



世纪精睿

高职高专全信息化经济管理类教材

客户关系管理

主 编 张立俊 陈家闯



KEHU GUANXI
GUANLI



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS



世纪精睿

高职高专全信息化经济管理类教材

客户关系管理

主 编 张立俊 陈家闯

上海交通大学出版社

内 容 提 要

本教材的编写充分考虑到高职教育培养技能型人才的要求,相关知识模块的组织体现了企业对人才各项专业技能的需要。全书共有十一个项目,包括客户关系与营销策略、客户信息管理、客户分析及客户价值等。在每个训教项目之初都有相应的案例导入,可以更好地引发学生思考,激发学生的兴趣,让学生带着问题去学习。正文中,相关专业词汇重点标,并结合内容配以合适的标注提示,增强了学生与老师、书本的互动性。每个项目结束时,都有安排技能训练,使学生在学习了基本理论之后,能够进行实训,以提高自身分析问题的能力,体现了任务驱动技能训练的要求。

图书在版编目(CIP)数据

客户关系管理/张立俊,陈家闯主编. —上海:上海
交通大学出版社,2012

全息化经济管理类教材

ISBN 978-7-313-08026-4

I. 客... II. ①张... ②陈... III. 企业管理:
供销管理—高等学校—教材 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 276246 号

客户关系管理

张立俊 陈家闯 主编

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 951 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

上海春秋印刷厂印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:16.5 字数:402 千字

2012 年 8 月第 1 版 2012 年 8 月第 1 次印刷

印数:1~3 030

ISBN 978-7-313-08026-4/F 定价:36.00 元

版权所有 侵权必究

告读者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系
联系电话:021-33854186

前 言

客户关系管理是面向高职、高专市场营销专业和电子商务专业的核心课程,许多企业也需要学生具备客户管理的能力。目前的客户关系管理课程大多详细介绍了企业管理的产生、发展以及理论创新等内容,虽然内容全面而且注重学生对客户关系管理理论知识的掌握,但不太重视学生实际应用能力的锻炼和提升,而且有的教材对高职学生而言偏深偏难。高等职业教育以就业为导向,应重在培养学生的职业能力,培养适合社会需要的应用性技能型人才。在这样的理念指导下,我们编写了本教材。

本教材在编写过程中,注重以下几点:

(1) 在编写过程中,本教材充分考虑到高职教育培养技能型人才的要求,相关知识模块的组织体现了企业对人才的技能要求。

(2) 内容编排符合学生时学习习惯,各章节紧松有度,首先从理论建立知识体系,接着提出相应策略以及客户关系管理的相关技术,最后将落脚点放在软件支撑上。

(3) 本教材的每个训教项目都有相应的案例导入,案例导入是为了更好地引发学生思考,激发学生学习的兴趣,让学生带着问题去学习。老师在上课时,可让学生阅读案例导入,对案例后的思考题,不必马上回答,而是带着问题进入训教项目环节,在学生掌握了一定的知识后,再回过头来研究案例。

(4) 本教材每个训教项目后都有技能训练,使学生在学习了基本理论之后,能够进行实训,以提高学生分析问题的能力,体现了任务驱动技能训练的要求。

本书可以作为高职高专经济管理类专业的教材使用,也可作为从事企业管理人员的参考用书。

本书由张立俊、陈家闯主编,两人拟定了本书的编写框架,并对书稿进行多次修改、补充和完善。其中,张立俊编写了项目一、项目二和项目三,华晓龙编写了项目四,陈家闯编写了项目六、项目七和项目八,贾文艺编写了项目五、项目九、项目十和项目十一。

本书在编写过程中,得到了王春兰副教授的指导和支持,在此表示深切的谢意!

由于编者水平有限,书中难免有偏颇、疏漏,不足之处恳请专家、同行以及广大读者批评指正。

编 者

目 录

项目一 客户关系管理的产生和发展	1
项目二 客户关系管理的概念、功能及分类	17
项目三 CRM 与其他管理系统的关系	37
项目四 客户关系管理的营销策略	65
项目五 客户信息管理	93
项目六 客户分析及客户价值	117
项目七 客户投诉管理	157
项目八 智能 CRM 技术	180
项目九 CRM 的实施方法	203
项目十 CRM 行业应用	221
项目十一 国内外 CRM 解决方案介绍	235

赠送课件说明:

充实教学内容、丰富教学资源、改进教学方法是高校教师提高教学质量的基本思路,也是我们编写教材的宗旨。为方便教师教学,我们配套制作了本教材的教学课件,免费提供给使用本教材的教师。为保证教师获得课件,请授课教师填写开课情况证明,同时注明联系方式,并邮寄(或传真)至下列地址,我们将在 48 小时内寄出课件,或向教师提供用户名和密码,在本社网站(www.jiaodapress.com.cn)上下载课件。

联系人:王华祖

地址:上海交通大学出版社职教事业部 上海市番禺路 951 号

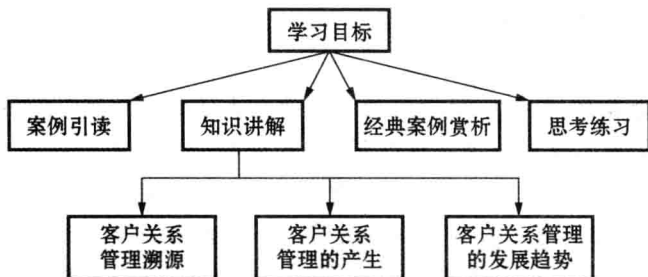
邮编:200030

电话:(021)61675235,(021)64073126(fax)

Email:jimshua@hotmail.com

客户关系管理的产生和发展

本项目内容结构图



学习目标

• 知识目标

1. 了解客户关系管理产生的基础。
2. 掌握客户关系管理产生的影响因素。
3. 掌握客户关系管理的发展趋势。

• 能力目标

1. 掌握客户关系管理的产生与电子商务、企业资源规划及供应链管理的关系。
2. 理解客户关系管理产生的原因。
3. 了解最新的客户关系管理系统。



案例引读

宾至如归:客户关系管理的魔力

迄今为止,世界各国的 20 多万人曾经入住过那里,用他们的话说,只要每年有 1/10 的老顾客光顾,饭店就会永远客满。这就是泰国东方饭店。

泰国东方饭店的经营堪称亚洲饭店之最,几乎天天客满,不提前一个月预订是很难有入住机会的,而且客人大多来自西方发达国家。泰国在亚洲算不上发达,但为什么会有如此诱人的饭店呢?人们往往会以为泰国是一个旅游国家,而且又有世界上独有的人妖表演,是不是他们在这方面下了工夫,才有了饭店的效益?错了!他们靠的是真工夫——非同寻常的客户服务,也就是当前流行的客户

关系管理。

一位朋友因公务经常出差泰国,并下榻东方饭店,第一次入住时,良好的饭店环境和服务就给他留下了深刻的印象。当他第二次入住时,几个细节更使他对饭店的好感迅速升级。那天早上,在他走出房门准备去餐厅时,楼层服务生恭敬地问道:“于先生是要用早餐吗?”朋友很奇怪,反问:“你怎么知道我姓于?”服务生说:“我们饭店规定,晚上要背熟所有客人的姓名。”这令朋友大吃一惊,因为他频繁往返于世界各地,入住过无数高级酒店,但这种情况还是第一次碰到。

朋友高兴地乘电梯下到餐厅所在的楼层,刚刚走出电梯门,餐厅的服务生就说:“于先生,里面请。”他更加疑惑,因为服务生没有看到他的房卡,就问:“你知道我姓于?”服务生答:“上面的电话刚刚下来,说您已经下楼了。”如此高的效率让朋友再次大吃一惊。

朋友刚走进餐厅,服务小姐微笑着问:“于先生还要老位置吗?”他的惊讶再次升级,心想“尽管我不是第一次在这吃饭,但最近的一次也有一年多了,难道这里的服务小姐记忆力那么好?”看到他惊讶的目光,服务小姐主动解释说:“我刚刚查过电脑记录资料,您去年8月8日在靠近第二个视窗的位子上用过早餐。”朋友听过兴奋地说:“老位子!老位子!”小姐接着问:“老样子,一个三明治,一杯咖啡,一只鸡蛋?”现在朋友已经不再惊讶了,“老样子,就按老样子!”朋友已经兴奋到了极点。

上餐时餐厅赠送了一碟小菜,由于这种小菜朋友是第一次看到,就问:“这是什么?”服务生后退两步说:“这是我们特有的小菜。”服务生为什么要先后退两步呢?他是怕自己说话时口水不小心落在客人的食品上,这种细致的服务不要说在一般的饭店,就是在美国最好的饭店朋友都没有见到过!这一次早餐给朋友留下了终身难忘的印象。

后来,由于业务调整的原因,朋友有3年的时间没有再到泰国去,在他生日的时候,突然收到一封东方饭店发来的生日贺卡,里面还附了一封短信,内容是:“亲爱的于先生,您已经有3年没有来过我们这了,我们全体人员都非常想念您,希望能再次见到您,今天是您的生日,祝您生日愉快。”他当时激动得热泪盈眶,发誓如果再去泰国,绝对不会到任何其他的饭店,一定要住东方饭店,而且要说服所有的朋友也像他一样选择!他看了一下信封,上面贴着一枚6元的邮票,6元钱就这样强化了一颗心。这就是客户关系管理的魔力。

思考题

1. 东方饭店是如何保持与客户的关系的?
2. 根据东方饭店的案例,你是如何理解客户关系管理的?
3. 你觉得客户关系管理的关键是什么?

知识讲解

一、客户关系管理溯源

(一) 客户关系管理的产生的基础

电子商务是从 20 世纪 90 年代中期才开始发展起来的,但却正在以令人难以想象的速度进入社会、经济、生活,成为各国政府以及科教、企业界人士关注的重点,而客户关系管理则是电子商务的一个重要环节。

美国著名的高科技市场研究机构 Forrester Research 发布报告称,2010 年美国电子商务销售额增长了 12.6% 至 1760 亿美元。与此同时,该研究机构还预测在今后 5 年内,这一销售额年度增长率将保持在 10% 左右,并由此预计 2015 年时的美国电子商务销售额将达到 2790 亿美元。预计欧洲电子商务今后五年的年平均增幅也将达到 10% 左右,预计 2015 年时,欧洲的电子商务销售收入将从 2010 年的 810 亿欧元增加到 1340 亿欧元。

根据中国互联网络信息中心(CNNIC)测算,截至 2011 年 11 月,我国网民总数约为 5.05 亿,互联网普及率为 37.7%,较 2010 年年底提高 3.4 个百分点。手机网民数量达 3.4 亿,在总体网民中的比例达到 65.5%。据统计显示,2011 年第三季度中国网络经济整体规模达到 716.1 亿元,同比上涨 72.7%。中国电子商务协会统计显示,2011 年上半年电子商务交易额达到 2.95 万亿元,全年超过 6 万亿元。目前中国电子商务市场已名列全球第二,并将在 2015 年成为世界第一,届时中国将拥有世界上规模最大、最为领先的电子商务服务产业。

1. 电子商务应用模型

近年来,IBM、微软、Oracle、SUN 等公司以及国内软件商都提出了各自的电子商务解决方案。其中 IBM 是电子商务的发起先驱和有力推动者,提出了许多先进理念,并被业界所广泛接受。

IBM 认为电子商务的核心理念为: $e\text{-business} = \text{IT} + \text{Web} + \text{business}$,即“在 Web 平台上,用 IT 技术实现各类业务”。在该理念中,核心商业流程、知识与信息、技术应用及安全、有效并可扩展的环境都是紧密相关、环环紧扣的。

事实上,电子商务是在 Internet 技术环境下,以下三个环节紧密结合的结果:

(1) **客户关系管理**(Customer Relationship Management, CRM)。利用信息技术,尤其是 Web 和 Internet 技术,使信息及时、充分、有序地在企业内部和客户之间流动,提高客户交付价值、顾客满意度和忠诚度,与客户建立起长期、稳定、相互信任的密切关系,实现客户资源有效利用。CRM 的核心思想是把客户群体看作企业宝贵的外部资源,并尽可能地将其纳入企业的控制范围内,以增加客户价值为中心,有效满足客户的个性化需求,改善客户关系和提高企业的市场竞争能力。目前的主流 CRM 系统主要包括市场营销管理、销售/分销管理、客户关系管理、呼叫中心、知识管理、服务和支持管理、商业智能等核心模块。

客户关系管理的重要性体现在哪里?

客户关系管理与电子商务有什么联系?

客户关系管理的概念及核心思想。



ERP 涉及的是企业的内部信息系统; CRM 涉及的是企业的外部信息系统。

(2) **企业资源计划系统**(Enterprise Resource Planning, ERP)。利用信息技术对企业的销售、生产、采购、物流等各种环节,以及人力资源、生产设备、资金等企业内部资源进行有效的控制和管理,从而实现企业内部资源的优化配置,提高企业生产效率和市场响应能力,其核心是企业内部供应链管理。目前的主流 ERP 系统主要包括销售/分销管理、生产计划/质量管理、采购管理、成本管理、BOM(Bill of Material)管理、库存管理、财务管理、人力资源管理、商业智能等功能模块。

(3) **供应链管理**(Supply Chain Management, SCM)。以顾客为中心,沿着由企业的供应商、企业本身及其顾客组成的供应链进行计划、组织、协调和控制,同步并优化由用户驱动的物流、商流、信息流和资金流,进而提高整个供应链运行的速度、效益及附加值,为整个供应链上的所有贸易伙伴带来巨大的经济效益。目前的主流 SCM 系统主要包括物流管理、调配管理、仓库管理、劳务管理、运输管理等功能模块。其中物流与信息流的配合是 SCM 的关键,而 BAR CODE(条码技术)、EDL(Electronic Data Interchange, 电子数据交换)、GPS(Globlal Positioning System, 全球卫星定位系统)、GIS(Geographical Information System, 地理信息系统)、RF(Radio Frequency, 射频技术)等现代物流技术为 SCM 提供了有力的支撑。



CRM、ERP 和 SCM 三者之间的区别与联系。

CRM、ERP 和 SCM 三个环节各有侧重。ERP 主要针对企业内部环境,CRM 和 SCM 则主要关注与企业外部的互动。具体而言,CRM 主要关注与企业外部客户相关的问题的解决;ERP 主要关注企业内部管理问题的解决;而 SCM 主要关注企业与供应商、合作者以及外协厂家之间问题的解决。从管理角度看,CRM 的目标是实现客户资源的有效发掘和价值增值;ERP 的核心是企业内部供应链管理,其目标是实现企业内部资源的有效整合;SCM 的目标则是企业与其所有上下游伙伴的高效集成和协调运作。从功能角度看,CRM 可以使企业更加贴近客户和市场,从而在激烈的市场竞争中建立和保持竞争优势;ERP 可以提高企业整体的运作效率;SCM 则可以保持供应链的每一个环节都实现必不可少的价值增值。从技术角度看,CRM 主要基于 Internet 实现;ERP 主要基于 Intranet 实现;SCM 则主要基于 Extranet 实现。

CRM、ERP 和 SCM 又互相交叉。CRM 强调了销售管理、营销管理、客户服务与支持的重要性,可以看成广义 ERP 的一部分;ERP 为 CRM 客户战略所要求的生产制造、物流管理、财务和人力资源管理的整合提供支持。对于 SCM 而言,供应链可以分为企业内部供应链、企业间供应链和全球市场范围内的供应链三个层次。为了获得持续竞争优势,供应链必须“以客户需求为中心”,即变供应商推动型供应链为客户需求拉动型供应链。而电子商务正是围绕客户中心战略,实现 CRM、ERP 和 SCM 三者的有效整合,为供应商、代理商和最终用户提供实时深入的信息沟通,灵活、规范地完成企业各项经营活动,为客户提供全天候的安全快捷交易服务,从而提高企业对市场的快速影响能力和满足客户个性化需求的能力,全面提升企业的核心竞争力。作为电子商务应用不可或缺的一个重要环节,

CRM 全面解决了企业外部客户问题,对客户资源进行了有效的发掘和利用,为电子商务应用的发展起到了重大的推动作用。

2. 电子商务及 CRM 应用在我国的发展情况

电子商务应用的 ERP、SCM 和 CRM 三个重要环节,兴起的时间不一样,其应用和普及程度也大不相同。

ERP 是在 MRP II (Manufacturing Resources Planning, 制造资源计划) 基础上发展起来的。从 20 世纪 60 年代的时段式 MRP (Material Require Planning, 物料需求计划)、70 年代的闭环式 MRP 生产计划控制系统、80 年代的 MRP II、90 年代的 ERP, 直至现在电子商务条件下的 ERP, 其理论发展和系统应用都已经比较成熟。自 1981 年沈阳第一机床厂从德国工程师协会引进第一套 MRP II 软件以来, MRP II / ERP 在我国的应用与推广经历了从起步(国外的 MRP II 软件 1/3 可以用、1/3 修改后可以用、1/3 不能用的“三个 1/3”阶段)、成长(MRP II ERP 应用与推广取得较好的成绩)、到成熟(ERP 应用范围从制造业扩展到第二、第三产业)的过程。据《中国互联网络年鉴(2002)》统计,截至 2000 年底,全国 19 个省市 20 个行业的 201 家企业完成了 CIMS 应用示范工程,建立了现代集成生产制造系统,实现了控制管理一体化,产品开发周期平均缩短 36%, 库存减少 13%, 管理人员减少 1/5 ~ 1/3, 库存资金压缩 20%, 产值提高 50% ~ 100%, 而成本降低 20%。



ERP 在今天对企业来说还重要吗?

与 ERP 较为成熟的应用相比, SCM 在我国的应用还处在初级阶段。据“全国供应链工程管理和控制标准化技术委员会 SCM/ECR China”2000 年的一项调查表明,我国企业已经开始应用计算机系统进行生产规划和库存管理。但由于数据采集问题并没有解决,影响了库存管理的自动化。网络技术在我国企业的应用已相当普遍,但使用上比较肤浅,多数企业仅限于 Internet 发送电子邮件传送相关信息,并没有实现真正意义的电子数据交换。供应链管理的支撑技术更是远远没有普及, VMI (Wendor Managed Inventory, 供应商控制库存), CMI (Co-Managed Inventory, 共同存货管理) 等供应链管理的运作方式仍需在企业间大力推广和普及。

与 ERP、SCM 相比, CRM 的概念和应用虽然兴起较晚,却一直处于爆炸式发展中,国外 CRM 市场目前其主要应用领域已经扩展到制造业、电信业、公共事业、金融服务业和零售业等行业,且企业对 CRM 的投资仍然在不断增长。

我国 CRM 还处于启动的初期阶段,其认知阶段和受关注状况都亟待提高。深圳市普林哲企业咨询有限公司对中国 CRM 市场的一项调查结果表明:发达地区对 CRM 的关注度要大大高于经济落后地区,目前 CRM 的行业应用主要集中在服务业(金融、电信、网络信息和教育等)和竞争激烈的制造业企业。我国大多数企业对 CRM 还是抱关注态度,已经开始的 CRM 企业应用也主要集中在渠道管理和客户呼叫中心等方面,还有超过 8 成的企业表示即将开始实施 CRM。但与国外企业相比,企业对 CRM 实施的支付意愿或能力还有着明显的差距,大多数企业的购买能力还集中在 100 万元以下且有超过 6 成的企业不准备实施整体



目前你认为我国的 CRM 发展普及情况怎么样?

的 CRM 解决方案,仅希望在局部开始实施,其中有 67% 的企业希望从销售管理开始实施,61% 的企业认为 CTI(Computer Telephone Integration, 计算机电话集成技术)会成为其实施的首选。

尽管发达国家越来越注重服务经济以及紧紧围绕用户体验的产品和服务,但是在过去十年间,企业在客户关系管理方面的投入却处在第二档、甚至第三档优先级别。就在不久前,据知名调研机构加特纳集团的调查显示,CRM 在 CIO 们担心的首要 IT 问题中位置很靠后,仅排在第 18 位。由于同一数据表明现在情形发生了急剧的大转变,高层技术负责人(IT 主管)和企业领导人(首席执行官)最终达成了相似的结论。这个结论又是什么呢?那就是,无论是战略重要性方面,还是运作方式和为业务部门提供价值的方式方面,CRM 都在经历一场剧变。

2012 年 CRM 在 CIO 们心目中的总体优先级别上升了 10 个名次,排到第 8 位,还成为首席执行官们在接下来五年最紧要的优先项目之一,可以说 CRM 行业目前正在经历一场复兴。它正由相对僵硬固定的业务职能(维护客户记录和管理故障单)变成本身完全能够实现主要的客户互动。

二、客户关系管理的产生

客户关系管理兴起的时间不长,却引起了产业界和理论界的空前重视。事实上,客户关系管理的产生并非偶然,而是由企业应对激烈市场竞争的需求,信息技术发展的冲击和管理思想的变革三方面因素共同促成的。

(一) 企业竞争环境的变化要求客户关系管理

企业通常可以从以下三个方面来获取竞争优势:改善业务流程,提高效率;留住和发展现有客户;开拓新市场。其中维持现有客户主要是依靠服务水平的提高,开拓新市场关键在于营销。随着市场竞争的加剧,通过业务流程的改善可以挖掘的潜力越来越小,且随着个性化消费的回归,消费欲望中的实用价值已经退居次要地位,表现自我的符号消费开始成为产品的主要内涵,消费个性化、服务化的趋势越来越明显,服务和营销力量的创新和突破也变得越来越重要。只有快速满足消费者多变的个性化需求,才能在瞬息万变的市场中留住老客户,争取新客户。

营销学中有一条著名的“80-20 定律”,即 80% 的业绩来自 20% 的经常惠顾的顾客。企业 80% 的利润来自 20% 的客户,而吸引新客户所需费用是保持老顾客的 6~8 倍。因此,牺牲对现有客户的保持来追逐新客户的企业实际上丧失了很多黄金机会。《哈佛商业评论》发布的一项研究报告指出:再次光临的顾客能为公司带来 25%~85% 的利润,一方面企业节省了开发新顾客所需的广告和促销费用,另一方面,随着顾客对企业产品信任度的增加,可以诱发顾客提高相关产品的购买率。加上口碑效应,一个满意的顾客会引发 8 笔潜在的生意;一个不满意的顾客会影响 25 个人的购买意愿。一个满意的、愿意与企业建立长期稳定关系的忠诚顾客可以为企业带来相当可观的利润。同样的道理,一个顾客的流失,给企业带来的远远不止是损失“一个”顾客,越来越多的企业开始意识到客户保持率提

竞争环境的变化是如何改变企业的客户关系管理的?

想想还有哪些符合二八定律的例子?

高了企业利润的底线,这也使得企业越来越重视现有顾客的维系问题。现代企业的最终目标也从单纯向消费者推销产品转变为与顾客维持亲密友好的客户关系,掌握这个顾客的终生消费行为,与之建立“粘着度”(stickness)上。

要在激烈的市场竞争中获得主动,企业就必须把保持客户作为它的重要任务。谁能留住那些长久的信任和支持,谁就能获得满意的客户投资回报,进而赢得持续的竞争优势。而客户对企业的信任和忠诚主要由他们消费的企业所提供的产品和服务过程中获得的价值及由此体验到的满意程度决定的,客户满意程度越高,就越容易重复购买和交叉购买,企业的盈利就越丰厚。由于每个客户都具有独立的思想,关注客户不仅意味着价格促销,更要求重视客户之间的差异性,即要为客户提供个性化服务。市场每时每刻都在变化之中,客户的需求也在不断变化,企业需要全面认识客户,挖掘高质量客户,保证拥有更多的光顾自己产品的回头客。

此外,自我国加入 WTO 以来,国内市场逐步全球化,市场环境变得更加复杂,竞争压力也将更大,只有充分利用本土化优势,提高客户的满意度和忠诚度,在市场开放之初,就牢牢吸引住客户,并在此基础上迅速提高市场占有率和市场地位,才能迎接全球化的挑战。

随着客户资源开始成为 21 世纪市场竞争的关键资源,企业必须把经营力量的焦点从提高内部效率转向尊重外部客户,树立“以客户为中心”的经营管理理念,建立并维持良好的客户关系。这就产生了现实和需求之间的矛盾。20 世纪 80 年代中期开始的业务流程再造(Business Process Redesign, BPR)和 ERP 建设,一方面实现了对制造、库存、财务、物流等环节的流程化和自动化,大大提高了产品质量、降低了成本,但市场营销领域仍然停留在诸如价格促销等治标的解决方法上,其结果是企业既没有形成对客户的全面的认识,也难以在统一的全局信息基础上来吸引适当的客户。而另一方面,很多企业,销售、营销和服务部门的信息程度越来越不能适应业务发展的需要,越来越多的企业要求通过销售、营销和服务的日常业务的自动化和科学化,来不断为客户提供卓越的价值,从而保证客户忠诚度这个企业生命的源泉。为了解决上述矛盾,企业必须把客户放在价值创造过程的核心地位,而相应地对客户关系管理的需求就更加迫切。

(二) 技术进步推动 CRM 发展

企业竞争要求实施客户关系管理,而计算机、通讯技术、网络应用技术的发展则使得客户关系管理的实现成为可能。

员工网络技术应用能力、企业信息化水平、企业管理水平都是影响客户关系管理实施的重要因素。而电子商务的广泛普及,改变了企业的商业模式,使企业能够通过输入关键词互动地收集客户需求信息,低成本开展营销活动,24 小时为客户提供个性化的产品和售后服务,这些都为 CRM 应用提供了良好的环境基础。

各种先进的手持设备和数据仓库(Data Warehouse, DW)、数据挖掘(Data Mining, DM)、商业智能(Business Intelligence, BI)、知识发现(Knowledge



技术进步对
CRM 的影响是什
么?

Discovery in Databases, KDD)、工作流(Workflow)等软件技术的发展,为 CRM 提供了有力的技术支持。

在上述先进技术的支持下,CRM 综合了现代市场营销(Marketing)和现场服务(Field Service)的理念,集成了 CTI(Computer Telephone Integration, 计算机电话集成技术)和 Internet 技术,经历了 SFA(Sales Force Automation, 销售自动化系统)、CSS(Customer Service and Support, 客户服务系统)、呼叫中心(Call Center)的发展,并呈现出多样化、自动化和知识化的发展趋势。

在先进技术的支持下,CRM 呈现出怎样的发展趋势?

(1) 多样化。技术的发展使得未来的销售渠道呈现出多样化的局面,如电话销售、经销商销售、电视直销、网上销售等。不同的渠道具有不同的客户接触点,相应的就要配套采取不同的客户管理策略,这使得 CRM 的发展呈现出多样化的趋势。

(2) 自动化。CRM 自动化主要通过借助一些通讯设备(如 PDA、掌上电脑、手机)、网络(Internet、Intranet 等)和管理软件(如 SFA 等),来实现对客户关系的协调统一管理,这种自动化要求团队间的相互协调、沟通和合作,并在此基础上,实现客户管理、现场管理、产品配置支持、知识管理等。

(3) 知识化。企业在对客户进行管理的过程中会不断积累关于产品、竞争对手、样板客户、应用方案等业务经验和知识,企业可以通过知识库的建设,存储、提炼和管理各种与客户相关的知识,供营销人员查询、引用和创新。从而在学习 CRM 最佳实践和知识共享的基础上进行不断调整和改进,提高 CRM 的运作效率。

CRM 与市场营销学有什么联系?

(三) 管理理念的发展为 CRM 提供理论基础

除技术的推动外,CRM 的快速发展也离不开管理理念的发展和变革,客户关系管理软件系统解决方案本身就是计算机技术在营销管理领域的商业应用。

市场营销学作为一门独立的经济学科已有将近百年的历史,作为推动商业活动前进的发动机,市场营销理论深刻地影响了企业的经营观念以及人们的生活方式。而客户关系管理的目的——最大限度地提高客户满意度和保证客户忠诚度,这是市场营销学的基础。

三、客户关系管理的发展趋势

随着计算机技术、通讯技术的日益发展与综合,特别是 Internet 技术的广泛应用和日益完善,信息技术革命的影响已由纯技术领域向市场竞争和企业管理各领域全面转变。这一转变对企业市场营销管理中的传统观念和行为产生了巨大的冲击,也为市场营销管理思想的普及和应用开辟了广阔的前景,将我们带入了一个全新的电子商务时代,并在此基础上产生了大量的新的市场营销管理理念。

(一) 数据库营销

数据库营销(Data Base Marketing, DBM)是一种将现有客户及潜在客户的资料、竞争者的资料以及公司内部信息存储在计算机数据库中,利用计算机强大的分析和处理能力,及时地分析顾客特征和购买习惯,更精确地寻找目标市场和

进行市场细分,进而个性化、持续性、低成本地推进其顾客导向的交互式营销处理方法。其根本目的是建立相互信赖的长期客户关系,促进客户的重复购买,以获得最大利润。

应用数据库营销最多的是直接营销(Direct Marketing,DM)。根据美国直接营销协会(ADMAD)的定义,直接营销是指一种为了在任何地方产生可度量的反应和(或)达成交易而使用一种或多种广告媒体的互相作用的市场营销体系。直接营销最初建立数据库的目的是为了促进与客户之间的沟通和交流,但随着应用的发展,客户数据库正日益成为直接营销企业获得战略性和长期性发展的新途径。

除了直接营销,数据库营销所形成的客户资料数据库还被广泛应用于计算机辅助销售支持(Computer Aided Sales Support,CASS)和客户信息和服务系统(Customer Information and Service,CIS)。据统计,自动化已经使生产企业的直接人工消耗减少,平均只占生产成本的8%~12%。同时,根据美国会计师协会(National Association of Accountants)的资料,生产企业的服务活动成本要占到其总价值的75%~85%。因此,数据库营销的有效实施可以使企业销售量的增长率从10%上升到30%以上。

数据库营销思想在营销领域掀起了一场根本性的变革,而CRM的发展也离不开数据库营销的支持。

数据库营销不是简单的信息技术应用,而是一场营销理念的变革,它改变了以往以产品为中心的营销观念,使企业营销战略的目标转向客户。与传统营销相比,数据库营销的创新之处就在于利用数据库和计算机通信系统结合形成的网络,来创造改进客户沟通管理和建立长期客户关系的良机。

数据库营销的核心——客户数据库为客户和企业提供了一个低成本、高效率、全天候的交流和沟通的平台,使企业能够与目标客户和潜在客户方便地互动,从而有利于维持企业与客户之间长期持久的关系。

(二) 关系营销

传统营销理论认为,营销的实质就是企业利用内部可控因素——4Ps(产品、价格、分销和促销),对外部不可控因素作出的积极的动态反应(制定并实施有效的市场营销组合策略)的过程。然而,各种市场营销组合计划在实施过程中往往会受到众多外在因素的影响,很难达到预期目标,从而频频出现所谓“计划赶不上变化”的状况。

为了解决上述矛盾,企业界和理论界开始从系统的角度对营销的本质——交换进行重新研究,发现围绕交换活动会产生、变更各种关系。除了最主要的企业与客户的关系,还包括企业与竞争者的关系、企业与供应商的关系以及公司内部的关系。这些关系的建立、维持与推动,将在很大程度上影响企业的营销决策。从建立和发展企业与周围环境的关系角度出发,就产生了新的营销理念——关系营销。所谓关系营销(Relationship Marketing,RM),就是把营销活动看成是一个企业与消费者、供应商、分销商、竞争者、政府机构及其他公众互动作用的过程,

 关系营销是CRM发展的理论基础,但CRM理论的发展也促进了关系营销理论的发展。

其核心是“寻求完美的人际关系。”

关系营销理念认为企业单纯考虑交易本身,容易失去客户信任,从而给企业发展带来不利的影响。要从同类竞争者中脱颖而出,企业必须将客户看成伙伴,努力通过质量、服务和创新来与客户保持长久的合作关系。关系营销跳出了一次性交易的范围,提倡双向的信息沟通和交流,协同合作的战略过程,互惠互利的营销活动,以反馈为基础的管理系统,关注重复购买以及对顾客的高度承诺,被认为是“对传统营销理论的一次革命”。

关系营销理论对客户让渡价值、客户维系成本、客户份额的研究,以及客户关系水平的测度等研究结果,为客户关系管理的发展提供了坚实的基础。CRM 的指导思想就是对具有终身价值的客户(可以从营销数据库中得到)实行关系营销,为其创造更多价值,进而提升顾客对企业的满意度与忠诚度。

(三) 一对一营销

Internet 在市场营销领域的应用将把我们带入全新的电子商务时代,面对纷繁复杂的市场,顾客的消费观念也发生了重大变化。首先,被标准化生产所压抑的消费个性开始回归,消费成为表现自我的工具,心理认同感已经成为顾客作出购买选择的先决条件。从心理上看,每个消费者都是一个细分市场。其次,随着专业化分工的发展,可供顾客选择的可能不断增加,顾客开始对单向“填鸭式”的营销沟通感到厌倦和不信任,顾客开始主动通过各种可能的途径获取与商品有关的信息并进行分析比较后才作出消费决定。再次,出现了追求购买方便和追求购物乐趣两种相反心理并存的现象。工作紧张、压力大的顾客往往以购物的方便性为目标,希望能尽量节约购物时间和劳动成本;而一些自由职业者或家庭主妇往往有很多可支配的时间,愿意多花时间和体力享受购物的乐趣。最后,虽然营销工作者倾向于以各种差异性来降低顾客对价格的敏感度,避免价格的恶性竞争,但价格作为顾客的切身利益,始终对消费心理有着重要的影响。

顾客消费观念的上述变化使得微观环境要素中顾客的影响力迅速增大,这就要求营销理念满足顾客的内涵也相应地发生重大变化:

(1) 从满足顾客的同质性需要向个性化需要转变。有钱、有思想的网络顾客加上互动方便的网络技术,顾客的选择余地大大增加。

(2) 从顾客需求的单向性满足向交互性转变。电子商务为顾客提供的全方位商品信息展示和多功能商品信息检索机制,使得顾客消费主动性大大增强。

(3) 从开发新顾客的需求向满足老顾客的需求转变。电子商务条件下,顾客口碑好坏对企业影响尤为重要。据粗略估算,要争取一位新顾客所需要的营销成本大约是留住老顾客所投入营销成本的 3~5 倍,而忠诚的顾客则会为供应商提供 3 倍的回报。

一对一营销(One to One Marketing)就是在这样的背景下提出来的。所谓一对一营销是指商家在与顾客直接互动的时候,商家愿意并能够根据客户的特殊需求来相应调整自己的经营行为。这些特殊需求可能是客户主动提供的,也可能是商家主动通过各种渠道收集到的。一对一营销建立的是一种客户关系,在这种

 营销理念应该如何适应顾客消费观念的变化?

关系中,客户的输入拉动了企业对客户特定需求的输出。

一对一营销理念包含了以下四个基本要素:①客户识别;②客户差异性分析;③与客户的个性化交流;④调整产品或服务以满足每个客户的需要,即客户化。一对一营销经常被误解为简单的数据库营销,必须对其作出区分。Martha Rogers 认为,一对一营销和数据库营销最大的区别就在于“客户化”,一对一营销会针对所收集到的客户信息加以反馈,更深刻地理解客户的喜好,并在日后产品的提供、包装、配送、沟通甚至发货单都根据客户的这些喜好予以量身定制。



为什么一对一营销能够改善客户关系管理?



经典案例赏析

上海金丰易居客户关系管理

金丰易居为 A 股上市公司金丰投资(证券代码 600606)旗下专业从事房地产策划与销售代理的企业。它是集租赁、销售、装璜、物业管理于一身的房地产集团。由于房地产领域竞争日趋激烈,花一大笔钱在展会上建个样板间来招揽客户的做法已经很难起到好的效果,在电子商务浪潮席卷而来时,很多房地产企业都在考虑用新的方式吸引客户。

金丰易居在上海有由 250 多家连锁门店构成的有形网点,以前如果客户有购房、租房的需求,都是通过电话、传真等原始的手段与之联系。由于没有统一的客服中心,服务员水平又参差不齐,导致客户常常要多次交涉才能找到适合解答他们关心问题的部门。又由于各个部门信息共享程度很低,所以客户从不同部门得到的回复有很大的出入,由此给客户留下了很不好的印象,很多客户因此干脆弃之而去。更让金丰易居一筹莫展的是,尽管以前积累了大量的客户资料和信息,但由于缺乏对客户潜在需求的分析和分类,这些很有价值的资料利用率很低。

金丰易居的总经理彭加亮意识到,在 Internet 时代,如果不再去了解客户的真正需求,主动出击,肯定会在竞争中被淘汰。接下来,金丰易居在与美国艾克公司接触后,决定采用该公司的 eCRM 产品。

第一步:找到突破口。

经过双方人员充分沟通之后,艾克认为金丰易居的条件很适合实施客户关系管理系统,艾克公司的中国区产品行销总监张颖说:“首先,金丰易居有很丰富的客户资料,只要把各个分支的资料放在一个统一的数据库中,就可以作为 eCRM 的资料源;另外,金丰易居有自己的电子商务平台,可以作为 eCRM 与客户交流的接口。”

但是金丰易居还是有不少顾虑,因为客户关系管理在国内还没有多少成功的案例。另外,传统的 CRM 系统需要具备庞大的客户数据样本库,并且建设的周期长、投资大,不是一般的企业可以承受的。最后,eCRM 系统的特色打消了金丰易居的顾虑,eCRM 系统与传统的 CRM 有很大的不同——它是模块化的结构,用户可以各取所需;用户选定模块后,厂商只需做一些定制化的工作就可以运行起来,实施的周期也很短,很适合中小企业使用。经过充分沟通以后,为了尽量减

少风险,双方都认为先从需求最迫切的地方入手,根据实施的效果,然后再决定下一步的实施。

通过对金丰易居情况的分析,双方人员最后决定先从以下几个部分实施:

金丰易居有营销中心、网上查询等服务,因此需要设立多媒体、多渠道的即时客服中心,提高整体服务质量,节省管理成本。

实现一对一的客户需求回应,通过对客户爱好、需求分析,实现个性化服务。

有效利用已积累的客户资料,挖掘客户的潜在价值。

充分利用数据库信息,挖掘潜在客户,并通过电话主动拜访客户和向客户推荐满足客户要求的房型,以达到充分了解客户,提高销售机会的目的。

实时数据库资源共享使金丰易居的网站技术中心、服务中心与实体业务有效结合,降低销售和管理成本。

根据这些需求,艾克公司提供了有针对性的解决方案,主要用到艾克 eCRM 产品 eNterprise I,该产品结合了网页、电话、电子邮件、传真等与客户进行交流,并提供客户消费行为追踪、客户行销数据分析功能,实现一对一行销。另外,结合艾克的电子商务平台 eACP,与金丰易居现有的系统有效整合。

第二步:提出方案。

艾克公司为金丰易居提供的客户关系管理平台包括前端的“综合客户服务中心 UCC”以及后端的数据分析模块。前端采用艾克 UCC3.20,该产品整合了电话、Web、传真等多渠道、多媒介传播及多方式分析系统的综合应用平台。在前端与后端之间是数据库,它如同信息蓄水池,可以把从各个渠道接收的信息分类,如客户基本信息、交易信息和行为记录等。后台采用艾克 OTO2.0,它用于数据分析,找出产品与产品之间的关系,根据不同的目的,从中间的数据库中抽取相应的数据,并得出结果,然后返回数据库。于是,从前端就可以看到行销建议或者市场指导计划,由此构成了从前到后的实时的一对一行销平台。通过这个平台,解决了金丰易居的大部分需求。

在前端,UCC 系统整合电话、Web、传真等多种服务,客服人员在为客户提供多媒体交流的同时,还可以服务于来自电话、Web、传真等媒介的需求,管理人员可以实时监控、管理客服人员的服务状况,实现统一管理。这个统一的服务中心设立统一标准问题集及统一客服号,利用问题分组及话务分配随时让客户找到适合回答问题的服务人员,得到满意的答复。该系统中的 UCC-Approach 模块可以有效挖掘客户潜在的价值。

第三步:按计划实施。

金丰易居与艾克认为,实施的原则是,必须以金丰易居的现有系统和业务不做大的改动为前提,充分利用现有的硬件、软件和网络环境,并且与以前的系统有效地整合在一起。

1. 建立多渠道客户沟通方式

这一步骤包括 3 个部分 UCC-Web、UCC-Ware 和 UCC-Approach。

UCC-Web 客户通过 Web 进来时,客户的基本信息与以往交易纪录一并显示