

客户关系管理的演变

本章学习目标

1. 了解客户关系管理的产生与发展；
2. 认识管理客户的重要性；
3. 熟悉和掌握数字经济所带来的客户关系管理工具的变化；
4. 熟悉和掌握客户关系管理的内涵、本质和思路。

引导案例

华为公司——以客户为中心

通信行业一直是资本重度青睐、人才大批涌入的热门领域，也是长期以来欧美商业巨头的必争之地。尽管行业环境恶劣，但我国最优秀的民族企业之一——华为依靠其优秀的技术创新能力以及亮眼的海外市场经营绩效，跃居全球通信行业的技术和市场最高点，成为参与领跑的龙头企业。一家成立仅仅30余年的中国民营企业，是如何在竞争激烈的红海市场中顽强生存并不断成长的呢？

华为的总裁任正非曾经公开表示：“华为走到今天，就是靠着对客户需求宗教般的信仰和敬畏，坚持把对客户的诚信做到极致。”在华为的发展过程中，其一直坚持“以客户为中心”的核心价值观，并将“为客户服务”作为华为存在的唯一理由。

在初创时期，华为致力于成就客户的传奇故事广为流传。在中国偏远的农村地区，电信线路被老鼠咬断致使客户网络中断的情况时有发生。而当时提供服务的跨国电信公司都认为这不是他们应该负责的问题，因此偏远地区的客户长期被此问题所困扰。华为发现这一问题之后，积极研发相应的解决方案，不仅为客户解决了难题，强化了客户关系，还让公司在开发防啃咬路线等坚固、结实的设备和材料方面积累了丰富的经验。除此之外，针对客户提出的问题，华为制定了24小时随时响应制度；针对早期华为设备经常出现故障的问题，华为的技术人员总是等到客户晚上不使用设备的时间段才进入客户的机房中维修设备。这与西方公司只提供优质的技术和产品、忽略服务的经营模式大不

相同。这一改变不但帮助华为赢得了真正关心客户需求的美誉，而且促使其构建起自身的竞争优势。

在“以客户为中心”的核心理念指导下，华为将企业文化定位于高绩效文化。究其原因，就是公司若要持续不断地满足客户对低价、优质和完善服务的需求，那就必须具有强大的价值创造能力，而这种能力在企业内部的体现就是高绩效。与此同时，基于客户需求导向，华为确立并持续优化其研发、创新和服务策略、人力资源管理模式以及组织变革方向和进程。以研发策略为例，2010年，华为的技术研发能力已基本可以同西方先进企业媲美，进入从“以技术为中心”向“以客户为中心”的转型阶段。为矫正研发体系中工程师“技术至上”而忽略市场需求的片面思想，华为出台硬性规定，每年必须有5%的研发人员转做市场，同时也有一定比例的市场人员转做研发以提升研发部门对市场的敏感性。除此之外，在人力资源管理体系中，客户满意度作为从总裁到各级管理人员的重要考核指标之一。华为建立了一整套满意度管理的闭环体系，其中包含：定期开展分层级的针对第三方、业务和项目满意度调查工作；实时跟进调查结果并及时评估；如果发现满意度较低的情况，由负责人及时约谈并整改，同时也会配合专人负责后续的监督和落实。

华为秉承着“以客户为中心”的核心理念，年年都会取得优异成绩。同时华为轮值董事长徐直军明确表示，为客户及伙伴创造价值，有质量地活下来是公司未来5年的战略目标。

资料来源：王伟立、任正非：以客户为中心[M]。深圳：海天出版社，2018。

1.1 拥抱客户的时代

从社会经济形态的演变进程来看，每当科学技术出现重大突破并应用于实践，以及逐渐向各个领域广泛渗透时，就会促进经济的结构进步。随着互联网的兴起，特别是云计算、大数据、移动互联网、人工智能、物联网等新兴科技在产业中的运用，意味着一个新的产业时代已经来临，在国家数字经济发展战略引领下，我们正在大步跨入以互联网为基础的数字经济时代。



扩展阅读 1.1 “客户，您是总裁”——创维集团的经营观念

步入数字经济时代，代表知识资源、创新能力等以人力资本为主要形式的智力资本已跃居领导地位——只要拥有创新的商业模式，市场就会充分兑现企业的“客户”价值。现代企业正在迎来一个真正个性化、一对一的“以客户为中心”的时代……

1.1.1 客户关系管理的兴起

“客户关系管理”这个概念设立的初衷是为了更好地理解 and 迎合客户需求的尝试与失

败。人们往往认为客户关系管理是与呼叫中心（call center）、技术驱动型销售、自动化营销/销售、数据库营销和互动营销等相关概念联系在一起的，也有人认为客户关系管理跨越了这些领域，但是不少人更倾向于认为它是技术而不是信念和哲学。实际上，客户关系管理是对客户咨询/服务柜台、客户服务中心、企业资源计划（ERP）、数据挖掘、关系营销和数据库营销等术语进行整合之后的发展，弥补了以前术语不能很好地覆盖上述话题的不足。

客户关系管理的产生体现了两个重要的管理趋势的变化：首先，企业从以产品为中心的模式向以客户为中心的模式转变。随着各种现代生产管理和现代生产技术的发展，产品的差别越来越难以区分，产品同质化的趋势越来越明显，因此，通过产品差别细分市场赢得竞争优势变得越来越困难。其次，客户关系管理的产生还表明了企业管理的视角从由内向外型转换为由外向内型和内外互动型。众所周知，互联网及其他各种现代交通、通信工具的出现和发展催生了全球一体化，企业与企业之间的竞争也几乎变成了面对面的竞争，一个充满竞争与合作的关系型企业时代正在来临。

1.1.2 重心转移——从产品到客户

“以客户为中心”的表述，多年来一直频繁地出现在企业管理活动中。传统“以产品为中心”的营销理论指导企业围绕着产品（product）、价格（price）、地点（place）、促销（promotion）的4p展开营销管理，而以“客户为中心”的营销理论则强调并实践客户/消费者（customer/consumer）、成本（cost）、渠道（channel）、方便性（convenience）的4C理论模式。

只有在数字经济时代中，企业才真正具备了实现“以客为本”战略的基本条件。人们之所以更加青睐“以客为本”的战略，是因为它所包含的理念顺应了数字经济的要求，使传统企业也能够参与互联网时代的商业竞争而不被淘汰。

“以客为本”是数字经济时代实施客户关系管理的战略性航标。企业经营管理的核心理念随着经济发展和社会环境的变化不断演变，到目前为止大致经历了以下几个阶段。

第一阶段是“质量第一”。客户所处的市场环境较不发达，产品销售中竞争不激烈甚至不存在竞争，基本上只要企业能将产品生产出来，就能销售出去。这个阶段，企业经营管理的目标就是如何更快、更多地生产出产品，效率和质量是管理的重点。

第二阶段是“销售导向”。随着市场竞争的不断加剧，企业生产出的产品如果卖不出去就无法实现价值增值；为完成商品向货币的转换，“销售中心论”逐渐占据了主导地位，企业在重视产品质量的同时，不断强化营销，追求销售的充分实现。

第三阶段是“价格竞争”。价格竞争可以分为良性和恶性两种。良性的价格竞争有利于优化市场结构和更好地维护消费者的合法权益。各个企业都不断优化产品和服务，力图最大程度地满足所探寻到的客户需求，以谋求市场中的一席之地。在这一时期，我们



扩展阅读 1.2 4P 与 4C 理论

更多地看到的是恶性的价格竞争，即价格战。在红海中谋生存的企业好似最偏爱价格战，但是这也许是他们走向亏损的导火索。囿于产品无差异化和竞争产品相似性高，企业间只能比谁的价格低。你家低，我家比你更低。比来比去，产品利润为零，甚至还得企业倒贴钱。企业要想跳出这个恶性循环就必须生产“差异化”产品或者服务。那么如何生产“差异化”呢？企业管理者们发现只有以客户为中心，持续发掘并开发客户的需求才能探寻到客户愿意买单的“差异化”。

第四阶段，对今天的企业来说，“以客为本”成为企业营销战略的核心诉求。客户需求构成了事实上的市场，因此也成为企业获利能力的根源——客户的满意，是企业效益的源泉。可以说，企业真正将客户需求的满足及其满意程度作为经营管理的中心理念时，一个客户导向的时代才真正到来。互联网正在改变企业的管理模式，也将彻底改变企业与客户交流互动的方式。如何获得客户、抓住客户，维护与客户的关系，维持客户的忠诚度，并通过他们影响更多的潜在用户、扩大市场份额，让客户感受到企业对他们的重视从而增进彼此的信任等，是当下所有企业应当关心的问题。

从企业实际的运营模式中可以进一步了解“以客为本”导向的重要性。目前，在国家政府宏观政策和市场需求的共同驱动下，很多企业已将以客户为中心作为立身之本，但仍有部分未成功转型的企业仍固守传统。以销售的实现过程为例，传统企业大多都是以工作习惯或传统流程为主开展销售，销售人员都是独自跟踪自己的销售机会，如通过传真、电话或 E-mail 与客户联络，客户信息将记录在他们各自的计算机或日记本中，然后定期向上级主管汇报，得到审批后形成销售合同。传统销售过程的结果是：销售人员无法跟踪众多复杂的销售机会，更无法综合分析客户的整体需要；销售环节多、周期长，大量重复性的工作中经常出现许多低级错误；信息传输慢，浪费时间，可能会导致合同不能及时提交甚至误失商机；商业信息零散会造成客户丢失或价值低估，更重要的是企业会由于单个销售人员的离职而丢失重要的客户信息；最后，销售环节过分独立，在与市场、技术支持、客户服务等业务环节的协调中，传统手工、低速的销售方式会产生种种不良后果，往往令企业无法承受。

所以，“以客为本”在新商业模式中正得到广泛的认同。企业在设计管理营运模式时，过去比较重视从内部的优势出发，先考虑自己有什么长处；但现在应当鼓励企业先从客户的外部需求出发，再考虑如何提高内部竞争力，以更好地满足市场需求——围绕“客户中心论”的商业模式产生出许多新的思想、新的做法、新的系统和商机。对企业来说，以客为本，如果能形成先进的、集成化的商务解决方案，帮助销售人员及时地收集客户和市场信息，有效地对客户的需求做出反馈，就犹如增添了一件锐利的竞争武器。

1.2 客户成为企业战略的焦点

数字经济时代的营销与以企业为主导的传统营销大不相同。随着智能终端和移动互联网的迅猛发展，以移动设备、社交媒体、数字金融和定位服务为主要特征的场景成为人

们生活和消费的常态。这为消费者带来了更加丰富的信息资源，也让客户拥有了更大的选择空间。客户不再以被动者的角色参与营销，而是以主要决策者的身份判断企业营销是否可行，他们只为能够满足其个性化期望的企业买单，而不再钟情于某一家企业。

因此，数字化时代的营销必须超越产品营销层次，谋求与客户建立更深层次的互动和保持更持久的关系。在这样的环境下，企业不得不重视客户资产，重点关注那些能够与顾客建立联结的接触环节，深入贯彻以客户为中心的管理理念，持续提高自身客户关系管理能力，以求得在数字市场中的一席之地。

1.2.1 管理客户的重要性

现代管理学之父彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）曾说：“顾客是企业存在的理由，企业的目的就在于创造顾客，顾客是企业营收与获利的唯一来源。”由此，管理客户的重要性可见一斑，其重要性主要体现在以下几个方面。

（1）降低企业维系老客户和开发新客户的成本

客户关系管理使企业与老客户保持一种良好而稳定的关系，这就为企业节省了一大笔向老客户进行宣传、促销等活动的费用。此外，好的客户关系会使老客户主动为企业进行有利的宣传，通过老客户的口碑效应，企业能更有效地吸引新客户，同时减少企业为吸引新客户所需支出的费用，从而降低开发新客户的成本。

例如，可口可乐公司创办人阿萨·G. 坎德勒（Asa Griggs Candler）曾有一句名言：“即使我的企业一夜之间烧光，只要我的品牌还在，我就马上能恢复生产。”可口可乐为什么这么“牛”？不就是因为它的产品有着数以亿计的忠诚客户吗？也正因为如此，可口可乐用于维系老客户和开发新客户的成本可以相当低。

（2）降低企业与客户的交易成本

客户关系管理还使企业和客户之间较易形成稳定的伙伴关系和信用关系，这样，交易就容易实现，并且由过去逐次逐项的谈判交易发展成为例行的程序化交易，从而大大降低了搜寻成本、谈判成本和履约成本，最终降低了企业与客户的整体交易成本。

（3）促进增量购买和交叉购买

客户关系管理可以增加客户对企业的信任度，因而客户增量购买（即客户增加购买产品的金额）的可能性就会增大；反之，客户就可能缩减其购买量。

例如，当客户购买小米手机时，他就会被邀请进入小米社区。在线上社区里，他不仅可以浏览到小米插线板、小米打印机、小米空气净化器等一系列产品的介绍，还可以查看各个产品的相关带图评论和评测。在观看评测的同时，客户也会被评论者所展示的小米全生态的消费场景所打动。其中一个场景是：回家前，小米手机就可操控打开家中的加湿器；回到家后，坐到沙发上用小米手机打开小米电视；看着电视的同时，用手机连接上了家里的打印机就将一天游玩时所拍摄的照片打印了出来……客户在购买小米手机后，会不由自主地购置小米打印机、小米扫地机器人等其他产品。由此，小米公司通

过线上社区极大地降低了客户管理成本，增强了客户黏性，与客户建立了良好关系，同时也实现了客户的增量购买。

客户关系管理还可以使客户交叉购买（即客户购买该企业生产的其他产品或拓展与企业的业务范围）的可能性变大。例如，购买海尔冰箱的客户，如果与海尔公司建立了良好的关系，当其需要购买电视、洗衣机、手机、电脑时，就比较容易接受海尔公司生产的相关产品。

（4）给企业带来源源不断的利润

传统的管理理念乃至现行的财务制度一开始只把厂房、设备、资金、股票、债券等视为资产，后来又把技术、人才也视为企业的资产。如今，人们逐渐认识到，“客户”及“客户关系”也是企业的重要资产，它能为企业带来利润。

低重复购买率一直是困扰房地产企业的头号难题，万科地产却因此而受益。万客会（万科所建立与用户互动的社区）资料显示，在万科地产现有的业主，万客会会员的重复购买率高达 65.3%；而且有 56.9%的业主表示其将考虑再次购置万科的房产。更夸张的是，在地产界流传着这样一种奇怪的现象，每逢万科新楼盘开盘之际，总会有老业主自发前来捧场，随之而来的是不菲的推荐成交单。借此，万科地产的推荐成交率居高不下，部分楼盘甚至能够达到 50%。忠诚用户的满意与推荐帮助万科地产打出了一张又一张响亮的名片，也为其招徕一笔又一笔的生意。

我国家电行业著名企业海尔集团首席执行官周云杰在主管市场期间每天上班的第一件事就是登录海尔的 CRM 网站按地域和产品查看相关信息。这个习惯由 2014 年沿袭而来，那时的信息资料是放到铁质的档案盒中的，是海尔销售员手写的销售档案。这么多年来，变换的只是技术手段，不变的是企业对待客户的态度。海尔坚信创造客户感动、获取客户忠诚的能力才是中国家电服务商的核心竞争力。正如周云杰所说：“客户关系是树根，信息技术是树干，销售结果是树叶。”树根是苗木蓬勃生长的关键，对企业服务满意且愿意再次消费的客户也是企业持续发展的核心。

可见，良好的客户关系使企业拥有了相对稳定的客户群体和客户关系，因而能够降低风险、提高效率、促进销售、扩大市场占有率，从而给企业带来源源不断的利润。此外，良好的客户关系会使客户对企业抱有好感，客户就会降低对产品价格或服务价格变动的敏感度，因此使企业获得较高的利润。

综上所述，管理好客户关系可以降低企业维系老客户和开发新客户的成本、降低企业与客户的交易成本、促进增量购买和交叉购买、给企业带来源源不断的利润。企业的命运是建立在与客户保持长远利益关系的基础之上的，企业要想在激烈的市场竞争中保持长久优势就必须积极培养和建立客户关系，巩固和发展客户关系，并把良好的客户关系作为企业的宝贵资产和战略资源来进行有效的经营和管理。一言以蔽之，客户关系管理意义重大。

1.2.2 客户管理成为企业发展的核心能力

客户管理是企业为了提高核心竞争力，建立以客户为中心的发展战略，开展包括识别、选择、转化、发展和维系客户所需要的全部商业过程。随着数字化技术和移动互联应用的发展，客户管理成为企业和组织参与客户竞争、提升核心竞争力的重心。在这个连接和争夺客户的时代，企业需要恪守以下3个基本的客户管理法则。



扩展阅读 1.3 客户管理法则的相应案例

(1) 将客户的利益放在首位

将客户的利益放在首位意味着企业必须将客户置于战略决策的核心地位，不仅需要主动识别客户，全面理解客户的需求，还要在产品销售和服务交付的战略选择中真正以客户的利益为首要的决策出发点。

如果没有做到这一点，或者过于重视企业的利益，就有可能失去客户的信任，甚至面临客户和媒体群起而攻之的局面。雅居乐的“维权事件”、百度的“医药门”、支付宝的“日记门”等都是企业违背这一客户管理原则而引发的商业事件。

(2) 聚焦目标于客户的成功

客户成功意味着客户获得了预期的价值。企业想要真正赢得客户，成就伟大的生意，就必须将经营目标的重心聚焦于客户的成功，回归产品和服务本身为客户创造和传递价值。

大多数上市公司都面临着来自股东和债权人的各种压力，他们首先从企业的财务报告中寻找所需数据，其中，前者更加关注企业的盈利能力，后者更加关注企业的偿债能力，而二者优先考虑的均是自身利益，却忽略了实现客户预期的价值。

许多经营者被投资者所左右，他们为投资者服务，从来没有做到真正地以客户为中心，有时甚至不惜伤害客户的利益来换取资本市场的回报。为了增加产品利润，增加一些华而不实的功能，还打出提升性价比的营销噱头；为了控制运营预算，不惜砍掉服务成本，还美其名曰效率转型；为了吸引用户的目光，做出不能兑现的承诺。这些做法或多或少都是为了投资者的成功，而没有以客户的成功为首要目标。

平衡这些经营目标，从中找到客户成功的要素的确是一个战略性的管理挑战。

(3) 向客户提供一体化服务

在服务经济时代，企业仅依靠核心产品很难取得足够的竞争优势。在提供卓越产品的同时，还必须提供足够优秀的服务赢得客户的认同。例如，苹果公司不仅提供了行业领先的卓越产品，还提供了代表业界最高水准的产品零售和客户服务体验。企业需要向客户提供一体化的服务。这意味着其产品和服务必须保持同样的水准。不能只提供好产品而没有好服务，也不能试图用殷勤的服务掩盖有缺陷的产品。

一体化的服务是有形产品、服务、信息、对客户的关怀和其他服务增值要素共同构成的相互整合和协调一致的产品与服务的“集合”。尽管这个集合有时会建立在有形产品之上，不过，确切来说，这个集合是一个服务集合。

进入数字化为特征的服务经济时代,产品和服务的边界在数字化的过程中变得模糊。在数字化环境下,产品和服务的信息传递以及与客户的互动接触过程首先就是服务体验。更进一步,一体化服务意味着能够在任意时间、任意接触点、全部产品和服务上向客户传递始终一致的体验。此外,有能力提供一体化服务的企业还具有以下特征。

- 形成协同一致的组织,具有灵活、敏捷和创新的特质。
- 无缝的内部运作协同,从而能够更好地响应客户请求。
- 以客户为导向的文化,主动适应不断变化的客户需求。
- 改变绩效考核的导向,以为客户创造价值为基本目标。
- 实现资源的合理配置,让客户成为资源分配的出发点。

1.3 数字经济时代客户关系管理的新变化

数字经济时代,(移动)互联网、社交媒体、大数据、人工智能以及区块链等技术蓬勃发展,企业和客户的行为模式随之发生变化。相应地,客户关系管理也开始向新型客户关系管理发展。要想在新时代下获得更多的忠诚客户和长久的盈利,企业就必须拥抱互联网、大数据等信息技术,并借此对其客户关系管理实践进行创新和变革。因此,企业需要了解新型客户关系管理的内涵、特征及其对客户关系管理实施所带来的影响,明确新型客户关系管理在未来发展中所面临的机遇和挑战。



扩展阅读 1.4 “以客户为中心”的商务“E”化实践

1.3.1 客户关系管理工具的变化

(1) 社交化

随着市场上社交媒体数量的增多及其对客户体验、品牌忠诚度等企业关键绩效指标所产生的重要影响,基于社交媒体的社交化客户关系管理逐渐发展成为新的热门主题^①。

社交化客户关系管理将社交媒体与客户关系管理结合在一起,体现了企业对客户主导权的一种反应^②。借助社交媒体,企业能够在网络上公开发声、培育网络形象和声誉,通过沟通互动与客户建立起紧密联系,以个性化服务来吸引和挽留更多客户。社交化客户关系管理的核心主体在于:参与的个体和交互的话题。具体来看,企业通过社



扩展阅读 1.5 社交化客户关系管理与传统客户关系管理的区别

^① DEWNARAIN S, RAMKISSOON H, MAYONDO F. Social customer relationship management:an integrated conceptual framework[J].Journal of Hospitality Marketing & Management, 2019, 28(2): 172-188.

^② WIFWER M, REINHOLD ALT R. Costomer context and social CRM: a literature review and research agenda [C]/BLED 2017 Proceedings.3.

社交客户关系管理对其社会关系网络进行智能化管理，甄别并衡量网络中每一位个体客户的需求和价值，对这些个体所构成的社会化网络结构形成一定的认知并进行管理，尽可能地选择最合适的社交媒体，通过不断地创造新颖且有趣的话题，凝聚众多的客户跟企业进行互动，最终通过满足个体的个性化需求，实现社会关系的转变和忠诚度的提升。

传统的客户关系管理往往以消费为导向，主要对客户的相关资料进行整理，并持续跟踪记录后续的消费情况，而对客户和企业之间或客户与客户之间的关系和互动重视不足。与传统的客户关系管理相比，社交化客户关系管理具有明显的优势，主要表现在以下几个方面。

- **基于互动的双边和网状沟通**

借助社交媒体工具或平台，实施社交化客户关系管理的企业与客户甚至是客户与客户之间的实时的、真实的个性化互动日渐增多，进而逐渐交织成复杂的网状结构。

- **系统开放且规则透明**

由于社交化客户关系管理是基于网络的社交媒体，因此要求其必须保持系统的开放性。除此之外，社交化客户关系管理中所形成的复杂社会网状结构，还必须依靠公开透明的规则来保障和约束。

- **支持客户大规模定制和个性化定制的需求**

通过有效管理客户资源的相关信息，再加上基于 Web 的产品协同设计工具，客户能够真正参与到企业产品的设计和制造过程中来，从而真正高效地实现由客户驱动的大规模定制和个性化定制。

- **基于社群的跨渠道管理**

社交化客户关系管理需要对多个渠道的客户数据进行整合，并结合大数据技术和特定算法对客户数据进行挖掘和分享，对多渠道中的同一客户进行细致的分析，以便勾勒出更为清晰的客户画像。此外，通过对客户进行标定、形成画像并细分为不同社群，企业还可以根据所属群组的特征进行资源的最优配置，通过精准的个性化沟通和服务，充分挖掘客户的价值。

(2) 数字化

新经济时代，客户、技术和服务都在发生变化，企业必须将客户置于战略决策的焦点，转变业务体系，应用系统化的措施落实上文所提及的 3 个客户管理法则（将客户利益放在首位、聚焦目标于客户的成功、向客户交付一体化服务），在参与和赢得未来客户的竞争中获得优势。

数字化技术正在深化社会经济发展和商业模式转变，云计算、智能连接和大数据技术的发展让我们离智能时代更近，消费者产品和服务正在加速实现数字化转型，在这样的趋势下，未来所有的商业都将数字化。而数字化离不开的必然是数据。数据是数字化时代客户管理和营销应用最重要的资源之一。在更好地理解目标客户、准确预测客户的行为偏好、制定有效的营销策略、精准传递产品和服务信息、获得客户反馈、优化再营

销策略等过程中，数据都是将这些过程贯穿起来而不可或缺的关键资源。

如今，年轻消费者已经是数字化的用户。他们不仅实时在线活动，还是最新的智能产品的购买者和使用者，每一个面向消费者提供产品和服务的企业都希望能够赢得这一数量庞大的新兴网络消费族群的信赖。在信息触手可及的数字化时代，为牢牢拴住消费者的心，企业必须深刻理解数字化客户管理的以下这些特征。

- **消费者彼此相互连接。**数字化的客户实时在线，通过社交网络连接在一起，他们更加主动地选择与商家的连接和交互方式。

- **非线性的数字化决策。**数字化客户的决策过程发生了变化，他们不再是线性决策，理解数字化决策模式才能更好地赢得客户转化。

- **不断增长的体验期望。**数字化客户更加注重体验，客户之间的相互连接使得客户通过社交媒体发出的声音变得更具影响力。

- **信任成为忠诚的基础。**数字化客户不再轻易地保持忠诚，他们希望更富情感的关系互动，赢得信任的过程需要更具策略性。

- **经营客户的长期价值。**数字化客户的价值更加容易测量，你需要建立更加完善的策略来赢得客户的长期价值。

(3) 人工智能

不断丰富的数据、持续增长的连接和日益强大的计算能力促进数字技术的应用迈向智能化，与此同时，越来越多的新技术和应用为未来的商业发展带来了变革的驱动力。包括生物识别技术、云计算技术、区块链技术、机器人技术、人工智能技术在内的创新技术应用促进了产品、业务和服务的创新，驱动着全新的商业模式变革，促进了营销、服务和体验形态的转变。无论是与人们生活息息相关的生活消费、金融服务、交通运输、教育科技、健康医疗等产业，还是主要由政府部门提供的公共服务和社会服务，都面临着转变。

在智能分析领域，随着人工智能技术的兴起，在结构更加完整、产生更加快速和融合更加容易的数据环境下，基于机器学习算法的智能分析技术能够提供更有价值的服务。以金融服务行业为例，人工智能分析应用或将替代专业分析师提供更具价值的金融服务。人工智能所提供的市场分析预测与金融产品配置的合理建议或将服务于更广泛的客户群体。

在智慧服务领域，得益于更加全面和实时的数据、更加丰富的内容信息和更加智能的交互技术，越来越多原先依赖物理环境设施和人员交互的服务场景将转向数字化，随着自动化服务交互应用的成熟，客户更加自主地参与到服务过程中，未来的服务模式也因此而变得更加实时、简单、高效和智能。在未来，在线数字化互动和电话联系中心的人工服务响应将主要由智能机器人接管；银行业务都可通过数字化渠道办理，对于那些必须到线下办理的业务，客户通过移动设备也可了解具体流程并预约，从而提升业务办理的效率。

在智能体验领域，数字化技术不断产生新的客户交互场景，促进新的产品和服务形态的出现，带来了创新的客户体验。随着数字连接技术的发展和智能穿戴设备的广泛应用，不断会有更多的体验场景进入人们的生活。

在智慧营销领域，数字技术应用带来了新的营销思维，促进了营销方法和营销工具的升级。一方面，移动互联和社交媒体带来了连接红利，客户的接触和交互产生了大量的行为数据，更多的营销能够通过客户交互式参与的方式来实现；另一方面，智能技术的应用使得实时洞察客户的行为与即时满足客户的需求变得可能，营销更加关注如何在为客户创造价值的基础上实现商业价值。

大数据和机器学习算法的快速发展，缩短了人工智能走向现实应用的路径，我们正在迈向数据智能时代。社会商业从单向的产品设计、营销传播和服务提供变成以人机互动为主的方式。数据成为驱动人工智能应用的核心基础，企业利用获得的数据不断迭代更新产品设计、创新营销交互内容、优化服务交付方式，向客户提供更适合的产品、服务、内容和体验。

1.3.2 全生命周期管理的观念

数字经济时代，新型消费呈现出多元化、个性化、自由化的特征。移动互联网技术使得消费者在较短的时间内即可捕获大量的产品知识，其中包括不同卖家的折扣力度、最新销量、产品质量等。这为消费者进行多样化选择提供了极大的便利。即使消费者对曾经购买过的某一产品或服务十分满意，他也可能因为折扣或其他原因尝试新的店铺。美国贝斯公司的调查显示，宣称满意的客户中的65%~80%也会转向其他公司的产品。在当今的消费市场上，客户满意并不代表其会绝对忠诚于某家企业。如果企业想让客户持续购买自己的产品，其就必须主动地进行客户全生命周期管理，帮助客户养成重复购买的习惯。

客户生命周期管理是对从客户考虑购买哪一商家的产品或服务，到客户购买后其对收入的贡献和成本的管理，再到客户离开倾向的预警和挽留，直到客户离开后进行赢回的整个过程的全流程管理。数字经济时代的客户生命管理是从潜客阶段就开始了，在这一阶段企业将投入人力、时间、物力等来激发客户的兴趣点，使客户吸引留意并关注企业。例如，当当网在新用户注册时就会要求客户填写阅读意向，然后主动推荐给客户相关的书籍，激发其购买欲望。紧接着，企业会花费大量的人力、物力来获取客户，关注与客户发生交互的接触点，与客户建立良好的联系。当客户有离开或者退网倾向时，企业就会通过派发优惠券等一系列的方式进行挽留。当客户彻底离开企业，企业对这一客户的全生命周期管理宣告结束。以上海移动为例，客户从入网、在网、离网到回流的全过程都被上海移动纳入管理范畴。而后，上海移动再通过对入网客户的收入刺激、成本管控和交叉销售，对有离网倾向的客户使用预警和挽留等方式进行干预从而提高客户价值。

借此，上海移动的管理模式也从规模型转变成效益型。

1.3.3 大数据与客户关系管理

(1) 大数据时代客户关系管理转型升级的必要性

客户关系管理既是一种策略，也是一种工具，其目的是通过信息技术和自动化流程来管理与客户的互动，以实现可持续的绩效增长和长期稳定的客户关系。任何客户关系管理的成功，都离不开广泛且准确的数据分析来提供支撑，以帮助企业有效地实现客户的识别、获取、挽留和赢回^①。随着大数据时代的到来，传统客户关系管理正在遭受海量数据所带来的挑战，客户关系管理亟待转型升级。

由于大数据具有体量巨大、类型繁多等特征，传统的客户关系管理所主张的客户数据收集和分析方法已经很难与之相适应，具体表现在以下几方面^②。

在传统客户关系管理中，企业收集的数据多为渠道单一且数量较少的结构化数据。随着移动互联网技术和社交媒体的发展，企业面对的更多是来自社交媒体平台的非结构化数据，如图片数据、音频数据、视频数据、地理位置数据等，这些都为企业的数据收集工作增加了难度，进而影响了后续的数据分析和预测。

由于数据体量以及类型的增多，实施传统的客户关系管理的企业在数据更新和分析速度上明显滞后，难以通过数据分析及时捕捉到客户不断变化的需求，以此分析结果为依据制定的客户关系管理策略势必也会脱离客户的真实需求，进而影响企业与客户的关系建立和维系。

大数据的丰富来源和类型背后蕴藏的是难以估量的商业价值。传统的客户关系管理系统中的数据挖掘技术，往往难以有效地满足对海量复杂数据的深度整合和加工，使企业无法从中发现潜在的商机并形成客户的立体画像^③，从而限制了企业为其目标客户创造价值的活动效果。

因此，在大数据背景下，考虑到以客户为中心、以客户需求为导向的企业发展宗旨，客户关系管理的转型升级有其必要性和紧迫性。

(2) 基于大数据的客户关系管理

大数据分析技术的发展，催生了新型客户关系管理战略，企业可以利用大数据分析技术为客户提供更好的体验，尤其是实现销售、服务以及产品方面的个性化和定制化。图 1-1 为大数据技术增强企业客户关系管理战略的基本框架^④。

① SUN Z, STRANG K, FIRMIN S. Business analytics-based enterprise information systems[J]. Journal of Computer Information Systems, 2017, 57(2): 169-178.

② 鲁晓雪, 李瑞新, 关蕾. 大数据应用于客户关系管理的可行性与必要性[J]. 中国经贸导刊, 2016(14): 46-48.

③ 田硕. 大数据时代 CRM 向信息化、智能化的转型发展研究[J]. 中国商论, 2018(26): 12-13.

④ ANSHARI M, ALMUNAWAR M N, LIM S A. et al. Customer relationship management and big data enabled: personalization & customization of services[J]. Applied Computing and Informatics, 2019, 15(2): 94-101.

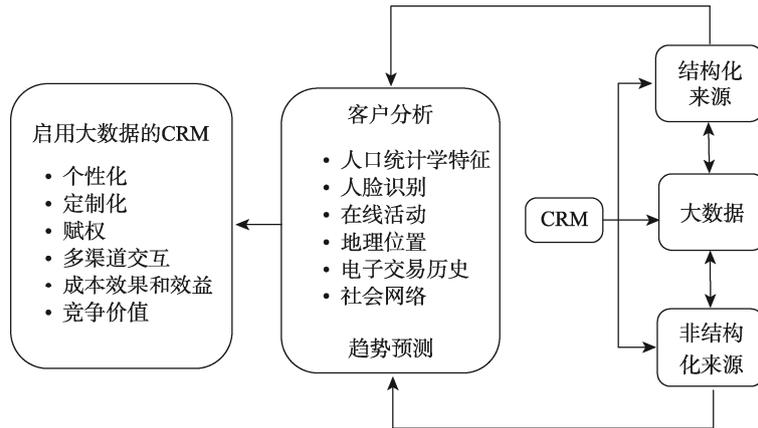


图 1-1 大数据增强客户关系管理战略的基本框架

资料来源: ANSHARI M, ALMUNAWAR M N, LIM S A. et al. Customer relationship management and big data enabled: personalization & customization of services[J]. Applied Computing and Informatics, 2019, 15(2): 94-101.

大数据的核心价值在于对海量数据的收集、存储和分析,这也是其能够增强客户关系管理效果的关键。随着互联网技术以及社交媒体的发展,企业与客户以及客户与客户之间可以进行沟通互动的渠道也越来越丰富,而渠道的增加也在一定程度上带来了数据数量的进一步增加。例如,一位华为手机用户可能会在华为公司的官方微博、微信公众号或者自己的微博、微信朋友圈以及微信群里,分享自己对华为手机的使用心得或者向周边朋友推荐华为手机,这些行为背后对应的是大量的、跨渠道的、非结构化的数据。通过运用大数据分析技术,企业不但可以获取传统的结构化数据,还能够高效地收集到多元渠道的非结构化数据,而且这些数据往往是涉及客户整个生命周期的心理与行为,从而为企业实施客户关系管理提供了丰富的、全面的数据支持。

由于大数据能够在一定程度上保障客户信息收集与分析的准确度,所以企业可以据此判断并预测客户的需求和行为轨迹。大数据能够为企业提供客户的全方位视图,包括人口统计特征、线上活动行为、地理位置、线上交易的历史记录、社交媒体生成内容等,以便使企业能够更加全面、更加系统地了解客户,更详尽地勾勒出不同客户的用户画像。也正因如此,企业对客户数据的分析和预测才会更加客观、更加全面。除此之外,凭借大数据分析技术,企业还可以快速有效地从海量数据中找到目标客户的有用数据,然后通过对数据的深度加工和挖掘,找出提升客户价值和企业竞争力的方法^①。

大数据技术对于改善客户关系管理的实施效果举足轻重。如上所述,借助大数据所提供的、有关客户的全方位信息,企业可以更精准地预测出客户对产品和营销信息的反应趋势,并以此为基础,加强与客户的互动(例如,为激励客户参与到产品或服务的设计和开发过程中,可以赋予客户更多的权力),打通多元渠道的连接,进而针对客户的独

^① LIANG Y. H. Customer relationship management and big data mining. In: PEDRYCZ W, CHEN S M. Information granularity, big data, and computational intelligence. Studies in Big 2015, 8.

特需求为其提供个性化的定制化服务，实现客户体验的一致性，提升客户的满意度和忠诚度，强化双方之间的长期关系，最终在为客户创造价值的同时也为企业创造利润。另外，诸如此类的有关客户需求和行为偏好的数据，还可以为企业制订经营计划，为合理安排预算提供重要依据，以确保最大化资源投入的效率和效果。

不过，在大数据技术凭借其收集和分析海量数据的能力而为客户关系管理带来巨大收益的同时，企业还必须充分认识到大数据给客户关系管理所带来的挑战，主要表现在以下几个方面^①。

首先，缺乏适当的专业知识和工具对大数据进行获取和分析，可能会导致基于大数据的客户关系管理由于疲于应付和居高不下的管理成本而走向失败。

其次，对企业而言，跟踪客户的整条消费链——从对品牌产生兴趣到最终发生购买行为的全过程有一定的难度。如果上述过程中涉及渠道的转换和跨界的话，那难度就更大了。例如，如果某位客户在网上收集商品信息之后转向到实体店去进行购买的话，这无疑会加大企业对其社交行为和购买行为的跟踪难度与数据收集的难度。

再次，基于大数据的客户关系管理可能需要更多用户友好型的数据分析工具，以确保客户能够配合并支持企业的数据收集与分析工作。对于无法理解企业行为的客户来说，任何数据的收集和获取可能都会被看作一种不好的消费体验，进而影响客户的满意度和忠诚度。

最后，数据的真实性和安全性是企业实施基于大数据的客户关系管理的另一大挑战。社交媒体的发展，丰富了企业和客户的互动渠道，使企业除了能够获取客户的交易行为数据以外，还能获得有关客户的社交行为数据。例如，在实践中，企业可以通过收集客户在微博、微信等社交媒体上所发布的有关产品使用的帖子及其与网友的互动评论，来分析客户对品牌的认知和态度。不过，企业在使用这些多种渠道来源的数据时，首先要想方设法确保数据的真实性和安全性。

1.4 客户关系管理的内涵与本质

1.4.1 客户关系管理的内涵

客户关系是指客户与企业之间的相互影响与作用或客户与企业之间的某种性质的联系或客户与企业之间的关联。根据美国营销协会(American Marketing Association)的定义，客户关系管理就是协助企业与客户建立关系，使得双方都互利的管理模式。

客户关系管理首先是一种管理理念，其核心思想是将企业的客户（包括最终客户、分销商和合作伙伴、潜在客户与现实客户）作为企业的战略资源，通过完善的客户服务

^① ANSHARI M, ALMUNAWAR M N, LIM S A. et al. Customer relationship management and big data enabled: personalization & customization of services[J]. Applied Computing and Informatics, 2019, 15(2): 94-101.

和深入的客户分析来满足客户的需求，保证实现客户终身价值。客户关系管理也是一种管理软件和技术，它将最佳的商业实践与大数据、云计算、人工智能等技术结合在一起，为企业的销售、客户服务和决策支持等方面提供自动化的解决方案。

实际上，有关客户关系管理的研究既具有一定的共同点又各自有侧重。综合目前众多有关客户关系管理的经典文献，大致可将其分成两大阵营。第一阵营是学术界和实业界对有效客户关系管理及其运用的探索，主要包括4种主要流派：第一种，客户关系管理是一种经营观念，是企业处理其经营业务及客户关系的一种态度、倾向和价值观，要求企业全面地认识客户，最大限度发展客户与企业的关系，实现客户价值的最大化^①；第二种，客户关系管理是一套综合的战略方法，用以有效地使用客户信息，培养与现实的客户和潜在的客户之间的关系，为企业创造大量的价值；第三种，客户关系管理是一套基本的商业战略，企业利用完整、稳固的客户关系，而不是某个特定产品或业务单位来传递产品和服务；第四种，客户关系管理是通过一系列过程和系统来支持企业总体战略，以建立与特定客户之间的长期、有利可图的关系，其主要目标是通过更好地理解客户需求和偏好来增大客户价值^②。第二阵营则是以SAS、SAP和IBM等为代表的客户关系管理方案平台开发商，侧重从技术的角度来定义客户关系管理，认为客户关系管理是一个过程，企业通过这个过程，最大限度地掌握和利用客户信息，以增加客户的忠诚度，实现客户的终生挽留，并通过客户关系管理应用软件的形式加以实现。

基于上述有关客户关系管理的界定与内涵的探讨，结合客户关系管理研究与实践的新特点，我们对客户关系管理的界定如下：客户关系管理是企业的一种经营哲学和总体战略，它采用先进的互联网与通信技术来获取客户数据，运用先进的数据分析工具来分析客户数据，挖掘客户的需求特征、偏好变化趋势和行为模式，积累、运用和共享客户知识，并进而通过有针对性地为不同客户提供具有优异价值的定制化产品或服务来管理处于不同生命周期的客户关系及其组合，通过有效的客户互动来强化客户忠诚并最终实现客户价值最大化和企业价值最大化之间的合理平衡的动态过程。这个定义包括以下几个层面的含义。

(1) 客户关系管理不是一种简单的概念或方案，而是企业的一种哲学与战略，贯穿于企业的每个经营环节和经营部门，其目的是以有利可图的方式管理企业现有的客户和潜在的客户。为了使企业围绕客户有效地展开自己的经营活动，客户关系管理涉及战略远景、战略制定与实施以及过程、组织、人员和技术等各方面的变革。

① GRAHAM R P. Customer relationship management: how to turn a good business into a great one[M]. London: Hawksmere, 2001.

② LING R, YEN D C. Customer relationship management: an analysis framework and implementation strategies[J]. Journal of Computer Information Systems, 2001, 41(3): 82-97; STORBACKA K, LEHTINEN J. Customer relationship management: creating competitive advantage through win-win relationship strategies[M]. Singapore: McGrawHill Companies, 2001.

(2) 客户关系管理的目的是实现客户价值最大化与企业价值最大化的合理平衡,即客户与企业之间的双赢。无疑,坚持以客户为中心、为客户创造优异价值是任何客户关系管理的基石,这是实现客户挽留和客户获取的关键所在。而另一方面,企业是以营利为中心的组织,实现利润最大化是企业生存和发展的宗旨。因此,二者之间不可避免地会存在一定的“冲突”:不惜代价地为客户创造价值,势必增加企业的成本和损害企业的盈利能力,势必无法保证企业长期持续地为客户创造最优异的客户价值的的能力。不过,二者之间又存在一定的统一关系。为客户创造的价值越优异,越有可能提高客户的满意度和忠诚度,越有可能实现客户挽留与客户获取的目的,从而有利于实现企业价值的最大化。

(3) 对客户互动的有效管理是切实保证客户关系管理的有效性的关键所在。无论是创造优异的客户价值,还是实现企业价值的最大化,一个至关重要的前提就是企业必须有效地管理与客户接触的每个界面,在与客户的互动中实现全情景价值的最优化,创造一种完美的客户体验,最大限度地捕捉有关客户的任何信息,既包括有关客户需求与偏好及其变动的信息,也包括客户特征及其建议的信息。

(4) 以互联网、大数据和人工智能等为代表的信息技术是客户关系管理的技术支撑。无论是要创造最优异的客户价值和实现有效的客户互动,还是要制定和实施切实可行的客户关系管理战略及其相关措施,都需要强大的信息技术的支持,以便企业能够以整合的方式收集、分析、运用、共享和更新有关客户的任何信息,最大限度地产生、运用和共享客户知识。

(5) 在不同客户表现差异性的偏好与需求的同时,他们也往往具有不同的价值,企业必须把主要精力集中在最有价值的客户身上。一般而言,那些低价值的客户在数量上往往占有绝大部分比重,但对企业的贡献可能却很小。客户关系管理并不是主张放弃那些低价值的客户,而是主张在客户细分和深入剖析的基础上加以区别对待。不过,这里需要特别强调的是,这里所说的价值,虽然都是指相对于企业而言客户所具有的价值,但人们需要从多个层面来理解其内涵,其中,既包括潜在客户价值,也包括现实的客户价值;既包括客户的经济货币价值,也包括客户的非货币性的社会价值。

实际上,虽然客户关系管理是最近几年才提出的,但它并不是什么新概念,在这个词出现之前,基本的营销理论已经发展得非常成熟,营销管理的基本思想已经定型。在引入客户关系管理之后,客户关系管理中的营销管理思想与传统营销思想相一致,只不过相应的营销方法可能发生了一定的变化。它是信息技术与传统的营销、销售、质量管理、知识管理和服务管理整合的产物,是营销理论的进一步拓展和升华。不过,正如上面的界定所描述的,客户关系管理已经超越了营销管理的狭隘范畴,而是企业的一种经营哲学和总体战略,是多个学科交叉发展的产物。

1.4.2 客户关系管理的本质

客户关系管理的外在表现是“管理和服务客户”，不论企业的客户管理实践有多么千差万别，当我们通过繁杂纷纭的现象去看本质时，我们会发现客户关系管理都是为了实现客户价值的最大化。

(1) 客户为什么选择你？

是谁为企业带来利润？是谁引领企业不断地超越自己？答案是客户。随着经济的发展，市场竞争愈演愈烈，维持持久的竞争优势成为了企业立于不败之地的核心。而竞争优势如何获得是企业都在考虑的一个问题。以海底捞的崛起为例，在竞争激烈的餐饮行业，品牌实际上是餐饮企业最为核心的竞争力，海底捞以其极致的服务体验闻名全国，而极致的服务体验背后，折射其深度的管理智慧。食材质量是优秀餐饮企业的基础，管理能力是优秀餐饮企业脱颖而出的“催化剂”。良好的食材质量基础和优秀的管理能力赋予海底捞极致的服务体验，构建其品牌“护城河”。构成客户选择的原因是多种多样的，但归根到底其本质是企业的产品和服务能为客户带来更多的价值。

企业要想在激烈的市场竞争中脱颖而出，获得客户的青睐，最重要的一点就是要知道客户究竟想要什么，了解客户的真正需求。只有做到以客户需求为导向来组织企业的经营活动，企业才能为客户创造更多的价值。商场的存在不再像几十年前一样，仅仅是为了满足消费者购买商品的需求。如今的购物中心及购物、娱乐、休闲于一体，越来越多的餐厅、游乐场、体验馆进驻商场的各个楼层。这是因为随着物质生活水平的提升，消费者的需求一直都在发生着改变。应对这种情况，商场如果不调整自身结构、丰富自身功能，那么它就会因失去顾客而成就竞争对手。不局限于商场，任何一个商品或者一项服务如若漠视客户需求，企图在市场上一成不变，它的结果必将是面对利润空间越来越小、被市场所淘汰的现实。因为客户所购买的从来都不是产品或服务本身，而是这些产品或服务能为他们带来的价值。企业的管理者必须明白产品和服务只是价值的载体，而我们的客户是明智的，他们会优先选择能为其提供最大价值的产品或服务。

正如现代管理学之父彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）指出的，客户购买和消费的并不只是产品，而是价值。在搜索成本、有限的知识、能动性和收入水平约束下，客户通常会追求价值最大化，他们会感知出哪种产品会给自己传递最大的价值，然后采取行动购买。也就是说，客户的最终目的在于：寻求客户价值最大化而作出购买决策的选择。

(2) 实现客户价值最大化

实现客户价值的最大化是客户关系管理的本质，也是客户关系管理的最终目标。企业发展需要对自己的资源进行有效的组织与配置。随着人类社会的发展，企业资源的内涵也在不断扩展，从早期的土地、设备、厂房、原材料、资金等有形资产，扩展到现在的品牌、商标、专利、知识产权、商誉、信息和独特能力等无形资产。在当今的数字经

济时代，信息经过加工处理后所产生的知识，成为企业发展的战略资源。在人类社会从“产品”导向时代转变为“客户”导向时代的今天，客户的选择决定着企业的命运。相应地，客户关系与客户知识成为当今企业最重要的战略资源之一。例如，小米手机借助在线社区，增加客户间的互动；收集客户意见与需求，并在此基础上进行研发和应用升级。

客户感知价值是客户获得的利益与其在获取产品或服务中所付出的成本之比（见图 1-2），客户在购买决策中往往会权衡产品带给他的利益和成本。产品或服务能够带给顾客的利益往往是多方面的，包含产品本身的功能利益（如手表可以显示时间）、形象利益（如手表可以作为时尚装饰品）、社会利益（如手表可以展示社会地位）等，而客户在获取这些利益的同时也要支付成本，包括货币成本、时间成本、风险成本等。企业则需结合目标客户群体与产品或服务特征凸显竞争优势，为客户实现价值最大化。

$$\text{客户感知价值} = \frac{\text{利益}}{\text{成本}}$$

图 1-2 客户感知价值公式

由于客户的购买决策都是基于自身感知价值最大化，那么对于企业的客户关系管理而言，为客户创造价值永远是恒定不变的主题。企业必须牢牢抓住这一主题，对企业与客户发生的各种关系进行全面管理，竭尽所能以实现客户价值的最大化。企业与客户之间的关系，不仅包括销售过程所发生的业务关系，如签订合同、处理订单、发货、收款等，还包括在企业营销及售后服务过程中发生的各种关系，企业服务人员对客户提供报道活动、各种服务活动、服务内容、服务效果的记录等；以及在企业市场调查活动和市场推广过程中与潜在客户发生的关系，在目标客户接触过程中企业与客户接触全过程所发生的多对多的关系。

1.4.3 客户关系管理的思路

客户关系管理是一个逐步完善与改进的循环过程（见图 1-3）。首先企业基于对环境的认识和对自身条件的审视，形成基本的组织使命和愿景，进而确定客户关系管理战略目标，确立企业在一定时期内的整体和全局发展目标。其次，将客户需求作为企业行动指南，企业本身作为理解和掌握客户需求的“物化通道”。而理解客户需求的关键，在于倾听客户，建立起企业与客户之间的多种沟通渠道，以便使企业随时把握目标客户的期望和需求。然后，分析战略制定与实施的内外外部环境，评估企业行动的影响因素，在企业能力与最大限度地使客户满意，培育客户忠诚之间建立起平衡。最后，在此基础上，根据所确定的标准对所生成的多方面指标进行评价，进行具体细节的设计并加以实施，再在效果评价与反馈的基础上对企业所实施的战略进行调整和改进。

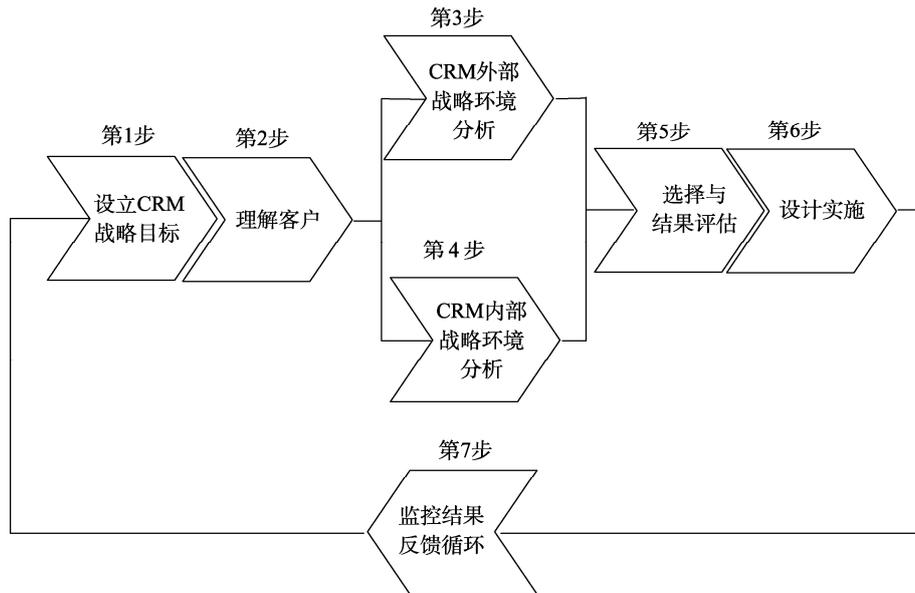


图 1-3 客户关系管理思路

资料来源：王永贵. 客户关系管理[M]. 北京：清华大学出版社，北京交通大学出版社，2007.

即测即练



案例讨论

蜜思肤：互联网环境下实体店顾客关系管理的异军突围

2021年4月19日，单品牌连锁企业蜜思肤公司迁入新址，开启了蜜思肤再踏新征程的全新篇章。作为国内少有的植根于江南文化的化妆品单品牌连锁标杆企业，蜜思肤匠守初心，从2011年蜜思肤品牌创立起就将“水润养肤”这一核心价值理念深深扎根于品牌的血脉中。蜜思肤的创始人郑久炎在2011年将目光瞄准了单品牌店，随后成功转型进入单品牌领域。在互联网势如破竹的发展态势下，实体店的生存之道是什么？郑久炎是如何在大势之下将蜜思肤打造成当地最有代表性的化妆品店？

破冰：市场细分定位目标群体

我国皮肤学级护肤市场品牌来自中国、欧美、日韩等国家和地区，主要功效为皮肤屏障和敏感肌修护、舒缓补水、防晒修护等。根据国人皮肤特点，消费者大都更加崇尚

天然成分产品，在郑久炎看来这正是发展单品牌天然护肤品的最佳理由。消费者皮肤“缺水”“缺营养”的两大痛点，正是蜜思肤与消费者关系信息互惠的基础。

郑久炎曾经说道：“我们宗旨是继续开好每一家店，服务好每一位顾客。”专注做好品牌态度，并提供值得信赖的产品，为爱美女性塑造“江南女子”般的精致、天然、水润的好肌肤。对郑久炎来说，坚持品质为先、顾客为先的品牌理念是蜜思肤的永恒目标，他也曾说道“做零售的人每天面对用户，最希望的就是每一位客户，都能喜欢上自己的产品。”创立之初拥有十余年零售经验的郑久炎深谙化妆品销售之道，在关系信息获取阶段，单品牌店必须同时驾驭品牌和零售的双重身份，另一方面保障产品质量，一方面提升门店运营及数据管理，形成属于蜜思肤的核心竞争力。

当每一位潜在的消费者走进门店时，美妆导购会立即送上一杯热茶，体现品牌的“一杯水文化”，无论消费与否，给消费者留下美好的品牌印象。针对进店的消费者个人皮肤特点，导购介绍适用的产品，并赠送免费的洗护、化妆体验、产品试用装等，享受清洁、护理、化妆的一整套洗护流程。在消费者沉浸式体验的过程中，讲解蜜思肤的品牌文化，拒绝刻板的营销方式。另外赠送10元无门槛优惠券的方式提升门店的新客户转化率。智慧门店和天猫门店也采取类似的拉新方式，但产品类型有一定差异。

养成：研发创新维护新老用户

谈到如何看待有些品牌的没落，创始人郑久炎说道：“例如，一些早期的国内品牌，很多都是一个时代的产品，当年的消费者仅仅满足保湿的需求就够了，而作为企业来讲可能满足于市场的创新不够，另外一些没落的企业是被收购之后发展理念不合渐渐消失。但归结失败的根本原因是无法契合用户日益发展的需求，蜜思肤最注重的就是了解用户需求，以已有的用户为研究客体，根据皮肤变化和消费习惯轨迹的变化结合线上线下数据，不断研发创新。”在信息整合阶段，蜜思肤深刻明确：肌肤补水和补充营养才是实现美白、抗衰老、除皱等功效的根本，产品品质才是品牌最有力的名片。如果蜜思肤能够从根本上将护肤做得更好，后续才能有发展的基础。“任何一个新兴渠道的兴起，必将对传统渠道带来冲击，但电商、播商永远替代不了传统渠道。”郑久炎提到，目前蜜思肤只做单品牌店渠道，其他线上渠道的发展只是为了赋能线下门店提升业绩。面对新的消费环境，郑久炎认为蜜思肤要做的就是去学习借鉴、拥抱、整合新的技术、模式，更好地为用户提供服务。针对顾客的管理，采用“三位一体”运营模式：“线下实体门店”营造舒适的购物环境、独特的产品体验和舒心用心的服务，给用户多重感官的消费体验；“线上智慧门店”全方位锁定用户、关注用户需求，打造门店独有的私域社群；通过“数据运营”工具，更好地挖掘用户需求，策划精准的营销活动，以达到门店业绩持续性增长。”

数据中心负责人说，数字管理App能够从导购、门店、区域等层次进行问题分析，针对业务部门上报的待分析门店，从“人、货、场、营销、服务”5个维度分析。在此

过程中遇到的难题即为教门店人员分析数据，因此将其作为高级店长必修课程。利用会员 App 数据，门店运营人员可以具体了解会员的产品使用情况，“3 天~7 天~1 个月”的回访制度持续跟踪消费者的使用感受和皮肤状况，提供相应的产品推荐和护肤提示。营销助手也可以根据节假日、淡季、促销季等，向消费者个性化推荐可能使用的产品，提醒新老消费者及时兑换积分享受福利。门店内的洗护体验过程吸引到更多的潜在消费者进入门店产生消费。

黏性：会员管理助力品牌成长

在信息共享和利用阶段，会员管理是提升顾客满意度、顾客忠诚度、品牌影响力、顾客返店率、活动支持率的基础，手机号作为会员的唯一识别码，入会即可获得开卡礼，根据级别的不同所享受的福利存在差异。等级从低到高分别是蜜粉、普卡、银卡、金卡、白金，其中普卡和银卡占比最高。在门店及节假日营销活动时，会员能够参与活动所享受的力度不同。

一个会员从入会到成为门店的忠诚高级会员要经历很多过程，例如，初次到店消费、二回购买、生日回访、会员分享等。会员的数据化管理，可以让门店销售人员及管理更加清晰，快速地了解门店的会员管理情况，会员数据化管理可以从营销、会员、消息三个类别查看各类数据。郑久炎提出“新顾客要哄，老顾客要宠”的原则，针对白金、金卡的忠实会员，不定期推送相匹配的新品信息；针对银卡会员免费赠送到店礼品，提升进店率，使其拥有良好的服务体验；普卡和蜜粉会员数量较大，设计微信攒积分送礼品、游戏送礼品等活动，增加互动和到店的频率。

活跃度管理的意义在于通过时间维度对会员进行精准营销，在合适的时间推送合适的活动信息，加深会员的记忆和品牌识别，提升会员体验和活动效果，降低活动成本。蜜思肤会员管理中，针对活跃用户（2 个月以内有消费），增强互动，在新品到店时邀约进店体验；沉默会员（2~4 个月前有消费），通过邀约进店送礼品或电子代金券，刺激会员再次进店，在邀约前门店根据会员的消费记录要判断会员之前购买的产品是否已经用完；睡眠会员（4~6 个月前有消费），重点邀约，通过体验、进店送礼品或电子代金券，刺激会员再次进店，在邀约前根据营销助手会员回访“五看”原则，了解会员后进行一对一精准回访；预流失会员（超过 6 个月未消费），重点邀约，在邀约前根据营销助手会员回访“五看”原则，了解会员后进行一对一精准回访，并找出会员未长期消费的原因；流失会员（超过 12 个月未消费），询问会员长期未来消费原因，如：对门店服务问题、居住或者工作变动、使用其他品牌、工作繁忙没时间等情况，做出分析并计划挽回措施；潜在性顾客开发，免费体验产品，增强顾客存在感，邀请入会添加门店的微信，让其更多地了解产品和品牌。

会员的分组精准化，对于门店的会员维护、门店业绩提升等有很大帮助。门店在做活动前根据活动产品在营销助手电脑端将会员进行分组，拟定目标然后进行会员分组并下发回访任务，通过精准分组做精准销售；会员分组支持门店从 11 个类别近 100 个维度

对会员进行。

案例来源：侯旻，李灿灿，顾春梅. 蜜思肤：互联网环境下实体店顾客关系管理的异军突围[J]. 中国管理案例共享中心，2022.

思考题：

蜜思肤品牌的顾客关系管理如何进行消费者个性化管理？



案例分析思路