



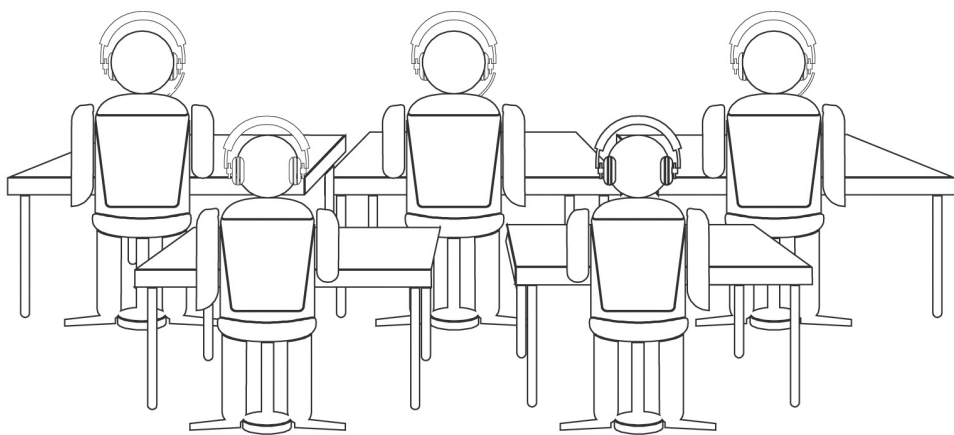
客户世界管理—运营—技能基准系列

客户服务导论 与呼叫中心实务

第4版

Introduction to Customer Service and
Contact Center Operation, 4th Edition

赵溪 | 主编



清华大学出版社
北 京

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。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

客户服务导论与呼叫中心实务(第4版)/赵溪 主编. —北京：清华大学出版社，2013.4
(客户世界管理—运营—技能基准系列)

ISBN 978-7-302-31693-0

I. ①客… II. ①赵… III. ①企业管理—销售管理—商业服务 IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第043847号

责任编辑：张 颖 高晓晴

封面设计：周周设计局

版式设计：思创景点

责任校对：蔡 娟

责任印制：

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦A座 邮 编：100084

社总机：010-62770175 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 刷 者：

装 订 者：

经 销：全国新华书店

开 本：180mm×250mm 印 张：28 字 数：597千字

版 次：2013年4月第1版 印 次：2013年4月第1次印刷

印 数：1~2000

定 价：78.00元

产品编号：

编审委员会

编辑委员会

总编辑：袁道唯

委员(按姓氏笔画)：

丁佐治	马红兵	王广宇	王晓晖	王煜全	田淑红	代军
叶开	史雁军	曲道俊	李农	李佳	李洪亮	任璐璐
吴伦	张烜搏	张国辉	杜丽华	郑兆红	郑树森	松颖
赵溪	崔东海	曾智辉	曾嵘	董颖	雷扬	

审定委员会

成员：宋俊德 刘献军 周明 赵溪

《客户服务导论与呼叫中心实务(第4版)》

主 编： 赵 溪

副主编： 李 佳 付春鸥 曹 倩

编 委： 赵 溪 李 佳 张国辉

付春鸥 王新霞 代 军

郝星霞 刘 平

作者简介



赵溪 客户世界机构(CCM World Group)创办人及总裁，CC-CMM呼叫中心能力成熟度模型国际标准发起人及其旗下认证机构主席；中国呼叫中心产业能力建设管理规范工作组副组长；中国呼叫中心协会CNCCA的创办人以及亚太呼叫中心联盟APCCAL的发起人；Contact Center World全球最佳呼叫中心评选“国际评审”。

毕业于南京航空航天大学，在本校有长达6年的教学及基础理论研究经历，长期致力于我国呼叫中心和客户管理领域的研究发展工作。2010年10月，在维也纳举办的第十三届世界呼叫中心大会(Call Center Convention)上，赵溪先生荣获唯一的“年度特别大奖”；作为全球产业的终身成就，其本人入选“呼叫中心名人堂”(Hall of Fame)。

客户世界机构简介

客户世界机构创立于2002年，是一个产、学、研一体化的产业发展集团。其立足于呼叫中心产业发展、专注于现代服务业务领域；透过媒体出版、认证测评、产业研究、管理咨询、会展服务、产业投资、教育培训、人力资源等全方位、多维度、高度整合的产业链基础业务，对相关产业发展提供支撑服务。

网址：<http://www.ccmw.net/>

电话：400-779-7070

出版说明

世界500强企业的CEO有50%是从客户服务做起的！

业务流程重组(BPRZ)的创始人M. 哈默有句名言：“所谓新经济，就是客户经济。”很多企业和政府部门都已经或准备进入流程再造阶段，而目前所倡导的全局观的全流程“龙头”就是——客户。

英美国家仅从事呼叫中心工作的人员就占总从业人口的3%~4%，看来他们又一次率先抓住了龙头。不过，这次我们不用再担心又被“列强”瓜分市场了，因为权威人士已经预测，中国在继引起世界轰动的“中国制造”的崛起后，必将成为世界上最大的服务大国。

袁道唯博士说得对：东西方文化对服务的理解差异巨大。西方的客户服务经验虽好，却只能让我们开拓思路，涉及具体实务往往与国情差距太远，使用不当甚至会引起客户误解。

由于缺乏先进的管理经验，再加上极度缺乏适合国情的客户服务人才，认识到客户的重要性而设置的客户服务中心，正在成为被客户投诉的对象！

这套丛书目前共推出7本。

客户关系管理方法论 王广宇 著

客户服务导论与呼叫中心实务(第4版) 赵溪 主编

营业厅管理：选址、环境设计、服务营销与培训(第2版) 任璐璐 主编

呼叫中心的视野与格局 袁道唯 田淑红 著

客户服务案例与技巧 任璐璐 主编

客户服务有效性测评 (美)Sarah Cook 著 丰祖军 张朝霞 译

如何赢回客户 (美)Jiu Griffin等 著 李文香 译

本套丛书将由浅入深，从概念分析和解构开始，却不仅仅停留于概念分析的层面；作者将围绕构建“客户关怀及管理”体系的各主要渠道进行逐一剖析，大体的构成将包括：战略、管理及操作三个层面；全部书稿将以中国本土管理实践的经验教训为背景，以中国消费者的需求、行为、感知变化为研究对象，完整总结国际企业的发展阶段与竞争变化，力争作品贴近实际、贴近管理者、贴近企业。

丛书的主要撰稿人为国内近年来客户服务、呼叫中心、CRM领域的著名先行实践家与思考者，他们了解和研究西方先进客户服务思想，并具有多年本土客户服务教学和实践经验，具有权威地位。

丛书的编审委员会成员汇集目前中国国内该领域顶级的专家和学者。他们中有



海外著名机构的中华区负责人,有著名高等学府的专家教授,其中还包括目前国内最大型运营机构的专家和产业管理机关的负责人。

本套丛书作为国家职业资格及技术资格认证的指定教材和参考书,可供各类客户服务研究和实践人员参考。也可作为与客户服务相关的管理及信息专业研究生、本科生的教材及参考书。同时还可作为业界管理及服务人员自学和企业内训使用。

总 序

当众多中国企业在试图建立核心竞争力时，我们很少见到有哪个企业着眼于以客户关怀、客户关系管理为基础的核心竞争力。

中国企业做大的情结根深蒂固，但方式无非是资本运作，收购兼并，“市场运作”（点子炒作、“一招鲜”打天下），政策取巧。

中国有着越来越多的“全球500大”企业，但那常常是沾垄断或国家意志之光，鲜少有企业依赖战略管理创新，更没有什么企业依赖客户亲和(Customer Intimacy)。

随着市场机制的完善，在还没有真正见到“500强”时，我们首先看到的是效益滑坡，豪言落空，骗局曝光，法人遁空。

大多数的竞争优势都是短暂的，因为许多今天看起来是竞争优势的东西过不了多久就成为竞争必需。而失去竞争优势的企业除了出局外，至多也只能不赚不亏。

企业发展竞争优势的道路有多种，以技术创新、地域延伸为基础的竞争优势变得越来越缺乏差异性，而以客户关怀、客户关系服务为基础可以发展出多种差异性的竞争优势。

遗憾的是——

国内的企业很少有成熟经验，即使是最优秀的中国企业，其客户关怀的理解也常常局限在“上门服务，进门铺布脱鞋”的层面；

国际企业的表现常常被误读，比如Dell的成功不是被以“酸葡萄”眼光歪曲，就是理解成“直销分销优劣”之争；

东方文化传统中本来对服务的理解就非常有限，日文中的“服务”与免费常常是同一意义，而中国历史长期以来只有身不由己的伺候，没有用以创造客户体验，进而换取商业回报的“服务”；

现在已经非常普及的MBA教育中能够传授此道的师资也极为匮乏，众多的MBA在校或毕业生听惯了经济学大师或策划大师的讲座，听完我的演讲常常感觉似乎是另一套全新学问。

企业以客户资产的建立为中心而发展的战略、组织、流程、人员管理、技能、技术的行为可以涵盖多个方面，如同《客户世界》在封面上列出的各类：客户服务、客户关系、客户分析、客户挽留、客户忠诚、客户互动、客户洞察、客户关怀、客户获取、客户满意、客户发展、客户体验，等等。

围绕这些方面，《客户世界》杂志企望成为业界的一面旗帜。为了将这些方面的



研究与实践系统化,我们更进一步推出了这套“客户世界管理—运营—技能基准系列”。希望其中每一本书的出版都会为国内的专业教育与自由探讨带来帮助与启迪。

我们期望着越来越多的企业把眼光放到客户身上,不断苦练基本功,在客户关怀上通过创新建立竞争优势,让中国的广大客户在市场经济中体会、享受本应有的企业“以人为本”后带来的感觉。

我们更希望看到作者队伍的不断壮大与读者群的迅速成长,实际工作者实践范围的扩展,同步着中国社会的文明与经济的进步。

“试看将来的世界,必定是客户的世界!”

2004年8月7日,旅行途中于太原国贸大酒店

袁道唯,爱立信(中国)商业咨询部总经理,首席咨询师。同时兼任《客户世界》杂志总编,同济大学经管学院顾问教授。出生于上海。20世纪80年代初赴美,先后获美国南加州大学生物工程硕士和心理学、哲学博士,在加州大学尔湾分校进行生物数据处理博士后研究。1993年后担任过百老汇连锁百货公司财务系统专家,美国亚洲商联首席资讯长等职。1998年回国在北京组建九五资讯并任首任总裁。以后历任Dell(中国)直销部总监、中国惠普电子销售部总经理、咨询事业部管理咨询总监等职。长期从事呼叫中心、互联网业务开发、直复营销、数据库营销与客户关系的高层管理与客户咨询。

再 版 序

《客户服务导论与呼叫中心实务》已经第4次修订出版了，作为一个定位很窄的专业领域的管理图书，似乎已取得不错的市场成绩。热心的编辑们希望我对本书的读者们谈谈呼叫中心及相关产业的观察和评论，心有惶恐，在此赘述如下：

呼叫中心产业发展的核心是培养具备服务精神的从业者

从标志性的“电信九七工程”开始，呼叫中心产业在国内开始进入成熟发展期。从业人口超过百万，产值规模也已突破700亿元人民币，然而，整体运营能力的成熟度水平却有待进一步提高。本书期待作为一本普及型的管理教程，能够帮助我们的管理者建立正确的运营和发展理念。

随着近年来国内劳动力成本的不断攀升，以劳动力密集为基本特点的呼叫中心产业亟待提升从业者的整体素质，而其核心就是培养具备服务精神的从业者。据不完全统计，国内已经有超过百所大中专院校开设了“呼叫中心服务与管理”（专业代码：590319）和“客户服务管理”（专业代码：620507）等相关专业。本书也期待在人才培养领域发挥一定的参考作用。

对客户管理和服务科学的研究应当成为全社会的共识

目前市面上对“客户管理”的理解普遍限于“客户关系管理CRM”软件的应用，而我们刻意将其外延扩大，定义为“CCM(Customer Care & Management)”，是指围绕客户生命周期、将适合的资源以适当的方式提供给合适的客户的战略思想和行动方法。

客户管理重点研究如何定位和识别最好的客户？如何实现以客户为中心的服务运营？如何实施以客户为导向的营销策略？并基于“忠诚度营销价值链”的管理方法来探讨如何建立客户联络、如何发展客户关系、如何营造客户体验、如何赢得客户忠诚以及如何经营客户价值。

随着以信息通信技术为代表的新一轮科技革命的发展，全球的服务业正经历着“技术—经济”范式转换的核心，互联网、云计算、物联网、知识服务、智能服务的迅猛发展正在为服务创新提供有力的工具和支撑环境，服务业正在成为推动经济和社会发展的高端和战略性产业。

由IBM所提出的“服务科学”SSME(Services Sciences, Management, and Engineering)概念与本书提出和探讨的“客户管理”虽然切入点有所不同，但其内



涵非常相似,只是“服务科学”是一个更大的表述,因此而衍生出的对于“服务经济”的研究带来了新的机遇和挑战。

管理学科的发展离不开企业实践的融合

从服务科学的英文名称我们不难发现,这既是科学,也是管理,同时还是工程。呼叫中心的运营实践需要在更多创新型理论的指导之下得以完善,而涉及服务科学和客户管理的理论研究则需要包括呼叫中心等渠道的运营实践加以检验和完善。回头再看本书的定位,我们对《客户服务导论与呼叫中心实务(第4版)》进行了比较大幅度的修订,期待能在理论和实践的融合领域做一些积极的尝试。

成书是一个艰难的过程,尤其是对原版进行再一次的修订。依稀记得2000年第一次写呼叫中心管理书时所写的前言:“从这里开始你奇妙的工作旅程!”其中写了自己的惶恐和认真,表达了自己愿意为行业填补空白的初衷,同时也认真表达了“把自己当成一个可以被大家批评的靶子,成为一个哪怕存在谬误的BenchMark”的信念。我要衷心感谢《客户世界》杂志过往十年中的每一位读者、作者和编者,正是你们点滴的思想精华汇集成今天这样一部并不完善的作品。也感谢清华大学出版社的编辑们,正是你们长久以来的鼓励,支持我走到今天。

呼叫中心依然是一个新兴的领域,让我们重整旗鼓再出发!

赵 溪

2013年元月于北京

前言

客户，企业的命脉与困惑

面对飞速发展的市场环境，越来越多的企业处在战略转型的变革之中：从以产品为中心到以客户为中心的企业理念的转型；从直线化、多层次化内外沟通到扁平化、网络化沟通体系的转型；从以交易为基础的销售向以关系为基础的销售转型；从大众化营销到精准化营销的转型；从标准化服务到差异化、个性化服务的转型；从平行市场通路到整合市场通路的转型等一系列的管理与业务转型。

在进行这些系列转型的过程当中，更多的企业开始将自己的关注转向客户，对于客户需求的搜集、迎合和研究被放在了公司经营战略层面的高度上。因为每一位企业的经营管理者都越来越清楚地意识到，企业的客户部门正在成为企业面对客户重要的(甚至是唯一的)整合平台和窗口；而这一平台和窗口，在很大程度上将成为企业继生产、技术等部门之后的又一命脉。

因此，就有了呼叫中心和CRM在中国迅速的发展。我们欣喜地看到，国内主要的服务机构(如电信、金融、邮政、互联网)都已经普遍建立了基于呼叫中心的客户服务体系；而且随着应用的不断拓展，它们中的相当一部分已经透过客户数据的整合有效地开展主动营销的业务。那究竟该如何理解客户？如何对客户开展服务和营销？客户服务是否等同于呼叫中心抑或CRM？除了服务，我们还应当为客户做些什么……

围绕客户的这些或清晰或困惑的理论和实践，我们深刻地意识到，这不是一招一式(建个呼叫中心等)、一套“武学秘籍”(上套CRM系统等)就可以轻松搞定的，它需要的是内外兼修的长期积淀和“无招胜有招”的武学境界。换言之，客户需要的不是呼叫中心和CRM，他们需要企业真切地关怀他们，尽管这种关怀和管理需要透过许多系统和渠道。这就是我们所理解的“客户关怀及管理”。

本书的内容和主要特色

那么，该如何从一招一式去领悟这种“客户关怀及管理”的深刻境界呢？我们立足于“理”和“技”两大主题，希望这本中国本土经验积累的东西可以既不泛于空洞的概念架构，也不偏废在所谓的技能技巧。



本书的主要内容和特色包含以下几个方面:

第一,从客户服务基础理念和基本概念谈起,从理念、战略到流程、方法,最后落实到工具,可以从“正本清源”的角度矫正过往一些含混或错误的概念,为正确的实践奠定基础。

第二,结合客户服务行业从业人员的工作实际阐述,内容包含职业道德及职业生涯规划,客户服务技巧(操作技能、心理及语音技巧、客户互动技巧等),具备很强的实用性。

第三,将客户服务理论与实际应用有效结合,在总揽客户服务理念、战略、方法、流程的基础之上,将本书重点落到呼叫中心的运营实践之中,全面介绍呼叫中心技术、应用及其操作流程,呼入/呼出电话服务技巧,使本书能够对实际工作产生具体的指导价值。

阅读对象

本书根据《中国呼叫中心产业能力建设管理规范》的要求编写,是国家发改委以及工业和信息化部呼叫中心从业人员技能鉴定与考核的指定用书。

作为“客户世界管理—运营—技能基准系列”的重要组成部分,供业界管理及服务人员自学和企业内训使用。这里的“客户信息服务人员”包括呼叫中心呼入/呼出业务座席员、电话营销员、营业厅服务员、大客户专员、信息整合及处理人员、热线接听人员等。

本书可供各大大专院校选作相关专业教材使用,还可供从事客户关系管理及呼叫中心相关工作的人员参考。

说明与感谢

写书的过程本就是一次回顾,国内客户关怀及管理相关产业的发展短短不足10年,首先应该感谢那些为这个产业的发展作出历史性贡献的专家和学者们。正是基于他们长期的研究和实践,才逐步为国内本领域的发展积累了有价值的资源和规范发展的标准。这本书的面世得到了许多专家的意见和建议,书中所选用的资料有许多来自《客户世界》月刊和客户世界网<http://www.ccmw.net>多位作者的实践积累,在此一并表示感谢!

真诚地感谢清华大学出版社编辑们的帮助和鼓励,感谢丛书编审委员会的每一位专家和领导,正是基于他们无微不至的关心和严谨认真的学术态度,我们才能在这么短的时间内将这本书奉献给读者。同时,我们要向“国家职业标准——客户信息服务师”历届培训班参训学员致谢,在过去长达两年、每月两期的课程中,我们从你们各位的身上汲取了来自一线的实践经验,这个研究、试验、总结、调整的过程对本书的成型起到了非常关键的作用。

由于本书是国内经验积累的汇集，所涉及的内容较多且杂，加上笔者水平有限，错误与不足之处在所难免，由衷地希望广大读者批评指正。同时，欢迎有意探讨如何在中国进行客户关怀及管理研究和实践的思想家和实践者与笔者联系：zhaoxi@ccmw.net。让我们同心协力，为中国企业客户关怀及管理水平的提高助一臂之力，为打造世界级企业奠定坚实的知识和思想基础！

编 者

目 录

第一篇 基 础 篇

第1章 客户管理概论	2
1.1 客户管理的产生与发展	2
1.1.1 客户管理的产生	2
1.1.2 客户管理系统的形成	4
1.1.3 客户管理理念的确立	7
1.2 客户管理的对象、内容和程序	9
1.2.1 客户管理的对象	9
1.2.2 客户管理的主要内容	12
1.2.3 客户管理的基本程序	13
1.3 客户管理的原则、策略和作用	15
1.3.1 客户管理的原则	15
1.3.2 客户管理的策略	15
1.3.3 客户管理的作用	17
第2章 客户定位与客户识别	19
2.1 客户定位	19
2.1.1 客户的概念	19
2.1.2 客户的类型	21
2.1.3 客户的定位	23
2.2 客户识别	25
2.2.1 客户分级分类的概念	25
2.2.2 客户分级分类的方法	27
2.2.3 客户分级分类的管理	30
2.3 核心客户管理	32
2.3.1 核心客户及其特点	32
2.3.2 核心客户管理的主要内容	33
2.3.3 实施核心客户管理的步骤	36
第3章 客户管理的目标	38
3.1 建立客户联络	38



3.1.1	客户联络的含义	38
3.1.2	客户联络渠道	40
3.1.3	建立客户联络的步骤	42
3.2	发展客户关系	43
3.2.1	客户关系发展阶梯	43
3.2.2	如何衡量发展客户关系的能力	45
3.2.3	如何发展客户关系	47
3.3	营造客户体验	49
3.3.1	客户体验的概念	49
3.3.2	客户体验的基本特点	50
3.3.3	客户体验管理	51
3.4	赢得客户忠诚	53
3.4.1	客户忠诚的概念	54
3.4.2	客户忠诚管理的意义	55
3.4.3	赢得客户忠诚的方法	56
3.5	经营客户价值	58
3.5.1	客户价值的含义	58
3.5.2	客户价值的理论模型	59
3.5.3	如何经营客户价值	61
第4章	客户价值营销	64
4.1	市场营销概述	64
4.1.1	市场营销的定义	64
4.1.2	市场营销的核心概念	65
4.1.3	现代市场营销观念	67
4.2	市场营销策略体系	73
4.2.1	市场营销策略的定义	73
4.2.2	市场营销策略的影响因素	75
4.2.3	市场营销策略体系的架构	76
4.3	客户价值营销	79
4.3.1	客户价值的含义	79
4.3.2	客户价值营销的意义	81
4.3.3	如何经营客户价值	82
第5章	客户服务理念	85
5.1	客户服务的概念	85
5.1.1	客户服务及其特征	85
5.1.2	客户服务的类型	86

5.1.3	客户服务的作用	88
5.2	打造优质客户服务的三个方面	89
5.2.1	树立良好的客户服务意识	89
5.2.2	确定优质服务的标准	91
5.2.3	优化服务流程	93
5.3	实施客户满意战略	94
5.3.1	客户满意的含义及其特征	94
5.3.2	客户满意的层次分析	96
5.3.3	客户满意对企业发展的意义	97
5.3.4	如何实施客户满意经营战略	98
第6章	客户服务技巧	101
6.1	客户关系的维护	101
6.1.1	了解客户的背景	101
6.1.2	客户数据库的建立	102
6.1.3	客户服务与客户导向	102
6.1.4	优质服务的质量标准	106
6.1.5	如何帮助客户	107
6.1.6	客户的期望和动机	108
6.2	客户情绪管理	109
6.2.1	与客户情绪沟通的7个要点	109
6.2.2	客户情绪管理必须注意的五个问题	111
6.3	优质客户服务的特征及技巧	113
6.3.1	优质客户服务的特征	113
6.3.2	提供优质客户服务的技巧	114
6.3.3	如何赢得客户的技巧	115
6.4	客户服务的基本准则	115
6.4.1	10种客户服务的好习惯	115
6.4.2	客户服务的“九准九不准”	116
6.5	不同类型客户的应对策略	116
6.5.1	男性客户的服务技巧	116
6.5.2	女性客户的服务技巧	117
6.5.3	沉默型客户的服务技巧	118
6.5.4	健谈型客户的服务技巧	118
第7章	客户互动渠道管理	120
7.1	企业与客户之间的互动渠道	120
7.1.1	建立高效的客户渠道体系	120



7.1.2	建立紧密的业务伙伴渠道·····	121
7.1.3	建立简洁有效的代理商机制·····	121
7.1.4	其他辅助渠道·····	122
7.2	主要客户互动渠道解析·····	122
7.2.1	传统客户互动渠道·····	122
7.2.2	现代客户互动渠道·····	124
7.3	呼叫中心是实现渠道组合的重要载体·····	127
7.3.1	多媒体呼叫中心是信息渠道整合的重要体现·····	128
7.3.2	呼叫中心是信息渠道优化的关键载体·····	129
7.4	呼叫中心在客户互动渠道管理中的作用·····	130
7.4.1	提高客户的满意度和忠诚度·····	131
7.4.2	降低服务成本,有效管理资源·····	131
7.4.3	提高服务人员的工作效率·····	131
7.4.4	保持并增强现有的市场渠道,挖掘新的市场资源·····	131
7.4.5	为企业提供市场分析数据·····	132
7.4.6	呼叫中心在CRM的应用·····	132
第8章	客户沟通与客户服务礼仪·····	135
8.1	客户沟通·····	135
8.1.1	客户沟通的概念·····	135
8.1.2	沟通的步骤·····	136
8.1.3	沟通中的障碍·····	136
8.1.4	沟通的方式·····	137
8.1.5	沟通中的表达及辅助工具·····	138
8.1.6	有效沟通客户的四个重点环节·····	139
8.1.7	电子邮件沟通的小贴士·····	141
8.2	客户服务礼仪·····	141
8.2.1	礼仪的含义·····	141
8.2.2	客户服务礼仪的3T原则·····	141
8.2.3	客户服务礼仪的具体要求·····	142
8.2.4	客户服务礼仪的重要性·····	143
8.3	电话服务的礼仪·····	143
8.3.1	电话礼节的作用·····	143
8.3.2	电话服务的礼仪·····	144
8.3.3	电话礼节中的“宜”与“忌”·····	148
8.3.4	客户信息服务人员的语言表达·····	149
8.3.5	电话客户服务对声音质量的要求·····	151
8.3.6	保持专业友好声音形象的方法与原则·····	153

8.3.7 客户信息服务人员声音形象的塑造.....	154
第9章 客户服务心理及调适	157
9.1 客户信息服务人员基本心理状态分析	157
9.1.1 共情.....	157
9.1.2 同理心.....	158
9.2 客户心理与性格类型分析	158
9.2.1 客户基本心理分析.....	158
9.2.2 客户基本性格类型分析.....	160
9.2.3 客户具体表现形式上的几种类型.....	161
9.3 客户信息服务人员的压力缓解与心理调适	163
9.3.1 压力与工作压力的定义.....	163
9.3.2 工作压力的症状.....	163
9.3.3 客户信息服务人员工作压力来源.....	164
9.3.4 压力缓解与心理调适.....	165
9.4 客户信息服务人员积极心态的培养	167
9.4.1 关于心态的解析.....	167
9.4.2 如何培养积极的心态.....	168

第二篇 运 营 篇

第10章 呼叫中心概述	172
10.1 呼叫中心的概念	172
10.1.1 什么是呼叫中心	172
10.1.2 呼叫中心的作用	174
10.1.3 呼叫中心的特征	175
10.1.4 呼叫中心的分类	176
10.2 呼叫中心的产生和发展	178
10.2.1 呼叫中心的产生	178
10.2.2 呼叫中心的发展历程	179
10.2.3 呼叫中心的发展方向	181
10.2.4 中国呼叫中心的发展历程及趋势	183
10.3 呼叫中心的关键技术及其应用	191
10.3.1 呼叫中心关键技术模块	191
10.3.2 呼叫中心的技术应用	194
10.3.3 呼叫中心的技术发展	196
第11章 呼叫中心座席员常规操作流程	200
11.1 呼叫中心组织结构	200



11.1.1	运营部门·····	200
11.1.2	人力资源及培训部门·····	203
11.1.3	客户关系管理部门·····	204
11.1.4	市场及销售部门·····	204
11.2	呼叫中心座席员的职责·····	205
11.3	呼叫中心座席员日常行为规范·····	205
11.3.1	呼叫座席的常规工作设备·····	205
11.3.2	座席员的工作空间·····	205
11.3.3	呼叫中心座席员的排班·····	209
11.3.4	问题升级·····	209
11.3.5	员工投诉·····	209
11.4	呼入电话处理流程·····	209
11.4.1	咨询电话的处理·····	209
11.4.2	投诉电话的处理·····	210
11.4.3	销售电话的处理·····	211
11.4.4	其他电话的处理·····	212
11.5	呼出电话处理流程·····	212
11.5.1	呼出电话处理流程·····	212
11.5.2	呼出电话的主要业务内容·····	213
11.6	运营流程·····	214
11.6.1	人力预测·····	214
11.6.2	质量保证·····	214
11.6.3	客户投诉的处理和上报·····	215
11.7	安全控制流程·····	215
11.7.1	保护雇员的生命和安全·····	215
11.7.2	保护用户资料·····	216
11.7.3	保护客户资料的环境·····	217
11.7.4	保护公司的利益/财产安全·····	217
11.8	突发事件控制流程·····	218
11.8.1	一般设备故障·····	218
11.8.2	应用程序/网络/ACD系统故障·····	218
11.8.3	断电·····	219
11.8.4	空调故障·····	219
11.8.5	警报及火灾·····	219
11.8.6	个人事故·····	219
11.8.7	恶劣的天气·····	219
11.8.8	突发事件管理·····	219

第12章 呼入电话服务技巧	221
12.1 呼入电话中的步骤及服务技巧	221
12.1.1 亲切的问候	221
12.1.2 通过匹配创造和谐的沟通氛围	221
12.1.3 有效掌握通话的主动权	222
12.1.4 迅速采取行动	223
12.2 呼入电话中的语言交流方法	224
12.2.1 用恭维的口气拒绝	224
12.2.2 倾听的技巧	224
12.2.3 提问的技巧	227
12.2.4 呼入服务的3F法	229
12.2.5 语言表达技巧	230
12.3 客户投诉的有效处理	235
12.3.1 客户投诉概述	235
12.3.2 怎样看待客户抱怨	236
12.3.3 投诉处理的重要性	237
12.3.4 消费者对服务的需求	237
12.3.5 客户投诉的原因	238
12.3.6 制定客户投诉流程的准则	239
12.4 呼入电话的谈判技巧	244
12.4.1 谈判准备事项	244
12.4.2 设定自己的谈判目标	246
12.4.3 如何走向谈判成功的彼岸	247
第13章 呼出电话服务技巧及电话营销	250
13.1 呼出电话概述	250
13.2 何谓营销	250
13.2.1 现代市场营销的十大原则	251
13.2.2 营销的三大误区	255
13.3 电话营销概述	256
13.3.1 什么是电话营销	256
13.3.2 电话营销的特性	256
13.3.3 电话营销的4P理论	257
13.3.4 通过呼叫中心开展电话营销的成功案例	258
13.4 成功电话营销的要素	259
13.4.1 准确定义你的目标客户	259
13.4.2 准确的营销数据库	259
13.4.3 良好的系统支持	260



13.4.4	各种媒介的支持	260
13.4.5	明确的、多方参与的电话销售流程	260
13.4.6	高效专业的电话销售队伍	260
13.5	专业电话营销员的职业素养	261
13.5.1	电话营销员的3C原则	261
13.5.2	专业电话营销员具备的基本要素	261
13.5.3	电话营销中的基本技巧	263
13.6	电话营销的目标设定与管理	264
13.6.1	目标设定	264
13.6.2	目标管理	267
13.7	电话营销的优劣势对比	267
13.8	电话营销中的脚本设计	267
13.8.1	脚本撰写目标	268
13.8.2	脚本撰写技巧	268
13.9	有效进行电话营销的步骤和方法	269
13.10	电话营销中的异议处理	272
13.11	电话营销的速效贴士	274
第14章	呼叫中心关键绩效指标KPI及其管理	276
14.1	关键绩效指标KPI的含义	276
14.2	KPI关键绩效考核的特点	276
14.3	KPI关键绩效考核总原则	277
14.3.1	KPI在呼叫中心的作用	278
14.3.2	呼叫中心引入KPI的目的	278
14.3.3	呼叫中心应用KPI的关键指标	279
14.4	客服人员绩效评估标准	279
14.5	团队绩效评估标准	281
14.5.1	服务效率(Service Efficiency)	282
14.5.2	资源效率(Resource Efficiency)	286
14.5.3	服务质量(Service Quality)	287
14.5.4	成本收益(ROI)	288
14.6	运营绩效评估标准	288
14.6.1	积压管理(Backlog Management)	289
14.6.2	知识管理和培训(Knowledge Management & Training)	289
14.6.3	效率(Efficiency)	291
14.6.4	人员(People)	291
14.6.5	成本收益(ROI)	291
14.7	审核关键绩效指标	293

14.8	KPI考核的实施与监控	293
第15章	呼叫中心系统建设	295
15.1	呼叫中心关键技术及其应用	295
15.2	呼叫中心关键技术模块	296
15.2.1	自动呼叫分配系统(ACD)	296
15.2.2	计算机电话集成(CTI)	299
15.2.3	呼叫管理系统(CMS)	302
15.2.4	交互式语音应答(IVR)	302
15.2.5	自动外拨系统	304
15.2.6	数据库服务器	304
15.2.7	传真服务器	305
15.2.8	T1/E1	306
15.3	呼叫中心技术的应用	307
15.4	呼叫中心的技术发展	309
15.4.1	第一代呼叫中心系统	309
15.4.2	第二代呼叫中心系统	309
15.4.3	第三代呼叫中心系统	310
15.4.4	第四代呼叫中心系统	311
15.5	呼叫中心系统建设方法论	312
15.5.1	呼叫中心整体规划及其考量	313
15.5.2	呼叫中心系统建立的流程与方法	315

第三篇 管 理 篇

第16章	呼叫中心管理概论	324
16.1	呼叫中心目标及定位	324
16.1.1	呼叫中心的目标	324
16.1.2	呼叫中心的定位	324
16.2	呼叫中心运营管理策略	325
16.3	呼叫中心的工作流程管理	329
16.3.1	工作流程的内容	329
16.3.2	工作流程的设计	330
16.3.3	工作流程的改善	332
16.3.4	工作流程管理中应该注意的问题	332
16.4	呼叫中心的服务规则制定	333
16.4.1	客户服务规范	333
16.4.2	呼叫中心的电话脚本	337



16.4.3	呼叫中心的制度规范建设	339
第17章	呼叫中心人力资源管理	346
17.1	人力资源管理部门的目标	346
17.2	人力资源计划	347
17.2.1	人力资源计划的定义	347
17.2.2	人力资源需求预测	347
17.2.3	人力资源计划流程	347
17.2.4	人力资源的系统化管理	349
17.3	人员的招聘	350
17.3.1	人员招聘的定义	350
17.3.2	提出招聘需求	350
17.3.3	寻找合适员工	352
17.3.4	测试、面试、挑选过程	352
17.3.5	人才后备库	352
17.3.6	人员招聘的注意事项	353
17.4	员工培训及发展	353
17.4.1	培训组织架构	353
17.4.2	客户管理系统	354
17.4.3	完整的培训规划及实施方案	354
17.4.4	培训的体系	355
17.4.5	呼叫中心培训流程	358
17.4.6	培训内容	361
第18章	呼叫中心现场管理	364
18.1	现场管理内容与目的	364
18.1.1	呼叫中心现场的特点	364
18.1.2	呼叫中心现场管理的目的	366
18.1.3	呼叫中心现场管理内容	366
18.2	现场环境管理	367
18.2.1	现场环境管理的原则	367
18.2.2	现场功能区划分	370
18.2.3	现场工作人员仪容仪表	372
18.3	现场工作人员管理	373
18.3.1	现场工作人员管理的内容与目的	373
18.3.2	现场呼叫量管理	374
18.3.3	现场排班管理	375
18.3.4	呼叫量预警管理	381

18.3.5	工作现场管理	382
18.4	现场指标监控管理	384
18.5	现场危机管理	387
18.5.1	危机管理流程	387
18.5.2	危机的种类	387
18.5.3	危机的处理	388
18.5.4	危机的善后	390
第19章	呼叫中心质量管理	391
19.1	质量的定义	391
19.2	质量管理的目标	391
19.3	质量管理的基本原则	391
19.3.1	以客户为中心	391
19.3.2	全员参与	391
19.3.3	系统管理	391
19.3.4	持续改进	392
19.4	服务质量提供的原则	392
19.5	优秀的服务质量管理模型	393
19.5.1	客户建议的收集	393
19.5.2	关键指标监控体系的运行	394
19.5.3	监控、持续监测系统	394
19.5.4	质量监控的持续改进	395
19.6	服务质量度量标准	395
19.6.1	服务质量的组成	395
19.6.2	内部度量标准	395
19.6.3	外部度量标准	398
19.7	座席员的服务质量管理方案	399
19.7.1	座席员服务质量指标	399
19.7.2	座席员质量管理的目的	399
19.7.3	质量管理流程	400
19.8	质检员的服务质量管理方案	400
19.9	监听标准和技巧	401
19.9.1	电话监听的控制标准	401
19.9.2	监听监控的策略与技巧	403
19.10	呼叫中心基准指标	408
19.11	客户满意度调查	410
19.11.1	客户满意度调查的定义	410
19.11.2	客户服务中心客户满意度的影响因素	410



19.11.3	客户满意度调查应注意的问题	411
19.11.4	客户满意度的测评模型	412
19.11.5	客户满意度调查的实施方法和误差分析	412
19.11.6	计算机辅助电话调查(CATI)系统	413
附录	客服短号码对于企业的作用	415

基础篇

第一篇

- ▶ 客户管理概论
- ▶ 客户定位与客户识别
- ▶ 客户管理的目标
- ▶ 客户价值营销
- ▶ 客户服务理念
- ▶ 客户服务技巧
- ▶ 客户互动渠道管理
- ▶ 客户沟通与客户服务礼仪
- ▶ 客户服务心理及调适

客户管理概论

客户管理，是兴起于服务经济时代的一种现代管理理念。它在20世纪80年代伴随服务营销观念而诞生，并随着信息技术的不断成熟而迅速发展。客户管理理念引导企业准确地识别客户，建立与客户的密切联络，维持与客户的持续互动，实现客户满意，赢得客户忠诚，促进企业管理由内部控制向外部协调的扩张与延伸。它帮助企业解决了为谁提供产品和服务，提供哪些产品和服务，如何提供这些产品和服务等生产经营管理的核心问题，建立和发展企业与客户共生双赢的关系，从而最大限度地挖掘和创造客户价值。

1.1 客户管理的产生与发展

客户管理是指经营者在现代信息技术的基础上搜集和分析客户信息，把握客户需求特征和行为偏好，有针对性地为客户提供产品或服务，发展和管理与客户之间的关系，从而培养客户的长期忠诚度，以实现客户价值最大化和企业收益最大化之间平衡的一种企业经营战略。

客户管理的核心思想是将企业的客户(最终客户、分销商和合作伙伴)视为最重要的企业资产之一，通过完善的客户服务和深入的客户分析来满足客户的个性化需求，提高客户满意度和忠诚度，进而保证客户终生价值和企业利润增长的实现。它在20世纪80年代伴随着企业对客户服务的关注而产生，经由客户关系管理软件系统的广泛运用，日益发展为一个以应用客户价值为核心导向的新的营销理念。

1.1.1 客户管理的产生

历史上，企业营销的观念先后经历了从生产观念、产品观念、推销观念、营销观念再到整合营销观念的重大转变。营销观念每前进一步，客户在企业的经营管理活动中所处的地位都会得到相应的提高。市场营销理论从4P(产品、价格、渠道、促销)到4C(顾客需求和欲望、成本、便利、沟通)再到4R(关联、反应、关系、回报)的演变真实地反映了以客户为中心的发展趋势，尤其在当今快速发展和高度竞争的市场空间中，单纯依靠产品已很难延续持久的竞争优势，而忠诚的客户关系却具有相对稳定性，能够消除环境变化给企业带来的冲击，因此，许多企业开始将客户的管理工作作为一项长期的战略任务以寻求独具特色的竞争优势。企业不再把客户看做创造利润的机器，它们开始寻找机会与每一个客户保持更亲密的、个性化的关系。



最早发展客户关系管理的国家是美国，在1980年初便有所谓“接触管理”的思想，即专门搜集客户与公司联系的所有信息；1985年，巴巴拉·本德·杰克逊提出了关系营销的概念，使人们对市场营销理论的研究又迈上了一个新的台阶；到1990年则演变成包括电话服务中心支持资料分析的客户关怀；1999年，高德纳咨询公司(Gartner)提出了CRM(Customer Relationship Management, 客户关系管理)的概念。

客户管理的产生可以归结为客户价值实现过程需求的拉动、管理理念的更新、信息技术的推动三个方面共同作用的结果。需求的拉动来自两个方面的合力：一方面是随着生产技术和生产规模的扩大，客户的需求层次日益提高，他们不仅需要企业为之提供高质量的产品，而且要求企业为之提供优质的服务，同时客户的选择权利和空间越来越大，选择的渠道越来越多，因而对于迟滞的服务也日益失去耐心；另一方面，企业发现自己需要提供符合客户期望的服务过程来促进产品的交易达成，良好的服务能够给客户带来满足感，增加客户再次购买的意愿，提升客户的满意度，留住客户，并给企业带来极大的利润，而这些又以企业对客户的需求信息作出迅速、准确的反应为前提，越来越多的企业要求提高销售、营销和服务等日常业务的自动化和科学化。

企业管理思想和理论经过了近一个世纪的发展和演变，从泰罗的“科学管理原理”、梅奥的霍桑试验、波特的“竞争战略”系列、海默的企业流程重组、圣吉的“第五项修炼”到今天的企业核心竞争力的培育。企业管理理念随着市场环境的演变经历了五个阶段：产品中心→销售额中心→利润中心→客户中心→客户满意中心。最初企业所处的市场环境为卖方市场，只要生产出产品就能卖出去，故而企业管理的目标是如何更快、更好地生产出产品，即产品中心论。后来市场出现了竞争，企业生产出的产品卖不出去就无法实现资本循环。为了实现资本向货币的转换，取而代之的是销售额中心论，强化促销、追求销售额。随着市场竞争越发激烈，企业发现，在单独追求高销售额的同时，由于生产成本和销售费用越来越高，利润反而下降，因此企业转而追求利润的绝对值，通过在生产 and 营销部门的各个环节上最大限度地削减生产成本和压缩销售费用来实现利润最大化。但众所周知，成本是由各种资源构成的，不可能无限制地削减，当企业对利润的渴求无法或很难再从削减成本中获得时，他们自然就将目光转向了客户，为此，企业开始从内部挖潜转向争取客户，进入以客户为中心的管理。由于客户的满意成为企业效益的源泉，这样客户的满意程度就成为当今企业管理的中心和基本观念，由此推动了企业的组织结构与工作流程的重组与创新。

计算机、通信技术、网络应用的飞速发展是客户管理产生的技术基础。客户信息是客户关系管理的基础。数据仓库、商业智能、知识发现等技术的发展使得收集、整理、加工和利用客户信息的质量大大提高。电子商务在全球范围内开展得如火如荼，正在改变着企业做生意的方式，通过因特网可开展营销活动、向客户销售产品、提供售后服务、收集客户信息，重要的是，这一切的成本是那么低。办公自动化程度、员工计算机应用能力、企业信息化水平、企业管理水平的提高都有利于



客户关系管理的实现, 信息技术的广泛应用促进了企业组织结构和工作流程的重组, 使原来各自为战的生产、销售、营销、财务、服务部门和人员整合为一个整体, 通过即时的信息沟通能够更好、更快地提供客户期望的服务, 客户管理最终成为现实。

1.1.2 客户管理系统的形成

客户管理的实施更多是基于一个被称之为CRM的客户关系管理系统, CRM是信息技术、软件系统集成的管理办法和应用解决方案的总和。CRM作为一整套解决方案, 它集成了当今最新的信息技术, 包括因特网和电子商务、多媒体技术、数据仓库和数据挖掘、专家系统和人工智能、呼叫中心以及相应的硬件环境, 同时还包括与CRM相关的专业咨询等。它既是帮助企业组织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, 为企业的销售、客户服务和决策支持等提供了一个智能化的解决方案, 使企业有一个基于电子商务的、面向客户的系统, 从而顺利地实现由传统企业模式到以电子商务为基础的现代企业模式的转化。

CRM的核心内容主要是通过不断改善与管理企业销售、营销、客户服务和支持等与客户关系有关的业务流程并提高各个环节的自动化程度来缩短销售周期、降低销售成本、扩大销售量、增加盈利、抢占市场份额、寻求新机会, 最终从根本上提升企业的核心竞争力, 使企业在当前激烈的竞争环境中立于不败之地。

客户关系管理系统是一个大型IT概念, 简单地说, 是企业应用信息技术来获取、保持和增加可获利客户的一对一营销过程。

良好的CRM软件系统一般具有以下特点:

1. 灵活的工作流程管理

提供的工作流程模块具有功能强大、使用灵活、操作简单等特点, 它不但可以定义修改工作流程, 并且可以监控工作的流转情况和重定义流程, 同时还可以对流程的运转进行在线日志管理, 以便查询和对工作效率进行评价。

2. 具有预见性的客户智能分析

CRM可以采用数据仓库、联机分析处理技术、数据挖掘技术, 通过大量现有客户信息来预测未来行动, 帮助企业在适当的时机向客户销售适当的产品和服务。客户智能分析系统一般包括客户分类分析、市场活动影响分析、客户联系时机优化分析、增量销售和交叉销售分析。

3. 完善的应用系统安全技术

具备一套完整的应用系统安全技术, 包括系统的多项身份认证技术、权限策略、授权机制、数据加密以及数字签名等技术, 这些技术被灵活应用于CRM应用系统和各个模块之中。



4. 与Microsoft Office完全兼容并自动转换格式

能与Microsoft Office有效兼容,并且提供的客户资料、销售合同、联系概要可自动生成用户选定的Word文档或Excel表格,提供的所有报表和智能分析结果也可自动进行Word文档转换。

5. 与因特网的结合

与客户交互的所有模块都基于因特网,使得企业的各种业务运作都可“随时随地”处理。

6. 可扩展性

由于采用企业应用集成技术和数据仓库技术,系统具有良好的可扩展性。

市场营销、销售管理、客户关怀、服务和支持等构成了CRM软件模块的基石,不同软件开发商提供的CRM软件功能有所区别,但基本功能是大体相同的。它主要包括客户管理、联系人管理、时间管理、潜在客户管理、销售管理、电话营销、营销管理、客户服务等,有的软件还能与呼叫中心、合作伙伴关系管理、商业智能、知识管理、电子商务功能相互融合。

客户管理的主要功能包括:

1. 客户基本信息

与此客户相关的基本活动和活动历史;联系人的选择;订单的输入和跟踪;建议书和销售合同的生成。

2. 联系人管理

联系人概况的记录、存储和检索;跟踪同客户的联系,如时间、类型、简单的描述、任务等,并可以把相关的文件作为附件;客户的内部机构设置概况。

3. 时间管理

日历;设计约会、活动计划,有冲突时系统会提示;会议、电话、电子邮件、传真;备忘录;进行团队时间安排;查看团队中其他人的安排,以免发生冲突;把时间安排通知相关的人;任务表;预告/提示;记事本。

4. 潜在客户管理

业务线索的记录、升级和分配;销售机会的升级和分配;潜在客户的跟踪。

5. 销售管理

主要管理商业机会、账户信息及销售渠道等方面,它支持多种销售方式,确保销售队伍总能把握最新的销售信息。包括:组织和浏览销售信息,如客户、业务描述、联系人、时间、销售阶段、业务额、可能结束时间等;产生各销售业务的阶段报告并给出业务所处阶段、还需的时间、成功的可能性、历史销售状况评价等信息;对销售业务给出战术、策略上的支持;对地域(省市、邮编、地区、行业、相关客户、联系人等)进行维护;把销售员归入某一地域并授权;地域的重新设置;根据利润、领



域、优先级、时间、状态等标准,用户可定制关于将要进行的活动、业务、客户、联系人、约会等方面的报告;提供类似BBS的功能,用户可把销售秘诀贴在系统上,还可以进行某一方面销售技能的查询;销售费用管理;销售佣金管理。

6. 电话营销

电话本;生成电话列表,并把它们与客户、联系人和业务建立联系;把电话号码分配给销售人员;记录电话细节并安排回电;电话营销内容草稿;电话录音,同时给出书写器,用户可作记录;电话统计和报告;自动拨号。

7. 营销管理

产品和价格配置器;在进行营销活动时能获得预先定制的信息支持;把营销活动与业务、客户、联系人建立关联;显示任务完成进度;提供类似公告板的功能,可张贴、查找、更新营销资料,从而实现营销文件、分析报告等的共享;跟踪特定事件;新事件如研讨会、会议等,并加入合同、客户和销售代表等信息;信函书写、批量邮件,并与合同、客户、联系人、业务等建立关联;邮件合并;生成标签和信封。

8. 客户服务

服务管理可以使客户服务代表有效地提高服务质量、增强服务能力,从而更加容易捕捉和跟踪服务中出现的问题,迅速准确地根据客户需求分解调研、销售扩展、解决各个步骤中的问题,延长客户的生命周期。服务专家通过分解客户服务的需求,向客户建议其他的产品和服务来增强和完善每一个专门的客户解决方案。包括:服务项目的快速录入;服务项目的安排、调度和重新分配;事件的升级;搜索和跟踪与某一业务相关的事件;生成事件报告;生成服务协议和合同;订单管理和跟踪;生成问题及其解决方法的数据库。

9. 呼叫中心

呼叫中心作为CRM的重要应用之一,它通过将销售与服务集成为一个单独的应用,使一般的业务代表能够向客户提供实时的销售和服务支持。通常,业务代表根据账户、产品、历史订单、当前机会、服务记录、服务级别许可来动态地推荐产品和服务,或者他们可以遵循自动化的工作流程来解决服务咨询,进而向客户提供其他产品和服务。包括:呼入呼出电话处理;互联网回呼;呼叫中心运行管理;电话转移;路由选择;报表统计分析;管理分析工具;通过传真、电话、电子邮件、打印机等自动进行资料发送;呼入呼出调度管理。

10. 电子商务

每一个CRM软件供应商都不会忽略电子商务,此模块可帮助企业把业务扩展到互联网上。包括:电子商店——它使得企业能建立和维护基于互联网的店面,从而在网络上销售产品和服务;电子营销——与电子商店相联合,允许企业能够创建个性化的促销和产品建议并通过Web向客户发出;电子支付——使得企业能配置自己的支付处理方法;电子货币与支付——利用这个模块,客户可在网上浏览和支付账



单；电子支持——允许顾客提出和浏览服务请求、查询常见常问的问题(FAQ)、检查订单状态；电子支持模块——与呼叫中心联系在一起，并具有电话回拨功能。包括：个性化界面、服务；网站内容管理；店面管理；订单和业务处理；销售空间拓展；客户自助服务；网站运行情况的分析和报告。

下面的工作片段比较形象地反映了CRM系统是如何支持客户经理工作的。

小王是闽发证券的一名客户经理(经纪人)。8:30一上班，小王做的第一件事就是打开计算机进入CRM系统，最先发现的是营销部经理下达的任务：9:30去拜访某潜在客户。此外系统还提示小王：下周有几位客户要过生日。“看来得提前做些准备，看看还有什么信息。”小王心想着，“客户张三要我帮助留意‘招商银行’的行情，赶紧设定价位预警，达到设定价位就会发送手机短信。”接下来小王在自己的自选股中加入了“招商银行”，快速浏览了招商银行的相关信息。“下一个信息，李四明天要出国，希望我通过邮件而不是手机和他联系，那么我得修改与他沟通的首选渠道。股票刊登了预亏公告，我必须通知持有这只股票的客户。点击鼠标找出持有该股票的我的客户，复制提示信息，点击‘发送’就OK了。”

一会儿客户张三收到了手机短信，李四的邮箱收到一封新邮件。我再也不用像以前那样挨个打电话通知了。小王完成了这些客户服务工作，开始浏览自己定制的“中国联通”、“上海石化”等股票的公告、信息和个股点评，再也不用像以前那样在庞杂的信息海洋中苦苦搜索了。

9:30，小王准时外出拜访某潜在客户。在回来的途中小王的手机收到了一条短信，“招商银行”达到了预定价格，随即将这个消息发给张三。回到公司，小王在CRM系统中记录了这次拜访的主要内容和人员。

离中午吃饭还有点时间。快到月底了，看看本月任务的完成情况如何。小王在CRM系统中将目标任务与实际完成情况对比，发现五项指标完成了三项，另两项还差一些，所幸这两项指标考核的权重较小。“还要继续努力哦！”小王给自己打气。

1.1.3 客户管理理念的确立

客户管理不仅仅是一个技术解决方案，更重要的是一种新的管理理念。这种管理理念引导企业更加注重从客户的视角看问题，把客户看做企业重要的资产，透出对客户的关怀，追求让客户满意、赢得客户忠诚的目标。然后据此对企业的组织结构和 workflows 进行重组，建立客户管理理念的实现途径，并采用一个整合的技术支持方案。

1. 客户是企业的一项重要资产

在传统的管理理念以及现行的财务制度中，只有厂房、设备、现金、股票、债券等是资产；随着科技的发展，开始把技术、人才视为企业的资产，对技术以及人才加以百般重视。然而这种划分资产的理念是一种闭环式的，而不是开放式的，无



论是传统的固定资产和流动资产论还是新出现的人才和技术资产论,都是企业能够得以实现价值的部分条件,而不是完全条件,其缺少的部分就是产品实现其价值的最后阶段,同时也是最重要的阶段,在这个阶段的主导者就是客户。

在以产品为中心的商业模式向以客户为中心的商业模式转变的情况下,众多的企业开始将客户视为其重要的资产,不断采取多种方式对企业的客户实施关怀以提高客户对本企业的满意程度和忠诚度。我们看到世界上越来越多的企业在提出这样的理念,例如“想客户所想”、“客户就是上帝”、“客户的利益至高无上”、“客户永远是对的”等等。

2. 客户关怀是客户管理的核心

在最初的时候,企业向客户提供售后服务是作为对其特定产品的一种支持,原因在于这部分产品需要定期进行修理和维护。例如家用电器,电脑产品、汽车等等,这种售后服务基本上被客户认为是产品本身的一个组成部分。如果没有售后服务,客户根本就不会购买企业的产品。那些在售后服务方面做得好的公司其市场销售处于上升的趋势;反之,那些不注重售后服务的公司,其市场销售则处于不利的地位。

客户关怀贯穿了市场营销的所有环节,包括如下几个方面:客户服务(包括向客户提供产品信息和服务建议等)、产品质量(应符合有关标准、适合客户使用、保证安全可靠)、服务质量(指与企业接触的过程中客户的体验)、售后服务(包括售后的查询和投诉,以及维护和修理)。

在所有营销变量中,客户关怀的注意力要放在交易的不同阶段上,营造出友好、激励、高效的氛围。对客户关怀意义最大的四个实际营销变量是:产品和服务(这是客户关怀的核心)、沟通方式、销售激励、公共关系。CRM软件的客户关怀模块充分地将有关的营销变量纳入其中,使得客户关怀这个非常抽象的问题能够通过一系列相关的指标来测量,便于企业及时调整对客户的关怀策略,使得客户对企业产生更高的忠诚度。

3. 客户关怀的目的是增强客户满意度与忠诚度

国际上一些非常权威的研究机构经过深入的调查研究以后分别得出了这样一些结论:“把客户的满意度提高5个百分点,其结果是企业的利润增加一倍”;“一个非常满意的客户其购买意愿比一个满意客户高出6倍”;“2/3的客户离开供应商是因为供应商对他们的关怀不够”;“93%的企业总裁认为客户关系管理是企业成功和更有竞争能力的最重要因素”。

如同企业的产品有生命周期一样,客户同样也是有生命周期的。客户的保持周期越长久,企业的相对投资回报就越高,从而给企业带来的利润就会越大。由此可见,保留客户非常重要,保留什么样的客户、如何保留客户,这是对企业提出的重要课题。



企业的客户成千上万，企业如何了解如此众多的客户？如何对客户加以区别？应该采取何种措施来细分客户？对细分客户应采取何种形式的市场活动？采取何种程度的关怀方式才能够不断地培养客户的满意度？这是企业传统客户关系管理面临的挑战。

上述管理思想是客户管理系统(CRM)形成和使用的核心精神所在。

客户管理吸收了“数据库营销、关系营销、一对一营销”等最新管理思想的精华，通过满足客户的特殊需求——特别是满足最有价值客户的特殊需求来建立和保持长期稳定的客户关系。客户同企业之间的每一次交易都使得这种关系更加稳固，从而使企业同客户的长期交往中获得更多的利润。CRM的宗旨是通过与客户的个性化交流来掌握其个性需求并在此基础上为其提供个性化的产品和服务，不断提高客户的满意度和忠诚度，最终实现企业和客户的双赢。

客户管理通过向企业的销售、市场和客户服务专业人员提供全面的、个性化的客户资料来强化其跟踪服务、信息分析的能力，帮助他们与客户和生意伙伴建立和维护一种亲密信任的关系，从而为客户提供更快捷和周到的服务，不但提高了服务的质量，还通过信息共享和优化商业流程来有效地降低企业经营成本。

成功的客户管理可以帮助企业建立一套完整的业务解决方案，随时发现和捕捉客户的异常行为并及时启动适当的营销活动流程。这些营销活动流程可以千变万化，但其基本指导思想是不变的，即利用各种计算在提高服务质量和节约成本之间取得客户满意的平衡，把低利润的业务导向低成本的流程，如自动柜员机(ATM)、呼叫中心(Call Center)；把高利润的业务导向高服务质量的流程，如柜台业务、大客户经理服务。

1.2 客户管理的对象、内容和程序

客户管理的本质是经营客户价值，其核心内容是企业如何测评客户作为资产的价值，如何计算客户资产对整个企业价值的影响，以及如何实施客户价值战略。因此客户管理的三要素可以界定为：

- 定位——谁是你最好的客户？
- 识别——他们具有什么特征？
- 策略——应该如何对待他们？

1.2.1 客户管理的对象

客户管理的对象包括客户、客户价值、客户关系等一系列要素，是在以客户为资产的观念指引下，在正确认识客户及其特征的基础上，长期经营客户价值，打造良好的客户关系。

1. 客户

主要涉及客户的定位和识别，包括对客户的需求、特征、态度、行为偏好、客



户分布及其变化等的正确认知,这是客户管理的基础,同时贯穿客户管理过程的始终。其目的在于识别和确定顾客的要求和期望,通过评审和沟通来加强服务和信息处理,妥善管理顾客财产,监视、分析和利用顾客满意度信息,满足并争取超越顾客的要求和期望。

企业不可能设计生产出满足所有客户需求的产品,也不可能提供满足所有客户需求的服务,必须在客户需求和企业能力及生产经营范围之间找到最佳的切合与平衡。在营销过程中,这主要是市场细分和目标市场确定的任务。企业不仅要认识具体的个别客户的特征,而且要从群体的、广泛的层面了解客户的分层性的、群体性的信息,进行大规模的信息分析,这就要求拥有客户信息技术的有力支持。

只有不断深入了解客户,企业才能在这个世界上找到自己真正的客户,发现和识别出最好的客户,并采取最合适的管理策略和营销行动。

2. 客户价值

客户价值意味着客户能够给企业带来发展和盈利的机会和现实,但这是以客户能够从企业获得价值为前提的。只有能够从企业获得自己需要的产品和服务,客户才会产生消费行为,为企业贡献价值。

企业价值的增长表现为销售收入、盈利水平及市场份额的增长,这一切均以客户的增长为基础。客户的增长有两种情况:一是客户的自然增长,主要是客户群体的扩大,如交易客户数量的增长;二是客户的有机增长,主要表现为客户满意度、忠诚度的提升及客户贡献的提升。能够为企业价值带来有机增长的客户称为企业的高价值客户,客户管理的重点是高度关注企业的高价值客户。

客户管理中的高价值客户定位过程包括价值识别、价值选择和价值提供,它们之间有着先后顺序。首先,发现并识别出影响客户价值判断的所有因素;其次,找到客户最重视的利益、竞争对手的价值定位与企业自身资源优势三者的结合点作为价值创新的突破口;最后,根据选定的价值创新点配置内外资源,从整体产品概念出发,为客户提供感知价值,以实现价值定位。

客户管理的目标是坚持以客户价值为导向的忠诚营销,这就要求企业做到:持续投资于现有客户的产品开发,大力改进针对核心客户的服务体系,按客户分级优先次序配置企业的服务营销资源,按客户分类培育客户关系,准确识别并维持核心客户的忠诚,建立加速高价值客户获取的整合营销能力。

3. 客户关系

建立和维持良好的客户关系是客户管理的核心。客户关系存在于企业与客户的接触、联络、竞争、合作等方方面面,贯穿在客户购买、使用和评价企业的产品和服务的全过程之中。客户关系通过企业与客户的认知、态度、行动、评价等要素表现出来,客户满意度和忠诚度是客户关系的重要指标,也是企业追求的重要目标。



总体上看,客户关系可以表现为以下四种类型:

(1) 买卖关系。一些企业与其客户之间的关系维持在买卖关系水平,客户将企业作为一个普通的卖主,销售被认为仅仅是一次公平交易,交易目的简单。企业与客户之间只有低层次的人员接触,企业在客户中知名度低,双方较少进行交易以外的“沟通”,客户信息极为有限。客户只是购买企业按其自身标准所生产的产品,维护关系的成本与关系创造的价值均极低。无论是企业损失客户,还是客户丧失这一供货渠道,对双方业务并无太大影响。

(2) 优先供应关系。企业与客户的关系可以发展成为优先供应关系。处于此种关系水平的企业,销售团队与客户或客户单位中的许多关键人物都有良好的关系,企业可以获得许多优先的甚至独占的机会,与客户之间信息的共享得到扩大,在同等条件下乃至竞争对手有一定优势的情况下,客户对企业仍有偏爱。在此关系水平上,企业需要投入较多的资源维护客户关系,主要包括给予重点客户销售优惠政策、优先考虑其交付需求、建立团队、加强双方人员交流等。此阶段关系价值的创造主要局限于双方接触障碍的消除、交易成本的下降等“降成本”方面,企业对客户信息的利用主要表现在战术层面,企业通过对客户让渡部分价值来达到交易长期化的目的,可以说是一种通过价值向客户倾斜来换取长期获取价值的模式,是一种“不平等”关系。客户由于优惠、关系友好而不愿意离开“供应商”,但离开供应商并不影响其竞争能力,关系的核心是价值在供应商与客户之间的分配比例和分配方式。

(3) 合作伙伴关系。当双方的关系存在于企业的最高管理者之间,企业与客户交易长期化,双方就产品与服务达成认知上的高度一致时,双方就进入合作伙伴阶段。在这个阶段,企业深刻地了解客户的需求并进行客户导向的“投资”,双方人员共同探讨行动计划,企业对竞争对手形成了很高的“进入壁垒”。客户将这一关系视为“垂直整合”的关系,客户单位里的成员承认双方之间的特殊关系,他们认识到企业的产品和服务对他们的意义,有着很强的忠诚度。在此关系水平上,价值由双方共同创造、共同分享,企业对客户成功地区别于其竞争对手、赢得“竞争优势”发挥重要作用。双方对关系的背弃均要付出巨大代价。企业对客户信息的利用表现在战略层面,关系的核心由价值的分配转变为新价值的创造。

(4) 战略联盟关系。战略联盟主要在企业与单位客户之间存在,意指双方有着正式或非正式的联盟关系,双方的近期目标和“愿景”高度一致,双方可能有相互的股权关系或成立合资企业。两个企业通过共同安排争取更大的市场份额与利润,竞争对手进入这一领域存在极大的难度。现代企业的竞争不再是企业与企业之间的竞争,而是一个供应链体系与另一个供应链体系之间的竞争,供应商与客户之间的关系是“内部关系外部化”的体现。

这四类关系并无好坏优劣之分,并不是所有企业都需要与客户建立战略联盟。只有那些供应商与客户之间彼此具有重要意义且双方的谈判能力都不足以完全操控



对方、互相需要、具有较高转移成本的企业间,建立合作伙伴以上的关系才是恰当的。而对大部分企业与客户之间的关系来说,优先供应商级的关系就足够了,因为关系的建立需要资源,如果资源的付出比企业的所得还多,那么这种关系就是无价值甚至导致负价值的结果。

1.2.2 客户管理的主要内容

客户服务、销售、市场营销是客户管理的主要内容。这些是客户与企业联系的主要领域,无论这些联系发生在售前、售中还是售后,或是在客户需要服务或信息以及想进一步购买的现有关系中。

1. 客户服务

客户服务是客户关系管理中最关键的内容,企业提供的客户服务是能否保留满意的忠诚客户的关键。客户服务能够快速及时地获得问题客户的信息及客户历史问题记录等,这样可以有针对性并且高效地为客户解决问题,提高客户满意度,提升企业形象。主要功能包括:客户反馈、解决方案、满意度调查等。应用客户反馈中的自动升级功能可让管理者第一时间得到超期未解决的客户请求,解决方案功能使全公司所有员工都可以立刻提交给客户最为满意的答案,而满意度调查功能又可以使最高层的管理者随时获知本公司客户服务的真实水平。

如今,客户期望的服务已经超出传统的电话呼叫中心的范围,呼叫中心正在向可以处理各种通信媒介的客户服务中心演变,电话互动必须与E-mail、传真、网站以及其他任何客户喜欢使用的方式相互整合。随着越来越多的客户进入互联网通过浏览器来查看订单或提出询问,自助服务的要求发展得越来越快。

2. 销售

销售是客户管理中的主要组成部分,包括潜在客户、客户、联系人、业务机会、订单、回款单、报表统计图等模块。营销人员通过记录沟通内容、建立日程安排、查询预约提醒、快速浏览客户数据,有效缩短了工作时间,而大额业务提醒、销售漏斗分析、业绩指标统计、业务阶段划分等功能又可以有效帮助管理人员提高整个公司的成单率,缩短销售周期,从而实现最大效益的业务增长。

3. 市场营销

在市场营销过程中,客户管理可有效帮助营销人员分析现有的目标客户群体,如主要客户群体集中在哪个行业、哪个职业、哪个年龄层次、哪个地域等等,从而帮助市场人员进行精确的市场投放。客户关系管理也有效分析每一次市场活动的投入产出比,根据与市场活动相关联的回款记录及举行市场活动的报销单据做计算,就可以统计出所有市场活动的效果报表。

当市场营销从传统的电话营销转向网站和E-mail时,这些基于Web的营销活动能给潜在客户更好的客户体验,使潜在客户以自己的方式、在方便的时间查看需要的信息。



4. 决策分析

客户管理的一个重要方面在于它使客户价值最大化的分析能力。首先,通过对客户数据的全面分析来测量客户带给企业的价值以及衡量客户的满意度。搜集到的信息可显示客户类别、服务级别和主要障碍等,这是做出管理报告和完成各种企业任务的基础,如潜在消费的优先定位、监视销售周期中某一特定阶段所花费的时间或是正在处理的问题的种类等。其次,在统一的客户数据基础上将所有业务应用系统融入分析环境中开展智能性分析,在提供标准报告的同时提供既定量又定性的及时分析,分析结果反馈给管理层和企业各职能部门,这样增加了信息分析的价值,以便企业领导者权衡信息,从而做出全面、及时的商业决策。

1.2.3 客户管理的基本程序

优质的客户管理首先体现在完整地对客户进行识别、选择和培养,以支持企业在合适的时间、合适的场合,以合适的方式,将合适的产品和服务提供给合适的客户。

1. 客户至上观念的确立

客户管理的第一步是从企业经营文化的革新开始的,只有当企业的最高领导层到所有员工都能真正理解和坚持客户至上原则时,客户管理才可能成功实施。客户管理的核心是服务,但不可以把服务简单地理解成微笑、优惠、方便等这些表面的东西,而是要从产品的开发、设计、制造、销售、使用和售后服务等全部环节给予客户以全面的关怀。产品的质量和功能是客户管理的硬指标,客户关系的建立和优化是客户管理的“软指标”,只有“软硬兼施”、“软硬皆优”,才是完整的客户管理。

企业的客户管理首先是要准确理解客户对待产品和服务的看法,实际上,客户不是购买企业的产品和服务本身,而是购买它们的价值。客户看待企业产品和服务的视角是这样的:

- 银行以为他们是在销售抵押贷款,但客户认为他们购买的是诚信;
- 地产商认为他们是在销售房屋,但客户认为他们购买的是生活和社区;
- 计算机厂商认为他们销售的是计算机设备,但客户认为他们购买的是应用与服务;
- 航空公司认为他们销售的是旅行服务,但乘客认为他们购买的是方便;
- 化妆品公司认为他们销售的是护肤品,但客户认为他们购买的是年轻态;
- 通信设备公司认为他们销售的是设备,但客户认为他们购买的是沟通;
- 工程设备公司认为他们销售的是冲击钻,但客户认为他们购买的是墙上的钻孔。

要实施客户管理,企业必须真正做到以客户为中心,以客户的价值追求为导向,从客户的视角看世界,不断改进自己的产品和服务,并围绕客户价值来建构企业组织关系及其工作流程。



2. 选购或定制客户管理系统软件

在确定实施客户管理战略之后,企业要做的事情是配置必须的硬件系统并向系统开发商购买或定制自己使用的客户管理系统软件(CRM)。这是一个以信息技术为基础的整体解决方案,软件要经过多次的测试和改进,培训相关使用人员,使使用者熟悉软件的性质、内容和流程,提高系统的效率。

企业在考虑部署客户管理(CRM)方案之前,首先确定利用这一新系统要实现的具体经营目标,如提高客户满意度、缩短产品销售周期以及增加合同的成交率等,即企业应了解这一系统的价值。其次,在评估一个CRM方案的可行性之前,使用者需多花费一些时间详细规划和分析自身具体业务流程,为此需广泛地征求员工意见,了解他们对销售、服务过程的理解和需求;确保企业高层管理人员的参与,以确立最佳方案。再次,为成功地实现CRM方案,管理者还须对企业业务进行统筹考虑,并建立一支有效的员工队伍。每一个准备使用这一销售系统方案的部门均需选出一名代表加入该员工队伍。企业还应针对其CRM方案确立相应的培训计划。然后,企业要确保所选择的供应商对你的企业所要解决的问题有充分的理解,了解其方案可以提供的功能以及应该如何使用其CRM方案,确保该供应商所提交的每一软、硬设施都具有详尽的文字说明。最后,企业应与供应商共同努力完善CRM方案。为使这一方案得以迅速实现,企业应先部署那些当前最为需要的功能,然后再分阶段不断向其中添加新功能。其中,应优先考虑使用这一系统的员工的需求,并针对某一用户群对这一系统进行测试。

3. 客户信息资料的收集

客户信息资料的收集主要是指收集、整理相关资料,分析谁是企业的客户,客户的基本类型、需求特征和购买愿望,并在此基础上分析客户差异对企业利润的影响等问题。收集、整理和分析客户信息的目的是分辨一般客户、合适客户、关键客户,这是客户关系管理的基础;与合适客户和关键客户建立深入关系并根据客户信息制定客户服务方案来满足客户的个性化需求,提高客户价值。

4. 客户信息分析

客户信息分析不能仅仅停留在对客户信息数据的分析上,更重要的是对客户的态度、能力、信用、社会关系进行评价。具体包括:客户是关键客户还是合适客户;哪些客户在什么期间导致了企业成本的增加;企业本年度最想和哪些企业客户建立商业关系;哪些合适或关键客户提出了抱怨;较之过去,重要客户是否今年也订购了产品;哪些客户已把目光转向别的企业等等。

5. 交流与反馈管理

客户关系管理过程就是与客户交流信息的过程,它可以为客户提供多种交流的渠道。实现有效的信息交流是建立和保持企业与客户良好关系的途径,通过管理客户反馈可以衡量企业承诺目标实现的程度,对及时发现客户服务过程中的问题等方面具有重要作用。在此基础上为客户提供完善的服务,乃是客户管理的结点。



1.3 客户管理的原则、策略和作用

客户管理不是一种概念，也不是一项计划，它是一种商业战略，它着眼于理解和管理某个企业当前和潜在的客户需求。它是一个漫长的过程，在该过程中有战略、机构和技术的改变，通过这些改变，公司可以围绕客户行为更好地管理自己的企业。为使客户管理战略达到最佳效果，企业必须了解和把握相应的原则、策略和作用。

1.3.1 客户管理的原则

所谓客户管理原则指的是企业在实施客户管理战略时需要遵循的基本战略思想和工作思路。主要包括以下原则：

1. 动态管理

客户管理不是一成不变的，不是建立或使用了一套客户管理系统就万事大吉，而是要随着客户情况的变化及时调整、更新、补充相应的功能内容及资源组合。客户管理系统建立后，因为客户的情况是不断变化的，需要根据情况变化进行不断的整理，剔除过时资料，及时补充新的资料，对客户的变化动态进行追踪，使客户关系管理保持连续性。

2. 重点突出

有关的客户资料很多，我们应在短时间内查到所需要的重点客户。重点客户不仅包括现有的大客户，而且包括未来客户和潜在客户。不仅要关注到重点客户或大客户，为他们配置足够的资源，不断加强已建立的良好关系，而且要为企业选择新客户，为市场开拓提供新资料，为企业发展创造良机。

3. 专人管理

客户管理需要全员参与，需要企业的最高层和一线员工的共同努力。但作为一项专业性的工作，企业应设专人全身心地投入其中并及时与有关部门沟通和协调，最大限度地发挥客户关系管理系统的功效。

4. 有效运用

建立客户资料之后不能束之高阁，必须以灵活的方式及时加以利用，为一线员工提供有用的客户信息，使他们能够进行更为详细的分析，从而提高客户关系管理的效率。

1.3.2 客户管理的策略

客户管理的目标主要是建立客户联络、发展客户关系、营造客户体验、赢得客户忠诚、经营客户价值，简单地说，就是要开发客户、服务客户、留住客户。这就要求企业建立以客户价值为导向的营销策略，分别针对市场的潜在客户和现有的老客户设计和执行不同的营销方案。



1. 基于客户开发的管理策略

客户开发的目的是如何使潜在的客户发展成为正式客户,其基本策略包括:

(1) 寻找最佳的开发切入机会。机会可能在新品上市、年度供应商评估、客户内部人员变动、目前供应商的产品或服务出现问题、客户与现有供应商关系恶化、客户产生新需求的时刻出现,在长期研究市场情况的基础上一旦捕捉到这样的机会,也就找到了客户开发的最佳切入点。

(2) 畅通客户沟通渠道,找到客户决策的关键人。对于组织客户,尤其要深入了解客户的组织结构图,明确客户的角色与职能分工,确定影响采购关键人所占的比重,与关键人建立良好关系,同时注意与客户中影响采购决策的其他人保持良好关系。

(3) 建立信任,提供利益。关系营销的实质是供应商与客户建立个人信任和组织之间的信任,通过对客户利益和供应商利益的调节,最终促使交易成功。尤其要注意的是个人之间的信任和二者利益的维护,这意味着企业必须向客户提供不同于竞争对手的或比对手更优质、更优惠的产品和服务。

2. 基于客户体验的管理策略

客户体验指的是客户感知到的企业产品和服务的价值以及这种感知价值与客户期望价值之间的落差。任何客户都希望获得优质、可靠、便利、愉悦、被响应、被尊重、被理解、被关怀的感受和体验。客户管理的策略主要包括:正确理解和感知客户的期望、将客户的期望转化为产品和服务的质量规范、向客户提供符合标准的产品和服务、与客户进行有效的沟通、及时回应和解决客户投诉、让客户获得满意的感受和体验。

3. 基于客户价值的管理策略

顾客价值是指顾客感知利得与感知利失之差。感知利得是顾客在产品购买和使用中产品的物理属性、服务属性、可获得的技术支持等,是顾客对于品种、价格、质量、服务、信誉、速度等要素的满意程度,包括产品价值、服务价值、人员价值和形象价值;感知利失是指顾客为购买产品和服务所耗费的时间、精神、体力及所支付的货币资金等,包括货币成本、时间成本、精神成本和体力成本。顾客价值实质上是顾客对于企业产品或服务是否物有所值的评价。随着科技的飞速发展和社会的日益进步,人们的生活质量在逐步提高,人本意识在不断强化,顾客对于产品和服务的个性化需求的期望会越来越高,企业只有在设计、生产和提供产品时以顾客为导向,充分体现顾客的个性化需求,为顾客提供超越竞争对手的价值,才能在激烈的市场竞争中不断提高顾客的关系价值(顾客在其生命周期内对企业利润的贡献),以获取可持续发展的竞争优势。基于提高客户关系价值的定制化营销战略,适应时代发展的要求,通过确定与自身资源、能力相匹配的顾客需求定位,采取措施向顾客提供定制化的产品和服务,从而在创造顾客价值的增值中保持与顾客的长期关系,使企业获得源源不断的利润。



4. 基于客户生命周期的管理策略

客户生命周期是指从一个客户开始对企业进行了解或企业欲对某一客户进行开发开始直到客户与企业的业务关系完全终止且与之相关的事宜完全处理完毕的这段时间,它大体包括考察期、形成期、稳定期和退化期四个阶段。

(1) 考察期。提供公共价值,考察客户需求和偏好。在考察期,企业需要按照一般的客户需求给客户提供一些有价值的服务,吸引客户做一些尝试性的交易,通过客户的行为挖掘客户的各种偏好和对企业的需求,提高客户的满意水平。

(2) 形成期。进一步地挖掘客户需求,提供个性化增值服务。通过考察期的磨合,企业对客户的偏好和需求有了一定的了解,在提供个性化服务的同时需进一步挖掘客户需求,提高服务的个性化价值。

(3) 稳定期。保持客户,进一步挖掘客户价值。在当前客户需求和偏好的基础上适当缩减成本,促使客户增加交易量和资本金,挖掘客户价值。客户认可了企业所提供的个性化价值,因而稳定期的营销重点应放在挖掘当前客户价值上,促使客户增加交易量和资本金。

(4) 退化期。找到客户关系恶化的原因,根据需要及时进行关系修补。企业根据客户价值大小来决定是否有继续保持关系的必要,对有价值的客户进行关系修补,控制客户关系水平的走势。强化对关键客户的服务,是价值策略从始至终的核心内容。

1.3.3 客户管理的作用

客户管理通过采集和分析客户的各种信息来掌握客户的真正需求,把销售、营销和客户服务整合到一起,使整个企业协同起来满足客户的需要,不断改善与客户的关系,提高客户的满意度和忠诚度,并从现有的客户中获取更大的利润。因此,实施客户关系管理能够尽快地发展壮大企业,提升竞争能力。

1. 获得成本优势

良好的客户管理可以使企业在同样的销售成本下保持较高的市场占有率,企业的交易成本逐渐降低,获得成本上的领先优势。客户管理系统能够对各种销售活动进行跟踪并对跟踪结果进行评判,从而增加销售额和客户满意度,降低销售和服务成本,缩短销售周期,增加企业市场利润。

2. 提高企业的经营效益

通过客户资源管理可以对客户信息进行全面整合,实现信息充分共享,保证为客户提供更为快捷与周到的服务,从而优化企业的业务流程,提高工作效率,增加客户保持率。

3. 提高企业的收益水平

客户管理不仅可以使企业根据实时数据进行市场预测分析,制定可行性计划和目标,还可帮助他们更加有的放矢地针对客户的价值能力,同时还可以使企业内部



不同部门步调一致，协同作战，提升企业业绩及竞争力。

4. 形成竞争优势

客户管理可以帮助企业从客户那里得到更多有关竞争对手的情况，据此合理地定位本企业的产品，从而建立起自己的竞争优势。

总之，客户管理有利于企业营销合理化和实现客户与企业的良好沟通，使企业规避市场风险、提高竞争力。

客户定位与客户识别

客户定位与客户识别是客户管理的基础环节，是做好整个客户管理工作的前提条件。它指导企业准确定位哪些客户是企业最有价值的客户，科学识别最好客户的基本特征，并选择和执行适当的客户管理策略。随着企业间竞争的日趋激烈，客户有了越来越大的选择自由，消费需求也日益呈现多样化、复杂化、个性化的趋势。客户的选择决定企业的未来和命运，任何企业要想在激烈的市场竞争中求得生存和发展，都必须在做好客户定位和识别的基础上重组自己的资源，实施差别化的营销策略，给不同的客户配置相应的资源，其核心是为最有价值的客户提供最优化的服务，实现客户价值和企业价值的最大化。

2.1 客户定位

谁是我们的客户？这是企业制定营销策略和管理决策的关键问题。企业只有真正认识到客户的重要性，了解客户的基本特征及其对企业价值和利润实现的影响，并充分采取行动去解决这些问题，才能更好地经营和发展自己的业务。从理论上说，所有消费者都可能成为企业的客户，但在现实中，每个企业都有特定的经营范围，不可能为所有的消费者提供所需要的产品和服务，因而其客户和客户群体总是有范围限制的，这就要求企业必须做好客户定位工作。

2.1.1 客户的概念

在我国，无论是理论界还是企业界，一般都将消费者、顾客、客户这三个概念等同使用，企业在制定与实施市场营销战略时更是没有将三者区分开来，导致企业的营销目标过于笼统，营销策略缺乏针对性，从而影响营销的绩效。在我国市场经济日渐成熟、竞争日趋激烈的今天，正确区分消费者、顾客和客户将有利于企业整合并节约自身的营销资源，提高营销投资的回报率，促进企业盈利。

传统观点认为顾客与客户是同一概念，两者的含义可以不加区别；但在西方的论著中，客户(Client)与顾客(Customer)是两个不同的概念。虽然在英语中“Customer”可翻译为消费者、顾客或客户，但实际上，这是三个既有联系又有差别的概念。

1. 消费者

美国权威的《布莱克法律词典(1979)》对消费者这样定义：“消费者是与制造



者、批发商和零售商相区别的人,是指购买、使用、保存和处分商品和服务的个人或最终产品的使用者。”即消费者购买或者接受某种产品或服务不是为了交易、不以赢利为目的,而是为了自己使用。

消费者是产品和服务的最终使用者,需具备以下条件:一是消费的目的是为生活而进行的,如果其目的是用于生产,则不属于消费者的范畴;二是消费的客体既包括商品,也包括服务;三是使用商品或服务的主体是消费者;四是消费的主要方面是用于个人消费。

2. 顾客

国际标准化组织(ISO)将顾客定义为:接受产品的组织或个人。

顾客的概念要大于消费者,它主要是指接受或者可能接受任何组织、个人提供的产品和服务的购买者,包括潜在购买者都能成为顾客。顾客不仅仅指个体,同时也包含企业、政府等团体组织。其购买对象不仅包括了用于消费者生活的物品和服务,也包括了用于生产的各类生产资料和服务。随着营销理论的发展,顾客的概念进一步延伸,分为外部顾客和内部顾客。外部顾客包括最终消费者、使用者、受益者或采购方;内部顾客包括股东、经营者、员工。

3. 客户

客户的意义则更为广泛,它是指所有本着共同的决策目标参与企业决策制订并共同承担决策风险的个人和团体。也就是说,客户既包括购买企业产品或服务的客户,也包括企业的内部员工、合作伙伴、供应链中上下游伙伴,甚至包括本企业的竞争对手。因此就客户关系管理的角度而言,客户不仅仅是顾客,在一切与企业经营有关的环节中与企业有互动行为的单位或个人,都是该企业的客户。

或者说:“客户是过去、现在和未来购买或使用企业产品与服务的个人或组织。”处于企业价值供应链上的所有相关者都是企业的客户,无论他是一个顾客、购买者、消费者还是使用者;无论他是个人,还是组织。

尽管顾客与客户都是购买和消费企业产品(服务)的组织和个人,但两者最大的区别在于顾客只是“没有名字的一张脸”,企业可以不必知道顾客的名字和特征,只需关注顾客的行为状态及企业产品和服务交易的情况;而客户的资料却很详细地保存在企业的信息库中,企业需要了解客户其人、了解决定和影响其购买和消费行为的全部相关信息,从而更好地、更有针对性地为他提供产品和服务。在客户管理时代,一个非常重要的管理理念就是要将顾客视为“客户”,而不再是没有名字的脸。

李先生留学美国,半年后其妻有孕。在临产前的三个月内,他家定期收到附近一家商场有关孕妇用品的广告,孩子出生前后那几天又陆续收到婴儿用品广告及免费试用的几种小包装奶粉。李先生夫妇感到奇怪:来美国时间不长,常来常往的也只有几个中国朋友,当地的商家是如何得知李太太怀孕的呢?后来才得知,他们常去购物的这家商场是根据李太太以前购买卫生用品的频率及间隔时间长短的记录而



推断出来的。作为普通客户，李先生夫妇对商家的细心关注感到非常满意，从此他们一家成了该商场的固定客户。

此案例中的商场就是把“顾客”视为“客户”来对待的。商场把经常来购物的客户资料存入客户数据库中，经过系统分析，为客户提供了更有针对性的服务。

2.1.2 客户的类型

根据不同的标准，可以把客户分为不同的类型。

按照客户的主体身份状态，可分为个人客户和组织客户。个人客户通常可分为个人消费客户和家庭消费客户，他们可以是企业对消费者(B2C)类型的，也可以是消费者对消费者(C2C)类型的，客户管理研究的重点是B2C类型的个人客户。组织客户可以进一步分为企业对企业(B2B)、企业对政府(B2G)、企业对合作伙伴(B2A)、企业对非营利组织、企业对内部组织客户等五种类型，客户管理着重讨论B2B型的组织客户。

按照在企业组织结构中的位置，客户可分为外部客户和内部客户。外部客户是在企业外部购买和使用企业产品和服务的所有个人和组织，包括用于生产经营目的的个人和组织以及用于消费目的的个人和组织；内部客户是从企业内部的其他部门或者一个大型公司的分支机构购买产品和服务的企业或组织，同时包括企业的内部员工。

按照客户在企业价值供应链上的作用，可分为渠道客户和终端客户。渠道客户主要指分销商、代理商、销售商等，此类客户购买企业的产品用于销售或作为该产品在该地区的代表、代理处。实际上从管理的角度来说，企业的供应商在某种程度上也是企业的外部客户。终端客户是指那些以自己消费和使用为目的而购买企业产品和服务的个人和组织。图2-1即是某企业对客户类型的分析。

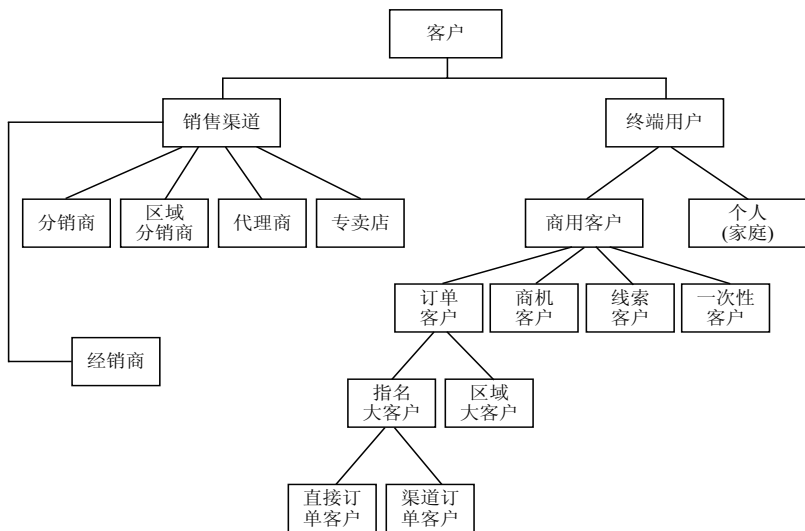


图2-1 客户细分示意图



在客户管理过程中,企业对消费者(B2C)、企业对企业(B2B),以及企业的内部客户是三个最大的客户领域。

1. 消费客户

消费客户是购买最终产品或服务的终端客户,主要目的用于消费,通常是个人或家庭。

个人是最终端的消费者,任何产品和服务最终都要由“一个人”来消费。个人的生理特征、心理个性、社会身份等都会对其购买行为产生影响,都是客户管理需要关注的因素。

家庭在我国是一个至关重要的社会影响因素。法律上,家庭是由婚姻、血缘或收养关系而产生的两个或多个人共同生活的组织。但在营销学上,通常把两个或两个以上的人住在一起的生活共同体,只要他们在消费行为上具有较高的关联性,都看做一个家庭,而不管他们在法律上的关系如何。

在客户管理上,家庭生命周期是一个非常重要的概念。家庭生命周期是一个家庭从组成到“解散”的完整发展过程,它反映的是家庭个体成员在家庭中经历的各个不同阶段,如单身、结婚、生子、步入老年等,以及家庭成员关系和家庭结构变化的状态。

对于消费客户的管理,家庭是需要认真对待的问题。每个个人客户都可以归属于某个家庭,个人的消费行为往往受到家庭成员意见的影响,消费决策是在家庭成员的集体沟通后做出的。而家庭作为一个消费单位又具有许多不同于个人客户的特点,如住房、车辆、大件家电、家庭旅游等大宗消费一般由家庭集体决策,家庭结构的变化,如新婚、新生儿的到来等等对于家庭消费也具有巨大影响。对于特定家庭消费水平的设计和营销来说,需要把家庭结构及家庭的所有成员作为决策对象来考虑。

2. 企业客户

企业客户是典型的商业组织客户,他们是购买产品或服务并在其企业内部将产品附加到自己的产品上,再销售给其他客户或企业以赢取利润或获得服务的客户。

相对于个人客户,企业客户具有以下明显特征:

- (1) 企业客户的购买决策过程通常更加复杂;
- (2) 企业客户存在某些对购买行为具有决策权力的关键人物;
- (3) 企业客户的购买行为经常是重复的,很少是一次性的;
- (4) 企业客户的购买决策可能会因为各种原因而推迟;
- (5) 企业客户对产品和服务的需求往往来自于他们自己的客户;
- (6) 企业对产品的生产过程和交付环节都极其看重;
- (7) 企业对服务的要求更加严格等等。



3. 内部客户

企业(或相关企业)内部的个人或机构需要利用企业的产品或服务来达到其商业目的,这类客户往往最容易被忽略,而随着时间的流逝,他们也是最能让企业赢利的客户。

内部客户还包括企业内部的员工。员工是企业产品的直接生产者和企业服务的直接提供者,员工关系对于企业的生存和发展极为重要。传统的管理理论强调对员工的组织、指挥和控制,客户管理理论注重对员工的关怀、激励和协同,要求把员工当作客户看待。企业内部的生产、销售、客服等部门之间,企业及各部门与员工之间密切的合作,形成协调一致的团队,是客户管理的重要内涵。企业设置内部组织机构和建立工作流程不仅是对外部客户的管理与服务,也是内部的客户管理过程。

2.1.3 客户的定位

客户定位是指企业确定自己与客户的关系,即从目标客户中确定哪些是自己的最佳客户,并对之实施管理,以最适当的方式向这些客户提供产品和服务,也就是企业在自己的产品和服务的提供能力、企业具有的相对竞争优势和企业的赢利效率等因素的综合平衡点上找准自己的最好客户。

客户定位需要解决的主要问题和过程具体如下。

1. 认识客户群体的差异性

每一个客户都是不同的,企业必须清楚了解客户的实际情况和客户需求的差异性。客户之间的差异是多方面的:价值取向差异、个体心理差异、实际需求差异、地域差异、个性差异、认知差异、行为差异、文化差异等等。随着市场规模的扩大,企业服务的群体对象越来越复杂,企业产品和服务的供应范围也日益跨越了地域和文化的限制,企业的客户群体来源更加丰富、差异更加明显,因此,企业的客户管理也需要进一步加深对客户需求及其差异性的研究。

2. 分析客户对企业贡献的价值,找出对企业最有价值的客户

对企业最有价值的客户可能包括:

(1) 平均贡献较大的客户。他们现实的交易量和交易额都很大,对企业当前的贡献也大,但往往对于服务的要求也更高,企业需要为之付出较大的成本,同时他们也是竞争对手紧盯的对象,企业面临的竞争压力相对较大。

(2) 对企业整体收入贡献最大的客户。他们不一定是单个价值贡献最大的群体,很可能是那些单个价值不大但整体人数最多的中低端客户。这部分客户的贡献主要表现为“规模效应”,平时有可能被企业忽略,但总体贡献却是企业价值的主要来源。

(3) 有较高成长性的群体。他们当前的购买力可能不大,为他们提供服务的成本也不高,但随着时间的推移,他们的消费能力会迅速增大。年轻消费者就具有这样的特征。



(4) 拥有一定经验的客户群体。对于技术型产品,那些在相关技术领域有较高知识和能力的人群往往是最先尝试购买的群体,同时他们的消费取向也会给那些缺乏经验的客户带来信心支持。

(5) 拥有特别影响力的客户群体。体艺明星、成功人士即属于这一类人,在消费领域,尤其是时尚消费方面,他们的影响力不言而喻。

3. 准确定位企业的客户群体

企业要根据自己的生产能力和服务能力来选择最适合自己的竞争策略,选择自己的客户对象。只有经过准确的客户定位,企业才能找准自己的赢利来源,建立和实施客户管理策略。

企业的客户定位策略可以有:

(1) 赢利性定位。定位于贡献赢利最大的客户群体。即找出那些给企业赢利贡献具有某种共同特征的人群,针对他们的实际需要提供相应的产品和服务。

(2) 选择性定位。选择最适合自己产品定位和服务模式的客户群体。如Dell电脑定位于那些有一定电脑使用经验的客户作为自己的目标客户,成功地实施了高效率、低价格的直销策略。

(3) 成长性定位。定位于那些特点鲜明、成长性高的群体。如那些刚刚步入社会的年轻人,由于现实购买力不足,对价格的敏感性很强,他们的成长性极高,以适当的定价策略赢得他们的现实购买有利于以后的客户关系发展。

(4) 关系性定位。定位于那些有特殊需要和特别影响力的客户群体。如航空公司主动给予那些经常需要乘坐飞机出行的成功人士以会员资格和优待服务,就是稳定客户群体来源的策略。

4. 构建有针对性的客户营销能力和服务体系

客户定位的目的是企业在客户群体源中找出那些自己有能力提供产品和服务并因此获得赢利的客户群体。在初步完成客户定位后,企业需要集中资源构建面向这些客户的服务能力并设计相应的营销策略,才能真正实现赢利。这就要求企业对研发、设计、市场、销售、服务等各个环节进行合理的组合,完善工作流程,利用现代客户管理系统进行切实的客户管理。

5. 实施动态管理,不断优化客户服务策略

环境瞬息万变,客户也不可能一成不变,企业必须用动态的、发展的眼光看待客户并随着客户的变化而调整客户管理方案。例如随着企业核心业务的变化,过去的最好客户可能流失,过去的普通客户也可能成长为新的最好客户,因此客户定位不是一蹴而就、一劳永逸的,而是要伴随企业生产经营的全过程,不断调整、更新和补充企业的最好客户。



2.2 客户识别

客户管理要求企业必须把资源投到最能产生价值的客户身上，这就不仅要进行客户定位，还要完成客户识别。客户定位是企业定位自己的客户对象，明确把自己的何种产品和服务以何种最适当的方式提供给最有价值的客户，着重探讨企业与客户“关系”层面的问题；客户识别则是企业对客户的特征作客观的分析，明确客户群体的类别特征并制定相应的管理策略，其本质是客户的分级分类。

2.2.1 客户分级分类的概念

1. 客户分级分类的含义

所谓客户分级分类，也可称为客户细分，就是根据客户的经济状况、对于企业的贡献率、客户需求的差异性等各种指标进行多角度衡量与分级，科学合理地配置企业的资源并提供相应的、能满足客户需要的产品或服务。

客户分类更多的是从客户的客观属性，如企业客户所处的行业、消费者的性别等角度进行划分，更多着眼于不同类别客户需求的不同。客户分类一般相对稳定，因为客户所属的类别在短时间内通常不会发生大的变化。

客户分级主要是从企业自身的角度，根据对客户价值的分析判断作出的主观划分，更多着眼于不同级别客户价值的大小。客户所属的级别可能会因为客户价值的变化而快速地发生变化，比如随着交易量越来越多，客户可以快速地从C类上升为B类客户，甚至A类客户。

客户分类和客户分级都可能造成产品或服务的差异化，但客户分类造成的更多是产品功能的差异化，如电脑制造商可能为教育行业与电信行业这两类不同行业的客户提供配置、功能侧重各有不同的电脑。

客户的分级分类是基于客户的属性特征所进行的有效性识别与差异化区分，一般是按照客户的经济状况及对企业的利润贡献将客户进行分级分类并据此调配企业资源以达到节省成本和利润最大化，并对高利润客户提供专业的、个性化的服务。

客户分级分类既是客户关系管理的重要理论组成部分，又是其重要管理工具。它是分门别类研究客户、进行有效客户评估、合理分配服务资源、成功实施客户策略的基本原则之一，为企业充分获取客户价值提供理论和方法指导。从某种意义上讲，客户分级分类是实施客户管理的基础。

目前，国内各大电信运营商都意识到客户分层分级的重要性，并不同程度地运用这种理念对客户实施不同的服务。中国移动率先对客户进行分层管理，将客户分为大客户和普通大众客户；中国电信根据服务渠道的不同将客户分为大客户、商业客户、公众客户和流动客户；中国联通也推出客户分层方案，具体从客户的ARPU值、在网时长和信用度三个维度计算客户价值，将客户分为高端、中端和普通三层。值得一提的是，中国联通更注重目标客户群和消费行为的变化，增加维度和层



级以满足不同客户的需求,对客户分层实现了动态管理,更具有时效性。

2. 客户分级分类的意义

(1) 区分不同的客户带来的不同价值。帕累托法(重点管理法)是将管理对象分为A、B、C三类(或重要、次要、一般)以确定不同管理方式的一种科学管理方法,以使得管理者学会把握好“关键的少数与次要的多数”。

1897年,意大利经济学家帕累托提出了二八法则,其含义是企业利润的80%来自约20%的重要客户,而其余80%的客户对企业来说是微利的,甚至是无利可图的。在经济和社会生活中经常会遇到这样有趣的现象:如23%的成年男性消费了啤酒总量的81%,16%的家庭消费了蛋糕总量的62%,17%的家庭购买了79%的速溶咖啡。美国亚特兰大的一家财务咨询公司估计,一家典型的商业银行其最高层的20%的客户所带来的收入可高达其费用的6倍之多,而最底层的1/5客户花费公司的成本却是他们带给公司收入的3~4倍。因此,68%的银行将其客户分为不同的赢利层次,如美国大通银行将其所有的客户分为五级:蓝色客户,每年能为银行提供500万美元的综合效益或300万美元的中间业务价值;绿色客户,每年能为银行提供300万美元的综合效益或100万美元的中间业务;红色客户,需求比较单一、赢利少,却是银行的忠诚客户;转移客户,需求复杂,却不能给银行带来很大的利润;清退客户,基本上不能给银行带来利润,甚至亏损。

(2) 促进资源的优化配置、成本的节约和利润最大化。效益优先是企业经营的基本原则。企业对客户进行有效的差异分析,将更多的资金和精力放在重要客户上面,对提供高利润的客户给予细致的、贴心的服务,而对于低利润客户,通过减少员工与客户的接触或增加客户的参与度和等待时间等消减成本,使企业的利润达到最大化。

美国一家电力公司为其前350家的客户配备了6名服务代表;为次一级的700名客户配备了6名服务代表;再次一级的3万名客户则由两名服务代表负责;处于客户群最底层的30万名居民,都交给800个电话号码负责。如知名旅行社集团托马斯库克根据交易记录将客户分成A、B、C三级,并且针对不同级别给予不同待遇。

(3) 增强企业的宣传力度。通过分级分类管理,企业对于那些高利润客户加强满意度与忠诚度管理,促使其由具有影响力的核心人物转变为不自觉的品牌倡导者,发挥独特的口碑效应,利用其在社会上较强的示范作用和仿效效应,进一步加大企业的影响力。

(4) 促进与客户的有效沟通,更好地实现客户满意。有效的客户沟通应当根据不同客户采取不同的沟通策略,如果客户的重要性和价值不同,就应当据此采取不同的沟通策略。实现客户满意也要根据客户的不同采取不同的策略,因为不同客户的满意标准是不一样的。

总体来说,客户分类的目的不仅是实现企业内部对于客户的统一有效识别,也常常用于指导企业客户管理的战略性资源配置与战术性服务营销对策应用,支撑企



业以客户为中心的个性化服务与专业化营销。

3. 客户分级分类的条件

对客户进行分级分类需具备一定条件, 否则效果可能差强人意。如果满足以下几个条件, 企业就可以考虑对客户进行分级管理。

(1) 客户数量已经超出管理者所能管理的幅度。就像企业内部管理存在最佳管理幅度一样, 对客户的管理也存在管理幅度, 即管理者所能够进行有效管理的客户数量。超过管理幅度的客户需要通过客户分级分配给企业内部不同层级的部门或人员去开发、维护, 其中最重要的客户可能由管理者亲自或者由最高水平的销售人员、服务人员进行销售或服务, 同时管理者会重点关注, 而较次要的客户则可以交给次一级的销售人员或服务人员。

行业不同、产品或服务不同、面向的客户不同, 企业营销活动的复杂性也差别巨大, 企业管理者所能管理的幅度也会不同, 企业营销活动越复杂, 管理者的管理幅度就越小。一般来说, 就单笔交易而言, 对企业客户的营销活动比对消费者客户的营销活动复杂; 针对工业品/工业服务的营销活动比针对消费品/消费者服务的营销活动复杂; 耐用消费品的营销活动比快速消费品的营销活动复杂。因此, 一家小区便利店的店主可以同时为小区内几百家住户提供零售服务而无须考虑客户分级(这同时也因为下述第三条因素的影响), 而对于客户主要是单位或组织来说, 当其数量达到几十家(包括已有的和潜在准备开拓的客户数量)时就可以考虑对客户进行分级管理了, 超过100家的时候, 客户分级可能就成为一项非常有价值的工作。

(2) 同一客户可能带来两次或两次以上的销售或服务。如果一个客户的销售或服务机会只有一次, 那么客户分级就转变为销售机会分级或服务机会分级, 客户的价值也等同于销售机会的价值或服务的价值。

只有客户可能带来两次或两次以上的销售或服务时, 客户价值才会不同于单个销售机会和服务机会的价值, 才会需要对客户进行专门分级。

(3) 不同客户间的价值差异明显。客户分级的主要目的在于区别出价值最大的客户, 客户价值的层级差异越明显, 客户分级的意义也就越大; 反之, 如果客户之间的价值差异不大, 客户分级就没有必要了。

前面提到的小区便利店的例子就是这样, 小区居民虽多, 但通常都是零星的小额采购, 并不会出现经常大额采购的客户, 也不会有哪一户居民的采购能够占到便利店零售额的显著份额(如5%以上), 因此, 对小区居民客户的分级管理可能就是不必要和无意义的。

2.2.2 客户分级分类的方法

客户分级分类是为了实现对客户的有效识别, 因此要考虑影响客户行为的各种变量, 这些变量主要有人口统计、生命周期、消费心理、行为特征、价值贡献、个性特征、渠道偏好等, 企业可以选择不同的方法对客户进行分级分类。



1. 根据人口特征划分

人口统计特征包括个人的年龄、性别、职业、收入、家庭结构、家庭生活周期、社会阶层、地域所在等要素,通过对这些要素的了解,可以对客户进行一定的归类和分类,从而识别其行为特征,比如结婚的人、中年人和乡村人口更忠诚,高流动人口忠诚度低。找到了目标消费群,就可以知道企业要把价值给谁以及到底要给什么价值,如美国USAA保险公司的客户保留率达98%,简直高得不可想象,因为该公司有一个稳定的客户群:军官。虽然军官保险的利润不是很高,但由于公司满足了这一群体的特定需求,使得客户保留率很高、维持的成本很低,公司的利润也就很可观。

2. 根据客户与企业的关系划分

美国营销大师菲利普·科特勒按照客户与企业关系的紧密程度把客户分成五类,如表2-1所示。

表2-1 根据客户与企业关系紧密程度的客户分类

客户类型	企业与客户的关系
基本型	企业把产品销售出去后就不再与其接触
被动型	企业把产品销售出去后,鼓励客户在遇到问题或有意见时与企业联系
负责型	企业在产品销售以后主动与其联系,询问产品是否符合要求、有何不足,同时了解有关产品改进的各种建议,以帮助企业不断改进产品,使之更加符合客户需求
能动型	企业不断地与客户联系,得到有关改进产品用途的建议以及新产品的信息
伙伴型	企业不断地和客户共同努力,帮助客户解决问题,支持客户的成功,实现共同发展

3. 根据客户对企业的价值大小划分

从管理的角度,大多企业根据潜在的忠诚客户和客户的终身价值可把客户分为四类:白金客户(顶尖客户)、黄金客户(大客户)、铁客户(中等客户)、铅客户(小客户),如图2-2所示。这四类客户也称为ABC型客户。

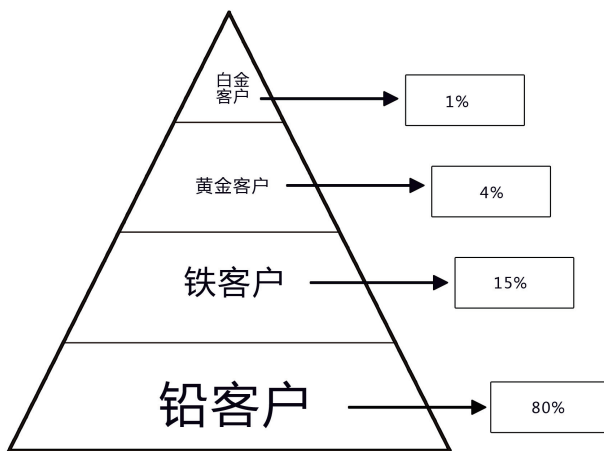


图2-2 根据客户对企业价值大小的客户分类



白金客户即与本企业目前有业务往来的前1%的客户，这类客户位于金字塔最上层。对企业而言，这类客户数量最少，但其消费额占企业销售额总量的比例非常大，对企业销售贡献的价值最大。

黄金型客户即与本企业目前有业务往来的随后4%的客户。

铁客户即与本企业有业务往来的再随后15%的客户。这类客户是指除了以上那些客户之外消费额所占比例较大、能够给企业带来较高利润的客户。

铅客户即所剩下来的80%的客户。这类客户人数众多，但消费总量不大，能为企业带来的利润不多，有可能给企业带来的利润低于所消耗的企业资源，导致企业不能从他们身上盈利，甚至亏损。在这些普通客户中还可以进一步划分，找出其中不能为企业创造利润或创造利润较少，但消耗着企业许多资源的客户，采取相应措施，使其向重要型客户转变或者中止与企业的交易，从而减少企业不能创造利润的资源消耗。如知名旅行社集团托马斯·库克根据交易记录将客户分成A、B、C三级，并且针对不同级别给予不同待遇：消费金额最低的C级客户如果提出很费时的服务要求(如行程规划)就必须预付25美元作为订金，而A级和B级客户则无需预付订金。其负责人解释说：“过滤掉随口问问或三心二意的客户，我们才能把大部分时间放在服务前两级的客户上面。”

某商业银行根据其“50%的储蓄存款来源于该行不到1%的大客户”这一情况，为避免传统的服务方式导致劣质客户驱逐优良客户的现象发生，在其理财中心推出了客户分层次服务办法，将客户区分为普通客户、VIP客户、高级VIP客户三个等级(VIP客户标准为日均存款100万元或个人资产200万元以上的客户)，如表2-2所示。理财中心大厅设有贵宾窗口、大户室、VIP休闲区、VIP活动区等，客户等级不同，享受的服务不同。该行还将目前没有业务往来的重点公司客户的重要岗位人员以及证券大户、保险公司VIP客户、多次置业的富裕阶层、发展前景良好的公司负责人等作为潜在的VIP客户，进行重点服务。

表2-2 某商业银行客户分类情况

客户类型	占总营业额的比率/%	占总客户数的比率/%	占用员工人数的比率/%
A级	70	1	15
B级	20	19	25
C级	10	80	60

经过这种分析，可以发现企业有60%的员工把精力放在C级客户身上(营业额仅占10%)确实是一种资源浪费。这种分类方法给企业的启示是必须将宝贵的资源有效利用，不能再延续“不管有无交易额，也不考虑订购数量的多少，只要出去跑业务就是开发客户”的错误观念。

4. 根据客户的忠诚度划分

(1) 潜在客户，是指对企业的产品或服务有需求，但目前尚未与企业进行交易、



需要企业大力争取的客户。

(2) 新客户,是指刚开始与企业有交易往来,但对企业的产品和服务缺乏较全面了解的客户。

(3) 老客户,是指与企业有较长时间的交易、对企业的产品和服务有较深了解,但同时还与其他企业有一定交易往来的客户。

(4) 忠诚客户,是指对企业的产品和服务有全面深刻的了解、对企业以及企业的产品和服务有高度信任感和消费偏好,并与企业保持着长期稳定关系的客户。

客户的忠诚度与企业与客户交易的时间长短和次数成正比,只有忠诚客户才能长时间、高频率地与企业进行交易。如果企业的产品和服务能够让客户满意,就能赢得客户的信任和支持,随着时间的变化,潜在客户可以转变为现实的新客户,新客户可变为老客户,老客户可变为忠诚客户;反之,客户则会出现反向变化,减少、中止或彻底终止与企业的关系。

5. 根据客户的行为特征的划分

证券经纪行业经常按照客户的交易行为对客户进行分类,如某家证券公司的营业部就根据反映交易情况的账户资金周转率指标把证券投资客户划分为以下几类。

- (1) 高频交易客户。交易极度活跃的客户,通常只有不足5%的客户属于此类。
- (2) 活跃交易客户。交易比较活跃的客户,通常占到客户总量的10%左右。
- (3) 交易型客户。交易在正常水平,通常占到客户总数的25%。
- (4) 不活跃客户。很少交易或交易度低于平均水平的客户,通常占到客户总量的30%。
- (5) 沉默型客户。曾经交易但现在几乎不进行交易的客户,大约30%以上的客户属于此类型。

2.2.3 客户分级分类的管理

客户分级分类只是客户管理的开始,只分级分类却不进行相应的组织、流程配套,客户分级也就失去了意义。我们可以考虑以下一些可能的客户分级分类管理配套措施。

1. 组织的差异化

客户分级分类对企业的组织优化:企业建立客户信息数据库和客户管理系统,将市场营销、销售和客户服务部门统一起来,提高市场决策能力,加强统一管理,提高服务质量。同时企业要实行组织差异化策略,对不同的客户安排不同层级的管理人员和服务人员提供服务。

客户经理制:客户经理制是客户分级管理的一种重要形式,不同客户的管理差异在于是否有专职客户经理提供长期的、一对一的专业服务,或者在于由不同水平的人员担任不同类别客户的客户经理。

代理制:某些企业可能同时存在代理销售和直接销售两种销售模式,对于中小



客户，他们主要通过代理商进行销售和提供服务；而对于大客户，他们则往往通过自己的销售组织和销售人员直接进行销售和提供服务。

2. 流程的差异化

通过差异化的流程为不同级别客户提供差异化的服务或者针对不同级别客户采取不同的市场、销售策略，需要说明的是，流程的差异化往往需要通过信息系统来实现。

客户分类和客户分级都可能造成产品/服务的差异化，但客户分类更多的是造成产品功能的差异化，如电脑制造商可能为教育行业与电信行业这两类不同行业的客户提供配置不同、功能侧重各有不同的电脑。

客户分级造成的更多是产品性能/服务品质的差异化，如更快的交货期、更优惠的价格、更好的付款条件(货到付款或更长的信用期、更大的信用额度)。

3. 建立差异化的客户管理团队

客户分级分类往往会带来组织内部的差异化，常见的一种情况就是由不同水平的人员担任不同类别客户的客户经理。客户级别越高，负责该客户的售前、产品和服务提供、客户关系维护的人员能力要求就越高。所以，客户的分级实际上也对应着企业人员的分级，而这种分级其实也是团队管理的一种方式，是团队建设的一种架构。企业应针对不同级别客户制定相应的不同级别销售或服务人员的能力素质模型，成为相应的招聘、培训、考核、薪酬和晋升/降级的依据，从而建立起团队的管理体系。

在客户分级分类后的管理过程中，要特别注意避免客户分级分类带来的负面影响。

1. 容易导致“效率”与“公平”的矛盾

低利润客户满意度下降，企业要承担客户流失的风险和由于负面评价致使新客户减少的损失；而高利润客户可能以为企业对自己的关注完全是经济利益的驱使而产生抵触情绪，反而容易产生不利影响。

2. 无法准确测算客户的潜在价值

由于对客户进行了分层与分类，企业很容易机械地把一些客户打入“冷宫”。而随着时间变化，当客户的价值发生变化时，就很难把来自不同部门、不同渠道的信息进行整合，无法准确地对客户进行管理，从而导致效率的降低，还会引起客户的不满。

3. 容易忽视对管理中危机的预防与反思

客户的分级分类能够使企业所拥有的高价值客户资源显性化，使企业能够就相应的客户关系对企业未来的赢利影响进行分析，从而为企业决策提供依据。但是由于客户的分级分类使管理者着眼于盈利客户，从而容易忽视在管理过程中对出现问题的及时预防与反思，反而易造成不良局面。洛克菲勒基金会调查发现，82%的客户选择离开是因为产品服务没有得到妥善安排或被忽略，也就是说，消费不积极可



能是消费者对目前所提供的服务不满的直接后果。

2.3 核心客户管理

客户定位与客户识别的成果是企业发现和定位了自己的核心客户, 下一步就是企业如何实施核心客户管理策略。核心客户管理是指企业在客户定位和识别的基础上将最好的资源包括组织、物资、资金和人员等集中起来向核心客户提供产品和服务, 与核心客户建立和保持良好的关系, 促进客户价值最大化, 赢得客户的忠诚, 从而实现企业的持续发展。实际上, 核心客户管理是客户管理的主题, 是贯穿整个客户管理的主线。

2.3.1 核心客户及其特点

核心客户是指与企业关系最为密切、对企业价值贡献最大的那部分客户群体。核心客户对企业的发展具有重大作用, 综合起来, 其具有以下特点:

1. 影响企业销售收入

核心客户对于企业的销售目标十分重要, 不管是现在或者将来, 都将会占有很大比重的销售收入。虽然这类客户数量很少, 但在企业的整体业务中有着举足轻重的地位。

2. 影响企业发展

核心客户的存在对企业发展有非常大的影响, 如果失去了这些核心客户, 企业将很难迅速地建立起其他的销售渠道, 销售业绩将会受到严重影响, 因此, 企业对这些核心客户存在一定的依赖关系。

3. 合作关系稳定

企业与核心客户之间有稳定的合作关系, 而且他们对公司未来的业务发展有巨大的帮助。

4. 满意度与忠诚度较高

核心客户对企业的满意度与忠诚度较高, 因此企业必须花费更多的人力、物力和精力进行客户关系维护, 做好客户管理工作。

5. 与企业发展目标一致

核心客户的发展符合企业未来的发展目标, 当时机成熟时, 企业可与客户之间结成战略联盟关系, 充分利用核心客户的优势促进企业成长。

例如零售行业的核心客户定位, “吸引各类人群”是其理想境界, 但由于不同类型、不同区位, 每个企业有相对应的核心客户。如某购物中心的客户定位为周边3公里内居住和工作的人群是最易获得的客源, 以这部分人作为目标客户, 能达到事半功倍的效果, 如图2-3所示。

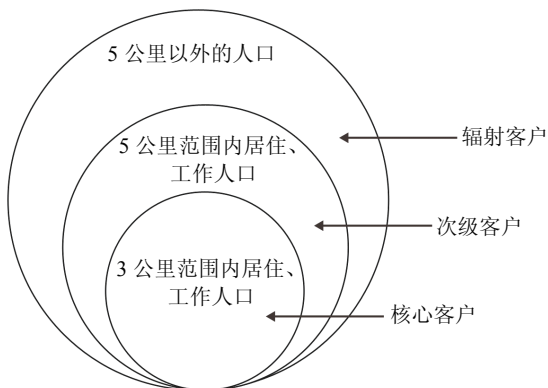


图2-3 目标客户定位

2.3.2 核心客户管理的主要内容

1. 核心客户的开发与保持

获得一个新客户所花的费用是保持一个现有客户费用的5倍，所以与寻找新客户相比将新产品销售给现有客户更为节省成本，然而肖·伯内特指出，企业客户平均每年会减少20%左右，那么应采取什么措施来防止客户，特别是核心客户的流失，并开发新的核心客户？

(1) 开展定期调研，时刻关注客户需求。市场环境的动态变化时刻蕴含着核心客户新的需求，因此只有企业时刻保持对核心客户的关注，才能真正做到了解客户需求。在识别客户、对客户进行差异分析后，企业应与客户保持积极接触并注重调整产品或服务，以满足每个客户的不同需要。

(2) 针对客户需求打造核心流程。核心流程对组织价值创造具有关键作用。显然，离开了客户，任何流程都难以被认为是核心流程，习惯上被认为非常重要的管理流程、财务流程、人力资源管理流程等实际上是辅助流程，它们必须围绕着核心流程而设计。核心流程的各个环节都体现了企业的核心竞争力，对核心客户的保持至关重要。

(3) 提高服务水平，丰富差异化的服务内容。只有采用不同的服务、满足不同的需求，才能把握核心客户。服务是取得客户信任、开拓市场的基本手段，是企业获取利润、赢得竞争的重要法宝，但国内企业的服务还存在着许多亟需改进的地方，必须进一步强化服务意识、提升服务理念、改进服务方式、优化服务手段、提高服务质量与效率，以应对竞争、应对挑战。

差异化的服务需要企业对核心业务及与其接近的业务进行调整，确立优先次序来分配企业资源，从而避免在复杂的市场领域中可能受到诸多市场因素的影响。差异化的服务可以体现企业的经营谋略，使企业挖掘更深层次的客户价值，最终在行业中提升自己的核心竞争力，获取更大的竞争优势。



某电脑生产商实施的差异化服务要求：对于VIP客户20秒内人工接通水平要达到90%，中端客户和普通客户20秒内人工接通水平要达到85%。

对不同级别用户实行不同的服务方式，如为高端用户创建“绿色通道”，即用户进入10010人工服务台时始终排在最前位置；对中端用户，如遇话务忙未接入人工服务台，后台将在24小时之内提取用户数据对用户进行回访，主动为用户办理业务咨询、业务受理等；对低端用户，按日常用户呼入10010人工服务台流程办理相关所需业务；极个别的不受欢迎用户将被列入黑名单，在排队时永远处于优先级最低的位置。

(4) 同核心客户建立合作伙伴关系。合作伙伴关系是人与人之间或企业与企业之间达成的最高层次的合作关系，它是指双方在相互信任的基础上为了实现共同的目标而采取的共担风险、共享利益的长期合作关系。

随着经济全球化的加快，21世纪的市场竞争已不再是企业与企业之间的竞争，而是利益群与利益群之间、价值链与价值链之间的竞争。竞争优势已不能在单个企业产生而只能通过各伙伴联合作出贡献创造，因为一个企业规模再大，其资金、人力资源仍然非常有限，有限的、分散的资源必须进行有效整合与充分利用才能推动资源互补，实现合作多赢。

(5) 建立学习型关系。客户是产品使用方面的专家，他们可以提供最新的产品信息和使用情况，对不同产品的优劣和改进最有发言权，因此，企业为了克服思维定式、加快创新，应紧跟客户需求并与核心客户建立学习型关系，通过与核心客户共同建立研发联盟、知识联盟或者通过到其他企业进行人员交流访问等方式来获取新知识，由此企业的知识不断补充增长、能力不断提升，其核心能力得以形成和保持，同时也保证了对核心客户更加直接有效的服务。

(6) 提高客户忠诚度。Oliver将客户忠诚定义为：“高度承诺在未来一贯地重复购买偏好的产品或服务并因此产生对同一品牌系列产品或服务的重复购买行为，而且不会因为市场态势的变化和竞争性产品营销努力的吸引而产生转移行为。”一般来说，客户忠诚就是客户保持与现供应商交易关系的强烈意愿。客户忠诚是企业取得竞争优势的源泉，因为忠诚客户趋向于购买更多的产品，对价格更不敏感，而且主动为本企业传递好的口碑，推荐新的客户。

这方面最著名的是施耐德等人的研究，他们曾经对许多服务行业进行了长时间的观察分析，发现客户忠诚度在决定利润方面比市场份额更加重要。根据他们的分析，当客户忠诚度上升5个百分点时，利润上升的幅度将达到25%~85%，因此，培育客户忠诚以替代客户满意成为许多企业的客户保持战略追求的一个基本目标。

一个很有效的方法是与客户建立私人关系，建立超出与客户间纯交易关系之上的情感，也就是所谓的关系营销。在这种方式中，物质利益的吸引固然重要，但建立牢固的情感才是关键。竞争者可以通过提供物质利益来争夺客户，却难以控制以情感交流方式建立的客户对企业的忠诚。所以在优质服务的基础上，企业要力争维



护与客户的紧密关系,提高客户忠诚度。

2. 预防核心客户流失

企业在进行客户定位时常会面临这样一个问题:客户的流失(Customer Lose)。客户不断发生流失,企业因而不仅难以对客户群进行深入分析,也没有时间对特定客户开展营销工作,同时,客户的流失还会沉重打击企业推行“以客户为中心”的战略信心。企业要防止核心客户的流失,最根本的是要提升核心客户的满意度,进而形成忠诚度。具体措施包括如下几个方面。

(1) 在企业内建立核心客户管理部门。为更好地管理核心客户,企业有必要建立职能链条,如企业→客户管理部门→交叉工作组→客户。例如办公设备巨头——施乐公司拥有250个大客户,这250个大客户之间的业务就是由客户管理部来处理的,而其他客户则由一般的销售队伍来管理。

(2) 采取灵活多变的销售模式。核心客户与企业的合作具有一定的特殊性,其特殊性体现在模式创新性、价格特殊性、服务紧密性等诸多方面,而这些特殊性要求企业最大化接近核心客户、掌握客户需求、采取灵活的销售模式,例如,以直销为基本特征的俱乐部营销、顾问式销售、定制营销等等。

(3) 建立销售激励体系。企业必须建立核心客户销售激励政策,通过激励,使其更加积极地与企业合作。企业可以把客户群划分为核心客户、重点客户、一般客户等几个级别加以管理,并根据不同级别制定不同的管理政策和激励措施。

(4) 建立核心客户信息管理系统。企业有必要引入核心客户管理系统,以核心客户的信息资料为基础,坚持“动态分析、动态管理”的原则,在把握核心客户动态的同时不断创新核心客户管理,围绕核心客户进行核心客户发展分析、核心客户价值分析、核心客户服务分析、核心客户行为分析、核心客户满意度分析、一对一核心客户分析等工作,使决策层对于核心客户的发展趋势、价值趋向、行为倾向有一个及时、准确的把握,并能针对核心客户进行一对一分析与营销。这是进行核心客户管理决策的基础,可以“防患于未然”。

(5) 建立全方位沟通体系。核心客户管理部门中的核心客户营销人员、客户经理及其主管要定期或不定期地主动上门征求意见,客户经理能随时与核心客户碰面,发现核心客户的潜在需求并及时解决,要加强与核心客户间的感情交流。根据企业实际情况,应定期组织企业高层领导与核心客户高层之间的座谈会,努力与核心客户建立相互信任的朋友关系及互利双赢的战略伙伴关系,这样有利于化解渠道冲突。

(6) 提升整合服务能力。提升整合服务能力应以核心客户为导向,包括量身打造服务模式(如顾问服务、驻扎服务、建立服务沟通平台(如网络、电话等)、开通核心客户“绿色通道”(为核心客户提供便利措施)、强化基本服务(基本服务项目保障)、提供增值服务(不断为客户创造产品之外的新价值)、建设企业服务文化(企业内部文化传播和对客户传播)、提供完善的服务解决方案等等。



3. 需要注意的问题

(1) 注意成本和收益的平衡。面向核心客户服务的一个重要原则是确保成本与收益的平衡。平衡不但是追求眼前效益所必需的,更是谋求未来发展所必需的。企业的可持续发展同样讲求全面、协调,如果企业花在客户身上的成本在短期内高于收益,但可长期提高市场占有率、保持客户忠诚度,并能为企业带来长期利润;或企业虽短期内亏损,但由于对方能成为企业的核心客户,会使企业的名声大振,为企业带来无形资产,则企业放弃短期利润是明智的。

(2) 做好销售预测。核心客户与一般客户未来3年的销售额与占企业总销售额的比例预测是企业分配可用资源的重要依据,预测未来客户的销售额以确定未来的核心客户与潜在核心客户是十分重要的过程,应按此结果对公司资源进行合理分配。

(3) 与CRM系统中其他子系统的联系。核心客户关系管理系统需要与其他系统资源共享,如利用销售与营销系统中的数据做针对核心客户的经营计划以及销售预测、联系呼叫中心与客户服务系统分配资源。核心客户关系管理虽然是客户关系管理中的关键所在,但它不能脱离CRM而单独存在。

核心客户关系管理为企业创造了最佳竞争优势,它不仅有效地运用了成本收益原则,而且能够根据客户目前及未来的需求做持续性的交流。核心客户关系管理观念的提出与核心客户关系管理系统的整合必将推动我国CRM的继续发展,它不仅使企业在实施CRM时能够有的放矢,而且可以使国内企业的CRM之路更加全面和有效。

2.3.3 实施核心客户管理的步骤

事实上,核心客户的管理不仅是一个程序或一套工作方法,更是一种管理理念、一种如何定位核心客户并稳固他们的业务处理方式。企业必须针对核心客户的特点和企业实际来制定切实可行的核心客户管理模式,制定关键的管理制度和管理流程,找出关键的工作环节。

1. 建立考评指标体系

面对众多客户,企业要科学地对客户作出全面评估并进行综合打分,找出核心客户。

2. 收集信息以便对客户进行全面分析

如客户所处的行业和市场现状等方面的信息,结合客户的战略和企业的实际情况、企业的组织结构和管理体系、客户历年的经营业绩和发展方向等各种客户的情报,对客户进行SWOT(态势)分析,找出优势和劣势,制定管理的关键环节,提升客户管理水平。

3. 分析竞争对手

弗雷德里克在《给将军的教训》一书中这样写道:“一个将军在制定任何作战计划时都不应过多地考虑自己想做什么,而是应该想一想敌人将做些什么;永远不应低估他的敌人,而是应该将自己放在敌方的位置正确估计他们将会制造多少麻烦



和障碍。要明白如果自己不能对每一件事情都有一定的预见性以及不能设法克服这些障碍的话，自己的计划就可能会被任何细小的问题所打乱。”所以在核心客户管理中应该有这样一个思想观念：正确对待竞争对手。

4. 分析自己企业的状况

重点要分析企业与客户之间目前的关系和业务活动。企业与客户过去的关系如何？曾提供过什么产品和服务？现在提供的是什么？客户原来和现在的销售记录和发展趋势所占有比例的变化情况？企业的业务人员与客户的关系如何？建立了什么关系类型？这些因素都是应该考虑的。

5. 制定客户管理战略

制定计划的主要目的在于确定应与客户建立、发展什么样的关系？如何建立发展这种关系？制定一份适当的客户计划是取得成功的第一步。与客户共同讨论发展目标、建立起一定的信任关系，共同制定一个远景目标规划，确定好行动计划。

6. 时刻对客户管理工作进行创新，保持紧密的合作关系，防止客户关系的变更

哈佛大学教授特德·莱维特在《营销的想象力》中指出：“不管是在婚姻中还是在企业里，人们关系的一个自然倾向是处于不断的退降中，即双方间的敏感性和关注程度的不断削弱和退化。”因此作为管理者，定期盘点你的核心客户是必需的。为什么要将这类客户置于核心地位？如果找不到合理解释，应及时调整这类客户的地位。客户关系一旦建立，除非该类客户的存在已经不符合企业当前的经营目标，否则无论如何调整都有一定损失，显然这种方法非常极端，不能时时行得通。同时要寻找自身的原因，是否在处理客户关系中因循守旧、不注重创新，使合作关系中的敏感性和关注度削弱和退化，从而达不到核心客户的期望和要求。

客户管理的目标

客户管理的目标是在与客户建立顺畅联络的基础上维持企业与客户的关系，提升客户体验，赢得客户忠诚，让客户感受到企业所提供的价值，从而实现客户价值的最大化，促进客户对企业的价值贡献。其本质是企业将自己的各种资源，包括产品、服务、品牌、质量、声誉、形象、资金、人员、生产经营能力等转化为客户价值的过程，它要求企业的营销管理者根据客户定位来规划资源，根据客户的分类识别来合理配置资源，根据不同类型客户的特征合理设计营销策略来应用资源。

3.1 建立客户联络

客户，是那些与企业发生交易行为的个人和组织。但交易并不等于联系。许多企业把联络客户的工作放在销售部门或客户服务部门，但销售部门常常只关心销售收入而不关注客户本身、不注重与客户保持密切的联络；客户服务部门的主要精力则花在了处理客户投诉、应对售后咨询、响应维修请求等这些产品和服务使用过程中的问题。在市场竞争日趋激烈的时代，这种被动响应式的联络越来越不够了，不仅客户的选择权利和机会越来越大，竞争对手也在采用各种有力的促销手段争夺客户，企业需要花费更多的资源和策略来主动地联络客户，才能赢得客户的忠诚。因此，如何建立和保持与客户的密切联系，真正成为客户管理过程的起点。

3.1.1 客户联络的含义

在供应短缺的卖方市场时代，企业根本无需关注客户关系，交易就是一切，甚至连简单的售后服务都很缺乏。随着市场竞争的加剧和产品技术含量的提升，以售后服务为核心的客户服务有所发展，但大多数企业只是将其置于附属地位或者只是被动地回应客户的要求。在市场竞争十分激烈的今天，如何主动地了解客户的需求、关切客户的体验，已经成为企业培养和保持核心竞争力的关键因素。

客户联络是指企业与客户之间建立和保持密切的联系和顺畅的信息交流。通过这种联络，企业能够准确地了解自己的客户在哪里？他们是些什么样的人？他们对企业有何需求？他们对企业的产品和服务的价值体验如何？谁是企业的关键客户？如何才能及时、有效地响应客户的呼声等等营销的重要问题，从而采取相应的策略，提升客户的满意度和忠诚度。

为加强客户联络工作，许多现代企业建立了客户联络中心，专门负责收集整



理和分析客户反馈的意见和建议，向企业其他与客户反馈信息对应的职能部门提供这些信息，并对其他部门的执行情况进行监督，同时将部门内部的业务信息及时向客户解答，促成客户的理解。客户联络中心最原始也是最基本的职能是热线服务电话功能、投诉受理以及意见收集，在完成基本职能后则是分析和追踪有价值客户的诉求，提升客户的价值。最终是和企业的客户进行有效沟通，增进企业和客户的情感，一直到长期维系与客户的伙伴关系，为企业创造增值利润。

我们可以从如下几个方面理解客户联络的含义。

1. 建立统一的客户信息数据库

客户联络的基础是建立完善的客户档案，企业要及时收集、整理、记录客户的相关信息，建立相应的信息资料库，为日后向客户提供个性化的服务奠定基础。客户信息应包括客户的基本资料，如姓名、性别、年龄、教育背景、通讯联络方式等，还应包括客户的个性资料，如客户的性格、脾气、爱好、对本企业的哪些产品和服务感兴趣等等。客户信息可以从客户调查、销售宣传和售后服务之中收集，调查、宣传过程本身就是客户接触，要及时了解那些潜在客户的信息，从中发现有价值的客户。精明的销售人员会利用好售后服务与客户接触的机会来收集有价值的客户情报，充实客户信息数据库。客户信息数据库的客户信息资料应当齐全、完整、归类合理、逻辑关系清楚，有利于沟通时的使用。

2. 向客户提供资讯服务

企业要有专门的人员队伍负责客户沟通，制定详细的客户联络计划，实行统一的服务标准，进行持续的客户联络；要有合适的联络渠道，如建立统一的客户服务电话号码、在企业网站开辟专门的客户栏目和客户空间、制定客户联络表等等。定期整理、总结老客户的联络情况，随时了解客户的意见并做出及时的回应，对于客户的投诉要尽可能一次性解决问题，特别要注意根据客户的意见改进企业的业务。客户资讯服务单位关键是要有丰富的信息支持技术，联想客户联络中心就是这样一個优质的范例：它是电话与网络的完美结合，能够向用户提供网上聊天、网上回呼、电子邮件、自动修复等多种先进的信息支持手段，确保客户满意。

3. 发展与客户的情感联络

仅仅满足客户的购物需求是远远不够的，你必须与客户建立情感联系，让他们相信你把他们的最大利益放在心上。那么你由此所能得到的是：当客户在遇到与你提供的产品或者服务质量旗鼓相当的企业时仍会选择你；他们会愿意从你这里购买更多的产品并尝试你其他的服务；最后，他们会心甘情愿地当你的忠实品牌拥护者。事实证明：品牌管理做得最好的企业都能够把信守承诺、可靠和值得信任等评价跟它们的品牌联系起来，并使其深入人心，而诚信互动则是其中的重点。英国特易购的营销总监梅森曾经这样说过：“客户与我们特易购之间有一种情感联系，这让他们觉得我们是为他们着想的，事事都会从他们的利益出发来为他们考虑。而且他们可以感受到我们是以真心实意而不是一副纡尊降贵的态度来对待他们，也从来



不认为他们只能上我们这儿来买东西。最重要的是,我们说到做到。”

4. 关切客户的真实体验

企业应该先设想自己希望提供给客户什么样的体验,只要有一点独特之处,就足以赚取口碑。这种独特体验的必要条件就是客户与企业之间的互动要简单而便捷,例如订单的处理状况完全是公开透明的、有问题打一次投诉电话就能解决、价格透明、客户在咨询相关事务时能够即时得到有用的知识。最重要的一点是,一线员工必须能够热情地为客户着想。软件公司Corel的全球产品营销总裁马顿斯认为:“要经常鼓励你的员工与客户进行对话,这些对话的内容往往能给你带来真知灼见。”该公司用了一个名为“跟我回家”(Follow Me Home)的软件来实施对客户的行为观测,通过该软件,Corel可以观察到客户在家里是如何自如地使用它的产品的。玩具公司乐高(LEGO)也有一个名叫“我的意见”(My Opinions)的网站,在这个网站里,客户可以分享彼此对乐高产品的想法,回答一些公司关注的问题(例如“促使你下决心购买的主要因素是什么?”)以及提出他们自己的产品设想(与此同时还可以随心所欲地对别人的想法进行评论)。完成此类基础研究之后,企业可以根据收集到的有用见解模拟塑造出各个细分市场中典型消费者的形象。

3.1.2 客户联络渠道

客户联络渠道是企业与客户建立联系、保持信息沟通的路径、工具和方式的统一。随着通信技术的飞速发展,客户联络渠道也在不断发展和变化,现代企业越来越需要采用众多的接触渠道和沟通工具与客户保持密切的联系。那些客户密集型企业除了在传统媒介上进行营销传播之外,往往建立起现代化的客户联络中心,诸如集成式的电话中心、功能齐全的互联网络平台、性能强大的移动通信平台、位置便利的营业网点以及训练有素的客户经理团队,通过这些子系统的组合建设,全面覆盖客户的联络渠道。

客户联络渠道有如下基本功能。

- 客户联络:与客户保持一定密度的联络。
- 信息传递:向客户传递有价值的信息。
- 销售达成:促进客户与企业产品和服务的交易。
- 服务提供:向客户交付产品或提供服务。
- 信息收集:收集客户信息以及客户的产品使用情况或客户反馈。
- 关系维系:致力于建立长期的客户忠诚关系。

企业主要通过5类联络渠道向客户或潜在客户传递信息,建立并保持与客户的沟通。

1. 传统媒介

传统媒介包括报纸、杂志、广播、电视等等。企业利用这些媒介发布营销广告,进行产品或服务的宣传,开展公关活动,保持与客户的联络。



2. 传统渠道

传统渠道主要有营业网点、客户经理、直递邮件等方式。通过现场展示、人员服务和纸质邮件向客户传递信息,保持与客户的接触并对客户的要求做出响应。

3. 电子渠道

电子渠道主要有电话中心、移动平台和自助终端。借助电子通信工具,运用语音服务为客户提供便利的自助服务平台,保持客户交流的畅通和客户服务的及时性。

4. 数字渠道

数字渠道包括电子邮件、互联网络、博客站点、网上商场等。与客户的联络实现了多媒体化,通过音频、视频、文字传真和电子邮件能够为客户提供集声音、图像为一体的信息载体和形式,使联络和沟通更加迅捷和丰富。

5. 社会化渠道

社会化渠道主要利用社交网络、分享网络、微型博客、品牌社区等客户交流平台。这种联络渠道为客户接收和发布信息内容提供了机会,扩大了客户的话语权,增强了客户在与企业联络中的主动性,客户联络不再是只由企业发动或由企业垄断管理,信息源越来越多,企业联络渠道管理的任务也随之加重。

客户联络渠道如此众多,企业则必须以快捷有效的方式建立与客户的联系。那我们如何选择客户联络渠道?我们在利用渠道联络客户时需要考虑哪些主要的因素呢?

企业在建立和利用客户渠道时必须综合考虑以下六个关键因素。

1. 精确程度

精确程度是指联络渠道是否能够有效地覆盖目标客户,准确地向客户传递企业价值。不同沟通渠道的精确性具有明显的差异,如营业网点、客户经理能够与客户进行一对一、面对面的沟通,直邮可以实现一对一的信息传递,都具有很高的精确性;电话中心、移动平台的信息传输目标明确,精确性也很高;传统传媒像报纸、杂志等只能面向大众发出经过标准化编辑的信息,精确性就很低。

2. 接触成本

接触成本包括企业联络客户的成本和客户使用渠道的成本两个方面。有些接触渠道的成本极高,如客户经理和营业网点;有些渠道的成本较高,如电话中心;有些渠道则可以让客户以很低的成本与企业保持联络,如互联网和移动短信等。

3. 响应速度

电子渠道,如电话、移动平台、互联网等可以对客户的沟通要求作出及时的反应,而营业网点、客户经理的响应速度稍慢,至于直邮的方式往往需要一个较长的邮递时间,响应速度是相当慢的。

4. 可视特性

可视性的联络沟通能够给双方带来直观的、亲切的感受,营业网点、客户经



理、直邮等渠道往往具有这种优势。但在网络通信时代,虚拟化的渠道如呼叫中心、互联网络、移动平台等虽然不一定能够进行直接可视的沟通,却可以向客户提供标准化、专业化的远程信息服务。

5. 可记录性

电子化、数字化的渠道能够较准确、全面地记录客户联络的完整过程,为综合了解客户的信息提供了现实可能。营业网点、客户经理对联络信息的记录程度相对较低,而大众传媒基本是单向的信息发布,难以做出对客户及时反馈,信息联络的可记录性很低。

6. 个性程度

能否为客户提供一对一的个性化服务是渠道选择时的一个需要考虑的重要因素,沟通渠道中如营业网点、客户经理和直邮等方式均可与客户进行一对一的个性化沟通。现代客户联络中心则利用数据库营销策略,在全面了解客户信息的基础上对客户进行分类研究和行为分析,制定个性化的服务方案,为客户提供其所需要的产品和服务。

3.1.3 建立客户联络的步骤

在充分考虑客户联络的效率、有效性和成本控制的基础上优化客户联络模式是客户管理的一个重要策略,对于客户密集型企业,应当遵循以下步骤完善客户联络工作。

1. 定义需要联络的客户类型与数量

在广泛收集客户信息的基础上建立客户数据库,进行客户分类分级,确定企业需要联络哪些客户、这些客户处于何种价值层次等。那些关键客户、重要客户和活跃客户是企业联络的重点目标,而对普通客户的联络,也要有相应的解决方案。

2. 明确服务营销的沟通职能

客户联络的职能是实现日常的客户服务和资讯服务。为了最好地开发客户价值,不同层次客户的资讯服务方式和内容应有相应的差别。对于关键客户,需要通过会员活动、客户关怀实现专业的服务;重要客户应当享受专属的咨询服务;同时必须向活跃的、普通的客户传递日常的交易信息和客户服务。

3. 选择客户联络渠道

一方面研究目标客户可能使用的沟通渠道,即客户主要可能从哪些渠道了解和接收消费信息、可利用的和经常接触的媒体渠道有哪些,从而保证企业的客户服务资讯能够及时传递给客户并能够及时反馈客户的需求和意见;另一方面要从可行性、效率和成本等角度选择企业可用的客户联络渠道,在上述沟通联络渠道中选择合适的渠道组合。



4. 设计客户沟通模式

设计客户沟通模式包括具体使用何种渠道、信息载体、传输方式和沟通频率等等，如对于贵宾级客户、关键客户通过客户经理进行一对一的联络每月不少于两次，每月向他们投递企业的专业杂志等；对于重要客户和活跃客户通过呼叫中心每月保持一次联络；对全体客户实施短信覆盖等等。营业厅是被动式的渠道，对于上门客户可以进行良好的联络，网站则可以向所有客户或潜在客户发布信息。

5. 确定客户联络资源和流程

配置相应的客户联络资源，包括人力资源和信息资源，准备相应的信息系统支撑平台，健全数据管理和信息传递流程，设计客户联络渠道的业务操作流程和渠道协同机制。选择合适的客户管理系统，对客户管理人员进行培训，实施统一的标准和规范的流程，保证客户从各个渠道、各个部门或人员那里获得的企业资讯的一致性和明确性。

6. 对客户联络过程进行管理

客户经理的联络过程可使用VIP客户管理系统进行记录和管理。运用呼叫中心平台记录呼叫中的客户沟通情况，通过网站后台系统对网站的联络过程进行数据统计和分析。

7. 改进客户联络工作

为了提高客户联络绩效，要不断提升客户联络的基础资料完备率、准备率和联络效率，加强技术预测和分析能力，提高向客户提供主动服务的能力。随着VIP客户数量的增加，配置更多的客户经理，提升客户经理的专业服务能力，及时识别和满足客户的要求；对于重点客户，要识别达到VIP水平的客户，及时配备客户经理，升级客户联络模式。

3.2 发展客户关系

客户关系是指企业为达到其经营目标而主动与客户建立起的某种联系。这种联系可能是单纯的交易关系，可能是通讯联系，也可能是为客户提供一种特殊的接触机会，还可能为双方利益而形成某种买卖合同或联盟关系。良好的客户关系不仅可以为交易提供方便、节约交易成本，也可以为企业深入理解客户的需求和交流双方信息提供机会。客户关系存在于企业与客户的接触、联络、竞争、合作等方方面面，贯穿在客户购买、使用和评价企业的产品和服务的全过程之中。客户关系通过企业与客户的认知、态度、行动、评价等要素表现出来；客户满意度和忠诚度是客户关系的重要指标，也是企业追求的重要目标。客户管理的一个重要课题是如何才能与客户保持互动并建立深层次的客户关系。

3.2.1 客户关系发展阶梯

客户关系发展是一个循序渐进的过程，一个完整的客户关系发展包括开发、初



期合作、稳定合作和战略合作四个阶段。供应商将客户关系水平不断向前推进,从交易关系到合作关系和彼此信任与承诺的建立,战略合作是双方期望达到的理想阶段。客户关系的发展无法跳跃式前进,必须经由开发、初期合作、稳定合作等循序渐进,最后才能进入战略合作。

客户关系的发展进程主要概括为如下几个阶段。

1. 潜在客户

潜在客户是指对企业或者销售商销售的东西有需求同时又具有购买力的人。企业往往假定这些客户有可能购买,但并没有足够的信息来确认或证明这一点。他们是企业尚未建立客户关系的对象,但又是客户关系发展的群众基础,企业需要通过各种联络方式接触到他们,才有可能发展成真正的客户关系。

2. 目标客户

目标客户是企业或商家提供产品、服务的对象,是企业力图建立客户关系的对象。目标客户是市场营销工作的前端,只有确立了消费群体中的某类目标客户,才能展开有效的、具有针对性的营销事务。目标客户要解决的根本问题是企业准备向哪些市场区间传递价值,企业与市场营销渠道中的各种力量保持密切关系的目的是为了有效地向其目标客户提供产品和服务。客户的需求正是企业营销努力的起点和核心,因此,分析目标客户需求的特点和变化趋势是企业极其重要的基础工作。

3. 暂时不购买的客户

他们是企业产品和服务的“目标客户”中的一部分,企业往往对这些客户已经进行过研究和调查,知道他们暂时并不需要或没有足够能力购买企业的产品和服务。需要注意的是,这类客户中的有些人只是暂时缺乏购买力,很可能他们对企业的产品非常喜欢,一旦他们具有购买能力将会迅速成为企业产品的购买者,所以他们会很关注企业产品和服务的信息,甚至比那些现实客户对这些信息还要敏感、研究得还要充分。

4. 首次购买者

首次购买者是第一次购买企业产品和服务的客户,这里既包括主动购买的客户,也包括被动使用企业产品和服务的客户。首次购买者往往经验不足,对于企业的产品和服务了解不多,而且首次购买者中有许多是通过赠送、试用等方式获得的。首次购买者有可能成为企业今后的长期客户,但也有可能仍然是企业竞争对手的客户,从这个意义上讲,对于首次购买者的管理显得非常重要。

5. 重复购买者

重复购买者通常已经多次购买了企业的产品或服务,这类客户的购买有两类:一类是相同产品的多次重复购买;另一类是在不同的场合购买企业两种以上的产品或服务。企业需要采取措施,将重复购买者转化为更稳定的客户。



6. 稳定的客户

这些稳定的客户通常是长期客户，他们会购买所需要而企业又正在销售的所有产品。与重复购买者不同，这类客户是周期性采购，企业应当开发、研究、生产和销售这些长期客户所需要的产品或服务以适应这类客户的需求。企业与这些客户已经建立起稳定而持续的客户关系，这些客户不会轻易被竞争对手所吸引，他们往往是企业最主要的利润来源。

7. 会员

会员通常是企业为了更好地保持稳定的客户而建立的忠诚计划成员，如航空公司乘客计划的会员、移动通信公司的VIP俱乐部成员、连锁酒店忠诚计划的成员等。会员客户与非会员客户相比往往拥有更多的服务利益，并可以通过企业提供的各种忠诚奖励计划和会员服务计划获得比一般客户更多的价值和利益。

8. 企业拥护者

与长期客户一样，企业拥护者会购买他们需要或可能使用的企业正在销售的所有产品，并且也是周期性采购。更为重要的是，企业拥护者不仅自己是忠诚的客户，而且会积极推荐其他人购买。这些拥护者无时不在谈论企业及产品，为企业的产品或服务做市场宣传，同时通过口碑的影响为企业带来新客户。

9. 合作伙伴

合作伙伴不仅重复购买、帮助企业贡献收入，也帮助企业宣传带来新客户，更可能帮助企业改进产品和服务，他们把企业的事情当成自己分内的事情，不断地为企业提供更多、更好的建议。他们对企业的一举一动非常关注，甚至他们的情绪也会受到企业管理举措的影响，他们不仅仅是企业产品的忠实用户和品牌拥护者，更在心理上愿意把自己当成企业的一分子。

3.2.2 如何衡量发展客户关系的能力

企业发展客户关系的能力主要包括三个方面：客户洞察能力、创造和传递客户价值的 ability、管理客户关系生命周期的能力。

1. 客户洞察能力

(1) 市场信息反馈能力。市场信息反馈能力是指企业在生产经营活动中将市场上客户和竞争对手的信息及其变动情况能够及时地传递回企业。市场信息反馈能力是客户洞察能力的重要组成部分和前提，衡量这一能力主要通过营销和销售部门进行评估，目的是估计市场信息的反馈速度。

(2) 黄金客户识别能力。企业80%的利润是由20%的客户创造的，这20%的客户就是企业的黄金客户，企业应当对这些黄金客户给予特别的关怀和优惠以保证企业能够长期保持相应的利润。衡量对黄金客户的识别能力就是衡量企业对黄金客户特征的把握程度，即企业根据数据分析得出黄金客户的特点，在采用了相应的措施之后企业的黄金客户份额和销售利润是否有明显的增长。



(3) 客户信息分析能力。客户信息分析能力包括数据分析的效率、准确性以及对数据分析技巧的灵活应用和正确建模。

(4) 对客户了解程度。主要反映企业对客户信息分析结果的理解能力,对客户了解程度反映在企业对客户构成情况的了解以及企业对每一种类型客户的偏好、行为特点和潜在需求的洞察情况。

2. 创造和传递客户价值的能力

(1) 开发新产品的能力。研发新产品是为客户创造新的价值,因此,研发新产品的能力是表征企业创造和传递客户价值能力的指标之一。

(2) 定制化生产能力。企业的定制化生产能力即企业满足客户个性化需求的能力。衡量这一指标时要考虑定制化产品和服务的宽度,即哪些产品和服务可以定制以及产品和服务的哪些部分可以定制、完成定制化产品所需的平均时间、提供定制化产品和服务所花费的成本。

(3) 员工的服务水平。主要考察直接面对客户的员工的服务态度、与客户情感交流的技巧、对客户情感变化的感知和反应的速度以及在服务中的创新能力。

(4) 交货能力。交货能力是指客户提出购买产品和服务的请求到获得产品和服务的时间长短和交货方式的灵活性,不仅要考虑时间长度的绝对值和交货方式的多寡,更重要的是比较在相似的距离间隔、购买渠道和其他情况下竞争对手的速度和灵活性。

(5) 销售渠道的多样性。销售渠道的多样性直接影响客户获取企业创造的价值难易程度,多样的销售渠道和这些销售渠道的覆盖面决定了客户购买企业产品是否方便,从而影响客户的购买欲望。

(6) 客户使用产品的方便性。客户使用产品的方便性意味着企业为客户创造的价值能否在使用中方便地体现出来,它不仅反映了企业为客户创造价值的能力,而且影响了客户购买的积极性。这里衡量的主要是与同行业企业的产品相比,本企业的产品是否更易于操作、易于维护。

(7) 品牌管理能力。客户购买产品不仅是为了寻求核心利益,更看重的是心理上的满足。在现代生活消费领域里,消费者的消费心理与购买行为与其对品牌的认知度、知名度和信赖度直接相关,因此,品牌管理能力影响着企业的形象和销售业绩。主要考虑以下几个方面:①企业是否能够有效地确定品牌投资力度和投资重点,提供长期稳定的服务和品质,全力维护和宣扬品牌核心价值,保持品牌的吸引力和美誉度;②企业是否能增强相关品牌的系列效应;③企业能否利用创新加强品牌组合。

3. 管理客户关系生命周期的能力

(1) 对客户关系的把握能力。企业对客户关系的把握能力是企业管理客户关系生命周期的重要指标,衡量这一指标可以考察企业维护客户关系的投入和取得的效



果(如客户流失率的降低)之比并参照同行企业的平均水平,从而确定企业对客户关系的把握能力。

(2) 客户变化的反应能力。客户发生变化主要是指客户从一种类型的客户向另一种类型的客户转化或是从客户生命周期的一个阶段转向另一个阶段,这两种转变都需要一定的时间。企业能否在转化刚开始时就敏锐地发现客户的变化并采取相应的措施,对维护和发展客户关系具有重要的意义。

(3) 处理客户抱怨的能力。客户抱怨表明虽然企业的产品和服务存在问题,但是客户仍然想和企业维持关系而不是企图离去。处理客户抱怨的能力是指处理客户抱怨的速度和有效程度,这一能力对保留客户非常重要。

(4) 交流渠道的多样性。维系客户最重要的一点就是要与客户保持充分的交流和互动,由此才能充分了解客户的所思所想,为维系客户关系的行动奠定基础,因此把交流渠道的多样性作为衡量企业管理客户关系生命周期能力的一项指标,衡量这一指标的方法是与同行业企业相比企业提供的交流渠道的多寡和有效性。

(5) 交流的及时性。交流的及时性是指企业能否及时满足客户的交流要求,它影响到客户是否乐意与企业交流。要考虑客户平均等待时间,即客户在与企业交流时不得不等待的时间量;客户放弃率,即客户感到等待服务的时间过长而放弃服务的数量占总量的比率。

(6) 交流的有效性。交流的有效性是指企业与客户交流的过程中能否给客户满意的答复,它直接影响到客户关系的质量。衡量这一指标的方法是考察企业与客户交流开始后解答客户问题所花费的平均时间和交流人员的友好性、机敏性、见识性,再与同行企业相比较,确定本企业与客户交流的有效程度。

3.2.3 如何发展客户关系

1. 建立与客户的基本联络

找到你的客户,建立完整的客户数据库,然后运用多种营销渠道建立客户沟通。寻找客户的方法主要有如下几种。

(1) 客户资料整理法,其重要性十分突出。现有的客户,与企业联系过的单位,企业举办活动(如公关、市场调查)的参与者等等,他们的信息资料都应该得到良好的处理和保存,这些资料积累到一定的程度,就是一笔财富。

(2) 资料查阅寻找法。通过资料查阅寻找客户既能保证一定的可靠性,也减少工作量、提高工作效率,同时也可以最大限度减少业务工作的盲目性和客户的抵触情绪等,业务员经常利用的资料包括有关政府部门提供的资料、有关行业和协会的资料、国家和地区统计资料、企业黄页、工商企业目录和产品目录、电视、报纸、杂志、互联网等大众媒体、客户发布的消息、产品介绍、企业内刊等等。

(3) 企业各类活动寻找法。企业通过公共关系活动、市场调研活动、促销活动、



技术支持和售后服务活动等一般都会直接接触客户,这个过程中对客户观察、了解、深入的沟通都非常有力,也是一个寻找客户的好方法,另外还可通过网络、广告、他人介绍等各种方法找到企业的客户。

2. 完整地了解企业的需求和期待

当今的客户关系管理系统总是只把客户当成“消费者”来看,查看他们的购买历史,算计着怎么节约成本。尽管像获取和维护成本、交叉销售、客户终身价值等指标能为企业提供一些关于如何更多获利的建议,但这忽视了客户首先也是最重要的身份,即他是一个“人”,而不仅仅只是消费者。你可以通过收集一个客户的购买数据资料来了解他,但是要和他建立起某种关系,关注每个客户的想法、感受,关注他们所关注的东西,关注他们是如何度过每天的生活,你就必须要明白是什么让这个“人”选择了他所购买的东西。

事实上,个人情况等因素会很显著地影响客户和企业的关系,前前后后的细节也许很零散,但是如果企业用心关注,完全可以通过这些细节来与客户建立更稳固的关系。当然,企业要找到合适的、正确的数据。只要有一个客户关系管理预算资金,每一家企业都能收集和管理客户的购买数据并计算相应的成本。不过要想有额外的优势,企业就需要更牢靠的数据作为支持才能最完整地了解到客户的需求和期待,才能明白企业如何才能对他们的生活起到积极的作用,这种对客户了解离不开仔细的搜寻、耐心的倾听和对交易中的一些微妙细节的准确把握。

3. 为不同类型的客户投入合适的资源

不同类型的客户关系都能使企业获利,关键是要明确关系协议。关系协议不仅设立了基本的规定、条款,而且明确指出了企业该做什么、不该做什么,才能最好地维持这段关系。协议也规定了可能的酬谢额,因为不同类型的协议需要的时间长短和资源多少不一。

既然已经掌握了客户关系的各种类型,那么先进的企业又该做些什么来与客户协商并建立更能盈利的客户关系呢?首先,经理人要熟知其客户档案中客户关系的类型;其次,对于如何通过多种类型的客户关系来令利益实现最大化,客户关系管理软件以及客户数据库不应仅能提供部分的指导。大多数企业就是简单地把资源从高投入、低产出的客户身上转移到低投入、高产出的客户身上,但事情远没有这么简单。要想取得实效,经理必须熟知其客户档案中的客户关系的类型和每个类型的相应数量,这能让他们有重点、有针对性地选择某种客户关系,根据不同的关系协议来设计方案和沟通协议,并按照成本和增长来分配资源。

4. 要对双方共同建立起来的关系负责

发展客户关系的一个重要策略是企业主动承担起维护客户关系的责任,当双方关系发生变化时需要有新的关系协议来跟进解决问题。糟糕的是,似乎没有人认为对差劲的关系承担责任是应当的,责备客户反而是常态。当一个乘客因航班的取消没能赶上重要会议或活动时,航空公司不会道歉,反而认为乘客应该早一天去。同



样,如果乘客有一些重要的药物因托运而丢失了,航空公司会说乘客该将重要的药物随身携带。这种态度无疑是伤害客户关系的毒药。

另一个值得注意的问题是,无论企业是否乐意承认,他们当中的很大一部分都在不知不觉地鼓励客户走“歪路”,他们与客户的“关系协议”为客户留下了太多可钻的空子。例如客户关系管理的目标就是找出一帮“最佳客户”,企业回馈那些最佳客户以折扣和特殊待遇时甚至还允许他们破一点规矩,过一段时间,他们的要求和期许会提高,因此企业的成本就要增多。但当经理人们决定要压制这些需要企业高成本投入或是带有投机心理的客户时,在大多数情况中我们会发现这些人往往是企业在客户关系管理中最“倾心”的对象。我们把这个叫做“最佳客户陷阱”。

美国一家很大的电子产品零售商百思买集团(BestBuy)就检视了自身的错误导向,它指出:在那些“不良行为”中,许多客户批发购买那些低利润的货品到外面倒卖;客户退货只是为了以更低的二手价格买同样的货品;客户都在网上看打折信息,这样能更好地用最低价格买到商品。百思买集团的管理层意识到责怪客户是不公平的,毕竟低价促销、商铺规定和销售手段都是这些行为的催化剂。它选择了改进其产品搭配,让大多低利润的产品“低调”面世并且重新设计了销售推广活动来预防那些盯着促销不放的客户。百思买还修改了退货规定,让客户更难钻到系统的空子。它现在尝试用更广大的客户群来培养更能盈利的“合作伙伴”关系,而不再为那些肆无忌惮钻空子的客户推波助澜。

3.3 营造客户体验

客户体验是客户根据自己与企业的互动产生的印象和感觉。一个理想的客户体验是由一系列舒适、欣赏、赞叹、回味等心理环节组成的完整过程,它带给客户以获得价值的强烈心理感受;它由一系列附加于产品或服务之上的事件所组成,鲜明地突出了产品或服务的全新价值;它强化了厂商的专业化形象,促使客户重复购买或提高客户对厂商的认可。一个企业如果试图向其客户传递理想的客户体验,势必要在产品、服务、人员以及过程管理等方面有上佳的表现。营造客户的美好体验,因此成为客户管理的一个重要目标。

3.3.1 客户体验的概念

1999年4月,美国哈佛商学院出版社出版的美国学者约瑟夫·派恩和詹姆斯·吉尔摩二人合著的《体验经济》一书提出:“可以将到目前为止的社会经济形态区分为产品经济、商品经济和服务经济三种基本类型,经济社会的发展是沿着从产品经济→商品经济→服务经济的过程进化的,而体验经济则是更高、更新的经济形态。”

(1) 产品经济又称农业经济,是在大工业时期没有形成前的主要经济形式。当时的商品处于短缺期,即供不应求阶段,谁控制着产品或制造产品的生产资料,谁就主宰市场、统治经济。



(2) 商品经济又称工业经济,随着工业化的不断加强,商品不断丰富以致出现过剩,即供大于求阶段。市场竞争加剧导致市场的利润不断稀薄,直到发生亏损。

(3) 服务经济是从商品经济中分离出来的,它注重商品销售的客户关系,向客户提供额外利益,体现个性化形象。

(4) 体验经济又是从服务经济中分离出来的,它追求客户感受性满足的程度,重视消费过程中的自我体验。

举一个美国人依贝卡的家庭三代人过生日的例子。第一代依贝卡的妈妈过生日的时候,依贝卡会从超市买生日所用的东西去做蛋糕,每次过生日只需要两美元就够了;到了依贝卡自己过生日的时候,她的妈妈会打电话订一个蛋糕回家,每次生日要花20美元;到了依贝卡女儿过生日的时候,她邀请了14个同伴去农场喂猪、煮菜,玩了一天之后还高兴得不得了,然后依贝卡开了160美元的支票给农场主。通过三代人生日的不同过法你会发现,第一代的人是自己回家去做,只花了很少的钱,这就是传统的消费习惯;第二代人打个电话把蛋糕送回家;第三代人让孩子参加了很好的体验聚会,孩子玩得特别高兴,分享的不仅是生日蛋糕,还有生日的体验。

客户体验是客户根据自己与企业的互动产生的印象和感觉,体验是内在的、存于个人心中,是个人在形体、情绪、知识上参与所得的感受。简单地说,客户体验就是客户使用产品和服务后的最直接的感受。

体验可以分为四种:娱乐的体验、教育的体验、逃避现实的体验、审美的体验。

(1) 娱乐是吸引客户的良好方式。在赌城拉斯维加斯,商店把自己打扮成古罗马集市的模样,每隔一小时,逛街者就可以欣赏到5~10分钟的表演,如数百卫兵列队行进之类。尽管这段欣赏节目的时间占用了一部分购物时间,但就每平方米的购物花费来看,古罗马式商店的这一比例远比一般购物中心高。

(2) 教育型体验要求观众有更高的主动性,为的是增进个人的知识或技能。

(3) 逃避现实的体验,使观众完全沉浸其中,积极参与整个体验的塑造过程。如一次滑雪旅行或虚拟现实实验就可以引发此类体验。

(4) 审美体验则可以从游览大峡谷或在歌剧院看演出之类的活动中产生。

通常让人感觉最丰富的体验同时涵盖四个方面,即处于四个方面交叉的“甜蜜地带”(Sweet Spot)的体验,到迪士尼乐园、赌城拉斯维加斯,都属于最丰富的体验。

无论所处何种行业中,企业的客户体验都不是单点覆盖的,而是由多方面所组成的,一般包括品牌形象、产品、服务以及用户付出的金钱成本、时间成本等。正是所有用户接触的感受差异构成了用户对一家公司独特的体验认知,在这贯穿售前、售中、售后的长链体验中,客户体验无疑成为公司业绩的重中之重。

3.3.2 客户体验的基本特点

1. 非生产性

体验是一个人达到情绪、体力、精神的某一特定水平时其意识中产生的一种美



好感觉，它本身不是一种经济产出，不能完全以清点的方式来量化，因而也不能像其他工作那样创造出可以触摸的物品。

2. 互动性

农业经济、工业经济和服务经济是卖方经济，它们所有的经济产出都停留在客户之外，不与客户发生关系；体验经济则不然，因为任何一种体验都是某个人身心体智状态与那些筹划事件之间互动作用的结果，客户全程参与其中。

3. 不可替代性

农业经济对其经济提供物——产品的需求要素是特点；工业经济对其经济提供物——商品的需求要素是特色；服务经济对其经济提供物——服务的需求要素是服务；而体验经济对其经济提供物——体验的需求要素是突出感受，这种感受是个性化的，在人与人之间、体验与体验之间有着本质的区别，因为没有哪两个人能够得到完全相同的体验经历。

4. 深刻的烙印性

任何一次体验都会给体验者打上深刻的烙印，几天、几年，甚至终生。一次航海远行、一次极地探险、一次峡谷漂流、一次乘筏冲浪、一次高空蹦极，所有这些都让体验者对体验的回忆超越体验本身。

5. 经济价值的高增进性

一杯咖啡你自己在家里冲，成本不过两毛钱，但在鲜花装饰的走廊、伴随着古典轻柔音乐和名家名画装饰的咖啡屋，一杯咖啡的价格可能超过10元，你也认为物有所值；截至目前，有幸进入太空旅游的只有美国富翁丹尼斯·蒂托和南非商人马克·沙特尔沃斯，他们各自为自己的太空体验支付了2 000万美元的天价；而一个农民两亩地种一年的产值不过上千元，一个工人加班加点干一个月的工资也不过几千元。这就是体验经济，一种低投入、高产出的暴利经济。

3.3.3 客户体验管理

营造客户的美好体验是客户管理的一个重要目标，现在许多企业都越来越重视所谓的客户体验管理(CEM)，它以提高客户整体体验为出发点，注重与客户的每一次接触，通过协调整合售前、售中和售后等各个阶段、各种客户接触点或接触渠道，有目的地、无缝隙地为客户传递目标信息，创造匹配品牌承诺的正面感觉，以实现良性互动，进而创造差异化的客户体验，实现客户忠诚，强化感知价值，从而增加企业收入与资产价值。

1. 客户体验管理的内容

一家企业(或一个品牌)可以直接或间接让客户体验的各种因素，在不同行业，对不同目标市场与客户，其重要性各不一样，但最终客户体验的好与坏都离不开这些因素，亦是客户为什么光顾(或不光顾)的原因。这些因素有：



(1) 产品。包括实物和服务,有即时享用的(如餐饮业),亦有以后才使用的(如电子及耐用消费品)。

(2) 服务。包括基本服务(服务于基本产品)及额外服务(如售后、维修和咨询服务)。

(3) 关系。包括各种加强与客户关系的手段(如VIP俱乐部、特殊优惠于长期客户等)。

(4) 便利性。包括整个客户周期流程(购买或消费前、中、后)的便利性,是否容易、省时、省力(如网上/电话银行)。

(5) 品牌形象。包括针对各种市场与目标客户的品牌定位。

(6) 价格。包括评价、规格、高性价比、客户细分定价等。

CEM的目标是在各个客户接触点上(如销售人员、呼叫中心、代理商、广告、活动、收账人员、客户接待、产品使用手册和网站)的产品、服务以及一系列感受(如视觉、语气、味觉、气氛、细致入微的关怀与照顾)产生“利好因素”的综合产物,使客户关系最优化、客户价值最大化。

2. 客户管理的作用

(1) 及早发现问题。CEM工具可识别并跟踪系统中客户的问题,以使得企业决策者能立即采取措施加以解决,做到防微杜渐,避免因此造成问题的失控和更大的浪费。

(2) 减少营销活动的疑问。通过收集和报告客户对具体营销项目的评价,CEM能使营销机构更好地理解客户反应,从而开发更具个性化、更有效的服务。一个精心策划、度身定制的营销活动,可以减少客户的疑问。

(3) 增加销售营销活动的反应率。营销机构从客户联络中心获取客户真正的需求以提高反应率。CEM分析应用软件可自动对数据进行收集和报告;没有CEM,联络中心就不得不耗费更多的时间和财力来收集和报告客户的主要信息。

(4) 保留客户。CEM工具通过快速识别客户不满意的地方使企业做出必要的改变,避免疏远或丢失客户,从而减少客户流失。在如今激烈的市场竞争中,CEM将成为保留客户的关键因素,还能够为不同公司挖掘消费者的潜力并根据他们的价值来满足客户的需求。它能够使服务与其价值相对应、识别销售时机,并能有效管理消费者的不确定因素,以便于保留最有价值的客户。

3. 客户体验管理的基本步骤

客户体验管理过程可分为7个基本步骤来实施:

(1) 理解品牌价值。品牌价值就是客户为什么光顾你的企业,实际上就是企业所能提供给客户的产品、服务的核心价值或企业的产品和服务满足客户需求的核心能力。

(2) 了解目前的客户体验和期望。客户的满意度=体验-期望。通过对客户的调查、前线员工反馈及管理层的判断,了解客户对于产品、价格、关系、服务、便利

性和品牌形象等等的期望值以及客户在这些与企业的接触点上的实际体验，求出客户的满意度。计算客户满意度时不能忽略各种满意度的权重，因为不是所有体验对客户都同样重要。

(3) 确定关键体验。客户最期望、最关注的那些产品和服务的要素或企业目前做的最不完善的方面往往是客户的关键体验，是企业需要加大力度进行改进的地方。

(4) 就理想与实际体验进行差距分析。服务质量差距分析可以从以下几个方面进行：管理者是否正确感知了客户的期望？管理者的感知是否具体化为企业的服务质量规范？实际提供的服务是否达到了服务质量标准？客户感知的服务是否是其所期望的服务？等等。

(5) 制定需求以弥补差距。根据差距分析的结果找到客户的关键需求，制定满足这些关键需求的对策，改进客户最不满意的的部分，提升客户的满意度。

(6) 将需求与企业策略及能力相结合。所有企业都是有资源限制的，不能(也不该)无限制满足客户期望。将资源投放在客户最看重的关键体验上，大大超越其期望，令其非常满意、非常忠诚。

(7) 用于持续改善的回馈机制。通过不断地努力，企业改善了自己的经营业务，弥补了客户的核心体验，提升了客户的整体体验，重新塑造了自己的品牌形象，但整个客户体验管理方法并未完结，于是又从第七步回到第一步——企业从新的品牌形象出发，再重复同样7个步骤，以调整策略与执行，跟上市场与客户变化。我们可以从图3-1某企业的客户体验管理进程示意图中具体思考客户体验营造的基本步骤问题。

某企业客户体验管理进程示意图										
1	2a	2b	2c	2d	3	4a	4b	5	6	7
品牌价值	实际体验	客户期望	满意度	重要性	满意度权重	理想体验	体验差距	规划需求	需求整合	反馈机制
			2a-2b		2c×2d		2c-4a			
产品	6	7	-1	6	-6	7	-1	更多数据	分销策略	商业数据
价格	7	7	0	7	0	7	0			
便利性	5	7	-2	9	-18	10	-5			
品牌形象	7	7	0	7	0	7	0			
服务	6	6	0	5	0	6	0			
关系	4	4	0	3	0	4	0			

图3-1 客户体验方法具体应用

3.4 赢得客户忠诚

客户忠诚营销理论(CL)是在流行于20世纪70年代的企业形象设计理论(CI)和80年代的客户满意理论(CS)的基础上发展而来的，其主要内容可以表述为：企业应以满足客户的需求和期望为目标，有效地消除和预防客户的抱怨和投诉，不断提高客户满意度，促进客户的忠诚，在企业与客户之间建立起一种相互信任、相互依赖的



“质量价值链”。赢得客户忠诚是客户管理的核心目标之一。

3.4.1 客户忠诚的概念

客户忠诚是指客户对企业的产品或服务的依恋或爱慕的感情,它主要通过客户的情感忠诚、行为忠诚和意识忠诚表现出来。其中情感忠诚表现为客户对企业的理念、行为和视觉形象的高度认同和满意;行为忠诚表现为客户再次消费时对企业的产品和服务的重复购买行为;意识忠诚则表现为客户做出的对企业的产品和服务的未来消费意向。

1. 忠诚客户的特征

理查德·奥利佛教授认为:“忠诚是人们内心深处拥有的一种感情投入,不管环境因素有什么变化,也不管市场上存在什么样的吸引客户做出改换行为的营销措施,人们在这种情感的驱使下在未来不断地重复购买相同品牌或者相同品牌旗下的商品。”一般说来,忠诚客户往往具有以下一些特征:

- 保持周期性的重复购买行为;
- 同时购买企业的多个产品和服务;
- 向其他人主动推荐企业的产品或服务;
- 对于竞争对手的营销吸引视而不见;
- 对企业有着良好的信任,能容忍服务过程中的一些偶尔失误。

2. 客户忠诚的主要类型

在商业行为中主要有四类不同程度的客户忠诚行为:冲动型忠诚、情感型忠诚、认知型忠诚、行为型忠诚。这四种客户忠诚有以下一些特点:

(1) 冲动型忠诚是基于意向的忠诚,也就是说人们倾向于购买。冲动型忠诚的客户决策过程比较简单,非常容易受外在因素的影响,尤其是与价格相关的促销。对于冲动型忠诚者来说,往往竞争对手的一个更优惠的价格促销信息就可能把这个客户吸引过去。

(2) 情感型忠诚是基于偏好的忠诚,人们是因为喜欢而去购买。情感型忠诚的客户决策主要取决于客户对于企业或企业的产品的态度。一位渴望拥有哈雷摩托车的年轻人可能会一直保持着对哈雷摩托非常强烈的购买意愿,于是身上穿的衣服、戴的手表都是哈雷戴维森品牌的。

(3) 认知型忠诚是基于信息的忠诚,是理性的忠诚。他们因对于商品的功能特征、性价比等具体信息的了解而产生购买行为,他们很多时候像一个产品专家,不仅了解产品的功能,而且进行各种资料的收集研究来了解产品的差异性和技术特性,他们甚至比产品销售人员更清楚产品的性能、哪里存在缺陷等。他们会综合考虑各种因素,最终产生了这个产品更适合自己的认知,从而形成忠诚的购买行为。一旦市场上存在更好的产品,他们也会去仔细研究和比较。

(4) 行为型忠诚是基于行动的忠诚。客户已经形成了一种购买惯性,为了购买这



样的产品往往需要付出努力或是克服一定的障碍。行为型忠诚的客户在一定程度上已经形成了购买企业产品的习惯，这样的客户为了购买企业的产品或服务愿意克服一些障碍，比如愿意为了企业发布的某个新产品排队等待很长时间。

与冲动型忠诚和情感型忠诚相比，认知型忠诚和行为型忠诚客户显得更加理性，这样的理性忠诚通常可以持续更长的时间。冲动型忠诚的客户忠诚程度最低、持续的时间较短；行为型忠诚的客户忠诚程度最高、持续时间也最长。

对于企业来说，最有价值的还是从行为维度上定义客户忠诚，这样企业就可以通过策划有利于企业收益的营销方式来影响客户未来的行为。了解了这四种客户忠诚的行为，我们就能在营销中分辨客户的忠诚行为差异，并且采取不同的营销策略来吸引不同类型的客户。

3.4.2 客户忠诚管理的意义

失去一个成熟的客户与争取到一个新客户在经济效益上是截然不同的，哈佛学者以美国市场为研究目标，发现在汽车服务业流失一位老客户所产成的利润空洞起码要三位新客户才能填满，同时由于与老客户之间的熟悉、信任等原因使得服务一个新客户的成本和精力要比服务一个老客户大得多，因此，加强客户忠诚管理对于企业的生存和发展具有十分重要的意义。

1. 有利于企业核心竞争力的形成

客户忠诚营销理论倡导以客户为中心，提示企业的营销活动必须围绕这个中心进行，关注客户对企业的评价、追求客户的高满意度和忠诚度，这是市场营销观念的完善和发展。客户忠诚营销理论要求企业将客户作为企业的一项重要资源，对企业的客户进行系统化管理，借助于客户关系管理软件的应用来获取客户相关信息，并将之作为企业战略决策的基础。

实践证明，倡导客户忠诚所形成的核心竞争力将会在企业的经营活动中得以体现。如上海三菱电梯有限公司从1998年开始导入客户满意观念，2000年末将其提升为客户忠诚。他们首先在企业内部开展内部营销，使内部客户满意，这是因为要满足外部客户的需求，首先要让内部客户满意。然后从电梯这个特殊产品出发，以用户满意的合同为主线，从产品设计、制造、安装到维修、持续跟踪，落实用户各项需求；其次，从用户需求导入，实施质量功能展开(QFD)并列入公司方针目标，通过定期的用户满意度和忠诚度调查将用户需求转化为产品质量特性，从而创造客户持续的忠诚。目前，上海三菱电梯的产量、销售额、市场占有率、利润等多项经济指标连续在全国同行业中名列榜首。

2. 对企业业务流程和组织结构将产生重大影响

客户忠诚营销的实施工作是企业的一项系统性工程，它要求企业建立以忠诚度为基础的业务体系，合理分配和利用资源，进行以客户为核心的客户关系管理，在企业的销售自动化、市场营销自动化、客户服务三大领域中实现客户关系管理，它



将会给企业现有的业务流程带来影响。同时客户忠诚的实施也是对企业现有组织结构的挑战,它要求企业内部形成一个自上而下的、便于客户关系管理工作开展的、畅通的信息传播体系,改变以往那种相互分割的状况,使组织能对客户的信息做出迅速的反应。

3. 有利于提高企业员工的凝聚力

在客户忠诚营销理论中,客户的含义是广泛的,它不仅指企业的外部客户,也指企业的内部员工。客户忠诚一方面追求外部客户对企业的忠诚度,同时也追求企业员工的忠诚。从某种意义上说,员工的忠诚具有重大作用。企业的产品和服务是通过员工的行为传递给客户的,一位对企业有着较高忠诚度的员工无疑会努力用自身的良好行为为企业的客户提供的服务,从而感染客户,赢得客户对企业的忠诚。因此,在企业中倡导客户忠诚观念、对员工实施关怀、给员工提供展现个人能力和发展的空间,会极大地提高员工的工作激情,形成巨大的凝聚力。

4. 有利于推动社会的“诚信”建设

以客户满意为起点,以客户忠诚为经营活动的目标,就可以促进企业不断追求更高的目标,为社会创造更多令公众满意的物质财富。同时,企业以客户为中心的理念的贯彻可以带动企业建立起诚实守信的经营机制,增强全体员工的服务意识和道德意识,从而杜绝各种制假售假、欺瞒诈骗的违法行为,为促进社会风气的好转发挥积极作用。

3.4.3 赢得客户忠诚的方法

1. 控制产品质量和价格

产品质量是企业开展优质服务、提高客户忠诚度的基础。世界众多品牌产品的发展历史告诉我们,消费者对品牌的忠诚在一定意义上也可以说是对其产品质量的忠诚,只有过硬的高质量产品才能真正在人们的心中树立起“金字招牌”,从而受到人们的爱戴。当然,仅有产品的高质量是不够的,合理地制定产品价格也是提高客户忠诚度的重要手段。企业要以获得正常利润为定价目标,坚决摒弃追求暴利的短期行为;要尽可能做到按客户的“预期价格”定价。所谓“预期价格”,是大多数消费者对某一产品的“心理估价”,如果企业定价超出“预期价格”,消费者会认为价格过高、名实不符,从而削弱购买欲望;如果企业定价达不到“预期价格”,消费者又会对产品的性能产生怀疑,进而犹豫不买。

2. 了解企业的客户

企业应该尽可能地了解相关客户的情况,这样就可以提供最符合他们需求和消费习惯的产品和服务。和他们交谈、倾听他们的声音,就不难找到使他们不满的根源所在。如企业了解客户的服务预期和接受服务的方式等,服务过程就会变得更加顺利,时间也会缩短,服务失误率也会下降,由此为每个客户提供服务的成本会减少,反过来企业的利润就会增加。企业常陷在自己的世界里就会察觉不到客户的实



际感受，花些时间站在另一个角度上或当一次竞争对手的客户，对企业会有很大的帮助。

3. 提高服务质量

企业的每位员工都应该致力于为客户创造愉快的购买经历并时刻努力做得更好，超越客户的期望值。要知道经常接受企业服务并感到满意的客户会为企业做正面的宣传，而且会将企业的服务推荐给朋友、邻居、生意上的合作伙伴或其他人，他们会成为企业“义务”的市场推广人员。许多企业——特别是一些小型企业就是靠客户的不断宣传而发展起来的，在这种情况下，新客户的获得不再需要企业付出额外的成本，但又显然会增加企业的利润。

4. 提高客户满意度

客户满意度在一定意义上是企业经营“质量”的衡量方式。通过客户满意调查、面谈等真实了解企业的客户目前最需要的是什麼、什麼对他们最有价值，再想想他们能从你提供的服务中得到什麼，这是提高客户满意度最好的做法。但除了销售活动、售后服务和企业文化等因素外，客户满意度的高低还会受法律等其他一些强制性约束条件的影响，对于那些由于心理特性和社会行为方式而背离曾经忠诚过企业的客户，放弃无疑是企业的最佳选择。从这个意义上讲，企业应该尽可能地提高客户满意度而非不惜一切代价致力于全面的，甚至极端的客户满意。

5. 超越客户期待

不要拘泥于基本和可预见的水平而向客户提供渴望的，甚至是意外惊喜的服务，在行业中确定“常规”，然后寻找常规以外的机会，给予超出“正常需要”的更多选择。客户是会注意到你的高标准服务的，也许这些可能被企业的竞争对手效仿，但企业只要持续改进，就一定会不会落于人后。

6. 满足客户个性化要求

通常企业会按照自己的想象预测目标消费者的行动，事实上，所有关于客户人口统计和心理方面的信息都具有局限性，而且预测模型软件也具有局限性，因此，企业必须改变“大众营销”的思路，注意满足客户的个性化要求。要做到这一点，就必须尽量占有客户知识，利用各种可以利用的机会来获得更全面的客户情况，包括分析客户的语言和行为。如果企业不是持续地了解客户或者未能把所获得的客户知识融入执行方案之中，就不可能利用所获得的客户知识形成引人注目的产品或服务。

7. 正确处理客户问题

要与客户建立长期的相互信任的伙伴关系，就要善于处理客户的抱怨或异议。有研究显示，通常在25个不满意的客户中只有一个人会去投诉，其他24个则悄悄地转移到了其他企业的产品或服务上。因此有条件的企业应尽力鼓励客户提出抱怨，然后再设法解决其遇到的问题。



有研究显示：一个最好的客户往往是受过最大挫折的客户，得到满意解决的投诉者与从没有不满意的客户相比往往更容易成为企业最忠诚的客户。一般而言，在重大问题投诉者中有4%的人会在问题解决后再次购买该企业的产品，而小问题投诉者的重购率则可达到53%，若企业迅速解决投诉问题，重购率将在52%~95%之间。

当然，客户满意度并不等于客户忠诚度，不满意的消费者并不一定抱怨，而仅仅会转向其他企业，但客户忠诚度的获得必须有一个最低的客户满意度作为基础。客户的抱怨可以成为企业建立和改善业务的最好路标，客户能指出你的系统在什么地方出了问题、哪里是薄弱环节，客户能告诉企业其产品在某些方面不能满足他们的期望或者企业的工作没有起色。同样，客户也能指出企业竞争对手的优势或企业员工在哪些地方落后于人，这些都是人们给咨询师付费才能获得的内容和结论，而善于利用的企业则由此获得了一笔免费的财富。

8. 让购买程序变得简单

企业无论在商店里、网站上还是企业的商品目录上，购买的程序越简单越好，简化一切不必要的书写、填表步骤去帮助企业的客户找到他们需要的产品，解释这个产品如何工作，并且做任何能够简化交易过程的事情，制定标准简化的服务流程。

9. 服务内部客户

所谓内部客户是指企业的任何一个雇员。每位员工或者员工群体都构成了对外部客户供给循环的一部分，如果对内部客户没有适宜的服务水平使他们以最大的效率进行工作，那么外部客户所接受的服务便会受到不良影响，必然会引起外部客户的不满甚至丧失外部客户的忠诚。如果企业对这一问题不给予足够的重视，势必会导致较低的客户忠诚度和较高的客户流失率，最终导致企业赢利能力降低。

3.5 经营客户价值

企业的任务就是为客户创造价值，客户管理不仅是要让客户满意，赢得客户的忠诚，还要把创造客户价值作为核心的乃至终极的目标。企业必须认识到只有向客户提供真正有价值的利益才是维系运营的根本，找到客户价值经营和提升的路径才能保持可持续运营，经营客户价值才是最终实现企业与客户双赢的正确道路。

3.5.1 客户价值的含义

客户价值概念包括从客户和企业两方面理解的含义。

从客户的角度来看，客户价值即客户从企业的产品和服务中得到的需求满足。肖恩·米汉教授认为客户价值是客户从某种产品或服务中所能获得的总利益与在购买和拥有时所付出的总代价的比较，即客户从企业为其提供的产品和服务中所得到的满足，即 $V_c = F_c - C_c$ （ V_c ：客户价值； F_c ：客户感知利得； C_c ：客户感知成本）。也就是说，客户价值是客户通过消费行为从企业那里取得的价值，这种价值是通过企业提供的产品和服务获得的，是客户付出费用“买”来的，是客户在消费过程中得



到的满足。

客户价值是客户在消费时获得的总利益与其付出的总成本之间的差值。客户在消费时付出的总成本包括货币成本、时间成本、精力成本和情感成本等，客户在消费时获得的总利益包括产品价值、服务价值、形象价值和情感价值等。客户行为必然是追求价值最大化的，当客户的总利益减去其总成本是正数时就产生了客户价值，正数越大，客户的价值越大，客户的消费动力也更足，越能对企业表示满意，甚至保持对企业的忠诚；当总利益减去其总成本等于或小于零时，客户就不能获得价值或丧失了自己既有的价值，客户必然流失。

从企业的角度看，客户价值即企业从客户的购买中所实现的企业收益，是企业从与其具有长期稳定关系并愿意为企业提供的产品和服务承担合适价格的客户中获得的利润，即客户为企业的利润贡献。当企业能够为客户提供更好的产品和服务时，企业给客户创造的价值也越大，也就能够拥有更多的忠诚客户。

忠诚客户能够给企业带来更大的价值，主要包括：

- (1) 交易价值。即客户购买企业产品或服务所带来的正常利润。
- (2) 购买增量。忠诚客户比一般客户更多地购买企业的产品和服务，表现为企业市场份额的增加。
- (3) 成本降低。忠诚客户节省了企业的客户回访成本，由于客户对企业更加熟悉，相对地，服务成本也较低。
- (4) 推荐价值。忠诚客户向他人推荐企业的产品和服务能够带来新增客户和销售收入的增长，同时降低了企业客户开发的成本。
- (5) 价格溢价。忠诚客户对于企业产品和服务的价格不敏感，源于支付更合理的价格。

总之，客户价值是企业与客户之间的价值交换和价值创造，彼此从对方获得的价值越大，为对方创造的价值也就越大，这种双赢的效果正是市场的最大魅力和对人类的最大贡献所在。

3.5.2 客户价值的理论模型

为深入研究客户价值，营销学者们设计了不同的客户价值理论模型，对于我们理解客户价值问题提供了理论指导，也为客户价值营销指明了方向。

1. Jeanke、Ron、Onno的客户价值模型

Jeanke、Ron、Onno的模型从供应商和客户两个角度描述了随着业务发展，价值从一个模糊的概念到市场上的具体产品的整个过程，如图3-2所示。

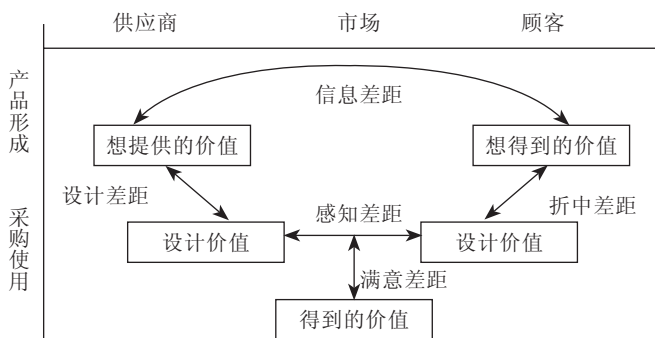


图3-2 Jeanke、Ron、Onno的客户价值模型

对供应商而言，依据的是他所感觉到的客户需求以及企业本身的战略、能力和资源，形成“想提供的价值”的概念。由于企业条件或产品开发与市场脱节等原因，企业以“想提供的价值”为基础设计出以具体产品或服务为载体的“设计价值”，两者之间存在“设计差距”。

对客户而言，客户从自身角度出发希望获得的是“想要得到的价值”。由于社会环境、科技的发展程度等客观因素的限制，市场上提供的产品不可能与客户想得到的价值完全吻合，因此存在“折中差距”和客户的“期望价值”。

由于供应商与客户之间存在对于客户需求的不对称信息或是企业在客户需求调查过程中过多地掺杂了企业自身的思想，对客户需求的分析未必客观准确，所以“想提供的价值”与客户“想得到的价值”之间存在“信息差距”。

客户的主观性价值感知使“期望价值”与设计价值间出现“感知差距”，客户使用产品后所“得到的价值”与期望价值之间的差距为“满意差距”。通过缩小各个差距，企业就可以提供真正为客户所需的价值。

2. 伍德拉夫的客户价值层次模型

伍德拉夫(Woodruff)的客户价值层次模型对客户如何感知企业所提供的价值问题进行了回答，该模型提出：客户以途径——目标的方式形成期望价值。从最底层往上看，在购买和使用某一具体产品的时候，客户将会考虑产品的具体属性和属性效能以及这些属性对实现预期结果的能力，客户还会根据这些结果对客户目标的实现能力形成期望。从最高层向下看，客户会根据自己的目标来确定产品在使用情景下各结果的权重，同样，结果又确定属性和属性实效的相对重要性，如图3-3所示。

同时该模型强调了使用情景在客户价值评价中的关键作用，当使用情景发生变化时，产品属性、结果和目标间的联系都会发生变化。

该层次模型还提出：客户通过对每一层次上产品使用前的期望价值和使用后的实受价值的对比会导致每一个层面上的满意感觉，因此，客户对于产品属性、属性效能、使用结果和目标意图的达成度都会感到满意或者不满意。

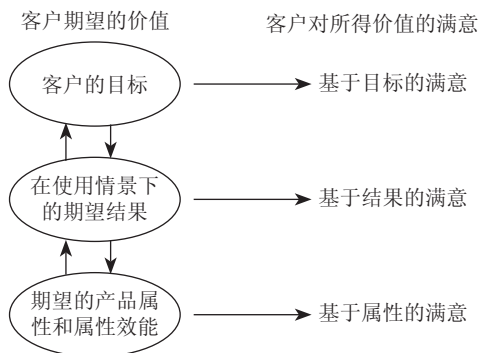


图3-3 伍德拉夫的客户价值层次模型

3. 魏因甘德的客户价值层次模型

魏因甘德(Weingand)在进行图书馆的实证研究过程中将客户价值划分为四个层次,即基本的价值、期望的价值、需求的价值和未预期的价值,各个层次都对应不同的客户价值,如图3-4所示。

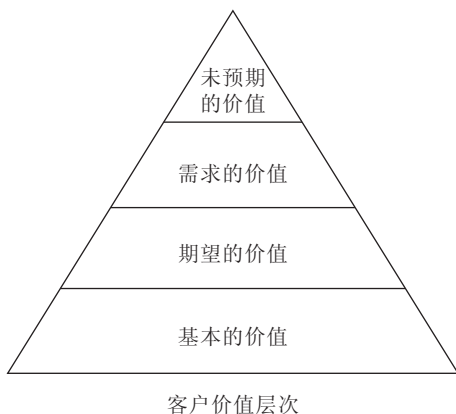


图3-4 魏因甘德的客户价值层次模型

3.5.3 如何经营客户价值

为客户创造价值,与客户保持良好关系,营造客户的美好体验,提高客户满意度,实现客户价值最大化,这是客户管理的最高境界。这是一个基于客户分类组合的数据库营销过程,是企业在深入理解客户的基础上运用适合的营销技术来实现客户忠诚的价值目标的过程,并为我们指明了9个步骤:

- (1) 建立客户信息数据库;
- (2) 基于客户过去的购买模式,为每个客户设定下一年度的收入目标;
- (3) 根据收入目标设定相应的利润目标;
- (4) 从所销售的产品和付出的成本出发,计算出为每个客户提供服务的目标成本;
- (5) 设计客户的营销沟通渠道组合;
- (6) 了解不同客户覆盖模式的客户联络成本;



- (7) 设计合理的客户覆盖联络矩阵;
- (8) 按客户覆盖联络沟通矩阵执行服务营销过程;
- (9) 定期审核客户数据库, 确定客户联络模式和营销执行的效果, 在没有达到利润目标时及时调整客户互动的模式。

不同的行业、企业可以运用不同的营销策略和技术手段经营客户价值, 但如下几点是所有企业必须共同追求的智慧。

1. 在全面了解客户的基础上建立有效的客户数据库

企业通过准确的客户定位, 在通过细致的分级分类进行客户识别的基础上建立完整的客户数据库, 这是保持客户联络、发展客户关系、营造客户体验、赢得客户忠诚的基础。

一个理想的客户信息数据库应当包括的主要内容有:

- (1) 客户描述信息——个人人口统计信息、家庭人口统计信息、客户联络信息、客户购买数量、客户购买历史等;
- (2) 交易行为信息——购买产品清单、购买地点、购买频率、购买金额、购买模式、支付方式、购买的产品组合、每类产品的份额等;
- (3) 客户偏好信息——购买动机、消费或使用特性、客户沟通的历史记录、客户主动使用的沟通渠道、客户偏好的被动沟通方式、是否愿意获得促销类信息、是否喜欢上门拜访等;
- (4) 赢利能力信息——对促销活动的响应情况、售后服务请求的次数、投诉的次数和类型、客户服务的平均成本、对于增值服务的需求等。

2. 根据客户需求定制企业的产品和服务

通过客户联络和客户沟通, 企业可以获悉消费者的真实需求所在, 然后就要根据这个需求而创造, 而不是那种传统的思维——根据自己的想法去生产。

圆筒冰激凌的发明就是一个非常经典的案例:

1901年在美国举行的一届世界博览会上, 组委会允许商贩在会场外摆摊设点。美国人哈姆威作为一个糕点小贩就来到了会场外出售他的甜脆薄饼, 在他摊位旁边是一位卖冰淇淋的小贩。当时正值盛夏, 卖冰淇淋小贩的生意红火极了, 但由于吃冰淇淋的人太多, 盛装冰淇淋的小碟子不够使用, 有很多客户要等别人吃完了碟子之后才能一享口福。哈姆威看到这种情况, 灵机一动, 把自己的薄饼卷起来成为一个圆锥形, 把“锥子”倒过来就可以装冰淇淋吃了。客户们目睹这种情况, 纷纷用薄饼卷成的小筒子装冰淇淋, 并觉得这样吃起来别有一番风味。就这样, 薄饼装冰淇淋受到了出人意料的欢迎, 这也就是现在大家喜欢吃的蛋卷冰淇淋的雏形, 哈姆威也因此发了一笔大财。

从这个经典的故事中我们可以深刻体会到, 要想我们的产品适销对路, 乃至畅销无阻就应该根据需求而创造, 而不是根据自己的一厢情愿, 这也是为什么很多发



明被束之高阁而无法转化为财富的原因。

3. 给予客户超越竞争对手所能提供的体验

倘若竞争对手亦能按需而造，造出同样的产品和提供一致的服务，那么我们如何赢得消费者的厚爱而取得竞争的胜利呢？唯一的答案就是有所超越。我们要做到在某些方面超越竞争对手，哪怕是极小的细微之处，同时这样的超越还要让消费者认同，换句话讲，就是让消费者认为我们超越于他人，这是至关重要的一点。超越，不妨从小处着手，从小事做起，诸如产品的质量、功能、外观、技术和概念以及服务等。只要在某一方面有所超越竞争者，哪怕是微不足道的地方，都有可能获得竞争优势。例如几年前TCL进军手机产业，当年既没有经验也没有技术，与竞争者相比根本找不到什么优势之处，后来在手机外观上找到突破口，推出所谓的钻石手机，在炫耀性上足以超越竞争者，满足一些人的攀比心理，结果风靡一时。总之，只要仔细观察、用心琢磨消费者所在乎的因素，定能发现突破口，实现有所超越，赢得市场竞争的胜利。

4. 为客户节约成本

为客户节约成本是另一种创造客户价值的智慧，企业应当完善自己的制造过程，通过生产工艺的革新制造高质量的产品来节约客户的基本成本，通过对产品功能的改变、简化使用方式来节约客户的使用成本，这就是产品智能化的追求目标。通过沟通渠道的合理设计，实现对客户的良好覆盖，节约客户的沟通成本；通过服务流程的革新，让客户享受更多的购买便利，节约客户的时间和精力，这一切都是对客户的关怀，也毫无疑问能够增大客户价值。