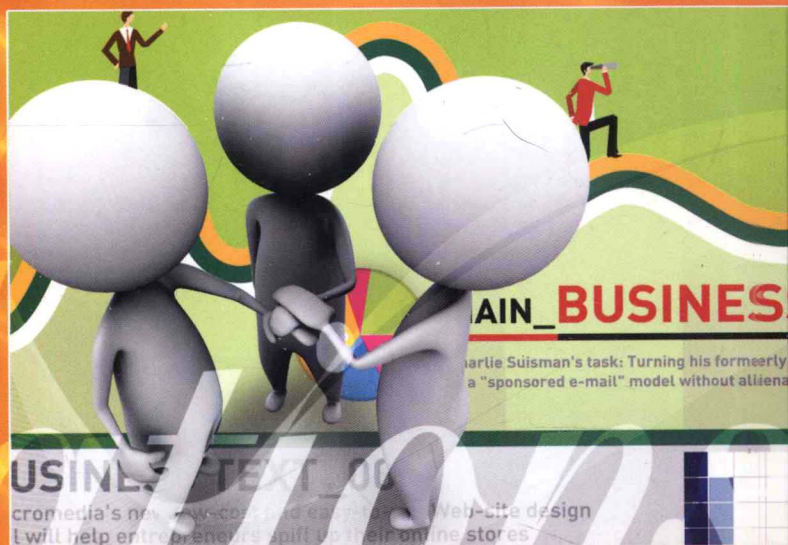


高等学校“十二五”经济管理类规划教材

客户关系管理 理论与实践

© 夏永林 顾 新 编著

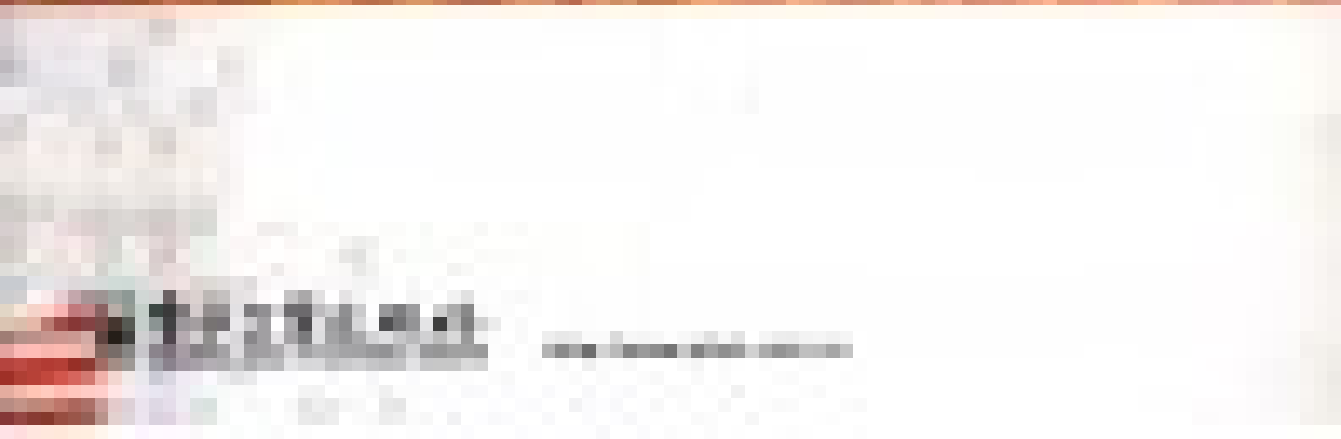


电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

清华大学“工商管理”专业核心课程教材

客户关系管理 理论与实践



高等学校“十二五”经济管理类规划教材

客户关系管理理论与实践

夏永林 顾 新 编著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

本书较为全面、系统地介绍了客户关系管理(CRM)的基本思想、管理理念、战略规划、技术支持以及CRM系统的设计、实施与运行绩效评价。全书共分为9章。在书中,首先向读者介绍了客户关系管理的基本内涵、产生背景、理论基础及客户关系管理系统理论;其次从战略的角度介绍了客户关系管理战略规划及其与企业组织重构、业务流程再造、企业资源规划和供应链管理等企业战略活动的关系;再次是集中介绍了作为客户关系管理技术支持的多项现代技术手段的应用;最后介绍了CRM系统的设计、实施与运行绩效评价的流程及其方法。

本书结构合理、内容丰富、篇幅精练;在理论上介绍了目前理论界关于客户关系管理研究的最新成果和方法,在内容上插入了许多典型的案例和实践经验,既可以作为大专院校电子商务、市场营销、工商管理等专业教材,也可以作为相关领域的管理及研究人员的参考资料。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

客户关系管理理论与实践 / 夏永林, 顾新编著. —北京:电子工业出版社, 2011.2

高等学校“十二五”经济管理类规划教材

ISBN 978-7-121-12823-3

I. ①客… II. ①夏… ②顾… 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(2011)第 013552 号

策划编辑:陈晓莉

责任编辑:陈晓莉

印 刷:北京市天竺颖华印刷厂

装 订:三河市鑫金马印装有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本:787×1 092 1/16 印张:15 字数:384 千字

印 次:2011 年 2 月第 1 次印刷

印 数:4000 册 定价:29.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

前 言

客户关系管理(Customer Relationship Management, CRM)作为一种以客户为中心的经营理念、经营思想与以互联网、信息技术为主要特征的现代科技相结合的产物,其核心思想是在企业经营中,以客户为导向,把有关市场和客户的信息加以收集、整理,并运用现代技术的手段与方法进行管理,以达到在企业内部或供应链各环节之间实现信息资源共享的目的。客户关系管理充分利用数据仓库、数据挖掘、商业智能技术、应用集成技术、移动与互联网技术等现代技术手段,将客户、竞争、品牌等营销要素协调运作并实现整体优化,形成集成化的营销、销售和服务的自动化管理系统,其目标定位在于提升企业的市场竞争力、建立并长期保持与客户之间的优质伙伴关系,不断挖掘市场机会,帮助企业规避经营风险、获得稳定的利润。随着电子商务的普及,客户关系管理在越来越多的行业及领域中广泛应用,为越来越多的企业所青睐。

客户关系管理是伴随着市场环境变化引导企业经营理念的变革与创新、以客户为中心、对客户资源进行有效管理日益成为企业管理的核心、传统的商业运作模式受到挑战,必将为新的商业运作模式所代替、企业追求盈利的需要拉动客户关系管理的产生以及新的计算机通信技术的发展而产生与发展起来的。尽管目前理论界和企业界对于客户关系管理的概念及其内涵的认识和理解并不完全一致,特别是目前还没有关于客户关系管理最权威的定义,但是有一点认识是相同的,即不能把客户关系管理仅仅理解为是一种技术手段或是一套软件系统,而是建立在现代信息技术基础之上的一种企业经营理念和管理模式,它是与现代营销管理思想的发展有着密不可分的关系。正因为如此,本书用了很大的篇幅侧重于从管理的视角而不是单从技术的视角来介绍客户关系管理的思想及其基本原理。

本教材共分为9章。第1章重点介绍了客户关系管理的内容及其产生的背景,对当前理论界研究的现状及其应用状况做了综述;第2章重点选取了客户细分、客户价值及其客户满意与忠诚作为本书的理论基础;第3章主要介绍了客户关系管理系统的构成及其三种CRM类型的功能;第4、5两章主要是从战略的角度客户关系管理战略规划及其与企业组织重构、业务流程再造、企业资源规划和供应链管理等企业战略活动的关系;第6、7两章较为全面、精炼地介绍了作为客户关系管理技术支持的多项现代技术手段的应用;第8、9两章主要介绍了CRM系统的设计、实施与运行绩效评价的流程及其方法。

全书由夏永林负责整体结构和内容的策划、统稿及最后的审阅;顾新负责第3、6、7、8章的内容审阅工作。各个章节的编写分工是:第1章、第9章由夏永林编写;第2章由张熙凤编写;第3章由陈兴、华巧招编写;第4章由陈兴、赵卫卫编写;第5章由夏永林、姚瑶编写;第6章、第7章由顾新、赵振华编写;第8章由张熙凤、吴婷艳编写;第9章由夏永林、李莹莹编写。

本书得到了西安电子科技大学教材立项重点资助,在编写过程中得到了电子工业出版社高等教育分社陈晓莉编辑的大力支持;同时,西安电子科技大学经济管理学院王安民教授、李华教授对本书进行了审阅并提出了许多宝贵的意见,在此对他们的辛勤工作表示衷心的感谢。最后,在本书编写过程中,编者借鉴和参阅了大量的国内外出版物及其网上资料,由于受编写体例的限制未能在书中一一标明出处,只在书中部分注明和在参考文献中列出部分参考文

献,在此,也向各位作者表示由衷的敬意、感谢和歉意。

由于客户关系管理发展迅速,目前理论研究远远跟不上 CRM 的发展速度,尽管编者们为此书付出了艰苦的努力,但由于学识与水平有限,书中还存在着大量的疏漏乃至错误,欢迎专家、同仁和广大读者批评指正,我们本着虚心学习和诚恳的态度加以改正。

作者

2011 年元月于西安

目 录

第 1 章 客户关系管理概述	1
1.1 客户关系管理溯源	2
1.1.1 客户关系管理产生的背景	2
1.1.2 客户关系管理概念	5
1.2 客户关系管理解决问题的思路、具体内容及其意义	8
1.2.1 客户关系管理解决问题的思路	8
1.2.2 客户关系管理的具体内容	10
1.2.3 客户关系管理对企业管理的意义	17
1.3 当前客户关系管理的研究与应用现状	19
1.3.1 客户关系管理的研究现状及研究重点	19
1.3.2 客户关系管理的应用现状	22
思考题	25
课后案例	26
案例思考题	27
第 2 章 客户关系管理理论基础	28
2.1 客户细分理论	29
2.1.1 客户细分的概念及目的	29
2.1.2 客户细分的方式与模型	30
2.2 客户价值理论	36
2.2.1 客户价值与顾客价值	36
2.2.2 理论上计算客户价值的基本方法	37
2.2.3 关于客户价值计量的认识	39
2.3 客户满意与客户忠诚理论	43
2.3.1 客户满意理论	43
2.3.2 客户忠诚理论	48
2.3.3 客户满意陷阱与客户忠诚	50
思考题	52
课后案例	52
案例思考题	53
第 3 章 客户关系管理系统理论	54
3.1 客户关系管理系统概述	55
3.1.1 客户关系管理系统的内涵	55
3.1.2 客户关系管理系统的组成结构	58
3.1.3 客户关系管理系统的发展	61
3.2 客户关系管理系统的功能划分	64
3.2.1 销售自动化及其功能	64
3.2.2 营销自动化及其功能	64
3.2.3 客户服务自动化及其功能	65

3.2.4 现场服务管理功能	66
3.3 客户关系管理系统的分类及功能	66
3.3.1 运营型 CRM	67
3.3.2 分析型 CRM	69
3.3.3 协作型 CRM	72
3.3.4 三类 CRM 系统的定位及其关系	75
思考题	75
课后案例	76
案例思考题	78
第 4 章 客户关系管理战略	79
4.1 客户关系管理战略概述	80
4.1.1 对客户关系管理战略的一般分析	80
4.1.2 对客户关系管理战略的概念界定	81
4.1.3 客户关系管理战略的基本内容	83
4.2 客户关系管理战略环境分析	85
4.2.1 客户关系管理战略的外部环境分析	85
4.2.2 客户关系管理战略的内部环境分析	88
4.3 客户关系管理战略分类理论及分类矩阵与转化	89
4.3.1 客户关系管理战略分类理论	89
4.3.2 客户关系管理战略分类矩阵与转化	91
4.4 客户关系管理战略目标制定与战略实施	94
4.4.1 客户关系管理战略目标制定	94
4.4.2 客户关系管理战略的核心管理活动	95
4.4.3 客户关系管理战略实施与评价	97
思考题	100
课后案例	100
案例思考题	102
第 5 章 客户关系管理与企业战略管理变革	103
5.1 客户关系管理战略与企业组织重构	104
5.1.1 企业组织重构基本原理	104
5.1.2 客户关系管理与企业组织重构	108
5.2 客户关系管理战略与企业业务流程再造	110
5.2.1 企业业务流程再造理论及其实施再造的必然性	110
5.2.2 客户关系管理与企业业务流程再造关系	112
5.3 客户关系管理与企业资源规划	115
5.3.1 企业资源计划(ERP)及其应用	115
5.3.2 ERP 与 CRM 的整合	117
5.4 客户关系管理与企业供应链管理	119
5.4.1 供应链管理理论的内涵及其构成	119
5.4.2 供应链管理(SCM)与 CRM 的应用整合	122
思考题	125
课后案例	125
案例思考题	126
第 6 章 客户关系管理系统的技术支持(I)	127

6.1 客户关系管理系统中的呼叫中心技术	128
6.1.1 呼叫中心的含义及其技术基础	128
6.1.2 CRM 中的呼叫中心构成与主要功能	131
6.1.3 呼叫中心的建设与管理	135
6.2 客户关系管理系统中的数据管理技术	137
6.2.1 客户关系管理中数据管理的技术基础	137
6.2.2 客户关系管理系统中的客户数据仓库	140
6.2.3 客户关系管理系统中的数据挖掘技术	145
6.3 客户关系管理系统中商业智能技术	147
6.3.1 管理信息系统是商业智能技术的基础	147
6.3.2 CRM 与商业决策分析智能	150
思考题	152
课后案例	152
案例思考题	154
第 7 章 客户关系管理系统的技术支持(Ⅱ)	155
7.1 CRM 系统中的企业应用集成技术	156
7.1.1 CRM 中的信息技术管理	156
7.1.2 CRM 中的企业应用集成技术	157
7.1.3 CRM 系统中的 EAI 应用	159
7.2 CRM 与软件在线服务技术	160
7.2.1 软件服务从应用服务托管(ASP)到软件在线服务(SaaS)的转变	160
7.2.2 CRM 与 SaaS 的关系	163
7.3 CRM 与移动互联网应用技术	165
7.3.1 移动通信和互联网组合及企业的需求	165
7.3.2 移动通信和互联网组合移动为 CRM 插上了翅膀	167
思考题	170
课后案例	170
案例思考题	172
第 8 章 客户关系管理系统设计与实施	173
8.1 客户关系管理系统设计	174
8.1.1 客户关系管理系统开发流程与需求分析	174
8.1.2 客户关系管理系统设计	180
8.2 客户关系管理系统实施	186
8.2.1 客户关系管理系统类型的选择	186
8.2.2 客户关系管理系统实施过程	190
8.2.3 客户关系管理系统实施中应注意的问题	195
思考题	198
课后案例	198
案例思考题	200
第 9 章 CRM 的运行绩效评价	201
9.1 CRM 的运行绩效评价的一般原理	202
9.1.1 企业绩效评价的内涵、评价原则与评价指标	202
9.1.2 企业绩效评价的一般方法介绍	204
9.1.3 CRM 系统运行绩效评价的切入点及指标特征	208

9.2 基于平衡计分卡的 CRM 的运行绩效评价模型的评价及改进	211
9.2.1 基于平衡计分卡的 CRM 评价方法的采用	211
9.2.2 基于平衡计分卡的 CRM 运行绩效评价综合模型	213
9.3 CRM 运行风险、成本与效益分析	217
9.3.1 CRM 运行风险分析	217
9.3.2 CRM 运行成本分析	221
9.3.3 CRM 运行的效益分析	224
思考题	228
课后案例	228
案例思考题	230
参考文献	231

第1章 客户关系管理概述

【本章摘要】

本章在内容上首先阐述了作为先进管理理念或管理思想的客户关系管理产生的背景,在理论界与企业界探讨客户关系管理内涵的基础上,对客户关系管理的内涵及其本质进行了较为深刻的解析,对客户关系管理研究的内容及其意义进行了阐述,并对当前客户关系管理的研究与应用现状进行了综述,以便使读者通过本章的学习对客户关系管理有一个初步的认识。

【学习目标】

1. 全面了解客户关系管理产生的背景及其意义;
2. 深刻理解客户关系管理的含义及其基本内容;
3. 了解当前客户关系管理理论研究现状及应用状况。

【本章重要知识点】

1. 客户关系管理产生的背景;
2. 客户关系管理的内涵及其本质;
3. 客户关系管理的知识体系;
4. 客户关系管理的具体内容;
5. 当前客户关系管理研究的重点。

【引导案例】

美国前总统里根经常对下属讲这样一个故事:

在某个星期天,一位年轻的牧师开始做他生平的第一次讲道,他的心情无比的激动。但是,情况并不像他预料得那么好,整个教堂只坐了一个人,显得空荡荡的。

于是,牧师很失望,就问那个人:“你觉得我该怎么办呢?”

那个人回答道:“我不大清楚,我只是一个养牛的。不过,如果我的牧场只有一头牛的话,我还是会喂养它的。”

于是,牧师便走向讲坛,然后开始滔滔不绝地讲道,把他早已准备好了的讲稿热情地讲了一遍。完毕后,他问那个人:“你觉得怎么样?”

那个人回答:“我不太清楚,我只是一个养牛的。不过如果我发现牧场只有一头牛的话,我是不会把全部的饲料都塞给它的。”

上面这个故事告诉人们,当你与客户沟通时,一定要细心观察对方的反应,并根据对方的反应,来确定你下一步策略,否则你做什么都是无用功。对销售来讲,销售人员在与客户沟通的过程中,必须注意客户的反应,对客户不同反应采取相应的措施,如果销售人员没有在这方面做任何准备,那么在遇到客户提出异议、不满及拒绝时,就会感到措手不及。

所以,优秀的营销人员会细心观察客户的反应,留心客户的一举一动,了解客户的需求信号和购买倾向,从而采取相应的对策来增加交易成功的机会。

与客户面对面沟通时,客户的反应是不同的。当客户不断地提问题时,表示客户对你的产品或者服务具有高度的兴趣,你只要针对问题给予专业性的解说,让客户获得满意的答案就可以了。反之,则表明客户对你的产品或服务缺少兴趣。

判断客户是否专注倾听你的话可以从他的眼神中判断出来。如果客户的眼神随着你的说明正视你或者产品,代表对商品有兴趣;如果客户的眼神漂浮不定,那么代表客户对你或者你的产品不在乎,关心度低。

另外,如果客户提出了各种条件,如讨价还价、要求赠品、要求延长保质期等,这是很明显的购买信号,营销人员要把握好成交时机。如果客户对你的介绍和成交价格没有提出任何要求,说明客户无意成交。

由此得出:客户的识别是有针对性和技巧的。

案例来源:<http://www.miel68.com/marketing/2010-09/321705.htm>

1.1 客户关系管理溯源

1.1.1 客户关系管理产生的背景

客户关系管理(Customer Relationship Management, CRM)的概念最初是由美国的咨询公司 Gartner Group 提出来的。自 20 世纪 90 年代以来,客户关系管理越来越成为企业营销策略研究与营销系统应用的热点。1990 年前后,首先在美国,许多企业为了满足市场竞争的需要,相继开发了诸如销售自动化系统(SFA)、客户服务系统(CSS)等软件系统;1996 年后,一些公司开始把 SFA 和 CSS 两个系统合并,并加入营销策划和现场服务的思想,在此基础上再集成计算机电话集成(CTI)就形成了集销售与服务于一体的呼叫中心(Call Center),这就是我们通常所说的客户关系管理(CRM)。

客户关系管理之所以出现并迅速发展是有其客观因素的,其根本原因在于传统的营销模式受到严重的挑战,以及新的计算机通信技术的发展,需要并可以借助于管理思想与管理理念的创新和借助新进的技术手段,将营销中客户、竞争、品牌等要素进行整合、管理、运作,并实现整体系统优化的自动化管理系统,使企业适应激烈的市场竞争,不断提高企业的市场竞争实力,充分了解和掌握客户的信息,采取有力手段提高顾客满意度,建立长期优质的客户关系,促使顾客满意度向顾客忠诚度转变,不断发现与挖潜市场机会,帮助企业规避营销风险,从而获得稳定利润。具体表现在如下几个方面。

1. 市场环境变化引导企业经营理念的变革与创新

随着市场竞争的日益激烈,传统企业静态、平面的运营系统越来越难以胜任对动态客户关系的管理。由于对客户关系的变化不能做出迅速反应而丧失市场机会的例子不胜枚举,企业更新经营管理模式已经势在必行。企业对其客户关系进行深入有效的研究,是实现管理模式革新的第一步。

企业经营管理的基本理念是随着市场经济的发展和社会经济环境的变化而不断演变的。最初,企业处于生产不发达、产品的需求大于供给的时期。这个时期产品供给不足,企业只要有生产能力,所生产出来的产品不论质量如何,都不怕没有销路。此时企业经营管理的目标就是如何更快更多地生产出产品;后来,随着竞争程度的加剧,市场欢迎那些性能好、质量高的产品。因此,企业致力于生产性能优良、质量高的产品。另外,为了实现商品向货币的转换,“营销中心论”开始占主导地位,企业在提高产品质量的同时,不断强化促销,追求产品销售的充分实现;当企业意识到一味地追求销售额会导致利润由于生产成本和销售费用的增加而减少的

时候,企业开始通过在生产和营销各部门的所有环节上最大限度地削减生产成本和压缩销售费用来实现利润最大化;然而,生产成本与销售费用的削减是有限度的,企业对利润的渴求很难从削减成本中得到彻底的满足,于是企业将目光转向了客户,努力通过把握客户的需求来增加利润。这样的变化让企业认识到,客户的需求就是市场,客户的满意就是企业效益的源泉。于是,“以客户为中心”的新商业模式出现在越来越多的企业中,这样的模式鼓励企业从客户的需求出发,考虑如何在企业内发展和提高竞争力,以更好地满足市场需求。如何吸引客户、维系客户,与客户的关系如何相处,如何维持客户的忠诚度,并通过他们影响潜在客户,扩大市场份额,等等,是今天所有的企业都在关心的问题。更重要的是,企业必须拥有长期的客户,只有与客户保持长期良好的关系,才能在激烈的市场竞争中不断地提高市场份额,进而得以生存和发展。所以,企业关注的焦点逐步地转移到了客户关系上。一般的客户发展阶段是:潜在客户→新客户→满意的客户→留住的客户→老客户。据统计,开发一个新客户的成本是留住一个老客户所花费成本的5倍,而20%的重要客户可能带来80%的收益,所以留住老客户比开发新客户更为经济有效。过去企业总是将精力集中在寻找新客户上,而忽略了现有的老客户身上蕴涵的巨大商机。现在很多企业逐步学会了判断最有价值的客户,尽力想办法奖励这些客户,发现这些客户的需求并满足他们的需求,从而提高客户服务水平,达到留住客户的目的。“以客户为中心”的管理理念的确立,使得企业实施客户关系管理必然地提上了日程。

2. 以客户为中心、对客户资源进行有效管理日益成为企业管理的核心

市场的迅速变化为企业的经营活动带来了两方面的影响:一方面是市场的迅速变化增大了企业的经营风险。因为在快速多变的 market 环境下,客户的需求出现了不确定性、多变性和多元化的特点。以产品为中心的经营思路具有更大的风险性。新产品一旦开发失败,对有些企业而言将是灭顶之灾。为了缓冲和降低营销风险,需要企业调整思路,积极发展与客户的互利关系,以客户为中心来经营企业,让产品成为客户关系上的一个节点,从而达到规避风险的作用。另一方面,快速变化的市场大大降低了客户的转移成本。因为随着竞争的加剧,市场与产品高度的分化,市场日趋成熟与饱和,可供客户进行选择的商品和交易方式越来越多,买方市场的力量日渐增强,客户转移成本降低,客户生命周期大大缩短。在此情况下,如何提高客户的转换成本,延长客户的生命周期、最大化客户对企业的价值就成为企业亟待解决的问题。通过了解客户的需求、掌握竞争对手的信息,增加企业与客户之间的沟通和交流,增大客户转移的沉没成本,阻止客户转移;增大客户转移的机会成本,诱使客户保留;增大客户的忠诚度,增加客户对企业的情感依赖。而以客户为中心来统一协调企业组织、工作流程、技术支持和客户服务,了解客户需求、保留有价值客户、挖掘潜在客户、赢得客户忠诚,并最终得到客户的长期价值,正是客户关系管理的精髓。

3. 传统的商业运作模式受到挑战,必将为新的商业运作模式所代替

企业因为市场的变化,在其目前的制度体系和业务流程中出现了种种难以解决的难题。比如,业务人员无法跟踪众多复杂和销售周期长的客户;大量的工作是重复的,常出现人为的错误;因人员或职能分工的阻碍导致客户信息的交流不畅,或与客户沟通口径不一致;人为原因造成重要客户和销售信息的丢失,等等。因而,准确地了解和把握客户的个性化需求、统一有效地管理客户信息和资源、让企业各职能部门和员工快捷方便地共享信息、有针对性地将产

品的最新消息发送给客户、建立通畅的客户反馈渠道,等等,成为了企业必须考虑并解决的问题。随着信息技术的发展,企业核心竞争力对于企业信息化程度和管理水平的依赖越来越高,这就需要企业主动开展组织架构、工作流程的重组,同时有必要、也有可能对面向客户的各项信息和活动进行集成,组建以客户为中心的部门,实现对客户活动的全面管理。在企业的信息化改造方面,如果说企业资源规划、供应链管理等的應用正在帮助企业理顺内部的管理流程、削减成本、实现事务处理自动化,为企业全面电子化运营打好基础的话,那么下一步企业所需要的是可以帮助它真正全面地观察外部的市场和客户、可以创造收益、为推动企业腾飞提供真正动力的有力工具。从这个意义上讲,企业不仅需要新的客户关系管理系统,更需要适应网络经济时代企业发展的新管理理念和技术。

4. 企业追求盈利的需要拉动客户关系管理的产生

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。但是在很多企业中,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,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。这是客户关系管理应运而生的需求基础。企业在生产经营中普遍会遇到众多问题,例如,企业通过应用计算机和网络技术,自动化程度已经得到显著提高,但是为什么销售额却没有显著增长?企业花了很大的力气去了解客户信息,但为什么内部各个部门对客户方面反馈来的信息仍会感到不够准确,而且不同部门会有不同的看法?企业一向十分关注客户的需求,但为什么还是有客户对企业的工作不满意?尽管企业已经尽可能满足每个客户了,但为什么还是很难继续扩大销售额?出现这些问题的原因或许有很多方面,但是从普遍情况来看,一是由于企业的销售、营销和客户服务部门难以获得所需的客户互动信息;二是来自销售、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无法对客户有全面的了解,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,实现对面向客户的活动的全面管理。根据上面的分析,就可以得到这样的结论:企业需要把经营力量的焦点从提高内部效率转向尊重外部客户,通过良好的客户关系管理系统,企业将不仅能够提高营业额,提高利润率,而且可以留住客户,拓展市场,从而全面提升企业的竞争优势。

5. 新的计算机通信技术的发展为实施客户关系管理提供了手段

早在 20 世纪 80 年代就有研究人员开始对客户关系问题进行研究,但实施的难度很大,原因就在于沟通成本太高。近年来,随着数据库技术的发展应用突飞猛进及数据仓库、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,信息技术和网络成为日渐成熟的商业手段和工具,越来越广泛地应用于金融、证券、电信、电力、商业机构等各个行业领域的信息系统构建。对于客户而言,可以便捷地获取企业商品信息和厂家信息,有了更多的交易方式的选择。对于企业而言,新的计算机通信技术使得企业与客户建立了直接的联系,可以利用互联网技术,为客户开发、提供产品和服务,并依靠新技术寻找新的商机;尤其是计算机、通信技术、网络技术的普遍应用,使企业的客户可以通过电话、传真及网络访问企业,进行业务往来;任何与客户打交道的员工都能够全面的了解客户关系,根据客户需求进行交易,了解对客户进行横向与纵向销售,记录自己获得的客户信息;便于企业对各种销售活动进行跟踪、对企业营销活动进行 360°的透视;使客户不受地域和时间的限制,掌握对市场活

动、销售活动的分析能力,等等。新技术的应用种类也从传统的办公事务处理发展到在线分析、决策支持、网络内容管理、应用开发。充分、先进的技术支持使得客户关系管理的实现成为可能。

客户关系管理正是在这样的背景下应运而生的。一些处于行业领先地位的企业已经初步感受到了客户关系管理的理念和它相关的解决方案为企业带来的变化,它们正在采用客户关系管理解决方案,以创建面向客户的、先进的新商业模式。客户关系管理被视作电子商务的主要推动力量,并领导着电子商务的革命过程,更被视为企业实现电子商务、客户服务和销售自动化的最佳途径。

1.1.2 客户关系管理概念

1. 理论界与企业界对客户关系的概念综述

究竟什么是客户关系管理(CRM),理论界与企业界各有各的解释,众说纷纭。比如:

美国咨询公司 Gartner Group 认为,CRM 是一种商业策略,它按照客户的分类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盈利能力、利润及客户满意度。

卡尔松营销集团认为,CRM 就是通过培养公司的每一位员工、经销商或客户对该公司形成更积极的偏爱或偏好,留住他们并以此提高公司业绩的一种营销策略,它包括搞清楚与某一笔生意相关的客户价值;了解这些价值对每一类客户的相对重要程度;判断公司提供这些价值对公司利益能否产生积极影响;以客户愿意接受的方式与客户进行交流,为每一类客户提供他们需要的价值;测算结果,验算投资效益等任务。

Hurwitz Group 认为,CRM 的焦点是自动化并改善与销售、市场营销、客户服务与支持等领域的客户关系有关的商业流程。它既是一套原则制度,也是一套软件和技术。其目标在于所见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、盈利性和忠实度。

IBM 认为,CRM 是通过提高产品性能,增强顾客服务,提高顾客交付价值和顾客满意度,与客户建立起长期的、稳定的、相互信任的密切关系,从而为企业吸引新顾客、维系老顾客,提高效益和竞争优势。

SPA 公司认为,CRM 是对客户数据的管理,它记录了企业在整个营销与销售过程中和顾客发生的各种交互行为,以及各类有关活动的状态,并提供各种书库的统计模型,为后期的分析与决策提供支持。

美国学者 Jon Anton 认为,CRM 是一种客户接入的整合技术系统。它是将公司内部与外部客户对公司重要信息的无缝接入,提高对公司电话系统、网站以及电子邮件接触点的整合,形成电脑电话集成和呼叫中心,使客户提高自助服务就能实现对重要产品购买的目的,最终提高客户忠诚度、客户价值和客户利润率。

综上所述,目前对客户关系的概念主要分为三类:

第一类概念是从企业经营战略和营销理念的视角界定客户关系的。认为客户关系管理就是通过识别有价值的客户、不断提高现有客户的满意度与忠诚度、防止客户流失等建立在客户导向基础上的一种经营思维;同时体现以强大的信息处理和技术力量对企业的经营行为实行实时管理,为企业带来长期稳定的利润。

第二类概念是从企业管理模式与经营机制的视角界定客户关系管理的。认为客户关系管理就是一种旨在改善企业与客户之间关系的一种管理机制,其目的在于一方面通过对企业业务流程的全面管理来优化资源配置,降低成本;另一方面通过提高优质的服务来吸引和保持更多的客户,增加市场份额。

第三类概念是从客户管理手段与应用层面的视角界定客户关系管理的。认为客户关系管理是企业通过技术投资,建立能收集、跟踪和分析客户信息的系统,或是增加客户联系渠道、加强客户互动和对客户渠道与企业后台整合功能模块。

以上定义由于定义者本身所处行业、研究领域等差别而表现出一定的差别性,但他们有一个共性,就是均认为客户关系是企业与客户之间建立的一种互依、互动的关系,并把 CRM 上升到企业战略的层面。因此,要求理论研究者在对客户关系管理概念进行界定时,必须综合考虑、分析目前理论界与企业界的各种观点;要能够较为系统地反映客户关系管理的理念、方法与应用等诸多内容,比较科学地界定客户关系管理的理论与应用价值。

2. 本教材对客户关系管理内涵及本质的理解

(1) 对客户关系管理内涵的界定与理解

在综合了各种观点的基础上,本书将客户关系管理概念的界定为:客户关系管理是企业旨在提高核心竞争力,以客户为导向制定发展战略,在此基础上开展的包括识别、争取、发展和保持客户所需实施的全部商业过程,是企业以客户关系为重点,提高开展系统化的客户研究,优化企业组织体系和业务流程,提高客户满意度和忠诚度,提高企业经营效率和利润水平;同时也是企业在不断改进与客户关系相关的全部业务流程、实现电子化、自动化运营目标中,创造并使用的先进信息技术、软硬件和优化的管理方法、解决方案的总和。

根据上述定义,可以将客户关系管理的内涵进一步理解为:

第一,客户关系管理是一种具有前瞻性企业经营理念。作为一种管理理念,客户关系管理以客户为中心,视客户为企业最重要的资源,通过客户分析,不断发现客户的需求,并通过企业的各种行为和举措来使客户的需求最大程度地得到满足,以此建立和巩固企业与客户的长期稳定的关系,使企业获得可持续发展的动力。

第二,客户关系管理是一种能够有效改善企业与客户之间关系的企业管理机制。通过这种机制,使企业对业务流程实施全面的、实时的管理以达到优化资源配置、降低企业成本、缩短销售周期的目的;同时,在这种机制下,还可以使企业通过提供快捷、周到和优质的服务来吸引和保持更多的客户,以达到增加市场份额、增加盈利的目的。

第三,客户关系管理是一套基于当代最新技术的企业问题解决方案。作为一种专门的管理软件和管理方法,将互联网、电子商务、多媒体、数据仓库与数据挖掘、智能系统、呼叫中心等技术因素与营销等管理要素结合,为企业的销售、客户服务及营销决策提供了一个系统的、集成的解决方案。客户关系管理系统作为企业面向客户的信息管理平台,日益成为企业经营活动的支持与保障。

在当前环境下,市场竞争的焦点已经从产品的竞争转向品牌的竞争、服务的竞争和客户资源的竞争。企业经营的关键在于与客户建立和保持一种长期的、良好的伙伴关系,掌握客户资源、赢得客户信任、分析客户需求、提供满意的客户服务等越来越成为客户关系管理的核心思想。要求企业不断实现客户让渡价值的增值;重视客户的关系和特征,实现一对一营销;不断提高客户满意度,争取新客户、留住老客户;在营销的全过程中实现客户关怀。只有这样才能

使已经满意的客户转化忠诚的客户。

(2) 对客户关系管理本质的理解

结合客户关系管理的内涵,本书进一步对客户关系管理的本质做进一步的解析。

第一,客户关系管理的核心是客户价值。在对客户进行识别、挽留和维系关系的过程中,对客户价值的评判始终贯彻其中。这种评判包括顾客价值与客户价值。前者主要指的是企业能够为客户提供的价值大小;后者主要指的是客户对企业的价值贡献。客户关系管理的实施过程就是一个客户价值不断增值的过程,而不仅仅只是考虑企业能够为客户提供多少价值,提供的越多,付出的成本越大。但是实现客户价值又不能脱离两者的关系。对企业来说,按照“主观为自己、客观为客户”原则行事是最基本的法则。企业只有为客户提供优于竞争对手的产品或服务,才能取得客户的认可,他手中的货币选票才有可能投向你。而只有客户能够为企业带来利润或非物质收益,比如口碑等时,企业才会为其提供与之贡献相称的产品或服务。

第二,对客户终身价值的关注是客户关系管理的重点。客户关系管理强调企业与客户保持长期的互动关系,最大化长期关系的效益,实现两者的双赢。从企业的角度看,客户终身价值的意义在于:客户关系存续时间越长,客户价值就应当越高。理论研究证明,客户保持率增长5%就可以为企业带来成倍的收益增长;发展新客户的成本是保留老客户成本的5~8倍;客户关系存续时间越长,客户的转移成本或转换的障碍就越大,企业不断增大后期的客户保持率就可使企业倍速增长。从客户的角度看,客户关系存续时间越长,客户就能从企业处得到东西就越多,这种双赢的局面何乐而不为呢?

第三,客户关系管理主要是集中于对客户价值的获取、保留和发展的动态管理。由于客户关系管理始终关注的是终身价值关系。因此,选择客户的类型与贡献非常重要。客户关系管理不是要面对笼统的客户,而是要对客户进行细分,不断为优质的客户提供优厚的服务的过程,并能够从客户那里得到卓越的回报,这是一种有选择的价值交换战略。

第四,客户关系管理实质上是对企业的客户资产进行管理。客户要成为企业的无形资产,就必须既要能够保持与企业之间事实上业已存在的关系,同时这种关系的存在必须是在企业可保持的记录或有数据凭证的沟通中,这就是典型的客户资产增值管理。

第五,客户关系管理注重对客户的全生命周期管理。客户关系管理崇尚的是基于关系营销而设定的一系列原则。与客户交往,既要重视短期收益,更要重视未来的、长期的、潜在的价值与收益。客户全生命周期管理就是实现客户价值的累积从而实现策略最优化。因而,客户全生命周期管理其实就是全生命周期客户的价值管理。

至此,我们又回到客户关系管理的含义上。作为一种商业策略,客户关系管理就是通过使企业组织、工作流程、技术支持和客户服务等都以客户为中心来协调和统一与客户的互动关系,从而达到保有优质客户、挖掘潜在客户,提高客户满意度,提升客户忠诚度并最终使企业获得长期稳定的客户价值的过程。

(3) 客户关系管理的知识体系

根据以上的理解,我们可以将客户关系管理的知识体系划分为4个层次。

第一层,理论层。作为客户关系管理的基础层,体现客户关系管理的思想、理念是以客户为中心,在此基础上对顾客价值与对客户价值关系的处理是其管理的关键;同时对客户服务进行管理是客户关系管理得以实现的必要条件。

第二层,技术层。客户关系管理是建立在对现代技术应用的基础上,这些技术主要包括数据管理技术、数据挖掘技术、应用集成技术、知识管理技术等,这些是客户关系管理有形的