



21 世纪普通高等教育规划教材 · 工商管理系列
21 SHI JI PU TONG GAO DENG JIAO YU GUI HUA JIAO CAI GONGSHANGGUANLIXILIE

Customer Relationship Management

客户关系管理



主 编 饶 欣 徐 刚

副主编 宋秀芬 王艳梅



上海财经大学出版社

014058120

F274-43
86

21 世纪普通高等教育规划教材·工商管理系列

客户关系管理

饶 欣 徐 刚 主 编
宋秀芬 王艳梅 副主编



北京航空航天大学图书馆
地址：北京市海淀区学院路
电话：010-62571000
邮编：100191

上海财经大学出版社



北航

C1745553

F274-43
86

014028150

图书在版编目(CIP)数据 工·林建良教育经济学高等普通教育 IS

客户关系管理/饶欣,徐刚主编. —上海:上海财经大学出版社,
2014.6

(21世纪普通高等教育规划教材·工商管理系列)

ISBN 978-7-5642-1872-0/F·1872

I. ①客… II. ①饶… ②徐… 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(2014)第 069776 号

主 编 饶 欣 徐 刚
副主编 宋秀芬 王艳梅

□ 责任编辑 黄 荟

□ 封面设计 晨 宇

□ 责任校对 王从远

KEHU GUANXI GUANLI

客户关系管理

饶 欣 徐 刚 主 编

宋秀芬 王艳梅 副主编

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海译文印刷厂印刷

上海远大印务发展有限公司装订

2014 年 6 月第 1 版 2014 年 6 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 19.5 印张 499 千字

印数: 0 001—4 000 定价: 42.00 元

上海财经大学出版社



21 世纪普通高等教育规划教材
21 SHI JI PU TONG GAO DENG JIAO YU GUI HUA JIAO CAI



编 委 会

BIAN WEI HUI

总策划 宋 谨 曹均伟

编 委 (排名不分先后)

- | | | | |
|-----|----------|-----|----------|
| 石永恒 | 清华大学 | 韩冬芳 | 山西大学商务学院 |
| 郑甘澍 | 厦门大学 | 何传添 | 广东外语外贸大学 |
| 吴 迪 | 上海交通大学 | 吴建斌 | 南京大学 |
| 张一贞 | 山西财经大学 | 张中强 | 西南财经大学 |
| 江 林 | 中国人民大学 | 梁莱歆 | 中南大学 |
| 施 娟 | 吉林大学 | 余海宗 | 西南财经大学 |
| 吴国萍 | 东北师范大学 | 关玉荣 | 渤海大学 |
| 胡大立 | 江西财经大学 | 曹 刚 | 湖北工业大学 |
| 彭晓洁 | 江西财经大学 | 孟 昊 | 天津财经大学 |
| 袁崇坚 | 云南大学 | 齐 欣 | 天津财经大学 |
| 李少惠 | 兰州大学 | 张颖萍 | 渤海大学 |
| 黎江虹 | 中南财经政法大学 | 吴开松 | 中南民族大学 |
| 罗昌宏 | 武汉大学 | 杜江萍 | 江西财经大学 |
| 徐艳兰 | 中南财经政法大学 | 盛洪昌 | 长春大学 |
| 吴秋生 | 山西财经大学 | 刘丁酉 | 武汉大学 |
| 闫秀荣 | 哈尔滨师范大学 | 刘继森 | 广东外语外贸大学 |
| 姚晓民 | 山西财经大学 | 张慧德 | 中南财经政法大学 |
| 夏兆敢 | 湖北工业大学 | 屈 韬 | 广东商学院 |
| 安 烨 | 东北师范大学 | 尤正书 | 湖北大学 |
| 张昊民 | 上海大学 | 胡放之 | 湖北工业大学 |
| 黄金火 | 湖北经济学院 | 李文新 | 湖北工业大学 |
| 李会青 | 山西大学商务学院 | 张 洪 | 武汉理工大学 |
| 任月君 | 东北财经大学 | 夏 露 | 湖北工业大学 |
| 蒲清泉 | 贵州大学 | 牛彦秀 | 东北财经大学 |

前言



前言

目次

现如今,社会市场经济水平的发展速度突飞猛进,市场竞争也是越来越激烈,在产品质量、价格、供货及时性等方面,很多企业已经没有什么潜力可挖。任何一个企业要想做大做强或者说盈利,仅仅依靠生产和销售物美价廉的产品已经远远不够,客户关系因素已成为市场竞争的一个新的焦点。也就是说,良好的客户关系是企业求得生存与发展的重要资源,那么,企业如何实现由传统的以产品和规模为中心的粗放式经营管理模式,向以客户为中心、服务至上、实现客户价值和达到企业利润最大化的集约化经营管理模式转变? 一个重要的思路是通过实施客户关系管理项目来实现。

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。比如,你家小区某个小吃店的老板会努力记住你喜欢吃辣这种信息,当你要一份炒面时,他会征询你的意见,要不要加辣椒。但如果你到某商业区一个大型的快餐店(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几十倍、上百倍甚至上千倍,超出了企业的信息搜集和处理能力,而信息技术的发展使得这种信息应用成为可能。

正是在这样的背景下,本书编者博采众长,借鉴和吸收了国内外客户关系管理理论研究的最新成果,运用管理学、市场营销学、消费者行为学等相关理论,系统阐述了客户关系管理的理念、技术和策略。

本书与工商企业的活动紧密联系,努力做到理论与实务相结合,从而增强了理论的实用性与操作性,并且深入浅出、通俗易懂。全书按照客户关系管理基础理论、客户关系管理的营销学基础、客户关系价值和客户生命周期、客户识别与获取、客户满意与忠诚管理、客户服务管理,以及在信息技术环境下利用 CRM 软件进行系统管理的顺序编写而成。除去软件在行业中的具体运用章节,其他每一章通过一个生动形象的客户关系管理案例导入,以提高读者对相关理论学习的兴趣;而课后内容新颖的案例分析和思考题便于读者复习、理解章节内容;模拟实训题则是为了让读者学以致用,在实践中去感受客户关系管理工作的挑战性和领会客户关系管理的真谛,从而提高自己发现问题、分析问题和解决问题的能力。

编写本书的作者都有过企业从业经历,有较丰富的客户关系管理的实践经验。作者正是为解决问题而编写本书,希望能为企业的客户关系管理实践提供有益的帮助。

本书由饶欣、徐刚担任主编,负责全书的整体策划、统稿及修改工作。全书的具体编写分工如下:徐刚撰写第一、第八章;宋秀芬撰写第二、第七、第十一章;饶欣撰写第三、第四、第五、第六章;王艳梅撰写第九、第十章。

本书编写过程中,参考和借鉴了许多同类书籍和相关研究论文,引用了大量的文献和案例,在此对相关作者和编辑表示由衷的感谢。本书的编写和出版得到参编人员所在的学校、学院领导和许多同事们的大力支持与鼓励,以及出版社的支持,在此也向他们表示诚挚的谢意。

限于编写者的水平,书中难免有错误之处,恳请读者批评指正。

编者

2014年4月

、量商品为奇,既造成企业库存积压,又造成企业流动资金紧张,严重影响企业生产经营。因此,企业必须采取有效措施,减少库存,提高资金周转率。企业可以采取以下措施:一是加强市场调研,准确把握市场需求;二是优化产品结构,提高产品竞争力;三是加强供应链管理,降低库存成本;四是加强应收账款管理,提高资金回收率。通过这些措施,企业可以有效地减少库存,提高资金周转率,从而提高企业的经济效益。

、企业应采取以下措施:一是加强市场调研,准确把握市场需求;二是优化产品结构,提高产品竞争力;三是加强供应链管理,降低库存成本;四是加强应收账款管理,提高资金回收率。通过这些措施,企业可以有效地减少库存,提高资金周转率,从而提高企业的经济效益。

、企业应采取以下措施:一是加强市场调研,准确把握市场需求;二是优化产品结构,提高产品竞争力;三是加强供应链管理,降低库存成本;四是加强应收账款管理,提高资金回收率。通过这些措施,企业可以有效地减少库存,提高资金周转率,从而提高企业的经济效益。

、企业应采取以下措施:一是加强市场调研,准确把握市场需求;二是优化产品结构,提高产品竞争力;三是加强供应链管理,降低库存成本;四是加强应收账款管理,提高资金回收率。通过这些措施,企业可以有效地减少库存,提高资金周转率,从而提高企业的经济效益。

、企业应采取以下措施:一是加强市场调研,准确把握市场需求;二是优化产品结构,提高产品竞争力;三是加强供应链管理,降低库存成本;四是加强应收账款管理,提高资金回收率。通过这些措施,企业可以有效地减少库存,提高资金周转率,从而提高企业的经济效益。

、企业应采取以下措施:一是加强市场调研,准确把握市场需求;二是优化产品结构,提高产品竞争力;三是加强供应链管理,降低库存成本;四是加强应收账款管理,提高资金回收率。通过这些措施,企业可以有效地减少库存,提高资金周转率,从而提高企业的经济效益。

、企业应采取以下措施:一是加强市场调研,准确把握市场需求;二是优化产品结构,提高产品竞争力;三是加强供应链管理,降低库存成本;四是加强应收账款管理,提高资金回收率。通过这些措施,企业可以有效地减少库存,提高资金周转率,从而提高企业的经济效益。



目 录

前言

第一章 客户关系管理概述

第一节 客户关系管理的产生	3
第二节 客户关系管理的兴起动因	5
第三节 客户关系管理的概念与内涵	8
第四节 客户关系管理的未来趋势	13
第五节 客户关系管理的目标和过程	16
综合练习	17
本章参考文献	19

第二章 客户关系管理的营销学基础

第一节 数据库营销	21
第二节 关系营销	25
第三节 一对一营销	44
第四节 中国传统文化与客户关系管理	47
综合练习	50
本章参考文献	52

第三章 客户价值与客户生命周期

第一节 客户价值体现	54
第二节 客户生命周期	62
第三节 客户终生价值	69
综合练习	71
本章参考文献	73

第四章 客户识别与获取

第一节 客户识别	75
第二节 客户的获取与开发	83
第三节 客户信息管理	87
第四节 客户流失	93
综合练习	98

本章参考文献

..... 99

第五章 客户满意与客户忠诚管理

第一节 客户满意 101

第二节 客户体验管理 111

第三节 客户忠诚 115

第四节 赢得客户忠诚 117

综合练习 125

本章参考文献 128

第六章 客户服务管理

第一节 客户服务 130

第二节 客户服务方法及技巧 141

第三节 客户投诉及处理 159

综合练习 167

本章参考文献 169

第七章 客户关系管理系统

第一节 CRM 系统的概述 172

第二节 CRM 系统软件分类 178

第三节 CRM 系统的体系与结构 193

第四节 CRM 系统的功能模块 198

综合练习 205

本章参考文献 209

第八章 CRM 数据管理

第一节 客户数据 212

第二节 客户数据的处理、分析与应用 215

第三节 数据仓库 219

第四节 联机分析处理 225

第五节 数据挖掘 228

综合练习 243

本章参考文献 245

第九章 客户呼叫中心

第一节 呼叫中心概述 247

第二节 呼叫中心的应用 250

第三节 呼叫中心的设计与实现 254

综合练习	 258
本章参考文献	 259

第十章 客户关系管理及其关联系统

第一节 客户关系管理与供应链管理	 261
第二节 客户关系管理与企业资源计划	 266
第三节 CRM 应用中的业务流程再造	 270
综合练习	 273
本章参考文献	 275

第十一章 客户关系管理的行业应用

第一节 航空业的客户关系管理应用	 276
第二节 房地产业的客户关系管理应用	 280
第三节 制造业的客户关系管理应用	 283
第四节 金融业的客户关系管理应用	 288
第五节 医药业的客户关系管理应用	 290
第六节 零售业的客户关系管理应用	 294
第七节 旅游业的客户关系管理应用	 297
综合练习	 299
本章参考文献	 300



第一章 客户关系管理概述



本章主要内容

1. 客户关系管理的产生
2. 客户关系管理的兴起动因

3. 客户关系管理的概念与内涵
4. 客户关系管理的未来趋势
5. 客户关系管理的目标和过程



本章学习目标

1. 概念:客户关系管理的含义
2. 应用:客户关系管理的发展过程及管理目标
3. 研究技能:通过客户关系管理的兴起领会管理的精髓



本章学习重点

1. 理解客户关系管理的概念
2. 理解客户关系管理的目标



导入案例

现代银行不如王永庆卖粮

一早到办公室,收到来自某信用卡中心的信,打开一看是直投广告,随手一翻,里面全是花花绿绿的小女生用品。天呐,在银行信用卡客户关系管理(CRM)系统中,我难道是个16~26岁的小女生,还在高三读书或正陪男友在大学校园花前月下?如果是这样,这家银行的CRM系统实在有点不敢恭维!

难道该银行信用卡中心把我记录为是一个已有儿女的中年人,女儿到了要上大学的年纪,要我把这份直投广告送给我女儿?直接给我女儿送张信用卡岂不更好!但是,我仅仅是一个而立之年的男人,还没有孩子。

我随手把该信扔到了垃圾桶!其忿忿不亚于删除垃圾短信。该银行浪费了邮递费用、印刷费用;我浪费了拆开信封、处理垃圾的时间,同时对该银行的客户关系管理能力和水平在瞬间“定格”:太糟啦!

无形的“关键瞬间”(Moments of Truth, MOT)的成本要远远高于有形的邮递及印刷费用。在这个接触点(Points of Contacts)上,该银行是失败的!在选择并决定在什么时间、地点或者什么状况下与潜在客户和既有客户互动上,该银行也许是迷茫的。

该银行信用卡中心肯定有耗资巨大、功能庞大的CRM系统,但是这些IT系统本身并不

能催生出来真正的、富有意义的“客户满意”、“客户感动”、“客户忠诚”、“客户关怀”等。这让我想起了传统得不能再传统的“王永庆卖米”的故事。

1932年,16岁的王永庆在台湾嘉义开了一家米店,当时小小的嘉义共有26家米店,竞争非常激烈。他只有父亲为他东挪西借来的200元钱,因此只能在一条偏僻的巷子里承租一个小小的铺面。由于米店规模小、地处偏僻,又缺乏知名度,在新开张的日子里,生意冷冷清清,门可罗雀。但是王永庆很快就成为了领先者。

当时还没有“送货上门”一说,王永庆却增加了这一服务项目。无论天晴下雨,无论路程远近,只要顾客叫一声,他立马送到,而且免收服务费(蓝海战略,新价值曲线,顾客满意)。

王永庆给顾客送米,并非送到就算,还要帮人家将米倒进米缸里(增值服务,顾客感动)。如果米缸里还有米,他就将旧米倒出来,将米缸刷干净,然后将新米倒进去,将旧米放在上层。这样,米就不至于因陈放过久而变质。他这个小小的举动(关键瞬间)创造出了不少的“顾客感动”,顾客铁了心专买他的米(顾客价值,顾客忠诚)。

每次给新顾客送米,王永庆都要打听这家有多少人吃饭、每人饭量如何,据此估计这家下次买米的大概时间,记在本子上。到时候,不等顾客上门,他就主动将米送过去(顾客关怀,钱包份额)。

由于王永庆卓越的“客户关系管理”,大家一传十、十传百,他的名气越传越大(口碑营销),生意也越来越好(服务利润链)。从这家小米店起步,王永庆最终成为今日台湾工业界的“龙头老大”。

王永庆卖粮可以说是最好的“客户关系管理”,尽管没有CRM软件系统。王永庆的总结概括依然很朴素,但是其行为无不闪耀着现代管理思想的理念。回想开篇该银行信用卡给我制造的负面瞬间,可以看到,很多企业仅仅开始运用客户关系管理的“手法”,但还远远没有修炼掌握“王永庆卖粮”的“心法”!

——改编自:王成. 现代银行不如王永庆卖粮[J]. 销售与管理,2010(1).

 **点评:** 思想决定一切。

天下熙熙皆为利来,天下攘攘皆为利往。君子爱财,取之有道!自从人类有商贾活动以来,特别是在几千年以前的中国,那些走街串巷的小商贩们就深谙客户关系管理的精髓,他们可以记住周围很多客户的需求与喜好,然后再次走街串巷的时候,能够给客户送上合乎他们心意的产品。更不用说,中国历史上那些有名的商人和商铺,他们的成功无一例外都蕴含着今天的客户关系管理思想。随着科学技术的进步和发展,信息技术的日益智能化和便捷性可以更好地帮助这些从业人员和企业,使其更省力地记录更多的客户信息,并能更快地处理它们,同时还可以挖掘出某些有用的隐含信息,来更有效地服务于更多的客户,进一步提高经营者的盈利能力。

随着人类社会进入新经济时代,世界经济正以势不可当的趋势朝着全球市场一体化、企业生存数字化、商业竞争国际化、竞争对手扩大化等方向发展,互联网、知识经济、高新技术特征明显,企业的经营进一步打破了地域的阻隔,如何在全球贸易体系中占有一席之地,如何赢得更大的市场份额和更广阔的市场前景,如何开发和保持相对稳定的客户资源,已成为影响企业生存和发展的关键问题。

第一节 客户关系管理的产生

现代客户关系管理产生的原因可以归纳为以下三个方面:管理理念的更新(客户资源的重视)、需求的拉动、技术的推动。

一、管理理念的更新

企业获得和维护竞争优势是其生存与发展的基础,企业的竞争优势从内容上看,包括规模优势、绝对成本优势、差异化优势等。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,再也不是那些有形的机器设备、厂房、资本、产品等物质资源,因为这些资源很容易从市场上得到,你可以买到的,你的竞争对手同样也很容易从市场中得到。而管理、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中得到,具有相对的垄断作用,可以产生一定的垄断优势。客户资源就是这样一种重要的市场资源,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与服务从而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,客户能够提供成本优势,从而也就能提供收入优势。为新客户服务花费的费用,比起老客户要昂贵得多。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,那么总成本就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。

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消费者或者与起决定性作用的客户之间相互发生联系的产物,商标不能孤立存在,它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。

3. 价值信息

客户信息对企业来讲是最重要的价值,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。譬如沃尔玛超市会通过对其会员客户购买行为、消费习惯等信息的分析,来制定面向客户的产品服务组合和提供相应的企业关怀。亚马逊通过对会员客户的资料、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,并据此来制定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一商业客户使用你的产品或服务,该商业客户的客户为了便于与他进行商业行为,也会采用你的产品或服务,同样,该商业客户的客户的客户也可能采用你的产品或服务,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。甚至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。

在这个变革的时代、创新的时代,比竞争对手领先一步,仅仅一步,就可能意味着成功。而业务流程的重新设计为企业的管理创新提供了一个工具,在引入客户关系管理的理念和技术时,不可避免地要对企业原来的管理方式进行改变,变革、创新的思想将有利于企业员工接受变革,而业务流程重组则提供了具体的思路和方法。

二、需求的拉动

企业都希望能够扩大市场份额、挖掘潜在市场、继续提高销售收入和利润率。随着 IT 技术和产业的发展 and 成熟,一方面,很多企业在信息化方面已经做了大量工作,收到了很好的经济效益;另一方面,一个普遍的现象是在很多企业,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,我们会从客户与销售、营销和服务人员以及企业经理那里听到各种抱怨。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,这是现代客户关系管理应运而生的需求基础。

1. 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客户,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,应该给他多少报价才能留住他呢?

2. 来自营销人员的声音

去年在营销上开销了 2 000 万元,我怎样才能知道这 2 000 万元的回报率? 在展览会上,我们一共收集了 4 700 多张名片,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进行接触了? 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? 我怎么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,但我怎么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?

3. 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用了工程师的很多时间,工作枯燥而无聊;怎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?

4. 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放大量的宣传邮件了,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?

5. 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。有三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?

对于这些抱怨我们并不陌生,上面的问题可以归纳为两个方面: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、库存等部门的分散在企业内,这些零散的信息使得企业无法对客户全面了解,各部门难以在统一的信息基础上面对客户。这需要各部门对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,实现对面向客户的活动的全面管理。

三、技术的推动

计算机、通信技术、网络应用的飞速发展使得上述需求的实现不再停留在梦想的阶段。信息技术的发展使得信息在以下几个方面的应用成为可能:

- (1)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。
- (2)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。
- (3)能够对市场活动进行规划、评估,对整个活动进行 360 度的透视。
- (4)能够对各种销售活动进行追踪。
- (5)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。
- (6)拥有对市场活动、销售活动的分析能力。
- (7)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。

上述所有的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实处。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。电子商务在全球范围内开展得如火如荼,正在改变着企业做生意的方式。通过互联网,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。

第二节 客户关系管理的兴起动因

尽管客户关系管理的思想由来已久,但作为一门新兴学科,其出现的时间并不长。从它出现的那一刻开始,便引起了学术界和企业界的空前重视,各方人士从不同的角度对 CRM 进行了深入探讨,国内外的著名软件公司都纷纷推出了以 CRM 命名的应用软件。客户关系管理系统的大量涌现也推动了企业对客户关系管理的认识,越来越多的企业开始实施这些 CRM 系统进行相关信息管理。综合各种原因,总的来讲,客户关系管理的兴起与下列四个因素有密切的关系。

一、客户购买行为的变化是 CRM 兴起的需求背景

随着经济的发展、科技的进步、产品的不断推陈出新,消费者的思维方式、生活方式和行为方式不断发生变化,因而消费者的需求和购买方式也不断变化着,尤其是信息技术的飞速发展,带来了客户消费行为历史性和根本性的变革。

(一)消费者价值观的变迁

在整个工业化发展的过程中,客户对产品消费的价值观基本上经历了三个阶段,每一个阶

段对产品和服务的要求都留下了时代的烙印。

1. 理性消费阶段

这一阶段人们的生活水平较低,社会生产力欠发达,物资尚不充裕和丰富,是供不应求的阶段。在这一时期,人们的消费行为是非常理智的,不但重视价格,而且更看重质量,追求的是物美价廉和经久耐用,客户对产品的评判标准是“好”与“差”。

2. 感觉消费阶段

在这个阶段,社会生产力有了很大提高,社会物质财富开始丰富,逐步达到供需平衡。同时,人们的生活水平不断提高,消费者的价值选择不再仅仅是经久耐用和物美价廉,而是开始注重产品的形象设计与使用的方便性等,其评判的标准向“喜欢”与“不喜欢”转变。

3. 感情消费阶段

随着科学技术的快速发展,人们的生活水平大大提高,于是人们的消费进入了这一阶段。在这个阶段,消费者越来越注重心灵上的充实和满足,对商品的需求已超出了对价格和质量、形象和品牌的考虑,对于无形的价值如售后服务、销售人员的态度好坏等提出了要求。因此,客户在这个阶段的选择是总体的“满意”与“不满意”。

现在,我们所处的时代是第三个阶段,物资匮乏的时代已经一去不复返了,经过机械化的大量生产以及生产技术的普及,使得产品在功能上的差别越来越小,只凭产品本身已无法完全达到客户满意的要求。因此,企业的经营策略必须从“以产品为中心”向“以客户为中心”转移。

(二) 互联网的普及使客户的选择权空前加大

互联网为人们提供了一个全新的、快速的、可实时交互的(包括声音、文字、图像、文件等信息载体)、跨地域的信息交流平台。人类足不出户就可以获得分散在世界各地的多媒体信息,并且更重要的是还可以利用个人电脑对这些信息进行有效存储、处理和分析。毫无疑问,信息是我们日常生活中可依靠的决策数据,知识就是力量在互联网时代被充分地体现出来。

因此,如今的企业面对的是更聪明、更主动的客户群体。应该指出的是,企业对互联网这种新技术的消化和吸收明显滞后于个人。企业如果不及时作出适当的战略性调整,最终将离客户越来越远,从而被淘汰出局。

二、日益激烈的市场竞争使 CRM 成为企业的必然选择

另一个催生 CRM 的宏观经济环境是 20 世纪 80 年代以来日益激烈的市场竞争。在新的竞争环境下,迫使企业想方设法保持和扩大自己的市场份额。企业竞争环境的变化体现在:

1. 竞争全球化

当全世界的竞争者都被放在同一条起跑线的时候,结果自然是强者更强,弱者被淘汰出局。企业已经不能再指望过多地得到地方和国家的保护,全球资源将在世界范围内按照效益最大化的原则被重新分配,尤其是客户资源。面对这种激烈的竞争,每个企业、个人都得对自己的竞争能力进行重新审视,利用一切可以利用的手段来增强自身的实力是企业生存的唯一途径。

2. 产品本身差异降低,竞争由产品转向服务

在高速发展和高度竞争的市场上,科学技术的快速发展和应用使得产品的生命周期大大缩短,新产品层出不穷,产品本身的优劣差距缩小。单纯依靠产品已经不足以使一个企业获得很多的优势。如何让客户在堆积如山的商品中选择自己企业的产品?最好的办法就是注入情感因素,与客户建立长期关系,通过情感和关系纽带说服客户购买。这样,竞争力从产品转向服务就成为必然的选择,如何从情感上“笼络”客户成为企业在新经济条件下必须磨炼的生存技巧。

3. 内部挖潜已不足以产生明显竞争优势

随着竞争的加剧,越来越多的企业意识到那种通过内部挖潜降低成本的方式不足以使产品在竞争中获得优势,要想在市场上获得竞争优势,客户资源发挥着突出的作用,于是企业对客户的争夺日趋白热化。要想提高客户为企业带来的价值,可以通过三条途径,即开发潜在客户、优化现有客户的价值和挽留有价值的客户。哈佛商学院曾经对客户整个生命周期内企业服务于客户的成本和收益进行了分析,并得出结论:各个行业在早期为赢得客户所付出的高成本使企业无法盈利,但随着服务于老客户成本不断下降,老客户的购买额不断上升,对企业而言,老客户与企业之间形成了客户关系并带来了巨大的收益,回头客每增加 5%,利润就会根据行业不同而增加 25%~95%。这些研究成果使客户关系在市场竞争中的优势作用得到了肯定,也使企业认识到必须以科学手段对客户关系进行有效的管理,因此,客户关系管理成为企业竞争优势的必然选择。

三、企业内部管理的需求是 CRM 兴起的原始动力

目前企业内部的众多低效率、内耗式的业务活动,充分说明了企业内部业务需求是 CRM 快速发展的原始动力。这主要表现在以下几个方面:

1. 客户信息分散导致客户服务效率低下

在企业内部围绕客户的信息分散在各个模块中,比如客户主文件管理、客户地址管理、客户交易文件和客户设备合同管理、客户服务请求管理、应收账款管理等由不同的模块来管理。在企业中,谁也没有办法对整个客户的情况有一个完整的了解。每个人只负责客户管理的很小一块,企业越大,功能划分就越细,整个信息链就更无法有效存储和表示,这样就导致了企业内部很多重复的、内耗式的无效劳动。

2. 信息不准确导致营销预算浪费严重

由于企业内部没有一个有效地采集、存储、处理和输出客户信息并能经常更新的管理系统,销售人员获得的可用性、准确性和完整性方面都符合要求的基础信息有限。营销经理由于得到的信息不完整,甚至信息错误很多等原因,使得其营销活动的针对性和成功率大打折扣。

3. 一般性事务耗时太多

销售人员在客户拜访、销售服务等一般性事务上花费的时间远远多于客户信息收集与整理更新的时间,加上相对于企业其他部门人员来讲,他们对电脑的使用明显落后,从而使得在时间管理、潜在客户管理等方面往往还处于原始状态。

4. 销售人员拥有关键客户信息

销售人员在从事销售活动的过程中,通常自己掌握各种客户资料,他们一般把这些资料看成是自己的重要资源,如果营销人员想要他们手中的资料,他们是不太情愿交出的。这对公司的发展是不利的,而且销售人员一旦离开,就带走了一大笔业务,一个新的销售人员进入公司后,对客户了解又得从头做起,从而造成某种信息断层。很明显,从企业内部的实际需求来看,为了解决这些客户信息分散、客户信息不一致等问题,迫切需要一个能够整合多个客户部门的客户关系管理系统,以减少内部资源的浪费,提高企业的工作效率。

四、现代信息技术的发展是 CRM 兴起的技术保障

客户关系管理观念刚兴起时,由于开发、维系管理、培养客户关系的难度大且成本过高而难以实施,导致客户关系管理仅停留在理论层次上,在商业实践中并不多见。20 世纪 90 年代

以来,大型关系数据库技术、局域网技术、客户/服务器技术、分布式处理技术、数据挖掘技术以及计算机等在企业的应用日益普遍,一个公司在不同地方可以建立多个输入点、多用户共享的客户管理系统成为现实可能。而互联网的产生和发展则对 CRM 注入了一剂强大的催化剂,利用互联网把企业和用户拉得更近,从而增添了一个全天候的、不受地域限制的接触渠道,使得企业和客户能更快、更广泛地进行双向交流。因此,正是因为信息技术的飞速发展,使得客户关系管理从实践上成为现实可能之后,CRM 的概念才被广泛流传,在短短的几年之内就成为企业管理应用系统关注的一个焦点。应该说,CRM 是一个新时代、新环境的产物,信息技术无疑在 CRM 的发展中发挥了最强大的推动作用。

信息技术对 CRM 的推动作用主要体现在:

1. 提高对客户资料的收集和利用能力

信息技术包括智能化工具,如知识发现、数据挖掘、数据仓库和计算机网络集成技术等,是 CRM 的使能者。没有信息技术的支撑,CRM 可能还停留在早期的关系营销和关系管理阶段。正是因为信息技术的出现,使得企业能够有效地分析客户数据,积累和共享客户知识,根据不同客户的偏好和特性提供相应的服务,提高客户价值。同时,信息技术也可以辅助企业识别具有不同关系价值的客户关系,针对不同的客户关系采用不同的策略,从而实现客户价值最大化和企业利润最大化之间的平衡。

2. 提高对客户的服务能力

通过信息技术的应用,将客户引入企业的设计与生产的活动中,形成有效协同。增强对客户需求的把握能力,有效地增强客户的价值感知,同时也能大大增强企业的灵活性和应变能力,快速满足客户对产品或服务的多变性和个性化的需求。

3. 增加客户与企业的沟通渠道

信息技术的发展造就与客户信息交流的多样性。一方面,客户可以通过电话、传真、电子邮件及互联网上的语音或视频浏览企业情况,向企业发出服务请求和抱怨投诉等;另一方面,企业利用先进的信息技术,整合各客户接触点,可以更加方便、及时地向客户提供个性化的服务。没有信息技术的支持,就不会有现代呼叫中心的出现。

总体而言,信息技术的发展使许多现代营销理念得以实现,同时信息技术也促进营销理念和营销方式的变革,这种变革加速了“市场权力”向客户转移的进程,进而也推动了 CRM 的发展。另外,CRM 软件市场的发展与成熟,也是推动企业实践 CRM 的重要因素。

第三节 客户关系管理的概念与内涵

最早发展现代客户关系管理的国家是美国,在 1980 年初便有所谓的“接触管理”(Contact Management),即专门收集整理客户与企业相互联系的所有信息,借以改进企业经营管理、提高企业运营效益的活动过程。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)。CRM 这一概念直到 20 世纪 90 年代末才开始被引入一些公司。

一、客户关系管理的概念

1999 年,Gartner Group 公司提出了 CRM(Customer Relationship Management,客户关