

2 1 世 纪 创 新 管 理 教 材

客户关系管理 经典案例及精解

TYPICAL CASES AND ANALYSES ON
CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

周洁如 编著



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

客户关系管理 经典案例及精解

周洁如 编著



YZLI 0890092078

上海交通大学出版社

内 容 提 要

本书为客户关系管理教学之经典案例及精解。

全书由上篇和下篇组成:上篇为 CRM 经典案例,下篇为 CRM 经典案例精解。

CRM 经典案例共有 12 个。其中,案例 1 为开篇案例,该案例统领所有的案例,对企业实施 CRM 具有全方位的示范作用;案例 2~案例 7 诠释了 CRM 的三个核心理念:顾客满意、顾客忠诚与顾客价值;案例 8~案例 12 为典型行业实施 CRM 的经典案例,这些案例涉及飞机制造业、民航业、快递业、邮政业和教育行业,它们对各自行业甚至其他行业的企业实施 CRM 皆有借鉴意义。

下篇是 CRM 经典案例精解。对各经典案例的精解,以理论为依据,根据行业特点,分析其 CRM 实践,或佐证理论的正确性,或寻求行业成功实施 CRM 的规律,挖掘其中所蕴含的案例思想。

本书可作为高等院校经济管理专业的本科生、MBA 和企业管理培训的教材,也可供各行业从事经营管理工作的管理者学习使用。

图书在版编目(CIP)数据

客户关系管理经典案例及精解/周洁如编著. —上海:
上海交通大学出版社,2011
21 世纪创新管理系列教材
ISBN 978-7-313-06997-9

I. 客... II. 周... 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(2010)第 250293 号

客户关系管理经典案例及精解

周洁如 编著

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

上海交大印务有限公司 印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×960mm 1/16 印张:15.5 字数:290 千字

2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-313-06997-9/F 定价:28.00 元

前 言

客户关系管理(英文为 Customer Relationship Management,简称 CRM),最早由世界著名 IT 系统项目论证与决策权威机构—Gartner Group 于 20 世纪 80 年代提出,是 90 年代随着互联网和电子商务涌入中国的最重要的 IT 技术和管理理念之一,目前依旧为学术界及企业界的热点问题。

CRM 通过使企业组织、工作流程、技术支持和客户服务都以客户为中心来协调和统一与客户的交互行动,达到保留有价值客户,挖掘潜在客户,赢得客户忠诚,并最终获得客户长期价值的目的。CRM 是企业为发展与客户之间的长期合作关系,提高企业以客户为中心的运营性能而采用的一系列理论、方法、技术、能力和软件的总和。它既包括了以客户为中心的战略管理思想,又包含了各种信息、网络技术、应用软件系统等技术工具,而且还包括了一系列个性化的营销策略。

首先,CRM 是一种管理理念,其核心思想是将企业的客户(包括最终客户、分销商和合作伙伴、企业员工等)作为最重要的企业资源,利用 CRM 系统,通过完善的客户服务和深入的客户分析来满足客户的需求,从而提高顾客满意度,进而提高顾客忠诚度,最终实现客户的终生价值最大化。

其次,CRM 是一种集合了很多当今最新的科技发展的技术系统。如:因特网、电子商务、多媒体技术、数据仓库、数据挖掘、专家系统和人工智能、呼叫中心。现代的 CRM 本质上是以客户关系为导向的一套计算机化的网络软件系统,其目的是为了有效地收集、汇总、分析和共享各种顾客数据,积累顾客知识,有效地支持客户关系策略。对客户数据的收集、分析、处理和共享手段决定了 CRM 的功效,因此 CRM 系统是确保企业成功实施 CRM 战略的技术保证,是 CRM 战略的使能者。尽管每个企业推出不同的 CRM 软件方案,且其功能也存在差异,但其系统具有共性,而且其软件的结构模型也大同小异。

最后,CRM 是结合软件系统与组织状况,在调研分析的基础上做出的解决方案,既包括了 CRM 项目的实施过程与步骤,又包含了经营的营销策略,如数据库营销、直复营销、一对一营销、关系营销等策略。

因此 CRM 的理论体系可以概括为三个方面:CRM 理念、CRM 信息技术系统和 CRM 实施解决方案。CRM 理念是 CRM 成功的关键,它是 CRM 实施应用的基础和土壤,是促成企业战略观形成的思想基础。信息系统、IT 技术、因特网等组成的 CRM 系统是 CRM 成功实施的手段和方法,此系统是辅助 CRM 这一企业战略

观得以实现的有力工具。而 CRM 实施解决方案,是决定 CRM 成功与否、效果如何的重要环节,也是直接影响因素。它们三位一体,相辅相成,互为作用,缺一不可。

迄今为止,国内外很多企业实施 CRM,但其效果却不尽如人意。原因何在? Richard Forsyth 经过调研,将影响 CRM 成功与否的因素进行归纳,并给出了相应的比重,结果显示,导致 CRM 项目失败的显著因素有:组织结构的调整,29%;企业政治与经营惯性,22%;缺乏对 CRM 的理解,20%;计划不善,12%;缺乏技能,6%;预算问题,4%;软件问题,2%;错误的建议,1%;其他,4%。

在上述导致 CRM 失效的 9 个显著因素中,多数企业的 CRM 失败都归咎于对企业政治、经营惯性、实施组织结构调整的挑战,而不是软件或者预算问题,其中组织结构的调整是导致 CRM 计划失败的最显著的因素,占 29%,此外还有重要的一项因素就是对 CRM 的误解。有人认为 CRM 就是技术,却忽视了技术与战略的协调性;有人认为 CRM 就是以个性化需求来定位客户以及客户群,从而简单地把 CRM 看成是获取客户姓名和地址的方式,再把这些信息与客户交易、交叉销售以及向上销售相联系。Gartner Group 的报告指出,尽管在许多企业里 CRM 仍然受到重视,但 65%的企业无法做到“协调高级执行官、信息主管、部门主管和客户之间的关系”。另外,缺乏计划或计划不善通常也是战略不明晰的结果。组织结构的调整、企业政治与经营惯性、缺乏对 CRM 的理解以及计划不善,这四项累计占了 82%,至于 CRM 技能、预算、软件问题、错误建议与其他总共占 17%。由此看来,实施 CRM 的成功不仅要理解 CRM 的核心理念,还要充分利用其信息技术系统,要有合适的 CRM 解决方案,并实施之。

基于以上 CRM 三位一体的理论体系,以及目前国内外企业实施 CRM 不尽如人意的状况,集作者多年从事 CRM 研究的积累及其教学的体会,编著了此经典案例及其精解。全书由上篇和下篇组成:上篇为 CRM 经典案例,下篇为 CRM 经典案例精解。

上篇,作者精心选择了 12 个经典案例,既有实践 CRM 核心理论的优秀企业的代表,又有典型行业实施 CRM 的成功范例,也有优秀企业在实践中管理客户关系失误的教训总结。作者尊崇 CRM 理论体系,将 12 个案例按开篇案例、CRM 核心理念以及典型行业 CRM 的实施来编排。

- 开篇案例,为案例 1,是上海大众汽车有限公司的 CRM 实践。该案例统领所有的案例,在实践 CRM 的基本原理上对企业实施 CRM 具有全方位的示范作用。

- CRM 核心理念:包括了案例 2~案例 7,这 6 个案例分别诠释了 CRM 的三个核心理念——顾客满意、顾客忠诚与顾客价值,包括了海底捞、携程、新加坡航

空、德士高、星巴克、宜家家居的客户关系管理实践活动。

• 典型行业 CRM 的实施:包括了案例 8~案例 12,这些是典型行业的经典案例,涉及飞机制造业、民航业、快递业、邮政业和教育行业,它们根据行业特点和自身的情况,成功实施 CRM 项目,其经验对各自行业甚至其他行业的企业实施 CRM 皆有借鉴意义。

下篇,作者以工商管理理论尤其是 CRM 理论为基础,研究了这些企业或组织的行业特点和企业的状况,结合作者多年案例教学的体会,对各经典案例进行了精心解析。对这些案例,或依据理论,分析企业或组织的 CRM 实践,以佐证理论的正确性;或根据行业特点剖析企业或组织进行的 CRM 实践,以寻求行业成功实施 CRM 的规律;或分析各企业或组织实施 CRM 的细节,以挖掘其中所蕴含的案例思想。在对每一案例条分缕析的基础上,最终给出了作者对案例思想的总结——案例点睛。

基于考察了大量企业实施 CRM 的实践后,作者精心挑选这 12 个经典案例,并对每一案例进行精心解析,试图用这些企业或组织 CRM 的实践活动来诠释并佐证 CRM 的理论,力争给业界实施 CRM 一些借鉴,也奢望能使广大从事经营管理工作各层面的管理者、经济管理专业的在校学生开阔 CRM 实践视野,给予一些启迪。这些便是作者编辑及精解此案例集的初衷。

在本书的撰写过程中,我的研究生,如胡慧斌、刘国恩、杨鑫、孙剑波,还有本科生董事、于英磊参与了部分工作;本书编辑上海交通大学出版社的提文静老师给予了大量帮助,尤其是她智慧的修改建议,对提高本书质量大有益处;我的家人:先生小岩,儿子丘深,给予了我强有力的支持和理解,在此一并感谢!

由于时间仓促,加之本人理论功底以及对企业或组织实践 CRM 理解的局限性,错误、不足之处还望广大读者不吝指正。

周洁如

2010 年秋 于上海

目 录

上篇 CRM 经典案例

开篇案例	3
 案例 1 上海大众汽车有限公司的 CRM	5
1.1 上海大众汽车	6
1.2 我国的汽车行业	7
1.3 企业经营现状	11
1.4 上海大众汽车 CRM 战略及其实施	14
CRM 核心理念	17
 案例 2 “海底捞”的服务	19
2.1 海底捞餐饮有限公司	19
2.2 我国餐饮业及火锅行业概况	20
2.3 海底捞的服务	22
 案例 3 携程的顾客投诉管理	30
3.1 携程旅行网	31
3.2 在线旅游行业	32
3.3 马天兰对携程的投诉	34
 案例 4 新加坡航空的顾客忠诚管理	39
4.1 新加坡航空公司	39
4.2 外部顾客忠诚管理	43
4.3 内部顾客忠诚管理	45
 案例 5 德士高的忠诚计划	48
5.1 德士高公司	49
5.2 行业背景	51
5.3 忠诚计划	52
 案例 6 星巴克咖啡	58

6.1	星巴克	59
6.2	行业竞争	62
6.3	星巴克词典	63
	案例 7 宜家家居的体验	69
7.1	宜家家居	69
7.2	家具行业及其竞争情况	72
7.3	宜家家居独特的营销策略	75
典型行业 CRM 的实施		79
	案例 8 波音民用飞机集团的 CRM	81
8.1	波音民用飞机集团	82
8.2	全球民用航空工业	83
8.3	波音民用飞机集团生产经营状况	86
8.4	实施 CRM 及关系营销策略	90
8.5	波音 CRM 实施效果	97
	案例 9 中国国航的 CRM	99
9.1	中国国际航空股份有限公司	100
9.2	我国民航业	101
9.3	国航实施 CRM, 管理 VIP 客户	107
	案例 10 联邦快递的 CRM	112
10.1	联邦快递	112
10.2	快递行业	116
10.3	联邦快递在中国	118
10.4	联邦快递的 CRM	119
	案例 11 北京东区邮局的 CRM	126
11.1	北京东区邮局	127
11.2	中国邮政概述	127
11.3	北京东区邮局实施 CRM	128
	案例 12 中欧国际工商学院的 CRM	137
12.1	中欧国际工商学院简介	138
12.2	中国管理教育市场及其发展	139
12.3	中欧国际工商学院实施 CRM 的背景	141
12.4	中欧国际工商学院的 CRM 解决方案	142

12.5 实施亮点及效益	144
--------------------	-----

下篇 CRM 经典案例精解

 案例 1 精解 实施 CRM, 力求三位一体	149
1.1 理论基础	149
1.2 案例分析	151
1.3 案例总结	154
1.4 案例点睛	155
 案例 2 精解 向“海底捞”学服务——两个满意度	157
2.1 海底捞及火锅行业背景	157
2.2 理论基础	159
2.3 案例分析	160
2.4 案例点睛	162
 案例 3 精解 顾客没有对错, 只求让其满意	163
3.1 理论基础	163
3.2 案例分析	166
3.3 案例点睛	169
 案例 4 精解 新加坡航空——两个忠诚度	171
4.1 理论基础	171
4.2 案例分析	174
4.3 案例点睛	178
 案例 5 精解 “忠诚计划”赢得忠诚	179
5.1 理论基础	179
5.2 案例分析	180
5.3 案例点睛	184
 案例 6 精解 星巴克的价值创新	185
6.1 理论基础	185
6.2 案例分析	186
6.3 案例点睛	189
 案例 7 精解 卖产品更卖体验, 卖家具更卖生活	190
7.1 理论基础	190
7.2 案例分析	191

7.3 案例点睛	195
 案例 8 精解 波音的全客户关系营销	196
8.1 理论基础	196
8.2 案例分析	199
8.3 案例点睛	201
 案例 9 精解 实施 CRM, 管理 VIP 客户	203
9.1 理论基础	203
9.2 民航行业特征	205
9.3 案例分析	206
9.4 案例点睛	208
 案例 10 精解 联邦快递——使命必达	209
10.1 联邦快递实施 CRM 的背景	209
10.2 联邦快递实施 CRM 的意义	211
10.3 联邦快递实施 CRM 的成功之处	212
10.3 案例点睛	215
 案例 11 精解 局部试点, 分步实施, 积小胜为全胜	216
11.1 北京东区邮局实施 CRM 的驱动力	216
11.2 CRM 项目实施的一般过程	217
11.3 北京东区邮局 CRM 的实施	219
11.4 CRM 实施效果	223
11.5 案例点睛	224
 案例 12 精解 教育机构也向 CRM 要效益	226
12.1 中欧国际工商学院实施 CRM 的背景	226
12.2 中欧实施 CRM 的驱动力	228
12.3 案例分析	229
12.4 中欧成功实施 CRM 战略的启示	231
12.5 案例点睛	234
参考文献	236

上篇 CRM 经典案例

开 篇 案 例

- 案例 1 上海大众汽车有限公司的 CRM

案例 1 上海大众汽车有限公司 CRM



案例摘要

上海大众汽车有限公司是中国改革开放后第一家轿车合资企业,经过多年的经营,公司业务不断增长、产品不断壮大。同时中国经济持续高速发展,中国消费者的购买力持续上升,越来越多的国际品牌开始进入中国市场,大众汽车在国外市场所面临的竞争开始延续到中国国内。与此同时,大众品牌出现了一定程度的老化,尤其是上海大众汽车,被认为是一个“过时”和“保守”的品牌。因此,管理客户的购车和使用体验,提升客户的忠诚度,实现客户的重复购买和正面的口碑宣传就成了上海大众汽车 CRM 战略实施的首要目标。上海大众汽车 CRM 系统的实施随着市场的变化和经营的需要而不断完善,到目前为止其实施主要分为两个阶段:第一阶段以建立呼叫中心为主,加强客户关系营销的实施和客户数据库的建立。第二阶段以建立经销商自营 CRM 系统为主,实现经销商和大众公司的客户信息共享,形成了经销商自我的闭环营销、上海大众汽车和经销商之间的闭环营销。同时在 CRM 系统建立的基础上进一步推出了车主俱乐部计划,从而提高客户忠诚度。

关键词

客户关系管理(CRM) CRM 计划 CRM 实施

案例导读

随着越来越多的国际品牌开始进入中国市场,大众汽车在国外市场所面临的竞争开始延续到中国国内。一方面,不断推向市场的新的型号、新的车辆概念,直接对大众的产品线进行冲击。另一方面,国际水准的营销手段也开始对大众当时的营销体系带来挑战。与此同时,随着中国经济的不断发展,汽车的市场需求日益增加,这样也给大众汽车带来了机遇。汽车厂商所追求的核心竞争力已经从“以产品为中心”逐渐转变为“以客户为中心”。汽车厂商考虑的不仅仅是如何把车卖出去,而且如何使客户继续选择厂商提供的服务。为获取新顾客,保留老顾客,使顾客价值升值,企业必须掌握完整的客户信息,准确把握客户需求,以快速响应个性化需求,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。为了迎接挑战把握机遇,公司领导层决定实施客户关系管理,以提高顾客满意度和忠诚度。为了配合公司实施 CRM 战略,公司各相关部门应该开始思考并进行规划了。

2001年11月24日下午6点,上海大众汽车有限公司陈总的座车正驶过南浦大桥,望着大桥上如织的车流,陈总习惯性地估算着其中大众的汽车、品牌、型号和保养程度,同时暗暗思考着下午董事会上董事们提出的公司目前的发展瓶颈——面对越来越多的国际汽车品牌进入中国市场,以及国内自主品牌的产生和成长,大众汽车面临着前所未有的竞争。一方面,不断推向市场的新的型号、新的车辆概念,直接对大众的产品线进行冲击;另一方面,国际水准的营销手段对大众当时的营销体系带来挑战。公司目前的营销服务体系应该如何完善,应如何吸引顾客、保留顾客、不断提高顾客满意度,从而使顾客对企业忠诚?会议通过了CRM战略。陈总想,明天上午要召集各部门的负责人召开一次会议,希望各部门负责人能献计献策,根据公司和各部门的情况能尽快拿出配合企业CRM战略的实施方案。

1.1 上海大众汽车

上海大众汽车有限公司(以下简称上海大众汽车)位于上海西北郊安亭国际汽车城,占地面积333万平方米,建筑面积90万平方米,是目前国内生产规模最大的现代化轿车生产基地之一,年生产能力超过45万辆,产品包括桑塔纳、桑塔纳3000型、帕萨特、波罗、高尔、途安、斯柯达七大系列几十个品种。

公司成立于1985年3月,是中国改革开放后第一家轿车合资企业。上海大众汽车的诞生,结束了中国汽车工业“闭门造车”低水平徘徊的历史,开辟了利用外资、引进技术、加快发展的道路。20多年来,上海大众汽车自我积累、滚动发展,创下了我国轿车工业发展的新模式。经过合资各方多次追加投资,上海大众汽车的注册资本已从1985年的1.6亿元人民币达到目前的100亿元人民币;总资产由9.8亿元人民币增长到359.7亿元人民币。

在一个跨国界、跨文化、跨时代、跨技术的大背景下,上海大众汽车中德双方精诚合作,开拓前进,被称为“中德两国成功合作的典范”。公司曾连续八年荣获中国十佳合资企业称号,八度蝉联全国最大500家外商投资企业榜首,并连续九年被评为全国质量效益型企业。凭借质量、经济效益等方面的显著绩效,上海大众汽车成为了中国汽车行业中首家获得全国质量管理奖的企业。在发展里程中,上海大众汽车创下中国轿车工业多项第一。

2004年5月,大众汽车已着重致力于大众汽车集团(中国)的建立发展,并且由六人组成的董事会来领导,其任务是建立和开展大众汽车集团在中国的所有企业的各项业务。2002年初,随着POLO的投产,大众汽车在中国又建立了一座里程碑:作为第一家汽车制造商,上海大众汽车同时向中国市场推出了其全球首发的一款新车型,也以此引领着中国汽车工业向着具有全球竞争能力的方向迈进了一

步。近几年,大众汽车加大了在中国的发展步伐,并在华投资了 3 亿欧元。大众拥有经过多年培训的研发人员,能够迅速加大在中国的开发速度,而上海大众汽车的设计开发中心已经着手设计生产符合中国人口味的全新车型,2005 年 11 月,最新的帕萨特领驭投放市场。

上海大众汽车在 1985 年开展其业务活动的同时,也开始在全国范围内着手建立服务网络。到 1986 年底,上海大众汽车已经在中国所有的省份建立了维修网点。在 90 年代中,随着一汽大众业务活动的开始,该服务网络也进一步承担起大众品牌和奥迪品牌车型的维修服务。自 2002 年起,为大众进口车提供销售和维修服务而建立的大众进口汽车销售有限公司以及经过严格挑选的几家独家代理商使大众汽车销售网络进一步得以扩充。2005 年,大众汽车共拥有大约 1 000 家经销和维修服务合作伙伴。因此,在中国的销售网点最为密集,也最直接地为客户提供多方面的服务。

1.2 我国的汽车行业

汽车工业是我国重要的支柱产业,它具有高投入、高产出、规模效益递增、产业关联度大、科技含量高、经济带动力强的特点,是典型的资金、技术密集型产业,对我国经济持续增长具有强大的推动力。中国正在逐渐成为新兴汽车生产基地,汽车工业成为我国实现新型工业化的重要载体。世界各国工业化发展的历史证明,在一个国家进入工业化中期阶段,从中期阶段到最后完成工业化和现代化,没有一个大国不是靠汽车工业的高速发展来完成这一过程的。近年来,我国汽车工业发展迅速,但从整体上仍然是国际竞争力较弱的产业。

1.2.1 我国汽车工业的总体态势

中国汽车工业经历了从无到有、从小到大和正在从大到强的变化。20 世纪 80 年代中国实行改革开放后,汽车工业得到了快速发展,实力明显增强。国际各大汽车集团公司都先后在中国建立了合资、合作企业。目前中国汽车工业已基本满足国内市场需求,能够生产微型汽车、普及型轿车和中高级轿车,轿车的主要品种在性能、质量方面都已接近国际同类产品水平,轿车价格与国际市场的差距正逐步缩小,为中国轿车工业的进一步发展奠定了良好的基础。载货汽车和大中型客车产量迅速增长,技术水平不断提高。各类车型品种结构基本能满足中国汽车市场需求,并已建成比较完整的汽车工业生产体系。

回顾中国汽车工业 50 年的发展历程,从 1953 年到 1992 年达到 100 万辆产量时经过了近 40 年;从 1992 年到 2000 年用了 8 年时间完成了从 100 万辆到 200 万