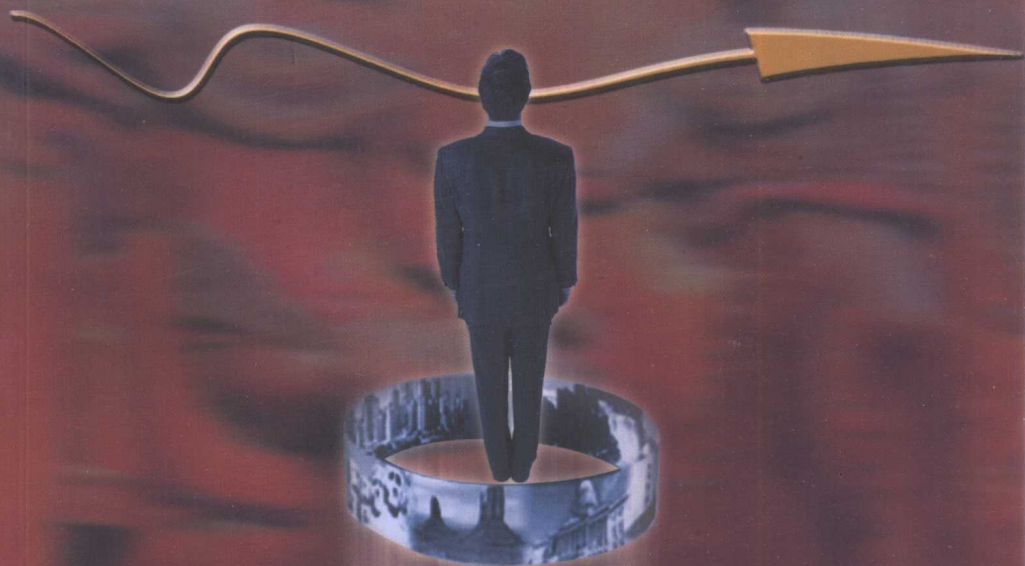


现代企业领袖书库 ★★★★★



CUSTOMER RESOURCE MANAGEMENT

客户资源管理



戴永良

中国财政出版社

现代企业领袖书库

客户资源管理

戴永良 主编

中国戏剧出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业领袖书库/戴永良—北京:中国戏剧出版社.

2001.11

ISBN7-104-01420-9/C·68

I. 现… II. 戴… III. 企业管理—市场营销学

IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 070934 号

现代企业领袖书库—客户资源管理 戴永良 主编

中国戏剧出版社出版

(北京海淀区北三环西路大钟寺南村甲 81 号)

(邮政编码:100086)

新华书店总店首都发行所 经销

北京金瀑印刷厂印刷

1200 千字 850×1168 毫米 1/32 开本 63.625 印张

2001 年 11 月第 1 版 2001 年 11 月第 1 次印刷

ISBN7-104-01420-9/C·68 全六册定价:120.00 元

序

在现代市场竞争中,企业的经营目标已不再是靠一成不变的产品来维持生存,而是要了解和服务客户,为客户创造全新价值,以换取长期的客户忠诚度。同时,为企业发展开拓更为广阔的空间。

循着这一思想,从 20 世纪 90 年代中期开始,国内外企业界掀起了客户关系管理(CRM)的浪潮。企业实行 CRM,是想通过向企业的销售、市场和服务等部门提供全面、个性化的客户资料,并强化跟踪服务,信息分析能力,使他们能够协同建立和维护一系列与客户以及生意伙伴之间的卓有成效的紧密联系,从而使企业能够提供更快捷和周到的优质服务,提高客户满意度,吸引和保持更多的客户。

把企业有形产品的使用对象——客户(包括潜在使用对象)作为企业经营活动中可资开发、利用的资源,并通过提供特殊产品——服务的方式,进行开发、配置和管理这一资源,是客户资源管理的要义所在。将客户作为一种可资开发、利用的资源纳入企业的组织体系,是把客户作为企业整个经营活动的起点和归宿,将客户资源的经营与市场的开拓、市场信息的搜集与客户信息的动态管理有机地结合起来,在企业与市场之间建立起一个双向传递的信息通道。把客户作为一种宝贵的资源纳入到企业的管理实践中,可以形成服务客户的有形价值链:首先是通过自己的产品吸引客户,其次是通过优质的服务提高客户的满意度,并在这一过程中与客户建立密切的关系;然后再通过这种长期合作中形成的“关系”不断听取客户的需求动态、意见建议,把握市场的脉搏,最终形成持久的市场竞争力。

当今,网络已成为人们生活的一部分。在互连互通的时代,客户对于企业的价值就可能被极度的放大,这是对现代客户资源管理的挑战;但同时,网络也为企业找到了一条更亲近客户的途径。面对挑战和机遇,企业又该怎么办?

本书的酝酿正是基于以上背景。在这本书中,我们试图回答以下问题:

为什么以产品为中心的企业必将失败,而以客户为中心才是生存的首要前提?

企业应该怎样进行客户关系管理,特别是在互联网的背景下?

客户为什么是企业的最宝贵资源,进而,为什么是决定企业现在及未来的长期资产?

把客户作为企业的资产,那么该如何来经营这项资产,如何来推进和增值这一资产?

网络产生了一类新的客户,他们只存在于网络上,如何来服务和管理企业的网络客户?

以上问题都可以说是现代企业在经营管理理念和实际操作上所必须面对的,要在一本薄书中加以体现,可谓勉为其难。不过,我们的目的在于给企业界的朋友们开一个头,至于更进一步的实际方法只有留待有心者自己的学习和实践了。尽管本书可能挂一漏万,而且肯定有许多不妥当之处,但我们还是希望它能给企业家和管理界的同仁增加一些新的理念和触动,因为毕竟客户资源管理还是一个新东西。

愿客户资源管理成为新世纪中国企业不断发展壮大的助推手!

编 者

2001年9月于北京

目 录

前 言	(1)
序章 客户资源管理:新世纪的管理新视野	(1)
0.1 互联网背景下的市场新环境	(2)
0.2 客户参与并控制的营销新规则	(6)
0.3 客户就是企业的安身立命之本	(10)
第1章 树立新理念:客户是我们的“领导核心”	(18)
1.1 警醒不以客户为中心的陷阱	(19)
1.2 充分认识我们的上帝——客户	(30)
1.3 管理新挑战:客户关系管理	(37)
第2章 走进新领域:客户关系管理全接触	(44)
2.1 客户关系管理营造竞争优势	(45)
2.2 怎样实现客户关系管理	(53)
2.3 网聚客户:互联网时代的客户关系管理	(67)
第3章 构建信息库:将客户数据变成利润金矿	(78)
3.1 客户数据库:市场分析的高倍显微镜	(79)
3.2 客户数据库带来竞争优势	(88)
3.3 数据变财富:如何建立你的客户数据库	(95)

3.4 建立数据时的客户隐私问题	(101)
第4章 解析数据库:怎样挖掘和分析客户数据	(109)
4.1 通过市场细分将数据变成优势	(110)
4.2 从客户数据库中淘出黄金客户	(120)
4.3 利用数据挖掘改善决策	(132)
4.4 营运以客户为中心的数据库	(138)
4.5 如何利用动态数据库:一个案例	(143)
第5章 能级跳跃:学会经营客户资产	(148)
5.1 客户资源带来不易复制的竞争优势	(149)
5.2 认识客户资产	(158)
5.3 评估客户资产的长期价值	(163)
5.4 如何提高客户资产的长期价值	(170)
5.5 如何评估客户资产	(176)
第6章 提升客户价值:成功管理客户长期价值	(185)
6.1 推动客户资产的三个要素	(186)
6.2 管理客户资产四部曲	(192)
6.3 如何管理和提升客户价值资产	(196)
6.4 如何管理和提升客户品牌资产	(207)
6.5 怎样管理和提升客户维系资产	(220)
第7章 客户管理进阶:分层管理客户资源	(232)
7.1 对客户应该一视同仁吗?	(233)
7.2 客户层级模型在管理实践中的应用	(241)
7.3 怎样“升级”你的客户	(254)

第 8 章 网络客户:管理网络时代的客户资源	(270)
8.1 怎样构建网络时代的客户网络	(272)
8.2 怎样做好网络客户服务	(279)
8.3 如何实施网络客户服务	(284)
 第 9 章 案例集萃:运用客户资源管理走向成功	 (300)
9.1 海尔家电:让客户参与设计.....	(301)
9.2 雀巢:永远与客户站在一起.....	(303)
9.3 西尔斯:哪有客户哪里就有我.....	(306)
9.4 美洲银行:构建面向客户的数据库.....	(310)
9.5 挪威联合银行:通过客户定位获得成功.....	(312)
9.6 大陆航空公司:动态 CRM 数据库帮助起飞	(315)
9.7 日本 KNT:面向各级客户的“一对一”营销	(318)
9.8 佩里电话公司:维系客户获得竞争优势.....	(321)
9.9 联想:与客户共成长.....	(325)
9.10 许继集团:中国客户资源管理的实践者	(327)

序 章

客户资源管理：

新世纪的管理新视野

自由市场竞争的精灵是客户……,是他们决定着谁赢谁输,而不是别人。而且最终,客户将是最大的赢家。

——美洲航空公司首席执行官:唐纳德·J·AMR

规则已经改变了,业者已不再主控与客户之间的沟通,现在拥有这项能力的是客户,企业必须了解让客户与企业进行互动式对话的内在动力。

——波士顿 A. T. Kearney 公司副总裁:H·高登

0.1 互联网背景下的市场新环境

现在,互联网已经不再是一个陌生的东西,它已走进寻常百姓的生活视野,人们的生活因此发生潜移默化的深刻改变。全球化和技术进步的力量也促使企业的管理和营销努力适应新环境变化发展。信息技术的迅速发展及由此引发的消费者行为的变化,使市场和营销方面正在发生一场革命。21 世纪的企业管理创新将围绕着互联网这个新环境展开。

速度是生存发展的第一要义

互联网的发展可以看作是第二次工业革命。互联网革命将人们与信息结合在一起,构造出了一个完全数字化的虚拟生活空间。

速度在网络时代决定着一切,被誉为“互联网先生”的思科(CISCO)公司总裁约翰·钱伯斯所言:“在因特网经济中,大公司不一定打败小公司,但是快的一定会打败慢的。因特网经济与工业革命的不同点之一是,你不必占有大量资金,哪里有机会,资本就很快会在哪里重新组合,速度会转换为市场份额、利润率和经验。”思科公司是世界上最大的商务网站,它应用网络技术

使思科公司成为对市场反应速度最快的公司。思科每年的交易额高达 140 亿美元,每天超过 4000 万美元。易用的、交互性的基于网络的商务解决方案,使思科与供应商、客户、合作伙伴和员工的联系更富效率,从而减少用于生产、配送、销售、客户服务等环节的费用,仅每年节省运营支出就达 8.25 亿美元。

美国著名管理学权威彼得·德鲁克说:“世界的经济与技术正面临一个不连续的年代,在技术和经济政策上,在产业结构和经济理论上,在领导和管理的知识上,将是一个瞬息万变的年代。”社会的不确定性从根本上改变了传统企业组织经营管理设计的思路,也改变了现有的营销方式,网络时代要求营销组织反应迅速,沟通畅通,加强企业内外的协调和互动。传统的产品部门、分销部门、广告部门、公关部门和推销部门等都会被逐一淘汰,未来企业组织架构将不再设中层管理机构,实现扁平化。20 世纪层级组织体系将被直线的垂直的网络组织体系所取代。

一句话,信息化时代的市场竞争就是速度的竞争。产品更新换代快、消费者行为变化快、竞争对手反应更敏捷、信息技术日新月异,这些都要求企业组织管理模式及经营理念相应改变。精简、富有弹性和互动性、极具效率并且高度的自动化、网络化,将是现在和未来企业组织管理经营的指导原则。

开放合作的商业氛围

网络带来了共享、开放、合作、互利的精神,这将彻底改变人们的生存环境、文化氛围、社会生产方式,特别是企业的管理模式和经营方式。传统经济具有封闭与垄断、崇尚独占与专利的特点,竭力想实现对他人的控制,仅仅着眼于对某些客户群落的经营;网络经济则趋于全方位开放,崇尚资源、信息的共享,努力实现协调、联合的共建,并着眼于对每个客户精确的个性化服务。

开放、共享、联合与合作是网络经济最鲜明的特征。合作和联合可以集中优势、优化资源配置、进一步占领全球市场,还能相互借助对方资源、技术、管理、产品等方面的优势实现互补,增强各方的综合竞争实力。目前国内企业正在时兴的联盟合作,正是顺应这一潮流所动。在国外,几乎所有行业的顶尖企业在采购、服务、销售等方面都采取联盟策略,如美国汽车业三巨头通用汽车、福特和戴姆勒—克莱斯勒的合作、联盟,就是这一商业文化的典型表现。

表 0-1 传统经济与网络经济的商业文化比较

传统经济	网络经济
封闭、垄断	开放
独占、专利	共享
控制	协同、仲裁
单干	合作、共建
保守	创新
传统的客户群落经营	对每个客户的个性化服务

没有时滞和距离的实时经济

互联网的重要特性之一就是实时交互性,网络经济也就成为一种实时经济。在实时经济中运作一个企业,就如 IBM 公司的战略家 Steogab·Haechet 所描述的:传统的机构就像公交车那样行驶,有路线可循,有时刻表遵守;实时机构就像出租车,要对挥动的手臂或在对讲机中的声音做出反应。他称实时企业为“感觉——响应机构”。

越来越多的企业意识到必须努力实现实时运作。全球化、

技术发展的无情速度及知识密集型的服务经济、当场经济、当场消费,这一切无时无刻不在鞭策着企业朝这个方向前进。消费者期望的是他们自己的方便而不是你的方便,你可以没有准备好,但这并不意味着别人也没有准备好——将来的市场将会是:分对分、秒对秒的交易。

实时的交互作用意味着:信息共享和做决定的方式将是你从来没有运用过的。比如,客户可以通过联邦快递和 UPS 的网络系统跟踪他们的包裹;GE 的电力部门甚至让购买该公司汽轮机的客户协助制定产品规格,而且可以通过网络浏览观察所订购机器制造的全过程。

常识告诉我们,选择越多,就越会有更多选择的要求,企业本质上是无法满足所有客户的所有要求的。但是,如果购买者可以有所选择时,他们就会做出抉择——当你可以提供选择时。结果,信息交流成了基本的交易,甚至比现金交易更有价值。谁首先看到、运作最快,谁就会建立起竞争的优势。

时间就在现在,不管客户要的是什么,他们马上就要。或许客户不是一直需要你的服务,但是他们可能在任何时候提出需求,所以,你必须随时做好准备。实时的企业需要在触碰到市场的任何地方都拥有这种对客户理解力和竞争优势。

营销虚拟化

信息社会的到来将改变传统企业营销的运作模式,以互联网技术为基础的电子商务将市场营销竞争从物理空间转化到虚拟空间。

21 世纪市场营销因素的组合是信息与互联网技术的组合。以互联网技术为基础的高新技术与市场营销资源融合在一起,在信息化社会发展的催化与影响下,生成新的市场营销模式——营销虚拟化:消费者身份虚拟,消费行为网络化,广告、调

查、分销和购物结算都通过互联网而转变为数字化行为。产品、价格、分销渠道、广告和人员推广等市场营销要素的组合面对的不再是单一或具体的市场,而是一个全球性的统一而又抽象的市场。不受时空限制的 24 小时网上营销,可以将产品或服务通过互联网最直接、最快速地传递给处于世界任何一个角落的客户。商品或服务的推广不再是面对面地与客户产生交易,而是借助电脑与互联网在网上与客户直接见面;客户不再是被动地去接受商品或服务,而是利用互联网、多媒体手段主动与企业建立互动式商业关系。

消费者通过互联网这个虚拟的购物空间确定自己的消费行为,标志着 21 世纪虚拟营销时代的到来。虽然目前中国的电子商务尚处在起步阶段,应用的行业和推广的产品较为有限,相配套的支付系统和安全保障体系也还不完善,但如同中国加入 WTO 一样,互联网营销将是中国追赶世界潮流的一条捷径。或许,这是我们不可多得的少数几个机会之一。

0.2 客户参与并控制的营销新规则

互联网时代建立的新的营销规则具有以下主要特点:

网络社会的竞争优势不是来自垄断的技术,而是来自于这样几个方面:吸引和保持客户的能力;靠明显地减少交易成本而增强竞争优势;全新地再造通路、物流、供应链的流程,用虚拟过程消灭库存;客户参与及互动合作的新的营销理念及其运作,客户不仅是对象或目标,而且是参与者和控制者;颠覆了与客户沟通和建立关系的传统手法。

让客户参与产品的创造

飞亚特公司曾成功的运用互联网进行了一次尝试。它设计

激励措施来吸引有购车意向者访问其网站,请他们从一系列新的车型设计中选出最中意的一种,共有 3000 人参加了这项活动。通过客户共同参与设计的方式,飞亚特不仅掌握了目标客户群的消费偏好,还以很低的成本生产出了消费者喜爱的产品。

互联网最大的优点在于能降低信息成本、高效率地传递信息。在过去由于信息的不完全,加上生产者与消费者被人为分割,生产者不知道消费者需要什么,消费者不知道有哪些生产者、价格如何、产品质量如何,厂商只好求助于声势浩大的市场运作来实现“供给创造需求”的梦想。有了互联网,这些障碍自然消失。凭借网络,厂商向消费者提供个性化服务,产品批量上市后再通过大量的营销工作实现商品价值。营销工作可能从研究开发阶段就已开始,贯穿价值链的全过程,在研究、开发、设计、生产、服务等各个环节都可以引入客户,让客户共同参与,真正实现需求导向。

生产者和消费者共同创造价值,就能减少生产者的盲目性,帮助生产者实现商品价值“惊险的一跃”,降低市场风险。通过合作,客户降低了成本,厂商扩大了利润,实现了双赢。互联网将这种共同创造模式进一步推广、扩散、普遍化,尤其对于那些与信息密切相关的产品和服务,比如数字化产品和服务,客户创造的概念、知识、观点是公司的重要资产。在这方面, Linux 操作系统就是杰出的客户参与创造的成功案例。

共同创造正是通过在产品创造的各个环节引入消费者,为消费者提供个性化的服务,而使互联网上变得脆弱的客户忠诚度重现生机。此时消费者看重的不是同质的商品,而是不同质的服务、厂家对自己的重视和反映个性的品味。

必须记住:在网络时代客户不再是纯粹的消费者和价值的被动接受者,而是商品创造的重要力量,必须学会和客户一起推

进发展,这是新的竞争环境下求得生存发展和壮大的不二途径。

让客户参与产品开发和生产过程

如何让客户加入到共同创造中来呢?公司可以主动向消费者敞开,以开始交流;然后让客户以合作伙伴的身份参与产品开发和生产过程,以保持交流。

公司必须给客户以与公司对话的机会,这要求公司必须与市场建立互动联接,开通热线电话是比较常用的一种方式。此外,还有许多其他方法可以让客户接触到公司,例如,联邦快递公司就向其客户提供专为他们开发的软件和计算机终端,以便客户跟踪包裹运送情况。这种技术将客户联接到联邦快递维护的一个网络之中,使客户能随时掌握包裹递送的实时信息。有这样一种系统网络,联邦快递就能向客户推销其他服务,客户可通过它购买旅行信息,或者用以发送保密电子邮件,公司甚至还可以运用这种技术来跟踪复杂货品(例如用于展览会的展品)的运送情况。

在这个变幻莫测的世界中,客户在任何地方都可以接触到公司。例如客户可以从家中或办公室通过电话或电脑完成银行业务,也可以在街角的自动取款机办理交易。信息和通信技术已经将居室转化为工作场所,将居室和办公室转化成购物中心或娱乐、教育、金融和医疗中心。公司和客户之间的互动空间已不再固定,也难以分辨。市场营销经理必须开始了解如何运用接触点来创造对话机会,他们同时也必须认识到面临的困难:一旦公司向客户敞开,他们就必须落实整个系统化的过程并且全力支持互动沟通。如果客户的要求石沉大海,如果定做的牛仔褲交货延迟,如果牙医诊断不准确,或者联邦快递无法快速恢复系统的正常运行,沮丧的客户就会变得不耐烦。让客户有机会接触到公司,提高了公司与客户建立关系的可能性;但是令客户

失望而归,比根本不提供接触机会的危害更大。

归根到底,市场营销部门必须让客户作为合作伙伴参与到产品的开发和生产过程中来。要做到这点并不容易,因为大多数公司现在都将重点集中到缩短市场投放时间,而更倾向于将客户视为最终目标而非合作伙伴。公司往往根据对重点人群的调查和研究信息来开发新产品。他们快速将产品推向市场,然后期望市场营销部门为新产品创造知名度。但产品投放不是一项孤立的活动,而是公司与客户之间关系的关键点,这种关系从产品设计开始,并延续到产品为客户拥有之后很长一段时间。曾为儿童开发新的在线产品的菲利浦公司深知,产品开发过程必须包含客户对产品的接受这一部分,也就是说,公司在产品投放市场之前就开始培养客户对产品的兴趣。

为客户创造最大价值

以往生产者和消费者之间的单向关系因客户参与的共同创造而改变,消费者可以直接引入产品价值的生产和分配过程中,客户可以参与价值链的任何一个环节,这使二者的关系动态化,给客户价值最大化赋予了新的含义。

客户价值一般被定义为:客户购买商品或服务时预期收益与预期成本之间的差异。客户价值最大化就是使二者之间的差异最大,为此,厂商无一例外地或降低价格,或提高服务质量。在共同创造价值的过程中,厂商和客户的目标是怎样创造价值,这时客户价值是三个变量相互作用的结果,即特定的客户需求、商品或服务的品质以及总成本(包括价格、风险和付出的精力)。客户价值最大化就是使需求恰当满足、商品品质尽量高、总成本尽量低,也就是总效应最大。

需求、品质和成本不仅仅与特定商品或服务有关,还贯穿于客户参与的五个过程,即:购买、使用、转售/处置商品或服务、组