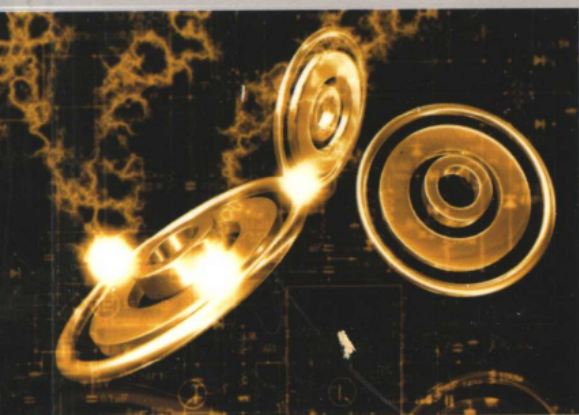




Customer Relationship Management (Second Edition)

CRM

原理 · 设计 · 实践

(第2版)

何荣勤 著

客户，由“上帝”变回了“人”

- 最佳CRM实践途径——NBA方法论
- CRM软件与CRM实践，孰先孰后
- CRM设计平台，设计理念，用IT技术实现最佳营销
- “从一而终”，如何提高客户的“逃离代价”
- CRM与中国人际关系



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

信息化经典书丛

CRM原理·设计·实践

——用IT技术实现最佳营销

→ 此书内容丰富、概念明确，几乎涉及了CRM的所有内容，不论在CRM管理理念、技术实现，还是企业有效从事CRM实践等方面都进行了深刻的分析和探讨。

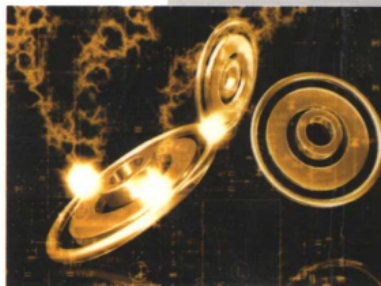
天极网ChinaByte总编 范峰

→ 本书作者将他多年的CRM开发、实践经验及中外企业管理经验毫无保留地总结给读者。在CRM软件设计方面，这本书的设计篇为CRM设计人员提供了非常丰富的技术资料，比如CRM业务流程设计、数据挖掘技术应用、产品价格配置、无线应用设计以及应用整合等都是目前其他书籍少有披露的技术内容，是企业老总和有意从事CRM软件设计和实施的专业人士难得的参考书籍。

北京华深科技发展有限公司CTO 王忠民

→ 作者用提出问题、解决问题的写作手法，通俗易懂地阐述了CRM的高深理念，不仅使读者饶有兴趣地理解了客户关系管理的问题实质，而且解决了许多困扰专门从事CRM软件开发的业内人士的难题，使读者的开发思路有了质的飞跃。

北京SPIN 雅行



Customer Relationship Management (Second Edition)

图书分类：企业管理>CRM

ISBN 7-121-01783-0



9 787121 017834 >



网上订购: www.dearbook.com.cn
第二书店·第一服务



责任编辑：胡辛征
责任美编：张子建
崔云霞

本书贴有激光防伪标志，凡没有防伪标志者，属盗版图书。

ISBN 7-121-01783-0 定价：49.00元

信息化经典书丛

CRM 原理·设计·实践

(第2版)

何荣勤 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

这是一部全面系统地论述客户关系管理(CRM)的技术管理书籍。作者用提出问题、解决问题的写作手法,在准确定义 CRM 概念的基础上,对 CRM 应用系统的设计思想、设计平台、CRM 实践的最佳方法、CRM 软件项目的确立和实施等进行了多方位、详细的论述。改版后,本书新增了对 HP、Dell、Lenovo 三家企业 CRM 实践的详细对比,为全书增加了“点睛之笔”。

本书的 CRM 三角概念,客户关系计算机模型,CRM 业务流程应用设计以及以“下一个最佳活动(NBA)”为核心的 CRM 实践方法论都是本书作者多年的研究与实践心得,可使读者全面、透彻地理解 CRM 的核心理念,并有效提高企业的 CRM 实践能力。

本书的读者对象是 CRM 项目设计、实施人员,广大 CRM 研究与爱好者,以及企业领导、管理人员、营销经理等;也可作为高校计算机专业、信息管理专业研究生和本科生教材。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

CRM 原理·设计·实践 / 何荣勤著. —2 版. —北京:电子工业出版社, 2006.1
(信息化经典书丛)

ISBN 7-121-01783-0

I. C… II. 何… III. 企业管理:销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 110391 号

责任编辑:胡辛征

印 刷:北京智力达印刷有限公司

出版发行:电子工业出版社

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:33.25 字数:579 千字

印 次:2006 年 1 月第 2 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

印 数:6000 册 定价:49.00 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。质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

出版说明

“以信息化带动工业化”——国民经济信息化被提到了前所未有的高度、深度和广度。电子工业出版社作为信息产业部直属的大型 IT 专业出版社，积极投入到推动信息化建设的浪潮中来。为推动信息化建设与应用的不断深入，实现建立在自主的信息产业基础之上的信息化，培养大批适合我国信息化建设的高素质人才，我们邀请国内外信息化领域资深专家，撰写了这套针对我国信息化领域焦点问题及主流技术的丛书。

我们推出的这套《信息化经典书丛》的特点是：**经典、前沿、主题分明和可操作性强。**

经典——特邀信息化领域的资深顾问、一线实施专家，将多年经验和心得介绍给读者。

前沿——介绍信息化领域最前沿的思想与技术。

主题分明——确定三大主题：企业信息化、政府信息化，以及与信息化发展密切相关的核心问题。

可操作性强——内容注重由浅入深，注重可操作性和实用性。

本套丛书的“企业信息化”主题，包括对目前企业界最关心的 ERP、CRM 和 SCM 等核心问题的深入而全面的介绍，以及企业信息化实施细则。特邀在企业信息化领域从事多年研究及一线实施的国际及国内的知名专家和顾问，将他们多年宝贵的开发及实施经验介绍给读者。这些多年未公开的实施细则和经验，可帮助各企业及实施专家探讨一条适合自身的、成功的企业信息化之路；衷心希望国内有志于企业信息化研究的技术人员，开发出我国自主的、具有国际先进水平的 ERP、CRM 及 SCM 等企业信息化软件。

本套丛书的“政府信息化”主题，包括目前公认为成功的电子政务工程的理论与实践，以及一些知名的电子政务软件公司的电子政务解决方案。该主题将为政府部门的信息主管、立志从事电子政务开发与应用的高级技术人

员,规划和实施电子政务提供权威指南,是集专业性、权威性、可操作性于一体的经典之作,可使实施政府信息化的风险降到最低。

本套丛书的“与信息化发展密切相关的核心问题”这一主题,包括与目前政府和企业信息化建设密切相关的知识管理、IT 审计、信息工程建设监理等热门问题。作者都是国内最早、并一直致力于研究这类问题的专家。内容涉及面广,无论对理论还是实践都做了非常深入细致的探讨,可帮助信息化领域相关人员建立高效、可靠、安全且高度智能的信息化系统。

本套丛书旨在为国内信息化领域的政府部门及企业领导、信息化主管、信息化项目经理及各类高级技术人才提供权威的指南,帮助他们走出一条适合我国国情的、成功的信息化道路,开发出适合我国政府、企业和社会信息化建设的软件。另外,本套丛书可作为通过各类信息化认证考试的参考书,也可作为与信息化相关的管理及计算机专业研究生、本科生的教材及参考书。

出版高品位、高品质的图书是电子工业出版社计算机图书事业部的努力目标。如果您是读者,希望您对我们的图书关注并多提宝贵意见。您的意见是我们创造精品的动力源泉。

如果您是多年从事信息化建设的资深专家,希望您能为我们的图书出版提出建议并参与到我们的图书出版工作中来。我们将为您提供一流的服务,将您的宝贵经验编撰成图书精品。

我们的联系方式如下:

地址:北京万寿路 173 信箱 博文视点(100036)

电话:010-51260888

E-mail: jsj@phei.com.cn; editor@broadview.com.cn

电子工业出版社计算机图书事业部



Sampson Lee

Founder & President, GreaterChinaCRM

Guru Panel, CRMGuru.com

序

CRM is being used and perceived negatively in the western countries due to the hype and unreasonable expectations for the past few years. But still, CRM (or whatever the name you change to), is still the core concern of most businesses in the world. Customer is king, this is never truer under world recession period.

Would CRM strike in China? With the dual role as the founder of GreaterChinaCRM (China), and panel guru of CRMGuru.com (Unite States), I don't see China will be an exception. CRM got bright future in China, and also China enterprises need CRM so much to survive and get stronger under WTO & globalization. The point is: How China could avoid having 70% failure as the western countries? China is so different that we can't just copy and migrate the whole CRM concept and system into China. We need localization and adaptation of the Chinese culture, business practice, norm, process, and all other

过去几年，由于业界对 CRM 概念的不良炒作以及人们对它产生的不合理期望，CRM 在西方企业的应用一直不尽如人意，对 CRM 也因此产生了不少负面的影响。然而，CRM（或者换成其他更时髦的称谓），毫无疑问仍将是世界上绝大多数企业必须关心的核心管理问题。“客户是上帝”，在现阶段全球经济普遍处于不太景气的时期，这句话从未显得如此的真实。

CRM 会敲响中国的大门吗？作为 GreaterChinaCRM（中国）的创始人和全球最知名 CRM 网站 CRMGuru.com（美国）的专家小组成员，我可以肯定地说，中国的 CRM 绝不是一个例外。CRM 在中国必定有很光明的未来，在 WTO 以及经济全球化形势下的中国企业更需要 CRM 才可以生存和发展成长。问题的关键在于：中国如何才能避免西方国家 70% 的 CRM 项目实施失败比率呢？中国的国情是如此的的不同，我们当然不能将 CRM 概念和系统进行简单拷贝和移植。我们需要本地化，需要融合中国文化，融合其特有的商业运

factors that make China such a unique marketplace.

So in what way will CRM benefit China? Does there exist so-called “Chinese CRM”? Or will it only create another short-lived CRM hype in this country? We know these issues plus a lot more will continue to be debatable in foreseeable future. But, Ron Ho, the author of this book, definitely brings thoughtful and clear answers to above questions. With his width & depth of industrial knowledge, Mr. Ho, has certainly cleared the myths around CRM, enabling readers to obtain a complete and clear CRM picture. From CRM concept, system design, business practise, even to those CRM controversies, all of which are well integrated into this single book.

“It is the best Chinese book on CRM so far in the market – systematic, comprehensive, easy-to-read. If you plan to buy only one Chinese book to learn about CRM, this book is the best choice.”

作惯例、业务流程以及所有构成中国独特市场环境的其他因素。

那么，中国将以何种方式从 CRM 获益呢？会有一个“中国 CRM”之说吗？在这个国家里会不会产生另一个“CRM 泡沫”？我们知道人们对这些问题以及更多的其他问题在可预见的未来将争论不断。但是，本书作者何荣勤先生，对这些问题确实提出了许多独特的创造性见解和清晰的答案。何先生利用其丰富的行业知识，在这本书里，替读者解开了围绕“CRM 光环”的各种各样的迷思，将 CRM 理念，系统设计，企业实践，甚至那些有关 CRM 的争议性话题的讨论都完美地集成在这本书里，从而使读者能够获得一个完整清晰的 CRM 画面。

“这是迄今为止市场上最好的一本中文 CRM 书籍——全面系统，内容丰富，容易阅读。如果你只打算买一本书籍以全面并准确地了解 CRM，那么本书应该是你的最佳选择。”

自序

“你可以不做，但不可以不想”

目前，国内的 CRM 正处于一个平静调整的时期。虽然没有足够的证据说明中国的 CRM 已经到了“冰点状态”，但从国内的 CRM 厂商和媒体在这一两年由晴转阴的态度来看，中国的 CRM 至少已经被某些“CRM 软件供应商”研判为“还不成熟”。这显然是相对于“成熟的 ERP 应用市场”所做出的评价。很明显，这种思维仍然是典型的以 CRM 软件为本位的狭隘推理。

从这个论点出发，如果一个企业上马某个 CRM 应用软件项目而不成熟的话，那么 CRM 对企业就是一个空中楼阁，从而不必加以理会。这种论点对企业管理者来说是一个“认识悲剧”，对这些带有错误认识的企业管理者来说，“空中楼阁”永远是虚幻的、不真实的，远没有一台服务器、一个办公软件来得实在。

“你可以不做，但不可以不想”，到了应该矫正这种“认识顽疾”的时候了。如果你暂时不想做，那么就先想想吧。通过对 CRM 理念和实践方法的正确了解将为你重新点燃对 CRM 的热情，我相信，到了那个时候，你不但会想，而且会做！

“重新告诉你怎么想，再怎么做”

自从本书于 2003 年 1 月份，第 1 版面世以来，收到很多读者的来信，其中有褒有贬。归纳起来，多数赞许者认可全书的结构全面而系统，尤其是原理篇和实践篇写得比较细致，有难得一见的独到见解；贬者认为该书是 CRM 的大杂烩。作者汗流浹背地将 CRM 写的太多而不够精练，尤其是实践案例方面没有多少可读性，无法给读者足够深入的实践参考。

针对这些宝贵的读者意见，在本书的第 2 版的案例分析中，作者以 HP、Dell 和 Lenovo 的 CRM 实践情况为主线，将有关 CRM 思考内容纳入对三家企业的案例和分析中，并归纳出很多对 CRM 实践的启示。另外，对全书的内容也进行了程度不一的精炼和修改，对最新的中国 CRM 市场特点进行了重新调研和分析，使本书各个论点更加成熟，全书的结构更为紧凑和严密。

作者把本书从第 1 版共 27 章精简为第 2 版共 24 章, 对各方面的内容进行了必要的整合。在保持完整性和系统性的同时, 对部分冗余内容进行了合并和删减。

第 1 部分原理篇, 主要论述 CRM 的基本原理, 准确定义了 CRM 的经营理念, 将原有的 CRM 三角模型修正为 CRM 三边模型, 并增加了有关 CRM 垂直应用和水平应用的内容, 使得 CRM 原理渐趋理论化。

第 2 部分设计篇, 在技术层面上详细介绍了典型的 CRM 计算机应用系统的功能模块、系统设计平台选择 (.NET, J2EE, 应用服务器)、应用整合以及 CRM 业务流程设计等多方面的技术细节, 为系统设计人员提供了众多的技术参考资料。

第 3 部分实践篇, 以“下一个最佳实践活动 (NBA)”作为 CRM 实践的核心方法论, 指明企业进行有效 CRM 实践的根本途径以及基本步骤, 并针对中国企业的特殊运行环境, 深入分析了中外 CRM 实践的异同点, 明确界定 CRM 软件项目与 CRM 实践之间的从属关系, 对 CRM 软件项目的时机、风险和回报等进行了多方面探讨, 为广大中国企业提供了一个切实可行的 CRM 实践指南。其中 NBA 方法论是作者多年研究与实践的心得, 是本书提出的最新论点。

读者对象

本书的读者对象是企业领导与管理人员、营销经理、CRM 项目设计与实施人员, 以及广大 CRM 研究与爱好者。本书也可作为高校信息管理专业、计算机专业研究生和本科生教材。

希望本书能为广大中国企业在进行 CRM 实践过程中, 提供切实可行的帮助, 祝愿他们在新时代对客户的“争夺战”中取得全面的胜利。

何荣勤

2005 年 5 月于悉尼

前 言

HP、Dell 和 Lenovo 谁更 CRM?

相信读者对这三家公司是相当熟悉的。我们知道惠普以经营时间长、生产规模大、产品种类全著称，戴尔以计算机直销起家，而联想则是中国科技企业做大做强的典范。自从联想成功收购 IBM 的 PC 业务之后，这三家公司已经成为世界前三名的 PC 提供商。在他们发展和成长过程中，人们曾经对他们有很多的期待和思辨，不管是成功的经验还是失败的教训，我们总能获得很多有益的启示。

我们知道企业总是有赖于客户生存的。那么这三家企业是如何制订客户战略的呢？他们的企业是以客户为中心的吗？他们为什么会成功？如果要用客户关系管理的实践理论对他们进行分析，我们可以得出哪些结论和启示？针对这些问题，本书用开篇提出 7 个相关的议题，并且在结篇对这些问题进行详细剖析之后，用最佳 CRM 实践理论对三家公司的 CRM 实践状况做出了总结。

迷思一：客户定制与客户需求

最近几年，客户定制的概念已经越来越受到消费者的欢迎。所谓客户定制就是客户对某一个产品具有特别的需求，标准化、大众化产品不能有效地满足这种需要。在需求层次上，客户定制代表的是一种比较高级的消费要求，它同产品个性化的概念是一致的。

在讨论客户定制的时候，我们必须注意以下三个方面：

- 可定制性

我们知道计算机是可以被定制的，我们可以选择 CPU 的类型、内存和硬盘的大小，也可以选择鼠标和键盘的颜色等更为细节的内容。那么任何产品都可以被定制吗？答案是肯定的。任何产品，只要是需要人类加工的，理论上就可以被定制。从宏观意义上说，所谓产品就是人们根据人类使用的实际需要所“定制”出来的物品。比如，飞机是工程师根据人们空中旅行需要所定制出来的航空工具，优良水稻品种也是科学家根据人类对粮食的需要而进

行杂交定制出来的谷物品种。定制所体现出来的是不同规格、元素的组合，一个制造的过程就是一个将不同元素或部件进行组合的过程，这种组合的特性带有自然的可以被定制的特性。

- 定制程度

一种产品可以在多大程度上定制取决于该产品的复杂程度。组合产品所用的部件越多，定制程度就越高，难度也相对高一些。另外，就像最终产品可以被定制一样，半成品也可以被定制，这样，定制便可以向深度和广度扩展。

- 定制需要

最后一点，也是最重要的一点，就是定制需要。如果你需要，任何产品都可以被定制，定制程度也可以随你所愿。如果你有足够的钱，你自然可以根据自己的特别需要对飞机进行定制，但是如果一般规格的飞机就可以满足你的需要，那么这种定制就是不必要的。如果一种定制的提供对你来说是不必要的，是多余的，那么由于定制所带来的资源消耗就是一种浪费。

现在让我们来看看目前发生在个人计算机这种产品的定制情况。

个人计算机作为电子类产品，经过了几十年的发展成长，已经进入成熟期。而成熟期的主要标志就是产品的大规模生产，各种技术趋于标准化，产品的创新已经让位于规模化工业生产，以满足大众化的消费要求。组成计算机部件的模块化和标准化是计算机定制的基础，目前所谓的定制主要集中在带有标准化技术特征的计算机配件上，主要包括 CPU、内存、硬盘、机箱等。

显然，单说定制，那些做“克隆计算机”的街头小店是最有定制水平的了。客户可以直接到他们的店里选择品牌、体积、大小和颜色等符合自己喜好的部件，而且还可以看得见，摸得着。因此，如果计算机客户定制是一种客户的需求，那么这些从事“克隆计算机”的无品牌厂商最能满足客户的需要。实际上，品牌厂商如 HP、Dell 和 Lenovo 每推出一款产品都是针对某个客户群体所定制出来的，符合这一客户群体的客户需求。例如，针对行业用户的行业定制计算机，包括所谓的教育计算机、商用计算机、家用计算机、娱乐计算机等。进一步讲，客户可以根据个人的喜好通过厂商的呼叫中心或销售网站自行定制计算机产品。

不过在我们在讨论产品定制的时候，也不能把产品价值中的重要部

分——“服务”给忽略了。服务可以定制吗？当然可以。保修期、上门服务时间、零件更换条件等不同选择也都可以根据客户的需要进行定制，虽然细说起来也没有几项，但往往可以同产品本身的定制一起由客户进行选择。

显然，目前市场上人们对计算机定制的认识往往只局限于以 Dell 公司为代表的客户个人在网上或通过呼叫中心的定制行为，而忽略了产品定制的广泛意义。而实际上，对于计算机这种些标准化的组装大家都会做，HP、Dell、Lenovo 以及其他众多的计算机有品牌和无品牌的厂商都在做，针对不同客户群体的产品可以说是五花八门，这些厂商的主要工作其实就是客户化定制。

那么，我们的问题是为什么好像只有 Dell 的定制才算是“定制”呢？向客户提供定制服务多大程度上满足了客户的真正需求？客户真的那么需要这些部件被特别的定制吗？在定制的程度上是太高还是太低？例如，既然这些公司自己不生产硬盘，为什么他们只让客户选择硬盘的大小，而没有提供硬盘品牌的选择呢？

这就是本篇提出的第一个需要读者思考的问题。

迷思二：直销与分销

围绕在这三家计算机公司的销售模式是大家争论很多的话题，这些讨论大都以“企业本位”的角度出发，从企业的运转效率和成本控制的角度进行分析的。直销由于产品商和客户形成“直通车”，减少了中间环节的费用和本应让给分销商的利润，看起来自然比分销更加合算。

现在让我们从“客户本位”来考察这个问题。

一般来说，普通消费者通常会遵从传统的“先看货，后付款”的方式来购买产品，即使像电视机这种比计算机更为标准化的产品也是如此。消费者即使不想逛商场，至少也得货到以后才给出货款，甚至使用一阵确认没有问题之后才给钱。

从这个“客户需求”来讲，分销比直销有优势。在分销方式中，即使分销商没有库存，至少还有一定的样品给客户展示，而且还有实实在在的人回答客户的问题。而对于直销，几乎一切都是虚拟的，虽然网上有一些图片和介绍，但那也是非常有限的。有一个报道说，厦门的一位客户刚开始不相信 Dell 的直销，后来直接到 Dell 在厦门的工厂看了以后，对工厂的规模和效率赞不绝口，“眼见为实”之后，这位客户自然很高兴地当了一回时髦的直销计

计算机客户。或许 Dell 可以用这个例子进行“直销”的正面宣传，但也正是这个例子同样说明了客户对“购买安全”的需求，毕竟对大多数人——不论是中国人还是外国人——来说，计算机都不是一个小商品，如果每一个客户都要到 Dell 的工厂看一下，体验一下它的 JIT（及时库存或零库存）运转效率的话，相信 Dell 也无法满足这种“售前服务”需要了。

实际上，从销售方式的演变来说，直销是一种原始的、落后的销售模式，分销更体现了现代社会“分工协作”的运作机制。当然，你或许会说，计算机的技术是成熟的、标准的，是一种消费品（Commodity），所以中间商的存在并没有给客户带来更多的额外价值。这种说法正是 Dell 发迹的主要理由，Dell 和其他分析家都是这样说的，而且 Dell 目前也正在直销其他“标准产品”，如电视、打印机和 PDA 等，据说也获得了很大的成功。如果这种说法是全对的，那么几乎所有的商场都应该恐慌了，因为产品之所以是“消费品”，恰恰是它的成熟度和标准度达到了一种程度，促使了产品从“质量消费”到“数量消费”的转变，产品的利润也渐趋“平均化”。看看商场里的货物，好像大都属于这一类，洗衣机、电话、手机等，无一例外。

那么，我们是否要经历一个“直销革命”？如果你不太相信将会有这样一个结果，那么是我们的推理出现了问题吗？到底直销或者分销多大程度上代表了客户的真正需求？为什么 Dell 对客户算是苛求的直销仍然受到很多企业的顶礼膜拜？是客户喜欢还是企业喜欢？

这是我们提出的第二个需要思考的问题。

迷思三：柔性 vs 刚性

伴随着 Dell 的疯狂成长，另一个话题是有关企业结构“柔性”与“刚性”的辩论。应该说，大多数人都同意企业在市场竞争中必须遵从中国的“以柔克刚”的传统战术。一方面，“柔”往往是“弱、纤细、不堪一击”的象征，另一方面它又代表了一种变化，韧性，不易折断的优良品质。柔性的东西即使被一时折断，其恢复速度也比刚性物体来得快，而刚性的东西一旦被折就很难再恢复。

“对外界快速反应，企业虽大却仍具备足够的柔性”是多数人对 Dell 公司的评价，也是 HP 和 Lenovo 以及很多其他企业正在努力学习的品质。

不过，一个困扰我的问题是，在中国传统的柔与刚的思辨中，虽有“以

柔克刚”的说法，但也不是说刚就不可以克柔；而且凭直觉来讲，刚更有速度和力量的特质，是柔性的东西所无法匹敌的。如果要进一步演进这个概念，我们人类男人是刚，女人是柔，可这个世界仍然是主要由男人统治的。这里说明了什么问题呢？企业变得柔性难道就一定更有竞争力吗？而且企业变得柔性也会有不小的代价吧？

这是我们提出的第三个需要思考的问题。

迷思四：当“便宜”不再是中国人的专利

在大多数人的思维里，中国生产的东西大都是很便宜的。虽然现在庞大出口额会让洋人惊呼中国的崛起，可是仔细分析起来，那些出口的东西可以说是中国人的“血汗”，所赢得的只不过是中国人基本的“生存权”，而这种权利对于大多数洋人来说是不用担心的。发达国家健全的社会安保和医疗体系早已对“活着”的要求提供了充分的满足，看一看那些在鞋厂、制衣厂里干活工人的工作环境和工资水平就很容易明白这一点了。

所以，价格向来是中国产品竞争的首选武器，打价格战也通常是中国企业的拿手好戏，可现在好像不行了。至少在计算机行业，不管是膘肥体壮的 HP，还是身手敏捷的 Dell 都要来玩一把，搞得中国“土包子”出身的 Lenovo 一下不清楚自己的核心竞争力在哪儿了。我想在国内将价格战玩得如火如荼的其他本土企业不久也要像 Lenovo 那样面对手持“锄头+菜刀”的洋人了。当然，新联想在国外好像要让人们对她的看法“脱胎换骨”，去掉中国人的便宜，换得 IBM 的质量和 innovation。可是 IBM 毕竟还是 IBM，IBM 品牌借给你用的时间只有 5 年而已，即使 IBM 的 PC 品牌真的有那么创新和高品质，到时 Lenovo 总不能赖着人家的东西不还吧？

“便宜没好货”，这是中国人几千年的警训。难道这句话对计算机产品不适用了吗？或者时代逆转，真的变成了价廉物美？这些公司所惯用的价格伎俩对客户真的有好处吗？客户到底需要什么？“洋人的便宜”同“国人的便宜”有什么实际的差别呢？

这是我们提出的第四个需要思考的问题。

迷思五：不见衰老的 Dell

Dell 成立于 1984 年，HP 成立于 1939 年，而联想成立于 1984 年。我们可以发现，Dell 和联想竟然成立于同一年。我们暂且不说他们之间巨大的收入

差距，但从年龄的角度，目前还没有人说 Dell 已经跨入中年，而联想则好像已经老了好几回了，可以说老了又嫩，嫩了又老。要说 HP 老了要焕发新春还情有可原，可问题是 Dell 近 20 年来从来没有一点点的“皱纹”，而且其身上只见不断长大的“肌肉”，丝毫不见发福的迹象。

这样我们提出的问题是，Dell 会老吗？如果会，会在什么时候？那时 Lenovo 还有 HP 可否继续老而且活着？Dell 何时会长的胖一点？又大又灵活是一个什么概念呢？

这是我们想同读者探讨的第五个问题。

迷思六：产品同质化

目前，以 IBM 退出 PC 江湖为标志，很多人都声称计算机已经到了像电视机那样的消费品时代，利润空间已经非常薄，这也正是大多数公司拼命以“价格”作为惟一竞争优势的基本原因，也正是不太懂“技术”的 Dell 能够成为黑马的主要起因。

不过，如果你到国内的 315 网站，或者到国外的客户抱怨网站去看看的话，你会发现对计算机产品抱怨的起因大都是质量问题。例如硬盘坏了、突然不启动、键盘不工作了等。光是硬件问题就有一大箩筐，更不用说直接影响客户满意度的软件问题了。同其他标准的电子产品（如 DVD 播放器这类产品）根本不同的是，计算机作为一个价格不菲的产品，对大多数的用户来说使用起来仍然是非常麻烦的，即使对 PC 非常熟悉的人，仍然对很多莫名其妙的故障一筹莫展，更不用说广大的普通消费者了。会一点计算机的人士请想一想，有多少你的亲戚朋友同事曾经叫你“拯救”他们的计算机？

我这里想要说明的是，计算机这种产品从消费者的角度远远还没有达到“标准化”傻瓜产品的程度，需要服务的内容还是相当多的。既然如此，那为什么价格似乎已经成为计算机商家惟一的竞争手段呢？而且消费者也愿意被价格牵着走呢？

这是我们要讨论的第六个问题。

迷思七：以客户为中心

以客户为中心也是一个很时髦的称呼，不过好像这种提法有越来越“口号”化的趋势。就像“客户是上帝”一样，“以客户为中心”很有可能也被当做一种好听但不好实践的战略目标，最终导致中看不中用。究其原因，是由

于以客户为中心这个概念本身没有一个严格的定义，在理解层面上与“客户永远是对的”“客户是上帝”等属于同一个层次。以客户为中心，到底是以客户的什么为中心？以客户的需求？那么企业应该对任何客户的需求都要满足吗？这样又可以导出“以大客户为中心”的概念，如果是这样，那么小客户和普通消费者的需求怎么办？进一步的，“中心”的意义是什么呢？是企业的业务流程？还是企业的机构建设？或者是“以需求为导向的柔性企业”？就是这些问题的存在导致了企业管理人员无法将它具体地付诸实践。

不过如果你问 Dell、HP、Lenovo 这三家公司，他们是以什么为中心。他们都会回答，以客户为中心。也许他们会“谦虚”地说，企业正朝以客户为中心的目标迈进。

可是大家或许都明白，Dell 的最主要的优势是其低廉的成本，而低廉的成本往往同优质的服务是有冲突的，他们真的做到了以客户的需求为中心了吗？即使他们想，他们有这个能力吗？

这是本篇提出的最后一个问题。

以上 7 个问题同三家公司的营销战略战术有密切的关系，对这些问题的争论也经常出现在各类报刊和杂志上。希望读者可以带着这些问题，仔细阅读本书的原理篇、设计篇和实践篇，最后能够用 CRM 的实践理论对这些问题进行分析。本书也将在完结篇中对三家公司进行综合评论以供读者参考。