

AMT 信息动力丛书

CRM行动手册

策略、技术和实现

企业资源管理研究中心(AMT)

◎孟凡强 王玉荣 编著



机械工业出版社
China Machine Press

AMT 信息动力丛书

CRM行动手册

策略、技术和实现

企业资源管理研究中心(AMT)

孟凡强 王玉荣 编著



机械工业出版社
China Machine Press

您手中的这本CRM应用手册，从竞争环境、信息技术、营销管理、内涵和外延、系统功能、厂商和产品、未来趋势、行业应用、应用模式、实施路径、流程重组、案例透视、效益评估等角度提供对CRM的全景式的扫描，在每一方面都有诸多的心得和诀窍与您分享。

本书内容均来自于著者研究、咨询和培训的亲身实践，强调可操作性和实用性，主线清晰，视野广阔。

本书适合负责CRM系统建设的人员、CRM软件商和咨询商、企业前端工作人员、CRM研究人员阅读。每个读者都可以将从本书中获得的对CRM的理解应用到自己的日常工作中。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

CRM行动手册：策略、技术和实现/孟凡强，王玉荣编著. -北京：机械工业出版社，2002.9

（AMT信息动力丛书）

ISBN 7-111-10349-1

I. C… II. ①孟… ②王… III. 企业管理：销售管理—研究 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字（2002）第036086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：张晓卿 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9月第1版第1次印刷

787mm×1092mm 1/16·18.75印张

定价：30.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

丛 书 序

您一直关注管理与IT的国际发展前沿，

您一直参与企业的管理变革，

您一直推进企业的信息化应用提升，

您一直在研究，在实践，孜孜不倦。

带着一种信念、一种尊敬、一种感动，企业资源管理研究中心（AMT）的源博士将《信息动力》丛书第一辑送到了您的面前，期待着与您一同游历绚丽多彩、群星璀璨的现代管理理念、管理工具与信息技术的发展及实践的美丽新世界。

这套丛书的出版，是为了这样一种信念：

企业资源管理研究中心（<http://www.amteam.org>，简称AMT）1998年9月15日成立于上海。自成立以来，AMT秉承自己的使命：始终立足于管理理念、管理工具与信息技术发展的国际前沿，凝聚并传播专业人士的实践经验，为实现管理与IT的有效结合及成功应用提供专业的服务，以提升个体、服务企业、贡献社会。

在广大企业和个人会员的支持下，AMT的名字日益广泛流传。发展至今天的AMT，不仅仅是资源丰富的站点，作为国内管理理念、管理工具与信息技术领域的权威机构，致力于实现管理与IT的有效结合及成功应用，在资源中心、管理咨询、IT服务、教育培训这四大领域，为企业及个人提供全方位、多渠道的高质量服务，在广大企业中间以及业内具有广泛、深入的影响。

凝聚真知，因共享而传播；协同共进，因沟通而成功。今天的AMT更加坚定了信念：这条积累、凝聚、传播的道路，必将走得更远。

这套丛书的出版，是为了这样一种尊敬，对中国的广大企业：

机遇与挑战，竞争与合作，中国的广大企业就置身于这样一个求新求变的时代。

而他们，素有不保守的心态，敢于对话国际一流的行业巨擘，敢于引进国际

先进的技术工具，虽潮起潮落，一贯孜孜以求，奋勇争先。

这套丛书的出版，是为了这样一种感动，为行业的精英人才：

碰撞与共识，冲突与和谐，各行业精英人才就置身于这样一个倡导交流的时代。

而他们，坚持常开放的胸怀，期待业内外举目同瞻，期待同道间畅所欲言，虽人来人往，始终凝结智慧，积淀真言。

源源博上一直在思考，如何能够“信息动力，源源传递”呢？

感谢机械工业出版社的编辑，他（她）们一直与源源博士在一起，将这套丛书的内容特色定位于好听好记的“四个结合、四个避免”：

国外学说与国内实践相结合；方法工具与实施案例相结合；专家经验与客户体验相结合；历史回顾与趋势前瞻相结合。

避免产品推销式的浮夸；避免正襟危坐式的说教；避免事无巨细式的堆砌；避免传统教材式的粗糙。

同时，源源博士喜欢这样一种文字风格：活泼亲切地来谈专业复杂的问题。

希望这种风格，也能得到广大具有一定管理和信息化知识背景、关注管理和信息化发展的企业高层领导、职业经理、企业信息化人员、信息化产品公司从业人员、管理咨询从业人员、信息技术咨询从业人员、管理与信息化相关专业研究生、大学生的认同和喜欢。

一切从务实出发，一切从您出发。无论是第一辑，还是即将出版的第二辑，都希望能为您提供一方真正的净土，无论是在地球的哪一个角落，来到AMT，就来到了这样的一片天地。与您同在的，是漠漠寰宇之中，和您同样懂得珍惜知识、尊重知识的人。

最后，感谢您，——因为，今天，源源博士能够与您更加走近。



注：本书源源博士图标版权归企业资源管理研究中心（AMT）所有。

前 言

中国的改革开放和国际化，使我们对市场、对营销、对服务等都不再陌生。对商业、对资本、对管理的从无知到有知，从漠视到重视，是我们近二十多年所取得的最重要的进步之一。

时至今日，我们从来没有与世界脉搏的跳动如此地接近，我们的企业和国家从来没有如此深切地感受到全球化的竞争、各种各样的文化。2001年12月11日，《中国加入世贸组织议定书》生效，中国正式加入世界贸易组织（WTO），成为其第143个成员。这一刻，我们感受到了世界对我们的承认，也感受到了生存的压力。

现在，市场正发生着很多主要的变化。就消费者市场而言，这些变化包括人口老龄化、农村城镇化、晚婚、离婚增加、家庭变小、越来越多的具有个性化需求的小消费群体、消费者生活方式多样化等。

信息技术，特别是Internet，使得我们与全球各个国家、各个民族、每个人之间的距离大大缩短了，也促使我们更加的开放。

“To be or not to be”，是一个永恒的话题。在这样的时代，我们的企业如何生存和发展？有很多术语和领域，都是为了达到这个目标。它们都有自己的支持者，强调自己的重点和各自的优势。

对于永恒的问题，不会有一站式的解决方案。我们所能研究和讨论的，只能是解决方案的一部分，或许，企图解决所有问题的术语和领域还没出现。

在这里，我们所研究的是，在当今的时代，如何通过营销管理和客户关系管理提升我们的生存能力？

读者对象

与众多的管理术语一样，客户关系管理这个名词，也是个舶来品，由英文

Customer Relationship Management译来，缩写为CRM。

这本手册，涉及了CRM的方方面面，力图向读者提供对CRM的全景式的知识。有了这些方面的知识储备：

1. 那些想上CRM系统的企业或读者，能够按图索骥，在企业中建设一个成功的CRM系统。

2. 对于从事企业管理工作的读者来说，可更深刻地学习如何将信息技术和企业

管理结合起来，更深刻地体会“信息化带动工业化”的内涵。

3. 对于与CRM相关的软件商来讲，能够更好地设计自己的产品的模型，开发出更受市场欢迎的软件产品。

4. 对于CRM的研究者和从业者来说，这里提供了一个获取新知、友好交流的平台。

5. 对没有接触CRM或所知不多的读者，可获得关于CRM的一站式的信息和知识。

6. 对于每个读者，都可以将对CRM的理解应用到自己的日常工作中。

主要内容

下面我们看一下本书的思路和主要内容。

整体市场已经分化为多样、不断变化的小市场碎片，这要求根据客户需求，对机会选择、产品型号、产品种类、尺寸、色彩等方面进行不断拓展。

有线和无线通信，如电话、传真的交流，大部分情况下，还限于一对一的模式。而数字网络的兴起，很多时候，使信息和信息的载体断裂开来。传统的那些连接，如信息与媒介、产品和产品相关的信息流、信息价值链和物质价值链、信息经济和实物经济，都断裂了。

与此相适应，企业的市场、销售和服务的运作模式也正在发生深刻的变化。实物活动和信息活动可以不再结合在一起，可以分离开来，因为它们的本质根本不同。

在新的市场环境下，企业的经营也正在发生着潜移默化的变化，那就是从以产品为中心到以客户为中心、从交易营销到关系营销、从大规模生产到大规模定制。

越来越多的企业认识到，为了自身的生存和健康发展，要根据客户的需求来进行自身的经营。无论认识到这一点是多么艰难，经历了多少曲折，但认识到这一点的企业毕竟越来越多。很多的企业身体力行了这样的经营哲学，进行了很多摸索和实践，并从中受益很多。

CRM就是在这种背景下产生的。它的产生和发展源于三方面的动力：需求的拉动、信息技术的推动和管理理念的更新。

很多时候，我们可以发现，人们看到和谈论的只是CRM这幅美丽图画的一部分，以点代面。有的时候，这没什么不好。但当我们真正展开CRM应用的时候，如果对CRM没有整体的概念，就会头痛医头，脚痛医脚。

当我们真正展开CRM应用的时候，需要极为重视的问题就是：要把CRM放在企业信息化和管理改造的整体框架中进行分析、调研、论证、实施，而不是就CRM论CRM。这个时候，我们就需要了解CRM的外延。实际上，越来越多的企业认识到了这一点，在进行具体的信息化项目施工之前，会考虑请专业的咨询和科技公司进行总体的IT规划，然后，再在此基础上进行招标和实施。

我们究竟应该如何理解CRM呢？CRM是一种以客户为中心的经营策略，它以信息技术为手段，对相关业务功能进行重新设计，并对相关工作流程进行重组，以达到留住老客户、吸引新客户、提高客户利润贡献的目的。

总起来说，CRM是一门学科，也是一种理念，也是软件和技术，也是应用系统，它侧重于对与销售、营销、客户服务和支持相关的业务流程的自动化和优化。

在我们应用CRM系统的时候，也要很好地利用CRM的两把双刃剑：管理和IT。CRM本质是一种全新的商业战略，而不是单一的IT解决方案，它要求全方位地看待客户，不仅向客户提供个性化的产品，而且要根据客户的特定要求来设计企业自身的分销、物流模式，以期方便客户，提高客户满意度。这意味着，没有一个全面集成、信息充分共享、对企业所有与客户相关的活动进行管理的一体化系统，CRM的思想不可能拥有战略地位，从而注定是落实不了的。

通过对国内外CRM产品的调查和分析，我们对CRM软件的功能进行了归集，分营销百科全书管理、在线营销管理、网上营销管理、销售自动化管理、在线销售管理、佣金管理、网上商店管理、电话销售管理、网上支付管理、在线服务管

理、网上服务管理、电话服务管理、服务合同管理、呼叫中心管理、呼入管理、呼出管理、电话脚本管理、电子邮件管理、客户智能、销售智能等20节对“CRM究竟能做什么，能带来什么便利”进行了描述。

在我们日常的阅读和思考中，常碰到各种与CRM相关的术语。在我们上系统、与软件商交流的时候，也会听到这些以R、M、P等字母组合而成的术语。熟悉这些术语，弄清它们的来龙去脉，都要花费相当的时间。本书对PRM、TQM、商业智能（BI）、内容管理、电子商务、BPR、ERP、DRP、6Sigma等概念与CRM的联系进行了分析。

当前，市场上的CRM软件商可分为四类：角逐全球市场的、大型的电子商务套件或CRM软件提供商，如Oracle, Siebel, SAP, CA等；角逐全球市场的、专业的CRM软件提供商，如Interact, Applix, Pivotal, Onyx等；角逐亚洲市场的、提供CRM软件的供应商；角逐国内市场的、提供CRM软件的供应商。

书中还提供了Gartner Group于2000年6月份对14种CRM厂商和产品所进行的比较数据。原来的报告以柱状图的形式进行比较，为了缩短篇幅，作者转化为表格形式借以引用。

本书还对国内外的一些主要CRM软件商和软件进行了简要介绍，它们包括Applix、CA、Clarify、Exact、Oracle、Pivotal、SalesLogix、Siebel、特博深、艾克国际、东柏、开思、联成互动、用友、中圣、Onyx、Peoplesoft、Lotus、HP、IBM、Baan、Commence、Hyperion、Broadvision、e.Gain、e.Piphany。

在CRM的市场概览和趋势分析部分，对CRM的渠道整合、无线技术、当前的CRM面临的挑战、关于各种厂商的竞争、CRM的ASP方式、CRM的未来、关于Web、一站式商店等进行了讨论。

如何实现CRM，如何将对CRM的知识转化为行动？这是本书的重点。

1. Internet对CRM意味着什么？基于Web的CRM系统有哪些特点？基于Web的CRM有哪些利弊？

2. CRM应用的ASP模式。ASP方式是否可行？ASP方式是否安全？呼叫中心的外包？如何同ASP合作？

3. CRM的行业应用。CRM在传媒业的应用、CRM在耐用消费品行业的应用、

CRM在医院的应用、CRM与咨询行业、CRM在礼品邮寄企业的应用？

4. CRM系统应用的总过程，从总体规划，到立项启动，到管理改进，到产品选型，到实施应用，到持续改进，本书提供了系统化的思路和具操作性的方法。

5. CRM实施的关键成功因素：高层领导的支持、要专注于流程、技术的灵活运用、组织良好的团队、极大地重视人的因素、分步实施、系统的整合。如何进行全球性的CRM项目的实施？

6. 如何进行流程变革？提供了流程变革的一般思路，并以“营销产品计划制定流程”的优化和客户服务流程的优化两个例子对流程优化进行了分析。

7. 如何获得用户的支持，使系统真正能用起来？如何进行CRM系统的效益（ROI）评估？

8. 两个案例：CRM在咨询公司和CRM在西班牙中央银行的应用。

最后，本书提供了常见的CRM相关术语的中文对照和简单解释，并给出了参考书和网络资源。

致谢

本书的写作是在研究和项目的间隙中见缝插针而成的，历时一年多。在写作的过程中，很多同事和朋友都提供了各种各样的帮助，或提供资料，或翻译文献，或讨论，或建议，使我们受益很多，与客户和潜在客户的交流及向他们提供的服务则使得我们从更多的角度认识了CRM。在这里，我们谨列举一些提供直接帮助的同事和朋友，并向他们表示感谢。他们是孔祥云、王玉荣、汪永辉、李宇宁、徐家俊、邓效、严煜、万涛、许宁、徐增东、卫欣、梁培明等。

本书的框架设计、团队分工、主要内容写作、内容统筹和定稿由孟凡强负责。在内容方面，王玉荣博士写作了“从大规模生产到大规模定制”、“CRM行动路标”部分内容、“CRM的管理和流程的变革”、“客户满意和客户体验——185报刊订阅的故事”、“一个案例：CRM在礼品经销企业的应用”。汪永辉博士写作了“从以产品为中心到以客户为中心”、“从交易营销到关系营销”、“说文解字：客户关系管理”。刘国华先生写作了“案例：CRM与其他，构成了企业管理这幅美丽的图画。”徐增东先生写作了“Turbo CRM”。徐家俊和邓效翻译了一些文稿。孟凡强

写作了所有其余的内容。

在企业管理的各个环节，我们可以选择的原理、方法和技术越来越多，它们中有太多的真知灼见，有太多的人类文明的火花。CRM只是它们中的一颗。在这么多明珠面前，我们变得无从抉择了。实际上，也许真正地拥有它们中的一颗，我们就有了光明的道路。这需要我们不再彷徨和观望，而是选中这些明珠中的一颗，按照它所指明的道路切实地、努力地、不遗余力走下去。或许，这种坚定的信心和行动才是最重要的。

这是一本同读者分享我们对客户关系管理的知识、理解和经验的书，仅此而已。

引 子

本手册提供了很多问题的答案

引子1：如何选择产品和技术？

对我们而言，现在的首要任务是网上营销，想通过使用数据集市针对顾客进行个性营销活动。我们的需求如下：

1. 活动管理：能够将客户信息通过OLAP导入到其他工具中，自动生成一个活动（多渠道的），并且跟踪活动的结果。
2. 网页个性化、升级销售和连带销售：也许您已经知道并且见过这样的产品，它能够依据客户的数据模型生成个性化的规则，然后把数据传到这个规则的引擎中去。
3. 内部的电子邮件回复和跟踪，网页点击分析，邮件营销活动的跟踪。

引子2：如何进行软件选型？

一个软件销售人员去世了，彼得（耶稣十二门徒之一）让他选择是去天堂还是去地狱。这个家伙说，我还是先到天堂去调研调研吧。他去了天堂，发现天堂到处是一片平和的景象。然后，他回来告诉彼得：“天堂确实不错，但是，如果不和地狱比一比，我怎么知道哪一个更好呢？”于是他又到地狱去视察了一番，发现在热带的海滩上有许多漂亮的女人在开Party。“这儿真是不错”，所以最后他去了地狱，“天堂虽好，但地狱更有意思。”可是，当他真正来到地狱时，发现到处是苦难，为此痛苦不堪。有一天，他在超市购物时遇到魔鬼，问道：“为什么现在的地狱和我记忆中看到的不一樣？”魔鬼告诉他：“哦，你以前看的，肯定是地狱演示版。”

许多公司提供的演示版本和他们的实际软件有很大的差别。在进行软件评估时候，如何进行软件选型？

引子3：如何进行数据整合？

本人从事CRM的实施和规划，最近正着手准备实施企业内的CRM项目，但在准备过程中遇到了一些比较现实的问题。该CRM的项目将在半年后实施，目前已有的数据库是自己开发的Access。根据功能的不同，分成独立的销售库，市场库和售后服务库，各自独立。由于公司销售分布的范围遍布全国，以上三种数据库也在各地分公司使用，当然也是各自独立的。以上情况，无论在支持目前的数据输出（业务报表），还是将来的新系统的建立都带来了极大的困难。不知有哪位专家可以指点一二：

1. 如果在上新系统之前必须仍然沿用现在的数据库以输出业务报告，需要如何整合现有的数据库？

2. 整合以后的数据库会对将来的CRM系统有何帮助或影响？

引子4：怎样在公共卫生行业应用CRM？

我在位于Oakland，CA的美国癌症协会工作，我们单位目前正在投资建设Siebel的CRM。我们的传统项目是研究公共卫生战略。也就是：通过流行病学分析有多少人正处于疾病的边缘（如乳腺癌）、通过研究来估计有多少人不良习惯（如不去定期拍摄乳房X线照片），通过教育计划或者干预措施来让目标人群有更好的习惯（如定期去拍摄X线照片）等。

我的问题是：CRM或者其他的以客户为中心的商业模式是怎样改变我们与公众的联系的？CRM是怎样改变我们的管理信息和战略决策，来实现我们的基本任务——降低由癌症导致的死亡和疾病发生率？

引子5：电子商贸和传统商业的根本不同？

通常来说，传统商业是从产品开始的，“OK，这是我们想要出售的商品，谁会来买他？他们住在什么地方？那我就把店铺放在这里”等等。这有点像我称之为旧的连锁模式：把东西摆出来，希望有人走进来买走它。不在乎他是谁，也不管他是否会再次光顾，因为我只以我的交易量来衡量我是否获得了成功。当我们

的顾客很多时，那就行了。

这还可以细化。网络的麻烦之处在于，我们不知道我们的光顾者是谁，他们住在哪里，他们需要什么，他们有多少钱等等。所以，我们不能从产品开始。在网络上，我们应该从人开始。他们是谁？他们喜欢什么？他们为什么光顾我们的站点？更重要的是怎样才能让他们再回头？这里我们应该引入像品牌价值一样的概念，也就是你的公司和你的站点有什么东西，可以让人们想成为“你的团队”的一部分？我们能把这些问题都搞清楚，就能够知道怎样建立这家公司，非常重要，在大多数情况下，这不是关于产品的。如果是那样的话，他们可以在任何地方买到产品。我不会到Amazon买书，街上到处是书，逛街的时候就可以顺手买一本。可是问题在于Amazon可以称呼我的名字，他们知道我是谁，我喜欢什么。所以，在这里，整个事情都颠倒过来了，它是从关系开始的。建立关系，而且最重要的是使得它十分可信。例如：你忘记了妻子的生日。她开始抱怨你，你说：“嘿，不要和我说这些，这是我的客户服务部门的一个免费服务电话，你可以把你的要求全部告诉他们。”我们知道婚姻肯定维系不了很长时间了，但是我们却每天都在对客户这么做。一旦我们建立了关系，我们就能够找出哪些人喜欢我们和我们的团队。一旦我们完成了这些，就可以开始思考：“他们能同时在这里买点什么吗？”而且，许多在线销售商都发现网上销售的产品范围与网下有很大的不同。人们来到这里的原因各不相同。

引子6：呼叫中心

我是一个CRM咨询顾问。当前提供咨询服务的客户，打算用Clarify取代现有的呼叫中心，希望我帮助他们处理CRM系统的营销功能。我希望了解：

1. Clarify的营销功能与呼叫中心模块的实时集成能力。
2. 通过不同的渠道，如电话呼入和呼出、Web、电子邮件、业务处理系统、SMS、WAP等进行市场活动管理时，渠道的配合是否良好？
3. 已有客户和从外部购买的潜在客户名单的集成能力。
4. 与后台的收费系统的集成性。
5. 与网上产品配置器的集成性。

引子7：如何获得用户的支持？

我们公司的SFA系统共有250个用户，是三年前建的，采用的是Siebel Sales。从那以后，我们就失去了管理层的支持和原有的SFA的支持。用户分散在8个Office，其中两个在用。其他6个Office中，有些用户用这个系统，来管理订单和活动，但不经常。我们公司是一个小市场中的领头羊，主要的竞争对手有两个，当前的势头很好。销售人员很顺利，觉得没有必要用SFA。这是用户的普遍想法：既然这种随意性很强的做法也不错，为什么要改变呢？

我们的生意是很高端的，主要靠关系，所以销售人员认为高尔夫球和晚餐是更有力的武器。

那么，在这种情况下，如何在我们的销售队伍中推广SFA系统呢？

CRM全景式扫描

竞争环境、信息技术、营销管理、系统功能、
厂商产品、未来趋势、行业应用、实用模式、
实施路径、流程重组、案例透视、效益评估

诸多心得和诀窍与您分享



孟凡强先生，企业资源管理研究中心（AMT）
资深顾问，AMT个人高级会员；一直致力于企业管理和信息化的策略、技术、应用方面的咨询和研究工作，涉及的领域有竞争情报、ERP、CRM、知识管理；在CRM领域有着多年的理论研究及咨询实践经验，曾为多家知名企业提供过咨询建议，对营销管理、CRM的功能框架、CRM实施方法论、CRM案例研究、CRM行业、CRM产品选型、CRM合作伙伴选择、CRM项目管理、CRM项目评估等有着深刻的理解。他的研究和实践经验，形成近百篇专题文章，在《IT经理世界》、《计算机世界》、《21世纪经济报道》、《中国计算机报》等知名媒体发表。联系方式：fred.meng@AMTeam.org

凝聚真知 因共享而传播
协同共进 因沟通而成功

企业资源管理研究中心(<http://www.amteam.org>, 简称AMT)1998年9月15日成立于上海。自成立以来, AMT秉承自己的使命:始终立足于管理理念、管理工具与信息技术发展的国际前沿,凝聚并传播专业人士的实践经验,为实现管理与IT的有效结合及成功应用提供专业的服务,以提升个体、服务企业、贡献社会。

在广大企业和个人会员的支持下, AMT的名字日益广泛流传。发展至今天的AMT, 不仅仅是资源丰富的站点, 作为国内管理理念、管理工具与信息技术领域的权威机构, 致力于实现管理与IT的有效结合及成功应用, 在资源中心、管理咨询、IT服务、教育培训这四大领域, 为企业及个人提供全方位、多渠道的高质量服务, 在广大企业中间以及业内具有广泛、深入的影响。

凝聚真知, 因共享而传播; 协同共进, 因沟通而成功。今天的AMT更加坚定了信念: 这条积累、凝聚、传播的道路, 必将走得更远。

AMT

www.AMTeam.org