

登录华信教育资源网

免费下载

本书教学资源

电子教案、教学大纲

高等职业教育财经类“十二五”系列规划教材

市场营销专业

# 客户关系管理

代海涛 张大庆 主 编

李范英 姚金鑫

卢志滨 王宝双 副主编

刘 江

陈景升 主 审

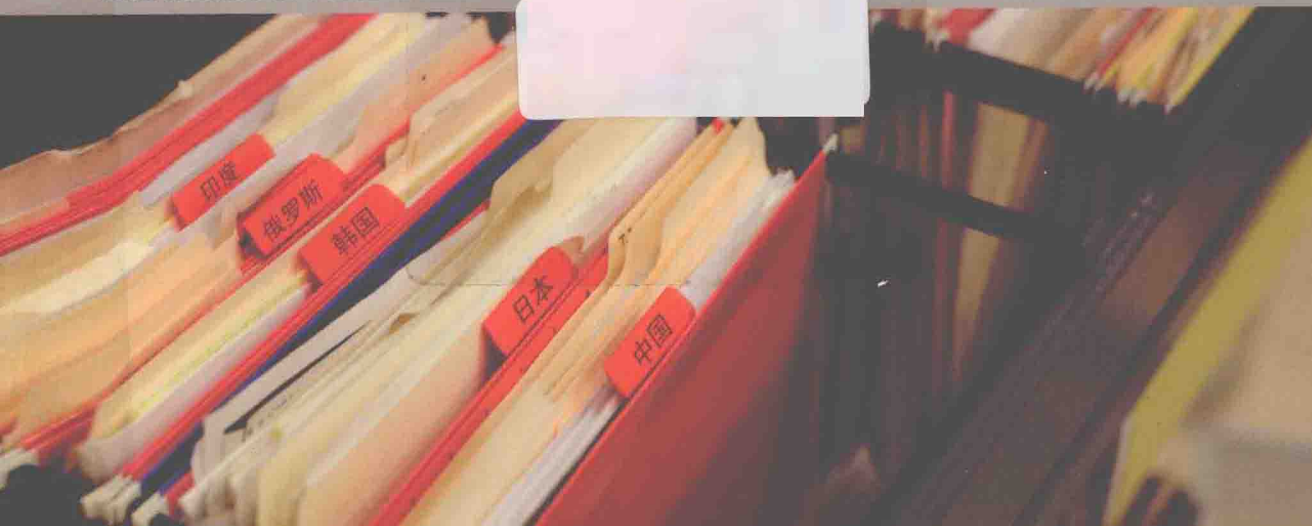
KEHU GUANXI GUANLI



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

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



高等职业教育财经类“十二五”系列规划教材·市场营销专业

# 客户关系管理

代海涛 张大庆 主 编

李范英 姚金鑫 卢志滨 王宝双 刘 江 副主编

陈景升 主 审

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

## 内 容 简 介

本书突出实用性,全书以案例为主要编写手段,结合实际案例展开对客户关系管理理论知识和 CRM 系统的介绍,让读者通过直观的案例深刻领会客户关系管理所蕴含的客户满意、客户忠诚和客户终身价值等管理理论和思想,较系统地介绍了数据仓库和数据挖掘技术在 CRM 系统中的应用,本书最后详细地介绍了国内外较成功的 CRM 案例,将客户关系管理的理论综合在案例中,将理论与实践较好的结合在一起让读者可以系统的回顾所有客户关系管理理论。

本书适合作为高等职业院校经济管理类专业客户关系管理课程教材和非管理类各专业学生选修客户关系管理课程的教材,也可以作为开展电子商务、客户关系管理应用的企事业单位管理人员的内部培训教材,还可以作为教师编写教材和教学的参考用书。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有,侵权必究。

## 图书在版编目(CIP)数据

客户关系管理/代海涛,张大庆主编. —北京:电子工业出版社,2014.2  
高等职业教育财经类“十二五”系列规划教材. 市场营销专业  
ISBN 978-7-121-18615-8

I. ①客… II. ①代… ②张… III. ①企业管理—供销管理—高等职业教育—教材 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 226940 号

责任编辑:张云怡 特约编辑:尹杰康

印 刷:涿州市京南印刷厂

装 订:涿州市京南印刷厂

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本:787×1 092 1/16 印张:16.25 字数:413 千字

印 次:2014 年 2 月第 1 次印刷

印 数:3 000 册 定价:33.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 [zlts@phei.com.cn](mailto:zlts@phei.com.cn), 盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

服务热线:(010)88258888。

# 前言



2012年3月22日,袁贵仁部长在全面提高高等教育质量工作会议的讲话中提到,教育要强调练习、实习,知行统一,动手去做。本书的编写正是这种理念的具体贯彻与执行。本书从企业实际应用出发,较系统地介绍了客户关系管理的基本理论方法与应用技术。本书的特色主要体现在以下三方面:

**一是以客户服务工作过程为主线。**本书根据企业客户服务的实际工作过程设定了九大项目,其中前四个项目系统全面地介绍了客户关系管理的基础理论,这是作为一名客户服务工作人员应知应会的部分;项目五和项目六介绍了客户关系管理系统的一般模型、框架和客户关系管理系统的核心——呼叫中心的内容,项目七介绍了企业引入CRM项目的实施和管理控制,项目八和项目九介绍了CRM技术的核心内容——数据仓库和数据挖掘的知识,这是客户服务工作人员提升工作技能,提高CRM运营效率必须掌握的知识;项目十以国内外企业运营的实际案例为主,结合理论知识综合性地介绍了国内外CRM成功的解决案例。概览全书,以基础理论知识入手,以应用案例结尾,更加贴近了高等职业教育的教学特点,同时也满足了客户服务从业人员的需求。

**二是以实训项目为引领。**本书精心设计了“实训项目—实训要求—实训指导—案例阅读—知识练习”的编写模式。以实训项目作为每一个项目教学的开端,让学生带着任务、带着问题去学习,一改传统的理论教学过程,更加能激发学生学习的兴趣和动力。同时,设计了相关的实训要求和实训指导,最大程度地方便教师的教学,节省教师课前设计、准备的工作时间,案例阅读和知识练习部分满足了学生课外复习之所需。

**三是以案例为主要编写手段。**本书在编写过程中穿插了大量的企业实际运营案例,让读者通过直观的案例深刻领会客户关系管理所蕴含的管理理论和思想。同时,案例还能够引起读者更多的思考,开阔读者视野,提高学生学习的主动性和学习效果。

本书由吉林农业科技学院代海涛、张大庆担任主编,全书的架构和体例由代海涛和张大庆共同初拟,在综合各院校参编教师的修改意见后最终确定。各项目的编写分工如下:项目1由吉林农业科技学院代海涛编写,项目2由吉林农业科技学院代海涛和兰州石化职业技术学院刘江编写,项目5和项目9由吉林农业科技学院张大庆和兰州石化职业技术学院刘江编写,项目3和项目10由哈尔滨理工大学荣成学院姚金鑫编写,项目4由黑龙江农业经济职业学院王宝双编写,项目6和项目8由黑龙江工程学院卢志滨编写,项目7由吉林农业科技学院李范英编写。全书由代海涛和张大庆进行最后统稿,由吉林农业科技学院陈景升主审。

本书在编写过程中，参阅了大量的国内外资料，限于篇幅不能一一列出，在此表示深深的谢意。

客户关系管理发展十分迅速，由于编者水平局限，书中疏漏之处在所难免，恳请广大专家和读者给予批评指正，以便在本书的修订和再版时加以补充完善。

编 者

2013 年 12 月

# 目 录



|                         |      |
|-------------------------|------|
| 项目 1 认识客户关系管理           | (1)  |
| 1.1 客户关系管理的产生与发展        | (4)  |
| 1.1.1 客户关系管理的产生背景       | (5)  |
| 1.1.2 客户关系管理的历史演变       | (7)  |
| 1.1.3 客户关系管理的理论发展       | (8)  |
| 1.1.4 客户关系管理的技术发展       | (9)  |
| 1.2 客户关系管理概述            | (11) |
| 1.2.1 客户关系管理的定义及内涵      | (11) |
| 1.2.2 客户关系管理的作用         | (14) |
| 1.2.3 客户关系管理的远景和目标      | (15) |
| 1.3 企业管理信息化及 CRM 在其中的地位 | (17) |
| 1.3.1 企业信息化概貌           | (17) |
| 1.3.2 企业管理软件介绍          | (20) |
| 1.3.3 CRM 在管理信息化中的地位    | (21) |
| 项目小结                    | (26) |
| 项目 2 了解客户关系             | (28) |
| 2.1 客户关系的分类             | (29) |
| 2.1.1 按客户关系水平分类         | (29) |
| 2.1.2 按客户关系形态分类         | (30) |
| 2.2 客户满意与客户忠诚           | (34) |
| 2.2.1 客户满意的概念           | (34) |
| 2.2.2 客户满意度指数           | (35) |
| 2.2.3 客户忠诚的概念           | (38) |
| 2.2.4 客户忠诚分析            | (39) |
| 2.2.5 客户满意与客户忠诚关系分析     | (41) |
| 项目小结                    | (49) |
| 项目 3 客户终身价值分析与测量        | (52) |
| 3.1 客户终身价值分析            | (54) |
| 3.1.1 客户终身价值的定义         | (55) |
| 3.1.2 客户终身价值的驱动因素和成功因素  | (63) |
| 3.1.3 客户终身价值的组成         | (66) |

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| 3.1.4 影响客户终身价值的各因素分析     | (67)  |
| 3.2 客户终身价值的测量方法          | (70)  |
| 3.2.1 测量客户终身价值的方法        | (70)  |
| 3.2.2 不考虑客户支出分配的客户终身价值模型 | (72)  |
| 项目小结                     | (73)  |
| 项目4 客户生命周期分析             | (76)  |
| 4.1 客户生命周期理论             | (79)  |
| 4.1.1 为什么要研究客户生命周期理论     | (79)  |
| 4.1.2 生命周期理论的基本观点        | (82)  |
| 4.1.3 客户关系发展四阶段模型        | (83)  |
| 4.2 客户生命周期的划分及各阶段的特点     | (86)  |
| 4.2.1 潜在客户阶段             | (86)  |
| 4.2.2 新客户阶段              | (86)  |
| 4.2.3 老客户阶段              | (86)  |
| 4.3 客户维系策略               | (87)  |
| 4.3.1 客户维系策略的必要性         | (87)  |
| 4.3.2 客户维系策略的组成          | (88)  |
| 4.3.3 客户维系策略的层次          | (89)  |
| 项目小结                     | (90)  |
| 项目5 客户关系管理系统初探           | (100) |
| 5.1 CRM系统的一般模型           | (102) |
| 5.2 CRM系统的组成             | (106) |
| 5.2.1 接触活动               | (106) |
| 5.2.2 业务功能               | (108) |
| 5.2.3 数据库                | (112) |
| 5.2.4 技术功能               | (112) |
| 5.3 客户关系管理系统分类           | (114) |
| 5.3.1 运营型CRM             | (115) |
| 5.3.2 分析型CRM             | (116) |
| 5.3.3 协作型CRM             | (117) |
| 5.3.4 分析型CRM的4个阶段和核心技术   | (118) |
| 项目小结                     | (122) |
| 项目6 呼叫中心                 | (127) |
| 6.1 呼叫中心的概况              | (128) |
| 6.1.1 呼叫中心的起源及其发展        | (129) |
| 6.1.2 呼叫中心的定义            | (132) |
| 6.1.3 CRM与呼叫中心的关系        | (132) |
| 6.2 呼叫中心的功能与实现方法         | (134) |
| 6.2.1 呼叫中心的具体作用          | (135) |



|       |                             |       |
|-------|-----------------------------|-------|
| 6.2.2 | 智能化呼叫中心应具备的功能               | (138) |
| 6.2.3 | 呼叫中心的选择、建设和管理               | (139) |
| 6.2.4 | 呼叫中心产品简介                    | (142) |
| 6.3   | 呼叫中心的应用实例——移动通信客户服务中心解决方案简介 | (147) |
| 6.3.1 | 系统硬件结构                      | (148) |
| 6.3.2 | 应用软件系统                      | (149) |
| 6.3.3 | 呼叫中心业务功能                    | (149) |
| 6.4   | 中国联通虚拟呼叫中心介绍                | (150) |
| 6.4.1 | 什么是中国联通虚拟呼叫中心               | (150) |
| 6.4.2 | 业务功能                        | (150) |
| 6.4.3 | 业务优势                        | (152) |
| 6.4.4 | 三种类型呼叫中心的比较                 | (152) |
|       | 项目小结                        | (153) |
| 项目 7  | CRM 项目的实施和管理控制              | (157) |
| 7.1   | CRM 的实施                     | (159) |
| 7.1.1 | CRM 实施的方法论                  | (159) |
| 7.1.2 | CRM 阶段实施方法                  | (161) |
| 7.1.3 | 如何选择 CRM 系统                 | (165) |
| 7.1.4 | CRM 成败分析                    | (168) |
| 7.2   | CRM 项目管理控制概述                | (170) |
| 7.2.1 | 管理控制的定义                     | (170) |
| 7.2.2 | 管理控制系统的特征                   | (171) |
| 7.2.3 | CRM 项目管理的特点                 | (172) |
| 7.2.4 | CRM 项目的管理的核心                | (173) |
| 7.3   | CRM 项目的控制环境                 | (173) |
| 7.3.1 | 项目组织结构                      | (173) |
| 7.3.2 | 合同关系                        | (174) |
| 7.3.3 | 信息结构                        | (175) |
| 7.4   | CRM 项目的计划                   | (176) |
| 7.4.1 | 项目计划的特征                     | (176) |
| 7.4.2 | 网络分析                        | (176) |
| 7.4.3 | 估计成本                        | (177) |
| 7.4.4 | CRM 项目的评价                   | (177) |
|       | 项目小结                        | (179) |
| 项目 8  | 数据仓库在 CRM 中的作用分析            | (182) |
| 8.1   | 数据仓库的基本概念                   | (184) |
| 8.1.1 | 数据仓库的特点                     | (184) |
| 8.1.2 | 数据库与数据仓库的区别                 | (188) |
| 8.2   | CRM 中的数据仓库                  | (190) |

|                                    |       |
|------------------------------------|-------|
| 8.2.1 数据仓库与 CRM 的关系                | (190) |
| 8.2.2 CRM 中的数据仓库的体系结构              | (193) |
| 8.2.3 CRM 中的数据仓库的管理                | (195) |
| 项目小结                               | (197) |
| 项目 9 数据挖掘在 CRM 中的应用分析              | (200) |
| 9.1 数据挖掘技术概述                       | (201) |
| 9.1.1 数据挖掘理论                       | (202) |
| 9.1.2 数据挖掘与 CRM                    | (208) |
| 9.1.3 数据挖掘技术的研究进展                  | (211) |
| 9.2 数据挖掘中的概念数据集成                   | (213) |
| 9.2.1 面向 OLAP 分析的概念数据集成            | (213) |
| 9.2.2 概念数据集成结构体系框架                 | (217) |
| 9.3 数据挖掘中的组合分类方法                   | (219) |
| 9.3.1 数据挖掘中的分类问题                   | (219) |
| 9.3.2 数据挖掘中的组合分类方法                 | (220) |
| 9.4 组合分类方法在 CRM 中的应用               | (221) |
| 9.4.1 组合分类方法在 CRM 中的应用问题           | (221) |
| 9.4.2 客户信用等级评定问题及仿真分析              | (222) |
| 9.4.3 客户获取策略问题及仿真分析                | (224) |
| 项目小结                               | (224) |
| 项目 10 国内外 CRM 解决方案探析               | (227) |
| 10.1 国外 CRM 解决方案                   | (229) |
| 10.1.1 Oracle CRM 解决方案             | (229) |
| 10.1.2 IBM 的 CRM 解决方案              | (232) |
| 10.1.3 HP 的 CRM 解决方案               | (234) |
| 10.1.4 SAP 的 CRM 解决方案              | (237) |
| 10.2 国内 CRM 解决方案                   | (241) |
| 10.2.1 HOLLYCRM (合力金桥软件) CRM 的解决方案 | (241) |
| 10.2.2 用友的 CRM 解决方案                | (243) |
| 10.2.3 思创 eCRM 的解决方案               | (245) |
| 项目小结                               | (247) |
| 参考文献                               | (250) |

# 认识客户关系管理

## 实训项目

分组讨论企业与客户之间的关系需不需要管理。

---

## 实训要求

- ◆ 讨论客户对企业的作用。
  - ◆ 讨论“企业需要客户关系管理吗”。
  - ◆ 组长最后总结讨论结果并在班级中进行陈述，本组组员可以对其做出补充，其他小组成员可以对该组进行提问和给予建议。通过此环节，提高同学们学习兴趣并探索未知领域。
- 

理论知识要点

- ◆ 了解客户关系管理的产生背景及其历史演变。
- ◆ 掌握客户关系管理的理论发展和技术进展。
- ◆ 掌握客户关系管理的作用。



### 案例导入

#### 海尔客户关系管理 CRM 的最高心法

海尔集团副总裁周云杰每天上班的第一件事是登录海尔的 CRM 网站，按地域和产品查看销售信息。作为海尔集团商流本部的负责人，他会敏感地发现异常的情况。事实上，此类信息在 14 年前也有，那时周云杰刚刚到海尔工作 1 年。“那时是铁制的档案盒，里头有海尔的销售员手写的每家商场的销售档案。”

如今，海尔的客户档案盒已经被 CRM 信息系统取代，但是周云杰强调，CRM（客户关系管理）不仅仅是一个技术手段，而且是企业对待客户的态度，即使没有这些软件系统，海尔仍然会非常重视与客户的关系。

就像客户关系管理的硬件系统在升级换代一样，海尔在客户关系管理的理念上也在不断更新。现在，海尔对销售员的考核不再以销售量为依据，而是围绕“让客户赚钱”的核心思想，确定在四个指标上：客户库存的周转天数、客户利润率、客户问题的解决程度和海尔产品在客户销售额中的份额。也就是说，考核的指标不是你有没有帮助海尔赚钱，而是你有没有帮助客户赚钱。

#### C：客户

海尔的客户主要包括以下 5 类：跨国连锁公司（如沃尔玛）、本土连锁公司（如国美）、大商场（如西单商场）、加盟专卖店（专卖海尔产品）、专营店（专营空调等电器）。其中销售额较大的为专卖店和大商场，其销售额分别占海尔总销售额的 1/3 左右，但本土连锁的销售增长幅度目前正在飞速提高。尽管周云杰说对每一个客户海尔都一视同仁，海尔仍然需要将有限的资源向重点客户倾斜，为此他们在总部设有大客户部，同时在全国 42 个工贸公司中都设有专人为大客户服务。

目前，海尔在全国的客户经理有 600 多个，平均 1 个人负责 10 个客户，而海尔在全国的销售网点在 6 000~7 000 个。从 2000 年开始，海尔将以往以产品线为单元的客户管理整合为按区域划分的客户管理。此后海尔的三类经理将各司其职：产品经理负责了解产品知识并实施营销策略；客户经理发现并满足客户需求；型号经理寻找市场机会开发新产品。

“表面上的需求只要用心都可以看到。但是要真正做到聆听消费者的声音，那就需要全身心投入了。”周云杰说，对海尔目前 1.6 万人的营销队伍来说，观念的彻底改变仍待加强。

如果观念改变了，和客户的关系就能改变，海尔和国美电器的合作就是一个例子。

#### R：关系

国美与海尔的关系曾经不如人意。双方在做生意的理念上有差距：国美坚持海尔提供价格最低廉的产品，而降价却是海尔最不愿意做的事情。然而，2003 年 1~4 月，海尔与国美在北京市场上的关系发生了大转折：销售额比去年同时期增加了 4 倍以上，国美成为海尔在北京市场销售额最大也是最重要的客户之一。不仅如此，国美与海尔还达成了战略合作伙伴关系，在北京市场上共同展开营销活动，进行强势联合。

负责海尔在北京地区销售的北京海尔工贸有限公司总经理张鹏对此变化的解释只有一个：海尔对客户，尤其是像国美这样的大客户的营销态度发生了变化。“说实话，对集团总部提出的让客户赚钱、用户满意、员工增值的说法，早先我们并没有悟透。”而在天才企业

家加管理思想家张瑞敏的领导下,新的客户关系管理思想在员工的头脑中慢慢地渗透。

同时,CRM 信息系统为差异化营销提供了支持。具体说来,张鹏每天登录的海尔 CRM 网络为他和其他销售人员掌握整体销售情况提供大量帮助,而总部的商流本部为各地销售员搭建整体营销舞台又使各地区获得极大支持,而且国美在北京总部的负责人通过这个网络,可以同时从海尔在北京的负责人和青岛的负责人那里获得快速反馈。

张鹏发现,海尔和国美市场定位冲突是可以解决的,以往海尔的销售者并未仔细研究国美的需求。一个销售代表被专门派往国美,了解对方的需求。“举个例子来说,尽管同为低价电器销售连锁店,国美和大中对海尔的需求有很大的不同。以冰箱为例,国美需要 180~220 升、价格在 2 000 元左右的产品,功能上需要耗电少,而大中则需要品种更为齐全,不像国美需要高端精品和低价产品两个极端。”从去年开始,海尔在北京的销售人员行动起来,主动上门确定客户的市场优势和所需产品,帮助客户完成差异化订单。

国美电器总公司采购中心总经理李俊涛对海尔的服务很满意。“以往我们与海尔之间的冲突主要是价格冲突。随着海尔提供的定制产品策略推出,以往包销买断的矛盾就可以规避了。去年在北京市场上我们进行了大的整合,在此之前我们之间的交易量少,合作也不像现在这么通畅。”李俊涛强调国美目前在全国范围内都实行了新的采购方式,即定制的方式。以国美销售的海尔产品为例,其中 70%~80%是应消费者需求而定制的。

张瑞敏强调的速度也是和国美合作的一个法宝。“像按顾客需求定制产品的采购方式,我们与其他企业之间也采用。但是海尔的反应速度比较快,对我们需求的跟进速度快。”李俊涛说:“这种反应速度体现出海尔对客户需求的把握度,说明海尔略高一筹。”

#### M: 管理

和张瑞敏一样,周云杰按照三个阶段来划分海尔的客户关系管理(1984—1991 年的名牌战略阶段;1991—1998 年的多元化阶段;1998 年至今的国际化阶段)。不过,张瑞敏强调的是三个阶段不同的管理理念:“质量”、“服务”和“文化”;周云杰则侧重于不同的管理实践。

在第一个阶段,即名牌战略阶段,海尔除了“抓质量抓服务”外,对国内的客户严格挑选,主要目标是国内声誉较佳、规模较大的商场。1984 年,在国内冰箱还处于买方市场的时候,海尔在国内挑选了 10 家大商场作为专门销售点。此后商场的数目不断扩大,海尔在每个商场专门派一个人回访客户,了解销售动态、顾客反应等信息,并将客户资料放在铁制档案盒里。

在多元化阶段,为了将海尔的不同产品集中展示给顾客,海尔推行在大商场建立专卖店的销售方式。海尔曾在半年时间内一举与大商场共同建立了 600 多个此类的店中店。为了获得商场的支持,海尔向商场承诺专卖店的单位面积销售额会高于平均水平的 1.2 倍。

周云杰说,事后证明海尔的店中店单位面积销售额已经达到了平均水平的 1.5 倍。这让海尔有机会把不同产品的客户关系管理统一起来,而通过海尔当时执行的“日清日毕、日清日高”的制度,海尔的销售员能够每天把顾客的反应迅速反馈回总部。

周云杰说,海尔此时的客户关系管理处于“人盯人”战术阶段,销售员对各商场的情况被要求迅速返回总部,而海尔的 Call Center(电话服务中心)体系也开始在全国建立起来。1997 年,海尔第一个电话中心在青岛建立,此后的一年时间里,海尔在全国 29 个省市纷纷成立了电话服务中心,2000 年省市范围扩大到了 34 个。

在国际化阶段, 海尔开始整合内部资源, 试图开放网络平台, 为客户创造新的价值。2000 年春节后, 海尔上了由 IBM 和吉林大学合作研发的 CRM 系统。事实上, 在此之前海尔就采用了 sap 的 ERP 系统整合物流等内部流程。周云杰说, 海尔对 CRM 系统的态度是实用就好, 海尔希望用最少的投入取得最好的效果, 从而为海尔整个销售系统提供有力的支持。

目前, 海尔通过 CRM 技术实现了与客户的“零距离接触”。海尔产品在各个销售点的每日销售情况在系统中会很快查询出来。具体说来, 客户可以通过海尔的 CRM 网络获得三种服务: 网上财务对账、费用查询等在线账务服务, 管理咨询、客户投诉服务, 以及企业文化、产品推介、促销活动等网上信息服务。对海尔内部的员工来说, 他们作为内部客户可以享受到库存查询、日期查询、客户进销存查询、商业智能分析等在线系统服务。

周云杰说, CRM 是拆除企业与客户之间的“墙”, 从而达到快速获取客户订单, 快速满足用户需求, 缩短销售周期, 降低销售成本的目的, 使企业在最短的时间内了解并解决客户在营销和使用产品过程中遇到的问题, 从而大幅度提高销售业绩与客户满意度。

最后, 肩负海尔营销重任的周云杰概括说, 就客户关系管理而言: “客户关系是树根, 信息技术是树干, 销售结果是树叶。”

(案例来源: <http://www.cnshu.cn>)

# 1.1

## 客户关系管理的产生与发展

最早发展客户关系管理的国家是美国, 在 1980 年初便出现了“接触管理”(Contact Management), 即专门收集客户与公司联系的所有信息; 1985 年, 巴巴拉·本德·杰克逊提出了关系营销的概念, 使人们对市场营销理论的研究又迈上了一个新的台阶; 到 1990 年则演变成包括电话服务中心支持资料分析的客户关怀(Customer care)。

1999 年, Gartner Group Inc 公司提出了 CRM 概念(Customer Relationship Management, 客户关系管理)。Gartner Group Inc 在早些时候提出的 ERP 概念中, 强调对供应链进行整体管理。而客户作为供应链中的一环, 为什么要针对它单独提出一个 CRM 概念呢?

原因之一在于, 在 ERP 的实际应用中人们发现, 由于 ERP 系统本身功能方面的局限性, 以及 IT 技术发展阶段的局限性, ERP 系统并没有很好地实现对供应链下游(客户端)的管理, 针对 3C (Corporation / Customer / Competition, 公司、客户、竞争) 因素中的客户多样性, ERP 并没有给出良好的解决办法。另外, 到 20 世纪 90 年代末期, 互联网的应用越来越普及, CTI (Computer Telephony Integration, 计算机电话集成技术)、客户信息处理技术(如数据仓库、商业智能、知识发现等技术)得到了长足的发展。结合新经济的需求和新技术的发展, Gartner Group Inc 提出了 CRM 概念。从 20 世纪 90 年代末期开始, CRM 市场一直处于一种爆炸性增长的状态。

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的。在如今竞争激烈的商业环境中,越来越多的商家开始通过实施客户关系管理(CRM)来赢得更多的客户并且提高客户的忠诚度。传统的数据库营销是静态的,经营需要好几个月时间才能对一次市场营销战役的结果做出一个分析计量表格,许多重要的商业机遇经常在此期间失去。CRM 软件建立在多个营销战役交叉的基础上,能够对客户的活动及时做出反应,因而能够更好地抓住各种商业机遇。

2002 年是中国 CRM 产业进入高速发展的时期,在概念导入、产品应用、成功经验等几个方面得到了长足的发展。由于 CRM 的高成长性市场,有优质的品牌、清晰的业务模式、明确的市场定位、成熟的产品、规范的实施服务的专业厂商,会成为市场的主流并获得良好的市场回报,咨询-应用-实施-服务的业务模式,成为 CRM 专业厂商的业务核心流程。CRM 的应用已经覆盖了几乎所有的行业,典型行业客户应用的显著效果为 CRM 行业的应用提供了模板;专业咨询机构、服务专业厂商已经与 CRM 系统供应商共同构成产业链,产业链的形成是 CRM 产业规模发展的重要标志。未来,CRM 仍然是企业负责人的一个主要侧重点,因为按照盈利方式获取、发展和保持客户的目标是永无止境的,Gartner 资深分析师兼副总裁 Ed Thompson 这样认为,并且 Gartner 行政人员企划部(Executive Programs, EXP)一年一度的调查也证实了这一趋势。Gartner EXP 对来自世界各地的 1 500 名 CIO 做了一项调查,调查结果显示绝大多数 CIO 都把 CRM 作为 2009 年企业的 5 大首要任务。

CRM 未来在各行各业中的应用将会越来越广泛。未来,CRM 应用会呈现出以下特点:(1) 客户密集性的企业将首先广泛应用 CRM,如金融、房地产等,且应用范围会不断拓宽;(2) 实施“差异化战略”的企业将会更容易应用好 CRM;(3) 中端企业将会成为 CRM 应用的“主流”;(4) 企业将广泛应用“分析型 CRM”来支撑“运营型 CRM”。

总而言之,无论是从发展方向、技术角度,还是从文化层面而言,CRM 都将呈现出其新的特点,CRM 也将会具有更广阔的发展前景。可以预见,CRM 在不久的将来会得到更多行业、更多企业、更高层次的接受与应用,在塑造、提升企业核心竞争力方面发挥其独特作用。

### 1.1.1 客户关系管理的产生背景

在早期,企业面对的是一个需求巨大,而供给不足的卖方市场,提高产品产量很自然成为管理的中心,企业管理基本是产值的管理。企业不断努力的结果是生产效率不断发展,产品很快变得非常丰富,导致市场上产品销售的激烈竞争,于是销售中心论随之兴起。为了提高销售额,就必须在内部采取严格的质量管理,外部强化推销观念。但是质量竞争的结果是产品成本越来越高,销售竞争的发展使得费用越来越高,这就使得企业的销售额不断提高,但是利润不断下降,于是作为销售额中心论的修正版本——利润中心论登上企业管理的舞台,企业管理的目标放在了以利润为中心的成本管理上。但是,成本是不可能无

限压缩的，当在一定的质量前提下成本的压缩已经到了极限，而企业利润要求仍然无法得到满足的时候，成本再压缩必然会带来产品质量的下降或者说提供给客户的价值降低。至此，企业不得不在此审视自己的管理思想，于是顾客的地位被提高到了前所未有的高度，客户中心论就此确立。

纵观企业管理思想的发展历程，我们可以看到一种从内到外，从以产品为中心到以客户为中心的转变。市场营销，作为企业经营活动的主要部分，其发展过程也和管理思想具有类似的特点。“营销学之父”——菲利普·科特勒在他的《营销管理》中总结了营销观念的5个发展阶段，即生产观念、产品观念、推销观念、营销观念和社会营销观念。

可以说，产生于20世纪70年代的社会营销非常明显地体现了企业经营管理从内到外的变化。在此之前，传统的营销理论认为，企业营销实质上是企业利用内部可控因素，对外部不可控因素做出积极的动态反应，进而促进产品销售的过程。所谓内部可控因素主要是指企业的产品、价格、分销和促销决策，也就是营销学里经常被提到的4P。比如说生产观念的营销重点是在于大量生产，以产品的低价格来吸引顾客；产品观念则注重产品的完善和质量的改进。由于社会化大生产的发展，生产效率迅速提高，出现了供过于求的买方市场，企业在产品销售上出现了激烈的竞争，因此随后的推销观念强调如何使用各种推销和促销手段来刺激顾客的购买。

以上三种观念的共同特征是企业运用其经济力量促使顾客按照自己的要求行事，但是不断成熟的消费者并不接受这一点。越来越多的企业在挫败中不断认识到企业自身的生产无法摆脱市场的制约作用，消费者是产品生产、渠道选择、售后服务等企业活动的决定力量，因而企业的经营观念核心开始从产品、生产导向转移到消费者导向，市场营销的目标在于正确确定目标市场的需求和欲望，比竞争者更有效地提供目标市场所要求的满足，这也就是出现于20世纪50年代的营销观念。

20世纪70年代起出现的社会营销观念在此基础上更进一步，不仅要求企业的经营活动满足消费者的需求，而且必须考虑消费者和社会的长期利益。一方面越来越多的企业其生产和销售受到来自法律、社会舆论、消费者组织等方面的制约；另一方面，企业必须兼顾起营销活动对社会造成的后果和影响。

从营销学的发展历程可以看出，营销学已经逐渐从销售过程的研究转向此过程中所发生的种种相互关系和相互作用对于营销目标影响的研究，于是，作为对以往各种营销观念的总结和发展，关系营销出现了。

关系营销把营销活动看成是一个企业与消费者、供应商、分销商、竞争者、政府机构以及其他公众发生互动作用的过程，企业营销活动的核心在于建立并发展与这些公众的良好关系，因而企业经营管理的对象也就不仅仅是内部可控因素，其范围扩展到外部环境的相关成员。企业和这些相关成员包括竞争者的关系并不是完全对立的，其所追求的目标存在相当多的一致性，关系营销或者说现代企业管理的目标也就在于建立和发展企业和相关个人及组织的关系，取消对立，成为一个相互依赖的事业共同体。

信息技术的发展对上述管理思想提供了强有力的支持，以以上管理思想为基础的管理软件不断涌现。比如，管理企业与供应商分销商之间关系的供应链管理（SCM），管理企业和分销商之间关系的分销商资源计划（Distribution Resource Planning, DRP），管理企业与客户之间关系的客户关系管理（CRM）等。

### 1.1.2 客户关系管理的历史演变

从早期的帮助办公桌（Help Desk）软件、接触管理（Contact Management）等应用系统到今天的客户关系管理（CRM），其中经历了近十年的演变。美国的服务质量一直是人们引以自豪的东西，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，才得出一个完整的客户关系管理（CRM）图像。

所以一个好的软件系统绝非一日之功，它需要市场的竞争和技术的积淀等几个方面因素。

#### 1. 简单客户服务

它以帮助办公桌（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客户资料及问题管理系统，一般被称为帮助办公桌系统。这种系统功能简单，不具有普遍的应用价值。

而一般的软件公司则用错误跟踪系统（Bug Tracking System）来管理软件产品开发中的错误。这在后来成为产品开发公司面向客户的产品服务管理的一个重要组成部分。

#### 2. 复杂客户服务系统与呼叫中心

它以客户服务管理（Customer Service Management）和现场管理（Field Services）和呼叫中心（Call Center）为典型应用。

#### 3. 销售力自动化系统

它以销售力自动化（Sales Force Automation）和市场自动化（Market Automation）为典型应用。

在市场竞争日趋激烈的今天，如何提高销售的业绩和销售员的生产效率已成为企业的核心竞争力的一部分。对于销售来说，销售流程的管理及控制，跟踪现有客户、发现潜在客户等，每一项都变得非常重要。销售力自动化（SFA）作为 CRM 的前身，发挥了巨大的作用。Siebel 是这一领域的先驱之一。

销售力自动化系统可以帮助公司获取和保留客户，而新的管理方式可提高管理效率，缩短销售周期，提供更好的销售情况能见度，为公司提供更好的财务保证。它同时可以有效地管理销售人员的销售活动，实现利润的极大化。

#### 4. 前台办公室（Front Office）

它是客户服务与销售自动化系统的集成。这是由 Clarify 所倡导的解决方案，其产品特点是将单一的控能块如呼叫中心结合起来，变为一个统一的利润增长点，也成为企业的利润中心。

#### 5. 客户关系分析

在交互型客户关系管理逐步成型后，有关客户资料的分析及利用渐渐崭露头角。实际上数据分析如同计算机用于数据处理，其历史悠久，但如同数据挖掘等技术虽然很早就已

提出并加以研究，但仅限于有限的应用范围。

CRM 的兴起给客户数据分析带来了新的生命力。如同 NCR、Cognos 公司多年研究得到社会承认，新的公司如 Broadbase Software、Kana Software 及 E.piphany 等公司也以崭新的姿态进入这一领域，并取得了不小的成就。

### 6. 客户关系管理系统 (CRM)

CRM 是由客户服务、销售自动化、客户关系分析、客户数据挖掘等组成的。CRM 形成了一种新的企业解决方案，使得企业可以有力的应对激烈竞争的环境，其详细功能与作用将在后续各章节中阐述。

## 1.1.3 客户关系管理的理论发展

### 1. 客户接触管理理论

20 世纪 80 年代以前，管理学中的所谓竞争分析主要是市场结构分析，而企业战略的定位仅仅是市场定位过程。市场导向战略是指这种把市场定位作为出发点和根本考察对象而制订出来的战略。根据市场导向战略理论，可以把企业资源条件与市场机会的均衡过程描述为企业寻找市场机会，然后分析自身资源条件，如果自身资源条件不足以把握机会，则重新寻找市场机会，直至市场机会和企业资源条件均衡。众所周知，在 20 世纪 60 年代以前，市场环境较为稳定，市场机会延续的时间较长，因此市场机会可以作为企业的战略机会加以利用。然而，20 世纪 70 年代以来，市场因客户需求的渐进以及技术创新的发展而呈现出变化程度加剧的趋势，各种市场机会总是稍纵即逝，这就对企业制订市场导向战略提出了挑战。在这种情况下，20 世纪 70 年代后期，美国的许多企业便开始专门收集客户与企业联系的所有信息，即所谓的“接触管理”，以便制订市场导向战略。这种原始的客户接触管理，可以说是客户关系管理的萌芽。

### 2. 客户服务理论

随着客户需求的不断提高和科学技术的快速发展，市场不仅变化程度加剧，而且竞争也日益激烈。20 世纪 90 年代初的市场基本特征推动了传统的“客户接触”向“客户服务”转变。最初，“客户服务”被定义为：“以长期满足客户需求为目标，从客户递上订单到客户收讫订货，在此期间提供一种连续不断的双方联系机制。”为此，企业还专门应用电话呼叫中心系统来辅助企业更好地为客户服务。后来，人们对客户服务的定义在很大程度上有了扩充和拓展，而且不同的企业对客户服务都抱着各自不同的态度，对客户服务的理解也不尽相同。但总的来说，这种传统的“客户服务”往往是被动的，客户没有要求，企业就不会开展客户服务，而且这种客户服务仅仅局限于售后服务的范围，即只有客户购买了企业的产品或服务之后才有可能享受到企业的客户服务。

### 3. 客户关系管理理论

客户关系管理理论主要包括客户关系管理思想和客户关系管理技术两个方面。客户关系管理思想是选择和管理客户的经营思想和业务战略，目的是实现客户长期价值最大化，