

How to
Preserve
Your client

经理人丛书

如何抓牢 你的客户

再定义客户关系管理

杰弗里·皮尔著



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

How to
Preserve
Your client



经理人丛书

如何抓牢 你的客户

再定义客户关系管理

杰弗里·皮尔 著
李欣 戴迪玲 译



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

责任编辑:又菁
封面设计:天世嘉艺

图书在版编目(CIP)数据

如何抓牢你的客户/(美)皮尔著;李欣,戴迪玲译.
-北京:中华工商联合出版社,2004.5
书名原文:Redefining Customer Relationship Management
ISBN 7-80193-097-5

I. 如... II. ①皮... ②李... ③戴... III. 企业管理:供销管理 IV.F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第031742号
版权登记号:图字:01-2004-2367号

CRM:Redefining Customer Relationship Management.
Copyright © 2002 Elsevier Science (USA).
Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright ©
2004 by China Industry & Commerce Associated Press.
Published by Arrangement through Beijing Newland Culture Co.Ltd.
ALL RIGHTS RESERVED.

中华工商联合出版社出版、发行

北京东城区东直门外新中街11号

邮编:100027 电话:64153909

网址:www.gslcbs.com.cn

北京中科印刷有限公司印刷

新华书店总经销

787×1092毫米 1/16 印张:14.25 188千字
2004年5月第1版 2004年5月第1次印刷
ISBN 7-80193-097-5/F·54
定 价:32.80元

将本书献给我的妻子与孩子，杰西卡和詹姆斯，感谢他们对我的支持，牺牲了本应与他们共同度过的时光，而今我能够倾注于本书的创作。

前言

客户关系管理,即 CRM,对于一些玩世不恭者而言,只不过又是为软件、硬件供应商们提供了巨大产品市场的技术名词而已。每个软件厂商都不甘落于他人之后,对客户关系管理系统趋之若鹜。每种组件技术都添加了必备的客户关系管理“解决方案”。从呼叫中心工作人员使用的耳机到深奥的战略咨询,以及其间所有的一切,统统都是客户关系管理。无论如何,客户关系管理还是作为一门学科占有了一席之地。

本书尝试着以一种全新的视角来分析客户关系管理。我将自己在客户关系管理领域最前沿的经验,包括在市场调研、咨询、与客户关系管理软件供应商的业务等,融入书中,阐述了对客户关系管理概念的一种个人观点。如果该书能够促进客户关系管理的实施者们去考虑如何应用技术实现公司最高的目标:即建立一家拥有品牌拥护者的客户群体的公司,那么就可以认为本书是成功之作了。

但很少有公司能实现这一目标。因为,人们通常只是对优秀的客户关系管理纸上谈兵而已。

我们每个人都是消费者。都能迅速判断服务的优劣。都了解什么能促使自己参与到销售行为中来,也明白什么会令自己望而却步,甚至永远不会再参与其中。我们都能凭借固有的理解力去判断某种行

为有效与否。

消费者掌控着一切。我们只接近自己所感兴趣的公司。通常,那些未经要求、冒昧的推销电话会让我们感到厌恶。我们越来越厌烦垃圾邮件,只把电视广告作为娱乐来看待。我们了解所有的营销术语,能够看透广告宣传的实质。

不论供应商如何辩解,当经历过糟糕的服务,劣质的产品或差劲的送货等体验后,我们会从拒绝再次光顾的决定中获得满足感。我们乐于在别处进行消费。如果无法更换供应商,我们会忿忿不平的抱怨和挑剔。

我们更愿意与自己所了解信任、有过良好体验的,或他人推荐的公司打交道。

因此,当我们发现一家与众不同的公司,它能倾听我们的要求,为我们解决问题,根据我们的需要提供解决方法,我们会感到莫大的安慰,尽管这并不一定经常出现。这类公司还会通过各种方式来核实确保我们满意,在关系建立之后,它会与我们联系,并对如何节约花费和获得更好的服务提出建议。或者,更可能出现的情况是,我们会主动与这样的公司联系,并期望它能够了解以往的沟通和交易记录,并以此为我们提供特别的服务。这将是多么令人欣慰的事啊,只可惜现实中太少发生了。

事实上,在与我自己打过交道的公司中,只有很少的几家真正采纳了特别的客户服务流程。第一直接银行(First Direct Bank)就是其中之一。由于已经听过太多的演讲者引用第一直接银行的事例,在这里再次提及令我略感尴尬。当然,我可以举例说某家客户关系管理实施失败的玻利维亚保险公司如何如何。但是,不行。我还是要以第一直接银行为例。在英国,第一直接银行几乎就是直接银行业的代名词,其他诸多效仿它的银行也都取得了令人羡慕的客户服务高标准。在美国,同拥有分支机构网络的传统银行相比,几家直接电话银行也都获得了较高的客户服务标准和客户参与。

不难识别出客户关系管理实施得力的公司。依据就是一致、易于了解的品牌策略,清晰的沟通手段,对电话与网络技术的掌握,以及客户参与流程。在此类公司中,客户服务与营销流程合二为一。

本书提出的观念是,客户关系管理作为一项技术和公司理念,正在不断改进。客户则更多的是来定义关系的性质。因此,客户管理关系可能是更恰当的说法。然而,因为客户关系管理是供应商、咨询师和分析家们所选择的称谓,所以本书还是依从于此种说法。

导致客户关系管理发生变化的原因众多,在书中的不同章节将会详细阐述。大公司正引导客户关系管理朝着更新的方向发展,使中央系统能够支持如包括网站,或分散客户支持操作系统等在内的普及型系统。新兴的,更开放的连接系统标准使单项最佳客户关系管理工具更诱人。市场营销概念被客户关系管理作为一种大众营销手段来应用,直接营销则失去了对营销投入的控制力。作为一门学科,客户关系管理的影响力已超越了客户服务领域而进入了办公前台与后台的范围。

然而,所有变化趋势中最重要的一点是,人们更多的认识到,过去表面上被看做是客户关系管理的技术今天已有所改变。人们不会接受只是能够参与人际间交流的自动呼叫分配系统(ACD)技术。突变的产生是基于一种回归到可信的客户服务原则的愿望,这些原则是人们曾经遵循过的,但在流程的形式下,集中制使得本地化沟通资源放弃了原则。

随着社会从本地化沟通向着全球化品牌与集中式服务的发展,我们同时也失去了代表着优秀服务的管理结构。回想一下,还在不久前,我们的商业服务还是由当地人员来提供;由银行经理们决定贷款的发放;保险公司销售代表挨家挨户推销产品;在私家车没有普及之前,我们日常生活用品的送货服务相当普遍。

客户关系管理最初是努力挽回我们所失去的旧有的管理结构。尽管成本降低,可人们的参与也减少了。早期客户关系管理的尝试没能解

决这一问题。让我们仔细分析以下四个原则：

1. 知识。对以社区为重心的企业而言，熟识本地情况是他们与众不同的财富。由于这种知识是秘而不宣的，因此对局外人来说很难获得，通常是在家族企业中代代相传。传统的在岗培训系统可以保证此类知识（包括客户服务标准等）的共享。通过所了解的当地人员提供的更易接近、更独立的本土化服务，客户获得的收益更多。

2. 互惠。有这样一个简单的事实：在小型社区内，由于消息传播得迅速，一家供应商无法承受破坏与客户的关系造成的后果。此外，客户自己也可能为其他客户关系施加影响力。由于相互作用行为造成的后果是迅速和严重的，因此，鲁莽、不谨慎的公司是无法在小社区内立足的。正如在都市中习以为常的“堵车”在偏远地区的人们都闻所未闻。

3. 便利的沟通。当身处复杂交易活动的双方相隔不远，并熟识、了解对方时，他们会很快地达成一致，生意可能会立即成交。而如果双方距离遥远，而且互不相识，就需要如律师或代理商等第三方的参与，这样就不免造成了成本和复杂性的增加，也是不满等矛盾产生的借口。

4. 当地背景。本地供应商能够更好地了解其所在的当地社区有何种需要。乡村小店能够在最适宜的时间推出最合适的商品。准确性来自于对当地情况的了解。

就为满足某一社区的需求而言，当今的客户服务公司已经不仅仅局限于某一社区了。然而，我们更倾向于假设：当需要任何服务时，自己参与的交易活动可以近在咫尺。

当然，今天的公司已经意识到了这点。很显然，客户关系管理的理论就是要重拾被遗忘的对区域性的关注。作为客户关系管理的实施者，我们要探讨的就是建立与客户的亲密联系。如果一名客户只是数以百万的客户中的一员，并且只是通过电话和网络进行沟通联系，那么与客户能够建立密切的关系吗？答案是肯定的。本书讨论了客户关系管理概念，并针对当前某些客户关系管理观点的正误进行了论证。

第一章中提出了修正的客户关系管理定义,确认了有效的沟通对于建立互利的关系的重要性,而在让读者开始首章的阅读前,有必要重新回到前面提及的四点原则上来。发展客户关系管理流程、程序以及信息系统来重建这四项原则是否正确呢?我希望本书能够成功地为您呈现一个简单、恰当和完全肯定的答案。

这里还存在着一种客户关系管理的统一理论。该理论的中心就是将服务与品牌合二为一的简明概念。本书后面的章节会详细阐述这一理念。当然,我也能够理解此观点会令 IT 经理和定义客户关系管理流程的人士略感不快。

同样,这一理论也会使公司组织中某些成员感到不适。如果一个品牌在客户关系管理范畴内未获成功,这对传统意义上的业务功能来说,产生的震动将是根本性的甚至是变革性的。简言之,客户支持、销售、市场以及所有称为办公前台的功能都需要融合为一体。部门之间不再有划分的界限,因为任何的分割都会对有效的客户关系管理流程造成不利影响。

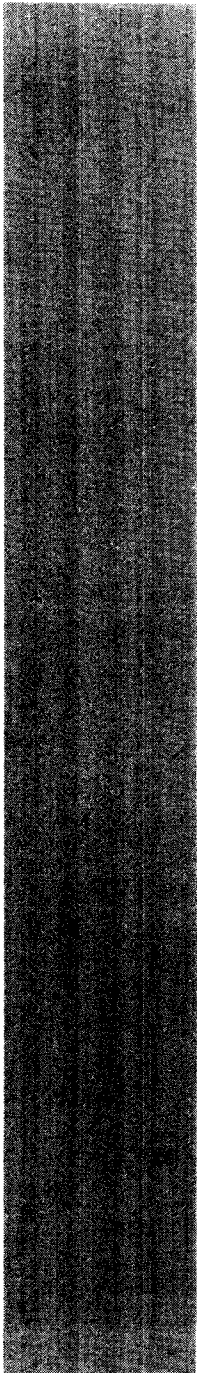
当然,更显著的一面是,客户关系管理功能自身发展成为有着多方面的超级功能系统。某些方面可能有着市场功能,有些又类似支持系统。不同领域的透明度越高,就能够为客户关系管理提供更多的凝聚力量,也就更能够形成恰当的客户管理流程。

从技术的角度来看,其后果有两点。一方面,由于不能够提供所需的统一方式,所谓客户关系管理整套系统的重要性将会降低。此时,没有任何单一的软件供应商能够提供所有客户关系管理的重要组件。任何一家供应商都无法做到。尤其在大公司中,原有资料的作用至关重要。进一步的阐述将会揭示,适时地应用系统或信息将终结内部的客户关系管理策略。客户关系管理中间商,即流程中的外包商,他们的重要性会日益提升。关系整合渠道将会出现,这种整合能够发展长期的客户关系。

虽然传统的操作系统还将在网络服务模型允许的范围内继续发挥

重要作用,但是通过网络服务能够提供更强的凝聚力,在本书第四章中就此观点做出了相应论述。整合是出现的一个新生概念,它是一种凝聚力。硬连接的应用系统将会被整合的客户关系管理系统替代。从技术角度出发,在短期内 XML 语言和其他开放的连接构架与工具的重要性会逐渐增加。XML 语言和 SOAP(XML 语言的派生,一种网络服务传输标准)的供应商将会大量出现。

分析法的自动化程度将会日渐提高,以促进客户参与流程的改进,以及降低由于公司失误造成的不利影响。而更重要的一点是,掌握了这一方式,直接面对客户的流程会遍及全公司。这当然不会以一种令人欢欣鼓舞的使命书的形式出现。事实上,只有极少的公司为使客户成为自己品牌的支持者而竭尽全力。将一位客户发展为品牌的代言人、支持者、拥护者,就能够拥有更多的客户,并且实现以最低成本赢得新客户。简言之,就能够实现公司的“终极目标”。



致谢辞

关于本书的最初讨论是在大约一年前与数据出版公司的塞罗恩·史莱夫进行的。在此期间的创作一直未停顿,收尾工作在最后三个月时间内迅速完成。尽管其间有时我自认为很难再继续写作,但令我欣慰的是我还是做到了。塞罗恩的循循善诱对于未曾从事过写作的我来说受益匪浅。

在创作进行的过程中,我得到了很多同事和朋友的帮助。特别是埃里克·希尔在调研领域的论述方面发挥了重要作用,并完成了三章大部分内容的创作。他在 Amacis 公司担任产品的市场推广工作的同时,还独立完成了写作,可称之为一项伟绩。我对他的贡献与支持深表感谢。

我还要感谢 Amacis 公司的资深雇员埃里克提供给我的协助,令我能有时间完成公司内的工作。此外,还要对鲍伯·曼博士为第二章有关客户互动管理方面的内容给予我无私的帮助表示真挚的谢意。

还要感谢 Eyretel 公司的罗杰·基南审核了本书的部分章节并提供了有益的反馈。并感谢 MORI 公司的彼得·哈顿对本书后面章节所做的慷慨评论。

目录

前 言

致谢辞

第一章 面对客户的新挑战

- 1.1 悄然发生的变化1
- 1.2 人们的研究是以科技为重心吗?.....2
- 1.3 客户关系管理的内容4
- 1.4 客户关系管理:客户还是沟通.....7
- 1.5 从数据角度看客户关系管理中
执行者的观点与客户的观点8
- 1.6 关注电子邮件沟通方式:对美英
两国银行业“不作为”的一项研究 15

第二章 客户关系管理技术: 沟通为核心

- 2.1 全新的企业资源计划(ERP)19
- 2.2 客户关系管理就是为客户提供
一个电话服务呼叫中心吗?22

2.3	介绍联络中心的流程图	24
2.4	与其他部门联系在一起的 “联络中心”	27
2.5	同步与异步沟通	29

第三章 分析家关于客户关系管理的观点

3.1	为什么分析家对于客户关系 管理来说很重要?	37
3.2	给我你的手表,我来告诉你时间 ...	39
3.3	客户关系管理的根源	42
3.4	分析家对于客户关系管理的观点 ...	45
3.5	客户系统的整合需要	48
3.6	客户知识与客户分析法的日益结合	52
3.7	通用队列	53
3.8	客户满意度调查	55

第四章 应用系统革新及其对客户关系管理的意义

4.1	背景介绍	57
4.2	各种定义	58
4.3	关于网络门户概念	59
4.4	整合:此时此地	61
4.5	前端组合	62

4.6 新的整合范例	64
4.7 整合日程表	66
4.8 WebSphere 的故事	67
4.9 再看网络服务	68
4.10 整合与对客户关系管理的意义	69
4.11 定义整合方式	72
4.12 漫谈 XML、SOAP 和操作 前台门户技术	74
4.13 网络服务与客户关系管理	75

第五章 分析型客户关系管理

5.1 增强与客户的关系	77
5.2 信息汇总	79
5.3 一个历史教训	82
5.4 分析型客户关系管理第一次浪潮	84
5.5 分析型客户关系管理第二次浪潮	88
5.6 分析型客户关系管理第三次浪潮	92

第六章 引人注目的互联网 公司客户关系管理 (CRM)和管理的客户 关系(CMR)与需求链 管理(DCM)导论

6.1 网络公司和机构分散的 大型企业	96
------------------------------	----

6.2 为互联网公司界定的客户 关系管理软件	98
6.3 以分散的大型企业为核心的 客户关系管理定义	100
6.4 客户关系管理还是管理的 客户关系?	101
6.5 远离大众营销	104
6.6 是新型营销吗?	105
6.7 技术方面的后果是什么?	106
6.8 需求链管理	108
6.9 分散的大型企业和客户 关系管理——底线	110

第七章 以营销为导向的客户 关系管理技术的作用

7.1 控制产生变化了吗?	111
7.2 大众营销的消亡是事实还是杜撰?	113
7.3 客户流失的终结	115
7.4 一个构思大胆的新世界	116
7.5 此时此刻的客户关系管理状况	119
7.6 进入“定性直销”时代	120
7.7 人与人的接触	123
7.8 再谈网络门户	126

第八章 供应商解决方案的选择

- 8.1 程序谜题129
- 8.2 部门解决方案和基于整套
技术的解决方案131
- 8.3 适合于目标的方式133
- 8.4 企业基于整套技术的方案134
- 8.5 分析型客户关系管理系统供应商 139
- 8.6 营销客户关系管理系统141
- 8.7 客户服务领域142
- 8.8 销售自动化143
- 8.9 工作流供应商和其他后端系统 ...144
- 8.10 中间平台147

第九章 定义客户关系管理流程

- 9.1 伪标准与客户关系管理149
- 9.2 微观层面的衡量150
- 9.3 流程和外包的作用151
- 9.4 对四条原则的关注154
 - 9.4.1 知识154
 - 9.4.2 互惠155
 - 9.4.3 便利的沟通157
 - 9.4.4 当地背景158
- 9.5 多渠道方法158
- 9.6 描述客户159

9.7 定义不同类型的人物角色 以及形成闭链	160
9.8 分析的重要地位	161
9.9 沟通渠道开发战略	162
9.10 建立电子流程	165

第十章 客户关系管理系统的 调研方式

10.1 高效、协调的调研	168
10.2 关于流失率的争论	169
10.3 品牌与客户关系管理	171
10.4 品牌管理,还是客户关系管理? ...	173
10.5 忠诚度的新观点	174
10.5.1 感知数据	175
10.5.2 购买行为的历史记录 ...	175
10.5.3 互动模式与决策点的 接近程度	176
10.6 决策点	177
10.7 生命周期价值计算	178
10.8 定义最佳客户	179
10.9 介绍客户“分区”	181

第十一章 结论

客户关系管理相关词汇	189
------------------	-----