

PERFORMANCE-DRIVEN CRM



• CRM 实战方略丛书 •

绩效驱动的 客户关系管理

(美) 斯坦利·布朗 (Stanley Brown) 穆萨·古丽兹 (Moosha Gulycz) 著

李惠璠 武永红 主译

范秀成 审校

How to Make

Your Customer

Relationship Management

Vision A Reality

PERFORMANCE-DRIVEN CRM



• CRM 实战方略丛书 •

绩效驱动的 客户关系管理

(美) 斯坦利·布朗 (Stanley Brown) 穆萨·古丽兹 (Moosha Gulycz) 著

李惠瑶 武永红 主译

范秀成 审校

© 东北财经大学出版社 2005

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效驱动的客户关系管理 / (美) 布朗 (Brown, S. A.) 等著; 李惠璠等
主译. —大连: 东北财经大学出版社, 2005. 1
(CRM 实战方略丛书)

书名原文: Performance Driven CRM: How to Make Your Customer
Relationship Management Vision a Reality
ISBN 7-81084-441-5

I. 绩… II. ①布… ②李… III. 企业管理: 销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 102387 号

辽宁省版权局著作权合同登记号: 图字 06-2004-52 号

Stanley A. Brown, Moosha Gulycz; Performance Driven CRM: How to Make
Your Customer Relationship Management Vision a Reality

Original English edition copyright © 2002 by PwC Consulting, original
ISBN 0-470-83161-8

Authorized translation from the English language edition published by John
Wiley & Sons, Inc., simplified Chinese translation edition copyright © 2005 by
Dongbei University of Finance & Economics Press

All rights reserved.

本书简体中文版由东北财经大学出版社独家出版、发行, 未经出版者书面
许可, 任何人均不得复制、抄袭或节录本书的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

东北财经大学出版社出版
(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总编室: (0411) 84710523

营销部: (0411) 84710711

网址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@vip.sina.com

大连海事大学印刷厂印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 148mm×210mm 字数: 201 千字 印张: 9 插页: 1

2005 年 1 月第 1 版

2005 年 1 月第 1 次印刷

责任编辑: 高 鹏 杜 峰

责任校对: 合 一

版式设计: 钟福建

定价: 26.00 元

谨以此书献给那些勇敢的人，那些标
新立异而非因循守旧的人，那些愿意分享
的人，那些相信持续改进的人。

献给弗朗西斯卡·古尔瓦，因为她自
始至终以一种超乎寻常又合乎逻辑的态度
看待生活与人。只要我们能够始终像她一
样，就能体验她所有的快乐梦想。

——穆萨·古丽兹

还要献给孩子们（HDW 和 ERW）……
我们的未来在你们手中。

做一个勇敢而不平凡的人，尽情地享
受生活吧！

——斯坦利·A. 布朗

作者简介

斯坦利·A. 布朗 (Stanley A. Brown) 普华永道咨询公司客户关系管理咨询实践部合伙人。普华永道咨询公司隶属于普华永道有限公司。斯坦利担任普华永道咨询公司卓越客户关怀国际中心主管。

斯坦利经常就客户关怀这一主题发表演讲，而且定期为全球时事通讯和杂志撰稿。斯坦利此前撰写了6本书：《客户关系管理：电子商务世界中的战略性要求》(*Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of e-Business*, Wiley, 2001)；《战略性的客户关怀》(*Strategic Customer Care*, Wiley, 1999)；《突破性的客户服务》(*Breakthrough Customer Service*, Wiley, 1997)；《顾客认为什么最有价值》(*What Customers Value Most*, Wiley, 1995)；《完美服务》(*Total Quality Service*)；《创建服务文化》(*Creating Service Culture*)。

穆萨·古丽兹 (Moosha Gulycz) 普华永道咨询公司加拿大CRM集成多渠道方案/呼叫中心咨询实践部主管。她是客户关怀、绩效衡量、持续改进以及优质服务等方面的专家。她就CRM以及CRM与绩效衡量之间的关系在美国和加拿大已经做了大量演讲，而且参编了《客户关系管理：电子商务世界中的战略性要求》一书。

译者简介

李惠璠 南开大学国际商学院 2003 级企业管理专业博士研究生，师从南开大学国际商学院张金成教授，主要研究方向为服务管理、战略管理。2003 年从南开大学获得工商管理硕士学位 (MBA)，在硕士研究生学习期间主攻方向为财务管理。曾参与多项横纵向课题的研究，并参与翻译了多部理论性与实践性兼顾的国外精品著作。

武永红 南开大学国际商学院 2002 级企业管理专业博士研究生，师从南开大学国际商学院张金成教授，研究方向为服务管理、战略管理。2002 年毕业于南开大学国际商学院企业管理专业，并获管理学硕士学位。1996 年获中国计算机软件专业技术资格和水平考试中心授予的“高级程序员”水平证书。曾任天津城建学院计算中心技术骨干、天津鸿都广告公司策划总监。主持或参与了多项横纵向研究课题，并发表多篇论文。

审校者简介

范秀成 南开大学国际商学院市场营销学系教授、博士生导师，《南开管理评论》副主编，1993 年获得经济学（企业管理专业）博士学位，多年来从事市场营销教学和科研工作，在国内外公开发表学术论文 30 多篇，主编或参编专著、教材、辞书 12 部，完成科研项目多项，目前主持国家自然科学基金项目、国家教育部社科规划项目、中欧高等教育交流项目等。1995 年 9 月—1996 年 9 月作为富布赖特访问学者在美国宾夕法尼亚大学沃顿商学院从事营销战略研究，1997 年 3 月—1998 年 1 月在芬兰瑞典文经济管理学院关系营销与服务管理研究中心从事服务营销管理研究；曾先后在美国犹他大学、杨百翰大学、美国国际大学圣迭戈分校、美国圣玛丽学院、芬兰瑞典文经济管理学院和约阿苏大学等讲学。近年来主要研究领域为：营销战略、品牌资产与名牌战略、服务营销管理、关系营销。兼任创越咨询公司市场营销高级顾问师，为国内外数十家企业开展培训和咨询工作。

译者序

Reichheld 和 Sasser 于 1990 年的一项研究发现, 客户保留率的小幅攀升就能使盈利能力大幅提高。自此, 营销学界始终都在管理长期客户关系、提升客户忠诚度等方面深耕不辍, 并在随后的多项研究中证实, 留住客户所需花费的成本远远低于赢取新客户的投入, 同时忠诚客户也能给企业带来更高的利润。

当前, 学术界的研究人员与从事实践工作的管理者都一致认同: “以客户为中心赢得客户忠诚” 是企业获利的不二法则。以往仅关注单次交易的传统交易营销范式被更加关注与客户维持长久、稳定关系的关系营销范式所取代。另一方面, 随着信息技术的快速发展, 信息处理的功能越来越强大而同时成本却越来越低。基于营销管理理念范式的转移以及信息使能技术的成熟, 与客户关系管理 (Customer Relationship Management, CRM) 相关的理论与实践日益成为各界关注的焦点。

事实上, 世界上有许多著名企业都已将 CRM 作为在日趋激烈的竞争中取胜的法宝, 并且业已在 CRM 技术和流程方面投入了数百万美元。不仅如此, 2000 年, 经济管理类出版物以及广播电视等传媒谈及 CRM 的次数高达 14 000 多次, 而 1989 年则仅有一次。根据世界知名的美国贝恩管理顾问公司 (Bain & Compan) 针对全球高层管理人员进行的 “2001 年管理工具调查”, 72% 的受访者表示, 他们愿意使用 CRM, 这个比例相比前一年高出两倍之多。

然而, 令人遗憾的是, CRM 实践的结果却并不尽如人意,

超过一半的 CRM 企业项目没有取得成功。这些项目给企业造成了最高达 1.3 亿美元的损失。同样，在贝恩顾问公司就 25 项管理工具进行的满意度调查中，有 451 位高阶主管将 CRM 列在倒数第四位。实际上，更有 1/5 的使用者将这一工具完全丢弃。这些不容乐观的事实表明 CRM 相关理论及其企业实践仍然值得我们开展深入研究。

近些年来，尽管国内学术界已经对 CRM 的基本内容做了大量介绍，同时也结合国内企业的实际情况开展了一系列的研究与推广工作，使得中国企业界也开始关注甚至尝试性地应用 CRM 这一创新性工具。但是，到目前为止，在国内还很难找到一本能够较为全面地指导企业成功实施 CRM 的行动指南。值此之际，东北财经大学出版社敏锐地发现并引进了由斯坦利·A. 布朗和穆萨·古丽兹所著的《绩效驱动的客户关系管理》一书，并委托我们将其翻译为中文，推荐给我国的广大读者，以期填补这一空白。

斯坦利·A. 布朗是国际知名的 CRM 领域的专家，具有相当高的理论水平和丰富的实践经验，曾出版多部相关著作，而穆萨·古丽兹在此领域也颇有造诣。他们曾为联邦快递、马里奥特、杜邦、霍尼韦尔、北电网络、第一资本、Radio Shack 以及西尔斯等众多世界一流公司提供相关咨询，在此过程中，也亲身感受到企业在实施 CRM 战略时面临的各种挑战与困惑。基于这些研究与实践，他们创新性地提出了绩效驱动的 CRM 这一理念。

与同类著作比较，《绩效驱动的客户关系管理》具有如下创新：

1. 本书提醒企业以系统思考的视角来考虑 CRM，将其上升到战略层面。
2. 无论企业采用何种管理工具，其最终目的都在于股东价值最大化。但是，事实是多数企业在实施 CRM 时，都未将绩效

考评和绩效管理考虑进来，本书恰恰弥补了这一缺失。本书可以帮助企业持续地考评、监督和管理 CRM，以便实现持久的 CRM。

3. 针对企业在实施 CRM 过程中不均衡投入的现象，本书特别强调组织必须平衡在客户、组织和组织对于服务质量承诺三方面的努力。

4. 特别提出，随着互联网以及网络使能技术的广泛应用，基于多渠道的客户联络中心进行客户关系管理，并将其与组织的业务充分整合，有助于组织在动荡多变的经营环境中竞争并获胜。

5. 本书提供了一种经过实践检验的实现持久 CRM 的最优方法，包括工作步骤、测量表、问答题和计划模板。书中穿插了大量来自世界著名企业的案例（包括联邦快递、USAA、马里奥特、北电网络、杜邦、霍尼韦尔、第一资本、Radio Shack、西尔斯等），这些案例企业正处于实施 CRM 的不同阶段，这大大增强了本书对于企业实践的指导性和启发性。

在本书翻译结束后，我们非常荣幸地邀请到南开大学国际商学院博士生导师、教授范秀成先生担任本书的审校者。承蒙范教授于繁忙的教学、研究工作中拨冗详阅全书译稿，并提出了进一步修改、完善的具体意见，从而使得本书增色不少。另外，作为我们的导师，南开大学国际商学院张金成教授也非常关心本书的翻译，并从多方面给予我们无私的悉心指导，这些指导让我们受益匪浅。斯坦利·A. 布朗和穆萨·古丽兹对 CRM 理论与实践的真知灼见与丰富经验时刻在无形中鞭策我们不敢稍许懈怠。我们也非常希望为我国的读者奉献一本高质量的译著，并为此付出了大量的时间与精力。在这样一种“艰辛与快乐相随”的再创作过程中，我们诚惶诚恐，惟愿各位在研读本书之后，在应用 CRM 这一管理工具的过程中，会发现绩效驱动的 CRM 这一新理念确实可以带领企业实现成功且持久的 CRM。

尽管我们务求尽善尽美，但是限于译者水平，本书必定还存在许多不足之处，恳请读者批评指正。您的批评将是对我们最大的帮助与支持，对此我们表示衷心感谢。

译 者

2004 年 12 月

于南开大学

目 录

序言	什么是绩效驱动的 CRM?	1
第 1 部分	测定并调整 CRM 愿景	7
第 1 章	前期准备——建立 CRM 愿景以驱动 整个过程的需要	11
1.1	定义	13
案例	杜邦全球服务事业部	15
1.2	建立愿景	19
1.3	前期准备	20
1.4	小结	27
第 2 章	关于 CRM 的误区和事实	29
2.1	误区 1: CRM 尚未有过成功案例—— 它是无效的	29
2.2	误区 2: CRM 完全与技术相关	31
案例	马里奥特	32
2.3	误区 3: CRM 仅是一时的狂热	34
案例	西马里恩	36
2.4	误区 4: 就算 CRM 能够提高客户满意度, 但是并没有证据证明提高客户 满意度值得付出时间与精力	37
2.5	小结	38
2.6	测量表: 你做好实施绩效驱动的 CRM 的准备 了吗?	38

第2部分	建立绩效驱动的CRM——三项关键的绩效计划	41
第3章	了解你的客户——客户绩效计划	48
案例	北电网络：光纤和SONET部	49
3.1	着手开始	52
3.2	客户需要	53
3.3	客户差异化的必备条件	58
3.4	改变渠道偏好和影响的需要	60
3.5	测量表：你了解你的客户吗？	61
3.6	小结	64
第4章	了解你的组织——组织绩效计划	67
4.1	六个构面	69
案例	联邦快递	72
4.2	制定组织绩效计划	75
4.3	设计组织绩效计划的关键要素	80
第5章	承诺持续改进优质服务——优质服务绩效计划	83
5.1	客户忠诚	84
案例	USAA——通过提供优质服务的承诺建立客户忠诚	86
5.2	怎样借助于优质服务绩效计划实现持续改进？	89
5.3	借助于适当的绩效计划改进优质服务	98
5.4	一场变革——绩效驱动的变革	99
第3部分	制定并实施绩效计划的工具	105
第6章	制定客户绩效计划的必备工具和技术	110
6.1	传统工具	112

案例	霍尼韦尔——整合性的客户关系管理策略	118
6.2	与 CRM 相关的工具	122
案例	第一资本	128
6.3	小结	136
6.4	测量表：客户绩效计划工具	137
第 7 章	制定组织绩效计划所必需的工具和技术	138
7.1	OPP 症候群	140
7.2	进入最优化的 OPP 阶段	141
案例	西尔斯·罗伊巴克公司	143
7.3	绩效计划记分卡	147
7.4	为组织绩效计划服务的联络中心技术	149
7.5	小结	152
第 8 章	制定优质服务绩效计划必备的工具和技术	158
8.1	持续改进框架和质量记分卡	159
8.2	培训和员工绩效协议	166
8.3	自我评价工具	179
8.4	小结	183
第 4 部分	创建绩效驱动的 CRM 的先进经验	185
第 9 章	将客户绩效计划与优质服务绩效计划相结合	191
9.1	互联网的作用	192
案例	Radio Shack Canada	193
案例	Kids r Kids	195
9.2	多媒体、多渠道的联络中心的作用	196
9.3	技术——逐渐提升的客户价值和利润	198
9.4	实施绩效驱动的 CRM 的凝聚力	200
9.5	整合客户绩效计划和优质服务 绩效计划的案例	201

案例	你有多重要？客户价值路由与通过语音服务电话进行交叉销售	202
案例	选择正确的渠道满足客户需要——电子商店渠道集成	204
案例	主动出击——自动发送电子邮件并做建议性的回复	205
9.6	测量表：我们学到了什么？	207
9.7	小结	210
第10章	坚持到底——重点关注你的员工	212
10.1	绩效改进之旅	215
10.2	创造适当的环境	226
10.3	小结	227
10.4	测量表：绩效诊断——高水平绩效的特征	229
第11章	结论——如何确保绩效驱动的 CRM 成为现实：注意这些陷阱	233
11.1	管理层的承诺	234
11.2	不充分的业务场景	236
11.3	缺乏绩效标准	243
案例	施乐和埃克森	243
11.4	不能鼓舞人心的 CRM 文化	244
11.5	不充分的过渡性计划	245
11.6	测量表：你踏上旅途时需要牢记的事	247
11.7	小结	249
附录 A	术语表	250
附录 B	制定你的绩效改进计划	258
	中英文词汇对照表	264
	中英文企业名称对照表	269

什么是绩效驱动的 CRM?

序

言

这个时代并不匮乏描述和定义客户关系管理 (Customer Relationship Management, CRM) 是或者不是什么的书、文章和研讨会。Gartner 集团, 一个著名的研究机构将 CRM 定义为:

CRM 是一种经营策略, 是通过将客户细分组织起来、培育令客户满意的行为并实施以客户为中心的流 程, 使盈利性、收入和客户满意度达到最优。CRM 技术应该有助于加强客户洞察力、提高客户评价, 并达成更有效的客户交互, 同时整合全部客户渠道和后台企业职能。

先把定义放在一边, 即便一个组织可能有改善其客户中心化目标和结果的愿望, CRM 也不会马上实现。它需要一个适当的 CRM 愿景、战略、行动计划和执行。然而, 就算有了这一切, 成功仍然可能一闪而过。为了确保成功, 就需要一个系统 (有人可能称其为战略) 来衡量、监测和管理绩效驱动的 CRM。这就是绩效驱动的 CRM 的全部内容。

绩效驱动的 CRM 是一种基于持续改进的不断发展的系统，由此，组织能够与其现有的以及潜在的客户、雇员保持恒久的关系，并且加强组织了解、预期、管理其现有和潜在客户、雇员体验并使其个性化的能力。绩效驱动的 CRM 始于对以下几方面的准确理解：

- 客户及其需要；
- 组织及其能力；
- 组织向其内部和外部客户提供高质量服务的承诺。

绩效驱动的 CRM 需要衡量指标/标准和基准，还需要一种创造变革（在流程、行动、组织结构和人员能力上加以变革）的系统。只有有了持续的绩效改进，CRM 才能够成功。而且，这一点正是本书的内容——关于组织怎样能够做到如下几点的系统/路径图：

- 每年将绩效信息与愿景相比较以审定是否反映了新的客户需要，如果没有，则进行相应的变化，以此确保其 CRM 愿景的相关性和敏感性；
- 通过分析绩效信息并确认其是否接近于愿景，由此保持对要求实现全面 CRM 愿景的关键领域的关注度；
- 对能够说明组织的哪一部分需要进行变革的信息加以记录，以使组织与其 CRM 愿景保持一致；
- 通过向员工展示组织的各项改进来建立内部组织承诺；
- 通过提供有助于管理客户、业务和内部组织关系的信息来建立并保持客户忠诚；
- 识别对于变革管理流程、客户服务培训和新技术解决方案等变革关键环节的要求。

本书既不讲述 CRM 理论，也不研究支持 CRM 的技术。它是一部实用的、有助于组织在公司范围内成功地实现 CRM 的重要工具。但是它并不谈论如何实现 CRM，而是告诉企业如何持续