

高等学校信息管理系列教材

# 客户关系管理

## 理论、实务与系统应用

KEHU GUANXI GUANLI

◎ 彭志忠 李蕴 主编



山东大学出版社  
Shandong University Press

高等学校信息管理系列教材

# 客户关系管理

——理论、实务与系统应用

---

主 编 彭志忠 李 蕴  
副主编 刘 军 柳 进 张 晶

山东大学出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

客户关系管理:理论、实务与系统应用/彭志忠,李蕴主编.

—济南:山东大学出版社,2005.8

ISBN 7-5607-3039-6

I. 客…

II. ①彭…②李…

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(2005)第 089655 号

山东大学出版社出版

(山东省济南市山大南路 27 号 邮政编码:250100)

山东省新华书店经销

青岛爱力耕印务有限责任公司印刷

787×980 毫米 1/16 27.75 印张 560 千字

2005 年 8 月第 1 版 2005 年 8 月第 1 次印刷

印数:1—3000 册

定价:38.00 元

**版权所有,盗印必究**

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社营销部负责调换

# 前 言

---

20 世纪 80 年代中期开始的业务流程重组和 ERP 建设实现了对制造、库存、财务、物流等环节的流程优化和自动化,但销售、营销和服务领域的问题却没有得到相应的重视,其结果是企业难以对客户有全面的认识,也难以在统一信息的基础上面对客户。以网络经济、知识经济和电子商务革命为特征的新经济大潮扑面而来,商业环境、管理模式的变革与全球化的竞争使中国企业面临着前所未有的机遇与挑战。

客户关系管理理念引入中国已经有几年的时间了,国内 CRM 市场已经从单纯的概念炒作阶段、理念推广阶段逐渐发展为部分企业试探性的实施阶段,有为数不少的国内企业先后尝试实施了大型 CRM 系统的部分模块。CRM 的核心思想是对企业中相对独立的市场管理、销售管理与售后服务等业务进行集成,提供统一的运作平台;对各种数据进行加工、处理与分析,形成制定各种决策可以参考的报告。

CRM 之所以能够成为热点,与 CRM 所能够实现强大功能密不可分。CRM 的快速发展与企业的迫切需求有直接的关系,而企业的需求又与 CRM 在新经济的环境下所能解决的问题密切相关。随着市场发育的逐步成熟以及竞争的加剧,数量规模性的指标考核逐渐退居次要位置,结构效益性的指标开始主导经营思路。当更多的注意力集中到客户身上的时候,客户关系管理系统成为企业新一轮 IT 建设的重点。客户关系管理项目是从经营理念、组织架构、客户战

略、企业流程、信息化规划、绩效等各个方面对企业进行的变革,它直接影响到了一个企业经营运作。如何控制 CRM 项目的风险,提高 CRM 项目的成功率是目前国内各个行业企业所面临的共同课题。

本书分为基本原理、技术应用、实务操作、企业运营四篇,分别从不同的角度深入研究了客户关系管理的一般原理和方法。

第一篇“基础理论”主要论述了 CRM 的发展和价值问题,并且从现代营销理论和公共关系理论出发进一步分析了 CRM 在企业中的地位和作用。

第二篇“技术应用”在技术层面讲解了 CRM 与企业的关系、CRM 软件设计基本知识,并对在 CRM 系统中应用广泛的数据仓库技术和数据挖掘技术作了比较系统的介绍,可以作为系统设计和应用人员的参考资料。另外,时下热门的电子商务技术作为 CRM 中的一个重点应用,本篇有比较详细的介绍。

第三篇“实务操作”侧重于 CRM 在企业中的实际应用,从关系营销出发,涉及谈判理论、客户关系管理技能的应用等内容。

第四篇“企业运营”旨在立足于企业运营,从战略的高度研究 CRM,重点分析 CRM 战略的规划、CRM 项目的实施过程以及风险和投资回报问题。最后,以客户关系管理软件为例重点介绍了如何应用 CRM 软件。

本书是一本比较完善、深浅适度的高校物流专业教材,也可供从业人员参考,对国内 CRM 管理研究具有一定的推动意义。尽管倾心相注,精心而为,但由于时间仓促,错误和不足在所难免,恳请广大读者不吝赐教。

作者


2005年6月

# 目 录

---

## 第一篇 基础理论

第一章 绪 论	(3)
第一节 客户关系管理的发展	(3)
第二节 客 户	(9)
第三节 CRM 系统原则	(18)
第四节 CRM 在中国的应用	(22)
第二章 CRM 价值分析	(30)
第一节 CRM 价值研究	(30)
第二节 CRM 塑造企业核心竞争力	(35)
第三节 CRM 与企业业务流程重组	(43)
第四节 CRM 与企业文化建设	(48)
第三章 市场营销与 CRM	(56)
第一节 营销观念的演变	(56)
第二节 一对一营销	(61)

第三节	客户资源分析 .....	(67)
第四节	CRM 对营销过程的管理 .....	(74)
第五节	CRM 对营销决策的支持 .....	(79)
<b>第四章</b>	<b>公共关系理论与 CRM .....</b>	<b>(90)</b>
第一节	公共关系概述 .....	(90)
第二节	公共关系对企业的作用 .....	(97)
第三节	公共关系管理与 CRM .....	(100)
 <p><b>第二篇 技术应用</b></p>		
<b>第五章</b>	<b>CRM 与企业信息化 .....</b>	<b>(117)</b>
第一节	企业信息化概述 .....	(117)
第二节	CRM 在企业信息化中的地位 .....	(123)
第三节	企业资源计划与 CRM .....	(127)
<b>第六章</b>	<b>CRM 软件系统设计 .....</b>	<b>(133)</b>
第一节	CRM 软件系统组成 .....	(133)
第二节	CRM 系统设计 .....	(139)
第三节	呼叫中心 .....	(143)
<b>第七章</b>	<b>数据仓库 .....</b>	<b>(151)</b>
第一节	数据仓库概述 .....	(151)
第二节	数据仓库的设计和实施 .....	(157)
第三节	数据仓库解决方案实例 .....	(163)
<b>第八章</b>	<b>数据挖掘技术 .....</b>	<b>(167)</b>
第一节	数据挖掘概论 .....	(167)
第二节	数据挖掘技术 .....	(173)
第三节	CRM 与数据挖掘 .....	(183)
<b>第九章</b>	<b>CRM 与信息技术应用 .....</b>	<b>(189)</b>
第一节	CRM 与销售自动化 .....	(189)

第二节	CRM 与营销自动化 .....	(198)
第三节	CRM 与商业智能 .....	(202)
<b>第十章</b>	<b>电子商务与 CRM .....</b>	<b>(211)</b>
第一节	网络经济 .....	(211)
第二节	企业电子商务规划 .....	(219)
第三节	基于电子商务战略的 CRM .....	(222)

### 第三篇 实务操作

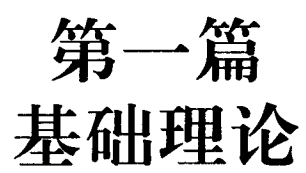
<b>第十一章</b>	<b>关系营销与 CRM .....</b>	<b>(233)</b>
第一节	关系营销 .....	(234)
第二节	客户细分 .....	(243)
第三节	客户的满意度与忠诚度 .....	(248)
第四节	大客户营销 .....	(258)
<b>第十二章</b>	<b>客户关系管理能力分析 .....</b>	<b>(268)</b>
第一节	客户关系管理能力概述 .....	(268)
第二节	客户关系管理能力成熟度分析 .....	(272)
第三节	客户关系管理能力对企业的影响 .....	(279)
<b>第十三章</b>	<b>客户管理技能 .....</b>	<b>(283)</b>
第一节	客户忠诚度计划的设计与实施 .....	(283)
第二节	客户满意陷阱 .....	(288)
第三节	客户异议处理 .....	(292)
第四节	客户流失管理 .....	(295)

### 第四篇 企业运营

<b>第十四章</b>	<b>客户关系管理战略 .....</b>	<b>(307)</b>
第一节	CRM 战略规划 .....	(307)
第二节	CRM 战略环境分析 .....	(310)



第三节	CRM 战略实施 .....	(316)
<b>第十五章</b>	<b>CRM 项目管理 .....</b>	<b>(325)</b>
第一节	CRM 项目管理简述 .....	(325)
第二节	CRM 项目实施 .....	(329)
第三节	CRM 项目实施要素 .....	(335)
第四节	CRM 项目评价 .....	(341)
<b>第十六章</b>	<b>CRM 系统实施风险与投资回报分析 .....</b>	<b>(350)</b>
第一节	CRM 系统实施风险分析 .....	(350)
第二节	CRM 实施的目标与绩效度量 .....	(356)
第三节	CRM 实施投资回报分析 .....	(362)
<b>第十七章</b>	<b>CRM 企业运作 .....</b>	<b>(370)</b>
第一节	一对一营销实施 .....	(370)
第二节	客户生命周期管理 .....	(375)
第三节	客户关怀 .....	(381)
第四节	客户服务 .....	(388)
<b>第十八章</b>	<b>CRM 软件系统应用 .....</b>	<b>(397)</b>
第一节	CRM 软件系统简介 .....	(397)
第二节	客户管理 .....	(399)
第三节	产品管理 .....	(410)
第四节	市场管理 .....	(413)
第五节	销售管理 .....	(418)
第六节	服务反馈 .....	(422)
<b>参考文献</b> .....		<b>(431)</b>

A decorative rectangular border with a repeating floral or leaf-like pattern surrounds the text.

# 第一篇 基础理论



# 第一章

---

## 绪 论

工业经济时代生产力的不断发展,逐步改变了全社会生产能力不足和商品短缺的状况,并导致了全社会生产能力的过剩,商品极大地丰富并出现过剩。在这种情况下,客户选择空间及选择余地显著增大,客户需求开始呈现出个性化特征。只有最先满足客户需求的产品才能实现市场销售,市场竞争变得异常残酷。因此,企业管理不得不从过去的“产品”导向转变为“客户”导向,只有快速响应并满足客户个性化与瞬息万变的需求,企业才能在激烈的市场竞争中得以生存和发展。标准化和规模化生产方式不得不让位于多品种小批量的生产方式,企业取得市场竞争优势最重要的手段不再是成本而是技术的持续创新,企业管理最重要的指标也从“成本”和“利润”转变为“客户满意度”。

### 第一节 客户关系管理的发展

#### 一、客户关系管理的产生

客户关系管理作为一种企业管理理论起源于20世纪80年代初期的以收集整理客户与企业联系的所有信息的“接触管理”(Contact Management)理论,到90年代初则演化为包括电话服务中心与支援资料分析的客户关怀(Customer Care)理论。经过20多年的发展,目前它不仅成为一种具有可操作性的管理方法和管理技能,而且更成为了一种企业战略管理理念。为了提高“客户满意度”,

企业必须要完整掌握客户信息,准确把握客户需求,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。在这种时代背景下,客户关系管理理论不断完善,并随着 Internet 技术的广泛应用而推出客户关系管理软件系统。

随着社会经济的发展,产品日益丰富,市场格局由卖方市场过渡到买方市场,企业的经营管理思想也逐步从“以产品为中心”向“以客户为中心”转移。客户关系管理是从“以产品为中心”向“以客户为中心”转变过程中的必然产物,它使企业的关注焦点从企业的内部运作拓展到与客户的关系上来。它能帮助企业广泛获得客户的真实信息,在客户需求的拉动下,重组企业内部资源以及供应链上其他企业的优势资源,通过个性化的客户服务,提高客户价值和企业的价值。

传统企业管理的着眼点一直以来都是企业内部的生产职能,对客户缺乏科学的认识和管理。当企业面对哪种产品受欢迎、原因是什么、有多少关键客户和合适客户、从哪些客户身上获得了多少利润、客户服务有哪些问题、广告有多大作用等一系列问题时,企业往往只能凭经验揣测和结果倒推。市场营销,作为企业经营活动的主要部分,其发展过程也和企业管理思想转变的过程具有类似的特点。“营销学之父”——菲利浦·科特勒在其《营销管理》中总结了营销观念的五个发展阶段,即生产观念、产品观念、推销观念、营销观念和社会营销观念。

进入信息时代,客户资源已经成为企业最宝贵的财富。面对这最宝贵的财富,企业只有进一步地了解客户,为他们提供个性化的服务,使本企业得以给客户提供更快捷和周到的服务,以此提高他们满意程度,这样才能提高本企业的利润和长久的竞争能力,客户关系的管理(CRM)也就显得尤为重要了。

## 二、客户关系管理的内涵

客户关系管理(Customer Relationship Management,简称 CRM)作为一种概念,最早由 GartnerGroup 提出,但至今还没有一个公认的定义。

### 1. 关于 CRM 的不同观点

#### (1)GartnerGroup 的 CRM 观点

GartnerGroup 认为,CRM 将看待客户的概念从独立分散的单个部门提升到了企业的面,虽然与每个客户的具体交互行为是由每个部门来完成的,但是企业要对客户负全面责任。在 CRM 提出之前的数据库营销,主要关注的是如何使企业所作的努力更加有效,而 CRM 则是使客户处理过程更有效率。

明确和优化企业的业务流程对于 CRM 来说最为关键。企业首先要了解如何将潜在客户转变为客户,通过何种办法,占用多少资源,投入多少成本才能使客户与企业发生交易行为。其次要了解如何管理渠道,通过对营销渠道、销售渠

道以及服务支持渠道的管理,从客户那里得到最大的利润回报。再次要了解如何随着时间的推移不断地驱动客户,研究未来的客户到底来自哪个领域,客户的成熟度如何,需要采取何种长期战略。第四要了解如何满足不满意的客户。

### (2)埃森哲的 CRM 观点

埃森哲认为,从企业的角度而言,CRM 的最终目标还是为了达到企业的长期发展。通过组织和业务流程的变革,来获取以及发展最有价值的客户,以达到企业长期发展的目的。CRM 研究的是企业与客户之间的关系,研究的基础是对客户的洞察与了解。企业必须要了解客户的需求和特征是什么,不同客户的价值何在。根据对客户的洞察了解,进一步确定企业提供什么样的产品和服务才能够满足客户的需求。

企业与客户的互动主要体现在销售、市场营销和服务这三个方面。要做好这种互动需要对企业进行新的整合。整合不仅仅是内部资源以及信息的整合,还应该包括合作伙伴在内的外部资源的整合。要将企业建设成一个高绩效的组织,这个组织应该是贯彻以客户为中心的理念,并且有与此相适应的企业文化。

### (3)IBM 对 CRM 的见解

IBM 对客户关系管理的定义包括两个层面:一是企业的商务目标,即通过一系列技术手段了解客户目前的需求和潜在客户的要求;二是企业要整合各方面的信息,使得企业对某一个客户的信息了解,达到完整性和一致性,因此,客户关系管理是包括企业识别、挑选、获取、发展和保持客户的整个商业过程。它把客户关系管理分为三类:关系管理、流程管理和接入管理。

### (4)德勤公司对 CRM 的论点

德勤咨询公司客户关系管理部的全球负责人史蒂夫认为,客户关系管理是一个创新过程:第一,把公司内部孤立和分散的客户数据综合起来,从而使得公司对每一个客户都能够有一个比较全面完整的看法;第二,可以使客户不管从哪一种渠道与公司打交道都能够得到满意服务;第三,不管企业服务人员通过什么渠道与客户交往,与客户的每一次交往都要有个性化,每一次交往都要有详细记录;第四,公司必须随时在每一次与客户交往的活动中学到新经验,对客户加强了解,对市场加强了解,使企业根据这些反馈作出改善,使公司整体的服务比以前更加优秀。

从 CRM 的背景和变革不难看出,人人似乎都能对 CRM 说上几句,但真正理解的人才会知道,要想给出 CRM 简明、清晰而准确的解释,实在不是件容易的事情,哪怕只是给出一个合适的定义,情况也是如此。我们认为,CRM 首先是一种管理理念,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)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,保证实现客户的终生价值。

CRM 又是一种旨在改善企业与客户之间关系的新型管理机制,它实施于企业的市场营销、销售、服务与技术支持等与客户相关的领域。通过向企业的销售、市场和客户服务的专业人员提供全面、个性化的客户资料,并强化跟踪服务、信息分析的能力,使他们能够协同建立和维护一系列与客户和生意伙伴之间卓有成效的“一对一关系”,从而使企业得以提供更快捷和周到的优质服务、提高客户满意度、吸引和保持更多的客户,从而增加营业额;另一方面则通过信息共享和优化商业流程来有效地降低企业经营成本。

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、销售自动化以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了一个业务自动化的解决方案,使企业有了一个基于电子商务的面对客户的前沿,从而顺利实现由传统企业模式到以电子商务为基础的现代企业模式的转化。

## 2. CRM 的核心思想

CRM 的核心管理思想主要包括以下几个方面:

### (1) 客户是企业最重要的资源之一

企业发展需要对自己的资源进行有效的组织与计划。随着人类社会的发展,企业资源的内涵也在不断扩展,早期的企业资源主要是指有形的资产,包括土地、设备、厂房、原材料、资金等。随后企业资源概念扩展到无形资产,包括品牌、商标、专利、知识产权等。再后来,人们认识到人力资源成为企业发展最重要的资源。时至工业经济时代后期,信息又成为企业发展的一项重要资源,乃至人们将工业经济时代后期称之为“信息时代”。由于信息存在一个有效性问题,只有经过加工处理变为“知识”才能促进企业发展,为此,“知识”成为当前企业发展的一项重要资源,信息总监(CIO)让位于知识总监(CKO),这在知识型企业中尤显重要。在人类社会从“产品”导向时代转变为“客户”导向时代的今天,客户的选择决定着一个企业的命运,因此,客户已成为当今企业最重要的资源之一。CRM 系统中对客户信息的整合集中管理体现出将客户作为企业资源之一的管理思想。在很多行业中,完整的客户档案或数据库就是一个企业颇具价值的资产。通过对客户资料的深入分析并应用销售理论中的 2/8 法则将会显著改善企业营销业绩。

### (2) 对企业与客户发生的各种关系进行全面管理

企业与客户之间发生的关系,不仅包括单纯的销售过程所发生的业务关系,如合同签订、订单处理、发货、收款等,而且还包括在企业营销及售后服务过程中发生的各种关系。如在企业市场活动、市场推广过程中与潜在客户发生的关系。在与目标客户接触过程中,内部销售人员的行为、各项活动及其与客户接触全过

程所发生的多对多的关系。还包括售后服务过程中,企业服务人员为客户提供关怀活动、各种服务活动、服务内容、服务效果的记录等,这也是企业与客户的售后服务关系。对企业与客户间可能发生的各种关系进行全面管理,将会显著提升企业营销能力、降低营销成本、控制营销过程中可能导致客户抱怨的各种行为,这是 CRM 系统的另一个重要管理思想。

### (3) 进一步延伸企业供应链管理

20 世纪 90 年代提出的 ERP 系统,原本是为了满足企业的供应链管理需求,但 ERP 系统的实际应用并没有达到企业供应链管理的目标,这既有 ERP 系统本身功能方面的局限性,也有 IT 技术发展阶段的局限性,最终 ERP 系统又退回到帮助企业实现内部资金流、物流与信息流一体化管理的系统。CRM 系统作为 ERP 系统中销售管理的延伸,借助 Internet Web 技术,突破了供应链上企业间的地域边界和不同企业之间信息交流的组织边界,建立起企业自己的 B2B 网络营销模式。CRM 与 ERP 系统的集成运行才真正解决了企业供应链中的下游链管理,将客户、经销商、企业销售部全部整合到一起,实现企业对客户个性化需求的快速响应。同时也帮助企业清除了营销体系中的中间环节,通过新的扁平化营销体系,缩短响应时间,降低销售成本。

## 三、客户关系管理的主要特征与功能

“一对一营销”、高度集成的交流渠道、基于 Internet 的基础架构是客户关系管理(CRM)的三个主要特征。

### 1. 一对一营销

进入信息时代后,随着竞争的不断加剧以及产品和服务的极大丰富,特别是信息工具和渠道快速发展,使得客户对产品和服务的选择范围不断扩大、选择能力不断提高,同时选择欲望也日益加强,因而客户的需求呈现出个性化趋势。如何吸引并保持客户已成为当今企业竞争的焦点。“一对一营销”就是企业根据客户的特殊需求来相应调整自己的经营行为。“一对一营销”要求企业与每一个客户建立一种学习型关系。所谓学习型关系是指,企业每一次与客户的交往都使企业对该客户增长一份了解,客户不断地提出需求,而企业按此需求不断地改善产品和服务,从而使企业不断提高使客户满意的能力。与客户建立学习型关系的时间越长,客户离开的成本就越大,因为当客户重新面对一个新企业时,这种学习型关系必须从新开始,即客户必须给新企业——你的竞争对手重新上一遍课。否则,他无法从新企业获得同样高质量的产品或服务,而这正是客户离开你的所要付出的昂贵代价。

客户需求变化得越快,客户就越珍惜与企业的这种学习型关系。与客户建



立学习型关系,不仅可以使企业保持客户,而且随着时间的增长,客户在享受企业提供的个性化高质量产品或服务的同时,会逐渐变得不再特别看重产品或服务的价格,在此情况下,产品或服务的价格已不再是企业竞争的主要手段,竞争者也很难破坏企业与客户间的紧密关系。与客户保持长期的学习型关系,企业不仅可以留住客户,而且还能够扩大赢利空间。

### 2. 高度集成的交流渠道

CRM 通过采用先进的信息技术,将电话、传真、Web、无线接入等多种交流渠道进行高度集成,使企业的客户无论通过何种渠道、何种地点、何种时间,都能够以自己喜欢的方式通畅地与企业进行交流;同时,企业也能够对客户作出及时的反应,并提供准确、一致以及最新的信息。高度集成的交流渠道,使客户避免了向企业的不同部门、不同人员重复同样的信息,从而使客户的问题或抱怨能更快地和更有效地得以解决,最终提高客户的满意度。

### 3. 基于 Internet 的基础架构

Internet 的迅猛发展戏剧性地改变了企业的外部商业模式和内部组织架构,企业都在利用 Web 无所不达的特性来扩展自己将产品和服务推向市场的能力。CRM 将 Internet 作为基础架构,采用标准化的 Web 浏览器来实现客户端的访问,同时集中管理和维护商业逻辑和数据,因而大大降低了系统部署、职员培训、软件升级等成本。CRM 使企业可以通过 Web 直接与客户进行销售和服务,企业还可利用 Web 的电子商务优势来进行自助服务、自助销售、潜在客户开发、时间登记、合同续订、服务请求以及电话反馈等。所有这些都时间和空间上极大地扩展了传统的营销、销售和服务渠道,使企业能够面向全球提供每周 7 天、每天 24 小时的访问,从而达到企业收益机遇的最大化。

CRM 的以上特征并不是彼此孤立的,而是相互支持、高度融合的一个整体,共同组成了 CRM 的强大功能。客户关系管理就是通过对企业与客户间发生的各种关系进行全面管理,以赢得新客户,巩固保留益友客户,并增进客户利润贡献度,其功能主要分为四大部分:

(1) 客户信息管理。整合企业各部门、每个人所接触的客户资料进行统一管理,这包括对客户类型的划分、客户基本信息、客户联系人信息、企业销售人员的跟踪纪录、客户状态、合同信息等。

(2) 市场营销管理。制定市场推广计划,并对各种渠道(包括传统营销、电话营销、网上营销等)接触的客户进行记录、分类和辨识,提供对潜在客户的管理,并对各种市场的成效进行评价。CRM 营销管理最重要的是实现一对一营销,从宏观营销到微观营销的转变。

(3) 销售管理。对销售人员电话销售、现场销售、销售佣金等管理,支持现场