

CRM为国泰君安添翼
招商地产的CRM之恋
迪瑞的数码营销畅想
邮局老树开新花
温州中国银行启动CRM
CRM为通用汽车加速
CRM为3Com带来什么
Oracle中国大变阵
Siebel来了

田同生 著

中国CRM 实战

中国

田同生 著

CRM实战



机械工业出版社
China Machine Press

本书是《IT经理世界》特约记者田同生的又一部力作，全书分为上下两篇，上篇作者以记者的视角、务实的风格、质朴轻松的文笔，对中国企业应用CRM的实际情况进行了描述，所包含的案例涉及银行、证券、房地产、医药、汽车制造、IT、邮政等7大行业的代表性企业；下篇作者以学者的严谨作风，对中国CRM的发展与应用现状进行了总结和分析，将许多管理与技巧知识用深入浅出的语言讲解清楚，以求使广大读者知其然，还知其所以然，为中国广大企业实施CRM提供了切实的帮助。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

中国CRM实战/田同生著. —北京：机械工业出版社，2002.8

ISBN 7-111-10429-3

I. 中… II. 田… III. 企业管理：销售管理—中国 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字（2002）第038657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：李文静 王磊 版式设计：赵俊斌

北京市密云县印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2002年8月第1版第1次印刷

850mm × 1168mm 1/32 · 11.75印张

定 价：22.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

推 荐 序

信息化是现代化的突出标志，其核心是加快信息高科技发展及其产业化，提高信息技术在经济和社会诸领域的应用水平，最终推动经济和社会的发展。

以信息化带动工业化，既是战略上的必由之路，亦是策略上的可行之法。一方面，信息产业是国民经济的基础产业、先导产业、支柱产业和战略性产业，它对国民经济、国家安全、人民生活和社会进步都正在发挥着与日俱增的重要作用；另一方面，我国仍然是一个传统产业占主导地位的国家，在相当一个时期内，传统产业仍将是支撑我国经济增长的主体。为了实现国民经济结构的战略性调整，促进经济素质的全面提高，迅速赶上世界经济发展的先进水平，就必须加速传统产业的技术提升和改造步伐。这个重任首先就落在信息化的肩上，即应用信息技术推进传统产业信息化，以信息化带动工业化。

如果说，以信息技术改造传统产业的生产过程、生产模式、生

2002/3



产技术是属于基础性的改造，那么，以信息技术来改善和优化企业管理的水平，例如供应链管理、客户关系管理、人力资源管理、财务管理等，则是“上层建筑”的塑造。

首先，以信息技术改善企业管理可以提高企业自身的管理水平，在企业内部实现结构调整，制度创新、技术创新和管理创新。其次，可以实现企业管理透明化，适应投资者监控的需求，适应对企业管理者监管，从而从根本上实现管理民主化、决策科学化。第三，企业管理的改善，可以从高层次提高企业的核心竞争力，提高企业的市场适应能力和市场竞争能力。实践证明，ERP（企业资源计划）、SCM（供应链管理）、CRM（客户关系管理）以及人力资源、财务管理软件等在传统企业的应用极大地提高了管理水平，增强了企业的核心竞争能力。

中国已经加入WTO，竞争的格局由本地化转变为全球化是传统企业必须要面对的现实。毋庸置疑，提升企业的核心竞争力是传统企业适应全球化竞争的关键。什么是核心竞争力，海尔集团CEO张瑞敏先生认为：“核心技术不等于核心竞争能力。Intel生产芯片，是电脑的核心部件，但其核心能力不如Dell强。Intel获取Dell资源，



Dell直接获取市场。抓住供应链来满足需求不是核心能力。波音有核心能力，但最核心的部件引擎发动机却来自GE。核心竞争能力并不在于你必须有一个零部件，更多意味着你有没有抓住市场用户的资源，能不能获得用户对你企业的忠诚度。如果能，那就是市场竞争力，核心竞争力。”我十分认同这一观点，我认为，现代企业的核心竞争力就是争取新客户、维护老客户、增加客户利润贡献度的能力，而不仅是技术能力、生产能力，尽管这两者十分重要。

随着竞争的日益激烈，企业的产品和服务日益同质化。谁能掌握客户的趋势、加强与客户的联系、扩展自己的客户渠道、提供最及时、最优秀的客户服务，谁就能立于不败之地。客户、供应商以及合作伙伴连成一片的价值链已经成为企业与企业之间竞争的核心。客户关系管理，包括供应商和合作伙伴的关系管理和发掘将帮助企业可以针对不同的客户、供应商、合作伙伴进行识别、分类，建立不同的联系以及确立针对性的产品和服务，也就是所谓“一对一服务与营销”。

CRM是一种旨在改善企业与客户之间关系的新型运作机制，它实施于企业的市场营销、销售、服务与技术支持等与客户有关的领



域。CRM解决方案着力于以产品和资源为基础，以客户服务为中心，以赢得市场并取得最大回报为目标，通过信息的有效集成为基础进行的客户快速反应，给予客户一对一、交互式的个性化服务，达到商业过程自动化并改进业务流程。

CRM产品在市场上之所以受到企业的极大欢迎，就在于它能够真正为企业带来效益。据国外权威机构统计，企业使用CRM产品后收入平均增加12%、客户满意度比以往提高20%；投资CRM产品的回收期在10个月之内。

我曾经拜读过田同生先生所写的《客户关系管理的中国之路》一书，这本书文笔清新，内容通俗易懂，将权威性、翔实性和实用性融于一书，对CRM理念、领导性的CRM厂商、咨询公司以及CRM在国内的发展历程做了全景式的描述。这本书的缺憾是介绍CRM在国内的实战案例太少。

继《客户关系管理的中国之路》之后，国内的一些出版社也相继推出了关于CRM的书，但是这些书几乎大多数没有跳出传统教科书的窠臼，读起来令人感到沉闷。与学者们的书比起来，我还是喜欢看记者写的书，南方周末上有一篇文章反映了这种心声。“同样是



写作者，记者和学者是有区别的：记者与所关注的对象基本上保持同步，而学者则有较大的距离。对记者写的东西，我一直保持着强烈的兴趣。它们往往更直接、更质朴、更明确地反映着我们所生活于其中的世界。我赞成这样的说法：记者是历史的记录者，是时代的镜子。”（《南方周末》2002年3月28日）。

现在，田同生先生的新书《中国CRM实战》弥补了这方面的缺憾。一般而言，介绍管理和技术方面的书容易写得枯燥、晦涩、八股腔比较重，但是你在《中国CRM实战》这本书中丝毫找不到这种现象。在田先生质朴而又轻松的文笔之下，许多管理和技术方面的术语通过人物娓娓道来让人感到耳目一新，来自真实世界的CRM被描述得有声有色，通过这本书还让我们认识了在国内CRM应用实践中那些默默的耕耘者，招商地产那位敢吃螃蟹的徐国强，对CRM情有独钟的屈虹，国泰君安证券勇于探索的黄煜，对企业管理有独到见解的长春迪瑞董事长宋勇，还有那位借助CRM提速的温州中行行长袁龙等等。除此而外，我们还从书中看到了全球500强企业在中国实践CRM的历程，它们是中国最大的合资企业上海通用汽车公司、世界第二大软件企业Oracle中国公司以及3Com中国公司等等。



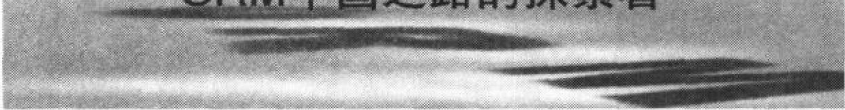
我和广大读者一样，期望不断看到田同生先生更多的关于CRM的著述。

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized Chinese characters '丁元' (Ding Yuan).

创智科技董事长

2002年5月1日

CRM中国之路的探索者



2001年8月中旬，我在香港逛又一城的Page One书店，在我经常驻足和浏览的财经与管理类书籍的展柜区，一个标有CRM标签的新书架吸引了我的目光。于是便停下脚步仔细翻阅了几本标有Customer Relationship Management 标题的书，但是很遗憾，除了一本《客户关系管理成功奥秘》从理论上阐述定性研究客户关系管理的重要性、管理策略和一般的管理理念之外，其他的书基本上与真正意义上的CRM是没有关联的。但不管怎么样，有一个重要的信息告知我们，CRM伴随知识经济的到来已经进入到现代管理者的视野之中。

9月初，我在北京见到了田同生，他将自己的新著《客户关系管理的中国之路》一书赠与我。很感慨，刚刚在国外发展起来的CRM还没有出现在香港的书架上，内地倒有积极的探索者将客户关系管理在中国的推广和实践研究出来了。回想起20世纪80年代初，在西方已经发展数十年的市场营销理论在中国的引进首先是从大学的课堂里开始的。而且，随后，国内的学者们基本上都是坐在书斋



里，将菲利普·科特勒的4P改头换面之后冠上了“社会主义市场营销学”的红色标签。一门十分强调实战应用的学科就这样在中国被圈在了学术围墙之内，这也就是为什么中国的企业难以真正导入营销管理的症结之一。

比较之下，20世纪80年代诞生于美国的CRM非常幸运地借助了IT技术的迅速发展，伴随中国对外开放步伐的加快和企业管理现代化进程的加速，它避免了市场营销理念在中国悲剧的重演，从一开始就与企业的实践紧密地结合在一起。为什么会如此？田同生在他的书中讲到：“CRM首先是一个建筑在市场经济相对发达基础之上的管理理念，IT技术只是CRM理念的表现方式而已。CRM既是一种管理思想，又是一套解决方案，同时也是一套应用软件系统。”也正是基于CRM本身所具有的这些特性，有十几年IT行业管理实践经验，从事管理理论研究同时又活跃于新闻媒体的田同生，集学者、笔者和管理者于一身，融演讲、咨询、写作于一体，为他从事CRM的研究奠定了得天独厚的条件。从1998年在深圳研究客户满意度开始，到今天写出国内第一本有关CRM的专著，作为管理者，田同生从自己十几年在IT行业摸爬滚打的经历中，冷静地审视CRM对中国企业



管理的价值；作为学者，他用自己独特的思想和见解将貌似深奥的CRM理论用通俗浅显的道理阐述了出来；作为笔者，他亲临第一线，深入到世界主流CRM软件供应商与管理咨询公司内部，敏锐地捕捉到它们最新的产品和最新的思想。可以这么讲，在中国企业导入CRM的漫漫长路上，田同生既是一个研究的先行者，更是一位孜孜不倦的探索者。

探索全世界最优秀的 Oracle、Siebel、SAP等CRM厂商

中国这块巨大的市场，不仅吸引了全球知名的消费品生产企业，同时也汇聚了当今世界上最优秀的CRM厂商，他们都在中国发展CRM的业务，并已经有了极大的成效。是谁第一个提出了CRM？蓝色巨人IBM对CRM的定义是什么？CRM的流程如何建立和实现？惠普公司的CRM之道是什么？田同生通过笔者的身份对企业进行了深度访谈之后，让读者领略到世界一流的企业对CRM产品和市场的态度。

对Oracle的认识，田同生提出一个独到的见解，他认为，Oracle不仅是一个出软件产品的公司，更是一个出智慧、出思想的公司。



这一点使读者站在一个新的高度重新认识CRM对企业应用的价值。另外，“立足于在国内推广CRM的厂商，一方面通过各种研讨会和 product 发布会等形式来对市场进行教育和引导，同时也积极地开发客户，通过培育的样板客户，来带动相关企业和相关行业领域，最终推动整个市场的快速增长与成熟”，田同生告诉我们，国外主流CRM厂商在开辟中国的CRM市场时，他们市场营销策略的重点更着眼于长远。

探索与CRM厂商合作实施的世界级管理顾问公司

普华永道、德勤、埃森哲等咨询顾问公司都是在国际上最为知名的企业，同时他们在中国国内都有关于CRM咨询与实施的业绩。“是谁第一个提出了CRM？是Gartner Group，是谁第一个提出了ERP？同样是Gartner Group。倾听来自Gartner Group关于CRM的声音，无疑是众多人的需求。Gartner Group是一家对IT业术有专攻的咨询顾问公司。”田同生在研究Gartner Group的同时，间接地引出其观点：CRM产生的背景与新经济和新技术有关系。

在与这些管理顾问公司的深入接触中，田同生站在企业的角度，用另外一种实用、简练的语言阐述了CRM与传统管理有什么不同，



CRM重在管什么？CRM管理的真谛和CRM与传统市场营销之间的关系在田同生的笔下，鲜活生动地与世界管理顾问公司的观点和最新管理理念有机地联系在了一起，为我们描绘出了未来客户关系管理在企业管理中所处的重要地位。田同生在了解了管理顾问公司与CRM深入合作的基础之上，就企业最为关心的CRM的核心问题，他认为“建立一套完整的客户信息系统，通过对过程的管理，随时了解客户的状态”，是CRM优于和避开传统管理带来的经营误区的有效手段。

探索在中国率先实施CRM的跨国公司和本土公司

不同于传统学者的研究，田同生以一个笔者和调查者的身份深入采访研究了上海通用汽车公司，他以案例分析的方式，探讨分析了通用是怎样导入CRM，如何有效地管理客户信息，并且赢得更多的客户，使得客户价值最大化的。田同生给国内企业一个极大启发的结论是：“实施CRM系统是保证通用公司在50年后还能够生存的重要战略之一。”

当我们还怀疑本土中小企业是否具备导入CRM模式的能力时，



田同生提出：“CRM是提升企业核心竞争能力的助推器”，它既是一种管理思想，也是一套解决方案。通过本土软件公司成功的案例，他提出要打造适合中国国情的CRM软件，并且通过实地考察研究北京市东区邮电局导入CRM的案例，提醒国内打算导入CRM的本土企业，CRM的实施过程较长，它要改变企业业务运作的流程，同时需要改变企业销售人员的做事方法，对于过去一向注重短期经营效益的企业来讲，从意识到行动的转变需要时间的积累，这是CRM实施成功的关键所在。实际上，经历过中国企业变革痛苦的田同生给我们的告诫是用代价换来的。

当读者拿到这本书时，行色匆匆的田同生还往返在北京、上海、深圳之间，继续用他那记者敏锐的眼光和学者的理性，在CRM和中国企业之间的实践道路中探索着。我深信田同生的CRM著作将给无论是企业实践者还是理论探讨者打开一个理论与实践相结合的新天地，同时，也为探索CRM在中国企业管理变革中的推广和应用开辟出一条新的道路。

乔远生

目 录

推荐序

CRM中国之路的探索者

上 篇

CRM为国泰君安添翼3

知春路营业部的CRM项目已经加载数据正式上线运行了，客户价值分析、客户忠诚度分析、账户分析、持仓分析以及交易分析等这些在以前无法突破的瓶颈，如今已经变得易如反掌了。想到过去近三年来对CRM探索的风雨历程，想到过去近半年来实施这个项目的日日夜夜，陈兵的眼睛有些湿润。

招商地产的CRM之恋31

蛇口新时代广场9层的办公室里一片宁静，透过大厦的窗子，屈虹可以看到前面的大海，在往常天气好的时候，她都可以看到海对面林立的高楼，那是她曾经不止一次去过的香港。她无暇欣赏窗外的海景，因为作为招商地产营



销中心副总经理的她正在做着一件第一次吃螃蟹的事情，在她们这里正在实施着一个称之为“CRM”的项目。这不仅在招商地产，就是在改革开放最前沿的蛇口，也都是一件“前卫”的事。

迪瑞的数码营销畅想59

有一句成语最能够恰当地描写顾小丰对待企业信息化的态度，这句话是：“一朝被蛇咬，十年怕井绳。”……但是，一张半个小时的VCD碟点燃了他在信息化上面再次试水的念头。……“数码战争”，使他觉得“头脑为之一亮”。在“数码战争”中，数码战士不再凭借武力，而是靠数码和通信技术来征服敌人。“如果迪瑞的业务员能够像数码战士一样，我们不就立于不败之地了吗？”兴奋中的顾小丰拿着这张碟推开了宋勇办公室的门。

邮局老树开新花79

从2000年夏天算起，东区邮局的CRM项目已经实施了将近一年。一个传统的国企竟然走在了业界潮流的前面，几乎是史无前例的事情。这似乎也说明了，充分的市场竞争可以激活任何企业，哪怕是中国邮政这样一个存在种种体制弊端，与现代企业制度相距甚远，长期养尊处优的国有企业。这就是市场的力量。