

圈住客户

中国房地产 CRM最佳实践

叶开 王剑峰◎著



清华大学出版社

圈住客户

——中国房地产 CRM 最佳实践

叶开 王剑峰 著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书从务实和落地实践的角度,阐述了客户关系管理在房地产行业的具体业务点上的应用,同时围绕企业所熟悉的业务情景,模拟实际情况展开客户关系管理的实践,其中涉及到策略、管理、流程、考核等,最后还通过具体的系统实现和项目案例来深入展示一个完整的 CRM 实践的过程。书中还穿插了房地产行业相关人士的访谈,从各个角度探讨了房地产的营销、服务、电子商务等的实践和前景展望,有助于企业进行思路创新。

本书避免了单纯的宣讲概念,更多的是围绕企业的实践和具体业务,深入浅出地和读者一起来体会如何圈住客户,如何围绕客户做好营销、销售和服务。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

圈住客户:中国房地产 CRM 最佳实践/叶开,王剑峰著. —北京:清华大学出版社,2007.5
ISBN 978-7-302-14948-4

I. 圈… II. ①叶…②王… III. 房地产业—企业管理:供销管理—研究—中国 IV.F299.233
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 042652 号

责任编辑:张立红(zlh-zlq@263.net) 况淑芬(kshf0909@126.com)

封面设计:周周设计

版式设计:孔祥丰

责任校对:邱 丽

责任印制:孟凡玉

出版发行:清华大学出版社 地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn> 邮 编:100084

c-service@tup.tsinghua.edu.cn

社 总 机:010-62770175 邮购热线:010-62786544

投稿咨询:010-62772015 客户服务:010-62776969

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印张:15 字数:347 千字

版 次:2007 年 5 月第 1 版 印 次:2007 年 5 月第 1 次印刷

印 数:1~10000

定 价:29.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:025463-01

序

经过许久的熏陶，已经习惯了网络生活，得知好友的新书将要出版，立即上网用最流行的搜索引擎查了一下“房地产 CRM”，仅 0.075 秒便找到了近 40 万条相关网页，这是个让很多从事 CRM 的人热血沸腾的数字。

房地产热不是一两天的事情了，正因为房价不断地攀升，楼盘一出即告罄，所以，大部分人都很怀疑房地产商是否需要 CRM 的帮助。反正大部分人也就买一套房，现在又是大家争抢房源的时节，房产商真的需要 CRM 吗？做 CRM 是为了什么？房地产的 CRM 又该如何做呢？

本书从不同的角度回答了这些问题。它以 CRM 的核心形成为主线，加入了具体的业务场景和讨论，同时汇聚了作者在不同行业的多年积累以及对房地产行业的实际经验，以非常形象的方式解释了 CRM 对房地产的支持。

本书的一大特点是没有停留于对 CRM 教科书式的枯燥解说，而是运用实例描述了房地产业在日常工作中的常见问题以及如何应用 CRM 的理念和方法进行应对。以至于读完本书后，我一直疑惑着作者原来是否真的就是房产销售转行来的，相信从房产公司的一线销售到管理人员、高层领导都能从中看到自己日常工作的影子。

作为房产商的客户，其中描述的问题大家一定也遇到过不少，尤其是那些让人不愉快的经历总让人记忆犹新。虽然这些时常发生的问题是因为我们的房产商缺少有心人，而 CRM 的理念和方法则是培养更多有心人的有效方法，本书可以作为一个非常实用而有效的工具帮助启动并加速这个过程。

今天，房地产依然很热，房产商可能无法感觉到一个“有心人”团队对企业的重要作用，因为好的形势下大部分人都会成功的。但当一个行业的冬天来临时，企业在夏天做的准备则会帮助他们形成区别于同行的明显优势，甚至有可能成为企业生存的法宝。

德勤企业管理咨询中国 CRM 咨询总监
陈莹

前 言

“圈子”是一个热门话题，尤其是 Web 2.0 让它更加发扬光大了。结合最近房地产行业的状况，“圈地”成为一个比较艰难的事情，地荒或许会成为房地产开发商兼并和国民经济波动的起始。然而，无论怎么说，“圈”可以是一个名词，例如“圈子”；也可以是一个动词，例如“圈地”。这里用了“圈住客户”，本意是希望企业能够主动，而不是被动地等待客户。

“圈地”是往自己怀里搂，而“圈住客户”，却有更多的涵义，首先要把已经是客户的圈在圈子里面，核心问题是什么样的圈子可以更好地留住客户？其次是把不是客户的圈进来，核心问题是如何去圈？圈什么样的客户？所以说，不同于圈地仅仅是房地产企业的事，圈住客户却是所有企业的事情。

一说客户，便不得不提 CRM，越来越多的人知道它指的是客户关系管理的意思，也有更多的声音在宣扬：CRM 的失败率居高不下。也是，不用提其他行业，单就房地产行业而言，2002 年至今，众多房地产企业前赴后继的 CRM 体验的失败，让更多的企业有了“谈 CRM 色变”的感觉。企业已经患上了 CRM 理念恐惧症，对 CRM 圈子里些个专家避之若趋，大家都在不约而同地期盼真正务实的实践，那个难呀。

被圈子里的专家捧起来的 CRM 看起来高高在上，无所不能，其实 CRM 不是 CRM，它应该是在企业的每一个具体的业务点上，每一个与客户接触的时刻中，什么客户品牌？什么客户体验？什么客户满意度？实际上都是散落在企业的点点滴滴的业务中，折射出来的而已。

沟通的过程中，很多房地产的资深人士总在说：你们不懂房地产，我们不懂 IT。这也是圈子的惯性思维在束缚，没有跳出来。圈子，可大可小，可以是通的也可以是封闭的。国内企业都习惯了问问你们在这个行业有没有经验呀？有没有成功案例呀？汽车行业的企业找汽车行业的案例与最佳实践，而房地产企业的找房地产行业的最佳实践，实际上这不应该是企业真正需要的。

企业更应该着眼于模式的创新，才能够从红海脱离出来进入一片蓝海，而创新来自于模式的创新而不是模仿，跟这个行业的最佳学得再好也是第二，只有跨行业的相近模式才是真正创新的思想来源。比如国内房地产企业都在学万科，就算你学得再好，撑死了也就是万科第二，但是你要是去学 eBay，说不准整出一个国内房产网络交易平台出来，那可是第一呀，要知道大家只会记得住第一而忽略第二是谁。

所以，以后大家应该问：有没有像这种直销模式的？有没有像这种海量客户服务模式的？有没有可以进行类似的平台模式的？等等，这个时候，你就跳出原有的圈子，进入了一个崭新的自由的空间，或许那是一个更有竞争力的圈子。

国内企业都在经历从粗放型到精细化管理的过程，都在经历从以企业和产品为中心的经营到以客户为中心的经营，房地产企业也是如此。房地产企业的发展大体可以分为三个阶段：做地、做房子和做客户，最初能够拿到地就可以赚钱，那时候最关键的是地段、位置；后来不是那样了，开始追求房屋的质量、结构、朝向等；未来的方向是做客户，比如美国的普尔特地产，先经营客户，细分客户，定位目标客户，基于客户的需求再去整合资源，比如拿地、开发或者并购，这个时候无论是新房还是租售都脱离不了客户。国内的领头企业诸如万科等还是在做房子阶段精细耕耘，但是也已经开始经营自己的目标客户了。而经营客户，不仅仅是客户自身，客户所关系的圈子也成为目标，那么如何圈住客户？如何圈住客户的圈子呢？

回过头来看，很多东西都是相通的，尤其是管理，什么是正确的什么是错误的已经不再重要，重要的是客户已经在你的圈子里面或者外面，那么就来看看如何“圈”和“圈子”吧！其实，不论房地产企业，还是其他企业，都在做类似的事情，也都可以从这里汲取一点点营养，看看是不是有相似的模式和思路可以作为自己企业创新的灵感。

圈来圈去，还是在客户的世界里面。多年的项目体会，希望与大家分享，后与好友一拍即合，遂成此书。本书共九篇，其中第一至第七篇为叶开撰写，第八、九篇为王剑峰撰写。因作者水平所限，不足之处恳请批评斧正！

该写的也写完了，想说的也已经说了，读了这几句你已经是我的一个读者，我却不圈住你，只希望你能够走进书里面然后再跳出去，去寻找你自己的“圈子”。那就算抛砖引玉吧，能够激发你头脑里面潜在的灵感，这本书就体现出价值了。

所以说，书的价值大小，还在于你怎么看怎么出来。

叶 开

书 评

在我印象中似乎这是国内第一部阐释特定行业的 CRM 理论与实践的著作。CRM 近十年来在国内的应用发展，已经从概念务虚走到了精耕细作的阶段。中国的房地产行业有很强的中国特色和时代特色，在房地产行业导入 CRM 理念和实施 CRM 项目的过程中有很多有趣的课题，而本书恰恰对这些课题给出了颇有实用价值的回答。我真心希望有尽可能多的朋友读到这本书，尤其是房地产行业的朋友，我甚至梦想能够知道都有哪些房地产公司在认真研读这本书，因为我会很乐意成为这样的房地产公司的客户。

——《圈子圈套》作者，九帮网共同创始人，原 Siebel、SAS 中国区总裁
王 强

信息化的手段是现代化管理所必不可少的工具，客户关系的管理更是要有合适的软件帮助，本书以生动的案例帮助我们了解客户关系管理的做法和信息化软件所起到的作用，实用性很高，非常值得一读。

——复地（集团）股份有限公司副总裁
王 宁

客户是企业生存的根本，古往今来都是如此，在现在市场情况还好的时候，更要做到未雨绸缪，不要等到日子不好过了，才想到善待我们的客户。

善待客户不是简单说说就可以的，也不是为客户做几次活动，发点奖品，就能让客户认同你、肯定你、接纳你。这需要整个企业做任何事情的时候，要学会站在客户的角度去思考问题，要能把握住客户的真实需求，自身管理更是从尊重客户、分析客户、经营客户的角度出发，让客户感受到整个企业的真诚之心。

要做好这件事情，需要一整套完善的客户关系管理体系，同时也非常需要有好的信息化工具作为管理的辅助手段，这两者必须有机结合，本书非常清晰准确地传达了一整套房地产企业客户关系管理的思路，同时结合实际案例分析，展示出了如何通过信息化

手段去有效运作、管理这一体系，从理论到实践，非常具有实用价值，是中国房地产企业开展客户关系管理所必备的教材之一。

——中体奥林匹克花园管理（集团）有限公司总裁

上海奥林匹克置业投资有限公司总裁

陈穗建

客户关系管理(CRM)为何会失效，究其根本原因是，房地产企业高层领导把客户挂在嘴上，实际上并没有真正研究客户的需求、将客户导向融入企业管理流程中。

今天中国的房地产市场很好，而且在未来一段时间内，中国的房地产仍然会以产品为中心，但随着标准化、工厂化进程的推进和产品的同质化，未来的竞争一定会从产品竞争向服务竞争转变。任何行业都会历经波峰和波谷，当行业发展处于波谷的时候，唯一能拯救企业的是客户忠诚度。

本书作者以生动的案例，从战略角度讲述了房地产企业实施客户关系管理的意义，剖析了在营销、服务等与客户接触的环节中如何为客户提供有价值的产品和服务以增加企业的盈利，同时阐述了如何通过信息管理、客户细分、忠诚度管理等手段分析客户价值，实现企业利益最大化。

——万科集团客户服务中心总经理

王金升

毫无疑问，在这个激烈竞争的时代，客户关系管理是任何企业都无比重视的一个环节。然而客户关系管理并不只是一个可以输入数据并进行分析的软件，而是一个连接价值链上各利益攸关者，实现多赢的必要保证。作者通过该书很通俗易懂地揭示了这个道理。

——普汇创展管理咨询机构高级合伙人

盛元基业文化传播(北京)公司执行董事

爱尔兰欧洲管理学院国际市场研究中心主任

况杰

目 录

第 1 篇 战略篇	1
CRM现状	2
CRM最佳实践	5
CRM与流程	9
最佳流程与标杆实践	14
客户关系管理模型：战略、模式、架构	18
访谈：因客户而变化 因客户而创新	22
第 2 篇 基础篇	27
客户模型	28
客户数据采集	32
客户资源管理	36
客户信息分析	41
访谈：客户资源与客户服务的重要性	45
第 3 篇 销售篇	49
时间管理	50
销售行为	53
销售机会	56
销售过程	60
销售能力	63
销售预测	67
现场销售	73
订单与交付	77
激励与佣金管理	79

访谈：从客户流程分解开始.....	83
第 4 篇 营销篇	87
客户与市场细分.....	88
市场活动管理.....	93
线索管理.....	98
电话营销.....	101
广告与促销管理.....	104
营销效果评估.....	107
访谈：关于客户分析和客户生命周期.....	111
第 5 篇 服务篇	115
服务计划与预测.....	116
客户服务.....	119
现场服务.....	123
投诉管理.....	125
个案管理.....	128
客户关怀与满意度.....	131
在线服务.....	134
知识库管理.....	138
访谈：客户服务系统考核实现的对话.....	141
第 6 篇 门户与网络营销篇	145
客户门户.....	146
员工门户.....	148
网络营销.....	151
电子邮件营销.....	155
访谈：高层支持和培训直接影响到项目的成败.....	159
第 7 篇 提高篇	163
客户细分.....	164
客户价值.....	168
客户满意度.....	171
客户忠诚度.....	173
客户生命周期.....	175

交叉销售与升级销售	180
房地产客户模型	182
电子商务	184
第 8 篇 应用篇	187
整体概览	188
销售管理	191
营销管理	198
服务管理	202
会员管理	207
第 9 篇 案例篇	211
顾客文化 复地品牌和CRM的驱策力	212
奥林匹克花园——奥龙会	217
万科客户管理的信息化之路	223

第 1 篇

战略篇

从客户角度，看企业的业务，走客户关系管理的实践之旅。

CRM 现状

万城地产老总 Mark 在中欧商学院的 EMBA 充电，其中有老外的几堂课，内容是关于客户关系管理的，英文就是那个拗口的“CRM”，虽然带南方口音的 Mark 念那个“C”总是咿咿的，但是被老外讲得热血沸腾的，心里想着一回去就赶紧部署自己公司的 CRM。

说来也是，万城地产作为深圳地产乃至全国地产的前十强，又是上市公司，以深圳为中心，全国几大城市同时发展，同时跨住宅和商业地产两个领域。作为核心的住宅地产定位于中高端客户，楼盘多为公寓和别墅，属于关注那些中高收入人群的房地产公司。

在 EMBA 的课堂讨论后，Mark 敏感地意识到，万城地产发展的瓶颈，不单纯是土地资源、资金，更多的是客户和基于客户关系的品牌，而这两者将成为万城地产最宝贵的战略资源。回到公司，Mark 马上组织了集团高层、各部总助以上的管理人员进行了第一次 CRM 内部讨论会议，会议上确定了近期学习和讨论的重点：客户关系管理。

会议之后，以集团副总裁 James 为主要负责人，各部门为活动组织单元，开展一系列的围绕 CRM 和客户满意度等的学习讨论。各部门进行内部讨论并定期汇报学习成果，在集团内刊上选发优秀的学习报告，一时间万城集团从上到下都洋溢着“CRM”，与此同时，集团高层也在酝酿着基于客户导向的组织调整。

一场围绕客户的变革风暴，马上就要来临了。



目标 在读完本章后，你应该能够：

- 了解房地产 CRM 的现状
- 分辨房地产 CRM 的真正方向

房地产企业的发展阶段

在变化莫测的房地产市场上，唯一不变的是把握客户的重要性。设计可以外包，建筑可以外包，销售可以外包，几乎什么都可以外包，只有基于客户忠诚度的品牌不变，这也是房地产市场发展的趋势之一。

随着房地产市场越来越理性和成熟，泡沫逐渐消逝，客户关系管理开始纳入那些已经发展到一定规模、积累了一定客户、管理到了一定水平的房地产企业的战略规划中。每个房地产企业都要面对客户，但是并非所有的房地产企业都需要制定客户战略，不同房地产企业在不同规模和发展阶段对 CRM 的适应性是不同的。大多粗放型的房地产企业在发展初期，只有一个运作项目的时候关注的是规模和资金；精细化管理的房地产企

业在追求规模和效益的同时需要把握住核心客户,这个时候 CRM 战略才真正具备价值。

房地产企业的发展正在经历三个阶段:产品导向、市场导向和客户导向。大部分房地产企业还处在项目开发为主的产品导向阶段和市场细分定位的市场导向阶段,还没有真正进入基于客户细分的客户价值和客户需求导向的 CRM 战略阶段。

房地产 CRM 的应用现状

从 2001 年 10 月深圳招商地产开始 CRM 的尝试至今,房地产行业的 CRM 实践已经走过了三个年头。细数起来,已经有十多家房地产企业部署了 CRM 系统,分布在全国不同区域,如深圳、广州、上海、北京、杭州、大连、成都、济南、郑州等,最密集的当属房地产市场最成熟的深圳地区。一时间,很多人都为房地产行业的 CRM 实践欢欣鼓舞,一致认为房地产 CRM 的应用进入了令人欣喜的阶段,大有高歌猛进的势头。

如果能够理性并冷静地分析这种现象,就会发现真相并非如此,这里面存在很大的泡沫,房地产 CRM 实践的泡沫,是一些利益相关人或公司炮制出来的。下面列举了当前房地产 CRM 的应用现状,作为房地产行业对 CRM 实践的理性反思。

现状一:多家 CRM 系统已经闲置,成为房地产企业的“鸡肋”,不能对外说不好,自己是哑巴吃黄连,有的在寻找新的优化方案,有的被打击了信息化的积极性而暂缓所有 IT 投资。

现状二:多家 CRM 系统沦落为业务处理软件,成为企业售楼和客服的业务系统,体现的是点的价值而没有了战略层面的客户导向价值。

现状三:大部分 CRM 项目并没有形成 CRM 所倡导的营销、销售、服务的闭环流程,相反,还是各个部门各自在同一个平台上输入自己的信息,闭环回路成为破裂的、断层的。

现状四:虽然统一了客户信息输入,但没有基于客户战略的框架和业务需求进行数据结构建模,没有形成有效且有价值的客户统一视图,整体的客户消费行为分析也无从谈起。

现状五:虽然售前软件厂商鼓吹营销投资回报分析,然而没有一家 CRM 能够建立投资回报模型并计算效果,不能给企业提供有效的营销效果评估和指导。

现状六:大部分 CRM 项目刚刚开始老总还能够亲自督阵,后来更多的是相关总监,再后来就是客户服务人员,有时候只剩下 IT 主管人员在关注,基层的市场人员、招商人员和销售人员的使用积极性越来越差。

行动与例会

在老总的授意下，万城地产启动了代号为“C”的行动，寓意行动以客户(Customer)为导向，开始 CRM 实践之旅。CRM 项目作为万城地产 2006 年十大工作之一，同时列为“总裁工程”，这切实体现了万城地产对 CRM 推进的决心。C 行动将会在整个集团内部推动，各个部门开始轰轰烈烈地学习，并对万城地产如何更好地实施 CRM 畅所欲言，集团高层也频频召开会议，希望能够尽快找到合适的切入点。

为确保集团的 CRM 项目能够持续、顺利地部署，万城地产建立了周末例会制度，围绕 CRM 项目和 C 行动的进展，进行每周的总结和探讨。

由于专门的项目小组还没有成立，周五下午，由 James 主持，Mark 做主题发言，各部门总经理、总经理助理等管理人员参加的第一次 CRM 例会在会议室召开。虽然大家都从战略高度上认识到 CRM 的必要性，但是 CRM 到底是什么？CRM 有什么价值？CRM 如何来执行？CRM 是否影响到每一个人的职责和利益？这都是摆在万城地产面前的实实在在的问题。

作为第一次 CRM 周末例会，内容更多的还是务虚，但是也确定了通过内刊发动集团上上下下来学习和讨论 CRM，做好项目启动前的热身。



汉拓访谈观点

- (1) 不盲目追求新的概念与盲目随从商业炒作。
- (2) 不盲目听信大师的鼓吹和专家的鼓动。
- (3) CRM 基于企业的战略层面，属于企业的“总裁工程”。
- (4) 企业把 CRM 当作技术而不是营销实践来实施，是客户关系管理夭折的原因之一。



思考 看看你公司的情况

- (1) 你准备把 CRM 融入到企业战略中去吗？
- (2) 你明白自己希望从实施 CRM 上获得什么投资回报吗？

CRM 最佳实践

“James，我看了上周讨论的组织调整事项，是不是可以成立一个 CRM 战略中心，作为集团的一级部门，从战略高度来管理和推动 CRM 的部署呢？”Mark 刚到集团办公室，就把电话打到了 James 那儿。

“CRM 战略中心？好主意，这周我们就把这个事情启动起来。”James 很是兴奋，而且他也觉得以一个专职的一级部门来推动企业的 CRM 工作是必要的，项目前期的研究、考察、培训、调研等大量工作是不能由各部门抽调的人员来兼职完成的。而 James 作为集团副总裁，繁忙的日常业务使他不可能全面负责 CRM 的工作。

在上周的讨论中，大家虽然还没有全面了解房地产 CRM 的应用情况，但是从初步了解到的信息来看，国内房地产 CRM 的现状堪忧，效果不佳。那么，如何才能更好地借鉴经验和最佳实践来避免走弯路呢？这是一个很迫切的问题。

如果成立 CRM 战略中心，建立 CRM 参照体系，从同行业的业务模式应用和不同行业的类似流程应用等方面进行学习和研究，则可能产生最佳实践的分析，进而提供适合万城地产 CRM 部署的具体策略。

很多人对 CRM 的基本定义还没有成型的认识，而且选择哪些公司作为标杆学习？从标杆的研究中如何得出最适合万城的模式和流程？这都是一系列的问题。

James 隐隐觉得：对于万城地产而言，CRM 也是一次“长征”。



目标 在读完本章后，你应该能够：

- 了解 CRM 的基本定义
- 了解 CRM 泡沫的产生原因
- 了解 CRM 的完整过程

客户关系管理简介

客户关系管理 (Customer Relationship Management, CRM) 是企业的一项商业策略，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。

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。

基于最佳实践分析泡沫原因

仅从前面列举的现状来看，房地产 CRM 的泡沫还是不小的，它所产生的幻象让更多不明就里的房地产企业再次踏入怪圈，陷入进退维谷的境地。要击破泡沫，就要分析泡沫产生的原因。

原因之一：大部分房地产企业从信息技术的角度考虑 CRM，大多数的投资用在信息技术基础设施及技术架构方面，而不是通过增进对客户了解，从而提高客户满意度和忠诚度，最终创造利润，看起来很完美的客户关系管理解决方案并没有使企业获得预期的竞争优势。

原因之二：多数房地产企业受 CRM 软件厂商或相关利益获得者的鼓动，盲目将期望寄托在软件厂商提供的 CRM 系统上，而没有将客户关系管理提升到企业战略的高度，从而优化企业与客户的互动模式。客户关系管理是需要进行战略再调整的过程，而不仅仅是一次技术实践那么简单。

原因之三：很多房地产企业都犯了一个错误(或者被 CRM 软件厂商误导)，它们都是基于所拥有的整个客户群的普遍需求来管理和提供产品和服务，而不是根据不同客户细分尤其是最有价值的客户的需求来提供个性化的产品，忽略了 CRM 的核心：客户细分和客户价值。

原因之四：大部分房地产 CRM 项目的实施仅仅是软件安装和培训，没有以客户为中心的咨询服务，从而造成系统运行之后仅仅能够做到信息数据输入，而无法有效地基于客户细分和客户价值定位进行客户消费行为的建模分析以及投资回报的建模分析。

原因之五：没有内在的推动力，包括 CRM 专职分析岗位和 CRM 流程绩效考核指标，从而使 CRM 闭环流程破裂，也没有专人来推动和反馈，并指导相关流程的优化，使自动化的闭环流程越来越堵塞并闲置，最终成为“鸡肋”。

原因之六：CRM 系统缺乏灵活性和可操作性，房地产企业不能优先进行适合企业自身特点的定制化应用的开发，只能受限于 CRM 软件厂商；而 CRM 使用者期盼的可操作性也没有体现，让第一线的使用者产生抵触和应付心理。

房地产企业要进入真正的 CRM 境界，就要颠覆传统的 CRM 系统和思想，从客户关系管理的核心脚踏实地地进入实践的过程。