



高等院校“十三五”规划教材——经济管理系列

# 客户关系管理

## (修订版)

李饥辉 康海燕 编著



免费赠送电子课件

清华大学出版社



高等院校“十三五”规划教材——经济管理系列

# 客户关系管理(修订版)

李仇辉 康海燕 编 著

清华大学出版社  
北京

## 内 容 简 介

本书在学习和借鉴国内外客户关系管理最新研究成果的基础上,按照客户关系管理的理论基础、管理理念 and 具体运作的思路来构建理论体系。全书共分为 11 章,主要内容包括客户关系管理概述、客户关系管理的理论基础、客户价值管理、客户关系价值管理、客户关系开发管理、客户关系分级管理、客户关系保持管理、客户互动管理、客户关系数据管理、客户服务管理和 CRM 系统。

本书适合高等院校本、专科的经济类、管理类以及电子商务类专业的学生作为教材,也适合企业的管理人员和营销人员阅读和参考。

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/李仇辉,康海燕编著. —修订版. —北京:清华大学出版社,2019  
(高等院校“十三五”规划教材——经济管理系列)

ISBN 978-7-302-53522-5

I. ①客… II. ①李… ②康… III. ①企业管理—供销管理—高等学校—教材 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 173035 号

责任编辑:陈立静

装帧设计:刘孝琼

责任校对:李玉茹

责任印制:丛怀宇

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质量反馈:010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

课件下载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62791865

印 装 者:北京鑫丰华彩印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:23.5 字 数:568 千字

版 次:2014 年 9 月第 1 版 2019 年 8 月第 2 版 印 次:2019 年 8 月第 1 次印刷

定 价:59.00 元

产品编号:081803-01

# 前 言

常言道：“客户是企业的衣食父母”，这充分说明了企业的生存和发展依赖于客户。拥有大批忠诚的客户才是企业核心竞争力的本质所在。面对激烈的市场竞争，企业越来越清楚地认识到客户的重要性，并逐步从过去的以企业为中心向以客户为中心转变。客户关系管理正是这样一门学科，也是一种现代企业经营哲学和总体竞争战略。它采用先进的信息与通信技术来获取客户数据，运用现代数据分析工具来分析客户数据，挖掘客户的需求特征、偏好变化趋势和行为模式，积累、运用和共享客户知识，进而通过有针对性地为不同客户提供具有优异价值的定制化产品或服务来管理处于不同生命周期的客户关系及其组合，通过有效的客户互动来强化客户忠诚度，并最终实现客户价值最大化和客户关系价值最大化。由于客户关系管理在企业中的重要地位和作用，它已成为市场营销专业与电子商务专业的核心(主干)专业必修课，也是经济与管理类其他专业的重要专业课。

客户关系管理课程在我国高校开课已经有十几年的时间，翻译的国外教科书以及国内高校教师编写的客户关系管理教材也不少。但是，客户关系管理作为一门新的课程，正处于理论体系的探索阶段，目前已经出版的众多客户关系管理教材在结构、内容、侧重点，甚至一些概念等方面也众说纷纭，没有完全统一起来。特别是教材的编写者或者来自市场营销专业，或者来自信息管理专业，由于编写者完全不同的专业背景，编写出来的教材要么侧重客户关系管理的理念，要么侧重 CRM 技术的应用。而我们知道，客户关系管理是理念与技术的统一，通过客户关系管理课程的学习，经济与管理类专业的学生不能不懂 CRM 的技术问题；同样，电子商务专业的学生也需要树立准确的客户关系理念。有鉴于此，本书编者希望有一本综合性强、内容更加规范、理念与技术并重的教材以供应用型本科院校的经济与管理类专业教学使用。这既是编者编写这本书的初衷，也是编者尽力追求的目标，更希望成为本书的特色。

本书的第一版为上海市高校“十二五”内涵重点专业建设项目成果，同时也是 2012 年上海商学院本科重点建设课程项目的成果之一。第一版之后，客户关系管理课程列为 2015 年上海市重点建设课程、2017 年上海商学院本科精品建设课程，以及 2017 年“上海市属高校应用型本科试点专业建设”的重点建设课程。本书修订版就是在第一版的基础上进行了全面修订，对教材的整体结构进行了梳理，新增了“客户关系分级管理”一章，这样使得结构更加完整；另外，还修改了章节内的一些内容，如“客户关系保持管理”一章中增加了“合作伙伴关系”一节、“客户服务管理”一章中增加了“服务补救”一节，并把原属于“客户互动管理”一章中的“客户关怀的管理”一节的内容调整到“客户关系保持管理”一章中来；此外，每章还增加了练习题，更新了部分案例；等等。

本书由李仇辉和康海燕编著,李仇辉编写第一章~第六章,康海燕编写第七章~第十一章。在本书的编写过程中,编者参考和引用了大量的中外专著、教材和论文,也在百度、客户世界等网站收集了大量的资料,按照编写体例的要求,将其列举在“参考文献”中。对上述作者、单位和网站给予本书的贡献深表感谢。由于编者才疏学浅,书中难免有疏漏和不足之处,恳请专家与读者批评指正。

编者

# 目 录

<b>第一章 客户关系管理概述</b> ..... 1	
第一节 客户关系管理的产生与发展..... 3	
一、客户关系管理产生的背景..... 3	
二、客户关系管理产生的驱动因素..... 5	
三、客户关系管理的发展简史..... 7	
四、客户关系管理的发展前景..... 7	
第二节 客户、关系与客户关系..... 9	
一、客户..... 9	
二、关系..... 10	
三、客户关系..... 11	
第三节 客户关系管理的内涵和作用..... 13	
一、客户关系管理的内涵..... 13	
二、客户关系管理的本质..... 15	
三、开展客户关系管理的作用..... 19	
本章小结..... 20	
课后练习..... 21	
<b>第二章 客户关系管理的理论基础</b> ..... 27	
第一节 关系营销..... 28	
一、关系营销产生的背景..... 28	
二、关系营销的内涵..... 29	
三、关系营销对传统营销理论的 变革..... 31	
四、关系营销的策略..... 32	
第二节 数据库营销..... 35	
一、数据库营销的概念..... 35	
二、数据库营销的特点..... 36	
三、数据库营销的优势..... 37	
四、数据库营销的运作模式..... 39	
第三节 一对一营销..... 40	
一、一对一营销的产生..... 40	
二、一对一营销的价值..... 40	
三、一对一营销的核心理念..... 41	
四、一对一营销的 IDIC 模型..... 42	
五、一对一营销的战略发展..... 45	
第四节 营销与销售自动化..... 46	
一、营销自动化..... 46	
二、销售过程自动化..... 49	
本章小结..... 51	
课后练习..... 51	
<b>第三章 客户价值管理</b> ..... 57	
第一节 客户价值概述..... 59	
一、客户价值理论的提出背景..... 59	
二、客户价值的内涵..... 59	
三、客户价值的特征..... 63	
四、客户价值的分类..... 64	
第二节 客户价值管理的驱动因素、测量 方法及具体操作..... 66	
一、客户价值的驱动因素..... 66	
二、客户价值的测量方法..... 67	
三、客户价值管理的具体操作..... 72	
第三节 客户满意..... 74	
一、客户满意的内涵..... 74	
二、客户满意的形成..... 76	
三、客户满意的衡量指标..... 79	
四、提高客户满意度的措施..... 80	
本章小结..... 82	
课后练习..... 83	
<b>第四章 客户关系价值管理</b> ..... 87	
第一节 客户关系生命周期..... 89	
一、客户关系生命周期的含义..... 89	
二、客户关系生命周期的基本 模式..... 91	
三、客户关系生命周期各阶段的 交易特征..... 93	
第二节 客户忠诚..... 94	
一、客户忠诚概述..... 94	

二、客户忠诚的度量 .....	101	本章小结 .....	154
三、客户忠诚的形成过程 .....	102	课后练习 .....	155
四、客户忠诚与客户满意之间的 关系 .....	103	<b>第六章 客户关系分级管理</b> .....	161
五、提高客户忠诚的措施 .....	106	第一节 客户关系分级概述 .....	164
第三节 客户关系价值 .....	108	一、对客户进行分级的必要性 .....	164
一、客户关系价值的内涵 .....	108	二、客户分级的一般方法 .....	165
二、客户关系价值的体现 .....	109	三、客户关系价值矩阵分级法 .....	166
三、客户关系价值的计算 .....	112	四、客户关系金字塔分级模型 .....	167
四、客户价值与客户关系价值的 关系 .....	114	第二节 客户分级管理的一般方法 .....	169
第四节 客户关系价值提升 .....	114	一、客户分级管理的方法 .....	169
一、客户关系价值提升的思路 .....	114	二、客户分级管理方法的适用 范围 .....	173
二、客户关系价值提升的手段 .....	117	三、客户炼金术 .....	174
本章小结 .....	119	第三节 大客户管理 .....	176
课后练习 .....	119	一、大客户管理的内涵 .....	176
<b>第五章 客户关系开发管理</b> .....	125	二、大客户的识别与分析 .....	177
第一节 客户识别 .....	127	三、大客户管理的解决方案 .....	179
一、客户识别的含义与重要性 .....	127	本章小结 .....	182
二、客户识别的内容 .....	129	课后练习 .....	182
三、客户识别的主要步骤 .....	130	<b>第七章 客户关系保持管理</b> .....	187
第二节 客户选择 .....	135	第一节 客户保持概述 .....	189
一、客户选择的作用 .....	135	一、客户保持的内涵 .....	189
二、客户选择的影响因素 .....	138	二、客户保持对企业收益的影响 .....	191
三、客户选择战略 .....	138	三、客户保持的影响因素分析 .....	192
四、客户选择的要点 .....	140	四、客户保持的方法 .....	194
第三节 客户关系的开发 .....	142	第二节 客户奖励计划 .....	197
一、开发客户关系的主要方法 .....	142	一、客户奖励计划的内涵 .....	197
二、开发客户的说服技巧 .....	144	二、客户奖励计划的主要目标 .....	198
三、增强对潜在目标客户的 吸引力 .....	145	三、客户奖励计划的设计特征 .....	199
四、个性化服务 .....	149	四、客户奖励计划效果的影响 因素 .....	201
第四节 流失客户的再开发 .....	150	第三节 客户关怀 .....	203
一、客户流失的内涵 .....	150	一、客户关怀的含义及特点 .....	203
二、客户流失的识别 .....	150	二、客户关怀的内容 .....	203
三、客户流失的原因分析 .....	151	三、客户关怀的方法 .....	204
四、客户流失的类型 .....	152	四、客户关怀系统的结构 .....	205
五、流失客户的再开发 .....	153	五、客户关怀的实施步骤 .....	206

第四节 合作伙伴关系.....	207	二、客户数据、客户信息和客户	
一、合作伙伴关系概述 .....	207	知识的关系.....	261
二、建立与客户合作伙伴关系的		三、客户数据保护.....	261
思路 .....	210	第二节 客户数据库 .....	263
本章小结.....	214	一、客户数据的收集.....	263
课后练习 .....	214	二、客户数据的整理.....	263
<b>第八章 客户互动管理 .....</b>	<b>219</b>	三、客户数据库的构建.....	264
第一节 客户互动概述.....	221	第三节 数据仓库及其在 CRM 中的	
一、客户互动的内涵 .....	221	应用 .....	267
二、客户互动的内容 .....	222	一、数据仓库概述.....	267
三、客户互动的类型 .....	223	二、数据仓库系统的体系结构.....	268
四、客户互动的驱动因素及其		三、CRM 中数据仓库的作用.....	270
演进 .....	224	四、CRM 中数据仓库的系统	
五、企业参与客户互动人员的		结构.....	271
要求 .....	226	第四节 数据挖掘及其在 CRM 中的	
第二节 客户互动管理的要素与前提		应用 .....	273
及内容 .....	229	一、数据挖掘概述.....	273
一、客户互动管理的内涵 .....	229	二、数据挖掘的流程.....	274
二、客户互动管理的要素与前提 .....	230	三、数据挖掘常用的算法.....	277
三、客户互动管理的内容 .....	231	四、数据挖掘分析方法应用举例 .....	278
四、建设客户互动中心 .....	235	五、数据挖掘在 CRM 中的主要	
第三节 客户投诉管理.....	237	应用领域.....	281
一、客户投诉的原因分析 .....	238	本章小结 .....	284
二、客户投诉对企业的作用 .....	239	课后练习 .....	284
三、客户投诉处理程序 .....	239	<b>第十章 客户服务管理.....</b>	<b>291</b>
四、投诉处理的一般方式 .....	240	第一节 客户服务 .....	293
五、建立投诉管理体制 .....	241	一、客户服务的概念 .....	293
六、提高处理投诉质量的措施 .....	242	二、客户服务的演进.....	294
第四节 客户知识管理.....	243	三、客户服务的方法.....	295
一、客户知识概述 .....	243	第二节 客户服务管理的目标管理、等级	
二、客户知识管理的内容 .....	245	管理及质量管理 .....	300
三、客户知识管理系统 .....	247	一、客户服务的目标管理.....	300
本章小结.....	249	二、客户服务的等级管理.....	300
课后练习.....	250	三、客户服务的质量管理.....	302
<b>第九章 客户关系数据管理 .....</b>	<b>255</b>	四、服务承诺的管理.....	304
第一节 客户数据.....	257	第三节 服务补救.....	308
一、客户数据的内涵 .....	257	一、服务补救的归因和结果.....	308
		二、客户对服务失误的反应.....	309

三、客户抱怨的原因及期望 .....	311	第二节 CRM 系统的基本功能模块	
四、服务补救策略 .....	312	分析 .....	341
第四节 客户服务中心 .....	315	一、营销管理子系统 .....	341
一、客户服务中心概述 .....	315	二、销售管理子系统 .....	342
二、CRM 系统中客户服务中心的		三、服务管理子系统 .....	343
结构 .....	319	四、呼叫中心管理 .....	344
三、客户服务中心的主要流程 .....	322	第三节 CRM 软件概述 .....	345
四、客户服务中心系统的建设 .....	326	一、CRM 软件分类 .....	345
本章小结 .....	327	二、三种 CRM 软件之间的关系	
课后练习 .....	328	与定位 .....	351
<b>第十一章 CRM 系统</b> .....	<b>333</b>	三、CRM 软件品牌概况 .....	352
第一节 CRM 系统概述 .....	335	第四节 CRM 软件开发 .....	353
一、CRM 系统的产生 .....	335	一、CRM 系统的需求分析 .....	353
二、CRM 系统的内涵 .....	336	二、CRM 系统的选型 .....	356
三、CRM 系统的作用 .....	336	三、CRM 系统的建设 .....	358
四、CRM 系统的一般模型 .....	337	本章小结 .....	361
五、CRM 系统的构成 .....	338	课后练习 .....	361
		<b>参考文献</b> .....	<b>366</b>

# 第一章

## 客户关系管理概述

### 【学习目标】

- 了解客户关系管理产生的背景，理解客户关系管理产生的驱动因素。
- 理解客户、客户关系和客户关系管理等相关概念的含义。
- 了解客户关系管理概念的形成过程，深刻理解客户关系管理的本质。
- 理解企业开展客户关系管理的作用。

## 引例：泰国东方饭店的客户关系管理

泰国的东方饭店堪称亚洲饭店之最，几乎天天客满，不提前一个月预订是很难有入住机会的，而且客人大都来自西方发达国家。泰国在亚洲算不上特别发达，但为什么会有如此诱人的饭店呢？大家往往会以为泰国是一个旅游国家，而且又有世界上独有的人妖表演，是不是他们在这方面下了功夫？错了，他们靠的是真功夫，是非同寻常的客户服务，也就是现在经常提到的客户关系管理。

一位朋友因公务经常出差去泰国，并下榻在东方饭店，第一次入住时饭店优美的环境和优良的服务就给他留下了深刻的印象，当他第二次入住时几个细节更使他对饭店的好感迅速升级。

那天早上，在他走出房门准备去餐厅的时候，楼层服务生恭敬地问道：“于先生是要用早餐吗？”于先生很奇怪，反问：“你怎么知道我姓于？”服务生说：“我们饭店规定，晚上要背熟所有客人的姓名。”这令于先生大吃一惊，因为他频繁往返于世界各地，入住过无数高级酒店，但这种情况还是第一次碰到。

于先生高兴地乘电梯下到餐厅所在的楼层，刚刚走出电梯门，餐厅的服务生就说：“于先生，里面请。”于先生更加疑惑，因为服务生并没有看到他的房卡，就问：“你知道我姓于？”服务生答：“上面的电话刚刚下来，说您已经下楼了。”如此高的效率让于先生再次大吃一惊。

于先生刚走进餐厅，服务小姐微笑着问：“于先生还要老位置吗？”于先生的惊讶再次升级，心想：“尽管我不是第一次在这里吃饭，但最近的一次也有一年多了，难道这里的服务小姐记忆力那么好？”看到于先生惊讶的目光，服务小姐主动解释说：“我刚刚查过电脑记录，您在去年的6月8日在靠近第二个窗口的位置上用过早餐。”于先生听后兴奋地说：“老位置！老位置！”小姐接着问：“老菜单？一个三明治，一杯咖啡，一个鸡蛋？”现在于先生已经不再惊讶了，“老菜单，就要老菜单！”于先生已经兴奋到了极点。

上餐时，餐厅赠送了于先生一碟小菜，由于这种小菜于先生是第一次看到，就问：“这是什么？”服务生后退两步说：“这是我们特有的某某小菜。”服务生为什么要先后退两步呢？他是怕自己说话时口水不小心落在客人的食品上，这种细致的服务不要说在一般的酒店，就是在美国最好的饭店里于先生都没有见过。这次早餐给予先生留下了终生难忘的印象。

后来，由于业务调整的原因，于先生有三年的时间没有再到泰国去，在于先生生日的时候突然收到了一封东方饭店发来的生日贺卡，里面还附了一封短信，内容是：“亲爱的于先生，您已经有三年没有来过我们这里了，我们全体人员都非常想念您，希望能再次见到您。今天是您的生日，祝您生日愉快。”于先生当时激动得热泪盈眶，发誓如果再去泰国，绝对不会到任何其他的饭店，一定要住在东方饭店，而且要说服所有的朋友也像他一样选择东方饭店。于先生看了一下信封，上面贴着一枚六元的邮票。六块钱就这样买到了一颗心，这就是客户关系管理的魔力。

东方饭店非常重视忠实客户的培养，并且建立了一套完善的客户关系管理体系，使客户入住后可以得到无微不至的人性化的服务，迄今为止，世界各国约20万人曾经入住过那里，用他们的话说，只要每年有十分之一的老客户光顾饭店就会永远客满。客户服务就是

东方饭店成功的秘诀。

(资料来源:王保新.顶级服务是啥样——泰国东方饭店成功宝典[J].人力资源,2003(12):45)

**引例启示:**在市场竞争越来越激烈的今天,企业之间的竞争其实就是争夺客户。拥有大量忠诚的客户才是企业制胜的王道。东方饭店成功的秘诀在于重视客户,注重客户关系,做好客户服务,着力培养客户忠诚度,使企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。

社会经济的高度发达、企业对客户的高度依赖和现代市场营销观念的形成产生了客户关系管理,而企业对客户关系管理的需求,以及计算机、通信技术、网络应用的飞速发展又促进了客户关系管理应用的普及和理论的发展。

## 第一节 客户关系管理的产生与发展

### 一、客户关系管理产生的背景

#### (一) 社会经济的高度发达

经济发展阶段理论认为,人类社会的发展经历了传统的农业社会、工业社会以及后工业社会三个发展阶段。在传统的农业社会,由于生产方式的落后和生产力水平的低下,劳动产出主要是满足劳动者的基本生存需要,仅有少量剩余能用于商品交换,商品经济极不发达,市场发育也不成熟。进入工业社会后,以蒸汽机发明为代表的科学技术迅速发展,机器生产代替了手工生产,现代大工业代替了传统的工厂手工业,生产效率大为提高,社会生产力水平实现了质的飞跃,商品经济高度发达,市场发育逐渐成熟,生产者之间的竞争也逐步形成,而且这种竞争关系随着市场的日益成熟和新技术的不断涌现而日趋激烈,使市场格局发生了重大改变,由卖方市场转变为买方市场,消费者在交易中掌握了越来越多的主动权。按照经济学家福克斯(V. Fuchs)和贝尔(D. Bell)提出的后工业时代理论,从20世纪60年代起,以美国为首的发达国家已逐步进入后工业社会,又称为服务经济社会。这个时代以服务经济的迅猛发展和经济的信息化为主要特征。经济的信息进程使各个生产领域的生产效率都得到极大的提高,同时也为消费者提供了更多的选择权,加剧了市场竞争的程度,企业更难以长久保持竞争优势。在这种形势下,如何维系客户并与之建立一种持久的合作关系显得尤其重要,也引起了人们的高度重视。围绕企业关心的客户问题,服务营销、客户满意、客户忠诚以及客户关系管理等问题应运而生,并成为新形势下指导企业经营管理的主导思想。因此,从以上分析可以看出,客户关系管理是随着社会经济的发展而发展起来的一门学科,它是社会经济发展到一定阶段的产物。也正因为如此,客户关系管理产生于经济发达的国家或地区,并且比在发展中国家或地区得到更加广泛的应用。

#### (二) 企业对客户的高度依赖

市场经济的不断完善和全球经济一体化进程的加速,使企业面临越来越激烈的市场竞争。如何赢得竞争优势、如何保持竞争优势以及如何发挥竞争优势成为所有企业追求的战

略目标。从某种意义上讲,企业生存和发展的过程就是不断寻求并确立其竞争优势的过程。从市场竞争的手段上看,企业最初着重于新产品的开发与研究,企图通过为客户提供质优价廉的新产品在市场竞争中确立优势地位;而后企业又企图通过完善而周到的售后服务在市场竞争中胜出。但严酷的现实使企业很快认识到,新技术的发展使新产品的生命周期越来越短,而售后服务因缺乏技术含量易于被模仿,仅仅依靠售后服务的优势在市场竞争中胜出几乎是不可能的。研究成功企业的成长历程会发现,他们之所以能够在市场竞争中长盛不衰,最根本的原因在于拥有一批自始至终信任并支持他们的忠诚客户,这样的客户资源是任何企业无法轻易模仿的独有优势。因此,客户已经不是传统意义上的企业服务对象,而是成为影响企业生存和发展的战略资源。根据研究资料,吸引新客户成本是留住一个老客户的4~6倍;客户流失率每减少2%就相当于降低10%的成本;一位不满意的客户会将他的不满告诉8~10人;忠诚于企业的客户每增加5%就可提升其利润的25%~95%;向新客户推销的成交机会只有15%,而向老客户推销的成交机会却有50%等。可见,良好的客户关系在企业生存和发展中是至关重要的。为客户提供高质量的服务,不断提高客户的满意度和忠诚度,已成为新形势下企业营销的一项重要工作。

客户关系的重要性引发了企业对客户关系管理的需求。如果说过去企业更多的是将其客户作为一个整体看待,那么现在企业则认识到客户需求的差异性以及满足客户个性化需求的重要性。因此,了解更多的客户信息,与客户进行双向式的沟通,为他们提供量身定制的更具针对性的服务,以不断增加其重复购买率,争取使之成为企业的忠诚客户,才是企业经营成功的关键所在。为此,有效地管理客户关系就成为企业的一种现实需求。

### (三)现代市场营销观念的形成

在现代市场经济条件下,客户的需要具有极大的差异性,以市场为中心的营销理念不再适应新形势的发展,如何满足客户个性化的需求成为企业营销工作的重中之重。在强大的网络技术和计算机技术的支撑下,形成了企业营销观念从以企业为中心向以客户为中心转变的营销整体解决方案。所以,客户关系管理的产生和发展与现代市场营销观念的形成密不可分。

1953年,美国的尼尔·鲍顿(N. H. Borden)提出了市场营销组合的概念,对企业营销产生巨大的影响。1960年,杰罗姆·麦卡锡(McCarthy J.)提出了4P(指产品(Product)、价格(Price)、渠道(Place)、推广(Promotion))营销组合理论,这一理论在以市场为中心的时代为企业提供了操作性很强的市场运营方法。但是,4P理论适用的先决条件是巨大的市场、无差别的客户和某种程度上的标准化产品,如果缺乏这些先决条件,4P理论的运用将无法收到应有的效果。20世纪90年代以来,由于社会经济的快速发展和消费者收入水平的大幅度提高,人们的消费观念和购买行为发生了极大的变化,消费者变得越来越理性和成熟,对产品的要求也日趋个性化,标准化的产品慢慢失去了市场,而科学技术的发展,特别是工业生产中柔性生产系统的出现也为满足客户的个性化需求提供了一定的技术保证。因此,再以4P理论来指导企业的营销实践显然已经有些不合时宜,4P理论在现代营销理论中的主导地位越来越受到挑战。在这种形势下,以客户为导向为基础的4C营销新组合理论应运而生。

美国市场学家罗伯特·劳特朋(Robert Lauterborn)教授于1990年提出了4C理论,即客

户(Customer)、成本(Cost)、便利(Convenience)和沟通(Communication)。它强调企业首先应该把追求客户满意放在第一位,其次是努力降低客户的购买成本,然后要充分注意到客户购买过程中的便利性,而不是从企业的角度来决定销售渠道策略,最后还应以消费者为中心实施有效的营销沟通。与产品导向的4P理论相比,4C理论有了很大的进步和发展,它重视客户导向,以追求客户满意为目标,这实际上是当今消费者在营销中越来越居主动地位的市场对企业的必然要求。这一营销理念也深刻地反映在企业营销活动中。在4C理论的指导下,越来越多的企业更加关注市场和消费者,与客户建立一种更为密切和动态的关系。同时也应当看到,4C理论与4P理论相比虽然有了很大的进步和发展,但其缺陷依然十分明显,从总体上讲,4C理论并没有体现企业在主动满足客户需求,而更多的是对客户需求的被动适应。还有,4C理论仍然没有体现既赢得客户又长期地拥有客户的关系营销思想。最后,4C理论虽然提出以客户需求为导向,但企业毕竟是营利性组织,在满足客户需求方面必然要考虑成本问题,而且4C理论对客户需求的合理性问题并未给出答案。

后来,美国学者唐·舒尔茨(Don Schultz)提出了4R理论。20世纪的90年代末,信息技术和知识经济迅猛发展,客户的生活节奏越来越快,市场竞争空前激烈,客户对产品的忠诚度和信任度在不断下降。人们开始认识到建立企业与客户之间的战略协作关系十分重要。于是,唐·舒尔茨提出了关联(Relevance)、反应(Reaction)、关系(Relationship)、回报(Return)的4R营销组合理论。与4C理论相比,4R理论的最大特点是变被动适应客户需求为主动与客户建立一种双赢关系,把企业与客户联系在一起形成竞争优势。

从以上营销理论发展变化的轨迹中可以发现,营销理论发展的过程就是客户地位不断加强的过程,也就是客户导向不断增强的过程。正是为了适应这一变化,企业才产生了更好地满足客户需要以期与其保持一种长期的战略合作伙伴关系的需求。通过为客户提供更高的价值以提高客户忠诚度进而实现企业长远发展的客户关系管理(Customer Relationship Management, CRM)的产生也就成为一种历史发展的必然。

## 二、客户关系管理产生的驱动因素

现代客户关系管理产生的驱动因素可以归纳为管理理念的更新、企业需求的拉动和信息技术的发展三个方面(如图1-1所示)。



图 1-1 CRM 的驱动因素

## (一)管理理念的更新

获得和维持竞争优势是企业生存与发展的基础,企业的竞争优势从内容看,包括规模优势、绝对的低成本优势、差别化优势等。资源能力学派认为,在今天,形成企业竞争优势和核心竞争力的再也不是那些有形的机器设备、厂房、资本、产品等物质资源,因为这些资源很容易从市场中得到,你可以买到,你的竞争对手同样也很容易从市场中得到;而客户、品牌形象、管理、人才、技术等无形资源则起着非常关键的作用。这些资源不易流动,不易被复制,交易频率低,其他企业不容易从市场中得到,具有相对的垄断性,可以产生一定的垄断优势。特别是客户资源,更是企业的重要市场资源,它对企业具有重要价值,是企业核心竞争力的关键所在。

## (二)企业需求的拉动

与客户发生业务几乎涉及公司所有的部门,但在很多企业里,销售、营销和服务部门的信息化程度越来越不能适应业务发展的需要,越来越多的企业要求提高销售、营销和服务的日常业务的自动化和科学化,这是客户关系管理应运而生的需求基础。

在现实生活中,企业的销售、营销和客户服务部门难以获得所需的客户互动信息,而来自销售、客户服务、市场、制造、库存等部门的信息又分散在企业内部的各个部门,这些零散的信息使各部门无法对客户有全面的了解,难以在统一信息的基础上面对客户。这就需要各部门对面向客户的各项信息和活动进行集成,组建一个以客户为中心的企业,实现对面向客户的活动的全面管理。

## (三)信息技术的发展

计算机、通信技术、网络应用的飞速发展使上述需求不再停留在梦想阶段。信息技术的发展使信息在以下七个方面的应用成为可能。

- (1) 企业的客户可通过电话、传真、网络等方式访问企业,进行业务往来。
- (2) 任何与客户打交道的员工都能全面了解客户关系,根据客户需求进行交易,了解如何对客户进行纵向和横向销售,记录自己获得的客户信息。
- (3) 能够对市场活动进行规划、评估,对整个活动进行全方位的透视。
- (4) 能够对各种销售活动进行追踪。
- (5) 系统用户可不受地域限制,随时访问企业的业务处理系统,获得客户信息。
- (6) 拥有对市场活动、销售活动的分析能力。
- (7) 能够从不同角度提供成本、利润、生产率、风险率等信息,并对客户、产品、职能部门、地理区域等进行多维分析。

以上所有功能都是围绕客户展开的。与“客户是上帝”这种可操作性不强的口号相比,这些功能把对客户的尊重落到了实处。办公自动化程度、员工计算机应用能力、企业信息化水平、企业管理水平的提高都有利于客户关系管理的实现。电子商务在全球范围内正开展得如火如荼,正在改变着企业做生意的方式。通过互联网,可开展营销活动,向客户销售产品,提供售后服务,收集客户信息。重要的是,这一切的成本较低。

客户信息是客户关系管理的基础。数据仓库、商业智能、知识发现等技术的发展,使收集、整理、加工和利用客户信息的质量大大提高。在可以预期的将来,我国企业的通信成本将会降低。这将推动互联网和电话的发展,进而推动呼叫中心的发展。网络和电话的结合,使企业能以统一的平台面对客户。

### 三、客户关系管理的发展简史

客户关系管理最早产生于美国,在 1980 年年初便出现了所谓的“接触管理”(Contact Management),专门用于收集客户与公司联系的所有信息。到了 1990 年,“接触管理”演变成电话服务中心支持数据分析的“客户关怀”(Customer Care)。

从 20 世纪 80 年代中期开始,为了更好地面对客户、降低成本、提高效率、增强企业竞争力,许多公司进行了业务流程再造。为了对业务流程的重组提供技术支持,很多企业采用了企业资源计划(Enterprise Resource Planning, ERP),这一方面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;另一方面也对原有的流程进行了优化。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,以便抓住更多商业机会。在企业的诸多相关利益者中,客户的重要性日益突出,他们在服务、时效性和质量等方面都提出了更高的要求。企业在处理与外部客户的关系时,越来越感觉没有信息技术支持的客户关系管理力不从心,客户关系管理系统也就应运而生。

最初的客户关系管理在 20 世纪 90 年代初投入使用,主要是基于企业职能部门的解决方案,如销售队伍自动化和客户服务支持,虽然增强了特定的商务功能,但却未能为公司提供完整的加强与个体客户之间关系的手段。于是,20 世纪 90 年代中期推出了整合交叉功能的客户关系管理解决方案,把内部数据处理、销售跟踪、国外市场和客户服务请求融为一体,不仅包括软件,还包括硬件、专业服务和培训,为公司雇员提供全面、及时的数据,让他们清晰了解每位客户的需要和购买历史,从而提供相应的服务。客户关系管理这一概念直到 20 世纪 90 年代末才开始深入到一些公司。IBM 的调查显示,大多数组织,特别是中小规模企业,客户关系管理的应用只有一般了解,对特定的解决方案一无所知。虽然大多数这类企业都收集客户数据,但这些数据通常还是分别储存在不同的部门中,没有很好地在全公司内整合与共享。

20 世纪 90 年代后期,互联网技术的迅猛发展促进了客户关系管理的应用和发展。Web 站点、在线客户自助服务和基于销售自动化的电子邮件让每一个客户关系管理解决方案的采纳者进一步拓展了服务能力,客户关系管理真正进入了推广时期。

### 四、客户关系管理的发展前景

客户关系管理在企业经营管理中的重要性日益凸显,未来的市场潜力巨大,人们对客户关系管理的研究和应用更加重视。可以肯定的是,由于客户关系管理满足了企业在客户导向时代的经营要求,因此它将成为指导企业经营管理的主要思想之一。同时,电子商务

的迅猛发展,将促使更多的企业重视对其客户资源的管理,具体表现在我国企业未来几年对 CRM 软件的需求将迅速增加。但是也应该看到,虽然 CRM 与传统营销理念相比在客户保护、客户关系价值最大化等方面有很大进步,但企业在具体实施过程中对关系的维系则更多的是以企业利益为考虑的重点和解决问题的出发点。因此,要切实实行 CRM 的管理理念,企业还需真正将客户利益放在首要地位。CRM 的广泛运用还必须建立在与企业新的管理思想充分整合的基础上。近年来,供应链管理(Supply Chain Management, SCM)、企业资源计划(ERP)等新的管理理念和思想不断提出,许多企业都将 SCM 的能力视为一种重要的竞争资源,而 ERP 系统所反映的系统化管理思想也得到了越来越多企业的肯定。在这种形势下,CRM 只有与 SCM、ERP 充分整合,才能增强企业的核心竞争力,为企业有效利用自身资源在市场竞争中取胜奠定良好的基础。

商业模式的发展与新技术的出现,对 CRM 的设计和应用都具有重大的影响,甚至将改变现有的市场格局和未来方向。影响 CRM 发展的关键技术包括电子商务、计算机电信集成技术和商业智能。

### (一)电子商务

由于信息技术(Information Technology, IT)的发展和互联网的普及,电子商务(Electronic Business, EB)得到长足发展。电子商务的发展使市场竞争更趋于全球化,而全球化的竞争对企业的客户资源管理提出了更高的要求,要求企业深入了解客户的需要,并对有关数据进行挖掘和分析,从而为客户提供更好的产品和服务。在电子商务中,由于网络取代传统的店面、电话等,成为企业与客户最重要的联系方式,从而形成了一个大型的数据挖掘和分析综合体。这些数据如能得到有效利用,将使企业市场细分和目标定位的能力得到极大的提高,从而为企业创造新的营销能力。由此可以看出,电子商务的发展不断使企业对客户关系管理提出新的要求,而满足这些新要求的过程也就成为客户关系管理日趋完善的过程。从这一意义上说,电子商务的发展对客户关系管理思想的形成和解决方案的日益完善都起到了一定的促进作用。没有企业电子商务活动的发展,客户关系管理将失去发展的关键动力。

### (二)计算机电信集成技术

计算机电信集成技术(Computer Telecommunication Integration, CTI)较好地满足了企业与客户联系方式的多样化需求,解决了面谈、电话和 Web 访问等交流渠道上的协调问题,使客户既能以自己喜好的形式与企业交流,又能保证整个系统信息的完整、准确和一致。目前建成的各种呼叫中心、互动中心以及服务中心就是应用 CTI 的结果。

### (三)商业智能

随着商业智能(Business Intelligence, BI)技术的发展以及在客户关系管理软件中的应用,将来的客户关系管理软件不仅能用于商业流程自动化的设计,而且还将成为管理者决策分析的工具。经过近几年的企业实践,人们已经认识到,客户关系管理的成功在于成功的数据仓库、数据挖掘及知识发现。客户关系管理软件所搜集的数据是最能帮助企业了解客户