

普通高等教育

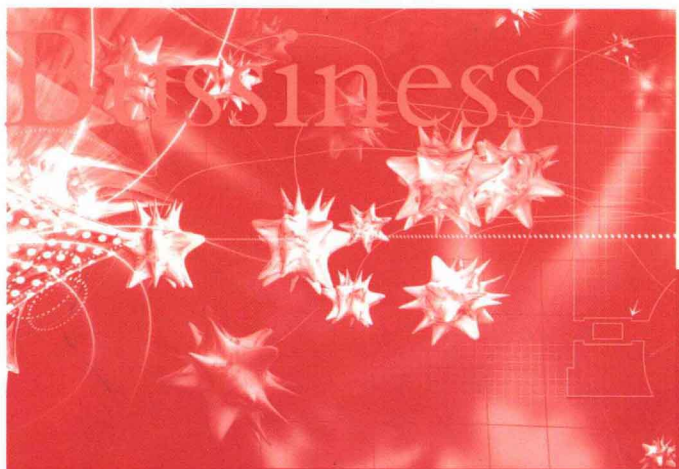
“十一五”国家级规划教材

修订版

客户关系管理

(第二版)

汤兵勇 雷 轶 主编



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

普通高等教育“十一五”国家级规划教材修订版

客户关系管理

Kehu Guanxi Guanli

(第二版)

汤兵勇 雷 轶 主编



高等教育出版社·北京
HIGHER EDUCATION PRESS BEIJING

内容提要

本书是普通高等教育“十一五”国家级规划教材修订版。

本书立足于高等职业教育的特点,从企业实际应用出发,较系统地阐述了客户关系管理的基本理论、方法与应用技术。主要讨论了客户关系管理的基本概念、客户关系、客户满意度、客户忠诚、客户生命周期、客户关系管理系统的基本组成和分类以及客户关系管理中的数据仓库和数据挖掘技术等,并介绍了典型的客户关系管理软件产品的功能模块。本次修订增加了国内外最新的研究成果,更加注重理论联系实际,叙述时力求深入浅出,简单易懂,加大了应用案例的篇幅,并在多数章后增加了阅读材料,便于广大读者选择阅读和参考应用。

本书适用于普通高等院校(高职高专,应用型本科)、成人高校、民办高校及本科院校举办的二级职业技术学院电子商务类专业及其他相关专业的教学,也可供五年制高职学生使用,并可作为社会从业人士的参考读物。

本书提供相关数字化教学资源,欢迎登录 <http://hve.hep.com.cn> 网站获取。具体登录及使用方法见书后郑重声明。

图书在版编目(CIP)数据

客户关系管理 / 汤兵勇, 雷轶主编. -- 2 版. -- 北京: 高等教育出版社, 2013. 1

ISBN 978 - 7 - 04 - 036439 - 2

I. ①客… II. ①汤…②雷… III. ①企业管理 - 供应链管理 - 高等职业教育 - 教材 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 266732 号

策划编辑 杨世杰 责任编辑 杨世杰 封面设计 张志奇 版式设计 余 杨
插图绘制 尹 莉 责任校对 杨凤玲 责任印制 张福涛

出版发行	高等教育出版社	网 址	http://www.hep.edu.cn
社 址	北京市西城区德外大街 4 号		http://www.hep.com.cn
邮政编码	100120	网上订购	http://www.landaco.com
印 刷	北京天来印务有限公司		http://www.landaco.com.cn
开 本	787mm × 1092mm 1/16	版 次	2008 年 6 月第 1 版
印 张	14		2013 年 1 月第 2 版
字 数	330 千字	印 次	2013 年 1 月第 1 次印刷
购书热线	010 - 58581118	定 价	25.90 元
咨询电话	400 - 810 - 0598		

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换

版权所有 侵权必究
物 料 号 36439 - 00

第二版前言

对企业来说,客户关系的管理是一个既古老又充满新意的话题。作为古老的话题,实际上自人类有商务活动以来,客户关系就一直是商务活动中的一个核心问题,也是商务活动成功与否的关键之一。作为充满新意的话题,对企业来说,客户关系是现代企业商务活动的巨大信息资源,企业所有商务活动所需要的信息几乎都来自于客户关系管理,同时,面对经济全球化趋势,客户关系管理(CRM)已经成为企业信息技术和管理技术的核心。

客户关系管理不仅仅是一项技术,更是企业的一项商业策略,它按照客户的分割情况有效地组织企业资源,培养以客户为中心的经营行为以及实施以客户为中心的业务流程,并以此为手段来提高企业的获利能力、收入以及客户满意度。CRM带来的管理变革是深层次和全方位的,不仅是经营理念的变革(管理思想问题),还有营销管理和流程的优化(管理流程、策略和机制问题)以及管理工具的采用(管理信息化问题)。所涵盖的范围不仅广而且灵活,各行各业有各自的特征和适合不同行业、企业的CRM应用之道。

本书立足于高等职业教育的特点,从企业实际应用出发,较系统地阐述了客户关系管理的基本理论方法与应用技术。主要讨论了客户关系管理的基本概念、客户关系、客户满意度、客户忠诚、客户生命周期、客户关系管理系统的基本组成和分类以及客户关系管理中的数据仓库和数据挖掘技术等,并介绍了典型的客户关系管理软件产品的功能模块。本书在修订过程中,参考国内外客户关系管理领域的最新重要文献,针对企业应用需要,适当选择并加以系统总结和整理,其中部分内容是作者近些年的研究成果。本书注重理论联系实际,叙述时力求深入浅出,简单易懂,用大量的实际应用案例加以说明,并在多数章后增加了阅读材料,便于广大读者选择阅读和参考应用。

本书由汤兵勇、雷轶主编,陈梅梅、王扶东、沈刚、王瑾参加编写。汤兵勇负责整体策划和最后统稿;雷轶负责第二版修订内容的策划与撰写,协助统稿并撰写第11章;陈梅梅撰写第1、2章;王扶东撰写第8、9章;沈刚撰写第7、10章;汤兵勇、雷轶与王瑾共同撰写第3、4、5、6章。本书在编写过程中曾得到电子商务界、管理科学与工程界以及工商管理界许多专家学者,以及各工商部门的管理干部和企业家们的大力支持和热情帮助,在此一并表示感谢。

由于作者水平有限,书中难免有不当之处,还望读者批评指正。

编者
2012年10月

第一版前言

随着互联网的迅速发展,世界经济进入一个前所未有的高速增长期,电子商务正在造就一个全球范围内的新经济时代。这种新经济就是利用信息技术,使企业获得新的价值、新的增长、新的商机、新的管理。扑面而来的电子商务热潮在发展新经济的同时,也对传统企业提出了严峻的挑战。

客户关系管理自20世纪90年代末以来得到广泛的关注,客户资源已经成为企业最宝贵的财富。随着电子商务这种新的商务活动模式的迅速发展,客户关系管理所提供的核心信息知识可以直接成为电子商务活动的控制信息流。因此,客户关系管理对以电子商务为基本模式的现代商务活动来说,具有相当重要的意义。客户关系管理可以使企业全面了解客户,全面利用所有客户信息,从而成为推动企业腾飞的基本动力。

客户关系管理是电子商务、管理信息系统研究领域中的一个非常重要的研究课题,特别是在市场竞争日趋激烈以及市场需求结构不断变化的形势下,企业意识到了了解自己的服务对象——客户,对企业越来越重要。大量的统计数据表明,一个企业80%的利润来自于20%的客户,吸引一个新客户是保留一个老客户成本的5倍,企业需要越来越多的具备客户关系管理知识的相关人才。同时由于信息技术赋予了现代客户关系管理更新的意义和能力,因此,培养市场所急需的专业人才,在高职院校开设“客户关系管理”这门专业基础课程的教学非常有意义。

本书立足于高等职业教育的特点,从企业实际出发,较系统地阐述了客户关系管理的基本应用技术。书中主要讨论了客户关系管理的基本概念、客户关系、客户满意度指数、客户忠诚、客户终生价值、客户生命周期、客户关系管理系统的基本组成与分类以及客户关系管理中的数据仓库与数据挖掘技术等。本书在参考国内外客户关系管理领域重要文献的基础上,针对企业应用需要,适当选择其主要内容加以系统总结和整理,其中部分内容是作者近几年的研究成果。本书注重理论联系实际,叙述时力求深入浅出,简单易懂,并结合大量的实际案例加以说明,便于广大读者阅读。

本书由汤兵勇、雷轶任主编,陈梅梅、王扶东、沈刚、王瑾参加编写。汤兵勇负责整体策划和最后统稿;雷轶协助部分统稿并撰写第11章;陈梅梅撰写第1、2章;王扶东撰写第8、9章;沈刚撰写第7、10章;汤兵勇、雷轶与王瑾共同撰写第3、4、5、6章。本书承蒙上海交通大学田澎教授和上海大学瞿彭志教授主审书稿,并提出宝贵意见,在此深表感谢。

本书在编写过程中曾得到电子商务界、管理科学与工程界、工商管理界许多专家学者,以及各工商部门的管理干部和企业家们的大力支持和热情帮助,在此一并表示感谢。

由于作者水平有限,书中必有不当之处,恳请读者批评指正。

作者

2008年4月

目 录

第 1 章 客户关系管理(CRM)综述	1	6.2 客户生命周期模式划分	101
1.1 客户关系管理的定义	2	6.3 客户的维系策略	104
1.2 客户关系管理产生的背景与发展历史	3	第 7 章 客户关系管理系统简介及 实施	109
1.3 客户关系管理的作用与企业文化	6	7.1 客户关系管理系统的一般模型	110
1.4 客户关系管理与电子商务	9	7.2 客户关系管理系统的功能介绍	111
第 2 章 客户关系管理及其关联系统	16	7.3 CRM 系统实施	121
2.1 客户关系管理与供应链管理(SCM)	17	第 8 章 客户关系管理系统的 分类	137
2.2 客户关系管理与企业资源计划(ERP)	21	8.1 运营型客户关系管理系统	138
2.3 CRM 应用中的业务流程再造(BPR)	27	8.2 分析型客户关系管理系统	139
第 3 章 客户关系简介	32	8.3 协作型客户关系管理系统	143
3.1 客户关系分类	33	8.4 主要 CRM 系统供应商及其解决 方案介绍	146
3.2 静态客户关系	34	第 9 章 CRM 中的数据仓库与数据 挖掘	159
3.3 动态客户关系	36	9.1 客户关系管理与数据仓库	160
3.4 客户忠诚分析	40	9.2 客户关系管理与数据挖掘	167
3.5 客户满意与客户忠诚的关系分析	45	9.3 应用案例	171
第 4 章 客户满意度指数	50	第 10 章 综合案例分析	175
4.1 客户满意度指数模型	51	10.1 C 公司实施客户关系管理的前期论证 和准备	176
4.2 客户满意度指数测评体系	60	10.2 C 公司的 CRM 方案	181
第 5 章 客户终生价值	73	10.3 C 公司 CRM 方案的实施	186
5.1 客户关系管理的竞争力	74	第 11 章 客户关系管理行业应用 案例	190
5.2 客户终生价值分析	75		
5.3 客户终生价值的测量方法与模型	80		
5.4 客户价值评价	86		
5.5 客户价值细分	88		
第 6 章 客户生命周期	95		
6.1 客户关系发展的四阶段模型	96		

II 目 录

11.1 电信行业应用案例	191	11.4 医药行业应用案例	208
11.2 金融行业应用案例	195	参考文献	213
11.3 零售业应用案例	203		

第 1 章

客户关系管理(CRM)综述

1.1 客户关系管理的定义

进入 21 世纪,随着经济全球化进程的加快和竞争的加剧,企业已逐步由传统的以产品和规模为中心的粗放式经营管理模式,向以客户为中心、服务至上、实现客户价值和达到企业利润最大化的集约化经营管理模式转变,良好的客户关系是企业求得生存与发展的重要资源。企业为获得满意的客户关系,重要的思路是通过实施客户关系管理项目来实现。

关于客户关系管理(Customer Relationship Management, CRM)的定义,不同的机构有着不同的理解和表述。

Gartner Group 认为,所谓的 CRM 就是为企业提供全方位的管理视角,赋予企业更完善的客户交流能力,使客户的收益率最大化。

Hurwitz group 认为,CRM 的焦点是改善与销售、市场营销、客户服务和支持等领域的客户关系有关的商业流程并实现自动化。CRM 是一套原则制度,在整个客户生命期中都以客户为中心,其目标是缩减销售周期和销售成本、增加收入、寻找扩展业务所需的新的市场和渠道,以及提高客户的价值、满意度、盈利性和忠诚度。CRM 也是一套软件和技术,CRM 应用软件简化和协调了销售、市场营销、服务和支持等各类业务功能的过程,并将注意力集中于满足客户的需要上,同时还将多种与客户交流的渠道,如面对面交流、电话接洽以及 Web 访问等集合为一体,以方便企业按客户的喜好使用适当的渠道与之进行交流。从本质上说,CRM 不过是一个“聚焦客户”的工具。

IBM 把 CRM 分为三类:关系管理、接入管理和流程管理,涉及企业识别、挑选、获取、保持和发展客户的整个商业过程。关系管理是与销售、服务、支持和市场相关的业务流程的自动化历程管理,使用数据挖掘技术或数据仓库,分析客户行为、期望、需要、历史,并具有全面的客户观念和客户忠诚度衡量标准和条件。接入管理主要是用来管理客户和企业进行交互的方式,如计算机电话集成(Computer Telephone Integration, CTI)、电子邮件响应管理系统(E-mail Response Management System, ERMS)等,包括行政管理、服务水平管理和资源分配功能。流程管理是 CRM 成功实施的关键,流程管理应灵活,能随商业条件或竞争压力的变化做出相应的改变。

IBM 对 CRM 的定义,包括两个层面的内容:首先,企业实施 CRM 的目的,就是通过一系列的技术手段了解客户目前的需求和潜在客户的需求,适时地为客户提供产品和服务。其次,企业对分布于不同的部门、存在于客户所有接触点上的信息进行分析和挖掘,分析客户的所有行为,预测客户下一步对产品和服务的需求,企业内部相关部门实时地输入、共享、查询、处理和更新这些信息,进行一对一的个性化服务。

综上所述,CRM 是企业利用 IT 技术和互联网技术实现对客户的整合营销,是以客户为核心的企业营销的技术实现和管理实现。

CRM 的核心管理思想包括以下三方面:

- (1) 客户是企业发展最重要的资源之一。
- (2) 对企业与客户发生的各种关系进行全面管理。

(3) 进一步延伸企业供应链管理。

首先,CRM 将企业内部和外部所有与客户相关的资料和数据集成在同一个系统里,以便让市场营销人员、销售人员、服务人员等所有与客户接触的第一线人员都能够共享。

其次,CRM 对市场营销、销售与服务等前台工作导入流程管理的概念,让每一类客户的需求,通过一系列规范的流程得到快速而妥善的处理,并且,让服务同客户的销售、市场营销、服务与管理人员能够紧密协作,从而大幅度提高销售业绩与客户满意度。

如果说 ERP 软件帮助企业优化了内部的管理流程和其他内部资源,那么 CRM 的出现则使企业的外部资源(主要是客户资源)得以合理利用,其目标在于通过提供快速、周到、优质的服务来吸引和保持更多的客户,通过优化面对客户的工作流程以减少获取客户和保留客户的成本。

因此,应该从战略高度和多个层次上来认识 CRM 的内涵。可以将客户关系管理的内涵抽象为一个如图 1-1 所示的客户关系管理内涵认知模型。

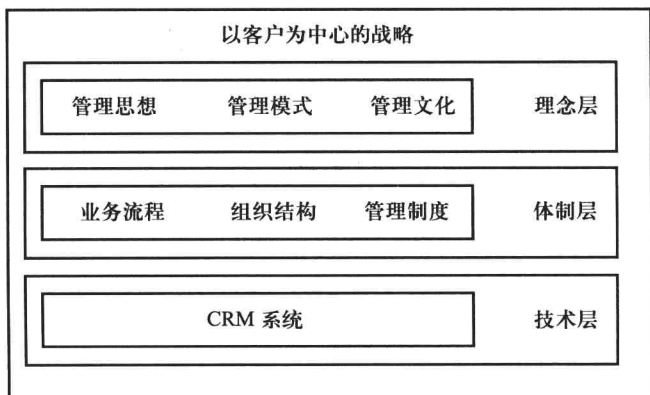


图 1-1 客户关系管理内涵认知模型

1.2 客户关系管理产生的背景与发展历史

1.2.1 客户关系管理产生的背景

CRM 是营销管理的自然演变,并非技术进步的结果。西方工业界不断用各种工具和方法进行产业升级:流程、财务、IT 和人力资源,目前进展到最核心的堡垒——营销。在西方的市场竞争中,企业领导者发现,传统的以 4P^① 为核心的主要由市场部门实现的营销方法逐渐被以 4C^② 为核心的思想代替。CRM 就是工业发达国家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的保持上,并且保证企

① 4P:指 Product(产品策略)、Price(定价策略)、Place(渠道策略)和 Promotion(促销策略)。

② 4C:指 Customer(客户)、Cost(成本)、Convenience(方便性)、Communication(沟通)。

业将适当的时间、资金和管理资源直接集中在这一关键任务上,体现出营销体系中各种交叉功能的组合。

1. 企业管理的中心观念演变的五个阶段

第一阶段是“产值中心论”阶段。当时,制造业处于鼎盛时期,市场处于产品供不应求的卖方市场,这一阶段,企业管理的中心概念就是产值管理。

第二阶段是“销售额中心论”阶段。由于现代化大生产的发展,特别是经过了1929—1933年的经济危机,产品的大量积压使企业陷入了销售危机和破产威胁,企业为了生存纷纷摒弃了“产值中心论”的观念,此时企业的管理实质上就是销售额的管理。为了提高销售额,企业在外部强化推销观念,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”阶段。促销活动使企业销售额不断增长,但由于激烈的质量竞争导致产品的成本不断提高,企业的实际利润却不断下降。为此,企业管理的重点由销售额转向了利润的绝对值,管理的中心又从市场移向了以利润为中心的成本管理。

第四阶段是“客户中心论”阶段。利润中心的管理一方面由于过分强调企业利润和外在形象,而忽略了客户需求,导致了客户的不满和销售滑坡;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,就自然将目光转向了客户,试图通过削减客户的需求价值来维护其利润。企业管理由此进入了以客户为中心的管理。

第五阶段是“客户满意中心论”阶段。“客户满意”是当今企业管理的基本观念。随着工业经济社会向知识经济社会的过渡,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,客户满意是企业效益的源泉。

2. 最终消费者价值选择变迁的三个阶段

第一阶段是“理性消费时代”。这一阶段,恩格尔系数较高,社会物质尚不丰富,人们的生活水平较低,消费者的消费行为是相当理智的,不仅重视价格,而且更看重质量,此时,消费者价值选择的标准是“好”与“差”。

第二阶段是“感觉消费时代”。这一阶段,社会物质财富开始丰富,恩格尔系数下降,人们的生活水平逐步提高,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、品牌、设计和使用的方便性等,选择的标准是“喜欢”和“不喜欢”。

第三阶段是“感情消费时代”。随着科技的飞速发展和社会的不断进步,人们的生活水平大大提高,消费者越来越重视心灵上的充实和满足,更加着重追求在商品购买与消费过程中心灵上的满足感,这一阶段,消费者的价值选择是“满意”与“不满意”。

总之,随着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,在利益机制驱动下,许多来自行业外部的竞争者也会加入这个行业。从客户的需求来看,其采购产品比以往要求更多,已经不满足于购买好的产品,同时也更关注能否得到良好的、具有个性化的服务。上述两种客观的变化使“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。

从技术的发展来看,IT技术的发展,特别是互联网技术的进步推动了CRM的发展。科学技术的突飞猛进为CRM的实现和功能的扩张提供了前所未有的手段,比如数据挖掘、数据仓

库、基于浏览器的个性化服务系统等,也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、电话联系外,还可以通过手机、笔记本电脑、平板电脑等渠道建立与企业的联系。正是上述的多种因素使得 CRM 能够被更多的企业所接受,可以说,以互联网为核心的技术进步是 CRM 的加速器。

3. CRM 产生的需求、技术和管理理念因素

CRM 产生的首要因素就是需求因素。

作为企业的销售人员,如何从市场部的诸多客户线索中找到真正的客户;针对一个老客户,应该如何制作报价单才能留住客户,维持更长时间的客户关系;作为企业的营销人员,如何使公司的营销费用获得更好的回报率;怎样更好地整理和利用在展览会等各种渠道上收集的名片等信息;作为企业服务人员,每天需要花费大量的时间重复回答客户的常见问题,如何归纳这些问题,以缩短与客户的交流时间,快速解决客户问题;作为企业客户,同一企业的两个销售人员提供了不同的报价,应该相信谁。

在企业持续经营以及与客户的接触过程中,客户信息越来越多,销售、营销和客服人员对客户信息的依赖性越来越高。越来越多的企业需要提高销售、营销和服务等日常业务的自动化和科学化水平,因而必须了解客户的信息和需求,这就是客户关系管理应运而生的需求基础。

CRM 产生的第二因素是技术因素。

客户希望可以通过电话、传真以及互联网等多种方式访问企业,进行业务往来。任何与客户打交道的员工都希望能全面了解客户,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。企业同时还希望能够对市场活动进行规划、评估;对各种销售活动进行追踪;使系统不受地域限制,保证企业员工随时访问,获得客户信息;从不同角度提供成本、利润、生产率等信息,并对客户、产品、职能部门等进行多维分析。

上述功能都是企业最为关心的、围绕客户进行的各种分析。办公自动化程度、员工计算机应用能力、企业信息化水平、信息技术的发展使得这些功能将“以客户为中心”的口号落到实处。

管理理念因素是 CRM 产生的第三个因素。

企业管理的中心理念经历了产值中心论、销售额中心论、利润中心论、客户中心论、客户满意中心论的变迁。客户资源成为企业的重要市场资源。除了客户购买企业产品和服务,使企业的价值得以实现外,客户资源的重要价值还体现在其成本领先优势和规模优势、市场价值和品牌优势、信息价值和网络化价值优势三大方面。基于对客户价值的认识,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加优质的产品或服务,来维持和发展与客户的关系。

1.2.2 客户关系管理的发展历史

美国是最早发展 CRM 的国家。在 1980 年便有所谓的“接触管理”(Contact Management)业务,专门收集与公司联系的客户的所有信息。到 1990 年,“接触管理”演变成电话服务,开展客户资料分析以支持“客户关怀”(Customer Care)。

从 20 世纪 80 年代中期开始,为了降低成本,提高效率,增强企业竞争力,许多公司进行了

业务流程的重新设计。为了对业务流程的重组提供技术支持,很多企业采用了企业资源计划系统(Enterprise Resource Planning,ERP)。这一方面提高了企业内部业务流程的自动化程度,使员工从日常事务中解放出来,另一方面也对原有的流程进行了优化。由此,企业完成了提高内部运作效率和质量的任務,可以有更多的精力关注企业与外部相关利益者的互动,以便抓住更多商业机会。在企业的诸多相关利益者中,作为“上帝”的客戶的重要性日益突出,他们对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戶的关系时,越来越感觉没有信息技术支持的 CRM 力不从心,因此,CRM 系统应运而生。

最初的 CRM 应用从 20 世纪 90 年代初开始,主要是基于部门的解决方案,如销售队伍自动化(Sales Force Automatic,SFA)和客户服务支持(Customer Service Support,CSS)。这时的 CRM 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戶间关系的手段。20 世纪 90 年代中期推出了整合交叉功能的 CRM 解决方案,把内部数据处理、销售跟踪、国外市场和客户服务请求融于一体,不仅包括软件,还包括硬件、专业服务和培训,为公司员工提供全面的、及时的数据,让他们清晰地了解每位客戶的需求和购买历史,从而提供相应的服务。

但 CRM 这一概念直到 20 世纪 90 年代末才开始得到全面应用。IBM 当时的调查显示,大多数企业,尤其是中小型商业企业,仅对 CRM 的应用有一般的了解,对特定的解决方案一无所知。虽然这些公司中大多数都收集客戶信息,但这些信息通常还是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。随着 Internet 技术的迅猛发展,Web 站点、在线客戶自助服务和基于销售自动化的电子邮件让每一个 CRM 解决方案的采纳者进一步拓展了服务能力,CRM 进入了推广时期。

1.3 客户关系管理的作用与企业文化

1.3.1 客户关系管理的作用

CRM 的基本功能包括客戶管理、时间管理、联系人管理、销售管理、潜在客户管理、电话销售、电话营销、营销管理、客户服务,有的还涉及呼叫中心、合作伙伴关系管理、商业智能、知识管理、电子商务等。但是 CRM 不能“包治百病”,其可能成为企业转变的最好突破口。CRM 根本的作用就是以提高客戶满意度为目标整合企业内部的经营要素,使原本各自为战的销售人员、市场推广人员、电话服务人员、售后维修人员等真正地协调合作,更合理地利用以客戶资源为主的企业外部资源。CRM 的实施可以加快信息的流动,有效地降低成本,为企业新增价值。CRM 的具体作用如下:

1. 提高市场营销效果

企业通过 CRM 的营销模块,对市场营销活动加以计划、执行、监视、分析;通过调用企业外部的电信、媒体、中介机构、政府等资源,与客戶发生关联;通过 CRM 的销售模块,提高企业销售过程的自动化。随着企业的网络化发展,订单处理和信息传递都会通过网络进行;通过 CRM

的前端销售功能模块与后端 ERP 的整合,协调企业其他经营要素,在企业内部达到资源共享,以提高企业销售部门的整体反应能力和事务处理能力,强化销售效果,从而为客户提供更快速周到的优质服务,吸引和保持更多的客户。

2. 为生产研发提供决策支持

CRM 的成功在于其具备数据仓库和数据挖掘功能。企业通过 CRM 软件所搜集的资料了解企业客户,发现具有普遍意义的客户需求,并合理分析客户的个性需求,从而挖掘具有市场需求而企业尚未提供的产品品种、产品功能,以及需完善和改进之处等深加工信息;并通过对原料供应、社区环保、金融贸易政策等各项资源的收集分析,结合企业自身盈利模型测算,在企业生产研发环节中提供决策支持。

3. CRM 是企业技术支持的重要手段

CRM 使企业有了一个基于电子商务的面向客户的前端工具。企业通过 CRM,借助通信、互联网等手段,利用本企业及销售商、服务商等合作伙伴的共享资源,为已有客户提供个性化的技术解答、现场服务、产品修理等支持和服务,并优化其工作流程。

4. 为财务金融策略提供决策支持

企业通过中介机构和其他途径获得客户的信用状况,通过本企业 CRM 系统的检验和修正,对不同客户提供不同的财务政策。根据系统提供的财务策略指引,企业销售人员可在与客户的前期洽谈、合同签订、货款回收等过程中采取相应合理的对策。

5. 为适时调整内部管理制度提供依据

CRM 系统是企业整个内部管理体系的重要部分,企业通过 CRM 系统的反馈信息可以检验已有内部管理体系的科学性和合理性,以便及时调整内部管理各项制度。

6. 优化企业业务流程

CRM 的成功实施必须通过对业务流程的重新设计来实现。业务流程的更趋合理化,才能更有效地管理客户关系,降低企业成本。

CRM 的应用直接关系到一个企业的销售业绩,其实施成果经得起销售额、用户满意度、用户忠诚度、市场份额等“硬指标”的检测,它为企业新增的价值是看得见、摸得着的。

1.3.2 客户关系管理与企业文化

1. CRM 实施的前提是企业文化的改造

CRM 实施于企业的市场、销售、技术支持等与客户有关的工作部门,虽然在形式上表现为一些软件包的组合、调试、安装、测试和运行,但却蕴含于信息管理的核心中,是一种新型的营销管理理念。因此,CRM 的应用实施能否成功,不仅取决于 CRM 方案供应商的实施经验和技

术水平,而且与企业自身的推进力度有很大的关系,尤其是理念的贯彻和思想的融合,即企业文化体系的改造。

传统企业管理的着眼点在于内部资源管理,而对于客户这一主要的外部资源则缺乏相应的管理。传统企业尤其是制造业企业都是围绕产品的生产,企业的销售策略是“推销”式的。由于过去客户多数情况下没有足够的信息进行选择购买,因此这种“推销”和与之相匹配的“大众营销”(Mass Marketing)能满足企业生存发展的需要。随着大众媒体的影响力越来越大,客户了解产品的渠道越来越多,也越来越有自主选择权,企业“推销”式的销售就会失去原有的效力。因此,销售也就从企业的“推”变成了对客户主动地“拉”。如果企业销售人员能够及时地把握客户的潜在需求,提供更有针对性的产品和服务,就可以准确无误地抓住客户的心,把客户发展成为忠实的“回头客”。

CRM作为一种专门管理企业前台的管理思想和管理技术,提供了一个利用各种方式收集和分析客户资源的系统,也提供了一种全新的商业战略思维。它可以帮助企业充分利用以客户为主的外部商业关系资源,扩展新的市场和业务渠道,提高客户的满意度和企业的盈利能力。而CRM系统要求把“为客户解决需求”的理念贯彻到电话服务系统、自动销售系统、市场推广系统和售后服务系统等与客户打交道的所有环节中。即从以生产为中心转向以客户需求为中心,从以推销产品为目的转向以为客户提供整体解决方案为目的,而企业内部则从各部门的多头作战转向团队协作。因此,CRM成功实施的前提就是要求传统的推销型企业从企业结构、企业文化、业务流程向适应新的“客户拉动”式的营销理念转变。

企业的文化改造应该从客户利益来定义企业经营理念,建立客户导向的经营组织,对员工加强培训。经过文化改造的企业,为实施CRM系统铺平了道路,使CRM的实施与应用水到渠成。

企业要成功地应用CRM,应该从以下几个方面对企业文化进行改造:

(1) 重视客户利益,让客户满意。重视客户利益,让客户满意是提高客户对企业的忠诚度的有效方法。企业在以前的市场竞争中,往往会形成一种以企业本身利益最大化为目标的企业文化。这种文化因为能够有效地使企业各种资源围绕企业如何获取最大利润而展开,并在很长一段时间内给企业的发展带来帮助。于是“盈利是唯一目标”成为企业经营的唯一定律。在这一思想指导下,许多企业为获利自觉不自觉地损害了客户的利益,导致客户对企业或品牌的忠诚度普遍偏低。然而开发一个新客户的成本是保留一个老客户成本的5倍,企业这种以自身利益为唯一目标的做法极有可能导致老客户不断流失,企业的利益也会因此受损。企业通过提升客户的忠诚度,不仅可以低成本地从老客户身上获取利益,而且可以因老客户推介而提升新增客户的销售额。

(2) 关注客户个性需求。传统企业在运作过程中,面对的是一个群体市场,大部分企业基于自身利益的本位主义观念,只是简单地根据市场上的大众需求,来经营自己的产品。企业一旦发现产品滞销,首先考虑的是如何加紧促销,而忽略了从消费者的个性需求中突破。有资料表明,越来越多的消费者在选择商品时,将能否满足个性需求当作首要前提。经济全球化使商品能够在全世界范围内自由流动,卖方市场的膨胀使消费者对商品的选择余地很大,“个性化”和“多元化”的价值观念及消费需求,促使消费者在选择商品时将个性化需求提到了前所未有的

的高度。因此,关注客户个性化需求是企业在未来经营中的重要问题。

(3) 注重感情消费的经营思路。随着社会财富的不断积累,人们的消费观念已经从最初的追求物美价廉的理性消费时代过渡到感情消费时代,感情消费时代最突出的一个特点是消费者在消费时更多地追求一种心灵的满足,产品本身则摆在次要位置。消费者可以很方便地找到许多在价格、质量、外形等方面相似的商品,最终决定消费者取舍的关键因素,很有可能是消费者对企业的感情。虽然感情是很难量化的东西,但它确实能为企业争取客户。

(4) 形成努力争取以客户为主的企业外部资源的思想。传统企业在特定的经济环境和管理体系下,已经形成具有共性的企业文化,这种文化的突出表现就是企业管理的着眼点在内部资源管理,即企业管理后台部分,缺乏对于客户这一前台资源的相应管理。CRM 为企业提供了一个利用各种方式收集和分析客户资源的系统,也提供了一种全新的商业战略思维。它可以帮助企业充分利用以客户为主的外部商业关系资源,扩展新的市场和业务渠道,提高客户的满意度和企业的盈利能力。

企业是各种经营要素的集合,各种经营要素在企业价值中分别具有不同的作用。传统企业管理理论中经营要素包括市场营销、生产研发、技术支持、财务金融、内部管理等,CRM 要求企业将这五个经营要素围绕以客户资源为主的企业外部资源展开。

2. CRM 的实施推动了企业文化的变革

以网络为代表的现代信息技术及其所带来的新的管理技术和管理思想,正以前所未有的速度在各个企业间迅速普及,并给企业原有的文化带来一次全新的革命。其中,CRM 作为一种全新的战略思维和工作方法,成为一股首当其冲的力量。

CRM 作为支持新型企业文化的有力工具,给企业文化带来了新的变革。CRM 给企业文化带来的最大变革就是企业由重视内部价值和能力,变革为重视外部资源的利用能力。企业文化的其他许多变革都是由这一变革所衍生的,包括由重视企业与员工、员工与员工之间的关系变革为重视企业与客户、员工与客户的关系,由重视企业利润变革为重视客户利益,由关注客户群体需求变革为关注客户个性需求,由面向理性消费的经营思路变革为面向感情消费的经营思路等。

有些由 CRM 所带来的新型文化观念,可以与旧有的文化传统兼容并蓄,只是在侧重点上向有利于客户关系资源利用方面倾斜。当 CRM 理念的导入带来企业新旧文化冲突时,企业的旧文化应该让位于新文化。只有那些勇于革新旧文化的企业,才能贯彻 CRM 理论,使企业的文化意识形态全面提升,以适应新的经济环境,获得更强的生命力。当然,企业对于以客户关系为主的外部社会关系的重视,并不表明企业就此忽视内部资源的管理和利用。

1.4 客户关系管理与电子商务

电子商务不仅是指网页设计或网上商城的建立,数字化信息存储和交换、无线通信、信息家电、Internet 等以比特(Byte)为载体,加速信息流通的商业行为,以及促进“批量生产”转变为“批量定制”的手段,都属于电子商务的范畴。可以说,电子商务是一个非常大的概念,CRM 只

是其中一个子集。

在电子商务逐渐渗透到社会各领域的今天,CRM使企业有了一个基于电子商务的面向客户的前端工具,为电子商务网站提供了可以满足客户个性化需求的工具,能帮助企业顺利实现由传统企业模式到以电子商务为基础的现代企业模式的转化。

1.4.1 Internet 与电子商务对 CRM 应用系统的关键性要求

先进的 CRM 应用系统必须借助 Internet 工具和平台实现与各种客户关系、渠道关系的同步化、精确化,符合并支持电子商务的发展战略,最终成为电子商务实现的基本推动力量。Internet 和电子商务对 CRM 应用系统的关键性要求有以下几方面。

1. 客户信息同步化

为了使企业面向客户的部门能协调自如、系统能运转同步,从而实现一个连贯的、掌握客户关系全程的 CRM 大系统,企业在 CRM 应用中,实现对客户完整、实时的交互和信息的同步传递共享甚为关键。在 Internet 平台和电子商务环境中,如果以传统的客户观点或关系管理的思路来应对,将会影响客户与企业互动的效果。因为,如果决策者只看到电话中心的记录,而对来自网络上的客户需求视而不见,就可能失去与目标市场建立密切关系的巨大机会;如果企业管理信息系统在客户档案、工作进程和数据的传递与共享方面不能同步完成,只根据小部分客户数据或者是有限范围内的分析,则无法形成在未来互动中整体关系的观念;同时,企业内部导向的、基于工作任务的记录事件的能力也不能保证企业在电子商务中与客户形成个性化的、全方位的关系。所以,成功的 CRM 系统必须注重客户信息、数据同步化。事实上,为提高客户信息系统的同步性,要求 CRM 应用系统在支持传统的客户沟通渠道或支持基于网络的客户方面,既有所侧重,又相互兼容,来自面向客户的整个渠道及功能模块的沟通应用要达到同步化。

2. Internet 在 CRM 系统中的核心地位

从更广泛的意义上讲,CRM 只是通过明确的规则和优化的工作流程帮助公司协调员工与客户的互动,但 Internet 将交流和达成交易的权利(或方便、自由)更多地移向客户端,企业将不得不给予客户对双方关系更多的控制权。例如,以客户需要的服务类型、客户需要的信息等来架构交互的方式。Internet 观念和技术必须处于 CRM 系统的中心,只有真正基于 Internet 平台的 CRM 产品,在构建其客户/服务应用的根本的技术上,才能够支持未来企业全面电子化运营的需要。

3. 支持与开发电子商务

CRM 应用系统应不仅能提供电子商务的对接口,还要全面支持和开发电子商务。CRM 系统中包含的整套电子化解决方案,应能够支持电子商务的销售方式,如 B2B、B2C 以及 C2C 交易。这里的电子商务指以电子流的方式进行销售活动的商业模式,如网上购物和网上支付。CRM 应可以满足企业开展个性化一对一营销及电子店面创建的需求;在支付方面,要支持并