



方东平 刘洪玉

主编

清华大学建设管理丛书

Construction Management Series

清华大学国际工程项目管理研究院组编

Institute of International Engineering Project Management

Tsinghua University

建筑企业客户关系管理 理论与实务

马泽平 著

中国水利水电出版社
知识产权出版社



方东平 刘洪玉 主编

清华大学建设管理丛书

Construction Management Series

清华大学国际工程项目管理研究院组编

Institute of International Engineering Project Management

Tsinghua University

建筑企业客户关系管理 理论与实务

马泽平 著

内容提要

本书系“清华大学建设管理丛书”之一。全书共八章，逐一介绍了客户与客户关系、客户关系管理、客户关系管理系统、建筑企业客户关系管理分析、建筑企业客户关系管理实施、CRM的扩展与应用整合、客户关系管理实施案例以及某集团公司基础设施业务信息客户关系管理的实践等内容。本书还选编了作者近几年公开发表的部分文章。

本书可供建筑企业客户关系研究人员、建筑企业营销人员和建筑企业中高层管理人员等参考。

选题策划：阳 淼 张宝林 E-mail: yangsanshui@vip.sina.com; z_baolin@263.net

责任编辑：阳 淼 张宝林

文字编辑：彭天赦

图书在版编目(CIP)数据

建筑企业客户关系管理理论与实务 / 马泽平著. —北京:

中国水利水电出版社: 知识产权出版社, 2008

(清华大学建设管理丛书 / 方东平, 刘洪玉主编)

ISBN 978-7-5084-5784-0

I. 建… II. 马… III. 建筑企业—工业企业管理: 供销管理 IV. F407.95

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 113124 号

清华大学建设管理丛书

建筑企业客户关系管理理论与实务

马泽平 著

中国水利水电出版社 出版发行 (北京市西城区三里河路 6 号; 电话: 010-68367658)
知识产权出版社 (北京市海淀区马甸南村 1 号; 电话: 010-82005070)

北京科水图书销售中心零售 (电话: 010-88383994、63202643)

全国各地新华书店和相关出版物销售网点经售

中国水利水电出版社微机排版中心排版

北京市兴怀印刷厂印刷

140mm×203mm 32 开本 9.375 印张 194 千字

2008 年 9 月第 1 版 2008 年 9 月第 1 次印刷

印数: 0001—3100 册

定价: 25.00 元

版权所有·侵权必究

如有印装质量问题, 可由中国水利水电出版社营销中心调换

(邮政编码 100044, 电子邮件: sales@waterpub.com.cn)

总序

从人类文明发端直至今今天，建设事业始终保持着社会发展的基础地位。建设活动在为人类提供了更好的生存、生活、进化和发展的同时，也不乏因认识肤浅和违背科学而造成决策失误、管理失策，导致建设质量低劣、经济损失、人员伤亡、事故惨重之例；更有对自然环境不可恢复的破坏，对宝贵资源无法复得的浪费之惨痛教训。数百年来，世界各国在对本国建设事业和建设活动的管理过程中积累了丰富而宝贵的成功经验和失败教训，并结合各自的经济社会、文化政治特点形成了各种独特的管理模式和知识体系。

当前，我国正在进行着有史以来最大规模的工程建设，其规模之大在世界上也属罕见；可以预计，至少到2020年，我国都将持续地进行世界上几乎是最大规模的工程建设。然而，在工程建设管理科学和技术领域，我国基础薄弱、经验不足，理论研究尚待进一步深入系统，学科建设尚在探索成型之中。大建设为我国工程建设管理科学和技术的发展提供了不可多得的良好机遇，同时对其发展也提出了不可回避的严峻挑战。机遇来自挑战，挑战即是机遇。

面对机遇和挑战，清华大学于2001年在原外经贸部和学校领导的共同支持下成立了清华大学国际工程项目管理研究院。本院秉持高水平、国际化、开放式的定

位，主要致力于建设管理领域的科研、咨询和培训工作。在近年来工作的基础上，本院组织编写这套建设管理丛书，基本立意：立足国内，放眼世界，针对我国建设管理的热点问题，借鉴发达国家和地区的建设管理经验，从经济、管理、法律等多方位研究探讨我国建设事业和工程建设活动的发展规律和趋势，以及与其相适应的科学的管理模式，持续地为我国建设事业的发展提供最新的研究成果和资讯，为工程建设管理学科的发展构建一个高水平的学术交流论坛。

本套丛书尝试突出三个特色：一是兼收并蓄，欢迎国内、国外的学者和专家用汉语或英语将自己相关的研究成果和工程经验撰写成著；二是与时俱进，拟伴随着我国建设小康社会的历程，在较长一段时期内每年出版若干册，收揽各个阶段国内、国外建设管理的重要思想和成果；三是实用创新，鼓励出版反映热点、贴近实际的新理论、新方法和新观点。

殷切希望在广大作者和读者的大力支持下，本套丛书能够在我国建设管理领域中成为——

汇集百家精华之文库，收藏时代印记之史鉴。

全国人民代表大会常务委员会委员

清华大学国际工程项目管理研究院院长 袁驷

清华大学土木水利学院院长

2004年11月于清华园

序

“客户是上帝”。随着科学技术的不断发展，传统的以产品为中心的竞争正日益淡化，企业管理的信息化、自动化程度逐渐成为影响企业生存发展的重要因素。这其中，建立、保有、维系良好的客户关系，是每个企业都必须关心的核心管理问题。

建筑企业属于劳动密集型和管理密集型的传统行业，进入门槛较低，这使得我国的建筑企业数量多，竞争激烈。在市场份额相对有限的情况下，建筑企业要想脱颖而出，在市场中占有一席之地，就需要引入客户关系管理（CRM）的管理理念，运用 CRM 的先进手段，了解客户的需求，有针对性地为客户提供优质服务，这样才能在竞争中取得较大优势。

本书以客户与客户关系作为研究的逻辑起点，在对客户、客户关系的内涵和分类（类型）进行剖析的基础上，对客户满意度与客户忠诚度的关系进行解读，并对 CRM 的内涵、构成、特征、作用及相关技术进行了耳目一新的诠释，为客户关系管理的研究打下了必要的基础。随后，书中将 CRM 与建筑企业的特点、客户的特点相结合，系统分析了建筑企业实行 CRM 的可行性、潜在风险、意义、基本步骤和措施等问题，并指出建筑企业 CRM 的实施应分为三个阶段：前期是准备阶段，这一阶段主要应解决的问题包括战略高度、建立 CRM 团队

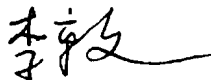
和对客户关系管理进行规划；中期是实施阶段，这一阶段主要应解决的问题是，建立客户群的分类与管理策略、技术系统的构建和客户关系管理支持体系的构建；后期是收尾阶段，包括组织用户培训、实施效果评估与改进。在具体的实施细节上，本书的论述亦颇有新意。

当然，本书在某些问题上的观点尚有待商榷，关于建筑企业 CRM 的实施策略、方法等问题也还需要进一步研究。但瑕不掩瑜，总体而言，我认为本书的出版对于我国正处于蓬勃发展的建筑企业建立、保有、维系良好的客户关系，具有一定的参考意义。

本书作者马泽平同志长期从事建筑企业的经营管理工作，具有丰富的客户管理经验。求真务实，开拓创新，当是作者应始终追求的学术风格，期望作者在今后的工作中继续努力，潜心学习，进一步紧密联系建筑业实际，对 CRM 理论与方法不断加以充实和完善。

是为序。

中国工程院院士
中国社科院学部委员



2008 年 2 月

前言

在市场经济的发展中，传统竞争模式以产品为基础，企业更多地关注企业内部运作效率和质量的提高，并以此增强企业的竞争力。但是，随着科学技术高速发展，企业间产品的技术、质量差异正在逐渐缩小，产品的差别越来越难以区分，产品同质化的现象越来越明显。以产品为中心的竞争优势渐渐失去，企业与客户的良好关系成为企业制胜的关键。

客户关系管理 (Customer Relationship Management, 简称 CRM)，是利用现代技术手段，使客户、竞争和品牌等要素协调运作并实现整体优化的自动化管理体系。其目标定位在提升企业的市场竞争能力，建立长期优质的客户关系，不断挖掘新的营销机会，帮助企业规避经营风险，获得稳定利润。CRM 强调这样一个理念，在市场竞争越来越激烈的今天，企业不应只强调产品如何好，而应把自己关注的焦点从内部运作转移到客户关系上来，通过了解客户的姓名、联系方式、个人喜好及购买习惯等建立客户信息，实现“一对一”营销方式。

客户关系管理的理论自 1998 年美国著名的 IT 咨询公司 Gartner Group 提出之始，受到了理论界以及实业界的极大关注。理论上以客户关系管理为对象的研究也是数不胜数，但是这些研究却相对零散，往往是立足于不同的背景，从不同的视角来探讨 CRM 及其相关问题，形成了所谓的研

究“丛林状态”。

在国外，CRM已经在许多拥有庞大、复杂客户群的企业，如银行、电信、航空、证券、保险和电子等行业得以广泛应用。1999年全球CRM市场收益约为76亿美元，2000年超过120亿美元。据美国市场研究公司Aberdeen Group称，企业目前使用管理与销售和客户服务有关的商务任务的软件方式正在发生重大变化。Aberdeen表示，CRM软件市场到2006年达到177亿美元，并将以年均6.7%的速度温和增长。许多新兴的企业如亚马逊（Amazon）、思科（Cisco）等已率先成为CRM的使用者和受益者。一些大的软件服务商，如IBM、SAS、SAP、Meta Group和Aberdeen Group等开始将开发CRM方案软件作为本企业的一项主要业务，希望能在客户关系管理的浪潮中占领新的阵地。CRM是继ERP之后国际软件市场的新宠，成为全球理论界和企业界关注的焦点。近年来，CRM已成为管理软件增长最快的产业。

经过几年的发展，全球的CRM市场一直处于爆炸性的快速增长中，全球越来越多的企业开始投入大笔资金实施客户关系管理系统。目前我国的CRM市场基本上处于教育和培育的初级阶段。价格战、广告战等低水平竞争使企业难以生存，而我国加入WTO以及电子商务的实施，使企业面临更加激烈的竞争。以客户为中心的客户关系管理成为企业摆脱困境、提高核心竞争力的关键。它通过管理和分析客户信息资源，提供客户满意的产品和服务，与客户建立起长期稳定、相互信任、互

惠互利的密切关系，是一个动态的过程，也是一种新的经营策略。越来越多的国内企业开始注意到客户服务的重要性，也开始进行 CRM 方面的探索。

目前我国具有代表性的 CRM 解决方案主要有 Siebel 公司的 “. COM 套件”、“呼叫中心套件”，Oracle 公司的 “Oracle CRM 产品”，IBM 公司的 “IBM CRM 方案”，HP 公司的 “Front Office 方案”，SAP 公司的 “mySAP.com 方案”，以及我国联成互动公司的 “MyCRM 方案”等。随着国家信息化的推进和厂商对市场的培育，作为 “舶来品” 的 CRM 经历了几年的艰难成长后，已迈出了走向实际应用的第一步。今年我国宏观方面实行大部制，又做出更大的改革，成立国家工业和信息化部，由此进一步推动信息化发展，CRM 将有更大的发展前景。

由于我国 CRM 市场整体还处于萌芽阶段，虽出现了一些 CRM 产品，但由于 CRM 的应用未能与公司的商业目标结合起来，公司的组织准备工作不够充分和由于无效的商业计划和管理等原因，使得很多应用 CRM 软件产品的公司未能达到预期的管理目标。我国企业的 CRM 从 1999 年下半年开始，逐渐引入信息技术行业。但我国企业对 CRM 还存在一些比较狭隘的认识，在实践中存在一些错误，造成我国 CRM 行业近几年走的路并不顺。不过，银行、电信、保险、航空和证券这些企业规模较大的行业已逐步开始应用 CRM 系统，但是 CRM 系统的实施失败率仍然很高。

CRM 系统实施的高失败率，既与对 CRM 认识的不

足、与 CRM 相匹配的企业文化的缺乏、企业对数据重要性认识程度不够有关，也与有些企业在实施 CRM 时忽视了行业特点密切相关。

CRM 应用面很广，从潜在客户培育到售后服务支持，从产品定位评估到客户消费模式挖掘，各类 CRM 系统均有其特别的针对性，而不同的行业也有其不同于其他行业的业务需求，有的行业如面向中间环节的制造业较为侧重自身业务的流程处理支持；有的行业尤其是面向终端客户特征明显的行业更侧重知识挖掘和动态决策支持，如保险行业和大型零售行业，这类企业也具有丰富的客户信息以供分析和挖掘处理。顺畅业务流程和把握客户的需求是每一个良好的企业都应该做好的，但这两者在不同的行业，其重要程度是不相同的。因此，不考虑自身所属行业的特点，对 CRM 系统不加以仔细的选择，就容易导致 CRM 应用的失败。

近年来，我国建设规模保持持续稳定增长，建筑市场呈现出蓬勃发展的景象，建筑市场已居世界第三位，年均增长 10%，建筑领域投资额占全社会固定资产投资比例达 60% 以上。事实上，自中国改革开放以来，特别是 20 世纪 80 年代中期以后，中国的建筑企业如雨后春笋般兴起，并直接推向了市场。这些企业不像能源、金融等行业那样占有国家资源，或不同程度地受到国家的保护，而是以一种完全竞争性的姿态来生存和发展。说到底，建筑企业要在市场中凭借自身的力量全力的打拼方能占有一席之地，也正是这种竞争机制促使我国建筑业的不发展壮大，为国家的现代化建设特别是沿海新

兴城市建设、大中城市建设做出了巨大的贡献，使我国城市建设面貌发生了天翻地覆的变化。但是，必须指出的是，建筑企业这种“快速发展”在竞争越来越激烈时企业内部的管理问题便凸现出来，特别是原来对客户的占有方式变得极为困难，这就需要新的管理理念、新的管理方式来改变这一状况。因此，建筑企业要引入 CRM 管理理念，运用 CRM 的先进手段，了解客户的需求，为客户提供服务，提高企业的服务质量和信誉，实现在竞争中获得较大的市场份额。与此同时，市场供求的失衡往往会导致业主和承包商市场地位的不平等，交易条件不公平，建筑企业在进行客户服务的时候经常被某些业主抓住这个可乘之机，这些也需要通过 CRM 系统的规范化、科学化，进行企业的正常营销和管理，以保证企业的发展。

经济全球化趋势和电子商务的快速发展正以前所未有的广度和深度改变着企业间原有的竞争规则。“以客户为中心”已成了众多企业普遍达成的共识，越来越多的企业把目光投注到客户关系管理这一新的营销管理理念。本书正是在这样的背景下，基于建筑企业客户数据资料，对企业 CRM 从理论、方法、应用等方面进行总结和研究。

研究方法上，本书结合现代经济学、管理学、信息科学和情报科学等多学科交叉优势，对 CRM 进行基础、方法和应用的研究，对 CRM 进行系统、全面地总结，基于对建筑企业的具体分析，将填补我国在这一领域的空白，具有一定的理论意义和现实意义。

本书的研究内容包括建筑企业客户关系管理的理论研究、方法研究和应用研究三个主要部分。

“理论研究”部分拟从以下四个方面展开：

(1) CRM 的内涵和本质。尽管 CRM 是现在企业管理研究中的热点问题，国内外学者对其内涵都作了阐述，但是对于现代科学条件下，特别是当代信息技术高速发展的形势下，时代又赋予了其新的内涵，故仍需深入研究，科学界定。

(2) 信息技术在 CRM 中的主要应用范畴和功能。利用信息技术对数据进行管理，通过数据的收集、分析、处理和共享手段提高 CRM 的功效。但是，信息技术在 CRM 中的应用也有一定的适用范围，需要一定的条件才能够成功地实施，不仅如此，信息技术在 CRM 中的应用还有哪些作用，也需要做一些理论上的研究。

(3) CRM 的作用和功能。CRM 是企业竞争以客户为中心的必然要求，CRM 并不仅仅是一对一的营销，它更是一种经营理念、一种管理方式，它对于企业的具体作用，需要理论基础的支持。

(4) 建筑企业实施 CRM 的可行性和必要性。建筑企业作为传统的产业，较之传统商品零售行业，其与客户之间关系的建立和维持具有一定的特殊性。因此，对在建筑企业施行 CRM 的可行性和必要性必须进行理论上的探讨。

“方法研究”部分主要包括以下两个方面：

(1) 数据挖掘 (Date Mining)。数据挖掘就是从大量的、不完全的、有噪声的和模糊的随机数据中，提取

隐含在其中的人们事先不知道但又潜在有用的信息和知识的过程。对于要处理大量客户信息的客户管理来说，选择一定的数学模型进行数据挖掘，是十分必要的。具体来说，包括问题的定位、选择模型、分析数据和检验模型等几个步骤，其中了解客户数据和客户管理程序、客户模型的选择是关键问题。

(2) 知识发现 (Knowledge Discovery)。数据挖掘的目的是为了知识发现。在获得建筑企业客户关系的数据库之后，需要对其进行比较分析，以期能够充分地应用这个数据库，通过数据模型的建立，找到适合我国企业尤其是建筑企业实施客户关系管理的方法。

“应用研究”部分主要针对建筑企业的具体情况进行探讨，根据建筑企业的客户特点、基本的信息，如何建立符合建筑企业特点的数据库，如何对建筑企业客户关系进行管理，并且通过对建筑企业具体案例的分析，找到适合我国企业客户关系管理的规律，为我国各行业的企业进行客户关系管理提供一定的参考。

全书共分八章。

第一章主要研究客户和客户关系。对企业而言，客户是对本企业产品和服务有特定需求的群体，是企业生产经营活动得以维持的根本保证。客户关系是企业与客户发生所有关系的综合，是企业与客户之间通过相关活动而积累形成的。本章还重点分析了客户关系管理中客户满意度和客户忠诚度这两个概念以及两者之间的关系。

第二章重点讲述客户关系管理本质及其功能，对客户关系管理的概念、特点以及内涵逐一进行分析。本章在总结了业界先行者对客户关系管理的各种理论的基础上提出客户关系管理的定义，并对客户关系管理的内涵进行了深度的剖析，最后分析了实施客户关系管理的意义。

第三章重点阐述了客户关系管理系统的定义、构成、特征及相关技术。从整体上看，CRM 系统应包括运营、分析和决策、互动管理三个子系统。本章重点分析了客户关系管理的四个特征及客户关系管理系统对市场营销的作用，并对客户关系管理系统相关技术作了简要说明。

第四章主要对我国建筑业发展的基本情况、建筑产品、市场以及客户所特有的特点进行了描述和介绍，并且对建筑企业发展客户关系管理进行了需求、风险和可行性方面的分析。

第五章着重描述了客户关系管理的实施情况，主要从客户关系管理实施的原则、实施的意义、实施的步骤以及过程中出现的问题和对策等几个方面进行了描述。最后，针对建筑企业所特有的行业特点，提出了在注意客户关系管理实施过程中共性问题的同时，还必须注意符合其自身特点的个性问题。

第六章分析了客户关系管理与建筑企业其他现代管理技术的联系和区别。本章认为 CRM 并不是一个孤立的系统或一项孤立的战略。未来信息化环境下的企业管理，不仅要求企业内部的各种应用系统能够集成，而且要求不同企业之间的应用能够集成，即所谓“协同商务”。

建筑企业供应链管理与客户关系管理的一些功能集成，将会发挥事半功倍的作用。

第七章为案例。介绍了 CRM 在我国企业中的实际运用，进一步说明了 CRM 可行性和重要性。本章重点介绍了某大型国有建筑集团公司的 CRM 运行方案，该系统目前处于开发试运行阶段，整个系统围绕核心业务，以客户为中心整合相关业务信息，已初显成效。

第八章为客户关系管理系统在基础设施业务领域的应用。介绍了某集团公司基础设施业务信息平台及客户服务系统。本章重点介绍了该集团事业部建立的信息平台及通过信息平台建立的客户关系数据库，加强市场信息的管理，同时介绍了通过工程回访与维修，建立客户服务系统。

结论对本书内容进行了简单概括，凸显主题。

本书还通过附录的形式，收录了作者近年来在国内重要学术刊物公开发表的部分文章、近 30 年国内建筑业企业概况以及近 5 年全国建筑业信息化发展规划纲要的基本情况。

作者简介



马泽平，1964年生，高级工程师，管理学博士，英国皇家特许建造师，北京市第十二、第十三届人大代表，全国青联第九、第十届常委，中国青年企业家协会副会长，中国建筑业协会理事，中国铁道工程建设协会常务理事。

曾任中建八局四公司经理兼党委书记，中建八局副局长，中国建筑土木工程公司总经理，中建国际建设公司常务董事、副总裁，中建总公司市场营销部、基础设施事业部总经理，中建总公司助理总经理，中国建设基础设施总公司总经理。

24岁出任大队长，在建筑行业拥有20余年的从业经历，长期奋战在市场营销前沿战线，先后在国内外刊物发表了《CRM：建筑企业生存发展的有力支撑》等数十篇文章。本书收编了作者近年公开发表的部分文章，这些文章反映了作者对我国建筑业客户关系管理的思考。建筑业是传统行业，又是国民经济的支柱产业。

国内第一个提出建筑业客户关系理念的专家，并在企业中进行着不断的探索实践。