

学习情境一

客户关系管理与竞争时代的营销理念

学习目标

(一) 知识目标

- 掌握影响企业业绩的因素；
- 熟悉营销理念的演变；
- 理解关系营销的概念、特征和目标；
- 掌握提升企业业绩的途径；
- 掌握关系营销的实现过程。

(二) 技能目标

- 能够从客户角度看待如何提升企业业绩；
- 能够结合企业实际情况制定关系营销的实施方案。

案例导入

忠诚客户靠培养

在日本一座百万人口的城市,那里的学校每年都送出许多即将步入黄金时代的少女。这些刚毕业的女学生,无论是就业或深造,都将开始一个崭新的生活。她们将脱掉学生制服,开始学习修饰和装扮自己。一家化妆品公司的老板了解了这个情况后,每年都为女学生们举办一次服装表演会,聘请知名度较高的明星或模特儿现身说法,教她们一些美容的技巧。在招待她们观赏、学习的同时,老板也利用这一机会宣传自己的产品。表演会结束后,他还不失时机地向女学生们赠送一份精美的礼物。这些应邀参加的少女,除了可以观赏到精彩的服装表演之外,还可以学到不少美容的知识,又能个个中奖,人人有份,真是皆大欢喜。因此,许多人都对这家化妆品公司颇有好感。

在她们所得的纪念品中,附有一张申请表。上面写着:如果您愿意成为本公司产品的使用者,请填写好申请表,亲自交回本公司的服务台,你就可以享受到公司的许多优待。大部分女学生都会响应这个活动,纷纷填表交回。该公司就把这些申请表一一加以登记装订,以便事后联系或提供服务。事实上,女学生们在交回申请表时,或多或少都会买些化妆品回去。如此一来,该公司不仅吸收了新客户,也实现了把客户忠诚化的理想。

问题

从本案例中,企业可以得到怎样的启示?

在全球金融危机的背景下,如何抓住机遇参与市场竞争,如何保持竞争优势、提升企业业绩,已经成为在中国每个企业考虑的头等大事。因此,树立以关系营销为基础的客户关系管理理念,发现潜在客户,留住老客户,培养客户的忠诚度,提高企业的竞争实力,就显得尤为重要。

模块一 提升业绩的新出路

一、影响企业业绩的因素

一家企业的利润究竟出自哪里?当然是业绩。业绩的高低决定企业利润的大小。那什么因素决定一个企业的业绩高低呢?概括起来,可将这些因素分为两类:一类是企业所处的外部环境;一类是企业本身的内在素质。

(一) 企业所处的外部环境

企业所处的外部环境是对企业外部的政治环境、社会环境、技术环境和经济环境等的总称。当外部经营环境较差时,企业与外界的信息联系、人力资源的投入、产品的销售、贷款的回收等都将受到一定程度的影响,企业的经营就会处于比较困难的境地,从而影响其经营效益的提高,甚至会导致企业破产清算。

1. 政治环境

政治环境因素是指对企业经营活动具有现存和潜在影响的政治力量,具体包括企业所在地区和国家的政局稳定状况、执政党所推行的基本政策以及这些政策的稳定性和连续性。这些基本政策包括产业政策、税收政策、政府采购及财政补贴等。例如,2009年8月,国务院强调要培育以低碳排放为特征的新经济增长点,建设以低碳排放为特征的工业、建筑和交通体系,以期在2010年单位国内生产总值能耗降低20%。种种政策迹象显示,我国低碳经济^①产业已经进入了重要的发展周期,低碳经济发展在我国正日益受到各个层面的关注,并且将是未来相当一个时期内结构调整和制度创新的重要推动力。而低碳经济政策的实施势必推动社会产业结构的转型,对企业的经营绩效产生影响。

2. 社会环境

社会环境是指人类生存及活动范围内的社会物质、精神条件的总和。社会环境因素包括社会文化、社会习俗、社会公众的价值观念、职工的工作态度与生活方式、人口规模和地理分布等方面。由于社会因素的变化往往影响社会对企业产品或服务的需求,影响人们的购买决策,关系到企业确定投资方向、产品改进与革新等重大经营决策问题,因而会影响到企业的经营业绩。

^① 低碳经济:是指一个经济系统只有很少或没有温室气体排出到大气层,或指一个经济系统的碳足印(每个人、家庭或每家公司日常释放的温室气体数量)接近于或等于零。低碳经济可让大气中的温室气体含量稳定在一个适当的水平,避免剧烈的气候改变,减少恶劣气候给人类造成的伤害。因为,过高的温室气体浓度可能会引致灾难性的全球气候变化,为人类将来的生活带来负面影响。

3. 技术环境

技术环境是指企业所处的环境中的科技要素及与该要素直接相关的各种社会现象的集合,如与企业生产有关的新技术、新工艺和新材料等。技术的变革在为企业提供机遇的同时,也对它构成了威胁。例如,新技术的应用使得社会和新兴行业增加对本行业产品的需求,从而使企业可以开辟新的市场和扩大经营范围,以获得新的竞争优势,这样就会提高企业的业绩。但是,企业若在技术变革中畏首畏尾,就有可能因跟不上时代而被淘汰。

4. 经济环境

经济环境是指构成企业生存和发展的社会经济状况及国家的经济政策。经济环境因素涉及的内容非常广泛,这里主要从经济周期的视角和通货膨胀的视角来看经济环境因素是如何影响企业经营业绩的。

首先看经济周期。经济周期是指经济的运行具有一定的周期性,要经历衰退、萧条、复苏和繁荣四个阶段。在经济进入衰退和萧条阶段,社会的总需求不足,产品的销售发生困难,许多企业处于停工停产甚至倒闭状态,企业的经营处于较困难时期,其经营业绩低下。而当经济走出低谷、从复苏阶段向繁荣阶段过渡时,社会对各类产品的需求处于极度旺盛的状态,此时企业的经营水平一般都会发挥到最佳状态,经营业绩也处于较高水平。

其次看通货膨胀。通货膨胀主要是由于过多地增加货币供应量造成流动性过剩,引发物价上涨的现象。货币供应量增加,开始时能增加市场需求并抬高产品价格,从而提高企业的销售额并导致利润的增长。但当通货膨胀对国家的经济生活以至社会安定造成威胁时,中央政府一般会采取如紧缩银根、提高银行利率等措施来抑制通货膨胀,从而抑制市场的需求,导致企业的生产经营萎缩,引起经营水平的下降。



资料卡

2008 年全球金融危机对企业造成的影响

2008 年全球金融危机对企业造成的影响如图 1-1 所示。

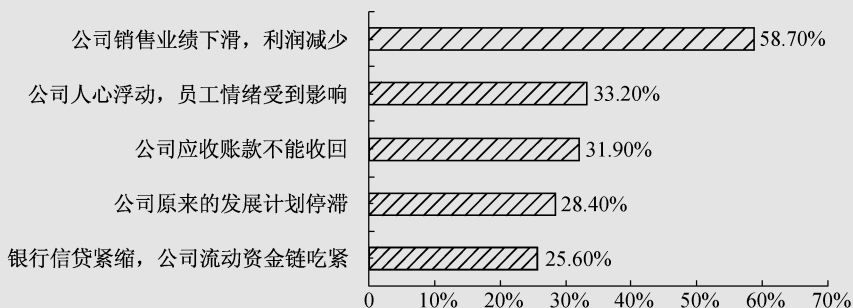


图 1-1 2008 年金融危机对企业造成的影响

(二) 企业本身的内在素质

由于外部因素对所有企业的影响几乎是一样的,只是具体到单个企业,其影响程度不一样而已。从这一点来说,企业经营业绩好不好,外部环境对其影响不大,犹如“一棵千年的大树倒了,不是因为风,而是虫子”。所以决定企业经营业绩好坏的主要因素不是来自外部,而

是企业的内在素质。

企业的内在素质主要包括:企业领导者的素质与管理水平,企业的规模,产品的市场占有率及企业所拥有的资产数量,员工的工作热情和文化素养,企业目前的财务结构,工艺水平和企业的外部形象,等等。这些因素中任何一项的变化,将直接影响企业产品的生产和销售,影响成本的增减,从而直接影响着企业经营效益。

1. 领导者的素质与管理水平

企业领导者的素质与管理水平的高低往往决定着一个企业的生死存亡,决定着企业经营管理水平的高低,是企业经营业绩的决定因素之一。企业领导者的政治素质过硬,品质优良,锐意进取,处理问题果断,计划决策水平高,组织协调能力强,具有较强的使命感和责任感,具有创新精神,通常都能正确处理复杂环境和问题,正确对待别人,清醒对待自己。这些都为企业的经营管理奠定了基础。相反,如果企业领导者的素质和管理水平较低,即使一家赢利水平很高的企业,其良好的经营业绩也难以继。好的领导可以使企业起死回生,不适的领导也可能导致一个企业一败涂地,这样的事例比比皆是。

2. 企业的规模

企业规模的大小对企业的生存发展有着一定的影响。首先,我国国有大型企业在国民经济中具有不可替代的地位,尤其是涉及国家经济命脉的基础产业及支柱产业,如钢铁、石油化工、汽车、装备制造、房地产、电子信息、纺织和船舶制造等产业。它们的兴衰对国民经济有着决定性的影响。所以政府在制定各项政策时,都对大中型企业有一定的照顾。其次,大企业的抗风险能力较强。中国社科院中小企业研究中心主任陈乃醒表示:在2008年全球金融危机中,我国大约有40%的中小企业已经在此次金融危机中倒闭,40%的企业目前正在生死线上徘徊,只有20%的企业没有受到此次金融危机的影响。而大企业的风险承受能力则较强,并且政府一般也不会对大型企业的倒闭破产坐视不管,因而在此次金融危机中,它们受到的影响相对较小。最后,大型企业的竞争能力较强。它们的人力资源较为丰富,物质基础较为雄厚,一般拥有自主知识产权和专利,产品结构合理,在行业中有着独特定位,在国内外拥有较大的市场份额。它们往往能集中相当的人力、物力来研究及解决生产及经营中出现的各种问题,且由于其生产规模较大,一般都能适应规模经济的要求,将产品成本降到最低水平。

3. 产品的创新能力

企业的竞争在一定程度上是产品的竞争,产品又是企业赖以生存的基础。如果没有一个“拳头”产品,企业就不会具有较强的市场竞争力和较高的市场占有率,这样不仅难以发展,甚至连生存都非常困难。所以如果想要企业长青,首先要做到产品长青。企业只有不断地进行产品创新,才能永葆青春活力。国内外一些百年老字号企业之所以“宝刀不老”,就在于其不断强化产品创新。烟台北极星钟表公司的成功秘诀就是每年推出数十个新品种、新花色、新样式。如果不坚持产品创新,企业发展就会潜伏重大危机。武汉长江音响曾赢利7 000多万元,当时的领导者认为把这笔钱放在银行里拿利息会有一笔可观的收入,因而未去投资开发新产品,不到几年时间,VCD取代了音响,长江音响的生产企业因失去市场而被迫关门。



小案例

让拳头产品成为企业的发动机

“拳头产品对企业就像发动机对汽车一样重要,能带给企业源源不断的动力。”原白云山中药厂厂长李楚源这样评价拳头产品的意义。应该说,任何一家企业都期望拥有自己的拳头产品,并借助拳头产品盘活整个企业。但是,打造拳头产品要付出数倍甚至数十倍于普通产品的投入,这是企业拥有拳头产品前必须承担的风险。

从白云山中药厂 2004 年的资金投放策略来看,他们一直在提高产品质量标准和提高技术壁垒上下工夫:白云山板蓝根用药标准已经被国家食品药品监督管理局(SFDA)推荐进入法国药典;白云山中药厂与英国剑桥大学合作,利用世界上最先进的高通量药物筛选技术把白云山板蓝根的有效成分从 3 种发展到 10 种……就单品种来说,从几千万元的销量跃到 1 亿元是最难的阶段,白云山板蓝根的市场占有率超过 60%,是白云山中药厂名副其实的拳头产品。

白云山中药厂用于提高技术壁垒的资金投入不仅获得了消费者的认可,而且后劲持久,这种拳头产品对企业的贡献度将随着时间的推移越来越得到体现。市场给予“北有同仁堂,南有白云山”的评价正是白云山板蓝根和白云山复方丹参片这两个拳头产品带给企业的荣誉。事实上,这两个拳头产品对企业的贡献度已经远远超出了 3 亿的市场销量以及过半的市场占有率。它们的技术优势在行业中达到了难以逾越的高度,奠定了企业在行业中的领袖地位。

4. 企业员工的知识、技能、态度与行为模式

员工是企业最重要的客户,是企业服务优势的重要来源。在一条完整的服务价值链上,服务产生的价值是通过企业的员工在提供服务的过程中体现出来的。员工的知识、技能、态度、言行也融入到了每项服务中,对客户的满意度将产生重要的影响。而员工能否用乐观的心态、礼貌的言行对待顾客,则与员工对企业提供给自己的各个方面的软硬条件的满意程度息息相关。因此,加大对服务价值链前端——员工满意度与忠诚度的关注,把员工当做企业最大的客户来对待,是提升企业服务水平的有效措施,也是提高企业经营业绩的主要因素之一。



小案例

态度决定高度

美国西点军校有一句名言:“态度决定一切。”没有什么事情是做不好的,关键是你的态度。事情还没有开始做的时候,你就认为它不可能成功,那它当然也不会成功;或者你在做事情的时候不认真,那么事情也不会有好的结果。一切归结为态度,你对事情付出了多少,你对事情采取什么样的态度,就会有什么样的结果。

三个工人在砌一面墙。有一个好管闲事的人过来问:“你们在干什么?”

第一个工人爱理不理地说:“没看见吗?我在砌墙。”

第二个工人抬头看了一眼好管闲事的人,说:“我们在盖一幢楼房。”

第三个工人真诚而又自信地说:“我们在建一座美丽的城市。”

十年过去了,当这个好管闲事的人再次看到这三个人时,当年说“在砌墙”的第三个人在另一个工地上砌墙;当年说“在盖一幢楼房”的第二个人坐在办公室中画图纸,他成了工程师;当年说“在建一座美丽的城市”的第三个人成了一家房地产公司的总裁,是前两个人的老板。

态度决定高度,仅仅十年的时间,三个人的命运就发生了截然不同的变化,是什么原因导致这样的结果?是态度!这个故事给人们的启示是:明天的业绩是否达成,关键就看员工如何看待今天的工作。

二、营销理念的新诠释

古人云:“水因地而制流,兵因敌而制胜。故兵无常势,水无常形。能因变化而取胜者,谓之神。”如今,企业所面临的市场就是一个竞争激烈、不断变化的环境,企业越来越成熟,消费者也越来越理性。企业为了留住客户总是不断变换花样,想方设法推出新的营销策略以争取客户,但消费者并不领情,总是以更多的冷静给予回应。在新竞争形式下,如何通过掌握最新的营销理论,转变对客户认识;如何在拉锯战中占据有利的位置等问题逐渐成为企业面临的难题。

(一) 传统营销观念

市场营销是企业为实现其利润而进行的与市场需求有关的经营销售活动。如何实现其营销目标,在不同的社会历史时期和不同经济条件下采用的手段各不相同。在市场经济尚不发达的卖方市场条件下,企业主要通过扩大生产规模、提高劳动生产率、增加产品数量和种类来满足市场的需求。传统的营销观念主要经历了生产观念、产品观念和推销观念三个阶段。

1. 生产观念

生产观念产生于19世纪末20世纪初,是指导企业经营活动的最古老的观念之一。由于当时处于短缺经济的时代,企业是以产品为中心,以顾客买得到和买得起产品为出发点,因此,企业的主要任务是扩大生产经营规模、提高劳动生产率、增加供给并努力降低成本和售价。美国汽车大王亨利·福特^①曾傲慢地宣称:不管顾客需要什么颜色的汽车,我只有一种黑色的T型车。显然,生产观念是一种重视产量、轻视市场营销的商业哲学。

2. 产品观念

产品观念产生于20世纪初,是生产观念的后期表现。此时,企业已经注意到市场需求的差异,对产品进行了细分。产品观念认为,消费者最喜欢高质量、多功能和具有某种特色的产品,企业应致力于生产高值产品,并不断加以改进。它产生于市场产品供不应求的卖方市场形势下。此时,企业最容易出现“市场营销近视”,即不适当地把注意力放在产品上,而不是放在市场需求上,在市场营销管理中缺乏远见,只看到自己的产品质量好,看不到市场需求在变化,致使企业经营陷入困境。

^① 亨利·福特(Henry Ford):美国汽车工程师与企业家,福特汽车公司的建立者。他也是世界上第一位使用流水线大批量生产汽车的人。这种新的生产方式使汽车成为一种大众产品,它不但革命了工业生产方式,而且给现代社会和文化带来了巨大的影响,因此有一些社会理论学家将这一段经济和社会历史称为“福特主义”。

3. 推销观念

推销观念又称销售观念,产生于20世纪20年代末至50年代初,是被许多企业所采用的另一种观念,表现为“我卖什么,顾客就买什么”。推销观念认为,消费者通常表现出一种购买惰性或抗衡心理,如果顺其自然的话,消费者一般不会足量购买某一企业的产品,需要推销员去说服、感化和刺激。在这种情况下,各企业开始重视推销工作,纷纷成立推销机构,组建推销队伍,培训推销人员,将企业的人力、物力和财力转移一部分出来用于销售。很多企业大肆进行广告宣传,形成一种高压推销或强力推销的局面。他们的口号也由过去的“待客上门”变成“送货上门”。

在推销观念指导下,企业在重视生产的同时,也开始把部分精力放在产品销售上。但这时的企业并没有真正面向市场,而仅仅只是把已经生产出来的产品设法推销出去,至于消费者是否满意,企业不太关心。企业照样是生产什么就推销什么,生产之前不了解消费者需求,销售以后也不去征询顾客的意见和要求。所以,推销观念是一种只在形式上作了改变的市场观念,并未真正关心消费者的需要及服务,仅仅是推销,促其购买。

(二) 现代营销观念

自20世纪50年代以来,随着环境的变化,西方发达国家的市场已经变成了名副其实的买方市场,卖主间竞争十分激烈,而买方处于优势地位;科学技术和生产的迅速发展使人民的文化生活水平迅速提高,消费者的需求向多样化发展并且变化频繁,营销观念正是在这种市场形势下应运而生,成为新形势下指导企业营销活动的指导思想。

1. 市场营销观念

第二次世界大战结束后,大量军工企业转为民用,市场竞争更为激烈,许多产品供过于求,买方市场全面形成,企业的经营哲学从“以产定销”转变为“以销定产”,第一次摆正了企业与顾客的位置。在这种观念下,企业一切活动以满足顾客需求为出发点,集中企业的一切资源和力量设计生产适销对路的产品,采取比竞争者更为有效的策略来满足顾客需求,喊出了“顾客需要什么,我们就生产什么”、“顾客就是上帝”、“哪里有消费者需求,哪里就有我们的市场”等口号。

西奥多·莱维特^①曾对推销观念和市场营销观念作过深刻的比较,指出:推销观念注重卖方需要;市场营销观念则注重买方需要。推销观念以卖主需要为出发点,考虑如何把产品变成现金;而市场营销观念则考虑如何通过制造、传送产品以及与最终消费产品有关的所有事物来满足顾客的需要。可见,市场营销观念的四个支柱是市场中心、顾客导向、协调的市场营销和利润。推销观念的四个支柱是工厂、产品导向、推销和赢利。从本质上说,市场营销观念是一种以顾客需要和欲望为导向的哲学,是“消费者主权论”在企业市场营销管理中的体现。

企业进行市场营销的目的是使客户满意。一旦实现了客户满意,就保留住了客户,就提

^① 西奥多·莱维特(Theodore Levitt):现代营销学的奠基人之一,市场营销领域里程碑式的人物,曾经担任《哈佛商业评论》的主编。1960年8月7日他在《哈佛商业评论》上首次发表《营销短视症》,获得了巨大成功,是《哈佛商业评论》历史上最为畅销的文章之一。他认为由于大多数企业过于偏重制造与销售产品,使营销成了“后娘养的孩子”,这就是“营销短视症”,强调的是从卖方需求着眼的销售,忽视了从顾客需求着眼的营销。现代营销学的核心理念就是两句话:第一,要强调营销,而不是销售;第二,营销要从顾客出发,而不是产品。

高了客户的忠诚度,客户就会重复购买,从而增强企业的获利能力,赢得长期稳定的利润。要实现客户满意,就必须通过使客户获得价值最大化来实现,如提高产品价值,提高服务价值,提升企业人员价值,树立企业形象价值,用良好的品牌增加客户购买的信心,获得产品之外的利益,同时降低客户购买的货币成本、时间成本、精力成本和体力成本。



小案例

顾客是上帝

一次,我国驻外代表蔡君夫妇在纽约市的一家超级市场选购商品。蔡太太推着采购车只顾浏览货架上琳琅满目的商品,一不小心,采购车撞在货架上,两瓶茅台酒应声落地。酒液和瓷瓶碎片溅了一地。蔡太太惊得面色煞白,蔡君也手足无措,暗自寻思:“糟了,赔钱事小,这回准得挨一顿训!”没想到超级市场的小姐不但没有嗔怪,反而连声说:“对不起!非常对不起!由于我没能照顾好先生和夫人,让你们受惊了。”她立即打电话向经理通报事故。一会儿,一位40多岁的经理满脸微笑着走来,谦恭地说:“我已经从闭路电视中看到刚才发生的一切,我的职员没有将货架放稳,令二位受惊了,这个责任在我。”看到蔡君的裤腿上还残留着点点酒斑,他立即从西装口袋里掏出雪白的手帕替蔡君擦拭,并一再致歉,不仅没让蔡君赔偿损失,还亲自陪同蔡君夫妇选购货物,最后亲热地送他们两人离开商场。

也许是出于对经理的回报,这一次,蔡君夫妇几乎将囊中所有全花在这家商场。以后每周一次购物,他们不用商议,就驾车直奔这家超级市场。当他们离开纽约时,粗略计算了一下,花在这家商场的钱,要比两瓶茅台酒的价值多出百倍。

2. 社会营销观念

社会营销观念产生于20世纪70年代后期,是对市场营销观念的重要补充和完善。社会营销观念认为,企业的市场营销活动不仅要考虑客户需要,还应考虑到消费者和社会的长远利益。正如亨利·福特所言:做生意一定要有利可图,否则生意就做不下去。但是如果有人做生意只为赚钱,那么生意也不会长久,因为没有继续存在的理由了。社会营销观念强调:要正确处理客户需要、企业利润和社会整体利益之间的矛盾,要统筹兼顾,维护与增进消费者和社会福利,求得三者之间的协调与平衡。



小案例

汉堡快餐业受到批评

在美国,人们因为日常生活、工作的节奏较快,产生了对方便快餐食品的需要,麦克唐纳公司的汉堡包等快餐食品正好投其所好,满足顾客的这一需要,公司也获得了极大的成功。虽然麦克唐纳公司的汉堡包为消费者提供了美味可口的食品,但却受到了批评。原因是它的食品虽然可口却没有营养,汉堡包脂肪含量太高。餐馆出售的油煎食品和肉馅饼都含有过多的淀粉和脂肪,经常吃容易发胖,会引发一些疾病,不利于身体健康。汉堡包出售时采用方便包装,因而大量使用的包装纸和过多的包装废弃物造成了资源浪费和环境的污染。在满足消费者需求方面,这些餐馆可能损害了消费者的健康,同时污染了环境,忽略了消费者和社会的长远利益。

3. 大市场营销观念

美国营销大师菲利普·科特勒^①在1984年提出了“大市场营销”观念。这种观念认为,在贸易保护主义思潮日益增长的条件下,从事国际营销的企业为了成功进入特定市场进行经营活动,除了运用好产品、价格、渠道、促销等传统的营销策略外,还必须依靠权力和公共关系来突破进入市场的障碍。

大市场营销观念在“4P”的基础上又加上“2P”,即权力(power)和公共关系(public relations)。权力是指大市场营销者为了进入某一市场并开展经营活动,必须能经常地得到具有影响力的企业高级职员、立法部门和政府部门的支持。例如,一家制药公司想把一种新的药物打入某国,就必须获得该国卫生部的批准。因此,大市场营销须采取政治上的技能和策略。如果权力是一种“推”的策略,那么公共关系则是一种“拉”的策略。舆论需要较长时间的努力才能起作用,然而一旦舆论的力量增强了,它就能帮助公司去占领市场。大市场营销观念是对市场营销理论的进一步扩展。

(三) 新旧营销观念比较

上述六种营销观念可以归为两大类:以生产为中心的生产观念、产品观念和推销观念,称为传统营销观念,也称旧观念;以消费者为中心的市场营销观念、以增进社会福利为出发点的社会营销观念和大市场营销观念,称为现代营销观念,也称新观念。六种营销观念的区别如表1-1所示。

表 1-1 六种营销观念的区别

市场观念	出发点	手段	目标
生产观念	增加产量	降低成本,提高生产效率	在销量增长中获利
产品观念	产品质量	生产更加优质的产品	用高质量的产品推动销售增长
推销观念	产品销售	加强推销和宣传活动	在扩大市场销售中获利
市场营销观念	顾客需求	运用整体营销策略	在满足顾客需求中获利
社会营销观念	社会利益	运用整体营销策略	维护社会长远利益,满足消费者需求
大市场营销观念	市场环境	运用“4P+2P”的整体营销策略	进入特定市场,满足消费者需求

(四) 三种典型的营销理念

营销理念随着市场环境的变化,经历了三种典型的营销理念演变,即以满足市场需求为目标的“4P”理论,以追求客户满意为目标的“4C”理论和以建立客户忠诚为目标的“4R”理论。

^① 菲利普·科特勒(Philip Kotler):市场营销学的权威之一,是现代营销的集大成者,被誉为“现代营销学之父”,现任美国管理科学联合市场营销学会主席。科特勒一直致力于营销战略与规划、营销组织、国际市场营销及社会营销的研究,他还写了将近20本著作,并为《哈佛商业评论》、《加州管理杂志》、《管理科学》等世界一流杂志撰写了100多篇论文。

1. 以满足市场需求为目标的“4P”理论

美国营销学大师杰罗姆·麦卡锡^①教授在 1964 提出了著名的“4P”营销组合策略,即产品(product)、价格(price)、渠道(place)和促销(promotion)。他认为一次成功和完整的市场营销活动,意味着是以适当的价格、适当的渠道和适当的促销手段,将适当的产品和服务投放到特定市场的行为。“4P”理论的提出,是现代市场营销理论最具划时代意义的变革,它最早将复杂的营销活动加以简单化、抽象化和体系化,构建了营销学的基本框架。从此以后,营销管理便成为了公司管理的一个部分,涉及了远远比销售更广的领域。

20 世纪 60 年代的市场正处于卖方市场向买方市场转变的过程中,市场竞争远没有现在激烈。那时候产生的“4P”理论主要是站在企业的角度来研究市场的需求及变化,研究企业怎样才能竞争中取胜。“4P”理论重视产品导向而非消费者导向,以满足市场需求为目标。然而随着环境的变化和市场竞争日趋激烈,“4P”理论越来越受到挑战,逐渐显示出其缺陷:一是营销活动着重企业内部,对营销过程中的外部不可控变量考虑较少,难以适应市场变化;二是随着产品、价格和促销等手段在企业间相互模仿,在终端市场营销中很难起到出奇制胜的作用。于是,更加强调追求客户满意的“4C”理论应运而生。

2. 以追求顾客满意为目标的“4C”理论

“4C”理论是由美国营销专家罗伯特·劳特朋^②教授针对“4P”存在的问题在 1990 年提出的。它以客户需求为导向,重新设定了市场营销组合的四个基本要素:

(1) 企业应该以满足客户(consumer)需求与欲望为目标,生产客户需要的产品,而不是优先考虑自己能生产什么产品。

(2) 企业应该关注消费者为满足需要计划付出的成本(cost),而不是按照生产本来定价。

(3) 企业应该充分考虑顾客购买过程中的便利性(convenience),如节省时间成本、精力成本、体力成本等,而不是仅从自身的角度来决定销售渠道策略。

(4) 企业应该实施有效的双向沟通(communication),将企业内外营销不断进行整合,把客户和企业双方的利益无形地整合在一起,而不是单方面地大力促销。

与产品导向的“4P”理论相比,“4C”理论更重视客户导向,强调企业应该把追求客户满意放在第一位,以“请注意消费者”为座右铭。在“4C”理论的指导下,越来越多的企业开始关注与客户建立一种更为密切和动态的关系。

“4C”营销理论注重以客户需求为导向,但从企业的营销实战和未来市场营销发展趋势看,“4C”理论依然存在不足,具体表现为以下几点:

① 杰罗姆·麦卡锡(Jerome McCarthy):美国密歇根州立大学教授,20 世纪著名的营销学大师,于 1960 年在其第一版《基础营销学》中,第一次提出了著名的“4P”营销组合经典模型。麦卡锡教授一直走在市场营销研究领域的前沿,对其编著的营销教科书多次进行修订,以紧跟时代发展的步伐。

② 罗伯特·劳特朋(Robert Lauterborn):著名的营销理论专家,整合营销传播理论的奠基人之一。他于 1990 年在其《4P 退休,4C 登场》专文中,提出了一个以顾客为中心的新的营销模式——著名的“4C”理论。1992 年,劳特朋和美国西北大学教授唐·舒尔茨(Don E. Schultz)、斯坦利·田纳本(Stanley I. Tannenbaum)合著了全球第一部整合营销传播专著——《整合营销传播》,又强化了“4C 取代 4P”的观点。这本书的问世,标志着整合营销传播理论正式成为一种崭新的营销传播理论。

(1) “4C”理论以客户为导向,着重寻找客户需求,满足客户需求。但市场经济还存在竞争导向,企业不仅要看到需求,还需要更多地注意到竞争对手,在竞争中求发展。

(2) “4C”以客户需求为导向,但满足其需求有个“度”的问题。如果只看到满足客户需求的一面,企业必然付出更大的成本,会影响自身的发展。

(3) “4C”没有体现“既赢得客户,又长期地拥有客户”的关系营销思想。

(4) “4C”虽是“4P”的转化和发展,但被动适应客户需求的色彩较浓。根据市场的发展,需要在企业与客户之间建立起互动关系、双赢关系、关联关系等。

市场的发展及其对“4P”和“4C”的回应,需要企业从更高层次建立与顾客之间的更有效的长期关系,于是出现了“4R”营销理论。“4R”理论不仅仅停留在满足市场需求和追求顾客满意上,而是以建立顾客忠诚为最高目标,对“4P”和“4C”理论进行了进一步的发展与补充。

3. 以建立顾客忠诚为目标的“4R”理论

“4R”理论由唐·舒尔茨^①在“4C”理论基础上提出,以关系营销为核心,重在建立顾客忠诚。“4R”理论根据市场成熟和竞争形势,着眼企业与顾客互动双赢。它阐述了四个全新的营销组合要素:即关联(relevance)、反应(reaction)、关系(relation)和回报(retribution)。首先,“4R”理论强调企业应在市场变化的动态中与客户建立长久互动的关系,防止顾客流失,赢得长期而稳定的市场;其次,面对迅速变化的客户需求,企业应学会倾听客户的意见,及时寻找、发现和挖掘客户的欲望与不满及其可能发生的演变,同时建立快速反应机制以对市场变化快速作出反应;再次,企业与客户之间应建立长期而稳定的朋友关系,从实现销售转变为实现对客户的责任与承诺,以维持客户再次购买;最后,回报是营销的源泉,企业应追求市场回报,所以企业要满足客户需求,为客户提供价值,不能做无用的事情,并将市场回报当做进一步发展和保持与市场建立关系的动力与源泉。

“4R”营销理论的最大特点是以竞争为导向,以关系营销为核心,重在建立客户忠诚。该理论根据市场不断成熟和竞争日趋激烈的形势,着眼于企业与顾客互动与双赢,不仅积极地适应顾客的需求,而且主动地创造需求,通过关联、反应、关系和回报等形式与客户形成独特的关系,把企业与客户联系在一起,形成竞争优势。

综上所述,“4P”是站在企业的角度来看营销,它的出现一方面使市场营销理论有了体系感;另一方面,使复杂的现象和理论简单化,促进了市场营销理论的普及和应用。“4C”是站在客户的角度来看营销,以客户为导向,“4C”中的方便、成本、沟通、客户直接影响了企业在终端的出货,决定企业的未来;“4R”则更进一步站在客户的角度看营销,同时注意与竞争对手争夺客户。从导向来看,“4P”理论提出的是由上而下的运行原则,重视产品导向而非客户导向,它宣传的是“消费者请注意”;“4C”理论以“请注意消费者”为座右铭,强调以客户为导向;“4R”以客户为导向,它宣传的是“请注意消费者和竞争对手”。

“4P”、“4C”、“4R”三者之间不是取代关系,而是完善和发展的关系。企业要根据实际情况把三者有机地结合起来,作为企业的营销模式,扬长避短,指导营销实践。唯有如此,企业才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

^① 唐·舒尔茨:美国西北大学整合营销传播教授,整合营销传播理论的开创者。他参与编写的著作《整合营销传播》是第一本整合营销传播方面的著述,也是该领域最具权威性的经典著作。书中提出的战略性整合营销传播理论,成为20世纪后半期最主要的营销理论之一。

三、提升企业业绩的途径

由于企业业绩受到外部原因和内部原因多方面的影响,提升企业业绩的途径也较多,但是如何有效地提升企业业绩,如何抓住关键的方面,这是企业应当思考的问题。由于外部环境对企业的影响大体差异不大,在提升业绩方面主要从企业内部因素来考虑。

(一) 提升企业领导者的素质与管理水平

优秀的领导者只能够维持一个企业的生存,但真正意义上的一流企业是通过卓越的领导来创造的。领导水平高低在于领导者以什么样的素质、什么样的管理理念、什么样的工作作风带领广大员工共同致力于企业发展。因此,领导者必须坚持与时俱进,进一步加深对领导内涵的理解和认识。所谓“领”,就是首领的意思,是上级授予的一种权力和地位;所谓“导”,则是导师、导向、引导,是自身具有的一种能力和素质。做好领导工作,提升企业业绩,关键要努力提高自身素质,正确运用权力,团结和凝聚广大员工的智慧和力量,推动企业向前迈进。

1. 善于把握全局

“不谋全局者不足以谋一域,不谋万世者不足以谋一时。”随着经济全球化和新技术革命的飞速发展,金融危机席卷全球,新情况、新问题、新知识不断涌现,国际国内联系与互动越来越紧密,对领导干部善于把握全局、精心谋划全局的要求越来越高。这时,企业领导应韬光养晦,具备前瞻性,理性分析企业所处的内外部环境条件,树立长远的战略思想,准确制定企业的使命和愿景。

2. 有灵敏的反应

领导者要在企业发展重大问题上始终保持清醒的头脑,正确地做正确的事情;对市场要敏锐,能够准确分析行业动态,把握市场脉搏,及时确定应对策略。同时,领导者的思维要敏锐,主动建立完善的工作体系和各项应急预案,制定危机应变策略。

3. 有开创的激情

领导者要敢于面对现实,正视困难,敢为天下先,始终保持努力进取、开拓创新的信念;敢于迎接市场挑战,善于把握机遇,创造条件,遇到问题不等不靠。领导者须保持创新激情和敢打敢拼的朝气,有强烈的使命感和责任感,从过去的学习型创新转型为自主创新,谋求公司发展和员工目标的有机统一。

4. 有表率作用

领导者要密切与广大员工的关系,以完整的人格魅力,增强自身感召力,增强企业的凝聚力和向心力;用自身的行为和榜样的力量影响和带动广大员工,正确处理企业员工需求与组织绩效之间的关系。领导者要以优秀的领导艺术,灵活运用激励措施,统筹兼顾,确保发展战略落到实处。

5. 知人善任,善与人同

现代领导工作的核心就是管理人,人管理不好就什么任务也完成不了,所以领导者要有知人善任的素养。知人才能善任,善任才能发挥人的潜力和积极性。领导者要确定员工的主要才能,继而分配其合适的工作岗位,做到用人不疑,这样才能调动人的积极性和创造性

去完成各项具体的工作任务。领导者要从注重人才的引进转型为注重梯队的培育。同时,领导还要善于和人求同存异,搞好上下左右的团结,把工作的成绩、利益荣誉和自己的下属共享。

(二) 改变员工态度,提高员工素质

企业的竞争是人才的竞争,也是人才制度的竞争。企业要想改变员工的态度,提升员工的技能,提高员工素质,就必须对员工培训进行投资。企业通过开展培训活动,使其拥有的人力资本增值,从而为企业带来更丰厚的经济效益和社会效益,为企业创造更多的价值。

1. 充实知识

企业的员工必须要具备一定的专业知识。员工除了要掌握产品知识、业务知识之外,还需要具备其他的重要知识,包括社会知识以及服务营销和关系营销的知识。企业销售人员掌握的社会知识越宽泛,他与客户进行沟通交流的话题就越多,就越能引起客户的兴趣,从而能够增进与客户之间的关系,缩短彼此之间的距离,就可能与客户达成交易,提高企业的经营业绩。

2. 提高技能

不管你从事什么样的工作,都必须掌握一定的工作技能,这是从事工作的基本要求。例如,对于业务人员来说,通过培训他能精通推销知识,懂得开发新客户、留住老客户的技能,懂得如何与客户进行有效的沟通。要想得到技能,唯一的办法就是学习:向同事学,向上司学,向有经验的人学,养成读书和查资料的习惯。员工的技能得到提高,工作效率就会提高,企业的经营业绩也会得到相应增加。

3. 转变态度

同样是半杯水,有人皱着眉头:糟糕,只有半杯水了;有人则舒心一笑:真好,还有半杯水。这就是对待问题的态度。态度决定一切。如果一个员工总是抱怨工作太多,总是把自己的工作看成奴隶在奴隶主的皮鞭督促之下的劳动,对工作没有热情,那么工作任务的完成将是无比艰难的。领导者如果想转变员工的工作态度,就要以身作则,转变管理作风和管理理念,重塑企业形象,把企业文化一点一滴渗透到员工头脑中去。同时,领导者要辅导员工确立清晰的目标,实实在在地教员工一些方法,给员工制定具有激励性的目标,这样员工的积极性才能被调动起来,才可能转变工作态度。



小案例

老木匠建的最后一幢房子

有个老木匠向老板递了辞呈,准备离开建筑业,回家与妻子儿女享受天伦之乐。老板舍不得他的好员工离开,问他能否帮忙建最后一幢房子,老木匠欣然允诺。但是,显而易见,他的心已不在工作上,他用的是废料,出的是粗活。

等到房子竣工的时候,老板亲手把大门的钥匙递给他。“这是你的房子,”老板说,“我送给你的礼物。”老木匠震惊得目瞪口呆,继而羞愧得无地自容。如果早知道是在给自己建房子,他怎么会这样漫不经心、敷衍了事呢?现在,他只好住在一幢粗制滥造的房子里了。

（三）提高客户价值,扩大企业业绩

企业的收入来源于客户。客户的重复购买行为、购买动机、购买数量等都直接影响到企业的收入增长。所以从客户角度出发,树立客户关系管理理念,与客户建立良好的关系,提高客户满意度,培育客户忠诚度,妥善处理客户抱怨,才是持续给企业带来收益的有效途径。

1. 有效地提升客户价值

企业对客户价值的掌控不仅有利于准确了解顾客在产品或服务方面的满意度,更有利于了解客户对为产品所支付的价格的满意度。同时,企业对客户价值的管理可以有效地解决企业对顾客信息不对称的问题。这就驱使企业花费时间与金钱去了解自己的产品、服务及价格以获得本企业的竞争优势。

2. 提高客户对企业品牌的忠诚度

在需求多样化的今天,好的产品与服务的标准不是由企业来定,而应是客户认可的最满意的产品或服务,所以企业要注重维持长久的客户,力争提高顾客的品牌忠诚度。企业要为客户提供量身定做的个性化产品与服务,以客户有能力接受的付货时间和价格为前提。企业不仅要明确目标市场的当前需求,还要清楚客户的潜在需求,了解消费者的购买动机,按市场规则进行生产。

3. 完善客户价值管理体系

企业要树立“客户价值最大化”的管理理念,以客户价值管理为目标,按价值管理的组织系统来整合配置企业各种资源,调整各部门机构的管理制度,优化组织结构和业务流程,使其发挥协同效应。企业应建立完善客户资料数据库、强化客户满意度及忠诚度的分析、收集企业与客户交往形式等管理系统,把最具价值的客户与最具成长性的客户挑选出来,利用“二八原则”精准维护,从而全面扩大和提高企业业绩。

4. 建立快速反应机制,妥善处理客户抱怨

有客户的地方就有抱怨,没有抱怨就没有商机。事实上,抱怨是一种反馈信息的方式。正是因为信任,客户才会对企业服务中存在的问题产生抱怨,而处理好客户抱怨就是使客户满意的过程,也是企业的客户价值提高的过程。因此,企业要在第一时间掌握第一手资料,快速反应,站在对方立场,运用不同的方法妥善处理抱怨,将客户的不满变为赢得客户信任的时机,把坏事变成好事,从而提高企业经营业绩。

模块二 关系营销



微课
关系营销理论

关系(relationship)是指人与人或人与事物之间的某种性质的联系。在社会学研究中,关系随着人类社会的诞生而出现,并且随着社会的发展而发展。只要有人存在,只要有人的交往,就存在着关系的发生、发展和终止等变化。在市场营销活动中,存在着企业与客户之间的关系,企业与竞争对手、供应商、渠道商、政府及社会公众之间的关系,企业内部各部门、各工序之间的关系。这些关系的建立、维持与推进在很大程度上影响企业的营销,也会影响企业营销效益。

一、关系营销的含义

作为客户关系管理的理论基础,关系营销的概念最早由伦纳德·白瑞(Leonard Berry)于1983年提出,他认为关系营销的目的在于保持消费者。因为保持原有的客户比满足新客户成本更低,而且对企业利润可产生正面影响,同时,还易于从客户处得到口碑。1985年,巴巴拉·杰克逊(Barbara B. Jackson)又提出了“关系营销的目的在于捆住消费者”的观点。他认为交易营销适合于“眼光短浅和低转换成本的顾客”,而关系营销则适用于“具有长远眼光和高成本的客户”。1994年,罗伯特·摩根(Robert M. Morgan)和谢尔比·汉特(Shelby D. Hunt)两位教授在他们的研究成果中,则提出“关系营销是建立、发展和保持一种成功的关系交换”的概念,他们还提出了“关系营销是一种关于承诺和信任的理论”的观点。经过20多年的发展,人们对客户保持的重要性以及关系营销的合理性已经普遍认同,对关系营销的态度也经历了从怀疑、观望到认同的转变过程,逐步将关系营销理论应用到企业竞争中去。

综合以上几种观点,本教材给出关系营销的一个定义:关系营销指从系统、整体的观点出发,将企业置身于社会经济大环境中来考察企业的市场营销活动,企业营销的核心是正确处理企业与客户、竞争者、供应商、经销商、政府机构、社区及其他公众之间的相互关系。企业通过对各种关系加以整合、利用,来构建一个和谐的关系网,并以此为基础展开营销活动。这个概念强调了关系营销的对象是相关市场,其手段是互利合作以求共赢,同时这是一个动态而非静态的过程。



小案例

与用户一起达到双赢

东莞某一金属制品厂为日资企业,以加工、剪切、配送进口日本钢材为主,其中热轧酸洗钢卷的月用量超过1 000吨,主要供货给三家著名的生产空调压缩机壳体的工厂。N公司通过调查了解到此金属制品厂有使用国产材料的意向,双方进行了技术交流和商务洽谈,首次与该厂签订了400吨供货合同。通过展示会的推广介绍及委派高级工程师为该厂开展技术培训、技术咨询、技术服务,使其成为了N公司稳定用户。在钢材国产化进程中,该厂用上了价格合理、质量可靠的国产热轧酸洗钢卷,享受到了优质服务,成本降低,最终达到了双赢。

关系营销有别于庸俗的营销“关系”。关系营销是建立在正常商务往来基础上的互惠互利、实现双赢的业务关系,但其并不排斥双方员工之间建立起来的私人友谊。而庸俗的营销“关系”是指借关系营销之名,而行非关系营销之实的营销行为。一些营销人员认为,关系营销就是“拉关系,走后门,谋私利”,把关系营销套用到利用各种非正常营销手段进行的营销活动上。靠庸俗关系来维系的客户是不稳定的,这种做法不能培养出忠诚客户,甚至还存在法律风险。关系营销的实质是在买卖关系的基础上建立非交易关系,以保证交易关系能持续不断地确立和发生,其关键是顾客满意。

二、关系营销的特征

关系营销是将企业置身于社会经济大环境中来考察企业的市场营销活动,是一个与各

方利益相关者的互动作用过程。所以关系营销将建立与发展同所有利益相关者之间的关系作为企业营销的关键变量,把正确处理这些关系作为企业营销的核心。关系营销的特征可以概括为以下五个方面:

1. 信息双向沟通

在关系营销中,沟通应该是双向而非单向的。企业只有与客户进行广泛的沟通交流,才可能赢得各个利益相关者的支持与合作。社会学认为,关系是信息和情感交流的有机渠道,良好的关系即渠道畅通,恶化的关系即渠道阻碍,中断的关系则是渠道堵塞。关系的稳定性表现为人们在交往过程中所形成的认识、了解和态度。这种认识、了解和态度是持久的、不易改变的。

在关系营销中,各关系方都应主动与其他关系方接触和联系,相互沟通信息,了解情况,形成制度或以合同形式定期或不定期碰头,相互交流需求变化信息,主动为其他关系方服务或为他们解决困难和问题,增强伙伴合作关系。只有广泛充分地交流,才可能使企业赢得各个利益相关者,特别是消费者的支持与合作并形成销售。

2. 战略协同合作

一般而言,关系有两种基本状态,即对立和合作。只有通过合作才能实现协同,合作是双赢的基础。

在竞争性的市场上,明智的营销人员应强调与其他利益相关者建立长期稳定、彼此信任、互利互惠的合作关系。这种合作关系可以表现为顺从,即一方自愿或主动地调整自己的行为,按照对方的要求行事;可以表现为顺应,即主客体双方都调整自己的行为,达到相互适应的目的;也可以表现为互助,即双方各自具有优势,相互补充对方的不足,相互援助;还可以表现为合作,即双方为了达到对各方都有益的共同目的彼此相互配合,联合行动,协同完成某项工作。

现代企业必须超越传统竞争观念,实行协同竞争,即通过一定程度的合作和资源共享来寻求竞争优势,建立一种协调合作、优势互补的和谐状态,相互取长补短,谋求企业的共同发展。

3. 谋求互利共赢

关系营销倡导的是“谋求共同发展”即“共赢”的理念。关系营销发生的最主要原因是买卖双方相互之间有利益的互补,如果没有各自利益的实现和满足,双方就不会建立良好的关系;如果一方损害了另一方的利益,那么双方就会发生冲突。在经营活动中,企业应该在确保对方利益的基础上赢得自己的利益,企业要坚持共赢策略,互相了解对方的利益诉求,寻求各方利益的共同点,并努力使各方的共同利益得到实现。

4. 满足情感需求

关系能否得到稳定和发展,情感因素也起着重要作用。因此,关系营销不只是一要实现物质利益的互惠,还必须让参与各方能从关系中获得情感的需求满足。例如,北京王府饭店规定,凡入住王府饭店 20 次以上的客人,就被列入“王府常客”名单,并可享受下列特殊待遇:拥有一套烫金名字的个人信封、信纸、火柴;一件合身定制的专用浴衣,浴衣上用金线绣着客人的名字,客人离店时收起,下次来店入住时,客房部又取出为客人挂好;只要可能,饭店尽量安排客人中意的同一间客房;等等。这使竞争对手在一段时期内难以模仿和取代,从而与

客户建立起牢固的亲密关系。有些企业和老客户保持特殊的关系,举办各种形式的联谊活动,召开座谈会、茶话会,赠送贺卡、礼品,甚至上门拜访等。在社交联谊进程中,企业不断研究和了解客户的需要与愿望,关心他们的利益,表现友谊和合作态度,同时也不时地发布信息,让客户了解并信任自己,逐步成为企业忠诚的客户。

5. 信息及时反馈

关系营销不仅仅是企业营销部门的工作,它涉及企业的各个部门。关系营销要求建立专门的部门,用以跟踪客户、分销商、供应商及营销系统中其他参与者的态度,加强信息反馈,了解关系方的动态变化,及时采取措施消除关系中的不稳定因素和不利于关系各方利益的共同增长因素。通过有效的信息反馈,也有利于企业及时改进产品和服务,更好地满足市场的需求。

三、关系营销的目标

交易营销的目标是实现单次交易,重视每笔交易与利润之间的关系,往往只考虑如何吸引和获取客户,而很少考虑保留客户,在交易中存在着一一种机会主义倾向。

关系营销是把营销活动看成是一个企业与客户、供应商、经销商、竞争者、政府机构、其他影响者互动作用的过程。企业营销活动的核心是建立并发展与这些公众的良好关系,而与客户建立关系是一个长期、动态发展的过程。西奥多·莱维特借用婚姻来隐喻关系营销:“买方和卖方的关系很少随着买卖成交而结束,成交仅仅是完成了求婚,婚姻随之开始。”若用约会和离异来隐喻企业与客户之间的关系,那么这一关系有五个阶段:认识、考察、发展、承诺和解除。因而,关系营销的过程就是:企业如何找到客户;认识熟悉客户;与客户保持联系;尽可能保证客户想从企业得到和能得到的全部产品以及业务活动中所要求的各个方面;检查企业对客户承诺的实现情况。关系营销信奉的原则是:与利益伙伴建立良好的关系后,有利的交易会随之而来。所以,关系营销的主要目标就是维系现有客户,发展企业与客户之间的连续性交往,提高客户满意度,追求可持续消费,造就忠诚客户,更有效地满足客户需求。

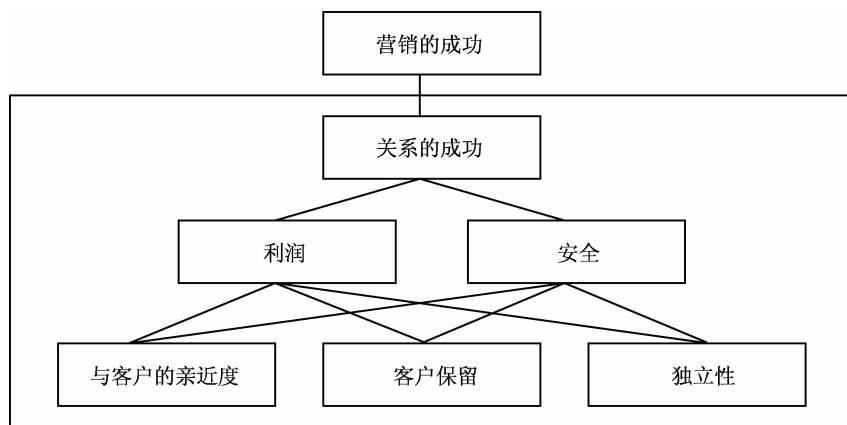


图 1-2 关系营销目标变量体系

图 1-2 指出了复杂的关系营销目标变量体系。它表明关系营销结果的主要架构是维系

客户、与客户的亲近度等。由于忠诚的客户在同企业交易的过程中效率更高,企业为其服务的成本往往更低,并且随着时间的推移,忠诚客户还会增加消费量,愿意支付更高的溢价。如果客户感到满意,他们就会成为企业不付工资的销售代表,并向其他潜在的购买者推荐该企业及其产品,从而带来企业成本的下降和利润的提升。

企业可以依靠优质产品、优良服务、公平价格和双方组织之间密切的经济、技术和社会的联系同对方建立长期的、相互信任和互惠互利的关系。例如,向客户提供更多的产品信息,改善服务质量,定期举行联谊活动,加深情感信任,来维系现有客户,提高客户满意度,造就忠诚客户,从而长期维持和发展企业经营的业务。

四、关系营销的构成

企业是一个由众多要素构成的,与外部社会环境不断发生物质、能量、信息交换的动态开放的经营管理系统。相对于社会经济这个大系统而言,企业与竞争者、顾客、供应商、中间商以及政府机构和社会组织等,则是构成这个大系统的众多要素。这些要素以竞争与合作等组织形式构成这个系统整体。关系营销正是基于系统论的原理,把正确处理与各利益相关者的关系,创造企业发展的良好环境摆在了现代企业营销的重要位置。企业开展关系营销需要重视的有五种基本关系:企业与客户的关系、企业与竞争者的关系、企业与供销商的关系、企业内部关系、企业与影响者的关系。关系营销的基本关系如图 1-3 所示。

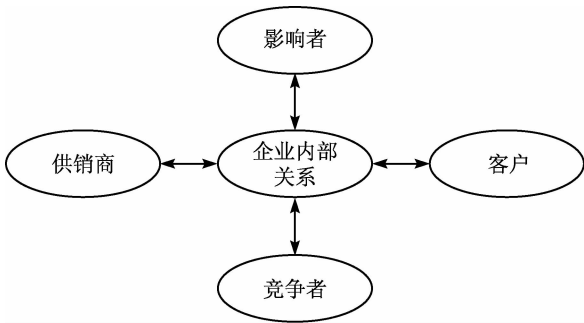


图 1-3 关系营销的基本关系

1. 企业与客户的关系

在市场竞争过程中,许多企业都明白客户是自己最有价值的财产,没有客户就没有企业,客户是企业生存、发展的前提。正如西方企业家所说:“要树立客户至上的观点,花时间去了解他们的需要,建立与他们联系的桥梁。”企业要努力满足客户的要求,与客户建立良好的关系,以树立企业良好的形象。

企业与客户的关系可以分为五种不同程度的关系,这五种关系可以表述如下:

- (1) 基本关系。这种关系是指企业销售人员在产品销售后不再与客户接触。
- (2) 被动关系。客户在购买产品后,如果发现产品有问题或不满时,及时向企业反映,企业解决客户问题,消除不满。
- (3) 负责式的关系。企业的销售人员在产品售后不久,应通过各种方式了解产品是否能达到客户的预期,收集客户有关改进产品的建议,以及对产品的特殊要求,并把得到的信

息及时反馈给企业,以便不断地改进产品。

(4) 主动式的关系。企业的销售人员经常与客户沟通,向他们提出改进产品使用中的建议,提供有关新产品的信息,促进新产品的销售。

(5) 伙伴式的关系。企业与客户持续的合作,使客户能更有效地使用其资金或帮助客户更好地使用产品,并按照客户的要求设计新的产品。

2. 企业与竞争者的关系

同一行业各企业之间所面临的原材料、市场、技术、设备、信息和人才等情况基本是一致的,彼此间有着密切相关的利益关系,相互之间自然会产生一种竞争关系。竞争会及时暴露企业的弱点,促使企业改进管理,增强活力,使产品适销对路,也有助于社会各部门间合理分配生产资料、资源和劳动力,企业的经营总是在一定的竞争环境中进行并在竞争中得到发展。

企业处理与竞争者的关系,可以是打击竞争对手,即企业根据自身的实力在充分研究竞争对手的竞争手段后,施展各种针对性的竞争策略,与对手在市场上展开博弈;可以是设置竞争壁垒,让竞争对手难以跟随,企业独享自己开拓的市场;可以是避免竞争,做市场的追随者或市场的补缺者,在竞争对手的“缝隙”中求生存;可以是合作,企业与竞争者发展协调、合作的关系有利于化解彼此间的矛盾和对立,从而与竞争者协同合作,共同发展(例如,法国汤普森公司与日本川崎公司联合生产、销售录像机,双方达成协议:汤普森为川崎提供在欧洲市场上成功的营销经验,而川崎为汤普森提供产品技术和制造工艺);还可以是建立联盟,为了一定的目的通过一定的方式组成的网络式的联合体(例如,菲利普公司与松下公司结盟共同制造和销售菲利普数字式高密磁盘,从而一举击败索尼公司开发的高密磁盘技术,最终使菲利普的高密磁盘技术成为行业技术标准)。



小 案 例

由竞争到合作,寻求共赢

英国的水晶杯公司和细瓷公司是竞争对手,他们各自推出的水晶玻璃高脚杯和细瓷餐具都是高档的名牌餐具。在西方许多家庭的餐桌上,都习惯同时摆上这两种餐具,让它们相映成趣。原来这两家公司在竞争中怒目而视,水火不容,后来经过协商而决定联合推销。水晶杯公司利用细瓷公司多年来在日本市场的信誉,通过联合销售活动,将其产品一举打入日本等国的市场;细瓷公司则利用水晶杯公司 50% 的产品销往美国的优势,使细瓷餐具跻身于美国家庭与饭店的餐桌上。结果两家公司的联合推销使双方都大幅度地提高了销售额。

3. 企业与供销商的关系

企业与供销商之间的关系即企业与上下游企业间的关系。企业与供应商的关系是指企业与原材料、零部件以及能源等物资供应企业之间的关系。企业与分销商的关系是指企业与下游批发商、零售商、经销商以及代理商等渠道商之间的关系。供应商和分销商是企业经营管理活动非常重要的一部分,企业间工作的协同程度直接决定着企业利润的产生方式和数量,上下游企业之间通过有效的信息交互,可以快速顺畅地进行业务往来。重视企业与供应商以及分销商合作的重要性,必须广泛建立与供应商以及分销商之间密切合作的伙伴关系,以获得来自供应商和分销商最有力的支持。

4. 企业内部关系

企业为了开展生产经营活动,离不开股东、员工和管理层,必须设立各种各样的职能部门,而这些职能部门不是孤立存在的,它们还面对着其他职能部门以及高层管理部门。企业员工与管理层之间的关系、管理层与股东之间的关系以及企业各部门(诸如财务、销售、采购、制造、研发等部门)之间的合作竞争关系对企业经营管理决策的制定与实施影响极大。企业在制订和实施经营管理目标与计划时,不仅要考虑企业外部环境力量,还要充分考虑企业内部环境力量,争取内部环境力量的理解和支持。

5. 企业与影响者的关系

各种金融机构、新闻媒体、社区、行业协会、公共事业团体以及政府机构等,对企业营销活动都会产生重要的影响,企业必须以公共关系为主要手段争取他们的理解与支持。例如,政府是企业的监管者、政策的制定者、行业的引导者和保护者、企业最大的购买者、宏观经济政策的调控者等。



小案例

小问题酿造大风波

一天早上,当可口可乐总裁道格拉斯和往常一样来到办公室时,听到了一个令人震惊的消息:由于比利时一些学生在饮用可口可乐时出现中毒现象,该国已决定成立专门小组调查此事。本来这并不是什么非常严重的事情,因为很多产品都可能出现这样的偶然事故,如果处理得当,完全可以扭转不利局面,然而可口可乐公司的做法最终却损失惨重。

不知是亟待处理的事情太多,还是由于通信联络的问题,事情发生后,公司管理层并没有及时地与比利时政府取得联系,也没有派专家小组赶赴欧洲进行调查。这无疑使人们对可口可乐公司产生了反感,认为它没有同情心,不负责任。可口可乐公司的这种消极做法令比利时政府十分不满,在政府发言人作出了“可口可乐不是一个真正的商业巨人”的评论之后,该国宣布在全国范围内禁止可口可乐、雪碧和芬达的销售。一时间,指责可口可乐的声音弥漫整个比利时,并逐渐波及荷兰和法国。出于对比利时的同情和对可口可乐公司不负责任态度的抨击,这两个国家也采取了与比利时相同的做法。可口可乐公司的产品销售在欧洲顿时陷入了困境。

五、关系营销的实施

关系营销作为客户关系管理的理论基础,更加强调营销理念的贯彻。关系营销的实现过程可分为市场分析、关系营销战略设计、制定营销策略、实施执行和测试营销效果等几个步骤。

(一) 市场分析

市场分析包括客户分析、竞争分析、渠道分析和产品分析。

1. 客户分析

关系营销并非适用于所有的客户,对不同的客户有不同的效果。企业应当在市场调查

的基础上分析现实客户和潜在客户的关系价值以及影响购买行为的有关因素,为企业采取进一步行动提供依据。客户分析主要从客户关系价值分析、客户追求利益分析和客户转换成本分析三个方面来考虑:

(1) 客户关系价值分析。单个客户的关系价值是长期客户总收益与获取及维系客户关系的成本之间的差额。长期客户总收益指在一定时期内企业从客户中得到的收益;获取客户的成本是指企业使潜在客户成为现实客户而耗费的成本;维系客户的成本是指企业维持客户关系而耗费的成本,如人员拜访的成本、向客户提供奖品的成本等。企业应该通过市场调查获取相关数据,计算出不同类型客户的关系价值,把关系价值大的客户作为关系营销的重点。

(2) 客户追求利益分析。不同的客户追求的利益可能不同,有的追求完善的服务,不太计较价格;有的客户则非常看重购买成本,一旦发现价格更低的产品就会转换供应商。对于不同类型的客户,企业采取关系营销的方式是不一样的。

(3) 客户转换成本分析。客户转换成本指客户从某一供应商转换到另一供应商时所付出的代价,如重新收集信息、失去固定供货渠道、丧失服务等。转换成本越高的客户则越适用于关系营销。

2. 竞争分析

市场竞争越激烈,商品供过于求,为了保持企业的竞争优势,留住老客户,开发新客户,企业更应该开展关系营销。

3. 渠道分析

如果商品的分销商少,企业对分销商依赖程度越大,越宜开展关系营销,以加强与分销商的关系,保持销售渠道畅通。

4. 产品分析

对于耐用消费品、大型生产资料(如机械设备等产品)实行关系营销易于奏效,因为客户转换成本高。例如,一个购买 ERP 系统的客户在经过反复比较后,会选择能提供优质服务的供应商,客户与供应商为建立这种关系花费了大量的时间与金钱,毁坏这种关系对双方都是巨大损失。

(二) 设计关系营销战略

关系营销的战略设计就是通过制定多个关系营销战略方案,从中选择最能体现公司战略目标、符合公司产品及企业实际、适应市场需要的关系营销方案。概括来说,关系营销的战略设计主要有以下几种:

1. 从市场角度来设计

从市场角度来设计关系营销战略,企业可选择市场渗透战略和市场开发战略。

(1) 市场渗透战略是由现有产品领域与市场领域组合而成的一种企业成长战略,是扩大现有产品在现有市场的销售额,从而提高企业的市场占有率,向市场的深度进军战略。

(2) 市场开发战略的实质是向市场广度进军,是指企业在原有的市场基础上,巩固其产品的市场占有率,同时将现有产品投入到别的企业尚未进入的、刚刚开始形成的处女市场的战略。

2. 从内容角度设计

从内容角度设计关系营销战略,企业可以选择企业营销战略和产品营销战略。

(1) 企业营销战略是以提高企业知名度、树立企业形象、宣传企业为主要内容的营销战略。企业营销战略一般不直接宣传其产品,而是通过对企业规模、业绩、历史、文化等特点的介绍来宣传企业,提高企业的知名度和美誉度。

(2) 产品营销战略是以推销产品为目的,向客户提供产品信息,劝说客户购买其产品的营销战略。它又可分为品牌战略、差别战略和系列战略:品牌战略宣传同一品牌;差别战略则侧重宣传产品特点,强调产品差别;系列战略则将产品组合成系列来宣传。

3. 从实践角度设计

从实践角度设计关系营销战略,企业可选择长期营销战略、中期营销战略及短期营销战略。

(1) 长期营销战略是指为期两年以上所实施的营销活动。其着眼点不是眼前,而是未来,如农夫山泉对体育活动的赞助及对“希望工程”的赞助等。

(2) 中期营销战略是指为期一年所实施的营销活动。如广告策划在计划时间内反复针对目标市场传递广告信息,连续加深消费者对商品或企业的印象,保持消费者的重复购买。

(3) 短期营销战略是一年内按季度、月份所实施的营销战略,如展览会、新闻发布会等。

(三) 制定关系营销策略

明确了关系营销战略之后,要制定相应的规划,选择有效的方式使客户得到这些利益并意识到自己享受的某些特权和优惠,促进其重复购买和增加购买。具体做法如下:

1. 人员联系

人员联系指通过营销人员与客户的密切交流增进友情,强化关系。交流的方式有共同进餐、企业联谊、赠送礼品、帮助解决私人困难等。如美国马萨诸塞州的查尔斯饭店收集经常入住的学生家长的信息,在毕业典礼、节假日、体育比赛到来时,将会给这些家长寄去信函,邀请他们光临,并为他们在此期间的住宿提供价格优惠或者免费。此外,当他们在该地读书的儿女过生日时,该饭店还会送上一盒生日蛋糕。仅这些接触,就显示出该饭店和其他饭店的不同之处,赢得了这些学生家长的忠诚。



资料卡

保持与客户联系的五种方式

(1) 寄给每位客户感谢卡及对客户有益的资讯。大部分的顶尖行销冠军都会给顾客寄出邮件,至少 10 天一次。很多做汽车生意的顶尖销售员每年寄给他的客户 4~8 次产品介绍的小册子。几乎每家大公司都会定期印制小册子给他们的销售员去寄发给他们的客户。

(2) 快速掌握问题,并迅速处理问题。售出的产品就像嫁出去的女儿,不管到了哪里,始终打着企业的烙印。如果有人对企业的产品或服务有意见,企业应该马上处理。服务就是要尽可能地把浮现出来的问题及时解决,这是销售员的责任。

(3) 立刻回电。大部分销售员最大的问题之一是他们不喜欢听客户的电话并回电给客户,这显然是错误的。现在就回电话并利用这一机会向顾客提供附加服务,这是销售员建立客户系统的唯一方法。销售员回电话时,要亲自向顾客打电话,让助手打电话意味着顾客在你心目中的位置不够重要。

(4) 绝不食言。为了销售,有些销售员会保证一些事情。但事实上,要么就是言过其实,要么就是言不符实,给顾客造成很大的失落感,导致顾客下决心再也不会相信销售员了。所以要保持与顾客的联系就要言必行、行必果,绝不对顾客食言。

(5) 保持联络。销售员要定期打电话或拜访客户,因为信件和邮件不能代表完整的心意,不通过电话或亲自拜访无法让不开心的客户提出建议,并倾听他们的欲望和想法。

2. 频繁营销

频繁营销又称老主顾营销,是指向经常购买或大量购买的顾客提供奖励。奖励的形式有折扣、赠送商品、奖品等。通过长期的、相互影响的、增加价值的关系,确定、保持和增加来自最佳顾客的产出。例如,航空公司、酒店、信用卡公司、电信公司经常采用的累积消费奖励。

3. 俱乐部营销

俱乐部营销是指建立客户俱乐部,吸收购买一定数量产品或支付会费的客户成为会员。在我国,由于客户俱乐部形式较为少见,受到邀请的客户往往感到声誉、地位上的满足,因此很有吸引力。企业不但可以借此赢得市场占有率和客户忠诚度,还可提高自身的美誉度。

4. 数据库营销

客户数据库就是与客户有关的各种数据资料。数据库营销是指建立和使用客户数据库与客户进行交流和交易。数据库营销具有极强的针对性,企业借助先进技术与客户“一对一”营销。数据库中的数据包括以下几个方面:现实客户和潜在客户的一般信息,如姓名、地址、电话、传真、电子邮件、个性特点和一般行为方式;交易信息,如订单、退货、投诉、服务咨询等;促销信息,即企业开展了哪些活动,做了哪些事,回答了哪些问题,最终效果如何等;产品信息,如顾客购买何种产品、购买频率和购买量等。数据库维护是数据库营销的关键要素,企业必须经常检查数据的有效性并及时更新。

5. 定制营销

定制营销是根据每个客户的不同需求制造产品并开展相应的营销活动。其优越性是通过提供特色产品、优异质量和超值服务满足客户需求,提高客户忠诚度。日本东芝公司在 20 世纪 80 年代末提出“按客户需要生产系列产品”的口号,计算机工厂的同一条装配线上生产出 9 种不同型号的文字处理机和 20 种不同型号的计算机,每种型号多则 20 台,少则 10 台,公司几百亿美元的销售额大多来自小批量、多型号的系列产品。美国一家自行车公司发现自行车的流行色每年都在变化且难以预测,总是出现某些品种过剩,某些品种又供不应求。于是,公司建立了一个“客户订货系统”,订货两周内便能生产出符合客户要求的自行车,销路大开,再也不必为产品积压而发愁了。



小案例

宾馆调换房间,新人留下感谢信

一对来自香港的新婚夫妇在上海度完假期即将启程之际,给上海静安宾馆总经理留下了一封感谢信:“我们此次专程来沪举行婚礼,事前几经考虑而选择了贵宾馆作为我

们婚宴和新房之处。登记入住时发生了不愉快之事,经我们直接与您反映后,终能得以合理解决。我们很欣赏您处理问题的诚意和效率,在此致以敬意和感谢。”

这封感谢信不同寻常,因为它是由投诉而引发的赞扬。

原来,这对新婚夫妇入住宾馆的房间,正巧是另一对香港伉俪预订了的该宾馆的1701房间。当新郎先行来到服务处办理登记入住手续时,由于值班人员的一时疏忽,误将他们当做预订客房的香港客人,安排住进了1701房间。时隔不久,1701房间的客人抵达。服务员弄清情况后,便请求新婚夫妇搬入应住的1501房间,引起了客人的强烈不满,出现了“僵持”的局面。

客户的投诉即刻反馈至宾馆总经理处,总经理当机立断,他一面上门向客人表示深深的歉意,以求谅解;另一方面,马上“调兵遣将”,迅速为这对新婚夫妇精心布置新房。

当新郎随总经理来到1501房间时,他眼前顿时一亮,不由得惊喜万分。造型别致的插花,红彤彤的“喜”字,龙凤呈祥的床罩,整个房间充满了一种新婚快乐的喜庆气氛。不仅如此,在第二天他们举行的婚宴上,宾馆有关部门专门在主桌上摆上花台和银餐具。席间,又赠送一只放有总经理名片的庆贺大蛋糕。

宾馆服务环节的差错,造成了客人的不愉快和投诉。但是由于宾馆采用了巧妙的处理方法,不仅消除了客人投诉时留下的阴影,而且给客人留下了难以忘怀的良好形象。

(四) 执行关系营销策略

营销策略制定出来之后,最关键的环节就是执行。战略的执行主要包括建立机构、配置资源、制定和运用沟通策略等。

1. 建立客户关系管理机构

客户关系管理机构对内要协调处理部门之间、员工之间的关系,对外要向公众发布信息、征求意见、收集信息、处理纠纷等。客户关系管理机构的主要任务是:收集信息资料,充当企业的耳目;综合评价各职能部门的决策活动,充当企业的决策参谋;协调内部关系,增强企业的凝聚力;向公众输送信息,增加企业与公众之间的理解与信任。建立高效的管理机构是关系营销取得成效的组织保证。

2. 配置资源

企业应合理调配人、财、物、信息等资源,最大限度地发挥协同作用。一是人力资源调配。企业要为每个主要客户选派关系经理,关系经理是客户所有信息的集中点,是协调公司各部门做好客户服务的沟通者。关系经理要经过专业训练,具有专业水准,对客户负责。其职责包括制订长期和年度的客户关系营销计划,定期提交报告,明确目标、责任和评价标准。二是信息资源共享。企业在采用新技术和新知识的过程中,以多种方式分享信息资源。例如,利用计算机网络协调企业内部各部门及企业外部拥有多种知识与技能的人才的关系;制定政策或提供帮助以削减信息超载,提高电子邮件和语音信箱系统的工作效率;建立“知识库”或“回复网络”,并入更庞大的信息系统组成临时“虚拟小组”,以完成自己与客户的交流项目。

3. 有效沟通

现实中,有些客户会无缘无故地中断了与企业的长期合作,常使不少企业经营者感到很

蹊跷。实际上,根本的原因并不一定是企业的产品和服务出现了问题,很可能是企业与客户之间缺乏有效的交流与沟通造成的。客户的意见和建议不能及时反馈给企业的有关部门,而在此时,竞争者很有可能乘虚而入替代了本企业的位置,给企业造成了不可挽回的损失。因此,企业必须高度重视与客户的交流、沟通,使企业与客户的关系提升到一个更为牢固的阶段。

(五) 测试关系营销效果

测试的目的是了解客户的满意度、保留率、关系营销方案的成功与不足、方案执行过程中的成绩与问题等。测试不应局限于短期,而应经常性、长期性地进行,与实施过程同步。客户满意度测试是关系营销效果测试的最重要内容,主要包括:全面了解客户满意水平;找出客户对产品和服务满意或不满意的具体原因;关注影响客户满意因素的未来变化趋势,为制定改进措施争取时间上的优势;了解客户对竞争者产品和服务的评价,竞争者提供的价值水平影响客户的期望水平和满意水平。

知识小结

本学习情境从营销理念的演变着手,探讨了影响企业业绩的因素,指出在激烈竞争时代提升企业业绩的途径,建立以关系营销为基础的客户关系管理,提高企业的竞争力。

影响企业业绩的因素主要有企业的外部环境和企业本身的内在素质两个方面:外部环境包括政治、社会、技术和经济环境;企业本身的内在素质包括领导者的素质和管理水平,企业规模、产品及企业员工的知识、技能、态度与行为模式等。在提升企业业绩方面主要从企业的内部因素来考虑,通过提高企业领导者的素质与管理水平、改变员工态度、提高客户价值等来提高企业的竞争力。

对营销理念从生产观念、产品观念、推销观念、市场营销观念、社会营销观念和大市场营销观念六个演变过程作了新的诠释,并对其作了对比分析,指出随着市场环境的变化,形成以满足市场需求为目标的“4P”理论、以追求客户满意为目标的“4C”理论和以建立客户忠诚为目标的“4R”理论三种典型的营销理念,为客户关系管理的建立打下基础。

关系营销作为客户关系管理的理论基础,是指从系统、整体的观点出发,将企业置身于社会经济大环境中来考察企业的市场营销活动。其主要目标就是维系现有客户,发展企业与客户之间的连续性交往,提高客户满意度,追求可持续消费,造就忠诚客户。其特征包括信息双向沟通、战略协同合作、谋求互利共赢、满足情感需求和信息及时反馈。

企业营销的核心是正确处理企业与客户、竞争者、供应商、经销商、政府机构、社区及其他公众之间的相互关系。关系营销的实施过程可分为市场结构分析、关系营销战略设计、制定营销策略、实施执行、测试营销效果等几个步骤。

知识巩固

1. 影响企业业绩的因素有哪些?
2. 简述提升企业业绩的途径。

3. 什么是关系营销? 关系营销的特征有哪些?
4. 企业开展关系营销需要重视哪些关系?
5. 简述关系营销的实施过程。

案例讨论

马狮关系营销的完美体现

马狮百货(Marks & Spencer)集团是英国最大且赢利能力较强的跨国零售集团,其在世界各地有 200 多家连锁店,“圣米高”牌子的货品在 30 多个国家出售,出口货品数量在英国零售商中居首位。《今日管理》的总编罗伯特·海勒(Robet Heller)曾评论说:“从没有企业能像马狮百货那样,令客户、供应商及竞争对手都心悦诚服。在英国和美国都难找到一种商品牌子像‘圣米高’如此家喻户晓,备受推崇。”这句话正是对马狮在关系营销上取得成功的一个生动写照。

一、围绕“满足客户真正需要”建立企业与客户的稳固关系

关系营销倡导建立企业与客户之间长期的、稳固的相互信任关系,实际上是企业长期不断地满足客户需要,实现客户满意的结果。马狮很早就充分认识到这一点。早在 20 世纪 30 年代,马狮认为客户真正需要的并不是零售服务,而是一些他们有能力购买且品质优越的货品,于是马狮把其宗旨定为“为目标客户提供他们有能力购买的高品质商品”。

准确地把握客户的真正需要是建立与客户良好关系的第一步,而能否长期有效满足客户的需要则是这种关系建立和存在的基础。马狮认为客户真正需要的是质量高而价格不贵的日用生活品,而当时这样的货品在市场上并不存在。于是马狮建立起自己的设计队伍,与供应商密切配合,一起设计或重新设计各种产品。为了保证提供给客户的是高品质货品,马狮实行依规格采购方法。由于马狮能够严格坚持这种依规格采购的方法,使得其货品具备优良的品质并能一直保持下去。

马狮要给客户提供的不仅是高品质的货品,而且是人人都买得起的货品,要让客户因购买了物有所值甚至是物超所值的货品而感到满意。因而马狮实行的是以客户能接受的价格来确定生产成本的方法。为此,马狮把大量的资金投入货品的技术设计和开发,而不是广告宣传,通过实现某种形式的规模经济来降低生产成本,同时,不断推行行政改革,提高行政效率以降低整个企业的经营成本。

此外,马狮采用“不问因由”的退款政策,只要客户对货品感到不满意,不管什么原因都可以退换或退款。这样做的目的是要让客户觉得从马狮购买的货品都是可以信赖的,而且对其物有所值不抱有丝毫的怀疑。

由于马狮把握住客户的真正需要,并定下满足客户需要的严格标准,且又能切实实现这些标准,自然受到客户青睐,不知不觉中就形成了与客户的长期信任关系,保持企业长久的业绩增长。

二、从“同谋共事”出发建立企业与供应商的合作关系

一般来说,零售商与制造商的关系多建立在短期的相互利益上,马狮则以本身的利益、供应商利益及消费者利益为出发点,建立起长期紧密合作的关系。尽管马狮非常清楚“客户到底需要什么”,但他们也明白,如果供应商不能生产出客户所需的质优价廉的产品,便无法

满足客户需要,所以马狮非常重视同供应商的关系。马狮把其与供应商的关系视为“同谋共事”的伙伴关系。与马狮最早建立合作关系的供应商的供应时间超过 100 年,供应马狮货品超过 50 年的供应商也有 60 家以上,超过 30 年的则不少于 100 家。

三、以“真心关怀”为内容建立企业与员工的良好关系

企业与客户建立长期信任关系时是作为一个整体出现的,企业是由若干个员工和管理者组成的,企业内部的关系怎样,直接关系到企业功能的发挥和宗旨的实现。企业内部管理者与员工之间相互信赖和支持的关系是企业作为一个整体与外部客户建立长期信任关系的基础,离开了前者,后者的建立是不具有操作性的。

马狮向来把员工作为最重要的资产,同时也深信,这些资产是成功压倒竞争对手的关键因素,因此,马狮把建立与员工的相互信赖关系,激发员工的工作热情和潜力作为管理的重要任务。在人事管理上,马狮不仅为不同阶层的员工提供周详和组织严谨的训练,而且为每位员工提供平等优厚的福利待遇,并且做到真心关怀每一位员工。

马狮的一位高级负责人曾说:“我们关心我们的员工,不只是提供福利而已。”这句话概括了马狮为员工提供福利所持的信念的精髓:关心员工是目标,福利和其他措施都只是其中一些手段,最终目的是与员工建立良好的人际关系,而不是以物质打动他们。这种关心通过各级经理、人事经理和高级管理人员真心实意的关怀而得到体现。

马狮把这种细致关心员工的思想化成公司的哲学思想,从不因管理层的更替有所变化,由全体管理层人员专心致志地持久奉行。这种对员工真实细致的关心必然导致员工对工作的关心和热情,使得马狮得以实现全面而彻底的品质保证制度,而这正是马狮与客户建立长期稳固信任关系的基石。

问题

1. 关系营销中,企业与员工应建立一种什么样的关系?
2. 马狮给我们的启示有哪些?

实训设计

如何与客户保持联系

【实训目标】

- (1) 了解与客户保持联系的重要性。
- (2) 掌握与客户联系的五种主要方式。

【实训内容】

根据教学的实际情况,由学生分组扮演不同类型的客户和销售代表,创设各种情境。在发生客户生气离开后,与客户现场产生纠纷,或客户进行电话投诉等情况时,学生所扮演的销售代表如何与客户保持继续沟通联系。

【实训要求】

- (1) 根据实训目标和内容,创设情境,学生自编自导。
- (2) 同学们通过现场观察、提问,找到与客户保持联系的较好方式,完成实训报告。

【成果与检验】

每位同学的成绩由两部分组成:与客户保持联系情境表演(60%)和实训报告(40%)。

学习情境二

客户关系管理概述

学习目标

(一) 知识目标

- 了解客户关系管理的产生与发展；
- 掌握客户关系管理的内涵；
- 熟悉客户关系管理的作用和功能；
- 掌握客户关系管理的核心。

(二) 技能目标

- 结合实际识别客户关系管理的作用；
- 结合实际掌握客户关系管理的核心内容。

案例导入

王永庆的客户关系管理

我国台湾的王永庆是著名的台商大王,被誉为华人的“经营之神”。王永庆 15 岁的时候在台南一个小镇的米店里做伙计,深受掌柜的喜爱,因为只要王永庆送过米的客户都会成为米店的回头客。他是怎样送米的呢?到顾客的家里,王永庆不是像一般伙计那样把米放下就走,而是找到米缸,先把里面的陈米倒出来,然后把米缸擦干净,把新米倒进去,再把陈米放在上面,盖上盖子。

王永庆还随身携带两大法宝。第一个法宝:一把软尺,当他给顾客送米的时候,他就量出米缸的宽度和高度,计算它的体积,从而知道这个米缸能装多少米;第二个法宝:一个小本子,上面记录了客户的档案,包括人口、地址、生活习惯、对米的需求和喜好等。到了晚上,其他伙计都已呼呼大睡,只有王永庆一个人在挑灯夜战,整理所有的资料,把客户资料档案转化为服务行动计划,所以经常有顾客打开门看到王永庆笑咪咪地背着一袋米站在门口说:“你们家的米快吃完了,给你送米来了。”然后顾客才发现原来自己家真的快没米了。

问题

年轻的王永庆是如何进行客户关系管理的?

众所周知,企业存在的根本目的就是赚取利润,而客户则是利润的源泉。在当今社会,拥有良好的客户关系对企业生存意义重大,这一点已经从许多成功企业处得到了证明。基于此,以客户为中心的经营思路得到了越来越多的企业的认可。客户关系管理作为一门新兴学科,以改善企业与客户之间关系为理念,受到社会广泛的关注。

模块一 客户关系管理的产生及含义

一、客户关系管理的产生

(一) 客户关系管理是市场竞争的必然产物

从企业角度来分析,企业要想在越来越激烈的市场竞争中生存与发展,需要不断寻求自身的竞争优势。最初的竞争优势着重于生产效率的提高、新产品的研发,企业试图通过提供质优价廉的新产品在市场竞争中取胜;而后企业又试图通过提供完善而周到的售后服务在市场竞争中占有一席之地。但是由于激烈的竞争,技术创新的速度加快,新产品的生命周期越来越短,而售后服务又很容易被模仿,将质优价廉的新产品或者完善的售后服务作为制胜的筹码几乎是不可能的。仔细研究成功的百年企业之后不难发现,在其成长历程中,无一例外地都发现了客户在市场竞争中的重要作用。百年企业生存和发展壮大最根本的原因在于拥有忠诚客户。在众多资源中,只有客户资源是任何企业都无法轻易模仿的独有优势。当今企业管理面临的外部环境已不同于以往,出现了“3C”特征——change(变化)、customer(客户)和 competition(竞争)。客户与企业力量对比的逆转成为了当今企业经营环境的主导性特征,客户用“货币选票”决定企业的兴衰存亡。客户成了企业关注的焦点,能否满足并超越客户的需要成了企业生存与发展的关键。

客户关系的重要性引发了企业对于客户关系管理的需求。如果说过去的企业是将客户作为一个消费群体来看待,那么现在的企业认识到了客户需求的差异性,要使客户满意,就需要不断地满足客户个性化需求。因此,企业经营的关键就是识别客户,了解和掌握更多的客户信息,与客户进行双向式的交流和沟通,为他们提供个性化的服务,以不断增加其重复购买的频率,最终目的就是使之成为企业的忠诚客户。因此,有效地管理客户关系就成为企业的一种现实而迫切的需求。由于IT技术的飞速发展为企业实现有效的客户关系管理提供了强有力的技术支撑,于是,客户关系管理应运而生。



小案例

竞争引发客户关系管理

老王和他两个儿子在村里经营了一家铁匠铺,方圆几百里就这一家,生意非常红火。他们每天天刚亮就开始工作,为有需要的村民做打镰刀、斧头或者菜刀等活计。由于活太多了,他们的精力都放在工作上,没有时间,也没有精力,更没有心思关注客户是张三还是李四。过了几年之后,一天,他们父子三人发现生意不像以前那么好了。出门一看,在同一条街上多了一家铁匠铺——李记铁匠铺,人进进出出的,生意很火的样子。

一打听,老李有三个儿子,人多力量大,他们干活的速度更快。老王父子就嘀咕开了,不能再这么下去了,否则就没有饭碗了。经过前思后想,他们终于想了个办法。第二天一早,就在自家店铺上挂了招牌——王记铁匠铺,还放了两挂鞭炮,邻里都跑来观看发生了什么事。老王看人来得不少,就发话了:“打今儿起,我们就是王记铁匠铺,今天算正式营业,凡是来打活计的都有优惠,打一把镰刀加一把斧头,就赠送一把菜刀。”邻里听了以后,奔走相告,王记的生意好了起来。以后的日子里,王记父子三人笑脸迎客,闲暇问问客户有什么要求、什么建议,或者谈谈家长里短。他们逐渐地记住了客户的名字、住址、爱好和需求。大家处久了,在生意外,他们的关系都非常好,邻里乡亲又都喜欢来王记铁匠铺了。想当初,如果没有李记铁匠铺,老王和他的两个儿子还只顾自己手中的活计呢。

(二) 客户价值取向推动客户关系管理产生

从客户的角度来看,随着竞争的加剧,产品和服务的同质化越来越严重,导致产品和服务的质量不再是客户购买的唯一标准。尤其是有价值的客户更注重企业是否能为其提供个性化服务,能否产生VIP(very important person)的感觉。为了更好地理解客户价值对客户关系管理产生的推动作用,下面从客户价值选择经历的三个阶段来思考:

1. 理性消费阶段

理性消费阶段是恩格尔系数较高的时代,社会物质相对匮乏,人们的收入水平不高,生活水平也比较低。由于客户手中没有多余的货币,他们的消费行为是非常理智的。在购买活动中,他们不但重视价格,还看重质量,追求的是物美价廉和经久耐用。在这样的情况下,消费者价值选择的唯一标准是“好与差”。可见,在这一历史阶段的客户消费行为中,价格取向是第一位的。

2. 感知消费阶段

在感知消费阶段,社会物质和财富开始丰富,恩格尔系数逐渐下降,人们的生活水平逐步提高。由于客户的收入增加,他们购物选择的标准不再仅仅是经久耐用和物美价廉,而是开始注重产品的质量与品牌。因此,他们选择产品或服务标准发生了改变,由以前的“好与差”转变为“喜欢和不喜欢”。这一阶段的客户在消费行为中注重价格和价值,他们是复合型的客户。

3. 精神消费阶段

随着科技的飞速发展和社会的不断进步,人们的生活水平大大提高,消费观念也悄然发生着变化。随着物质生活越来越丰富,消费者越来越重视精神的充实和满足,对商品的需求已跳出了价格与质量的层次,也超出了形象与品牌等的局限,更加追求在商品购买与消费过程中精神上的满足感。因此在这一时代,消费者的价值选择标准是“满意与不满意”。可见,精神消费阶段客户的价值取向居第一位。

从客户价值选择演变的历程来看,客户所处的社会发展阶段及其收入水平的不同,使之经历了从注重物质追求到注重精神享受的变迁。

当今经济已经全球化,行业之间的划分标准越来越模糊。对一个企业来说,竞争对手不仅仅来自行业内部,在利益机制驱动之下,许多来自行业外部的竞争者也会加入进来。从客

户的需求来看,其采购产品的过程更加追求精神感受,即已经不满足只购买产品或服务,而是更加关注能否得到优质的、个性化的服务。由上述两种变化可以看到,企业管理逐渐推进到客户关系管理的时代,成为企业管理创新的决定性因素。

(三) 新的营销观念催生客户关系管理

随着客户关系时代的到来和客户消费观念的变迁,以市场为中心的营销理念不再适应新形势的发展,如何满足客户个性化的需求成为企业营销工作的重中之重。与此相适应,客户关系管理在企业营销观念从“以市场为中心”向“以客户为中心”转变的过程中,以强大的网络技术和计算机技术为支撑,为企业提供了营销整体解决方案。所以,客户关系管理的产生和发展依赖于新的营销理论的产生。

由学习情境一可知,典型的市场营销理念的发展经历了三个阶段:“4P”、“4C”和“4R”。市场营销组合“4P”理论强调了企业为了占领目标市场,满足客户需求,必须对其可控因素即“4P”进行有效的整合。在“以市场为中心”的时代,这一理论为企业提供了操作性很强的市场运营方法。但是,“4P”理论适用的先决条件是巨大的市场、标准化的产品。20世纪90年代以来,随着社会经济的发展和消费者收入水平的提高,人们的消费观念和购买行为发生了极大的变化,对产品的要求日趋个性化,而科学技术的发展为满足客户的个性化需求提供了一定的技术保证。因此,再以“4P”理论来指导企业的营销实践已经不合时宜,在这种形势下,“4C”营销理论应运而生。

“4C”理论将客户需求导向贯穿于整个交易过程中,以满足客户的需求为中心,考虑客户的购买成本,尽可能地提供优质服务,与客户之间建立互动式的沟通。“4C”理论始终将客户放在企业经营的主导位置,让客户结合自身的意愿、成本等条件来进行交易决策,以此激励客户完成交易。但是,“4C”理论没有体现企业主动满足客户需求,而是对客户需求的被动接受,没有体现长期拥有客户的关系营销思想。

新的营销理念“4R”理论的最大特点是变被动适应客户需求为主动与客户建立一种双赢关系,把企业与客户紧密联系在一起,形成竞争优势。营销理论发展的轨迹证明了营销理论发展的过程事实上就是客户导向不断增强的过程,可以简单归纳为两个转变。

1. 从“以市场为中心”向“以客户为中心”的转变

从“4P”理论到“4C”理论再到“4R”理论,其最根本的变化在于客户地位的逐步提升。“4P”理论站在企业角度上,考虑如何在整合企业因素的基础上满足市场需求;“4C”理论是企业竞争不断加剧的形势下为了生存而作出的被动选择,不得不满足客户需要;“4R”理论是企业完全认识到了客户导向的重要性,客户忠诚才是企业成功的制胜法宝。

在“以市场为中心”的时代,企业能否生存在于是否能够准确把握市场需求变化。企业往往通过市场调研,掌握市场需求,根据市场需求组织生产,然后将有关产品和服务的信息传递给目标客户进行销售活动。进入客户关系时代,企业生存的关键在于是否拥有一批忠诚的客户。企业从过去实行的无差异营销转变为个性化营销,企业会根据客户的需要提供“一对一”的服务,满足客户的个性化需要。客户持续满意就会导致客户忠诚。企业要拥有这样一批忠诚客户,就需要与客户建立一种相互促进,在互动中取得双赢的战略伙伴关系。这种关系最终将成为企业的一笔无形资产,在其生存和发展中起到重要的作用。

2. 从“满足目标客户需要”到“满足有价值的客户需要”的转变

营销学发展过程中提出“顾客是上帝”,但是事实上,企业无法满足所有客户的需求。而

且作为营利性的企业,更关注的是那些会为其长期发展带来益处的客户的需求,所以企业通常将这部分客户作为营销策略实施的重点。因此,在客户关系的时代,企业唯一的选择是识别有价值的客户,并与之建立战略伙伴关系。

二、客户关系管理的含义及目的

(一) 客户关系管理的含义



微课
客户关系管理

客户关系管理(customer relationship management, CRM)概念最初在 1993 年由美国高德纳(Gartner)公司提出来。对客户关系管理的定义,目前还没有一个统一的表述。但就其功能来看,客户关系管理是通过采用信息技术使企业市场营销、销售管理、客户服务和支持等经营流程信息化,实现客户资源有效利用的管理软件系统。其核心思想是“以客户为中心”,提高客户满意度,改善客户关系,提高企业的竞争力。关于客户关系管理的定义很多,其中有代表性的表述有四种。为了更好地理解客户关系管理的概念,现将四种代表性的表述进行比较分析,如表 2-1 所示。

表 2-1 客户关系管理四种不同表述的比较

代 表 人	主要思想	突出观点
高德纳 (Gartner)公司	CRM 是迄今为止规模最大的 IT 概念,它将看待客户的概念从独立分散的单个部门提升到了企业的层面。客户关系管理就是为企业提供全方位的管理视角,赋予企业更完善的客户交流能力,最大化客户的收益率。高德纳公司同时指出,对计划实施 CRM 的企业来讲,它首先是一项通过分析客户、了解客户、提高客户满意度来增加收入和赢利的商业模式,技术与解决方案只是实现这个商业模式的手段	客户关系管理是 CRM 系统的实施
卡尔森 (Carlson)集团	通过培养公司的每一个员工、经销商或客户对该公司更积极的偏爱或偏好,留住他们并以此提高公司业绩的一种营销策略	客户关系管理是营销策略
赫尔维茨 (Hurwitz)集团	客户关系管理的焦点是自动化,并改善与销售、市场营销、客户服务和支持等领域的客户关系有关的商业流程。客户关系管理既是一套原则制度,也是一套软件和技术。它的目标是缩短销售周期,缩减销售成本,增加收入,寻找扩展业务所需的新的市场和渠道,以及提高客户的价值、满意度、赢利性和忠诚度。客户关系管理应用软件将最佳的实践具体化并使用了先进的技术来协助企业实现这些目标。客户关系管理在整个客户生命周期中都以客户为中心,这意味着客户关系管理应用软件将客户当做企业运作的核心。客户关系管理应用软件简化、协调了各类业务功能(如销售、市场营销、服务和支持)的过程并将其注意力集中于满足客户的需求上。客户关系管理应用还将多种与客户交流的渠道,如面对面、电话接洽以及 Web 访问协调为一体,这样,企业就可以按客户的喜好使用适当的渠道与之进行交流	将客户关系管理提到制度层面,并借助于技术支持,提高客户忠诚度

续表

代 表 人	主要思想	突出观点
IBM 公司	从 20 世纪 90 年代中期,IBM 公司就开始在全球范围内实施“以客户为中心”的市场发展战略。IBM 公司对 CRM 的定义包括两个层面的内容。首先,企业实施 CRM 的目的,就是通过一系列的技术手段了解客户目前的需求和潜在客户的需求,适时地为客户提供产品和服务。其次,企业对分布于不同部门、存在于客户所有接触点上的信息进行分析 and 挖掘,分析客户的所有行为,预测客户下一步对产品和服务的需求,企业内部相关部门实时地输入、共享、查询、处理和更新这些信息,进行“一对一”的个性化服务	客户关系管理是技术手段,通过分析客户信息,给客户提供个性化服务

综合以上客户关系管理的定义,可以将客户关系管理理解为理念层、体制层、技术层三个层面。客户关系管理是一种经营理念,它要求企业全面地认识客户,最大限度地发展客户与企业的关系,实现客户价值最大化;客户关系管理是一种综合的战略方法,它通过有效地使用客户信息,培养企业与客户之间的良好关系,企业利用稳固的客户关系而不是某个特定的产品或业务单位来传送产品和服务;客户关系管理是通过一系列的过程和系统来支持企业的总体战略,以建立与特定客户之间长期稳定的关系。理念是 CRM 成功的关键,它是 CRM 实施应用的基础和土壤;信息系统、IT 技术是 CRM 成功实施的手段和方法;体制是决定 CRM 成功与否、效果如何的直接因素。客户关系管理三个层面之间的关系如图 2-1 所示。

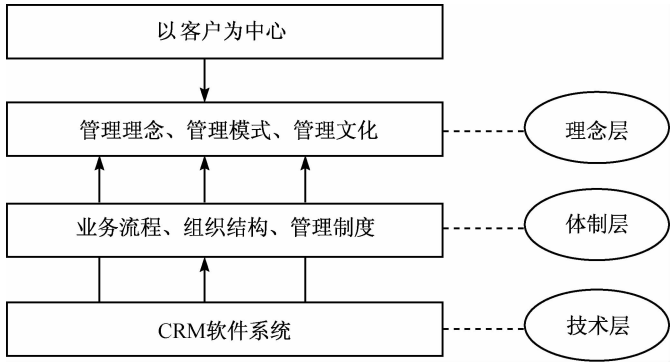


图 2-1 客户关系管理三个层面关系图

在本教材中,客户关系管理的含义是指企业运用一定的资源、政策、结构和流程来了解客户、分析客户、选择客户、获得客户、维系客户,在充分满足客户需要的基础上提高客户忠诚度和终生价值,提升企业赢利能力和竞争优势而开展的所有活动。简单地说,客户关系管理就是确保顾客忠诚的一种经营理念。

(二) 客户关系管理的目的

作为企业发展战略,客户关系管理的目的是提高企业的核心竞争力,维持客户忠诚度和终生价值,提升企业的赢利能力。具体来看,客户关系管理的目的主要体现在以下三个

方面:

1. 挖掘关键客户

根据“80/20”法则,一个企业 80%的业绩来自于 20%的关键客户。因此,企业通过整理分析客户的历次交易资料,找出那些关键客户,然后通过各种行销手段提升客户对企业的第一印象,强化企业与客户的关系,以提升客户再次光临的次数或购买数量,增加企业赢利。例如,企业在与客户洽谈汽车保险续约时,如果发现客户资料中没有人寿保险的记录,或许可尝试推销人寿保险;又如,银行或信用卡公司经常寄产品目录或旅游资讯给客户,借以提升公司获利机会,这些都是常见的行销手段。

2. 留住现有客户

根据研究,吸引一个新客户所花费的成本大约是维持一个老客户的五倍。而客户关系管理可以利用信息技术,将生产、行销、物流和客户服务等加以整合,以精确快速的方式回应客户需求,为客户提供量身定做的服务,提高原有客户的忠诚度。另外,许多企业利用整合资讯提供卓越的服务,针对客户需求加强对客户的服务,从而提高客户对服务的满意度。例如,国内某家信用卡公司的经理曾经在演讲中提到该公司通过分析客户消费资料,提醒客户不要忘记为太太买礼物,因为她的生日快到了;同时,依据历次消费金额的记录提供同级购物参考资料。该公司的体贴细心让客户非常感动。

3. 放弃回报低的客户

当在客户身上的投资得不到应有回报时,企业就应该把他列入放弃名单中而去开发新客户。而放弃的客户的数据必须从平时所做的客户关系管理数据库中区分出来。例如,某客户已经很长时间没有上门消费了,那么在寄发产品促销宣传单时,就可以考虑不再寄给他,以免浪费企业资源。

为达到客户关系管理的目的,企业需要借助于技术投资,建立能收集、跟踪和分析客户信息的系统,创造并使用先进的信息技术、软硬件,以及优化的管理方法和解决方案,建立企业与客户之间关系的新型管理机制。通过 CRM,企业可以不断完善客户服务,从而留住老客户,吸引新客户,提高客户满意度,为客户创建新价值,稳固客户忠诚度。



小 案 例

客户永远是对的

沃尔玛百货有限公司由美国零售业的传奇人物山姆·沃尔顿(Sam Walton)于 1962 年在阿肯色州成立。经过 40 多年的发展,沃尔玛公司已经成为美国最大的私人雇主和世界上最大的连锁零售企业。截至 2009 年 5 月,沃尔玛在全球 14 个国家开设了 7 900 家商场,员工总数 210 万人,每周光临沃尔玛的顾客 1.76 亿人次。沃尔玛是全球 500 强榜首企业。

沃尔玛的成就归功于沃尔玛公司的宗旨——“帮顾客节省每一分钱”,实现了价格最便宜的承诺。沃尔玛公司一贯坚持“服务胜人一筹,员工与众不同”的原则。走进沃尔玛,顾客便可以亲身感受到宾至如归的周到服务。并且,沃尔玛推行“一站式”购物新概念,顾客可以在最短的时间内以最快的速度购齐所有需要的商品。正是这种快捷便

利的购物方式吸引了现代客户。

此外,虽然沃尔玛为了降低成本,一再缩减广告方面的开支,但在各项公益事业的捐赠上,却从不吝啬。有付出便有收获,沃尔玛在公益活动上大量的长期投入以及活动本身所具有的独到创意,大大提高了品牌知名度,成功塑造了其品牌在广大客户心目中的卓越形象。沃尔玛还针对不同的目标客户,采取不同的零售经营形式,分别占领高低档市场。例如,针对中层及中下层客户的沃尔玛平价购物广场,只针对会员提供各项优惠及服务的山姆会员商店,以及深受上层客户欢迎的沃尔玛综合性百货商店等。

提到沃尔玛的时候,人们总会不由地想起经典的标语:

(1) 客户永远是对的。

(2) 客户如有错误,请参照第一条。

这就是沃尔玛“以客户为中心”的生动描述。

模块二 客户关系管理的核心、任务及功能

一、客户资产

从会计核算的角度看,资产是企业过去的交易或者事项形成的、由企业拥有或者控制的、预期会给企业带来经济利益的资源。客户从某种程度上来说也具备资产的特征,是从企业过去的经营活动中获得的,也具有货币衡量的价值(客户的增加和流失也会有相应的收益和成本),也会像企业里的有形资产(机器设备、厂房、资本、产品等)和无形资产(商标权、专利权等)一样给企业带来收益。但是客户不符合资产的定义,如果将其纳入资产的范围,客户应该是由企业拥有或控制的,可是企业并不对它的客户具有控制权和所有权,所以不能定义为客户资产。从广义来讲,资源包括资产,也不一定是企业拥有或者控制的,所以只能将客户定义为客户资源。

那客户资产是什么?人们可以简单地把客户资产理解为客户关系,像无形资产一样能用价值衡量,并且能给企业带来利润。对客户资产的最早研究开始于1996年,罗伯特·布拉特伯格(Robert Blattberg)和约翰·戴腾(John Deighton)两位学者从资产的角度,提出了客户资产(customer equity)的概念,将企业与客户的关系视为企业的一项可经营的资产,并认为企业的客户资产就是企业所有客户终生价值的折现值的总和。美国西北大学凯洛格商学院以关系营销为基础对产业市场买卖双方的关系进行了阐述,并提出广义的客户资产的定义。他们认为,客户资产是企业的业务往来者之间的客户关系的价值,是客户与企业保持业务往来关系的基础。客户资产的提出使人们对企业与客户之间关系的认识更趋于理性化,也更便于企业进行关系管理实践。

美国著名管理学家迈克尔·波特(Michael Porter)指出,企业要想在市场竞争中生存,要么具有成本优势,要么实行差异化战略,有差异才能有市场,才能在同行业竞争中立于不败之地。从产业价值链上分析,企业的竞争优势和核心竞争力不会在制造环节,而仅存在于价值链的两端。前端是物质资源,后端是客户资产及其附加价值。客户资产对企业的价值

优势主要体现在以下四个方面：

1. 成本优势

客户资产能够提供一个成本优势,降低企业的营销成本,从而保持企业销售收入增加、利润增加。事实表明,维持现有客户对企业来说越来越重要,因为新客户服务需要更高的初始化成本。根据《哈佛商业评论》杂志发表的一项研究:再次光临的客户能为公司带来 25%~85% 的利润。如果企业能够增加回头客的比例,企业的销售收入会大量增加。

2. 规模优势

随着忠诚客户的增加,加上客户的从众心理和关系推荐,企业就会形成客户资产的规模优势。例如,某一客户使用你的产品、服务,该客户的客户为了便于与其进行商业行为,也会采用你的产品、服务。同样,该客户的客户的客户也可能采用你的产品、服务,因此形成了一种环环相扣的消费行为。

3. 品牌优势

在客户和企业的关系中,有一种是品牌关系。这种关系广泛存在于同质产品市场,因为在无差异化市场,树立品牌是打倒竞争对手的法宝。品牌价值是一个企业与客户之间相互发生联系的产物,品牌因客户的认可而存在。没有客户,企业便不能创造或维持品牌的价值。另外,客户的舆论宣传对企业的品牌形象也有重大作用。客户的舆论宣传有两种价值取向,一种是客户对企业的产品、服务很满意,就会正面宣传企业的品牌。一个满意的客户会引发 8 笔潜在的生意。另一种就是不满意企业的产品、服务,对企业进行负面宣传。一个不满意的客户会影响 25 个人的购买意愿。因此,只有提供高质量的、令客户满意的产品和服务,企业才能获取客户的正面宣传,凸显品牌优势。

4. 战略优势

战略优势体现在客户关系管理中的“一对一”营销模式和高效率客户信息分析之上。互联网具有实时交互性,互联网上的交流是一种没有时滞和距离的交流。客户关系管理的成功在于数据仓库和数据挖掘。企业通过 CRM 软件所收集的资料了解客户,发现具有普遍意义的客户需求,合理分析客户的个性需求,从而挖掘具有市场需求而企业未提供的产品品种、产品功能,以及须完善和改进的具有高附加价值的深加工信息等,并通过对原料供应、社区环保、金融贸易政策等各项资源的收集分析,结合赢利模型测算,在企业生产研发环节中为确定产品品种、产品功能及性能、产品产量等提供决策支持。所以对企业来讲,客户信息是最为重要的价值,它会直接影响企业的经营行为以及对客户消费行为的把握。企业通过建立客户档案来掌握客户资源;对客户的购买行为、消费习惯等信息的分析,进行关怀和市场细分;通过客户的消费特点与个人爱好,来制定面向客户的发展策略。

基于以上对客户资源价值的认识,企业只有树立“以客户为中心”的营销战略和利用现代科学技术为客户提供更为满意的产品或服务,才能维持和发展与客户的关系。

二、客户关系管理的核心

在当前的环境下,市场竞争的焦点已经从产品的竞争转向品牌的竞争、服务的竞争和客户的竞争。企业提高市场占有率,获取最大利润的关键是与客户建立和保持一种长期的、良好的合作关系,掌握客户资源、赢得客户信任、分析客户需求,生产出适销对路的产

品,提供满意的客户服务等都是客户关系管理的核心思想的体现。在这一思想的指导下,客户关系管理工作的核心是提高客户满意度,留住老客户,争取新客户,为客户创造价值,稳固客户的忠诚度。客户忠诚之所以受到企业的高度重视,是因为客户忠诚对认同的品牌具有强烈的偏好,能增加重复购买频率或购买数量。客户忠诚的前提是客户满意,而客户满意的关键条件是客户需求的满足。从图 2-2 中可以看到,了解客户的需求和期望,满足客户的需求和期望,能使客户满意;超越客户的需求和期望,实现客户的忠诚才是客户关系管理的关键。

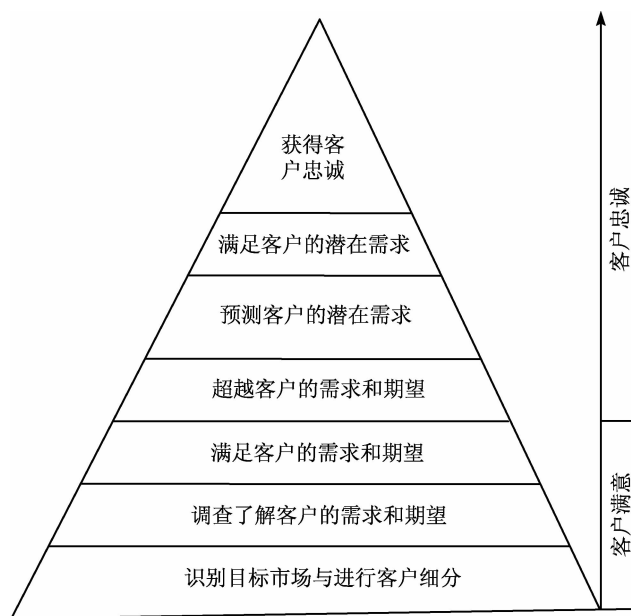


图 2-2 客户关系管理工作的核心思想

企业实施客户关系管理的出发点是为了增加为客户创造的价值,增加客户的满意度,增强客户对企业的忠诚度,发展长期的客户关系。

三、客户关系管理的任务

为贯彻实施客户关系管理的核心思想,就要想方设法与客户建立长期的、稳固的关系。因而客户关系管理的主要工作任务是保留老客户,避免客户流失;吸引新客户,增加企业的客户资源;提高客户的满意度,培育客户忠诚度。

1. 保留老客户,避免客户流失

客户是企业最宝贵的财富,保持住企业的基层客户是企业生存的基本条件,重视和维持高层客户是帮助企业发展的动力。客户关系管理的实践促使企业树立新的客户观念,重新认识客户关系和客户的价值所在。企业关注的焦点从内部运作转移到客户关系上来,并通过加强与客户的深入交流,全面了解客户的需求;不断对产品或服务进行改进和提高,以满足客户的需求。企业的客户关系管理理念反映在上至公司高层下至每位员工的所有可能与客户发生关系的环节上,能够使他们之间充分沟通,共同围绕“客户关系”这一中心开展工作。企业借助客户关系管理系统,通过对客户信息资源的整合,帮助企业捕捉、跟踪和利用

所有的客户信息,在全企业内部实现资源共享,从而使企业更好地管理销售、服务和客户资源,为客户提供快速、周到、优质的服务。这样,企业始终把客户放在心上,把客户关怀贯穿于营销领域的全过程,就能够提高顾客满意度,达到保留老客户的效果。



小案例

保留老客户

汽车经销商赵经理既做零售,又做批发,他把汽车卖给下游的二级代理商、三级代理商。他的价格比其他经销商的贵,但是他提供的服务让人感觉物有所值。他非常清楚一个熟客需要什么。当一个熟客来修车的时候,不仅需要他一个人微笑,还需要所有员工面对熟客微笑。他还知道,熟客不仅需要微笑,还需要优先权。怎么做才能让顾客满意呢?他开通了一条绿色通道,凡是在他们这里修车费用超过1万元,或者累计保养超过两年的顾客,可以享受如下优惠:第一,购买配件九折优惠;第二,在这里修车,不管前面排了多少人,都可以享受优先权。就是这两条优惠,将过客和要客区别开来,让老客户成为忠诚客户。

2. 吸引新客户,增加企业的客户资源

客户关系管理要求企业从“以产品为中心”的业务模式向“以客户满意为中心”的模式转变。在这一思想指导下进行市场定位、细分,企业才能准确把握客户的需求,预测客户需求,领先客户需求,提供更快速和周到的优质服务,吸引更多的客户。这样,企业才能不断扩展新的市场,并通过提供标准化、个性化服务来提高客户的满意度、忠诚度。在具体业务活动中,客户关系管理的理念指导企业收集、整理和分析每一个客户的信息,力争把客户想要的产品或服务送到他们手中,以及观察和分析客户行为对企业收益的影响,从而使企业与客户的关系及企业赢利都得到优化。当企业新增客户1%,竞争对手的客户就减少1%。企业继续保持老客户的持续满意,客户关系推荐的效果随之增强,市场占有率大大提高,才会最终战胜竞争对手。

3. 提高客户满意度,培育客户忠诚度

在市场经济起主导作用的时代,产品的同质化倾向越来越严重。产品的同质化使得商品品质不再是客户消费选择的主要标准,客户越来越注重企业能否满足其个性化的需求。在激烈的市场竞争中生存,客户将是企业至关重要的资源。怎样提高客户资产的价值,不断提高客户满意度和客户忠诚度是唯一的选择。有关客户满意度管理和客户忠诚度管理的内容将在学习情境六和学习情境七阐述。

四、客户关系管理的功能

随着市场竞争的愈演愈烈,传统的企业管理系统越来越难以胜任动态的客户渠道和关系的管理,现代客户关系管理给企业带来经营管理方式上的重大变革。与传统的管理模式相比较,实施客户关系管理的企业优势更突出。

1. 识别目标市场

实施客户关系管理,企业可以更好地识别目标市场。对任何企业而言,其目标市场都是

由不同类型的客户组成的。按照构成比例将其客户划分为主客户(1%)、大客户(4%)、普通客户(15%)、小客户(80%)四大类型,如图 2-3 所示。按照 80/20 原则,不同类型的客户给企业带来的利润不同,企业区分不同价值的客户以后,可以和客户建立不同的关系。

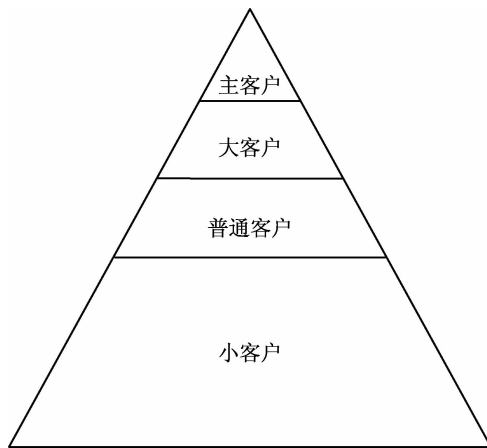


图 2-3 客户类型示意图

其中,小客户好比是“开拖拉机”的客户,他们是价格取向型的客户,其关注的焦点是产品的基本功能和产品的价格。普通客户是符合价值型客户,他们除了关注价格,还关注产品和服务的功能、品质等。主客户和大客户是“开奔驰”的客户,他们是价值取向型的客户,关注的是产品和服务的价值。普通客户、主客户和大客户的数量占总客户群的 20%,而实现的利润往往占利润总额的 80%以上,他们是企业最有价值的客户。在实际运作中,很多企业不能够准确识别其客户,从而使企业的资源投入和经营战略没有明确的目标。而客户关系管理能够高效地支持企业的客户商业价值分析,根据对不同客户的成本利润分析,来识别企业的重要客户,并为企业对待这些不同的客户制定不同的策略。

2. 客户管理系统化

在企业传统的管理模式,客户管理通常是分散的,没有一个部门可以掌握客户信息的全貌,也无法提供企业与客户之间的完整信息。例如,财务部门掌握着客户资金信息和信用信息,销售部门掌握着客户档案资料和销售信息,售后服务部门掌握着客户投诉信息和维修方面的信息,设计部门根据客户需求进行产品的研发和设计,生产部门根据订单进行生产,物流部门根据订单进行货物配送,等等。各个部门信息沟通不协调,存在障碍,从表面上看好像都十分重视客户管理,但实际上给企业自身和客户带来了许多不便。企业各部门客户信息的零散分割,导致客户服务质量下降。客户关系管理的首要作用就是打破各部门信息封锁的壁垒,借助于 CRM 系统,整合原本属于各部门分散管理的客户信息,将它们通过现代信息技术和客户关系管理系统统一集成为一个信息中心。这个信息中心能够为一线员工的客户服务提供业务指导,协调各部门行为;为企业合作伙伴提供信息支持,保证供应、生产、销售和服務的良性运作。

3. 增强企业的赢利能力

企业之所以要实施客户关系管理,其指导思想是通过了解客户的需求并对其进行系统

化的分析和追踪研究,并在此基础上进行“一对一”的个性化服务,提高客户的满意度和忠诚度,为企业带来更多的利润。

进入信息时代后,随着竞争的不断加剧以及产品和服务的极大丰富,特别是信息工具和渠道的快速发展,使得客户对产品和服务的选择范围不断扩大,选择能力不断提高,同时,选择的欲望也不断加强,因而客户的需求呈现出个性化的特征。企业根据客户的特殊需求来相应调整自己的经营策略,使得企业与每一个客户,尤其是那些对企业最具有价值的“金牌客户”建立一种伙伴型的关系,满足客户的需求。从直接的目标层面看,企业通过实施客户关系管理,一方面,可以降低自身的运作成本,提高运作效率;另一方面,可以给予客户更多的关怀,提高客户的满意度,维持老客户,并且在发展新客户的过程中充分发挥老客户的口碑作用,使企业的客户群体日益壮大,从而相对降低企业营销成本,最终实现利润最大化。

4. 提高企业的核心竞争力

从深层次的内在动力看,客户关系管理所起的作用不是多发展几个新客户,多留住几个老客户。它的独特之处在于,通过实现前端的供应商伙伴关系管理和后端的客户服务,使企业与其上游供应商和下游客户之间能够形成多方面的良性互动;在发展和维持客户的同时,与业务伙伴和供应商建立良好的关系,最大限度地挖掘和协调利用企业资源,包括信息资源、客户资源、生产资源和人力资源,拓展企业的生存和发展空间,提升企业的核心竞争力。



小案例

与客户深度沟通,满足客户个性化需求

世界著名的消费市场研究机构欧洲透视(Euromonitor)公布了2009年全球洗衣机行业最新市场调研数据:海尔洗衣机以品牌份额8.4%跃居全球第一。海尔的成就归功于海尔CRM的“内功心法”:客户关系是“树根”,信息技术是“树干”,销售结果是“树叶”。因为客户的表面需求谁都能做到,成功的关键是聆听客户的心声。

海尔洗衣机用了15年的时间,实现了从“零”到“全球第一”的转变。如今,海尔高端洗衣机已经实现了全球同步上市,并在海外站稳了脚跟,不仅满足了欧、美、日高端市场消费者的苛刻需求,也树立起了中国家电在全球市场新的世界坐标。无论是为美国用户提供的13千克大容量一次性洗衣方案,还是为满足欧洲人品味生活开发的“静音”系列洗衣机,都是海尔与全球客户深度沟通的结果。海尔在与客户深度沟通后发现,客户虽然每天都在接触洗衣机产品,但那只是一种表面需求,而深层次的需求是一个洗衣的解决方案。真正的全球商品,应该是从使用产品到享受产品,一定要满足客户使用需求以外的需求。海尔正是通过差异化产品,正在为全球消费者提供全新洗衣生活解决方案。例如,海尔卡萨帝复式大滚筒洗衣机,彻底解决了洗衣机振动大的问题,工作噪声达到了国家城市居住环境舒适标准,让消费者实现了不用弯腰就能完成全部操作……

企业仅仅提供物美价廉的产品是远远不够的,只有为客户提供差异化的产品和服务,满足竞争对手不能提供的需求,更深层次满足客户个性化需求,才能在开放社会中不断发展壮大。海尔通过整合全球研发资源,推出差异化和高附加值的产品,不断在全球不同地区开发和造就忠诚客户,不断提升其品牌价值。

模块三 客户关系管理的发展与创新

一、客户关系管理发展的主要因素

1. 实现经营战略的转变

随着科学技术的进步和企业经营管理水平的提高,企业的生产效率大大提高,商品逐渐丰富,竞争越来越激烈。随着竞争的加剧,如何把产品卖出去成了企业的第一目标,“产量中心论”被“销售中心论”所取代,企业管理的重心转向销售环节。为了生存和发展,企业一方面提高产品质量,另一方面强化推销。但是,质量竞争的结果是产品成本越来越高,销售竞争使得销售费用也越来越高,因此产品的销售额上去了,可利润却下降了。这时,企业管理的重心转向了以利润为中心的成本管理上。可是,成本是不能无限压缩的,当在一定质量保证的前提下成本的挖掘已经到了极限时,成本压缩必然以产品质量的下降或提供给客户价值的降低为代价,其结果必然是被市场所抛弃。于是,企业的目光开始从内部挖掘转向争取客户,转向企业的市场营销、销售和客户服务等部门的管理。企业客户意识开始加强,客户地位逐渐提高,“客户就是上帝”成为企业的口号。

纵观企业管理的发展历程,在日益激烈的竞争环境下,客户对产品和服务满意与否已经成为影响企业生存和发展的决定性因素。企业只有以客户为中心,为客户创造价值,通过不断提高客户满意度来获取利润,才能实现企业与客户的双赢。

2. 提高有价值客户的保持率

不同的客户给企业带来的价值是不同的,一个企业的绝大部分利润往往是由少数有价值客户创造的,能否保持这些有价值的客户,不仅决定着企业能否赢得竞争优势,而且关系到企业的生死存亡。这些客户是价值导向型大客户,关注的是产品和服务的价值和附加价值的感觉,客户的需求呈现出个性化的特征。企业根据客户的特殊需求来相应调整自己的经营策略,通过与客户的交往不断加深对客户了解,不断改进产品和服务,从而持续不断地满足客户的需求。正是使客户保持长期满意状态,才实现了客户的忠诚。研究表明,每年的客户关系保持率增加 5%,则利润增长 25%~85%。以客户为导向的公司的利润比不以客户为导向的公司的利润高出 60%。

3. 提高客户的增值潜力

在市场交易中,企业与客户最基本的关系是交易关系。从这种交易关系建立和保持的过程来看,关系的深度和表现形式是不断进化的。客户关系的进化过程如图 2-4 所示。

从图 2-4 可以看出,在市场交易中,假定企业对谁是客户不清楚,设想可能会购买产品和服务的人为预期客户。经过确认,企业得知有的可能购买,成为潜在客户,剩下的是不合格预期客户,他们没有购买动机。企业采取客户关系管理,在潜在客户上做文章,潜在客户就会成为首次购买客户,依次转化为重复购买客户、主动性客户、合作伙伴。客户关系管理的目的是将发生购买行为的客户逐步升级,将高价值客户转化为更高价值客户,将低价值客户转化为高价值客户,将无价值客户转化为有价值客户,改善整个客户群的质量,提升整体客户资源的价值。

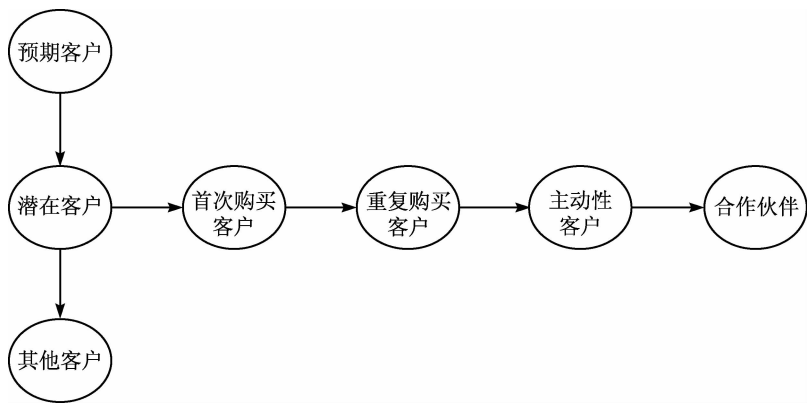


图 2-4 客户关系的进化图

4. 在企业级上实现客户信息整合、共享

CRM 的基本出发点就是要整合销售、营销和客户服务等所有接触点的客户信息，建立高度集成的同步客户信息库，从而在企业整体层面上实现客户信息实时共享。在现代企业管理中，企业引进 ERP 系统也在一定程度上提高了运行效率，但是其设计主要针对生产、流通和财务等领域，而对与客户有关的营销和服务活动无法进行整合。客户关系管理要求“以客户为中心”的商业运作流程实现自动化及通过先进的技术平台来支持、改进业务流程。CRM 软件系统主要过程是对营销、销售和客户服务三部分业务流程的信息化：与客户进行沟通所需要的各种渠道（如电话、传真、网络和亲自访问等）的集成和自动化处理；对营销和销售两部分功能所积累下的信息进行加工处理，产生客户智能，为企业的战略决策作支持。CRM 软件系统以最新的信息技术为手段，运用先进的管理思想，通过业务流程与组织上的深度变革，帮助企业最终实现“以客户为中心”的管理模式。信息技术是客户关系管理的关键因素，借助于信息技术，企业可以更有效地收集和分析客户信息，根据不同客户的偏好和特征，提供优质服务，提高客户价值，实现企业利润最大化。随着互联网、电子商务、数据库、数据挖掘、专家系统、人工智能和呼叫中心等技术手段的不断发展，客户关系管理越来越完善。借助这些技术手段，企业可以在更高层级上实现客户信息整合、共享。

二、客户关系管理的创新

企业开展客户关系管理，一方面，将实现从“以产品为中心”向“以客户满意为中心”的营销管理模式的转变；另一方面，企业的视角将从过于关注内部资源向通过整合外部资源以提高企业核心竞争力转变。这两个转变不仅仅是观念的转变，更是企业管理模式的提升，为企业发展注入源源不断的动力。由于客户关系管理从一开始就是现代信息技术环境的产物，因而关于客户关系管理的创新，这里将从理念层面和技术层面作一一探讨。

（一）理念层面

1. 客户关系管理向大客户关系管理的转变

通过上面的分析可知，客户关系管理一直处于动态的发展过程中。企业采用 CRM 通常是以企业利益为中心的，并且企业基本上主导着关系的发展和维持。而关系是双方的，只有

合作互利才可以将关系长久化。客户关系中的客户不仅包括传统意义上的客户,而且包括那些将要购买或可能购买企业产品或服务,以及对企业产品或服务有潜在兴趣的人和组织。从购买目的上讲,它不仅包括为个人消费而进行购买的消费者,还包括以营利目的而实施购买的组织。

《质量管理体系——基础和术语》(ISO 9000:2005)中指出,客户指接受产品的组织和个人,它包括内部客户和外部客户,所有受影响的人都属于客户的范畴。外部客户又包括中间客户(批发商、分销商、零售连锁买方、其他大宗买方和服务提供商)和最终用户(零售买方、折扣买方和服务买方等),内部客户为组织内部接受服务和产品的组织或个人。有效地满足内部客户的需求对于服务外部客户具有重要的影响。客户关系管理的客户是客户狭义的理解范畴,仅仅包括最终产品的接受者。在组织的内部结构上形成了横向的“客户链”和纵向的“支持链”。横向的“客户链”将职能部门、员工与外部客户联系起来,使得组织不但清楚如何满足内部客户的需要,也认识到在满足外部客户的需要方面所起的作用。纵向的“支持链”意味着由传统的金字塔结构向以客户为中心的倒金字塔结构转变。以客户为中心的组织机构如图 2-5 所示。

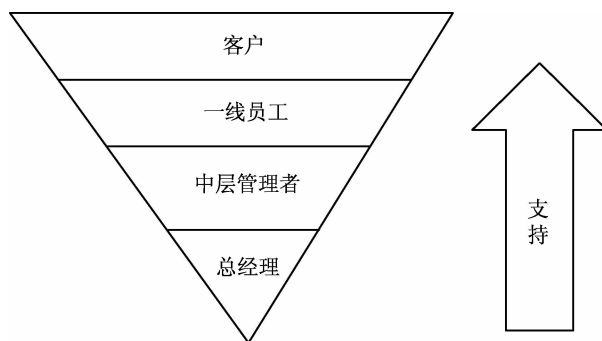


图 2-5 以客户为中心的组织机构

在倒金字塔结构中,客户在最上层,其次是一线员工、中层管理者,总经理在最底层,下层对上层的支持,最终是对客户的支持。可见,内部客户对外部客户的影响作用是最直接的,尤其是一线员工的影响更为直接。未来发展中将扩展客户的理解范围,包括员工和伙伴等其他关系的对象,也就是说,任何个人或组织,只要他们对企业的发展有贡献(现实的或潜在的),都称为客户。这样就建立起“大客户关系管理”的概念。对一个企业来说,自下而上的支持是赢得客户的关键。

2. 数据库营销向供应链一体化转变

随着供应链管理思想的不断成熟与成功实践,客户关系管理的一个发展趋势就是供应链一体化。这种趋势首先表现在客户关系管理的内在结构方面。

(1) 原来的客户关系管理是指在数据库基础上建立起来的客户关系管理,普遍采用的结构模式是在本企业与客户两点之间建立直接关系。这种结构模式有三个缺陷:企业与客户的直接关系,导致客户关系简单化,即 A 企业与甲客户是一种客户关系,A 企业与乙客户之间也是一种客户关系,但这两种关系可能是不相同的,因为客户在这种关系中的地位不尽相同。假如甲客户与 B 企业也存在一种关系,那么情况会更加复杂。这“一对一”的关系导致信息只能

在企业与客户之间进行流动,而不能将信息释放到整个供应链中,从而人为地将企业价值链与客户价值链分割开来,阻隔了上游企业协同为客户服务的通道,不利于客户价值的提高。此外,在本企业与客户之间,由于企业受自身实力、规模和发展状况的限制,不可能全面满足所有客户的需求,即形式上的客户关系管理并没有促进客户服务质量实质上的提升。

(2) 供应链一体化的客户关系管理将企业与客户关系视为整个一体化供应链上的供应商、制造商、销售商等与供应商的所有下游企业所建立起来的关系。这种关系依托供应链本身的功能网状结构生存和发展,自然也就形成了立体网状型结构。这种结构的转变使得企业以营销服务代替销售服务和售后服务。

(3) 在数据库营销基础上建立起来的客户关系管理系统的目标是实现销售,因此其功能就是销售服务,即它关注的只是如何吸引客户以实现销售,至于销售之前的服务则没有引起足够重视。供应链一体化的客户关系管理的目标是使客户价值最大化。为此,其功能扩展到围绕客户价值的整个过程,如按照客户需求进行产品设计、客户定制化和敏捷的物流体系等都是这种功能的体现。

(二) 技术层面

1. 客户档案管理升级

企业客户关系管理的工作步骤是建立客户档案—客户细分—客户关怀—建立动态数据库。建立客户档案的详细程度,决定企业对客户分析的深入程度。根据客户档案进行统计分析的结果,指导企业战略计划的制订。只有对客户进行深入的了解和分析,企业战略计划与市场本质需求的偏差才越小。就客户关系管理的现状看,客户档案中的信息项目有待于提高和深化。企业选择了客户关系管理这种管理模式,让其充分发挥客户资源的优势,就要不断完善客户档案。客户档案作为企业竞争的利器,其项目和类别会折射出客户各个方面的信息:客户偏好、客户信仰、客户类别、客户身份识别、客户素质、客户意愿、客户的生活背景和客户的特征。“知己知彼,百战不殆”,在客户关系管理中,就要使得客户档案不断升级,达到“知己,知彼,知他”的新境界。

2. IT 技术服务客户关系管理

客户关系管理除了现场服务,还需要应用在线服务。网络信息技术使信息在供应链中实现了流动和共享,满足了客户个性化、即时化的服务需求。在线服务就是让 IT 技术服务于客户关系管理。网络技术的飞速发展,使得企业可以同每一个客户进行持续的、“一对一”的交流,准确了解客户的偏好,使得满足客户的个性化需求成为可能。以往通过电话订购需要由员工把订单传送给生产部门,而现在借助一些软件系统就能够对网上的电子订单进行识别、分类,自动地传输给生产部门,从而提高了数据传输的准确性和效率。同时,如果客户遇到什么问题,也可以通过网络来寻找答案,或者通过电子邮件和客户服务部门取得联系,大大提高了客户与企业沟通的便利性,提高了客户个性化服务质量。在线服务技术可以使企业有针对性地为一般性客户、顶级客户、终端客户以及作为客户的下游企业提供个性化服务。借助 IT 技术,大量服务并不需要在现场解决,通过在线状态为客户提供咨询、答疑、指导、培训和解决方案等服务已成为现实。信息技术的普及和提高被企业认为是提高管理效率、降低成本的最有效途径。在这种推动下,订单处理、招标投标、在线谈判、物流配送、增值服务通过网络与企业专业化管理系统能够自动地处理,流程简化,操作规范,对企业和客

户来说都是双赢。

借助 IT 技术的在线服务方式,不仅改进了信息的提交方式、加快了信息的提交速度,而且还简化了企业的客户服务过程。但是,在线服务只是一种手段,它不能代替企业的现场服务。如果在线服务不能得到现场服务的有力支援,结果有如给拖拉机装了波音 787 的引擎。良好的现场服务与强大的在线服务相结合,企业才能在市场竞争中所向披靡。

知识小结

本学习情境从客户关系管理的产生入手,对客户关系管理产生的背景及发展动因、发展趋势进行分析,就客户关系管理的核心、任务和功能进行探讨,并在此基础上展望了 CRM 未来的发展趋势。

客户关系管理是指企业运用一定的资源、政策、结构和流程来了解客户、分析客户、选择客户、获得客户和维系客户,在充分满足客户需要的基础上提高客户忠诚度和终生价值,为提升企业赢利能力和竞争优势而开展的所有活动。客户关系管理的目的是挖掘关键客户、留住现有客户、放弃回报低的客户。

客户是企业最重要的资产。客户关系管理的核心是提高客户满意度,留住老客户,争取新客户,为客户创造价值,稳固客户的忠诚度。其任务主要有:保留老客户,避免客户流失;吸引新客户,增加企业的客户资源;提高客户满意度,培育客户忠诚度。客户关系管理的功能是识别目标市场,客户管理系统化,增强企业的赢利能力,提高企业的核心竞争力。

客户关系管理发展的主要因素有四个方面:一是实现经营战略的转变;二是提高有价值客户的保持率;三是提高客户的增值潜力;四是在企业级上实现客户信息整合、共享。客户关系管理的创新主要从理念层面和技术层面来实现。

知识巩固

1. 试述客户关系管理产生的背景。
2. 客户关系管理的内涵是什么?
3. 客户关系管理的理念是什么? 它与现代营销管理理论之间的关系如何?
4. 如何才能建立良好的客户关系?

案例讨论

联邦快递的客户关系管理体系

联邦快递(FedEx)公司是美国物流行业的领先企业,也是世界物流和配送业的主导型企业。它的创始者弗里德·史密斯(Frederick W. Smith)有一句名言:“想称霸市场,首先要让客户的心跟着你走,然后让客户的腰包跟着你走。”由于竞争者很容易采用降价策略参与竞争,联邦快递认为提高服务水平才是长久维持客户关系的关键。

一、联邦快递的全球运送服务

联邦快递与客户建立良好的互动与信息流通模式,使得企业能掌握自己的货物配送流

程与状态。所有客户可借助其网址 www.fedex.com 同步追踪货物状况。它的线上交易软件 Business Link 可协助客户整合线上交易的所有环节,从订货到收款、开发票、库存管理一直到将货物交到收货人手中。这个软件能使无店铺零售企业以较低成本迅速地在网络上进行销售。另外,联邦快递强调要与客户相配合,针对客户的特定需求,如公司大小、生产线地点、业务办公室地点、客户群科技化程度、公司未来目标等来制定配送方案。

联邦快递提供一些高附加值的服务:提供整合式维修运送服务,如将已坏的计算机或电子产品送修;扮演业余零售商的角色,提供诸如接收订单与客户服务处理、仓储服务等功能;帮助客户协调数个地点之间的产品组件运送流程。在过去这些作业是由客户自己设法将零件由制造商送到终端顾客手中,现在快递可完全代劳。

综上所述,联邦快递的业务发展坚持以客户为中心,与客户建立良好的互动关系,利用先进的客户信息和服务系统来提供服务。

二、联邦快递的客户服务信息系统

联邦快递的客户服务信息系统主要有两个:一是一系列的自动运送软件,如 Power Ship、FedEx Ship 和 FedEx interNetShip;二是客户服务线上作业系统(customer operations service master on-line system, COSMOS)。

为了协助客户上网,联邦快递向客户提供了自动运送软件,有三个版本:DOS 版的 Power Ship、视窗版的 FedEx Ship 和网络版的 FedEx interNetShip。利用这套系统,客户可以方便地安排取货日程、追踪和确认运送路线、列印条形码、建立并维护寄送清单、追踪寄送记录。而联邦快递则通过这套系统了解顾客打算寄送的货物,预先得到的信息有助于运送流程的整合、货舱机位、航班的调派等,从而建立起全球的电子化服务。通过信息系统的运作,目前有 2/3 的货物量是通过 Power Ship、FedEx Ship 和 FedEx interNetShip 进行的,主要利用它们的订单处理、包裹追踪、信息储存和账单寄送等功能。

三、员工理念在客户关系中扮演的角色

联邦快递实施客户关系管理的最突出特点是全体员工树立“客户至上”的理念,认识到了员工在客户关系管理中的重要作用。良好的客户关系绝对不是单靠技术就能实现的,员工的主观能动性起着非常重要的作用。对员工进行管理以提高客户满意度方面的做法如下:

1. 建立呼叫中心,倾听顾客的声音

例如,联邦快递中国台湾分公司有 700 名员工,其中 80 人在呼叫中心工作,主要任务除了接听成千上万的电话外,还要主动打出电话与客户联系,收集客户信息。呼叫中心的员工是绝大多数客户接触联邦快递的第一个媒介,因此他们的服务质量很重要。呼叫中心的员工要先经过一个月的课堂培训,然后接受两个月的操作训练,学习与客户打交道的技巧,考核合格后,才能正式接听客户来电。另外,联邦快递中国台湾分公司为了了解客户需求,有效控制呼叫中心服务质量,每月都会从每个接听电话员工负责的客户中抽取五人,打电话询问他们对服务品质的评价,了解其潜在需求和建议。

2. 提高一线员工的素质

为了使与客户密切接触的运务员符合企业形象和服务要求,在招收新员工时,联邦快递是在中国台湾的公司中少数做心理和性格测试的公司。对新进员工的入门培训强调企业文化的灌输,先接受两周的课堂训练,接下来是服务站的训练,然后让正式的运务员带半个月,

最后才独立作业。

3. 运用奖励制度

联邦快递最主要的管理理念是:只有善待员工,才能让员工热爱工作,不仅做好自己的工作,而且主动提供服务。例如,联邦快递中国台湾分公司每年会向员工提供平均2 500美元的经费,让员工学习自己感兴趣的新事物,如语言、信息技术、演讲等,只要对工作有益即可。

另外,在联邦快递,当公司利润达到预定指标后,会加发红利,这笔钱甚至可达到年薪的10%。值得注意的是,为避免各区域主管的本位主义,各区域主管不参加这种分红。各区域主管的分红以整个集团是否达到预定计划为根据,以增强他们的全局观念。

问题

美国联邦快递公司的客户关系管理体系包括哪些内容?体现了什么思想?

实训设计

客户关系管理调查

【实训目标】

- (1) 了解客户关系管理思想。
- (2) 掌握客户关系管理的重要作用。

【实训内容】

以小组的形式调查身边的超市、商场或公司等企业,了解它们有没有应用客户关系管理系统,了解其客户关系管理的思想状态及实际应用中取得的效果。

【实训要求】

- (1) 根据实训目标和内容,通过现场观察、询问和实习等方法,完成调查报告。
- (2) 在课堂上介绍客户关系管理比较成功的企业的经验做法。

【成果与检验】

每位同学的成绩由两部分组成:书面调查报告(60%)和课堂汇报(40%)。

学习情境三

识别客户

学习目标

(一) 知识目标

- 掌握客户的内涵;
- 熟悉客户的分类;
- 熟悉客户价值的理论模型;
- 重点把握如何提高客户价值。

(二) 技能目标

- 能够结合实际识别哪些是有价值的客户;
- 从公司角度出发识别客户的有效需求是什么。

案例导入

通用汽车的成功

20 世纪 20 年代中期,亨利·福特和他有名的 T 型车统治了美国的汽车工业。福特汽车公司早期成功的关键是它只生产一种产品。福特认为一种型号能适合所有的人,那时福特是对的。随着市场的发展,美国的汽车买主开始有了不同的选择口味。有人想买娱乐用的车,有人想要时髦的车,有人希望车内有更多的空间。可是,当客户们参观福特汽车展览厅时,他们看到的全是与老式汽车一样的模型——还是那些深浅不同的黑色轿车。而这时,艾尔弗雷德·斯隆(Alfred P. Sloan),这位具有传奇色彩的通用汽车公司总裁开始崭露头角。斯隆的天才在于他认识到买车的人并不是都想要同一种车。斯隆不久招聘了一种新雇员——市场研究人员,让他们研究购买轿车的潜在客户们的真正需要是什么。结果就有了与市场细分相联系的新产品:雪佛兰(Chevrolet)是为那些刚刚能买得起车的人生产的;庞蒂克(Pontiac)是为那些收入稍高一点的客户生产的;奥兹莫比尔(Oldsmobile)是为中产阶级生产的;别克(Buick)是为那些想要更好的车的人士生产的;凯迪拉克(Cadillac)是为那些想显示自己地位的人生产的。

因此,通用汽车不久就开始比福特汽车更畅销了,而市场细分作为公司计划中一种重要的技巧,不仅对汽车,对全国乃至于全世界的主要工业都发挥了重要的作用。

问题

通过分析本案例,阐述通用汽车成功的秘诀是什么。

在竞争激烈的时代下,一切以客户为中心,企业的一切活动都应以满足和引导客户的需求为出发点。做好客户关系管理,首先要从识别客户开始。只有深入分析客户的分类,深入研究客户的价值,才能正确选择和确定企业要大力开发的客户、最有利润的客户、对企业具有真正价值的客户,这正是本学习情境要解决的问题。

模块一 客户概述

一、客户的内涵

客户作为营销理论的一个重要概念诞生于 20 世纪初。菲利普·科特勒认为,客户是“具有特定需要或欲望,而且愿意通过交换来满足这种需要或欲望的人”。市场营销必须成为商业活动的中心,它的重点必须是在客户身上,“在一个产品泛滥而客户短缺的世界里,以客户为中心是成功的关键”。对我国大多数企业来说,其对“客户”的理解还是处于比较模糊的境地,有必要对“客户”的概念进行重新认识。

客户的概念是在商品交换中产生的,是承接价值的主体,而其承接价值是因为要获得商品的使用价值,也就是要满足相应需求。当然,也有的客户买商品是用来卖的,但这样交换下去,最终还是要落到需求上,所以那些为满足需求而购买商品的人才是客户。客户是需求的载体或代表,离不开需求这个深层的东西。满足客户是经营的表面现象,满足需求才是本质。所以对企业而言,客户是对本企业产品和服务有特定需求的群体,是企业生产经营活动得以维持的根本保证。



小案例

满足客户需求,变革业务流程

在美国休斯敦,如果一名客户打电话给比萨店,订购一块和上周曾经订购过的意大利比萨饼,即夹着重辣硬香肠和蘑菇的馅饼,那么,营业员就会向客户推荐新品种的馅饼,问他是否愿意品尝。如果客户说:“行。”营业员就会按照该客户的具体要求制作馅饼并且在送货上门的同时附上优惠券。如果一名客户拨打了惠而浦(Whirlpool)公司的购物服务专线,那么,电话就会自动接通与该客户上一次通过话的营业员,从而使该客户感到这家公司 800 名员工中有自己的私人关系,产生一种亲切感。凡是有能力收集到关于客户的大量信息资料的、做邮购业务的零售商,往往能提供更针对性的、更高水平的服务。客户一旦体会到这种高水平的服务,就不愿去接受差一点的服务。

从客户关系的角度来看,客户是一个宽泛的概念。它不仅指购买企业产品或服务的客户,还包括公司内部员工、供应商、合作伙伴、股东、债权人、竞争对手及其他利益相关者等。如果企业仅把消费者作为客户管理中的客户,那股东凭什么向你投资?员工凭什么跟着你?合作伙伴凭什么选择你?社会凭什么欢迎你?企业只有保证客户的价值,保证员工的价值,保证合作伙伴的价值,最后才能带来自己的价值。所以客户关系管理中,客户不仅仅是消费

者,而是与企业经营有关的任何客户。客户资源是企业生存和发展的战略资源,是企业经营活动的出发点和归宿,是企业生存之本。

为了更好地理解客户的概念,需要把客户、消费者和用户三个概念加以区分。客户(customer)就是购买或有意购买企业产品和服务的群体,购买是为了满足其特定的需求;消费者(consumer)就是为个人的目的购买或使用商品和接受服务的社会成员,是产品和服务的最终使用者,他(她)买商品的目的主要是用于个人或家庭需要而不是经营或销售;用户(user)就是正在使用产品或服务的群体,用户可能不是购买者而仅仅是使用者。从传统意义上讲,客户和消费者两者的含义可以不加区分,但对企业来说,客户和消费者应该是加以区别的,它们之间的差别表现在以下几个方面:

(1) 客户是针对某一特定细分市场而言的,是为了满足细分市场的需求,如某证券公司把客户分成VIP客户、主要客户、普通客户、小客户等。而消费者则是针对个体而言的,他们处于比较分散的状态。

(2) 客户的需求相对较为复杂,要求较高,交易过程延续的时间比较长,如某公司购买了计算机以后,牵涉到维修、易损件的供应和重复购买等。而消费者与企业的关系一般是短期的,其需求较为简单,不需要复杂的服务。

(3) 客户更加强调一种服务,一种往来关系,注重与企业的感情沟通,需要企业安排专职人员负责处理他们的事务,而且需要企业对客户的基本情况有深入的了解。而消费者与企业的关系相对比较简单,即使企业知道消费者是谁,也不一定与其发生进一步的联系。

(4) 客户是分层次的,不同层次的客户需要企业采取不同的客户策略,如对大客户采取各种优惠的政策,进行客户关怀等。而消费者可看成一个整体,并不需要进行严格区分。

二、客户的分类



微课
客户细分的方法及管理

并不是所有客户的需求都相同,只要存在两个以上的客户,需求就会不同。但他们在某些方面具有一些相似性,相似的客户具有相似的客户价值。因此,企业需要经过细分找到具有相似客户价值的目标客户,集中企业资源,制定科学的竞争战略,以取得和增强竞争优势。按照不同的标准,可把客户分成以下几种类型:

(一) 按销售收入或利润等重要客户行为分类

以销售收入或利润等重要客户行为指针为标准,可以把客户分为白金客户、黄金客户、铁客户和铅客户四种类别,如图3-1所示。

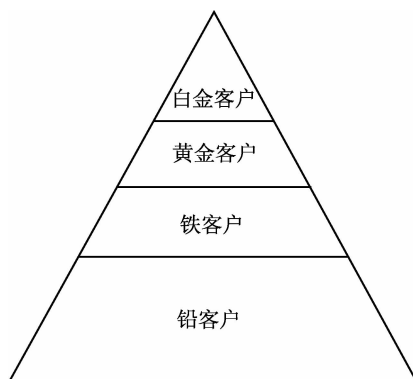


图 3-1 按销售收入或利润等重要客户行为分类示意图

1. 白金客户

白金客户即VIP客户,是指金字塔中最上层的客户,即在过去特定期间内,购买金额最多的前1%的客户。若所有客户数为1000位,则白金客户所指的是花钱最多的10位客户。

2. 黄金客户

黄金客户即主要客户。在客户金字塔中,除了白金客户外,在过去特定期间内,消费金额最多的前5%的客户为黄金客户。若所有客户数为1000位,则主要客户是扣除白金客户,花钱最多的40位客户。

3. 铁客户

铁客户即普通客户。除了白金客户与黄金客户,购买金额最多的前20%的客户。若所有客户数为1000位,则铁客户是扣除白金客户与黄金客户,花钱最多的150位客户。

4. 铅客户

铅客户即小客户,指除了上述三种客户外,其他80%的客户。若所有客户数为1000人,则铅客户是扣除白金客户、黄金客户以及铁客户,其余的800位客户。

国内某知名证券业公司发现他们的VIP客户虽然仅占公司总客户的20%,但却是公司经营利润90%的主要来源,换句话说,有八成客户是让公司几乎赚不到钱的。这充分印证了帕累托法则(Pareto Principle)的实用性。因此,想要真正深入地了解客户,可以试着根据客户对企业所贡献的收益或效益,区分出客户金字塔的分布情况,并找出最重要的20%客户。当然这其中因不同行业或公司的差异,比例可能是10%~30%。



小案例

银行账户与80/20原则

国外一家银行对其客户进行了一次全面的研究。研究结果符合典型的80/20原则:大约19%的客户产生了90%的利润,另外81%的客户的主要特点是,他们大多数支票账户的平均结余都不到250美元,但他们却写了许多支票。结果,银行在这种客户身上损失了很多钱。内部办理手续的成本远远多于利用储蓄资金获得的收入。这家银行作了进一步的研究。显然,并不是所有的客户都不好。例如,他们当中有些已到退休年龄的,1%是新客户,经过一段时间后会成为有用的客户。银行想培养这种关系,因此鼓励新客户在有关的存款上积累资金。然而,银行也知道许多客户不会改变,对银行利润来说,只会造成消耗。因此银行想办法限制没利可图的客户。其做法是用一种新的收费结构,即在每月平均结余低于某个标准时,除非客户在存款中还有些结余,否则就加以处罚。

(二) 按客户忠诚度分类

按照客户对企业的忠诚度不同,可把客户分成潜在客户、新客户、老客户和忠诚客户四种。

1. 潜在客户

潜在客户是指对企业的产品和服务有需求,但目前未与公司进行交易。潜在客户具有“尚未发现”的特点,因此导致了“卖家找不着买家,买家找不着卖家”,是需要公司花大力气争取的客户。



小案例

250 定律:不得罪一个客户

在每位客户的背后,都大约站着 250 个人,这是与他关系比较亲近的人:同事、邻居、亲戚、朋友。如果一位推销员在年初的一个星期里见到 50 个人,其中只要有两位客户对他的态度感到不愉快,到了年底,由于连锁影响就可能有 5 000 个人不愿意和这位推销员打交道,他们知道一件事:不要跟这位推销员做生意。这就是乔·吉拉德(Joe Girard)的“250 定律”。由此,吉拉德得出结论:在任何情况下,都不要得罪哪怕是一位客户。

在吉拉德的推销生涯中,他每天都将 250 定律牢记在心,抱定生意至上的态度,时刻控制着自己的情绪,不因客户的刁难,或是不喜欢对方,或是自己情绪不佳等原因而怠慢客户。吉拉德说得好:“你只要赶走一个客户,就等于赶走了潜在的 250 个客户。”

2. 新客户

新客户是指那些刚开始与公司开展交易,对公司产品和服务还缺乏全面了解的客户。企业的客服人员需要打电话或发短信,使问候客户成为工作的一部分,但要尊重他人的私人空间,在合适的时间段进行必要的跟进联络,加深客户的意识。

3. 老客户

老客户是指与公司已有较长时间的交易,对企业的产品和服务有较深的了解,但同时还与其他公司有交易往来的客户。为了留住老客户,企业要通过提高客户满意度、提供超值服务、留下美好回忆等来提高客户忠诚度。

4. 忠诚客户

忠诚客户是指对企业产品和服务有深刻了解,对公司有高度信任和偏好,并与公司建立起了长期、稳定关系的客户。不同忠诚度的客户对企业利润的贡献有较大的差别。一般来说,客户的忠诚程度与客户和公司交易的时间长短、次数的多少相关,只有忠诚的客户才能长时间、多频度地与公司发生交易。

客户的忠诚程度是不断发生变化的,只要公司对客户的服务方法得当,带给客户的不再仅仅是产品,而是解决方案,就能够赢得客户的信任,潜在客户就可以变成新客户,新客户可以变成老客户,老客户可以转化成忠诚客户;反过来也是如此,如果公司不注意提高客户服务水平,没有及时处理客户的不满和抱怨,没有用心对待客户,客户的利益一旦受到损害,都有可能使潜在客户、新客户、老客户和忠诚客户中止与公司的交易,弃公司而去。

(三) 按是否实现交换分类

按照交换是否实现,可将客户分为现实客户和潜在客户。

现实客户就是指企业提供的产品和服务符合其需求和欲望,已经与企业实现交易的客户。潜在客户就是本身他们是需要企业的产品的客户,但他们并没有意识到需要企业的产品,不知道通过企业的产品的帮助,可以提升他们的实力或者增加店铺的销售额。所以企业要做的就是介绍产品,挖掘潜在客户的需求,让客户明白他们需要企业的产品、需要企业的帮助,最终购买企业的产品。

对潜在客户进行卓有成效的沟通是将潜在客户转化为现实客户的第一步,除此之外,企

业还要通过各种营销手段将产品或服务的有关信息传递给潜在客户,以便促进他们向企业现实客户的转化。在促进潜在客户向现实客户转化的过程中,企业必须做好以下五个方面:

1. 从客户的需求出发

企业只有强调产品的特点和品质与客户需求之间的一致性,潜在客户才会逐渐接受该产品和服务;否则,尽管产品的特点和品质客观存在,但如果它们与潜在客户的需求不相符,客户对企业产品仍会视而不见。所以,在与客户沟通时,企业要对潜在客户的需求、客户的个性品位、客户对产品的评价标准等进行充分了解。对潜在客户来说,根据这些信息制定的营销和沟通策略才是最不可抗拒的。

2. 为客户制定解决问题的方案

企业一定要有这样一个信念:企业是为了解决客户的问题才提供产品或服务的,为客户提供的是解决问题的方案,而不单纯是销售产品或提供服务。因此,客服人员要把自己定位为该行的专家,以客户的参谋或朋友的姿态出现,对客户有着很强的同理心,永远站在客户的角度,把自己专业的想法坦诚地告诉客户,与客户同呼吸、共命运,为客户创造价值。这样才能够赢得客户的心,赢得客户的认同,潜在客户自然也就变成了现实客户。

3. 了解客户成交的阻力

潜在客户准备购买产品的决策过程中往往会遇到各种各样的阻力。这些阻力可能来自经济方面,也可能来自社会、时间、心理和竞争者的影响等其他方面,它们影响着潜在客户购买的决策。企业要及时了解潜在客户所面临的购买阻力是什么,并及时采取有效措施,对产品营销和客户沟通策略进行有针对性的调整,尽量消除客户购买的阻力,使潜在客户转化为现实客户。

4. 识别客户资料,准确锁定客户

营销人员根据自己掌握的资料,对潜在客户进行认真筛选,选择最具有可能性和最具有购买实力的准客户作拜访。锁定客户后,营销人员应该寻找恰当的拜访时间和拜访方式,精心准备拜访话题,精心设计拜访方案。虽然是陌生拜访,但由于对客户的资料已经了如指掌,这样就做到了有的放矢,句句切中要害,说到客户的心坎上。同时,营销人员给客户介绍公司成功的案例,用事实证明公司的信誉与能力,以赢得客户认可,促成交易的完成。

5. 尽量降低客户的交易成本

客户购买产品的交易成本包括货币成本、时间成本、精力成本和心理成本。有时候,尽管客户有产品方面的需求和欲望,但他们却不一定付诸行动,原因往往是他们认为交易成本太高。很多企业在考虑降低客户的交易成本时,往往只考虑客户的货币成本,对客户为购买产品而耗费的其他成本视而不见,这是极其错误的。企业不仅要降低客户购买产品的货币成本,还要为客户提供各种便利条件,节约客户时间,提高客户的满意度。



小案例

满足客户需求,提升客户的满意度

黄女士决定买一辆车,在跑了大半个北京城进行反复的比较后,她走进了一家新开的上海通用汽车特约销售点。接待她的是一位姓段的客户服务员。一声亲切的“您好”,

接着是请坐、递茶,让黄女士感觉相当热情。仔细听完黄女士的想法和要求后,段先生陪她参观并仔细地介绍了不同型号别克轿车的性能,有时还上车进行示范,请黄女士体验。对于黄女士提出的各种各样的问题,段先生都耐心、形象、深入浅出地给予回答,并根据黄女士的情况与她商讨最佳购车方案。

黄女士特别注意到,在去停车场看车、试车的路上,天上正下着小雨,段先生撑起雨伞为黄女士挡雨,却把自己淋在雨里。在这一看车、试车的过程中,黄女士加深了对别克轿车的了解,决定买一辆别克。

约定提车的那一天,正好是中秋节。黄女士按时前来,但她又提出了新的问题:她自己开车从来没有上过马路,况且又是新车,不知如何是好。段先生想了想,说:“我给您开回去。”由于是中秋节,又已经接近下班时间,大家都赶着回家,路上特别堵。短短的一段路,竟走了近两个小时,到黄女士家时已经是晚上六点半了。在车上,黄女士问:“这也是你们别克销售服务中规定的吗?”段先生说:“我们的销售服务没有规定必须这么做,但是我们的宗旨是要客户满意。”

黄女士和其他别克车主一样,与段先生成了朋友。她经常会接到段先生打来询问车辆的状况和提供咨询的电话,上海通用汽车公司也会按时寄来季刊《别克车主》。黄女士逢人便说:“别克车好,销售服务更好!”

三、客户价值

菲利普·科特勒在其著作《如何创造、赢取并主宰市场》中,将营销定义为“发展、维系并培养具有获利性客户的科学与艺术”,并强调须分析“客户获得成本”与“客户终身收益”,指出营销符合“20/80/30定律”,即最能让公司获利的20%的客户,贡献了公司总利润的80%,而最差的30%的客户会使公司的潜在利润减半。赢得高价值的客户,使得客户价值最大化是企业追求的目标。众多企业由重视市场占有率发展到重视客户价值。如何区分各种客户的价值,就成为企业必须解决的问题。

(一) 客户价值的概念

客户价值(customer value)是20世纪90年代以来西方营销学者和企业经理人员共同关注的焦点,并被看做是企业获得竞争优势的来源。企业的经营过程可以看做是一条价值链,因此,企业的活动本身可以看做是一个创造价值的过程,客户价值是企业价值创造活动的出发点。

到底什么是客户价值,不同学者从不同角度给出了不同的答案。詹姆斯·安德森(James C. Anderson)、苏比哈什·贾殷(Subhash C. Jain)、普拉迪·普纳光(Pradeep K. Chintagunta)从单个情景的角度出发,他们认为客户价值是基于感知利得与感知利失的权衡或对产品效用的综合评价;安尼卡·拉瓦尔德(Annika Ravald)和克里斯琴·格罗路斯(Christian Gronroos)^①从关系角度出发,重点强调关系对客户价值的影响,将客户价值定义

^① 克里斯琴·格罗路斯:被誉为“服务营销理论之父”,芬兰市场学家,执教于芬兰赫尔辛基瑞典文经济与管理学院。在过去的10余年中,他用英文撰写的论文达几十篇,并先后出版了《服务营销学》、《工业服务营销学》、《战略管理与服务业的营销》、《如何销售服务产品》等数十部著作。

为整个过程的价值 = (单个情景的利得 + 关系的利得) / (单个情景的利失 + 关系的利失), 认为利得和利失之间的权衡不能仅仅局限在单个情景上, 而应该扩展到对整个关系持续过程的价值衡量; 霍华德·巴茨(Howard E. Butz)和伦纳德·古德斯坦(Leonard D. Goldstein)也强调客户价值的产生来源于客户购买和使用产品后发现产品的额外价值, 即给客户带来的实际价值比期望价值高, 从而与供应商之间建立起感情纽带; 在诸多对客户价值定义的研究者中, 大多数学者都比较认同罗伯特·伍德拉夫(Robert B. Woodruff)对客户价值的定义, 并在其基础上进行了很多相关研究。伍德拉夫通过对客户如何看待价值的实证研究, 提出客户价值是客户对特定使用情景下有助于(有碍于)实现自己目标和目的的产品属性的实效以及使用的结果所感知的偏好与评价。该定义强调客户价值来源于客户通过使用、学习和比较得到的感知、偏好和评价, 并将产品、使用情景和目标导向的客户所经历的相关结果联系起来。

通过以上客户价值概念分析, 可以总结出客户价值的几个基本特征:

(1) 客户价值是客户通过接触企业提供的产品或服务后对企业产品的一种评价, 是企业提供的产品挂钩的, 是个人的一种主观判断。

(2) 客户感知价值的核心是对客户所得到的东西与所付出的东西的一种权衡, 即利得与利失之间的权衡。

(3) 客户的所得与所失比较复杂, 都由很多具体的要素组成。分析客户的价值往往从产品的属性、属性带来的效用及期望结果等方面来考虑, 具有层次性。

(二) 客户价值理论模型

1. 科特勒的让渡价值理论

科特勒是从客户让渡价值和客户满意的角度来阐述客户价值的。其研究的前提是: 客户将从那些他们认为能够为其提供最大价值的公司购买产品。

总客户价值就是客户从某一特定产品或服务中获得的一系列利益, 它包括产品价值、服务价值、人员价值和形象价值等。客户总成本是指客户为了购买产品或服务而付出的一系列成本, 包括货币成本、时间成本、精神成本和体力成本。价值最大化是客户要追求的目标, 因而在购买产品时, 总希望用最低的成本获得最大的收益, 以使自己的需要得到最大限度的满足。客户让渡价值模型如图 3-2 所示。

2. 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价值转化的过程。一方面, 从供应商的角度看, 企业是通过自身的感知、对社会需求的了解、对客户地了解及有关信息的收集, 结合企业的战略目标和自身所具备的经营资源、核心能力及竞争优势等因素, 形成了自己心目中的“想提供价值”, 但由于受到企业自身条件及研发能力等诸多因素的限制, 使得企业心目中的“想提供价值”很难百分之百地转变成“设计价值”, 这样, “想提供价值”与“设计价值”两者之间就会存在“设计差距”; 从客户的角度看, 客户总是希望获得完全符合自身需求的“想得到价值”, 但由于受到科技发展水平、社会文化环境及法律法规等诸多客观因素的限制, 市场上提供的产品或服务不可能与客户的“想得到价值”完全吻合, 这样, 与客户的“期望价值”相比就存在“折中差距”。另一方面, 从市场的角度看, 由于企业与客户之间的信息不对称, 供应商在客户需求的调研过程中, 调查面过窄, 导致信息来源可能不太

全面,在对信息的理解上存在偏颇,有时企业又掺杂一些自身想当然的想法,这样对客户的需求分析就未必客观准确,导致企业的“想提供价值”与客户的“想得到价值”存在“信息差距”。但由于市场的客观存在,客户只能通过市场了解产品的“设计价值”,这就使得客户的“期望价值”与“设计价值”存在“感知差距”。当客户购买产品后,在使用中得知产品的“获得价值”,而“获得价值”与客户的“期望价值”两者仍存在“满意差距”。企业只有缩小与客户间的各种差距,才能提供客户真正需要的价值,才能市场中占有一席之地。Jeanke、Ron、Onno 的客户价值模型如图 3-3 所示。

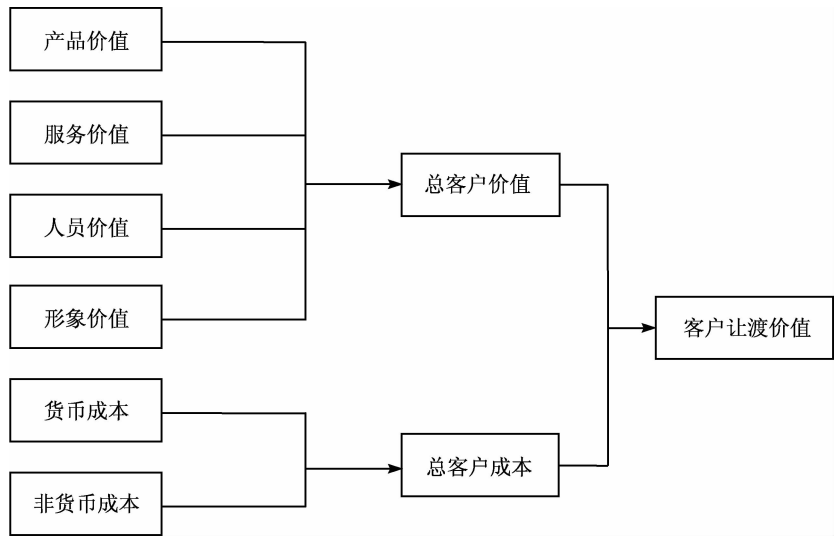


图 3-2 客户让渡价值模型示意图

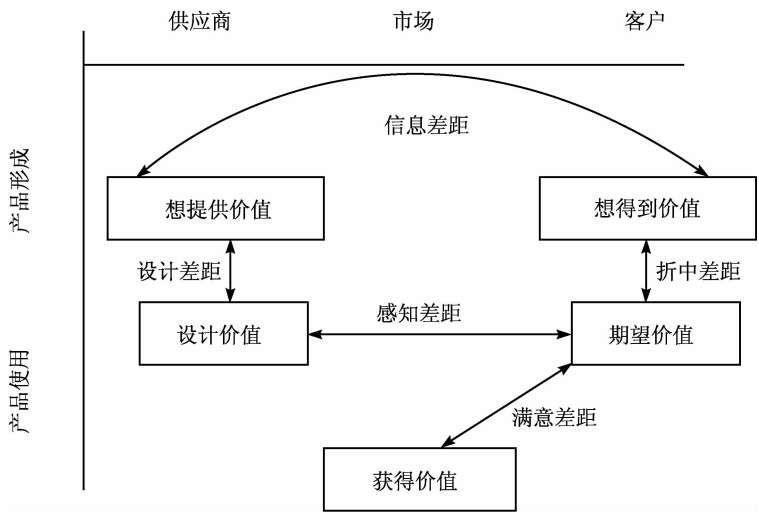


图 3-3 客户价值模型示意图

3. 伍德拉夫的客户价值层次模型

美国田纳西大学营销学教授罗伯特·伍德拉夫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。基于途径—目标的方式形成的客户价值层次模型包含两

个方面,即客户价值要素和结构,要素即顾客对产品属性、属性表现、结果和目标的认知,结构则指的是三个层次间的联系。一种产品可能由很多属性组成,以饮料为例,一种饮料可能包含的属性有口味、价格以及成分,对应的结果可能有解渴、省钱和健康,最终的目标可能包括享受生活以及成功等,这些属于顾客价值的要素。而结构则是这些内容间的联系,例如,口味—解渴—享受生活以及成分—健康—成功。

从下往上看,是客户期望与感知价值的过程。在购买和使用某一具体产品的时候,客户将会考虑所购产品的具体属性和效能,进而形成对某种属性的偏好,依据属性的能力完成他们想要的结果;客户还会根据这些结果对其目标的实现能力形成期望。从上往下看,客户会根据自己的目标来确定产品在使用情况下各种结果的权重,结果又确定属性和属性效能的重要性。

从对伍德拉夫的客户价值层次模型的分析中可以看出,客户价值对客户而言不是一个抽象的概念,客户会在不同层次上分别形成感知价值,形成不同满足感。当使用情景发生变化时,产品的属性、结果和目标之间的联系都会发生变化。伍德拉夫的客户价值层次模型如图 3-4 所示。

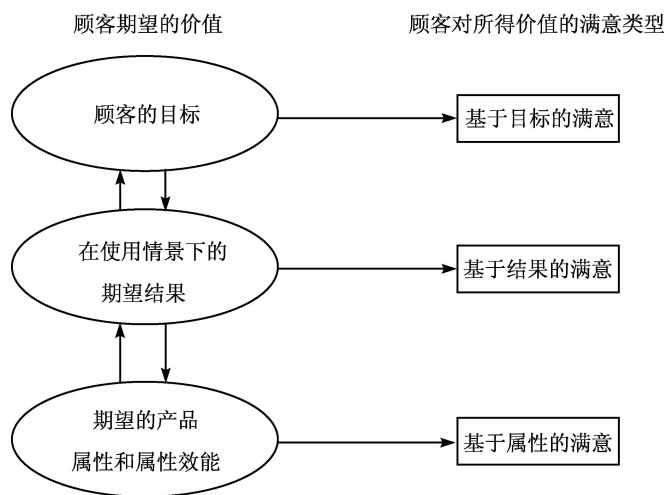


图 3-4 客户价值层次模型示意图

4. 威根德的客户层次模型

美国学者达林·威根德(Darlene E. 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。实现基本的价值、期望的价值,可以促使客户满意。如果客户没有感知到基本的价值和期望的价值,客户就会不满意,就会产生抱怨,就会引发客户的投诉;如果客户的需求的价值得到实现,客户就会忠诚于企业;如果客户未预期的价值降临,就会给客户带来意外惊喜,带来额外的价值,客户的心理满足感即心理价值就会相应提高,客户的忠诚度就会得到极大的培养。威根德的客户层次模型如图 3-5 所示。

(三) 提高客户价值的策略

对期望持续发展的企业来说,在以客户需求为中心的营销导向下,企业的目标应该转变为客户价值最大化。但是,有不少企业认为:客户一旦收益,企业就会有损失。这里讲的客户价值最大化并不是为客户创造最大的价值,而是在保证利润的前提下,较竞争对手向客户

提供更多的价值。企业为了战胜竞争对手,吸引更多潜在客户,需要从三个方面来改进自己的工作:一是通过改进产品、服务、人员和形象来提高产品的总价值;二是通过减少客户购买产品的时间成本、精神及体力成本来降低客户的非货币成本;三是加强客户关怀,提高客户的心理价值。

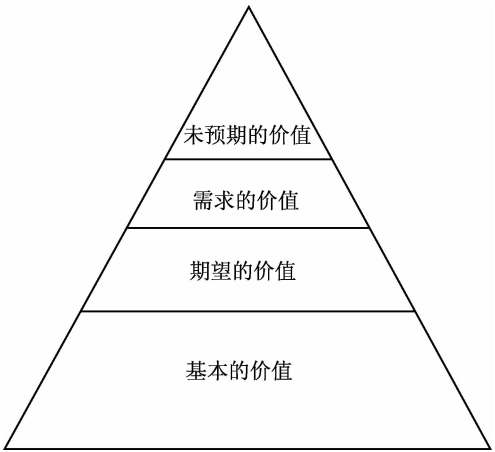


图 3-5 客户层次模型示意图

1. 提高产品的总价值

使客户获得更大“让渡价值^①”的途径之一是改进产品、服务、人员与形象,从而提高产品或服务的总价值。其中每一项价值因素的变化都对总价值产生影响,进而决定了企业生产经营的绩效。

(1) 产品价值。产品价值是由产品的质量、功能、规格和式样等因素所产生的价值。产品价值的高低是客户选择商品或服务所考虑的首要因素。要提高产品价值,就必须把产品创新放在企业经营的首位。企业进行产品创新的目的是更好地满足市场需求,进而使企业获得更多的利润。

(2) 服务价值。服务价值是指企业向客户提供“满意”所产生的价值。从服务竞争的基本形式看,可分为追加服务与核心服务两大类。追加服务是伴随产品实体的购买而发生的,其特点表现为服务仅仅是生产经营的追加要素。从追加服务的特点不难看出,虽然服务已被视为价值创造的一个重要内容,但它的出现和作用却是被动的,是技术和产品的附加物。显然,在高度发达的市场竞争中,服务价值不能以这种被动的竞争形式为其核心。核心服务是消费者所要购买的对象,服务本身为购买者提供了其所寻求的效用。核心服务是把服务内在的价值作为主要展示对象。

(3) 人员价值。人员价值是指企业员工的经营思想、知识水平、业务能力、工作效率与质量、经营作风以及应变能力等所产生的价值。只有企业所有部门和员工协调一致地成功设计实施价值让渡系统,营销才会变得卓有成效。因此,企业的全体员工是否就经营观念、质量意识和取向等方面形成共同信念和准则,是否具有良好的文化素质、市场及专业知识,

^① 让渡价值:是菲利普·科特勒在《营销管理》一书中提出来的。他认为,让渡价值就是顾客总价值与顾客总成本之差。

以及能否在共同的价值观念基础上建立崇高的目标,作为规范企业内部员工一切行为的最终准则,决定着企业为客户提供的产品与服务的质量,从而决定客户购买总价值的大小。由此可见,人员价值对企业进而对客户的影响作用是巨大的。

(4) 形象价值。形象价值是指企业及其产品在社会公众中形成的总体形象所产生的价值。形象价值是企业各种内在要素质量的反映。任何一个内在要素的质量不佳都会使企业的整体形象遭受损害,进而影响社会公众对企业的评价,因此,塑造企业形象是一项综合性的系统工程,涉及的内容非常广泛。显然,形象价值与产品价值、服务价值、人员价值密切相关,在很大程度上是上述三方面价值综合作用的反映和结果。所以形象价值是企业知名度的竞争,是产品附加值的部分,说到底,是企业“含金量”和形象力的竞争。它使企业营销从感性走向理性化的轨道。

2. 降低客户的购买成本

提高客户价值除了提高企业产品的总价值外,另一个主要因素便是降低客户的购买成本,主要包括时间成本及精神和体力成本。

(1) 时间成本。时间成本是客户为想得到所期望的商品或服务而必须处于等待状态的时期和代价。在客户价值和其他成本一定的情况下,时间成本越低,客户购买的总成本越小,客户让渡价值越大。因此,为降低客户购买的时间成本,企业经营者对提供商品或服务必须要有强烈的责任感和事前的准备,在经营网点的广泛度和密集度等方面均须作出周密的安排,同时努力提高工作效率,在保证商品和服务质量的前提下,尽可能减少客户为购买商品或服务所花费的时间成本,从而降低客户购买成本,增强企业产品的市场竞争力。

(2) 精神和体力成本。精神和体力成本是指客户购买商品时,在精神和体力方面的耗费与支出。在客户总价值与其他成本一定的情况下,精神和体力成本越小,客户为购买商品所支出的总成本越低,让渡价值越大。因此,如何采取有力的营销措施,从企业经营的各个方面和各个环节为客户提供便利,使客户以最小的成本耗费,取得最大的实际价值是每个企业需要深入探究的问题。

3. 提高客户的心理价值

企业要想真正地感动客户,必须要有足够的爱心与恒心,贴近客户情感,实行情感营销。因为很多客户并不能够在一次企业广告信息的影响下,立即行动来购买企业的产品,总是有一个循序渐进的认知过程。其实,客户都是有需求的,只是企业没有挖掘到客户真正要采取购买行动的理由。企业就要站在客户的角度上考虑问题,设身处地地为客户着想,给客户所遇到的问题提供解决方案。在处理抱怨和投诉时要有快速反应机制,要把小事做大,小事做精,要舍得付出。这样即使再“顽固”的客户也会被企业感动,其心理满足程度会有一个极大提高,客户就会购买企业的产品。客户的需求是多方面的,只要抓住客户的有效需求,客户就会买账,就会觉得心里舒服,其心理价值就会得到提高。

研究表明:2/3的成功企业的首要目标就是满足客户的需求和保持长久的客户关系。例如,星巴克(Starbucks)认为他们的产品不单是咖啡,而且是咖啡店的体验。顾客到星巴克的目的不仅是喝一杯咖啡,更重要的是体验气氛,体验个性化的店内设计、暖色灯光及柔和音乐,通过体验客户的心理得到满足。星巴克一个主要的竞争战略就是在咖啡店中同客户进行交流,特别重视同客户之间的沟通。每一位服务员都要接受一系列培训,如基本销售

技巧、咖啡基本知识、咖啡的制作技巧等。要求每一位服务员都能够预感客户的需求。相比之下,那些业绩较差的公司,这方面做得很不够,他们更多的精力是放在降低成本和剥离不良资产上。所以世界上成功的企业往往是重视客户价值的企业。



小案例

“施乐”品牌的倒塌

施乐(Xerox)创建于1906年,总部位于美国康涅狄格州斯坦福市。施乐公司曾经是复印机产业的龙头老大,是“复印机”的代名词,但是昔日的辉煌已经不再。在施乐打印机和复印机的核心产业领域,因为公司的故步自封,已经丧失了很多市场份额。施乐在20世纪80年代处于龙头地位,它的复印机产品机型大、价格高,可是没有变革的紧迫感,也没有努力去控制生产成本。2000年,施乐公司市值80亿美元,负债180亿美元,员工近9万人,开始走向衰退。

其实施乐公司的衰退最为关键的因素是对客户价值的漠视。施乐公司最初是利用出租复印机,靠出售色带和复印纸来赚取利润。另外,由于施乐机器容易坏,施乐公司专门组建服务队伍进行维修服务从而赚取服务利润。但是客户充满抱怨,因为客户需要的是高质量的产品而不是反复维修的产品。后来随着技术进步,激光打印机的推出,更多竞争对手(如惠普,日本的佳能、理光、美能达等)的进入,让施乐的很多客户进行了大规模的品牌转移。

模块二 识别客户的意义、对象及内容

在产品和服务差异越来越小,企业之间的市场竞争日趋激烈的情况下,消费需求呈现出个性化、多样化和复杂化等趋势,客户有了越来越大的选择自由。实施“以客户为中心”的客户关系管理,是企业保持持久进步的重要举措。企业的一切活动必须围绕满足客户的需要展开,设法吸引消费者,使其成为自己的客户,并尽力与其建立长期的、良好的关系,达到长期、稳定发展的目的。可是,如果无法知道哪些客户是重要的,哪些客户是最有潜力的,那么客户关系管理将无从谈起。因此,识别客户将成为客户关系管理实际运作过程中非常重要的一环。

一、识别客户的意义

21世纪是一个以客户为导向的时期。企业经营的基本活动就是与客户的交流合作,客户不但是企业的服务对象,更是企业一切活动的风向标。因此,企业只有明确了谁是自己的客户,才能够少走冤枉路。客户识别对企业客户关系管理实施具有重要意义,主要体现在对企业客户保持和客户获取的指导上。

1. 识别客户对客户保持的影响

保住客户使其不再流失是企业实施客户关系管理的主要目标之一,对企业的利润有主要影响。美国营销学者弗雷德里克·赖克赫尔德(Frederick F. Reichheld)和厄尔·赛斯

(Earl W. Sasser)对美国9个行业的调查数据表明,客户保持率增加5%,行业平均利润增加幅度为25%~85%。客户保持对公司利润的影响之所以如此之大,是因为保持现有客户比获取新客户的成本低得多,一般仅是获取新客户成本的1/10~1/5。但是客户保持也是需要成本的,在现有的客户群体中,并不是所有的客户都会同企业建立并发展长期合作关系。如果不加区别地对所有客户都进行保持努力,势必会造成客户保持成本的浪费。如果事先通过客户识别方法,识别出具有较大概率同企业保持客户关系的客户,并有区别地开展客户保持努力,就会起到事半功倍的效果,大大节省企业的客户保持成本。

2. 识别客户对新客户获取的影响

尽管客户关系管理把重点放在客户保持上,但由于客户关系的发展是一个动态而不是静态的过程,总有一部分老客户要流失,企业还是需要获取新客户的。新客户的获取成本大大高于老客户的保持成本,其主要原因就是在新客户的开发过程中,面对新客户,客服人员要一遍又一遍、不厌其烦地向其介绍企业的产品和服务。企业要接受新客户的质疑,要三番五次地和客户讨价还价,甚至还要接受客户试用公司产品要求,及其要求更低的价格,导致获取每个客户的平均成本居高不下。如果客服人员能够有效识别最有可能成为企业客户的潜在客户,并有针对性地开展新客户公关,势必能够大大节省企业的新客户获取成本。这样就可以杜绝新客户开发中无谓的投入,用尽可能少的客户获取成本获取尽可能多的客户。通过客户识别可以有效降低企业客户关系管理的实施成本,为企业创造竞争优势。



小案例

保持老客户,识别新客户

一位客户在销售员的帮助下买下了一所大房子。房子虽说不错,可毕竟是价格不菲,所以该客户总有一种买贵的感觉。几个星期之后,房产销售员打来电话说要登门拜访,这位客户不禁有些奇怪,因为不知他来有什么目的。星期天上午,销售员来了。一进屋就祝贺这位客户选择了一所好房子。在聊天中,销售员讲了好多当地的小掌故,又带客户围着房子转了一圈,把其他房子指给他看,说明他的房子为何与众不同。销售员还告诉他,附近几个住户都是有身份的人。这一番话让这位客户疑虑顿消,得意满怀,觉得很值。那天,销售员表现出的热情甚至超过卖房子的时候,他的热情造访让客户大受感染,这位客户确信自己买对了房子,很开心。一周后,这位客户的朋友来这里玩,对旁边的一幢房子产生了兴趣。自然,他介绍了那位房产销售员给朋友。结果,这位销售员又顺利地完成了一笔生意。

二、识别客户的对象

识别客户就是通过一系列技术手段,根据大量客户的个性特征、购买记录等建立客户数据库,事先确定出对企业有意义的客户,作为企业客户关系管理的实施对象,从而为企业成功实施客户关系管理提供保障。哪些客户是对企业有意义的客户呢?这里主要从潜在客户和有价值客户来阐述。

(一) 识别潜在客户

由于潜在客户虽然对企业的产品和服务有需求,但目前未与公司进行交易,因



微课

识别潜在客户

此具有“尚未发现”的特点,是经营性组织机构的产品或服务的可能购买者,是需要公司花大力气争取的客户。新客户的加入为企业注入新的血液,特别是大的潜在客户的加入,对企业赢利产生重要的影响。

识别潜在客户需要具备几个条件:一是营销人员要有观察力,充分利用眼、鼻、嘴、耳和身五方面,同时充分利用人的第六感官使自己处于一种意境当中,观察到客户内心深处而不是表象;二是营销人员要有极强的判断力和敏感性来判断客户的性格。

1. 潜在客户的特征

潜在客户的特征主要表现为以下几点:

(1) 潜在客户要有足够的资金。一个没钱的人,就是想买东西,也没有能力付款。设想一个月薪 2 000 元的人,不可能买一栋价值 100 万元的别墅。因此,销售员向他推销别墅是白费力气,但他通过抵押贷款购买微利房也许是可能的。

(2) 潜在客户要有决定权。就家庭而言,决策者可能是父亲,但母亲和子女也可能是决策的影响者。决策者就是有决定权的人,这就是推销员要找的对象。

(3) 潜在客户要有真正的需求。向视力正常的人推销近视眼镜,向失去双手的人推销手套,向“聪明绝顶”的人推销洗发水,这些能够成功吗?通常不能。因为他们通常无此需要。

2. 挖掘潜在客户的方法

老客户是企业发展的基石,是企业获得稳定收入的主要来源。然而,无论客户满意度如何高,只要竞争对手存在,就总有一部分客户要流失。根据漏斗原理,流失的老客户需要用新客户来代替,这样才能保证企业的客户份额。因而挖掘新客户就成为企业的一项重要任务。新客户的加入,特别是大的潜在客户的加入,对企业赢利将产生重要影响。挖掘潜在客户的常用方法有以下几种:

(1) 连锁介绍法。连锁介绍法是指通过老客户或朋友的介绍来寻找其他客户的方法。营销人员只要在每次访问客户之后,问有无可能介绍其他对该产品或服务感兴趣的人。第一次访问产生 2 个客户,这 2 个客户又带来 4 个客户,4 个又产生 8 个,无穷的关系链可一直持续发展下去,销售人员最终可能因此建立起一个自己的潜在客户群。这种方法尤其适合保险或证券等一些服务性的行业,而且这种方法最大的优点在于其能够减少营销过程中的盲目性。但是在使用该方法时,销售人员需要提及推荐人以便取得潜在客户的信任,提高成功率。

(2) 讨论会法。讨论会法是指利用专题讨论会的形式来挖掘潜在客户。由于参加讨论会的听众基本上是合格的潜在客户,因为来参加的必定是感兴趣的。但是在使用讨论会方式时,应注意以下几点:一是时间的选择,时间选择应注意适当原则,不宜过长也不宜过短,以连续两天为宜,因为第一天没有时间到会的潜在客户可以在第二天赶上;二是地点的选择,要想最大限度增加到会人数,应选择诸如饭店、宾馆等具备洽谈交流条件的场所;三是会议主持人要具有较高的专业水平,具有较强的亲和力和轰动效应;四是准备一套含有服务清单、个案研究、流程简介及公司发展史的市场推广材料,设计出色的推广材料能够帮助企业脱颖而出;五是备案与会者的资料,尽可能做到详细、具体。

(3) 电话寻找法。电话寻找法是指营销人员利用打电话的方式寻找潜在客户的方法。它是一种重要的营销手段。这种方法的最大优点是速度快,但是采用这种方法时一定要注意谈话技巧,要能引起对方的注意力,并继而引发其兴趣,否则很容易遭到拒绝。而且通话的时机要把握一定的分寸。

(4) “名人”效应法。“名人”效应法是指在某一特定的区域内选择一些有影响的名人,使其成为产品或服务的消费者,并尽可能取得其帮助或协作。这种方法的关键在于“名人”,即那些因其地位、职务、成就或人格等而对周围的人有影响力的人物。这些人具有相当强的说服力,他们的影响能够辐射到四面八方,对广大客户具有示范效应,因而较易取得其他客户的信赖。而且这些有影响的人物经常活跃于商业、社会、政治和宗教等领域,他们可能会因为资深的财务背景或德高望重的品行而备受他人尊敬,因此如果能够得到他们的推荐,效果尤其明显,因为他们代表了权威。但是,在使用该法时,应注意同有影响的“名人”保持联系,而且当他把你推荐给他人之后,不管交易是否成功,一定要向他表示感谢。

(5) 直邮广告法。直邮广告即直接邮寄广告媒体,是指通过邮寄网络把印刷品广告有选择性地直接送到用户手中的广告形式所依赖的媒介物。常见形式有商品目录、说明书、价目表、明信片、宣传小册子、招贴画、企业刊物、样品和征订单等。直邮广告是最古老的广告媒体之一。电子邮件的广泛发送和“一对一”的个性化电子邮件增强了营销商的能力,使他们通过个人间对话与客户建立起牢固、持久的关系。

挖掘潜在客户除了上述的五种方法外,还可以通过上门寻找、广告寻找及从没有竞争关系的其他销售人员中获取相关信息,也可以通过国际国内的会展等渠道来获得资料。总之,寻找识别潜在客户是一项艰巨的工作过程,需要营销人员综合运用以上各种方法与技巧,才能取得最终的成功。



小案例

“偶然相遇”挖掘潜在客户

戴尔公司有一个年轻的营销员,非常成功地利用“偶然相遇”获取了一个订单。

某年,北京电信有一个项目,当时戴尔、惠普等几家公司都在竞争。戴尔没有任何优势,没有客户关系。大家知道,电信行业的销售都以客户关系为导向。所以该营销员几乎没有机会。但是他非常成功地运用了“偶然相遇”的方法。因为他了解到北京电信的一位领导要坐飞机从北京到南京出差,所以他买了同样一个航班的飞机票,然后想办法坐在那位领导的旁边。而且,做了精心准备。去之前他把那位领导过去写过的各种文章整理成册。在飞机上,他故意拿出来反反复复地看,这样,自然引起了那位领导的注意,并询问他:“小伙子,你是哪个公司的呀?为什么对这样的文章感兴趣?”

这样,飞机从北京到南京飞了一个多小时以后,两个人的关系就很好了。那位领导下飞机的时候,留下一句话:“小伙子,我两天以后回北京,有时间你打电话给我。”由于他们的“偶然相遇”,这个项目后来就给他了。

(二) 识别有价值客户

在产品差异化越来越小和企业促销的手段大同小异的竞争时代,总是存在着这样一些客户,他们的购买决策仅受到价格因素的影响,如果他们发现别的商家的价格比你的还要低,则会马上离你而去,所以并不是所有的客户都想与你的公司保持长久的关系。同时有些客户更关注商品的质量、服务、时间、精神及体力成本以及由于拥有优先级而享有的价格优惠。在某些情况下,为了避免四处购物所带来的烦恼,他们宁愿多花些钱。对于企业来说,并不是每位客户都有同样的价值,根据帕累



微课
ABC 分类法

托原则,一个企业 80% 的利润往往是由 20% 最有价值的客户创造的,其余 80% 的客户为微利、无利,甚至是负利润的。企业要保持的是有价值的客户,所以,你无须与所有的客户建立关系。

各个行业都可以看到核心客户的身影,从股市的大客户室,中国电信大客户事业部,商业银行的 VIP 理财室,再到航空公司的头等舱,衡量一个客户价值的标准不只是看他的社会地位和身份,更重要的指标是看他对公司利润贡献的大小。因此识别一位客户是否为有价值客户,不应仅看眼前的客户规模、交易量和交易额等指标,更关键是这个客户对企业的利润贡献度,以及该客户的成长潜力,即要看客户的终生价值。据此把客户分为两种类型:一类是交易型客户,另一类是关系型客户。交易型客户只关心商品的价格,在购买商品之前,他们会花很长的时间去打听价格,即使最终成交,他们带给企业的利润也有限。关系型客户希望能够找到一个可以长期合作的供应商,寻找一家能够提供可靠商品的、友好的公司,并与这家公司形成唇齿相依的关系。一旦他们找到了这样的一家供应商,就会一直在那里购买东西和服务。

识别有价值的客户要求企业对于不同客户要区别对待,企业不但要区分商业客户与个人客户,还要针对不同的客户级别采取不同的管理措施,尤其在服务政策方面。其实,这不仅是企业向管理要效益的需要,也是客户的需要。企业不妨从这个角度来考虑,如果采取“一刀切”的管理政策,一些高价值客户可能会感到自己不被重视,并且也没得到相应回报,这些客户就容易失去积极性。另外,把用于高价值客户身上的资源同样用于中低价值客户身上,这也容易造成企业资源的浪费,使企业有限的资源不能用在“刀刃”上。如果从客户的角度来说,客户需求越来越个性化,不喜欢接受企业提供的大众化服务,客户喜欢通过差异来显示他们与其他人的区别。因此,企业在客户管理政策的制定上必须量体裁衣,并且政策要能对低价值客户形成激励,促使他们向高价值客户转变。

在识别有价值客户时,要根据对企业长期价值的贡献将客户分为四类:

(1) 对企业市场战略具有重大影响,给公司带来最大赢利的客户,称为战略型或灯塔型客户。这类客户购买的产品约占公司销售量的 10%,却实现 30%~50% 的销售收入,对其进行客户关系管理的目标就是留住这些客户,保持一种长期稳定的战略关系。

(2) 能够给企业带来可观利润并且有可能成为公司最大利润来源的客户,称为主要客户。这类客户给公司带来的销售额和销售利润约为 40%~50%,并且有可能给公司带来巨大的利润。对这类客户实施客户关系管理的目的就是提高他们在公司购买产品或接受服务的份额。战略客户和主要客户就是前边讲述的关系型客户,占企业客户份额的 20%,需要企业在客户关怀、客户情感方面加以重点关注。

(3) 对企业价值贡献不大的为数众多的客户。他们就目前来讲,能够给企业带来利润,但正在失去价值,这类客户称为交易客户。这类客户约占企业客户份额的 50%,需要企业加以维持,但不需要进行特别的关照。

(4) 让企业蒙受损失的客户,称为企业的风险客户。这类客户约占企业客户份额的 20%,不仅浪费企业客户资源,而且也不能给企业带来相应的利润。正如射击前要先对准靶心才有可能打出好成绩,企业在面对客户时道理也相同。并非所有的客户都是企业要为之服务的,如菲利普·科特勒所言,“每一分收入并不都是利润”,对过多地占用企业资源却不能给企业带来利润的客户企业必须学会放弃,剔除这部分客户可以大大降低企业进行客户

关系管理的工作量。

三、识别客户的内容

客户是企业产品的受用者,是企业的利润源泉,是企业生存发展的根本。企业要想在竞争激烈的市场中获胜,必须首先确定客户的需求,然后生产出产品和服务来满足这些需求。因此,越来越多的企业开始从“以市场为中心”逐步转向“以客户为中心”。客户导向型的企业必须充分研究客户,了解客户需要什么样的产品和服务,把握客户的真正需求是什么。

(一) 从两种角度识别客户的需求

在海尔的管理中,有这样一种观念:“市场设计产品。”这里的“市场设计产品”远远不同于“为市场设计产品”。“市场设计产品”的主语是市场,主体是消费者,中心思想是要让产品或服务的设计更贴近市场,贴近消费者,也就是用消费者的眼睛去观察和理解客户自身的要求,应用外部视角来设计产品和服务。“为市场设计产品”的主体是企业自身,而市场或消费者往往是被动地接受,后果是客户的被动接受,直至客户不满意,常常导致客户的流失。事实上,企业的产品和服务是否为客户所满意完全取决于客户的期望要求,是由客户说了算。

识别客户的需求通常有两种角度。一是从客户的角度出发,进行换位思考。客户最终是否满意,关键就在于是否满足了客户的需求尤其是深层次的心理需求。因为客户购买的不仅仅是功能,而是功能为他们带来的利益和心理满足。例如,某人要娶媳妇了,要赶在国庆节前把新房装修好,装修队伍也签了合同,满口答应按期完工,但到9月下旬,装修工程还没进行一半!这时候他的心情又如何?可能会发誓:以后再也不找这个施工队了,也会告诉所有认识的朋友和亲戚,不要再上这个施工队的当了!把娶媳妇的好心情全弄没了,自然心理得不到满足。二是从企业管理者、内部员工等企业自身的角度去观察和理解客户的需求,即企业自认为客户的要求是什么。客户价值是客户想要的,企业很多时候都犯了“我以为”的错误。例如,“我以为客户说的是下午”、“我以为客户会选择北京”、“我以为客户会同意”……结果没想到“我以为”的东西都不是客户想要的。所以客户想要的才是创造客户价值的必要条件,才会真正符合客户的有效要求,提高客户的满意度。

(二) 识别客户需求的基本程序

1. 了解客户过去的购买经历

这个阶段要求销售人员对客户过去有一个清晰的了解和认识,掌握客户过去使用哪个厂家的产品、使用数量的多少、使用频率的高低等信息。

2. 收集客户要求

销售人员利用各种资源以清单的方式列出所有可能的顾客需求,如品质需求、功能需求、服务需求、心理需求和价格需求等方面。

3. 识别客户的核心需求

客户的需求有很多,但一定要识别客户最重要的需求并去满足他,这样企业才能够取得更大的成功。例如,企业要销售一支记号笔,安全无毒、使用时间长、易清洗、有档次,这些都是客户的需求。如果客户是一位四岁孩子的妈妈,那安全无毒就是她最大的需求;而对一名

非常优秀的培训师来讲,有档次就是他最大的需求,高档次的笔更能凸显他的身份。

4. 发现客户的问题与不满

不同地区不同客户群对产品有不同的需求强度,因而满意水平也不同。当客户需求强度较高时,稍有瑕疵,客户就会有不满或强烈不满;当客户需求强度低时,只需低水平的满足即可。例如,对于空调,收入丰厚的人喜欢高档名牌,对空调品质和功能需求的强度就高,对价格的需求并不强烈,所以就可能购买功能齐全的变频空调;低收入群体的心理需求是追求物美价廉,因此对价格和服务的需求强度高,质次、价高、服务差劲是他们产生不满的主要因素,而对功能需求则相对较弱。因此,企业应根据不同层次客户的需求,发现其问题和不满及时予以解决,以满足不同层次客户的需求。

5. 确认客户的期望

客户过去的经历、口碑的传递、客户个人的需求等几方面的因素形成了客户的期望值。对企业来说,最重要的是通过降低客户的期望值来达到提高客户满意度的目的,让客户的感知超过客户的期望,从而有效地提高客户的忠诚度。客户的期望会随着时间的推移而上升,从最初的惊喜需求转为期望需求甚至是基本需求。企业要做的是按自己的实际能力,合理引导客户的期望水平,有效地控制客户期望攀升。

(三) 识别客户需求的渠道

在企业经营中,人的需求因其所处环境、所处阶段不同而不同。需求不是一个固定的靶子,而是一个随着客户所处的环境、时段、心情而随时飘移的“靶子”。例如,当某人的太太怀孕时,他在街上看到的孕妇是之前的很多倍,这是因为他关注了相似的人群,大家会很自然地交流与怀孕有关的信息,问问“在听什么胎教音乐”、“孕妇日常靠什么保健”等。某人第一次患颈椎病,到了医院,发现有颈椎病的人“如此之多”,“据说超过了80%”,而他原来根本没有感觉到。他可能开始和病友们聊起“怎么避免”、“如何注意少复发”的问题了。所以不了解客户的需求,就无法提供有效的服务,难以提高客户的满意度,会影响企业的竞争实力。找到识别客户需求的渠道已成为诸多企业提高客户份额、增强企业竞争力的有效手段。

1. 直接询问客户来了解相关的信息

要了解客户的需求,提问题是最好的方式。通过提问可以准确而有效地了解到客户的真正需求,为客户提供他们所需要的服务。一般有以下几种提问方式:

(1) 询问式提问。单刀直入、观点明确的提问能使客户详述销售员自己所不知道的情况。例如,销售员可以问:“王总,当发货延误或数量出现错误时,您会怎么办?”或者说:“王总,当客人要买的香烟品牌没有时,您会怎么办?”这常常是为客户服务时最先问的问题,提这个问题可以获得更多的细节。

(2) 肯定式提问。肯定式的问题即让客户回答“是”或“否”,目的是确认某种事实,客户的观点、希望或反映的情况。销售员问这种问题可以更快地发现问题,找出问题的症结所在。例如,销售员可以问:“老板,您在货物送过来收货时,是否清点?”这些问题是让客户回答“有”还是“没有”。如果没有得到回答,还应该继续问一些其他的问题,从而确认问题的所在。

(3) 征求式提问。让客户描述情况,谈谈客户的想法、意见和观点,有利于了解客户的兴趣和问题所在。对于有结果的问题,销售员可以问问客户对提供的服务是否满意,是否有需要

改进的地方,如何改进,等等。这有助于提示客户,表达销售员的诚意,提高客户忠诚度。

(4) 澄清式问题。对于客户所说的话,有些是必须要给予澄清的。销售员在适当的时候,以委婉的询问澄清一些规定、政策和信息等,有助于解疑释惑,澄清事实,减少不必要的麻烦和争论。



小案例

老太太买酸枣的故事

一条街上有三家水果店。一天,有位老太太来到第一家店里,问:“有枣子卖吗?”店主见有生意,马上迎上前说:“老太太,买枣子啊?您看我这枣子又大又甜,还刚进回来,新鲜得很呢!”没想到老太太一听,竟扭头走了。店主纳闷着:奇怪!我哪里得罪老太太了?

老太太接着来到第二家水果店,同样问:“有枣子卖吗?”第二位店主马上迎上前说:“老太太,您要买枣子啊?我这里枣子有酸的,也有甜的,您是想买酸的还是想买甜的?”“我想买一斤酸枣子。”于是老太太买了一斤酸枣子就回去了。

第二天,老太太来到第三家水果店,同样问:“有枣子卖吗?”第三位店主马上迎上前说:“老太太,您要买枣子啊?我这里枣子有酸的,也有甜的,您是想买酸的还是想买甜的?”“我想买一斤酸枣子。”与前一天在第二家店里发生的一幕一样。但第三位店主边给老太太称酸枣子边聊道:“在我这买枣子的人一般都喜欢甜的,可您为什么要买酸的呢?”“哦,最近我儿媳妇怀上孩子啦,特别喜欢吃酸枣子!”“哎呀!那要特别恭喜您老人家快要抱孙子了!有您这样会照顾人的婆婆可真是您儿媳妇天大的福气啊!”“怀孕期间当然最要紧的是吃好,胃口好,营养好啊!”“是啊,怀孕期间的营养非常关键,不仅要多补充些高蛋白的食物,听说多吃些维生素丰富的水果,生下的宝宝会更聪明些!”“是啊!哪种水果含的维生素更丰富些呢?”“很多书上说猕猴桃含维生素最丰富!”“那你这有猕猴桃卖吗?”“当然有,您看我这进口的猕猴桃个大、汁多、含维生素多,您要买一斤回去给您儿媳妇尝尝?”这样,老太太不仅买了一斤枣子,还买了一斤进口的猕猴桃,而且以后几乎每隔一两天就要来这家店里买各种水果。

2. 设立公司的意见箱、客户的意见卡

很多公司在客户可以看得见的地方设立意见箱,通过意见箱和客户的意见卡,公司经常会收集到关于客户抱怨和不满的信息。需要注意的是,公司必须要有专门人员来负责意见的反馈,反应要迅速。

3. 调查问卷

企业可以通过邮寄、网上发布和现场问答等方法进行调查。作为工作的一部分,客户服务代表的职责是设计问卷并展开调查,然后对结果进行分析总结。一般情况下,他们会询问客户需要什么产品和服务,公司对他们的需求满足得怎样,以及在哪些地方需要做出改进。另一种方法是询问客户:客户服务的其他方面是比期望的好很多或是一样好,还是比期望的糟得多。他们的回答会表明需要在哪里做出改进、客户重视哪些产品和服务以及他们的需要怎样才能被更好地满足。

4. 举行座谈会

客服部门定期召集主要客户举行产品或服务的座谈会,讨论客户的需求、想法和对服务的期望。由于参加座谈会的人员均是企业的主要目标客户群,他们的意见更具有代表性。作为举办方,企业态度一定要谦虚,要虚心接受。

5. 公司的服务台、客户服务部门

公司的服务台、客户服务部门是客户反映问题或表示感谢的直接部门,这些部门会在产品销售或服务提供过程中直接得到客户对产品或服务的态度和意见等。客服部门需要把客户的需求及相关产品或服务建议汇总分析后及时提交给决策部门,使客户的需求尽快得到满足。

6. 客户数据库分析

客户数据库提供了可以用来判断客户需求和需要的丰富信息。举例来讲,对数据库信息的分析可以表明谁购买了何种产品、哪种产品畅销或滞销、客户购买了多少和他们何时购买。今天,很多商业机构使用客户关系管理软件将公司里所有的数据库连接在一起。一个部门输入的信息对于每一个使用数据库的人都是可以获得的。

识别客户需求的渠道除了以上几种外,对于一些行业(如医药行业)可以举行相关科普知识讲座来征求与会者的意见,还可以给与会者设计需求;有的还通过电子邮件、现场品尝等方式来获得客户的需求,从中发现潜在客户,扩大企业的客户份额。

模块三 识别客户情景剧

如此推销

王夫人和她先生是一对年轻的夫妇,住在锦州市太和区,都受过高等教育。他们有两个孩子,一个九岁,一个五岁。夫妇俩非常关心孩子的教育,并决心要让他们接受最好的教育。

随着孩子的长大,王夫人意识到该是让他们看一些百科读物的时候了。一天,当她翻阅一本杂志时,一则有关百科读物的广告吸引了她,于是她打电话给当地的代理商,问是否能见面谈一谈。以下为两人有关此事的谈话摘录。

王夫人:请告诉我你们这套百科全书有哪些优点?

推销员:首先请您看看我带的这套样书。正如你所见到的,本书的装帧是一流的,整套五十卷都是这种真皮套封烫金字的装帧,摆在您的书架上,那感觉一定好极了。

王夫人:我能想象得出,你能给我讲讲其中的内容吗?

推销员:当然可以,本书内容编排按字母排序,这样便于您很容易地查找资料。每幅图片都很漂亮逼真。

王夫人:我看得出,不过我更感兴趣的是……

推销员:我知道您想说什么。本书内容包罗万象,有了这套书您就如同有了一套地图集,而且还附有详尽的地形图,这对你们这些年龄的人来说一定很有好处。

王夫人:我要为我的孩子着想。

推销员:当然!我完全理解。由于我公司为此书特别配有带锁的玻璃门书箱,这样您的小天使就无法玩弄它们,无法在上面涂抹了。而且,您知道,这的确是一笔很有价值的投资。

即使以后想出售也绝不会赔钱的。何况时间越长收藏价值还会越大。此外它还是一件很漂亮的室内装饰品,那个精美的小书箱就算我们赠送的。现在我可以给您填订单了吗?

王夫人:哦,我得考虑考虑。你是否能留下其中的某部分,比如文学部分,以便让我进一步了解其中的内容呢?

推销员:我真的没有带文学部分来,不过我想告诉您我公司本周内有一次特别的优惠售书活动,我希望您有好运。

王夫人:我恐怕不需要了。

推销员:我们明天再谈好吗?这套书可是给您丈夫的一件很好的礼物。

王夫人:哦,不必了,我们已经没兴趣了,多谢。

推销员:谢谢,再见,如果您改变了主意请给我打电话。

王夫人:再见。

从以上这个情景剧里不难看出这位推销员是很不成熟的。在没有弄清楚客户的购买行为以及购买目的的情况下,就很主观、很片面地作出判断,导致推销失败。

好的推销员善于抓住客户心理,运用各种策略来对客户加以诱导。通过上述案例请您讨论以下两个问题:

1. 这位推销员的失误之处在哪?
2. 王夫人购买此书的动机是什么?

(续集)

旁白:推销员回去遇见经理。

推销员:经理,你现在有没有客户需要我们帮助的?

经理:有。对了,你今天去王夫人那一定把订单签了吧?

推销员:别提了,她一点诚意都没有。我刚说了几句她就说不要了,所以我就回来了。

经理:是这样啊!那把事情的经过说给我听听。

旁白:推销员把事情的经过向经理诉说了一遍。

经理:你说的我大致明白了,但我还是希望你把这笔业务继续下去,我们不要错过每一位客户,要努力争取每一位客户。我希望你回去好好想一想,只要对百科全书有兴趣的人多半会买我们的产品。因为我们的产品和推销员都是最优秀的,有空再去一次吧!

推销员:好的,我回去想一想。

旁白:推销员又一次来到王夫人家。

推销员:对不起,打扰一下,我是3+1公司的业务员。我听说您需要一部百科全书,也许我能帮您的忙。

王夫人:现在我不想要了。

推销员:这套百科全书适用任何一个年龄段,对您家人的知识储备会有所帮助。

王夫人:哦,是吗?请等一下。

推销员:王夫人,是我!

王夫人:怎么是你?我对你的这本书已经没什么兴趣了。

推销员:王夫人可能您对我这套书没兴趣了,或者您的孩子需要也说不定呢?

王夫人:这套书对我的孩子有什么帮助呢?

推销员:现在的孩子不管是智力,还是生活环境都越来越好,不像我们那时候,就算脑袋好使,也没有条件买书,是吧?

王夫人:可不是吗!条件好了就想教育投资,一切不都是为了孩子嘛。

推销员:你真是一位好妈妈,这是您孩子的照片吧?几岁了?

王夫人:九岁了。

推销员:上小学几年级了?

王夫人:三年级。

推销员:哎呀,一看就知道这孩子聪明,上学这么早以后一定有发展。王夫人,您看孩子这个年龄正是汲取知识的时候,我们做家长的可不能耽误孩子啊!我们这套书就是为了丰富孩子的知识,开阔孩子的视野,专为他们设计的,我把您昨天想要的文学部分拿来了,您看看。

王夫人:嗯,是不错!

推销员:王夫人,我先给你留一个样本,等孩子回来让他先看看。看是否能对这套书产生兴趣,孩子喜不喜欢。

王夫人:好,谢谢你。再见!

推销员:这是我们应该做的,能为您的孩子带去知识我很高兴。再见!

随后王夫人给公司打去订书电话。

讨论题

1. 这位推销员真的成功了吗?
2. 他真正识别客户的需求了吗?
3. 如果是你,你将如何识别客户的需求?如何准备台词?

知识小结

在企业竞争日益激烈的今天,客户已成为企业经营管理的主要资源。如何识别潜在客户,如何识别有价值的客户,如何识别客户的需求就成为本学习情境的主要内容。

对企业而言,客户是对本企业产品和服务有特定需求的群体,是企业生产经营活动得以维持的根本保证。按照不同的标准,可以将客户分成不同的类型,而企业经营的重要作用就是根据客户的价值分类,找到最有价值的客户,对客户关系进行深入有效的研究。提高客户价值的途径,一是提高产品的总价值;二是降低客户的购买成本;三是提高客户的心理价值。

潜在客户是指对企业的产品和服务有需求,但目前未与公司进行交易的客户。识别潜在客户的方法主要有连锁介绍法、讨论会法、电话寻找法、“名人”效应法、直邮广告法。识别有价值的客户就是要求企业对于不同的客户要区别对待。

识别客户需求的基本程序:一是要了解客户过去的购买经历;二是要收集客户要求;三是要识别客户的核心需求;四是要发现客户的问题与不满;五是要确认客户的期望。识别客户的渠道主要有:一是直接询问客户来了解相关的信息;二是设立公司的意见箱、客户的意见卡;三是调查问卷;四是举行座谈会;五是公司的服务台、客户服务部门;六是客户数据库分析。

知识巩固

1. 简述客户的内涵及客户、用户和消费者之间的区别。
2. 按照不同的分类标准,客户有哪些类型?
3. 如何理解客户价值? 提高客户价值的途径有哪些?
4. 挖掘潜在客户的方法有哪些?
5. 识别客户需求的渠道有哪些?

案例讨论

别让无效客户分流广告费^①

在商品日趋同质化、市场竞争越来越激烈的当下,有效的市场细分不仅是必然,也是必须的:企业资源的有限性决定了企业或产品只有锁定特定的市场,才能最有效地发挥出最大的竞争优势。

碧波花园是位于广州郊区的一个占地超过 60 万平方米的大型别墅区。项目刚推出市场时,为了尽可能多地吸引客户,开发商委托本地一家顶尖的广告公司制作了一个投资巨大的电视广告片,同时准备好所有宣传资料,准备随着电视广告片的播出,同时上马报纸、夹报、电台、传单、海报等进行宣传,并向社会公布碧波花园近期将举办的各种大众娱乐活动。

铺天盖地的宣传的确取得了效果,前来碧波花园的人每天都络绎不绝,每趟看楼都扶老携幼地黑压压挤满了人。

在售楼部,每天都非常喧哗,如此巨大的人潮远远超出开发商的预期,售楼部十几个销售人员外加 10 个临时工根本不够应付,场面有些失控。一些自驾车前来的客户,看到如此混乱的场面,掉头就走了。

热闹而又混乱的 7 天终于结束了,工作人员拖着疲惫的身体在清理完一地狼藉之后,关上门清算一下 7 天来的收获:一共成交了不足 10 套。

几百万的广告费外加几十万的歌舞表演、场地搭建、人员成本、车辆成本,最后仅仅带来不足 10 套的成交量? 每日数以千计的熙熙攘攘而来的客户,为什么熙熙攘攘地走了,什么也没有留下? 难道这些花巨资吸引来的客户都是无效客户?

经过仔细分析,我们发现造成碧波花园营销失败的最根本原因,就在于开发商没有对目标市场进行准确细分,将营销的“网”撒得太大,使许多纯粹游玩性质的无效客户乘风而来,浪费了开发商大量的资源,也对有效客户产生“挤出效应”。

根据项目前期出现的失误及市场的反应,我们进行了详细的市场调查。调查的结果表明,碧波花园的目标客户大致可分为三类:大型企业中层以上管理人员、私营企业主、外资企业高级白领。

根据调查的结果,我们建议开发商一改以往那种大众化的营销方式,先对市场及目标客

^① 林景新. 别让无效客户分流广告费[EB/OL]. 2007-06-17[2013-11-26]. <http://finance.sina.com.cn/leadership/brandmanage/20070617/17443698457.shtml>.

户进行细分,采用精准营销的方式,在传播的范围上只针对特定的目标群体,而且只使用目标群体最容易接受的术语、信息接收渠道、广告传播方式,力求以最少的投入最精确地命中目标群体。

在接下来的市场推广中,开发商一改不分东南西北的地毯式广告轰炸,而是有选择性地进行了区分,只选取最有影响力的一家日报、一家财经报纸及一家香港电视台,目的是让广告信息能够有效抵达目标客户。

在广告投放这种“拉式”策略之外,开发商还利用与各银行、商家、行业协会的良好关系,获得高端客户的相关资料,建立一个客户资料库。然后再通过直邮及邀请信、手机短信的方式,有的放矢地将碧波花园相关信息传递出去。

在公关活动设计上,不再举行现场歌舞表演,而是在碧波花园装修豪华的会所中举行音乐视听鉴赏会、经济发展论坛、房地产投资前景研讨会等艺术性高、专业性强的活动,这些活动既能吸引目标客户群注意,又与碧波花园的品牌定位相契合。

由于目标市场的精确锁定,广告投入也大大减少,而且各媒体之间的广告频率与搭配也被精心设计,宣传效果比以前好得多。虽然接下来碧波花园再也没有出现黄金周那种人山人海火爆场面,但是来的客户目的性却强得多,大多抱着了解、比较的潜在购买心态而来。由于少了很多游玩式的无效客户,销售部的接待工作也少了很多,而对有效客户的解说、跟踪、耐心讲解的时间多了,服务的质量也就提高不少,碧波花园的销售终于从先前的困局中走出,成交量开始节节上升。

问题

1. 碧波花园项目为什么要寻找有效客户?
2. 通过该案例,如何理解帕累托法则。

实训设计

如何识别客户的需求

【实训目标】

- (1) 了解识别客户需求的两种角度。
- (2) 掌握识别客户需求的渠道。
- (3) 根据课堂实际情况设计合适的情景对话。

【实训内容】

根据课堂实际情况,由教师扮演某客户,学生作为公司代表了解该客户的需求情况。根据对话,分析公司代表是否真正了解客户的需求,如何做到对客户的需求信息进行收集整理。

【实训要求】

- (1) 根据实训目标和内容,确定情景对话内容。
- (2) 通过现场观察、询问和实习等方法,完成调查报告。

【成果与检验】

每位同学的成绩由两部分组成:学生了解客户需求情况(60%)和调查报告(40%)。