

第一章

客户关系管理概述

学习目标

- 掌握客户关系管理的基本概念；
- 了解客户关系管理的主要内容；
- 理解客户关系管理的目标；
- 了解客户关系管理的相关理论。

引例

小杂货店的大道理

这是一个农村的小杂货店。因杂货店老板就是村里人，所以和邻居们有非常密切的私人关系。他记得李大婶除了蜂蜜不喜欢吃其他甜食；记得隔壁村赵大叔的儿子每天上学的早饭都是饼干加牛奶，牛奶是那种纯牛奶；甚至还知道周围有多少食堂，每月什么时候要进货，进货的档次、数量。另外，他规定购买金额到了1 000元就可以享受免去零头的折扣。杂货店老板清楚地知道客户的口味与特点，知道哪些客户能够给自己创造价值。

这种杂货店式的经营建立在一种私人关系或者友谊的基础上，大家互相信任，而不是一种简单的商业交易。这种以“友好关系”为中心的交易，使得交易的双方都从中得到了满足。消费者买到了想要的东西，而且觉得花钱花得值；杂货店老板既赚到了钱，又赢得了友谊。

在杂货店发生的很多看似平凡的小事情，其中蕴含了客户关系管理的哪些深刻道理呢？

第一节 客户关系管理的产生背景

客户关系管理(customer relationship management, CRM)从1999年开始得到了诸多媒体的关注，随着全球经济一体化进程的加快和竞争的加剧，企业已逐步由传统的“以产品和



规模为中心”的粗放式经营管理模式向“以客户为中心”的集约化经营管理模式转变。良好的客户关系成为企业生存与发展的重要保证,企业为获得满意的客户关系,就需要通过客户关系管理来实现。

一、客户关系管理产生的需求因素

作为企业的销售人员,如何从市场部的诸多客户线索中找到真正的客户?针对一个老客户,应该如何制作报价单才能留住客户,维持更长时间的客户关系?

作为企业的营销人员,如何使公司1 000万的营销费用获得更好的回报率?怎样更好地整理和利用从各种渠道收集到的信息?客户收到公司广告和产品信息后有哪些反馈意见?这些客户是否已经和销售人员接触?如何避免与同一个客户的重复沟通?诸多系列的产品中,客户究竟偏好哪一款?

作为企业服务人员,每天需要花费大量的时间重复回答客户的常见问题,如何归纳这些问题以缩短与客户的交流时间,快速解决客户问题?客户质疑销售人员在卖出产品时提到的功能与实际产品存在差异,如何向客户解释?

作为企业客户,同一企业的两个销售人员提供了不同的报价,应该相信谁?通过E-mail发送的问询邮件却没有得到任何回复,该找谁进一步解决问题?希望参加企业网站上登出来的一个展销会,但是提交了申请却没有回复,去还是不去?

在企业持续经营以及与客户接触的过程中,客户的信息越来越多,销售、营销和客服人员对客户信息的依赖性越来越强。越来越多的企业需要提高销售、营销和服务等日常业务的自动化和科学化,因而必须了解客户的信息和需求,这就是客户关系管理应运而生的基础。

二、客户关系管理产生的技术因素

企业的客户希望可以通过电话、传真以及互联网等多种方式访问企业,进行业务往来。任何与客户打交道的员工都希望能全面了解客户,根据客户需求进行交易,了解如何对客户进行纵向和横向销售,记录自己获得的客户信息。企业同时还希望能够对市场活动进行规划、评估;对各种销售活动进行追踪;使系统不受地域限制,保证企业员工随时访问以获得客户信息;从不同角度提供成本、利润、生产率等信息,并对客户、产品、职能部门等进行多维分析。

上述功能都是企业最为关心的、围绕客户进行的各种分析。办公自动化程度、员工计算机应用能力、企业信息化水平、信息技术的发展使得这些功能将“以客户为中心”的口号落到实处。

三、客户关系管理产生的管理理念因素

企业管理的核心理念经历了产值中心论、销售额中心论、利润中心论、客户中心论的变迁。客户资源成为企业的重要市场资源。除了客户购买企业产品和服务使企业的价值得以实现外,客户资源的重要价值还体现在其成本领先优势和规模优势、市场价值和品牌优势、信息价值以及网络化价值四大方面。



1. 成本领先优势和规模优势

为新客户服务花费的费用比老客户要昂贵,因为新客户需要花费更高的初始化成本。如果企业能够增加回头客的比例,总成本会呈现出戏剧性的下降趋势。同时,如果企业的忠诚客户在市场中占据较大份额,则会给企业带来规模优势,降低企业成本。而且客户通常具有从众心理,大量的客户群也会成为其他客户选择企业的重要因素。

2. 市场价值和品牌优势

从战略角度来看,客户不仅是企业收入流的资金保管者,而且是能够提高市场价值的宝贵财富。商标价值是一个企业与其消费者或起决定性作用的客户之间相互发生联系的产物。商标不能孤立地存在,它们因客户的认可而存在。没有客户为基础,企业不能创造或维持商标的价值。

较大的市场份额同时代表企业的品牌形象。客户的舆论宣传对企业的品牌形象也起到重大作用,特别是客户群中舆论领袖的宣传。但是,客户舆论宣传分为两种价值取向:一是对企业的产品、服务很满意,为企业进行正面的品牌宣传;另一种则是因为不满意企业的产品或服务,对企业进行负面宣传。两种舆论都会对企业品牌起到重大影响。企业只有提供高质量的、令客户满意的产品或服务,树立良好的形象,才能获得客户的正面宣传。

3. 信息价值

客户信息将直接影响企业的经营行为,以及对客户消费行为的把握。对客户的购买行为、消费习惯进行分析将有助于企业推出更为合理的产品或服务组合,并制定个性化的客户服务策略。

4. 网络化价值

客户的网络化价值是指客户使用了企业的产品或服务,与该客户关系密切的其他客户为了方便与该客户联系,也会使用企业的产品或服务,这样便形成了网络化的消费行为。

基于对客户价值的认识,企业十分重视通过转变经营管理理念和利用现代科学技术为客户提供更加优质的产品或服务,来维持并发展与客户的关系。

第二节 客户关系管理基本概念

一、客户、关系和管理的界定

1. 客户

客户(customer)指相互进行交易的个人或企业组织。客户包括现有客户,即过去或者正在进行交易的客户,也包括潜在客户,即今后可能建立交易关系的客户,还可能包括代理商、分销商、供应商等一些合作伙伴。

2. 关系

关系(relationship)是指两个人或两组人之间相互的行为以及相互的感受。关系发生在



人以及由人构成的组织之间,包括行为和感受两个方面,二者缺一不可。关系维系的难点在于相互感受的维系,即客户的“情感指数”。客户关系管理中的关系有以下五个特点:

- (1) 关系存在生命周期,包括关系的建立、关系的发展、关系的维持以及关系的破裂。
- (2) 企业在加强与客户的关系时,需要同时考虑行为特征和情感特征。
- (3) 关系有时间跨度,需要培养和积累。
- (4) 关系建立阶段企业需要支付一定的成本,直到关系稳定后才开始获利。
- (5) 在供过于求的买方市场,客户一般都比较挑剔,感受是维系关系的决定性因素。

3. 管理

管理(management)的目的是为了能够最大限度地使企业获利。在客户关系管理中,“管理”主要是指对客户关系的经营或维护,即对客户关系的生命周期开展的积极的介入与控制。

二、客户关系管理的定义

关于客户关系管理的定义,不同的机构有不同的理解和表述。

全球权威研究机构 Gartner Group 最早对 CRM 给出了定义,认为:客户关系管理是代表增进赢利、收入和客户满意度而设计的企业范围的商业战略。Gartner Group 的定义中强调客户关系管理是一种商业战略而不是一套系统,它涉及的范围是整个企业而不是一个部门,战略目标是增进赢利、销售收入和提升客户满意度。从这个角度来看,所谓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,提高企业的收益率。

IBM 公司对客户关系管理的理解为:一是企业的商务目标,即通过一系列技术手段了解客户目前的需求和潜在客户的需求;二是企业要整合信息流程,使其对所有顾客的信息的了解达到整体性和一致性。IBM 公司将客户关系管理分为三类:关系管理(不仅要一次性成功营销,还要开展持续性的关系营销)、流程管理和接入管理。

德勤公司对客户关系管理的理解为:第一,将公司内部孤立和分散的客户数据综合起来,使公司对每一位顾客都有比较全面的认识;第二,使顾客不管从哪一个渠道与公司打交道都能得到满意服务;第三,企业的服务人员与每一位客户的交往都具有个性化,每一次交往都要有详细记录;第四,公司需要从与客户交往中学习。

惠普公司对客户关系管理的理解为:不能够仅仅把 CRM 看做一个简简单单的软件,CRM 对企业来讲,首先是一个商业战略,是帮助企业实现管理理念变化的工具。很多人认为 CRM 就是销售自动化,或者是对市场活动的管理,或者说是呼叫中心,所有这些看法都是片面的。CRM 实际上是给企业提供了一种工具。通过这种工具,企业可以通过各种渠道为客户提供全方位的服务,这些渠道包括电话、电子邮件、无线通信(如手机、PDA),或者是面对面。所提供的活动不仅涉及市场部门、销售部门,同时还涉及技术支持和服务部门等。CRM 是一个系统集成工程,需要进行复杂的集成。实施 CRM 的最终目的是帮助企业增加收入、提高利润、提高客户满意度。

NCR 公司(“关系管理技术”解决方案全球领导厂商)对客户关系的理解为:CRM 是企业的一种机制。通过与客户不断互动,为客户提供信息并与客户进行交流,可以了解客户和影响客户的行为,进而留住客户,不断增加企业利润。通过实施 CRM,能够分析和了解



处于动态过程中的客户状况,从而弄清不同客户的利润贡献度,便于选择应该供应何种产品给何种客户,以便在合适的时间通过合适的渠道和客户进行交易。在 CRM 中,管理机制是主要的,技术只是一部分,只是实现管理机制的手段而已。实施 CRM,主要是企业的组织、流程以及文化方面的变革。

三、客户关系管理的内涵

应该从战略高度和多个层次上来认识 CRM 的内涵,可以将之抽象为一个如图 1-1 所示的客户关系管理内涵认知模型。

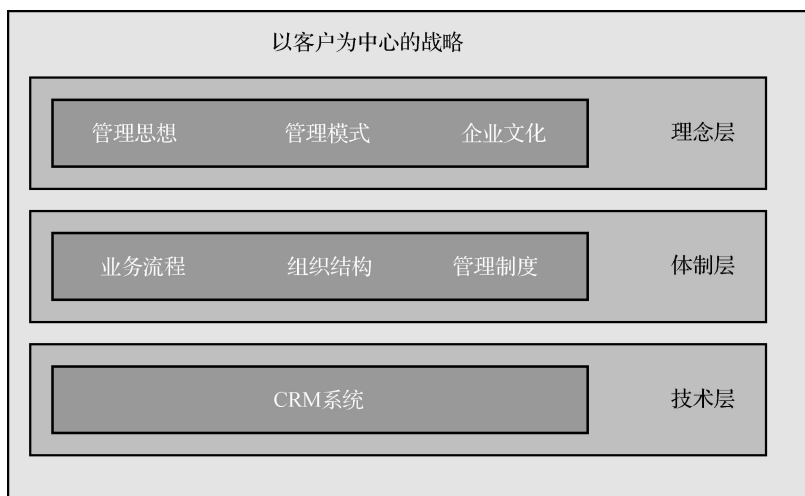


图 1-1 客户关系管理内涵认知模型

客户关系管理内涵认知模型表明:CRM 是一个“以客户为中心”的企业经营战略,该战略的内涵包括理念层、体制层和技术层三个层次。

理念层从企业管理思想、管理模式、企业文化等方面体现以客户为中心的思想精髓,是对“以客户为中心”的思想的各种理解的集成和表现形式,理念层是客户关系管理战略实施的理论基础和战略实施的目标。

体制层从业务流程、组织结构、管理制度等方面确保“以客户为中心”理念在企业得到具体实施。体制层既是理念层的有形展示形态,又是理念层得以实现的制度保证机制。

技术层是以 CRM 系统为主要表现形式的集成支持平台。该平台将“以客户为中心”理念转化为 CRM 系统的功能模块,并对业务流程进行重组。技术层是对理念层和体制层的支撑,不仅从技术上保证“以客户为中心”体制得以正常运转,而且与体制层一起确保“以客户为中心”理念的实现。

客户关系管理的三层体系结构模型解释了客户关系管理战略实施中的理念、体制、技术三者之间的关系。企业员工对管理思想的理解是客户关系管理的核心。理念是行动的指引,错误的理念将导致行动的失败和错误的结果,客户关系管理战略必然失败,因此正确的理念至关重要。但理念正确也不能确保行动正确,为了确保用正确的行动实现正确的客户关系管理理念,必须从流程和技术上提供保证机制,从而在业务运作流程上体现客户关系管理理念。从技术手段对原有业务流程进行重组,达到用流程、技术手段约束人的行为符合客



户关系管理理念并最终实现理念的目的。理念、体制、技术三层构成了客户关系管理的完整内容,三者相辅相成,缺一不可。三个层次相互支撑、协调工作以保证“以客户为中心”的战略实施成功。

四、E-CRM

1. 电子商务与互联网

电子商务是网络经济带来的新型商务模式,涉及企业、政府及其职能部门、社会团体及消费者等诸多层次。电子商务的内涵十分广泛,凡以电子形式在信息网络上进行的商品交易活动和服务都可以归纳为电子商务,如网上银行、网上商店等。

电子商务要求企业建立与客户之间的自动化关系,传统商务中的“中间代理”将因为互联网的兴起而逐渐消失。互联网的广泛使用,会加速价值链中间环节的消除。

2. 从 CRM 到 E-CRM

电子商务的发展为从事在线商务活动的批发商、零售商提供了新的发展机遇。新技术的采用提高了效率,改进了商业活动的自动供应服务,也为客户在多个商家之间作出选择提供了方便。

随着电子商务的发展,现在的企业更加注重客户的重要性,将客户作为核心资源,实施“客户导向型”的发展模式,CRM的作用逐渐突出。由于客户关系管理为企业的销售、市场、客户服务、技术支持等领域提供了业务自动化的解决方案,企业需要构建基于电子商务的前台界面,E-CRM就在这样的环境下应运而生。

E-CRM是电子客户关系管理,是基于互联网平台和电子商务战略的客户关系管理系统,是客户关系管理集成系统的电子化扩展,是CRM系统与网络技术深入结合的产物。E-CRM环境下,企业与客户的交互和沟通主要通过互联网进行,使得企业与客户的交互性和客户的自我服务性大大增强。E-CRM的应用领域与功能描述如表1-1所示。

表 1-1 E-CRM 的应用领域与功能描述

应用领域	功能描述
E-Marketing	通过互联网,采用电子邮件、即时通信工具、在线客户交谈、网上目录以及个性化搜索引擎进行营销
E-Sales	通过电子商务提升客户购买体验
E-Service	能在互联网上为客户提供帮助服务的自助软件,包含人工智能和分析功能

3. E-CRM 的优势

E-CRM可以支持企业为客户提供即时、多样化的服务,如即时捕捉网页上客户要求服务的信息、将客户浏览网页的记录提供给服务专员等。还可以为客户提供多种沟通渠道的选择,服务人员可以通过电话与客户同步浏览网页,同时提供文字、语音、音像等多媒体的在线即时服务。

E-CRM是一种以网络为中心实现客户关系同步化的方案,为企业创造了丰富动态的客户交互环境,产生覆盖全面渠道的自动客户回应能力,整合全线的业务功能并进行协调运营。



互联网和电子商务的发展将 CRM 的功能和价值提高到了新的水平。E-CRM 提供的面向客户的自助服务系统,不仅节省了人力成本、降低了运营成本、提高了服务能力,更使企业能将人力资源集中于更高价值的业务中;自主服务提高了企业的响应速度和服务的有效性,从而增进客户的满意程度,帮助企业扩大市场份额,提高获利能力。同时,E-CRM 提供面向企业的员工在线培训支持、在线销售流程支持以及在线营销方案支持等,将大大减少企业对劳动力的需求,减少劳动力成本,增大企业利润空间。

第三节 客户关系管理的内容和目标

一、客户关系管理的内容

1. 营销管理

营销管理的主要内容是帮助市场专家对客户和市场信息进行全面分析,从而对市场进行细分,产生高质量的市场策划活动,指导销售队伍更有效地工作。在营销管理中对市场、客户、产品和地理区域信息进行复杂的分析,帮助市场专家开发、实施、管理和优化策略。

营销管理为销售、服务和呼叫中心提供包括产品、报价、企业宣传资料等内容的关键信息。通过数据分析,帮助市场人员识别、选择和产生目标客户列表,并确保新的市场活动自动地发布给合适的销售、服务人员,使活动得到快速的执行。

营销管理有以下几个管理功能:

- (1) 通过对相关行业客户数据的分析,提高决策的成功率。
- (2) 通过对竞争对手的数据的分析,策划有效的营销方案。
- (3) 支持整个企业范围的通信和资料共享。
- (4) 评估和跟踪多种营销策略。

2. 销售管理

销售管理主要负责管理商业机遇、账户账号以及销售渠道等方面。销售管理把企业的所有销售环节有机结合,使其产品化。在企业销售部门之间、异地销售之间以及销售与市场之间建立一条以客户为导向的流畅的工作流程。销售管理可以有效地缩短企业的销售周期,同时提高销售成功率。随着销售周期的缩短,销售人员将有更多的时间与客户进行面对面的销售活动。

销售管理能确保企业每个销售代表即时获取企业当前最新信息,它的主要功能具有以下几个:

- (1) 机会、客户、联系人及合同管理。
- (2) 动态销售团队及区域管理。
- (3) 绩效跟踪的漏斗管理。
- (4) 产品配置、报价、折扣及销售订单的生成。
- (5) 支持所有的新型销售策略。
- (6) 采用市场引导的“销售自动化”解决方案。



3. 服务管理

服务管理可以使客户服务代表有效地提高服务质量,增强服务能力,从而更加容易捕捉和跟踪服务中出现的问题,迅速、准确地根据客户需求解决调研、销售扩展、销售提升等各个步骤中的问题,延长客户生命周期。服务专家通过分解客户对服务的需求,向客户建议产品或服务来增强和完善每一个专门的客户解决方案。

服务管理的功能通常包括以下几个:

- (1) 支持电话、E-mail、Web、传真等客户服务方式。
- (2) 通过访问知识库对客户问题进行快速判断和解决。
- (3) 客户服务历史查询。

4. 现场管理

现场管理,即移动销售和服务解决方案,允许企业有效地管理各个分支机构的服务。现场管理依赖相关系统来管理可预防维护计划、中断或安排服务事件、退换货处理许可,确保客户问题第一时间得到解决。

现场管理的功能通常包括以下几个:

- (1) 全面的现场支持服务应用。
- (2) 支持现场服务的具体操作和后勤管理。
- (3) 现场服务移动办公解决方案。
- (4) 与客户服务管理和呼叫中心的集成。

5. 呼叫中心

呼叫中心作为客户关系管理的重要应用,通过将销售与服务集成为一个单独的应用,使一般的业务代表能够向客户提供实时的销售和服务支持。呼叫中心提供当今最全面的计算机电话集成技术,通过对已拨号码识别服务、自动号码识别、交互式语音应答系统的全面支持,以及针对客户特征选择最有效的通道等因素的权衡,将客户与合适的业务代表接通。在需要的情况下,业务代表还可以将客户资料随同呼叫转给专家处理。

呼叫中心的功​​能包括以下几个:

- (1) 集成的电话销售、营销和客户服务解决方案。
- (2) 通过智能询问将客户引导至企业业务代表。
- (3) 依据数据驱动的工作流设定、授权和加入新的资源。

二、客户关系管理的目标

1. 企业经营战略的转变

任何企业要想在激烈的市场竞争中生存下去并实现可持续发展,“以客户为中心”是唯一正确的经营战略。借助客户关系管理实现企业经营战略从“以产品为中心”向“以客户为中心”转变,是客户关系管理为企业带来的最高价值,它对企业的影响是根本性的、长远的,取得的其他价值只是对企业经营战略转变这一价值的具体体现而已。

2. 提升客户增值潜力

企业实施 CRM 就是要将低价值客户转化为高价值客户,高价值客户转化为更高价值客户,改善整个客户群的质量,提升整体客户资源的价值。根据不同客户增值空间和机会的不



同,寻找不同的增值途径,包括降低服务成本(过度服务客户)、增量销售(客户份额弹性很大的客户)、交叉销售(客户对本企业的其他产品、服务更有需求)、口碑效应(忠诚客户)、带动效应(知名客户)、剔除(无增值潜力的负利润客户)。

3. 加强客户保持

不同的客户带给企业的价值是不同的,一个企业的绝大部分利润往往是由少数有价值的客户创造的(20/80定律)。能否保持这些有价值的客户,建立长期稳定的双赢关系,防止他们流向竞争对手,从而为企业在激烈的市场竞争中赢得优势,是一个成功的CRM战略可望给企业带来的一个最重要的价值。

4. 整合客户信息

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和客户界面统一管理。由此给企业带来一系列利益:减少客户相关员工跳槽带来的客户流失(变个人、部门信息为企业信息);捕捉一些稍纵即逝的营销、销售、服务机遇(通过对高度集成的实时共享客户信息的分析洞察);提升企业在客户心目中的形象(营销、销售、服务、技术支持,不再是支离破碎的部门形象)。

第四节 客户关系管理相关理论

一、关系营销

1. 关系营销的基本概念

关系营销(relationship marketing)是李纳·贝瑞(Leonard L. Berry)于1983年首先提出的,1985年芭芭拉·本德·杰克逊(Barbara B. Jackson)强调了关系营销的重要性,使这一概念受到了广泛关注。对关系营销的研究大多围绕解释关系营销的概念展开,对关系营销概念的解释具有代表性的观点如表1-2所示。

表 1-2 关系营销的定义

时 间	提 出 者	定 义
1983	李纳·贝瑞	关系营销的实质是保持和改善现有顾客
1985	芭芭拉·本德·杰克逊	关系营销就是指获得、建立和维护与产业用户的长期关系
1990	顾曼森	关系营销就是把营销看做关系、网络和互动
1996	安妮卡·拉瓦德	关系营销是为了满足企业和相关利益者的目标而进行的识别、建立、维持、促进同消费者的关系,并在必要时终止关系的过程,这只有通过交换和承诺才能实现
2003	王桂林	关系营销是企业为实现其目标和增进社会福利而与相关市场建立和维持互利合作关系的过程



虽然对关系营销的定义各不相同,但是可以达成一致意见的就是关系营销是由许多管理“关系”的一系列活动所构成的社会性过程,包括不断识别、建立、维护和巩固企业与顾客及其他利益相关者的关系的活动。

2. 关系营销的营销组合策略

关系营销扩展了营销组合要素。在关系营销思想指导下,企业的营销组合要素不仅包括4P理论原有的产品、价格、渠道和促销,还增加了员工、业务流程和客户服务。“员工”对企业的营销任务和客户的联系会产生重要影响,无论是对与客户经常接触的销售人员、服务人员,还是与客户接触不多的产品研制、开发、运输等部门的人员都应重视并进行有效的管理。“业务流程”是指为客户创造价值的方法和过程,它包括制定任务、计划、运用方法技巧、进行具体活动等内容。“客户服务”在维系和巩固客户关系的过程中,发挥着极其重要的作用。客户是在以忠诚换取他们希望获得的相应价值,这种价值不仅包括产品本身所拥有的有形价值,还包括种种与客户服务质量有关的相对无形的价值。

资料链接

4C与4R理论

1. 4C理论

4C是美国营销大师罗伯特·劳特朋(Robert Lauterborn)所创4C理论的简称,即顾客(customer)的欲求和需要、顾客获得满足的成本(cost)、顾客购买的方便性(convenient)、沟通(communication)。从关注4P转变到注重4C,是当前许多大企业全面调整市场营销战略的发展趋势,它更应为零售业所重视。

(1) 顾客。零售企业直接面向顾客,因而更应该考虑顾客的欲望和需要,建立以顾客为中心的零售观念,将“以顾客为中心”作为一条主线,贯穿于市场营销活动的整个过程。零售企业应站在顾客的立场上,帮助顾客挑选商品货源;按照顾客的需要及购买行为的要求,组织商品销售;研究顾客的购买行为,更好地满足顾客的需要;更注重为顾客提供优质的服务。

(2) 成本。顾客在购买某一商品时,除耗费一定的资金外,还要耗费一定的时间、精力和体力,这些构成了顾客总成本。所以,顾客总成本包括货币成本、时间成本、精神成本和体力成本等。由于顾客在购买商品时,总希望把有关成本(包括货币、时间、精神和体力等)降到最低限度,以使自己得到最大限度地满足,因此,零售企业必须考虑顾客为满足需求而愿意支付的“顾客总成本”。努力降低顾客购买的总成本,如降低商品进价成本和市场营销费用从而降低商品价格,以减少顾客的货币成本;努力提高工作效率,尽可能减少顾客的时间支出,节约顾客的购买时间;通过多种渠道向顾客提供详尽的信息、为顾客提供良好的售后服务,减少顾客精神和体力的耗费。

(3) 方便。最大限度地便利消费者,是目前处于过度竞争状况的零售企业应该认真思考的问题。零售企业在选择地理位置时,应考虑地区、地点等因素,尤其应考虑“消费者的易接近性”这一因素,使消费者容易到达商店。即使是远程的消费者,也能通过



便利的交通接近商店。同时,在商店的设计和布局上要考虑方便消费者进出、上下,方便消费者参观、浏览、挑选,方便消费者付款结算等。

(4) 沟通。零售企业为了建立竞争优势,必须不断地与消费者沟通。与消费者沟通包括向消费者提供有关商店地点、商品、服务、价格等方面的信息;影响消费者的态度与偏好,说服消费者光顾商店、购买商品;在消费者的心目中树立良好的企业形象。在当今竞争激烈的零售市场中,零售企业的管理者应该认识到:与消费者沟通比选择适当的商品、价格、地点、促销更为重要,更有利于企业的长期发展。

总之,零售企业在组织市场营销活动时,应该从零售企业的行业特征出发,关注4C的组合运用。同时,更应该了解、掌握当前许多大企业全面调整市场营销战略的发展趋势,注重4C在零售企业营销管理中的运用。

2. 4R理论

4R营销理论的最大特点是以竞争为导向,在新的层次上概括了营销的新框架,根据市场不断成熟和竞争日趋激烈的形势,着眼于企业与顾客的互动与双赢,不仅积极地适应顾客的需求,而且主动地创造需求,运用优化和系统的思想去整合营销,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。其反应机制为互动与双赢、建立关联提供了基础和保证,同时也延伸和升华了便利性。回报兼容了成本和双赢两方面的内容,为了追求回报,企业必然实施低成本战略,充分考虑顾客愿意付出的成本,实现成本的最小化,并在此基础上获得更多的市场份额,形成规模效益。这样,企业为顾客提供价值和追求回报相辅相成,相互促进,客观上达到的是一种双赢的效果。

4R理论的营销四要素:

(1) 关联(relevancy),即认为企业与顾客是一个命运共同体。建立并发展与顾客之间的长期关系是企业经营的核心理念和最重要的内容。

(2) 反映(respond),在相互影响的市场中,对经营者来说最现实的问题不在于如何控制、制订和实施计划,而在于如何站在顾客的角度及时地倾听和由推测性商业模式转变成高度回应需求的商业模式。

(3) 关系(relation),在企业与客户的关系发生了本质性变化的市场环境中,抢占市场的关键已转变为与顾客建立长期而稳固的关系。与此相适应产生了5个转向:从一次性交易转向强调建立长期友好合作关系;从着眼于短期利益转向重视长期利益;从顾客被动适应企业单一销售转向顾客主动参与到生产过程中来;从相互的利益冲突转向共同的和谐发展;从管理营销组合转向管理企业与顾客的互动关系。

(4) 回报(return),任何交易与合作关系的巩固和发展,都是经济利益问题。因此,一定的合理回报既是正确处理营销活动中各种矛盾的出发点,也是营销的落脚点。

3. 关系营销的原理

随着卖方市场向买方市场的转变,感性消费和个性消费时代的到来,传统营销方式已基本让位于强调合作的关系营销。

何尔曼·迪勒(Er Germain Diller)归纳出关系营销的原理主要有6个方面:建立独特关

系的意愿(intention)、客户交流(interaction)、客户整合(integration)、客户信息(information)、客户投资(investment)、客户个性化特征(individuality)。这种理论称为关系营销的6I原理,如图1-2所示。



图 1-2 关系营销原理

关系营销是现代市场营销的重要创新和发展,从关系营销的6I原理可以看出,与传统的营销相比,关系营销更强调保持老客户而不是新市场开发,并且高度重视对老客户的服务,对客户的承诺和联系。在外部市场环境发生巨大变化的情况下,企业必须转变思维,积极发展与客户长期的互利关系,以客户为中心来经营企业,尽可能地减小市场变动带来的影响,最大限度地降低经营风险。

二、一对一营销

(一) 一对一营销的基本概念

一对一营销(one to one marketing)的思想是由唐·佩珀斯(Don Peppers)和玛莎·罗杰斯(Martha Rogers)提出的,自20世纪90年代以来,一直受到了商界热烈的推崇。一对一营销是指企业在与客户直接互动的基础上,根据单个客户的特殊需求来改变自己的经营行为。但是“一对一”并非说明企业会对所有客户给予特殊待遇,而是只有当“客户的特定输入驱使着公司为这一特定客户进行特定的输出时”,企业和客户的关系才是“一对一”的。

一对一营销的核心就是以“客户份额”为中心,通过与每个客户的个性化交流,与客户逐一建立持久的、长远的“学习型”关系,为客户提供客户化定制产品。

(二) 一对一营销的核心内容

一对一营销的核心内容包括客户份额、个性化交流与学习型关系的建立以及客户定制三大部分。

1. 客户份额

一对一营销认为:决定一个企业是否成功的关键不是“市场份额(market share)”,而是“客户份额(customer share)”。所谓客户份额也就是一个客户的“钱包份额”(share of wallet, SOW),即企业在一个客户的同类消费中所占的份额大小。客户份额越大,客户对企业的忠诚度越高。企业规划一对一营销战略的过程就是考虑如何在一对一的基础上提升每一位客户的客户份额的过程。

2. 个性化交流和学习型关系的建立

要与客户维持亲密稳定的关系,企业和客户的个性化交流以及学习型关系的建立是必



不可少的。为了真正实现和客户的“互动”，企业不仅要了解目标客户群的全貌，而且应当对每一个客户都要进行细致深入的了解。这种了解是通过双向的交流与沟通实现的，随着企业和客户“一对一”的深入，双方不断互动、学习和适应。客户传达给企业的信息越多，企业针对这一客户的行为就越个性化。

通过个性化的交流工具，企业不断地向客户提出各种各样的问题，比如，“您喜欢这种风格的设计吗？”“您希望下一次仍然以这样的方式为您服务吗？”企业可以从这些问题的回答中获取更多关于客户的个性化信息，以此来调整后续活动。通过这种方式，企业比竞争对手更加了解客户，更能快速获取客户的个性化信息，因此，企业可以对客户关系进行有效的巩固，提升客户忠诚度。

客户和企业的个性化交流越深入，就越能帮助企业在客户的维持过程中设置屏障，以保护企业在客户身上的投资，并阻止竞争者的进入。客户给企业提供的需求越多，企业越能不断调整服务来满足客户的要求，那么客户就越不愿意结束这样的相互学习的关系。学习型关系建立在不断进行的个性化交流的基础上。为了加强这种学习型关系，企业通常需要进行以下四个步骤：

- (1) 通过与客户的互动与反馈，探索客户的需求。
- (2) 为客户提供量身定制的商品或服务以满足客户的个性化需求，并记录这些商品的特殊规格。
- (3) 保持与客户的互动并征求客户的反馈意见，以便更加了解并修正客户的个人需求信息。
- (4) 尽量满足客户，防止客户流失。

资料链接

建立学习型关系的注意事项

- (1) 要求客户提供信息的过程最好循序渐进，学习型关系的建立需要以企业与客户双方亲密和信任为基础。
- (2) 对于客户提供信息的内容和沟通渠道，要让客户有选择的主动权，以此来取得客户的信赖。
- (3) 从客户获取资料后要给予相应的回报，甚至意外惊喜，以鼓励客户提供更多有价值的信息。
- (4) 尽量利用网站服务更深、更广地了解客户，并借助数据库系统进行数据挖掘，从而排列出更多可能的定制组合。
- (5) 要建立一套隐私权政策和技术保障措施，以帮助客户增加在建立学习型关系中的信心和安全感。

3. 客户定制

一对一营销涉及的“客户定制(customization)”与目前制造业的“大规模定制”思想有共通之处。因此，要实施“客户定制”并不需要对现有的产品与生产模式作很大的改动。



佩珀斯和罗杰斯认为企业可以在捆绑销售、产品配置、包装、送货和后勤、服务方式、支付方式以及预授权方面进行客户定制。

典型案例

戴尔的客户定制

戴尔公司为消费者设计了完善的服务功能。戴尔公司的消费者可以自己配置计算机,选择合理的价格再购买。企业消费者通过建立一个 Premier 页账户就可以看到基于特定合同的目录和价格,这些事务通过集成在商业服务器的订单处理管道,从商业服务器发送到戴尔公司的订单数据库,消费者可以回到站点并查询直接由戴尔公司的生产部门更新的订单状态。一旦客户提交了订单,他们就可以登录到网站并且查到他们的所有订单状态。这些状态信息从戴尔公司的订单维护系统和分销商那里提取到,然后通过互联网信息服务器反馈给客户。那些不喜欢经常检查他们订单状态的客户可以使用订单查看窗口(order watch)输入订单号和 E-mail 地址进行查询,一旦订购的货物发出,系统就会自动地给客户发送电子邮件通知。

戴尔公司成功的最大关键在于它对顾客需求的快速反应和与 PC 机的新需求响应的调整发展策略。从每天与约 200 000 个客户的直接洽谈中,戴尔公司掌握了客户需求的第一手资料。戴尔公司提供广泛的增值服务,包括安装支持和系统管理,并在技术转换方面为客户提供指导服务。戴尔公司灵活地使用它的 PowerEdge 硬件和微软产品来处理顾客的信息请求、购买请求和发货请求,以及站点内容的开发和发布。在前端,分布着许多戴尔公司的部门级的 PowerEdge 服务器,它们负责管理整个网站。

与此同时,戴尔公司与顾客在技术开发上建立了一对一的直接关系,为顾客带来更多好处。直线订购模式使戴尔公司能够提供最佳价值的技术方案:系统配置强大而丰富,性能表现绝对是物超所值。同时,也使戴尔公司能以更富竞争力的价格推出最新的相关技术。戴尔公司设计、开发、生产、营销、维修和支持一系列从笔记本电脑到工作站的个人计算机系统,每一个系统都是根据客户的个别要求量身定制的。

戴尔公司通过网站提供产品的信息和知识,方便客户获取所需的资料特别是技术资料,并设立在线客户反馈,方便客户及时寻求帮助,同时编制客户邮件列表,方便客户了解产品的最新动态和注意问题。戴尔公司把技术服务和售后服务搬到网上,不但缩短了与客户的距离,还起到收集客户信息、降低销售成本的重要作用。

(三) 一对一营销战略

佩珀斯和罗杰斯根据一对一营销战略的实施水平,把企业一对一营销的战略发展划分为四个阶段:识别、区分、互动和定制阶段。同时,指出了产品驱动型、客户敏感型、客户驱动型和整合一对一这四种类型的企业在不同战略阶段的主要任务,如表 1-3 所示。

以产品为中心的企业,经过客户敏感阶段、客户驱动阶段直到一个全面整合的一对一阶段。除了最早期的阶段,其余三个阶段都含有对客户进行区分和个性化服务的内容。



表 1-3 企业一对一营销战略发展阶段

企业战略实施水平 \ 企业类型	产品驱动型	客户敏感型	客户驱动型	整合一对一
识别	追踪产品而非客户	根据产品识别客户	企业层面识别客户	企业“拥有”每个客户的爱好
区分	产品而非客户	仅按照价值识别客户	按照价值与需求区分客户	企业追求满足每个客户的需求
互动	极少与客户接触	断断续续地接触	双向互动,协调不断完善	与每个客户的反馈循环
定制	所有客户一种产品	不同的层次有不同产品	不同层次有裁剪的选择	为单个客户的批量定制

三、数据库营销

1. 数据库营销的定义

数据库营销(data base marketing, DBM),是指企业通过收集和积累消费者的大量信息,经过处理后预测消费者去购买某种产品的可能性,以及利用这些信息给产品以精确定位,有针对性地制作营销信息,从而达到说服消费者去购买产品的目的。通过数据库的建立和分析,各个部门都对客户的资料有详细全面的了解,进而给予客户更加个性化的服务支持和营销设计。

数据库营销为每一位目标客户提供了及时作出可测定和度量的反馈机会,使客户从被动接受转为“信息双向交流”。数据库营销以客户满意为营销目标,通过维持客户关系来实现客户终身价值的最大化,为一对一的客户关系管理奠定了坚实的基础。

数据库营销的特殊力量在于其所采用的计算机和通信技术手段。通过数据库中的数据信息来确认企业的目标客户和潜在长期客户,并为之进行交流和沟通,同时致力于与客户建立长期持久的关系。而传统营销是以产品为中心的。数据库营销与传统营销的比较如表 1-4 所示。

表 1-4 数据库营销与传统营销的区别

类别	传统营销	数据库营销
中心导向	以产品为中心	以客户为中心
客户资料分析	较少	较全面
与生产系统的联系	较少	密切
与客户系统的联系	较少	密切
产品生产方式	批量、标准化	个性化

2. 数据库营销的流程

数据库营销实际上是利用计算机强大的数据存储和处理能力建立客户数据库,并利用

客户数据库辨别出最有价值的客户,并以此为目标市场,向他们提供专门的产品和服务,由此提高客户满意度和忠诚度的过程。如图 1-3 所示。

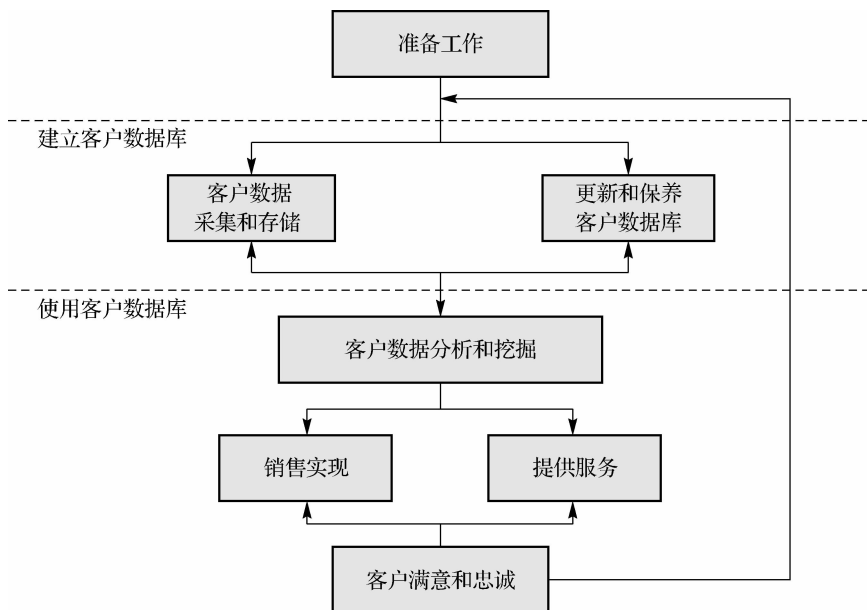


图 1-3 数据库营销流程

引例解析

农村小杂货店里发生的很多看似平凡的小事情,揭示了客户关系管理的主要研究内容:

(1) 杂货店老板能牢记李大婶除了蜂蜜不喜欢吃其他甜食等诸多客户的购物喜好,说明老板对客户的信息有完整的记录,而客户信息的记录正是进行客户关系管理的第一步。

(2) 杂货店老板能记得邻村赵大叔的儿子每天上学的早饭都是饼干加牛奶,而且是纯牛奶这一特征,说明老板能够很好地根据每位客户的不同需求,提供相应的个性化服务。针对“赵大叔的儿子”这一特定的客户,为其提供“纯牛奶”这一有针对性的商品。个性化服务是客户关系管理实施的重要目标。

(3) 杂货店老板甚至还知道周围食堂每月什么时候要进货,进货的档次、数量,说明老板在了解食堂采购数据的基础上,对这些购买历史进行了分析和预测,因此才能把握每个可能的进货时机。企业实施客户关系管理也是希望能够通过对历史数据的分析,为将来的企业发展提供指导性建议。

(4) 杂货店老板对高于 1 000 元的购买提供折扣的服务。说明老板对客户群体进行了细分,对于购买金额较大的“大客户”提供相应的折扣,以达到留住客户、提升客户满意度的目的。加强客户保持也是客户关系管理的目标之一。

深入探究小杂货店发生的这些小事情,就是客户关系管理研究的核心所在。其实客户关系存在于每一次的交易中,由于技术的发展以及信息的丰富,使其发展成为完整的客户关系管理理论。



主要术语

客户关系管理 E-CRM 关系营销 一对一营销 数据库营销

复习思考题

- (1) 简述电子商务的发展对企业经营管理的影响。
- (2) 什么是客户关系管理? 客户关系管理的内涵是什么?
- (3) 通过客户关系管理的研究如何实现客户关系管理的目标?

案例分析

苏宁电器的客户关系管理

苏宁电器是中国 3C(家电、电脑、通讯)家电连锁零售企业的领先者。截至 2010 年,苏宁电器的连锁网络覆盖全国 30 个省、直辖市、自治区,300 多个其他城市,并进入香港特别行政区和日本等地,拥有近 1 500 多家连锁店,90 多个物流配送中心,3 000 家售后网点,员工 15 万多人,年销售额 1 500 亿元。品牌价值 508.31 亿元,是中国最大的商业连锁企业,名列中国上规模民企前三,中国企业 500 强第 50 位,入选《福布斯》亚洲企业 50 强、《福布斯》全球 2 000 大企业中国零售企业第一。

苏宁在全国 100 多个城市的客户服务中心利用内部 VOIP(voice over Internet protocol,网络电话)网络及呼叫中心系统建成了集中式与分布式相结合的客户关系管理系统,建立了 5 000 万个顾客消费数据库。此外,还建立了视频、OA(office automation,办公自动化)、VOIP、多媒体监控组成的企业辅助管理系统,包括图像监控、通讯视频、信息汇聚、指挥调度、情报显示、报警等功能,对全国连锁店及物流中心进行实时图像监控,总部及大区远程多媒体监控中心负责实时监控连锁店、物流仓库、售后网点及重要场所运作情况,全国连锁网络“足不出户”的全方位远程管理。

苏宁的客户关系管理系统实现了全会员制销售和跨地区、跨平台的信息管理,统一库存、统一客户资料,实行一卡式销售,实现了 20 000 多个终端同步运作,大大提高了管理效率。苏宁各地的客服中心都是基于 CRM 系统为运作基础的。客户服务中心拥有 CRM 等一套庞大的信息系统,CRM 系统将自动语言应答、智能排队、网上呼叫、语音信箱、传真和语言记录功能、电子邮件处理、屏幕自动弹出、报表功能、集成中文 TTS 转换功能、集成 SMS 短消息服务等多项功能纳入其中,建立了一个覆盖全国的对外统一服务、对内全面智能的管理平台。

依托数字化平台,苏宁会员制服务全面升级,店面全面升级为会员制销售模式,大大简化消费者的购物环节,为顾客提供方便。累积积分可以冲抵现金,成为苏宁吸引消费者一个重要因素。苏宁针对会员消费者,推出会员价商品、会员联盟商家、会员特色服务等专项服务内容。比如,某一款产品限量特价之后,顾客荣誉卡里记录着一些顾客的信息,苏宁可以提前通知这些有意向购买该商品的顾客,把优惠让给他们,而不需要他们排队。



另外,苏宁针对客户的个性化优惠变得切实可行,比如,苏宁可以给某些有着良好购买记录的顾客直接给予现金优惠,也可以根据对方的购买习惯打包进行捆绑式销售,这些都给顾客带来实际效益。而且让利是可见的、实时的,比大规模没有针对性的促销更有利。

问题

苏宁的客户关系管理系统都给用户和自己带来了哪些实惠?

第二章

客户信息管理

学习目标

理解客户信息对客户关系管理的重要作用；

理解客户信息搜集的目的及主要方法；

了解客户分析的主要方法及内容；

理解客户日志管理的作用。

引例

比萨店的对话

下面是一段客户在订购比萨时与客服人员的对话。

客服人员:大桥比萨店,您好!请问您有什么需要我为您服务的吗?

客户:你好,我想要……

客服人员:您好!请告诉我您的会员卡号。

客户:12345678。

客服人员:李先生,您好!您是住在中山路213号2单元502室,住宅电话8177×××,手机138××××××××。请问送货时使用哪个电话?

客户:手机,你为什么知道我所有的电话号码?

客服人员:李先生,您好!因为通过会员卡号,我们连线到了客户关系管理系统查询到了您的资料。

客户:我想订一个海鲜比萨。

客服人员:李先生,海鲜比萨不适合您。

客户:为什么?

客服人员:根据您的医疗记录,您有高血压和高胆固醇。

客户:那……你们有什么推荐?

客服人员:您可以尝试我们的低脂健康比萨。



客户:你怎么知道我喜欢这种?

客服人员:根据客户关系管理系统显示,您曾经购买过《低脂健康食谱》一书。

客户:哦,那我订一个大号比萨。

客服人员:好的,我们的比萨将在 15 分钟内送到,祝您用餐愉快!

客户:好的,谢谢!

请思考,这段对话能反映客户信息在客户关系管理中的什么作用呢?

第一节 客户信息搜集

客户信息是关于客户喜好、消费习惯、消费需求、联系方式等内容的一些基本资料。客户信息的收集与管理是客户关系管理的基础和前提。一个完整的客户信息体系的构建是一个培育、开发和循环补充的过程。其中,培育主要体现在企业的纯市场营销过程中,即企业对品牌、理念、产品、服务、技术、应用和需求、合作以及公益性、公认标准的确立。开发主要体现在企业的销售行为,包括资源的筛选、需求的激发和满足等。循环补充主要体现在企业的服务营销行为,包括以有形和无形的服务方式完成对客户需求的满足,以及各种交叉销售和升级销售。同时,完成对客户资源的进一步循环补充。

一、客户信息搜集的目的

客户信息是企业进行客户分析的前提和基础,是了解客户的一种重要途径。客户信息搜集的目的主要体现在三大方面。

1. 客户沟通

通过与客户沟通,客户经理能了解客户的情况,掌握一定数量的客户基本信息。通过这些客户信息帮助客户经理构建客户的清晰印象。

2. 维系客户关系

通过客户信息搜集帮助企业管理者了解客户经理目前的工作现状,并对客户经理进行有针对性的客户维系方法指引。

3. 客户分析与分类

了解客户的潜在购买意图,帮助客户经理制定沟通策略。可以通过对赢得客户比例的来分析来了解客户经理的销售能力;通过客户的生命周期以及所实现的交叉销售来了解客户经理维护客户的能力;通过客户流失率来了解客户经理的服务能力和企业存在的问题。

二、客户信息搜集的方法

客户信息的搜集方式有很多,常用的方式有问卷调查、电话采访和现场采访。



1. 问卷调查

问卷调查是一种常用的手机客户信息的方式,这种方式成本较低,支出费用主要是调查问卷的印刷费和派发人员的工资。最适合派发问卷的地方为销售地点和消费地点。在这两个地点进行问卷调查比较容易获得精确、完整的客户信息。

2. 电话采访

电话采访使成本降低、效率提高。电话采访通常是一对一进行的,对于隐私和敏感的问题比较容易获取答案。但是在电话采访的过程中,电话是采访者和采访对象交流的唯一工具,容易使采访对象转移注意力。另外,电话采访时容易出现电话号码确认上的困难。

3. 现场采访

现场采访的地点选择比较灵活,可以在街上进行,也可以在采访对象的家里进行。现场采访的面对面交流有利于采访者与采访对象建立良好的关系,提高获得信息的质量。面对面的交流比较容易获得较多信息和对问题的讨论,还便于借助物品辅助访问。

除了上述常用的信息搜集方式,还可以通过以下渠道进行资源的收集。

- (1) 展示会上的客户反馈单。
- (2) 同学、家人和朋友介绍。
- (3) 客户上门购买或来电联系。
- (4) 老用户的再销售。

另外,还有一些比较特殊的渠道,也可以获得客户信息。

- (1) 国家机关、公众团体公开发布的资料。
- (2) 商业中介渠道。
- (3) 媒体发布的专项信息的反馈。
- (4) 特定行业内发展分销的代理商。
- (5) 合作伙伴的客户来源渠道。

三、客户信息管理存在的主要问题

在激烈的市场竞争中,越来越多的企业认识到客户是最稀缺的资源,是企业的财富。而客户信息的管理是最基础、最重要的工作,很多企业已经把客户信息看成核心资产来管理和维护。但是,目前许多企业在客户信息管理方面仍然存在一些问题。

- (1) 缺乏对客户信息的分析能力,没有充分发挥客户信息应有的作用。
- (2) 客户信息多且庞杂,分散在各个部门的人员手里,缺乏信息的集中管理。
- (3) 缺乏明确的信息管理目的,信息管理效率低下。
- (4) 对客户信息管理的价值认识不够,或已经认识到了客户信息管理的重要性但缺乏信息管理所应采取的方法或行动,客户信息少、不完整且容易流失。

产生以上问题最根本的原因是企业缺乏对客户信息管理目的与作用的理解,没有围绕客户信息管理的目的与作用开展客户信息管理工作。客户信息管理应该体现企业客户关系管理的思路,否则就不能将客户信息作为“自动”支持客户工作的工具。



资料链接

数据时效性的重要性

生活中经常出现这样的情景:我们为朋友做了一件他们曾经提起的事情,没有想到情况变化了,本来以为朋友会心存感激,谁知朋友在得知情况后却气急败坏地说:“你怎么今天才告诉我?”

在企业运行过程中,也常会遇到类似的情况。客户人员为了更好地服务客户,根据数据库中记录的内容为客户提供服务,谁知客户数据库中存放的数据是过期的,现在的情况早已改变,这样的客户关怀不仅达不到预期的效果,结果还很可能会适得其反。在客户信息的管理中,常常会遇到数据更新不及时或者严重滞后的情况。因此,客户服务部门除了要跟踪客户情况、更新客户信息外,还应注重信息收集过程的真实性和时效性问题。在客户数据收集的过程中,许多企业只要求看到能够促进业务的客户分析结果,而忽略或者不愿意执行完整的客户数据采集过程。因客户关系管理只能按照企业的既定设计进行数据的统计与分析,因此容易出现过高的期望与不理想的实际效果形成明显反差的情况。

第二节 客户信息分析

一、客户环境分析

在信息时代,信息成为人们沟通的基础、交流的基本元素。在客户关系管理中,掌握客户、竞争对手、市场的信息,对已有的经验进行总结、交流,已成为企业发展进步的不可逆转的趋势。

资料链接

血尔、红桃 K 之战

血尔和红桃 K 产品都是以补血为主要目的的功能性保健品,红桃 K 比血尔更早创立品牌,血尔是如何成功进军红桃 K 控制的市场进行销量的快速超越,并发展为补血产品的大品牌的呢?综合分析其成功经验,可以总结为以下几个方面:

1. 准确的目标人群定位

红桃 K 的客户定位为所有贫血患者,在客户的年龄段上没有加以区分,在产品推广的过程中将产品的使用者涵盖男女老幼各类人群。而血尔则主攻白领女性市场,因为白领阶层消费潜力比较大。并且根据市场调查发现,城市年轻女性是贫血的高发人群,是潜在的补血市场。血尔的策略达到了占据细分市场优势地位的目的。



2. 利用经销商抢占渠道资源

红桃K在其销售过程中给经销商的利润空间比较小,血尔则以丰厚的利润回报经销商,血尔的零售价格与出厂价格之间的差价较大,因此,经销商充分利用其渠道资源进行血尔产品的渠道扩展,以获取更多利润。

3. 卖点突出

红桃K以“补血快”为主要宣传主题,血尔则采用“补血功效更持久”作为产品卖点,并在广告宣传过程中重点强调其产品由诺贝尔成果转化而来。这一卖点很快抓住了城市消费者的心理,迅速形成了一场补血风暴。

4. 立体作战的广告宣传形式

红桃K主要采取墙上标语和车贴的形式做广告宣传。血尔则以电视、日报作为主要媒体,抢占了都市女性的眼球。同时,还在产品外包装上特别注明“将利润的10%捐给中国红十字会预防贫血基金会”的字样,为产品赢得了十足的印象分。

由此可见,根据客户环境的不同,制定相应的产品策略才能为企业谋取更好的发展空间。

客户环境分析是客户信息分析的第一步,客户环境分析主要包括行业分析、市场环境分析、大客户分析等。

1. 行业分析

客户都处在某一特定行业中,并面临着能够提供同类产品和服务的众多企业。了解客户所处的行业和某种竞争性的经营环境,便于企业更好地了解客户从而作出决策,了解在这种经营环境下的需求以及其他企业如何为客户创造价值。

服务于自己的客户是任何企业生存、发展的根本。在任何一个行业中,企业都想要通过扩大自身产品与同类产品的区别来进行竞争。进行竞争常用的三种策略为产品差异、产品价格、突出重点。每个客户都有不同的购买重点和需求,这样就有助于企业运用这三种策略进行市场分隔。

在前述案例中,血尔的营销策略就注重突出重点,另辟蹊径进行创意营销,将消费群定位于比较有消费能力的白领女性,并在广告、渠道等方面与对手实施差别化错位营销,占领对手的市场。

通过对客户行业的分析来细分市场,采取差异化营销策略,便于企业在竞争对手控制的市场中发现新的市场空隙。

2. 市场环境分析

市场环境是指在营销活动以外,能够影响营销部门建立并保持和目标客户良好关系能力的各种因素和力量。市场环境包括微观环境和宏观环境。

微观环境包括与企业关系密切、能够影响企业服务客户能力的各种因素,包括企业自身、供应商、中介、竞争对手等。宏观环境是指能给供应商制造市场机会和环境威胁的社会力量,包括经济环境、自然环境、人口环境、技术环境、政治法律环境等,这些环境对供应商的影响是间接的、深远的,不但左右着消费者需求的改变,而且影响着诸如供应商、营销中介、竞争对手



及公众等需求的变化,从而对供应商利润最大化目标的实现产生积极或消极的影响。

对市场环境的准确分析可以确立企业的目标市场,并对竞争对手控制的目标消费者进行分类,通过对消费人群、消费习惯、产品功能、服务需求进行分类,并从这些不同的分类中发现竞争对手的弱点,从中寻找机会和市场。

对市场环境进行分析,首先要收集有关的资料,市场环境信息的收集主要包括市场变化、行业趋势、需求变化以及政治、经济、法制等信息。通过对上述市场信息的收集和分析,客户管理人员可以认清市场机遇和挑战,为自身战略的制定提供依据。

3. 大客户分析

相对于普通客户而言,大客户的购买力较强,大客户对于企业的生存发展具有至关重要的作用。大客户的组织、人员关系、采购流程一般都较为复杂,因此需要针对大客户的销售建立专门的销售团队,进行需求分析、制定解决方案、签订合同。大客户的资料收集主要包括以下几个方面:

(1) 大客户的背景资料收集。对大客户的组织机构、所在行业的基本情况、同类产品的采购情况和使用反馈、业务情况、通信方式等背景资料进行收集。

(2) 大客户的个人资料收集。对大客户个人的家庭状况、毕业学校、同事关系、个人发展计划等信息进行收集。

(3) 大客户的经营信息收集。对大客户的公司公告、年度采购计划、年度财务报表等经营信息进行收集。

收集了大客户信息后,需要对信息进行分析和整合。客户的个性和决策导致了一定的购买行为,大客户服务人员需要通过对客户信息的分析发现外部刺激和客户购买决策之间的联系,明确客户的特征是如何影响客户购买行为并作出购买决定的。

对于大客户信息的分析可以通过 SWOT 方法进行,明确大客户为企业带来的优势、劣势、机会和威胁,再依据上述分析制定相应策略。

资料链接

SWOT 分析法

SWOT 所代表的含义是 strengths(优势)、weaknesses(劣势)、opportunities(机会)和 threats(威胁)。所谓 SWOT 分析法就是将企业面临的外部机会、威胁,以及自身的优劣势等各方面因素相结合而进行的综合分析和概括,其中,优劣势的分析主要是着眼于企业自身的实力及其与竞争对手的比较,而机会和威胁分析将注意力放在外部环境变化对企业的可能影响上面。SWOT 分析法是营销环境分析的常用方法,其基本的分析思路和内容如下:

1. 辨析外部环境机会和威胁

环境机会,具体地讲就是企业从宏微观环境中可能获得的重大有利形势,如市场的较快增长、出现较多的新顾客、竞争对手出现重大决策失误、与供应商关系改善等;而环境威胁,则指环境存在重大不利因素,构成对企业经营发展的约束和障碍。



各种宏观、微观环境因素的变化对不同的企业所产生的影响是不同的。同一个环境因素的变化对某些企业可能是机会,而对另外一些企业则可能是灾难。在进行环境分析时,应具体问题具体分析,深入比较、分析各种机会和威胁的现实可能性大小,以及对企业的影响程度,从而找出那些对企业影响最大的环境机会和威胁,并按轻重缓急或影响程度等排序。如通常要将那些对企业发展有直接的、重要的、重大的、迫切的、久远的因素排在前面,优先考虑。

2. 分析企业内部优势和劣势

企业的优势和劣势,通常是指消费者眼中的企业或它的产品胜于或劣于其竞争对手的方面,包括产品的质量、可靠性、适用性、风格和形象,价格的竞争性,渠道便利性以及服务的及时程度,态度的热情程度等。

决定企业竞争优劣势的因素主要涉及企业的生产技术、资金、人员、营销、管理等方面,具体可从生产成本、设备状况、产品的竞争地位、员工素质、研发能力、财务状况、营销能力、组织管理能力等方面进行分析。需要特别注意的是,衡量一个企业是否具有竞争优势,只能站在现有潜在用户的角度上,而不是企业的角度。

二、客户盈利能力分析

客户盈利能力分析即分析客户为企业创造价值的 ability。企业希望拥有一组既有购买能力又十分忠诚的客户群体,对这部分客户群体的识别需要企业对客户价值进行深入的分析。客户盈利能力分析常用方法为6C分析法,即对客户资本、经济状况、能力、品德、担保品、连续性六个方面进行全面分析。

1. 资本

资本(capital)是进行交易的基础,企业对客户是否能够产生足够现金归还欠款的能力进行评估是必不可少的。在对客户进行资本评估的时候,对客户外部资金的评估应该格外谨慎,外部资金的来源主要包括资产变现等。通常情况下,如果客户经济状况恶化,外部资金来源将变得不可靠。因此,依靠外部资金来归还欠款是不合适的,收益和原有资本才是归还欠款的可靠保证。

2. 经济状况

客户的经济状况(condition)主要是指客户运营环境。企业不仅要根据客户自身的微观因素判断客户的经济状况,而且要根据社会环境、经济周期、国民收入水平以及竞争对手等因素来分析客户的宏观运营环境。

3. 能力

能力(capacity)主要指客户的经营能力、企业管理能力以及有效运用资金的能力。这些因素最终决定了客户按期偿还债务的能力。

4. 品德

品德(character)主要指诚实、有责任心,以及在欠款期限内强烈的还款愿望。这一点对



于企业而言是很难进行评估的,企业只能通过客户历史还款记录来分析客户的地位、声誉是否良好,自身的经营状况是否正常以及还款是否及时等。

5. 担保品

担保品(collateral)可以由客户的多种资产组成。当客户无法还款时,通过担保品或抵押物品来偿还。对于企业而言,担保品将相应地减少企业承担的客户信用风险。

6. 连续性

连续性(continuity)主要是审查客户的持续经济状况。如今产品更新换代周期愈来愈短,市场竞争越发激烈,如劳资关系变动等非客户能够把握的情况时常出现,客户如何适应形势的变化并迅速作出调整,是其生存、发展的前提条件。否则,客户很难具有连续发展的后劲,企业的风险也会大大增加。因此,对客户连续性的考察也是企业对客户信用分析的重要内容之一。

对客户的盈利能力进行分析,不仅要分析客户的现有价值,还要分析客户的潜在盈利能力。例如,当房地产企业为推出新楼盘做了大量的市场推广活动后,现场展厅的销售代表会发现大量的接待时间都用于应付潜在客户的来电和来访。一些来电或来访的潜在客户可能很快就对该楼盘不感兴趣了,另一些可能感兴趣的时间长一些;一些潜在客户可能会一次性购买多个单元,而另一些可能只买一套最小的单元。区分这些客户的潜在盈利能力主要通过两个主要因素:一是潜在客户的行为特征和发展成为客户行为特征的历史数据,二是计算客户价值的标准。对这两个要素的分析将帮助企业了解客户的潜在盈利能力,为企业未来的发展提供持续动力。

三、客户细分

客户细分是客户关系管理的基础。客户关系强调以细分的客户为基础,而不是所有的、笼统的客户。结合客户盈利能力的分析,从而实现差异化的一对一营销服务是客户关系管理的核心。

(一) 客户细分的内容

通过客户细分,可以对不同类别的客户制定不同的、最适合他们的服务策略,这样自然比统一的服务要高效得多,其回报率也会高很多。客户细分应包含以下几方面的内容:

- (1) 确定应收集的数据和收集数据的方法。
- (2) 将通常保存在独立的信息系统中的数据整合在一起。
- (3) 建立协作关系,使营销、客户服务部门与 IT 经理合作,保证所有人都能明确细分的目的,并完成细分的技术要求和限制。
- (4) 开发统计算法或模型,分析数据,将分析结果作为客户细分的基础。
- (5) 实施强有力的网络基础设施,以汇聚、保存、处理和分发数据分析结果。

虽然高级数据库、营销自动化工具和细分模型对客户细分工作非常重要,但企业还应拥有精通客户细分的员工,这样才能准确分析模型,最终制定有效的营销和服务策略。



典型案例

为什么要进行客户细分？

老张和小王是 A 公司的销售代表,两人的销售指标数据如表 2-1 所示。

表 2-1 销售指标数据

人员指标	老 张	小 王
客户人数/人	1 000	50
平均购买概率/%	5	50
平均购买频率/次	1	10
平均一次购买量/万元	1	10
总购买价值/万元	50	2 500

从销售指标数据可以看出,虽然老张管理的客户数量远远超过小王,但是其客户质量较差,产生的价值很少,无论从购买概率、购买频率、一次购买价值、总购买价值都不如小王的客户。

所以,企业并不是关注所有的客户,而是有价值的客户,针对不同价值的客户要差异化地对待并进行差异化的资源、费用分配。

(二) 客户细分的方法

1. 管理角度

从管理的角度,客户可以划分为三种类型(见表 2-2)。

表 2-2 客户类型的划分

客户类型	比例/%	客户档次	利润/%	目 标
关键客户	5	高	80	财务利益
潜力客户	15	中	15	客户价值
常规客户	80	低	5	客户满意

(1) 关键客户。关键客户又称为大客户,大客户除了希望从企业那里获得直接的客户价值外,还希望从企业那里得到社会利益(如成为俱乐部会员等),从而获取一定的精神满足。该部分客户是企业比较稳定的客户,虽然人数较少,但对于企业的贡献率高达 80%。

(2) 潜力客户。潜力客户又称为合适客户。潜力客户希望与企业的关系增加价值,从而获得附加的财务利益、社会利益。这类客户通常与企业建立一种伙伴关系或者“战略联盟”,这类客户是企业客户关系的核心。

(3) 常规客户。常规客户又称为一般客户。企业希望通过让渡财务利益给客户,从而增加客户的满意度,而客户也主要希望从企业那里获得直接的好处和满意的客户价值。这类客户属于经济型客户,消费具有随机性,讲究实惠,是企业客户关系中比较简单的部分,可



以直接决定企业短期的现实收益。

除了上述三种主要的客户类型外,企业还有一些临时客户,这类客户也被称为“一次性客户”。临时客户与企业订货次数比较少,并不能为企业带来大量收入。企业将这部分客户列入客户记录所花费的管理费用、寄邮件的费用有可能还高于这些客户为企业带来的收益。因而对于这部分客户,企业通常不会花费额外的时间和精力来维系。

2. 营销角度

从市场营销的角度出发,客户可以划分为四类:

(1) 经济型。经济型客户投入较少的时间和金钱,但希望得到最大的价值,这类客户往往只关心价格。便宜的价格是吸引这类客户最关键的法宝。由于经济型客户只购买便宜商品,所以销售给经济型客户的商品利润要低于其他客户。

(2) 个性型。个性型客户注重企业对其的认可,希望获得人际间交流的满足感。

(3) 方便型。这类客户对反复比较后再选购的服务不感兴趣,方便快捷是吸引此类客户的重要因素。方便型客户通常愿意为送货上门之类的快捷服务支付额外费用。

(4) 道德型。道德型客户认为在道义上有义务光顾社会责任感强的企业,在社区服务上具有良好声誉的企业通常拥有较多的道德型客户。

3. 其他分类方式

(1) 按客户的性质。按照客户的性质,可以将客户划分为政府机构和非营利机构客户、普通公司客户、特殊公司客户(供应商等)、个人客户等。

(2) 按时间顺序。按照时间顺序可以将客户划分为潜在客户、新客户、老客户等类型。

(3) 按交易过程。按照交易过程分类,可以将客户分为历史交易客户、正在进行交易客户和即将交易客户。

(三) 客户细分的标准

在对客户进行细分时需要遵循以下标准:

(1) 可测量性,即细分市场的规模及其特征可以测量出来。通常对于细分的市场可以规定一个范围,例如,可以指定年龄区间、收入区间等不同标准,便于对细分市场的测量。

(2) 可接近性,即企业有足够的资源接近该细分市场,并占有一定的市场份额。

(3) 可盈利性,即细分市场的容量能够保证企业获得足够的经济效益。如果细分后的市场客户群体太少,不能为企业带来盈利,这样的细分也是不合适的。

(4) 易反应性,即一个细分市场的客户容易对企业的营销战略和战术产生反应和跟进。

资料链接

美国客户细分常见标准

美国客户细分的标准分为地理因素、人口因素、社会因素、心理因素四个方面。根据地理因素进行客户细分的方法如表 2-3 所示。



表 2-3 根据地理因素的客户细分

细分标准	细分内容
地理位置	东北部;中西部;南部;西部
城市规模	10 000 人以下;10 000~24 999 人;25 000~49 999 人;50 000~99 999 人;100 000~249 999 人;250 000~499 999 人;500 000~999 999 人;1 000 000 人以上
都市区	大都市统计区;联合大都市统计区;主要大都市统计区
稠密度	城区;郊区;小镇;乡村

根据人口因素进行客户细分的方法如表 2-4 所示。

表 2-4 根据人口因素的客户细分

细分标准	细分内容
性别	男;女
年龄	6 岁以下;6~11 岁;12~17 岁;18~24 岁;25~34 岁;35~44 岁;45~54 岁;55~64 岁;65~74 岁;75 岁以上
种族	非洲;美洲;亚洲;白种人;其他
人生阶段	婴儿;幼儿园;小孩;青年;大学生;成人;老人
家庭人口	1;2;3;4;5;5 人以上
居住环境	自己的房子;租赁的房子
婚姻状况	未婚;已婚;分居;离婚;丧偶

根据社会因素进行客户细分的方法如表 2-5 所示。

表 2-5 根据社会因素的客户细分

细分标准	细分内容
年收入	15 000 以下;15 000~24 999;25 000~49 999;50 000 以上
教育	高中或高中以下;高中毕业;大专或高职;本科;研究生

根据心理因素进行客户细分的方法如表 2-6 所示。

表 2-6 根据心理因素的客户细分

细分标准	细分内容
个性	合群;固执;外向;好斗;野心;其他
价值	成就者;成功者;经验丰富者;信徒;奋斗者;其他



第三节 客户日志管理

一、客户日志的规范管理

对于企业而言,老客户的维护成本远低于新客户的开发成本。并且,维护好老客户,让已有客户重复购买或交叉购买比开发新客户容易得多。但是在实际工作中,企业在实施客户关系管理的过程中,还可能遇到员工流失导致客户脱节、客户记录不完整等问题,从而导致客户信息无处可查、无法兑现曾经对客户的承诺、不能及时察觉客户所发生的变故而采取应对措施。因此,规范客户信息管理是每个企业值得重视的问题,尤其是中小企业。

(一) 客户信息管理的误区

从目前企业运营的实际情况来看,许多企业在客户信息管理方面还存在一些管理上的误区。

1. 思想上不重视

有些中小企业觉得自己规模小、流动资金少、企业运营成本高,在市场竞争中处于下风,因此,一切企业行为均以利益为重,把竞争的重点放在营销策略上,不仅没有建立完备的客户数据库,就连对日常的客户信息搜集和整理也缺乏重视。

2. 信息仅求全,无重点

有些企业已经掌握了一定数量的客户资料和信息,但是企业对于收集到的资料不加以整理、分析,对客户不进行市场细分,不依照客户的采购量给予不同折扣,对能够给企业带来大量利润的大客户没有重点稳住,致使企业利润长期不稳定,制定的营销策略往往难以收到实际效果。

3. 缺乏专业、高效的信息管理

通常,企业的信息管理主要停留在销售终端系统的管理上,有效信息也只是商品信息。由于对部分大客户实行简单的日志管理,而这种管理方式采用的是客户经理负责制,再加上客户经理之间对信息保密,资源不共享,致使企业根本无法有效地利用客户资源。

典型案例

规范客户日志、提升超市业绩

某食品超市开业一年多,促销活动做了很多,但效果却一般,年底结算时销售业绩也未见提升。超市老板为了新一年的业绩提升,特邀请了咨询公司对超市进行全方位的调查分析。



咨询公司人员通过对超市运营情况的分析发现,超市虽然开在繁华小区附近,每天的顾客也不少,但是超市缺少系统的客户信息管理。因此,咨询公司建议超市完善其客户信息系统的建设。

超市老板听取了咨询公司的建议,在平时利用填表格或发放优惠券等活动来收集客户的信息。经过一段时间的客户信息搜集,老板和咨询公司一起对收集到的客户资料进行了仔细的细分,并制定了相应的策略。

超市以当月来店购物次数为标准,对客户进行了初步分类:购物10次以上为A类客户,6~10次为B类客户,1~5次为C类客户,上月来店但本月没来的为D类客户。每位客户的光顾都通过会员卡号在信息管理系统中进行完整的记录。如果来店客户的次数发生变动,则说明超市应该采取相应对策。比如,上月来店的A类客户,这个月来店次数减少,降为B类客户,则超市将派专门人员与客户联络,并通过赠送特定商品优惠券等方式来留住客户;对于因工作繁忙而不能来店购物的客户提供送货上门服务,来刺激客户的购物次数,防止客户流失。

3个月后,超市既维系了原有客户,拉近了与客户的关系,同时还吸引了很多新客户的光临。执行完整的客户信息系统半年后,超市的营业额比往年增长了近1倍。

(二) 客户日志的内容和意义

客户日志是指通过电子文档将客户与企业交往的过程完整地记录下来,包括相互交流的时间、事件的解决描述、企业代表、事件总结等。可以说,客户日志就是客户在企业的完整历史档案。

客户日志的内容应全面且详细,应包括客户基本档案、客户样品物料支持账目、客户往来账目、退换货记录、客户支付记录、发票记录等所有科目,并且还需将这些信息根据类别进行分类与检索。

客户日志的建立和维护对企业有重要意义。建立完整的客户日志不仅可以帮助企业了解客户,而且可以通过日志分析客户并进行预测,全面把握客户动态,避免不良情况发生,达到促进销售提升的目的。

(三) 客户信息管理

在拥有了丰富的客户资料后,一定要注意对客户的信息进行整理和分析。这样不仅能简化企业的工作流程,降低企业的客户服务成本,而且还会大大提高客户资料的利用率。

对客户信息进行分析主要包括基本信息分析、趋势分析、统计分析、关联分析等。

基本信息分析是根据客户的基本情况,分析企业或产品的主要客户特点,包括年龄、性别、职业、工资状况、学历等。

趋势分析是根据企业的信息和同行业的信息,结合国民经济的整体运行状况,分别对长期和短期的业务情况进行预测。

统计分析是利用所有的信息进行统计,并分析企业产品的销售额、利润额等经济指标。

关联分析是根据客户信息对产品信息、企业信息、市场信息进行分析,综合评价企业的运行状况和产品的供需比例。

典型案例

某企业客户日志管理流程

实现信息管理离不开建立客户日志。客户日志的建立因企业的自身情况不同而不同。

在某企业日常销售中,销售人员将获得的客户资料和信息整理归纳后填写客户信息档案,经过经理审核后,在收集到客户资料后的两天内,输入企业内部客户关系管理系统,并在第二天由企业指定人员发到市场营销部。收到客户信息档案后,营销部经理指定专人整理客户资料,进行归档处理。通过企业营销活动收集到的客户信息资料,由销售经理按照负责客户数量均衡、兼顾业务能力的原则,分配给相关销售人员。负责新客户的销售人员,应在一周内与客户沟通,否则经理将客户转至其他销售人员负责,无直接负责人的原有客户记录,由经理在现有销售人员中进行分配。该企业的上述客户日志管理流程将客户信息与销售紧密结合起来,对销售起到了良好的促进作用。其客户日志的管理流程如图 2-1 所示。

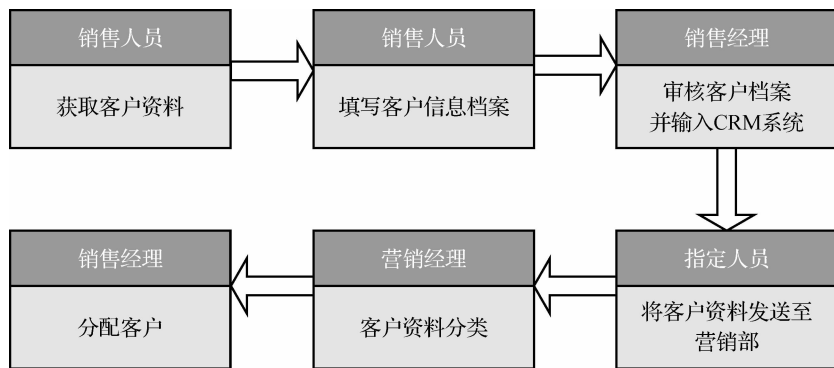


图 2-1 客户日志的管理流程

(四) 客服人员规范操作

许多销售人员在与客户进行联系后都会将客户资料记录在小卡片或是笔记本上,这就是客户信息系统的雏形,也就是现在企业信息系统中保存的客户日志。企业在建立完整系统的客户日志后,就可以要求客服人员按照日志中记录的客户级别为客户提供规范的服务,并根据不同的客户定制不同的服务方式。企业通过客户日志的建立还可以帮助提升客户服务水平,并增强对客服人员的监管。

二、个人客户与企业客户的转换

销售人员的流动容易导致客户信息的丧失,这也是许多企业倍感棘手的问题。如何把销售人员的个人客户转化为企业客户,已经成为企业亟待解决的重要问题。有了客户日志做保障,即使出现人员流动,新接手的客服人员只需要通过客户日志就可以全面了解客户,使工作流程继续进行。企业在将个人客户转为企业客户的过程中应该注意以下两个方面的



问题:

1. 重视数据收集者

销售人员和一线客户服务人员是企业最主要的客户信息搜集者,在通常情况下,销售人员对集中存取客户数据都存在抵触心理,担心输入系统数据的过程会占用自己宝贵的工作时间,同时还担心如果别人盗取了客户数据,将导致自己对客户失去控制。

解决上述问题的关键方法就是鼓励数据收集者,让他们看到收集数据的好处,使销售人员相信自己输入客户信息时所付出的努力将为销售带来许多益处。例如,企业可以向销售人员说明整合的客户数据是如何帮助识别关键客户,并且获得有价值的售前信息作为销售联系前的序幕的。实现销售人员与领导的沟通,将企业层面的邮件或者电话销售记录返回数据库,为销售人员提供线索信息,让销售人员相信完善客户信息的输入将有效地帮助他们提高成功率。另外,企业还需重视客户服务部门。客户服务部门通过与客户的直接接触,在收集数据、帮助评价分析、应用客户信息方面能起到重要作用。

此外,企业对收集到的客户信息进行分析、讨论并且采用一定的激励措施,鼓励员工努力收集客户信息。

2. 加强员工培训

整合客户信息数据的过程,是一个将平面数据库变成关联数据库的过程。从企业使用者的角度来看,平面数据库用户界面较简单,而关联数据库增加了使用难度。因此,必须先对员工进行培训,帮助员工学习新的数据系统。通常建设客户信息系统之前要提前数周甚至数月对员工进行初始培训,包括对系统的试验来验证系统的可用性,从而确保数据收集者和其他使用者能够方便使用。

三、基于客户日志的预测

客户日志不仅包括客户来往的基本数据,还应该包括客户的投诉及每次通话的重要内容,以及客服人员通过各种渠道了解到的市场情况,并要定期开展市场数据的动态分析。

通过数据分析,企业可以清晰地看到各产品的市场覆盖情况、客户销量增减情况等,综合分析这些因素可判断客户的异常,了解客户潜力。有了客观数据做基础,进行科学的分析,通过及时行动可有效预防不良行为的发生,也可积极引导客户加大投入,帮助客户进行更加科学的管理。

典型案例

塔吉特公司的客户预测

“如果你建好它,它就回来”,这是1989年轰动一时的《梦之场所》电影中的台词,艾奥瓦州农场主听到这句神秘的话在他的玉米地里回响,这句话激励他将普通的玉米地变成了实现梦想的场所。



“如果你建好它,它就回来”,这句话同样也适用于塔吉特(Target)折扣店公司的扩张战略。这家在美国开了620个店的连锁公司,于1989年秋季在佛罗里达州的分店开展了一个全国性营销宣传活动,在货架上摆放了许多风雪大衣、手套等,但销售情况却非常不理想。

于是,塔吉特公司开始进行客户调查,要求各门店根据当地人口统计数字和生活方式特点来出售产品。例如,某地区高收入的年轻人多,喜欢买休闲产品和体育商品,那么设在该区的门店在销售橄榄球装备以及旱冰鞋设施的业绩就会很好。所以,塔吉特门店应该在正确的时间把正确的商品摆在正确的店中,这样才能获得良好的销售结果。

根据对客户日志进行的预测和分析,塔吉特公司按照每个店面所处的地区特点进行商品布置。在佛罗里达州西海岸中老年人较多的地方更多地出售连体泳衣,而在东海岸青少年较多的地方更多地出售比基尼等新款花式泳衣。每个门店的商品类别只占全国商品类别的20%左右,几乎每个门店的商品构成都有所区别。根据客户日志制定有针对性的商品策略,帮助塔吉特公司成功提升了销售额。

引例解析

通过引例中订购比萨的通话过程可以发现,比萨店拥有完善的客户信息管理系统,对客户电话、地址等基本信息以及客户身体状况、口味偏好等个性化信息都有完整的记录,并能够根据客户的身体状况为其推荐相应的产品。可见,对客户信息的完整记录以及恰当分析和预测能够帮助企业更好地为客户服务。但是在采集和使用客户数据的过程中还需掌握一些小技巧。

- (1) 与客户接触时要选择合适的事情、时间以及客户喜欢的交流方式。
- (2) 与客户交流时尽量不要透露公司已经对客户资料了如指掌,客户对此会产生一些恐慌情绪,甚至涉及个人隐私泄露等问题。
- (3) 企业需要采用一些技术手段,保证客户数据的安全和访问的权限。
- (4) 利用客户数据与客户接触时,要掌握好交流技巧和服务艺术,提供人性化服务。

主要术语

客户信息搜集 客户信息分析 客户日志管理 客户盈利能力分析 客户细分

复习思考题

- (1) 客户信息搜集的常用方法有哪些?
- (2) 客户信息管理存在的主要问题是什么?
- (3) 客户信息分析主要包括哪些具体的分析内容?



(4) 客户日志包括哪些内容?

案例分析

麦德龙的客户信息管理

德国麦德龙集团(METRO)是当今欧洲第二、世界第三的零售批发集团,拥有六大独立销售业态。1996年,麦德龙在上海开设了它在中国的第一家现购自运批发商城。经过10余年的发展,麦德龙在中国的35个城市开设了48家商场,拥有约9000名全职员工和超过300万的专业客户。

麦德龙面对的消费群不是个人和家庭,而是通过会员制的形式,锁定具有批量购买能力的终端零售商和机关事业单位。基于会员制的现购自运制成功的关键因素之一,就在于其强大的客户关系管理系统和对客户信息进行管理的能力,其扎实到位的数据分析技术大大领先于本土竞争对手。GMS客户管理和商品查询系统与客户开发部门(CC),乃至整个商场的高度整合,在很大程度上促成了麦德龙的成功。

1. GMS客户管理和商品查询系统领先同行

全球所有的麦德龙现购自运商场,均采用Oracle公司开发的“GMS客户管理和商品查询系统”,由计算机对客户数据和商品销售情况及库存数据进行管理和控制。它能根据历史资料自动预测销售、制订采购计划、产生订单,其功能的强大,在全球零售贸易集团中仅次于沃尔玛的决策支持系统,为麦德龙开展全面的客户关系管理提供了强有力的信息支持。各个商场都设置了EDP电脑部门,负责对GMS系统进行日常维护。研究报表是各级管理阶层主要的日常工作内容之一。

由GMS系统生成的各种年度、季度、月度、周、日销售报表,包括库存报表、各时期销售总计报表、各时期分类销售统计报表、各年同期各类商品销售对比报表、各年同期分类客户数和账单数对比报表、各时区横向和纵向销售对比报表、修正报表、商品修改列表等,从多角度将数据整合为有用的信息,是商场及总部预测需求、适应变化、为客户提供及时应变商品和服务的重要依据。

GMS客户管理系统界面列出了客户的详尽信息,包括客户单位编号、名称、地址、电话号码、传真号码、持卡人姓名、开卡日期、所属客户种类、购买各类商品金额的各年度统计、详细购买记录等情况。

GMS商品查询系统界面包括商品编号、商品描述、供应商编号、供应商描述、价格、到货日期、到货数量、总销售量、库存、增值税率、是否处在广告期、是否专卖商品、是否零售商品、是否限制商品、最小起订数量(重量、体积)、有效天数、所属销售部门、种类及订货建议等详尽信息。

客户的每次购买行为由POS扫描商品条码为驱动自动记录在系统当中,库存等动态商品数据和相关购买信息自动生成并进入商品管理系统,同时生成客户购买信息,将金额、种类记入该客户的购买统计数据中。

由于GMS系统在商场各部门、各商场、各区域总部、国家总部及德国总部之间实时相连,且一般有英语及所在国语言两个版本,因此查看数据非常方便,更便于集团高层掌握与



控制全局。

2. 人与系统充分协调

在人工与自动系统协调配合方面,麦德龙现购自运商场的客户开发部门以 GMS 系统为支撑,不仅起到信息桥梁的作用,更注重以尽可能低的价格为专业客户提供高质量商品及系统商业方案的管理宗旨,充分体现与专业客户共同发展,创造双赢的先进客户关系管理思想,不同于其他商场的类似部门。

客户开发部门(CC)是麦德龙现购自运商场进行客户关系管理的重要门户,为充分保障 GMS 系统更有效地进行客户关系管理、维护客户信息,麦德龙的客户开发人员每天都会在外出拜访客户之前调用《ME600 表》,查看该客户在商场的历史消费记录,包括消费时间统计、种类统计、金额统计、最大成交额等,并结合商场该时期内商品价格为客户事先制订一个推荐采购计划,往往能主动、及时地满足客户的需要。对于大宗客户,GMS 系统有更为详细的销售统计和分析技术。除此之外,客户开发人员每天、每周、每月、每年都要依据 GMS 实时生成的各种销售报表制订详尽的客户开发计划,收集各类客户信息。客户开发部门会密切注视各种类和各时区、各路段客户的销售增幅,随时调整计划。每天工作结束,客户开发人员要根据拜访情况填写各种表格来更新 GMS 系统中的客户资料数据和销售建议,并提供针对性的服务和信息支持。

麦德龙还积极建立稳定的信息渠道,通过电话拜访、咨询员专访、邮寄麦德龙邮报、信件联络、客户交流会等形式促进信息反馈,了解市场,修正其经营策略和管理决策。

问题

- (1) 麦德龙注重客户信息管理主要体现在哪些方面?
- (2) 思考一下,客户信息的管理对整个客户关系管理而言有哪些作用。

第三章

客户价值

学习目标

理解客户价值的定义；

掌握客户价值的组成内容；

理解影响客户价值的因素；

了解客户价值细分的内容。

引例

华为的客户价值

华为技术有限公司成立于1988年，是由员工持股的高科技民营企业，目前有员工22 000多人。华为公司从事通信网络技术与产品的研究、开发、生产与销售，为电信运营商提供光网络、固定网、移动网和增值业务领域的网络解决方案，是中国电信市场的主要供应商之一，并已成功进入全球电信市场。

一切以市场需求为导向，这使得华为成功并受益至今。事实上，华为大多数获得市场成功的产品，都不是凭借其技术的先进性，而是对于最终用户面临的烦恼与难题的高度敏感。但这并不代表华为不重视技术研发。每年研发投入高达年营业额1/5的华为，比竞争对手更注重新业务和产品的新功能。华为市场人员认为：“现在，价格已不是最有利的竞争手段，因为跨国公司的报价也很低。往往就是一两个功能的差别决定了客户选择谁。”

1997年，天津电信的人提出“学生在校园里打电话很困难”。华为中研部相关负责人回忆说，任正非当时紧急指示：“这是个金点子，立刻响应。”华为2个月后就做出了201校园卡，推出后市场反应热烈，很快推往全国。等其他公司反应过来时，华为已做了近一年。实际上这项新业务只需要在交换机原本就有的200卡号功能上进行“一点点”技术创新，但就是这个能为运营商带来新利润的小创新，使得华为在交换机市场变劣势为优势，最终虎口夺食，占据了40%的市场份额。

1999年，华为成为最先和中国移动一起做神州行预付费业务的企业。当时他们已经提



前觉察到这个将要出现的市场,暗自做了技术储备。中国移动一提出需求,华为立刻全力响应。一期工程全国铺了 25 个省市的点,只有华为一家承建。这是华为有史以来最大的一笔合同,利润率远高于其他产品。

上述案例中揭示了客户价值对于企业的重要性。如何发现并维持客户价值?通过本章的学习,将对客户价值有进一步的理解。

第一节 客户价值的分析

一、客户价值的定义

1. 客户价值的相关界定

在《寻找客户》和《保持客户》两书中汇编了 1980—1993 年在《哈佛商业评论》上有关客户关系管理理念的文章,客户价值被定义为:客户所支付的价格与企业为之投入的成本之间的差值,即客户利润。建立在这个定义的基础上,以客户所支付的价格,即企业所付出的服务成本作为评价指标,将客户细分为上等客户、消极型客户、进攻型客户和交易型客户。

弗雷德里克·赖希霍尔德(Frederick Reichhold)将客户价值界定为客户所带来的净现金流的大小。在弗雷德里克的研究中突出分析了忠诚客户的价值,认为基础利润、增加购买、成本节约、推荐效应以及价格溢价是客户产生利润的主要因素,并且随着客户关系的严肃,其带来的收益将逐渐增大。

罗伯特·韦兰(Robert E. Wayland)和保罗·科尔(Paul M. Cole)对客户价值的界定与弗雷德里克相似。罗伯特·韦兰的研究以客户价值——客户响应作为指标,进行客户分类,得到四种客户类型:最佳客户,即具有价值又有回应的客户,是企业的目标客户;奇异客户,有与生俱来的价值,但并不倾向于与企业建立关系;致命诱惑客户,对企业的响应很高,但却相对无利可图;幽灵客户,相对低价值且无回应的客户。

凯利·康威(Kelly D. Conway)和朱莉·菲茨帕特里克(Julie M. Fitzpatrick)将客户价值定义为客户利润,并借用弗雷德里克的研究成果阐述了客户价值的五个来源。该研究将客户价值和客户忠诚作为两个独立的变量,客户价值是指客户当前的净现金流,客户忠诚隐含了对客户未来现金流潜力的预测。

我国学者王海洲认为,客户价值主要体现在五个方面:市场价值,即货币收益价值;规模价值,即诱发其他客户的从众心理;品牌价值,即客户的正向和负向口碑效应;信息价值以及网络化价值。该研究以资源能力学说为理论依据,认为客户资源是企业重要的市场资源,以能否有助于形成企业的竞争优势和核心竞争力为标准来对客户价值进行分类,视角独特,但并未给出具体量化的评价方法。

以上文献的研究成果和评价如表 3-1 所示。



表 3-1 研究成果和评价比较

项 目 文 献	客户价值			客户分类		
	定 义	优 点	不 足	定 义	优 点	不 足
弗雷德里克·赖希霍尔德	货币价值	突出客户忠诚的作用	未考虑客户潜在利润	无	无	无
罗伯特·韦兰	货币价值	无	未考虑客户潜在利润	客户价值—客户响应	涉及客户未来利润	对直销行业比较适合
凯利·康威	货币价值	无	未考虑客户潜在利润	客户价值—客户响应	涉及客户未来利润	将客户价值和客户忠诚分开
王海洲	货币价值、非货币价值	从客户资源角度分析	不够明确	无	无	无

2. 本书对客户价值的定义

随着客户关系管理逐渐为更多的企业所接受,从整个客户生命周期来管理客户的观念越来越受到企业的重视。区别于以“交易”为特征的“推销”模式,在以“关系”为特征的“互动”模式中,客户价值不仅仅体现为其当前的货币贡献,而且还表现为其长期的货币贡献潜力。因此从客户生命周期的角度来看,本书将客户价值定义为:企业在客户的整个生命周期中,感知到的来自客户的净现金流及其未来净现金流的总和。

该定义将客户价值定义为当前净现金流和未来净现金流两个方面,体现了客户关系管理中客户生命周期管理的思想。该定义既反映了企业感知客户价值的实际情况,又避免了在客户价值认识上的短期行为。

二、客户价值的关键驱动因素

客户价值的关键驱动因素便是维系客户与企业之间的关系纽带。关系纽带是指客户与企业之间关系的强度,客户会因为心理、情感、经济等方面的原因而保持与企业之间的长期关系,从而表现为较高的态度忠诚和行为忠诚。关系纽带主要通过客户与企业之间的关系满意感、信任感和归属感来衡量。这种关系纽带的维系是客户价值的关键驱动因素。关系纽带的维系主要包括以下 10 个方面:

- (1) 法律纽带:主要指由于合同关系使企业与客户之间有合作关系。
- (2) 经济纽带:指客户缺少某些必要的资源或是企业给予客户的服务和产品具有经济上的诱惑性。
- (3) 技术纽带:由于产品和服务之间存在技术上的依赖关系而存在的企业客户关系。
- (4) 地理纽带:客户对某种产品获得具有地理上的可获得性。
- (5) 时间纽带:由于交易时间的制约性使得客户只能在既定时间购买某种产品或服务。



(6) 知识纽带:指由客户与企业之间在信息上相对应而保持的关系。

(7) 社交纽带:指客户与企业沟通的便利性而产生的相互了解和信任关系。

(8) 文化纽带:指企业与客户具有更多的文化共同点,在心理和行为上相互认同对方而保持的关系。

(9) 价值观念纽带:指客户由于个人的价值观而偏爱企业产品或服务。

(10) 心理纽带:指客户相信企业能够为自己提供卓越的产品和服务而保持了与企业之间的关系。

企业与客户之间会因为法律、经济、技术、地理、时间等因素的影响而结成关系纽带。这种纽带关系的形成是由于存在一定的外在压力,但这种由压力而存在的交易关系,其本身是脆弱的,如果这种外在的压力因某种原因不存在了,如合同终止了,则这种纽带关系也会随之结束,客户价值也就没有了。这十种关系纽带中的知识纽带、社交纽带、文化纽带、价值观念纽带和心理纽带则反映了客户与企业之间的长期关系,是一种内在关系。企业与客户的内在关系不同于外在关系,是一种基于信任、尊重、关心、依赖和共享的关系,是客户和企业之间双向交流的结果,而不是由于外在压力单向交流的关系。因此,企业对外在压力的良好解决可以提升客户满意度,而内在关系的完美解决,为企业带来的不仅仅是满意,还能上升为保持因素,可以推动客户与企业之间形成相互忠诚和相互协调的关系。只有企业与客户之间不断增强这种关系的强度,才能保持长期关系,这种内在关系能够帮助企业长期获取客户价值。

典型案例

德国流体食品制造商的客户价值主要驱动因素评估

德国著名管理学家沃尔夫冈根据客户价值驱动因素构成思想,对德国流体食品制造商的客户价值主要驱动因素进行了研究。根据调研情况和数据处理情况,从供应商和客户的角度分别给出了该行业产品客户价值的主要驱动因素和主导因素的重要性,结果如表 3-2 所示。

表 3-2 影响客户价值的主要驱动因素和主导因素的重要性

分析角度	主要驱动因素		主导因素
从供应商 角度看 (100%)	质量 50% (感知利得)	产品相关因素 51%	技术特征 20% 产品范围 14% 技术支持 13% 快速服务响应 10% 交货的速度与可靠性 8%
		服务相关因素 34%	
		促销相关因素 15%	
	价格 50%(感知利失)		



			续表
分析角度	主要驱动因素		主导因素
从客户角度看 (100%)	质量 63.3% (感知利得)	产品相关	产品一致性 19.8% 产品的技术特性 18.4% 使用的方便性 4.9% 产品范围 3.0%
		服务相关	交货的速度与可靠性 7.8% 技术支持与应用 6.8% 快速服务与响应 6.5% 产品创新 3.7% 技术信息提供 2.3%
		促销相关	公司的可靠性 6.9% 个人关系 4.1% ISO 认证等 2.9%
	价格 36.7%(感知利失)		

从上表可以看出：

(1) 将客户感知价值的驱动因素分为两大类进行研究：质量(感知利得)、价格(感知利失)。而在产品质量中又将其驱动因素分成3类：一是产品相关因素，如产品一致性、产品的技术特性、产品范围、产品使用的方便性；二是服务相关因素，如供应商的可靠性与敏捷性、技术支持、快速响应、产品创新、技术信息提供；三是促销相关因素，如形象、个人关系、公司的可靠性、公共关系等。

(2) 供应商和客户对感知价值的认识不同。在客户感知利得和感知利失上，从供应商的角度来看，其产品质量与价格各占50%；而从客户角度来看，更注重产品质量。

(3) 影响客户感知价值的因素很多，各因素对客户价值的重要性大不相同。如果从企业的角度看，主导因素中技术特征最重要；从客户角度看，产品一致性重要程度最高。

沃尔夫冈等人对德国流体食品制造行业的客户价值驱动因素进行的评估，可以使德国流体食品制造企业更加深入地了解行业客户价值驱动因素的构成及权重分布，有利于企业理解自身情况及其竞争对手的差异，有利于企业在行业内展开差异化竞争，促进行业健康发展。

第二节 客户价值的组成内容

客户价值主要由客户当前价值和客户增值潜力组成,下面将介绍计算这两部分价值的直接指标和间接指标。

一、客户当前价值

(一) 直接指标

现阶段净利润是客户当前价值的货币度量值,直接反应客户当前价值的大小。客户现阶段净利润是客户毛利润和客户成本之差。客户毛利润可以通过客户购买量与价格的乘积得到,这一计算过程中的难点在于客户成本的分摊,理论上可以通过 ABC 成本分析法计算。以服务成本为例,利用 ABC 成本分析法的过程如图 3-1 所示。

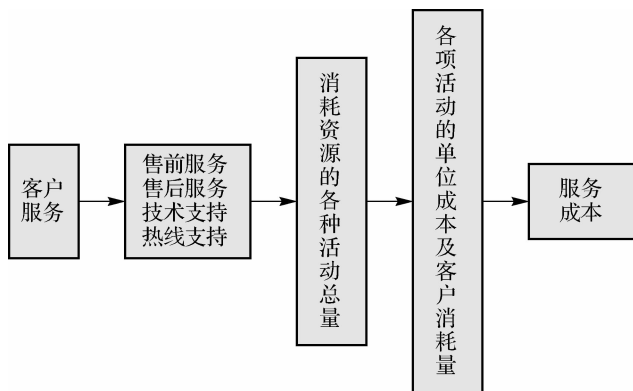


图 3-1 ABC 成本分析法的应用过程

(二) 间接指标

1. 毛利润

利润是企业生存的必要条件,因此是客户价值的重要维度。企业的发展必须要有相当数量的客户为其提供足够的利润,利润是企业生存和发展的基础。以利润贡献为主要贡献的客户是企业的“利润客户”。

2. 购买量

毛利润贡献在货币价值中有较高的权重,但是对于有些客户的价值创造,这一指标并不适用,这些客户通常单位利润价值并不高,但是他们拥有较大的购买量,对于企业具有特殊的贡献,他们就是“销量客户”。销量客户对企业货币价值的贡献主要体现在以下三个方面:

(1) 销量客户可以使企业更早、更多地享受规模经济所带来的好处,降低产品的生产成本,有利于企业尽快达到收支平衡点。特别是当企业的固定成本较大时,销量客户的意义将更为明显。



(2) 销量客户对于提高企业知名度和市场占有率具有重要作用。

(3) 销量客户分摊了企业的大部分固定成本之后,为企业对量小利大、需要特别定制服务的“利润客户”创造了条件。因此,销量贡献也是企业货币价值的一个重要方面。

产品购买总量包括客户已购买的产品量、客户赊销数量以及客户与企业的长期购销合同。

3. 服务成本

客户服务成本包括产品或服务的提供成本(cost to provide)和服务成本(cost to service)。提供成本是指将产品或服务提供给客户的所有相关成本,如配置运输系统、信息系统等。服务成本是指与客户服务相关的所有成本,包括售前、售中和售后服务,其中,售后服务是大多数企业的重要投入,提供成本和服务成本是影响客户保持的重要因素。客户所需要的服务成本越低,其在成本方面对企业的贡献就越大,在其他因素不变的情况下,企业感知到的客户价值也就越大。这里的其他因素包括利润贡献和购买量贡献。就成本贡献而言,老客户比新客户的贡献更大,这不仅是因为企业保留老客户的成本比认知新客户的成本更低,而且由于老客户更加熟悉产品使用,降低了对企业服务支持的要求,减少了企业的服务成本。

二、客户增值潜力

客户增值潜力主要通过客户潜在价值体现出来。从客户价值的度量考虑,客户增值潜力主要考虑客户信用度、忠诚度和信任度。

(一) 直接指标

客户长期价值是直接计算客户潜在价值的指标。客户长期价值是指客户在从当前到与企业终止客户关系的这段时间内能够产生的所有净现金流的总和,是客户价值不包含历史现金流的部分。要对客户长期价值进行估算,就涉及客户价值的计算。如果建立客户价值的计算模型,那么客户长期价值只是客户当前时刻和关系终止时刻对客户价值关于该时间段的截取。

(二) 间接指标

1. 客户忠诚

客户忠诚对客户关系质量有重要的影响。客户越忠诚,客户关系的质量就越好,其交叉购买与重复购买的次数就越多,并且在企业分配的钱包份额也越大。同样,客户越忠诚,口碑效应的效果越好,向企业提供信息更为积极,企业感知到的客户价值就越高。

客户忠诚可以通过对情感忠诚和行为忠诚的综合评价获得,其中情感忠诚主要通过客户的价格承受力来度量,行为忠诚通过客户的重复购买率来体现。关于客户忠诚将在第五章详细阐述。

2. 信任

营销专家拉吕·霍斯默(LaRue Hosmer)在对客户信任总结分析后认为,信任主要用于四种不同的环境:个人预期、人际关系、经济交易和社会体系。在客户关系管理中,信任主要指经济交易中的信任,主要包括两个层面:一是对方的可信性,即相信交易对方的口头或书面声明的可信赖性;二是交易对方对于双方共同目标的信任,即真正关心对方的兴趣和利



益,并试图寻求共同受益。

信任是客户关系质量好坏的一个重要指标。信任是建立客户关系的基础,是客户承诺、友谊、好感和契约等因素存在的前提。信任使得企业与客户的关系维系成本降低、手续简化,提高了关系效率,降低了未来发展的不确定评价,是长期客户关系发展的保证。因此,客户对企业越信任,企业感知到的客户价值就越大。

3. 信用

信用一般是指以偿还为条件的价值运动的特殊形式,它更多地应用于货币借贷和商品交易的赊销和预付中。在有信贷关系的客户关系中,客户的信用是影响企业感知客户非货币价值的一个重要方面。客户的信用越好,企业感知到的客户价值就越大。

典型案例

VENTI 珠宝的客户价值管理

中国珠宝零售行业的迅速发展,使产业分工也随之加快脚步,产业分工正在变得更加精细,原料提供、设计、生产、品牌、市场推广等环节都有不同的专业公司迅速涌现,产品同质化现象也变得日益突出,而进入市场的门槛却迅速降低,市场争夺战愈演愈烈。

VENTI 珠宝提供珠宝产品零售服务,是中国珠宝行业的创新者。由潮鸿基集团与香港朗日集团合资企业——朗日(中国)负责大陆的品牌运营与业务拓展,现有 30 多家分店,分布于华东、东北、华南等地区的核心城市。

VENTI 珠宝在企业管理信息化方面一直走在行业前列,早期使用 MySAP ERP 对生产、库存、销售、客户信息等实现了信息化管理。为了能在激烈的市场竞争中继续保持强劲的发展动力,VENTI 珠宝开始踏上了经营创新之路:收集客户资料、建立会员制、全面信息化管理,逐渐将管理方式由以产品为导向过渡到以客户为导向。

VENTI 珠宝原来对会员客户有一个评分体系,通过评分来判断会员客户是否有价值,依照评分体系的结果给会员更换金卡或银卡,以提供更有针对性的服务。然而,这个评分机制存在一些问题,所以 VENTI 珠宝采纳了微软合作伙伴的建议,围绕客户终身价值理论,重新建立价值分析模型,并内置于微软 CRM 中。新的价值评估体系大幅提高会员级别的准确识别,修正原来评价体系的错误,比如,原本是高价值的会员客户却仅仅享受银卡的待遇等,VENTI 珠宝识别错误后会派发更正任务给相关人员进行修正,确保了其促销投资的准确性与高回报。

另外,VENTI 珠宝借助软件系统进行了客户价值分类的划分,比如,当前价值比较高、当前价值比较高但是潜在价值比较低、当前价值比较低等。总部依据不同价值的客户类型,分析客户需求点、固化出相应的营销策略指导分店进行“一对一”营销活动,改善与客户之间的关系,逐渐形成其“准确营销”的战略能力。而在以前,由于各个终端店不具备这种分析能力及营销能力,各种营销活动都不得不由总部发起。

通过科学的分析模型的全面的行为分析,VENTI 珠宝客户价值识别准确率达到 87%,促销回报率整体提升了 25%,客户流失率下降了 35%。



第三节 客户价值的影响因素分析

一、计算时间的长度

客户对企业产生的客户价值大小与计算的时间长短有关,计算客户价值的时间长度缩短会减少客户价值。如果只考虑一次客户购买,则客户的终生价值只等于客户初期销售所带来的收益。因为客户价值的其他组成部分,如交叉销售、重复购买、客户忠诚带来的收益等都是随着时间的推移逐渐加入客户价值中的,并且随着时间的推移在客户价值中的比例逐渐增加。

二、贴现率

贴现率指的是将未来资产折算成现值(present value)的利率。它是一种基本货币政策工具,对客户价值会产生一定的影响。

客户价值(customer value, CV)的简单计算公式如下:

$$CV = \frac{R \left[1 - \frac{1}{(1+r)^n} \right]}{r}$$

式中, CV 表示客户给企业带来收入的当前值; R 表示企业每年从客户那里获得的收入; r 表示贴现率; n 表示客户对企业忠诚的年数。

对 CV 求一阶导数得:

$$\frac{dCV}{dr} = R \times \left[-\frac{1}{r^2} + \frac{1+nr(1+r)^{-1}}{r^2(1+r)^n} \right] \leq 0$$

所以,客户的终生价值与贴现率成反比。贴现率越高,客户的终生价值越小。当贴现率上升时,客户未来期间对企业的贡献在客户价值中的比例下降,此时企业会更注重当前的销售状况。

资料链接

贴现率简介

在日常应用中,一般是用当时零风险的利率来当做贴现率,但这并不是绝对的。

举例来说:如果贴现率为 10%,明年的 100 元在今年就相当于 $100/(1+10\%) = 90.909\ 090\cdots$ 元,后年的 100 元在今年就是 $100/(1+10\%) \times (1+10\%)$,也就是说,今年用 90.909 090... 元可以买到相当于明年 100 元才能买到的东西。

贴现率是现代经济学中的一个极重要的概念,它解决了未来经济活动在今天如何评价的问题。贴现率为正值,说明未来一块钱不论是损失还是收益,都没有现在的一块



钱重要;而且时间隔得越长,未来的价值越低。举例说,今天投资 100 万元的项目,将来如能收回 200 万,也不能证明此项投资一定有效。因为如果这回收的 200 万要等到 50 年之后,那么在今天衡量其价值就远低于 100 万。这是由于如果利率是 3%,100 万元存银行,50 年内得到的利息也将达 338 万元。所以 50 年后回收 200 万的投资与存银行得到利息相比是不值得去做的。

贴现率原是商业银行向中央银行借款应付的利率。利率为正,即借钱要付息,从来没有人怀疑过,所以正贴现率的概念逐渐被牢固地确立。在改革以前,投资评价不用贴现率,这相当于将贴现率假定为零,把将来的收益当做和今天的收益一样,因而造成资金的严重闲置。

三、客户维系成本

客户关系的维系成本是指为了维系客户关系所发生的成本。这个成本不是每次特定交易相关的直接成本,它的发生能促使客户数量保持在一定的范围内,并且促使客户的购买持续在一定的时期之上。例如,一位老客户到某一服装店购物,无论她是否购物,店主都会给她一杯免费的饮料。因为店主知道她是一个很有价值的客户,希望能增加对她的维系率。这就是客户关系的维系成本。客户关系的维系成本对客户价值的影响非常复杂。单纯从维系成本来看它是客户价值的减少项目,也就是说,客户关系的维系成本的增加会减少客户的终生价值。但是客户关系的维系成本的适当增加,对客户的行为有可能会产生很大的影响,如提高客户的维系率,提高客户的支出分配,增加客户的重复购买,客户会增加对企业其他产品的购买数量及金额,客户更愿意向其他人推荐等,而这一切都会增加客户的终生价值。那么到底维系成本在一个什么样的水平比较合适呢?如果一个客户的平均维系成本比获取一个新客户的成本少,就说明这个水平是合适的,有必要加强客户关系,提高客户的维系率,增加客户的终生价值;反之,则说明这个水平是不合适的。

四、客户价值评价

(一) 客户价值的评价标准

企业的存在有其合理性的一面,它使得社会以更为有效的方式来组织资源、创造财富。同时,企业作为社会经济活动中的特殊实体,是以自身效用最大化为原则来进行生产、交易的。从长期来看,企业的效用表现为长期受益、效用最大化及利润最大化。从短期来看,企业的效用不仅表现为经济效用,而且表现为非经济效用。经济效用是指当前的经济收益,主要为利润。非经济效用涉及许多因素,在客户价值方面的相关因素主要是指客户信任、忠诚、承诺等因素所产生的关系效用。关系效用虽然在近期不能兑现为经济收益,但它会大大增强企业今后的盈利潜力,是企业可持续竞争的不竭动力。从长远发展来看,非经济效用的存在须以经济效用为前提,而且这种由非经济效用所带来的经济效用往往是巨大且难以精确量化的。经济效用最终是贯穿于企业运作的唯一价值标准,只不过在不同的情况下表现为不同的形式,从企业的长期经营来看,它明显地表现为利润最大;从企业的短期运作来看,它间接地表现为现阶段利润和未来潜在利润总体最优。



以客户为中心的经营理念并未改变企业的效用最大化原则。随着商品的可选择性增加,信息不对称现象改善,客户的谈判能力加强,买方市场逐渐形成,以产品为中心的经营模式正在向以客户为中心的模式转变,以“推销”为特征的一次性交易逐步被以“关系”为特征的双赢联盟取代。尽管市场环境和企业战略发生了变化,但是这些丝毫没有改变企业以经济效用最大化为原则在新的经济环境下所作出的策略性调整。

客户价值的评价标准是企业经济效用最大化原则在客户价值评价上的具体体现。因此,企业客户价值的评价标准依然是经济效用最大化。客户价值的评价标准是客户在整个生命周期中的利润最大化。客户关系管理的目的就是要从整个生命周期来管理客户,以最优的客户投入达到终生价值的最大化。具体来说,客户价值的评价标准应该是综合考虑短期经济效用和长期经济效用的总体最优。短期效用中的非经济效用主要是用于辅助企业判断客户长期经济效用的预期转变。

客户价值的评价标准决定了企业对客户价值的感受,而企业的客户价值感受也必然反映了企业的客户价值标准。从上述分析可以看出,客户当前价值和未来潜在价值是企业感知客户价值的两个重要方面。企业根据其所处的管理情景对客户在这两方面的贡献进行评价,得出总体的认识,是设计客户价值评价指标体系的依据和思想。

(二) 客户价值评价指标体系的设计原则

指标是用来反映总体现象数量特征的,按照对象的内容不同分为数量指标和质量指标。一个指标只反映企业经营活动现象某一个方面的特征。为了全面反映这些特征,需要用相互联系的各种指标加以说明,这些用以全面反映某一企业经营活动基本情况的一系列有着内在价值的指标组成了客户价值评价指标体系。

客户价值评价指标体系的设计原则如下:

(1) 全面性原则。评价指标应该尽可能多地保证现有指标体系的全面性,同时兼顾主观性指标和客观性指标,这样才能保证评价方法的准确性。

(2) 目的性原则。所有指标围绕客户价值评价的目的来选取。

(3) 可比性原则。设计的各项评价指标之间具有可比性,这样有利于对客户进行差别化。比较结果相似或者相近的指标可以排除。

(4) 独立性原则。各指标之间应尽可能地避免显现的包含关系,对隐含的相互关系在处理方法上尽可能地将其弱化和消除。

(5) 实用性原则。评价体系的建立是为了实际工作的需要,因此要求指标容易获得并且真实可靠。

(6) 动态性原则。评价指标应尽可能反映客户在未来的价值动态变化。

(7) 认同性原则。选取的指标内涵要被专家和相关人员所承认并易于理解。

(三) 客户价值评价指标

1. 评价指标总体思路

根据企业客户价值评价标准,客户价值评价体系应该从客户当前价值和潜在价值两个方面进行设计。在客户生命周期上管理客户价值是客户关系管理的基本思想,因此,企业在评价客户是否有价值时,不仅要参照该客户当前的价值表现,更要依据其对该客户未来潜在价值的预测判断。客户当前价值决定了企业当前的盈利水平,是企业感知客户价值的一个重要方面。

客户长期潜在价值关系到企业的长远利益,直接影响到企业在剩余客户生命周期内对于该客户价值的主观感受和评判,是影响企业是否继续投资于该客户关系的一个重要因素。

2. 客户价值评价指标设计

根据前述分析,客户价值评价指标体系可以设计为如图 3-2 所示。

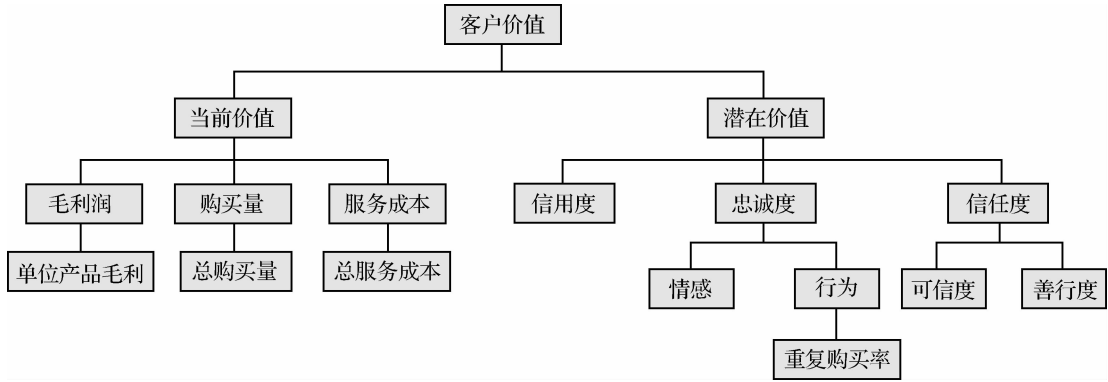


图 3-2 客户价值评价指标体系

资料卡

移动客户价值评价体系

移动运营商网络基础设施间的差距日渐缩小,所涵盖的业务日趋同质,因此,拥有良好的客户关系就成为移动运营商最为宝贵的资产。作为服务性企业,移动运营商应该以客户管理为核心和主线,而对客户的管理则应以客户价值为基础。对移动运营企业来说,客户在消费行为、消费习惯及消费心理等方面的差异会导致客户对企业价值贡献的差异化,如何将这些价值贡献不同的客户科学合理地区分出来,并对其进行有效分类,以便于企业更好地实现客户管理,已成为移动运营商的当务之急。为此,运营商需要客观、全面地评价客户价值,识别出真正的价值客户,并根据客户价值所处层次为其设定相应服务等级、资源投入等级等。移动客户价值评价指标框架如图 3-3 所示。

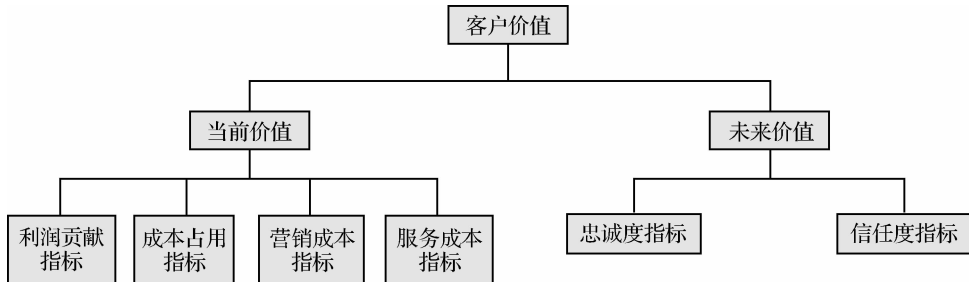


图 3-3 移动客户价值评价指标框架

当前指标的内容如表 3-3 所示。



表 3-3 指标内容说明

一级指标	二级指标	具体内容说明
当前价值	利润贡献指标	月消费支出:客户每月所有花费支出的总和 月平均资费:客户每月语音相关业务的花费支出总和除以通话时长总和
	成本占用指标	网外通话比例:客户每月与其他运营商发生的通话时长占其当月总通话时长的比例 通话忙时集中度:客户在规定的业务忙时段内的通话时长占客户总通话时长的比例
	营销成本指标	整体营销成本:整体品牌推广、业务宣传的广告等成本 个体营销成本:运营商针对个体客户进行营销所付出的成本
	服务成本指标	包括分摊的整体服务成本和其占用的个体服务成本
未来价值	忠诚度指标	在网时长,即客户入网至今的在网总月数
	信任度指标	客户因各种原因不缴纳话费和拖欠话费的可能性

第四节 客户价值细分

客户价值细分将帮助企业根据客户价值的不同指定差异化客户服务策略,花费较低的成本满足客户的需求。本节主要介绍客户价值矩阵和客户金字塔这两种客户价值细分的方法。

一、客户价值矩阵

构成客户价值的当前价值和潜在价值是价值细分的两个具体维度,每个维度分成高、低两档,由此可将整个客户群分成四组,细分的结果用一个矩阵表示,称为客户价值矩阵(customer value matrix),如图 3-4 所示。

在图 3-4 所述的四类客户中,Ⅳ类客户对公司最有价值,为公司创造利润最多,称为“白金客户”;Ⅲ类客户对公司的价值次之,也是公司的利润大户,称为“黄金客户”。根据二八定律,Ⅳ、Ⅲ两类客户数量不多,约占 20%,但为公司创造的利润却要占到公司总利润的大约 80%,这两类客户也就是常说的“最有价值客户”。Ⅱ类客户属于最有潜力的客户,未来有可能转化为Ⅲ类或Ⅳ类客户,但就当前来说带给公司的利润很少,称为“铁质

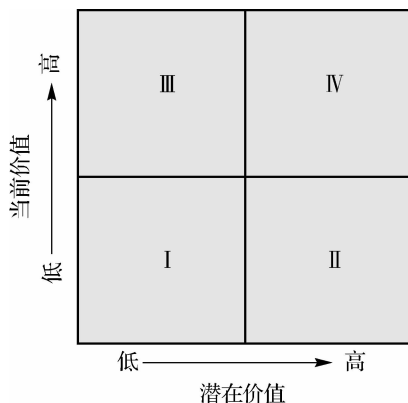


图 3-4 客户价值矩阵

客户”；Ⅰ类客户对公司的价值最小，是公司的微利或无利客户，称为“铅质客户”。Ⅱ、Ⅲ两类客户在数量上占了绝大多数，约占公司客户总数的80%，但他们为公司创造的利润大约只占公司总利润的20%。

1. 不同价值客户差异化关系发展策略

Ⅳ类客户是企业最为理想的客户类型，要极力保持。通常来说，客户很难在当前价值和潜在价值上均处于较高的位置。这类客户在这两个方面的总体评价上最优，数量一般比较少，企业与这类客户最好建立战略联盟关系。

对于Ⅲ类客户，企业要给予适当的关照，因为已有研究成果发现，当前货币价值高的客户，也容易受到企业竞争对手的优待和引诱，其后期客户价值变化的不确定性更高。企业在与这部分客户交流时应该在保证企业利益的情况下适当投入。

对于Ⅱ类客户，企业应该继续保持与这类客户的关系。这类客户往往占据企业客户数量的最大比例，单个客户价值不大，但从客户整体上看，是企业作为经济实体存在的基础。

对于Ⅰ类客户，应对造成其价值较低的原因进行分析。

(1) 如果该客户关系尚处于发展的初期，没有形成客户对企业的信任、忠诚等社会价值，这时企业需要花费成本，继续保持客户关系。

(2) 如果客户关系已处于衰退期而出现当前价值、潜在价值均较低的情况，企业应在衡量挽回客户的成本与收益之后，决定是否继续保持该客户关系。

(3) 如果该客户属于价格敏感型，不愿意忠诚或信任于任何一家企业，其感化成本高但成效较低，则企业可以对这部分客户采取任其自由发展的态度。

(4) 如果客户的货币价值小，且信用状况差，企业则可考虑终止与该客户的关系。

2. 资源分配策略

对于Ⅳ类客户，企业要投入足够的资源，致力于长期的密切合作。

对于Ⅲ类客户，如果企业能改善其忠诚或信任价值，将有巨大的价值回报。因此企业要花费较多的资源促使Ⅲ类客户的转变。但是如果该部分客户信用较低，则企业要有限制地分配资源给这部分客户。

对于Ⅱ类客户，企业应该投入较多的资源来发掘该类客户的购买潜力。

对于Ⅰ类客户的前两种，需要一个平稳的发展过程，适度的资源分配。由于如上所述第三种原因形成的Ⅰ类客户，企业的挽留对策必须及时，应尽快分配资源给该类客户来补救客户关系。由于第四种原因形成的Ⅰ类客户，企业不需要特别投入资源。

3. 客户关系的理性发展策略

客户关系的理性发展主要表现为：一方面，维系现有已建立的与价值客户之间的良好的知识交换关系；另一方面，要促使客户关系的提升和发展，使低价值客户向潜在客户、高价值客户方向转变。这一理性发展目标如图3-5所示。

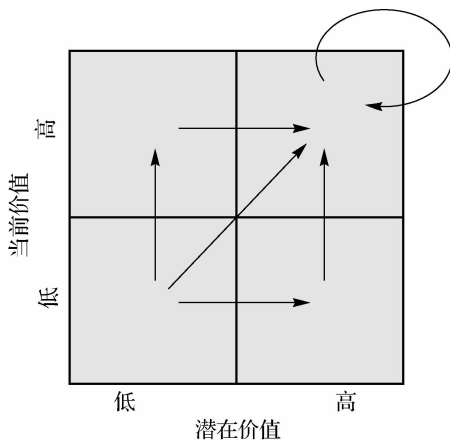


图 3-5 客户价值的理性发展目标示意



资料链接

二八定律与长尾理论

作为近百年来管理、经济、市场营销等方面广泛运用的法则而言,“二八定律”抓住了商业运营的核心和关键。二八定律由意大利经济学家帕累托发现,认为在任何一组东西中,最重要的只占其中的一小部分,约20%;其余80%尽管是多数,但却是次要的。在企业的战略制定以及客户价值评估和客户细分时,多数企业都依照这个经典的定律来确定企业20%的核心客户,为他们生产、营销和服务,放弃80%的非核心用户。二八定律虽然肯定了要抓住重点和本质,但并没有否定剩余的80%多数人群不重要。一个完整的体系是20%和80%相结合的产物。当今的市场环境没有一个企业敢忽略大多数人的市场,也没有一个企业是完全依靠20%做大做强的。

伴随新经济理论以及互联网技术的发展,在Web 2.0时代,诞生了关于客户价值的“长尾理论”(见图3-6)。长尾理论是2004年10月,美国《连线》杂志主编在一篇文章中第一次提出,认为只要渠道足够大,非主流的、需求量小的商品销量也能够与主流的、需求量大的商品销量相匹敌。如果能够把大量的市场价值相对较小的部分汇聚起来,有可能创造更大的经济价值。

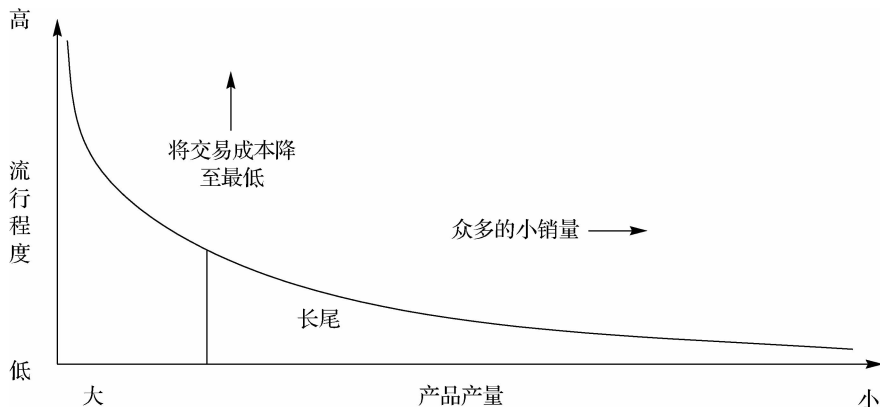


图 3-6 Web 2.0 时代的长尾理论

长尾理论更适用于互联网企业。长尾的价值在于长尾的重构,该理论没有改变弱肉强食的市场规则,在实际的生产与运用中,企业应根据自身的特征去选择、评估和细分市场上的客户价值,以决定采取什么样的市场策略去满足不同客户的需求。

二、客户金字塔

美国著名营销学家隋塞莫尔(Valarie A. Zeithaml)、勒斯特(Roland T. Rust)认为,管理人员根据客户的终身价值把顾客划分为不同的类别,理解不同类别客户的需要,为不同类别的客户提供不同的产品和服务,可以明显地提高企业的经济收益。企业可以通过客户金字塔模型,分析不同类别客户的需求,根据企业可获得的经济收益,合理分配企业的有限资源,

按照各类客户要求的效用,为他们提供定制化的产品和服务。

(一) 服务质量与利润的关系

20世纪90年代以来,国内外学者对服务质量与企业利润之间的关系进行了大量的研究,认为:服务性企业投入相同的资源,为不同类别的客户提供相同的服务,并不能获得相同的投资收益。不同类别的客户对服务质量有不同的要求,服务性企业为不同类别的客户服务,可获得的经济收益也会有明显的差异。服务性企业投入不同的资源,为不同类别的客户提供不同的服务,更能提高企业的经济效益。

企业已不再简单地根据客户使用量划分细分市场,而是根据企业目前和将来可从各类客户那里获得的利润额来识别客户层次。这些企业按照客户分层详细记录营业收入和成本,确定各个层级的价值,然后按照每个层级的价值为各类客户提供不同的产品和服务,这些企业对不同类别的客户采取不同的营销策略,明显地提高了经济效益。

(二) 客户金字塔模型

四类客户在数量上形成一个正金字塔,Ⅳ类客户最少,在塔顶;Ⅲ类客户在塔肩;Ⅱ类客户在塔身;Ⅰ类客户最多,在塔基。四类客户的利润则相反,刚好形成一个倒金字塔。客户利润决定了公司的资源配置,因此这四类客户的资源配置大致也是一个倒金字塔。这三个金字塔合称为“客户金字塔”,图3-7用三角形描绘了这三个金字塔。如果公司根据客户利润的预测,将相应的四类客户填入图中,则根据客户金字塔图,每类客户的组成、每类客户对公司的贡献、每类客户大致的资源投入比例便可一目了然。因此,和客户价值矩阵一样,客户金字塔也是客户关系管理中一个很有用的工具。

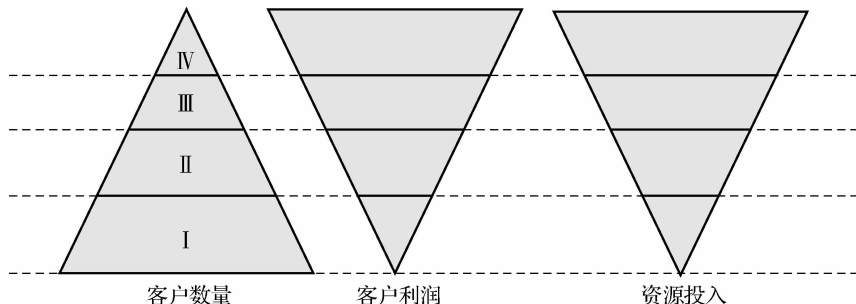


图 3-7 客户金字塔示意图

(三) 客户金字塔的适用范围

客户金字塔模型在下列情况中使用,可以明显地提高经济收益。

1. 企业服务资源有限

企业为所有客户提供相同的服务水平,可能会因为使用有限的资源为那些不会给企业带来利润的客户提供过多的服务,而使另一些有价值的客户却无法获得所需的服务。如果企业服务资源有限,管理人员就必须考虑应该如何更有效地利用资源。

2. 客户需要不同的服务

在高科技或信息技术行业中,每个层次的客户对服务的要求有很大的差异。某电话公司把企业客户划分为三种类型:第一类客户是经验丰富的客户,他们希望亲自安装通信系



统,只需要极少支持服务;第二类客户是大型企业的中层管理人员,他们希望购买高级的通信系统,同时需要电话公司提供大量咨询服务,以便确定最好的配置;第三类客户为小型企业的客户,此类客户需要容易理解、性能良好的通信系统与基本维修保养服务。这三类客户有完全不同的要求,如果电话公司为这些客户提供相同的服务、收取相同的服务费用,不仅无法充分满足各类客户的需求,而且会浪费大量资源。

3. 客户愿意为不同的服务支付不同的价格

此种状态最典型的应用就是速递公司,速递公司根据邮包类别和投递速度的不同向客户收取不同费用。客户对速递服务类别和投递速度有不同要求,因此,客户愿意为不同的服务支付不同的价格。

4. 客户对消费价值有不同的理解

客户对消费价值的理解包括:价值是指价格;价值是指客户对产品和服务的一切要求;价值指质量和价格之比;价值指客户的得失之比。客户在购买决策过程中,不仅会考虑货币代价,而且会考虑非货币代价(如时间、精力、方便程度、心理代价等)。如果企业的客户对消费价值有不同理解,企业就可以根据客户对消费价值的不同期望,为各类客户设计不同的服务,以便提高经济收益。例如,喜欢低廉价格的客户,通常希望企业提供的服务简洁,以便减少服务费用。

5. 企业可将不同类别的客户分隔开

如果较低层级的客户看到企业为其他客户提供更为丰富的服务,必然会产生不满情绪。因此,企业需要将不同级别的客户分隔开来。但由于不同客户价值不同,对于价值较高的客户应该提供较好的服务以提升这部分客户对企业的忠诚度,而对于普通客户则提供适当的维系服务。例如,银行有专门针对大客户的大客户服务室,将大客户与普通客户区分,为大客户提供较高级别的服务。

(四) 价值细分基础上的客户保持策略

客户金字塔价值细分将企业的客户群分成了四种类型,作为客户价值细分的一种应用,下面探讨每类客户的资源配置与保持策略。

1. I类客户

该类客户的当前价值和增值潜力都很低。如下客户可能属于这一类:偶尔下一些小额订单的客户;经常延期支付甚至不付款的客户(高信用风险客户);提出苛刻服务要求的客户;定制化要求过高的客户。对于这类客户,企业不投入任何资源,宜采用“关系解除”策略,比如,高于市场价格的定价策略、拒绝不正当要求等,任其流失。

2. II类客户

一个业务总量很大,但企业目前只能获得其很小业务份额的客户就属于这一类。从客户生命周期的角度看,这类客户与企业的关系可能一直徘徊在考察期或形成期前期,双方没有建立足够的信任和相互依赖关系。如果改善与这些客户的关系的话,在未来这些客户将有潜力为企业创造可观利润。对于这类客户,企业应当投入适当的资源,再造双方关系。如不断向客户提供高质量的产品、有价值的信息、优质服务甚至个性化解决方案等,提高客户获得的价值,让客户持续满意,并形成对企业的高度信任,从而促进客户关系顺利度过考察期和形成期,最终进入稳定期,进而获得客户的增量购买、交叉购买和新客户推荐。



3. III类客户

从客户生命周期的角度看,这类客户可能是客户关系已进入稳定期的高度忠诚客户,他们几乎已将其业务的100%给了企业,并一直真诚、积极地为企业推荐新客户,因此,未来在增量销售、交叉销售和新客户推荐等方面已没有多少潜力可供进一步挖掘。但是,这类客户对企业十分重要,是仅次于第IV类客户的一类最有价值的客户。企业是花了很大代价才使客户关系进入稳定期,现在正是企业从他们身上获取回报的黄金季节(根据生命周期经济学的分析结果,稳定期客户创造的单位时间利润是最高的),因此,企业应保证足够的资源投入,千方百计地保持这类客户,决不能让他们转向竞争对手。当然要保持住这类客户并非易事,企业必须持续不断地向他们提供超期望价值,让他们始终坚信企业是他们最好的供应商。

4. IV类客户

和第III类客户一样,这类客户对企业高度忠诚,已将其当前业务几乎百分之百地给了企业。与第III类客户不同的是,这类企业本身具有巨大的发展潜力,他们的业务总量在不断增大,因此这类客户未来在增量销售、交叉销售等方面尚有巨大的潜力。IV类客户是企业利润的基石,如果失去这类客户将伤及企业的元气,因此企业需要将主要资源投入到保持和发展与这类客户的关系上,对每个客户设计和实施一对一的客户保持策略,不遗余力地作出各种努力保持住他们。如充分利用包括网络在内的各种沟通手段,不断主动地与这类客户进行有效沟通,真正了解他们的需求,进而不仅为他们安排优先生产、定制化产品和服务、提供灵活的支付条件、安排最好的服务人员,而且为他们提供能为其带来最大收益的全套解决方案。总而言之,企业必须持续不断地向他们提供超期望价值,不仅让他们始终坚信企业是他们最好的供应商,而且要让他们认识到双方的关系是一种建立在公平基础上的双赢关系。

表3-4总结了四类客户的资源配置和保持策略。

表3-4 四类客户的资源配置和保持策略

客户类型	客户对企业的价值	资源配置策略	客户保持策略
I	当前价值低,增值价值低	不投入	关系解除
II	当前价值低,增值潜力高	适当投入	关系再造
III	当前价值高,增值潜力低	重点投入	全力维持高水平的客户关系
IV	当前价值高,增值潜力高	重中之重投入	全力保持并增强客户关系

引例解析

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

华为从最终用户的烦恼中寻找价值创新机会,通过在交换机原本就有的200卡号功能上进行“一点点”技术创新,解决校园201电话的问题。使得华为占据了40%的市场份额。华为的另一客户价值策略就是响应大客户请求比竞争对手更快。通过对神州行预付费业务



的快速响应来占领市场。

华为的技术创新有着明确的市场定位,向选择好的目标大客户价值聚焦,实现技术与市场的有效对接。以应用创新满足大客户,并通过市场创新引导技术与产品创新,同时谋求大客户感知价值最大化。华为深知大客户感知价值最大化是竞争制胜的法宝。单从技术、产品等硬件角度,很难与强大对手较量,于是,华为进行系统思考:分别从产品价值、服务价值、人员价值和品牌价值,货币成本、时间成本、精神成本和体力成本两个维度、八大因素综合考虑,提升大客户的总收益、降低大客户的总成本,从而赢得大客户的认可。

主要术语

客户价值 客户当前价值 客户增值潜力 客户维系成本 客户价值矩阵
客户金字塔

复习思考题

- (1) 如何理解客户价值对企业的作用?
- (2) 怎样区分不同客户价值?
- (3) 企业如何提升客户价值?
- (4) 客户价值细分对企业有何作用?

案例分析

客户的流失与客户价值

美国一对老年夫妇和某家银行已经保持了 30 多年的业务往来,这对夫妇有 3 个孩子,均已大学毕业并在大企业取得了技术职位。

虽然这对夫妇与银行已经存在多年的业务联系,但是很少收到银行的来信,而且仅有的几封信都是向他们兜售一些投资产品。即便如此,这对夫妇并未对银行产生抱怨情绪,也不打算改变目前状况,直到最近两件事情的发生。

第一件事情是他们的女儿在这家银行的一家支行进行交易时,支行的一位较高职位的员工当着其他客户的面,对他们的女儿说出了粗暴的话语。

第二件事情是该银行一位员工与老先生进行一项大额交易时报错了外汇汇率,导致老先生损失 3 000 多美金。当老先生发现这一错误,并向该员工进行询问时,员工却狡辩说这个错误应该归咎于银行的计算机系统。

上述两件事的发生使得老年夫妇的家庭对该银行感到非常失望,随后,全家人都取消了在这家银行的账户,并且逐步将投资转移至另一家大银行。

问题

- (1) 对于这几位有 30 年业务交往的客户流失,银行将有哪些损失? 为什么会产生这些客户的流失?
- (2) 结合本案例,分析银行客户价值主要包含哪些内容。