



银领工程

高等职业教育技能型紧缺人才培养培训工程系列教材

客户关系管理

汤兵勇 王素芬 主 编



高等教育出版社

Higher Education Press

内容提要

本书是高等职业教育技能型紧缺人才培养培训工程系列教材之一。

全书主要内容包括：客户关系管理综述、客户关系管理系统介绍、客户关系管理系统的分类、呼叫中心、客户关系管理的实施、客户关系管理的商业价值分析、客户关系管理中的数据仓库与数据挖掘等。

本书可作为高等职业院校、高等专科学校、成人高校、民办高校及本科院校举办的二级职业技术学院电子商务专业及相关专业的教学用书，也适用于五年制高职、中职相关专业师生使用，并可作为社会从业人士的业务参考书及培训用书。

图书在版编目 (CIP) 数据

客户关系管理/汤兵勇，王素芬主编. —北京：高等教育出版社，2005. 7

ISBN 7-04-016474-4

I. 客... II. ①汤... ②王... III. 企业管理：供销管理-高等学校：技术学校-教材 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 057411 号

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010-58581118
社 址	北京市西城区德外大街 4 号	免费咨询	800-810-0598
邮政编码	100011	网 址	http://www.hep.edu.cn
总 机	010-58581000		http://www.hep.com.cn
经 销	北京蓝色畅想图书发行有限公司	网上订购	http://www.landracom.com
印 刷	北京原创阳光印业有限公司		http://www.landracom.com.cn
开 本	787×960 1/16	版 次	2005年7月第1版
印 张	9.75	印 次	2005年7月第1次印刷
字 数	170 000	定 价	14.50 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题，请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 16474-00

出版说明

为了认真贯彻《国务院关于大力推进职业教育改革与发展的决定》，落实《2003—2007年教育振兴行动计划》，缓解国内劳动力市场技能型人才紧缺现状，为我国走新型工业化道路服务，自2001年10月以来，教育部在永州、武汉和无锡连续三次召开全国高等职业教育产学研经验交流会，明确了高等职业教育要“以服务为宗旨，以就业为导向，走产学研结合的发展道路”，同时明确了高等职业教育的主要任务是培养高技能人才。这类人才，既要能动脑，更要能动手，他们既不是白领，也不是蓝领，而是应用型白领，是“银领”。从而为我国高等职业教育的进一步发展指明了方向。

培养目标的变化直接带来了高等职业教育办学宗旨、教学内容与课程体系、教学方法与手段、教学管理等诸多方面的改变。与之相应，也产生了若干值得关注与研究的新课题。对此，我们组织有关高等职业院校进行了多次探讨，并从中遴选出一些较为成熟的成果，组织编写了“银领工程”丛书。本丛书围绕培养符合社会主义市场经济和全面建设小康社会发展要求的“银领”人才的这一宗旨，结合最新的教改成果，反映了最新的职业教育工作思路和发展方向，有益于固化并更好地推广这些经验和成果，很值得广大高等职业院校借鉴。我们的这一想法和做法也得到了教育部领导的肯定，教育部副部长吴启迪专门为首批“银领工程”丛书提笔作序。

我社出版的高等职业教育各专业领域技能型紧缺人才培养培训工程系列教材也将陆续纳入“银领工程”丛书系列。

“银领工程”丛书适用于高等职业学校、高等专科学校、成人高校及本科院校举办的二级职业技术学院、继续教育学院和民办高校使用。

高等教育出版社

2004年9月

前 言

对企业来说，客户关系的管理是一个既古老又充满新意的话题。说它是古老的话题，是因为自人类有商务活动以来，客户关系就一直是商务活动中的一个核心问题，也是商务活动成功与否的关键之一。说它是充满新意的话题，对企业来说，客户关系是现代企业商务活动的巨大信息资源，企业所有商务活动所需要的信息几乎都来自于客户关系管理，同时，面对经济全球化趋势，客户关系管理已经成为企业信息技术和管理技术的核心。

随着互联网的迅速发展，整个世界经济进入了一个从未有过的高速增长期，电子商务正在造就一个全球范围内的新经济时代，这种新经济就是利用信息技术，使企业获得新的价值、新的增长、新的商机、新的管理。电子商务热潮在推动新经济发展的同时，也对传统企业提出了严峻的挑战。因此，客户关系管理自20世纪90年代末以来得到广泛的关注，客户资源已经成为企业最宝贵的财富。随着电子商务这种新的商务活动模式的迅速发展，客户关系管理所提供的信息核心知识可以直接成为电子商务活动的控制信息流。因此，客户关系管理对于以电子商务为基本模式的现代商务活动来说，更具有相当重要的意义。客户关系管理可以使企业全面了解客户，全面利用所有客户信息，从而成为推动企业腾飞的基本动力。

客户关系管理是电子商务、管理信息系统研究领域中的一个非常重要的研究主题，特别是在市场竞争日趋激烈及市场需求结构不断变化的形势下，企业越来越意识到了解自己的服务对象——顾客对企业的重要性。大量的统计数据表明，一个企业80%的利润来自于20%的顾客，吸引一个新顾客的成本是保留一个老顾客成本的5倍。因此，企业越来越需要具备客户关系管理知识的有关人才，以进行顾客满意度测评、识别客户价值等。同时由于信息技术的发展赋予了现代的客户关系管理更新的意义，所以，为了培养市场所急需的专业人才，开设“客户关系管理”这门专业基础课程是非常有意义的。

本书根据高等职业教育的特点，从企业的实际应用出发，系统地介绍了客户关系管理的基本理论方法与应用技术，主要讨论了客户关系管理的基本概念、客户关系管理的实施和商业价值分析等内容。本书在参考国内外客户关系

管理领域的重要文献的基础上,针对企业的应用需要,适当进行总结和整理,其中部分内容是编者近些年的研究成果。本书兼顾学术性与通俗性,注重理论联系实际,叙述时力求深入浅出,着重介绍理论方法的基本思路与步骤,略去了较为繁琐的数学证明和推导,并用实际应用案例加以说明,便于学生理解。

本书由汤兵勇、王素芬主编,陈梅梅、沈刚、王扶东、徐天秀参加编写。汤兵勇负责整体策划和统稿;王素芬协助统稿并撰写第5、6章;陈梅梅撰写第1章;王素芬与沈刚共同撰写第2章;王扶东撰写第3、7章;徐天秀与王扶东共同撰写第4章;沈刚撰写第8章。本书由上海交通大学管理学院蒋馥教授主审,并提出了宝贵意见,在此深表感谢。

本书在编写过程中曾得到电子商务界、管理科学与工程界以及控制理论与控制工程界许多专家、学者的大力支持,以及工商部门的干部和企业家的热情帮助,在此一并表示感谢。

由于编者水平有限,书中若有不当之处,还望读者指正。

编者
2005年4月

郑重声明

高等教育出版社依法对本书享有专有出版权。任何未经许可的复制、销售行为均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人将承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。为了维护市场秩序，保护读者的合法权益，避免读者误用盗版书造成不良后果，我社将配合行政执法部门和司法机关对违法犯罪的单位和个人给予严厉打击。社会各界人士如发现上述侵权行为，希望及时举报，本社将奖励举报有功人员。

反盗版举报电话：(010) 58581897/58581896/58581879

传 真：(010) 82086060

E - mail：dd@hep.com.cn

通信地址：北京市西城区德外大街4号

高等教育出版社打击盗版办公室

邮 编：100011

购书请拨打电话：(010)58581118

策划编辑	赵 洁
责任编辑	巨克坚
封面设计	王凌波
责任绘图	朱 静
版式设计	范晓红
责任校对	俞声佳
责任印制	韩 刚

目 录

第一章 客户关系管理	
综述	(1)
第一节 客户关系管理的定义及本质	(1)
第二节 客户关系管理产生的背景与发展历史	(3)
第三节 客户关系管理的作用与企业文化	(6)
第四节 客户关系管理与电子商务	(10)
第五节 客户关系管理与企业资源计划	(15)
第二章 客户关系管理系统介绍	(26)
第一节 客户关系管理系统的核心和一般模型	(26)
第二节 客户关系管理系统的功能介绍	(28)
第三章 客户关系管理系统的分类	(44)
第一节 运营型客户关系管理系统	(45)
第二节 分析型客户关系管理系统	(46)
第三节 各种客户关系管理系统之间的关系	(50)
第四章 呼叫中心	(52)
第一节 呼叫中心的概况	(52)
第二节 呼叫中心的基本功能与实现方法	(56)
第三节 呼叫中心的技术结构	(61)
第四节 呼叫中心的应用实例	(68)
第五章 客户关系管理的实施	(75)
第一节 客户关系管理实施的方法论	(75)
第二节 五阶段、六阶段实施方法	(78)
第三节 九阶段实施方法	(81)
第四节 客户关系管理的成败分析	(92)
第六章 客户关系管理的商业价值分析	(95)
第一节 客户终生价值	(96)
第二节 客户的生命周期	(101)
第三节 客户维系策略	(105)
第七章 客户关系管理中的数据仓库与数据挖掘	(109)
第一节 客户关系管理与数据仓库	(109)
第二节 客户关系管理与数据挖掘	(117)
第三节 应用案例	(123)

第八章 综合案例分析 (128)

- 第一节 C公司实施客户关系管理系统的前期论证和准备 (128)

- 第二节 C公司的CRM系统方案 (134)

第三节 C公司CRM系统

- 方案的实施 (141)

参考文献 (145)

第一章 客户关系管理综述

第一节 客户关系管理的定义及本质

客户关系管理 (CRM, Customer Relationship Management), 从管理科学的角度来考察, 源于“以客户为中心”的市场营销理论, 是一种旨在改善企业与客户之间关系的管理机制。从解决方案的角度考察, 它是将市场营销的科学管理理念通过信息技术集成在软件上。在网络时代的客户关系管理应该是利用现代信息技术手段, 在企业与客户之间建立一种数字的、实时的、互动的交流管理系统。^[1~2]

所以, CRM 的内涵是企业利用 IT 技术和互联网 (Internet) 技术实现对客户的整合营销, 是以客户为核心的企业营销的技术实现和管理实现。

CRM 主要包含以下内容:

(1) 客户概况分析 (Profiling): 包括客户的基本信息、信用、偏好、习惯等。

(2) 客户忠诚度分析 (Persistency): 指客户对产品或商家的信任程度、持久性、变动情况等。

(3) 客户利润分析 (Profitability): 指不同客户所消费的产品边际利润、总利润额、净利润等。

(4) 客户性能分析 (Performance): 指不同客户所消费的产品按种类、渠道、销售地点等指标划分的销售额。

(5) 客户未来分析 (Prospecting): 包括客户数量、类别等情况的未来发展趋势、争取客户的手段等。

(6) 客户产品分析 (Product): 包括产品设计、关联性、供应链等。

(7) 客户促销分析 (Promotion): 包括广告、宣传等促销活动的管理。

如果说 ERP 软件帮助企业优化了内部的管理流程和其他内部资源, 那么 CRM 的出现则使企业的外部资源 (主要是客户资源) 得以合理利用, 其目标

在于通过提供快速、周到、优质的服务来吸引和保持更多的客户，通过优化面对客户的工作流程来减少获取客户和保留客户的成本。^[1~4]

CRM 的核心管理思想包括以下三方面：

- (1) 客户是企业最重要的资源之一；
- (2) 应对企业与客户发生的各种关系进行全面管理；
- (3) 进一步延伸企业供应链管理。

首先，CRM 将企业内部和外部所有与客户相关的资料和数据集成在同一个系统里，以便让市场营销人员、销售人员、服务人员等所有与客户接触的第一线人员都能够共享。

其次，CRM 对市场营销、销售与服务等前台工作导入流程管理的概念，让每一类客户的需求通过一系列规范的流程得到快速而妥善的处理，并且让服务同一个客户的销售、市场营销、服务与管理能够紧密协作，从而大幅度提高销售业绩与客户满意度。

需要说明的是，关于 CRM 的定义，不同的机构有着不同的理解和表述。

GartnerGroup 认为，所谓的 CRM 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，使客户的收益率最大化。

Hurwitzgroup 认为，CRM 的焦点是改善销售、市场营销、客户服务和支
持等与客户关系有关的领域的商业流程并实现自动化。CRM 是一套原则制度，它以客户为中心，其目标是缩短销售周期，降低销售成本，增加销售收入，寻找扩展业务所需的新的市场和渠道以及提高客户的价值、满意度、盈利性和忠诚度。CRM 也是一套软件和技术，CRM 应用软件简化和协调了销售、市场营销、服务和支持等各类业务功能的过程，并将注意力集中于满足客户的需要上，同时还将多种与客户交流的渠道，如面对面交流、电话接洽以及 Web 访问等集合为一体，以方便企业按客户的喜好使用适当的渠道与之进行交流。从本质上说，CRM 不过是一个“聚焦于客户”的工具。

IBM 把 CRM 分为三类：关系管理、流程管理和接入管理，涉及企业识别、挑选、获取、保持和发展客户的整个商业过程。关系管理是与销售、服务、支持和市场相关的业务流程的自动化历程管理，使用数据挖掘技术或数据仓库分析客户行为、期望、需要、历史，并具有全面的客户观念和客户忠诚度衡量标准及条件。流程管理是使业务流程更加灵活，随商业条件或竞争压力的变化而做出相应的改变。接入管理主要是用来管理客户和企业进行交互的方式，如计算机电话集成 (CTI)、电子邮件响应管理系统 (ERMS) 等，包括行政管理、服务水平管理和资源分配功能。IBM 对 CRM 的定义，包括两个层面的内容：首先，企业实施 CRM 的目的，就是通过一系列的技术手段了解客户

目前的需求和潜在客户的需求，适时地为客户提供产品和服务。其次，企业对分布于不同的部门、存在于客户所有接触点上的信息进行分析和挖掘，分析客户的所有行为，预测客户下一步对产品和服务的需求，企业内部相关部门实时地输入、共享、查询、处理和更新这些信息，进行一对一的个性化服务。

第二节 客户关系管理产生的背景与发展历史

一、客户关系管理产生的背景^[3~7]

CRM是营销管理的自然演变的产物，并非技术进步的结果。在西方的市场竞争中，企业领导者发现，传统的以4P^①为核心由市场部门进行营销的方法越来越无法实现营销的目标。而CRM就是发达国家对以客户为中心的营销的整体解决方案，它在注重4P关键要素的同时，将营销重点从客户需求进一步转移到客户的保持上，并且保证企业将适当的时间、资金和管理资源直接集中在这关键任务上，反映出在营销体系中各种交叉功能的组合。

企业管理的中心的观念经过了五个演变阶段：

第一阶段是“产值中心论”阶段。当时，制造业处于鼎盛时期，市场状况为产品供不应求的卖方市场，这一阶段，企业管理的中心就是产值管理。

第二阶段是“销售额中心论”阶段。由于现代化大生产的发展，特别是经过了1929—1933年的经济危机和大萧条，产品的大量积压使企业陷入了销售危机和破产威胁，企业为了生存纷纷摒弃了产值中心的观念，此时企业的管理实质上就是对销售额的管理。为了提高销售额，企业在外强化推销观念，对内则采取严格的质量控制来提高产品质量。

第三阶段是“利润中心论”阶段。激烈的质量竞争使得产品的成本不断提高，促销活动使得销售费用上升。因此，在销售额不断增长的同时，实际利润却不断下降，为此，管理的重点由销售额转向了实际利润，企业管理的中心又移向了以实际利润为中心。

第四阶段是“客户中心论”阶段。利润中心的管理一方面由于往往过分地强调企业利润和外形象，而忽略了顾客需求，导致了客户的不满和销售滑

① 4P是指Product（产品）、Price（定价）、Place（渠道）和Promotion（促销）。

坡；另一方面，当企业无法或很难再从削减成本中获得更大利润时，就自然将目光转向了顾客，企图通过削减客户的需求价值来维护其利润，企业管理由此进入了以客户为中心的管理。

第五阶段是“客户满意中心论”阶段。随着工业经济社会向知识经济社会的过渡，经济全球化和服务一体化成为时代的潮流，客户对产品和服务的满意度成为企业发展的决定性因素，客户的满意度是企业管理的中心。

消费者价值选择的变迁相应地经历了以下三个阶段：

第一阶段是“理性消费时代”。这一阶段，恩格尔系数较高，社会物质尚不充裕，人们的生活水平较低，消费者的消费行为是相当理智的，不但重视价格，而且更看重质量，此时，消费者价值选择的标准是“好”与“差”。

第二阶段是“感觉消费时代”。这一阶段，社会物质和财富开始丰富，恩格尔系数下降，人们的生活水平逐步提高，消费者的价值选择不再仅仅是经久耐用和物美价廉，而是开始注重产品的形象、品牌、设计和使用的方便性等，选择的标准则是“喜欢”和“不喜欢”。

第三阶段是“感情消费时代”。随着科技的飞速发展和社会的不断进步，人们的生活水平大大提高，消费者越来越重视心灵上的充实和满足，更加追求在商品购买与消费过程中心灵上的满足感，这一阶段，消费者的价值选择是“满意”与“不满意”。

总之，一方面，经济的全球化，使得行业之间的划分越来越模糊，竞争对手已不仅仅来自行业内部，在利益机制驱动之下，许多来自行业外部的竞争者也会加入这个行业。另一方面，从客户的需求来看，其采购产品比以往更加理性，已经不满足于购买产品，更关注能否得到良好的、具有个性化的服务。上述两种变化的客观进程使 CRM 成为企业管理新的时代内容和决定性的因素。

从技术的发展来看，IT 技术的发展特别是互联网技术的进步推动了 CRM 的发展。科学技术的突飞猛进为 CRM 的实现和功能的扩张提供了前所未有的手段，比如数据挖掘、数据仓库、基于浏览器的个性化服务系统等，也使企业与客户之间进行交流的渠道越来越多，除了当面交谈、电话联系外，还有呼叫中心、移动通信、掌上电脑^①、电子邮件、网站等。正是上述的多种因素使得 CRM 能够被更多的企业所接受。可以说，以互联网为核心的技术进步是 CRM 的加速器。

① 本书中的“电脑”均指电子计算机。

二、客户关系管理的发展历史

最早发展 CRM 的国家是美国。早在 1980 年美国便有所谓的“接触管理”(Contact Management) 业务,专门收集客户与公司联系的所有信息;到 1990 年,“接触管理”演变成电话服务,并对客户资料进行分析以支持“客户关怀”(Customer Care)。

从 20 世纪 80 年代中期开始,为了降低成本,提高效率,增强企业竞争力,许多公司进行了业务流程的重新设计。为了对业务流程的重组提供技术支持,很多企业采用了企业资源计划系统,即所谓的 ERP (Enterprise Resource Planning),它一方面提高了企业内部业务流程的自动化程度,使员工从日常事务中解放出来,另一方面也对原有的流程进行了优化。由此,企业完成了提高内部运作效率和质量的任務,可以有更多的精力关注企业与外部相关利益者的互动,以便抓住更多的商业机会。在企业的诸多相关利益者中,客户的重要性日益突出,他们在服务的及时性和质量等方面都提出了更高的要求。企业在处理与客户的关系时,越来越感觉到信息技术支持在与客户建立良好的关系中的作用,CRM 系统应运而生。

最初的 CRM 应用是在 20 世纪 90 年代初,主要是基于部门的解决方案,如销售队伍自动化(SFA)和客户服务支持(CSS)。它们虽然增强了特定的商务功能,但却未能为公司提供完整的加强与个体客户间关系的手段。于是,20 世纪 90 年代中期推出了整合交叉功能的 CRM 解决方案。它把内部数据处理、销售跟踪、国外市场和客户服务请求融合一体,不仅包括软件,还包括硬件、专业服务和培训,为公司的员工提供全面的、及时的数据,让他们清晰地了解每位客户的需求和购买历史,从而为客户提供相应的服务。

但 CRM 这一概念直到 20 世纪 90 年代末才开始深入到一些公司。IBM 调查显示,大多数企业,尤其是中小型商业企业,仅对 CRM 的应用有一般的了解,对特定的解决方案一无所知。并且虽然这些公司中大多数都收集客户信息,但这些信息通常还是分别存储在不同的部门中,没有很好地在公司内整合与共享。

20 世纪 90 年代后期,互联网技术的迅猛发展加速了 CRM 的应用和发展。Web 站点、在线客户自助服务和基于销售自动化的电子邮件使每一个 CRM 解决方案的采纳者进一步拓展了服务能力,使 CRM 真正进入了推广时期。

第三节 客户关系管理的作用与企业文化

一、客户关系管理的作用^[3~7]

CRM的基本功能包括了客户管理、时间管理、联系人管理、销售管理、潜在客户管理、电话销售、电话营销、营销管理、客户服务，有的还涉及呼叫中心、合作伙伴关系管理、商业智能、知识管理、电子商务等。虽然CRM的功能涵盖了以上的方方面面，但是CRM不能“包治百病”。CRM可能成为企业转变的最好突破口，其根本的作用就是为了提高客户满意度，通过提高客户满意度的目标整合企业内部的经营要素，使原本各自为战的销售人员、市场推广人员、电话服务人员、售后维修人员等真正地协调与合作，更合理地利用以客户资源为主的企业外部资源。它的实施可通过加快信息的流动有效地降低成本，为企业新增价值。只要涉及企业和客户之间的信息交换，就应该运用CRM，但CRM也不是万能的，超出这个范围的管理问题，比如设计、研发、物流管理和财务管理等，不能完全由CRM来改善。CRM的具体作用如下：

（一）提高市场营销效果

企业通过CRM的营销模块，对市场营销活动加以计划、执行、监视、分析。通过调用企业外部的电信、媒体、中介机构、政府等资源，与客户发生关联。同时通过CRM的销售模块，提高企业自身销售过程的自动化，随着企业的网络化发展，订单处理和信息传递都会通过网络进行。通过CRM的前端销售功能模块，完成与后端ERP的整合，协调企业其他经营要素，在企业内部达到资源共享，以提高企业销售部门的整体反应能力和事务处理能力，强化销售效果，从而为客户提供更快速、周到的优质服务，吸引和保持更多的客户。

（二）为生产、研发提供决策支持

CRM的成功在于数据仓库和数据挖掘。企业通过CRM软件所搜集的资料了解企业客户，发现具有普遍意义的客户需求，合理分析客户的个性需求，从而挖掘具有市场需求而企业未提供的产品品种、产品功能，以及高附加价值的深加工信息，并通过对原料供应、社区环保、金融贸易政策等各项资源的收集分析，结合盈利模型测算，在生产、研发环节为企业确定产品品种、产品功能及性能、产品产量等提供决策支持。

（三）技术支持的重要手段

CRM使企业有了一个基于电子商务的面向客户的前端工具，企业通过

CRM,借助通信、互联网等手段,利用本企业的资源及销售商、服务商等合作伙伴的共享资源,为已有客户提供个性化的技术解答、现场服务、产品修理等支持和服务,并优化其工作流程。

(四) 为财务金融策略提供决策支持

企业通过中介机构和其他途径获得客户的信用状况,通过对本企业 CRM 系统的检验和修正,反馈出企业对不同客户提供不同财务政策的决定,企业销售人员据此,就可在与客户的前期洽谈、合同签订、货款回收等过程中采取合理的对策。

(五) 为适时调整内部管理提供依据

企业的 CRM 系统是企业整个内部管理体系的重要部分,企业通过 CRM 系统的反馈信息可以检验企业已有内部管理体系的科学性和合理性,以便及时调整内部管理的各项政策制度。

(六) 优化企业的业务流程

CRM 的成功实施必须通过对业务流程的重新设计,使之更趋合理化,才能更有效地管理客户关系,从而降低企业成本。

CRM 的应用直接关系到一个企业的销售业绩,其实施成果经得起销售额、用户满意度、用户忠诚度、市场份额等“硬指标”的检测,它为企业新增的价值是看得见、摸得着的。

二、客户关系管理与企业文化

(一) CRM 实施的前提是企业文化的改造

CRM 实施于企业的市场、销售、技术支持等与客户有关的工作部门,虽然在形式上表现为一些软件包的组合、调试、安装、测试和运行,但却蕴含着一种新型的营销管理理念。因此,CRM 实施能否成功,不仅取决于 CRM 方案供应商的实施经验和技术水平,而且与企业自身的推进力度有很大的关系,尤其是理念的贯彻和思想的融合,即企业文化体系的改造。

企业发展到一定阶段以后,作为企业员工共同认可的价值观念和行为规范的企业文化会为企业的经营发展带来直接的影响,企业文化对于企业的价值是不可估量的,一些老牌企业独特的企业文化是支撑企业不断发展的秘籍。

传统企业管理的着眼点在于内部资源管理,而对于客户这一主要的外部资源则缺乏相应的管理。传统企业尤其是制造业企业都是围绕着产品的生产,企业的销售策略是“推出式”的,由于过去客户多数情况下没有足够的信息支持其进行选择购买,因此,这种“推销”和与之相匹配的“大众营销”(Mass

Marketing) 还能满足企业生存发展的需要。但现在大众媒体的影响力越来越小, 客户了解产品的渠道越来越多, 也越来越有自主选择权, “推出式”的销售就会失去了原有的效力。因此, 销售就从供应商的“推”变成了客户主动地“拉”。如果企业销售人员能够及时地把握客户的潜在需求, 提供更有针对性的产品和服务, 就可以准确无误地抓住客户的心, 将其发展成为忠实的“回头客”。

CRM 作为一个专门管理企业前台的管理思想和管理技术, 提供了一个利用各种方式收集和分析客户资源的系统, 也提供了一种全新的商业战略思维。它可以帮助企业充分利用以客户为主的外部商业关系资源, 扩展新的市场和业务渠道, 提高客户的满意度和企业的盈利能力。

而 CRM 系统要求把“为客户解决需求”的理念贯彻到电话服务系统 (CTI)、自动销售系统 (SFA)、市场推广系统和售后服务系统等与客户打交道的所有环节中, 即从以生产为中心转向以客户的需求为中心, 从以推销产品为目的转向以为客户提供整体解决方案为目的, 而企业内部则从各部门的多头作战转向团队协作。因此, CRM 成功实施的前提就是要求传统的推销型企业从企业结构、企业文化、业务流程都应向适应新的“客户拉动式”的营销理念转变。

企业的文化改造应该从客户利益来定义企业经营理念, 建立客户导向的经营组织, 对员工加强培训。经过文化改造的企业, 为实施 CRM 系统铺平了道路, 使 CRM 的实施与应用水到渠成。

因此, 企业要成功地应用 CRM, 应该从以下几个方面对企业文化进行改造:

1. 重视客户利益, 让客户满意

企业在以前的市场竞争中, 往往会形成一种以企业本身利益最大化为目标的企业文化, 这种文化因为能够有效地使企业各个资源围绕企业如何获取最大利润而展开, 因此, 在很长一段时间内为企业的发展带来了帮助。于是“盈利是惟一目标”成为企业经营的惟一定律。在这一指导思想下, 许多企业为获利自觉不自觉地损害了客户的利益, 客户对供应商或品牌的忠诚度普遍偏低。企业这种以自身利益为惟一目标的做法极有可能导致老客户不断流失。而开发一个新客户的成本是保留一个老客户成本的 5 倍, 自然企业的利益也会因此受损。重视客户利益, 让客户满意是提高客户对企业的忠诚度的有效方法。企业由于客户的忠诚度, 不仅可以低成本地从老客户身上获取利益, 而且可以因老客户的推介而提高新增客户的销售额。

2. 关注客户个性需求