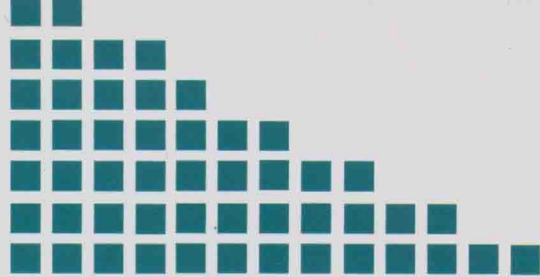




普通高等职业教育规划教材
21世纪卓越汽车应用型人才培养专用教材



汽车行业客户关系管理

QICHE HANGYE KEHU GUANXI GUANLI

组编 华汽教育

主编 才延伸

主审 吴荣辉



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS



普通高等职业教育规划教材
21世纪卓越汽车应用型人才培养专用教材

汽车行业客户关系管理

组 编 华汽教育
主 编 才延伸
主 审 吴荣辉



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

内 容 提 要

“汽车行业客户关系管理”课程在内容上本着近期“必需够用”和将来“迁移可用”的原则,以培养学生实际工作的基本能力和基本技能为目的。

全书共分为7章,主要包括:汽车行业客户关系管理概述、汽车行业客户资源管理、汽车行业客户开发、汽车行业客户回访管理、汽车行业客户满意度和忠诚度、汽车行业客户投诉管理、汽车行业客户关系管理的效果评估等内容。

本书不仅可以作为在校学生学习汽车行业客户关系管理的教材,也可以作为汽车行业客户关系管理从业人员业务培训教材,还可作为汽车行业客户关系管理爱好者的自学用书。

图书在版编目(CIP)数据

汽车行业客户关系管理/才延伸主编.--上海:同济大学出版社,2011.1

普通高等职业教育规划教材 21世纪卓越汽车应用型人才培养专用教材

ISBN 978-7-5608-4490-9

I. ①汽… II. ①才… III. ①汽车工业-企业管理:供销管理-高等学校:技术学校-教材
IV. ①F407.471.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 007077 号

普通高等职业教育规划教材
21世纪卓越汽车应用型人才培养专用教材

汽车行业客户关系管理

组编 华汽教育 主编 才延伸 主审 吴荣辉

责任编辑 陈佳蔚 责任校对 徐春莲 封面设计 庞波 项目执行 魏寒珍 陈佳蔚

出版发行 同济大学出版社(www.tongjipress.com.cn 地址:上海市四平路1239号
邮编 200092 电话 021-65985622)

经 销 全国各地新华书店

印 刷 常熟市大宏印刷有限公司

开 本 889 mm×1 194 mm 1/16

印 张 9.75

印 数 1—2 000

字 数 312 000

版 次 2011年1月第1版 2011年1月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5608-4490-9

定 价 22.00 元

普通高等职业教育规划教材
21世纪卓越汽车应用型人才培养专用教材

专业建设指导委员会

顾问 李理光(同济大学)

洪亮(清华大学)

赵丽丽(中国汽车工程学会)

林海临(中国汽车工业国际合作总公司)

主任 刘大洪 邹晓东(中锐教育集团)

副主任 周肖兴 田洪雷(中锐教育集团)

王刚(无锡南洋职业技术学院)

委员(排名不分先后)

张元树 刘萌(武汉商业服务学院)

刘兴鼎 廖勇(重庆机电职业技术学院)

陈万强 李永刚(西安航空职业技术学院)

胡世明 丁继安(湖州职业技术学院)

陈焕文 尹立贤(湖南信息职业技术学院)

黄卫星 赵鹏飞(广东清远职业技术学院)

薛茂云(江苏经贸职业技术学院)

刘华(江西现代职业技术学院)

王茂元 周玉碧(包头职业技术学院)

姜军 任国庆(辽宁装备制造职业技术学院)

汤才 林惠华(广东工贸职业技术学院)

刘延明 罗显克(广西水利电力职业技术学院)

林韧卒 金武(牡丹江大学)

李新 孟德泉(四川管理职业学院)

夏令伟(无锡南洋职业技术学院)

吴荣辉(中锐教育集团)

沈冠东(中锐教育集团)

楼建伟(中锐教育集团)

普通高等职业教育规划教材
21世纪卓越汽车应用型人才培养专用教材

编审委员会

主 任 李理光(同济大学)

副主任 (排名不分先后)

夏令伟 吴荣辉 沈冠东 席振鹏 徐 雷(中锐教育集团)

孙泽昌(同济大学)

朱西产(同济大学)

马 钧(同济大学)

左曙光(同济大学)

张执玉(清华大学)

王登峰(吉林大学)

李春明(长春汽车工业高等专科学校)

胡建军(中国汽车工程学会)

阚有波(安莱(北京)汽车技术研究院)

陆福民(中国重型汽车集团有限公司)

王小梅(中国高等教育学会)

编 委 (排名不分先后)

朱 立(武汉商业服务学院)

李仕生(重庆机电职业技术学院)

宋继红(西安航空职业技术学院)

李天真(湖州职业技术学院)

梁旭坤(湖南信息职业技术学院)

张中明(成都农业科技职业学院)

李漫江(江苏经贸职业技术学院)

陈智钢 袁建新(江西现代职业技术学院)

白树全(包头职业技术学院)

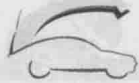
杨俊莲(辽宁装备制造职业技术学院)

梁建和(广西水利电力职业技术学院)

钟 平(牡丹江大学)

吴 斌(四川管理职业学院)

组 编 华汽教育



序

汽车产业是我国最重要的支柱产业之一,对国民经济的发展起着重要的作用。经过几代人的共同努力,20世纪90年代初,我国的汽车产业进入了前所未有的全面快速发展阶段。2009年,国内汽车产业实现了历史性跨越,以年产、销量均超1000余万辆而居全球之首。

我们国家虽已成为汽车大国,但还远不是汽车强国。我们还没有大型国际化汽车公司,没有世界知名的自主汽车品牌,没有完全掌握汽车工业的核心技术,对国外汽车市场的开拓尚处于起步阶段。显然,要成为汽车强国,任重而道远。

汽车产业具有人才密集、资金密集、技术密集、装备集约化和生产规模化的特点。在这些产业要素中,专业人才具有极为重要的地位。无论是在汽车的研发、制造等汽车产业链的前端,还是在汽车的销售、应用、维修乃至报废处理等汽车产业链的后端,都需要大批具备基本理论知识、掌握现代汽车核心技术、具有熟练操作技能的工程技术人员和技术工人。

就汽车后市场而言,随着我国汽车产业的加速发展、汽车技术的不断进步、汽车社会保有量的持续增加,从事汽车技术服务与营销、汽车检测与维修的从业人员已日益增多,对高质量、高技能人才的需求仍将不断扩大,各类训练有素的高技能人才的短缺是不争的事实,这已引起全国上下的广泛关注。

开展多层次、多种形式的职业教育,加强从业人员的职前和职后培训,是解决汽车专业人才紧缺的有效途径。为此,许多高等职业院校增设了汽车专业,与汽车技术普及和提高相关的各类培训机构和技能鉴定机构亦大量涌现,职业教育呈现出良好的发展势头。然而,由于传统教学体制和教学理念的局限性,高等职业院校的专业建设水准与汽车产业发展的实际需要还有很大差距;各类培训机构也同样面临提高培训质量的问题。诚如教育部“教高[2006]16号文件《关于全面提高高等职业教育教学质量的若干意见》”中所指出的,“随着我国走新型工业化道路、建设社会主义新农村和创新型国家对高技能人才要求的不断提高,高等职业教育既面临着极好的发展机遇,也面临着严峻的挑战”。显然,提高教育质量和技能培训质量是当前高等职业教育面临的最大挑战。

教材建设是高等职业院校专业建设的基石,是人才培养计划得以成功的必要条件,是提高高等职业教育质量的重要保障。为认真贯彻党的十七大会议精神和《国务院关于大力推进职业教育改革与发展的决定》,根据教育部大力推动技能型紧缺人才培养培训的指导思想,同济大学出版社联合上海中锐教育集团旗下的华汽教育、无锡南洋职业技术学院以及与中锐教育集团合作开办汽车相关专业的全国15所高等职业院校,在总结近几年教学经验的基础上,组织编撰了“普通高等职业教育规划教材·21世纪卓越汽车应用型人才培养专用教材”丛书。

为了做好教材的组编工作,编撰人员深入探讨了国内高等职业院校的特点和教学规律,对德国、美国、日本等7个发达国家的汽车职业教育进行了多次考察,同时结合中锐教育集团为汽车生产厂商开发企业内部培训课程的经验,力求在“因材施教、学以致用”上有所突破;力求在“淡化学科分类、突出综合



应用”上有所突破;力求在高等职业院校教材的内容、体例、风格上有所突破。

本丛书是为培养高素质、高技能紧缺人才而编写的,为此组建了以高等院校、高等职业技术学院、汽车工程学术组织、汽车技术研究机构、汽车生产企业、汽车经销服务企业、汽车维修行业协会、汽车流通行业协会以及汽车职业技能培训机构等各方人士相结合的教材编审委员会,以保证教材质量,促进我国高等职业教育事业的发展,造福于莘莘学子。

真诚地希望本丛书的出版能对我国的职业教育和技能培训有所裨益,热切期待广大读者提出宝贵意见和建议,使教材更臻完善。

李理光

2010年7月



前 言

21 世纪,是一个以由产品为核心逐步转为由服务为核心的时代,客户关系成为商业活动中十分重要的课题。企业所需要的信息几乎都来自于客户关系。在汽车行业,无论是整车厂,还是经销商或者是汽车金融公司,都在探索“客户关系管理”的模式,搭建与客户联系的平台,从而更有效地获取、保持和增加现有客户和潜在客户的份额。

“汽车行业客户关系管理”是一本专门研究和介绍汽车行业客户关系管理(CRM)理论及实际案例的教材,内容共分为 7 章,主要包括汽车行业客户关系管理概述、汽车行业客户资源管理、汽车行业客户开发、汽车行业客户回访管理、汽车行业客户满意度和忠诚度、汽车行业客户投诉管理、汽车行业客户关系管理的效果评估等内容。除了正文外,各章节均设有学习目标、本章小结及复习思考题。学习目标分为知识目标和能力目标,其中知识目标为理论课程应掌握的内容,能力目标为实训课程应掌握的技能。每章节后附有本章小结,语句精练,反映章节内容主题,帮助教师和学生掌握学习重点。复习思考题包括填空题、判断题、问答题和应用题,融入相应章节的重要知识,学生可用于复习和巩固学习知识,教师可用来评估和检验学生学习效果。

本书顺应当前高等职业教育改革的形势,以汽车专业的知识体系为需求目标,既注重丰富学生的理论知识,又注重培养学生的实践能力。具体特色包括:

(1) 以“应用”为主旨,基础理论以“必需、够用”为度,以就业为导向,以全面的素质培养为基础,以能力为本位,把提高学生的职业能力放在突出位置;

(2) 汇集国内外汽车行业客户关系管理经典案例,选用贴近现实、贴近中国消费者汽车生活的客户关系管理实例;

(3) 书中涉及的汽车行业客户关系管理的实际操作流程、业务流程、业务规范和操作手册均来自企业,实现与企业的业务实际零距离对接。

本书由华汽教育特聘专家才延伸编写,该作者曾服务于多家汽车制造商客户关系管理部门,目前系重庆长安汽车有限公司的销售讲师。参加编写的还有华汽教育青年教师邓果露。本书由华汽教育课程部总监吴荣辉审稿。

本书在编写过程中得到了华汽教育教材编写委员会委员及业内同行的大力支持,在此表示诚挚的感谢。参考的大量国内外技术资料、相关著作和文献资料,虽然大部分资料来源在书后的参考文献中已作一一说明和致谢,但可能会有遗漏,在此一并向相关资料原作者、原所有权人表示诚挚的谢意。

本书在编写过程中,参考了一汽大众、一汽丰田等企业的相关资料,在此一并感谢!

编 者

2010 年 11 月



目 录

序

前言

1 汽车行业客户关系管理概述	1
1.1 客户关系管理的起源与发展	2
1.2 汽车行业客户关系管理	6
本章小结	11
复习思考题	12
2 汽车行业客户资源管理	13
2.1 客户价值管理	14
2.2 客户生命周期管理	19
2.3 汽车行业客户资源管理	21
本章小结	32
复习思考题	33
3 汽车行业客户开发	35
3.1 客户特征分析	36
3.2 汽车行业潜在客户的开发	38
3.3 客户数据库的数据管理及应用	42
本章小结	54
复习思考题	55
4 汽车行业客户回访管理	57
4.1 客户回访操作流程	58
4.2 客户回访问卷的制定	68
4.3 客户回访的检查与分析	72
4.4 客户回访技能提升	75
本章小结	79
复习思考题	79
5 汽车行业客户满意度和忠诚度	81
5.1 汽车行业销售满意度	82



5.2 汽车行业服务满意度	84
5.3 汽车行业客户忠诚度	85
本章小结	96
复习思考题	96
6 汽车行业客户投诉管理	99
6.1 客户投诉分析与处理	100
6.2 汽车行业客户投诉处理流程	102
6.3 客户投诉处理技巧	106
6.4 经销商投诉处理制度样例	108
本章小结	111
复习思考题	111
7 汽车行业客户关系管理的效果评估	113
7.1 客户关系管理效果评估概述	114
7.2 客户关系管理相关 KPI	114
7.3 汽车行业客户关系管理目标的制定	118
本章小结	122
复习思考题	123
附录 A 上海通用汽车有限公司 CRM 实施情况	125
附录 B 用车安全小贴士	129
附录 C 某经销商售后服务调研问卷(节选)	132
参考文献	142



1 汽车行业客户关系管理概述

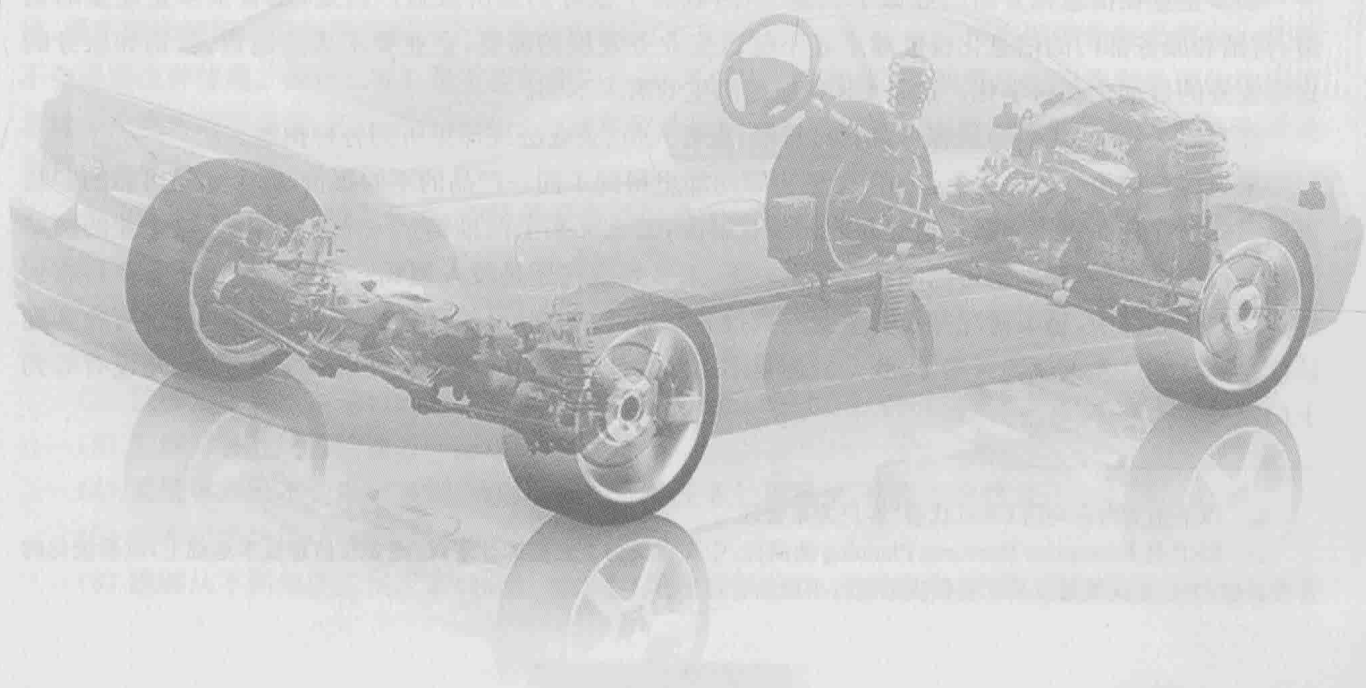
学习目标

知识目标

- (1) 了解客户关系管理(CRM)的起源、发展以及应用领域;
- (2) 掌握汽车行业客户关系管理的内容及应用。

能力目标

- (1) 学会分析客户关系管理的重要性,明确其在市场竞争日益激烈的今天能为企业带来多大价值和潜在价值。





1.1 客户关系管理的起源与发展

1.1.1 客户关系管理的起源

客户关系管理,英文名称 Customer Relationship Management,简称 CRM^①。

CRM 是一套先进的管理思想及技术手段,它通过对人力资源、业务流程与专业技术进行有效的整合,最终为客户提供完美服务的集成,使得企业可以更低成本、更高的效率来满足客户的需求,可以最大程度地提高客户满意度及忠诚度,挽回失去的客户,保留现有的客户,不断发展新的客户,发掘并牢牢地把握住能给企业带来价值的客户群。

CRM 的核心内容是改善服务流程、提高客户满意度,即通过不断地改善企业销售、服务等与客户有关的业务流程并提高各个环节的工作效率、缩短销售周期、降低销售成本、扩大销售量、增加收入与盈利、抢占更多市场份额、寻求新的市场机会、最终提升企业的核心竞争力,使企业在激烈的竞争中立于不败之地。

美国的企业于 20 世纪 80 年代初期,开始推行“接触管理”(Contact Management),专门收集客户与公司联系的所有信息。

到 20 世纪 90 年代初期,“接触管理”则演变成为包括电话服务中心与支援资料分析的客户服务功能(Customer Care)。

在电子化企业时代,CRM 有了更大的应用与发展空间。结合信息系统的应用,CRM 的定义更进一步延伸到运用电信科技,并整合企划、行销与客户服务,为客户量身定做服务。近年来 CRM 与 ERP^②相结合,并与 IT 融合,产生了巨大的影响力,进一步开拓了市场空间。

1.1.2 客户关系管理出现的原因分析

CRM 的繁荣和发展,有着深层次的原因,归纳起来主要有以下几点:

1. 需求的拉动

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。但是,也有很多企业里的销售、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,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 CRM 应运而生的需求基础。

在实际工作中,我们会从客户、销售、营销、服务人员、企业经理那里听到各种抱怨。

来自客户的声音:我从企业的两个销售顾问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电子邮件,要求销售顾问和我联系一下,怎么到现在还是没人理我?我已经提出不希望再收到大量的宣传邮件了,怎么情况并没有改变?我报名参加网站上登出的一场试驾活动,但一直没有收到确认信息。试驾这几天就要开始了,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?

① 以下正文内容均用 CRM 代替“客户关系管理”。

② ERP 是 Enterprise Resource Planning 的简称,中文含义为企业资源计划,指建立在信息技术基础上,以系统化的管理思想,为企业决策层及员工提供决策运行手段的管理平台。



来自销售顾问的声音：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信息、产品信息就好了。我这次面对的是一个老客户，应该给他怎样的报价才能留住他呢？

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 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和产品目录，这些人对我们的产品看法怎样？其中有多少人已经与销售顾问接触了？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？我怎么才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网点了，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？

来自服务人员的声音：其实很多客户提出的产品故障都是由于误操作引起的，多数情况下都可以自己解决，但回答这种类型的客户电话占去了服务人员的很多时间，工作枯燥而无聊。

来自企业经理的声音：有位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，对与这位客户联系的来龙去脉还一无所知，真急人；有三个销售顾问都和这位客户联系过，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，该派哪名销售顾问才放心呢？这次的维修技术要求很高，作为一名新经理，该派哪一名维修人员呢？

上面的问题可归纳为两个方面：

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、库存等部门的信息分散在企业内，仅靠这些零散的信息无法对客户有全面的了解，各部门难以在统一信息的基础上面对客户。

这需要各部门对客户各项信息和活动进行集成，组建一个以客户为中心的企业，实现对客户活动的全面管理。

可是，竞争的压力越来越大。在产品质量、供货及时性等方面，很多企业已经没有什么潜力可挖。而以上问题的改善将大大有利于企业竞争力的提高，有利于企业赢得新客户、保留老客户和提高客户利润贡献度。很多企业，特别是对那些已经有了相当的管理基础和信息基础的企业来说，CRM 显得尤为重要。

实际上，正如所有的“新”管理理论一样，CRM 绝不是什么新概念。它只是在新形势下获得了新内涵。你家门口的小吃店的老板会努力记住你喜欢吃辣这种信息，当你点一份炒面时，他会征询你的意见，要不要加辣椒。但如果你到一个大型的快餐店（如这家店有 300 个座位）时，即使你每天都去一次也不会得到这种待遇。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很多倍，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。

企业的客户可通过电话、传真、网络等设备访问企业，进行业务往来。任何与客户打交道的员工都能做到以下几点：

- (1) 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；
- (2) 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；
- (3) 能够对各种销售活动进行追踪；
- (4) 系统客户可不受地域限制，随时访问企业的业务处理系统，获得客户信息；
- (5) 拥有对市场活动、销售活动的分析能力；
- (6) 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。

以上提到的所有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,这些功能把对客户尊重落到了实处。CRM 的重要性就在于它把客户单独地列了出来,围绕着客户做文章。

2. 技术的推动

随着计算机、通讯技术、网络应用的飞速发展,使得以上的想法不再停留在梦想阶段。

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 CRM 的实现。很难想象,在一个管理水平低下、员工意识落后、信息化水平很低的企业从技术上实现 CRM。有一种说法很有道理:CRM 的作用是锦上添花。现在,信息化、网络化的理念在我国很多企业已经深入人心,很多企业有了相当的信息化基础。

电子商务在全球范围内正开展得如火如荼,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。重要的是,这一切的成本很低。

客户信息是 CRM 的基础。数据仓库、商业智能等技术的发展,使得收集、整理、加工和利用客户信息的质量大大提高。在这方面,有一个经典的案例:美国最大的超市沃尔玛,在对客户的购买清单信息的分析表明,啤酒和尿布经常同时出现在客户的购买清单上。原来,美国很多男士在为自己小孩买尿布的时候,还要为自己带上几瓶啤酒。而在这个超市的货架上,这两种商品离得很远,因此,沃尔玛超市就重新分布货架,即把啤酒和尿布放得很近,使得购买尿布的男人们很容易地看到啤酒,最终使得啤酒的销量大增。这就是著名的“啤酒与尿布”的数据挖掘案例。

在可以预期的将来,我国企业的通讯成本将会降低。这将推动互联网、电话的发展,进而推动呼叫中心的发展。网络和电话的结合,使得企业以统一的平台面对客户。

3. 管理理念的更新

从 20 世纪 80 年代开始,经过 20 多年的发展,市场经济的观念已经深入人心。当前,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。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。

现在是一个变革的时代、创新的时代。比竞争对手领先一步,而且仅仅一步,就可能意味着成功。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 CRM 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,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。在互联网时代,仅凭传统的管理思想已经不够了。互联网带来的不仅是一种手段,它触发了企业组织架构、工作流程的重组以及整个社会管理思想的变革。

1.1.3 客户关系管理的主要应用领域

CRM 最早应用在银行业,逐渐向电信业、航空业、证券业、保险业等领域渗透;当 IT 行业、服务业也开始应用时,客户关系理论也达到了应用的高峰期;目前,几乎在各个行业、各个领域均有应用。具体如图 1-1 所示。

1. 国内银行业的 CRM 应用

CRM 说到底首先是理念上的革新,其次才谈得上系统方案的引入,因此一些在金融创新理念上领先一步的银行更能体会到 CRM 的战略价值。华夏银行在 2000 年与融海咨询公司合作,在全行系统内部署和实施 CRM,通过它来改进管理,提高银行核心竞争力,提升客户忠诚度和商业价值、降低运营风险和运营成本。CRM 解决方案以客户个人资料为基础,包含所有各类操作业务信息和服务过程信息,形成了全面客户导向的数据仓库,辅助以商业智能的数据分析处理方法,在银行业务的开展中进行客户



图 1-1 CRM 运用循环图

个性识别、潜在需求和愿望识别,从而贴近客户感觉、开展个性化服务、有效地吸引和保留客户,提供高效全面的决策支持帮助。中国银行广东分行与新龙科技产业公司合作实施了信用卡 CRM 解决方案系统。系统采用了 Brio 和 IBM 的业界领先的数据仓库技术和工具,专门针对信用卡业务的商业智能应用。通过向信用卡业务相关的各级管理人员、统计分析人员、风险监控人员,特别是业务发展人员提供灵活、有效的实时数据分析/决策支持环境,使他们能够便捷地获得并分析客户特征信息、各交易要素信息以及市场统计信息,从而支持成本收益、风险控制、绩效评估、客户管理、营销战役等决策目标的实现,同时通过大量所需数据的多样型分析判断,进行诸如特约商户发展、对账单个性化等业务创新实践并取得令人满意的成果。

银行业 CRM 应该是银行与客户关系的全面整合管理,维系并巩固既有客户,赢得并发展新客户,同时增进客户的忠诚度和利润贡献度。在银行管理过程中,它的效用具体体现在四个方面:

其一,客户信息管理的变革。许多银行引以自傲的就是自己完备的客户档案和数据库,这种整合一方面记录了银行各部门、每个人所接触的客户资料并进行统一管理;另一方面则牵涉到银行客户价值评估体系的建立,即以客户对银行的利润贡献度为主要依据和标准,分析、评定不同层次客户的价值度,为其提供相应的价值服务,从而全面提高客户的满意度。如今已有不少中资银行在国内的个人金融市场拓展方面,运用客户贡献度的数学模型、分值评估和黄金客户甄别模型进行客户价值的评定。

其二,银行营销管理的变革。银行的营销渠道已呈现多样化的趋势,从传统的柜面服务到电话银行和网络银行。而 CRM 中的营销管理通过对不同渠道和不同营销模式接触的客户进行分辨、记录和辨识,同时对银行营销活动的成效进行综合评价,促使银行实现“宏营销”到“微营销”转变。这与银行集约化经营的大方向是一脉相承的。

其三,销售管理。银行目前已全面转向客户经理制度,对于客户经理多种销售渠道的管理,例如对电话销售、现场销售以及销售佣金等管理,同时支持现场销售顾问的移动通讯设备或掌上电脑设备的接入等,使客户经理能够即时整合和反馈销售信息,并满足客户多方面的要求。

其四,服务管理与客户关怀。如网络银行终端软件安装与技术支持,以及银行柜面服务内容、网点设置、收费的制定及管理,通过 CRM 系统详细记录服务全程,支持一般银行、自助银行、电话银行、网络银行等多种服务模式。CRM 在客户关怀方面的重要环节是集成呼叫中心(Call Center),以其快速响应客户需求。集成呼叫中心在国内外银行应用上的不同,充分反映了营销理念上的差异。在国内,集成呼叫中心一般只用于客户的查询、咨询等服务,而国外银行集成呼叫中心却进一步被用来建立与潜在客户之间的联系并加深与已有客户之间的沟通,换言之,二者之间是一个单向式和互动式的区别。

2. 电信业的 CRM 应用

中国移动目前已成为国内电信市场的领头羊,以 36.6% 的市场份额在国内五大运营商中排名第一。



这不仅是电信拆分的变数,更在于中国移动从建设模拟移动通信网起步到现在,围绕管理与服务,做出了大量值得学习的探索。

中国移动作为国内最大的通信运营商,为了加快市场响应速度,降低系统开发与维护成本,打造中国移动的统一品牌,增强中国移动的整体实力,在集团公司设置 BOSS 系统一级业务中心的账务枢纽和客服枢纽。早在 2000 年,中国移动就已经初步完成了全国各省市公司呼叫中心(1860)的改造与建设。但是,由于过去在系统建设时,采取的是各业务分阶段使用的方式,因此移动通信的计费、营业和客服等业务系统各自独立,造成数据在各系统内的大量重复存储,系统的访问实时性差。针对这一问题,他们提出了 BOSS 概念(Business & Operation Support System 的简称,即业务运营支撑系统)。通常所说的 BOSS 系统分为计费及结算系统、营业与账务系统、客户服务和决策支持系统四个部分。中国移动的 BOSS 系统是将计费、营业和客服三种基本业务系统融合在一起,实现运营与管理的集中,对数据进行合理组织,减少冗余,实现资源的高度共享,以利于各种异地、实时新业务的开辟。

中国移动提出的 BOSS 系统新规范将 BOSS 系统划分为七个子系统,即联机采集、计费、网间结算、业务、综合账务、客服、系统管理,并明确了两级、三层的体系结构。新 BOSS 系统的规划和建设将遵循“一体化、两级中心和三层结构”的原则。“一体化”是指将计费处理、结算处理、账务管理、客户服务及业务管理等数据资源进行统筹的规划和考虑,作为一个有机整体以数据中心的形式集中管理,使中国移动的 BOSS 系统形成集中的、综合的、模块化的、信息资源共享的支撑系统。“两级中心”是指 BOSS 系统须采用集团公司数据中心和省级数据中心两级体系。而“三层结构”是指 BOSS 系统的两级数据中心在逻辑上均应按“数据核心层、业务逻辑层和接入层”三层结构考虑。

中国移动是中国电信行业最早对市场、对客户有认知,并从上至下采取统一行动的企业。在对品牌、形象的树立以及客户服务方面采取的动作也是最早的。经过几年市场竞争的洗礼,电信行业的工作人员对中国移动的变化是感触最深的。

以北京移动为例,在多年业务支撑运营中,移动的(BSS/OSS)系统在移动的业务发展中发挥了巨大的作用。它对欠费、VIP 客户、客户资料的管理等都为移动公司的业务管理起了很大的作用。2004 年 3 月,北京移动又投资 100 亿元实施真正的操作型 CRM 系统,这意味着在电信领域,“以客户为中心”的数据大整合拉开了序幕。

北京移动整合前的情况和各地移动大同小异:有关客户的信息大部分来源于传统的营业厅,保存在移动 BOSS 系统里;另外一部分客户资料则保存在客户服务系统,也就是 1860 的数据库里。客户资料的更新如果不能实时地反映在不同的数据库里,可想而知,对于不同种类客户的管理和服务,比如积分管理、全球通客户和 M-ZONE 客户的管理区分、VIP 客户的认证等,出现一些差错几乎是不可避免的。新系统建成后,与之前已有的基于 BOSS 的分析型 CRM 系统形成闭环。不但对于客户身份的管理会更加准确,有利于移动提供个性化和差异化的服务,而且这些业务的生成和实施流程也会变得更加自动化和流畅,包括移动外包的外呼服务,外包厂商也能通过系统实时顺畅地接收到服务指令和指南。以前是移动有什么服务,客户接受什么服务。现在这个系统能够做到客户需要什么服务,它就提供什么样的服务。

1.2 汽车行业客户关系管理

1.2.1 汽车行业客户关系管理的内容

在新的市场环境下,企业通过改进服务流程、提高服务质量,从而提升企业的营运能力,提升客户满



意程度和品牌认知度,在企业与客户之间建立有效的沟通渠道,能持续地与客户保持有效的沟通,及时、快捷地解决客户的问题,客户成为企业的赞美者和产品的推荐者,同时使企业的经营质量和管理水平得到提升。

客户关系管理(CRM)中的“管理”(Management)一词,直接说明了 CRM 不只是一套软件,更是企业管理的范畴,它涉及企业的运营战略、业务流程、企业文化等各个方面。

一方面是指企业要积极地而不是消极地管理这种关系,没有关系时要想办法“找关系”,有关系时,应培养和发展这种关系,使客户和企业双方向良好的互利关系转变,并使关系永久化;另一方面是指企业要利用最大资源去发展和维持最重要的客户关系,即要区别对待具有不同潜在回报率的关系,而不是面面俱到。其主要内容包括五个方面:

第一,如何建立客户关系,包括三个环节:对客户的选择,对客户的开发(将目标客户和潜在客户开发为现实客户)。

第二,如何维护客户关系,包括五个环节:对客户信息的掌握,对客户的分级,与客户进行互动与沟通,对客户进行满意度分析,并想办法实现客户的忠诚。

第三,在客户关系破裂的情况下,应该如何恢复客户关系,如何挽回已流失的客户。

第四,如何建设、应用 CRM 软件系统,如何应用呼叫中心、数据仓库、数据挖掘、商务智能、互联网、电子商务、移动设备、无线设备等现代技术工具来辅助 CRM。

第五,如何进行基于 CRM 理念下的销售、营销,以及客户服务与支持的业务流程重组,如何实现 CRM 与其他信息化技术手段(如 ERP 等)的协同与整合。

在中国的汽车行业,CRM 主要涉及客户开发、客户维系、客户满意度调研、客户投诉处理、客户忠诚度提升等内容。

实施 CRM 可以为汽车企业带来以下效益:

其一,降低经营成本。通过 CRM 来提高客户忠诚度和客户保持率。据研究,企业 80% 的利润来自 20% 的客户,而这 20% 的客户大部分是老客户。同时开发新客户费用成本是维护老客户成本的 6~8 倍。所以,实施 CRM 可以有效降低企业的经营成本。

其二,改善服务。CRM 向客户提供主动的关心,根据销售和服务的历史记录提供个性化的服务,在知识库的支持下向客户提供专业的服务,通过在线磋商等方式,并根据汽车客户的特点,较好地实现存货水平和订单处理方式。

其三,提高效益。借助 CRM 平台,客户的一次“点击”就可以完成多项业务。同时,前台自动化程度的提高,使得许多重复的工作都可以由计算机系统完成,企业的工作质量和营销效率的提高,有利于企业实现由传统的经营模式向以电子商务为基础的现代管理模式转化。

其四,扩大销售。CRM 能使销售的准确率和客户的成功率增加,客户的满意度提高,销售的扩大便成为必然。

其五,口碑效应。据权威部门研究,一个满意的客户会带来 3~5 个潜在的客户,一个不满意的客户会影响 25 个人的购买意愿。CRM 等于企业花最小的成本去做最有效的广告。由于汽车技术升级带来的价格提升和汽车客户在购车时对汽车实用性和品质的要求,使得口碑宣传在汽车企业的营销中尤其重要。

其六,提高反应速度。市场信息瞬息万变,客户需求不断变化。借助客户管理信息系统针对客户和市场的反馈能快速地做出反应,提升企业的反应速度。

1.2.2 汽车行业客户关系管理的应用

目前中国的汽车行业,应用的 CRM 主要有三个方面: