

二十一世纪普通高等院校实用规划教材·经济管理系列

客户 关系管理

KEHU GUANXI GUANLI



NLIC 2970700482

林建宗 主编

赠送
电子课件

- 先进性与基础性相统一 •
- 教材建设与教学改革相统一 • 综合性与针对性相统一 •
- 案例分析与阅读资料开阔视野 •

清华大学出版社

二十一世纪普通高等院校实用规划教材 经济管理系列

客户关系管理

林建宗 主编



NLIC 2970700482

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书围绕如何策划并实践企业客户关系管理这一主线,阐述客户关系管理的相关理论、实施方法和技术应用,着重 CRM 的商务模式策划能力以及 CRM 软件系统实施控制能力的培养。全书较为系统地阐述了客户关系管理的相关理论、战略制定、关键环节、项目实施、流程设计、系统构建、客户服务中心、数据分析与商业智能以及绩效评价 CRM 和其他应用系统的集成整合等相关内容。本书力求内容翔实、结构合理,注重理论与实践相结合。

本书适用于应用型高等院校的电子商务、市场营销、企业管理以及其他经济管理类专业的专科和本科的教学,也可以作为 MBA 教材,还可供各领域、各行业的实际管理工作读者阅读参考。

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 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

客户关系管理/林建宗主编. —北京:清华大学出版社, 2011.2

(二十一世纪普通高等院校实用规划教材 经济管理系列)

ISBN 978-7-302-24757-9

I. ①客… II. ①林… III. ①企业管理: 供销管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 007756 号

责任编辑:彭欣秦 甲

封面设计:山鹰工作室

版式设计:杨玉兰

责任校对:周剑云

责任印制:杨艳

出版发行:清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机:010-62770175

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编:100084

邮 购:010-62786544

印 装 者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印 张:24 字 数:518 千字

版 次:2011 年 2 月第 1 版 印 次:2011 年 2 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:39.00 元

产品编号:038244-01

前 言

客户资源已成为企业最重要的资源之一,当今企业的竞争已经从过去的以产品竞争为中心转向以客户竞争为中心。客户关系管理已经成为企业扩大市场占有率、提升企业运营效率、增强核心竞争力的重要手段之一。信息技术的发展更使客户关系管理的理念得以进一步地成功实践。在客户关系管理中,企业以客户为中心,通过业务流程的优化重组和组织架构的重构,创新商业模式,实现企业的可持续发展。正因为如此,目前企业对客户关系管理的应用热情高涨,然而失败者依然为数不少。尽管失败的原因多种多样,但有一点是明确的,即很多企业并不清楚应如何完整地策划以客户关系管理为基础的商业模式,也不清楚该如何长期推进客户关系管理的实践活动。优秀的客户关系管理人才依然缺少。作者正是为解决这个问题而编写本书,希望能为企业的客户关系管理实践提供有益的帮助。

编写本书的作者长期从事企业经营管理的工作,有较丰富的客户关系管理的实践经验和体会。虽然本书是为高等院校的教学而编写,但全书紧紧围绕如何策划并实践企业客户关系管理这一主线,简述客户关系管理的相关理论、实施方法及技术应用,着重 CRM 的商业模式策划能力,以及 CRM 软件系统实施控制能力的培养。因此通过本书的学习,读者可以初步掌握如何策划并实践客户关系管理的思路和方法。本书力求内容翔实、结构合理,注重理论与实践相结合。本书主要针对应用型高等院校的电子商务、市场营销、企业管理以及其他经济管理类专业的专科和本科的教学,也可以作为 MBA 教材,还可供各领域、各行业的实际管理工作读者阅读参考。

本书由厦门理工学院的林建宗老师负责全书的整体策划、编著和最后的统稿及修改。参与本书编写的作者还有厦门理工学院的蔡志文、杨烜会、邵其赶老师,长春工程学院的任长虹老师,上海迪锐信息科技有限公司的营销经理蒋兰艳。具体分工如下:第 1 章客户关系管理概述(林建宗);第 2 章 CRM 的相关理论(林建宗);第 3 章 CRM 的战略制定(林建宗);第 4 章 CRM 的关键环节(邵其赶);第 5 章 CRM 的项目实施(林建宗);第 6 章 CRM 的流程设计(蒋兰艳);第 7 章 CRM 系统(任长虹、蒋兰艳、林建宗);第 8 章客户服务中心(蔡志文、林建宗);第 9 章数据分析与商业智能(杨烜会);第 10 章 CRM 与其他系统的整合(林建宗、任长虹);第 11 章 CRM 的绩效评价(蔡志文、林建宗)。

在此,对关心本书编写的各位专家及读者表示感谢,对在写作本书过程中所参考的专著、教材、论文的作者深表谢意。另外,在本书的写作过程中,通过互联网检索并收集了大量的文献资料,所检索的主要网站已在参考文献中列出,由于部分网站上文献资料的原



始出处标注不甚清楚，本书在引用参考时可能遗漏或无法标注原作者及来源信息，在此深表歉意。

客户关系管理的理论及实践仍然处于不断发展的过程中，一是理论研究还在进一步的深入；二是企业的实践还处在不断的探索之中，特别是国内企业的客户关系管理实践还需进一步的实践探索和理论总结。再加上本书作者的企业实践和理论水平的欠缺，书中难免存在疏漏和不足之处，甚至是错误，敬请广大读者批评指正。本书是厦门理工学院教材建议基金资助项目。另外，如需教学课件，请发邮件(Jianzonglin@xmut.edu.cn)联系本书作者。

本书在编写过程中，参考了国内外许多优秀的教材和文献，在此向原作者表示衷心的感谢。同时，本书的编写也得到了厦门理工学院教材基金的支持。本书在编写过程中，参考了国内外许多优秀的教材和文献，在此向原作者表示衷心的感谢。同时，本书的编写也得到了厦门理工学院教材基金的支持。本书在编写过程中，参考了国内外许多优秀的教材和文献，在此向原作者表示衷心的感谢。同时，本书的编写也得到了厦门理工学院教材基金的支持。

本书在编写过程中，参考了国内外许多优秀的教材和文献，在此向原作者表示衷心的感谢。同时，本书的编写也得到了厦门理工学院教材基金的支持。本书在编写过程中，参考了国内外许多优秀的教材和文献，在此向原作者表示衷心的感谢。同时，本书的编写也得到了厦门理工学院教材基金的支持。本书在编写过程中，参考了国内外许多优秀的教材和文献，在此向原作者表示衷心的感谢。同时，本书的编写也得到了厦门理工学院教材基金的支持。

本书在编写过程中，参考了国内外许多优秀的教材和文献，在此向原作者表示衷心的感谢。同时，本书的编写也得到了厦门理工学院教材基金的支持。本书在编写过程中，参考了国内外许多优秀的教材和文献，在此向原作者表示衷心的感谢。同时，本书的编写也得到了厦门理工学院教材基金的支持。本书在编写过程中，参考了国内外许多优秀的教材和文献，在此向原作者表示衷心的感谢。同时，本书的编写也得到了厦门理工学院教材基金的支持。

目 录

第1章 客户关系管理概述.....1	2.2.4 客户总购买成本.....36
1.1 客户关系管理的发展历程.....1	2.3 客户生命周期理论.....37
1.1.1 CRM的发展历程.....1	2.3.1 客户生命周期的阶段划分.....37
1.1.2 CRM技术系统的发展历程.....3	2.3.2 客户生命周期各阶段的交易特征.....39
1.2 CRM的驱动因素.....4	2.3.3 客户生命周期的基本模式.....41
1.2.1 客户驱动因素.....4	2.3.4 客户终身价值.....43
1.2.2 市场竞争驱动因素.....5	2.4 4Ps营销理论.....48
1.2.3 企业驱动因素.....6	2.4.1 4Ps营销理论简介.....48
1.2.4 技术驱动因素.....8	2.4.2 4Ps营销理论的意义.....49
1.2.5 理论驱动因素.....8	2.4.3 4Ps营销理论的评价.....50
1.3 CRM的内涵及功能.....9	2.5 4Cs营销理论.....51
1.3.1 客户及客户关系.....9	2.5.1 4Cs营销理论简介.....51
1.3.2 CRM的定义.....12	2.5.2 4Cs营销理论的意义.....52
1.3.3 CRM的内涵.....12	2.5.3 4Cs营销理论的评价.....53
1.3.4 CRM的功能.....13	2.5.4 4Cs与4Ps的相互关系.....54
1.4 CRM的未来趋势.....15	2.6 4Rs营销理论.....55
1.4.1 CRM的管理理念.....15	2.6.1 4Rs营销理论简介.....55
1.4.2 CRM的技术应用.....16	2.6.2 4Rs营销理论的意义.....55
1.4.3 CRM的应用市场.....17	2.6.3 4Rs营销理论的评价.....56
复习思考题.....24	2.7 其他营销新观念.....56
第2章 CRM的相关理论.....25	2.7.1 需求创造观念.....57
2.1 关系营销理论.....25	2.7.2 绿色营销观念.....57
2.1.1 市场营销观念的演变.....25	2.7.3 文化营销观念.....57
2.1.2 关系营销的基本概念.....27	2.7.4 整体营销观念.....58
2.1.3 关系营销的市场模型.....28	复习思考题.....63
2.1.4 关系营销的实施策略.....31	第3章 CRM的战略制定.....64
2.2 客户价值理论.....33	3.1 企业战略管理.....64
2.2.1 客户让渡价值的内涵.....33	3.1.1 企业战略管理的概述.....64
2.2.2 客户让渡价值的特点.....34	3.1.2 战略管理的一般过程.....66
2.2.3 客户总购买价值.....35	



3.2 CRM 战略.....	68	4.4.1 客户忠诚的概念.....	113
3.2.1 CRM 战略的内涵.....	69	4.4.2 客户忠诚度的度量方法.....	115
3.2.2 CRM 战略选择的思考.....	71	4.4.3 提高客户忠诚度的要点.....	118
3.2.3 CRM 战略的一般过程.....	72	4.4.4 客户忠诚计划.....	119
3.3 CRM 的战略环境与目标.....	73	4.5 客户流失管理.....	122
3.3.1 CRM 战略的外部环境分析.....	73	4.5.1 客户流失的概念.....	122
3.3.2 CRM 战略的内部环境分析.....	77	4.5.2 总体判断及原因分析.....	122
3.3.3 CRM 战略的远景和目标.....	78	4.5.3 客户挽留的基本策略.....	124
3.4 CRM 战略的实施与评价.....	80	4.5.4 流失管理的流程要点.....	126
3.4.1 CRM 的客户战略.....	80	复习思考题.....	130
3.4.2 CRM 战略的实施.....	84	第5章 CRM 的项目实施.....	132
3.4.3 CRM 战略实施的评价.....	85	5.1 CRM 项目实施概述.....	132
3.5 CRM 战略的核心活动.....	86	5.1.1 CRM 实践的含义.....	132
3.5.1 客户智能管理.....	86	5.1.2 CRM 项目与 CRM 实践.....	133
3.5.2 客户交易管理.....	88	5.1.3 CRM 项目的实施目标.....	134
3.5.3 客户服务管理.....	89	5.1.4 CRM 项目的实施原则.....	135
3.5.4 客户生命周期管理.....	90	5.2 CRM 项目实施方法.....	136
复习思考题.....	93	5.2.1 CRM 项目实施环节.....	136
第4章 CRM 的关键环节.....	94	5.2.2 CRM 项目实施要点.....	142
4.1 客户细分方法.....	94	5.2.3 选择 CRM 产品方案.....	143
4.1.1 客户细分的概念.....	94	5.3 CRM 项目实施模式.....	147
4.1.2 客户细分的基本方法.....	95	5.3.1 CRM 项目实施组织架构.....	147
4.1.3 客户细分的策略建议.....	96	5.3.2 CRM 项目实施工作模式.....	149
4.2 客户互动管理.....	97	5.3.3 选择 CRM 实施顾问机构.....	150
4.2.1 客户互动管理的概念.....	97	5.4 CRM 的项目管理.....	152
4.2.2 客户互动的有效性管理.....	99	5.4.1 项目管理的一般概念.....	153
4.2.3 客户互动营销能力.....	100	5.4.2 CRM 项目管理的特点 及核心.....	154
4.2.4 客户抱怨与服务补救.....	102	5.4.3 CRM 项目管理的具体内容.....	156
4.3 客户满意管理.....	105	5.5 CRM 项目的主要问题.....	160
4.3.1 客户满意的概念.....	105	5.5.1 思想问题.....	160
4.3.2 客户满意的影响因素.....	106	5.5.2 管理问题.....	161
4.3.3 客户满意度的评价方法.....	109	5.5.3 技术问题.....	162
4.3.4 提高客户满意度的途径.....	112	复习思考题.....	170
4.4 客户忠诚管理.....	113		

第 6 章 CRM 的流程设计	171
6.1 基于 CRM 的商业模式	171
6.1.1 CRM 领先的商业模式	171
6.1.2 商业模式成功的核心要素	173
6.1.3 CRM 的业务流程架构	174
6.2 业务流程设计	178
6.2.1 业务流程概念	178
6.2.2 CRM 的流程需求	180
6.2.3 CRM 的流程分析	181
6.3 营销流程设计	183
6.3.1 营销管理	183
6.3.2 营销流程设计	184
6.4 销售流程设计	188
6.4.1 销售管理	188
6.4.2 销售流程设计	190
6.5 客户服务与支持流程设计	193
6.5.1 客户服务与支持管理	193
6.5.2 客户服务与支持流程设计	193
复习思考题	201
第 7 章 CRM 系统	202
7.1 CRM 系统概述	202
7.1.1 CRM 系统的概念模型	202
7.1.2 CRM 系统的基本构成	204
7.2 CRM 系统分类	207
7.2.1 按照功能分类	207
7.2.2 按目标企业分类	209
7.2.3 按应用集成度分类	210
7.2.4 SaaS 模式的 CRM	211
7.3 CRM 系统的基本功能模块	212
7.3.1 营销管理子系统	212
7.3.2 销售管理子系统	214
7.3.3 服务管理子系统	215
7.3.4 呼叫中心管理	217
7.4 CRM 系统的开发流程简介	217
7.4.1 需求分析与规格说明	218
7.4.2 系统设计与编码实现	220
7.4.3 系统测试、运行与维护	221
复习思考题	226
第 8 章 客户服务中心	227
8.1 客户服务中心概述	227
8.1.1 客户服务中心的发展历程	227
8.1.2 客户服务中心的基本框架	229
8.1.3 客户服务中心的基本分类	230
8.2 CTI 技术概述	231
8.2.1 CTI 技术的定义	231
8.2.2 CTI 与呼叫中心	231
8.2.3 CTI 的发展概况	233
8.3 客户服务中心管理	234
8.3.1 客户服务中心与 CRM 的 关系	234
8.3.2 客户服务中心的流程设计	237
8.3.3 客户服务中心的主要流程	238
8.3.4 客户服务中心的绩效管理	242
8.4 客户服务中心的设计与建设	247
8.4.1 客户服务中心的系统分析	247
8.4.2 客户服务中心的系统设计	248
8.4.3 客户服务中心系统的建设	253
8.5 客户互动中心	254
8.5.1 客户互动中心概述	254
8.5.2 客户互动中心的基本功能	255
8.5.3 客户互动中心的主要特点	255
8.5.4 客户互动中心的核心技术	259
复习思考题	261
第 9 章 数据分析与商业智能	262
9.1 客户数据	262
9.1.1 客户数据类型	262
9.1.2 客户数据来源	264





9.1.3 客户知识概述.....	266
9.2 数据仓库.....	268
9.2.1 数据仓库概念.....	268
9.2.2 客户数据处理.....	269
9.2.3 数据仓库产品.....	273
9.3 OLAP.....	275
9.3.1 OLAP 的概念.....	275
9.3.2 分析操作.....	276
9.3.3 系统实现.....	277
9.4 数据挖掘.....	279
9.4.1 数据挖掘的概念.....	279
9.4.2 与联机分析的关系.....	279
9.4.3 数据挖掘技术.....	280
9.4.4 数据挖掘算法.....	283
9.4.5 数据挖掘在 CRM 中的 应用.....	290
9.4.6 互联网与 CRM 数据挖掘.....	293
9.5 商业智能.....	294
9.5.1 商业智能的概念.....	294
9.5.2 技术构成.....	294
复习思考题.....	298
第 10 章 CRM 与其他系统的整合.....	299
10.1 企业应用整合的基本概况.....	299
10.1.1 EAI 的背景.....	299
10.1.2 EAI 的含义.....	301
10.1.3 EAI 集成方案.....	302
10.2 CRM 与 ERP 的整合.....	302
10.2.1 企业资源计划概述.....	303
10.2.2 ERP 主要功能模块.....	304
10.2.3 CRM 与 ERP 整合.....	309
10.3 CRM 与 SCM 整合.....	312
10.3.1 供应链管理概述.....	312
10.3.2 SCM 主要功能模块.....	314

10.3.3 CRM 与 SCM 整合.....	315
10.3.4 CRM、ERP、SCM 的 整合.....	317
10.4 CRM 中的知识管理.....	319
10.4.1 知识管理概述.....	319
10.4.2 CRM 与知识管理的关系.....	321
10.4.3 基于 KM 的 CRM 模式.....	323
复习思考题.....	328
第 11 章 CRM 的绩效评价.....	329
11.1 CRM 绩效评价概述.....	329
11.1.1 企业绩效评价的一般 方法.....	329
11.1.2 CRM 绩效评价的主要 困难.....	331
11.1.3 建立 CRM 评价指标的 原则.....	332
11.2 CRM 绩效评价的一般内容.....	333
11.2.1 CRM 绩效评价的基本 过程.....	333
11.2.2 CRM 绩效评价的因果关系 和关键维度.....	334
11.2.3 CRM 绩效评价的指标 体系.....	336
11.3 CRM 项目的投资绩效分析.....	340
11.3.1 CRM 项目的总拥有成本.....	340
11.3.2 CRM 项目的 ROI 分析.....	345
11.3.3 基于 BSC 的 CRM 绩效 分析.....	351
复习思考题.....	371
参考文献.....	372

第 1 章 客户关系管理概述

教学目标

- 了解客户关系管理的发展历程及其未来的发展趋势。
- 熟悉哪些方面的因素驱动客户关系管理的形成与发展。
- 掌握客户关系管理的内涵及其功能。

1.1 客户关系管理的发展历程

随着社会生产力的不断提高,其逐步改变了社会生产能力的不足和商品短缺的局面,商品及其丰富甚至过剩。在这种情况下,消费者的选择余地和选择权力显著增强,同时出现了消费者对个性化的强烈需求。因此,企业为了生存,必须完整地掌握客户信息、准确把握客户需求、快速响应市场、提供便捷的购买渠道和完善的客户服务,以提高客户的满意度和忠诚度,使得客户关系管理(customer relationship management, CRM)得到迅速提升。

1.1.1 CRM 的发展历程

最早发展 CRM 的国家是美国,1980 年初,就有所谓的“接触管理”(contact management),即专门收集客户与企业联系的所有信息;1985 年,巴巴拉·本·杰克逊(Barbara B. Jackson)提出了关系营销的概念,使人们对市场营销理论的研究又迈上了一个新的台阶;到 1990 年则演变成包括电话服务中心支持资料分析的客户关怀(customer care);1999 年,加特纳(Gartner Group)公司提出 CRM 的概念。

1. 接触管理

从 20 世纪 80 年代初开始,美国就有了以专门收集客户与企业联系信息的接触管理。到 20 世纪 80 年代中期,为了降低成本、提高效率、增强企业竞争力,许多企业进行了业务流程的重新设计。为了对业务流程的重组提供技术支持,许多企业采用了企业资源计划(enterprise resource planning, ERP)。一方面,ERP 提高了企业内部业务流程的自动化程度,使员工从日常事务中解放出来;另一方面,ERP 的实施也促进了对原有业务流程的优化。由此,企业完成了提高内部运作效率和质量的任務,可以有更多的精力关注企业与外部相关利益者的互动,以便抓住更多的商业机会。然而,由于 ERP 更多的是关注企业内部流程,外部客户所反映的问题不能得到及时合理的解决,因此 CRM 应运而生。最初 CRM 的应用



范围较窄，主要是针对部门间的解决方案，如销售自动化(sales force automation, SFA)和客户服务与支持(customer service&support, CS&S)。

2. 关系营销

1985年，巴巴拉·本·杰克逊提出了关系营销的概念，使人们对市场营销理论的研究又迈上了一个新的台阶。关系营销理论一经提出，便迅速风靡全球，杰克逊也因此成了美国营销界备受瞩目的人物。科特勒评价说，“杰克逊的贡献在于，他使我们了解到关系营销将使企业获得较之前在交易营销中所得到的更多。”

关系营销的本质在于通过与客户间的双向沟通，了解客户的需求，与客户建立一种相互信赖的合作关系，并通过这种关系的长期稳定发展，实现客户与企业的利益最大化。关系营销为CRM奠定了坚实的理论基础。

3. 客户关怀

20世纪90年代初，接触管理演变成包括电话服务中心、客户数据库以及具有数据分析能力的客户服务功能在内的客户关怀。客户关怀贯穿了市场营销的所有环节，包括：客户服务(向客户提供产品信息和服务建议等)、产品质量(应符合有关标准、适合客户使用、保证安全可靠)、服务质量(指与企业接触的过程中客户的体验)、售后服务(包括售后的查询和投诉，以及维护和修理)。

4. 呼叫中心

20世纪90年代中期，一些企业开始将SFA和CS&S两个系统合并起来，再加上营销策划(marketing)、现场服务(field service)，并集成计算机电话集成技术(CTI)，形成集销售和服务于一体的呼叫中心(call center)。这是一种具备交互功能的整体解决方案，它将企业内部数据处理、销售跟踪、外部市场、客户服务等融为一体，为企业营销和销售人员提供及时全面的客户信息。通过这样的解决方案，能够清晰地了解客户的需求和购买情况，方便为客户提供相应服务。

5. CRM的理念与战略

从20世纪90年代后期开始一直到现在，在呼叫中心的基础上，进一步加强整个系统的数据管理能力和分析能力，并添加新功能模块，才逐步形成了今天所熟知的CRM。特别是Gartner Group公司正式提出CRM的概念以后，CRM受到学者、企业和政府的高度重视，被提升到企业的管理理念的战略高度。CRM的目的在于建立一个系统，使企业在客户服务、市场竞争、销售及支持方面形成彼此协调的全新的关系实体，为企业带来长久的竞争优势。

CRM理念和管理机制的形成，使传统上“以产品为中心”的运营模式和营销体系转向“以客户为中心”，如表1-1、表1-2所示。

表 1-1 “以产品为中心”到“以客户为中心”的营销体系演变

策 略	产品中心制	客户中心制
营销策略	从产品出发 推销产品给更多的客户 尽力争取让客户多买	从客户出发 发现消费者最想购买什么 区分出有价值的客户
产品策略	生产产品较少考虑客户感受	生产产品更多地考虑客户感受
价格策略	根据销售成本定价	根据客户认知成本定价
渠道策略	厂家→批发商→零售商→客户	直接和客户接触
沟通策略	根据既定方针或预先安排行动 较少和客户沟通，不通畅和交流迟缓	客户实时地参与互动，反馈信息

表 1-2 “以产品为中心”到“以客户为中心”的营运模式演变

模 式	产品价值主导	客户需求主导
营运模式	内向生产能力维持型	外向市场驱动型
市场营销	交易型营销 单向的推销式营销 市场响应速度慢	关系型营销 “一对一”营销 实时、互动营销，快速响应
销售实现	主要是销售部门的参与	企业各业务部门协同的销售
客户服务	被动服务 将服务视为成本来源	主动式、个性化的服务 服务转化为利润来源
策略分析	客户数据不完整 无法作全面的分析	统一的客户数据基础上的全面分析 定量、定性、即时分析

1.1.2 CRM 技术系统的发展历程

从 CRM 软件近十几年的发展演变可以看到，它的每一步发展均与企业所处竞争环境的变化和信息技术的发展息息相关，是一个渐进的发展历程。通过逐步的完善并最终形成了目前的 CRM 整体框架，其发展历程可分为以下五个阶段。

1. 早期自行开发阶段

一些拥有庞大客户资源的大型企业意识到要将客户信息作为档案进行记录和分析，并逐步考虑利用计算机进行存储和管理，因此这类企业一般都自行开发了供部分人员使用的相关管理系统。虽然这些信息管理系统非常简单，信息也不够齐全，但已经运用计算机来管理客户的部分信息，所以可以认为是最早的客户信息系统。



2. 个体运用阶段

市场上出现第三方 CRM 软件供应商, 可以提供对联系人进行管理的单机应用软件, 用于记录个人管理的客户信息和联系方式, 但仅供销售人员个体使用。对于个体来讲, 这些 CRM 软件的使用非常简单, 但信息的完整性已经得到逐步提高, 便于企业自身更有效地安排时间, 以及便于与客户之间的交流和沟通。存在的主要问题是资料无法共享、软件功能过于简单等。

3. 销售数据集中管理阶段

一些企业意识到, 客户信息资料的分散管理影响企业对业务整体控制以及销售自动化应用的推广, 于是开始考虑把个体手中的数据信息应用到整个销售组织。因此建立了集中式客户数据库, 首次实现了客户信息的全局管理, 通过销售人员输入相关客户信息、进行销售分析和预测, 达到销售自动化。但这个阶段所利用的客户数据并不全面, 仅含有销售信息, 缺乏营销和服务等其他与客户相关的信息。

4. 客户服务系统与客户服务中心阶段

企业开始考虑销售以外的客户管理, 以便收集销售行为以外的客户信息资料, 增加企业对客户的进一步了解, 于是产生了客户服务系统。与此同时, 计算机电话集成技术的研发与应用以及互联网应用技术的快速发展, 为企业提供了多元化的接入方式, 提高了服务效率和质量, 最终形成了客户服务中心的服务模式。此阶段仅能实现统一入口和记录服务信息, 但无法充分利用数据资源。

5. CRM 系统集成阶段

企业逐步意识到分散的数据无法发挥应有的作用, 便开始着手将企业原有的销售自动化系统、客户服务系统、客户服务中心进行科学的整合。再加入营销与现场服务功能, 合并所有客户信息, 统一客户数据的管理, 达到对客户信息实行全面有效的分析和挖掘的能力, 形成了全新的企业应用解决方案, 也就是现在的 CRM 系统。

1.2 CRM 的驱动因素

CRM 兴起的主要驱动因素有五个方面: 消费者(客户)驱动因素、市场竞争驱动因素、企业驱动因素、技术驱动因素以及营销理论驱动因素。

1.2.1 客户驱动因素

客户购买行为和选择权的变化是 CRM 的主要驱动因素之一。在工业化时代, 客户的购

买行为可以分为以下三个阶段。

1. 理性消费阶段

工业化初期,社会生产力尚不发达,物质财富不能完全满足人们的需求。由于人们的收入水平相对较低,因此消费行为十分理智,产品的价格和质量则是客户消费所考虑的主要因素。这一阶段客户的价值选择标准是“好”与“差”。

2. 感性消费阶段

随着社会生产力、人们的收入和物质生活水平的提高,客户消费的标准不再仅仅考虑价格和质量,而是更注重产品的品牌、外观及购买的便利性,有时仅仅是因为“喜欢”而购买。因此,企业和产品的形象、购买的便利性也成为了影响客户消费的主要因素。这一阶段客户的价值选择标准是“喜欢”与“不喜欢”。

3. 情感消费阶段

在这一阶段,客户的消费不再仅仅考虑产品的价格、质量、品牌、便利性等因素,而是更加关注产品的附加值(包括售后服务和客户关怀)、客户与企业间的相互信任、个性化需求的满足程度等因素。这一阶段客户的价值选择标准是“满意”与“不满意”。

从上述客户购买行为的变化中可以看出,客户的消费观念逐步向外在化和个性化的方向发展,精神消费和心理消费的要求越来越高。因此,不可避免地要求企业与客户间有更多的沟通与交流,企业需要更加注重与客户之间的关系。

1.2.2 市场竞争驱动因素

激烈的市场竞争是驱动 CRM 发展的直接原因,主要体现在以下三个方面。

1. 竞争的全球化

随着世界经济一体化进程的发展,企业越来越难以得到地方和国家的保护,他们要面对国内、国外两个市场的激烈竞争。失去“保护”的企业必须让客户满意,才能赢得客户忠诚,才能生存下去。

2. 服务更体现竞争力

在竞争日趋激烈的市场,产品质量和特征日渐趋同,仅仅依靠好的产品,已不足以使企业具有差异化的竞争优势。只有服务才能体现差异化,是形成有效竞争力的关键,企业通过服务才能与客户建立长久稳固的关系。

3. 客户资源竞争激烈

越来越多的企业意识到客户资源是形成企业核心竞争力的核心资源。在网络经济时代,



“注意力”是关键，客户已经成为企业间相互竞争的稀缺资源，特别是一些电子商务企业，客户数量的多少直接决定了其生存的价值。另外，忠诚的客户关系具有相对的稳定性，能够消除环境变化给企业带来的冲击。

因此，基于市场激烈竞争的现实，许多企业将 CRM 作为一项长期的战略任务，以寻求新的差别化竞争优势。

1.2.3 企业驱动因素

企业对 CRM 的迫切需要主要体现在以下四个方面。

1. 整合客户信息资源

分散的客户信息资源导致企业客户服务的效率低下。如果将客户的主文件管理、地址管理、交易信息与合同管理、服务请求管理、应收账款管理等分散在各个应用系统的模块中，那么企业就无法对客户整体情况有一个及时完整的了解，无法向客户提供满意的服务，企业内部也会出现很多重复的、内耗式的无效劳动。因此，通过 CRM，整合客户信息资源、建立统一的客户信息库，对企业是至关重要的。

2. 采集、存储、处理和输出客户信息资源

企业内部需要一个能够有效地采集、存储、处理和输出客户信息，并能及时更新客户信息的软件系统，否则，难以保证客户信息的准确、完整和可用。如果客户信息库中存在大量“脏”数据，那么客户信息库的价值将大大降低，甚至导致误导企业行为的情况发生。先进的 CRM 系统能够有效地解决客户信息资源的采集、存储、处理和输出的问题。

3. 有效地管理企业客户资源

有些企业由于没有通过有效的 CRM 系统集中管理客户信息资源，客户信息分别掌握在各销售人员手中，一旦销售人员离职，将会带走许多业务，导致业务量的不稳定以及对客户服务的中断，这是目前许多企业客户流失的重要原因之一。正确的做法应该是企业集中管理客户信息资源，以企业的运作规划和标准统一服务客户，将销售人员的“私有客户资源”变成企业资源。要实现这一目标，就必须采用 CRM。

4. 传统企业在营销、销售和服务领域存在诸多弊端

企业对 CRM 的需求除上述方面之外，传统企业在营销、销售和服务领域存在的各种弊端也是推动企业采用 CRM 的重要因素。可以列举出以下三方面的弊端。^①

1) 企业层面

(1) 多个分散的数据库与手工操作：数据重复输入；人工出错概率很高；存在多个版本

① 何荣勤. CRM 原理·设计·实践(第2版). 北京：电子工业出版社，2006.

的客户资料、客户信息不一致；企业内部对有关客户资源(包括员工、文档等)的利用效率极低；无法快速解决各种客户问题；大量纸面汇报，难以管理。

(2) 部门间的计算机应用系统缺乏集成：业务流程和业务目标之间无法协调一致；产品销售到售后服务之间没有顺利交接；合同和保修期管理不善；遗漏客户应付款项的现象严重；客户付款无法及时缴付；存在客户付款争议；配件生产和库存无协调。

2) 现场服务

(1) 对上门服务的盈亏情况无法有效跟踪：材料、时间和费用难于核算；忘记对超过保修期的服务收费；未充分利用现场销售机会。

(2) 不能有效管理服务配件库存：过量库存导致占用资金太多；库存不足导致过高的购买成本；对零配件的移动(仓库、现场、维修中心等)跟踪不力。

(3) 不必要的现场访问：服务请求信息不准确导致多余访问；现场技术人员同服务分配管理人员存在沟通障碍；对技术人员的技术能力、工作量、工作地点无法有效跟踪；第一次服务不成功率高，导致重复访问。

(4) 其他客户不满意的问题：不清楚合同规定的服务时间；不清楚最长设备故障时间；忘记例行设备检查。

3) 客户服务

(1) 对客户请求的回复缓慢。

(2) 第一次问题解决成功率低。

(3) 没有有效的解决问题的帮助工具，体现在缺乏以下信息和管理：客户数据、销售历史；产品信息；收费信息；保修期和服务等级信息；对话脚本信息；维修历史信息；知识管理。

(4) 丧失在进行客户服务时的潜在销售机会，体现在缺乏以下信息和管理：价格信息；营销信息；交叉销售、销售提升和销售对话脚本信息；退货、换货以及产品升级处理；知识管理。

(5) 对多种联系方式无法提供一致的回复，例如，电话、传真、电子邮件、互联网等。

4) 销售和营销

(1) 多种销售工具混合使用，阻碍销售目标的统一，使得效率低下：销售人员使用不同的联系人管理工具；没有数据统合与共享；管理人员数据收集、整理以及分析预测困难；销售方法难以管理和更改；销售的有效性无法评估；销售机会难于监控；团队销售能力低。

(2) 以下的事务管理占用时间太长：销售汇报与预测；开支费用报告；旅行计划制定；通讯、文本资料的准备；销售建议和建议请求的准备。

(3) 没有合适的工具用于调用其他系统功能：促销活动；售后客户记录与销售历史；售后客户交互活动(呼叫中心、现场服务、自助服务等)。

以上所列举的问题不同程度存在于各类企业的日常经营活动中，为解决这些问题，迫切地需要运用 CRM 以实现对客户的满意服务。



1.2.4 技术驱动因素

信息技术的进步是 CRM 得以成功实践的关键, 没有信息技术的支持, CRM 的许多理念将无法实现。

1. 信息技术增强管理客户信息的能力

信息技术包括智能化工具, 如知识发现、数据挖掘、数据仓库和计算机网络集成技术等, 是 CRM 的使能者。没有信息技术的支撑, CRM 可能还停留在早期的关系营销和关系管理阶段。正是因为信息技术的出现, 使得企业能够有效地分析客户数据, 积累和共享客户知识, 根据不同客户的偏好和特性提供相应的服务, 提高客户价值。同时, 信息技术也可以辅助企业识别具有不同关系价值的客户关系, 针对不同的客户关系采用不同的策略, 从而实现客户价值最大化和企业利润最大化之间的平衡。

2. 信息技术丰富客户交流的多样性

信息技术的发展造就与客户信息交流的多样性。一方面, 客户可以通过电话、传真、电子邮件及互联网上的语音或视频浏览企业情况, 向企业发出服务请求和抱怨投诉等; 另一方面, 企业利用先进的信息技术, 整合各客户接触点, 可以更加方便及时地向客户提供个性化的服务。没有信息技术的支持, 就不会有现代呼叫中心的出现。

3. 信息技术促进生产的柔性与协同

满足客户个性化需求是现代市场竞争的一个重要特征, 也是 CRM 的核心之一。传统的刚性生产线是专门为一种产品的生产所设计的, 不能满足多样化和个性化的客户需求。通过信息技术对客户需求、企业资源、流程设计和现场管理进行有效的集成是实现柔性生产的基础。另外, 通过信息技术的应用, 将客户引入到企业的设计与生产的活动中, 形成有效协同。增强对客户需求的把握能力, 有效地增强客户的价值感知, 同时也能大大增强企业的灵活性和应变能力, 快速满足客户对产品/服务的多变性和个性化的需求。

总体而言, 信息技术的发展使许多现代营销理念得以实现, 同时信息技术也促进营销理念和营销方式的变革, 这种变革加速了“市场权力”向客户转移的进程, 进而也推动了 CRM 的发展。另外, CRM 软件市场的发展与成熟, 也是推动企业实践 CRM 的重要因素。

1.2.5 理论驱动因素

进入信息时代, 数据库营销、关系营销和“一对一”营销等营销理论的变革与实践为 CRM 奠定了坚实的理论基础, 并促进 CRM 的发展。例如, CRM 秉承现代市场营销学“以客户为中心”的核心理念; CRM 根据整合营销的理念, 整合不同的客户接触点, 整合各种