

高等职业教育立体化精品教材

(第2版)

客户关系管理

KEHU GUANXI GUANLI

主编 王栓军

融入客户关系管理**新思想、新举措**
培养学生运用**互联网思维**解决问题
增强课程内容的**实用性**和**可操作性**
二维码链接**微课**及**思政教育**内容

客户关系管理
(第2版)

主编 王栓军

免费提供

★★★ 精品教学资料包

服务热线: 400-615-1233
www.huatengzy.com

(第2版)

客户关系管理

KEHU GUANXI GUANLI

策划编辑: 关振兴
责任编辑: 乔 雷
责任校对: 张 博
封面设计: 刘文东

ISBN 978-7-5504-5015-8



定价: 45.00元



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

中国·成都

X-B

高等职业教育立体化精品教材

(第2版)

客户关系管理

KEHU GUANXI GUANLI

主 编 王栓军

副主编 赵岩红 徐晓艺 马喜珍



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

中国·成都

图书在版编目(CIP)数据

客户关系管理/王栓军主编.—2版.—成都:西南财经大学出版社,
2021.8(2023.12重印)

ISBN 978-7-5504-5015-8

I. ①客… II. ①王… III. ①企业管理—供销管理 IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2021)第163055号

客户关系管理(第2版)

主编 王栓军

策划编辑:关振兴

责任编辑:乔雷

责任校对:张博

封面设计:刘文东

责任印制:朱曼丽

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街55号)
网 址	http://cbs.swufe.edu.cn
电子邮件	bookcj@swufe.edu.cn
邮政编码	610074
电 话	028-87353785
印 刷	大厂回族自治县聚鑫印刷有限责任公司
成品尺寸	185mm×260mm
印 张	14.75
字 数	350千字
版 次	2021年8月第2版
印 次	2023年12月第3次印刷
书 号	ISBN 978-7-5504-5015-8
定 价	45.00元

版权所有,翻印必究。

第2版前言

Preface

党的二十大报告提出：“完善中国特色现代企业制度，弘扬企业家精神，加快建设世界一流企业。”互联网时代，以客户为中心的客户关系管理成为企业增强核心竞争力的关键因素，企业的战略中心从“以产品为中心”向“以客户为中心”转变。良好的客户关系是企业求得生存与发展的重要条件，为了更有效地获取、保持和增加现有客户与潜在客户的份额，企业必须对客户进行科学有效的管理，以获得持续的竞争优势。

本书专门为高职高专市场营销类相关专业学生编写，书中融入了互联网、大数据、人工智能时代下客户关系管理的新思想和新举措，着重培养学生运用互联网思维解决客户管理中实际问题的能力，促使互联网时代下人才需求的职业标准与课程标准有效衔接，增强课程内容的实用性和可操作性，使学生树立客户关系管理的理念，提高操作技能。本书在编写中力求突出以下特点：

(1) 在内容编排上遵循客户关系管理的一般规律，从识别客户开始，到建立客户关系，为客户服务，提高客户的满意度，培育客户的忠诚度，一直延伸到客户流失与客户保持，形成了一条完整的客户关系管理链条，以任务的形式展开，层层递进，最后提出解决方案，使教学更具有针对性。

(2) 本书内容详略得当，文字通俗易懂，案例丰富实用，版面设计新颖。每个项目都以“案例导入”引出项目主题，用于强化本项目的“知识目标”和“技能目标”。对于需要强调的内容，均加入了形式多样的小案例和资料卡，以增强内容的可读性和趣味性，帮助学生理解生涩、枯燥的专业知识。

(3) 充分利用学生的碎片化时间，融合互联网新技术，结合“三教”（教师、教材和教法）改革，以嵌入二维码的纸质教材为载体，在书中植入课程思政、思考练习、案例分析、实训设计等，将教材、课堂和教学资源三者有机融合，实现线上线下混合式教学。

本书共分为八个项目二十五个任务，项目一具体诠释了竞争时代的营销理念；项目二阐述了客户关系管理是如何产生的，其功能、发展和创新等；项目三介绍了企业应该如何识别客户，如何在收集客户信息的基础上分析客户资

料;项目四在识别客户的基础上,从客户关系生命周期的角度阐述企业如何与客户建立一种长期稳定的关系,如何设计客户体验方案;项目五阐述了企业在与客户建立关系以后,如何进一步为客户提供相应的线上和线下服务;项目六和项目七则进一步说明,只有提高客户的满意度和培育客户的忠诚度,企业才能与客户保持稳定的关系,使企业获得持续的竞争优势;项目八重点介绍如何降低客户流失率和提高客户保持率。

本书的内容与学时分配建议如下表所示。

内 容	理论学时	实践学时
项目一 诠释竞争时代的营销理念	4	0
项目二 走进客户关系管理	2	2
项目三 识别客户	4	2
项目四 建立客户关系	4	4
项目五 进行客户服务	4	4
项目六 客户满意度管理	4	4
项目七 客户忠诚度管理	4	4
项目八 客户流失与客户保持	4	4
总学时(54)	30	24

本书由河北软件职业技术学院王栓军任主编,河北软件职业技术学院赵岩红、包头轻工职业技术学院徐晓艺、河北软件职业技术学院马喜珍任副主编,湖北化工职业技术学院陈辉参与编写。具体编写分工如下:项目一、项目六、项目八由王栓军编写,项目二由徐晓艺编写,项目三由陈辉编写,项目四由马喜珍编写,项目五和项目七由赵岩红编写。

在本书的编写过程中,编者参阅了国内外大量专家、同行的资料,并从中汲取了一些符合本书编写要求的内容,在此对相关作者表示感谢!

由于编者水平有限,书中难免存在疏漏之处,敬请广大读者批评和指正。

编 者
2021 年 6 月



目 录

Contents

项目一 诠释竞争时代的营销理念 1

- 任务一 谋划提升企业业绩····· 2
- 任务二 认识关系营销····· 14

项目二 走进客户关系管理 29

- 任务一 客户关系管理的产生、含义和目的····· 30
- 任务二 客户关系管理的核心、任务与功能····· 37
- 任务三 客户关系管理的发展与创新····· 43

项目三 识别客户 52

- 任务一 界定客户类别····· 53
- 任务二 识别客户的意义、对象及内容····· 64
- 任务三 收集客户信息····· 72

项目四 建立客户关系 84

- 任务一 描述客户关系····· 85
- 任务二 客户关系生命周期····· 93
- 任务三 建立长期的客户关系····· 98
- 任务四 设计客户体验方案····· 107

项目五 进行客户服务 119

- 任务一 客户服务概述····· 120
- 任务二 区分客户服务的三个环节····· 125
- 任务三 客户服务的技巧····· 133
- 任务四 进行客户关怀····· 141
- 任务五 e时代的网络客户服务····· 144

项目六 客户满意度管理 151

- 任务一 客户满意概述····· 152
- 任务二 提高客户满意度····· 159

项目七 客户忠诚度管理 172

- 任务一 客户忠诚概述····· 173
- 任务二 提高客户忠诚度····· 181
- 任务三 打造互联网时代的客户忠诚····· 188

项目八 客户流失与客户保持 194

- 任务一 减少客户流失····· 195
- 任务二 处理客户抱怨····· 203
- 任务三 提高客户保持率····· 217

参考文献 229

项目一

诠释竞争时代的营销理念



知识目标

- 梳理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。



技能目标

- 能够从客户角度提升企业业绩。
- 能够结合企业实际情况制订关系营销的实施方案。



案例导入

忠诚客户靠培养

日本的一家化妆品公司设在具有百万人口的大都市里,而这座城市每年的高中毕业生相当多,该公司的老板灵机一动,想出了一个好创意,从此,他的生意蒸蒸日上。

这座城市中的高中每年都会送出许多女学生。这些刚毕业的女学生无论是就业还是继续深造,都将开始一段崭新的生活,她们会开始学习修饰和装扮自己,这家化妆品公司的老板在了解了这个情况后,每年都为女学生举办一次服装表演会,聘请知名度较高的明星或模特现场表演,教她们一些美容技巧。同时,老板利用这一机会宣传自己的产品,在表演会结束后还不失时机地向女学生赠送一份精美的礼物。这些应邀参加服装表演会的女学生除了可以观赏到精彩的服装表演之外,还可以学到美容知识,又能人人中奖,满载而归,真是皆大欢喜。因此,许多人对这家化妆品公司颇有好感。应邀参加表演会的女学生事先都会收到公司寄来附有报名单的请柬,请柬设计得相当精巧有趣,令人一看卡片就目眩神迷。因而大部分人会寄回报名单,公司根据这些报名单准备一切事宜。据说每年参加的人数占全市女性应届毕业生的90%以上。

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,请填好申请表,亲自交到本公司的服务台,您就可以享受到公司的许多优惠,如参加各种表演会和联欢会,以及享受购买产品时的优惠价等。大部分女学生会响应这个活动,纷纷填表后交回,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,她们在交回申请表时或多或少都会买一些化妆品。这对该公司而言真是一举多得,不仅吸收了新客户,还实现了把客户忠诚化的理想。

问题:本案例给企业带来的启示是什么?

2020年,新冠肺炎疫情在世界各地蔓延,这对世界各国的经济和社会秩序造成很大冲击,尤其是制造业和服务业。在此背景下,如何化“危”为机,如何抢抓机遇参与市场竞争,如何保持竞争优势,提升企业业绩,已经成为每家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,挖掘潜在客户,留住老客户,培养客户的忠诚度,提高企业的竞争力,就显得尤为必要。

任务一 谋划提升企业业绩

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多少,那么什么因素决定一家企业的业绩高低呢?概括起来,可将这些因素分为两类:一是企业所处的外部环境,二是企业自身的内在素质。

1. 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、经济环境等的总称。当企业的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,从而影响企业经营效益的提高,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,具体包括国家和企业所在地区的政治稳定状况、政府所推行的基本政策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,2020年3月4日,在中共中央政治局常务委员会召开的会议上,决策层强调,要加快推进国家规划已明确的重大工程和基础设施建设,其中要加快5G网络、数据中心等新型基础设施建设(简称“新基建”)进度。“新基建”是未来发展的短板,新的投资领域主要包括5G基建、特高压、城际高速铁路和城际轨道交通、新能源汽车充电桩、大数据中心、人工智能和工业互联网等。由于受到新冠肺炎疫情的影响,这些领域是兼顾短期刺激有效需求和长期增加有效供给的最佳结合点,是中国经济跨越中等收入陷阱、迈向高质量发展的中国利器。

(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、生活方式、人口规模和地理分布等方面。由于社会环境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,因而会影响企业的经营业绩。

(3) 技术环境。技术环境是指企业所处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。技术变革可以为企业发展提供发展机遇。例如,新技术的应用使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,这样也会提高企业的业绩。

(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介绍经济环境因素是如何影响企业经营业绩的。

① 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,产品的销售出现困难,许多企业处于停工停产甚至倒闭的状态,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极度旺盛,此时的企业经营水平一般会发挥到最佳状态,经营业绩也处于较高水平。

② 通货膨胀。通货膨胀是指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提高产品价格,从而提高企业的销售额并导致利润增长。但当通货膨胀对国家的经济生活乃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,这就抑制了市场需求,导致企业生产经营萎缩,引起经营水平的下降。



资料卡

2020 年新冠肺炎疫情对企业经营的影响^①

2020 年年初,突如其来的新冠肺炎疫情给社会经济带来严重挑战。虽然各级政府出台诸多政策支持企业复工复产,企业也积极开展自救,但仍面临诸多困难和挑战。为跟踪调研、反映企业复工复产的进展和面临的困难,中南财经政法大学企业价值研究中心和工商管理学院 MBA 教育中心合作,于 2020 年 3 月 24—27 日开展了新冠肺炎疫情对企业经营影响的问卷调查。

调查显示,受疫情影响,约 20% 的企业被客户取消订单较多,客户取消订单非常少的企业约占 20%,反映出疫情影响客户订单取消情况较为普遍。酒店、餐饮、旅游行业订单取消情况最严重,制造、食品等生产型企业订单取消也较多。预计企业 2020 年第一季度营收下降 50% 以上的占比约为 45%,其中 24% 的企业预计第一季度营收下降 80%;只有约 13% 的企业第一季度仍能保持营收增长。企业规模越小,第一季度营收大幅下降的比例越高;酒店、餐饮、旅游、中介服务、建筑建材和房地产行业营收大幅下降比例较高;民营企业第一季度营收大幅下降比例显著高于国有企业和外资企业,从而反映了外资企业控制营收波动能力更强。

2. 企业自身的内在素质

由于外部因素对同类型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

^① 中南财经政法大学企业价值研究中心. 新冠疫情下,企业经营面临的七大挑战[EB/OL]. (2020-04-05)[2020-12-01]. https://www.sohu.com/a/385568115_476872? qq-pf-to=pcqq_group.

一样而已,从这一点来说,外部环境对企业经营业绩影响不大,犹如“一棵千年的大树倒了,不是因为风,而是虫子”。所以,决定企业经营业绩的主要因素不是外部因素,而是企业自身的内在素质。

企业自身的内在素质主要包括企业领导者的素质与管理水平,企业规模,产品的市场占有率,企业所拥有的资产数量,企业员工的知识、技能、态度与行为模式,企业目前的财务结构,工艺水平和企业的外部形象等。这些因素中的任何一项变化将直接影响企业产品的生产和销售,影响企业成本的增减,从而直接影响企业的经营效益。

(1) 企业领导者的素质与管理水平。企业领导者的素质、修养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,具有首创精神,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,即使一家盈利水平很高的企业,其良好的经营业绩也难以继。好的领导者可以使企业起死回生,不合适的领导者可能导致一家企业一败涂地,这样的事例比比皆是。

(2) 企业规模。企业规模对企业的生存与发展有一定的影响。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、船舶制造业等产业,它们的兴衰对国民经济有决定性的影响,所以,国家在制定各项政策时都对大中型企业有一定的照顾。

(3) 产品的市场占有率。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。企业如果没有一个“拳头产品”,就很难具有较强的市场竞争力和较大的市场占有率,不仅难以发展,而且连生存都非常困难。所以,企业如果想长青,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。国内外一些老牌企业之所以“宝刀不老”,就在于不断强化产品创新。例如,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。再如,华为从交换机到数字通信,从 2G 到 5G,其创新成绩不断刷新业界传奇。华为在全球拥有约 19.4 万名员工,39 个创新中心,14 个研发中心,它的产品和服务遍及 170 多个国家和地区,服务全球 30 多亿人。华为的成长速度和行业地位被其他企业视为榜样,国人视为自豪^①。如果不坚持产品创新,企业发展则会潜伏重大危机。

(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员工在提供服务的过程中体现出来的。因此,员工的知识、技能、态度和言行也融入每项服务,对客户的满意度都将产生重要的影响。而员工能否用快乐的态度和礼貌的言行对待客户,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——“员工的满意度与忠诚度”的关注,把员工当作企业“最大的客户”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。

^① 王凌雪,刘慧.从 2G 到 5G 华为的创新成绩不断刷新业界传奇[EB/OL].(2019-12-17)[2020-12-01].
<http://news.cctv.com/2019/12/17/ARTI6QC8i4mI4N5k628EOnoD191217.shtml>.



态度决定高度

足球教练米卢蒂诺维奇有一句名言：“态度决定一切。”没有什么事情做不好，关键取决于你的态度。在还没有开始做事情的时候，你就认为它不可能成功，那么它当然不会成功，或者你在做事情的时候不认真，那么事情肯定不会有好的结果。没错，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，你就会有怎样的结果。

三个工人在砌一面墙。有一个喜欢管闲事的人过来问：“你们在做什么？”

第一个工人爱搭不理地说：“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，当这个喜欢管闲事的人再次看到这三个人时，当年说正在砌墙的人在另一个工地上砌墙；当年说在盖一幢楼房的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城市的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！这个故事给我们的启示是：明天的业绩是否达成，关键在于你如何看待今天的工作。

二、营销理念的新诠释

《孙子兵法》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、一个不断变化的环境，而且企业变得越来越成熟，消费者也变得越来越理性和精明。企业为了留住消费者总是不断地变换花样、想方设法推出新的营销策略，但消费者并不领情，市场则以更多的冷静给予回应。在新竞争形式下，如何借助互联网营销思维，以客户思维为核心，以打造爆款为基础，准确识别客户需求，转变对客户认识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利润而进行的与市场需求有关的经营销售活动。企业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。传统营销观念主要经历了生产观念、产品观念和推销观念等阶段。

1. 生产观念

生产观念产生于19世纪末至20世纪初，是指导企业经营活动的最古老的观念。由于当时处于短缺经济的时代，企业是以产品为中心，以客户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。例如，美国皮尔斯堡面粉公司从19世纪70年代至20世纪20年代，一直运用生产观念指导企业的经营，当时这家公司提出的口号是“本公司旨在制造面粉”。美国汽车大王亨利·福特(Henry Ford)曾傲慢地宣称：“不管客户需要什么颜色的汽车，我只有一种黑色的T型车。”显然，生产观念是一种重产量、轻市场的商业哲学。

2. 产品观念

产品观念产生于20世纪初,这时,企业已经注意到市场需求的差异,对产品进行了细分。产品观念是生产观念的后期表现。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。产品观念产生于市场产品供不应求的“卖方市场”形势下。此时,企业最容易导致“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,看不到市场需求的变化,致使企业经营陷入困境。

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年代前,被许多企业所采用,表现为“我卖什么,顾客就买什么”。它认为,消费者通常表现出一种购买惰性或抗衡心理,如果任其自由发展,消费者一般不会足量购买某企业的产品,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,将企业的一部分人力、物力和财力用于销售。很多企业大肆进行广告宣传,形成一种“天上铺广告,地上铺通道”的局面。他们的口号由过去的“待客上门”变成“送货上门”。

在推销观念的指导下,企业在重视生产的同时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,而仅仅是把已经生产出来的产品设法卖出去,至于消费者是否满意,企业不太关心。企业仍然是生产什么就推销什么,在生产之前不了解消费者的需求,将产品销售出去以后也不征询消费者的意见和要求。所以,推销观念是一种只在形式上做了改变的市场观念,并未真正关心消费者的需要及服务,目的仅仅是推销,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,卖主间的竞争十分激烈,而买方处于优势地位;科学技术和生产力的迅速发展使人们的生活水平迅速提高,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企业,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,企业的一切活动以满足顾客的需求为出发点,企业集中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的需求,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对推销观念和市场营销观念做过深刻的比较,他指出:推销观念注重

^① 西奥多·莱维特(Theodore Levitt, 1925—2006),现代营销学的奠基人之一,市场营销领域中里程碑式的偶像人物,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》英文版首次发表《营销短视症》(Marketing Myopia),获得巨大成功,这篇文章是《哈佛商业评论》历史上的畅销文章之一。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”。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:一是要强调营销,而不是销售;二是营销要从顾客出发,而不是从产品出发。

卖方需要,以卖方需要为出发点,考虑如何把产品变成现金;而市场营销观念注重买方需要,考虑如何通过制造、传送产品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、推销和盈利。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。企业一旦实现了客户满意,就保留住了客户,就提高了客户的忠诚度,客户就会重复购买企业的产品,因此企业会增强获利能力,赢得长期稳定的利润。要实现客户满意,企业就必须实现客户获得价值最大化。企业需提高产品价值,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的购买信心,让客户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。



小损失引来大生意

有一次,中国驻外代表蔡君夫妇在纽约市的一家超市选购商品。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!”他们惶惶然地向售货小姐道歉,表示愿意赔偿。没想到那位售货小姐不但没有嗔怪,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过来,谦恭地说:“我已经从监控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,最后热情地送他们两人离开。

也许是出于对经理的回报,蔡君夫妇这一次几乎将所带的现金全消费在这家超市。以后每周一次的购物,他们不用商议,就驾车直奔这家超市。他们在离开纽约时,粗略计算了一下,在这家超市的消费远比打碎两瓶茅台酒的价值多出百倍。

2. 社会营销观念

社会营销观念产生在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,还应考虑客户和社会的长远利益。正如亨利·福特^①(Hery Ford)所说:“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

^① 亨利·福特(1863年7月30日—1947年4月7日),美国汽车工程师与企业家,福特汽车公司的创立者。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,它不但革新了工业生产方式,而且对现代社会和文化产生了巨大的影响,因此有一些社会理论学家将这一时期的经济和社会历史称为“福特主义”。

增进客户和社会福利,求得三者之间的协调与平衡。



汉堡快餐业受到批评

在美国,因为日常生活工作的节奏较快,人们产生了对快餐食品的需要,麦克唐纳公司的汉堡等快餐食品正好投其所好,满足了人们的这一需要,公司因此获得了极大成功。虽然麦克唐纳公司为客户提供了美味可口的食品,但是受到了批评。其原因是这家公司的食品虽然可口但是没有营养,汉堡脂肪含量太高。餐馆出售的油煎食品和肉馅饼都被反映存在过多的淀粉与脂肪,经常吃容易发胖,会引发一些疾病,不利于身体健康。出售快餐时采用方便包装,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与环境污染。在满足客户需求方面,这些餐馆可能损害了客户的健康,同时污染了环境,忽略了客户和社会的长远利益。

3. 大市场营销观念

美国营销大师菲利普·科特勒(Philip Kotler)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从事经营活动,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[产品(product)、价格(price)、促销(promotion)、渠道(place)]的基础上加上2P[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,一个制药公司欲把一种新的避孕药打入某国市场,就必须获得该国卫生部门的批准。因此,大市场营销必须采取政治上的技能和策略。如果权力是一个“推”的策略,那么公共关系就是一个“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) 传统营销观念与现代营销观念的比较

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,也称为旧观念;以消费者为中心的营销观念、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,也称为新观念。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	产量质量	生产更加优质的产品	用高质量的产品推动销量增长
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	社会福利	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. 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(Jerome McCarthy)在 1964 年提出了著名的 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以适当的产品、适当的价格、适当的渠道和适当的促销手段将适当的产品与服务投放到特定市场的行为。4P 理论是现代市场营销理论具有划时代意义的变革,它最早将复杂的市场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,营销管理便成为企业管理的一部分,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,市场竞争远没有现在激烈。此时产生的 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的日趋激烈,4P 理论越来越受到挑战,逐渐显示出其缺陷:一是营销活动注重企业内部,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(Robert Lauterborn)针对 4P 理论中存在的问题于 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:一是企业应该以满足客户的需求与欲望(consumer needs & wants)为目标,生产客户需要的产品,而不是优先考虑企业能生产什么产品;二是企业应该关注客户为满足需要计划付出的成本(cost),而不是按照生产成本来定价;三是企业应该充分考虑客户在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,而不是仅从企业的角度来决定销售渠道策略;四是企业应该实施有效的双向沟通(communication),将企业的内、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。

与重视产品导向的 4P 理论相比,4C 理论重视客户导向,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 理念的指导下,越来越多的企业更加关注与客户建立一种更为密切的和动态的关系。例如,1999 年 5 月,微软公司在其首席执行官史蒂夫·鲍尔默(Steve Ballmer)的主持下开始了一次全面的战略调整,使微软公司不再只跟着公司技术专家的指挥棒转,而是更加关注市场和客户的需求。我国的科龙、恒基伟业和联

^① 杰罗姆·麦卡锡,20 世纪著名的营销学大师,美国密西根大学教授,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,是 4P 理论的创始人。

^② 罗伯特·劳特朋,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》中提出了以客户为中心的新的营销模式——4C 理论。1992 年,他和美国西北大学教授唐·E. 舒尔茨(Don E. Schultz)、斯坦利·田纳本(Stanley I. Tannenbaum)合著了全球第一部 IMC 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传播营销理论正式成为一种崭新的营销传播理论。

想等企业通过营销变革,实施以4C理论为基础的整合营销方式,成为4C理论实践的先行者和受益者。从客户“成本观”出发,作为销售终端的苏宁电器专门有人研究客户的购物“成本”,以此要求厂家“定价”,这种按照客户的“成本观”要求厂商制定价格的做法就是对追求客户满意的4C理论的实践。

4C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来看,4C理论依然存在不足。首先,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,企业不但要看到客户的需求,而且需要更多地注意到竞争对手,在竞争中求发展;其次,4C理论以客户需求为导向,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,会影响企业的发展;再次,4C理论没有体现既赢得客户,又长期地拥有客户的关系营销思想;最后,4C理论虽是4P理论的转化和发展,但被动适应客户需求的色彩较浓。根据市场的发展,企业需要与客户之间建立互动关系、双赢关系、关联关系等。

因此,市场的发展及其对4P理论和4C理论的回应,需要企业从更高层次建立与客户之间更有效的长期关系,于是出现了4R理论。4R理论不但满足市场需求和追求客户满意,而且是以建立客户忠诚为最高目标,对4P理论和4C理论进行了进一步的发展与补充。

3. 以建立客户忠诚为目标的4R理论

4R理论由唐·E.舒尔茨^①在4C理论基础上提出,以关系营销为核心,重在建立客户忠诚。4R理论根据市场成熟和竞争形势,着眼于企业与客户的互动和双赢,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)。4R理论强调企业与客户在市场变化的动态中应建立长久互动的关系,以防止客户流失,赢得长期而稳定的市场;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、发现和挖掘客户的渴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做出反应;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和客户忠诚度;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的需求,为客户提供价值,不能做无用的事情,并将市场回报当作企业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,不仅积极地适应客户需求,而且主动地创造需求,通过关联、关系、反应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理论是站在企业的角度看营销,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,从而促进了市场营销理论的普及和应用。4C理论是站在客户的角度看营销,以客户为导向,4C理论中客户的需求便利性、成本、沟通决定了企业的未来。4R理论也是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理论采取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理论是以客户为导向,宣传的是“请注意消费者和竞争对手”。

^① 唐·舒尔茨,1934年1月20日出生,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。其经典著作有《整合营销传播》,是享誉世界的“整合营销传播之父”。

4P理论、4C理论、4R理论三者之间不是取代关系,而是完善、发展的关系。企业要根据实际情况把三者有机结合起来,作为企业的营销模式,扬长避短,指导营销实践,唯有如此,才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。



资料卡

4V 营销理论

自21世纪以来,随着IT等高科技产业的迅速崛起,高科技企业、高技术产品与服务不断涌现,营销观念、方式也不断丰富与发展,独具风格的新型营销理念开始形成,在此基础上,吴金明等于2001年提出了4V营销理论。所谓4V营销理论,是指差异化(variation)、功能化(versatility)、附加价值(value)、共鸣(vibration)的营销组合理论。第一,客户是千差万别的,在个性化时代,这种差异更加显著;第二,功能弹性化;第三,附加价值化;第四,共鸣。

从整体上分析,4V营销理论不仅是典型的系统和社会营销理论,即它既兼顾社会和消费者的利益,又兼顾资本家、企业与员工的利益。更重要的是,通过对4V营销的应用可以培养和构建企业的核心竞争力。这一点既可以从企业核心竞争能力的判断基准与4V营销理论的关系中得到证明,也可以从我国企业由“客户导向(CI)”到“客户满意(CS)”再到“客户忠诚(CL)”的3C实践转变中得到验证。

三、提升企业业绩的途径

由于企业绩效受到外部因素和内部因素的影响,提升企业绩效的途径有很多,但外部环境对企业的影响总体差异不大,因此在提升业绩方面主要从企业内部因素来考虑。

1. 提升企业领导者的素质与管理水平

优秀的管理只能够维持一个企业的生存,但真正意义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的发展。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”,是指首领的意思,是上级授予的一种权力和地位;所谓“导”,则是指导师、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与力量,推动企业向前发展。

(1) 要善于把握全局。“不谋全局者不足以谋一域,不谋万世者不足以谋一时。”随着贸易保护主义的抬头和新技术革命的飞速发展,2020年新冠肺炎疫情全球蔓延,新情况、新问题、新知识不断涌现,国际国内的联系与互动越来越紧密,对企业领导者善于把握全局、精心谋划全局的要求越来越高。这时,企业领导者要韬光养晦,要具备前瞻性,理性分析企业所处的内、外部环境,树立长远的战略思想,准确制定企业的使命和愿景,多谋善断。

(2) 要有灵敏的反应。领导者要在企业发展重大问题上始终保持清醒的头脑,正确地决策;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;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) 要有开创的激情。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;要始终保持创新的激情和敢打敢拼的朝气,要有强烈的使命感和责任感,始终要先人一步,要从过去学习型的创新转型为自主创新,谋求企业发展和员工目标的有机统一。

(4) 要有表率作用。领导者要始终密切与广大员工的联系,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与带动广大员工,正确处理企业员工需求与组织绩效之间的关系;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) 要知人善任,善与人同。现代领导工作的核心就是管理人,管理不好人就完不成任务,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。企业要确定员工的主要才能,继而将其分配到合适的工作岗位上,做到用人不疑,这样才能调动员工的积极性和创造性去实现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,领导者还要善于和他人求同存异,搞好同事间的团结,要把工作的成绩、利益、荣誉与自己的下属共享。

2. 改变员工的态度,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,提高员工的素质,需要对员工进行培训投资。通过开展培训活动,企业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。企业的员工必须具备一定的专业知识。员工除了要掌握产品知识、业务知识以外,还需要具备其他重要知识,包括社会知识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,与客户进行沟通交流的话题就越多,越能引起客户的兴趣,从而能够增进与客户的关系,缩短彼此的距离,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。比如,业务人员通过培训要精通营销知识,要懂得开发新客户、留住老客户的技能,懂得如何与客户进行有效的沟通。可以想象,企业里的某个员工缺少对所任职工作的技能,那么他不但不能为企业做贡献,而且会拖企业的后腿。企业员工要得到技能,唯一的办法就是学习,如向同事学习,向上司学习,向有经验的人学习,养成读书和查资料的习惯。员工的技能得到提高,其工作效率就会提高,企业的经营业绩也会相应增加。

(3) 转变态度。同样是半杯水,有的人皱着眉头:糟糕,只有半杯水了;而有人舒心一笑: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,那么他将很难完成工作任务。企业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地渗透到员工头脑中。同时,领导者要辅导员工确立清晰的目标,实实在在地教员工掌握一些工作方法和工具使用技巧,为其制定具有激励性的目标,这样,员工的积极性才能调动起来,才可能转变其工作态度。



老木匠留下的“财富”

有个老木匠向老板递了辞呈,准备离开公司,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座房子,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,“这是我送给你的礼物。”他震惊得目瞪口呆,羞愧得无地自容。如果他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。

这则故事告诉我们,无论做什么事都要善始善终,不能够投机取巧。

3. 提高客户价值,扩大企业绩效

企业的收入来源于客户。客户的重复购买行为、购买动机、购买数量等直接影响企业的收入增长。所以,企业从客户角度出发,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,才是带来收益的有效途径。

(1) 为客户着想。企业要站在客户需求的角度为客户着想,最有效地提升客户价值,这样才能获得更大收益。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企业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,这样,企业才会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,而是由客户来定,所以,企业要注重维持与客户的长久关系,力争提高客户的品牌忠诚度。为此,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交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,了解客户的购买动机,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与配置企业的各种资源,调整各部门、各机构的管理制度,优化组织结构和业务流程,使其发挥协同效应。企业还要建立完善的客户资料数据库,强化对客户满意度及忠诚度的分析,收集企业与客户的交往形式等,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绩效。

(4) 建立快速反应机制,妥善处置客户抱怨。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,站在对方立场上,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契机,把坏事变成好事,从而提高业绩。



关心客户投诉, 服务创造价值

一位 50 岁左右的男性投资客户在线联系客服人员, 投诉: 他昨天 10:00 在平台上发起提现请求, 但是到 15:00 平台还未完成。

客服人员在了解客户注册号码后, 很快核实到该客户绑定的银行卡信息有误, 导致提现失败, 需要重新操作, 遂如实地向客户解释并给出了解决方法, 客户接受解释并表示感谢。

客服人员并没有结束服务, 而是继续对客户表示关怀: “请您放心, 在您再次发起提现请求后, 我们会加急帮您审核通过的, 这样您就可以尽快拿到钱了。另外问一下, 您一次性提现 100 万元是遇到什么重要事情急需用钱了吗?”

客户说: “我想在我们老家买一套房子, 全额付款 100 多万元, 所以就提现出来准备这两天去办手续。”

客服人员接着说: “那您买房子为什么要全额付 100 万元啊? 您可以支付一个首付, 剩下的房款继续放在平台里赚收益, 用收益去慢慢按揭还房款, 这样, 您赚钱和买房两不误啊!”

客户马上来了兴趣, 接着说: “银行按揭也需要付利息啊, 这样, 我能赚到钱吗?” 接下来, 客服人员就向客户按现在银行放贷借款利息和平台的收益做了一次细化的计算与展示, 最后客户决定只提现 25 万元。

任务二 认识关系营销

关系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, 只要有人与人的交往, 就存在关系的发生、发展、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能否成功, 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美国学者白瑞(Berry)于 1983 年提出, 他认为关系营销的目的在于保持消费者。因为保持原有客户的成本比发展新客户更低, 而且对企业利润可产生正面影响, 同时易于从客户处得到口碑。1985 年, 巴巴拉·本德·杰克逊(Barbara B. Jackson)提出了“关系营销的目的在于捆住客户”的学说。他认为交易营销适合于“眼光短浅和低转换成本的客户”, 而关系营销用于“具有长远眼光和高成本的客户”。1994 年, 摩根(Robert M. Morgan)和谢尔比·D. 汉特(Shelby D. Hunt)在他们的研究成果中提出“关系营销是建



微课
关系营销理论

立、发展和保持一种成功的关系交换”的概念,并且提出了“关系营销是一种关于承诺和信任的理论”的学说。经过 20 多年的发展,人们对客户保持的重要性及关系营销的合理性已经得到了普遍的认同,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。

理论界对关系营销的理解很不一致,提出了很多不同的定义,且争议很大。但是,西方学者对关系营销的认识有一点是共同的,即企业对现有客户营销比对新客户营销更有利。在众多的关系营销定义中,其中较有代表性的观点有以下几个。

1. 白瑞的观点

白瑞从保持老客户的营销效率比吸引新客户更高的现象出发,认为关系营销的实质是“保持和改善现有客户”。

白瑞是首先提出关系营销概念的学者,但他对关系营销的理解有一定的局限性。尽管白瑞把现有的客户作为关系营销的核心,但没有否认吸引新客户的必要性。他对关系营销的理解忽视了客户发展的动态过程,因为任何老客户都是从潜在客户、新客户发展演变而来的。没有一成不变的忠诚客户,一味固守老客户有时难以适应市场环境的变化。

2. 摩根和汉特的观点

摩根和汉特从经济交换与社会交换的差异来认识关系营销,承诺与信任正是社会交换的本质所在。从经济交换转向社会交换,企业营销的本质在于承诺与信任。于是,他们从交换关系的角度来定义关系营销,认为关系营销是“旨在建立、发展和维持成功关系交换的所有营销活动”。

3. 顾木森的观点

顾木森(Gummesson)从企业竞争网络化的角度定义关系营销,他认为“关系营销就是把营销看作关系、网络和互动”。

这个定义把关系营销看作“网络范式”的一部分,认为全球竞争日益在企业网络之间进行,而不再是单个企业之间的竞争。然而,随着全球经济的变化,要想成为全球经济有效的竞争者,企业要在网络内成为值得信任的合作者。因此,竞争与合作就不再是对立的两个方面,为了竞争必须合作,有效的合作可以增强竞争力。

4. 塞斯和帕维提亚的观点

塞斯(Sheth)和帕维提亚(Parvatiyar)强调合作的重要性,提出关系营销是“通过合作及合作努力来与选定的客户、供应商、竞争者为了创造价值而建立密切的互动关系的导向”。

在这个定义中,合作是关系营销的手段,而价值创造是关系营销的目的。他们的观点在两个方面值得商榷:第一,在关系发展过程中常常存在非价值创造因素,如人际满意;第二,关系营销的对象局限在客户、供应商和竞争者三方,忽视了其他因素,如企业员工、政府等。

在评述以上定义的基础上,本书给出关系营销的定义:关系营销是指从系统、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,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,并以此为基础开展营销活动。这个概念强调了关系营销的对象是相关市场,通过互利合作以求共赢,同时这是一个动态而非静态的过程。



小米与用户一起合作共赢

小米公司在开发手机时最初有一个 100 人的用户群,他们直接和开发技术团队对接。在第一时间触达用户的感官感受,待用户提出一个问题后,技术团队马上就着手开发。普通用户关心的不是手机硬件技术上的问题,而是日常使用中的细节问题,这些细节问题让小米能够在第一时间知道客户需要什么,这些细节能让小米在手机市场的激烈竞争中立于不败之地。

小米公司创始人雷军表示,无论是你的客户还是你的经销商,都需要在你这里获得价值,而不是单纯的买卖,如果你知道你的经销商和客户需要什么,那么你就可以带领他们达到双赢,帮助你的客户达到利润最大化,你的利润也必然最大化。

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,其关键是客户满意。

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,才可能使企业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,良好的关系表明渠道畅通,恶化的关系表明渠道阻碍,中断的关系则表明渠道堵塞。关系的稳定性表现为人们在交往过程中形成认识、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接触,相互交流各关系方需求变化情况,主动为关系方服务或为关系方解决困难和问题,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,如企业根据客户的要求提供他们需要的产品和服务,企业就能赢得社会的信赖和支持;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;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而相互配合、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。在经营活动过程中,企业应该在确保对方利益的基础上赢得自己的利益,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。

在曾经发生的恶性价战中,首先发起价格战的企业通过降价在短期内能扩大市场份额,其他企业随后跟上,于是竞相降价,先前获得的市场份额又逐渐失去。最后,企业间达到一个新的平衡,只是价格比原先低得多,很多企业的产品价格甚至比成本还低,导致全行业亏损,参与价格战的企业都成了输家。从表面上看,消费者成了赢家,可是,如果价格压得太低,企业无利可图,就无力开发新产品和进一步提高产品质量,消费者的利益最终也会受损。关系方在利益上取得一致,实现各方的利益满足是关系赖以建立和发展的基础。真正的关系营销是达到关系双方互利互惠的境界。

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、信纸和火柴,一件量身定制的专用浴衣,浴衣上用金线绣着客人的名字,客房部在客人离店时收起浴衣,在客人下次来店入住时取出为其挂好。只要有可能,饭店尽量安排客人中意的同一间客房,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。有些企业与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,甚至上门访问等。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,表达友谊和合作的态度,同时不时地发布信息,让客户了解并信任自己,逐步成为“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,用于跟踪客户、分销商、供应商及营销系统中其他参与者,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共同增长的因素。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客户的良好关系,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(Theodore Levitt)借用婚姻来隐喻关系营销:“买方和卖方的关系很少随买卖成交而结束,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。因此,关系营销的过程就是企业如何找到客户,认识并熟悉客户,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:在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,提高客户的满意度,追求可持续消费,造就忠诚客户,更有效地满足客户的需求。

图 1-1 所示为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。忠诚的客户在与企业交易的过程中效率更高,企业为其服务的成本往往很低,并且随着时间的推移,忠诚客户会增加消费量,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,会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。

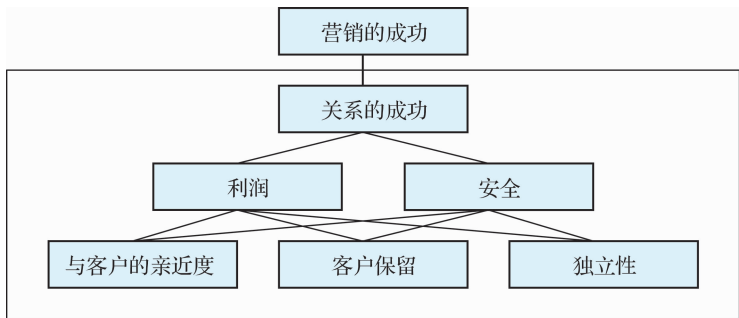


图 1-1 复杂的关系营销目标变量体系

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、社会的联系同对方建立长期的、相互信任的、互惠互利的关系。比如,企业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,提高客户的满意度,造就忠诚客户,从而长期维持和发展企业经营的业务。

四、关系营销的构成系统

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、客户、供应商、中间商及政府机构和社会组织等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

形式构成这个大系统。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和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,企业内部的关系和企业与影响者的关系。关系营销的基本关系体系如图 1-2 所示。

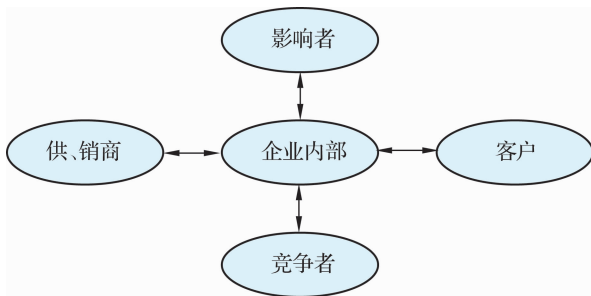


图 1-2 关系营销的基本关系体系

1. 企业与客户的关系

在市场竞争过程中,许多企业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。正如英国企业家托洛·沃特林(Tolo Watling)在其《管理艺术论》中所说:“要树立客户至上的观点,花时间了解他们的需要,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,以树立企业的良好形象。

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销售产品后不再与客户接触。
- (2) 被动关系。客户在购买产品后如果发现产品有问题或对产品不满,及时向企业反映;企业解决客户的问题,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就应通过各种方式了解产品是否能达到客户的预期,并且收集客户有关改进产品的建议及对产品的特殊要求,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。企业与客户持续合作,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、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得到发展。

企业处理与竞争者的关系,可以是打击竞争对手,也就是企业根据自身的实力在充分研究竞争对手的竞争手段后,实施各种有针对性的竞争策略,和竞争对手在市场上展开博弈;可以是设置竞争壁垒,难以让竞争对手跟随,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:汤普森公司为川崎公司提供在欧洲市场上成功的营销经验,而川崎公司为汤普森公司提供产品技术和制造工艺。企业处理与竞争者的关系,还可以是建立联盟,即为了达到一定的目的,通过一定的方式组成网络式的联合体。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,最终使菲利普公司的高密磁盘技术成为行业技术标准。



同行不妒,对手面前好商量^①

20世纪80年代以前,英国的“水晶杯”公司和“细瓷”公司是一对老对手。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。西方很多国家的家庭在餐桌上习惯同时摆上两套餐具,因为它们风格各异,能相映成趣。“同行是冤家”,两家公司向来互相敌视,水火不容。

他们采取了各种不同的竞争手段力图抢占市场,挤垮对方,但收效甚微。他们逐渐发现,激烈竞争不仅难以增加销售额,反而会付出巨大的促销成本,这对两家公司都没有好处。后来,他们经过协商,决定联合推销产品,“水晶杯”公司通过“细瓷”公司多年来在日本市场的信誉,通过联合销售活动将产品打入日本市场;而“细瓷”公司利用“水晶杯”公司50%的产品销往美国的优势,使“细瓷”餐具摆在了美国家庭与饭店的餐桌上。结果,联合推销使双方化敌为友,双方的销售额直线上升,不仅巩固了原有的市场,而且开辟了新的市场,使两家公司都受益匪浅。

在市场竞争中,竞争各方都具有自己独特的竞争优势,有些企业在产品开发上有优势,有些企业在管理上有优势,有些企业在销售上有优势。如果竞争对手能避开不必要的竞争,相互利用彼此的优势,必定能产生“1+1>2”的效果。因此,竞争对手间不仅你消我长、你枯我荣,有时候也许还能成为配合默契、互利互惠、相得益彰的合作伙伴,通过合作使双方共同走向繁荣,实现企业的发展目标。

3. 企业与供、销商的关系

企业与上下游企业间的关系,即企业与供应商和销售商之间的关系。企业与供应商的关系是指企业与原材料、零部件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中非常重要的一部分,企业间工作的协同程度直接决定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更加快速、顺畅地进行业务往来。企业应重视与供应商及分销商合作的重要性,广泛建立与供应商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。

^① 做生意不要招同行妒嫉[EB/OL]. (2017-01-08)[2020-12-01]. <http://www.hoodcy.com/chuangyefangpian/tzfx/2017-01-08/3755.html>.



从“东古酱油割喉事件”看厂商如何科学博弈

2016年5月3日,郑州雁凌溢香调味品公司发布微信,称自己被“割喉”。该经销商代理A公司酱油13年,年销售额达3000多万元,2016年被突然取消代理权,企业经营和个人生活陷入困顿。雁凌溢香调味品公司在微信中提到,A公司老板曾经承诺:“区域代理权可以转让,可以继承,A是企业品牌,在河南也是你的品牌。”凭借对A品牌和老板的信任,经销商将所有资源向A品牌聚焦,将与A品牌类似的产品全部“砍掉”。然而曾经的承诺与事实结果形成了强烈反差。

该经销商泣诉,被A公司取消代理权,宛如被厂家“割喉”,无不昭示着敏感的厂商关系。

其实,厂家与经销商永远是既对立又统一的矛盾体,厂商关系永远处在博弈中。厂家通过经销商推销产品来实现销量最大化,经销商通过代理厂家的产品获取更多的利润,双方相互依存,缺一不可。同时,双方往往为追逐各自的利益而产生对立和博弈,这种对立一旦失控,将有可能导致两败俱伤的悲剧。

4. 企业内部的关系

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,它还面对着其他职能部门及高层管理部门。企业员工与管理层之间的关系、管理层与股东之间的关系及企业各部门之间(财务、销售、采购、生产、研发等部门)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。企业在制定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,而且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、公共事业团体及政府机构等对企业的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来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。



小问题酿造大风波

一天,时任可口可乐公司总裁道格拉斯早上和往常一样来到办公室时,听到了一个令人震惊的消息:由于比利时的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。本来这并不是非常严重的事情,因为很多产品都有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损失惨重。

不知是亟待处理的事情太多,还是通信联络存在问题,在事情发生后,可口可乐公司

管理层并没有及时与比利时政府取得联系,也没有派专家小组赶赴欧洲进行事件调查。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,在政府发言人做出“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、关系营销的实现过程

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、测试营销效果等步骤。

(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及影响客户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。长期客户总收益是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,有的客户追求完善的服务,不太计较价格;有的客户非常看重购买成本,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。客户转换成本是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,企业越宜开展关系营销。

3. 渠道分析

商品的分销商越少,企业对分销商的依赖程度越大,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(机械设备等)实行关系营销易于奏效,因为客户转换成本高。例如,一个购买企业资源计划(enterprise resource planning,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的损失。

（二）关系营销战略设计

关系营销战略设计就是通过制订多个关系营销战略方案,从中选择最能体现公司战略目标、符合公司产品及公司实际、适应市场需要的关系营销方案,概括起来主要有以下几种。

1. 从市场角度设计关系营销战略

从市场角度设计关系营销战略,可选择市场渗透战略和市场开发战略。市场渗透战略是由现有产品领域与现有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,向市场的广度和深度进军。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别的企业尚未进入的、刚刚开始形成的市场的战略。

2. 从内容角度设计关系营销战略

从内容角度设计关系营销战略,可选择企业营销战略和产品营销战略。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。

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;差别战略则侧重于宣传产品特点,强调产品差别;系列战略是将产品组合成系列来宣传。

3. 从实践角度设计关系营销战略

从实践角度设计关系营销战略,可选择长期营销战略、中期营销战略和短期营销战略。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。例如,农夫山泉对体育活动的赞助及对希望工程的赞助等。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。短期营销战略是在一年内按季度、按月份所实施的营销战略,如展览会、新闻发布会等。

（三）制定营销策略

在明确了关系营销战略之后,企业要制订相应的规划,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。

1. 人员联系

人员联系是指营销人员通过与客户的密切交流增进友情,强化关系。交流的方式有共进餐、企业联谊、赠送礼品、帮助解决私人困难等。例如,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,该饭店还会送上一个生日蛋糕。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

互联网时代下与客户保持联系的几种方式

互联网思维、粉丝经济、智能销售等新型营销概念日趋火热,并得到了很多企业的重视。

其原因是,互联网的火热改变了人们的生活方式和沟通方式,互联网的沟通方式为人们的生活和工作带来更多便捷,现代人早已离不开微信、QQ、微博、手机短信、邮件这些沟通方式,因此,企业的营销模式也随之发生改变。

其实,不管是互联网思维、粉丝经济还是智能销售,归根结底强调的都是客户关系。互联网思维坚持客户至上原则,粉丝经济强调客户黏度,智能销售是要通过跟进与客户保持互动。总之,在互联网时代,客户关系已经成为企业经营的重中之重。

保持与客户联系的方式主要有以下四种:

(1) 定期推送对客户有益的资讯。企业可以通过个人订阅号或企业服务号分享有价值的内容,如客户需要的专业知识、个人见解、相关咨询等,传播自身价值,吸引目标个体关注。分享渠道有微信群、朋友圈、QQ群、微博等新媒体渠道。

(2) 针对问题快速回复。售出的产品不管到了哪里,始终打着企业的烙印。对客户针对产品或服务在微信群中提出的问题,销售或售后人员要第一时间做出回应,给出专业建议或意见,这体现了“客户正好需要,而我恰好专业”的职业素养。如果在微信中解释不清,销售或售后人员一定要给客户迅速回电话,借此机会向客户提供附加服务。回电话时,要亲自向客户打电话,让助手打电话意味着客户在你心目中的位置不够重要。

(3) 言出必行,绝不食言。为了销售,有些销售人员会承诺一些事情。但事实上,销售人员的承诺要么言过其实,要么言不符实,给客户造成很大的失落感,致使客户再也不相信销售人员。要保持与客户的联系,要取得客户的信任,销售人员就要做到言必行、行必果,绝不对客户食言。

(4) 时常保持联络。销售人员要定期打电话或拜访客户,了解他们的需求和想法,微信、QQ和邮件中的回复不能代表客户完整的心意。

2. 频繁营销

频繁营销又称为老主顾营销,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。企业通过长期的、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能感到声誉、地位上的满足,因此很有吸引力。企业不仅可以借此赢得市场占有率和客户忠诚度,还可以提高企业的美誉度。

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与交易。数据库营销具有极强的针对性,企业可以借助先进技术与客户进行“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,即客户购买何种产品、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来满足客户的需求,提高客户的忠诚度。20 世纪 80 年代末,日本东芝公司在提出“按客户需要生产系列产品”的口号后,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,可满足公司小批量、多型号的系列产品订单需求。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,某些品种供不应求的情况,于是建立了一个“客户订货系统”,在订货两周内便能生产出客户理想的自行车,销路大开,再也不必为产品积压而发愁了。



小投诉带来的大生意

一位在四星级商务酒店入住数日的客人,在他离开酒店的前一天,偶尔在电梯里遇到进酒店时送他进房间的行李员。两人打过招呼后,行李员问他这几天对酒店的服务是否满意,客人直率地说:“酒店各部门的服务都比较好,只是对中餐厅的某道菜不太满意,觉得现在菜的味道不如从前,因为我在几年前多次入住该酒店。”

当晚这位客人再到中餐厅用餐时,中餐厅经理专门准备了这道菜请他免费品尝。原来,客人说者无心,但是行李员听者有意,与客人分开后,马上打电话将此事告知了中餐厅经理。客人了解事情的原委后非常高兴,他没有想到自己只是随便说说,酒店居然如此重视。客人真诚地说:“这件小事充分体现出贵酒店员工的素质及对客人负责的程度。”

几天后,这位客人的秘书打来预订电话,将下半年公司的 3 天研讨会及 100 多间客房的生意放在该酒店。秘书还说:“上次在酒店下榻的这位客人是我们集团公司的总经理,他回到公司后,高度赞扬了酒店员工的素质,并决定将研讨会及入住预订从另一家商务酒店更改到贵酒店。”几乎是不费吹灰之力,该酒店就得到了一笔可观的生意。

(四) 实施执行

营销策略在制定出来之后,最关键的环节就是执行。策略的执行主要包括建立客户关系管理机构、配置资源、有效沟通等。

1. 建立客户关系管理机构

客户关系管理机构对内要协调与处理部门之间、员工之间的关系,对外要向公众发布信息、征求意见、搜集信息、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和信任。建立高效的客户关系管理机构是关系营销取得成效的组织保证。

2. 配置资源

企业要合理地调配人、财、物、信息等资源,发挥最大程度的协同作用。

(1) 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,是协调企业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。

(2) 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,企业利用网络协调内部各部门及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避免信息超载,提高电子邮件和语言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”,以完成自己或客户的交流项目。

3. 有效沟通

现实中有些客户无缘无故地中断了与企业的长期合作,常会使不少企业经营者感到很蹊跷。实际上,其根本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。客户不能将自己的意见和建议及时与企业的有关部门沟通,而此时,竞争者很有可能乘虚而入替代了该企业的位置,造成不可挽回的损失。因此,企业必须高度重视与客户的交流、沟通,使自己与客户的关系提升到一个更为巩固的阶段。

(五) 测试营销效果

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,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:全面了解客户的满意水平;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;了解客户对竞争者的产品和服务的评价,以及竞争者提供的价值水平影响客户的期望水平和满意水平。



项目一从营销理念的演变着手,探讨了影响企业业绩的因素,指出了在激烈竞争时代提升企业业绩的途径,即建立以关系营销为基础的客户关系管理,来提高企业的竞争力。

(1) 影响企业业绩的因素主要有企业的外部经营环境和企业自身的内在素质两个方面。外部经营环境包括政治环境、社会环境、技术环境和经济环境;企业自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。提升企业业绩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。

(2) 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做了新的诠释,并对其做了对比分析。随着市场环境的变化,形成了“以满足市场需求为目标的4P理论、以追求客户的满意为目标的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。

(3) 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,提高客户的满意度,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。

(4) 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、测试营销效果等步骤。

思考练习

(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。

案例分析

马狮百货关系营销的完美体现

马狮百货集团(以下简称马狮百货)是英国最大且盈利能力最强的跨国零售集团,其在世界各地有 200 多家连锁店,“圣米高”品牌的货品在 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(Robert 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。”这句话正是对马狮百货在关系营销上取得成功的一个生动写照。

1. 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的需要,实现客户满意的结果。马狮百货很早就充分认识到这一点。20 世纪 30 年代,马狮百货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,于是马狮百货把其宗旨定为“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与客户建立良好关系的第一步,而能否长期有效地满足客户的需要是这种关系建立和存在的基础。马狮百货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,马狮百货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,马狮百货实行依规格采购方法。马狮百货能够严格坚持这种依规格采购方法,使其货品具备优良的品质并能一直保持下去。

马狮百货要为客户提供的不仅是高品质的货品,而且是人人力所能及的货品,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。因此,马狮百货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,马狮百货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,同时不断地推进行政改革,提高行政效率以降低整个企业的经营成本。

此外,马狮百货采用“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。这样做的目的是让客户觉得从马狮百货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。

马狮百货把握住了客户的真正需要,并定下满足客户需要的严格标准,且能切实实现这些标准,自然受到客户的青睐,在不知不觉中就形成了与客户的长期信任关系,保证了企业长久的不凡业绩。

2. 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,马狮百货则以本身的利益、供应商的利益及消费者的利益为出发点,建立起长期紧密合作的关系。尽管马狮百货非常清楚“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,便无法满足客户的需要,所以马狮百货非常重视同供应商的关系。马狮百货把其与供应商的关系视为“同谋共事”的伙伴关系。与马狮百货最早建立合作关系的供应商供货时间超过100年,供应马狮百货货品超过50年的供应商有60家以上,超过30年的供应商不少于100家。

3. 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,企业具体来说是由若干名员工和管理者组成的,企业内部的关系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可操作性的。

马狮百货向来把员工作为最重要的资产,同时深信,这些资产是成功压倒竞争对手的关键因素。因此,马狮百货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,马狮百货不仅为不同阶层的员工提供周详和组织严谨的训练,为每个员工提供平等优厚的福利待遇,而且做到了真心关怀每个员工。

马狮百货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。”这句话概括了马狮百货为员工提供福利所持的信念精髓:关心员工是目标,福利和其他措施都只是其中的一些手段,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得到体现。

马狮百货把这种细致关心员工的思想化成公司的企业文化,而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,使马狮百货得以建立全面而彻底的品质保证制度,这正是马狮百货与客户建立长期稳固信任关系的基石。

讨论题:

- (1) 在关系营销中,企业与员工应建立一种什么样的关系?
- (2) 马狮百货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) 掌握与客户联系的主要方式。

【实训内容与要求】

实训内容:根据教学实际情况,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。探讨在出现客户生气离开、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应如何与客户继续保持沟通。

实训要求:

- (1) 根据实训的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】

根据与客户保持联系的表演情境(60%)和实训报告(40%)完成对学生成绩的评定。

项目二

走进客户关系管理



知识目标

- 梳理客户关系管理的产生与发展。
- 描述客户关系管理的内涵。
- 熟悉客户关系管理的功能。
- 掌握客户关系管理的任务。



技能目标

- 结合实际明确客户关系管理的目的。
- 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

我国台湾省的王永庆是著名的“台商大王”、华人首富，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上的米店里做伙计，深受掌柜的喜欢，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？到客户的家里，王永庆不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。

王永庆随身携带两大法宝。第一个法宝是一把软尺。他在给客户送米的时候，就量出米缸的宽度和高度，计算其体积，从而知道这个米缸能装多少米。第二个法宝是一个小本子。小本子上记录了客户的档案，包括其家庭人口、住址、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，只有王永庆在挑灯夜战，整理白天记录的所有资料，把客户资料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，我给你们送米来了。”然后客户发现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？从上述案例中我们感悟到了什么？

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

任务一 客户关系管理的产生、含义和目的

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和新产品的研发,企业试图通过提供质优价廉的新产品在市场竞争中取胜;而后企业试图通过完善而周到的售后服务在市场竞争中占有一席之地。但是随着竞争的激烈,技术的创新速度加快,新产品的生命周期越来越短,而售后服务很容易被模仿复制,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,客户在市场竞争中具有重要作用。百年企业生存和发展壮大的最根本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,在出现的“3C”特征——变化(change)、客户(customer)和竞争(competition)中,客户与企业力量对比的逆转成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,我们已经进入客户关系时代。

一些有远见的企业认识到良好的客户关系在企业生存和发展中的重要作用,已经不再将传统的财务指标作为评价业绩的唯一标准,而是将客户忠诚作为新的指标纳入业绩评价指标体系。为客户提供高质量的产品或服务,不断提高客户的满意度,培育客户的忠诚度,成了新形势下企业经营管理的一项重要工作。

客户关系的重要性引发了企业对于客户关系管理的需求。如果说过去企业更多的是将客户作为一个消费群体来看待,那么现在企业更多地认识到了客户需求的差异性,要想使客户满意,就需要不断地满足客户的个性化需求,甚至进行私人定制。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、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,客户关系管理随之而来。



竞争引发客户关系管理

老王和他的两个儿子在村里经营一家铁匠铺,方圆百里就这一家,生意非常红火。他们每天天刚亮就开始工作,为有需要的村民打镰刀、斧头或者菜刀等。由于活太多,他们把精力都放在工作上,既没时间也没精力,更没有心思去关注客户到底是张三还是李四。数年后的一天,他们父子三人发现生意不再像以前那么好了,出门一看,在同一条街上多了一家铁匠铺——李记铁匠铺,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,他们就在自家店铺门旁挂了招牌——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。老王看人来了不少,就发话了:“打今儿起,我们王记铁匠铺算正式营业,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,王记铁匠铺的生意好了起来。在以后的日子里,王记铁匠铺的父子三人以笑脸迎客,在闲暇时问问客户有什么要求,有什么建议,或者聊聊家长里短。他们逐渐记住了客户的名字、住址、爱好和需求。大家相处久了,他们的关系非常好,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,我们从客户价值选择的变迁经历的三个阶段来思考。

1. 理性消费阶段

在理性消费时代,恩格尔系数(食品支出总额占个人消费支出总额的比重)较高,社会物资相对匮乏,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,他们不仅重视产品或服务的价格,还更看重其质量,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变化,由“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

生变化。随着物质生活越来越丰富,人们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,在精神消费阶段,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不同,经历了从注重物质追求到注重精神享受的变迁,如表 2-1 所示。

表 2-1 不同阶段客户价值的选择比较

阶 段	突出特征	价值选择标准
理性消费阶段	注重价格	“好”与“差”
感知消费阶段	注重复合特性	“喜欢”和“不喜欢”
精神消费阶段	追求精神满足	“满意”与“不满意”

如今,电子信息技术已经和我们的社会发展、生活密不可分,不仅推动着经济形态不断发生演变,还带动着社会各行各业的改革、创新和提高,行业之间的划分标准越来越模糊。对一个企业来说,竞争对手不仅来自行业内部,在利益机制驱动下,许多来自行业外部的竞争者也会加入竞争行列。从客户的需求来看,其采购产品的过程更加追求精神感受,他们已经不满足只购买产品或服务,更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,成为企业管理创新决定性的因素。

(三) 新的营销观念催生客户关系管理

随着客户关系管理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。

由项目一可知,典型的市场营销理念的发展经历了三个阶段:4P 理论、4C 理论和 4R 理论。市场营销组合理论的 4P 理论强调企业为了占领目标市场,满足客户的需求,必须对其可控因素进行有效的整合。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和标准化的产品。自 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,对产品的要求日益个性化,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,以 4P 理论来指导企业的营销实践显然已经有些不合时宜,在这种形势下,4C 理论顺势而生。

4C 理论将客户的需求导向贯穿于整个交易过程,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,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的需求的思想,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。

4R理论的最大特点是变被动适应客户的需求为主动与客户建立一种双赢关系,把企业与客户紧密地联系在一起,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关系为中心的转变

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理论站在企业的角度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做出的被动选择,不得不满足客户的需要;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,企业的生存在于是否能够准确地把握市场需求变化,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能够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,会根据客户的需要提供一对一的服务来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的客户,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. 从满足目标客户的需要到满足有价值的客户的需要的转变

营销学在发展过程中提出“顾客是上帝”,但事实上,企业无法满足客户所有的需求。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,并为之建立战略伙伴关系。

通过上述分析不难发现,营销观念变迁的过程就是客户地位不断加强的过程。正是为了适应这一变化,企业产生了与客户保持一种长期的战略合作伙伴关系的需求。事实上,这一思想在关系营销中有所体现,随着科学技术水平的不断创新与发展,关系营销在与先进技术结合在一起的时候就为这一思想的大规模运用铺开了道路。因此,当互联网技术和计算机技术日益成熟时,通过为客户提供更优质的服务和创造更高的价值来提高客户的忠诚度,客户关系管理的产生就成为一种历史发展的必然。

二、客户关系管理的含义及目的

(一) 客户关系管理的含义

客户关系管理(customer relationship management, CRM)的概念最初在1993年由美国咨询公司Gartner Group提出。对客户关系的定义,目前世界上还没有一个统一的表述。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”,提高客户的满意度,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有很多,其中有代表性的表述有四种^①,



微课
客户关系管理

① 李志宏,王学东.客户关系管理[M].广州:华南理工大学出版社,2004:41.

为了更好地理解客户关系管理的概念,现将四种有代表性的表述进行比较分析,如表 2-2 所示。

表 2-2 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
美国加纳特公司 (Gartner Group)	客户关系管理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企业层面。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。加纳特公司同时指出,对计划实施客户关系管理的企业来讲,客户关系管理是一项通过分析客户、了解客户、提高客户的满意度来增加收入的商业模式,技术与解决方案只是实现这个商业模式的手段	客户关系管理是客户关系管理系统的实施
卡尔松营销集团 (Garlson Marketing Group)	通过培养公司的每个员工、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
世界著名的分析机构波士顿 (Hurwitz Group)	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和制度,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、盈利性和忠实度。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以客户为中心,这意味着客户关系管理应用软件将客户当作企业运作的核心。客户关系管理应用软件简化、协调了各类业务功能(销售、市场营销、服务和支持)的过程,并将其注意力集中在满足客户的需要上。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,并借助技术支持提高客户的忠诚度
蓝色巨人 IBM 公司	从 20 世纪 90 年代中期开始,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 公司对客户关系管理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,企业对分布于不同的部门、存在于客户所有接触点上的信息进行分析和挖掘,分析客户的所有行为,预测客户下一步对产品和服务的需求,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、体制层和技术层三个层面。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而稳定的关系。理念是客户关系管理成功的关键,它是客户关系管理实施应用的基础和土壤;信息系统、IT 技术是客户关系管理成功实施的手段和方法;体制是决定客户关系管理成功与否、效果如何的直接因素。客户关系管理认知模型如图 2-1 所示。

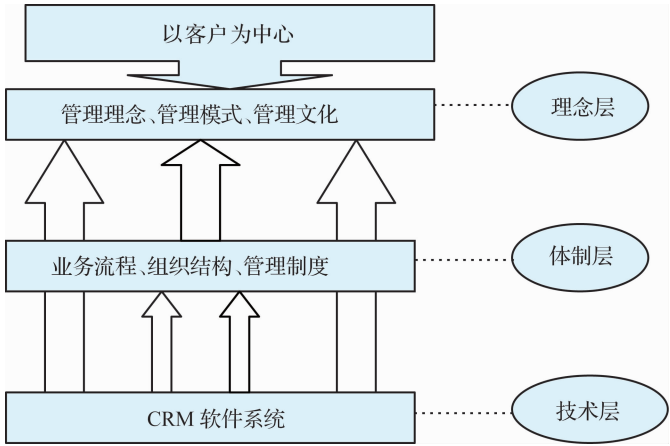


图 2-1 客户关系管理认知模型

在本书中,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、获得客户和维系客户,在充分满足客户需要的基础上提高客户的忠诚度和终生价值,提升企业盈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客户忠诚的一种经营理念。

(二) 客户关系管理的目的

客户关系管理作为企业发展的战略,其目的是提高企业的核心竞争力,维持客户的忠诚度和终生价值,提升企业的盈利能力。具体来看,客户关系管理的目的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 20%的关键客户。因此,企业应通过整理、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其对企业的第一印象,强化与客户的关系,以提升客户再次光临的次数或购买数量,增加企业盈利。例如,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把产品目录或旅游资讯通过邮寄、短信或公众号的形式告知客户,以达到宣传产品的目的,提升公司的获利机会,这些都是常见的行销手段。

2. 留住现有客户

研究指出,吸引一个新客户所花费的成本大约是维持一个老客户的 5 倍。而客户关系

管理可以利用信息技术将生产、行销、物流、客户服务等加以整合,以更精准、快速的方式回应客户的需求,为客户提供量身定做的服务,提高原有客户的忠诚度。另外,许多企业纷纷利用整合资讯提供卓越服务:利用客户资料,针对客户需求加强对客户的服务,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由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,让客户感受到该公司的体贴和细心。

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,而放弃该客户的数据必须从平时所做的客户关系管理数据库中找出。例如,某客户已经很长时间没有上门消费或复购了,那么企业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,当然也可利用短信等发送登录抽奖、双倍积分、代金券、补贴等方式唤醒沉睡的老客户。

为实现客户关系管理的目的,企业需要借助技术投资,建立能搜集、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。通过客户关系管理,企业可以不断完善客户服务,从而留住老客户,吸引新客户,提高客户的满意度,为客户创造新价值,稳固客户的忠诚度。



客户永远是对的

沃尔玛百货有限公司(以下简称沃尔玛)由美国零售业的传奇人物山姆·沃尔顿于1962年在美国阿肯色州成立。目前,沃尔玛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。2020年5月13日,沃尔玛名列“2020福布斯全球企业2000强”榜第19位。

沃尔玛的成就归功于其宗旨——“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。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,沃尔玛虽然为了降低成本,一再缩减广告方面的开支,但在对各项公益事业的捐赠上却不吝金钱。有付出便有收获,沃尔玛在公益活动上大量的长期投入及活动本身所具的独到创意,大大提高了品牌知名度,成功塑造了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,深受上层客户欢迎的沃尔玛综合性百货商店,等等。

在提到沃尔玛的时候不由地想起经典的一句标语:客户永远是对的;客户如有错误,请参照第一条。这是沃尔玛以客户为中心的生动描述。

任务二 客户关系管理的任务与功能

一、客户资产

从会计核算的角度看,资产是企业过去交易或者事先形成的、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。客户从某种程度来说具备资产的特征,是从企业过去的经营活动中获得的,具有货币衡量的价值(客户的增加和流失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)给企业带来收益。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,不一定是企业拥有或者控制的,所以只能定义为客户资源。

那么,客户资产是什么?我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产生于1996年,罗伯特·布拉特伯格(Robert Blattberg)和约翰·丹顿(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作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身价值的折现现值的总和。美国西北大学以关系营销为基础对产业市场上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,客户资产就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。

哈佛商学院教授迈克尔·波特(Michael E. 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。从产业价值链分析,企业的竞争优势和核心竞争力不会存在于制造环节,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,降低营销成本,从而保持销售收入和利润增加。事实表明,维持现有客户对企业来说越来越重要,因为为新客户服务需要更高的初始化成本,吸引新客户的成本至少是保持老客户成本的5倍。哈佛商业杂志社发表的一项研究表明,再次光临或复购的客户能为企业带来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,某一商业客户使用你的产品或服务,该商业客户的客户为了便于与其进行商业行为,也会采用你的产品或服务。

3. 品牌优势

从客户和企业的关系角度来说,有一种关系是品牌关系。品牌关系广泛存在于同质化产品市场中,因为在无差异化市场,树立品牌是打败竞争对手的法宝之一。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:一种价值取向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,起到正向口碑效应,一个满意的客户会引发 8 笔潜在的生意;另一种价值取向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,企业只有提供高质量的、令客户满意的产品和服务,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的一对一营销模式和高效率客户信息分析上。互联网实时交互性,这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 软件搜集资料了解客户,发现具有普通意义的客户需求,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,以及需完善和改进之处等高附加价值的深加工信息,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与分析,结合盈利模型测算,在企业生产研发环节为确定产品品种、产品功能及性能、产品产量等提供决策支持。所以,客户信息对企业来讲是最重要的价值,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,分析客户的购买行为、消费习惯等信息,进行客户关怀和市场细分,根据客户的消费特点与个人爱好制定面向客户的发展策略。



拥有的客户资源越多, 给企业带来的利润越大

美国微波通讯公司(MCI)在与 AT&T 竞争市场时采用了非常精巧而有效的策略。MCI 向客户许诺:只要客户提供经常电话联系的亲戚、朋友、商业伙伴的资料,就会给予客户相应的折扣,客户提供的资料越多,得到的折扣就越多。MCI 的这一策略看似会丧失很多利润(因为成本没有降,收入却减少了)。但事实上,MCI 的利润不仅没有减少,由于客户规模有了飞速的增长,利润反而大增,抢夺了 AT&T 巨大的市场份额。MCI 的奥秘就在于通过非常有优势的价格获得大量的客户,降低了网络运营成本;另外,通过对客户资料的分析,得出纽约到费城不同时段的电话量,在它的电信网络系统中加载一个优化软件来调配整个网络资源,使电话量非常拥挤的时段划出一部分电话量走电话量少的带,通过多种营销策略增加电话量少的时段的电话量。客户资源的价值很大一部分来源于客户的信息价值;客户信息价值有非常丰富的内涵,聪明的企业会不断地挖掘客户信息的内在价值。

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。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,培育客户的忠诚度。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,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 中可以看出,了解客户的需求和期望,满足客户的期望,使客户满意,以及超越客户的需求和期望,实现客户忠诚,都是客户关系管理的关键。

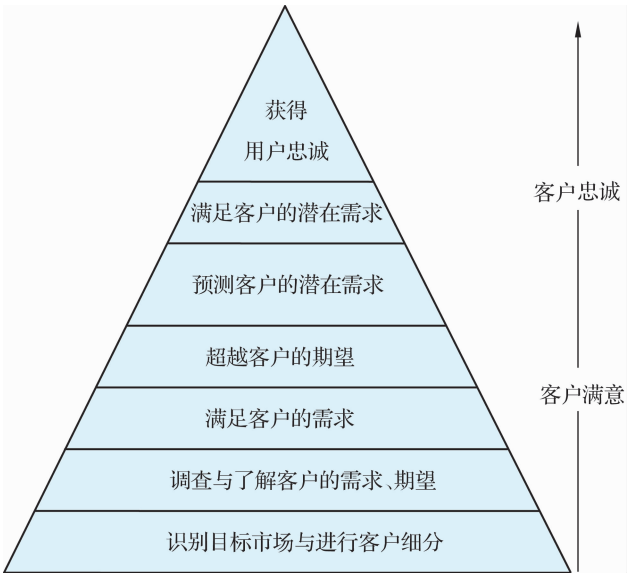


图 2-2 客户关系管理的核心思想

企业实施客户关系管理的出发点是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

为贯彻实现客户关系管理的核心思想,企业要想方设法与客户建立长期的、稳固的关系。因此,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;不断提高客户的满意度,培育客户的忠诚度。

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价值所在。企业关注的焦点从内部运作转移到客户关系上,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,可捕捉、跟踪、利用所有的客户信息,在全企业内部实现资源共享,从而使企业更好地为客户提供快速、周到、优质的服务。企业只要始终把客户放在心上,把客户关怀贯穿于营销的全过程,就能够提高客户的满意度,达到保留老客户的效果。



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。他的汽车的价格比其他经销商的贵,但是他提供的服务不一样。他非常清楚熟客需要什么。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?他开通了一个绿色通道,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,在他们这里修车,不管前面排了多少人,都可以享受优先权;第三,市区范围内免费道路救援。这三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”的业务模式转变。在这一思想指导下,企业应进行市场定位、细分,准确把握客户的需求,预测客户的需求,领先客户的需求,提供更快速和周到的优质服务,吸引更多的客户。这样,企业可以不断扩展新的市场,并通过提供标准化、个性化服务来提高客户的满意度和忠诚度。在具体业务活动中,客户关系管理的理念指导企业搜集、整理和分析每个客户的信息,力争把客户想要的产品或服务送到他们手中,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盈利都得到优化。企业新增1%的客户,竞争对手的客户就减少1%,企业继续保持新客户的持续满意,客户关系推荐的效果随之增强,市场占有率大大提高,最终会战胜竞争对手。

3. 不断提高客户的满意度,培育客户的忠诚度

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。产品的同质化使商品的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。企业要在激烈的市场竞争中生存,客户将是其至关重要的资源。不断提高客户满意度和客户忠诚度就成了提高客户资产价值的唯一选择。

客户满意是指客户对其要求已被满足程度的感受,也就是客户实际感知与客户的期望价值相比较而产生的满意或者不满意。如果客户实际感知和客户期望相一致,客户会满意;如果客户实际感知小于客户期望,客户就会不满意;如果客户实际感知大于客户期望,客户就会感到意外惊喜。企业不断地提高客户的满意度可以使客户对产品品牌在心理上产生稳定的依赖,也就是持续的满意能创造客户对该产品品牌和服务品质的高度忠诚。对于企业

来说,仅了解了客户对企业已经或正在提供的产品和服务的满意程度,一般只具有借鉴和参考的作用,只意味着企业获得了进入市场的“绿卡”。客户满意不一定忠诚,因为他们还可能对竞争对手满意。但是通过客户满意度研究,掌握了客户对企业产品的信任和忠诚程度,对于企业发掘潜在的客户需求具有非常重要的指导意义。只有使客户成为终生客户,企业才能实现利润的持续增长和市场份额的提高。

客户忠诚是指客户对于某种品牌的产品或某个企业做出的长期购买的承诺。客户忠诚不同于客户满意,满意体现在态度上,而忠诚体现在行动上。忠诚客户会发生重复购买行为,随着往来时间的持续可以增加消费额;忠诚客户会主动向他人推荐该品牌的产品或服务,这种正面宣传是一种免费的广告资源;忠诚客户对价格的敏感度较低,这种价格容忍使企业利润潜力增大;忠诚客户与组织形成一种学习关系,能主动向企业反映产品或者服务的缺陷,这样可以提高企业提供产品和服务的效率。要想提高客户的忠诚度,企业首先要完整地认识整个客户的生命周期,从技术上提供与客户沟通的平台,形成一个完整的反馈系统。企业借助这个系统可以提高员工与客户接触的效率和客户反馈率,使客户时常感受到来自产品供应商面对面的关怀,同时可以实时掌握市场动态,根据客户需要为其提供个性化的产品和服务,迅速开发出新的市场。总之,在提供个性化服务、让客户满意和建立良好信誉的基础上,企业应通过适当的方法保持客户忠诚。关于客户满意度和忠诚度的论述分别在本书的项目六和项目七中有详细讨论。

四、客户关系管理的功能

随着市场竞争的加剧,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了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%)和小客户(80%)四大类型,如图 2-3 所示。按照 80/20 原则,不同类型的客户为企业带来的利润不同,企业在区分不同价值的客户以后可以和客户建立不同的关系。

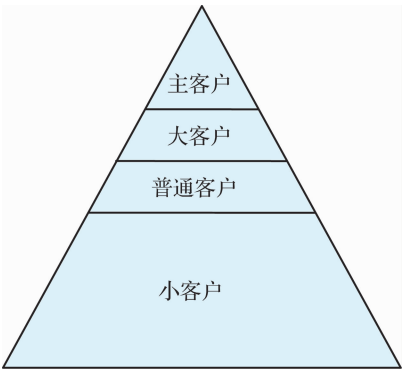


图 2-3 客户类型

其中,小客户好比“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的客户,他们除了关注价格以外,还关注产品和服务的功能、品质等;主客户和大客户是“开小汽车”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,他们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企业的客户,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、利润分析与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. 实现客户管理系统化

在企业传统的管理模式下,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。由于组织架构和部门本位主义的影响,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,借助客户关系管理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,协调各部门的行为,为企业合作伙伴提供信息支持,保证供应、生产、销售和服务的良性运作。

3. 增强企业的盈利能力

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,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。

进入互联网时代后,随着竞争的不断加剧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,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相应调整自己的经营策略,使企业与每个客户,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,以满足客户的需求。从直接的目标层面来看,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扩大,形成聚客效应,从而相对降低企业营销成本,最终实现利润最大化的目标。

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仅是多发展几个新客户,多留住几个老客户的问题。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。



宁波银行创新产品满足企业个性化融资需求^①

为提高金融服务的精准度,浙江银保监局扎实推进浙江“4+1”小微金融服务差异化细分工作方案的实施,督促银行业金融机构改革体制机制,加大资源倾斜和科技应用,聚焦小微金融服务的重点领域和薄弱环节,创新金融模式,不断提高小微企业贷款覆盖面和可得性。特别是鼓励银行业金融机构树立“以客户为中心”的服务理念,围绕小微客户需求不断创新金融服务产品和模式,推进“数字普惠”工程,提升服务效率,提高小微客户服务能力。

为种类繁多、需求各异的民营和小微企业提供金融服务,宁波银行温州分行立足小微企业差异化、个性化的金融需求,创新推出了“小微贷”“转贷融”“十年贷”等产品,专攻小微企业“融资难、融资贵、期限短”等不同的金融痛点,取得显著成效。例如,该行推出无还本续贷产品“转贷融”,实现了小微企业融资的无缝对接,有效缓解了小微企业客户的转贷压力。截至2019年11月末,该行“转贷融”共计117户,余额为8 994万元,当年累放笔数为45笔,累放金额10 562万元。

宁波银行通过专业定位,不断创新金融服务产品和模式,切实满足了民营和小微企业多元融资需求,也为企业带来了稳定的客源,提升了企业的核心竞争力。

任务三 客户关系管理的发展与创新

一、影响客户关系管理发展的主要因素

1. 经营战略的转变

企业管理理念是随着市场环境变化而演变的。在早期,企业面对的是一个需求极大、供给不足的卖方市场,基本不存在竞争。企业只要能生产出产品,就不愁卖不出去。这时候,如何提高产品产量成为管理的中心,企业管理基本上是产值的管理。

随着科学技术的进步,企业经营管理水平的提高,企业生产效率大大提高,商品逐渐丰富,开始出现竞争。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”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,销售竞争使销售费用越来越高,因此产品的销售额增加了,可利润却下降了。这时,企业管理的重心转

^① 专业定位 创新产品满足个性化需求[EB/OL]. (2019-12-20)[2020-12-01]. http://money.zjol.com.cn/gundong/201912/t20191220_11497691.shtml.

向了以利润为中心的成本管理。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,压缩成本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抛弃。于是,企业将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,企业的客户意识开始加强,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,客户对产品和服务的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,通过不断地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. 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。根据“二八法则”,一个企业的绝大部分利润往往是由少数有价值的客户创造的,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的大客户,关注的是产品和服务的价值与附加价值的感觉,客户的需求呈现出个性化的特征。企业应根据客户的特殊需求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,不断地改进产品,提供细致入微的服务,从而持续不断地满足客户的需求。企业使客户保持长期满意状态,才能实现客户的忠诚。研究表明,每年的客户关系保持率增加5%,企业利润就会增长25%~85%,以客户为导向的企业利润比非以客户为导向的企业利润高出60%。

3. 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。

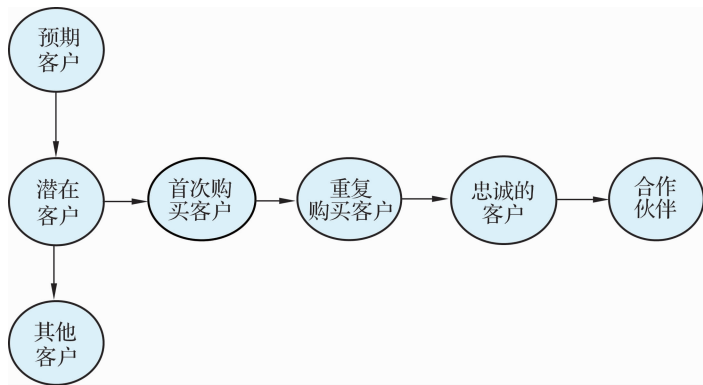


图 2-4 客户关系的进化过程

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,有的人有可能购买产品和服务,成为潜在客户,剩下的人是不合格预期客户,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、忠诚的客户和合作伙伴。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。

4. 是否在企业整体层面上实现客户信息整合与共享

客户关系管理的基本出发点就是整合销售、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,企业引进客户关系管理系统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、财务等领域,而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。客户关系管理软件系统的主要过程是对营销、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(电话、传真、网络、亲自访问等)的集成和自动化处理;对上面两部分功能所积累的信息进行加工处理,产生客户智能,为企业的战略决策做支持。客户关系管理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,借助信息技术,企业能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、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。企业借助这些技术手段,在企业整体层面上实现客户信息整合、共享。

二、客户关系管理的创新

如果企业开展客户关系管理,一方面,将实现从“以产品为中心”的营销管理模式向“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将从理念层面和技术层面做探讨。

(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。企业采用客户关系管理几乎是以企业利益为中心的,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。从购买目的来讲,它不仅包括为个人消费而进行购买的消费者,还包括为达到营利的目的而实施购买的组织。

《质量管理体系:基础和术语》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。外部客户包括中间客户(批发商、分销商、零售连锁买方、其他大宗买方、服务提供商等)和最终用户(零售买方、折扣买方、雇员购买者、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,使组织不但清楚如何满足内部客户的需要,而且认识到在满足外部客户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。

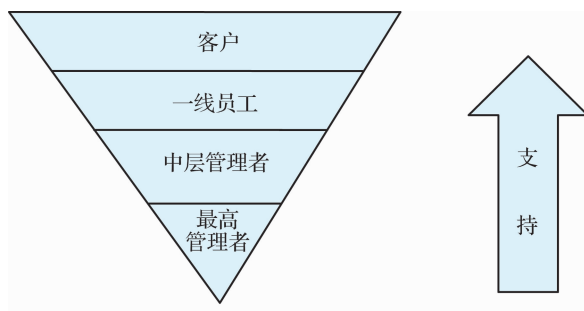


图 2-5 以客户为中心的组织机构

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,最高管理者在最底层,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,尤其是对一线员工的影响更为直接。在企业发展过程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,自上而下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^①

随着供应链管理思想的不断成熟与成功实践,客户关系管理的第一个发展趋势就是供应链一体化。这种趋势首先在客户关系管理的内在结构方面有了明显进步。

(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,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路,不利于客户价值的提高。此外,在企业与客户之间,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供应链一体化上的供应商、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,自然就形成了立体网状结构。这种结构的转变使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,对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、敏捷的物流体系

^① 杨路明. 客户关系管理理论与实务[M]. 3 版. 北京: 电子工业出版社, 2015.

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、进行客户细分、加强客户关怀和建立动态数据库。建立客户档案的详细程度反映企业对客户的分析深入程度。企业根据客户档案进行统计分析的结果指导制订企业战略计划。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会变小。从客户关系管理的现状来看,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各个方面的客户信息: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。企业在客户关系管理中应使客户档案不断升级,达到“知己、知彼、知他”的新境界。

2. IT 技术服务客户关系管理^①

客户关系管理除了现场服务以外,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企业可以同每个客户进行持续的一对一的交流,准确了解客户的偏好,使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,从而提高了数据的准确性和效率。同时,如果客户遇到问题,也可以通过网络寻找答案,或者通过 E-mail 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一一般性客户、顶级客户、终端客户及作为客户的下游企业提供个性化服务。借助 IT 技术,企业的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、降低成本最有效的途径。在这种推动下,订单处理、招标投标、在线谈判、物流配送、增值服务等通过网络与企业专业化管理系统就能够自动地处理,简化了流程,规范了操作,对企业和客户来说是双赢。

借助 IT 技术的在线服务方式,企业不仅改进了信息的提交方式、加快了信息的提交速度,还简化了客户服务过程。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,结果犹如给拖拉机装了波音 747 的引擎。只有将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。

三、移动互联网时代的客户关系

(一) 移动互联网简介

移动互联网是 PC 互联网发展的必然产物,将移动通信和互联网两者结合起来,成为一体。它是互联网的技术、平台、商业模式和应用与移动通信技术结合并实践的活动的总称。

^① 杨路明. 客户关系管理理论与实务[M]. 3 版. 北京:电子工业出版社,2015.

用户使用手机、掌上电脑(PDA)或其他无线终端设备,通过速率较高的移动网络,在移动状态下(在地铁、公交车等)随时随地访问互联网以获取信息,使用商务、娱乐等各种网络服务。

通过移动互联网,人们可以使用手机、平板电脑等移动终端设备浏览新闻,还可以使用各种移动互联网应用,如在线搜索、在线聊天、移动网游、手机电视、在线阅读、网络社区、收听及下载音乐等。其中,移动环境下的网页浏览、文件下载、位置服务、在线游戏、视频浏览和下载等是其主流应用。目前,移动互联网正逐渐渗透到人们生活、工作的各个领域,微信、支付宝、位置服务等丰富多彩的移动互联网应用迅猛发展,正在深刻改变信息时代的社会生活。最近几年实现了 3G 经 4G 到 5G 的跨越式发展。全球覆盖的网络信号使身处大洋和沙漠中的用户也可随时随地保持与世界的联系。

(二) 移动互联网时代为客户关系带来的变化

客户关系管理是随着客户市场环境的变化而变化的,基于 IT 环境下的客户关系管理已经不能满足企业的需要和客户的发展。中国已经全面进入移动互联网时代,企业与客户已经全面移动互联网化,传统的客户关系管理已经不能满足企业 and 客户的需求,客户关系管理的背景和土壤已经发生了本质的变化。在移动互联网时代,因为信息越来越透明,消费者在选择产品时拥有更多的自主权,给客户关系的管理带来了巨大变化。

1. 以用户为核心

移动互联网最明显的特征 is 用户积极参与产品的创新,企业关注用户的需求,消费是生产的基础,品牌是在完美的体验和用户共享的基础上形成的。企业应把市场的重点放在用户身上,并以用户的经验为出发点进行产品开发。

2. 注重口碑传播

在移动互联网时代,如果企业的产品或服务更好,超出客户的期望,即使企业不对产品广告进行任何投资,消费者也会自然而然地为企业的产品免费宣传,这就是口碑营销的结果。

3. 以用户体验为关键

过去,企业品牌的创立主要是为消费者提供令人满意的物质产品,但是随着移动互联网的发展,情况发生了变化,消费者更注重产品体验和产品品牌,消费者占据主要市场,因此,产品的用户体验变得更加重要,成为企业产品开发的动力。



课程思政
沟通从书信到
微信



资料卡

移动互联网时代下的客户关系管理:用户体验管理^①

用户体验管理是对客户关系管理的升级与发展,它强调体验的重要性,即企业通过移动互联网手段建立“以用户为中心”的理念,通过为用户服务、紧密的用户联系、高度的用户参与、对用户高度承诺等方面建立双方良好的合作关系,视用户为永久的伙伴、朋友,与其建立互利互惠的伙伴关系,目的是在获得新用户的同时保持住老用户,并在企业与用户结成的长期关系中获得收益。传统的客户关系管理与用户体验管理的区别如表 2-3 所示。

^① 王清华. 移动互联网时代下的客户关系管理[EB/OL]. (2017-03-21)[2020-12-01]. https://www.sohu.com/a/129540876_479829.

表 2-3 传统的客户关系管理与用户体验管理的区别

项 目	类 型	
	传统的客户关系管理	用户体验管理
对象	以客户为中心	以用户为中心
工具	计算机	计算机+手机
内容	以关系管理为核心	以体验管理为核心
需求方式	同质化	个性化、多元化
交易方式	定点交易	跨时空交易
服务方式	现场服务	跨时空服务

项目小结

项目二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,并在此基础上介绍了移动互联网时代给客户关系管理带来的新变化。

(1) 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、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,为提升企业盈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潜在客户、留住现有客户、提高客户满意度和培育客户忠诚度。

(2) 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,培育客户的忠诚度。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;不断提高客户的满意度,培育客户的忠诚度。客户关系管理的功能是识别目标市场,客户管理系统化,增强企业的盈利能力,提高企业的核心竞争力。

(3) 影响客户关系管理发展的主要因素有四个方面:一是经营战略的转变,二是有价值客户的保持率,三是客户的增值潜力,四是是否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和技术层两个方面来实现。

(4) 在移动互联网时代,客户关系管理产生的背景和土壤已经发生了本质的变化,呈现出来的特点主要表现为:以用户为核心,注重口碑传播,以用户体验为关键。

思考练习

- (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) 你认为如何才能建立良好的客户关系?
- (5) 在移动互联网时代,如何进行客户关系管理?

 案例分析

联邦快递的客户关系管理体系

联邦快递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。它的创始人佛莱德·史密斯有一句名言:“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,制订配送方案。

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;扮演业界零售商的角色,提供如接受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:一个是一系列的自动运送软件,如 Power Ship、FedEx Ship 和 FedEx interNetShip;另一个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。利用客户服务线上作业系统,客户可以方便地安排取货日程、追踪和确认运送路线、列印条码、建立并维护寄送清单、追踪寄送记录。而联邦快递通过这套系统了解客户打算寄送的货物,预先得到的信息有助于运送流程的整合、货舱机位与航班的调派等,从而建立起全球的电子化服务。通过信息系统的运作,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供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名顾客的电话外,还要主动打电话与客户联系,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,学习与客户交流沟通的技巧,考核合格后才能正式接听客户来电。另外,联邦快递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5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,联邦快递对其做心理和性格测验。联邦快递对新员工的入门培训强调企业文化的灌输,让新员工先接受两周的课堂训练,接下来是服务站的训练,然后由正式的运务员带半个月,最后独立作业。

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,联邦快递台湾分公司每年向员工提供平均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,当公司利润达到预定指标后,联邦快递会加发红利,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。各层主管的分红以整个集团是否达到预定计划为根据,以增强他们全局观念。

讨论题:

美国联邦快递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。

【实训内容与要求】

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在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、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。

【成果与检验】

根据书面调查报告(60%)和课堂汇报(40%)完成对每位学生的成绩评价。