

第1章 客户关系管理概述

学习目标

- (1) 了解客户关系管理产生的背景;
- (2) 理解客户关系管理的含义与内涵;
- (3) 熟悉客户关系管理系统的分类;
- (4) 了解客户关系管理的意义与流程;
- (5) 理解尊重客户和诚信经营的重要性。

开篇案例

王永庆卖大米的故事

王永庆小学毕业后，到一家米店做学徒。第二年，他用借来的 200 元钱作本金自己开了一家米店。为了和隔壁那家日本米店竞争，王永庆颇费了一番心思。

当时大米加工技术比较落后，出售的大米里混杂着米糠、沙粒、小石头等，买卖双方都是见怪不怪。王永庆则多了一个心眼，每次卖米前都把米中的杂物拣干净，这一额外的服务深受顾客欢迎。

王永庆卖米多是送米上门。他先在一个本子上详细记录顾客家有多少人、一个月吃多少米、何时发薪等；等到顾客家的米该吃完时，就送米上门；等到顾客发薪的日子，再上门收取米款。

他给顾客送米时，并非送到就算完工，他还会帮人家将米倒进米缸。如果米缸里还有旧米，他就将旧米倒出来，将米缸刷干净，然后将新米倒进去，将旧米放在上层。这样，米就不至于因陈放过久而变质。他这个小小的举动令不少顾客深受感动，铁了心专买他的米。

就这样，他的生意越来越好。从这家小小的米店起步，王永庆最终成为台湾工业界的“龙头老大”。后来，他谈到开米店的经历时，不无感慨地说：“虽然当时谈不上什么管理知识，但是为了服务顾客做好生意，就认为有必要掌握顾客需要，没有想到，由此追求实际需要的一点小小构想，竟能作为起步的基础，逐渐扩充，演变成为事业管理的逻辑。”

资料来源：佚名. 王永庆卖米的故事[EB/OL]. [2023-01-31]. https://www.sohu.com/a/285469249_120047348.

1.1 客户关系管理的产生及含义

客户关系管理（customer relationship management, CRM），这个概念最初由 Gartner Group 提出来。对客户关系管理的定义，目前还没有一个统一的表述，但就其功能来看，客户关系管理是通过采用信息技术，使企业市场营销、销售管理、客户服务和支持等经营流程信息化，实现客户资源有效利用的管理软件系统。其核心思想是“以客户为中心”，提高客户满意度，改善客户关系，从而提高企业的竞争力。

1.1.1 客户关系管理的产生

现代客户关系管理产生的原因可以归纳为以下三个方面：客户资源价值的重视（管理理念的更新）、客户价值实现过程需求的拉动，以及信息技术的推动，如图 1.1 所示。



图 1.1 客户关系管理产生的原因

资料来源：孟凡强，王玉荣。CRM 行动手册：策略、技术和实现[M]。北京：机械工业出版社，2002。

1. 客户资源价值的重视

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上看包括规模优势、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，你的竞争对手也很容易从市场中得到。而管理、人才、技术、市场、品牌形象等无形资源，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。客户资源就是这样一种重要的市场资源，它对企业具有重要价值。

客户资源对企业除市场价值，即客户购买企业的产品、服务，使企业的价值得以实现外，主要还体现在以下几个方面。

1) 成本领先优势和规模优势

一方面，有事实表明，客户能够提供成本优势，从而也就提供了收入优势。为新客户

服务花费的费用，比起老客户来要昂贵得多。这是因为为新客户服务需要更高的初始化成本。如果公司能够增加回头客的比例，那么总成本会呈现出明显的下降趋势。另一方面，如果企业的忠诚客户在企业的市场中占据相对较大的份额，那么就会为企业带来相应的壁垒，形成规模优势，也会降低企业的成本。一般客户从众心理很强，大量的客户群也会成为其考虑的重要因素。

2) 市场价值和品牌优势

从战略的角度讲，客户不仅是承兑收入流的资金保管者，而且是能够提高市场价值的宝贵财富，这主要是通过商标价值表现出来的。商标价值是一个企业与其消费者或与起决定性作用的客户发生相互联系的产物。商标不能孤立地存在，它们因客户的认可而存在。没有客户作为出发点，商家便不能创造或维持商标的价值。

较大的市场份额本身代表着一种品牌形象。另外，客户的舆论宣传对企业的品牌形象也有重大的作用，特别是客户中的舆论领袖，他们所起的作用更大。应当注意的是，客户的舆论宣传有两种价值取向：一种是客户对企业的产品服务很满意，因此会正面宣传企业的品牌；另一种则是客户对企业的产品服务不满意，因此会对企业进行负面宣传。两种宣传的影响都非常大。企业只有提供高质量的、令客户满意的服务，树立良好的企业形象，才能获取客户的正面宣传。

3) 信息价值

客户信息对企业来讲是最重要的价值，它会直接影响企业的经营行为，以及对客户消费行为的把握。譬如，沃尔玛连锁超市会根据对会员客户的购买行为、消费习惯等信息进行分析，来制定面向会员客户的产品服务组合并提供相应的企业关怀。亚马逊会通过会员客户的资料、会员浏览网页的习惯和程序等分析客户的消费特点与个人爱好，并据此来制定服务不同客户的不同策略。

4) 网络化价值

客户的网络化价值是指有一位商业客户使用你的产品、服务，该商业客户的客户为了便于与他进行商业行为，也可能采用你的产品、服务；同理，该商业客户的客户的客户也可能采用你的产品、服务，因此形成了一种网络化的消费行为。

基于以上对客户价值的认识，企业十分重视通过转变经营管理理念和利用现代科学技术为客户提供更为满意的产品或服务，从而维持和发展与客户的关系。一些先进的企业正在经历从以产品为中心向以客户为中心的转移。

2. 客户价值实现过程需求的拉动

与客户发生业务几乎涉及公司所有的部门，但在很多企业，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、营销和服务等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。我们常常从客户、销售、营销和服务人员、企业经理那里听到各种声音。

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客户，我常在这些线索上花费大量的时间。我是不是该自己找线索？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。我这次面对的是一个老客户，应该给他怎样的报价才能留住他呢？”

2) 来自营销人员的声音

“去年在营销上开销了 2000 万元。我怎样才能知道这 2000 万元的回报率？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？访问我们网站的人越来越多，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计算机故障是因自己误操作引起的，很多情况下可以自己解决，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。为什么其他部门的同事都认为我们的售后服务部门只能花钱而不能挣钱？”

4) 来自客户的声音

“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，怎么到现在还是没人理我？我已经提出不要再给我发放大量宣传邮件了，为什么情况还没有改变？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

“有个客户半小时后就要来公司谈最后的签单事宜，但跟单人员最近辞职了，而我作为销售经理，对与这个客户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，怎么知道他们给客户承诺过什么？现在手上有个大单子，作为销售经理，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，该派哪位维修人员呢？”

对于这些声音，我们都不陌生，甚至已经习惯对这些问题采取无动于衷的态度。上面的问题可归纳为两个方面：其一，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；其二，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，对面向客户的活动实现全面管理。

3. 技术的推动

客户关系管理的产生还源于信息技术的迅猛发展，如今企业能借助先进的技术手段去充分了解和掌握客户信息，发现与挖掘市场机会、规避风险，提高客户满意度与忠诚度。先进技术的发展使信息在以下几个方面的应用成为可能。

- (1) 企业的客户可通过电话、信函、网络等访问企业，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 360° 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。

上面的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。信息技术的发展为客户关系管理的实现和功能的扩张提供了前所未有的手段。例如,数据挖掘、数据库、商业智能、知识发现、基于浏览器的个性化服务系统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,也使企业与客户之间进行交流的渠道越来越多——除面对面的交谈、电话联系外,还有呼叫中心、移动通信、电子邮件、微信、网站等。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。

信息技术对客户关系管理的影响分为自动化、信息化和理念变革三个层次。自动化层次是指用计算机技术替代手工劳动,主要目的是提高客服人员的工作效率,如用一些管理软件自动进行数据统计、自动生成数据分析报表等。信息化层次是指利用现代信息技术,将数据、知识、经验和软件整合起来,为客服人员提供及时的决策信息,以支持营销决策,也就是营销工程。理念变革层次是指应用信息技术促进客户关系管理的理论和实践的创新,如数据库营销、网络营销、新媒体营销、关系营销和一对一营销等,这些营销理念已日益为企业所接受和应用。

此外,由于互联网是非常好的信息平台 and 互动手段,它提供了低成本的信息获取工具,同时也提供了供应商和客户的无缝连接,因此,互联网技术的进步推动了客户关系管理的发展。

总之,在需求拉动和技术推动下,客户关系管理不断演变发展,逐渐形成了一套管理理论体系和应用技术体系。

1.1.2 客户关系管理的含义

1. 客户关系管理的不同定义

关于客户关系管理的定义,不同的研究机构有不同的表述,具有代表性的有如下四种。

(1) 高德纳咨询公司(Gartner Group)认为,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。

(2) 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位员工、经销商或客户对该公司有更积极的偏爱或偏好来留住他们,并以此提高公司业绩的一种营销策略。其主要的任务是:① 了解与某一笔生意相关的客户价值;② 了解这些价值对于每一类客户的相对重要程度;③ 判断如果提供这些价值能否对公司利益产生积极影响;④ 以客户愿意接收信息的方式与客户进行交流,为每一类客户提供他们需要的价值;⑤ 测算结果,验算投资收益。

(3) 赫维茨集团(Hurwitz Group)认为,客户关系管理的焦点是自动化,以及改善与销售、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。客户关系管理既是一套原则制度,也是一套软件和技术。它的目标是缩减销售周期和销售成本,增加收入,寻找扩展业务所需的新的市场和渠道,以及提高客户的价值、满意度、赢利性和忠诚度。客户关系管理应用软件将最佳的实践具体化,并使用先进的技术来协助各企业实现这些目标。客户关系管理在整个客户生命周期中都以客户为中心,这意味着客户关系管理应用软

件将客户当作企业运作的核心。客户关系管理应用软件简化、协调了各类业务功能（如销售、市场营销、服务和支持），并将其注意力集中于满足客户的需要上。客户关系管理应用还将多种与客户交流的渠道，如面对面、电话接洽以及 Web 访问等协调为一体，这样，企业就可以按照客户的喜好使用适当的渠道与之进行交流。

（4）IBM 所理解的客户关系管理包括企业识别、挑选、获取、发展和保持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。

（5）我国学者对客户关系管理的定义。陈明亮（2003）认为客户关系管理是对客户生命周期利润价值的判断和辨析，运用客户生命周期利润对客户价值进行甄别，细分客户类别，根据客户类别提供差异化服务，有效配置企业内部资源，保持与客户的长期合作关系。姚伶俐（2016）将客户关系管理定义为：借助先进的信息技术和管理思想，通过对企业业务流程的重组来整合客户信息资源，并在企业内部实现客户信息和资源的共享和智能化分析，使企业有能力在海量的信息中分析客户价值、把握核心客户、认识个体差异，从而有利于为客户提供一对一的个性化服务、挖掘客户潜力、提高客户满意度、增加客户忠诚度、保持和吸引更多的客户，最终实现企业利润的最大化。

2. 客户关系管理的内涵

综合所有客户关系管理的定义，我们可以将其理解为理念、技术、实施三个层面。其中，理念是客户关系管理成功的关键，它是客户关系管理实施应用的基础和土壤；信息系统、IT 技术是客户关系管理成功实施的手段和方法；实施是决定客户关系管理成功与否、效果如何的直接因素。三者构成客户关系管理稳固的“铁三角”，如图 1.2 所示。



图 1.2 客户关系管理“铁三角”

客户关系管理理念源自关系营销学，其核心思想可概括为“为提供产品或服务的组织，找到、留住并提升价值客户，从而提高组织的赢利能力（经济效益、社会效益）并加强竞争优势”。因此，对于客户关系管理理念的理解是组织能够向建立“以客户为核心、以市场为导向”经营管理模式转变的第一步。组织中，包括其中的人员、业务单元、机构，无论在心理、潜意识还是在工作习惯上都有一个惯性冲力，需要逐步调整转弯，需要适应期。但这个适应期又不能太长，具体涉及愿不愿意接受、能否接受、如何接受客户关系管理理念等，因此不是每一个组织都能顺利过关的，要充分考虑各阶层的利益及他们的需求，同时组织要有配套改革的规章制度并能够真正长久地执行。关于客户关系管理的万能论、无用论都是不可取的，应该考虑组织所面对的市场主体及发展阶段，在适合的时间、适合的地点以适合的手段引入客户关系管理理念。

客户关系管理技术集合了很多当今最新的科技发展，包括 Internet 和电子商务、多媒体技术、数据仓库和数据挖掘、专家系统和人工智能、呼叫中心、大数据和云计算等。这些技术体现在我们的客户关系管理软件中。CRM 软件不等于客户关系管理理念，它是先进理念的反映与体现，吸纳了当今先进的软件开发技术、企业经营管理模式、营销理论与技巧。CRM 软件是将客户关系管理理念具体贯彻到组织并实现其目标的有效、有形的工具与平台，CRM 软件提供的不一定都用到，或者还需要其他的软件、平台进行集成。同时，CRM 软件不是一种交付即用的工具，需要根据组织的具体情况进行客户关系管理实施。

客户关系管理实施是结合软件与组织状况，在调研分析的基础上做出的解决方案。实施之初就要确定实施的目标与范围，确保在限定的资源与时间内完成项目，规避风险或将风险降低到最低点。树立风险意识是客户关系管理实施能否成功的重要保障，实施的目标不是越高越好，实施的范围也不是越广越好，风险意识是需要双方协调一致的，70%的客户关系管理项目最终以失败告终，很大一部分就是风险机制不健全。客户关系管理实施是一个艰苦而渐近的过程（国际标准的厂商都有严格规范的实施方法论），立竿见影、拔苗助长、一蹴而就的做法都是危险和错误的。需要设定分阶段的目标，达成每一阶段的目标后再继续前行，信心增强、经验增加、工作扎实的客户关系管理实施会使“铁三角”完美无缺。客户关系管理的实施能力是许多厂商所缺乏的，而实施又是许多组织容易忽视的。有的组织在购买软件前期进行了谨慎的选择、激烈的竞标，但购买后并没有认真实施或认为没有必要花费人力物力实施，从而使 CRM 软件没有使用多长时间就被束之高阁，成为“食之无肉，弃之可惜的鸡肋”。因此，准备引入 CRM 软件的组织不但要评价软件本身，也要从实施能力的角度进行考虑，厂商的实施能力需要经过大量实战的考验并拥有专业、敬业的专家队伍，在软件与实施两方面俱优的厂商应是组织的首选。

在企业客户关系管理中，理念、技术、实施，一个都不能少。企业只有借助先进的理念，利用发达的技术，进行完美的实施，才能优化资源配置，在激烈的市场竞争中获胜。

1.2 客户关系管理的类型

客户关系管理涵盖了直销、间接销售以及互联网等所有的销售渠道，能帮助企业改善包括营销、销售、客户服务和支持在内的有关客户关系的整个生命周期。高德纳咨询公司（Gartner Group）研究发现，全球客户体验与关系管理软件支出在 2018 年增长 15.6%，达到 482 亿美元。客户关系管理软件是目前最大且增长最快的企业应用软件，在企业应用软件收入总额中占比近四分之一。随着客户关系管理市场不断发展，新公司的加入和现有公司以合并、联合以及推出新产品的方式重新定位，这一领域可谓日新月异，客户关系管理解决方案呈现出多样化的发展。为了便于快捷了解客户关系管理的全貌，本书从以下几个角度对客户关系管理进行分类梳理。

1.2.1 按目标客户分类

并非所有的企业都能够执行相似的客户关系管理策略，这又相应地意味着，当同一公司的不同部门或地区机构在考虑客户关系管理实施时，可能事实上有着不同的商务需要。同时，另一个经常出现的因素是不同的技术基础设施。因此，根据客户的行业特征和企业规模来划分目标客户群，是大多数客户关系管理的基本分类方式。在企业应用中，越是高端应用，行业差异越大，客户对行业化的要求也就越高，因而，有一些专门的行业解决方案，比如银行、电信、大型零售等客户关系管理应用解决方案。而对中低端应用，则常采用基于不同应用模型的标准产品来满足不同客户群的需求。一般将客户关系管理分为三类：以全球企业或者大型企业为目标客户的企业级客户关系管理；以 200 人以上、跨地区经营的企业为目标客户的中端客户关系管理；以 200 人以下企业为目标客户的中小企业客户关

系管理。

在 CRM 软件应用方面,大型企业 with 中小企业相比有很大的区别。大型企业在业务方面有明确的分工,各业务系统有自己跨地区的垂直机构,形成了企业纵横交错的庞大而复杂的组织体系,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;同时,大型企业的业务规模远大于中小企业,致使其信息量巨大;再有,大型企业在业务运作上很强调严格的流程管理。而中小企业在组织机构方面要轻型简洁很多,业务分工不一定明确,运作上更具有弹性。因此,大型企业所用的 CRM 软件比中小企业的 CRM 软件要复杂、庞大得多。而一直以来,国内许多介绍客户关系管理的报道和资料往往是以大型企业的 CRM 解决方案为依据的。这就导致一种错觉:好像 CRM 软件都是很复杂、庞大的。其实,价值几十万元的面向中小企业的 CRM 软件也不少,其中不乏简洁易用之作。

不过,有关公司规模方面的要求现在越来越随意,因为越来越多的 CRM 软件提供商是依据不同情况来提供不同产品的。主要的 CRM 软件提供商一直以企业级客户为目标,并逐渐向中型市场转移,因为后者的成长潜力更大。以企业级客户为目标的公司包括赛富时 (Salesforce)、甲骨文 (Oracle) 等。另外一些公司,如文石信息科技 (Onyx)、毕威拓科技 (Pivotal)、用友 iCRM 和金蝶 EAS 等则与中型市场相联系,并试图夺取部分企业级市场。立友信科技 (MyCRM)、金矿 (Goldmine)、多元互动 (Multiactive)、销售术 (SalesLogix) 和销售易等公司瞄准的是中小企业,他们提供的综合软件包虽不具有大型软件包的深度功能,但基本功能丰富实用。

1.2.2 按应用集成度分类

客户关系管理涵盖整个客户生命周期,涉及众多的企业业务,如销售、支持服务、市场营销以及订单管理等。客户关系管理既要完成单一业务的处理,又要实现不同业务间的协同,同时,作为整个企业应用中的一个组成部分,客户关系管理还要充分考虑与企业的其他应用,如与财务、库存、ERP、SCM 等进行集成应用。

但是,不同的企业或同一企业处于不同的发展阶段时,对客户关系管理整合应用和企业集成应用有不同的要求。为满足不同企业的不同要求,客户关系管理在集成度方面也有不同的分类。根据应用集成度,可以将客户关系管理分为客户关系管理专项应用、客户关系管理整合应用和客户关系管理企业集成应用。

1. 客户关系管理专项应用

以销售人员主导的企业与以店面交易为主的企业,在核心能力上是不同的。销售能力自动化 (SFA) 是以销售人员主导的企业的客户关系管理应用关键,而客户分析与数据库营销则是以店面交易为主的企业核心。代表厂商是金矿 (Goldmine)。

在专项应用方面,还有著名的呼叫中心 (Call Center)。随着客户对服务要求的提高和企业服务规模的扩大,呼叫中心在 20 世纪 80 年代得到迅速发展,与 SFA 和数据库营销一起成为客户关系管理的早期应用。到目前为止,这些专项应用仍然具有广阔的市场,并处于不断的发展之中。代表厂商是亚美亚 (AVAYA)。

对于中国企业,特别是对于中小企业而言,客户关系管理的应用尚处于初级阶段,根据企业的销售与服务特点,选择不同的专项应用启动客户关系管理的实施不失为一条现实的发展之路。当然,在启动专项应用的同时,应当考虑后续的发展并选择适当的解决方案,

特别是应当考虑业务组件的扩展性和基础信息的共享。

2. 客户关系管理整合应用

客户关系管理涵盖整个客户生命周期,涉及众多的企业业务,因此,对于很多企业而言,必须实现多渠道、多部门、多业务的整合与协同,必须实现信息的同步与共享,这就是客户关系管理整合应用。客户关系管理业务的完整性和软件产品的组件化及可扩展性是衡量客户关系管理整合应用能力的关键。这方面的代表厂商有希柏系统软件有限公司(Siebel,企业级客户关系管理)、毕威拓科技(Pivotal,中端客户关系管理)、立友信科技(MyCRM,中小企业客户关系管理)。

3. 客户关系管理企业集成应用

对于信息化程度较高的企业而言,客户关系管理与财务、ERP、SCM以及群件产品(如Exchange/MS-Outlook和Lotus Notes等)的集成应用是很重要的。这方面的代表厂商有Oracle、SAP等。

1.2.3 按系统功能分类

1. 操作型客户关系管理

这类CRM用于自动的集成商业过程,包括销售自动化(sales automation, SA)、营销自动化(marketing automation, MA)和客户服务与支持(customer service & support, CS&S)三部分业务流程。

2. 合作型客户关系管理

这类CRM用于同客户沟通所需手段(包括电话、传真、网络、E-mail等)的集成和自动化,主要有业务信息系统(operational information system, OIS)、联络中心管理(contact center management, CCM)和Web集成管理(web integration management, WIM)。

3. 分析型客户关系管理

这类CRM用于对以上两部分所产生的数据进行分析,产生客户智能,为企业的战略、战术的决策提供支持,包括数据仓库(data base/warehouse, DB)和知识仓库(knowledge base, KB)建设,及依托管理信息系统(management information system, MIS)的商务智能(business intelligence, BI)。

1.2.4 按应用平台分类

1. 以手机App为主要应用平台

客户关系管理的功能主要围绕手机应用来开发,用户使用起来非常方便,不过由于受到手机屏幕的限制,移动端的客户关系管理功能较少,更多只提供外出业务管理和数据查询的移动互联功能。

2. 以浏览器为主要应用平台

大多数客户关系管理以浏览器为主要应用平台,将手机App作为延伸辅助。在移动互联网如此发达的今天,计算机仍然是很多企业的主要办公设备。浏览器端的CRM由于Web

端技术成熟，因此能够提供更多客户关系管理功能和更多的数据量，这意味着其能够解决更多问题，获得更多信息。

3. 以钉钉或企业微信为宿主平台

基本等同于手机 App，在企业要求员工安装钉钉或企业微信的前提下，终端用户不需要安装额外的 CRM 应用软件，管理员通过配置就可以让所有用户在钉钉上使用 CRM 软件。钉钉提供了丰富的接口，因此 CRM 软件除了提供自身的业务管理功能，还能充分利用钉钉的团队沟通能力。由于这类 CRM 软件一般采用 H5 技术，在体验上会比原生 App 稍差，但随着技术的进步，相信这一点会得到改进。

1.3 客户关系管理的意义和流程

1.3.1 客户关系管理的意义

对于企业来说客户关系管理有以下三个重要意义。

1. 提高企业盈利能力

首先，统计数据表明，企业开发一个新客户的成本至少是维护一个老客户五倍。做好客户关系管理，提高客户满意度，持续为客户创造价值，维护现有客户关系，可以大大降低企业的经营成本。其次，老客户的口碑效应也可以为企业吸引新客户，从而节省部分开发新客户的成本。再次，通过客户关系管理，企业为客户创造了除产品之外的价值，如更好的交货期、更快捷的服务等，提高客户重新选择供应商的门槛，降低客户对于价格的敏感度，从而提高企业的利润率。最后，客户关系管理可以筛选出对企业最有价值的客户，企业通过加大对高价值客户的投入、减少对低价值客户的关注，可以提高投入产出比。

2. 降低企业经营风险

随着经济活动的活跃，市场上不确定因素增多，企业面临诸多不同程度的风险。首先，良好的客户关系管理可通过维护稳定的客户关系，降低企业投入大量资金开发新客户的风险。其次，稳定的客户关系也能带来稳定的收入和利润，让企业在面对外界市场扰动时有更强的抗风险能力。再次，相对于新客户，老客户的需求和应用都较固定，企业能够避免过度开发新产品的风险和贸然进入新领域的风险。

3. 提高企业效率

首先，企业通过客户关系管理系统和更新客户信息，可避免由于客户信息杂乱产生的重复劳动等问题。客户关系管理系统还可以分享客户信息，减少不同部门由于信息不一致产生的沟通成本。其次，在开发新客户时，良好的客户关系管理让企业更了解客户的需求，并能够针对需求提供适合客户的解决方案，进而提升新客户的转化率。再次，通过客户关系管理维护与老客户良好的关系，老客户对于公司的流程、规定、交易习惯已经充分了解，能够更加快速、高效地配合进行交易。最后，客户关系管理系统还可以让企业管理层实时了解员工的工作情况、营销或销售策略的执行情况，并及时对其进行指导或建议。

在买方市场的环境下，竞争愈发激烈，因此客户价值越来越重要，客户关系管理也成为每一个企业都需要理解和执行的基本管理战略。

1.3.2 客户关系管理的流程

客户关系管理的流程包括客户识别和开发管理、客户信息管理、客户分级管理、客户体验与沟通管理、客户销售机会管理、客户服务管理以及客户流失管理等内容。

1. 客户识别与开发管理

建立客户关系包括客户识别、客户选择与客户开发三个环节，这一过程也是企业与客相互了解的过程。客户识别与选择是企业确定好目标市场的情况下，从目标市场的客户体中分辨出对企业有意义的客户，并将其作为企业实施客户关系管理的对象。由于目标客户的个性特征各不相同，不同客户与企业建立并发展客户关系的倾向也各不相同，因此他们对企业的重要性也是不同的。客户识别包括潜在客户识别、有价值客户识别以及客户需求识别。企业要在客户识别的基础上对客户进行选择，并有计划、有步骤地对这些目标客户进行开发，使之成为企业的现实客户。

2. 客户信息管理

掌握客户信息、了解客户需求是维护客户关系的基础，也是使客户对企业产品或服务满意的前提条件。客户信息是指客户喜好、客户细分、客户需求、客户联系方式等一些关于客户的基本资料。客户信息是交易的源泉，科学的客户信息管理是促进企业业务发展的重要因素。客户信息管理是对客户信息进行搜集、抽取、迁移、存储、集成、分析的全过程。客户信息管理通过客户信息数据库来实现，而客户信息数据库技术中的数据仓库技术又是客户信息管理的主流。以数据仓库为核心的客户信息管理系统的广泛应用，使为客户提供个性化服务成为可能。

3. 客户分级管理

由于人、财、物等资源有限，企业不可能把所有资源平均分配给每一位客户，企业应将有限的资源分配到能给企业带来最大价值的客户身上。因此，企业应对客户进行分级管理：对贡献价值大的客户需求给予优先满足；对贡献价值次要的客户需求给予相应的满足；对为数众多、对企业贡献价值较小的客户提供最基本的服务。例如，信用卡有白金卡、金卡、普通卡之分，各种会员卡也常分为金卡会员、银卡会员等，不同的会员卡代表了不同的客户级别，意味着不同的持卡客户可享受不同的服务，这些都体现了客户分级管理的思想。

4. 客户体验与沟通管理

客户体验是客户根据自己与企业的互动情景产生的印象和感觉。客户对企业的印象和感觉从其开始接触企业广告、宣传品时就产生了。客户从接触到使用企业的产品、接受企业的服务，其体验得到了延续。客户体验可以突出产品或服务价值，强化企业的专业化形象，提高客户对企业的认可度及满意度。客户管理的过程，其实也是与客户沟通的过程。通过了解客户需求，企业可以整合各种资源，通过创造好的产品和服务来满足客户需求，从而为企业和社会创造价值。

5. 销售机会管理

销售机会是指在销售过程中，环境经常发生变化给销售人员带来的实现销售任务的一种可能性。销售机会管理适用于大额、复杂订单的销售，常用于企业直接的销售模式。销售机会管理将整个销售过程定义为不同的销售阶段，每一阶段可以衡量销售机会及其关键过程指标，销售人员在不同销售阶段，可以针对不同客户采取不同的销售策略，以销售机会管理模式驱动销售目标的实现。

6. 客户服务管理

客户服务是企业为了建立、维护并发展客户关系而进行的各项工作的总称，其目的是建立并提高客户满意度和忠诚度，最大程度地开发客户资源。客户服务是一个过程，是在合适的时间、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和服务，使客户需求得到满足的过程。客户服务管理是了解与满足客户需求，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。优质的客户服务管理能最大程度地使客户满意并使企业在竞争中取得优势。

7. 客户流失管理

客户流失是指客户不再购买企业的产品或服务，终止与企业的业务关系。客户资源是企业的重要资源，过多的客户流失对企业来说是致命的。客户流失的原因有很多，如果企业无法提供比客户预期更好的产品或服务，客户就会产生不满意和不认同的情绪；如果客户感觉到企业竞争者的产品和服务具有相对的优势，就可能出现品牌转换的现象。客户流失管理的目的就是分析客户流失的原因，不断改进企业的产品或服务，努力提高客户满意度，维系良好的客户关系，从而使客户流失保持在一个较低的水平。

本章小结

1. 现代客户关系管理产生的背景可以归纳为三个方面：客户资源价值的重视（管理理念的更新）、客户价值实现过程需求的拉动、信息技术的推动。

2. 客户资源对企业的价值主要体现在以下四个方面：① 成本领先优势和规模优势；② 市场价值和品牌优势；③ 信息价值；④ 网络化价值。

3. 客户的网络化价值是指有一位商业客户使用你的产品、服务，该商业客户的客户为了便于与他进行商业行为，也会采用你的产品、服务；同理，该商业客户的客户的客户也可能采用你的产品、服务，因此形成了一种网络化的消费行为。

4. 高德纳咨询公司（Gartner Group）认为，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。

5. 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位员工、经销商或客户对该公司有更积极的偏爱或偏好来留住他们，并以此提高公司业绩的一种营销策略。

6. IBM 所理解的客户关系管理包括企业识别、挑选、获取、发展和保持客户的整个商

业过程。

7. 客户关系管理可理解为理念、技术、实施三个层面。理念是客户关系管理成功的关键，它是客户关系管理实施应用的基础和土壤；信息系统、IT 技术是客户关系管理成功实施的手段和方法；实施是决定客户关系管理成功与否、效果如何的直接因素。

8. 按目标客户多少，客户关系管理可分为三类：以全球企业或者大型企业为目标客户的企业级客户关系管理；以 200 人以上、跨地区经营的企业为目标客户的中端客户关系管理；以 200 人以下企业为目标客户的中小企业客户关系管理。

9. 根据应用集成度，客户关系管理可分为三类：客户关系管理专项应用、客户关系管理整合应用、客户关系管理企业集成应用。

10. 按系统功能，CRM 可分为三类：操作型 CRM、合作型 CRM、分析型 CRM。

11. 按应用平台不同，CRM 可分为三类：以手机 App 为主要应用平台的 CRM、以浏览器为主要应用平台的 CRM、以钉钉或企业微信为主要应用平台的 CRM。

12. 客户关系管理的意义为提高企业盈利能力、降低企业经营风险以及提高企业效率。

13. 客户关系管理的流程可分为客户识别与开发管理、客户信息管理、客户分级管理、客户体验与沟通管理、客户销售机会管理、客户服务管理以及客户流失管理七个流程。

复习与讨论

1. 简述客户关系管理产生的背景。
2. 简述客户对企业的价值。
3. 比较不同的客户关系管理定义，分析各自的侧重点。
4. 如何理解客户关系管理内涵中理念、技术、实施三者的关系？
5. 按不同的标准，客户关系管理系统可以分为哪几类？
6. 客户关系管理的流程包括哪些环节？
7. 通过互联网查询某企业实施客户关系管理的状况，完成调查分析报告。

企业访谈



重庆医流巴巴医疗器械
连锁有限公司介绍