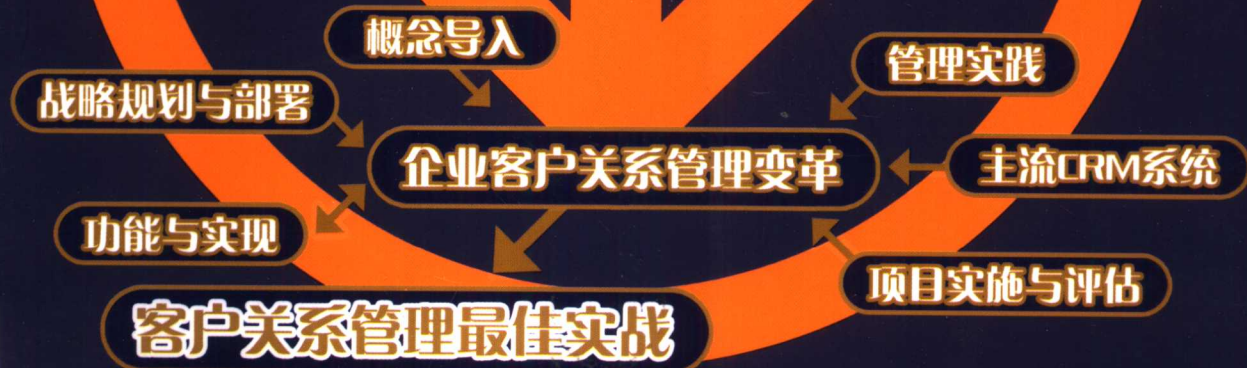


叶开 著
飞思科技产品研发中心 监制

中国CRM 最佳实务

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT



中国企业信息化
经典书丛

中国CRM 最佳实务

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

叶 开 著
飞思科技产品研发中心 监制

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书主要从实践的角度探讨了客户关系管理,从起源、发展到企业如何进行 CRM 规划和构建,介绍了多家典型的 CRM 系统,以及 CRM 功能和实现,并探讨了 CRM 实施和项目评估,最后提供了基于案例的 CRM 实践,为读者系统地了解 and 认识客户关系管理的全过程提供了多层次的指导。

本书内容包括:CRM 是什么;CRM 战略与理念;CRM 管理实践;CRM 战略规划;CRM 购买与部署;CRM 系统与演示;CRM 功能与实现;CRM 实施;CRM 项目评估;CRM 案例互动等。书中大量的真实案例分析,为读者提供了极有价值的参考;作者及 CRM 行业资深专家的第一手实践经验通过本书与读者进行公开交流,结合国内外优秀 CRM 系统与咨询公司的知识积淀,将给读者展现一个优秀而又真实的 CRM 世界。

本书不仅是企业高中级经理和有关研究人员了解和实践 CRM 的重要参考书,也是全国各大专院校管理专业师生和 MBA 的参考教材,而且是从事 CRM 管理咨询、培训推广、项目实施、软件开发的公司、机构和专业人士使用的工具书。同时,还可以供企业管理人员培训和社会爱好者自学使用。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

中国 CRM 最佳实务 / 叶开著. —北京:电子工业出版社, 2005 4

(中国企业信息化经典书丛)

ISBN7-121-01070-4

I. 中... II. 叶... III. 企业管理: 销售管理—管理信息系统 IV. F274-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 026434 号

责任编辑:王树伟 王 琦

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 字数:739.2 千字

印 次:2005 年 4 月第 1 次印刷

印 数:5 000 册 定价:48.00 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 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

致 谢

本书不是一个人努力的结果，每一部分都是站在巨人的肩膀上，正是那句老话：众人拾柴火焰高。

非常荣幸能够有机会与很多优秀的机构和个人进行合作和交流，其中有些机构在本书相关的章节论述中提供了特别的帮助：客户世界、Siebel、安达信、联想等。

儿子贝贝在他妈妈肚子里面闹的时候，我还在奋笔疾书；当贝贝 6 个月的时候，我终于结束了漫长的笔耕。感谢我的妻子给了我写作的时间，感谢我的贝贝给了我无限的快乐！

我要特别感谢电子工业出版社飞思公司的编辑和工作人员，感谢他们为本书出版所做的努力，感谢他们帮助我实现了把我多年的实践经验传播给需要它的人的梦想。

在 CRM 这个大家庭中，还有很多人为本书提供了帮助，在此向他们表示深深的谢意。



2005 年 4 月于北京

出版说明

发达国家在上百年的市场经济环境下，完成了工业革命，进入到信息时代。在企业信息化相当普及的基础上进入网络经济时代，他们的发展是长期渐进的。而我国企业信息化尚未全面普及，就要面对全球化的网络经济。与发达国家相比，我们并不处在“同一条起跑线”上。面对加入 WTO 的挑战，形势极其严峻，信息化建设关系到企业的生死存亡。

企业信息化建设是一项任重道远的系统工程，不仅涉及到各种技术问题，而且涉及到观念更新和深化改革。随着管理思想和科学技术的发展，企业信息化还会不断增加新的内容。本丛书收集了企业信息化领域的主要相关概念，并以通俗的语言进行解释，力求为企业信息化领域的工作者提供一份较为全面的资料。我们对企业信息化相关知识的认识 and 了解程度，将直接影响企业信息化建设工作的深度和效果。

据赛迪顾问 (CCID Consulting) 调查显示：我国企业信息化应用总体上仍然处于初级发展阶段。企业无论在信息化基础设施建设、应用水平方面，还是在电子商务的认知度、参与程度等方面都远远低于发达国家，特别是中小企业的 IT 应用亟待开发。在调查的 13 个行业中有 22.3% 的企业参与了电子商务，利用网络进行供应链集成、分销渠道管理、网上销售的比例分别占 9.3%、18.6% 和 51.4%，大多数企业主要利用互联网进行信息查询 (72.9%) 和发布 (71.4%)。在受访企业中，80.4% 的企业认为开展电子商务有助于产品宣传，77.7% 的企业认为可以提高企业知名度，只有 43.6% 的企业选择了降低生产、销售、运营成本。认识的不到位导致了企业信息化应用水平低，未来参与电子商务的可能性减小。提高认识，更新观念，对企业信息化建设来说，可谓刻不容缓。

企业信息化的建设并不是简单地进行计算机的配备，更重要的是企业中高层管理核心能够真正认识到什么是企业信息化，如何去开展企业信息化，如何借助企业信息化来推动企业更快地发展，这是企业信息化的关键。

市场上已经有不少面向信息化操作人员的培训及图书，但面向企业中高层管理核心的培训或者图书相对来讲还较缺乏，针对这一现状电子工业出版社计算机研发部飞思科技产品研发中心组织出版了《中国企业信息化经典书丛》，丛书由国内信息化专家共同编写，面向企业中高层战略管理人员。本丛书结合中国本土案例进行讲解，是有中国特色的企业信息化图书，对于企业实施信息化有较好的指导意义。

欢迎广大读者及业界专家对我们的图书提出批评和指导意见。

我们的联系方式如下：

咨询电话：(010) 68134545 68131648

作者邮件：kayeervan@hotmail.com

答疑邮件：support@fecit.com.cn

服务网址：<http://www.crmlabs.org> <http://www.fecit.com.cn> <http://www.fecit.net>

通用网址：计算机图书、FECIT、飞思教育、飞思科技、飞思

飞思科技产品研发中心

序

在我的记忆中，第一次与叶开先生见面是两年前在一个关于呼叫中心和 CRM 的聚会上，那时就深刻地感觉到叶开对于 CRM 的那份执著。而本书则是叶开在多年 CRM 理论研究的基础上，结合自己的 CRM 项目实施经验，撰写的一个围绕 CRM 规划和实施的 CRM 最佳实务指南，相信对关心 CRM 的读者一定会有很大的帮助。

CRM 实际是一种管理思想，它是以客户为核心的经营理念在企业内部推广的结果，是以客户为核心的流程改进的软件实现。CRM 在中国的发展，可以追溯到 20 世纪 90 年代中期的呼叫中心，CRM 是从企业的服务环节开始发展起来的，再慢慢地进入销售环节和市场环节。这一点和国外有很大的区别，国外的 CRM 都是从销售环节做起的，最开始都是 SFA（销售自动化）的应用。

一个 CRM 项目是否能够成功，关键取决于该项目与企业内部管理流程的结合程度，企业在战略上是否重视 CRM，在流程优化方面是否有执行力。企业实施 CRM 的最高境界，应该是能够将 CRM 无形化，将它渗透到企业的每个环节内。

而在中国，由于整个 CRM 还处于一个成长期，很多企业并不能从整个客户生命周期来看待 CRM，往往将某个业务系统和 CRM 的某个环节进行结合，这样来实施 CRM。有的企业为了解决客户服务的问题，建立了呼叫中心；有的企业为了加强销售管理，实施了 SFA。在中国，从 CRM 的 3 个环节来看，服务环节处在一个比较成熟的时期，但仅仅局限于呼叫中心，像场地服务等还处于起步阶段；销售环节处于一个成长的时期，以客户为核心要落在实处还需要一定时间；营销环节还处于一个起步摸索阶段，在中国关系销售还是主流，这就造成了很多企业重销售而轻市场的现象，企业对营销环节的投入仅仅体现在广告上。

如何将 CRM 的各个环节作为一个整体来考虑，来达到整体规划、分步实施的目的，对于中国已经实施 CRM、正在实施 CRM 和将要实施 CRM 的企业都是一个巨大的挑战。

CRM 项目要取得成功，软件产品提供商的选择也是一个十分重要的因素。软件内部必须体现以客户为核心的设计思想，软件必须有强大的可定制性，我们需要一些准则来选择厂商。此外，如何实施一个 CRM 项目，也是关系 CRM 成败的重要因素。合适的实施方法和有丰富经验的实施团队，也会大大增加项目成功的可能性。

十分庆幸的是，对于 CRM 项目要想取得成功的各个因素，在规划和实施 CRM 的时候需要注意的问题，从本书当中都可以找到许多可借鉴之处。相信通过阅读本书，一定可以帮助大家更加深刻地了解 CRM。

HOLLYCRM（合力金桥软件）总裁 曲道俊
2005.4

目 录

第一篇 理论篇	
第1章 CRM是什么.....	2
CRM简介.....	4
管理的目标在于客户.....	4
关系管理之于客户.....	5
CRM基本概念.....	8
CRM的起源.....	8
CRM另类诠释.....	10
ERP厂商的理解.....	11
CRM定义的企业延伸.....	15
CRM延伸.....	16
CRM的发展演变.....	18
CRM产生的背景.....	18
管理信息化的发展.....	19
为什么产生CRM.....	19
CRM的分化.....	21
CRM的作用.....	21
CRM的管理实质.....	22
营销管理 (Marketing) ...	22
销售管理 (Sales)	23
服务管理 (Service)	23
现场服务管理	
(Field Service)	24
呼叫中心 (CallCenter) ...	24
电子商务.....	25
漫话CRM.....	26
CRM的功能概览.....	27
客户管理.....	27
联系人管理.....	27
时间管理.....	27
潜在客户管理.....	27
销售管理.....	27
电话营销和电话销售.....	28
营销管理.....	28
客户服务.....	28
呼叫中心.....	28
合作伙伴关系管理.....	29
知识管理.....	29
商业智能.....	29
电子商务.....	29
第2章 CRM战略与理念.....	31
CRM战略.....	32
什么是CRM战略.....	32
执行CRM战略.....	33
客户获取.....	38
客户资源体系的整体性....	38
客户数据采集.....	40
客户数据的分类.....	40
客户数据的来源.....	41
客户数据采集的问题.....	42
客户细分.....	47
客户的基本概念.....	47
客户细分蓝图.....	48
客户的基本类型.....	50
客户价值.....	61
客户盈利能力.....	61

预测客户未来的	
盈利能力	62
增量客户价值	62
客户生命周期	65
客户生命周期的	
4 个阶段	65
客户生命周期价值	68
客户满意与忠诚	71
客户满意度	71
客户忠诚度	72
第 3 章 CRM 管理实践	77
企业的内在声音	78
来自销售人员的心声	78
来自服务人员的心声	78
来自顾客的心声	79
来自经理的心声	79
CRM 的意义与策略	80
客户关系管理的意义	80
基本策略与方法	81
CRM 给企业带来什么	84
以客户为中心的	
业务流程	85
市场链自动化流程	86
便捷通畅一致的客户	
沟通渠道	86
丰富的客户数据信息库	86
准确的客户细分与评估	87
针对性的一对一	
市场营销	87
高效规范科学的营销	
管理方法	87

快速市场反应、监控	
能力	87
良好的自学环境	88
CRM 全景	88

第二篇 规划篇

第 4 章 CRM 战略规划	91
规划的必要性	92
项目目标和范围	92
CRM 的战略目标	93
CRM 项目目标	94
CRM 目标设定	94
目标设定的关键问题	94
客户需求分析	97
标杆分析和最佳实践	
分析	97
现有 CRM 系统的评估	99
CRM 远景和目标	
系统的开发	100
潜能的评估	102
CRM 战略与实现	104
CRM 战略与实现的	
关键问题	104
CRM 战略开发步骤	104
一对一的客户	
沟通	105
个性化服务	105
客户保留	106
流程与组织应用	106
技术实现	107
技术实现的步骤	107
技术实现的计划	107

全面评估过程中的	对客户管理决策..... 108	对技术先进最优论的	驳斥..... 136
第 5 章 CRM 构建与购买..... 109		实际需求的可能性..... 136	
系统构建..... 110		项目风险评估..... 136	
定义需求..... 110		时间和机会成本..... 137	
整合资源..... 114		技术局限性和问题..... 141	
规划..... 115		成本..... 143	
时间周期..... 116		商业价值..... 144	
成本..... 117		第 6 章 CRM 系统与演示..... 147	
技术..... 118		Siebel 系统..... 148	
架构..... 118		系统功能..... 148	
数据模型..... 119		业务流程..... 167	
测试..... 119		技术架构..... 168	
发布..... 120		应用部署..... 168	
培训..... 121		SAP 系统..... 169	
技术支持..... 121		系统功能..... 169	
技术文档..... 122		业务流程..... 180	
系统购买..... 123		技术架构..... 180	
外包服务..... 124		应用部署..... 180	
应用服务提供商的定义		SalesLogix 系统..... 181	
(CRM 领域)..... 124		系统功能..... 181	
应用服务提供商的特点..... 124		业务流程..... 202	
应用服务提供商的种类..... 125		技术架构..... 203	
可提供的应用产品..... 126		应用部署..... 204	
可提供的服务..... 126		GoldMine 系统..... 205	
ASP 模式流程..... 126		系统功能..... 205	
ASP 应用服务提供商		业务流程..... 212	
(CRM 领域)..... 127		技术架构..... 212	
企业的真正需求..... 134		应用部署..... 212	
企业能力与环境的		PowerCRM 系统..... 212	
评估..... 135		系统功能..... 212	
真正的需求是什么..... 135		业务流程..... 222	

技术架构.....	222	潜在客户(线索)管理.....	282
应用部署.....	222	基本介绍.....	282
TurboCRM 系统.....	223	功能综述.....	282
系统功能.....	223	销售管理.....	284
业务流程.....	233	基本介绍.....	284
技术架构.....	233	功能综述.....	285
应用部署.....	234	合同(订单)管理.....	296
MyCRM 系统.....	236	基本介绍.....	296
系统功能.....	236	功能综述.....	298
业务流程.....	243	营销管理.....	302
技术架构.....	243	基本介绍.....	302
应用部署.....	243	功能综述.....	303
Synlead 系统.....	245	典型应用.....	321
系统功能.....	245	客户服务管理.....	321
业务流程.....	250	基本介绍.....	321
技术架构.....	250	功能综述.....	322
应用部署.....	250	合作伙伴管理.....	326
MSCRM 系统.....	250	基本介绍.....	326
系统功能.....	251	功能综述.....	327
业务流程.....	264	第 8 章 CRM 实现.....	329
技术架构.....	264	实现思路.....	330
版本信息.....	264	技术服务于业务.....	330
应用部署.....	264	业务架构.....	330
第三篇 实现篇		部署模式.....	331
第 7 章 CRM 功能.....	267	技术架构.....	332
客户管理.....	268	业务架构.....	333
基本介绍.....	268	业务主线.....	333
功能综述.....	269	业务角色.....	335
活动(时间)管理.....	274	业务流程.....	342
基本介绍.....	274	系统架构.....	349
功能综述.....	275	业务对象与实体关系.....	349
典型应用.....	281	数据模型.....	352

系统平台.....	355	实施模板化.....	418
具体功能实现.....	356	实施项目管理.....	420
业务对象与实体关系.....	356	CRM 实施规划.....	421
UI 与查询.....	357	选择项目实施的	
队列.....	366	切入点.....	421
管理报表.....	368	内部项目管理.....	421
活动管理.....	375	并行策略.....	422
产品管理.....	378	验收策略.....	422
矩阵安全权限.....	383	关注最终目标.....	422
第 9 章 CRM 实施.....	389	持续优化.....	422
实施现状与分析.....	390	效果评估.....	423
现状.....	390	实施事项.....	423
误区与分析.....	391	管理冲突.....	423
产品比较.....	392	流程和方法论.....	423
实施战略.....	393	获得高层支持.....	423
实施战略.....	393	局部试运行.....	424
“总体规划, 分布		项目管理.....	424
实施”.....	394	合理配置人员.....	425
“抓住重点, 解决		人与知识及革新管理.....	425
关键”.....	395	实施项目中的知识	
CRM 方针.....	396	管理.....	426
中国特色原则.....	396	第 10 章 CRM 项目评估.....	427
关键成功因素.....	397	项目评估的误解.....	428
失败原因分析.....	397	CRM 能力成熟度评估.....	430
CRM 项目失败的		CRM 能力成熟度模型.....	431
其他因素.....	401	CRM 能力成熟度	
关键成功因素.....	403	模型评估.....	433
实施风险.....	410	CRM 的 ROI.....	435
实施方法论.....	414	客户关系管理的	
矩阵实施.....	414	投资回报.....	435
实施五步法.....	415	CRM 系统的 ROI.....	440
实施推广策略.....	416	CRM 的 ROI 工具.....	449

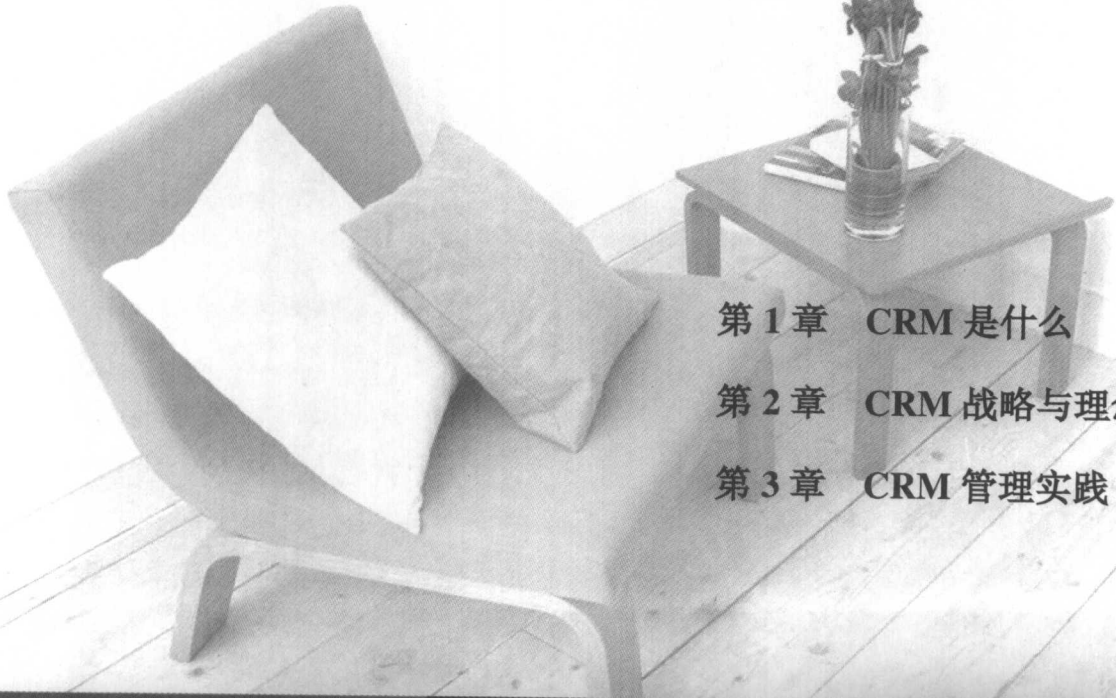
项目 ROI 评估过程.....	453	部署精细化营销的	
评估层次.....	454	实施过程.....	489
评估指标.....	455	项目的展望与	
评估过程.....	455	持续优化.....	490
评估原则与技巧.....	461	用户评语.....	490
附录 CRM 案例互动.....	465	部署建议.....	490
公共部门行业.....	466	分销行业.....	491
市民满意度和市政绩效		透明掌控渠道与终端	
指标成为公共服务的		鹰泰的鹰眼是 CRM	491
核心.....	466	解决方案内容.....	491
Siebel 公共部门方案.....	467	整体实施情况.....	492
RightNow 公共部门		项目的展望与持续	
方案.....	470	优化.....	494
国内实践挑战.....	474	保险行业.....	495
公共部门的应用前景.....	474	平安保险 (TurboCRM	
通信行业.....	475	公司案例)	495
通信电波中传递的		入世冲击之下的	
客户关怀.....	475	保险业.....	495
Siebel 通信行业方案.....	476	TurboCRM 应用解决	
RightNow 通信行业		方案.....	498
方案.....	481	TurboCRM 技术解决	
国内实践挑战.....	483	方案.....	500
电信行业.....	483	实施效果.....	501
建设背景.....	483	汽车行业.....	502
解决方案.....	484	开往春天的汽车.....	502
系统结构.....	485	图书出版行业.....	507
系统特点.....	486	中国图书出版集团	
卓越评价.....	486	应用案例.....	507
化工行业.....	487	管理咨询行业.....	510
山海玻璃通过 SalesLogix		汉普管理咨询公司	
实现精细化营销.....	487	如何实施 CRM 项目	510
解决方案概述.....	487	后记.....	513

中国企业信息化经典书丛

中国CRM最佳实务

第一篇 理论篇

CRM 是一个新的管理范畴,它给了人们一个新的角度去思考管理,这就是客户的角度。



第1章 CRM 是什么

第2章 CRM 战略与理念

第3章 CRM 管理实践

中国CRM最佳实务

第1章 CRM 是什么



开篇故事

CRM 是什么？

这是 Jerry Liu 最近感到头痛的问题。

Jerry 经营着一家旅游服务公司，主要为客户提供旅游服务和分时度假服务。业务发展得很快，但是也有很多新的管理问题涌现出来，比如说目标客户定位、客户需求采集、客户流失分析等，让他感觉到有些力不从心，准备在公司里加强信息系统的辅助管理。

作为服务型企业，ERP 之类的系统不适合，而 OA 系统又太简单，于是有朋友介绍说上个 CRM 系统吧。Jerry 在早些年的 MBA 研修时听说过这个名词，但是 CRM 是什么？有什么神奇的功能？就无从知道了。

千里之行，始于足下。

好在信息时代，获取知识的成本很低，Jerry 便开始查阅资料，上网搜寻，请教专家，想先弄明白第一个问题：CRM 是什么。

导读

为了更好地提升管理，Jerry 准备尝试 CRM。由于对 CRM 不了解，所以必须先通过各种途径了解 CRM 的基本情况，这是很好的开始。至少，这是对企业负责的态度，在没有了解 CRM 之前就贸然行动反而没有好的效果。

CRM 不是软件。这是成熟市场所认可的，也是 CRM 最初的起源。但是，由于在市场初期的需要，一些软件厂商不负责任的宣传和推广，把 CRM 给狭义化了，使很多不明就里的企业认为 CRM 就是一套软件，上了 CRM 软件就可以解决这个问题，软件是万能的。很多企业也是在不了解 CRM 是什么的情况下，盲目地或者匆忙地上马 CRM 系统，经过软件供应商提供的简单培训和安装之后就开始运行应用，结果在部署和应用过程中发现了这样那样的问题，最终项目的效果与企业的期望值相差太大，从而造成 CRM 项目失败的后果。

对一件事情的了解是需要一个过程的，而且也不能只从一个角度或者一个方面来看，所以，企业如果要计划或者准备借助 CRM 来提升企业的管理，还是先来从 CRM 的概念、起源、发展、演变及功能、战略等方面来全面地了解一下，对 CRM 有了一个全面的基本认识，下一步会更加明确。

我们不妨随着 Jerry 探索真知的脚步来一起认识 CRM 吧！

本章目标

在读完本章后，企业应该能够：

- 了解 CRM 的简单介绍
- 解释 CRM 的基本概念
- 了解 CRM 的发展演变
- 认识 CRM 的管理实质
- 了解 CRM 的功能概览