



北京市高等教育精品教材立项项目

**NITE** 国家信息技术紧缺人才培养工程  
National Information Technology Education Project  
国家信息技术紧缺人才培养工程系列丛书

高等学校电子商务系列教材

# 客户关系管理理论与实践

—— 基于Microsoft Dynamics CRM

刘在云 主 编  
田 玲 副主编



清华大学出版社  
<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>



北京交通大学出版社  
<http://press.bjtu.edu.cn>

国家信息技术紧缺人才培养工程系列丛书  
高等学校电子商务系列教材

# 客户关系管理理论与实践

——基于 Microsoft Dynamics CRM

主 编 刘在云

副主编 田 玲

参 编 张 波 陈 晨 黄 燕

周晓璐 李 林

清华大学出版社  
北京交通大学出版社

· 北京 ·

## 内 容 简 介

本书介绍了客户关系管理(CRM)的基本理论,以微软公司开发的客户关系管理系统(Microsoft Dynamics CRM)应用为基础,配合相应的理论知识,将理论与实践相结合,使学生通过学习具备客户关系管理的基本知识、基本理论和初步的客户信息采集、分析、处理能力,以及客户关系管理策划、实施的能力。

本书既不是仅侧重理论知识的教科书,也不是简单的软件说明书,而是一本将客户关系管理软件的实际应用与理论知识有机结合起来的教材,突出了学生理论应用技能的培养。本书除可以作为电子商务、信息管理与信息系统等相关专业的教材外,对于学习、研究客户关系管理及从事相关软件应用的人员,均有参考价值。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

## 图书在版编目(CIP)数据

客户关系管理理论与实践:基于 Microsoft Dynamics CRM / 刘在云主编. — 北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社,2010.10

(高等学校电子商务系列教材)

ISBN 978-7-5121-0375-7

I. ①客… II. ①刘… III. ①企业管理;销售管理-管理信息系统-高等学校-教材  
IV. ①F274-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 197690 号

责任编辑:王晓春

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414

印刷者:北京交大印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印张:16 字数:400千字

版 次:2010年10月第1版 2010年10月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5121-0375-7/F·323

印 数:1~4 000册 定价:28.00元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。  
投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

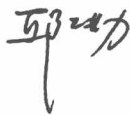
## 序 言

为突破信息产业的发展瓶颈，培养大批合格的信息化中、高端人才，在工业和信息化部的推动下，国家信息技术紧缺人才培养工程（NITE）正式启动，由工业和信息化部软件与集成电路促进中心（CSIP）负责具体实施，秉承“促进产业发展，助力企业创新”的宗旨，不断健全适应我国软件产业发展需要的人才培养体系，为产业结构升级和信息化建设提供人才保证。

CRM 使大多数企业完成了内部资源的有效利用及整合。一方面提高了内部的业务流程自动化，使员工从日常事务中解放出来；另一方面优化了企业内部的业务流程，提高了工作效率和质量，可以有更多的精力关注企业与外部相关利益者的沟通互动，发现市场机会。因此，如何转变企业文化，引导企业朝着以客户为核心的经营理念转型是下一个重点目标。而精通使用 CRM 来为企业达到这种管理目标的人才就成为了现在各大企业争相抢夺的对象。如何培养专业的复合型 CRM 人才，成为企业和教育机构乃至全社会所面临的一项重要的战略任务。

NITE 推出的指定培训教材《客户关系管理理论与实践——基于 Microsoft Dynamics CRM》，既重视基本理论、基本知识的阐述，又强调了学习的重点难点和应知应会并熟练掌握的基本技能，指导学生动手进行试验，为学生学习和教师授课提供了详尽的指导，使学生不出校门就掌握国际主流 CRM 软件在企业的市场营销、销售管理、服务管理等方面的应用，让教育与市场尽快接轨。

CSIP 作为国家软件与集成电路公共服务平台承载单位，希望通过微软 CRM 高校实验室培养更多的信息技术应用人才，积极推动中国信息化的应用与发展，让更多的人通过微软 CRM 实验室这个舞台实现自己个人发展的梦想。



工业和信息化部软件与集成电路促进中心

2010 年 10 月

互联网的迅猛发展使人类进入了数字化、信息化、全球化的时代，其渗透到了社会、经济生活中的各个领域，在这样一个大环境下，客户关系管理思想和软件得到了众多企业的重视、认可和应用；客户关系管理，这门伴随着电子商务和信息技术发展而诞生的带有很强实践性的新学科，正是研究客户的新的营销理论，已经受到了广泛关注和认可。对企业来说，要赢得优势，提高自身的核心竞争力，就应当拥有掌握客户关系管理知识和技能的人才。

客户关系管理的理论基础是关系营销、数据库营销、一对一营销、服务营销等营销理论；它是企业为提高核心竞争力，达到竞争取胜、快速成长的目的，树立以客户为中心的发展战略，并在此基础上开展的包括判断、选择、争取、发展和保持客户所需实施的全部商业过程；是企业以客户关系为重点，通过开展系统化的客户研究，优化企业组织体系和业务流程，提高客户满意度和忠诚度，提高企业效率和利润水平的工作实践；也是企业在不断改进与客户关系相关的全部业务流程，最终实现电子化、自动化运营目标的过程中，所创造并使用的先进信息技术、软硬件和优化的管理方法、解决方案的总和。

客户关系管理课程是电子商务和信息管理专业本科的专业课，是学习客户关系管理理论和实践的一门课程，是一门强调理论联系实际、注重理论运用和实际操作的课程。目的是使学生了解客户关系管理学的最新进展，系统理解客户关系管理的理论、方法与策略，掌握客户关系管理的思想与工作技能。

本教材以培养学生专业核心能力之一——客户关系管理的策划、组织、实施、管理能力为目标，主要介绍客户关系管理理论产生的背景，市场份额竞争与顾客份额竞争的相关策略及其关系，客户关系管理理论的系统架构，客户关系管理的理念，客户收益性分析与客户细分及其管理策略，客户获取、客户维持、客户升级等管理策略，客户流失分析与对策，客户数据仓库与数据挖掘及数据挖掘主要方法在客户关系管理中的应用等，注重从事客户关系管理人员必须具备的基本能力和职业素质的训练。

本教材以微软公司开发的客户关系管理系统（Microsoft Dynamics CRM）应用为基础，配合相应的理论知识，将理论与实践相结合，使学生通过学习具备客户关系管理的基本知识、基本理论和初步的客户信息采集、分析、处理能力，以及客户关系管理策划、实施的能力。

客户关系管理是一门新兴的、综合性的应用学科，是一门实践性较强的学科。基于以上分析，本教材的编写思路是：学习目标和实践任务—基本知识—实践程序及内容—分析与提高。本着“强调理论联系实际、注重理论运用和实际操作”的原则，本教材首次以每一章中的理论知识为基础，配合微软公司客户关系管理软件（Microsoft Dynamics CRM）的实际应用，突出理论联系实际的特色。本书既不是仅侧重理论的教科书，也不是简单的软件说明书，而是一本将客户关系管理（CRM）软件的实际应用与理论知识有机结合起来的教材。此外，全书围绕一个总的客户关系管理工作任务展开，各章为每个子工作任务的完成提供了实施办法和相关知识，各个子工作任务相互独立，但全部子工作任务串联为一个完整的客户关系管

理流程。在每章的工作任务中，学生的角色有所变化，学生不再是一个学生或消费者，而是一个企业的管理者，采用项目驱动的方式完成了角色换位。学生需要站在企业的角度来管理自己的客户，完成自己的工作任务，同时学习了相关的理论知识，以保证学生对全书内容的掌握。

全书共分 8 章，由北京联合大学的刘在云教授和田玲博士担任主编和副主编，各章编写分工如下：田玲第一、八章，张波第二、四章，周晓璐第三章，陈晨第五章，李林第六章，黄燕第七章。刘在云教授对该书进行了全面的指导和修改等工作。

在编写过程中，本书编者接受了信息产业部软件与集成电路促进中心的微软 CRM 培训，借鉴了国内外专家学者已有的研究成果，并参阅了大量网上信息。在本书出版之际，首先对信息产业部软件与集成电路促进中心及其崔燕和王迪等老师所提供的帮助表示衷心的感谢，并对国内外专家学者及网上信息的提供者表示衷心的感谢。客户关系管理针对的是一个全新的不断变化的客户市场，对它的理论和实践研究仍在探索之中，加之作者的水平和时间有限，书中难免有疏漏和不足之处，敬请专家和读者批评指正。

编 者

2010 年 10 月

# 目 录

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| <b>第一章 客户基本信息管理</b> .....    | 1   |
| 一、学习目标和实践任务 .....            | 1   |
| 二、基本知识 .....                 | 2   |
| (一) 客户关系管理的概念 .....          | 2   |
| (二) 客户关系管理的内涵 .....          | 3   |
| (三) 客户关系管理的作用 .....          | 10  |
| 三、实践程序及内容 .....              | 13  |
| (一) 熟悉 CRM 应用系统 .....        | 13  |
| (二) 客户基本资源管理 .....           | 15  |
| (三) 全局设置 .....               | 25  |
| 四、分析与提高 .....                | 31  |
| 五、本章小结 .....                 | 31  |
| 六、思考与练习 .....                | 32  |
| <b>第二章 客户细分管理</b> .....      | 34  |
| 一、学习目标和实践任务 .....            | 34  |
| 二、基本知识 .....                 | 35  |
| (一) 客户价值 .....               | 35  |
| (二) 客户细分 .....               | 44  |
| (三) 生命周期理论 .....             | 50  |
| 三、实践程序及内容 .....              | 52  |
| (一) 自定义客户细分管理 .....          | 53  |
| (二) 客户细分报表管理 .....           | 58  |
| 四、分析与提高 .....                | 62  |
| 五、本章小结 .....                 | 62  |
| 六、思考与练习 .....                | 62  |
| <b>第三章 客户保持管理</b> .....      | 64  |
| 一、学习目标和实践任务 .....            | 64  |
| 二、基本知识 .....                 | 65  |
| (一) 客户流失 .....               | 65  |
| (二) 客户保持 .....               | 67  |
| (三) 客户投诉 .....               | 71  |
| 三、实践程序及内容 .....              | 78  |
| (一) 选定客户并创建快速市场              |     |
| 活动 .....                     | 79  |
| (二) 联络客户 .....               | 83  |
| (三) 记录客户反馈意见 .....           | 85  |
| 四、分析与提高 .....                | 89  |
| 五、本章小结 .....                 | 89  |
| 六、思考与练习 .....                | 89  |
| <b>第四章 客户满意和客户忠诚管理</b> ..... | 90  |
| 一、学习目标和实践任务 .....            | 90  |
| 二、基本知识 .....                 | 90  |
| (一) 客户满意 .....               | 90  |
| (二) 客户忠诚 .....               | 102 |
| (三) 追加销售与交叉销售 .....          | 108 |
| 三、实践程序及内容 .....              | 111 |
| (一) 竞争对手管理 .....             | 111 |
| (二) 客户推荐管理 .....             | 113 |
| 四、分析与提高 .....                | 116 |
| 五、本章小结 .....                 | 117 |
| 六、思考与练习 .....                | 117 |
| <b>第五章 客户关系管理与营销策略</b> ..... | 118 |
| 一、学习目标和实践任务 .....            | 118 |
| 二、基本知识 .....                 | 118 |
| (一) 营销观念的变迁及相关               |     |
| 概念 .....                     | 118 |
| (二) 市场营销模块 .....             | 120 |
| (三) 销售管理模块 .....             | 122 |
| (四) 客户服务模块 .....             | 124 |
| 三、实践程序及内容 .....              | 126 |
| (一) 市场营销模块的使用 .....          | 126 |
| (二) 销售模块的使用 .....            | 144 |
| (三) 客户服务模块的使用 .....          | 151 |
| 四、分析与提高 .....                | 156 |
| 五、本章小结 .....                 | 156 |
| 六、思考与练习 .....                | 157 |

|                                |     |                                             |     |
|--------------------------------|-----|---------------------------------------------|-----|
| <b>第六章  workflow 管理</b> .....  | 158 | (一) 国内 CRM 市场特点 .....                       | 223 |
| 一、学习目标和实践任务 .....              | 159 | (二) 国内 CRM 市场上主要产品简介 .....                  | 224 |
| 二、基本知识 .....                   | 159 | 二、金融业的 CRM 应用 .....                         | 227 |
| (一) workflow 技术的发展 .....       | 159 | (一) 典型解决方案 .....                            | 227 |
| (二) workflow 的概念 .....         | 159 | (二) 典型应用案例: 华夏银行 CRM 系统 .....               | 228 |
| (三) workflow 管理系统的概念 .....     | 161 | 三、零售业的 CRM 应用 .....                         | 231 |
| (四) CRM 中的 workflow 参考模型 ..... | 163 | (一) 典型解决方案 .....                            | 231 |
| 三、实践程序及内容 .....                | 166 | (二) 典型应用案例: 易初莲花的客户关系管理 .....               | 232 |
| (一) 实践知识准备 .....               | 166 | 四、制造业的 CRM 应用 .....                         | 234 |
| (二) 微软 CRM 系统实践 .....          | 169 | (一) 典型解决方案 .....                            | 234 |
| (三) 教学实践内容 .....               | 174 | (二) 典型应用案例: 生物制品行业赛诺菲·巴斯德公司 CRM 解决方案 .....  | 235 |
| 四、分析与提高 .....                  | 189 | 五、IT 行业的 CRM 应用 .....                       | 238 |
| 五、本章小结 .....                   | 189 | (一) 典型解决方案 .....                            | 238 |
| 六、思考与练习 .....                  | 190 | (二) 典型应用案例: 清华紫光股份有限公司 CRM 系统 .....         | 238 |
| <b>第七章 CRM 与其他支持系统</b> .....   | 192 | 六、本章小结 .....                                | 241 |
| 一、学习目标和实践任务 .....              | 193 | 七、思考与练习 .....                               | 242 |
| 二、基本知识 .....                   | 193 | <b>附录 A Microsoft Dynamics CRM 介绍</b> ..... | 243 |
| (一) CRM 与电子商务的整合 .....         | 193 | <b>参考文献</b> .....                           | 245 |
| (二) CRM 与 ERP 的整合 .....        | 201 |                                             |     |
| (三) CRM 与 SCM 的整合 .....        | 213 |                                             |     |
| 三、实践案例分析 .....                 | 217 |                                             |     |
| 四、分析与提高 .....                  | 220 |                                             |     |
| 五、本章小结 .....                   | 222 |                                             |     |
| 六、思考与练习 .....                  | 222 |                                             |     |
| <b>第八章 CRM 在我国的应用</b> .....    | 223 |                                             |     |
| 一、国内 CRM 的主要产品 .....           | 223 |                                             |     |

## 客户基本信息管理

**客**户关系管理（Customer Relationship Management, CRM）是当今最受管理学界关注的营销与管理策略之一，它最早产生于美国，是由全球比较权威的研究组织——美国的 Gartner Group 咨询公司于 20 世纪 90 年代中期正式提出的。此后，伴随着互联网和电子商务的大潮得到了迅速发展。一方面，CRM 应用系统借助先进的信息技术和管理思想，通过对企业业务流程重组来整合客户信息资源，并在企业的内部实现客户信息和资源的共享，为客户提供一对一的个性化服务，提升客户价值，提高客户满意度，增加企业盈利能力，以及保持客户的忠诚度，吸引更多的客户，最终实现企业利润最大化。另一方面，CRM 应用系统通过对所收集的客户特征信息进行智能分析，为企业的商业决策提供科学依据。本章从客户关系管理的概念、内涵、特点、理论依据和作用等多方面分析了客户关系管理的实质，并简要介绍了 CRM 应用系统框架和管理客户资源的基本步骤，以便读者全面地理解客户关系管理的真正内涵。

### 本章的主要知识和技能点：

- ☞ 客户关系管理的概念
- ☞ 客户关系管理的内涵和模型
- ☞ 客户关系管理的作用
- ☞ CRM 应用系统的基本组成
- ☞ 应用 CRM 系统管理客户的基本信息
- ☞ CRM 应用系统的全局设置

### 一、学习目标和实践任务

了解客户关系管理相关理论依据，掌握客户关系管理的内涵、概念和作用等基本知识，熟悉 CRM 应用系统框架，完成对客户资源的基本管理、活动记录和全局设置。



## 二、基本知识

### (一) 客户关系管理的概念

CRM 是 Customer Relationship Management 的简写, 由 Gartner Group 于 20 世纪 90 年代中期正式提出, 一般被译作“客户关系管理”, 也有译作“顾客关系管理”的。在实际中, Customer 被译作客户所表示的意义更为广泛, 它包括了过去购买或正在购买的消费者, 以及没有购买但今后可能产生购买行为的“潜在消费者”, 表达更为准确。由于 CRM 作为新兴的管理概念, 大量研究人员及机构都提出了各自的 CRM 定义, 所以关于客户关系管理的概念、定义及其理解很多, 直到目前还没有形成一个统一的权威定论。综合现有的 CRM 概念, 下面给出几个有代表性的 CRM 定义。

美国 Rochester 技术学院的 Romano 认为, CRM 就是“吸引并保持有经济价值的客户, 驱逐并消除缺乏经济价值的客户”。

美国的 Gartner Group 咨询公司认为: “CRM 是指通过围绕客户细分来组织企业, 鼓励满足客户需要的行为, 并实现客户与供应商之间联系等手段, 来提高盈利、收入和客户满意度的、遍及整个企业的商业策略。”

美国的 Burghard 和 Galimi 教授认为: “CRM 是一个围绕客户需要和需求、重新设计企业及其业务流程的信息技术 (IT) 驱动的概念, 它将一系列方法、软件及互联网接入能力同企业的以客户为核心的商业战略相结合, 致力于利润、收益和客户满意度的提高。”

St.Gallen 大学的 Schulze 等人将 CRM 定义为“一种客户导向的管理方法, 它是基于整合了前台营销、销售、服务的所有信息的信息系统”。

IBM 公司认为: CRM 包括企业识别、挑选、获取、发展和保持客户的整个商业过程。IBM 的 CRM 系统包括: 关系管理、流程管理和接入管理。

中国的联想集团对 CRM 的理解不仅仅限于一个, 而是给出了两个: 客户关系管理 (Customer Relationship Management) 和持续关系营销 (Continuous Relationship Marketing)。从这个方面看得出, 联想集团是个有长期战略发展规划的企业, 它不仅要执行客户的关系管理, 还特别关注关系营销的持续发展, 保持企业的活力, 努力成为百年常青。

上述这些关于 CRM 界定的提出者, 有的是 IT 厂商, 有的是管理人才, 有的是商业机构, 也有的是学者。他们所从事的领域不同, 所以都各有其侧重之处。Romano 是从客户关系本质出发, 强调了“关系”的经济价值, 这也是如今学术界较为普遍接受的一种定义; Gartner Group 的定义, 强调了商业策略; Burghard 和 Galimi 则是强调整合客户接触点和前台各流程; Schulze 等人认为 CRM 是一种管理方法, 强调以信息系统为基础, 前后台信息共享; IBM 公司和联想集团强调的是管理与客户的关系。但是, 总的来说基本理念是一致的, 即他们都认为“客户关系”是企业与客户之间建立的一种相互有益的、互动的关系, 对企业的生存和发展至关重要, 并由此认为 CRM 已经上升到企业的战略高度, 技术在 CRM 中起到了很重要的驱动作用。

所以, 可以给客户关系管理定义为: 客户关系管理是企业为提高核心竞争力, 达到竞争



取胜、快速成长的目的,树立以客户为中心的发展战略,并在此基础上开展的包括判断、选择、争取、发展和保持客户所需实施的全部商业过程;是企业以客户关系为重点,通过开展系统化的客户研究,优化企业组织体系和业务流程,提高客户满意度和忠诚度,提高企业效率和利润水平的工作实践;也是企业在不断改进与客户关系相关的全部业务流程,最终实现电子化、自动化运营目标的过程中,所创造并使用的先进信息技术、软硬件和优化的管理方法、解决方案的总和。

## (二) 客户关系管理的内涵

### 1. 内涵模型总体架构

综合上述 IT 厂商、专家、学者和商业机构等对 CRM 的界定,可以从管理思想、管理技术、管理实施 3 个方面来理解 CRM。其中:管理思想是 CRM 成功的关键,它是 CRM 实施应用的基础和土壤;信息系统、信息技术等管理技术是 CRM 成功实施的手段和方法,使得以客户为中心的流程改进软件和管理系统得以实现,使其管理思想能够实现;管理实施是以客户为中心的经营理念 and 软件在企业内部的正确推广,是决定 CRM 能否成功、效果如何的直接因素。三者构成了一个稳固的三角形,也就是 CRM 的内涵模型(如图 1-1 所示),它支撑着 CRM 理论全面地发展,逐步成为当今最受管理学界关注的营销与管理策略之一。



图 1-1 CRM 内涵模型

根据 CRM 的内涵模型,CRM 可以从管理思想、管理技术和管理实施 3 个方面来理解:CRM 首先是一种管理思想,其核心思想是将企业的客户(最终客户、分销商和合作伙伴等)作为最重要的企业资源,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;CRM 也是一种管理软件和技术,它将最佳的商业实践与数据挖掘、数据仓库、一对一营销、销售自动化及其他信息技术紧密结合在一起,为企业的销售、客户服务和决策支持等领域提供一个业务自动化的解决方案;CRM 又是一种旨在改善企业和客户之间关系的新型管理机制,是企业战略的一种,它实施于企业的市场营销、销售、客户与技术支持等与客户相关的领域,以使企业更好地围绕客户行为来有效地管理自己的经营。

综上所述,CRM 是现代管理思想、管理技术和管理实施的结合体,它以信息技术为手段,通过以“客户为中心”设计和管理企业的战略、流程、组织和技术系统,并提供一个自动化的解决方案,来提高客户价值和忠诚度,进而实现企业利润的增长与业务操作效率的提高。具体来讲,CRM 的核心内容是通过不断完善与管理企业的销售、营销、客户服务与支持等与客户关系有关的业务流程并提高各个环节的自动化程度来缩短销售周期,降低销售成本,扩大销售量,增加收入与盈利,抢占更多市场份额,寻求新的市场机会和销售渠道,最终从根本上提升企业的核心竞争力,使得企业在当前激烈的竞争环境中立于不败之地。CRM 将先进



的思想与最佳的实践具体化,通过使用当前多种先进的技术手段,最终帮助企业来实现以上目标。

### 【课堂练习 1-1】

## 客户体验 CRM

### 练习目的:

通过本次课堂练习,获得客户关系管理应用的感官体验,深刻体会 CRM 3 个内涵的融合和互相支撑,进而更加深入地了解 CRM 的功能及其对企业的重要性。

### 练习要求:

学生自由组合,分别扮演客服与客户,演练“客户在比萨店订餐的过程”的练习内容。其他同学也可以模仿这个案例,把比较有代表性的、能够体验到的、反映 CRM 功能的日常生活经历(如:电话银行客服系统、移动 10086 客服系统等)的对话场景表演出来,以便全班师生分享。

### 练习内容:客户在比萨店订餐的过程

(某比萨店的电话铃响了,客服拿起电话。)

客服:您好,这里是××比萨店,非常高兴为您服务。请问您有什么需要?

顾客:你好,我想订餐。

客服:先生,请把您的会员卡号告诉我。

顾客:158×××××××888

客服:周先生,您好!您的送餐地址是:××小区 11 号楼 1 单元 11 号。您的送餐电话是:82823333。请问,您想订什么餐?

顾客:你怎么知道这些详细信息的?

客服:周先生,因为我们联机到了客户关系管理系统。

顾客:我想订一个海鲜比萨。

客服:周先生,海鲜比萨不太适合您。

顾客:为什么?

客服:根据您的医疗记录,您的血压和胆固醇都偏高。

顾客:既然如此,你给推荐一个吧。

客服:您可以试试我们的低脂健康比萨。

顾客:好,那我要一个家庭特大号的,需要多少钱?

客服:99 元,足够您家五口人吃的了。不过,要提醒您:您的母亲应该少吃。因为上次您订餐时提到了,她上个月刚做了大手术,处于恢复期,需要汤水调养。

顾客:好的,可以刷卡吗?

客服:周先生,对不起。请您付现款,因为我们已经与银行联网,根据银行的数据显示,您的信用卡已经透支了,而且还另外有房屋贷款。

顾客:那我先去附近的提款机取款吧。



客服：周先生，根据您的记录，您已经超过了今日的取款限额。

顾客：算了，那就直接送我家吧，我家有现金。你们多久能送到？

客服：大约十分钟。如果您自己来取会更快。

顾客：为什么？

客服：根据我们客户关系管理全球定位系统的车辆行驶自动跟踪系统记录，您开的车即将从我们××连锁店的门口经过。

### 思考与互动：

学生思考并回答以下几个问题，教师点评、归纳。

(1) 如果你是这位顾客，能感受到客户关系管理系统的什么好处？

(2) 在上述案例中，管理思想、管理技术和管理实施三个方面是如何很好地融合在一起的？

(3) 客户关系管理系统给企业带来了什么好处？

(4) 通过上述案例，具体谈谈 CRM 的功能都包括哪些？

(5) 根据你的了解，案例中的场景在现有环境下实现了吗？有哪些不同？

## 2. 内涵模型要素分析

尽管客户关系管理是近年来新兴的一个概念，但它的核心理念和重要思想却不是全新的。事实上，客户关系管理可以从许多学派中找到它的思想起源和理论依据，其中最主要的有经济学、战略管理学和营销学；反过来，客户关系管理对这些理论的发展和促进都有着实际的意义。

### 1) 管理思想

客户关系管理的管理思想是一种强调客户导向的管理思想，对企业与客户发生的各种关系进行全方位管理，并实现客户导向的业务运作模式，强调过程控制。

#### (1) 以客户为中心

客户关系管理带给我们的是一种先进的管理思想和管理方法。尤其是基于互联网技术的电子商务，正在改变着各个行业的经营模式，彻底改变了企业、客户和供应商之间的关系，同时也带来了更为激烈的竞争。在这种竞争中，谁能把握住客户的需求，谁就能吸引新客户、保持老客户，在竞争中处于不败之地。这就要求企业从“以产品为中心”的模式转向“以客户为中心”的模式，CRM 成功实现了这一转变。

#### (2) 以客户关系为纽带

客户关系是指企业与客户发生的所有关系的总和。它是企业与客户之间通过相关活动积累形成的，对增进了解、加强合作、促进交易有着重要的意义。

由此，客户关系管理实质上就是一个识别客户关系、分析客户关系、保持客户关系，以及恢复客户关系的过程。良好的客户关系更是企业与客户联系的纽带。

#### (3) 以客户关怀为手段

国际上一些非常权威的研究机构，经过深入的调查研究以后，得出了这样一个结论：2/3 的客户离开供应商是因为供应商对他们的关怀不够。客户关系管理则非常强调企业通过不断的对客户实施各种关怀措施以建立和维持稳定的客户关系。客户关怀活动不仅包含在从购买前、购买中直到购买后的全部过程中，而且往往还需要企业将关怀送到客户日常生活的方



面面。

在网络时代,对客户的关怀就体现得更为重要,主要体现以下几个方面。

让客户更方便 (Convenient)。让客户更便于取得企业的服务,随时想要都可以去取。企业必须做到实体整合虚拟,让客户自己选择是由电话、网站、传真、E-mail 还是面对面的沟通方式,与企业接触取得产品资讯或服务。

对客户更亲切 (Care)。由于过分重视科学技术及其设备,使得很多企业与客户接触都隔着计算机或网络。只有人性化、直接沟通才能体现亲切,让客户感受到真心的、贴心的客户关怀,客户才能对企业忠诚。例如:企业可以与客户交朋友,在客户生日时,主动发贺卡给客户,祝他生日快乐。

个性化 (Personalized)。企业要把每一个客户,当作一个永恒的宝藏,而不是一次交易,所以必须了解每一个客户的喜好与习惯,并适时提供建议。例如:针对不同客户的提醒或建议服务,企业可以在客户的不同生活阶段(求学、就业、结婚),替他们考虑该有哪些不同的保险安排等,为客户提供适合的和善意的建议。

立即反应 (Real-time)。企业对于客户行为,必须透过每次接触不断学习,并且很敏感地立即响应。CRM 系统中的呼叫中心和网络平台很好地解决了类似问题。

#### (4) 以客户数据为基础

客户关系管理的实施是以客户数据为基础的,它强调对客户数据的全面收集、集成、分析与利用。客户关系的识别、客户关系分析、客户关系的保持及客户关系的恢复,都需要以客户数据作为基础。

#### (5) 以客户价值为依据

经济学上有一个很重要的“二八原理”(帕雷托法则),即:企业 80% 的利润是由 20% 的客户创造的。可见,对于企业而言,并非每个客户都是上帝,并非所有的客户都能给企业带来效益,并非所有的客户都是企业客户关怀和增进良好关系的对象。尤其是在电子商务时代,企业资源和能力有限,却通过网络平台面对了海量的客户。所以,以客户价值为依据,开展企业的各项活动,可以达到以下两个目的:① 合理利用企业有限资源;② 发现潜在客户,做到有的放矢。

### 2) 管理技术

CRM 集合了当今最新的信息技术:Internet、电子商务、多媒体技术、数据仓库和数据挖掘、专家系统和人工智能、呼叫中心等,这些技术都体现在客户关系管理软件中。

#### (1) Internet 技术

在企业内外的业务活动中,Internet 技术已经起到了极为重要的作用。如今,Internet 又成为电子商务条件下客户关系管理实现的重要载体。CRM 系统能实现基于 Internet 的自助服务、自助销售、自助营销等功能。例如:CRM 允许客户通过 Internet 向企业订购产品,递交订单,包括产品的型号、数量、交货日期等;允许客户提出服务请求、查询常见常问的问题、检查订单状态,实现网上的自助服务。而且,Internet 技术还可以支持企业开展网上的调查活动,借以了解客户对产品特性、品质、包装、式样、服务等方面的意见,协助产品的研究开发及服务流程改进,并且企业的各部门可以通过内联网技术及时地得到这些客户数据。此外,对商业流程和数据处理也采用了基于 Internet 的集中管理方式,以简化应用程序的维护和升级工作。



## (2) 数据库技术

在 CRM 中, 客户数据库与其他类型的数据库相比有自己的特点: 是动态的、整合的客户数据管理和查询系统, 能自动补充新的信息, 能将客户数据与企业其他资源整合; 是基于数据库支持的客户关系格式或结构系统, 有一套合理的建立和保持客户关系的格式或结构; 是基于数据库支持的忠诚客户识别系统, 会使老客户满意, 加强客户的忠诚度; 是基于数据库支持的客户购买行为参考系统, 能使企业的每一个服务人员清楚客户的偏好和习惯购买行为, 从而提供个性化服务, 提供更具有针对性的基于数据库支持的客户流失警示系统。

## (3) 数据仓库技术

在 CRM 中, 以客户为中心的数据仓库是通过提取、转换、装载等程序建立起来的, 能够快速、准确、安全、可靠地从数据库中提取数据, 为管理者提供关于客户和企业完整一致的历史数据和现实数据, 使企业尽可能地了解有关客户详情和行为的信息, 供企业的管理人员分析使用, 实现企业“以客户为中心”的、个性化的经营策略方法。总之, 丰富准确的数据是企业一切分析和决策工作的基础, 数据仓库的目标就是为决策提供支持。

## (4) 数据挖掘技术

数据挖掘就是从大量的、不完全的、有噪声的、模糊的、随机的实际应用数据中提取隐含在其中的、人们事先不知道的、但又是潜在有用的信息和知识的过程, 是成功实施客户关系管理系统的关键基础技术。

在 CRM 中, 数据挖掘可以从海量的客户数据中挖掘出潜在的、尚不为人知的趋势或预测客户购买行为的模式, 使得企业管理者可以透过数据, 深入理解客户行为, 判断客户需求, 帮助销售人员更准确地定位销售活动, 并使活动紧密结合现有客户和潜在客户的需求、愿望和状态, 在企业的各项经营活动——客户盈利能力分析、客户获取、客户保持、客户细分、交叉营销等方面均发挥着重大的作用, 使企业能更好地进行客户关系管理。

## (5) 呼叫中心技术

呼叫中心(Call Center) 是基于 CTI 技术(计算机电话集成)的一种新的综合信息服务系统, 由早期的仅以电话和接话人员组成的电话服务热线发展而来。现代呼叫中心应该是一种充分利用通信网和计算机网络的多项功能集成、与企业各业务渠道连为一体的完整的综合信息服务系统, 能有效地为用户提供多种服务。

呼叫中心是客户关系管理的重要组成部分, 是现代化的客户服务手段。对企业外部, 呼叫中心不仅能随时为用户提供每天 24 小时不间断地服务, 提供比柜台服务更好的、友好的服务界面, 使客户通过电话或网站就能迅速获得信息, 方便快捷地解决客户的问题, 增加了客户对企业服务的满意度; 对企业内部, 呼叫中心也能立足全局, 全面反映客户对企业的意见或建议, 不再局限于客户服务部门, 从而协调整个企业的管理和服务。

可见, 各项技术都是 CRM 中不可或缺的重要内容, 没有它们的结合应用, CRM 系统就不可能发挥其全部功效。当然也应该注意到: 虽然各项技术十分重要, 但技术必须以商业目标为指导, 才能真正实现技术与商业的完美结合。

## 3) 管理实施

CRM 实施是结合软件与企业组织状况, 在调研分析的基础上做出的解决方案。具体包括: 企业战略高度的实施方案和具体 CRM 项目的实施步骤。

### (1) CRM 战略实施



企业在推进 CRM 战略时,必须全面考虑现有业务流程并且进行优化。为了正确地开发业务和技术实施的流程,满足企业的整体目标,企业应当定义一个 CRM 实施规划图或生命周期,来支持企业内部的业务流程重组和管理模式创新。当企业 CRM 战略的每一个部分都得到分析和理解时,项目团队将很容易确定实施的每一个阶段的特定交付目标,以及完成每一个任务所需的资源和技能。一个建议的 CRM 实施生命周期如图 1-2 所示。

在企业的 CRM 实施生命周期中,还应遵循 4 个基本原则:① 遵循专业化、社会化和开放性的运作思路,保证 CRM 的成功实施中具有相当宽度和深度的技术和智力资源;② 要专注于专业业务流程的研究、优化和重构,在此基础上来选择适合的解决方案,并做好长期战略、长远规划,树立分阶段、分步骤实施的思想,避免出现企业业务流程的调整要适应 CRM 技术解决方案的误区;③ 要加强与相关的应用系统和渠道集成工作,要能够实现对客户互动渠道的集成,注重对业务流程的整合,从而能够有效地整合企业的前后台资源,顺利地推行“以客户为中心”的企业战略;④ 要加强网络的应用能力,使得客户和企业职员可以很方便地使用 CRM 系统,实现业务流程和数据维护的集成化,减少系统配置、维护和更新的工作量。

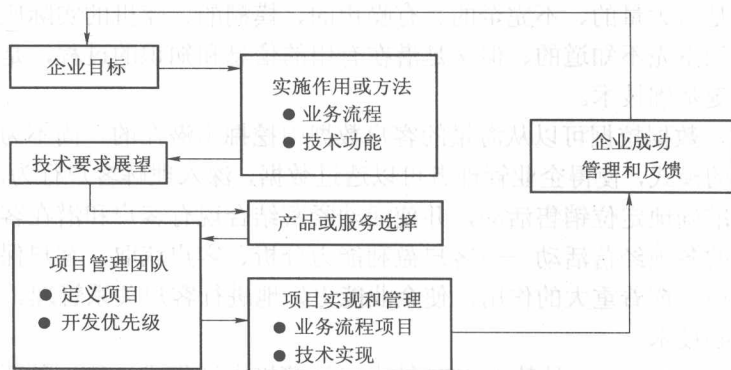


图 1-2 CRM 实施生命周期

## (2) CRM 项目实施

具体的 CRM 实施步骤和实施过程,与 CRM 实施战略不同,主要体现在 CRM 项目层面部署的过程中。

CRM 解决方案提供商组建相应的项目组织,一般由项目经理、业务顾问、产品顾问和技术顾问 4 个层面的人员组成;企业项目组织一般由项目决策委员会、项目经理、专业实施小组、技术小组、关键用户和最终用户 6 个部分组成。CRM 作为一个系统,具有一般系统的共性,同样是由相互联系和相互制约的若干组成部分结合而成的、具有特定功能的有机整体,具有整体性、层次性、相关性、目的性和环境适应性等特征。因此,CRM 的项目组织要用系统方法解决问题,主要包括以下几个步骤:① 定义问题;② 收集描述问题的数据;③ 确定备选方案;④ 评估备选方案;⑤ 选择最佳方案并实施;⑥ 总结解决方案的有效性。

总之,通过对 CRM 管理思想、管理技术和管理实施三个方面的分析和阐述,可以看到 CRM 系统不只是 CRM 的管理思想和理念,它是先进的管理思想和理念的反映与体现,融合了当今先进的软件开发技术、企业经营管理模式、营销理论与技巧等;CRM 系统是将 CRM 管理思想和理念具体贯彻到组织并实现其目标的有效、有形的工具与平台,CRM 系统提供的



功能不一定都能用到，或者还需要其他的软件、平台进行集成，同时 CRM 系统不是一种交付即用的工具，需要根据企业的具体情况实施应用。

## 【课堂练习 1-2】



### 思考实施 CRM 的要素

#### 练习目的：

通过本次课堂练习，深刻体会成功实施 CRM 的各项要素，进而更加深入地了解 CRM 的概念和功能，及其对企业的重要性。

#### 练习要求：

学生自由组合，分别扮演客服与客户，演练“客户在酒店退房的过程”的练习内容。其他同学也可以模仿这个案例，把比较有代表性的、能够体验到客户服务的日常生活经历的场景表演出来，以便全班师生分享。

#### 练习内容：客户在酒店退房的过程

(某客户到外地出差，住在某三星级普通商务酒店，准备退房去飞机场。)

退房时，服务员来房间帮忙拿行李，很有礼貌地问：“先生，要叫出租车吗？”

客户心想，服务还真不错，赶紧回答：“谢谢，那就拜托了。”

服务员热情地继续问到：“去哪里？”

客户不假思索地说：“直接去机场。”

在前台结账时，收银员一边工作一边问到：“先生，要叫出租车吗？”

客户也随口答道：“要。”

“去哪里？”

“直接去机场。”

客户结完账后走出大厅，门口的引导服务员赶紧向客户走过来，不禁让客户猜想到，肯定又是要问要不要出租车的问题了。果不其然，他问到：“先生，要叫出租车吗？”

客户出于礼貌地回答：“要。”

“去哪里？”

“直接去机场。”

走出酒店的大门口，穿着制服的服务生也连忙走过来，问到：“先生，要叫出租车吗？”

客户耐心地回答：“要。”

“去哪里？”

“直接去机场。”

服务生朝附近等待的出租车招招手，等车过来后，帮忙把行李放进了后备箱，客户上车还没有坐好，司机就问到：“先生，去哪里？”

.....

#### 思考与互动：

学生思考并回答以下几个问题，教师点评、归纳。