



21世纪高职高专财经类专业规划教材

客户关系管理

周贺来 主编

实用教程



免费提供电子教案
<http://www.cmpedu.com>



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



21 世纪高职高专财经类专业规划教材

客户关系管理实用教程

周贺来 主编



机械工业出版社

本书介绍了客户关系管理的基本概念、处理方法和整体流程,并在最后两章给出了详细的行业应用案例和具体软件介绍。本书特别突出作为教材用书的实用性和可操作性。在第1~8章,各章均以“引例”开头,据此引出本章主题,然后给出本章的“学习目标”;各章均设有“案例与讨论”、“本章小结”、“思考与实践”等项目。

本书可作为高职高专院校中市场营销、电子商务、工商管理、企业管理、计算机信息管理,以及其他经济与管理类各专业的教材,也可以作为各类企业中市场营销、销售管理、客户服务人员自修、培训的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

客户关系管理实用教程/周贺来主编. —北京:机械工业出版社,2009.3

(21世纪高职高专财经类专业规划教材)

ISBN 978-7-111-26534-4

I. 客… II. 周… 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(2009)第033863号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:董欣 郭娟

责任印制:杨曦

唐山丰电印务有限公司印刷

2009年4月第1版·第1次印刷

184mm×260mm·18.5印张·454千字

0001—3000册

标准书号:ISBN 978-7-111-26534-4

定价:29.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话:(010)68326294 68993821

购书热线电话:(010)88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010)88379753 88379739

封面无防伪标均为盗版

前言

自古以来,客户关系一直都是商务活动中的一个核心问题。对目前的企业来说,客户关系更是现代企业商务活动的巨大信息资源,企业所有的商务活动所需要的信息几乎都来自客户关系。当今企业已经进入“以客户为中心”的历史时代,企业中的各类管理人员、技术人员和销售人員都必须高度重视客户关系,及时从客户那里获取有关市场、产品、技术的信息和新知识,以便利用这些信息和知识进行相应的产品销售或技术研发活动。

21 世纪是服务取胜的时代,谁真正了解客户,拥有客户,谁就能赢得一切。目前,随着企业信息化和电子商务的飞速发展,客户关系管理(CRM)已经成为市场营销、电子商务以及管理信息化中的一个热门话题。据美国 Gartner Group 咨询公司所作的一项调查显示,CRM 已成为近年来最受追捧的五项技术之一。CRM 不仅仅是一项信息化技术,更是一项企业发展战略,其实施过程必须多头并进:一方面要加强 IT 技术和管理工具的应用,例如,安装、部署现代化的 CRM 软件系统,组建以呼叫中心为核心的客户服务中心,大力建设客户档案数据库、客户营销数据仓库,全面开展面向客户行为分析的数据挖掘工作;另一方面,还必须做好与管理相关的配套调整工作,包括与“以客户为中心”的经营理念相匹配的管理战略变革,对传统营销方式和销售流程的优化和重组,以及销售、营销、服务各类人员素质的提高和观念的更新。正因为如此,各公司日益认识到,要获得持续的竞争优势,就必须转型成为客户导向型企业,从而更有效地获取、保持和增加现有客户和潜在客户的份额。

本书正是依据以上思想,专门针对市场营销、电子商务、计算机信息管理,以及其他经济管理类相关专业而编写的一本实务性教材,主要供这些专业的学生用来领会客户关系管理的基础知识和应用技能。全书内容丰富、具体,比较详尽、透彻地介绍了客户关系管理的基本概念、处理方法和整体流程,并在最后两章给出了行业应用案例和具体软件介绍。

本书作者在编写过程中,遵循和实现了“体系结构合理,编排条理清晰,文字通俗易懂,内容详略得当,案例丰富实用,版面设计新颖”的基本原则,同时特别突出了作为教材用书的实用性和可操作性。例如,为了方便教师授课以及学生学习,本书主题章节均以“引例”开头,据此引出本章主题,然后给出本章的“学习目标”。在每个章节中,对于注意事项和需要强调的内容,以及补充的相关阅读材料,均设置了特殊的字体和格式,以便醒目地显示。在全书主体部分的各章一般都给出两三道与“案例与讨论”相关的题目,并且各章都给出了“本章小结”、“思考与实践”等项目,供读者复习巩固所学的知识,并利用知识去解决实际问题。

本书共 10 章,可分为四部分:第 1 章为基本概述部分,概括地介绍了客户关系管理的含义、内容、作用、目标等基本概念;第 2~5 章为核心理论部分,分别介绍了客户关系管理中的四项核心内容,即客户关系价值分析与管理、客户满意与客户忠诚管理、客户关系的选择与开发以及客户互动及其管理;第 6~8 章为相关技术部分,分别介绍了 CRM 中的数据管理与分析、CRM 中的客户服务中心以及 CRM 软件系统相关知识等三项内容;第 9~10 章为实践应用部分,其中第 9 章介绍了客户关系管理在部分行业中的应用分析和典型案例,第

10 章以金蝶 EAS-CRM 为例,介绍了 CRM 软件系统的具体模块功能。

本书可作为全国各高职高专类院校中市场营销、电子商务、工商管理、企业管理、计算机信息管理,以及其他经济与管理类专业的教材,同时也可以作为各类企业中市场营销、销售管理、客户服务等人员自修、培训的参考书。

本书由周贺来主编,负责初期的整体策划和后期的统稿。各章执笔情况如下:田源编写第 1 章,严贝妮编写第 2 章,王俊珺编写第 3 章,杨利红编写第 4 章,赵超和李会玲编写第 5 章,张建和刘学华编写第 6 章,周贺来编写第 7、8 章,王永政和李志民编写第 9 章,刘卫伟编写第 10 章。

感谢曹献存先生、谢学军女士、孟涛先生,他们为本书编写提纲的拟订、审核和最终确定提出了宝贵的建议;感谢郭立峰先生和巩利芳女士,他们为本教材的编写提供了许多宝贵的企业案例和参考资料。

本书在编写过程中,参考了许多资料,大多数在引用资料处作出了标注,或者列于参考文献中,但难免有所遗漏,在此对各位为本书的出版提供相关参考资料的同仁们表示衷心的感谢。

由于作者水平有限,书中难免有错误或不当之处,敬请读者批评指正。

本书配有电子教案,需要者可从机械工业出版社网站 www.cmpedu.com 上免费下载。

作 者

目 录

前言

第1章 客户关系管理概述 1

1.1 客户关系管理的相关概念 2

1.1.1 客户的含义与分类 2

1.1.2 客户关系及其类型 5

1.1.3 客户关系管理的定义 7

1.1.4 客户关系管理的内涵 8

1.2 客户关系管理的发展动力 9

1.2.1 原动力:客户需求信息收集 9

1.2.2 拉动力:买卖双方地位的变化 9

1.2.3 牵引力:各方人员业务需求 10

1.2.4 推动力:现代信息技术的发展 11

1.3 客户关系管理的内容与作用 12

1.3.1 客户关系管理解决的问题 12

1.3.2 客户关系管理的主要内容 12

1.3.3 客户关系管理的重要作用 13

1.4 客户关系管理的目标及其实现 15

1.4.1 多、久、深——客户关系发展的三维 15

1.4.2 “更多”——带动客户关系数量的增长 16

1.4.3 “更久”——延长客户关系的生命周期 17

1.4.4 “更深”——促进客户关系的质量提高 18

1.5 案例与讨论 19

1.5.1 海尔集团客户关系管理技术手段的应用 19

1.5.2 万科地产“非软件化”的客户关系管理 21

1.6 本章小结 24

1.7 思考与实践 24

第2章 客户关系的价值分析与管理 25

2.1 客户关系的生命周期 26

2.1.1 客户关系发展的阶段划分 26

2.1.2 客户关系发展的模式类型 27

2.1.3 客户生命周期的划分阶段与特点 29

2.2 客户关系的价值体现 31

2.2.1 客户价值趋向的演变 31

2.2.2 客户关系对企业的价值 32

2.2.3 客户的让渡价值 33

2.3 客户的终生价值 34

2.3.1 客户终生价值的含义与作用 34

2.3.2 客户终生价值的组成 34

2.3.3 影响客户终生价值的因素 35

2.4 客户资产及其管理 37

2.4.1 客户资产的含义 37

2.4.2 客户资产的决定因素 37

2.4.3 客户资产与客户终生价值的关系 38

2.4.4 促进客户资产最大化的管理手段 39

2.5 客户价值细分 40

2.5.1 客户细分的含义 40

2.5.2 客户细分的目的 40

2.5.3 客户细分的方式 41

2.5.4 客户价值细分矩阵 42

2.6 案例与讨论 44

2.6.1 上海移动客户生命周期管理的尝试与经验 44

2.6.2 联想集团如何发掘大客户的终生价值 45

2.6.3 美国两家房地产公司不同的客户细分策略 46

2.7 本章小结 47

2.8 思考与实践 48

第3章 客户满意与客户忠诚管理 49

3.1 客户满意度分析 50

3.1.1 客户满意的含义与理念	51	4.3.1 客户异议的基本含义	102
3.1.2 客户满意的重要意义	52	4.3.2 客户异议的类型划分	103
3.1.3 客户满意度的衡量指标	53	4.3.3 客户异议的产生原因	104
3.1.4 提高客户满意度的措施	54	4.3.4 处理客户异议的基本原则	104
3.2 客户忠诚度分析	59	4.3.5 处理客户异议的主要方法	106
3.2.1 客户忠诚的含义与类型	59	4.4 客户分级及其管理	109
3.2.2 客户忠诚的重要作用	59	4.4.1 对客户分级的必要性	109
3.2.3 客户忠诚与客户满意的关系	62	4.4.2 “客户金字塔”分级模型	111
3.2.4 客户忠诚度的衡量指标	64	4.4.3 不同级别客户的管理方法	112
3.2.5 提高客户忠诚度的措施	64	4.5 案例与讨论	118
3.3 客户保持管理	70	4.5.1 麦德龙独特的客户选择造成 中国客流“流失”	118
3.3.1 客户保持的含义与作用	71	4.5.2 携程网的客户开发策略:从 “硬销”到“诱销”	120
3.3.2 实现客户保持的主要方法	72	4.5.3 储户不满 VIP 客户插队,状告 银行但最终败诉	122
3.3.3 客户保持策略的三个层次	73	4.6 本章小结	122
3.3.4 不同类型客户的保持策略	73	4.7 思考与实践	123
3.4 客户流失管理	74	第5章 客户互动及其管理	124
3.4.1 客户流失的概念	74	5.1 客户互动概述	125
3.4.2 流失客户的主要类型	74	5.1.1 客户互动的含义	125
3.4.3 客户流失的定量识别	75	5.1.2 客户互动的类型	125
3.4.4 客户流失的因素分析	75	5.1.3 客户互动方式的演变	126
3.4.5 客户流失的防范策略	77	5.2 客户互动管理的有效实现	127
3.4.6 流失客户的挽回措施	78	5.2.1 客户互动管理的含义	127
3.5 案例与讨论	78	5.2.2 有效的客户互动管理的特征	127
3.5.1 奇瑞汽车三大举措提升客户 满意度	78	5.2.3 客户服务人员的客户互动技巧	128
3.5.2 代顿哈德森公司培养顾客 忠诚的案例	79	5.2.4 多渠道客户互动的管理与整合	128
3.6 本章小结	80	5.3 客户互动中心及其应用	130
3.7 思考与实践	81	5.3.1 客户互动中心的含义	130
第4章 客户关系的选择与开发	83	5.3.2 客户互动中心的组成	131
4.1 客户关系的选择策略	84	5.3.3 客户互动中心的演变	131
4.1.1 企业进行客户选择的必要性	84	5.3.4 客户互动中心的应用实例	132
4.1.2 优质客户的甄别标准	85	5.4 客户关怀	133
4.1.3 目标客户选择的方法与建议	87	5.4.1 客户关怀的概念	133
4.2 客户关系的开发策略	89	5.4.2 客户关怀的内容	133
4.2.1 寻找目标客户的主要方法	89	5.4.3 客户关怀的手段	134
4.2.2 说服目标客户加盟的策略	94	5.4.4 客户关怀系统的结构	135
4.2.3 吸引目标客户的主要措施	95	5.4.5 客户关怀的实施	136
4.3 客户异议处理	102		

5.5 客户投诉.....	137	6.5.3 天津联通利用 SAS 数据挖掘 技术实现精细营销	173
5.5.1 客户投诉的产生原因	137	6.6 本章小结.....	174
5.5.2 正确看待客户投诉问题	138	6.7 思考与实践.....	175
5.5.3 提高处理投诉质量的措施	139	第7章 CRM 中的客户服务中心	176
5.6 案例与讨论.....	142	7.1 客户服务中心概述.....	177
5.6.1 一家制鞋企业别致的客户关怀 策略	142	7.1.1 从实例初识客户服务中心	177
5.6.2 中华轿车的客户互动中心	143	7.1.2 客户服务中心的基本含义	178
5.6.3 移动公司营销代表用微笑服务 应对“大叔”投诉	144	7.1.3 客户服务中心的“别名”	178
5.7 本章小结.....	145	7.2 呼叫中心的基本知识与发展 历程.....	179
5.8 思考与实践.....	145	7.2.1 呼叫中心的产生过程	179
第6章 CRM 中的数据管理与分析	147	7.2.2 呼叫中心的类型划分	179
6.1 客户数据及其重要性	148	7.2.3 呼叫中心的结构组成	180
6.1.1 客户数据的类型划分	148	7.2.4 呼叫中心的发展历程	183
6.1.2 客户数据的质量保证	150	7.2.5 呼叫中心的发展趋势	187
6.1.3 客户数据的重要性	151	7.3 客户服务中心在 CRM 中的 作用.....	188
6.1.4 从客户数据到客户信息与客户 知识	153	7.3.1 客户服务中心的重要作用	188
6.2 客户数据的处理、分析与应用	154	7.3.2 客户服务中心的具体功能	189
6.2.1 客户数据的收集渠道	154	7.3.3 客户服务中心的工作目标与职责: 以某汽车 4S 店为例	190
6.2.2 客户数据的整理	156	7.3.4 呼叫中心在 CRM 中的应用介绍: 以现代饭店业为例	191
6.2.3 客户数据库及其建立	156	7.4 企业客户服务中心工作流程 实例介绍.....	193
6.2.4 客户数据库在 CRM 中的重要 作用	159	7.4.1 中国建设银行咨询中心:客户 呼入服务处理实例	193
6.3 数据仓库及其在 CRM 中的 应用.....	162	7.4.2 奥迪汽车中国市场部:对潜在 客户的呼出调查实例	195
6.3.1 数据仓库的基本知识	162	7.4.3 3com 公司:产品解决方案的客户 反馈呼出调查实例	196
6.3.2 CRM 中数据仓库的建立方法	163	7.4.4 某市自来水公司客户服务中心 交互式语音系统的流程实例	196
6.3.3 CRM 中数据仓库的应用	165	7.5 案例与讨论.....	197
6.4 数据挖掘及其在 CRM 中的应用	166	7.5.1 苏宁电器呼叫中心的建设过程 与应用效果	197
6.4.1 数据挖掘的基本知识	166	7.5.2 帅康集团呼叫中心应用案例	199
6.4.2 数据挖掘在 CRM 中的实施流程	169	7.6 本章小结.....	201
6.4.3 数据挖掘在 CRM 中的应用	170	7.7 思考与实践.....	202
6.5 案例与讨论.....	171		
6.5.1 亚马逊利用客户数据库为客户 简化交易手续和推荐书目	171		
6.5.2 美国第一银行:借助数据仓库 系统支持“如您所愿”	172		

第8章 客户关系管理软件系统	203
8.1 CRM 软件系统的模型与结构 ...	204
8.1.1 CRM 软件系统的一般模型	204
8.1.2 CRM 软件系统的核心模块	205
8.1.3 CRM 软件系统的技术功能	206
8.2 CRM 软件系统的组成部分	208
8.2.1 CRM 软件系统中的接触活动	208
8.2.2 CRM 软件的各业务子系统	208
8.2.3 CRM 中的客户信息数据库	210
8.3 CRM 软件系统的三种类型	211
8.3.1 运营型 CRM 及其功能	211
8.3.2 分析型 CRM 及其功能	213
8.3.3 协作型 CRM 及其功能	216
8.3.4 三类系统的关系与定位	217
8.4 案例与讨论	219
8.4.1 W 公司 CRM 系统选型不当的后果	219
8.4.2 挪威联合银行 CRM 软件系统的应用	219
8.5 本章小结	220
8.6 思考与实践	220
第9章 CRM 在典型行业中的应用	
介绍	222
9.1 饭店业 CRM 应用与案例介绍 ...	222
9.1.1 饭店业实施客户关系管理的必要性	222
9.1.2 饭店业中客户关系管理的主要功能	223
9.1.3 希尔顿饭店集团 CRM 的应用实例	224
9.2 零售业 CRM 应用与案例介绍 ...	225
9.2.1 CRM 在商业零售业中的主要作用	225
9.2.2 商业零售企业实施 CRM 的方法与策略	227
9.2.3 北京翠微大厦 CRM 系统的应用实例	229
9.3 旅游业 CRM 应用与案例介绍	232
9.3.1 旅游企业管理中 CRM 的应用	

价值	232
9.3.2 旅行社 Web CRM 解决方案与应用实例	233
9.3.3 旅游服务业呼叫中心解决方案及其应用实例	238
9.4 汽车贸易行业 4S 店 CRM 应用与解决方案	240
9.4.1 汽贸行业 4S 营销模式特点分析	240
9.4.2 汽贸行业 4S 营销模式的 CRM 需求分析	241
9.4.3 汽贸行业 4S 店解决方案举例——博士德汽贸 4S 店系统介绍	241
9.5 医药行业 CRM 应用与案例介绍	245
9.5.1 医药行业市场营销与客户服务的特点	245
9.5.2 医药行业客户服务常见问题及其 CRM 的应用价值	246
9.5.3 医药行业 CRM 应用实例:惠普为德国拜尔实施 CRM 项目	246
9.6 房地产行业 CRM 应用及其解决方案	247
9.6.1 房地产行业对 CRM 的业务需求 ...	248
9.6.2 房地产行业 CRM 的功能实现 ...	248
9.6.3 房地产行业 CRM 方案实例:创智 PowerCRM 房地产业务方案	248
9.7 其他行业 CRM 应用与案例介绍	250
9.7.1 电信行业:内蒙古联通大客户管理系统的成功案例	250
9.7.2 保险行业:平安保险北京分公司实施 CRM 的案例	251
9.7.3 IT 与网络服务业:搜狐公司 CRM 系统实施案例	252
9.7.4 出版传媒行业:北京晨报媒体 CRM 系统建设案例	253
9.7.5 电力行业:BEA 助力重庆市电力公司客户关怀系统项目	254
第10章 CRM 软件系统解决方案与	

模块功能示例	256	设计思想	263
10.1 金蝶 EAS-CRM 系统的解决		10.2.2 金蝶 EAS-CRM 客户管理的	
方案	256	解决方案	264
10.1.1 金蝶 EAS-CRM 的整体业务		10.2.3 金蝶 EAS-CRM 客户管理的	
流程分析	256	主要功能点	265
10.1.2 金蝶 EAS-CRM 系统方案		10.3 金蝶 EAS-CRM 销售管理模块	
解决的问题	258	介绍	270
10.1.3 金蝶 EAS-CRM 系统的整体		10.3.1 金蝶 EAS-CRM 销售管理的	
结构	259	设计思想	271
10.1.4 金蝶 EAS-CRM 系统的特点		10.3.2 金蝶 EAS-CRM 销售管理的	
与定位	262	解决方案	272
10.2 金蝶 EAS-CRM 客户管理模块		10.3.3 金蝶 EAS-CRM 销售管理的	
介绍	263	主要功能点	273
10.2.1 金蝶 EAS-CRM 客户管理的		参考文献	284

第1章 客户关系管理概述

引例

客户关系管理的一组应用案例

作为本章的引例,也是全书学习的开始,先看一组不同类型的企业中客户关系管理的应用案例。

1. 某餐饮企业“开着宝马买凉皮”

宝马与凉皮,似乎二者之间没有任何关联。但在一家高档餐饮企业,当一位重要客人突然想吃凉皮,而该餐饮企业的厨房并没有这道菜时,这一信息迅速由服务员传达到楼层主管,楼层主管报告餐厅经理后,餐厅经理当下决定出去购买。因为没有其他车辆可以派出,为了赶时间将经理的宝马开去买了凉皮。

2. 某航空公司“只有一个乘客的航班”

2007年2月10日21时45分,武汉天河机场。此前因大雾弥漫,原定17时25分飞往北京的东航MU2455航班,延误了4个多小时。因长时间候机,年近花甲的湖北恩施市乘客刘先生登上这架飞机时,满腹怨气。“我没上错飞机吧?”当看到偌大的机舱内只有他一名乘客时,刘先生一脸愕然。“因航班推迟,其他90多名乘客均已提前转乘其他航班,您现在是本次航班唯一的乘客,但我们同样将为您提供优质的服务。”见刘先生满脸疑惑,空乘人员忙向他作解释。“啊!那我今天岂不是享受专机待遇了?”得知这架可以承载168名乘客的飞机将为他一人执行飞行任务后,刘先生所有的不愉快都随之烟消云散了。“您到北京出差,还是过年?”飞机起飞前,空乘人员便与刘先生话起家常来。起飞后,乘务长和两名空姐还专门为刘先生送上头等舱才能享用的餐食。一个多小时的飞行中,刘先生与空乘人员互祝新年快乐。飞机着陆前,刘先生写下两页留言,感谢全体机组人员。当晚,刘先生顺利地见到了在京读博士的女儿。

3. 某豪华饭店员工的“超级记忆”能力

于先生因公务原因,经常出差泰国。第一次入住堪称亚洲饭店之冠的泰国东方饭店时,其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时,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“尽管我是第二次在这里吃饭,但离上次也有一年多了,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:“我刚刚查过电脑中的客户档案,您去年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!”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。

上餐时,餐厅赠送了于先生一碟小菜,这种小菜于先生是第一次看到,他就问:“这是什么?”服务生后退两步说:“这是我们特有的××小菜。”服务生为什么要先后退两步呢,他是怕自己说话的口水不小心落在客人的食品上,这种细致的服务令于先生非常满意。这一次早餐他留下了终生难忘的印象。

后来,由于业务调整,于先生有三年的时间没有再到泰国去,在于先生生日的时候,突然收到了一封东方饭店发来的生日贺卡,里面附了一封短信,内容是:“亲爱的于先生,您已经有三年没有来过我们这里了,

我们全体人员都非常想念您,希望能再次见到您。今天是您的生日,祝您生日愉快。”于先生当时激动得热泪盈眶,发誓如果再去泰国,绝对还要住在东方饭店,而且要说服所有的朋友也像他一样选择。于先生看了一下信封,上面贴着一枚六元的邮票。六块钱就这样买到了一颗心,这就是客户关系管理的魔力。

4. 某家电生产企业为用户的家电“过生日”

某家电生产企业的售后服务推出一项新举措——为用户的家电“过生日”,即在用户购买使用该公司品牌家电×周年时(彩电、电脑每满三年,平板电视一年,其他家电每满五年)主动送上“生日”礼物,包括赠送家电生日贺卡,对家电进行维护、保养,征询用户意见等超值服务。其中,2008年3月9日重庆南坪明佳园居民陈女士更是“双喜临门”。这天该家电企业售后服务人员给她女儿和洗衣机一起过了生日。原来五年前的3月9日,陈女士生下了女儿,当天她的老公特意买了台该品牌的洗衣机送给陈女士。服务人员来陈女士家安装洗衣机时,细心的师傅无意中知道了购买这台洗衣机的“重要”意义,便在填写反馈安装信息时特别作了备注。五年后,售后服务人员特意买了生日蛋糕,给陈女士的女儿和洗衣机共同过生日。

5. 海尔公司“针对用户需求生产能洗土豆的洗衣机”

据说四川农民在某年“3·15”投诉时反映,海尔洗衣机质量不好。不好在哪里呢?原来,农民们不仅拿它洗衣服,还用它洗土豆、地瓜。结果发现泥巴糊糊将下水管堵死了。

海尔集团总裁张瑞敏听说后,第一反应与常人一样,很是吃惊。第二个反应就不像常人那样“扑嗤”一声,笑老农“刘姥姥”相,而是果断拍板:开发一种出水管子粗大的洗衣机,既可洗衣服,又可洗土豆和地瓜。海尔真“聪明”,他一方面满足了当地农民的特定需求,尊重消费者的偏好;另一方面也创造了有效需求。农民说海尔的话是有些愚鲁,可换个视角看,不正提供了一条开发新产品的信息吗?

点评:以上的各个案例都体现了先进的客户关系管理思想。在当前“以客户为中心”的经济时代,企业管理必须要从过去的“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生存和发展。

学习目标

通过本章的学习,读者应该能够:

- 熟悉客户的含义及其分类方法
- 掌握客户关系的含义及其类型
- 理解客户关系管理定义与内涵
- 了解客户关系管理发展的动力
- 掌握客户关系管理内容与作用
- 掌握客户关系管理的发展目标
- 理解客户关系管理目标实现策略

1.1 客户关系管理的相关概念

作为全书的主要术语,本节先介绍客户、客户关系、客户关系管理等概念及其含义。

1.1.1 客户的含义与分类

要想了解客户关系管理,首先必须熟悉客户的概念和含义。对于“客户”这一概念,应明

确什么是客户,了解它是如何形成和发展的,对它应该如何进行分类等问题。

1. 客户的概念

在日常的商务活动中,可以看到“客户”几乎贯穿于商业社会各种活动的始终。在家乐福购物时,我们是商场的客户;在学校学习时,我们是学校的客户;在看电视时,我们是电视台的客户;在向阿拉伯国家订购石油时,我们又成了石油供应国的客户。总之,只要细心观察,就可以知道客户这个概念几乎存在于我们社会的一切商务活动中。

综合以上分析,客户是指购买企业产品或服务的个人或企业组织;同时也泛指企业的内部员工、代理商、分销商等合作伙伴,以及企业价值链中的上、下游伙伴,甚至竞争对手等。也就是说,本书所指的客户不只是消费者,而是与企业经营有关的任何客户。

根据以上的概念,以下的四类对象都属于企业“客户”的核心范畴内容。

- 消费者——购买最终产品与服务的零售客户,通常是个人或家庭。
- 企业——将购买的产品或服务附加在自己的产品上一同出售给另外的客户,或附加到他们企业内部业务上以增加盈利或服务内容的客户。
- 渠道,即代理商、分销商和特许经营者——不直接为你工作,并且不需为其支付报酬的个人或组织。他们购买产品的目的是作为你在当地的代表进行出售。
- 内部客户——企业或联盟公司内部的个人或业务部门,他们购买产品或服务以实现其目标。其通常是最容易被忽略的客户,同时又是能长期获利的一类客户。

另外,有几个容易与客户混淆的概念需要澄清,它们分别是:营销对象、客户、消费者、用户。营销对象是指企业营销活动的受体,也就是假想的目标客户群和影响到的受众,而不是客户;客户(Customer),就是购买或者有意向购买企业产品和服务的群体,核心是企业在与他的联系过程中掌握了部分关键信息尤其是购买意向;消费者(Consumer),是潜在的客户和客户的集合,泛指同类产品的购买者;用户(User),最好理解,就是正在使用产品或服务的群体,很特殊的一点是,用户可能不是购买产品或服务的客户而仅仅是使用者。

2. 客户的形成

客户的形成和发展过程如图 1-1 所示,下面对其内容进行简单介绍。

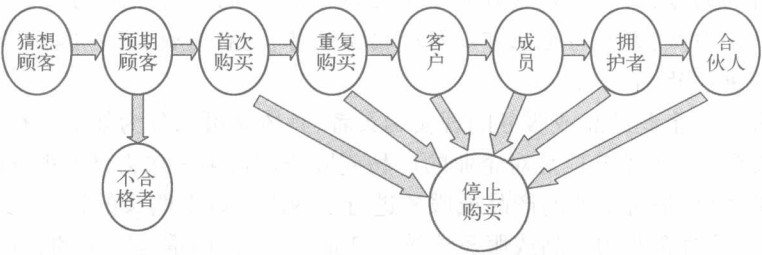


图 1-1 客户的形成过程图

首先是猜想客户,即猜想可能会购买产品和服务的人。企业要把他们确定为预期客户(对企业产品有强烈的潜在兴趣和有能力购买的人)是困难的,不合格的预期客户(由于他们缺乏信用或不能为企业提供利润)将遭到企业的拒绝。企业希望把合格的预期客户转变成首次购买客户,然后再把满意的首次购买客户转变为重复购买客户,但他们可能同时向竞争者购买,因此,企业必须把重复购买客户转化为忠诚的客户,即在相关的产品类目中只购买本企业

产品的人。下一步的挑战是把客户转化为成员,即企业开始为这些参与的客户提供一整套利益相关的成员计划方案,然后再把成员转化为拥护者,拥护者会称赞企业产品并鼓励其他人也购买。企业的最后一个挑战是把拥护者转化为合伙人,与企业共同开展工作。

3. 客户的分类

如表 1-1 所示,对客户进行分类的标准很多,实际应用时需要根据具体的需求来制订。

表 1-1 按照不同标准进行的客户分类

分类标准	划分的客户类型
客户与企业的关系	非客户、潜在客户、目标客户、现实客户和流失客户
客户来源的部门	终端客户(企业产品或服务的直接消费者,包括个人消费者和企业客户) 中间客户(购买企业产品或服务,但并不是直接的消费者,如销售商) 公利客户(代表公众利益,向企业提供资源,然后直接或者间接从企业获利中收取一定比例费用的客户,如政府机构、行业协会或新闻媒体等)
客户所处的地域	国内客户、国外客户、本区域客户、外区域客户
与客户的结算方式	现金客户、预付款客户、赊销客户等
所欠应收款情况	无欠款客户、短期欠款客户、长期欠款客户、呆死账客户等
对企业盈利的贡献	盈利性客户和非盈利性客户;一般客户、核心客户与VIP客户

下面重点介绍第一种分类标准,也就是按照客户与企业之间的关系对客户分类。按照这种方法,可以将客户划分为五类:非客户、潜在客户、目标客户、现实客户和流失客户。

(1) 非客户。与企业的产品或服务无关或不可能购买企业产品或服务的人群。

(2) 潜在客户。它是指对企业的产品或服务有需求和欲望,并有购买动机和购买能力,但还没有产生购买行为的人群。例如,已怀孕的妇女很可能就是婴幼儿产品的潜在客户。

(3) 目标客户。目标客户是企业经过挑选后确定的力图开发为现实客户的人群。例如,劳斯莱斯就把具有很高地位的社会名流或取得巨大成就的人士作为自己的目标客户。

说明:潜在客户与目标客户的区别在于,潜在客户是指主动“瞄上”企业,有可能购买但还没有采取购买行动的客户,目标客户则是企业主动“瞄上”的具有一定购买能力,但是尚未有购买行动的客户。当然,客户与企业可以同时相互欣赏,也就是说,潜在客户和目标客户是可以重叠或者部分重叠的。

(4) 现实客户。企业产品或服务的现实购买者,具体又可以分为如下三种类型。

- 初次购买客户(新客户):是对企业的产品或服务进行第一次尝试性购买的客户。
- 重复购买客户:是对企业的产品或服务进行了两次及以上购买的客户。
- 忠诚客户:是对企业的产品或服务连续不断地、指向性地重复购买的客户。

(5) 流失客户。曾为企业的客户,但由于种种原因,现在不再购买企业产品或服务。

以上五类客户之间是可以相互转化的。例如,潜在客户或目标客户一旦采取购买行为,就变成企业的初次购买客户,初次购买客户如果经常购买同一企业的产品或者服务,就可能发展成为企业的重复购买客户,甚至成为忠诚客户。但是,初次购买客户、重复购买客户、忠诚客户也会因其他企业的更有诱惑的条件或因为对企业不满而成为流失客户;而流失客户如果被成功挽回,就可以直接成为重复购买客户或者忠诚客户,如果无法挽回,他们就将永远流失,成为企业的“非客户”。客户流转模式如图 1-2 所示。

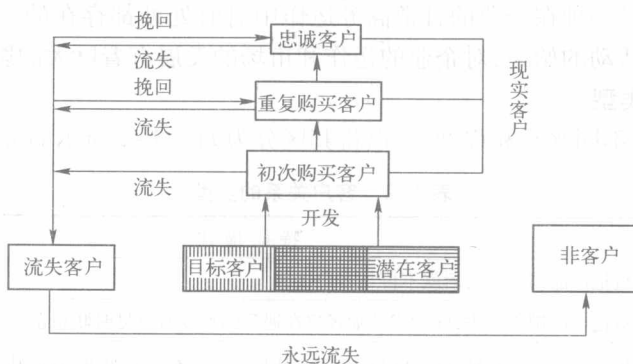


图 1-2 客户流转模式

(资料来源:苏朝晖. 客户关系的建立与维护[M]. 北京:清华大学出版社. 2007.)

1.1.2 客户关系及其类型

1. 对“关系”的解释

在汉语大词典中可以查到,对“关系”一词的解释包含如下五个意思:

- (1) 事物之间相互作用、相互影响的状态。如:小王跟这件事没有什么关系。
- (2) 人和人或人和事物之间某种性质的联系。如:社会关系、党群关系等。
- (3) 有影响或重要性。如:没有关系,不会出什么大乱子的。
- (4) 泛指原因、条件。如:由于时间关系,我就不再往下讲了。
- (5) 牵涉。如:交通安全是关系到千万人家庭幸福的大事。

从上面五种解释中,可以对“关系”一词有一个大概的了解。关系是指两个人或两组人之间相互的行为以及相互的感觉。关系发生在人以及由人构成的组织之间;包括行为和感觉两个方面,二者缺一不可;并且行为和感觉是相互的。

2. 客户关系的含义

从上面对“关系”的解释中,可以推断出客户关系是一种企业与客户之间多方面的联系和利益权衡。对照上面“关系”一词的解释,可以来分析客户关系所包含的意思。

首先,客户关系是企业与客户之间相互作用、相互影响的一种状态,可以是一种价值链上、下游关系,可以是一种消费和提供消费的关系,或是一种非直接利益上的合作关系。

其次,客户关系既是人与物的关系,也可以是人与人,或者物与物的关系。客户关系在这方面很重要,一个商店可能价廉物美,但是服务态度极其恶劣,那么人们有可能到那些物价比较昂贵,但是服务态度好的商店消费。

第三,客户关系是一种原因和条件。客户关系的形成,源于客户对企业的某种需求。同时,客户关系的产生,也是很多企业发展和战略制定的条件。只有把握足够多的客户,并了解足够多的客户信息,才能对市场作出合理的预测,以便满足市场的需要。

第四,客户关系是一种影响和重要性的表现。客户关系的形成和存在的状态,能够反映出企业销售和生对市场的影影响程度。如果一个企业的产品在相关市场中赢得了 20% 以上的客户,那么就可以断定这家企业是一家在该市场中比较重要的企业。

第五,客户关系也是一种事物之间的联系。在交易过程中通过各种事物使得其中的人和人之间发生联系,事务和事务之间发生联系。而客户关系管理研究的就是这种联系。

总之,客户关系是一种在企业的日常商务运作中时时处处都存在的一种市场行为和联系状态,它贯穿于商务活动的始终,对企业的运作和市场的发展有着巨大的影响。

3. 客户关系的类型

按照客户关系的不同水平和程度,可以将其区分为如表 1-2 所示的五种类型。

表 1-2 客户关系的类型

类 型	特 征 描 述
基本型	销售人员把产品销售出去后就不再与客户接触
被动型	销售人员把产品销售出去,同意或鼓励客户在遇到问题或有意见时联系企业
负责型	产品销售完成后,企业及时联系客户,询问产品是否符合客户的要求,有何缺陷或不足,有何意见或建议,以帮助企业不断改进产品,使之更加符合客户需求
能动型	销售完成后,企业不断联系客户,提供有关改进产品的建议和新产品的信息
伙伴型	企业不断地协同客户努力,帮助客户解决问题,支持客户的成功,实现共同发展

以上五种客户关系类型之间并不具有简单的优劣对比顺序,因为企业所采用的客户关系类型既然取决于它的产品以及客户的特征,那么不同企业甚至同一企业在对待不同客户时,都有可能采用不同的客户类型。例如,一家家电产品生产企业与它的终端消费者之间常会建立一种被动型的客户关系,企业设立的客户服务中心将听取客户的意见、处理客户投诉以改进产品;但这家企业与大型批发商、专业家电市场、综合零售商场或连锁家电销售机构之间,可能会建立一种伙伴型的客户关系,以便实现产销企业之间的互惠互利。

企业在经营管理实践中,要建立何种类型的客户关系,必须针对其商品的特性和对客户的定位来作出抉择。具体操作中,企业可以根据其拥有的客户数量,以及产品的边际利润水平,根据如图 1-3 所示的思路,选择合适的客户关系类型。

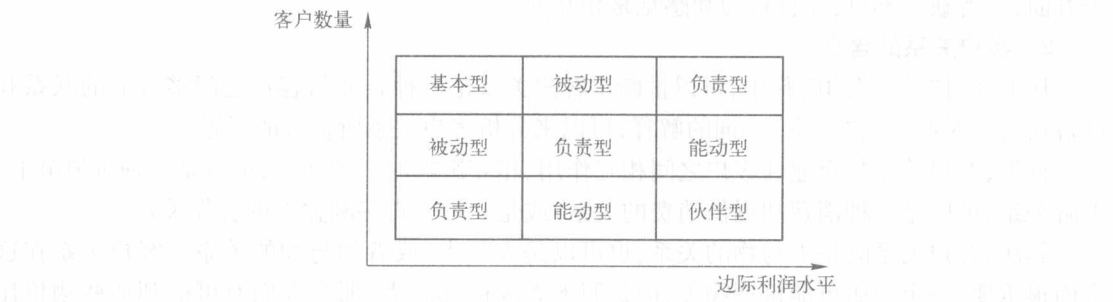


图 1-3 企业客户关系类型的选择方法示意图

一般来讲,企业的客户关系类型并不是一成不变的,那么该如何选择适当的客户关系类型呢?从图 1-3 中可以看出,如果企业在面对少量客户时,提供的产品或服务的边际利润水平相当高,那么它应当采用“伙伴型”的客户关系,力争实现客户成功的同时,自己也获得丰厚的回报;但如果产品或服务的边际利润水平很低,客户数量极其庞大,那么企业会倾向于采用“基本型”的客户关系,否则它可能因为售后服务的较高成本而出现亏损;其余的类型则可由企业自行选择或组合。因此,一般说来,企业对客户关系进行管理或改进的趋势应当朝着为每个客户提供满意的服务和提高产品的边际利润水平的方向转变。

1.1.3 客户关系管理的定义

客户关系管理(Customer Relationship Management, CRM),这个概念最初是由 Gartner Group 提出来的。对 CRM 的定义,目前还没有一个统一的表述,不同的研究机构、专家学者和相关企业均有不同的表述,具有代表性的定义描述有如下几种。

1. Gartner Group 的观点

全球权威的研究组织 Gartner Group 认为,客户关系管理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,最大化客户的收益率。它最早对 CRM 给出了定义,具体如下:“客户关系管理(CRM)是代表增进盈利、收入和客户满意度而设计的企业范围的商业战略。”此处,Gartner 强调的是,CRM 是一种商业战略而不是一套系统,它涉及的范围是整个企业而不是一个部门,它的战略目标是增进盈利、销售收入和提升客户满意度。Gartner Group 认为,所谓的客户关系管理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。

2. 卡尔松营销集团的观点

卡尔松营销集团(Carlson Marketing Group)把客户关系管理定义为:通过培养公司的每一个员工、经销商或客户对该公司更积极的偏爱或偏好,留住他们并以此提高公司业绩的一种营销策略。其主要的任务是:① 搞清楚与某一笔生意相关的客户价值;② 了解这些价值对于每一类客户的相对重要程度;③ 判断如果提供这些价值对公司利益能否产生积极影响;④ 以客户愿意接收信息的方式与客户进行交流,为每一类客户提供他们需要的价值;⑤ 测算结果、验算投资收益。

3. Hurwitz Group 的观点

Hurwitz Group 是世界著名的分析机构,他们认为,客户关系管理的焦点是自动化,并改善与销售、市场营销、客户服务和支持等领域的客户关系有关的商业流程。客户关系管理既是一套原则制度,也是一套软件和技术。它的目标是缩短销售周期,缩减销售成本,增加收入,寻找扩展业务所需的新的市场和渠道,以及提高客户的价值、满意度、盈利性和忠实度。客户关系管理应用软件将最佳的实践具体化并使用了先进的技术来协助各企业实现这些目标。客户关系管理在整个客户生命周期中都以客户为中心,这意味着客户关系管理应用软件将客户当作企业运作的核心。客户关系管理应用软件简化、协调了各类业务功能(如销售、市场营销、服务和支持)的过程,并将其注意力集中于满足客户的需要上。客户关系管理应用还将多种与客户交流的渠道,如面对面、电话接洽以及 Web 访问协调为一体,这样,企业就可以按客户的喜好使用适当的渠道与之进行交流。

4. IBM 公司的观点

IBM 公司所理解的客户关系管理包括企业识别、挑选、获取、发展和保持客户的整个商业过程。IBM 公司把客户关系管理分为三类:关系管理、流程管理和接入管理。关系管理是与销售、服务、支持和市场相关的业务流程的自动化流程管理,使用数据挖掘技术或数据仓库分析客户行为、期望、需要、历史,并具有全面的客户观念和客户忠诚度衡量的标准和条件。接入管理主要是用来管理客户和企业进行交互的方式,如计算机电话集成(Computer Telephone Integration, CTI)、电子邮件响应管理系统(E-mail Response Manage System, ERMS)等,包括行政管理、服务水平管理和资源分配功能。CRM 成功实施的关键是业务流程必须灵活,必须要随商业条件或竞争压力的变化作出相应的改变。