

客户关系管理导论

1.1 客户关系管理的定义及演变

1.1.1 客户关系管理的内涵

客户关系管理（customer relationship management，CRM）是一种受关系营销理论指导，借助信息技术，旨在改善企业与客户关系的新型管理机制。具体而言，客户关系管理是指企业在产品和服务上与客户保持互动，通过对客户详细资料的深入分析来识别、收获、保留、培育价值客户，建立和保持长期客户关系，提高客户满意度以获得竞争力，从而改善内部管理、为客户提供个性化产品和服务，强化公司与合作关系的一种策略与手段。实施客户关系管理的目的是提高市场知名度，降低市场营销费用，提高客户忠诚度、客户黏性和客户收益，提升公司市场竞争力，并以此作为提升公司信息化管理水平的手段。在此基础上，实现企业利润和市场份额的最大化。



来源: 艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

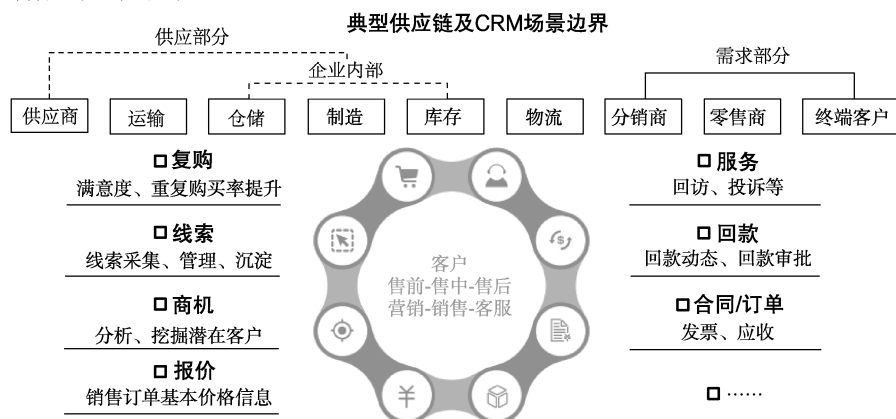
图 1-1 客户关系管理基础架构

客户关系管理的本质是连接企业的内部业务和外部的终端客户、经销商、服务商及设备，打通内外部信息壁垒，实现业务的全面管理。此外，客户关系管理以数据收集、存储、分析等功能驱动营销、销售和客服三大板块，支撑客户全生命周期管理，为客户打通完整的价值链条，并通过计算机、移动终端等实现系统接入及与客户的双向互动，赋能企业数字化运营，助力产业互联时代下业绩的规模化增长。客户关系管理基础架构见图 1-1，场景边界见图 1-2。

CRM边界

面向客户、以转化为核心的售前—售中—售后闭环管理

CRM的核心客体是位于供应链需求部分的客户，包含分销商、零售商及终端客户。服务边界除转化外，还包含客户沉淀、维系，及与之伴生的报价、合同订单、回款、复购等与客户需求、客户交互直接相关的场景。部门边界为营销、销售及客服。一言以蔽之，CRM的场景边界是以销售管理为核心的售前—售中—售后闭环。在本报告中，纯提供营销或客服管理模块的厂商暂不计入讨论范畴。



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

图 1-2 客户关系管理场景边界

在讲述什么是客户关系管理之前，我们先对组成客户关系管理的三个名词——客户、关系与管理拆开来解释，分别剖析其内涵。

（一）客户内涵

英文“customer”一词，在中文中有两种翻译，即“顾客”或“客户”。前者主要指传统意义上的消费者，即购买商品的人；后者的意义则更为广泛，指所有与企业有互动行为的单位或个人。“顾客”的概念仅适用于企业的销售部门和销售环节。从营销和客户关系管理的角度来说，“客户”的概念更为准确。

客户由消费者客户、中间客户、公利客户三个部分组成，详见表 1-1。

表 1-1 客户的组成

分 类	内 容	示 例
消费者客户	企业产品或服务的直接消费者，又称“最终客户”或“终端客户”	个人、家庭
中间客户	购买企业的产品或服务，但不是产品或服务的直接消费者，而是处于企业与消费者之间的经营者	经销商
公利客户	代表公众利益，向企业提供资源，然后直接或间接从企业获利中收取一定比例费用的客户	政府、行业协会、媒体

现代的客户关系管理是以客户为中心的关系管理，管理的焦点是客户。企业的消费终端对接的是客户，产品的生产过程就是为客户服务的过程，一旦客户不在了，产品和企业也就不复存在了。在当前这样一个由产品导向转变为客户导向的市场环境中，客户关系管理的核心是“了解客户，倾听客户”，一切围绕客户，这也是“以客户为中心”“客户关怀”等概念的根基。

客户关系管理中的“客户”有广义和狭义之分。现代意义上，狭义的客户指的是购买企业产品或服务的顾客。最初客户关系管理（CRM）中的“C”是指“customer”，即顾客的意思。广义的客户指的是企业产品或服务的购买者、外部的影响因素，如政府和企业内部的员工、供应链环节中上下游伙伴甚至是竞争对手等，一切在企业经营环节中与企业有互动行为的单位和个人都被称为客户。

广义的客户概念大大扩展了客户的范畴，广义的客户不仅包括企业的“C（顾客）”，还包括企业内部的员工和外部合作伙伴等关系对象，也就是说，任何一个个人或组织，只要其对企业的发展是有贡献的（直接的或间接的），都可称为客户，这样建立起来的一个系统性“企业关系管理”概念，已不再局限于传统意义上的客户。

（二）关系内涵

在汉语词典中，“关系”一词有以下五种含义。

（1）事物之间的相互作用、相互影响的状态。如朋友关系是相知、有共同爱好的相互作用、相互影响的关系。

（2）人和人或人和事物之间某种性质的联系。如夫妻关系、干群关系等。

（3）有影响或重要性。如“没关系，不会出什么大乱子”。

（4）泛指原因、条件。如“由于时间关系，我不往下讲了”。

（5）牵涉。如“交通安全是关系千家万户幸福的大事”。

在英文中，“关系”一词为“relationship”，这个词的定义是“The relationship between two people or groups is the way in which they behave towards each other and feel towards each other.”翻译成中文是“两个人或两组人之间彼此的行为方式以及感觉状态”。

综上所述，关系是指人与人或人与组织之间相互的行为方式以及相互的感觉状态。关系发生在人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，且行为和感觉是相互的，见图 1-3。

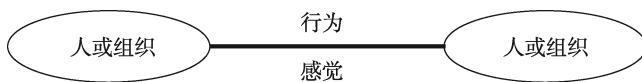


图 1-3 关系理解图

按照这一定义，可以得出以下要点。

（1）关系发生在人与人之间，这样就排除了人同机器之间的关系概念。虽然你很喜欢某个事物或某只宠物，但不表明你同它有“关系”。另外，组织是由人组成的，因此组织同人的关系根本上还是人与人的关系。

（2）一个关系同时具有行为和感觉两种特性，对于仅有某种行为而没有感觉或只有

感觉而没有适当行为的，应该说是“欠缺的关系”。

(3) 关系是中性的，它没有说明这个关系重要与否，是好的还是坏的，这些形容词必须由你去判断。

(4) 关系有一种“束缚”的特性，或者说对关系双方有约束的特性，使得想脱离关系的一方有某种程度的“逃离代价”。

企业与客户的关系是双方在一定时间内通过一系列互动事件所积累的结果，这些事件包括信息咨询、商品交易、销售回访、投诉处理、公共关系等，都对企业与客户的关系产生影响，而 CRM 能更好地帮助企业处理与客户的关系。

关系的形成和发展存在一定的规律，我们可以将关系演进的一般过程分为五个阶段，即注意、试探、深入、承诺和解散，如图 1-4 所示。

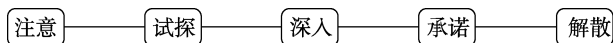


图 1-4 关系的演进过程

注意 (awareness) 是关系发展的起始阶段，当企业或客户任何一方开始注意对方，并将对方视为可能的交换伙伴时，双方即进入关系的注意阶段。一方有意识地接近另一方，属于单边行为。在注意阶段双方不会产生互动。

当互动行为开始发生时，关系就进入第二个阶段，即试探 (exploration)。企业与客户开始考察彼此的实力与偏好，这时可能发生一些测试性的交易行为。如果测试没有获得理想的效果，双方的关系可能就此终结。此时双方的关系涉入不深，所以结束关系所付出的成本 (包括货币成本和心理成本等) 并不高。

当交易双方在试探阶段持续获得利益，相互依赖的程度不断增强时，二者的关系就进入深入 (expansion) 阶段。在这一阶段会产生大量的交易，交易双方开始信任彼此，对彼此交易动机、交易能力的怀疑与冲突开始减少。信任的形成也意味着交易双方结束关系的障碍增强，无形和有形的转换成本都会因为双方关系投入的加深而逐渐降低。

承诺 (commitment) 可以看作彼此对各自交易动机、交易能力以及发展长期合作关系的意愿。交易双方在长期的交往中逐渐认识到对方是不可或缺的，而且真心愿意尽最大努力与对方维持长期合作关系。信任、共同的价值观和彼此的倚重都有助于承诺的达成。在这一阶段，交易行为可能是一种自动化的形式，交易双方由于非常熟悉各自的需求与要求，同时形成了稳固的信任关系，因此不需要对每次的交易行为进行严格的审查与复杂的谈判，许多日常交易活动可以依照预先设定的条件和程序直接进行下去。

不是所有的关系都会发展到信赖或承诺这个阶段，在此之前可能出现交易双方关系的解散 (dissolution)。关系的解散既可以是单方面的行为，也可以是双方通过协商达成的。解散的原因是多方面的，可能是买卖双方出现信任危机，对彼此的交易诚意产生严重的质疑，交易动机不纯，或买方无法忍受卖方多次交易失误或低效率的服务，或买方对产品有了新的需求，而卖方无法满足，或卖方觉得从买方获得的直接和间接利益在急剧降低，关系的持续会给企业带来更大的损失等。因而，企业需要利用客户关系管理系统及时获取客户需求，依据客户需求优化或者更新企业产品，更好地保持与客户的关系。

综上,企业与客户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。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。

(三) 管理内涵

英文中“management”一词的含义是“control and organization”,即管理是对资源的控制和有效组织,以实现特定管理单位所确定的目标。对管理一词可以有以下理解。

管理是有目的的,不是为了管理而管理。管理的本质在于主动控制目标实现的过程。对客户关系管理中的管理可归纳出以下几点。

(1) CRM 中的管理指的是对客户关系的生命周期要积极介入和控制,使这种关系最大限度地帮助企业实现其所确定的经营目标。注意,客户管理的目标仍然是企业的经营管理目标。一个无法帮助企业实现经营目标的客户关系管理是“无效”的管理,即使客户表现出百分之百的满意,企业也没有任何理由和兴趣去管理这种关系。

(2) CRM 中的管理是指企业要积极地而不是消极地管理这种关系,没有关系时要想办法建立关系,有关系时应努力培养和发展这种关系,使客户和企业建立起良好的互利关系,并使关系长期可持续化。

(3) 企业要将重点放在维持和发展最重要的客户关系上,即要有选择性地对待具有不同“潜在回报率”的客户关系,而不是面面俱到。

(4) 企业都有客户关系。但是很少有企业能从战略上和具体操作上系统实践这种管理行为,对客户关系的管理总是处于一知半解的“盲目”阶段。这正是客户关系管理中需要解决的盲点。

基于以上对“客户”“关系”“管理”三大内涵的解释,我们可以得出结论,即客户关系管理是建立在营销思想和信息技术基础之上的先进的管理理念与策略,是专门研究如何建立、维护、挽救客户关系的科学。客户关系管理将管理的视野从企业内部延伸、扩展到企业外部,是企业管理理论的新领域,其目标是通过建立、维护、挽救客户关系以帮助企业拥有大量的、优质的、忠诚的客户。

1.1.2 客户关系管理的特点

(一) 客户关系管理是一种企业战略

客户关系管理不是一种简单的概念或方案,其贯穿企业的每个部门和每个经营环节,涉及战略、过程、组织和技术等各方面的变革,是为了理解、预测和管理企业现有的或潜在的客户,使企业更好地围绕客户行为来有效管理自己的经营。

(二) 信息技术是客户关系管理的使能者(Enabler)

一些新技术,如知识发现技术、数据仓库技术和数据挖掘技术等,有效促进了企业通过数据进行客户细分和模式的发掘。简言之,信息技术的引入使客户知识的积累和共

享更有效，如图 1-5 所示。

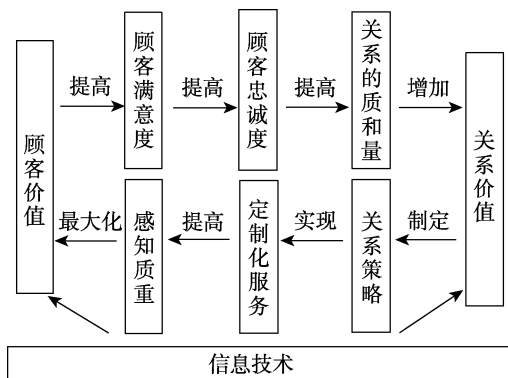


图 1-5 信息技术对客户关系管理的影响

（三）客户关系管理针对客户价值展开

客户关系管理始于企业对客户行为和特性的深入分析，以取得对客户及其偏好、愿望和需求的完整认知，然后将这些知识应用于营销战略的制定、营销计划的编制和营销活动的发起。同样，管理客户关系意味着与客户的互动接触，因此，客户关系管理需要设计一个由许多接触点构成的网络，以建立、培养和维持与客户长期互利的接触。

（四）客户关系管理的最终目的是实现客户和企业的“双赢”

客户关系管理的最终目的是实现客户价值最大化和企业收益最大化之间的平衡，即客户与企业的“双赢”。事实上，客户价值最大化与企业收益最大化是一对矛盾统一体，而坚持以客户为中心、为客户创造价值是所有客户关系管理战略的理论基石。

（五）客户关系管理是有选择的，具有针对性

不同的客户对于企业而言具有不同的关系价值，企业必须将主要精力放在最有价值的客户身上。虽然那些低价值的客户在数量上占有绝对比例，但对公司的销售和利润贡献很小。客户关系管理并不主张放弃低价值的客户，而是强调仔细甄别良性客户关系和恶性客户关系，并加以区别对待，通过对关系的有效识别，发展与特定客户良性的、长期的、有利可图的关系，坚决剔除不具有培养前景的恶性客户关系。

1.1.3 客户关系管理的发展

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。“客户关系管理”这一概念的出现是为了更好地理解 and 应对客户需求。客户关系管理经历了以下五个发展阶段。

（一）客户信息系统

客户信息系统（customer information system, CIS）早期是由一些大型的服务业机构

自行开发和使用,如零售连锁企业、银行等。由于这些企业客户众多,需要对客户信息进行记录和管理,实际上这种系统执行的是类似于电子档案的功能。

20世纪80年代初在美国出现了接触管理(contact management),接触管理使原始的客户信息系统升级至专门收集客户与公司联系的所有信息的系统,20世纪90年代,其演变成电话服务中心支持资料分析的“客户关怀”(customer care)。这种系统的应用十分广泛,现在仍有一些中小企业在使用,但因其数据不能有效共享,加之一般只有客户地址、电话、邮件等基本信息,因而无法满足企业更高的要求。

(二) 销售人员自动化

销售人员自动化(sales force automation, SFA)主要功能是协助业务人员经营销售管理,以提升业务人员的销售力。通过SFA系统,销售人员可以及时上报销售问题,销售主管可以随时掌握销售情况,有效降低管理成本并节省时间。虽然早期的CRM客户关系管理多集中在销售点上,但是SFA系统毕竟只是一个销售部门的解决方案,无法与市场系统、服务系统整合到一起,因而不能成为完整意义上的CRM客户关系管理系统。

(三) 呼叫中心

以前具备客户服务和支持(customer service and support, CSS)功能的部门也被称为投诉处理部,一旦客户购买了产品或服务,CSS部门就负责保持和发展客户关系。它和SFA系统一样,也是一种面对点的解决方案,无法实现与市场系统、销售系统的有效衔接。

20世纪90年代后期,一些公司开始把SFA和CSS合并到一起,再结合计算机电话集成技术(computer telephone integration, CTI),形成了集销售和服务于一体的呼叫中心(call center)。早期的呼叫中心无论在技术上还是在管理功能上都与现在的CRM客户关系管理系统有很大的差距。

(四) 数字化CRM系统

随着信息基础设施的发展和时代更迭,CRM系统的发展经历了C2C(Copy to China)、摸索、成长、本土化创新等阶段。在此基础上,它将营销、销售、服务三大模块以及客户管理有机组合到一起,以全方位的接触方式为客户提供无缝的完美体验。

进入数字化时代后,企业对分析信息能力的需求不断增长,希望通过聚合数据,将其转化为更好的消费者体验,这推动了跨行业CRM解决方案的发展。数字化CRM解决方案利用数据整合、数据挖掘和分析、人工智能、营销自动化、移动端应用(App)等技术手段与数字化用户运营的整合,最大化提升客户个性化体验,增加客户满意度,最终实现企业的运营效率和盈利能力的双提升。在当今时代,CRM已发展到基于网络功能的ECRM。例如,客户登录当当网,查看其订购的新书是否寄出,这就属ECRM的范畴。

数字化CRM系统具有以下几个特点。

(1) 数据中心化。数字化CRM解决方案将有关客户的所有信息进行收集、整合、管理和分析,形成一个数据中心,这个数据中心可以实时跟踪客户的信息和行为,并且通过

数据分析和挖掘，更好地理解客户需求和行为。

(2) 自动化。数字化 CRM 解决方案可以通过智能化技术手段，实现自动化客户管理和服务。例如，客户提出需求后，数字化 CRM 解决方案可以运用人工智能（AI）技术自动分析和识别需求，并自动向客户推荐产品或服务。

(3) 智能化。数字化 CRM 解决方案可以利用人工智能、机器学习等技术手段，更好地理解客户需求和行为，并且可以自动化做出相应的反应和提供服务，进行精准营销。

(4) 移动化。数字化 CRM 解决方案支持移动端应用，可以随时随地为客户提供服务和管理。

(5) 连接化。相比 CRM，软件运营服务（Software as a Service, SaaS）多集中于企业内部的销售管理，数字化 CRM 管理系统在连接上下游合作伙伴方面的市场需求仍然很大。同时，随着线上多渠道（抖音、淘宝、快手等电商平台）销售的发展，目前对 CRM 软件接入平台的多样性有一定要求。

（五）移动 CRM 和社交 CRM

随着互联网技术和通信技术的日新月异，移动 CRM 和社交 CRM 应运而生。移动 CRM 利用现代移动终端技术、移动通信技术、计算机技术等，以数据为核心、以连接为纽带、以客户体验为突破口，融合数据挖掘和机器学习技术，持续培育并挖掘客户价值，在移动中实现通常要在办公室里才能完成的客户关系管理任务。移动 CRM 系统具有传统 CRM 系统无法比拟的优势，可使员工摆脱时间和场所的限制，随时随地与企业业务平台进行沟通，有效提高了管理效率。

当前 CRM 环境为来自社交网络的数据所填充，拥有整合和分析大量交易和反馈数据的能力，能够更好地满足客户对分析报告的需求。所以，客户正在寻求能够同时提供数据服务和社交功能的移动 CRM 程序，厂商也开始推出专注于客户互动、社交媒体自动化和客户服务的应用程序。客户关系管理正由交易型向互动型过渡，演变为社会化客户关系管理（social customer relationship management）。中国 CRM 行业发展历程如图 1-6 所示。

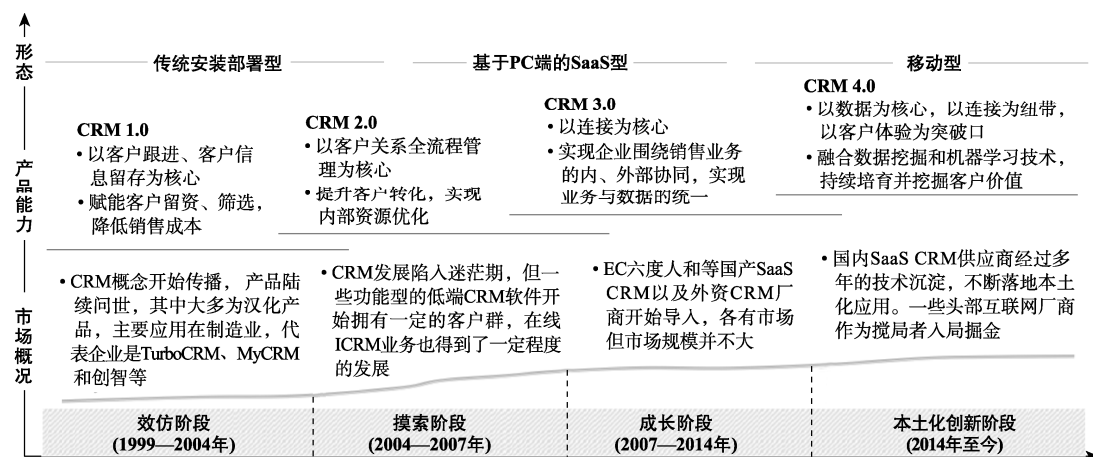


图 1-6 中国 CRM 行业发展历程

1.1.4 客户关系管理发展动力

客户关系管理是一个既古老又新鲜的话题。为何古老？因为自从人类有商务活动以来，客户关系管理就是商务活动的核心问题之一。为何新鲜？因为现代客户关系管理的产生源于三方面的动力，包括企业管理理念的更新、需求的拉动和技术的拉动。

（一）企业管理理念的更新

对企业管理理念进行研究，可清晰看到随着市场环境的演变，企业管理理念经历了五个主要发展阶段，即以产值为导向的阶段、以销售额为导向的阶段、以利润为导向的阶段、以客户为导向的阶段和以客户满意度为导向的阶段。由这五个阶段可以看出，客户满意成为当今企业管理的中心和基本观念。在这一时代背景下，客户关系管理理论不断完善。

（二）需求的拉动

随着企业营销范围的扩大，企业需要同时处理大量的客户关系。例如，大型超市、银行等可能有成千上万的客户。在这种情况下，企业便不能依赖有限的人力资源来管理各类客户，而要借助信息系统进行客户关系管理。目前很多企业的销售、市场和服务等部门难以获得所需客户的信息，企业内部有关部门的信息化程度远远不能适应业务发展的需要。企业内关于客户的信息分散在各部门，这些散落的信息使得企业无法对客户有全面的了解，各部门难以在统一的信息基础上面对客户。这就要求企业的各部门集成各项客户信息和活动，最大限度满足客户需求，让客户满意。企业为了在市场竞争中取胜，就必须以客户满意度为导向，CRM 应运而生，并逐渐成为企业管理方面的重要内容。国内外市场上 CRM 的能力更迭如图 1-7 所示。

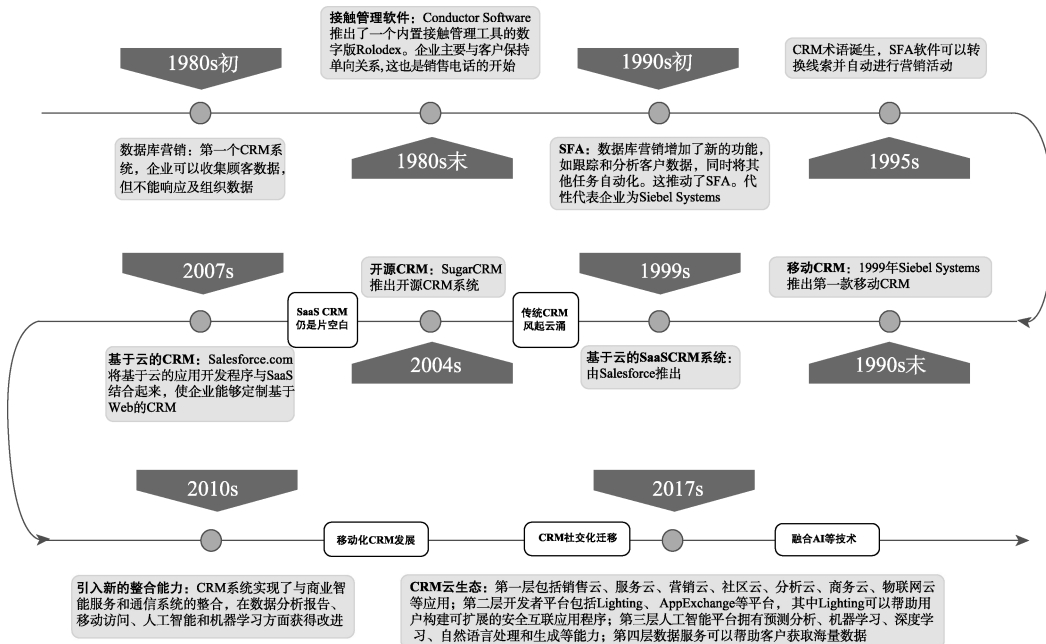


图 1-7 国内外市场上 CRM 的能力更迭

（三）技术的推动

技术对于当今企业的管理实践产生了深刻的影响。以大数据为代表的信息技术迅猛发展，企业得以借助先进的技术手段充分了解并掌握客户的信息、发现并挖掘潜在的市场机会、规避市场风险，提高客户满意度与忠诚度。

数据仓库、商业智能、数据挖掘等技术的发展为企业收集、整理、加工和利用客户信息提供了有益帮助，这些技术的成功应用可以帮助企业有效分析客户数据，积累和共享客户信息，根据不同客户的偏好和特性，实现科学决策、客户划分、获取客户信息和分析客户满意度等，从而提高客户价值。因此，为了提升客户关系管理水平，企业要关注数据处理等应用技术的发展，进而为企业的良好发展和科学决策提供可靠的数据支撑。

1.2 客户关系管理的理论基础

1.2.1 关系营销理论

广义的关系营销指企业通过识别、获得、建立、维护和增进与客户及其利益相关者的关系，通过诚信的交换和服务，与包括客户、供应商、分销商、竞争对手、银行、政府及内部各部门等建立一种长期稳定的、相互信任的、互惠互利的关系，以使各方的目标在关系营销中得以实现。狭义的关系营销是指企业与客户之间的关系营销，其本质特征是企业与顾客之间、企业之间双向的信息交流，是企业与顾客之间、企业之间以合作协同为基础的战略过程。也就是说，关系营销是关系双方以互惠互利为目标的营销活动，是利用控制反馈的方式不断完善产品和服务的管理系统。

关系营销是一个持续的进程（见图 1-8），通过多种接触点和渠道与客户发生持续的互动，以建立企业和客户沟通的纽带。关系营销不是组织内的一种工具或者技术，而是组织用来与客户建立长期关系、促成客户忠诚和领先一步得到客户拥护的普遍做法。组织里的每个成员，不论职级高低，都有责任与客户建立关系。关系营销关注的重点不是获得新客户，而是保持老客户满意，在此基础上尝试扩大客户基数。

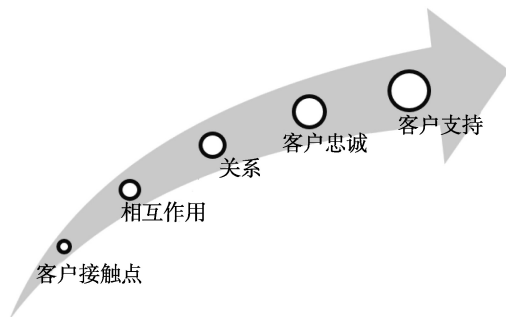


图 1-8 关系营销的途径

关系营销的核心是留住客户，关键举措是寻找优质客户和潜在客户，通过人性化的关怀，使其以合作的形式与企业建立密切的关系，在与客户保持长期关系的基础上开展营销活动。关系营销提倡的是企业与客户策略，通过合作实现双赢或多赢，同时保障关联方的利益，而不是通过损害一方或多方利益来实现自身利益。

1.2.2 客户生命周期理论

客户生命周期（customer life cycle, CLC），也称客户关系生命周期，是指企业与客户从建立业务关系开始直到终止业务关系的全过程。客户生命周期是客户关系随时间变化的发展轨迹，它动态描述了客户关系在不同阶段的总体特征，是研究客户关系的有用工具。

客户关系的培育具有明显的周期性特征。目前，关于客户生命周期，学界有不同的划分方法。根据企业投入与客户产出比（客户价值）的变化，可以将客户关系划分为考察期、形成期、稳定期、退化期四个阶段，形成四阶段模型，如图 1-9 所示。

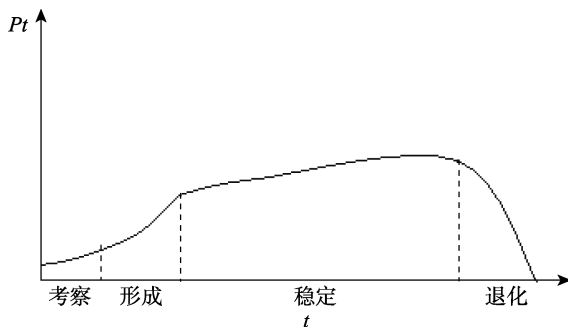


图 1-9 客户关系的四个阶段

考察期阶段是客户关系的孕育阶段，企业只能获得基本的利益，客户对企业的贡献不大。

形成期阶段是客户关系的快速发展阶段，客户开始为企业做出贡献，企业从客户交易获得的收入大于投入，开始盈利。

稳定期阶段是客户关系的成熟阶段，客户愿意支付较高的价格，带给企业的利润较大，且由于客户忠诚度增加，企业将获得良好的间接收益。

退化期阶段是客户关系的衰退阶段，也是企业关系发生逆转的时期，客户对企业提供的价值不满意，交易量回落使得企业利润快速下降。

在考察期、形成期、稳定期内，客户关系逐渐增强，稳定期是供应商期望达到的理想阶段，但客户关系的发展具有不可跳跃性，客户关系必须经过考察期、形成期才能进入稳定期。

根据客户生命周期理论，企业需要根据与客户所处的不同阶段，对目标客户进行动态跟踪管理，同时制定每个阶段的营销组合策略，满足不同关系阶段客户群体的需求，

以达到客户价值最大化。

前沿新知

客户参与度的高低会影响客户的忠诚度和购买意愿，因此企业可通过不同的营销行为提高客户参与度。这些营销行为可以根据客户与企业之间的关系阶段来确定。例如，在客户获取阶段，企业可以通过发放优惠券、免费试用等方式来吸引客户；在客户保持阶段，企业可以通过提供个性化服务、定期沟通等方式来维护客户关系；在客户关系发展阶段，企业可以通过提供增值服务、推荐新产品等方式来促进客户关系的发展。

因此，企业应该根据与客户的关系阶段来制定不同的营销策略，以提高客户参与度和价值。

资料来源：Kumar V, Aksoy L, Donkers B, et al. Undervalued or overvalued customers: Capturing total customer engagement value[J]. Journal of Service Research, 2010, 13(3): 297-310.

1.2.3 客户价值理论

客户价值是指在企业与客户关系的维持过程中客户对企业发展所做的贡献，包括货币和非货币两种形式。客户价值公式如图 1-10 所示。从不同的角度分析，客户价值可以概括为两类，具体如下。

一类是从客户的角度出发，认为客户价值是客户从企业提供的产品或服务中获取的价值，即企业提供给客户的价值，也称“企业—客户”价值。对于“企业—客户”价值，其中典型的是菲利普·科特勒所提的“客户让渡价值”，即客户总价值与客户总成本之间的差额。

另一类是从企业角度出发，是客户为企业带来的价值，即“客户—企业”价值。对于“客户—企业”价值，目前的研究主要集中于客户生命周期价值。企业在评价客户是否有价值时，不仅要参照该客户当前的价值表现，更重要的是依据其对该客户潜在价值的判断。客户当前的价值决定了企业当前的盈利水平，是企业感知客户价值的一个重要方面。客户的潜在价值关系到企业的长远利润与发展，直接影响到企业在剩余生命周期里对该客户价值的评判，是影响企业是否继续投资于该客户关系的一个重要因素。

$$\text{顾客价值} = \text{利益} - \text{成本} = \begin{matrix} \text{理性} \\ \text{利益} \end{matrix} \begin{matrix} \text{过程} \\ \text{利益} \end{matrix} \begin{matrix} \text{感性} \\ \text{利益} \end{matrix} = \begin{matrix} \text{结果} \\ \text{价格} \end{matrix} + \begin{matrix} \text{交付} \\ \text{努力} \end{matrix} + \begin{matrix} \text{正面情绪} \\ \text{负面情绪} \end{matrix}$$

图 1-10 客户价值公式

1.2.4 客户细分理论

客户细分，又称市场细分，是指营销者通过市场调研，依据消费者的需求和欲望、购买行为和购买习惯、客户生命周期和客户价值等方面的属性差异，把某一产品的市场

划分为若干个消费者群,以提供有针对性的产品、服务和营销模式的市场分类过程。

经过若干年的发展,客户细分的理论和方法不断完善,并广泛应用于营销实践。菲利普·科特勒指出,客户细分是根据客户属性划分的客户集合,企业对客户信息进行充分收集和整理归类后,依据客户的某些属性差异,如需求、购买行为、购买习惯、信誉等方面的差异,将在某一客户属性层面差异较小的客户归为一个子客户群,每一个消费者群就是一个细分市场,每一个细分市场内消费者都具有高度一致的需求倾向,或者客户生命周期、客户价值相近的消费者构成一个群体,而这一划分过程就对客户进行细分的过程。

客户细分理论服务于以客户为中心的全流程企业管理,贯穿企业为客户创造价值的全过程,即服务于包含品牌定位、产品设计、产品生产、物流、市场营销、客户服务等基本环节的整个价值链。

根据全国第六次人口普查数据,“90后”人口的总数为1.74亿人,作为当代社会中最鲜活、最具生命力的群体,他们的生活消费及媒介习惯是怎样的呢?我们为大家呈现了“90后”群体画像。



数据来源:国家统计局

图 1-11 “90 后”消费群体画像

案例拓展

华 为

华为创始人任正非多次公开表示:“华为走到今天,靠的是对客户需求宗教般的信仰和敬畏,坚持把客户的诚信做到极致。”这体现的就是一种“以客户为中心”的价值观。华为也在自己的商业实践中把“为客户服务”视作通向成功的关键。

在“以客户为中心”理念的指导下,华为通过企业强大的价值创造能力,以“高绩效”的企业文化不断满足客户对低价、优质、完善服务的需求。华为的客户是高度集中的,其每年千亿级的销售额其实是由几百家客户贡献的。良好的关系营销和客户细分,正是华为实现这一成本效益的重要法宝。

华为将大客户分为四级,战略合作伙伴为 S 类客户,关键客户为 A 类客户,普通客

户为 B 类客户，一般客户为 C 类客户。通过与关键客户维持良好的合作关系，华为保证了持续、稳定的盈利。此外，“以客户为中心”的理念也要求华为把工作重心转向客户。客户是土壤，项目和机会是土壤上生长出来的庄稼，与优质客户建立良好的关系进而留住优质客户才是取得成功的正确途径。

此外，良好的客户选择是华为成功的另一重要秘诀，其体现的是华为对客户价值和生命周期的精准判断。对于战略合作伙伴型客户，华为会进行深入的客户洞察，站在客户的视角去了解客户的行业，分析与规划客户的业务，判断客户未来的发展以及发展的潜力。华为在发展中持续做着客户选择，在这些客户中有新兴的，也会有衰亡的，但是不论行业中的客户如何变化，华为总能跟成功者站在一起，不断增强高价值客户黏性，不断取得成功。

即测即练

自
学
自
测



扫
描
此
码