



面向“十二五”高等教育课程改革项目研究成果

客户关系管理

主编 扈健丽

CUSTOMER RELATIONSHIP
MANAGEMENT

 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

面向“十二五”高等教育课程改革项目研究成果

本书是作者在多年从事客户关系管理课程的教学和科研工作的基础上，结合国内外最新研究成果编写而成的。本书可作为高等院校工商管理专业及相关专业的教材，也可供从事客户关系管理工作的管理人员参考。

客户关系管理

（第二版）

（工商管理专业）

主编 扈健丽

副主编 金鉴 王民

（北京理工大学出版社）

号

（北京理工大学出版社）

（北京理工大学出版社）



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

（北京理工大学出版社）

《客户关系管理》采用了项目驱动的形式组织知识要点,同时增加了任务实施和技能训练,插入了许多鲜活的案例,使教学过程更注重实践能力的培养。本书注重学生自主学习能力的培育,强化创新意识。全书共 10 章,首先介绍了客户关系管理的基本知识、理论方法;然后从客户关系管理的市场策略、营销策略和管理策略阐述了客户关系管理实施方法;最后从理论、实践、操作 3 个层面介绍了呼叫中心的应用、数据处理技术,CRM 的产品与市场。本书可作为电子商务、市场营销、工商管理、物流管理、信息管理等专业本科学生的教材,也可作为相关领域管理人员或研究人员的参考资料。

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

客户关系管理 / 扈健丽主编. —北京: 北京理工大学出版社, 2010. 7
ISBN 978 - 7 - 5640 - 3436 - 8

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 139577 号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (办公室) 68944990 (批销中心) 68911084 (读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 三河市文通印刷包装有限公司

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 14

字 数 / 260 千字

版 次 / 2010 年 7 月第 1 版 2010 年 7 月第 1 次印刷

责任编辑 / 钟 博

印 数 / 1 ~ 2000 册

责任校对 / 陈玉梅

定 价 / 30.00 元

责任印制 / 边心超

图书出现印装质量问题, 本社负责调换

前言

Preface

自古至今，客户关系一直都是商务活动中的一个核心问题。当今企业已经进入“以客户为中心”的时代，越来越多的企业处在战略转型的变革之中，在进行转型过程当中，更多的企业开始将自己的关注转向客户。对企业来说，客户关系更是现代企业商务活动的巨大信息资源，企业所有的商务活动所需要的信息几乎都来自客户关系。企业中的各类管理人员、技术人员和销售人員都必须高度重视客户关系，及时从客户那里获取有关市场、产品、技术的新信息和新知识，以便利用这些信息和知识进行决策和服务客户。

目前，随着企业信息化和电子商务的飞速发展，客户关系管理（CRM）已经成为市场营销、电子商务以及管理信息化中的一个热门话题。据美国 Gartner Group 咨询公司所作的一项调查显示，CRM 已成为近年来最受追捧的 5 项技术之一。CRM 不仅仅是一项信息化技术，更是一项企业发展战略，其实施过程是项系统工程。一方面要加强 IT 技术和管理工具的应用，例如，安装、部署现代化的 CRM 软件系统，组建以呼叫中心为核心的客户服务中心，大力建设客户档案数据库、客户营销数据仓库，全面开展面向客户行为分析的数据挖掘工作；另一方面，还必须做好相应的管理工作，包括与“以客户为中心”的经营理念相匹配的管理战略变革，对传统营销方式和销售流程的优化和重组，以及销售、营销、服务各类人员素质的提高和观念的更新。正因为如此，各公司逐渐认识到，要获得持续的竞争优势，就必须转型成为客户导向型企业，从而更有效地获取、保持和增加现有客户和潜在客户的份额。

因此，为了更好地、更集中地了解 and 掌握客户关系管理知识，实现技能型人才培养目标，突出客户关系管理在企业市场竞争中的实际应用，我们编写、出版了《客户关系管理》一书。该书采用了项目驱动的形式组织知识要点，同时增加了任务实施和技能训练，插入了许多鲜活的案例，使教学过程更注重实践能力的培养。首先介绍了客户关系管理的基本知识、理论方法；然后从客户关系管

理的市场策略、营销策略和管理策略阐述了客户关系管理实施方法；最后从理论、实践、操作3个层面介绍了呼叫中心的应用、数据处理技术，CRM的产品与市场，以及CRM软件的实习与操作。

本书具有如下特点：

- (1) 采用项目驱动教学形式组织知识内容，重构知识体系。
- (2) 每一项目后加有任务实施和技能训练，注重技能及素质培养。
- (3) 案例典型，突出重点。通过大量案例的分析，掌握每部分技能的实施。

本教材共分为10个项目。

项目1：认识客户关系管理；

项目2：客户关系管理的市场策略；

项目3：客户关系管理的营销策略；

项目4：客户关系管理的管理策略（一）客户服务管理；

项目5：客户关系管理的管理策略（二）核心客户管理；

项目6：客户关系管理的管理策略（三）客户管理；

项目7：客户关系管理平台——CRM；

项目8：客户关系管理CRM的前台——呼叫中心；

项目9：客户关系管理的技术；

项目10：CRM扩展与应用整合。

本教材由扈健丽主编，金鉴、王民副主编。项目1，项目7，项目9，项目10由扈健丽编写；项目2，项目4，项目5由金鉴编写；项目3，项目8由王民编写；项目6由刘飞鹏、王民共同编写。全书由扈健丽负责拟定大纲和统稿。

本教材可作为电子商务、市场营销、工商管理、物流管理、信息管理等专业本、专科生的教材，也可作为相关领域管理人员或研究人员的参考资料。本教材建议课时为30学时。

本教材的编写旨在探索基于项目驱动、任务实施型的教材新模式，以适应教育改革的需要。由于编写时间仓促，作者水平有限，教材中难免有错误和不妥之处，恳请广大读者和同仁们批评指正。

最后，感谢所有支持我们的同事和朋友！感谢广大读者！

编者

目录

Contents

项目一 认识客户关系管理	(1)
一、知识目标	(1)
二、能力目标	(1)
三、知识要点	(1)
知识要点一 客户关系管理的产生和发展	(1)
知识要点二 客户关系管理的内涵	(7)
知识要点三 客户关系管理的内容	(11)
知识要点四 客户关系管理的作用和发展	(16)
四、任务实施	(19)
任务一 认识企业客户关系管理策略	(19)
任务二 客户关系管理的流程和管理工作	(22)
五、技能训练	(24)
技能训练1 如何分析客户对于企业的价值	(24)
技能训练2 面对价值不等的客户, 企业该怎么办	(24)
项目二 客户关系管理的市场策略	(25)
一、知识目标	(25)
二、能力目标	(25)
三、知识要点	(25)
知识要点一 客户价值	(25)
知识要点二 客户细分	(30)
知识要点三 客户生命周期	(36)
四、任务实施	(41)
任务一 如何建立用户指标体系?	(41)
五、技能训练	(45)

技能训练 1 客户细分的特点	(45)
技能训练 2 简述客户发展生命周期各阶段企业的管理重点	(45)
项目三 客户关系管理的营销策略	(46)
一、 知识目标	(46)
二、 能力目标	(46)
三、 知识要点	(46)
知识要点一 数据库营销理论	(46)
知识要点二 关系营销理论	(52)
知识要点三 一对一营销理论	(57)
知识要点四 整合营销理论	(61)
四、 任务实施	(62)
任务一 熟悉客户关系管理的数据库营销	(62)
任务二 熟悉客户关系管理的关系营销	(64)
任务三 熟悉客户关系管理的一对一营销	(66)
任务四 熟悉客户关系管理的整合营销	(67)
五、 技能训练	(68)
技能训练 1 如何开展数据库营销	(68)
技能训练 2 如何开展关系营销	(69)
技能训练 3 如何开展一对一营销	(69)
技能训练 4 如何开展整合营销活动	(69)
项目四 客户关系管理的管理策略 (一): 客户服务管理	(70)
一、 知识目标	(70)
二、 能力目标	(70)
三、 知识要点	(70)
知识要点一 客户服务的界定	(70)
知识要点二 客户服务质量管理	(73)
知识要点三 客户服务方法	(76)
四、 任务实施	(83)
任务一 如何提升用户忠诚度	(83)
五、 技能训练	(85)
技能 1 简述影响客户服务质量的主要因素	(85)
技能 2 企业对用户进行服务承诺的作用	(85)

项目五 客户关系管理的管理策略（二）：核心客户管理..... (86)

一、 知识目标	(86)
二、 能力目标	(86)
三、 知识要点	(86)
知识要点一 核心客户概述	(86)
知识要点二 核心客户分析	(89)
知识要点三 核心客户管理实施	(94)
四、 任务实施	(100)
任务一 企业如何进行核心客户关系管理	(100)
五、 技能训练	(103)
技能1 谈谈核心客户管理对企业的现实意义	(103)
技能2 与核心客户谈判有哪些注意事项	(103)

项目六 客户关系管理的管理策略（三）：客户管理 (104)

一、 知识目标	(104)
二、 能力目标	(104)
三、 知识要点	(104)
知识要点一 客户满意管理	(104)
知识要点二 客户抱怨和流失管理	(112)
知识要点三 客户忠诚管理	(119)
四、 任务实施	(126)
任务一 如何提升用户忠诚度	(126)
任务二 提升客户满意度的方法	(129)
任务三 减少客户抱怨和流失的方法	(130)
任务四 提高客户忠诚的方法	(130)
五、 技能训练	(130)
技能训练1 简述客户满意与客户忠诚的关系	(130)
技能训练2 造成客户流失的原因	(131)
技能训练3 如何获得客户的忠诚	(131)
技能训练4 如何展开客户满意度系统的评估	(131)

项目七 客户关系管理的平台 - CRM (132)

一、 知识目标	(132)
二、 能力目标	(132)

三、 知识要点	(132)
知识要点一 CRM 系统的功能	(132)
知识要点二 CRM 系统功能流程 (列举升蓝公司 CRM 系统说明)	(135)
知识要点三 CRM 客户关系管理系统——管理模块和功能	(136)
四、 任务实施	(144)
任务一 CRM 系统的实施	(144)
任务二 熟悉 CRM 系统的信息处理流程	(146)
五、 技能训练	(147)
技能训练 1 如何通过客户销售管理分系统有效地协调和监督整个销售过程	(147)
技能训练 2 如何高效、快速地存取关键的客户信息	(148)
项目八 客户关系管理 CRM 的前台-呼叫中心	(149)
一、 知识目标	(149)
二、 能力目标	(149)
三、 知识要点	(149)
知识要点一 呼叫中心概述	(149)
知识要点二 呼叫中心在客户关系管理中的作用	(151)
知识要点三 呼叫中心的系统构成与业务流程	(153)
知识要点四 呼叫中心的建设与运行	(158)
四、 任务实施	(165)
任务一 熟悉呼叫中心的框架结构和呼叫中心系统的信息处理流程	(165)
五、 技能训练	(169)
技能训练 1 如何从整体上策划建设呼叫中心	(169)
技能训练 2 如何具体的实施呼叫中心建设	(169)
项目九 客户关系管理的技术	(170)
一、 知识目标	(170)
二、 能力目标	(170)
三、 知识要点	(170)
知识要点一 数据仓库	(170)
知识要点二 数据挖掘	(179)
四、 任务实施	(185)
任务一 掌握数据仓库的应用	(185)

任务二 掌握数据挖掘的应用	(189)
五、 技能训练	(190)
技能训练1 如何把数据库数据转变成有用的信息	(190)
技能训练2 如何选择挖掘空间数据的方法	(190)
项目十 CRM 扩展与应用整合	(191)
一、 知识目标	(191)
二、 能力目标	(191)
三、 知识要点	(191)
知识要点一 CRM 与电子商务的融合	(191)
知识要点二 CRM 与供应链管理	(193)
知识要点三 CRM 与企业资源计划	(194)
知识要点四 知识管理: CRM 的应用延伸	(200)
四、 任务实施	(203)
任务一 CRM 与 ERP、CRM 和 SCM 整合	(203)
任务二 熟悉 CRM 与企业资源计划整合	(206)
五、 技能训练	(210)
技能训练1 如何利用 Web 向客户提供自助式服务	(210)
技能训练2 如何实现 CRM 与 ERP 整合	(211)
技能训练3 如何挑选适合本企业实际情况的整合软件	(212)
主要参考文献	(213)

项目一 认识客户关系管理

一、知识目标

- ①了解客户关系管理的产生和发展。
- ②掌握客户关系管理的定义和内容。
- ③了解客户关系管理的特点和意义。

二、能力目标

- ①掌握客户关系管理的流程。
- ②掌握客户关系管理日常的管理工作。
- ③了解客户关系管理与 CRM 软件的差异。

三、知识要点

知识要点一 客户关系管理的产生和发展

客户关系管理 (Customer Relationship Management, CRM) 起源于 20 世纪 80 年代初提出的“接触管理” (Contact Management), 即专门收集整理客户与公司联系的所有信息。到 20 世纪末期则演变成为包括电话服务中心与支援资料分析的客户服务 (Customer Care)。经历了近 20 年的不断发展, 客户关系管理不断演变发展并趋向成熟, 最终形成了一套完整的管理理论体系。

(一) CRM 提出的时代背景

蒸汽机革命使得人类社会从农业经济时代进入到工业经济时代, 历时两个多世纪的工业经济时代, 整个社会的生产能力不足、商品匮乏。为此, 企业依据亚当·斯密的“劳动分工”原理组织规模化大生产, 以取得分工效率和最大限度地降低



成本,同时通过建立质量管理体系以控制产品质量,从而取得市场竞争优势。可以说,工业经济时代是以“产品”生产为导向的“卖方市场”经济,也可以说是产品经济时代。产品生产的标准化及企业生产规模的大小决定其市场竞争地位,“大鱼”可以吃掉“小鱼”。企业管理最重要的指标就是成本控制和利润最大化。

工业经济时代生产力的不断发展,逐步改变了全社会生产能力不足和商品短缺的状况,并导致了全社会生产能力的过剩和商品过剩的状况。在这种情况下,客户选择空间及选择余地显著增大,客户需求开始呈现出个性化特征。只有最先满足客户需求的产品才能实现市场销售,市场竞争变得异常残酷。因此,企业管理不得不从过去的“产品”导向转变为“客户”导向,只有快速响应并满足客户个性化与瞬息万变的需求,企业才能在激烈的市场竞争中得以生存和发展。标准化和规模化生产方式不得不让位于多品种小批量的生产方式。企业取得市场竞争优势最重要的手段不再是成本而是技术的持续创新,企业管理最重要的指标也从“成本”和“利润”转变为“客户满意度”。

为了提高客户满意度,企业必须要完整掌握客户信息,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等。在这种时代背景下,客户关系管理理论不断完善,并随着 Internet 技术的广泛应用而推出了客户关系管理软件系统。

(二) 客户关系管理产生的原因

企业为什么需要 CRM 呢?企业在实现商业流程的自动化和优化的同时,意识到关注客户就是关注企业的成长。但由于企业中的销售、营销和客户服务/支持部门都是作为独立的实体来工作的,部门界限的存在使这些不同的业务功能往往难以以协调一致的方式将注意力集中在客户身上,CRM 则正是着眼于企业的这一需求应运而生。

从 1999 年中期开始,客户关系管理得到了诸多媒体的关注,国内外很多软件商(如 Oracle、中圣等)推出了以客户关系管理命名的软件系统,有一些企业开始实施以客户关系管理命名的信息系统,这是有一定必然性的。总起来讲,客户关系管理的兴起与下述 4 个方面的因素有难以割舍的关系。

1. 客户资源价值的重视

获得和维护竞争优势是企业生存与发展的基础。企业的竞争优势从内容看包括规模优势、绝对低成本优势、差别化优势等。资源能力学派认为:在今天,形成企业竞争优势和核心竞争力的,再也不是那些有型的机器设备、厂房、资本、产品等物质资源(因为这些资源你很容易从市场中得到,但你的竞争对手同样也很容易从市场中得到);而是管理、人才、技术、市场、品牌形象等无形资源,这些资源不易流动、不易被复制、交易频率低,其他企业不容易从市场得到,它对企业具有重要的价值。

客户资源对企业的价值除了市场价值即客户购买企业的产品和服务、使企业的价值得以实现外，主要体现在以下几个方面。

(1) 成本领先优势和规模优势。一方面，有事实表明，客户能够提供一个成本优势，从而也就提供收入优势。为新客户服务花费的费用，比起老客户来要多得多。这是因为为新客户服务需要更高的初始化成本。如果公司能够增加回头客的比例，那么总成本会呈现出戏剧性的下降趋势。另一方面，如果企业的忠诚客户在企业的市场中占据相对较大的份额，那么就会为企业带来相应的壁垒，形成规模优势，也会降低企业的成本。一般客户从众心理很强，大量的客户群也会成为他考虑的重要因素。

(2) 市场价值和品牌优势。从战略的角度讲，客户不仅是承兑收入流的资金保管者，而且是能够提高市场价值的宝贵财富。这主要是通过商标价值表现出来的。商标价值是一个企业与其消费者或与起决定性作用的客户之间相互发生联系的产物，商标不能孤立地存在，它们因客户的认可而存在。没有客户作为出发点，企业便不能创造或维持商标的价值。较大的市场份额本身代表着一种品牌形象。另外，客户的舆论宣传对企业的品牌形象也有重大的作用，特别是客户中的舆论领袖起的作用更大。不过，客户的舆论宣传有两种价值取向：一种是客户对企业的产品、服务很满意，就会正面宣传企业的品牌；另一种就是不满意企业的产品、服务，对企业进行负面宣传。两方面的影响都非常大。企业只有提供高质量的、令客户满意的产品服务，树立良好的企业形象，才能获取客户的正面宣传。

(3) 信息价值。客户信息对企业来讲是最为重要的价值，它会直接影响企业的经营行为，以及对客户消费行为的把握。譬如沃尔玛连锁超市会通过对其会员客户的购买行为、消费习惯等信息的分析，来制订面向该客户的产品服务组合和提供相应的企业关怀。亚马逊通过会员客户的资料、会员浏览网页的习惯和程序等信息分析客户的消费特点与个人爱好，并据此来制订服务不同客户的不同策略。

(4) 网络化价值。客户的网络化价值是指有一商业客户使用你的产品、服务，该商业客户的客户为了便于与他进行商业行为，也会采用你的产品、服务，同样，该商业客户的客户的客户也可能采用你的产品、服务，因此形成了一种网络化的消费行为。

基于以上对客户价值的认识，企业十分重视通过转变经营管理理念和利用现代科学技术为客户提供更为满意的产品或服务来维持和发展与客户的关系。一些先进企业的重点正在经历着从以产品为中心向以客户为中心的转移。

2. 需求的拉动

放眼看去，在当今社会中，一方面，很多企业在信息化方面已经做了大量的工作，获得了很好的经济效益；另一方面，一个普遍的现象是很多企业的销售、



营销和服务部门的信息化程度越来越不能适应业务发展的需要,越来越多的企业要求提高销售、营销和服务的日常业务的自动化和科学化。这是客户关系管理应运而生的需求基础。

仔细地倾听一下,我们会从顾客、销售、营销和服务人员、企业经理那里听到各种抱怨。

一位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顾客,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,应该怎样给他报价才能留住他呢?

一位来自营销人员的声音:去年在营销上开销了2 000万。我怎样才能知道这2 000万的回报率?在展览会上,我们一共收集了4 700张名片,怎么利用它们才好?展览会上,我向1 000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?

一位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。为什么其他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?

一位来自客户的声音:我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E-mail,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?

一位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3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?

对于这些抱怨,我们都不陌生,而且已经习惯对这些问题采取无动于衷的态度。经过分析,我们可以将上面的问题归纳为两个方面:其一,企业的销售、营

销和客户服务部门难以获得所需的客户互动信息。其二,来自销售、客户服务、市场、制造、库存等部门的信息分散在企业内,这些零散的信息使得无法对客户有全面的了解,各部门难以在统一信息的基础上面对客户。这就需要各部门面向客户的各项信息和活动进行集成,组建一个以客户为中心的企业,实现面向客户活动的全面管理。

可是,竞争的压力越来越大。在产品质量、供货及时性等方面,很多企业已经没有什么潜力可挖。而上面问题的改善将大大有利于企业竞争力的提高,有利于企业赢得新客户、保留老客户和提高客户利润贡献度。很多企业,特别是对那些已经有了相当的管理基础和信息基础的企业来说,现在,这个时期已经来临了。

实际上,正如所有的“新”管理理论一样,客户关系管理绝不是什么新概念。它只是在新形势下获得了新内涵。例如,你家门口的小吃店的老板会努力记住你喜欢吃辣这种信息,当你点一份炒面时,他会征询你的意见,要不要加辣椒。但如果你到一个大型的快餐店(譬如,这家店有300个座位)时,就不会得到这种待遇了,即使你每天都去一次。为什么呢?最重要的原因是,如果要识别每个客户,快餐店要搜集和处理的客户信息量是小吃店的 n 倍,超出了企业的信息搜集和处理能力。但信息技术的发展使得这种信息应用成为可能。

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。

任何与客户打交道的员工都能全面了解客户关系,根据客户需求进行交易,了解如何对客户进行纵向和横向销售,记录自己获得的客户信息。能够对市场活动进行规划、评估,对整个活动进行360°的透视,能够对各种销售活动进行追踪。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。拥有对市场活动、销售活动的分析能力。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。

上面的所有功能都是围绕客户展开的。与“客户是上帝”这种可操作性不强的口号相比,这些功能把对客户的尊重落到了实处。客户关系管理的重要性就在于它把客户单独地列了出来,围绕着客户做文章。

3. 技术的推动

计算机、通信技术、网络应用的飞速发展使得上面的想法不再停留在梦想阶段。

办公自动化程度、员工计算机应用能力、企业信息化水平、企业管理水平的提高都有利于客户关系管理的实现。我们很难想象,一个管理水平低下、员工意识落后、信息化水平很低的企业能从技术上实现客户关系管理。有一种说法很有道理:客户关系管理的作用是锦上添花。现在,信息化、网络化的理念在很多企业已经深入人心,很多企业有了相当的信息化基础。

电子商务在全球范围内正在如火如荼地开展,它在改变着企业做生意的方式。通过Internet,可开展营销活动,向客户销售产品,提供售后服务,收集客户信息。重要的是,这一切的成本是那么低!



客户信息是客户关系管理的基础。数据仓库、商业智能、知识发现等技术的发展,使得收集、整理、加工和利用客户信息的质量大大提高。在这方面,我们可看一个经典的案例。一个美国最大的超市——沃尔玛,在对顾客的购买清单信息进行的分析表明,啤酒和尿布经常同时出现在顾客的购买清单上。原来,美国很多男士在为自己的小孩买尿布的时候,还要为自己带上几瓶啤酒。而在超市的货架上,这两种商品离得很远,因此,沃尔玛超市就重新分布货架,即把啤酒和尿布放得很近,使得购买尿布的男人们很容易地看到啤酒,最终使得啤酒的销量大增。这就是著名的“啤酒与尿布”的数据挖掘案例。

在可以预期的将来,我国企业的通信成本将会降低。这将推动互联网、电话的发展,进而推动呼叫中心的发展。网络和电话的结合,使得企业以统一的平台面对客户。

4. 管理理念的更新

经过 20 多年的发展,市场经济的观念已经深入人心。当前,一些先进企业的重点正在经历着从以产品为中心向以客户为中心的转移。有人提出了客户联盟的概念,也就是与客户建立共同获胜的关系,达到双赢的结果,而不是千方百计地从客户身上谋取自身的利益。在引入客户关系管理的理念和技术时,不可避免地要改变企业原有的管理方式。变革、创新的思路有利于员工接受新的工作方式,而业务流程的再造则为工作方式、方法的改变提供了现实的思路和方法。

在互联网时代,仅凭传统的管理思路和方法已不能满足行业发展的需要。互联网带给人们的不仅是一种方法的改进,它也触发了企业的组织架构、工作流程的重组与再造以及整个社会管理思想的变革。因此,客户关系管理是现代企业生存和发展的一种不可缺少的手段。

客户管理关系是客户关系管理的新趋势。从 2000 年起,客户关系管理引起了大众的争论和思索。国外有些机构和专家认为,客户满意度的提升,仅凭企业单方面的努力无济于事,应将客户纳入关系管理的主体,实行更为人性化的客户管理模式。客户管理关系(CMR)最先由 Frederick Newell 提出。他指出客户关系管理是流程、人和技术的融合,而技术只是其中最后一项。他指出未来客户关系管理应从 CRM 向 CMR 发展,以真正体现“以客户为中心”的理念。

(三) 客户关系管理在我国的发展

没有客户就没有企业,客户永远是企业最重要的资源。市场竞争本质上是企业对客户的争夺,谁能赢得客户,谁就能赢得竞争。随着经济全球化的发展、市场竞争的加剧,客户争夺日趋白热化,开发和利用客户资源也就成为企业最关心的课题,而这恰恰是 CRM 研究的课题。可以这么说,只要客户对企业是稀缺资源,客户关系管理就永远不会过时。

近几年,CRM 成为继 ERP (Enterprise Resource Planning, 企业资源计划系统)

之后管理者谈论的最热门话题之一,越来越多的企业把实施 CRM 作为提升竞争力的法宝。众多大中型企业都不惜投入巨资,购买世界著名 IT 厂商的 CRM 解决方案。同时更多 CRM 软件提供商也加入到这个行业里来,形成供需两旺的局面。

然而,CRM 在企业的实践并不是一帆风顺的。2000—2003 年,中国掀起了第一股 CRM 热潮,众多企业跟风而上,投入大量人力、财力,一两年后却发现没有达到预期效果。因此,2003—2005 年 CRM 在中国的实践进入冰冻期。痛定思痛,管理者们认识到:CRM 是一个系统而长期的工程,不可能靠一套软件、咨询公司几个月的咨询培训就能解决问题,企业必须有专门的人员负责 CRM 的持续运行,而这个人必须是对 CRM 有着全面深刻理解的人才。

客户关系管理在企业应用的高失败率,源自 CRM 本身不可避免的缺陷。

(1) CRM 关注的唯一焦点是企业利益。CRM 理论要求将企业的客户划分为不同的等级,评估和计算不同阶层客户的终身价值,在此基础上有选择地提供产品和服务。CRM 并不像宣传所言“以客户为核心”“为客户需要而生产和服务”,但它关注的中心依然未能脱离传统营销管理的“以企业为核心”理念,打着与客户发展长期关系的旗子,只关心对企业有利可图的群体,对那些终身价值小,对企业“没用”的客户不理不睬,甚至还要想办法将其踢出门。CRM 在建立、发展与客户的关系时,往往从企业角度出发,采取一相情愿的做法,在整个过程中,客户都处于被动地位,客户接受的通常是一些程序化了的信息,并没有真正参与到关系的建立和管理中,因而对关系发展的积极性不高,一旦遇到竞争对手提供更为有利的条件,便会马上离去。

(2) 以技术代替人情。许多企业理解的 CRM 是企业在营销、销售和服务业务内,对现实和潜在的客户及业务伙伴关系进行多渠道管理的一系列过程和技术。他们在试图改善客户关系时,首先想到的是改善现有系统的性能,而忽视了最能打动客户的人性化的东西。

(3) 员工的作用被忽略。在许多企业,CRM 是领导者和营销人员关心的事,普通员工不理解也不愿去理解。CRM 忽略了员工与客户的交流对提高客户满意度的重要性,没有调动起客户和员工的双重积极性;没有倡导人性化、双向交流、人人参与客户管理的企业文化;没有寻求将客户关系资产和人力资源相结合的有效途径。

知识要点二 客户关系管理的内涵

(一) 客户关系管理的定义

关于客户关系管理的定义,不同的研究机构有不同的表述,代表性的有如下 4 种。