

CRM •

32个关键点

The Ultimate CRM Handbook

(美) 约翰·弗里兰 (John Freeland) 编著

黎晓煜 王 凤 译



**Mc
Graw
Hill**



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry
<http://www.phei.com.cn>

CRM •

32个关键点

The Ultimate CRM Handbook

(美) 约翰·弗里兰(John Freeland) 编著

黎晓煜 王 凤 译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

100013 BEIJING

John Freeland: The Ultimate CRM Handbook

ISBN: 0-07-140935-1

Copyright © 2003 by Accenture.

Original language published by McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and Publishing House of Electronics Industry.

本书中文简体字翻译版由电子工业出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2003-2059

图书在版编目(CIP)数据

CRM·32个关键点/(美)弗里兰(Freeland, J.)编著;黎晓煜等译. —北京:电子工业出版社, 2003.7

书名原文: The Ultimate CRM Handbook

ISBN 7-5053-8858-4

I. C… II. ①弗… ②黎… 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052585号

责任编辑: 宋其慧

特约编辑: 胡凌

印刷: 大中印刷厂

出版发行: 电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

经销: 各地新华书店

开本: 787×980 1/16 印张: 18.25 字数: 254千字

版次: 2003年7月第1版 2003年7月第1次印刷

定价: 29.00元

凡购买电子工业出版社的图书,如有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。联系电话:(010)68279077

推荐序 1

领航员的挑战

——如何带领你的企业 驶向“客户关系管理”新旅程

“了解你的客户”是业界信奉多年的信条，而“客户关系管理”更是一条通向卓越企业的必由之路。全球各大小企业无不前赴后继循此前行，希望能取得战略性的业务变革。虽然在演进过程中，绝大多数企业都在探索发展更稳固、回报更好、获利能力更强的客户关系，以期抵达客户关系管理的完美境地，但现实中大部分企业往往都要交出昂贵的“学费”、付出惨痛的代价；更令人遗憾的是，理想之境界似乎仍然遥不可及。

最近几年，越来越多的国内企业初步明确了自己在市场经济中的定位，善于学习、勇于创新使它们树立了良好形象。中国这个世界人口最多的发展中国家，也开始成为全球经济的重要发动机。在世界经济前景仍不明朗的形势下，如何提高产品和服务的内在附加值，怎样满足客户日益提升的消费需求，从而实现企业的持续、健康、稳定发展，势将成为欲在全球经济一体化浪潮中脱颖而出的企业领航员们的一大挑战。

对许多企业来说，卓越“客户关系管理”是一次艰难的旅程，对于仍处于经济转型过程的中国企业来讲尤其如此。卓越“客户关系管理”目前恐怕还是一个遥远的企业愿景，虽然不少企业几经上下求索，但对于具体该如何实施仍相当茫然。然而，要想取得成功，要想在激烈的市场竞争中立住脚跟、并始终处于行业领先地位，国内企业必须采取正确的方式方法，并立刻开始行动。

领航员之所以能在汪洋大海中找到正确航线并驶往终点，就在于他能借助指南针和航海图正确地辨认方向。在此，我希望向国内企业的领航员们推荐这本书，希望能借此帮助我国的企业驶向“客户关系管理”的理想彼岸。就我所知，本书的每个章节

内容都源自作者实践中的观察与经验，而非单纯的理论演绎或未经证实的观点，书中提供的许多“客户关系管理”的个案研究，可以为企业在构建长远、创新的“客户关系管理”过程中，提供启发与创见。因此，无论您是从头到尾逐章研读，还是针对当前最关心的问题选择性阅读，相信本书都能为您带来全新的视野。



李纲

埃森哲中国区总裁

2003 年 7 月

推荐序 2

建立适当的 CRM 能力

随着全球经济蹒跚前进，各地企业皆设法找回他们在蓬勃的 1990 年代享有的成长与利润。对各家企业而言，要持续与既有及潜在客户维持联系越来越困难，原因很多，包括过去 20 年来，供消费者选择的商品与服务急骤增加；市场上充满无数强悍的竞争者；市场“杂音”，也就是每日轰炸消费者的各类信息，出现爆炸性增长；消费者互动渠道激增，以及消费者需求与期望不断提升。

在这些严苛挑战之下，难怪企业备感压力，想要找出更佳的方式来管理客户关系。在亚洲，企业也面临相同挑战。亚洲国家一向重视商场上的人际关系，但将客户关系管理（CRM）视为企业策略重心，则尚在启蒙阶段，我们眼见各地企业越来越专注于运营效率，对 CRM 衷心展现兴趣并实际进行评估。企业领袖如今已将重点放在 CRM 投资回报率上，而不再不惜成本来扩增客户人数。

这么做风险很高。如今，只要在关键营销、销售或客户服务活动上走错一步，就会招致大祸，甚至体质健全的企业也会大受影响，对于体质孱弱的公司而言，更有可能成为致命的一击。尽管许多企业开始了解事情真相，但是建立适当的 CRM 核心能力、并且从中获得显著报酬，仍旧不如当初所想来得容易。

典型 CRM 执行成本越来越高，企业必须更加提高警觉：要找出哪些 CRM 核心能力可以提供最大的财务利润，为 CRM 计划建立无敌的业务解决方案，赢得主管与利害关系人的支持，创造一套明智又完整的执行计划，并且利用新系统来开发客户深度洞察力，以便在营销、销售与客户服务方面造就更有效率的策略与计划。

过去几年来，CRM 无疑已为多家企业创造价值。然而，比起 CRM 真正的潜能，这些价值相形失色。建立适切的 CRM 核心能力只是旅程的第一阶段。之后，我们需

要利用它来吸引最有价值客户的注意力、忠诚度与生意。

衷心希望本书让你受用，并指引你平安走过这段动荡不安的时代。但愿它能帮助你好好利用新 CRM 策略、理论与技术，发展出更强健、更有报酬与有利可图的客户关系。

张丽琳

张丽琳

（埃森哲客户关系管理亚太区负责人）

前 言

你也许会在心中暗自思量，真的有必要再阅读有关客户关系管理（CRM）方面的书籍吗？我们相信，如果这本书能带来新的火花，那么它就值得你花时间去研读。

本书所提供的客户关系管理观点，我相信是过去长久以来一直被忽略的：如何运用客户关系管理来大幅改善公司的客户关系并提高品牌价值，同时也能降低风险并得到令人满意的投资回报率。这就像旧瓶装新酒一样，我们以新的方式来探究已被广为讨论的主题，而这种方式对于积极寻求“建立永续客户忠诚度”的任何公司来说，都会带来可观的价值。

本书的厚度在第一眼看来也许相当吓人。基于此点，我们将内容分门别类地组织，让读者能充分利用本书的每一章节，同时对于分秒必争的企业人来说，也能迅速地把握所需的信息。本书共分为六大部分，每一部分都着重于客户关系管理中较广泛的层面。在这些部分之下，是一些独立的章节，每一章都探讨一个特定的客户关系管理观念。你可以从头到尾依序读下去（我们强烈建议此方式），或是依据你目前所处的情况，选择自己所要钻研的一些章节。

本书第1部分为“CRM新使命”，提供对以下议题的基本认识：在过去十年中，客户关系经历了什么样的变化、客户关系管理如何变革，以回应客户需求和期望的改变，以及新一波的客户关系管理会呈现出何种风貌。

第2部分为“制定策略”，探讨公司在购买任何CRM软件，或定义任何企业需求之前，必须正视提出策略议题的理由，以及执行的方式。本部分的章节提供了实用的具体建议，让读者能更有效地研发整合客户、渠道、品牌以及CRM策略，以确保CRM方案与公司的任务能有效结合，同时也能创造出符合公司品牌形象的客户经验。

第3部分为“发展客户深度洞察力”，其中仔细探究公司如何更深入地了解客户

的需求、偏好以及行为模式，并用这些观察结果来设计与个别客户或不同客户群更佳的互动方式。

第 4 部分为“重建客户联系”，其中详尽地探讨公司可以如何衡量客户深度洞察力，来建立客户联系策略和作业方式，如此不但能满足客户的需求，同时也能兼顾财务部门的需求。

第 5 部分为“营销转型”，探讨如今营销组织面对的各种挑战，审视销售和服务的客户关系管理应用，阐述这两者之间进行整合的必要性。并说明在真实的市场竞争中，许多公司若能执行更严谨的纪律规范，就可以强化绩效并降低成本。

最后，本书第 6 部分“CRM 实际演练”，提供 5 个重要产业客户关系管理的详尽分析，包括电信业、政府部门、制造业、能源业以及零售业。除了叙述产业最新的 CRM 活动外，也提供了许多个案研究，说明企业领导者如何运用这些先进的客户关系管理观念，在竞争激烈的市场中取得优势。

我们最后要提醒的是，你即将要读的并不是有关客户关系管理的理论巨作，也不是未来学家尚未验证的观点。相反，每一个章节都是作者在企业中的实务观察与经验的总结。本书不但可读性相当高，同时对于那些想要在未来一展身手的公司来说，也是一本不可多得的实用好书。

目 录

第1部分 CRM新使命

关键点 1 CRM 新使命	2
---------------------	---

第2部分 制定策略

关键点 2 先定策略，再谈 CRM	10
关键点 3 客户策略：你想与谁接触	15
关键点 4 品牌策略：为何品牌是下一代 CRM 的前沿	26
关键点 5 渠道策略：为什么要避免渠道冲突	38
关键点 6 CRM 策略：创造客户体验的能力	48

第3部分 发展客户深度洞察力

关键点 7 深度洞察客户	58
关键点 8 关键要素：以客户为中心	63
关键点 9 分析基础：以客户为中心的 3 种方式	69
关键点 10 沉默是金：静默商务的崛起	75
关键点 11 资料之外：善用客户资源	83
关键点 12 数据挖掘：一种整合的观点	90

第4部分 重建客户联系

关键点 13 让客户互动更有利可图	98
-------------------------	----

关键点 14	将沟通艺术应用于客户接触	104
关键点 15	合作：定制与个人化	111
关键点 16	关系解套：无线通信如何改变客户接触	118
关键点 17	调整目标：客户互动变革	128
关键点 18	合作伙伴关系管理：延伸企业的新阶段	136
关键点 19	重要任务工作团队：开发价值源泉	147
关键点 20	信息流通：信息传递技术与客户服务	156
关键点 21	服务管理：让贴牌生产商取得最佳收益	162

第 5 部分 营销转型

关键点 22	创造价值：严谨而有序	172
关键点 23	市场无序：营销活动管理的现状	178
关键点 24	未来的趋势：即时营销	191
关键点 25	整合式营销：营销新模式	200
关键点 26	从数字看营销：获得最佳的营销投资回报率	211
关键点 27	营销资源管理案例	221

第 6 部分 CRM 实际演练

关键点 28	电信业：面向未来重新定位	232
关键点 29	政府部门：民之所欲，长存其心	241
关键点 30	制造业：从关注产品到关注客户	251
关键点 31	能源业：CRM 成为竞争必备条件	261
关键点 32	零售业：客户需求凸显 CRM 迫切性	270
词汇表		279

第 1 部分

CRM 新使命

■ CRM 新使命

关键点 1

CRM 新使命

约翰·弗里兰 (John Freeland)

埃森哲执行委员会委员

公司 CEO 在议程中提出强化客户关系时，很少有人会提出质疑。无论公司或产业规模有多大，客户问题都理所当然地受到主管阶层高度重视。提高客户价值、提供高品质的服务、提高品牌形象在公司利润增长与保持高度竞争力中，扮演着重要角色。

因此，过去 10 年来，成千上万的公司欣然接受了客户关系管理 (Customer Relationship Management, CRM) 理论与技术，而且多半创造出可观的利润。很多管理人士发现，未来要与客户保持牢固有利的关系，就必须正确融合创新信息、更有效率的企业流程、更佳的信息管理与新的工作态度。

然而，管理层对于 CRM 也产生越来越多的质疑，担心这是另一个无疾而终的企业热潮，让公司花费大笔金钱，却收不到任何效果。嘉德 (Gartner) 研究顾问公司针对企业主管所做的问卷调查显示，约有 55% 的 CRM 计划并未产生可观的效益，也有许多财经文章报导企业实施 CRM 计划后，却心生悔意的案例。

我们认为，CRM 效果有时不如预期的主要原因有二：

- ▶ CRM 远景与执行出现断层。有太多的 CRM 计划将重点放在技术 (特殊工具与个别渠道)，而非提高客户关系价值的终极目标上。公司有时甚至在制定客户策略之前，就先做出技术方面的决策，或是计划执行过程漏洞百出。例如，缺乏管理阶层的支持、计划管理不善或无力完成计划等。这些案例有一个共同点，那就是忽略财务架构，即没有制定适当的资本投资额度、随时调整成

本或者降低财务风险。

- **CRM 标准日益提高。**过去 10 年是变化与创新最剧烈的时代。新技术不断兴起，破坏了整个市场的稳定性。客户流动性升高、可得信息增加、要求也更多，而竞争同行更是机动地随时调整运营。因此，以往作为竞争优势的新流程与技术，如今已成为公司基本配备。在标准持续提高的情况下，企业必须在争取客户的动作上，一次比一次进步。

总之，企业如今面临的挑战，不只是提供更为复杂的销售与服务性能，同时也必须以更快速、更有效率的方式来提供与管理这些性能。要做到这两方面，实属不易。看起来，传统的客户关系管理方式似乎顺势发展。事实上，我们预测，那些想要将既有性能加以强化的公司，终将发现收入与利润年年衰退。

我们相信企业需要实施更为激烈的变革，对许多公司来说，在销售、服务与营销上彻底转型已经势在必行。不过，在讨论 CRM 未来的转变之前，应该先提一下历史背景。



CRM 各阶段的重点

CRM 一向广义地涵盖销售、营销以及任何与服务客户和吸引新客户相关的客户服务活动。虽然 CRM 领域不变，焦点却经过几次重大变化。

首次 CRM 推广行动始于 20 世纪 90 年代早期，当时的重点主要放在“改善单一服务渠道”，也就是电话服务中心。那些采用新技术与业绩评估方法的公司，对回复与处理客户询问的流程进行精简，希望能够提高客户满意度与公司本身的运营效率。

后来，企业将焦点放宽、加入销售流程，并且使用新的自动化工具，以提高业务人员的效率与生产力，20 世纪 90 年代中期至末期，CRM 的焦点再度扩展，触及更多服务与销售渠道（例如，网络、电子邮件与即时信息等），让客户选择，并借此和公司互动。复杂的渠道整合程式是这一阶段 CRM 的最大特色，并且一直延续至今，企业仍持续将重点放在“把各渠道的客户处理方式标准化”，并且在每一个接触点搜集更多客户资料。许多公司还执行数据仓库与客户解析程式，帮助管理这些资料，并且加以探勘，以找出更多体现客户深度洞察力的信息。

以上各种做法皆为企业创造出重要利益。改善电话服务中心的行动让企业在降低服务成本的同时，也使客户交易更为便利（例如，提供自助式的选择等）。销售自动化软件让业务人员帮助客户的能力与效率大大提高（例如，业务人员能够立刻查询任何产品的价格信息）。渠道整合让客户更容易与供应商洽谈，也让公司能搜集更多客

户信息。因特网相关应用更是直接在客户家与办公室间铺就了一条销售与服务的快速大道。



CRM 新议题

不幸的是，企业开始发现，这些投资虽然必要，却不足以让他们维持龙头地位——没多久，拥有这些能力的公司将无法跟上行业发展脚步。尽管企业努力让销售与服务应用尽善尽美、增加更多销售渠道、扩张客户资料管理能力，但他们已经开始发现自己做得还不够。客户早就期望得到更多，而且客户期望的改变速率成倍速增长。因此，获取与服务客户的成本也急剧升高，大大冲击了每位客户带来的利润与客户终生价值。

让我们先只考虑一个变化指标：品牌忠诚度。20 世纪 70 与 80 年代，消费者的购物习惯受产品品牌或销售公司影响极深。如今，消费者不会只因某一个品牌的知名度很高，就决定购买或对该公司忠心耿耿。如表 1-1 显示，从 1975 年到 2000 年，宣称自己在购买某一产品或服务时，会坚持选择知名品牌的消费者比例已经大幅下降。就连 60 岁以上的消费者——他们通常是品牌忠诚度最高的消费群——忠诚度也在这 25 年当中下跌了 20%。

表 1-1 消费者坚持购买知名品牌的比例

年 龄	1975 年	2000 年
20~29	66%	59%
30~39	73%	59%
40~49	77%	60%
50~59	82%	59%
60~69	86%	65%
70~79	93%	73%

资料来源：DDB2000 年生活模式调查。

致使品牌忠诚度降低的因素很多，其中之一是“选择大幅增加”：过去二十几年来，销售产品给消费者的公司如雨后春笋般增长。以美国的零售业为例，从 1975 年以来，图书批发商的数量已经增至 3 倍；自 1970 年后，折扣商店数量几乎倍增，同期，服装中心也增加了 50%。

如今消费者可以选择的产品种类猛增。美国一般超级市场销售的商品平均超过 3 万种。在金融服务产业，散户投资人光是在退休投资计划中，就有 8200 种共同基金

可以选择。在美国,消费者有 85 万家餐厅可以选择,其中约有 22 万家是区域性或全国连锁餐厅。有了那么多的新选择,各个消费者的选择迥异就不令人意外了,特别是在人口数保持稳定的美国与欧洲,消费者游走在不断增加的选择之间,这样的情况就更不值得大惊小怪了。

随着选择增加,如今消费者也被更多的信息所包围(如营销、广告、电子邮件、电话推销等)。在 1985 年,消费者平均每天接触 650 项这种信息;如今,数量已猛增为 3000 项。直效信函当然扮演着重要角色:从 1980 年到 1999 年这 20 年来,消费者每年接到的直接邮寄传单从 3500 万份增为 8560 万份。电话营销也跟着增长,现在消费者每周接到的推销电话平均在 60~90 个之间。网络使用者每周也会收到上百封的广告邮件,有很多都是不请自来的促销信息。

最后,消费者变得越来越挑剔,除了最佳选择外,常常不愿意屈就于第二选择。网络与有线电视提供给消费者更多的信息,让他们更容易比较竞争公司间的产品与服务。

以上种种影响诱使企业落入“你能否保持龙头地位?”的恶性循环。现在的消费者知道他们不必被动地接受差劲的服务与高价却劣质的产品。在体验过如维珍航空(Virgin Atlantic)、联邦快递(FedEx)、沃尔玛(Wal-Mart)与 BMW 集团等优质企业的表现后,消费者已学会期望更多。以往只有少数公司才会提供的超高品质服务,如今变成任何想要参与竞争的公司都必须具备的基本筹码。

消费者期望增长的速度,是采用传统 CRM 的公司所望尘莫及的。近日一项调查显示,网络消费者多半希望自己的询问能在 1 小时内得到回复,如果对方公司没有及时做出回应,74%的人会转而向别家公司购买。

所以,许多公司主管觉得自己每天都在竞赛。要让公司解套,就需要让 CRM 的实施跟上业务脚步,企业必须再一次改变策略焦点,实施新方法 with 工具以满足消费者的新期望和竞争的需要。他们也需要找出更新、更好的方式来执行他们的愿景,实现他们追求的目标。

◆ 新指导方针

在 CRM 新阶段中,公司要怎么做,才能步入正确的轨道呢?首先,未来的投资应该基于客户、渠道与品牌策略做出全盘考虑,并采用能够支持这些考虑的流程与技术。企业不只要将重心放在搜集客户偏好上,还要从这些资料中,以高度个人化的消费者观点,来重新编制客户应对规则。最后,企业应该拓展 CRM 焦点,将触角伸向营销、销售与服务。营销是业务的一部分,以往被认为是创意活动,如今应该回归严谨的营销分析,才能提高其效果。

企业改造 CRM 计划焦点之际，应该谨记以下指导方针：

- ▶ 客户体验对于创造品牌价值举足轻重。时髦的标语、朗朗上口的口号或容易记住的广告虽然能够引起客户注意，但它们只是品牌方程式的一部分而已。“品牌强度”与“品牌价值”是客户对于企业及其所有产品与服务整体经验总和。
- ▶ 客户深度洞察力应该影响并主导企业的客户应对方式。消费者每次与公司接触的经验都影响他们对于该公司的看法，不是强化就是削弱。
- ▶ CRM 计划应该以减轻财务风险与转移风险的实际方式来执行。CRM 并不是一味采用最先进的套装软件或不计成本地服务客户，企业必须务实，学习如何一方面降低预付投资，一方面取得所需的新性能，以创新企业架构来降低财务风险，并提高预测与随时调整运营成本的能力。



组织成功的 CRM 计划

在以上的指导方针之下，我们建议公司以四大要素为主，来组织他们的 CRM 计划：

- (1) 制定策略；
- (2) 发展客户深度洞察力；
- (3) 从“与客户联系”中找出更重要的价值；
- (4) 进行营销转型。

✦ 制定策略

想要获得最大回报率，就必须从策略性的角度来看 CRM。CRM 必须包括“客户策略”，也就是根据既有的企业模式与公司目标，找出公司想要的客户；“渠道策略”，即选择最合适、最有效率的渠道来与公司想要的客户接触；“品牌策略”，即了解所有与客户的互动（不光是广告或标语）都会影响公司的品牌价值；“CRM 策略”，即找出最适当的 CRM 性能，来支持重要接触点与渠道，以争取适合的客户与潜在客户。

✦ 发展客户深度洞察力

过去许多 CRM 计划都缺乏“客户深度洞察力”这个要素，也就是了解客户需求并准确预测客户行为的能力。随着客户行为越来越多变，要求越来越高，具备客户深度洞察力也越来越重要。企业必须具备能够取得并分析重要客户资料的能力，并根据这些资料分析，对于客户如何行动、希望如何与公司互动以及真正需要公司提供什么