

权威专家强力推荐!

Once you have bought into

the concepts of

Customer Relationship

Management and it is hard not

to ask, do you



Separate

the

practically useful from the

marketing books and then actually

implement a project? This handbook

addresses implementation

of CRM as an approach that is

practical and

and addressing



The

measurable goals

and tactical uses

of CRM.

零风险

CRM

项目管理

〔英〕迈克尔·金特尔 著

石丽霞 胡庆培 等译

The
CRM
PROJECT
MANAGEMENT
HANDBOOK



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

零风险 CRM 项目管理

[英] Michael Gentle 著

石丽霞 胡庆培 等译

中国水利水电出版社

CRM Project Management Handbook: Building Realistic Expectations and Managing Risk

Copyright © 2002 by Michael Gentle. Originally published by Kogan Page Ltd.

Chinese (Simplified Characters only) ©2004 by China WaterPower Press/Beijing Multi-Channel Electronic Information Co., Ltd.

ALL RIGHTS RESERVED.

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2003-0772

图书在版编目 (CIP) 数据

零风险 CRM 项目管理 / (英) 金特尔 (Gentle, M.) 著; 石丽霞, 胡庆培等译. —北京: 中国水利水电出版社, 2003
ISBN 7-5084-1301-6

I. 零… II. ①金… ②石… ③胡… III. 企业管理: 销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 076785 号

书 名	零风险 CRM 项目管理
著 译	(英) Michael Gentle 著 石丽霞 胡庆培 等译
出版、发行	中国水利水电出版社 (北京市三里河路 6 号 100044) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: mchannel@public3.bta.net.cn (万水) sale@waterpub.com.cn 电话: (010) 63202266 (总机)、68331835 (营销中心) 82562819 (万水)
经 售	全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	北京万水电子信息有限公司
印 刷	北京市天竺颖华印刷厂
规 格	787×1092 毫米 16 开本 14 印张 188 千字
版 次	2004 年 1 月第一版 2004 年 1 月北京第一次印刷
印 数	0001—5000 册
定 价	25.00 元

凡购买我社图书, 如有缺页、倒页、脱页的, 本社营销中心负责调换
版权所有·侵权必究

在信息技术飞跃发展和市场竞争日益加剧的今天,各企业之间产品和服务的差异越来越小,因此,企业竞争力的提高越来越依赖于企业与客户之间的沟通。积极扩展渠道、加强客户联系、掌握客户需求动态,并及时提供优质、个性化的客户服务,成为当今企业立于不败之地的关键因素。CRM(客户关系管理)的理念和模式正是在这样的背景下应运而生。它着眼于企业和客户之间的关系,以客户需求为中心,通过调整自身组织结构来适应用户的需求。

在这样一个“客户就是上帝”的时代,企业对CRM的客观需求已毋庸置疑,然而,CRM的应用并不容易:大企业庞杂的业务及其相互交叉的部门,使得该过程艰难而漫长;小企业对昂贵的宣传投资以及配备复杂的软硬件系统都望而却步。尽管很多公司投入了大量的资金和人力来实施客户关系管理,并且对目标也作了很好的预想,可是结果往往是失败的。由于实施过程的复杂和组织结构的变化,使得每五个CRM项目中,有四个是彻底失败的,或者没有实现明显的商业效益。失败的概率高达80%!您当然不想成为其中之一。

可以肯定的是,对于大型企业而言,没有客户关系管理的策略是不可思议的。企业要处理好这些问题,需要注意CRM不仅是一种管理思想、一个系统,而且是技术解决方案。对于传统企业的管理人员,或者缺乏客户管理意识的企业,学习客户管理的相关知识是很有益处的。而对于第一次进行CRM项目的人,或者正在疑惑为什么自己的CRM项目进展不顺利的人,不仅需要宏观的战略指导,而且必须学习和掌握是具体的技术细节。正如文中所说,“每个人都在谈论这个话题,但采取行动的人很少,而做得好的就更少了。”



本书旨在澄清、解释 CRM 的相关知识以及如何正确实施 CRM 项目。不同于以往有关 CRM 的书籍，本书并不对概念进行详细冗长的论述，而是重点说明 CRM 使用的基本方法。当读者在宏观上对 CRM 有了充分理解之后，再侧重于介绍战术上的 CRM。

本书内容详实，分析了 CRM 的基本要素，重点讲述了 CRM 项目的成功因素和风险因素；在丰富的案例分析基础上，分析了 CRM 项目实施和交付的实际困难，给出了许多建设性的意见。本书的案例分析和讲解都生动幽默，在增进理解的同时，也强烈吸引了人们的阅读兴趣；真实的案例和宝贵的经验相信可以真正有效地帮助实施 CRM 项目的人。

本书没有具体讲解具体的销售商、产品和技术问题及所涉及的行业，也没有按部就班地讲述如何实施 CRM 项目，但围绕影响成功的关键因素给出了实际解决方案，能真正地帮助你科学地实施和管理 CRM 项目。

本书主要由石丽霞和胡庆培翻译，另外，陈河南、贺军、贺民、龚亚平、王学农、樊鹏、王建花、陈安华、王雷、谢高联、戴文军、李志伟、李志云、李和平、陈德华、王春桥、陈美云、王朝阳、杨敏和潘英等也对本书作出了贡献，在此一并表示感谢。

译者

2003 年 11 月于北京中关村

译者序

致谢

前言

第一部分 为 CRM 建立现实的基础

第一章 被夸大的事实	1
1.1 一条捷径	1
1.2 进入谷底	2
1.3 CRM 失败的原因	4
1.4 是否应该责怪销售商和咨询顾问	8
1.5 谨慎查验：是客户的问题吗？	13
1.6 高额赌注	15
1.7 B2B（企业对企业）——或称基本要素	17
1.8 CRM 的成本	18
1.9 先投资，再思考	20
1.10 BPR——关于未来	21
1.11 CASE 和 CRM 的基本类推	24
1.12 本章小结	29
第二章 CRM 101——基本要素	31
2.1 客户生命周期	31
2.2 客户生命周期中的过程	32
2.3 过程的标准	34
2.4 从公司的角度看 CRM	35

目 录

2.5 从客户角度看 CRM.....	36
2.6 从系统角度看 CRM.....	39
2.7 本章小结.....	41

第二部分 CRM 成功的关键因素

第三章 CRM 的组织准备	42
3.1 是否应该考虑实施 CRM.....	42
3.2 客户的成熟度.....	43
3.3 过程的完善度.....	45
3.4 系统的完善度.....	48
3.5 人及其动机的成熟度.....	49
3.6 解读新公司创造的神话.....	51
3.7 组织的准备程度.....	53
3.8 本章小结.....	55
第四章 可衡量收益的真实商业案例	58
4.1 商业案例.....	58
4.2 对 ROI 进行衡量.....	59
4.3 本章小结.....	61
第五章 可信赖的积极决策者	62
5.1 贡献或牺牲.....	62
5.2 现实中的决策者愿意承担吗?	63
5.3 为何 CEO 不能是决策者	63
5.4 典型的指导委员会.....	65

5.5 本章小结	65
第六章 实际项目的范畴	66
6.1 CRM 是过程，而不是结果	66
6.2 如何确定阶段性的步骤	67
6.3 本章小结	69
第七章 实际预算	70
7.1 为什么多数 CRM 项目都会出现资金短缺的问题	70
7.2 年度预算还是生命周期预算	71
7.3 资本支出和经营支出	71
7.4 进行预算的部分	73
7.5 谁应该拥有预算：IT 还是业务	81
7.6 分别预算试验阶段和生产阶段	82
7.7 试验成功前不要进行大宗的软件许可证交易	83
7.8 最终期望数字	84
7.9 本章小结	84
第八章 成功管理国际性的 CRM 项目	86
8.1 国际性项目具有其固有风险性的原因	86
8.2 国际性 CRM 项目是否有意义	89
8.3 启动国际性 CRM 项目的理由	98
8.4 国际性项目成功的关键因素	99
8.5 本章小结	120
第九章 概念验证和引入的试验	121
9.1 为什么试验是绝对的先决条件	121
9.2 为什么试验对销售部门来说必不可少	122

目 录

9.3 试验应该实施多久.....	123
9.4 试验的范围要小, 即使失败也“可接受”	124
9.5 坚持范围和目标基础, 确保尽快得到结果	125
9.6 不要对试验进行集成.....	127
9.7 灵活掌握是否进行 UAT	127
9.8 如何选择试验团体、地址或地区	128
9.9 将国际性试验限制在一个国家内	130
9.10 本章小结.....	130
第十章 通过销售经理引入	132
10.1 销售经理的引入为何如此重要	132
10.2 销售经理如何决定项目	133
10.3 如何得到销售经理的支持	134
10.4 本章小结.....	136

第三部分 CRM 的风险因素

第十一章 风险因素	137
11.1 组织结构的变化和企业策略	137
11.2 顾问太多, 内部员工太少	138
11.3 组织结构变革的阻力	140
11.4 瀑布式方法	143
11.5 基于 RFP 的软件包选择过程	147
11.6 同步离线用法的复杂性	148
11.7 本章小结	152

第四部分 CRM 风险分析

第十二章 风险分析	154
12.1 风险分析涵盖了什么	154
12.2 如何利用这些风险分析	163
12.3 如何解释结果	163

第五部分 案例研究

第十三章 案例研究	164
13.1 案例研究 1——医药公司（成功的项目）	164
13.2 案例 2——电信公司（失败的项目）	176
13.3 案例 3——电信：国际性项目（成功的项目）	189
参考文献	205
参考书目	206
网址	207



第一部分 为 CRM 建立现实的基础

第一章 被夸大的事实

真理会带来自由，但在此之前，要经历痛苦的过程。

——De Marco's dictum

1.1 一条捷径

每个人，只要他曾经对各种 CRM 定义感到迷惑，并且曾经做过产品供应，可能都会认为，自己就像进入迷宫的老鼠，迷宫中，隐藏着少量的但种类丰富的奶酪（Computer-World，1993）。对于很多高级主管而言，CRM 意味着最终的竞争优势，它可以使企业识别、把握并最终拥有可以带来最大利润的客户，可以通过多种渠道将产品推销给他们，并使他们真正感到满意，而且对企业忠诚。信息技术是一种令人振奋的新技术，因为这种技术最终将是可信的，并开发出了一条通往用户的捷径。而可怜的销售代理则被困在中间，迷惑不解：如果 CRM 就是答案的话，那么，最开始的问题又是什么呢？

毋庸置疑，CRM 是引人瞩目的概念，它已经取得了很大的成就，但被人们误导了。很多业内人士似乎都认为，这些工具和技术就是他们的最终目标，而忽视了实际过程中的复杂性，以及组织结构的变化性。在每五个 CRM 项目中，就有四个是彻底失败的，或没有获得明显的业务收益。

本章的主要内容有：

- 大部分失败的 CRM 项目可以归结为公司的运作不力，缺乏“应有的力度”。有很多明显的关键成功因素和风险因素，都与公司本身密切



相关，而不是与供应商和咨询顾问相关。

- 某些专家指出，CRM 是一种生存工具，需要付出巨大的代价，对人员和过程进行彻底的调整。可以说，这些调整是令人难以接受的高额赌博，并且不符合现实；或者说，在普通的业务环境中，为了达到业绩要求，即使这种方式是可行的，但是并非明智之举。
- 为了成功地实施一个 CRM 项目，必须考虑到组织结构的不不断变化，其影响力也是非常深远的。在看到有效的成果前，必然要经过一段较长的磨合期。
- 10 年来，BPR（Business Process Re-engineering，业务过程再设计）和 CASE（Computer-Aided Software Engineering，计算机辅助软件工程）的经验表明，那些可能会从根本上改变企业的关键而全面的概念，通常非常难以理解，晦涩艰深。但是，在本书中这个概念将会得到深入浅出的清晰阐述。

1.2 进入谷底

对于熟悉 Gartner 集团著名的 hype cycle 周期（见图 1-1）的人而言，CRM 已经通过了“期望值峰值”，现在，显然正位于“觉醒的谷底”。这个循环一般会反复出现在信息技术的领域里，如 PC 机、客户/服务器、CASE、BPR、ERP（Enterprise Resource Planning，企业资源规划），以及现在讨论的 CRM。这个周期表非常有用，可以从中发现，实际中新的技术和理念是如何从起步阶段开始，通过实践的检验发展而成为市场主流的，它有助于理解发展的方向，使我们可以建设性地看待问题。本着这样的想法，我们来看一下 CRM 是如何发展到现在这个阶段的。

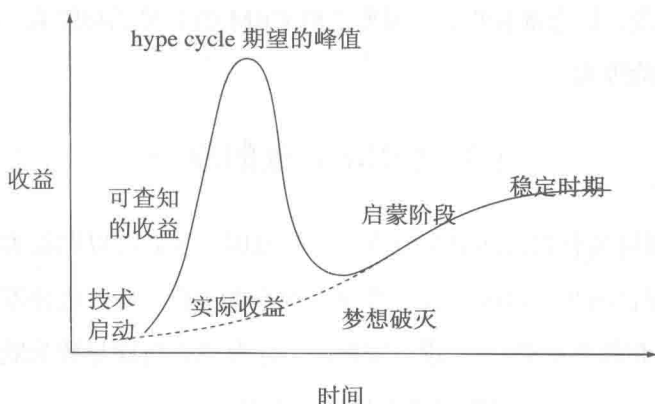


图 1-1 Gartner 的 hype cycle 周期

摘自：Gartner Research（Gartner 版权所有）

在 20 世纪 90 年代末期，业内的权威人士预测，CRM 将会得到广泛的承认和重视。他们认为，CRM 将改变传统的单渠道、产品导向型的公司，使其成为令人振奋的具有多渠道并且以客户为中心的公司，这种公司将具有完善的集成化过程和系统，从其忠实的客户那里得到丰厚的利润。当然，那些自诩为先驱者的人们很快就发现，改变诸如营销、销售和客户服务这些部门的过程，并获取相关信息，然后，使所有这些独立的系统能够相互协作，这样的工作说起来容易，做起来却相当困难。

来自很多著名公司（Forrester、Gartner、Hewson、Insight、IDC、Meta、Standish 等等）的大量研究和调查表明，CRM 的项目成功率很低。无论如何统计，最多只有 20% 左右的 CRM 项目可以算是成功的，原因何在？现在，我们并不是在研究航天技术。是否理论与实践中的差距如此之大，以致于在得到有效的结果前，需要经历过付出巨大代价的教训呢？

答案是非常肯定的：“是的！”对于 PC 机、客户/服务器、CASE、BPR、ERP 以及其他受到关注的行业，当它们仍旧处于探索阶段，并在 hype cycle 周期中逐步前行时，都是这样的答案。所以，必须承认，CRM 也必须经过这



样的学习阶段，这也就意味着，需要了解 CRM 的关键成功因素，以及可能导致失败的风险因素。

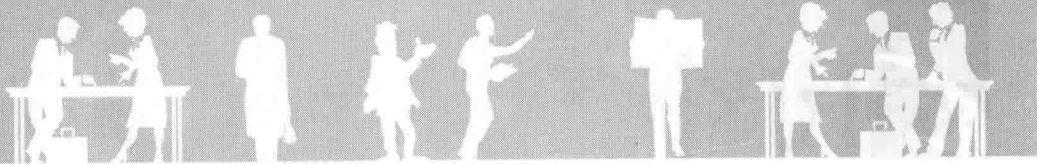
1.3 CRM 失败的原因

CRM 项目具有相当高的失败率，究其原因，主要可以归结为以下几点：

1. 在实施项目的初始阶段，没有考虑一些基本（有一些，也并不是如此根本性的）IT 业和商务原则；2. 项目实施后，才发现有可能导致失败的隐患，随着项目的深入开展，这些隐患越来越难以控制。

下面总结了最常见的问题，在后面的章节中，还会就这些问题进行深入的研究：

- 缺少明确的业务案例及目标，也就是说，缺少公认的已解决的业务问题，以及可以用来验证投资正确性的适当利益（例如，减少 x 百分点的客户关系；缩短产品 ABC 的销售周期到六个星期；回答 80% 客户的询问时无需转接电话）。多数 CRM 的业务案例都没有经过详细的调查，这是因为它们不是太不明确，就是太含糊不清，因而无法实际评估（例如，增加了销售额），其结果也就没有实际意义（例如，得到了 100% 的客户满意度）。
- 缺少积极的项目支持人来解决上述问题，以及确保项目进行的动力。仅仅是使执行官的名字与该项目有某种关联是不够的，还需要有一个全权负责的主管，或负责向主办者进行报告的经理来实施这个项目。因为这样的案例很少，所以支持人很快就成为了傀儡，他们并不过问实际的项目实施情况，这导致他们最终将会选择放弃。
- IT 导向的项目。当 IT 是主要的驱动力时，项目本身会更倾向于技术，而不是以业务为核心，于是，这就造成了一种假象：这是 IT 项目，而不是业务项目。这不利于客户进行大宗交易。很多 CRM 项目都是



以 IT 为导向的，但这不能说就是以 IT 为主体，业界同样也错误地认为，CRM 主要是作用于系统和技术，这样的观点也就解释了为什么一个傀儡执行官（前面所说的）非常愿意将项目实施的目标转向 IT。

- 认为 CRM 是一个系统。大多数公司都认为，CRM 主要与安装系统和技术相关。事实上，并没有什么 CRM 系统，至少在定义上是这样的，它不像电子制表程序或字处理程序那样，可以直接安装并使用。CRM 是业务概念，与业务过程相关，完全依赖系统、技术和人来支持（注：为了方便，当说道“CRM 供应商”的整体方案时，我们也会使用到“CRM 系统”或“CRM 方案”这样的术语）。
- 缺少为 CRM 而进行的有组织的准备。必须有确定的前提条件，有完善的组织和过程，才能实施 CRM。否则，就像是没学会走就想跑。如果项目能够在这样的条件下实施，很快将会发现，只有在达到所要求的完善程度后，才能实现原来确定的 CRM 的目标。根据所进行项目的具体情况，这些先决条件可能需要一年或更长的时间来准备。
- 不切实际地扩大项目范围。因为 CRM 涉及到整个企业，常常就会产生一种倾向，希望一开始就把项目的效果扩大到每个职能部门，如销售管理和订单管理。这对人力、过程和系统都是巨大的考验。而采用一种递减的、温和的方式进行管理，则更符合实际。CRM 是一种手段，更是一种过程，但不是目的，需要充分考虑到过程的崎岖性和结果的不确定性，并以此建立实际的阶段性目标。
- 缺少足够的企业内部变革力量来支持方案的实施，比如，从业务角度来进行培训，或是调整过程的实施以确保得到满意的统计数据。这些都被错误地理解为“IT 技术支持”，所以没有得到足够的预算。通常，当最后出现问题以后，再去从当前的预算中争取资金就太晚了。因此，企业也就不能或不愿意为人们提供相应的功能服务了。



- 没有得到最终用户的支持。高级管理人员（他们很少使用这个系统）错误地认为，最终用户会很愿意接受 CRM，因为 CRM 对客户和公司都有好处，等等。实际上，用户有自己的事情做，他们一般会认为，这些事情同 CRM 没有任何关系，而且，用户只会接受那些给他们的工作带来便利的新工具和新过程。这种情况在销售部门最为明显。
- 为系统集成商签发空白支票，以此来驱使他们进行后续工作。当集成商和咨询顾问确实可以发挥作用时，其顾客就有责任来实现并维持这种情况产生的条件。但常常是，这种情况会被其顾客严重低估，甚至被完全忽略。在这里又与对 CRM 的认识联系起来，错误地认为，CRM 的一切就是关于如何使系统处于适当的位置，因此就有了这样的认识：可以将这些问题交给集成商来处理，然后，过 3~6 个月以后再来看结果。
- 组织结构的变化和公司的政治。启动 CRM 项目的不是公司，而是公司的人员。这些人具有积极的想像力，他们是项目成败的关键因素。但是，公司的具体情况表明，这些人一般是无法或根本不愿在决策者的层次寻求合作，因此，一旦预算的提供者因为无数次地进行改组，但没有得到显著的效果而退出后，最初的设想也就随之自然而然地破灭了。
- 缺少合适的领导者。他应该能够在足够长的一段时期（2~3 个月）内负责实现业务目标，从最终用户那里获得支持，并确认和更正只有在具体环境中才会出现的问题。很多项目一开始做得轰轰烈烈，或者，只有一个名义上的领导者，在开始阶段他们万万没有想到，最后可能会出现放弃项目的情况。从现在的经验看来，这样的项目，很可能最终以混乱的模式结束，而且可能会遭到彻底的失败，或者，为了实现最终目标，而不择手段，这些都不会考虑到所要付出的代价。

- 缺少有效的数据。通常，多年来统计出的数据都忽视了从前的系统，无疑这些系统是不能为新的 CRM 系统提供有效数据的，所以，依靠业务本身有限的资源而得到的片面数据，只能使事情的发展恶化。除非对这些数据及时修正，严格使用，否则，只能完全重新开始项目的实施，这将无法避免地导致信任度的降低。
- 复杂的国际项目缺乏业务上的合理评估。国际性的 CRM 项目往往耗资惊人，并且在技术和组织上都异常复杂，因此，应该需要有一种合理的基于跨国界服务的业务环境，在实际操作的层面（而不是只在报告的层面上）对数据实现国际化的共享。然而，很多公司并不是这样做的，他们实施国际性 CRM 项目的理由是：“国际性交流”、“规范化的运作”、“通过国际性合作来降低成本”，虽然这作为附带的目标是会产生好处的，但是，如果作为主要的业务动力，在成本上就不会有合理的评估了。
- 国际项目管理不力。国际项目通常被子公司认为是总公司强加的项目，因此经常只是粗略地处理掉，而没有像国内的大额订单那样得到重视，并且不可避免地导致了子公司的不满，使其采取消极的措施进行处理。
- 使用传统的瀑布式方法。也就是说，采用僵化的、集中性、全过程解决的方法，这会导致可能在一年多的时间内，也不能产生任何有用的结果。这种情况通常发生在由缺乏软件包方面经验的 IT 部门负责项目的时候，虽然这种解决方案在其他一些不同条件下的项目中可能是适合的，但对于 CRM 项目而言，它显然是不适用的，因为 CRM 项目需要不断调整目标，而这样的目标最好是作为循环过程的一部分来处理，并根据工作环境和标准制定 3~4 个月的循环周期。
- 基于 RFP（Request for Proposal，需求方案）的解决方案。这是制定的