

中国企业 **CRM** 实施

管政 魏冠明 著

中国企业 CRM 实施

管 政 魏冠明 著

人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国企业 CRM 实施/管政, 魏冠明著. —北京: 人民邮电出版社, 2003.2
ISBN 7-115-11069-7

I. 中... II. ①管...②魏... III. 企业管理: 销售管理—研究—中国
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 000257 号

中国企业 CRM 实施

- ◆ 著 管 政 魏冠明
责任编辑 赵卉蓉
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
读者热线 010-67129326
北京汉魂图文设计有限公司制作
北京朝阳展望印刷厂印刷
新华书店总店北京发行所经销
- ◆ 开本: 720×980 1/16
印张: 21.25 2003 年 3 月北京第 1 版
字数: 381 千字 2003 年 3 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-115-11069-7/F · 417

定价: 34.00 元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 67129223

前言

客户关系管理（Customer Relationship Management, CRM）对于中国的企业、咨询公司、软件厂商、政府机构、大专院校来讲，已经不再陌生，社会各界对 CRM 理念已经有所了解。如今，人们更多地开始思考“CRM 对企业到底能够起到多大作用？”并且关注 CRM “做什么”、“谁来做”以及“怎么做”的问题。这是令人感到欣慰的事。这表明人们对 CRM 的认识已经从感性阶段上升到理性阶段，同时也“映射”出 CRM 科学体系正逐步走向成熟、走向应用。

许多读者可能已经具备了不少 CRM 的理论知识，但是对于 CRM 应用、CRM 项目实施策略、CRM 投资回报等问题可能感到有些“迷茫”，而我们写此书的“初衷”就是为了让人们对 CRM 行业解决方案、CRM 项目实施和 CRM 实施案例有更进一步地了解，以消除人们在 CRM 项目实施前期、中期和后期所表现出来的“盲目”与“迷茫”。

首先，我们需要搞清楚下面的四个原则：第一，CRM 并不是什么深奥的新事物，它是传统管理思想与最新信息技术“碰撞”的产物，是营销、销售和服务功能的系统整合，是企业与客户的博弈，其根本目的就是使客户资源价值最大化。

第二，CRM ≠ 软件。CRM 绝不等于软件、技术或系统，它是一种企业战略、客户战略。CRM 是每个现代企业求生存及发展所不可或缺的。人、流程和技术都是 CRM 作为现代企业战略的三大支柱，缺一不可。我们在实施 CRM 项目的过程中，应当首先确认 CRM 战略，然后进行人员的培训和业务流程的再造，而最后才是技术、系统的实施。

第三，CRM 绝不仅仅是大型企业的“专利”。中小企业绝对有能力实施 CRM。从广义的 CRM 定义上来看，其实每个公司都在实施 CRM，只不过实施的范围、效果“各有千秋”。CRM 实施的关键在于人、流程和技术的整合效果。中小型企业如果能够做到：定位准确的战略+经过优质培训的员工+顺畅的流程+简单的软件，它们也可以在 CRM 方面做得非常出色。

第四，不管 CRM 曾经有过多少失败的案例，有一点可以肯定：对客户关系



的系统管理是没有错的。也就是 CRM 的管理思想和管理方法是非常有价值的，只不过企业在应用 CRM 的过程中，由于种种原因，导致了在短时期内的投资回报很低，因而引起了社会各界对 CRM 的怀疑。这也是可以理解的，因为作为体系的 CRM 毕竟还不成熟，需要有一个发展的过程。因此，我们应当在承认这个事实的基础上，让目前 CRM 可实现的功能最充分、最有效的应用到企业中。

尽管 CRM 的思想非常简单明了，但作为一种科学管理体系的 CRM 还是比较复杂的。尤其在 CRM 实施过程中，不同的企业规模、不同的行业、不同的国情，会存在非常大的差异性。而我们在本书中，着重从 CRM 的管理层面和技术层面的实施、CRM 项目管理、CRM 的各种解决方案、CRM 各种实施案例的成功与失败等角度进行分析与讨论，希望那些正在实施 CRM 项目，或想要实施 CRM 项目的企业能够从中获得一些启发。

内容提要

成功的客户关系管理 (Customer Relationship Management, CRM) 是企业获取竞争优势的来源之一。本书结合了中国企业的实际情况, 从 CRM 管理层面和技术层面的实施、CRM 项目管理、CRM 解决方案以及 CRM 实施案例的成功与失败等方面进行了分析与讨论, 让人们了解 CRM 行业解决方案、CRM 项目实施和有关案例有更进一步的了解, 从而消除在 CRM 项目实施前期、中期和后期所表现出来的“盲目”与“迷茫”。

本书理论联系实际, 对 CRM 论述全面、深刻, 既适合那些正在实施和想要实施 CRM 项目的企业管理者阅读, 也适合高校经管学院的本科生、研究生 (包括 MBA) 阅读, 同时也可作为 CRM 领域的研究人员和学者的参考资料。

目 录

第 1 篇 概念篇

第 1 章 CRM 的管理思想、方法和技术	3
1.1 CRM 的管理思想	3
1.1.1 CRM 的定义	4
1.1.2 几个概念区分	4
1.1.3 CRM 的本质	8
1.1.4 CRM 与其他信息系统的关系	11
1.1.5 典型 CRM 系统的功能模块	14
1.2 CRM 的相关技术简介	16
1.2.1 数据仓库	17
1.2.2 数据挖掘	20
1.2.3 呼叫中心	21
1.3 CRM 发展趋势分析	23
1.3.1 对未来“CRM 市场”的预测与分析	23
1.3.2 对未来“CRM 应用”的展望	25
1.3.3 未来企业选择 CRM 的六大目标	26

第 2 篇 反思篇

第 2 章 CRM 失败的深刻反思	31
2.1 来自国内的声音：对 2001 年 CRM 实施成功率低的 20 条反思	32
2.2 来自国外的声音：挫败 CRM 的六大致命错误	42
2.3 成功的 CRM：确保人、流程和技术的完美整合	45

2.4 CRM 准备是否充分的量化分析	50
第 3 章 CRM 实施的风险分析与投资回报分析	54
3.1 CRM 实施风险分析	54
3.1.1 时机不成熟的风险分析	55
3.1.2 软件风险	56
3.1.3 项目实施过程的风险	57
3.2 CRM 投资回报分析	59
3.2.1 Gartner 对投资回报的描述	59
3.2.2 谁动了我的投资回报	60
3.2.3 CRM 的投资回报量化分析	61
3.2.4 合理投资 CRM	64

第 3 篇 实施篇

第 4 章 在管理层面上部署 CRM	69
4.1 将 CRM 上升到战略高度	70
4.1.1 企业战略管理	70
4.1.2 CRM 战略	73
4.2 CRM 战略环境分析	77
4.2.1 CRM 战略的外部环境分析	77
4.2.2 CRM 战略的内部环境分析	91
4.3 CRM 战略目标制定与战略实施	97
4.3.1 CRM 战略目标制定和战略实施	97
4.3.2 企业文化与 CRM 战略实施的融合	101
4.3.3 企业员工对 CRM 战略实施的影响	103
第 5 章 在技术层面上部署 CRM 系统	105
5.1 CRM 项目规划	106
5.1.1 定义成功的 CRM 的目标	106
5.1.2 确定 CRM 的复杂程度	108
5.1.3 CRM 总体规划	109
5.2 CRM 系统实施步骤	111
5.2.1 CRM 软件选型	112
5.2.2 CRM 实施步骤的几种描述	113

5.2.3 CRM 实施的成功要素·····	117
5.3 CRM 实施过程中的问题与解答·····	121
第 6 章 CRM 项目管理 ·····	127
6.1 CRM 项目管理概述·····	127
6.1.1 项目管理概述·····	127
6.1.2 CRM 项目管理简述·····	130
6.2 CRM 项目管理与项目实施·····	133
6.2.1 CRM 项目管理·····	133
6.2.2 CRM 项目实施·····	134

第 4 篇 产品篇

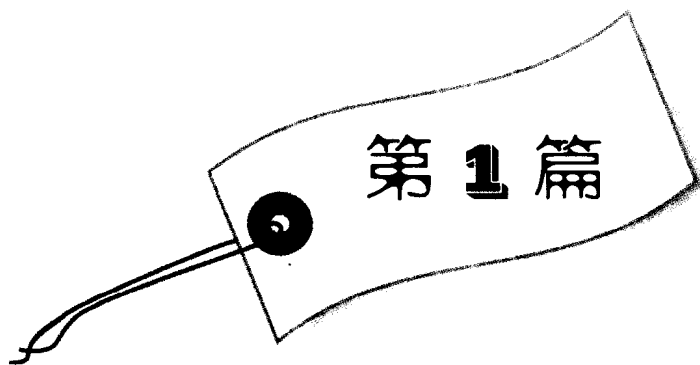
第 7 章 CRM 软件供应商解决方案 ·····	141
7.1 北京联成互动软件技术有限公司 (MyCRM)·····	142
7.1.1 公司简介·····	142
7.1.2 产品技术架构·····	142
7.1.3 产品功能组件·····	144
7.1.4 产品市场定位·····	146
7.1.5 客观评价·····	148
7.2 中圣公司 (SellWell2000)·····	148
7.2.1 公司简介·····	148
7.2.2 产品技术架构·····	149
7.2.3 产品功能组件·····	150
7.2.4 产品市场定位·····	158
7.2.5 客观评价·····	160
7.3 北京市奥捷特通信技术有限公司 (Ultract eCRM)·····	160
7.3.1 公司简介·····	160
7.3.2 产品技术架构·····	160
7.3.3 产品功能组件·····	162
7.3.4 客观评价·····	168
7.4 星际 (杭州) 网络技术有限公司 (Ebanswers eCRM)·····	169
7.4.1 公司简介·····	169
7.4.2 产品技术架构·····	169
7.4.3 产品功能组件·····	176

7.4.4	产品市场定位·····	182
7.4.5	客观评价·····	184
7.5	TurboCRM 公司 (TurboCRM)·····	184
7.5.1	公司简介·····	184
7.5.2	产品技术架构·····	185
7.5.3	产品功能组件·····	191
7.5.4	产品市场定位·····	197
7.5.5	客观评价·····	199
7.6	金蝶国际软件集团 (TEEMS CRM)·····	199
7.6.1	公司简介·····	199
7.6.2	产品技术架构·····	200
7.6.3	产品功能组件·····	202
7.6.4	客观评价·····	204
7.7	美国艾克国际科技有限公司 (AkuP CRM)·····	204
7.7.1	公司简介·····	204
7.7.2	产品技术架构·····	206
7.7.3	产品功能组件·····	211
7.7.4	产品市场定位·····	211
7.7.5	客观评价·····	214
7.8	Interact Commerce 公司 (SalesLogix2000)·····	214
7.8.1	公司简介·····	214
7.8.2	产品技术架构·····	215
7.8.3	产品功能组件·····	218
7.8.4	产品市场定位·····	224
7.8.5	客观评价·····	225

第 5 篇 应用篇

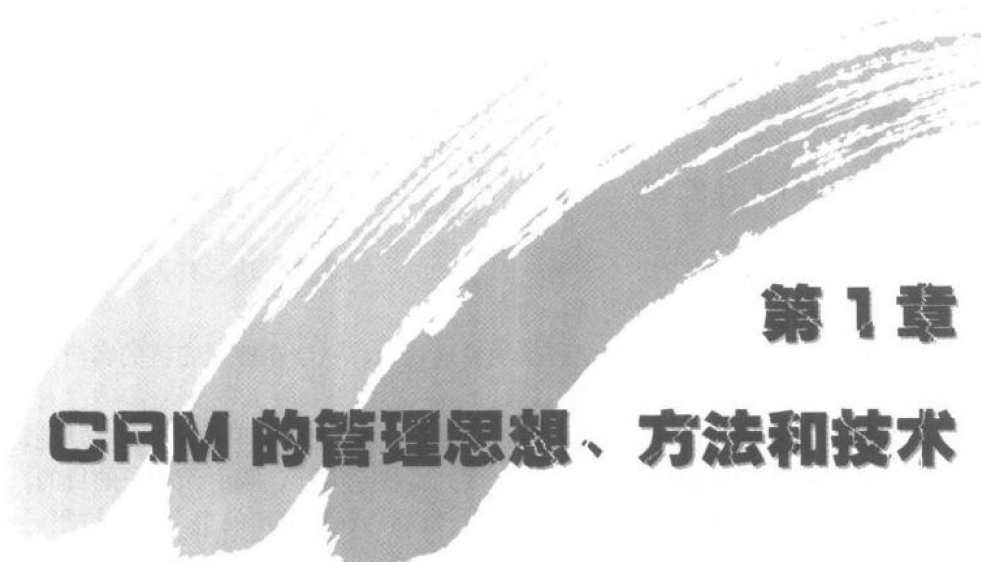
第 8 章	CRM 行业应用分析·····	229
8.1	CRM 在银行业中的应用分析·····	229
8.1.1	银行实施 CRM 的需求和时机·····	230
8.1.2	CRM 在银行业中可实现的功能·····	232
8.1.3	CRM 银行解决方案举例·····	235
8.1.4	银行 CRM 实施方略·····	237

8.1.5 银行的未来	238
8.2 CRM 为家电行业带来新的利润增长点	239
8.2.1 家电行业新特点和新环境	239
8.2.2 CRM 铸就家电行业新核心竞争力之路	240
8.3 CRM 在保险行业中的应用	247
8.3.1 入世冲击之下的保险业	247
8.3.2 CRM 在保险行业日趋重要	248
8.3.3 中国平安保险公司北京分公司实施 CRM 案例	250
第 9 章 CRM 实施案例分析	257
9.1 案例 1 (医疗器械): CRM 为无锡中原医疗器械把脉	257
9.2 案例 2 (商旅服务): 易网通商旅资讯服务实施 CRM	263
9.3 案例 3 (网络产品): 清华紫光网联实施 CRM	269
9.4 案例 4 (家电行业): 帅康集团 CRM 实施侧记	274
9.5 案例 5 (汽车行业): 神龙汽车行业 CRM 应用案例	279
9.6 案例 6 (衡器行业): 重庆大唐称重 CRM 案例研究	288
9.7 案例 7 (邮政行业): CRM 让传统邮政生辉	291
9.8 案例 8 (零售行业): CRM 为零零售业创造供应链价值最大化	297
9.9 案例 9 (电脑行业): 上海华硕客户关系管理解决方案	301
9.10 案例 10 (保险行业): 中国太平洋财产保险股份有限公司	304
9.11 案例 11 (基金行业): CRM 帮鹏华基金留住客户	306
9.12 案例 12 (证券行业): 香港京华山一证券导入 CRM 系统 应用分析	312
9.13 案例 13 (软件行业): 握奇数据系统有限公司的 CRM 实施	315
9.14 案例 14 (图书行业): CRM 全面提升中图竞争力	318
9.15 案例 15 (服务行业): 跨国公司 CRM 的第二次旅程	326



概念篇





第 1 章

CRM 的管理思想、方法和技术

在这一章中，我们将简明扼要地分析一下 CRM 管理思想和管理方法，以及支撑 CRM 思想和方法的相关技术。在 CRM 管理思想和管理方法这部分内容中，我们将首先给 CRM 下一个定义，然后区分 CRM 与 CRM 应用系统、CRM 与现代营销理论，以及三种类型的 CRM 应用系统；接着，我们将分析 CRM 与其他应用系统之间的关系；最后，我们将介绍一下典型 CRM 系统的功能模块。在 CRM 相关技术简介这部分内容中，我们将着重分析一下数据仓库、数据挖掘和呼叫中心技术。最后，我们将对未来的“CRM 市场”和“CRM 应用”做一个趋势分析。

1.1 CRM 的管理思想

客户关系管理(CRM)这个词最早是由全球最著名的 IT 分析公司 Gartner Group “发明”的。正如其他管理名词一样，人们试图去解释它、定义它，期望对它有一个基本的概念性把握。但是，不同的时期、不同的视角、不同的角色对 CRM 的理解、期望和把握存在很大的差异性，因此在业界出现了各种各样的有关 CRM 的定义。在本章中，我们将简单描述几种定义，并提出我们自己对 CRM 的定义。

1.1.1 CRM 的定义

在强大的信息技术的支撑下,在强烈的企业内部需求的驱动下,CRM 已经取得了长足的发展,尤其是最近几年中,CRM 不仅得到了社会各界的认可,而且已经被很多企业应用到日常的企业管理之中。在“摸索中前进”的 CRM 正逐步走向成熟、走向应用。

但是有关 CRM 的定义,并没有一个统一的、权威的、达成共识的观点。以下我们将简单阐述一些在业界所流传的定义。

所谓 CRM 就是为企业提供全方位的管理视角,赋予企业更完善的客户交流能力,使客户收益率最大化的管理工具。

CRM 是一种以客户为中心的经营策略,它以信息技术为手段,对业务功能进行重新设计,并对工作流程进行重组,以达到留住老客户、吸引新客户的目的。

CRM 就是企业用来识别、挑选、获取、发展和保持客户的整个商业过程。

IBM 公司把 CRM 分为三类:关系管理、流程管理和接入管理。

CRM 就是在正确的时间使用正确的途径为正确的客户提供正确的服务。

CRM 主要聚焦在自动化并改善与销售、营销、服务领域客户关系有关的商业流程。

CRM 首先是一种管理理念,其核心思想是将企业的客户(包括最终客户、分销商和合作伙伴)作为最重要的企业资源,通过完善的客户服务和深入的客户分析来满足客户的需求,保证实现客户的终生价值。CRM 也是一种管理软件和技术,它将最佳的商业实践与数据挖掘、数据仓库、一对一营销、销售自动化以及其他信息技术紧密结合在一起,为企业的销售、客户服务和决策支持等领域提供了一个业务自动化的解决方案。

在此,我们把 CRM 定义为:CRM 是一种企业客户战略、一种经营哲学。为实施客户战略,企业需要借助于 CRM 先进的管理思想和相应的信息技术、数据分析技术,以充分地把握客户行为,并在此基础上针对不同的细分客户制定相应的销售、营销和服务策略,从而在满足客户需求的前提下,使企业客户资源的价值最大化。

1.1.2 几个概念区分

1. CRM 与 CRM 应用系统

有很多人将 CRM 和 CRM 应用系统不加区分,他们误认为这两个名词讲述的是同一个意思。其实,CRM 与 CRM 应用系统是两个不同的概念。CRM 的概念



要比 CRM 应用系统广, CRM 应用系统就是我们通常所说的 CRM 计算机应用系统,它是一种纯技术的概念,是指利用最新的信息技术,针对“销售、服务、营销、客户交互、客户分析”等企业业务领域而设计出的各种软件功能模块的组合。而 CRM 应该包括两个层面的含义,一层含义就是我们上面所说的 CRM 计算机应用系统;更重要的另一层是 CRM 管理层面,它是指与营销、销售和服务领域有关的“以客户为中心”的管理思想,并要求实施 CRM 的企业能够建立围绕“以客户为中心”思想的业务流程。

在很多情况下,企业 CRM 实施的失败与企业把 CRM 仅仅看作是一种 CRM 应用系统是密不可分的。企业在实施 CRM 的过程中,应当首先把 CRM 看作是一种经营理念,第一步先制定好企业 CRM 战略;第二步对员工进行培训,对业务流程进行再造;第三步才是实施 CRM 技术和系统。这也就是要求我们处理好“人、流程和技术”三者的关系。

2. CRM 与营销理论

从管理科学的角度来考察,CRM 源于市场营销理论;而从解决方案的角度考察,CRM 是将市场营销的科学管理理念通过信息技术的手段集成在软件上,从而在全球得以大规模的普及和应用。市场营销作为一门独立的经济学科已有将近百年的历史。近几十年来,市场营销的理论和方法极大地推动了西方国家工商业的发展,深刻地影响着企业的经营观念以及人们的生活方式。

(1) 信息技术的发展催生新的营销模式

在最近几年中,由于信息技术的飞速发展,催生了许多新时代的营销模式和营销方法。在此我们列举几种最新的营销思想和营销方法。

第一,多元化市场营销。

企业、产品与服务、客户三者间利益尤关,主要有:功能利益、流程利益、关系利益。大多数客户既关注功能利益,也关注流程利益和关系利益,但对这三种利益的价值取向分布却又并不完全相同。功能利益、流程利益和关系利益构成了多元化市场营销中的三维。

第二,当代整合营销。

当代整合营销与传统营销的最大不同在于,整合营销是将整个企划的焦点置于现实的消费者和潜在的消费者身上,而不是放在公司的目标利润上,也就是始终坚持一切以客户为中心。要研究消费者的需要与欲望,卖消费者确定想购买的产品,而不只是再卖自己所能制造的产品;要了解消费者满足其需要与欲望所愿付出的成本,而忘掉过去的产品定价策略;要考虑如何给消费者提供方便以便使其购得商品,而放弃以往产品销售渠道策略;与消费者的关系关键是沟通,而不

仅仅是促销。一切以消费者为中心，凡是与消费者相关的活动均纳入营销体系，使其空间扩大。

第三，伙伴营销。

伙伴营销是一种完全建立在互联网技术基础之上的新型商业模式，这种模式克服了许可营销的缺陷，简单地说，这种方式是在营销人员与客户进行促销交谈时把消费者作为平等的合伙人来看待。伙伴营销包括了互联网技术的两大特点。首先，互联网的发展使得企业和消费者之间可以迅速沟通，电子邮件的广泛应用使得企业收到客户反馈信息的速度加快，同时又降低了成本；其次，现在是一个授权于消费者的时代，消费者自己决定希望与哪个公司保持伙伴关系或者不与哪个公司交谈，他们也厌恶各种营销活动对正常生活造成的混乱，于是消费者希望寻求一种简单的方法实现购买目的。

在伙伴营销模式中，不再是企业寻找目标客户，而是客户选择企业。老练的消费者会同几家同类公司保持联系，因此，企业应该通过设计满足客户需求的广告和促销活动来左右客户的行为，这样可以与客户保持更为紧密的关系。反之，没有采取有效行动的公司将与消费者更为疏远。

第四，网络营销。

网络营销是随着 Internet 的产生和发展而产生的新的营销方式。网络营销不同于传统的营销方式，不是简单的营销网络化，但它并未完全抛开传统营销理论，而是与传统营销的整合。网络营销是新的营销形式，简单地讲，网络营销是指利用 Internet 等电子手段进行的营销活动。网络营销与传统的营销方式的区别是很明显的，从营销的手段、方式、工具、渠道以及营销策略都有本质的区别，但营销目的都是为了销售、宣传商品及服务、加强和消费者的沟通与交流等。

(2) CRM 与现代营销理论

作为解决方案的 CRM 应用系统，它整合了当今最新的信息技术，它们包括：Internet 和电子商务、多媒体技术、数据仓库和数据挖掘、专家系统和人工智能、呼叫中心等等。作为一个管理层面的 CRM，它凝聚了市场营销的管理理念。市场营销、销售管理、客户关怀、服务和支持构成了 CRM 管理思想和管理方法的基石。

CRM 这个名词是最近几年才提出的。其实，在这个词出现之前，基本的营销理论已经发展得非常成熟，营销管理的思想基本已经定型。在引入 CRM 后，CRM 中的营销部分的管理思想与传统的营销思想是保持一致的，只不过相应的营销方法可能发生了一定的变化。

总的来说，CRM 管理思想有很大部分可以从现代营销理论中找到相应的出处，CRM 是信息技术与营销、销售和服务相互结合时所诞生的新名词。应该说，