

课程名称	客户关系管理			总计： 48 学时
课程类别	专业限选课	学分	3	讲课： 40 学时 实验： 8 学时 上机： 学时
任课教师	韩建东	职称	讲 师	
授课对象				
基本参考教材和资料	（一）使用教材：杨路明，巫宁，《客户关系管理理论与实务》（第2版），电子工业出版社，2009年4月 （二）主要参考书目 1、王永贵，《客户关系管理》，清华大学出版社，2007年5月 2、汤兵勇，《客户关系管理》（第二版），高等教育出版社 2008年1月范云峰 3、张福祿，《客户沟通就是价值》，中国经济出版社 2005年4月 4、孙健敏，《管理中的沟通》，企业管理出版社，2004年1月 5、苏朝晖，《客户关系建立与维护》，清华大学出版社，2007年5月			
教和学要点的	教学目的及要求 本课程是市场营销专业的专业限选课程。通过本课程的学习，要求学生： 1、了解客户关系管理产生的背景，系统理解客户关系管理的理念，掌握客户识别、互动与客户关系的修复等基本技能，了解数据挖掘方法在客户关系管理中基本应用。 2、树立客户关系意识，对本课程的性质，任务，结构有一个全面明确的体会了解，建立一个完整的构架。 3、较好地掌握客户关系管理的基本理论，原理和方法。 4、通过本门课程的学习和实践，能够培养出学生对客户关系管理的兴趣，具备良好的深入自学能力。			
教及学重难点	教学重点及教学难点： 一， 客户关系管理的含义及其理解，客户关系管理理念 二， 客户关系管理理论基础，客户忠诚度与满意度管理 三， 客户关系管理实务，包括客户的识别、客户开发与互动、客户关系维护与修复 四， 客户关系管理营销策略，包括关系营销、一对一营销、数据库营销等 五， 客户关系管理系统功能及实施 六， 客户关系管理中的数据管理 七， 客户关系管理项目的实施			

1. 授课时间：第一周第一次课
2. 授课类型：理论课
3. 授课题目：第一章 客户关系管理概述

4. 教学目的、要求

掌握：客户关系管理的核心思想

熟悉：客户关系管理的定义及内涵

了解：客户关系管理的产生和发展

5. 教学重点及难点

教学重点：客户关系管理的概念和本质、核心思想

教学难点：客户关系管理的概念和本质、核心思想

6. 教学基本内容纲要，采用的教学方法和教学手段，实施步骤

教学内容纲要：

【案例 1】

有一家保险公司的保险推销员向我推销保险，天天打电话，从早上 9 点一上班后就开始了。但对我来说，每天 9 点上班后最重要的事情就是处理 Email，因为我们是一家跨国公司，国内和美国公司的时差正好是 8 小时到 12 小时，所以，早上会有很多 Email，甚至几百封需要处理。可就在这最忙的时候，保险推销员的电话来了，说最近公司又推出了一个新业务，想向您推荐等等。第一次可以告诉他，“对不起，我忙着呢，有时间再联系”。可是，第二天、第三天还是同样的时间来电话，感觉真是愤怒，只能冲他发火了。所以，选错了时间，只会弄巧成拙，事倍功半。

思考:从该案例得出什么启示？

第一章 客户关系管理概述

Chapter One Overview of Customer Relationship Management

1.1 客户关系管理的概念和内涵

1.1.1 客户关系管理的基本概念

1、客户（Customer）：

产品和服务的最终使用者或接受者。我认为，所谓客户就是其商品与服务的购买对象，即企业为之服务的对象。（狭义上）

从过程理论的角度来理解，任何一个过程输出的接受者都是客户，从这种意义上讲，客户包括外部客户和内部客户。（广义上）

客户范畴包括消费者（个人）客户、企业(B2B)客户、中间商客户（渠道、分销商、代理商）、政府客户、服务型客户、内部客户。

【实践练习】

对下面一家钢铁企业的客户进行分类

- 1) 一位农民自己购买钢铁来建造住宅。
- 2) 该钢铁集团总公司下面所属的一家汽车制造厂购买该公司的特种钢材。
- 3) 一家房地产开发公司购买该公司的钢铁用来开发商品房。
- 4) 某政府机构购买该公司的钢材用来修建公路

- 5) 医院购买该公司的产品用于建筑一栋住院大楼
- 6) 该钢铁公司在另外一座城市的分销商批发该公司的钢材。

2、客户关系

客户关系是指企业及其相关人员与客户发生的互动关系，以及建立、维护和发展良好关系所做的努力。市场营销组合理论中 4R 理论的提出正是说明了客户关系对企业的重要性。

客户关系的类型：

- ✧ 买卖关系
- ✧ 优先供应关系
- ✧ 合作伙伴关系
- ✧ 战略联盟关系

3、客户关系管理的概念

客户关系管理（Customer Relationship Management, CRM），关于 CRM 的定义，不同的机构有着不同的理解和表述。见教材 P30 。

最早提出该概念的 Gartner Group 认为：所谓的客户关系管理就是为企业提供全方位的管理视角；赋予企业更完善的客户交流能力，最大化客户的收益率。一、CRM 是一项营商策略，透过选择和管理客户达至最大的长期价值。CRM 需要用以客户为中心的营商哲学和文化来支持有效的市场推广、营销和服务过程。企业只要具备了合适的领导、策略和文化，应用 CRM 可促成具效益的客户关系管理。

二、CRM 是关于发展和推广营商策略和支持科技以填补企业在获取、增长和保留客户方面目前和潜表现的缺口。它可为企业做什么？CRM 改善资产回报，在此，资产是指客户和潜在客户基础。

三、CRM 是信息行业用语，指有助于企业有组织性地管理客户关系的方法、软件以至互联网设施。譬如说，企业建造一个客户数据库充分描述关系。因此管理层、营业员、服务供应人员甚至客户均可获得信息，提供合乎客户需要的产品和服务，提醒客户服务要求并可获知客户选购了其它产品。

四、CRM 是一种基于 Internet 的应用系统。它通过对企业业务流程的重组来整合用户信息资源，以更有效的方法来管理客户关系，在企业内部实现信息和资源的共享，从而降低企业运营成本，为客户提供更经济、快捷、周到的产品和服务，保持和吸引更多的客户，以求最终达到企业利润最大化的目的。

五、CRM 是 Customer Relationship Management（客户关系管理）的缩写，它是一项综合的 IT 技术，也是一种新的运作模式，它源于“以客户为中心”的新型商业模式，是一种旨在改善企业与客户关系的新型管理机制。是一项企业经营战略，企业据此赢得客户，并且留住客户，让客户满意。通过技术手段增强客户关系，并进而创造价值，最终提高利润增长的上限和底线，是客户关系管理的焦点问题。当然 CRM 系统是否能够真正发挥其

应用的功效，还取决于企业是否真正理解了 " 以客户为中心 " 的 CRM 理念，这一理念是否贯彻到了企业的业务流程中，是否真正提高了用户满意度等等。

六、客户关系管理（CRM）：是企业为提高核心竞争力，达到竞争制胜，快速成长的目的，树立以客户为中心的发展战略，并在此基础上展开的包括判断、选择、争取、发展和保持客户所需的全部商业过程；是企业以客户关系为重点，通过开展系统化的客户研究，通过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的工作实践；也是企业在不断改进与客户关系的全部业务流程，最终实现电子化、自动化运营目标的过程中，所创造并使用的先进的信息技术、软硬件和优化管理方法、解决方案的总和。

七、CRM 是 Customer Relationship Management 的简写，即客户关系管理。CRM 的主要含义就是通过对客户详细资料的深入分析，来提高客户满意程度，从而提高企业的竞争力的一种手段。客户关系是指围绕客户生命周期发生、发展的信息归集。客户关系管理的核心是客户价值管理，通过“一对一”营销原则，满足不同价值客户的个性化需求，提高客户忠诚度和保有率，实现客户价值持续贡献，从而全面提升企业盈利能力。

除此以外还有，

Hurwitz Group 认为：CRM 的焦点是自动化并改善销售、市场营销、客户服务和支持等领域与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、赢利性和忠实度。

IBM 把 CRM 分为三类：关系管理、流程管理和接入管理，涉及企业识别、挑选、获取、保持和发展客户的整个商业过程。

从解决方案（solution）的角度考察，客户关系管理（CRM）是将市场营销的科学管理理念通过信息技术的手段集成在软件上面，得以在全球大规模的普及和应用。

本课程对 CRM 的定义；

CRM 是现代信息技术、经营理念和管理思想的结合体，它以信息技术为手段，通过对“以客户为中心”的业务流程的重新整合和设计，形成一个自动化的解决方案，以提高客户的忠诚度，从而最终实现业务操作效益和利润的增长。

可从以下几个方面来理解 CRM 的内涵：

- 一种经营理念：客户为核心，为客户创造价值；
- 三个方面：销售、市场营销和客户服务；
- 方式和内容上：对信息、资源、流程、渠道、管理、技术等进行整合利用；
- 目的上：利用与顾客的良好关系为企业创造价值
- 技术上：包括数据挖掘、数据仓库、商业智能、呼叫中心、电子商务、基于浏览器的个性化服务系统等。

1.1.2 客户关系管理的内涵

1、客户关系管理本质

(1) CRM 是一种管理理念，体现为新态企业管理的指导思想和理念；

企业将在 CRM 理念指导下，创新并建设以客户为中心的商业模式，通过整合企业内外资源、集成并应用 CRM 管理系统，确保企业利润增长和客户满意的实现。

(2) CRM 是一种管理机制，是创新的企业管理模式和运营机制。

旨在通过改善与客户的关系，提高企业营销、销售、服务等与客户密切相关业务的效率和效益。企业建立和应用客户关系管理系统，在动态运营中就可以及时识别发生于企业产品、服务与客户间的交互关系，使营销、销售、客户服务以及决策等诸多业务领域形成彼此协调、互为支持的全新局面。

(3) CRM 是一种管理软件和技术，是企业管理中信息技术、软硬件系统集成的管理方法和应用解决方案的总和。它既是帮助企业组织管理客户关系的一系列信息技术、方法和手段，又是运用信息技术对企业涉及销售、营销、客户服务等业务流程自动化的软件乃至硬件系统。

补充：客户关系管理也是企业对客户关系进行管理的过程。

2、客户关系管理的核心思想

(1) 客户让渡价值是建立高质量客户关系的基础

(2) 重视客户的个性化特征，实现一对一营销

(3) 不断提高客户满意度和忠诚度

(4) 客户关系始终贯穿于营销的全过程

1.2 客户关系管理的产生和发展

客户关系管理的理论基础来源于西方的市场营销理论，在美国最早产生并得以迅速发展。因此以客户为中心的客户关系管理的产生也是伴随着营销理念从以产品为中心向以客户为中心的转变而产生和发展起来的。

“接触管理”：1980 年代初期便有所谓的“接触管理”(Contact Management),主要功能是企业内部功能的自动化，如 SFA 和 CSS

客户关怀:到 1990 年代初期则演变成为包括电话服务中心支持资料分析的客户关怀

(Customer Care)。以数据库营销为基础，提供了客户服务、产品质量、服务质量和售后服务。

CRM 解决方案：将企业内部资料、外部信息、客户需求连接起来，根据客户历史记录提供相应的服务。

CRM 管理理念和战略：1999 年，IBM、Gartner Group Inc 公司提出了 CRM 概念 (Customer Relationship Management 客户关系管理)，并受到很多大企业、学者和政府的重视，它的主要功能是可以根据其强大的功能收集有关客户的全面的信息，根据客户需求为客户提供个性化的服务，它的应用领域也超越企业的范畴，如电子政务等，已经上升到战略的高度

在电子化企业时代，CRM 有了更大的应用与发展空间，结合信息系统的应用，CRM 的定义更进一步延伸到运用电信科技加以整合企划、行销与客户服务，提供客户量身定做的服务。

近年 CRM 与 SCM 相结合，并与 Internet 融合，产生了巨大的影响力，进一步开拓了市场空间。

客户关系管理产生与发展的动因

1、顾客行为的化

- 产品方面
- 服务方面
- 消费心理
- 消费行为

2、企业内部管理的需求

1) 来自销售人员的声音

从市场部提供的客户线索中很难找到真正的客户，我常在这些线索上花费大量时间。我是不是该自己来找线索？出差在外，要是能看到公司电脑里的客户、产品信息就好了。我这次面对的是一个老客户，应该给他报价才能留住它呢？

2) 来自营销人员的声音

去年在营销上开销了 2000 万。我怎样才能知道这 2000 万的回报率？在展览会上，我们一共收集了 4700 张名片，怎么利用它们才好？展览会上，我向 1000 多人发放了公司资料，这些人对我们的产品看法怎样？其中有多少人已经与销售人员的接触了？我应该和那些真正的潜在购买者多多接触，但我怎么能知道谁是真正的潜在购买者？我怎样才能知道其他部门的同事和客户的联系情况，以防止重复地给客户发放相同的资料？有越来越多的人访问过我们的站点了。但我怎样才能知道这些人是谁？我们的产品系列很多，他们究竟想买什么？

3. 来自服务人员的声音

其实很多客户提出的电脑故障都是自己的误操作引起的，很多情况下都可以自己解决，但回答这种类型的客户电话占去了工程师的很多时间，工作枯燥而无聊；怎么其它部门的同事都认为我们的售后服务部门只是花钱而挣不来钱？

4) 来自客户的声音

从企业的两个销售人员那里得到了同一产品的不同报价，哪个才是可靠的？我以前买的东西现在出了问题，这些问题还没有解决，怎么又来上门推销？一个月前，我通过企业的网站发了一封 EMAIL，要求销售人员和我联系一下，怎么到现在还是没人理我？我已经提出不希望再给我发放大量的宣传邮件了，怎么情况并没有改变？我报名参加企业网站上登出的一场研讨会，但一直没有收到确认信息，研讨会这几天就要开了，我是去还是不去？为什么我的维修请求提出一个月了，还是没有等到上门服务？

5) 来自经理人员的声音

有个客户半小时以后就要来谈最后的签单事宜，但一直跟单的人最近辞职了，而我作为销售经理，对与这个客户联系的来龙去脉还一无所知，真急人；有三个销售员都和这家客户联系过，我作为销售经理，怎么知道他们都给客户承诺过什么；现在手上有个大单子，我作为销售经理，该派哪个销售员我才放心呢？这次的产品维修技术要求很高，我是一个新经理，该派哪一个维修人员呢？

3、激烈的市场竞争

- ◆ 竞争的全球化
- ◆ 从产品竞争转化为服务竞争
- ◆ 内部资源优势不足以应付竞争
- ◆ 电子商务型企业对传统企业的冲击

4、电子商务和信息技术的推动

- ① 企业的客户可通过电话、传真、网络等访问企业，进行业务往来
- ② 任何与客户打交道的员工都能全面了解客户关系。
- ③ 能够对市场活动进行规划、评估，对整个活动进行 360 度的透视。
- ④ 能够对各种销售活动进行追踪。
- ⑤ 系统用户可不受地域限制，随时访问企业的业务处理系统，获得客户信息。
- ⑥ 拥有对市场活动、销售活动的分析能力。
- ⑦ 能够从不同角度提供成本、利润、生产率、风险率等信息，并对客户、产品、职能部门、地理区域等进行多维分析。

电子商务是个性化服务成为可能

7、课后练习

8、本章小结

9、主要参考书目

- 1.王永贵，《客户关系管理》，清华大学出版社，2007 年 5 月
- 2.汤兵勇，《客户关系管理》（第二版），高等教育出版社 2008 年 1 月范云峰

1. 授课时间：第三周第二次课

2. 授课类型：理论课

3. 授课题目：**Chapter one: Overview of Customer Relationship Management**

第一章 客户关系管理概述（二）

4. 教学目的、要求

掌握：客户关系管理的目标及实践意义

熟悉：客户关系管理的发展趋势

了解：客户关系管理在中国的应用及存在问题及职业取向

5. 教学重点及难点

教学重点：客户关系管理的发展趋势和职业取向

教学难点：客户关系管理的发展趋势和职业取向

6. 教学基本内容纲要，采用的教学方法和教学手段，实施步骤

教学内容纲要：

1.3 客户关系管理的目标及实践意义

1.3.1 客户关系管理的目标：

1、提高效率。

通过采用信息技术，可以提高业务处理流程的自动化程度，实现企业范围内的信息共享，提高企业员工的工作能力，并有效减少培训需求，使企业内部能够更高效的运转。

2、拓展市场。

通过新的业务模式（电话、网络）扩大企业经营活动范围，及时把握新的市场机会，占领更多的市场份额，驱动销售业绩的增长。

3、建立有利可图的客户关系

4、提高客户忠诚度

5、为企业创造更多的价值

1.3.2 客户关系管理的实践意义

1、经营效率全面提高

由于企业通过客户关系信息，从所提供的销售产品、销售数量、销售成本、市场风险、客户变化等多方面进行多维分析和销售绩效分析，企业在经营过程中的运行效率也就相应地提高了。

2、优化企业市场价值链

市场营销的过程，其实也是产品增值的过程。客户关系管理的实施可以将与产品增值有关的过程和人员整合起来，形成一个以满足客户需求方向，最终为企业创造更高价值为目标的营销团队。

3、保留老客户并吸引新客户

企业实施客户关系管理后，可以通过多种渠道收集有关客户方面的信息，更好地理解并满足客户的个性化需求，客户服务和支持加强，同时客户也可以选择自己喜欢的方式，

同企业进行交流，方便的获取信息得到更好的服务。这为客户带来了高于产品本身的价值，减少客户不满，提高客户满意度从而帮助企业保留更多的老客户，并更好的吸引新客户。

4、市场得到不断扩展

由于企业可以通过电话、传真和因特网等多种工具与客户进行交往，扩大了销售活动的范围，增加了与客户往来的信息，能够掌握市场的最新动态，同时，随着客户满意度的提高，企业的市场空间得到不断扩大，从而为企业创造了越来越多的价值。

1.4 客户关系管理在中国的应用与发展（学生自学）

1.4.1 CRM 在中国的应用现状

1.4.2 CRM 在中国应用存在的问题

1.4.3 CRM 在中国的发展机遇

自学要点

- 1、CRM 主要应用于金融、电信级 IT 行业
- 2、主要应用于企业级客户
- 3、不同层次的 CRM 并存

存在的问题

- CRM 项目引进的盲目性
- 缺乏全面的业务规划
- 企业客户关系在私有化问题
- 人员能力和态度的影响
- 对数据重要性认识不够

1.5 客户关系管理的发展趋势（学生自学）

-  客户关系管理理念的发展趋势
-  客户关系管理技术的发展趋势
-  客户关系管理软件市场的发展趋势

自学要点

CRM 理念的发主趋势：

- ✓ CRM 向 XRM 的转变
- ✓ CRM 向 CMR 的转变

CRM 市场的发展趋势：

- ✓ CRM 行业解决方案
- ✓ Customized CRM

【实践练习】

判断一下说法的正确与错误：

- 1、客户关系管理是销售商与客户之间的关系管理。
- 2、以客户为中心就是要求企业与所有的客户都建立稳定的关系。

3、客户关系管理就是企业为对企业而言价值最大的客户提供服务。

4、企业进行营销决策的主要依据是每一类客户的行为特征、需求价值取向和成本收益。

5、从客户关系管理的角度讲，当客户要离去时，企业应干脆放弃他们。

1.6 客户关系管理的职业取向

1、客户经理

客户经理的工作内容

- (1) 访问。对客户进行富有成效的拜访与观察。
- (2) 细分客户。确立目标市场和潜在客户。
- (3) 风险管理。有效监测和控制客户风险。
- (4) 客户关系管理。保持与客户的联系和调动客户的资源。
- (5) 客户分析与评价。对客户进行各方面的分析与评价。
- (6) 沟通。利用有效的沟通手段和沟通策略保持与客户的关系。
- (7) 谈判。与客户进行业务谈判。
- (8) 办理业务。代客户在银行办理各种业务。

初、中级客户经理应具备以下条件：

- (1) 品德素质。应具有较强的责任心和事业心，严守银行与客户的秘密。
- (2) 营销技能。能够对市场细分、市场定位、营销手段等方面进行综合运用。
- (3) 知识全面。对金融、营销、法律等知识有较深的了解，熟悉银行各方面业务。
- (4) 分析能力。能了解自己工作范围的各方面情况，能够对客户进行综合分析，对客户风险有较强的预见力。
- (5) 筹划能力。工作目标明确实际，计划方案切实可行，预算安排精确有效，工作日程井然有序。
- (6) 协调能力。善于表达自己的观点和看法，与银行管理层和业务层保持良好的工作关系，团队协作精神强。

2、客户代表，

客户代表是和客户建立联系，保持联系，为公司带来客户的订单，为客户推荐公司推出的最新项目，并随时为客户提供服务，解决客户在使用公司产品或服务遇到的问题。

工作内容

- 一、收集客户信息，整合信息，确定右拓展的目标客户。那么怎样收集信息呢？可以通过网络、展会、朋友介绍等
- 二、访问客户，了解客户想要什么，需要什么。客户资料、商品目录、经营模式、主要客户群体、主推产品等信息
- 三、介绍公司的行业性质、服务形式和服务项目。最好带好样板，现场演试，增强说服力。

四、对比说明电子商务模式的优点，给客户带来的便利和发展趋势。说服客户接受服务。

五、分析所得信息，拟定服务计划书，征询客户意见。

六、提出签约事宜，谈判签约。

七、做好后期服务工作，令客户满意。

八、总结，提升业务水平。

3、其他职位

- 客户服务总监
- 客服服务主管
- 客户关系管理人员
- 客户服务助理
- 客户咨询热线、呼叫中心人员

4、客户关系管理师 Customer Relationship Management Master

客户关系管理师是担任企业的客户经理、客服主管、项目策划者和市场营销参谋，主要负责对客户的日常维护、市场矛盾的调和、客户满意度评估等职能，能够正确规划、实施和评估本企业客户关系管理项目，掌握客户获取、保留、发展与重获各阶段的管理和实施方式。

7、课后练习

案例分析：制造业 CRM 解决方案（见教材 P26）

8、本章小结

主要内容：

- 为什么要学
- 学什么
- 学了可以从事哪些工作

专业词汇：客户关系管理(Customer Relationships Management)

9、主要参考书目

- 1.王永贵，《客户关系管理》，清华大学出版社，2007 年 5 月
- 2.汤兵勇，《客户关系管理》（第二版），高等教育出版社 2008 年 1 月范云峰

1. 授课时间：第三周周第三次课

2. 授课类型：理论课

3. 授课题目：**Chapter two The fundamental Theory of CRM** 第二章 客户关系管理的理论基础

4. 教学目的、要求

掌握：如何提高客户满意度并形成对企业的忠诚

熟悉：客户满意的含义及影响因素

了解：客户满意的意义

5. 教学重点及难点

教学重点：客户满意的含义及提高客户满意度的途径

教学难点：对客户满意的理解及衡量

6. 教学基本内容纲要，采用的教学方法和教学手段，实施步骤

教学内容纲要：

第二章 客户关系管理的理论基础 Chapter two The fundamental Theory of CRM

2.1 客户满意（CS）管理

2.1.1 客户满意的概念

自从美国学者 Cardozo 在 1965 年首次将客户满意的观点引入营销领域以后，学术界掀起了研究客户满意的热潮，客户满意也成为颇受西方企业推崇的经营哲学。

菲利普·科特勒：

客户满意是指一个人通过对一种产品的可感知的效果与他或她的期望值相比较后，所形成的愉悦或失望的感觉状态。

Barky：

客户满意是指客户使用前的预期与使用后所感知的效果相比较的结果。而客户满意度是客户满意水平的量化

理查德·奥利弗：

满意是客户对于自己愿望的兑现程度的一种反应，是一种判断方式。满意度是一种影响态度的情感反应。

客户满意一般包括以下几个方面：产品满意、服务满意、视听满意、行为满意和理念满意。

总结：

■客户满意是一种心理反应和活动，是客户的需求被满足后形成的愉悦感或状态。

■满意是一个不确定的概念满意的标准因人而异，因时间而异，不同的人对同一产品或服务的满意程度不一样，即使同一个人在不同的时期对同一类商品的满意状况也不一样。

■客户满意度用来衡量客户满意状况大小的评价指标。可用公式 $C = b / a$ 来表示，

■即客户满意度是客户的感知与客户期望的比值。

客户满意的基础理论是心理学上的差距理论，即客户感知价值与客户预期的差距决定

了顾客满意程度。

- 当客户感知接近客户期望时，客户就会表现为一般或比较满意；
- 当客户感知高于客户期望时，客户就会表现为满意，高出的越多，客户满意度就越高；
- 当客户感知小于客户期望时，客户就会表现为不满意。

2.1.2 客户满意的意义：

- ✚ 是企业取得长期成功的必要条件
- ✚ 是企业战胜竞争对手的最好手段
- ✚ 是实现客户忠诚的基础

据有关机构统计，得知

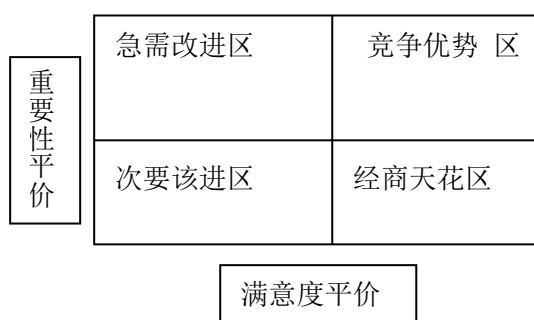
- 平均每个满意的客户会把他满意的购买经历告诉至少 12 个人以上，在这 12 个人里面在没有其他因素干扰的情况下有超过 10 人表示一定光临。
- 平均每个不满意的客户会把他不满意的购买经历告诉至少 20 个人以上，而且这些人都表示不愿接受这种恶劣的服务。

2.1.3 客户满意度的衡量

- 美誉度
- 指名度
- 回头率
- 投诉率
- 购买额
- 对价格的敏感度

分析顾客满意度应考虑的两个重要因素：一个是顾客对产品或服务的各主要因素的重要程度的评价，另一个是对各主要因素的满意度的评价

满意度重要性矩阵



2.1.4 影响顾客满意的因素

1、顾客满意的双因素模型

这是赫兹伯格的双因素理论在顾客满意上的运用。运用该理论把影响客户满意的因素分为两类：

- ◆ 保健因素（客户期望）
- ◆ 激励因素（客户感知）

客户期望：

- 客户以往的消费经历
- 他人的介绍
- 企业的宣传

客户感知：

- 产品价值、服务价值、人员价值、形象价值
- 货币成本、时间成本、精神成本、体力成本

2、卡诺模型

3、美国顾客满意度指数（ACSI）模型

4、瑞典顾客满意度指数（SCSB）模型

5、中国顾客满意度指数（CCSI）模型

按照变量之间的因果关系，各国的模型可以分为三个部分：

- 顾客满意形成的原因
- 顾客满意度
- 顾客满意度的结果

2.1.5 如何提高客户满意度

1、提高顾客满意度的逻辑

- ✧ 管理顾客的期望
- ✧ 增加顾客感知所得
- ✧ 减少顾客感知所失

2、提高客户满意度的途径

■ 把握客户期望值

对客户期望的管理有如下考虑：

- ✧ 提高期望值有利于吸引顾客购买
- ✧ 期望值定的太低，顾客满意度高，但销量小
- ✧ 期望值定的太高，顾客满意度低，顾客重复购买的少

具体做法是：

- ✓ 不过度许诺
- ✓ 留有余地的宣传
- ✓ 不能用一些易产生误解的促销策略

例如，日本美津浓公司销售的运动服，有纸条写着：此运动服乃用最优染料最优技术制造，遗憾的是还做不到完全不褪色，会稍微褪色的。

IBM：“所做的超过所说的且做得很好，是构成稳固事业的基础。”

■ 提高客户感知

□ 提高价值：包括：产品价值、服务价值、人员价值、形象价值

□ 降低成本：包括：货币成本、时间成本、精神成本、体力成本

案例分析：海尔是如何提升服务价值的

（1）“快乐三全服务”

如今，海尔在全国三十多个城市设立了电话服务中心，五百多家电脑服务网点这样海尔就可以为客户提供快速、准确的高标准的服务。

- 全天候 24 小时服务——24 小时电话咨询服务，24 小时服务到位，365 天服务等。
- 全方位登门服务——售前详尽咨询服务，售中送货上门，售后建档回访、上门调试、解决各类问题。
- 全免费义务服务——报信期内维修、服务、材料免费、保修期外页面收维修费。

（2）海尔售后服务的一二三四模式

一个结果：服务圆满 两个理念：带走用户的烦恼，留下海尔的真诚

三个控制：服务投诉率、服务遗漏率、服务不满率

四个不漏：一个不漏地记录用户反映的问题；一个不漏地处理用户反映的问题；一个不漏地复查处理结果；一个不漏地将处理结果反映到设计、生产、经营部门。

■ 沃尔玛的经营宗旨：帮客户节省每一分钱，“天天平价，始终如一”

春兰公司给中间商的让利幅度高达 30%。

俱乐部制、会员制等

3、“以客户为中心”，实现客户满意

- 就是要求企业以 客户及其需求为行动的导向，主动了解客户，预见他们的需求，迅速回应客户需求并采取行动满足客户的需求，将客户需求的满意程度做为企业管理的中心。
- 就是要求企业要真正尊重客户关怀客户，一切从客户出发，切实关心客户的利益，将客户的利益落到实处。
- 就是要求企业把客户的需求作为开发新产品或新服务的源头，及时更新产品和服务，变革管理机制创新营销手段，以适应他们的新变化，提高客户满意度。

具体做法是：

- 认真倾听并了解客户的心声
- 尊重并理解客户
- 设身处地的为客户着想
- 发自内心的关心客户
- 适时地给客户提供需要的帮助

- 做客户的个人顾问
- 充分掌握客户信息，实施有针对性的客户满意策略
- 针对不同级别的客户，实施不同的客户满意策略
- 与客户进行充分的双向沟通

7、课后练习

案例分析：卖场如何提高顾客满意度？

分析思路：

顾客对卖场的期望通常由以下几个要素组成：

价格低廉、交通便利、商品充足、店内特色、购物环境和优质服务

提升顾客对卖场满意度的方法：

- ✧ 打造优势价格体系
- ✧ 提供便利的佳通设施
- ✧ 提供优质的商品
- ✧ 打造卖场特色
- ✧ 提供优质服务

实践训练：

请选择本地区一家连锁超市，制作调查问卷，分析该超市的客户满意度。

8、本章小结

通过案例讨论及角色体验法学生理解了客户满意的含义，并掌握了如何提高客户满意度。

专业词汇：客户满意（Customer Satisfaction）

9、主要参考书目

- 1.王永贵，《客户关系管理》，清华大学出版社，2007年5月
- 2.汤兵勇，《客户关系管理》（第二版），高等教育出版社 2008年1月
- 3.苏朝晖，《客户关系建立与维护》，清华大学出版社，2007年5月

1. 授课时间：第四周周第四次课

2. 授课类型：理论课

3. 授课题目：**Chapter two The fundamental Theory of CRM** 第二章 客户关系管理的理论基础

4. 教学目的、要求

掌握：客户忠诚的含义以及如何提高客户对企业的忠诚

熟悉：客户忠诚的特征、种类、形成过程以及驱动因素

了解：客户忠诚对企业的价值及其衡量，客户满意与客户忠诚的关系

5. 教学重点及难点

教学重点：客户忠诚的含义以及如何提高客户对企业的忠诚，客户忠诚的特征、种类、形成过程以及驱动因素

教学难点：客户忠诚的理解，客户忠诚的特征、形成过程、驱动因素以及客户忠诚度的衡量，客户满意与客户忠诚的关系

6. 教学基本内容纲要，采用的教学方法和教学手段，实施步骤

教学内容纲要：

第二章 客户关系管理的理论基础 Chapter two The fundamental Theory of CRM

2.2 客户忠诚

1、客户忠诚的概念

客户忠诚指的是客户对某一特定产品或服务、品牌、商家、制造商、服务供应商或其他方面有较强的好感，并形成了偏好，进而重复购买的一种情感与态度趋向，最终形成是一种行为选择。

2、顾客忠诚的特征

- ◆ 有规律的重复购买。
- ◆ 愿意购买供应商多种产品和服务
- ◆ 经常向其他人推荐
- ◆ 对竞争对手的拉拢和诱惑具有免疫力
- ◆ 能够忍受供应商偶尔失误，而不会发生流失或者叛逃

3、客户忠诚的类型

从客户忠诚产生的原因来讲，可以分为：

- 垄断忠诚：指客户别无选择。常指企业是垄断经营。客户的特征是低依恋、高重复购买。
- 惰性忠诚：指客户由于惰性而不愿意去寻找其他的供应商。特点：低依恋、高重复购买。
- 价格忠诚：指客户忠诚于提供最低价格的零售商。特点：对价格敏感，低依恋、低重复购买。
- 利益忠诚：当企业有奖励活动的时候，会来购买；当活动结束后，就会转向其他奖励

或有更多奖励的公司。特点：低依恋、高重复购买。

□ 信赖忠诚：指对企业高依恋、高重复购买的客户。此类客户对企业最有价值。

从客户忠诚包含的内容来划分：

◆ 态度忠诚是指顾客内心对企业及其产品和服务的积极的情感。

◆ 行为忠诚是指顾客对企业的产品和服务的不断重复购买。

客户忠诚度是企业长期盈利潜力的重要指标，是测量客户需要多大经济力量才能驱使其离开企业转向其他组织的态度倾向。

4、客户忠诚的发展过程

◆ 认知阶段

◆ 认可阶段

◆ 偏好阶段

◆ 忠诚阶段

从客户忠诚的发展过程来看：

■ 对于企业而言，拥护者和合伙人有极大的价值。

■ 对任何一家企业而言，首先要区分可疑者与持观望态度的购买者，然后努力将持观望态度的购买者发展成为新客户，这是市场营销中最具挑战性也是投资成本最高的部分。

■ 在关系的发展中，从可能性顾客到一次性购买者，企业的重点应放在吸引新客户，及客户的争取上；从一次性购买者到合伙人，企业的重点应放在如何维持和发展客户的关系，及顾客保留上。

2.2.2 客户忠诚驱动要素及其衡量

1、客户忠诚的驱动因素

内在驱动因素：

- 消费者个人特征
- 客户价值
- 客户满意因素
- 客户信任因素及情感意思

外在驱动因素：

- 转移成本
- 管理因素

2、客户忠诚的衡量

- ✧ 重复购买次数
- ✧ 增加购买的数量
- ✧ 购买时挑选的时间
- ✧ 对产品和服务价格的敏感度

- ✧ 对产品质量事故宽容度
- ✧ 对待竞争产品和服务的态度
- ✧ 交叉购买的数量
- ✧ 客户满意度
- ✧ 客户保持率
- ✧ 客户生命周期

2.2.3 客户忠诚的价值分析

1、客户忠诚的货币价值

- ◆ 增加收入：重复购买、增加钱包份额、对价格敏感度降低
- ◆ 降低成本：节约获取成本、节约服务成本、节约失误成本，节约营销成本

2、非货币价值

口碑价值、形象价值、综合效应、信息价值

【案例分析】

史密斯女士是个 60 岁左右的单身女性，她每周都在附近的杰克超市花 50 美元购买一些日常的生活用品。近来她对杰克超市的服务越来越不满意：超市拒绝提供给她一些并不过分的购物方便，付账时收银员总是与别人聊天，用信用卡付账时居然还要查她的身份证。当她为考验超市的服务态度，购买了很多东西时，收银员却连“欢迎光临，感谢惠顾”都不说。史密斯女士感到超市根本不在乎她的存在，终于决定离开杰克超市。

以下就是史密斯女士的离开可能带来的损失：

- 每周 50 美元的销售额
- 一个长期居住此地的顾客的销售额：50 美元×52 周（每年）×10 年（约数）
- 她对生活圈子中 10 至 20 人的口碑宣传
- 对其中至少一半人的消费产生的影响
- 这些人对于周围至少 5 个人的再影响
- 受影响的人中会有四分之一不再来进行消费
- 这四分之一的顾客 10 年的销售额

2.2.4 客户忠诚与客户满意的区别与联系

1、两者之间的区别：

客户满意：

是客户过去期望与现实的感知效果的对比结果，是一种心理感受，带有主观性，具有内隐性，非常难以衡量，一种暂时态度，受竞争对手的影响小。

客户忠诚：

是现实期望与预期利益对比结果，是一种行为选择，是客户满意的行为化，具有外显性，受竞争对手影响较大，是一种持久态度和行为。

2、两者之间的联系：

1) 在其他影响因素不发生作用的条件下

顾客忠诚是顾客满意的函数，两者有非常强的正相关关系。

2) 其他影响因素发生作用的条件下

除客户满意外，还有以下因素影响顾客忠诚度：

- ✧ 竞争程度
- ✧ 转换成本
- ✧ 有效的常客奖励机
- ✧ 顾客对产品或服务质量的敏感状

具体表现是：

- 客户满意是顾客忠诚的前提，没有满意的客户便不会有客户对企业的绝对忠诚，即满意才有可能忠诚；

- 但满意的客户不一定是忠诚的客户，而绝对忠诚的客户一定是满意的顾客。

2.2.5 培养客户对企业的忠诚

1、提高客户忠诚度的途径

- ◆ 寻找正确的顾客
- ◆ 定制个性化的服务
- ◆ 提供财务利益，奖励忠诚
- ◆ 努力实现客户完全满意
- ◆ 增加客户对企业的信任与情感牵挂
- ◆ 提高转移成本
- ◆ 加强内部管理
- ◆ 建立客户组织，稳定客户队伍

2、客户忠诚计划

1) 忠诚计划的概念

忠诚计划(**Loyalty Programs LPs**)也叫回报计划，是基于客户对公司特定产品或服务累积购买的基础上对客户所提供的激励。

主要模式：积分奖励、会员卡、客户俱乐部等。

忠诚计划的基础是客户的累计购买，通过对客户的累积购买进行奖励来加强客户对企业品牌的感情。

2) 忠诚计划的主要模式

独立积分计划指的是，某个企业仅为消费者对自己的产品和服务的消费行为和推荐行为提供积分。在一定时间段内，根据消费者的积分额度，提供不同级别的奖励。

积分计划联盟模式是指众多的企业合作使用同一个积分系统，这样客户凭一张卡就可以在不同商家积分，并尽快获得奖励。

联名卡是非金融界的盈利性公司与银行合作发行的信用卡，其主要目的是增加公司传

统的销售业务量。

认同卡是非赢利团体与银行合作发行的信用卡。持卡人主要为该团体成员或有共同利益的群体。

会员俱乐部：有的企业顾客群非常集中，单个消费者创造的利润非常高，而且与消费者保持密切的联系非常有利于企业业务的扩展。他们往往会采取俱乐部计划和消费者进行更加深入的交流，这种忠诚计划比单纯的积分计划更加易于沟通，能赋予忠诚计划更多的情感因素。如“哈雷俱乐部”等。

3) 忠诚计划的分类

一级忠诚计划：这一级别的忠诚计划最重要的手段是价格刺激，或用额外的利益奖励经常来光顾的顾客。

奖励的形式包括折扣、累计积分、赠送商品、奖品等，使目标消费群体的财务利益增加，从而增加他们购买的频率。这通常又被称为频繁营销。

二级忠诚计划：这一级别的忠诚计划主要形式是建立顾客组织，包括建立顾客档案，和正式的、非正式的俱乐部以及顾客协会等，通过更好的了解消费者个人的需要和欲望，使企业提供的产品或服务个性化和人性化。如“摩托罗拉俱乐部”、“迪尼斯俱乐部”、“海尔俱乐部”等都属于这种形式。

三级忠诚计划，这一级别的忠诚计划为客户提供有价值的资源，而这个资源是客户不能通过其他来源得到的，借此提高客户转向竞争者的机会成本，同时也将增加客户脱离竞争者而转向本企业的收益。

7、课后练习

8、本章小结

本堂课使学生对客户忠诚的含义、特征、价值、及其形成过程有了易清洗的了解，并使其掌握了如何提高客户忠诚度。

专业词汇：客户忠诚（Customer Loyalty）

9、主要参考书目

- 1.王永贵，《客户关系管理》，清华大学出版社，2007年5月
- 2.汤兵勇，《客户关系管理》（第二版），高等教育出版社 2008年1月
- 3.苏朝晖，《客户关系建立与维护》，清华大学出版社，2007年5月

1. 授课时间：第五周周五第五次课

2. 授课类型：理论课

3. 授课题目：**Chapter two The fundamental Theory of CRM** 第二章 客户关系管理的理论基础

4. 教学目的、要求

掌握：客户价值分析以及如何提高客户价值

熟悉：客户价值的涵义，客户价值的驱动因素

了解：客户生命周期理论以及客户及质量分析的方法

5. 教学重点及难点

教学重点：客户价值的含义及其理解

教学难点：客户价值的含义及其理解，客户价值分析与度量

6. 教学基本内容纲要，采用的教学方法和教学手段，实施步骤

教学内容纲要：

第二章 客户关系管理的理论基础 Chapter two The fundamental Theory of CRM

2.3.1 客户价值理论

客户关系管理的真正内涵——找到并获得高价值客户，培养客户的忠诚度和提高客户的价值，从而使企业从顾客处获得价值，达到自己的目标。

1、客户价值的内涵

■ 从客户角度，客户价值即客户让渡价值，是指客户期望从某一个特定的产品或服务中获得的一组利益及其在评估、获得和使用该产品和服务时引起的预计费用之差。

■ 从企业角度，客户价值即客户关系价值，是客户在时间上带给企业的利润最大化，是企业在发展、培养和维持与特定客户的特定关系时期内，由客户带给企业的一组利益。

客户的终身价值：

它是指在与一个客户关系的整个生命周期中所能给企业带来的净收益，即企业能从一个客户那里获得的收益减去该客户相关成本支出后的收益净值。

客户终身价值本质上是企业与客户之间的长期关系中，基于交易关系给企业带来的净现值（net value）。

客户终身价值都由三部分构成：

- 历史价值：到目前为止已经实现了的顾客价值；
- 当前价值：如果顾客当前行为模式不发生改变的话，将来会给公司带来的顾客价值；
- 潜在价值：如果公司通过有效的交叉销售可以调动顾客购买积极性，或促使顾客向别人推荐产品和服务等，从而可能增加的顾客价值。

2、客户价值与关系价值的区别与联系

1) 客户价值与关系价值的区别

- 发生的方向、提供者和受益者不同

■ 价值构成不同

□ 客户让渡价值：客户感知总价值与客户总成本

□ 客户关系价值：关系盈利性价值、关系生命周期价值、客户终身价值、推荐价值和潜在价值。

2) 客户价值与关系价值的联系

■ 客户价值和关系价值是一个价值创造过程的两种活动结果。

■ 客户价值的提供是关系价值收益的前提，关系价值的获得在使客户价值创造的结果。

■ 客户是关系价值的源泉，企业为客户价值的创造提供了支持和帮助，良好关系的维持是所有价值实现的媒介。

■ 客户价值和关系价值之间具有互动性，

3、按价值细分客户

客户金字塔法

80/20 分布的顾客金字塔模型

【技能介绍】技能点 1 如何分析客户对企业的价值

1、寻找每一类客户的行为特征、需求价值取向和成本效益，这些是企业进行营销决策的重要依据。

2、寻找能够给企业带来 10%~20% 销售额的客户，这是客户关系管理的首要目标。

3、寻找占企业 40%~50% 销售额的客户，这部分客户是企业进行稳定销售的基础。

4、弄清楚某些客户失去价值的真正原因，对这部分客户只要做最低的维护即可。

2.3.2 客户价值的驱动因素

客户价值驱动因素是指对企业价值创造和传递产生影响的因素，主要包括：

- 技术因素：主要包括产品创新、服务、物流和技术支持
- 品牌因素：品牌名称、标识的价值
- 产品因素：质量、价格和便利性
- 知识因素：价值创造过程中企业与客户经验的积累
- 关系因素：信任、情感氛围、情感联络和转移成本

2.3.3 客户价值分析与度量

对于企业来说，客户价值分析主要从两个方面来分析，一个是短期的客户关系盈利性，另外一个方面是客户终身价值分析。

1、客户关系盈利性分析

□ 客户关系盈利性指在企业与客户关系生命周期某个特定时期内客户为企业所带来的盈利多少。

□ 客户关系盈利性代表的是单位时间内某种关系的利润创造能力，它等于某种特定关系在特定时期内的关系收入（一般用营业收入表示）减去关系成本（一般用成本直接成本和销售成本来表示），企业为客户投入的成本包括：获取成本、交易成本、价

格优惠部分等。

$$RP = (RR - TRC)T - AC, TP = RP \times N$$

$$TP = [(RR - TRC)T - AC] \times N$$

■RP——单个客户盈利性

■RR——获得的关系收入

■TRC——单个顾客总的关系成本

■T——顾客寿命

■TP——总的利润

■AC——获取成本

■N——总的顾客数

某公司客户关系营利性分析

	顾客 A (低利润客户 101 个)	顾客 B (高利润客户 56 个)
营业额	\$203320	\$156000
直接成本	\$174856	\$113162
销售成本	\$14232	\$3120
毛利	\$14232	\$39718
毛利占营业额百分比	7%	25%

2、客户终身价值分析

客户终生价值是指企业在与一个客户关系的整个生命周期中所能给企业带来的净收益现值，即企业能从一个客户那里获得的收益减去该客户相关成本支出后的收益净现值。

客户终身价值的计算

■在不考虑客户推荐价值和客户能力价值以及潜在价值的情况下，客户终身价值就可以看作是該客户在其整个关系生命周期内对企业的关系营利性的累计贡献。在这种情况下，其计算公式如下：

$$CLV = \sum \{ RP \div (1+d)^t \}$$

其中，CLV——指没偶客户终身价值

RP ——该客户在第 t 年度的关系营利性

d ——资金折现率

T ——该客户的关系生命周期

【案例欣赏】:

斯图·伦纳德在美国经营一家高盈利超级市场，他说每当他看到一位满脸愠怒的顾客，就会看到 50000 美元从他的店中溜走了。为什么呢？因为他的顾客平均每周开支 100 美元，一年到商场购物 50 周，并且在该区域生活 10 年。所以，如果顾客有过一次不愉快的经历，并转向其他超级市场，斯图·伦纳德就会损失 50000 美元的收入。如果考虑到失望的顾客传

播商店的坏话并造成其他顾客离去，这一损失还是被低估了。因此，斯图·伦纳德要求他的雇员遵循两条法则。

法则 1：顾客永远是正确的；

法则 2：如果顾客错了，参照法则 1。

2.3.3 提升客户价值的途径

1、提高客户让渡价值的途径如下：

2、提升客户终身价值要点总结：

1) 按客户价值细分市场，精心筛选营利性高的客户。

2) 了解并重视目标市场客户的需求，尤其是其最重视的需求。

3) 以创新的方式为客户创造价值，给客户提供满足其需求的产品和服务。

客户代表类型	购买情况	反映情况
1、以一家鸡肉罐头厂为代表的购买大户	每年要从公司订购大量鸡肉，销售额占到 50%	产品基本符合他们的要求，希望加工鸡肉再精细一些，另外希望价格给予一定的优惠。
2、以一家饭店为代表的餐饮业	每年从公司订购产品占到销售额的 30%	要求产品进一步加强保鲜，对肉味提出了许多具体的要求。
3、一些散户	购买不固定，打折时买的，多，占销售额的 15%	要求价格低，对鸡的来源也提出了非常明确的要求。
4、少数挑剔的客户	偶尔购买，占销售额的 5%	对产品及不满意，指责鸡肉不合他们的口味，要求鸡肉加工出来以后，肥瘦分布均匀，花费在烹调上的时间要短。

代号	态度对策	对策
1、		
2、		
3、		
4、		

2.4 客户生命周期理论分析

2.4.1 客户生命周期的含义

客户生命周期也称客户关系生命周期，是指从企业与客户建立业务关系到完全终止关系的全过程，是客户关系水平随时间变化的发展轨迹，它动态地描述了[客户关系](#)在不同阶段的总体特征。

2.4.2 客户生命周期模式

- 早期流产型
- 中途夭折型
- 提前退出型
- 长久保持型

2.4.3 客户生命周期各阶段特征

客户生命周期可分为考察期、形成期、稳定期和退化期等四个阶段。考察期是客户关系的孕育期，形成期是客户关系的快速发展阶段，稳定期是客户关系的成熟期和理想阶段，退化期是客户关系水平发生逆转的阶段。

1、考察期

考察期，关系的探索和试验阶段。在这一阶段，双方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职责、权利和义务。双方相互了解不足、不确定性大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。

在这一阶段客户会下一些尝试性的订单，企业与客户开始交流并建立联系。因客户对企业的业务进行了解企业要对其进行相应的解答，某一特定区域内的所有客户均是潜在客户，企业投入是对所有客户进行调研，以便确定出可开发的[目标客户](#)。此时企业有客户关系投入成本，但客户尚未对企业做出大的贡献。

2、形成期

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。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，逐渐认识到对方有能力提供令自己满意的价值(或利益)和履行其在关系中担负的职责，因此愿意承诺一种长期关系。

在这一阶段，随着双方了解和信任的不断加深，关系日趋成熟，双方的风险承受意愿增加，由此双方交易不断增加。当企业对目标[客户开发](#)成功后，客户已经与企业发生业务往来，且业务在逐步扩大，此时已进入客户成长期。企业的投入和开发期相比要小得多，主要是发展投入，目的是进一步融洽与客户的关系，提高客户的满意度、忠诚度，进一步扩大交易量。此时客户已经开始为企业做贡献，企业从客户交易获得的收入已经大于投入，开始盈利。

3、稳定期

稳定期，关系发展的最高阶段。在这一阶段，双方或含蓄或明确地对持续长期关系作了保证。这一阶段有如下明显特征：

- (1) 双方对对方提供的价值高度满意；
- (2) 为能长期维持稳定的关系，双方都作了大量有形和无形投入；
- (3) 大量的交易。因此，在这一时期双方的交互依赖水平达到整个关系发展过程中的最高点，双方关系处于一种相对稳定状态。此时企业的投入较少，客户为企业做出较大的贡献，企业与客户交易量处于较高的盈利时期。

4、退化期

退化期，关系发展过程中关系水平逆转的阶段。关系的退化并不总是发生在稳定期后的第四阶段，实际上，在任何一阶段关系都可能退化。引起关系退化的可能原因很多，如

一方或双方经历了一些不满意、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(供应商或客户)；开始交流结束关系的意图等。当客户与企业的业务交易量逐渐下降或急剧下降，客户自身的总业务量并未下降时，说明客户已进入衰退期。

客户生命周期各阶段客户与企业的关系

在客户生命周期不同阶段，客户对企业收益的贡献是不同的。

在考察期，企业只能获得基本的利益，客户对企业的贡献不大；

在形成期客户开始为企业做贡献，企业从客户交易获得的收入大于投入，开始盈利；

稳定期内客户愿意支付较高的价格，带给企业的利润较大，而且由于[客户忠诚度](#)的增加，企业将获得良好的间接收益；

在退化期，客户对企业提供的价值开始不满意，交易量逐渐回落，[客户利润](#)快速下降。

根据客户生命周期理论，客户关系水平随着时间的推移，从考察期到形成期和稳定期直至退化期依次增高，稳定期是理想阶段，而且客户关系的发展具有不可跳跃性。同时，客户利润随着生命周期的发展不断提高，考察期最小，形成期次之，稳定期最大。

客户成熟期的长度可以充分反映出一个企业的盈利能力。因此，面对激烈的[市场竞争](#)，企业借助建立客户联盟，针对客户生命周期的不同特点，提供相应的[个性化服务](#)，进行不同的战略投入，使企业获得更多的客户价值，从而增强[企业竞争力](#)。

2.5 客户关系管理的价值链分析

2.5.1 客户关系管理的价值链

1、价值链的含义

价值链的概念最早由迈克尔·波特提出，价值链就是指企业价值创造过程中所涉及的一系列活动的集合。价值链的基本分析方法时将企业视为一系列输入、转换和输出的活动序列集合，每个活动都有可能相对于最终产品产生增值行为，从而增强企业的竞争优势地位。

2、以客户为中心的价值链的优化作用：

第一，建立整合性的客户互动关系与完整的增值链条。

第二，以客户需求的满足为核心原则，以最佳方式进行资源配置和运用，并通过互动、学习、沟通来获取客户知识，把握客户需求，掌握市场机遇。

2.5.2 CRM 价值链的基本环节

- 客户终身价值分析，确定最优价值的客户
- 客户亲近与关怀
- 网络发展
- 客户中心的价值观
- 关系管理

7、课后练习

案例分析：按照客户价值进行客户分类，提高销售利润

D 先生是一家电子产品销售公司的经理，经过 D 先生及其团队的共同努力，公司的业务不断拓展。随着公司业务的发展，老客户越来越多，公司知名度也越来越高，甚至经常有新客户慕名打电话来咨询业务。一时间，公司上上下下忙得不亦乐乎，可是还是有些重要客户抱怨公司的响应太慢，服务不及时，而将订单转向下给了其他厂商，使公司利润流失了不少。为此，D 先生决定加大投入，招聘了更多的销售及服务人员，来应付忙碌的业务。

一年辛苦下来，D 先生满以为利润不错。可公司财务经理给出的年终核算报告，利润居然比去年还少！经过仔细分析，D 先生终于发现了其中的症结所在：原来，虽然不断有新的客户出现，但是他们带来的销售额却不大，而这些

客户带来的销售和服务工作量却是不小，甚至部分新客户还严重拖欠款项。与此同时，一些对利润率贡献比较大的老客户，因在忙乱中无暇顾及，已经悄悄流失。

为此，D 先生改进了公司的工作方法：首先梳理客户资料，按照销售额、销售量、欠款额、采购周期等多角度数据进行测量，从中选出 20% 的优质客户；针对这 20% 的客户制定特殊的服务政策，进行重点跟踪和培育，确保他们的满意度。同时，针对已经流失的重点客户，采用为其提供个性化的采购方案和服务保障方案等手段，尽量争取客户回归；针对多数的普通客户，采用标准化的服务流程，降低服务成本。

经过半年的时间，在财务经理再次给出的半年核算报告中，利润额有了大幅回升。

案例思考题：

1. D 经理所在公司原来的工作方法为什么效果不够好？
2. D 经理是如何改进工作方法的？为什么这样的改进能够使公司利润迅速回升？
3. 对一个企业来说，区分不同价值客户有意义？

8、本章小结

通过案例讨论及实践练习使学生理解并掌握了客户价值的涵义，掌握了如何根据客户价值划分客户，从而针对不同客户制定不同的客户策略。

专业词汇：客户价值、客户关系价值、客户终身价值、客户生命周期、客户关系管理价值链

9、主要参考书目

- 1.王永贵，《客户关系管理》，清华大学出版社，2007 年 5 月
- 2.汤兵勇，《客户关系管理》（第二版），高等教育出版社 2008 年 1 月范云峰
- 3.苏朝晖，《客户关系建立与维护》，清华大学出版社，2007 年 5 月

1. 授课时间：第六周第六次课

2. 授课类型：实践课

3. 授课题目：**Discussion on Customer Relationships Management**

4. 教学目的、要求

有关客户关系管理的基本理论，并能理论联系实际分析问题

5. 教学重点及难点

实验一：“客户关系管理研讨会”（10月8日）

6. 教学基本内容纲要，采用的教学方法和教学手段，实施步骤

教学内容纲要：

实验一：“客户关系管理研讨会”（10月8日）

■ 1.1 实验目的与要求

■ 通过查阅资料及阅读相关文献，系统了解 CRM 的基本内容，深入了解 CRM 的基本概念

■ 上网浏览 CRM 的发展情况以及目前研究热点

■ 1.2 实验作业

■ 撰写一篇有关客户关系管理的小论文，

■ 在课堂上发表自己对客户关系管理的理解和看法。

■ 1.3 实验资料

■ <http://www.crmsoft.com.cn/anli.htm>

■ <http://www.pcpop.com/doc/0/576/576936.shtml>

■ http://v.youku.com/v_show/id_XMjQyMzQ4Mjg=.html

■ <http://management.yidaba.com/200908/111454001006100100000089931.shtml>

■ http://www.china-b.com/mbaks/mbaxw/20090317/961982_1.html

8、本章小结

通过实践练习使学生理解并掌握了客户关系管理的有关理论，掌握了如何运用这些理论分析现实生活中的有关现象，并提高了解决实践中遇到的问题的能力。

9、主要参考书目：

1. 授课时间：第七周周第七次课

2. 授课类型：理论课

3. 授课题目：

Chapter three Practice of CRM 第三章 客户关系管理工作

4. 教学目的、要求

掌握：选择目标客户地方法和如何开发新客户

熟悉：寻找客户的途径和手段

了解：客户的类型

5. 教学重点及难点

教学重点：如何选择目标客户，以及如何开发新客户

教学难点：如何开发新客户

6. 教学基本内容纲要，采用的教学方法和教学手段，实施步骤

教学内容纲要：第三章 客户关系管理工作

3.1 客户关系的建立

3.1.1 客户认识

1、客户的分类：

一般按照客户与企业的关系可分为：

■非客户：是指那些与企业的产品或服务无关或对企业有敌意、不可能购买企业的产品或服务的人群

■潜在客户：是指对企业的产品或服务有需求和欲望并有购买动机和购买能力，但还没有产生购买行为的人群。

■目标客户：是企业经过挑选后确定的力图开发为现实客户的人群。

■现实客户：是指已经购买了企业的产品或服务的人群。

■流失客户：市值曾经是企业的客户，但由于种种原因，现在已经不再购买企业的产品或服务的客户

3.1.2 客户选择

1、为什么要选择客户

☐ 不是所有的购买者都是企业的客户

☐ 不是所有的购买者都能够给企业带来收益

☐ 选择正确的客户有利于企业成功开发客户和实现客户忠诚度

☐ 不正确的客户选择可能会导致定位模糊，影响企业形象的树立

☐ 客户价值理论认为，不同客户给企业所创造的客户关系价值不同

【案例分析】IBM 弃“小”的短视

20 世纪 80 年代，个人计算机市场还是一个很小的市场，那是 IBM 最有价值的客户是主机用户，因此，IBM 决定放弃追求个人计算机这个小市场，虽然他在这个市场上有绝对的优势。

然而，个人计算机市场却是在近二十年中增长最快的市场之一，并且主宰了整个计算机市场。微软因生产个人计算机软件而成为世界上最大的公司之一，戴尔、联想和许多其他公司则因为生产个人计算机而享誉全球。相反，IBM 则错失良机，在个人计算机市场上越来越落后于竞争对手，最终不得不主动出局。

2、如何选择企业的客户

基本思路：

首先要对潜在客户进行客户价值分析，确定每个客户价值大小，客户关系价值分析；然后是对企业服务客户、满足客户需求的能力进行评估，客户让渡价值分析；最后结合上述两点，选择具有与本企业满足客户需求能力相匹配的客户价值的客户作为自己的目标客户。

选择客户的方法：

1) 当户对”法：寻找实力与自己相当的企业

2) 双向选择法：

通过对客户的综合价值预期也对其服务的综合能力进行分析，然后找到两者的交叉点。具体做法是：

首先企业判断目标客户对企业是否具有足够的吸引了，手否有较高的综合价值，是否能为企业带来大的收益，具体可以从以下几个方面分析

- 客户向企业购买产品或服务的总金额
- 客户扩大需求而产生的增量购买和交叉购买等
- 客户的无形价值，包括口碑价值和信息价值等
- 企业为客户提供产品或服务需要耗费的总成本
- 客户为企业带来的风险，如信用风险，资金风险、违约风险等。

其次，企业必须衡量一下自己是否有足够的综合能力去满足客户的需求，即考虑自身的实力能否满足目标客户所需要的技术、人力、物力、财力和管理能力。

最后是寻找客户的综合价值与企业的综合能力两者的结合点，就是要寻找那些客户综合价值高，而企业对其服务的综合能力也高的客户最为目标客户。也就是将价值足够大，值得企业去开发和维护的，同时企业也有能力去开发和维护的客户，作为企业的目标客户

3) 客户的特征选择目标客户：

■没有哪个企业能够满足所有客户的所有需求，但是，可能有些客户觉得企业提供的产品或服务比竞争对手的更好、更加“物有所值”而忠诚。

■具体做法是分析现有忠诚客户所具有的共同特征和特点，来寻找最合适的目标客户，

■如美国西南航空公司对目标客户的选择

3.1.3 客户的开发

1、客户开发的步骤

1) 寻找客户的途径:

- ☐ 交际网络的介绍
- ☐ 搜索引擎找客户, 如一些专业网站, 或机构网站
- ☐ 参加展会找客户
- ☐ 现有客户的介绍
- ☐ 浏览招聘广告
- ☐ 行业黄页
- ☐ 直至寻求市场

2) 寻找客户的方法:

- ☐ 逐户访问法
- ☐ 会议寻找法
- ☐ 到俱乐部寻找法
- ☐ 在亲朋旧友中寻找
- ☐ 资料查询法
- ☐ 咨询寻找法
- ☐ 猎犬法
- ☐ 介绍法

2、建立客户关系

在获取到客户信息以后, 下一步就是对客户信息进行简单细分处理, 分析不同客户群体的消费特征等, 然后通过“推”或“拉”的策略引起客户的注意, 然后经过多次的磋商与谈判, 最终劝服客户购买企业的产品或服务而成为本企业的客户, 从而建立客户关系。

3、客户开发策略

■“推”的策略: 寻找、说服

■“拉”的策略: 4P

如何说服客户

☐ 说服的技巧: 富兰克林式表达

☐ 不同类型客户的税负策略

■理智型 客户

■冲动型客户

■顽固型客户

■好斗性客户

■优柔寡断型客户

■孤芳自赏型客户

■盛气凌人型客户

- 生性多疑型客户
- 沉默寡言型客户
- 斤斤计较型客户

表示客户就要被说服的信号

- ☐当你将产品的有关细节以及各种交易条件介绍之后客户表现出认真的神情，并且与竞争对手的条件进行比较
- ☐诉说使用其他品牌产品或服务的不满
- ☐以种种理由要求降低产品或服务的价格
- ☐客户要求详细说明产品或服务的内容、注意事项、售后服务等
- ☐主动、热情地将你介绍给部门经理或总经理
- ☐对你的接待明显好转、接待档次明显提高

7、课后练习

技能训练

☐1、流程名称

☐2、谁是我们的客户（谁接受、使用我们这个流程）

☐3、我们的客户的需要是（顾客期望此流程的产出具备什么特质）

☐4、我们如何得知我们的产出是否符合客户的需求

☐5、我们必须完成哪些事项可以使客户满意

8、本章小结

通过案例讨论及实践练习使学生理解并掌握了客户价值的涵义，掌握了如何根据客户价值划分客户，从而针对不同客户制定不同的客户策略。

专业词汇：客户价值、客户关系价值、客户终身价值、客户生命周期、客户关系管理
价值链

9、主要参考书目

- 1.王永贵，《客户关系管理》，清华大学出版社，2007年5月
- 2.汤兵勇，《客户关系管理》（第二版），高等教育出版社 2008年1月范云峰
- 3.苏朝晖，《客户关系建立与维护》，清华大学出版社，2007年5月

1. 授课时间：第七周周第八次课

2. 授课类型：理论课

3. 授课题目：

Chapter three Practice of CRM 第三章 客户关系管理工作

4. 教学目的、要求

掌握：客户关系关怀与客户沟通的手段及途径

熟悉：客户信息的收集

了解：客户信息的内容

5. 教学重点及难点

教学重点：客户关怀以及客户沟通的手段及策略

教学难点：客户关怀以及客户沟通的手段及策略

6. 教学基本内容纲要，采用的教学方法和教学手段，实施步骤

教学内容纲要：

第三章 客户关系管理实务

3.2 客户关系的保持与维护

客户关系与维护的意义：

☐ 发展一位新客户的成本是保持一个老客户的 5~10 倍；

☐ 向新客户推销产品的成功率是 15%，而向现有客户推销产品的成功率是 50%；

☐ 向新客户进行推销的花费是向现有客户推销花费的 6 倍；

☐ 如果企业对服务过失给予快速关注，70%对服务不满的客户还会继续与其进行商业合作；

☐ 客户口碑效应

客户关系维护的概念

客户关系维护指企业维持已建立的客户关系，使客户不断重复购买产品或服务的过程。

客户维护与保持管理的内容

☐ 1.建立、管理并充分利用客户数据库。

☐ 2.通过客户关怀提高客户满意度与忠诚。

☐ 3.通过客户沟通，管理客户投诉或抱怨，从而改进服务。

3.2.1 客户信息收集

1、客户信息的内容

☐ 个人客户信息：

■ 基本情况、信用情况、行为爱好。

☐ 企业客户信息：

■ 基本情况、行为情况、业务情况、交易状况、信用状况等。

☐ 客户交易型信息

■购买商品类数据

■商品售后类数据

2、客户信息的获取渠道

直接渠道

- 从企业内容相关部门获取客户信息
- 在调查中获取客户信息
- 在营销活动中获取客户信息
- 在服务过程中获取客户信息
- 在终端收集客户信息
- 通过博览会、展销会、洽谈会等获取客户信息
- 从相关网站获取客户信息
- 从呼叫中心获取客户信息
- 从客户投诉中收集客户信息

间接渠道

- ☐数据公司
- ☐各种媒介公司
- ☐工商行政管理部门及驻外机构
- ☐国内外金融机构及其分支机构，如信用卡公司等
- ☐国内外咨询公司及市场研究公司
- ☐从已建立客户数据库的公司租用或购买
- ☐消费者研究组织
- ☐服务行业
- ☐其他手段

3、客户数据隐私与保护

- ☐具有维护客户隐私权的意识
- ☐在企业层面保证客户信息的安全性
- ☐尊重客户的隐私权
- ☐尽量使用汇总数据

3.2.2 客户关怀

1、客户关怀的概念

1) 概念:客户关怀 (Customer Care) 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, 为客户提供合适的服务或产品, 最终实现客户忠诚度的提升。

2) 理解:

(1) 通过客户行为了解客户需求。

- (2) 客户关怀不是市场活动，不是一段时间内的短期行为。
- (3) 客户关怀不是营销。
- (4) 体现尊重和诚信。

2、客户关怀的内容

不同企业对于客户关怀的内容有不同的解释，概括起来主要是企业售出产品或服务以外的为客户额外提供的服务。

另一些观点则认为客户关怀贯穿于市场营销的所有环节，具体包括：一是客户服务，如向客户提供产品信息和服务建议等；二是产品质量，应向客户提供符合有关标准、适合客户使用的产品与服务；三是服务质量，指与企业接触过程中客户的体验；四是售后服务，包括售后的查询和投诉。

客户关怀的内容：

从时间上看，客户关怀活动包含在客户从购买前、购买中、购买后的客户体验的全部过程中。

□购买前的客户关怀会加速企业与客户之间关系的建立，为鼓励和促进客户购买产品或服务起到催化剂的作用。

□购买期间的客户关怀则与企业提供的产品或服务紧紧地联系在一起，包括订单的处理以及各种有关销售的细节，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，则集中于高效地跟进和圆满地完成产品的维护和修理的相关步骤，以及围绕着产品、客户、通过关怀、提醒或建议、追踪，最终达到企业与客户互动。

■企业对产品、客户及其变化趋势有很好的把握效果，能为企业进一步的产品升级、客户拓展达到积累资料的目的。

■售后的跟进和提供有效的关怀，可以大大增强客户对产品和企业的忠诚度，使客户能够重复购买企业的产品和服务。

3、客户关怀的手段

企业应该根据自身产品的特点，制订自己的关怀策略。企业应该区分不同规模、贡献、层次、地区甚至民族、性别，采取不同的策略，从关怀频度、关怀内容、关怀手段、关怀形式上制定计划，落实关怀。

■例如：企业为金牌客户每年安排一次旅游，为银牌客户安排节日礼品，为普通客户发送贺卡等，体现关怀的区别。

客户关怀手段指企业与客户交流的手段，主要有：

□主动电话营销

指企业充分利用数据库信息，挖掘潜在客户。企业通过电话主动拜访客户和推荐满足客户要求的产品，以达到充分了解客户、充分为客户着想的服务理念，同时也提高销售机会。

营销必须注意的主要问题是要有针对性。通过其他渠道精心挑选客户，针对不同客户的具体情况推荐可能符合其需要的产品与服务。

☐ 网站服务

通过网站上的电子商务平台，企业可以提供及时且多样化的服务。如产品分类目录、网上订购、网上支付、在线客服、等。

网站应该智能化，企业可以根据客户点击的网页、在网页上停留时间等信息，及时捕捉网页上客户要求服务的讯息。

☐ 呼叫中心

呼叫中心又叫客户服务中心，是指企业通过公开一个电话特服号码（如中国移动的1860 热线），提供对客户的电话服务。客户服务中心既是企业与客户交流的重要渠道，同时也可以完成企业的部分业务。

客户服务中心运用自动语音应答系统（IVR）对客户提出的一般性问题（如查询存款余额），通过 CTI（计算电话集成）技术识别客户的按键，自动播放录音给客户收听。如果需要个性化人工服务（如投诉业务），客户服务中心可以自动寻找最恰当的服务代理人员（AGENT），解答客户的具体问题。

☐ 直接拜访

4、相关职位介绍：

电话咨询及客户关怀专员

公司名称: [亿迅（中国）软件有限公司](#)

职位描述:

- 1. 对来电客户进行公司产品咨询服务
- 2. 对举办的各种活动及提供名单进行电话邀会及邀会确认
- 3. 对既有客户做客户关怀及客户名单更新
- 4. 对举办的活动进行满意度及购买意愿调查与追踪

☐任职要求: 1. 男 27 岁, 女 25 岁以上 (包含) 2. 教育经历: 大学本科以上, 英语六级以上 3. 具备客户服务或电话营销二年以上相关工作经验 4. 良好的电话沟通能力, 灵敏的理解能力及判断力 5.....

☐工作地点: 朝阳区]学历要求: 本科]工作年限: 两年以上

客户关怀经理

公司名称: [安邦财产保险股份有限公司](#)

职位描述:

- 1、设计客服流程，提升续保率；
- 2、确保数据统计分析；
- 3、确保片区点对点支持工作；
- 4、确保片区相关管理办法制定；

■5、提升客户忠诚度并做持续跟踪；

■6、上级交办的其他工作；

任职资格：

□1、本科及以上学历；

□2、3 年保险行业工作经验，1 年以上车险工作管理经验；

□3、办公软件操作熟练

工作地点：杭州市 |学历要求：本科|工作年限：三年以上|

3.2.3 客户沟通

据美国营销协会的研究，不满意的客户有三分之一是因为产品或服务本身有问题，其余三分之二的问题都出在企业与客户的沟通不良上。

1、客户沟通的含义

□客户沟通就是企业通过与客户建立互相联系的桥梁或纽带，让客户了解双方的合作前景，拉近与客户的距离，加深和客户的感情，从而建立良好的伙伴关系，最终赢得客户满意与客户忠诚多采取的行动。

企业与客户的沟通应该是双向的沟通，包括两个方面：

□一方面是企业与客户的沟通：指企业积极保持与客户的联系，通过人员沟通和非人员沟通的形式，把企业

□另一方面是客户与企业的沟通是指企业要为客户提供各种渠道，并保持渠道畅通，是客户可以随时随地与客户进行沟通，包括客户向企业提出意见、建议和投诉。

2、客户沟通的途径

□通过业务人员与客户沟通

□通过活动与客户沟通

□通过信函、电话、网络、电邮、、呼叫中心等方式与客户沟通

□通过广告与客户沟通

□通过公共宣传及自办宣传物与客户沟通

□通过包装与客户沟通

□开通免费投诉电话、24 小时投诉热线或网上投诉

□设置意见箱、建议箱、意见表（簿、卡）及电子邮件

□建立有利于客户与企业沟通的制度

3、客户沟通策略

□坚持以客户为中心的原则

□向客户表明诚意

□站在客户立场上与客户沟通

□对不同客户实施不同的沟通策略

7、课后练习

8、本章小结

通过案例教学法使学生理解并掌握了客户关怀与客户沟通的手段及策略,。

专业词汇: 客户关系维护、客户关怀、客户沟通

9、主要参考书目

- 1.王永贵,《客户关系管理》,清华大学出版社,2007年5月
- 2.汤兵勇,《客户关系管理》(第二版),高等教育出版社 2008年1月
- 3.苏朝晖,《客户关系建立与维护》,清华大学出版社,2007年5月

1. 授课时间: 第八周第九次课

2. 授课类型：理论课

3. 授课题目：

Chapter three The work of CRM 第三章 客户关系管理工作

4. 教学目的、要求

掌握：客户投诉管理以及客户关系的修复

熟悉：客户投诉和客户流失的原因

了解：客户流失的形成原因

5. 教学重点及难点

教学重点：客户投诉管理以及客户流失的原因分析及修复策略

教学难点：如何处理投诉以及如何挽回流失客户

6. 教学基本内容纲要，采用的教学方法和教学手段，实施步骤

教学内容纲要：

4、客户投诉管理

1) 客户投诉产生的原因：

☐ 产品或服务的质量问题

☐ 服务态度或服务方式问题

☐ 售后服务方面的问题

☐ 虚假广告宣传

2) 不满意顾客不投诉的原因分析

● 投诉成本

● 没有适当的投诉渠道

● 投诉无用

● 心理上的担忧

● 其他因素

3) 管理客户投诉

(1) 正确看待客户投诉

客户投诉的收益价值

■ 顾客的投诉可以使企业及时发现产品与服务的失误，及时采取措施修正或改进，从而提高企业产品与服务的质量，提高顾客的满意度。

■ 顾客投诉可以使企业从中发现商业机会，故企业的产品创新往往来源于顾客的投诉。

■ 顾客投诉可使企业避免流失顾客，再次获得顾客

例：松下公司的“三通”插座就得益于客户的抱怨

(2) 扫除客户投诉的障碍

☐ 鼓励客户投诉

- ☐ 引导客户投诉
- ☐ 方便客户投诉

(3) 客户投诉的处理程序

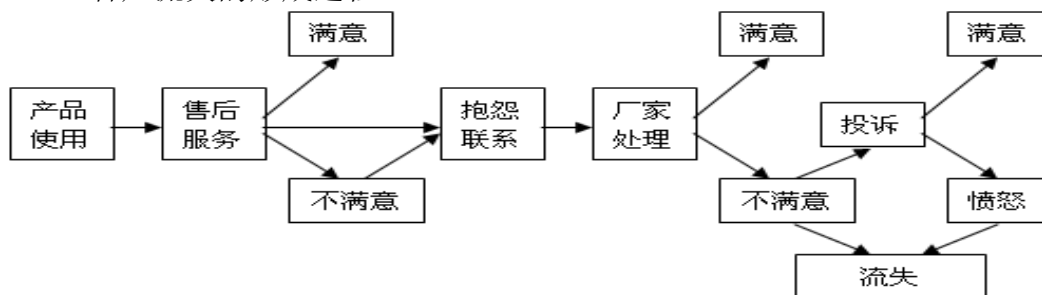
- 让客户发泄，聆听、认同
- 记录投诉要点，判断投诉是否成立

☐ 投诉人、投诉对象、投诉内容及原因、投诉时间、客户购买时间、客户使用方法、投诉要求、可希望以何种方式解决问题、客户联系方式

- 提出并实施可以令客户接受的方案
- 跟踪服务，回访

3.3 客户关系的恢复

3.3.1 客户流失的形成过程



3.3.2 客户流失的原因分析

- ◆ 价格
- ◆ 不方便
- ◆ 核心服务的失误
- ◆ 服务人员的失误
- ◆ 对失误的反应
- ◆ 竞争
- ◆ 伦理道德问题
- ◆ 非自愿的流失

3.3.3 防范客户流失的策略

- ☐ 1. 实施全面质量管理
- ☐ 2. 重视客户抱怨管理
- ☐ 3. 建立内部客户体制，提升员工满意度
- ☐ 4. 建立以客户为中心的组织机构
- ☐ 5. 建立客户关系的评价体系

3.3.4 挽回流失客户的策略

- 1、仔细倾听顾客的诉说，了解流失原因
- 2、对症下药，满足顾客的要求，就改进的地方与顾客进行沟通，再次表达你的诚意。

- 3、对待顾客要有耐心、坦诚。
- 4、与流失顾客保持联系
- 5、给回归顾客一个台阶下
- 6、挽回顾客成功之后，继续保持生意往来。

7、课后练习

8、本章小结

通过案例教学法使学生理解并掌握了客户关怀与客户沟通的手段及策略，。

专业词汇：客户流失

9、主要参考书目

- 1.王永贵，《客户关系管理》，清华大学出版社，2007年5月
- 2.汤兵勇，《客户关系管理》（第二版），高等教育出版社 2008年1月
- 3.苏朝晖，《客户关系建立与维护》，清华大学出版社，2007年5月

1. 授课时间：第九周第十次课

2. 授课类型：实践课

3. 授课题目：

实验二：“客户关系管理实务”情景模拟

4. 教学目的、要求

掌握：客户关系的建立、维护与修复的基本技能的策略

5. 教学重点及难点

教学重点：客户投诉管理以及客户流失的原因分析及修复策略

教学难点：如何处理投诉以及如何挽回流失客户

6. 教学基本内容纲要，采用的教学方法和教学手段，实施步骤

教学内容纲要：

1、实验目的：使学生掌握客户关系建立与维护的基本技能

2、实验要求：要认真对待，

1) 实验课前要搜集相关资料，做好充分的准备；

2) 每个组安排一个记录员，一个评论员；

3) 每组所用时间总共不超过 8 分钟，合理安排模拟时间和评论时间

3、实验内容及步骤：

1) 每个组要准备一段有关建立客户关系或客户关系维护与修复的情景短片；

2) 由每组评论员代表各组对情景剧中客户关系管理人员的做法发表评论，并由表演组的记录员负责记录其他组对本组的评论结果

1. 授课时间：第九周第十一次课

2. 授课类型：理论课

3. 授课题目：

Chapter Four Marketing Strategies in CRM 客户关系管理的营销策略

4. 教学目的、要求

掌握：关系营销实施的基本技能

熟悉：关系营销的基本思想和策略

了解：客户关系管理的营销目标、营销特点及营销功能

5. 教学重点及难点

教学重点：关系营销的基本思想和策略，关系营销实施的基本技能

教学难点：关系营销的基本思想和策略，关系营销实施的基本技能

6. 教学基本内容纲要，采用的教学方法和教学手段，实施步骤

教学内容纲要：

第4章 客户关系管理的营销策略

4.1 客户关系管理的营销策略概述

●客户关系管理的营销策略就是指在客户关系管理理念的指导下，企业在建立和维护与客户之间关系的过程中所秉承的营销思想和采用的营销策略、方法和工具。

4.1.1 客户关系管理的营销目标

- 了解和提炼客户的真正需求
- 寻找有关键客户
- 挖掘客户的潜在价值
- 提高客户忠诚度

4.1.2 客户关系管理的营销特点

- CRM 是营销观念指导下的营销创新
- “以客户为中心”是 CRM 营销的核心
- 数据库应用是 CRM 营销的关键
- CRM 营销具有集成化特征

4.1.3 客户关系管理的营销功能

客户关系管理的营销功能主要指的是客户关系管理作为一套管理理论与信息技术相结合的软件系统，他对企业营销活动中的作用。

- 决策支持功能
 - 商业行为分析
 - 客户特征分析
 - 客户忠诚度分析
 - 客户注意力分析
 - 客户行销分析

-客户受益率分析

- 服务支持功能

-来电管理

-基于 Internet 的服务支持

-联系中心

-现场服务支持

4.1.4 客户关系管理的营销策略创新

- 以动态营销代替静态营销
- 以关系的建立取代产品的推广
- 以客户份额取代市场份额
- 在 CRM 系统中体现多赢的思想
- 把为客户创造价值放在首位
- 基于“4P +4C”的关系营销策略
- “量身定制”和“一对一”
- 注意力与概念营销

4.2 客户关系营销

■ 关系营销以系统论为基本思想，将企业置身于社会经济大环境中来考察企业市场营销活动，认为营销是一个与消费者、竞争者、供应商、分销商、政府机构和社会组织发生互动作用的过程。

■ 它是随着经济的发展、消费观念的改变以及信息技术的发展而产生和不断发展起来的一种新的营销理念，是对传统营销理念的一种变革。

■ 它是基于广义的客户概念而提出的旨在与客户建立长期的良好关系从而实现企业目标的一种营销理念和营销策略。

4.2.1 关系营销的概念与特征

1、关系营销的概念

关系营销是企业为了实现其自身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。

理解：

- 目标的双重性
- 对象是相关市场：客户、供应商、员工、分销商、政府部门、媒体等
- 手段是互利合作
- 关系营销过程的动态性

2、关系营销与传统营销的区别

3、关系营销的特征

- ◆ 信息沟通的双向性

- ◆ 战略过程的协同性
- ◆ 营销活动的互利性
- ◆ 信息反馈的及时性
- ◆ 多方利益共享及长期性

4.2.2 关系模型

关系营销的市场模型概括了关系营销的市场活动范围。在“关系营销”概念里，一个企业必须处理好与下面六个子市场的关系：顾客市场、供应商市场、内部市场、竞争者市场、分销商市场、相关利益者市场。

1、客户关系：朋友关系，亲人关系

- 树立以顾客为中心的观念。
- 收集充分的客户信息，了解客户的真正需求
- 基于客户需求的产品设计、开发与生产以及服务提供，动态地提高顾客满意度。
- 加强客户沟通与关怀，加深客户信任，增加客户情感投资，培养客户的忠诚度。

2、员工关系

员工关系营销也就是内部营销，是一种把员工当成顾客的哲学

- 了解员工的情感和需求
- 内部营销。
- 科学激励。
- 有效的沟通。

3、供应商、分销商关系

当今的市场竞争，不是单独的企业之间的竞争，而是整条供应链之间的竞争。企业与供应商和分销商有着共同的利益。

合作互惠关系

- 信息共享，利益共享
- 讲究信用，互利互惠。
- 诚意合作，共同发展。

4、竞争者关系

- 竞合关系
- 竞争中合作，合作中共同发展
- 资源互补，利益共享

5、影响者关系

影响者关系营销策略常常可以借助公共关系模式来实施，主要有以下几种公共关系模式：

- 宣传型公共关系活动模式
- 服务型公共关系活动方式

- 社会型公共关系方式
- 交际型公共关系方式
- 征询型公共关系活动方式

4.2.3 提升企业客户关系的营销策略

1、实施原则

2、实施关系营销的步骤

在激烈的商业竞争中，企业为了取胜，需要建立起一张强大的关系网络，这就需要开张关系营销，开展关系营销应做到以下几点：

- ◆ 找出关系营销的对象
- ◆ 充分与营销对象沟通以了解其需求与偏好
- ◆ 满足营销对象的需求。

【技能点 1】：如何实施关系营销

- ◆ 找出关键利益方并建立良好的关系
- ◆ 根据营销目标以及客户价值确定重要客户
- ◆ 了解客户的需求与偏好
- ◆ 利用销售信息以及客户信息分析客户消费偏好
- ◆ 与客户偏好保持一致。
- ◆ 不断调整产品和服务，动态地满足客户需求，

7、课后练习

1) 【案例讨论】保时捷公司的关系营销

保时捷公司认为，只要与关键的利益方建立良好的关系，利润就会滚滚而来。所以保时捷公司从不打折销售和赠送免费的金卡。保时捷认为：“打折之回馈你的老本。你免费送出去的所有赠品都会被看作是没有价值的。”保时捷通过与有价值的客户建立良好的关系来提升自己的价值。如果客户在德国买了一辆保时捷牌的跑车，它会为客户提供免费停车、洗车的优惠。不论客户何时要乘飞机只要把保时捷车开到机场的埃尔维斯租车公司的停车场即可。埃尔维斯的员工在客户离开的这段日子里会保管好客户的车，把车子的内外都清洗干净。保时捷的车主咋挨打乘飞机旅行时一点也不需要担心自己车子的安全，回来时又看到等着他的是一辆崭新、干净的轿车，自然会很高兴；更何况还为他留下了可观的机场停车费。这些无时无刻不再提醒车主：保时捷公司的人是正真关心我的。这些贴心的服务马上便将这家汽车制造商和其他竞争者明显地区分开来，且进一步稳固了公司与车主的关系。

2) 思考题：请举例说明关系营销在企业营销活动中的应用。

8、本章小结

9、主要参考书目

- 1.王永贵,《客户关系管理》,清华大学出版社,2007年5月
- 2.汤兵勇,《客户关系管理》(第二版),高等教育出版社 2008年1月
- 3.苏朝晖,《客户关系建立与维护》,清华大学出版社,2007年5月

1. 授课时间:第十周第十二次课
2. 授课类型:理论课
3. 授课题目:

Chapter Four Marketing Strategies in CRM 客户关系管理策略

4. 教学目的、要求

掌握：整合营销和一对一营销实施的基本技能

熟悉：整合营销和一对一营销的基本概念及特点

了解：整合营销的发展层次和一对一营销的价值

5. 教学重点及难点

教学重点：整合营销和一对一营销的基本思想和策略以及实施的基本技能

教学难点：整合营销和一对一营销的基本思想和策略以及实施的基本技能

6. 教学基本内容纲要，采用的教学方法和教学手段，实施步骤

教学内容纲要：

4.3 整合营销（Integrated Marketing Communication, IMC）

4.3.1 整合营销概述

1、整合营销的含义

它是一种通过对各种营销工具和手段的系统化结合，根据环境进行即时动态修正以使交换双方实现价值增值的营销理论与营销方法。

2、特点 ——一致性

- 以消费者为中心的一致性
- 信息共享的一致性
- 营销目标的一致性
- 理念的一致性

3、核心思想

- 整合一切可利用的营销手段
- 整合一切可利用的传播工具
- 整合一切可利用的资源
- 整合一切与客户有关的过程
- 整合一切与企业有关的客户关系

4.3.2 整合营销的发展层次

- 认知的整合：有同时考虑多种营销方式意识
- 形象的整合：信息与媒体的一致性
- 功能的整合：不同营销方案服务于同一营销目标
- 协调的整合：人员推销与非人员推销的协调一致
- 基于消费者的整合：以消费者需求为出发点
- 基于风险的整合：信息传播对象的整合
- 关系管理的整合：内部各职能部门间的协调以及外部资源的整合

4.3.3 客户关系管理整合（IMIM）

- 确定客户关系
- 测量客户关系

- 改进客户关系
- 检测客户关系

【案例分析】

- 星巴克：爱情公寓虚拟旗舰店
- 新年的第一瓶「可口可乐」你想与谁分享
- 思考题：通过上述两个案例分析整合营销与传统营销的区别

【技能点2】：如何开展整合营销

整合营销的关键是要做好企业与客户之间的沟通企业把客户的要求反映到营销策略中去。开展整合营销，应主要做到以下几点：

- 了解和研究客户
- 计算成本
- 为客户提供便利
- 与客户进行双向沟通
- 必须提供准确的信息

4.4 一对一营销

4.4.1 一对一营销的概念

一对一营销是指企业根据客户的特殊需求来相应调整自己的经营策略的一种营销行为。一对一营销（One-To-One Marketing），亦称“121 营销”、“1-2-1 营销”或“1 对 1 营销”等。是一种客户关系管理（CRM）战略，它为公司和个人间的互动沟通提供具有针对性的个性化方案。一对一营销的目标是提高短期商业推广活动及终身客户关系的投资回报率（ROI）。最终目标就是提升整体的客户忠诚度，并使客户的终生价值达到最大化。

一对一营销的特点：

- ◆追求钱包份额
- ◆重视客户个性化差异
- ◆强调客户关系的管理
- ◆通过范围经济创造效益

一对一营销的价值

- 1、交叉销售的大大增加
- 2、降低客户游离程度，增加客户忠诚度
- 3、交易成本降低，服务周期缩短
- 4、客户满意度提高，建立品牌效应

4.4.2 核心理念

一对一营销的核心是以客户份额为中心，通过与每个客户的互动对话，与客户逐一建立持久、长远的双赢关系，为客户提供定制化的产品或服务

，“一对一营销”的基础是企业与顾客建立起一种新型的学习关系，即通过与顾客的

一次次接触而不断增加对顾客的了解。利用学习关系，企业可以根据顾客提出的要求以及对顾客的了解，生产和提供完全符合单个顾客特定需要的顾客化产品或服务，最后即使竞争者也进行“一对一”的关系营销，你的顾客也不会轻易离开，因为他还要再花很多的时间和精力才能使竞争者对他有同样程度的了解

4.4.3 一对一营销的实施

1、识别企业的客户：

2、对客户进行差异化的分析：价值差异化、行为差异化、成长潜力差异化、客户体验差异化、客户成本差异化

3、与客户沟通：利用一切可能的手段、抓住一切可能的时机、在一切可能的场合

4、定制服务，交叉销售：定义并确认客户需求，个性化服务

【技能点 3】一对一营销前如何如何深入了解客户

在开展一对一营销前，企业必须与大量的客户进行接触，已深入了解客户信息，具体做法如下：

- 将尽可能多的客户名单输入系统
- 抓住可能的机会采集客户信息
- 验证并及时更新客户信息

【技能点 4】 如何对客户进行一对一营销前的差异分析？

提醒：对待客户要实行区别策略

- ◆ 找出金牌客户
- ◆ 找出导致企业成本增加的客户
- ◆ 列出本年度企业最有可能建立起商业关系的企业名单
- ◆ 寻找上年度对企业服务不满的企业名单
- ◆ 核实一下去年最大的客户今年是否也订了不少产品
- ◆ 根据客户给企业带来的价值，把客户分为 A、B、C 三类

【技能点 5】 如何与客户进行一对一营销中的互动

- 1、给自己的客户联系部门打电话，看得到问题答案的难易程度如何。
- 2、给竞争对手的客户联系部门打电话，比较服务水平的差异。
- 3、客户打来电话时，进行销售宣传。
- 4、提高客户服务中心的自动语音系统质量。
- 5、对客户信息进行跟踪
- 6、主动与高价值的客户沟通。
- 7、通过信息技术的应用，方便客户与企业做生意。
- 8、改善对客户抱怨的处理。
- 9、对客户进行固定回访。

7、课后练习

【实践练习 1】

加强企业与客户互动，其中很重要的方面就是对客户定期回访。有一位客户在家电卖场买了一台热水器，为了加强彼此之间的互动，挖掘该客户的价值，你准备采取哪些行动？

8、本章小结

9、主要参考书目

- 1.王永贵，《客户关系管理》，清华大学出版社，2007 年 5 月
- 2.汤兵勇，《客户关系管理》（第二版），高等教育出版社 2008 年 1 月
- 3.苏朝晖，《客户关系建立与维护》，清华大学出版社，2007 年 5 月

1. 授课时间：第十一周第十三次课
2. 授课类型：理论课
3. 授课题目：

Chapter Four Marketing Strategies in CRM 客户关系管理策略

4. 教学目的、要求

掌握：数据库营销、知识营销和体验营销的基本思想

熟悉：数据库营销、知识营销和体验营销的实施策略

了解：数据库营销、知识营销和体验营销的基本概念

5. 教学重点及难点

教学重点：数据库营销、知识营销和体验营销的基本思想

教学难点：数据库营销、知识营销和体验营销的实施策略

6. 教学基本内容纲要，采用的教学方法和教学手段，实施步骤

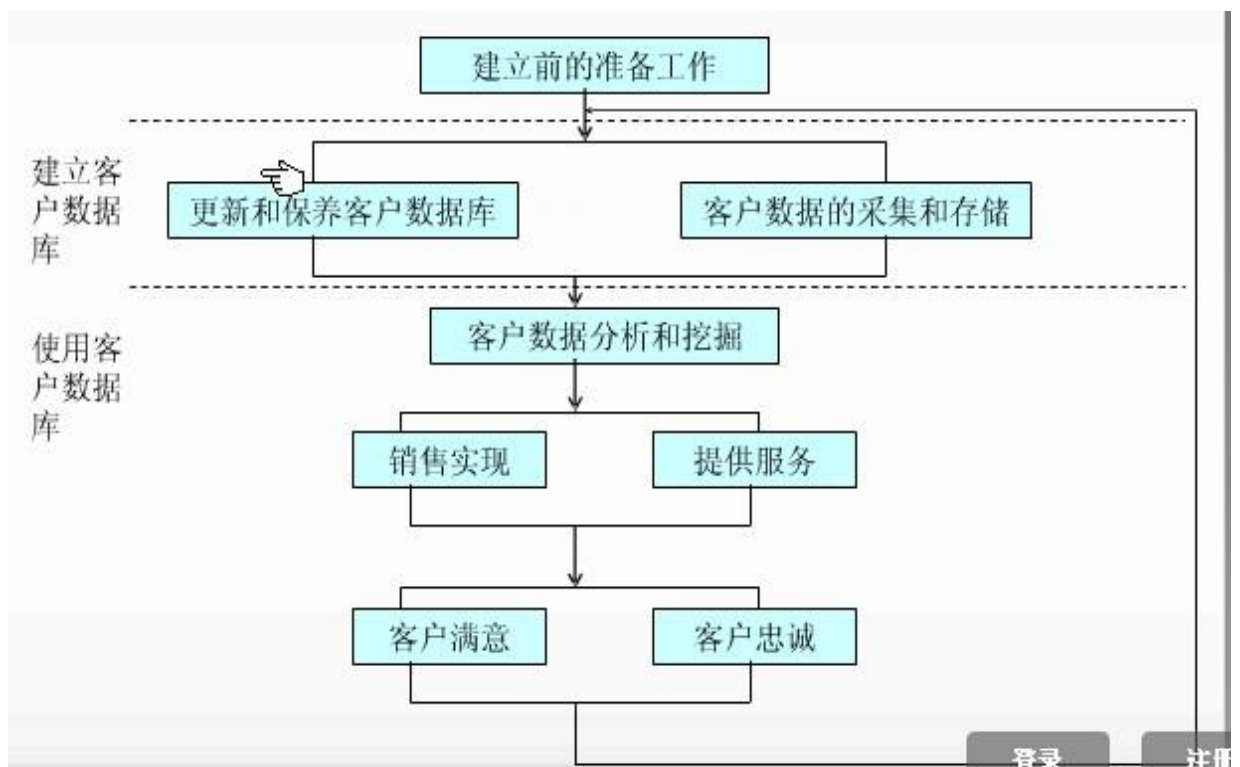
教学内容纲要：

4.5 数据库营销

1、数据库营销的含义

数据库营销是一种以客户为出发点的营销方式，通过收集和积累企业经营过程中形成的各种数据，并对其的加工处理来获取制定营销策略所需要的信息，并据此来确认企业的目标客户和潜在的长期客户，并与之进行交流和沟通，从而建立一种与客户的长期持久的关系。

2、 数据库营销的全过程



3、数据库营销的策略

- 充分收集有关客户的所有信息，不放过一个细节
- 建立并及时维护客户数据库
- 采用先进的数据分析与处理技术
- 有效地运用数据处理结果开展针对性地营销活动

4、网络数据库营销

- 网络数据库营销(Database Marketing Service,DMS)是在 IT、Internet 与 Database 技术发展上逐渐兴起和成熟起来的一种市场营销推广手段,在企业市场营销行为中具备广阔的发展前景。
- 网络数据库营销就是将网络营销方式与数据库营销这种手段相结合的一种营销手段,实现数据库的在线实时更新与维护。
- 其实质就是利用网络与客户进行沟通,获得客户信息,然后存入数据库,再利用数据库进行数据分析,理解客户行为,最后利用网络有针对性地开展营销活动,吸引并维持客户。

网络数据库的优势

- 实现客户数据的动态更新
- 巩固公司现有竞争优势
- 加强与客户的沟通
- 为入侵者设置障碍
- 提高产品开发和服务能力

【技能点 6】 如何根据数据库锁定目标消费群

- 1、从客户最后一次的购买时间来分析购买频率。
- 2、从客户每次平均消费额判断潜在市场。
- 3、从地域分布判断主要客户。
- 4、分析客户所处行业、单位及住所决定营销策略。
- 5、比较客户在一定期限内购买额判断客户的态度变化。
- 6、根据不同的商品类别细分客户。

【实践练习 2】

假设您是一家企业的业务员,在对客户信息进行仔细分析前,发挥您的想象,划分客户的类型并列出他们的购买特征。

- 1、我的客户有以下几种类型:
- 2、我的客户购买行为有以下几种类型:
- 3、我的客户购买习惯有以下几种类型:

4.6 CRM 中的其他营销理念

4.6.1 知识营销

1、知识营销的含义

是指企业主要运用现代信息技术,向广大客户不断传播与企业经营方向相关的知识,并且通过知识服务创造需求,全面满足客户个性化的潜在需求和欲望,不断获得客户知识反馈,从而不断改进经营策略,以实现客户满意、社会可持续发展和企业的长期发展作为战略目标的一种营销理念。

2、特点：

- 以普及有关科学知识为手段，灌输新观点，创造需求，开拓新市场
- 通过传播知识，将产品与客户在知识结构上建立稳固的关系，使客户成为产品长期的重视消费者。
- 将企业、消费者和社会三者利益有机统一起来
- 其主题都是人们的生活方式、健康、娱乐、休闲、工作、学习等某个方向的东西，以及及相关知识、资讯、产品功能、产品价值
- 借助的传播渠道则包括了报纸、杂志、DM 直邮、会议讲座，以及现在影响越来越大的网站、网络论坛、博客、QQ、MSN 等网络工具。

3、知识营销的实施

- 挖掘客户对产品或服务的知识需求
- 分析客户接受知识的习惯途径
- 依据客户习惯开展知识宣传
- 进行客户回访，引导客户反馈

【案例】：

上海交大昂立公司围绕健康主题展开的“送你一把金钥匙”科普活动，活动形式包括在社区举办科普讲座，向市民赠送生物学书籍，举办科普知识竞赛等，提高了市民的科学健康理念，引发人们对生物科技产品的需求，培养与拓展了微生态试剂市场。

4.6.2 客户体验营销

1、客户体验营销（Customer Experience Marketing）

客户体验营销就是通过客户的真实体验来促进客户好感，建立客户信任的一种营销手段。

它是指企业为了满足客户的体验需求，以服务产品为舞台，以有形产品为载体，通过创造、提供和出售体验，让客户在消费过程中有所感受，留下印象，使客户需求的达最大程度满足的一种管理过程。

具体来说，体验营销就是企业通过采用让目标顾客观摩、聆听、尝试、试用等方式，使其亲身体会企业提供的产品或服务，让顾客实际感知产品或服务的品质或性能，从而促使顾客认知、喜好并购买的一种营销方式。

2、客户体验的类型（见教材 P141）

- 感官体验
- 思维体验
- 行为体验
- 情感体验
- 关联体验

3、客户体验营销的实施策略

- ◆ 基于体验营销的客户开发策略
- ◆ 增加客户体验价值，探索提高客户满意度的新途径

7、课后练习

【案例分析】：[宜家的体验营销](#)

●从宜家我们可以看出，体验营销是一切都围绕着消费者这个中心点来进行设计的营销方法，运用体验营销的关键是在产品设计一直到营销推广整个过程的每一个环节，企业都必须始终站在消费者的体验角度来构思，不能像过去一样仅仅满足于怎样把它做好，而是要考虑消费者看到它、使用它时，会产生什么样的感受，因此广义的体验营销是指通过系统的消费者购买前、中、后的信息掌控、产品和场景设计和品牌传播，来建立和消费者长久的顾客关系，并带来目标消费群体忠诚度的过程。

8、本章小结

9、主要参考书目

- 1.王永贵，《客户关系管理》，清华大学出版社，2007年5月
- 2.汤兵勇，《客户关系管理》（第二版），高等教育出版社 2008年1月
- 3.苏朝晖，《客户关系建立与维护》，清华大学出版社，2007年5月