

约翰·麦凯恩 原著

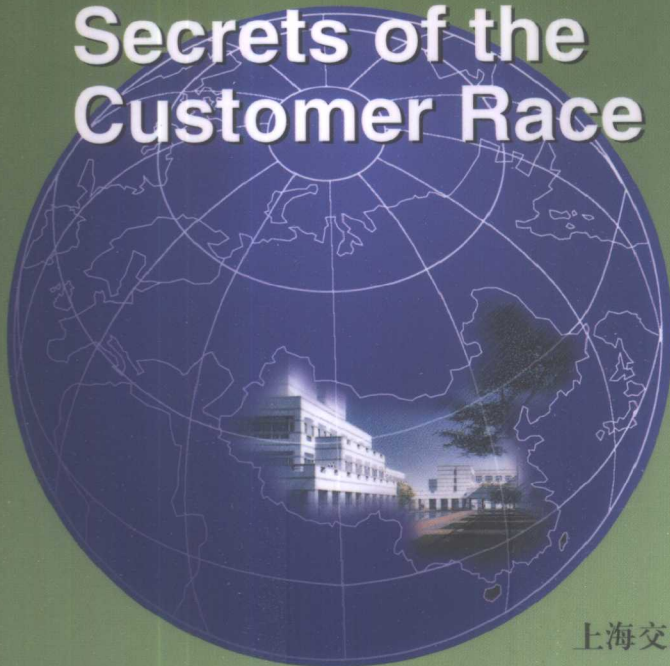
张国华 主编
温伟德

中欧管理新著译丛

信息大师

客户关系管理的秘密

Information Masters
Secrets of the
Customer Race



上海交通大学出版社

中欧管理新著译丛

信息大师

——客户关系管理的秘密

INFORMATION MASTERS

Secrets of the Customer Race

约翰·麦凯恩(John McKean) 著

姚志明 史莹如 译

周雪林 审校

上海交通大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

信息大师:客户关系管理的秘密/麦凯恩(John McKean)著;姚志明,史莹如译.—上海:上海交通大学出版社,2001

(中欧管理新著译丛)

ISBN 7-313-02561-0

I.信… II.①麦…②姚…③史… III.企业管理-研究 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 56566 号
上海市版权局著作权合同登记号:图字 09-2001-228

信息大师——客户关系管理的秘密

约翰·麦凯恩(John McKean) 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

常熟市印刷二厂印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×1092mm 1/20 印张:13 字数:229 千字

2001 年 1 月第 1 版 2001 年 7 月第 2 次印刷

印数:3051~6100

ISBN 7-313-02561-0/F·369 定价:34.50 元

版权所有 侵权必究

谨以此书献给

我母亲芭芭拉、妻子玛莎和女儿杰西卡
感谢她们对我写作本书的支持

同时感谢所有的信息先锋们
他们的勇敢和远见卓识使他们超越了公司
业务的局限性

Copyright © 1999 John McKean, Center for Information Based Competition, 6765 Innsbruck Drive, Dayton, OH 45459, USA, (+1) 937 439 1104; informationmasters@att.net

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise, except under the terms of the Copyright, Designs and Patents Act 1988 or under the terms of a licence issued by the Copyright Licensing Agency, 90 Tottenham Court Road, UK W1P 9HE, without the permission in writing of the publisher and the copyright holder.

作者简介

约翰·麦凯恩：美国信息竞争中心执行董事，该中心以推动客户密集型企业利用客户信息获得竞争优势为宗旨。他应邀为世界一流企业提供指导，帮助这些企业实现从纷繁的传统信息向 21 世纪客户信息能力的转换。他经常应世界一流企业的邀请主持全球客户信息论坛。

约翰·麦凯恩除了他的世界客户信息工作之外，还是一个严谨的学者，他现担任美国麻省理工学院斯隆研究所客座教授和哈佛大学研究生工作。他在大学时修习经济学专业，并拥有商学硕士学位。

译者简介

姚志明：1982年毕业于南京外国语学院，文学士。长期从事翻译工作，曾在杂志和期刊上翻译和发表小说、文章和摄影作品。现为自由翻译。

史莹如：1996年毕业于复旦大学物理系，曾参与多部外国作品翻译。

《中欧管理新著译丛》总序

吴敬琏

随着我国市场经济制度的逐渐形成,经营管理类图书愈来愈成为出版界的一个最重要的品类。每年出版的文论书刊数以万计,令人目不暇接。这样,如何在浩瀚的书海中选取最精彩的篇章,就成为有志于提高自己经营能力的经理人员的一件十分伤脑筋的事情。

经理革命(Management Revolution)是20世纪影响最为深远的革命之一。在这场革命中,受雇支薪的专业经理人员逐渐取代了19世纪末、20世纪初称雄天下、睥睨万众的资本家,成为真正的社会中坚。与之相伴随,管理作为一门适应性很强的学问,也变得越来越枝繁叶茂。管理学既是一门科学,又是一门艺术。管理学书籍是经理人员经验的升华,也是其中佼佼者业绩的记录。当今之世,从事经营管理工作的人员,如果不从前人的成功与失败的经历中汲取教训,如果不具备经营管理的基本理论知识并且善于在实践中加以运用,要想在激烈的商战中取胜,是断难办到的。问题在于,在20世纪,企业理论和管理科学取得了长足的进步,关于经营管理的出版物数量众多。从世纪初开始,“泰罗制度”、“行为科学”、“管理过程理论”,新的管理学派就像长江后浪推前浪那样层出不穷。二战后以制度分析为基础,管理科学提高到了一个新的阶段,更是新人辈出,好戏连台。以本世纪的管理学大师德鲁克(Peter F.

Drucker)为例,他从 1933 年 23 岁时写出第一本书到 90 年代初期,出版的重要著作多达 29 部,真正做到了著作等身。更何况全世界管理学专家成万上千。除此而外,还有非经济界人士所写的公司历史、个人传记等等,数量十分惊人。它们既精彩纷呈,却又良莠不齐,使在这个领域中涉足不深的人难以决定取舍。

现在,中欧国际工商学院张国华和温伟德(Wilfried Vanhonacker)两位教授利用该学院聚各国管理专家于一堂的优势,精心挑选世界管理著作的精华,编为《中欧管理新著译丛》,分批出版。这是一件大好事。它将有助于管理理论和管理技术的探索者减少自行摸索的困难,更有效地利用自己有限的时间资源从世界管理学宝库中汲取知识。因此,我愿把这套丛书推荐给探索管理奥秘的读者。

前 言

本书阐述了世界一流企业如何重新发展亲密的客户关系,以及由此而产生的信息竞争。

本书所有的调查结果是从采访、商业出版物和公众研讨会中收集到的,所涉及的公司包括:Abbey 国家银行、荷兰银行、Advance 银行、美洲银行、苏格兰银行、巴克利银行、Barnett 银行、大通曼哈顿银行、澳大利亚联邦银行、Dean Witter、Fidelity 投资银行、First Direct、劳埃德银行、Legal & General、米兰银行、国家澳大利亚集团、国民银行、PNC 银行集团、澳大利亚国立银行、NatWest、苏格兰皇家银行、皇家太阳联盟、Sainsbury 银行、圣乔治银行、Star Banc、太阳信托、TSB、美国银行集团、Wells Fargo 银行、威士(VISA)、美国药品商店、Caldor、卡西诺、Elder Beerman、GAP、Halmark、K - Mart、Marks & Spencer、Meijer、Migros、Osco、J · Sainsbury、西尔斯、Tesco、W · H · Smith、沃尔玛、AT&T、GTE、MCI、o. tel. o. 斯普林特以及美国西部。

本书真实地记录了这些公司在成长为客户信息大师的历程中,为创造赢利性客户关系所做的各种努力,这些努力既有成功又有失败。

这些公司的领导者在当今强大的客户行为和所需信息能力之间实现了平衡。为了在市场、销售、服务和客户忠诚度等方面实现显著的底线财务回报,他们与根深蒂固的大众市场信息传统进行了激烈的抗争;为了摆脱 20 世纪大众市场的羁绊,他们投入了公司的所有利润和力量,竭尽全力将公司的信息能力推向 21 世纪。

本书将关注的重点放在这些公司在实现从大众市场传统信息向以客户为中心的商业模式转变中实际发生的事实,并且记录了他们所取得的具体的底线回报以及所面临的挑战。

致 谢

本书汲取了那些正在成为客户信息大师的企业的经验——他们正在为成为世界领先的客户大师而竞争。

世界上一些最大的客户密集型公司参与了本项研究,他们是主要客户信息计划的实施者。为了能够向读者忠实地再现这些残酷争斗的原始场景,我们决定在本书中隐去这些公司的名字。所有这些争斗的目的,都是为了获得当今强大的客户行为所要求的客户信息能力。

衷心感谢所有为本书提供了想法和观察的人们,这些想法和观察来自他们的企业在客户信息大师之路上的长期努力。

许多人为本项研究作出了贡献。衷心感谢那些因保密而没有在本书中具名的合作公司。衷心感谢所有为本项目奉献了时间、资源和精力的个人和公司。每一个参与者都为本研究及其最终结论增添了各自独特的观点。

特别感谢: Gary Abramson, Bob Barker, James Bauer, Peter Boulter, Erik Brynjolfsson, Jordan Byk, Gary Cameron, Doug Cheney, Sarah Cliffe, Kevin Condrón, Henry Cook, Michael Coomer, Peter Drucker, Trevor Dukes, John Edwards, Roger Elwell, Richard Evans, Maggie Flynn, Jeffery Gersbach, Jim Goodnight, Ted Gorder, Peter Greis, Gary Hamel, Mike Haydock, John Henderson, George Hofheimer, Ewan Hutton, Glen Kaiser, Krystie Keller, Sean Kelly, Norm Kern, Ray Kordupleske, Philip Kotler, Robert Materna, Jose Maymo, Beverly McKean, Bruce McKean, Randy Mott, Kenneth Oppenheimer, David Overton, Don Peppers 和 Pamela Devenney, John Peterso, Lisa Pope, Paul Rabideau, Frederick Reichheld, Robert Rose, Peter Sassone, Dave Schardt, Jeffery Shoemaker, Matt Stankey, Bryan Stapp, Rob Strange, Dave Talbot, William H. Tallman, Scarlett Ban Der

Meulen, Irene Whitcomb, Michael Winch, Robert Wyllie, Jeremy Wyman, 以及约翰·威利父子有限公司具有专业水准的员工,感谢他们贡献了各自的思考、灵感、努力和支持。

目 录

前言	1
致谢	1
第 1 章 客户大师即信息大师	1
第 2 章 隐藏在面具下的弱点	36
第 3 章 传统的大众市场客户信息	48
第 4 章 客户信息大师测试	72
第 5 章 客户信息计划的历史方法	82
第 6 章 客户信息能力七要素	98
第 7 章 客户信息大师的回报	158
第 8 章 不同行业的信息能力	194
第 9 章 21 世纪的客户大师	209
结论	240

第 1 章 客户大师即信息大师

客户大师即是信息大师。

他们不是那些人们耳熟能详的一流企业。

他们不是那些饱学之士在一流贸易和商业杂志上大肆吹捧的企业,也从不公开宣称自己是市场、销售、客户忠诚度和技术方面的发明家。

相反,他们是悄然无声的一群。

他们以一种平静的态度,脚踏实地前进在通往获取商业圣杯的道路上——有效地为客户和股东创造出双赢的法则。

他们的成功是深层次的、不引人注目的;竞争者们无从效仿。

他们能够成为客户信息大师,因为他们认识到所谓客户能力,诸如市场、销售、服务等,其本身并不是能力而是一种策略,是整个系统信息能力的一个组成部分,而系统信息能力支撑着整个企业。

除此之外,他们还认识到所谓信息能力在本质上首先是非技术的,对决定信息能力的七要素(人员技能、程序、组织结构、文化、领导艺术、技术和信息本身)需要均衡的投入。

这样做的结果是,大师们不断地获取和留住最佳的客户,同时摒弃最差的。

他们隐身在竞争者的盲目中。

他们反应敏捷并持之以恒。

他们为客户日夜操心。

他们为信息日夜操劳。

他们是威胁。

他们是未来。

他们是信息大师。

他们是幸运一族。

信息大师企业约占世界企业总数的 5%，他们在客户关系管理上取得了长期的成功，其余的企业则深陷在其矛盾之中。

在这样一个被好莱坞商业模式以及不断飞速发展的技术所驱使的商业世界中，他们是幸运的。

整个商界，一个被商业巨头和技术进步所主宰的世界，迫不及待地希望能一举解决客户忠诚度降低和利润缩水问题，似乎凡帖外用解毒药下去，这些疾病的潜在病因就能奇迹般地药到病除。

人们将注意力更多地聚焦在市场、销售和服务这些功能上，而不是集中在这些功能赖以依存的更困难、更具挑战性的深层次信息能力上。

于是企业转而向技术寻求帮助，期望技术能够创造支持客户关系管理所需的信息能力，认为技术是信息能力的原始决定性因素。

本研究清楚地显示，技术只是决定信息能力七要素的一个组成部分。企业凭经验将其 82% 资金投入技术上，以求取信息应用能力，而技术实际上仅占一个企业信息能力的 10%。

这种近视的做法使人们进一步陷入混乱和矛盾之中，正如我们现在所处的非商业世界。

在非商业世界里，出生率在下降，但人口却依然在无休止地增长。

在非商业世界里，到处是创记录的大丰收；但仍有人在挨饿。

在我们的商业世界中，技术进步使我们可以大量存储客户购买行为信息，但我们对客户的理解却相对缺乏。

在我们的商业世界中，客户信息分析技术在突飞猛进，但客户忠诚度却呈螺旋式下降。

尽管技术出现了几何级的发展，当今世界的复杂性使企业淹没

在客户信息的洪流中,这种复杂性已经远远超越了我们把握并运用客户信息的能力。

我们并非置身于信息时代,而是置身于一个被信息充斥的时代。

这种缺乏真实信息能力的现象迫使企业对客户需求、客户行为以及相对利润率信息进行汇总和总结。

这种总结催生出一个副产品。

副产品催生出一文化。

这种文化渐渐成为一种传统。

企业和客户逐渐因为这种疏远和异化的不断增长而彼此变得麻木不仁。

市场、销售、服务和忠诚性领域的巨匠们似乎是为了摆脱折磨,给正在与我们不断疏远的客户奉献了一个令人心醉的答案。

他们催眠式的努力为人们提供了一种可靠的应对之策,但要将此对策成功地付诸实施却始终需要人们面对一个无可辩驳的现实:

在今天如此复杂、如此规模的社会重负之下,企业如果希望重温过去街边小店曾经拥有的忠诚和亲密关系,需要具备比现在的企业更为广泛和深远的信息能力。

于是企业迅速转向技术来寻求对策,相信技术能力是决定信息能力的主要因素。

事实却并非如此。

荒谬的是,这种对技术的过分偏爱只是众多影响信息能力决定性因素的一个很小的组成部分。以非技术因素为主的信息能力涵盖了从雇员信息应用能力到业务部门对信息共享诚意。

这种偏爱和失衡现象使企业潜藏的客户弱点得以延续,这种弱点反过来又使企业无休止地进入如下循环:

1. 竞争使企业认识到需要与客户更加接近;
2. 他们毫无保留地接受一切最新的关于市场营销、忠诚度和服务方法;
3. 他们试图将这些观念付诸实施,却发现这些都需要更高层次的信息能力;
4. 他们在信息技术上进行重大投资,相信这会使他们具备所需

的信息能力；

5. 市场、忠诚度和服务方面的投资使他们小有斩获,但相当有限,因为信息技术(IT)在整个信息能力综合因素中仅占10%弱；
6. 正因为决定信息能力的主要因素是非技术的(人才、程序、组织、文化、领导艺术、技术和信息本身),所以更加难以琢磨,于是它们“闺阁深锁”,未能得到人们足够的投资；
7. 企业又重新循环进入步骤2和步骤4中,而结果是:竹篮打水一场空。

如此周而复始的循环驱使企业在市场营销、销售、服务和忠诚度计划上战术性地投入大量资金,希望借此解决自身的弱点。这些弱点实际上正是由于信息能力不足而产生的。

此时,企业继续在以技术能力为中心的信息投资项目上注入大量资金,希望技术本身能创造出信息能力。

结果是市场部门一成不变地继续那些失败率高达90%以上的“规范化”直接邮寄活动,这既损害了公司品牌,而且使客户更加疏远,激励客户忠诚度的成本费用也因此不断上涨;销售部门则出现了生产效率的持续下降,迫使公司减少对关键性销售支持部门的投资。客户忠诚度的调查显示,客户流动率正以每年20%~50%的幅度上升。

一些企业却已经从中脱身而出。

在这些企业中,居中心地位的是一些公司精英或“信息先锋”,正是他们的勇敢和高瞻远瞩引导企业从传统的信息模式中破浪而出。

他们的坚忍不拔帮助他们涉过被公司拒绝的急流险滩,引导企业破除险阻,驶入前人未知的海洋。马基雅弗利的这段名言雄辩地阐述了他们这种探索的本质意义:“没有任何事情比率先介绍事物的新秩序更具危险性,或更无法把握其成功,因为,最初的发明家必然会成为旧秩序下成功者的敌人,而对那些新秩序造就出的成功者来说,发明家又会被视作一群卫道士从而被冷落。”

所有这一切将铺就他们的信息大师之路。