

IBM

卓越的客户关系营销

IBM

方法

华夏出版社

Bryan Foss
Merlin Stone 著

郭 蓓 刘学忠 等译

IBM

卓越的客户关系营销

IBM
方法

图书在版编目 (CIP) 数据

IBM 方法/(英) 弗斯, 斯通著; 郭蓓译. —北京: 华夏出版社, 2003.9

ISBN 7-5080-3260-8

I.I... II.①弗... ②斯... ③刘... III.企业管理: 销售管理
IV.F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 087060 号

出版发行: 华夏出版社

特种纸专供: 嘉利友纸业“新超感项目”

(北京东直门外香河园北里 4 号 邮编: 100028)

经 销: 新华书店经销

排 版: 温春艳 张中华

彩色印刷: 中煤新大彩印厂

彩印执行: 刘彦霞

印 刷: 三河市印务有限公司

版 次: 2003 年 9 月北京第 1 版

2003 年 9 月北京第 1 次印刷

开 本: 787mm×1092mm 1/16

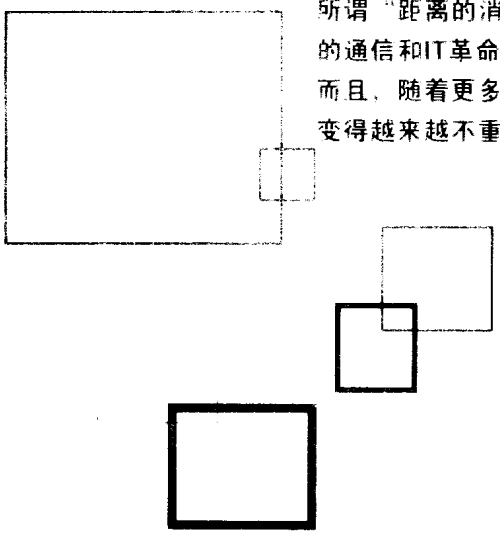
印 张: 22.5

字 数: 282 千字

定 价: 48.00 元

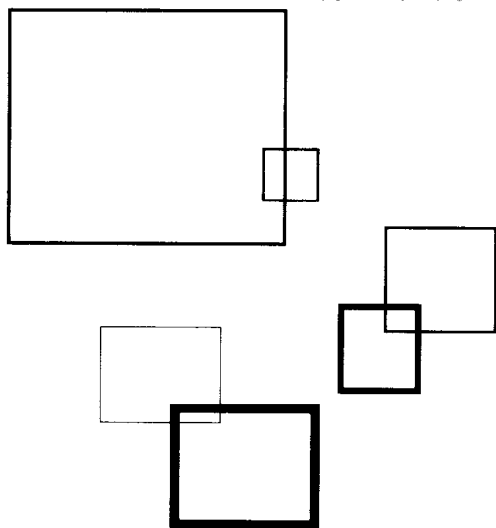
本版图书凡印刷、装订错误, 可及时向我社发行部调换

当前，最具影响力的管理思想之一是“竞争只是点击的距离”，尽管这种说法简化了竞争的特征，但毫无疑问，Frances Cairncross 所谓“距离的消亡”对很多管理者来说都已经是现实。我们正经历的通信和IT革命意味着距离现在在交流成本中只是一个次要因素，而且，随着更多的交流介质从传统的声音向客观的数据转变，距离变得越来越不重要了。这也使得地点与业务成功没有多大关系。

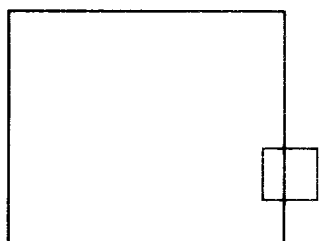


IBM 方法

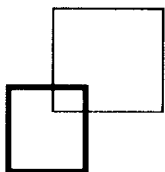
我们反对盲目接受以CRM为旗号所提出的一些观点。我们强调，有许多其它的客户管理模式，有些是传统的方法，其中有些模式比CRM更为有利，以电子商务为基础的新模式有助于客户通过点击，在线购买，实现其价值，而不用同供应商建立关系。



IBM 方法

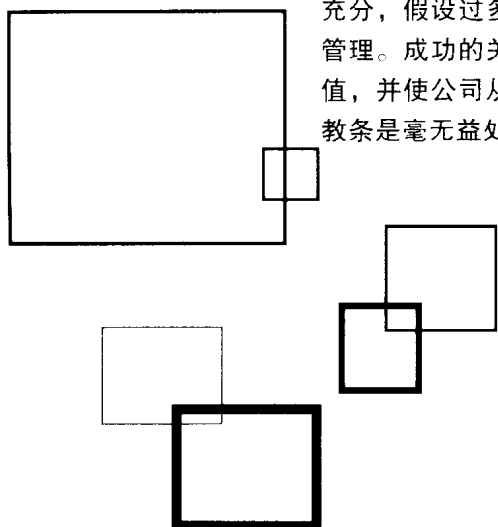


公司有必要重新考虑其客户管理模式特征。如果它的客户管理模式是向享有特权的客户提供优先服务，而且这种优先权以对供应链的使用和对供应链的影响为基础，那么，这种状况是岌岌可危的，因为其他公司也会使其所有合法客户得到优先权。

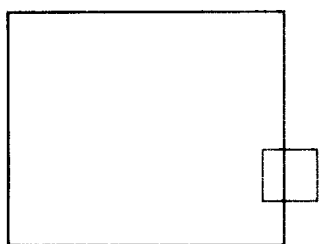


IBM 方法

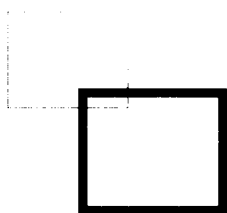
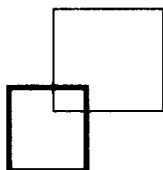
构建一个全球客户管理计划的关键是，在完美信息与充分信息之间寻求平衡！一些公司在制订计划时感到无能为力，因为他们不相信自己已经有足够的客户信息，可以着手制订计划了，所以他们决定搜集并分析更多的、更完美的信息。另一些公司因为信息搜集不够充分，假设过多，而无法运用正确的方法和措施来实现成功的客户管理。成功的关键是客户的反应，要不断向客户传递其所期望的价值，并使公司从价值传递中获得更多的利润。沉迷于客户管理理论教条是毫无益处的。



IBM 方法

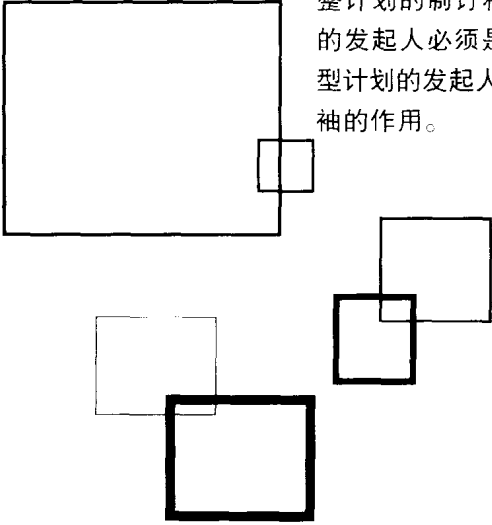


那些运用新方法来成功从事客户管理的公司，
都将管理团队放在首位考虑，由这个团队来制
订计划。并且，要让他们在实施计划的时候处
于良好状态。



IBM 方法

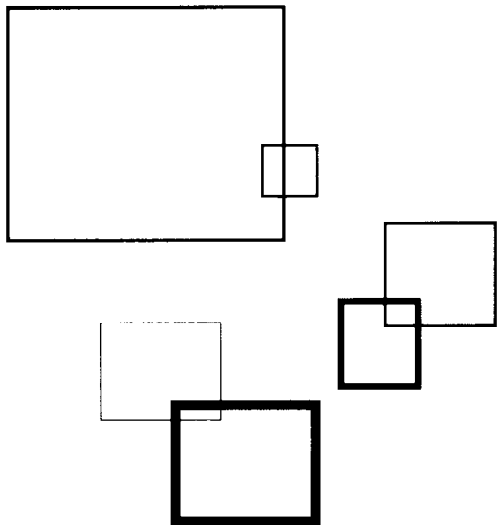
客户管理实施过程中的一个最为困难的问题之一是客户管理调整计划的制订和领导。不同于其他的实施战术，客户管理计划的发起人必须是高级领导者，要全力对计划进行支持。任何大型计划的发起人必须要对计划全面负责。通常这个人应该起到领袖的作用。



IBM 方法

公司需要对日益复杂的市场、销售、渠道和市场沟通计划进行管理：

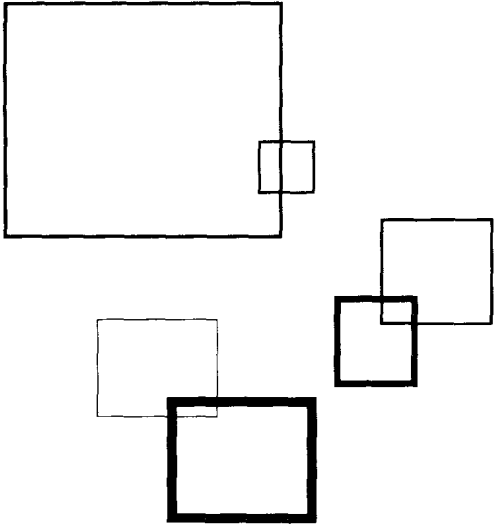
- ▲ 采取一体化的方式，以进行最有效的联合与管理；
- ▲ 要在涉及到的所有环节之间进行良好的沟通；
- ▲ 准确、及时地满足客户的需求，应对市场的变化；
- ▲ 要有稳定的产品质量——避免返工而造成的延误；
- ▲ 一定要更有效地进行市场投入来与客户沟通，市场沟通是吸引并留住客户的最重要的武器。



为了达到这些要求，他们需要系统的方法：

- ▲ 要随时吸取相关的管理经验，要具备高超的市场管理能力，研究客户的情况，制订出改善客户管理的战略，不断追求进步。
- ▲ 要在现有的资源水平上，来处理不断增加并日趋复杂的工作，并且要保证质量，实现既定的目标。
- ▲ 保证质量，减少差错率，控制返工的风险。
- ▲ 要保证决策程序和项目管理程序的良好运作，以提高市场运营人员对工作的满意度，要减少由于职业观念的变化而引起的员工流动。
- ▲ 改善客户服务，不断加强与客户的沟通，提高产品和服务质量。
- ▲ 提高面向客户的雇员的满意度，比如呼叫中心的工作人员。
- ▲ 改善与供应商的关系，实现价值增值。
- ▲ 减少信息的丢失，对员工的流动进行激励和指导。
- ▲ 要具备克隆成功活动的能力。
- ▲ 要不断充实、更新活动内容。
- ▲ 要充分了解应该做什么，不做什么。
- ▲ 在项目管理中，减少有关代理商的开支需求。
- ▲ 要对竞争对手的挑战做出及时的反应，并迅速采取行动反击。
- ▲ 降低运输、广告等的开支。
- ▲ 拥有合理的分销渠道——多网点、多渠道销售，与代理人或其他人进行国内或国际合作。

IBM 方法



从系统的观点来看，CRM关键在于众多系统的一体化，公司可以利用一体化系统来管理客户关系的各个方面（而且，更多的情况是顾客利用它来管理与公司的关系）。一体化可以使数据应用于各种类型的互动和多渠道交易，而且可以将不同的产品与服务整合在一起，转化成有价值且可存取的客户信息。

IBM 方法

著作权合同登记号：图字：01-2003-6812

Copyright © Bryan Foss and Merlin Stone, 2001

This Edition is published by arrangement with Kogan Page Limited.

Chinese Translation Copyright © 2003 Portico Inc.

All rights reserved

本书中文简体字专有使用权归华夏出版社所有



关于作者

ABOUT THE AUTHOR

Bryan Foss

Bryan Foss 是 IBM 全球金融服务公诉客户忠诚管理执行经理，目前正领导着 IBM 的一项商业计划，这项商业计划主要为 IBM 全球金融服务公司客户关系管理的整合提供解决方案。尤其是 B2C（企业与消费者之间的电子商务）和 B2B（企业间电子商务）项目涉及大量客户管理方面的实际问题（数据仓库，市场营销数据库的构建，数据分析和数据提炼），还涉及客户沟通活动的一体化（如沟通中心，网络站点和移动电子商务）。

Bryan Foss 与全球顶尖保险公司和金融服务公司开展了大量合作。在承担全球市场管理职责之前，他负责 IBM 公司与 Prudential 公司的商业合作达 6 年之久。他金融服务经验十分丰富，参与了 IBM 公司与美国捷运公司（American Express）之间的技术合作（美国捷运公司专营国际旅游和旅行支票业务），这项技术主要是为美国捷运公司的海外业务提供技术支持。

Bryan Foss 拥有英国城市大学商学院（City University

Business School) MBA 学位, 获得了 Chartered Institute of Marketing(CFCIM)颁发的市场营销资格证书(Chartered Marketer and Fellow), 市场营销硕士, (拥有从业资格证书的) 工程师, 英国计算机协会会员, 拥有财会和金融服务资格证书。

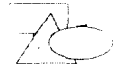
Bryan 是 City and Surrey 大学 MBA 理事会成员之一, 在理事会中代表 IBM 公司。是《金融服务市场》杂志的 IT 编辑, 与他人合作出版了“走近客户”系列丛书和“金融时代的客户关系管理”研究报告。参与了 Merlin stone 主编的 UP close & Personal: CRM Work (密切关系与个性化) 一书, 编写了“系统和数据”一章。经常出席在英国等地举办的客户管理和金融服务研讨会。

Merlin Stone 教授

Merlin 是 Bristol 商学院 IBM 公司关系营销特聘教授, 英国 Bristol 商学院在关系营销和电子商务研究领域处于领先地位。Merlin 是 IBM 商务创新服务公司和金融公司的高级顾问。也是 Qci 公司的负责成员之一, 主要从事客户管理咨询与评估, 领导开发了客户关系管理评估工具 (客户管理业绩评价软件和标准)。

他咨询管理经验十分丰富, 涉及很多行业主要包括金融服务, 公用事业, 电信业, 旅游运输业, 零售业, 汽车业, 电力和 IT 行业。在 IBM 公司的资助下, 发表了一系列研究成果: 由 Policy Publication 出版的“走近客户”丛书, 他还发表了很多市场营销方面的文章和 18 本书籍。最新的书是《密切关系与个性化》和《客户关系经营》, 这两本书都由 IBM 资助, 由 Kogan Page 出版。

Qci 公司利用客户关系管理评估工具进行了两年的研



究，完成了研究报告——“客户管理记分卡”，Merlin 是这份研究报告的作者之一。研究报告由 **Business Intelligence** 出版，由 **IBM** 公司和英国皇家邮寄公司（**Royal Mail**）资助。

Merlin 将 **IBM** 资助的客户管理研究小组，大型客户数据库用户群，服务供应商以及这一领域的相关理论协调整合。他是直销市场研究协会（**Institute of Direct Marketing**）的创办人，是市场营销资格认证协会（**Chartered Institute of Marketing**）的成员。Merlin 还是以下期刊的编委会成员：“金融服务市场”，“数据库营销”，“目标”，“市场测量与分析”，“互动市场营销”（这是直销协会的期刊）和“销售与主要帐目管理”。

他还拥有经济学方面的荣誉头衔和博士学位。



致 谢

ACKNOWLEDGEMENTS

能与世界各地客户关系管理方面的先行者和实施者进行长期合作，我感到十分荣幸。要的人太多了，无法一一提及。但大家每个人都很清楚自己为客户关系管理的成功所做出的贡献。

我感谢所有为本书和为“走进客户”系列丛书（由 Policy Publication 出版）做出贡献的人（IBM 的同事和其他很多人）。感谢 Henry Stewart 协会及其出版机构，尤其是“金融服务市场”期刊。

与许多大金融服务公司的主管人员和从业人员进行多方合作，使我有机会了解这些公司客户管理方面的情况，了解他们为什么要从事客户关系管理。尤其是，与客户管理实际工作人员和有志于客户管理工作的人员的合作，使我受益非浅。

我十分珍视与 IBM 公司所属客户关系管理公司同人的合作，这些公司及同人与我建立了良好的关系，他们 also 与客户建立了良好的关系。我特别感谢我们的英国客户关系管理小组。为了客户关系管理的成功，我们共享最佳实践经验，充分交流观点。

在我读 MBA 和从事通讯接口技术 (CIM) 工作期间, 我日益认识到学术研究对解决商业问题所起的作用, 发现了许多解决问题的方法和途径。特别地, 与 City and Surrey 大学的交往以及 CIM 方面的工作经历, 使我获益匪浅。

最后, 我非常珍视与 Merlin 的多年合作, 我们的工作交往和私人交往都非常密切, 花费了很多业余时间交流客户关系管理方面的计划和观点。

——Bryan Foss

很多人为本书做出了贡献, 我对他们深表感谢, 共同的信念使我们彼此之间建立了紧密的关系。我要特别感谢几位做出了重要贡献的人: Mike Wallbridge, 早先就职于英国电信 (BT), 现在百幕大电信公司 (Bermuda) 工作。他对活动管理问题的研究给予了大力协助, 对我产生了很大影响。UPS 的 Joe Stephenson, 他对全球客户关系管理的研究给予了大力协助。Mondex 的 Ian Cox, 他对智能卡的研究给予了大力协助。Consodata 的 Tim Virdee 和 IBM 公司的 Kevin Condron, 他们对数据共享研究给予了大力协助。Cathay Pacific 的 Ron Mathison, 他向我提供了大量航空业客户管理方面的信息。IBM 的 Steve Byrne, 他在数字市场营销和品牌经营方面给了我很大启发。给予我很大影响和启发的客户公司包括: Barclays (英国巴克莱银行), Boots, Bentley Motor, BP, Britannia Building Society, British Airways, BT, Close Wealth Management, Home-base, The Jigsaw Consortium, John Lewis, Nat West, Norwich Union, Orange and Swiss。感谢“数据库市场”期