

Customer Relationship Management - Insight

# 顧客關係管理深度解析

## 執行CRM的十四個關鍵議題

結合國內外管理顧問、專業經理人、科技專家、企業領導者  
解析CRM的趨勢、組織、策略、流程、科技與工具

ARC遠擎管理顧問公司 審訂  
電子化企業 經理人報告 編著

F274-39  
20063



Customer Relationship Management  
Insight

# 顧客關係管理

## 深度解析

執行以客戶為中心的企業轉型策略



ARC遠擎管理顧問公司 編  
遠擎金融暨服務事業顧問群 審訂

# 顧客關係管理深度解析

## ——執行CRM的十四個關鍵議題

發行人：戚偉恆  
社長：戚偉恆  
編著：電子化企業經理人報告  
審訂：遠擎管理顧問股份有限公司

出版者：麗勤管理顧問股份有限公司  
地址：台北市內湖區金龍路222巷4號6樓之1  
電話：(02)2790-9549  
傳真：(02)2790-5763  
電子郵件：andywchi@yahoo.com.tw

經銷商：紅螞蟻圖書有限公司  
地址：台北市內湖區舊宗路2段121巷28-32號4樓  
電話：(02)2795-3656  
傳真：(02)2795-4100

初版：2005年3月

定價 280元

版權所有·侵害必究

如有缺頁、破損、倒裝，請寄回對換



# 執行顧客關係管理邁向新經濟時代

ARC 遠擎管理顧問股份有限公司 董事長萬以寧

投身管理顧問業界已歷經十餘個寒暑，在這段不算短的期間，我看到了、也經驗了台灣產業的發展、起伏與消長，十餘年前的淘金產業很可能是今日式微的業種；然而卻也有十餘年前未曾聽聞的產業，卻在今日成為萬眾矚目的風潮，其中的代表則非網際網路業莫屬。

這樣的產業消長幾乎已形成跨越疆界的趨勢，然而面對網際網路如此強大的、迎面來襲的數位新力量，作為一個資深的專業管理顧問，我自己也不免感到心驚，因為網際網路的風貌瞬息萬變，過去我們所熟悉的經營法則、商場規則、競爭模式，在這個e世代中，彷彿都是一套套不合適的衣服，很難舒適妥貼的穿上身。

然而儘管如此，新世代並不會因為人們在短期間內遍尋不著合適的因應模式，而減緩前進的腳步或稍作停留；相反的，網際網路無疑是有史以來成長與變動最快速的產業。網路產業的運作節奏較諸過去任何一個產業都還要來的短促、緊湊，而這也就是為什麼多數的人在還看不清網路世界的機會點時，就發現這個虛擬世界中已產生了許多令人驚詫的創業英雄與傳奇企業。

如我們所知，美國網路產業的發展腳步仍為全球之先，因此透過了解、整理與閱讀當地的資訊，將有助於網路事業經理人、投資人，乃至於一般關心網路產業發展的大眾等，進一步理清網路世界的面貌，而這也是遠擎計劃出版一系列相關的專業書籍的原因。

此外，遠擎也希望藉由知識產品，讓讀者不僅了解歐美各國網際網路發展的現況，並且在瞬息萬變的網路產業中，仍舊能夠掌握網路產業的脈動。在遠擎翻譯的叢書中，時有針對考量國內與國外發展的落差，而添加的附註解釋與說明，儘管花費不少時間與人力，但叢書出版後所獲致的熱烈迴響，卻讓我們更加如履薄冰，對於叢書的出版更加謹慎。

鑑於眾多讀者與企業的反應，希望能更切身了解國內產業的動態，故，遠擎於2000年著手規劃本土中文書籍。首先，針對國內需求與全球趨勢，遠擎選擇顧客關係管理的主題（Customer Relationship Management，CRM）做為先鋒，探討企業身處網際網路的時代，如何藉助顧客關係管理，創造企業績效，而這也正是目前各大企業最關心的課題。此外，本套書兼備策略與應用的說明，加上佐證的企業實例，不僅完全切入國內市場，而且亦貼近顧客需求，實為各大企業不可錯過的經營參考書籍。



# 展現台灣顧客關係管理社群的整合力量

ARC 遠擎管理顧問公司企業智慧事業部總經理 戚偉恆

遠擎企業智慧事業部自今年一月中旬推出顧客關係管理「深度解析」與「企業典範」的二本系列叢書以來，就不斷從我們的經銷商、各大書店及甫落幕的台北國際書展的不同管道中，得到市場顧客熱烈反應的訊息，因此在該書系上市後的兩個星期，我們就在欣喜的心情下，進行第二版的印刷。

猶記得我們六個月前在規劃顧客關係管理系列叢書時，就秉持以下兩個原則，期許這兩本書能為國內有意吸取顧客關係管理領域知識的人士們提供具體的效益：

(1) 結合國內外的CRM資深專業顧問、資訊科技專家、專業經理人與企業領導者的經驗與智慧，針對CRM各個層面的知識如趨勢、策略、科技、工具與流程等關鍵議題進行深度解析。

(2) 針對全球及台灣的不同行業，如科技製造業和服務業、證券銀行金融業、電信通訊服務業以及消費品等行業的傑出企業，所執行顧客關係管理的成功經驗，進行中立而深入的報導。

如今從市場顧客的反應看來，我們當初所設定的目標應該已達成若干的成效，除此之外，遠擎企業智慧事業部所隸屬於的遠擎管理顧問公司，自成立以來就一直致力於CRM領域的專業知識的耕耘，其具體的作法包括：

- ◆針對台灣各產業對CRM的認知、需求和執行狀況，進行年度調查分析與研究。
- ◆提供CRM領域的專業顧問服務。

- ◆邀請專家及業者針對CRM及相關主題如Call Center、Data Warehouse與One to One Marketing舉辦年度研討會。
- ◆在我們所出版的「電子化企業經理人報告」中，針對CRM各主題進行深度解析和案例報導。

不過，雖然我們有志於CRM領域的事業投入，但亦發現台灣的企業在推動CRM的成效仍落後歐美企業有一段不小的距離，歸究其原因除了因為台灣CRM產業起步較晚之外，亦缺乏如歐美國家以各種形式的CRM協會、組織或社群所展現的整合團結的巨大推力。因此筆者謹在此呼籲：儘速成立台灣CRM協會或社群，並在設立該協會時注意以下幾項原則：

- (1) **中立性**——不隸屬於任何營利事業（如科技公司、專業顧問、或研究機構），以保持其客觀而自主的地位。
- (2) **專業性**——邀請CRM領域各行各業的專業經理人、資訊科技專家、專業顧問、企業領導者加入，並從如何提供會員具有實務價值的服務為考量。
- (3) **國際性**——必須與歐美各國的CRM協會組織或社群保持密切的互動合作。

根據以上的原則，台灣CRM的協會或社群可以經由設立專屬入口網站（CRM Portal）的方式，針對其會員提供以下各項服務：

#### (1) 新聞與知識（News & Knowledges）

如國內外CRM產業與科技的發展訊息；台灣CRM社群的訊息，以及國內外CRM領域的知識性文章和白皮書。

#### (2) 活動（Events）

全球各地CRM相關的研討會、展覽及訓練課程之內容簡介與主講人背景介紹，以及曾經舉辦過的CRM各活動之講義和錄影帶或光碟片。



### (3) 企業典範案例 (Best Practices)

全球各行業執行CRM的成功案例及其成功關鍵要素的解析。

### (4) 調查研究 (Survey and Research)

國內外各地針對CRM產業的調查及研究發現，同時亦可針對不同行業，如金融服務業與電信通訊業等行業，進行更深入的研究調查，以滿足不同人士的需求。

### (5) 主題報告 (Key Issues Reports)

歐美各國的研究機構或專業顧問公司經常針對CRM領域的不同主題，如電話客服中心 (Call Center)、資料倉儲 (Data Warehouse) 所完成最新的深度研究報告。

### (6) 科技軟體廠商評估 (Vender Evaluation)

針對全球各地的CRM應用軟體進行優劣點分析，從Business Functionality, Technical Features和User Friendliness等層面，評估出最佳的CRM軟體。

### (7) 專業顧問諮詢 (Consultants Corner)

集合國內外CRM專業顧問以網上 (On-line) 問答互動的方式，針對企業或組織的CRM需求，提出專業而實務的諮詢與建議。

### (8) 生涯規劃 (Career Center)

針對CRM領域專業人士，提供謀職訊息與生涯成長經驗分享。

### (9) 資源中心 (Resource Center)

提供CRM領域的專業雜誌、期刊、書籍、白皮書及相關網站的聯結。

最後，希望經由我們一起推動台灣CRM社群及協會的努力，能有助於國內有志於在CRM領域發展的人士，得以建構CRM的知識管理系統，同時亦能加速國內企業有效地執行以客戶為中心的企業轉型策略。



## 迎接客戶經濟的時代

ARC 遠擎管理顧問股份有限公司  
金融服務事業部總經理 黃以孟

「顧客關係管理」(Customer Relationship Management, CRM), 無疑地, 將成為企業在二十一世紀更加激烈的競爭環境中脫穎而出, 甚至維持企業基本的生存立基, 所必須面對的重要課題。雖然CRM並非什麼全新的管理觀念, 但拜網際網路的日漸普及、資訊應用軟體的廣泛運用、及e世代客戶的興起, 企業正開始思考如何在CRM領域中, 開疆闢土, 以期為企業創造更高的利潤。

二十一世紀將會是一個「顧客經濟」的時代, 企業將面臨一連串與顧客關係管理相關的挑戰, 而這些挑戰將考驗企業管理者的智慧, 誰能將這些挑戰轉化為機會, 誰就能掌握最佳競爭優勢。例如, 過去企業掌握較多的訊息, 現在顧客卻可以從網路上輕易地獲得充足的資訊, 做為其消費決策的參考; 過去企業面對單一的行銷及服務通路, 現在卻必須面對多重通路的考驗, 以及可能伴隨而來的通路整合與客戶服務的問題; 過去企業著重的是產品市場佔有率, 現在可能更關心其顧客終身佔有率; 過去企業可能比較重視其單一產品獲利率, 現在則更重視其顧客終身價值; 過去企業著重的是以單一產品做大眾行銷, 現在則是強調以個人化(Personalized)、客製化



(Customize) 的產品，滿足不同區隔市場在不同生命週期 (Lifecycle) 的需求。

當企業著手開始規劃其CRM藍圖時，必須先確認其組織定位、目標、策略，以及支持達成策略目標的一系列活動皆經過嚴謹的「校準」(Alignment) 過程，並在組織各階層達成共識，並發展出高階商業流程 (High-level Business Process)，以作為CRM之基本架構。惟有經過此「策略校準」過程而確認之組織定位，並據以展開各階層策略主題與策略目標，方能確保日後CRM之執行符合企業之最高利益。

CRM最深層的組織意義在於以「組織內化」的方式，徹底實現以客戶為中心 (Customer-centric) 的組織文化。這需要組織心態的徹底調整—從以產品為中心 (Product-centric) 到以客戶為中心。其成功的關鍵，又以「人」最為重要。誠如本書所提，「人」在CRM的成功要素中最為重要，約佔六成，其次是流程，約佔三成，最後才是科技，約佔一成。由此可見，CRM實以「組織」與「人」為其最關鍵的成功因子。

本書以深入淺出的方式，從不同構面解析CRM的形成，從最前端「溝通的CRM」(Communication CRM)、「作業的CRM」(Operational CRM)，到後端「分析的CRM」(Analytical CRM)，分別從服務、行銷與銷售等三個功能性目標，說明CRM所扮演的角色與組織，如何透過CRM建立與最有價值客戶的長久關係。

在探討CRM的構成要素及如何建立、維持一個成功的

CRM計劃時，本書提供了一個不錯的方式（Approach），即朝向以下四個階段進行：「了解客戶」、「鎖定目標客戶」、「銷售予客戶」及「留住客戶」。

在與客戶資訊或客戶情報相關的議題上，「資料倉儲」（Data Warehouse）、「資料市集」（Data Mart）與「資料採礦」（Data Mining）無疑地已成為實現有效的CRM計畫不可或缺的一環。書中對於企業如何進行資料倉儲的投資可行性分析、資料倉儲規劃考量因素、資料倉儲建置步驟與資料倉儲建置關鍵成功要素等議題，均有最基本的探討。在資料採礦方面，本書除了以實例方式，介紹其應用外，對於資料採礦的重要應用方向與五大模型，即分類（Classification）、預測（Predictive Modeling）、分群（Clustering / Segmentation）、聯合性分析（Association Analysis）以及順序（Sequential Modeling），亦有深入淺出的介紹。

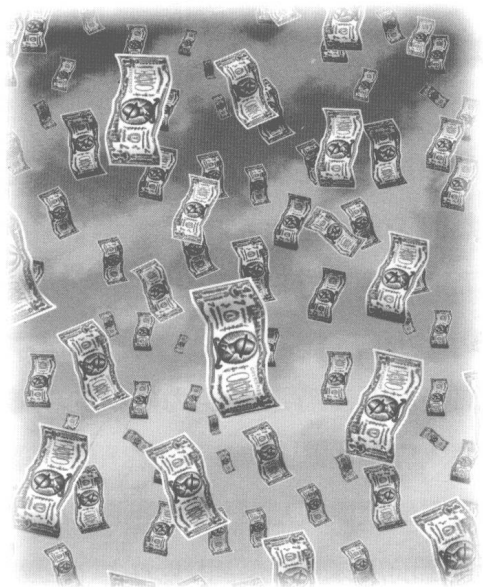
不可諱言地，CRM計畫的導入與執行對企業的確是一大挑戰，也必將投入一定程度的人力與物力，企業除了對以上所提各層面議題做深入的研究分析，並提出具體可行方案外，最高管理階層的全力支持將是CRM計畫是否成功的關鍵因素之一！

# 目錄

出版緣起 .....	I
再版序 .....	III
推薦序 .....	VIII
強化金融服務業的顧客關係管理，贏取顧客的終身價值…	1
企業轉型以客戶為中心的策略 .....	19
網際網路時代顧客關係管理致勝關鍵 .....	29
以流程導向建構以顧客為核心的組織 .....	37
整合企業經營策略與顧客關係管理 .....	45
運用資訊科技推動顧客關係管理 .....	57
從英特爾的第三代電子化商業看顧客關係管理 .....	73



成功地發展及執行持續性的關係行銷 .....	87
以資料採礦深化顧客關係管理 .....	99
顧客關係管理與資料採礦 .....	113
企業建構資料倉儲的六項關鍵議題 .....	131
解析資料倉儲的策略應用 .....	143
eCRM委外服務完全解決方案 .....	157
顧客關係管理應用發展現況與趨勢 .....	175



## **強化金融服務業的顧客關係管理 贏取顧客的終身價值**

文 / 黃以孟、賴士奇

---

金融業在面臨前所未有的競爭壓力之下，新的業務開發不易，相形之下，加深與既有客戶之間的關係更形重要。事實上新商機不一定來自新顧客，根據市場統計數據指出，獲得一位新顧客的成本是舊顧客再光顧的五到八倍。而一個不滿意的顧客卻會將不愉快的經驗告訴另外八到十位顧客。

## 新金融趨勢

網路科技的發展及觀念的改變，讓二十一世紀的投資理財展現新風貌。然而由於金融商品的標準化，造成彼此之間的差異逐漸減少，而來自同業與異業的競爭，加上台灣即將加入WTO，國外銀行可以承作集團式金融業務，本國金融業勢將遭受到衝擊，更考驗其生存應變能力。如何精確掌握趨勢、開創產品利基、深入有效地經營客戶關係，並贏取客戶的終身價值，已成為金融業最大的挑戰。

金融業在面臨前所未有的競爭壓力之下，新的業務開發不易，相形之下，加深與既有客戶之間的關係更形重要。事實上新商機不一定來自新顧客，根據市場統計數據指出，獲得一位新顧客的成本是舊顧客再光顧的五到八倍。而一個不滿意的顧客卻會將不愉快的經驗告訴另外八到十位顧客。若能快速提供服務或避免顧客的抱怨，顧客將有70%的機率再次購買您的產品或服務。因此如何做好客戶關係管理（Customer Relationship Management），成為金融服務業面對的首要課題。

到底什麼是「客戶關係管理」呢？客戶關係管理是一個企業藉由積極的深化與客戶之間的關係，以掌握其客戶資訊，同時利用這項客戶情報，量身定做不同的商業模式及策略運用，以滿足個別客戶的需求。「客戶關係管理」是指要達成以客戶為中心的組織所做的全面心態調整。



簡單的說，「客戶關係管理」就是企業有效地「管理」其與「客戶」之間長期、良好的「關係」。為了達到這樣的目標，企業可透過建立完整的客戶資料、整合的客戶資訊、精確的客戶情報、量身訂做的產品及服務、有效率的多重通路管理等制度的建立，最後建立以客戶為中心的組織、了解客戶生命週期、掌握最有價值的客戶及其財務需求、發展以個人財務需求為導向的銷售模式及建立其相關業務制度，以期提高客戶滿意度、贏取其終身價值並提升企業之競爭力與獲利率。

到底金融業要如何落實客戶關係管理呢？下表為金融業在進行客戶關係管理，以增強企業競爭優勢的一些策略思考方向（表1-1）。

無疑地，二十一世紀將是「顧客經濟」的時代，金融業在面臨新世紀帶來的衝擊以及外在的競爭，必須省思以下的幾個問題：

- ◆ 如何提高競爭力？
- ◆ 如何提升利潤？
- ◆ 如何提高顧客忠誠度？
- ◆ 如何落實及反應對顧客服務的差異化？
- ◆ 如何由被動的產品銷售轉化為主動的顧問與需求創造者？
- ◆ 如何分析出成功的模式並重複引用成功的銷售模式及步驟？

因此當公司在訂定目標或是策略的時候，必須思考以下議題：是否以客戶為中心？是否考慮了客戶生命週期？客戶的終身價值是多少？是否有做適當的市場區隔？是否有足夠的資訊



表1-1

過去	未來
1 企業掌控一切	客戶擁有決定權
2 企業掌控資訊	網路上資訊隨手可得
3 實體分行 (Brick-and-mortar)	虛實合一 (Click-and-mortar)
4 以產品為中心的經營模式	以客戶為中心的經營模式
5 考量單一產品的獲利率	客戶終身價值 (Lifetime value)
6 產品生命週期 (Product lifecycle)	客戶生命週期 (Customer lifecycle)
7 產品經理	客戶生命週期管理經理
8 產品為導向的關係	財務需求分析
9 廣眾行銷	一對一行銷
10 產品/服務的行銷	生命週期行銷
11 干擾式的行銷	經過客戶允許的行銷方式
12 以單一標準迎合客戶需求	客製化、量身訂做
13 短視、單面向觀察客戶需求	360° 觀察客戶需求
14 僅在營業時間內服務客戶	24小時的服務
15 以單一管道服務顧客	多重的客戶服務管道
16 考量單一產品的市佔率	考量企業佔其客戶一生關係之比重

為顧客量身訂做其所需的產品及服務？是否整合了客戶的資訊？是否建立了以客戶需求為導向的客戶關係？誰是你公司公司最有價值的客戶？公司與這些最有價值的客戶之間的關係深度及廣度是否足夠？如何加強公司與最有價值客戶之間的關係？

我們認為，金融業若能透過落實以下關鍵性差異化因子，將帶來相對競爭優勢：

◆ 以財務需求分析為導向的銷售模式