

普通高等教育经管类专业系列教材

客户关系管理

客户关系的建立与维护

(第6版)

苏朝晖 编著

清华大学出版社

北京

内 容 简 介

本书借鉴和吸收了国内外客户关系管理研究的新成果，着重阐述了客户关系的建立、客户关系的维护、客户关系的挽救三大关键策略，内容包含客户关系管理概论、客户购买行为、选择目标客户、开发目标客户、客户信息管理、客户分级管理、客户沟通管理、客户满意管理、客户忠诚管理、客户挽回管理等。

本书与工商企业的经营活动紧密联系，体系完整、结构清晰、逻辑性强，并且匹配了大量典型生动的案例，教学资源丰富，既适合作为高等院校工商管理类、旅游管理类、电子商务类相关专业的教材，也适合企业界人士阅读和参考。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。举报：010-62782989，beiqinquan@tup.tsinghua.edu.cn。

图书在版编目(CIP)数据

客户关系管理：客户关系的建立与维护 / 苏朝晖编著. —6 版. —北京：清华大学出版社，2024.3(2024.9 重印)
普通高等教育经管类专业系列教材

ISBN 978-7-302-65726-2

I. ①客… II. ①苏… III. ①企业管理—供销管理—高等学校—教材 IV. ①F274

中国国家版本馆 CIP 数据核字(2024)第 051319 号

责任编辑：高 岫

封面设计：周晓亮

版式设计：孔祥峰

责任校对：马遥遥

责任印制：刘海龙

出版发行：清华大学出版社

网 址：<https://www.tup.com.cn>，<https://www.wqxuetang.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社 总 机：010-83470000 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：河北鹏润印刷有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：185mm×260mm 印 张：14.75 字 数：356 千字

版 次：2007 年 5 月第 1 版 2024 年 4 月第 6 版 印 次：2024 年 9 月第 2 次印刷

定 价：58.00 元

产品编号：103486-02

序

在经济全球化和全球信息化的浪潮中，现代企业日益紧密地与整个社会的经济活动“链条”联结在一起。企业管理已突破企业的界限，出现了供应链管理和客户关系管理等，正向企业外部延伸，并使之成为扩展了的企业管理的重要内容。

客户关系管理的重要性是不言而喻的，从传统理念上看，客户是企业的“衣食父母”；从现代理念上看，客户是企业的“利益相关者”。企业用自己的产品、服务乃至整个业务活动，帮助客户在生产中或消费中取得更多的“剩余”，同时为自己赢得利润，达到企业价值增值的目的。但目前客户关系管理的研究，往往偏重客户关系数据库、客户关系管理软件等技术层面，当然这也是很重要的。本书恰恰契入了客户关系的理论研究，令人耳目一新。

本书作者运用管理学、营销学、社会学的相关理论，潜心研究和探索了一个新的学科——客户关系学，探讨了企业应当如何建立客户关系，如何维护客户关系，如何在客户关系破裂的情况下恢复客户关系。全书体系完整、脉络清楚、条理清晰、贴近实际，是一本系统论述客户关系管理的有意义、有特色的著作。

本书作者博览群书，但不人云亦云，有自己独到的见解，对学术研究抱着认真、负责的态度。我读了部分书稿，感觉到字里行间都透出一股钻劲，看得出他花了很多心血，这种钻研精神值得我们学习。

乌家培^①

2006年10月

^① 乌家培，著名经济学家，国家信息中心原副主任，我国数量经济学和信息经济学的创始人，现为中国信息协会副会长、中国数量经济学会名誉理事长、中国信息经济学会名誉理事长、国家自然科学基金管理学科评议组成员、国家社会科学基金经济学科评议组成员、国务院学位委员会经济学科评议组成员。

前言

当前,企业间的竞争主要表现在品牌竞争、创新竞争、服务竞争等方面,其目的都是争夺客户。因为,一家企业,不管有多好的设备、多好的技术、多好的品牌、多好的机制、多好的团队,如果没有客户,一切都将为零。就如品牌,它是吸引客户的有效工具之一,再强势的品牌,如果没有客户的追捧,同样是站不住脚的,这可以解释为什么有些知名品牌异地发展遭遇挫折——不是品牌本身的问题,而是没有被异地的客户接受。可见,企业要想在市场上立足、实现赢利,必须依赖客户,要想在激烈的市场竞争中获得长期稳定的发展,就必须重视客户关系。

客户关系管理是建立在营销思想和信息技术基础之上的专门研究如何建立客户关系、如何维护客户关系、如何挽救客户关系的科学。客户关系管理的任务是通过建立客户关系、维护客户关系、挽救客户关系来帮助企业拥有大量的、优质的、忠诚的客户。客户关系管理的思路,就是要以营销思想与信息技术为两翼,主动地、有选择地建立客户关系,积极维护客户关系,及时挽救客户关系。

“客户关系管理”是工商管理类专业的一门重要课程,也是一门实践性和应用性很强的课程。本书借鉴和吸收了国内外有关客户关系管理的最新研究成果,深入浅出、通俗易懂地阐述了客户关系管理的理论、流程、思路与对策,并且与工商企业的经营活动紧密联系,做到理论与实务相结合,实用性与可操作性强,自2007年出版以来被众多高校选为教材,也被许多企业作为参考与培训用书。

此次修订在第5版的基础上进行了更新、补充与完善:首先,将“客户关系管理技术”一章拆解分散到相关章节,以更好地体现相关技术在客户关系管理各环节中的应用;其次,补充介绍了“客户购买行为”一章,因其是做好客户关系管理的基础;再次,完善了选择目标客户、客户信息管理、客户分级管理、客户忠诚管理、客户挽回管理等章节的相关内容;最后,更新、补充了相关案例,突出了时代感与本土化及应用型人才培养的特点。

习近平总书记在党的二十大报告中指出,“育人的根本在于立德”。本书在向学生传授客户关系管理理论及最新研究成果的同时,注意引导学生树立正确的世界观、人生观、价值观,激发学生的创新、创造、创业精神。

本书每篇各章设置了引例、案例、知识扩展、课后练习、本章实训等板块,末尾还设置了综合实训环节(教师可根据实际情况安排)。另外,本书提供丰富的教学资源,教师可通过扫描右侧二维码获取。



教学资源

本书既适合作为高等院校工商管理类、旅游管理类、电子商务类等相关专业的教材，也适合企业界人士阅读和参考。

由于本人水平有限，书中难免有不足之处，恳请读者朋友不吝赐教与批评指正。意见与建议请发送至 822366044@qq.com。

再次感谢所有曾经给予我支持和帮助的人！

苏朝晖
2024年2月

作者简介

苏朝晖 教授、研究员

中国高等院校市场学研究会常务理事，国家科技专家库专家、国家社科基金评审专家；主要研究营销管理、服务管理、客户管理、品牌管理等；主持完成国家科技计划软科学研究重大项目及省部级科研项目 5 项；发表学术论文 60 余篇；出版《客户关系的建立与维护》《服务业经营的关键》《科技服务研究》《经营客户》等专著，主编《市场营销：从理论到实践》《服务营销管理：服务业经营的关键》《品牌管理：塑造、传播与维护》《直播营销》《电商客户关系管理》《消费者行为学》《客户服务实务》等教材。

目录

第一篇 导论

第一章 客户关系管理概论	3
第一节 客户关系管理的产生	3
一、需求拉动.....	4
二、技术推动.....	8
第二节 客户关系管理系统	9
一、客户关系管理系统的定义.....	9
二、客户关系管理系统的特点.....	9
三、客户关系管理系统的功能.....	10
四、客户关系管理系统的类型.....	11
第三节 客户关系管理的理论基础	13
一、关系营销.....	13
二、客户细分.....	14
三、客户关系生命周期.....	15
第四节 对客户关系的认识	17
一、关于客户关系管理的各种学说.....	17
二、客户关系管理的认识误区.....	20
三、关于客户关系管理的再认识.....	21
第五节 客户关系管理的目标与思路	23
一、客户关系管理的目标.....	23
二、客户关系管理的思路.....	24
课后练习	26
本章实训	28
第二章 客户购买行为	29
第一节 个人客户的购买行为	29
一、个人客户的购买特点.....	29
二、个人客户的购买行为.....	33
三、个人客户的购买过程.....	35

第二节 组织客户的购买行为	40
一、生产商客户的购买行为.....	40
二、分销商客户的购买行为.....	46
三、政府客户的购买行为.....	47
四、非营利组织客户的购买行为.....	47
课后练习	49
本章实训	50

第二篇 客户关系的建立

第三章 选择目标客户	53
第一节 为什么要选择客户	53
一、不是所有的购买者都会是企业的客户.....	53
二、不是所有的客户都能够给企业带来收益.....	56
三、不选择客户可能造成企业定位模糊.....	57
四、选择正确的客户是成功开发客户及实现客户忠诚的前提.....	58
第二节 “好客户”与“坏客户”	59
一、“好客户”与“坏客户”的标准.....	59
二、大客户不等于“好客户”.....	62
三、小客户可能是“好客户”.....	63
第三节 选择目标客户的指导思想	64
一、选择与企业定位一致的客户.....	64
二、选择“好客户”.....	66
三、选择有潜力的客户.....	68
四、选择“旗鼓相当”的客户.....	69
课后练习	72

三、处理客户投诉的四步骤·····	149	八、员工对企业的忠诚度·····	189
四、提高处理客户投诉的质量·····	151	第三节 如何实现客户忠诚·····	190
课后练习·····	152	一、努力实现客户完全满意·····	190
本章实训·····	154	二、奖励客户的忠诚·····	191
第八章 客户满意管理 ·····	155	三、增强客户的信任与感情·····	194
第一节 客户满意概述·····	155	四、建立客户组织营造归属感·····	196
一、客户满意的含义·····	155	五、加强客户对企业的依赖·····	198
二、客户满意的意义·····	156	六、提高客户转换的成本·····	202
三、客户满意的判断指标·····	157	七、以自己的忠诚换取客户的忠诚·····	205
第二节 影响客户满意的因素·····	158	八、加强员工忠诚的管理·····	207
一、客户感知·····	158	课后练习·····	209
二、客户预期·····	163	本章实训·····	210
第三节 如何让客户满意·····	166		
一、把握客户预期·····	166	第四篇 客户关系的挽救	
二、让客户感知价值高于预期·····	170	第十章 客户挽回管理 ·····	213
三、让客户感知成本低于预期·····	174	第一节 客户的流失·····	213
课后练习·····	177	一、客户流失的原因·····	213
本章实训·····	178	二、如何看待客户流失·····	215
第九章 客户忠诚管理 ·····	179	第二节 流失客户的挽回·····	216
第一节 客户忠诚概述·····	179	一、挽回流失客户的重要性·····	216
一、客户忠诚的含义·····	179	二、区别对待不同级别客户的流失·····	216
二、客户忠诚的意义·····	180	三、挽回流失客户的策略·····	217
三、客户忠诚的判断指标·····	182	课后练习·····	220
第二节 影响客户忠诚的因素·····	184	本章实训·····	221
一、客户是否满意·····	184	综合实训一 ××企业的客户关系	
二、客户因忠诚能够获得多少利益·····	186	管理分析 ·····	222
三、客户的信任和情感·····	186	综合实训二 ××企业的客户关系	
四、客户是否有归属感·····	187	管理策划 ·····	223
五、客户对企业的依赖程度·····	188	参考文献 ·····	224
六、客户转换的成本·····	188		
七、企业对客户的忠诚度·····	189		

第一篇

导 论

“客户”是所有接受产品或服务的组织或个人的统称，接受包括购买、使用、中介、合作等，处于供应链下游的组织或个人是上游组织或个人的客户。

客户关系是企业与客户之间的关系，是企业与客户相互联系的状态。

客户关系管理是一个既古老又新鲜的话题。

说其古老，是因为从人类有商务活动以来，客户关系就一直是商务活动中的核心问题之一，也是商务活动成功与否的关键因素之一。例如，古时候的货郎、商人都意识到，对于那些常客，如果能熟记他们的称呼、爱好和购买习惯，给予朋友般的亲切接待，并且投其所好地满足他们的需要，就容易使其成为忠诚客户。

说其新鲜，是因为现代的客户关系管理不同于传统的客户关系管理，现代客户关系管理的产生源于市场对客户关系管理的需求拉动及以信息技术为代表的技术推动。

第一章

客户关系管理概论

❖ 引例 | 宝洁与沃尔玛的合作实现了双赢

宝洁公司是美国主要的日用洗涤、护肤品制造企业之一。沃尔玛曾经要求宝洁公司降低商品价格，否则就不再销售它的产品，宝洁公司却认定没有它的产品沃尔玛会经营不下去。最终，两家公司的基层主管经过会晤达成了协议，建立一个全新的供应商与零售商关系，提出双方的主要目标和关注焦点始终应该是：不断改进工作，提供良好的服务和丰富优质的商品，保证客户满意。

此后，宝洁公司安排了一个战略性的客户管理小组与沃尔玛公司总部的工作人员一起工作，双方共同制定了长期合约。宝洁公司还向沃尔玛公司透露了各类产品的成本价，保证沃尔玛公司有稳定的货源，并享受尽可能低的价格。双方还共同讨论了每日交换信息的方法，宝洁公司每天将各类产品的价格信息和货源信息通过计算机传给沃尔玛公司，而沃尔玛公司每天也同样把连锁店的销售情况和存货信息传给宝洁公司。

两家公司的这种合作关系，一方面让宝洁公司更加高效地管理存货，因而节约了300亿美元左右的资金，而且毛利增加了约11%；另一方面，使沃尔玛公司能保证商品价格低廉、种类丰富，从而招揽了更多客户。

【启示】宝洁公司与沃尔玛公司的亲密合作是建立在信息技术和营销思想基础之上的。可见，企业借助先进的技术手段和营销理念可以有效地建立和维护客户关系。

本章介绍企业管理客户关系的意义，简述客户关系管理系统的相关概念，带动读者初步认识客户关系管理，以及了解客户关系管理的理论基础，最后介绍客户关系管理的目标与思路。

第一节 客户关系管理的产生

客户关系管理的产生源于市场对客户关系管理的需求拉动及以信息技术为代表的技术推动。

一、需求拉动

市场对客户关系管理的需求主要体现在客户的重要性、客户关系管理的重要性两个方面。

(一) 客户的重要性

客户的重要性体现在客户对企业的价值上，它不仅指客户的购买为企业带来的利润贡献，而且指客户为企业创造的所有价值的总和，具体表现在以下几个方面。

1. 利润源泉

客户购买了企业的产品或服务，才能使企业的利润得以实现。因此，客户是企业利润的源泉，是企业的“摇钱树”，是企业的“财神”，管好了客户就等于管好了“钱袋子”。

企业利润的来源不是品牌，品牌只是吸引客户的有效工具。再强势的品牌，如果没有客户追捧，同样是站不住脚的。这可以解释为什么有些知名品牌异地发展遭遇挫折——不是品牌本身出了问题，而是品牌没有被异地的客户接受。

正因为如此，通用电气变革的带头人杰克·韦尔奇(Jack Welch)说：“公司无法提供职业保障，只有客户才行。”著名的管理学大师彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)说：“企业的首要任务就是‘创造客户’。”沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿(Sam Walton)说：“实际上只有一个真正的老板，那就是客户。他只要用把钱花在别处的方式，就能将公司的董事长和所有雇员全部‘炒鱿鱼’。”

2. 聚客效应

自古以来，人气就是商家发达的秘诀。一般来说，普通人都有很强的从众心理，总是喜欢锦上添花，追捧那些“热门”产品或企业。如果企业拥有庞大的忠诚客户群，这本身就是一个很好的广告、很有力的宣传、很有效的招牌，在“从众心理”的驱使下，它能够吸引更多的新客户加盟。

所以，形象地说，客户是“播种机”，因为满意和忠诚的客户会带来其他新的客户，也就是说，已经拥有较多客户的企业更容易吸引新客户，从而使企业的客户规模不断壮大。

3. 信息价值

客户的信息价值是指客户为企业提供的信息(如客户需求信息、竞争对手信息、客户满意程度信息等)，从而使企业更有效、更有放矢地开展经营活动所产生的价值。这些信息的主要来源是：企业在建立客户档案时由客户无偿提供的信息、企业与客户沟通过程中客户以各种方式(如抱怨、建议、要求等)向企业提供的各类信息。

企业是为客户服务的，检验服务优劣的唯一标准就是客户评价。所以，形象地说，客户是“整容镜”，客户的意见、建议为企业的正确经营指明了方向，为企业制定营销策略提供了真实、准确的一手资料。

4. 口碑价值

客户的口碑价值是指满意的客户向他人宣传企业的产品或者服务，从而吸引更多新客户的加盟，而使企业销售增长、收益增加所创造的价值。所以，形象地说，客户是“宣传员”，他们会对其他人诉说正面或者负面的评价，从而影响他人对企业的判断和预期。

例如，慕思的客户每年都会接到服务电话，由慕思提供上门除螨服务。当慕思帮一位“慕粉”做完除螨清洁服务后，这位“慕粉”如此评价：“这么多年来，慕思一直坚持年年回访，赠送礼物，又为我们做了除螨清洁服务，我们打心眼里感谢他们。作为一个客户，能用什么回报他们呢？只能向朋友们推荐慕思产品。”2019年，慕思在委托专业机构进行的一项高端用户调研中发现，当问及客户为什么购买慕思时，很多人的回答是朋友推荐，口碑转介绍率达到了68%。一般来说，优秀企业的口碑转介绍率为40%左右，慕思的口碑转介绍率却超出了很多。

研究表明，在影响客户购买决策的因素中，口碑传播的可信度最大，远胜过商业广告和公共宣传。因此，客户主动推荐和口碑传播不仅使企业的知名度和美誉度迅速提升，还可以降低企业的宣传费用。

5. 对付竞争的利器

在产品与服务供过于求、买方市场日渐形成的今天，客户选择的自由度越来越大。尽管当前企业间的竞争更多地表现为品牌竞争、价格竞争、服务竞争等多个方面，但实质上都是企业在争夺有限的客户资源。

另外，技术、资金、管理、服务、土地、人力、信息等，很容易被竞争对手模仿，然而，企业拥有的“客户”却很难被竞争对手复制。客户忠诚一旦形成，竞争对手往往要花费数倍的代价来“挖墙脚”（挖客户）。因此，从根本上说，判断一个企业的竞争力有多强，不仅要看技术、看资金、看管理，更为关键的是要看它到底拥有多少忠诚的客户，特别是拥有多少忠诚的优质客户。

在小咖啡店买杯咖啡只要五元，而在星巴克却要几十元，这是为什么？没有强迫，购买者都是心甘情愿的，因为他们觉得值。所以，企业如果能够拥有较多的、乐意以较高价格购买其产品或服务的客户，就能在激烈的竞争中站稳脚跟，立于不败之地。

此外，企业拥有的客户越多，就越可能获得规模效应，从而降低企业为客户提供产品或者服务的成本，由此还可提供更高价值的产品或服务。同时，如果企业拥有的客户众多，还会给其他企业带来较高的进入壁垒——“蛋糕”（市场份额）就那么大，你拥有的客户多了，就意味着其他企业拥有的客户少了，从而使企业在激烈的竞争中处于优势地位。可以说，忠诚、庞大的客户队伍是企业从容面对市场风云变幻的基石。

❖ 案例 | 客户，您是总裁——创维集团的经营观念

正当一些企业还在把“客户是上帝”流于口头禅、宣传口号，以至于客户和舆论对这类企业失去信任之时，创维集团隆重推出了“客户，您是总裁”的全新理念，提出了“大服务”的概念，即把企业的研发、生产、销售、维修看作一个整合起来的大服务链条，而客户就是这一大服务链条的连接对象和价值实现的终极目标。

创维集团的“客户，您是总裁”之所以比“客户是上帝”更深刻、更符合新经济时代的要

求就在于以下几个方面。首先，立场的转变。客户从“上帝”变为“总裁”，完成了客户客体地位的主体化，这也是营销理念从4P到4C变化的根本表现。其次，形成利益共同体。客户作为总裁，就是企业的内部人，和企业是利益共同体，解决了利益对立问题。最后，员工从向总裁负责转变为向客户负责。员工意识到客户才是衣食父母，必须首先满足客户的需要。

总之，客户是企业的衣食父母，是企业的命脉，是企业永恒的宝藏，是企业生存和发展的基础。一个企业不管有多好的设备、多好的技术、多好的品牌、多好的机制、多好的团队，如果没有客户，那么一切都将为零。企业好比是船，客户好比是水，水能载舟，也能覆舟。企业要实现赢利必须依赖客户，没有客户的企业终将破产、倒闭。

(二) 客户关系管理的重要性

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。

1. 降低企业维系老客户和开发新客户的成本

客户关系管理可使企业与老客户保持良好、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正面的宣传，通过老客户的口碑效应，企业能更有效地吸引新客户加盟，同时减少企业为吸引新客户所支出的费用，从而降低开发新客户的成本。

例如，可口可乐公司曾经扬言，如果今天工厂被一把火烧了，第二天可另起炉灶，接着生产，继续供应可口可乐。可口可乐为什么这么“牛”？就是因为它有着数以亿计的忠诚客户，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非常低。

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数量)的可能性就增大，反之，客户可能缩减其购买量。例如，一位客户在银行办理了活期存款账户，而活期存款账户通常是不赚钱的，但银行仍然为他提供了良好的服务。后来，这位客户申请了一个定期存款账户，不久又申请了汽车消费贷款，再后来又申请了购房贷款……显然，促使其增量购买服务的原因是银行与这位客户建立了良好关系。

良好的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)的可能性增大，比如，购买海尔冰箱的客户，如果非常认可海尔公司的管理理念和品牌，当需要购买电视、洗衣机、手机、电脑时，就比较容易接受海尔的相关产品。

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，起初只把厂房、设备、资金、股票、债券等视为资产，后来将技术、人才等也视为企业的资产。如今，人们逐渐认识到，虽然“客户”及“客户关系”不具备实物形态，但也是企业的重要资产，它能为企业带来实实在在的利润。

例如，SAS 航空公司的前首席执行官简·卡尔森(Jan Carlson)认为，在公司资产负债表的“资产”栏记录了几十亿美元的飞机价值，是不对的，应该在“资产”栏记录企业拥有多少满意和忠诚的客户，因为企业唯一的资产是对企业的服务满意并且愿意再次消费的客户。

又如，美国柯达公司为打开南美市场，曾斥资 500 万美元与以色列的鸡蛋公司签订协议，要求其在出口南美的鸡蛋上印上“柯达”商标——柯达看中的是以色列鸡蛋公司庞大的、忠诚的客户群，而以色列鸡蛋公司善于将其“客户关系”作为一项资产来经营，因此 500 万美元广告费尽收腰包。

同样，国际足联也利用其拥有的“客户关系”——亿万球迷，“大发横财”。

可见，客户关系管理可使企业拥有相对稳定的客户群体和客户关系，因而能够稳定销售、降低企业的经营风险，并且提高效率、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，好的客户关系，使客户对企业抱有好感，那么客户就会降低对产品价格或服务价格的敏感度，而使企业能够获得较高的利润。

综上所述，企业的命运是建立在与客户保持长远利益关系基础之上的，企业要想在激烈的市场竞争中保持优势，保持长久的竞争力，保证企业的稳定发展，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。总而言之，客户关系管理意义重大。

相反，不重视客户关系管理将阻碍企业正常经营活动的开展。例如，IBM 这样具有强大技术与经济实力的公司，当年推出业界期待已久的家用 PC 机时，尽管花去几千万美元的广告与促销费用，但由于没有得到零售商客户的支持，后来不得不宣布停产。

❖ 案例 | 江南布衣的“粉丝经济”

1994 年，江南布衣有限公司在杭州创立，集团旗下首个品牌江南布衣(JNBY)是我国著名的本土品牌之一，其所传达的“Just Naturally be Yourself”的生活口号深入人心。

江南布衣被称为国内设计师品牌中一流的粉丝经济运营者，江南布衣以微信平台作为主要的旗舰在线门户，包括会员中心、微信商城和媒体端，出发点是围绕消费者信息获得渠道及获取信息的变化来作为品牌自媒体平台。目前，江南布衣的 8 个品牌都建立了微信公众号，公众号整体的营运由集团品牌部负责，通过微信公众号、微博等平台与粉丝建立了一种新的交流方式。

江南布衣在通过微信账户维护粉丝的同时，还进行了线上多平台宣传和销售。线上销售渠道包括淘宝、天猫旗舰店、微信公众号和小程序等。另外，江南布衣还在线下采取了稳步开设实体店并注重顾客体验的策略，入驻各大商场，有品牌江南布衣之处，也同时有子品牌的入驻，主品牌与子品牌相辅相成、资源共享，维持了粉丝黏性。

随着会员规模和会员黏性的增长，江南布衣一直与粉丝积极保持互动，这不仅增强了粉丝对品牌的忠诚度，还让江南布衣更容易据此做出正确的市场判断，使公司的业绩逐年增长。目前，江南布衣会员达到了400万个，这些会员贡献的业绩占了总收入的七成左右。可以说，“粉丝”的多少直接决定了公司的业绩，忠实的粉丝成为江南布衣最大的“无形资产”。

二、技术推动

客户关系管理起源于20世纪80年代初的“接触管理”，即专门收集整理客户与企业相互联系的所有信息，借以改进企业经营管理，提高企业营销效益。

1989年，代顿—哈德森(Dayton-Hudson)连锁公司建立了一套针对客户的信息收集管理系统。管理人员发现，大约24%的客户占据了公司产品总销售额的33%。这些客户有着强大的消费能力，很自然地吸引了高管们的注意，其决定给这些有着高消费意愿的客户提供一些特殊的服务政策，比如发放一张特殊的会员卡，客户凭借此卡可以在购物时拥有免费的包装服务、喝到免费的咖啡，当然，购物时的优惠力度也大于普通客户。大约持续一年后，不仅会员的数量增加了，并且客户们的总体消费意愿增强了，公司的销售额自然也大幅增加。这就是著名的“金卡计划”，它开启了客户关系管理研究的大门。

自20世纪90年代以来，美国许多企业为了满足市场竞争的需要，相继开发了诸如销售自动化系统、客户服务系统等软件系统。到20世纪90年代中期，接触管理逐渐演变为包括呼叫中心和数据分析在内的“客户服务”。

20世纪90年代末，由于信息技术的引入，客户关系管理的营销模式在技术解决方案方面得到了很大的充实和快速的发展，企业能够有效地分析客户数据，积累和共享客户信息，根据不同客户的偏好和特性，提供相应的服务，从而提高客户价值。同时，信息技术也可以辅助企业识别不同的客户关系，并有针对性地采取策略。为了抓住商机，许多软件公司及时地推出了客户关系管理的软件，这在一定程度上促进了客户关系管理的推广。由于企业在客户关系管理方面投资过高，是抱有很高的预期，而成功率和回报率却非常低，所以理论界和企业界开始更为理性地思考客户关系管理的适用性，这促使客户管理的研究更为深入、务实，研究的侧重点放在客户关系管理的实施策略及系统的分析功能。

尽管如此，信息技术的突飞猛进的确为客户关系管理的实现和功能的扩展提供了前所未有的手段，如数据挖掘、数据库、商业智能、知识发现，基于浏览器的个性化服务系统等技术的发展使收集、整理、加工和利用客户信息的质量大大提高，使企业与客户之间进行交流的渠道越来越多，从而使企业得以借助先进的技术手段去充分了解和掌握客户信息，发现与挖掘市场机会，规避风险，提高客户满意度与忠诚度。

信息技术对客户关系管理的影响分为自动化、信息化和理念变革三个层次。自动化层次是指用计算机技术替代手工劳动，主要目的是提高客服人员的工作效率，如用一些管理软件自动进行数据统计、自动生成数据分析报表等。信息化层次是指利用现代信息技术，将数据、知识、经验和软件整合起来，为客服人员提供及时的决策信息，以支持营销决策，也就是营销工程。

理念变革层次是指应用信息技术促进客户关系管理的理论和实践的创新,如数据库营销、关系营销等,这些营销理念已日益为企业所接受和应用。

此外,由于互联网是非常好的信息平台 and 互动手段,它提供了一个低成本的信息获取工具,也使供应商和客户无缝连接。因此,互联网为客户关系管理的发展提供了更大的空间。

总之,在需求拉动和技术推动之下,客户关系管理不断演变发展,逐渐形成了一套管理理论体系和应用技术体系。

第二节 客户关系管理系统

当企业的客户群相对较大时,企业在完成客户信息的调查、收集、登记、更新、分析、分类、营销等工作时,需要建立一个平台和相应的软件系统,也就是说,企业有必要建立快速、准确、动态的客户关系管理系统来满足日益复杂的管理客户关系的需要。

一、客户关系管理系统的定义

客户关系管理系统是以客户数据的管理为核心,利用现代信息技术、网络技术、电子商务、智能管理、系统集成等多种技术,记录企业在市场营销与销售过程中和客户发生的各种交互行为,以及各类有关活动的状态,提供相应的数据模型,从而建立一个客户信息收集、管理、分析、利用的系统,帮助企业实现以客户为中心的管理模式。

客户关系管理系统的主要工作是:帮助记录、管理所有企业与客户交易与交往的信息,并通过分析,辨别哪些客户是有价值的,以及这些客户的特征等;实现自动化管理,动态地跟踪客户需求、客户状态变化,记录客户意见;通过自动的电子渠道,如短信、邮箱、网站等承担对客户进行的某些自动化管理的任务。

二、客户关系管理系统的特点

客户关系管理系统的特点如下。

(一) 综合性

客户关系管理系统满足绝大多数企业有关客户服务、销售和营销管理系统自动化和优化的需要,实现营销与客户服务的功能,同时通过系统具备的为现场销售和远程销售提供的各种服务功能实现销售。客户关系管理系统使企业拥有了畅通高效的客户交流途径、综合面对客户的业务工具和竞争能力,从而使企业顺利实现从传统的企业模式向以电子商务为基础的现代企业模式的转变。

(二) 集成性

客户关系管理系统要有效发挥作用，还要与企业的后台系统进行集成。在电子商务背景下，客户关系管理系统与企业资源计划、供应链管理、计算机集成制造、财务等系统的集成，将彻底改革企业的管理方式和业务流程，确保各部门、各系统的任务能够动态协调和无缝衔接。

(三) 智能化

客户关系管理系统还具有商业智能的决策和分析能力。客户关系管理系统获得并深化了大量的客户信息，通过加强对数据库的建设和数据挖掘工作，可以对市场和客户的需求展开智能性的分析，从而为管理者提供决策的依据或参考。客户关系管理的商业智能还可以改变产品的定价方式、产品组合方式，提高市场占有率，提高客户忠诚度，以及发现新的商业机会。

(四) 高技术

客户关系管理系统涉及种类繁多的信息技术，如数据库、数据挖掘、多媒体技术等，同时为实现与客户的全方位交流，在方案部署中要求实现呼叫中心、销售平台、远程销售、移动设备，以及基于互联网的电子商务站点的有机结合，这些不同的技术、不同规则的功能模块和方案要结合成为一个统一的客户关系管理环境。

三、客户关系管理系统的功能

(一) 接触功能

客户关系管理系统应当能使客户以各种方式与企业接触，典型的方式有呼叫中心、面对面的直接沟通、传真、移动销售、电子邮件、互联网，以及其他营销渠道，如中介或经纪人等。

客户关系管理系统应当能够或多或少地支持各种各样的接触活动，企业必须协调这些沟通渠道，保证客户能够按其方便或偏好的形式随时与企业交流，并且保证来自不同渠道的信息完整、准确和一致。

(二) 业务功能

企业中每个部门必须能够通过上述接触方式与客户进行沟通。营销、销售和服务部门与客户的接触和交流最为频繁，因此客户关系管理系统主要应对这些部门予以支持。

1. 营销自动化

营销自动化也称为技术辅助式营销，主要是通过设计、执行和评估营销行动和相关活动的全面框架，赋予市场营销人员更多的工作手段及权力，使其能够对营销活动的有效性加以计划、执行、监视和分析，并能够运用 workflow 技术来优化营销流程，从而使营销任务自动完成。营销自动化的目的在于使企业能够在活动、渠道和媒体选择上合理分配营销资源，以达到收益最大化和客户关系最优化的效果。

2. 销售自动化

所谓销售自动化是以自动化方法替代原有的销售过程，这种方法主要是基于信息技术而形成的。销售自动化的实施可以帮助企业的销售机构及销售人员进行有效的客户管理、实现销售预测、制作和提交销售建议书、制定定价与折扣策略、分配和管理销售地域，以及建立与完善报销报告制度等。

3. 服务自动化

服务自动化是企业依靠信息技术与手段，根据客户的背景资料及可能的需求，与客户进行多种交流与沟通，并且在特定的时机提示客服人员有效、快捷、准确地满足客户的需求，从而进一步发展、维系与客户的关系。例如，对于民航来说，客户关系管理系统中最有用的功能莫过于能够在航班延误或取消的时候自动联系旅客了。在飞行前，旅客能在航空公司的主页上定制参与管理的策略，当航班延误时，民航可以与旅客联系，并且给他们提供几种替代的路线，旅客能够根据这些信息决定下一步的行动。

(三) 技术功能

客户关系管理系统一般包含6个主要的技术功能，即信息分析的功能、对客户互动渠道进行集成的功能、支持网络应用的功能、建设集中的客户信息仓库的功能、对 workflow 进行集成的功能、与企业资源计划集成的功能。

例如，数据库是客户关系管理系统的重要组成部分，是客户关系管理思想和信息技术的有机结合，是企业前台各部门进行各种业务活动的基础。其功能体现在：帮助企业根据客户终生价值来区分现有客户；帮助企业准确地找到目标客户群；帮助企业在最合适的时机以最合适的产品满足客户需求，降低成本，提高效率；帮助企业结合最新信息和结果制定出新策略，实现客户忠诚。运用数据库这一强大的工具，企业可以与客户进行高效的、可衡量的、双向的沟通，体现以客户为导向的管理思想。

四、客户关系管理系统的类型

客户关系管理系统通常分为操作型、分析型、协作型三类，如图 1-1 所示。

(一) 操作型客户关系管理系统

操作型客户关系管理系统也称为“前台”客户关系管理系统，它包括与客户直接接触的各个方面，是通过客户服务自动化来改善与客户接触的流程，进而提高工作效率，使客户满意。

操作型客户关系管理系统面向的是营销、销售、客户服务等一线、前台的工作。这种系统的设计理念在于：客户管理在企业经营中的地位越来越重要，它要求所有的业务流程流线化与自动化，包括各种渠道的客户接触点的整合，使前台与后台在管理上保持平滑的无缝衔接。其目的是企业直接面对客户时能够提供自动化的业务流程，为各个部门的业务人员的日常工作提供客户资源共享，减少信息流动的滞留点，为客户提供高质量的服务。

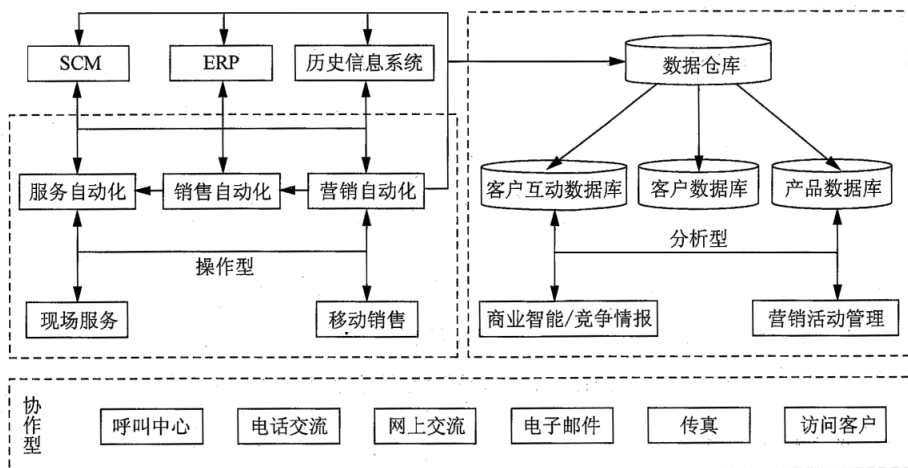


图1-1 客户关系管理系统

(二) 分析型客户关系管理系统

分析型客户关系管理系统通常也称“后台”客户关系管理系统，它不需要直接同客户打交道，其作用主要是从操作型客户关系管理系统应用所产生的大量交易数据中提取各种有价值的信息，分析发生在前台的客户活动，为企业的经营管理和决策提供有效的量化依据。分析型客户关系管理系统主要面向客户数据分析，针对一定企业的业务主题，设计相应的数据库和数据集市，利用各种预测模型和数据挖掘技术，对大量的交易数据进行分析，对将来的趋势做出必要的预测或寻找某种商业规律。作为一种企业决策支持工具，分析型客户关系管理系统用来指导企业的生产经营活动，提高经营决策的有效性和成功率。

(三) 协作型客户关系管理系统

协作型客户关系管理系统基于多媒体联系中心，将多渠道的交流方式融为一体，建立统一的接入平台——交互中心，为客户和企业的互动提供多种渠道和联系方式，提高企业与客户沟通能力。

从上面三类客户关系管理系统的介绍和分析可以发现，操作型和协作型客户关系管理系统主要解决内部工作效率和交易数据的采集问题，并不具备信息分析的能力，只有分析型客户关系管理系统具有分析功能。此外，这三种类型的客户关系管理系统都是侧重解决某一个方面的问题，因此是不全面的。要实现企业与客户之间的联动，就需要将它们结合在一起。在客户关系管理系统实际项目中，三种类型的客户关系管理系统往往是相互补充的关系。一个完整的、典型的客户关系管理系统在实际应用中并没有严格意义的操作型、协作型和分析型之分，通常是三者共居于一个系统，共同完成同一个企业目标——为客户服务。

如果将客户关系管理系统比作一个人，那么分析型是人的大脑，操作型是人的手和脚，而协作型则像人的感觉器官，这个比喻虽不完全贴切，但说明两者确实有一定的相似性。企业是先采用分析型，还是先采用操作型，或者协作型客户关系管理系统，完全取决于企业的现状。不论怎样，一定要从整体考虑，先从最紧迫的需求做起，这样投资少、见效快、风险小，是非

常切合实际的做法。

第三节 客户关系管理的理论基础

一、关系营销

很多学者认为，关系营销是客户关系管理的理念基石，是客户关系管理的雏形。

(一) 关系营销的概念

关系营销的概念最早由学者贝瑞(Berry)于1983年提出，他将其界定为“吸引、保持及加强客户关系”，这一概念的提出促使企业纷纷从简单的交易性营销转向关系营销，即在企业与客户和其他利益相关者之间，建立、保持并稳固一种长远的关系，进而实现信息及其他价值的相互交换。1996年，他又进一步把关系营销定义为“通过满足客户的想法和需求进而赢得客户的偏爱和忠诚”。

随着理论界对于关系营销研究的不断深入，越来越多的学者提出了自己的定义，比较有代表性的有：麦克纳(McKenna)将关系营销的宗旨归纳为“将客户、供应商和其他合作伙伴整合到企业的发展和营销活动中”；阿德里安·佩恩(Adrian Payne)提出了著名的“六市场框架”模型，认为企业面临6个市场，即内部市场、客户市场、供应商市场、影响者市场、员工市场和推荐者市场，要想维持与延续客户价值，仅仅重视客户还不够，必须全面构筑与供应商、内部员工及其他相关利益人之间的良性关系；顾曼森(Gummesson)认为，关系营销是关系、网络与互动的统一体。格罗路斯(Gronroos)指出，关系营销就是在保证利润的前提下，识别与建立、保持与提升，以及必要时终止与客户及其他利益相关者的关系；罗杰斯(Rogers)指出，关系营销就是与客户建立单独的或一对一的关系，把数据库同长期的客户保持与增长战略整合在一起。

(二) 关系营销的内涵

关系营销认为，企业营销是一个与消费者、竞争者、供应商、分销商、政府机构和社会组织发生互动作用的过程，正确处理与这些个人和组织的关系是企业营销的核心，是企业成功的关键。

关系营销强调关系的重要性，即企业通过客户服务、紧密的客户联系、高度的客户参与、对客户高度承诺等方面来建立双方良好的合作关系，视客户为永久性的伙伴、朋友，并与之建立互利互惠的伙伴关系，其目的是在获得新客户的同时保住老客户，并在企业与客户结成的长期关系中获得收益。这种关系超越了简单的物质利益的互惠而形成了一种情感上的满足，企业通过维系这种情感来获得客户保持，从而形成一种长久的利益机制。

关系营销认为企业可以采取以下三个层次来维护客户关系。一级关系营销为财务营销，财务营销是最基本的营销手段，即企业通过低价来进行营销推广，刺激销量，增加收入。但是该策略易被模仿和操作，竞争企业可以快速使用，不利于企业加强客户关系；二级关系营销为社

交营销，企业开始建立良好的社会关系，并通过建立客户组织、帮助客户使用产品、培养习惯，进而更好地满足客户需求；三级关系营销为结构营销，即企业通过了解客户需求，为客户提供更多的个性化服务，通过不断提高客户满意度，形成更为稳定的客户关系。

(三) 关系营销与交易营销的区别

交易营销关注一次性的交易，较少强调客户服务，对客户的承诺有限，适度地与客户联系，只有生产部门关心质量；关系营销则关注客户保持，高度重视客户服务、客户承诺、客户联系，所有部门都关心质量。

交易营销认为，市场中交易双方的主动性不同，即存在“积极的卖方”和“消极的买方”，买卖双方是各自独立的因素，市场营销就是卖方的单方行为，卖方用产品、价格和促销等营销组合手段刺激客户购买；关系营销则认为，具有特定需求的买方也存在积极寻找合适供应商的过程，双方是互动的关系。

在交易营销的观念中，市场是由同质的无差别的个体客户构成，市场细分是在庞大的消费群中划分出同质性较高的目标受众；关系营销则认为市场中每个个体客户的需求和欲望、购买能力都有着很大的差异，所以每个客户对于企业的价值也是不同的，不能将所有客户同等对待，应采取客户分级的方法来区别对待处于不同层级的客户。

交易营销注重结果和以产品为中心的价值传播；关系营销则以服务过程和价值创造为重心。

(四) 关系营销的意义

关系营销是对市场营销学理论的重大突破，它首次强调了客户关系在企业战略和营销中的地位与作用，营销的目的从获取短期利润转向与各方建立和谐的关系。保持企业与客户之间的长期关系是关系营销的核心思想。

关系营销吸收了以往各种营销方式的优点，又注重与新技术的结合，其理念是运用各种工具和手段，培养、发展和维持与客户之间的密切关系，实现有效的客户挽留。

二、客户细分

(一) 客户细分的概念

要了解客户细分，首先应了解市场细分的概念。市场细分是美国营销学家温德·史密斯(Wender Smith)于1956年提出来的，是指根据客户的需要与欲望及购买行为和购买习惯等方面的明显差异，把某一产品或者服务的市场划分成若干个由相似需求构成的消费群(即若干个子市场)的过程。

市场是一个具有多层次、多元化消费需求的综合体，任何企业都无法满足所有的需求。通过市场细分，企业可识别最能赢利的细分市场，找到最有价值的客户，从而把主要资源放在那些能产生最大投资回报的客户身上，更好地满足他们的需要。

到目前为止，国内外专家学者还没有对客户细分形成一致的定义。李(Lee)等人将客户细分

称为客户区隔,是指将市场分为具有不同需要、特征或行为的不同购买者的过程。胡少东认为,客户细分是指按照一定的标准将企业的现有客户划分为不同的客户群。杨路明等人认为,客户细分是指在明确的战略业务模式和专注的市场中,根据客户的价值、需求和兴趣等综合因素对客户进行分类。

(二) 客户细分的意义

客户天生就存在差异,不同的客户有不同的需求,不同的客户其价值也不相同。通过客户细分,企业可以更好地识别不同客户群体对企业的需求,以此指导企业的客户关系管理,就可以达到吸引客户、保持客户、实现客户忠诚的目的。对企业而言,不同的客户群具有不同的价值,企业要识别每个客户群的价值,并据此采取有效方法对客户进行细分。通过客户细分,企业找到哪些客户能使企业赢利,哪些客户不能,并锁定那些高价值的客户。只有这样,企业才能保证所投入的资源得到回报,企业的长期利润和持续发展才能得到保证。

客户细分可以使企业合理利用有限的资源。对于企业而言,在现有的客户群体中,并不是所有的客户都会或者有价值同企业建立并发展长期合作关系,如果对所有客户不加区别地开展营销活动,势必会造成企业资源的浪费。因此,必须先通过客户细分,识别具有较大概率或较高价值同企业保持密切关系的客户,并有区别地开展目标营销,才会起到事半功倍的作用,大大节约企业有限的资源。

总之,客户细分是实施客户关系管理战略中的重要步骤,也是企业了解客户的重要手段。

(三) 客户细分的原则

企业在进行客户细分时,应该注意以下几个细分原则。

首先,细分后的客户子群体必须具有不同的特点并且保持相对的稳定性,以便企业实现长期的营销策略,有效地开拓并占领目标市场。相反,如果细分后客户群的特点变化过快,则营销风险会随之增加。

其次,每一个细分后的客户群体要具有可衡量的特征,即各子群体内都有明确的组成,而且企业能对其规律、购买力和基本情况大致做出判断。

再次,在进行客户细分时,对所选的目标客户要根据企业的实际情况量力而行,充分发挥企业的人力、物力、财力,以及生产、技术、营销能力的作用。反之,那些不能充分发挥企业资源作用、难以被企业所占领的子群体,则不能作为目标客户,否则会浪费企业的资源。

最后,细分后的客户群规模必须使企业有利可图,而且有相当的发展潜力。一个细分群体能否达到可以实现具有经济效益的营销目标取决于这个市场的容量,如果容量过小,该目标客户群体就不值得去实施相关营销计划。

三、客户关系生命周期

任何关系都可能有一个生命周期,即关系建立、关系发展、关系破裂、关系恢复或关系结束,客户关系也不例外。

客户关系生命周期是指从企业与客户建立关系到完全终止关系的全过程，是客户关系水平随时间变化的发展轨迹，它动态地描述了客户关系在不同阶段的总体特征。

阶段划分是客户关系生命周期研究的基础，目前这方面已有较多的研究。朱埃·哈尔米克(Juhe Halmke)认为，完善的客户关系管理应该将企业作用于客户的活动贯穿客户的整个生命周期，并把客户生命周期描述为包括客户标识、客户获取、客户分类、客户理解、客户定制、客户交流、客户提交和客户保持 8 个阶段。

我国学者陈明亮将客户关系生命周期划分为考察期、形成期、稳定期、退化期 4 个阶段。

(一) 考察期

考察期是客户关系的孕育期。由于客户第一次接触企业，需要花大量成本和精力来寻求信息并做出决策，然后尝试性下单，一般交易量较小。企业则需要花费大量人力和物力进行调研，确定其是否为目标客户，此时企业对客户投入较多，但客户尚未对企业做出贡献。

(二) 形成期

形成期是客户关系发展阶段。此时双方已经建立了一定的信任和依赖关系，客户愿意承担部分风险，对价格的忍耐力有所增强，需求进一步扩大。企业从客户交易获得的收入已经大于投入，开始赢利。但是，这一时期客户关系没有固化沉淀，客户在做购买决策时，还会对相关竞争性产品进行评价与对比。因此，客户群体表现出稳定性较差、需求的波动性较大、容易受外界影响等特征。针对形成期客户关系的特点，企业要建立和完善客户档案信息，通过恰当的方式与客户保持沟通，了解客户的真实需求和感受，同时向客户传递企业的价值观，通过“承诺和兑现承诺”使客户建立对企业的信任；在满足客户基本预期的基础上，努力实现和超越客户的预期，以帮助客户抵制竞争对手的促销和诱惑。

(三) 稳定期

稳定期是客户关系发展的最高阶段。此时双方已经建立持续长期的合作关系，客户对产品或服务的数量和质量需求稳定，对价格的敏感度降低，交易量增大，客户对企业的产品和服务有信心，愿意试用新产品和新服务，并主动为企业传递良好的口碑和推荐客户，形成外部效应。稳定期客户关系管理的任务是“保持”，即将客户关系保持在一个较高的水平，并且延续尽可能长的时间。保持策略是通过恰当的客户接触渠道和客户沟通，传递企业价值观，建立双方信息共享机制和开展深度合作，提高客户的参与程度，通过企业和客户之间的互动创造价值；构建客户学习曲线，使客户感受到和企业保持现有关系所带来的附加价值和成本节约，培养客户的“主动忠诚”，同时提高客户转移成本，促使客户“被动忠诚”。

(四) 退化期

退化期是客户关系发展过程中的逆转阶段。此时表现为客户的购买水平下降，这种下降可能骤然发生，也可能缓慢出现，原因很可能是客户对产品或服务的抱怨增加，满意度下降，客

户开始与企业的竞争者来往。退化期并不总是出现在稳定期之后的第四阶段。如果客户关系没有存在的必要，企业就采取客户关系终止策略；如果客户关系仍然有存在的必要，企业就应该采取关系恢复策略。采取关系恢复策略时，要注意认真倾听客户的心声、了解客户的真实需求，分析客户流失的原因；制订重建信任的关系恢复计划，并且保证承诺的计划能够兑现；即使客户拒绝恢复关系也要表现得大度。

第四节 对客户关系的认识

人们对客户关系管理的认识不是一蹴而就的。

一、关于客户关系管理的各种学说

究竟什么是客户关系管理，理论界与企业界众说纷纭，分别从不同的角度提出各自对客户关系的理解，主要有以下几种学说。

(一) 客户关系管理的战略说

美国高德纳咨询公司(Gartner Group)最早对客户关系的定义是“客户关系管理是为增进赢利、收入和客户满意度而设计的企业范围的商业战略”。该定义强调客户关系管理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，战略目标是增进赢利、销售和提升客户满意度。

阿姆德特·德克(Amdt Dirk)也认为，客户关系管理战略由获取新客户、保留客户和防止客户流失三个部分组成，并提出了一个由客户获取、客户忠诚和客户挽救组成的客户关系管理过程模型。

(二) 客户关系管理的策略说

高德纳咨询公司认为，客户关系管理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，与客户建立起长期、稳定、相互信任、互惠互利的密切关系的动态过程和经营策略；信息技术是实现客户关系管理的一种手段，对于客户关系管理不是全部，也不是必要条件。

卡尔松营销集团(Carson Marketing Group)对客户关系的定义是“通过培养公司的每一名员工、经销商和客户对该公司更积极的偏爱或偏好，留住他们并以此提升公司业绩的一种营销策略”。该定义认为客户关系管理的目的是形成忠诚的客户，从客户价值和利润两方面实现客户关系的价值最大化。

还有的学者跳出单纯的IT技术范畴，将客户关系管理视为一种经营策略，实施以客户为中心的经营业务流程，通过应用信息技术将企业的客户资料整理出来，通过向企业从事销售、市场和客户服务工作的专业人员提供全面的、个性化的客户资料，强化其跟踪服务、信息分析

的能力，帮助他们建立和维护与客户之间的亲密信任关系，为客户提供更快捷和周到的服务，并以此为手段提高企业的赢利能力、利润和客户满意度。

(三) 客户关系管理的理念说

格林汉姆(Graham)认为，客户关系管理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。

有学者认为，客户关系管理是一种经营理念，其核心是以客户为中心，这一理念的主要来源是现代营销理论。

也有学者认为，客户关系管理是一种管理理念，其核心思想是将客户视为最重要的企业资产，通过完善的客户服务和深入的客户分析，发现并满足客户的个性化需求，不断增加企业带给客户的价值，提高客户的满意度和忠诚度，以此建立和巩固企业与客户的长期稳定的关系，使企业获得可持续发展的动力。

(四) 客户关系管理的制度说

客户关系管理的制度说认为，客户关系管理是一套原则制度，在整个客户生命周期中都以客户为中心，其目标是缩短销售周期、降低销售成本、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、盈利性和忠诚度。

也有学者认为，客户关系管理，从管理科学的角度来考察，源于“以客户为中心”的市场营销理论，是一种旨在改善企业与客户之间关系的管理机制。

(五) 客户关系管理的目的说

赫尔维茨·格鲁普(Hurwitz Group)认为，客户关系管理的焦点是改善与销售、市场营销、客户服务及支持等领域和客户关系有关的商业流程并且实现自动化。

客户关系管理在方式和内容上，通过对市场营销、销售和服务等前台工作导入流程管理的概念，让每一类客户的需求，通过一系列规范流程可以得到快速而妥善的处理，并且让服务同一个客户的销售、市场营销、服务与管理人员能够紧密协作，从而大幅度提高销售业绩与客户满意度，使客户不断重复购买本企业的产品或服务。

客户关系管理通过对信息、资源、流程、渠道、管理、技术等进行合理高效的整合利用，使企业能够获得较高的利润回报，并从长远的角度在赢得与巩固客户和市场等方面获益。

(六) 客户关系管理的行动说

客户关系管理的行动说认为，客户关系管理是指企业通过富有意义的交流沟通，理解并影响客户行为，最终实现客户获得、客户保留、客户忠诚和客户创利的目的。

客户关系管理的行动说强调企业与客户的互动沟通，而且这种沟通是富有意义的，能够基于此来了解客户，并在了解客户的基础上影响客户的行为，通过这样的努力最终可以获得更多的新客户、留住老客户，从而达到让客户创造价值的目的。

(七) 客户关系管理的技术说

莱因霍尔德·拉普(Reinhold Rapp)指出：“客户关系管理是一套管理软件和技术，目的是通过分析客户的兴趣爱好，从而为客户提供更好的服务。它由三部分组成，即网络化销售管理系统、客户服务管理系统、企业决策信息系统。”他将客户关系管理视为对客户数据的管理，客户数据库是企业最重要的数据中心之一，记录了企业在整个市场营销过程中与客户发生的各种交互行为、各类相关活动的状态。

SAS 公司是全球著名的统计软件提供商，该公司认为，客户关系管理是一个过程，通过这个过程，企业最大化地掌握和利用客户信息，以提高客户的忠诚度。该定义强调对客户信息的有效掌握和利用，强调数据库、决策支持工具等在收集和分析客户数据中的作用。

古姆·格鲁普(Gum Group)也提出了客户关系管理的技术说，认为客户关系管理是企业在营销、销售和服务范围内，对现实的和潜在的客户关系及业务伙伴关系进行多渠道管理的一系列过程和技术。

SAP 公司认为，客户关系管理是对客户数据的管理，它记录了企业在整个营销与销售过程中和客户发生的各种交互行为，以及各类相关活动的状态，并提供各种数据库的统计模型，为后期的分析与决策提供支持。

IBM 公司认为，客户关系管理是企业用来管理客户关系的一套方法和技术，企业通过优化产品性能，增强客户服务，提高客户交互价值和客户满意度，与客户建立起长期、稳定、相互信任的密切关系，从而为企业吸引新客户，维系老客户，提高效益和强化竞争优势。IBM 对客户关系管理的定义包括两个层面：一是企业实施客户关系管理的目的是通过一系列的技术手段了解客户目前的需求和潜在的需求，适时地为客户提供产品和服务；二是企业要整合各方面的信息，使企业对某一个客户的了解达到一定程度。也就是说，企业内部相关部门实时地输入、共享、查询、处理和更新这些信息，并且对客户信息进行分析和挖掘，分析客户的所有行为，预测客户下一步对产品和服务的需求，根据客户的需求进行一对一的个性化服务。

此外，IBM 还把客户关系管理分为三类：关系管理、接入管理和流程管理，其涉及企业识别、挑选、获取、保持和发展客户的整个商业过程。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历程管理，利用数据挖掘技术或数据库分析客户行为、预期、需要、历史，并具有全面的客户观念和客户忠诚度衡量标准与条件。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(CTI)、电子邮件响应管理系统(ERMS)等，包括行政管理、服务水平管理和资源分配功能。流程管理是客户关系管理成功实施的关键，所有的业务流程必须灵活，要随商业条件或竞争压力的变化做出相应改变。

(八) 客户关系管理的工具说

客户关系管理的工具说认为，客户关系管理是一个“聚焦客户”的工具，网络时代的客户关系管理应该是利用现代信息技术手段，在企业与客户之间建立一种数字的、实时的、互动的交流管理系统。

客户关系管理系统是通过应用现代信息技术，使市场营销、销售管理、客户服务和支持等经营流程信息化，实现客户资源有效利用的软件系统，其核心思想是“以客户为中心”。

客户关系管理应用软件简化和协调了销售、市场营销、服务和支持等各类业务的流程。同时，它还将多种与客户交流的渠道，如面对面、电话沟通及 Web 访问等集于一体，以方便企业按客户的喜好使用适当的渠道与之进行交流。

(九) 客户关系管理的方案说

客户关系管理的方案说认为，客户关系管理是信息技术、软硬件系统集成的管理办法和解决方案的总和。

作为一种专门的管理软件和管理方法，客户关系管理是一套基于当代最新技术的企业问题解决方案，它将市场营销的科学管理理念通过信息技术集成在软件上，将互联网、电子商务、多媒体、数据库与数据挖掘、智能系统、呼叫中心等技术因素与营销等管理要素结合，为企业的销售、客户服务及营销决策提供了一个系统的、集成的、智能化的解决方案。

客户关系管理既是帮助企业管理客户关系的方法和手段，又是一系列实现销售、营销、客户服务流程自动化的软件乃至硬件系统，强调客户关系管理系统首先是一种管理信息系统。

二、客户关系管理的认识误区

有许多人认为“关系”是一个令人费解、难以言传，甚至难以启齿的词语，因而不屑于讨论“关系”，而更愿意讨论战略、创新这样的话题。之所以这样，是因为他们将“关系”简单地理解为“搞关系”“走后门”，认为只要多“献殷勤”就可以建立客户关系、维护客户关系，这是对客户关系管理的误解。其实，正常的客户关系本质上是买卖关系、交易关系、服务关系、利益关系。因此，客户关系管理不可以“务虚”，而必须“务实”，必须是建立在提供坚实的利益基础之上的，必须是能够为客户创造价值的。如果企业提供的产品与服务不能满足客户的需要，那么不论怎么“搞关系”也无济于事。

还有不少人认为，客户关系管理就是安装客户关系管理软件，或者就是客户数据库管理，这也是对客户关系管理的误解。由于我们最初看到的客户关系管理是与客户关系管理软件、数据库联系在一起的，所以给人们造成一种错觉，似乎引进了客户关系管理软件、建立了客户数据库就是在进行客户关系管理。事实上，客户关系管理可能需要使用相关的管理软件，但它们只是为企业进行客户关系管理提供了一种手段，并不能代表客户关系管理。数据库也只是帮助我们更有效地管理客户信息的工具，同样不能替代客户关系管理。

从根本上说，企业与客户是利益关系、协作关系、双赢关系，它们是超越了技术系统能力之外的利益、温暖、友善、信任，只有双方都愿意交往、愿意合作，这种关系才能建立、提升与保持。

总之，企业与客户间关系的建立与维护靠的是企业为客户创造的利益、价值和企业对客户投入的情感，而这些仅凭人际交往、计算机软件或数据库技术是无法实现的。此外，从本质上说，客户关系管理还应当是一种企业文化，而不能把客户关系管理变成“个别人”的事情，只有所有部门和所有员工都认识到自己与客户之间的利益关系、利害关系，他们才能更好地贯彻客户关系管理思想。

三、关于客户关系管理的再认识

客户关系管理是建立在营销思想和信息技术基础之上的专门研究如何建立客户关系、如何维护客户关系、如何挽救客户关系的科学。

（一）客户关系管理首先是一种“管理”

“管理”是指有目的的活动，是计划、组织、指挥、协调、控制。那么，客户关系管理就是企业对客户关系进行计划、组织、指挥、协调、控制，这就意味着客户关系管理绝不仅仅是使用一套软件、建立一个数据库那么简单，而是涉及企业的定位、战略、业务、流程、管理、营销、文化等一系列问题。

（二）客户关系管理是关于“关系”的管理

《现代汉语词典》对“关系”的解释是：①事物之间相互作用、相互影响的状态；②人和人或人和事物之间的某种性质的联系；③关联或牵涉等。

由此可见，客户关系是企业与客户之间的相互作用、相互影响、相互联系的状态。当然，客户关系也是有生命周期的，即客户关系的建立、发展、保持、破裂。

（三）客户关系管理是关于“客户关系”的管理

企业与客户之间的关系既是买卖关系，又是利益关系，还是伙伴关系。企业的销售和客户的购买使企业赢得利润、客户获得价值，企业与客户都从对方获得利益，只要关系不断，这种交换就可以持续下去。可见，客户关系管理要注重研究客户关系的建立、维护、挽救等问题。从关系的持久性来看，企业实施客户关系管理必须实现客户与企业的“双赢”，实现客户价值的最大化和企业收益最大化之间的平衡。

此外，社会关系的一些基本准则大多适用于客户关系管理，因为从本质上说，企业、客户的背后都是人，客户关系本质上是人与人的关系。当然，客户关系侧重于社会关系与人际关系中的商业关系。

❖ 案例 | 泰国东方饭店的客户关系管理^①

泰国的东方饭店堪称亚洲饭店之最，几乎天天客满，不提前一个月预订是很难有入住机会的。东方饭店为什么会这么吸引人呢？它靠的是“真功夫”，是非同寻常的客户关系管理。我们不妨通过实例来看一下。

于先生因公务经常到泰国出差，并下榻东方饭店。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，第二次入住时的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，楼层服务人员恭敬地问道：“于先生是要用早餐吗？”他很奇怪，反问：“你怎么知道我姓于？”服务人员说：“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到餐厅所在的楼层，刚刚走出电梯门，餐厅的服务人员说：“于先生，里面请！”他更加疑惑，因为服务人员并没有看到他的房卡，就问：“你知道我姓于？”服务人员答：“上面的人刚刚通知我，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：“于先生还要老位置吗？”于先生的惊讶再次升级，他心想：“尽管我不是第一次在这里吃饭，但最近的一次距今也有一年多了，难道这里的服务人员记忆力这么好？”看到于先生惊讶的表情，服务小姐主动解释说：“我刚刚查过电脑记录，您于去年6月8日在靠近第二个窗口的座位上用过早餐。”于先生听后兴奋地说：“老位置！老位置！”服务小姐接着问：“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：“老菜单，就要老菜单！”于先生已经兴奋到了极点。

餐厅赠送了一碟小菜，由于这种小菜于先生是第一次看到，他问：“这是什么？”服务生后退两步说：“这是我们这里特有的小菜。”服务生为什么要先后退两步呢？他是怕自己说话时口水不小心落在客人的食物上。这种细致的服务不要说在一般的酒店，就是在很多知名的饭店中都没有见过。这次服务给于先生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。在于先生生日的时候，他突然收到了一封来自东方饭店的生日贺卡，里面还附有一封信，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！”于先生很感动，决定如果再去泰国，绝不会到任何其他饭店，一定要住东方饭店，而且要向自己所有的朋友推荐。就这样，一封贴着6元邮票的信换到了一颗心，这就是客户关系管理的魔力。

东方饭店非常重视培养忠实的客户，并且建立了一套完善的客户关系管理体系，使客户入住后可以得到无微不至的人性化服务。迄今为止，世界各国大约20万人曾经入住过东方饭店，用他们的话说，只要每年有1/10的老客户光顾，饭店就会永远客满，这就是东方饭店成功的秘诀。

^① 袁昉. 市场营销案例——借势营销[M]. 呼和浩特：远方出版社，2006.

第五节 客户关系管理的目标与思路

一、客户关系管理的目标

客户关系管理的目标是通过建立客户关系、维护客户关系、挽救客户关系来帮助企业拥有大量的、优质的、忠诚的客户。

知识扩展 | 客户经理制

客户经理(客服代表)制是柜台服务的延伸,是企业为了方便客户而制定的以一系列套餐式服务为内容的一项制度,它打破了传统的以产品为导向、业务部门各自为政的组织形式,变“等客服务”为“上门服务”,体现了“以市场为导向,以客户为中心”的服务理念,是一种科学的营销组织形式和服务创新模式。

客户经理的职责与作用:一是开发、发展和巩固客户关系,推广企业的产品或服务,进行销售谈判,把握合同要点,为客户提供优质的服务;二是采集市场、客户、竞争对手的信息,及时反馈市场需求,帮助企业以最快的速度捕捉商机,并抓紧新产品的研制、开发和推出,为客户提供综合化、个性化服务;三是利用客户数据库分析客户的交易历史,了解客户的需求和采购情况,关注客户的动态,并强化跟踪管理,对已发生风险的客户实施保全措施,化解经营风险;四是整合企业对客户服务的各种资源,根据客户的不同要求设计不同的产品和服务方案,为客户提供全方位、方便快捷的服务。客户只要找到了客户经理,所有需求即可通过一揽子服务及解决方案得到满足;五是客户经理集“推销员”“采购员”和“服务员”职责于一身,即先把客户的所有需求整理出来,并且通过后台的协同工作,再把企业的所有产品推广出去,这样既发挥了企业的整体优势,节约了经营成本,又提高了工作效率,从而增强了企业的赢利能力。

例如,在汇丰银行,客户经理的任务是,协调银行与客户之间的各种关系,并作为客户的财务参谋;研究分析客户的需要并提出解决的办法,协调和争取银行的各项资源,及时满足客户的需要;了解竞争银行的客户策略,及时提出对策、建议;通过管理、服务客户为银行获取合理的回报;通过分析客户需求,努力从各个角度、各个层面为客户提供全方位的服务。

对客户经理的业绩评估:首先,绩效评估指标的设计要反映企业获取客户长期价值的需求,要建立一套有效的基于流程和团队的业绩评估体系;其次,按照责权利匹配原则,通过科学考核客户经理的工作量及工作难度大小、个人贡献度,客观公正地衡量出客户经理的个人业绩,由此评定出客户经理的不同等级;最后,推行绩效工资,将客户经理个人业绩与其经济收入、职务升降联系在一起,实现多劳多得和奖优罚劣的效果。

对客户经理的有效激励。目前,企业对客户经理的激励存在两个缺陷:一是短期的奖金激励导致客户经理忽视对客户关系的维护;二是重视个体激励而忽视对团队的奖励,导致客户

经理无法从企业其他部门获得更多的支持。所以，要建立长期的激励制度，就要承认客户经理以外的相关部门和人员为战略客户所做的贡献。此外，客户经理在组织中要有一定的权威，否则他将无法调动企业资源去满足客户需求。如果客户认为企业客户经理在组织中没有话语权，就很难与其建立一种信任关系。因此，要不断完善客户经理制度，把客户经理从“大业务员”转化为团队的领导者与管理者。

二、客户关系管理的思路

(一) 以营销思想与信息技术为两翼

首先，客户关系管理必须以营销思想为支撑。不论时代怎么发展、科学技术如何进步，客户关系管理都必须以客户为中心，以营销思想为支撑，通过了解和掌握客户需求，为客户提供个性化的优质服务以满足客户需要，并且不断提高客户的满意度和忠诚度，从而提高企业的经营效率，实现销售收入的增长、市场份额的增加，以及企业赢利能力和竞争能力的提升。

其次，客户关系管理必须以信息技术为支撑。虽然过去传统的客户关系管理可以不依赖信息技术，但在信息技术如此发达和重要的今天，客户关系管理必须以信息技术等现代科技为支撑，充分利用数据库、数据挖掘、人工智能技术、应用集成技术、移动与互联网技术等现代技术手段，不断改进和优化与客户相关的全部业务流程，实现电子化、自动化运营。

(二) 主动地、有选择地建立客户关系

首先，当没有客户关系时，企业就要主动、努力地去建立关系，守株待兔的思想是要不得的。客户关系的建立就是要让潜在客户和目标客户产生购买欲望并付诸行动，促使他们尽快成为企业的现实客户。

其次，为了降低建立客户关系的难度，也为了日后在维护客户关系时容易一些，企业在建立客户关系之前必须有选择性，而不能盲目地建立客户关系。

客户关系的建立包含客户选择、客户开发两个环节。

(三) 积极维护客户关系

在建立客户关系之后，企业还必须维护好客户关系。

虽说建立客户关系不易，但维护客户关系更难。这是因为，随着科学技术的发展，企业生产技术和生产效率得到了很大提高，产品及服务极大丰富，相互之间的差别也越来越小，市场已开始由卖方市场向买方市场发展，所以客户的选择余地越来越大，而企业想留住客户变得越来越难。

客户关系的维护是企业通过努力来巩固及进一步发展与客户长期、稳定关系的动态过程和策略。客户关系维护的目标，就是要让客户忠诚，特别是要让优质客户忠诚，避免其流失。

客户关系的维护包含客户的信息、客户的分级、客户的沟通、客户的满意、客户的忠诚5个环节。

(四) 及时挽救客户关系

在客户关系的建立阶段、维护阶段，随时都可能发生客户关系破裂，也就是出现客户关系夭折或终止。如果企业没有及时恢复客户关系，就可能造成客户的永远流失。如果企业能够及时地采取有效措施，就有可能使破裂的关系得到恢复，挽回已经流失的客户，促使他们重新购买企业的产品或服务，为企业继续创造价值。

总而言之，客户关系管理是一个系统工程，客户关系管理流程可以从图 1-2 直观地反映出来。

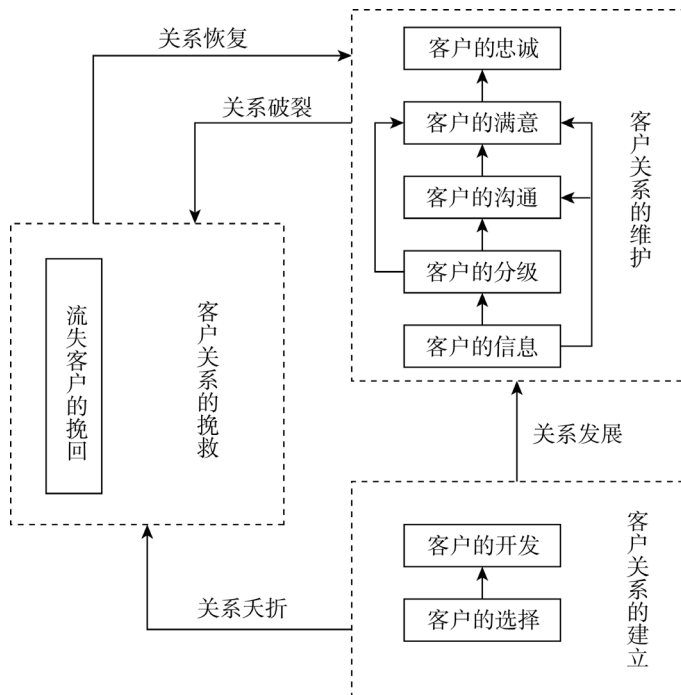


图1-2 客户关系管理流程

❖ 案例 | 出租车司机的客户关系管理

要坐周春明的车，必须提前一个星期预订。当其他出租车司机还在路上焦急地寻找下一个客人时，他烦恼的却是挪不出时间照顾老客户。

他的秘诀在哪里呢？周春明将自己定位为“一群人的私家司机”。

周春明做的第一件和别人不同的事是不计成本做长途载客服务。对一般出租车来说，如果开空车回程，跑两趟赚一趟钱，就会将成本转嫁给客户，计价比跳表高50%。但周春明意识到，这群人才是含金量最高的商务旅客，为了稳住他们，他只加价17%。表面上，他每趟收入比同行低，但也因此赢得客户的好感与信任，开始接到许多长途订单。

在他开车的第四年，他载了一个企管顾问公司的经理，对方被他贴心的服务打动，把载企管顾问公司讲师到外县市的长途生意全包给他，他因而获得了一个关键性的长途客源。从那年起，他的客户由街头散客逐渐转为可预期的长途商务客，空车率大为降低。

逐渐地，周春明总结出出租车行业的客户关系管理方法。

每个客人上车前，周春明要先了解他是谁，关心的是什么，打听这客人的专长、个性，连早餐、喜好都会问清楚。隔天早上，他会穿着西装，提早十分钟在楼下等客人，像随从一样，扶着车顶，协助客人上车，后座保温袋里已放着自掏腰包买来的早餐。

如果是生客，他不随便搭讪，等客人用完餐后，才会问对方是要小睡一下、听音乐，还是聊天，从客人的选择中看出他今天心情如何。如果对方选择聊天，周春明就会按照事前准备，抛出跟客人专长相关的有趣话题。如果是送老师到外县市讲课，一上车，也少不了准备当地特产和润喉的金橘、柠檬茶，这些都是他自掏腰包准备的。

周春明有一张密密麻麻的熟客名单，包括教授和中小企业老板等200多人。周春明还有一本客户关系管理的秘籍，里面详记了所有熟客的喜好。每个客户爱听什么音乐，爱吃什么小吃，关心什么，坐上他的车，他都尽力提供量身定制服务，就像是客户的私人司机，而一般租车公司是无法提供这样的定制化服务的。

慢慢地，越来越多的人指名让他来服务，周春明越来越忙，他开始把服务的标准作业流程复制到其他司机身上，用企业管理方法经营车队。一旦周春明有约不能服务，他会推荐一个司机朋友来载客人。虽然换了司机，但是新司机会提供与周春明相同的客户服务。

现在，周春明的客户多到需要七八辆合作的出租车才跑得完。他的价值不只是一个载客人的司机，已逐渐转变成掌控质量的车队老板。

周春明的故事，是客户关系管理在出租车行业的实践应用。周春明不把自己定位成普通司机，而是solution provider(解决方案提供者)。当出租车这项服务已供给过剩时，他却重新定位，把自己定位成一群人的私家司机，提供具有更高附加价值的服务。

(根据网络资料整理)

课后练习

一、不定项选择题

- 客户为企业创造的价值表现在()等方面。
 - 利润源泉
 - 聚客效应
 - 信息价值
 - 口碑价值
- 客户关系的建立包含()环节。
 - 客户沟通
 - 客户选择
 - 客户开发
 - 客户分级
- 客户关系的维护包含()等环节。
 - 客户的沟通
 - 客户的满意
 - 客户的开发
 - 客户的忠诚
- 客户关系管理系统的特点是()。
 - 综合性
 - 集成性
 - 智能化
 - 高技术
- 客户关系管理系统的类型有()。
 - 操作型
 - 分析型
 - 协作型
 - 接触型

二、判断题

1. 客户就是指最终消费者。 ()
2. 客户关系管理必须以营销思想与信息技术为支撑。 ()
3. 企业在建立客户关系之前必须有选择地建立客户关系。 ()
4. 实施客户关系管理就是购买一个 CRM 软件,并在企业全面使用。 ()
5. 客户关系侧重于社会关系与人际关系中的商业关系。 ()

三、名词解释

客户 客户关系 客户关系生命周期 客户终生价值 客户关系管理

四、思考题

1. 简述客户关系管理产生的背景。
2. 客户关系管理的重要性是什么?
3. 客户关系管理的目标是什么?
4. 客户关系管理的思路是什么?
5. 客户关系管理系统的主要功能有哪些?

五、案例分析题

星巴克的客户关系

星巴克是世界上增长较快的品牌之一,也是《商业周刊》评选的“全球品牌100强”之一。

不过,虽然星巴克增长速度迅猛,但是星巴克的广告支出却非常少。星巴克每年的广告费用仅为3000万美元,约为营业收入的1%,这些广告费通常用于推广新口味咖啡饮品和店内新服务,譬如店内无线上网服务等。与之形成鲜明对比的是,同等规模的消费品公司的广告支出通常高达3亿美元。

星巴克成功的重要因素是它视“关系”为关键资产,公司董事长霍华德·舒尔茨一再强调,星巴克的产品不是咖啡,而是“咖啡体验”。与客户建立关系是星巴克战略的核心部分,它特别强调了客户与“咖啡大师傅”的关系。

舒尔茨认识到“咖啡大师傅”是为客户创造舒适、稳定和轻松环境的关键角色,那些站在咖啡店吧台后面直接与每一位客户交流的吧台师傅决定了咖啡店的氛围。为此,每个“咖啡大师傅”都要接受培训,培训内容包括客户服务、零售基本技巧及咖啡知识等。“咖啡大师傅”还要预测客户的需求,并在解释不同的咖啡风味时与客户进行目光交流。

星巴克认识到员工是向客户推广品牌的关键,于是采取与市场营销基本原理完全不同的品牌管理方式。星巴克将在其他公司可能被用于广告的费用投资于员工福利和培训。1988年,星巴克成为第一家为兼职员工提供完全医疗保险的公司。1991年,它又成为第一家为兼职员工提供股票期权的公司,星巴克的股票期权被称为“豆股票(bean stock)”。舒尔茨在自传《星巴克咖啡王国传奇》中写道:“‘豆股票’及信任感使得职员自动、自发地以最大热忱对待客人,

这就是星巴克的竞争优势。”星巴克的所有员工，不论职位高低，都被称为“合伙人”，因为他们都拥有公司的股份。

星巴克鼓励授权、沟通和合作。星巴克公司总部的名称为“星巴克支持中心”，这表示对于那些在星巴克店里工作的“咖啡大师傅”们来说，公司管理层的角色是为他们提供信息与支持。星巴克鼓励分散化决策，并将大量的决策放到地区层面，这给员工很大的激励。许多关键决策都是在地区层面完成的，每个地区的员工就新店开发与总部密切合作，帮助识别和选定目标人群。他们与总部一起完成最终的新店计划，保证新店设计能与当地社区文化一致。星巴克的经验显示，在公司范围内沟通文化、价值和最佳实践是建立关系资产的关键部分。

客户在星巴克消费的时候，收银员除了品名、价格以外，还要在收银机输入客户的性别和年龄段，否则收银机就打不开。所以公司可以很快知道客户的消费时间、消费了什么、金额多少，以及客户的性别和年龄段等。除此之外，星巴克也通过反馈来优化与客户的关系。每周，星巴克的管理团队都要阅读原始的、未经任何处理的客户意见卡。一位主管说：“有些时候我们会被客户所说的吓一跳，但是这使我们能够与客户进行直接的交流。”

星巴克将其关系模型拓展到供应商环节。现在，许多优秀的公司都认识到，商业交易和真正的关系之间存在巨大的差别，即无论是否存在信任，它们都投入大量的资源去培养与供应链上的合作伙伴之间的信任。星巴克倾向于建立长期关系，它愿意通过与供应商合作来控制价格，而不仅仅是从外部监控价格，它投入大量的时间与金钱来培育供应商。在星巴克看来，失去一个供应商就像失去一个员工，因为你损失了培育他们的投资。星巴克对合作伙伴的选择可以说非常挑剔，一旦确立了合作关系，星巴克就非常努力地与供应商保持良好的合作。第一年，两家公司的高层主管代表通常会进行三到四次会面，之后，每年或每半年进行战略性业务回顾以评估这种合作关系。产品和产品的领域越重要，参与的主管级别就越高。

(根据网络资料整理)

思考：

1. 星巴克的客户理念是怎样的？
2. 星巴克是怎样管理客户关系的？

本章实训

介绍自己对哪些企业或者品牌情有独钟，并简述理由。