

21世纪高等学校市场营销系列教材 ▶▶▶▶

客户关系管理

KEHU GUANXI GUANLI

主 编 叶 舜 周晓冰



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书主要从基本理论、相关技术、软件系统三个层面对客户关系管理的基本理论与实践方法进行了系统的介绍。前五章是客户关系管理概述、相关理论、相关策略、相关阶段、客户满意与忠诚等基本理论知识；第六至第八章介绍了呼叫中心、数据仓库、数据挖掘等与客户关系管理相关的技术；第九章介绍了客户关系管理系统方面的知识；第十章介绍了新型客户关系管理方面的知识，包括移动客户关系管理和社会化客户关系管理。

本书内容深入浅出，通俗易懂，并且与企业经营活动紧密联系，做到理论与实务相结合。书中援引了大量典型的案例，结合丰富的理论知识，便于读者更好地领会客户关系管理的真谛。

本书可作为高等院校市场营销、工商管理类专业相关课程的教材。

图书在版编目(CIP)数据

客户关系管理/叶舜，周晓冰主编. —上海：上海交通大学出版社，2022.1

ISBN 978-7-313-26073-4

I. ①客… II. ①叶… ②周… III. ①企业管理—供销管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2021)第 255104 号

客户关系管理

KEHU GUANXI GUANLI

主 编：叶 舜 周晓冰

出版发行：上海交通大学出版社

地 址：上海市番禺路 951 号

邮政编码：200030

电 话：021-64071208

印 刷：定州市新华印刷有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：16.75

字 数：363 千字

版 次：2022 年 1 月第 1 版

印 次：2022 年 1 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-313-26073-4

定 价：56.00 元

版权所有 侵权必究

告 读 者：如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话：022-29140509



前言

随着全球经济的迅速发展和科学技术的突飞猛进，企业之间的竞争从原来的以产品质量、价格和技术为中心，转变为以客户为中心。企业要实现盈利必须依赖客户，要想在激烈的市场竞争中保持优势，保持长期稳定的发展，就必须重视客户关系。然而，许多企业花费巨大的代价去争夺新客户，但在老客户维护和客户管理等方面缺乏系统的规划和必要的手段，导致新开发的客户很快就流失了。基于这样的形势，客户关系管理越来越受到企业的关注。

客户关系管理采用先进的信息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、运用和共享客户数据，进而通过有针对性地为不同客户提供优质的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，并通过有效的客户互动来强化客户忠诚度，最终实现客户价值最大化和客户关系价值最大化。

本书理论与实践相结合，在研究客户关系基本理论的基础上，对通用客户关系管理系统进行了分析和探讨，力图使读者了解客户关系管理最基本的理论框架和最直接的系统全貌，对客户关系管理形成更完整的客观认知。在学术思想上，本书涵盖了当前客户关系管理研究的基本理论，力求做到知识完备、内容充实、通俗易懂；在结构体系上，本书结构清晰、体系完整、内容紧凑，在正常授课内容的基础上增加了课前引例、延伸阅读、案例分析等知识模块，使学生更容易把握客户关系管理的基本框架，在学习中达到事半功倍的效果。

本书的编写参阅了众多国内外学者的文献资料，汲取了大量该学科的研究成果及新思想、新方法，在此对这些学者表示衷心的感谢！

由于编者水平有限，书中或有不足之处，请广大读者批评指正。

编者

目 录

第一章 客户关系管理概述	1
第一节 客户关系管理的产生与发展	2
第二节 客户关系管理的内涵	10
第三节 客户关系管理的内容和意义	19
第二章 客户关系管理的相关理论	29
第一节 关系营销	30
第二节 客户细分	36
第三节 客户价值	44
第四节 客户关系生命周期	50
第三章 客户关系管理的相关策略	59
第一节 数据库营销	60
第二节 一对一营销	65
第三节 营销自动化与销售自动化	72
第四章 客户关系管理的相关阶段	83
第一节 客户开发管理	84
第二节 客户保持管理	90
第三节 核心客户管理	98
第五章 客户满意与忠诚	109
第一节 客户满意管理	110
第二节 客户抱怨管理	119
第三节 客户忠诚管理	125
第六章 呼叫中心	137
第一节 呼叫中心概述	138
第二节 呼叫中心在客户关系管理中的作用	144
第三节 呼叫中心的系统构成与业务流程	147
第四节 呼叫中心建设与运行中的挑战	153



第七章 数据仓库	163
第一节 客户数据	164
第二节 认识数据仓库	172
第八章 数据挖掘	191
第一节 数据挖掘概述	192
第二节 数据挖掘的任务和步骤	196
第三节 数据挖掘在客户关系管理中的价值	201
第四节 数据挖掘的方法	204
第九章 客户关系管理系统概述	217
第一节 客户关系管理系统简介	218
第二节 客户关系管理系统的基本功能模块分析	222
第三节 客户关系管理系统的实施	226
第十章 新型客户关系管理	247
第一节 新技术的革命性影响	248
第二节 移动客户关系管理	253
第三节 社会化客户关系管理	255
参考文献	262

第一章 客户关系管理概述



学习目标

- 理解客户关系管理的定义和分类。
- 掌握客户关系管理、企业资源计划、供应链管理等概念的区分。
- 掌握客户关系管理的核心思想。



关键词

客户关系管理 企业资源计划 客户服务 核心竞争力



课前引例

欧莱雅集团是全球美妆行业的领军者之一，创办于1907年。自从进入移动互联网时代以来，鉴于客户与移动终端设备的联系越来越紧密，欧莱雅集团开始实施新型的移动客户关系管理。它将原有的客户关系管理系统移入微信终端，使客户能够更加便利地参与互动，使企业能更便捷地为客户提供服务。借助移动终端的高黏性与传统客户关系管理技术，欧莱雅集团能实施更有效的客户管理工作，融合线上线下的多渠道数据，利用大数据分析工具来整合、挖掘和分析客户数据，为客户的实时需求提供实时的服务策略，从而最大化地利用客户关系管理的价值。因此在数字化时代，欧莱雅集团通过有效实施和调整客户关系管理，为企业效益带来了数十倍的增长。

（资料来源：数字化企业网，有改动）



第一节 客户关系管理的产生与发展

一、客户关系管理的产生

(一) 客户关系管理产生的背景

1. 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和贝尔提出的后工业社会理论，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。这种社会以服务经济的迅猛发展和经济的信息化为主要特征。经济信息化进程使各生产领域的生产效率都得到极大提高，同时也为消费者提供了更多的选择，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。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。

2. 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而易于被模仿，仅依靠售后服务的优势，想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，它们之所以能够在市场竞争中



长盛不衰，最根本的原因在于其拥有一批自始至终信任并支持它们的忠诚客户，这样的客户资源是任何企业都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。相关研究资料表明，吸引新客户的成本是留住老客户的4—6倍，客户流失率每减少2%就相当于降低10%的成本，一个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%就可提升企业利润的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可达50%。由此可见，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，那么现在企业已认识到客户需求的差异性 & 满足客户个性化需求的重要性。因此，了解更多的客户信息，与客户进行双向沟通，为他们提供量身定制的更具针对性的服务，以不断提高其重复购买率，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。

3. 现代营销观念的形成

在现代市场经济条件下，客户需求具有极大的差异性，以市场为中心的营销理念已不再适应新形势下企业的发展，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营销观念的形成密不可分。

1953年，美国的尼尔·博登提出了营销组合的概念，对企业营销产生了巨大影响。1960年，杰罗姆·麦卡锡提出了4P[指产品(Product)、价格(Price)、销售渠道(Place)、促销(Promotion)]营销理论，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。自20世纪90年代以来，由于社会经济的快速发展和人们收入水平的大幅提高，客户的消费观念和购买行为发生了极大的变化，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制造系统(Flexible Manufacturing System, FMS)的出现，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，以客户导向为基础的4C营销组合理论应运而生。

美国营销学家罗伯特·劳特朋于1990年提出了4C理论，即消费者需求(Consumer needs and wants)、成本(Cost)、便利性(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，再次要充分注意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，最后还应以客户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，与客户建立了一种更为密切的动态的关系。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，但缺陷依然十分明显。首先，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。其次，4C理论仍然没有体现既赢得客户，又长期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。

20世纪90年代末，信息技术和知识经济迅猛发展，人们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(Reward)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。

从以上营销理论的发展轨迹中可以发现，营销理论发展的过程就是客户地位不断提高的过程，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求，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)的产生就成为历史发展的必然。

(二) 客户关系管理产生的原因

1. 管理理念的更新

市场的供求关系经历了供不应求阶段、供过于求阶段和个性化需求阶段。在供不应求阶段，面对不断增长的物质需求，整个社会的物资处于短缺状态，企业的产品只要生产出来就可以毫不费力地销售出去。在这样的卖方市场中，各种营销理念和营销方式根本没有用武之地，产品的开发与革新也显得没有太大的必要。随着科学技术的不断进步，整个市场经过短暂的供求平衡之后，很快进入供过于求的买方市场，这时企业的重心开始由大规模生产转向销售，各种推销方式和技巧被企业大量采用，以期改善产品积压的现状。企业不断加大研究开发的力度，推出各种新产品，以应对激烈的市场竞争。在技术革新发展到一定阶段，爆炸式的突破变得越来越困难的时候，激烈的市场竞争使产品和服务越来越趋于同质化，更好地满足客户的个性化需求成为企业竞争的焦点，这时以客户为中心的整合营销理念开始深入人心。质量上乘的产品和程序化的良好服务是企业存在的基础(而不再是竞争优势)，企业只有把握住客户的脉搏，拥有长期稳定的客户关系，才能立于不败之地并取得长足的发展。这时市场的供求关系进入个性化需求阶段。

企业管理理念随着市场环境的演化经历了五个阶段，如图1-1所示。

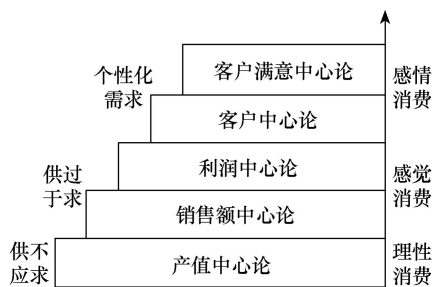


图 1-1 企业管理理念的变迁

(1) 产值中心论

这时市场状况是产品供不应求，制造业处于鼎盛时期，客户购买产品经常面临困难，甚至要凭借与企业的特殊关系来满足购买需求，所以这一阶段企业管理的核心理念是产值管理。此时，企业的市场观念往往以私人关系为中心，既不关注产品，也不会关注客户。在这种情况下，客户的消费选择必然是理性消费。他们不但重视产品价格，更看重产品质量，追求物美价廉和经久耐用的产品，以此应对较低的物质生活水平。这时客户消费选择的标准是“好”与“差”。

(2) 销售额中心论

由于现代化大生产的发展，企业的生产能力不断提高，供过于求的买方市场逐渐形成。企业为了生存开始摒弃以产值为中心的理念，逐渐转向重视销售，强化推销，集中对销售额进行管理，并为提高销售额而开始重视对产品质量的控制。

(3) 利润中心论

激烈的市场竞争带来的严格的质量控制，使企业的生产成本不断提高，频繁的促销活动使销售成本居高不下，企业不断增加的销售额的背后是利润不断下降，这种状况促使企业把管理的重点由销售额转向利润，为此加大了成本控制的力度。

在以销售额和利润为中心的这两个阶段，由于市场所呈现的普遍性的供过于求，企业的市场观念开始转向产品。提高产品质量、降低成本成为企业实现管理思想的重要手段。这时客户拥有了很大的选择空间，消费选择也出现了一定的变化，物美价廉和经久耐用不再是消费选择的唯一标准，市场进入感觉消费时代。客户开始注重产品的品牌、设计和使用方便性等，消费选择的标准变成了“喜欢”和“不喜欢”。

(4) 客户中心论

随着竞争的进一步加剧，企业已经无法或很难再通过削减成本来获得更大的利润，这使企业将目光转向客户。同时，产品同质化现象越来越严重。企业发现，客户是产品生产、渠道选择、售后服务等企业活动的决定力量，企业经营观念的核心开始从产品和生产导向转变为客户导向，于是客户的地位被提高到一个崭新的高度。企业日趋以客户需求为中心，因此客户中心论被确立。

(5) 客户满意中心论

随着经济全球化的深入发展，企业对客户的争夺日趋白热化。谁拥有长期优质的客户



资源，谁就拥有不可复制的竞争优势，这意味着更多的销售机会、更小的营销风险、更稳定的利润来源。因此，客户作为最重要的一项资源得到了众多企业空前的重视，客户满意成为企业追求的中心目标。

在以客户为中心的这两个阶段，市场状况已经不是简单的供过于求，而是呈现出总量过剩和结构失衡的特征，即此时的客户需求是一种个性化的需求，面对日益扩大的选择范围，市场进入感情消费时代。客户越来越重视心灵上的充实和满足，更加注重追求在产品购买和消费过程中心灵的满足感，这使消费选择的标准变成了“满意”和“不满意”。

正因为客户满意和企业获利潜力紧密相连，企业的管理重心自然随之改变，客户关系管理理念通过软件这一载体迅速走进企业科学管理的实践领域就成为一种必然。

2. 企业需求的拉动

与客户发生业务几乎涉及企业所有的部门，但在很多企业中，营销、销售和客户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营销、销售和客户服务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，企业的营销、销售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。

3. 信息技术的发展

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) 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) 企业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) 信息系统能够对各种销售活动进行追踪。
- 5) 信息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) 信息系统拥有对市场活动、销售活动的分析能力。
- 7) 信息系统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开展得如火如荼，已改变了企业做生意的方式。通过互联网，企业可开展营销活动，向客户销售产品，提供售后服务，收集客户信息。重要的是，这一系列活动的成本较低。

客户信息是客户关系管理的关键。数据仓库、商务智能、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。

二、客户关系管理的现状及发展趋势

(一) 客户关系管理的研究现状

国内外许多学者都对客户关系管理进行了分析，研究的范围和角度非常宽广。从目前的情况来看，对客户关系管理的研究主要集中在两个领域：一个是从管理角度出发，对客户关系管理的理念、方法和意义进行探讨；另一个是从技术角度出发，对客户关系管理系统的设计和规划进行分析。

1. 国外研究现状

发达国家对客户关系管理的研究相对起步较早，至 20 世纪末期研究主要集中在关系营销上，贝瑞等人把营销战略重点从产品生命周期转向了客户和客户关系生命周期。之后，斯通等人开发了由吸引、欢迎、熟悉、客户管理、特别呵护、流失和赢返客户组成的“关系阶段模型”，构造了忠诚价值矩阵。斯坦利·布朗编著的《客户关系管理：电子商务时代的战略需要》，对客户忠诚、客户关怀、客户获得等客户战略问题，网络、工作流管理、数据库、数据挖掘等技术问题进行了论述，同时还以电信行业为对象进行了实施客户关系管理案例分析。

乔·佩皮帕德提出了基于企业电子商务，渠道管理、关系管理和前后端办公室整合的客户关系管理框架。罗马诺和杰瑞·费尔迈斯特将客户关系管理研究领域分为五个主要部分：客户关系管理系统、客户关系管理业务模型、客户关系管理人文因素、客户关系管理技术和客户关系管理中的知识管理。

近年来，国外学者主要从模型市场、知识管理、技术和人员等方面对互联网环境下的客户关系管理进行研究，目前已经形成了新的关于客户关系管理的观点或者共识，可以归纳为以下三点：①客户资源是企业最重要的资产；②以客户为中心是客户关系管理的最高原则，建立客户忠诚是企业实施客户关系管理战略所追求的根本目标，客户忠诚的建立需要经历一个进化过程，识别和保持有价值的客户是客户关系管理的两项基本任务；③客户关系生命周期利润是客户价值的判别依据，客户认知价值、客户满意、客户信任和转换成本共同决定了客户忠诚，但在生命周期的不同阶段，它们的作用不尽相同。

2. 国内研究现状

由于我国实施客户关系管理起步相对较晚，对其的研究不如国外系统和全面，但一些学者从实际出发，对客户关系管理的方方面面也做了比较详细的研究。黄中实认为实施客户关系管理的主要步骤包括拟定目标和实施路线、构建客户智能平台、构建客户交互平台、重新设计工作流程、进行绩效的分析与衡量；谢良安提出实施客户关系管理的策略包括以客户为中心的商业战略、企业文化建设、利用信息技术对企业的业务流程进行重组；邵兵家、于同奎等人在《客户关系管理——理论与实践》一书中，从理论、实践和操作三个层面对客户关系管理进行了系统的介绍，将客户关系管理基本原理、战略实施及项目管理



进行有机结合；齐佳音、万岩、尹涛在《客户关系管理》一书中，从管理理论、技术支撑、系统建设和具体实施等方面进行了详细的介绍。

(二) 客户关系管理在我国的实际运用现状

客户关系管理强调“以客户为中心”，将客户而非产品放在提高企业竞争力的中心位置，这一思想非常适合正急于寻求不同于价格战、广告战的竞争策略的中国企业。与其他的管理软件相比，如物料需求计划(Material Requirement Planning, MRP)系统、企业资源计划(Enterprise Resource Planning, ERP)系统，客户关系管理系统被中国企业所接受和应用的的速度，以及行业渗透的深度和广度都是前所未有的。

客户关系管理的发展主要呈现三个趋势：一是分析功能的深化将扩展企业对客户的理解，客户细分将变得更为重要，客户关系管理将为企业战略决策提供重要的数据基础；二是知识管理将成为企业前端管理的重要组成部分；三是客户关系管理的发展将融合供应链管理，成为企业和客户、代理商及供应商进行信息沟通的渠道。

客户关系管理在我国广泛运用的过程中还存在不少问题，如在制度、信息技术、思想观念上还有诸多束缚，阻碍了客户关系管理的发展。首先是制度缺失。某些企业在客户关系管理方面没有任何投资，包括在人力资源和物资上。这种在客户关系管理方面的制度缺失，会严重限制企业的发展。其次，信息化水平较低。客户关系管理信息化水平较低，是现今我国企业的普遍情况。这种情况普遍存在于广大的民营小企业中，而民营小企业是现今我国企业中占比非常大的一部分。采取基本的 Word 文档和 Excel 表格处理财务问题，耗费大量人工进行数据处理都是信息化水平较低的典型表现，突出表现为单机的信息处理。显然，信息化水平较低的企业，其发展潜力也是有限的，如不改进信息化建设，很难有长期、高效的发展。

(三) 客户关系管理的发展趋势

客户关系管理在企业经营管理中的重要性日益突出，其未来发展越来越受到人们的关注。客户关系管理满足了企业在客户导向时代的经营要求，它已成为指导企业经营管理的重要思想。电子商务的迅猛发展，促使更多企业开始重视对客户资源的管理，企业对客户关系管理系统的需求也将迅速增加。

自 2002 年以来，客户关系管理系统不断被应用到企业管理运营层面，国内很多企业都开始建立自己的客户关系管理系统，取得了不错的成效。2010—2013 年，客户关系管理系统与 ERP 系统、企业网站的融合备受企业的关注。2013 年以后，企业关注和尝试的两个热门的客户关系管理趋势分别是社会化客户关系管理和移动客户关系管理。未来客户关系管理的发展趋势主要有以下七点。

1. 基于云应用

基于云的客户关系管理服务将是未来的发展方向。目前，一些客户关系管理系统开发了云数据连接器，提供基于云计算的服务。原来的客户关系管理系统让员工在企业内部获取客户的相关信息，而实际上，客户关系管理系统中最重要的信息来自企业外部。基于云



的应用程序非常适合收集这些信息。

2. 基于友好的界面

系统的可用性成为企业选择客户关系管理系统的一个重要因素。如今员工面对的不再是由显示器+主机所构成的工作环境，员工的工具可能是笔记本电脑、平板电脑或智能手机。此外，客户关系管理系统的用户在工作中也不愿意再记忆如 Alt、Tab 这类快捷键组合。因此，未来客户关系管理系统将拥有量身定制的、友好的界面，在传统 PC 和移动平台上均具有可访问性和易用性。

3. 基于数据集中化

随着企业与客户之间互动方式的增多，客户关系管理系统在构建合作关系方面将发挥更大的作用。有效使用客户关系管理系统能够使企业原本松散的环节汇聚在一起，并与每个客户建立紧密的合作关系。通过数据集中化，企业能够为客户提供更好的服务和更具针对性的解决方案。

4. 基于多业务整合

客户关系管理系统的用户都希望客户关系管理系统能够与 ERP 系统、电子商务和专业服务自动化应用完美结合在一起，以获得集成度、运作效率更高的业务流程体系。企业希望拥有综合性的从线索到回款的合同周期性管理流程、完善的客户审查机制、更加全面的跨部门报告。同时，客户关系管理系统厂商也可验证并修改它们的解决方案，以满足客户的需求。

5. 基于系统设计集成化

由于用户对交付模式、接口、数据实践和其他客户关系管理技术的选择越来越熟悉，客户关系管理系统在设计上变得更易于实现集成化。这样，用户可以更方便地通过定制进行有针对性的升级。

6. 基于沟通社文化

社交网络在决策过程中对客户的影响力越来越大，因此，客户关系管理系统厂商会在客户关系管理系统中整合社交网络，让企业能够更好地了解细微的市场发展趋势，从而使产品宣传和营销活动更具针对性。客户关系管理系统还可以利用社交网络向业务团队提供沟通渠道，让业务团队在销售和客户服务渠道之间进行更好的沟通。

7. 基于设备移动化

随着 5G 网络的普及，未来移动组件的功能将成为客户关系管理系统的卖点。与缺乏移动组件的客户关系管理系统相比，那些拥有功能强大的移动组件的客户关系管理系统将获得显著的优势。许多客户关系管理系统厂商将围绕本地客户端与安全性展开竞争。可以想象，在直接面向客户销售领域进行客户服务活动的行业，让现场员工使用手持移动设备无疑是一个提高客户服务水平的理想选择。



第二节 客户关系管理的内涵

一、客户关系管理的定义

客户关系管理的定义有很多种，不同的人从不同的角度会有不同的理解。下面给出几个具有代表性的定义，它们从不同侧面反映了客户关系管理的特点。

1)策略说认为，客户关系管理是一种商业策略，它按照客户的分类情况有效地组织企业资源，培养以客户为中心的经营行为，以及实施以客户为中心的业务流程，并以此为手段来提高企业的盈利能力、利润及客户满意度。持这种观点的代表是全球著名的信息技术研究与顾问咨询公司高德纳，它认为客户关系管理是一种基于企业发展战略上的经营策略。

2)技术说认为，客户关系管理是在营销、销售和客户服务业务范围内，对现实的和潜在的客户关系及业务伙伴关系进行多渠道管理的一系列过程和技术。它更强调客户关系管理作为软件载体的技术性，比较适合客户关系管理系统。

3)过程说认为，客户关系管理通过提高产品性能，增强客户服务，提高客户交付价值和客户满意度，与客户建立长期、稳定、相互信任的密切关系，从而为企业吸引新客户、保持老客户，提高效益和增强竞争优势。这是 IBM 公司给出的客户关系管理的定义。IBM 公司把客户关系管理分为三类，即关系管理、流程管理和接入管理，涉及企业识别、挑选、获取、发展和保持客户的整个商业过程。

4)焦点说认为，客户关系管理的核心是对客户数据的管理，焦点是改善营销、销售、客户服务等与客户关系有关的商业流程并实现自动化。持这种观点的代表是全球著名的企业管理和协同化商务解决方案供应商 SAP 公司和美国著名的研究机构赫尔维茨公司，他们认为客户关系管理系统主要具备市场管理、销售管理、销售支持与服务等功能。

5)工具说认为，客户关系管理也是一套软件和技术，客户关系管理系统简化和协调了营销、销售、服务和支持等各类业务功能的过程，并将注意力集中于满足客户的需求上，同时还将多种与客户交流的渠道(如面对面、电话接洽和 Web 访问等)融为一体，以便企业按客户的喜好使用适当的渠道与之进行交流。从本质上说，客户关系管理不过是一个“聚焦客户”的工具。

由于上述定义的提出者所从事的领域不同，侧重点也有所不同，但总的来说，看法是一致的，即都认为“客户关系”是企业与客户之间建立的一种相互有益的、互动的关系，并由此把客户关系管理上升到战略高度，同时都认为技术在客户关系管理中起到了很重要的驱动作用。

本书采用的定义是：客户关系管理是将以客户为中心的理念集成在软件上，是现代信



息技术、经营理念和管理思想相结合的，旨在改善企业与客户之间关系的新型管理机制，它以信息技术为手段，实施于企业的营销、销售、服务与技术支持等与客户相关的领域，通过提供更快速和更周到的优质服务来吸引和保持更多的客户，以及通过对业务流程的全面管理来降低企业的成本，从而提高客户的忠诚度，最终实现业务操作效益的提高和利润的增长。

二、客户关系管理的内在含义

客户关系管理的内在含义应该包括三个方面，即客户、关系和管理。

(一) 客户

客户是企业最重要的资源，是企业的衣食父母，是企业的利润之源，没有客户就没有企业的生存和发展。客户是企业的焦点，尤其是服务性行业，它们的产品就是服务，产品的生产过程就是为客户服务的过程，一旦客户不存在了，产品和企业也就不存在了。

现代客户管理中的客户，其内涵已经扩大化，企业外部的合作伙伴、企业内部上流程与下流程的工作人员皆可称为客户，形成广义的客户概念。尤其在供应链环境下，客户概念更是突破了消费者、用户等传统的、狭义的范畴。关于客户的内涵，需要注意以下几点。

1) 客户可能是普通消费者。这是客户的传统覆盖对象，是购买最终产品或服务的零售客户，包括个人、家庭或者集体。

2) 客户可能是其他企业。这部分客户将购买的产品或服务附加在自己的产品或服务上出售给另外的客户。

3) 客户可能是企业的合作者。处于供应链下游的企业是上游企业的客户，它们可能是批发商、零售商和物流商。只有当它们消费这些产品或服务时，它们才是客户，是产品或服务的最终接受者。

4) 客户可能是内部客户。人们习惯为企业之外的客户服务，而把企业内上、下流程的工作人员看作同事或合作伙伴，从而淡化了服务意识，造成服务的内外脱节和不能落实。现在内部客户正日益引起企业的重视，这使企业的服务能无缝衔接。由于背景、地位和文化的差异，内部客户对不能预期达到的服务通常不予正面抗议，而将责任或不便转嫁给企业之外的客户。例如，客户服务部门在前台竭尽全力实施客户忠诚计划，说服客户办理积分卡或会员卡，但由于后方财务不能协调，出现办卡困难的情况，抵消了前台部门的努力，导致客户服务质量低下。

因此，在供应链环境下，个体的客户和组织的客户都称为客户，因为无论是个体或组织，都是接受企业产品或服务的对象，而且从最终的结果来看，客户的下游还是客户。因此，客户是相对于产品或服务提供者而言的，他们是所有接受产品或服务的组织和个人的统称。当然，在企业一般的生产销售过程中，客户经常被狭义地定义为产品或服务的一般购买者，所以客户所指的实际范围有时会视境况不同而有所不同。



(二)关系

关系是指两个人或两组人中的一方对另一方的行为方式及感觉状态。企业之间的竞争经历了产品的竞争、服务的竞争，已发展到客户关系的竞争。在客户关系中，企业要求与客户建立和保持一种长期、良好、和谐的合作关系，这是一种互动的、相互了解和影响的关系。在互惠互利的基础上，企业在长期满足客户需求并使其满意的同时要获取利润，因而这种关系的结果应该是双赢的。企业与客户的关系有以下特征。

1. 关系的时间性

任何关系都有一个生命周期，即从关系建立、关系发展、关系维持，到关系破坏、关系结束，企业与客户的关系也有从建立到终结的过程。良好的客户关系需要慢慢积累，企业要有足够的耐心进行培养。

2. 关系的脆弱性

企业与客户建立、发展与维持关系需要投入大量的人力、物力、财力与时间。在客户关系建立阶段，企业是要求建立关系的一方，付出会比较多。关系稳固以后，企业才开始逐渐获得回报，不过越是进入这个阶段，企业越容易懈怠，越容易忽视维持关系的必要性。在如今这个供过于求的时代，作为被追求方的客户一般是比较挑剔的，只要有一次让他们感觉不好，就可能导致企业的所有努力前功尽弃。

3. 关系的双重性

企业和客户的关系可以分为外在关系和内在关系。外在关系具有一定的行为特征，如重复购买；而内在关系具有感情特征，如偏爱和向外推荐等。显然，外在关系可以给企业带来明显的利润增加，但外在关系具有明显的脆弱性，企业往往只重视外在关系而忽视内在关系，结果造成关系的破坏。例如，对重复购买的客户频繁进行电话营销，干扰了客户的正常生活，破坏了与之建立的情感关系，使客户愤然离去。实践证明，企业一旦与客户建立了情感关系，就可能使客户忠诚。忠诚客户乐于与企业交往，乐此不疲地购买企业的产品，会对企业更加宽容，对产品价格也相对不敏感，这样的客户关系就形成了企业的核心竞争力，使竞争者不易模仿。

(三)管理

客户关系管理是面向客户的管理，它整合了企业资源和业务流程，实现了客户和企业之间互动的无缝衔接，能让客户对企业产品和服务进行完美体验，从而利用客户关系来提升销售利润。这种管理具有以下特征。

1. 管理的主动性

管理的主动性是指对客户关系生命周期进行积极介入和控制，使这种关系能最大限度地帮助企业实现其所确定的经营目标。企业不能消极地管理这种关系，在没有关系时要想方设法建立关系；有了浅层次的关系之后，要努力培养和加深这种关系。总之，要通过主动的管理使客户关系向纵深发展并趋于永久化。



2. 管理的区别化

企业的资源是有限的，企业实行区别化管理的目的是把有限的资源投入到最有价值的客户身上。不同的客户对企业的贡献是不同的，企业也无须让所有的客户满意。所以，企业对与不同客户的关系是区别对待的，资源会集中于能给企业带来丰厚利润的核心客户，对于一般客户，则不作为管理的重点。而对于那些管理成本过高，使企业获利为零，甚至可能是负利润的客户，企业会将其排除在关系管理的范围之外。

3. 管理的技术性

无论是主动性管理还是区别化管理，对于客户数量众多的各类企业来说，都离不开客户信息。企业依靠所掌握的客户信息对客户进行主动接触和跟踪管理，依据详细、准确的数据对客户进行差异化的管理。这就决定了这种管理是建立在现代信息技术基础之上的。例如，呼叫中心的客户信息收集、接触技术及数据仓库、数据挖掘技术为科学化的客户关系管理提供了技术保障。

三、客户关系管理与其他相关概念的关系

(一) 客户关系管理与客户服务

1. 客户服务的定义

客户服务的传统定义是以长期满足客户的需求为目标，从客户递上订单到收讫订货，在此期间提供一种连续不断的双方联系的机制。

随着近年来服务范围的扩大，客户服务更侧重于准确及时地发送客户所订购的产品、及时答复客户的询问、完善的后续措施及出现失误后的补救等。客户服务成为在合适的时间、合适的场合，以合适的价格、合适的方式向合适的客户提供合适的产品或服务，使客户合理的需求得到满足，价值得到提升的活动过程。而客户关系管理是了解与创造客户需求，以实现客户满意为目的，企业全员、全过程参与的一种经营行为和管理方式。它包括营销服务、部门服务和产品服务几乎所有的服务内容。

2. 客户关系管理与传统客户服务的区别

尽管人们经常会把客户关系管理和客户服务放在一起讨论，但两者之间是有区别的，尤其是客户关系管理和传统意义上的客户服务之间有很大的区别，这主要表现在以下三个方面。

1) 服务的主动性不同。传统的客户服务是针对客户的问题来进行的，是一种被动的反应和客户管理。而客户关系管理是主动的，不但要时刻询问、跟踪客户对企业产品的使用情况，积极解决客户关于产品的各种问题，还要主动与客户联络，促使客户重复购买。客户关系管理认为，主动与被动的差别就是客户忠诚与游离的差别。

2) 认知的态度不同。传统的客户服务视客户的需求为麻烦，希望客户要求越少越好，持消极的服务态度，对客户的抱怨以息事宁人为主。但在客户关系管理的观念下，客户没



反应、不联络、不响应是疏离的表现，比抱怨还可怕。无论是接受客户咨询还是处理客户的不满，都可能产生新的营销机会或者挽回工作失误，从而缔造忠诚的客户。

3)所处的地位不同。传统的客户服务一般只是为了配合销售所做的咨询和维修等，本身并不产生效益，属于纯粹的成本中心。而客户关系管理是将营销与客户服务合为一体，将客户服务视为另一种营销渠道，其自身也变成了一种营销工具，从而成为创造利润的重要窗口，把单纯的成本中心变成了不可或缺的利润中心。

3. 客户关系管理与现代客户服务的联系

随着客户中心论管理思想的逐渐普及，现代客户服务正以其全新的内涵与客户关系管理紧密结合在一起。两者之间的联系主要表现在以下三个方面。

1)客户服务是客户关系管理的重要组成部分。客户关系管理在企业中的实际运用是通过软件的形式来实现的，通用的客户关系管理系统至少包括三个基本模块，即营销、销售和客户服务。客户服务系统本身就是整个客户关系管理系统不可或缺的组成部分，这部分会对具体的客户服务规定严格的流程，客户的需求将被记录和反馈。客户服务与营销和销售在客户关系管理的有机系统中相辅相成，共同实现企业的管理目标。

2)客户关系管理离不开卓越的客户服务。客户关系管理通过科学的管理来实现以客户为中心的理念，在企业的营销和销售中处处体现着卓越的客户服务。可以说，客户服务贯穿整个客户关系管理的始终，覆盖客户关系的整个生命周期。对客户来说，所能体验到的企业形象都是通过各种服务来感知的，无论是营销阶段、销售阶段，还是服务支持阶段，卓越的客户服务都会让客户产生完美的接触体验，从而提高其满意度和忠诚度。

3)服务创新是提高客户关系管理水平的重要手段。随着企业间竞争的白热化，企业的产品意识已经提升到一定高度，因此出现了企业产品同质化现象，进而服务成为各类企业提高竞争力的重要手段。而随着企业服务意识的不断增强，又出现了服务范围、服务项目和服务方式趋同的状况，如礼貌待客、服务规范、准确及时等服务要求已经成为大多数企业的服务标准。在这种形势下，服务创新就成为企业必须面对的课题。如何为客户提供满意之外的惊喜，如何让客户产生超值的消费体验，是衡量企业客户关系管理水平的重要标尺。只有在大众化的服务中推陈出新，赋予客户完美的接触体验，才能带给客户深刻的印象，才能使其具有相当的满意程度，才能缔造客户忠诚。

(二)客户关系管理与 ERP

1. ERP 的含义

ERP 是在现代企业管理思想的基础上，应用信息技术实现对整个企业资源的一体化管理。ERP 系统是一种可以跨地区、跨部门甚至跨企业整合实时信息的企业管理信息系统。

2. ERP 的发展历程

ERP 自 20 世纪 90 年代后期从美国传入我国。ERP 的发展大致经历了以下几个主要



阶段。

(1) 管理信息系统阶段

管理信息系统(Management Information System, MIS)主要是指进行日常事务操作的系统。这种系统主要记录大量原始数据并用于管理需求,其对记录的数据进行相关处理,支持查询、汇总等方面的工作。

(2) MRP 阶段

MRP 是对构成产品的各种物料的需求量和需求时间所做的计划。其基本内容是围绕所要生产的产品,编制零部件的生产计划和采购计划,目的是在正确的时间、以正确的数量得到需要的物料,从而实现减少库存、优化库存的管理目标。MRP 逻辑流程图如图 1-2 所示。

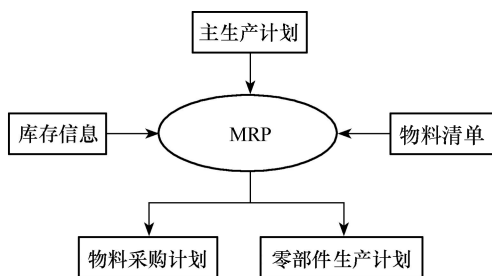


图 1-2 MRP 逻辑流程图

MRP 主要解决以下问题。

- 1) 生产什么? 生产多少? [来源于主生产计划(Master Production Schedule, MPS)]
- 2) 要用到什么? [来源于物料清单(Bill of Material, BOM)]
- 3) 已有什么? (来源于库存信息)
- 4) 还缺什么? (来源于计算结果)
- 5) 何时安排? (来源于计算结果)

在实践中,企业针对主生产计划提出的要求,结合物料清单和库存信息提出 MRP,由于所有物料的加工时间、采购时间、加工顺序各不相同,可以衍生出物料采购计划和零部件生产计划等。

(3) 闭环 MRP 阶段

20 世纪 70 年代,出现了闭环 MRP,它包括一个完整的生产计划与控制系统。闭环 MRP 的主要缺陷是没有考虑到企业现有的生产能力和采购条件对生产作业的约束。其前提是假定有足够的生产设备和人力来保障生产计划的执行,有足够的供货和运输能力来保障采购的有序开展。也就是说,其中任何一个环节有问题,都可能会出现因原料、设备或人员不足不能按期完成任务的情况。闭环 MRP 系统除了 MRP 外,还将生产能力需求计划、车间作业计划和采购作业计划也全部纳入系统。因此,闭环 MRP 能较好地解决计划与控制问题。闭环 MRP 逻辑流程图如图 1-3 所示。

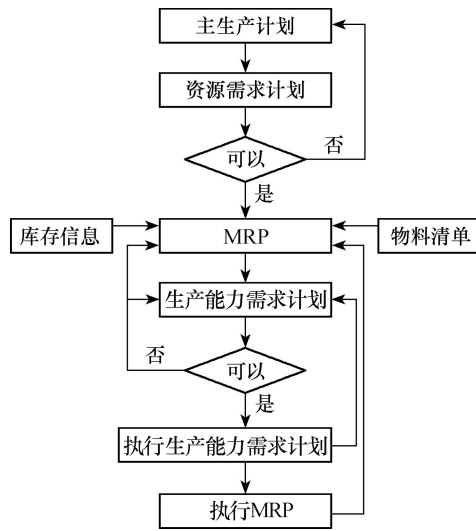


图 1-3 闭环 MRP 逻辑流程图

(4) MRP II 阶段

闭环 MRP 系统的出现，使生产活动方面的各种子系统得到统一，解决了物料的计划与控制问题，实现了物料信息的集成。但这还不够，因为在企业管理中，生产管理只是一个方面，它所涉及的仅仅是物流，而与物流密切相关的还有资金流。这在许多企业中是由财务人员另行管理的，造成了数据的重复录入与存储，甚至会造成数据的不一致。于是，在 20 世纪 80 年代，人们把生产、财务、销售、工程技术、采购等各种子系统集成为一个一体化的系统，并称为制造资源计划 (Manufacturing Resource Planning) 系统，英文缩写还是 MRP，为了区别物料需求计划 (英文缩写也为 MRP) 而记为 MRP II。把成本和财务子系统纳入系统中，实现物料与资金的信息集成是 MRP II 区别于 MRP 的一个重要标志。

MRP II 的基本思想就是把企业作为一个有机整体，从整体最优的角度出发，通过运用科学方法对企业的各种制造资源和产、供、销、财各个环节进行有效的计划、组织和控制，使其得以协调发展，并充分发挥作用。MRP II 涉及企业的营销、销售、计划、生产、物料、成本、财务和技术等主要业务，所以 MRP II 系统是以计划与控制为主线，实现企业整体效益的管理信息系统。

(5) ERP 阶段

进入 20 世纪 90 年代，随着市场竞争的不断加剧及企业竞争空间与范围的进一步扩大，有效利用和管理整体资源的管理思想催生了 ERP 的产生。

在 MRP II 的基础上发展起来的 ERP，突破了 MRP II 只管理企业内部资源的局限，尤其是电子商务时代的 ERP，互联网技术的成熟增强了企业管理信息系统与客户或供应商实现信息共享和直接数据交换的能力，把客户需求、企业内部的经营项目及供应商、代理商的资源融合到一起，体现了按市场需求制造及进行供应链管理的思想。

与 MRP II 相比，ERP 的优势有以下三个方面。

1) 内容更丰富。ERP 的功能得到了很大的扩展，实现了更为广泛的管理功能，并能



将这些功能有机地集合起来。质量管理、产品数据管理、仓库管理、运输管理、人力资源管理、电子数据交换等许多功能都可以通过 ERP 进行管理。另外，ERP 可以面向整个供应链，外部资源可以充分利用，内部资源也可以充分共享。

2)应用更广泛。早期的 MRP II 对企业类型还是有选择的，它更适合制造业，如机械、飞机、汽车等行业，而 ERP 可以应用于更多行业。

3)技术更成熟。ERP 的管理方法更加多样，模拟技术、决策技术等被广泛应用。

3. 客户关系管理系统与 ERP 系统的关系

对于客户关系管理系统和 ERP 系统的关系，可以从不同角度进行理解。总体来说，两者之间是相互依存、相互补充又有区别的关系。

从企业用户的角度而言，客户关系管理系统和 ERP 系统都是围绕企业管理的范畴开展的，所涉及的功能基本都是营销、销售、产品、渠道等方面，但是两者有着很大的不同。管理咨询业界有句名言：ERP 系统是省钱的，客户关系管理系统是赚钱的。ERP 系统主要围绕内部资源，控制成本，使内部流程更加高效；而客户关系管理系统是围绕外部资源，提升销售额和利润，更加快速地适应市场和客户的变化，更加关注有价值的细分客户。

1)客户关系管理系统是 ERP 系统的延伸。客户关系管理系统侧重于管理企业的客户，同时企业的客户也是企业最重要的资源，ERP 系统也要对企业的客户进行比较全面的管理，这点在 ERP 系统的分销模块和应收账款模块中都有体现。所以，夸张一点说，客户关系管理系统可作为 ERP 系统中的一个子系统。当然，更准确的说法应该是，客户关系管理系统的核心部分是 ERP 系统中销售管理部分的延伸，是对 ERP 系统的补充与增强。因为客户关系管理系统不仅对现有客户资源进行管理，还对潜在客户资源进行管理，客户关系管理系统中有原本不在 ERP 系统之内的呼叫中心、B2B、B2C、一对一营销等。既然是延伸，ERP 系统自然就是客户关系管理系统的基础，是培养客户关系管理的“土壤”，所以 ERP 系统与客户关系管理系统之间有些功能是交叉的，这也是管理者经常会提到将 ERP 系统与客户关系管理系统进行整合的一个原因。

2)两者关注的对象不同。从系统的角度讲，客户关系管理系统和 ERP 系统是不同的系统，而且关注的企业问题不同。客户关系管理系统更偏重外部问题，如营销、客户服务等与市场 and 客户相关的外部资源，强调合理利用优质服务来开拓和保持客户，优化面对客户的流程，以减少获取和保持客户的成本。而 ERP 系统偏重内部问题，关注点是企业内部资源，如生产、库存、质量、成本等，主要是优化内部管理流程和管理内部资源。

3)两者的管理理念不同。ERP 系统的管理理念是提高企业内部资源的计划和控制能力，追求的是在满足客户、及时交货的同时最大限度地降低各种成本，通过提高内部运转效率来提高对客户的服务质量，可以说是以效率为中心的。客户关系管理系统的管理理念是以客户关系的建立、发展和维持为主要目的，更关注市场与客户。ERP 系统的目标是规范管理，而客户关系管理系统的目标是为客户提供更加全面的服务。如果说 ERP 系统是企业级的全面管理应用，客户关系管理系统就是 ERP 系统的最前端，它的作用延伸到了 ERP 系统力所不能及的范围。



4) 两者的系统设计不同。大部分客户关系管理系统的业务流程相对比较灵活, 而 ERP 系统的主要业务流程相对固定。ERP 系统是一个事务处理系统, 强调准确记录企业中人、财、物各项资源的轨迹, 无缝集成企业生产、库存、财务等管理模块, 提高企业的“自动化”能力, 从而极大地降低人力需求及差错, 提高效率。而客户关系管理系统的体系设计以客户关系的发展和维持为目标, 通过统一的客户数据库, 为系统用户提供客户的统一视图和对客户的分析、预测等工具, 同时强调与其他企业应用的集成。

基于客户关系管理系统与 ERP 系统之间的区别和联系, 企业在并行这两个系统时, 对两者的整合就在所难免。两者可以整合的部分包括: ① 客户管理, ERP 系统和客户关系管理系统都要用到客户的基本信息, 客户关系管理系统更全面; ② 客户服务和支持, ERP 系统只提供了一些简单功能, 而客户关系管理系统在这方面进行了全面管理; ③ 工作人员管理, ERP 系统和客户关系管理系统都涉及企业员工的基本情况和工作安排情况, 但 ERP 系统对人力资源的管理能力更强; ④ 产品管理, ERP 系统和客户关系管理系统都要用到产品的基本信息、物料清单等; ⑤ 订单管理, ERP 系统和客户关系管理系统都有订单管理, 两者是重叠的; ⑥ 营销/销售管理, ERP 系统的营销和销售相对来讲比较简单, 而客户关系管理系统的比较完善, 功能更强大; ⑦ 决策支持, ERP 系统和客户关系管理系统都使用了数据仓库(Data Warehouse, DW)和联机分析处理(Online Analytical Processing, OLAP)功能, 从而实现商务智能(Business Intelligence, BI)和决策支持(Decision Support, DS)。两者所使用的技术相差不大, 只是数据对象有所不同。

(三) 客户关系管理与供应链管理

1. 供应链管理的含义

企业从原材料和零部件的采购、储存、运输、加工制造、分销直至最终到达客户手中的环环紧扣的互相作用的经济活动功能网络, 这就是供应链。所谓供应链管理(Supply Chain Management, SCM), 是对供应链中物流、信息流、资金流等进行计划、组织、协调与控制等的管理活动。它具体包括: 企业内部和企业之间的物流管理, 供应链产品需求预测和计划, 供应链设计, 企业内部和企业之间物料供应与需求管理, 基于 SCM 的产品设计与制造管理、生产集中化计划、跟踪和控制, 企业间资金流管理, 等等。有效的 SCM 是指在不降低质量、不降低客户满意度, 同时使成本不断下降的前提下尽快协调各环节的活动, 完善的信息网络(人工、计算机)是协调上述所有活动的必要条件。

2. 客户关系管理系统与 SCM 系统的关系

客户关系管理系统与 SCM 系统的区别主要有以下两点。

1) 两者的侧重范围不同。客户关系管理系统侧重单个企业的前台客户管理, 而 SCM 系统已经超越了单个企业的范畴, 强调业务伙伴之间的紧密集成。即使把客户的内涵扩大化, 两者面对的仍然是不同的客户范畴。

2) 两者的管理目标不同。SCM 系统强调同供应商、分销商等企业伙伴之间的“无间断”或“即时”通信, 降低伙伴之间的“时空距离”, 使供应链上的各个企业之间能够进行有效的协调。客户关系管理系统强调的是同企业的有价值客户之间的无缝衔接和良好的客户体验, 从而达到与客户之间的和谐共赢。

因为两者都是当前企业基本和重要的信息系统，两个系统中又都有重合交叉的内容，所以需要在一定程度上进行整合。这些可以整合的部分包括：①价格管理，客户关系管理系统的相应功能较强，但仅适用于下游厂商，而SCM系统包含的范围是整个供应链，因此可用客户关系管理系统的相应部分覆盖SCM系统中的下游厂商部分；②客户服务和支持，将客户关系管理系统与SCM系统的物流系统的配送管理模块和运输管理模块整合，可极大提高客户满意度；③需求分析，这部分在客户关系管理系统与SCM系统中均占有重要的地位，因为这些是一切决策的根本点，而客户关系管理系统的客户信息分析能力较强，所以可将其中的分析模块整合到SCM系统中；④财务和订单管理，SCM系统的一部分可覆盖客户关系管理系统的相应部分。

因为客户关系管理系统、ERP系统、SCM系统都对某个领域更加侧重，随着电子商务环境下企业竞争环境和管理中心的变化，需要这些系统实现与其他系统共享信息，所以客户关系管理系统、ERP系统、SCM系统的整合或集成是企业信息化发展的必然趋势。三者之间整合的方法主要有以下几种。

1) 采用中间件技术。利用与需要整合的系统相兼容的标准中间件来构建系统间交流的桥梁，从而保持系统之间数据的同步更新。

2) 利用数据同步复制技术。在需要整合的系统的服务器之间建立数据复制的功能，使两者的数据保持同步。这种技术实现起来比较容易，技术也比较成熟。

3) 进行二次开发。对需要整合的系统进行修改，或在原有基础上增设模块，或对相同、相近的模块进行统一。

4) 信息资源规划。信息资源规划是指对企事业单位或政府部门管理所需要的信息，从采集、处理、传输到利用的全面规划。信息资源规划方案可以从根本上改变客户关系管理系统、ERP系统、SCM系统分散开发设计形成的企业“信息孤岛”状况，从而全面实现信息共享。

||| 第三节 客户关系管理的内容和意义 |||

一、客户关系管理的构成

客户关系管理到底由哪些部分组成，与客户关系管理的定义一样，至今并没有一个通用和权威的说法。不同领域的学者从不同的角度提出了自己的想法和见解，给出了许多论述不同却都具有合理成分的观点。从本书的理论体系来看，客户关系管理应该由以下三个部分组成，如图1-4所示。

(一) 客户关系管理理论

在图1-4中，三角形的底边是客户关系管理理论，这是客户关系管理的基础。客户关系管理理论源于很多市场营销的基础理论，并在这些理论的基础上对诸如数据库营销、整

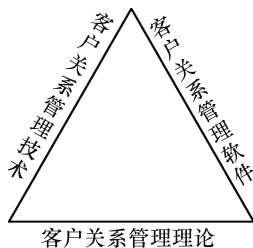


图 1-4 客户关系管理的构成



合营销等策略进行典型应用。所有的客户关系管理实践都应该遵循客户关系管理理论，从客户关系管理理论中升华出的客户理念应贯穿于客户关系管理的始终。若背离了这个基础，过于强调技术和软件的作用，将会走向管理客户的误区和极端，与维持和谐的客户关系的愿望渐行渐远。

(二) 客户关系管理技术

要把客户关系管理理论更好地付诸实践，客户关系管理技术必不可少。这里的客户关系管理技术是指在客户关系管理实践中广泛采用的技术，如呼叫中心、数据仓库、数据挖掘等。在这些技术的支持下，企业才能真正了解客户、感知客户，在与客户的和谐共存中实现企业盈利的目的。

(三) 客户关系管理软件

客户关系管理软件(即客户关系管理系统)的出现，使客户关系管理理论真正成为企业可操作的客户关系管理工具，它整合了企业营销、销售和客户服务的流程，一方面为客户提供连续、高效的优质服务，另一方面为企业提供准确、充足的客户信息，经过整理分析和挖掘后的信息规律将有效地指导企业的销售实践和营销创新。

近年来，客户关系管理理论正在日渐完善，可用于客户关系管理的技术正在向纵深发展，而客户关系管理系统的研发也进行得如火如荼，正因为这三个部分的发展日新月异，才使客户关系管理的影响越来越广泛，越来越多的企业愿意投入资金进行客户关系管理的实施，以期在全球化市场运行中获得竞争优势。

二、客户关系管理的核心思想

(一) 全面提高客户满意度

市场激烈竞争使许多产品或服务在品质方面的区别越来越小，这种同质化的现象使产品品质不再是客户消费选择的唯一标准，客户越来越注重企业能否满足其个性化的需求和能否提供及时的高质量服务。当企业越来越感觉到客户将是市场竞争至关重要的资源时，客户满意度和客户忠诚度就越来越重要。

客户满意度是指客户通过对一个产品或服务的可感知效果与他们的期望值相比较后，所形成的愉悦或失望的感觉状态。客户满意度取决于可感知效果和期望值之间的比较，如果可感知效果低于期望值，客户就表现出不满意；如果可感知效果与期望值相匹配，客户就表现出满意；如果可感知效果高于期望值，客户就会表现出非常满意。较高的客户满意度能使客户在心理上对产品品牌产生稳定的依赖和喜爱，也正是这种高满意度创造了客户对该产品品牌的高度忠诚。对于企业来说，仅仅知道和了解客户对企业已经或正在提供的产品或服务是否满意是不够的，一般只具有借鉴和参考的作用，仅意味着企业获得了进入市场的“通行证”。只有通过对客户满意度的研究，掌握了客户对企业产品的信任和满意程度，全面提高有价值客户的满意度，才能对企业发掘潜在的客户需求、扩大未来市场销售具有重要的指导意义。



(二) 努力提高客户忠诚度

客户满意是企业一直追求的目标，追求客户满意的目的从长远来看在于缔造客户的忠诚，因为只有忠诚客户才是企业持续不断的利润来源。这不仅是由于忠诚客户直接的重复消费，更由于其口碑和推介效应，忠诚客户给企业带来的间接收益无法估量。要想提高客户忠诚度，企业首先就要完整地认识整个客户关系生命周期，从技术上提供与客户沟通的统一平台，提高员工与客户接触的效率和客户反馈率，建立多样化的沟通渠道和灵活高效的激励机制，形成一个完整的反馈流，这样既能为客户提供完全一致的高品质服务，使客户在意想不到的时刻感受到来自企业点到点、面对面的关怀，又可以使企业实时掌握市场动态，迅速开发新的市场。其次，提高客户忠诚度的重要手段是提供个性化的产品和服务，或根据客户的不同需求提供不同的产品，这样客户再次光顾的可能性就会大大提高。此外，在提供客户服务，让客户满意并建立良好信誉的基础上，通过适当的方法实施客户忠诚计划将为企业带来巨大的利益。

(三) 开拓新客户，保持老客户

从企业的经营过程来看，无论企业多么努力，客户仍然在不断流失，只是不同阶段流失速度不同，所以不断开发新客户以补充流失的客户及扩大客户群，一直是企业长期坚持的工作。而保持老客户的意义更是不言而喻，老客户的再次营销成本会显著降低，老客户也能通过示范和推荐给企业带来新客户。因此，开拓新客户和保持老客户一直是客户关系管理的核心思想。这可以通过两个方面来达成：一方面，企业通过客户关系管理整合客户信息，帮助企业捕捉、跟踪、利用所有的客户信息，在全企业内部实现信息共享，从而使企业更好地管理相关资源，为客户提供快速而周到的优质服务；另一方面，客户可以选择自己喜欢的方式同企业交流，方便地获取信息并得到更好的服务。客户满意度得到提高，就能帮助企业保持更多的老客户，并有效地吸引新客户。

(四) 鉴别、把握核心客户

市场实践表明，20%甚至更少的客户可以给企业带来80%的利润，而绝大多数客户只做出极小贡献，有的甚至是负利润，但企业对客户的服务却没有太大的差别。这就需要企业进行合理的区分，做出科学的判断。客户是分等级和层次的，这在各个行业都不例外。在这种情况下，实施客户分级，有效地识别和维护核心客户，将对企业的利润产生至关重要的影响。企业是以利润为核心的经济体，在不违背社会道德规范的前提下，企业无须使所有的客户都百分之百满意。正如果农会摘去一些羸弱的果实，以获得更好的收成，企业也要学会鉴别客户，从中甄选出交易频率高、金额大的核心客户。但这种鉴别需要科学测算而不是主观臆断，需要建立在准确的数据分析上，而不是印象和经验的基础上。客户关系管理系统会准确记录企业与客户在营销、销售和客户服务环节中的每一次接触，并提供科学的分析工具和方法，从接触的历史中帮助企业鉴别出核心客户。同时，由于客户关系管理贯穿企业整个销售过程的始终，企业可以为核心客户提供定制化的个性服务，有效地把握核心客户，使其满意并更加忠诚。



三、客户关系管理的特点

(一) 客户关系管理是一种管理理念

在工业时代，企业是以土地、资本这些“物”为中心的，而在以客户为中心的新经济时代，客户关系管理就代表着这个时代最核心的管理理念，用于激励有价值的客户保持忠诚。

(二) 客户关系管理是一种技术手段

要把以客户为中心的理念付诸实施，需要相应的技术支持，客户关系管理正是充分把握客户资源的重要手段。通过现代化的信息手段不断改善客户关系、互动方式、资源调配、业务流程和自动化程度，能够真正实现客户满意的最大化。

(三) 客户关系管理是一种商业策略

企业的根本目的是追求盈利，所以转变管理思想、改进管理方式、更新管理工具等，都是企业达成根本目标的途径。其中，客户关系管理就是一种通过对技术与理念的结合，管理有价值客户及其关系的商业策略。它可以有效地支持和整合营销、销售和客服的流程，以达到企业的经营目标。

(四) 客户关系管理是一种企业文化

只有领导者具有客户思维是不够的，企业以客户为中心的运作模式需要得到全体员工的真心认同，要成为企业文化的一部分。只有所有部门和不同级别的员工都能够认识到客户、企业和个人之间的长远利益的紧密关系，他们才能更好地配合客户关系管理系统对资源和流程进行整合，以更高的效率利用这个系统，以更敏感的思维感知客户，以更大的责任感修正客户对企业的不良体验。

(五) 客户关系管理是一种经营哲学

有了客户关系管理，企业可以通过提高客户满意度来减少客户的流失。通过客户关系管理，企业可以更大程度地进行差异化服务，对新老客户进行个性化的交流。更重要的是，企业甚至可以在客户明确自己的需求之前理解、发掘和满足他们的需求。这种经营哲学影响着整个企业的经营方式。

四、客户关系管理系统的分类

从不同的角度，可对客户关系管理系统进行不同的分类。

(一) 按目标客户规模分类

1. 企业级客户关系管理系统

企业级客户关系管理系统的目标客户以跨国公司或大型企业为主。这类客户具有庞大而复杂的组织结构，不同业务、不同部门、不同地区间实现信息的交流与共享极其困难，在业务方面有明确的分工，因而信息量大，流程管理严格，所以这些企业需要的客户关系管理系统非常复杂和庞大。能提供这类客户关系管理系统的企业包括 SAP、Oracle、微软

等公司。

2. 中端客户关系管理系统

中端客户关系管理系统的目标客户主要是 200 人以上、跨地区经营的企业。这类客户的业务管理和组织结构相对于企业级客户关系管理系统的目标客户而言，复杂程度已经大大降低。金蝶、用友等公司一直致力于满足这类中型应用市场的需要。

3. 中小企业客户关系管理系统

中小企业客户关系管理系统的目标客户是 200 人以下的企业。这类企业组织结构简单，业务分工不一定非常明确，运作上也更具有弹性。XTools 公司瞄准的就是这类企业，其提供的软件功能丰富而实用。

(二) 按应用集成度分类

1. 客户关系管理专项应用

客户关系管理专项应用是指客户关系管理集中于某个点的应用，如销售团队自动化、呼叫中心都属于客户关系管理专项应用的范畴，现代意义上的客户关系管理就是由这些早期的专项应用逐渐发展起来的。实际上，即使是现在，客户关系管理专项应用仍有广阔的市场，它更适合用于满足企业的某些目的明确的专项需求，或者在企业发展初期规模较小时采用。

2. 客户关系管理整合应用

客户关系管理整合应用是指客户关系管理能够进行多部门和多业务的整合，以实现信息的同步和共享，如实现营销、销售、客户服务三个部门有效的协同。

3. 客户关系管理集成应用

客户关系管理集成应用是指客户关系管理能够与财务、ERP、SCM 等管理系统实现集成应用，它更适合对信息化程度要求较高的大型企业。

(三) 按功能分类

美国调研机构美塔公司将客户关系管理系统分为三类，如图 1-5 所示。

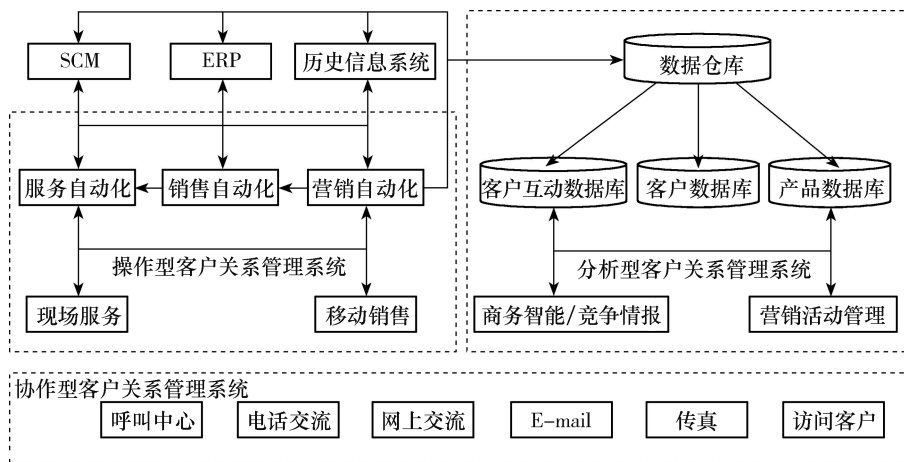


图 1-5 客户关系管理系统按功能分类



1. 操作型客户关系管理系统

操作型客户关系管理系统又称前台客户关系管理系统，通过客户服务的自动化来改善与客户接触的流程，进而提高工作效率，使客户满意。例如，营销、销售和客户服务等前台业务的高效有序运行就属于操作型客户关系管理系统的范畴。操作型客户关系管理系统可以确保与客户的持续交流，并使其合理化，也就是按照规章制度的要求和流程标准高效工作，以方便与客户的交流。

2. 分析型客户关系管理系统

分析型客户关系管理系统又称后台客户关系管理系统，是指理解和总结前台发生的客户活动。分析型客户关系管理系统把由操作型客户关系管理系统收集的大量数据及其他各种与客户相关的资料，利用数据仓库和数据挖掘等技术进行分析，找出规律，然后用这些规律对客户需求进行预测或指导商业实践。

3. 协作型客户关系管理系统

协作型客户关系管理系统是指与客户之间互动的客户关系管理系统，互动涉及各种渠道，如互联网、E-mail 或电话自动应答系统。它可以等同于“自我服务”。这是企业在增强与客户的沟通时强化服务时效与质量的做法。与操作型客户关系管理系统和分析型客户关系管理系统相比，协作型客户关系管理系统主要体现了对客户的协助，协作中的客户也更具有主动性和参与性。

五、开展客户关系管理的作用

随着市场竞争的日益激烈，传统的企业管理信息系统越来越难以胜任动态的客户渠道和关系的管理，互联网背景下的客户关系管理给企业带来了经营管理方式上的重大变革，也对企业的发展产生了非常重要的作用。客户关系管理对企业发展产生的作用主要表现在以下四个方面。

(一) 全面提高企业的运营效率

客户关系管理系统通过整合企业的全部业务环节和资源体系，使企业的运营效率大大提高。一套完整的客户关系管理系统在企业的资源配置体系中起着承前启后的作用。向前，它可以让企业渠道在各方向上得到伸展，既可以综合传统的电话中心和客户机构，又可以结合企业网站、网络销售、网上客户服务等电子商务内容，构架动态的企业前端；向后，它能逐步渗透至生产、设计、物流配送和人力资源等部门，整合 ERP、SCM 等系统。资源体系的整合实现了企业范围的信息共享，使业务处理流程的自动化程度和员工的工作能力大大提高，使企业的运作更为顺畅、资源配置更为有效。

(二) 优化企业的市场增值链

客户关系管理的应用使原本“各自为战”的销售人员、市场推广人员、服务人员、售后维修人员等开始真正围绕市场需求协调合作，为满足客户需求这一中心组成强大的团队；对企业的财务、生产、采购和储运等部门而言，客户关系管理也成为反映客户需求、市场分布及产品销售情况等信息的重要来源。



(三) 保持老客户并吸引新客户

留住了老客户，吸引了新客户，就如拥有了双剑合璧的力量，可以使其发挥出最大的效用，从而达到预期的目标。

(四) 不断拓展市场空间

通过新的业务模式(电话、网络)扩展销售和客户服务体系，可扩大企业经营活动范围，让企业及时把握新的市场机会，获得更多的市场份额。

客户关系管理是企业管理中的一个理念，同时也是为了实现这一理念的计算机支持系统。在客户关系管理理念下，通过计算机支持系统的预见性、和谐性和高效性，企业能够全面调节与客户的关系。从企业的角度来说，客户关系管理能够通过营销智能化、销售自动化和客户管理高效化这三个方面来提高企业的实力；从客户的角度来说，客户关系管理为客户节约采购成本，满足其潜在需求，使其享受无微不至的服务。客户关系管理能够为企业带来在同行业中的竞争优势。

总之，客户关系管理给企业带来了互联网时代生存和发展的经营理念、管理机制和技术手段，成为企业成功实现电子商务的基础，使企业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型。



本章回顾

本章首先介绍了客户关系管理产生的原因：管理理念的更新、企业需求的拉动和信息技术的发展。客户关系管理的发展经历了一个过程。如今客户关系管理在我国的发展方兴未艾，存在着一定的机遇，也面临着一定的挑战，挑战是人们对客户关系管理的应用存在着一定的误区。在阐述了客户关系管理的内涵之后，界定了客户关系管理和客户服务、ERP及SCM之间的区别与联系。在此基础上阐述了客户关系管理的构成、核心思想和特点。企业实施客户关系管理的作用是全面提高企业的运营效率、优化企业的市场增值链、保持老客户并吸引新客户，以及不断拓展市场空间。



延伸阅读

云计算

云计算是分布式计算技术的一种，其最基本的概念是通过网络将庞大的计算处理程序自动分拆成无数个较小的子程序，再交给由多台服务器组成的庞大系统经搜寻、计算分析之后将处理结果回传给用户。通过这项技术，网络服务提供者可以在数秒之内，处理数以千万计甚至亿计的信息，提供与“超级计算机”同样强大效能的网络服务。



最简单的云计算技术在网络服务中已经随处可见，如搜索引擎、电子邮箱等，使用者只要输入简单指令即能得到大量信息。未来，手机等移动终端都可以通过云计算技术，发展出更多的应用服务。进一步的云计算技术不仅具有资料搜寻、分析的功能，而且未来如分析DNA结构、基因组定序、解析癌症细胞等，都可以通过这项技术轻易实现。

云计算作为一种新兴的商业计算模式，具有较以往更低的成本、更高的性能、更少的维护问题、更即时的软件更新、更强的计算能力、无限的存储容量、增强的数据安全、更容易的群组协作等优点。它改进了操作系统之间的兼容性，改进了文件格式的兼容性，消除了对特定设备的依赖。它的出现改变了用户的使用习惯，改变了软件企业的销售方式，改变了开发者的开发模式，从而改变了整个信息产业的游戏规则。它的关键技术包括虚拟化技术、分布式海量数据存储、海量数据管理技术、分布式编程技术、云计算平台管理技术等。

(资料来源：CSDN 技术社区，有改动)



案例分析

东方饭店的客户关系管理

于先生因公务出差到泰国，下榻在东方饭店，因为第一次入住饭店时良好的饭店环境和服务给他留下了深刻的印象，所以这次他又选择了这家饭店。

入住的第二天早上，当他走出房门准备去餐厅时，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：“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，因为他频繁旅行于世界各地，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到餐厅所在的楼层，刚刚走出电梯门，餐厅的服务生并没有看他的房卡，直接说：“于先生，里边请。”于先生更加疑惑，说：“你也知道我姓于？”服务生答：“上面电话刚刚下来，说您已经下楼了。”如此高的效率让于先生再次大吃一惊。

于先生刚进餐厅，服务小姐微笑着说：“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，但距离上次也有一年多了，难道这里的 service 小姐的记忆力那么好？”看到于先生惊讶的目光，服务小姐主动解释说：“我刚刚查过计算机中的记录，您去年8月8日在靠近第二个窗口的位子用过早餐。”于先生听后兴奋地说：“老位置，老位置！”服务小姐接着问：“老菜单，一块三明治，一杯咖啡，一只鸡蛋？”现在于先生已经不再惊讶了，说：“就要老菜单！”于先生已经兴奋到了极点，这次早餐给他留下了深刻的印象。



在给于先生上菜时，服务生每次回话都退后两步，以免自己说话时唾沫不小心飞溅到客人的食物上，这在美国最好的饭店里于先生都没有见过。一顿早餐，就这样给于先生留下了终生难忘的印象。

此后三年多，于先生因业务调整没再去泰国，可是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：“亲爱的于先生，您已经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，祝您生日快乐！”于先生当时热泪盈眶，激动不已……

虽然泰国的经济在亚洲算不上最发达，但东方饭店无微不至的人性化服务堪称亚洲饭店之最，几乎天天客满。

（资料来源：CTI论坛，有改动）

思考：

1. 是什么令东方饭店充满魅力？
2. 东方饭店是通过哪些细节实现完整的客户关系管理的？



思考题

1. 如何理解客户关系管理？
2. 客户关系管理按照功能如何分类？
3. 实施客户关系管理的意义何在？
4. 说说你身边最应该实施客户关系管理的企业(或行业)，并说明理由。

