

# 客户关系管理发展综述

丁乃鹏,段 敏  
(上海大学 信息管理系,上海 201800)

## 一、CRM 的概念及其内涵

### (一)CRM 的观点分类

第一种比较典型的观点是把 CRM 看成是一种营销策略。代表人物是 Don Peppers、Martha Rogers 和 Bob Dorf,他们将 CRM 定义为:CRM 就是一对一营销,也可以称为关系营销<sup>①</sup>。卡尔松营销公司给出了 CRM 的定义<sup>②</sup>:“通过培养公司的每一个员工、经销商或客户对公司积极的偏爱或偏好,留住他们并以此提升公司业绩的一种营销策略。”这个定义已经被全球企业广泛接受。国内的一些观点也指出 CRM 是一种全新的营销理念,并认为一对一营销和数据库营销都可以纳入 CRM 营销的范畴<sup>③</sup>。也有人认为客户关系管理是一种企业与客户建立关系、维持关系和增进关系的关系营销管理思想<sup>④</sup>。持这种观点的人认为 CRM 是市场营销理论的一个分支,其管理思想来源于市场营销学。

第二种观点把 CRM 定义为一种管理理念,最早 Gartner group 认为<sup>⑤</sup>,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。国内学者中有人认为 CRM 主要就是管理客户信息资源<sup>⑥</sup>。也有人将 CRM 定义为:CRM 是一种商业管理策略<sup>⑦</sup>。

第三种观点认为 CRM 是一套先进技术。如目前已出版了各方关系客户关系管理著作的 Reinhold Rapp 博士指出<sup>⑧</sup>:CRM 是一套管理软件和技术。Hurwitz group 认为,CRM 的焦点是自动化。国内有人认为<sup>⑨</sup>CRM 是一套先进的技术手段,它的作用是有效地整合人力资源、业务流程与专业技术。也有人把 CRM 理解为一套应用技术系统<sup>⑩</sup>。这些观点都是从 CRM 应用的角度出发而给出的。

第四种观念认为 CRM 是商业过程。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。著名咨询公司 Particia Seybold 集团的 Marshak 从使命、战略、规划、目标及策略等层次描述了客户关系管理<sup>⑪</sup>;在战略层面重视客户关系,在计划层面决定建立客户关系的方法,在目标层面提出评估客户关系的指标,在策略层面采用客户关系管理技术来支持客户关系战略。

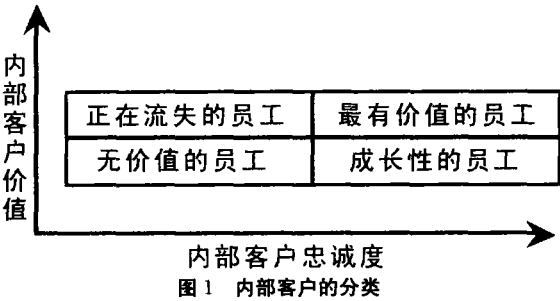
第五种观点侧重于 CRM 是一种企业经营运作体系。有些国内学者<sup>⑫</sup>将 CRM 理解为是一种企业经营运作体系,它要求生产、物流、营销和客户服务等企业业务流程的自动化并使之得以重组。也有人认为 CRM 是一套融入了企业经营理念和商业策略等内容的关于客户关系、营销方针等的理念和企业运作方式。还有人认为 CRM 一种动态运作过程和经营策

略。这类观点着眼于企业经营运作过程。

### (二)CRM 的内涵

“顾客就是上帝”自 20 世纪 40 年代以来一直被奉为圣旨,客户关系管理(CRM)的基本思想和方法是“顾客就是上帝”思想在当今信息技术时代的具体化。随着网络经济、知识经济的迅猛发展和全球市场竞争的日益激烈,人们在大量研究和实践的基础上对网络经济时代的 CRM 又赋予了新的内涵。它们主要是:

1. 客户资源是客户关系管理的基本对象。客户关系管理中的“客户”包括分销商、零售商、最终消费者及其合作伙伴在内的企业外部客户。企业还有另一类客户,就是企业的内部客户——内部员工。为了提高有价值员工的满意度和忠诚度,需要对企业的内部员工进行分类(如图 1)。



针对不同类型的内部客户,企业要采取不同的维系策略<sup>⑬</sup>,以内部服务提高员工的满意度,让满意的员工忠诚,从而为外部客户提供高质量的服务,提高外部客户的满意度和忠诚度,最终达到提高企业最大盈利的目的。

2. 核心客户的管理。从企业所关注的价值角度,将客户分成以下 4 类<sup>⑭</sup>:A. 重要客户(VIP clients),也就是在过去特定期间为公司带来最多交易的前 1% 客户。B. 主要客户(major clients),指在 VIP 客户以外,在此特定期限内交易数额占最多的前 5% 的客户。C. 普通客户(common customers),指除了 VIP 客户与主要客户,交易金额最多的前 20% 客户。D. 小客户(minor customers),指除了上述三种客户外,交易金额为其他 80% 的客户。当然这个比例因其所在的行业或公司而有所差异,在比例数值上可能是 10% 到 30% 甚至 40% 不等。

前两类客户称其为企业的核心客户(也称为关键客户),要为此类用户建立专门的档案;指派专门的销售人员负责销售业务;提供销售折扣;定期派人走访用户;采用直接销售的渠道方式。对介于二三类客户之间的企业最具成长性的客

作者简介:丁乃鹏(1962—),男,江苏淮安人,复旦大学管理科学出站博士后,上海大学信息管理系副主任,硕士研究生导师。

户,可以在一定范围内提供个性化服务;除非客户需要,不应为其而改变价格;开发客户的消费潜力和长期价值。特别的是对于企业的低于零点客户,即导致了企业成本发生的客户,支持和服务于这一客户组的成本超出了所需的边际成本,对这类客户分类管理策略应该是,收取的服务费用或产品价格达到较高的某一点,在这一点上,客户或者是离开企业转向他处,或者能够带来值得企业去保留的价值。

3. 客户知识管理。客户知识管理是通过一组解决方案的集合寻找和识别与问题有关的关键性信息,并将这些信息信息进行提取,形成对某一问题的专门知识,用知识指导决策并付诸行动,再将该行动转化为利润<sup>⑤</sup>。CRM的根本要求就是要建立与客户关系之间的“学习关系”。CRM是一个不断学习的过程,需要企业积极主动地与现有的客户和潜在的客户进行不断交流,积累有关客户的信息,并对这些信息进行组织和分析,建成有关客户的知识。目的是辅助企业生产和经营决策。企业将客户信息转化为客户知识的方法:(1)采集信息。企业通过电话、传真、Web网站和E-mail等渠道跟有关客户接触。在接触的基础上与客户建立“学习关系”,通过每一种渠道的每一次接触不断积累客户的个性化信息。(2)分析整合。对客户档案数据库的数据运用数据挖掘技术进行关联分析、聚类分析、差异分析和趋势分析等。然后对信息进行整合,在企业内部实现信息充分共享。(3)获取知识。通过对各个渠道的客户历史数据以及在线数据的进行数据挖掘后,获取有关客户的知识。(4)运用知识。利用这些知识可以评估营销计划的准确性,测量各种运营参数等;可以从中发现变化趋势、产品的成本和利润、有价值的细分市场等。将获得的客户知识运用到企业的客户服务、生产计划等各个部门,以便让这些知识发挥出杠杆作用。

4. 对企业与客户的关系进行全面的。其中客户关怀是关键,是CRM的中心。CRM的核心是企业与客户的关系。企业与客户之间的关系,不仅包括单纯的销售过程所发生的业务关系,如合同签订、订单处理、发货、收款等,而且包括在企业营销及售后服务过程中发生的各种关系。客户关怀活动包括在客户从购买前、购买期间到购买后的客户体验的全过程中。购买前的客户关怀为公司与客户之间关系的建立打开一扇大门,为鼓励和促进客户购买产品或服务做了前奏。购买期间的客户关怀则与公司提供的产品或服务紧紧地联系在一起。包括订单的处理以及各种有关的细节,都将要与客户的期望相吻合,满足客户的需求。购买后的客户关怀活动则集中于高效的跟进和圆满地完成产品的维护和维修的相关步骤。售后的跟进和提高有效的关怀,其目的是使客户能够重复购买公司的产品或服务<sup>⑥</sup>。对企业与客户的关系进行全面的。要体现客户关怀的思想,营造出友好、激励、高效的氛围。对客户关怀意义最大的4个实际营销变量是:产品和服务(这是客户关怀的核心)、沟通方式、销售激励和公共关系。CRM软件的客户关怀模式充分地将有关的营销变量纳入其中,使得客户关怀这个非常抽象的问题能够通过一系列相关的指标来测量,便于企业及时调整对客户的关怀策略,使得客户对企业产生更高的忠诚度。

## 二、软件系统

### (一)功能模块

CRM的核心功能模块主要包括:

1. 营销子系统。该子系统为企业的市场营销提供了独特

的功能,如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;对有需求客户的跟踪、分销和内容管理;市场活动管理;网上营销;事件管理等。

2. 销售子系统。销售子系统主要是提高专业销售人员的大部分活动的自动化程度,它是建立在销售力量自动化(SFA)基础上的。

3. 客户服务子系统。客户服务子系统包含动态客户档案管理、产品管理、地域管理、问题及其解决方法的数据库、服务请求管理、维修行为安排和调度等,与后端系统连接还包括订单管理。

### (二)CRM技术应用现状

企业在对自身管理目的、管理特点以及管理需求有了充分认识的基础上,就可以根据需求来选择适合的技术构件。CRM软件系统是建立在Internet和电子商务基础上的,除了应用基本的网络信息技术外,CRM有其关键的技术知识。

1. 数据仓库(Data Warehouse)。数据仓库是一个面向主题的、集成的、相对稳定的、反映历史变化的数据集合,用于支持管理决策。

2. 数据仓库技术。数据仓库技术是多种技术的混合体<sup>⑦</sup>,包括关系和多维数据库管理系统、客户/服务器体系结构、元数据建模及仓储和图形用户界面等。

3. 数据挖掘(Data Mining)。数据挖掘是指从大量数据中揭示出隐含的、先前未知的、并有潜在价值的信息和知识的过程。

4. 多媒体技术。多媒体技术是将声、像、图、文等表现信息转换成适合计算机处理(即获取、编辑、存储、检索等)形式的技术。

5. 呼叫中心(Call Center)。呼叫中心又称客户服务中心,是指综合利用先进的通信及计算机技术,对信息和物资流程优化处理和管理,集中实现沟通、服务和生产指挥的系统。

## 三、电子客户关系管理(eCRM)

CRM是新的概念。1999年初,开始出现电子客户关系管理(eCRM),其核心理念是:如何基于Web来管理CRM<sup>⑧</sup>。电子客户关系管理是在传统的客户关系管理的基础上利用现代信息技术的发展所创新的一种新兴的顾客满意管理。eCRM与CRM既有区别又有联系。

### (一)电子商务环境下客户关系管理的特点

1. 灵活。运用网络信息技术,企业将能真正实现“360×24”服务模式,时差不再给世界不同区域之间的业务往来带来阻碍。

2. 自动。在电子商务环境下,可以充分利用先进的信息技术,实现所有的数据资料直接输入数据库,然后利用网络共享技术,实现数据交换。并且利用计算机的强大计算、处理能力,对这些数据进行高效的处理和分析。在网络环境下,企业实现了真正意义上的无纸化客户关系管理。

3. 互动。由于互联网络具有很好的互动性和引导性,顾客通过互联网络在系统的引导下对产品或服务进行选择或提出具体要求,企业可以根据顾客的选择和要求及时进行生产并提供及时服务。所以在电子商务环境下,客户关系管理可以实现实时的双向对话沟通模式。在这种沟通模式下,企业为顾客提供更加满意的服务。

### (二)电子商务客户关系管理与传统商务客户关系管理的

## 共性

1. 目的一致。两者的目的都是满足客户要求,实现其产品的销售,以实现企业利润最大化。

2. 作用相同。客户关系管理作用都是为了帮助企业更好地了解 and 满足目标顾客的需求和欲望,树立以顾客为中心、以顾客为导向的服务观念,使企业在激烈的市场竞争中生存并立于不败之地。

(1)售前的客户关系管理策略。首先是设计友好的界面,界面的设计是在企业的网站设计与更新阶段。其次是建立和更新客户档案,在电子商务环境下,当客户第一次输入其基本资料时,企业就应该为其建立档案,并长期保存。通过市场细分策略,系统自动将与客户关系最大的产品首先推荐给顾客,这样将极大地方便顾客,提高顾客的满意度。最后是诱导客户的消费需求,此策略是以老客户为基础,有针对性的开发或刺激其潜在需求,不断开拓市场。企业以发送 E-mail 等方式向客户推荐产品时,一定要掌握好推荐时机和推荐对象,即向什么样的客户推荐、采用什么样的推荐方式等。

(2)售中的客户关系管理策略。第一,参与性服务策略。就是让顾客利用网络参与产品的设计,获得更加贴近自己兴趣的、高度满意的个性化产品。第二,连锁效应策略。即通过分析顾客正在进行的购买行为来推断顾客的其他相关需要,以此来向该顾客推荐满足此需要的产品。

(3)售后的客户关系管理策略。企业与客户交割完产品后,紧接着就是追踪服务。企业应对所有的顾客提供全天候的追踪服务,而不再仅仅限定在某一时间区间,而且对顾客售后服务应该是终身的。

## 四、CRM 产品的应用现状

目前,中国的金融、电信和公用事业等行业正在积极应用 CRM。据 Siebel(CRM 的知名国际厂商)对中国 CRM 市场的调查,电信行业的应用占中国市场份额的 20%,金融行业占 23%~25%<sup>[9]</sup>。

Siebel 针对不同企业的业务模式,开发了不同的 CRM 软件。相应地,微软与思佳联合推出针对中国中小企业的 CRM 产品 iScala CRM。iScala CRM 产品的特点是将企业充分利用中端 ERP 和 CRM 产品组合,在集成的系统中为他们提供更多功能和价值。TurboCRM 信息科技有限公司的产品开发着重于软件本土化。TurboCRM 在国内发行的软件,除了内核来自国外,其他部分尤其是应用完全是在国内重新开发的。TurboCRM 的本土化策略不仅针对产品,还有市场策略,产品价格和服务。TurboCRM 不仅仅是单纯的 CRM 系统软件,而且是咨询到服务的完整过程。首先,TurboCRM 针对国内企业管理不够规范的现状,提出了强化咨询实施的方针。就是先帮助客户完善管理制度,调整管理流程,使得用户更加适应市场,适应客户。然后再进行系统的实施工作。其次,TurboCRM 实现了国内独自定价,并向客户提供了快速的服务响应。以 TurboCRM 为中国图书进出口(集团)总公司(以下简称中图)实施 CRM 系统为例,TurboCRM 帮助他们增设了专门的市场部门和客户服务部门,将原来的被动等待客户的工作模式改变为主动从各种渠道了解客户的购买资金、计划、兴趣等。在这种方法的指引下,调整业务机构的

同时,CRM 项目在中国不断得到扩展和深度应用,帮助中图成功做到了交叉销售和升级销售。

IBM Lotus 目前正在开发一款能够为 CRM 软件提供补充性能的新软件,旨在帮助传统行业打造自有软件。在使用 Lotus 新软件之后,账目经理就能够监测到产品中哪些经销商已经过培训,还可以在需要时提供在线培训服务。此外,该产品还能够发挥即时通信和召开网络会议的功能,从而加强团体成员的合作以及与经销商搞好合作。

联成互动的 MyCRM 软件的核心是把一种管理理念和方法融入一个软件载体之中。联成互动按营销方式对客户进行分类:客户发展型、项目型、关系型和分销协作型。客户发展型是指大部分订单都是随新客户不断增长带来的。因此,CRM 的应用重点是对销售线索、机会的管理,以及对目标客户的分析。而关系型是指销售收入的主体是由老客户带来的,CRM 的应用重点是客户价值管理、客户满意度管理、客户服务管理等。

①Don Peppers, Martha Rogers etc. Is your Company Ready for one to one Marketing[J]. Harvard Business Review, 1999, (January—February).

②吴为等. 关于 CRM 系统技术的探讨 微型电脑应用 2002, (9).

③杨琴. CRM 营销时代[J]. 中外管理, 2000, (8).

④陈玉保等. 营销理论的新发展:客户关系管理(CRM)理论 商业研究 2002, 7.

⑤徐志坚. 信息系统与公司竞争 北京:科学出版社 2002.

⑥许芳. 浅析现代企业管理中的 CRM 经济师 2002, 1.

⑦齐佳音等. 客户关系管理辨析[J]. 工业工程, 2002, 7.

⑧骆念蓓等. 中国企业直面 CRM 福州大学学报(哲学社会科学版) 2002, 3.

⑨强海涛等. CRM 在企业营销策略中的应用 商业研究 2002, 11.

⑩方明等. CRM 理论与中国企业的实践 价值工程 2003, 1.

⑪Ronni T. Marshak, Defining CRM: Finding the Distinctions in an Overused Buzzword, Customer. com Perspective, Sept7, 2000.

⑫傅羽中等. ERP 与 CRM 发展趋势分析 电子科技大学社科版 2001, 3.

⑬陈德慧等. 客户关系管理(CRM)中的内部客户分类及维系策略 科技与管理 2003, 6.

⑭徐丽萍. 网络经济条件下的客户关系管理—CRM 辽宁税务高等专科学校学报 2003, 4.

⑮陈玉保等. 营销理论的新发展:客户关系管理(CRM)理论 商业研究 2002, 7.

⑯徐志坚. 信息系统与公司竞争, 北京:科学出版社, 2002.

⑰李金阳等. 客户关系管理及其关键技术探讨 计算机与现代化, 2002(1).

⑱李小圣. 如何进行客户关系管理 北京大学出版社 2004, 1.

⑲李军. CRM 市场回暖 中国成争夺重点 中国计算机报(要闻综合) 2004—04—05.

(编校:薛平)