



服务外包管理丛书

客户关系 外包管理

KEHU GUANXI WAIBAO GUANLI

周 游 徐玲玲●主编 郑小京●副主编



化学工业出版社



服务外包管理丛书

客户关系 外包管理

KEHU GUANXI WAIBAO GUANLI

周游 徐玲玲 ● 主编 郑小京 ● 副主编



化学工业出版社

· 北 京 ·

本书共分十一章,前五章阐述了客户关系服务外包的基本内容,后六章从实践的角度针对电信业、金融业、连锁商业、房地产业、物流业、汽车业阐述了客户关系服务外包的基本要求。具体内容包括客户关系服务外包理论基础,客户关系服务外包管理的项目,客户关系服务外包管理的技术,客户关系服务外包管理的监督与控制,电信业客户关系服务外包管理,金融业客户关系服务外包管理,连锁商业企业客户关系服务外包管理,物流业客户关系服务外包管理,房地产业客户关系服务外包管理及汽车业客户关系服务外包管理。

本书内容突出重点,配合大量案例,理论与实践紧密结合。可以作为相关专业本科教材及教学参考书,也可以作为想了解客户关系服务外包管理的读者的阅读材料。

图书在版编目(CIP)数据

客户关系外包管理/周游,徐玲玲主编. —北京:化学工业出版社,2012.1

(服务外包管理丛书)

ISBN 978-7-122-13042-6

I. 客… II. ①周…②徐… III. 企业管理: 供销管理 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第260169号

责任编辑:陈 蕾

文字编辑:谢蓉蓉

责任校对:宋 夏

装帧设计:尹琳琳

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印 装:北京白帆印务有限公司

710mm×1000mm 1/16 印张14¹/₄ 字数303千字 2012年2月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价: 35.00元

版权所有 违者必究

随着商业竞争日益激烈，提高客户满意度、降低客户流失率的任务越来越重。在数字化时代，客户从各种渠道获取大量信息，对于市场宣传有了足够的免疫力。一个高效的外包模式，加上兼具成本效益的解决方案，能让企业降低成本并提高效率，同时改善整体客户体验。通过与那些精通客户管理的外包商形成伙伴关系，企业可以更快取得回报，创建更加可管理和可预测的成本结构。通过外包以客户为导向的技术和商业流程，企业可以降低资本支出和运营费用，并开发出更加可预测、可控制的成本模型，应对市场快速调节的步伐。

客户关系外包管理就是由专业的承包商针对客户关系管理中的各类项目、各种技术、CRM系统、呼叫中心等进行计划、组织、指挥、协调，从而实现提高发包商客户关系管理的水平，同时，针对各行各业的需求，客户关系外包的内容能够实现因业而异。

本书共分十一章，前五章主要从理论的角度阐述了客户关系外包的基本内容，后六章从实践的角度针对电信业、金融业、连锁商业、房地产业、物流业、汽车业阐述了客户关系外包的基本要求。本书内容重点突出，并配合大量案例，理论与实践紧密结合。具体包括：第一章介绍了客户关系管理的内涵和外包的内涵；第二章介绍了客户关系管理的理论基础、外包的理论基础；第三章介绍了客户关系外包管理的项目内容；即识别客户、客户分析、客户细分、客户接触、客户保持；第四章介绍了客户关系外包管理的技术，即信息收集与处理技术、呼叫中心、CRM系统；第五章介绍了客户关系外包管理的监督与控制，即契约管理、质量管理、绩效评价、风险识别与防范；第六章介绍了电信业客户关系外包管理的意义、CRM系统在电信业客户关系外包管理中的应用、电信业客户关系外包风险控制；第七章介绍了金融业客户关系外包管理的意义、CRM系统在金融业客户关系外包管理中的应用、金融业客户关系外包风险控制；第八章介绍了连锁商业企业客户关系外包管理的

意义、CRM系统在连锁商业企业客户关系外包管理中的应用、连锁商业企业客户关系外包风险控制；第九章介绍了物流业客户关系服务外包管理的意义、CRM系统在物流业客户关系外包管理中的应用、物流业客户关系外包风险控制；第十章介绍了房地产业客户关系外包管理的意义、CRM系统在房地产业客户关系外包管理中的应用、房地产业客户关系外包风险控制；第十一章介绍了汽车业客户关系外包管理的意义、CRM系统在汽车业客户关系外包管理中的应用、汽车业客户关系外包风险控制。本书可以作为服务外包专业及其他相关专业本科教材及教学参考书，也可以作为想了解客户关系外包管理的读者的阅读材料。

本书由周游、徐玲玲主编，郑小京副主编。第一章由徐玲玲、郑小京编写，第二章至第十一章由徐玲玲编写，尤冰、李泽飞、张静，刘忠刚、钟海岩参与了前期的资料收集和后期的资料整理工作。

特别感谢白世贞、詹帅、林青、李泽飞、徐娜、柳婷婷、尤冰、邓晓宇、董洪志、徐辉、田子优、黎双、朱鑫宁对本书在写作过程中的大力支持。由于编者水平有限，书中疏漏和不足之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

编者

2011年10月

第一章 概述

引例 /1

第一节 客户关系管理概述 /1

- 一、客户关系管理产生的背景 /1
- 二、客户关系管理的历史演变 /3
- 三、客户关系管理的含义及核心思想 /4

第二节 外包概述 /8

- 一、外包产生的背景 /8
- 二、外包的含义 /9
- 三、外包的作用 /10
- 四、外包的过程 /11

复习思考题 /15

案例 外包联络中心案例：益峰客户关系管理 /15

第二章 客户关系外包理论基础

引例 /18

第一节 客户价值理论 /19

- 一、客户价值的内涵与来源 /19
- 二、客户价值的影响因素 /24
- 三、客户价值的驱动因素 /28
- 四、客户价值的测量 /29

第二节 客户满意度与客户忠诚理论 /31

- 一、客户满意度概述 /31

二、客户忠诚的基本概述	/34
三、客户满意与客户忠诚的关系	/36
四、客户忠诚的驱动因素	/37
第三节 客户生命周期理论	/39
一、客户生命周期理论的背景	/39
二、客户生命周期的内涵	/40
三、客户关系生命周期的阶段划分及特征	/40
四、客户关系生命周期模式	/41
第四节 外包相关理论	/43
一、分工理论	/43
二、核心竞争力理论	/44
三、“木桶原理”	/45
四、交易成本理论	/46
五、价值链理论	/47
复习思考题	/47
案例	/48

第三章

客户关系外包管理的项目

引例 /51

第一节 识别客户 /51

- 一、客户识别的含义 /51
- 二、识别潜在客户 /52
- 三、识别有价值的客户 /54
- 四、识别客户的需求 /54

第二节 客户分析 /55

- 一、客户分析的意义 /55
- 二、客户分析的内容 /56
- 三、客户分析的途径 /57

第三节 客户细分 /59

- 一、客户细分的含义 /59
- 二、客户细分的意义 /59
- 三、客户细分的方法 /61

四、对客户的分级管理 /62

第四节 客户接触 /66

一、客户接触的含义 /66

二、客户接触的基本方式 /67

三、客户接触的基本内容 /67

四、客户接触的途径 /69

第五节 客户保持 /70

一、客户保持的含义及意义 /70

二、客户保持的影响因素 /71

三、客户保持的策略 /74

复习思考题 /75

案例 美国航空的顾客满意度管理 /75

第四章

客户关系外包管理的技术

引例 /77

第一节 客户信息收集与处理技术 /77

一、数据仓库 /77

二、商业智能 /78

三、知识管理 /80

第二节 呼叫中心 /82

一、呼叫中心的含义 /82

二、呼叫中心的特征 /82

三、呼叫中心的分类 /83

四、呼叫中心的工作原理 /84

第三节 CRM系统 /85

一、CRM系统的产生与发展 /85

二、CRM系统的概念 /87

三、CRM系统的模型及构成 /88

四、CRM系统的主要特征 /92

五、CRM系统的作用 /93

六、CRM系统中的数据挖掘、商业智能、知识管理 /94

复习思考题 /96

案例1 法国电力公司：提升呼叫中心和数据价值 /96

案例2 上海证券交易所（SSE）建设数据仓库平台 /98

第五章

客户关系外包管理的监督与控制

引例 /100

第一节 客户关系外包契约管理 /100

一、客户关系外包契约管理的内涵 /100

二、客户关系外包契约管理的过程 /101

三、客户关系外包契约的条款要求 /103

第二节 客户关系外包质量管理 /109

一、质量管理概述 /109

二、客户关系外包质量管理过程及内容 /111

三、客户关系外包中发包商质量监控的关键内容 /114

四、客户关系外包发包商质量控制的基本要求 /115

第三节 客户关系外包管理绩效评价 /116

一、客户关系外包绩效评价原则 /116

二、客户关系外包绩效评价指标的建立 /117

三、评价的实施以及改进 /119

第四节 客户关系外包管理风险识别与防范 /119

一、风险的概念 /119

二、客户关系外包风险的识别 /120

三、客户关系外包风险的因素分析 /121

四、客户关系外包风险防范 /124

复习思考题 /126

案例 /126

第六章

电信业客户关系外包管理

引例 /128

第一节 电信业客户关系外包概述 /128

一、客户关系管理对电信企业的重要意义 /128

二、电信业客户关系管理概况 /130

三、电信业客户关系外包的概况 /131

第二节 CRM系统在电信业客户关系外包管理中的应用 /132

一、电信业外包CRM业务系统设计原则 /132

二、电信业外包CRM系统功能设计 /132

第三节 电信业客户关系外包风险控制 /134

一、电信业客户关系外包风险分析 /134

二、电信业客户关系外包风险防范 /135

复习思考题 /135

案例 /136

第七章

金融业客户关系外包管理

引例 /137

第一节 金融业客户关系外包概述 /137

一、金融业客户关系管理重要意义 /137

二、金融业实施CRM存在的问题及解决途径 /140

三、金融业客户关系外包的动因 /142

四、金融业客户关系管理外包的技术要求 /142

第二节 CRM系统在金融业客户关系外包管理中的应用 /144

一、金融业外包CRM系统概述 /144

二、金融业CRM系统外包的关键 /147

第三节 CRM系统在商业银行客户关系外包管理中的应用 /148

一、商业银行客户关系管理现状 /148

二、商业银行客户关系管理外包的关键 /149

三、商业银行外包CRM系统的构成 /151

第四节 金融业客户关系外包风险控制 /151

一、金融业客户关系外包风险分析 /151

二、金融业客户关系外包风险的原因 /153

三、金融业客户关系外包风险防范 /154

复习思考题 /155

案例 渣打银行借助CRM系统“圈地” /155

第八章

连锁商业企业客户关系外包管理

引例 /157

第一节 连锁商业企业客户关系外包概述 /157

- 一、连锁商业企业客户关系管理的重要意义 /157
- 二、连锁商业企业客户关系管理现状 /158
- 三、连锁业实施客户关系管理存在的问题 /160
- 四、连锁商业企业客户关系外包的必然性 /160

第二节 CRM系统在连锁商业企业客户关系外包管理中的应用 /163

- 一、连锁商业企业外包CRM系统的技术应用 /163
- 二、知识发现在零售业CRM中的应用 /165

第三节 连锁商业企业客户关系外包风险控制 /166

- 一、连锁经营存在的风险 /166
- 二、连锁经营风险的控制 /167
- 三、连锁业客户关系外包风险分析与控制 /169

复习思考题 /171

案例 /172

第九章

物流业客户关系外包管理

引例 /174

第一节 物流业客户关系外包概述 /174

- 一、物流业加强客户关系管理重要意义 /174
- 二、物流业客户关系管理存在的问题 /175
- 三、物流业客户关系外包的必要性 /176

第二节 客户关系管理系统在物流业客户关系外包管理中的应用 /177

- 一、物流企业实施客户关系管理系统概述 /177
- 二、物流企业外包的客户关系管理系统结构及关键 /178

三、物流企业客户关系管理系统外包的实施步骤 /181

第三节 物流业客户关系外包风险控制 /181

一、物流业客户关系外包风险分析 /181

二、物流业客户关系外包风险防范 /183

复习思考题 /184

案例 中外运敦豪(DHL): 基于IT和CRM的优质客户服务 /185

第十章

房地产业客户关系外包管理

引例 /187

第一节 房地产业客户关系外包概述 /187

一、房地产企业客户关系管理的重要性 /187

二、房地产企业客户关系管理的特殊性 /188

三、房地产企业客户关系管理概况 /191

四、房地产企业客户关系外包的重要意义 /191

第二节 CRM系统在房地产业客户关系外包管理中的应用 /192

一、房地产企业CRM的设计思路 /192

二、系统结构 /194

三、应用条件 /198

第三节 房地产业客户关系外包风险控制 /199

一、房地产业客户关系外包风险分析 /199

二、房地产企业客户关系外包风险防范 /200

复习思考题 /203

案例 /203

第十一章

汽车业客户关系外包管理

引例 /204

第一节 汽车业客户关系外包概述 /204

一、汽车业客户关系管理概述 /204

二、汽车业客户关系管理存在的问题 /206

三、汽车业客户关系外包的必要性	/207
第二节 CRM系统在汽车业客户关系外包管理中的应用	/209
一、汽车业外包 CRM系统的关键	/209
二、汽车业外包 CRM系统的应用过程	/210
第三节 汽车业客户关系外包风险控制	/211
一、汽车业客户关系外包风险分析	/211
二、汽车业客户关系外包风险防范	/213
复习思考题	/213
案例	/214



参考文献

第一章

概 述

引例

2004年2月,金融联客服中心同中国银行深圳签订关于信用卡销售与客户关系管理的销售合同。中国银行深圳银行将信用卡业务部分外包金融联客户中心,金融联客服中心以中国银行深圳分行的名义进行信用卡销售与客户关系维护,创造性地提出了信用卡业务外包合作模式,整个项目合作顺畅高效,进一步增强了金融联客服中心在金融增值领域的市场影响力。

第一节 客户关系管理概述

一、客户关系管理产生的背景

客户关系管理(CRM)从1999年开始得到了诸多媒体的关注,国内外许多软件商相继推出了以客户关系管理命名的软件系统,一些企业也开始使用以客户关系管理命名的信息系统。但客户关系管理是营销管理的自然演变,并非是技术进步的结果。客户关系管理的产生主要归因于以下三个因素。

(一) 需求的拉动

很多企业在信息化方面虽已做了大量工作,收到了很好的经济效益,但是销售、营销和服务部门的信息化程度却越来越不能适应业务发展的需要。销售人员需要自己去挖掘真正的客户,而不是去花费大量时间从市场部提供的客户线索中寻找;出差在外也应该能够看到公司计算机里的客户、产品信息;面对老客户怎样的报价才能留住他们;对于营销人员来说如何发现真正的潜在购买者、营销开销的回报率、客户偏好等都是工作中常需要解决的问题。服务人员怎样才能从大量常见的低级技术问题中摆脱出来,将更多精力投入到客户关怀和重要技术问题的处理方面。对于经理人来说,则更是担心因为一个销售人员的辞职而流失一批客户。

上述问题可归结为两方面:其一,企业的销售、营销和客户服务部门都很难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

信息各分散在企业内部,这些零散的信息使他们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。越来越多的企业要求提高销售、营销和服务等各种日常业务的自动化和科学化,需要各部门将面向客户的各项信息和活动进行集成,建立一个以客户为中心的企业,实现对面向客户活动的全面管理,这是客户关系管理应运而生的需求基础。上述问题的改善将大大提高企业的竞争力,有利于企业赢得新客户、留住老客户,提高客户利润贡献水平。

经济的全球化使得行业之间的划分越来越模糊,竞争对手已不仅仅来自行业内部,在利益机制驱动之下,许多来自行业外部的竞争者也会加入这个行业。从客户需求来看,他们采购产品时比以往更加理性,已经不满足只购买产品,他们更多关注的是能否得到良好的、具有个性化的服务。上述两种变化使“客户关系管理”成为企业管理新的时代内容和决定性的因素。

(二) 技术的推动

计算机、通信技术和网络应用的飞速发展使客户关系管理理念不再停留在梦想阶段,使“客户是上帝”这一口号真正落到了实处,也使得信息技术的发展能够把围绕客户展开的各种信息应用变为可能。

① 任何业务人员都能全面了解客户关系,根据客户需求进行交易并记录客户实时信息。

② 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。

③ 能够对市场活动进行规划、监控和评估。

④ 能够对各种销售活动进行追踪和分析。

⑤ 系统客户可以不受地域限制,随时访问企业的业务处理系统,获取客户相关信息。

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。

很难想象,一个管理水平低下、员工意识落后、信息化水平很低的企业能够在技术上实现客户关系管理。而办公自动化程度、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。在可以预期的将来,我国企业的通信成本将会降低,进而推动呼叫中心的发展,网络和电话的结合,使企业以统一的平台面对客户。电子商务正在改变企业做生意的方式,通过因特网开展营销活动、向客户销售产品、提供售后服务、收集客户信息,将是一种低成本的手段。客户信息是客户关系管理的基础,而数据仓库、商业智能、知识发现等技术的发展,使收集、整理、加工和利用客户信息的质量大大提高。

从技术的发展来看,IT技术的发展特别是因特网技术的进步推动了客户关系管理的发展。科学技术的突飞猛进为客户关系管理的实现和功能的扩张提供了前所未有的手段,如数据挖掘、数据仓库、基于浏览器的个性化服务系统等,使企业与客户之间进行交流的渠道越来越多。除了面对面的交谈、电话外,还有呼叫中心、移动通信、掌上电脑、电子邮件、网站等。正是上述的多种因素使客户关系管理能够被更多的企业所接受。

（三）管理理念的更新

关于企业管理中心的观念更新经历了五个阶段。

第一阶段是“产值中心论”。当时，制造业正处于鼎盛时期，市场状况为产品供不应求的卖方市场，这一阶段企业管理的中心观念就是产值管理。

第二阶段是“销售额中心论”。由于现代化生产力的发展，特别是经过了1929～1933年的经济危机和大萧条，产品的大量积压使企业陷入了销售危机和破产威胁。企业为了生存，摒弃了产值中心的观念。此时企业的管理实质上就是对销售额的管理。为了提高销售额，企业对外不断强化推销观念，对内则采取严格的质量控制来提高产品质量。

第三阶段是“利润中心论”。激烈的质量竞争使产品的成本不断提高，促销活动使销售费用上升、企业销售额不断增长的同时，实际利润却在不断下降。为此，管理的重点由销售额转向了利润的绝对值，管理的中心又从“以销售额为中心”的市场管理移向了“以利润为中心”的成本管理。

第四阶段是“客户中心论”。利润中心的管理，一方面，由于过分强调企业利润和外在线形象，而忽略了客户需求，导致了客户的不满和销售量的滑坡；另一方面，当企业无法或很难再从削减成本中获得更大利润时，就将目光转向了客户，企图通过削减客户的需求价值来维护其利润。由此进入了以客户为中心的管理，提出了客户联盟的概念，就是与客户建立双赢的关系，而不是千方百计地从客户身上谋取自身的利益。

第五阶段是当今“客户满意中心论”的企业管理基本观念。随着工业经济向知识经济的过渡，经济全球化和服务一体化成为时代的潮流，客户对产品和服务的满意程度，成为企业发展的决定性因素，客户的满意就是企业效益的源泉。

在激烈的市场竞争中，企业领导者发现传统的以4P〔即产品（product）、价格（price）、渠道（place）、促销（promotion）〕为核心，由市场部门实现的营销方法越来越无法实现营销的目标。而客户关系管理就是工业发达国家对以客户为中心进行营销的整体解决方案。它在注重4P关键要素的同时，将营销重点从客户需求进一步转移到客户保持上，并且保证企业把适当的时间、资金和管理资源直接集中在这两个关键任务上，反映在营销体系中各种交叉功能的组合。

二、客户关系管理的历史演变

最早发展客户关系管理的国家是美国，在20世纪80年代初便有所谓的“接触管理”（contact management），即专门收集客户与公司联系的所有信息。到90年代，“接触管理”演变成“客户关怀”（customer care）。在企业的诸多相关利益者中，客户的重要性日益突出，他们在服务及时性和质量等方面都提出了更高的要求。企业在处理与外部客户的关系时，越来越感觉没有信息技术支持的客户关系管理力不从心，CRM系统便在此时应运而生。

最初的CRM系统在20世纪90年代初投入使用，主要是基于部门的解决方案，如销售队伍自动化（sales force automation, SFA）和客户服务支持（customer service

support, CSS)。虽然增强了特定的商务功能,但却未能为公司提供完整的加强与个体客户间关系的服务手段。到20世纪90年代中期推出的整合交叉功能的CRM解决方案,是把企业的内部数据处理、销售跟踪、国外市场和客户服务要求融为一体。它不仅包括软件,还包括硬件、专业服务和培训,为公司雇员提供全面的、及时的数据,让他们能够清楚地了解每位客户的需求和购买历史,从而提供相应的以及满意的服务。但CRM这一概念直到90年代末才开始深入到一些公司。IBM调查显示,90年代末,大多数企业特别是中小企业,仅对CRM的应用有一般了解,对特定的解决方案仍一无所知。虽然大部分企业都收集客户数据,但这些数据通常分别存储在不同的部门中,没有很好地在全公司内整合与共享。

20世纪90年代后期,Internet技术的迅猛发展加速了CRM的应用与发展。Web站点、在线客户自助服务和基于销售自动化的电子邮件让每一个CRM解决方案的选取者进一步拓展了客户服务能力,CRM真正进入了推广时期。

三、客户关系管理的含义及核心思想

(一) 客户与关系的概念

1. 客户 (customer)

客户或顾客,是指同你进行交易的个人或企业组织。客户包括现有客户,即过去或者正在和你进行交易的客户;也包括潜在客户,即今后有可能建立交易关系的客户。此外,消费者越来越重视心灵上的充实和满足,更加追求在商品购买与消费过程中心灵上的满足感而非过程中心灵上的满足感。在当今时代,消费者的价值选择是“满意”与“不满意”。

顾客扮演着多重角色,有的学者曾识别出四种顾客角色,即生产资源、合作生产者、购买者和使用者。在作用于人的服务行业,顾客又增加了“产品”这一角色。顾客角色的分类为企业制定战略提供了科学而敏锐的视角,从每一种角色出发,都可以寻找到促进企业绩效和生产率提高的战略或方法。顾客作为购买者、使用者和产品是以产出为着眼点的,对企业绩效有拉动作用;而生产资源和合作生产者角色则是着眼于投入,对企业绩效有直接的推动作用。

2. 关系 (relationship)

关系是指两个人或两组人之间相互的行为及相互的感觉。关系发生在人及由人构成的组织之间,包括行为和感觉两个方面,二者缺一不可。行为和感觉是相互的。关系中的难点就在于“感觉”,即客户的情感指数。与客户的关系有以下几个特点。

① 关系有一个生命周期,包括关系建立、关系发展、关系维持及关系破裂。

② 企业在加强与客户的关系时,不要只考虑行为特性(物质因素),还要考虑另一个方面,即客户的感受等非物质的情感因素。在如今买方市场环境下,这一点更不容被忽视。

③ 关系有时间跨度,好的感觉需要慢慢培养和积累。

④ 在关系建立阶段,作为“追求方”的企业,即要求建立关系的一方,付出比较多。关系稳定后企业才开始获得回报,但是在这个阶段,企业最容易懈怠,以为