



书名：客户关系管理

ISBN：978-7-5647-7722-7

作者：王玉敏 李雄 姚玲

出版社：电子科技大学出版社

定价：49.80元

前 言

“客户关系管理”课程是近年来随着现代电子商务和信用经济的发展而诞生的一门新兴课程。本课程是市场营销专业的核心课程,也是市场营销、工商管理、国际贸易、物流管理等专业的选修课程。

本教材编写的思路是:根据企业对客户关系管理人才的需求和对该课程的重新定位,从全方位、全过程的客户关系管理体系工作入手,依据企业对人才的知识、能力、职业素养等方面的要求,开发既适应客户关系管理人才市场需求,又与教学实践紧密结合的基于工作过程的客户关系管理课程,使学生通过本课程的学习,能系统地掌握组织(企业)客户资源管理理论,理解电子商务时代客户关系管理的基本运作模式,具备在网络环境下,利用信息技术与智能技术规划客户关系管理系统的基本技能。通过对本课程的学习,学生能把握新经济时代的商务规律,树立“客户资源已经成为最宝贵的财富”的管理思想,系统掌握客户关系管理的理论、方法与应用技术,并具备一定的 CRM 战略制定、CRM 开发及 CRM 项目管理控制的能力。

在内容上,本教材共包括八个项目,二十四个工作任务,贯穿了客户关系管理工作的全过程。在编写体例上,每个项目都设计有“学习目标”“学习重点和难点”等内容,并且都以“开篇案例”开始,以“项目小结”“复习思考”“技能练习”结束,文中还穿插多个“案例分析”“阅读拓展”“边学边练”小板块,力求图文并茂,生动有趣,便于学生学习和掌握。

因水平有限,不足之处还望使用者批评指正,以便不断提高和完善。

编者

目 录

CONTENTS

项目一	认识客户关系管理	1
	◎ 任务一 客户关系管理主要概念	2
	◎ 任务二 客户关系管理概述	8
	◎ 任务三 客户关系管理的理论基础	19
	◎ 复习思考	30
项目二	采集客户信息	31
	◎ 任务一 识别客户	32
	◎ 任务二 客户信息采集	39
	◎ 任务三 设计客户让渡价值	48
	◎ 复习思考	59
项目三	客户分级管理	60
	◎ 任务一 客户商业价值分析	61
	◎ 任务二 客户生命周期与客户终生价值计算	67
	◎ 任务三 客户分级管理	77
	◎ 复习思考	88
项目四	客户关系测评与维护	91
	◎ 任务一 客户满意的含义及测度	92
	◎ 任务二 客户忠诚及其影响因素	103
	◎ 任务三 客户流失管理	114
	◎ 复习思考	120
项目五	客户关系管理信息化	121
	◎ 任务一 CRM 系统概述	122
	◎ 任务二 CRM 系统的开发	132
	◎ 复习思考	142
项目六	CRM 项目实施与项目管理	143
	◎ 任务一 CRM 项目的实施	145

项目七

◎ 任务二 CRM 的运行绩效评价	153
◎ 任务三 CRM 实施的成本与效益分析	158
◎ 任务四 实施 CRM 项目管理	165
◎ 复习思考	169

CRM 系统的数据挖掘

◎ 任务一 数据仓库概述	171
◎ 任务二 数据挖掘概述	178
◎ 任务三 CRM 中数据挖掘的应用	188
◎ 复习思考	194

项目八

CRM 系统扩展与应用整合

◎ 任务一 CRM 与 ERP 的整合	196
◎ 任务二 CRM 与 SCM 的整合	206
◎ 任务三 客户关系管理系统的扩展	216
◎ 复习思考	222

参考文献

.....	224
-------	-----

项目一

认识客户关系管理

❖学习目标

了解客户、客户关系、客户关系管理等相关概念；了解客户关系管理的理论基础及其产生与发展历程；树立客户是企业第一资源的营销理念。

❖学习重点和难点

本项目的学习重点是客户、客户关系、客户关系管理的定义；客户关系管理的本质。学习难点是企业为什么要重视客户关系管理，客户关系管理的理论基础和产生背景、发展历史。



杂货店的故事

一位男士，在下班回家路上，走进家附近的杂货店，拿起一瓶酱油，看了看说明及价格，然后放了回去，三分钟后他又回到那家杂货店，再拿起那瓶酱油看了又看。这时您如果是杂货店的老板，您会怎么做？

这家商店的老板通常会走向那位先生然后告诉他，“张先生，您太太平常买的就是这种酱油，它含有较丰富的豆类成分，味道更香。另外，您太太是我们的老客户，可以用记账消费月结，而且都打9.5折。您太太上次买酱油大概也有一个月了，应该差不多用完了，您只要签个名，就可以顺道带回去了，您太太一定会非常高兴。”

从这个故事中我们可以看出，其实客户关系管理早就不知不觉地被人们所实践。这就是杂货店的CRM！这种商业交易建立在一种私人关系或者说一种友谊的基础上，而不是一种纯粹的商业交易。这种以关系为中心的交易，使老板和客户都感觉到一种满足感。只是一个具有一定规模的企业还能像那个杂货店老板那样记住每一个相熟客户的详细信息，并采用相应的服务策略吗？如果你的企业也想拥有像杂货店老板那样良好的客户关系，那么客户关系管理对您的企业无疑会有很大的帮助。

思考问题：从该案例可以得出什么启示？

资料来源：<https://doc.mbalib.com>.

客户是企业的重要资源之一，如何管理好这些客户资源一直都是企业的工作重点，客户关系管理——CRM（Customer Relationship Management）便是基于这样的需求而被提出来的。客户关系管理系统的形成，可以有效地改善企业和客户之间的关系，对于提高客户的满意度，培养客户的忠诚度有着很大的作用。

任务一 客户关系管理主要概念

一般而言，凡是接受或者可能接受任何组织、个人提供的产品和服务的购买者（包括潜在购买者），都可以称为客户。也就是说，客户既可以是个人，也可以是企业、政府、非公益性团体等组织；客户既可以是现实购买者，也可以是潜在购买者，即那些对产品或服务有需求但由于各种原因还未发生交易的组织或个人。

一、客户

客户指用金钱或某种有价值的物品来换取接受财产、服务、产品或某种创意的自然人或公司，是商业服务或产品的采购者，他们可能是最终的客户、代理人或供应链内的中间人。

从狭义理解，客户是企业产品和服务的最终使用者或接受者，即商品与服务的购买对象，是企业为之服务的对象。

从过程理论的角度来理解，任何一个过程输出的接受者都是客户，从这种意义上讲，客户包括外部客户和内部客户，其范畴包括客户（个人）客户、制造商（B2B）客户、中间商客户（渠道、分销商、代销商）、政府客户、服务型客户、内部客户。根据对“客户”这一定义的理解，我们可以将企业的主要客户分为以下五类。

1. 零售客户

购买或可能购买企业最终产品与服务的零售客户，通常是个人或家庭。

2. 制造商客户

制造商客户购买产品（或服务），并在其企业内部将产品附加到自己的产品上，再销售给其他客户或企业以赢取利润或获得服务。如某汽车集团向某发动机生产厂商购买发动机，是因为要将发动机组装到自己生产的汽车上进行出售，该汽车集团就是发动机生产厂商的企业客户。

3. 中间商客户

中间商客户指产品或服务从生产者到达最终客户所经过的渠道，包括代理商、分销商、服务提供商等。中间商客户是不直接为企业工作的个人或机构，通常无须企业支付工资。此类客户购买企业产品用于销售，或作为该产品在该地区的代表、代理处。

4. 政府类客户

政府类客户包括各级党政机关、工商、税务、公安等掌握一定行政权力，行使一定管理职能的部门，这些部门一般依靠公共财政支持，行使国家权利和职能。

非营利组织是指那些不以营利为目的、主要开展各种公益性或互益性社会服务活动的事业法人组织以及各种民间组织，他们独立于政府体系以外，具有部分社会公益职能，在为社会提供服务的同时也能够取得一定的收益，为了补偿其对社会的贡献，公共财政予以一定的补助。事业法人客户日常开支主要依靠自己创收，不足部分由各级财政予以补贴，属于财政补差型财务。主要包括：教育（含各类学校）、卫生（含各种医院）、新闻出版、广电传媒、体育（含体育彩票机构、训练场馆、基地等）、科研等事业单位。对于许多公司来说，政府、教育等部门是十分重要的客户。



阅读拓展

从“管理者”到“服务者”，我国政府职能悄然转变

从审批“九龙治水”到“一枚印章管审批”、从“先证后照”到“先照后证”、从“群众跑腿”到“数据跑路”……近年来，我国不断推进政府职能转变，与新时代相匹配的服务型政府正加速形成。

推进政府职能转变，关键在于抓住“放管服”改革这个牛鼻子。“放管服”改革本身是一个系统的整体，既要做好简政放权的“减法”，打造权力瘦身的“紧身衣”，又要做好加强监管的“加法”和优化服务的“乘法”。这是一场深刻的自我革命，而中国始终步履坚定、成效丰硕：

——先后分9批取消下放国务院部门行政审批事项618项，提前超额完成本届政府承诺减少1/3以上行政审批事项的目标。

——非行政许可审批退出历史舞台。

——国务院各部门设置的执业资格削减70%以上、中央层面核准的投资项目数量累计减少90%。

——全面推开营改增，出台中小微企业税收优惠政策，中央和省级政府取消、停征和减免收费1100多项，助力企业轻装前行。

“这五年，中央把转变政府职能作为深化经济体制改革和行政体制改革的关键，取得了显著成效。”中国国际经济交流中心首席研究员张燕生说，很大程度上来讲，原先“门难进、脸难看、事难办”现象得到了有效遏制。

《中国共产党第十九届中央委员会第三次全体会议公报》指出，转变政府职能，优化政府机构设置和职能配置，是深化党和国家机构改革的重要任务。

在张燕生看来，近年来的经济社会发展经验表明，凡是简政放权做得好的地方，经济内生动力都更为强劲、活力更足、经济表现也更为突出。“政府职能转变是一个动态的过程，不可能一蹴而就，也不能一劳永逸。”他说，要以助推高质量发展为目标，与时俱进，久久为功。

资料来源：http://www.gov.cn/xinwen/2018-03/02/content_5270118.htm。

5. 内部客户

内部客户是企业（或相关企业）内部的个人或机构，需要利用企业的产品或服务来达到其商业目的。在企业内部的各部门，各职级、职能、工序和流程间同样存在着提供产品和服务的关系，因此也存在客户关系管理。例如，现代企业中的IT部门几乎要为所有的部门和业务环节提供服务，那些接受服务的对象就是内部客户。这类客户往往最容易被忽略，而随着时间的流逝，他们也是最能盈利（潜在）的客户。

【边学边练】

对下面的一家钢铁企业的客户进行分类：

- (1) 一位农民自己购买钢铁来建造住宅。
- (2) 该钢铁集团总公司下面所属的一家汽车制造厂购买该公司的特种钢材。
- (3) 一家房地产开发公司购买该公司的钢铁用来开发商品房。
- (4) 某政府机构购买该公司的钢材用来修建公路。
- (5) 医院购买该公司的产品用于建造一栋住院大楼。
- (6) 该钢铁公司在另外一座城市的分销商批发该公司的钢材。

二、客户关系

关系是指人与人之间、人与事物之间、事物与事物之间的相互联系。客户关系是指企业及其相关人员与客户发生的互动关系，是企业为达到其经营目标，主动与客户建立起的某种联系。这种联系可能是单纯的交易关系，也可能是通信联系，也可能是为客户提供一种特殊的接触机会，还可能为双方利益而形成某种买卖合同或联盟关系。

对于“客户关系”，可以这样理解：企业与客户的行为和感觉是相互的；客户对企业有好的感觉便可能触发相应的购买行为，相互强化和促进之后便可以产生良好的客户关系；如果客户对企业有购买行为，但有很坏的感觉，则就有可能停止未来的购买行为，从而导致“关系破裂”或“关系消失”；关系是一个连续的过程，客户与企业的每一次接触都有可能改变客户与企业之间的关系。

客户关系大致有以下几种类型。

1. 买卖关系

一些企业与其客户之间的关系维持在买卖关系水平，客户将企业当作一个普通的卖主，销售被认为仅仅是一次公平交易，交易目的简单。企业与客户之间只有低层次的人员接触，企业在客户企业中知名度低，双方较少进行交易以外的沟通，客户信息极为有限。

客户只是购买企业按其自身标准所生产的产品，维护关系的成本与关系创造的价值均极低。无论是企业损失客户还是客户丧失这一供货渠道，对双方业务并无太大影响。

2. 供应关系

企业与客户的关系可以发展成为优先选择关系。处于此种关系水平的企业，销售团队与客户企业中的许多关键人物都有良好的关系，企业可以获得许多优先的甚至独占的机会，与客户之间信息的共享得到扩大，在同等条件下乃至竞争对手有一定优势的情况下，客户对企业仍有偏爱。

在此关系水平上，企业需要投入较多的资源维护客户关系，主要包括给予重点客户销售优惠政策、优先考虑其交付需求、建立团队，加强双方人员交流等。此阶段关系价值的创造主要局限于双方接触障碍的消除、交易成本的下降等“降成本”方面，企业对客户信息的利用主要表现在战术层面，企业通过对客户让渡部分价值来达到长期交易的目的，可以说是一种通过价值向客户倾斜来换取长期获取价值的模式，是一种“不平等”关系，客户由于优惠、关系友好而不愿意离开供应商，但其离开供应商并不影响其竞争能力，关系的核心是价值在供应商与客户之间的分配比例和分配方式。

3. 合作伙伴

当双方的关系存在于企业的最高管理者之间，企业与客户交易长期化，双方就产品与服务达成认知上的高度一致时，双方进入合作伙伴阶段。

在这个阶段，企业深刻地了解客户的需求并进行客户导向的投资，双方人员共同探讨行动计划，企业对竞争对手形成了很高的壁垒。客户将这一关系视为垂直整合的关系，客户企业里的成员承认两个企业间的特殊关系，他们认识到企业的产品和服务对他们的意义，有着很强的忠诚度。在此关系水平上，价值由双方共同创造，共同分享，企业对客户成功地区别于其竞争对手、赢得竞争优势发挥重要作用。双方对关系的背弃均要付出巨大代价。企业对客户信息的利用表现在战略层面，关系的核心由价值的分配转变为新价值的创造。

4. 战略联盟

战略联盟是指双方有着正式或非正式的联盟关系，双方的目标和愿景高度一致，双方可能有相互的股权关系或成立合资企业。两个企业通过共同安排争取更大的市场份额与利润，竞争对手进入这一领域存在极大的难度。现代企业的竞争不再是企业与企业之间的竞争，而是一个供应链体系与另一个供应链体系之间的竞争，供应商与客户之间的关系是内部关系外部化的体现。



阅读拓展

苹果和富士康为什么能“甜蜜”十年？

苹果和富士康的关系颇为特殊，他们既不像三星一样展开进攻，也不像有的小型供应商消极怠工，而是靠着“持续进步”维持合作关系。

1. 富士康靠虔诚的服务，抢到苹果订单

毫无疑问，富士康是需要苹果订单的，包括外壳加工、最终组装等业务，占据了其整体营收的50%以上。虽然连续遭遇杀价，但富士康的管理团队，一直强调要提升自己的竞争力，以抢到苹果订单，他们都深深知道，这个订单的重要性远远不止于营收和利润，更掺杂着社会责任和员工安置问题。富士康面对强势的苹果，一直在速度、品质、弹性方面做足了文章，不断有新的突破式创新来满足苹果苛刻的要求。

2. 兢兢业业，苹果离不开富士康代工能力

苹果和富士康合作十年，有过甜蜜的热恋期，一些业内人士透露，苹果最早做手机的时候，富士康还专门派人去美国，在工程角度协助其完成设计，而在遭遇iPhone5巨大失败的时候，苹果没有完全把损失丢给自己的合作伙伴，郭台铭和库克更是以“亲密伙伴”相称。但朋友间的友谊，最可靠的支撑还是利益关系，事实上，苹果需要借助富士康平台处理代工事宜，处理与中国政府关系以及管理新一代员工，涉及技术、文化和人性。

富士康的精密模具、刀具，全球首屈一指，iPhone外壳的生产订单有70%来自于富士康，现今世界没有哪一家的企业能在精密度、出货品质方面能超越鸿海，或许，这是苹果始终无法离开鸿海最重要的原因之一。此外，郭台铭在终端组装方面也诚意十足，全世界都不愿意碰的行业，被他和管理团队搞得井井有条，战斗力十足，既能在高峰期满足苹果的出货量，又能在销售淡季做好准备工作，管理好运营成本。

苹果和富士康就像一对恋人，时而你侬我侬、关系甜蜜；时而会拌嘴吵架，关系紧张，但最终会走到一起来共同完成自己的大事业。

资料来源：http://tech.ifeng.com/a/20180804/45101836_0.shtml

这四类关系并无好坏优劣之分，并不是所有企业都需要与客户建立战略联盟。只有那些供应商与客户之间彼此具有重要意义且双方的谈判能力都不足以完全操控对方，互相需要，又具有较高转移成本的企业间，建立合作伙伴以上的关系才是恰当的。而对大部分企业与客户之间的关系来说，优先供应商的关系就足够了。因为关系的建立需要资源，如果资源的付出比企业的所得还多，那么这种关系就是“奢侈的”。

三、客户关系管理 (Customer Relationship Management, CRM)

关于 CRM 的定义，不同的机构有着不同的理解和表述。

最早提出该概念的高德纳咨询公司 (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。

卡尔松营销集团 (Carlson Marketing Group) 把客户关系管理定义为：通过培养公司的每一个员工，经销商或客户对该公司更积极的偏爱或偏好，留住他们并以此提高公司业绩的一种营销策略。

赫尔维茨集团 (Hurwitz group) 认为：CRM 的焦点是改善与销售、市场营销、客户服务和支 持等领域的客户关系有关的商业流程并实现自动化。

IBM 认为客户关系管理涉及企业识别、挑选、获取、保持和发展客户的整个商业过程。IBM 把客户关系管理分为三类：关系管理、流程管理和接入管理。

在我国，信息产业部中国信息化推进联盟客户关系管理专业委员会认为，客户关系管理是现代管理科学与先进信息技术结合的产物；是企业树立“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、发展和保持客户所实施的全部商业过程。

综合所有 CRM 的定义，我们认为 CRM 是现代信息技术、经营理念和管理思想的结合体，它以信息技术为手段，通过对“以客户为中心”的业务流程的重新整合和设计，形成一个自动化的解决方案，以提高客户的忠诚度，从而最终实现业务操作效益和利润的增长。可以将其理解为理念、技术、实施三个层面。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；实施是决定 CRM 成功与否、效果如何的直接因素，三者构成 CRM 稳固的“铁三角”。

可从以下几个方面来理解 CRM 的内涵。

- (1) 一种经营理念：以客户为核心，为客户创造价值。
- (2) 三个方面：销售、市场营销和客户服务。
- (3) 方式和内容上：对信息、资源、流程、渠道、管理、技术等进行整合利用。
- (4) 目的上：利用与客户的良好关系为企业创造价值。
- (5) 技术上：包括数据挖掘、数据仓库、商业智能、呼叫中心、电子商务、基于浏览器的个性化服务系统等。



细节决定成败

泰国的东方饭店堪称亚洲饭店之最，几乎天天客满，不提前一个月预定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。他们的客户服务到底好到什么程度呢？我们通过一个客户关系管理实例来说明。

一位朋友因公务经常出差泰国，并下榻在东方饭店，第一次入住时良好的饭店环境和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：“于先生还要老位子吗？”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子上用过早餐”，于先生听后兴奋地说：“老位子！老位子！”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，他是怕自己说话是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，就是美国最好的饭店里于先生都没有见过。这一次早餐给于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，而且要说服所有的朋友也像他一样选择。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。

东方饭店非常重视培养忠实的客户，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1/10的老顾客光顾饭店就会永远客满。这就是东方饭店成功的秘诀。现在客户关系管理的观念已经被普遍接受，而且相当一部分企业都已经建立起了自己的客户关系管理系统，但真正能做到东方饭店这样的还并不多见，关键是很多企业还只是处在初始阶段，仅仅是上马一套软件系统，并没有在内心深处去思考如何去贯彻执行，所以大都浮于表面，难见实效。客户关系管理并非只是一套软件系统，而是以全员服务意识为核心贯穿于所有经营环节的一整套全面完善的服务理念和服务体系，是一种企业文化。在这方面，泰国东方饭店的做法值得我们很多企业认真地学习和借鉴。

资料改编自：<http://www.cmmo.cn/article-7980-1.html>

任务二 客户关系管理概述

一、客户关系管理的实质

关于 CRM，有人认为它主要是一项营商策略，通过选择和管理客户达到最大的长期价值。CRM 需要用以客户为中心的营商哲学和文化来支持有效的市场推广、营销和服务过程。企业只要具备了合适的领导、策略和文化，应用 CRM 可促成具有效益的客户关系管理。

另外一种代表性观点认为 CRM 是信息行业用语，是指有助于企业有组织性地管理客户关系的方法、软件以至互联网设施。譬如说，企业建造一个客户数据库充分描述关系。因此，管理层、营业员、服务供应人员甚至客户均可获得信息，提供合乎客户需要的产品和服务，提醒客户服务要求并可获知客户选购了其他产品。在现代信息技术环境下，CRM 更是一种基于 Internet 的应用系统，通过对企业业务流程的重组来整合用户信息资源，以更有效的方法来管理客户关系，在企业内部实现信息和资源的共享，从而降低企业运营成本，为客户提供更经济、快捷、周到的产品和服务，保持和吸引更多的客户，以求最终达到企业利润最大化的目的。

总的来说，CRM 既是一项综合的 IT 技术，也是一种新的运作模式，它源于“以客户为中心”的新型商业模式，是一种旨在改善企业与客户关系的新型管理机制。作为一项企业经营战略，企业首先树立以客户为中心的发展战略，并在此基础上展开的包括判断、选择、争取、发展和保持客户所需的全部商业过程，通过系统化的客户研究，优化企业组织体系和业务流程，创造、使用的先进的信息技术、软硬件和优化管理方法、解决方案，最终实现电子化、自动化运营目标，提高客户满意度和忠诚度，提高企业效率和利润水平，最终提高利润增长的上限和底线。

当然，CRM 系统是否能够真正发挥其应用的功效，还取决于企业是否真正理解“以客户为中心”的 CRM 理念，这一理念是否贯彻在企业的业务流程中，是否真正提高了用户满意度等。



天富期货有限公司的客户关系管理

天富期货有限公司是经中国证监会和国家工商总局核准成立的现代金融企业，由资金实力雄厚、地域影响力较大的吉林省信托投资有限责任公司控股，由上市公司中科英华高技术股份有限公司及深圳力元资产管理有限公司参股，股权结构合理，公司治理结构完善。

天富期货各部门的职能划分：公司的营业部直接接触期货的终端客户，负责开发客户。同时，营业部设有专门的客服人员提供基本的客户服务，如咨询、基本操作支持等。客服部主要负责新开户客户回访、筹划投资者教育、咨询、统筹管理营业部客服工作等。合规部除负责合规监测、合规培训等工作外，还负责客户投诉工作。研发部、技术部等部门负责产品研发及提供技术支持等工作。

表面看来，天富期货各部门各司其职、分工明确，然而，从客户关系管理角度来看，

这种职能划分存在诸多问题。

在实际工作中，营业部为满足客户需求、处理客户问题时，直接找研发部、技术部、结算部等部门解决问题，绕过了客服部。这导致了客服部无法了解客户需求，也无法对解决问题的时效性和效果进行跟踪统计。而各营业部往往为相同的问题分头找后台部门，后台部门只能分头依次解决，这增加了工作的重复率。由于客服部不了解各营业部的客户需求，公司总部就无法从宏观的角度了解公司客户现状、客户组成、客户需求等信息；另一方面，客服部也无法找到客户的共性需求，提出解决方案，这大大降低了公司的工作效率。天富期货的客服部成立时间较短，基本没有与客户服务相关的权限。由于没有权限，客服部无法及时响应客户需求，削弱了客服部服务客户的能力。

天富期货的客户关系管理意识薄弱、部门职能划分不合理等因素，导致公司的业务流程不完善。主要表现在以下几个方面：缺少目标客户定位环节；核心客户筛选标准过于粗糙；业务覆盖对象范围窄、没有实现差异化（主要表现在投资者教育和客户回访两方面）；缺少投资者后续评估环节；没有反馈机制。

完善天富期货客户关系管理体系的对策及建议。

1. 明确部门职能定位

(1) 客服部门职能定位

在以客户为中心重新建立天富期货有限公司的客户关系管理之后，将客服部定位为客户关系管理的核心部门，使客服部成为连接前台、营业部、研发部及其他部门的纽带。

(2) 非客服部门职能定位

重新定位客服部的地位与职能之后，公司还要明确其他各部门的职能，划清职能归属，做到权责统一。确定各部门职能后，公司应进行工作分析。公司应结合改进的流程，对不同岗位的设置目的、工作内容、工作要求等方面进行描述，明确相应职责。

2. 优化业务流程设计

公司进行市场开发时，不能盲目地扩张客户群体的数量，往往客户群体的质量才是公司真正的利润来源。因此，从界定目标客户群体的特征开始，再到后期的市场宣传，对于市场开发的效果具有关键的决定性作用。

(1) 目标客户群体定位

公司只有对目标客户群体进行精准的定位，才能使市场开发以最小的投入取得最大的回报。

(2) 差异化产品、服务

在客户分类的基础上，公司应该针对不同的客户提供差异化的服务，使公司的服务更加细化，也能使不同类别的客户得到自己真正需要的服务，从而提升客户的满意度。

(3) 跟踪回访

客服部人员应该制订详细的跟踪回访计划，经常与客户交流，共同研究期货市场的行情，这样既能从客户身上获取有价值的信息，又能为客户提供帮助，提升客户的满意度。按照潜在客户与已开户客户两个方向进行全程跟踪、定期回访，对客户资金量的变化及交易次数的变动等情况做出及时地评估。

(4) 核心客户筛选

意大利经济学家维尔弗雷多·帕累托提出的“八二规则”中阐明，企业80%的销售收入和利润来自仅占总数20%的客户。这一规则揭示了公司进行客户分类的必要性，客户分

类是客户关系管理的基础，通过客户分类，公司可以科学地、有针对性地对系统中的客户数据加以整合、分析，从而为客户提供差异化服务。

3. 客户投诉处理与满意度调查

(1) 投诉处理

客服部在接到客户的投诉时，首先应保持端正的态度，其次针对客户投诉的问题，如果当时能够解决，则应该现场解决，反之，应该告诉客户，公司会以最快的速度进行处理，在什么时间内进行答复，后期与客户进行沟通确认，保证客户投诉问题已得到及时地处理。在此过程之中，客服部针对投诉的问题进行详细的整理和归档，并对投诉问题的原因进行分析，力求此类问题不再重复发生。

(2) 满意度调查

天富期货客服部下设专门的满意度调查人员，定期对公司的客户进行满意度调查，并将满意度调查结果汇总，重点分析不满意客户的问题所在，改进自身的工作，将好的继续保留，以期达到双赢的结果。

4. 客户管理平台

这个平台是整个 CRM 系统的数据处理中心。客户基本信息管理，可以对客户的基本信息和扩展信息进行维护。该板块内，可以将客户分为现有客户、潜在客户、流失客户以及非公司客户等不同角色进行管理。客户分组可以按照公司、营业部、经纪人等类别将客户进行分类，并进行组别成员维护、分组数据统计和明细数据统计。客户服务板块可以根据需要，筛选出不同的客户进行服务，并记录客户的服务记录。在该板块内，可以查询客户生日、客户新开户提醒、客户权益变动等信息。客户评价板块，通过设置参数、指标，对客户进行评价，得出客户评价得分的排名。

以上内容可以看出：以客户关系管理为主线所涉及的工作内容覆盖了公司的所有业务部门。营业部的市场开发工作需要具有目的性和针对性，从源头上将不适合进行期货交易的投资者剥离，同时深入挖掘客户需求，并将客户需求反馈给公司，将公司提供的个性化服务产品方案准确有效地传递给客户；客服部人员需要将客户分类，筛选核心客户与非核心客户，区别营销，保证对客户提供的服务产品都是最合适有效的，同时客服部更是肩负着连接客户与公司、连接前后台部门的纽带作用，一个将需求消化整合、将产品重新分配的中转作用；研发部则负责搜集分析全面的市场信息，根据反馈回来的前台客户需求，为客户提供相应的产品报告及指导服务；结算部、技术部、交易风控部等业务部门需要根据前台客户需求，提供后台支持。也就是说，缺少任何一个部门、任何一个员工的参与，公司的客户关系管理都是不完善的。

客户关系管理，作为一种管理理念、一种管理模式、一种策略，其成功的实施对公司的发展有深刻的影响。实施全面、完善的客户关系管理，有利于各部门职能精准定位与分工，更有利于公司的长远发展。

资料来源：刘大伟.天富期货有限公司客户关系管理研究 [D].吉林：吉林大学，2013：24-54.

具体地讲，客户关系管理 CRM 是现代信息技术、经营理念和管理思想的结合体，它以信息技术为手段，通过对“以客户为中心”的业务流程的重新整合和设计，形成一个自动化的解决方案，以提高客户的忠诚度，从而最终实现业务操作效益和利润的增长。CRM 的本质体现在下面几个方面。

CRM 是一种管理理念，体现为新型企业管理的指导思想和理念。企业将在 CRM 理念指导下，创新并建设以客户为中心的商业模式，通过整合企业内外资源、集成并应用 CRM 管理系统，确保企业利润增长和客户满意的实现。

CRM 是一种管理机制，是创新的企业管理模式和运营机制。旨在通过改善与客户的关系，提高企业营销、销售、服务等与客户密切相关业务的效率和效益。企业建立和应用客户关系管理系统，在动态运营中就可以及时识别发生于企业产品、服务与客户间的交互关系，使营销、销售、客户服务以及决策等诸多业务领域形成彼此协调、互为支持的全新局面。

CRM 是一种管理软件和技术，是企业管理中信息技术、软硬件系统集成管理方法和应用解决方案的总和。它既是帮助企业组织管理客户关系的一系列信息技术、方法和手段，又是运用信息技术对企业涉及销售、营销、客户服务等业务流程自动化的软件乃至硬件系统。



阅读拓展

和客户关系有关的英文缩写

在研究企业的客户关系管理系统时，我们查资料经常会发现一些奇怪的英文缩写，比如 CRM、SCRM、ERP 等。看起来好像都和公司的客户关系、企业的信息系统有着千丝万缕的关系。那么它们究竟是什么？相互之间究竟有什么关系呢？

CRM：客户关系管理（Customer Relationship Management），在不同的商务著作中，CRM 有不同的定义，总的来说就是与客户对接的人员通过信息化的方式，录入、管理客户的相关资料、联络拜访记录等。

SCRM：社会化的客户关系管理（Social Customer Relationship Management），在一些文章中也被称作社会化 CRM、Social-CRM，是在当前人们对社交软件使用频繁、经常用各类社交软件进行商务沟通与工作协作的背景下产生的。SCRM 除了包含传统 CRM 的内容之外，还涉及了一些社会化营销、社交媒体传播的内容。

CRM 之父 Paul Greenberg 写完他的 CRM 经典著作第三版之后，自己也不得不食言重新写作第四版，原因很简单，范式的改变，让 SCRM 走上了舞台。因此，SCRM 是未来 CRM 的发展方向，尤其是在当前国内企业营销大量倚仗自媒体平台、社交软件的情况下。在 SCRM 领域，国外有 salesforce，在国内比较领先的就是腾讯企点——毕竟 SCRM 里有个 Social 在，国内许多公司在拓展客户的时候都是使用的 QQ、微信以及它们的公众平台等腾讯产品，腾讯在国内互联网巨头中社交做得还是比较领先的，这一点就保证了腾讯企点的客户基数，有做 SCRM 的基础。

ERP：企业资源计划（Enterprise Resource Planning），是对企业的供应链、市场、人力资源、客户服务等多方面的资源进行综合管理的系统，国内的 ERP 软件产业还是相对成熟的，企业对 ERP 的学习也相当普遍，应用范围比较广。

CTI：早期是计算机电话集成（Computer Telephony Integration）技术，后来随着互联网发展，传真、电子邮件等内容在商务中的应用越来越广，CTI 逐渐演变成计算机电信集成（Computer Telecommunication Integration）技术，是提供基于用户设备的消息系统、交互语音应答、呼叫中心系统、增值业务、IP 电话等服务的一种技术。同时 CTI 也连接了

企业的 CRM 系统，它对呼叫系统的建设大力辅助了企业的 CRM 系统。

IVR：交互式语音应答（Interactive Voice Response），简单来说就是给商家的客服打电话的时候那些温柔的机器人声音：欢迎致电×××公司，了解业务请按 1，查询订单请按 2，业务 * * 请按 3……IVR 和 CTI 是有协同关系的，他们都是需要一定技术基础的内容，也都为 CRM 系统提供了部分的技术基础。

总的来说，IVR 是 CTI 的一部分，他们共同构成了企业的商务信息系统，为 CRM 做了技术支持；CRM 和 SCRM 则是在如何管理 * * * *、联络资料问题上的两个阶段，SCRM 要比 CRM 更趋社会化；ERP 就是企业所有资源的综合配置管理了，当然包含以上的部分在内。

资料来源：<http://www.ceonlinebbs.com>。

二、客户关系管理的主要内容

如何建立客户关系，即对客户认识、选择、开发（将目标客户和潜在客户开发为现实客户）。包括：将更多的客户名输入数据库中；采集客户的有关信息；验证并更新客户信息，删除过时信息。

对客户进行差异分析。例如，可以进行以下工作：识别企业的“金牌”客户；哪些客户导致了企业成本的发生？企业本年度最想和哪些企业建立商业关系？选择出几个这样的企业。上年度有哪些大宗客户对企业的产品或服务多次提出了抱怨？列出这些企业。去年最大的客户是否今年也订了不少的产品？找出这个客户。是否有些客户从你的企业只订购一两种产品，却会从其他地方订购很多种产品？根据客户对于本企业的价值（如市场花费、销售收入、与本公司有业务交往的年限等），把客户（包括上述 5% 与 20% 的客户）分为 A、B、C 三类。

如何维护客户关系，与客户进行互动与沟通，保持良性接触；对客户进行满意度分析，并想办法实现客户的忠诚。例如，可以进行以下工作：改善对客户抱怨的处理；给自己的客户联系部门打电话，看得到问题答案的难易程度如何；给竞争对手的客户联系部门打电话，比较服务水平不同；测试客户服务中心的自动语音系统的质量；哪些客户给企业带来了更高的价值？与他们更主动的对话；通过信息技术的应用，使得客户与企业做生意更加方便。在客户关系破裂的情况下，如何恢复客户关系，挽回已流失的客户。

如何建设、应用 CRM 软件系统，应用呼叫中心、数据仓库、数据挖掘、商务智能、因特网、电子商务、移动设备、无线设备等现代化技术工具，来辅助客户关系管理。

如何进行基于客户关系管理理念下的销售、营销以及客户服务与支持的业务流程重组，实现 CRM 与其他信息化技术手段（如 ERP、OA、SCM、KMS）的协同与整合。

三、客户关系管理系统的技术实现手段

1. 销售

CRM 产品具有销售配置模块，在国外销售力量自动化（Sales Force Automation, SFA）已经有了十几年的发展，是早期的针对客户的应用软件的出发点。从 20 世纪 90 年代初开始，其范围已经大大地扩展，以整体的视野，提供集成性的方法来管理客户关系。

在采用 CRM 解决方案时，允许系统用户（不论是客户还是销售代表）根据产品部件

确定最终产品，而用户不需要知道这些部件是怎么联结在一起，甚至不需要知道这些部件能否联结在一起。由于用户不需要技术背景即可配置复杂的产品，因此，这种销售配置工具特别适合在网上应用，如 Dell 计算机公司，允许其客户通过网络配置和定购个人电脑。自助的网络销售能力，使得客户可通过互联网选择、购买产品和服务，使得企业可直接与客户进行低成本的、以网络为基础的电子商务。

2. 营销

营销自动化模块是 CRM 的最新成果，作为对 SFA 的补充，它为营销提供了独特的能力，如营销活动（包括以网络为基础的营销活动或传统的营销活动）计划的编制和执行、计划结果的分析；清单的产生和管理；预算和预测；营销资料管理；“营销百科全书”（关于产品、定价、竞争信息等的知识库）；对有需求客户的跟踪、分销和管理。营销自动化模块与 SFA 模块的不同在于，它们提供的功能不同，这些功能的目标也不同。营销自动化模块不局限于提高销售人员活动的自动化程度，其目标是为营销及其相关活动的设计、执行和评估提供详细的框架。在很多情况下，营销自动化和 SFA 模块是补充性的。例如，成功的营销活动可能得知很好的有需求的客户，为了使得营销活动真正有效，应该及时地将销售机会提供给执行的人，如销售专业人员。在客户生命周期中，这两个应用具有不同的功能，但它们常常是互为补充的。

3. 客户服务与支持

在很多情况下，客户的保持和提高客户利润贡献度依赖于提供优质的服务，客户只需要轻点鼠标或打一个电话就可以转向企业的竞争者。因此，客户服务和支持对很多公司是极为重要的。在 CRM 中，客户服务与支持主要是通过呼叫中心和互联网实现。在满足客户的个性化要求方面，它们的速度、准确性和效率都令人满意。CRM 系统中的强有力的客户数据使得通过多种渠道（如互联网、呼叫中心）的纵横向销售变得可能，当把客户服务与支持功能同销售、营销功能比较好地结合起来时，就能为企业提供很多好机会，向已有的客户销售更多的产品。客户服务与支持的典型应用包括：客户关怀；纠纷、次货、订单跟踪；现场服务；问题及其解决方法的数据库；维修行为安排和调度；服务协议和合同；服务请求管理。

4. 计算机、电话、网络的集成

企业有许多同客户沟通的方法，如面对面的接触、电话、呼叫中心、电子邮件、互联网、通过合作伙伴进行的间接联系等。CRM 应用有必要为上述多渠道的客户沟通提供一致的数据和客户信息。我们知道，客户经常根据自己的偏好和沟通渠道的方便与否，掌握沟通渠道的最终选择权。例如，有的客户或潜在的客户不喜欢那些不请自来的电子邮件，但企业偶尔打来电话却不介意，因此，对这样的客户，企业应避免向其主动发送电子邮件，而应多利用电话这种方式。

统一的渠道能给企业带来效率和利益，这些收益主要从内部技术框架和外部关系管理方面表现出来。就内部来讲，建立在集中的数据模型的基础上，统一的渠道方法能改进前台系统，增强多渠道的客户互动。集成和维持上述多系统间界面的费用和困难经常使得项目的开展阻力重重，而且，如果缺少一定水平的自动化，在多系统间传递数据也是很困难的。就外部来讲，企业可从多渠道间的良好客户互动中获益。如客户在同企业交涉时，不希望向不同的企业部门或人提供相同的重复的信息，而统一的渠道方法则从各渠道间收集数据，这样客户的问题或抱怨能更快地更有效地被解决，提高客户满意度。



我国中小企业 CRM 存在的问题分析

由于我国的客户关系管理都发展得比较晚，所以中小企业在整个客户关系管理体系中就存在着不足。

1. 管理落后，对客户关系管理重视不足

首先，从中小企业管理者方面讲，许多中小企业的管理者都是比较重视短期利益，而对于客户关系管理这种短期利益不明显的管理系统就比较不重视了。其次，从中小企业各部门领导来说，由于他们文化知识有限，导致他们对客户关系管理系统只有知道或听说过一个阶段，并且又认为实行客户关系管理只跟老总有关系，跟自己就没什么关系了，导致他们对于实行客户关系管理就更不重视了。例如，中小企业在实行客户关系管理系统时由于引进的那个客户关系管理系统不合适，虽然认识到了其存在的问题并马上停用了这个系统，但是公司最后还是还是没有引进新的客户关系管理系统，都是采用半人工半自动化操作的客户关系管理系统，这点正是由于公司老总和领导不重视客户关系管理的缘故，导致中小企业在客户关系管理上的管理程度落后于大公司的客户关系管理。总之，导致中小企业对于客户关系管理的重要性认识还不够，从而更导致了他们对客户关系管理的不重视，以至于使公司客户关系管理存在落后于其他小公司的现象。

2. 员工的素质不高

许多中小企业员工文化程度普遍较低，个人的素质都不是很高，对于客户关系管理这个在当代刚提出的概念都不怎么了解，而当代的客户关系管理主要是通过中小企业建立一个合适的客户关系管理系统来进行客户关系管理的。有些中小企业即使引进了一个客户关系管理系统，但是由于没有操作这个系统的专业人员，导致引进的系统无人去操作。员工素质不高的主要原因有两点：第一，企业录用员工，特别是销售和客户服务人员过于随便；第二，企业没有很好的机制去激发雇员特别是销售和客户服务人员的积极性和培养他们的专业服务精神。

3. 寻找客户的方法不对

实行客户关系管理最重要的一点就是要对客户的信息熟悉，中小企业就能对每个客户的性格和行为做出一定的认识和评价。

对于公司的大客户来说，如果他的付款记录良好的话，就可以给这个客户实行一定的优惠；而对与那些付款记录不是很好的大客户来说，就只能给他与同行业相同的条件了，并且在付款的条件上要更加苛刻。对于那些小客户来说，一般都要给予它一定的优惠，因为小客户的进货量本来就不是很多，所以他的利润并不是很多，但是这只是针对那些付款记录良好的小客户，而对于那些付款记录不好的小客户，就应该立即停止跟他们的买卖合同管理，因为跟这种客户做买卖没有任何的好处。这些都是通过建立客户信息管理平台的优势。

4. 中小企业客户关系管理工作人员权责不对等

中小企业在客户关系管理中存在的一个最严重的问题，就是员工权利与责任的问题。作为一个客户关系管理系统中的工作人员就要有一定的决定权，但是作为双诺电器公司的客户关系管理系统的工作人员却没有一点的决定权。一般中小企业有什么客户要与公司进行交易首先都是与老总讲好交易条件，然后再跟客户关系管理人员联系的，导致工作人员没有跟客户谈条件的权利，因为老总已经跟客户谈好交易条件了，但是当这次的交易出现问题时，老总就会把责任推到工作人员身上，责怪他们为什么不在事先把客户的资料调查

清楚，这种情况就导致了客户关系管理工作人员在工作中没有一点的动力和积极性，最终使公司的客户关系管理系统瘫痪。

资料来源：<https://wiki.mbalib.com>。

四、客户关系管理的功能

一般来说，客户关系管理的目标有如下三个方面。

1. 提高效率

通过采用信息技术，可以提高业务处理流程的自动化程度，实现企业范围内的信息共享，提高企业员工的工作能力，并有效减少培训需求，使企业内部能够更高效地运转。

2. 拓展市场

通过新的业务模式（电话、网络）扩大企业经营活动的范围，及时把握新的市场机会，占领更多的市场份额。

3. 保留客户

客户可以自己选择喜欢的方式，同企业进行交流，方便获取信息并得到更好的服务。客户的满意度得到提高，可帮助企业保留更多的老客户，并更好地吸引新客户。

根据客户关系管理的目标，可以把 CRM 的功能也归纳为三个方面：对销售、营销和客户服务三部分业务流程的信息化；与客户进行沟通所需要的手段（如电话、传真、网络、Email 等）的集成和自动化处理；对上面两个部分的功能所积累下的信息进行的加工处理，产生客户智能，为企业的战略战术的决策做支持。一般来讲，当前的 CRM 产品所具有的功能都是 CRM 功能体系的子集，图 1-1 可以代表当前人们对 CRM 功能的主流认识。表 1-1 是某电信企业具体的 CRM 功能分析表，可以帮助理解 CRM 系统的功能。

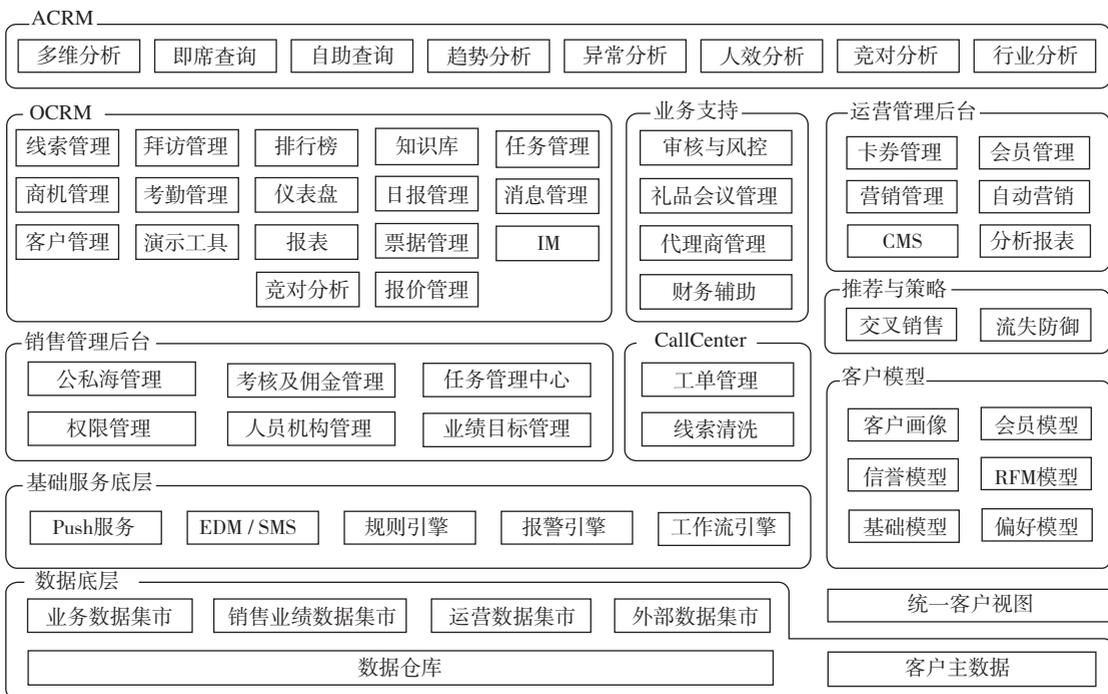


图 1-1 CRM 的功能体系图

表 1-1 电信行业 CRM 功能模块表

主要模块	目标	该模块所能实现的主要功能
销售模块	可以有效帮助管理人员提高整个公司的成单率、缩短销售周期,从而实现最大效益的业务增长	<p>销售 是销售模块的基础,用来帮助决策者管理销售业务,它包括的主要功能是额度管理、销售力量管理和地域管理。</p> <p>现场销售管理 为现场销售人员设计,主要功能包括联系人和客户管理、机会管理、日程安排、佣金预测、报价、报告和分析。</p> <p>现场销售/掌上工具 这是销售模块的新成员。该组件包含许多与现场销售组件相同的特性,不同的是,该组件使用的是掌上型计算设备。</p> <p>电话销售 可以进行报价生成、订单创建、联系人和客户管理等工作。还有一些针对电话商务的功能,如电话路由、呼入电话屏幕提示、潜在客户管理以及回应管理。</p> <p>销售佣金 它允许销售经理创建和管理销售队伍的奖励和佣金计划,并帮助销售代表形象地了解各自的销售业绩</p>
营销模块	对直接市场营销活动加以计划、执行、监视和分析	<p>营销 使得营销部门实时地跟踪活动的效果,执行和管理多样的、多渠道的营销活动。</p> <p>针对电信行业的营销部件 在上面的基本营销功能基础上,针对电信行业的 B2C 的具体实际增加了一些附加特色。</p> <p>其他功能 可帮助营销部门管理其营销资料;列表生成与管理;授权和许可;预算;回应管理</p>
客户服务模块	提高那些与客户支持、现场服务和仓库修理相关的业务流程的自动化并加以优化	<p>服务 可完成现场服务分配、现有客户管理、客户产品全生命周期管理、服务技术人员档案、地域管理等。通过与企业资源计划(ERP)的集成,可进行集中式的雇员定义、订单管理、后勤、部件管理、采购、质量管理、成本跟踪、发票、会计等。</p> <p>合同 此部件主要用来创建和管理客户服务合同,从而保证客户获得的服务的水平和质量与其所花的钱相当。它可以使得企业跟踪保修单和合同的续订日期,利用事件功能表安排预防性的维护活动。</p> <p>客户关怀 这个模块是客户与供应商联系的通路。此模块允许客户记录并自己解决问题,如联系人管理、客户动态档案、任务管理、基于规则解决重要问题等。</p> <p>移动现场服务 这个无线部件使得服务工程师能实时地获得关于服务、产品和客户的信息。同时,他们还可使用该组件与派遣总部进行联系</p>

续表

主要模块	目标	该模块所能实现的主要功能
呼叫中心模块	利用电话来促进销售、营销和服务电话管理员	<p>主要包括呼入呼出电话处理、互联网回呼、呼叫中心运营管理、图形用户界面软件电话、应用系统弹出屏幕、友好电话转移、路由选择等。</p> <p>开放连接服务 支持绝大多数的自动排队机，如 Lucent, Nortel, Aspect, Rockwell, Alcatel, Ericsson 等。</p> <p>语音集成服务 支持大部分交互式语音应答系统。</p> <p>报表统计分析 提供了很多图形化分析报表，可进行呼叫时长分析、等候时长分析、呼入呼叫汇总分析、座席负载率分析、呼叫接失率分析、呼叫传送率分析、座席绩效对比分析等。</p> <p>管理分析工具 进行实时的性能指数和趋势分析，将呼叫中心和座席的实际表现与设定的目标相比较，确定需要改进的区域。</p> <p>代理执行服务 支持传真、打印机、电话和电子邮件等，自动将客户所需的信息和资料发给客户。可选用不同配置使发给客户的资料有针对性。</p> <p>自动拨号服务 整理所有的预拨电话，仅接通的电话才转到座席人员那里，节省了拨号时间。</p> <p>市场活动支持服务 管理电话营销、电话销售、电话服务等。</p> <p>呼入呼出调度管理 根据来电的数量和座席的服务水平为座席分配不同的呼入呼出电话，提高了客户服务水平和座席人员的生产率。</p> <p>多渠道接入服务 提供与 Internet 和其他渠道的连接服务，充分利用话务员的工作间隙，收看 E-mail、回信等</p>
电子商务模块	利用互联网开展营销活动，向客户销售产品，提供售后服务，收集客户信息	<p>电子商店 此部件使得企业能建立和维护基于互联网的店面，从而在网络上销售产品和服务。</p> <p>电子营销 与电子商店相联合，电子营销允许企业能够创建个性化的促销和产品建议，并通过 Web 向客户发出。</p> <p>电子支付 这是电子商务的业务处理模块，它使得企业能配置自己的支付处理方法。</p> <p>电子货币与支付 利用这个模块后，客户可在网上浏览和支付账单。</p> <p>电子支持 允许顾客提出和浏览服务请求、查询常见问题、检查订单状态。电子支持部件与呼叫中心联系在一起，并具有电话回拨功能</p>

五、客户关系管理的产生背景

1. 需求的拉动

一方面，很多企业在信息化方面已经做了大量工作，收到了很好的经济效益；另一方面，一个普遍的现象是，在很多企业，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，这是客户关系管理应运而生的需求基础。

(1) 来自销售人员的声音。从市场部提供的客户线索中很难找到真正的顾客，我常在那些线索上花费大量时间；我是不是该自己来找线索？出差在外，要是能看到公司电脑里的客户、产品信息就好了；我这次面对的是一个老客户，应该给他报多高的价才能留住他呢？

(2) 来自营销人员的声音。去年在营销上开销了 2000 万，我怎样才能知道这 2000 万的回报率？在展览会上，我们一共收集了 4700 张名片，怎么利用它们才好？展览会上，我向 1000 多人发放了公司资料，这些人对我们的产品看法怎样？其中有多少人已经与销售人员进行接触了？我应该和那些真正的潜在购买者多多接触，但我怎么能知道谁是真正的潜在购买者？我怎么才能知道其他部门的同事和客户的联系情况，以防止重复地给客户发放相同的资料？有越来越多的人访问过我们的站点了。但我怎么才能知道这些人是谁？我们的产品系列很多，他们究竟想买什么？

(3) 来自服务人员的声音。其实很多客户提出的电脑故障都是自己的误操作引起的，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工程师的很多时间，工作枯燥而无聊；怎么其他部门的同事都认为我们的售后服务部门只是花钱而挣不来钱？

(4) 来自顾客的声音。我从企业的两个销售人员那里得到了同一产品的不同报价，哪个才是可靠的？我以前买的东西现在出了问题。这些问题还没有解决，怎么又来上门推销？一个月前，我通过企业的网站发了一封 E-mail，要求销售人员和我联系一下。怎么到现在还是没人理我？我已经提出不希望再给我发放大量的宣传邮件了，怎么情况并没有改变？我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。研讨会这几天就要开了，我是去还是不去？为什么我的维修请求提出一个月了，还是没有等到上门服务？

(5) 来自经理人员的声音。有个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，而我作为销售经理，对与这个客户联系的来龙去脉还一无所知，真急人；有三个销售员都和这家客户联系过，我作为销售经理，怎么知道他们都给客户承诺过什么；现在手上有个大单子，我作为销售经理，该派哪个销售员我才放心呢？这次的产品维修技术要求很高，我是一个新经理，该派哪一个维修人员呢？

上面的问题可归纳为两个方面的问题：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的基础上面对客户。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。

2. 技术的推动

计算机、通信技术、网络应用的飞速发展，使得上面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。我们很难想象，在一个管理水平低下、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，很多企业有了一定的信息化基础。

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 Internet，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

一切的成本是那么低。

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,我国企业的通信成本将会降低,这将推动互联网、电话的发展,进而推动呼叫中心的发展。网络和电话的结合,使得企业以统一的平台面对客户。

3. 管理理念的更新

经过多年的发展,市场经济的观念已经深入人心。当前,一些先进企业的重点正在经历着从以产品为中心向以客户为中心的转移。有人提出了客户联盟的概念,也就是与客户建立共同获胜的关系,达到双赢的结果,而不是千方百计地从客户身上谋取自身的利益。

在互联网时代,仅凭传统的管理思想已经不够了。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。在这个变革的时代、创新的年代。比竞争对手领先一步,而且仅仅一步,就可能意味着成功。业务流程的重新设计为企业的管理创新提供了一个工具。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。

任务三 客户关系管理的理论基础

一、关系营销理论

1. 关系营销理论的产生背景

关系营销是从“大市场营销”的概念中衍生、发展而来的。1984年,“现代营销学之父”菲利普·科特勒(Philip Kotler)提出了所谓的“大市场营销”概念,目的在于解决国际市场的进入壁垒问题。在传统的市场营销理论中,企业外部环境是被当作“不可因素”来对待的,其暗含的假设是,当企业在国际市场营销中面临各种贸易壁垒和舆论障碍时,就只得听天由命,无所作为。因为传统的4P组合策略,在贸易保护主义日益盛行的今天,已不足以打开封闭的市场。要打开封闭的市场,企业除了需要运用产品、价格、分销及促销四大营销策略外,还必须有效地运用政治权力和公共关系这两种营销工具。这种策略思想称为大市场营销。

虽然关系营销概念直接来自菲利普·科特勒的“大市场营销”思想,它的产生和发展同时也大量得益于对其他科学理论的借鉴、对传统营销理念的拓展以及信息技术浪潮的驱动。

首先,关系营销对其他科学理论的广泛借鉴,主要来自系统论、协同学的役使原理和传播学的交换理论。

其次,关系营销还对传统营销理念进行了有力拓展。

传统的市场营销理论,以单个企业为分析单元,认为企业营销是一个利用内部可控因素来影响外部环境的过程。对内部可控因素的总结是4Ps组合,即产品、价格、分销、促销策略,营销活动的核心即在于制定并实施有效的市场营销组合策略。但是实践证明,传统的营销理念越来越难以直接有效地帮助企业获得经营优势,这是因为任何一个企业都不

可能独立地提供营运过程中所有必要的资源，而必须通过银行获得资金、从社会招聘人员、与科研机构进行交易或合作、通过经销商分销产品、与广告公司联合进行促销和媒体沟通；不仅如此，企业还必须被更广义的相关成员所接受，包括同行企业、社区公众、媒体、政府、消费者组织、环境保护团体等，企业无法以己之力应付所有的环境压力。因此，企业与这些环境因素息息相关，构成了保障企业生存与发展的事业共同体，共同体中的伙伴建立起适当的关系，形成一张巨型的网络。对于大多数企业来说，企业的成功正是充分利用这种网络资源的结果。这样，对企业资源的认识，就从企业“边界”以内，扩展到了企业边界以外，即包括所有与企业生存和发展具有关联的组织、群体和个人，以及由这些“节点”及其相互间的互动关系所构成的整个网络。而这些关系是否稳定并能给对网络的成员带来利益的增长，即达到“多赢”的结果，则依赖于有效的关系管理，包括利益的共享、通过“感情投资”在伙伴间建立亲密的关系等。

最后是信息技术对关系营销发展的驱动。现代信息技术的发展为各种营销伙伴关系的建立、维护和发展提供了低成本、高效率的沟通工具，它解决了关系营销所必需的基本技术条件。

正是在上述诸多因素的作用下，关系营销自 20 世纪 80 年代后期以来得到了迅速的发展。贝瑞率先提出和讨论了如何维系和改善同现有顾客之间关系的问题。随后，杰克逊提出要与不同的顾客建立不同类型的关系。北欧诺迪克学派的代表人物葛劳罗斯、舒莱辛格和赫斯基则论证了企业同顾客的关系对服务企业市场营销的巨大影响。今天，人们对关系营销的讨论和关系营销的实践，已从单纯的顾客关系扩展到了企业与供应商、中间商、竞争者、政府、社区等的关系。这样，关系营销的市场范围就从顾客市场扩展到了供应商市场、内部市场、竞争者市场、分销商市场、影响者市场、招聘市场等，从而大大地拓展了传统市场营销的含义和范围。

2. 关系营销与传统营销的不同

(1) 营销核心

传统营销的核心是交易，关心如何实现交易和吸引新顾客；关系营销的核心是关系，强调如何保持与客户友好关系，获取忠诚客户。

(2) 营销对象

传统营销的营销对象只是顾客；关系营销的营销对象则包括顾客、供应商、员工、分销商等与企业利益相关的多重市场。

(3) 营销部门

传统的营销部门职责就是完成企业的营销任务，其他部门很少直接参与企业营销活动；奉行关系营销思想的企业，其营销任务不仅仅由营销部门完成，许多部门都积极参与和各方建立良好关系，营销部门成了关系营销的协调中心。

3. 关系营销的形态

关系营销是在人与人之间的交往过程中实现的，而人与人之间的关系复杂。归纳起来大体有以下几种形态。

亲缘关系营销形态，指依靠家庭血缘关系维系的市场营销，如父子，兄弟姐妹等亲缘为基础进行的营销活动。这种关系营销的各关系方盘根错节，根基深厚，关系稳定，时间长久，利益关系容易协调，但应用范围有一定的局限性。

地缘关系营销形态，指以公司（企业）营销人员所处地域空间为界维系的营销活动，

如利用同省同县的老乡关系或同一地区企业关系进行的营销活动。这种关系营销在经济不发达，交通邮电落后，物流、商流、信息流不畅的地区作用较大。在我国社会主义初级阶段的市场经济发展中，这种关系营销形态仍不可忽视。

业缘关系营销形态，指以同一职业或同一行业之间的关系为基础进行的营销活动，如同事、同行、同学之间的关系，由于接受相同的文化熏陶，彼此具有相同的志趣，在感情上容易紧密结合为一个“整体”，可以在较长时间内相互帮助，相互协作。

文化习俗关系营销形态，指公司（企业）及其人员之间具有共同的文化、信仰、风俗习惯为基础进行的营销活动。由于公司（企业）之间和人员之间有共同的理念、信仰和习惯，在营销活动的相互接触交往中易于心领神会，对产品或服务的品牌、包装、性能等有相似需求，容易建立长期的伙伴营销关系。

偶发性关系营销形态，指在特定的时间和空间条件下发生突然的机遇形成的一种关系营销，如营销人员在车上与同坐旅客闲谈中可能使某项产品成交。这种营销具有突发性、短暂性、不确定性特点，往往与前几种形态相联系，但这种偶发性机遇又会成为企业扩大市场占有率、开发新产品的契机，如能抓住机遇，可能成为一个公司（企业）兴衰成败的关键。



马狮百货集团的关系营销

马狮百货集团（Marks & Spencer）是英国最大且盈利能力最高的跨国零售集团，《今日管理》（*Management Today*）的总编罗伯特·海勒（Robert Hellen）曾评论说：“从没有企业能像马狮百货那样，令顾客供应商及竞争对手都心悦诚服。在英国和美国都难找到一种商品牌子像‘圣米高’如此家喻户晓，备受推崇。”这句话正是对马狮在关系营销上取得成功的一个生动写照。

一、围绕“满足顾客真正需要”，建立企业与顾客的稳固关系

马狮认为顾客真正需要的是质量高且价格不贵的日用生活品，而当时这样的货品在市场上并不存在。于是马狮建立起自己的设计队伍，与供应商密切配合，一起设计或重新设计各种产品。马狮实行的是以顾客能接受的价格来确定生产成本的方法，马狮把大量的资金投入货品的技术设计和开发，而不是广告宣传，通过规模经济来降低生产成本。另外，马狮采用“不问因由”的退款政策。

二、从“同谋共事”出发，建立企业与供应商的合作关系

零售商与制造商的关系多建立在短期的相互利益上，马狮则以本身的利益、供应商利益及消费者利益为出发点，把其与供应商的关系视为“同谋共事”的伙伴关系。

如果马狮从某个供应商处采购的货品比批发商处更便宜，其节约的资金部分，马狮将转让给供应商，作为改善货品品质的投入。

三、以“真心关怀”为内容，建立企业与员工的良好关系

马狮把建立与员工的相互信赖关系，激发员工的工作热情和潜力作为管理的重要任务。

在人事管理上，马狮不仅为不同阶层的员工提供周详和组织严谨的训练，而且为每个员工提供平等优厚的福利待遇，并且做到真心关怀每一个员工。关心员工是目标，福利和其他措施都只是其中一些手段，最终目的是与员工建立良好的人际关系，而不是以物质打动他们。例如，一位员工的父亲突然在美国去世，第二天公司已代他安排好赴美的机票，并送给他足够的费用；一个未婚的营业员生下了一个孩子，她同时要照顾母亲，为此，她两年未能上班，公司却一直发薪给她。

资料来源：高林森马狮百货集团的关系营销 [J]. 北京：企业改革与管理，2004. 04.

4. 关系营销的层次

(1) 一级关系营销

一级关系营销指企业通过价格和其他财务上的价值让渡吸引顾客与企业建立长期交易关系。如对那些频繁购买以及按稳定数量进行购买的顾客给予财务奖励的营销计划。

(2) 二级关系营销

二级关系营销指企业不仅用财务上的价值让渡吸引顾客，而且尽量了解各个顾客的需要和愿望，并使服务个性化和人格化，以此来增强公司和顾客的社会联系。二级关系营销的主要表现形式是建立顾客俱乐部。

(3) 三级关系营销

三级关系营销指企业和顾客相互依赖对方的结构发生变化，双方成为合作伙伴关系。三级关系营销的建立，在存在专用性资产和重复交易的条件下，如果一方放弃关系将会付出转移成本，关系的维持具有价值，从而形成“双边锁定”。这种良好的结构性关系将会提高客户转向竞争者的机会成本，同时也将增加客户脱离竞争者而转向本企业的利益。

5. 关系营销的原则

关系营销的实质是在市场营销中与各关系方建立长期稳定的相互依存的营销关系，以求彼此协调发展，因而必须遵循以下原则。

(1) 主动沟通原则

在关系营销中，各关系方都应主动与其他关系方接触和联系，相互沟通信息，了解情况，形成制度或以合同形式定期或不定期碰头，相互交流各关系方需求变化情况，主动为关系方服务或为关系方解决困难和问题，增强伙伴合作关系。

(2) 承诺信任原则

在关系营销中各关系方相互之间都应做出一系列书面或口头承诺，并以自己的行为履行诺言，才能赢得关系方的信任。承诺的实质是一种自信的表现，履行承诺就是将誓言变成行动，是维护和尊重关系方利益的体现，也是获得关系方信任的关键，是公司（企业）与关系方保持融洽伙伴关系的基础。

(3) 互惠原则

在与关系方交往过程中必须做到相互满足关系方的经济利益，并通过在公平、公正、公开的条件下进行成熟、高质量的产品或价值交换使关系双方都能得到实惠。

6. 关系营销的运作实施

(1) 筛选合作伙伴

首先，企业从所有的客户中筛选出值得和必须建立关系的合作伙伴，并进一步确认要建立关系营销的重要客户。选择重要客户的原则不仅仅是当前的盈利能力，而且包括未来

的发展前景。企业可以首先选择 5 个或 10 个最大的客户进行关系营销，如果其他客户的业务有意外增长也可入选。

(2) 指派关系经理

对筛选出的合作伙伴指派关系经理专人负责，这是建立关系营销的关键。企业要为每个重要客户选派干练的关系经理，每个关系经理一般只管理一家或少数几家客户，并派一名总经理管理关系经理。关系经理对客户负责，是有关客户所有信息的汇集点，是公司为客户服务的动员者，对服务客户的销售人员应当进行关系营销的训练。总经理负责制定关系经理的工作职责、评价标准、资源支持，以提高关系经理的工作质量和工作效率。

(3) 制订工作计划

为了能够经常与关系对象进行联络和沟通，企业必须分别制订长期的和年度的工作计划。计划中要确定关系经理职责，明确他们的报告关系、目标、责任和评价标准。每个关系经理也必须制订长期和年度的客户关系管理计划，年度计划要确定目标、策略、具体行动方案和所需要的资源。

(4) 了解关系变化

企业要通过建立专门的部门，用以跟踪顾客、分销商、供应商及营销系统中其他参与者的态度，由此了解关系的动态变化。同时，企业通过客户关系的信息反馈和追踪，测定他们的长期需求，密切关注合作伙伴的变化，了解他们的兴趣。企业在此基础上，一方面要调整和改善关系营销策略，进一步巩固相互依赖的伙伴关系；另一方面要及时采取措施，消除关系中的不稳定因素和有利于关系各方利益共同增长的因素。此外，通过有效的信息反馈，企业将会改进产品和服务，更好地满足市场的需要。

二、数据库营销理论

1. 数据库营销的含义

数据库营销就是企业通过收集和积累会员（用户或消费者）信息，经过分析筛选后针对性地使用电子邮件、短信、电话、信件等方式进行客户深度挖掘与关系维护的营销方式。或者，数据库营销就是以与顾客建立一对一的互动沟通关系为目标，并依赖庞大的顾客信息库进行长期促销活动的一种全新的销售手段。我们认为它是一套内容涵盖现有顾客和潜在顾客，可以随时更新的动态数据库管理系统。数据库营销的核心是数据挖掘。

这些数据将会在公司数据库中维护。虽然在传统销售上，用于客户数据的数据库已经存在很长一段时间了，但是在需要维护的更多的客户数据、数据处理，以及以新的更加复杂的方式应用方面，数据库营销方式仍然存在很大不同。在其他事情中，市场商人使用数据来学习更多有关客户的知识，为特定的公司选择目标市场（通过客户分割），比较客户对于公司的价值，以及提供更多专业的服务给客户。

2. 数据库营销的意义

从大的方面讲，营销数据库的宏观应用主要是应用营销数据进行市场预测和营销活动设计，并且获得营销活动和客户的实时响应。

营销部门应用营销数据库来设计市场营销活动，以建立客户忠诚或是增加产品销售。根据客户的行为和价值将客户划分成不同的细分客户群，并且针对不同的客户细分设计营销活动。营销活动的结果也经常可以记录在营销数据库中，营销人员和客户管理人员能够清楚地看到每一次营销活动的客户响应情况和投资回报率。

营销人员应用客户数据库的资料，应用数据分析技术在潜在客户数据中发现和识别赢利机会。基于客户的年龄、性别、人口统计数据等，对客户购买某一特定产品或服务的可能性进行预测，帮助企业决策和设计适销的产品和服务，并且设计和制定合适的价格体系。

通过市场、销售和服务等一线人员获得的客户反馈，并把相关的市场调查资料整合，定期对市场的客户信息和反馈进行分析，帮助产品和服务在功能和销售方式上的改进；也可以帮助产品设计和研发部门做出前瞻性的分析和预测；也可以根据市场上的实时信息及及时调整生产原材料的采购，或者调整生产的产品型号，控制和优化库存等。

从小的方面看，数据库可以帮助客户进行客户生命周期分析、市场细分和管理分级客户。

客户生命周期价值常常用来预测每一客户的价值。企业通过数据挖掘，经常应用生命周期价值来区分高价值客户和普通客户，并可以有效地识别潜在客户，还可以分别设计和采取相应的营销策略。

对于一个企业来说，真正给企业带来丰厚利润的客户往往只是客户群中的一小部分，这些少量的客户是企业的最佳客户，他们的忠诚度和盈利率往往是最高的。企业可以通过应用营销数据库中的客户资料，结合客户分群的智能统计分析技术来识别这些客户来区别服务和对待高价值的客户。对于这些客户，企业不仅仅需要提供特别的服务或回报机制，还需要保持足够的警惕，这些高价值的客户往往也是竞争对手所瞄准的目标营销客户。

一些客户密集型企业也经常应用营销数据库建立营销分析模型来预测客户的流失倾向。换句话说讲，营销数据库是成功运营移动通信公司、长途电话公司或是信用卡公司的核心基础。

3. 数据库营销运营策略

数据库营销，有几种运营策略，根据企业所处行业不同、企业产品生命周期不同、企业经营战略与经营策略的不同阶段，企业可以选择合适的运营方式。

(1) 基础运营

无论企业有任何不同情况，只要是一个希望在市场上有所作为的企业都应该实施的运营方式，也即是基础运营方式。基础运营方式，是指企业建设自己的数据库营销运营平台，对企业自身已有的数据进行集中管理，通过自身网站获取潜在目标客户，通过一系列的数据库营销策略开展数据库营销，与目标客户建立起通向信任与忠诚的互动关系，为企业创造出长期的商业价值。

(2) 数据租赁运营

这种运营方式是利用专业的数据库营销公司提供的潜在目标客户数据，向潜在目标客户投递品牌信息或者产品信息广告，实现精准营销的广告投放效果。这种运营方式，也是企业重要的、需要长期执行的数据库营销策略。通过数据租赁这种运营方式，企业可以获取精准的目标客户对企业品牌与产品的关注，为建立客户关系、销售线索挖掘、品牌推广等市场行为提供较好的 ROI。

(3) 数据购买运营

这种运营方式是通过一系列的、符合法律程序的形式获取潜在目标客户数据，企业通过自己的数据库营销部门开展数据库营销，这种运营方式一般要和基础运营方式匹配使用。这种方式的效果，很大程度上要依赖两个因素：一是基础运营方式中是否搭建适合企业的数据库营销平台，二是企业是否已经建立了数据库营销运营机制以及是否已经具备了数据

库营销所要求的人力资源条件。

这三种数据库营销方式的配合使用，是通向成功的最为重要的数据库营销策略。

4. 数据库营销的实施过程

一般来讲，数据库营销一般经历数据采集、数据存储、数据处理、寻找理想消费者、使用数据、完善数据等六个基本过程。

(1) 数据采集，数据库数据一方面通过市场调查消费者消费记录以及促销活动的记录，另一方面利用公共记录的数据，如人口统计数据、医院婴儿出生记录、患者记录卡、银行担保卡、信用卡记录等都可以选择性地进入数据库。

(2) 数据存储，将收集的数据，以消费者为基本单元，逐一输入电脑，建立起消费者数据库。

(3) 数据处理，运用先进统计技术，利用计算机把不同的数据综合为有条理的数据库，然后在强有力的各种软件支持下，产生产品开发部门、营销部门、公共关系部门所需要的详细数据库。

(4) 寻找理想消费者，根据使用最多类消费者的共同特点，用电脑勾画出某产品的消费者模型，此类消费群具有一些共同的特点——比如兴趣、收入，以采用专用某牌子产品的一组消费者作为营销工作目标。

(5) 使用数据，数据库数据可以用于多个方面：签订购物优惠券价值目标，决定该送给哪些顾客；开发什么样的新产品；根据消费者特性，如何制作广告比较有效；根据消费记录判定消费者消费档次和品牌忠诚度。如特殊身材的消费者数据库不仅对服装厂有用，而且对于减肥药生产厂、医院、食品厂、家具厂很有用。因此，数据库不仅可以满足信息，而且可以进行数据库经营项目开发。

(6) 完善数据库，随着以产品开发为中心的消费者俱乐部，优惠券反馈，抽奖销售活动记录及其他促销活动而收集来的信息不断增加和完善，使数据不断更新，从而及时反映消费者的变化趋势，使数据库适应企业经营需要。

数据库营销在我国刚刚开始，但是随着信息技术，通信发展及计算机的普及和应用，坚信有越来越多的企业将会采用数据库营销这一现代化的营销方式，因为在未来激烈的市场竞争中，没有什么比了解消费者习惯和爱好更为重要了。

5. 数据库营销的优缺点

数据库营销的优点有以下几点。

(1) 准确找到目标群体

对数据库中用户信息进行分析，能够较为准确的根据企业自身的产品和服务情况来找到相应的目标客户，这是一种资本投入较为合适的方式。相对于广撒网的其他营销方式来说，数据库营销的针对性较强。

(2) 降低投入成本

对于一般的营销方式来说，由于投放面比较广，所以其中所包含的目标用户的比率就相对较低，因此网站的营销投入所带来的收益比就会较低，而数据库营销是从数据入手找出希望较大的目标用户，这样再进行营销的投资回报率就会相对较高。资金不太充足的小公司，利用数据库营销就能有效地减少投入。

(3) 增强用户忠诚度

数据库营销这种一对一的营销模式，会让用户对企业的产品、服务产生较好的印象，

将企业与用户之间的关系变得比较紧密，从而增强了用户对企业的忠诚程度。

(4) 制定新的发展策略

数据库营销所研究的数据库信息，都是用户的第一手资料。通过对这些内容的研究，可以了解不同用户的不同需求，根据这些需求来调整企业产品和服务的发展方向，这样就能很好地把握住用户的需要，谋求新的发展。

(5) 隐蔽营销更安全

参与数据库营销，这种营销模式比较隐蔽，不像大多数的传统营销、网络营销那样大张旗鼓，人人皆知，这样就不会引起竞争对手的注意，避免恶意中伤。

(6) 降低成本，提高营销效率

数据库营销可以使企业能够集中精力在更少的人身上，最终目标集中在最小消费单位到个人身上，实现准确定位。运用消费者数据库能够准确找出某种产品的目标消费者，企业可以避免使用昂贵的大众传播媒体，可以运用更经济的促销方式，从而降低成本，增强企业的竞争力。

(7) 企业制胜的秘密武器

在传统营销中，运用大众传媒（报纸、杂志、网络、电视等）大规模地宣传新品上市，或实施新的促销方案，容易引起竞争对手的注意，使他们紧跟其后推出对抗方案，势必影响预期的效果。而运用数据库营销，可与消费者建立紧密关系，一般不会引起竞争对手的注意，避免公开对抗。

数据库营销的缺点主要是法律风险，主要来自于数据源的合法性。

通常来讲，针对 B2B (Business To Business) 类数据，只要是通过正规途径（如工商局、税务局、征信公司等）采购的数据，都是合法数据，基本上不存在法律的风险；而企业和第三方数据库营销公司通过自己的营销活动所采集到的 B2C (Business To Customer) 类数据，只要是客户授权企业使用自己的信息并在之后继续向自己发送营销的信息，那么也不存在法律的风险；关键的问题在于市场上存在着大量通过非正规渠道搜集个人信息，并以非常低廉的价格进行交易。在没有严密法律规制的市场里，个人信息的滥用和个人信息获取的低成本，必然导致一个准入门槛很低并且无秩序、无自律的行业存在状态，而相关的营销者也会有恃无恐地积极参与。

随着针对个人信息保护的系列法律、法规不断出台和完善，数据库营销这个行业将会进一步得到健康的发展。

三、客户价值理论

客户价值理论是现代营销的基础理论之一。客户价值理论认为市场营销的核心在于帮助交换各方感知产品或服务的价值，所以应将整个营销过程看成是一个价值感测、价值创造和价值传递的过程。其中价值感测过程目的是发现新价值机会；价值创造过程则研究如何有效地形成和塑造更多有前景、有新价值的市场供应产品；价值传递过程涉及如何运用企业或营销组织资源基础和能力，更有效地将价值传递给最终顾客。

1. 客户价值理论的产生与发展

自从哈佛大学的迈克尔·波特 (Michael E.Porter) 教授提出的竞争优势思想得到学术界和企业界的广泛认同后，人们开始为寻求可持续竞争优势进行了积极的尝试与探索。学者们从价值链管理、质量管理、组织与过程再造、企业文化、裁员等多方面来阐述企业应

当如何建立竞争优势，但是这些努力的根本都在于组织内部的改进，而当这些努力不能以市场为导向，其产品和服务不能被顾客所认同，也就无法建立起企业真正的竞争优势。当企业家们指向企业内部改进的探索并没有获得想象中的成功时，人们开始转向企业外部的市场，即从顾客角度出发来寻求竞争优势。

1954年，彼得·德鲁克（Peter Drucker）指出，“顾客购买和消费的绝不是产品，而是价值”。载瑟摩尔（Zaithaml）在1988年首先从顾客角度提出了顾客感知价值理论。她将顾客感知价值定义为：“顾客所能感知到的利得与其在获取产品或服务中所付出的成本进行权衡后对产品或服务效用的整体评价”。罗伯特·B.伍德拉夫（Robert B. Woodruff）通过对顾客如何看待价值的实证研究，提出客户价值是顾客对特定使用情景下有助于（有碍于）实现自己目标和目的的产品属性、这些属性的实效以及使用的结果所感知的偏好与评价。该定义强调客户价值来源于顾客通过学习得到的感知、偏好和评价，并将产品、使用情景和目标导向的顾客所经历的相关结果相联系，感知价值的核心是感知利得与感知利失之间的权衡。罗伯特·B.伍德拉夫认为，企业只有提供比其他竞争者更多的价值给客户，即优异的客户价值，才能保留并造就忠诚的客户，从而在竞争中立于不败之地。现在客户价值已成为理论界和企业界共同关注的焦点，被视为竞争优势的新来源。

2. 客户价值的基本特征

从客户价值的概念中，可以总结出客户价值的几个基本特征：

（1）客户价值是顾客对产品或服务的一种感知，是与产品和服务相挂钩的，它基于顾客的个人主观判断；

（2）顾客感知价值的核心是顾客所获得的感知利益与因获得和享用该产品或服务而付出的感知代价之间的权衡（trade-off），即利得与利失之间的权衡；

（3）客户价值是从产品属性、属性效用到期望的结果，再到客户所期望的目标，具有层次性。



按照客户价值进行客户分类，提高销售利润

D先生是一家电子产品销售公司的经理，经过D先生及其团队的共同努力，公司的业务不断拓展。随着公司业务的发展，老客户越来越多，公司知名度也越来越高，甚至经常有新客户慕名打电话来咨询业务。一时间，公司上上下下忙得不亦乐乎，可是还是有些重要客户抱怨公司的响应太慢，服务不及时，而将订单转给了其他厂商，使公司利润流失了不少。为此，D先生决定加大投入，招聘了更多的销售及服务人员，来应付忙碌的业务。

一年辛苦下来，D先生以为利润不错。可公司财务经理给出的年终核算报告，利润居然比去年还少！经过仔细分析，D先生终于发现了其中的症结所在：原来，虽然不断有新的客户出现，但是他们带来的销售额却不大，而这些客户带来的销售和服务工作量却是不小，甚至部分新客户还严重拖欠款项。与此同时，一些对利润率贡献比较大的老客户，因在忙乱中无暇顾及，已经悄悄流失。

为此，D先生改进了公司的工作方法：首先梳理客户资料，按照销售额、销售量、欠款额、采购周期等多角度数据进行测量，从中选出20%的优质客户；针对这20%的客户制定特殊的服务政策，进行重点跟踪和培育，确保他们的满意度。同时，针对已经流失的重

点客户，采用为其提供个性化的采购方案和服务保障方案等手段，尽量争取客户回归；针对多数的普通客户，采用标准化的服务流程，降低服务成本。

经过半年的时间，在财务经理再次给出的半年核算报告中，利润额有了大幅回升。

思考问题：

1. D 经理所在公司原来的工作方法为什么效果不够好？
2. D 经理是如何改进工作方法的？为什么这样的改进能够使公司利润迅速回升？
3. 对一个企业来说，区分不同价值客户有意义？

资料来源：<https://max.book118.com/html/2015/0718>.

四、客户生命周期理论

（一）客户生命周期的含义

客户生命周期也称客户关系生命周期，是指从企业与客户建立业务关系到完全终止关系的全过程，是客户关系水平随时间变化的发展轨迹，它动态地描述了客户关系在不同阶段的总体特征。客户生命周期模式包括早期流产型、中途夭折型、提前退出型和长久保持型四种。

（二）客户生命周期各阶段特征

客户生命周期可分为考察期、形成期、稳定期和退化期等四个阶段。考察期是客户关系的孕育期，形成期是客户关系的快速发展阶段，稳定期是客户关系的成熟期和理想阶段，退化期是客户关系水平发生逆转的阶段。

1. 考察期

考察期，关系的探索和试验阶段。在这一阶段，双方考察和测试目标的相容性、对方的诚意、对方的绩效，考虑如果建立长期关系双方潜在的职责、权利和义务。双方相互了解不足、不确定性太大是考察期的基本特征，评估对方的潜在价值和降低不确定性是这一阶段的中心目标。

在这一阶段客户会下一些尝试性的订单，企业与客户开始交流并建立联系。因客户对企业的业务进行了解企业要对其进行相应的解答，某一特定区域内的所有客户均是潜在客户，企业投入是对所有客户进行调研，以便确定可开发的目标客户。此时企业有客户关系投入成本，但客户尚未对企业做出较大的贡献。

2. 形成期

形成期，关系的快速发展阶段。双方关系能进入这一阶段，表明在考察期双方相互满意，并建立了一定的相互信任和交互依赖。在这一阶段，双方从关系中获得的回报日趋增多，交互依赖的范围和深度也日益增加，逐渐认识到对方有能力提供令自己满意的价值（或利益）和履行其在关系中担负的职责，因此愿意承诺一种长期关系。

在这一阶段，随着双方了解和信任的不断加深，关系日趋成熟，双方的风险承受意愿增加，由此双方交易不断增加。当企业对目标客户开发成功后，客户已经与企业发生业务往来，且业务在逐步扩大，此时已进入客户成长期。企业的投入和开发期相比要小得多，主要是发展投入，目的是进一步融洽与客户的关系，提高客户的满意度、忠诚度，进一步扩大交易量。此时客户已经开始为企业做贡献，企业从客户交易获得的收入已经大于投入，开始盈利。

3. 稳定期

稳定期，关系发展的最高阶段。在这一阶段，双方或含蓄或明确地对持续长期关系做

了保证。这一阶段有如下明显特征。

(1) 双方对对方提供的价值高度满意。

(2) 为能长期维持稳定的关系，双方都做了大量有形和无形投入。

(3) 大量的交易。因此，在这一时期双方的交互依赖水平达到整个关系发展过程中的最高点，双方关系处于一种相对稳定的状态。此时企业的投入较少，客户为企业做出较大的贡献，企业与客户交易量处于较高的盈利时期。

4. 退化期

退化期，关系发展过程中关系水平逆转的阶段。关系的退化并不总是发生在稳定期后的第四阶段，实际上，在任何一阶段关系都可能退化。引起关系退化的可能原因很多，如一方或双方经历了一些不满意、需求发生变化等。

退化期的主要特征有如下几点。

交易量下降；一方或双方正在考虑结束关系甚至物色候选关系伙伴（供应商或客户）；开始交流结束关系的意图等。当客户与企业的业务交易量逐渐下降或急剧下降，客户自身的总业务量并未下降时，说明客户已进入衰退期。

在客户生命周期不同阶段，客户对企业收益的贡献是不同的。

在考察期，企业只能获得基本的利益，客户对企业的贡献不大。

在形成期客户开始为企业做贡献，企业从客户交易获得的收入大于投入，开始盈利。

稳定期内客户愿意支付较高的价格，带给企业的利润较大，而且由于客户忠诚度的增加，企业将获得良好的间接收益。

在退化期，客户对企业提供的价值开始不满意，交易量逐渐回落，客户利润快速下降。

根据客户生命周期理论，客户关系水平随着时间的推移，从考察期到形成期和稳定期直至退化期依次增高，稳定期是理想阶段，而且客户关系的发展具有不可跳跃性。同时，客户利润随着生命周期的发展不断提高，考察期最小，形成期次之，稳定期最大。

客户成熟期的长度可以充分反映出企业的盈利能力。因此，面对激烈的市场竞争，企业借助建立客户联盟，针对客户生命周期的不同特点，提供相应的个性化服务，进行不同的战略投入，使企业获得更多的客户价值，从而增强企业竞争力。

项目小结

客户指用金钱或某种有价值的物品来换取接受财产、服务、产品或某种创意的自然人或公司，是商业服务或产品的采购者，他们可能是最终的客户、代理人或供应链内的中间人。客户关系是指企业及其相关人员与客户发生的互动关系，是企业为达到其经营目标，主动与客户建立起的某种联系。CRM是现代信息技术、经营理念和管理思想的结合体，它以信息技术为手段，通过对“以客户为中心”的业务流程的重新整合和设计，形成一个自动化的解决方案，以提高客户的忠诚度，从而最终实现业务操作效益和利润的增长。CRM既是一项综合的IT技术，也是一种新的运作模式，它源于“以客户为中心”的新型商业模式，是一种旨在改善企业与客户关系的新型管理机制。

客户关系管理的产生，是需求拉动、技术推动和管理理念更新共同作用的结果。客户关系的理论基础包括关系营销、数据库营销、客户生命周期和客户价值理论等。



复习思考

- 1.企业的客户包括哪几类？
- 2.客户关系管理产生的历史背景是怎样的？
- 3.客户关系管理的实质是什么？
- 4.客户关系管理的理论基础有哪些？

【技能练习】

调查分析校园图书馆的客户类型及其需求表现，提出提高图书馆利用率的针对性措施，制作 PPT 进行班级汇报。