

第 2 章

基础：客户营销与客户关系

随着市场竞争的日益激烈,传统企业的静态运营系统越来越难以胜任对动态客户的动态需求,企业更新经营管理模式势在必行。

深入研究对客户关系的内涵进行深入研究,以价值链作为基本分析工具,可以将企业的全部业务活动分解为战略性相关的内容。只有通过比竞争对手更出色地开展客户营销,关系营销来赢得竞争优势客户满意与忠诚,企业才会彻底脱离传统利润驱动模式之窠臼是企业革新的关键。

2.1 客户资源

2.1.1 谁是我们的客户

追根溯源，重新认识我们的客户资源(customer resource)的重要性(Customer)，让企业必须面对这样一个根本性的问题，那就是，到底谁是我们的客户？

企业的客户群的界限在哪里？最有利润的客户是谁？真正要回答这个问题，相信对于目前的大多数企业来说都会比较困难，这也正是许多企业今天为什么要认真、迫切地考虑实行客户关系管理方案的原因所在。针对目前正迅速发生变化的商务活动模式而言，“客户是谁”的问题之所以难作回答，是因为以下三方面的原因。

首先，惯常的界定客户的范围或以消费类型区别客户的原有方法已不复有效。以医院的护理工作人员在明确其客户的范围时的情况为例：护士们的客户究竟是患者本身，或第三方的付款人，还是医师和院方有关管理机构人员？如果针对医护人员的工作内容，上述人士全部都是护士们的客户——只是其需求的类型不同、利害关系不同而已。这样的话，客户外延范围的几乎无限扩张——“客户泛化”的现象在众多的服务和制造行业中都是现实存在的。

其次，如果从传统意义上，对这种“客户泛化”现象做出反应——即把一切有需求人士都划入客户之列，短期内可能体现出要求企业提供产品或服务的全面性，但最终会造成一个难题是：企业会迷失真正客户的需求——客户定义为客户的对象越多，其需求就越复杂，产品和服务提供所需的质量交付流程就越复杂延长，成本增加以及质量水平的就越难以准确控制，这一挑战会让企业大伤脑筋。

再次，服务意识的空前改观和价值化和质量概念的全新扩展，使客户对产品和服务

务都往往予以同样的重视，那么对企业来讲，要求其上下游伙伴——供货商和销售商都必须成为服务于最终客户的合作方——即形成解决服务问题的合作完整服务链条。拥有建设合作伙伴的关键，不仅在于要同这些中间客户他们一起商讨解决问题方案，而且要以市场原则对其进行协调或管理——也就是要针对某些最终客户的需求，利用类似的既定原则组织和管理另一些必须参与的特殊中间客户客户，来组成一个完整的满足服务和产品需求的体系，当然这也是对企业也是一个最大化的利润实现和价值提升的体系。

那么因此，对于企业来讲，客户到底是谁？可以分析，客户的概念有外延和内涵之分：外延的客户是指市场中广泛存在的、对企业的产品或服务有不同需求的个体或群体机构消费者；内涵的客户则是指企业的供应商、分销商以及下属的不同内部职能部门、分公司、办事处、分支机构等。

在一些行业，从完整生命周期来界定产品和服务需求的性质及各种客户的需求，已经取得初步进展。但在大多数行业中，这项界定和明确客户的工作仅仅是开始付诸实践而已。一些先进的公司则认识到企业员工不仅要充分满足外部客户的需求，更要协力满足内部客户的要求。进而，一个价值链条中分属不同公司的员工要实现高质量的业绩，就不应只关注该体系中的某个成员、公司或部门，而应该关注其流程中的全部客户。

2.1.2 客户让渡价值

在研究和分析客户关系及客户满意、忠诚资源问题时，理论上有一个客户让渡价值(customer value)，也被称为客户交换价值，的是一个重要概念。实现客户让渡价值的增值，是企业建立高质量客户关系的基础。

客户让渡价值，是指客户购买产品或服务实现的总价值与客户购买该项产品或服务付出的总成本之间的差额。客户购买实现的总价值指客户购买产品或服务时所获得或期望获得的利益总和，包括产品的价值、服务的价值、消费活动、品牌价值和潜在价值利益等。客户购买总成本则指客户为购买该项产品或服务消耗的货币、时间、精神和体力等成本的总和。

企业只有实现了客户让渡价值的增值，即保证客户让渡价值不为负，才能保证实现客户的真正满意，也才能提高维持客户的忠诚度。因此，客户让渡价值也成为建立、维持和增进高质量的客户关系的基础。事实上，因为客户处于能够在市场上众多的产品和服务之间进行选择中的地位，每个客户在购买产品或服务时，总是希望把各项成本降到最低限度，而同时又希望从中获得尽可能多的利益，以使自己的需要得到最大限度的满足。也就是说，客户选择的做出购买与否，取决于他所判断的哪些产品或服务能够提供最大客户让渡价值紧密相关；同时，客户的其满意程度也与他对该产品或服务购买行为所能实现的客户让渡价值的判断紧密相关。

由于客户将购买他们认为能提供最高客户让渡价值的商品，因此，只有那些能够针对具体客户群，提供比竞争对手更令客户人满意的商品，实现更大客户让渡价值更大增值的企业，才能长期保持住客户。也正是由于每一个客户在他其购买商品的过程中总是力图争取得到最大的客户让渡价值，客户满意和忠诚的因素变得非常重要，企业对于建立、维持和增进与客户之间的互相信任、交流便捷、利益共享的客户关系才充满了具有长期价值积极性。

2.1.3 企业客户价值链

“价值链”（value chain）的概念最初是由哈佛商学院教授迈克尔·波特在其管理学著作《竞争优势》中提出的，其基本观点是将企业作为一个整体来看，由于涉及众多的市场因素和企业资源太多，往往缺乏标准和工具来分析其竞争优势。因此他波特引入“价值链”作为基本的分析工具，将企业的全部活动分解为战略性相关的许多链条内容后得出的结论是：企业正是通过比竞争对手更廉价或更出色地开展这些重要的战略活动，才来赢得了竞争优势的。也就是说，竞争者的价值链之间的差异是企业竞争优势的关键来源。

在解答“客户是谁”的问题时，企业只有明确了自己所面对的外延及内涵意义上的客户群体，才有就有可能在此基础上开展各种商务活动来获取利润。从这个意义上讲，企业为赢得竞争优势，就必须构建自己科学独特而先进的价值链。而企业价值链的构建，必须符合企业的客户战略、围绕基本的客户关系、有助于增进客

户价值~~链效益~~。

因为一个企业的竞争力，归根结底是~~通过影响客户价值链~~，在为客户创造价值的过程中形成的。一般而言，企业为客户创造的价值所体现的两个方面是降低~~客户~~成本和增加~~客户~~效益，~~至于如何做到降低客户成本和增加客户效益，则具体形式则~~取决于企业的产品(或服务)被客户使用的方式，即企业价值链与客户~~价值链~~之间的各种可能~~的~~联系。

优化客户与企业的价值链，要求企业树立以下~~认识客户~~的立场。

(1) 信息充分沟通，实现双赢~~目标~~

传统的企业目标，与客户的~~目标期望~~往往~~是~~背道而驰~~的~~。~~在~~信息不完全的情况下，企业希望尽可能提高价格多得利润，而客户则希望尽量降低价格~~，~~以少受损失。现在，只要做到让关键的信息能够在企业与客户之间及时~~，~~充分地~~实现~~共享，企业与客户之间的关系就可以由一方受益、一方受损的零和博弈，转变为总体利益最大化的双赢关系——企业和客户应当共享所创造的价值，而不是一方独吞。当然，利益共享不一定意味着绝对平均，但应当公正合理，双方都能接受。

(2) ~~双方~~共同参与，改进商业流程

无论是企业还是客户都应认识到，要实现价值链的优化，必定需要双方付出更多的努力。客户在商务活动中的作用也非仅是被动地掏钱，企业要让客户主动参与价值链的各个阶段或各项业务活动，离开与客户(消费者及合作伙伴)的合作关系，那么改善现有商业流程只能停留在设想的阶段。企业必须在提高自身的产品和服务质量的同时，为供应商、分销商提供诸多帮助，改善自己作为商业合作伙伴的参与质量；在面对消费者的层面上，更要吸引客户的参与，注重他们的要求和意见。当然另一方面，好的客户会致力于克服自己的困难，同厂商协力解决问题，也会帮助企业提高属于双方的价值实现流程。

2.1.4 ~~开发以~~客户~~价值为轴，资源，~~扩展企业竞争优势

在处理客户战略与企业价值链构建的问题上，企业必须超越目前对“客户”的理解~~层面~~——通过一个不断加强与客户交流，不断了解客户需求，并不断对产品及服务进行改进和提高~~，~~以满足客户需求的连续的过程，开发客户资源，~~实现商务过程自动化并~~改善销售、营销、客户服务和支持等与客户关系相关的业务流程。

开发客户资源，贯彻客户导向战略，对于企业价值链优化的作用体现在以下几个方面。

(1) 建立整合性的客户互动关系与完整的增值链条。企业可以根据客户的需求重新编排基本业务流程，满足客户的个性化要求；可以借助多种先进的技术途径来整合市场环节，把营销、销售和客户服务融合起来建立起与客户的互动关系；同时还对供应商、分销商以及企业职能部门进行协调管理，以形成完整的企业价值增值体系。这其实也是一个客户介入的价值再创造过程。例如，家具公司可以向客户提供可自行组合、自己拼拆的家具，满足不同客户根据自己家庭状况来选择家具散件的配套与组合，因为可以让客户运回家自己装，有的客户愿意接受因此带来的较低成本。

(2) 以满足客户需求的满足为核心原则，以最佳配置方式进行资源配置和运用，并通过互动、学习、沟通来获取客户知识，把握客户需求，掌握市场机遇。今天，以信息和知识为关键组成成分的产品或服务价值越来越高，因此有客户的知识 and 意见参与创造的产品或服务，事实上应当是企业 and 客户所共有的资产。企业如不注重客户的需求变化和意见反馈，将会受到市场无情的抛弃。现实中有些客户格外重视交易价格或资讯信息，有些客户则很重视企业同他们的关系或服务，企业必须有区别地关注客户的需求，进而提供定制化的产品或服务，以及通过客户的反馈改善服务等。通过对客户需求互动、学习、沟通的过程，全面掌握客户信息，从而能够辨认出最具有价值的客户来增加其满意度、忠诚度，在更好掌握市场机遇的基础上实现企业资源的最佳配置。

(3) ~~在~~构建和优化其价值链时，应在客户战略导向下注重运用先进的信息技术的支持。~~因为~~借助于信息技术和 Internet 平台，企业可以将诸如营销、销售、~~使用、功能集成服务~~、价值再创造等多项业务过程整合在一起。客户可以在价值链的任一阶段介入，企业完全可以让客户直接参与价值的生产与分配。在这里，~~信息系统-IT 系统~~的作用更多地体现在过程自动化上，由此创造的产品或服务才能以独有的属性满足客户特定的需求，并以一种客户认可的成本提供给客户——新的价值也创造了出来。借助信息系统优化客户价值链是当今企业实施其战略目标的大趋势，企业可以借助 IT 技术架构两个平台：一是客户互动平台，包括营销人员、销售人员、服务部门、联络中心等等；二是客户知识平台，用

以分析客户的信息、资讯，积累企业对客户的知识和了解。这~~两个~~些平台对于整合企业各项资源将具有重要的意义。

2.2 客户关系营销

2.2.1 重新认识“客户关系”

企业需要对客户关系进行~~初步的~~重新理解和确认，即~~解决~~从哪里着手去建立客户关系的问题。~~所以~~对~~于~~客户关系的理解，在在很大程度上影响了客户定位工作的开展。

端正对客户关系的理解，先要明确企业的客户关系涉及哪些因素。前一节中分析了企业客户的外延和内涵，那么企业的客户关系从对应的主体来讲，涉及对于企业的外延客户和内涵客户；从对应的内容来讲，则涉及与客户的接触、联络、交流、反馈、合作、评估、调整七个直接的方面以及测量统计、需求挖潜、联动客户等三个间接的方面。图 2-1 可以体现企业客户关系整体内容的基本框架。

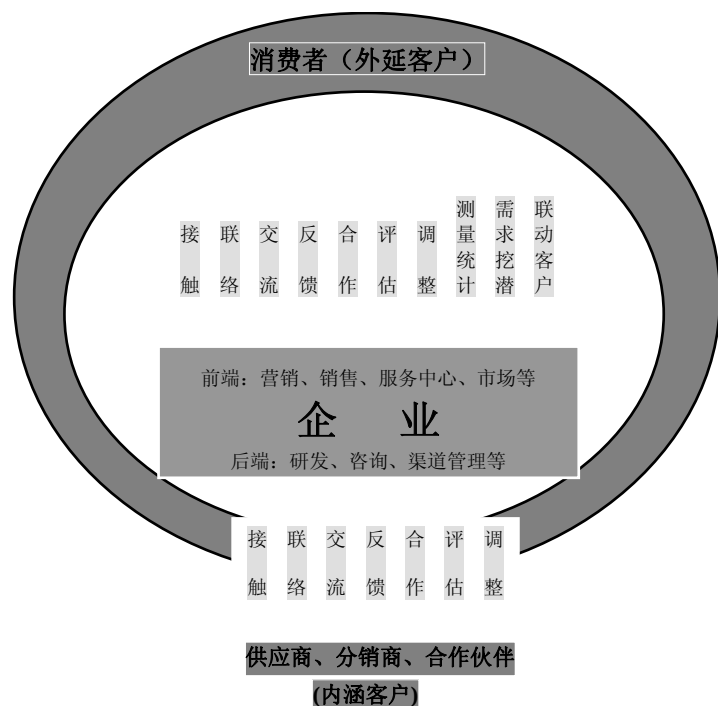


图 2-1 企业客户关系框架示意图

正确认识客户关系，要注意避免一些不正确的观念或者说是理解上的误区。局限于个体的利益关系，企业将存在两种不同的客户关系，这也是企业未来不能改进自身业务流程或者说有可能失败的重要原因。这两种不同的客户关系是指分别从客户和企业独立的利益角度来考虑。对于客户来说，希望企业真正了解自己的需要，提供高质量的产品或服务，同时尊重个人隐私；希望企业为他们提供更多的利益而不要因为他们不是最具价值的客户而另眼相看；也希望企业成为值得信赖的朋友，在需要帮助的时候能获得帮助。这种来自于客户方面的关系表明了作为一个客户希望企业如何对待自己的全部想法。企业目前所理解或者试图管理的客户关系，与客户实际期望的并不一致。这些企业定义的客户关系只有一个主题，无论采取什么销售措施还是为开发新客户进行促销，一切都只是为了获取收入和利润——最初的动机根本不是为了改进客户关系，而单纯是为了向客户销售更多的产品或服务，所以

难怪有人把这样的企业客户关系描绘为：寻找一个钱袋饱满的客户，然后诱惑他尽可能多地从钱袋里掏出钱来。对于这样的企业，就有必要反思自己对于客户关系的理解的正误，以及在未来成功的可能性还剩下多少的问题了。

2.2.2 客户关系的类型及其选择

企业在具体的经营管理实践中，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做出抉择。著名营销学大师~~市场营销学大师~~菲利普·科特勒 (Philip Kotler) 对企业建立的客户关系的不同水平、程度区分为以下 5 种，如表 2-1 所示。

表 2-1 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

~~这 5 种程度的以上各种~~客户关系类型之间，并不具有简单的优劣对比或次序，因为企业所采用的客户关系类型~~既然~~取决~~它的~~于产品~~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~~的策略~~。比如一家生产日用化妆品的企业，与它的消费者个人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机构或联络中心将听取客户的意见、处理客户投诉以改进产品，但这家企业同大型超市或零售企业、同连锁的美容产业机构之间，常可能建立一种伙伴型的客户关系，实现产销企业之间的互惠互利。~~科特勒提出，~~企业可以根据其

客户的数量以及产品的边际利润水平，根据图 2-2 指示的思路，选择合适的客户关系类型。



图 2-2 依客户数量和产品边际利润水平选择客户关系类型

另外，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？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，力争实现客户满意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成本较高而出现亏损；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，应当是朝着为每个客户提供满意服务并提高产品的边际利润水平的方向转变。

事实上，由于企业将对自己的全部客户按照一定的标准来进行区别，从而根据具体的情况建立不同类型的客户关系，所以企业用以区别不同客户的标准，某种程度上体现了企业经营管理的指导思想，也是进行客户关系选型的关键所在。

对于确立了客户导向的企业，**这个区别和**选择的标准应当围绕着如何帮助企业建立高质量的客户关系——与企业建立长期、稳定的合作关系，愿意为企业提供的产品和服务承担合理的价格——来最终确定。根据企业的实践，**这个这一**标准主要应当考虑客户忠诚度和销售实现额两个方面。

客户忠诚度的**因素**是企业进行客户关系选型时应当首先考虑的因素。在客户忠诚度的研究中，多项衡量指标，如其中的客户重复购买的次数、客户购买量占其对产品总需求的比例、客户对本企业产品品牌的关注程度、对竞争产品的关注态度、购买时间、对价格的敏感度等等都是应当着重考虑的。如果企业对于客户忠诚度的

判断不准确，就有可能选择不适当的客户关系类型。比如说，对于一个十分忠诚的高质量客户，企业按照被动型或基本型的客户关系对待它，这反而会影响客户的忠诚程度。

客户的销售额由于直接反映企业从该客户身上获利的程度，因此许多企业管理人员都自然地把它视作分类标准的最重要因素。客户关系选型时考虑销售额的因素是十分必要的，但是企业必须注意不能仅以销售额甚至是历史销售额的指标来选择客户关系类型。因为历史销售额所体现的意义是多样的，单纯地以销售额来衡量客户的重要性往往会判断失误并丧失机遇。过去，企业常发现利润主要来自于中等规模销售额的客户，原因是最大的客户往往要求周到细致的服务和大幅的折扣，从而降低了企业的利润水平，小额的客户又会出现较大的交易费用，而中等规模销售额的客户处于相对弱势的交易地位、较少讨价还价或提出过多的服务要求，交易费用相对不高。但现在，企业对于客户满意和忠诚的高度重视，为客户提供了更多的让渡价值，实行的累积折扣、优质服务和互动营销等在留住客户、促使客户升级方面有明显的作用。也就是说，目前企业销售额的增长来自于较大规模的客户让渡价值和促成中小规模的客户升级。企业如果只从历史的销售额判断客户重要性，在建立客户关系时处于“保”的态势而对“争”重视不足，就难以实现与客户的“双赢”。

2.2.3 持续改进客户关系的 PDCA 改进

建立和维系客户的关系，其基础是企业让渡给客户令其满意的价值——企业如果希望和客户建立长期稳定的合作关系，就要放弃自己的部分利益，改变传统的那种每一笔交易都追求利润最大化的做法。企业的最终目标，应当是与客户建立长期的可赢利的双赢关系，那么该从何着手持续地改进客户关系呢？

现代管理学中，全面质量管理理论在研究质量改进问题时，对质量管理的工作方式提出了“PDCA”循环(最初是由质量管理专家戴明博士提出的，故又被称为“戴明环”)。PDCA 实质上是四个英文单词 plan(计划)、do(执行)、check(检查)和 action(处理)的首字母，具体含义如下。

- plan(计划)：分析现状，确定工作目标，制定实现目标的方法、计划。
- do(执行)：明确工作目标和实施步骤的情况下执行方案和计划。
- check(检查)：检查计划实际执行的效果，比较和目标的差距。

- action(处理)：总结成功的经验，予以标准化以巩固成绩；对于没有解决的问题，查明原因，提出解决方法，展开下一个 PDCA 循环。

PDCA 循环作为研究质量改进问题不可缺少的工具，实质上更是对管理的持续改进和实现螺旋式上升的一种科学的总结，意味着目标明确、措施得力、周而复始地改进工作循环，能够持续地推动管理水平螺旋式上升。PDCA 循环对研究企业客户关系的建立也具有重要的指导意义。因为企业客户关系的建立，也必须包含计划、执行、检查和处理的环节，通过客户定位、接触点管理、满意度和忠诚度研究等来为企业开展全面的客户关系管理奠定基础，实现客户关系与企业价值链的良性循环。PDCA 循环可以从微观水平方向上体现企业客户关系“合作——改进——合作”持续改进的过程，而从宏观垂直方向上体现企业客户关系管理“发展——跃升——发展”螺旋式上升的过程，如图 2-3 所示。

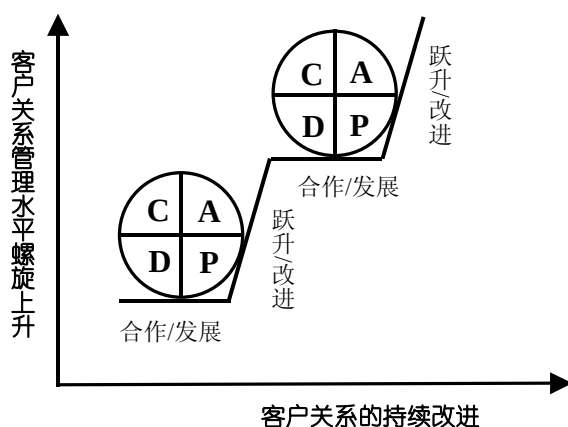


图 2-3 企业客户关系建立与客户关系管理的 PDCA 循环

总之，企业必须持续改进客户关系、促进客户升级，为客户关系管理做好基础工作。这是一个不断适应和改进的过程，对于客户群体越庞大的企业，这个过程越应早启动。

2.2.4 基于“4P+4C”的：重构客户关系营销体系

~~未来学家托夫勒曾指出，当我们研究未来趋势时，不能再用一种“经济的未来”的眼光，而必须从“未来的经济”的角度去探讨，因为现有的经济体系已经瓦解，而未来的经济将有一套新的游戏规则。遵循这样的研究思路，~~

企业市场营销的观念曾经历了三个阶段，即生产观念、推销观念以及需求观念。工业时代，市场营销的变量组合是“4P”——产品、地点、价格和促销，这是与大规模生产、营销、采购以及被动消费的经济特征相适应的，也被称为“大市场营销”(mass marketing)。但现在高技术往往创造市场上从来没有见过的新产品，而消费者对于新产品的市场需求极难预测和把握，这就要求企业必须更新市场营销观念。

市场营销的变量(marketing mix)正在传统的“4P”基础上增加围绕客户的“4C”：

- (1) customers' needs and wants(客户需求和要求)，基于 product(产品和服务)。
- (2) cost to customers(客户购买产品的代价)，基于 price(价格)。
- (3) convenience(客户的方便程度)，基于 place(产品的销售和运输渠道)。
- (4) communication(与客户的交流)，基于 promotion(媒体宣传和客户联系)。

企业的市场营销策略必须围绕着它对于市场变量的认识来进行设计，那么基于“4P+4C”的市场营销策略，将需要着重从客户端入手，即从客户定位与客户的需求出发确定市场营销的策略。结合企业组织理论中对于未来企业朝虚拟组织方向发展的研究，全新的市场营销策略——关系营销(relationship marketing)的研究和实践正成为企业界关注的主题。

虚拟组织(imaginary organization)是客户导向的企业组织再造的目标——以客户需求满足和市场竞争能力为中心，以战略目标为纽带，以技术联盟为基础，利用网络技术将各企业资源快速配套组成快速响应市场机遇的松散性、功能性组织。它具有人才主体性、合作契约性、资源集成性、优势互补性、功能虚拟性、服务全程性、经营敏捷性、结构灵活性以及组织时效性等特点，能够使各独立部门(或联盟企业)跨越组织等界限，保持集中与分散活动协调统一；通过组建团队及其网络来优化企业内部组织并扩大企业与外部的合作关系，实现组织成员的多渠道合作、企业资源与技术广泛互补，并保持一定独立性和竞争性的现代集成组织管理，使企业在多元化经营与网络经济基础上获得规模经济效益。有效的管理信息系统是企业进行虚

拟经营的关键。

关系营销理论认为，在企业朝虚拟组织方向发展，市场变量扩展为“4P+4C”的基础上，营销将是一种关系网络的互动。关系是指不同个体间的接触与联系，网络就是某个主体的全部关系总和，互动则是指某个主体在关系与网络中进行的活动。关系营销将其注意力特别集中于合作之上，这意味着所有主体都要积极地承担责任并使关系与网络发挥功能。它为企业营销提供了新的分析框架，认为市场上的成功不仅仅是依赖于营销部门的努力，而更需要整个组织的紧密结合，以及与外部相关机构所建立起的长期的客户关系。

与虚拟组织结合起来分析，关系营销中有一系列的关系互动是符合虚拟组织特性的，例如服务接触、客户定位互动、客户电子关系等等。因此企业不仅与市场环境互动，~~而且~~两者间也是相互整合的。企业可以在不扩展其自身资源的情况下，增加获得新资源客户的途径。由于企业与市场之间界限的消解——这是关系营销和虚拟组织的共同特征，于是，~~企业~~与市场——进而是的营销与销售等商业过程都成为各种互动因素构成的复杂网络。

关系营销的市场策略(marketing stratege)因此，主要有目标市场确定(identifying target)，市场细分(marketing segmentation)以及发展竞争优势(competitive advantage)等方面。

~~基于以上分析，其关系营销的特点主要有以下几点。：~~参与性：~~（让客户参与产品是否投放市场以及产品改进的活动，能同时与他们保持密切的关系）~~；互动性：（体现了更多的人文关怀色彩，不只是单向推动的，要动员他们的想象力和执行力）；差异化：~~（为满足有价值的客户需求而创新，同时兼顾成本）~~。只有充分利用关系营销，企业才能积累核心的客户资源。~~当~~核心资源越雄厚，~~就会构成一道安全屏障，~~以确保企业的竞争优势和市场占有率。

关系营销的重点在于实施“4P+4C”的营销策略，为此，企业需要采取以下措施：①产品(product)+ 消费者(consumer)——实施以消费者为导向的产品策略；②价格(price)+ 成本(cost)——实施以满足消费者需要所付出的成本为导向的价格策略；③渠道(place)+便利性(convenience)——实施以提高消费者购物便利性为导向的渠道策略；④促销(promotion)+沟通(communication)——实施以沟通力为导向

的促销策略。^{1*}~~具体来讲，包括以下内容。~~

首先，在产品策略上，产品是关系营销组合中最重要的因素，所以企业做产品决策时要增加更多的科学过程，要更多地考虑到消费者的感受，而不仅仅凭主观臆断。这要求企业在新产品的研发与推出，要以能够满足特定目标消费群的需求为导向；~~产品组合策略，要以消费者的需求为导向；产品差别化策略，要以能够给消费者带来独特的利益和满足其主要需求为导向。~~有一些企业新产品的推出速度缓慢，并且研发~~一种新产品的时~~候也没有详细、严谨地对细分市场进行调查，并且没有准确地测量与把握目标消费者的需求，以至于没有能与这个目标市场相适应的产品，所导致的结果就是消费者并不买账，产品大量积压。相反，如果要是在新产品开发前能够准确地细分市场，并且有效地调查特定目标消费群需求的话，那么新品推出的一些障碍就可以迎刃而解了。~~新产品的市场研究过程，其实就是明确三个基本问题的过程，即“我是谁”、“我为谁而生”、“为什么买我”。明确了这三个基本问题，也就为企业的新产品开发确定了战略。~~

在产品高度同质化的今天，企业为了提高产品的竞争力，同时也为了吸引消费者对产品的关注，通常都会采取差别化营销策略。产品差别化最重要的环节是确定产品的独有~~销售主张 USP~~ (unique selling proposition, ~~销售主张 USP~~)，即“卖点”并通过 USP 来赢得消费者的青睐，以建立起产品差别化所带来的竞争优势。因此，企业在推出新产品时，需要大力找寻~~它的 USP 卖点~~。如果~~产品的 USP~~ 不突出，消费者就会拒绝接受该产品。所以，USP 是影响消费者购买心理极为重要的因素。然而，~~USP 是有其本身特征的，并不是把产品的某一特点不经过甄别就可以称其为 USP 的。~~企业在实行差别化营销策略之前，或开发一个新产品与一个新市场的时候，都要以是否能够给消费者带来独特的利益和满足其主要需求为衡量的标准，这样才会提炼与发展出极具吸引力的产品“卖点”，从而为实施产品差别化策略奠定坚实的基础。

其次，在价格策略上，开展关系营销要以消费者的认知成本制定价格，更要以降低消费者购物的附加成本(时间、精力、体力)等非货币成本来制定价格应对策略。因为制定价格的关键是消费者对产品成本的认知，而不是销售成本。~~在的市场营销~~

1. 此观点参见《驶向营销新境界：浅论 4P + 4C 的沟通之道》一文，作者佚名，<http://www.xnkeda.com/xnkedanews/ShowArticle.asp?ArticleID=225>。

中，企业应该根据产品的认知成本来制定价格，以便更加贴近消费者，制定出对消费者更有吸引力的价格。根据消费者认知成本制定价格的程序是：企业针对某一特定的目标消费者开发出一个产品概念，并以这一产品概念在目标消费者中进行测试，以便得知他们购买此产品所愿付出的成本。然后，估计在该成本价格下所能销售的产品数量，根据这一数量再决定企业的生产能力、投资额和单位成本。消费者认知成本定价，可以使产品的价格更适合目标消费者的接受水平，并能够使企业更合理、更客观地制定出具有竞争优势的产品价格。在市场竞争中，许多企业在应对竞争者的削价策略时，往往采取了单纯地跟进对手削价的做法。但在面临竞争者削价时，跟进他的作法进行削价不一定是最佳的应对策略，还有一些比单纯削价更好的方法，也会达到牵制竞争对手的目的。因为消费者对价格变动的理解与反应各有不同。譬如，他们可能会对削价产生这样的理解：此产品可能要被新的型号所代替；此产品可能有缺陷或销售不畅；价格仍然会下跌，再耐心地等待一段时间。如此种种，其理解千差万别。所以，在这种情形下，直接采取跟进削价的方式，可能会带来负面的影响。而最佳的策略是：在保持本产品价格不变或价格略有提升的基础上，大大降低消费者为了购物所支出的附加成本，以此来应对竞争者的削价策略。

第三再次，在渠道策略上，今天无论是企业的分销渠道还是服务渠道，都应该给消费者提供便利这一特性。也只有这样，才能够使消费者感觉到，只有本企业的产品与服务才更可见、更可获、更方便和更富有吸引力。处在关系营销中的企业，可以通过建立直效营销的模式，来提高消费者购买本企业产品的便利性。直效营销是企业直接面对目标消费者展开销售的一种方法，是以顾客数据库为依据，通过电话、直邮广告、互联网等方式将信息有选择、有针对性地传递给目标消费者，并且通过自身的配送体系把消费者所选购的商品运送到其手中的一种营销方法。由于它摒弃了由厂家——批发商——零售商——消费者的传统渠道流程，因而直效营销可以更有效地触及消费者，从而提高消费者购物的便利性。

第四最后，在沟通策略上，关系营销不仅要求企业的产品要以消费者为导向，为其制定有吸引力的价格，使之易于被消费者购买，还必须同现实和潜在消费者沟通。任何公司在营销中，都不可避免地承担起沟通者和促销者的双重角色。哪个企业能够制定出极富沟通力的促销方案，实施具有沟通力的促销活动，那么就能在纷繁杂乱的促销中脱颖而出，也将赢得比竞争对手数量更多的忠诚顾客。

【案例研究 2-1】

道化学道氏化学公司：客户关系选型的胜利¹

道氏化学公司生产塑胶的作为基本化学制品和塑料的主要国际供应商，其产品业务分为 5 个部门：①工业用化学制品部门；②塑料与金属部门；③生物产品与消费品部门；④专门产品部门，如功能性化学制品、涂料产品、塑料产品等；⑤提供石油生产服务和设备，提供清洁、采矿方面的服务和设备的部门。

道化学道氏化学公司于 20 世纪 80 年代末时，在橡胶市场的竞争中并不占有突出优势。道氏化学道公司所做的市场调查表明，它在客户满意度和忠诚度方面都落后于杜邦和通用橡胶公司，处在第三位。不过，这个调查还表明客户对于这三家公司的服务均表示不满意。这个发现促使道氏化学道公司迅速改变了它的经营策略，它不再局限于提供优质产品、按时交货和提供及时的服务，而开始追求与客户建立更加密切的伙伴型关系——道氏化学公司称，自己不仅出售产品和服务，还出售客户“成功”。公司的一位高级经理说：“不论客户使用道氏化学公司的塑胶去做安全套还是复杂的飞机设备，我们都要去帮助它们在市场上取得成功。”——这种基于“双赢”的伙伴型关系策略，很快使道氏化学道公司成为了橡胶行业的领先者。

2.3 客户定位与细分

2.3.1 如何开展客户定位

在受客户导向的战略指引下，企业革新图变时，一应当考虑自己的客户定位(customer orientation)问题。

在传统的商务模式中，客户渴望得到产品的咨询或服务，通常要经过一个曲折的被动的自行联络过程，或借助于企业的中间代理，与企业与客户直接交往的机会

1. 本案例参考道氏化学公司网站(<http://www.dow.com/>)等相关信息编写。

~~和渠道~~并不多，因此大多数企业的客户定位仅是局限在市场营销的层面。现在，传统上的中间代理、销售渠道和分支机构都将因为 Internet ~~平台~~的运用，或逐渐被取代，或逐渐消失——企业与其客户或供应商等合作伙伴更多地将建立以“电子关系”为表象的、互动的客户关系——企业的客户定位如果不十分明晰和准确的话，任何业务的开展和效益的取得都将无从谈起。

更为重要的原因在于，目前铺天盖地的营销信息已经充斥着人们的生活，将来消费者更有可能被众多的~~消费~~资讯“骚扰”而产生反感——任何企业强行推给用户的产品及服务信息都有可能~~面临~~被当做垃圾~~的结局~~。所以，如果企业不能及早设法与消费者建立“一对一”的互动关系，取得客户的许可，就不可能与用户进一步地交流和沟通，开展产品推广或服务营销行为——企业今天不着手进行自身的客户定位，将来就不可能与客户建立起~~历久~~弥坚的关系，不能发挥网络营销和服务的优势。

开展客户定位的具体方法~~可以~~多种多样。但这些方法的核心无一例外都是如何区分出要与之建立“一对一”关系的目标客户来。White Whale 公司提出的“四步法”，~~一~~被视作是开展客户定位时的一种效果良好的方法。

第一步，准确识别谁是你的客户。

有些企业拥有为数极其庞大的客户群体，对于其中的一些客户，企业或许还没有意识到~~他们的其~~价值。不知道客户的姓名和身份，企业想与之建立“一对一”关系从何谈起？企业大部分的客户记录来自于内部账目、客户服务系统和客户数据库，有一些企业还成功地频繁启动营销方案和会员制度等来了解其客户群，还有的则选择并利用来自用户群、分支机构、战略合作伙伴或者第三方的数据资料。~~Internet等新技术使企业可以开拓更多的市场渠道并可获得更多的客户信息。~~无论采取哪种方法，都要获得客户真实、具体的身份，以开展下一步的交流和互动。

第二步，区分客户群中~~的~~不同~~类型~~的客户。

有些客户相比之下可能会带来更大的利润，有的客户则更具有长远的价值。衡量客户对企业的价值的标准要看客户对企业产品消费的增加潜力及其对企业的长期价值，可以用每个客户的平均收益、较高利润的产品或服务的使用百分比、销售或订单的趋势~~(升或降)~~以及客户支持或服务的成本等替代值来评估客户的长期价值。为客户群分类时，一定程度上运用 80/20~~(即 80%的利润由 20%的客户带来)~~规则来区分不同的客户，往往能收到理想的效果。然后根据客户对企业的价值的不同将其分在不同级别的组内，同一组内的客户对企业有相同或相似的价值。对企业价值最

大的客户组被称为“最具价值”客户(MVC)；对企业的价值仅次于MVC的客户组被称为“最具成长性”客户(MGC)，这组客户也有可能成为最具价值客户；还有一类客户组被称为“低于零点”客户(BZ)，是因为企业为支持和服务于这一客户组的成本可能会超出边际收益，因此对于企业意味着负面的价值。在最具成长性客户与低于零点客户之间还会有多个其他客户组，他们没有明显的长期价值，但仍然会给企业带来利润。

第三步，与会对企业有长远利益和值得的客户去发展“一对一”关系的客户、进行高质量的互动。-

可以肯定，企业对于最具价值客户、最具成长性客户与低于零点客户必然要区别对待。企业应当让最具价值客户知道他们的重要性，让他们能清楚地感觉到企业是按他们的需要为其提供新产品和服务。比如，可以通过让MVC参与产品的开发和生产流程设计，这是一个充分理解客户、满足客户需要的很好的机会。为了使企业与最具价值客户的互动行为更为有效，有必要按照客户需要分为若干组，每组由不同的经理负责。经理的作用是开发客户组中客户的长期价值，因而应被赋予适当的权利改变企业的运作以支持客户，满足客户需要。对于最具成长性客户，也需要在一定范围内提供个性化服务，促使其成长为最具价值的客户。而对待低于零点客户方面，适当的策略也很重要。比如美国一些银行向低于零点客户收取服务费或产品的价格定位在某一点上，这个价格会让这批客户转向其他企业(从银行销户)，或是能够带来值得企业去保留的价值(实现账户集中)。

第四步，提供个性化的服务、产品，或满足客户的特殊需要，提高其购买力并加强客户关系。为了使最具价值客户的需要得到满足，企业应该使其信息沟通，产品和服务带有个性化特征。个性化的程度应该与客户的需要相对应-，下一小节将专门论述如何满足客户的需求。

2.3.2 以满足如何开展客户需要为细分起点

企业开展客户定位后，就会发现最重要的问题是如何发现客户的真正需要，并定位于努力满足这种需求。因为一旦明确客户真正的需求所在，定位问题就更多地变成技术性的操作问题。

客户的真正需求是企业建立有效的客户关系的根本出发点，因为不能了解客户

的真正需求，就不可能与客户开展互动的接触、联络、交流等一系列客户关系的实质性活动，也就更谈不上对于客户关系的管理和企业价值的实现。在美国《信息周刊》(Information Week)最近对 300 位企业主管作的调查中，结果显示“理解和满足客户的需求”和“改善为客户的服务”是他们放在最前面的两项任务。

事实上，即使是最直接同客户打交道的企业市场营销第一线，今天对客户需求的把握及其准确性的要求也更加提高了。企业因此在努力满足客户需求的工作中，必须注重建设“推进系统”与“牵引系统”。“推进系统”是指企业首先要确定推出什么产品才能吸引潜在客户中的目标群体，以及通过什么渠道才能让他们在众多信息中注意到这种产品；而“牵引系统”是指企业要与客户协作并充分交流、共同确定其需求，然后再尽快创造这种产品或服务——这种综合性协调的思路，充分体现了未来企业全部商务活动都将构架在客户需求的基础之上。比如，如果最具价值客户所需要的产品已经成为商品，那么满足其个性化需要的挑战来自于两个方面：一是增加客户对现有产品需求的多样化；二是加强企业灵活性生产的能力，从而使企业与最具价值客户的每一次互动更为灵活有效。

企业的客户定位，简言之就是要最快最准确地发现客户的有效需求，然后致力于解决该类型客户的需要。可以用一个实际的案例来说明从客户需要进行客户定位的意义和价值。~~这个案例最早是。~~由美国印第安纳大学的运作管理学教授希尔(Robert W. Hall)在研究质量流程问题时使用过分析：日本石水住宅局(Sekisui)的工厂用标准房屋组件定制房屋，其中房屋的布线是按“智能屋”来设置的，使用计算机辅助设计(CAD)，用 3 天就可以完成 80%的工作。但是，Sekisui 石水接下来和客户共同商讨设计房屋的时间几乎要等于组装房屋组件的时间；而最后在建筑工地房屋建成 30 天后才可以入住，其中大部分的时间也花在调整上，因为即使业主自行设计、自定风格，房屋落成后，仍然会有不满意之处，通过调整就可以完全适合用户的口味。Sekisui 石水的业务取得了很大的成功，其经验首先就在于，企业要定位于采取有效措施来满足客户特定的需要，甚至包括引导其发现自己真正的需求。

2.3.3 如何规避客户流失分析

企业在进行客户定位时常会面临的另一个主要难题便是客户流失(customer lose)。因为客户不断发生流失，企业因而不仅难以对变化过快的客户群进行深入的

分析，也几乎没有时间针对特定客户开展关系互动。同时，客户的流失还会沉重打击企业推行“以客户为中心”战略的信心，因为可能出现苦心经营和维持的客户关系一夜之间分崩离析、不复存在的现象悲剧。

对于一个商业组织来讲，客户流失就如同摩擦力对于一个机械系统的作用：摩擦力损耗着机械系统的能量，客户的流失则不断损耗着企业的人力、物力和财力。

客户流失并不是对客户关系的否定，而是对实施它的迫切性和必要性的再次证明。因此在客户定位的工作中，也包括了对客户流失的状况进行监控、分析客户流失原因的内容，这样企业就可以发现其经营管理中急需改进的环节，结果有时甚至可以把流失的客户重新吸引回来，并建立起更为牢固的客户关系。

~~上节中讲到了企业和客户价值链的概念。~~在进行客户流失研究时，就可以很好地应用价值链分析的思想。客户之所以终止与企业的商务关系，表明客户对于企业通过自身资源和机构形式创造的价值感到不满意，也即证明企业为客户提供的价值存在某些或多方面的缺陷。价值链的任何一个环节出现差错，都会对企业为客户创造的价值产生不利的影响。因此我们只要沿着价值链的相反方向，对企业的各项价值创造活动进行分析，就可以有针对性地找到导致客户流失的根本原因。

这种对客户流失的分析思路可以概括为追溯法——从客户价值链的缺陷出发，逐步细化，追溯到影响并降低客户价值的各种因素，进而反映出企业各项价值活动中出现问题的环节。

企业的价值创造活动包括市场营销、销售、生产、服务、采购、技术开发、人力资源管理和企业决策等多个方面。导致客户流失的原因可能存在于这些活动的某一个或几个环节中。应用价值链分析的思想对客户流失的原因进行分析，会为企业提供一种有益的思路。试举一例，针对有一些声称因为产品价格过高而即将流失的客户，企业应当采取什么样的措施来避免流失的发生？是应当给予他们足够的折扣，还是用别的什么方法？

我们可以~~可以~~用追溯的方法来~~去~~研究企业产品价格的影响因素。事实上有许多因素都可能导致客户认为产品价格过高。比如可能是因为企业生产工艺落后或企业组织设计不合理，使得企业流程低效运转，导致成本提高；或是企业对员工技能培训不够或操作规程频繁变动，致使生产线员工操作不熟练，生产率低下，导致了过高的生产成本；还有可能是市场部门对于该产品的市场定价策略运用不当，产品价

格偏高；或是对于分销商的管理不善，个别分销商恶意提高了价格；抑或是这种产品较市场同类产品本有突出和超越之处，只是由于营销和市场教育不力，客户对于产品特性认识不够，与过气产品盲目比较得出价格过高的结论等等。当然，一旦认定了原因是由于上述某种，那么做出对策的准确性和有效性就大大提高了。例如，若是定价不当，则给予客户一定价格折让可能会吸引他们；但若是换代产品的市场营销或培育不力，那么或许在通过一定措施改进后，提高价格反而会突出该产品与同类产品的区别，会更有助于销路的打开和利润的增加。

从这样一个简单的实例分析中可以看出所以，尽管表面上是由于市场和价格因素流失的客户，实际上可能存在很多种流失原因，因此需要采取的对策也决不应该仅仅局限在市场或价格策略的调整上。总的来说，应当对价值链进行追溯，找出客户流失的真正原因，重新进行客户定位，从而从而在根本上解决该类的客户流失问题。

2.4 客户触点与维护

2.4.1 如何寻找客户触点

企业在进行客户定位的工作中，要考虑具体的实施首先要从客户接触点开始。对于企业来讲，每一个可能的客户接触点(contact point)，都可能会成为发现客户需求、反映客户意见、进而建立牢固客户关系的基点，其重要性不言而喻。

许多企业之所以在开展客户定位和关系管理定位之初会觉得茫无头绪、无处下手，是因为它们大多没有从企业流程的角度上首先对公司现状、对现有的影响客户关系的运作方法进行分析，或者是没有研究自身同客户接触点的完整、系统、集成和共享的程度。

为此，企业应当加深各职能和决策部门对客户接触点的认识。要让涉及企业业务前后端的员工都能真正明白客户关系管理的设计和实施，要从每一个可能的客户接触点开始。

例如，剖析一个完整的产品销售过程，从中可以总结出客户接触点的复杂多样

性和重要性。图 2-4 简要表示了这个过程。

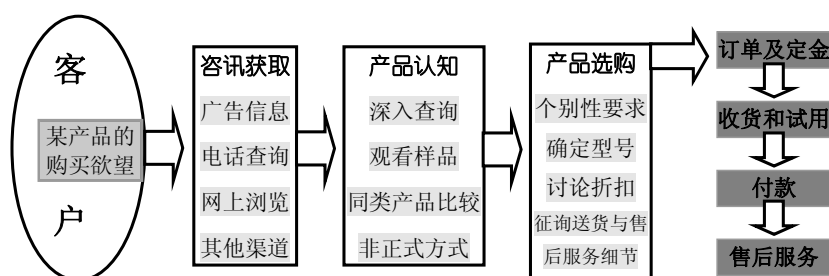


图 2-4 销售实现过程中的客户接触点

在这个销售实现的过程中，客户与企业的许多职能部门都产生了直接或间接的接触，形式包括电话、电子邮件、传真、网站、传媒及面对面交谈等等，时间延伸可能很长。在销售实现之前，这个潜在客户有可能在任何一个环节中流失——接触点突发性中断。

不妨假设，让企业的市场推广、销售、渠道管理、技术支持和维修中心、物流配送中心、财务结算乃至生产设计等部门的经理，一起来考虑和分析在这个过程中客户都可能因为哪个接触点的问题而发生流失。市场推广经理可能会发现，企业的广告力度不小，客户被吸引去进一步获取资讯并开始产品认知，但发现广告言过其实，或存在纰漏（可能只是他认为的），因此可能不再理会这家企业；销售经理会发现有时客户提出有关产品的详细问题令现场销售人员无法当即回答，客户由此而不满意；渠道经理可能会发现，不同的销售人员对客户信息沟通不足，在互不知晓的情况下对他提供了稍有不同的折扣，让他对产品的报价或代理商的信誉产生了怀疑；技术和维修经理发现，对于这个潜在客户的问题，技术和维修人员可能是解释了过多的技术细节让他头痛，或是过于简单让他对产品的技术含量不抱信心，或者他发给企业的电子邮件、传真等一时无以回应使他丧失耐心；物流经理发现，尽管客户提供了配送的地址，但送货人员费了很大周折找到他时却因为延误遭受拒绝；财务经理可能发现，企业对产品的付款方式只要求现金和支票，客户可能希望运用自己的消费贷款额度但缺少子厂方的支持，让客户改变了主意；即使是生产和设计经理也可能发现，尽管客户提出了一个特别具有创意的想法，但企业现有产品的型号是固定的，也不能及时针对这位客户的特别需要提供自行跨类组合的产品，这样因为找不到最适合他的产品也可能失去该客户……相信通过这样的分析，企业各个职能

部门的负责人和职员会对企业与客户的接触点的复杂和多样性留下深刻的印象。

2.4.2 集成触点信息的动态维护

企业在针对客户接触点的改进和管理中，最重要的措施是增加集成度和信息共享，因为离散的客户信息或数据，~~一~~将极大地阻碍企业向客户提供全环节的的优质服务。就客户而言，企业的任何部门对于他来说都是企业整体的代表征，因此在同任何部门的任何一个接触点上，他的其感受都影响到他与企业的关系，也就是任何一个接触点上如果产生负面影响，都可能让他客户中断这种接触。而就企业而言，由于不同部门的职能有区别、工作重点各不相同，如果信息和客户需求的数据沟通或共享中存在障碍，他们与客户的接触点就可能出现交叉、重叠和矛盾——如果不是从企业整体的角度围绕客户需求进行协调和配合，这会造成众多客户的流失。比如，企业的财务结算部门向付款期已到的客户催账，而事实上由于物流配送延误的原因导致客户收到产品的日期延迟了数日，配送中心则解释是因为销售部门在批量处理后临时更改了订单，销售人员申明更改订单是为了更好地满足这个客户的个性需求，与其建立牢固的关系，有利于后续销售——一旦这个过程中信息传递不完整或不及时，财务部门的催账人员可能把这个客户赶跑，让前端销售的努力和苦心白费；企业各部门的关系也可能因为各持己见而趋于紧张。

但如果在客户关系和接触点的管理中，加强了信息的集成和共享，将增进各部门间的配合。各个渠道和部门的客户信息都集中在可以共享的数据库中，每个将与这一客户接触的部门或人员可以方便地查询到有效的信息数据，所有的努力都围绕着对客户需求整体的关注上，企业和客户的价值链将都会实现完整有效的增值。

需要强调的是，客户接触点对于信息集成和共享的要求，并不仅仅是技术上要构建科学有效的数据库的问题，更要看“以客户为中心”的理念是否贯彻到了业务流程和部门协调当中。因为一切可以达到增进客户关系的技术性手段，都可以在适当时机和合适条件下采用，但反过来，如果企业核心流程的运作没有进行优化，仓促采用的技术工具会固化企业原有的某些流程和机制缺陷，或是将来实施过程中可能要处处迁就工具的技术性能，反而得不偿失。

2.4.3 触点管理：从顶层出发

触点的重要性在企业中的体现要从领导和决策层开始。

第一，企业高层~~管理者的~~重视是推动企业通过客户接触点建立良好关系的保证因素之一。企业的领导决策层要具备只有始终围绕着客户，把客户放在最重要的位置上，不断为他们提供更好的产品和服务，才能维持企业的生存发展的认识。企业领导需要在开展客户关系管理的初期就明确认识到，与客户建立持久的友好关系，将是未来企业生存和竞争制胜的关键。唯有企业高层管理者的重视和参与，才能保证企业的资源朝满足客户需求的方向倾斜，也才能保证企业各部门能够在建立客户关系问题上协调一致、同步进行。

第二，~~应~~致力于培养站在客户立场上一体合作的团队。由于客户定位针对客户的需求开展，企业的组织结构已从纵向转变为横向结构，消除了传统的等级体系，组织具有明确职能和目标的团队。利用团队在一些先进企业中已取得了非凡成果，但同时也常常出现“团队病”，其典型病症是团队只顾自己的目标完成和利润实现，这样的情况对于客户接触点的损害不亚于直接的拒绝。因此企业必须营造一种新的环境：不论何种团队的员工，都能站在客户立场上与他人进行紧密合作。为培养站在客户立场上一体合作的团队，可以通过设立共享目标、开展培训、设计良好的沟通平台等造就一种广泛合作的运作方式。

第三，~~企业~~管理者要从推动型领导转为接触型领导。在一个以客户为中心的企业中，领导者随处可见，他们或外出拜访客户，或走入销售前端同伙伴交流，或进入一线与员工交谈，注重随时随地征询意见、发现问题或帮助员工解决困难——这种“亲自动手”接触型领导的方式，让管理者亲临客户现场和企业工作一线，其效果要超过传统上领导者运用个人决策的力量为企业定位和推动企业发展的领导模式。NACCO 物料运送集团的总经理 ~~Victoria Ricky~~ 每天要花大量时间同员工一起工作，力争发现并消除阻碍企业与客户发展高质量关系的障碍~~一~~，而联盟信号企业 (Allied Signal Inc.) 的 ~~Larry Bossidy~~ 在担~~新~~任行政总裁的~~在~~最初几个月内约见了 5000 名员工，~~时至今日每天仍同少量客户和员工面谈~~。接触性领导使他们所在企业的生产率都跨上了新台阶。

2.5 客户满意度与忠诚度

许多企业在商业竞争战中都发现，眼下仅靠产品或营销，欲创造一种可持续的竞争优势几乎是不可能的。要击败竞争对手，不仅要靠质量出色的产品和棋高一着的市场营销，还要在为客户提供服务和客户长期交往中下大工夫，也就是要求企业在与客户互动的方式上有所突破。几乎所有领先型的企业都因此格外注重两个指标：客户的满意度和忠诚度。

2.5.1 客户满意度

由于市场激烈竞争的结果，使得许多商品或服务在品质方面的上的区别越来越小，也就是说，产品的同质化倾向越来越严重。这种商品的同质化的结果，使得品质不再是客户消费选择的主要标准，客户越来越多地看重厂商能否满足他的个性化需求，能为他提供何种质量和及时程度的服务。在企业越来越感觉到客户将是市场竞争至关重要的资源时，对客户满意度(satisfaction)和忠诚度(loyalty)进行研究的工作便提上了日程。

客户满意度是在客户消费形态发生彻底变迁后，用以衡量客户消费价值选择的指标。从消费者价值选择的角度讲，早期消费者遵循理性消费的观念不但重视产品的价格，更看重产品的质量——“物美价廉”的意识反映出消费者对产品进行价值选择的标准是“好”和“差”；后来消费者的价值选择更多受到感觉的影响，开始注重产品的形象、品牌、设计和使用的方便性、新颖性，对产品价值选择的标准发展为“喜欢”和“不喜欢”；而目前的消费者，越来越重视产品所带来的感情和心灵上的充实或满足，因而更着重追求购买与消费过程中的满足感，其价值选择的标准演变为“满意”与“不满意”。

从20世纪90年代开始，客户满意度的研究曾经成为一个极热门的话题。许多市场研究机构和企业都在投入较大的人力、物力和财力去开展研究，主要的研究内容包括客户满意度与企业收益的相关性、如何改善客户满意度，如何采取让客户满意的市场策略等等。具体的措施比如说，可以在产品或服务推出的初期发放无记名的客户调查表，了解客户预期的每次与企业接触要求的反馈时间是多少、一个完整

的销售周期是多长、退货和维修的概率是多少、客户有没有下一次购买的时间表、相关信息是否有效地记录并传达到了企业各职能部门中等等，而在一段时间之后继续再做类似的调查进行对比，从而可以清晰明确地发现客户满意度与销售过程中各项内容的相关关系。据美国 AMR Research 公司对美国 35 个行业 200 家企业客户满意度 (ACSI) 的调查，以 1~100 的指标来进行满意度统计，一家企业的 ACSI 每提高 1 个百分点，即等于该企业的市值平均提高 2.4 亿美元。在进行推行客户满意研究方面一个成功的案例是渣打银行，其客户资料显示，该银行的客户关系经理在面向客户方面更像是产品推动者，他们创造了与日趋复杂的客户群合作的新方法，选择新的客户细分市场，追求客户的满意。它还采取了对培训方式进行全面调整、改革薪酬体系等措施来辅助贯彻银行服务客户的哲学，结果在 2 年的时间内，将渣打银行的客户经理评为业内一流的客户就增加了 5 倍。

2.5.2 客户忠诚度

企业开展客户满意度研究的动机是改善客户关系，实践和研究中发展出的用以衡量满意度研究效果的指标，即客户忠诚度。因为对于企业来说，仅仅知道和了解客户对企业已经或正在提供的产品和服务的满意程度，更多具有的是借鉴和参考的作用，仅仅意味着获得了进入市场的“通行证”；而只有通过满意度研究掌握了客户对于企业产品的信任和忠诚的程度，对于企业发掘潜在客户和需求、增加未来市场销售才具有重要的指导意义。

企业无疑都希望拥有忠诚的客户群体，不仅对自己的品牌忠心不二，而且还乐于说服他们身边潜在的购买者——成为同一品牌的消费者。因此很多企业在开展客户满意度研究的同时，也开展了客户忠诚度的研究。企业组建相应部门或聘请市场调查研究机构，对自己的客户群体进行定性和定量的测试，试图掌握客户群体的忠诚度和发掘潜在需求、促进未来业务开展的可能性。

企业对于客户忠诚度的研究中，最好要设计一系列的定量指标来考核工作目标。但由于企业的具体经营情况有很大的不同，因此不同企业在设计客户忠诚度的量化考核标准时可以从自身各个方面加以考虑，根据实际情况选择合适的因素，并给予不同的权值来得出一个综合的评价得分。一些企业较为通用的和相对和重要的考核指标如下。

- (1) 客户重复购买率：考核期间内，客户对某一种商品重复购买的次数越多，

说明对此产品或服务的忠诚程度越高；反之则越低。此项指标还适用于同一品牌的多种产品，即如果客户重复购买企业同一品牌的不同产品，也表明忠诚度较高。

(2) 客户需求满足率：指一定时间内客户购买某商品的数量占其对该类产品或服务全部需求的比例，这个比例越高表明客户的忠诚度越高。

(3) 客户对本企业商品或品牌的关注程度：客户通过购买或非购买的形式，对企业的商品和品牌予以关注的次数、渠道和信息越多，表明忠诚度越高。

(4) 客户对竞争商品或品牌的关注程度：如果客户对竞争商品或品牌的关注程度提高，多数是由于客户对竞争产品的偏好有所增加的缘故，表明忠诚度可能下降。

(5) 客户对商品价格的敏感度：一般而言，对产品和服务价格的敏感程度越低，忠诚度越高。可以借价格调整、客户购买量的增减等来侧面考察此指标。但需要注意的是，忠诚客户对商品价格的不敏感，并不意味着企业可以利用单独的调价行为来谋取额外利益，要结合产品的供求状况、对于人们的必需程度等综合考察。

(6) 客户购买行为的选择时间：客户选择产品所用的时间越短，表明忠诚度越高。

(7) 客户对产品质量事故的承受力：客户忠诚度越高，对出现的质量事故也就越宽容。

(8) 客户对商品的认同度：如果客户经常向身边的人士推荐产品或者在间接的评价中表示认同，则表明忠诚度较高。

企业设计适合自身情况的指标体系，采用相应的客户忠诚度解决方案，可以提高客户“回头率”，增加单位客户销售额，同时减少客户流失率；可以对市场形势进行准确的判断，使产品设计更具针对性，向企业决策者提供关于产品和市场的专业参考意见；可以使企业在获取丰厚利润的同时，树立更具亲和力的形象，为开发潜在市场打下牢固基础。

要想欲提高客户的忠诚度，企业首先要完整地认识整个客户生命周期，提供与客户沟通的统一平台，提高员工与客户接触的效率和客户反馈率，建立多样化的沟通渠道和灵活高效的激励机制，形成一个完整的反馈流，从而为消费者提供完全一致的高品质服务，使消费者在意想不到的时刻感受来自产品提供商点到点、面对面的关怀，同时还可以实时掌握市场动态，迅速开发出新的市场。

其次，增加客户忠诚度的重要手段是提供个性化的产品和服务。企业只有以客户为中心，为客户提供最合适的服务，或根据客户的不同需求而提供不同内容的产

品，客户再次光顾的可能性才会大大增加。除了在产品本身上下工夫外，还可以采用卓有成效的消费累积奖励方案，让消费者在购买产品之后免费成为注册用户，以后每次购买商品将实时赢得累积奖励，长期下来将为消费者带来较大节省，留住高价值客户并会吸引新的客户。

在许多行业如航空运输领域等，实行客户忠诚度计划已经非常普遍。根据 Jupiter Communications 公司最近在美国销售类网站中进行的调查，有 75% 的在线消费者参与了某些忠诚度计划，对客户购买动机影响最大的因素中客户服务占 37%、产品选择占 37%、忠诚度计划对客户购买行为的影响占 22%——这表明个性化措施会提高客户的满意程度，使每个客户的潜在购买需求得到发掘，提高了客户忠诚度和购买比率。在保证客户服务、让客户满意和建立良好信誉的基础之上，通过适当方法实施客户忠诚度计划是有巨大价值的。

2.5.3 如何创造持久的客户热情

~~企业如果认识到~~，在市场上获得成功的基点，在于分享客户而不是瓜分市场，企业对客户满意和客户忠诚的重视必将因此而增无减。企业只有与客户建立了良好关系，客户才能“允许”厂商企业不断接近自己、并通过双方不断展开和达成的交易使之实现获得利润。一言以蔽之，企业只有在追求客户满意的前提下，为不同消费者的不同需求量身定做产品或服务，提高客户忠诚度，同时获得稳定的利润，才会创造商务活动良性循环的可能。

无疑，追求客户满意、进而谋求客户的忠诚，已成为企业最为重要的任务之一。企业在努力追求客户满意和客户忠诚的同时，必须使二者统一起来，创造出持久的客户热情。

企业的首要任务就是“创造客户”。如果从提高客户的满意度和忠诚度的层面理解，企业应致力于实现客户满意和忠诚的良性互动，通过建立一种独有的客户互动方式，加强和更新与客户的关系——创造出持久的客户热情，等于创造出非凡的收入和利润增长，也才能实现企业螺旋式的上升。

企业开展客户满意度和忠诚度研究实际上是商务模式变革和商业目标更新的直接体现。对于传统的企业来讲，利润是居于首位的企业目标，对于客户关系的关注则远远不如。但通过激烈的市场竞争，消费者和市场发育都日趋成熟，企业成功和

失败的案例数不胜数，此时如果不注重发展同客户的关系，就难以实现赢利的目标——如果企业将赢利作为首要的目标，反而更难以赚到钱；如果把客户的利益和客户需求满足放在首位，则成功的可能性会大大增加。这是因为满意的客户不仅会对企业忠诚，还可能通过种种非正式的渠道为企业扩展潜在的市场需求；而通过提高客户的满意度和忠诚度留住一个老客户，较之开发一个新客户需要付出的成本小得多。

所以，开展推广客户满意度和忠诚度研究，创造长久的客户热情——企业最初可能是被动地考虑客户关系，继而却发现客户关系的真正重要性，客户关系管理最终演变成为企业基进行决策的核心原则，这样企业才会彻底脱离传统的利润驱动模式的之窠臼。

【案例研究 2-2】

电子票务：美国航空的顾客满意度管理¹

截止 2008 年 4 月美国达美航空公司和美国西北航空公司宣布合并前，以总乘客量以及收入—乘客—公里合计计算，美国航空公司均是世界第一大航空公司。它同时是“寰宇一家”航空联盟的创始成员之一，与英国航空公司、加拿大航空公司、国泰航空公司及澳洲航空公司等共同组成以旅客为导向的全球航空联盟——“寰宇一家”（Oneworld）。

1994 年前，美国航空公司的订票服务主要通过免费电话进行，当时电话订票在美国航空的业务中占有重要的地位。但当年公司中负责监督电脑订票系统业务的通路规划主任 John Samuel 无意中发现，公司网站上仅仅提供了公司年报，没有任何其他的功能和作用。John Samuel 设想如果公司拿出一部分资金用于网络系统的建设，让乘客也可以在网上预订机票，那么将为旅客提供更多的方便，或可吸引一些新的网络用户从网上查询航班、票价和订票，这将为公司节省费用并带来实际的回报。他还设想，如果公司与经常搭机的老主顾建立更加紧密的关系，美国航空将能在航空业越来越激烈的竞争中稳稳把握住市场。

1. 本案例参考美国航空公司网站 (<http://www.americanairlines.cn>) 等相关信息编写。

美国航空公司随即开展了调查,结果发现近九成的乘客在办公室常使用电脑,近七成的乘客家中有电脑;而有七成以上的公司 A 级会员愿意以电子化方式进行交易,他们更关心能否自由地安排旅行计划,并期望可以视需要随时取消原定的航班。这样,从 1995 年开始,美国航空成立了以 John Samuel 为首的网络工程小组,开始建设公司的“电子票务”。他们最初的行动是改造了公司的网站,将其定位为以传播资讯为主,即可以让乘客方便地查询到尽可能多的关于美国航空的信息。1995 年 10 月,美国航空开始在网上提供航班资讯、飞机起降、航班行程变更、登机门等更多准确、快捷的信息,有些甚至每隔 30 秒就更新一次,极大地方便了乘客。1996 年,美国航空推出了“本周特惠”促销活动服务,在每周三定期发电子邮件给愿意接收的会员订户。这一服务推出的一个月后就发展了两万名订户,一年内订户突破 77 万人。美国航空从此成为这种网上优惠服务长期领先的企业,其他航空公司始终没有超过美国航空的优势地位。

1996 年美国航空公司为 A 级会员特别开设了网络订票系统,使其可以直接上网查询特价班次与订机位,不久就提供 A 级会员直接上网订票或更改、由公司 will 机票寄出的服务,到当年底时订户便可以在飞机起飞前通过网络临时更改订位而无需到换票中心换票。在网上订票系统运行一段时间后,美国航空发现,通过网络订票的乘客对于最后能否拿到机票仍不放心,一些乘客还是认为通过传统方式订票并拿到机票更为稳妥。针对这种情况,美国航空就在每当乘客订位或更改订位时,主动寄发一封确认的电子邮件让乘客放心。通过这一系列开拓和改进,到 1997 年底时,美国航空公司的网上订票收入完成了年度计划的 198%。

1998 年 6 月,美国航空公司发布了新的网站,改善了浏览界面并提供更为强大的功能,可以按乘客提出的各种条件进行信息查询。在新网站中美国航空使用了自己的数据仓库——会员资料库,利用会员的个人资料向其提供更加个性化的服务。此后,美国航空更是广泛应用了各种网络和计算机技术来把握、挖掘和争取更多的客户。美国航空推出了电子机票,真正实现了订票的无纸化操作;同时整合了各种渠道的订票业务,使乘客通过网站、电话和传统的旅行社代理网点都可以实现订票;利用先进的数据库技术和工具,优先处理其 3200 万公司 A 级用户的邮件,并建设更加个性化的自动回信系统,对于乘客的电子邮件开始进行个人化的回复。在实现电子票务的过程中,美国航空始终注重以客户为中心进行改进,比如它允许乘客自行设立兑换里程的条件,获得自己想要得到的奖励;后来美国航空准备发行 A 级会员智能卡,使乘客订票、预订客房和租车等都可以十分方便地用一张卡来支付。可

以说，正是发展了这种以客户为中心的电子票务，才使美国航空公司牢牢占据着激烈竞争的美国航空业领先者的位置，获得了丰厚的利润回报。
