



新华信管理顾问公司 英国管理咨询协会共同推荐
企业外脑·咨询师与管理人员必读系列

M·C·A
MANAGEMENT
CONSULTANCIES
ASSOCIATION

客户

深度
透析
客户
关系
管理

永恒

EXPLOITING CRM

CONNECTING WITH CUSTOMERS

【英】帕特里克·莫林纽可斯 著
陈宏华 译



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

永驻客户

深度透析客户关系管理

【英】帕特里克·莫林纽克斯 著
陈宏华 译

人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

永驻客户: 深度透析客户关系管理/【英】莫林纽可斯著; 陈宏华译.
—北京: 人民邮电出版社, 2004.5

(企业外脑·咨询师与管理人员必读系列)

ISBN 7-115-12282-2

I. 永... II. ①莫... ②陈... III. 企业管理: 客户关系管理 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第040442号

Exploiting CRM

Connecting With Customers

Copyright © 2002 CSC Computer Sciences Ltd

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition
published by Hodder & Stoughton Limited.

本书中文简体版由Hodder & Stoughton Limited授权人民邮电出版社出版。

企业外脑·咨询师与管理人员必读系列

永驻客户

深度透析客户关系管理

-
- ◆ 著 【英】帕特里克·莫林纽可斯
 - 译 陈宏华
 - 责任编辑 汪 洱
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
 - 邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
 - 网址 <http://www.ptpress.com.cn>
 - 读者热线 010-51626398 (编辑部) 010-51626377 (销售部)
 - 北京迪杰创世信息技术有限公司制作
 - 北京展望印刷厂印制
 - 新华书店总店北京发行所经销
 - ◆ 开本: 720×980 1/16
 - 印张: 15.5 2004年5月第1版
 - 字数: 160千字 2004年5月北京第1次印刷
 - 著作权合同登记 图字: 01-2003-6681号

ISBN 7-115-12282-2/F·519

定 价: 30.00元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 51626398

中国本土咨询公司成长之道：学习与创新

咨询作为职业，源于组织化人类活动的决策过程；咨询成为产业，则是由于工业革命和经济全球化而进一步细化的专业分工。

在中国25年成功的改革开放潮流中，在中国这块经济的沃土上，咨询生根发芽，虽然幼稚，却也茁壮。

包括新华信管理顾问公司在内的中国本土咨询公司基本上是依靠复制欧美咨询公司的经验而成长起来的，比如国际著名咨询公司的管理模式、咨询理论和工具，以及服务范围和服务运行体系。

同时，新华信公司的专业顾问们也坚持不懈地探索和总结为本土企业提供咨询服务的独特方法和成功要素。这基于我们对国内企业特定的生存和发展环境的深刻认识。在欧美，一个国家或一个经济体市场已经非常成熟，具有一个完整、严密、统一和同一的体系。而国内企业自身以及所处的环境，非常多样化。为国内企业提供个性化的咨询服务，既是对咨询顾问专业能力的挑战，也是中国咨询公司对世界咨询业的独特贡献。

新华信公司就是在不断地向国际成功咨询公司学习，以及积累中国企业成功管理经验中成长壮大的，并拓展了更大的发展空间。

新华信公司推荐的这套丛书，就是为了更好地与业界精英分享管理咨询业的成果和经验，更重要的是为各类企业管理人员利用外部智慧和外部资源提供现实工具。本系列图书共包括《合纵连横》、《外包制胜》、《系统无疆》、《永驻客户》、《奔腾外脑》和《未来咨询》六种。

《合纵连横——如何选择和管理战略合作伙伴》的作者让我们了解了合作企业组织、运营和管理的基础。它提供了战略合作的实践应用。企

业会认识到不仅能够获得自己企业的资源，还能够获得其他企业的资源，这才是成功的关键所在。

经济繁荣带来的是竞争的日趋激烈，适应新的竞争环境，处理好内部资源与外部资源的整合问题，已成了企业实现竞争力的关键因素，这也是企业与业务伙伴形成战略外包关系的根源。《外包制胜——利用外部资源提高竞争优势》就此进行了深入、全面的探讨。

《系统无疆——如何建立整合业务系统》重点阐述了人、流程和技术的成功整合对商业成功的重要意义。该书针对企业和项目面临的挑战，对以上三个重要方面及其相互间的关系进行了严密论述。

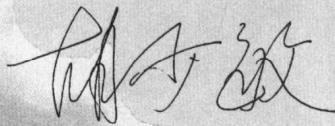
《永驻客户——深度透析客户关系管理》介绍了最新的客户关系管理理念、工具和技术。针对不同的企业类型（价值链、价值店、价值网和价值池以及它们的组合），作者提出了相应的客户关系管理方案和实施要诀，特别突出了在创建以客户为中心的组织中组织变革的重要性。

《奔腾外脑——怎样从咨询顾问那里得到更多》着重针对企业和机构的管理人员，旨在帮助其更好地利用咨询师实现最大效益。该书就聘请咨询师的时机和理由、选择咨询师的方式和过程、管理咨询师的方法和标准等做了详尽的介绍和严密的论述。

《未来咨询——咨询顾问决胜未来的关键技能》是为了满足那些刚刚接触咨询业务，或已经开始但仍希望扩展视野和有兴趣的读者的需要。作者不仅有渊博的咨询专业知识，而且具有丰富的实际咨询经验，可以通过自己的现实经历来启发、教育读者，拓展读者的视野。该书作者采用新的方法论和技巧，重点探讨了咨询技巧将在何处使用以及如何运用；咨询顾问在企业中所起的作用；企业以及个人层面发生的变化等课题。该书还涉及到以往类似书中常被忽视的一些方面，如培训、过程咨询、咨询顾问的发展、管理发展以及与客户的关系等等。

本系列丛书可以帮助咨询公司多角度、大范围地观察和分析自身的能力以及不足，培育核心竞争力；也为企业如何选择咨询公司和如何与咨询公司合作提供了有益的借鉴。

我们衷心希望，中国本土咨询公司与企业建立更有效的互动关系，使管理咨询服务能为企业创造更高的价值，促进企业的发展，同时加速咨询业的成长，共同为中国经济的繁荣昌盛贡献力量。



北京新华信管理顾问有限公司

高级合伙人 胡少敏

英国管理咨询协会简介

英国管理咨询协会 (Management Consultancies Association, MCA) 成立于1956年, 是英国咨询公司的领头企业。目前拥有雇员25 000人, 每年收入达43亿英镑。英国咨询业每年的总收入是80亿英镑, 有10亿英镑用于支出。

为了确立并维持行业规定, MCA为其会员公司提供了一系列的服务, 内容包括出版、利益集团以及公共关系等。协会还协助其成员公司吸引有能力的人员加盟。MCA对管理咨询顾问的选择和使用提供建议, 目前是英国市场的主要数据来源。

如要了解更多的信息, 可以通过以下方式联系:

地址: 伦敦怀特霍尔49号管理咨询协会

电话: 44-20-73213990

传真: 44-20-73213990

电子邮箱: mca@mca.org.uk

网站: www.mca.org.uk

致 谢

如何为以客户为中心的组织奠定基础，在本书第8、9、10章，斯坦·马克兰（Stan Maklan）与我们分享了他的看法。第8章介绍了以客户为中心对于企业的价值取向以及商业计划的意义，它要求企业重新审视“以客户为中心”的含义。第10章则讨论了CRM的失败和教训。

本书的重要主题是企业如何创造价值。第2篇讨论了CRM方案设计，理查德·保森（Richard Pawson）和弗朗西斯·海迪（Francis Hayden）的建议带给我们灵感。

艾恩·宋希尔（Ian Thornhill）撰写了第15章，介绍了客户情报；邓肯·来德（Duncan Reid）撰写了第16章，讨论了活动管理；吉姆·麦凯（Jim Mackay）撰写了第13章，论述如何创建以客户为中心的企业。

林达·乌德瑞吉（Linda Wooldridge）和派特·欧培曼（Piet Opperman）撰写了第20章，讲述了互联网一代。第21章讨论了客户管理的关系。

我的妻子伊丽莎白（Elizabeth）在我大声朗读此书时仔细倾听，并帮助我进行修改，以更适合一般商业领域的读者阅读。

CRM是一个颇有争议的话题。我本人负责撰写部分内容，并把各位作者的思想汇总成册。

帕特里克·莫林纽克斯
于布兰利

目 录

导读 / 1

第1篇 认识客户关系管理

第1章 CRM渊源 / 11

第2章 什么是CRM / 21

第2篇 CRM方案设计

第3章 创造客户价值 / 33

第4章 产品销售 / 42

第5章 聚合知识 / 52

第6章 提供服务 / 61

第7章 容量管理 / 71

第3篇 奠定基础

第8章 定义价值取向 / 83

第9章 制定商业计划 / 95

第10章 一对一的未来在何方 / 109

第11章 企业战略层面的市场细分 / 117

第4篇 创建以客户为中心的组织

第12章 融合品牌与组织 / 129

第13章 创建以客户为中心的企业 / 139

第5篇 CRM项目实施

第14章 客户整合 / 151

第15章 客户情报 / 163

第16章 活动管理 / 172

第17章 多渠道客户关怀 / 181

第18章 自助销售与服务 / 193

第19章 销售自动化 / 203

第6篇 远眺未来

第20章 互联网的一代 / 213

第21章 客户管理关系 / 222

参考资料 / 231



导读

背景

自从尼安德特人（Neanderthals）第一次把剩余的猛犸皮卖给他们的朋友以来，客户关系就一直伴随着我们。这之后，推动客户关系发展的不是科学地吸引客户和保留客户的流程，而是供应商和顾客之间的地理位置。随着人们在城镇聚集，城市化进程增加了供应商和顾客之间的地理距离，中介——商人也就应运而生，他们负责把产品从供应商手中转移到顾客手中，并赚取利润。但夏洛克（Shylock）和马可·波罗（Marco Polo）所做的都远非我们现在所理解的客户关系管理（Customer Relationship Management, CRM）的科学或艺术范畴。

工业化意味着顾客再也不能了解他们所购买的产品的来源。挖运河、开道路、铺铁路等运输革命改变了企业与新市场连接的能力。同时，自动化产生了标准化产品。企业如何在远距离以标准化的产品进行竞争呢？它们花巨资塑造品牌，做广告和开展大众营销活动以影响远在千里之外的顾客，争夺更大的市场份额。大规模生产和标准化，强有力的全球化品牌，以及对市场的深刻认识，造就了亨利·福特（Henry Ford）的成功。

但是，对市场的争夺并不是CRM的意义。具有讽刺意味的是，正是至今最大的自动化革命——电脑化，才使得大企业能在个人层面上理解客户的需求。直到20世纪80年代，企业才知道如何与单个客户联系和沟通，而不是与整个市场联系。通过为每个单个客户提供价值，有计划地从他们身上赚取利润，是客户关系管理的精髓，也是本书的主题。

出售产品的企业不可避免地认为它们对CRM的阐释才是真理。如果一个企业或者由于运气，或者自行判断，选择了一个与其业务需要相吻合的CRM版本，那么这一概念是有用的。但对于其他许多企业来说并非如此。1999年以来，产业分析人员发现实施CRM项目的失败率不断增加。怀疑代替了热情。那些宣称“CRM没有用”的人可能抛弃了CRM的一个模型，但他们不应该完全抛弃整个理念。所有的企业都在做客户关系管理，但CRM不是企业能够买到的，这是一个基本原理。

CRM真理的各种版本都有智慧的闪光点。研究发现，并非所有的客户对企业的价值都一样。客户服务对挽留客户有重要影响。向现有客户销售产品比获取新的客户成本更低。更精确的市场营销可以降低成本，并大大提高利润。客户的忠诚是无价的，也是难以获得的，依赖客户的情性保留客户已经越来越危险了。竞争已是如此白热化，大众化的营销技巧已显现出不足。同时，新的技术能够帮助企业收集、储存大量客户数据信息，这些都是事实。但许多企业却发现CRM并没有实现自己的期望。

技术既是罪犯又是英雄。“CRM”这一缩略词因技术的发展应运而生，吸收了与客户相关的概念和技术。但到20世纪90年代末，CRM的原意被误解，并被强加了不应有的光环，CRM变成了一种时髦。

它成为技术丛林中的一次盛宴。企业资源规划（Enterprise Resource Planning, ERP）销售商（如SAP和仁科）扩展了它们的产品线，鼓励已经“连接企业”的企业要“连接客户”。Siebel Systems公司成为软件市场的领导者，而该公司在1993年时还不存在。今天，成百上千的应用软件企业都想要在CRM服务市场上分一杯羹，据佳纳研究公司（Gartner）估计，这一市场比很多非洲国家的国民生产总值还大。大的咨询公司从设计、实施和维护CRM项目上赚取了上十亿美元的收入。学生可以花上几年研究这一课题。CRM爱好者可以加入网上社区讨论CRM理论和观念，发表案例研究，宣传各种软件。管理人员可以进入商学院，分析研究客户战略。

本书不是把CRM当作一种时髦看待，而是作为企业战略。管理人员一旦忽略了它，就有可能危及企业的发展甚至生存。作者指出，正是误解了CRM的含义和用途，才导致了大量惨痛的失败项目的出现。本书的

乐融

EXPLOITING
CRM
CONSTRUCTING
WITH
EXPERIENCE

目的是阻止管理人员这样说：“我们去年实施了CRM项目，我们购买了产品X。”

本书的读者

本书从企业与客户相结合的角度审视企业战略。对于想了解如何将客户战略与企业战略结合在一起的读者，以及CRM已经是企业战略的重点的读者来说，本书值得一读。本书广泛探讨了企业如何从客户身上获取价值，并为客户创造价值。

对于CRM所知甚少的读者来说，本书是很好的入门指导手册。它解释了不同的企业如何以及为什么实施CRM项目。它没有强调某一特定的“真理”版本，而是帮助人们决定应该朝哪个方向走。

对于负责提升企业CRM水平的管理人员或咨询顾问来说，本书提供了一些框架和实用概念，帮助其理解CRM投资所能带来的价值。读者将会得到一些有关如何制定和推行CRM战略，以及这些战略应包括的内容的建议。本书不会给出一个按部就班的理想CRM战略制定指南，书中反复重申的主题是，每个企业都必须按照自己的方法制定和实施CRM战略。

CRM专家可能会发现本书大部分内容他们已比较熟悉。不可避免，一本覆盖了这么多内容的书在很多议题上只能蜻蜓点水，那些希望获得某些具体领域详细情况的读者可能有些失望。但是，本书提供了一些新的框架，并重新演绎了现有的框架，这将有助于专家从新的角度审视熟悉的概念。

本书的结构

本书共分六篇，每篇各有若干章。

第1篇 认识客户关系管理

第1章（CRM渊源）探讨了CRM的背景。CRM不一般，因为它既非产生于一项特定技术（如ERP），亦非源自于一个事件（如千年虫问题的解决）。本章说明了产生CRM的概念和技术。

第2章（什么是CRM）延伸了CRM的定义。它解释了一些关键的概念，如客户价值、忠诚和以客户为中心。

第2篇 CRM方案设计

第2篇讨论了不同企业如何从不同的角度为客户创造价值，并从客户身上获取价值。航空公司、零售商、保险公司和制药企业需要使用不同的方法管理其客户关系。书中探讨了企业为客户创造价值的方式如何影响其实施CRM方案。

第3章（创造客户价值）介绍了帮助企业识别最有效的客户关系方案的两个框架。本章引入了价值构造和价值准则模型，解释了企业如何使用这两个模型理解其创造客户价值的方式。在阅读了第3章之后，读者将能够识别自身企业的类型：是价值链、价值店、价值网还是价值池，或者包含了多种价值构造。

价值链生产和分销产品。第4章（产品销售）说明了价值链企业如何从CRM中受益，如何以更有效的方式销售更多的产品、提供更多的服务。

价值店通过理解客户需求并利用自身资源来解决具体的客户问题，从而创造客户价值，如医院、保险经纪商、咨询企业和建筑师。第5章（聚合知识）解释了该类型企业如何利用CRM作为知识管理工具，这一点与价值链非常不同。

价值网通过基础设施的管理将用户之间以及与第三方之间互相联通，从而创造价值。它包括电信企业、银行和公用事业单位。在这里，用户使用网络的体验是关键。第6章（提供服务）建议该类型企业将CRM的重点放在便利、体验和服务上，而不是产品上。

第7章（容量管理）介绍了一种新的价值构造形式——价值池。很多企业，如航空公司、电影院、饭店都是通过租赁基础设施给客户，而不是作为客户之间的媒介，来创造价值的。它们的CRM方案取决于尽量有效地利用资源（座位、床位、汽车数等等）的需要。CRM变成了容量和产出管理工具。

永驻

EXPLOITING
CRM
CONNECTING
WITH
CUSTOMERS

第3篇 奠定基础

成功的CRM活动建立在清晰的CRM战略基础上。虽然CRM活动非常广泛，我们无法给出一个打破陈规的战略，但是本篇前三章介绍了设计任何战略所必需的组成部件。

企业对于客户的独特取向决定了企业如何与客户连通。第8章（定义价值取向）说明了如何构建对于企业来说独一无二的价值取向，使之成为提升CRM的一个跳板。

然而，价值取向并不足以保证CRM投资的恰当。CRM商业计划很少有坚实的财务基础。第9章（制定商业计划）说明了如何根据广为接受的财务理论构建一个有坚实财务基础的商业计划。

行业分析师、杂志和出版物都一再报告说，CRM失败的案例比成功的案例多得多。第10章（一对一的未来在何方）探讨了CRM活动未能达到期望的原因。

本篇最后讨论了另外一个CRM基础。第11章（企业战略层面的市场细分）探讨了战略客户市场细分的作用，并说明了企业如何构建客户战略，以使客户群差异化。

第4篇 创建以客户为中心的组织

实施CRM项目更多的是进行组织变革而不是技术实施。虽然所有的证据都表明CRM的成败主要取决于企业改变它与客户互动方式的程度，但是组织变革仍没有得到足够的重视。本篇说明了企业应该如何变革以实现其对客户的品牌承诺。

第8章把品牌定义为客户承诺的构建和实现。第12章（融合品牌与组织）探讨了如何将品牌深深植入组织之中，从而使组织兑现其承诺。

第13章的标题是创建以客户为中心的企业。实施一个项目来改变组织的结构和文化是困难的——通常比实施一项新技术更难。本章引进了一个框架，介绍了变革的七大驱动力量。品牌导向的CRM目标在于帮助企业构建一个客户应该享受的体验版本，而变革驱动力量框架则考虑了如何对企

业进行再造以达到这一目标。

第5篇 CRM项目实施

很难给CRM划定边界，因为它潜在的范围几乎是无限的。类似地，CRM也有大量的划分方法。本篇将CRM分为六个实施领域，并讨论了这些技术和项目的好处和挑战。

单一客户视角经常是CRM的基础和起点。第14章（客户整合）说明了单一客户视角不仅仅是目力所及的范围。本章探讨了与整合客户知识有关的挑战和问题。

第15章（客户情报）关注于客户分析。辅助企业了解客户的利润水平、风险、死亡、购买和存活倾向的技术已经让企业花费不菲。

CRM项目的核心之一是提高客户营销的有效性。第16章（活动管理）研究了提升营销或引进新的营销媒介的技巧、工具和技术。

企业正在通过越来越多的媒介和渠道进行运营。第17章（多渠道客户关怀）探讨了多渠道和多媒体所带来的挑战。作者揭开了多渠道管理的神秘面纱，并提出了一个有助于全面理解多渠道战略的框架。

自助服务是互联网时代大规模网站建设投资的推动力之一。网络大大降低了销售和客户服务的成本，从而引发了大规模投资。第18章（自助销售与服务）探讨了客户主要通过自助渠道进行自我管理所面临的挑战。企业如何构建一个可行的自助战略呢？

正是通过销售自动化，CRM才被引进到大量企业中，这也是第19章的议题。如果说更好的市场营销是CRM的一个推动力，那么更多的销售也是同样重要的。什么是销售自动化？企业如何最有效地利用它？

第6篇 远眺未来

每个CRM项目都必须考虑客户在未来会需要什么样的产品和服务。本书的最后一篇探讨了技术辅助的三个趋势，到2010年，它们将对客户关系产生深远的影响。

全球电信行业由于购买3G移动通信执照而陷入了萧条之中。但是，虽

然股东们已经对这一行业敬而远之，它对于客户的影响却是深远的。至2010年，现在尚不存在的数字设备将以人们无法预知的方式提供新的服务。它们将使用宽带替代WAP，就如同法拉利替代了马车一样。

至2010年，大量的人口将无法忍受没有互联网的生活。这一新生代将会向你或者其他企业购买产品和服务。第20章旨在唤醒企业对互联网一代的了解：他们什么时候会进入你的业务之中？

客户说了算，这不仅仅是个陈词滥调。随着企业对企业（Business-to-Business, B to B）和企业对消费者（Business-to-Consumer, B to C）的市场逐渐趋于完全竞争，客户越来越掌握着如何、什么时候、为什么和与谁联通的主动权。因此，在未来，企业必须快速地对客户的需求做出反应，而不是更加精确地追踪他们。技术辅助了这一转化，但这一技术可能不是你想像中的。第21章探讨了由客户管理的关系，说明了这样的关系如何重新塑造CRM的前景，它迫使企业，也帮助企业大规模制定所有的一切。

导 读