



CRM理念、方法与 整体解决方案

朱云龙 南琳 王扶东 编著



清华大学出版社

CRM 理念、方法与整体解决方案

朱云龙 南 琳 王扶东 编著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

随着 Internet 时代的到来,电子商务的飞速发展以及全球市场竞争的加剧和客户需求多元化的要求,传统的商业经济模式受到了巨大的冲击。传统企业基于 4P(Product 产品, Place 渠道, Price 价格, Promotion 促销)的竞争模式已逐渐被基于客户关系的经营理念所取代。本书结合作者几年来在客户关系管理研究中所取得的成果,对 CRM 的起源、概念,CRM 对中国文化的冲击,CRM 与供应链管理、ERP、网络营销、电子商务、知识管理等企业应用系统之间的关系,CRM 系统设计方法以及 CRM 实施策略与方案等方面进行了详细地分析与介绍。

本书也对世界上一些采用 CRM 系统的成功案例进行了分析,具有很强的可读性。本书为企业领导者提供企业发展的新思路,为愿意进行 CRM 运作的企业决策者们提供实施 CRM 系统的参考资料,是企业高层管理人员系统开发人员必不可少的参考书。

版权所有,翻印必究。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

CRM 理念、方法与整体解决方案/朱云龙,南琳,王扶东编著. —北京:清华大学出版社, 2004

ISBN 7-302-08549-8

I. C… II. ①朱… ②南… ③王… III. 企业管理: 销售管理—管理信息系统 IV. F274-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 037583 号

出 版 者: 清华大学出版社 地 址: 北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175 客户服务: 010-62776969

责任编辑: 郑 燕 曾 刚

封面设计: 秦 铭

版式设计: 杨 洋

印 刷 者: 北京嘉实印刷有限公司

装 订 者: 三河市李旗庄少明装订厂

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 185 × 230 印张: 16.75 字数: 235 千字

版 次: 2004 年 7 月第 1 版 2004 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-08549-8/F · 801

印 数: 1 ~ 5000

定 价: 27.00 元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话: (010)62770175-3103 或 (010)62795704。

序 言

随着 Internet 时代的到来, 电子商务的飞速发展以及全球市场竞争的加剧和客户需求多元化的要求, 传统的商业经济模式受到了巨大冲击。传统企业基于 4P (Product 产品, Place 渠道, Price 价格, Promotion 促销) 的竞争模式已逐渐被基于客户关系的经营理念所取代。未来市场的竞争已演变成服务手段的竞争, 演变成发展客户关系的竞争, 而内视型的管理模式不再能适应激烈的竞争, 面向外部世界的 CRM 亦即客户关系管理系统已成为管理软件厂商共同追逐的热点之一。

总体说来, CRM 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有关的领域。CRM 的目标一方面通过提供更快速和周到的优质服务吸引和保持更多的客户; 另一方面通过对业务流程的全面管理降低企业的成本。CRM 既是一种概念, 也是一套管理软件和技术。CRM 还能观察和分析客户行为对企业收益的影响, 使企业与客户的关系及企业盈利都得到最优化。

由于历史的原因, 中国的企业与西方发达工业国家有着不同的背景, 如完善的自动化销售系统并没有得到普及和推广、灰色销售占有大量比重、一个核心销售人员的跳槽就可以影响甚至改变公司的收入预测等, 这反应了企业内部管理的混乱和随意性。有的企业虽然脱离了计划经济, 走入了市场, 遇到了“市场营销”、“公共关系”等新名词, 但对于如何在客户数据中分析购买习惯, 如何针对不同的客户进行不同的营销策略和服务等高效的管理营销理念, 仍然是空白。可以说, 中国的企业是准备跨越国外十几年的发展过程, 而要直接迈入 CRM 阶段的, 其难度并不亚于中国足球队出现在世界杯的赛场。

本书探索在电子商务时代的企业发展策略, 从广义客户的角度全面分析了客户关系管理的理念、方法和实施策略, 以充分发挥企业的竞争优势。全书共分 7 章:

第一章是 CRM 理念, 详细分析了 CRM 的起源、概念以及 CRM 对中国文化的冲击, 并从不同视角分析了 CRM 的价值增值过程。

第二章详细介绍了 CRM 与 SCM、ERP、网络营销、电子商务、知识管理等企业应用系统之间的关系, 最后对 CRM 研究现状和 market 发展趋势作了分析与比较。

第三章是 CRM 的技术与方法, 主要对 CRM 中涉及的决策支持系统、商业智

能、知识管理和数据挖掘等技术与方法进行了详细的分析与描述。

第四章是 CRM 系统设计方案, 首先给出了通用的 CRM 体系结构, 然后就各个系统主要解决的问题、实施难点和系统方案构成以及内部业务流程等方面进行了详细的分析和介绍。

第五章是 CRM 实施策略与方案, 给出了企业实施 CRM 的基本方法和策略, 并就国内企业实施 CRM 软件所应注意的问题进行了深入的分析。

第六章给出 CRM 的总体支撑技术, 主要包括支持网络化应用的平台技术(如.NET 框架平台与 J2EE 平台), 支持互动的使能技术(如 workflow 技术、人机交互界面技术、XML 技术、信息安全技术、计算机支持协同工作)以及无线网络与蓝牙技术等。

第七章主要介绍了国内外 CRM 软件的解决方案和技术特点。

本书在介绍 CRM 的理念、方法和整体解决方案的同时, 也对世界上一些采用 CRM 系统的成功案例进行了分析, 具有很强的可读性。希望本书能够为企业领导者提供一些企业发展的新思路, 为那些愿意进行 CRM 运作的企业决策者们提供实施 CRM 系统的参考资料, 是企业高层管理人员、系统开发人员必不可少的参考书。

本书还可以作为计算机、自动化和机械制造专业研究生学习了解 CRM 的教材使用。

在本书的写作过程中, 得到了作者的同事们和研究生们在 CRM 研究开发上所做出的贡献和对本书的写作所提供的支持。由于时间所限, 并且 CRM 理念、方法和系统软件的出现仅仅不到 10 年时间, 新技术、新思想不断涌现, 而笔者了解的情况有限, 加之受到我们水平的限制, 本书在选题、选材及对各方面的评述意见等方面定有不妥之处, 敬请读者给予批评斧正。

作 者

2003 年 12 月于中国科学院先进制造基地

目 录

第 1 章 CRM 理念	1
1.1 杂货店的故事	1
1.2 大象的故事	1
1.3 CRM 的概念	2
1.4 CRM 的起源	6
1.5 CRM 的作用	8
1.6 CRM 对中国文化的冲击	9
1.7 CRM 中销售管理队伍角色的演变	10
1.8 CRM 中客户忠诚度与满意度	15
1.9 客户眼中的 CRM	18
1.10 供应商眼中的 CRM	22
第 2 章 CRM 与企业 (IT) 信息系统	26
2.1 CRM 构成	26
2.2 CRM 系统分类	33
2.3 CRM 与电子商务	34
2.4 CRM 与网络营销	39
2.5 CRM 与 ERP 的关系	41
2.6 CRM 与 SCM 的关系	43
2.7 CRM 与知识管理	45
2.8 CRM 与商业智能	46
2.9 CRM 的研究热点	48
2.10 CRM 实施战略	53
2.11 CRM 应用现状	54
2.12 CRM 市场前景	56

第 3 章 CRM 的实现技术与方法	58
3.1 CRM 中的数据挖掘技术	58
3.2 数据仓库	93
3.3 CRM 中的决策支持系统	109
3.4 CRM 中的商业智能	116
第 4 章 CRM 系统方案设计	125
4.1 系统需求概述	125
4.2 CRM 系统总体方案	126
4.3 营销自动化方案	128
4.4 销售过程管理方案	132
4.5 客户服务方案	136
4.6 分销管理方案	143
4.7 系统集成方案	147
第 5 章 CRM 实施方法论	151
5.1 CRM 系统的实施目标	151
5.2 CRM 实施需求分析	152
5.3 CRM 实施成功的关键因素	155
5.4 CRM 实施中的关键步骤	158
5.5 CRM 项目实施评估方法	161
5.6 CRM 失败谁之过——“上帝”为什么总流泪	164
5.7 定制化开发 CRM 的优缺点	170
5.8 企业管理模式的走向	170
第 6 章 CRM 总体技术	172
6.1 支持 CRM 应用的平台技术	172
6.2 工作流技术	184
6.3 XML 技术	187
6.4 信息安全技术	192
6.5 无线应用技术	201

第 7 章 CRM 软件资源	205
7.1 QuickCRM——需求决定一切	205
7.2 ORACLE-CRM 产品	218
7.3 Siebel CRM	224
7.4 MySAP.com 管内主外的商务平台	230
7.5 ApplixiCustomerAdvantage	236
7.6 艾克国际 eCRM	240
7.7 Epicor 的 CRM	242
7.8 Onyx Enterprise CRM	245
7.9 其他 CRM 产品概要	248
7.10 CRM 产品的未来之路	251
参考文献	252

第 1 章 CRM 理 念

1.1 杂货店的故事

一位男士，在下班回家路上，走进家附近的杂货店，拿起一瓶酱油，看了看说明及价格，然后放了回去，三分钟后他又回到那家杂货店，再拿起那瓶酱油看了又看。这时您如果是杂货店的老板，您会怎么做？这家

商店的老板通常会走向那位先生然后告诉他，“张先生，您太太平常买的就是这种酱油，它含有较丰富的豆类成分，味道更香。另外您太太是我们的老客户，可以用记账消费月结，而且都打 9.5 折。您太太上次买酱油大概也有一个月了，应该差不多用完了，您只要签个名，就可以顺道带回去了，您太太一定会非常高兴。”从这个故事中我们可以看出，其实客户关系管理早就不知不觉地被人们所实践。只是一个具有一定规模的企业还能像那个杂货店老板那样记住每一个相熟顾客的详细信息，并采用相应的服务策略吗？如果您的企业也想拥有像杂货店老板那样良好的顾客关系，那么客户关系管理对您的企业无疑会有很大的帮助。

在 e 时代，企业只有做到——让客户更方便、对客户更亲切、使客户更满意、更人性化和立即反应，才能更好地维系客户关系。

1.2 大象的故事

下面再来讲一个故事。大家都听说过盲人摸象的故事吧：古时候印度有一个村子，村子里有几个盲人，他们最大的愿望就是想知道大象到底是什么样子。有一次邻村的一个人牵着一头大象从他们村路过，于是这些盲人就请求那个人让他们摸摸大象，在他们摸过大象以后，每个人都迫不及待地说出了他们对大象的认识，有的说大象像一堵墙、有的说大象像一根柱子、有的说大象像一条长长的蛇。

作为一个视力正常的人，我们知道他们说的都很片面，因为他们分别触摸到了大象的不同部位，因此对大象的认识也仅限于对触摸到部位的了解。

读了上面的故事，下面言归正传。客户关系管理（Customer Relationship Managemnet 简称 CRM）就像那头大象一样是一个复杂的系统，而客户、企业以及供应商往往是从自身的角度来对它进行认识，就像那些摸象的盲人一样，这往往会造成对 CRM 的片面认识。比如说，很多客户认为 CRM 只不过是简单的网上电子交易，能够给客户带来的方便有限；有的企业认为 CRM 是一个系统，或是一个技术，企业只要安装这个系统、运行这个技术就行了；还有的供应商认为 CRM 只是企业用来束缚自己的一种工具……，显然这些观点都有些片面。

既然上述认识都有一定的片面性，那么到底什么是 CRM 呢？如何能够较为客观全面的认识 CRM 呢？下面进行详细地阐述。

1.3 CRM 的概念

有关客户关系管理的定义有很多，不同的人从不同的角度总会有不同的理解。这里给出几个具有代表性的定义，力图从多个侧面来反映 CRM 的特点。

定义 1：CRM 是企业的一项商业策略，它按照客户的分割情况有效地组织企业资源，培养以客户为中心的经营行为、实施以客户为中心的业务流程，并以此作为手段来提高企业的获利能力、收入以及客户满意度。

定义 2：CRM 是企业在营销、销售和服务业务范围内，对现实的和潜在的客户关系以及业务伙伴关系进行多渠道管理的一系列过程和技术。

定义 3：CRM 是一种以客户为中心的经营策略，它利用日新月异的现代通信技术，通过对业务过程的重新组合（BPR），从而增强企业的客户保持能力和客户认知能力，最终达到客户收益最大化的目的。客户关系管理包括一个组织机构判断、选择、争取、发展和保持其客户所要实施的全部过程。

归纳起来，对 CRM 的理解有如下几方面的内容：

- 全方位的客户视图——从不同的角度来了解你的顾客；
- 一整套工具和技术的组合——主要是指信息技术；
- 企业从传统的以产品为中心的行为模式向以客户为中心的行为模式转变；
- 整合优化营销、销售和服务三大业务领域。

具体说来,对 CRM 的理解应该从以下几方面进行:

(1) 信息技术

信息技术尤其是 Internet 技术的普及与推广是 CRM 产生和发展的基础。这是很明显的事实。一个企业显然要比杂货店大得多,需要记忆的东西也要比杂货店多得多,而且即便企业主拥有像杂货店老板那样的好记性,可以记住如此多的东西,那也是无济于事的。幸亏现在有了一种叫“数据库”的技术,它可以帮助企业主记住很多东西,而且当企业主需要知道一些事情的时候(比如说:自己的仓库中还有多少原料?),它还可以告诉他事情的结果。当有顾客想和企业签合同时,企业主不用现到库中查原料是否够用,只需要轻点鼠标,结果就呈现在面前,企业主可以又快又好地回答客户的合同请求。再比如,某企业是生产计算机的企业。客户购买了计算机后出了某些小故障。为了让顾客满意,过去的做法是企业派服务人员去上门解决,这无疑会花费很高的成本,而且往往由于服务的延迟造成顾客的不满意。通常顾客提出的问题都有很大的共性,企业的服务人员不得不进行重复的劳动。而现在有了 Internet,企业只需要将这些共性问题的答案放在自己的网站上,顾客通过浏览器查询这些知识,就可以很轻易地处理这些问题,这就是所谓的“自助服务”。

此外,还有很多信息技术(如无线手机上网等)使企业和客户之间的沟通更加便捷,成本更加低廉,对 CRM 的产生和发展也起到了很大的推动作用。

(2) CRM 经营理念

CRM 经营理念是指企业根据客户终生利润贡献能力的大小,充分调配可用资源以有效地建立、维护和发展同客户的长期互利合作关系。**CRM 经营理念同信息技术并无直接的关系,是指企业的一种经营方式。**这里仍举杂货店的例子,杂货店老板并不知道什么是 CRM,但是他知道,只有留住“回头客”,他的杂货店才能够生存。而且他还会特别关照那些购买能力强、光顾次数多的客户。从这个例子可以看出,杂货店老板的经营理念和 CRM 的经营理念是很相似的。

(3) CRM 应用功能

针对“营销、销售、客户服务、客户交互和客户分析”等面向客户的业务领域而设计出的各种软件功能模块的组合,最大限度地支持 CRM 的经营理念在企业范围内的具体实践。

CRM 的经营理念和杂货店老板的经营理念是很相似的,或者说二者的理念基本相同,可是 CRM 所管理的范围远不是一个杂货店可比的,所以不能只依靠人来实现这些理念。很多情况下,计算机要比人做得更出色,还得靠它来做一些脏

活累活。不要不服气哦，不信和它比一比谁记的圆周率位数多？

上面对 CRM 进行了深入地理解，那么一个能够有效实现 CRM 经营理念的应用解决方案应该是什么样的呢？这里认为它应该具有如下一些特征：

- 基于一个统一的客户数据库；
- 具有整合各种客户联系渠道的能力；
- 能将信息以快速、准确的方式向系统用户传递；
- 提供销售、服务和营销三个业务的自动化工具，并在三者之间进行无缝整合；
- 具有一定的从大量交易数据中提炼决策信息的能力，即所谓的数据挖掘；
- 具有基于开放标准的与企业应用系统的整合能力。

对 CRM 的概念做了较为详细的介绍后，为了让读者对 CRM 有更加深入和直观的认识，在已经“画好了”的 CRM 这条“龙”上再“画上眼睛”。

- CRM 不仅是信息技术，更是一把竞争利器。

当企划人员完成一项企划工作后，接下来一般会寄发大量的资料。这种工作方式造成了信箱垃圾及马路垃圾，而实际上究竟能获得多少客户的回应？这个问题也是目前企业所急需知道答案的问题。因此，如何在客户群中寻找企业真正的客户，势必要借 CRM 系统分析出不同的客户群与客户需求，再针对不同的客户群和需求来进行有效的营销服务，这样才能提升客户的满意度，进而达到销售机会的成功。依据 80/20 理论，企业 80% 的获利来自于 20% 的客户，可见客户群的多寡并不是企业真正获利的主要来源，提升客户的满意度才是企业营销成功的诀窍。客户导向与市场分隔已经成为目前企业经营能否达到市场目标的决定性因素，而 CRM 正可以帮助企业进行市场分析、掌握和满足客户的需求，以创造出更大的销售利润。所以，CRM 不仅仅是一项信息技术，它更是企业竞争的主要利器。

CRM 之所以受到青睐，是因为它所包含的理念顺应了新经济的发展，使传统行业中的企业有可能以较低的成本和先进的管理参与互联网时代的商业竞争。

- CRM 将企业的管理模式从内视型管理向外视型、个性化管理转变。

随着信息技术的飞速发展，先进的管理技术不仅改变了企业的管理和运营模式，也直接影响着企业的竞争能力。ERP（企业资源规划）管理软件的侧重点是对企业内部的业务流程进行管理。Internet 正在改变着人类生活中的一切，自然也在改变着 ERP。内视型的管理模式不再能适应激烈的竞争，面向外部世界的客户关系管理系统已成为提升其竞争能力的重要手段。

CRM 的出现要求企业从“以产品为中心”的模式向“以客户为中心”的模式

转移。也就是说,企业关注的焦点应从内部运作转移到客户关系上来。如何做到以客户为中心呢?一对一营销就是解决问题的方法之一。借助于具备客户智能的CRM系统,企业可以建立与客户之间的“学习关系”,即从与客户的接触中了解他们的姓名、通信地址、个人喜好及购买习惯等,并在此基础上进行“一对一”的个性化服务。例如,在你为你母亲的生日订购鲜花之后,花店会于次年你母亲生日来临之前提醒你这个重要的日子;经过了一次旅行,旅行社记得你喜欢靠窗的座位和备有有线电视的旅馆房间等。

这种根据不同的客户建立不同的联系,并根据其特点提供服务的概念,正是时下流行的CRM解决方案的核心思想之一。

著名的亚马逊网上书店(Amazon.com)的崛起可谓是Internet带来的一大奇迹,但更令人叹为观止的是它竟能保持年销售额1000%的超高速增长。亚马逊网上书店能做到这一点的秘密之一就是运用了CRM软件来处理客户关系。CRM的实施对提高客户的信赖度和忠诚度有极大帮助,它已给很多企业带来了良好的收益。据悉,亚马逊书店的客户中有65%是回头客。

可以说,CRM能给企业带来在Internet时代谋取生存之道的管理制度和技术手段。

在电子商务已成为世界潮流的今天,由于CRM为企业的销售、市场、客户服务、技术支持等领域提供了一个业务自动化的解决方案,使企业有了一个基于电子商务的面对客户的前沿,因此,还可以说,CRM能给企业带来成功实现电子商务的基础,它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。

► CRM最根本的目标在于改造企业业务流程,使之真正做到以客户为中心。

每一个现代企业都已经意识到了客户的重要性,与客户建立友好的关系可以说关系到企业的生存成败。但是在传统的企业结构中,要真正和客户建立起持续、友好的个性化联系并不容易。原因很简单——技术上无法达到,观念上无法想象。比如说售后维修有时间、地点的限制,难以提供24小时的随时服务;或者某个客户的购买喜好只为单个销售人员所了解,到了其他推广或售后服务人员那里就可能无法获得最合适的选择;一些基本客户信息在不同部门的处理中需要不断重复,甚至发生数据丢失。更重要的是,销售人员往往仅从完成销售定额的角度出发,在销售过程中缺乏和后台支持人员的沟通,让客户在购买之后才发现服务和产品性能并不像当初销售人员推销时描述的那样,因而有上当受骗之感。这些常见的“企业病”都是由于企业的运作流程没有按照“以客户为中心”的宗旨去设计实

施，而是各部门从自身的利益出发，多头出击的结果，在短期内即使可以赢得定单，却损害了与客户的长期合作关系，最后仍然要由企业花费大量的时间和金钱来修补。

随着全球 Internet 时代的到来，传统的商务模式已面临电子商务模式的严峻挑战。最早走上电子商务之路的公司纷纷异军突起，成为行业中的佼佼者。现代的电子商务不仅仅关注于企业的前端，它更应是一个贯穿企业内外部、连接前后端的集成体。客户关系管理则是电子商务的核心，良好的客户关系管理通过改造企业的业务流程，可有效地帮助企业提高竞争力，达到吸引潜在客户和提高客户满意度的目的。

客户关系管理通过改造企业的业务流程给企业带来的竞争力主要体现在以下几个方面：

- ① 使企业的供应链、制造、采购系统更为畅通，保证企业在最短时间里将正确的产品和服务传递给客户；
- ② 使企业的商业流程自动化，并连接其供应商和事业伙伴，从而减少企业运营成本，提高运作效率；
- ③ 获取并分析客户、供应商、雇员以及合作伙伴的相关信息，并通过共享商业智能系统来帮助企业做出更好的商业决策；
- ④ 通过对用户信息资源的整合，在全公司内部达到资源共享，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；
- ⑤ 通过对业务流程的重新设计，更有效地管理客户关系，降低企业成本。

1.4 CRM 的起源

任何事物的产生都有其相应的背景。CRM 在近些年之所以得到飞速发展，是许多因素综合作用的结果，下面简单地介绍一下这些 CRM 产生和发展的动因。

（1）需求的拉动

在典型的 ERP 系统中，围绕客户的信息分散在各个功能模块中，比如客户主文件管理、客户地址管理、客户交易文件、合同管理、客户服务请求管理和应收账款管理等都由不同的模块来完成。同时，由于部门分割的原因，来自销售、客户服务、市场、生产、库存等部门的信息分散在企业的内部。因此，企业的销售、

市场和客户服务部门难以获得所需要的客户信息。而且,由于信息的分散,企业难以在一个统一的信息平台上面对客户,难以全面地了解客户。显然,从企业内部的实际管理需求来看,为了解决这些客户信息分散、客户信息不一致等问题,迫切需要一个类似于后台 ERP 系统功能的、能够整合多个客户服务部门的前台系统,用以提高企业的工作效率和管理能力。

(2) 技术的推动

其实在很早以前,就有基于企业某一部门的客户管理系统产品出现。不过由于数据库容量的限制,以及关系数据库技术的不成熟等原因,还无法开发出企业级的客户管理信息系统。这种基于企业某一部门的客户管理系统产品的功能往往非常有限。

近些年来,随着大型关系数据库技术、网络技术、分布式处理技术、商业智能等技术的不断成熟,使开发企业级的客户管理信息系统成为可能。而 Internet 技术和电子商务技术的兴起,为 CRM 的产生和发展注入了强大的催化剂。利用互联网和电子商务技术,使得收集、整理、加工和利用客户信息的质量大大的提高,将原来有关客户联系人管理的范围延伸到客户信息的动态性,复杂性以及信息的有效整合等方面,正是因为信息技术的飞速发展,使得 CRM 从实践上成为可能之后,CRM 的概念才被广泛地流传,成为近年来企业信息系统的一个关注的焦点。

(3) 管理理念的创新

正是由于互联网的不断普及,全球化市场的形成及技术变革的加速,围绕新产品的市场竞争也日益激烈。产品的生命周期缩短,企业面临着不断缩短交货期、提高质量、降低成本和改进服务的压力,所有这些都要求企业能对不断变化的市场机遇做出快速反应,源源不断开发满足用户需求的、定制的“个性化产品”去占领市场以赢得竞争。因此,企业的经营理念也由以产品为中心向以客户为中心进行转变。从管理学意义上讲,CRM 是一个系统化的管理过程,它要求企业内部的全体员工改变以往的生产经营理念,从客户角度出发,为客户创造新的价值。其基本思想是企业应重点关注客户,将客户和客户需求与企业运作同步化,并针对每一个不同的客户实施新的运行模式,来达到和满足客户真实的需求。这是一种制造厂商为满足不同客户的需要和期望而制定新的“客户化”商务运行机制,它以准确及时的交货速度和快捷的服务为客户提供独特的价值,将客户需求为中心的管理思想纳入到企业核心业务处理系统中去,帮助企业实现与客户的互动。

由此可见, CRM 产生和发展源于三方面的动力: 需求的拉动、信息技术的推动和管理理念的创新。

1.5 CRM 的作用

今天, 尽管许多企业已经认识到以客户为中心是当今市场竞争的必由之路, 然而由于传统企业的销售、市场、客户服务及技术支持等部门的工作都是独立和垂直进行的, 各部门间的沟通存在障碍, 以至不同的业务功能往往很难协调一致地集中到客户身上。例如, 如果一位客户曾经几次要求某企业提供售后服务但未得到解决, 而对此毫不知情的该企业销售人员却在此时打电话给该客户推销产品, 可以想象, 推销的结果肯定是非常糟糕的。CRM 实施的领域正是企业面对客户的各业务部门, 它的基本任务之一也正是解决以上这类问题。

CRM 在企业中扮演的角色是企业面对客户的前沿。对企业前台的销售、市场、客户服务及技术支持等部门而言, CRM 是一个使企业各业务部门可共享信息和自动化的工作平台。它可以协调和改进原有商业流程, 使企业可以在其所有的业务环节更好地满足客户需求并降低运营成本, 从而达到保留现有客户和发掘潜在客户并提高企业盈利的目的。对企业后台的财务、生产、采购和储运等部门而言, CRM 又是提供客户需求、市场分布、客户对产品的反应及产品销售状况等信息的重要来源。通过 CRM 系统与企业后台 ERP 系统的集成, CRM 提供的丰富数据和智能化的分析, 成为企业进行决策和经营活动的科学依据。

许多企业之所以要转向一个自动化的销售过程, 主要出于以下几种需求: 改进销售人员的工作效率、减少那些耗费大量时间的管理任务以及减少企业销售人员数量。另外, 它们还希望企业中的各部门能够在销售方面及整个企业范围内更好地进行通信。例如, 如果市场推销部门需要预测市场推销活动所需的成本, 则 CRM 可随时向这一部门提供一个预测模型, 其他部门也希望使用更有效的销售手段, 以便更好地保持其市场竞争能力及更多地进行产品销售, 而 CRM 模块恰好可向销售人员提供获取这些销售信息的良好工具。

在现代电子商务企业中, 通过与 ERP 系统的紧密集成, 作为企业前端的 CRM 系统与企业的后台乃至企业的供应商和服务商等都连成一体, 形成一个以客户为

核心进行运作的虚拟企业。这种企业的特点是：能最大限度地满足客户需要和最大限度地降低企业成本。

1.6 CRM 对中国文化的冲击

我国的国情会让 CRM 带给企业更多的冲击，当了解 CRM 的人在热衷于讨论“前端解决方案（Front - Office）”和“后端解决方案（Back-Office）”的接口问题时，忽略了要把管理经验本土化的问题。如果不能解决信息技术为企业文化等带来的冲击，而是仅仅关注“上系统”、“上软件”，也必然会使先进的 CRM 系统在我国的企业中遭到冷遇。

中国企业有着独特的背景：自动销售系统在中国并没有普及、灰色销售占有大量比重、一个核心销售人员的跳槽就可以影响甚至改变公司的收入预测等。这些主要是由于企业内部管理的混乱和随意性。有的企业虽然脱离了计划经济，走入了市场，遇到了“市场营销”、“公共关系”等新名词，但对于如何在客户数据中分析购买习惯，如何针对不同的客户进行不同的营销策略等问题，仍然是空白。可以说，中国的企业是准备跨越国外十几年的发展过程，而要直接迈入 CRM 阶段的，其难度并不亚于中国男足争取世界杯出线。诚然，中国企业 20 年来都是在快速的发展变化中成长，有着自上而下的很强的推动力来吸收领先技术和管理经验，在组织内部进行改组会比国外企业少一些阻力，这也是本地化的长处之一。

客户关系管理的实施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，但是蕴藏于信息管理的核心是一种新型的理念。如果给传统型企业，尤其是制造业的企业，画一个流程图，就不难发现这些组织都是围绕着产品生产的。每一个产品型号都对应有一整套从原材料的购买、加工、组装、库存到销售、维修的多环节的单向流程，因此整个企业的销售策略就是“推出”式的。推销，推销，如果不需要依靠大量的广告，没有库存产品积压的压力，销售又何必不断向外推呢？过去这种企业流程可以满足公司的生存发展需要。因为多数情况下，客户没有足够的信息进行选择，尤其在朝阳工业中，客户基本上要跟随企业的创新节拍，不断进行产品的升级换代，因此这种“推销”和与之相匹配的“大众营销（Mass Marketing）”还不失为一种行之有效的经营策略。