

高等院校经济管理类专业应用型系列教材

客户关系管理 理论与实务

周万发 饶欣 主 编
艾青益 范春 副主编



清华大学出版社

客户关系管理 理论与实务

周万发 饶欣 主 编
艾青益 范春 副主编

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书立足于企业客户管理岗位的工作背景,满足客户管理人员所需知识、技能和心态,围绕国家相关职业标准编排设计了客户关系管理概论、客户识别与开发、客户信息库的建设与管理、客户服务质量的提高、渠道客户关系管理、核心客户的管理、客户关系管理与营销、客户关系管理系统的设计与开拓等八章。

本书既可以作为高等学校经济管理类专业学习客户关系管理理论的教材,又可以作为职业教育、成人教育教材,还可以作为企业培训客户管理人员的参考书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

客户关系管理理论与实务/周万发,饶欣主编.--北京:清华大学出版社,2015

高等院校经济管理类专业应用型系列教材

ISBN 978-7-302-39051-0

I. ①客… II. ①周… ②饶… 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(2015)第 017145 号

责任编辑:刘翰鹏

封面设计:宋 彬

责任校对:李 梅

责任印制:沈 露

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62795764

印 装 者:三河市少明印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:14.75 字 数:335 千字

版 次:2015 年 4 月第 1 版 印 次:2015 年 4 月第 1 次印刷

印 数:1~2000

定 价:29.00 元

产品编号:062020-01

清华大学出版社

京 北

前言

客户选择企业,企业选择客户。许多企业的运行机制已成功转型为营销型企业。客户选择的是品牌企业、品牌产品。客户的选择与管理已成为推动企业营销的关键。现代市场营销的发展趋势是:消费者的消费日益享乐化、舒适化、品牌化、奢侈化。任何企业要想更好地生存和发展,必须最大限度地寻找更多的潜在顾客。

结交新客户,不忘老客户。积极推行分级管理,我们既要重视有价值的 A 级客户,也要高度关注一段时间内购买力稍差的 C 级客户。培养他们,引导他们,提升他们,才能不断壮大我们的客户队伍。有了客户,才有营销。当然其间的客户关系管理就显得至关重要,不可忽视。

客户不仅包括企业产品的终端消费者,还包括与企业经营相关的任何组织和个人。关系管理是在生产格局变化的背景下,从过去以资本为中心对生产商、销售商、相关企业的权威命令式组织关系,转变为对员工、销售商、相关企业的非权威命令式的协作关系的管理。关系管理包括:上游企业的关系管理、横向企业关系的管理、下游企业和销售商的关系管理、企业内部劳资关系管理、客户关系管理、企业与社会和市场环境的关系管理、企业与所有者利益关系管理。

客户关系管理是一种商业策略,目标是通过优化客户的行动使企业获得最大的商业成功。CRM 是管理客户关系的商业策略和商业实践,它强调用不同方式管理不同的客户,给客户带来价值的同时,也为公司创造价值。它不仅是管理软件和技术,而且是融入企业经营理念、生产管理和市场营销、客户现代服务等领域的一种以客户为中心的管理方法。

现代营销已跨入了客户服务时代,客户服务也是一种企业营销人员的业绩目标。本书强化素质教育和能力培养,注重学生的科学思维方法和创新精神,特别强调操作中的实务。主张理论与实践的一体化,学中做、做中学。力求通过对本课程的了解和熟悉,培养学生的企业经济管理素质和技能。

在内容安排上,本书以案例带动教学,精心编排了八章,围绕客户关系管理的理论和实务展开了必要的探讨,特别是每章结束处又以案例分析来加强对学生的训练,有利于提高学生的实际操作能力。

本书由武汉商贸学院周万发、艾青益、朱炯丹、王艳梅,湖北工业大学商贸学院饶欣、宋秀芬,湖北税务学院的范春等编写。其中,饶欣编写第一、第二、第四章,王艳梅编写第

三章,艾青益编写第五章,范春编写第六章,宋秀芬编写第七章,朱炯丹编写第八章。本书编写过程中,还得到了武汉易斯特咨询服务公司、上海先兴网络科技有限公司、深圳新高度杭州分公司、珠海天沐厦门分公司、武汉泰康人寿、浙江台州人本、武汉 21 世纪房地产等企业客户关系管理岗位专业人员的指导,对他们提供的案例和编写意见表示诚挚的感谢。

本书编写过程中参阅了国内外学者的文献资料,吸纳了大量的实际案例,并得到武汉大学、华中科技大学,中南财经政法大学(武汉学院),湖北工业大学商贸学院,湖北财税学院等院校教授和专家的指导与支持,在此谨向各位专家学者致以诚挚的谢意。

由于编者水平有限,书中难免有不妥之处,敬请广大读者和专家批评赐教。

周万发

2014 年 12 月

目 录

第一章 客户关系管理概论	1
第一节 客户关系管理的起源	3
第二节 客户关系管理的概念与内涵	10
第三节 客户关系管理的未来趋势	15
本章小结	18
案例分析	18
思考与训练	19
第二章 客户识别与开发	21
第一节 客户识别	22
第二节 客户的获取与开发	30
第三节 客户信息管理	35
第四节 客户流失	43
本章小结	48
案例分析	49
思考与训练	50
第三章 客户信息库的建设与管理	51
第一节 建立客户档案数据库	52
第二节 客户档案的分析与利用	58
第三节 评估客户信用	64
第四节 客户信用风险监控与调整	70
本章小结	74
案例分析	74
思考与训练	75
第四章 客户服务质量的提高	77
第一节 客户服务	78

第二节 客户服务方法及技巧	90
第三节 客户投诉及处理	109
本章小结	117
案例分析	118
思考与训练	119
第五章 渠道客户关系管理	121
第一节 渠道成员的选择	123
第二节 终端客户的管理	128
第三节 渠道冲突管理	133
第四节 窜货行为的控制	140
本章小结	142
案例分析	143
思考与训练	145
第六章 核心客户的管理	147
第一节 评估和选择核心客户	150
第二节 核心客户管理的方法与策略	153
本章小结	161
案例分析	161
思考与训练	163
第七章 客户关系管理与营销	165
第一节 营销管理中的客户关系管理	166
第二节 关系营销的具体实施	170
第三节 一对一营销与直复营销	185
第四节 CRM 营销及其他营销	190
本章小结	195
案例分析	195
思考与训练	195
第八章 客户关系管理系统的设计与开拓	198
第一节 客户关系管理系统概述	199
第二节 策划和建设呼叫中心	206
第三节 客户关系管理与企业资源整合	216
第四节 电子商务时代中的客户关系管理	220
本章小结	222
案例分析	223
思考与训练	225
参考文献	226

客户关系管理概论

学习目标:

1. 理解客户关系管理的含义。
2. 理解客户关系管理的发展过程及管理目标。
3. 通过 CRM 的发展过程领会管理的精髓。

案例导入

万科的客户关系管理

在地产界有这样一种现象:每逢万科新楼盘开盘,老业主都会前来捧场,并且老业主的推荐成交率一直居高不下,部分楼盘甚至能达到 50%。据悉,万科在深、沪、京、津、沈阳等地的销售,有 30%~50% 的客户是已经入住的业主介绍的;在深圳,万科地产每开发一个新楼盘,就有不少客户跟进买入。金色家园和四季花城,超过 40% 的新业主是老业主介绍的。而据万客会的调查显示:万科地产现有业主中,万客会会员重复购买率达 65.3%,56.9% 业主会员将再次购买万科,48.5% 的会员将向亲朋推荐万科地产。这在业主重复购买率一直比较低的房地产行业,不能不说是一个奇迹。

1. 万科的第五专业

在设计、工程、营销、物管的基础上,万科经过多年的实践和反思,提出了“房地产第五专业”的理念,即客户关系管理,企业也从原来的项目导向转为客户价值导向。为适应企业对客户关系管理的更高诉求,万科主动引入了信息技术,探索实现了客户关系管理的信息化。他们建立了客户中心网站和 CRM 等信息系统,从多个视角、工作环节和渠道,系统性收集客户的意见和建议,及时做出研究和响应,这些意见和建议,还为企业战略战术开发提供了指引。万科的第五专业,成为引领企业持续发展、不断续写传奇的重要动力。

2. 关注客户体验

万科素以注重现场包装和展示而闻名,同类的项目,每平方米总要比别人贵几百甚至上千元,有人不理解:我没看出万科楼盘有什么惊人之处,技术也好,材料也好,设计也好,都是和别人差不多啊?其实,只要客户仔细到万科的项目上看看,基本上会被那里浓郁的、具有艺术品位的、温馨的居家氛围和某些细节所打动,他们会发现那里才是理想中的家园,于是就愿意为此多掏很多钱,愿意为瞬间的美好感受、未来的美好遐想而冲动落定。

万科以其产品为道具、以服务为舞台,营造了一个让消费者融入其中、能产生美好想象和审美愉悦的空间环境与人文环境,万科出售的不再仅仅是“商品”和“服务”,万科出售的是客户体验——客户在其精心营造的审美环境中,通过自身的感悟和想象,得到了一种精神上的愉悦。

3. 万科独有的“6+2”服务法

万科有一个称为“6+2”的服务法则,主要是从客户的角度分成以下几步。

第一步:温馨牵手。强调温馨牵手过程中发展商信息透明,阳光购楼。万科要求所有的项目,在销售过程中,既要宣传有利于客户(销售)的内容,也要公示不利于客户(销售)的内容。其中包括一公里以内的不利因素。

第二步:喜结连理。在合同条款中,要尽量多地告诉业主签约的注意事项,降低业主的无助感,告诉业主跟万科沟通的渠道与方式。

第三步:亲密接触。公司与业主保持亲密接触,从签约结束到拿到住房这一段时间里,万科会定期发出短信、邮件,组织业主参观楼盘,了解楼盘建设进展情况,及时将其进展情况告诉业主。

第四步:乔迁。业主入住时,万科要举行入住仪式,表达对业主的敬意与祝福。

第五步:嘘寒问暖。业主入住以后,公司要嘘寒问暖,建立客户经理制,跟踪到底,通过沟通平台及时发现、研究、解决出现的问题。

第六步:承担责任。问题总会发生,当问题出现时,特别是伤及客户利益时,万科不会推卸责任。

随后是“一路同行”。万科建立了忠诚度维修基金,所需资金来自公司每年的利润及客户出资。

最后是“四年之约”。每过四年,万科会全面走访一遍客户,看看有什么需要改善的。

4. 多渠道关注客户问题

倾听是企业客户关系管理中的重要一环,万科专门设立了一个职能部门——万科客户关系中心。客户关系部门的主要职责除了处理投诉外,还肩负客户满意度调查、员工满意度调查、各种风险评估、客户回访、投诉信息收集和处理等工作。具体渠道如下。

(1) 协调处理客户投诉:各地客户关系中心得到公司的充分授权,遵循集团投诉处理原则,负责与客户的交流,并对相关决定的结果负责。

(2) 监控管理投诉论坛:“投诉万科”论坛由集团客户关系中心统一实施监控。规定业主和准业主们在论坛上发表的投诉,必须24小时内给予答复。

(3) 组织客户满意度调查:由万科聘请第三方公司进行,旨在通过全方位地了解客户对万科产品服务的评价和需求,为客户提供更符合生活需求的产品和服务。

(4) 解答咨询:围绕万科和服务的所有咨询或意见,集团客户关系中心都可以代为解答或为客户指引便捷的沟通渠道。

5. 精心打造企业与客户的互动形式

随着企业的发展,万科对客户理解也在不断提升。在万科人的眼里,客户已经不只是房子的买主,客户与企业的关系也不再是“一锤子买卖”。于是在1998年,万科创立了“万客会”,通过积分奖励、购房优惠等措施,为购房者提供系统性的细致服务。万客会理

念不断提升和丰富,从单向施予的服务,到双向沟通与互动,再到更高层次的共享,万客会与会员间的关系越来越亲密,从最初的开发商与客户、产品提供方与购买方、服务者与使用者,转变为亲人般的相互信任,朋友般的相互关照。

万科没有刻意强调客户关系管理,而是将客户的利益,包括诉求真正放在心上、捧在手里、落实到了行动。万科深知,对客户利益的关照需要每个子公司、每名员工的贯彻落实,而公司对子公司及员工的考核,是检验公司对客户真实看法的试金石,是引导下属企业及员工言行的指挥棒。

目前,面对市场竞争的压力,已经有许多房企开始意识到具有优质的服务才能占领或保住市场,如绿地、保利等品牌房企均倡导以服务为主题。业内专家表示,从以产品营造为中心到以客户服务为中心,这将是房地产发展的必然途径,与此同时,服务营销的观念也将推动房地产市场走向更加成熟和理性。

资料来源:百度文库

思考:

1. 万科是采取哪些具体措施来实施客户关系营销的?
2. 借鉴万科的经验,简述房地产企业应如何实施客户关系管理?

第一节 客户关系管理的起源

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。

一、客户关系管理的起源

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,如图 1-1 所示。



图 1-1 客户关系管理的起源

（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、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,客户能够提供一个成本优势,从而也就能提供收入优势。为新客户服务花费的费用,比起老客户来要昂贵得多。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于会员客户购买行为、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。一些先进的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,仅仅是一步,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技术和产业的发展和成熟,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,企业会从客户、销售、营销和服务人员、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,要是能看到公司计算机里的客户、产品信息就好了。我这次面对的是一个老客户,应该怎样报价才能留住他呢?

2. 来自营销人员的声音

去年在营销上开销了2000万元。我怎样才能知道这2000万元的回报率?在展览会上,我们一共搜集了4700张名片,怎么利用它们才好?展览会上,我向1000多人发放了公司资料,这些人对我们的产品有什么看法?其中有多少人已经与我们的销售人员接触了?我应该和那些真正的潜在购买者多多接触,但我怎么才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计算机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去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,该派哪个销售员才好呢?这次的产品维修技术要求很高,我是一个新经理,该派哪个维修人员呢?

对于这些抱怨我们并不陌生,上面的问题可以归纳为两个问题: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,这些零散的信息使得企业无法全面了解客户,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是梦想。信息技术的发展使得信息在以下几个方面应用成为可能。

- (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° 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。

上面所有的功能都是围绕客户展开的。与“客户是上帝”这种操作性不强的口号相比,这些功能把对客户的尊重落到了实处。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正如火如荼地展开,正在改变着企业的经营方式。通过网络,可开展营销活动,向客户销售产品,提供售后服务,搜集客户信息。

二、客户关系管理的兴起动因

客户关系管理的思想由来已久,但作为一门学科,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客户关系管理(customer relationship management, 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,客户关系管理的兴起与下列五个因素有密切的关系。

(一) 消费者价值观的变迁

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。

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

在理性消费阶段,人们的生活水平较低,社会生产力欠发达,物质尚不充裕和丰富,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

在感觉消费阶段,社会生产力有了很大提高,社会物质和财富开始丰富,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,其评判的标准是向“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感情阶段。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满足客户的要求。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、可适时交互的(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,更重要的是,还可以利用个人计算机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。

(三) 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以下三个方面。

1. 竞争全球化

当全世界的竞争者都被放在同一个起跑线的时候,结果自然是强者更强,弱者被淘汰出局。企业已经不能再寄希望于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,每个企业都需要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,这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已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的成本不断下降,老客户的购买额不断上升,对企业而言,老客户跟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。

(四) 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。在企业里,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的采集、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、准确性以及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搜集与整理更新上,加上相对于企业其他部门人员来讲,他们对计算机的使用明显落后,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. 销售人员占有关键客户信息

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自己的重要资源,如果营销人员想要他们手中的资料,他们往往不太情愿交出。这对公司的发展是不利的,而且销售人员一旦离开,就带走了大笔业务,一个新的销售人员

进入公司后,对客户了解又要从头做起,从而形成某种信息断层。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。

(五) 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、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可能。而互联网的产生和发展则对 CRM 注入了一个强大的催化剂,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,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,客户关系管理从实践上成为可能之后,CRM 的概念才被广泛流传,在短短几年之内就已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以下三个方面。

1. 提高对客户资料的搜集和利用能力

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/服务的多变性和个性化的需求。

3. 增加顾客与企业的沟通渠道

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。

第二节 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年年初便有所谓的“接触管理”(contact management),即专门搜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年代末才开始深入一些公司。

一、客户关系管理的概念

1999年,Gartner Group公司提出了CRM概念。Gartner Group在早些年提出的ERP概念中,强调对供应链进行整体管理。而客户作为供应链中的一环,为什么要针对它单独提出一个CRM概念呢?

原因之一在于,在ERP的实际应用中人们发现,由于ERP系统本身功能方面的局限性,也由于IT技术发展阶段的局限性,ERP系统并没有很好地实现对供应链下游(客户端)的管理,针对3C因素中的客户多样性,ERP并没有给出良好的解决办法。另外,到90年代末期,互联网的应用越来越普及,CTI、客户信息处理技术(如数据仓库、商业智能、知识发现等技术)得到了长足的发展。结合新经济的需求和新技术的发展,Gartner Group公司提出了CRM概念。从2000年开始,CRM市场一直处于一种爆炸性增长的状态。要理解客户关系管理的概念与内涵,首先得对客户、关系与管理三个概念有深刻的理解。

(一) 客户

美国传统词典对customer的释义为one that buys goods or services,即“顾客,购买货物或享受服务的人”。在汉语里,客户在唐宋以前指流亡他乡或以租佃为生的人家(跟“住户”相对);现在多指顾客和客商,即商店或服务行业称来买东西的人或服务对象。

随着市场竞争的加剧,客户的市场地位逐步提高,商家越来越乐于为他们服务,迎合他们的需求。在产品与客户的两大企业运营焦点中,企业家们经常考虑的一个问题是:谁是本企业的市场营销对象?很显然,市场营销对象是客户,也就是营销传播者的受众。

营销对象更多的是潜在客户,也就是可能购买或者仅仅是营销活动所假想的对象群体,而客户则是产品或服务的购买者。在这里有一些容易混淆的概念:营销对象、客户、消费者、用户。营销对象是指企业营销活动的客体,也就是假想的目标客户群和影响到的受众;客户(customer),就是购买或者有意向购买企业产品和服务的群体,核心是企业在与他的联系过程中掌握了部分关键信息尤其是购买意向;消费者(consumer),是潜在的客户和客户的集合,泛指同类产品的购买者;用户(user),就是正在使用产品或服务的个人或群体,用户可能不是购买的客户而仅仅是使用者。

从现在客户关系管理的角度看,客户是指对本企业产品和服务有特定需求的群体,它是企业生产经营活动得以维持的根本保证。客户资源是企业生存、发展的战略资源,它的