

# 客户关系管理导论



## 知识要点

- ◆ 1. 客户关系管理产生的原因
- ◆ 2. 客户、关系与管理之间的关系
- ◆ 3. 客户关系管理的定义及作用
- ◆ 4. 客户关系管理的方法及意义



## 核心概念

客户 关系 管理 关系管理



## 霍普光通信：用客户关系管理赚大钱

由于我国光通信市场正在向买方市场转变，霍普光通信公司感受到了前所未有的压力。通过客户关系管理的销售自动化，他们打响了信息化第一炮。销售人员不配合，他们就从心理、制度上分而治之，使销售自动化得以成功实施，企业的整体签单率提高10%。“我们誓将客户关系管理进行到底！”霍普光通信有限公司总经理徐毅青坚定且自信地说。作为一家资产超过4000万元、年销售收入接近一亿元企业的老总，徐毅青何出此言呢？原因在于，霍普光通信在实施客户关系管理的过程中，既尝到了甜头，又遇到了阻力。

霍普光通信是徐毅青在1994年和朋友从50万元起家创建的，以光分路器、光隔离器等为主导产品，主要从事光无源器件、光通信模块及设备、光纤系统设备的销售及项目集成实施等。由于我国光通信行业的快速发展和国外厂商的进入，市场从卖方市场向买方市场转变，竞争日益激烈。特别是近两年，由于全球经济环境的不景气和电信投资的减少，霍普光通信感受到了前所未有的市场压力。其2000年的营业状况比较好，2001年由于市场环境严峻，就遇到了一些困难。由此，徐毅青决定加强企业的信息化建设，希望借助信息化来提升企业的核心竞争力，应对目前低迷的市场环境，并谋求更大的发展。刚开始考虑实施管理信息系统的时候，徐毅青曾经为究竟是实施ERP还是客户关系管理系统而思考再三。经过分析比较，他认为，企业实施ERP的资金投入大、实施周期长，因而风险也大；而客户关系管理系统与ERP相比较，资金投入少、实施周期短，相对而言风险要小得多。更为关键的是，“在市场紧缩的情况下，霍普光通信更为迫切需要的是掌握客户资源，把握市场机会”。因此，霍普光通信决定先实施客户关系管理系统。徐毅青希望“通过客户关系管理的实施，实现统一客户资源管理、销售行动监控、量化绩效管理及必要的工作协同。”经过市场调研，霍普光通信采用了联成互动公司的MyCRM for SFA软件。从霍普光通信整个企业的角度计算，由于每个客户的签单金额平均在50万元左右，如果企业的整体签单率提高10%，那么，以霍普光通信已投入的数十万元的信息化投资计算，其信息化的投资回报率是相当可观的，这还仅是显性的经济效益，从长远来看，应用客户关系管理系统对企业的管理能力、营销能力的提升，则是难以计算的。霍普光通信的管理层正是看到了企业应用客户关系管理系统的巨大收益，才会“誓将客户关系管理进行到底”。

（资料来源：21世纪电子商务系列教材）

### 思考

1. 霍普光通信在未实施CRM时面临的问题有哪些？
2. 霍普光通信实施CRM时的重点在什么地方？是否合理？

## 单元一 客户关系管理的产生

在日益激烈的市场竞争环境下，企业仅靠产品的质量已经难以留住客户，“服务”成为企业竞争制胜的另一张王牌。企业必须利用信息技术，通过对客户的追踪、管理和服务，留住老客户、吸引新客户，针对每个客户的不同需求，提供更为个性化的系

列服务已成为企业生存的根本法则。面对广泛的全球经济、技术和文化变革，全世界的企业都试图增强现有的客户关系的价值和盈利能力，同时也希望吸引有利可图的新客户。随着企业满怀热忱地接受电子商务，这些客户关系管理背后的驱动力将变得越来越强大。

来自北美和欧洲的权威机构提供的统计数据表明，在全球 500 强企业中，它们在 5 年内大约流失了 50% 的客户。企业争取一个新客户的成本是保留一个老客户成本的 7~10 倍。留住 5% 的客户有可能会为企业带来 100% 的利润。在企业的所有客户中，大约有 50% 的客户没有为企业带来利润。根据对一些公司 CEO 的问卷调查统计分析，可以看出他们最关心的话题是企业如何才能留住客户，增加客户对企业的忠实度。这也是客户关系管理如此受重视的原因所在。客户关系管理（CRM）最早由 Gartner Group 提出，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。尽管 CRM 的思想由来已久，但直到近年来借助先进的信息技术，其实现才有了较大的进展。CRM 解决方案不仅包括软件，还包括硬件、专业服务和培训。硬件、专业服务和培训设计通过为公司雇员提供全面的、及时的数据，让他们清晰了解每位客户的需求和购买历史，让他们更好地理解客户并为之服务。有了 CRM 应用软件，公司可以获得有关每次与客户交流、每次销售活动、客户存在问题和每次产品升级的详细信息，并利用这些信息来逐步改进业务，最终使客户成为一个对公司忠诚，并有利可图的终生客户。

20 世纪 90 年代后期，互联网应用的迅猛发展激励了 CRM 的进一步前进。同样起作用的还有成熟的电子商务平台，它能让每一个 CRM 解决方案的采纳者通过附加的客户联系点进一步扩展他们的服务能力，如客户方面对的 Web 站点、在线客户自助服务和基于销售自动化的电子邮件。随着电子商务的出现，公司有机会而且有义务把传统的市场和销售实践转移到实时的商业环境。这种新形势迫使公司首先考虑的不是产品或渠道而是客户，特别是新的保证客户满意和响应的方法。大量的调查和行业分析都明确了这样一个事实，即建立和维持客户关系是取得竞争优势最重要的、唯一的基础，而以往的企业都只注重运营效率。这种转变是网络化经济和电子商务变革的直接结果。客户关系管理的产生主要分为以下三个阶段，每个阶段有每个阶段专有的特点，并和当时阶段的社会特点相适应。

## 一、需求的拉动

从 20 世纪 80 年代开始，我国很多企业在信息化方面做了大量工作，收到了很好的经济效益，然而也有很多企业，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，越来越多的企业需要提高销售、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。

下面通过列举销售人员、营销人员、服务人员、顾客、企业经理等在实际中的困惑来了解对客户关系管理的需求。

(1) 销售人员。例如：从市场部提供的客户线索中很难找到真正的顾客，但却要在这些线索上花费大量的时间；出差在外，要是能看到公司计算机里的客户、产品信息就好了；面对一位老客户，应该怎样报价才能留住他？

(2) 营销人员。例如，在营销方面花费了 3 000 万元，怎样才能知道这 3 000 万的

chapter  
01chapter  
02chapter  
03chapter  
04chapter  
05chapter  
06chapter  
07chapter  
08chapter  
09

回报率？在产品展览会上，一共收集了 5 200 张名片，怎么利用它们？向 1 500 多人发放了公司资料，这些人对产品看法怎样？其中有多少人已经与销售人员接触了？如何知道谁是真正的潜在购买者？为防止重复地给客户发放相同的资料，怎么才能知道其他部门的同事和客户的联系情况？有越来越多的人访问过我们的站点了，但怎么才能知道这些人是谁？企业产品系列很多，究竟想买什么？

(3) 服务人员。例如，很多客户提出的计算机故障都是自己的错误操作引起的，很多情况下都可以自己解决，但回答这种类型的客户电话占去了售后服务人员很多时间，工作枯燥而无聊；其他部门的同事都认为我们的售后服务部门只是花钱而不挣钱。

(4) 顾客。例如，从企业的两个销售人员那里得到了同一产品的不同报价，哪个是可靠的；一个月前，通过企业的网站发了一封 E-MAIL，怎么到现在还没有收到回复；报名参加企业网站上登出的一场研讨会，但一直没有收到确认信息。

(5) 经理人员。例如，有一位客户半小时以后就要来谈最后的签单事宜，但一直跟单的人最近辞职了，而作为销售经理，对于这个客户的来龙去脉还一无所知；这次技术要求很高，作为一个新经理，该派哪一个维修人员。

上面的问题可归纳为两个方面。首先，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。其次，来自销售、客户服务、市场、制造、库存等部门的信息分散在企业内，这些零散的信息使得无法对客户有全面的了解，各部门难以在统一的信息基础上面对客户。这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。

实际上，正如所有的“新”管理理论一样，客户关系管理绝不是什么新概念。它只是在新形势下获得了新内涵。你家门口的小吃店老板会努力记住你喜欢吃辣这个信息，当你要一份炒面时，他会征询你的意见，要不要加辣椒。但如果你到一个大型的快餐店（譬如，这家店有 300 个座位），就不会得到这种待遇了，即使你每天都去一次。为什么呢？最重要的原因是，如果要识别每个客户，快餐店要搜集和处理的客户信息量是小吃店的 N 倍，超出了快餐店的信息搜集和处理能力。而信息技术的发展使得这种信息应用成为可能。

### 课堂讨论

除了以上列举的若干例子，请尝试列举出其他例子，相互讨论这些例子可能面临的 CRM 方面的困惑，并试着给出解决措施。

## 二、技术的推动

计算机、通讯技术、网络应用的飞速发展使得以上的想法不再停留在梦想阶段。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。很难想象一个管理水平低下、员工意识落后、信息化水平很低的企业从技术上实现客户关系管理。有一种说法很有道理：客户关系管理的作用是锦上添花。现在，信息化、网络化的理念在我国很多企业已经深入人心，很多企业有了相当的信息化基础，建立和使用 MIS 系统，正在利用 ERP 管理企业。

电子商务在全球范围内开展得如火如荼，正在改变着企业经营的方式。通过网

络,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,这一切的成本很低。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,使得收集、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,我国企业的通讯成本将会大幅度降低。这将推动计算机与电话技术的发展,进而推动呼叫中心的发展。网络和电话的结合,使得企业以统一的Internet平台面向客户。

情境导入中的案例正是技术推动的成功案例,我们可以从中得到以下启示:

(1) 电子化服务是电子商务成功的关键环节。现在的客户,包括个人和团体客户,都要求企业更多地尊重他们,在服务的及时性、质量等方面提出了高要求。企业在电子商务环境下的竞争优势,很大程度上取决于对其客户的了解程度以及对客户需求的反应能力,企业应通过管理与客户间的互动,改变管理方式和业务流程,减少销售环节,降低销售成本,争保客户,提高客户价值,实现最终效益的提高。

(2) 在电子化服务中,要充分发挥网络的作用。企业有许多与客户沟通的方法,如面对面的接触、电话、电子邮件、互联网、通过合作伙伴进行的间接联系等,而现在,发挥最重要作用的是网络。网络不仅改进了信息的提交方式、加快了信息的提交速度,而且还简化了企业的客户服务过程,使企业向客户提交与处理客户服务的过程变得更加方便快捷。基于互联网的电子化服务可使企业逐步实现由传统的企业模式到以电子商务为核心的转变过程。

(3) 通过网络提供个性化服务尤其重要。个性化服务不仅可使企业更好地挽留现存的客户,而且还可使企业寻回已经失去的客户,凭借网络的智能客户管理,为客户提供想要的个性化的服务,从而提高客户满意度和忠诚度,给企业带来忠实和稳定的客户群。



### 知识链接

所谓MIS系统,是信息管理系统Management Information System的英文缩写,是一个由人、计算机及其他外围设备等组成的能进行信息的收集、传递、贮存、加工、维护和使用的系统。它是一门新兴的科学,其主要任务是最大限度地利用现代计算及网络通讯技术加强企业的信息管理,通过对企业拥有的人力、物力、财力、设备、技术等资源的调查了解,建立正确的数据,加工处理并编制成各种信息资料及时提供给管理人员以便进行正确的决策,不断提高企业的管理水平和经济效益。

## 三、管理理念的更新

随着社会生产力的发展,人们的生活水平也在逐步提高,与之相应,人们的消费观念也在不断发生改变,其变化主要分为以下三个阶段:

(1) 理性消费阶段。在这一阶段,消费者不但重视价格,而且更看重质量,追求的是物美价廉和经久耐用。此时人们的价值选择标准是“好”与“差”。

(2) 感性消费阶段。随着物质生活水平的进一步提高,客户的消费选择标准不再仅仅聚焦于产品价格和质量,而是开始注重产品的品牌、外观设计和使用的方便性等。这一阶段,人们的价值选择标准是“喜欢”与“不喜欢”。

(3) 情感消费阶段。进入这一阶段,消费者越来越重视心灵上的充实和满足,企业

chapter  
01chapter  
02chapter  
03chapter  
04chapter  
05chapter  
06chapter  
07chapter  
08chapter  
09

产品所提供的附加利益，如售后服务、推销员的态度等成为影响客户购买决策的主要因素。因此，这一阶段人们的价值选择标准是“满意”与“不满意”。

另外，纵观企业管理的发展历程，其管理理念的变迁大体经历了四个阶段，见表1-1。随着市场环境的不断变化，企业管理理念逐渐从单纯关注内部管理转向内外兼顾，从“以产品为中心”转向“以客户为中心”，形成了当今企业管理的核心理念。“客户中心论”实质上就是以客户需求为中心，通过不断地提高客户满意度来获取利润，实现企业与客户的“双赢”。在互联网时代，仅凭传统的管理思想已经不够，互联网带来的不仅是一种手段，它触发了企业组织架构、工作流程的重组以及整个社会管理思想的变革。在引入客户关系管理的理念和技术时，不可避免地要对企业原来的管理方式进行改变，变革、创新的思想将有利于企业员工接受变革，而业务流程重组则提供了具体的思路和方法。

表1-1 企业管理理念的演变过程

演变阶段	产生的背景	管理焦点	核心活动
产值中心论	卖方市场，产品供不应求	产值（量）	扩大生产规模
销售中心论	经济危机，产品大量积压	销售额	促销，质量控制
利润中心论	竞争激烈，实际利润下降	利润	成本管理
客户中心论	客户不满，销售滑坡	客户满意	客户关系管理

### 课堂讨论

请试着罗列出不同消费阶段人们消费观不同的具体实例。

## 单元二 客户关系管理的概念、内涵和作用

客户关系管理的英文原文为 Customer Relationship Management，在译成中文时通常有两种，另一种称顾客关系管理。在实际中，Customer 译作客户所表示的意义更为广泛，它包括了过去购买或正在购买的消费者以及还没有购买但今后可能产生购买行为的“潜在消费者”。网络经济触发了人类社会全方位的深刻变革，也使社会经济各个组成部分之间的联系更为密切。基于 Internet 技术的电子商务正在改变着各个行业的经营模式，迫使各个企业重新定位并考虑自身的组织架构、业务流程和经营渠道。时空距离的缩短、异地交互和分时交流的实现，使得企业的经营模式必须从“以产品为中心”转向“以客户为中心”。在竞争日益激烈的情况下，仅以产品的质量已经难以留住客户，“服务”已经成为企业竞争制胜的另一张王牌。企业必须利用信息技术，通过对客户的追踪和管理，针对每个客户的不同需求，提供更为个性化的系列服务，留住老客户，吸引新客户。

### 一、客户关系管理的定义

客户关系管理的理论基础来源于西方的市场营销理论，最早产生于美国并得到迅

速发展。在 1980 年年初，便有了所谓的“接触管理”（Contact Management），专门收集客户与公司联系的所有信息。到 1990 年，“接触管理”演变成电话服务中心支持资料分析的“客户关怀”（Customer Care）。从 1999 年年中开始，CRM 得到了诸多媒体和企业的关注。由于企业经营策略和电子商务发展的需要，国内外很多软件商（如 Oracle、中圣等）推出了以客户关系管理命名的软件系统，也有一些企业开始实施以客户关系管理命名的信息系统。最早提出客户关系管理这一概念的 Gartner Group 认为：所谓的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。由于产业界和理论界对客户关系管理空前重视，已经有许多各不相同的客户关系管理的定义摆在我们面前。综合现有的 CRM 概念，大致上可以分为以下三类：

第一类可以概括为：客户关系管理，即是遵循客户导向的战略，对客户进行系统化的研究，通过改进对客户的服务水平，提高客户的忠诚度，不断争取新客户和商机，同时，以强大的信息处理能力和技术力量确保企业业务行为的实时进行，力争为企业带来长期稳定的利润。这类概念的主要特征是，它们基本上都从战略和理念的宏观层面对客户关系管理进行界定，往往缺少明确的实施方案方法的思考和揭示。

第二类可以概括为：客户关系管理，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，一方面通过对业务流程的全面管理来优化资源配置、降低成本；另一方面通过提供优质的服务吸引和保持更多的客户、增加市场份额。这类概念的主要特征是从企业管理模式、经营机制的角度进行定义。

第三类可以概括为：客户关系管理，是企业通过技术投资，建立能搜集、跟踪和分析客户信息的系统，或可增加客户联系渠道、客户互动以及对客户渠道和企业后台的整合的功能模块。主要范围包括销售自动化（Sales Automation, SA）、客户服务和支持（Customer Service and Support, CS&S）、营销自动化（Marketing Automation, MA）、呼叫中心（Call Center, CC）等。这主要是从微观的信息技术、软件及其应用的层面对客户关系管理进行的定义，在与企业的实际情况和发展的结合中往往存在偏差。

上述三类关于客户关系管理的定义，究其本身而言，如果就特定问题或在特定环境下对 CRM 予以界定，都有它特定的价值，但就对客户管理进行整体、系统、完备和深入认识的要求来讲，它们都只是涉及到问题的个别部分的描述和界定。我们在即将尝试给出一个定义前，提出对自己的基本要求是：第一，比较全面地概括目前企业界和理论界对于客户关系管理的各种认识和思考；第二，比较系统地反映出客户关系管理的思想、方法和应用各层面的内容；第三，比较科学地界定客户关系管理的应用价值。

在这些要求的基础上，本书给出如下的客户关系管理的定义：客户关系管理，是企业为提高核心竞争力，达到竞争致胜、快速成长的目的，树立以客户为中心的发展战略，并在此基础上开展的包括判断、选择、争取、发展和保持客户所需实施的全部商业过程；是企业以客户关系为重点，通过开展系统化的客户研究，通过优化企业组织体系和业务流程，提高客户满意度和忠诚度，提高企业效率和利润水平的工作实践；也是企业在不断改进与客户关系相关的全部业务流程，最终实现电子化、自动化运营目标的过程中，所创造并使用的先进的信息技术、软硬件和优化的管理方法、解决方案的总和。

chapter  
01chapter  
02chapter  
03chapter  
04chapter  
05chapter  
06chapter  
07chapter  
08chapter  
09



## 知识链接

接触管理又称接触点管理，是指企业决定在什么时间（When）、什么地点（Where）、如何接触（How，包括采取什么接触点、何种方式）与客户或潜在客户进行接触，并达成预期沟通目标，以及围绕客户接触过程与接触结果处理所展开的管理工作。客户关怀理念最早由克拉特巴克提出，他认为：顾客关怀是服务质量标准化的一种基本方式，它涵盖了公司经营的各个方面，从产品或服务设计到它如何包装、交付和服务。

## 二、客户关系管理的内涵

### （一）CRM 内涵之一：管理的核心理念

首先，客户关系管理，是企业为提高核心竞争力，达到竞争致胜、快速成长的目的，树立以客户为中心的发展战略，并在此基础上开展的包括判断、选择、争取、发展和保持客户所需实施的全部商业过程。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。

必须肯定，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，首先体现为触及到企业内所有独立的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，企业将顺利建成或实现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为此必须贯彻这一思想、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 作为企业的经营理念、指导思想和发展战略，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，要求企业真正通过“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，并通过加强与客户的深入交流，全面了解客户的需求，不断对产品及服务进行改进和提高，以满足顾客的需求的持续行为，完成向注意力集中于客户的商业模式的转变。企业的客户关系管理理念，一定要反映在上至公司高层、下至每位员工的所有可能与客户发生关系的环节上，能够使他们之间充分地沟通，共同围绕客户关系的中心开展工作。从更广的范围讲，客户关系管理不仅要求企业与顾客之间良好地交流，也为企业与合作伙伴之间共享资源、共同协作提供了基础。客户关系管理可以根据不同的客户建立不同的联系，

根据其特点提供服务，这充分体现了客户关系管理的核心思想和理念内涵。

## 2. 市场

客户关系管理要求企业的经营以客户为中心，因此，在企业的市场定位、细分和价值实现中，企业都必须坚持贯彻这一理念。因为能否准确把握客户的需求，以及能在多大程度上满足客户的个性化需求，决定了企业在市场上的地位以及最终收益。客户是企业真正的财富，客户资源是企业最重要的资产之一，客户满意度直接关系到企业能否获得更多的利润，因而对现有客户的管理和对潜在客户的培养与挖掘是企业市场上获得成功的关键。今天的企业在市场上面临着更大的竞争和不稳定性，瞄准以个性化需求的满足为特征的细分市场，企业的资产回报率才能提高，这也体现了客户关系管理的思想对于企业在市场上获得最佳效益的影响。

## 3. 业务

客户关系管理要求企业从“以产品为中心”的业务模式向“以客户为中心”的商业模式转变。也就是说，为改进企业与客户之间的关系，它将实施于企业的市场营销、销售、服务与技术支持等与客户有关的业务领域，其目标一方面是通过提供更快速和周到的优质服务吸引和保持更多的客户，拓展新的市场并通过提供个性化服务来提高客户的满意度、忠诚度和赢利性；另一方面则是通过对业务流程的全面管理降低企业的成本、缩短销售周期、增加收入。在具体业务活动中，客户关系管理的理念指导企业搜集、整理和分析每一个客户的信息，号召为客户提供最合适的个性化服务，力争能把客户想要的产品或服务送到他们手中，以及观察和分析客户行为对企业收益的影响，从而使企业与客户的关系及企业盈利都得到最优化。

## 4. 技术

客户关系管理指导思想的重要方面之一，就是如何使以客户为中心的商业运作实现自动化及通过先进的技术平台支持改进业务流程。因此，CRM的理念对于企业在管理应用中的技术思路也影响巨大。首先，客户关系管理理念的实践，要想在全公司范围内实现协调、信息传达和责任承担，就需要一个经过统筹考虑的技术方案来实现企业新的商业策略；其次，考虑到业务流程的整合和较高的客户服务期待，完全不顾及企业中信息技术支持和应用的状况而单考虑这些进程是不可行的；最后，当前信息技术领域的多种进步最终都会汇集到一点上，即使客户关系管理的全面性和实效性不断得到加强。

### 课堂讨论

当今网络经济和电子商务得到了快速发展，请以淘宝和天猫为例，讨论他们是如何管理网上客户关系的。

## （二）CRM 内涵之二：新商务模式

客户关系管理是企业以客户关系为重点，开展系统化的客户研究，通过优化企业组织体系和业务流程，提高客户满意度和忠诚度，提高企业效率和利润水平的工作实践。这是基于企业的管理模式或经营机制的角度对 CRM 进行的定义。

chapter  
01chapter  
02chapter  
03chapter  
04chapter  
05chapter  
06chapter  
07chapter  
08chapter  
09

CRM作为一种旨在改善企业与客户之间关系的新型管理机制，它实施于企业市场营销、服务与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着根本区别。企业在动态运营中要想能够识别所有发生于企业产品、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、销售及支持、客户服务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。从这几方面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，从而实现资源的整合和协调，确保客户体验的一致性。客户关系管理的业务模式，应该是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，包括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，最初在客户接触中企业需要实际测量客户的需求，针对具体目标受众开展集中的营销活动，营销既要符合互动的规范，又要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、Web网站、E-mail等的集成，旨在使客户以自己的方式、在方便的时间获得他需要的信息，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公司各职能部门和员工的连续进程都纳入了销售实现中。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视的，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

客户关系管理模式相比传统商务模式的最明显改进之一，就是把客户服务视作最关键的业务内容，视同企业的赢利而非成本来源。企业提供的客户服务已经超出传统的帮助平台，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，并提供高质量的现场服务。同时，CRM的客户服务中心已经超出传统的电话呼叫中心的范围，向可以处理各种通讯媒介的客户联络中心演变，可接受并使用如E-mail、传真、网络及其他任何客户喜欢使用的方式。越来越多的客户通过Internet查询产品、提交订单，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性分析，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做出全面及时的商业决策。

### 课堂讨论

CRM 的客户服务中心如今随着网络时代和通信时代的到来已经超出了电话呼叫中心的范畴，请讨论通讯媒介的客户联络中心具体都有哪些。

### （三）CRM 内涵之三：应用系统、方法和手段

客户关系管理是企业不断改进与客户关系相关的全部业务流程、整合企业资源、实时响应客户、最终实现电子化、自动化运营目标的过程中，所创造并使用的先进的信息技术、硬件和优化的管理方法、解决方案的总和。这主要是从企业管理中信息技术、软件及应用解决方案的层面对 CRM 进行的定义。

CRM 作为一个信息产业术语，在不同场合下，可能是一个应用软件系统，如通常 IT 业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；也可能是它所体现的方法论的统称，代表可用于帮助企业组织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，一个整合的客户关系管理应用系统或产品，必须包含 Web 在内的所有的客户接触点的管理，同时应当集成销售、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。此外，CRM 必须与企业电子商务在企业资源运用和价值实现过程中进行协调直至完全融合，尽管大多数企业会在开展客户关系管理的同时，提出电子商务这一独立战略，但协调基于 CRM 和电子商务的业务流程越来越重要。事实上，企业必须把 CRM 看做是实现电子商务整体战略的首要部分。

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思路中，主要包含的内容具有一定的共性。CRM 解决方案主要提供商之一的 Sybase 公司将其界定为以下七个方面，简称“7P”。

第一，客户概况分析（Profiling），包括客户的层次、风险、爱好、习惯等；

第二，客户忠诚度分析（Persistency），指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；

第三，客户利润分析（Profitability），指不同客户所消费产品的边际利润、总利润、净利润等；

第四，客户性能分析（Performance），指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；

第五，客户未来分析（Prospecting），包括客户数量、类别等情况的未来发展趋势、争取客户的手段等；

chapter  
01chapter  
02chapter  
03chapter  
04chapter  
05chapter  
06chapter  
07chapter  
08chapter  
09

第六，客户产品分析（Product），包括产品设计、关联性、供应链等；

第七，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，解决方案主要集中在以下方面：业务操作管理（营销自动化、销售自动化、客户服务）；客户合作管理（联络中心、电话中心建设、网站管理、渠道管理等）；数据分析管理（客户数据库的建设、数据挖掘，知识库建设等工作）等。

客户关系管理的应用方案中，将客户作为公司业务流程的中心，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个性化需求，努力实现企业前后台资源的优化配置。CRM 应用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赢利能力；在与后台资源的结合方面，CRM 要求同企业资源规划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。



### 小贴士

CRM 中除了 7P 理念外，还有 4Ps 理论，4Cs 理论和 4Rs 理论，请查阅相关资料，加深对 CRM 知识的理解。

## 三、客户关系管理的作用

客户关系管理的作用可以概括为如下几个方面。

### （一）客户管理统一化

在企业内部，客户管理通常是分散的，没有一个部门可以掌握客户信息的全貌，也无法提供企业与客户之间的完整视图。如销售部门掌握着客户档案信息和销售信息，营销部门掌握着客户目标市场的相关信息，财政部门掌握着客户资金信息和信用信息，售后服务部门掌握着客户投诉信息和维修信息，生产部门和物流管理部门只知道根据订单进行生产和配送。各部门信息不通，关系不协调，从表面上看好像都十分重视客户管理，但实际上给企业自身和客户都带来了许多不便。客户关系管理的首要作用就是打破各部门信息封锁的壁垒，整合原本属于各部门分散管理的客户信息，将它们通过现代信息技术和客户关系管理系统统一集成为一个信息中心。这个信息中心能够为一线员工的客户服务提供业务指导、协调各部门行为，为企业合作伙伴提供信息支持，保证供应、生产、销售、服务的良性运作。

### （二）识别企业的客户

对任何企业而言，都可以将其客户按照价值划分为“铅质客户”、“铁质客户”、“黄金客户”和“白金客户”四种。其中，“铅质客户”对企业没有任何价值，属于企业应抛弃的对象；“铁质客户”具有潜在的价值，属于企业应发展的对象；“黄金客户”和“白金客户”是企业最有价值的客户，他们的数量占总客户群的 20%，而实现的利润往往占利润总额的 80% 以上。在实际运作中，很多企业不能够准确识别企业的客户，从而使企业的资源投入和经营战略没有明确的目标。而客户关系管理能够有效地支持

企业的客户商业价值分析,根据对不同客户的成本/利润分析,来识别企业的重要客户,并为企业对待这些不同的客户制定不同的策略。

### (三) 提高客户的满意度

由于客户关系管理建立起了一种面对客户的融合企业管理理念以及销售、营销、客户服务和技术支持、呼叫中心、电子商务和决策支持的自动化解决方案。它为客户提供了一个完整的商务平台,客户可以不受地域和时间的限制,随时访问企业,购买相关产品,获取相关信息,得到相关的服务。同时,它也为企业提供了一个互动的信息平台,企业能够对各种销售活动、营销活动、服务活动进行跟踪,通过决策支持系统对客户的需求动向和潜在需求进行发掘,进而向客户提供定制化的产品和服务。因此,在客户关系管理的支持下,企业能够向客户提供个性化的产品与服务,使客户的让渡价值最大化,从而最大限度地提高客户满意度。

### (四) 实现企业目标

企业之所以要实施客户关系管理,其指导思想是通过了解客户的需求并对其进行系统化的分析和追踪研究,在此基础上进行“一对一”的个性化服务,提高客户的满意度,为企业带来更多的利润。

从直接的目标层面看,企业通过实施客户关系管理,一方面可以降低自身的运作成本,提高运作效率;另一方面可以给予客户更多的关怀,提高客户的满意度,维持老客户,并且在发展新客户的过程中充分发挥老客户的口碑作用,使企业的客户群体日益扩大。

从深层次的内在动力看,客户关系管理所起的作用绝不是多发展新客户,多留住老客户。它的独特之处在于,通过实现前端的供应商伙伴关系管理和后端的客户服务,使企业与其上游供应商和下游客户之间能够形成多方面的良性互动;在发展和维持客户的同时,与业务伙伴和供应商建立良好的关系,最大限度地挖掘和协调利用企业资源,包括信息资源、客户资源、生产资源和人力资源,拓展企业的生存和发展空间,提升企业的核心竞争力。



#### 小贴士

客户关系管理的四个作用是逐渐递进的,最终作用是实现企业目标,但四个作用之间又是相互制约、相互联系的。

## 单元三 CRM 的研究现状与发展趋势

最近几年,客户关系管理的概念已经渗透到了各个领域、各个角落,而且毫无疑问,它的影响将会进一步扩大。本单元将从 CRM 的研究现状和未来发展趋势两个角度对客户关系管理进行简要分析。

chapter  
01chapter  
02chapter  
03chapter  
04chapter  
05chapter  
06chapter  
07chapter  
08chapter  
09

## 一、国内外 CRM 的研究现状

迄今为止，有关 CRM 的研究可谓数不胜数，但总的来说，大致可以分成两大类。一类是学术界和实业界的探索；另一类则是以 SAP、SAS 和 IBM 等为代表的 CRM 方案平台开发商的实践。其中，前者关注的主要是顾客关系的有效管理与运用，主要包括四种流派。

(1) CRM 是一种经营观念，是企业处理其经营业务及顾客关系的一种态度、倾向和价值观，要求企业全面地认识顾客，最大限度发展顾客与企业的关系，实现顾客价值的最大化。

(2) CRM 是一套综合的战略方法，用以有效地使用顾客信息，培养与现实的、潜在的顾客之间的关系，为企业创造大量价值。

(3) CRM 是一套基本的商业战略，企业利用完整、稳固的顾客关系，而不是某个特定产品或业务单位来传递产品和服务。

(4) CRM 是通过一系列过程和系统来支持企业总体战略，以建立与特定顾客之间的长期、有利可图的关系，其主要目标是通过更好地理解顾客需求和偏好来增大顾客价值。

后者强调的是从技术角度来定义 CRM，将其视作一个过程，强调庞大而完整的数据库和数据挖掘技术等高级支持技术，目的是使企业能够最大化地掌握和利用顾客信息，增强顾客忠诚度和实现顾客的终身挽留，并通过 CRM 应用软件的形式加以实现。

良好的技术架构有利于 CRM 作用的高效发挥，但技术架构作为媒介只是提供一个客户关系管理的平台，能提高 CRM 的有效性。纵然是再先进的技术，也只不过是媒介的一种拓展，也只是起支持管理理念的作用。关于客户关系管理有待进一步研究的问题包括：

(1) 统一 CRM 的定义，使这个定义能简明地反映 CRM 的本质，同时对企业的 CRM 系统的开发以及实际应用具有一定的指导意义。

(2) 要对客户让渡价值、客户关系价值以及延伸出来的客户忠诚进行彻底的研究，特别是在网络经济条件下。因为这会使传统意义上的概念出现很大的改变。同时，要建立一个动态均衡模型，使企业收益和客户利益达到最大，找出均衡条件，从而使客户关系可持续发展。

(3) 研究组织结构与 CRM 的关系。CRM 理念会促使组织结构发生怎样的改变？有些文献提出组织中应设立首席客户主管（CCO）这一职位，但这有待检验。

(4) 需要给出企业实施 CRM 实践的指导原则以及实施模型，同时要建立一个有效的测评体系对 CRM 的有效性进行评价。

(5) 研究企业文化对 CRM 的影响，特别是组织中成员之间共享客户知识，会对组织文化产生怎样的冲击。

(6) 关于技术实现的研究工作。一方面，探讨 CRM 实现的有效技术问题，另一方面，探讨具体的应用架构及相关问题，如考虑信息技术与知识管理的融合，找出新的切入点。

总之，CRM 的研究工作应站在系统的角度，基于宽阔的视野进行，既要

坚实的理论研究工作，又要研究 CRM 的应用。



### 知识链接

美国 SAS 软件研究所 (SAS Institute Inc.) 创建于 1976 年, 总部位于美国北卡罗来那州的凯瑞, 是全球最大的私有软件公司。基于数据仓库、统计分析、数据挖掘和各种报表与分析展现的核心产品与技术之上, SAS 公司一直致力于为金融、电信、交通、制造、政府以及科研教育等部门提供丰富的商务智能解决方案, 包括: 全面风险管理、平衡记分卡、客户关系管理、供应关系管理、财务管理、智能数据仓库、人力资源管理、市场调查分析、运筹规划等。

## 二、CRM 的发展趋势

实施客户关系管理可以提高客户满意度、维持较高的客户保持率, 对客户收益和潜在收益产生积极的影响, 这些利益对企业来说都有很大的诱惑力。根据调查显示, 在接受调查的企业中, 2/3 以上的企业期望在未来五年内改变其客户关系的模式, 3/4 以上的企业计划集成“面对客户”的信息管理系统及其组织的其他部分。因此, 无论从技术还是从市场方面看, CRM 都具有很大的发展空间。

### (一) 从技术方面来看客户关系管理的发展趋势

CRM 的广泛运用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 (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 能力视为一种重要的竞争资源, 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, 才会增加企业的核心竞争力, 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。从技术方面来看, 未来 CRM 的发展趋势主要体现在以下几个方面。

#### 1. 客户关系管理与数据仓库、数据挖掘技术的融合

随着数据仓库技术的应用, 越来越多的企业拥有了大量的客户数据, 当这些数据的规模成为“海量”数据时, 数据挖掘技术在 CRM 中的应用就成为必然。如果说过去是因为企业掌握的客户数据太少而对客户行为无从把握, 今天则是由于企业获得的客户数据太多而使企业无所适从。很显然, 在今天浩如烟海的数据中淘金, 仅靠人力是无法做到的。数据挖掘就是从客户数据的“矿山”中挖掘出潜在的、尚不为人知的趋势或模式, 从而使企业能更好地进行客户关系管理。数据挖掘能帮助销售人员更准确地定位销售活动, 并使活动紧密结合现有客户和潜在客户的需求、愿望和状态。数据挖掘软件能自动地从庞大的数据堆中找出好的预测客户购买行为的模式。统计、邻近、聚类、决策树、神经网络、规则归纳等数据挖掘技术能在客户盈利能力分析、客户获取、客户保持、客户细分、交叉营销等方面体现出重大的商业价值。

在客户关系管理中, 数据挖掘正起着导向作用, 只有应用数据挖掘技术, 大企业才能将客户数据库的大量数据转变成描述客户特征的一些图像。数据仓库和数据挖掘都是 CRM 中不可或缺的重要内容, 没有二者的结合应用, CRM 系统就不可能发挥其

chapter  
01chapter  
02chapter  
03chapter  
04chapter  
05chapter  
06chapter  
07chapter  
08chapter  
09

全部功效。

### 2. 客户关系管理与电子商务的结合

电子商务的发展将客户关系管理推到了一个新的高度，Forrester 研究所把基于 Internet 平台和电子商务战略下的客户关系管理系统称作“电子客户关系管理”或“eCRM”。他们认为，eCRM 是一个把跨通信渠道、跨事务功能和跨用户的客户关系系统一在起的网络中心方法。表面上看电子商务与客户关系管理并没有必然联系，二者似乎是两个不同层面的问题，但电子商务与传统的商务模式有着诸多不同，电子商务是建立在现代信息技术之上的“非接触经济”，交易双方越是“非接触”，客户关系管理就越显得重要。而且，电子商务环境下企业的客户不再以地理位置为界限，客户数量远远大于传统商务模式下的规模。电子商务模式下客户访问企业的时间是 24 小时的，客户不再以某一地区的日出日落为作息时间。空前的客户规模和即时对客户行为作出反应，这一切要求电子商务企业必须有良好的客户关系管理系统提供支持。因此，客户关系管理应用在企业电子商务应用架构中承担着关键角色，即客户关系管理的成功与否直接决定企业电子商务实践的成败。客户关系管理与电子商务整合可以实现快捷性、廉价性、普及性、可塑性、自动记录、低边际成本、个性化等优势。

### 3. 客户关系管理与 ERP、SCM 的集成

随着 CRM 理论的逐渐成熟及在商业中的应用日渐广泛，关于 CRM 与 ERP（企业资源规划）、SCM（供应链管理）集成问题的相关研究也引起人们的关注。CRM 注重改进企业和客户关系，ERP 注重企业的内部作业流程，SCM 注重企业间协调和上下游的供应链关系，三者的结合将更有利于提高企业的核心竞争力。

（1）CRM 与 ERP 的集成问题。在 CRM 诞生之前，很多北美大中型企业已实施了 ERP，而且，正是在独立依靠 ERP 已无法取得独特竞争优势的大背景下，CRM 才在这些国家盛行起来。CRM 与 ERP 的相互渗透十分重要，任何资源分配最终都将成为重要的约束条件融入 CRM 系统，进而优化客户的利润。著名的管理咨询公司 Yankee Group 指出，尽管 CRM 与 ERP 通过不同途径去实现客户的价值，但能把企业前台管理与后台管理完全融合在一起的公司将最终取得成功。

（2）CRM 与 SCM 的集成问题。CRM 与 SCM 的集成范围一般包括销售管理、采购管理、客户管理等多方面，能使企业更有效地管理供应链，从而实现成本的节约和服务的改善，进而使大规模定制成为可能，实现需求和供应链上的资源的最优化配置，获得长久的竞争优势。CRM 与 SCM 的整合，能真正实现企业实时响应客户的需求，能为企业提供创造高附加值的方法和途径。



#### 小贴士

电子商务与客户关系管理的结合是新时代客户关系管理的重大变革，可以预见在未来电子商务与客户关系管理结合得将会更加密切，所以在对客户关系理解时要把思维拓展开，不能仅仅局限于酒店客户、银行客户等。

## 综合案例解析

## 情感赋予钻石

MaBelle 钻饰是香港利兴珠宝公司推出的大众钻饰品牌,自 1993 年成立以来,目前已经在香港开设了 46 间分店,成为深受时尚人士青睐的钻饰品牌。MaBelle 的母公司利兴集团成立于 1949 年,最初从事宝石进口和批发生意,在全世界搜购优质宝石和玉石,销往亚洲市场。从 1966 年开始,利兴从原有的宝石及玉石生意,改为专注进口和批发钻石生意,旗下拥有 Mabros、Falconer 等高端钻饰品牌。1993 年,利兴集团的高层经过市场调查,发现几乎市场上所有的钻饰品牌都在中高端竞争,大众市场基本上空白。于是,它们推出了 MaBelle 钻饰,成为香港首间开放式的钻饰连锁店,专售价格相对便宜的钻石首饰。MaBelle 以款式多样、时尚为主要卖点,将流行元素融入传统的钻石。独特、自由、轻松的购物模式,将钻饰在香港普及化。当年推出的千元价格的“黄钻”,更是在香港创造了钻饰消费的潮流。但是公司高层管理人员清醒地意识到,价格绝对不能成为 MaBelle 的核心竞争力。顾客只因为价格便宜而购物,并不能令客人的忠诚度上升。不断创新的设计是 MaBelle 区别于其他品牌的主要特征,而与顾客建立情感上的沟通,赋予顾客与众不同的优越感,才能为企业创造更多的价值。

MaBelle 和一般珠宝零售商和品牌相比,其最与众不同的地方,就是 MaBelle 设立的会员“VIP 俱乐部”。这个俱乐部通过为会员带去钻饰以外的生活体验,加强 MaBelle 店员与顾客之间的个人交流,以及会员之间的情感联系,将情感赋予钻饰。目前, MaBelle 在香港拥有 30 多万活跃会员,这些会员大部分是 20~40 岁的白领女性和专业人士。一般来说,顾客购买一定数额的 MaBelle 钻饰就可注册为“VIP 俱乐部”会员。公司对销售员工的要求是,必须定期通过电子邮件、电话、手机短信等方式和顾客建立个人关系,这种私人关系无疑增加了顾客对公司的情感。MaBelle 还定期为会员举办关于选购钻石的知识以及钻饰款式方面的讲座,增加了顾客对企业产品的了解。MaBelle 还经常为“VIP 俱乐部”会员安排与钻饰无关的各种活动,根据公司掌握的不同会员的年龄、职业和兴趣等,邀请会员参与这些活动。例如,母亲节为妈妈们准备了“母亲节 Ichiban 妈咪鲍翅席”,情人节为年轻情侣筹办浪漫的“喜来登酒店情人节晚会”,为职业和兴趣相近的会员安排“酒店茶点聚餐”,以及节假日为年轻会员安排“香港本地一日游”。

香港的生活节奏非常快,人们一般学习、工作很紧张,人际交往比较少,这些活动不但给会员提供了难忘的生活体验,而且帮助他们开拓交际圈,通过俱乐部结识了不少朋友,很多会员参加过一些活动后,都邀请自己的亲友也加入 MaBelle 的俱乐部,真正起到了“口耳相传”的效果。

(资料来源:客户关系管理教程)

## 案例解析

MaBelle 钻饰进行的一系列措施主要目的是培养忠诚客户,留住老客户,同时老客户也对 MaBelle 进行了正面宣传,拉拢了新客户。这个案例很好地说明了客户忠诚在客户关系管理中的重要性,对于为什么要培养忠诚客户和如何培养忠诚客户给予了很好的解答。

chapter  
01chapter  
02chapter  
03chapter  
04chapter  
05chapter  
06chapter  
07chapter  
08chapter  
09



## 知识总结

客户关系管理的产生主要分为三个阶段，每个阶段有每个阶段专有的特点，这也和当阶段的社会特点相适应的，分别为需求的拉动、技术的推动和管理理念的更新。需求的拉动从 20 世纪 80 年代开始，很多企业，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，这时客户关系管理应运而生。计算机、通讯技术、网络应用的飞速发展推动着客户关系管理的飞速发展，这是第二个阶段。随着社会生产力的发展，人们的生活水平也在逐步提高，与之相应，人们的消费观念也在不断发生改变，即第三个阶段。

随着社会经济的迅猛发展，客户关系管理系统也逐渐被人们所认可，其所起的作用也越来越大，因为有客户关系管理系统的存在，使得客户管理更加统一化，更加容易地识别企业客户，也能更容易提高客户的满意度，也能更加容易地实现企业目标。

由于各个方面的原因，国内的客户关系管理系统的发展还远不如发达国家的水平，但近几年国内的客户关系管理系统的发展呈良好态势，这也说明了国内各大企业也逐渐地认识到了客户关系管理系统对企业所起的作用。从市场方面来看客户关系管理的发展趋势，一是国内的客户关系管理处于刚起步阶段，二是国内能提供客户关系管理系统的厂商较少，三是国内对客户关系管理系统的需求量日益增大，可以看出，我国的 CRM 市场正在迅速发展和壮大，其中孕育了较大的商机，已经成为投资商、软件开发厂商和用户共同关注的对象，CRM 的市场前景可谓十分广阔。



## 教学检测

1. 论述客户关系管理产生的原因。
2. 客户关系管理的作用是什么？
3. 简述消费者的消费观念和企业管理理念的演变历程。
4. 简述客户关系管理的研究现状。



## 拓展阅读

## 上海大众汽车 CRM 战略及其实施

上海大众公司 2001 年年底开始筹划 CRM 项目，2002 年年初正式启动实施。上海大众汽车的 CRM 通过小规模试点（Pre-pilot）、局部实验（Pilot）、全面推行（Roll-out）的三步式实施方式，顺利完成了第一阶段的目标。CRM 项目不仅在公司内部各部门得到了一致的认可，同时在上海大众汽车遍布全国的经销商网络中得到了广泛的使用，成为上海大众汽车市场销售的助推器。2005 年上海大众汽车的 CRM 项目在继续保持原有的特色的基础上，在执行中不断优化潜在客户的沟通策略、不断完善经销商广域网的功能。通过上海大众汽车高管层的策略推进，CRM 项目在深度和广度上有了实质的进展。上海大众 CRM 的实施共分为三个阶段。

## 一、实施 CRM 第一阶段决策

上海大众汽车于 1999 年在国内率先成立了以提供售后服务为主导的呼叫中心 9500.0789。售后服务呼叫中心以每一辆车为基本沟通单元，对每一个用户的来电都详

细进行了记录,从当时的市场环境来看,上海大众汽车的这一策略无疑具有相当的前瞻性。作为上海大众汽车售后服务面对社会的一个窗口,有效地连接了用户、上海大众汽车、维修站三者之间的沟通。但受限于当时市场营销理念和IT技术能力,呼叫中心系统的设计和开发主要以满足呼叫中心的运营为出发点。以解答客户用车过程中的问题以及处理用户投诉为主要目的,同时肩负一定的用户信息搜集、批量故障汇总分析以及信息发布任务。

随着上海大众汽车 CRM 项目的启动以及营销业务的进一步推广,2002 年上海大众汽车成立了以产品/市场信息发布、潜在客户发展、客户关系联络、上海大众汽车/经销商客户营销支持、公司/地区市场活动支持、销售及售后用户满意度回访等功能于一体的销售呼叫中心:800.820.1111。成为上海大众汽车市场销售和车主维系的一个重要窗口,有效地联结了用户、上海大众汽车、经销商三者之间的沟通,截至 2005 年 6 月,月呼入量已经达到了近 30 000 通。

## 二、实施 CRM 第二阶段决策

### (一)整合呼叫中心

在上述呼叫中心的基础上,上海大众汽车决定基于 800 呼叫中心使用的先进的 CRM 平台,全面整合销售咨询和售后服务两大呼叫中心,以使呼叫中心整合涵盖办公地点的整合、应用系统和平台的整合、数据的整合、人员和运营管理的整合,成立一个完整意义的上海大众汽车客户服务中心。在统一的 CRM 策略指导下,实现了统一的客户沟通档案及其管理。

### (二)建立经销商自营 CRM 系统

作为上海大众汽车营销与服务的前沿阵地,广大的经销商/维修站成员既是潜在用户的发掘者、市场的开拓者、产品的销售者,又是售后服务的提供者、忠诚客户的维系者。通过与经销商的交流可以发现,经销商都非常清楚地意识到对潜在用户和现有用户进行关系营销是市场销售的必然趋势,也有迫切的需求对自己的用户数据进行关系营销。但由于经销商个体规模、能力的限制,虽然各经销商都获取并掌握了一定的潜在客户数据,但缺乏有效的机制和系统合理地管理和整合这些高价值的数据库的方法,造成了资源的大量浪费。如何更好地提升经销商潜在客户的开发和维系能力、市场的推广能力以及售后服务能力和忠诚客户的塑造能力成为上海大众汽车 CRM 项目实施第二阶段的重点。

上海大众决定于 2005 年启动经销商自营客户关系管理项目,开发一个以经销商自我管理、自我经营为主的经销商 CRM 系统,并免费向所有上海大众汽车特许经销商提供,用于经销商管理通过市场拓展获得的、属于自己的潜在客户信息。经销商自营 CRM 系统架构如图 1-1 所示。

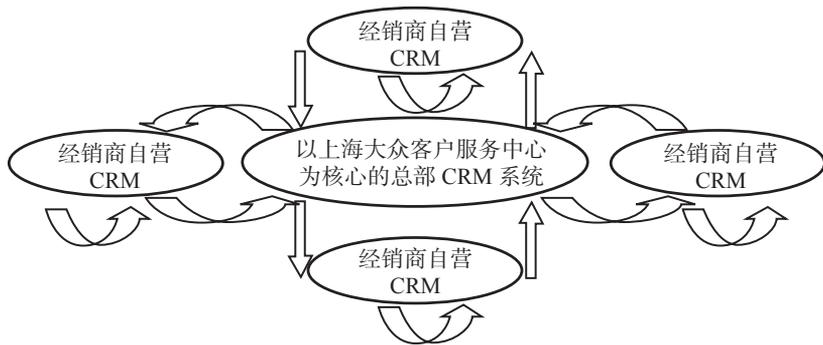


图 1-1 上海大众汽车经销商自营 CRM 系统架构

chapter  
01chapter  
02chapter  
03chapter  
04chapter  
05chapter  
06chapter  
07chapter  
08chapter  
09

经过不断地推进，上海大众汽车经销商网络成员能够熟练运用该系统进行客户信息的搜集及管理，以提升经销商市场营销能力，同时也为上海大众汽车的客户关系管理积累必要的信息和经验，为从总部层面全面开展 CRM 业务打下坚实的基础。

### （三）建立车主俱乐部

作为上海大众汽车客户忠诚度计划执行过程中的一个重要步骤，上海大众汽车计划成立面对所有品牌车主的上海大众汽车车主俱乐部。上海大众汽车车主俱乐部是由上海大众汽车管理的、和车主进行沟通的渠道和平台。上海大众汽车可以通过俱乐部为车主提供多元化和人性化的增值服务，从而整体上提高车主满意度和忠诚度，促使车主形成对上海大众汽车的品牌依赖。为了确保上海大众汽车为车主提供的服务，俱乐部的运营制定了详细的规划，建立了基础、机制和内容三大要素。