

应用型电子商务
“十一五”系列规划教材



电子客户关系 管理与实训

施志君 主编

DIANZI KEHU GUANXI
GUANLI YU SHIXUN



化学工业出版社

应用型电子商务
“十一五”系列规划教材



电子客户关系 管理与实训

施志君 主编



化学工业出版社

· 北 京 ·

编审委员会

主 任 施志君

副主任 朱国麟

委 员 (按姓氏笔画排序)

朱国麟 关 勇 李怀恩 吴俊钊 陈 勋

周训武 施志君 梁超雄

编写说明

目前,各个行业和领域正在积极开展形式多样的电子商务与电子政务活动,电子商务的快速发展,使整个社会对电子商务专业人才的需求日益迫切,未来10年内,我国电子商务专业人才需求数量为200多万。为了培养社会急需的电子商务专业人才,教育部2001年批准电子商务作为目录外专业在全国高校中开设,可见国家对培养电子商务专业人才的重视。虽然这些年来我国电子商务得到了一定的发展,各个高等院校的毕业生都陆续地走向社会,但却出现了如此“矛盾”的现象:一方面是电子商务的高速发展、人才奇缺;另一方面是专业知识结构不合理、电子商务专业毕业生难在社会上找到工作。解决上述矛盾的关键在于清楚认识市场需要的是应用型的电子商务人才,学校培养电子商务专业人才不能与市场脱节,该系列规划教材就是基于这种市场需求推出的。

应用型电子商务人才的培养离不开适用、好用的教材,目前市场上严重缺乏电子商务专业的应用型或者说是实战型的教材,影响了教师的教学和学生的学习。鉴于这种状况,基于多年的行业或专业经验,广东省多所在电子商务专业有所建树的应用型学校联合组织策划,并邀请企业专家指导、实际参与编写,共同完成了“应用型电子商务‘十一五’系列规划教材”的编写工作,期待弥补教材市场的这一空白。

该电子商务系列规划教材共计10本,分两批出版,其中2009年1月出版8本,分别是《计算机实用技术》、《实用联网技术》、《网络营销与实训》、《电子商务网站建设与完整实例》、《电子商务案例分析》、《电子客户关系管理与实训》、《电子商务物流与实务》、《电子商务项目策划与设计》;2009年6月出版2本,分别是《电子商务基础与实训》、《国际商务》。

该应用型电子商务“十一五”系列规划教材的主要特点如下。

(1) 电子商务专业涵盖的知识面非常广泛,并且其更新速度也很快,在编写本套教材的过程中,注重理论分析的准确、清晰、简明、新颖,做到够用就行。立足于应用型,本套教材重点突出专业技能的训练;根据各门课程的讲授特点,每本教材的编写思路和体例也各具特色。

(2) 本套教材把电子商务应用所需要的专业技能进行了分解,每本教材强调不同的专业模块。《电子商务基础与实训》是围绕电子商务开展的几种模式,告诉学生如何进行B2B、B2C、C2C、EG,把涉及的业务知识和技能串起来。《计算机实用技术》是通过配置、购买、维修计算机的实训过程,结合动手DIY,使涉及计算机的相关知识和技能过关。《实用联网技术》是通过实际的网络配置训练,使涉及网络的相关知识和技能过关。《网络营销与实训》介绍各种网络营销手段的应用,特别是近期经过市场检验的新网络营销手段,以大量的互联网实践来掌握网络营销技能。《电子商务网站建设与完整实例》是以一个完整的网站建设为例,训练网站设计及制作、后台数据处理。《电子商务案例分析》通过大量成功案例的分享,旨在激活学生的思路,从中获取开展电子商务应用的创新灵感。《电子客户关系管理与实训》分行业给学生提供角色演练的模拟实训,让学生掌握客户服务的技巧。《电子商务物流与实务》引用国内外先进理论与应用实例,注重电子商务与物流的结合,让学生了解一些实务型

的物流操作。《电子商务项目策划与设计》从项目管理角度介绍电子商务项目分析方法，有效解决了电子商务师资格鉴定第二阶段内容，让读者学会电子商务项目设计，了解答辩技巧。《国际商务》主要介绍企业如何做出口贸易、投资等内容，突出应用特色。

(3) 各教材以电子商务应用层面的理论知识够用为度，同时引入比较新颖的专业内容、发展动态、创新模式，以满足读者工作岗位的实际需求。

(4) 本套教材附有大量的案例、思考、练习、演练、实训、拓展等，还考虑到教学层次的差异，给出了大量链接资源、阅读资料，便于深化学习。

(5) 教材同时还考虑到学生参加专业资格鉴定的需要，很多具体的教学内容都与电子商务师的鉴定内容挂钩，便于读者自学和备考。

(6) 本套教材均配有立体化电子教案，以期有助于教师教学和学生自主学习，需要请联系 sxl_2004@126.com 或登录化学工业出版社官方网站下载。

总之，本套规划教材着重强调电子商务应用的专业技能，有很多尝试电子商务应用的方法，也有很多实操性的训练，还有很多和社会接轨的实践机会。该套教材既可作为应用型本科院校、高职高专院校电子商务等专业的教材；也可作为中职（中技）学校相关专业的教学用书或培训教材。在当今的电子商务时代，该套教材对现代企业的管理人员、市场营销人员、客户服务人员等有着现实的指导作用。

应用型电子商务“十一五”系列规划教材

编审委员会

2008年11月

前 言

为了满足应用型教学改革和培养高等院校应用型人才的需要,解决应用型学校教学缺乏一体化实用性教材的问题,我们编写了这本教材。本书的特色在于着重训练学生的客户服务技能,全书共设计了33个实训课题,让学生清楚实训目的及内容,进行角色扮演,通过场景模拟来训练客户服务技能中的应变能力,给出有代表性的案例让学生进行思考。涉及的理论知识是本着“够用即可”的指导思想进行编写的。

本书以市场用人的需要为根据,以培养真正能够上岗的客户服务人员为目标,组织编写思路。具体来讲:一是让学生清楚社会上应用e-CRM的状况,以便全面地了解在不同的企业所需要的客服技能;二是重点介绍了e-CRM中最重要、最关键的工作——客户信息管理;三是尽量简化理论,强化实训,激发学生思考问题;四是充分体现了体验设计、创新服务的重要,告诉学生工作时要本着“用心”的态度,理论指导实践,提出更让顾客满意的体验方案和创新计划;五是分行业、分组来实训,让同学们进一步理解客户服务的实用性。

本书由施志君主编,负责编写提纲、体例的设计,初稿的增删修改、统稿和定稿,并编写了第1、2、7、8章,以及第3章部分内容;张珈瑞编写了第3章部分内容;第4~6章分别由曾思燕、袁漫芳、沈银花编写。

本书可作为应用型本科、高职高专电子商务、市场营销、工商管理等专业的教材;也可作为中职(中技)学校相关专业的教学用书或培训教材,但对于中职(中技)学生来说,书中打*号的章节可以不讲。本书对企业的市场营销人员、客户管理人员、客户服务人员、采购销售人员等有着现实的指导作用。

由于水平有限,书中不妥之处在所难免,恳请广大读者批评指正。

编者

2008年11月

目 录

第 1 章 导论	1
1.1 电子客户关系管理简介	1
1.1.1 客户关系	1
1.1.2 客户关系管理	2
1.1.3 电子客户关系管理	2
1.1.4 电子客户关系管理的涵盖面	5
实训 1 客户体验 e-CRM	5
实训 2 企业实施 e-CRM	7
实训 3 员工感受 e-CRM	9
1.2 电子客户关系管理的应用现状	11
1.2.1 大企业 e-CRM	12
1.2.2 中小企业应用 e-CRM	12
实训 4 大企业 e-CRM 举例	13
实训 5 分组研讨中小企业如何应用 e-CRM	15
思考题 1	16
实践建议 1	16
第 2 章 客户信息管理	17
2.1 建立客户资料库	17
2.1.1 获得客户资料方法	17
2.1.2 客户资料内容	19
2.1.3 建立客户资料库	21
实训 6 利用电子手段收集客户信息	22
实训 7 企业建立客户资料库现状的市场调研	23
2.2 建立客户信息档案	24
2.2.1 客户信息档案的形式	24
2.2.2 人工建立客户信息档案的方法	24
2.2.3 计算机建立客户信息档案的一般操作	26
2.2.4 客户档案管理办法	26
2.2.5 客户档案管理制度	26
实训 8 老客户信息管理	27
实训 9 利用 Outlook 管理客户信息	29
2.3 客户资料分析	35
2.3.1 客户资料分析的用途	35

2.3.2 客户资料分析的标准·····	36
2.3.3 客户资料分析的方法·····	36
实训 10 分析客户资料,把握客户需求·····	40
实训 11 分析客户资料,寻找、开发潜在客户·····	41
实训 12 分析客户资料,挖掘潜在市场案例·····	43
实训 13 分析客户资料,完善售后服务·····	45
思考题 2·····	45
实践建议 2·····	46
第 3 章 客户体验管理 ·····	47
3.1 客户体验管理·····	47
3.1.1 客户体验·····	47
3.1.2 客户体验类型·····	48
3.1.3 客户体验综合应用·····	50
3.1.4 客户体验管理·····	51
实训 14 客户体验经历交流·····	52
实训 15 客户体验管理案例分析·····	53
3.2 设计客户体验·····	54
3.2.1 建立客户体验平台·····	54
3.2.2 设计客户体验的要求·····	58
3.2.3 客户体验方案的设计*·····	59
3.2.4 设计品牌客户体验*·····	60
实训 16 根据市场调研,提出某一产品的体验设计*·····	61
实训 17 结合某企业的具体情况,设计一个客户体验方案*·····	61
实训 18 讨论、分享品牌客户体验·····	62
思考题 3·····	64
实践建议 3·····	64
第 4 章 客户满意管理 ·····	65
4.1 客户满意·····	65
4.1.1 客户满意的分类·····	66
4.1.2 客户满意的影响因素·····	67
4.1.3 客户满意的衡量指标·····	69
4.1.4 建立客户满意度测试指标体系·····	70
4.1.5 常见的客户满意度测试方法·····	71
实训 19 设计一份调查问卷,用加权平均法分析客户满意度·····	75
4.2 产品满意管理·····	76
4.2.1 产品的整体概念·····	76
4.2.2 产品质量的层次·····	77
4.2.3 产品满意的内容·····	78

4.2.4 产品满意的辩证关系·····	78
实训 20 分组讨论企业改进产品质量满足客户需求的典型案例·····	79
4.3 服务满意管理·····	80
4.3.1 服务质量评估模型·····	80
4.3.2 建立服务指标体系·····	83
4.3.3 训练服务意识·····	85
实训 21 分组讨论企业提供满意服务的案例·····	93
思考题 4·····	94
实践建议 4·····	95
第 5 章 客户忠诚管理·····	96
5.1 客户忠诚·····	96
5.1.1 忠诚客户的价值·····	96
5.1.2 客户忠诚的分类·····	97
5.1.3 客户忠诚的影响因素·····	98
5.1.4 满意度与忠诚度的关系·····	99
实训 22 分析案例中的客户忠诚类型·····	100
5.2 培养忠诚客户·····	101
5.2.1 获得客户忠诚的策略·····	102
5.2.2 培养忠诚客户的战术·····	103
实训 23 分组讨论企业培养忠诚客户的典型案例·····	107
5.3 预防客户流失·····	108
5.3.1 客户流失调查分析·····	108
5.3.2 客户流失挽回·····	110
实训 24 分析案例中的客户流失挽回做法·····	111
5.4 双赢战略意识*·····	112
5.4.1 双赢战略·····	112
5.4.2 双赢战略意识与企业管理·····	114
实训 25 分组讨论双赢战略意识的意义·····	114
思考题 5·····	116
实践建议 5·····	116
第 6 章 客户投诉管理*·····	117
6.1 客户投诉·····	117
6.1.1 客户投诉类型·····	118
6.1.2 客户投诉分析·····	119
实训 26 分析案例中的投诉类型·····	125
6.2 客户投诉处理·····	127
6.2.1 处理客户投诉策略·····	127
6.2.2 正视客户投诉的意义·····	132

实训 27 假设一个客户投诉场景, 演练处理过程	135
6.3 客户冲突	135
6.3.1 客户冲突的预防	136
6.3.2 客户冲突的化解	139
实训 28 分组讨论案例中的客户冲突发生后的处理	142
思考题 6	145
实践建议 6	146
第 7 章 创新客户服务*	147
7.1 创新客户服务模式	147
7.1.1 一对一服务	147
7.1.2 一站式服务	148
7.1.3 电子化服务	149
7.1.4 顾问式服务	151
7.1.5 其他创新服务	153
实训 29 研讨案例中创新客户服务的效果	155
7.2 创新客户服务的实施	157
7.2.1 如何激励员工落实创新客户服务	157
7.2.2 如何保证创新客户服务的顺利实施	158
实训 30 分组提议如何实施企业的创新客户服务计划	158
思考题 7	161
实践建议 7	161
第 8 章 大客户服务管理*	162
8.1 大客户	162
8.1.1 大客户理论	162
8.1.2 大客户的特征	163
8.1.3 判断、界定大客户	163
实训 31 分组讨论如何选择各行各业的大客户	164
8.2 大客户服务	165
8.2.1 大客户分析	166
8.2.2 制订大客户计划	168
实训 32 研讨大客户服务的差异化	169
8.3 大客户管理	171
8.3.1 大客户关系管理	172
8.3.2 大客户服务品牌建设	172
实训 33 研讨大客户管理工作的复杂性	174
思考题 8	175
实践建议 8	175
参考文献	176

第1章 导 论

众所周知，越来越多的企业在重视电子客户关系管理。在今天这样一个产品丰富、收入提高的时代，顾客无疑具有重要的发言权，谁了解顾客，谁拥有顾客，谁留住顾客，谁就是最大的赢家。对于从事客户服务第一线的工作人员来说，不仅要掌握基本的理论知识，更重要的是要脚踏实地苦练客服技能，比如：语言表达的礼仪、与人交流的技巧、服务心理的培养及调适、计算机网络的基本应用技能、操作电子客户关系管理系统的娴熟程度、设计客户体验的灵感、处理客户抱怨的能力、承受委屈和工作压力的本事、自我控制及情绪释放的管理等。

1.1 电子客户关系管理简介

随着互联网的普及，越来越多的企业利用网络等电子的手段来进行客户关系管理。企业可以通过互联网向客户提供全天候不间断的服务，同时，可以根据不同客户的需要为客户提供个性化的服务，大大地改善了客户服务质量。

1.1.1 客户关系

客户关系的定义有多种，虽然说法不一，但内容是大同小异的。客户关系是指企业为达到其经营目标，主动与客户建立起的某种联系；这种联系可能是单纯的交易关系，也可能是通信联系，也可能是为客户提供一种特殊接触机会，还可能为双方利益而形成某种买卖合同或联盟关系。或者通俗地描述为：所谓客户关系是指最清楚什么样的产品通过什么渠道交给什么样的客户；最清楚客户所要的服务及由谁来提供更经济，企业更划算。

对于企业来说，销售走到顶点，服务将超过销售，销售仅是把客户拿下，而服务才能把客户留下。不久的将来，客户服务的整体水平将决定一个公司未来的盈利能力。

就像亚马逊公司为什么要执行 Amazon's Privacy Policy(亚马逊公司隐私政策)一样，因为亚马逊公司知道客户及其资料是公司主要的财富，而要想获得并长期使用这种财富就必须设法保持与客户之间的良好关系。

2000年，IBM、微软和 Ariba 公司联合宣布它们已设计出了一个网络名址录，允许各公司把它们名称以及它们所能支持的各种协议和接口登记在这个网络名址录上。这种叫做 Universal Description Discovery and Integration (UDDI) 的参考标准是基于 XML 语言之上的，它将成为支持这种标准的公司存放公司数据的中心。对公司里的工程师来说，这个网络名址录的出现使他们能够知道怎样与新客户进行交流，这样也就节约了双方开展交易的时间。

可以这么说，由于市场竞争的方向发生了变化，所以公司业务的发展也就是如何去发展客户关系，而客户服务就是要如何去保持与客户之间的关系，了解客户的需求，向客户提供高效优质的服务。同时，客户信息的收集和管理反过来又促进企业的工作人员为客户提供服

务的效率，所以，企业越来越注重客户关系了。

1.1.2 客户关系管理

CRM (Customer Relationship Manangement) 就是客户关系管理。CRM 的概念由美国 Gartner 集团率先提出。CRM 是辨识、获取、保持和增加“可获利客户”的理论、实践和技术手段的总和。它既是一种国际领先的，以“客户价值”为中心的企业管理理论、商业策略和企业运作实践；也是一种以信息技术为手段，有效提高企业收益、客户满意度、雇员生产力的管理软件。或者说，客户关系管理是指企业为了赢取新顾客、保持老客户，以不断增进企业利润为目的，透过不断地沟通和了解客户，达到影响顾客购买行为的方法。还有的说，所谓的客户关系管理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，最大化客户的收益率。

企业对客户关系管理的理解也有差异，如：IBM 所理解的客户关系管理包括企业识别、挑选、获取、发展和保持客户的整个商业过程。国内银行对客户关系的理解正逐步走向深化。银行越来越能站在客户的角度，为客户着想，将满足客户的需求作为银行一切活动的中心。由此，CRM 也不再只是一种软件系统，而是融入了“以客户为中心”的银行整体转轨的大框架，以管理机制、业务流程、技术路线的密切配合，不断为客户创造价值。

现在普遍认为 CRM 基本上涵盖三个业务方面（图 1-1），并对这些工作的开展极其有帮助。



图 1-1 客户关系管理

这三个业务是指市场营销、销售及客户服务，市场营销、销售和客户服务是 CRM 的三大功能支柱。从图中看出，它们相互支撑，因客户紧紧联系在一起，CRM 的焦点就是改善企业与销售、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。

如果客户关系管理体现为管理软件，CRM 系统在整个客户生命期中都以客户为中心，CRM 系统还有三个层面，第一个层面是操作型 CRM，主要方便与客户的交流，简化操作流程；比如：客户信息的存取。另一个层面是分析型

CRM，就是要了解客户的需求，比如：企业新业务的客户群在哪儿？如何吸引他们？有没有价值？哪些客户值得保留？这些都是分析型 CRM 要提供的支持。还有一个层面是协同型 CRM，比如：整合各种渠道，协调各个部门之间的联系都是协调型 CRM 的范畴。

CRM 的具体目标为“提高客户满意度、降低客户流失率”，从而在一对一营销的基础上获得并保持客户，最终获取终身价值。通过 CRM 系统，企业可以集成柜台、电话、E-mail、短信等多种渠道，企业可以把客户在接触、采购、送递及服务方面的信息在各个部门之间共享，并以此为基础，对客户进行分析，把客户的需求进行归纳，把客户的群体进行分类，从而采取个性化的服务，从长期的发展中获得客户价值。

1.1.3 电子客户关系管理

1.1.3.1 电子客户关系管理的含义及理解

当前，客户关系管理的特点是采用电子技术，且是“大电子技术”的应用，即充分利用

计算机、网络、通信等技术,这是最容易了解、最现实存在的电子客户关系管理,在网络经济中“电子客户关系管理”充满着机遇和挑战。

随着社会的飞速发展,能够提高企业核心竞争力的 CRM 应用,将逐渐发展成双“e”主导下的新态管理系统,其最显著的特点将是“电子化”(electronic CRM)和“扩展化”(extensive CRM)。这是因为:为突出 CRM 基于 Internet 平台交流渠道的重要性以及 Internet 和电子商务应用可能为客户提供更具优势地位的特征,目前的企业信息化中都把基于 Internet 平台和电子商务战略下的客户关系管理系统称作“电子客户关系管理”(简称为 e-CRM)。但如果从功能、管理、决策等方面来定义电子客户关系管理,e-CRM 的含义,不仅包含着对网络与电子技术的充分依靠,更体现了作为企业竞争制胜的整体性解决方案的扩展“e-CRM”,必然会成为扩展的客户关系管理系统,甚至是具有智能、分析决策能力的战略性的客户关系管理系统。

对电子客户关系管理可做如下理解。“电子化”是指电子客户关系管理应用系统必须借助互联网的工具和平台,实现与各种客户关系、渠道关系的发生同步化、精确化。结合它所涵盖的三个主要的业务方面,在基于网络的应用平台基础上,实现企业各个方面的业务可共享信息资源等,如图 1-2 所示。

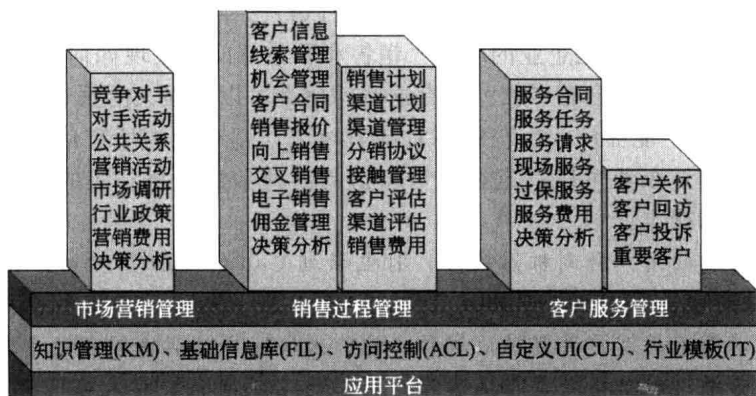


图 1-2 电子客户关系管理

电子化的 CRM 既能够由内到外为企业自助服务系统,可以自动地处理客户的服务要求,实现“任务替代”,将原本由人工渠道提供的服务通过自助功能模块来处理,例如:自动语音提示服务、贴心网页上的常见问题解答等,不仅节省了人力、降低了运营成本,更使企业可将人力资源集中于更具有挑战性和更高价值的客户服务业务中;由外到内带来了低成本优势,满足了客户的实质性需求,自助服务提高了响应速度和服务的有效性,从而会增进客户的满意程度,进而帮助企业扩大市场份额、提高获利能力。但也正因如此,企业的客户关系管理工作才从简单的前端业务,演化为影响企业全面发展与赢利能力的根本性任务。CRM 的 e 化,就不仅仅是电子化“electronic”,而且体现为全面扩展化“extensive”。

从应用系统的角度来界定“e-CRM”的内涵,应当是一种以网络为中心、全面沟通客户关系渠道和业务功能,实现客户关系同步化的方案,它将集中解决企业急需回答的下列问题,创造并充实动态的客户交互环境;产生覆盖全面渠道的自动客户回应能力;整合全线的业务功能并实时协调运营;专为拓展和提高客户交互水平并将其转化为客户知识的客户关系技术。总之,从发展的眼光看,电子客户关系管理的内涵会越来越广。

1.1.3.2 e-CRM 的功能

就电子客户关系的管理技术、管理功能而言，e-CRM 系统具有以下功能。

① 支持企业的远程销售力量：每个授权用户可以通过 Internet 得到并更新客户的信息。即使用户远离办公室，报告、报价或者需求也能被存储和找到。

② 共享客户信息：同样的安全权限层次可以得到相同的信息。所有信息在部门之间被共享，销售部门可以知道支持部门的下一步行动，反之亦然。

③ 通过客户门户联系客户：通过 Internet，客户可以浏览并处理自己的数据。通过电子工作流，与企业的客户直接联系，可以有效处理需求、文档和财务事务处理。将增强与企业的客户的伙伴和协助关系。通过分销商门户为企业的分销商带来价值，提供潜在客户、客户信息和合同数据、产品新闻和公司新闻。

④ 跟踪潜在客户：通过 Internet 站点，企业可以作出前景预测。在这里信息是工作流的一部分，可以通过 e-CRM 得到。

⑤ 提升客户管理：企业的客户、需求、联系人、任务和财务信息都将可以显示在同一个屏幕之中。消费者的问题将在需求工作流向导的指引下，被明确地标明职责并确保合适的行动。用户可以跟踪任务或者将任务和需求分配给其他人。强大的浏览功能可以使得用户跟踪这些请求的状态。此外当用户休假的时候，还可以将已经分配好的任务委托给其他人。

⑥ 浏览报告和统计：谁是企业的客户？销售和服务部门的表现如何？销售预测是什么？客户问题和需求的反馈时间会有多长？所有这些问题都可以由强大的报表和统计来回答。

⑦ 保证信息安全：能够访问系统并不意味着可以访问系统的所有信息。通过客户和信息角色和安全控制，企业可以决定客户可以访问哪些信息。每一次的修改都将被记录下来，没有人可以匿名操作。

当一个联想电脑的用户遇到机器故障，打电话到 Call Center 求助时，接待员可以马上从 e-CRM 系统中清晰地知道该客户的许多信息，如住址、电话、产品型号、购机日期、以前的服务记录等，而不用客户再繁琐地解释，就能很快地安排解决问题的方案，客户的心理会是什么感觉？如果这时接待人员再提醒客户，您的互联网免费接入账号还有 10 天就要到期了，并向他介绍如何购买续费卡，客户又会是什么感受？当一个营销人员要联络一位重要客户前，他可以通过 e-CRM 系统了解这个客户的全部情况，包括他们单位以前的购买情况、服务情况、资信状况、应用需求、谁是决策人、联想公司都有哪些部门的哪些人与他们联络过、发生过哪些问题、如何解决等诸多信息，其中的许多情况都是由联想公司的其他部门完成的，如果不借助这个系统是根本不可能了解到的。这时，这个销售人员是否应该更加胸有成竹了呢？如果此时他主动通知客户，他们急需的某种产品已经到货，同时，联想又有两款新产品可以更好地满足他们的应用需求时，客户的反应又会怎么样呢？

1.1.3.3 对 e-CRM 的误解

通过一些专业市场调查公司对 e-CRM 应用现状的研究，反映出部分企业对 e-CRM 应用的误解如下，以此作为对 e-CRM 应用的理性反思。

① 大部分企业对 e-CRM 从信息技术的角度考虑，即大多数的投资投在基本的信息技术基础设施及技术架构方面，而不是花在通过增进对客户了解从而提高客户满意度和忠诚度最终创造利润上，造成最终看起来很完美的电子客户关系管理决策方案并没有使企业获得预期的竞争优势。

② 多数企业受软件厂商或相关利益获得者的鼓动，盲目将期望寄托在他们提供的 e-

CRM 系统上,而没有将电子客户关系管理提升到企业战略的高度。优化企业与客户互动模式,是需要进行战略再调整的过程,这绝不仅仅是一次技术实践那么简单。

③ 大部分 e-CRM 项目的实施仅仅是安装培训,没有以客户为中心的咨询服务,从而造成系统运行之后仅仅能够做到信息数据输入而不能有效地基于客户细分和客户价值定位进行客户消费行为的建模分析以及营销的投资回报建模分析。

④ e-CRM 系统缺乏灵活性和可操作性,企业不能优先进行适合企业自身特点的定制化应用的开发,只能受限于软件厂商;而 e-CRM 使用者期盼的可操作性也没有体现,让第一线的使用者产生抵触和敷衍心理。

⑤ 没有内在的推动力,包括 e-CRM 专职分析岗位和 e-CRM 流程绩效考核指标,从而使 e-CRM 闭环流程破裂,没有专人来推动和反馈,并指导相关流程的优化,使自动化的闭环流程越来越堵塞并闲置最终成为鸡肋。

⑥ 很多企业都犯了一个错误,它们都是基于所拥有的整个客户群的普遍需求来管理和提供产品和服务,而不是根据不同客户细分尤其是最有价值的客户的需求来提供个性化的产品和服务。

1.1.4 电子客户关系管理的涵盖面

随着科技的日新月异,电子客户关系管理的涵盖面会越来越广。它强调建立以客户为中心的现代企业,以客户价值来判定市场需求,对于正在转变战略从“产品中心”向“客户中心”过渡的企业都是合用的。

如图 1-2 所示,电子客户关系管理所涵盖的三方面业务是目前影响最直接的企业业务部门,可以帮助企业扩大业务量、提高客户满意度和忠诚度,也就是为企业“开源”。然而,企业其他部门的员工也可以共享 e-CRM 的各种信息资源,对于企业的决策者来讲,还可通过查询 e-CRM 的多个数据来指导、决策工作。

有很多企业应用 e-CRM 失败的教训,一般都属于最常见的 e 化失败的教训,简单地认为 e-CRM 就是引进一套管理软件,没有结合企业的实际情况。在实践中,如果要使企业的 e-CRM 应用获得成功,就必须有决策者、拥有者的全力参与,就应该从经营理念、组织架构、客户战略、企业流程、信息化规划、绩效评估等各个方面对企业进行变革,让 e-CRM 直接影响、涵盖到一个企业的经营运作。

如:某银行结合企业自身的实际状况,和 IBM 公司合作,为本企业量身定做了 e-CRM,并制定相应的措施,保证其落实到各个业务中。经过一段时间证明:e-CRM 为企业创造了价值,实现了四个业务目标:第一,能提高银行的横向销售能力,以便获取更大的资金份额;第二,尽可能地使交易服务自动化(或称自助服务),以便解放员工,使其重点从事销售工作;第三,实现了这样的一种转变,即从银行业服务的提供者转变为涵盖全部金融领域服务和产品的提供者;第四,能坚持在成本缩减的情况下继续运转,并通过调整树立起越来越恰当的客户服务目标,改善市场营销效力,进而提高经营效率。

实训 1 客户体验 e-CRM

1. 实训目的

通过本次实训,获得电子客户关系管理应用的感观体验,进而更深入地理解 e-CRM 的功能,了解目前 e-CRM 在国际社会上的普及程度以及对企业的重要性。

2. 实训内容

(1) 阅读下面一段客户服务人员（以下简称客服）与顾客的通话场景。

客户在比萨店订餐的过程

(××比萨店的电话铃响了，客服拿起电话。)

客服：这里是××比萨店，非常高兴为您服务！请问您有什么需要？

顾客：你好！我想订餐。

客服：先生，请把您的会员卡号告诉我。

顾客：15989×××891。

客服：周先生，您好！您住在×××路44号12楼5室，您家的电话是8237××××，您单位的电话是3886××××，您的手机是1331883××××。请问您想订什么餐？

顾客：你怎么知道我的这些信息？

客服：周先生，因为我们联机到了电子客户关系管理系统。

顾客：我想订一个海鲜比萨……

客服：周先生，海鲜比萨不太适合您。

顾客：为什么？

客服：根据您的医疗记录，您的血压和胆固醇都偏高。

顾客：既然如此，你们有什么可以推荐的？

客服：您可以试试我们的低脂健康比萨。

顾客：好，那我要一个家庭特大号的，需要多少钱？

客服：99元，这个足够您一家五口吃了，不过要提醒您：您的母亲应该少吃，因为她上个月刚刚做了大手术，处于恢复期，需要汤水调养。

顾客：可以刷卡吗？

客服：周先生，对不起！请您付现款，因为您的信用卡已经严重透支了，您现在还欠银行14885元，而且另外还有房屋贷款。

顾客：那我先去附近的取款机取款。

客服：周先生，根据您的记录，您已经超过今日取款限额。

顾客：算了，你们直接把比萨送我家吧，家里有现金。你们多久送到？

客服：大约十分钟。如果您自己来取会更快。

顾客：为什么？

客服：根据电子客户关系管理系统的全球定位系统车辆行驶自动跟踪系统记录，您正在开着一辆车号为××-×B35×的别克轿车，即将从我们店的门口经过……

(2) 学生用15分钟时间思考下面几个问题。

- ① 如果你是这位顾客，能够感受到电子客户关系管理系统的什么好处？
- ② 电子客户关系管理系统给销售带来什么便利？
- ③ 具体谈谈上述对话中的e-CRM的功能有哪些？
- ④ 据你的了解，你认为案例中的场景在国内的比萨店实现了吗？

(3) 学生自由发言，教师点评、归纳。

3. 角色演练

学生自由组合，分别扮演客服与顾客，准备一下，把比较有代表性的能够体验到e-CRM的功能的日常生活经历（如：电话银行服务系统、电信10000客户服务系统等）的对

话场景表演出来。

老师先做一下了解,比较同学们选择的体验经历,挑选其中的几组学生上讲台表演,以便全班师生分享。

4. 案例思考

前段时间到首都北京出差,住的是三星级的普通商务酒店。退房时服务员来房间帮忙拿行李,很有礼貌地问道:“先生,要叫出租车送您吗?”

我心想,服务还真不错,赶紧回答:“那就拜托了。”

服务员热情地继续问我:“去哪里?”

我不假思索地说:“直接到首都国际机场。”

在前台结账时,收银员边工作边问我:“先生要叫出租车吗?”

我也随口答道:“要。”

“去哪里?”

“到首都国际机场。”

结完账走出大厅,门口的引导小姐赶快向我走来,我猜想,肯定是问我要不要出租车。果不其然,她问道:“先生要叫出租车吗?”

我出于礼貌地回答:“要。”

“去哪里?”

“首都国际机场。”

走出酒店的旋转门,穿着制服的英俊服务生也连忙走过来,问道:“先生要不要叫出租车?”我点点头。同样的,他也问了我:“去哪里?”我耐心地告诉了他。

服务生朝附近等待的出租车招招手,等车过来后,帮忙把行李放进了后尾箱,我上车还没坐好,司机就问道:“先生去哪里?”……

根据上述案例的情况,请思考以下问题:

- ① 根据你的生活经历,碰到过上述案例中的情况吗?
- ② 分析一下为什么会发生这种情况?普遍性如何?
- ③ 如果有 e-CRM,情况会得到改善吗?

实训2 企业实施e-CRM

1. 实训目的

通过本次实训,了解企业要成功地实施 e-CRM 的保证,知晓企业实施 e-CRM 后的成效,进而更深入地理解 e-CRM 的功能和对企业的重要性。

2. 实训内容

(1) 阅读下面的案例。

Sierra 的 e-CRM 投资故事

美国拉斯维加斯的 Sierra 健康服务公司,是该州最大的一家医疗保险机构。长期以来,该公司一直牢固地把持着拉斯维加斯的医疗保险市场,几乎控制了该城市 90% 的市场份额。

然而,随着外部竞争者的不断入侵,特别是某些全国性的医疗保险机构,如 Unite Healthcare 和 Aetna 公司的进入,市场的格局发生了新的变化。面对激烈的市场竞争,Sierra 公司不得不寻求新的方法,以帮助销售人员改进他们与保险代理商的合作,即需要更快速、更高效地响应代理商的需求。Sierra 公司 70% 的营业是通过代理销售的形式完成的。因