

顾客关系管理 (CRM) 的五大要领

文/林嫣妮

中图分类号: C93

文献标识码: A

文章编号: 1006-4117 (2009) 08-0015-01

顾客关系管理 (CRM) 的全称是Customer Relationship Management。Adrian在《Handbook of CRM-Achieving Excellence in Customer Management》中,对CRM进行了五个方面的总括,笔者认为这5个特征对理解CRM具有提纲挈领的指导作用。

一、策略,而非战略。从全局来考虑CRM是必要的,因为它并不仅是一个解决方案,而是一个与企业各个部分的运营并交叉的系统,必需有良好的衔接和协调,才能达到最好的效果。但仅从战略/理念层面上来考虑CRM未免太过空泛,一切价值观的体现最终要落实在行为准则上。因此《手册》中强调了策略,这是一种具有可操作性的公司行为准则。对一个企业来说,学习前沿的理念可以振奋人心,而如何将其落实到实践才是一个真正的问题。从最初的促销让利、到良好的售后服务,实践CRM理念就是通过一个个“手段”,把策略用得巧妙协调、不可模仿。真正起作用的绝对不是对宏观的幻想,而是可操作的或者易操作的分解步骤。举一个房地产售楼小姐的例子。即使她一心想要把CRM的理念落在自己的工作里,但是她无法识别出一个看似糟老头的男人颈上动辄上百万的舍利吊坠和腕上的OMEGA。CRM的软件系统预先设定好的编码在面对形形色色的顾客时已是捉襟见肘,再加上编码员对编码缺乏了解,就使系统中数据误差进一步加剧。因此需要对编码员、或者说是对与顾客直接接触的一线业务员的培训。在售楼小姐这个例子中需要的就是奢侈品以及如何仔细观察顾客的培训。此种培训是CRM实施过程中所必要的。作为CRM的一线执行者,企业内部成员不见得个个都是CRM行家。对CRM的投入在在到达顾客之前,可能已经被企业员工的“不理解”损耗了。

二、顾客导向,而非公司导向。在《中国企业CRM实施》中说到,企业的商业过程是识别、挑选、获取、发展并保持客户。这句话很好的说明了“顾客导向”的含义。关于具体的操作过程也有许多其他描述,如“在正确的时间、通过正确的途径、为正确的客户提供正确的服务”。CRM一直强调顾客满意、顾客价值,强调对顾客需求的满足。但不应忘记,这一切都是以企业的利润为目的。在商言商,不需要为了强调顾客的重要性而羞于谈及公司利益。当然这需要一个基于长远的观点。《手册》强调了CRM是要为公司带来双向价值 (mutual value),即给顾客与企业双方带来利益或价值。诚然,CRM要求的是一个从“企业做了什么”视角到“顾客获得了什么”视角的转变,但不能因此而不计较公司长远的得失。不妨用“顾客利润率”替换一下“顾客价值”:我们不止着眼于“顾客”本身,更重要的是顾客为公司盈利的能力。把“单赢”转化为“双赢”,如果过分强调某一方而忽略另一方,都将是失败的。以前很多公司在CRM花费巨大,最后的结果却是入不敷出,很有可能就是在围着顾客的团团转的过程里迷失了企业的初衷目的——利润。

三、相互连接的处理程序,而非全自动的软件过程。CRM在有的文献里被作为“理念”,而有的则被视为“工具”,这种分歧源自其本身既包含这两个方面。我们不妨将CRM看作一种

“兵器”:功夫高手使用兵器就是锦上添花;不学无术的人却根本无法发挥兵器的作用,甚至还可能自残。CRM不是一个孤立的过程。它不是一次售前信息调查、售后免费服务、或某个问题的解决方案。CRM借助收集和挖掘客户信息,充分把握顾客的需求,以相应的业务流程实现、超越客户期待,达到企业客户资源的价值最大化。这绝非是单个CRM系统技术人员、或单纯靠系统自身运作就能做好的。

四、结果,而非产出。Adrian在书中以“商业成就”作为CRM的成果,取代了将其与“结果”和“产出”加以区分。

“产出”理解为量化的、或是直观顾客反应给企业带来的显著效益,而“结果”则是在产出的内容之外加上了质化、潜在或是短期不会明显显现的顾客效益。简单的概括为,CRM的结果或评价标准,应该以总体、长远的效果来人性化的衡量,而不是几个简单的数字或图表可以一言以蔽之的结果。当CRM的效果可以用会计方法计算时,要么就是计算出一个失准的CRM效果,要么就是企业对CRM的着手点出现了偏差。

五、长期观点,而非短期观点。在《手册》中认为长期行为包括品牌建设、利益分享,与短期的销售激增和直接行动形成对比。夸张的说,就是企业里传统的顾客观念或者不如直接说是赚钱观念,就是“榨干”眼下的顾客;而CRM下的顾客观则是“榨干”眼下的顾客、其亲朋好友乃至其下一代。这种说法虽然有点可笑,但是它说明了顾客并不是一个一个孤立的数值,而是纵横延续的网格上的一个节点。他们所联系的其他节点在某些时候对公司来说即为挖掘可培养的潜在客户。而每个顾客也不是仅在购买行为发生时存在的“点”,而是一条随生命持续的一条线。所谓的“榨干”,就是在重复使用同一个顾客,将其顾客盈利率最大化。从“环保”的角度来说,要获得一个顾客所花费的成本最高,而把这个顾客重复的使用则能削弱这种成本上的劣势,简言之,多次成本一定低于一次成本。而且唯有在这种重复使用上,顾客盈利率才可能实现非力普科特勒所说的由“铁顾客”变为“黄金顾客”乃至“白金客户”。这种长远观点在操作上如何表现,我认为可能体现在对员工绩效评估,以及对客户的跟踪上。

综上,CRM已经不是一个崭新的营销理念。但是在我国企业实际应用的过程中,我们应该注意把顾客关系管理逐渐由业务手段上升到战略全局的高度,是管理层决策与可操作性相结合、以顾客价值为导向的广泛的关系管理。

作者单位:厦门大学新闻传播学院

参考文献:

- [1] Adrian Payne.《Handbook of CRM-Achieving Excellence in Customer Management》.Butterworth-Heinemann Press.2006
- [2] 管政、魏冠明著.《中国企业CRM实施》.人民邮电出版社.2003.3
- [3] 王永贵编著.《客户关系管理》.清华大学出版社.北京交通大学出版社.2007.5
- [4] 崔迅等著.《顾客价值链与顾客满意》.经济管理出版社.2004.7
- [5] 齐佳音、万映红著.《客户关系管理理论与方法》.中国水利水电出版社.知识产权出版社.2006.9