

顧客生命週期之顧客 獲取：發展顧客關係

Kalakota & Robinson (2001)認為，從顧客生命週期的角度來看，顧客關係管理可分成三階段：獲取、增強及維持，企業會隨著顧客生命週期每一階段之不同，配合不同階段的功能性解決方案，以使顧客與企業的關係更加密切，此三階段及解決方案為：獲取、增強、維持。因此，企業建構 CRM 系統時須依據顧客生命週期，使顧客與企業關係更加緊密，如圖 3-1 所示。

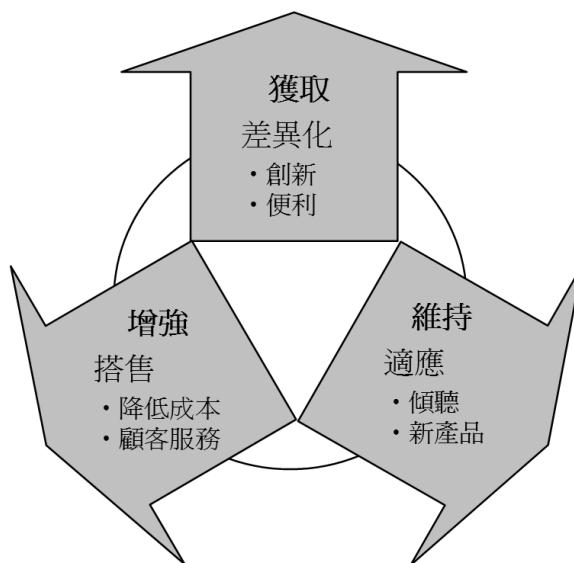


圖 3-1 顧客生命週期下的 CRM 架構

資料來源：Kalakota & Robinson, 2001

1. **獲取新的顧客(Acquiring New Customers)**：藉由在便利與創新上的突破，將產品與服務提升到新的境界，以贏取新的顧客。對顧客而言，價值來自於優異的產品，再加上卓越的服務。
2. **維持有助於獲利的顧客(Retaining Profitable Customers)**：維持顧客的重點在於企業的服務調整能力—能提供顧客想要的，而不是市場想要的產品，價值來自於

建立能預先反應的關係，以顧客的最佳利益為考量，今日一流企業對維持顧客關係的重視，遠甚於吸引新的顧客，這種策略背後的動機很簡單，即是如果企業賺錢，就需把你的好顧客緊緊抓住。

3. **增強現有顧客的收益率(Enhancing Customer Profitability)**：藉由鼓勵卓越的交叉銷售與向上銷售，增強企業與顧客間的關係，因此可以深化與顧客的關係。對於顧客而言，價值來自以較低成本提供最大的便利(一次購足的服務)。

3-1 誰是顧客？顧客想要什麼？期待什麼？

一、誰是顧客？

以關係為本的企業抱持謙虛的態度，認為企業並不知道，也不了解他們的顧客，他們卻不會因此而自責、害怕，但卻持續地探索與獲取新的顧客觀點與價值，跟著顧客變化而成長，進而調整企業自己的作為。

以關係為本的企業將精力放在顧客探索工作上，並將結果持續整理為最新的顧客檔案如圖 3-2 所示，這個檔案裡有四個部份：一為顧客特徵、一為顧客動機、一為顧客行為偏好、一為顧客價值。

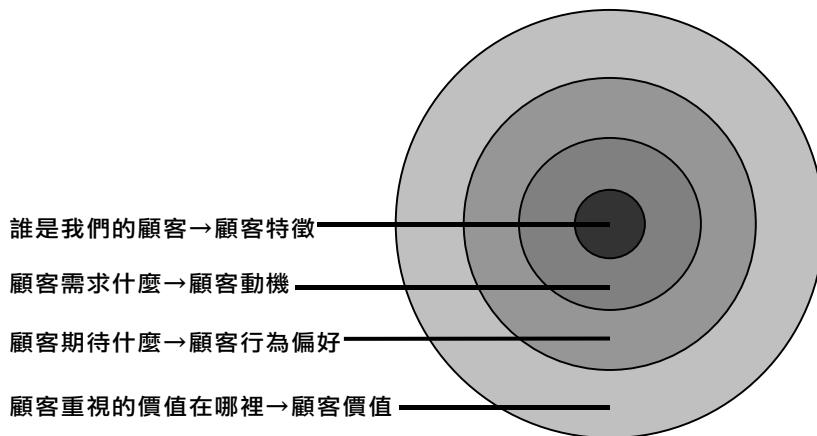


圖 3-2 顧客檔案

誰是我們的顧客？這是一種策略性的思考，企業已經無法同時滿足所有的顧客的需求，由於個人化的發展，不同的顧客有不同的選購偏好，在不同的時間也有不同的需求，所以必須策略性的選擇顧客，由於企業資源有限加上競爭者的擠壓，實在沒有多餘的能力用各種方式去滿足所有的顧客。只有辨別出想服務的對象並全力滿足。所謂好的顧客就是對企業所提供的商品及服務能夠認同，也願意支付較好的價格。藉由不斷地重覆定義顧客的字義，企業可以更清楚的了解誰是我們的顧客？

很多企業只將外部顧客當成顧客，事實上外部顧客只是供應鏈上的一環，就內部供應鏈而言，上下流程也是顧客關係。例如，當生產部門所需的物料沒有準時到位，勢必造成生產部門的目標，可能導致交期延誤，這就是內部顧客的需求沒有被滿足，業務部門接到訂單未將訂單規格清楚告知生管部門，可能造成規格不符顧客需求，導致顧客抱怨、賠償，甚至訂單流失，這也是內部顧客的需求沒有被滿足所導致。切記，我們的顧客不僅僅只是外部顧客，只有在內部顧客的需求被滿足的情況下，外部顧客需求才會被滿足。

進一步思考：

1. 誰是我們企業理想的顧客？他們的特徵為何？
2. 企業內所有人員對「顧客」的觀念有一致的共識嗎？
3. 企業對「顧客」的定義有兩種以上的型態嗎？
4. 對於現有的顧客，企業了解他們的特徵、動機、行為偏好以及價值嗎？
5. 對於潛在的顧客，企業了解他們的特徵、動機、行為偏好以及價值嗎？
6. 企業了解競爭對手的顧客是誰嗎？
7. 企業的顧客檔案—特徵、動機、行為偏好以及價值是否隨時更新，保持正確？
8. 企業有一套作法可以持續了解顧客，跟顧客學習嗎？

企業要想知道顧客想要什麼？期待什麼？必須遵循下列方向才可能找到答案：

1. 企業提供的產品與服務—顧客想從企業那裡獲得什麼？
2. 時間—顧客希望什麼時候進行交易？獲得顧客服務？
3. 地點—顧客希望在哪裡及如何與企業進行對話與互動？
4. 規則—顧客希望的價值創造方式為何？
5. 價值—顧客為何選擇貴企業？

二、企業提供的產品與服務—顧客想從企業那裡獲得什麼？

如果企業未準備好與顧客做好溝通，想要得到顧客的最新資訊是不可能的。在探索和對話持續相互影響下，讓企業可以和顧客一起合作來想出辦法創造價值，而非對顧客區隔而已。運用這種方式，企業會成為顧客的目標，而不是顧客成為企業的目標。

這當中的挑戰在於要找一種最好的辦法，來記錄下主要顧客所買過的產品或使用過的服務，CRM 軟體就是用來擔任這記錄的工作與挑戰。要讓這些記錄下來的資料，成為有意義的資訊，以用來了解顧客如此偏好的原因，以及針對他們的偏好，提供他們想要的東西。

建立顧客行為偏好檔案是很重要的，但讓檔案逐漸累積形成是更重要的。顧客行為偏好的目的，是在於能快速且有效地分享顧客端的資料，比傳統對顧客的區分包含了更多的訊息，以及更趨向真實的描述。在檔案中將包括顧客對產品、服務與管道的偏好，同時也對主觀判斷的層面更進步探知。

值得注意的是，不同型態的顧客群，所需的不盡相同，這可從不同的關係樣式來區分，每位顧客群可用適合他們所需的對話方式來接觸，而彼此間的往來與互動模式也不盡相同。

三、時間—顧客希望什麼時候進行交易？獲得顧客服務？

顧客在搜尋、捕獲、使用、保存、處理等方面都有其週期，這也說明顧客會依此週期進行買賣的商業行為。對顧客週期的了解對企業來說是很有價值的，對企業在交談設計和維持關係上有實質的幫助，同時它也能幫助企業的人員能夠掌握顧客群意願與企業購買服務的時機與方式，也可以幫助他們更精確地掌握顧客的週期，也可以對顧客忠誠度的變化有更好的了解。

顧客如果手邊正在使用的產品發生了問題，一定是很想趕緊找個人來幫忙，像是信用卡帳單出問題，如果要轉接好幾個客服人員、重覆了好幾次，才能解決，那麼，顧客一定會認為，這家企業真的很遜！反正，發卡銀行那麼多，就把這張卡給剪了吧！到底關鍵出在哪裡呢？就是顧客希望獲得顧客服務的時間。

四、地點—顧客希望在哪裡及如何與企業進行對話與互動？

建立一種對話形式，能讓顧客需求自己顯現出來，並賦予它實現的能力。在過去十年當中，在溝通的管道上有大幅且快速的成長，讓顧客可以透過更多的方式與企業進行交易與互動。這成長的動力是來自於技術的創新與顧客要求的增加，顧客現在希望能直接與企業以任何方式進行連繫。但這也對企業帶來兩項新的挑戰：

1. 要對這些溝通管道加以有效準確的管理。
2. 要記憶與立即識別出顧客特徵與差異。要找到和顧客較適合的溝通方式，最好將所有互動與溝通管道整合起來，一起提供給顧客，讓他能自己選擇、找出適合自己的方式和企業往來，也就是將原本單向的傳遞，改為雙向的溝通模式。

管道的偏好也成為建立關係的重要部分－有時甚至比產品和服務本身還重要。而管道的喜好不只與其會不會使用網路或有沒有電腦有關，而是與他所選擇的溝通方式有關。

五、規則—顧客希望的價值創造方式為何？

現實的生活的對話已變得複雜許多，不同族群的顧客可以在這世界裡扮演不同的角色—包括購買、使用、製造、服務。因此，對企業來說，能掌握這些不同的角色，是其管理顧客關係的關鍵，交易空間的概念讓企業可以將不同角色與對話型態整理起來，以全面兼顧到與不同角色的對應方式，而顧客所選擇的溝通方式，則視當時他們所需扮演的角色而定。

顧客想要或是期待的端賴他們自己的角色是什麼、以及他們所選擇的對話方式而定。一個重視顧客關係的企業將全神貫注持續不斷地評估再評估，根據顧客的角色與對話方式找出顧客想要的到底為何。

六、價值—顧客為何選擇貴企業？

顧客為何選擇貴企業？簡單地說，就是因為價值。顧客和企業打交道為的就是價值，不然也無所謂關係和互動，全視企業找出顧客的價值觀，將之融進對話中，最後再做出承諾，顧客偏好檔案裡就包含了清楚的顧客價值資料。

一旦顧客價值確定了，就成為顧客檔案的核心，藉由用他們的語言來解釋顧客重視的價值，顧客價值檔案可提供一個較清楚的輪廓來了解這群顧客的偏好與特徵。其實沒有什麼固定的模式來定出真正的顧客價值，然而可以確定的是，每種類型的顧客都有其不同的價值觀，這個現實也就對顧客偏好檔案的建立有實際的影響。

想要探索顧客想要什麼和期待什麼，可以先蒐集顧客意見，若能建置完整，就可知道顧客真正的期待，與提供顧客真正想從關係中得到的東西。這樣的觀念，事實上是永遠不會達到完美的，而會繼續加強持續不斷的了解。

進一步思考：

1. 顧客的需求是會改變的。
2. 顧客的需求需要持續不斷地追蹤挖掘。
3. 顧客不必然知道他們想要的是什麼。
4. 顧客想要知道這產品和服務的潛在價值是什麼。
5. 顧客想要的產品和服務，是希望能照著他們先前所經驗過的來設計的。
6. 每位顧客都有其自己的需求，與別人不同。
7. 顧客想要的是能得到所有層面的服務，這價值是超越產品本身的。
8. 顧客想要的，你的競爭對手也不必然會知道。
9. 關於顧客的資訊，是來自企業各個部門彙總而來的。

3-2 顧客的潛在價值

顧客的潛在價值可直接影響任何企業的成敗，也是管理階層所關注的焦點，為了評估顧客潛在有多少價值，光看創造出的營收、成本是不夠的。而是要看顧客是否有意願參與產品的設計和製造，還要看他們願意分享訊息和資源的程度，另外也與他們希望參與產品設計的程度有關。問題是，企業要如何評估、追蹤、影響他們顧客的潛在價值呢？

以關係為本的企業會去建立顧客價值表，當這資料表與顧客特徵表以及顧客偏好表結合起來後，可以給企業一個完整實際的顧客價值基礎，讓他們能評估花在建立顧客關係的投資是否有效，也能預測出企業究竟能與顧客維持多久關係，以及這關係深厚的程度。

一、顧客潛在價值的來源

第一步，就是要決定產生顧客價值的來源，也就是找出在顧客關係中如何產生價值。然而在新經濟中，人與人間的關係所產生的各種價值較以往都來得多。每一位顧客價值除了其潛在獲利之外，也包括無形的部分，比如說節省下的時間、或是顧客提供的靈感，讓企業製造出一流的產品等。

在傳統以市場為中心的觀念裡，顧客價值在於對廣告和促銷方案做出回應，廣告商的工作就是打動顧客，吸引他們的注意、佔據他們的印象、讓他們掏出錢來購買、建立一個簡單的關係，讓顧客因為品牌認知或是折扣來購買商品。這些由行銷手段和銷售關係所產生的價值，是以營收、價格、和獲利來評估的，獲利營收越高，所產生的價值也越大。在這個環境裡，價值的潛力可以很輕易地透過傳統的財務報表來了解，例如：「這季達到了銷售目標了嗎？」

但是以關係為本的企業認為顧客價值的產生，是透過企業與顧客間彼此合作、協調、競爭的過程產生的，並不是輕易地可用財務數字來說明。

若撇開數字的問題，以關係為本的企業可以發現，創造顧客價值其實有很多方式，也能據此建構其溝通管道和顧客關係管理策略，與顧客對話的次數變成是判斷潛在價值的指標之一。

二、顧客價值的型態－特定顧客群的潛在價值

每位顧客和顧客關係都有其自己的價值，這價值非常值得注意的，即使是在同一種顧客群當中，個別顧客都有其價值。

三、顧客投資組合一顧客價值優先順序

企業可以依據他們對顧客關係所預期的獲利來訂出投資的優先順序。但為了要獲得成功，企業必須藉由和顧客不斷的交談，視需要不斷地調整價值的估算。很明顯地，每種顧客群所產生的顧客價值型態是相當不同的，企業對關係的維持將視每種顧客的不同而有調整。為了建立以關係為本的企業，企業需要小心平衡投注在各顧客投資組合的成本，同時也需要了解這些顧客投資組合與目前未來的價值為何。

四、顧客價值的改變

在變化快速的商務環境，所變化的不只是顧客的數量，同時現有顧客價值與未來顧客價值不同也不停在改變，事實上強調長期追蹤顧客價值潛力的需求是很重要的。

顧客關係管理軟體的目的就是儘可能維繫顧客，以及加強彼此的關係，這可以增加顧客「終生的價值」，從這角度來評價顧客，可以幫助企業評估各個不同顧客關係所預期的獲利，同時這方案也為顧客產生價值，提供企業在不影響收益率的情況下一個標示，這樣的認知同時也是整套 CRM 系統成功的關鍵。

要能確定潛在價值的關鍵在於對顧客關係能清楚地了解，為了達到這目的，有三個觀察潛在價值的觀點可供參考：**①歷史價值、②目前價值、③潛在價值**。

五、如何增加顧客潛在價值？

顧客的潛在價值與所產生的利益是經常改變的，如同顧客關係本身也會不可避免地改變，以關係為本的企業不會只是追蹤這些改變，而是和顧客一起合作，增加顧客的潛在價值。以關係為本的企業會主動注意三項顧客價值改變的因素：

1. 顧客關係的進展
2. 市場的挑戰
3. 人口與生活方式的改變

值得注意的是，這些因素的改變同時也代表了機會和風險。

清楚了解顧客潛在價值和顧客關係是任何 CRM 系統的基礎，想要導入 CRM 系統的企業若沒有對此具有基本的了解，不管顧客是個人還是其他企業，將很難成功了解顧客最大的潛在利益。為了要確實管理潛在的價值，以關係為本的企業將維持其顧客價值潛力的模式，可以與企業業務與主要市場相結合。而任何理論上產生價值的方法，都要接受真實市場與顧客的考驗，要找出潛力的過程必須要持續，也與企業與顧客合作的慾望有關。

3-3 發展深度的顧客洞察力

每家企業都深知要發展顧客的洞察力，但真正能有效發展的企業並不多。要發展這類顧客洞察力，企業必須著眼於三大議題：

一、針對每一顧客類別創造整合性觀點

企業開始進行顧客關係管理計劃時，可能會想要從每一顧客類別中盡量取得所需資料或資訊。實際上，質重於量。但無論是質還是量，企業都應先了解為何要蒐集這些資料，要蒐集那些資料、要從哪裡取得、以及如何分析。首先，企業要先決定要哪些資料，有三個基本的步驟：

1. 了解已知的資料或資訊
2. 找出企業應該知道，卻又還不知道的資料或資訊
3. 確認如何以適當的資料填補所缺的空白

此外，值得注意的是微感商務(Silent Commerce)這類新科技。微感商務係利用無線行動通訊設備、先進內容標記、以及感應科技，來記錄與傳送產品相關資料與資訊，這些資料與資訊包括產品處理與頻率，以及這些動作發生的地方。微感商務提供前所未有的顧客洞察力，幫助企業了解顧客，以及顧客與其產品間的互動。

二、了解並預測顧客行為

企業蒐集到適當的顧客資料或資訊後，就得以利用這些資料或資訊，以了解並預測顧客行為。資料或資訊一旦經過組織，企業就必須了解如何運用這些資訊，才能改進與顧客的互動，也就是，要定義資訊的使用規則(rule)。這些規則主要有兩種形式：個人化與資料移轉。

1. **個人化**：係規範每一次與顧客的互動，在各個顧客接觸點，提供持續、即時相關的個人化互動方式。
2. **資料移轉**：係規範非顧客接觸的活動，從來源系統或第三地併入資料。

三、發展深度的顧客洞察力

企業對顧客需求與行為有更完整的了解之後，必須好好利用這些分析結果。第一步就是要知道利用顧客的背景資料。顧客背景資料能將企業的顧客策略轉化為傳達該策略的方法，其中有兩個層面特別重要：

1. 協調發生於所有顧客接觸點的活動。
2. 了解某一規則或某一決策訂定及執行的原因。

達到上述之後，企業便能有效地找出特定計畫與工具來發展深度的顧客洞察力。

3-4 顧客關係的發展過程

隨著關係發展時程的不同，關係中之主體對待彼此的作法將隨之有所轉變，相關研究稱之為「關係歷程」。Dwyer, Schurr & Oh (1987)曾將關係發展的過程劃分為五個部份：

1. **知曉(awareness)**：買賣雙方中的一方，開始單向的考慮可能的交易夥伴，透過定位的方式來增強其對另一方的吸引力。在這階段，因不同情境下的接近，增進了彼此間知曉的程度。例如區域性的商店或品牌，高頻率的出現在買方所接觸的媒體上，所以買方容易知曉其存在，但在此階段中彼此間尚無交互作用發生。
2. **探究(exploration)**：指關係交換的搜尋和試驗階段，潛在交易夥伴的首次考慮義務、利益和可能的交易，因而產生試驗性的購買行為。企業透過吸引、溝通及議價、權力與公正、模範之發展及預期發展等，與客戶開始出現成對的互動，日漸增加相互的依賴，而反映出雙方向的試驗與評估，但是此種脆弱的結合很容易結束。
3. **擴展(expansion)**：指交易夥伴所獲得的利益連續地增加。在此階段，探究階段中的五個子過程仍然繼續運作。但最重要的差別在於探究階段中因顧客化績效所累積之客戶滿意的基礎，在此階段中增強了交易夥伴對於風險的承擔能力，因而強化了彼此互賴的程度。
4. **承諾(commitment)**：指交易夥伴間顯性或隱性的契約化機制，確保了彼此之間關係的繼續。在此階段中，經由交易的過程，讓買賣雙方為彼此帶來某種程度的滿意，雙方的投入是顯著且一致的，而能共同解決衝突及相互適應，並排除其他能提供相似利益的廠家，雙方的忠誠度因而能產生。
5. **消散(dissolution)**：指關係的發展，可能因為搜尋探查與試驗的不成功，而未從知曉與探究階段，變成擴展與承諾階段，則企業與客戶間的交易關係便告結束。

3-5 利用顧客資料

利用資料建立強大的顧客關係的關鍵，是資料品質而非資料數量。企業必須更深入地了解他們的顧客，並提供個人化的產品與服務，也就是「以顧客為中心」。在著手蒐集資料前，企業必須知道為何要蒐集這些資料、要蒐集哪些資料才能得到想要的結果、何處能得到想要的資料、以及如何應用這些資料。

一、界定資料

有一套方法可以協助企業決定企業需要哪些資料，這套方法包括三大基本步驟：

1. **從企業已知的開始**：先界定企業對其顧客所知的部份。例如顧客購買史、顧客關係長度、購買詳情、交易資料、顧客人口統計資料、交易信用狀況，以及顧客與

企業最常使用的互動管道。若熟悉各個部門所儲存的顧客相關資料，企業就能夠更加了解企業的顧客，以及集中處理這些資料。

2. **確認要如何處理這些資料**：企業蒐集顧客資料都有其目的，但每個目的都應視為獨立的計畫，並且找出支援每一個計畫所需的資料。
3. **界定企業未知的**：找出企業對於顧客所知的空白之處。利用既有資料來分析您的顧客，將特性相似的顧客歸為一類，然後針對他們的行為、購買狀況與購買原因做出假設。做好顧客類別區隔後，會出現以下問題：每一顧客類別的人口統計變數有何差異？其一類別在特定的顧客生命週期或產品生命週期向你購買的動機是什麼？每一顧客類別各需要哪一方面的服務，才能讓顧客保持忠誠？顧客希望利用哪種通路與企業聯繫？必須從這些問題中，找出企業尚待補足的資料。

二、填補企業所知的空白

顧客相關資料最佳來源通常是企業內部。向外購買的資料，其切合度通常只有 70% 到 90%，這代表買來的資料中約有近三分之一是沒有用的。此外，在購買前，企業必須了解外購資料的潛在限制：

1. 一定要先了解它的相對準確度。
2. 是否違反隱私權法。

三、整合所有資料，建立以顧客為中心的企業

執行完上述步驟後，接著就是要建立以顧客為中心的流程與組織結構。根據相關研究，以顧客為中心的企業具有四大特點：

1. 知道要專注於哪些顧客
2. 將目標專注於顧客知識管理
3. 致力於應用資料分析結果建立商業智慧
4. 針對結果進行管理

四、了解以顧客為中心的三種方法

要了解每一顧客類別的價值與價值標準，絕對不是一件簡單的事。相關文獻指出企業可利用三種方法來了解顧客：

1. **顧客利潤率**：每一位顧客對企業的獲利貢獻各不相同，企業只要針對顧客的營收與利潤率作「顧客長期價值(customer long-term value, CLV)分析」就會在顧客價值方面呈現驚人的結果。顧客長期價值分析(CLV)是一種衡量顧客長期價值的方法，CLV 等於未來營收淨值減去與顧客相關的成本。CLV 的主要影響因素有：顧

客獲取率、顧客叛離率、購買的產品與服務、獲取成本、銷售成本、服務成本、以及顧客持有期間等。

2. **顧客購買價值標準**：找出顧客做出特定購買決策的原因，並與特定產品與服務策略的知識整合，這就是所謂的「顧客購買價值分析(customer buyer values analysis)」，其步驟包括：**①**找出影響顧客購買行為的關鍵價值標準。**②**了解顧客偏好以及顧客所願支付的代價。**③**根據價值標準與取捨，將顧客區隔。**④**發展出符合這些顧客類別的行銷組合策略--產品、通路、定價、促銷，以及價值議題。
3. **顧客行為區隔**：顧客資料探勘對於了解「以顧客為中心」非常重要，若能結合「以資料為基礎」的區隔方式與顧客價值調查，則更能了解「以顧客為中心」。

3-6 善用顧客資料

一、常見作法

企業利用發展深度的顧客洞察力來創造價值的常見作法有：

1. 根據資料分配極大化來對顧客區隔，並排出優先順序。
2. 創造更有效率的行銷訊息。
3. 針對既有產品與服務，進行創新與改進。
4. 建立顧客忠誠度。
5. 增加產品與服務配備。
6. 增進交叉銷售。

二、深度顧客洞察力企業領導者的作法

具有深度顧客洞察力企業領導者，在三個方面表現優於同業：

1. **策略性專注**：在企業資源有限的情況下，企業只能將重點放在最有價值的顧客類別上。
2. **知識創造**：讓知識管理計畫與企業策略保持一致。先根據企業策略與顧客關係訂定顧客知識目標，再利用交易衍生的資訊來了解顧客，以強化顧客的忠誠度。
3. **組織整合**：大幅改造企業文化，並進行組織重整，讓企業更以顧客為中心。

三、讓顧客知識發揮效用

取得顧客知識的最佳方式，是結合交易衍生的知識與以人為本的知識。顧客交易和顧客關係的資料對於深度的了解顧客洞察力十分重要，但必須先將它們轉變成知識

才有效用。顯然地，從事顧客知識管理的企業，應將重點放在特定的顧客類別與目標上，再同時利用交易衍生的知識與以人為本的知識，處理顧客知識管理的內容。

◎ 交易衍生的知識

1. 利用過去購買與個人化資料來鎖定並提供促銷方案。
2. 利用過去交易衍生的資料，了解顧客過去的購買行為、特殊興趣或需求，增加顧客忠誠度。
3. 透過個人化建立良好的顧客關係。
4. 利用過去交易衍生的資料，進行交叉銷售。

◎ 以人為本的知識

1. 提高員工與顧客的互動層次。
2. 將企業識別與顧客識別緊密結合。
3. 客服人員針對顧客意見進行記錄，再供產品研發者改善產品設計。

四、實務作法—顧客資料標識

顧客資料標識係依照顧客的特徵與企業的回應來設計的，一旦顧客被識別出具有某種顧客特徵，企業就會採取對應的動作，而關鍵就在於企業在與顧客對話的互動過程中，是否能即時識別出顧客的特徵，每一次這樣的往來都是一個增加與顧客互動維繫顧客關係的機會，如圖 3-3 所示。

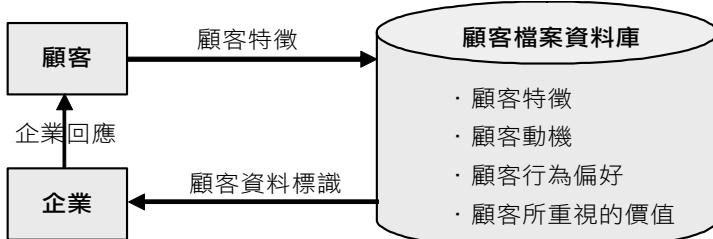


圖 3-3 顧客資料標識

3-7 整合顧客觀點

一、取得更高價值

無論是營運上的顧客關係管理資料庫，或是資料倉儲，都無法符合行銷、銷售、或顧客服務議題的整體需求。沒有任何一套顧客關係管理系統能夠及時整合所有的顧

客資料，結果中間產生了大量未處理的資料與未使用資料，這個連結斷層就是整合性顧客觀點，也就是企業與顧客一切互動的接觸點。這項性能對於想從既有顧客關係管理投資中獲取更高價值的企業尤其重要。

二、統一的解決方案

整合顧客觀點之統一的解決方案如下：

1. 連接顧客接觸點與行銷流程，以確保各個顧客接觸點能夠取得，並進一步發展深度的顧客洞察力。
2. 要有相關科技，以持續即時的方式，傳遞必要資訊到正確的業務部門。
3. 一套由科技支援的組織與監理機制，能夠將顧客策略應用於各個業務單位與各個接觸點。
4. 並非所有的資料都必須在整個流程中隨手可得，只要有意義的資料及時送達即可。

三、整合性顧客觀點的三大因素

以顧客為中心的整合性顧客觀點，涵蓋三大重要因素：

1. **資料(Data)**：包括企業內外部橫跨各個顧客接觸點，以及延伸 CRM 解決方案時所需的顧客資料。
2. **準則(Rule)**：這是利用資料與顧客進行下一次接觸時的指導方針。這些規則定義出資訊經過儲存後該如何處理。整合性顧客觀點所需的準則主要有兩種形式：個人化與資料移轉。個人化準則，決定哪些資訊要給顧客，以及如何蒐集顧客資訊。資料移轉準則，則決定非顧客接觸的活動所獲得的資料。
3. **脈絡(Context)**：脈絡是將企業的顧客策略轉化為執行策略的準則。脈絡有兩個尤其重要的面向：**①**全盤了解所有潛在顧客與企業的互動，形成這些互動的事件，以及每次互動結果，如何影響下一次的互動，或者整體顧客關係。**②**執行某一準則、或做出某一決策的原因。

3-8 微感商務(Silent Commerce)

一、微感商務的定義與內涵

微感商務(Silent Commerce, 簡稱 s-Commerce)是透過結合多種科技、概念、與平台來賦予物件「智慧」與「互動」的能力，並據以提升企業的利潤。之所以稱為微感，係因為目標物可以沒有真人互動的情況下，進行溝通與交易。就因為在物件溝通與交易的過程中不需要人力的介入，因此可說是「無聲的」商業環境。

微感商務主要應用四種科技－無線射頻技術(RFID)、感應器(Sensors)、顯示器(Display)及制動器(Actuators)。這些科技再結合現有的各種「通信科技」、「資訊科技」以及後 Internet 時代所開創出的「各種商業模式」，這個令人振奮的商業環境，就稱為微感商務。

二、微感商務的運作

微感商務中最出色的是無線射頻技術(RFID)，Accenture 的研究報告顯示，應用無線射頻技術(RFID)這類的微感商務可以增加零售業的銷售成長 1-2%，庫存降低 10%-30%，以及人力成本 5-40%間。

在無線射頻技術(RFID)的應用中，產品只需裝入一個非常小、廉價且如針頭般大小的數位記憶晶片辨識標籤即可。這個辨識標籤可以比條碼(Bar Code)更容易被偵測到，而儲存於其上的資訊，更能隨著產品在所處的位置而有不同的改變。

在開始的時候，產品上的晶片或許只記錄著產品的基本資料，如製造日期、重量及成份；之後，在發貨(裝運)的過程中，防偽的資訊就可再加入其中，當產品到達經銷商或店面後，就可再加上價格和更多的產品資訊。

RFID 晶片更可和其他科技結合，以提供更廣泛的服務。例如可運用於感知魚是否還是新鮮的？啤酒有沒有低過保鮮的溫度？還是機械設備有沒有曾經暴露於潮溼的環境下？辨識標籤上的記憶晶片，可以告訴你想要的答案。未來的幾年內，感應器會變得更小更便宜且到處存在，因為每一個物件都擁有單一主動可被識別的辨識碼，稱之為「電子產品編號」(Electronic Product Code)，整個程式是由類似網際網路的 HTML 語言來撰寫，以網路相互連結並可從世界上任何一個角落存取其資料，而使用者可以從世界任何一個角落，全程追蹤監管物件的狀態及去向。

三、無線射頻技術(RFID)技術

無線射頻技術(Radio Frequency Identification Device，RFID)技術是一種電子式的資訊承載裝置，所具備的遠距讀取、高儲存量等特性，讓這項技術在自動化管理的應用領域日漸受到矚目。對於物流業與零售業者而言，同樣也期盼能經由此項技術強化商品的自動化管理流程，提高供應鏈運作的整體效率。因此，許多廠商紛紛進行 RFID 技術的導入計畫，包括了 Wal-Mart(威名百貨)、德國 METRO 集團等公司、英國 TESCO 等公司。

RFID 技術是以電子晶片來承載資料，能儲存商品序號、模組編號、包裝顏色、組裝位置或資料類型等電子化資訊。在運作模式方面，RFID 系統是由 RFID 標籤(或稱 Tag)與 RFID 辨識器(或稱 Reader)兩個主要元件組成。雙方以射頻傳輸技術來傳遞資料，當 RFID 標籤透過一個 RFID 辨識器的有效範圍時，RFID 標籤會將所置的資訊傳遞至 RFID 辨識器上，RFID 辨識器再結合資訊系統，提供資訊查詢、物品辨別的功能。

RFID 技術除了有高儲存容量，足以放置 EPC 識別碼的優點外。RFID 技術還具有多項之優越性，得以超越目前條碼的使用限制，其優點敘述如下所示：

1. **重覆性使用**：現今的條碼印刷上去之後就無法更改；RFID 標籤則可以重複地新增、修改、刪除 RFID 標籤內儲存的資料，方便資訊的更新。
2. **無屏障讀取**：條碼資料的讀取方式是經由光學或紅外線來讀取，條碼掃瞄機必須在近距離而且沒有物體阻擋下，才可以辨讀條碼；RFID 則是以無線電波來傳遞訊息，所以不會有傳輸屏障的問題。
3. **高儲存量**：一維條碼的容量是 50Bytes；二維條碼最大的容量可儲存 2 至 3000 字元；RFID 最大的容量則有數 Mega bytes。
4. **快速掃瞄**：條碼的掃瞄一次只能有單一個條碼受到掃瞄；RFID 辨識器可於同時間辨識讀取數個 RFID 標籤。
5. **耐久性**：由於條碼是附於塑膠袋或外包裝紙箱上，所以特別容易受到折損；RFID 標籤是將資料存於晶片當中，因此可以免於受於污損。
6. **安全性**：由於 RFID 承載的是電子式資訊，其資料內容可經由密碼保護，使其內容不易被偽造及變造。

四、微感商務的好處

有些企業已經在許多領域上體驗到微感商務的好處。

1. **增加營運效益**：例如星城賭坊設計了一套的衣物控管系統，藉著在制服的袖口、衣角或領口嵌入智慧型標籤，就能從發下制服的那一刻起，追蹤整個洗衣流程，直到衣物回到衣主身上。效益則是遺失的衣物少了、人力成本下降、清潔費也節省不少－外加保證每件制服都會在正確位置，乖乖等著接班的人換穿。瑞士聯邦鐵路公司(Swiss Federal Railway)加裝了一套 RFID 自動車輛辨識系統，會追蹤紀錄每一節透過主要檢查站的貨車。結果班車的載貨量提高了、列車停留在車站的時間也減少，也不再需要每週在地方車站實際進行存貨盤點。
2. **提高安全性**：例如馬來西亞政府就引進多用途的智慧卡，可以當作身分證、駕照、護照和電子錢包。在私人企業方面，聯邦快遞(FedEx)的送貨員佩帶內嵌 RFID 轉換器的手環；這可以在送貨員接近快遞車時用來確認身分，讓他們無須鑰匙就可以發動車子，免除鑰匙遭竊或遺失的風險。
3. **創造額外營收**：例如一家行李袋製造商在製造過程中在袋中嵌入智慧型標籤。當購買行李袋時，顧客可以將行李獨一無二的身分標籤加以註冊，以後萬一行李遺失，也可以輕易地追蹤、尋回失物。美孚石油(Mobil)的「快速通行證」(Speedpass)就是一個智慧型鑰匙圈，顧客可以拿它在加油槽前晃一晃，就能購買汽油或其他相關產品。美孚指出，這項便利服務特別受女性顧客歡迎，因為可以省去她們在

錢包中手忙腳亂翻找信用卡的麻煩。「快速通行證」不只可以在加盟的美孚和艾克森(Exxon)的加油站通行無阻，就連一些特定的零售店，甚至某些麥當勞都能使用，因此也間接提升了顧客的忠誠度。

3-9 小企業的顧客關係發展

在過去小型社區商店，商店通常是由商店老闆自己經營，通常他們也住那，因此其與顧客的關係通常是鄰居，而長久下來，他們都會和顧客建立起不錯的關係，這種關係促進了其交易關係的穩固，除非是搬家等重大的因素，否則其關係並不容易改變，這也就是顧客關係的維繫。然而這樣的情況，隨著時代的改變，而轉變為強調自動化銷售及大眾化行銷，原本的顧客關係卻被忽略，近年來的顧客關係管理精神，就是在重新找回這樣的顧客關係。

顧客關係管理嚴格的定義是「在建立顧客關係的基礎下，企業整合各種與顧客互動的管道及媒介，並利用資訊科技對顧客資料進行分析，以創造顧客與企業雙方價值。」這強調的是企業內的員工必須真正認知以客為尊的價值觀，甚至要將其成為企業文化的主要精神。對於要從事顧客關係管理的企業，其最重要的工作就是要將以客為尊的價值觀加以建立，讓員工了解，他們不是為企業工作，他們不是為老闆工作，他們是為了顧客工作。

然而要做到此點，除高階主管必須篤信此價值觀外，還必須配合相關政策措施，在管理制度上加以調整配合，這樣才不會淪於唱高調，而無實際功效。這並不是件容易的工作，但是若沒有做到，則顧客關係管理也不必談了，就算有什麼高科技的工具，也將呈現不出多大功效，甚至徒勞無功又花費了高昂的成本。

然而任何企業都需要做顧客關係管理嗎？顧客對每個企業來說當然很重要，維繫好顧客關係當然是必須的，如同小型社區商店一般，商店老闆與顧客保持好關係的方式，事實上亦是一種顧客關係管理，雖然它並沒有應用任何資訊技術，這是因為其顧客群較少且固定，另外就是其交易的方式較單純。

而當顧客群相當大時或其中交易方式複雜時，此時資訊科技就扮演了重要的角色，這也就是一些顧客關係管理資訊系統的作用，應用資訊科技來從事顧客關係管理。

3-10 顧客搭上線－發揮顧客聯結技術

顧客聯結技術可以用不同的方式運用在顧客關係上，以增加這項技術的價值。善加運用顧客聯結技術，能夠減低企業獲取顧客所需成本，擴大提供給顧客的價值，強化與顧客的關係，創造全新的價值定位。顧客聯結技術的角色與價值正從以往以支援企業本身管理，轉變到為企業策略的根本要素。

1. 投資在顧客聯結的主要目標是為何－降低成本或是增加效率，創造新的營業收益，鞏固現有顧客關係，擴展新的顧客，或是創造一個新的資訊化事業。
2. 應該採用哪一種成果評量標準作為企業努力的指引或決定最終的成功？這種評量標準應該來自對於顧客的單一觀點，也就是以顧客的各種需求為出發點，抑或是顧客的維繫，營業收益的增加或是顧客滿意度來衡量。
3. 企業需要哪些能力或資源以勝任設計，實行及維持這些系統運作？這些能力與資源應該是要由內部來建立，購買或委託給分包商？
4. 資訊系統部門在這些行動中應該扮演何種角色？

3-11 顧客獲取的衡量指標

顧客獲取的衡量指標主要有二：一是顧客獲取率；另一是單位獲取成本。

一、顧客獲取率

顧客獲取活動的成功，主要的績效衡量指標就是顧客獲取率。當企業想要獲取顧客前，通常會先鎖定特定的潛在顧客群。顧客獲取率是潛在顧客轉變成真正顧客的比率，計算方式是「獲取的顧客數」除以「鎖定的潛在顧客數」，並以百分比來衡量，公式如下：

$$\text{顧客獲取率}(\%) = 100 \times \frac{\text{獲取的顧客數}}{\text{鎖定的潛在顧客數}}$$

二、單位獲取成本

顧客獲取活動的成功，次要的績效衡量指標就是「單位獲取成本」。單位獲取成本是「獲取顧客活動的所有花費」除以「所取得的顧客數」，並以金錢單位來衡量。

$$\text{單位獲取成本}(\$) = \frac{\text{獲取顧客活動的所有花費}}{\text{所取得的顧客數}}$$

3-12 模擬測驗

- () 1. 利用無線行動通訊設備、先進內容標記、以及感應科技，來記錄與傳送產品相關資料與資訊，稱之為？
- A.電子商務 B.微感商務 C.雲端運算 D.紫牛效應
- () 2. 請排序顧客生命週期觀的 CRM 執行步驟？
- A.獲取→維繫→增強 B.增強→維繫→獲取
 C.增強→獲取→維繫 D.獲取→增強→維繫

- () 3. 「Customer Long-term Value, CLV」之中文翻譯為何？
 A.顧客長期價值 B.顧客購買價值 C.顧客利潤獲取率 D.顧客潛在價值
- () 4. Kalakota & Robinson (2001)認為，從顧客生命週期的角度來看，要獲取新的顧客需藉由下列哪兩方面的突破？
 A.降低成本與顧客服務 B.便利與創新
 C.傾聽與新產品 D.搭售與適應
- () 5. 「潛在顧客轉變成真正顧客的比率」，是指？
 A.顧客終生價值 B.顧客忠誠度 C.顧客保留率 D.顧客獲取率
- () 6. 顧客獲取的衡量指標主要有二，下列二者屬之？[複選]
 A.顧客終生價值 B.顧客保留率 C.顧客獲取率 D.單位獲取成本
- () 7. 企業若想知道顧客想要什麼？期待什麼？下列哪些思考正確？[複選]
 A.地點—顧客希望在哪裡及如何與企業進行對話與互動？
 B.時間—顧客希望什麼時候進行交易？獲得顧客服務？
 C.規則—顧客希望的價值創造方式為何？
 D.價值—顧客為何選擇貴企業？
- () 8. 從顧客生命週期的角度來看，顧客關係管理可分成哪三階段？[複選]
 A.增強 B.維持 C.獲取 D.成長
- () 9. 顧客檔案包括哪些東西？[複選]
 A.顧客特徵 B.顧客動機 C.顧客行為偏好 D.顧客價值
- () 10. 企業必須思考，下列哪些顧客需求觀點？[複選]
 A.顧客需求是會改變的
 B.顧客一定知道他們自己想要的是什麼
 C.顧客的需求需要持續不斷地追蹤探勘
 D.顧客想要知道這產品或服務的潛在價值是什麼

題目	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
答案	B	D	A	B	D	CD	ABCD	ABC	ABCD	ACD