

CRM

360°

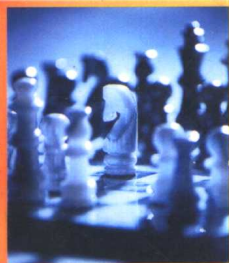
武兴兵 ■ 编著

客户关系

管理

—— 企业利润发动机

- 哈佛大学说，5年之内，大多企业会失去一半既有客户。
- 获得一个新客户的成本是保留一个老客户的成本的5倍。
- 20%的客户产生了80%的利润!!!
- 网上的客户距竞争对手只有“点一下鼠标”那么近。
- 一半的财富500强企业设有供客户抱怨的网页。



中国民航出版社

F274
W-872

360°

客户关系管理

—— 企业利润发动机

武兴兵 ■ 编著



C00978853

55

中国民航出版社

中国民航出版社

2002051751

图书在版编目 (CIP) 数据

360°客户关系管理: 企业利润发动机/武兴兵编
著. —北京: 中国民航出版社, 2002.3
ISBN 7-80110-461-7

I. 3...

II. 武...

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 005391 号

360°客户关系管理

——企业利润发动机

武兴兵 编著

出版 中国民航出版社
社址 北京市朝阳区光熙门北里甲 31 号楼 (100028)
发行 中国民航出版社 新华书店经销
电话 64290477
印刷 北京飞达印刷厂
照排 中国民航出版社激光照排室
开本 850×1168 1/32
印张 11.5
字数 250 千字
版本 2002 年 5 月第 1 版 2002 年 5 月第 1 次印刷

书号 ISBN 7-80110-461-7/Z·039
定价 20.00 元

前言

我们都在关注 CRM (Customer Relationship Management) —— 客户关系管理。全世界范围内的公司都正在宣布坚持“以客户为中心”的理念。全球的 CRM 出现了快速增长的势头。其实道理很简单, 没有客户, 产品销不出去, 收入也只能是空中楼阁。好像一夜之间, 客户变得重要了。

现在的市场竞争在某些领域已经进入到白热化的地步, 随着中国加入 WTO, 企业如何面对更为激烈的竞争? 引进客户关系管理系统无疑是解决这一问题的重要举措。CRM 是正在兴起的一种旨在改善企业与客户之间关系的新型管理机制, 它实施于企业市场营销、服务与技术支持等与客户有关的领域。它一方面通过提供更快速和周到的优质服务吸引和保持更多的客户; 另一方面通过对业务流程的全面管理降低企业的成本。

CRM 既是一种管理理念, 也需要对应的技术支持, 是通过 CRM 软件及配套系统来部署和实施的。因此本书尝试从理念、技术和实施等多方面来全面论述 CRM。本书共分为三篇: 第一篇为 CRM 之基础理论篇, 主要讲述了营销催生 CRM, 以及一些 CRM 的基本概念、管理思想等; 第二篇为 CRM 之技术理论篇, 主要讲述了结构功能、呼叫中心、销售自动化、商业

智能、数据仓库、数据挖掘等；第三篇为 CRM 之实践案例篇，主要讲述了 CRM 的具体推进方法、行业特征与 CRM 的个性化、CRM 与整体电子商务架构，此外介绍了两个案例与模式研究。

我们将该书的目标客户定位为

- ◆ 企业高层主管；
- ◆ 管理咨询行业的人员；
- ◆ 在读的管理类本科和本科以上的学生；
- ◆ 渴望获取最新管理理念的人士。

我们也在不断地探索，因为 CRM 并不是一门单纯的技术或一套软件，实施 CRM 是一个非常复杂的系统工程。它实施于企业的市场营销、销售、服务、技术支持等与客户有关的领域。CRM 的指导思想就是对客户进行系统化的研究，以改进对客户的服务水平，其最终目标是提高客户的满意度和忠诚度，不断争取新客户和新商机，为企业带来更多的利润。希望我们的努力能为业界带来生机！

这本书是集体劳动和智慧的结晶，在本书的编写过程中，得到了许多老师和朋友的帮助，北京科技大学的管政博士参与了本书的撰写，包括本书的第一篇，第二篇的第一章、第二章，第二篇的第四章。要特别感谢威特电子商务公司的总经理王甲佳先生，他为本书的圆满完成贡献了自己的心血；此外还要感谢人民大学劳动人事学院的研究生张恭谦、北京科技大学管理学院研究生汤乐明、朱奇红对我们的大力帮助。

作 者

2002 年 3 月于北京



从传统的意义上讲，产品和服务是市场发展的永恒主线，而客户则是这两条主线的交汇点。只要有市场经济的天然约束，只要存在供需双方的交换行为，厂商就必须要从客户身上发掘价值、获取利润，这是一切生产、经营和商务的根本。

从现代的角度观察，产品是标准化的，而服务是个性化的，因为客户是鲜活的。用标准化的眼光和尺度去认识、管理客户是卖方市场条件下产品经济的惯性思维，用个性化的手段去追踪客户、分析数据和进行策略反馈则是买方市场条件下的应变之道。用信息技术来实现这个应变之道，就出现了目前炙手可热的客户关系管理系统。

科学技术的飞速发展和日益激烈的市场竞争，将使客户资源成为决定企业胜负的法宝，先进的服务手段已成为制胜的关键。现代市场的竞争主要表现在对客户的全方位服务，是否拥有客户取决于企业与客户的关系状况，它决定着客户对企业的信任程度，客户信任程度越高，企业竞争力越强，市场占有率就越大，企业盈利就越丰厚，为此，客户关系管理系统 CRM (Customer Relationship Management, 简称 CRM)，在这种市场的需要和企业盈利目标的背景下诞生。CRM正

是针对企业的客户服务、销售、市场营销的一个全面的电子商务的解决方案。

CRM 还能观察和分析客户行为及其对企业利润的影响,使企业与客户的关系及企业盈利都得到最优化。客户关系管理由 Gartner Group 提出,目的在于建立一个系统,使企业在客户服务、市场竞争、销售及支持方面形成彼此协调的全新的关系实体,为企业带来长久的竞争优势。

目前,CRM 成为 IT 市场的一个新宠儿,业界人士对它褒贬不一,有的认为是媒体炒作以制造市场,有的认为是市场发展的必然趋势,双方各执一词。但是无论如何,CRM 概念的确是热热闹闹地火了起来,CRM 的市场也已开始启动。

CRM 带来管理新机制

“客户关系一对一理论”认为,每个客户的需求是不同的,只有尽可能地满足每个客户的特殊需求,企业才能提高竞争力。每个客户对企业的价值也是不同的,通过满足每个客户的特殊需求,特别是满足重要客户的特殊需求,企业可与每个客户建立起长期稳定的客户关系,客户同企业之间的每一次交易都使得这种关系更加稳固,从而使企业在同客户的长期交往中获得更多的利润。

CRM 系统的宗旨是:为了满足每个客户的特殊需求,同每个客户建立联系,通过同客户的联系来了解客户的不同需求,并在此基础上进行“一对一”个性化服务。通常 CRM 包括销售管理、

市场营销管理、客户服务系统以及呼叫中心等方面。

CRM 中的管理理念来自市场营销，是伴随着因特网和电子商务的大潮进入中国的。Oracle 于两年前就在中国开始了客户关系管理的市场教育和普及工作。最早发展客户关系管理的国家是美国，在 1980 年初便有所谓的“接触管理”（Contact Management）专门收集客户与公司联系的所有信息；到 1990 年则演变成包括电话服务中心支持资料分析的客户关怀（Customer Care）。

Gartner Group 认为，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。Hurwitz Group 认为，CRM 的焦点是自动化并改善与销售、市场营销、客户服务和支持等领域的客户关系有关的商业流程。

我们看到，信息技术正在迅速地扩张其功能。正在用从前科幻小说描写过的方式进行思维推理。在有些方面，信息技术的智能正在取代人类的智能。作为解决方案的客户关系管理，它集合了当今最新的信息技术，它们包括：Internet 和电子商务、多媒体技术、数据仓库和数据挖掘、专家系统和人工智能、呼叫中心等等。作为一个应用软件的客户关系管理，凝聚了市场营销的管理理念。市场营销、销售管理、客户关怀、服务和支持构成了 CRM 软件的基石。在 CRM 中，客户是企业的重要资产；在传统的管理理念以及现行的财务制度中，只有厂房、设备、现金、股票、债券等是资产。随着科技的发展，企业开始把

技术、人才视为其资产。对技术以及人才加以百般重视。

然而,这种划分资产的理念,是一种闭环式的,而不是开放式的。无论是传统的固定资产和流动资产论,还是新出现的人才和技术资产论,都是企业能够得以实现价值的部分条件,而不是完全条件,其缺少的部分就是产品实现其价值的最后阶段,同时也是最重要的阶段,在这个阶段的主导者就是客户。

我们看到,世界上越来越多的企业在提出这样的理念,例如:“想客户所想”,“客户就是上帝”,“客户的利益至高无上”,“客户永远是对的”等等。客户关怀是CRM的中心。在最初的时候,企业向客户提供售后服务是作为对其特定产品的一种支持。原因在于这部分产品需要定期进行修理和维护。例如,家用电器、电脑产品、汽车等等。

企业的客户成千上万,企业对如此多的客户又了解多少呢?不了解客户就无法对客户加以区别。应该采取何种措施来细分客户,对细分客户应采取何种形式的市场活动,采取何种程度的关怀方式,才能够不断地培养客户的满意度,这是企业传统客户关系管理面临的挑战。

打造企业核心竞争力

加入WTO以后,竞争的格局由本地化转变为全球化是我们必须要面对的现实。毋庸置疑,提升企业的核心竞争力是适应全球化竞争的关

键。什么是核心竞争力，海尔集团CEO张瑞敏先生指出：“核心技术不等于核心竞争能力”。抓住供应链来满足需求不是核心能力。波音有核心能力，但最核心的部件是引擎发动机，来自GE。核心竞争能力并不在于你必须有一个零部件，更多意味着你有没有抓住市场用户的资源，能不能获得用户对你企业的忠诚度。如果能，那就是市场竞争力、核心竞争力。

把客户视为企业重要的资源，而客户关系管理正是充分把握这种资源的重要手段。它是通过信息化的手段来优化企业在销售、市场营销、客户服务和技术支持等领域的客户关系。CRM将为企业带来巨大的利益：由于采用了新技术手段，业务处理流程的自动化程度提高了，实现了企业范围内的信息共享，提高了企业员工的工作能力，并有效减少了培训需求，使企业内部能够更高效的运转；通过新的业务模式（电话、网络）扩大企业经营活动范围，及时把握新的市场机会，占领更多的市场份额，并有效的评估市场活动效果；客户可以自己选择喜欢的方式，同企业进行交流，方便地获取信息得到更好的服务，客户的满意度得到提高，可帮助企业保留更多的老客户，并更好的吸引新客户；改进市场工作、销售、产品开发脱节现象，加快销售速度，通过良好的客户服务获得新的销售机会，提高长期销售量的增长，同时具有针对性的客户节约了市场和销售的成本，也可减少企业在战略决策上产生失误的可能性；系统用户可不受地域限制，随时访问企业的业务处理系统，获得客户信息；能够从不

同角度提供成本、利润、生产率、风险率等信息，并对客户产品、职能部门、地理区域等进行多维分析。

随着市场逐步发展，企业竞争优势的核心逐步从产品转向客户或消费者。从卖方市场转向买方市场，经历了从数量取胜、质量取胜、品牌取胜从而发展到了客户满意取胜的阶段。在以客户为中心的时代，客户服务地位的重要性日益凸显出来。在企业管理软件中，软件技术只是一种“载体”，管理软件的“灵魂”是管理思想、方法、模式。管理软件不是扛回去就可以用的办公桌，管理软件的功能对于应用企业来说，只是一种“可能性”，要将这个“可能”变为真正的“功能”，离不开高质量的咨询和服务。所以，有的应用企业感慨“管理软件是实施出来的”。

面对入世带来的冲击，以技术促进服务的提升与增值，普遍认为WTO给中国带来的最大冲击将集中体现在服务领域，特别是那些需要借助先进的技术手段而实现的，有更高标准和更强专指性的服务。目前中国与发达国家的差距，主要体现在技术设施和手段，以及对这些设施与手段的利用和管理两个方面。前一个方面的差距已经越来越小，而后一种差距则仍然巨大。

作者简介

武兴兵，经济学博士、中国运筹学协会会员、国家注册会计师、管理咨询高级顾问，专注于现代企业管理理论和企业信息化建设的深度研究与实践工作。作为在企业经营发展战略、企业供应链管理、企业资源计划、客户关系管理、电子商务和信息技术等方面的资深研究学者，在上述领域有着深入的研究和独到的见解。近两年内已经在经济日报、中国经济时报、中国电子商务、企业管理、现代企业和计算机世界报等刊物发表创新性学术论文40多篇。本书是作者在企业信息化领域的第3本著作，也是其对CRM潜心研究的成果。

目录

第一篇 CRM之基础理论篇

第一章 新营销思想催生 CRM	3
第一节 市场营销观念变迁催生 CRM	7
一、市场营销学综述	7
二、国外营销观念的演变	9
第二节 提高客户忠诚度催生 CRM	13
一、获取客户的成本	14
二、从客户获取到客户忠诚	15
三、与 CRM 有关的一些术语	17
第三节 最新营销策略催生 CRM	21
一、多元化市场营销	21
二、当代整合营销	28
三、伙伴营销	32
四、网络营销概述	36
第四节 CRM 与市场营销	44
一、市场营销发展趋势	44
二、CRM 与市场营销	51
第二章 CRM 之管理思想	57
第一节 CRM 产生背景	57

CRM Management

Customer Relationship

第二节 CRM 中的管理中心的变革	61
一、CRM 的概念	61
二、CRM 中的管理中心的变革	64
三、CRM 的核心管理思想	66
第三节 CRM 消费者价值的选择变迁	70
一、CRM 是市场竞争的必然产物	70
二、消费者价值的选择变迁	72
三、优化客户体验	75
第四节 CRM 的价值链过程	78
一、CRM 的概念层次	78
二、CRM 过程——CRM 价值链	80
三、CRM 价值活动	81
四、CRM 支持活动	84
五、CRM 价值链的内部联系	85

第二篇 CRM 之技术理论篇

第三章 CRM 的结构功能	91
第一节 CRM 软件系统的一般模型	91
第二节 CRM 软件系统的组成	93
一、接触活动	93
二、业务功能	94
三、数据库	96
第四章 CRM 应用中的呼叫中心	100
第一节 呼叫中心与 CRM 的完整性	100

Management CRM

Customer Relationship

一、CRM 的完整范围	100
二、CRM 特点	101
三、呼叫中心与 CRM 的关系	104
第二节 CRM 企业提升服务的有力武器	107
一、呼叫中心的分类	108
二、呼叫中心——超越传统商业模式	112
第三节 CRM 应用中的呼叫中心技术分析	117
一、呼叫中心的基本组成	117
二、基于交换机的呼叫中心的基本组成	120
第五章 销售自动化 (SFA)	130
第一节 销售自动化: CRM 的摇篮	131
一、SFA 的产生与意义	133
二、销售流程 / 活动管理	134
三、销售和区域管理	136
四、联系管理	137
五、线索管理	138
第二节 SFA 和移动 CRM	139
一、从客户机 / 服务器 (C/S) 模式到 WEB	140
二、SFA 走向移动化	141
三、场外自动化	144
第三节 SFA 成功要素	146
第六章 CRM 开发商业智能	150
第一节 CRM 中的商业智能	150
一、运作型商业智能	151
第二节 CRM 商业智能的基础之一 ——数据仓库	159

一、数据仓库的技术体系结构	159
二、数据仓库的开发与创建	167
第三节 CRM 商业智能基础之二	
——数据挖掘	172
一、数据挖掘在 CRM 中的作用	173
二、空间数据库的数据挖掘方法	175
三、数据挖掘工具	176
第四节 CRM 与数据仓库、数据挖掘	179
一、数据挖掘在 CRM 中的通用	181
二、数据挖掘在 CRM 中的特定行业应用	189
三、数据挖掘在 CRM 中的应用步骤	202
四、结论	206
第五节 知识管理——CRM 之延伸	207
一、知识管理概念与基础	207
二、CRM 与知识管理的关系与发展	208
三、知识管理会成为 CRM 的基石吗?	211
四、知识管理的内容及企业知识链管理	216
五、知识管理的基本职能	217

第三篇 CRM 之实践案例篇

第七章 CRM 的具体推进方法	223
第一节 CRM 软件系统的实施过程	223
第二节 在企业战略管理上架构 CRM	240
一、企业战略管理	240
二、在企业战略管理上架构 CRM	245
三、企业文化改造	248

四、“客户满意”战略的实施	251
第三节 客户关系管理基础的演变	253
第八章 行业特征与 CRM 的个性化	265
第一节 基本行业的区别与 CRM 的构架方法	265
第二节 开放的 CRM 及其一般的原则	268
一、与市场实时呼吸	268
二、与客户实时沟通	268
三、与内部实时链接	269
第九章 CRM 与整体电子商务架构	276
第一节 ECRM 的发展	277
一、ECRM 起源	278
二、ECRM 效益来源	279
第二节 BPR 与 CRM	280
一、企业流程再造的概念	281
二、企业业务流程再造原则	283
第三节 ERP 与 CRM	286
一、ERP 的概念	287
二、ERP 的特点	288
三、ERP 核心理念	289
四、ERP 的主要功能模块简介	291
五、ERP 与最新管理理念的关系	294
六、ERP 的局限性	298
第四节 SCM 与 CRM	299
一、供应链概念	301
二、供应链管理的内涵	306