销

数据库营销是指企业搜集和积累消费者的大量信息,经过处理,准确掌握、确定目标客户群,使促销工作具有针对性的营销方法。数据库营销是在直接营销理念上发展起来的,应用数据库技术进行客户管理,是企业进行客户关系管理的技术基础,也是企业获取竞争优势的重要手段。

按照科特勒的观点,客户数据库是被用于有组织地全面收集关于目前客户和潜在客户的综合数据资料,这些数据是当前的、可接近的和为营销目的所应用的,它引导企业销售产品或服务,或维持客户关系。而数据库营销就是建立、维持、使用客户数据库和其他数据库(产品、供应商、零售商)进行营销活动的过程。

企业利用客户数据库,可以准确地分析、评估客户,选择有效的营销策略,强化客户的忠诚感。目前,越来越多的企业,尤其是服务性企业开始运用数据库营销,管理客户关系。

本章案例

泰国东方饭店

虽然泰国的经济在亚洲算不上最发达,泰国的东方饭店却堪称亚洲饭店之最,几乎天天客满不说,入住的机会更是需要提前预定争取。是什么令东方饭店对大都来自西方发达国家的客人充满如此魅力?仅仅因为泰国的旅游风情吗?抑或是其独到的人妖表演?都不是,其征服人心靠的是几近完美的客户服务,靠的是一套完善的客户管理体系。

他们的客户服务到底好到什么程度呢?我们不妨通过一个实例来看一下。

一位朋友因公务经常出差泰国,并下榻在东方饭店。第一次入住时良好的饭店环境和服务就给他留下了深刻的印象,当他第二次入住时几个细节更使他对饭店的好感迅速升级。

那天早上,在他走出房门准备去餐厅的时候,楼层服务生恭敬地问道:“于先生是要用早餐吗?”于先生很奇怪,反问“你怎么知道我姓于?”服务生说:“我们饭店规定,晚上要背熟所有客人的姓名。”这令于先生大吃一惊,因为他频繁往返于世界各地,入住过无数高级酒店,但这种情况还是第一次碰到。

于先生高兴地乘电梯下到餐厅所在的楼层,刚刚走出电梯门,餐厅的服务生就说:“于先生,里面请”,于先生更加疑惑,因为服务生并没有看到他的房卡,就问:“你知道我姓于?”服务生答:“上面的电话刚刚下来,说您已经下楼了。”如此高的效率让于先生再次大吃一惊。

于先生刚走进餐厅,服务小姐微笑着问:“于先生还要老位子吗?”于先生的惊讶再次升级,心想“尽管我不是第一次在这里吃饭,但最近的一次也有一年多了,难道这里的服务小姐记忆力那么好?”看到于先生惊讶的目光,服务小姐主动解释说:“我刚刚查过电脑记录,您在去年的6月8日在靠近第二个窗口的位子上用过早餐”,于先生听后兴奋地说:“老位子!老位子!”小姐接着问:“老菜单?一个三明治,一杯咖啡,一个鸡蛋?”现在于先生已经不再惊讶了,“老菜单,就要老菜单!”于先生已经兴奋到了极点。