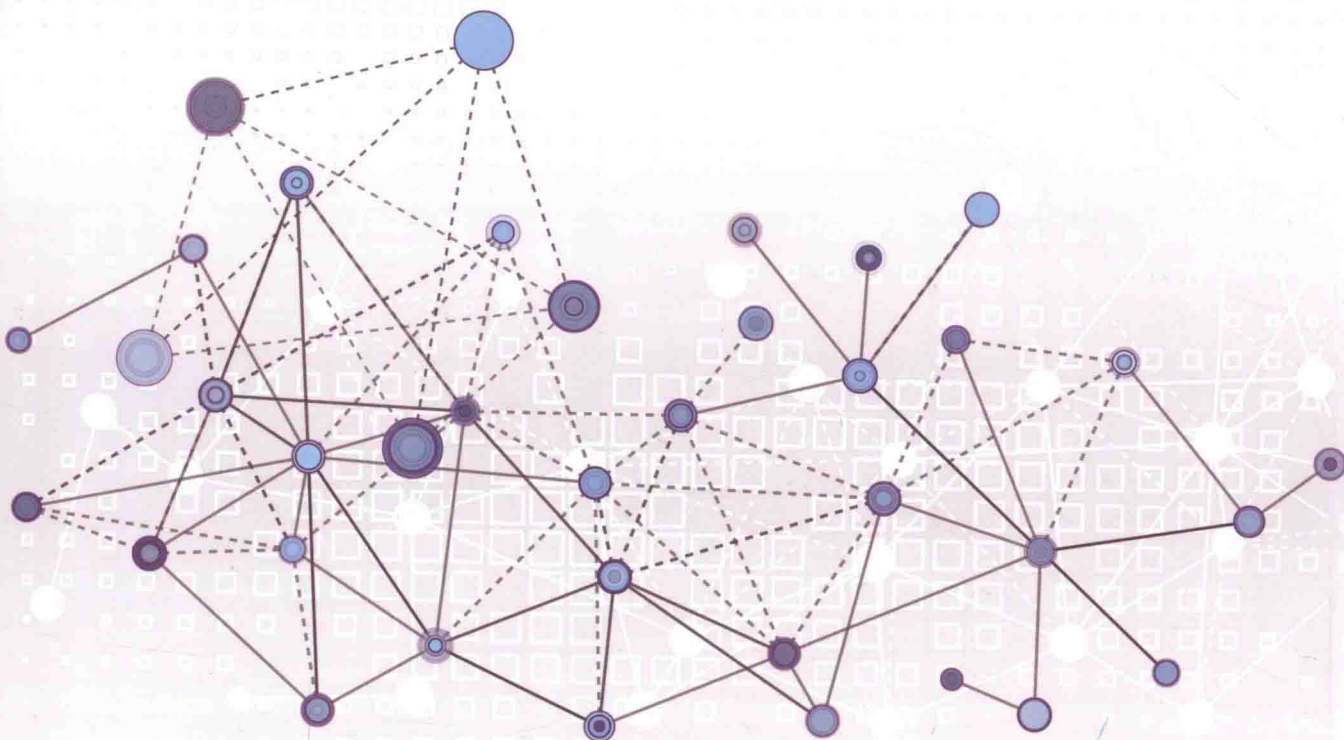
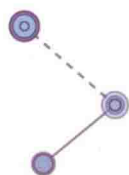




客户关系管理



主 编 田 玲
副主编 董 爽
编 者 周晓璐 陈 晨



清华大学出版社
<http://www.tup.com.cn>



北京交通大学出版社
<http://www.bjtu.com.cn>

客户关系管理

主 编 田 玲

副主编 董 爽

编 者 周晓璐 陈 晨



清华大学出版社
北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

本书介绍了客户关系管理的基本理论,以八百客(北京)信息技术有限公司开发的客户关系管理系统应用为基础,配合相应的理论知识,将理论与实践相结合,使学生通过学习具备客户关系管理的基本知识、基本理论和初步的客户信息采集、分析、处理能力,以及客户关系管理策划、实施的能力。

本书既不是仅侧重理论知识的教科书,也不是简单的软件说明书,而是一本将客户关系管理软件的实际应用与理论知识有机结合起来教材,突出了学生理论应用技能的培养。本书除可以作为电子商务、信息管理与信息系统等相关专业的教材外,对于学习、研究客户关系管理及从事相关软件应用的人员,均有参考价值。

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 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

客户关系管理 / 田玲主编. —北京:北京交通大学出版社:清华大学出版社, 2017. 12
ISBN 978-7-5121-3470-6

I. ① 客… II. ① 田… III. ① 企业管理-供销管理 IV. ① F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 001310 号

客户关系管理

KEHU GUANXI GUANLI

责任编辑:孙晓萌

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969 <http://www.tup.com.cn>
北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414 <http://www.bjtup.com.cn>

印刷者:北京时代华都印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185 mm×260 mm 印张:11 字数:275 千字

版 次:2017 年 12 月第 1 版 2017 年 12 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-5121-3470-6/F·1758

定 价:36.00 元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监局反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

前言

互联网的迅猛发展使人类进入了数字化、信息化、网络化、全球化的时代，其渗透于社会、经济生活中的各个领域。在这样一个大环境下，客户关系管理思想和软件得到了众多企业的重视、认可和应用；客户关系管理，这门伴随着电子商务和信息技术发展而诞生的具有很强实践性的新学科，正是研究客户的新的营销理论，已经受到了广泛关注和认可。对企业来说，要提高自身的核心竞争力，就应当拥有掌握客户关系管理知识和技能的人才。

客户关系管理的理论基础是关系营销、数据库营销、一对一营销、服务营销等营销理论。客户关系管理是企业为提高核心竞争力，达到竞争取胜、快速成长的目的，树立以客户为中心的发展战略，并在此基础上开展的包括判断、选择、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，通过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，提高企业效率和利润水平的工作实践；也是企业在不断改进与客户关系相关的全部业务流程，最终实现电子化、自动化运营目标的过程中，所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。

“客户关系管理”课程是电子商务、信息管理与信息系统专业本科生的专业课，是学习客户关系管理理论和实践的一门课程，是一门强调理论联系实际、注重理论运用和实际操作的课程。其目的是使学生了解客户关系管理学的最新进展，系统理解客户关系管理的理论、方法与策略，掌握客户关系管理的思想与工作技能。

本书以培养学生专业核心能力之一——客户关系管理的策划、组织、实施、管理能力为目标，主要介绍客户关系管理理论产生的背景，市场份额竞争与顾客份额竞争的相关策略及其关系，客户关系管理理论的系统架构，客户关系管理的理念，客户收益性分析与客户细分及其管理策略，客户获取、客户维持、客户升级等管理策略，客户流失分析与对策，客户数据仓库与数据挖掘及数据挖掘主要方法在客户关系管理中的应用等，注重从事客户关系管理人员必须具备的基本能力和职业素质的训练。

本书以八百客（北京）信息技术有限公司开发的客户关系管理系统应用为基础，配合相应的理论知识，将理论与实践相结合，使学生通过学习具备客户关系管理的基本知识、基本理论和初步的客户信息采集、分析、处理能力，以及客户关系管理策划、实施的能力。

客户关系管理是一门新兴的、综合性的应用学科，是一门实践性较强的学科。基于以上分析，本书的编写思路是：学习目标和实践任务—基本知识—实践程序及内容—分析与提高—本章小结—思考与练习。本着“强调理论联系实际、注重理论运用和实际操作”的原则，本书首次以每一章中的理论知识为基础，配合八百客（北京）信息技术有限公司客户关系管理软件的实际应用，突出理论联系实际的特色。本书既不是仅侧重理论的教科书，也不是简单的软件说明书，而是一本将客户关系管理软件的实际应用与理论知识有机结合起来教材。此外，全书围绕一个总的客户关系管理工作任务展开，各章为每个子工作任务的完成提供了实施办法和相关知识，各个子工作任务相互独立，但全部子工作任务串联为一个完整的客户

关系管理流程。在每章的工作任务中，学生的角色有所变化，学生不再是一个学生或消费者，而是一个企业的管理者，并采用项目驱动的方式完成了角色换位。学生需要站在企业的角度来管理自己的客户，完成自己的工作任务。

本书是北京联合大学“十三五”普通本科规划教材，由北京联合大学规划教材建设项目资助，全书共分8章，主要由北京联合大学的老师负责编写工作。本书由田玲（副教授）担任主编，董爽（副教授）担任副主编，各章编写分工如下：田玲负责第1章、第2章、第4章的编写，董爽负责第6~8章的编写，周晓璐负责第3章的编写，陈晨负责第5章的编写，田玲对本书进行了全面的指导和修改等工作。

在编写过程中，本书编者应用了八百客（北京）信息技术有限公司的客户关系管理软件，借鉴了国内外专家学者已有的研究成果，并参阅了大量网上信息。在本书出版之际，对八百客（北京）信息技术有限公司所提供的帮助表示衷心的感谢，并对国内外专家学者及网上信息的提供者表示衷心的感谢。

客户关系管理针对的是一个全新的、不断变化的客户市场，对它的理论和实践研究仍在探索之中，加之作者的水平和时间有限，书中难免有疏漏和不足之处，敬请专家和读者批评指正。

编者

2017年11月

目 录

第一章 客户基本信息管理	1	(一) 客户流失	47
引导案例	1	(二) 客户保持	49
一、学习目标和实践任务	2	(三) 客户投诉	54
二、基本知识	2	三、实践程序及内容	61
(一) 客户关系管理的概念	2	(一) 创建业务机会	61
(二) 客户关系管理的内涵	4	(二) 联络客户	62
(三) 客户关系管理的作用	10	(三) 记录客户反馈意见	63
(四) 客户关系管理系统的		四、分析与提高	64
类型	13	五、本章小结	64
三、实践程序及内容	15	六、思考与练习	65
(一) 熟悉 CRM 应用系统	15	第四章 客户满意和客户忠诚管理	66
(二) 客户信息管理	15	引导案例	66
(三) 全局设置	17	一、学习目标和实践任务	67
四、分析与提高	19	二、基本知识	67
五、本章小结	20	(一) 客户满意	67
六、思考与练习	20	(二) 客户忠诚	79
第二章 客户细分管理	22	(三) 追加销售与交叉销售	84
引导案例	22	三、实践程序及内容	87
一、学习目标和实践任务	24	(一) 业务机会分析	87
二、基本知识	24	(二) 客户反馈分析	87
(一) 客户价值	24	四、分析与提高	90
(二) 客户细分	33	五、本章小结	90
(三) 生命周期理论	39	六、思考与练习	90
三、实践程序及内容	41	第五章 客户关系管理与营销策略	92
(一) 客户细分管理	41	引导案例	92
(二) 客户细分报表管理	43	一、学习目标和实践任务	93
四、分析与提高	44	二、基本知识	93
五、本章小结	44	(一) 营销观念的变迁及相关	
六、思考与练习	44	概念	93
第三章 客户保持管理	46	(二) 市场营销模块	95
引导案例	46	(三) 销售管理模块	97
一、学习目标和实践任务	47	(四) 客户服务模块	99
二、基本知识	47	三、实践程序及内容	101

(一) 企业开展营销活动的思路.....	101	二、基本知识.....	131
(二) 营销管理模块的使用.....	102	(一) 概述.....	131
(三) 销售目标模块的使用.....	104	(二) 呼叫中心技术.....	131
(四) 客户服务模块的使用.....	109	(三) 数据库技术.....	141
四、分析与提高.....	111	(四) 数据挖掘技术.....	146
五、本章小结.....	111	三、分析与提高.....	151
六、思考与练习.....	111	四、本章小结.....	151
第六章 CRM 系统理论.....	113	五、思考与练习.....	151
引导案例.....	113	第八章 云计算与大数据.....	154
一、学习目标和实践任务.....	114	引导案例.....	154
二、基本知识.....	114	一、学习目标和实践任务.....	155
(一) CRM 系统的发展过程.....	114	二、基本知识.....	156
(二) CRM 系统的概念.....	116	(一) 云计算概述.....	156
(三) CRM 系统的特征.....	117	(二) 云计算的服务模式.....	159
(四) CRM 系统的结构.....	118	(三) 典型云计算平台的运行机制.....	162
(五) CRM 系统的模块.....	121	(四) 大数据概述.....	162
三、分析与提高.....	125	(五) 大数据系统.....	164
四、本章小结.....	125	三、分析与提高.....	167
五、思考与练习.....	125	四、本章小结.....	168
第七章 CRM 相关技术.....	128	五、思考与练习.....	168
引导案例.....	128	参考文献.....	170
一、学习目标和实践任务.....	130		

客户基本信息管理

客户关系管理（customer relationship management, CRM）是当今最受管理学界关注的营销与管理策略之一，它最早产生于美国，是由全球比较权威的研究组织——美国的 Gartner Group（高德纳咨询公司）于 20 世纪 90 年代中期正式提出的。此后，伴随着互联网和电子商务的大潮，CRM 得到了迅速发展。一方面，CRM 应用系统借助先进的信息技术和管理思想，通过对企业业务流程重组来整合客户信息资源，并在企业的内部实现客户信息和资源的共享，为客户提供一对一的个性化服务，提升客户价值，提高客户满意度，增加企业盈利能力，以及保持客户的忠诚度，吸引更多的客户，最终实现企业利润最大化。另一方面，CRM 应用系统通过对所收集的客户特征信息进行智能分析，为企业的商业决策提供科学依据。本章从客户关系管理的概念、内涵、特点、理论依据和作用等多方面分析了客户关系管理的实质，并简要介绍了 CRM 应用系统的框架和管理客户资源的基本步骤，以便读者全面地理解客户关系管理的真正内涵。

本章的主要知识和技能点

- ☞ 客户关系管理的概念
- ☞ 客户关系管理的内涵和模型
- ☞ 客户关系管理的作用
- ☞ CRM 应用系统的基本组成
- ☞ 应用 CRM 系统管理客户的基本信息
- ☞ CRM 应用系统的全局设置

引导案例

王永庆卖大米的故事

王永庆小学毕业后，到一家小米店做学徒。第二年，他用借来的 200 元钱作为本金自己开了一家小米店。为了和隔壁那家米店竞争，他费了不少心思。



当时大米加工技术比较落后，出售的大米里混杂着米糠、小石头等，买卖双方都是见怪不怪。王永庆则多了一个心眼，每次卖米前都把米中的杂物捡干净，这一额外服务深受顾客欢迎。

此外，王永庆卖米多是送米上门，他在一个本子上详细记录着顾客家里有几口人、一个月吃多少米、何时发薪等。算算顾客的米该吃完了，就送米上门；等到顾客发薪的日子，再上门收取米款。

他给顾客送米时，并非送到就算，还会帮人家将米倒进米缸里。如果米缸里还有米，他就将旧米倒出来，将米缸刷干净，然后将新米倒进去，将旧米放在上层。这样，米就不会因为放置过久而变质。他这个小小举动令不少顾客深受感动，铁了心专买他的米。

就这样，他的生意越来越好。从这家小米店起步，王永庆最终成为台湾工业界的“龙头老大”。后来，他谈到开米店的经历时，不无感慨地说：“虽然当时谈不上什么管理知识，但是为了服务顾客做好生意，就认为有必要掌握顾客需要，没有想到，由此追求实际需要的一点小小构想，竟能作为起步的基础，逐渐扩充演变成事业管理的逻辑。”

案例点评：

用心去研究顾客，研究顾客的心理，研究顾客的需要，研究如何去满足顾客的需要，这些都是非常重要的。不单纯卖给顾客简单的产品，而是将顾客的需求变成自己的服务项目，与产品一同给予顾客，顾客会感觉自己的所得是超出产品价值的，这超出的价值便是服务。令人感动的服务不仅仅是微笑所能涵盖的，它融合在每一个工作的细节里。如果去衡量的话，其标准便是：在与顾客交往的每一个环节上，是否都为顾客的方便与利益着想了。在如今技术高度发展、产品趋同的形势下，一个企业如果想存活并发展，就一定要有超越产品的、让顾客愿意为之捧场的理由。只有乐于把方便给予他人，把利益给予他人，把温暖给予他人，把服务给予他人，才能塑造出企业独特的魅力，赢得顾客的心。

进入 21 世纪，随着全球一体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式经营管理模式转变，良好的客户关系是企业求得生存与发展的重要资源。企业获得满意的客户关系需要通过实施客户关系管理来实现。

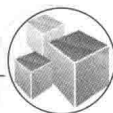
一、学习目标和实践任务

了解客户关系管理的相关理论依据，掌握客户关系管理的内涵、概念和作用等基本知识，熟悉 CRM 应用系统框架，完成对客户资源的基本管理、活动记录和全局设置。

二、基本知识

（一）客户关系管理的概念

CRM 由 Gartner Group（高德纳咨询公司）于 20 世纪 90 年代中期正式提出，一般被译作



“客户关系管理”，也有译作“顾客关系管理”的。“customer”被译作“客户”，所表示的意义更为广泛，它包括了过去购买或正在购买的消费者，以及没有购买但今后可能产生购买行为的“潜在消费者”。由于 CRM 是新兴的管理概念，大量研究人员及机构都提出了各自的关于 CRM 的定义，所以关于客户关系管理的概念、定义及其理解很多，至今还没有形成一个统一的权威定论。下面给出几个有代表性的定义。

Romano 认为，CRM 就是“吸引并保持有经济价值的客户，驱逐并消除缺乏经济价值的客户”。

Gartner Group（高德纳咨询公司）认为：“CRM 是指通过围绕客户细分来组织企业，鼓励满足客户需要的行为，并实现客户与供应商之间联系等手段，来提高盈利、收入和客户满意度的、遍及整个企业的商业策略。”

Burghard 和 Galimi 认为：“CRM 是一个围绕客户需要和需求、重新设计企业及其业务流程的信息技术（IT）驱动的概念，它将一系列方法、软件及互联网接入能力同企业的以客户为核心的商业战略相结合，致力于利润、收益和客户满意度的提高。”

Schulze 等人将 CRM 定义为“一种客户导向的管理方法，它是基于整合了前台营销、销售、服务的所有信息的信息系统”。

IBM 公司认为，CRM 包括企业识别、挑选、获取、发展和保持客户的整个商业过程。IBM 的 CRM 系统包括关系管理、流程管理和接入管理。

联想集团对 CRM 的理解不仅限于一个，而是给出了两个：客户关系管理（customer relationship management）和持续关系营销（continuous relationship marketing）。从这个方面看得出，联想集团是个有长期战略发展规划的企业，它不仅要执行客户的关系管理，还特别关注关系营销的持续发展，保持企业的活力，努力成为百年常青。

上述这些关于 CRM 界定的提出者，有的是 IT 厂商，有的是管理人才，有的是商业机构，也有的是学者。他们所从事的领域不同，所以都各有其侧重之处。Romano 是从客户关系的本质出发，强调了“关系”的经济价值，这也是如今学术界较为普遍接受的一种定义；Gartner Group（高德纳咨询公司）的定义强调了商业策略；Burghard 和 Galimi 则是强调整合客户接触点和前台各流程；Schulze 等人认为 CRM 是一种管理方法，强调以信息系统为基础，前后台信息共享；IBM 公司和联想集团强调的是管理与客户的关系。但是，其基本理念是一致的，即他们都认为“客户关系”是企业与客户之间建立的一种相互有益的、互动的关系，对企业的生存和发展至关重要，并由此认为 CRM 已经上升到企业的战略高度，技术在 CRM 中起到了很重要的驱动作用。

所以，客户关系管理可以定义为：客户关系管理是企业为提高核心竞争力，达到竞争取胜、快速成长的目的，树立以客户为中心的发展战略，并在此基础上开展的包括判断、选择、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，通过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，提高企业效率和利润水平的工作实践；也是企业在不断改进与客户关系相关的全部业务流程，最终实现电子化、自动化运营目标的过程中，所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。



(二) 客户关系管理的内涵

1. 内涵模型的总体架构

综合上述 IT 厂商、管理人才、学者和商业机构等对 CRM 的界定, 可以从管理思想、管理技术、管理实施 3 个方面来理解 CRM。管理思想是 CRM 成功的关键, 它是 CRM 实施应用的基础和土壤; 信息系统、信息技术等管理技术是 CRM 成功实施的手段和方法, 使得以客户为中心的流程改进软件和管理系统得以实现, 使其管理思想能够实现; 管理实施是以客户为中心的经营理念 and 软件在企业内部的正确推广, 是决定 CRM 能否成功、效果如何的直接因素。三者构成了一个稳固的三角形, 也就是 CRM 的内涵模型 (如图 1-1 所示), 它支撑着 CRM 理论全面地发展, 逐步成为当今最受管理学界关注的营销与管理策略之一。



图 1-1 CRM 的内涵模型

综上所述, CRM 是现代管理思想、管理技术和管理实施的结合体, 它以信息技术为手段, 通过以“客户为中心”设计和管理企业的战略、流程、组织和技术系统, 并提供一个自动化的解决方案, 来提高客户价值和忠诚度, 进而实现企业利润的增长与业务操作效率的提高。具体来讲, CRM 的核心内容是通过不断完善与管理企业的销售、营销、客户服务与支持等业务流程并提高各个环节的自动化程度来缩短销售周期, 降低销售成本, 扩大销售量, 增加收入与盈利, 抢占更多市场份额, 寻求新的市场机会和销售渠道, 最终从根本上提升企业的核心竞争力, 使得企业在当前激烈的竞争环境中立于不败之地。CRM 将先进的思想与最佳的实践具体化, 通过使用当前多种先进的技术手段, 最终帮助企业实现以上目标。

【课堂练习 1-1】

客户体验 CRM

练习目的:

通过本次课堂练习, 获得客户关系管理应用的感官体验, 深刻体会 CRM 3 个内涵的融合和互相支撑, 进而更加深入地了解 CRM 的功能及其对企业的重要性。

练习要求:

学生自由组合, 分别扮演客服与客户, 演练“客户在比萨店订餐的过程”。其他同学也可以模仿这个案例, 把比较有代表性的、能够体验到的、反映 CRM 功能的日常生活经历 (如电话银行客服系统、移动 10086 客服系统等) 的对话场景表演出来, 以便全班师生分享。



练习内容：客户在比萨店订餐的过程

(某比萨店的电话铃响了, 客服拿起电话。)

客服: 您好, 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: 158××××888。

客服: 周先生, 您好! 您的送餐地址是: ××小区 11 号楼 1 单元 11 号。您的送餐电话是: 82823333。请问, 您想订什么餐?

顾客: 你怎么知道这些详细信息的?

客服: 周先生, 因为我们联机到了客户关系管理系统。

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, 你给推荐一个吧。

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, 足够您家五口人吃的了。不过, 要提醒您: 您的母亲应该少吃。因为上次您订餐时提到了, 她上个月刚做了大手术, 处于恢复期, 需要汤水调养。

顾客: 好的, 可以刷卡吗?

客服: 周先生, 对不起。请您付现款, 因为我们已经与银行联网, 根据银行的数据显示, 您的信用卡已经透支了, 而且还另外有房屋贷款。

顾客: 那我先去附近的提款机取款吧。

客服: 周先生, 根据您的记录, 您已经超过了今日的取款限额。

顾客: 我家里应该还有现金。你们多久能送到?

客服: 大约 10 分钟。如果您自己来取会更快。

顾客: 为什么?

客服: 根据我们客户关系管理全球定位系统的车辆行驶自动跟踪系统记录, 您开的车即将从我们××连锁店的门口经过。

思考与互动:

学生思考并回答以下几个问题, 教师点评、归纳。

- (1) 如果你是这位顾客, 能感受到客户关系管理系统有哪些好处?
- (2) 在上述案例中, 管理思想、管理技术和管理实施 3 个方面是如何融合在一起的?
- (3) 客户关系管理系统给企业带来了什么好处?
- (4) 通过上述案例, 具体谈谈 CRM 的功能都包括哪些。
- (5) 根据你的了解, 案例中的场景在现有环境下实现了吗? 有哪些不同?

2. 内涵模型的要素分析

尽管客户关系管理是近年来新兴的一个概念, 但它的核心理念和重要思想不是全新的。



事实上,客户关系管理可以从许多学派中找到它的思想起源和理论依据,其中最主要的有经济学、战略管理学和营销学;反过来,客户关系管理对这些理论的发展和促进都具有实际的意义。

1) 管理思想

客户关系管理的管理思想是一种强调客户导向的管理思想,对企业与客户发生的各种关系进行全方位管理,并实现客户导向的业务运作模式,强调过程控制。

(1) 以客户为中心

客户关系管理带给我们的是一种先进的管理思想和管理方法,尤其是基于互联网技术的电子商务,正在改变着各个行业的经营模式,彻底改变了企业、客户和供应商之间的关系,同时也带来了更为激烈的竞争。在这种竞争中,谁能把握住客户的需求,谁就能吸引新客户、保持老客户,在竞争中处于不败之地。这就要求企业从“以产品为中心”的模式转向“以客户为中心”的模式,CRM成功实现了这一转变。

(2) 以客户关系为纽带

客户关系是指企业与客户发生的所有关系的总和。它是企业与客户之间通过相关活动积累形成的,对增进了解、加强合作、促进交易具有重要的意义。

由此,客户关系管理实质上就是一个识别客户关系、分析客户关系、保持客户关系,以及恢复客户关系的过程。良好的客户关系更是企业与客户联系的纽带。

(3) 以客户关怀为手段

国际上一些非常权威的研究机构经过深入的调查研究以后,得出了这样一个结论:2/3的客户离开供应商是因为供应商对他们的关怀不够。客户关系管理则非常强调企业通过对客户实施各种关怀措施以建立和维持稳定的客户关系。客户关怀活动不仅包含在从购买前、购买中直到购买后的全部过程中,而且往往还需要企业将关怀送到客户日常生活的方方面面。

在网络时代,对客户的关怀就体现得更为重要,主要体现以下几个方面。

让客户更方便(convenient)。要让客户更便于取得企业的服务,随时想要都可以去取。企业必须做到实体整合虚拟,让客户自己选择是由电话、网站、传真、E-mail还是面对面的沟通方式,与企业接触取得产品资讯或服务。

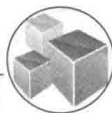
对客户更亲切(care)。由于过分重视科学技术及其设备,使得很多企业与客户接触都隔着计算机或网络。只有人性化、直接沟通才能体现亲切,让客户感受到真心的、贴心的客户关怀,客户才能对企业忠诚。例如:企业可以与客户交朋友,在客户生日时,主动发贺卡给客户,祝他生日快乐。

个性化(personalized)。企业要把每一个客户,当作一个永恒的宝藏,而不是一次交易,所以必须了解每一个客户的喜好与习惯,并适时提供建议。例如:针对不同客户的提醒或建议服务,企业可以在客户的不同生活阶段(求学、就业、结婚),替他们考虑该有哪些不同的保险安排等,为客户提供适合的、善意的建议。

立即反应(real-time)。企业对于客户行为,必须透过每次接触不断学习,并且立即响应。CRM系统中的呼叫中心和网络平台很好地解决了类似问题。

(4) 以客户数据为基础

客户关系管理的实施是以客户数据为基础的,它强调对客户数据的全面收集、集成、分析与利用。客户关系的识别、客户关系分析、客户关系的保持及客户关系的恢复,都需要以



客户数据作为基础。

(5) 以客户价值为依据

经济学上有一个很重要的“二八原理”(帕雷托法则),即企业 80% 的利润是由 20% 的客户创造的。可见,对于企业而言,并非每个客户都是上帝,并非所有的客户都能给企业带来效益,并非所有的客户都是企业客户关怀和增进良好关系的对象,尤其是在电子商务时代,企业资源和能力有限,通过网络平台面对海量的客户。所以,以客户价值为依据,开展企业的各项活动,可以达到以下两个目的:① 合理利用企业有限资源;② 发现潜在客户,做到有的放矢。

2) 管理技术

(1) Internet 技术

在企业内外的业务活动中,Internet 技术起到了极为重要的作用。如今,Internet 又成为电子商务条件下客户关系管理实现的重要载体。CRM 系统能实现基于 Internet 的自助服务、自助销售、自助营销等功能。例如:CRM 允许客户通过 Internet 向企业订购产品,递交订单,包括产品的型号、数量、交货日期等;允许客户提出服务请求、查询常见的问题、检查订单状态,实现网上的自助服务。而且,Internet 技术还可以支持企业开展网上的调查活动,借以了解客户对产品特性、品质、包装、式样、服务等方面的意见,协助产品的研究开发及服务流程改进,并且企业的各部门可以通过内联网技术及时得到这些客户数据。此外,对商业流程和数据处理也采用了基于 Internet 的集中管理方式,以简化应用程序的维护和升级工作。

(2) 数据库技术

在 CRM 中,客户数据库与其他类型的数据库相比有自己的特点:是动态的、整合的客户数据管理和查询系统,能自动补充新的信息,将客户数据与企业其他资源整合;是基于数据库支持的客户关系格式或结构系统,有一套合理的建立和保持客户关系的格式或结构;是基于数据库支持的忠诚客户识别系统,会使老客户满意,加强客户的忠诚度;是基于数据库支持的客户购买行为参考系统,能使企业的每一个服务人员清楚客户的偏好和习惯,从而提供个性化服务,提供更具有针对性的基于数据库支持的客户流失警示系统。

(3) 数据仓库技术

在 CRM 中,以客户为中心的数据仓库是通过提取、转换、装载等程序建立起来的,能够从数据库中快速、准确、安全、可靠地提取数据,为管理者提供关于客户和企业完整一致的历史数据和现实数据,使企业尽可能了解有关客户详情和行为的信息,供企业的管理人员分析使用,实现企业“以客户为中心”的、个性化的经营策略方法。总之,丰富、准确的数据是企业一切分析和决策工作的基础,数据仓库的目标就是为决策提供支持。

(4) 数据挖掘技术

数据挖掘就是从大量的、不完全的、有噪声的、模糊的、随机的实际应用数据中提取隐含在其中的、人们事先不知道的、但又是潜在有用的信息和知识的过程,是成功实施客户关系管理系统的关键基础技术。

在 CRM 中,数据挖掘可以从海量的客户数据中挖掘出潜在的、尚不为人知的趋势或预测客户购买行为的模式,使得企业管理者可以透过数据,深入理解客户行为,判断客户需求,帮助销售人员更准确地定位销售活动,并使活动紧密结合现有客户和潜在客户的需求、愿望和状态,在企业的各项经营活动——客户盈利能力分析、客户获取、客户保持、客户细分、



交叉营销等方面均发挥着重大的作用，使企业能更好地进行客户关系管理。

(5) 呼叫中心技术

呼叫中心 (call center) 是基于 CTI 技术 (计算机电话集成) 的一种新的综合信息服务系统，由早期的仅以电话和接话人员组成的电话服务热线发展而来。现代呼叫中心应该是一种充分利用通信网和计算机网络的多项功能集成、与企业各业务渠道连为一体的完整的综合信息服务系统，能为用户提供多种服务。

呼叫中心是客户关系管理的重要组成部分，是现代化的客户服务手段。对企业外部，呼叫中心不仅能随时为用户提供每天 24 小时不间断的服务，提供比柜台服务更友好的服务界面，使客户通过电话或网站就能迅速获得信息，方便、快捷地解决客户的问题，增加了客户对企业服务的满意度；对企业内部，呼叫中心也能立足全局，全面反映客户对企业的意见或建议，不再局限于客户服务部门，从而协调整个企业的管理和服务。

可见，各项技术都是 CRM 中不可或缺的重要内容，没有它们的结合应用，CRM 系统就不可能发挥其全部功效。当然也应该注意到：虽然各项技术十分重要，但技术必须以商业目标为指导，才能真正实现技术与商业的完美结合。

3) 管理实施

CRM 实施是结合软件与企业组织状况，在调研分析的基础上作出的解决方案。

(1) CRM 战略实施

企业在推进 CRM 战略时，必须全面考虑现有业务流程并且进行优化。为了正确地开发业务和技术实施的流程，满足企业的整体目标，企业应当定义一个 CRM 实施规划图或生命周期，来支持企业内部的业务流程重组和管理模式创新。当企业 CRM 战略的每一个部分都得到分析和理解时，项目团队将很容易确定每一个阶段的特定交付目标，以及完成每一个任务所需的资源和技能。CRM 实施生命周期如图 1-2 所示。



图 1-2 CRM 实施生命周期

在企业的 CRM 实施生命周期中，还应遵循 4 个基本原则：① 遵循专业化、社会化和开放性的运作思路，保证 CRM 在实施中具有相当宽度和深度的技术和智力资源；② 要专注于专业业务流程的研究、优化和重构，在此基础上选择适合的解决方案，并做好长期战略、长远规划，树立分阶段、分步骤实施的思想，避免出现企业业务流程的调整要适应 CRM 技术解决方案的误区；③ 要加强与相关的应用系统和渠道集成工作，要能够实现对客户互动渠道



的集成,注重对业务流程的整合,从而能够有效地整合企业的前后台资源,顺利地推行“以客户为中心”的企业战略;④要加强网络的应用能力,使得客户和企业职员可以很方便地使用 CRM 系统,实现业务流程和数据维护的集成化,减少系统配置、维护和更新的工作量。

(2) CRM 项目实施

CRM 解决方案提供商组建相应的项目组织,一般由项目经理、业务顾问、产品顾问和技术顾问 4 个层面的人员组成;企业项目组织一般由项目决策委员会、项目经理、专业实施小组、技术小组、关键用户和最终用户 6 个部分组成。CRM 作为一个系统,具有一般系统的共性,同样是由相互联系和相互制约的若干组成部分结合而成的、具有特定功能的有机整体,具有整体性、层次性、相关性、目的性和环境适应性等特征。因此,CRM 的项目组织要用系统方法解决问题,主要包括以下几个步骤:① 定义问题;② 收集描述问题的数据;③ 确定备选方案;④ 评估备选方案;⑤ 选择最佳方案并实施;⑥ 总结解决方案的有效性。

总之,通过对 CRM 管理思想、管理技术和管理实施 3 个方面的分析和阐述,可以看到 CRM 系统不只是 CRM 的管理思想和理念,也是先进的管理思想和理念的反映与体现,融合了当今先进的软件开发技术、企业经营管理模式、营销理论与技巧等;CRM 系统是将 CRM 管理思想和理念具体贯彻到组织并实现其目标的有效、有形的工具与平台,CRM 系统提供的功能不一定都能用到,或者还需要其他的软件、平台进行集成,同时 CRM 系统不是一种交付即用的工具,需要根据企业的具体情况实施应用。

【课堂练习 1-2】



思考实施 CRM 的要素

练习目的:

通过本次课堂练习,深刻体会成功实施 CRM 的各项要素,进而更加深入地了解 CRM 的概念和功能,以及其对企业的重要性。

练习要求:

学生自由组合,分别扮演客服与客户,演练“客户在酒店退房的过程”。其他同学也可以模仿这个案例,把比较有代表性的、能够体验到客户服务的日常生活经历的场景表演出来,以便全班师生分享。

练习内容:客户在酒店退房的过程

(某客户到外地出差,住在某三星级普通商务酒店,准备退房去飞机场。)

退房时,服务员来房间帮忙拿行李,很有礼貌地问:“先生,要叫出租车吗?”

客户心想,服务还真不错,赶紧回答:“谢谢,那就拜托了。”

服务员热情地继续问道:“去哪里?”

客户不假思索地说:“直接去机场。”

在前台结账时,收银员一边工作一边问道:“先生,要叫出租车吗?”

客户也随口答道:“要。”

“去哪里?”



“直接去机场。”

客户结完账后走出大厅，门口的引导服务员赶紧向客户走过来，不禁让客户猜想到，肯定又是要问要不要出租车的问题了。果不其然，他问道：“先生，要叫出租车吗？”

客户出于礼貌地回答：“要。”

“去哪里？”

“直接去机场。”

走出酒店的大门口，穿着制服的服务生也连忙走过来，问道：“先生，要叫出租车吗？”

客户耐心地回答：“要。”

“去哪里？”

“直接去机场。”

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备厢，客户上车还没有坐好，司机就问道：“先生，去哪里？”

.....

思考与互动:

学生思考并回答以下几个问题，教师点评、归纳。

- (1) 为什么会出现案例中的情况？
- (2) 根据你的了解，案例中的场景在现有环境下有吗？有哪些异同？
- (3) 如果你是酒店客服经理，你准备如何改善现状？
- (4) 通过上述案例，具体谈谈成功实施 CRM 的要素有哪些。
- (5) 通过上述案例，体会客户关系管理有哪些作用。

(三) 客户关系管理的作用

实施客户关系管理的目标就是充分利用客户资源，了解企业的客户，更好地满足客户的需求和保持客户，提高客户的满意度和忠诚度，建立企业与客户之间长期、稳定的关系，从不断加强的客户关系管理中明显获益，实现从客户更高的满足中获利，不但提高企业的经济效益和市场竞争能力，也使客户享受到个性化的服务和更好的客户关怀，对企业 and 客户都有益。可见，客户关系管理可实现企业和客户的“双赢”，甚至是各方面的“多赢”。

1. 对企业的作用

CRM 系统是一个全面、周密地管理企业与客户之间关系的系统，它通过对客户信息的采集、存储和分析利用，与客户进行沟通，了解客户的需求并得到其协助，以实现客户价值的最大化。CRM 系统的核心是客户数据的管理。企业可以利用客户数据库记录整个营销过程中与客户发生的各种沟通，追踪各类活动的现状，建立各类数据的统计模型，以用于后期的分析和决策支持。

1) 提升客户数据的集成水平

CRM 系统在采集、处理客户数据与挖掘客户价值时具有集成企业其他信息资源的能力。CRM 系统可以把通过 E-mail、电话、传真及邮件等方式采集的信息整合到一起，克服了交易系统、财务系统和办公自动化等系统相互分割的局限。它把从企业内部、外部和不同信息终端采集到的数据进行过滤、转换和整合，保证数据形式的一致性、时效性，为有效利用客户信息提供了方便。