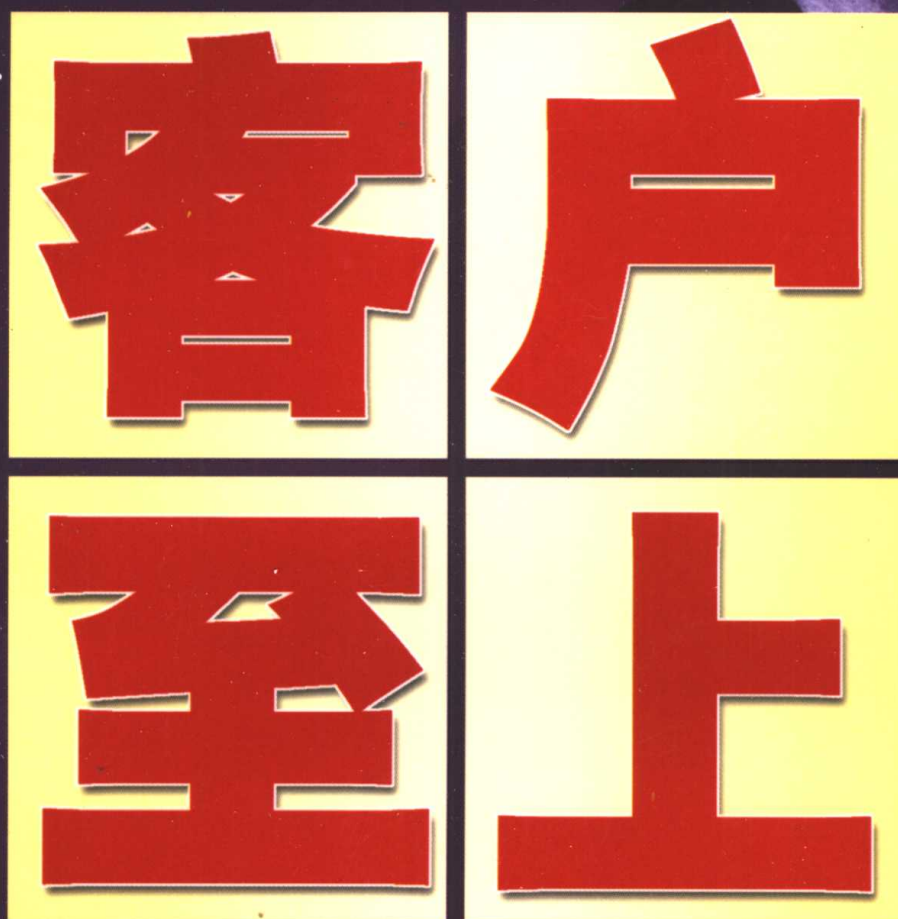


Siebel公司——世界上最成功的CRM软件供应商

基于多年丰富的实践经验，Siebel总裁在书中与您分享：

- 8项基本原则
- 5个可行的实施步骤
- 10家知名企业的成功案例

Taking Care of eBusiness



Siebel总裁解析 十大成功案例

(美) 托马斯·M·希贝(Thomas M. Siebel) 著

**Taking Care of eBusiness:
How Today's market Leaders Are
Increasing Revenue, Productivity, and
Customer Satisfaction**

客户

至上

Siebel总裁解析 十大成功案例

(美) 托马斯·M·希贝(Thomas M. Siebel) 著
梁汶洁 罗惟正 译



机械工业出版社
China Machine Press

45

Thomas M. Siebel: Taking Care of eBusiness: How Today's Market Leaders
Are Increasing Revenue, Productivity, and Customer Satisfaction.

ISBN: 0-385-50227-3 (英文版书号)

Copyright©2001 by Thomas M. Siebel.

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback.

Copyright© 2001 by Huazhang Graphics & Information Co./China Machine Press.

Published by arrangement with Doubleday, The Doubleday Broadway
Publishing Group, A division of Random House, Inc.

Through Arts & Licensing International, Inc., USA.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Doubleday通过Arts & Licensing International, Inc. 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: 01-2001-4067

图书在版编目 (CIP) 数据

客户至上: Siebel总裁解析十大成功案例/ (美) 希贝 (Siebel, T. M.) 著;
梁皎洁, 罗惟正译. -北京: 机械工业出版社, 2002.7

书名原文: Taking Care of eBusiness: How Today's Market Leaders Are
Increasing Revenue, Productivity, and Customer Satisfaction

ISBN 7-111-10196-0

I. 客… II. ①希… ②梁… ③罗… III. 电子商务-指南 IV. F713.36-62

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第023543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: 王颖 版式设计: 赵俊斌

山东高唐印刷有限责任公司印刷 · 新华书店北京发行所发行

2002年7月第1版第1次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 14.5印张

定 价: 23.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

为企业提供电子商务方面的建议，很少能有比托马斯·希贝（Tom Siebel）更合适的人选了。托马斯创建的希贝系统公司（Siebel Systems, Inc.）目前是领先全球的、以客户为核心的电子商务所需应用的软件的供货商，他本人现任公司总裁兼首席执行官。初创于1993年的希贝系统公司，经过短短7年时间，年营业额就超过了17亿美元，荣登发展最快的软件公司之首。留心一下该公司的客户，不难发现，就好像在浏览一部世界知名品牌的花名册一般。实际上，希贝系统公司在涉足竞争的所有领域中都保持着绝对主导的市场份额。分析师将希贝系统公司誉为“世界上管理最好的公司之一”。

《客户至上：Siebel总裁解析十大成功案例》（*Taking Care Of eBusiness*）一书，以希贝系统公司在世界各地参与过的2 000多个不同电子商务项目的实施过程为背景，立意新颖，富于指导性。托马斯在拥有丰富的实践经验的基础上，提出了电子商务的8项原则，还解释了实施上述电子商务原则的方法。通过引用生活中的实例，托马斯描述了当今电子商务的先驱们如何将技术应用于实践，如何贴近客户，提高为客户服务的能力，提高客户的满意度。

谈论电子商务的大多数书籍主要是将互联网描写为买卖货品或服务的一个手段，而在本书中，托马斯和希贝系统公司都将客户摆在了核心的位置。这种强调客户核心地位的做法就是希贝系统公司受到客户欢迎并取得成功的主要秘诀。本书将教授企业怎样运用高科技建立同客户之间牢固而持久的关系。

不可否认，互联网改变了现代企业的经营模式，但互联网最大的

影响在于拓展了企业同客户对话的渠道。现在，客户无论是想了解某项产品或服务时，还是在与企业交流、购买商品或进行其他交易或要求支持时，通常可以有很多种查询的方法。现在的消费者对于与企业之间沟通渠道的多样性要求很高，他们绝对不喜欢选择沟通渠道很少的企业。因此，商业活动越发变得多渠道化，企业为应对这种新形势，迫切要求新技术和操作方法的支持。

托马斯·希贝先生在全书中明确指出，电子商务就是利用信息和通信技术，更加有效地确定、吸引和维护一批能为公司带来利润的忠诚客户群。现在的消费者或客户，不仅因为供货商们纷纷主动为其提供更多的商品和服务内容，而拥有越来越多的选择权；而且对增多了的选择方案，客户们所能运用的手段以及应对的从容和速度都将是空前的。与之相对应的，企业必须学会随时随地同客户开展商务活动，无论以何种语言、何种货币，通过何种分销方式或沟通渠道都可以。其中最大的挑战是在客户随意转换沟通渠道的情况下，企业能否始终保持与对方一对一的自然对话，不管什么时候进行这种对话，企业都应能准确辨清客户的身份，从而在与客户的每次交流中，都能准确地把握相关信息。

本书为应对上述挑战而开具了经过实践证明行之有效的“处方”：建立一个多渠道的电子商务系统——使企业能掌握所有交流的信息，并充分利用获得的信息资源。这种建议的电子商务模式已经产生了明显的效果：公司收入大幅增长，生产效率和客户满意率都显著提高。本书概述了成功地开发和设计电子商务模式要遵循的8项基本原则，其中最重要的就是应了解客户。接着，书中又简明扼要地提出了构思、计划和部署电子商务实施策略的“5个步骤”。手执如此详尽的一幅“导引图”，相信任何一个企业都可以开始向电子商务转型了。这张图不仅实用而且操作性强，处处是指点公司把握机会、快速实施和调整电子商务战略、争取速战速赢的真知灼见。

任何企业都不可以忽视客户的重要性，这个永恒的真理在现代社会显得比以往任何时候都更加重要。即便是那些最忠诚的客户，面对竞争中越来越多的诱惑，也会变得脆弱或动摇。遵照书中介绍的种种原则，各行各业中规模大小不一、所

处地点各异的企业都可采取一定的预防性措施，保护自己现有的客户群不被竞争对手挖走，并能有效地吸引和开发可带来更多利润的新客户人群。

小亨利·M·保尔森 (Henry M. Paulson, Jr.)

高盛集团 (Goldman Sachs Group, Inc.) 总裁兼首席执行官

致 谢

首先要感谢众多友人的支持和帮助，本书才得以编纂成功。在此，特别要感谢希贝公司的客户们，他们无私地将自己的经验在这里同我们分享，他们对希贝系统的信任令我感到无尚的荣耀。

下面我列出部分尤其应感谢的人的姓名，他们花费了很多宝贵的时间和精力接受采访，才有书中“电子商务成功案例”等相关内容。以姓氏的字母顺序排列：大通曼哈顿集团（Chase Manhattan）的吉姆·博恩斯（Jim Burns），丹尼斯·奥利里（Denis O’Leary）和布鲁斯·齐默尔曼（Bruce Zimmerman）；陶氏化学（Dow Chemical）的麦克·穆雷尔（Mack Murrell）；霍尼韦尔（Honeywell）的罗布·巴克斯特（Rob Baxter）；国际商用机器公司（IBM）的道格·梅因（Doug Maine）；万豪国际集团（Marriott International）的麦克·多尔顿（Mike Dalton）；全国保险公司（Nationwide Insurance）的乔治·麦金农（George McKinnon）；Quick & Reilly的艾德·加里（Ed Garry）和汤姆·奎克（Tom Quick）；澳大利亚电信（Telstra）的彼得·弗吕（Peter Frueh）和乃格巴·韦斯·多列夫（Negba M. Weiss-Dolev）；Threadneedle Investment的戴夫·卡特（Dave Carter）和菲尔·戈芬（Phil Goffin）；以及世界通信公司（Worldcom）的汤姆·科什科（Tom Kosko）和埃洛伊塞·麦克尼尔（Eloise McNeal）。此外，还要感谢哈佛商学院（Harvard Business School）的卡斯图里·兰根（V. Kasturi Rangan）教授和经理培训中心（Center for Executive Development）的富兰克·塞斯佩德斯（Frank V. Cespedes）先生，他们在百忙之中审阅了本书的初稿。

最后，对希贝系统公司的很多员工和合作伙伴在本书撰写和调研过程中给予的协助和宝贵意见，本人再次表示衷心的感谢。

前言

第一部分 以客户为核心的电子商务

第1章 何谓电子商务（eBusiness）	3
第2章 电子商务，并非电子交易	11
第3章 新环境，新竞争	15
第4章 客户忠诚的价值	24
第5章 电子商务重点解决企业与客户联系中的问题	29
第6章 公共部门的电子商务	34
第7章 如何向电子商务转型	36

第二部分 电子商务的8项基本原则

第8章 简介	45
第9章 原则一：了解客户	46

电子商务成功案例

国际商用机器公司（IBM）：以客户为核心的电子商务为 消费者带来完整的解决方案	53
--	----

第10章 原则二：多渠道与消费者沟通	64
--------------------	----

电子商务成功案例

Threadneedle 投资服务公司：为客户的满意而投资	74
-------------------------------	----

VIII

第11章 原则三：为客户提供个人化的服务	85
----------------------------	----

电子商务成功案例

世界通信公司 (Worldcom)：从单纯长途电话业务到推销整体通信解决方案	90
--	----

第12章 原则四：最大限度挖掘每位客户的价值	100
------------------------------	-----

电子商务成功案例

澳大利亚电信公司 (Telstra Corporation)：从老式垄断到以客户为核心的
--

电子商务模式	105
--------------	-----

第13章 原则五：重视追求100%的客户满意程度	114
--------------------------------	-----

电子商务成功案例

万豪国际集团 (Marriott International)：对客户需求的管理和满足	119
---	-----

第14章 原则六：建立和维护以客户为核心的全球电子商务体系	127
-------------------------------------	-----

电子商务成功案例

霍尼韦尔公司 (Honeywell International, Inc.)：强调客户的感受	135
--	-----

第15章 原则七：利用和拓展企业生态系统	145
----------------------------	-----

电子商务成功案例

大通曼哈顿集团 (Chase Manhattan)：良好的关系就是一切	149
---	-----

第16章 原则八：营造有利于发挥和完善电子商务功效的企业文化	157
--------------------------------------	-----

电子商务成功案例

陶氏化学公司 (Dow Chemical)：寻找发展的动力	160
---------------------------------------	-----

第三部分 怎样实施电子商务策略

第17章 实施电子商务策略的5个步骤	171
第18章 分析：是否已准备就绪，迎接电子商务的到来	175
第19章 设计包括多种交流渠道的电子商务实施方案	183
第20章 设计完善的行动方案	186
第21章 应用和推广电子商务系统	194
第22章 监控、评估和追踪：为电子商务打分	199

电子商务成功案例

全国保险公司 (Nationwide Insurance)：接近客户	203
--	-----

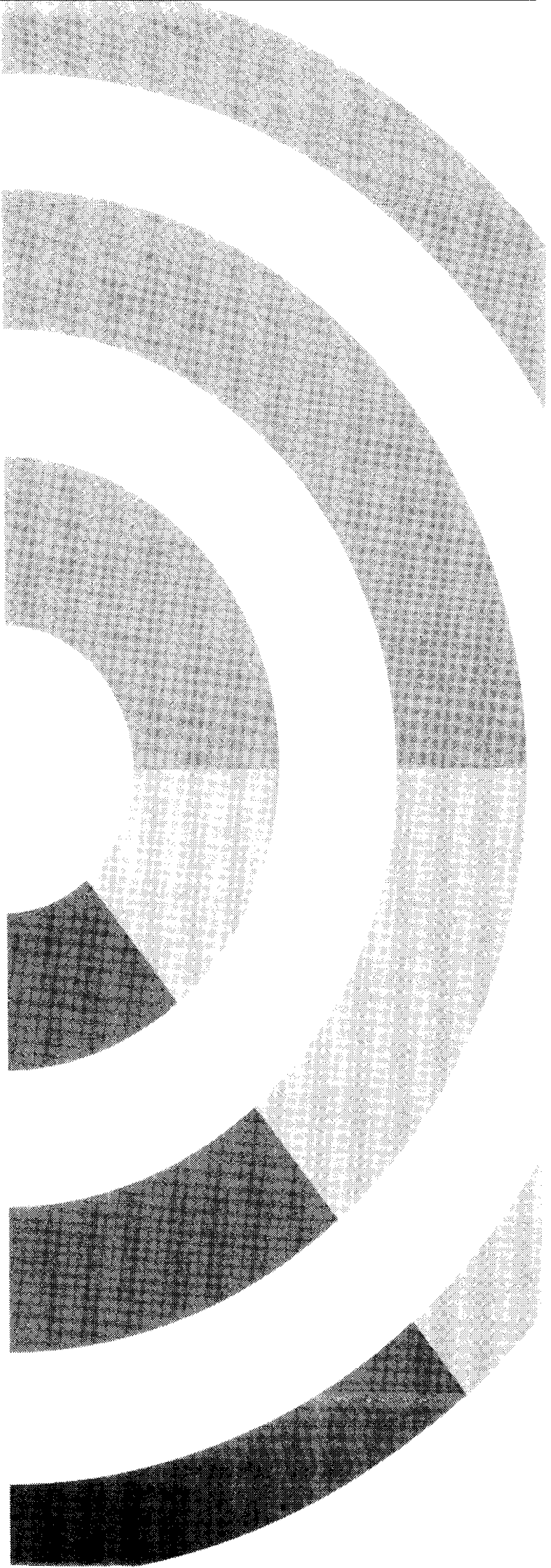
电子商务成功案例

Quick & Reilly公司：让客户做主	209
------------------------------	-----

第23章 电子商务势在必行	217
注释	218
译者后记	220

第一部分

以客户为核心的电子商务



第1章

何谓电子商务（eBusiness）

当今有很多围绕电子商务的讨论，常常连电子商务到底是什么的问题都没有解释清楚，反而造成了更多的困惑。这其中大部分的疑惑起因于人们普遍存在的一个误解：电子商务就是通过互联网进行产品或服务的买卖。我想澄清的正是这一点：电子商务并不仅局限于互联网上，而且也不光只是网上的交易活动。

其实，电子商务可以帮助我们更灵活多样地利用信息和通信技术（互联网的技术只是其中之一），通过多重的交流和营销渠道，了解客户、市场以及合作伙伴。企业通过上述电子商务所赋予的多渠道互动行为，不仅能掌握和管理信息，而且还可以从每次的沟通中挖掘出最大的商业价值，并不断提高为客户提供服务的质量。

本书探讨关于电子商务的原则和方法时，参考了数百家已实施电子商务战略的企业实例，这些企业中的绝大多数都曾与希贝系统公司（Siebel Systems）有过良好的合作关系，本书中将会多次提到这些公司的名字。需要指出的是，希贝系统公司是一家提供电子商务应用软件方面的世界一流企业。各个企业或机构实施电子商务的原因一般都很简单：提高员工劳动生产率，增加企业收入，最大限度地满足客户要求，从而增强客户对企业的忠诚度、巩固客户基础和利润来源等。

较早接触电子商务的企业都体会到，在当今的环境下，要保持竞争优势，就必须能为客户提供持续的、满意的服务。与以往不同的是，过去的企业大多通过提供具备不同性能特点的产品、不同的价格或不同地区间的供货差异等，在竞争中区别于他人，争取脱颖而出。然而，现代企业借助上述要素而胜出的能力正在逐步降低。竞争对手可以轻而易举地模仿新发明的产品和性能，仿制品在价格方面的竞争力自不必言。这种情况从卖方角度来看，无异于开具了一个“侵蚀利润”

的处方。此外，随着从航空、金融服务到电信等各行各业竞争的日益国际化，地域因素与企业能否在同行业中独树一帜之间的关联性也越来越减弱了。因此，业界的共识是：现代竞争的策略是必须以客户为中心，获得成功的关键在于商业运作的灵活性以及为客户提供一流满意服务的能力。

促成企业战略发生如此调整的原因有很多，其中主要的因素是：

- 尽管价格已不是竞争中的决定要素，但生产厂家之间就价格展开的竞争日趋激烈，更突出了服务质量高下的重要性；
- 能否掌握先进技术决定了企业是否具备将与客户进行沟通的多种多样的手段相整合的能力，这些技术包括：互联网、远程数据库、计算机集成电话以及通过无线应用接入技术（Wireless Application Protocol, WAP）上网的移动电话等；
- 企业发展的潜能以及越来越多地对辅助、经济和高效的交流方式的应用（如，转销商、电话服务中心、网络等）；
- 随着千年虫问题的解决，信息技术产业停止了向这方面的资金投入，该项资金会流向为提高信息技术服务行业的客户满意程度所做的种种努力；
- 先期引入电子商务而受益的企业和机构的实例成为有力的佐证。

企业战略发生上述调整后，逐渐形成的现实影响体现为：竞争白热化，商业运作的速度和复杂程度大幅提高，企业领导面临的压力也越来越大，他们必须为所面临的种种挑战适时找到解决的方案。各企业的高层管理人员云集会议室或经理室，共同探讨或争论的场面随处可见，讨论的中心无外乎一个：我们的企业怎样才能过渡到电子商务的时代？无论企业规模大小，无论位于何地，也无论从事什么行业，各行各业都在进行着类似的深层思索。

近期由市场调研公司加特纳公司（Gartner Group）发表的一篇名为《电子商务：机遇、威胁与纸老虎》（E-business: Opportunities, Threats, and Paper Tigers）的报告中指出：“全世界的董事经理、首席执行官、首席信息官（CIO），或者战略规划副总裁们，都就电子商务提出了很多严肃的问题……，其担心和疑虑的严

肃程度似乎关系到企业的生死存亡。客户借此传达给我们的信息是：压力很大，可以说是巨大的。”¹

加特纳公司将业界的种种担忧总结为以下4点，这些也是企业领导经常自问而苦于没有答案的紧迫问题：

- “本行业的商业模式为什么要变革？”
- “这种变化对自己的公司而言又意味着什么？”
- “什么时候准备好应对为宜？”
- “从现有的实际情况出发，如何才能完成变革要求的种种过渡？”²

迄今为止，很多企业尚无法回答上面这些问题。现在，全球很多一流的商业学校（包括中国大陆的很多大学也开设了电子商务课）争先恐后地设置了与电子商务相关的课程。在雨后春笋般涌现的刊物和杂志上，到处可见关于电子商务的文章和建议，如《商务2.0》(Business 2.0),《电子时代的公司》(eCompany Now),《高速成长的公司》(Fast Company),《工业标准》(The Industry Standard),《杂谈》(The Red Herring),《高端》(Upside)以及《通讯》(Wired)等。与此同时，很多行业分析师和学者，甚至连《商业周刊》(Business Week),《华尔街日报》(Wall Street Journal)和《纽约时报》(NewYork Times)等著名刊物的编辑也纷纷发表文章，将电子商务称之为“促使企业竞争战略发生变革的推动力量”。

电子商务的第一个浪潮盛行于20世纪90年代末期，当时更多的其实是电子交易（eCommerce）而非真正意义上的电子商务。先以大量涌现的新兴“dot-coms”网站（主要是商家对客户（Business-to-Consumer, B2C））为主导，随之而来的便是疯狂的电子交易淘金热。当时，只有为数不多的几家公司在创建自己的可持续发展型的电子商务体系。现在，很多网站纷纷倒闭，这种寡众分明的发展模式已经发生了变化。最近受到冲击的网站有Pet.com, Value America, 迪斯尼公司（Disney）支持的Toysmart.com, 网上精品店Violet.com, 工艺美术品承销商Craftshop.com, 总部设在伦敦的网上时装裁剪大师Boo.com, 少年娱乐网站DEN.com, 维亚康姆公司（Viacom）赞助的教育性玩具销售网点RedRocket.com,

家具及家用装饰品网上销售商 PuertaBella.com。还有家用电器网上销售商 Brandwise.com，该网站是由赫斯特公司（Hearst Corporation）、惠尔浦公司（Whirlpool Corporation）和波士顿咨询公司（Boston Consulting Group）联手推出的。据说，濒临倒闭的还有 DrKoop.com 和 KBKids.com 等网站。《财富》杂志（Fortune）近期宣称：“互联网热最终还是没能逃过引火烧身的厄运。”³ 实际上，大型商业调查公司福里斯特研究公司（Forrester Research）曾在对电子交易前景的最新预测中断言：现存的网上零售商中，一半以上将在2001年年底前从市场消失。这个看似大胆的预言，正实实在在地发生着。

当前我们要面对的是电子商务的第二个高潮，其核心已从以互联网为中心转向了以客户为核心，由多种交流渠道构成的电子商务模式。这一次的领头羊是一批以大通曼哈顿集团（Chase Manhattan），陶氏化学（Dow Chemical Company），国际商用机器公司（IBM），万豪国际集团（Marriott International）和世界通信公司（WorldCom）等为首的大型企业。多年以来，这些公司都在探索如何应对当今以客户为主导的商业社会所提出的种种挑战，努力想把握其主动权。

即使能较好地驾驭电子商务的公司也不可忽视一个最基本的要素：任何企业，经营的最根本宗旨就是获得和维系自己的客户群，从而获取利润。电子商务也不可能动摇这一点。商业运作的起点和终点都是客户，不管你是否应用了先进的电子手段，没有了客户，企业或机构就没有生意可谈。

本书阐述关于电子商务的基本原则时都是以客户为中心。归根结底，电子商务就是利用信息和通信技术，为客户同贵公司进行商务活动时，营造更加简便、愉悦和有利于创造价值的商业活动环境。此间，客户可以随心所欲地选择自己喜欢的方式，客户同企业之间的每一次交流，其价值都可以得到最大程度的体现和利用。按照本书列出的指导原则而建立的电子商务模式，定会为企业投资带来既快又高的回报，这些都早已被多家独立研究机构所认定和证实。

本书的观点与以往电子商务理论的不同之处主要有3点。首先，书中着重强调了能直接提高公司收入的关键商务活动过程，如在销售、促销和服务等过程中，

如何赢得和维护企业的客户群。其次，书中所有观点都基于同样的前提：企业同客户的关系是任何电子商务模式中最宝贵的资产。第三，对很多电子商务倡导者都没有意识到的一个问题，本书予以了澄清：电子商务不是仅局限于互联网。实际上，真正对电子商务理解深刻且运用得十分成功的公司，会将电子商务模式在维护客户关系的方方面面加以应用，不会错过任何一次同客户打交道的机会，方式也必然是不拘一格，网上网下都可以。换言之，电子商务应该以客户为中心，而不是以互联网为核心。

无论采取哪种商业模式，成功的企业较之竞争对手总是更加注重同客户的交流，更自觉地将客户摆在中心的地位。那么，电子商务较之传统商业活动方式到底有什么新意或不同呢？同传统商务模式相比，电子商务赋予了企业独特的功能和能力：随时随地记录、评估、更新并分析大量关于客户的详尽和有针对性的资料。正因如此，企业应该将每次同客户进行的交流都事无巨细地加以捕捉，例如，双方的交流是怎样发生的、在什么地方发生的，交流的实质（比方说询价、服务申请、购买或其他），讨论产品或服务，客户打算购买时同商家进行的接触等等。公司可以通过记录网站的客户“点击率”，关注访客留连在某一网页的时间长短，访客登录到该网站上某网页的路径，观察客户是不是在没完成交易前就决定放弃了。此外，企业还可从外部获得一定的客户信息，补充健全公司的客户数据库，如从第三方的经纪人处购买信息等，从而增加对客户了解。实时的资料分析能力使企业能及时发现客户的态度，如对网上举行的某次推销的反应等，并根据分析得出的结论，适时调整推销的实施方法。

调整并使每次同实际和潜在客户以及合作伙伴间的交流个性化，而且在所有领域和各项业务中，公司都要持续不断地通过各种渠道这样做。企业在拓宽同实际和潜在客户以及合作伙伴间的交流渠道的时候，必然会面临调整交流方式及个性化的挑战。电子商务中，企业与客户之间在各个商务活动阶段的交流不仅可以同步进行，而且完全可以保证同每个单位进行有针对性的对话，即使对话方式需要从一种方式向另一种方式、不断地调换，也没关系。