



职业教育“十二五”规划教材
电子商务专业

E-COMMERCE
E-COMMERCE
E-COMMERCE



顾明 主编

KEHU GUANXI GUANLI YINGYONG

客户关系 管理应用



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

赠电子课件



职业教育“十二五”规划教材——电子商务专业

客户关系管理应用

主 编 顾 明

副主编 穆 欣 谷秀凤

参 编 马晓伟 潘丽娜

主 审 汪志祥



机械工业出版社

本书是在分析客户关系管理岗位群的典型工作任务的基础上,采用职业应用项目化教材的编写体例,校企合作共同开发,突显实践性、实用性特点,同时力求做好教材与学材的统一。全书内容共分8个项目,包括初识CRM、分析客户价值、服务电话客户、服务网络客户、让客户满意、培育忠诚客户、分析客户数据、实施CRM项目。

本书可作为职业院校电子商务、市场营销、国际贸易以及其他相关专业的教材,也可作为相关从业人员的参考用书。本书提供了教师专用的电子课件,可以从机械工业出版社网站<http://www.cmpedu.com>上免费注册登录下载,或联系编辑(QQ:1315817958)索取。

图书在版编目(CIP)数据

客户关系管理应用/顾明主编. —北京:机械工业出版社,2011.9

职业教育“十二五”规划教材——电子商务专业

ISBN 978-7-111-35645-5

I. ①客… II. ①顾… III. ①企业管理:供销管理—职业教育—教材
IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第166170号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:梁伟 责任编辑:蔡岩 责任校对:赵蕊

封面设计:鞠杨 责任印制:乔宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2011年9月第1版第1次印刷

184mm×260mm·13印张·317千字

0001—3000册

标准书号:ISBN 978-7-111-35645-5

定价:26.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010)88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010)68326294

销售二部:(010)88379649

教材网:<http://www.cmpedu.com>

读者购书热线:(010)88379203

封面无防伪标均为盗版

前 言

在美国加特纳集团（Gartner Group）于 20 世纪 90 年代提出客户关系管理（CRM）的概念之前，尽管没有完整的客户关系管理理论的指导，但国内外早已有了客户关系管理的实践活动，不过这些实践活动对经营者乃至整个社会的影响较小。进入 21 世纪，随着经济全球化的深入、电子商务的飞速扩展、客户商业行为的巨变，企业之间的竞争达到从未有过的激烈程度，这一切促使企业竞争的焦点由价格、产品、技术转变为客户。客户成为企业最重要的资源，开发新客户、留住老客户、锁定大客户成为企业的共识，这使得客户关系管理得到广泛的关注。而信息技术的应用与发展，不仅为客户关系管理的应用提供了技术支持，同时也大大地促进了客户关系管理的普及与提升。基于以上的经济社会环境及趋势明确的发展进程，客户关系管理成为电子商务、市场营销、国际贸易等经济类专业的核心课程，为此，我们组织编写了这本《客户关系管理应用》。

本书主要有以下特点：

1) 注重 CRM 软件操作应用。既有 CRM 模拟教学软件的应用，也有企业实际工作中使用的 CRM 应用软件的实战训练，同时还安排了企业使用软件的最新方式——在线租用 CRM 软件的操作应用。

2) 内容新颖。随着网络客户的迅猛增加，为了适应企业对网络客服人才不断增长的旺盛需求，本书把服务网络客户作为一个重点项目详细介绍。

3) 编写体例反映教改要求。本书是在分析客户关系管理岗位群的典型工作任务的基础上，采用职业应用项目化教材的编写体例，本书共设计了 8 个项目，每个项目包含若干任务，每个任务采用任务要点、任务情境、任务分析、任务实施、触类旁通、案例分析的编排方式，重点介绍完成任务的操作步骤和技巧。

4) 教材与学材的统一。本书设计了 26 个案例分析、16 个实训课题，教师可以结合所在学校条件、学生特点灵活设计课程教学。本书编写力求符合职业院校学生的心理特点和认知规律，按照由易到难、由简单到复杂、由单项到综合循序渐进的原则安排学习内容，希望这本书能够成为一本好的学材，帮助学生自主学习、探索学习、拓展学习客户关系管理。

本书的 8 个项目包括：初识 CRM、分析客户价值、服务电话客户、服务网络客户、让客户满意、培育忠诚客户、分析客户数据、实施 CRM 项目。

本书由顾明主编，并负责整体策划和统稿。穆欣、谷秀凤担任副主编。编写分工如下：项目 1、2、7 由顾明编写；项目 3 由马晓伟编写；项目 4 由潘丽娜编写；项目 5、6 由穆欣编写；项目 8 由谷秀凤、穆欣编写。本书由汪志祥主审。

在编写本书的过程中，上海腾维呼叫中心的王磊经理、成都任我行软件股份有限公司华东大区给予了大力支持，在此表示感谢。

由于编者水平有限，书中难免有不妥之处，恳请批评指正。

编 者

目 录

前言

项目 1 初识 CRM.....	1
任务 1 探寻身边的客户关系管理.....	1
任务 2 接触现代客户关系管理.....	7
任务 3 玩转个人版 CRM.....	15
实战强化.....	23
项目 2 分析客户价值.....	24
任务 1 寻找潜在客户.....	24
任务 2 管理客户信息.....	30
任务 3 分析客户价值.....	36
任务 4 服务大客户.....	43
实战强化.....	52
项目 3 服务电话客户.....	54
任务 1 接待电话客户.....	55
任务 2 处理客户电话投诉.....	61
任务 3 提升电话沟通的技巧.....	67
实战强化.....	79
项目 4 服务网络客户.....	80
任务 1 重视网络客户服务.....	80
任务 2 FAQ 在客户服务中的运用.....	88
任务 3 电子邮件在客户服务中的运用.....	94
任务 4 设计网络客户体验.....	98
实战强化.....	105
项目 5 让客户满意.....	106
任务 1 分析客户满意度.....	106
任务 2 产品满意管理.....	114
任务 3 服务满意管理.....	121
任务 4 处理客户的不满.....	127
实战强化.....	133
项目 6 培育忠诚客户.....	135
任务 1 分析客户忠诚的价值.....	135
任务 2 培育忠诚客户.....	143
任务 3 预防客户流失.....	151

实战强化	159
项目 7 分析客户数据	161
任务 1 建立数据仓库	162
任务 2 分析客户数据	168
实战强化	177
项目 8 实施 CRM 项目	180
任务 1 启动 CRM 项目	180
任务 2 CRM 项目的实施过程	186
任务 3 CRM 项目的运行绩效评估	191
实战强化	198
参考文献	200

项目 1

初识 CRM

对企业来说,客户关系管理(CRM)是一个既古老又充满新意的话题。作为古老的话题,是因为自人类有商务活动以来,客户关系就一直是商务活动的一个核心问题,也是商务活动成功与否的关键之一。作为充满新意的话题,是因为这是一个客户至上的时代,对企业来说,客户关系是现代企业商务活动的巨大信息资源,企业所有商务活动所需要的信息几乎都来自客户关系管理。同时,随着市场竞争的不断升级,客户关系管理已经成为企业信息技术和管理技术的核心。



学习提示

学习目标:

- ① 知识目标: 了解手工条件下客户关系管理的不足,了解在线客户关系管理的优势;掌握客户关系管理的内涵,掌握 CRM 软件的主要功能。
- ② 能力目标: 能够使用网络百科学习新知识,能够操作 XTools 网上 CRM 系统。
- ③ 情感目标: 培养强烈的集体荣誉感、客户至上的服务理念。

本项目重点:

- ① 客户关系管理的内涵、CRM 系统的操作。

本项目难点:

- ① 正确理解客户关系管理的内涵。

任务 1 探寻身边的客户关系管理



任务要点

关键词: 客户、客户关系管理(CRM)、百度百科

理论要点: 客户关系管理的概念,手工条件下的客户关系管理的不足

实践要点: 运用网络百科学习新知识,了解手工条件下的客户关系管理的不足



任务情境

学校9月份安排小强所在的班级开始顶岗锻炼，小强在网上浏览相关实习信息，发现客户关系管理软件在企业管理类软件中销售前景较好，尽管对客户关系管理不熟悉，但小强很喜欢富有挑战性的工作。同时，小强学习新知识的方式已经非常网络化，他决定先通过百度搜索引擎来了解客户关系管理。



任务分析

过去，人们习惯于用海洋来比喻知识的浩瀚，事实上，在信息时代用海洋比喻无限的知识是远远不够的，知识是无限的，海洋、地球这些有限的空间是无法描述信息爆炸所产生的知识总量的。随着互联网的不断发展、广泛应用，人们了解未知世界，学习新知识的方式、途径也已经大大拓展，网络成为人们学习、工作、生活的重要信息渠道。

百度搜索简单方便，知名度高，但百度默认的搜索是网页搜索，为了节约时间，寻找定义性信息最好的方法是直接登录百度百科，然后进行相关搜索。为了确保搜索信息的准确可靠，我们可以利用其他的网络百科，如维基百科、互动百科等，对相关信息进行验证。同样，在使用百度的其他搜索产品时，我们也可以用搜狗等搜索引擎来验证信息的可靠性。

与使用CRM软件进行客户关系管理相比，手工条件下的客户关系管理更贴近生活、更容易理解，当然，手工条件下的客户关系管理也存在一些不足。



任务实施

步骤一 百度客户关系管理

1) 打开浏览器，登录百度百科 (<http://baike.baidu.com>)，如图1-1所示；或者登录百度 (<http://www.baidu.com>)，单击搜索框下方的“百科”链接。



图 1-1 百度百科首页

小链接 1-1

《大不列颠百科全书》vs 百度百科

享有盛誉的《大不列颠百科全书》迄今已有 200 多年的历史，收录了 8 万多个条目，而百度百科在短短 5 年的时间就收录了 350 多万个条目。

百度百科是一部内容开放、自由的网络百科全书，旨在创造一个涵盖所有领域知识、服务所有互联网用户的中文知识性百科全书。百度百科本着平等、协作、分享、自由的互联网精神，提倡网络面前人人平等，所有人共同协作编写百科全书，让知识在一定的技术规则和文化脉络下得以不断组合和拓展。为用户提供一个创造性的网络平台，强调用户的参与和奉献精神，充分调动互联网所有用户的力量，汇聚上亿用户的智慧，积极进行交流和分享，同时实现与搜索引擎的完美结合，从不同的层次满足用户对信息的需求。

2) 在搜索框内输入客户关系管理，单击回车键，或者单击搜索框右侧的“进入词条”按钮，就可以得到最符合查询要求的网页内容，如图 1-2 所示。



图 1-2 客户关系管理词条

3) 客户关系管理的概念。客户关系管理 (Customer Relationship Management, CRM) 是企业核心竞争力建设中，为求竞争制胜和快速成长，树立以客户为中心的理念，所制定的包括判断、选择、争取、发展和保持客户的完整商业战略；是企业以客户关系为重点，优化组织体系和业务流程，提高客户满意度和忠诚度，能有效提高效率和利润的业务实践；也是企业围绕客户创造价值，为最终实现电子化、自动化运营目标，在此过程中发明或使用的先进技术（软硬件）、管理制度与解决方案等的方法总和。

CRM 概念于 1999 年引入我国，其字面意思是客户关系管理。最早提出该概念的是美国加特纳集团 (Gartner Group)，他们认为客户关系管理就是为企业提供全方位的管理视角，赋予企业更完善的客户交流能力，最大化客户的收益率。

小链接 1-2

2009 年度最佳客户关系管理大奖揭晓

2009 年 10 月 7 日中央电视台四套《中国新闻》栏目向全国报道了 2009 年度中国联络中心与 CRM 产业峰会颁奖典礼盛况。上海惠氏营养品有限公司(以下简称惠氏)荣获 2009 年度中国最佳客户关系管理大奖。

惠氏是《财富》全球 500 强企业之一,也是全球最大的以研发为基础的制药和保健品公司之一。惠氏在探索、开发、制造和销售药品、疫苗、生物制品、营养品和非处方药品方面处于全球领先地位。

惠氏从 2001 年年底开始实施 CRM,在 8 年的时间里,惠氏根据既定的发展策略和阶段目标,不断地在实施过程中总结经验与发展自我、稳步前进,同时获得了业内的赞誉,分别获得 2003 年 CRM 实施特别奖、2004 年 CRM 最佳实施行业大奖、2005 年 CRM 最佳实施奖。2005~2007 年连续三年获得由原信息产业部(现为工业和信息化部)颁发的“中国客户关怀标杆企业”的奖项。2007 年还获得客户管理策略大奖、联络中心客户体验大奖。2008 年获得国家质量万里行优质服务荣誉证书。目前,惠氏 CRM 已在公司运营决策和市场开拓中突显出重要作用,并且不断根据业务发展需求进行完善和升级,以确保系统及运作方式能适应瞬息万变的竞争市场。

步骤二 了解手工条件下的客户关系管理

朴素的客户关系管理思想在我国的经济文化发展史上由来已久,在企业的生产经营过程中,通过手工利用卡片、记事簿、号码本等形式,收集、整理、使用客户资料,这样的客户关系管理实践早在 20 世纪 90 年代美国加特纳集团提出客户关系管理概念之前就已开始。通过以下两个故事你可以进一步了解手工条件下的客户关系管理。

第一个故事讲的是老字号内联升。北京内联升鞋业有限公司(以下简称内联升)名扬天下。毛泽东、周恩来、朱德等国家领导人生前也非常喜欢内联升的千层底布鞋。我国著名诗人郭沫若先生还特意写诗赞扬内联升:

凭谁踏破天险, 助尔攀登高峰。
志向务求克己, 事成不以为功。
新知虽勤摩挲, 旧伴每付消融。
化作纸浆造纸, 升华变幻无穷。

“头戴马聚源,身穿瑞蚨祥,脚踏内联升,腰缠四大恒”的顺口溜也曾风靡北京的大街小巷。

一个小小的鞋厂为何有着如此大的名气呢?

其实这都源于内联升的创始人赵廷。赵廷十几岁起就在鞋铺当学徒,学得一手好活计。出师后,在一位官员的帮助下,开办了自己的鞋店,取名“内联升”,“内”指皇宫大内,“联升”指穿上他做的千层底布鞋就会连升三级,准确地把客户群定位为朝廷官员。

有一次,一位在朝做官的人派仆人来鞋店买鞋,因为他的脚型与常人不一样,所以店内没有适合他的鞋子。赵廷便向仆人要了鞋样,用了一天的功夫做了一双鞋,并亲自送到府里。这位有权势的人看到鞋后非常满意。

赵廷想:我为什么不把这些人所需要的型号和特点记下来呢?于是便自编了一本叫《履中备载》的书。他把所有来店里做过鞋的官员的鞋号尺码等相关信息都记了下来,这样,就

省去了每次到官员家量尺寸、画脚型的麻烦。官员们只要派人告诉他需要什么材料的鞋、要几双，赵廷就可以根据店里的记录为官员做鞋了。他做的鞋，料好、手工精细、穿着舒服，深受朝廷大小官员的喜爱。同时，内联升恭贺大人高升的吉利寓意也招人喜欢，久而久之，内联升“不见人、不量尺寸，就能做出可心可脚的鞋”的名声便逐渐传开。

清朝灭亡后，内联升的招牌在北京城依然响亮如故。据说，《履中备载》中还有毛泽东、周恩来、朱德等当时国家领导人及演艺界名人的鞋号资料。

仔细品味内联升的故事，不禁令人感慨万千，一个能周到地为他人着想的鞋店，生意怎能不兴隆呢？在企业规模小的时候，我们能够凭借大脑的记忆力或者记事簿记住客户需求的相关信息，但随着企业的发展，规模的扩大，客户和企业员工数量的增多，采用手工方式进行客户关系管理已经显得力不从心。

另一个故事讲的是潍坊东方钢管有限公司。这家企业是 WTO 美国钢材反倾销案胜诉企业，它的产品之一是高速路护栏。在实施任我行“统一管理模式”之前，企业管理人员对终端客户的了解靠的是电话、口头汇报，对很多的情况都不是特别清楚，这些资料大多掌控在终端销售人员的脑袋里，有些资料甚至终端销售人员也无法掌握。该企业在实施任我行“统一管理模式”之后，企业管理人员可以随时随地发号施令，随时随地针对各种业务汇报进行直接沟通，可以针对每个终端销售人员的周报、日报进行查阅和批复。

步骤三 分析手工条件下的客户关系管理的不足

手工条件下的客户关系管理效率低下、客户满意度不高、回头客少、守业难、风险高。其常见问题可以从三个方面进行分析：企业对新客户的服务、企业对老客户的服务、企业管理人员对全局的把握。

1. 企业对新客户的服务

多人接听同一客户的电话，回答却不一致，比如要什么产品、报什么价格、都发生了哪些交往、关键点在哪里、如何突破等。甚至由于前后不一致把客户气跑；

客户的最新进展，除了汇报之外，就无从知晓客户情况；

该联系的客户却忘了联系，白白让客户流失；

交给员工该联系的很重要的客户，却没联系，企业管理人员自己却不知道；

不知道哪些是大客户；

不知道哪些是重点客户；

不知道哪些是快成交的客户；

不知道销售人员每天和客户的交往结果是什么？

2. 企业对老客户的服务

没有客户的完整资料，想了解一个客户的详细情况，最多只有一个企业名称，联系人都找不到，更不用说曾经的消费记录；

客户满意度很低，无法让老客户形成持续购买的能力；

老客户来电，得到的回答和新客户一样，还傻乎乎地问“贵姓”、“您买的什么产品”、“什么时候买的”等，导致客户满意度低；

很想知道，老客户购买的什么产品、价格是多少、购买时间、服务是否到期、做了哪些服务、老客户的关心点在哪里、销售周期如何等。

3. 企业管理人员对全局的把握

不能精准地知道企业的目标客户群；

不清楚有多少家客户；

不知道流失了多少客户；

想打电话找客户，却无电话可打；

参加很多营销活动（如展会），搜集了很多客户资料，却不知道客户资料跑哪里去了，白费工夫；

很想让业务员手上的客户资料，全部留在企业；

各种合作伙伴的联系人和联系方式，由于人员更替现在已找不到；

不清楚业务员到底有多少在联系中的客户；

不知道重点客户在哪里？更不知道他们的进展；

业务员不愿意把客户资料交给企业，离职后，不管是意向客户还是成交客户，都通通带走而企业却没有。

以上就是在手工条件下客户关系管理存在的三个方面的问题，在后面的任务2中我们将详细介绍如何解决这三个方面的问题。



触类旁通

1. 维基百科（Wikipedia）

维基百科是一个基于 Wiki 技术的全球性多语言百科全书协作计划，同时也是一部用不同语言写成的网络百科全书，其目标及宗旨是为全人类提供自由的百科全书——用他们所选择的语言书写而成，是一个动态的、可自由访问和编辑的全球知识体。

维基百科，自 2001 年 1 月 15 日正式成立，由维基媒体基金会负责维持，截至 2009 年 11 月，维基百科条目数第一的英文维基百科已有 300 多万个条目，而全球所有 271 种语言的独立运作版本共突破 1 400 万个条目，总登记用户也超越 2 000 万人，而总编辑次数更超越 7 亿次，大部分页面都可以由任何人使用浏览器进行阅览和修改，英文维基百科的普及也促成了其他计划，例如：维基新闻、维基教科书等计划的产生，虽然也造成对这些所有人都可以编辑的内容准确性的争议，但如果所列出的资料来源可以被审查及确认，则其内容也会受到一定的肯定。

中文维基百科于 2002 年 10 月 24 日正式成立，截至 2009 年 11 月，中文维基百科已拥有约 282 000 个条目，此外尚有其他汉语系语言维基百科，包括：闽南语维基百科、粤语维基百科、文言文维基百科、吴语维基百科、闽东语维基百科、赣语维基百科及客家语维基百科等，皆是众多不同语言维基百科的成员之一。

2. 其他中文网络百科全书推荐

互动百科：跟百度百科定位一样，涵盖所有领域的知识。

搜搜百科：跟百度百科定位一样，涵盖所有领域的知识。

和讯百科：以财经知识为主，如股票、基金、期货、外汇等知识。

MBA 智库百科：专注于经济管理领域，如管理、经济、金融、法律等知识。

360 软件百科：360 公司推出的关于各类软件的介绍、评分的百科。

3. 客户关系管理岗位、能力介绍（见表 1-1）

表 1-1 岗位、能力对应表

岗 位	对 应 能 力
客户关系管理专员	能应用 CRM 技术进行客户关系管理、机会管理、客户价值分析与管理
售前支持专员	能应用 CRM 技术进行市场分析、有效沟通处理及销售业务支持
客户服务专员	能应用 CRM 技术进行客户服务管理与投诉管理，维持与客户的正常关系
市场信息处理专员	能应用 CRM 技术进行客户信息录入、查询、报表管理，能进行企业样品的信息库维护
呼叫中心坐席	能应用 CRM 的呼叫中心（Call Center）技术，加强与客户的有效沟通



案例分析

【案例 1-1】

前段时间到北京出差，住的是三星级的普通商务酒店。退房时服务员来房间帮忙拿行李，很有礼貌地问道：“先生，要叫出租车送您吗？”

我心想，服务还真不错，赶紧回答：“那就拜托了。”

服务员热情地继续问我：“去哪里？”

我不假思索地说：“直接到首都国际机场。”

在前台结账时，收银员边工作边问我：“先生要叫出租车吗？”

我也随口答道：“要。”

“去哪里？”

“到首都国际机场。”

结完账走出大厅，门口的引导小姐赶快向我走来，我猜想，肯定是问我要不要叫出租车。果不其然，她问道：“先生要叫出租车吗？”

我出于礼貌地回答：“要。”

“去哪里？”

“首都国际机场。”

走出酒店的旋转门，穿着制服的英俊服务生也连忙走过来，问道：“先生要不要叫出租车？”我点点头。同样的，他也问了我：“去哪里？”我耐心地告诉了他。

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，我上车还没坐好，司机就问道：“先生去哪里？”……

请思考以下问题：

- ① 根据你的生活经历，碰到过上述案例中的类似情况吗？
- ② 分析一下为什么会发生这种情况？

任务 2 接触现代客户关系管理



任务要点

关键词：软件系统、管理理念、在线客户关系管理

理论要点：客户关系管理既是软件系统，也是商业模式、管理理念

实践要点：掌握在线客户关系管理的优势



任务情境

小强经过网上的搜索学习，认识到现代企业正在迎来一个真正个性化、一对一的以客户为中心的时代，CRM 将保证企业根据市场竞争适时调整战略，建立产品或技术竞争优势，培养良好、稳定、长期的客户关系，赢得佳绩；现代企业只有通过全面改革，推进 CRM 实施应用，才能具备在网络经济和电子商务环境下应对变化、不断创新、进取超越的核心竞争力。

小强经过努力成功应聘为一家以 CRM 软件业务为主的管理软件公司的业务员，接受为期一周的岗前培训，通过培训小强对客户关系管理有了全面的理解，并对 CRM 软件的最新发展趋势有了一定的了解。



任务分析

正确理解客户关系管理是从事 CRM 相关工作的基础，尽管人们对客户关系管理的理解有很多不同，但这些理解基本上可以分成三大类：人们首先把客户关系管理理解为一套客户关系管理软件系统，同时客户关系管理也是商业模式、管理理念。随着网络技术的发展，在线 CRM 系统的推出，企业只要花费相对便宜的租借费用就可以轻松地开展客户关系管理业务。



任务实施

步骤一 把客户关系管理理解为一套客户关系管理软件系统

客户关系管理是企业围绕客户价值创造，不断改进与客户关系相关的全部业务流程，在整合企业资源、实时响应客户、最终实现电子化和自动化运营目标的过程中，发明或使用的先进技术（软硬件）、管理制度与解决方案等的总和。这主要是从 IT 技术和解决方案的层面对 CRM 进行的解释。

CRM 作为一个 IT（信息技术）产业术语，在不同的场合，有不同的解释。它可能是一个应用软件系统，如通常 IT 界所称的运用信息技术对企业业务分析流程自动化的软件系统，其中涉及销售、市场营销、客户服务以及支持应用等软件，如图 1-3 所示；也可能是所体现的技术方法的统称，代表可用于帮助企业管理客户关系的一系列信息技术或手段，例如，建立能够精确描绘客户关系的数据库，实现客户信息的集成，综合各类客户接触点的电话中心或联络中心等。但是，一个整合的 CRM 系统或产品，必须包含所有的客户接触点管理，同时应当集成销售、市场营销、客户服务、技术支持、数据库、电话中心和客户智能分析等功能模块。同时，CRM 必须与企业电子商务在资源运用和价值实现过程中进行融合，因为协调基于 CRM 的电子商务业务流程越来越重要。



图 1-3 百度搜索查询 CRM 软件情况

客户关系管理的解决方案从方法论上讲,对于大多数行业和企业而言,其以客户为中心的业务流程分析中,主要包含的内容具有一定的共性,简称“7P”。

- 1) 客户概况分析 (Profiling), 包括客户的层次、风险、爱好、习惯等。
- 2) 客户忠诚度分析 (Persistency), 包括客户对某个产品或商业机构的忠实程度、持久性、变动情况等。
- 3) 客户利润分析 (Profitability), 包括不同客户所消费产品的边际利润、总利润、净利润等。
- 4) 客户性能分析 (Performance), 包括不同客户所消费的产品按种类、渠道、销售地点等指标划分的销售额。
- 5) 客户预测分析 (Prospecting), 包括客户数量、类别等情况的未来发展趋势和争取客户的手段等。
- 6) 客户产品分析 (Product), 包括产品设计、关联性、供应链等。
- 7) 客户促销分析 (Promotion), 包括广告、宣传等促销活动的管理。

在 CRM 的应用系统中,具体解决方案主要集中在以下方面:业务操作管理(涉及的基本商业流程是营销自动化、销售自动化、客户服务);客户合作管理(对客户触点的管理,如联络中心建设、电话中心建设、网站管理、渠道管理等);数据分析管理(主要涉及为实现决策分析智能的客户数据库的建设、数据挖掘、知识库建设等工作)等。这些方案都将客户作为企业业务流程的中心,通过与企业管理信息系统的有机结合,日益丰富客户信息,并使用所获得的客户知识来满足客户的个性化需求,努力实现企业前台与后台资源的优化配

置。CRM 系统在管理企业前台方面，提供了收集、分析客户信息的系统，帮助企业充分利用其客户关系资源，扩展新的市场和业务渠道，提高客户的满意度和企业的盈利能力；在与后台资源的结合方面，CRM 系统要求同企业资源规划（ERP）等传统企业管理方案实现有机结合，率先实现内部商业流程的自动化，提高生产效率。

CRM 在企业内部、企业与客户和业务伙伴之间建立的无缝协作的能力，随着网络技术的发展将展示出更为巨大的价值。在传统意义上讲，技术只是管理的辅助手段，现在信息技术已成为越来越多的企业运营管理的重要途径和工具。

步骤二 将客户关系管理理解为商业模式

客户关系管理也是企业以客户关系为重点，优化组织体系和业务流程，提高客户满意度和忠诚度，能有效提高效率和利润的业务实践——这是基于企业的管理模式或经营机制的角度对 CRM 进行的解释。

CRM 作为一种改善企业与客户之间关系的新型管理机制，实施于企业市场营销、服务、技术支持等与客户有关的业务领域，与传统的生产、销售的静态商业模式存在根本区别。企业的动态运营中要想能够识别所有发生于企业产品或服务与客户间的直接或间接关系，洞悉从这种关系开始之初，客户与企业之间进行的所有交互操作，就要建立 CRM 系统，使企业在市场竞争、销售、客户服务及支持等方面形成彼此协调的全新的关系实体，形成持久的竞争优势。

CRM 的概念集中于具体的企业经营管理模式中，主要体现在市场营销、销售实现、客户服务和决策分析四大业务领域，这些都是客户与企业发生关系的重要方面。从此入手，才能保证企业的客户关系管理业务模式与其电子商务战略同步，实现资源的整合和协调、确保客户体验的一致性，达到客户和企业双赢的最佳选择。

1. 市场营销

客户关系管理中的市场营销包括对传统市场营销行为和流程的优化及自动化，整个系列的商机测量、获取和管理，营销活动管理以及实时营销等。个性化和一对一成为营销的基本思路和可行做法，最初在与客户接触中企业需要实时测量客户的需求，针对具体目标开展集中的营销活动，既符合互动的规范，又针对客户的喜好和购买习惯。实时营销的方式转变为电话、传真、网站、电子邮件（e-mail）等的集成，使客户以自己的方式、在方便的时间获得所需信息，形成更好的客户体验。在获取商机和客户需求信息后，及时与销售部门合作以激活潜在消费行为，或与相关职能人员共享信息，改进产品或服务，从速、从优满足客户的需求。

2. 销售实现

客户关系管理扩展了销售的概念，从销售人员的不连续活动到涉及企业各职能部门和员工的连续进程都纳入销售实现中。销售人员及其他员工与潜在客户的互动行为、将潜在客户发展为现实客户并保持其忠诚度，这是关系到企业盈利的核心工作。因此，CRM 对于销售实现是十分重要的，在具体流程中它被拓展为包括销售预测、过程管理、客户信息管理、建议产生及反馈、业务经验分析等一系列的工作。

3. 客户服务

客户关系管理相比传统商务模式的最明显改进之一，就是把客户服务看成是最关键的业

务内容,视同企业的盈利而非成本来源。企业提供的客户服务已经超出传统的客户帮助平台,成为能否保留并拓展市场的关键,只有提供更快速和周到的优质服务才能吸引和保持更多的客户。客户服务必须能够积极主动地处理客户各种类型的询问、信息咨询、订单请求、订单执行情况反馈,以及提供高质量的现场服务。企业客户服务中心已经超出传统电话呼叫中心的范围,向可以处理各种通信媒介的客户联络中心演变,如电子邮件、传真、网络及其他任何客户喜欢使用的方式,而且越来越多的客户通过因特网(Internet)来查询产品或提出订单,对企业提供自助服务的要求也越来越高。

4. 决策分析

客户关系管理模式的另一个重要方面在于创造和具备了使客户价值最大化的决策和分析能力。首先,可以通过对客户数据的全面分析来规范客户信息,消除交流和共享的障碍,并测量客户的需求、潜在消费的优先级定位、衡量客户满意度以及评估客户带给企业的价值,提供管理报告、建议和完成各种业务的分析。其次,在统一的客户数据基础上,将所有业务应用系统融入到分析环境中开展智能分析,提供标准报告的同时又可提供既定量又定性的即时分析,分析结果反馈给管理层和整个企业各职能部门,增加了信息分析的价值,更能使企业领导者权衡信息、作出全面及时的商业决策。

步骤三 对客户关系的理解上升到管理理念

客户关系管理还是企业在建设核心竞争力的过程中,为达到竞争制胜、快速成长的目的,树立以客户为中心的理念,并在此基础上开展的包括判断、选择、争取、发展和保持客户所实施的完整的商业战略。这是对 CRM 基于企业管理的基本理念和指导思想层面进行的定义。

CRM 作为目前全世界范围内各种企业热烈讨论的一个重要概念,体现为触及企业内所有职能部门和全部业务流程的商业理念。简要地说,在客户关系管理的理念和思想指导下,企业将着力去建立新的以客户为中心的商业模式,通过集成前台和后台资源、办公系统的整套应用支持,确保直接关系到企业利润的客户满意的实现。企业高层和经营管理人员必须贯彻这一思想,实践这一理念,树立并领导这一商业战略。在此层面上,客户关系管理对企业的成长、发展都具有关键的影响和决定作用,而如果仅靠业务流程改进和技术应用来体现显然是远远不够的。

以前企业只注重运营效率的提高,但随着网络经济和电子商务的发展,人们在大量的探索 and 实践中逐渐认识到,建立并维持良好的客户关系,已成为获取独特竞争优势的唯一也是最重要的基础。CRM 作为经营理念、指导思想、发展战略,其重要性在以下领域得到了具体体现:

1. 客户

客户关系管理首先是选择和管理客户的经营思想和业务战略,目的是实现客户长期价值的最大化。客户关系管理的实践,促使企业树立新的客户观念、重新认识客户关系和客户的价值所在。也就是说,客户关系管理重新定义了企业的职能并对其业务流程进行重组,要求企业真正按照以客户为中心的理念来支持有效的营销、销售和服务过程。企业关注的焦点必须从内部运作转移到客户关系上来,通过加强与客户深入的交流,全面了解客户的需求,并不断对产品及服务进行改进和提高,以满足顾客需求的持续行为,完成向注意力