

客户世界
CUSTOMER CARE &
MANAGEMENT WORLD

Ye's Viewpoint
on Customer
Relationship
Management

客户关系管理

之

评估指南

Assessment guide

叶开 刘钢 王鸿◎著

《客户关系管理》第三：评估指南，有效成为
你在 CRM 中的评估罗盘！

成都时代出版社

**Ye's Viewpoint
on Customer
Relationship
Management**

客户关系管理

之

评估指南

Guide to Assessments

叶平 刘钢 王鸿 著

成都时代出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

客户关系管理之叶问：评估指南 / 叶开，刘钢，王鸿著．
—— 成都：成都时代出版社，2011.11
ISBN 978-7-5464-0411-0

I. ①客… II. ①叶…②刘… ③王… III. ①企业管理：供销管理—研究 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 085815 号

客户关系管理之叶问——评估指南

KEHU GUANXI GUANLI ZHI YEWEN—PINGGU ZHINAN

叶开 刘钢 王鸿 著

出品人 段后雷 罗晓
责任编辑 陈德玉
责任校对 陈诚 马千双
装帧设计 光焰文化
责任印制 莫晓涛

出版发行 成都时代出版社
电 话 (028) 86742352 (编辑部)
(028) 86615250 (发行部)
网 址 www.chengdusd.com
印 刷 北京人教方成彩色印刷有限公司
规 格 170×240mm
印 张 18
字 数 300 千
版 次 2011 年 11 月第 1 版
印 次 2011 年 11 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5464-0411-0
定 价 55.00 元



著作权所有违者必究。举报电话：(028) 86697083

本书若出现印装质量问题，请与工厂联系。电话：(010) 85969394

序

Preface

在这十多年的 CRM 工作经历中，我们不断地被问起一个问题：为什么 CRM 的失败率很高？甚至很多企业老板直接对我说：听说国内的 CRM 项目都是失败的。在一段时间内，整个 CRM 行业都被失败论的阴影笼罩着，而我们又没有充足的理由和论据来加以澄清。归根结底，在于我们没有一个评估的标准来进行 CRM 项目的效果衡量：什么是成功？什么是失败？

与此同时，我们又在重复地回答企业第二个问题：我们应该选哪一家 CRM 系统？其实，选择 CRM 系统不是只看预算，或者挑选最贵的、最好的，而是挑选最适合企业的。那么，怎么样才算最适合的呢？这又是一个系统评估标准的问题。

好了，现在这两个问题都可以有效地得到解答，这就是我们向大家推荐的这本客户关系管理评估指南。它凝聚着高校教授、汉拓科技及合作伙伴的数位专注于 CRM 领域的专家顾问多年的研究实践，以及国内市场上数十家国内外 CRM 供应商的系统评测成果。

本书首先阐述了 CRM 的基本理念，其次简单概括了 CRM 涉及到的基本功能，然后对 CRM 最佳实践的一些热点进行了探讨，最后基于 CRM 能力成熟度评估体系（CMM）对 CRM 系统标杆群进行了详细的评测。当然，如果企业需要，汉拓科技还会根据企业的需要提供定制需求的企业评估咨询服务。

本书的宗旨，是为企业传递正确的理念，并提供一个中立、全面的指南手册，为市场提

供一个可供参照的预标准，为供应商提供一个交流的平台。

在今天的商务环境中，越来越多的公司需要优先考虑管理客户关系，在这些行业领先的 CRM 解决方案中，企业可以根据自身的需求来选择最适合的 CRM 解决方案。

国外研究机构预测，在这 3—5 年中，CRM 市场能够获得足够的增长。在国内 CRM 市场上，我们看到了一个很好的市场反弹现象，伴随着 SalesForce、微软开始高姿态地在 CRM 市场发力，Oracle Siebel 的无缝融合，SAP 并购 BO，CRM 厂商的合并和兼并将会不断进行。而这些企业并购动作，可以推动 CRM 市场出现更多新的 CRM 技术，包括社会化网络、智能手机应用、无线技术、Web 服务以及流程导向的产品设计等。所有这些，都是推动 CRM 市场增长的重要因素。

本书的 CRM 系统标杆群是从大量的 CRM 软件产品中推选出来，所有的产品都得到了汉拓科技 CRM 实验室的严格测试。汉拓科技创建了 CMM（CRM 能力成熟度）评估模型，共计 512 个详细指标，针对每一项指标进行打分，计算出一个综合分。然后，可以根据综合分来分别对所有的 CRM 软件厂商进行打分、排名，同时基于详细指标对每一家 CRM 系统进行详细评测并形成评测报告。这种评估模型也获得授权，发布在这本客户关系管理评估指南中，以供企业参照。

在该书的编撰中，我们的专家顾问团队力求在评测和研究过程中秉持中立角度，更多地从研究和技术角度出发，而屏蔽商业角度。但因水平所限，可能存在不足，也欢迎更多的企业、读者或者系统商批评指正。

如果您对该评估指南的内容有任何疑问、建议或者更新等，请随时联系我们，我们期待着在您的参与下让该评估指南更加完善，为更多需要的企业和读者提供更好的服务！

叶开

2010.10

目 录

第一章 基本理念 /001

1.1 基本定义 /001

1.2 成功因素 /003

1.3 战略模式 /006

第二章 基本功能 /013

2.1 客户 /013

2.2 营销 /015

2.3 销售 /018

2.4 服务 /021

2.5 现场服务 /023

第三章 最佳实践 /025

3.1 CRM三段论 /025

3.2 实施方法论 /030

3.3 评估CRM软件的必要问题 /034

3.4 CRM系统需求分析 /037

3.5 数据整合的重要性 /043

3.6 有效CRM的关键问题 /045

3.7 持续变革与优化 /049

3.8 应用趋势 /051

3.9 技术趋势 /054

3.10 社会化客户关系管理 /059

第四章 评估指南 /061

- 4.1 软件分类 /061
- 4.2 市场分析 /064
- 4.3 业务应用分析 /066
- 4.4 应用状况 /068

第五章 TOPCRM系统评估 /071

- 5.1 mySAP CRM /072
 - 5.1.1 概述 /072
 - 5.1.2 评估表 /073
 - 5.1.3 系统演示 /089
 - 5.1.4 总体评论 /094
- 5.2 Siebel /097
 - 5.2.1 概述 /097
 - 5.2.2 评估表 /098
 - 5.2.3 系统演示 /117
 - 5.2.4 总体评价 /126
- 5.3 Saleslogix /129
 - 5.3.1 概述 /129
 - 5.3.2 评估表 /130
 - 5.3.3 系统演示 /147
 - 5.3.4 总体评价 /157
- 5.4 MSCRM /159
 - 5.4.1 概述 /159
 - 5.4.2 评估表 /160
 - 5.4.3 系统演示 /174

5.4.4	总体评价	/183
5.5	SalesForce	/186
5.5.1	概述	/186
5.5.2	评估表	/187
5.5.3	系统演示	/203
5.5.4	总体评价	/208
5.6	Sage CRM	/211
5.6.1	概述	/211
5.6.2	评估表	/211
5.6.3	系统演示	/226
5.6.4	总体评价	/234
5.7	Social CRM	/237
5.7.1	概述	/237
5.7.2	系统演示	/238

第六章 附录 /243

6.1	CMM标准体系	/243
6.1.1	CMM评估模型体系	/244
6.1.2	CMM评估模型应用方法	/247
6.1.3	CMM评估模型指标	/250

第一章

基本理念

1.1 基本定义

给 CRM (Customer Relationship Management, 客户关系管理) 一个明确的定义并非易事, 自从 20 世纪 90 年代 CRM 被 Gartner Group 发明以来, 不同的人对于 CRM 有着不同的解释, 虽然没有一个唯一的正确的定义。以下为综合国内外相关研究给出的参照定义:

CRM 是企业的一项业务战略, 它按照客户细分情况有效地组织企业资源, 培养以客户为中心的经营行为以及实施以客户为中心的业务流程, 并以此为手段来提高企业的获利能力、收入以及客户满意度, 并基于客户忠诚度持续经营客户。



CRM 的核心思想是通过满足客户需求、提高客户满意度来吸引和留住客户，从而建立和保持企业的竞争优势。CRM 系统是通过应用现代信息技术，使企业市场营销、销售管理、客户服务和支持等以客户为中心来重新设计业务流程，实现客户资源有效利用的管理软件系统。

该定义的实质是成功的 CRM 超越软件，核心是以客户为本，基于客户细分和客户需求延伸，强调个性化和客户需求导向，重新以客户的角度去审视整个世界。

这里强调的是，CRM 不是系统，或者说不仅仅是系统。很多企业片面地理解或者被部分厂商诱导，认为 CRM 就是 CRM 系统或呼叫中心系统，其实，企业应该认识到：客户关系管理是一套涉及到企业战略、企业文化、组织、流程及人的管理体系，同时通过 IT 系统和技术来落地。

在整个 CRM 管理体系中，其基础是客户细分，核心是“IDIC”策略。“IDIC”分别是识别 - 差异化 - 互动 - 个性化，即识别客户，区分客户的差异化，进行客户互动，最终实现客户的个性化需求。

CRM 是整个企业的事情，尤其是社会化网络，社会化客户关系管理更是基本概念。社会化客户关系管理（Social CRM）以社会化网络中的个体消费者为主导，通过社会化网络工具识别个体并实时了解消费者的需求，采集信息，与企业 CRM 中的客户映射成功。然后通过社会化网络的触点与个体进行互动，并基于 CRM 的数据结合社会化信息满足其个性化需求。同时在企业内部引入 2.0 技术进行内部协作，企业从开放的社会化网络吸引潜在客户进入 CRM 体系，又能够将内部的 CRM 体系中的存量客户有条件地转化到社会化网络中，由客户社群进行自服务和自传播，提高忠诚度和获得更多的推荐。

1.2 成功因素

CRM 的成功需要将与客户接触的每一个业务方面，包括人、流程和技术进行无缝隙整合并基于互联网进行改革。每个部分都代表一个重要的挑战，但是将这三部分进行整合的能力则是一个企业能否成功创建或部署 CRM 的主要因素。

1) 组织和人

人是最困难的因素，尤其是考虑到用户对变革的敏感性时。自动整合客户流程的 CRM 系统通常暗示着将改变用户的日常工作方式，那些没有理解为什么变革的用户、没有参与到变革过程中的用户、没有得到足够的关于变革的信息的用户。或者没有针对变革做足够培训的用户，会成为这种变革的反对者。而这种负面的效应可能恰恰阻碍了 CRM 系统的成功。

2) 流程

CRM 的流程部分很脆弱，因为不恰当的 CRM 业务流程自动化只会加快错误的流程。而大多数公司都有面向客户的流程（例如在购买、付款和使用公司的产品与服务的过程中直接与客户接触的流程），很多时候这些业务流程需要更新甚至是被替代。公司首先要调查现有的面向客户的业务流程的工作情况，从而实现有效的流程改革。然后公司要重新设计或用已经创建的和经内部审核同意的流程来代替不符合标准的、非优化的流程。

在一个 CRM 系统中根据优化后的流程创建内置的流程不会引起错误，只有当流程由内在动力驱动时新流程才会变得更加牢固。众多公司在实施 CRM 行动时经常犯的一个危险错误是：在纠正他们自己的面向客户流程的缺陷时，不是统一以内部的用户需求和外部的客户需求来分析一个流程怎样完成，而是宁可实施一个包含一个或多个由 CRM 供应商预先建立的业务流程的 CRM 软件包，然后将不适合的系统流程强加给系统用户。

可以使用结构化的方法来审查面向客户的业务流程，例如是否每个面向



客户的业务流程都有明确的负责人、目标、衡量标准；是否每个流程都有确保需要的客户信息在多部门之间流动的适当的部门界面；是否每个流程都有处理步骤；是否每个流程都可以集成（例如无论谁、在哪里完成，流程都相同）。

3) 技术

在技术供应和选择的数量不断扩大的情况下，技术部分是最势不可挡的。有两个与技术相关的问题：与 CRM 软件供应商打交道和站在 CRM 技术发展趋势的前沿。让我们以与 CRM 软件供应商打交道开始，现在的 CRM 技术可以满足大多数 CRM 用户的需求，更重要的是有诸多的有资格的、价格预算合适的 CRM 供应商可供选择。不过 CRM 供应商能够提供他们承诺的要提供的东西吗？这个问题的答案并不总是显而易见的。而对于 CRM 技术发展趋势的前沿，不同企业对于新技术的需求不同，对于大部分国内企业而言比较适合的是选择最稳定的而不是选最先进的技术。

4) 整合人、流程和技术

认识到上面所说的人、流程和技术的问题后，人应当对成功的 CRM 行动负责。更重要的是当这些人员在 CRM 行动的生命周期中理解了这点，人、流程和技术的整合才会改变。

为确定业务需求，公司想要应用结构化的流程以确保用户的需要能正确地识别和得到优先权。确定业务需求的许多努力将与人打交道，也就是与潜在的用户一起工作，帮助他们分析现在的和潜在的业务需求，并帮助他们处理对于 CRM 行动可能影响这些需求的担忧。

技术最好在确定业务需求中不占主要地位。当一家公司准备好建立项目管理团队时，人的因素占主要地位（如决定谁为 CRM 实施活动的哪个部分负责）。流程（怎样更好地建立项目管理团队和子团队）也十分重要。技术最好在建立项目管理团队时不占主要地位，但当公司准备好要整合已有的系统和其他需要的系统时，技术将占据主导地位。选择合适的企业应用软件结构、合适的框架协议或中间软件的工具包等，将影响系统整合的效用和效率。人员

可能会坚持他们的系统先整合和以怎样的顺序整合，但是总的来说，技术会推动这次行动的成功。

当实行 CRM 软件客户化时，人、技术和流程三个因素都很重要。技术对于开发、修改和删除系统界面以及在界面之间导航很重要；流程对于驱动 workflow 开发很重要；人在最后判断客户化工作是否满足他们的需要，以及 workflow 将怎样影响系统用户友好是十分重要的。

5) 总结

总之，要获得 CRM 的成功，公司应当下工夫去理解其中分别影响人、技术、流程部分的问题。还要提前主动地管理这三部分的整合，以确保人、技术和流程在 CRM 行动的所有阶段正确地融合。



1.3 战略模式

有的公司经常在不清楚他们希望达到怎样的目的和怎么达到这种目的时候开始他们的 CRM 实施。不用说，这样的公司必然在报告中称 CRM 实施的结果比用户的预期低。还有一小部分公司，花时间来建立他们的 CRM 愿景并且用结构化的方法去创建和认识他们的 CRM 战略。这些公司趋向于在报告中表示 CRM 实施超过了用户的预期。

下面是形成 CRM 战略的十个步骤。一些公司已经开始甚至完成一个或多个步骤，而且可能不必实施所有的步骤。

第一步：准备一个高层CRM愿景

在这第一个步骤中，得到高层管理团队的支持是十分重要的，他们将最终驱动 CRM 的实施。要达到这种目的，就要花 30 ~ 60 分钟和每个面对客户的部门的业务领导、CEO 和其他的高层（CIO、CFO）进行访谈，以实现他们的 CRM 愿景。我们不妨来看一下如何帮助一个大型企业实现他们的 CRM 愿景。首先访谈了 CEO，而且他非常清楚 CRM 对他的公司意味着什么。他很急切地希望，不管客户怎样与公司联系，他们都会得到出色的服务并且 CRM 会提供实现这些的工具。当被迫讨论电子商务怎样适合他们的 CRM 愿景时，CEO 感到很不舒服。因为公司的大部分客户精通计算机并且有些客户群已经要求电子功能了，例如自助服务、电子营销和电子采购。接下来我们和面对客户的部门领导会面了，一共有 7 个，让我们吃惊的是，每个部门领导对什么是 CRM 和它对公司的首要目标是什么有不同的见解。一个领导说 CRM 实际上是销售自动化，另一个说 CRM 是一个削减费用的工具套件，另一个说 CRM 是会帮助识别产品的缺点并且推荐研究与发展内部的人员，另一个说 CRM 是将销售和客户服务一劳永逸的捆绑。他们中没有一个能和 CEO 所说接近的！以受访者提供的信息为基础建立 CRM 愿景后，我们促成了一次由 CEO、客户部门的业务领导和其他的高管包括 CIO 和 CFO 在内的 CRM 愿景会议。这个会议的目标是为所有的参与者描述我们在访谈中获得的一系列的 CRM 愿景，

并得到共同的一致的 CRM 愿景。经过大量的讨论之后，目标终于实现了。下面是获得同意的 CRM 愿景：

“我们的目标是为客户和合作伙伴提供一个一致的、便捷的和无错的方式来增强用户的体验。为了达到这个目标，我们必须履行客户导向的流程并为面向客户的员工提供提高效率的和降低成本的 CRM 工具（如反馈途径、客户知识数据库和数据仓库等）。不管通过哪一种渠道，我们都能完全理解客户的价值并满足每个客户的需求，最终使客户满意、忠诚、服务差异化和长期有利可图。”

这个表述虽然比我们喜欢的要长一些，但是公司对为什么要实施 CRM 有了共同的观点，更重要的是当高层管理者决定公布并为所有员工描述 CRM 愿景时，企业中 CRM 愿景得到了加强。

第二步：确定热点业务问题

热点业务问题是影响当前公司日常运营的业务，这些问题可能涉及到产品或服务问题（如产品经常延迟交付）、竞争（服务很好但是竞争者的更好）、营销和客户服务失败（不能轻易地识别企业的高价值客户）或是缺乏信息共享的窘境（例如，客户要给企业打 7 次电话并且每次打给不同的部门，只是因为他们不分享共同的用户信息）。为了揭示这些热点业务问题，在 CRM 愿景研讨之后，继续对每个面对客户的部门业务领导以及 CEO 和其他访谈过的高管（如果可能的话，也可以合并第一个步骤和第二个步骤）进行 30 ~ 60 分钟的采访，汇总访谈所得到的信息，按业务领域（如销售、营销和客户服务）分组形成报告。下一步，继续为 CRM 实施建立用户支持，与基层客户部门的人员分享临时的热点问题报告，并获得他们的回馈：这些发现是否能够解决他们的热点问题呢？是否还有其他的问题要附加进来？在进行必要的调整后，将过程件的热点问题报告转化为最终版本。

成功的 CRM 归功于长期的目标尤其是 CRM 愿景的实现，热点问题影响潜在的 CRM 用户的日常工作，这也正是用户希望获得帮助的地方。事实上，



在 CRM 实施的过程中尽快解决热点问题是十分迫切的，这样可以为 CRM 的实施建立自下而上的支持。为了更好地理解这点，我们来列一个表格，考虑到每个 CRM 实施一般会有 3 到 4 个阶段，每个阶段要用 3 到 6 个月，每个阶段可能由 4 ~ 5 个业务功能构成，这样一个可行的 CRM 战略可能如同下表：

	第一阶段实施	第二阶段实施	第三阶段实施	第四阶段实施
热点问题要点	80%	60%	40%	20%
CRM 愿景要点	20%	40%	60%	80%

如上表所示，在实施行动的第一阶段，80% 的重点应该放在解决热点问题上，20% 的重点应该放在实现公司一致的 CRM 愿景上。在实施行动的第二阶段，即在第一阶段实施后 3 到 6 个月，60% 的重点放在解决热点问题上，40% 的重点应该放在 CRM 愿景上。在实施行动的第三阶段，40% 的重点放在热点问题上，60% 的重点放在 CRM 愿景上。在实施行动的第四阶段，20% 的重点放在热点问题上，80% 的重点放在 CRM 愿景。

第三步：识别 CRM 机会点

成功的 CRM，是将人、流程、技术正确地结合。而且，在 CRM 成功行动中，人至少占 50%，流程至少占 30%，而技术占不到 20%。之所以在 CRM 战略的形成中要将识别 CRM 技术机会作为单独的一个步骤，是因为 CRM 技术可能提供以前不明显的业务机会。例如，创新的 CRM 技术使得亚玛逊能够创建一种与传统的书店模式完全不同的新的商业模式。在第三步中，研究 CRM 的技术趋势并为面向客户的部门负责人（也可邀请 CEO 和其他合适的高层）准备一个讨论这些趋势的会议，目的就是要识别 CRM 技术机会并让面对客户的人员决定这些趋势对他们的业务究竟有多大的影响，研讨并记录会议的结果。

CRM 战略形成过程中的第一、二、三步，也就是创建 CRM 愿景、决定热点问题和识别 CRM 技术机会，需要小心协调，才能确保为 CRM 战略奠定

良好基础。一个一致的 CRM 愿景是非常重要的，它需要与实际的热点问题相对平衡。更重要的是，除非掌握了 CRM 的技术趋势，否则这些新技术会潜在影响 CRM 愿景，或者不会被发现来作为解决热点业务问题的方式。花费一点时间在第三步完成后停下来，以确保前三步出色地完成并且这些步骤已经精心地整合在一起。

第四步：决定重要的人事问题

这一步是识别可能会影响企业的 CRM 行动的人事问题。这些问题可能会出现在第一、二步中掌握的访谈中，包括由以前失败的 CRM 努力引起的不良影响、缺乏对其他 IT 系统的培训、不能促进面向客户部门之间的信息共享的共享文化等。但是，一旦识别了这些问题，CRM 战略就应该包括怎样克服每个人事问题的建议。它们可能包括，克服初始问题的全面的 CRM 沟通计划，解决多种培训（计算机能力培训、CRM 应用软件培训、修补培训、远程培训）需求的全面的培训计划，或者鼓励人们在不同的面向客户部门之间共享信息的共享途径等。

第五步：制订中长期技术蓝图规划

检查公司现有的技术，确定解决公司的 CRM 愿景和热点业务问题将需要什么样的技术是必要的。有许多决定合适的中长期技术蓝图规划的方法，包括管理一个或多个能讨论出技术路径图的技术架构规划会议，然后调查潜在的可能对完成技术架构计划有关的技术工具（如 EAI 工具），最后整理出调查结果，包括建议。

第六步：识别业务改善点

对每个面向客户的业务领域，开发定义重要业务流程的策略图，可以加强流程中的重要步骤。依据权限、目标、度量、界面、过程、完整性和是否符合愿景、是否可以快速改善等来评估每个流程，然后引导交叉功能的部门流程达到一致的流程界面并共享流程部分，最后整理收获。