

胡理增 著

面向供应链的 客户关系管理

CUSTOMER
RELATIONS
MANAGEMENT

中国物资出版社

面向供应链 的客户关系管理

胡理增 著

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

面向供应链的客户关系管理/胡理增著. —北京: 中国物资出版社, 2007. 2
ISBN 978 - 7 - 5047 - 2612 - 4

I. 面… II. 胡… III. 企业管理: 供销管理—研究 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 007588 号

责任编辑 寇俊玲

责任印制 何崇杭

责任校对 孙会香

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.elph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮编: 100834

全国新华书店经销

中国农业出版社印刷厂印刷

开本: 720mm×980mm 1/16 印张: 27 字数: 476 千字

2007 年 2 月第 1 版 2007 年 2 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 2612 - 4/F · 1072

印数: 0001—4000 册

定价: 42.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

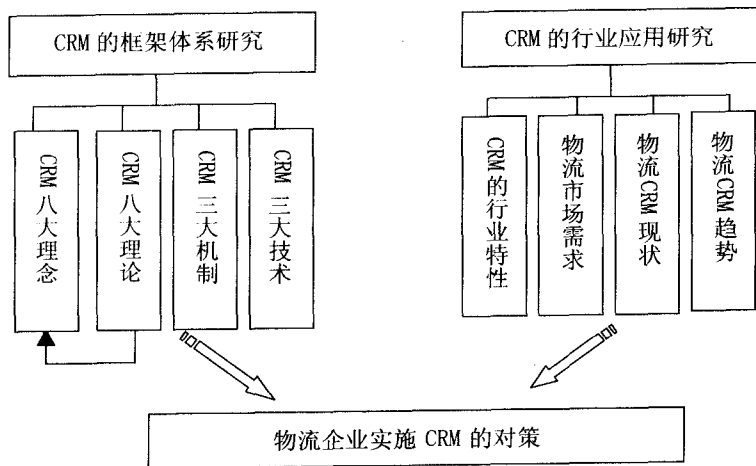
自序

自从1997年“客户关系管理”的概念被提出至今,理论研究只经历了短短的10年;第三方物流企业的发展在西方也只有20年的历史;中国仅仅从2001年起开始受到重视。所以,结合物流企业的客户关系管理研究,尤其是基于供应链管理的研究,从总体上讲,还处于起步阶段。

本书是这一问题研究的初步成果,是作者对完成的博士学位论文“面向供应链管理的物流企业客户关系管理研究”扩充而成的。研究这一问题基本指导思想是:面对现实,把握趋势,加强理论研究的系统性,突出行业应用的可行性。

从一般意义上讲,客户关系管理有它自身明确的研究范围;然而,在实施时因不同行业客户关系的特殊性而表现出不同的特性和实施对策。鉴于目前客户关系管理理论研究缺乏系统性,物流企业粗放式经营,客户关系管理在物流行业层面的研究比较缺乏,物流客户关系管理的应用技术有待改进这一现实,以及物流企业及其客户关系管理所表现出的发展趋势,本书提出了如下研究思路:首先要加强客户关系管理(CRM)理论体系的研究,构建具有系统性的理论框架——八大理念、八大理论、三大应用技术、三大管理机制;然后,以此为依据进行行业拓展,对物流企业客户关系的行业特性进行考察,对物流市场的需求状况、物流企业实施客户关系管理的现状及其发展趋势等进行研究;最后,提出物流企业实施客户关系管理的对策建议。全文的研究思路如下图所示。

本书旨在为物流企业实施客户关系管理提供理论支持和政策建议。根据客户关系管理是管理理念、管理机制、管理技术这一认识,本书按照上图的思路进行研究。“一般理论篇”系统地研究了客户关系管理的八大理论;“技术篇”系统地研究了客户关系管理的三大技术;“物流行业篇”对客户关系管理机制的研究是结合了物流企业的行业特点而进行的。“物流行业篇”除了研究物流企业的客户关系管理的机制之外,还研究物流企业的客户关系管

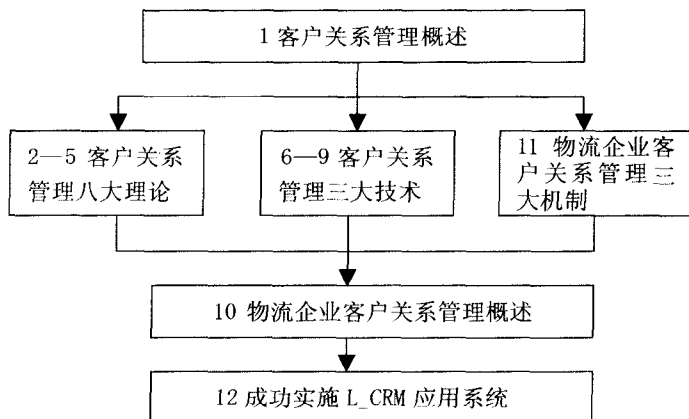


全书的研究思路

理的技术，物流企业客户关系的行业特性、物流市场的需求状况、物流企业客户关系管理活动的现状及其发展趋势，并从客户关系管理的三个内容这一角度系统地提出了我国物流企业实施客户关系管理的对策。各章内容如下：

“一般理论篇”，第一章介绍了客户关系管理的概念，推动 CRM 发展的三大理论基础，CRM 的三大技术体系及其功能，CRM 的工作流程，CRM 的八大核心理念，CRM 的现状和前景等，是对 CRM 所做的概括性介绍。第二章到第五章，分别对客户关系管理的八大理论进行了研究，它们是：客户关系生命周期理论、客户关系价值理论、客户满意度理论、客户忠诚理论、客户成本理论、客户流失理论、客户抱怨管理理论、客户识别理论。“技术篇”，第六章研究了客户关系管理应用系统的构成和三大业务系统的功能；第七章研究了客户互动中心的解决方案及其运营管理；第八章研究了商业智能与数据挖掘技术；第九章研究了客户数据仓库的设计和利用。这四章内容都是有关 CRM 三技术的。“物流行业篇”，第十章是对物流企业实施客户关系管理所做的探索，其中包括物流企业的分类、在供应链中的地位演变及其发展趋势，物流企业客户关系管理活动的现状，物流企业客户关系特殊性的研究，推动物流企业实施客户关系管理的对策。这一章既是对前面九章的承接，也引出了后两章对物流企业 CRM 机制和技术的深入研究。第十一章研究的物流企业两大机构的职能，实现信息共享的管理问题，开放式供应链背景下的物流业务流程优化策略等有关 CRM 的机制问题。第十二章研究了如何保证物流企业 CRM 应用系统成功实施的若干问题。各章的

逻辑关系如下图所示。



各章的逻辑关系

诚如开头所说，这一问题研究尚处起步阶段，可参考文献少，加之作者水平所限，书中定有诸多不足，希冀读者指正。

作者识于金陵

2007 年 1 月

目 录

一般理论篇

第一章 客户关系管理概述	3
第一节 CRM 的产生背景及演变	3
第二节 CRM 的概念	12
第三节 CRM 的理论基础	16
第四节 CRM 的技术体系及其功能	22
第五节 CRM 的工作流程	24
第六节 CRM 的核心理念	26
第七节 CRM 发展现状与前景	32
第二章 客户关系生命周期和价值理论	45
第一节 客户关系生命周期理论	45
第二节 客户价值理论	51
第三章 客户满意理论和忠诚理论	72
第一节 客户满意理论	72
第二节 客户忠诚理论	89
第四章 客户成本理论和流失理论	112
第一节 客户成本理论	112
第二节 客户流失理论	115
第五章 客户抱怨处理和客户识别理论	127
第一节 客户抱怨处理理论	127
第二节 客户识别理论	138

技术篇

第六章 CRM 业务管理系统	153
第一节 CRM 应用系统功能	153
第二节 销售自动化	161
第三节 营销自动化	165
第四节 客户服务自动化	168
第七章 客户互动中心	171
第一节 客户互动中心概述	171
第二节 客户互动中心解决方案	186
第八章 商业智能与数据挖掘技术	191
第一节 商业智能概述	191
第二节 数据挖掘技术概述	195
第三节 关联规则	209
第四节 决策树	221
第五节 人工神经网络	238
第九章 客户数据仓库的设计和利用	252
第一节 数据仓库的设计	252
第二节 客户信息的采集	262
第三节 客户分析的内容	273
第四节 潜在客户的寻找与管理	274
第五节 重点客户的识别	279
第六节 客户流失预警管理	282
第七节 客户信用分析	285

物流行业篇

第十章 物流企业客户关系管理概述	295
第一节 物流企业概述	295
第二节 物流企业客户关系管理活动现状	310
第三节 物流企业客户关系管理的理论研究现状	317
第四节 物流企业客户关系的特殊性及其管理要求	324
第五节 物流企业实施客户关系管理的对策	329

第十一章 物流企业客户关系管理机制	338
第一节 建立相应的管理机构	338
第二节 实现信息共享	340
第三节 开放式供应链背景下的业务流程重组	343
第十二章 成功实施 L-CRM 应用系统	352
第一节 遵循科学的实施步骤	352
第二节 实施 CRM 项目的几个关键任务	354
第三节 确定 CRM 应用系统的功能	365
第四节 CRM 应用系统的评价	369
参考文献	374
附录一 各章思考题与练习题	386
附录二 上机实验指导书	397

一 般 理 论



第一章 客户关系管理概述

客户是企业利润的源泉,没有客户,市场无从谈起;开发客户难,维系客户更难;市场竞争越激烈,客户流失的可能性就越大。能否有效地把初次客户转化为长期客户、把长期客户转化为忠诚客户,这是检验企业是否具备核心竞争力的准绳。客户关系管理(Customer Relationship Management, CRM)作为一种旨在改善企业与客户之间关系的新型管理理念、管理机制和管理技术,它实施于市场营销、应用于销售、服务于技术支持等与客户有关的领域,对于改善客户关系、创造忠诚客户,具有重要的意义。企业实施客户关系管理的能力已经成为决定企业核心竞争力的一个要素。

职业经理人经常思考的关键词有:客户、产品、品牌、市场、渠道、价格、服务、质量、制度、信息、技术、流程、策略。

第一节 CRM 的产生背景及演变

一、企业信息化与 CRM

(一) 什么是企业信息化

企业信息化(Informationization)是指企业以业务流程重组(Business Process Reengineering, BPR)为基础,在一定的深度和广度上利用计算机技术、通信技术、网络技术和数据库技术,控制和集成化管理企业生产经营活动中的所有信息,实现企业内、外部信息的共享和有效利用,以提高企业工作效率、经济效益和市场竞争能力的活动。它包含四个层次的内容。

第一层:数据的信息化。把库存信息、销售凭证、费用凭证、采购凭证都以一定的数据格式录入到计算机里,以数字的形式保存起来,可以随时查询。除了这些企业内部的数据信息化以外,我们原来通过电话、传真、报纸、电视等方式进行的信息获取、沟通交流,现在增加了一种“信息化”的方式,就是通过网络(也许是企业内部网、也许是互联网)传输数字化的信

息、文件、邮件等。用电子信息技术对生产、销售、财务等数据进行处理,这是最基础的、大量的数据信息化过程。

第二层:生产信息化。如计算机集成制造系统(Computer Integrated Manufacturing Systems, CIMS)、生产设计自动化(Computer Aided Design, CAD)、自动化控制、智能仪表、单片机的运用等。

第三层:辅助管理决策信息化。通过对信息化的原始数据进行加工处理,得到一些结论,从而支持管理和决策。比如说成本和费用控制是每个管理者都重视的内容,但以前我们只能在每个月报表出来后才知道哪儿超了、哪儿省了,那是事后控制。运用信息化手段,费用一旦发生,就可以被清晰而自动地归类,可以按岗位、按部门、按项目来汇总。我们还可以对那些关键的费用或费用率给出一个计划值(这个计划值是根据历史数据和增长规律,通过模型拟合出来的)。据此就可以对这些费用进行实时控制,一旦超标就会立即报警或停止授权。这就是财务管理信息化。此外,还有对企业内部资源进行整合管理的企业资源规划(Enterprise Resources Planning, ERP)、对企业外部的整个供应链资源进行管理的供应链管理(Supply Chain Management, SCM)、对企业外部各类客户资源进行管理的客户关系管理(Customer Relationship Management, CRM)以及办公自动化(Office Automation, OA)等,都是用来辅助管理和决策的,都是这个层次的信息化解决方案。

第四层:流程信息化。把企业已经规范的一些流程以软件程序的方式固化下来,使得流程所涉及岗位员工的工作更加规范高效,减少人为控制和“拍脑袋”的管理行为,同时也能提升客户满意度。比如网上报销、网上预订就是这个层面的事。我们大家早几年一定都有过这样的经历,就是信用卡不好用。去商场买东西,售货员要拿出一个定期发的名录,看看卡是否有效,大额的还要打电话到银行去要授权,而今天这种现象大多已经一去不复返了。只要刷一下卡,就知道是否有效,额度在不在限额了。这也就是流程的信息化。有些银行现在甚至开始了网上自助银行,坐在家里或自己的企业里,不但可以看到自己的账户信息,而且可以进行存贷款、转账、股票交易甚至购物等业务。这就是把原来需要到营业部去办的一些流程信息化了,大大方便了客户,也提高了银行自己的效率,节省了不少人力。

由此四个层次的内容可知,对企业最稀缺的资源——客户资源进行信息化管理是企业信息化的重要内容;实施 CRM 是企业深化信息化建设的必然要求。

(二) 电子商务与 CRM

电子商务是企业信息化的高级阶段,从电子商务系统的构成来看,CRM 是实施电子商务解决方案中必不可少的一个项目。如图 1-1 所示,作为面向供应链的企业,其电子商务系统由如下五部分组成:

- 内部网络 (Intranet)
- 企业资源计划 (ERP)
- Extranet 及 SCM、CRM
- Internet 及 Front-store (Web-site)
- 管理人员 (Manager)

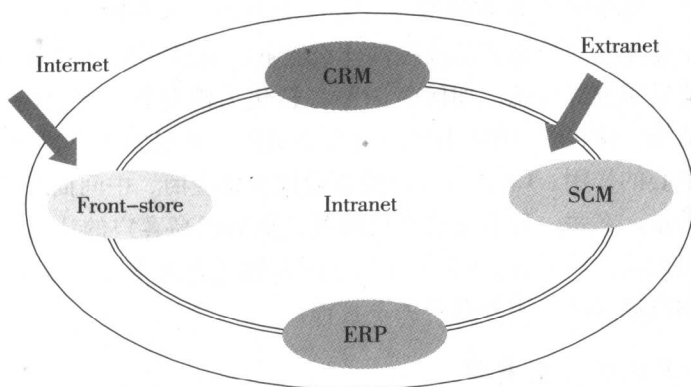


图 1-1 电子商务的应用系统组成

CRM 和 ERP 是随着信息化的发展而兴起的两个概念,作为一项管理技术,它们从不同的角度推动企业信息化建设。CRM 系统通过管理企业与客户之间的关系来改善客户体验 (Customer Experience),从而保持和提高客户满意度与忠诚度;通过流程优化、信息共享和业务协同来增加企业收益;它是供应链管理的核心部分。ERP 是建立在最新信息技术基础上,以系统化的管理思想整合企业管理理念、业务流程、基础数据、人力、物力和财力,集计算机硬件和软件于一体的集成式信息系统。作为现代制造企业的运行模式,它已成为供应链信息化的基石。现在,成功实施 CRM 和 ERP 已经成为企业获取竞争优势的一个重要渠道。随着基于互联网业务的发展,它们对企业的作用也在不断增强。而在 20 世纪 90 年代初出现的供应链管理 (SCM),作为超越 ERP 的新理念,引起了广泛注意。但是限于企业认识和信息技术,SCM 更多地只是一个管理理念。只有到了最近,整合供应链各环节信息系统的、大规模的、跨企业的信息系统——供应链执行 (SCE) 或供应链执行管

理 (SCEM) 已经从理念阶段走向了应用。这就意味着真正的供应链信息化管理时代已经到来。各个企业内部的个人应用系统可能被高度地整合起来, 成为网络化供应链的神经中枢。

CRM 在电子商务解决方案中发挥着重要的作用, 因为电子商务解决方案至少应该包括三个中心的功能: 交易中心、客户中心和渠道中心。首先, 交易中心对采购过程进行自动化管理, 以降低高昂的管理费用。这项功能在 CRM 中表现为销售自动化系统。电子商务网站必须有促进交易的功能, 同时为公司范围内的购买和服务提供互联网的采购支持, 充分体现电子商务提高效率、降低成本的性能。这项功能在 CRM 中表现为营销自动化系统。其次是客户中心, 整个电子商务网站应以客户为中心。客户在访问企业站点时, 关心的是企业能生产什么商品或提供什么服务, 商品与服务的质量、价格如何, 以及售后服务等信息。如何将浏览者转化为消费者, 促进跨地区销售, 提升销售业绩。这也是 CRM 中的一项重要功能, 表现为客户智能分析系统。至于渠道中心的作用, CRM 可以帮助企业改善供应商、中间商和第三方物流提供商的关系, 在每一环节实现价值增值, 从而提高客户的让渡价值和客户满意度、忠诚度。所以说, CRM 在电子商务解决方案中发挥着重要的作用, 电子商务的发展必然离不开客户关系管理。

二、CRM 产生的背景

客户关系管理的思想自古就有, 较为系统的理念发轫于 1990 年, 而美国一咨询公司 Gartner Group 于 1997 年最早提出了这一概念。之后, CRM 的思想很快传播开来, 伴随着信息技术的发展而不断丰富其内容。许多世界知名的大企业如 HP、IBM 等在 20 世纪 90 年代后期就在企业内部全面推行客户关系管理。国内众多企业近几年也纷纷导入 CRM 理念和应用系统, 尤其是航空、银行、零售、汽车等行业的企业更是争先恐后, 以巨资推行客户关系管理, 以期建立行业竞争优势。由于软件市场需求的拉动, 国外不少应用系统提供商纷纷将开发重点转向 CRM 领域。2004 年 CRM 的市场份额超过了 80 亿美元, 预计到 2009 年将达到 200 亿美元。在 ERP 等领域的市场平稳增长的同时, CRM 成为应用软件厂商关注的焦点之一。Microsoft 公司于 2002 年宣布进军 CRM 软件市场, 并于年底推出了作为独立系统产品的 Microsoft CRM, 又于 2005 年 12 月推出了 Microsoft CRM 3.0 的升级版本。Oracle 公司于 2005 年以 58.5 亿美元收购了 CRM 应用系统销售额排名第一的 Siebel 公司, 以期在 CRM 领域开辟新天地。信息产业部中国信息化推进联盟客户关

系管理专业委员会于 2003 年也发布实施了全国客户关系管理人员职业资格标准 (China CRM Application Standard for Professional Qualification, 简称 CCAS - PQ)^①, 以期培养该领域的专业人才。

CRM 备受重视的理由可概括为如下四个方面。

(一) 竞争加剧

日益加剧的竞争促使企业努力寻求自己的核心竞争力。企业核心竞争力存在于企业与各经营要素的相互关系之中。如图 1-2 所示, 企业经营中涉及与供应商、中间商、最终客户等各种外部客户之间的关系, 与企业内部各资源 (人力资源、资金、设备、原材料、技术等) 之间的关系, 与企业所提供的最终产品 (品质、规格、款式等) 或服务之间的关系等。这些关系都会影响企业的核心竞争力, 都要进行科学地管理。客户关系管理便应运而生了。其中的一个重要标志就是 Griffin 于 1995 年提出的客户份额这一概念。客户份额 (Customer Share) 是指一个企业所提供的产品或服务占某个客户总消费支出的百分比。大量的企业营销实践表明, 企业更愿意投资于能赢得客户忠诚的项目, 短期内虽然有可能使企业遭受损失, 而保持客户却会使企业获得长期利益。放弃旨在追求短期利益的市场份额, 而追求旨在长远利益的客户份额, 这就是 CRM 的一个实践。

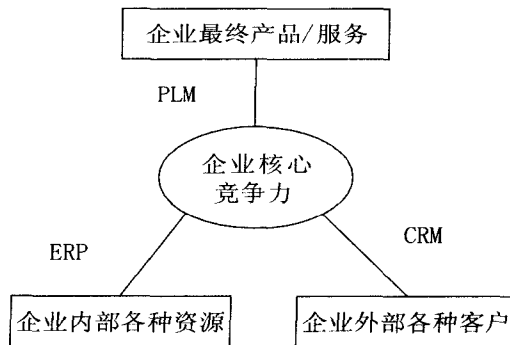


图 1-2 企业要素与竞争力

(二) 管理重点的演进

基于信息技术的全球范围内的企业竞争, 使企业由注重企业内部资源的整合 (ERP) 进而转到注重企业外部资源整合 (SCM), 尤其关注客户关系的管理 (CRM), 以提高自己的核心竞争力。20 世纪 70 年代, 企业管理的

^① <http://www.cccs.com.cn/standard/cccs-pq/cccs-pq05.htm>.

重点在质量,全面质量管理(TQC)的理念风靡全球。80年代的ERP理念和技术掀起了信息化的浪潮,也的确提高了企业内部管理效率、降低了经营成本。到了90年代,企业意识到要获得新的竞争优势,必须将目光转向企业外部,要整合整个供应链上的各个合作伙伴,于是,供应链管理的思想大行其道。而实施供应链管理的关键则是面向供应链的客户关系管理。它要求企业(尤其是供应链中的核心企业)从以产品为中心的经营理念转向以客户为中心;工作重点从内部管理向外部管理转移。

(三) 技术进步

计算机、通信和网络设备、数据库、数据挖掘、商业智能、知识管理、工作流管理。以单向信息传递为特征的大众传播正在逐渐失去其往日的魅力,信息技术革命使企业可以通过交互式的媒介与单个目标客户随时进行对话交流,这使企业与客户建立长期的关系成为可能。

(四) 管理理论

数据库营销、关系营销、一对一营销等对CRM的产生和发展起到了直接推动作用。企业对客户关系管理的兴趣起源于Reichheld(1996)的研究,他的研究表明,客户购买回头率提高5%,客户贡献给企业的净现值就能提高95%^[1]。McKinsey咨询公司的研究也表明,客户重复购买的价值相当于新客户购买价值的两倍。可见,客户忠诚度对于企业价值的增加是一个非常重要的因素;管理客户关系成为企业创造价值一个必不可少的环节。信息技术和网络技术的发展和进步,使得在过去比较困难的客户关系管理成为了一个相对容易的过程。网络为企业与客户建立一个互动的、个性化的关系提供了一个便捷工具。

三、CRM 技术的历史演变

下面从功能演变和技术演变两个方面介绍一下CRM技术的演变。

(一) 功能演变

从早期的帮助办公桌面(Help Desk)软件、接触管理(Contact Management)等应用系统到今天的CRM,其中经历了近十年的演变。美国的服务质量一直是他们引以为自豪的东西,但形成以客户为中心的软件服务系统,则像是在拼一幅拼图,通过近十年的时间,才得出一个较为完整的客户关系管理图像。

1. 简单客户服务。以帮助办公桌(Help Desk)和错误跟踪系统(Bug Tracking)为典型应用。在CRM之前,很多美国大服务公司都开发了自己的