

## CRM: 重技术还是重文化?

日期: 2004-05-13 作者: 过文俊 阅读: 547

CRM (Customer Relationship Management, 即“客户关系管理”)源于以“客户为中心”的商业模式,许多管理学者把它解释为一种旨在改善企业与客户之间关系的管理技术。笔者认为,这对于实施CRM企业是一种误导,因为如果没有相应的客户关系管理思想和企业文化作基础,即便有再好的IT技术支持,也难以确保CRM的有效实施。

近年来中国一些企业引进CRM过程中的尴尬,印证了我们的观点。当一些企业把CRM当作纳粹的管理技术引进来之后,以为前台管理万事大吉,并指望“立竿见影”和“毕其功于一役”,殊不知原有的企业文化、内部管理制度、人力资源等难以与之直接对接,使泊来的CRM好看中用,一番激情过后,留下的是一颗既难以咽下又舍不得吐掉的“涩果”。难怪一些思想准备不足的先行企业已多少流露出懊悔和无奈,更有一部分人甚至开始怀疑泊来的CRM是否适合中国国情。

其实,并非CRM无效,作为一种现代管理技术,CRM的实施的确有利于企业以快速、周到、优质的服务来吸引和保持更多的客户,有利于通过优化服务客户的工作流程来降低争取、保留客户的成本。只不过“原版”的CRM软件有些“水土不服”,而本土企业又太浮躁,没有意识到在CRM实施之前必须对传统的经营观念进行彻底的革命。

由于一开始引入的就是CRM软件产品,中国企业缺乏观念变革的思想准备,即便有的企业大致知道实施这项工作还有一个文化接轨的培训过程,但大多也只做些零零碎碎、不成体系的动员准备。在这样一种情况下被动地接受这种来自西方的现代管理方法,要么因为原版的CRM所体现的思想过于超前,严重脱离中国实际,以致其很多功能很难为中国企业所用,要么因为符合国情的客户关系管理思想未能有机地融入泊来的CRM软件之中,或没有根据本土企业的实际需要改进功能设计,因而应用效果不甚理想。例如,中国房地产企业的客户服务中有一项“入伙”服务,这种服务是一种一次性的集中式的服务,它完全不同于客户投诉处理服务,而“入伙”的概念又是一个“原汁原味”的本土概念,基于西方管理思想的CRM软件根本就没有这种考虑。

真正有效的CRM不只是一种管理技术,它首先是一种转变企业经营观念的文化。CRM的实施过程应该是把诸如“客户正在重塑商业模式并转变我们的产业结构”、“显在或潜在的客户关系及客户支持率将决定公司的价值”、“客户对你的品牌体验将决定他们对你的忠实程度”等客户经济时代的新观念,去影响CRM的实施者,以建立实时响应客户需求、以客户为中心的企业文化。只有完成了这种经营观念的转变,才能对外争取到客户的持续忠诚,对内促使经营团队协作效率最大程度地提高(通过共享统一的客户信息来实现),从而真正实现CRM的价值。

为了让上至最高行政总裁下至普通员工都能从思维到行为真正地聚焦在客户身上,笔者认为中国企业在实施CRM时需要特别重视培养以下文化:

### 1、“让客户100%满意”的文化

在以往的市场竞争中,许多企业片面强调自身利益的最大化,“以最大限度赢利为目标”似乎成为企业经营的金科玉律。在这一观念下形成的企业文化,往往忽视了客户的利益,甚至为了追求眼前的利益而损害客户的利益。这种企业文化从短期来看也许对企业发展没有多大危害,但从长期来看,它必然会导致客户满意度和忠诚度的不断降低,而客户的大量流失,将最终导致企业利润的剧减。在实施CRM的过程中倡导“让客户100%满意”的文化,则促使企业更加重视客户满意、客户忠诚和客户保持联系等问题,有利于克服片面以利润为中心而导致“鼠目寸光”的结局,以便不断通过服务升级,争取客户最大限度的满意,争取客户最大限度的忠诚,以实现客户和企业的“双赢”。

### 2、“客户资源是企业首要资源”的文化

“以客户为中心”就是要把客户当作企业发展的“生命线”和“主动脉”,当客户这一最根本的资源与其他方面发生利益冲突时,企业应当首先以保持客户资源为重。企业在实施CRM过程中,应该通过优化客户资源的管理(如通过细分客户,针对不同的客户的特征、偏好以及他们对企业的忠诚度等,为其提供个性化的服务等),把“客户资源是企业首要资源”的文化灌输给每个员工,并让全体员工在真正理解客户资源对于企业持续发展重要性的基础上,自觉自愿地以客户为中心来开展工作。

### 3、“一对一定制”的文化

随着物质财富的不断积累和人们消费水平的不断提高,人们的消费观念渐渐从追求物美价廉的理性消费时代过渡到感性消费时代。感性消费最突出的特点就是消费者在消费时更多地是在追求一种心灵的满足,追求的是一种个性的张扬。因此企业要想赢得更多的客户,必须尽可能多地为客户提供个性化的产品和服务,必须从传统的“大规模”生产和销售向“一对一定制”转变,必须高度重视通过“体验营销”方式让客户参与到产品或服务的全过程,从而更好地为客户“度身定造”。在信息技术和网络经济飞速发展的今天,在实施CRM的过程中采取“一对一定制”的营销,完全可以在较低的成本下得以实现,从而大大降低因规模不经济而导致的经营风险。

### 4、“后台围绕前台转”的文化

在传统的企业管理模式中,管理的主要着眼点是企业内部资源管理,即企业管理的“后

标题  搜

#### <<< 推荐新闻:

- ◆ 关于举办“提高科技自...
- ◆ 关于公布“知识产权创...
- ◆ 征稿、征订启示
- ◆ 重要消息:山东省科技...
- ◆ 面向理事单位征稿通知
- ◆ 杂志理事单位名单
- ◆ 管理箴言

#### <<< 阅读排行:

- ◆ 杂志理事单位名单
- ◆ 会计信息失真问题的思...
- ◆ 以知识管理为核心的人...
- ◆ 价值链管理与作业成本...
- ◆ 征稿、征订启示
- ◆ 新世纪企业管理的总体...
- ◆ 管理箴言
- ◆ 重要消息:山东省科技...
- ◆ 管理箴言
- ◆ 太阳纸业2002年度...

过刊查询  
山东软科学



台”部分，而对于作为企业管理“前台”部分的客户资源管理，则重视不够。CRM要求企业将产品生产、技术支持、财务金融、人力资源等企业内部管理的要素，全部围绕以客户资源为主的企业外部资源来展开，实现“前台”资源和“后台”资源的综合管理，让“后台”资源成为支撑“前台”资源开发和高效利用的坚实基础。

#### 5、“关注大客户”的文化

这里所说的“大客户”有两个方面的含义，其一是在更大的范围去理解客户的概念，这样客户就不仅包括普通的消费者，还包括企业的分销商、经销商、批发商和代理商，甚至是与企业产品或服务营销有某种潜在关系的组织或个人；其二是指对企业利润形成贡献度较大的客户，根据“二八定律”，20%的大客户贡献了企业80%的利润，因此这部分高价值的“大客户”以及具有高价值潜力的客户，应该作为企业客户资源管理的重中之重。

#### 6、“重视大服务”的文化

服务是提升消费者满意度的利器，但不少厂商所标榜的各种服务口号往往是“承诺容易兑现难”。例如中国某些企业的所谓“售后服务”，是以“质量不够、服务来补”的高返修率为特征登上舞台的，是技术和质量管理欠缺的“畸形儿”。反思前期急功近利的经营观念，越来越多的企业都呼唤建立一种以消费者体验为中心的“大服务”文化，以此来保障消费者的利益，并推动企业群体共同建立良好的市场生态环境。这种“大服务”文化主要体现在以下几个方面：其一，基于整个产品生命周期的服务。经济学上的产品生命周期是指产品从创意产生、可行性研究、制造、检测、销售、维护到退役这一完整过程。生命周期每一个阶段的成败都会对用户效用和体验造成影响，而且越是在产品生命周期的前期，对消费者的效用影响越大。其二，以技术和管理创新为基础的服务。作为覆盖整个生命周期的“大服务”，必须以企业积淀的技术和管理能力为基础。国内已有一些企业借鉴美国通用电器公司（GE）的“六个西格玛”管理模式，努力使产品和服务精益求精。其三，“真诚到永远”的全面呵护式服务。“大服务”文化提倡对售后服务逐步升级，为客户提供“无忧消费”的全面解决方案。例如，一些厂商建立了完整的用户档案和全国电脑联网的用户服务系统，全过程、全天候、全方位、全身心为客户提供售后服务。

一个企业CRM战略实施的成功与否，关键在于是否使在公司上下和企业经营的每个环节都贯穿了“以客户为中心”的企业文化。从这种意义上说，CRM既是一种管理技术，更是一种企业文化，我们在实施CRM战略过程中，既要重技术，更要重文化。（作者单位：湖北民营经济研究会）

(2003.6期)

【目前共有1篇对该新闻的评论】

【发表评论】