



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

客户关系管理

汤兵勇 雷 轶 主编



高等教育出版社
Higher Education Press

主要内容

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

本书以本基的... 客户... 关系... 管理... 汤兵勇 雷 轶 主编

客户关系管理

汤兵勇 雷 轶 主编

图书在版编目(CIP)数据

客户关系管理 / 汤兵勇, 雷轶主编. — 北京: 高等教育出版社, 2008.6

ISBN 978-7-04-024019-1

I. ①客... II. ①汤... ②雷... III. 企业管理—教材

IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第091974号

责任编辑: 李 玉 封面设计: 李 玉 版式设计: 李 玉
 文字编辑: 李 玉 印刷: 李 玉 发行: 李 玉

ISBN 978-7-04-024019-1
 定价: 14.80元
 2008年6月第1版
 2008年6月第1次印刷

高等教育出版社

图书编号: 24019-00

内容提要

本书是普通高等教育“十一五”国家级规划教材。

本书立足于高等职业教育的特点,从企业实际应用出发,较系统地阐述了客户关系管理的基本应用技术。书中主要讨论了客户关系管理的基本概念、客户关系、客户满意度指数、客户忠诚、客户终生价值、客户生命周期、客户关系管理系统的基本组成与分类以及客户关系管理中的数据仓库与数据挖掘技术等。本书注重理论联系实际,叙述时力求深入浅出,简单易懂,并结合大量的实际案例加以说明。

本书适用于普通高等院校(高职高专、应用型本科)、成人高校、民办高校及本科院校举办的二级职业技术学院电子商务类专业及其他相关专业的教学,也可供五年制高职学生使用,并可作为社会从业人士的参考读物。

熊主 赫 雷 贾头画

图书在版编目(CIP)数据

客户关系管理/汤兵勇,雷轶主编. —北京:高等教育出版社,2008.6

ISBN 978-7-04-024019-1

I. 客… II. ①汤…②雷 III. 企业管理:供销管理—高等学校—教材 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 061974 号

策划编辑 沈 炜 责任编辑 孟 方 封面设计 张志奇 责任绘图 吴文信
版式设计 王 莹 责任校对 胡晓琪 责任印制 朱学忠

出版发行 高等教育出版社

社 址 北京市西城区德外大街 4 号

邮政编码 100120

总 机 010-58581000

经 销 蓝色畅想图书发行有限公司

印 刷 煤炭工业出版社印刷厂

开 本 787×1092 1/16

印 张 9.25

字 数 210 000

购书热线 010-58581118

免费咨询 800-810-0598

网 址 <http://www.hep.edu.cn>

<http://www.hep.com.cn>

网上订购 <http://www.landrac.com>

<http://www.landrac.com.cn>

畅想教育 <http://www.widedu.com>

版 次 2008 年 6 月第 1 版

印 次 2008 年 6 月第 1 次印刷

定 价 14.80 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 24019-00

前 言

随着互联网的迅速发展,世界经济进入一个前所未有的高速增长期,电子商务正在造就一个全球范围内的新经济时代。这种新经济就是利用信息技术,使企业获得新的价值、新的增长、新的商机、新的管理。扑面而来的电子商务热潮在发展新经济的同时,也对传统企业提出了严峻的挑战。

客户关系管理自20世纪90年代末以来得到广泛的关注,客户资源已经成为企业最宝贵的财富。随着电子商务这种新的商务活动模式的迅速发展,客户关系管理所提供的核心信息知识可以直接成为电子商务活动的控制信息流。因此,客户关系管理对以电子商务为基本模式的现代商务活动来说,具有相当重要的意义。客户关系管理可以使企业全面了解客户,全面利用所有客户信息,从而成为推动企业腾飞的基本动力。

客户关系管理是电子商务、管理信息系统研究领域中的一个非常重要的研究课题,特别是在市场竞争日趋激烈以及市场需求结构不断变化的形势下,企业意识到了了解自己的服务对象——客户,对企业越来越重要。大量的统计数据表明,一个企业80%的利润来自于20%的客户,吸引一个新客户是保留一个老客户成本的5倍,企业需要越来越多的具备客户关系管理知识的相关人才。同时由于信息技术赋予了现代客户关系管理更新的意义和能力,因此,培养市场所急需的专业人才,在高职院校开设“客户关系管理”这门专业基础课程的教学非常有意义。

本书立足于高等职业教育的特点,从企业实际出发,较系统地阐述了客户关系管理的基本应用技术。书中主要讨论了客户关系管理的基本概念、客户关系、客户满意度指数、客户忠诚、客户终生价值、客户生命周期、客户关系管理系统的基本组成与分类以及客户关系管理中的数据仓库与数据挖掘技术等。本书在参考国内外客户关系管理领域重要文献的基础上,针对企业应用需要,适当选择其主要内容加以系统总结和整理,其中部分内容是作者近几年的研究成果。本书注重理论联系实际,叙述时力求深入浅出,简单易懂,并结合大量的实际案例加以说明,便于广大读者阅读。

本书由汤兵勇、雷轶任主编,陈梅梅、王扶东、沈刚、王瑾参加编写。汤兵勇负责整体策划和最后统稿;雷轶协助部分统稿并撰写第11章;陈梅梅撰写第1、2章;王扶东撰写第8、9章;沈刚撰写第7、10章;汤兵勇、雷轶与王瑾共同撰写第3、4、5、6章。本书承蒙上海交通大学田澎教授和上海大学瞿彭志教授主审书稿,并提出宝贵意见,在此深表感谢。

本书在编写过程中曾得到电子商务界、管理科学与工程界、工商管理界许多专家学者,以及各工商部门的管理干部和企业家们的大力支持和热情帮助,在此一并表示感谢。

由于作者水平有限,书中必有不当之处,恳请读者批评指正。

作 者

2008年4月

目 录

第 1 章 客户关系管理(CRM)综述	1	6.2 客户生命周期的划分及各阶段特点	69
1.1 客户关系管理的定义	1	6.3 客户的维系策略	72
1.2 客户关系管理产生的背景与发展历史	2	第 7 章 客户关系管理系统简介	76
1.3 客户关系管理的作用与企业文化	4	7.1 客户关系管理系统的一般模型	76
1.4 客户关系管理与电子商务	7	7.2 客户关系管理系统的功能介绍	77
第 2 章 客户关系管理及其关联系统	12	第 8 章 客户关系管理系统的分类	88
2.1 客户关系管理与供应链管理(SCM)	12	8.1 运营型客户关系管理系统	88
2.2 客户关系管理与企业资源计划(ERP)	16	8.2 分析型客户关系管理系统	89
2.3 CRM 应用中的业务流程再造(BPR)	23	8.3 协作型客户关系管理系统	92
第 3 章 客户关系简介	27	8.4 各种客户关系管理系统之间的关系	92
3.1 客户关系分类	27	第 9 章 CRM 中的数据仓库与数据挖掘	94
3.2 静态客户关系	28	9.1 客户关系管理与数据仓库	94
3.3 动态客户关系	30	9.2 客户关系管理与数据挖掘	100
3.4 客户忠诚分析	32	9.3 应用案例	105
3.5 客户满意与客户忠诚的关系分析	35	第 10 章 综合案例分析	108
第 4 章 客户满意度指数	38	10.1 C 公司实施客户关系管理的前期论证和准备	108
4.1 客户满意度指数模型	38	10.2 C 公司的 CRM 方案	113
4.2 客户满意度指数测评体系	47	10.3 C 分司 CRM 方案的实施	118
第 5 章 客户终生价值	55	第 11 章 客户关系管理行业应用案例	122
5.1 客户关系管理的竞争力	55	11.1 案例实践(1)——保险行业	122
5.2 客户终生价值分析	56	11.2 案例实践(2)——金融行业	124
5.3 客户终生价值的测量方法与模型	61	11.3 案例实践(3)——汽车制造行业	128
第 6 章 客户生命周期	68	11.4 案例实践(4)——医药行业	130
6.1 客户关系发展的四阶段模型	68	参考文献	135

第1章

客户关系管理(CRM)综述

1.1 客户关系管理的定义

进入 21 世纪,随着经济全球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、服务至上、实现客户价值和达到企业利润最大化的集约化经营管理模式转变,良好的客户关系是企业求得生存与发展的重要资源。企业为获得满意的客户关系,重要的思路是通过实施客户关系管理项目来实现。

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

Gartner Group 认为,所谓的 CRM 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,使客户的收益率最大化。

Hurwitz group 认为,CRM 的焦点是改善与销售、市场营销、客户服务和支持等领域的客户关系有关的商业流程并实现自动化。CRM 是一套原则制度,在整个客户生命期中都以客户为中心,其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、盈利性和忠诚度。CRM 也是一套软件和技术,CRM 应用软件简化和协调了销售、市场营销、服务和支持等各类业务功能的过程,并将注意力集中于满足客户的需要上,同时还将多种与客户交流的渠道,如面对面交流、电话接洽以及 Web 访问等集合为一体,以方便企业按客户的喜好使用适当的渠道与之进行交流。从本质上说,CRM 不过是一个“聚焦客户”的工具。

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。关系管理是与销售、服务、支持和市场相关的业务流程的自动化历程管理,使用数据挖掘技术或数据仓库,分析客户行为、期望、需要、历史,并具有全面的客户观念和客户忠诚度衡量标准和条件。接入管理主要是用来管理客户和企业进行交互的方式,如计算机电话集成(CTI)、电子邮件响应管理系统(ERMS)等,包括行政管理、服务水平管理和资源分配功能。流程管理是 CRM 成功实施的关键,流程管理应灵活,能随商业条件或竞争压力的变化做

出相应的改变。

IBM对CRM的定义,包括两个层面的内容:首先,企业实施CRM的目的,就是通过一系列的技术手段了解客户目前的需求和潜在客户的需求,适时地为客户提供产品和服务。其次,企业对分布于不同的部门、存在于客户所有接触点上的信息进行分析和挖掘,分析客户的所有行为,预测客户下一步对产品和服务的需求,企业内部相关部门实时地输入、共享、查询、处理和更新这些信息,进行一对一的个性化服务。

综上所述,CRM是企业利用IT技术和互联网技术实现对客户的整合营销,是以客户为核心的企业营销的技术实现和管理实现。

CRM的核心管理思想包括以下三方面:

- (1) 客户是企业发展最重要的资源之一。
- (2) 对企业与客户发生的各种关系进行全面管理。
- (3) 进一步延伸企业供应链管理。

首先,CRM将企业内部和外部所有与客户相关的资料和数据集成在同一个系统里,以便让市场营销人员、销售人员、服务人员等所有与客户接触的第一线人员都能够共享。

其次,CRM对市场营销、销售与服务等前台工作导入流程管理的概念,让每一类客户的需求,通过一系列规范的流程得到快速而妥善的处理,并且,让服务同客户的销售、市场营销、服务与管理能够紧密协作,从而大幅度增加销售业绩与客户满意度。

如果说ERP软件帮助企业优化了内部的管理流程和其他内部资源,那么CRM的出现则使企业的外部资源(主要是客户资源)得以合理利用,其目标在于通过提供快速、周到、优质的服务来吸引和保持更多的客户,通过优化面对客户的工作流程以减少获取客户和保留客户的成本。

1.2 客户关系管理产生的背景与发展历史

1.2.1 客户关系管理产生的背景

CRM是营销管理的自然演变,并非技术进步的结果。西方工业界不断用各种工具和方法进行产业升级:流程、财务、IT和人力资源,目前进展到最核心的堡垒——营销。在西方的市场竞争中,企业领导者发现,传统的以4P^①为核心的主要由市场部门实现的营销方法越来越无法实现营销的目标。CRM就是工业发达国家以客户为中心进行营销的整体解决方案,它在注重4P关键要素的同时,将营销重点从客户需求进一步转移到客户的保持上,并且保证企业将适当的时间、资金和管理资源直接集中在这一关键任务上,体现出营销体系中各种交叉功能的组合。

1. 企业管理的中心观念演变的五个阶段

第一阶段是“产值中心论”阶段。当时,制造业处于鼎盛时期,市场处于产品供不应求的卖方市场,这一阶段,企业管理的中心概念就是产值管理。

第二阶段是“销售额中心论”阶段。由于现代化大生产的发展,特别是经过了1929—1933年

^① 4P:指Product(产品策略)、Price(定价策略)、Place(渠道策略)和Promotion(促销策略)。

的经济危机和大萧条,产品的大量积压使企业陷入了销售危机和破产威胁,企业为了生存纷纷摒弃了产值中心的观念,此时企业的管理实质上就是销售额的管理。为了提高销售额,企业在外部强化推销观念,对内则采取严格的质量控制来提高产品质量。

第三阶段是“利润中心论”阶段。促销活动使企业销售额不断增长,但由于激烈的质量竞争导致产品的成本不断提高,企业的实际利润却不断下降。为此,企业管理的重点由销售额转向了利润的绝对值,管理的中心又从市场移向了以利润为中心的成本管理。

第四阶段是“客户中心论”阶段。利润中心的管理一方面由于过分强调企业利润和外在形象,而忽略了客户需求,导致了客户的不满和销售滑坡;另一方面,当企业无法或很难再从削减成本中获得更大利润时,就自然将目光转向了客户,试图通过削减客户的需求价值来维护其利润。企业管理由此进入了以客户为中心的管理。

第五阶段是“客户满意中心论”阶段。“客户满意”是当今企业管理的基本观念。随着工业经济社会向知识经济社会的过渡,经济全球化和服务一体化成为时代的潮流,客户对产品和服务的满意程度,成为企业发展的决定性因素,客户满意是企业效益的源泉。

2. 最终消费者价值选择变迁的三个阶段

第一阶段是“理性消费时代”。这一阶段,恩格尔系数较高,社会物质尚不丰富,人们的生活水平较低,消费者的消费行为是相当理智的,不但重视价格,而且更看重质量,此时,消费者价值选择的标准是“好”与“差”。

第二阶段是“感觉消费时代”。这一阶段,社会物质财富开始丰富,恩格尔系数下降,人们的生活水平逐步提高,消费者的价值选择不再仅仅是经久耐用和物美价廉,而是开始注重产品的形象、品牌、设计和使用的方便性等,选择的标准是“喜欢”和“不喜欢”。

第三阶段是“感情消费时代”。随着科技的飞速发展和社会的不断进步,人们的生活水平大大提高,消费者越来越重视心灵上的充实和满足,更加着重追求在商品购买与消费过程中心灵上的满足感,这一阶段,消费者的价值选择是“满意”与“不满意”。

总之,随着行业之间的划分越来越模糊,竞争对手已不仅仅来自行业内部,在利益机制驱动下,许多来自行业外部的竞争者也会加入这个行业。从客户的需求来看,其采购产品比以往更加理性,已经不满足于只购买产品,同时也更关注能否得到良好的、具有个性化的服务。上述两种客观的变化使“客户关系管理”成为企业管理新的时代内容和决定性的因素。

从技术的发展来看,IT技术的发展,特别是互联网技术的进步推动了CRM的发展。科学技术的突飞猛进为CRM的实现和功能的扩张提供了前所未有的手段,比如数据挖掘、数据仓库、基于浏览器的个性化服务系统等,也使企业与客户之间进行交流的渠道越来越多。除了面对面的交谈、电话联系外,还有呼叫中心、移动通信、掌上电脑、电子邮件、网站等。正是上述的多种因素使得CRM能够被更多的企业所接受,可以说,以互联网为核心的技术进步是CRM的加速器。

1.2.2 客户关系管理的发展历史

最早发展CRM的国家是美国。早在1980年便有所谓的“接触管理”(Contact Management)业务,专门收集与公司联系的客户的所有信息。到1990年,“接触管理”演变成电话服务,

开展客户资料分析以支持“客户关怀”(Customer Care)。

从20世纪80年代中期开始,为了降低成本,提高效率,增强企业竞争力,许多公司进行了业务流程的重新设计。为了对业务流程的重组提供技术支持,很多企业采用了企业资源计划系统(Enterprise Resource Planning, ERP),一方面提高了企业内部业务流程的自动化程度,使员工从日常事务中解放出来,另一方面也对原有的流程进行了优化。由此,企业完成了提高内部运作效率和质量的任務,可以有更多的精力关注企业与外部相关利益者的互动,以便抓住更多商业机会。在企业的诸多相关利益者中,作为上帝的客户的重要性日益突出,他们在服务及时性和质量等方面都提出了更高的要求。企业在处理与外部客户的关系时,越来越感觉没有信息技术支持的CRM力不从心,因此,CRM系统应运而生。

最初的CRM应用在20世纪90年代初开始,主要是基于部门的解决方案,如销售队伍自动化(SFA)和客户服务支持(CSS)。这时的CRM虽然增强了特定的商务功能,但却未能为公司提供完整的加强与个体客户间关系的手段。20世纪90年代中期推出了整合交叉功能的CRM解决方案,把内部数据处理、销售跟踪、国外市场和客户服务请求融合一体,不仅包括软件,还包括硬件、专业服务和培训,为公司员工提供全面的、及时的数据,让他们清晰地了解每位客户的需求和购买历史,从而提供相应的服务。

但CRM这一概念直到20世纪90年代末才开始进入一些公司。IBM调查显示,大多数企业,尤其是中小型商业企业,仅对CRM的应用有一般的了解,对特定的解决方案一无所知。并且虽然这些公司中大多数都收集客户信息,但这些信息通常还是分别存储在不同的部门中,没有很好地在整个公司内整合与共享。随着Internet技术的迅猛发展,Web站点、在线客户自助服务和基于销售自动化的电子邮件让每一个CRM解决方案的采纳者进一步拓展了服务能力,CRM真正进入了推广时期。

1.3 客户关系管理的作用与企业文化

1.3.1 客户关系管理的作用

CRM软件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。但是CRM不能“包治百病”,其可能成为企业转变的最好突破口。CRM根本的作用就是以提高客户满意度为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有效地降低成本,为企业新增价值。CRM的具体作用如下:

1. 提高市场营销效果

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;通过CRM的销售模块,提高企业销售过程的自动化,随着企业的网络化发展,订单处理和信息传递都会通过网络进行;通过CRM的

前端销售功能模块与后端 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,强化销售效果,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 的成功在于其具备数据仓库和数据挖掘功能。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,并合理分析客户的个性需求,从而挖掘具有市场需求而企业尚未提供的产品品种、产品功能,以及需完善和改进之处等深加工信息;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,结合企业自身盈利模型测算,在企业生产研发环节中提供决策支持。

3. CRM 是企业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、因特网等手段,利用本企业及销售商、服务商等合作伙伴的共享资源,对已有客户自动地提供个性化的技术解答、现场服务、产品修理等支持和服务,并能优化其工作流程。

4. 为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相应合理的对策。

5. 为适时调整内部管理制度提供依据

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各项制度。

6. 优化企业业务流程

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。

CRM 的应用直接关系到一个企业的销售业绩,其实施成果经得起销售额、用户满意度、用户忠诚度、市场份额等“硬指标”的检测,它为企业新增的价值是看得见、摸得着的。

1.3.2 客户关系管理与企业文化

1. CRM 实施的前提是企业文化的改造

CRM 实施于企业的市场、销售、技术支持等与客户有关的工作部门,虽然在形式上表现为一些软件包的组合、调试、安装、测试和运行,但却蕴含于信息管理的核心中,是一种新型的营销管理理念。因此,CRM 的应用实施能否成功,不仅取决于 CRM 方案供应商的实施经验和技术水平,而且与企业自身的推进力度有很大的关系,尤其是理念的贯彻和思想的融合,即企业文化

体系的改造。

传统企业管理的着眼点在于内部资源管理,而对于客户这一主要的外部资源则缺乏相应的管理。传统企业尤其是制造业企业都是围绕产品的生产,企业的销售策略是“推销”式的。由于过去客户多数情况下没有足够的信息进行选择购买,因此这种“推销”和与之相匹配的“大众营销”(Mass Marketing)能满足企业生存发展的需要。随着大众媒体的影响力越来越大,客户了解产品的渠道越来越多,也越来越有自主选择权,企业“推销”式的销售就会失去原有的效力。因此,销售也就从企业的“推”变成了对客户主动地“拉”。如果企业销售人员能够及时地把握客户的潜在需求,提供更有针对性的产品和服务,就可以准确无误地抓住客户的心,发展客户成为忠实的“回头客”。

CRM作为一种专门管理企业前台的管理思想和管理技术,提供了一个利用各种方式收集和分析客户资源的系统,也提供了一种全新的商业战略思维。它可以帮助企业充分利用以客户为主的外部商业关系资源,扩展新的市场和业务渠道,提高客户的满意度和企业的盈利能力。而CRM系统要求把“为客户解决需求”的理念贯彻到电话服务系统(CTI)、自动销售系统(SFA)、市场推广系统和售后服务系统等与客户打交道的所有环节中。即从以生产为中心转向以客户需求为中心,从以推销产品为目的转向以为客户提供整体解决方案为目的,而企业内部则从各部门的多头作战转向团队协作。因此,CRM成功实施的前提就是要求传统的推销型企业从企业结构、企业文化、业务流程向适应新的“客户拉动”式的营销理念转变。

企业的文化改造应该从客户利益来定义企业经营理念,建立客户导向的经营组织,对员工加强培训。经过文化改造的企业,为实施CRM系统铺平了道路,使CRM的实施与应用水到渠成。

企业要成功地应用CRM,应该从以下几个方面对企业文化进行改造:

(1) 重视客户利益,让客户满意。重视客户利益,让客户满意是提高客户对企业的忠诚度的有效方法。企业在以前的市场竞争中,往往会形成一种以企业本身利益最大化为目标的企业文化,这种文化因为能够有效地使企业各种资源围绕企业如何获取最大利润而展开,并在很长一段时间内为企业的发展带来了帮助。于是“盈利是唯一目标”成为企业经营的唯一定律。在这一思想指导下,许多企业为获利自觉不自觉地损害了客户的利益,客户对企业或品牌的忠诚度普遍偏低。开发一个新客户的成本是保留一个老客户成本的5倍,企业这种以自身利益为唯一目标的做法极有可能导致老客户不断流失,企业的利益也会因此受损。企业由于客户的忠诚度,不仅可以低成本地从老客户身上获取利益,而且可以因客户推介而提升新增客户的销售额。

(2) 关注客户个性需求。传统企业在运作过程中,面对的是一个群体市场,大部分企业基于自身利益的本位主义观念,只是简单地根据市场上的大众需求,来经营自己的产品。企业一旦发现产品滞销,首先考虑的是如何加紧促销,而忽略了从消费者的个性需求中突破。有资料表明,越来越多的消费者在选择商品时,将能否满足个性需求当作首要前提。经济全球化使商品能够在全世界范围内自由流动,卖方市场的膨胀使消费者对商品的选择余地很大,“个性化”和“多元化”的价值观念及消费需求,促使消费者在选择商品时将个性化需求提到了前所未有的高度。

(3) 注重感情消费的经营思路。随着社会财富的不断积累,人们的消费观念已经从最初追求物美价廉的理性消费时代过渡到感情消费时代,感情消费时代最突出的一个特点是消费者

在消费时更多地追求一种心灵的满足,产品本身则摆在次要位置。消费者可以很方便地找到许多在价格、质量、外形等方面相似的商品,最终确定消费者取舍的因素,很有可能是消费者对企业的感情。感情是很难量化的东西,但它确实能为企业争取客户。

(4) 形成努力争取以客户为主的企业外部资源的思想。传统企业在特定的经济环境和管理环境下,已经形成具有共性的企业文化,这种文化的突出表现就是企业管理的着眼点在内部资源管理,即企业管理后台部分,缺乏对于客户这一前台资源的相应管理。CRM 为企业提供了一个利用各种方式收集和分析客户资源的系统,也提供了一种全新的商业战略思维。它可以帮助企业充分利用以客户为主的外部商业关系资源,扩展新的市场和业务渠道,提高客户的满意度和企业的盈利能力。

企业是各种经营要素的集合,各种经营要素在企业价值中分别具有不同的作用。传统企业管理理论中经营要素包括市场营销、生产研发、技术支持、财务金融、内部管理等,CRM 要求企业将这五个经营要素围绕以客户资源为主的企业外部资源展开。

2. CRM 的实施推动了企业文化的变革

以网络为代表的现代信息技术及其所带来的新的管理技术和管理思想,正以前所未有的速度在各个企业间迅速普及,并给企业原有的文化带来一次全新的革命。其中,CRM 作为一种全新的战略思维和工作方法,成为一股首当其冲的力量。

CRM 作为支持新型企业文化的有力工具,给企业文化带来了新的变革。企业由重视内部价值和能力,变革为重视外部资源的利用能力,是 CRM 给企业文化带来的最大变革。企业文化的其他许多变革都是由这一变革所衍生的,包括由重视企业与员工、员工与员工之间的关系变革为重视企业与客户、员工与客户的关系,由重视企业利润变革为重视客户利益,由关注客户群体需求变革为关注客户个性需求,由面向理性消费的经营思路变革为面向感情消费的经营思路等。

有些由 CRM 所带来的新型文化观念,可以与旧有的文化传统兼容并蓄,只是在侧重点上向有利于客户关系资源利用方面倾斜。当 CRM 理念的导入带来企业新旧文化冲突时,企业的旧文化应该让位于新文化。只有那些勇于革新旧文化的企业,才能贯彻 CRM 理论,使企业的文化意识形态全面提升,以适应新的经济环境,获得更强的生命力。当然,企业对于以客户关系为主的外部社会关系的重视,并不表明企业就此忽视内部资源的管理和利用。

1.4 客户关系管理与电子商务

电子商务不仅是指网页设计或网上商城的建立,数字化信息存储和交换、无线通信、信息家电、Internet 等以比特(Byte)为载体,加速信息流通的商业行为,以及促进“批量生产”转变为“批量定制”的手段,都属于电子商务的范畴。可以说,电子商务是一个非常大的概念,CRM 只是其中一个子集。

在电子商务逐渐渗透到社会各领域的今天,CRM 使企业有了一个基于电子商务的面向客户的前端工具,为电子商务网站提供了可以满足客户个性化需求的工具,能帮助企业顺利实现由传统企业模式到以电子商务为基础的现代企业模式的转化。

1.4.1 Internet 与电子商务对 CRM 的关键性要求

先进的 CRM 应用系统必须借助 Internet 工具和平台实现与各种客户关系、渠道关系的同步化、精确化,符合并支持电子商务的发展战略,最终成为电子商务实现的基本推动力量。Internet 和电子商务对 CRM 应用系统的关键性要求有:

1. 客户信息同步化

为了使企业面向客户的部门能协调自如、系统能运转同步,从而实现一个连贯的、掌握客户关系全程的 CRM 大系统,企业在 CRM 应用中,实现对客户完整、实时的交互和信息的同步传递共享甚为关键。在 Internet 平台和电子商务环境中,如果以传统的客户观点或关系管理的思路来应对,将会影响客户与企业互动的效果。因为,如果决策者只看到电话中心的记录,而对来自网络上的客户需求视而不见,就可能失去与目标市场建立密切关系的巨大机会;如果企业管理信息系统在客户档案、工作进程和数据的传递与共享方面不能同步完成,只根据小部分客户数据、或者是有限范围内的分析,则无法形成在未来互动中整体关系的观念;同时,企业内部导向的、基于工作任务的记录事件的能力也不能保证企业在电子商务中与客户形成个性化的、全方位的关系。所以,成功的 CRM 系统必须注重客户信息、数据同步化。事实上,为提高客户信息系统的同步性,要求 CRM 应用系统在支持传统的客户沟通渠道或支持基于网络的客户方面,既有所侧重,又相互兼容,来自面向客户的整个渠道及功能模块的沟通应用要达到同步化。这也是目前对网络经济和电子商务模式尚未完全认识清楚的阶段,我们所能采取的最为稳妥的前瞻性措施。

2. Internet 在 CRM 系统中的核心地位

从更广泛的意义上讲,CRM 只是通过明确的规则和优化的工作流程帮助公司协调员工与客户的互动,但 Internet 将交流和达成交易的权力(或方便、自由)更多地移向客户一端,企业将不得不给予客户对双方关系更多的控制权。例如,以客户需要的服务类型、客户需要的信息等来架构交互的方式。Internet 观念和技术必须处于 CRM 系统的中心,只有真正基于 Internet 平台的 CRM 产品,在构建其客户/服务应用的根本的技术上,才能够支持未来企业全面电子化运营的需要。

3. 支持与开发电子商务

CRM 应用系统应不仅能提供电子商务的对接口,还要全面支持和开发电子商务。CRM 系统中包含的整套电子化解决方案,应能够支持电子商务的销售方式,如 BtoB 以及 BtoC 交易。这里的电子商务指以电子流的方式进行销售活动的商业模式,如网上购物和网上支付。CRM 应可以满足企业开展个性化一对一营销及电子店面创建的需求;在支付方面,要支持并提高 Internet 和客户机/服务器应用的能力;在客户服务方面,CRM 的自助式客户支持应用软件,可使客户在线提交服务请求,并与交流中心链接,营造一种闭合环路的客户支持环境等等;越来越多的组件要建立在 Web 浏览器上,以适应快速发展的电子商务对数据不断进行实时访问的要求。CRM 系统还要针对电信、金融、保险、IT 和公共事业等重点行业提供行业解决方案,针对其特定

的工作重点提供单独的电子商务模块支持。

总之,基于 Web 应用、功能完善、模块通用、灵活组配以及支持电子商务的 CRM 应用系统是市场的发展方向。

1.4.2 基于 Internet 平台和电子商务战略下的 CRM 集成系统

1. 客户关系管理集成系统的扩展

为突出 CRM 基于 Internet 平台的交流渠道的重要性,以及 Internet 和电子商务应用可能为客户提供更具优势地位的特征,有人把基于 Internet 平台和电子商务战略下的 CRM 系统称作“电子客户关系管理”或“eCRM”。

随着 CRM 在大客户群和大服务量的企业中的应用,与客户互动的人工渠道由于传统交流方式的局限而出现了瓶颈。而在进一步发展的电子商务和网络经济时代,唯一能把企业与竞争对手区分开来的不是技术,也不是产品,而是与客户的关系。企业除非和客户建立了良好的关系,否则在网络经济的激烈竞争中是不可能取胜的。举例来说,目前银行业的竞争已日趋白热化,如果一家银行开发出了非常好的业务品种,那么可以断定,几乎用不了多久,众多竞争对手就会仿效它推出类似的、甚至更优惠的业务。这表明,一家银行的竞争优势已不仅仅体现在业务的独一无二上,而在于这家银行是否非常了解自己的客户,是否与客户建立了稳定的关系,是否能为其目标客户提供最周到适合的服务。

电子商务的主渠道是通过网络交易,因此每封电子邮件、Web 站点上的每次点击、自助设备上的每次交易或查询,对于企业来说都是十分珍贵的潜在信息资源,都可以用来服务客户或发现客户。要想达到这一目的,企业必须对所有接触点上产生的大量信息数据化、合理化,必须把所有的数据转变成可以用于建立客户关系的知识。以电子形式存在着的客户信息、数据、知识是企业最大的资源。因此,CRM 的最主要特征为“电子客户关系管理”或“eCRM”。

从应用系统的角度来看,“eCRM”应当是一种以网络为中心,全面沟通客户关系渠道和业务功能,实现客户关系同步化的方案。它集中解决企业的下列问题:创造和充实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实时协调运营;拓展和提高客户交互水平,并将其转化为客户知识的客户关系技术;将 CRM 的运行划分为执行型和处理型两类工作,以提高系统效率。前者执行系统管理和战略实现功能,后者是适合各类客户使用的支持和决策工具。

可以肯定地说,Internet 和电子商务的发展,将 CRM 的功能和价值都提高到了一个新的水平。“eCRM”既能够由内到外地为企业提供自助服务系统,又可以自动地处理客户的服务要求,实现“任务替代”。这样,原本由人工渠道提供的服务可以通过自助功能模块来处理,不仅节省了人力、降低了运营成本,更使企业将人力资源集中于更具有挑战性和更高价值的业务中,由外到内带来的低成本优势,满足了客户的实质性需求。自助服务还提高了响应速度和服务的有效性,从而会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。

2. eCRM 系统集成的设计思路重点

在 eCRM 系统的集成解决方案的设计思路中,应当格外重视以下几点:

(1) 整合效果最重要。eCRM 系统应当确保企业前端与后端应用系统的整合效果。在前端形成统一的联系渠道,使企业可以同时让客户依自己的喜好,在任何时间以电话、传真、网站或电子邮件等各种方式与企业接触,而且更为重要的是,不论是服务专员还是自动化服务装置为客户所提供的解答都是一致的;在后端则利用先进的资料分析、数据挖掘方法,形成与客户相关的知识,为完整的 CRM 提供决策依据。所有项目的整合都需要从全体和战略的角度来运作,前端应用系统项目的实施具有独特的挑战性,它所带来的回报不像“后端”那样明显和直接,因而在快速、切实的利润回报方面将承受更大的压力。而且,在设计和执行综合性客户交互软件或者创建企业 CRM 环境时,不同的技术和解决方案要结合到一起,这更加要求详尽了解企业的商业过程和商业策略,确保整体优于分离的功能和效果。

(2) 实时响应是要点。在一个“以快为美”的时代,对 eCRM 系统实时响应的要求更高了。一方面,客户对于企业的产品信息推广、实物提供以及服务回应都要求以最快的速度实现;另一方面,客户通过 Internet 同时极为快速地接受着大量的信息,其偏好和需求都在不断地改变,因此,企业必须把每一个客户作为一个有区别的单元,不断地观察其消费行为、需求的变化,迅速调整策略,实时产生应对的措施,才能掌握先机,赢得客户。同时,在评估 eCRM 系统的集成方式和效果时,一个重要的方面就是每个 eCRM 备选方案在不同组件和部门使用的实时程度。例如,客户通过网站索要产品资料时,该需求是否能实时地传送给相关人员和合作伙伴;另一方面,如果有人通过企业向合作伙伴提供了新的销售线索,该线索是否能立即送达合作伙伴。eCRM 系统只有通过实质性的集成才能确保统一、可靠和及时的客户回应能力。

(3) 在系统应用程序的外挂与内置之间平衡。在 eCRM 的设计中不可避免地要考虑到网络应用程序的结构问题,企业在如何最佳地满足 eCRM 所有用户的程序要求上往往大费周折。随着网络技术的发展,企业期望新一代的网络应用程序结构能解决为用户分配应用程序的问题。但现在的情况是,eCRM 系统可以采用三种应用程序结构:程序外挂型、浏览器增强型和网络内置型,企业只能在系统应用程序内置还是外挂之间做出平衡或选择。程序外挂型是指将应用程序连接到网站主页,适用于在已有 C/S 结构上实现 eCRM 系统;浏览器增强型指利用内置于浏览器的技术,如动态 HTML 来实现更多的程序功能;网络内置型则指需要借助操作系统和虚拟机的功能,以及动态 HTML、ActiveX、Java 等技术来满足应用程序的要求。

优秀的 eCRM 系统的设计,是围绕最终用户展开的。因此在备选方案的过程中,企业是选择由内到外还是由外到内开展 eCRM 集成需要慎重考虑。由内到外的 eCRM 集成是指解决方案是在传统的企业内部系统中加上标准的浏览器界面,向客户提供网络交互渠道,这种系统更适用于公司内部的流程作业;由外到内的 eCRM 集成是指一方面对客户管理工作开展“任务替代”,另一方面关注使客户交互的工作流程自动化和简易化。

对企业来说,进行 eCRM 集成时可以有两种基本的工作方式:购买整套 eCRM 系统,并技术更新和集成自身的 CRM 系统;采购预制式的 eCRM 产品,它包括了企业在整个客户生命周期中的各项综合性功能,然后企业根据自身的需求实施 eCRM 集成。但无论选择哪种途径和方法进行 eCRM 集成,企业都需要从战略、领导、资源方面做出巨大的努力。

思考练习题

1. 什么是客户关系管理?其本质是什么?

思考练习题

2. 谈谈你对客户关系管理和 CRM 系统以及两者联系与区别的理解及认识。
3. 简述实施 CRM 对企业的作用。
4. 你是如何理解 CRM 与企业文化之间关系的？
5. 你认为营造基于 Internet 和电子商务的 CRM 应用系统的重点在哪里？

1.5 客户关系管理(SCM)的营销应用

1.1.1 供应链管理的定义

供应链管理是指从原材料的采购开始，经过制造各个环节，直到最终客户手中的这一系列过程。它不仅包括物流、信息流、资金流，还包括商流。供应链管理是一个跨企业、跨行业、跨地区的系统工程。供应链管理的主要目标是降低库存、提高物流效率、缩短交货周期、提高客户满意度。供应链管理是实现企业战略目标的重要手段。

1.1.2 供应链管理的意义

供应链管理对于企业具有重要的意义。首先，供应链管理可以降低企业的运营成本，提高企业的竞争力。其次，供应链管理可以提高企业的物流效率，缩短交货周期，提高客户满意度。第三，供应链管理可以降低企业的库存水平，减少资金占用。第四，供应链管理可以提高企业的风险管理能力，降低企业的运营风险。第五，供应链管理可以促进企业之间的合作，实现资源共享，提高整个供应链的竞争力。

供应链管理对于企业具有重要的意义。首先，供应链管理可以降低企业的运营成本，提高企业的竞争力。其次，供应链管理可以提高企业的物流效率，缩短交货周期，提高客户满意度。第三，供应链管理可以降低企业的库存水平，减少资金占用。第四，供应链管理可以提高企业的风险管理能力，降低企业的运营风险。第五，供应链管理可以促进企业之间的合作，实现资源共享，提高整个供应链的竞争力。

供应链管理对于企业具有重要的意义。首先，供应链管理可以降低企业的运营成本，提高企业的竞争力。其次，供应链管理可以提高企业的物流效率，缩短交货周期，提高客户满意度。第三，供应链管理可以降低企业的库存水平，减少资金占用。第四，供应链管理可以提高企业的风险管理能力，降低企业的运营风险。第五，供应链管理可以促进企业之间的合作，实现资源共享，提高整个供应链的竞争力。

供应链管理对于企业具有重要的意义。首先，供应链管理可以降低企业的运营成本，提高企业的竞争力。其次，供应链管理可以提高企业的物流效率，缩短交货周期，提高客户满意度。第三，供应链管理可以降低企业的库存水平，减少资金占用。第四，供应链管理可以提高企业的风险管理能力，降低企业的运营风险。第五，供应链管理可以促进企业之间的合作，实现资源共享，提高整个供应链的竞争力。

第2章

客户关系管理及其关联系统

2.1 客户关系管理与供应链管理(SCM)

2.1.1 供应链管理的应用

现代商业环境给企业带来了巨大的压力,不仅仅是销售产品,还要为客户提供满意的服务,从而提高客户的满意度。菲利普·科特勒(Philip Kotler)表示:“顾客就是上帝,没有他们,企业就不能生存。一切计划都必须围绕挽留顾客、满足顾客进行。”要在国内和国际市场上赢得客户,必然要求供应链企业能快速、敏捷、灵活、协作地响应客户的需求。面对多变的供应链环境,构建幸福供应链成为现代企业的发展趋势。

1. 供应链管理的定义

供应链管理(Supply Chain Management, SCM),是指在满足一定的客户服务水平的条件下,为了使整个供应链系统成本达到最低,把供应商、制造商、仓库、配送中心和渠道商等有效地组织在一起,进行产品制造、转运、分销及销售的管理方法。供应链管理包括以下五大基本内容:

(1) 计划。这是SCM的策略性部分。企业需要有一个策略来管理所有的资源,以满足客户对产品的需求。好的计划是建立一系列的方法监控供应链,使它能够有效地、低成本地为客户递送高质量和高价值的产品或服务。

(2) 采购。采购是指选择能为企业的产品和服务提供货品和服务的供应商,以及与供应商建立一套定价、配送和付款流程并创造方法加以监控和改善管理,并把对供应商提供的货品和服务的管理流程结合起来,包括提货、核实货单、转送货物到企业制造部门并批准对供应商的付款等。

(3) 制造。制造是指安排生产、测试、打包和准备送货所需的活动,是供应链中测量内容最多的部分,包括质量水平、产品产量和工人的生产效率等的测量。