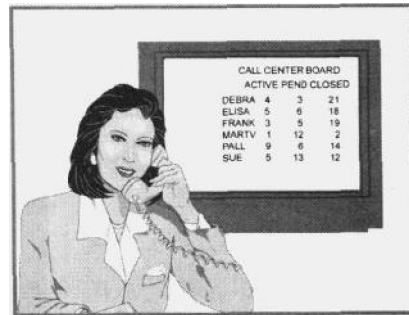


# 第 1 章 CRM 是什么



**在**今天的经济发展中，公司需要忠诚的追随者及高质量的客户。它们还希望在市场上有一个正面的形象，尽管这需要在不能使公司盈利的客户身上花一些钱。滑稽的是，虽然美国正在转向服务型经济，但客户服务满意率却处于历史上的最低水平。正如第 2 章、第 3 章中将要阐述的那样，造成这种感觉的部分原因是 CEO 为了节省成本而采取的措施给客户带来了不良影响，另一部分原因是客户的期望提高了。

例如，公司可能为了减少开支而减少了一些客户服务，但客户并不知道这一改变或没有被通知减少了哪些服务。同样地，客户关系管理(CRM)由于早期没有采用适当的技术经常会降低期望值。这些技术能帮助服务维修部门以有效的成本向用户提供有针对性的帮助。今天的客户在经历了.com 狂潮之后期望值更高了，因为在.com 上的东西，要不然就免费要不然就需要公司进行大量补贴。



## 有关 CRM 的统计

CRM 是 1997 年左右诞生的，它通过以计算机为基础的工具重新定义了客户—公司关系。理论上讲，每一次客户与公司的相互交流都会被记录下来，使得公司有可能主动地为客户提供最好的服务，同时建立销售、市场及管理部门都能够查阅的有关客户偏好的数据库。这些数据能用于降低成本并提高员工的工作效率。

事实上，无论是从时间上讲还是从费用上讲，CRM 系统都不便宜。对一个中型的公司，建立一个典型的 CRM 系统需要花费近 50 万美元，而对大公司则要花费多达 300 万美元以上。并且，近 80% 的 CRM 系统是销往大公司，主要是因为这份钱花得很值。

很少有 CRM 系统出售给小公司的情况出现，部分原因是小公司执行一个 CRM 解决方案与在大公司的费用实际上是一样的。但是，很多小公司付不起这 6 位数的价格。CRM 可能还年轻，但却是严肃的事业。CRM 软件和服务的销售在 2001 年是 250 亿美元，而到 2005 年可能翻 1 倍。

从根本上讲，CRM 是关于人际关系的——卖方向客户提供产品及服务。在这种关系下，客户是为服务或产品付了款的人。也就是说，他们已经经过了买卖过程并正在使用其购买的东西。销售过程的结束即建立了客户—公司关系。换句话说，CRM 并不涉及吸引新的客户。这并不是说好的 CRM 不会吸引新的客户，但其服务的对象主要还是老客户而不是新客户。



客户关系管理 (Customer Relationship Management, CRM) 管理客户—公司关系的动态过程，这一过程使客户选择继续与公司进行互利的

商业交易关系，而劝阻其参与对公司不利的交易。

CRM 中的管理成分在于其对资源的巧妙运用，而不是仅仅提供一个临时救火的办法。CRM 是一个过程，就像一个标准的制造过程或计算机运算法则一样。CRM 是一项技术，它详细规定了要达到特定结果所需要采取的步骤，按照步骤行事大大增加了得到连贯、可重复及可测量结果的可能性。比如说，用某种生产线来制造小装饰品，将能得到质量和成本固定的产品，其投入和产出也都是固定的。

CRM 与现存的客户—公司关系有关。CRM 的过程是动态的，因为其担当的工作以及相应的活动可能随着环境及公司与客户的关系的波动而改变。这就意味着 CRM 要不断地关注客户与公司在时间、金钱或其他资源方面的关系。

CRM 不是销售过程的一部分，不能与销售关系管理（Sales Relationship Management, SRM）相混淆，后者经常假设每位潜在的客户都会从公司购买东西。销售人员是因为销售业绩，而不是因为其对公司长远利益的贡献得到奖励。如果公司的一个客户流失，并不是销售部门的问题，而是客户服务部门的问题。

进一步分析这一定义，就会发现这种客户—公司关系基本上是由客户控制着。客户能选择继续这种关系或走开。在这一点上，这一定义还意味着公司要尽最大的努力维护这种对双方都有利的关系。在这种情况下，客户为维护这种关系只做了很少的努力，比如花点时间从公司订购小装饰品而不是从其竞争对手那里订购。

双方关系的不对称将 CRM 与合伙人关系管理（Partnership Relationship Management, PRM）区分开来。在 PRM 中，双方的关系通常是平等的合伙人关系，正如书面契约协议中规定的那样。虽然每一方都可以选择分手，但存在双方同意的金钱或其他形式的处罚。与此相对应，不对称的客户—公司关系通常是由法律确定的。客户有一定的权力，比如按照有关消费者权益的法律，客户有退货的权力。

对商业互利交易的规定是推动实施 CRM 的根本动因。除非对实施 CRM 可观的投资有一个合理的回报，否则没有人会愿意在 CRM 上花时间和精力。CRM 的实施者希望在两种方式中找到一种平衡，其一是吸引尽量多的可盈利的客户以满足公司的目标（假如公司是为了得到最大的市场份额），其二是吸引少量的盈利大的客户（当目标是利润最大化时）。戴尔（Dell）计算机公司、雪佛兰（Chevrolet）公司以及多克斯（Dockers）公司采用的是前一种方法，而苹果计算机公司、保时捷（Porsche）公司以及阿玛尼（Armani）公司采用的是后一种方法。

CRM 是留住将要失去的客户的方法之一，同样，也是一种管理公司资源以使公司长期的投资回报率（ROI）得到最大化的方法。但 CRM 并不一定意味着要留住老客户。CRM 的目的不是要简单地取悦客户——这只要通过免费发放试用品、服务到家及终身服务就能做到，而是要培养适当类型的回头客。

注意，商业交易与这种关系是分离的。也就是说，即使以后不再有商业交易，这种客户—公司关系还是会保留下来的。而且，这种关系还可能继续，比如客户会要求公司进行产品支持，回来调换有缺陷的产品，或仅仅是来抱怨产品或服务，当然，客户也可能打电话或写信对公司的服务表示完全的满意。但是，在 CRM 中，很多客户与公司的联系都被认为是带有问题的，而且问题的解决会给公司带来成本。在有些情况下，这种成本可能会表现为对公司未来的投资，比如当客户发现产品的缺陷或问题需要公司解决时，就能促使公司以后生产出更好的产品。很多从事软件开发的公司应用这一办法，故意提前很多时间在发行产品之前发行一个 beta 版，让用户花钱来测试产品。

当客户—公司关系变得对公司没有利润时，维系这种关系的动力通常就会改变。在这种情况下，即使客户有可能脱离这种关系，公司在保持这种关系方面的投资仍会较少，且往往与客户投入的努力不成比例。比如，一个客户可能打了半个小时的电话，听到的仅仅是客户关系代表说公司解决不了问题。

公司可以主动地阻止客户与公司进行无利可图的交易（比如，打到客户支持部来的电话）。让客户在电话里无定期地等候、忽略客户写来的抱怨服务

不好的信件和以冷淡甚至粗鲁的态度对待客户等，都是阻止客户与公司联系的方法。只要能做到将公司对该客户今后的期望值进行管理，这种阻止带来的痛苦将会减少。

非盈利性客户不仅仅局限于那些在短期内会给公司增加成本的客户，还包括那些将来给公司带来盈利性交易的可能性很小的客户。比如，一个信用卡用户总不喜欢用其信用卡或每月只用那么几元钱且月底全部付清。就眼前来说，他每个月都要消耗公司的钱，因为公司每个月都要给他寄去对账单且要处理其交易。将来他会是一个盈利的客户、一个不盈利的客户还是一个中性的客户呢？信用卡公司只能通过他的身份以及过去的购物模式做出判断。

在没有其他信息的情况下，公司可能倾向于阻止该客户参与公司的业务，比如说，提高其信贷利率。但是，如果公司知道该客户即将从法学院毕业，公司最好还是让该客户高兴为好。相反，如果公司知道这是一个挥金如土的人，没有工作、正要离婚或在不久的将来破产的可能性非常大，那就没有必要专门去取悦他了。

为了描述 CRM 打算解决的问题的复杂性，让我们来看看下面的情况。



在一套有三个宽敞房间的大学公寓里，三位 20 来岁的室友——黛布拉、坚和保罗——正坐在厨房的桌子旁讨论即将召开的晚会。保罗是一位学历史的研究生，黛布拉是学文科的很有魅力的本科生，他们两人都是单身。但是与保罗不同，黛布拉似乎总有约会。坚是附近一家餐馆的服务员，与餐馆经理鲍伯正在认真地交朋友，周末她经常不在屋里，而是坐鲍伯的车去海滩。

当他们三人看着晚会通知并讨论着每人应该给朋友和熟人发多少份邀请时，每个人对晚会的期望是明显不一样的。保罗希望在晚会上认识潜在的女朋友。黛布拉只是想玩得高兴，如果真有人让她感兴趣，那更好。而坚则想要炫耀她的男朋友。

在开晚会的那个晚上，天气很好，出席的人比预料的的多。男男女女可能多达 100 人，从学生到经理都在享受音乐、食物并相互交谈。在晚会期间，保罗设法与 6 位女士跳了舞并让其中的 3 位留下了电话号码。同往常一样，黛布拉总是被想引起她注意的男人们包围着。她将电话给了舞会中最英俊聪明的 4 个人，并以客气的方式拒绝了其他的追求者。相反，坚的注意力只是在鲍伯身上，她将他介绍给朋友们，只与他跳舞并享受欢乐的气氛。鲍伯似乎的确玩得很高兴且被坚迷住了，只有一次坚发现他的眼神在黛布拉身上停留了一小会儿。

第二天早晨清理卫生时，三位室友都认为晚会总的来说开得很成功。保罗有了三位有发展前途的女友，希望后面的几个星期能有进一步的了解。同样，黛布拉期待那几个最有希望的男人会打电话来。坚是这三个人中热情最低的，有点吃黛布拉的醋，同时有点怀疑鲍伯对他们之间关系的承诺。

## ■ CRM 的关键概念

这个有关黛布拉、坚和保罗的故事还将在本书的其余部分中继续，这些故事描述了有关 CRM 的关键概念。

### → CRM 不是什么

上面的故事强调了客户、销售和合伙人关系管理方法的不同。黛布拉、坚和保罗之间是互利的业务关系，因为他们一起租住房，均摊房租，且负有共同保持房屋干净整洁的责任。在这个例子中，这三位室友共同负责管理他们的关系，他们对他们的合伙人关系负有同等的责任。保罗是单身，他在晚会上的兴趣就是确定并锁定要约会的女士。晚会上在与几位女士接触后，他确定了其中的几位他想约会的女士。同样，即使黛布拉有几位男朋友，她也总是在寻找更好的目标。他们要出售的产品是他们自己。保罗和黛布拉都与

销售关系管理有关。

而且，黛布拉虽然有几位男朋友正在相处，但很明显她并没有严肃对待，她知道什么时候疏远某个人以便更好地将精力集中在那些更好的人选身上。在这一点上，黛布拉代表一个公司采取特别的 CRM 主动权，而她近来的朋友人选则代表客户。她知道什么时候如何给追求者一点鼓励，而什么时候给他一张冷脸。

## 理解 CRM 的价值

在开始从事 CRM 之前，高层管理者应该搞清楚 CRM 对公司的潜在价值。换句话说，从客户关系的角度来看，目前做生意的方法有什么不妥的地方？需要提的 3 个问题是：

- 引进一个可行的 CRM 系统需要花多少钱？也就是说，在销售、市场和客户服务方面将能节省多少钱？
- 就增加销售额、更频繁与更大的订单以及每位客户更多的利润方面来讲，一个 CRM 系统能增加多少收入？
- 实施 CRM 系统要花多少钱？请记住很多公司花在培训员工方面的钱不会比购买 CRM 软件的钱少。

CRM 经常被认为是改善客户满意度进而长远地提高客户忠诚度的方法。表面上它还是提高公司形象的公共关系活动的一部分。很多 CRM 产品公司号称它们的产品能使公司员工工作起来更容易，然而，这些主观的结论是很难定量测量的。

### → 认识自我很重要

在这个故事中，三位室友很明显是了解他们自己的，起码在处理他们之间的关系这点上是这样的。他们了解自己的需要，了解为了维护这种关系他们要贡献什么和放弃什么，以及什么样的合伙人对他们最适合。

与 CRM 类似，这三位室友的故事突出了公司文化在客户—公司关系中的重要性。虽然以客户为中心的方法在当今的商界中盛行，但如果不经常地反省则是危险的。公司文化有可能最终会影响对客户的认识和处理方法。虽然文化没有对与错的区别，但这个问题是具有内部一致性的。如果客户支持人员被告知要尽可能以各种可能的方法为客户服务，但客户支持部门人员却严重不足，忙得不可开交，就不仅会损害公司—客户关系，同时也将损失内部资源。

### → 技术在 CRM 中扮演重要角色

虽然与 CRM 有关的大多数问题是人与人的关系方面的，但技术也会为 CRM 提供帮助。在这个故事中，保罗要用电话与他在晚会上认识的三位女士继续对话。同样，鲍伯和坚在周末外出也要依靠交通工具。

### → CRM 是一个过程

保罗、黛布拉和坚按照一般的礼节进行社交。虽然看上去是完全随机的，但各种关系实际上是按照一定的规范和过程发展的。让我们来看大多数关系是怎样形成的：一个人注意到另一人，可能因为他们有共同的经历或在一起娱乐，或是外表上的相互吸引，也可能是一个偶然的相遇（比如，在一个杂货店里都要购买同一个品牌的香皂）。

无论开始是怎样接触的，也不管他们的相遇是否因为有一方特别努力去与另一方联系，其动力可能是因为一方控制着另一方想要的东西，或因为相互之间存在吸引力，或仅仅是因为没有更好的选择。一旦关系被建立，双方都有要维护的愿望。以坚的情况为例，这就意味着邀请她男友来参加晚会，向朋友们介绍他，尽她最大的努力让他高兴。同样，鲍伯作为答谢，给坚打电话让她来参加他的活动。

### → CRM 决定关系寿命的有限性

每种关系都存在着一个寿命的问题。即使坚明显想维护他们的关系，但

她没法不注意到鲍伯徘徊的目光。假如他们一起被搁浅在一个荒芜的小岛上，那么在获救之前他们的关系就不会受到外来的威胁。也就是说，除非他们之间有一个相互补充的长期需求，否则他们的关系有可能最终会慢慢破裂。

一个长远的关系通常需要参与各方之间的相互平等交换。在两个人的关系中，如果一方只是单向地牺牲自己的利益来满足对方的需要，逐渐地，他会变得很生气，他们的关系就会受到威胁。在坚的例子中，这种威胁可能是他们的关系被另外的关系取代，或者如果他们结婚了，可能会以离婚告终。

对应于客户与公司的关系，就是说客户不能正确合理地使用免费无限制客户支持。为了避免客户不合理地滥用客户支持，很多公司通过限制免费客户服务的适用范围来限制客户—公司关系。被限制的客户要选择付款式的继续服务，这种付费可能是基于小时数，也可能是基于双方约定的方式。

### → 对一贯性的需求

任何客户—公司关系的关键在于公司要维持一贯的形象。迪斯尼为了给人们其角色形象的真实印象，在其角色打扮好之前，是不会将其公诸于众的。哪怕是表现上细小的不一致，都可能改变一个人或角色的形象。比如，如果达斯·维德<sup>1</sup>在电影《星球大战 III：杰迪的归来》中脱下面罩变成一个老伯伯，就永远地削弱了他在早期的星球大战电影中树立的角色形象。

公司形象的塑造也是这个道理。比如，如果一个“绿色的”公司被发现向公共的下水道里排放有毒废品，这家公司就别指望恢复其开始时的形象。公司和人一样，我们更看重其表现而不是语言。

### → 对公司—客户期望进行管理

也许管理相互关系的最大挑战是确立和管理共同的期望。比如，忠诚是真实的吗？是来自双方的吗？是可信赖的吗？规则是什么？最近的交易是一

1 达斯·维德（Darth Vader）：美国著名影片《星球大战》中的一个角色。

次性的呢还是长期关系的开始？

黛布拉对忠诚的期望显然和坚对她与鲍伯关系的期望不一样。但我们不知道坚的男友及黛布拉的追求者的期望是什么。在管理客户—公司关系时，基于短期和长期的期望，客户和公司都应该明白什么时候走开，什么时候要坚持下去。

### → 关系建立的起因决定了关系的性质

开始建立关系时的情况会影响短期及长期的期望。如果保罗在一开始时介绍自己为黛布拉的男友，后来与他一起跳舞的女士对其发出的跳舞邀请就会有不同的期望。也就是说，他的邀请就会被看做是作为晚会主人的邀请，而不是要进一步发展关系的那种。

同样地，在一个弹子游戏小卖部买东西的客户不要太指望价格方面的优惠，因为小卖部的人知道他也许永远不可能再见到这位客户了，更何况这卖东西的人还可能是雇员而对价格作不了主呢。换句话说，在其最近的商业交易条件下，不会有未来的交易关系，所以也就没有理由对这一特定的客户做出让步了。

### → CRM 所涉及的关系是复杂的

生活和关系都是复杂的——即使是三个人共住一套房间也是如此。未说出来的内部规则，比如，坚的男友对黛布拉是禁止的，和外部规则，比如，房租要按时支付，必须要遵守。也有隐私和安全方面的规则，如黛布拉的房间可能是不会让她的室友进入的，黛布拉的室友也希望她尊重他们的隐私。这三位室友的关系中比较奢侈的部分是，因为他们经常能见面，所以他们关心的问题能摆到桌面上来加以解决：而在很多客户—公司关系中这是不可能的。

在客户—公司关系中，客户期望他们的交易是安全的且是保密的——这种期望并非总能满足。这里有外部的约束，比如，适合于保护客户隐私权的联邦和州法律，地方的、地区的和州内的政策以及一系列需要处理的社会问

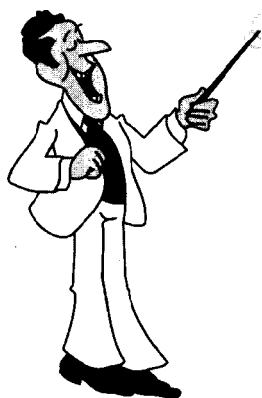
题。再将竞争者的因素考虑进去，这个系统的动因和假设就会立即变得很复杂。

## 小 结

客户关系管理（CRM）从根本上讲就是管理机构中人们之间的关系以及客户与公司的客户服务代表之间的关系以改善盈亏状况。CRM 承认技术的作用，自觉性的重要性，客户—公司关系的有限性以及和服务质量的一贯性的需求。有效的 CRM 以过程为基础，包括对客户期望的管理。

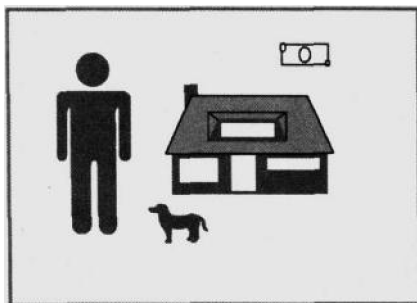
芳香总是留在赠送玫瑰  
的人手中。

——何达·贝佳( Heda Bejar





## 第 2 章 客户眼中的 CRM



### 在读完本章后你将能够

站在客户的角度重新审视客户关系管理。

- ✓ 理解客户的期望在客户—公司关系中的重要性。
- ✓ 理解商标在客户—公司关系中的意义。
- ✓ 定义忠诚的作用以及怎样将其用于预测和改善客户的行为。
- ✓ 正确评价触点的重要性。

**大**多数 CRM 活动的焦点是客户。公司收集有关客户的信息，建立客户行为的预测模型，探索控制客户与公司相互作用的方法。因为客户—公司关系是一个终身的命题，站在客户的角度去理解这种关系是很有意义的。为了帮助描述这种观点，让我们再来看第 1 章中所描述的三个室友的例子。

## 保罗的自行车

保罗那天在晚会上遇到了几位有潜在希望的女朋友之后一个月，他与其中一位叫朱丽叶的女士进行了第二次约会。朱丽叶是一位骑车爱好者，她邀请保罗与她一起进行 30 英里的骑车越野。保罗也正想以这次骑车为由将自己已购买了 8 年多的破车整修一下。

保罗来到了 4 年来一直为他的车进行小修的自行车店。他一进门，店老板汉克就叫着他的名字友好地跟他打招呼。在店里，保罗被淹没在车架、组件、头盔、车锁、水壶和其他零部件的多种选择中。汉克于是将保罗拉到一边，并给他看一些适合他并且价格在他可接受范围内的名牌山地车。汉克还给保罗看了一些非名牌的车子，其价格大约只有最便宜的名牌车的一半。车架不够结实，组件不够轻，喷的漆不够亮，车架有 5 年的保修，价钱倒是不错。比较而言，名牌车的车架是终生保修且有更多轻巧的部件。保罗带了一大叠小册子回家。由于手中有了价格单，所以他开始在网上寻找一款价格更便宜的名牌车。

在网上，保罗设法找到了他喜欢的自行车——价格比汉克店里便宜 100 美元。但是他不习惯通过因特网从他以前没有买过东西的公司购物。保罗不知道怎样做才好，于是给汉克打电话问他从他那里购买自行车有什么好处。汉克强调说他做了 20 多年的生意，他是几个著名品牌的授权代理，他对所有的零部件提供为期一年的无条件质量保证且服务费用都已包含在价格内。在考虑了一个晚上并且核查了其银行账户之后，保罗决定从汉克那里购买名牌自行车。汉克承诺会按时准备好车子并在保罗与朱丽叶星期六出去之前试用。

当与朱丽叶一起上路时，保罗骑上了漂亮的自行车，这样就可以让自己想一想行进路线和约会的事，而不用担心轮胎会漏气或者车闸会在山坡上失灵等。但是保罗发现即使是山地车也不是坚实得

不会出毛病。当他通过一片葡萄粒大小的石子地带时，车子断了 2 根辐条。虽然这种损坏不至以让其缩短 30 英里的山地旅行，但是轮子已有显而易见的振动，且下次出行前无疑得先将其修好。

将自己和朱丽叶的自行车锁到他的汽车顶上后，在去朱丽叶住处吃饭的路上，保罗在汉克的自行车店将要关门时打电话问什么时候可以将车送去修理。汉克告诉他不要着急，在星期天中午去商店上班的路上他会顺便去取自行车，并且会在星期一晚上之前将车修好送回。正如他所承诺的那样，汉克在星期天中午之前去取车了。他还留下了一部临时代用的车，以便保罗下午需要骑车时有车骑。

与此同时，朱丽叶顺路来看看保罗并给他看一家她经常从那里购买自行车配件的网络邮购公司的产品目录。因为她是该公司的会员，每年她付给该公司 20 美元，就能收到特殊产品通知，享受第二天即免费发货的权利，且技术服务人员随叫随到。他们看了一遍目录，为保罗的车找到了几种车筐以便出行时放衣服及食物之用。因为保罗不喜欢用信用卡在网上付账，朱丽叶建议将几个车筐放在她的下一个订单中，这样他就能免去邮寄费用且享受会员的折扣。

星期一下班回家时汉克顺路将保罗的车送回并取走了代用车，一切都是免费的。保罗对其服务很满意，因此接下来的星期五就从汉克的店里购买了几个原打算从网上订购的那几种车筐。

## ■ 关键问题

保罗与自行车店主的关系及朱丽叶与邮购公司的关系从客户的角度反映了几个关键的 CRM 问题：

- 公司能够管理客户对他们未来与公司关系的性质和价值的期望。自行车店主告诉保罗他能从与商店的关系中得到什么：在其购车的第一年，商店免费为其维修任何部件。这样保罗知道商店重视与他的生意且期望未来能得到好的服务。

- 品牌效应对于确立客户的期望是非常重要的。是买一辆省钱的非名牌车还是买一辆省心且形象好的名牌车呢，保罗开始时就曾对此犹豫不决。
- 公司接触点的完整性、可得性和一贯性对于确立和保持客户—公司关系是至关重要的。汉克在与保罗沟通的过程中前后是一致的，他不断地向保罗保证他们的良好关系会保持下去。

客户—公司关系的动力是复杂的，既取决于已知因素又取决于未知因素。汉克和保罗都得为对方未来的表现做出一些假设。

- 客户的表现能通过模拟客户对客户—公司关系的理解而加以预测。保罗不愿在网上将自己的个人信息发送给自行车公司，因此，尽管网上的自行车比较便宜，他也没有选择从网上购买。

这些问题将在以下部分中继续讨论。

## ■ 管理客户的期望

客户对于商业关系具有一些期望是合理的，比如高质量的产品、及时的服务以及物有所值等。保罗期望本地的自行车店提供适合于他的服务，希望网上的商店提供更多的选择及更优惠的价格。他的期望主要来自于自己的经验及朋友们的经验。又如，朱丽叶向保罗推荐服务很好的邮购公司，部分原因是她多付了钱而使她有别于其他的客户。

### → 不断增长的客户期望

随着网络的出现，像很多精通网络的客户一样，保罗期望他的钱能为他带来更多的价值。不管是否合理，他希望零售店能更快地做出响应，特别希望自行车店提供更好的服务。他希望汉克能对得起他亲自到其自行车店里来，而没有仅仅打个电话发个邮件来订货。保罗希望汉克对自己好，特别是因为他正考虑买一辆很贵的名牌山地车。同时，因为他与诸如 Amazon.com 等网上公司打过交道，他会希望他订购的任何东西第二天都会以特快专递的方式送到他的桌子上。

## 管理客户的期望

虽然客户的期望正在增长，但这只是一个相对的现象。当然，客户对无限循环的语音邮件支持系统已经越来越感到失望，但是，这种失望是由于期望的提高引起的，还是由于无法与真正的代表进行交谈引起的，却是个有争议的问题。而且，接受了很好服务的客户不会像被怠慢的客户那样容易争吵。

为了评价应用 **CRM** 系统来支持好客户（可盈利的客户）的潜在价值，要问的关键问题包括：

- 竞争对客户管理有什么影响？整个行业以及相关行业的竞争都会影响客户的期望。
- 客户接触点（电话、传真、电子邮件、网络和亲自服务）与客户的预期有什么不同？
- 除了可盈利性以外，以什么准则区分好的和坏的客户？是他们需要的客户支持的数量，每月或每年的交易量，还是平均交易额的大小？
- 好的客户经常使用哪一类接触点？不好的客户（不能盈利的客户）呢？

例如，假如已经知道盈利的客户比非盈利的客户更喜欢电子邮件服务，则客户服务代表从电话转到电子邮件服务将会改进公司的盈利情况。及时地确定哪个客户是好的或不好的，才真正是 **CRM** 要做的工作。

保罗还期望更多——更好的质量、更优惠的价格和更快捷的服务。但是，正如图 2-1 中所描述的那样，公司一般都是在市场上进行质量、价格和服务速度方面的竞争。最成功的公司只在以上的一个方面中竞争，很少有公司在两个方面竞争并能生存下来的。例如，网上自行车公司参与竞争的是价格，