

客户世界

CUSTOMER CARE &
MANAGEMENT WORLD

Ye's Viewpoint
on Customer
Relationship
Management

客户关系管理

之

成功路径

A successful path

叶开 王鸿◎著

国内客户关系管理领域**权威专家**十数年**厚积薄发**
继《中国CRM最佳实务》与《圈住客户》热销售罄后的又一力作!

成都时代出版社



**Ye's Viewpoint
on Customer
Relationship
Management**

客户关系管理

之

成功路径

A successful path

叶开 王鸿◎著

成都时代出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

客户关系管理之叶问：成功路径 / 叶开，王鸿著
——成都：成都时代出版社，2011.3
ISBN 978-7-5464-0365-6

I. ①客… II. ①叶…②王… III. ①企业管理：供销管理 - 研究 IV. ① F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (20011) 第 035542 号

客户关系管理之叶问——成功路径

KEHU GUANXI GUANLI ZHI YEWEN CHENGGONG LUJING

叶开 王鸿 著

出品人 段后雷

责任编辑 蒋雪梅

责任校对 李航 马千双

装帧设计 光焰文化

责任印制 莫晓涛

出版发行 成都时代出版社

电 话 (028) 86742352 (编辑部)

(028) 86615250 (发行部)

网 址 www.chengdusd.com

印 刷 北京人教方成彩色印刷有限公司

规 格 170×240mm

印 张 17.25

字 数 280 千

版 次 2011 年 3 月第 1 版

印 次 2011 年 3 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5464-0365-6

定 价 35.00 元

著作权所有违者必究。举报电话：(028) 86697083

本书若出现印装质量问题，请与工厂联系。电话：(010) 85969394

序

Preface

还是小学的时候，除了出去和小朋友玩“攻山头”之类的游戏外，我就喜欢在家里看书。那时候，最喜欢的是纸盒里面的连环画小人书，还有从家里书箱底偷偷翻出来的满是插图的老书，诸如《水浒传》《西游记》《三国演义》《三公案》《三侠五义》《说岳全传》《隋唐演义》啥的，只是那时候在大人眼里似乎小孩子还不能看这样的闲书，其实他们不知道我最喜欢的是里面惟妙惟肖的插图，而那些竖排繁体字又过了好几年才能够全部看懂。

名正言顺的在大人眼里真正属于小孩子的闲书就只有两本，一本是《上下五千年》，一本便是《十万个为什么》。《上下五千年》讲的是历史故事，比较正统。而《十万个为什么》却很受我的喜爱，因为它告诉了一个充满问号的我好多新奇的事物，也吸引着我不断学习探索着。而如今家里的小孩子也到了读小学的时候，他已经早早地开始问为什么呢，好多问题很奇怪也很麻烦，让我不知应该怎么回答，此时不由得怀念如果我是一本活灵活现的《十万个为什么》该多好啊。

然而，我却是有机会做一个回答“为什么”的工作，这就是“客户关系管理”。十多年来，在从事 CRM (Customer Relationship Management, 客户关系管理) 相关学习和工作的过程中，我不断地问自己 CRM 是什么。还有人问应该怎么做 CRM，为什么 CRM 会失败，如何整理企业的内部需求，等等。而这些问题，往往都是一些共性的或者类似的问题。当在不断地

重复回答这些问题的时候，我也在问自己：如何能够让企业更方便更快捷地了解这些答案呢？或许最好的办法，就是将一个企业实践 CRM 的全过程中遇到的典型问题，做成一个类似《十万个为什么》的东西，这样才有可能更好地解决这个问题。

于是乎，我开始着手整理项目中经常遇到的问题，甚至连每次拜访客户高层后的会议记录也都整理成问答形式。这个过程断断续续地进行了一两年，整个人时常纠结在整理这些问题和答案以及案例里面。

这一年，恰逢《李小龙》电视剧热播，让大家了解了咏春拳，而连续几部甄子丹的《叶问》更是让咏春拳家喻户晓。在杭州西子湖畔，几位业内好友聊起我手头在整理的这些东西，觉得此事大有可为，纷纷出谋划策，最后有了一个拍案叫绝的名字“叶问”。正是寓意：叶开问，问叶开。

如此一来，整个书的架构就浑然天成。我沿着企业进行 CRM 实践的所必经的阶段，在书中巧借咏春拳诀作为精神指引，将企业的 CRM 成功路径一一展开，并用一个个问题来剖析回答，最后用精选案例来示范，希望让企业和读者能够一步步成为成功的 CRM 实践者，早日练就 CRM 功夫。

同时在每一章节，引入了众多专家和顾问、甚至企业常年从事 CRM 推进的资深管理者对每个问题的观点阐述和讨论，希望通过不同角度让读者更好地理解。在此非常感谢业内人士利用宝贵的时间提供了宝贵的意见。

在精选案例部分，多是采编于互联网上的相关案例，其中部分有作者和来源，也有些因互联网上转载多次后佚名的，在此一并感谢。

由于时间仓促，水平有限，书中还有很多不足之处，欢迎读者批评指正，不胜感激。

叶开

2010.10

目 录

第一回 如何定义CRM? /001

CRM是什么意思? /002

没有单一的定义 /002

共同的主题 /003

结论是什么呢? /004

顾问讨论 /005

精选案例 /006

寻找客户坐标 /007

挖掘客户价值 /008

分级客户服务 /009

第二回 如何创建真正的CRM战略? /011

叶问: 如何创建真正的CRM战略呢? /012

成功的关键 /012

谁应该参与? /013

没有捷径 /014

目标结果 /014

顾问讨论 /015

精选案例 /016

第三回 如何创建CRM行动计划? /021

叶问: 如何创建CRM行动计划? /022

战略变为现实 /022

从一个方法开始 /023

按照路线图来走 /023

顾问讨论 /024

精选案例 /026

第四回 如何获得CRM的成功购买? /037

叶问：如何获得CRM的成功购买? /038

培训和神话的破灭 /038

建立CRM业务标杆 /039

顾问讨论 /040

精选案例 /041

第五回 如何构建CRM团队和团队协作? /043

叶问：如何获得CRM的成功购买? /038

培训和神话的破灭 /038

建立CRM业务标杆 /039

顾问讨论 /040

精选案例 /041

第六回 如何进行的CRM需求的评估? /055

叶问：如何进行CRM的需求评估呢? /056

确定实施CRM的时机 /056

外部咨询顾问的角色 /057

进行一个重大的计划 /057

终于有了结果 /058

对平衡的打击 /059

顾问讨论 /060

精选案例 /062

第七回 如何设置目标与项目规划? /065

叶问：如何设置目标与项目规划? /066

规划——在需要帮助时寻求帮助 /066

目标和规划前临时仓促的承诺 /066

要避免的错误 /067

顾问讨论 /068

精选案例 /069

第八回 如何与咨询顾问一起工作? /075

叶问：如何与咨询顾问一起工作? /076

需求驱动的选择 /076

业务常识规则 /077

门户开放政策 /077

顾问讨论 /079

精选案例 /080

第九回 如何更好地确定候选名单? /083

叶问：如何更好地确定候选名单? /084

带着要求开始 /084

建立包括和排斥的标准 /084

独特的需求 /085

两个警告 /086

不管黑猫白猫 /086

可以获得的帮助 /087

顾问讨论 /088

精选案例 /090

第十回 如何选择一个CRM应用软件? /095

叶问：如何选择一个CRM应用软件? /096

建立一个团队 /096

决策树 /096

执行流程 /097

完整的参与 /098

附加的步骤 /098

提炼RFI /099

顾问讨论 /100

精选案例 /101

第十一回 如何进行应用程序的客户化? /107

叶问：如何进行CRM软件的客户化? /108

为什么要个性化 /108

管理客户化 /108

在哪里获得帮助 /110

顾问讨论 /111

精选案例 /112

第十二回 如何获得最佳的交易? /117

叶问：如何获得最佳的交易? /118

选择过程的一部分 /118

正式或非正式 /118

形成团队 /119

场景中的工作 /119

要避免的缺陷 /119

顾问讨论 /121

精选案例 /122

第十三回 如何规划上线试运行? /127

叶问：如何规划CRM上线试运行? /128

阻止它 /128

上线的时间设置 /129

组织和IT准备就绪 /129

顾问讨论 /130

精选案例 /131

第十四回 如何加强客户数据的工作? /137

叶问：如何加强客户数据的工作? /138

什么数据 /138

清理数据 /139

维护流程 /139

好的数据 /140

顾问讨论 /140

精选案例 /142

第十五回 如何鼓励渠道伙伴部署CRM? /153

叶问：如何鼓励渠道伙伴也部署CRM? /154

让渠道合作伙伴参与进来 /154

记住合作伙伴的局限性 /154

不要害怕区别 /155

把握你的信息 /155

顾问讨论 /156

精选案例 /157

第十六回 如何创建有效的CRM能力? /161

- 叶问：如何创建有效的CRM能力? /162
- 清楚地定义远景并且制定可行的CRM策略 /162
- 在公司内部建立对客户关系管理的共识 /162
- 建立可测量的商业目标 /163
- 在开始时获得高层领导的支持 /163
- 在开始时获得最终用户参与而且维持住 /163
- 让最终用户积极参与解决方案的设计 /164
- 让商业目标驱动解决方案的技术功能 /164
- 为实施指定一个广泛认可的项目经理 /164
- 加强对培训和沟通计划的投资使最终用户能够使用系统 /164
- 分阶段建立客户关系管理能力 /165
- 不断衡量并跟踪结果 /165
- 客户关系管理是永不停息的旅程 /165
- 顾问讨论 /166
- 精选案例 /168

第十七回 如何创建CRM价值管理流程? /171

- 叶问：如何创建CRM价值管理流程? /172
- 持续的价值管理流程 /172
- 你的供应商价值成熟度如何? /173
- 采取行动 /174
- 顾问讨论 /175
- 精选案例 /176

第十八回 如何评估CRM项目的效果? /179

叶问: 如何评估CRM项目的效果? /180

CRM失败的三个问题 /180

企业如何改变CRM赢利能力 /181

顾问讨论 /183

精选案例 /185

第十九回 如何进行CRM系统的评估与选型? /197

叶问: 如何进行CRM系统的评估与选型? /198

CRM-CMM评估模型总体介绍 /199

CRM-CMM成熟度级别定义 /200

CRM-CMM模型指标 /200

评估标准体系 /202

CRM-CMM评估模型应用方法 /229

精选案例 /232

第二十回 如何测评企业的CRM能力? /241

叶问: 如何测评企业的CRM能力? /242

CMME一级指标 /242

精选案例 /254

第一回

如何定义 CRM ?

“咏春绝技，源自少林；招无虎鹤，法无五行。”

这第一回先说的是咏春拳，它是源自于南少林，秉承了少林的正宗拳术精髓。而且不像很多传统拳术，咏春的招式没有模仿动物，身法也没有五行。

而对于 CRM 的定义也往往不能局限于字眼和概念，关键是能够真正体现以客户为中心的精髓，所以一定要确保自己企业的 CRM 源自正宗，不去简单模仿别人，立足自己的实际情况，不左右摇摆。

所以，叶开如是问：如何定义 CRM 呢？

叶问：如何定义 CRM 呢？



CRM 是什么意思？

这几年，CRM 似乎开始比 ERP (Enterprise Resource Planning, 企业资源计划系统) 更火了。所以现在问这个问题，似乎很可笑，很多人会反问你：“你还不知道 CRM 是什么呀？客户关系管理呀！”是的，你可能觉得我这是在开玩笑，但是真正的问题在于：现在并非所有人都知道什么是 CRM，特别是那些已经了解了一部分又在进行实践的人。

对每一件事情的认识都需要不断反复深入和再认识，对于 CRM 的定义也是如此，经历了不同的阶段。更关键的是要围绕企业的应用环境和水平，当仅仅是概念宣传的时候，认识往往是浅薄的；当企业开始尝试的时候，认识会有新的变化；而当企业在应用了一个阶段有了新的体会和经验之后，对 CRM 的认识可能发生质的变化和飞跃。

虽然已经有很多企业在应用 CRM，更多的企业了解了 CRM 概念并准备尝试应用 CRM，但还是存在一个很严峻的问题：绝大多数企业没有从业务的角度去看待 CRM，企业往往从信息化或者信息系统的角度，而没有真正从业务竞争或者业务运营去看待 CRM。这意味着什么？企业还是没有搞清楚什么是 CRM。

因此，有必要来提醒认为自己已经知道什么是 CRM 的人，客户关系管理的定义到底是什么，如果连最基本的定义都搞不清楚，后面的任何行动都将是南辕北辙。

没有单一的定义

给 CRM 一个唯一的定义是很难的，对于 CRM 的定义，有很多描述的方式，有的简短扼要，有的长篇累牍，有的看起来枯涩难懂，有的很容易接受。

大部分定义都能够认识到客户关系管理是获取、维持和增强客户关系的一套业务流程和支持技术。CRM 常常跟“三”联系在一起，比如三个要素：组织、流程和技术；三个方面：获取、维持和增强客户关系；三个功能组成：营销、

销售和服务等等。我们可以认为 CRM 是一个包含三个领域的优化与客户关系的商业体系，企业必须对它的客户有足够的认识以勾勒出他们的大概情况，作出基于价值的客户细分，并且基于客户细分创建精确细分的 CRM 营销。要进行平衡的三个领域是：客户需求、客户价值和客户的生命周期、与客户相关的业务流程和 CRM 生态系统。

根据 Gartner 的定义，CRM 是为了优化收益率、收入和客户满意度的商业战略。为了认识 CRM，企业必须培养以客户为中心行为并执行那些支持所有客户沟通渠道、协调客户交互活动的执行过程。Gartner 认为一个企业要实现 CRM，就要实现它所提出的 CRM 的八个组成部分：CRM 远景、CRM 战略、尊贵客户体验、组织协作、CRM 流程、CRM 信息、CRM 技术和 CRM 标准。

共同的主题

虽然有很多的 CRM 定义，但是在这些定义中什么是共同的主题呢？CRM 是聚焦客户和客户中心的，但是以客户为中心在 CRM 定义中比那古老的“客户总是正确的”的忠告有更多的含义，CRM 更多的是关于倾听客户、提供客户想要的产品和服务甚至包括预见客户的需求。CRM 是关于通过当前众多的客户交互渠道提供一致性的品牌信息和对客户需求一致性的回应。

CRM 是一种商业战略。因此，CRM 战略必须与组织及其他战略有机的结合在一起，CRM 在组织、企业以及更广阔的范围内是最有效的。有时在关于客户的谈论中遗漏了 CRM 战略提供的不仅是客户价值，它首要带来的是收益和利润形式的价值。

CRM 不只是技术和软件。然而，除了中小企业和最简单的组织，在 CRM 战略中还是要靠一定的技术来支持 CRM 战略的。事实上在 CRM 中最困难的工作就是人、相关流程不与技术相抵触。在不改变组织与客户的交互方式的情况下安装 CRM 软件，将只能带来一些边缘的效率提高甚至没有提高。

另一句适用的话是 CRM 是旅行，而不是目的地。CRM 的本质是反复的、持续的和在一定基础上不断改进的。



结论是什么呢？

定义 CRM 的原因是为了理解你的 CRM 旅行要到哪里和你要努力完成什么。这些对于设定将达到怎样的目标和期望值是至关重要的。一个明确的定义是任何 CRM 战略至关重要的部分，这意味着识别谁是客户、你卖什么来满足你的客户的需求、它（产品或服务）怎样到达你的目标客户群和你想要解决的核心问题。

即使你的企业已经开始了 CRM 工作、或如果你认为你已经走了很远了，从另一个角度去看 CRM 要完成什么，以检查你的 CRM 路径是否正确永远不晚。记住实现 CRM 是一个多年的向以客户为中心的不断前进和提高的过程。

叶开观点

这个老调重谈的话题，对于国内企业却是很有必要的。我在与国内企业每一次沟通的时候，总是首先要谈 CRM 定义这样一个话题，因为国内企业对 CRM 的误解和片面理解实在是太多了，认为是技术，是系统，是解决方案，是数据库营销等等。其实，核心的客户细分、客户价值和客户需求、客户互动，却成为企业所忽略的；而客户战略、客户流程、客户营销，却成为 CRM 项目所忽略的。

很多正在准备的和已经实施 CRM 的企业，应该好好反思一下，自己企业对 CRM 的理解是不是正确的？如果方向偏离了，即使再努力也是南辕北辙的故事再现。

王鸿观点

CRM 首先是企业的战略和管理流程，其次才是技术和 IT 系统；这也是为什么在 CRM 项目实施的过程中往往会涉及到企业绩效考核、流程再造、组织调整等内容的重要原因；以及为什么 CRM 系统的实施强调在项目中引入决策层（高层）的重要原因。

为了保障 CRM 项目的成功实施，企业高层不能做“甩手掌柜”，而应该亲