

WHY CRM DOESN'T WORK

How to Win by Letting Customers
Manage the Relationship

客户关系管理为何会失效

(美)·弗雷德里克·纽厄尔 著
(Frederick Newell)

吴联银 贾文玉 译



机械工业出版社
China Machine Press



客户关系的建立、维护与提升策略
How to Build, Maintain and Improve Customer Relationships
Managing the Relationship

客户关系管理为什么会失效

作者：陈维政、陈维政、陈维政
译者：陈维政、陈维政、陈维政



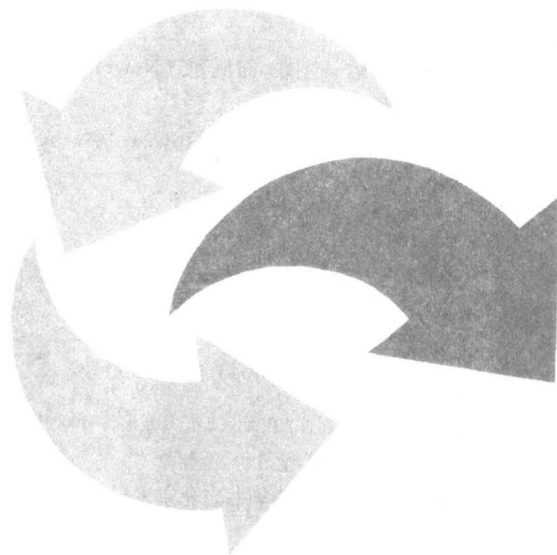
WHY CRM DOESN'T WORK

How to Win by Letting Customers
Manage the Relationship

客户关系管理为何会失效

(美) 弗雷德里克·纽厄尔 著
(Frederick Newell)

吴联银 贾文玉 译



机械工业出版社
China Machine Press

Frederick Newell. Why CRM Doesn't Work: How to Win by Letting Customers Manage the Relationship.

ISBN 1-57660-132-3

Copyright © 2003 by Frederick Newell

No Part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of publisher. Translated and distributed by China Machine Press under license from Bloomberg Press.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Bloomberg Press授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号:图字:01-2003-1954

图书在版编目(CIP)数据

客户关系管理为何会失效 / (美)纽厄尔(Newell, F.)著;吴联银,贾文玉译. -北京:机械工业出版社, 2004.7

书名原文: Why CRM Doesn't Work: How to Win by Letting Customers Manage the Relationship

ISBN 7-111-14453-8

I. 客… II. ①纽… ②吴… ③贾… III. 企业管理: 销售管理 - 研究 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第043600号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:洪海山 版式设计:刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004年7月第1版第1次印刷

718mm × 1020mm 1/16 · 14印张

定价:28.00元

凡购本书,如有倒页、脱页、缺页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

译者序

客户关系管理（CRM）为何会失效？如果你对此还没有概念的话，那么以下经历可能已经令你刻骨铭心了：你可能经常收到你并不感兴趣的垃圾邮件；也会经常遭受莫名其妙的短信骚扰；而当你打某个公司的客户热线的时候，永远是千篇一律的冷冰冰的呼叫应答，在走了一圈“按键迷宫”之后，还是一头雾水。

这就是问题所在，很多企业都宣称自己建立了很好的CRM系统，整合了客户交互渠道，而客户却得不到他们想要的东西。

究竟为什么？事实是企业都患了“管理病”：采购管理、销售管理、生产管理、财务管理、人事管理、流程管理等等。于是企业觉得一切都是可以管理的，自然也就有了客户关系管理、客户满意度管理、客户忠诚度管理等管理问题。但企业领导人却忘了一个基本的事实：有哪个客户是愿意被管理的呢？企业又能怎么管理客户呢？难道是CRM系统？

企业在实施CRM时，往往会显得一厢情愿，容易从自己的立场出发，试图去管理客户，却惟独忘记了客户的感受。其典型的表现是过分依赖于技术，企业可能花费很多的资金去建立数据仓库，进行客户细分，却可能单单就忘了给客户打一个电话和客户进行一次面谈，忽略了潜在黄金客户，而这些客户，靠数据挖掘也许是很难“挖”出来的，而一次简单的面谈却可能很容易办到。

这就是CRM业务停滞不前的重要原因。人们过多地谈论甚至滥用CRM，以至于业内专家都无法对CRM进行明确的定义，更不用说企业了。CRM技术论者强调这是一项客户细分的技术，更多的营销人员则认为CRM只是数据库营销的高级阶段——使用你的客户数据库来寻找恰好适合你特定产品组合的客户。

期待用技术或者系统来建立企业和客户之间的优质关系的主管们必须明白，这种关系的建立必须始于对客户需求的理解。一个需要再次强调的常识是：只有先了解客户的真正需求，你才可能真正赢得客户的心。客户不再愿意被猎物一样追赶和操纵，他们期待过简单便捷的生活，越来越多的客户开始以自己的方式重新调整个人与企业之间的关系。企业只有先于客户行动才能获得生存的

可能。客户管理关系（CMR）为企业的这种行动指明了方向。

本书作者用通俗易懂的语言，并结合案例阐述了CMR的很多主题：客户为何不需被管理，企业与客户之间对话到底有多重要，如何获取客户的许可和授权，电子邮件的使用技巧，如何进行高效的品牌建设，客户管理关系的成功步骤，因特网时代的客户关系……

CMR这个名词并不重要，重要的是背后的思想。CMR并不是一个新的概念，而只是CRM概念的自然延伸。CMR更强调从CRM的根本理念出发来看问题：那就是以客户为中心。我们需要从客户的视角来看待客户，需要给客户授权来管理关系；而不是反过来，想的是以客户为中心，却依然以企业为中心来试图管理“客户”，管理“关系”。

是什么导致了客户关系管理的失效？或许恰恰就是企业自己！这是一个谬论，问题就在于我们的初衷（以客户为中心）和我们的做事方式（以企业为中心），已经不自觉地发生了偏离！CMR正是要纠正这种偏离，使之恢复到正确的轨道上来，所以我们要超越CRM，迈向CMR。为企业提出这样的命题，或许是这本书的真正价值所在。

AMT总裁孔祥云先生为本书的翻译提供了重要的支持和帮助，AMT王玉荣女士自始至终都对本书的翻译工作给予关心和鼓励，AMT研发顾问余晓平、昭日格图、赵宇龄、华光磊、陈文娟参与了部分章节的翻译工作，同济大学周雯、熊国钺、张蓓蓓为翻译的后续修订工作提供了相当的便利。没有他们的帮助，本书的翻译是无法完成的，在此向他们一一表示衷心感谢。

AMT—企业资源管理研究中心

吴联银

William.Wu@AMTeam.org

贾文玉

Wenyu.Jia@AMTeam.org

2004年4月19日

献 词

千万别相信你的眼睛，
你所看到的始终带有局限性，
带着自己的理解，
去审视已知的一切，
你将发现飞翔的秘密。

——《海鸥乔纳森》

理查德·巴赫

谨以本书献给客户关系构建的先行者，从他们那里我受益匪浅；同时，也献给众多为了提高客户生活质量的企业人士。希望能帮助你们开拓视野，发现飞翔的秘密。

赞 誉

“弗雷德里克·纽厄尔将关系营销提升到了一个新的水平，超越了数据库营销、忠诚方案、定向广告和客户关系营销。请先于你的竞争对手阅读它吧。”

——西北大学凯洛格管理学院

庄臣父子公司杰出国际营销讲座教授菲利普·科特勒

“在这个竞争的世界里，抓住客户是最关键的。弗雷德里克·纽厄尔的新书非常注重实际，几乎等于在帮你做。”

——特劳特伙伴公司总裁杰克·特劳特

“弗雷德里克·纽厄尔一针见血地指出了CRM的不足。很多企业经理认为你可以通过购买CRM软件以及建立一个昂贵的数据库而盈利，弗雷德里克指出他们是错误的。你不可能用CRM预知并改变客户的行为；你能做的只是浪费大笔金钱。你需要的是一个客户数据库和智能的客户沟通，这来自于创造性的策略，而不是一个软件。”

——先进数据解决方案公司副总裁亚瑟·米德尔顿·休斯

“弗雷德里克·纽厄尔干得很漂亮，他帮助我们理解了为什么从CRM计划中获得预期回报的企业如此之少。如何让客户处于主动位置并让他们管理关系，本书提供了令人叹服的范例。本书中充满了实例和技巧，对决心避免‘CRM后冲力’的企业主管来说是个理想解决方案。在这个过程中，纽厄尔以中肯的行文和易懂的论述介绍了从无线营销技术到品牌打造再到许可营销的大量相关主题，并迅速地抓住了企业为赢得客户‘心思’所需要做的核心内容。这是一本对任何专注于提高盈利和客户生活质量的企业管理者们的必读物。”

——德勤管理咨询公司客户和渠道策略业务

主要合伙人乔纳森·开普拉斯基

“弗雷德里克·纽厄尔以他标志性的易读风格，以大量的观点及案例阐明了他的理念，即‘不是技术驱动CRM，而是客户的才智。’他关于我们必须真正地把客户置于策略中心的提醒非常正确，我们必须倾听客户陈述的和未陈述的需求。正如最近的一个CRM的定义所陈述：‘客户是真正的主人。’弗雷德里克的书对企业来说是一场及时雨。”

——《忠诚度营销：第二幕》的作者布莱恩·伍尔夫

“CRM已作为解决客户开发和忠诚度的答案被推广。弗雷德里克正面解答了为什么这么多公司CRM曾花费甚多、期望甚高却没有成功的问题。现在弗雷德里克通过重新定义并授权给客户，将客户开发和忠诚度提到了超出CRM的新水平。这是企业建立一个成功的客户焦点的途径。弗雷德里克总是走在行业前列。”

——Message Factors有限公司董事长兼首席执行官查尔斯·杰·比奇

“如果你的企业正在CRM的道路上艰难前行的话，请读读这本书，它能让你保持思路清晰、神经放松、思维敏捷，特别是本书以相当易懂的格式编排。弗雷德里克·纽厄尔为‘CRM黑洞’带来了一盏明灯，使你能举着灯火继续前行。”

——西北大学梅迪尔新闻学院教授唐·舒尔茨

致 谢

对那些为我提供数据资料，与我一同分享其经历的企业致以诚挚的谢意！特别要感谢这一年来在企业中与我共事的那些朋友们，其实他们教给我的远远多于我所能教给他们的，我将继续向他们学习。

我由衷的谢意同样要给予那些在专业上给我帮助的朋友们。首先是洛伦·莱蒙 (Loren Lemon)，他花费了很多时间来阅读最初的草稿，而且给出了客观的评价和合理的建议。

同样感谢凯瑟琳·莱蒙 (Katherine Lemon) 教授，他曾撰写了《客户资产：客户终生价值如何重构企业战略》(*Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*) 一书，并与我 (还有我可爱的女儿) 合著了《无线法则》(*Wireless Rules*)。这次，凯瑟琳·莱蒙教授在本书中补充阐述了客户管理关系和客户资产开发的相关性。

推荐序部分，我请到一位专家——塞斯·戈丁 (Seth Godin) 教授。在他最早的关于许可营销 (permission marketing) 的构想里，他真正地倡导了权力向客户转移这一概念。对于他接受这个挑战，我致以诚挚的谢意！

还要感谢我的文稿代理人，新英格兰出版公司的埃德·克纳普曼 (Ed Knappman) 以及Bloomberg出版社的朋友们。感谢编辑主任贾里德·基林 (Jared Kieling) 独具匠心的建议，最重要的是感谢本书的编辑特雷西·泰特 (Tracy Tait)，他非常热心地帮助我理清思路，使我不断深化自己的想法，并使之贯穿全书。特别感谢我的同事德文·怀利 (Devon Wylie) 所付出的巨大耐心、所给予的合理建议以及所致力研究。

我特别想感谢下面的诸位主管，我们一起分享了许多：Johnny Walker公司的埃克托尔·巴雅克 (Héctor Bajac)、频繁营销 (Frequency Marketing) 的理查德·巴洛 (Richard Barlow)、《牛顿蜜蜂报》(*Newtown Bee*) 的鲍勃·布兰德 (Bob Brand)、increMETRICS的苏珊·科恩 (Susan Cohen)、emailreplies.com的德博拉·加利亚 (Deborah Galea)、ISM的巴顿·戈尔堡

(Barton Goldenberg)、DMRS Group的伯尼斯·格罗斯曼 (Bernice Grossman)、Customer Communication Group的桑德拉·古达特 (Sandra Gudat)、informationweek.com的瓜拉·维尔马 (Guara Verma) 和托德·霍洛韦尔 (Todd Hollowell)、KANA的肯尼斯·卡纳迪 (Kenneth Kanady)、Spectra Marketing的约翰·劳勒 (John Lawlor)、BancoRio的费德里克·塔珀 (Federico Tapper) 和恩威欧 (Envirosell) 的帕科·昂德希尔 (Paco Underhill)。

最后，还要特别感谢我的妻子哈丽雅特 (Harriette)，是她一直坚定地支持和鼓励着我，也要感谢我们的三个好孩子，感谢他们的热情支持！

推荐序

你根本没有控制权！抱歉，对有些人不得不这么说。你误以为自己是正在控制和管理你的潜在客户（包括已有客户）的所见、所想以及所为，而这一错觉正在浪费你的金钱。今天的客户拥有了真正的选择权：他们可以选择忽视你的广告，忽视你的消息（包括你连续不断的消息），忽视你的电话，忽视你的优惠券，当然也可以选择忽视你的请求。

CRM其实也是“咨询顾问赚大钱”（Consultants making Real Money）的缩写。它就像一种神秘的魔法，具有技术和艺术的双重特征。似乎没有顾问的帮助，你根本无法真正理解CRM。

但是这不是真的。CRM既不困难，也不复杂，只是模糊。它的模糊在于太多的企业固执地相信CRM仅仅是个战术策略，一个只需引入的东西。以为一旦引入了它，就能回到正常的商务轨道上来。

如果你想要真正地理解CRM，就得放弃上述想法。要认识到周围环境已经发生了巨变，“许可”不仅仅是一个为了让你去买书和材料而发明的术语。相反，我们必须承认那些授权的客户确实存在，而且我们最好要习惯这种存在。基于这样的认识，再加上很多常识（弗雷德里克·纽厄尔在本书中将提供给你）的帮助，你必将成功。

最后的思考：让我们来做个简单的假设。你可以花1美元建立一个简单的电子邮箱，看看当你每天与100个客户通过电子邮件互动时会发生什么——你要像对待真实的客户一样去对待他们，你要尽自己最大的努力发展与他们的合作关系，结果定会使你惊奇不已。

——塞斯·戈丁

《许可营销》的作者

前言

在Amazon.com上快速检索可以找到近百本包括加拿大、西欧、中欧、日本和拉丁美洲等地的有关客户关系管理的书籍（也包括我撰写的三本）。那么为什么我还要写现在的这本呢？因为98%的书——我恐怕得承认，包括我撰写的——都错了。这些书里都解释了同样一个关键术语——CRM，也就是“客户关系管理”——暗示企业可以给特定的客户提供特定的产品，以此来管理客户关系。多么鲁莽！多么冒失！多么失误！

大多数报告显示，在实施CRM计划的企业中，只有25%~30%得到了预期的回报。多数主管都希望CRM能够快速而全面地展开，因为他们认为CRM会迅速地为他们的投资带来回报。然而这些主管不仅低估了实现这一目标的艰巨性，也没能真正了解客户到底想要什么。而且常常是他们这种为了建立和管理客户关系所做出的努力，最终却摧毁了这些关系。客户不想成为被猎取的目标，这可以从对营销渠道作用的研究以及退订邮件客户数目的增加上体现出来。客户希望企业不强迫他们做任何他们不想做的事，这样他们的生活会更容易、更轻松。随着产品和服务的选择在因特网上的蓬勃发展以及多渠道的采购机会，权力的平衡点已经转移到了客户那里，客户想拥有控制权。

客户关系管理（CRM）已经过时，给客户授权和让客户管理关系（CMR）的时代已经到来。CMR给客户权力，让客户自己说明他们的兴趣。建立一个行之有效的客户关系计划，应该是一个将控制权交给客户的管理过程。这意味着由客户告诉你他们想要哪种信息，他们想接受什么级别的服务，还有他们希望你怎样和他们联系——时间、地点以及联系的频率。

写这本书的目的是对那些主管提出忠告，不论其企业的规模如何，他们都试图通过建立和维持客户关系来实现其有利的投资回报。这本书为所有行业、所有层次中那些想在本行业中取得领先地位的商业人士提供了理想的解决方案。这本书会告诉你如何制定企业战略和流程，将客户置于首位，并帮你制定一个明晰的计划，从而实现“以客户为中心”的营销投资带来的有利回报。

超越CRM，迈向CMR。这本书以案例的形式向我们展示了企业如何提高人们的生活质量，从而提高企业利润。你会发现当前的CRM为何失效，需要实现什么变革，怎样在你的企业里应用CMR哲学。你会了解为什么那么多努力会失败；你会对客户服务有全新的认识；你会重新定义许可营销。

第一部分是“什么失效”。这部分将带你穿越CRM思想中的基本错误，从否认客户掌握权力，误解CRM，到技术在CRM中的角色定位。这部分解释了由于未能从产品导向管理模式实现成功转变和缺乏高级管理者的支持所导致的问题。所举案例涵盖了各种营销挑战，而且提供了可操作的业务建议。

第二部分是“改变什么”。这部分解释了对当前的CRM计划必须采取的变更及其原因。你会了解许可营销的力量，电子邮件在建立客户关系中最有利的角色，以及电子邮件营销的重要规则。客户个性化的10条戒律会告诉你怎样平衡客户的个性化和隐私。在第10章你会了解忠诚卡的新角色。第12章展示了基于市场的传统品牌策略如何无能以及新的CMR如何帮助客户构建强大的品牌。

第三部分是“如何改变”。这部分讲解如何更新你的理念和告诉你接近客户的途径，探讨CRM对企业的重要性和正确性。你会看到，为什么“最好的客户服务”会成为CMR计划失败的原因，为什么你不能让每一个客户都来管理“企业-客户”关系。在第15章，你会了解如何评测客户的问题和规则；第16章提供了辅助企业向CMR转变的8个步骤；第17章展示了你怎样转换到CMR而无需额外花费，以及怎样通过投资客户关系而获得真正的回报。

第四部分是“展望未来”。这部分将延伸你的营销思想，还会向你展示客户真正想从移动信息中得到什么。第22章揭开了客户终生价值的谜底，还向你展示了企业的股票将如何在客户关系价格率（price-to-customer-relationship ratio）基础上成倍增长。本书给出从CRM转向CMR的巨大变革即将发生的结论，并告诉你针对变革应采取何种行动。

通过本书，你会向以下企业学习：包装商品行业巨头卡夫食品、宝洁和百威；金融服务领头羊嘉信理财和Fidelity；技术巨擎戴尔、IBM和惠普；旅馆与旅行公司RitzCarlton、希尔顿酒店和EasyRentaCar；还有零售业冠军Lands' End, Norm Thompson, Sports Authority, Radio Shack, Staples, Tower Records, eBags——甚至高档消费品销售商Prada。通过来自航空公司、书商、银行、电信公司、报纸、超市购物中心和主题公园的例子，为每个依靠向客户（包括各种类型的客户：客户、企业客户甚至内部委托人）销售而取得成功的人提供了重要的思路。

转向新的CMR是一个意识到企业没有控制权、允许客户支配工作的过程。这是企业惟一能够建立并维持有利的客户关系的途径。这种思路的变革就是本书的精髓。

目 录

译者序
献词
赞誉
致谢
推荐序
前言

第一部分 什么失效

第1章 CRM缘何失效	2
客户真的需要被管理吗	
第2章 这不是一个是鸡还是蛋的问题	18
CRM不单是驱动“企业-客户”关系的技术	
第3章 “一个敞篷车里的女孩……”	22
需要的不仅仅是数据库	
第4章 为什么我们有两只耳朵却只有一张嘴	31
对话的重要性	

第二部分 改变什么

第5章 别再请求谅解了，现在需要的是许可	38
一方的参与意味着另一方的侵入	
第6章 行动需要许可	46
因特网需要许可	
第7章 打字、标注、点击然后立即发送	50
比信函便宜快捷，没有电话的冒昧，没有传真的麻烦	

第8章	谁在关心商店	59
	CMR不在于你怎样看待客户，而在于客户怎样看待你	
第9章	个性化技术——利还是弊	66
	客户授权不仅仅是个性化	
第10章	忠诚卡怎么样	76
	CMR意味着传统忠诚营销的终结吗	
第11章	没有卡？没问题	84
	即使没有客户自愿提供的个人信息，我们也能了解很多	
第12章	所有的奶牛看上去都一样	90
	品牌建设，始于客户终于客户	

第三部分 如何改变

第13章	在你安放一个更好的捕鼠器之前	100
	CMR适用于所有人吗	
第14章	谁更关心客户服务	106
	CMR并不意味着对每个人提供“最好的客户服务”	
第15章	应该重点关注哪些客户？为什么	125
	你不可能让每个客户都满意	
第16章	越过分歧——你需要改变什么	134
	CMR成功的8个步骤	
第17章	天下没有免费的午餐	148
	但CMR不会新增成本	
第18章	无需大动干戈	155
	慎用过于剧烈的方式	

第四部分 展望未来

第19章	无处不在的因特网	162
	客户关系能在因特网时代生存吗	
第20章	电子化授权	167
	电子化将怎样改变与客户的交流	