



顧客關係管理

精華理論與實務案例

戴國良 博士 著

本書特色

➤ 理論與應用並重

提供讀者如何將行銷、資訊技術與經營三者整合的CRM實際案例。提高學習成效。

➤ 內容涵蓋面多元豐富

包括國內外相關領域專家與學者的專業論述與精闢見解，融合作者分析，內容多元豐富。

五南出版



顧客關係管理

精華理論與實務案例

戴國良 博士 著

五南圖書出版公司 印行

國家圖書館出版品預行編目資料

顧客關係管理：精華理論與實務案例／戴國良．——初版．——臺北市：五南，2013.08

面：公分

ISBN 978-957-11-7192-0 (平裝)

1. 顧客關係管理

496.5

102012665



1FRT

顧客關係管理：精華理論與實務案例

作者 — 戴國良

發行人 — 楊榮川

總編輯 — 王翠華

主編 — 張毓芬

責任編輯 — 侯家嵐

文字編輯 — 劉芸蓁

封面設計 — 盧盈良

出版者 — 五南圖書出版股份有限公司

地址：106台北市大安區和平東路二段339號4樓

電話：(02)2705-5066 傳真：(02)2706-6100

網址：<http://www.wunan.com.tw>

電子郵件：wunan@wunan.com.tw

劃撥帳號：01068953

戶名：五南圖書出版股份有限公司

台中市駐區辦公室/台中市中山路6號

電話：(04)2223-0891 傳真：(04)2223-3549

高雄市駐區辦公室/高雄市新興區中山一路290號

電話：(07)2358-702 傳真：(07)2350-236

法律顧問 林勝安律師事務所 林勝安律師

出版日期 2013年8月初版一刷

定價 新臺幣420元



序言

CRM日益重要

在日益競爭的企業商戰中，如何爭取、如何鞏固、如何善待及如何維繫住主顧客，並提高顧客忠誠度，創造顧客最高價值，已是當今企業在行銷策略上非常重要的主軸核心點了。

「顧客關係管理」（Customer Relationship Management, CRM）即是在這樣的背景中躍然崛起，並成為很多商管學院的選修課程。顧客關係管理，亦可以視為「顧客」＋「關係管理」兩者的組合體。更深一層看，CRM其實就是「企業的顧客戰略」，亦即將「顧客」視為企業最核心的戰略問題看待。CRM中的IT資訊科技應用，其實只是戰術問題，而真正的戰略問題是在「顧客」與「行銷」身上。CRM最終的目的，就是要做到精準行銷並鞏固顧客的忠誠度目標。

傳統行銷上強調4P組合，即產品（Product）、定價（Price）、通路（Place）、推廣（Promotion）等4P力量的組合；後來服務業普及，又增加服務S（Service），成為4P/1S組合。如今，由於CRM成為行銷戰略上的一把利劍，故又增加1C（CRM）；故今日現代行銷組合應該強調為4P/1S/1C的六項有力組合，才能在市場上行銷致勝。最近，又有Big Data巨量資料、海量資料、大數據觀念與應用的快速崛起，它的整體框架與運用，又比CRM大很多，成為建立在CRM之上的總體觀。

本書特色

本書具有以下兩點特色：

第一：理論與應用案例並重

本書在第9章及第10章，提供有關CRM行銷面、資訊技術面與經營面之實際案例，從這些案例中，我們可以觀察到如何將理論與實務結合在一



起。

第二：參考資料多元、豐富

本書參考了不少國內外有關CRM各領域專家學者的專業論述、精闢見解及觀點，再融合作者本人的分析，終而形成本書，應可謂多元且豐富。

祝福與感恩

祝福各位讀者能走一趟快樂、幸福、成長、進步、滿足、平安、健康、平凡但美麗的人生旅途。沒有各位的鼓勵支持，就沒有這本書的誕生。在這歡喜收割的日子，榮耀歸於大家的無私奉獻。再次由衷感謝大家，深深感恩，再感恩。

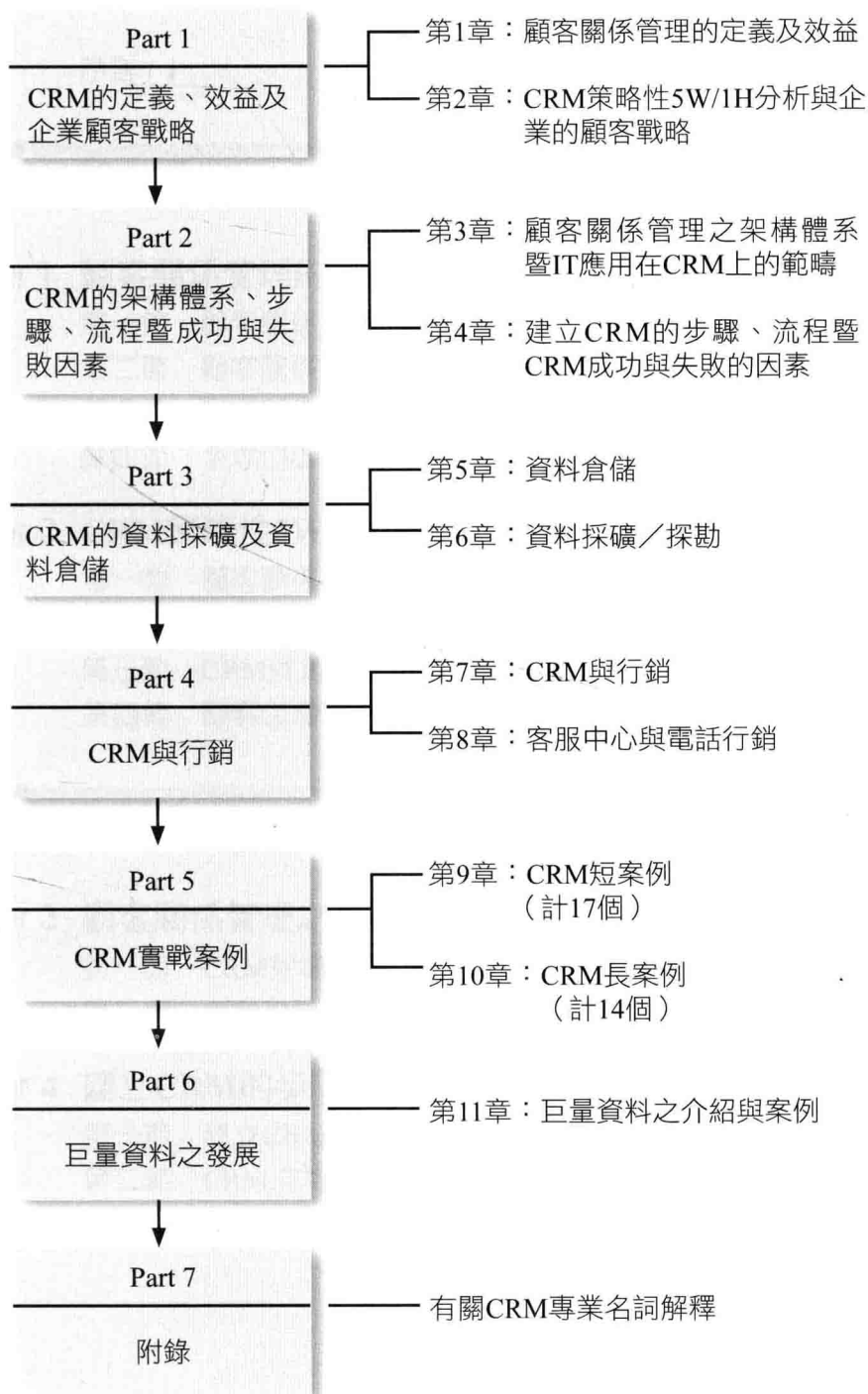
戴國良

敬上

hope 88@xuite.net



本書架構圖





目錄

序言 i

Part 1 CRM的定義、效益及企業顧客戰略 1

Chapter 1 顧客關係管理的定義與效益 3

- 第一節 顧客關係管理的各種定義與內涵 4
- 第二節 顧客關係管理的基本概念 10
- 第三節 顧客關係管理的益處與效益 23
- 第四節 全球CRM加速推動的四項背景分析 29

Chapter 2 CRM策略性5W / 1H分析與企業的顧客戰略 35

- 第一節 顧客關係管理5W / 1H總體摘述 36
- 第二節 顧客導向經濟學與顧客資本 42
- 第三節 CRM就是「企業的顧客戰略」 45
- 第四節 顧客生命週期管理與CRM 56

Part 2 CRM的架構體系、步驟、流程暨成功與失敗因素 59

Chapter 3 顧客關係管理之架構體系暨IT應用在CRM上的範疇 61

- 第一節 CRM架構體系內涵 62
- 第二節 資訊科技應用在CRM上的八項範疇 70

Chapter 4 建立CRM的步驟、流程暨CRM成功與失敗因素 79

- 第一節 建立CRM的運作流程、步驟（各種觀點） 80
- 第二節 CRM成功的因素 89
- 第三節 CRM失敗的因素 94



Part 3 CRM的資料採礦與資料倉儲

103

Chapter 5 資料倉儲 (Data-Warehouse) 105

- 第一節 建構「資料庫」活用模式 106
- 第二節 資料倉儲與資料探勘概述 108
- 第三節 資料倉儲的意義、特性、活用步驟及架構 110
- 第四節 資料倉儲的效益及成功要素 116
- 第五節 案例——國泰人壽CRM的資料倉儲應用介紹 119

Chapter 6 資料採礦／探勘 (Data Mining) 123

- 第一節 資料採礦／探勘的意義、流程及功能 124
- 第二節 資料採礦的五大模式及OLAP 131
- 第三節 案例——國泰人壽資料探勘應用介紹 136

Part 4 CRM與行銷

141

Chapter 7 CRM與行銷 143

- 第一節 CRM的策略行銷 144
- 第二節 CRM與關係行銷 149
- 第三節 CRM與顧客分級 153
- 第四節 CRM與顧客忠誠度 155
- 第五節 CRM與行銷溝通 158
- 第六節 某公司案例分析——○○百萬具mail會員行銷案 159

Chapter 8 客服中心 (Call Center) 與電話行銷 (Tele-Marketing)

167

- 第一節 客服中心的意涵、應用、功能及演進 168
- 第二節 客服中心重要技術及互動作業流程 173
- 第三節 客服中心的三大要素——系統、人員、流程 174
- 第四節 電話行銷 (Tele-Marketing, T / M) 177
- 第五節 案例 180

Part 5 CRM實戰案例

187

Chapter 9 CRM案例（短案例，計17個） 189

- 〈案例1〉 東森電視購物CRM上線 190
- 〈案例2〉 太平洋SOGO百貨復興館，爭取超級VIP 192
- 〈案例3〉 遠東、台茂、新光三越發展紅利集點卡 193
- 〈案例4〉 統一超商icash卡創造出新顧客關係 194
- 〈案例5〉 十大銀行搶貴客，推出頂級信用卡 195
- 〈案例6〉 名牌精品業拉攏嬌客 196
- 〈案例7〉 高價保養品sisley規劃全新VIP制度，守住VIP客戶 196
- 〈案例8〉 高雄漢神百貨邀請VIP主顧客參加週年慶開店儀式 197
- 〈案例9〉 資生堂邀請VIP出席體驗活動 197
- 〈案例10〉 禮客時尚會館推出VIP之夜，貴婦幫全力相挺 198
- 〈案例11〉 統一超商POS系統掌握顧客需求的及時性情報 199
- 〈案例12〉 傲勝（OSIM）CRM緊抓會員 200
- 〈案例13〉 SOGO百貨的CRM做法 201
- 〈案例14〉 安田生命保險公司：綜合顧客資料庫及相互溝通 202
- 〈案例15〉 法國蘭寇（LANCOME）化妝保養品會員分級經營 203
- 〈案例16〉 中華航空推出「頭等艙專屬報到區」服務 204
- 〈案例17〉 POS系統看不到的顧客需求 204

Chapter 10 CRM案例（長案例，計16個） 207

- 〈案例1〉 日本Dr. Cilabo化妝品公司CRM系統導入實例 208
- 〈案例2〉 日本三越百貨「超優良顧客」核心的行銷術 211
- 〈案例3〉 國泰人壽導入CRM系統效益顯見 214
- 〈案例4〉 王品餐飲集團的CRM策略 217
- 〈案例5〉 花旗銀行客服中心電話解決客戶九成問題 219
- 〈案例6〉 美國聯合航空公司的顧客忠誠優惠計畫 222
- 〈案例7〉 日本SEIZYO藥妝連鎖店的CRM模式 224
- 〈案例8〉 日本顧客情報再生術案例 225



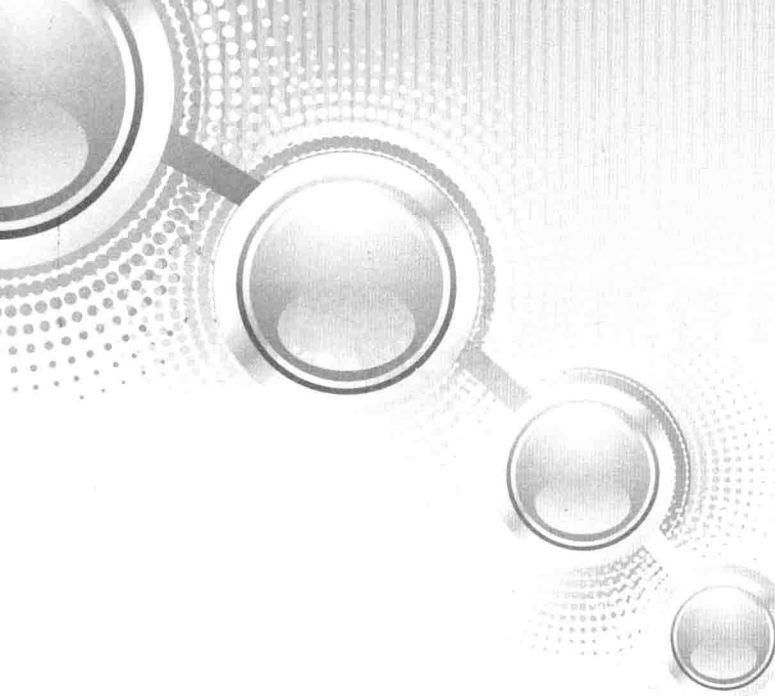
- 〈案例9〉 台灣某公司CRM工作進度會議報告摘要 229
- 〈案例10〉 百貨公司鎖定金字塔頂級客層，討好尊榮貴賓
233
- 〈案例11〉 大遠百——大攬VIP客戶群，才是週年慶衝業績的
王道 234
- 〈案例12〉 SOGO——傳遞生活美學，靠沙龍黏住貴婦 235
- 〈案例13〉 統一阪急百貨——預購會舉辦VIP時尚派對 236
- 〈案例14〉 日本JCB信用卡CRM革新與促銷活動成功結合
237
- 〈案例15〉 晶華酒店導入CRM系統與推動數位行銷 240
- 〈案例16〉 雅虎超級商城耗時一年半獨立開發CRM 242

Part 6 巨量資料 (Big Data) 之發展 245

Chapter 11 巨量資料之介紹與案例 247

- 第一節 Big Data的特性、機會、挑戰與應用趨勢 248
- 第二節 案例分享 255
- 第三節 Big Data大數據簡報內容 260

Part 7 附錄：有關CRM專業名詞解釋 273



Part

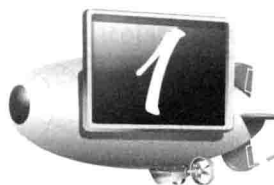
1

CRM的定義、效益及企業 顧客戰略



第 1 章 顧客關係管理的定義及效益

第 2 章 CRM策略性5W / 1H分析與企業的顧客戰略



顧客關係管理的定義與效益

DIGITAL

UTOPIA

DREAM

BUSINESS

- 第一節 顧客關係管理的各種定義與內涵
- 第二節 顧客關係管理的基本概念
- 第三節 顧客關係管理的益處與效益
- 第四節 全球CRM加速推動的四項背景分析



第一節 顧客關係管理的各種定義與內涵

① 一、顧客關係管理（CRM）定義之1

（一）做好顧客服務品質，加強顧客滿意度，保持顧客忠誠度，增強顧客未來信任度

所謂「顧客關係管理」，從字面上的意思，是與顧客保持良好的關係，換言之就是：

1. 做好顧客服務品質。
2. 加強顧客滿意度（Customer Satisfaction）。
3. 保持顧客忠誠度（Customer Loyalty）。
4. 增加顧客未來信任度（Future Intension）。

因此，從初次了解顧客，到再次惠顧顧客，進而推及於終生顧客，這個概念逐漸形成。目的是經由有義意的溝通（communications）、了解及影響顧客行為，去改善顧客的獲取（acquisition）、保留（retention）、忠誠度（loyalty）、利潤（profitability），以長期維繫忠心的顧客，因此，顧客關係管理（Customer Relationship Management, CRM）已然成為重視的課題，並藉由資訊科技技術的運用注入新的契機。

（二）擷取顧客資料，掌握顧客需求

顧客關係管理可提供顧客優良的服務品質，並且更有效率地獲取、開發並留住企業最重要的資產、潛在客源——顧客。所以如能擷取顧客每一階段「接觸點」（touch point）的資料，把顧客消費者的「使用習慣型樣」（usage pattern）儲存起來並加以分析，就能了解我們的顧客需要的是什麼？期待的是什麼？最在乎什麼？在和顧客接觸的過程中，我們想要跟顧客建立什麼樣的關係？如何促進互動與共同合作？並針對個別的差異提供和其需求一致的服務，都是企業獲致成功的關鍵。

② 二、顧客關係管理定義之2

（一）麥肯錫公司：CRM就是「持續性的關係行銷」

在管理顧問界享有盛名的麥肯錫公司（McKinsey & Co.），其公司董事

John Ott認為，所謂的顧客關係管理，應該是「持續性關係行銷」（Continuous Relationship Marketing, CRM）。其強調的重點是，尋找對企業最有價值的顧客，以微型區隔（Micro-Segmentation）的概念，界定出不同價值的顧客群。企業以不同的產品、不同的通路，滿足不同區隔顧客的個別需求，並在關鍵時刻持續與不同層次的顧客溝通，強化顧客的價值貢獻。同時還必須持續進行反覆測試，進而隨著顧客消費行為的改變調整銷售策略，甚至是更動組織結構。

(二) 經濟部商業司：CRM是將顧客資料轉為商業活動

經濟部商業司（2002）指出，「顧客關係管理」乃技術性之策略，將資料驅動決策（Data-Driven Decisions）轉變為商業行動，以回應並期待實際的顧客行為。從技術觀點來看，CRM代表必要的系統與基礎架構，以擷取、分析與共享所有企業與顧客間的關係。從策略的角度來看，CRM代表一個過程，用來評估分配組織的資源，給那些能帶來最大利益的顧客關係活動。

(三) 資策會：CRM是一種企業再造的業務管理流程

資策會（2002）對CRM的定義，指CRM是一種整合並支援企業提供給顧客相關服務的介面系統，不僅是一種套裝軟體，也是一種企業再造式的業務流程管理。此業務流程管理透過各種與顧客接觸的管道，分析市場上各種影響顧客行為的變數，期望以量化後的數據為基礎，達到行銷自動化、銷售自動化、顧客支援服務自動化的目的。

(四) Zablah、Bellenger及Johnson學者：五種觀點

Zablah、Bellenger及Johnson的研究（2004）整理，將CRM的定義分成五大類：

1. 流程觀點

CRM可視為一個流程，將很多子流程歸入其中，子流程包括機會確認和顧客知識創造等。

2. 策略觀點

強調資源預期在關係建立和維護的效益，這些預期的效益應該以顧客



價值生命週期為基礎來分配資源。

3. 哲學觀點

以最有效的方式來達成顧客忠誠度與顧客建立和維持長期的關係。

4. 功能觀點

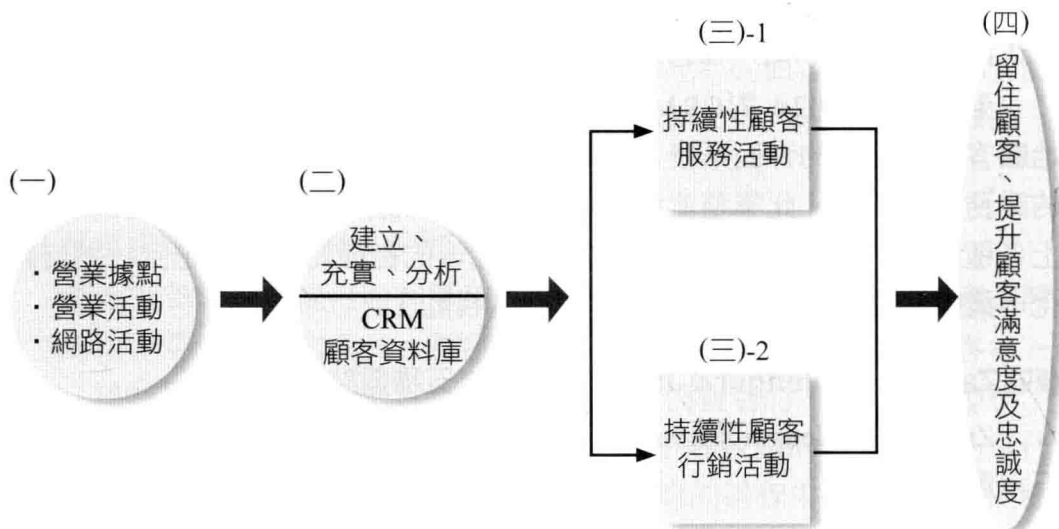
強調公司必須投資在發展和取得不同的資源，這些資源可使公司以個別顧客或是顧客群來調整公司的行為。

5. 科技觀點

CRM是幫助公司建立顧客關係的一種工具。

◎ 三、從企業營運活動看CRM

如果從企業營運活動看CRM，則可以把CRM的定義簡化為如下的圖示流程：



◎ 四、小結：CRM是一種跨功能、跨部門，以顧客導向為主的企業策略

綜合以上論點，我們發現CRM為利用資料庫技術，可以讓企業蒐集

所有客戶相關資料，加以大量的轉換、載入、分析成為可能，並將這些資料整合加以分析和預測，以作為行銷策略制訂的參考，使其執行成功的機率提高，達到提高利潤及降低成本目的的系統。而且更深入的探討，CRM不只是一種連結市場、行銷及資訊科技的橋樑，即CRM除了可以透過IT幫助銷售及服務的功能外，更是企業重整再造的一種基礎、策略性的流程，它不僅影響市場行銷，同時對企業營運、銷售、顧客服務、人力資源、研究發展、財務金融及作業流程亦有深遠影響。簡單來說，CRM是一種跨功能、跨部門，以顧客導向為主的企業策略。

◎ 五、總結：CRM的意義（定義）

1. 顧客關係管理是幫助企業以最經濟的方式，與最能夠帶來利潤的顧客建立忠誠的關係。
一旦使顧客更容易與企業往來、交易，企業便能夠輕易的擄獲人心，相對的，競爭者就無法進入，而顧客自然會逐漸提高與企業交易的數量及金額。
2. 顧客關係管理是以企業的整體努力來了解並影響顧客行為，透過持續的、相關的以及個人化的溝通去增進：
 - 顧客吸收率（Customer Acquisition）
 - 顧客保留率（Customer Retention）
 - 顧客利潤率（Customer Profitability）
3. 顧客關係管理緣自於關係行銷的概念，一般來說，企業需藉由與顧客接觸的各種管道來蒐集相關的資訊，再由適當的分析工具進行區隔與找出有價值的顧客。
經由不同的策略執行、與透過互動和修改找出最佳的行銷手法，並經由蒐集與接觸來得到分析資訊，形成顧客關係管理的循環。
4. 顧客關係管理是指透過資訊科技，將行銷、客戶服務……等加以整合，找出最有價值的顧客與適當的行銷策略，進而提供為顧客量身訂製的服務，並增加顧客滿意度與忠誠度，以提升顧客服務品質，讓顧客願意持續到訪，一方面可提高企業蒐集資料的便利性，另一方面則可達成增加企業經營效益之目的。