

第 1 章

客户关系管理概述

学习目标

- ◆ 了解客户关系管理项目的背景与能力要求
- ◆ 了解客户关系管理项目的操作流程
- ◆ 熟悉客户关系管理软件的安装方法和步骤
- ◆ 能够完成客户关系管理岗位及所需能力的调查与分析
- ◆ 能够进行客户关系管理软件的基础配置

1.1 项目背景描述与能力要求

任务引入

某画框企业客户关系管理解决方案

2001年,正值我国画框业蓬勃发展初期,笔者曾有机会参与了某画框企业客户关系管理解决方案的工作。当时,该画框企业外贸订单供不应求,但内部管理却相对滞后,如对新品开发样品/多规格型号产品管理无序、交付不及时、内部员工职责范围不清、顾客不满意、市场开发成本高等问题一直阻碍着企业的进一步发展。方案解决小组经过多方深入了解、多次讨论,将方案的解决重点集中在如下几方面。

(1) 客户资料零散问题。客户资料,尤其是潜在客户资料,主要来源于展览会、网站搜集、邮件、电话、传真等多种渠道。通常情况下,所获得的潜在客户资料由每个业务人员自行保管,客户资料没有集中归类查询统计,主管难以及时获得客户资源的最新信息,客户资料容易遗失。

(2) 业务员变动问题。人事变动是企业发展中的正常现象,但如果业务员变动导致客户资料遗失、历史记录遗失、恶意离职等情况发生,则业务跟进难以继续进行,使业务断层或降低服务效果。

(3) 客户归属问题。公司业务人员之间在销售过程中会出现有意或无意争抢同一个客户的现象,使主管很难调解,也无从考证客户归属,从而产生内部矛盾并对公司业务造成严重损害。

(4) 产品品种及规格型号多。产品品种或型号较多且新产品不断增加,很多业务员

将主要精力放在产品规格型号的记忆上,即使这样,仍有报错产品型号及价格的情况,使业务员十分被动,企业效益也受影响。

(5) 客户曾经沟通过什么的问题。该企业业务员或客服人员业务十分繁忙,业务经理的工作更加繁重,某客户曾经提出过什么需求,有过什么建议及投诉,上次同客户谈过什么等,业务员们可能已记不清楚或记忆混乱了,再加上还需记忆企业不断增加的产品品种和型号,使业务员、客服人员及经理们可能会忙中出错,比如忘了回复客户、下错单、报错价、送错样品、忘了向上汇报等情况都会时常出现。

后来笔者也到过其他企业工作或咨询,发现这些问题不是一个企业的个别问题,很多企业都遇到过这些问题,也为此头痛。相信大多数读者也会有同感,特别是与销售等业务相关经历的人员更会有同感。当然,这些读者可能还包括你在内,现在假定你接到或主动找到一个类似的项目任务,处于一个实际情境中,为此你将获得一系列的体验。

假设你是一家小公司的业务经理,正负责公司某产品(如软件产品)的推广应用。因公司规模较小,推广费用有限,你在经过体验 CRM(客户关系管理)软件的安装与使用后,将开展以某件产品营销活动为主线索,积极为本公司的客户关系管理活动进行实务操作。在操作过程中你将逐渐学习到一些以前未学到的知识与技巧,包括客户价值、客户满意度、客户忠诚度、机会管理、数据挖掘、知识管理等知识,以及软件安装、数据库安装、客户沟通、CRM 软件操作与应用、数据库营销、关系营销、客户服务等技术。在本节中,通过对业务需求的了解和对客户关系管理的职业岗位进行分析,在深入理解了职业能力需求的基础上,你需要完成三个子任务(如开展其他章节项目,你可依照上述描述自行设计)。

任务 1: 确定客户关系管理项目的背景及解决方案。

请你确定中小企业的营销特点、可能出现的问题描述。其项目背景是什么? 解决方案是什么?

任务 2: 职业岗位分析。

对应企业客户关系管理的职业岗位到底有哪些? 请根据企业实际需求了解与分析。

任务 3: 职业能力需求。

根据现有企业的实际了解,本书定位于客户关系管理的技术应用,而对应的客户关系管理岗位及能力需求是什么? 请你将所调查的客户关系管理岗位所对应的能力点进行列表分析。

任务分析

从案例中可以发现,一个全球化贸易的企业在成长过程中所碰到的常见问题,虽然在短时间内不会影响企业生存,但却给企业带来客户流失、业绩瓶颈、效率低下等问题,不但严重制约企业发展,最终也会因竞争力下降而出现生存风险。该企业在内部管理需求、营销理念更新和 IT(信息技术)推动等因素的作用下,引入了客户关系管理系统。

本章主要是对客户关系管理项目的背景及相关基础知识点作一介绍,学习要点在于能否从企业实践出发,找出企业实际需求,找出相关的客户关系管理的工作岗位,并亲自

从实际企业处了解相关的能力要求。

对于任务1,确定客户关系管理项目背景及解决方案,可以借鉴从客户关系管理战略的规划及寻求一款CRM软件系统进行解决。

对于任务2,职业岗位分析,随着市场经济的不断发展,客户关系管理的职业岗位也在不断变化,现有的客户关系管理典型岗位一般有客户关系管理师、售前/售后支持专员、客户数据分析师、客户关系管理主管等,当然不同企业岗位有所不同,名称也不一定是一致的,可根据调查你所在的周边企业进行变化解答。

对于任务3,职业能力需求,有岗位能力对应表(表1-1)供参考。

表1-1 岗位能力对应表

岗 位	对 应 能 力
客户关系管理师	能应用CRM技术进行客户关系管理、机会管理、客户价值分析与管理
售前/售后支持专员	能应用CRM技术进行市场分析、有效沟通处理及销售业务支持 能应用CRM技术进行客户的服务管理与投诉管理,维持客户的正常关系
客户数据分析师	能应用CRM技术对客户信息库进行维护与分析,深入挖掘企业所需精确客户数据,对客户知识库的建设与维护
客户关系管理主管	负责客户关系管理的战略制定与实施,对客户关系管理专员管理与培训,全面负责企业客户关系的维护,客户满意度管理

同时,我们也提供一个比较快捷的方法,即从人才招聘市场进行实地调查。

下面为一份关于客户关系管理师的职业要求。

岗位职责:

1. 监控和维护CRM系统,指导业务员对销售数据录入和管理客户信息数据;
2. 充分了解客户需求细分客户类型,进行分级服务管理,分析并挖掘潜在客户及重点客户;
3. 根据销售、服务等业务需求处理数据,提供有效报告;
4. 监督销售员客户覆盖行动情况,及时反馈其各级主管并推动工作;

任职资格:

1. 具有相关工作经验2年以上;
2. 良好的沟通及语言表达能力,有独立分析、思考解决问题的能力;
3. 能承受较强的工作压力,有良好的学习能力;
4. 有效进行沟通和协作的能力,组织能力/应变能力较强。

资料来源: <http://nj.ganji.com/zpkifu/2067584835x.htm?jg=1>

知识链接

1.1.1 客户关系管理的产生

最早发展客户关系管理的国家是美国,在1980年年初便有所谓的“接触管理”(contact management),即专门收集客户与公司联系的所有信息;1985年,巴巴拉·本

德·杰克逊提出了关系营销的概念,使人们对市场营销理论的研究又迈上了一个新台阶;到1990年则演变成包括电话服务中心支持资料分析的客户关怀(customer care)。

1999年,Gartner Group公司提出了CRM概念(customer relationship management,客户关系管理)。Gartner Group公司在早期提出的ERP(企业资源规划)概念中,强调对供应链进行整体管理。而客户作为供应链中的一环,为什么要针对它单独提出一个CRM概念呢?

原因在于,一方面,在ERP的实际应用中人们发现,由于ERP系统有本身功能方面的局限性,也由于IT技术发展阶段的局限性,ERP系统并没有很好地实现对供应链下游(客户端)的管理,针对3C因素中的客户多样性,ERP并没有提出良好的解决办法;另一方面,20世纪90年代末期,互联网的应用越来越普及,CTI、客户信息处理技术(如数据仓库、商业智能、知识发现等技术)得到了长足发展。结合新经济的需求和新技术的发展,Gartner Group公司提出了CRM概念。从20世纪90年代末期开始,CRM市场一直处于一种爆炸性增长的状态。

由此,可以说客户关系管理产生的原因是市场的需求,具体表现在如下几点。

(1) 市场竞争的需要。主要表现:竞争的焦点从以产品为中心到以市场为中心再到以客户为中心。

(2) 资源变化的需要。主要表现:工业物质极大丰富,产品相对过剩,客户成为企业最重要的资源。

(3) 信息技术的推动。主要表现:竞争加剧后,发现原管理水平落后,要想满足客户个性化的需求,就要在信息系统上下功夫。

(4) 管理理念的更新。主要表现:企业管理从以“注重成本的控制”向“注重提高客户的满意度”及“客户忠诚度”转化。

1.1.2 CRM的定义与目的

CRM的提出人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。当前人们对客户关系管理的理解有很多不同,关于它的定义有几十种,有的人提出客户关系管理是一种文化、一种思想、一种主义……现在一般认为客户关系管理是将企业经营“以客户为中心”作为导向的技术和管理方法。其实质是实行一套以IT信息系统为基础、以客户为中心的新的业务流程和快速决策支持系统。

当今社会,为了赢得竞争优势,越来越多的企业已经或正在实施客户关系管理(CRM),它与企业资源规划(ERP)、供应链管理(SCM)是企业提高竞争力的三大重要法宝。

客户关系管理的主要目的主要表现在两个方面:一方面是为防止那些同样试图与这些客户建立业务关系的竞争对手接近他们而设置障碍,同时也防止那些试图从你的竞争对手处购买产品和服务的客户的流失设置一些障碍;另一方面就是为了提高客户的满意度进而提高客户忠诚度,从而取得客户终生价值的最大化。这两个方面是从两个不同角度阐述一个问题,以后面这个目的为主,但它们都是客户关系管理的目的。

1.1.3 客户关系管理系统分类

美国调研机构 Meta Group 把 CRM 按系统功能分成如下三类,这一分类已得到业界的公认,在网络营销模式下,此分类也同样适用。

1. 运营型 CRM

运营型 CRM 又称操作型 CRM,主要包括客户服务、订购管理、销售自动化(SFA)、办公自动化(OA)管理等。运营型 CRM 可以帮助运营商实现经营、销售、服务等业务环节的流程自动化,做到利用 IT 技术来提高运营商的运作效率、降低运作成本的目的。通过实施运营型 CRM,运营商最终将建立起一套以客户为中心的运作流程及管理制度,同时也有助于培养员工的服务意识,销售、服务、营销部门的业绩将明显提升。在现代网络营销市场中,运营型 CRM 成为大部分企业的首选功能。

2. 分析型 CRM

分析型 CRM 可对客户数据进行捕捉、存储、提取、处理、解释并产生相应报告,它使用了数据挖掘技术。因为客户信息的绝对容量增加和与客户的相互作用日益复杂,数据挖掘迎合了该趋势,它能促使客户关系更有意义。它通过使用数据分析和数据建模技术来发现数据之间的趋势和关系的过程,可以用来了解客户希望获得什么,还可以预测客户将要做什么,可以帮助你选择恰当的客户并将注意力集中在他们身上,以便为他们提供恰当的附加产品,也可以帮助你辨别哪些客户打算与你“分手”。由于它可以提高以最好的方式响应个性化需求的能力,并且可以通过恰当的资源分配来降低成本,因此可以增加收入,如网络营销的电子商务网站对购物车分析,就是应用了分析型 CRM 的数据挖掘功能。

从某种意义上说,分析型 CRM 系统的特点是:将企业原有的客户信息管理系统提升到客户知识管理系统的高度。通过建立数据仓库,运用数据挖掘、商业智能等技术手段,对大量的客户信息进行分析,可以让运营商更好地了解客户的消费模式,并对客户进行分类(如根据客户的当前贡献与潜在贡献,寻找对网络运营商最为重要的大客户等),从而能针对客户的实际需求,制定相应的营销战略,开发出相应的产品或服务,更好地满足客户需求。这也是我们经常谈到的“大规模定制”及“一对一营销”模式的核心思想。

3. 协作型 CRM

协作型 CRM 又称为互动型 CRM,目前各个运营商与客户的接触渠道日益多样化,除了传统的营业窗口、面对面的现场服务外,e-mail、传真、呼叫中心、互联网等其他沟通渠道同样成为运营商与客户之间交互的重要途径。如何将客户与运营商的各种接触渠道进行整合呢?通过统一的标准化接口与后台的支撑系统、业务网中的业务平台(如音信互动的业务平台)和业务管理平台以及其他的外部系统实现互联,客户的同一个服务请求可以在各个相关系统平台上得到统一的展示,构建“多渠道接入,全业务服务”的统一的客户接触门户是协作型 CRM 所要完成的任务。

当然,并非所有的企业都能够执行相似的 CRM 策略,这也意味着,当同一公司的不同部门或地区机构在考虑 CRM 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,也是大多数 CRM 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越高,因而,有一些专门的行业解决方案,如银行、电信、大型零售等 CRM 应用解决方案。而对中低端应用,一般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 CRM 分为三类:以全球企业或者大型企业为目标客户的企业级 CRM;以 200 人以上、跨地区经营的企业为目标客户的中端 CRM;以 200 人以下的企业为目标客户的中小企业 CRM。

在 CRM 应用方面,大型企业与中小企业相比有很大的区别。首先,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。其次,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。一直以来,国内许多介绍 CRM 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 都很复杂、庞大。其实,价值几万元的面向中小企业的 CRM 软件也不少,其中不乏简洁易用的。

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 供应商是依据不同情况来提供不同产品的。主要的 CRM 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 Siebel、Oracle 等。另外一些公司,如 Onyx、Pivotal、用友 iCRM 等则与中型市场相联系,并试图夺取部分企业级市场。MyCRM、Goldmine、Multiactive、Yuanhi CRM 和 SalesLogix 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,但功能实用,安装及操作简单。

1.1.4 客户关系管理软件的发展前景

客户关系管理软件应用的发展前景可从市场潜力与综合发展趋势两方面来分析。

首先,从市场发展潜力方面考虑。

近年来,中国软件行业发展十分迅速,众多软件企业的成长也十分显著,可以说,中国软件市场异常活跃。作为软件领域之一的 CRM 市场,随着整体软件行业的发展而持续升温,CRM 软件销售迅速增长,成为中国软件行业比较重要的软件产品之一。

中国的 CRM 软件是面向企业用户的消费,因此软件是否适合企业显得十分重要。以企业为中心,进行长期有效的运营,是 CRM 提供商的经营特点。同时,中国的企业数量极多,但是软件建设水平还相当有限,因而市场具有非常大的潜力。预计未来几年中国将成为世界上最大的软件市场之一,CRM 销售额迅速攀升,2020 年将成为世界最大的软件消费市场。面对巨大的市场蛋糕,国际著名的软件公司已做好抢占中国 CRM 市场的准备,纷纷加大研发力度,加速其在华布局。中国本土软件企业也十分希望能够在市场上占领一席之地。

其次,从 CRM 的综合发展趋势方面来分析,CRM 将呈现以下发展趋势。

趋势一:成为电子商务核心。CRM 虽然仅仅是“电子商务”的一个子集,但是它把客户放在了核心位置,通过实施 CRM,企业必须补上过去落下的“功课”,它要求企业更了解

现存和潜在客户,要求企业能够准确、及时地判断竞争对手的行为,要求企业能够追赶得上日新月异的信息技术,尤其要求企业的内部管理能够适应这些变化。如果一个企业可以很好地吸收 CRM 理念,就会看到在利润、客户忠诚度和客户满意度等多方面的提高,对未来整体性的“电子商务时代”的来临也就更有准备。

Shopex 是国内比较成熟的网店系统,目前仅提供了比较简单的会员管理,但是它提供与 CRM 的接口,让 CRM 很容易集成成为网店的客户管理后台系统。阿里软件的贸易通已经集成了外贸版的客户管理系统,如果阿里巴巴坚持让阿里软件继续发展下去的话,阿里的 CRM 将是和电子商务结合最强且最紧密的 CRM。

趋势二:在线 CRM。在线 CRM 是一个获取、保持和增加可获利客户的过程。它通过将人力资源、业务流程与专业技术进行有效的整合,最终为企业涉及客户或消费者的各个领域提供了完美的集成,使企业可以更低成本、更高效率地满足客户的需求,并与客户建立起基于学习型关系基础上的一对一营销模式,从而让企业可以最大限度地提高客户满意度及忠诚度,挽回失去的客户,保留现有的客户,不断发展新的客户,发掘并牢牢地把握住能给企业带来最大价值的客户群。在线 CRM 还将多种与客户交流的渠道,如面对面、电话接洽以及 Web 访问等方式融为一体,这样,企业就可以按照客户的喜好使用适当的渠道及沟通方式与之进行交流,并能从根本上提高员工与客户或潜在客户进行交流的有效性。在线 CRM 的核心内容主要是通过不断地改善与管理企业销售、营销、客户服务和支持等与客户关系有关的业务流程并提高各个环节的自动化程度,从而缩短销售周期、降低销售成本、扩大销售量、增加收入与盈利、抢占更多市场份额、寻求新的市场机会和销售渠道,最终从根本上提升企业的核心竞争力,使企业在当前激烈的竞争环境中立于不败之地。

趋势三:平台趋势。无论是在线 CRM 还是传统 CRM,目前都在延展自己的势力范围。作为企业信息化的核心,CRM 扮演的是信息化发动机的角色,CRM 和财务软件结合,CRM 和 ERP 结合,CRM 和进销存结合,CRM 与网站结合,CRM 与呼叫中心结合,不断打造以 CRM 为中心的企业信息化平台。

趋势四:“云”的趋势。“云”对于客户来说比较陌生,但大型企业可能比较关注你到底采用什么样的技术实施 CRM,当你提到采用“云”技术的时候,往往 CIO(首席信息官)们会眼前一亮。大型企业在搭建自己的 CRM 系统的时候也逐步考虑结合自己的“企业云”的应用。而对于中小企业,他们关注的是产品的易用和实用,至于服务商是否应用“云”并不太关注,虽然如此,像国内 XTools、用友伟库网这种 SaaS 公司已经开始为他们的付费用户部署“云”。

趋势五:CRM 移动趋势。中国 4G 的发展让 CRM 移动起来成为可能,目前中国移动也在寻找能移动的 CRM 补充成为企业信息化解决方案。

随着智能手机的应用,实现企业移动业务运作成为一项业务的必要条件,SAP 与 RIM 正努力通过一个支持安全实时访问 SAP CRM 的集成解决方案,来满足商业用户的需求和期望值。这个集成解决方案不仅能够帮助企业提高员工生产效率和改进服务,同时还能让移动用户在路上访问关键的客户信息。而且,它还利用了 BlackBerry 企业解决方案的内在安全性、管理功能和效率,并引入了众多关键的移动 CRM 新功能。

趋势六：行业化趋势。行业化一定是 CRM 趋势，一种细分市场的竞争让 CRM 理念能够迅速规模化地拓展。例如，明源 CRM 系统融合了多家地产领先企业的最佳业务实践，是地产行业内得到广泛应用的成熟产品。CRM 系统涵盖地产企业市场营销、销售租赁、客户服务及客户互动门户等一系列与客户相关的业务流程，有效管理客户整个生命周期，实现客户价值最大化。

因此，未来的 CRM 将出现多种态势，在我国的市场发展前景潜力是十分巨大的，值得我们学习与探索。

1.2 CRM 软件安装及配置

任务引入

CRM 软件安装

现在你作为一位从事客户关系管理事务相关的工作人员，正准备为你所在的公司开展客户关系管理的业务，作为客户关系管理人员，你必须具备熟练掌握一款 CRM 软件的操作能力。现在请你以一款小型 CRM 软件为工具，通过学习体验 CRM 软件的安装与使用，掌握完成客户关系管理工作所需的基本技能。

为此，你需完成以下三个子任务。

任务 1：数据库软件安装。

任务 2：CRM 软件安装。

任务 3：CRM 软件的基本配置与操作。

任务分析

本节主要考虑对客户关系管理工具的熟练操作能力，学习要点在于能否对软件的安装操作，在于对计算机基础知识包括操作系统的运用。

CRM 软件可从 QQ 群 160195300 免费下载。

操作建议根据学习章节的不同分步骤进行软件安装与运用。

第一步，学习针对个体户的源海客户关系管理软件单机版的安装与操作。

单机版软件：下载并安装 yhcrm0500c.exe。

第二步，学习针对小型企业的源海客户关系管理软件的局网版的安装与操作。

服务器端软件下载安装：yhcrm0500c_s.exe。

客户端软件下载安装：yhcrm0500c_c.exe。

第三步，学习针对中型企业的 SAP Business One 2007B 的安装与相关客户关系管理部分的操作^①。

^① SAP Business One 软件安装见附录。

源海软件具体步骤可参照本节的“知识链接”进行。

知识链接

1.2.1 源海客户关系管理软件的安装

1. 源海软件资料来源

源海客户关系管理软件(Yuanhi CRM)是将客户信息处理、客户服务、沟通管理、产品图像显示及客户关系管理理念结合在一起的企业客户关系管理类软件,它能帮助企业建立完善的产品、客户资料信息库,具有清晰、逼真的图形展示技术,快速、强大的信息查询功能,高效、价优、实用的特点,为相关企业的销售模式及业务关系经济地引入现代化先进管理技术及崭新的客户关系管理理念。软件采用共享软件营销模式经营,主要适合中小企业业务员、业务管理人员及个体户企业业主使用。

2. 软件安装步骤

以 yhcrm5.0 局网版为例(单机版参照局网版),详细安装及配置步骤说明如下。

提示步骤:

(1) 安装 yhcrm0500c_s.exe 服务器端。

① 先安装源海客户关系的服务器 yhcrm0500c_s.exe,双击该文件,单击“Next”按钮然后会看见如图 1-1 所示的对话框。

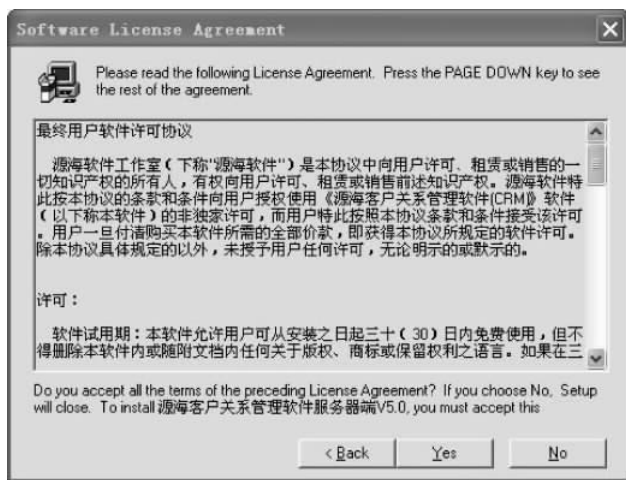


图 1-1 服务器端软件许可

② 直接单击“Yes”按钮,进入下一步,会出现如图 1-2 所示的对话框。

③ 单击“Next”按钮,出现如图 1-3 所示的对话框。

④ 单击“Next”按钮,出现如图 1-4 所示的对话框,单击“Browse”按钮选定安装的系统盘,出现如图 1-5 所示的对话框。

⑤ 单击“Next”按钮,出现如图 1-6 所示的对话框。

⑥ 单击两次“Next”按钮,就完成服务端的安装出现如图 1-7 所示的对话框。



图 1-2 服务器端软件特点说明



图 1-3 服务器端软件信息



图 1-4 服务器端软件安装默认目录