



**华腾教育网**  
www.huatengedu.com.cn  
免费提供精品教学资料包  
服务热线：400-615-1233

**跨境电商精英人才培养系列**

跨境电子商务基础

跨境电子商务客服

跨境电子商务通关实务

跨境电子商务实务

跨境电子商务视觉设计

跨境电子商务物流管理

跨境电子商务数据化管理

跨境电子商务英语

商务英语函电

跨境电商精英人才培养系列

跨境电子商务客服

主编 马朝阳

北京邮电大学出版社



跨境电商精英人才培养系列

# 跨境 电子商务客服

KUAJING DIANZI SHANGWU KEFU

主编 马朝阳

ISBN 978-7-5635-6398-2



9 787563 563982 >

定价：42.00元

策划编辑：刘建  
责任编辑：边丽新  
封面设计：刘文东



北京邮电大学出版社  
www.buptpress.com



跨境电商精英人才培养系列

# 跨境 电子商务客服

KUAJING DIANZI SHANGWU KEFU

主 编 马朝阳  
副主编 王浩泽 刘佳琪



北京邮电大学出版社  
[www.buptpress.com](http://www.buptpress.com)

## 内 容 简 介

本书共分8个项目,内容包括客户关系管理概述、跨境电子商务客户关系管理概述、跨境电子商务客户分析、跨境电子商务售前客户服务与沟通、跨境电子商务售中客户服务与沟通、跨境电子商务售后客户服务与沟通、跨境电子商务客户的满意度管理、跨境电子商务客户的忠诚度管理。

本书可作为电子商务、跨境电子商务等专业的教材,也可供相关人员参考。

### 图书在版编目(CIP)数据

跨境电子商务客服 / 马朝阳主编. -- 北京 : 北京  
邮电大学出版社, 2021. 6

ISBN 978-7-5635-6398-2

I. ①跨… II. ①马… III. ①电子商务—商业服务—  
高等学校—教材 IV. ①F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字(2021)第122352号

---

书 名: 跨境电子商务客服

主 编: 马朝阳

责任编辑: 边丽新

出版发行: 北京邮电大学出版社

社 址: 北京市海淀区西土城路10号(邮编:100876)

E-mail: publish@bupt.edu.cn

经 销: 各地新华书店

印 刷: 三河市龙大印装有限公司

开 本: 787 mm×1 092 mm 1/16

印 张: 13.5 插页 1

字 数: 280 千字

版 次: 2021年6月第1版 2021年6月第1次印刷

---

ISBN 978-7-5635-6398-2

定 价: 42.00 元

· 如有印装质量问题,请与北京邮电大学出版社发行部联系 ·

服务电话:400-615-1233

随着全球竞争与合作的不断深化,全球贸易趋于一体化,跨境电子商务作为国家积极推动的一种贸易发展方式,是培育外贸竞争新优势的重要举措之一。在“一带一路”倡议下,跨境电子商务要面向全球资源市场,参与全球市场竞争,促进产品、服务质量提升和品牌建设,更紧密地投入全球产业体系。当今经济社会,跨境电子商务人才稀缺,优秀的跨境电子商务客服可以说是“一将难求”。目前在跨境电子商务人才培养方面存在不足,导致高校跨境电子商务实践教学无法完全满足社会的需求。

本书的编写宗旨是在全球贸易竞争日益激烈的背景下,为跨境电子商务提供客户服务方面的支持。

本书推荐学时分配如下表所示。

项 目	内 容	理论学时	实践学时
1	客户关系管理概述	6	2
2	跨境电子商务客户关系管理概述	6	2
3	跨境电子商务客户分析	8	2
4	跨境电子商务售前客户服务与沟通	6	2
5	跨境电子商务售中客户服务与沟通	4	2
6	跨境电子商务售后客户服务与沟通	6	2
7	跨境电子商务客户的满意度管理	6	1
8	跨境电子商务客户的忠诚度管理	8	1
总计(64)		50	14

本书具有如下特色。

(1) 融入思政元素,引导学生树立正确世界观、人生观、价值观,培养其家国情怀和民族精神。

(2) 在内容选择上,以“够用、实用,注重职业能力培养”为原则,将理论与实践相结合,注重培养学生的实际操作能力和职业岗位能力。





(3) 全书栏目设置丰富,包括“学习要求”“重点与难点”“案例导入”“知识链接”“名词释义”等栏目,可激发学生学习兴趣。

(4) 本书设置了“项目实训”和“复习思考题”,帮助学生理论知识进行实际应用和巩固练习。

本书由长春职业技术学院马朝阳任主编,长春信息技术职业学院王浩泽、刘佳琪任副主编。本书在编写的过程中参阅了大量的资料及网络信息,同时也借鉴了国内专家学者的研究成果,在此一并表示真挚的谢意。

由于编者水平有限,书中难免有不足之处,恳请广大读者不吝赐教,以便再版时更正。

编者



<b>项目 1 客户关系管理概述</b> .....	1
1.1 认识客户和客户关系 .....	4
1.1.1 客户的内涵 .....	4
1.1.2 客户关系的内涵 .....	10
1.2 客户关系管理基础知识 .....	14
1.2.1 客户关系管理的内涵 .....	14
1.2.2 客户关系管理的原则 .....	16
1.2.3 客户关系管理的内容 .....	16
1.2.4 客户关系管理的功能 .....	20
1.2.5 客户关系管理的流程 .....	21
1.2.6 客户关系管理的作用 .....	22
1.3 客户关系的建立 .....	23
1.3.1 识别大客户和建立客户档案 .....	23
1.3.2 大客户回访 .....	26
1.3.3 大客户维护 .....	27
1.4 客户关系生命周期及价值管理 .....	28
1.4.1 客户关系生命周期 .....	28
1.4.2 客户价值管理 .....	29
项目实训 客户关系管理调查 .....	31
复习思考题 .....	31
<b>项目 2 跨境电子商务客户关系管理概述</b> .....	33
2.1 认识跨境电子商务客户关系管理 .....	36
2.1.1 跨境电子商务客户关系管理的类型 .....	36
2.1.2 电子客户关系管理系统 .....	38
2.1.3 跨境电子商务客户关系管理要求 .....	41





2.2 跨境客户管理组织与岗位职业素养 .....	45
2.2.1 跨境客户关系管理组织 .....	45
2.2.2 跨境客户管理岗位职业素养 .....	50
2.3 跨境电子商务客户关系管理的新思路 .....	52
2.3.1 跨境电子商务客户关系管理的作用 .....	52
2.3.2 跨境电子商务客户开发应注意的问题 .....	53
2.3.3 跨境电子商务客户的流失与挽回 .....	54
项目实训 模拟建立客户关系 .....	58
复习思考题 .....	58

### 项目3 跨境电子商务客户分析..... 60

3.1 跨境客户概况 .....	63
3.1.1 部分主流国客户消费习惯 .....	63
3.1.2 部分主流国客户的网络消费特点 .....	64
3.2 跨境客户的开发技巧 .....	66
3.2.1 潜在客户必须具备的要素 .....	66
3.2.2 寻找潜在客户的 MAN 原则 .....	67
3.2.3 正确选择客户源的来源渠道 .....	68
3.2.4 选择客户源的具体操作步骤 .....	70
3.2.5 识别最佳客户的流程及方法 .....	72
3.3 跨境客户信息的收集与管理 .....	73
3.3.1 明确客户信息收集内容 .....	73
3.3.2 选择客户信息的收集渠道 .....	76
3.3.3 收集客户资料的方法 .....	76
3.3.4 分析客户基本情况 .....	76
3.3.5 分析客户商业价值 .....	77
3.3.6 客户分类管理 .....	77
3.4 跨境客户的分级分类管理 .....	78
3.4.1 按网店购物者常规类型分类及应采取的相应对策 .....	78
3.4.2 按客户性格特征分类及应采取的相应对策 .....	79
3.4.3 按消费者购买行为分类及应采取的相应对策 .....	84
3.4.4 买家常见的五种担心心理及应对策略 .....	84
3.4.5 买家网上消费心理分析及应采取的相应策略 .....	85
项目实训 收集整理并分类目标客户资料 .....	86
复习思考题 .....	87

### 项目4 跨境电子商务售前客户服务与沟通..... 88

4.1 跨境电子商务售前客服的准备工作 .....	91
---------------------------	----



4.1.1	充分掌握公司和产品的情况	92
4.1.2	了解顾客的心理	92
4.1.3	掌握必备的售前沟通语言技巧	94
4.2	跨境电子商务售前客户服务的常见问题及处理	95
4.2.1	关于询价与商品的相关问题	95
4.2.2	关于支付方式、物流、运费及关税问题	99
4.3	跨境电子商务售前客户服务与客户沟通工作	102
4.3.1	初次咨询	102
4.3.2	催促下单	103
4.3.3	断货提醒	103
4.3.4	回复不及时表示歉意	104
4.3.5	议价	104
4.3.6	存在物流风险无法发货	105
4.3.7	针对索要样品的回复	106
项目实训	模拟顾客与客服人员售前沟通	106
复习思考题		107

## 项目 5 跨境电子商务售中客户服务与沟通 108

5.1	跨境电子商务售中服务概述	111
5.1.1	售中服务的概念	111
5.1.2	售中服务的目标	111
5.1.3	售中服务流程	112
5.2	跨境电子商务售中订单的控制与处理	113
5.2.1	收到订单后的处理	113
5.2.2	物流情况处理	120
5.2.3	推荐关联产品	126
5.2.4	特殊订单的处理	127
项目实训	模拟顾客与客服售中沟通	133
复习思考题		133

## 项目 6 跨境电子商务售后客户服务与沟通 135

6.1	跨境电子商务售后服务概述	138
6.1.1	售后服务的概念	138
6.1.2	售后服务的内容	138
6.1.3	售后服务的原则	140
6.1.4	售后服务的流程	140
6.2	跨境电子商务售后评价的回复与处理	142



6.2.1	好评回复	142
6.2.2	催促评价	143
6.2.3	修改评价	147
6.3	跨境电子商务售后客户维护	150
6.3.1	客户日常维护	151
6.3.2	推广宣传	153
6.4	跨境电子商务售后纠纷问题处理	154
6.4.1	跨境电子商务售后纠纷概述	154
6.4.2	纠纷的类型及解决方法	156
	项目实训 模拟处理售后纠纷	159
	复习思考题	160

### 项目7 跨境电子商务客户的满意度管理 161

7.1	跨境客户满意度概述	164
7.1.1	客户满意度的含义	164
7.1.2	客户满意度的分类	164
7.1.3	影响跨境电子商务客户满意度的因素	166
7.1.4	客户满意度与客户保留率	167
7.2	跨境电子商务客户满意度改善策略	169
7.3	跨境客户满意度的提升技巧	170
7.3.1	客户满意度测评的概念和意义	170
7.3.2	提高客户满意度的途径	171
	项目实训 组织客户满意度调查	174
	复习思考题	174

### 项目8 跨境电子商务客户的忠诚度管理 175

8.1	客户忠诚度概述	179
8.1.1	客户忠诚的概念、类型与特征	179
8.1.2	客户忠诚度的发展过程	181
8.1.3	忠诚客户给企业带来的收益	183
8.1.4	忠诚客户的测量标准	184
8.2	跨境客户忠诚与客户满意的区别与联系	185
8.2.1	跨境客户忠诚与客户满意之间的区别	185
8.2.2	跨境客户忠诚与客户满意之间的联系	186
8.3	跨境客户忠诚度的影响因素	188
8.3.1	内在驱动因素	188
8.3.2	外在驱动因素	189



8.4 跨境客户忠诚度的提升技巧 .....	190
8.4.1 锁定客户忠诚的战略 .....	190
8.4.2 打造客户忠诚度的五大步骤 .....	192
8.4.3 提升客户忠诚度的注意事项 .....	193
8.4.4 打造客户忠诚度的方法 .....	194
项目实训 客户忠诚度调研 .....	196
复习思考题 .....	197
<b>附 录</b> .....	<b>198</b>
附录 A 跨境电子商务企业客户满意度调查 .....	198
附录 B 跨境电子商务客服常用词汇及译文 .....	201
附录 C 跨境电子商务客服常用语句及译文 .....	202
<b>参考文献</b> .....	<b>207</b>







## 项目 1

# 客户关系管理概述

### 学习要求

- (1) 了解客户的内涵。
- (2) 熟悉客户关系的内涵。
- (3) 掌握客户关系管理的内涵。
- (4) 掌握客户关系的建立。
- (5) 掌握客户生命周期及价值。

### 重点与难点

#### 重点：

- (1) 客户关系管理的内涵。
- (2) 客户关系管理理念。
- (3) 客户生命周期。

#### 难点：

- (1) 客户关系建立。
- (2) 客户价值周期。



### 【案例导入】

#### 处理好客户关系的步骤

更好地管理客户、更好地服务客户是企业永恒不变的课题，这个过程包含四个步骤：了解客户、了解客户价值、争取有价值的客户、保持客户。

##### 1. 了解客户

要做好客户关系管理，就要认识客户。客户对价格的敏感程度有高有低，跟企业发生关系的意愿也有强有弱。

有这样一种人，他只对价格敏感，不想与企业维持长期的关系，这种人偶尔买一次，不用在他们身上下很大的功夫。

还有一种人，公事公办型，不关心价格，也不愿意与企业建立联系，这种人也不用对其下功夫。



要下功夫的是那种重视关系且对价格不敏感的人,或者是那种既重视关系又重视价格的人。

戴尔公司是做客户关系管理的一个典范。戴尔公司的客户关系管理系统很简单:先通过前期联系让客户找上门来,然后根据客户的情况,把客户分成几类。

第一类是 T 型客户,就是公事公办类型或价格型的人。这种人可由公司最基层的人来处理,戴尔公司不会在这类客户上花费太多资源。公司告诉客户价格和条件是什么,客户不买无所谓。

第二类是 R 型客户,这些客户一般规模会大一些,他们不仅注重价格,而且注重关系。戴尔公司会把高管放在管理这类客户上面,公司从这类客户中得到的利益会更多。

第三类是从 R 型客户中挑选出来的大客户,对这样的大客户,戴尔公司一般会派一个经理甚至一个小组去管理,专门为这些大客户服务。

### 2. 了解客户价值

企业的价值一方面在于客户的数量,所以企业要努力拓展目标市场的占有率;另一方面在于每个客户的价值有多大。

企业要让员工认识到:不要小看一个一次就买公司 500 元产品的客户,因为这个客户可能还会买公司的其他产品,这样,一个客户一年就可能给公司带来 4 000~5 000 元的营业额。

同时,这个客户有可能会影响到其他很多人,就算又带来了 5 000 元的收入,那么这个客户一年可能带给公司的价值为 1 万元,如果他跟公司合作 10 年,对公司的价值就是 10 万元。当领导让员工明白一个客户价值 10 万元的时候,员工就会以 10 万元的价值来对待这个客户。而当员工把一个客户当作 10 万元的客户来对待时,他就真的可能会成为一个特别有价值的客户,这就是我们经常讲的“自我实现的语言”。

### 3. 争取有价值的客户

在进行客户关系管理时,应仔细对客户信息进行筛查,对客户进行分类,将那些具有潜力的、有价值的客户重点关注,以更加积极的态度去沟通,因为这样的客户产生的效益要比普通客户大很多,所以,争取有价值的客户应该成为客户关系维系中的重要内容。

### 4. 保持客户

要想保持住客户,首先员工要端正对客户的态度,每个员工要了解客户到底需要什么,知道客户是企业最重要的资源,因为客户的需要,企业才能生存下去,而员工才能获得收入。

保持客户的关键是帮助客户解决问题。企业的服务再好,如果产品不行,无法帮助客户解决问题,那客户也不会变成老客户。在这个大前提下,保持客户的方法是产品质量、客户服务和客户关怀。

另外,企业还要做好客户投诉管理,这往往是很容易被忽视的一点。要找专人负责客户投诉,因为一方面能够维系客户关系,另一方面也可以发现机遇。从投诉记录里面,可能会发现新产品的创意,或者内部业务流程需要改进的地方。而且所有被友好对待过的投诉客户,他们对企业的忠诚度要超过那些对你很满意,但与你没有发生过比较深入冲突的客户。所有的企业都会犯错误,重要的是犯了错误要及时改正,我们每个人都会原谅这样的企业,喜欢甚至赞扬这样的企业。



企业要善用客户的满意度,可以用一个简单的调查问卷测试一下企业对企业的产品、人员、服务等各个方面的满意度。做这样的调查,无形中会让企业有一个努力的方向,就是让客户越来越满意。尤其是工业品企业一定要对丢失的客户做分析,分析中得到改进的信息、建议和想法。

处理客户关系是一门技术,更是一门艺术,客户关系如果处理好了,客户就对企业忠诚,这就是企业的财富。

资料来源:[https://www.sohu.com/a/281741011\\_409926](https://www.sohu.com/a/281741011_409926),有改动。

### 思政课堂

作为从事跨境电子商务工作的客服人员,需要面对各个国家和地区的顾客,当其他国家或地区的顾客提出一些非正当的要求时,你应该如何做才能维护好客户关系?当一些人提出一些有损国家利益的要求时,你又该如何做?请将你的思考写在下面。



## 1.1 认识客户和客户关系



### 1.1.1 客户的内涵

#### 1. 客户的含义

“客户”一词由来已久。在我国古代,客户泛指那些流亡他乡、没有土地、以租地为生的人,后来指由外地迁来的住户。随着商品经济的产生和发展,与工厂企业来往的主顾、客商被称为客户。客户是承接价值的主体,通过货币的付出获得使用价值,也就是要达到相应需求或满足,因此客户也是需求的载体或代表。现代企业管理中,客户是企业的利润之源,是企业发展的动力,很多企业将“客户是我们的衣食父母”作为企业客户管理的理念。



#### 知识链接

#### 客户的范畴

##### 1. 消费客户

购买最终产品或服务的零散客户,通常是个人或家庭。

##### 2. B2B 客户

购买你的产品(或服务),并在其企业内部将你的产品附加到自己的产品上,再销售给其他客户或企业,以赢取利润或获得服务的客户。

##### 3. 渠道、分销商、代销商

不直接为你工作的个人或机构,通常无须你支付工资。此类客户购买你的产品用于销售,或作为该产品在该地区的代表、代理处。

##### 4. 内部客户

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

资料来源:<http://www.wm23.com/wiki/112039.htm>,有改动。

那么到底什么是客户呢?在西方的论著中,客户(customer)和客户(client)是两个不同的概念。尽管都是购买和消费企业产品的人或组织,但两者最大的区别就在于,客户(customer)只是“一张没有名字的脸”,而客户(client)的资料却很详尽地保存在企业的信息库之中。在客户管理时代,一个非常重要的管理理念就是要将客户(customer)视为客户(client),而不再是“一张没有名字的脸”。在现代营销管理的观念中,两者也是有区别的,客户(customer)可以由任何人或机构来提供服务,而客户(client)则主要由专门的人员来提供服务。也就是说,客户(client)是针对特定的某一类人或者某一个细分市场而言的。因此,客户(client)是从客户(customer)中提升而来的。

客户管理中的客户的内涵已经扩大化,在关系营销中甚至将公司内部上流程与下流程的工作人员都称为客户。因此,可以这样定义:客户是接受企业产品或服务,并由企业掌握

其有关信息资料,主要由专门的人员为其提供服务的组织或个人。客户的含义可从以下几个方面来理解。

(1) 客户不一定是产品或服务的最终接受者。处于供应链下游的企业或个人是上游企业的客户,他们可以是批发商、零售商或中介商,而最终的接受者可能是消费产品和服务的人或机构。

(2) 客户不一定是用户。处于供应链下游的批发商、零售商是生产商的客户,只有当他们消费这些产品和服务时,他们才是客户。

(3) 客户不一定在公司之外,内部客户日益引起重视。人们习惯于为企业之外的客户服务,而把企业内的上、下流程工作人员和供应链中的上、下游企业看作是同事或合作伙伴,从而淡化了服务意识,造成服务的内外脱节和不能落实。

(4) 客户一定在公司存有相应的资料。企业尤其是许多服务性企业会将客户的信息资料建成数据库,以提供服务和发展业务。

(5) 客户是所有接受产品或服务的组织和个人的统称。在现代客户观念指导下,个体的客户和组织的客户都可称为客户,因为无论是个体或是组织都是接受企业产品或服务的对象,而且从最终的结果来看,客户的下游还是客户。因此,客户是相对于产品或服务提供者而言的,是所有接受产品或服务的组织和个人的统称。

## 2. 客户的细分

意大利经济学家帕累托(见图 1-1)提出了“二八法则”,这一法则在经济和社会生活中得到了广泛的应用。对于企业而言,企业利润的 80%来自约 20%的重要客户,而其余约 80%的客户对企业来说,是微利的甚至是无利可图的。此外,研究发现,在一个企业的客户群体中,30%的客户带来了 50%的利润,这些客户热衷于企业的各种促销计划,一旦发现无法获得任何优惠,就有可能选择其他提供优惠的企业。



图 1-1 意大利经济学家帕累托

### 知识链接

#### 联想公司的一种客户细分方法

联想公司在产品营销(分销)业务模式下关于客户的一种细分,主要将客户分为销售渠道客户和终端用户两种。渠道客户又分为分销商、区域分销商、代理商、经销商、专卖店;终端用户又分为商用客户和消费客户(个人或家庭客户)等。其中,商用客户又分为订单客户、商机客户、线索客户和一次性客户。订单客户再细分为直接的指名大客户、间接(渠道)的指名大客户、区域大客户。



因此,不同的客户能够为企业提供的价值是不同的,企业要想了解哪些是企业最有价值的客户,哪些是企业的忠诚客户,哪些是企业的潜在客户,哪些客户容易流失,哪些客户最具有成长性,就必须对客户进行细分:区分不同的客户,针对不同的客户采取不同的营销策略,从而帮助企业获得最大程度的利润。此外,客户细分能够使企业所拥有的高价值的客户资源显性化,使企业能够就相应的客户关系对企业未来的盈利影响进行分析,从而为企业决策提供依据。企业可以利用信息技术,收集客户信息,建立客户数据库,通过对现有客户数据的分析、整理,识别每一个具体客户,进而找出具有多个相同或相似需求特点的客户群体,合理地划分客户类型,更有效地实现企业的经营目标。所谓客户细分,就是根据客户的价值、需求、偏好等综合因素对客户进行分类,并提供有针对性的产品和服务及营销模式。按照客户的规模、消费行为、购买方式、忠诚度等不同的分类标准,可以把客户分成不同类型(见表 1-1)。

表 1-1 客户细分

序 号	划分依据	细分类型
1	根据客户与企业的关系划分	消费者客户 中间客户 内部客户 公利客户
2	根据客户对企业的价值大小划分	贵宾型客户 重要型客户 普通型客户
3	根据客户的忠诚度划分	忠诚客户 老客户 新客户 潜在客户
4	根据客户提供价值的的能力划分	灯塔型客户 跟随型客户 理性型客户 逐利型客户

(1) 根据客户与企业的关系划分。购买者购买企业产品和服务的目的并不相同,因此其与企业形成的购买关系也就不同。可以根据客户与企业的关系对客户进行细分,以帮助企业充分认识到自己客户的特点,从而对不同的客户采取不同的策略。根据客户与企业关系的客户细分(见表 1-2)。

表 1-2 根据客户与企业关系的客户细分

类 型	定 义	特 点
消费者客户	购买企业最终产品与服务的直接消费者,通常是个人或家庭,又称最终客户或终端客户	这类客户通常数量众多,但消费额一般不高。企业往往对其最为关注,付出精力很大,但是很难使这类客户满意



续表

类 型	定 义	特 点
中间客户	购买企业的产品或服务,但并不是产品或服务的直接消费者,他们将购买来的产品或服务附加到自己的产品或服务上,再进行销售	他们是处于企业与消费者之间的经销商,经销商就是典型的中间客户
内部客户	企业(或联盟企业)内部的个人或业务部门	他们需要通过企业的产品或服务来实现他们的商业目标,通常是最容易被企业忽略的一类客户,他们也是最具长期获利性的客户,企业员工应该是企业较为重要的内部客户
公利客户	代表公众利益,向企业提供资源,然后直接或间接从企业获利中收取一定比例费用的客户	典型例子是政府、行业协会和媒体

(2) 根据客户对企业的价值大小划分。企业可以按客户对企业利润的重要程度区分自己的客户,将客户分为贵宾型客户、重要型客户、普通型客户。按照“二八法则”,贵宾型客户、重要型客户共占客户总量的约 20%,而这部分客户为企业创造的利润大约为 80%。在 80% 的普通型客户中,还可以进行进一步划分,找出其中不能为企业创造利润或创造利润很少但消耗着企业许多资源的客户,采取相应措施,使其要么向重要型客户转变,要么中止与企业的交易,从而减少企业不能创造利润的资源消耗。例如,在现实中的银行对交易量很小的个人客户,采取提高手续费的形式促使其到其他银行办理业务。客户金字塔结构和根据客户对企业价值的客户细分见图 1-2、表 1-3。

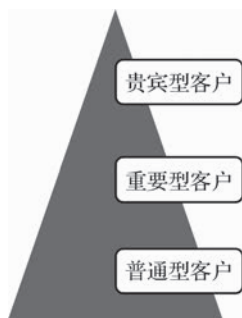


图 1-2 客户金字塔结构

表 1-3 根据客户对企业价值的客户细分

类 型	定 义	特 点
贵宾型客户	客户金字塔最上层的客户,即在过去特定期间内,购买金额最多的前 1% 的客户	对企业而言,这类客户数量最少,但是其消费额占企业销售额总量的比例非常大,对企业销售贡献的价值最大



续表

类 型	定 义	特 点
重要型客户	在过去特定期间内,购买金额最多的前 5% 的客户	这类客户是指那些除了贵宾型客户之外,消费额所占比例较大,能够给企业带来较高利润的客户
普通型客户	在过去特定期间内,购买金额最多的前 20% 的客户	这类客户人数众多,但是消费总量不大,能为企业带来的利润不多,甚至有可能给企业带来的利润不抵所消耗的企业资源,导致企业不能够从他们身上盈利,甚至造成亏损

(3) 根据客户的忠诚度划分。客户对企业忠诚度不同,对企业利润的贡献大小也不同。因此按照客户对企业的忠诚度进行客户分类(见表 1-4),针对不同客户采取不同的措施,不断提高客户的忠诚度是十分必要的。

表 1-4 根据客户忠诚度的客户细分

类 型	定 义	特 点
忠诚客户	对企业产品和服务有深刻了解,对公司有高度信任和偏好,并与公司建立起了长期、稳定关系的客户	对企业的产品和服务有全面深刻的了解,对企业及企业的产品与服务有高度信任感和消费偏好,并与企业保持着长期、稳定的关系
老客户	与公司已有较长时间的交易,对企业的产品和服务有较深的了解,但同时还与其他公司有交易往来的客户	与企业有较长时间的交易,对企业的产品与服务有较深了解,但同时还与其他企业有一定交易往来
新客户	刚开始与公司开展交易,对公司产品和服务还缺乏全面了解的客户	刚刚开始与企业有交易往来,但对企业的产品与服务缺乏较全面了解
潜在客户	对企业的产品和服务有需求,但目前未与公司进行交易的客户	对企业的产品或服务有需求,但目前尚未与企业进行交易,需要企业大力争取

客户的忠诚度与企业与客户交易的时间长短、次数是正相关关系,只有忠诚的客户才能长时间、高频率地与企业进行交易。而随着与企业交往时间的增加,客户对企业的产品和服务的了解程度也会不断加深,如果其购买或消费体验一直保持满意,那么客户就会忠诚于企业及其产品和服务。企业的营销措施适当,能够让客户满意,就能赢得客户的信任和支持,潜在客户可以转变为现实的新客户,新客户可变为老客户,老客户可变为忠诚客户。反之,企业的营销措施如果不能令客户满意,甚至损害了客户利益,客户会出现反向变化,从而减少、中止或彻底终止与企业的交易。

(4) 根据客户提供价值的的能力划分。

① 灯塔型客户。灯塔型客户对新生事物和新技术非常敏感,喜欢新的尝试,且对价格不敏感,他们是潮流的领先者。

灯塔型客户行为特征背后一定还存在一些基本特征,如他们往往收入颇丰,受教育程度较高,具有较强的探索与学习能力,对产品相关知识有一定了解,在所属群体中处于舆论领导者地位或希望成为舆论领导者。灯塔型客户不仅自己率先购买,而且积极鼓动他人,并为

企业提供可借鉴的建议。正是灯塔型客户拥有的这些优秀品质,使其成为众商家愿意倾力投资的目标,这也提升了其交易价值。

② 跟随型客户。跟随型客户紧跟潮流,他们不一定真正了解和完全接受新产品和新技术,但他们以灯塔型客户作为自己的参照群体,他们是真正的感性消费者,在意产品带给自己的心理满足和情感特征,他们对价格不一定敏感,但十分注意品牌形象。

③ 理性型客户。理性型客户在购买决策时小心谨慎,他们最在意产品的效用价格比,对产品(服务)质量、承诺及价格都比较敏感。

理性型客户对他人的建议听取而不盲从,他们一般只相信自己的判断,而且每次购买决策都需精密计算,不依赖于某一品牌。因此,他们基本不具备交易价值,只能为企业为客户提供购买价值、信息价值与口碑价值。

④ 逐利型客户。逐利型客户对价格十分敏感,他们只有在企业与竞争对手相比有价格上的明显优势时,才可能选择购买本企业产品。

逐利型客户的形成可能与他们的收入水平密切相关,其可能处在社会的底层,对他人的影响力较低,而且其传达的信息也集中于价格方面,因此逐利型客户的口碑价值可以忽略不计。逐利型客户只为企业提供最基本的两种价值:购买价值与信息价值。



#### 知识链接

#### 戴尔公司客户细分

戴尔公司拥有基于客户重要性的在线信息政策,公司将客户分为所有客户层、注册客户层、签约客户层和白金客户层四个层次,客户收到的信息数量因他们的客户级别而异。越重要的客户收到的信息越全面,得到的服务也就越广泛,价格也更优惠。

所有客户层的客户得到的信息比较广泛,保证在线质量,其中包括产品细节、订购配置一台特殊计算机的能力、报价清单、一般的技术支持、用户论坛及其他与公司有关的信息。从注册用户开始,公司提供附加的个性化信息。

一个注册用户可以要求对有关信息的跟踪,以戴尔公司的大型客户之一——大型数据库软件供应商甲骨文(Oracle)公司为例,只要甲骨文公司一有新进人员报到,戴尔公司很快会把该员工所需规格的计算机准备好,新员工很快就可以上网工作了。白金客户得到的服务最具个性化,戴尔公司翻译了18种语言,在36个国家设立了客户网站,白金客户可以在线与产品设计者一起讨论,保证新产品能够充分满足客户的需求。戴尔公司通过向不同层次的客户提供不同层次的信息和不同级别的服务,使公司的活动能够反映客户个人的特殊需求和希望。客户与公司之间方便、灵活的互动,帮助戴尔公司建立并不断加深了与客户的关系,使公司从拥有的相对固定的客户群中获得了利益的最大化并使客户关系得到了持久发展。

客户细分是企业实施客户关系管理过程中一个非常重要的环节,企业要选定细分的依据,明确细分标准,将客户分为不同的类别。过于宽泛的客户细分会混淆不同客户的特征,达不到客户细分的目的,过于细致的客户细分尽管能够识别不同的客户群体,但是会消耗较高的成本,因此企业要合理地进行客户细分。



## 1.1.2 客户关系的内涵

如果说管理的目标是创造客户,那么客户关系就是企业生存和发展的生命线。建立客户关系是客户关系管理的首要任务,在此基础上需要采取一系列营销措施进一步优化这种关系,即加深关系强度、延长关系时间、最大化关系周期内接触的频次、最大化每一次接触给企业带来的利润等。

### 1. 客户关系的含义

客户关系是指企业为达到其经营目标,主动与客户建立起的某种联系。这种联系可能是单纯的交易关系,可能是通信联系,也可能是为客户提供一种特殊的接触机会,还可能为双方利益而形成某种买卖合同或联盟关系。客户关系不仅可以为交易提供方便、节约交易成本,也可以为企业深入理解客户的需求和交流双方信息提供机会。客户关系具有多样性、差异性、持续性、竞争性、双赢性的特征。企业与客户关系状况可以从以下几个方面进行理解。

(1) 客户关系的长度。客户关系的长度指的是企业维持与客户关系的时间长短。通常以客户关系生命周期来表示,分为考察期、形成期、稳定期、衰退期。客户生命周期主要是针对现有客户而言,要延长客户关系,可通过培养客户忠诚度、挽留有价值客户、减少客户流失、剔除不具有潜在价值的关系等来提高客户关系生命周期平均长度,发展与客户的长期关系,将老客户永远留住。

(2) 客户关系的深度。客户关系的深度指的是企业与客户双方关系的质量。衡量客户关系深度的指标通常是重复购买收入、交叉销售收入、增量销售收入、客户口碑与推荐等。

(3) 客户关系的广度。客户关系的广度指的是拥有客户关系的数量,既包括获取新客户数量,又包括保留老客户的数量,还包括重新获得已流失的客户数量。拥有相当数量的客户是企业生存与发展的基础,因此需要不断挖掘潜在客户、赢取新客户,尽量减少客户的流失。此外,要努力保持老客户,由于开发一个新客户的成本是维系一个老客户成本的5倍,所以保持老客户可以节约获取新客户的成本。另外,老客户对价格等影响满意度的关键要素敏感性较低,对企业及其产品的某些失误更宽容。所以保持老客户可以给企业带来多方面的收益。而对于流失的客户要尽力争取,一方面减少客户的流失,另一方面让已流失的客户重新成为企业的客户。

企业要想取得长期的竞争优势就要维系良好的客户关系,而这种与客户持续的良好关系也逐渐成为企业的核心竞争力。企业在加强客户关系的同时,不仅要关注客户关系的物质因素,还要考虑到客户关系的另一个特点,即客户的感受等其他非物质的情感因素,达到创造新客户、维持老客户、提高客户满意度与忠诚度,从而提升客户的价值和利润的目的。

### 2. 影响客户关系的因素

面临不断变化的环境,客户的需求也在发生变化,很多因素影响着客户及其行为,进而影响着客户与企业之间的关系,改变着客户对企业的价值。

(1) 客户自身因素。客户自身因素包括生理、心理两个方面的因素。客户生理、心理状态,尤其是他们的心理因素对其购买行为有很大影响。人类的心理过程带有普遍性,是所有个体客户或客户代表在消费行为中必然经历的共同过程,是客户购买心理的共性。客户的



个性心理分为个性倾向性(需要、动机、爱好、理想信念、价值观等)和个性心理特征(能力、气质、性格等)。其中,需要和动机在客户自身因素中占有特别重要的地位,与客户行为有直接而紧密的关系,任何客户的购买行为都是有目的或有目标的。需要是购买行为的原动力,而动机则是直接驱动力。需要能否转化成购买动机并最终促成购买行为,有赖于企业采取措施加以诱导、强化。

以下因素影响客户在购买活动中的行为。例如,客户购买前的收集信息和整理信息、在购买中的选择决策和实际购买及购买后的使用、评价、保养、维修。客户的购买行为从萌发到购买后评价,处于持续发展的状态中。客户行为过程既是一个具体活动的整体过程,也是一个动态的发展过程。购买后满意是保持客户关系的关键。

(2) 外部影响因素。外部影响因素包括社会环境因素和自然环境因素。社会环境因素如经济、政治、法律、文化、科技、社会群体、社会阶层等,自然环境因素如地理、气候、资源、生态环境等,都会对客户关系产生重要的影响。例如,技术的进步使那些采用了新技术的产品更加吸引客户,社会经济的衰退造成客户的消费能力下降,生态环境的恶化使客户对环保性产品的需求增加。这些外部影响因素都会左右客户的行为,影响客户关系的变化。

(3) 竞争性因素。竞争性因素包括产品、价格、销售渠道、促销、公共关系、政府关系等。竞争对手的价格策略、渠道策略、促销活动、公共关系状态、政府关系等,都直接影响着客户的购买行为。企业不能只管理自己的客户关系,还要与竞争对手的客户关系进行比较,这样才能发现问题,从而不断改进自己的客户关系。

(4) 客户的购买体验。客户决策过程分为认识需要、收集信息、评价选择、决定购买、购后感受等阶段。购买决策内容包括客户的产品选择、品牌选择、经销商选择、时机选择、数量选择。产品竞争激烈的时候,决定获得或维持客户的已经不再是产品本身,而是客户的购买体验。企业不仅是卖产品,而且也是卖服务和感觉,即卖一种符合客户需求甚至引导客户需求的东 西。不同的企业给客户提供的产品内容是不同的,这中间的差距会给客户带来不同的体验。总之,影响客户行为的因素是全面的、动态的,各种因素是共同作用的,所以企业必须及时掌握客户动态,有针对性地采取措施管理客户关系。

### 3. 客户关系的类型

菲利普·科特勒曾经区分了企业与客户之间的 5 种不同程度的关系水平,如表 1-5 所示。

表 1-5 企业与客户之间的 5 种关系水平

关系类型	关系状态
基本型	销售人员把产品销售出去就不再与客户接触
被动型	销售人员把产品销售出去并鼓动客户在遇到问题或有意见的时候和公司联系
责任型	销售人员在产品售出以后联系客户,询问产品是否符合客户的要求;销售人员同时征求有关产品改进的各种建议,以及任何特殊的缺陷和不足,以帮助公司不断改进产品使之更加符合客户需求
能动型	销售人员不断联系客户,收集有关改进产品用途的建议并发布新产品的信息
伙伴型	公司不断地和客户共同努力,帮助客户解决问题,直到客户成功,实现共同发展

需要指出的是,这 5 种程度的客户关系类型并不是一个简单的从优到劣的顺序,企业所能采用的客户关系的类型一般是由它的产品及客户决定的。



科特勒根据企业的客户数量及企业产品的边际利润水平提供了一个表格,以帮助企业选择适合自己的客户关系类型,如图 1-3 所示。如果企业面对少量客户,提供的产品或服务的边际利润水平相当高,那么应当采用伙伴型客户关系,力争实现客户成功的同时,自己也能获得丰厚的回报;但如果产品或服务的边际利润水平很低,客户数量极其庞大,那么企业会倾向于采用基本型客户关系,否则,可能因为售后服务的较高成本而出现亏损。其余的类型可由企业自行选择和组合。因此,一般来说,企业对客户关系进行管理或改造的趋势,应当是朝着为客户提供满意服务(客户让渡价值高)并提高产品的边际利润水平的方向发展。



图 1-3 企业选择客户关系的类型

企业的客户关系类型或者说企业客户关系管理的水平并不是固定不变的,企业客户关系管理应该积极地在横向上向右推动。现在已经有越来越多的公司正在这样做,且效果明显。

建立和维系与客户的关系,其基础是企业提供给客户的价值,即客户从拥有和使用某种产品、服务中所获得的收益与取得该产品所付出的成本之差。较高价值的体现是多方面的,如优秀的产品、服务质量、良好的客户满意度和口碑等,这些是吸引新客户的重要手段,同时对于增进与老客户的关系也非常有效。

从供应链的角度将客户关系分成四类:买卖关系、优先供应关系、合作伙伴关系及战略联盟关系。

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

(2) 优先供应关系。企业与客户的关系可以发展成为优先供应关系。处于此种关系水平的企业,其销售团队与客户中的许多关键人物都有良好的关系,企业可以获得许多优先的甚至独占的机会,与客户之间信息的共享得到扩大,在同等条件乃至竞争对手有一定优势的情况下,客户对企业仍有偏爱。

在此关系水平上,企业需要投入较多的资源维护客户关系,主要包括给予这些客户销售优惠政策,优先考虑其交付需求,建立团队、加强双方人员交流等。在这个阶段,关系价值的创造主要局限于双方接触障碍的消除、交易成本的下降等“降成本”方面。企业对客户信息的利用主要表现在战术层面,企业通过对客户让渡部分价值来达到交易长期化的目的,可以说是一种通过价值向客户倾斜来换取长期获取价值的模式,是一种“不平等”关系。客户由于优惠、关系友好而不愿意离开供应商,但离开供应商并不影响其竞争能力。优先供应关系

的核心价值是在供应商与客户之间的分配比例和分配方式。

(3) 合作伙伴关系。当双方的关系存在于企业的最高管理者之间、企业与客户交易长期化、双方就产品与服务达成认知上的高度一致时,双方就进入了合作伙伴阶段。在这个阶段,企业深刻地了解客户的需求并进行客户导向的投资,双方人员共同探讨行动计划,企业对竞争对手形成了很高的进入壁垒。客户将这种关系视为垂直整合的关系,客户企业里的成员承认两个企业间的特殊关系,他们认识到企业的产品和服务对他们的意义,客户对企业有着很强的忠诚度。在此关系水平上,价值由双方共同创造、共同分享。企业对客户成功地区别于其竞争对手、赢得竞争优势发挥着重要作用。双方对关系的背弃均要付出巨大代价。企业对客户信息的利用表现在战略层面,二者关系的核心由价值的分配转变为新价值的创造。

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

这四类关系并无好坏优劣之分,并不是所有企业都需要与客户建立战略联盟。只有那些供应商与客户之间彼此具有重要意义且双方的谈判能力都不足以完全操控对方、互相需要又具有较高转移成本的企业间,建立合作伙伴以上的关系才是恰当的。而对大部分企业与客户之间的关系来说,优先供应的关系就足够了。因为关系的建立需要资源,如果资源的付出比企业的所得还多,那么这种关系就是“奢侈的”。

### 知识链接

#### 菲利普·科特勒简介

菲利普·科特勒(见图 1-4)是美国经济学教授。他是现代营销学的集大成者,被誉为“现代营销学之父”,任美国西北大学凯洛格管理学院终身教授,是美国西北大学凯洛格管理学院国际市场学 S. C. 强生荣誉教授。他还是美国管理科学联合市场营销学会主席、美国市场营销协会理事、营销科学学会托管人、管理分析中心主任、杨克罗维奇咨询委员会成员、哥白尼咨询委员会成员、中国 GMC 制造商联盟国际营销专家顾问。



图 1-4 菲利普·科特勒

资料来源: <https://baike.baidu.com/item/菲利普·科特勒>, 有改动。





### 4. 发展客户关系的方法

要留住客户,提高客户的忠诚度,可以在正确识别客户的基础上按照以下三个步骤发展客户关系。

(1) 对客户进行差异分析。客户之间的差异主要在于两个方面:一是客户对于公司的商业价值不同,二是客户对于产品的需求不同。

因此,对客户进行有效的差异分析,可以帮助企业区分客户、了解客户需求,进而更好地配置企业资源,改进产品和服务,牢牢抓住客户,取得最大的利润。

(2) 与客户保持良好的接触。客户关系管理的一个主要组成部分就是降低与客户接触的成本,增加与客户接触的收效。前者可以通过开拓“自助式”接触渠道来实现,用互联网上的信息交互来代替人工的重复工作;后者的实现需要更及时、充分地更新客户的信息,从而加强对客户需求的透视深度,更精确地描述需求画面。具体来讲,也就是把与客户的每一次接触或联系放在一定的环境中,对于上一次接触或联系何时何地发生,都应该清楚了解,从而可以在下次继续下去,形成一条连续不断的客户信息链。

(3) 调整产品或服务以满足每个客户的需要。要进行有效的客户关系管理,将客户锁定在“学习型关系”中,企业就必须因人而异地提供个性化的产品或服务,其调整点不仅是最终产品,还应该包括服务。

客户关系的进展程度与企业客户管理和服务水平紧密相关,建立客户关系的过程还要注重对客户进行感情投资,与客户接触的各个方面让客户感到亲切;尽可能给客户更多方便和更多选择;为客户提供个性化的服务,更有效地满足客户需求;提供快速、有效的客户服务,建立客户服务快速反应机制。在进行客户管理时,既要确保重要大客户的优先服务,也要照顾到中小客户的服务质量。对于大客户,要给予充分重视,实施重点服务,满足这些客户的个性化需求;而对于小客户(普通客户),则要用标准化服务满足他们的需要,实现规模经济,这种服务的底线不能引发客户的不满,因为小客户数量众多,他们的不满意会带来广泛的负面口碑,给企业带来巨大的损失。

## 1.2 客户关系管理基础知识



### 1.2.1 客户关系管理的内涵

由于不同研究者和使用者的出发点和观念不同,客户关系管理的定义也有所不同,目前在学术界和企业界都还没有一个统一的定义。关于客户关系管理的定义,不同的研究机构或公司及个人有着不同的表述。

#### 1. Gartner Group 的描述

最早提出“客户关系管理”这个概念的 Gartner Group(高德纳咨询公司)是全球最具权威的 IT 研究与顾问咨询公司。Gartner Group 认为,所谓客户关系管理,是企业的一项商业策略,它按照客户的细分情况有效地组织企业资源,培养以客户为中心的经营行为及实施以客户为中心的业务流程,并以此作为手段来提高企业的盈利能力、收入及客户满意度。



该定义明确指出:客户关系管理(customer relationship management, CRM)是企业的一个商业策略,而不是某种 IT 技术;CRM 是为了提高企业的获利能力,而不只是为了提高客户的满意度;以客户为中心的经营机制的建立是实现 CRM 目的的重要手段,提出了区别对待客户、分割群体、有效组织企业资源的重要性。但是该定义没有提及信息技术在企业实现客户关系管理过程中的作用。

## 2. IBM 对 CRM 的理解

作为世界著名的 IT 硬件供应商和解决方案提供商,国际商业机器公司(International Business Machines Corporation, IBM)是较早推行客户关系管理并从中受益的企业,IBM 所理解的“客户关系管理”应该是管理客户关系的一套完整的核心的运作实践。这种运作的实践是通过将客户关系管理活动深入执行到市场营销活动、回应客户服务来电和完成销售的现实世界中。

IBM 所理解的客户关系管理包括企业识别、挑选、获取、发展和保持客户的整个商业过程。它把客户关系管理分为三类:关系管理、流程管理和接入管理。客户关系管理包括两个层面的内容。一是企业的商务目标,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。企业牢牢地抓住这点,就能够适时地为客户提供产品和服务。CRM 不是一个空洞目标,而是由一系列技术手段作为支持的具体的目标。二是企业要整合各方面的信息,使企业所掌握的每一位客户的信息是完整一致的。

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。分析的结果反馈给企业内的相关部门,相关部门根据客户的需求,进行一对一的个性化服务。

## 3. Hurwitz Group 的描述

国际著名网络安全研究公司 Hurwitz Group 认为,CRM 的焦点是信息自动化的改善与销售、市场营销、客户服务与支持等领域的客户关系有关的商业流程。CRM 既是一套原则制度,也是一套软件和技术。它的目标是缩减销售周期和销售成本、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。CRM 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。CRM 在整个客户生命周期中都以客户为中心,这意味着 CRM 应用软件将客户当作企业运作的核心。CRM 应用软件简化协调了各业务功能(如销售、市场营销、服务与支持)的过程并将其注意力集中于满足客户的需要上。CRM 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。

除上述描述外,还有很多其他研究机构与学者提出了不同的 CRM 定义。这些定义没有谁对谁错之分,只是对问题分析的角度不同。可以看出以上各种定义对“客户关系”概念理解的共同之处是明确的、一致的,即客户关系是客户与企业发生的所有关系的综合,是企业与客户之间建立的一种互惠互利的关系。

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

客户关系管理使企业以客户关系为出发点,通过开展系统化的客户研究、优化企业组织体系和业务流程,提高客户满意度和忠诚度,提高企业效率和利润水平,在实施客户关系管理的过程中不断改进与客户关系相关的全部业务流程,最终实现企业运营过程中电子化、自动化、最大化之间的平衡。



## 1.2.2 客户关系管理的原则

客户关系管理有以下四项原则。

(1) 客户关系管理是一个动态的过程。因为客户的情况是不断变化的,所以客户的资料也要不断加以更新。

(2) 客户关系管理要突出重点。对于重点客户或大客户要予以优先考虑,配置足够的资源,不断加强已建立的良好关系。

(3) 灵活有效地运用客户的资料。对于数据库中的客户资料要善加利用,在留住老客户的基础上,不断开发新客户。

(4) 客户关系管理最好的办法是专人负责,以便随时掌握客户的最新情况。客户是一个企业的利润中心,管好了客户就是管好了“钱袋子”。客户关系管理的核心是制度化、日常化、规范化和专人负责。只有这样,才能将客户关系管理落实到实际工作中去,也才能真正管好客户。



## 1.2.3 客户关系管理的内容

客户关系管理的主要内容包括客户识别、客户关系的建立、客户保持、客户流失和客户挽留,其中,客户识别是客户关系管理的基础,客户关系的建立是客户关系管理的保证,而客户保持和客户挽留是对已建立的客户关系的维系。客户关系管理主要内容的关系,如图 1-5 所示。

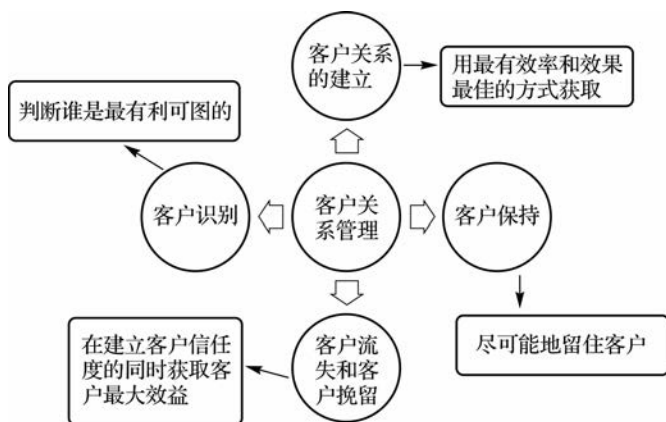


图 1-5 客户关系管理主要内容的关系

### 1. 客户识别

客户识别是客户关系管理的首要环节。只有识别出企业的潜在客户、有价值客户及客户的需求,才能为企业的客户管理提供有价值的信息,使企业的客户关系管理更有针对性,避免因盲目的管理而产生不必要的浪费,甚至造成更大的损失。

(1) 客户识别的含义。客户识别就是通过一系列技术手段,根据大量客户的特征、购买记录等可得数据,找出谁是企业的潜在客户、客户的需求是什么、哪类客户最有价值等,并把这些客户作为客户管理实施的对象,从而为企业成功实施客户关系管理提供保障。客户识别是在确定好目标市场的情况下,从目标市场的客户群体中识别出对企业有意义的客户,作为企业实施客户关系管理的对象。由于目标市场客户的个性特征各不相同,因此他们对企业的重要性

是不同的。

### (2) 客户识别的内容。

① 识别潜在客户。潜在客户是指存在于消费者中间,可能需要产品或接受服务的人。也可以理解为潜在客户是经营性组织机构的产品或服务的可能购买者。识别潜在客户需要遵循以下原则。

- a. 摒弃平均客户的观点。
- b. 寻找那些关注未来并对长期客户关系感兴趣的客户。
- c. 搜寻具有持续性特征的客户。
- d. 对客户的评价客观、准确、适用,并且能在与合作客户的问题上发挥作用。
- e. 认真考虑合作关系的财务前景。
- f. 应该知道何时需要谨慎小心。

② 识别有价值客户。客户大致分为两类:交易型客户和关系型客户。交易型客户只关心价格,没有忠诚度而言。关系型客户更关注商品的质量和服务,愿意与供应商建立长期友好的关系,客户忠诚度高。交易型客户带来的利润非常有限,结果往往是关系型客户在给交易型客户的购买进行补贴。识别有价值客户实际上需要两个步骤:首先,分离出交易型客户,以免他们干扰销售计划;其次,分析关系型客户。我们将有价值的关系型客户分为三类(见表 1-6)。

表 1-6 关系型客户的分类

客户类型	特 点	营销方式
价值客户	给公司带来最大利润	进行客户关系管理营销,留住这些客户
潜力客户	带来可观利润并有可能成为最大利润来源的客户	开展营销,提高本公司商品在其购买商品中的份额
失效客户	现在能够带来利润,但正在失去价值	经过分析,剔除即可

③ 识别客户的需求。“需要”是我们生活中不可缺少的东西,“需求”则是我们想要得到满足的方面。过去人们往往认为必须满足客户的需要,但在今天竞争的社会里,满足需要是不够的,为了留住客户,我们应该让他们感到愉悦,因此我们必须了解他们的需求,找出满足客户需求的方法,如表 1-7 所示。

表 1-7 满足客户需求的方法

方 法	内 容
会见重要客户	客户服务代表和其他人员定期召集重要客户举行会议,讨论客户的需求、想法和对服务的期望
意见箱、意见卡和简短问卷	设置意见箱,或将意见卡和简短的问卷放置到接待区、产品包装上、商品目录服务中心或客户易于接近的地方,以征求客户对产品或服务的意见
客户调查	通过邮寄、打电话和网上发布等方法对客户进行调查
客户数据库分析	通过分析客户信息了解客户需求
个人努力	客户代表通过询问客户对自己和企业的看法,得到客户反馈,以指导客户代表和客户的交往行为,以及公司对产品或服务的选择



续表

方 法	内 容
考察竞争者	询问竞争对手以获得有关价格、产品等有价值的信息
兴趣小组	与顶级客户联合访谈以收集改进特定产品或服务的信息,参加访谈的所有成员组成一个兴趣小组
市场调研小组	组成市场调研小组,并通过电话、邮件和互联网进行调查

## 2. 建立客户关系

客户关系的建立是客户关系管理的核心部分,也是最主要的部分,企业应通过各种方法和不同类型的客户建立合适的关系,以保证企业客户关系管理持续有效地进行,进而保证企业深入了解客户,获得更有价值的信息。

## 3. 客户保持

客户保持是指企业通过努力来巩固及进一步发展与客户长期、稳定关系的动态过程和策略。客户保持需要企业与客户相互了解、相互适应、相互沟通、相互忠诚,这就必须建立在客户关系的基础上,与客户进行良好的沟通,让客户满意,最终实现客户忠诚。

### (1) 客户保持的方法。

① 注重质量。长期稳定的产品质量是保持客户的根本。高质量的产品本身就是优秀的推销员和维持客户的强力凝固剂,产品的质量不仅是产品符合标准的程度,还应该是企业不断根据客户的意见和建议,开发出真正满足客户喜好的产品。因为随着社会的发展和市场竞争的加剧,客户的需求正向个性化方向发展,与众不同已成为一部分客户的时尚。

② 优质服务。在激烈的市场竞争中,服务与产品质量、价格、交货期等共同构成企业的竞争优势。由于科技发展,同类产品在质量和价格方面的差距越来越小,而在服务方面的差距却越来越大,客户对服务的要求也越来越高。虽然再好的服务也不能使劣质产品成为优等品,但优质产品会因劣质的服务而失去客户。

③ 品牌形象。面对日益繁荣的商品市场,客户的需求层次有了很大的提高,他们开始倾向于对商品品牌的选择,偏好差异增强,习惯指名购买。客户品牌忠诚的建立,取决于企业的产品在客户心目中的形象,只有让客户对企业有深刻的印象和强烈的好感,他们才会成为企业品牌的忠诚者。

④ 价格优惠。价格优惠不仅仅体现在低价格上,更重要的是能向客户提供他们所认同的价值,如增加客户的知识含量,改善品质,增强功能,提供灵活的付款方式和资金的融通方式等。例如,客户是中间商,生产企业通过为其承担经营风险而确保其利润,也不失为一种具有吸引力的留住客户的方法。

⑤ 感情投资。一旦与客户建立了业务关系,就要积极寻找商品之外的关系,用这种关系来强化商品交易关系。例如,记住重要客户的生日、结婚纪念日,企业客户的厂庆纪念日等重要的日子,采取适当的方式表示祝贺。

(2) 客户保持的内容。尽管越来越多的企业管理层意识到维持企业客户的重要性,但是,究竟应该从哪些方面着手来实施这一理念呢? 我们认为应该从以下三个方面实施。

① 建立、管理并充分利用客户数据库。企业必须重视客户数据库的建立、管理工作,注



意用数据库来开展客户关系管理,用数据库来分析现有客户情况,并找出客户数据与购买模式之间的联系,以及为客户提供符合他们特定需要的定制产品和相应服务,并通过各种现代通信手段与客户保持密切的联系,从而建立持久的合作伙伴关系。

② 通过客户关怀提高客户的满意度与忠诚度。客户关怀应该包含客户从购买前、购买中到购买后的客户体验的全部过程。购买前的客户关怀活动主要是指在提供相关信息的过程中沟通和交流,这些活动能为以后企业与客户建立关系打下基础。购买期间的客户关怀与企业提供的产品或服务紧密地联系在一起,包括订单的处理及各个相关的细节都要与客户的期望相吻合,满足客户的需求。购买后的客户关怀活动主要集中于高效地跟进和圆满地完成产品的维护与修理的相关步骤。售后的跟进和提供有效的关怀,其目的是促使客户重复购买,并向其周围的人多做对产品有利的宣传,以形成口碑效应。

③ 利用客户投诉和抱怨,分析客户流失原因。为了留住客户,必须分析客户流失的原因,尤其是分析客户的投诉和抱怨。客户对某种产品或服务不满意时,可以说出来,也可以一走了之,如果客户拂袖而去,企业连消除他们不满的机会都没有。

投诉的客户仍给了企业弥补的机会,他们极有可能再次光临。因此,企业应该充分利用客户投诉和抱怨这一宝贵资源,不仅要及时解决客户的不满,而且应该鼓励客户提出不满意的地方,以改进企业产品的质量和重新修订服务计划。

#### 4. 客户流失和客户挽留

##### (1) 客户流失。

① 客户流失的含义。客户流失是指企业的客户由于种种原因不再忠诚于企业的产品或服务,而转向购买其他企业的产品或服务的现象。客户流失一般包括两种情况:客户主动选择转移到另外一个供应商,使用他们的产品或服务,我们称之为主动流失的客户;而那些由于恶意欠款等原因被企业解除服务合同的客户则是被动流失客户。

② 客户流失的原因分析。客户流失的原因可能有很多,从客户价值和客户满意的角度来看,主要有以下几种。

a. 自然流失。由于客户的经济情况改变或发生地域上的迁徙等,将被迫和企业断绝交易关系。这种类型的客户流失不是人为因素造成的,也是不可避免的。

b. 竞争流失。由于企业竞争对手的影响而造成的流失称为竞争流失,市场上的竞争突出表现在价格战和服务战上。竞争对手采取优惠、特价、折扣等措施,或是竞争对手推出功能和质量更好的产品或服务,将原来属于本企业的客户挖走。

c. 过失流失。由于企业自身工作中的过失,引起客户的不满而造成的流失称为过失流失。例如,企业形象不佳、产品性能不好、服务态度恶劣等,过失流失在客户流失中所占的比例最高,但企业可以在分析客户流失因素的基础上,通过采取一些有效手段来防止。

d. 恶意流失。一般是指企业主动放弃客户。由于企业产品技术含量提高,升级换代,目标客户群体发生变化,从而主动放弃部分原来的客户。客户的信用度低,客户有故意欺诈行为等也会导致企业放弃这部分客户。

##### (2) 客户挽留。

① 客户挽留的含义。客户挽留是指运用科学的方法对将要流失的客户采取措施,争取将其留下的营销活动。它将有效地延长客户生命周期,保持市场份额和运营效益。因此,客户挽留是客户关系管理实现的关键功能之一。



### ② 客户挽留的策略。

a. 服务第一、客户为先。优质的客户服务可以为企业带来更高的利润,并保证企业常青。

b. 关系的培育和积累。留住企业的优质客户需要与客户处好关系,当前,业界普遍流行的观点是:企业成功=(能力+勤奋+机遇)×关系。该模式认为,缺少能力、机遇和勤奋中的任何一项,只要有一定的关系,同样可以成功,关系是一个人乃至企业成功的主要因素。

c. 客户关怀成为核心竞争力。核心竞争力是企业很长的一段时间内形成的、独具的,支撑企业过去、现在和未来的竞争优势,并能使企业长时间在竞争环境中取得主动的核心能力。现代经济其实就是客户经济,因此企业应加强客户关怀,提升客户满意度,以留住客户。

d. 别忽略潜在的优质客户。每个人的精力都是有限的,不可能和所有人去打交道。我们要选择重点客户去建立和维系关系。



## 1.2.4 客户关系管理的功能

### 1. 客户信息管理

客户信息管理需要记录客户的详细信息及以往与客户的联系情况,包括客户档案管理、联系人关系、联络记录管理等。其中,客户档案除包括客户名称、所属行业、地址等基本信息外,还应包括客户类型(大客户、中客户、小客户)、客户性质(黑客户、流失客户、风险客户等),以便对客户进行管理;联系人管理包括联系人的姓名、地址、联络方式等基本信息,同时还包括与联系人相关的信息(如价格、功能、爱好等);联络记录管理详细记载每次与客户联系的时间、方式、情况、结果等,这些记录是为了与客户进一步联络时更加具有针对性,使专门与客户打交道的部门能够随时得到客户的资料,真实和全方位地了解客户。客户关系管理系统还能够对所有的客户资料进行整理,使企业既能够根据客户的特点提供服务,又能对客户的盈利性进行评估。

### 2. 市场营销管理

营销管理使市场营销人员能够彻底地分析客户和市场信息,能够对营销活动有效地加以计划、执行、监视和分析。

### 3. 销售管理

销售管理模块管理销售机会、客户信息及销售渠道等方面。它支持多种销售方式,确保销售团队能够把握最新的销售信息。

### 4. 服务管理和客户关怀

服务管理提供多渠道的客户支持功能,支持售后服务的自动化。由于客户关系管理系统畅通的交流渠道,客户不论通过哪种方式与企业联系,都能在最短的时间内得到统一、完整和准确的服务。

客户关怀就是通过对客户行为的深入了解,主动把握客户的需求,通过持续的、差异化的服务手段,为客户提供合适的产品或服务,最终实现客户忠诚度的提升。客户关怀的目的是提高客户满意度与忠诚度,为了提高客户满意度和忠诚度,企业必须完整掌握客户的信

息,准确把握客户需求,快速响应个性化需求,提供便捷的购买渠道、良好的售后服务与经常性的客户关怀。



### 知识链接

### 客户关系管理的四种方式

- (1) 在线销售自动化。包括联系管理、活动管理、机会管理、电话报告、销售线索跟踪、订单输入与支持、客户联系和远程推销等。
  - (2) 在线客户服务与支持。包括客户管理、维护/服务台和现场服务等。
  - (3) 市场情报。包括客户情报、趋势分析、供应商管理等。
  - (4) 营销管理。包括业绩分析、营销计划、销售预测和人力资源管理等。
- 资料来源: <http://abc.wm23.com/mei12/159824.html>, 有改动。



## 1.2.5 客户关系管理的流程

客户关系管理首先应当对客户进行识别和选择,以支持企业在合适的时间和合适的场合,通过合适的方式,将价格合适的产品和服务提供给合适的客户。客户关系管理的基本流程如下。

### 1. 客户信息资料的收集

客户信息资料的收集主要是指收集、整理相关资料,分析谁是企业的客户、客户的基本类型及需求特征和购买愿望,并在此基础上分析客户差异对企业利润的影响等问题。

收集、整理和分析客户信息的目的是分辨一般客户、合适客户和关键客户,这是客户管理的基础;与合适客户和关键客户建立深入关系,并根据客户信息制定客户服务方案,来满足客户的个性化需求,提高客户价值。

### 2. 客户信息分析

客户信息分析不能仅仅停留在对客户信息数据的分析上,更重要的是要对客户的态度、能力、信用、社会关系进行评价。具体包括以下内容。

- (1) 客户是关键客户还是合适客户?
- (2) 哪些客户在什么期间导致了企业成本的增加?
- (3) 企业本年度最想和哪些企业客户建立商业关系?
- (4) 本年度有哪些合适或关键客户,他们对企业的产品或服务提出了几次抱怨?
- (5) 去年最大的客户是否今年也订了不少产品?
- (6) 哪些客户已把目光转向别的企业?

### 3. 客户信息交流与反馈管理

客户管理过程就是与客户交流信息的过程,实现有效的信息交流是建立和保持企业与客户良好关系的途径。客户反馈可以衡量企业承诺目标实现的程度,在及时发现客户服务过程中的问题等方面具有重要作用。

### 4. 客户服务管理

客户服务管理的主要内容有以下几个方面。



- (1) 服务项目的快速录入。
- (2) 服务项目的安排、调度和重新分配。
- (3) 客户的分类分级管理。
- (4) 搜索和跟踪与业务相关的事件。
- (5) 生成事件报告。
- (6) 服务协议和合同。
- (7) 订单管理和跟踪。
- (8) 建立客户问题及其解决方法的数据库。

### 5. 客户时间管理

客户时间管理的主要内容有以下几个方面。

- (1) 进行客户管理日程安排,设计程序使客户与活动计划冲突时系统即时提示。
- (2) 进行客户时间和团队时间安排。
- (3) 查看团队中其他人的安排,以免发生冲突。
- (4) 把时间的安排通知相关的人。
- (5) 任务表、预算表、预告与提示、记事本、电子邮件、传真及配送安排等。



### 1.2.6 客户关系管理的作用

客户关系管理通过采集和分析客户的各种信息掌握客户的真正需求,把销售、营销和客户服务整合到一起,使整个企业协同起来满足客户的需求,不断改善客户的关系,提高客户的满意度和忠诚度,并从现有的客户中获取更大的利润。因此,实施客户关系管理,能够提升企业的竞争能力。客户关系管理的作用主要体现在以下几个方面。

(1) 良好的客户关系管理可以使企业获得成本优势。客户管理系统能够对各种销售活动进行跟踪,并对跟踪结果进行评判,从而增加销售额和客户满意度,降低销售和服务成本,缩短销售周期,增加企业市场利润。

(2) 通过客户资源管理,可以对客户信息进行全面整合,实现信息充分共享,保证为客户提供更为快捷与周到的服务,从而优化企业的业务流程,提高客户的满意度和忠诚度,增加客户保持率。

(3) 客户关系管理可以提高企业的收益水平。客户关系管理赋予了企业提高经营水平的三种能力,即客户价值能力(customer value)、客户交往能力(customer interaction)和客户洞察能力(customer insight),客户关系管理为企业带来的收益主要是通过这三种能力来实现的。

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



## 1.3 客户关系的建立



### 1.3.1 识别大客户和建立客户档案

#### 1. 大客户的概念和特征

(1) 大客户的概念。大客户也称关键客户、重点客户,是企业的伙伴型客户,具体是指对企业的长期发展和利润贡献有着重大意义的客户。一般认为,大客户就是指那些产品流通频率高、采购量大,客户利润率高、忠诚度相对较高、对企业有重大贡献的客户。

(2) 大客户的特征。

① 大客户购买次数频繁、单次购买数量多,是企业销售订单的稳定来源,占据企业利润中的很大一部分。

② 大客户的 service 要求高、涉及面广。大客户对企业的 service 水准一般要求较高,往往需要企业提供一站式服务,特别关心配套和服务。大客户不仅对产品或服务的特征和标准要求严格,而且注重技术创新和制定整体解决问题的能力,强调全局性和全天候的 service 及售后服务跟踪。

③ 大客户具有较强的谈判能力和讨价还价能力,企业必须花费更多的精力来进行客户关系的维护。

④ 大客户的发展如果符合企业未来的发展目标,将会与企业形成战略联盟关系,当时机成熟时,企业可以进行后向一体化战略,与客户结成战略联盟关系,利用大客户的优势,促进企业的发展。

#### 2. 识别大客户的方法

(1) “二八法则”。“二八法则”是意大利经济学家维尔弗雷多·帕累托提出的,这个规则应用到客户管理中表明,企业 80% 的销售收入和利润来自仅占 20% 的重要客户,通常情况下,企业中销售排名最靠前的承担了 80% 销量的这 20% 的客户一般会被列为大客户,很多企业都会按照销售额这个指标来区分客户的重要性。



#### 知识链接

#### “二八法则”在客户管理中的三大质疑

“二八法则”在现如今相当多的企业被作为管理客户的标准,既然 20% 的客户能够带来 80% 的销售收入,那么我们就应当对他们投放更多的资源,进行重点的维护,以便能够稳定销量,获得更多的产出。

这样的逻辑,在众多企业中受到广泛的追捧,甚至被列为管理规范加以贯彻执行。但是实际上多数企业并不能始终如一的真正贯彻“二八法则”,更多的是停留在理念层面,那些能够真正贯彻的企业,也多半以失败告终。

质疑一:20% 的客户真的是最有利可图的吗

如果将客户分成“成本客户”与“利润客户”两种类型,那么那些 20% 的客户多半会停



留在成本客户的层面,根本不是利润客户。尽管面临众多的不利条件,企业仍然愿意维护这样的客户的原因主要在于,这些客户资金实力雄厚,付款周期有保证,加之供应量巨大,所以可以给企业带来稳定的现金流量,能够有效地消化企业的固定成本,消耗更多的生产能力。

“二八法则”的利润客户经常集中在中等规模的企业,由于这些企业不可能采用成本领先的策略,因此更多的将采用市场集中或是差异化策略,这两种策略的核心本质均是以高增值、高服务为先导的运行类型,从而普遍有较高的收益,因此对于企业来说,这些企业是能够获得利润来源的重点渠道。所以,作为企业来说,单一的利用销售收入的“二八法则”进行管理是不完善,也是非常危险的。

### 质疑二:“二八法则”的客户分布是最好的状态

持有这种观念的企业认为,应当将“二八法则”贯彻到所有的企业管理中,尤其是客户管理,并应当将其作为一种制度,甚至是一种标准与准则,而实践证明持这种观念的企业有时自己都难以自圆其说。客户按照“二八法则”分布的企业,并不一定比 40/60 及 50/50 的企业更有发展基础。

销售收入的集中并不能得出“企业的发展是成功的,市场的发展是健康的”这一必然结果,这之间没有多少必然的联系。有些企业甚至人为地将企业的客户按照 20/80 的原则进行划分,以体现管理的科学性、市场的领先性,这无异于掩耳盗铃。变化永远是企业发展的主题,客户结构的变化也是一样,只有客户结构不断调整变化,企业才能够市场上不断发展,寻求更多的发展机会。

### 质疑三:“二八法则”是判断核心客户的最佳方式

很多企业认为,那些 20% 的客户是企业寻求发展的基础,从表面上看 80% 的销售是由 20% 的客户创造的,但是在 20% 的客户中有多少能够称得上是核心客户呢? 这不光与销售收入有关,还与客户的发展方向、企业产品在客户产品中的地位,以及客户产品在市场上的发展前景有着密切的联系,在行业产业链不断整合的今天,能够为社会创造更多的有效价值,并使“客户的客户”价值最大化的客户,才是成为核心客户的基本条件。简单地用销售收入进行衡量只能使企业失去更多有价值客户的支持。

资料来源:[http://blog.sina.com.cn/s/blog\\_a5bca3cc0102vchi.html](http://blog.sina.com.cn/s/blog_a5bca3cc0102vchi.html),有改动。

从该理论中,企业可以得到三点启示:其一,明确本企业 20% 的客户是哪些;其二,明确应该采取什么样的倾斜措施,以确保 20% 的客户的业务取得重大突破;其三,抓住重点客户,带动中小客户。企业可以依照客户的重要程度,采取相应的服务手段和制定相应的优惠措施,巩固与 20% 的大客户的合作关系,同时要注意 80% 的客户中的潜在客户,促使他们向大客户转化,从而提高企业的客户管理能力。

(2) ABC 分析法。1951 年,管理学家戴克将“二八法则”应用于库存管理,并将其命名为“ABC 分析法”。1963 年,美国著名的管理大师彼得·德鲁克将这一方法推广到全部社会领域,使 ABC 分析法成为企业普遍应用的、提高效益的管理方法,从而使企业的各项投资与支出都用在刀刃上。在企业管理中,客户 ABC 分析法是以销售收入或利润等重要客户行为为基准的。



### ABC 分析法的一般步骤

(1) 收集数据。这就是借助客户销售金额表,将客户按业绩高低依次排序,同时还必须计算出它们的累计值。

(2) 处理数据。将全部客户的进货金额予以累计,算出客户的销售金额在总销售金额中的构成比例,以及目前的客户销售金额的累计构成比例。

(3) 制作 ABC 分析表,通常用柱形图表示,具体做法就是将客户的销售金额用柱状图来表示,按照销售金额从多到少的顺序排列,再将柱的顶部连在一起制成曲线。

(4) 确定 ABC 分类。A 序列是累计销售金额比重达 55% 的客户群,一般被称为顶尖客户,也叫 VIP 客户;比重达到 30% 的客户群为 B 序列;剩余的客户群为 C 序列。

### 3. 大客户档案卡

(1) 必须记载的项目。

① 大客户的企业概况及其经营情况。例如,企业名称、地址、电话号码、法人代表、成立年月、工作人员、管理人员结构、开户银行等。

② 与大客户交易的变化情况。例如,销售金额、日常利润的变化等。

③ 交易状况。例如,各种商品、各个时期交易额的变化等。

④ 客户的信用额度、支付条件等。例如,银行评价、客户顺序及其他备用事项。

(2) 管理原则。

① 随时更新已变化的内容,如大客户的业绩及交易额实绩等。

② 资金、管理人员结构、支付条件等重要事项发生变化时,应及时修正。

③ 大客户的业绩及交易额状况发生明显变化时,必须记录其原因。

④ 在选定新的大客户作为营销目标时,新的档案卡至少要记录企业概况等基本项目。

### 4. 附加的大客户管理卡

(1) 访问履历卡。用于记载同大客户在何时、何地、进行商谈及其进展状况等具体内容,该卡应记载以下内容:拜访的详细日期、接待人、会谈内容、商谈交易进展状况、预定的下次拜访时间。制作这样的访问履历卡,就可清楚把握与大客户商谈的进展状况。

(2) 抱怨管理卡。用于记录大客户的抱怨事件。使用抱怨管理卡,就可以知道事件的原委,也易于理解对方的立场、抱怨状况及其理由。

### 5. 大客户档案卡的制作步骤

(1) 收集大客户的背景资料,主要包括大客户的相关基础资料和定性信息资料等。

(2) 采集分析大客户财务状况的数据资料,如大客户的年销售额、现金流量、市场占有率、生产成本、销售成本、管理费用、销售费用、利润、利息支付状况等。

(3) 分析大客户交易状况的资料,如大客户的营销活动现状、竞争状况、企业形象、信用状况、交易条件等。

(4) 分析大客户具有的优势和劣势。在掌握前面信息的基础上,深入调查分析大客户保持的优势、存在的问题及未来准备采取的竞争策略等。

(5) 根据以上分析所得的信息绘制大客户分析表,并完成大客户档案卡。



### 6. 大客户档案卡的管理

- (1) 每位大客户代表每周至少检查一次大客户档案卡。
- (2) 提醒大客户代表拜访大客户前按规定参考大客户档案卡的内容。
- (3) 要求大客户代表在拜访时,只携带当天所要拜访的大客户档案卡。
- (4) 要求大客户代表在拜访回来后交回大客户档案卡。
- (5) 在每月或每季末时,大客户经理应分析大客户档案卡,作为调整大客户代表工作的参考。
- (6) 参考大客户档案卡的业绩数据,拟订年度区域销售计划。
- (7) 将填写大客户档案卡视为评估该大客户代表绩效的一个重要内容。
- (8) 检查销售、收款是否平衡,有无逾期未收货款。

### 7. 与大客户建立关系

(1) 建立大客户经理制。大客户经理制是为实现经营目标所推行的组织制度,由客户经理负责客户的市场营销和关系管理,为客户提供全方位、方便快捷的服务。大客户只需面对客户经理,即可得到一揽子服务及解决方案。客户经理可以通过数据分析出某类大客户是什么类型偏好的消费群,其消费热点是什么,然后营销代表设计出针对该用户群的营销活动。客户经理还应为大客户提供免费业务、技术咨询,向大客户展示和推广新业务。根据客户的实际需求向大客户提供适宜的建设性方案,使大客户最大限度地提高工作效率。

(2) 努力抓紧大客户。努力与大客户签订合作意向书,保持统一的价格和一致的服务水平,为大客户提供“门对门,桌到桌”的服务,养成走访习惯,最好是分层次对口走访。拜访对象应包括大客户单位的决策者、经办人及财务负责人等。拜访内容要因人而异,要注意选择适当的拜访时间,做好充分的准备,不断提高拜访技巧,使每次拜访都比以前完善,尤其在态度上要做到比竞争对手更好。逢年过节可以送去小礼物或寄贺卡,不仅为大客户送去优质服务,还送去一份关心和挂念,从业务和情感两方面让大客户感受“零距离”服务。



## 1.3.2 大客户回访

### 1. 大客户回访的目的和意义

大客户回访是大客户服务的重要内容,做好大客户回访是提高大客户满意度的重要方法。企业通过大客户回访不仅可以得到客户的认同,还可以创造大客户价值。做好大客户回访是一件十分重要的工作,其目的明确,意义深远,具体表现在以下几个方面。

- (1) 树立良好的企业服务形象,利用大客户做好口碑宣传。
- (2) 了解并满足大客户需求,为他们解决实际问题。
- (3) 收集大客户需求信息,传播良好的企业文化。
- (4) 拉近与大客户的距离,增强其对企业服务的信心,建立良好的合作基础,借助大客户的口碑带来新的业务增长。
- (5) 能发现企业在大客户需求服务及专业水平上存在的不足,而且能得到及时改进和完善。



## 2. 大客户回访的要点

(1) 大客户回访前的准备工作。进行大客户回访前,一定要对其进行详细的分析。根据前面所建立的大客户档案,摸清他们所处的行业、规模、对商品的需求状况、单位负责人、具体采购决策人、经办人惯常销售渠道、购买价格、社会关系等基本情况及动态变化等资料,并针对实际情况采用不同的服务方法,从而提升服务的效率。同时,要准确了解大客户单位几个关键人的个人信息,如生日、重要纪念日、性格、兴趣、家庭、学历、年龄、经历及与企业交往的态度等。

(2) 明确大客户需求。掌握了大客户的基本资料以后,在回访前一定要了解大客户在想什么、最需要什么,并提供相应的支持,这样才能更好地满足大客户。

(3) 确定合适的大客户回访方式。大客户回访方式有电话回访、电子邮件回访及当面回访等,从实际操作效果看,电话回访结合当面回访是最有效的方式。从销售周期看,回访的方式主要有定期进行回访、交易后回访、节日回访。

(4) 抓住大客户回访的机会。在大客户回访的过程中,要了解大客户在使用本企业产品中的不满意之处,找出问题所在;了解大客户对本企业的一系列建议;有效处理回访资料,从而改进工作、改进产品、改进服务;准备好对已回访大客户的二次回访。通过大客户回访,不但能解决大客户反馈的问题,而且能改进企业形象和维护与大客户的关系。

## 3. 大客户回访的工作流程

(1) 查询客户资料库。大客户服务专员通过查询客户资料库,详细分析大客户资料内容和大客户服务需求。

(2) 明确回访对象。大客户服务专员根据客户资料确定大客户回访名单。

(3) 制订大客户回访计划表,包括回访的大概时间、回访内容、回访目的等。

(4) 预约回访时间和地点。

(5) 准备回访资料,包括大客户基本情况、客服的相关记录和大客户消费特点等。

(6) 实施回访。

(7) 整理回访记录。回访结束后,应及时整理大客户回访报告表,从中提炼主要结论。

(8) 主管领导审阅。客服主管对大客户服务专员提交的大客户回访记录表或大客户电话回访记录表及大客户回访报告表进行审查,并提出指导意见。

(9) 保存资料。客服部门相关人员对以上诸表进行汇总,在经过分类后予以保存,以备参考。



### 1.3.3 大客户维护

#### 1. 组建专职的大客户部

大客户是企业主要的利润来源,因此必须组建一个专职的大客户部门负责大客户的维护工作。这个部门的工作主要是界定大客户和建立大客户档案,制定大客户的标准、服务手段、服务项目,接受大客户咨询和投诉,着手研究大客户的心理需求、消费习惯和服务要求,积极为市场部门提供有价值的信息资料。同时,应为大客户配备固定的客户经理。

(1) 每位大客户的客户经理要以书面的方式将自己的姓名、联系电话等相关资料通知



大客户。

(2) 要认真管理大客户,为他们提供各种便捷服务,如咨询服务、应急服务、电话提醒服务等。

(3) 要定期上门了解情况、拓展业务,拉近彼此之间的距离,对大客户反映的问题要及时给予答复及解决。

### 2. 为大客户提供个性化的差别服务

最主要的是要开发多种个性化服务手段。客户不是千人一面,因此企业需要向其提供个性化服务,重点在于该服务要满足大客户的需求,同时要注重产品或服务的稳定性,长期稳定的产品或服务质量是维护大客户的根本。这里的质量不仅仅是指产品符合标准的程度,更应强调的是企业要根据大客户的意见和建议不断开发出真正满足大客户个性化需求的产品或服务。保证为大客户提供的产品或服务物有所值、物超所值,不仅仅体现在产品或服务的价格优惠上,更重要的是能向大客户提供他们所认同的价值,如增加产品或服务的技术含量、改善品质、增加功能、提供灵活的付款方式和资金的融通方式等。企业还可以通过为大客户承担经营风险以确保其利润而留住老客户。

### 3. 树立良好的品牌形象

大客户的需求层次随着日益繁荣的市场而有了很大的提高,他们越来越重视品牌形象的塑造,大客户对企业品牌的认可是通过产品或服务的品牌形象而逐步建立起来的。

### 4. 建立快速反应的纠错机制

产品或服务不可能做到面面俱到、十全十美,一旦出现不足或疏漏,很容易造成大客户的流失。应通过迅速纠错,努力将客户尤其是大客户的损失降到最低,使负面影响减到最小,必要的时候要推出配套的赔偿制度。

### 5. 加大对大客户的感情投资

与大客户的感情交流是企业用来维系客户关系的重要方式,企业客户关怀活动应该包含在客户从交易前、交易中到交易后的客户体验的全部过程中,日常的拜访,婚庆喜事、大客户生日、厂庆纪念日等重要日子的一句真诚祝福、一束鲜花,都会使大客户深受感动。同时,对大客户企业负责人要亲自接待和走访,并邀请他们参加本企业的重要活动。交易的结束并不意味着客户关系的结束,还需与大客户保持长期联系,进行跟进和提供有效的售后关怀,以确保他们的满意度持续下去,并向周围的人多做有力的宣传,形成口碑效应。

## 1.4 客户关系生命周期及价值管理



### 1.4.1 客户关系生命周期

客户关系生命周期通常指的是一个客户与企业之间从建立业务关系到业务关系终止的全过程,是一个完整的关系周期。它从动态角度研究客户关系,描述了客户关系从一个阶段

到另一个阶段运动的总体特征。客户关系生命周期分为考察期、形成期、稳定期和退化期。下面简单介绍各阶段的特征。

### 1. 考察期——关系的探索和试验阶段

在这一阶段,双方主要考察和测试目标的相容性、对方的诚意、对方的绩效,考虑如果建立长期关系双方潜在的责任、权利和义务有哪些。双方相互了解不足、具有不确定性是考察期的基本特征,评估对方的潜在价值和降低不确定性是这一阶段的中心目标。在这一阶段,客户会尝试性地下一些订单。

### 2. 形成期——关系的快速发展阶段

双方关系能进入这一阶段,表明在考察期双方相互满意,并建立了一定的相互信任和交互依赖的关系。在这一阶段,双方从关系中获得回报日趋增多,交互依赖的范围和深度也日益增加。双方逐渐认识到对方有能力提供令自己满意的价值和履行其在关系中担负的职责,因此愿意承诺保持一种长期关系。

### 3. 稳定期——关系发展的最高阶段

在稳定期,双方或含蓄或明确地对持续长期关系做出了保证。这一阶段有如下特征:双方对对方提供的价值高度满意;为能长期维持稳定的关系,双方都做出了大量的有形和无形的投入;进行高水平的资源交换。因此,在这一阶段,双方的交互依赖水平达到整个关系发展过程的最高点,双方处于一种相对稳定的状态。

### 4. 退化期——关系发展过程中关系水平逆转阶段

关系的退化并不是总发生在稳定期后的第四阶段,实际上,任何一个阶段关系都可能退化,有些关系可能永远越不过考察期,有些关系可能在形成期退化,有些关系则越过考察期、形成期而进入稳定期,并在稳定期维持较长时间后退化。引起关系退化的可能原因有很多,如一方或双方经历了一些不满意,发现了更合适的关系伙伴,需求发生变化等。退化期的主要特征有交易量下降,一方或双方正在考虑结束关系,甚至物色候选关系伙伴等。



## 1.4.2 客户价值管理

### 1. 客户价值概述

在营销领域,客户价值(customer value)已经成为一个非常重要的术语。许多企业也将客户价值视为基本的战略导向。企业界普遍认为,增加客户价值是实现利润增长和提高企业总体价值的关键。但是,对于价值概念的理解,目前营销界和学术界存在多种不同的看法,因此有必要对客户价值的内涵进行深入的探讨。

(1) 客户价值的定义。客户价值是客户对产品属性、属性效能及使用结果(对实现客户目标和初衷的促进或阻碍)的感知偏好和评价。

(2) 客户价值的方向定位。目前,在使用客户价值的概念时,主要有两个方向:一是企业为客户创造或提供的价值,二是客户为企业创造的价值。显然两个价值的内涵截然相反,因此,要理解客户价值的内涵,首先必须弄清楚客户价值的方向定位,即客户价值到底是对谁的价值——是企业为客户创造的价值,还是客户为企业创造的价值。





在大多数学者的研究中,客户价值更多地被认为是企业为客户创造的价值,即客户对企业提供的产品或服务给其带来的价值的判断。与此相对应,将“客户为企业带来的价值”归结为“客户关系价值”,即“企业维持与客户的关系,能够为企业带来的价值”。客户价值和客户关系价值从不同角度对客户价值进行描述,共同构成客户关系管理的两大价值支柱。

(3) 客户价值与客户关系价值的联系。向客户传递超凡的价值无疑可以带来经营上的成功,但必须同时考虑这种价值传送活动是否有利可图,能否为公司带来满意的经济效益。如果一味地追求所有客户 100% 的满意,可能会适得其反。一来因为这仅仅是一种理念层次上的东西,根本不可能达到,也不可能真正为内部员工接受;二来要实现这种目标,就意味着必须向所有的客户提供高质量的服务,而不考虑该客户能否给公司带来价值回报,此举无疑会大幅度增加成本,因此要增加为客户创造的价值,势必带来产品或服务提供成本的增加,从而减少企业从客户处获得的价值。

但是,从长期看,为客户创造价值有利于增加客户的满意度、忠诚度,实现客户挽留,有利于增加客户为企业创造的价值。

## 2. 客户价值管理的内涵

客户价值管理的根本目的是使企业的经营理念、能力、过程及组织结构与客户感知的价值因素相适应,以向客户传递最大化的价值。目前,由于基于产品和价格的差别化竞争越来越微弱,如何实现吸引客户和如何实现持续成长也就成为各大企业面临的主要问题。因此,基于客户价值创造的竞争优势越来越受到企业界和学术界的重视。越来越多的企业采用客户价值管理方法来识别自己所能创造的价值,而这种价值不仅体现在产品上,还体现在过程和服务上。企业必须调整和营造自身的能力,以期在每一次客户接触过程中为客户创造其需要的价值。

理解客户价值管理的内涵,必须把握以下几个方面的内容。

(1) 客户导向型过程。在客户价值管理中,过程的概念十分重要。过程由一系列跨越不同职能部门的活动构成,其目的在于产生预期的结果、产品或服务。例如,过程可能是处理客户的订单,或是开发新的产品。当过程跨越不同的部门时,常常会发生各个部门闭关自守,置企业整体利益和客户利益不顾的情形。因此,客户价值管理必须系统地管理企业内部的业务流程,消除各部门之间的界限和壁垒。在竞争激烈的当今环境中,经营管理者必须确保企业的每个过程都是“客户导向型”的,并能不断地根据客户的需求变化做出调整。

(2) 战略性任务。客户价值管理不仅是营销或客户管理,而且要通过企业许多跨部门业务流程的整合,确保企业的产品或服务提供能力与通过营销渠道所做出的承诺相一致。可以说,客户价值管理是客户关系管理中的核心任务之一。

(3) 营利性。通过为客户创造超凡的价值,客户价值管理的最终目的是实现本企业利润的最大化,采用客户价值管理,企业可以更有效地为客户创造价值,实现企业目标。通过价值传递,提高客户愿意支付的价格,拉大收入与成本之间的差距,从而增加通过产品或服务提供而实现的利润。通常获得价值满足的客户更容易表现出忠诚度,有助于客户挽留的实现,从而减少企业的客户获取成本和因客户流失而引起的损失。

(4) 竞争性。从某种意义上讲,竞争的成本取决于各企业价值管理的效率和有效性。采用客户价值管理,可以确保企业正确地投入和配置适当的资源和能力,以最大化地发挥效率,吸引和获取新客户,挽留老客户,进而发展稳固的客户关系。



(5) 整合能力。通常产品或服务的提供依靠跨部门的协作过程,因此,整合能力必须能够涵盖整个企业的经营范围——所有的职能部门、所有地域和所有的产品与服务,使企业的价值创造活动满足客户的价值需求。

(6) 价值链。采用客户价值管理,必须实现与价值链上其他参与者的紧密合作,以向下一个环节的客户传递产品或服务。

(7) 满足客户当前或未来的需求。客户价值管理的主要驱动因素是客户的利益需求。客户价值管理不同于传统的市场研究方法,不仅要重视现有的产品、服务、过程和关系的特性,还要探测目标市场的价值特性,以满足客户未来的需求。

由此可见,客户价值管理是一系列“以客户为中心”的管理活动,通过对客户需求偏好的分析和理解,来调整和安排企业的业务流程,有效地为客户提供能满足其需求的产品或服务,提供客户的感知价值,赢得客户的忠诚,最终营造持续的竞争优势。

## 项目实训 客户关系管理调查

### 实训目标

- (1) 了解客户关系管理的内涵。
- (2) 认识客户关系管理的重要性。

### 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状态及实际应用中取得的效果。

### 实训步骤

- (1) 按照 3~5 人为一组进行教学分组,每组设置负责人 1 名,安排具体的任务分工。
- (2) 各小组深入身边的超市、商场或公司等企业,也可以调查网店,了解它们的客户关系管理情况。
- (3) 各小组总结讨论,形成最终的实训报告。

## 复习思考题

### 1. 填空题

- (1) \_\_\_\_\_ 是接受企业产品或服务,并由企业掌握其有关信息资料,主要由专门的人员为其提供服务的组织或个人。
- (2) 代表公众利益,向企业提供资源,然后直接或间接从企业获利中收取一定比例费用的客户称为\_\_\_\_\_。
- (3) \_\_\_\_\_ 就是通过一系列技术手段,根据大量客户的特征、购买记录等可得数据,找出谁是企业的潜在客户、客户的需求是什么、哪类客户最有价值等,并把这些客户作为客户管理实施的对象,从而为企业成功实施客户关系管理提供保障。
- (4) \_\_\_\_\_ 是指企业的客户由于种种原因不再忠诚,而转向购买其他



企业的产品或服务现象。

(5) \_\_\_\_\_需要记录客户的详细信息及以往与客户的联系情况,包括客户档案管理、联系人关系、联络记录管理等。

## 2. 名词解释

- (1) 消费者客户。
- (2) 客户关系。
- (3) 客户保持。
- (4) 客户挽留。
- (5) 客户关怀。

## 3. 简答题

- (1) 客户的含义是什么?
- (2) 客户细分的划分依据是什么?
- (3) 客户关系管理的原则是什么?
- (4) 客户关系生命周期是指什么?
- (5) 要理解客户价值管理的内涵,必须把握哪几个方面的内容?