

案例正文：

湖北泽越电子科技有限公司的客户关系管理困境¹

摘要：本案例主要讨论了市场营销中的客户关系管理问题。湖北泽越电子科技有限公司所处的民用仪表行业是一个产品需求量萎缩、利润率不高、产品同质化现象严重的行业。该公司面对竞争激烈的市场营销环境，迫切需要优化现有的客户关系管理体系以提高公司竞争力，更好地满足客户需求。本案例通过对泽越公司客户关系管理现状、存在的主要问题及其原因的分析，呈现该公司在客户关系管理工作时所遇到的问题及困难。在此案例中，学生可以了解我国中小型制造企业客户关系管理的现状，思考企业如何优化客户关系管理体系，提高客户忠诚度，降低客户流失率。

关键词：仪表公司；客户关系管理；客户流失；营销困境

1 引言

2015年7月中旬周末的一天，湖北泽越电子科技有限公司营销中心的办公区域依然灯火通明，几位员工加班加点的赶着公司上半年的营销工作报告。营销中心的聂明经理时不时从办公室走出来询问大家的工作进展，想起不久前李俊儒总经理专门找自己谈话，关于公司越来越严重的客户流失问题，聂经理就感觉压力很大。进入7月份，今年的营销工作过半，却离完成年度目标相差很远。特别是6月初本应和河北几家热力公司签订的采购协议也一直搁置，迟迟达不成共识。最新消息显示，那几家老客户已经在和其他仪表公司积极接触，让聂经理更加坐立不安。

面对国内房地产市场不景气、经济发展处于“新常态”、客户流失、客户需求下降等导致公司销售业绩严重下滑的局面，一手把公司扶上正轨、带领公司发展壮大的李总经理看在眼里，急在心头。经过认真反思公司的营销体系，查阅客户投诉信息，李总决心从公司的客户关系管理上查找原因，直面营销困境。在与聂经理的谈话中，李总要求营销中心尽快拿出一

-
1. 本案例由湖北大学商学院的杨礼茂、程晓珂、湖北泽越电子科技有限公司王勇刚撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
 2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。
 3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
 4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

份详细的上半年工作报告，并总结公司目前客户关系管理方面存在的问题。

2 我国民用仪表行业发展现状

李总经理之所以如此担忧，与国内民用仪表行业发展的“大势”不无关系。民用仪表行业主要生产的产品是民用水表、民用电表、民用煤气表、民用热量表等四大类产品，就是通常所说的居民“四表”。企业的下游客户包括房地产公司、电力公司、自来水供应公司、天然气供应公司、热力供应公司等城市公用事业型公司。我国民用仪表行业经过多年努力，已经建立了集产品研发、生产和质量管控为一体的标准的行业体系，成为全球最大的民用仪表生产和消费国，同时也是最大的产品输出国。但是，随着行业的快速发展和市场需求的变化，该行业面临着一些越来越严重的问题。

从市场供给角度，民用仪表行业和房地产行业联系最为紧密。近几年，随着国内经济结构调整，房地产行业开始降温，加上国外市场疲软，使民用“四表”的需求急剧下降。屋漏偏逢连夜雨，经过多年发展，全国民用仪表企业超过1000家，其产能远远大于市场需求，导致产品供过于求。

从客户需求角度，除了民用电表的客户主要来自国家电网和南方电网公司外，水表、燃气表、热量表的客户主要来自各个城市的自来水公司、地产开发商、燃气公司和热力公司，这些都属于公用事业型公司。公用事业型公司因为层层分治的管理体制，使得每个分公司拥有独立的产品采购自主权，造成了客户分散和地区采购壁垒升高，导致企业的营销成本增加。

从产品研发角度，在民用仪表行业，中低端产品同质化现象非常严重，而高端产品几乎被国外厂家垄断供应，国内企业只能在中低端产品里激烈竞争。由此导致企业利润很低，无法在新产品研发和客户服务方面投入更多资源，造成国内民用仪表行业发展较慢。

从产品功能角度，民用仪表的智能化、信息化是其发展方向，同时产品转型也将带动整个行业的转型。首先，随着经济的发展，节能减排的要求越来越高，国家对水、电、热、气这些公用资源的消耗管理提出了更高要求。民用仪表不再是简单的计量仪器，而成为公用资源、公用能源物联网里一个重要的信息部件。据国家统计局相关数据，2013年我国城市常住家庭户数已经达到了2.3亿户，从2009年我国已经逐步开始执行阶梯电价、阶梯水价和阶梯气价。国家规定北方供暖用户的供暖费用按热量表来收费，同时新建商品房必须使用热计量设备，而居民目前使用的还是传统的电表、水表、气表，加上国家规定的民用计量水表、气表要定期进行更换，

使水表、燃气表的智能改造市场以及热量表新增市场规模巨大。其次，民用仪表是每个家庭必备的基础设备，故民用仪表企业和城乡居民家庭自然地形成了捆绑关系，对于家庭用户来说，这些仪表除了基本的计量功能以外，还应该提供其他功能，具有新的产品价值。



数据来源：中国计量协会燃气表工作委员会，2011.1

图1 2008年—2015年我国膜式燃气表及智能燃气表市场规模分析及预测

我国民用仪表公司大多是中小企业，员工素质普遍不高，客户关系管理理念不强，公司信息化建设投入水平较低，加上针对本行业中小型公司的客户关系管理研究较少，缺乏合适的 CRM 软件等，导致国内民用仪表行业使用客户关系管理系统的公司不多，少数使用客户关系管理系统的企业，也是在公司商务管理软件的基础上开展客户关系管理工作。随着市场竞争的加剧，公司要想提高经营管理能力和市场竞争力，就必须重视客户价值，实施科学的客户关系管理；同时，随着信息技术、移动互联网技术的快速发展，也促使越来越多的适合本行业特点的 CRM 系统软件出现。

3 泽越公司的创立与发展

湖北泽越电子科技有限公司创建于 2002 年，位于华中地区最大的城市武汉市，是一家专业从事芯片设计、电子硬件设计、软件开发以及提供工业通信和控制系统化技术的股份制高科技企业。公司产品主要面向水电气热等公用能源行业，致力于为能源生产企业提供整体技术解决方案。

泽越公司注册资金 1500 万元，在册员工 103 人。公司实行董事会领导下的总经理负责制，管理团队平均年龄不到 40 岁，全部具备 MBA 教育

背景。公司员工平均年龄为 30 岁左右，本科及以上学历的员工占员工总人数的 80% 以上。员工通过法人股东持有公司 10% 的股份，并实行了股权激励制度。目前，公司在全国拥有的企业客户达到 100 余家，2015 年计划实现销售收入过亿元；公司在 2015 年进行了股份制改造，并力争在 2016 年进入新三板资本市场，2019 年前在国内主板上市，成为一家公众公司。

在智能仪表行业，泽越公司拥有先进的技术和完整的产品线，由公司自主研发的智能水表、热量表、燃气表、电表、IC 卡、射频卡、CPU 卡、一卡通、有线及无线远程集抄系统等，居于国内领先水平，性价比高。公司推出的 ZERO POWER 能源管理系统专门面向供热行业，提供全面、智能化的解决方案，不仅可以提高供热企业效益，同时也满足了客户自主调节系统的需求，可以有效地实现节能减排，从而真正实现社会效益、企业利益和消费者权益三者的和谐统一。

近几年来，泽越公司通过对智能仪表行业的深入分析，逐步建立并完善了自己的产业链，以并购、合资等形式控股了多家上下游企业。目前已在天津建立了芯片研发设计公司，并根据市场需求进行 SOC 定向整合，极大地提高了产品的性价比。公司在天津建立了自己的制造中心，从最基础的铸铜加工开始，到产品外观设计，生产经营管理过程中积极学习苹果公司的理念，将科技以优美的艺术形式表达在产品设计上，尽可能满足客户需求 and 体验。作为中国领先的城市公用服务系统集成商，泽越公司不断设计、开发新的产品，为能源管理者提供先进的管理手段和成本控制方案，为消费者提供便捷、优质的能源服务，为社会提供更清洁的能源。

4 泽越公司的营销管理

泽越公司的组织结构是典型的直线职能制，如图 2 所示，主要由营销中心、研发中心、运营中心、综合管理中心四部分组成，其中营销中心和研发中心是公司的核心部门。公司的产品生产以 OEM 外包为主，生产部只进行核心部件的生产。

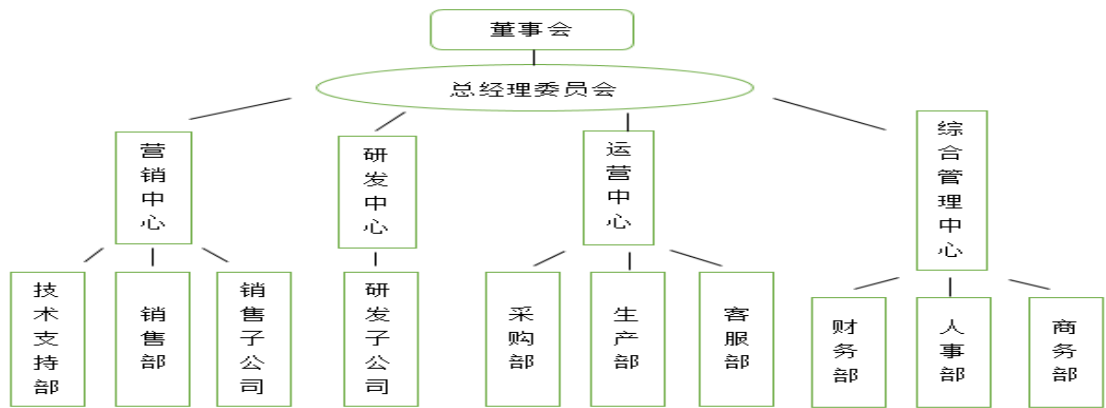


图2 泽越公司组织结构图

营销中心由技术支持部、销售部、销售子公司组成，其中销售部和销售子公司根据公司的营销策略开展具体的工作，包括市场企划的制定、执行以及对代理商、经销商的管理。技术支持部负责与客户的直接交流沟通，负责产品销售前、销售中的技术支持工作。产品的售后服务工作由运营中心负责，不在技术支持部的工作范围之内。营销中心三个部门的工作机制如图3所示。

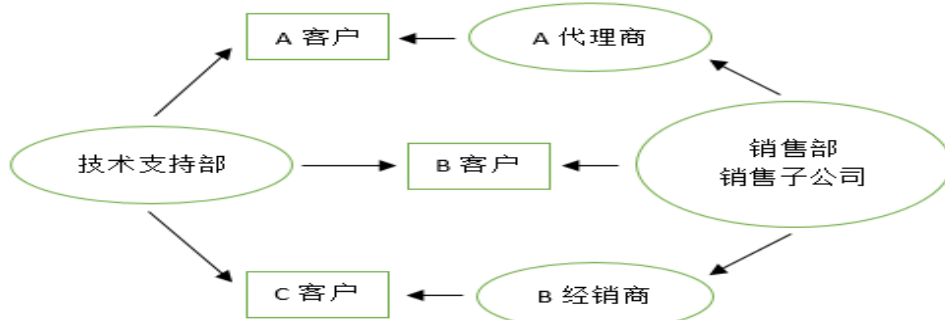


图3 泽越公司营销中心的工作机制

民用仪表行业的终端客户都是组织型客户，分为两种类型：一种是企业型，如房地产开发商、物业公司等；另一种是事业型，如城市自来水公司、热力公司等。公司客户在地域上较为分散，客户属性差别很大，不同区域客户的销售方式也有较大差别。公司销售渠道以当地经销商或代理商为主，充分发挥他们在本地的资源优势，公司给予资金和技术上的支持。对于规模较大的系统工程类业务，则由公司销售部或销售子公司直接负责，这类业务对项目资金以及项目管理有很高的要求，风险大，业务周期长，不适合经销商或者代理商独立运作。同时，因为客户属性的差异，企划工作也需要因地制宜地开展，但是网站建设和产品说明书还是由公司统一管理。

由于民用仪表产品具有很高的技术要求，且不同地域的终端客户对产品性能上的技术要求也不一样，这就需要专业的工程技术人员对终端客户提供一对一服务。工程技术人员在充分了解终端客户的实际情况后，对客户提出的具体技术需求给出综合性应对方案。不管终端客户是经销商、代理商的客户，还是公司销售部、销售子公司的客户，都需要技术支持部直接和终端客户进行沟通。这样既可以提高沟通效率和业务达成率，也能弱化销售部、销售子公司、经销商、代理商对终端客户的掌控能力，强化客户对公司的依赖性。

5 泽越公司的客户关系管理

目前，泽越公司客户关系管理包括客户信息管理、销售管理、服务支持三个部分，形成一个整体，在此基础上公司开发出自己的 CRM 信息技术平台。客户信息管理由综合管理中心的商务部负责，销售管理由营销中心的销售部负责，服务支持则由营销中心的技术支持部和运营中心的客服部共同负责，最后由营销中心统筹这三部分的工作。泽越公司没有设立专门的部门负责客户关系管理，其客户关系管理架构如图 4 所示：

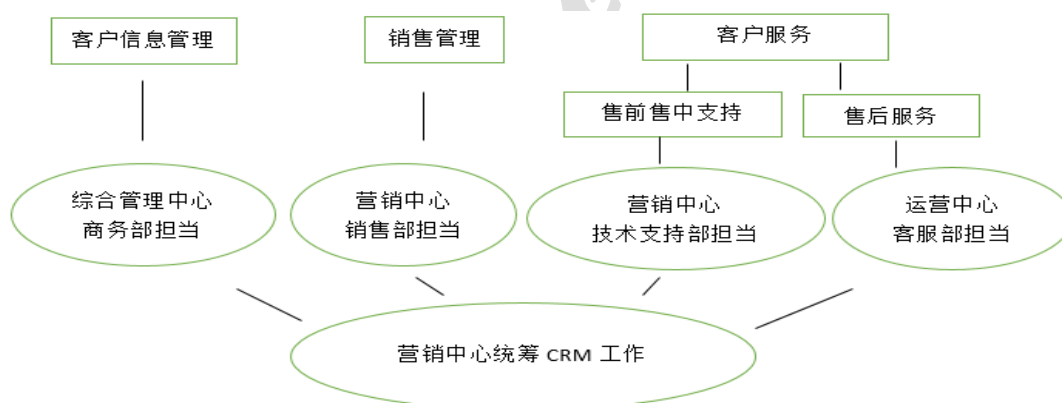


图4 泽越公司客户关系管理构架

5.1 客户信息管理

泽越公司的客户信息包括：客户企业的工商登记信息、资证信息、主要相关人员的联系方式、客户债权债务信息、销售合同、历史销售数据、订货信息、发货信息、产品维修数据、产品退回数据。

商务部负责客户信息管理工作，具体工作内容包括：日常记录和整理客户的商务信息；依据客户历史销售数据、客户订单信息、库存信息，编写 JIT 生产计划表，提交给公司相关部门进行评审；依据实时客户债权债

务信息，更新客户风险等级，并提交给公司相关部门；根据其他部门的要求，编写相关分析报表。

公司商务部不仅要登记和整理客户信息，还要对客户信息进行分析，筛选出对其他部门有用的信息，进行加工后可以作为其他部门决策的重要依据。公司管理人员通过浏览这些信息，也能从侧面了解公司的运营状况。同时，商务部人员流动性相较于销售部少很多，由商务部管理客户信息，减弱了销售人员流动对客户管理的影响，一定程度上加强了公司的客户管理能力。

5.2 销售管理

泽越公司销售管理的具体工作内容有：对销售计划进行评审，并跟踪销售计划的执行情况，如有异常变化，待经过公司有关会议评审通过后，可以修改原销售计划；监控经销商、代理商出货价格是否在公司给定的价格范围内，防止恶意抢夺客户的现象发生；对订单进行评审，即客户在签订正式合同前，销售部和商务部、市场部、技术支持部要一起开会评审客户订单，对订单在商务、技术、交货时间等多个方面进行评估，经评审通过后，公司销售人员才能和客户签订正式订单合同，否则，销售人员需要依据订单评审意见与客户进行协商。依据合同金额大小，订单评审参会人员的级别会相应变化和调整。

泽越公司销售管理工作的核心思想是监控关键点，以点带面，确保整体销售工作的顺利进行。由于公司客户较多，地域分布较广，客户属性差别较大，所以公司在销售管理上只规定什么不能做，即“政策负面清单”。如果公司规定太多太严，不仅容易引起公司内部的官僚主义，而且会减弱一线销售人员的工作积极性和主动性，增加公司的管理费用。

5.3 服务支持

泽越公司服务支持工作包括售前、售中的技术支持和售后服务环节。

技术支持部负责售前、售中的技术支持工作。在接到销售人员提交的销售技术支持申请后，技术支持部会派出合适的工程技术人员和销售人员组成临时销售团队展开销售工作，分工处理销售中所遇到的商务问题和技术问题，大大提高了工作效率。

公司客服部负责售后服务工作。公司的任何一位员工都可以接受客户的产品质量投诉，并第一时间传达给客服部，由客服部依据公司政策，提供相应的售后服务。

技术支持和售后服务都是销售的重要环节，但在具体业务上又存在显

著差异，泽越公司的两个部门经历过多次的分合，根据以往经验，分合各有其优缺点。

5.4 公司 CRM 信息技术平台

泽越公司目前没有购买专门的客户关系管理软件，公司的系统软件研发工程师在早期购买的商务软件和 ERP 系统的基础上，搭建了一个客户关系管理信息技术平台（如图 5 所示）。

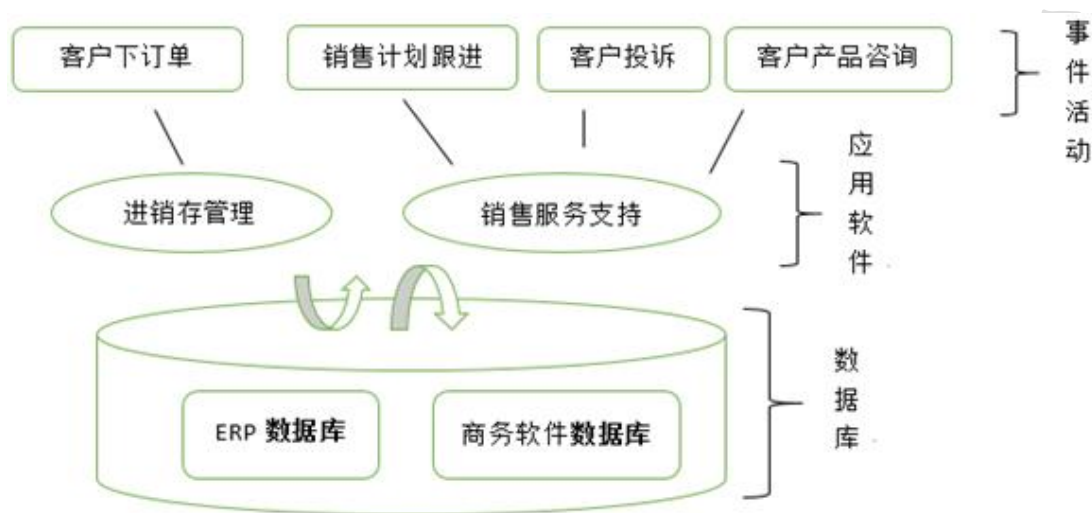


图5 泽越公司客户关系管理信息技术平台

该信息技术平台是将原来的 ERP 系统和商务软件中的数据库部分整合在一起，以满足各部门销售工作的需求。信息平台工作时，会将商务数据、生产数据和服务支持数据自动融合在一起，减少了人工工作量，同时也方便了信息查询。但是该系统不具备数据分析功能，泽越公司只临时用于客户关系管理中。

6 聂经理的报告

2015年7月20日，又是一个周一的早上，李总早早来到办公室，第一件事就是给聂经理打电话，询问工作报告的事情。不一会，聂经理拿着厚厚一沓报告，走进了总经理办公室。

“河北那几家老客户的采购合同签下来没有？”李总一边翻看着报告，一边问聂经理。

聂经理擦了擦额头上的汗，说道：“还在和客户商谈。客户觉得我们的产品定价有些偏高，而且抱怨售后服务不及时。前段时间负责河北地区销售业务的区域经理被同行挖走了，导致新经理和客户接触不太顺利。”

李总皱了皱眉头，回想着年初公司董事会董事们提出的总经理绩效考核要求和日益严重的客户流失问题，觉得有必要立即召开公司管理层会议，共同商讨解决方案。“今天下午3点，在会议室召开专题会议，大家一起讨论公司客户流失与维护的问题。”说完，李总又拿起手边的电话，通知了公司的其他高管及中层主要管理人员。

聂经理走后，李总陷入了沉思。回想着公司这些年的创立与发展，以及目前的营销管理与客户关系管理现状，虽然公司在客户关系维护方面已经具备一定的基础，但是和预想的留住客户、充分挖掘客户价值的管理理念还有较大的差距。问题究竟出在哪里？李总突然想到在营销中心提交的上半年工作报告中，自己专门让聂经理总结公司客户维护工作中存在的问题。仔细翻看报告，聂经理的总结还挺详尽。在这份报告中，聂经理分析了公司在客户关系管理方面存在着以下问题。

6.1 客户关系管理不规范

(1) 没有专门的客户关系管理部门

公司没有设立专门的部门全面负责客户关系管理工作，商务部、销售部、技术支持部、客服部共同分担这方面的工作，各自为政，缺乏统一领导，并且缺乏对工作的全方位认识，从而影响了客户关系管理的整体性。

(2) 没有明晰的工作分工和 workflows

泽越公司的客户关系管理主要由销售、技术支持和售后服务三部分组成，负责相应工作的部门之间沟通交流不足，导致互相之间不了解对方部门的工作内容和动态，各部门工作分工不明晰，工作流程不规范，一定程度上造成了客户关系管理工作的混乱。

6.2 客户流失率高

具体表现如下：一是客户流失现象严重。近年来，泽越公司开发新客户的速度远远比不上客户流失的速度，原因不仅包括销售人员离职带走了部分老客户，还来自竞争对手的低价竞争，这也反映出公司客户忠诚度不高。由于客户关系管理不到位，在泽越公司里，和客户接触的员工在遇到客户问题时，经常出现责任推诿的现象，加之竞争者的低价策略，导致日益严重的客户流失现象；二是客户维护成本偏高。由于客户信息管理不到位，部分销售人员、技术支持人员和客服人员对客户信息会有意保留，导致每个客户的详细交易信息和相关数据资料只有与客户直接接触的员工才会知晓，这些人员在出现工作变动时，因为没有规范的客户交接流程，新接手的员工又要重新建立与客户的联系。一旦客户有新的业务需求或产品投诉时，新接手的员工与客户的沟通成本、解决方案成本会增加很多；

三是客户流失对公司形象产生负面影响。公司流失的客户或多或少会影响到公司口碑，加上行业竞争者的推波助澜，有意地把产品常见的质量问题引向产品设计，把产品设计问题引向泽越公司本身的经营管理活动，从而导致公司形象受损，并对公司营销管理、采购决策等造成负面影响；四是公司不良应收账款增多。由于客户关系管理不到位，公司对客户资信的变化不能实时跟踪了解，对那些本应扩大债权的客户，没有及时提高债权额度；对应该缩小债权的客户，没有及时降低债权额度，这样都错过了一些销售机会，增加了公司的财务风险，也导致应收账款增加。

6.3 客户信息利用率低

泽越公司现行组织架构下，销售部、技术支持部、客服部、商务部在将与自己业务相关的客户信息汇总到公司时，在如何分析、利用客户信息方面，缺乏规范的管理制度。原始数据经过低效的分析处理后，得到的还是价值不大的数据。没有好的信息处理能力，利用公司资源收集整理的客户信息都是低效的。

销售人员提供的产品订购型号、数量、到货时间等，不仅是用于简单的产品总量统计、销售人员指标考核、销售计划编写，更重要的是把这些信息有效加工后用来指导 JIT 生产和营销决策。目前泽越公司的 JIT 评审会机制尚不完善，只有部分商务部人员和生产部人员参与，公司其他重要部门例如销售部、财务部、采购部等并没有直接派员参与，只是将相关数据及报告以邮件的形式抄送给他们，从而导致部分 JIT 评审结果与实际情况不符，经常出现库存不足或者库存过剩的现象。在出现库存过剩时，又需要销售部改变原来的销售计划，加大销售力度。财务部也因为资金预算不足，导致采购部无法及时支付货款。

技术工程师整理的产品性能需求信息和客服人员整理的产品投诉信息，提供给技术开发人员，通过对这些信息的分析、处理，确定新产品的研发方向。由于技术开发人员没有与客户直接沟通，导致公司研发的新产品无法满足客户需求，造成公司资源的极大浪费。不仅增加了销售人员的工作压力，而且极大影响到研发人员的工作积极性。

6.4 客户关系管理技术平台不完善

随着经济的快速发展，国内很多企业依据自身实际情况，开始开发并应用客户关系管理系统。但限于公司规模和实力，独立开发适合本行业、本公司的客户关系管理系统难度较大，可以借鉴的成熟系统也不多。

泽越公司的客户关系管理技术平台是公司软件工程师在公司商务软件和 ERP 系统的基础上搭建起来的，只具备部分客户关系管理的功能。在

技术上，系统的性能不高且不稳定，经常出现 PC 端、移动端软件死机的现象；当服务器访问过多时，会出现信息堵塞现象；系统平台在移动端和 PC 端的兼容性也不完善。由于客户关系管理技术平台构建并非软件工程师的主要工作，所以软件工程师很少把精力放在这个项目上，从而导致后续的系统改进工作进展缓慢，系统维护工作也不到位。

6.5 员工的客户关系管理意识不强

泽越公司大多数员工对客户关系的理念理解不够。多数员工认为客户关系管理就是把客户的销售信息和售后服务信息记录下来，然后按照公司流程，安排相关人员和客户进行洽谈或者开展售后服务工作；部分员工认为客户关系管理重在“关系”和应酬；少数员工甚至没有听说过客户关系管理，也不了解客户关系管理工作内容及其重要性。

公司员工的客户关系管理意识不强，直接表现在以下方面：公司员工在承担客户关系管理相关工作时，只是履行公司规定和流程，没有真正理解这项工作的意义；加上公司流程较混乱，导致公司员工处理相关问题时处于茫然状态，客户关系管理工作效率不高。公司销售人员很少主动地去思考客户关系管理的相关工作，包括客户细分、客户生命周期以及客户忠诚度管理等，销售方式还是以传统推销为主，现代关系销售理念还没有深入人心，导致销售绩效不理想。公司技术工程师、客服人员也很少主动地对自己记录的客户需求信息、投诉信息等进行再加工，筛选出有价值的信息。对客户提出的产品功能要求、产品投诉等，技术支持工程师和客服人员一般会产生抵触情绪，用应付的态度去说服客户减少产品功能要求，或者敷衍客户正常的产品质量投诉。销售人员、技术工程师、客服人员是客户关系管理的一线工作人员，是公司的形象代言人，他们对客户关系管理工作的不理解，直接影响到客户对公司整体形象的评价。

6.6 业务部门相互联系不紧密

在泽越公司里，不仅从事客户关系管理工作的销售部、技术支持部、客服部、商务部之间联系不够，而且客户关系管理工作与公司研发部、财务部、人事部的联系也不紧密，工作出现交集时，经常出现互相推诿的现象。

(1) 公司客户关系管理工作与研发部相关业务联系不够紧密

客户关系管理本应有效地指导和支持研发部的产品研发工作，但实际上，两类业务之间经常出现明显脱节。研发产品立项时，由于客户需求分析不到位，公司对研发产品难以提出符合市场需求的具體要求；在新产品立项书中，新产品的定义模糊、性能要求不清晰，导致研发工作的茫然；

研发人员想得到市场同类产品的信息或样品作为研发工作参考素材时，困难重重；在进行后续研发、样机测试、产品化、小批、定型、工艺确定、供应商确定等工作时，客户关系管理相关部门对其指导、支持有限。近年来，泽越公司受市场欢迎的新产品越来越少，当新产品销量不好时，研发部和销售部就互相推诿；新产品在使用中出现质量问题，客户投诉时，研发工程师、技术工程师和客服人员也互相推诿。泽越公司是一家以产品自主研发为核心竞争力的企业，如果公司员工不能齐心协力解决问题、共谋发展，会极大影响到公司核心竞争力的提升。

（2）公司客户关系管理工作与财务部相关业务联系不紧密

销售人员、技术支持人员和客服人员经常在出差前的几个小时把预支费用申请单交给财务部，请财务部准备现金，当金额较大时，财务人员没法及时准备，双方工作都受影响；财务人员在做财务分析报表时，如果缺乏相关商务、营销数据，为了急于求成，财务人员会临时询问销售人员、技术支持人员或者客服人员，得到的数据并不严谨和全面。同时，财务人员对具体的营销工作并不了解，当财务分析报表用于经营决策时，会影响到决策的正确性；公司在制定营销计划和销售计划时，需要财务数据的支撑，财务部门有时很难提供详细数据，从而影响到公司的客户关系管理工作。

（3）公司客户关系管理工作和人事部相关业务联系不紧密

民用仪表行业和其他行业相比，是一个比较封闭、割裂的行业，业务上手慢，新员工流失率高。目前，公司招聘业务水平高的员工是人事部完成招聘任务最行之有效的办法，但公司人事部员工对公司客户关系管理相关岗位的业务不够熟悉，职位描述不合理，很难从公司客户关系管理相关部门获得行业相关人才信息。目前，人事部仍然沿用传统招聘方式，很难发现适合客户关系管理工作的优秀人才，同时，新招聘员工因为难以适应该行业工作，导致离职率很高。招聘效果不好，造成了公司财力和各方面精力的浪费；新员工因无法胜任工作或者职位空缺太久，也影响到公司的正常运营。

7 头脑风暴，群策群力

下午3点钟不到，泽越公司会议室里早已坐满了公司高管和中层主要管理人员。面对日益激烈的市场竞争和过高的客户流失率，李总非常担忧，召集公司高管及营销中心聂明经理、研发中心李峰波经理、运营中心陆勇喜经理和综合管理中心张译心经理，共同讨论公司在客户关系管理方面存

在的问题，并提出初步解决方案。

李总首先发言：“大家应该知道这次会议的目的。如今的民用仪表行业竞争非常激烈，我们的产品虽然行业领先，在全国拥有广大的客户群体，但是近年来客户流失现象严重，新客户的增长速度放缓，老客户流失加速，公司目前的营销策略并未发挥最大效用，客户关系管理体系有待重新梳理和完善。今天召集各位高管和部门经理开会，就是为了共同商讨解决办法。希望大家各抒己见，群策群力，找出问题的根本原因，拿出一个切实可行、行之有效的方案。”

李总话音刚落，做了充分准备的聂经理提出了自己的观点：“公司真正意义上把销售部、技术支持部、客服部、商务部联系起来，作为一个整体来开展客户关系管理工作的时间也就两年左右，该项工作目前仍然处于探索阶段。理论没有掌握好，实践经验缺乏，在行业里又没有直接可以借鉴的成熟的管理体系。为了探索出适合公司特点的客户关系管理系统，需要进行不断摸索和尝试，必然造成客户关系管理的组织结构、工作流程和运行机制等方面的调整和变动，这些方面不稳定，管理工作必然是混乱的。”

听了聂经理的发言，运营中心的陆经理表示赞同：“聂经理说的很对，一直以来，客户关系管理都不是公司的工作重点。从公司 2010 年到 2020 年的发展战略规划来看，近几年公司的工作重点主要放在设立子公司、在外部进行并购以及集中资源完成已经立项的重大研发项目等，并没有体现出有关客户关系管理的相关工作内容。在实际的战略实施过程中，公司也只是把客户关系管理作为辅助性工作，而不是主要工作来对待。比如在和智能仪表厂、渠道商等进行并购洽谈时，公司高层会用到客户的一部分信息资源，却没有把客户关系管理作为并购企业的重要实现手段；在和投资公司进行融资洽谈时，也没有重点考虑已有客户的价值，使客户关系管理没有很好地支持公司其他重要工作的开展。”

李总点了点头：“确实，公司高层对这一块缺乏重视。聂经理的报告中提到了公司里至今没有专门的部门来统一管理这项工作，致使工作缺乏系统化，各个模块难以有效衔接。在公司现有管理信息系统中，也没有专业的 CRM 技术平台，更没有考虑到移动互联网的冲击及 CRM 移动客户端的研发。总之，缺乏高层重视以及公司资源投入不足是客户关系管理工作进展缓慢、客户流失率较高等众多问题发生的一个重要原因。”

综合管理中心的张经理想到开会前人事部的小杨还在找他签字，关于一位员工的离职申请，又想起今年频繁出现的员工离职现象，心情沉重：“你们说的都很对，在关注公司决策和资源投入的同时，我们也应该关注到

员工的流动性。近些年，公司为了经营上的需要，经常变动组织结构，改变工作流程、工作机制等，使员工工作能力提升缓慢，对企业文化也没有深刻理解，造成了员工的流动性较大。客户关系管理工作经常因为人员离职而打乱。招聘的新人在填补岗位空缺时，工作内容、人际关系和企业文化等方面都需要重新熟悉、建立，浪费了很多时间和精力。”

聂经理若有所思，虽然公司把客户关系管理工作交给营销中心统筹，但是毕竟有四个部门参与其中，在没有直接激励机制的情况下，很难协调。既然张经理提到了员工离职，就有必要讲一讲与此相关的绩效考核。“除了刚刚谈到的高层重视、资源投入和员工流动性，绩效考核作为一项激励举措，在客户关系管理方面却有所缺失。”聂经理不紧不慢地说道，“销售部、技术支持部、客服部和商务部共同负责客户关系管理工作，但这项工作并不是这些部门的主要工作，绩效考核中也不包含客户关系管理工作的绩效，这影响到员工在客户关系管理相关工作的积极性和主动性，在客户关系管理工作中出现问题时，大家又互相推诿，造成了工作效率的低下。”

听了李总和几位经理的发言，联想到研发中心的技术人员频频争论的“产品为王”还是“客户为王”的议题，李经理也有话要说：“公司文化也是公司发展的关键因素。在实施客户关系管理过程中，虽然公司提出以客户为中心的理念，但是因为历史原因，以产品为中心的思想依然主导着公司文化。就拿我们研发中心来讲，技术人员在开发新产品时，也理清是该以客户为主来设计新功能还是以企业现有资源为主来设计。同样，客户关系管理中也存在类似的问题，特别是，当员工对工作流程、工作机制不熟悉时，在没有统一理念的指导下，就容易造成工作过程的紊乱和效率的低下。”

就这样，会议在你一言我一语的讨论中热烈进行着……

8 尾声

一转眼，会议进行了一个多小时，关于公司客户关系管理的问题和成因讨论了很多，却没有拿出一个定论，看来具体的解决方案还是得李总拍板了。李总看了看表，说道：“大家说的都很好，既有公司决策、资源投入的原因，也有人力资源、企业文化方面的原因，基本问题都考虑到了。公司如何从客户关系管理工作中找到突破口，理解客户生命周期和客户价值，维系老客户，开发新客户，依据公司客户关系管理的现状以及存在的主要问题，从组织结构、业务流程、技术平台、信息管理、员工意识以及绩效考核等方面尽快优化现有的客户关系管理体系，以提高公司运营效率和市场竞争力，是摆在我们面前的重大问题。希望聂经理认真考虑这些问

题，尽快拿出具体的客户关系管理体系优化方案，以解决当前工作中的客户流失问题。大家辛苦了！”

（案例正文字数：11,175）

中国管理案例共享中心