



<http://www.CCMworld.net>

客户关系管理 方法论

☐ CRM Methodology

王广宇 著



客户世界管理 - 运营 - 技能基准系列

客户关系管理方法论

CRM Methodology

王广宇 著

信息产业部电子行业职业技能鉴定指导中心 监制

清华大学出版社

北 京

内 容 提 要

本书通过大量详实的案例,从理论、运营、技术和行业四个方面,对客户关系管理进行了全方位的深度剖析,阐述了客户关系管理提升企业核心竞争力、推动电子商务开展的重要作用,并结合 CRM 在银行、保险、电信、IT、物流等多个行业的应用提供了全景式的方法介绍。

作为国内第一本同时专注于“行业应用”和“方法论”层面的 CRM 专著,本书由国内 CRM 领域最知名的管理信息化专家完成,融合了国外先进管理理论,更结合了中国企业实际,不仅有极强的理论领先性,也具有相当的实用价值,将为国内企业领导者、管理和规划人员及对新态管理有兴趣的人士提供参考,同时亦适合企业管理、信息经济、系统工程、客户服务等专业领域的研究人员、高年级本科生和研究生阅读。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13901104297 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

客户关系管理方法论/王广宇著. —北京:清华大学出版社, 2004.9

(客户世界管理-运营-技能基准系列)

ISBN 7-302-09308-3

I. 客… II. 王… III. 企业管理: 供销管理-方法 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 087086 号

出 版 者: 清华大学出版社 地 址: 北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175 客 户 服 务: 010-62776969

组稿编辑: 张立红(zlh-zlq@263.net)

文稿编辑: 王晓娜

封面设计: 北京灵顿品牌识别工作室

版式设计: 康 博

印 装 者: 北京牛山世兴印刷厂

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 185×230 印 张: 24.25 字 数: 461 千字

版 次: 2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-09308-3/F·890

印 数: 1~5000

定 价: 38.00 元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话: (010)62770175-3103 或 (010)62795704

客户世界管理－运营－技能基准系列

编审委员会

编辑委员会

总编辑：袁道唯

委员(按姓氏笔划)：

丁佐治、马红兵、王广宇、王晓晖、王煜全、田淑红、代军、叶开、史雁军、曲道俊、李农、李佳、李滨、李洪亮、任璐璐、吴伦、张烜搏、张国辉、杜丽华、郑兆红、郑树森、松颖、赵溪、胡玮、曹申、崔东海、曾智辉、曾嵘、董颖、雷扬、慕红云

审定委员会

成员：宋俊德、刘献军、周明、赵溪

249/01

© 2006 The Authors
Journal compilation © 2006 Blackwell Publishing Ltd

户服务系列丛书——《客户世界管理-运营-技能基准系列》。

这套丛书首批推出三本。

- 客户关系管理方法论 王广宇 著
- 客户服务导论与呼叫中心实务 赵溪 主编
- 营业厅管理：选址、环境设计、服务营销与培训 任璐璐 主编

本套丛书将由浅入深，从概念分析和解构开始，却不仅仅停留于概念分析的层面；作者将围绕构建“客户关怀及管理”体系的各主要渠道进行逐一剖析，大体的构成将包括：战略、管理及操作三个层面；全部书稿将以中国本土管理实践的经验教训为背景，以中国消费者的需求、行为、感知变化为研究对象，完整总结国际企业的发展阶段与竞争变化，力争作品贴近实际、贴近管理者、贴近企业。

丛书的主要撰稿人为国内近年客户服务、呼叫中心、CRM 领域的著名先行实践家与思考者，他们了解和研究西方先进客户服务思想，并具有多年本土客户服务教学和实践经验，具有不可比拟的撰著权威地位。

丛书的编审委员会成员汇集目前中国国内该领域最顶级的专家和学者。他们中有海外著名机构的中华区负责人，有著名高等学府的专家教授，其中还包括目前国内最大型运营机构的专家和产业管理机关的负责人。

本套丛书作为国家职业资格及技术资格认证的指定教材和参考书，可供各类客户服务研究和实践人员或认证考试参考。也可作为与客户服务相关的管理及信息专业研究生、本科生的教材及参考书。同时还可以作为业界管理及服务人员自学和企业内训使用。

出版高品位、高品质的图书是清华大学出版社的努力目标。

如果您是读者，希望您关注我们的图书并多提宝贵意见。您的意见是我们创造精品的动力源泉。

如果您是多年从事客户服务的资深专家，希望您能为我们的图书出版提出建议并参与到我们的图书出版工作中来。我们将为您提供一流的服务，以便您将宝贵经验编撰成图书精品。

清华大学出版社 张立红

电话：010-62967503

传真：010-62771903

E-mail: zlh-zlq@263.net

总 序

《客户世界》总编辑 袁道唯

当众多中国企业在试图建立核心竞争力时，我们很少见到有哪个企业着眼于以客户关怀、客户关系管理为基础的核心竞争力。

中国企业做大的情节根深蒂固，但方式无非是资本运作，收购兼并，“市场运作”（点子炒作，“一招鲜”打天下），政策取巧。

中国有着越来越多的“全球 500 大”企业，但那常常是沾垄断或国家意志之光，鲜少有企业依赖战略管理创新，更没有什么企业依赖客户亲和(customer intimacy)。

随着市场机制的完善，在还没有真正见到“500 强”时，我们首先看到的是效益滑坡，豪言落空，骗局曝光，法人遁空。

大多数的竞争优势都是短暂的，因为许多今天看起来是竞争优势的东西过不了多久就成为竞争必需。而失去竞争优势的企业除了出局外，至多也只能不赚不亏。

企业发展竞争优势的道路有多种，以技术创新、地域延伸为基础的竞争优势变得越来越缺乏差异性。而以客户关怀、客户关系服务为基础可以发展出多种差异性的竞争优势。

遗憾的是——

国内的企业很少有成熟经验，即使是最优秀的中国企业，其客户关怀的理解也常常局限在“上门服务，进门铺布脱鞋”的层面；

国际企业的表现常常被误读，比如 DELL 的成功不是被以“酸葡萄”眼光歪曲，

就是理解成“直销分销优劣”之争；

东方文化传统中本来对服务的理解就非常有限，日文中的“服务”与免费常常是同一意义，而中国历史长期以来只有身不由己的伺候，没有用以创造客户体验，进而换取商业回报的“服务”；

现在已经非常普及的 MBA 教育中能够传授此道的师资也极为匮乏。众多的 MBA 在校或毕业生听惯了经济学大师或策划大师的讲座，听完我的演讲常常感觉似乎是另一套全新学问。

企业以客户资产的建立为中心而发展的战略、组织、流程、人员管理、技能、技术的行为可以涵盖多个方面，如同《客户世界》在封面上列出的各类：客户服务、客户关系、客户分析、客户挽留、客户忠诚、客户互动、客户洞察、客户关怀、客户获取、客户满意、客户发展、客户体验，等等。

围绕这些方面，《客户世界》杂志企望成为业界的一面旗帜。为了将这些方面的研究与实践系统化，我们更进一步推出了这套《客户世界管理-运营-技能基准系列》丛书。希望其中每一单本书的出版对于国内的专业教育与自由探讨都会带来帮助与启迪。

我们期望着越来越多的企业把眼光放到客户身上。不断打造基本功，在客户关怀上通过创新建立竞争优势，让中国的广大客户在市场经济中体会、享受本应有的企业“以人为本”后带来的感觉。

我们更希望看到作者队伍的不断壮大与读者群的迅速成长，实际工作者实践范围的扩展，同步着中国社会的文明与经济的进步。

“试看将来的世界，必定是客户的世界”！

2004 年 8 月 7 日，旅行途中于太原国贸大酒店

袁道唯，国内较早从事客户关系管理研究与实践的专家。目前任职中国埃森哲咨询。同时兼任《客户世界》杂志总编辑，同济大学经管学院顾问教授。出生于上海。20 世纪 80 年代初赴美，先后获美国南加州大学生物工程硕士和心理学哲

学博士，在加州大学尔湾分校进行生物数据处理博士后研究。1993 年后担任过百老汇连锁百货公司财务系统专家，美国亚洲商联的首席资讯长等职。1998 年回国在北京组建九五资讯并任首任总裁。以后历任戴尔(中国)直销部总监，中国惠普电子销售部总经理，咨询事业部管理咨询总监等职。长期从事呼叫中心，互联网业务开发，直复营销，数据库营销与客户关系的高层管理与客户咨询。



前 言

客户关系管理——助企业永续“在线飞行”

IT 改变世界。

今天的企业，身处一个信息的产生、采集、整合、反馈与决策都空前加速的时代。企业目前在运营管理方面面临的挑战，正如同航空飞行在 20 世纪后半期喷气发动机技术问世以后，所面临飞行模式的彻底变革一样——当时出现了“在线飞行”概念，意味着飞行员必须借助于完善的计算机系统增强自己的飞行能力，对迅速变化着的外界信息实时做出反应。例如，飞机前端监视器显示或飞行员头盔面罩上映射的经过中央计算机系统辨别、挑选和加工过的环境数据，可以让飞行员适时掌握飞行的状况，对不明障碍物或攻击目标及时采取反应；整合了机械、通信与信息技术的中央系统可以进一步帮助飞行员分析可能乃至合适的反应措施；而当飞行员发出指令后，中央系统将接收、分解并转换为飞机的成百上千种操作以完成飞行。

瞬息万变的商业环境中，也同样要求企业管理层必须将自身与企业结合为一个统一的飞行体——只有实现“在线飞行”的企业才能与外部动态环境相适应，管理者才能控制企业“飞行”速度和路线，才能把握住市场的脉搏，竞争制胜。

现代企业追求“在线飞行”的过程，也一定是一个不断提升和执行“以客户为中心”战略的过程。发展客户导向的企业电子化运营解决方案——通过先进的系统应用和管理变革，企业将增进自身对于客户战略的认识和理解，在经营中充分满足客户需求，从而不仅能提高客户的忠诚度和满意度，更能体现为稳定的市场份额和超额的经营利润，最终让企业在迎接电子商务时代的过程中始终居于主动。

终于，一种包括了企业判断、选择、争取、发展和保持客户的全部商业过程，从理念到技术、从产品工具到应用方案都被证明可以有效提高企业运营效率的全面电子化方案——客户关系管理(Customer Relationship Management, CRM)，在网络经济和电子商务日益成熟的时代，闪亮登场了。

著名的网络企业亚马逊(Amazon)，其崛起可谓是 Internet 带来的一大奇迹。它令人叹为观止地保持了销售额 1000% 的持续超高速增长。亚马逊创造奇迹的秘密之一，就在于它成功运用了 CRM 系统，实施 CRM 帮助它建立了自动化的业务处理流程，极大地提高客户满意度和忠诚度。亚马逊的例子证明，先进的管理理念和技术，不仅能彻底改变企业的管理和运营模式，也直接影响到企业竞争力的强弱。

事实上，无论在国外还是国内，许多拥有庞大、复杂客户群的企业，如银行、保险、证券、电信、地产、家电、民航、医疗、IT 等都对 CRM 整体解决方案有着十分迫切的需求，CRM 也正在日益成为经济管理学界和企业界人士共同关心的热门课题。

作为一本在国内率先系统研究客户关系管理理论，探讨最新 CRM 技术架构，揭示行业 CRM 应用方法的著作，书中的大量行业应用案例研究及完整、系统的 CRM 方法论体系，可以使读者触类旁通，尽快成为 CRM 领域的专家。

本书的读者对象是企业领导、管理人员、营销经理、CRM 项目设计、实施人员，广大 CRM 研究与爱好者。本书也可作为高校信息管理专业、客户服务与管理专业、计算机专业研究生和本科生教材。

目 录

第一篇 理论研究

第 1 章 背景：谁不拥抱客户，谁将必败无疑	3
1.1 “以客户为中心”的时代	4
1.1.1 网络时代：呼唤创新	4
1.1.2 网络经济：引发变革	6
1.1.3 以客户为中心时代的真正开始	8
1.2 管理变革与客户战略	9
1.2.1 企业运营机制亟需变革	9
1.2.2 树立客户战略，重塑商业模式	11
1.2.3 树立客户战略，发展重点外转	12
1.3 企业“E”化与客户导向	13
1.3.1 电子商务与企业全面信息化	13
1.3.2 “准电子商务”时代的企业“E”化	15
1.3.3 遵循客户导向的“E”化革新	17
1.4 呼唤客户关系管理	19
1.4.1 新生存法则	19
1.4.2 呼唤 CRM	20
■ 案例研究——“以客户为中心”的商务 E 化实践	21
第 2 章 基础：客户营销与客户关系	23
2.1 客户资源(Customer Resource)研究	24
2.1.1 谁是我们的客户	24
2.1.2 客户让渡价值	25
2.1.3 企业价值链	26

2.1.4	开发客户资源, 扩展企业竞争优势	27
2.2	客户关系营销 (Customer Relationship Marketing)	28
2.2.1	重新认识客户关系	28
2.2.2	客户关系的类型及其选择	30
2.2.3	持续改进客户关系	32
2.2.4	基于“4P+4C”的关系营销	33
■	案例研究——道化学公司: 客户关系选型的胜利	37
2.3	客户定位与细分 (Customer Orientation and Segment)	38
2.3.1	如何开展客户定位	38
2.3.2	以满足客户需要为细分起点	40
2.3.3	客户流失 (Customer Lose) 分析	41
2.4	客户触点与维护 (Customer Contact and Care)	43
2.4.1	如何寻找客户触点	43
2.4.2	集成信息的动态维护	44
2.4.3	触点管理: 从顶层出发	45
2.5	客户满意度与忠诚度 (Customer Satisfaction and Loyalty)	46
2.5.1	客户满意度研究	46
2.5.2	客户忠诚度研究	48
2.5.3	创造持久的客户热情	50
■	案例研究——“电子票务”: 美国航空的顾客满意度管理	51
第3章	定义: 理念、模式与方法	53
3.1	客户关系管理的定义	54
3.1.1	产生背景	54
3.1.2	核心定义	56
3.1.3	CRM 内涵之一: 新管理理念	57
3.1.4	CRM 内涵之二: 新商务模式	59
3.1.5	CRM 内涵之三: 新技术系统	61
3.2	基于 Internet 和电子商务的客户关系管理系统	63
3.2.1	CRM 系统的基本架构	63
3.2.2	CRM 系统主要特征	65

3.2.3 Internet 对 CRM 的关键要求	66
3.2.4 基于电子商务战略的 CRM 系统	71
3.3 客户关系管理价值研究	74
3.3.1 整合企业资源	74
3.3.2 促进市场增值	75
3.3.3 CRM: 先进企业竞争制胜的法宝	76
■ 案例研究——美国联邦快递 (FedEX) 的客户关系管理	77

第二篇 运营变革

第 4 章 客户关系管理与企业核心竞争力 (Core Competence)	81
4.1 企业核心竞争力研究	82
4.1.1 什么是企业核心竞争力 (Core-Competence)	82
4.1.2 如何界定企业的核心竞争力	84
4.1.3 企业核心竞争力建设要点	87
4.2 CRM 如何培育核心竞争力	90
■ 案例研究——Capital One 信用卡公司运用 CRM 构筑竞争核力	93
第 5 章 客户关系管理与企业组织重整 (Organization Redesign)	95
5.1 企业组织重整研究	96
5.1.1 企业组织设计与重整	96
5.1.2 组织重整方法及其新发展	98
5.2 扩展 CRM, 实现企业组织重整	100
5.2.1 CRM 与结构化系统分析	100
5.2.2 CRM 的可扩展性	101
5.2.3 CRM 与组织重整要点	103
■ 案例研究——Cisco、AT&T 和飞利浦的组织重整	104
第 6 章 客户关系管理与业务流程再造 (Business Process Reengineering)	107
6.1 业务流程再造研究	108
6.1.1 BPR 理论及其发展	108

6.1.2	企业业务流程面对的挑战	109
6.2	CRM 与业务流程再造	111
6.2.1	CRM 系统中的业务流程再造	111
6.2.2	CRM 与业务操作流程的再造	111
6.2.3	CRM 与客户合作流程的再造	113
6.3	CRM 的营销自动化	115
6.3.1	营销创新：一对一与注意力经济	115
6.3.2	CRM 系统应用中的营销自动化(MA)	118
■	案例研究——长天企业的 Web 营销	124
6.4	CRM 的销售自动化	125
6.4.1	销售管理的趋势	125
6.4.2	CRM 系统中的销售自动化(SFA)	127
■	案例研究——太平洋财险实施 CRM 之 SFA 系统	130
6.5	CRM 的客户服务与支持	131
6.5.1	主动服务与全面支持	131
6.5.2	CRM 系统中的客户服务与支持(CS&S)	133
■	案例研究——海尔集团的客户服务系统(Haier's CSS)	135
第 7 章	客户关系管理与企业文化建设(Enterprise's Culture Construction)	137
7.1	树立客户导向的企业文化	138
7.1.1	情景管理与企业文化	138
7.1.2	企业文化的主要功能	139
7.2	CRM 如何改进企业文化	140
■	案例研究——荣生制药：客户导向的企业文化变革	141

第三篇 技术系统

第 8 章	CRM 系统之呼叫中心(Call Center)	145
8.1	CTI 技术与呼叫中心	146
8.1.1	呼叫中心(Call Center)及其发展	146

8.1.2	CTI 技术与呼叫中心的结合	148
■	案例研究——花旗银行台湾分行的呼叫中心	149
8.2	呼叫中心: CRM 的核心功能组件	151
8.2.1	CRM 与呼叫中心的关系	151
8.2.2	CRM 中呼叫中心的结构	153
8.2.3	建设呼叫中心的挑战	154
8.2.4	未来呼叫中心的发展规律	155
■	案例研究——中国银河证券打造规模最大呼叫中心	157
第 9 章	CRM 系统之数据仓库(Data warehouse)	159
9.1	数据仓库技术的发展	160
9.1.1	现代数据库技术的起源	160
9.1.2	数据仓库(Data Warehouse)及其应用	163
■	案例研究——数据仓库的市场发展与主要产品介绍	167
9.2	CRM 与数据仓库建设	169
9.2.1	CRM 系统中数据仓库的功能	169
9.2.2	客户数据仓库的建设	170
9.2.3	知识数据仓库的建设	172
■	案例研究——南非 Old Mutual 保险成功建设数据仓库和分析型 CRM	174
第 10 章	CRM 系统之商业智能(BI)	175
10.1	管理信息系统(MIS)的应用	176
10.1.1	MIS 的产生和发展	176
10.1.2	MIS 建设中的关键	179
10.1.3	MIS 系统的开发方法和策略	180
10.1.4	MIS 架构的重点研究	183
10.2	CRM 与商业决策分析智能	185
10.2.1	基于 MIS 的决策支持智能化	185
10.2.2	决策支持(DSS)与商业智能(BI)	186
10.2.3	CRM 环境下的商业决策分析智能应用	188
■	案例研究——广东电信基于 DW 的决策支持系统	189

第 11 章	CRM 系统之无线应用创新 (WA)	191
11.1	无线应用：推动 CRM 创新	192
11.1.1	无线 CRM 应用需求凸现	192
11.1.2	无线 CRM 强化企业实时响应能力	193
11.1.3	无线应用：CRM 竞争的下一个关键词	194
11.2	无线 CRM 应用关键	195
11.2.1	流程转换：无线 CRM 应用的发力点	195
11.2.2	无线 CRM 的架构要点	196
	■ 案例研究——东京三菱：基于手机银行的“直接服务”	197
第 12 章	CRM 系统之技术管理 (TM)	199
12.1	CRM 系统中的信息技术管理	200
12.2	EAI 及其应用	202
12.2.1	EAI 的发展历史	202
12.2.2	EAI 的定义	205
12.2.3	EAI 的应用与成长前景	207
12.2.4	CRM 系统中 EAI 的应用	207
	■ 案例研究——商业银行数据大集中后的信息集成需求	208
第 13 章	CRM 与企业资源规划 (ERP)	211
13.1	企业资源规划 (ERP)：应用与发展	212
13.1.1	什么是 ERP	212
13.1.2	ERP 的应用	215
13.1.3	ERP 市场与实施现状	218
13.1.4	ERP 的发展趋势	220
13.2	ERP 与 CRM 的整合	221
13.2.1	新制造环境对 ERP 的挑战	221
13.2.2	CRM 与 ERP 的发展与整合	223
	■ 案例研究——太行振动的 ERP 实施	226
第 14 章	CRM 与供应链管理 (SCM)	229
14.1	供应链管理 (SCM) 及其发展	230

14.1.1 供应链的产生与发展	230
14.1.2 供应链管理(SCM)	233
14.1.3 SCM的要点和原则	235
■ 案例研究——惠普公司 DeskJet 打印机的供应链管理	237
14.2 SCM 与 CRM 的应用整合	238
■ 案例研究——前川会社以“优质客户生产”为核心优化供应链	240
第 15 章 CRM 与服务外包(ASP)	243
15.1 应用服务托管(ASP)及其发展	244
15.1.1 什么是 ASP	244
15.1.2 ASP 的运行机制	245
15.1.3 ASP 的发展	247
15.2 ASP 与 CRM 的结合	248
■ 案例研究——Monsanto 公司客户关系的外包	250

第四篇 行业应用

第 16 章 CRM 实施方法	253
16.1 CRM 实施规则：“1+5 循环”	254
16.2 CRM 实施步骤：“八阶段法”	256
16.3 CRM 实施难点与关键	258
16.3.1 CRM 实施的难点及要求	258
16.3.2 CRM 实施的关键问题	261
16.4 CRM 实施的绩效评价(Performance)	262
■ 案例研究——美国 State Farm 保险如何选用 CRM 系统	264
■ 案例研究——鹏华基金的 CRM 实施之旅	265
第 17 章 CRM 解决方案	267
17.1 客户关系管理在中国	268
17.1.1 中国 CRM 市场特点	268
17.1.2 CRM 厂商与解决方案综述	270