

建立可伸缩的营销平台 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E5_BB_BA_E7_AB_8B_E5_8F_AF_E4_c41_65743.htm

一、前言 随着经济全球化的发展，产品"同质化"和生产过剩的特征趋势越来越明显，产品大幅降价已经成为必然。与此同时，中国经历了20多年的市场化发展，客户日趋成熟，也即客户的要求已经从产品功能、价值发展到综合服务、乃至对"感受"的要求。不难看出，业务主导由产品、品牌转移为客户需求，客户资源已成为企业竞争的核心资源。CRM（客户关系管理）就是在这"客户导向"的市场背景下，产生的全新营销管理方法。CRM强调"从客户出发"，以客户为管理对象，基于客户生命周期的发生、发展完整管理业务过程；根据客户状态的改变定义业务职能，完整记录客户信息和客户价值状况；基于客户价值变化制定业务策略，以提升企业盈利能力。CRM的价值已在诸多行业得以体现，许多企业已经开始规划并准备导入CRM。CRM的导入是企业的一项业务战略，是长期、持续的工作，所以为保障其有效性和成功率，要先根据企业所处行业的特征、企业管理现状、信息化水平、人员素质状况、业务目标等制定应用目标、建设步骤、应用评估等，亦称"应用规划"。TurboCRM作为专业的CRM供应商，已经成功实施并正服务于包括制造、医药、电信、金融、系统集成、咨询服务、IT等众多行业的数百家企业，我们愿意将CRM应用经验与企业界进行交流。对于面向企业应用提供标准产品的企业业务，我们称之为"标准产品业务"，如设备与配套行业、材料行业、服务（如媒介代理、维修服务等）。这类业务

通常是通过区域渗透来促进业务扩张，营销体系的伸缩性和能力建设就是企业发展的关键，因此CRM的应用就是帮助企业建立一个"以客户为中心"的营销业务平台。本方案就是通过介绍如何应用CRM来建设高效的、可支持业务快速发展的、可伸缩的营销平台，以保持企业营销能力的持续提升。方案将就企业营销业务分析、应用方案、系统部署与实施服务等方面的问题进行全面的阐述。本方案同样适用于代理商用设备或材料类型的企业。

二、营销业务分析

标准产品业务模式

企业业务发展多采用区域拓展，而区域业务多是在核心区域建立直营机构，其他区域多采取发展合作伙伴的方式，因此，直销加合作销售成为标准产品业务模式的主要交付模式。伴随业务的快速成长，营销业务将面临挑战：客户资源的私有化成为业务瓶颈。由于客户信息存在个人或业务部门中，一方面客户信息不完整，可利用性不高；另一方面由于业务或人员变动，造成客户资源的流失；业务协同变得困难业务效率降低。随着区域业务的发展，跨区域、跨业务组织等的业务信息共享困难，一方面总部不能将业务信息及时发布，也不能掌控各区域业务；另一方面区域得不到更多的业务支持，由此，造成区域业务各自为政。无论是业务指导、客户服务、需求收集等都变得困难，业务有效性降低；业务角色能力建设困难。由于业务发展，业务角色增多，能力参差不齐，对业务人员（特别是营销业务人员）的培育，通常是采用集中培训和"传、帮、带"的方式。这样做一方面效率不高，另一方面只能传递经验，而不能传递知识与方法，且效果会因为每个角色的理解和接受能力有较大差异；营销成本将大幅增加，降低企业竞争力。由于业务粗放，业务行动有

效性降低，造成无论是客户获得、销售推进、还是售后服务的成本增加，特别是客户的来源成本，企业竞争力面临挑战。这些现象的出现，是由于整个业务环境发生根本的变化。这种变化的根本就是对业务形态的影响已由产品主导转移为客户主导。于是，“客户需求获取”成为商业流程中新增环节，由此，保持和发展客户就成为关键工作，业务的精细化成为必然。企业业务改善，除要在观念上认同“以客户为中心”，必须从业务模式开始变化。

三、CRM应用规划

1、建立以客户为中心的业务模式

根据目标市场的状况来配置相关业务职能。企业通常先按照企业资源来建设职能机构，以推动业务发展。而这样很可能会因目标市场的规模太大或太小，造成企业资源不足或浪费。与此同时企业资源存在局限。按照CRM的观点，在业务之前企业要把资源聚焦于目标客户群，实现对目标客户的管理，以掌握目标市场的规模与特征，按照目标市场状况来组织相关职能机构，可以是自行建设，亦可通过组织社会资源来发展，如市场工作可以自己完成，也可以外包，销售业务可以通过发展合作伙伴来完成，产品可以OEM等。在这种方式下，企业竞争将由企业资源竞争转变为企业协同社会资源的综合能力的竞争。社会资源是无穷的，协调好社会资源，企业竞争力必然巨幅提升，这就是常说的“价值链”竞争。“标准产品业务”的交付模式主要是直销加合作销售模式。合作销售不是简单的经销、分销。影响交付模式的重要因素是产品特征，也即产品的标准化程度和产品价值高低。如果产品价值高，标准化程度都就低，产品交付就需按照客户需求定制，这就是一种专业服务交付模式；如果产品价值和标准化程度都一般，就是一般服务交付模式（

也可称为独立Sales模式），售前做好产品介绍，售后提供本地化服务就可以；如果产品价值低，标准化程度高，就属于流程服务交付模式，其核心就是流程卓越。“标准产品业务”的交付方式就是一般服务模式，是由销售员来推动业务。也即，在营销业务中一方面要培育和发展更多客户，另一方面在售前需要销售员在完成产品特性的介绍，去完成服务承诺等，在售后需要为客户提供相关服务。因此，只有目标市场的选择、客户需求匹配（按照客户需求升级产品）、客户的交付（销售推进）、客户的服务保障综合发展方能支持业务全面发展。在区域业务发展上选择伙伴来推动业务是较好方案，但是在区域业务发展中容易出现一些误区，企业往往希望伙伴能够全面推动业务，因此采用简单经销或分销模式来推动业务发展。然而许多业务过程，如：目标客户选择、产品升级、服务承诺等只能由供应商来完成，伙

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问
www.100test.com