

Customer Relationship Management
Insight

客户关系管理

深度解析

执行以客户为中心的企业转型策略

ARC 远擎管理顾问公司 编

74-53
61



清华大学出版社

客户关系管理

深度解析

执行以客户为中心的企业转型策略

ARC 远擎管理顾问公司 编

清华大学出版社

北京市版权局著作权合同登记号：01-2002-1450 号

本书中文繁体字版由台湾远擎管理顾问股份有限公司出版，版权归远擎管理顾问股份有限公司所有。本书中文简体字版由远擎管理顾问股份有限公司授权清华大学出版社出版。专有出版权属清华大学出版社所有，未经本书原版出版者和本书出版者的书面许可，任何单位和个人均不得以任何形式或任何手段复制或传播本书的部分或全部内容。

内 容 简 介

本书结合十余位台湾省内外资深管理顾问、信息技术专家、专业经理人与企业领导者的前瞻思维与经营智慧，深度解析了客户关系管理（Customer Relationship Management）的趋势、策略、科技、工具与流程等重要关键议题。

版权所有，翻印必究。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签，无标签者不得销售。

图书在版编目（CIP）数据

客户关系管理深度解析/ARC 远擎管理顾问公司编.
北京：清华大学出版社，2002. ISBN 7-302-06116-5

I.客... II.A... 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 094013 号

出 版 者：清华大学出版社（北京清华大学学研大厦，邮编 100084）

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>

责任编辑：苗建强

印 刷 者：北京市清华园胶印厂

发 行 者：新华书店总店北京发行所

开 本：850×1168 1/32 印张：5.875 字数：116 千字

版 次：2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 7-302-06116-5/F·456

印 数：0001～4000

定 价：14.00 元



执行客户关系管理迈向新经济时代

远擎管理顾问股份有限公司

董事长 万以宁

投身管理顾问行业已历经十余个年头，在这段不算短的时间里，我看到了、也经历了台湾产业的发展、起伏与消长。十余年前的淘金产业很可能今天已日趋衰落；然而十余年前未曾听闻的产业，却在今天成为万众瞩目的风潮，其中的代表则非互联网产业莫属。

这样的产业消长几乎已形成跨越疆界的趋势，然而面对互联网如此强大的、迎面袭来的数字新力量，作为一个资深的专业管理顾问，我自己也不免感到心惊，因为互联网的风貌瞬息万变，过去我们所熟悉的经营法则、商场规则和竞争模式，在这个e时代中，仿佛都是一套套不合适的衣服，很难舒适妥贴地穿到身上。

然而尽管如此，新时代并不会因为人们在短期内遍寻不着合适的适应模式而减缓前进的脚步或稍作停留；相反地，互联网无疑是有史以来成长与变动最快速的产业。网络产业的运作节奏比过去任何一个产业都要来得短促而紧凑，这也就是为什么多数人在还没有看清网络世界的机会点时，就发现这个虚拟世界中已产生了许多令人惊诧的创业英雄与传奇企业的原因所在。

正如我们所知，美国网络产业的发展脚步仍为全球之最，因此通过了解、整理与阅读当地的信息，将有助于网络事业经理人、投资人乃至一般关心网络产业发展的大众等进一步理清网络世界的面貌，而这也是远擎计划出版一系列相关专业书籍的原因。

此外，远擎也希望借助知识产品，让读者不仅了解欧美各国互联网发展的现状，并且在瞬息万变的网络产业中，仍能够掌握网络产业的动态。

鉴于许多读者与企业的反应，希望能更切身了解台湾产业的发展动态，故远擎于 2000 年着手规划本土中文书籍。首先，针对当前的需求与全球的发展趋势，远擎选择了客户关系管理（Customer Relationship Management, CRM）的主题作为先导，探讨了身处互联网时代的企业，如何借助客户关系管理创造企业业绩，而这也正是目前各大企业最关心的课题。其次，本书兼备策略与应用的说明，加上典型的企业实例，不仅完全切入台湾市场，而且也贴近客户需求，实为各大企业不可错过的经营参考书籍。

迎接客户经济的时代

远擎管理顾问股份有限公司
金融服务事业部总经理 黄以孟

“客户关系管理”（Customer Relationship Management, CRM），无疑将成为企业在 21 世纪更加激烈的竞争环境中脱颖而出，甚至维持企业基本的生存基础所必须面对的重要课题。虽然 CRM 并非什么全新的管理观念，但随着互联网的日渐普及、信息应用软件的广泛运用及 e 时代客户的兴起，企业正开始思考如何在 CRM 领域中开疆辟土，以期为企业创造更高的利润。

21 世纪将会是一个“客户经济”的时代，企业将面临一连串与客户关系管理相关的挑战，而这些挑战将考验企业管理者的智慧，谁能将这些挑战转化为机会，谁就能掌握最佳竞争优势。例如：过去企业掌握较多的信息，现在客户却可以从网络上轻易地获取充足的信息，作为其消费决策的参考；过去企业面对单一的营销及服务网络，现在却必须面对多重渠道的考验以及可能伴随而来的渠道整合与客户服务的问题；过去企业注重的是市场占有率，现在可能更关心客户终身占有率；过去企业可能比较重视其单一产品获利率，现在则更重视其客户终身价值；过去企业注重的是以单一产品做大众营销，现在则强调以个人化（Personalized）、客户化（Customize）的产品来

满足不同区域市场在不同生命周期 (Lifecycle) 的需求。

当企业开始着手规划其 CRM 蓝图时,必须先确认其组织定位、目标、策略以及支持实现策略目标的一系列活动都通过严谨的“技准”(Alignment)过程,并在组织各阶层达成共识,并开发出高级商业流程(High-lever Business Process),以作为 CRM 的基本框架。惟有经过此“策略校准”过程而确认的组织定位,并据以展开各阶层策略主题与策略目标,方能确保日后 CRM 的执行符合企业的最高利益。

CRM 最深层的组织意义在于以“组织内化”的方式,彻底实现以客户为中心(Customer-centric)的组织文化。这需要组织心态的彻底调整——从以产品为中心(Product-centric)到以客户为中心。其成功的关键,以“人”最为重要。诚如本书所提,“人”在 CRM 的成功要素中最为重要,约占六成,其次是流程,约占三成,最后才是科技,约占一成。由此可见,“组织”与“人”是 CRM 成功的最关键因素。

本书以深入浅出的方式,从不同层面解析 CRM 的形成,从最前端“沟通的 CRM”(Communication CRM)、“操作的 CRM”(Operational CRM),到后端“分析的 CRM”(Analytical CRM),分别从服务、营销与销售等三个功能性目标说明了 CRM 所扮演的角色与组织,以及如何通过 CRM 建立同最有价值客户的长久关系。

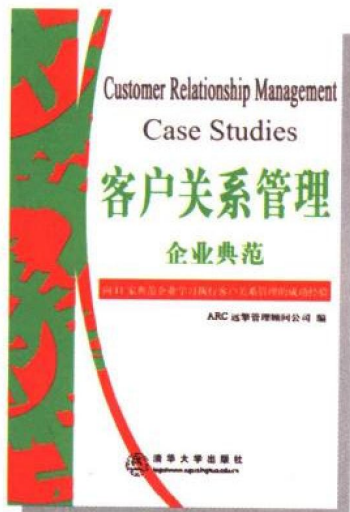
在探讨 CRM 的构成要素及如何建立、维持一个成功的 CRM 计划时,本书提供了一个不错的方式(Approach),即



朝向以下四个阶段进行：“了解客户”、“锁定目标客户”、“销售给客户”及“留住客户”。

在与客户信息或客户情报相关的议题上，“数据仓库”（Data Warehouse）、“数据市场”（Data Mart）与“数据挖掘”（Data Mining）无疑已成为实现有效的 CRM 计划不可缺少的一环。本书对于企业如何进行数据仓库的投资可行性分析、数据仓库规划考虑因素、数据仓库建置步骤与数据仓库成功建置的关键要素等议题均有最基本的探讨。在数据挖掘方面，本书除了以实例方式介绍其应用外，对于数据挖掘的重要应用方向与五大模型，即分类（Classification）、预测（Predictive Modeling）、分群（Clustering/Segmentation）、联合性分析（Association Analysis）以及顺序（Sequential Modeling）亦进行了深入浅出的介绍。

不可讳言，CRM 计划的引入与执行对企业的确是一大挑战。企业必将投入一定程度的人力与物力。企业除了对以上所提各层面议题进行深入的研究分析，并提出具体的可行方案外，最高管理阶层的全力支持将是 CRM 计划是否成功的关键因素之一。



客户关系管理 企业典范

本书通过对戴尔电脑、思科系统、花旗银行、联邦快递及远传电信等全球11个知名企业客户关系管理系统的建立和运行的详细介绍，向读者展示了这些企业在互联网时代执行客户关系管理的成功经验。



目 录

强化金融服务业的客户关系管理，赢取客户的终身价值	1
企业转型为以客户为中心的策略	19
因特网时代客户关系管理的取胜关键	29
以流程导向建构以客户为核心的组织	37
整合企业经营策略与客户关系管理	45
运用信息技术推动客户关系管理	57
从英特尔的第三代电子化商业看客户关系管理	73
成功地发展及执行持续性的关系营销	87
以数据挖掘深化客户关系管理	97
客户关系管理与数据挖掘	109
企业构建数据仓库的六项关键课题	125
解析数据仓库的策略应用	135

eCRM 委外服务完全解决方案 147

客户关系管理应用发展现状与趋势 163



强化金融服务业的客户关系管理， 赢取客户的终身价值

黄以孟、赖士齐

金融业在面临前所未有的竞争压力之下，开展新的业务较艰难；相比之下，加深与既有客户之间的关系显得更重要。事实上，新商机不一定来自新客户，根据市场统计数据指出，获取一个新客户的成本是老客户再光顾的 5~8 倍。而一个不满意的客户却会将不愉快的经验告诉另外 8~10 个客户。

新金融趋势

网络科技的发展及观念的改变，使 21 世纪的投资理财展现出了新的风貌。然而由于金融商品的标准化，造成彼此之间的差异逐渐减少，而来自同业与异业的竞争，加上台湾加入 WTO 后，外资银行可以运作集团式金融业务，本地金融业界必将遭受冲击，这更考验其生存应变能力。如何精确掌握趋势、开创产品利润增长点、深入有效地经营客户关系，并赢取客户的终身价值，已成为金融业最大的挑战。

金融业在面临前所未有的竞争压力之下，新的业务开拓不易，相比之下，加深与既有客户之间的关系显得更重要。事实上，新商机不一定来自新客户，根据市场统计数据指出，获取一个新客户的成本是老客户再光顾的 5~8 倍。而一个不满意的客户却会将不愉快的经验告诉另外 8~10 个客户。若能快速提供服务或避免客户的抱怨，客户将有 70% 的几率再次购买您的产品或服务。因此，如何做好客户关系管理（Customer Relationship Management）成为金融服务业面对的首要课题。

到底什么是“客户关系管理”呢？客户关系管理是一个企业凭借积极地深化与客户之间的关系，以掌握其客户信息，同时利用这项客户情报，量身定制不同的商业模式及策略运用，以满足个别客户的需求。“客户关系管理”是指要实现以客户为中心的组织所做的全面心态调整。

简单地说，“客户关系管理”就是企业有效地“管理”

与“客户”之间长期、良好的“关系”。为了实现这样的目标，企业可通过建立完整的客户数据、整合的客户信息、精确的客户情报、量身定制的产品及服务、有效率的多重渠道管理等制度，最后建立以客户为中心的组织、了解客户生命周期、掌握最有价值的客户及其财务需求、发展以个人财务需求为导向的销售模式，以及建立其相关业务制度，以期提高客户满意度、赢取其终身价值并提升企业的竞争力与获利率。

到底金融业要如何落实客户关系管理呢？表 1.1 为金融业进行客户关系管理，以增强企业竞争优势的一些策略思考方向。

表 1.1 金融业增强企业竞争优势的一些策略思考方向

过 去	未 来
1 企业掌握一切	客户拥有决定权
2 企业掌握信息	网络信息随手可得
3 实体分行 (Brick-and-Mortar)	虚实合一 (Click-and-Mortar)
4 以产品为中心的经营模式	以客户为中心的经营模式
5 考虑单一产品的收益率	客户终身价值 (Lifetime Value)
6 产品生命周期 (Product Lifecycle)	客户生命周期 (Customer Lifecycle)
7 产品经理	客户生命周期管理经理
8 产品为导向的关系	财务需求分析

续表

过 去	未 来
9 大众营销	一对一营销
10 产品/服务的营销	生命周期营销
11 干扰式的营销	经过客户允许的营销方式
12 以单一标准迎合客户需求	客户制、量身定做
13 短视、单向观察客户需求	360° 观察客户需求
14 仅在经营时间内服务客户	24 小时的服务
15 以单一渠道服务客户	多重的客户服务渠道
16 考虑单一产品的市场占有率	考虑企业占其客户一生关系的比重

无疑地，21 世纪将是“客户经济”的时代，金融业面临着新世纪带来的冲击以及外在的竞争，必须反思以下几个问题：

- ◆ 如何提高竞争力？
- ◆ 如何提高利润？
- ◆ 如何提高客户忠诚度？
- ◆ 如何落实及反应对客户服务的差异化？
- ◆ 如何由被动的产品销售转化为主动的顾问与需求创造者？
- ◆ 如何分析出成功的模式并重复引用成功的销售模式及步骤？

因此当公司在制定目标或策略的时候，必须思考以下议

题：是否以客户为中心？是否考虑了客户生命周期？客户的终身价值是多少？是否做了适当的市场定位？是否有足够的信息为客户量身定制其所需的产品及服务？是否整合了客户的信息？是否建立了以客户需求为导向的客户关系？谁是您公司最有价值的客户？公司与这些最有价值的客户之间的关系深度及广度是否足够？如何加强公司与最有价值客户之间的关系？

我们认为，金融业若能通过落实以下关键性差异化因素，将带来相对竞争优势：

- ◆ 以财务需求分析为导向的销售模式。
- ◆ 一对一营销及个人理财中心。
- ◆ 客户关系管理基础建设。
- ◆ 客户情报。
- ◆ 多重营销渠道管理。
- ◆ 客户生命周期管理。
- ◆ 通过科技启动客户关系管理。

以财务需求分析为导向的销售模式

过去金融服务业提供的服务大都以产品为中心，也就是无论是产品营销、销售以及服务，都是以产品为出发点。然而，从全球主要金融服务业的发展策略以及发展方向看，其服务是以客户为中心的。如图 1.1 所示，通过全方位的财务需求分析而非单纯的金融产品销售是金融业长期成长的驱动力，谁能够

提供家庭的全面财富规划（Wealth Management），满足投资人的需求，谁就能从中获利。

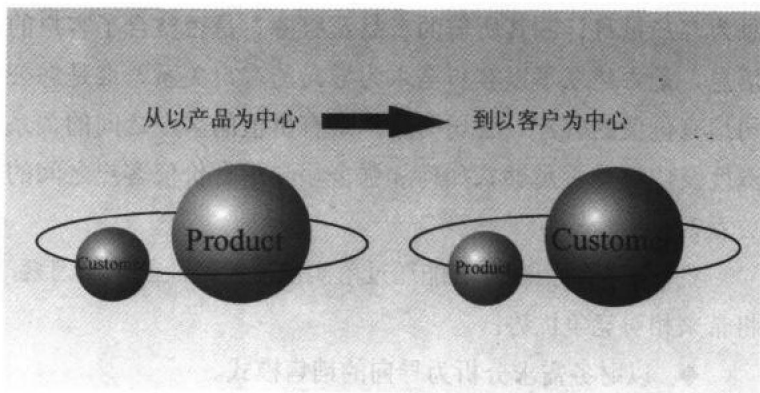


图 1.1 以客户为中心

过去金融服务业与客户的关系，主要建构在以产品为导向的客户关系基础上，无论是银行存款、股票、共同基金、保险、信用卡、房贷、个人贷款，还是外汇交易，金融服务业与客户之间的关系都建构在金融商品的供需关系之上，客户关系与产品关系并无太大的不同。然而在网络时代，信息取得容易，金融交易逐渐商品化、大众化，价格也日益透明化。单纯建构在产品基础之上的客户关系日益薄弱，取代性高，只要竞争对手提供较优越的条件，客户很容易就另觅渠道，客户忠诚度低；而杀价竞争的结果也终将大幅影响企业的获利，因此金融服务业必须凭借提高其在交易过程中的附加价值，将客户关系建立在客户制、个人化的实质财务需求与目标上，以强化竞争力。