

客户关系管理实务

孙 伟 主编



科学技术文献出版社
SCIENTIFIC AND TECHNICAL DOCUMENTATION PRESS

客户关系管理实务

主 编：孙 伟

副主编：张 丽 苗 田



科学技术文献出版社
SCIENTIFIC AND TECHNICAL DOCUMENTATION PRESS

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

客户关系管理实务 / 孙伟主编. —北京: 科学技术文献出版社, 2015. 9
ISBN 978-7-5189-0606-2

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 189453 号

客户关系管理实务

策划编辑: 崔灵菲 责任编辑: 崔灵菲 责任校对: 赵 媛 责任出版: 张志平

出 版 者 科学技术文献出版社
地 址 北京市复兴路15号 邮编 100038
编 务 部 (010) 58882938, 58882087 (传真)
发 行 部 (010) 58882868, 58882874 (传真)
邮 购 部 (010) 58882873
官 方 网 址 www.stdp.com.cn
发 行 者 科学技术文献出版社发行 全国各地新华书店经销
印 刷 者 北京九州迅驰传媒文化有限公司
版 次 2015 年 9 月第 1 版 2015 年 9 月第 1 次印刷
开 本 787×1092 1/16
字 数 326千
印 张 15
书 号 ISBN 978-7-5189-0606-2
定 价 38.00元



版权所有 违法必究

购买本社图书, 凡字迹不清、缺页、倒页、脱页者, 本社发行部负责调换

前 言

随着企业竞争的日益激烈，企业对市场的争夺实质上已演变为对客户的争夺，可以说，谁拥有更多的客户，谁将在市场上占有优势地位。尤其是在以互联网为代表的信息技术席卷全球的时代，客户已成为企业核心竞争力的主要资源。如何拥有更多的客户资源是摆在企业面前的一个重要课题，也是客户关系管理需要解决的问题。

对于为企业培养高素质技术技能型人才的高职院校来说，在帮助学生理解客户关系管理的基本理论知识的同时，培养学生掌握客户关系管理的实践操作能力就显得尤为重要。在本书编写过程中邀请了潍坊方舟人力资源开发有限责任公司苗田主管、青岛家乐福商业有限公司人力资源部经理张艳等企业一线的业务人员参加编写，使其完全符合现阶段企业对客户关系管理高素质技术技能型人才的实际需求。同时本书编撰中参考了国内外学者的文献资料，汲取了大量的客户关系管理的研究成果及新思想，并采用了部分资料，由于无法与作者一一取得联系，只能在此先表示感谢。由于受篇幅限制，只能列出一些主要的参考书目，在此深表歉意，并欢迎作者看到此书后与编者取得联系。

由于编者水平有限，加之客户关系管理理论和实践的不断发展，书中难免有不妥和疏漏之处，敬请广大读者和专家批评赐教。

编 者

2015年6月

目录 Contents

项目一 客户关系管理认知	1
任务1 客户关系管理工作岗位分析	1
任务导入	1
任务分析	2
相关知识	2
一、客户关系管理及其组织理论	2
二、客户关系管理的职位分析	8
三、客户关系管理岗位职务说明书的编制	12
任务实施	14
复习思考题	15
任务2 客户关系管理工作流程设计	16
任务导入	16
任务分析	16
相关知识	17
一、关于客户关系管理与业务流程的理论与实践	17
二、CRM 系统中的企业业务流程再造	22
三、客户关系管理的主要工作流程及说明	24
任务实施	26
复习思考题	28
项目二 客户识别与开发	29
任务1 客户识别	29
任务导入	29
任务分析	30
相关知识	30
一、选择识别客户的视角	30
二、识别客户的需求	35



三、评估企业的客户	43
任务实施	46
复习思考题	49
任务 2 客户商业价值分析	49
任务导入	49
任务分析	49
相关知识	50
一、认识客户的商业价值	50
二、区分客户的商业价值	55
三、计算客户的终生价值	58
任务实施	61
复习思考题	63
任务 3 客户开发	63
任务导入	63
任务分析	64
相关知识	64
一、培养与客户沟通的技巧	64
二、开发客户资源	70
任务实施	73
复习思考题	74
项目三 客户信息管理	75
任务 1 客户档案的建立和利用	75
任务导入	75
任务分析	76
相关知识	76
一、建立客户档案	76
二、利用客户档案	85
任务实施	90
复习思考题	92
任务 2 客户信用的评估与控制	92
任务导入	92
任务分析	92
相关知识	93
一、评估客户信用	93

二、控制客户信用	104
任务实施	109
复习思考题	110
项目四 客户分级与管理	111
任务1 核心客户管理	111
任务导入	111
任务分析	112
相关知识	112
一、评估和选择核心客户	112
二、核心客户管理的方法与策略	115
任务实施	120
复习思考题	121
任务2 渠道客户管理	121
任务导入	121
任务分析	121
相关知识	122
一、选择渠道客户	122
二、激励渠道客户	125
三、处理渠道客户间的冲突	128
四、控制窜货行为	130
任务实施	132
复习思考题	133
项目五 客户满意度和忠诚度提升	134
任务1 客户服务质量提升	134
任务导入	134
任务分析	135
相关知识	135
一、客户服务质量与客户价值	135
二、提高客户服务质量	139
三、处理客户的抱怨与投诉	145
任务实施	149
复习思考题	150



任务 2 客户满意度与忠诚度测评与提升	151
任务导入	151
任务分析	151
相关知识	151
一、认识客户满意和客户忠诚	151
二、测评客户的满意度	156
三、提高客户的满意度	164
任务实施	170
复习思考题	171
项目六 客户关系管理系统的设计与实施	173
任务 1 客户关系管理与营销活动整合	173
任务导入	173
任务分析	174
相关知识	174
一、基于客户关系管理的营销管理	174
二、关系营销	177
三、一对一营销	180
四、数据库营销	183
五、直复营销	188
六、CRM 的营销自动化	191
七、CRM 营销的其他理念	193
任务实施	203
复习思考题	205
任务 2 客户关系管理系统的设计与建设	205
任务导入	205
任务分析	205
相关知识	206
一、设计与建设客户关系管理系统	206
二、客户关系管理与企业资源计划、供应链管理的整合	218
三、客户关系管理与电子商务	222
任务实施	230
复习思考题	231
参考文献	232

项目一

客户关系管理认知

知识目标

了解企业的组织结构；
了解客户关系部门在组织中的地位；
理解客户、关系的概念；
了解客户关系管理的演变过程；
掌握客户关系管理的内涵；
理解客户关系岗位说明书的各项描述；
了解客户关系管理系统与业务流程的理论与实践的关系；
了解客户关系管理实践活动中的主要流程；
了解 CRM 系统中的企业业务流程再造的原理。

技能目标

能够看懂客户关系管理岗位的职务说明书；
针对具体企业，能够撰写客户关系管理部门的职责；
掌握流程图绘制的基本技能；
能够设计客户关系管理工作流程，并就流程的关键节点进行合理的说明。

► 任务 1 客户关系管理工作岗位分析

任务导入

瑞鑫汽车销售服务 4S 店是 W 市第一家汽车销售服务 4S 店，经过多年的经营，公司业务不断增长、产品不断壮大。但是随着我国经济持续高速发展，消费者的购买力持续上升，越来越多的汽车销售 4S 店开始出现在 W 市的市场上。近年来，瑞鑫汽车销售服务 4S 店主要销售的汽车品牌出现了一定程度的老化，被认为是一个“过时”和“保守”的品牌。与此同时，门店内部管理也暴露出很多问题，主要表现在售后客户投诉居高不下、门店销



售之间恶意争夺客源、服务水平没有明显提高。面对 2015 年汽车销售的严峻形势,以及瑞鑫汽车销售服务 4S 店在 W 市良好的品牌优势,管理客户的购车和使用体验,提升客户的忠诚度,实现客户的重复购买和正面的口碑宣传就成了瑞鑫汽车销售服务 4S 店首要目标。总经理王总开始思考门店的客户关系管理问题。

任务分析

为了保持瑞鑫汽车销售服务 4S 店在 W 市汽车销售的领导地位,4S 所追求的核心竞争力已经从“以产品为中心”逐渐转变为“以客户为中心”。需要考虑的不仅仅是如何把车卖出去,而是如何使客户继续选择 4S 提供的服务。为获取新客户,保留老客户,使客户价值升值,门店必须掌握完整的客户信息,准确把握客户需求,以快速响应客户的个性化需求,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。为了迎接挑战把握机遇,公司领导层决定实施客户关系管理,以提高客户满意度和忠诚度。这里面包括:如何规范管理;如何贯彻“全心全意为客户服务”的理念,将管理寓于服务之中;如何为客户服务,让利于客户,精心培育和发展整体市场等。而这些工作又必须得到企业的制度保证,所以必须成立企业的客户关系管理部门,明确客户关系管理部门在企业整体组织结构中的突出地位。

相关知识

一、客户关系管理及其组织理论

1. 客户关系管理的内涵

客户关系管理(Customer Relationship Management, CRM)最早由世界著名的 IT 系统项目论证与决策权威机构 Gartner Group Inc 于 20 世纪 80 年代提出。Gartner Group Inc 认为客户关系管理的作用就是使企业在客户服务、市场竞争、销售及售后服务等方面建立一套彼此协调的关系机制。

从字面上,客户关系管理可拆分成客户、关系、管理三个词组。要理解客户关系管理的概念与内涵,首先得对客户、关系与管理三个概念有深刻的理解。

(1) 客户的概念

所谓客户就是企业所提供的产品或服务的直接购买者或使用者。客户这个概念不同于消费者或最终用户。消费者是一个广义的概念,泛指市场上各种产品或服务的购买者和使用者。而客户可以是一个人,一个目标群体,一个组织。个人客户是消费者,即购买最终产品与服务的零售客户,通常是个人或家庭,他们构成消费者市场。企业客户是指将购买企业的产品或服务附加在自己的产品上一同出售给另外的客户,或附加到他们企业内部业务上以增加盈利或服务内容的客户,企业客户构成产业市场。广义客户不仅包括企业产品

的终端消费者,还包括与企业经营相关的任何组织和个人。如产品的供应商、经销商、企业的内部客户(员工)、广告商、银行、中介等,此外还包括对企业经营产生重要影响的特殊利益成员,如政府、行业协会、社区、新闻媒体等。

(2) 关系的概念

所谓关系,是指两个人或两组人中的一方对另一方的行为方式及感觉状态。如图 1-1 所示。

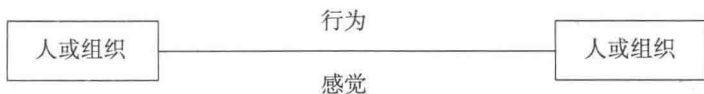


图 1-1 关系的定义

在企业的经营中,各利益相关者与企业之间的行为方式和感觉状态决定了企业的成败,企业与他们之间的关系非常重要。而关系管理,就是在生产格局变化的背景下,从过去以资本为中心对生产商、销售商、相关企业的权威命令式组织关系,转变为对员工、销售商、相关企业的非权威命令式的协作关系的管理。关系管理包括以下 7 个方面的内容:上游企业的关系管理、横向企业的关系管理、下游企业和销售商的关系管理、企业内部劳资关系管理、客户关系管理、企业与社会和环境的关系管理、企业与所有者利益关系管理。关于企业与客户的关系,有以下几个要点。

第一,关系的特征。关系的特征有两个方面:一是行为特征,是指客户对与企业关系程度的行为表现,如重复购买、交叉购买等;二是感觉特征,是指客户对与企业关系程度的态度表现,如偏爱与推荐消费、口碑传诵等。企业在加强与客户关系的时候,不仅要关注关系的行为特征,也要关注关系的感受特征。

第二,关系的长度。任何关系都有一个生命周期,即从关系建立、关系发展、关系维持到关系破坏与结束,企业与客户的关系从关系建立到关系终止的时段,称为客户关系生命周期。关系有时间跨度,客户的满意需要慢慢积累,客户的忠诚需要时间培养,因此,企业需要有足够的、长远的耐心和计划。

第三,关系的投入和产出。企业与客户建立、发展和维持关系,需要投入大量的人力、物力、财力和时间,而且在客户关系生命周期的不同阶段其投入和产出是不同的。企业是商业利益的追逐者,企业在经营客户关系时,也应遵循利益最大化的原则,在关系成本一定的条件下,尽量使其关系收益最大化,或者在关系收益一定的条件下,尽量使其关系成本最小化。

(3) 客户关系管理的概念

关于客户关系管理的定义,不同的研究机构有不同的表述。综合现有的 CRM 定义或概念,大致上可以分为以下三类:

第一类可以概括为,客户关系管理是遵循客户导向的战略,对客户进行系统化的研究,



通过改进对客户的服务水平，提高客户的忠诚度，不断争取新客户和商机。同时以强大的信息处理能力和技术力量确保企业业务行为的实时进行，力争为企业带来长期稳定的利润。这类概念的主要特征是，基本上都从战略和理念的宏观层面对客户关系管理进行界定，往往缺少明确的实施方案的思考和揭示。

第二类可以概括为，客户关系管理是一种旨在改善企业与客户之间关系的新型管理机制，它实施于企业的市场营销、销售、服务与技术支持等与客户相关的领域，一方面通过对业务流程的全面管理来优化资源配置、降低成本；另一方面通过提供优质的服务吸引和保持更多的客户，增加市场份额。这类概念的主要特征是从企业业务管理模式、经营机制的角度进行定义。

第三类概念的主要内容是：CRM 是企业通过技术投资，建立能搜集、跟踪和分析客户信息的系统，或可增加客户联系渠道，实现客户互动以及对客户渠道和企业后台的整合的功能模块，主要范围包括销售自动化、营销自动化、呼叫中心等。这主要是从微观的信息技术、软件及其应用的层面对客户关系管理进行的定义，但在与企业的实际情况和发展的结合中往往存在一定的偏差。

由此我们可以认为，客户关系管理是一种商业策略，目标是通过优化面向客户的行动使企业获得最大化的商业成功，CRM 是管理客户关系的商业策略和商业实践，这个商业实践强调用不同方式管理不同的客户，给客户带来价值的同时，也为公司创造价值。可以说，CRM 是一种旨在改变企业与客户关系的新型管理机制，实施于企业的市场营销、服务与技术等与客户有关的领域。它不仅是管理软件和技术，而且是融入企业经营理念、生产管理和市场营销、客户服务等内容的以客户为中心的一种极为有效的管理方法。

2. 客户关系管理的类型

企业在经营管理实践中，建立何种类型的客户关系，必须针对其产品的特征和对客户的定位来做出选择。菲利普·科特勒把企业与客户的关系按不同水平和程度划分为 5 种类型，如表 1-1 所示。

表 1-1 客户关系的类型

类 型	特征描述
基本型	销售人员把产品销售出去就不在与客户接触
被动型	销售人员把产品销售出去后，同意或鼓励客户在遇到问题或有意见时联系企业
负责型	产品销售完后，企业及时联系客户，询问产品是否符合客户的要求、有何缺陷或不足、有何意见或建议，以帮助企业不断改进产品，使之更加符合客户的需求
能动型	销售完成后，企业不断联系客户，提供有关改进产品的建议和新产品的信息
伙伴型	企业不断地协同客户，努力帮助客户解决难题，支持客户的成功，实现共同发展

需要指出的是,这5种客户关系类型之间并不具有简单的优劣对比程度或顺序,因为企业所采用的客户关系类型取决于它的产品及客户的特征,不同企业甚至同一企业在对待不同客户时,都有可能采用不同的客户关系类型。菲利普·科特勒认为,企业可以根据其客户的数量及产品的边际利润水平,如图1-2所示的思路,选择合适的客户关系类型。



图 1-2 企业选择客户关系类型的策略

如果企业在面对少量客户时,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”的客户关系,力争实现客户成功的同时,自己也获得丰厚的回报;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”的客户关系,否则它可能因为售后服务的较高成本而出现亏损;其余的类型则可由企业自行选择或组合。因此,一般说来,企业对客户关系进行管理或改进的趋势,应当是朝着为每个客户提供满意服务,并提高产品的边际利润水平的方向转变。

3. 客户关系管理的产生

客户关系管理的产生由以下3方面因素共同决定。

首先,企业竞争环境的变化要求客户关系管理。越来越多的企业开始意识到客户保持率提高了企业利润的底线,越来越重视现有客户的维系问题。21世纪,客户资源开始成为市场竞争的关键资源,企业必须把经营力量的焦点从提高内部效率转向尊重外部客户,树立“以客户为中心”的经营管理理念,建立并维持良好的客户关系。

其次,技术进步推动了客户关系管理。企业竞争要求客户关系管理,而计算机技术、通信技术、网络应用技术的发展则使得客户关系管理的实现成为可能。

最后,管理理念的发展为CRM提供理论依据。从产值中心论到销售中心论,从利润中心论到客户中心论,企业管理的焦点从产值(量)转到销售额,从利润转到客户满意,形成了以客户需求为中心的营销理念。与此同时,数据库营销、关系营销、一对一营销等新的市场营销理念也伴随着电子商务的发展而迅猛发展,为CRM提供了理论依据。

从CRM的起源来看,它是市场经济持续深化的产物,是市场营销理论不断发展更新的必然结果。从CRM的发展历程来看,它先后经历了接触管理、关系营销、客户关怀及



现代的 CRM 等阶段。20 世纪 90 年代末期, CRM 被提升到管理的理念和战略的高度。目前, CRM 已形成了一套较为完整的理论体系,并在很多行业中获得了广泛的实践应用。

4. 对客户关系的理解

(1) 客户关系管理的核心理念

其核心理念主要体现在 4 个方面:其一是客户价值的理念,客户关系管理的目的是实现客户长期价值的最大化;其二是市场经营的理念,要求企业的经营以客户为中心;其三是业务运作的理念,要求企业从“以产品为中心”的业务模式向“以客户为中心”的模式转变;其四是技术应用的观念,要求通过先进的技术水平来支持、改进业务流程。

(2) 客户关系管理是新型的商务模式

客户关系管理系统的建立意味着企业在市场竞争、销售及支持、客户服务等方面形成动态协调的全新关系实体,从而实现企业客户资源的最优化管理。这种新型管理机制的变革集中地体现在市场营销、销售实现、客户服务和决策分析等与客户关系有关的重要业务领域。

(3) 客户关系管理的应用系统、方法和手段

客户关系管理系统可以理解为企业运用信息技术实现客户业务流程自动化的软件系统。客户关系管理也可代表用于帮助企业组织管理客户关系的一系列信息技术或手段。所以,对于客户关系管理的理解,可以从 3 个层面展开,即管理理念的宏观层面、企业管理模式的中观层面和应用系统的微观层面。如图 1-3 所示。

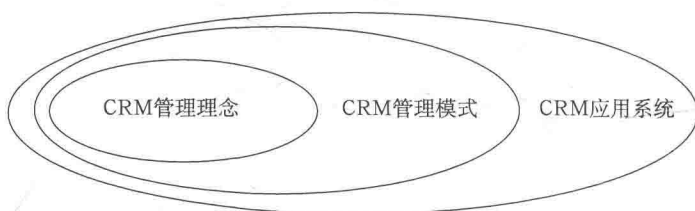


图 1-3 客户关系管理内涵的三层含义

5. 客户关系管理在企业经营管理中的作用

客户关系管理的基本功能包括客户管理、时间管理、联系人管理、销售管理、潜在客户管理、电话销售、电话营销、营销管理、客户服务,有的还涉及呼叫中心、合作伙伴关系管理、商业智能、知识管理、电子商务等。客户关系管理的根本作用就是为了提高客户满意度,通过提高客户满意度的目标整合企业内部的经营要素,使原本各自为战的销售人员、市场推广人员、电话服务人员、售后维修人员等真正地协调与合作,更合理地利用以客户资源为主的企业外部资源。它的实施可通过加快信息的流动以有效地降低成本,为企业新增价值。

客户关系管理的具体作用体现在以下几个方面。

（1）提高企业市场营销效果

企业通过 CRM 的营销模块，对市场营销活动加以计划、执行、监视、分析；通过调用企业外部的电信、媒体、中介机构、政府等资源，与客户发生关联，同时通过 CRM 的销售模块，提高企业自身销售过程的自动化；通过 CRM 的前端销售功能模块，完成与后端 ERP 的整合，协调企业其他经营要素，在企业内部达到资源共享，以提高企业销售部门的整体反应能力和事务处理能力，从而为客户提供更快速、周到的优质服务，吸引和保持更多的客户。

（2）为生产、研发提供决策支持

CRM 的成功在于数据仓库和数据挖掘。企业通过 CRM 软件所搜集的资料了解企业客户，发现具有普遍意义的客户需求，合理分析客户的个性需求，从而挖掘具有市场需求而企业未提供的产品品种、产品功能，以及高附加值的深加工信息，并通过对原料供应、社区环保、金融贸易政策等各项资源的收集分析，结合盈利模型测算，在生产、研发环节为企业确定产品品种、产品功能及性能、产品产量等提供决策支持。

（3）为企业经营决策技术支持的重要手段

CRM 使企业有了一个基于电子商务的面向客户的前端工具，企业通过 CRM，借助通信、互联网等手段，利用本企业的资源及销售商、服务商等合作伙伴的共享资源，为已有客户提供个性化的技术解答、现场服务、产品修理等支持和服务，并优化其工作流程。

（4）为企业财务金融策略提供决策支持

企业通过中介机构和其他途径获得客户的信用状况，通过对本企业 CRM 系统的检验和修正，反馈出企业对不同客户提供不同财务政策的决定，企业销售人员据此可在与客户的前期洽谈、合同签订、货款回收等过程中采取合理的对策。

（5）为企业适时调整内部管理提供依据

企业的 CRM 系统是企业整个内部管理体系的重要部分，企业通过 CRM 系统的反馈信息可以检验企业已有内部管理体系的科学性和合理性，以便及时调整内部管理的各项政策制度。

（6）优化企业的业务流程

CRM 的成功实施必须通过对业务流程的重新设计，使之更趋合理化，才能更有效地管理客户关系，从而降低企业成本。

6. 客户关系管理解决的问题及思路

客户关系管理解决的问题主要有以下几方面：选择对待客户的方式和从客户身上获得利益；本质是整体营销原理，是以客户为导向的企业营销管理的系统工程，是以客户为中心的经营策略；是以信息技术为手段，对业务功能进行重新设计，并对工作流程进行再造；是低成本获取客户和有效地留住客户，并实现客户利润率、行为和满意度最大化的过程。客户关系管理解决 4 个维度的问题，其思路如图 1-4 所示。

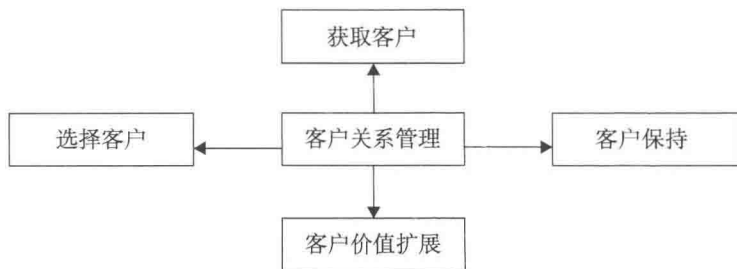


图 1-4 客户关系管理解决问题的思路

二、客户关系管理的职位分析

1. 基于客户关系管理型组织的相关理论概述

目前对客户关系管理型组织理论的研究比较具有代表性的是 CRM 市场营销组织的研究、客户资产型组织的研究和关系型企业的研究。

(1) CRM 市场营销组织

罗纳德·S·斯威夫特主要从 CRM 流程和营销的角度分析企业实施 CRM 后的市场营销组织。他认为 CRM 的关键沟通流程包括了解、建立关系、互动和连接。企业的市场营销组织可以按照这个思想来建立，如图 1-5 所示。

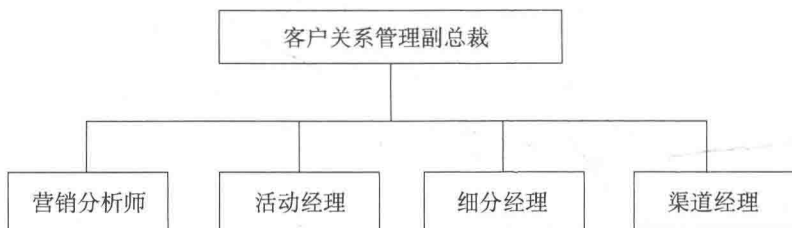


图 1-5 CRM 市场营销组织

CRM 营销副总裁也就是企业关系沟通的副总裁，其工作内容是：协调营销过程的所有层面；评估客户保留、盈利能力及客户争取；制定营销规划、营销计划和控制实施过程。其技能要求有：营销经验和相关理论知识等。

CRM 营销分析师是市场挖掘者，担负着识别客户和“发现”市场机会的职责。这些个体的或团队的营销分析人员往往需要得到 IT 部门提供的信息管理系统、数据库管理员及数据挖掘人员的辅助。他们的主要工作内容是：客户确定和分析；提供报告和预测模型；客户信息的集成管理。其技能要求有：统计学和数据挖掘知识等。

CRM 活动经理主要负责在 CRM 营销分析师识别了各种机会后，创造出针对客户定制所需要的内容。CRM 活动经理往往需要得到 IT 部门提供的 ERP 系统和 MA 系统的支持。他的工作内容是：与产品经理、广告经理及公关部门和公司外部进行联系；设计客户定制

所需要提供的内容；决定活动策略；营销测试；与邮件公司、电话营销公司建立关系。其技能要求有：应用营销自动化工具，营销活动经验和应用活动管理工具及数据库，与 IT 部门的协作能力。

CRM 细分经理掌控业务问题，把握着保留客户、争取客户等业务机会。他们的工作内容是：管理公司和客户之间的对话；决定沟通计划；管理公司客户的隐私；安排执行时与他人互动。其技能要求有：细分技术和沟通技术。

CRM 渠道经理负责对客户、提供项目、时间安排等进行协调，以便做出渠道决策。他们的工作内容是：协调贯穿所有接触渠道的沟通；与呼叫中心、互联网团队、销售队伍、客户服务、中间商等整个客户沟通渠道进行联络。其技术要求有：能操作呼叫中心和因特网，具有较强的表达和沟通能力。

（2）客户资产型组织

罗兰·T·拉斯特等人提出了客户资产型企业的概念，并详细阐述和比较与以产品为中心的企业型的企业组织的特征的区别。传统的以产品为中心的企业是依据传统意义上的品牌或产品经理来组织企业的，如图 1-6 所示。

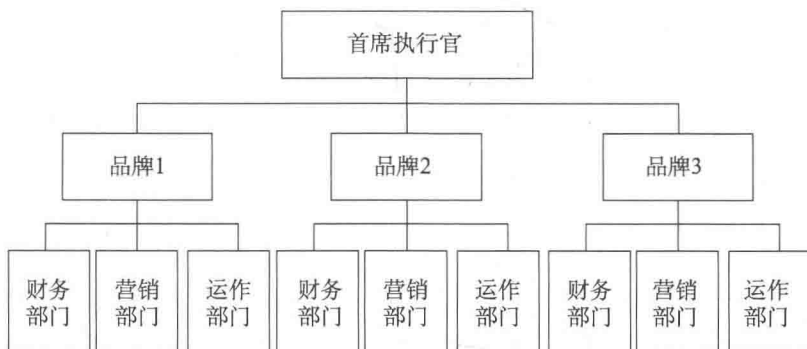


图 1-6 以产品为中心的企业

这种以产品为中心的企业的经营思路是，如果产品不能盈利，那么就会削弱企业的盈利能力，因此，企业只会保留能为企业带来盈利的产品，企业的资源应该配置到产出回报最大的领域上。然而这种只注重产品盈利能力而忽视客户盈利能力的企业是不可能持续发展的，最终会导致企业出现灾难性的后果，直至淘汰出市场。

客户资产型企业的成功与否主要取决于企业对客户资产推动要素的理解程度。企业不再有职能部门，相反，企业把资源配置到客户资产的主要推动要素。在客户资产型企业中，信息的作用已提升到一个很高的层次，客户是企业主要的利益相关者，企业应该根据客户来编制会计报表。

2. 在企业整体组织结构中设计客户关系管理工作位置

（1）设计的原则

在企业组织设计的过程中，应该遵循一些最基本的原则，这些原则都是长期管理实践