

# 浅析客户关系管理(CRM)在房地产企业中的运用\*

曹小琳, 熊洪波

(重庆大学 建设管理与房地产学院, 重庆 400045)

**摘要:**客户关系管理(Customer Relationship Management, CRM)是一种旨在改善企业与客户之间关系,提高客户忠诚度和满意度的新型管理机制。从CRM内涵谈起,阐述了CRM的系统结构;侧重从企业核心竞争力的角度,论述了在电子商务环境下CRM在房地产企业中的运用,并指出CRM系统运用效果的好与坏需要从多个角度进行综合评价。

**关键词:**客户关系管理(CRM); 房地产企业; 综合评价体系

**中图分类号:**F293.33 **文献标识码:**A **文章编号:**1006-7329(2006)01-0111-04

## Preliminary Analysis of Application of CRM in the Real Estate Enterprise

CAO Xiao-lin, XIONG Hong-bo

(College of Construction Management and Real Estate, Chongqing University, Chongqing 400045, P. R. China)

**Abstract:** Customer Relationship Management is a kind of new-type management mechanisms that aims at improving the relation between the enterprise and customer and increasing the customer's loyalty and satisfaction. This thesis begins with the connotation of CRM and explains the structure of CRM system. Then the thesis lays particular emphasis on describing CRM application in real estate enterprises under the environment of e-commerce in terms of enterprise's key competitiveness. It is pointed out that a comprehensive appraisal from multiple angles should be carried out to evaluate the CRM system.

**Keywords:** customer relationship management(CRM); real estate enterprise; comprehensive appraisal system

随着国家对房地产业管理调控制度和手段的逐步完善,我国房地产业在二十多年的发展历程中,日趋走向成熟和规范。我国加入WTO以来,各个行业都逐步向国际市场开放,房地产业也不例外。在竞争激烈的国际大舞台上,在以变化和创新为主旋律的时代,CRM系统于2001年开始进入我国的房地产行业,它借助于强大的网络信息系统,禀着以客户为中心的服务理念,担负起培养企业核心竞争力的重任,能达到房地产企业和客户双赢的效果。

### 1 CRM产生的背景

1990年前后,美国许多企业为了满足日益竞争的市场需要,开始开发销售自动化系统(SFA),随后又着力发展客户服务系统(CSS)。1996年后,一些公司开始把SFA和CSS两个系统合并起来,再加上营销策划和现场服务,在此基础上再集成CTI(计算机电话集

成)技术,形成集销售和服务于一体的呼叫中心,这就是如今为大家所熟知的客户关系管理(CRM)的雏形。

随着科技的进步,社会的发展,客户的需求从追求某种技术和产品转变为追求情感满足、个性的尊重等额外的价值(这可以用马斯洛的需求层次理论解释)。为了在日趋加剧的市场竞争中取胜,要求企业在向客户提供产品的同时,能够给予客户美好的心理体验和有价值的关怀式服务,客户关系管理(CRM)也因此应运而生,并逐渐成为企业管理新的时代内容和决定性因素。

1999年,CRM引入中国,并率先在IT行业应用,CRM在IT行业中的成功运用也让一些软件制造商看好中国的CRM市场,并相继开发出各类CRM系统软件。在短短的3年里,继IT业之后,家电、汽车等行业也相继引入了CRM,一时间,中国掀起了一场CRM热潮。

\* 收稿日期:2005-09-25

作者简介:曹小琳(1954-),女,重庆人,副教授,主要从事工程项目管理研究。

## 2 CRM 的内涵及结构

### 2.1 CRM 的内涵

CRM (Customer Relationship Management) 即客户关系管理, 它是指企业确立一种以客户为中心的经营理念, 利用信息技术对相关的业务和 workflow 进行重组, 以达到企业对客户资源全面有效的管理。它不仅是一种改善企业与客户之间关系的管理机制, 更是一种现代企业活动的管理机制。

### 2.2 CRM 的系统结构

CRM 系统主要由两大部分组成, 一部分是前端办公领域, 另一部分是后端办公领域, 这两部分之间通过数据交换来实现相互通讯。它可用图 1 来表示。

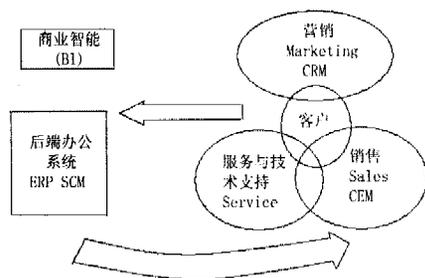


图 1 CRM 系统的概念结构

作为前端办公领域的应用系统, CRM 以客户为中心, 把企业的营销, 销售和服务与技术支持等活动串联起来。在 CRM 系统中无论客户活动在哪个环节出现, 系统均将及时把和企业有关的客户活动记录下来并进行跟踪, 围绕与客户有关的各个环节, 都有相应的商业智能机构对记录下来的信息进行商业分析, 为决策提供支持。

## 3 CRM 在房地产企业中的应用

### 3.1 我国房地产企业对 CRM 的探索与实践

从 2001 年开始, 国内几家知名的房地产开发企业为提升客户的满意度, 率先进行了 CRM 的探索与实践。2002 年, 继深圳招商地产之后, 万科地产、华润地产、中海地产、金地地产、华侨城地产等相继启动了自己的 CRM 项目。上述企业在引入了 CRM 系统后, 根据 CRM 的营销理念, 纷纷将当年确定为“客户年”。例如万科地产确定了“客户微笑年”的服务宗旨; 华润置地提出了“客户服务年”口号; 珠江地产更是提出“以客户服务中心”才是项目的核心竞争力等等。这些企业不仅成立了大规模的“客户服务中心”, 还首次提出为客户提供全程服务的理念, 贯通从客户的第一次咨询电话直到办理入住的各个环节, 使 CRM 在房地产行业的应用从远景迅速变为现实。

### 3.2 CRM 将成为房地产企业核心竞争力的培育点

3.2.1 品牌与核心竞争力 我国房市进入品牌时代, 在现代营销中, 品牌是企业开辟市场、占领市场和扩大市场的重要手段, 也是商家克敌制胜的重要法宝之一。在激烈的市场竞争中, 市场认识企业、消费者认识经营者, 是从认识品牌开始的。品牌是消费者信赖的标志, 是消费者满意的象征。优势品牌必然掌握竞争主动权, 它的市场占有率永远遥遥领先于其他同类商品。品牌是一种产品的标识, 代表着一种产品或服务的所有权, 它是企业多层面因素的集成, 是企业综合实力的象征, 是企业核心竞争力的集中体现。房地产企业品牌与核心竞争力之间是形式与内容、外在表现与内在本质的关系, 核心竞争力的培养过程就是企业品牌塑造的过程。

3.2.2 品牌与客户关系管理 品牌是产品和客户之间关系的体现, 那么作为一种以客户为中心的新的客户关系管理模式 (即 CRM) 自然而然就成了建立品牌的关键工具。CRM 是一种旨在改善企业与客户之间关系的新型管理机制, 它主要实施于企业的市场营销、销售、服务与技术支持等与客户相关的领域, 使客户时时感觉到企业的存在, 企业随时了解到客户的变化。这种思想将推动企业最大限度的利用其与客户有关的资源, 实现企业从市场营销到销售到最后的最后的服务和技术支持的交叉立体管理。CRM 的目标是一方面通过提供更快速、周到和准确的优质服务吸引和保持更多的客户, 达到个性化的服务, 以此来培养客户满意度, 提高客户对品牌的忠诚度; 另一方面通过对业务流程的全面管理来降低企业的品牌成本, 提升品牌价值。

在品牌创立的过程中, CRM 是一座桥梁, 架起了企业和客户之间的桥梁, 该系统使企业拥有了基于畅通有效的客户交流渠道、综合性面对客户的工具业务和相应的竞争能力。透过 CRM 企业可以有效地吸引顾客, 与顾客进行有效的互动交流, 加强顾客对自己品牌的认同和信任, 建立融洽的关系, 提高客户对品牌的满意度和忠诚度。同时由于 CRM 系统以互联网为基础, 互联网有效的目标指向和快速反应能力和跟踪手段带来了品牌投资的下降。

因此, 客户关系管理是企业为提高其核心竞争力, 达到竞争致胜, 快速成长的目的, 树立以客户为中心的发展战略, 并在基础上开展的包括判断, 选择, 争取, 发展和保持客户所实施的全部商业过程。而 CRM 的实施就是掌握客户信息, 了解客户需求以及做好客户关系管理,

在 CRM 环境下企业的核心竞争力与传统的形式发生了根本的变化, 实施 CRM 打造出的核心竞争力具

有三大焦点功能:客户价值,创造性和延展性。

#### 4 房地产企业 CRM 系统实施效果的综合评价

为了更有效地管理企业的客户关系,首先必须了解客户关系管理的目标,建立 CRM 系统。CRM 目标主要有三个方面:提高效率,增加盈利;拓展市场,提高市场占有率;保留客户,提高客户满意度,由此建立企业的 CRM 系统,并采用两种比较领先的综合评价指标:平衡积分卡和知识管理指标对客户关系管理系统的实施效果进行评价。

##### 4.1 平衡积分卡

平衡积分卡于 1992 年由 Robert S. Kaplan 和 David P. Norton 推出,现已经得到了广泛的运用。在美国财富 1000 强企业中有许多企业正在使用它。在当时发明平衡积分卡主要目的是为了寻找一种反映企业健康状况的领先指标来代替落后指标,平衡积分卡可以根据不同的愿景分成四个部分:(1)财务愿景。从股东角度的成长、利润和风险战略。(2)客户愿景。从客户愿景角度,来创建价值和差异化的战略。(3)内部业务愿景。创建客户和股东满意的不同业务流程的战略性优先级。(4)学习和成长愿景。创建一种支持组织变化、变革和发展的文化。

CRM 系统可为每一个愿景提供数据来源。外部“以客户为中心”的评价标准能够推动客户愿景的实现。内部 CRM 效率评价标准能够用来推动内部愿景的实现。CRM 知识管理评价标准能够用来推动学习和成长愿景的实现。尽管平衡积分卡已经得到了广泛的使用,但困难和问题依旧存在。

4.1.1 房地产企业客户满意度和忠诚度考核的困难 同一客户的购房频率很低,回头客很少见。

4.1.2 确定因果关系的困难 平衡积分卡要确定成果与驱动因素之间的关系,而大多数情况下结果与驱动因素之间的关系并不明显或不容易量化,比如以售房业绩变化原因为例,它可能是客户关系变动导致的,也可能是房地产周期波动带来的影响。

4.1.3 实施成本方面的困难 房地产企业客户关系不仅受房地产企业自身活动的影响,而且受施工质量、小区环境、周边市政设施配套、物业管理等的影响,有许多不可控的因素,协调成本非常高。

针对这些困难提出以下建议:

1) 关于房地产企业客户忠诚度的考核,对物业出租公司而言,可按老租户续租的比例进行考核。而对于商品房开发公司,可用老客户介绍新客户的比例考核,可以通过对介绍新客户的老客户给与适当报酬来获得这方面 CRM 信息;关于客户满意度,则可以通过

对本公司品牌的认同比例,对房地产质量、物业管理等投诉数量来考察。

2) 关于因果关系的确定,要排除干扰因素,比如通过与本地相似物业的销售业绩比较,来排除房地产周期的影响。

3) 要加强信息管理,降低信息不对称程度,并建立与施工承包商、营销代理机构、广告媒体等的战略同盟关系,形成利益共同体或扩大了的客户关系,通过 CRM 系统,尽可能地降低作为协调成本的交易成本。

平衡积分卡必须要依靠很多来源来进行业绩评价,而这些来源的可靠性和及时性显得至关重要。较差的数据质量或数据的误用会降低平衡积分卡的有用性。

##### 4.2 客户知识管理

通过客户知识管理提高客户价值,在衡量房地产企业的客户价值时,既要从客户带来的销售收入这个直接效益的角度看待客户的价值,又要从客户的潜在价值的角度,甚至从品牌建设、理念传播等多种角度来看待客户。全面衡量房地产企业的客户价值,必须包括以下一些内容:潜在客户的价值,对未成交客户的信息进行分类,为他们提供有价值的信息,使他们能够转化成业主,客户的价值就转化成利润了。

4.2.1 客户的“链式销售”潜力 “链式销售”即指老客户产生客户满意,主动引来新客户的销售行为。同样是客户,一个是只买了一套房,另一个除了自己购买之外,还介绍亲戚、朋友、同事前来购房,显而易见,后者的价值远远大于前者。

4.2.2 客户的“交叉销售”潜力 “交叉销售”指向老客户销售多种相关的服务或产品。购买住宅的客户会有租赁物业的需求,而租户也会有购买住宅的需求,客户“交叉销售”的潜力非常有助于实现客户的租售业务互动。

4.2.3 客户的“向上销售”潜力 “向上销售”也就是“追加销售”,指向客户销售某一特定产品或服务的升级版、附加品、或者其他用以加强其原有功能或用途的产品或服务。如果房地产开发商在客户一次置业时就重视其这一潜在价值,争取客户二次置业的丰厚利润就事半功倍了。

4.2.4 特殊客户的价值 某些具有特殊地位、特长等优势资源的客户在企业品牌建设、理念传播等方面对企业有着积极的作用。从企业“品牌经营”的角度,企业有意识的在不同客户之间进行信息沟通,组织业主联谊会、文明小区共建活动、环境整治美化活动等,使本公司品牌成为业主为之自豪的软资产,从而获得客户的良好口碑。

除此之外,还要仔细整理客户信息,科学区分客户类型,针对不同客户提供不同的知识信息,如对退休者宣传本公司养老、保健类房地产项目,对年轻人宣传小户型房地产项目。因此,房地产企业不应只重视企业内部员工的知识,还应该高度重视客户的知识,有效的客户知识管理能够帮助企业生产更好的产品、捕捉新的市场机会、提高客户的满意度和忠诚度、不断创造新的竞争优势。

评价体系的建立取源于各个学科。社会科学已经建立了严格的评价理论,并且通过研究确保了理论的准确性。当这些规则对如今的 CRM 实践造成影响时,许多企业自然很希望将评价框架灵活运用到 CRM 评价体系中。但我们应当始终牢记,CRM 评价体系的建立主要有三个目的:(1)辅助决策制定;(2)指导进行中的活动或策略;(3)预测未来的状态。

## 5 结束语

随着 CRM 的兴起,许多企业纷纷上马 CRM,它已为企业带来显著的效益,其中也不乏失败的 CRM 项目,究其原因主要有四个方面:第一,理念脱离实际;第

二,CRM 厂商缺乏房地产行业的经验;第三,房地产企业信息化建设基础薄弱;第四,未能与现有的 IT 系统有效集成。早先就有专家指出,一些企业认为 CRM 仅是买来可以直接套用的管理软件是错误的,CRM 不是一个套一下就行的公式,对于不同的房地产企业,CRM 都会有不同的运作方式。因此,企业应结合自身的实际情况,量力而行,尽力而为,建立起相应的 CRM 系统,而不能冒进。

## 参考文献:

- [1] 何荣勤. CRM 原理·设计·实践[M]. 北京:电子工业出版社,2003.
- [2] 田同生. CRM - 企业竞争优势的助推器[J]. 管理信息系统,2001,(3):25-26.
- [3] 李志彬. CRM 的价值与思想[J]. 中国电子商务,2001,(9):66-67.
- [4] 管政. 如何建立 CRM 评价体系[EB/OL]. 管理信息化, www.sundell.com,2005.
- [5] 贾月娥. 以“客户为基础”换来 CRM 成功[M]. 天极网,2004.

(上接第 110 页)

## 6 结论

综上所述,承包商与供应商组建动态联盟采购模式是可行的,对双方都是有利的。与传统采购模式相比,动态联盟采购模式的优点是显而易见的。我们完全可以把制造业中的动态联盟模式运用到建筑行业之中,当然在建筑行业组建动态联盟应该基于一般的动态联盟思想,吸收来自制造业动态联盟运用的成功经验,同时应该体现建筑业自身的特点。

## 参考文献:

- [1] Perlmutter, David A. Henan, Cooperate to Compete Globally [J]. Harvard Business Review. 1986, March - April: 136 - 151.
- [2] 林鸣,马士华. 动态联盟[M]. 北京:电子工业出版社,2002.
- [3] 周晓耘. 企业动态联盟生命周期[J]. 企业改革与发展,2004,(6):50-51.
- [4] 鲍同振. 论企业战略联盟和动态联盟[J]. 华东经济管理,2000,14(3):19-20.