

客户关系

丁 斌
丁邦满 编著

企业决胜市场的灵魂

中国大百科全书出版社

客户关系

—— 企业决胜市场的灵魂

丁 斌 丁邦满 编著

中国大百科全书出版社

总编辑:徐惟诚 社长:田胜立

图书在版编目(CIP)数据

客户关系/丁斌,丁邦满编著. —北京:中国大百科全书出版社,2002.10

ISBN 7-5000-6557-4

I. 客… II. ①丁…②丁… III. 企业管理:供销管理
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 076487 号

策 划 人:马汝军

责任编辑:林建敏

封面设计:翟大闽

中国大百科全书出版社出版发行

(北京阜成门北大街 17 号 邮政编码:100037 电话:010-68345015)

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

新华书店经销

北京金水桥图文制作有限公司排版

中国农业出版社印刷厂印刷

开本:850×1168 1/32 印张:12 字数:258 千字

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

印数:1~5000 册

ISBN 7-5000-6557-4/F·215

定价:28.00 元

前 言

20 世纪末,正当国内企业为 ERP(企业资源计划)的应用争论得不可开交的时候,突然冒出了一个客户关系管理(Customer Relationship Management, CRM)。按照从计划体制向市场体制转换的思路,国有企业开始进军信息化,希望通过 MRPII(制造企业资源计划)或者 ERP 的应用,把资源整合起来,迎接新世纪的挑战。ERP 主要研究的是围绕计划的企业管理模式,以生产为中心,强调对于市场变化的快速反应,这与向市场转型不谋而合。CRM 则彻底打乱了一些企业领导者的思路。

应该说,CRM 进入中国的前两年(1999~2000 年),市场反应是低调的。面向客户,以客户为中心,我们的企业从来没有这样思考过。按照面向市场的思路,加强售后服务,努力满足消费

者的需求,这一点企业能接受。如果以客户为中心,很多企业就似乎无所适从。

现实是严酷的。昨天辉煌的企业,今天可能风光不再甚至销声匿迹。现实逼迫我们从另外的角度思考问题:企业生存究竟为了什么?长期以来,获取最大利润一直是企业建立与发展的动力。为此,千百万企业苦苦追寻过。有关如何开发新产品、缩短生产周期、降低成本的论述浩如烟海,但绝大部分企业最终归于失败。原因是多种多样的,其中最核心的在于你是否真正把客户放在心中最重要的位置。

CRM的出现或者说发展到今天的水平,是在大量总结企业成败得失和把管理科学中的“客户中心论”作为企业核心经营理念的基础上,把如何实现销售自动化、加强市场营销、提高服务水平并最终提高客户满意度、忠诚度等一系列工作程序化,形成可以应用于各种不同类型企业的“客户关系管理系统”。今天,我国的大部分企业面对中国加入 WTO、面对信息化,更应该认识到市场关乎企业命运,客户是企业生存的基础。只有尽快建立 CRM 系统,才能在新世纪的激烈市场竞争中占有生存与发展的空间。

进入 21 世纪,国内理论界、企业界从沉睡中觉醒。大量有关 CRM 的文章纷纷涌现,为 CRM 在中国的普及宣传起到了很好的作用。然而,作者在实际工作中感受到,许多企业的领导人面对学术界的各种不同说法不知所云。如何针对企业自身所处行业、所生产产品、所面对客户的特点,建立自己的 CRM 系统,企业领导人普遍感到困惑。

严格说来本书没有什么创新。作者希望通过 CRM 原理、应用、实施和方案四个方面的总结与介绍,为具体企业应用

CRM 系统提供相对清晰的思路。模棱两可的东西容易产生误导,这是作者所不愿看到的。因此,尽管水平有限、观点不成熟,作者还是凭着真正能为企业解决问题的勇气,斗胆提出自己的看法。相信读者能从本书中去伪存真,结合企业实际,选择自己的 CRM 之路。

本书在编写过程中,参考了大量已经出版的营销学书籍和各类出版物上的相关内容,从国内外有关网站上查阅了大量的资料,并且引用了一些观点。由于篇幅所限,不能一一列出,在此一并致谢。

在本书编写过程中,得到了中国科技大学时迈企业管理研究中心各位博士、硕士,北京志杰管理咨询有限公司同人的大力支持与热情帮助,在此一并表示衷心感谢。

编 者

2002 年 4 月

目 录

前 言

第一篇 原理篇

第一章 市场营销理论的发展与 CRM(客户关系管理)	3
第 1 节 什么是市场营销.....	3
第 2 节 市场营销理论的发展.....	5
2.1 第一阶段——理性营销的开始	5
2.2 第二阶段——市场营销管理阶段	7
2.3 第三阶段——结构化阶段.....	10
2.4 第四阶段——消费者阶段.....	12
2.5 第五阶段——系统理论阶段.....	13

第3节 关系营销	15
3.1 关系营销的理论基础——企业关系需求 层次论	15
3.2 关系营销与传统营销的比较	18
3.3 关系营销的实践	25
第4节 网络技术的发展与 CRM	30
4.1 因特网的发展	31
4.2 因特网与 CRM 系统	33
第二章 客户中心论	35
第1节 顾客消费观念的变化	35
第2节 企业管理中心理念的变化	36
第3节 客户资源价值	39
3.1 客户资源	39
3.2 客户价值	40
第4节 客户分类管理	46
4.1 客户分类	46
4.2 建立客户资源管理系统	48
第5节 以客户为中心的商业模式	51
5.1 重新确立目标	51
5.2 组织再造	52
5.3 流程再造	53
5.4 以客户为中心的商业模式	55
5.5 服务内部客户	55
5.6 建立客户联系	56
第三章 客户识别与客户保留	58
第1节 认识客户	58

1.1 关于客户的基本概念·····	58
1.2 客户金字塔·····	60
第2节 识别客户·····	62
2.1 识别客户需求·····	62
2.2 客户差异分析·····	64
2.3 识别客户的利益点·····	66
第3节 分析客户关系·····	67
3.1 “一对一”客户观念·····	67
3.2 客户关系的精髓·····	69
3.3 “一对一”的行业应用·····	71
第4节 留住客户·····	71
4.1 “4T”管理理念·····	72
4.2 与客户保持良性接触·····	73
4.3 将心换心·····	73
4.4 “360度”客户关系管理·····	74
4.5 满足客户需求·····	75
第5节 客户关系管理·····	76
5.1 客户关系管理的目标·····	76
5.2 客户关系管理原则·····	77
5.3 客户关系管理的层次·····	77
5.4 客户关系管理带来的优势·····	78
5.5 客户关系管理的内容·····	79
第四章 客户服务与客户关怀·····	81
第1节 客户服务的三个阶段·····	81
第2节 被动服务与主动服务·····	83
第3节 服务要素与服务类型·····	86

3.1 服务要素	86
3.2 客户服务类型	88
3.3 服务规范化	89
3.4 一对一服务	92
第4节 客户自我服务	92
第5节 客户关怀	94
5.1 什么是客户关怀	94
5.2 客户关怀的目的和内容	95
5.3 客户关怀策略与计划	97
5.4 客户关怀手段	97
5.5 客户关怀的评价	100
第6节 员工授权在客户服务与关怀中的作用	101
第五章 客户满意与客户忠诚	104
第1节 客户流失	104
1.1 客户异议	105
1.2 客户流失的原因	107
1.3 客户流失的过程	108
第2节 客户满意	110
2.1 客户满意度	111
2.2 影响客户满意度的主要因素	113
2.3 客户满意度的调查与评价	115
2.4 用户不满意度	118
2.5 客户满意或不满意的表达模型	119
第3节 如何提高客户满意度	121
3.1 通过产品、服务提高满意度	121
3.2 控制客户期望值	123

第4节 客户忠诚·····	124
4.1 客户忠诚的意义·····	124
4.2 如何判断忠诚客户·····	125
4.3 提高客户忠诚度的关键因素·····	126
第5节 网络时代的客户忠诚·····	128
5.1 客户忠诚的经济学分析·····	128
5.2 信任是忠诚的基础·····	129
5.3 顾客与顾客是不同的·····	131
5.4 建立网络时代的忠诚·····	131

第二篇 应用篇

第一章 从应用角度看客户关系管理·····	137
第1节 我们一贯注重客户关系·····	137
第2节 如何做正确的事·····	139
第3节 竞争中的顾客需求·····	142
第4节 从公司经营过程看客户关系·····	145
第5节 从顾客的感受看客户关系·····	148
第6节 客户关系管理的战略架构·····	151
第二章 从IT角度看客户关系管理·····	154
第1节 因特网时代的客户关系管理·····	154
第2节 客户关系管理——CRM的定义·····	157
第3节 CRM系统具有的功能·····	162
第4节 CRM系统的价值贡献·····	169
第三章 CRM系统在企业信息化中的地位·····	171
第1节 企业信息化概念·····	171
1.1 企业信息化的背景·····	171

1.2 企业信息化的内涵	173
第2节 管理信息化的层次与基础	174
2.1 企业信息化的应用层次	174
2.2 企业信息化的网络基础	175
2.3 企业信息化的管理基础	175
第3节 管理信息化的主要内容	176
3.1 ERP(企业资源计划)	177
3.2 SCM(供应链管理)	179
3.3 EC(电子商务)	183
第4节 CRM 与 ERP、SCM 的比较	190
4.1 基本比较	190
4.2 软件适应性问题	192
4.3 系统整合问题	192
第四章 CRM 系统应用理念	194
第1节 客户关系管理作为核心流程	194
1.1 整合客户信息资源	194
1.2 核心流程创造竞争优势	195
第2节 流程优化和管理创新的杠杆	197
第3节 思路决定结果	198
3.1 管理层的角色定位	198
3.2 仅仅作为一个 IT 项目时	199
3.3 作为一个经营创新项目时	200
第4节 关注整体解决方案的价值	201
4.1 有了答案,别忘了题目	201
4.2 价值源于策略的实现	202
第五章 BPR(业务流程重组)思想的演变和应用	204

第1节 BPR 概念及其产生背景	204
第2节 BPR 的演变和发展	208
第3节 BPR 应用及其作用	211
第4节 CRM 系统与业务流程	216

第三篇 实施篇

第一章 我们需要 CRM 系统吗？	221
第1节 客户关系管理能力	221
第2节 CRM 系统初步调研	223
第二章 CRM 系统规划	229
第1节 步步为营	229
第2节 CRM 系统目标	231
第3节 CRM 系统入口	234
第4节 CRM 系统的关键要求	240
第5节 CRM 系统架构	242
5.1 CRM 系统战略架构	242
5.2 CRM 系统功能架构	244
第6节 选择软件	245
6.1 “知己”然后“知彼”	246
6.2 “贴切”还要“应变”	248
6.3 “参谋”未必“公正”	249
第三章 CRM 系统的实施策略	250
第1节 实施组织	250
1.1 咨询公司项目组织	250
1.2 企业项目组织	251
1.3 实施组织的两种力量	254

第2节 实施步骤	255
第3节 实施计划	258
第4节 选择咨询商	260
4.1 考察咨询商的能力	260
4.2 考察供应商的资源	261

第四篇 方案篇

第一章 选择 CRM 方案的因素	265
第1节 问题的提出	265
第2节 CRM 系统的资源分析	266
2.1 客户特点与 CRM 系统	266
2.2 企业产品与服务特点	268
2.3 企业现有信息系统资源	271
第3节 确定 CRM 系统的目标和关键问题	273
3.1 客户关系管理问题分析	273
3.2 如何找出主要问题	274
3.3 确定 CRM 系统目标	275
第4节 确定实施范围	276
4.1 CRM 系统应用范围	276
4.2 CRM 系统的三个级别	278
4.3 CRM 系统应用集成度	280
第二章 金融服务业的 CRM 系统	284
第1节 业务创新和激烈竞争	284
第2节 CRM 系统目标	286
第3节 金融业 CRM 系统解决方案框架	287
第4节 金融服务业 CRM 系统重点	289

第三章 消费品制造业的 CRM 系统	291
第 1 节 市场规则的力量	292
1.1 消费品的主要特点	292
1.2 客户的主要特点	293
1.3 制定新的市场规则	295
第 2 节 CRM 系统目标	297
第 3 节 CRM 系统解决方案框架	298
第四章 工业品制造业的 CRM 系统	305
第 1 节 从计划走向市场	306
1.1 工业品的产品特点	307
1.2 工业品的营销特点	308
1.3 工业品的客户服务	309
第 2 节 CRM 系统目标	310
第 3 节 CRM 系统解决方案框架	312
第五章 公用事业的 CRM 系统	315
第 1 节 竞争和服务成为两个主题	315
第 2 节 CRM 系统目标	320
第 3 节 CRM 系统解决方案框架	321
第 4 节 CRM 系统重点	324
第六章 零售业的 CRM 系统	325
第 1 节 重压下的突围	325
第 2 节 CRM 系统目标	328
第 3 节 CRM 系统解决方案框架	329
第七章 汽车行业的 CRM 系统	335
第 1 节 传统和时尚的碰撞	335
第 2 节 CRM 系统目标	339

第3节 CRM系统解决方案框架	341
第八章 能源工业的 CRM 系统	348
第1节 改革驱动创新	348
1.1 能源行业概况	348
1.2 机遇与挑战	350
1.3 能源企业的特征	353
1.4 CRM系统建设面临的主要问题	356
第2节 CRM系统目标	359
第3节 CRM系统解决方案框架	360
参考资料	365

·第一篇·

原 理 篇