

ExpressExec

CEIBS

中欧—华夏管理快捷键系列

客户关系 管理

客户关系管理

[美] 迈克尔·坎宁安 / 著
刘路丹 / 译

- ★发展全球客户关系的快速通道
- ★涵盖了客户关系管理的所有成功秘诀，从建立可获利的客户关系到联合销售管理系统，从网上营销到定价
- ★列举了世界上一些最成功企业的经验和教训，如思科和EclipsysEMC公司；以及最富睿智的思想家唐·佩珀斯、托马斯·西伯尔及帕特里夏·西博尔德的思想火花
- ★包括关键概念术语和全面的资源指南

华夏出版社



pressl

华夏管理快捷键系列

客户关系 管理

[美] 迈克尔·坎宁安 / 著
刘路丹 / 译

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

客户关系管理/(美)坎宁安著;刘路丹译.

- 北京:华夏出版社,2003.12(中欧—华夏管理快捷键系列丛书)

ISBN 7-5080-3347-7

I. 客… II. ①坎… ②刘… III. 企业管理:供销管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 109566 号

Michael J. Cunningham: Customer Relationship Management

Copyright©by Capstone Publishing

Chinese Language edition published by Huaxia Publishing House

本书中文版专有出版权由 Capstone Publishing 授予华夏出版社,版权为华夏出版社所有。未经出版者书面允许,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,翻印必究。

北京市版权局著作权合作登记号:图字 01-2003-8884

策 划: 周雪林 陈小兰

责任编辑: 陈小兰

出版发行: 华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编:100028)

经 销: 新华书店

印 刷: 世界知识印刷厂

版 次: 2004 年 1 月北京第 1 版

2004 年 1 月北京第 1 次印刷

开 本: 1/32 开

字 数: 98 千字

插 页: 2

定 价: 15.00 元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

Preface

《中欧－华夏管理快捷键系列丛书》总序

周雪林 博士

(中欧国际工商学院)

在当今的商业世界中,使用频率最高的几个词语也许就是“变革”和“创新”。如果你在 Google 网上键入这两个词语,你将得到 100 万项与此相关的搜索结果,而这仅仅是中文网页的统计数字。

企业为什么要变革和创新呢?首先,信息技术的发展正在改变企业经营的游戏规则,互联网的出现和普及为企业的营销和运作模式带来深刻的变革。其次,世界贸易自由化的加速以及跨国联盟和兼并的盛行,彻底打破了原有的市场界限,世界经济正朝着全球一体化的方向发展。再次,商业利益和社会需求之间的冲突已经变得越来越尖锐,股东权益至高无上的观念开始受到削弱。最后,公司面临的顾客也因为拥有了更多的选择而变得越来越挑剔。所有这一切意味着企业面临的商业世界正在从左栏到右栏的转变:

昨天

自然资源决定力量
生产决定供应
利润靠经验获得
战略以产品为驱动
目标以财务为导向
层级结构

今天

知识就是力量
质量决定需求
利润靠诚信获得
战略以客户为驱动
目标以速度为导向
扁平结构

股东至上
关注价格
追求稳定
强调命令与控制
保持现状
领导是战士

客户至上
关注价值
追求创新
提倡委派与授权
改变现状
领导是教练

在外部环境加速发生变化的背景下,企业和个人如何才能适应复杂多变的形势、始终在竞争中占据有利的地位呢?

毫无疑问,只有那些能不断进行自我调整,以更快的速度适应新局面、新形势的组织和个人才能在未来立于不败之地,才能兴旺发达,这就需要他们不断创新,需要他们成为学习型组织和个人。知识是惟一真正持久的竞争优势的源泉。

从书籍中汲取知识的养分是终身学习的一个重要组成部分,它可以不受时间和地点的限制。然而伤脑筋的是,全世界每年出版的论文书刊数不胜数,它们虽然精彩纷呈,但却良莠不齐。我们如何才能在浩瀚的书海中选取最精彩的篇章呢?

自1999年以来,中欧国际工商学院利用集各国专家于一堂的优势,精心挑选世界管理著作的精华,分批翻译出版,目前已出版80多种图书,不仅受到了同行的好评,也得到了广大读者和经理人的肯定。在此鼓舞下,今年我们又与华夏出版社通力合作,共同推出《中欧—华夏管理快捷键系列丛书》。

本套丛书共分10个分册,每一分册着重探讨一个主题,内容涉及知识管理、全球创新、业务规划、竞争战略、时间管理、领导艺术、绩效管理、现金流管理、客户关系管理以及供应链管理等等。这些都是今日商业人士公认的最重要的主题,同时也是经理人面临的最严峻的挑战。

作为一套为繁忙的经理人量身定做的图书,它集管理大

师智慧、成功人士经验和实务者体会于一体,既有言简意赅的基本概念,更有来自一线的经验技巧,提供迄今为止最全面、最前沿的管理理念和最实用的管理工具。从某种意义上来说,它不仅是一套完整的工具书,而且也是一个小型的图书馆,它能给中国经理人提供全新的学习体验。

我们有理由相信,在一个加速变化的时代,真正拥有未来的是那些不断学习的企业和个人。聪明的企业和个人知道,读一本书只是一个过程的开始,而不是结束……

2003 年 12 月

Content

目 录

01	导 言	1
02	术语概念	5
03	CRM 演变过程	13
04	电子环境	33
05	全球视角	47
06	一流的管理理念	59
07	付诸实践: CRM 成功范例	77
08	关键术语及重要的思想家	91
09	资 源	107
10	令CRM 发挥作用的 10 个步骤	113
	常见问题解答(FAQs)	141
	译 后 记	143

01

导 言

客户关系管理(CRM)在当今的商业领域中起到何种作用?本章将介绍 CRM 不断变化的本质特征,包括:

- 公司为何要将客户关系管理系统当成一种竞争工具
- 虽然失败几率很高,为何许多公司仍继续使用 CRM 方案

新经济体系下，像客户关系管理（CRM）这类能引起人们广泛讨论并造成一定心理恐慌的话题为数寥寥。CRM 的一个令人惊奇之处在于，虽然应用目前的 CRM 系统进行实际操作时，失败的可能性几近 60%，但许多公司和组织仍对它趋之若鹜。如果这种理论的技术价值和实施过程失误率一直如此之高——超出行业 IT 系统标准的 20%，那么公司还会继续尝试和施行这种系统吗？其实，CRM 系统一旦发挥作用，其所带来的效益会非常大，因此没有哪家公司能够对之掉以轻心。

CRM 这个理论并不是最近才出现的，但在今天的商业环境中，它的不同应用方式可谓大相径庭。CRM 是以许多系统为基础发展起来的，起初只是在部门的层面发挥作用，后来逐渐扩延到整个公司。公司将客户资料保存于组织内部，很多职能部门既无法获取这些信息，也无法对信息进行对比衡量。正因为如此，有关客户的诸多信息以及利用这些信息的过程都是非常片面的。

例如，财务部和客户支持部各有独立的客户信息，销售部可能采用销售团队自动化系统或干脆雇用联络经理，办公室笔记本电脑中配有 Outlook 装置，营销部也有自己的数据库系统。以上每种情况下所获取的信息在一定程度上算得上是完整的，但很有可能不够全面。许多公司试图在现有工作流程中通过大量利用科技的方式来解决客户关系问题，其结果往往是无法获得良好的成效。如果过多地使用电子系统代

替效率低下的现有运作过程，那么局面几乎不会有什么改观，甚至还不如原来，因为公司要经常对系统进行额外的维护和管理。

改善业务运作——投资收益

很多公司都已准备在这个领域进行投资。毕竟，如果你公司产品和服务¹的全球市场收益已达到 230 亿美元，并有望在 2003 年增加到 763 亿，那么肯定有人就会坐不住凳子，急欲投资。的确，今日商业竞争的主要目标就是进行投资，并使投资能为公司带来可观的收益。那么，使用 CRM 时失败的几率就不会高得令人咋舌。本书重点讲述公司组织应采用何种措施，以真正弄清 CRM 对公司所起的作用，并将之转换为可以计算的投资收益值或商业进展度，这样，公司就能把 CRM 变成商业战场上有力的武器，而不仅仅是工具。

同很多技术一样，CRM 在单独使用时不能发挥它的神奇效用。制定成功的 CRM 系统需要认真结合技术、工作进程的变革及衡量标准等。这样，CRM 系统才能对公司在获取目标的进程中发挥作用。虽然此领域的相关技术问题可能会让人不知所措，但有几种方法可以确保人们对 CRM 的改善效果进行有效的衡量。本书将为你指明发展的方向，使你在开发 CRM 系统时能够取得满意的效果。

注 释

1. 资料来源：Gartner 集团。

术语定义

很多人甚至不知道 CRM 这个字母代表什么，但他们却很清楚调节客户的重要性。建立 CRM 解决方案绝不是轻而易举就能做到的。本章阐述了传统上 CRM 的一些定义，包括：

- 何为 CRM? 如何对之加以利用
- 公司内部哪些人负责管理 CRM 系统
- 一般来说，在具体环境下如何操作 CRM
- CRM 能带来什么样的财务收益
- 客户变革过程(帕特里夏·西博尔德)

何为 CRM?

客户关系管理描述的是我们如何与客户打交道以及如何积极处理客户关系。我们尤其需要清楚的是，CRM 是真正意义上的一种体制——包括如何为客户开展工作，如何解决客户问题，如何刺激客户购买公司的产品和服务，以及如何进行财务交易。简言之，它涵纳了我们与客户打交道时的所有方面。

将业务过程内部与客户职能有关的所有要素巧妙地结合起来，便形成了 CRM。客户管理过程为运作和技术业务规则所支撑，这几者密不可分。由于业务性质不同，CRM 可能会相当复杂。日常业务的诸多方面都会涉及与客户交往的过程，因此制定一套能够改善这些职能的系统是至关重要的获胜因素。

CRM 由业务流程、技术以及商业周期的不同阶段与客户交往时所需遵循的规则所组成。这几部分跨越了部门的界限，在一定程度上甚至超越了某一部门的职能。为了在客户关系管理过程中获得最佳成效，CRM 系统包含了与客户有关的诸多数据，但仅传递与某一职能密切相关的信息。例如，销售人员在美国中西部地区使用 CRM 系统时，无需获得与英国伦敦某客户情况相关的所有信息。然而，他们或许会需要得到有关客户满意度的数据，或是有助于达成交易的

参考信息。是否能够在恰当时机提供恰当信息通常是系统能否有效运作的关键性衡量因素。

谁负责管理 CRM?

所有 CRM 体系中最难以回答的一个复杂问题便是, 应由谁负责具体操作 CRM 并制定相应战略。20 世纪 90 年代初, 很多公司开始意识到客户对公司的服务和产品非常之不满意。这时, 许多人将目光瞄在 CRM 上, 希望它能为公司带来解决方案。然而, 这些方案通常“医头不医脚”, 只能解决某一个问题, 却无法适用于公司的其他情况。销售团队自动化及支持中心软件是解决这种问题的首推方法, 多数自动化系统是构建在前互联网时代的客户端/服务器之上的。

如果 CRM 在实施过程中能够有效地跨越各业务职能, 则应对这些系统负责人的职责进行相应的划分。每个业务单元都要根据系统分布的广泛程度来承担相应责任。例如, 销售及营销的工作应紧密协调, 以确保公司通过有效的项目及项目管理过程对销售和营销进行统一管理。许多公司在 IT 支持和系统规划方面试图采用集中式管理的方法, 从而在获得运作过程的机密信息时, 能够确保可靠性和安全性。

典型应用范例

现今, CRM 系统普遍应用的情况包括以下几种:

- 最高层面的联络管理系统, 如 Outlook 和 ACT! 等,

可以被视为 CRM 的基础。很多小型（及一些大规模）的商业运作战略都是建立在这些电脑桌面工具之上的。

- 打包应用程序通常需要个性化量身定制，如将销售团队与网络联系在一起的软件。
- 与网络联系中心建立关联，使员工和合作伙伴（在经允许时）从客户数据库中浏览相关信息。
- 可确认购买习惯的分析工具能够使组织创建大规模的“交叉销售”业务，并确保在恰当时机将新产品展示给客户。
- 自助服务式产品使客户能够自行完成调查和购买过程。这些产品种类繁多，从网络系统到自助式多媒体查询机（kiosk）。

收 益

为通过 CRM 来获取实际收益，公司需要对业务的不同部分进行大规模的整合。在采取这项措施之前应先仔细认真地进行考虑。CRM 可为客户带来巨额收益，但公司必须先彻底明白怎样找出创造价值的办法。BMC（国际企业管理软件操作系统公司）在实施了 CRM 解决方案以后，已缩短了销售周期、提高了产量并改善了客户满意度。

像许多企业应用方案一样，相关联的部门和相联合的数据库越多，投资收益就越大。然而，尽管收益不菲，很多公司还是不愿意选择并实施 CRM 解决方案。之所以会出现这

种情况，一个原因是公司需要就大范围的变革管理方案达成一致意见，并将这些方案付诸行动。很多企业不愿意改变原有企业运作模式，由于应用 CRM 的失败率较高，因此它们不愿涉足这个领域。于是，市场增长率看上去似乎很高，实际上很多公司仍在“暗中观察”，然后才敢在 CRM 领域迈出冒险的一步。

客户变革过程

帕特里夏·西博尔德 (Patricia Seybold) 长期以来一直是客户支持系统及系统自动化的倡导者，在界定 CRM 的概念并解释 CRM 具有何种功能方面，她提出了独特而富创新的见解。在最近出版的一书中，她提出了三大原则：

1. 客户行为能够得到控制；
2. 客户关系至关重要；
3. 客户经验不可忽视。

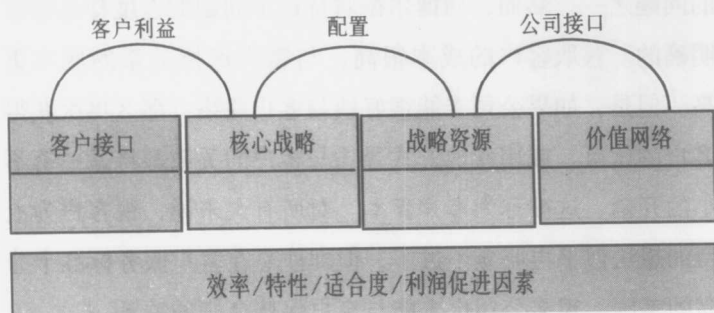


图 2.1 加里·哈默尔在创建组织竞争力方面提出的观点

这三个原则对有关 CRM 的问题产生了深刻的影响，也为那些在客户综合管理战略中采取 CRM 决策的公司带来了很多启发。客户综合管理战略是 CRM 系统建立与发展过程的一个直接产物，应有利于支持整体商业目标的实现。西博尔德提出的观点与盖瑞·哈默尔（Gary Hamel）的总体商业战略思维如出一辙，哈默尔清晰地指出公司的核心战略及与客户的联系密不可分（见图 2.1）。

西博尔德相信并强烈认为公司可以控制顾客的行为。她以 Napster 试图拉近音乐与人们的距离，从而引发了音乐界的一场革命为例，说明消费者和用户的力量如此势不可挡。Napster 等公司提供了个人的路径下载和乐曲下载等服务，导致音乐行业需求暴涨，令人对之不可不刮目相看。现在，顾客推动了前所未有的新一轮需求高峰，甚至超过了可录光盘、MP3 下载和支持网络下载的个人数字助理软件（PDA）等产品刚刚兴起的那段时期。

客户与供货商之间的关系始终应该是公司组织最为关心的问题之一。然而，西博尔德对待这个问题的态度却是非常明确的。获取客户的成本很高，与客户保持关系的成本更高。但是，如果公司未能很好地与客户联络，那么再次获得客户的认可，或用其他方式寻找与客户的关系都将是一笔不小的开销。这被称为客户资本。对所有人来说，视客户为上帝的想法似乎再明显不过了，但即使是在客户服务标准十分高的美国，很多公司也未能与客户保持良好的关系。

公司之所以未能与客户保持良好的关系，有些原因是未能给客户以足够的关注，有些是缺乏协调的 CRM 系统。最