

“十一五”社会科学研究项目研究成果

CRM

理论与实践

CRM LILUN YU SHIJIAN

谷再秋 著



经济科学出版社
Economic Science Press

“十一五”社会科学研究项目研究成果

CRM 理论与实践

谷再秋 著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

CRM 理论与实践/谷再秋著. —北京: 经济科学出版社, 2009. 12
ISBN 978 - 7 - 5058 - 8716 - 9

I. C… II. 谷… III. 企业管理: 销售管理—研究 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 194336 号

责任编辑: 纪晓津

责任校对: 徐领柱

版式设计: 代小卫

技术编辑: 董永亭

CRM 理论与实践

谷再秋 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京中科印刷有限公司印刷

河北三佳集团装订厂装订

787 × 1092 16 开 13.25 印张 230000 字

2009 年 12 月第 1 版 2009 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 8716 - 9 定价: 26.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

随着企业竞争的白热化，资金、土地、技术都不再是企业争夺的核心，客户成为企业关注的焦点。可以说，谁掌握了客户，谁就掌握了企业的核心竞争优势。尤其在全球金融危机时代，客户更成为企业不可或缺的核心资源受到空前的重视和维护。而对于为企业培养应用型管理人才的工商管理类专业来说，客户关系管理的理论和实践就显得尤为必要。这本《CRM 理论与实践》就是在这样的理论和实践需求背景下产生的，同时也是吉林省教育厅“十一五”社会科学研究项目研究成果（合同编号：吉教科文合字[2008]第61号）。

本书的特点在于理论与实践的密切结合，在研究客户关系基本理论的基础上，侧重于客户关系的系统应用，对通用客户关系的系统工作流程进行了深入的分析和探讨。力求打造一个有理论根基的、直观的、具有可操作性的客户关系管理实践模式，使读者可以通过此书了解客户关系管理最基本的理论框架和最直接的系统全貌，对客户关系管理形成更完整的客观认知。

本书的实践系统操作部分借鉴了金蝶国际软件集团有限公司 Kingdee EAS - CRM 软件系统的设计理念和界面结构，只为了给读者呈现更易于理解的直观感受。在这里十分感谢金蝶国际软件集团有限公司对本书的大力支持和充分信任，使本书得以自由地展现当今国内最先进的 CRM 产品的基本功能全貌。

本书由七章组成：第一章是 CRM 的基础理论，论述了客户关系管理的产生、发展、内容、意义等最基本的理论内容。第二章至第五章是 CRM 的系统原理及实践应用，论述了 CRM 系统的总体结构，以及市场、销售、服务三个子系统的业务流程、数据处理流程、主要数据文件结构、系统功能分析和实践操作等内容。第六章是关于 CRM 系统的实施，论述了实施的条件、步骤以及成败因素等。第七章是关于物流行业 CRM 中的服务创新、系统构建等内容。

在本书的撰写过程中，得到了长春大学的领导和管理学院很多同仁的真诚帮助和大力支持，使本书在写作时间和写作思路得以保证和拓展，并能够顺利完成。在这里向所有帮助过本书出版的朋友致以最真情的感激和最诚挚的谢意。

由于时间仓促和水平有限，书中的疏漏和不妥之处在所难免，欢迎各界朋友批评指正，使作者的理论水平和实践能力得以不断提高。

目 录

第一章 CRM 基础理论	1
第一节 CRM 的产生和发展	1
一、CRM 产生的背景	1
二、CRM 产生的原因	2
三、CRM 的发展历程	8
四、CRM 在我国的发展	9
第二节 CRM 的含义	13
一、CRM 的定义	13
二、CRM 的内涵	14
三、CRM 与其他相关概念的关系	17
第三节 CRM 的内容和意义	24
一、CRM 的特点	24
二、CRM 的分类	25
三、CRM 的构成	26
四、CRM 的核心思想	28
五、企业实施 CRM 的意义	30
第二章 CRM 系统概述	33
第一节 CRM 系统的一般模型	34
一、CRM 系统的架构	34
二、CRM 系统的业务流程	35
三、CRM 系统的体系结构	36
四、CRM 系统功能结构	38

第二节 CRM 系统的初始设置	40
一、系统初始安全设置	40
二、系统初始化设置	41
第三节 CRM 系统的客户管理	50
一、客户基本管理	50
二、客户深层管理	59
第三章 市场管理子系统	67
第一节 市场管理子系统数据分析	67
一、市场管理子系统描述分析	67
二、市场管理子系统数据处理流程	68
三、市场管理子系统主要数据文件	70
第二节 市场管理子系统功能模块	73
一、营销战役管理	73
二、市场计划管理	78
三、市场情报管理	80
四、图表分析	85
第四章 销售管理子系统	86
第一节 销售管理子系统数据分析	86
一、销售管理子系统描述分析	86
二、销售管理子系统数据处理流程	87
三、销售管理子系统主要数据文件	89
第二节 销售管理子系统功能模块	99
一、线索管理	100
二、商机	105
三、销售报价	110
四、销售合同	113
五、佣金	116
六、销售订单	121
七、收款	125

八、销售计划	128
九、销售分析	130
第五章 服务管理子系统	136
第一节 服务管理子系统数据分析	136
一、服务管理子系统描述分析	136
二、服务管理子系统数据处理流程	137
三、服务管理子系统主要数据文件	138
第二节 服务管理子系统功能模块	145
一、服务请求	146
二、服务合同	148
三、产品维修	148
四、装箱单	152
五、商品	153
六、项目服务	155
七、产品缺陷	155
第三节 CRM 系统中的服务创新问题	157
一、服务创新对 CRM 系统的意义	157
二、CRM 中服务系统现存的问题	158
三、对 CRM 系统中的服务创新的思考	159
第六章 CRM 系统的实施	161
第一节 CRM 系统实施的条件	161
一、企业员工的 CRM 素质较高	161
二、CRM 业务流程优化	162
三、企业信息化管理程度较高	163
四、资金供应充足	163
五、基础数据充实	164
第二节 CRM 系统实施的步骤	165
一、CRM 项目准备	165
二、选择 CRM 软件和供应商	166

三、CRM 系统的实施和安装	167
四、CRM 系统的持续管理	169
第三节 影响 CRM 系统实施的因素	170
一、CRM 项目实施过程中的问题	170
二、CRM 项目成功实施需要关注的因素	172
第四节 我国 CRM 产品市场应用	174
一、CRM 产品市场应用总体状况	174
二、部分主流 CRM 供应商和 CRM 产品比较	175
三、CRM 系统的发展趋势	176
第七章 物流行业 CRM 研究	179
第一节 物流企业的客户开发	179
一、物流企业客户开发的特殊性	179
二、物流企业客户开发的步骤	180
三、物流企业如何实现有效的客户开发	181
第二节 物流企业的客户服务创新	184
一、物流企业客户服务创新的内涵	184
二、物流企业客户服务创新的必要性和驱动力	185
三、物流企业如何进行客户服务创新	187
第三节 吉林省物流企业 CRM 系统构建	189
一、吉林省物流业现状和物流客户关系管理存在的问题	190
二、完善吉林省物流业客户关系管理的策略	192
三、吉林省物流企业客户关系管理系统的构建	194
参考文献	198

第一章 CRM 基础理论

第一节 CRM 的产生和发展

一、CRM 产生的背景

当今世界经济正朝着全球市场一体化、竞争国际化的方向发展，在这样的大背景下，以互联网、知识经济、高新技术为代表，以满足客户的需求为核心的新经济迅速发展开来。在这新经济时代，企业的产品服务不再是竞争的核心，客户成为决定企业胜败的关键，这使得对 CRM 的研究方兴未艾，如火如荼地进行着。

CRM 是 Customer Relationship Management 的简称，意为“客户关系管理”，是以信息技术为媒介，以客户及其价值为中心，通过管理和保持企业与客户之间的良好关系，持续实现企业价值和客户价值最大化的一种新型“双赢”的营销理念和一整套应用策略。CRM 这个名词是在互联网应用达到一定的普及之后产生的，历史并不久远，但实际上客户关系管理并不是一个全新的概念，它源于西方的市场营销理论，在美国最早产生并得以迅速发展。市场营销作为一门独立的管理学科存在已有很长的历史，它的理论和方法极大地推动了西方国家工商业的发展，深刻地影响着企业的经营观念以及人们的生活方式。信息技术的快速发展，为市场营销管理理念的普及和应用奠定了基础平台，并开辟了更为广阔的空间。

在工业经济时代，企业是通过提高工效并最大限度地降低成本，同时建立质量管理体系以控制产品质量，从而取得市场竞争优势的。可以说，工业经济时代是以“产品”生产为导向的卖方市场经济时代，产品生产的标准

化及企业生产的规模大小决定其市场竞争地位，企业管理最重要的指标就是成本控制和利润最大化。

生产力的不断发展，逐步改变了全社会生产能力不足和商品短缺的状况，并导致了全社会生产能力的过剩。商品的极大丰富并出现过剩，使客户选择空间及选择余地显著增大，与此同时，客户的需要开始呈现出个性化特征。为了使客户满意，企业必须完整掌握客户信息，准确把握客户需求，快速响应个性化需要，提供便捷的购买渠道、良好的售后服务与经常性的客户关怀等。企业尝试着去衡量每一个客户可能带来的盈利能力，并委派专门的客户代表负责管理客户。在这种情况下，企业将为客户送去他们需要的产品，而不是让客户自己去寻找。在这种时代背景下，客户关系管理理论不断地被提升，并逐渐得到完善。

二、CRM 产生的原因

（一）管理理念的更新

市场的供求关系经过了三个阶段：供不应求阶段、供过于求阶段和个性化需求阶段。在供不应求的市场阶段，面对不断增长的物质需求，整个社会的物资处于短缺状态，企业的产品只要生产出来就可以毫不费力地销售出去。在卖方市场下，各种营销理念和营销方式根本没有用武之地，产品的开发与革新也显得没有太多必要。随着人类技术的不断进步，整个市场经过短暂的供求平衡之后很快进入了供过于求的买方市场，这时候企业的重心开始由大规模的生产转向销售，各种推销方式和技巧被企业大量采用以期改善产品积压的现状，企业不断增加研究开发的力度使各种新产品不断出现以应对激烈的竞争。当技术革新发展到一定阶段，爆炸式的突破变得越来越困难的时候，激烈的市场竞争使产品越来越趋于同质化，如何满足客户个性化的需求成为竞争的焦点，这时候以客户为中心的整合营销理念开始深入人心。质量上乘的产品和程序式的服务是企业存在的起点而不再是竞争优势，只有把握客户的脉搏，拥有长期稳定的客户关系的企业，才能立于不败之地，取得长足的发展。

企业管理观念随着这种市场环境的演化经历了五个阶段，如图 1-1 所示。

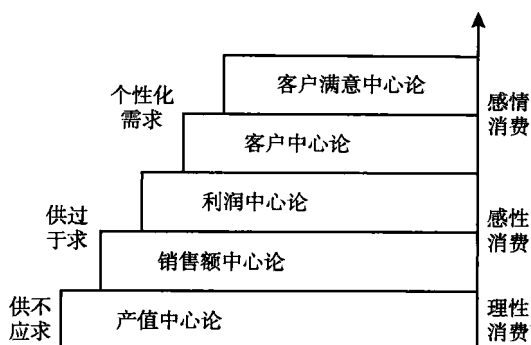


图 1-1 企业管理理念的变迁

第一阶段是产值中心论。这时候的市场状况供不应求，制造业处于鼎盛时期，客户购买经常面临困难，甚至要凭借与企业的特殊关系来实现购买需要，所以这一阶段企业管理的核心理念就是产值管理，企业的市场观念往往以私人关系为中心，既不关注产品更不会关注客户。在这种情况下，消费者价值选择必然是一种理性消费，不但重视产品价格，更看重产品质量，追求物美价廉和经久耐用来应对较低的物质生活水平。此时，消费者价值选择的标准是“好”与“差”。

第二阶段是销售额中心论。由于现代化大生产的发展是生产能力不断扩大，商品供过于求的买方市场逐渐形成。企业为了生存开始摒弃以产值为中心的理念，重视销售，强化推销，集中对销售额进行管理，并为提高销售额开始重视对产品质量的控制。

第三阶段是利润中心论。激烈的市场竞争带来的严格的质量控制使企业的生产成本不断提高，频繁的促销活动使销售成本居高不下，这使企业不断增加的销售额背后的利润不断下降，这种状况促使企业把管理的重点由销售额转向面向利润的管理，企业为此加大了成本控制的力度。

在这两个阶段，由于市场所呈现的普遍性的供过于求，企业的市场观念开始向产品转移，提高质量降低成本成为企业实现管理思想的重要手段。此时的消费者拥有了很大的选择空间，价值选择出现了一定的变化，物美价廉和经久耐用不再是选择的唯一标准。这时候的消费者进入到感性消费时代，开始注重产品的形象、品牌、设计和使用方便性等，选择的标准变成了“喜欢”和“不喜欢”。

第四阶段是客户中心论。随着竞争的进一步加剧，企业已经无法或很难

再从削减成本中获得更大的利润，就自然将目光转向客户。同时产品同质化现象越来越严重，企业发现客户是产品生产、渠道选择、售后服务等企业活动的决定力量，企业的经营观念核心开始从产品、生产导向转移到客户导向，于是客户的地位被提高到了一个崭新的高度，企业日趋成为客户需求中心，客户中心论被确立。

第五阶段是客户满意中心论。随着经济全球化的发展，对客户的争夺日趋白热化。谁拥有长期优质的客户资源，谁就拥有不可复制的竞争优势，它意味着更多的销售机会，更小的营销风险，更稳定的利润来源，因此客户作为最重要的一项资源得到了众多企业空前的重视，客户满意成为企业追求的中心目标。

在这两个阶段，市场状况已经不是简单的供过于求，它呈现出总量的过剩和结构上失调的特征。即此时消费者的需求是一种个性化的需求，面对日益扩大的选择范围和空间，他们的价值选择已经进入到感情消费时代。消费者越来越重视心灵上的充实和满足，更加注重追求在商品购买和消费过程中心灵的满足感，这使得选择标准变成了“满意”和“不满意”。

正因为客户满意和企业获利潜力紧密相连，企业的管理重心自然随之更新，客户关系管理理念通过软件系统的载体迅速走进企业科学管理的实践领域就成为一种必然。

（二）市场需求的拉动

在当今世界经济飞速发展、企业信息化水平不断提高的情况下，企业的运营难度在与日俱增，无论是企业和客户之间还是企业各种管理层次和部门之间都面临着从未有过的困惑和挑战，企业内部无法实现有效率地协调来完成和外部客户之间的市场化对接。企业和客户所面临的问题包括以下几个方面。

1. 企业的营销部门市场活动盲目，营销费用失控

营销活动的盲目性主要表现为：

（1）繁琐的重复性工作。面对大量的不加区分的客户，前台的工作人员重复性地每天打电话、寄资料、发传真、发 E-mail 都要占用大量的时间。

（2）无序的工作状况。营销部门员工无法知道本部门和其他部门的同事和客户的联系情况，经常会出现重复地给客户发放相同资料的状况。

（3）盲目的客户营销进程。员工不了解营销对象的反馈状况，无法识别潜在客户。

2. 企业的销售部门销售能力下降，新客户开拓不力

主要表现为：

(1) 业务人员冲突。不同的销售员都和同一客户联系过，销售经理无法确定这张客户订单的业绩归属。

(2) 市场部门反馈的信息价值低。销售部门无法从市场部门提供的客户线索中找到真正的客户来实现销售。

(3) 销售业务失控。一直跟随某个销售线索的销售员突然的离职会使销售经理不知所措，无法继续追踪销售。

(4) 决策盲目。在产品销售定价、销售业绩提成的决策上不尽合理。

3. 企业的服务部门工作繁琐，协同困难，客户抱怨增多

主要表现为：

(1) 价值难以体现。服务部门经常被企业组织内部认为是只会花钱而没有效益的部门。

(2) 协同困难。服务中发现客户有潜在购买意向，却无法和市场、销售部门实现协同，也无法继续追踪实现销售。

(3) 工作繁琐。客服人员大量的时间用来回复客户因为本身对产品缺乏了解所引起的使用问题，使工作变成简单的重复，因此会抱怨工作过于机械枯燥等。

4. 企业的外部客户对企业整个互动的过程不满意

主要表现为：

(1) 服务差。售前、售中、售后服务都不到位，客户售前得不到有效的咨询，售中得不到高效的服务，产品出现问题后没有规范的解决程序。

(2) 沟通不畅。不希望营销骚扰的客户无法成功实现信息退订，有购买兴趣并对企业进行相关咨询的客户却迟迟得不到回应。

(3) 可信度差。客户从企业的不同销售人员那里得到了同一产品的不同报价单，使客户怀疑整个企业的可靠程度。

5. 企业管理层对信息了解不完整，无法做到事前和事中控制，决策困难大

主要表现为：

(1) 过程控制差。销售或服务中出现的很多问题管理层事后才能知道，无法实现过程控制。

(2) 信息不完整。企业的人、财、物、客户等信息管理层都不完全清楚，要得到准确数据总是很难。

(3) 决策困难。对销售人员贡献值如何评价，如何制定销售政策这些

问题经常困扰管理层，单纯用经验很难解决这些问题。

正是企业在当前市场状况下面临以上这些诸多的问题，才会衍生出对科学规范的客户关系管理系统的迫切要求。在这种强大的市场需求拉动下，催生了客户关系管理系统的广泛应用。企业要求在市场、销售与服务的日常业务上实现自动化和科学化，并需要在这样一个内部完全整合的平台上与客户之间进行广泛的双向的信息交流，为客户提供必需的乃至额外的服务。这在那些拥有庞大而接触频繁的客户群的企业，积极地实施客户关系管理显得尤为必要。

（三）信息技术的推动

科学技术是第一生产力，每一次经济乃至社会的变革都和科技的进步息息相关。航空技术的发展缩短了地球上任何两点的时空距离，而互联网技术的出现把地球变成一个可以实时沟通的村落。经济全球一体化就是在这技术进步的大潮中应运而生的，它使竞争突破地域的限制，延伸到世界的每个角落，也使企业依靠原有的本土优势和垄断地位获得的超额利润急剧削减。在这个由信息技术导引的互联网时代，企业由于市场竞争的压力必然要重视客户关系管理，而互联网又使企业面对客户的个性化服务成为可能。

随着信息技术的发展，企业核心竞争力对于企业信息化程度和管理水平的依赖越来越高，这就需要企业主动开展组织架构、工作流程的重组，同时对面向客户的各项信息进行集成，组建以客户为中心的企业，实现对客户活动的全面管理。计算机技术、通信技术和网络技术的飞速发展使得以客户为中心的管理理念不再停留在理论阶段，可以实实在在地落实到管理实践，正是信息技术的发展使得围绕客户展开的各种信息应用成为可能。

1. 企业可以全方位地接触客户

客户千差万别，他们喜欢用不同的方式和企业互动。有的客户喜欢打电话，有的客户喜欢浏览商品目录，有的客户喜欢网上冲浪，有的更希望有人来上门服务等等。如果想真正赢得客户，就要支持客户喜欢的各种接触方式。现代通讯技术使客户和企业的沟通从没像现在这样紧密过，企业可以通过电话、传真、短信、网络与客户亲密接触，提供实时的无缝隙的完美服务体验。这种全方位的接触，一方面使客户可以随时随地和企业沟通，在第一时间把他们的想法和要求传递给企业，使企业能够了解客户的真实感受，不断地改进和完善自己的产品和服务；另一方面企业可以通过这种接触以统一的形象和内涵有效地开展市场营销、现场销售、售后服务活动，以提高企业

的整体运营效率。

2. 企业可以全面分析评估客户

通过与客户全方位的接触,企业可以获得比较全面的客户资料,并可以依靠计算机技术对客户进行全面的分析和评估。在客户开发阶段,企业会根据所能掌握的客户初级信息,利用多种信息渠道对客户开展广泛的营销活动,从中找到潜在客户实施进一步的有目的的营销;在获得有购买意向的销售线索后,会对其进行针对性更强的销售活动;在成功地对客户实施初次销售之后,就要进行不断地维护,以其喜欢的信息沟通方式与其保持一定频次的联系,以促进日后的重复销售、交叉销售和向上销售。在这种不断地与客户互动过程中,要依靠计算机技术根据每次收集到的信息和接触经验,对客户的购买量、购买频率、满意程度、信用等级等等做出全面的分析和评估,以实现客户的分级。

3. 企业可以筛选保留有价值的客户

随着数据仓库技术和数据挖掘技术的不断运用,使有效地把有价值的客户筛选出来进行更加个性化的服务成为可能。由于客户对于企业来说价值是不同的或差异巨大,如何能把企业大部分有限的资源恰到好处地集中用到那些有价值的客户身上,以使企业利润最大化,一直是企业试图解决的课题。数据挖掘技术可以对数据仓库中的客户信息进行科学有效地分析,从中找到企业一直不断搜寻的具体答案,给企业提供一个完整的客户价值的视图。有了这样的信息技术,企业就可以用更大的精力为这些核心客户提供超值的服务和更完美的客户体验,使其在对企业满意的基础上达到忠诚。

亚马逊网上书店 2002 年开始真正盈利,在 1995 年创建之初只是一家小型的网上书店,公司的年收入只有 50 万美元。如今,亚马逊成为美国发展最快的大公司之一,俨然已经成为“网络帝国”。除了书籍,网站目前所经营的产品还包括电影、音乐、软件、手提包、精美小食品、家具、美容产品等,可谓是琳琅满目,应有尽有。通过与数千家合作伙伴结盟,人们还可以从亚马逊购买上到 1500 美元的古奇皮靴下到 1.29 美元的牙膏。而目前,亚马逊的利润有一半是来自第三方的交易提成。以购书为例,信息技术带给亚马逊的优势是:

(1) 速度快。在亚马逊网上购书,一般 3 秒钟之内就可得到回应。这对顾客购书来说,是非常必要的。速度也同样表现在库存货物的更新上,亚马逊更新的频率达到让人吃惊的每年更换库存 150 次之多,而著名的传统书店巴诺则不过 3~4 次。书目也是如此,巴诺书店最多只能有 25 万种不同的

书目，而在网络上，亚马逊却可以拿出 250 万册的书目来。

(2) 使用方便。亚马逊作为互联网上最容易使用的网站为客户创造了愉快的体验过程，客户在轻松地选择之后，亚马逊就会给他发电子邮件，告诉客户什么时候处理他的订单，什么时候发货。在货品运到之前，不用多费口舌就可以取消订货。

(3) 创新的服务方式。在亚马逊，读者可以自由查看其他人对欲选购书籍的评论以利于选择；可在页面上看到其他购买此书者的相关购买；可看到欲选购书籍的作者的其他作品和与之相类似的或相关的产品；可看到自己曾经购买、曾经打算购买以及待选择的产品等。

此外，在收集更长时间的客户资料以及更有效地使用这些资料方面，亚马逊具有自己专有的一套技术，通过复杂的系统软件，来跟踪消费者的购物习惯和意见，甚至还获得了一项信息跟踪技术的专利。通过这项技术，亚马逊网站甚至能够知道，自己的客户是在为谁买礼物，并以此与客户进行更好地沟通。在每次的接触过程中，企业都会详细记载客户的购买细节，进行分析和评估，对不同的客户分别制定积分、优惠、打折等可行的客户忠诚计划，使其满意进而忠诚等。这些在传统书店无法想象的创新服务在信息技术的运用中变得简单而容易，亚马逊的客户关系管理就是在这样的信息技术支持下脱颖而出，成为世界瞩目的网络公司。

三、CRM 的发展历程

以客户为中心的理念是随着经济发展变化日渐形成的，但原始朴素的客户思想由来已久，只是近十几年才出现比较完备的客户关系管理系统。但在客户关系管理真正系统化之前，已经出现过很多倾向于方便客户、服务客户的软件系统，这些虽然不是真正的客户关系管理系统，但是正是由于这些系统的不断探索，才逐渐演变成今天的 CRM 系统。

(1) CIS (Customer Information System)，客户信息系统，早期一般由一些大型的服务业自行开发使用，如零售业、银行业等。由于这些企业客户众多，需要对这些信息记录和管理，实际上这种系统执行的是类似于电子档案的功能。

(2) Contact Management，即接触管理，也有译成联系人管理的，这是美国在 20 世纪 80 年代初出现的，专门收集客户与企业联系的所有信息的一类系统。到 1990 年演变成电话服务中心支持资料分析的“客户关怀”