

解析执行客户关系管理策略的七大关键步骤

步骤一：分析客户关系管理环境

步骤二：构建客户关系管理远景

步骤三：制定客户关系管理策略

步骤四：展开客户关系管理与企业流程重组

步骤五：建置客户关系管理系统

步骤六：运用客户关系管理信息

步骤七：利用客户关系管理的知识管理来形成完整的执行周期

CRM经典译丛

客户关系管理 实施流程

(日) 野口吉昭 编
杨鸿儒 译
张子方 审校

CRM
SENRYAKU
NO
KNOW-HOW
DO-HOW



机械工业出版社
China Machine Press

CRM SENRYAKU NO KNOW-HOW DO-HOW

By HR Institute

Edited by Yoshiaki Noguchi

Copyright © 2000 by HR Institute

ALL RIGHTS RESERVED

Original Japanese edition published by PHP Institute, Inc.

Chinese translation rights arranged with PHP Institute, Inc.

Through Japan Foreign-Rights Centre /Bardon-Chinese Media Agency

本书中文简体字版由 PHP Institute, Inc. 公司通过 Japan Foreign-Rights Centre/ Bardon-Chinese Media Agency 公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2002-4810

图书在版编目(CIP)数据

客户关系管理实施流程/(日)野口吉昭编;杨鸿儒译.-北京:机械工业出版社,2003.5
(CRM 经典译丛)

ISBN 7-111-11353-5

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 098653 号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 赵丽琴 版式设计: 赵俊斌

山东高唐印刷有限责任公司印刷 · 新华书店北京发行所发行

2003 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 14.75 印张

定价: 33.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

推荐序一

CRM 经典译丛

21 世纪企业创新指南

CRM 战略—实现客户主义的方法与策略

台湾辅仁大学资管系副教授

苑守慈

本书是处于 21 世纪的新经济体中,企业为了生存及持续创新而提供的新的思维实践方法与策略。本书主题为“客户主义”新思维及实现此新思维的客户关系管理的 7 个步骤与 5 个要素。全书不仅有清晰有力的内容与图表,并且含有丰富的实例,是协助经营者实现客户主义、企业创新的一本好书。

客户主义超越满足客户的层次,其精神在于企业为了客户所呈现的创意、智慧与商品,使得客户能够对企业持续地支持与爱戴。因此,企业的一切活动均应以客户主义的角度重新创造。于是作者在此书中提出了实现客户主义、客户关系管理的 7 个步骤与 5 个要素。

埃森哲管理顾问公司最近的研究报告指出,通常成功的客户关系管理,只要有 10% 的功能提升,便能为原本 1 亿美元的企业再增加 4 000 万美元的获利。诱人的成长获利,着实给予了经营者对客户关系管理深切的期盼,进而购买有关的 CRM 信息系统。然而,许多情况下成效是有限的,根究其原因,无外乎这些经营者只是将 CRM 视为信息技术的引进,而忽略了其根本精神,即客户主义,以及其实现的正确流程。

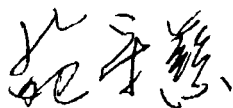
作者主要的理论基础是日本 7-11 连锁店完全以“客户接触点”出发的循环式的假设验证经营模式。先从客户的观点假设客户所期盼从 7-11 所获得的，而后进行实现假设的步骤与活动，并验证假设性产品的畅销性，以便进行产品的立即改良或放弃与否的决策。而这样的假设验证过程，是周期性的持续进行。

基于上述的理论基础，作者提出了客户关系管理的 7 个步骤：环境分析、构建理念与目标、制定策略、企业流程重建、系统建立、分析信息、知识管理。步骤 1 相当于 7-11 模式的假设收集与确定，步骤 2、3、4、5、6、7 则属验证的程序。另外作者也提出了客户关系管理的 5 个要素：相关者、途径、信息技术工具、一对一数据库、合作关系。这 5 个要素与前面所提的 7 个步骤，形成客户关系管理双轴思考与推动的方向。譬如，步骤 3 制定策略，必须考虑到要素 2 的途径，因为策略中涉及的客户接触渠道与服务过程均必须考虑到客户与企业联系所使用的途径。

本书主要的特色有二：(1)提出了一个仔细且完整实现客户主义的理论与架构步骤；(2)读者亦可有系统地依步骤与实例，来进行本身企业的客户主义的实现，并进行企业创新的头脑风暴。

如果作者所提的良方能够成功地落实，其回报就应该有立竿见影的效应。在 21 世纪，经营者最关注的问题是企业在极大的竞争压力下，仍能良好持续成长。而企业获利来自于客户，因此在客户与企业间，利用各种途径来建立、相互培育所谓的关怀与尊敬，正是求胜之钥。

从研究作者的良方，联想至因特网商业模式与策略，我理解到经营者面对持续的竞争，最困难的问题在于假设与客户所得的价值(Customer Value)。因为决定了之后，企业的策略与活动，将影响最后的成功与否。无论这些假设或客户所得价值是从产品特性、产品价格优势，还是从产品推出的时间、地点优势，或从产品服务速度、产品性质等基础而来，其共同点无外乎都是从客户主义出发的。因此，假设收集的头脑风暴是企业创新的重要基本工作。所以，头脑风暴的成功与否，取决于经营者能否成功地将客户主义文化根植于企业内部各个阶层的员工。



推荐序二

CRM 经典译丛

一本“知道怎么去做”的好书

美商艾克国际总裁
总裁学苑及香港信报专栏作家
胡兴民

因为网络科技的发展所带来的新竞争环境与全球经济不景气的影响，客户关系管理(CRM)好像一夜间成了热门学科。我想，大概正是为企业面临着新的生存压力，所以他们将注意力全放在企业的衣食父母——客户的身上。由此看来，企业都希望能透过 CRM，再创企业奇迹。

最近一两年，我接触过国内外 CRM 相关的书籍也不下二三十本，这些书最常谈的是“80/20 的客户贡献分布”，或是“当企业失去 5% 的重要客户，企业利润将丧失 20%”等观念上的 CRM。然而，当我在国内、外不同城市演讲或进行顾问咨询的时候，常常被问到的反而是：“我当然知道 80/20 的贡献分布，但是知道后又将如何？”另外，也常有人问我：“这些道理我们都懂，但是，更大的问题是我该如何处理？”

在我的经验中，美国人喜欢讲“观念”，所以在大部分美国人写的书中，常常喜欢用“案例研究”(Case Study)的方法来说明观念，很多人读完了都觉得“心有戚戚焉”，所以决定发奋图强仿照该“案例”来做，这时他们才突然察觉到“心有余而力不足”。而日本人与美国人不同，他们讲究“Know How”，我们可以把它解释为“知道怎么去做！”在我与日本人接触的经验中，发现日本人非常重视每一个环节，如此详细的步骤说明，更具体体现在他们执行时所引用的表格，而这些表格则充

分发挥了“Know How”的精神。它可以拿来作执行上的指引，也可以拿来作为现状的诊断，因此读者在阅读这本书时，一定要特别花些心思在这些表格上。

这本书的另外一个特色是充分满足了执行 CRM 的需要。它不像一些 CRM/Data Mining 的书过分流于“统计”，或是以电脑专业人员的眼光来写数据库或信息处理。相反的，它介绍了每一个 CRM 阶段可以使用的分析概念，而这些概念不一定是统计，它更从营销或市场管理的角度来看。所以在执行 CRM 时它可以是一本 Hand Book。

当然，这本书最让我值得推荐的是，它采取了一个较平衡或周延的观点来说明 CRM。因为 CRM 其实可以由不同的角度来定义，有些厂商是由分析性的角度来看，所以，它们强调 CRM 是一个“要先花上半年时间来分析企业资料模型，再花半年来构建数据仓库或资料，当这些资料完整后就一劳永逸天下太平了”，好像 CRM 就是构建一个庞大的数据仓库。也有另外一些人从流程自动化的角度来看，认为 CRM 就是“营销、销售、服务”的自动化，好像只要把销售自动化搞好，让业务员可以把每次拜访记录下来，就是 CRM 了。更有些电话交换机厂商，强调客服中心的功效，认为只要用 CTI(电脑电话整合)技术建置成呼叫中心(Call Center)或客服中心就是 CRM。其实就我实际在企业中顾问咨询的经验而言，这些都只看到了一部分，真实的企业环境必须考虑，如何改善及整合每一种不同的客户接触渠道，并透过这些渠道学习并累积客户知识。

在某些问题上运用不同的分析方法找出原因或规律，作为个别客户差异化的依据，并依据这些不同状况采取不同策略，在下次与客户接触时提出企业的建议给客户。所以这种完整的结构必须涵盖分析、流程自动化与通讯等各种不同范畴。作者在这种观点下提供了十分详尽的执行“Know How”，是一本有志在您企业内开展 CRM 工作的人，不可或缺的工具书。



推荐序三

CRM 经典译丛

台湾远擎管理顾问股份有限公司董事长
万以宁

20 世纪 80 年代以质量管理、产品开发等管理机制，带动全世界群起仿效的日本，在 20 世纪 90 年代却褪尽了原有的光芒，虽然在半导体、LCD、通讯元件、生化制药等个别产业仍然具备动见观瞻的技术实力，但在企业管理的整体版图上，却丧失了与其他先进国家并驾齐驱的地位。在欧美企业的超越下，过去名噪一时的“QC 小组”、“看板式管理”似乎已成为教科书的一个章节、经典，却无法与新时代发生重大的连接。

然而到了 21 世纪，我们却可以看见一个崭新的日本正隐然成形。当美国的新经济在大起大落，带给全球的经营者与投资者对于未来的怀疑与茫然的同时，日本却以平缓而坚定的节奏，逐渐建立起全面性电子化的产业环境与市场平台，在此巨大推力下，企业经营的新思维便开始不断地在日本的企业中产生火花。

1. 日本上网人口已达 3 264 万人，光是去年便新增了 1 326 万人。
2. 移动电话使用者 6 340 万人，移动上网使用者 3 100 万人，分别占总人口的 50% 与 24.6%。
3. 3G 无线电信服务已领先全球在 5 月 30 日进行实验性服务。
4. 2005 年时日本 4 600 万个家庭中有 1 400 万个家庭将以宽带上网，而且方式除了我们较为熟知的 ADSL 与 Cable 之外，还包括更先进的光纤、卫星、无线 LAN 等。

在这样的大环境下，目前所有日本企业的经营者都在思考两件事：(1)我们公司如何运用电子化的管理工具改善内部工作效率；(2)我们公司如何运用电子化的营销工具提升外部竞争能力。日本中型以上的企业在信息化的应用原本已具备相当的基础，而在低成本网络环境软件相继问世后，数量庞大的小型企业也开始投入这一波的电子化革命，虽然“平成不景气”依然持续，但如果能顺利地将电子化新平台，与企业本身在客户管理、采购生产、营销销售、物流店头各环节的知识相结合，将大大提高企业成为胜利者的可能性。

本书的原旨便在于协助企业达到此目的。近年来在开发厂商的推动下，客户关系管理(CRM)几乎已与软硬件产品划上等号。而事实上，在成功地建立一对一客户关系管理的机制之前，企业内部还有相当漫长的路要走，选择解决方案只不过是其中的一环。主事者必须掌握理念，深知目标，了解步骤，才不致于迷失在多层面的业务中。为了协助企业一步步进行规划，作者提出了详细的操作原则，并配合图表，辅以丰富的美日案例，让读者不仅可以领略到 Know How，甚至可以在实际推动时体会到 Do How。虽然组织、国情略有差异，但对于有心推动客户关系管理的企业，仍十分具有参考价值。

野口吉昭

HR Institute 日本人力资料学院 代表

据说松下幸之助先生生前曾说过这么一段话：“我希望能活到西元2000年，因为时代不断在改变，未来将会愈来愈有趣！”

莱特兄弟驾驶人类最初的飞机飞上天空也不过是100年之前。在此期间，因经历两次世界大战，飞机以众多人命的代价，进化到了火星探测机。

过去的7年可缩短为1年。以Dogyear的进化来说(狗的1年相当于人的7年，指1年以7年的速度进行，信息通信领域使用的名词。——译者注)，100年等于以往的700年，也就是日本的镰仓时代。只要看看上一波美国e经济世界企业兴盛的状况，就能了解这种速度感。在不到10年中就能成为1兆日元企业，股票的市价总额超过丰田汽车只需10年就够了。

网络或信息技术大幅度改变了企业结构。由imode或PS2所引发的因特网革命，开始让日本人见识到因特网的真正实力。我们已经没有等待的时间了！因特网不仅进行通信或媒体、信息科技的技术革新，也带来更重要的启示。

“因特网产生客户主义”，就是从资本主义到生活者主义，也就是所谓客户主义的意识革命。

以色列的新兴企业R-U-Sure(<http://www.rusure.com>)经营在线购物业务，当使用者把商品放入购物篮时，这家R-U-Sure公司的软件就开

始启动，发出“确定要这个款式吗？”、“有更便宜的价格！”的提示，然后开始自动询价，寻找最低价格。当找到想买商品的价格是全世界最便宜的时候，才会进行订购。这种企业才刚起步，尚未描绘出如何维持收益的商业模式，但在上述的构想与行动中，隐约可以看到未来“应有的客户主义价值体系”的大趋势。

企业不能再强迫推销商品，而是在客户需要商品时，以要求的品质、要求的价格，让客户自主性地购买。这就是实现以客户为主体的商业模式。

在日本，客户关系管理成功事例还不多见，理由是日本的客户主义尚未将真正的客户关系管理精神彻底贯通。仅作为工具用途，而片面引进计算机电话整合（Computer Telephony Integration, CTI）、销售自动化（Sales Force Automation, SFA）、电子商务（EC）、数据仓库（Data Warehouse）的话，客户关系管理便绝不会成功。

企业若不能理解客户与企业间真正的精神是“培育关怀与尊敬的机制”，即使引进客户关系管理也毫无意义。客户关系管理并非工具，客户关系管理是理念与策略方案。因此在美国有人认为，以往过分强调为工具定位的客户关系管理，从概念上必须加以摒弃埋葬，因而提出“客户关系管理已式微！”的论点。

在完成本书之际，特向百忙中抽空担任执笔的 HR Institute 会员的稻增、根反、内田、守屋及他们的家人，以及提供各种建议、资料的客户们、PHP 研究所的田博史先生，致上由衷的感谢。

目 录

CRM 经典译丛

推荐序一

推荐序二

推荐序三

前 言

第 1 章 从“客户主义”走向客户关系管理主义	1
1.1 从资本走向客户	2
1.2 客户关系管理策略是“客户主义”策略	9
1.3 高质标准化的客户关系管理套装软件	15
——策略经营套装软件的门户	
1.4 以所谓客户关系管理解决方案为名的魔法套装软件	19
第 2 章 客户关系管理方案实现客户主义	27
2.1 制定客户关系管理方案流程	28
2.2 构成客户关系管理的 5 种要素	34
第 3 章 何谓分析客户关系管理环境的技术	45
3.1 从何种观点分析客户关系管理	46
——确认分析客户关系管理环境的全貌	
3.2 需要何种执着才能实现真正的客户主义	52
——界定目标客户与问题解决方案	

3.3	寻找实现客户主义的方法与理论	58
3.4	客户关系管理/信息技术需要完整到何种程度	60
3.5	从各种分析结果把课题加以系统化	62
第4章	客户关系管理愿景是走向客户主义的原点	65
4.1	客户关系管理愿景应升华为企业理念	66
4.2	客户关系管理愿景的事例研究和3种推动力量	70
4.3	客户关系管理愿景的构建	74
第5章	客户关系管理策略体系是方案的核心	81
5.1	思考客户关系管理策略体系	82
5.2	活用分析工具的策略拟定方法与实行方法	86
5.3	客户关系管理策略体系的构建	95
5.4	客户关系管理策略分析体系的细分化	98
第6章	客户关系管理业务分析才是实现客户关系管理的起跑线	105
6.1	客户关系管理策略的推动与客户关系管理业务分析	106
6.2	以客户服务教育分析与客户服务管理分析来建立强势的客户关 系管理组织文化	116
第7章	实现客户关系管理系统的方法	123
7.1	检验与选择信息技术工具是构建客户关系管理系统的要点	124
7.2	客户服务中心的构建	125

7.3	销售自动化的策略性运用	139
7.4	电子商务的策略性运用 Know How	158
第 8 章	活用客户关系管理信息是从了解个别客户开始	177
8.1	构建数据库活用模式	178
8.2	以数据仓库加强数据库活用模式	185
8.3	活用数据仓库的步骤	191
第 9 章	CRM 知识管理促使 CRM 主义机制化	195
9.1	懂得思考、重视现场的组织	196
	——知识管理是实现客户关系管理问题的解决方案	
9.2	知识管理的构建	200
	——以系统来思考的组织	
9.3	客户关系管理始于教育训练、止于教育训练	213
9.4	实现客户关系管理主义的客户关系管理教育训练计划	215

第 1 章

从“客户主义”走向 客户关系管理主义

1.1 从资本走向客户

1.1.1 改变美国历史的 1995 年

美国在 1995 年时面临一大转换，这年也是 BI 与 AI 的分界点。所谓的 BI 是 Before Internet（因特网之前），AI 是 After Internet（因特网之后）。因特网的商用化是在 1986 年，而 1995 年是因特网在美国开花结果的一年。

以往的网络商业促销仅以网络主要使用者为对象，但到了 1995 年则开始正式使用在个人购物或企业商业交易上。所谓“因特网产业”、“因特网企业”的用语，不久将会成为过去式，因为因特网将理所当然成为企业和社会的基本设施，就像现在应该没有人把使用电话或传真的企业叫做“电话企业”、“传真企业”一样！

在美国，e 经济的抬头始于 1995 年，这并不只是一种产业的出现，更大幅度改变所有产业结构、社会结构体系的历史性登场，从企业的主轴、企业的机能到企业的型态，都大幅度的转换，因此才会有和基督诞生同样重要程度的称号——BI / AI。因特网的盛行改变了时代，也彻底改变了历史。

因特网究竟改变了什么呢？所谓的“e 经济”，并不只意味着因特网和信息技术相关股票（微软股、英特尔股、戴尔股、亚马逊网站股、嘉信理财股、Autobytel 网等）的上涨所引起的股价狂飙而已。真正的“e 经济”是适应因特网的社会基本设施、社会媒体而诞生的新经济体系，其核心不只是资本而已。

只消极适应市场的企业，是无法获胜存活。世界最大的书籍中心亚马逊网站正在创造一个新的市场，并以全新的企业型态创造新的客户以及新的市场价值。

美国 e 经济诞生的背景，起始于 20 世纪 80 年代前期所引起以不动产为中心的泡沫经济瓦解，而在日本的 Saving & Loan 也开始瓦解。虽然美国政府在短期内投入 20 多兆日元的资金，一口气解决泡沫问题，却仍造成 5 000 名以上

投资公司、金融机关的经营者入狱。但日本却把始于 1990 年的泡沫经济整顿处理拖到 21 世纪初。据说光是处理不动产或综合建商的不良债权，就需要花上数十年的时间。美国在这方面的反应通常很迅速，因为其本身就是以因特网敏捷的脉动速度在前进。

美国 e 经济时代开启前的背景汇整如下：

1. 迅速实行 Saving & Loan 清算等不动产泡沫处理行动（20 世纪 80 年代前期）。
2. 里根总统彻底废除管制，绝非只是缓和管制（20 世纪 80 年代中期以后）。
3. 超越日本的“改善”QC（质量控制）、TQC（全面质量控制）的产品质量控制，彻底实施所谓 TQM（全面质量管理），例如：Malcolm Baldrige 国家质量奖、6 西格玛等满足客户为目的的质量管理制度，呈现商品服务的高品质化（20 世纪 80 年代后期）。
4. 提高白领阶层生产力意识的企业重组成为热潮，企业纷纷展开企业流程重组（Business Process Reengineering, BPR）、企业资源规划等活动，进而提高整体的生产力（20 世纪 80 年代后期）。
5. 因废除管制而使新兴企业如雨后春笋般建立，对此投入资金的创投金主开始失去谨慎的管控态度（20 世纪 80 年代后期）。
6. 1986 年商用化的因特网开始全面深入信息技术的领域，在爆发性的 1995 年前便建立了必要的基础（20 世纪 90 年代前期）。
7. 401K（退休金投资计划）在一般国民间展开，使年金保险的庞大资金流向股票、投资信托等市场（20 世纪 90 年代中期）。
8. 1995 年因特网产业开始启动，网络公司大幅增加，在资金的集中化与企业内投资收获递增周期下而增值（20 世纪 90 年代后期）。

从 1985 ~ 1995 年的 10 年间，美国的商业面貌快速变化，不仅提升了资本主义的层次，也整合了多数成功的要素，并推动了产业结构的进化，实现对世