

● 中欧客户关系管理译丛

杰伊·柯里(Jay Curry) 亚当·柯里(Adam Curry) 著 程晓晖 项前 译

客户营销战略

——如何实施客户关系管理并从中赢利

THE CUSTOMER

Marketing

Method

How to Implement

and Profit from Customer

Relationship Management

上海交通大学出版社

中欧客户关系管理译丛

客户营销战略

——如何实施客户关系管理并从中赢利

The Customer Marketing Method

How to Implement and Profit from Customer
Relationship Management

杰伊·柯里(Jay Curry) 著
亚当·柯里(Adam Curry)
程晓晖 项 前 译

上海交通大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

客户营销战略:如何实施客户关系管理并从中赢利/
(美)柯里等著;程晓晖,项前译. —上海:上海交通大学
出版社,2003

(中欧客户关系管理译丛)

ISBN 7-313-03192-0

I. 客… II. ①柯…②程…③项… III. 企业管理:
供销管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 079207 号

客户营销战略:如何实施客户关系管理并从中赢利

柯里等 著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:张天蔚

常熟市华通印刷有限公司印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×1092mm 1/20 印张:16 字数:261 千字

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

印数:1~3050

ISBN 7-313-03192-0/F·451 定价:40.00 元

版权所有 侵权必究

The Customer Marketing Method: How to Implement and Profit from Customer Relationship Management

The Simplified Chinese edition is published by Shanghai Jiao Tong University Press.

THE FREE PRESS

A Division of Simon & Schuster, Inc.

1230 Avenue of the Americas

New York, NY 10020

Copyright © 2000 by The Customer Marketing Institute BV

All rights reserved,

including the right of reproduction

in whole or in part in any form.

Customer Marketing is a registered trademark

of The Customer Marketing Institute BV

上海市版权局著作权合同登记章:图字 09-2002-146 号

作者简介

杰伊·柯里：



出生并成长在纽约阿默克。他在贝茨学院获学士学位,后就读于波士顿大学公共传媒学院,获理科硕士学位。作为一名独立咨询人员,杰伊·柯里专门向各类公司介绍并帮助他们实施直复营销,他发现与之交往的高级经理对直复营销知之甚少,有的甚至对其作用持怀疑态度。于是,1989年他整理出有关客户营销的基本概念来解决这一问题。1991年他与别人合作成立了MSP协会,这是一家在阿姆斯特丹注册的咨询公司,帮助企业实施CRM,曾为施乐、敦豪快递、金佰利、ING银行、飞利浦以及许多欧洲公司提供咨询服务。

同年,他完成了客户营销著作的初稿,这本书先后在荷兰、英国、法国、德国、意大利和巴西多次翻译出版。他的英语著作被伦敦的KOGAN-PAGE出版社出版,名为《了解您的客户和市场营销:如何提高客户群的赢利率》。

亚当·柯里：



杰伊·柯里之子,出生于美国,成长在阿姆斯特丹。少年时期他就开始对广播和计算机着迷。他对广播的热爱源于他在各种社区活动中的丰富经历,从市民乐队到“海盗”广播电台都有他的身影。而最初激发他对计算机兴趣的是他父亲带回家与电子出版商联系的早期计算机和可视图文终端。

亚当在19岁时就已经成为荷兰国家电视台



的音乐电视播放员。这段经历给了他播放片段和采访顶级节目制作商的丰富经验。1987年音乐电视把他带到了美国,这家飞速发展的电台请他担任了主播。

20世纪80年代末期,亚当发现了互联网。那个时候互联网还只限于学术网络,但他已经意识到网络作为消费者和企业之间的全新媒介蕴涵着巨大潜力。1994年他创建了“斜坡上”公司,为大公司建立互联网上的形象提供服务。而后,他又将其并入他的新公司“新创意公司”。新创意公司已经成为著名的交互式营销传播公司,为百威、雅芳、吉利特、IBM、甲骨文、保洁,甚至还有美国职业棒球联盟协会提供服务。

译 者 简 介

程晓晖： 毕业于大连海事大学，曾在上海四维律师事务所杭州分所工作，主要负责翻译和涉外业务。现于浙江大学攻读法律硕士，涉猎广泛，对法律、经济和国际贸易有浓厚兴趣。

项 前： 现攻读上海交通大学工学硕士，熟悉互联网技术，对翻译工作充满热情。

5 大 CRM 误解

不独是中国,全世界亦然,只是程度深浅不同。

CRM = 软件

这是 5 大误解之首,也是实施 CRM 高失败率之源头。企业常见的情况是,实施 CRM 就等于实施 CRM 软件,句号。

其实 CRM 绝不等于软件、技术或系统,CRM 是一种商业策略,是每家现代企业求生存及发展所不可或缺的。人、业务流程以及技术都是 CRM 作为现代商业策略的三大支柱,缺一不可。这个关键的概念一出错,什么都错,CRM 成功无望。大部分企业的 CRM 预算(不独财务预算,也包括时间预算及人力预算)都放在 CRM 软件及实施上,完全忽略人的配合和训练(不是使用软件的训练,而是改变固有“以产品为中心”的概念为“以客户为中心”),及改造机构内的业务流程(也是改变固有“以产品为中心”的流程导向为“以客户为中心”),更遑论更高层次的 CRM 商业策略。没有坚实明确的 CRM 商业策略,没有投放资源于人力培训,没有改造固有业务流程,再好的 CRM 软件与实施也是枉然。

正确的 CRM 实施次序应是:首先制订企业的 CRM 商业策略,然后是人的培训及流程的再造;当上述条件具备之际,才是考虑软件之时。

CRM 很难理解

CRM 是英文 Customer Relationship Management 的缩写,中文全名是“客户关系管理”。CRM 很难理解吗?从日新月异的 CRM



软件角度去理解 CRM 不仅困难,这样偏侧的理解亦当然会错、必然是错,但这也是坊间最普遍的现状。

CRM 其实简单不过——是用以取得顾客、留住顾客以及将顾客赢利最大化。CRM 由来已久,有商业行为就有 CRM;街角小商店的老板会知道客户张三的个人喜好,也会牢记熟客李四一家人的购物习惯,当中没有计算机、没有软件,但小店老板仍是将客户数据资料存放于脑中的数据库内,客户关系就是这样管理起来。时代不同、科技进步、客户数目、层面及地域分布成几何级数增长,但精粹不变——都是妥善管理客户关系为企业追逐最大利润。

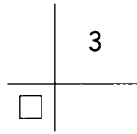
CRM 中心理念简单,要理解其实不难,成功实施的好处也一目了然,难就难在如何才能成功实施。

中小企业支付不起

CRM 是大企业的专利吗?企业 CRM 实施费用动辄十万、百万,甚至千万,中小企业如何有能力支付?

答案是中小企业绝对有能力实施 CRM。我们可以分两个层面去说。在广义的 CRM 定义上,其实每家公司都在实施 CRM,区别仅在于效果优劣。要效果好,重点在策略、在人、在流程,软件只是其中一环,以一家一般中小企业的规模,就算要实施软件,要付出的基本价格也不应太高;在绝大部分情况,好的策略 + 好的人(这里指经过合适培训的人) + 好的流程 + 简单软件,在一般中小企业也可实施很“了不起”的 CRM。第二个层面是狭义的 CRM——就是指 CRM 软件及实施,中小企业能负担吗?在欧美已有冒起不少 ASP(Application Service Provider,应用服务供货商)模式的 CRM,虽然功能有限,但胜在价廉物美、起动快、没有什么维护费用、只付合理月费、亦勿须另养企业 IT 人员。终端使用者易学易上手。

西风东渐,ASP 在中国兴起也应是时间问题而已;再者,中小企业办公软件泰斗微软也进军 CRM 市场,加上各大 CRM 软件商,也



开始虎视中小企业 CRM 这块肥肉，一向在 CRM 软件市场毫无地位的中小企业，摇身变为“万人迷”指日可待；又岂有支付不起的道理？！

ROI（投资回报率）低

ROI（Return On Investment）投资回报率，就是当在企业实施了 CRM 后，将实施的成本跟实施所带来的回报作对比。

为什么会觉得 CRM 的投资回报率低呢？第一个可能性就是回报率真的很低，然而错不在 CRM 本身，错就错在用错方法，抓不着关键。这种低回报率的情况其中一个很大原因是由于只集中于软件，并忽略整体策略、人、流程。第二个可能性是没有设定量度 CRM 实施结果的量化对比，实施前没有设定清晰的量化对比，又怎可能得出投资回报率低（或高）的结论？第三种情况是欠缺了前瞻性的战略考虑；以一个实在的说法，就是您不实施 CRM 的机会成本，以中国为例，在加入 WTO 后，国内企业所面对的是前所未有的机遇，是“危”还是“机”就要看企业现在如何部署并行动，具有前瞻性的企业家能将“不实施 CRM 的机会成本”置之不理吗？

所以我认为，CRM 的投资回报率是：

“实施 CRM 所带来的回报” + “不实施 CRM 的机会成本” - “实施 CRM 的实际成本”

谁应负责？

谁应为 CRM 项目负责？是市场部吗？营销部、客户服务部，还是 IT 部门？正确答案是全体员工都要对 CRM 负责任才可以成功。但我并不同意。

所有人都负责就等于没有人负责，这是我的看法。那么，谁（或那个部门）应负责呢？还记得 CRM 的最高层次是企业的商业策略吗？那么，谁是最合适并最应为企业制订商业策略？是企业的领导人或最

高领导层。根据欧美的调查报告,CRM 实施失败的最大原因是缺乏最高领导层的支持;今年 5 月我在美国得克萨斯与全球顶尖的 CRM 专家开了数天的小组会议。会议的结论之一是:要使 CRM 项目成功,就要直接影响并教育首席执行官及其副手(为何要影响首席执行官的副手?因有不少大企业的首席执行官副手,都是实际上的企业事务决策人,而首席执行官则扮演企业财务总监及公关第一把手的角色)。

谁应负责?是首席执行官,是企业老总,是企业最高领导人。他们都责无旁贷。缺乏他们支持,CRM 项目未开始已注定失败。

客户营销

说了半天中国对 CRM 的误解,是否离题,忘了正在为这本书作推荐序?当然不是。相反,杰伊·柯里这本书及其 CRM 方法,正好是简单直接地解答了上述对 CRM 的各种误解。

杰伊·柯里是我的好朋友,也是我商业上的密切合作伙伴,但请放心,我极力推介杰伊·柯里这本书是因为它真的好!好在三方面。第一是简单易明,由于杰伊·柯里思路清晰,中心理念强,表达直接,令读者吸收快而印象深;第二是实施容易,书中所述的实施前期要求不高,实施步骤简明并完全可以量化,各种类型的公司架构均能极快启动;最后亦是最重要的,就是效果显著,事实胜于雄辩,只要看看欧美各企业对杰伊·柯里其 CRM 方法的赞誉就一目了然。

一言以蔽之:简单易明、实施容易、效果显著。

为了更符合中国的实际情况及需要,GreaterChinaCRM 会与杰伊·柯里携手合作,以杰伊·柯里的 CRM 方法为基础,集合东、西方之长处,发展出独特的 GreaterChinaCRM 方法,希望藉此可以协助加快中国 CRM 的进程。

GreaterChinaCRM 总裁及创办人李翊玮(Sampson Lee)

2002 年 8 月写于中国上海

关于 GreaterChinaCRM

成立于 2001 年, GreaterChinaCRM 是一个立足于上海专注于为中国企业传递“世界级 CRM 知识”的机构。

GreaterChinaCRM 是由“大中华客户关系管理组织”(www.greaterchiacrm.org)——世界上唯一的中英文双语 CRM 专业网站, 联系大中华地区和全球 CRM 资讯;“大中华客户关系管理咨询合伙人”——由 14 位来自欧美亚太地区的中立于软件供货商并各自具有不同行业针对性的 CRM 精英顾问组成, 为中国的企业提供“世界级 CRM 培训”;“大中华客户关系管理研究所”——提供独立的、重要的行业报告、市场调查以及有关中国 CRM 的研究, 其中包括“中国最佳 CRM 实施”和“中国 CRM 行动指南”等组成。

GreaterChinaCRM 与客户营销机构共同以“客户营销方法论”为基础, 将之发展成最贴近中国实践的 CRM 理论——“3C 方法论”, 并将于 2003 年底推出市场。

致 谢

本书得以问世离不开亲人和朋友的支持和鼓励：

- 我的客户，他们每天都让我对 CRM 有新的理解和体会；
- 我的儿子亚当撰写了本书的第 3 部分；
- 我的生意伙伴——威尔·威尔茨、康尼·泽尔斯特拉和圭多·蒂斯，他们提出了一整套将概念转化为方法的理念和框架；
- 我的生活伴侣——约兰达和蒂莫西，在他们的丈夫、父亲于屏幕前遣词造句的日日夜夜里，给予我莫大的支持和理解。

致以最诚挚的谢意

杰伊·柯里

关于本书的几个常见问题

什么是 CRM?

CRM(客户关系管理),这个古老的话题新近变得热门起来。早在 20 世纪 60 年代,管理学的一代宗师彼得·德鲁克和西奥多·莱维斯就已经开始鼓吹“CRM”。CRM 可以简单地概括为:

每个公司真正的业务应该是争取客户,留住客户并使客户赢利率最大化。

一直以来,大多数公司都对这一“真理”不以为然,直到最近才有所转变。为什么呢?因为直到现在,新兴的科学技术(如数据库、数据挖掘、互联网等)才能以合理的成本支持客户行为、满意度和赢利能力的跟踪和管理。

《经济学家》杂志情报组最近的一份调查报告显示,70%的大公司都希望在未来 5 年里实施某种形式的 CRM。

什么是客户营销?

客户营销是一整套的方法体系。借助这套方法,数以百计的公司开始在某些方面实施 CRM。欧洲经济共同体已经在大力支持客户营销方法及其工具的发展以提升欧洲公司的竞争地位。本书作者谨以本书献给美国公司及其管理者。

我能从书中学到什么？

本书分为三部分：

- 第 1 部分介绍了 CRM 和客户营销是什么，以及他们如何使贵公司实现利润的大幅度增长；
- 第 2 部分教您如何按部就班地用客户营销方法实施 CRM。“英特泰克”公司的实例更直观地向您展示每个步骤的运作过程（您可以先快速浏览一遍该部分。当您实施该项目时，再将它作为您的“菜谱”。）；
- 第 3 部分讨论了如何利用互联网来建立更友好的客户关系，以击败那些试图利用互联网抢夺您客户的竞争对手，保卫自己的市场领地。

本书最适宜多大规模的企业：小型、中型还是大型企业？

以客户营销方式来实施 CRM 类似于实施全面质量管理项目，它需要改变管理者和雇员的行为和态度，这不可能一蹴而就。

客户营销在客户营销队伍这个层面上最有效。所谓客户营销队伍包括了销售、营销和服务人员，他们负责与客户的营销队伍联系和交往。一旦您通过“导航项目”找到了实施客户营销的正确方法，无论贵公司规模有多大，您都可以将它推广到全公司。

一言以蔽之，本书主要针对：

- 规模不超过 500 名雇员的中小企业主或首席执行官；
- 大公司属下经营单位的管理者，他们必须可以相对独立地开展经营活动，并且（或者）被指定实施了“导航项目”；
- 着重改善其特许经营商、分销商、经销商和代理商表现的大



公司。

除了聘请顾问,我还能从何处获得有关客户营销的信息和建议?

本书读者可以访问 www.customermarketing.com,在那儿您能找到更多的帮助您实施 CRM 的方法和工具。

本书适用于 B2B 方式还是 B2C 方式的公司?

CRM 和客户营销对任何经营方式的公司都有效——只要该公司能获取客户名称、销售收入和特征等信息,并将这些信息储存在某种软件里或者仅仅是一张简单的电子表格里。

本书作者汲取了各种类型公司的经营管理经验,包括向企业销售产品和向个人消费者销售产品的公司。

本书第 2 部分将“英特泰克”公司作为范例,这家公司就是一个企业对企业经营的例子。它向读者演示了如何利用销售人员以及其他方法和媒介来实施 CRM。

这本书物有所值吗?

本书介绍的诸多建议和小贴士,您只需遵循其中一条,所花费的时间和金钱很快就会得到成倍的补偿。

您可以从本书中获取高额的投资回报,如果:

- 您想知道如何提高现有客户赢利率、销售收入和满意度;
- 您想知道如何争取到新的客户,改善您的报表业绩;
- 您运用书中的知识努力实践,使梦想成真。

目 录

致谢.....	1
关于本书的几个常见问题.....	1

第 1 部分 如何利用客户营销从 CRM 中获利

第 1 章 “您经营什么?”	1
第 2 章 客户金字塔.....	8
第 3 章 客户金字塔 10 大经验.....	17
第 4 章 客户营销战略	29
第 5 章 CRM 模型	31
第 6 章 营销与销售：“黑箱”到“白箱”.....	38
第 7 章 客户营销方法	46
第 8 章 客户营销不仅仅是数字问题	52
第 9 章 客户访问	54
第 10 章 客户营销队伍.....	61
第 11 章 自上而下和自下而上的客户计划编制.....	67
第 12 章 全员参与.....	79
第 13 章 客户营销能带来什么回报.....	82

第 2 部分 如何在贵公司或经营单位凭借客户营销实施 CRM

介绍“英特泰克”公司	89
阶段 I 准备.....	100
I.A 绘制您的客户金字塔	102
I.B 简化项目管理	106
I.C 召开“变量”专题讨论会	109