

前言

PREFACE

随着电子商务及“互联网+”的迅速发展，市场结构的不断调整，新营销模式不断涌现，市场营销观念的不断发展深化，企业间的竞争变得尤为激烈，客户已成为企业的重要资产，是提升企业核心竞争力的重要渠道，有了客户才能够拓展市场，才会增加企业的经济效益。这就要求企业及时改变经营理念和思路，符合当今社会的发展要求。树立以客户为中心的经营理念、建立一个以客户为中心的客户管理体系、做好客户关系管理工作正成为企业夺取竞争优势的重要战略。

客户关系管理不是静态实体，而是一个不断发展的过程，需要收集客户数据，分析数据并利用这些知识采取行动，加深与客户的关系并改善业务成果。它使企业中的任何人在客户旅程的任何阶段，都可以向客户传达企业对客户的尊重和重视。客户关系管理是建立和维持与客户关系最强大、最有效的方法。客户关系管理不仅是纯粹的业务，还是构建人与人之间牢固联系的纽带。一旦建立了情感联系，任何企业都很容易确定客户的实际需求，并帮助他们，以更好的方式为他们提供服务。

本书由汪政杰、李红、张晴担任主编。各章节的具体分工如下：汪政杰制订每章的内容框架，并负责全书的审稿；李红负责全书的统筹规划，并负责编写第1~6章，张晴负责编写第7章；最后由李红总纂定稿。

本书在编写过程中，参阅了大量的著作和文献资料，在此向原作者表示衷心的感谢。由于水平和时间有限，书中疏漏和不足之处在所难免，恳请专家和读者给予批评指正，以便进一步修改和完善。

编者



目 录

CONTENTS

第一章	客户关系管理概述	/ 001
第一节	客户关系管理的产生与发展	/ 002
第二节	客户与客户关系	/ 007
第三节	客户关系管理基础	/ 014
第二章	客户关系管理基本理论	/ 031
第一节	客户营销理论	/ 032
第二节	客户满意理论	/ 039
第三节	客户忠诚理论	/ 045
第四节	客户生命周期理论	/ 052
第五节	客户价值理论	/ 057
第三章	客户关系开发管理	/ 063
第一节	识别潜在客户	/ 064
第二节	寻找潜在客户的基本方法	/ 068
第三节	潜在客户的开发	/ 076
第四节	客户开发策略	/ 080
第四章	客户数据库建设与完善	/ 103
第一节	建立客户信息档案	/ 104
第二节	建立收集客户信息的渠道	/ 107
第三节	运用 CRM 管理客户信息	/ 110



第五章	客户关系维护与服务	/ 115
第一节	客户关系维护	/ 116
第二节	客户服务	/ 140
第六章	客户关系管理战略	/ 157
第一节	客户关系管理战略概述	/ 158
第二节	客户关系管理战略环境与客户市场分析	/ 161
第三节	客户关系管理战略目标制定与战略实施	/ 168
第四节	客户增长矩阵与客户关系战略	/ 175
第五节	客户关系管理（CRM）战略与企业管理变革	/ 178
第七章	客户关系管理营销策略	/ 185
第一节	CRM 营销概述	/ 187
第二节	CRM 全渠道营销	/ 193
第三节	CRM 主动营销	/ 199
第四节	CRM 关系营销	/ 207
第五节	CRM 互动营销	/ 210
第六节	客户关系生命周期营销	/ 212
参考文献		/ 217

第一章

客户关系管理 概述



【学习目标】

🔑 知识目标

- 1 了解客户关系管理的概念及其类型；
- 2 了解电子商务中客户关系管理的特点；
- 3 了解电子商务客户关系管理的目标；
- 4 了解社会化客户关系管理的特点；
- 5 了解实现社会化客户关系管理的途径；
- 6 掌握实现电子商务客户关系管理的途径；
- 7 掌握客户的消费心理特征。

🔑 能力目标

能够对客户关系管理的特点进行分析和总结。

🔑 思政目标

- 1 培养学生具有强烈的社会责任感、良好的服务意识和良好的职业素养；
- 2 培养学生具备正确的从业心态以及正确的人生观、世界观和价值观。



案例导读

万科的客户关系管理

地产界有这样一个现象：每逢万科新楼盘开盘，许多老业主前来捧场，并且老业主的推荐成交率一直很高，部分楼盘的推荐成交率甚至能达到50%。据悉，万科在深、沪、京、津等地，有30%~50%的客户是由老业主介绍的。在深圳，万科地产每开发一个新楼盘，就有不少业主跟进买入。金色家园和四季花城，超过40%的新业主都是由老业主介绍的。而万客会的调查显示：在万科地产现有业主中，万客会会员重复购买率达65.3%，56.9%的会员会再次购买万科的楼盘，48.5%的会员会向亲朋好友推荐万科地产。这在业主重复购买率一直比较低的房地产行业，简直是一个奇迹。

万科经过多年的实践和反思，提出了“房地产第五专业”的理念，即客户关系管理，企业也从原来的项目导向转为客户价值导向。为适应企业对客户关系管理的更高诉求，万科主动引入信息技术，探索实现客户关系管理信息化的方法。万科建立了客户中心网站和客户关系管理信息系统，从多个视角、工作环节和渠道，系统收集客户的意见和建议，并及时对其做出研究和回应。这些意见和建议，还为企业战略战术的开发提供了指引。此外，万科还以其产品为道具、以服务为舞台，营造了一个让客户融入其中、能产生美好想象和审美愉悦的空间环境与人文环境。万科出售的不再仅仅是“产品”和“服务”，还包括客户体验——客户在其精心营造的环境中，通过自身的感悟和想象，得到了一种精神上的愉悦。万科的“房地产第五专业”理念，成为其持续发展、不断续写传奇的重要动力。

资料来源：马宝龙，王高. 认识营销[M]. 北京：机械工业出版社，2020. 有改动。

思考：万科客户关系管理的精髓是什么？

第一节

客户关系管理的产生与发展

客户关系管理是现代市场营销理念发展的产物，与企业持续发展的需求以及信息技术的推动密不可分。关系营销是客户关系管理的雏形。随着信息技术及互联网技术的迅猛发展，客户关系管理在技术解决方案方面也得到了长足的发展。

一、客户关系管理的产生

以往，营销人员可以把产品卖给客户而不需要考虑他们的需求和期望。如今，随着越来越多的产品涌入市场，竞争对手也越来越多，消费者可支配收入的增长也使其消费行为及期望产生了变化，企业获得新客户的成本比留住现有客户的成本更高。对营销人员来说，这既是一个巨大的机遇，也是一个巨大的挑战。在激烈竞争的环境下，企业不得不努力通过创新来增强自己的竞争力，以取得竞争优势。客户关系管理就是取得这一竞争优势的法宝之一。



（一）客户关系管理产生的背景

随着信息技术的广泛应用，获取信息越来越便捷，许多行业的产品在价格、质量等方面的差异也越来越小，企业仅靠产品的价格和质量已很难留住客户，所以服务就成为企业制胜的一张“王牌”。企业利用信息技术，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，提供个性化服务已成为企业生存的基本法则。

面对全球经济和技术的变革，所有企业都试图增强现有客户价值和盈利能力，同时也希望吸引能给企业带来价值的新客户。电子商务的出现使企业有可能把传统的线下市场和销售实践转移到线上的商业环境中。这种形势迫使企业优先考虑的不是产品或渠道，而是客户，也就是要保证客户满意。大量的行业调查分析表明，建立和维持客户关系是企业取得竞争优势的一个重要环节，而以往企业只注重生产及运营效率，忽视了客户的因素。这种企业营销重心从产品到客户的转变是数字化经济和电子商务对传统商业模式变革影响的直接体现。

（二）客户关系管理出现的原因

当企业间的产品差异与管理差异日渐缩小，企业内部资源挖掘潜力受限、企业面临的竞争更加激烈时，企业自然会把目光投向企业的外部资源——客户资源上。

1. 消费者消费观念、行为等的变化

随着经济的发展和技术的进步，产品在不断推陈出新，消费者的思维方式、生活方式和行为方式，以及消费者的需求和购买方式也在不断变化。例如，消费者已经不再局限在每周、每月的固定时间，在固定的购物场所进行消费，而是转变为随心所欲的全天候、多渠道的消费形式。消费者可以在任何时间、任何地点，通过任何方式购买其所喜欢的商品，消费呈现移动化的特征。此外，消费地点、消费时间以及消费需求的碎片化特征也更加明显。面对消费需求的多样性、复杂性以及企业间日益激烈的竞争，企业必须积极采取措施应对消费观念和行为不断变化的消费者，时刻准备与消费者进行沟通与互动，并密切关注消费需求的变化等。

2. 企业内部管理的需求

在企业内部，销售、市场和客户服务部门面对的客户越来越多样化，而企业难以及时获得这些客户的信息。另外，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的各个部门，这些零散的信息使企业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，客户服务效率低下。例如，销售人员直接面对客户，能够及时了解客户的需求及其对产品的建议，如果研发部门也能够获取这样的信息，将有助于产品的改进。为了做到企业客户信息的共享，各部门需要对有关客户的各项信息和活动进行整合，组建一个以客户为中心的机构，从而实现与对客户有关活动的全面管理。

3. 竞争的压力

现代企业所面临的市场竞争无论在广度上还是在深度上都在进一步扩大，竞争范围已从区域扩展到全球，低成本、高质量的产品不再是保证企业立于不败之地的“法宝”。企业竞争观念逐渐由以产品为导向发展到以目标市场为导向，再发展到以客户为导向。竞争压力使企业对于可以提高竞争力的各种营销方法和管理方式表现出了极大的热情，多年的经营使企业逐渐认识到强化企业与客户的关系已成为企业间竞争的关键，客户关系已成为企业核心竞争力的重要内容。



创维集团的经营观念

正当一些企业还在把“客户是上帝”流于口头禅、宣传口号，以至于客户和舆论对这类企业失去信任之时，创维集团就隆重推出了“客户，您是总裁”的全新理念，提出了“大服务”的概念，即“不仅售前、售中、售后，而且把企业的研发、生产、销售、维修看作一个整合起来的大服务链条，而客户就是这一大服务链条的连接对象和价值实现的终极目标”。

创维集团的“客户，您是总裁”比“客户是上帝”更深刻，更符合新经济时代的要求，具体原因如下。首先，立场转变。客户从上帝变为总裁，完成了客户客体地位的主体化，这也是营销理念从4P到4C变化的根本。其次，形成利益共同体。客户作为总裁，是企业内部人，和企业是利益共同体，解决了利益的对立问题。最后，员工从向总裁负责转变为向客户负责。以前是总裁发工资，所以向总裁负责，现在意识到客户才是企业的衣食父母，必须首先满足客户的需要。

资料来源：苏朝晖. 客户关系管理理念、技术与策略 [M]. 第4版. 北京：机械工业出版社，2021.

讨论：创维集团的成功源于什么？

4. 技术的推动

计算机、通信、网络技术的飞速发展使企业管理走向了信息化。信息技术的发展使企业在以下几个方面的应用成为可能：客户可通过电话、传真、网络等手段与企业进行业务往来；任何与客户打交道的员工都能全面了解客户信息，并根据客户需求进行交易；业务人员能够了解对客户进行有效销售的方法，记录自己获得的客户信息；营销人员能够对市场活动进行规划和评估，并对整个活动进行全方位透视；销售人员能够对各种销售活动进行追踪；企业管理人员不再受地域限制，能随时访问企业业务处理系统，以获得客户的信息，增强企业对市场活动、销售活动的分析能力。

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，使企业收集、整理、加工和利用客户信息的效率大大提高。办公自动化普及程度、员工计算机应用能力、企业信息化及信息化管理水平的提高，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、员工服务意识落后、信息化水平很低的企业能从技术上实现客户关系管理。

5. 管理理念的更新

当今时代是一个变革的时代和创新的时代，企业比竞争对手领先一步，就可能意味着成功。一些企业正在经历着从以产品为中心向以客户为中心的转变。业务流程的重新设计为企业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，企业不可避免地要对原来的管理方式进行改变，变革、创新的思想有利于企业员工接受变革，而业务流程重组则为变革提供了具体的思路和方法。传统的管理思想正面临着网络时代的挑战，“互联网+”不仅是一种手段，它还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。

二、客户关系管理的发展

客户关系管理最早产生于美国。从20世纪80年代中期开始，为了更好地管理客户、降低成本、提高效率、增强企业竞争力，许多企业进行了业务流程再造。为了对业务流程的重组提供技术支持，



很多企业采用了企业资源计划（ERP）管理系统，企业资源计划管理系统不仅提高了企业内部业务流程的自动化程度，使员工从日常事务中解放出来，而且对原有的流程进行了优化，提高了企业内部运作效率，让企业管理者有更多的精力关注企业与外部相关利益者的互动。在企业的诸多相关利益者中，客户的重要性日益突出，他们对服务的及时性和可靠性等都提出了更高的要求。企业在处理与外部客户的关系时，在信息技术的支持下客户关系管理应运而生。

客户关系管理在 20 世纪 90 年代初投入使用，主要是基于部门的解决方案，如销售自动化和客户服务支持等。它虽然增强了特定的商务功能，但未能为企业提供完整的加强与个体客户间关系的手段。20 世纪 90 年代中期推出的整合交叉功能的客户关系管理解决方案，把内部数据处理、销售跟踪、国外市场和客户服务融为一体，不仅包括软件，还包括硬件、专业服务和培训，能为企业员工提供全面、及时的数据，让员工清晰了解每位客户的需求和购买历史，从而为其提供相应的服务。客户关系管理这一概念，直到 20 世纪 90 年代末才开始深入到一些企业中。

21 世纪初，互联网技术的迅猛发展促进了客户关系管理的应用和发展。Web 站点、在线客户自助服务和基于销售自动化的电子邮件，让每一位客户关系管理解决方案的采纳者进一步拓展了其服务能力。特别是随着移动互联网的普及和应用，智能手机 APP 客户关系管理系统让客户管理实现了移动化，因此，企业管理人员可以随时随地对客户进行有效管理，从而使客户关系管理进入了广泛应用的时期。除企业外，其他组织也开始运用客户关系管理原理和技术，不过非企业组织不在本书讨论范围内，如无特殊说明，本书所说的“客户”均指企业客户。



拓展阅读

餐饮业客户关系管理革命

很多餐饮企业开始用平板电脑代替传统菜单，这不但节省了成本，还可以随时对菜单进行更新。平板电脑在餐饮行业的普遍使用也使餐饮企业的客户关系管理更加便利。餐饮客户关系管理系统不仅能实现传统的电子点餐系统的所有功能，同时还可以跟踪顾客的点餐数据，并将这些数据生成分析报告。通过这些报告，餐饮企业可以优化菜单系统、检查促销效果、调整市场推广和市场开发策略等。除此之外，餐饮客户关系管理系统还可以跟踪每个顾客的点餐习惯、光顾的频率等，餐饮企业可以据此调整菜单推荐系统。另外，可在电子点餐系统中加入一些社交功能，使顾客可对菜品进行即时评价或得到一些社交奖励等，企业则可以利用消息推送对不同顾客进行个性化营销。

资料来源：知乎网。https://zhuanlan.zhihu.com/p/26994448?utm_id=0

讨论：餐饮客户关系管理系统是否能提高餐饮企业的竞争力？

三、客户关系管理的发展趋势

客户关系管理在企业经营中的重要性日益突出，越来越受到人们的普遍关注。客户关系管理满足了企业在客户导向时代的经营要求，成为指导企业经营管理的重要方式。随着电子商务的迅猛发展，更多的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逐渐增多。

2000 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，国内很多企业开始建立自己的



客户关系管理系统，并取得了不错的成效。2010 年以后，客户关系管理系统与企业资源计划、企业网站进一步融合。基于社交型、移动型的客户关系管理越来越普遍，云技术、大数据分析、商业智能及区块链技术逐步与客户关系管理系统相结合。客户关系管理系统的发展趋势主要体现为以下几点。

（一）基于云技术

云应用是把传统软件“本地安装、本地运算”的使用方式变为“即取即用”的服务方式，即通过互联网连接远程服务器集群，完成业务逻辑或运算任务的一种新型应用。基于云技术的客户关系管理系统是客户关系管理的发展方向。一些客户关系管理产品都开发了云应用，提供基于云计算的服务。客户关系管理系统中最重要的信息来自企业外部，而基于云技术的应用程序非常适合收集这些信息，并且能够将它们转化为有用的情报，存储于企业数据库中。

（二）基于大数据分析技术

在市场竞争环境中，差异化营销和个性化服务越来越成为企业长期维系客户关系的重要因素。传统客户关系管理系统主要关注内部数据，以及如何搜集企业内部各个业务环节中零散的客户信息并将其汇聚起来。在大数据时代，伴随着社交和移动化的盛行，外部数据越来越丰富，从而促使企业不仅要关注内部数据，更要想办法把外部数据整合利用起来，分析整合大量的行业内、外部数据，综合运用知识图谱、机器学习、智能推理引擎、自动规划等智能技术，充分挖掘行业结构化与非结构化数据信息价值，降低客户数据采集成本，完成更全面、清晰的客户画像，通过自动化工作提醒、优化组合产品解决方案、智能客户推荐等业务功能，提升企业客户关系管理的工作效率。

（三）基于商业智能技术

随着商业信息数据量的增加和客户需求的多元化发展，客户关系管理实现商业智能化正成为一种必然。商业智能拥有机器学习、深度学习、预测分析、自然语言处理和智能数据挖掘能力，将自动为客户定制模型，自动挖掘商业洞察，预测客户行为，推荐最优行动步骤，甚至可以自动执行任务。商业智能技术凭借先进的算法和计算能力，通过机器学习可为企业提供更加准确的信息，将大量数据转化为一个有助于增强客户体验的智能系统，从而实现个性化的营销活动，提高客户关系管理的成效。

（四）基于区块链技术

区块链技术创建了分布式的、加密的账簿，它可以在没有集中管理的情况下运行，并且可以作为事务、数字版权和敏感数据（如身份和属性记录等）的高度可信存储库。客户关系管理系统中存储了大量的客户数据、订单数据、费用数据等，这些数据是企业的核心数据，企业及客户都担心数据的安全问题，而区块链技术与客户关系管理系统的融合，可以将企业的核心数据进行分布式加密管理。区块链技术重铸了企业及客户对数据隐私的期望，让企业可以更安全地描述客户的各类交易信息，增强了企业与客户的关系。此外，区块链技术还可以全方位地了解客户当前的状态，让企业详细了解客户需求，从而提高企业的竞争优势。在未来几年，基于区块链技术的客户关系管理系统会在医疗、保险、公用事业、供应链、出版及房地产等领域逐步得到应用。



第二节

客户与客户关系

随着竞争的加剧，企业经营管理模式逐步由以产品为中心转向以客户为中心。客户资源是企业生存与发展的前提，实施客户关系管理是企业与客户建立长期、稳定业务关系的基础。

一、客户概述

要深刻理解客户的概念，就要弄清楚与客户相关的一些概念，如消费者、用户、顾客、客户之间的细微差别以及客户的具体分类等内容。

（一）与客户相关的概念

在现代企业管理中，客户是企业的利润之源，是企业的发展动力，因此，很多企业将“客户是我们的衣食父母”作为企业客户管理的理念。在西方论著中，顾客（customer）和客户（client）是两个不同的概念。尽管顾客与客户都是购买和消费企业产品的个人或组织，但两者最大的区别在于，顾客是“没有名字的一张脸”，而客户是“有名字的一张脸”，因为客户资料被详尽地保存在企业数据库之中。从这个意义上来讲，企业与客户的关系比企业与顾客的关系更为密切。在现代营销管理观念中，顾客可以由任何个人或机构来为其提供产品或服务，而客户则主要由专门的人员来为其提供产品或服务。也就是说，客户是针对特定的某一类人群或者某一个细分市场而言的。因此，从这个意义上讲，客户是顾客的一部分。

营销过程会涉及消费者、用户、顾客及客户的概念，这些概念既具有相似性，也具有一定的差异性。

1. 消费者

消费者的英文是 consumer。从广义上来看，消费者最初是一个经济学上的概念，和生产者、经营者同属一个范畴，后来成为市场营销学的研究对象。消费者是为满足生活需要而购买、使用商品或接受服务的个人，在描述宏观问题时使用频繁，一般用来表达一个群体概念。消费者是以个人消费为目的购买商品或服务的个体社会成员，具有以下基本特征：消费者的主体是购买、使用商品或接受服务的个人；消费者的消费客体包括商品和服务；消费者的消费方式包括购买、使用商品和接受服务；消费者的权利由国家特定法律保护。

2. 用户

用户的英文是 user。用户是指某个产品或服务的具体使用者，是正在使用产品或接受服务的个人，一般用于耐用消费品行业的表述中（如手机用户）。只要使用过产品或接受过服务的人，无论是否付费，都算用户。例如，我们经常会使用微信进行沟通，我们属于微信用户，但我们并没有给微信付费。

3. 顾客

顾客的英文是 customer。其最初的含义是去商店买东西的人。例如，我们去商店、超市、饭店等，我们就是顾客，那里的营业员会称我们为顾客。顾客有可能消费，也有可能不消费，例如，那些只是



去商场逛逛而不买东西的人也是顾客。顾客比消费者概念大一些，凡是接受或可能接受任何组织、个人提供的产品和服务的购买者或潜在购买者都能被称为顾客。从这个意义上讲，顾客不仅仅指个体，同时也包含企业、政府等团体组织，其购买对象不仅包括用于消费者生活的物品和服务，也包括用于企业生产的各类生产资料和服务。

4. 客户

客户的英文是 client。在营销学中，客户不一定是用户，但一定要付费，用户也不一定是客户。例如，甲公司买了一辆汽车给总经理使用，那么总经理就是汽车公司的用户，却不是汽车公司的客户，甲公司才是汽车公司的客户。客户有时也和顾客混用，例如，张三购买了汽车，4S 店可以说张三是它们的顾客，也可以说张三是它们的客户。顾客和客户概念的差异常常体现在卖方眼里。著名的麦肯锡咨询公司的创始人马文·鲍尔曾说：“我们没有顾客，我们只有客户。”他认为，顾客一般是指普通商品和服务的使用或接受者，而麦肯锡是提供专业服务的。在卖方眼里，客户的层次比顾客的层次要高。顾客强调消费关系，而且有时强调一次性的消费关系，是一般的消费者。而客户除了强调消费关系外还强调洽谈商议的关系。例如，永辉超市销售心相印纸巾，永辉超市是心相印的客户，而不是顾客或者用户，更不是消费者；小丽在永辉超市购买一包纸巾送给小明，小丽是永辉超市的顾客，小明则是心相印纸巾的用户或消费者。

在现代营销理论中，客户的意义更为广泛。客户既包括购买企业产品或服务对象，也包括企业的内部员工、合作伙伴、供应链中的上下游企业，甚至还包括本企业的竞争对手。就客户关系管理的角度而言，客户不仅仅是顾客，在一切与企业经营有关的环节中与企业有互动行为的组织或个人都是企业的客户。用户、消费者、顾客及客户的包容关系如图 1-1 所示。

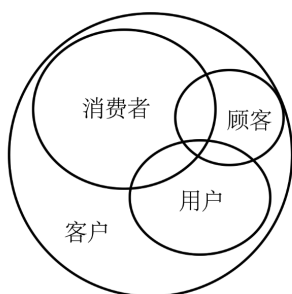


图 1-1 用户、消费者、顾客及客户的包容关系

（二）顾客与客户的共性和区别

在实际生活中，顾客与客户常常被混用。两者之间的联系与区别是客户关系管理理论需要解决的问题。

1. 顾客与客户的共性

顾客与客户都是购买或接受企业产品或服务的组织或个人。

2. 顾客与客户的区别

（1）购买的稳定性。客户购买具有长期稳定性，而顾客购买则可能是偶尔购买或一次性购买。

（2）购买的主动性。顾客购买的主动性较高，例如，顾客可以在任何时候、任何地点、任何商家进行购买活动。在购买方面，客户比较被动，客户购买行为受采购计划、供应商数量及谈判能力等众多因素的限制。



(3) 购买的数量及次数。顾客多是小批量购买甚至是一次性小批量购买,而客户则是大批量重复采购。

客户关系管理中的客户内涵已经扩大,企业内部前后流程的工作人员都可被称为客户。客户的含义可从以下几个方面来理解。

第一,客户不一定是产品或服务的最终接受者。处于供应链下游的企业或个人是上游企业的客户,他们可以是批发商、代理商及零售商,而最终的接受者可能是消费产品或服务的个人或组织。

第二,客户不一定是用户。处于供应链下游的批发商、代理商及零售商是生产商的客户,只有当他们消费这些产品或服务时,他们才是用户。

第三,客户不仅存在于企业之外,而且还存在于企业之内。人们习惯于为企业之外的客户服务,而把企业内部前后流程工作人员或供应链中的上下游企业看作同事或企业合作伙伴,忽视了其客户关系,从而淡化了客户服务意识,造成客户服务的内外脱节。

第四,客户在企业内部存有相应的资料。许多服务性企业会将客户的信息资料建成数据库,以此为客户提供更好的个性化服务,而一般意义上的顾客则大多没有这类资料。

第五,客户是接受产品或服务的组织或个人的统称。无论个人还是组织,其都是接受企业产品或服务的对象,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,是所有接受产品或服务的组织和个人的统称。

(三) 客户的分类

根据客户的价值、需求、偏好等综合因素对客户进行分类,可以为客户提供有针对性的产品和服务,从而提高客户满意度。在实际中可按照客户的消费行为、购买方式、客户的规模、客户忠诚度等不同的分类标准把客户分成不同类型。依据客户与企业的商业关系、客户对企业的价值大小以及客户所处状态,可以对客户进行以下分类。

1. 依据客户与企业的商业关系划分

根据客户与企业的商业关系,客户可以被划分为消费者客户、中间商客户、内部客户及公众客户。

(1) 消费者客户。消费者客户购买企业最终产品与服务,通常是个人或家庭,又称“终端客户”。这类客户我们一般称之为顾客,其数量众多,但消费额一般不高。



肯德基对顾客的划分

肯德基是以客户回头率来划分顾客的,认为顾客消费越多,其对企业的价值就越大。肯德基将顾客分为重度消费者(即大约一个星期来消费一次的消费者)、中度消费者(即大约一个月来消费一次的消费者)和轻度消费者(即大约半年来消费一次的消费者)。重度消费者占全部消费者的30%~40%,对这些消费者来说,肯德基已逐渐成为他们生活中的一部分。因此,肯德基的营销策略是重点保持重度消费者的忠诚度。

资料来源:王春风,曹薇,范伶俐.客户关系管理[M].上海:上海交通大学出版社,2016.

讨论: 对重度消费者、中度消费者及轻度消费者进行用户画像。



(2) 中间商客户。中间商客户购买企业的产品或服务，但他们并不是产品或服务的直接消费者，他们将购买来的产品或服务附加到自己的产品或服务上，并再次进行销售。他们是处于企业与消费者之间的经营者，例如，代理商就是典型的中间商客户。

(3) 内部客户。内部客户是企业内部的个人或业务部门，这是最容易被企业忽视的一类客户。在企业中，采购部门为生产部门提供服务，生产部门为销售部门提供服务，销售部门为外部客户提供服务，因此，采购部门、生产部门和销售部门三者之间形成了客户关系。而对于销售部门来说，销售人员又成了这个部门的内部客户。

(4) 公众客户。公众客户如政府、行业协会等代表公众利益，是向企业提供资源，然后直接或间接向企业收取一定比例税费的客户。

2. 依据客户对企业的价值大小划分

根据客户对企业的价值大小，客户可以被划分为重要客户、普通客户及小客户。

(1) 重要客户。重要客户是企业的大客户，一般是指采购规模占企业销售额总量的比例高，对企业销售贡献价值大并对企业经营业绩能产生重要影响的客户。这类客户数量虽然少，但给企业创造的价值大，是企业重点服务的对象。

(2) 普通客户。普通客户数量众多，但单一个体消费总量并不大，给企业带来的利润也不多。由于这类客户人数众多，众多普通客户汇集在一起，其贡献也是相当可观的，因此，普通客户也是企业需要重点关注的对象。

(3) 小客户。小客户虽然数量众多，但其给企业带来的利润并不多，这类客户会占用企业一定的资源，有时甚至可能会给企业带来负利润。前些年，一些商业银行针对小客户收取小额账户管理费，其目的就是要将小客户转化为普通客户（或剔除小客户）。



拓展阅读

商业银行对零售业务类个人客户的细分

商业银行通过对个人客户进行细分，实施差别化的营销服务早已有之。中国农业银行深圳分行就创办了“金牛理财中心”，推出客户分层次服务办法，使理财中心成为营销零售业务的集中场所。深圳福田支行根据其“50%的储蓄存款来源于不到1%的大客户”这一情况，为避免传统服务方式导致劣质客户驱逐优良客户的现象发生，在其理财中心推出了客户分层次服务办法，将客户区分为普通客户、VIP客户、高级VIP客户三个等级（VIP客户标准为：账户日均存款100万元或个人资产200万元以上），理财中心大厅设有贵宾窗口、大客户室、“一站式”个人贷款办理区、VIP休闲区、VIP活动区等，客户等级不同，其享受的服务也不同。该行还将目前没有业务往来的重点企业客户的重要岗位人员以及证券大户、保险公司VIP客户、多次置业的富裕阶层、发展前景良好的企业负责人等作为潜在的VIP客户，并重点对其提供服务。

资料来源：曾玉湘，陈建华，张小桃. 客户关系管理 [M]. 重庆：重庆大学出版社，2016.

讨论：客户分层次服务的做法是否与“客户就是上帝”的说法矛盾？



3. 根据客户状态划分

根据客户状态，客户可以被划分为非客户、潜在客户、现实客户及流失客户。

(1) 非客户。非客户是指那些与企业没有直接的交易关系，不购买企业的产品或服务的组织或个人。这类客户有可能对企业的产品或服务没有需求，也有可能对企业的产品或服务有抗拒态度而拒绝购买。

(2) 潜在客户。潜在客户是指那些对企业的产品或服务有需求且具备购买能力的待开发客户，这类客户与企业存在着交易机会，销售人员经过努力，潜在客户有可能转变为现实客户。例如，已经怀孕的母亲就是婴幼儿产品的潜在客户。



250 定律：不得罪一个客户

在每位客户的背后，都大约站着 250 个人，这是与他关系比较亲近的人：同事、邻居、亲戚、朋友。如果一位推销员在年初的一个星期里见到 50 个人，其中只要有两位客户对他的态度感到不愉快，到了年底，由于连锁影响就可能有 5000 个人不愿意和这位推销员打交道，他们知道一件事：不要跟这位推销员做生意。这就是乔·吉拉德 (Joe Girard) 的“250 定律”。由此，吉拉德得出结论：在任何情况下，都不要得罪哪怕是一位客户。

在吉拉德的推销生涯中，他每天都将 250 定律牢记在心，抱定生意至上的态度，时刻控制着自己的情绪，不因客户的刁难，或是不喜欢对方，或是自己情绪不佳等原因而怠慢客户。吉拉德说得好：“你只要赶走一个客户，就等于赶走了潜在的 250 个客户。”

资料来源：希文. 深度成交 如何实现可持续性销售 [M]. 北京：中华工商联合出版社，2021.

讨论：得罪了客户会给企业造成什么不良影响？

(3) 现实客户。现实客户是指接受了企业产品或者服务的客户，是企业通过开发获得的客户。潜在客户一旦成为现实客户，就有可能成为企业的长期客户，因此，现实客户是客户关系管理的重点。现实客户又分为初次购买客户、重复购买客户和忠诚客户三类。初次购买客户（新客户）是指第一次购买企业的产品或服务的客户，例如，在苹果公司公布的 2018 年全球前 200 个供应商名单中，国内的京东方、欧菲光、长电科技及明安等企业新入选，苹果公司则是这些企业的新客户。重复购买客户是指对企业的产品或服务进行二次以上购买的客户，例如，三星电子一直为苹果公司代工生产 A 系列 CPU，不过在 2014 年，iPhone6 的 A8 处理器代工订单被台积电抢走，因竞争关系，苹果逐步实现了“去三星化”。对三星来说，苹果公司只是三星电子的重复购买客户。忠诚客户是指对企业的产品或服务持续地、指向性地重复购买的客户，例如，美国康宁公司是大猩猩玻璃屏的制造商，也是苹果公司的长期供应商之一，苹果公司从第一代 iPhone 开始就采购该玻璃屏。2017 年，苹果公司选择向康宁公司投资 2 亿美元用于支持康宁公司的研发、设备购买及提升玻璃加工工艺。对康宁公司来说，苹果公司就是其忠诚客户。

(4) 流失客户。流失客户是指那些曾经是企业的客户，但由于各种原因现在不再购买企业产品或服务的客户。客户流失有可能是企业的原因，有可能是环境的原因，也有可能是客户的原因。客户流



失会给企业带来损失，因此，客户流失管理也是客户关系管理的一个重要方面。

以上四类客户状态可以相互转化。例如，非客户由于业务转型有可能成为潜在客户，潜在客户一旦采取购买行为就会变为初次购买客户，初次购买客户如果经常购买或接受同一企业的产品或服务，就可能发展为重复购买客户，甚至成为忠诚客户；初次购买客户、重复购买客户、忠诚客户也会因其他企业的诱惑条件或对企业产生不满而成为流失客户；流失客户如果被挽回，又会成为重复购买客户或忠诚客户，如果无法挽回，就会成为企业的“非客户”。客户状态转换过程如图 1-2 所示。

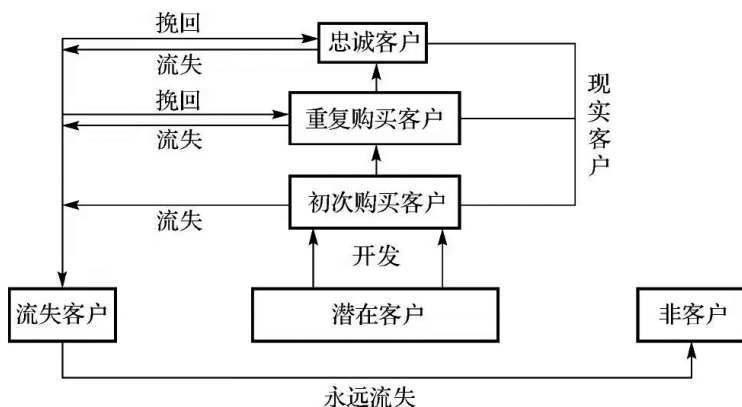


图 1-2 客户状态的转换

二、客户关系

客户关系是指企业与客户之间相互作用、相互影响、相互联系的状态。企业与客户之间既是买卖关系，也是利益关系，同时又是伙伴关系。客户关系不仅为交易提供方便、节约交易成本，而且也为企业深入了解客户需求并和客户沟通提供了机会。客户关系具有多样性、差异性、持续性、竞争性及双赢性的特征。

（一）客户关系的要素

1. 客户关系长度

客户关系长度是指企业维持与客户关系时间的长短，通常以客户关系生命周期来表示，分为考察期、形成期、成熟期和衰退期。客户生命周期主要是针对现有客户而言的，要延长客户生命周期，可通过培养客户忠诚度、挽留有价值客户、减少客户流失、去除不具有潜在价值的客户等手段来实现。

2. 客户关系深度

客户关系深度是指客户关系的质量，即企业与客户双方关系的牢固程度。衡量客户关系深度的指标通常包括重复购买次数、为客户提供的产品或服务质量、客户口碑与推荐率等。

3. 客户关系广度

客户关系广度是指企业拥有客户的数量，既包括获取新客户的数量，又包括保留老客户数量，还包括重新获得的已流失客户的数量。

企业要想获得长期竞争优势，就要维系良好的客户关系，因为维系与客户持续、良好的关系已逐渐成为企业的核心竞争力。



（二）客户关系的类型

从供应链的角度来看，客户关系可分为买卖关系、优先供应关系、合作伙伴关系及战略联盟关系四类。

1. 买卖关系

买卖关系是一种低层次的客户关系，客户将企业作为一个普通的卖主，企业也将客户作为一个普通的买主，销售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，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较低。例如，一家小餐饮企业到菜市场采购食材，卖家有可能是其随机选择的，这种情形就是一种简单的买卖关系。

2. 优先供应关系

优先供应关系是销售人员在买卖关系基础之上，通过向客户提供优惠政策来换取长期合作的客户关系。与某客户处于此种关系水平的企业，其销售团队与客户企业中的许多关键人物都拥有良好的关系，企业可以获得许多优先的甚至独占的机会，与客户之间的信息共享范围得到扩大，在同等条件下，甚至在竞争对手有一定优势的情况下，客户对该企业仍有偏爱。在此关系水平上，企业需要投入较多的资源来维护客户关系，主要包括给予重点客户销售优惠政策，优先考虑交付需求，加强双方人员交流等。例如，一家大型餐饮企业在菜市场采购食材，由于采购量大，食材供应商在价格上会给予其一些优惠，这种情形就是一种优先供应关系。

3. 合作伙伴关系

合作伙伴关系是一种存在于企业最高层管理者之间、企业与客户交易长期化、双方就产品与服务在认知上达成高度一致的客户关系状态。在这个阶段，企业深刻了解客户需求并进行客户导向投资，双方人员共同探讨行动计划，对企业竞争对手来说形成了很高的进入壁垒。客户将这一关系视为垂直整合的关系，认识到企业的产品和服务对他们的意义，因此，客户对企业有着很高的忠诚度。在此关系水平上，价值由双方共同创造、共同分享，合作伙伴关系使企业和客户的竞争优势均得到了充分发挥。例如，2016年1月，宁夏誉景食品有限公司通过了美国麦当劳公司对马铃薯原料质量检验、包装内袋及包装箱检验以及生产和自动化物流系统的评估，誉景公司成为麦当劳薯条的合格供应商，加入到麦当劳合作伙伴的大家庭中。

4. 战略联盟关系

战略联盟是指双方有着正式或非正式的联盟关系，双方近期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。两个企业通过共同合作争取更大的市场份额与利润，可以给各自的竞争对手构成极高的进入壁垒，例如，麦当劳与可口可乐、肯德基与百事可乐之间的战略联盟关系等。

以上四类关系并无优劣之分，并不是所有企业都需要与客户建立战略联盟关系。只有那些供应商与客户之间彼此具有重要意义且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，优先供应关系就足够了。因为关系的建立需要资源，如果资源的付出成本比企业的所得还要多，那么这种关系就会得不偿失。



第三节

客户关系管理基础

客户关系管理（Customer Relationship Management，简称 CRM）是一种新的管理理念，它不再以产品为中心，而是以客户为中心，追求客户满意和客户忠诚，在以客户为中心的销售、营销和服务的基础上，提高客户对产品及企业的满意度和忠诚度，从而为企业带来长久的利益。

一、客户关系管理的概念

关于客户关系管理的概念，不同的学者及研究机构对其有不同的表述，具有代表性的描述有以下几种。

（一）Gartner Group 的定义

Gartner Group（信息技术研究和分析公司）作为全球比较有权威的研究组织，最早对客户关系管理做出了定义，它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的方法。

因此，客户关系管理是企业的一项商业策略，它按照客户的分割情况有效地组织企业资源，培养以客户为中心的经营行为，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获利能力、收入及客户满意度。

（二）Hurwitz Group 的定义

Hurwitz Group（国际著名网络安全研究公司）认为，客户关系管理的焦点是自动化并改善与销售、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。它的目的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）的过程，并将其注意力集中于满足客户的需求上。客户关系管理应用软件还将多种与客户交流的渠道，如面对面、电话接洽及 Web 访问协调为一体，这样企业就可以依据客户的喜好通过合适的渠道与之进行交流。

（三）IBM 的定义

国际商业机器公司（International Business Machines Corporation，IBM）认为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 将客户管理分为三类：关系管理、流程管理和接入管理，包括以下两个层面的内容。

一是企业的商务目标。企业实施客户关系管理的目的是通过一系列的技术手段，了解客户目前的需求和潜在客户的需求。

二是企业通过整合各方面的信息，使企业掌握的每一位客户的信息是完整、一致的。企业对分布于不同部门，存在于所有接触点的信息进行分析和挖掘，分析客户的所有行为，预测客户下一步对产



品和服务的需求，并将分析的结果反馈给企业内的相关部门，相关部门再根据客户的需求进行一对一的个性化服务。

(四) Carlson Marketing Group 的定义

Carlson Marketing Group（卡尔松营销集团）将客户关系管理定义为：培养公司的每一个员工，使经销商或客户对该公司产生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。

Carlson Marketing Group 给出的定义将经销商、客户与企业内部员工同时涵盖在内，从营销角度保证他们对企业的满意度，从而维持企业的长期利润和不断发展。

上述所列的每个客户关系管理的定义均有不同的侧重点，但也存在共性，即它们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，并由此将客户关系管理上升到企业战略的高度，同时都认为在客户关系管理中技术起着重要的驱动作用。

无论如何定义客户关系管理，“以客户为中心”都是 CRM 的核心所在。CRM 通过满足客户个性化的需要，提高客户忠诚度，实现企业缩短销售周期，降低销售成本，增加收入，拓展市场，全面提升企业赢利能力和竞争能力。任何企业实施客户关系管理的初衷都是想为顾客创造更多的价值，即实现顾客与企业的“双赢”。

通过总结以上定义，本书对客户关系管理做出以下定义：客户关系管理是指借助数据库和其他信息技术来获取客户数据，分析客户的需求特征和行为偏好，积累和共享客户知识，有针对性地为客户提供产品和服务。同时，通过观察和分析客户的行为、企业的收益情况，找出其中的联系，优化企业和客户的关系，发展与管理客户关系，提高客户的满意度和忠诚度，提高企业的核心竞争力，使企业 and 客户实现共赢。

二、客户关系管理的内涵

客户关系管理包含三个层面，即管理理念、商务模式与技术系统，三者相辅相成，如图 1-3 所示。其中，管理理念是客户关系管理实施应用的基础，是客户关系管理成功的关键；商务模式是检验客户关系管理成功与否、效果如何的直接因素；技术系统是客户关系管理成功实施的手段和方法。



图 1-3 客户关系管理的三个层面

(一) 客户关系管理的内涵之一：管理理念

客户关系管理是一种管理理念，其核心思想是将企业的客户（包括企业的分销商、合作伙伴和最终客户）当作企业最重要的资源，通过深入的客户分析和完善的服务来满足客户的需求，实现客户的终生价值。



作为企业的经营指导思想，客户关系管理的核心理念体现在四个方面，即客户价值的理念、市场经营的理念、业务运作的理念，以及技术应用的理念。

1. 客户价值的理念

客户关系管理是对客户进行选择和管理的经营思想和业务战略，以实现客户长期价值的最大化为最终目的。客户关系管理的理念促使企业树立全新的客户观念，重新认识客户关系和客户的价值，它要求企业在营销、销售和服务过程中始终坚持以客户为中心的理念，企业关注的焦点要从内部运作转移到客户关系上，通过与客户的深入交流，对客户的需求进行全面了解，不断改进产品和服务，以满足客户不断变化的需求，完成将注意力集中到客户的商业模式的转变。

客户关系管理的理念不仅要体现在公司高层的管理中，还要体现在每位员工的所有可能与客户发生关系的环节上，让他们能够更好地与客户沟通，围绕客户关系展开工作。从更广泛的范围上讲，客户关系管理能够促使企业与客户之间展开良好的交流，同时为企业与合作伙伴共享资源、共同协作提供了基础。在帮助企业真正做到以客户为中心的过程中，客户关系管理形成了完整的 CRM 系统。该系统能够与不同的客户建立不同的联系，根据客户的特点为其提供个性化服务，这充分体现了客户关系管理的核心思想和理念内涵。

2. 市场经营的理念

客户关系管理要求企业在经营中，包括市场定位、市场细分和价值实现的各个环节，都做到以客户为中心。客户是企业最重要的一种资产，客户满意度会直接影响企业获得的利润，因此，企业要想在市场上获得更多的利润，就需要做好对现有客户的管理，以及对潜在客户的挖掘和培养。面对日益激烈的竞争，满足客户的个性化需求是企业提高资产回报率的必然选择。

3. 业务运作的理念

客户关系管理要求企业做到以客户为中心，体现在具体的业务活动就是要求企业要广泛地搜集、整理和分析每一个客户的信息，针对客户的不同需求为其提供个性化的服务，力争将客户想要的产品和服务送到他们手中，并观察和分析客户行为对企业收益产生的影响，从而优化企业与客户的关系，从而提高企业盈利能力。

4. 技术应用的理念

客户关系管理的理念要求企业在做到以客户为中心的同时，还要求商业运作过程要实现自动化，并依靠先进的技术平台支撑和改进业务流程。首先，在实践中，需要有一个技术方案来实现企业新的商业策略，让客户关系管理的理念在全企业范围内实现协调、信息传达和责任承担；其次，由于业务流程整合和满足客户期待的需求，还要在这些进程中重视企业中信息技术的支持和应用；最后，当前信息技术领域的进步最终都会汇集到改进业务流程这一焦点中，使客户关系管理的重要性和时效性不断得到加强。

（二）客户关系管理的内涵之二：商务模式

作为一种以改善企业与客户之间关系为目的的新的管理机制，客户关系管理与传统的生产、销售的静态商业模式有着根本区别。它可以应用于企业所有与客户有关的业务领域，包括企业的市场营销、销售实现、客户服务和决策分析等环节。建立了客户关系管理系统，就意味着企业在市场竞争、销售和客户服务等环节形成了全新的、动态协调的关系实体和持久的竞争优势，从而在企业客户资源上实



现最优化的管理。

1. 市场营销

对传统市场营销行为与流程的优化和自动化是客户关系管理中市场营销的重要内容。在客户关系管理的市场营销中,实施的是个性化和一对一的营销方式,电话、网站、E-mail、QQ、微博、微信和社群等实时营销方式的运用,让客户能够以自己喜欢的方式在方便的时间获得自己想要的信息,为客户创造更好的体验。

2. 销售实现

客户关系管理使销售的概念得以扩展,销售人员的不连续活动,以及涉及公司各职能部门和员工的连续进程都被涵盖在销售实现中。在具体流程中,销售预测、过程管理、客户信息管理、建议产生及反馈和业务经验分析等都是属于销售实现的内容。

3. 客户服务

在客户关系管理模式中,客户服务是最关键的业务内容,是企业获得的利润而非成本来源。与传统帮助平台相比,企业所能提供的客户服务更加丰富和广泛,因为只有为客户提供更快速、周到的优质服务,才能吸引和保持更多的客户。所谓优质的客户服务,就是能积极、主动地处理客户提出的信息咨询、订单请求、订单执行情况反馈等问题,以及为客户提供高质量的现场服务。

4. 决策分析

客户关系管理具备挖掘客户价值的分析和决策能力,这主要表现在两个方面:首先,通过全面分析客户数据,规范客户信息,分析客户需求,为企业潜在消费的优先级定位,衡量客户的满意度,评估客户为企业带来的价值,提供管理报告以及完善各个环节业务的分析;其次,以统一的客户数据为基础,将所有业务应用系统融入分析环境中进行智能化分析,不仅能提供标准报告,还能提供既定量又定性的即时分析,向企业管理层和职能部门提供分析结果,让企业领导者全面权衡信息,做出及时、准确的商业决策。

(三) 客户关系管理内涵之三: 技术系统

客户关系管理也是企业在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、软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的信息技术、软件及应用解决方案的层面对客户关系管理进行界定。

1. 应用软件系统

可以将客户关系管理系统理解为企业运用信息技术实现客户业务流程的自动化软件系统,其中涉及销售、市场营销、客户服务以及支持应用等软件。

2. 方法和手段

客户关系管理也可以是它所体现的方法论的统称,是指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,建立能对客户关系进行精确描绘的数据库,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。



三、CRM 系统软件的类型

CRM 运营离不开 CRM 系统软件，好的软件可以让 CRM 工作事半功倍，既能减少 CRM 专员的工作强度，又能大幅提升 CRM 系统的投入产出。通常 CRM 系统软件有以下几类。

（一）根据系统功能进行划分

最初所有的 CRM 都被称为运营型 CRM，但随着 CRM 产品供应商的不断增多，产品功能也有不同的侧重，美国著名的 IT 分析公司 Meta Group（麦塔公司）首次提出将 CRM 分为运营型 CRM、分析型 CRM 和协作型 CRM。

1. 运营型 CRM

运营型 CRM 又称为操作型 CRM，包括销售自动化、营销自动化与服务自动化，主要功能有客户服务、订购管理、发票和账单管理、销售和营销自动化管理等，让系统本身可以为客户提供相对简单的服务，同时确保客服人员能够通过多种渠道来收集客户的各类信息，并建立数据文档，将其存储到数据库中，以便在后期需要的时候随时共享和调用。

运营型 CRM 可以借助 IT 技术提高运营商的运作效率，降低运作成本，通过实施运营型 CRM，有助于企业建立一套以客户为中心的运作流程和管理制度，培养员工的服务意识。

2. 分析型 CRM

分析型 CRM 侧重于对企业数据的综合分析，利用数据技术和数据建模技术来发现客户数据的变化趋势和关系，进而判断客户的需求和行动。

分析型 CRM 是一种决策支持工具，企业可以对客户数据进行捕捉、存储、提取、处理与分析，从中找出重点客户、销售波动周期、畅销产品及客户需求等，让管理者在客户做出决策之前，为他们提供符合要求的产品和服务，更好地满足客户，真正地抓住客户，抓住市场，挽救客户，和客户保持良好的关系。

3. 协作型 CRM

协作型 CRM 是一种 CRM 网络化互动管理，指企业通过建立客户服务中心，将电话、E-mail、QQ、微博、微信和社群与客户发生接触的所有渠道整合在一起，并与企业的网络系统连接起来，实现资源共享，让企业内部的各个部门都能迅速获得有关客户咨询、投诉以及订单等方面的信息，让客户享受一站式服务。

（二）根据目标客户进行划分

因为不同的企业可能会采取不同的 CRM 策略，同一公司的不同部门或地区结构也可能会因不同的商务需要而实施不同的 CRM 策略，所以根据客户的行业特征和企业规模来对目标客户群进行划分，再根据目标客户群对 CRM 进行划分是基本的一种分类方式。根据目标客户群的不同，CRM 软件可以分为以全球企业或大型企业为目标客户的企业级 CRM 和以 200 人以上、跨地区经营的企业为目标客户的中端 CRM。

在 CRM 的具体应用中，大型企业与中小型企业存在着很大的区别：其一，大型企业有着非常明确的业务分工，各个业务系统有着自己跨地区的垂直机构，企业内部形成了庞大复杂、纵横交错的组织体系，因此不同部门、不同业务、不同地区之间不易实现信息的交流与共享，同时由于大型企业的业务规模比中小企业的大，导致其信息量也更加巨大；其二，在业务运作上，大型企业强调严格的流程管理，而中小企业的组织机构较为简单，虽然可能没有明确的业务分工，但运作上更具弹性。因此，



相较于中小型企业来说,大型企业采用的 CRM 软件更加复杂。

(三) 根据应用集成度进行划分

CRM 覆盖整个客户生命周期,涉及销售、市场营销、服务支持以及订单管理等企业的多个业务环节。在整个客户生命周期中,CRM 不仅要完成单一业务的处理,还要实现不同业务间的协同。同时,CRM 系统软件作为企业应用的一个组成部分,还要充分考虑与企业财务、库存、企业资源计划(Enterprise Resource Planning, ERP)和软件配置管理(Software Configuration Management, SCM)等应用的集成应用。但是,不同的企业或是企业在不同的发展阶段,对 CRM 整合应用和企业集成应用的要求会有不同。因此,可以根据应用集成度的不同将 CRM 进行划分。

1.CRM 专项应用

在核心能力上,以店面交易为主的企业与以销售人员为主的企业是有所不同的。在以销售人员为主的企业中,CRM 应用的关键是销售能力自动化(Sales Force Automation, SFA),而在以店面交易为主的企业中,CRM 应用的关键是客户分析与数据库营销。此外,呼叫中心也是专项应用的一类。20 世纪 80 年代,随着客户对服务要求的不断提高和企业服务规模的扩大,呼叫中心迅速发展,与 SFA 和数据库营销共同成为 CRM 的早期应用。现阶段,这些应用拥有广阔的市场,并处于不断发展中。

对于企业来说,尤其是中小型企业,应该根据企业的销售特点及服务特点选择不同的专项应用 CRM。在启动专项应用时,还应该对其后续发展,尤其是业务组件的扩展性和基础信息的共享等方面做出设想,以选择最优的解决方案。

2.CRM 整合应用

由于 CRM 贯穿整个客户生命周期,会涉及企业的多种业务,因此对于企业来说,尤其是规模较大的企业,必须要实现多渠道、多部门、多业务的整合与协调,实现信息同步与动向,即所谓的 CRM 整合。在 CRM 整合应用中,衡量 CRM 整合应用能力的关键标准是 CRM 业务的完整性与软件产品的组件化和可扩展性。

3.CRM 企业集成应用

有些企业的信息化程度比较高,对于这些企业来说,就很有必要实现 CRM 与财务、ERP、SCM 及 Wxchange/MS-Outlook 和 Lotus Notes 等群件产品的集成应用。



拓展阅读

华夏银行 CRM 运作过程

华夏银行成立于 1992 年 10 月,注册资本 25 亿元,是一家全国性股份制商业银行,实行一级法人体制和董事会领导下的行长负责制。华夏银行总行设在北京,在上海、南京、杭州、济南、昆明、深圳、广州、重庆、沈阳、武汉、石家庄、太原、大连、青岛、温州等 20 个大中城市设立了 100 多个分支机构。

华夏银行坚持服务实体经济的基本方针,全面打造“中小企业金融服务商”品牌,紧紧围绕国家经济发展目标,认真贯彻国家宏观经济政策,积极融入各地主流经济,切实支持民生工程,参与保障性住房建设和城乡一体化改造,努力满足广大客户的金融需求;加大对文化产业资金投放、创新“三



农”金融服务模式，加快村镇银行和县域网点建设；加大对小微企业金融支持力度，持续推广以“小、快、灵”为特点的小微企业服务“龙舟计划”，加快推进小微企业特色分行建设步伐，引导和帮助小微企业客户不断成长，并使小微企业业务增速持续高于全行业务平均增速。

在对华夏银行发展和客户业务深刻研究的基础上，华夏银行选择了适用于银行系统的客户关系管理（PowerCRM）解决方案。该解决方案以客户个人资料为基础，包含所有各类操作业务信息和服务过程信息，形成了全面客户导向的数据仓库，辅助以商业智能的数据分析处理方法，为银行业务开展进行客户个性识别、潜在需求和愿望识别，从而贴近客户感觉，开展个性化服务，有效地为吸引和保留客户提供高效全面的决策支持帮助。

华夏银行 CRM 系统的实施分为三个阶段。①数据的清洗与整理：将原有的以业务区分的数据，通过抽取和清洗，集中整理客户信息并进行客户细分。②离散系统的整合：将原有业务系统的处理流程，整合为以 CRM 系统为中心的处理方式进行处理。③全行系统形成以 CRM 系统为中心的业务模式：完成全行 CRM 系统与原系统的磨合。

在实施这三个阶段的同时，也需要银行内部多个部门之间的人员配合、场所及物品配合、需求配合以及管理的配合。而且 PowerCRM 系统被应用到华夏银行后，实施的工作并没有完全结束，系统的运行及维护工作是一个长期的过程。一方面，它需要由银行内部系统管理人员主持，负责日常系统运行的维护，并随着市场和客户情况的变化，根据营销人员提出的需求，共同对部分系统组织进行调整。因此，PowerCRM 在银行内部的推广应用依赖于人员素质的提高，而这种提高需要通过持续的培训和教育来实现。另一方面，供应商退出主导地位，但供应商对银行的服务支持将是长期的，在银行内部技术人员需要时，给予全面配合和协作，并定期检查系统运行情况，发现问题并及时解决。华夏银行只有注意到了这两方面的问题，才能有效地保障 PowerCRM 系统正常运行。

资料来源：易融海咨询。华夏银行 CRM 项目，[EB/OL]，<http://www.ronghai.com.2012-07-05>

讨论：你是怎样看待华夏银行的 CRM 运行的？

四、实施客户关系管理的作用

在当今社会经济中，一个企业既面临着来自行业内部其他企业的竞争，也面临着来自行业外部潜在进入者的竞争。企业要想在激烈的竞争中生存，建立与保持企业独有的核心竞争力将是最有效的手段。客户就是企业在市场竞争中的重要砝码，掌握客户关系有利于企业拓展市场，增加经济效益。客户是企业的重要资产，对于企业的发展至关重要，在市场竞争激烈的今天，对于客户关系进行有效管理是提升企业核心竞争力的重要渠道。

（一）与客户建立战略合作关系

企业通过与客户建立战略合作关系，可以有效降低内外部环境变化给企业带来的风险。很多企业开始转变以往营销理念中的企业与客户的关系，利用 CRM 构建与客户的战略合作关系，可以使企业从对短期性资源配置能力的关注，延伸到对长期性资源配置能力的努力上。企业价值链环节延伸到客户，将客户纳入企业价值链之中，形成稳定的合作关系。企业可以依赖这种战略合作关系，在内外部环境发生变化时对企业各个方面进行快速调整，以适应市场需求和竞争等各种变化。

对于客户来说，CRM 的建立能够为其提供更好的信息，更优质的产品和服务；而企业通过 CRM



可以随时了解客户的构成及需求变化情况，并由此制定企业的营销方向。因此，企业与客户建立战略合作关系对企业和客户是一种双赢的选择。

（二）优化企业业务流程，提高企业效率，降低相应的成本

实施 CRM 能够帮助企业分析客户行为对企业收益的影响，对企业和客户的关系及企业的业务流程进行优化，即 CRM 能够使企业跨越系统功能和不同的业务范围，把销售、营销、客户服务活动的执行、评估、调整等与相关的客户满意度、忠诚度和客户收益等紧密联系起来，提高企业的整体营销效率。同时，CRM 可以采用新技术手段，如信息技术等，提高业务流程的自动化程度，实现企业范围内的信息共享，对客户信息、数据进行有效分析，为企业的决策提供依据支持，总体上保障企业能够进行恰当的资源配置。

以前，企业进行业务活动都是为了满足企业的内部需要，而不是客户的需要，不以客户为中心的业务活动会降低企业的效率，从而增加营销成本。现在，企业采用 CRM 策略，通过维系现有客户，以及挖掘终身价值较高的客户等措施促进销售的增长，节约了销售、营销费用及与客户沟通、内部沟通的成本。另外，CRM 策略还可以帮助企业大大减少人为差错，降低营销费用。

（三）提高客户满意度和忠诚度

很多商家通过促销、赠券、折现和返利等方式期望获得客户的回头率和忠诚度，但往往事与愿违。随着市场环境的变化，客户的期望值逐渐增高，他们需要的是一种特别的对待和服务，企业如果能够为客户提供超乎他们期望的可靠服务，客户就会感到满足和喜悦，进而重复购买。因此，企业如果能够将争取到的客户转变为长期客户，就可以实现客户的长期价值。

另外，通过建立 CRM 系统，竞争对手不易模仿企业的营销模式，企业将客户的相关信息都掌握在自己手中，这样其他企业要想挖走客户，则需要更长的时间、更多的优惠条件和更高的成本。因此，只要 CRM 能充分有效地为客户提供个性化的服务，顾客的忠诚度就会大大提高。

（四）利用 CRM 开拓市场，发现价值客户

在传统的交易营销中，企业在开拓市场寻找客户的活动中往往带有一定的盲目性。而在关系营销中，利用 CRM 能够有效地采集和管理客户信息，利用这些信息，企业可以找到有价值的潜在客户，而不必因处理大量非潜在客户而耗费资源。同时，由对企业满意的客户向其他客户进行推荐，能够帮助企业有效地将潜在客户发展为实际客户。

利用 CRM 分析也更有利于维系客户，提高客户对企业的终身价值，降低客户流失率。企业的竞争实质上就是争夺客户资源，企业保持了高价值的客户资本，有利于牢固地建立其自身核心竞争力，并成为企业发展的长期优势。

五、电子商务的客户关系管理

电子商务模式为商家和客户提供了一种新的交流方式，但电子商务给传统企业带来的冲击是革命性的，它要求管理者要以全新的思维来看待客户、竞争者及未来的技术工具。单纯地将现有的商业流程实现数据化管理并不意味着可以在电子商务时代获得成功，电子商务需要的是与之相匹配的管理思维。



（一）电子商务中客户的消费心理特征

在传统商务活动中，客户扮演的是商品和劳务购买者的角色，对商务活动整个流通过程的影响只能在最后的阶段才能显现出来，且影响范围较小。在电子商务活动中，客户在商品服务渠道和沟通等方面选择的余地更加广泛，转移成本降低。在商家的价值链网络中，客户已经成为关键的一个组成部分。在整个商务活动中，客户同时扮演着个人购买者和社会客户的角色，引导着社会消费的方向。因此，电子商务中客户的消费行为是一种同时体现个人消费和社会消费的行为。具体来说，电子商务中客户的消费心理特征主要具有以下特点。

1. 在消费中客户更具主动性

在传统的商务活动中，客户处于一种被动的地位，他们只能被动地接受企业提供的有限的产品服务的信息。在购买日常生活用品的过程中，虽然大多数消费者并不具备足够的专业知识对产品进行鉴别，但是他们对获得有关商品的信息和知识拥有强烈的心理需求。随着客户在消费活动中维权意识的不断提升，他们会主动借助各种有效途径搜集商品相关信息并进行鉴别。虽然这些分析不够全面，缺乏专业性和准确性，但客户能够从中得到某种心理上的保障，增加对产品的信任感，降低购买后产生的后悔感和风险感，提升心理上的满足感。

而在电子商务中，商务活动以更加开放和资源高度共享的互联网作为商务媒体，客户能够借助互联网了解关于商品的全部信息，以及商品使用的技术信息和生产企业信息等。由于这些信息是客户主动获取的，因此客户会认为它们值得相信。有了这些可信度较高的信息的指导，客户在购买活动中的选择能力就会得到提高，在选择商家和商品时就会更具主动性和积极性。互联网为客户提供了一种便利的学习途径，让客户能够在浏览商务网页的过程中获得更加有效的信息，开阔视野，从而让客户的消费需求更加透明，消费活动更具主动性。

2. 在消费中同时追求购物的便利性和乐趣

一些工作压力较大、追求效率的客户，为了节省时间和精力，他们在购物过程中更加看重的是消费的便利性。由于劳动生产率的提高，人们可供支配的自由时间增加，一些家庭主妇或自由职业者喜欢通过购物来消遣时间，与外界形成沟通，以减少心理上的孤独感，找到生活的乐趣。因此，他们愿意在购物中花费时间和精力，满足自己的心理需求。在未来的较长时间里，这两种完全相反的心理将长时间并存。

3. 更加追求个性化消费

随着人们知识水平的提高和收入的增加，越来越多的客户开始追求个性化消费，而电子商务能很好地满足客户的这种需求。借助互联网，追求个性化消费的客户可以享受定制化的商品服务，他们可以直接向商品供应商表达自己的个性需求，参与到产品的设计及生产过程中。

从客户的消费心理来看，客户在购买商品时追求的不仅仅是商品的使用价值，还包含商品的品种、外观造型、规格、包装等的“延伸物”，这些“延伸物”及其组合各不相同。因此从理论上来说，每一个客户的消费心理都是不同的，可以说每一个客户就是一个细分的消费市场。心理上的认同感是客户做出购买的先决条件，个性化消费将成为消费的主流。

4. 客户消费行为更具理性化

以互联网为依托，客户在电子商务中具有更加广泛的选择，客户的消费行为也更加理性和成熟。



电子商务以互联网为依托,客户在商务活动中面对的是电子商务系统,直接接触的是计算机屏幕,不会受到嘈杂环境和其他因素的影响,客户对商品的选择范围也不再受到地域和时间的限制,所以客户在电子商务中的选择更加广泛,其消费行为也更加理性和成熟,包括更加理智的价格选择和主动表达对商品和服务的需求。

(1) 更加理智的价格选择。在电子商务中,客户不会再纠结于没完没了的讨价还价,他们会借助互联网对商品的价格进行计算,并进行横向综合比较,最后决定是否购买。对于购买量较大的采购人员来说,会通过预先设计好的计算程序对货物的价格、运费、折扣、运输时间等进行综合比较,从而选择最有利的进货渠道和途径。因此,在电子商务活动中,人们能够充分利用各种定量分析模型做出更加理智的购买决策。

(2) 主动表达对商品和服务的需求。在电子商务环境中,客户会根据自己的需要主动在网络上寻找合适的商品。如果自己无法找到,可以通过互联网向商家或厂家直接表达自己对某种商品的需求,于是客户就直接影响甚至参与到商品的经营活动。

5. 客户忠诚度较低

在现在的消费活动中,客户对自我需求的认知更加深入、详细,借助互联网的帮助,客户可以获得更加详细的商品信息和更多的选择机会。因此,在电子商务中,客户在选择商品时会变得更加现实,他们更加关注商品的效用价值,更加追求新时尚、新商品。同时,由于互联网的使用成本较低,客户的转换成本也就会比较低,进而导致客户的忠诚度降低。

(二) 电子商务中客户关系管理的作用

在电子商务的快速发展中,保护品牌和客户资源以谋求长期发展是尤其重要的。电商企业在经营过程中,如果能够处理好与客户的关系,有利于获得长期的发展。CRM 运营好的企业能够在与客户博弈中占据主导地位,CRM 运营不好的企业只能被客户牵着鼻子走。CRM 在电子商务运营中发挥着重要作用,主要体现在以下几个方面。

1. 重塑企业营销能力

在电子商务中,企业所处的竞争环境发生了结构性变化,即正在由一个大量市场商品和服务标准化、寿命期限长、信息含量小,在一次性交易中交换的竞争环境向新的全球性竞争环境转变。在这种全新的竞争环境中,企业经营从以产品为核心变为以客户为核心,因此重塑企业的营销功能就显得尤为重要。此时,CRM 就成为众多电商企业的必然选择。CRM 能够运用现代技术手段,将品牌、竞争与客户三要素协调运作,并实现整体优化,能够迅速抓住客户机会并掌握客户需求,为企业重塑一个信息通畅、行动协调、反应灵活的新的营销体系。

2. 提高客户关系管理的水平

CRM 并非一个孤立的解决方案,它是企业管理的重要组成部分。在电子商务中,企业从大量生产体系转向敏捷竞争体系,CRM 可以帮助企业丰富客户价值,通过合作提高竞争力,充分利用人员与信息的杠杆作用来提升客户关系管理水平,为企业创造一个稳定获利的经营基础。

首先,CRM 能充分利用客户资源,通过与客户进行交流,建立客户档案,与客户形成合作关系等,从而获取更多具体的、具有较强针对性的涉及产品特性和性能、销售渠道、需求变动、潜在用户等方面的市场信息,以指导企业做出正确的经营决策;其次,从企业的长远利益来看,CRM 可以保持并发



展与客户的长期关系，为企业节约交易成本和时间成本，提高客户的满意度、回头率和客户忠诚度。

（三）电子商务中客户关系管理的特点

在电子商务发展初期，各大电商运营平台为了吸引中小商家进驻，为商家提供了大量的流量资源，商家因为获取客户成本很低，所以从来不注意客户的维护。有些商家甚至积累了几十万的客户，但由于从来没有对其进行维护过，这些客户基本上都成了“僵尸”客户，难以激活。为了避免这种情况的出现，商家就需要一个专业的客户管理者来对客户进行有效管理。

传统线下的 CRM 更类似于客户档案整理，通过一些系统的方式对客户线索进行持续跟踪和记录，该方式包括通过电话、短信、E-mail、QQ、微信等方式向客户发送一些信息，以及一些后续的售后服务与维护跟进等。

因此，传统的 CRM 只是将每个消费者及其消费行为作为一个记录保留在企业的一个系统中，甚至有些企业或商家只是记录下销售终端（Point Of Sale，POS）机的购买记录，而不会去关注某个消费者到店后更看重产品的哪些特点及其浏览行为。

而电子商务中的客户关系管理不仅仅是对客户信息的管理，它更注重的是客户本身，如我的客户是谁？他们活跃的平台有哪些？他们平时关注的媒体信息是什么？他们是男是女？可支配收入有多少？……电子商务中的客户关系管理需要关注的是客户静态与动态信息的关联分析与推算，从而为以后开展客户营销做出最精准的推送。

例如，有一位年轻的妈妈到线下门店购买了一包宝宝纸尿裤，很快她就选定了产品并完成了付款，整个交易过程可能只用了 10 分钟，传统线下的 CRM 中往往只会记录下某人某天购买了某物等信息。而在电子商务的 CRM 中，则会记录这位妈妈在购买产品时是通过搜索某品牌关键词进店购买，还是通过点击广告进店购买。通过对这位妈妈浏览宝贝详情时长、整个付款时长、购买的产品适合什么年龄阶段的宝宝等信息进行分析，从而判断出这位年轻妈妈当时的购买行为是理性的还是冲动的，是否存在对她营销其他产品的可能性，并判断出大概多长时间这包纸尿裤会消耗完，推算出下次回购的时间点，以及可以对其进行的回购推荐等。

综上所述，我们可以将电子商务客户关系管理与线下的客户关系管理的区别归纳为以下几点。

1. 信息来源不同

在传统线下的 CRM 中，客户信息的来源渠道单一，能获取的客户信息也非常有限，有些做得好一些的商家会使用会员卡的形式对客户的信息进行管理，但仅限消费信息而已，并使用积分这个利益点来持续刺激客户的重复消费。

而电商企业中的 CRM，客户购物的整个过程都发生在信息化的平台上，所有的交易信息都能被准确地信息化，商家可以准确地掌握客户通过何种网络通道在什么时间通过什么方式购买了什么产品。由于可收集信息的渠道很多，信息来源丰富，我们可以对客户信息进行多元化的采集，还能对已经收集的信息进行关联计算，对客户的行为进行最细致的剖析，识别出客户的画像，从而对客户进行精准营销及个性化服务。

2. 管理内容不同

传统线下的企业多数是做好会员卡管理，如超市、发廊等会员卡，主要是简单的客户资料登记，用于鼓励客户消费。例如，发廊会鼓励客户进行储值，这样在消费时就可以通过打折对客户进行硬性



的捆绑。

当然,也有一些行业会做细致的客户管理,如保险行业、通信行业等,会对客户进行细分、跟踪记录、客户情报分析、机会分析等,但能够做到这种程度的企业只是少数,因为这种管理内容会耗费比较高的成本。例如,10086 会定时通知客户的流量使用情况,是否符合指定的营销优惠等,这些都是基于对客户的信息管理足够规范,应用流程化才可以做到的。

而在电商企业中,CRM 更多是建立在数据的基础上,包括客户的访问路径、页面停留时间和跳失率等。这些数据可以帮助商家还原客户的购买过程,了解客户体验设计中的不足,然后对其进行优化。又因为有了海量的数据,让商家对客户的画像及行为分析变得更加简单。

3. 沟通方式不同

传统线下的营销与服务都建立在导购过程中,主要依靠导购人员与客户之间面对面的交流,语言、动作和表情等都是与客户形成沟通的方式,因此传统企业很注重服务人员的形象。可以想象一下,移动服务的导购人员,其统一的穿着、规范用语与肢体语言,都是耗费了巨大的培训成本的。

而在电子商务中,与客户进行沟通都是在线上进行,客户通过与客服聊天感受商家的服务,客服也能获取客户的标签。通过客户晒单能了解客户的真实使用场景,通过与客户在 QQ、微博、微信上的互动,能了解客户对营销活动的偏好。客服主管会根据客服专员的询单处理时长、询单转化率和催付等因素进行绩效拟定;店长能根据客户互动的偏好来设计营销优惠,将互动与店铺运营方法相结合。

4. 面对的客户群不同

在传统线下门店中,一个导购能有效识别的客户在 100 个左右,这就决定了线下门店能为客户提供的深度 CRM 服务的内容是非常有限的。虽然传统线下门店建立了比较好的 VIP 体系,但在实际的运行过程中,实现对客户的吸引主要依靠的是线下门店相对稳定的价格体系,以及 VIP 的权益,由店铺或品牌主动发起的营销和服务策略较少。由于客户基数较小,缺乏足以支撑数据分析的样本,传统线下的 CRM 策略往往是粗放型的,没有良好的数据支撑。

而线上店铺所面对的客户群规模非常大,以淘宝店铺来说,一个皇冠级的店铺可以有过万的客户,而一个大的金冠店铺往往能拥有几百万的客户。在这样庞大规模的客户群下,类似于线下 VIP 的“人肉”识别模式根本无法满足店铺的管理需求。因此,在电子商务的 CRM 中,需要运营者具有良好的数据敏感性和分析能力,能够从海量的客户信息和交易行为中发现客户与品牌之间的关系,从而更好地进行品牌营销,增强品牌与客户之间的联系。

5. 主要任务不同

传统企业本身拥有较强的品牌底蕴,客户对品牌有较高的认知度。由于拥有相对明确的品牌定位和稳健的价格体系,绝大多数线下商家的 CRM 模式在运行过程中主要以建立和维护品牌忠诚度为主要目标,而创建 VIP 体系、积分体系等就是为实现这一目标所使用的有效工具。

而在电子商务中,CRM 的目标完全不同。因为从整体上来说,电子商务采取的是一种低价销售的策略,大多数商家以物美价廉作为吸引客户的手段,这种现象短时间内很难改变。因此,在这种情形下,要建立品牌忠诚度是比较困难的。而电子商务 CRM 的主要任务就是解决这个问题。

概括来说,电子商务 CRM 的主要任务有两点,如图 1-4 所示。

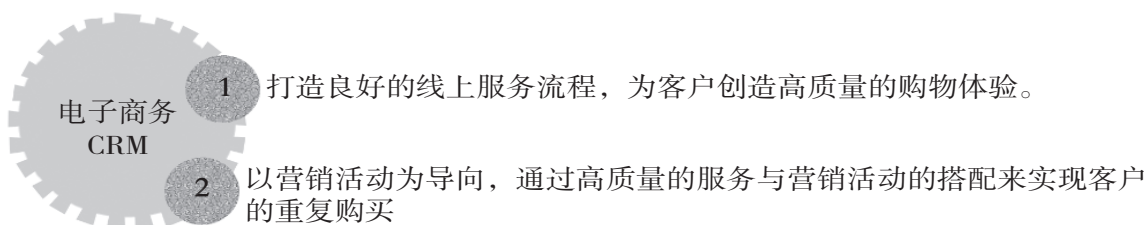


图 1-4 电子商务 CRM 的主要任务

因此，电子商务商家一方面要以高质量的商品和服务来提升品牌的附加值，跳出以低价提销量的局面；另一方面，要采取有效的措施做好客户维护，防止在品牌附加值建立起来之前流失客户。

（四）电子商务中客户关系管理的有效途径

基于互联网的特征，电子商务 CRM 实现的有效途径是以数据为中心，以客户营销为突破口的综合性工程，商家需要长期坚持做好客户服务体验建设。

1. 以数据化为中心

数据化是电子商务的一大特征，在电商运营平台上，以客户为中心，流量、推广、交易、行为、营销和口碑等信息均可以被数据化。这些数据会对商家的经营活动起到直接的指导作用，帮助电商企业建立以客户为中心的可量化的经营模式。电商企业在建立 CRM 的过程中，需要时刻保持数据思维，通过分析数据来了解客户的真实行为，挖掘客户需求，为客户提供符合其需求的产品和服务。

2. 以客户营销为突破口

重视客户体验并非是让商家放弃营销，营销是商家将 CRM 成本进行提现的落脚点，如果只是单方面地进行服务体验建设，而没有相应的营销来回收成本，这种 CRM 就缺乏目的性。而且对于大多数商家来说，店铺的运营往往是跟着电商平台活动来进行的，各大电商平台每月都会向商家推出相应的营销活动，而商家建设 CRM 的主要工作就是借助平台的营销活动，将营销活动转化为与老客户互动的渠道，在店铺建设服务体验的基础上，通过营销活动让客户产生回购。

3. 坚持客户服务体验建设

目前，大多数电商商家的 CRM 的质量较差，这是因为他们只是一味地进行营销，而没有真正认识到客户服务体验建设的重要性。如果在 CRM 中进行过度营销，很容易产生负面作用。

例如，每年“双十一”，各个商家都会开展营销活动，如果商家直接向客户发送短信，告知客户店铺有活动，请客户快来购买。对于店铺的非活跃客户来说，很难对此产生共鸣，他们会认为这些短信是骚扰，进而对店铺产生负面印象。而如果商家能够精准地掌握客户的需求，在平常就持续地对客户表示关怀，如为客户送去生日祝福、为客户提供精致的产品包装等，那么在举行大促销时再给客户发送活动短信，就不容易引起客户的反感。

因此，客户服务体验的建设实际上是在为开展营销活动奠定基础，如果没有良好的客户体验的支持，即使营销活动的效果很好，也只是短期效应，无法长期保持下去。

（五）电子商务 CRM 的目标

传统行业 CRM 有三个目标，即价值收益、品牌收益和关系收益。电子商务行业 CRM 也要实现这



三个目标，如图 1-5 所示。

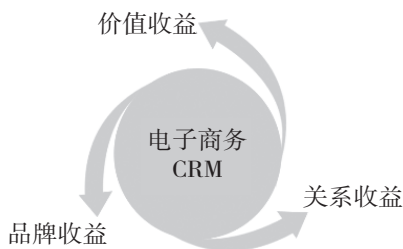


图 1-5 电子商务 CRM 的目标

1. 价值收益

价值收益是指客户购买商家的商品或服务，直接给店铺带来的现金收益。一般情况下，只要商家的商品物美价廉、购买方便，又能为客户提供优质的客户服务，快捷且有保障的物流，这就很容易促成客户的二次购买。

2. 品牌收益

品牌收益是指客户对商家主观上的无形评价和超出客观理解的价值倾向。也就是说，通过实施 CRM 提升了商家自己的品牌溢价能力。例如 RoseOnly，它通过网络卖的玫瑰花只能一辈子让一个客户送给一位异性，这就是一个极佳的通过客户关系创新而获得巨大品牌收益的案例。提升品牌价值不是只有做广告一条路，通过 CRM 来增强品牌溢价能力会更有落到实处的价值。

3. 关系收益

关系收益是一种超出商品本身价值的客户主客观评价。简单来说，就是客户觉得商家好，觉得从这个商家买商品才有保障，客户是从内心“爱上”了商家，不管商家卖什么，客户都会买。客户关系发展到这样的地步，客户可能会有事没事就跟商家客服聊几句，也会常到店铺里逛一逛，不经意之间就会买些商品。很多基于社交媒体，如具有微信拓展 CRM 能力的商家，获取的都是关系收益。

六、社会化客户关系管理

社会化客户关系管理（Social Customer Relationship Management，SCRM）是通过社交媒体与客户建立紧密联系，在社交媒体中与客户互动，并通过社交媒体提供更快速和周到个性化服务的综合解决方案。社交平台的出现和应用为企业和商家提供了更多的营销机会，使企业和商家能够与客户展开一对一的互动。基于社交平台上丰富的用户数据，能够让企业和商家对客户地址、兴趣、社交行为和影响力等进行详细的分析，让企业和商家更加深入地了解客户，并与其形成新型连接关系，有效地帮助企业商家提升营销效率。

（一）社会化客户关系管理和传统客户关系管理的区别

社会化客户关系管理是传统客户关系管理的升级版，与传统客户关系管理相比，社会化客户关系管理具有以下特点。

1. 以社交平台为渠道

在美国、法国等市场，整个开展 CRM 营销的主要工具是电子邮件，而在中国，电子邮件从未成为



商家与客户沟通互动的主要渠道。短信曾经是商家普遍使用的工具，但由于在技术上缺乏反垃圾短信的能力，最终沦为低效渠道。

从目前中国营销实践中获得的数据来看，当前最有效的数字营销渠道是社交渠道。邮件营销中，邮件的打开率是万分之几；短信营销中，短信的打开率是千分之几；展示类广告营销中，广告的点击率最高能达到百分之几；而微信服务号营销中，服务号的打开率是 70% 以上；微博营销中，企业私信的打开率是 50% 以上。

因此，在中国，社会化客户关系管理和传统营销 CRM 的一个核心区别就是对社交渠道到达和互动的管理能力。

2. 以管理用户的社交价值为中心

传统 CRM 的管理对象是客户本人，管理的核心数据是客户的交易数据，业务的核心逻辑为先对客户的历史交易数据进行自动化分析，然后将客户进行细致的分组，对不同特点的客户推送不同的营销内容，进而实现营销的自动化和精细化。这种传统观点看重的是客户的钱包价值，客户在企业眼中最大的价值就是为企业利润的提高贡献力量。

在移动社交时代，每个客户都通过自己的社交网络形成自身的媒体价值。客户不再单纯是企业利润的贡献者，更是口碑的贡献者、品牌信任的贡献者、消费热情的贡献者。

社会化客户关系管理的核心在于更加以客户为中心，并且以如何充分发挥每个客户的社交价值为业务流程创新的重点。例如，时趣互动（一个企业移动社交营销解决方案提供商）的 SCRM 根据个人和企业的关系分为员工版、意见领袖版和普通消费者版。这三种角色在帮助企业创造营销价值时，在出发动力、管理重点和自动化流程等方面存在着不同之处。另外，在计算每个具体的客户价值上，时趣互动的 SCRM 除了会计算客户的收入贡献价值外，客户在营销上的参与度、影响力等数据也都会被充分地记录和纳入分析维度，以形成最有利于品牌和销售转化的策略和模型。

3. 与交易转化和广告转化紧密融合，成为数字营销的核心引擎

当前，红包已经成为一种被广泛运用的营销方式，大多数人都在社交媒体上收到过各种“红包”，很多人曾经被红包驱动着进行消费。在这些红包的背后，发挥作用的其实是一套 SCRM 策略。

传统的 CRM 实质上属于“防守型”策略，CRM 从企业已有客户中识别出忠诚度更高、潜在消费价值更大的人群，对他们进行更为集中的营销资源投入，以此提升这部分客户的价值。

而在移动和社交环境中，在交易开始之前，企业就能利用社交媒体以较低的成本获得大量潜在客户的数据，充分利用这些数据，企业就能在和客户发生交易之前对其采取有针对性的营销策略。同时，得益于移动支付与社交网络的深度融合，品牌传播和销售转化两项活动可以在移动端通过几次点击快速完成，这就大大提高了补贴营销的转化效率，红包因此成为各个商家普遍使用的一种营销策略。这种策略之所以能够成功实施，依靠的是客户参与产生的海量数据分析与自动化执行的软件平台。

此外，与 PC 端依靠短暂的 Cookie 来实现精准营销相比，移动广告在技术方面更加先进，社交 ID、设备 ID 和手机号码是比 Cookie 更加能够精准定向的工具。目前，在微博平台上已经能够实现以手机号码为再定向依据来投放移动广告。

（二）企业实现 SCRM 的途径

当前，数据开放环境、数据模型能力和营销更加依赖数据驱动的意识不断增强，在这种环境下，



SCRM 将会因在整个企业营销自动化管理所处的战略性地位，而成为一个不断通过老客户的行为和数据，带来新客户的转化和数据的数据大脑和营销引擎，成为整个营销管理中兼顾进攻与防守的策略和执行的抓手。



拓展阅读

爱尔康通过 SCRM “以老带新” 盘活用户

作为全球知名眼科药品与医疗器械专业公司，爱尔康通过建立 SCRM 系统实现了品牌与客户之间的数字连接，进而基于数据分析来盘活用户。

爱尔康 SCRM 系统的具体运作过程如下。

第一步，借助微信建立品牌与用户直接沟通的平台，全面掌握用户信息。

第二步，建立涵盖产品信息服务、会员优惠专区、客服服务等内容的会员服务模块，与用户开展有效沟通。

第三步，将原有的 CRM 数据导入 SCRM 体系，以此识别老会员身份，并降低老会员转移的门槛，进而为实现“以老带新”奠定基础。

第四步，充分发挥会员自身所具有的影响力，利用 SCRM 的社交激励功能，通过“朋友推荐”的方式发动所有会员发挥自身的影响力招募新会员。

第五步，全方位采集会员数据，包括会员信息、会员参与的所有活动数据及数据来源渠道。

第六步，开展数据关联与数据洞察，构建用户画像，充分分析用户信息及消费习惯等。

借助 SCRM，爱尔康不仅大大提升了会员活跃度，还将月均会员增长量提高了四倍。

事实上，中国移动社交营销正处于飞速变化中。借助 SCRM，企业与客户之间可以建立一种更加智慧、更加有趣、更加高效的新型营销关系。

资料来源：客户管理网 <http://www.ccmclick.com/content/3590.html>。（来源：《哈佛商业评论》作者：DMRC 时间：2016-05-17）

讨论：你认为 SCRM 体系还有其他哪些用途或者能给企业带来其他的什么优势？



章节复习题

1. 什么是客户关系？什么是客户关系管理？
2. 实施客户关系管理的作用有哪些？
3. 电子商务中客户关系管理的作用有哪些？
4. 电子商务中客户的消费心理特征是什么？
5. 电子商务中客户关系管理的有效途径有哪些？