



深化顧客關係管理

ACCELERATING Customer Relationships

運用<關係管理科技>建構CRM系統

- ▶ 爭取最具利潤潛力的顧客群
- ▶ 建立顧客永遠的忠誠度
- ▶ 創造滿足顧客個別需求的客製化服務
- ▶ 提昇行銷策略的執行績效
- ▶ 精準預測顧客消費行為

NCR 安迅資訊系統公司 顧客關係管理解決方案事業群副總裁
RONALD S. SWIFT 羅南·史威福 著
ARC遠擎管理顧問公司 審訂

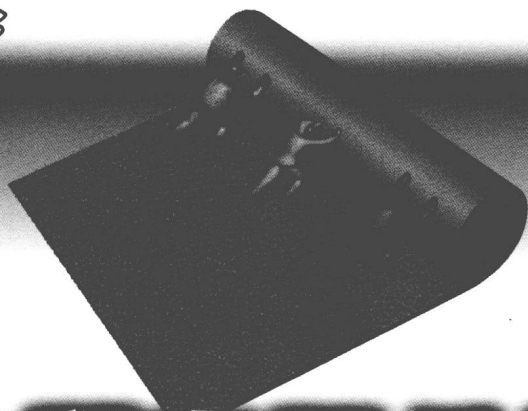


「本書提供企業完整的工具、架構與方法，來爭取顧客和
是升利潤，並建立密不可分的顧客忠誠度關係。」

瑪莎·羅傑斯博士
Peppers & Rogers Group 創辦人推薦

F274
2006113

港台書



深化顧客關係管理

ACCELERATING Customer Relationships

運用<關係管理科技>建構CRM系統

- ▶ 爭取最具利潤潛力的顧客群
- ▶ 建立顧客永遠的忠誠度
- ▶ 創造滿足顧客個別需求之客制化服務
- ▶ 提昇行銷策略的執行績效
- ▶ 精準預測顧客消費行為



NCR 安迅資訊系統公司 顧客關係管理解決方案事業群副總裁
RONALD S. SWIFT 羅南·史威福 著
ARC遠擎管理顧問公司 審訂

「本書提供企業完整的工具、架構與方法，來爭取顧客和
提升利潤，並建立密不可分的顧客忠誠度關係。」

瑪莎·羅傑斯博士
Peppers & Rogers Group 創辦人推薦

企管財經系列 112

深化顧客關係管理

Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies

發行人：戚偉恆

社長：戚偉恆

作者：羅南·史威福 (Ronald S. Swift)

審譯：ARC遠擎金融服務事業部總經理 黃以孟

主編：李慕芸

資深編輯：李先碧

美編：賴郁琳

出版者：麗勤管理顧問股份有限公司

地址：台北市內湖區金龍路222巷4號6樓之一

客戶服務中心

電話：(02)2790-9549

傳真：(02)2790-5763

電子郵件：andywchi@yahoo.com.tw

經銷商：紅螞蟻圖書有限公司

地址：台北市內湖區文德路210巷30弄25號

電話：(02)2799-9490

傳真：(02)2799-5284

初版：2001年5月

登記證：北市建一公司(88)字第413929號

定價 520元

Translation copyright (c) 2001 by ARC Consultants Ltd.

Original English language title: Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies, First Edition by Ronald Swift, Copyright (c) 2001, All Rights Reserved.

Published by arrangement with the original publisher, PRENTICE HALL, INC, a Pearson Education Company.

版權所有·侵害必究。如有缺頁、破損、倒裝，請寄回對換

推薦序之一

黃崇興 博士

前台灣大學管理學院EMBA執行長
目前專職任教於台灣大學管理學院

企業經營成功有一個充分且必要的條件，那就是「顧客」，而不是產品。

不知顧客是誰、不知對手是誰、不知成本在哪，企業必敗無疑。

但是長久以來的銷售文化，隱含的作業準則是：推銷商品、完成交易、增加營收。可是應該如何「真正服務顧客」、如何「維繫顧客忠誠度」、如何「影響顧客行為」，以落實差異、成本、品質、彈性這些耳熟能詳的策略重點？

雖然從上世紀末開始近10年以來，資訊科技突飛猛進，尤其是網際網路的發展，造就了電子商務的興起，不但帶動產業型態的劇變，產生了所謂的「新經濟」，更造就了管理觀念的大幅變革和創新，「供應鏈管理」、「企業資源規劃」、「資料倉儲」、「資料採礦」，一直到「顧客關係管理」都是企業巫醫口袋中的神奇寶貝。

這一連串新觀念，姑且不論帶給企業經營多大的衝擊，首先就是不少的困惑，因為這些論點過去的經理人也都有感覺。爭取客源、讓顧客滿意，長期以來就是他們在管理上的迷思。

「顧客關係管理」成了一門顯學，全然是歸諸於高度競爭、全球化競爭的環境，也有一部分是拜資訊科技之所賜，加上策略方式的傳統詮釋的不敷使用，所以迫使企業真正回歸到「顧客」是企業運作中心的思考點。

其實我們只是在討論一個同時兼有：作業性、分析性、交易性、互動性、模組性、歷史資料性以及預測性的知識流程。我們希望將過去溫馨親切的小地方小雜貨店老闆：分析客戶的習慣、體會客戶的喜好、掌握客戶的需求、預測客戶的希望、培養彼此的互動與信任、堅持「買賣是一時，朋友是永遠」的精神，在現代大企業的大規模運作中重現而已。

我們所談的顧客關係管理是將與顧客互動的資料，轉換成經營管理決策判斷的情報，然後洞燭先機的利用企業的知識設計行動、並執行出成果。讓我們瞭解顧客的行為，做出最適當的資源安排、經營的決策，找出對企業最有價值的顧客，留住最有價值的顧客，讓他們感受你對他們提供無可取代的價值，彼此繼續互動。

這種狀似抽象的顧客所感受到的價值，其實是未來再購的基礎，是由顧客所定義的。反而過去一直認為顧客感受到的品牌形象、口碑效果都不是價值。所以企業必須瞭解促成顧客購買的起因、顧客使用產品的過程、還有顧客使用產品所欲達到的最終目標。因為價值會隨著時間、空間而改變，企業就必須不斷的設法解讀顧客購買的理由與事實，並且重新思考整個的過程，這就是值得應用「顧客關係管理科技」之所在。

顧客關係管理不能只是一個概念，不能只是一個意願，它必須是一個策略性架構下，可以執行的整體系統。過去資料庫的格局不大，連結與互動的機制效率不夠強，過去曾經

蔚為討論風潮的策略性資訊系統，今天看起來其實都是這個架構的前身。所以許多高競爭性產業的結構程序、個別企業體的盛衰起伏，都在新的顧客關係管理的檢視下，歸納出一個必要的結論：現代企業體實踐顧客關係管理一定要充分利用各式資訊科技。

固然顧客關係管理系統是一個十分上口的現代名詞，它實質要做的就是為企業建立：

- ◆ 一套為顧客服務的整合性資訊與作業系統。
- ◆ 一套為服務顧客的經理人設計的決策支援系統。

十多年來，雖然專家們已經為這個架構的形成與這個系統的價值做出很多的貢獻，可是窒礙難行之處卻是令人氣結！問題又是什麼呢？

關鍵點在於現代的各級經理人對於顧客管理這個議題是否真正掌握了？資訊科技的基礎建設是否完善？是否真的能對資料倉儲這種資源運用得跟對人、對錢一樣得心應手？在策略制定、長程規劃與一般管理控制，經理人是否有一種「吾道一以貫之」的修養，以顧客關係為中心，將經營管理系統與資訊科技結合起來？

對於顧客關係管理，資料倉儲的相關資訊科技，吾人必須能「御之」，而非被其「所御」。我想作者Swift這本書最大的貢獻的就是提出一套將技術系統，以及管理系統整合的方法論，還有如何將顧客管理實務與關係管理科技結合的步驟說明。

黃孝興

推薦序之二

運用資料倉儲來管理顧客關係

林宏謀

NCR安迅資訊系統公司

電腦系統事業群 台灣區總經理

在一個世紀之前，由於商人與顧客多是比鄰而居，故商人能夠充分的了解每個顧客的購物習慣與需求，然而隨著越來越多大型的零售商與連鎖店出現之後，商家與顧客的關係越來越遠，因此，現今的企業必須運用資訊科技，來重新拉近與顧客的距離時，資料倉儲便是企業不可或缺的工具。

在今天，瞭解顧客是藉由擷取和善加使用非常詳盡的顧客的歷史資料而來的，而這些歷史資料是經由與顧客接觸時透過一些機制收集來的。這些資料是經過整合、加值、以及轉換成為有意義的資訊，儲存在特殊設計的資料庫中，這也就是NCR公司所發展的資料倉儲與顧客關係管理系統所做的服務。近10年來NCR公司的Teradata更以卓越的資料分析能力，幫助威名百貨、美國銀行……等，由大量的資料中萃取出具有商業價值的資訊，協助這些用戶制定有效決策、強化顧客關係，進而提升獲利能力。

而本書由科技的觀點，深入介紹資料採礦、商業資訊工具，以及對網站所產生的資料進行及時分析等所有和以顧客關係管理為中心的資料倉儲技術。此外，作者並不只侷限於科技，他還從企業營運的角度出發，探究企業該怎麼做才能在資料倉儲專案中確保投資報酬；同時也著墨在企業如何維護資料隱私等的議題上。書中所定義的流程和相關活動的規劃，可以加速經理人在顧客關係管理方面的學習速度，以及提供有效的基礎架構，讓經理人能一窺目前以顧客關係管理為主的企業最佳作法及經驗。

在現今這個世界，到處充滿著超強計算能力的電腦與個人的軟體應用程式，以及易於操作的資料分析軟體工具，故企業經理人可以輕易地依照其行銷策略及透過妥善管理的程序，進行市場區隔及直接對行銷機會採取行動。此書涵蓋金融服務、製造、零售、電信、醫療……等20個完整成功建置資料倉儲的個案，可以幫助讀者了解如何運用資料倉儲做出完善的顧客關係管理，並且提高企業的獲利能力。

一如作者羅南·史威福所言：「成功是由瞭解真正的顧客關係管理的範圍和應有的流程、然後採取適當的行動迎向未來開始的。理論和行動並重正是這些常勝軍與眾不同之處。」我想若現今的企業在現有的成功基礎上再做顧客關係管理的投資，那麼它所帶來的將會是更大的成長與更多的機會。

林長傳

推薦序之三

迎接顧客經濟的時代

黃以孟

ARC遠擎管理顧問股份有限公司
金融服務事業部總經理

最近，「知識經濟」不只在國內企業界掀起一股熱烈討論的風潮，政府部門也似乎對它所塑造產業轉型的願景及所背負國家經濟蛻變的重責大任，抱持高度的期待與重視。但是，從顧客關係管理的角度而言，「顧客經濟」時代的來臨，似乎比「知識經濟」更能貼切地詮釋今天企業在顧客接觸點（Touch Point）管理、顧客生命週期管理、關係科技運用、作業流程改善、資料倉儲管理、資料採礦應用、以及決策支援系統建置等議題上所面臨的管理挑戰。

我們或許會問：企業為什麼要實施顧客關係管理？顧客關係管理能為企業帶來什麼好處？這確實是一個值得探討的課題。在一個以製造、生產、產品為導向的市場當中，商品是標準化的，市場基本上是由供給的一方所決定的，產品之間幾乎沒有太大的差異化，價格可能是消費者決定購買的最重要因素，售後服務可能不太受到重視。因此，生產廠商的競爭優勢相對來自生產效率的提高、製程的改善、商品大量

生產所帶來的規模經濟等，企業重視的是「市場佔有率」，也因此顧客關係管理較不受到重視。隨著市場經濟逐漸轉向以產品差異化、個人化為訴求，提供整體解決方案、強調可以模組化的包裹式產品與服務，企業重視的是「顧客佔有率」（即企業所提供的產品、服務價值佔同一顧客對該類產品、服務的需求所佔之比例），也因此，顧客關係管理便成為這樣的市場環境下，企業追求差異化競爭優勢所必備的能力。

從另一個角度而言，由於開始有了個人化、差異化的產品與服務，企業更有需要與顧客保持互動，以有效地掌握並區隔不同客群的需求，以達到量身訂做的目的；而有了良好的互動模式及顧客情報（Customer Insight）之後，企業便開始思考顧客的重複購買（Repeat Purchase）、主動銷售（Up-Sell）、交叉銷售（Cross-Sell）等所帶來的商業利益，而且是經過對顧客需求深入瞭解之後而量身訂做的一這也是過去大量商品製造與大眾行銷所無法達成的一這是創造顧客忠誠度的開始，也是顧客關係管理的精神所在。

固然，拜科技所賜，顧客關係管理這幾年被企業界廣泛地採用與推動，其中多數強調某某軟體或系統能夠如何在短時間內，幫助企業達成顧客關係管理的建置，以及這些軟體或系統如何幫助企業在最短的時間達到最大的投資報酬率（ROD）。但是，企業必須首要慎重評估的並不是那些聽起來又酷又炫的科技技術，也決非競爭者已經決定採用的哪些具備超強功能的解決方案。事實上，導入顧客關係管理最關鍵的成功要素是企業內部的「人」。因為不論是透過對企業與顧客互動過程的管理、顧客資料的收集與應用，或是區隔最有價值的顧客、掌握顧客的終身價值等顧客關係管理在追求創造顧客價值極大化目標的過程中所必須發揮的課題，都要靠不斷地與企業組織內部負責與顧客接觸第一線人員的溝通，獲得百分之百的瞭解與支持，才能確保顧客關係管理日後執行上成功的基礎。這是深化顧客關係管理最關鍵的第一步。

其實往往新顧客關係管理方案的創意價值，是遠遠超出科技應用所帶來的好處的，因為科技是拿來實現這些顧客關係管理方案的工具；同樣的道理，如果缺乏好的方案，或是組織溝通不良，造成人員缺乏對顧客關係管理價值的認同，甚至認為顧客關係管理只是做給主管看的，那麼投資再多的經費、有再好的軟硬體設備，都無法落實顧客關係管理的執行，更遑論它可帶來多大的經濟效益了。

一旦「人」的部分獲得充分的溝通，並且對企業推動顧客關係管理的努力方向有了高度認同之後，下一個課題才是評估導入適當的關係科技，讓顧客關係管理的施行更加系統化、模組化，也更具擴充性。本書作者在這方面提供非常寶貴的實務經驗以及結構性的方法論，並列舉許多導入顧客關係管理科技必須評估的要素，試圖從技術與商業訴求的平衡上，讓企業經理人一窺顧客關係管理的全貌。作者同時也花了相當的篇幅探討近來受到高度觀切的顧客隱私權問題，相信也必能對企業經理人在這個議題上有更加深入的認識；筆者認為國內顧客隱私權問題將會在未來幾年獲得更多的重視，也是企業推動顧客關係管理絕對不能忽視的一環。

我認為顧客關係管理要成功，企業必須把它的前後端都串聯起來，包括與顧客接觸的通路及接觸點（包含實體通路、客服中心、網路、電子郵件和傳真等）、企業內部作業管理系統、資料儲存系統、用於顧客知識發現（Knowledge Discovery）的資料採礦分析系統以及負責這些系統之間協調管理的機制（例如行銷活動管理）等，並且串聯成一個獨立的循環體系，每個環節皆須環環相扣之外，更重要的是整個顧客關係管理的執行，必須是一個連續不斷的過程、必須是一個可以產生回饋的過程，並且不斷地與企業的策略目標相互檢討，變成一個可自我執行、回饋、檢討的機制。本書作者在這方面提供了絕佳的說明。

黃以遠

作者序

所有能夠和顧客維持長遠關係並從中獲取豐厚利潤的企業，都在為達到下列的目標而努力：

在適當的時機，用適當的銷售管道，以合理的價格，向合適的顧客提供適當的產品及服務，以滿足顧客所需與所想。

資訊科技正以內含數不清的顧客相關資料的複雜資料庫改變企業行銷以及管理顧客的方法；這些資料的來源有電子商務、銷售點（Point-Of-Sales）系統裝置、自動櫃員機、及其它顧客接觸點。資訊和知識庫正被大量且廣泛地用於創造新的獲利機會和管理日新又新的顧客關係。

建立知識庫（有時亦稱資料倉儲或資訊架構）提供企業經營者藉由確定和分析顧客行為，並依此加強對顧客短期和長期關係的發展及管理，進而增加獲利機會。

運用資訊和顧客知識庫，以塑造更具意義的顧客關係的關係管理科技將成為新的商界標準。而先進的科技、以顧客和銷售管道為中心的商業流程、和能影響組織行為（內部）及顧客和銷售管道（外部）行為的方法結構及軟體將會使關

係管理科技成為商界標準。

商界正快速地由採用資訊科技轉移到關係管理科技；這個現象的正面效果就是推展顧客關係管理的企業所得到的令人咋舌的高獲利。

在20世紀初，商人和銀行家們瞭解它們的顧客。他們和顧客是鄰居，充分了解每個顧客購物和金融的需求。他們對顧客的瞭解正是現在所謂顧客關係管理所追求的目標。但是當大型零售商和連鎖店出現後，商家和顧客的關係日益疏遠。在新的千年開展之際，企業正企圖使用資訊科技，來重新做到本世紀初商人和銀行家所奉行的顧客關係管理原則。

顧客應該是大部分組織最主要的焦點；但是大多數的時候，適合行銷或管理形式的顧客資料不是不存在，就是得到時為時已晚，市場機會已失去，使得顧客關係管理的機會也喪失了。

在今天，瞭解顧客是藉由維護和善加使用非常詳盡的、關於顧客的歷史資料而來的；而這些歷史資料是透過許多計算以及在顧客接觸點所使用的設備收集來的。這些資料是經過整合、加值、以及轉換成為有意義的資訊，儲存在特殊設計的資料庫中。在現今這個充滿著計算能力強大的電腦、供個人使用的軟體應用程式、以及供一般電腦使用者使用且易於操作的資料分析軟體工具的世界中，企業經理人可以輕易地依照其行銷策略及透過妥善管理的程序，進行市場區隔及直接對行銷機會採取行動。

本書是寫給對使用先進的顧客資訊及行銷技巧，以取得競爭優勢感興趣的企業決策高層及一般經理人。負責管理及增進顧客關係的經理人將會發現，本書在未來數年都可以做為尋求獲利的指南。當然，許多今天的經理人同時必須負責降低銷售成本以提高企業獲利能力。

所有經理人都需要確認並專注在對公司獲利最有幫助的顧客身上；同時在可能的範圍內，放棄對公司獲利沒有幫助的顧客的服務。

本書的目的是在幫助您：

- ◆ 透過資訊和科技，確立用來將顧客分類，並用不同的方式對待不同類的顧客所必須要有的行動。
- ◆ 明定更加瞭解顧客所帶來的好處。
- ◆ 告訴您如何運用顧客資訊增加周轉率／收入、顧客滿意及獲利能力。

企業對於每個客人所能建立的精細資料，使得企業得以利用以知識為基礎的顧客關係進行行銷和銷售。藉由定義流程和提供應進行的活動，本書可以加速您在顧客關係管理方面的學習速度，以及提供您有效的基礎架構，使您能一窺目前以顧客關係管理為中心的企業中的最佳作法及經驗。（第14章）

在第6章中，您將會學到如何在100天內，開始建立或改進您的顧客資料庫或資料倉儲環境。

本書同時提供寬廣的管理觀點，讓您瞭解取得關於企業整體更好的資訊所帶來的影響。以顧客為中心、知識為基礎的資訊架構改變企業運作的方式，也很可能改變企業組織、員工任用的方式，甚至於改變管理層和員工的行為。

組織改變會影響行銷部門運作的方式，同時改變其在企業內部的角色。對潛在顧客、顧客、聯盟夥伴、競爭對手、媒體的有效溝通及量身訂做的回應機制，不但為行銷部門創造了全新的形象，同時也創造了行銷成功的新契機。

第14章提供了企業在顧客關係管理式行銷的例子。您會看到企業如何將原有行銷原則，轉型成為顧客關係管理的行動；並且為越來越多的顧客提供長期滿意，為企業提供越來越高的單一顧客獲利。

在本書各處，我使用關係管理科技（Relationship Technologies）描述日益複雜的資料倉儲和商業情報（Business Intelligence）科技。這些科技是用來協助企業創造長遠的顧客關係，並由長遠的顧客關係提升企業營運績

效。本人想在此註明關係管理科技一詞為安迅公司所創，並為該公司的註冊商標。本人在本書中使用本註冊商標業已獲得安迅公司的同意。在此特地感謝關係管理科技一詞的創始人，在安迅公司著名的倫敦知識實驗室（Knowledge Lab）工作的Stephen Emmott博士。

隨著時代的演進，企業和顧客互相溝通、互動、相互定位、發生關係的速度越來越快。

要增進企業的投資報酬率（Return On Investment, ROI），能有效管理顧客關係的適當資訊及關係管理科技是具關鍵地位的。現在我們已經可以做到：

1. 知道您的顧客是誰及您最好的顧客是誰。
2. 刺激顧客購買或知道顧客不買哪些產品。
3. 顧客何時和透過哪個銷售管道購買。
4. 知道顧客的喜好同時使他們成為忠誠的顧客。
5. 找出優良／對企業有利的顧客的特質。
6. 改造銷售管道以符合顧客需求。
7. 預測顧客可能或將會買的產品。
8. 避免最好的顧客的流失。

本書介紹許多使用以顧客為中心的知識庫、運用顧客關係管理、決策支援系統、行銷資料庫及資料倉儲技巧達到獲利的企業。

成功是由瞭解真正的顧客關係管理的範圍和應有的流程，然後採取適當的行動迎向未來開始的。理論和行動並重正是這些常勝軍與眾不同之處。在現有的成功基礎上再投資，所帶來的將會是成長與更多的機會。

成功是我們從過去學習、採用新想法並立即實行之、及挑戰未來的能力。

Ronald S. Swift
美國德州達拉斯市，西元2000年6月

對本書的讚賞

作者一步一步帶領著讀者走過整個決策支援系統的演化史，從第一代的決策支援系統資料倉儲，到為企業在現今快速變化、市場導向的環境中，提供決策支援系統跨企業部門的主動式資料倉儲。

本書對瞭解我們這個以顧客為中心的時代非常有價值；商業領袖和資訊科技專業人士會想要一口氣讀完本書。

Lou Agosta 博士
Giga Information Group (www.gigaweb.com) 資深產業分析師
《*The Essential Guide To Data Warehouse*》作者

在瞭解企業運用資訊科技的方向和趨勢上，作者始終是領先群雄。本書集作者多年之經驗和對全世界最佳作法的接觸，告訴企業中的營運管理者和資訊系統管理者如何運用資訊科技，來發展、維繫並且加強顧客關係及獲利。

Hugh J. Waston
喬治亞大學 泰瑞商學院《資料倉儲》月刊總編輯

因為他的真知灼見和良好的溝通能力，作者在同儕顧問間業已獲得極高的評價。在本書中，它提供直接了當的建言，協助您將顧客關係變成利潤。本書將協助您擬定具競爭優勢的一套行動計畫。

Eral Hadden, Hadden and Company 管理顧問
Hadden-Kelly 《資料倉儲方法論》的作者

我和作者認識多年，總是為他在顧客關係管理和資料倉儲方面的淵博知識感到驚嘆不已。現在他的淵博知識已經變成了書，大眾也有緣得知他的知識，本書一定是權威之作。

Paul Gray, Claremont Graduate大學資訊科技學院創辦人及教授
《AIS通訊》期刊編輯

當您的顧客知道您瞭解他時，您一定會成功。本書提供了能增加顧客和利潤的顧客關係管理和資料倉儲的確實策略。一如往昔，作者卓越地提供了擲地有聲且實際的知識和建議。

Bill Inmon, 資料倉儲觀念始祖
為30本資料倉儲、決策支援系統、和資料庫科技相關書籍作者

作者瞭解企業和政府服務顧客和增進正面關係時面對的關鍵議題，您將會學到作者對於如何達到成功境界的洞見和願景。

Babara Haley Wixom, 維吉尼亞大學McIntire商學院副教授
《The Journal Of Data Warehousing》編輯

作者在以顧客為重心的資料倉儲方面超過10年以上的經驗，為企業在以顧客為中心的努力中，達成穩固成功所必須要做的事情上提供清楚的見解。本書包含這樣的知識，同時也提供了如何一步一步運用這些知識的方法。

John McKean
《Information Masters-Secrets of The Customer Race》作者
