



广东外语外贸大学国际服务外包人才培养系列教材

Fuwu Waibao Kehu Guanxi Guanli

服务外包客户关系管理

陈震红 主编



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS





广东外语外贸大学国际服务外包人才

Fuwu Waibao Kehu Guanxi Guanli

服务外包客户关系管理

陈震红 主编



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

服务外包客户关系管理/陈震红主编. —广州: 暨南大学出版社, 2013. 8
(广东外语外贸大学国际服务外包人才培养系列教材)

ISBN 978 - 7 - 5668 - 0539 - 3

I. ①服… II. ①陈… III. ①服务业—对外承包—企业管理—供销管理
IV. ①F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 080502 号

出版发行: 暨南大学出版社

地 址: 中国广州暨南大学

电 话: 总编室 (8620) 85221601

营销部 (8620) 85225284 85228291 85228292 (邮购)

传 真: (8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)

邮 编: 510630

网 址: <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版: 广州市天河星辰文化发展部照排中心

印 刷: 湛江日报社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 13.25

字 数: 246 千

版 次: 2013 年 8 月第 1 版

印 次: 2013 年 8 月第 1 次

印 数: 1—2000 册

定 价: 33.00 元

(暨大版图书如有印装质量问题, 请与出版社总编室联系调换)

《服务外包客户关系管理》编委会

主 编：陈震红

副主编：董俊武 梁舆珊

参 编：余 鑫 钟亚军 曾志伟 夏娴清

何哲茵 戴巧玲 林海珊

总 序

自 21 世纪以来,我国承接美欧日等国家和地区的国际服务外包呈加速发展之势。2012 年,我国承接国际服务外包执行金额为 336.4 亿美元,现已成为全球第二大服务外包接包国。伴随着服务外包产业的迅速发展,我国能熟练从事国际服务外包业务中高端人才的短缺问题日益突显出来。因此,尽快培养国际服务外包产业所需的中高端人才,已成为促进我国服务外包产业持续、快速和健康发展的当务之急。

广东外语外贸大学国际服务外包研究院和国际服务外包人才培训基地是全国普通高等院校中最早成立的有关国际服务外包研究和人才培训的专门机构。2009 年 10 月以来,国际服务外包研究院承接国际服务外包的理论研究和政府咨询等课题 40 余项,发表论文 200 余篇。目前,广东外语外贸大学国际服务外包研究院已成为华南地区国际服务外包理论研究中心、政府决策咨询智库。四年来,广东外语外贸大学国际服务外包人才培训基地共培训软件架构师、软件测试工程师和网络工程师等 IT 类高校“双师型”教师 150 余人;培养和培训 ITO、BPO、KPO 等适用型大学毕业生 2 000 余人;为 IBM、西艾、从兴等服务外包企业定制培训服务外包商务英语和相关业务流程专业人才 500 余人;培训服务外包企业和政府中高层管理人员 500 余人。经过几年来对服务外包人才培养模式与实践的有益探索,广东外语外贸大学国际服务外包人才培训基地已成为广东省服务外包“双师型”教师资源库、大学毕业生适用型人才交付中心、企业和政府管理人员短期进修中心。

广东外语外贸大学作为广东省国际服务外包高端人才培训基地,为更好地发挥其在国际化人才培养上的优势,进一步提高国际服务外包人才培养的质量,特组织专家学者编写了本套教材。本套教材包括《服务外包企业战略管理》、《服务外包项目管理》、《服务外包客户关系管理》、《商务沟通英语》、《商务会谈技巧英语》、《商务谈判日语》、《商务交际日语》、《软件开发中级英语阅读与写作教程》和《软件测试中级英语阅读与写作教程》,共 9 本。

培训服务外包产业所需的中高端人才是一项系统工程,其中,编写出能够既反映服务外包发展理论,又符合服务外包发展实践的教材就尤其重要。





我们希望本套教材的出版能够为服务外包人才的培养尽一份力量；同时，我们也真诚地欢迎各位读者对本套教材的不足之处提出修改的意见和建议，以期进一步提高我们教材编写的质量。

广东外语外贸大学国际服务外包人才培养系列教材编委会

2013 年 5 月



前 言

发展服务外包产业是当今中国建立现代产业体系的一项重要挑战和机遇。目前,我国服务外包产业业务规模增长迅速,涌现了一批竞争能力强的本土企业。但总体来看,我国服务外包产业仍处于起步成长阶段和学习阶段,所以以维持原有客户和开发新客户为主的客户关系管理逐渐得到企业的重视。客户成为服务外包企业不可或缺的核心资源,对于为企业培养应用型的管理人才来说,服务外包企业客户关系管理的理论和实践就显得尤为重要。本书就是在这样的理论和实践需要的背景下编写的。

全书分为三部分,共八章。第一部分包括第一章和第二章,介绍了客户关系管理概述、客户关系管理的基本理论、CRM 系统的基本知识、服务外包的演变历程、服务外包的核心思想与基本理论、外包管理的基本知识。第二部分包括第三章至第六章,介绍了服务外包企业的客户关系管理战略规划、服务外包企业的客户关系管理的基本策略、服务外包企业客户关系管理的生命周期管理、客户和客户识别、客户信息的收集、客户细分、服务外包企业客户关系的建立、服务外包企业客户关系的维持、客户关系的质量管理、良好的客户沟通与互动、客户个性化管理、客户价值的开发。第三部分包括第七章及第八章,介绍了呼叫中心概述、呼叫中心基本功能与技术结构、呼叫中心绩效评价、呼叫中心的管理过程、服务外包企业服务管理体系、服务外包企业客户关系的绩效评价、服务外包企业 CRM 风险识别与防范。

本书主要面向高校服务外包领域专业人才的教育,以及服务外包行业专业人才的培训。本书是在吸收国内外客户关系管理教材合理内核的基础上,经对服务外包企业进行广泛的调研而编写的。也可为与服务外包相关的政府部门及相关人员提供一定的参考。

本书由陈震红主编,董俊武、梁舆珊任副主编。陈震红负责本书的整体策划、编著及统稿工作。负责参加编写人员具体分工如下:陈震红(第一章至第三章)、董俊武(第四章、第五章);梁舆珊(第六章);余鑫(第七章);钟亚军(第八章)。董俊武、梁舆珊参加了全书的校核工作。曾志伟、夏娴清、何哲茵、戴巧玲、林海珊等还参加了本书的前期资料收集工作。





本书在编写过程中，还广泛参考了国内外大量文献资料，尽管我们已尽力列明，但如有遗漏还请不吝告知。虽然我们作出了很大努力，但由于时间有限、水平有限，书中恐仍存疏漏及不当之处，恳请专家学者和广大读者批评指正。

编者

2013 年 3 月于广州白云山



目 录

总 序	1
前 言	1

第一编 基础知识

第一章 客户关系管理	1
第一节 客户关系管理概述	2
一、客户关系管理产生的背景	2
二、客户关系管理的演变历程	4
三、客户关系管理的核心思想	6
第二节 客户关系管理的基本理论	7
一、客户价值识别理论	8
二、客户满意度与忠诚度理论	9
三、客户生命周期理论	14
第三节 CRM 系统的基本知识	20
一、CRM 系统的一般模型	20
二、CRM 的分类	22
三、CRM 系统的基本构成	24
第二章 服务外包管理基础	30
第一节 服务外包的演变历程	30
一、服务外包的起源及发展	31
二、服务外包的发展趋势	32
第二节 服务外包的核心思想与基本理论	33
一、劳动分工是服务外包产生的基本动因	34





二、交易费用最优是服务外包的重要原因	34
三、核心竞争力是企业进行服务外包的目的	35
第三节 外包管理的基本知识	36
一、服务外包的分类	36
二、服务外包的世界发展	40
三、中国承接服务外包的现状	46

第二编 服务外包企业的客户关系管理

第三章 服务外包企业客户关系管理战略	51
第一节 服务外包企业的客户关系管理战略规划	52
一、明确企业的战略目标	52
二、外部环境分析	52
三、内部环境分析	53
第二节 服务外包企业的客户关系管理的基本策略	54
一、关系营销策略	54
二、数据库营销策略	60
三、整合营销策略	63
四、网络营销策略	65
五、一对一营销策略	68
第三节 服务外包企业客户关系管理的生命周期管理	71
一、考察期及其客户关系管理策略	72
二、形成期及其客户关系管理策略	72
三、稳定期及其客户关系管理策略	73
四、衰退期及其客户关系管理策略	73
第四章 服务外包企业客户的选择	77
第一节 客户和客户识别	77
一、客户的基本概念与客户识别的内涵	77
二、客户识别的步骤	79
第二节 客户信息的收集	80
一、数据仓库	80
二、商业智能	81



三、知识管理	82
第三节 客户细分	85
一、客户细分的方法	85
二、客户定位	90
三、客户的分级管理	92
第五章 服务外包企业客户关系的建立与维持	101
第一节 服务外包企业客户关系的建立	101
一、服务外包企业客户关系建立的基本方式	102
二、服务外包企业客户关系建立的基本途径	102
第二节 服务外包企业客户关系的维持	104
一、服务外包企业客户关系维持的影响因素	104
二、服务外包企业客户关系维持的基本策略	106
三、客户状态的差异化管理	110
第三节 客户关系的质量管理	111
一、客户满意度管理	111
二、客户忠诚管理	116
三、客户流失管理	121
第六章 服务外包企业客户关系的开发	130
第一节 良好的客户沟通与互动	130
一、企业与客户沟通	131
二、客户与企业的沟通	132
三、企业与客户间的双向沟通	133
四、良好的客户互动	134
第二节 客户个性化管理	136
一、网络化制造环境下进行个性化客户管理的必要性	136
二、个性化客户管理方案	137
三、网络化制造环境下 CRM、PDM、ERP 集成对象模型	139
第三节 客户价值的开发	140
一、客户价值的识别	140
二、客户价值开发的基本策略	143





第三编 客户关系管理的监督与控制

第七章 外包呼叫中心的管理	150
第一节 呼叫中心概述	151
一、呼叫中心的定义	151
二、呼叫中心的特征	151
三、呼叫中心的类型	153
第二节 呼叫中心基本功能与技术结构	155
一、呼叫中心的作用	155
二、呼叫中心技术的发展	157
第三节 呼叫中心绩效评价	158
一、呼叫中心绩效评估的指标	158
二、以呼叫中心服务创新职能为基础的绩效评估	161
三、绩效评估的方法	162
第四节 呼叫中心的管理过程	164
一、呼叫中心建设	164
二、呼叫中心的管理	168
第八章 服务外包企业客户关系的监督与控制	174
第一节 服务外包企业服务管理体系	175
一、服务管理概述	175
二、服务外包企业服务管理体系的构成	178
第二节 服务外包企业客户关系的绩效评价	181
一、服务外包企业 CRM 系统实施的绩效评价原则	181
二、绩效评价方法的介绍	182
三、服务外包企业 CRM 系统实施的绩效评价指标选取	185
四、服务外包企业 CRM 系统实施的绩效评价步骤	186
第三节 服务外包企业 CRM 风险识别与防范	187
一、风险的含义	187
二、服务外包企业外包管理的风险的识别	187
三、服务外包企业外包管理的风险防范	191
参考文献	199



第一编 基础知识

第一章 客户关系管理

【学习目标】

1. 了解客户关系管理产生的背景与演变历程
2. 掌握客户关系管理的三大基本理论

【开篇案例】

作为全球最大、访问人数最多和利润最高的网上书店，亚马逊网上书店的销售收入一直保持着较高的年增长率。面对越来越多的竞争者，亚马逊网上书店的常胜法宝之一就是借助其功能强大的 CRM 系统，亚马逊网上书店采用了 Oracle 的数据库、互联网技术平台及大量的 Oracle 电子商务应用程序。

亚马逊网上书店在处理与客户的关系时充分利用了 CRM 系统的客户智能性。当客户在亚马逊购买图书后，其销售系统会记录下该客户购买和浏览过的书目，当客户再次进入该书店时，系统会识别出客户的身份，并会根据其喜好推荐有关书目。客户浏览书店的次数越多，系统对客户了解也就越多，也就能更好地为客户服务。显然，这种有针对性的服务对维持客户的忠诚度有极大帮助。CRM 系统在亚马逊网上书店的成功实施不仅给它带来了 65% 的回头客，也极大地提高了书店的声誉和影响力，使其成为公认的网上交易与电子商务的杰出代表。





第一节 客户关系管理概述

一、客户关系管理产生的背景

客户关系管理（customer relationship management, CRM）最早由世界著名的美国咨询公司 Gartner Group 于 20 世纪 80 年代提出，它是 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，是学术界及企业界研究的热点问题。

客户关系管理的理论基础来源于西方的市场营销理论，它在美国最早产生并得以迅速发展。随着新经济时代的来临，企业的战略中心正从“以产品为核心”向“以客户为核心”转变。客户已经成为企业最重要的资源。CRM 的产生是市场需求和管理理念更新的需要，是电子化浪潮和信息技术支持等因素推动和促成的结果。客户关系管理的产生可归结为以下两大方面的因素：

1. 市场需求促成管理理念更新

客户关系管理的产生源于营销理论的发展和市场形态的演变，是营销概念在市场经济中演化的结果。市场形态在经济发展的历程中不断演变，迫使营销领域产生了从以交易为中心到以关系为中心的转变，企业的营销观念也经历了“生产观念—产品观念—销售观念—市场营销观念—社会营销观念—关系营销观念”的过程，如图 1-1 所示。

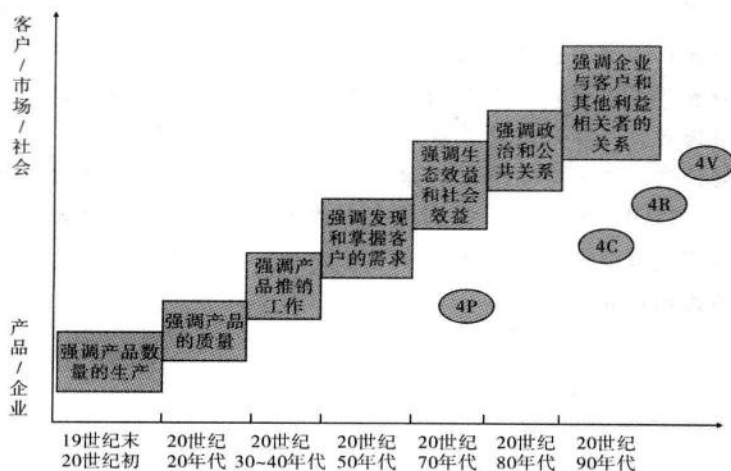


图 1-1 营销管理的发展过程（赵冰，2010）



最初企业所处的市场环境为卖方市场,商品供不应求,产品销售基本上不存在竞争,只要生产出产品就能卖得出去,故企业管理的目标是如何更快地生产出产品,营销工作的重点就是提高生产率。到20世纪20年代,西方资本主义国家开始由卖方市场向买方市场过渡,客户对产品结构提出了更高的要求,在这样的环境下形成了产品观念,企业开始注重产品质量的提高。直至20世纪三四十年代,随着科技的进步、管理方式的变革、大规模生产的推广,以及政治环境日趋稳定,企业生产力迅速增加,出现了产品过剩的局面,这使得市场竞争愈加激烈,企业生产出的产品如果卖不出去,就无法实现资本循环。为了实现从商品向货币的转换,企业除了注重产品的质量外,还要注重推销,销售观念开始盛行。20世纪50年代形成了市场营销观念,又称为以客户为中心的营销观念。此时营销的重点是发现和掌握客户的需求,并以比竞争对手更为有效的方式提供适合这些需求的产品。但一些组织单纯强调满足市场需求,缺乏对自身条件和市场环境的分析,到20世纪70年代,西方资本主义国家陆续出现了能源短缺、环境污染等一系列问题。在这样的环境下,产生了强调社会责任、以社会利益为中心的社会营销观念。20世纪80年代以后,世界经济进入了一个发展迟缓、缺乏生机的时期,新的贸易保护主义开始抬头,菲利普·科特勒提出了大市场营销观念,强调用政治权力和公共关系等力量来促进全球经济贸易的发展。

20世纪90年代,企业面临的环境发生了深刻的变化,竞争加剧是客户关系管理兴起的最直接原因。这种变化导致了企业与客户的关系发生了根本改变,从而不得不促使企业寻求满足客户需求和维系客户的新方法。正是在这种背景下,全新的客户关系管理理念的引入从根本上变革了企业的运作管理模式。

2. “技术革命”推动“客户革命”

早在20世纪70年代末就已经开始了客户关系的理念研究,但对这一理念的实践到90年代中期才开始。导致客户关系管理实践滞后的根本原因在于企业与客户之间巨额的沟通成本。在信息和通信技术不够发达的情况下,企业要达到及时双向地与客户进行沟通的要求是很困难的。

90年代以后,以Internet技术为代表的信息和通信技术对人类的商业行为产生了巨大的影响。在客户关系管理领域,引入了许多革新性技术,如运用数据仓库、联机分析处理、数据挖掘和其他互补技术等,使得营销人员可以从大量繁杂的客户数据中找出有用的信息,分析客户特征和偏好,预测客户需求 and 行为,从而积累客户知识。因为市场的竞争在加剧,所以服务质量的差异成为企业能否留住客户的关键,新的通信技术迫使企业以前所未有的热





情关注自己的客户。可以说，现代信息技术的飞速发展对客户关系管理起到了巨大的推动作用。

二、客户关系管理的演变历程

在国际上对客户关系管理的认识经历了一系列的变化。目前关于客户关系管理的定义主要分为“商业概念型”和“技术概念型”两大类别。前者侧重于商业管理层面，后者侧重于信息技术层面。关于客户关系管理的概念争论的核心是：客户关系管理到底是纯粹的管理策略，还是单纯的技术，或者技术是否应该成为客户关系管理的一个不可分割的组成部分？

国际上关于客户关系管理的研究可分为四个阶段：

第一阶段：20 世纪 70 年代末到 80 年代初，这是客户关系管理理念的萌芽时期，相关的研究主要侧重于理念的探讨。

第二阶段：20 世纪 80 年代末到 90 年代中期，这一时期关于客户关系管理的讨论大量涌现，主要集中于商业策略，比第一阶段更为深入，一些著名企业的 CEO 也参与了争辩，这一阶段主要的刊物《哈佛商业评论》收录了这一时期大多数探讨性、观点性的文章，涉及了客户满意、客户忠诚、客户保持、客户价值等方面的内容。

第三阶段：20 世纪 90 年代中期到 2002 年，这一时期客户关系管理学术研究成果大为丰富，已经走向实用化阶段，咨询公司的介入使得更多的企业认识到了客户关系的重要性，并开始在企业中创造性地运用客户关系管理。此外，为了抓住商机，许多软件公司及时推出了客户关系管理软件。这一阶段的 CRM 研究更加丰富，更为务实，研究的侧重点为客户关系管理的企业实施策略以及 CRM 软件的系统架构，即“商业概念型”和“技术概念型”的相关研究各有侧重。前者的代表性理论有著名营销专家格鲁诺斯提出的“客户关系生命周期理论”，主要强调根据客户关系的不同时期采取针对性的商业策略；Robert B. Woodruff 和 Sarah Fisher Gardial 的“客户价值理论”，提出了客户价值的确定流程和企业价值交付战略；James L. Hesketts、Thomas O. Jone 和 Gary W. Loveman 关于客户满意与客户忠诚的关系研究；R. Kalakota 和 A. Whinston 教授的客户关系价值链研究，强调企业、供货商、分销商和客户的价值网构建。而“技术概念型”的代表则是在管理咨询和软件商用方面，Gartner Group、Hurwitz Group 等国际咨询公司积极推广它们的“客户关系管理理论”，IBM、Oracle、SAP 等软件巨头纷纷推出自己的客户关系管理解决方案系统。



第四阶段：2002 年至今，客户关系管理的学术研究进入平稳发展期，各项研究继续深入发展，我们看到了“商业型概念”与“技术型概念”相结合的一些研究。如在客户价值（关系价值）领域，人工智能技术被引入到客户价值的评价应用中（H. W. Shin 和 S. Y. Sohn, 2003）；在顾客价值领域，推荐系统（recommendation system），特别是个性化推荐系统的研究是近几年的持续热点（S. T. Yuan 和 C. Cheng, 2004；S. S. Weng 和 M. J. Liu, 2004；Y. S. Kim、B. J. Yum、J. Song 和 S. M. Kim, 2005；S. H. Min 和 I. Han, 2005）；客户消费行为预测，尤其是客户流失预警，也是关注的重点（I. Roos, B. Edvardsson 和 A. Gustaffson, 2004；B. Lariviere 和 D. V. Poel, 2004；P. S. Fader、B. G. S. Hardie 和 K. L. Lee, 2005）。从目前国际上客户关系管理理论发展的总体情况看，CRM 定义正逐渐呈现出两大类别相互整合的趋势。

综合以上四个阶段对客户关系管理的研究，我们可以从理念、技术、实施三个层面理解 CRM 的内涵。其中，理念是 CRM 成功的关键，它是 CRM 实施应用的基础和土壤；信息系统、IT 技术是 CRM 成功实施的手段和方法；实施则指 CRM 的营销策略，是指结合软件与组织状况，在调研分析的基础上做出的解决方案，是决定 CRM 成功与否、效果如何的直接因素。三者构成了 CRM 稳固的“铁三角”，如图 1-2 所示。

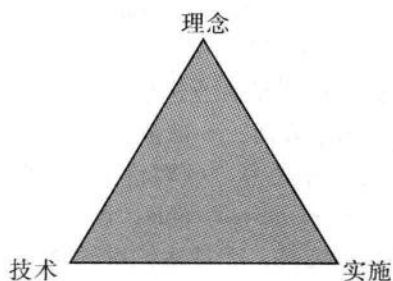


图 1-2 CRM “铁三角”

客户关系管理作为一种管理理念，起源于西方的市场营销理论，产生和发展于美国；作为解决方案，它集成了当今最新的信息技术，包括 Internet、多媒体技术、数据仓库和数据挖掘、专家系统和人工智能、呼叫中心以及相应的硬件环境，同时还包括与 CRM 相关的专业咨询等；作为一个应用软件系统，将科学的管理理念通过信息技术的手段集成在软件上面，得以在全球大规模地普及和应用，市场营销、销售管理、客户关怀、服务和支持等构成了 CRM 软件模块的基石。