

CRM经典译丛

# 实时的 客户关系管理

(美) 保罗·格林伯格 著

王敏 刘祥亚 译

林守常 审读

CRM at  
the Speed of Light  
*Capturing and Keeping  
Customers in Internet  
Real Time*



机械工业出版社  
China Machine Press



Education

Paul Greenberg: CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time.

ISBN : 0-07-212782-1 ( 英文版书号 )

Copyright (c) 2001 by the McGraw-Hill Education.

Authorized translation from the English language edition published by McGraw-Hill Education.

All rights reserved. For sale in the People's Republic of China only.

本书中文简体字版由机械工业出版社和麦格劳-希尔教育出版集团合作出版。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，翻印必究。

本书版权登记号：图字：01-2000-5010

图书在版编目（CIP）数据

实时的客户关系管理 / （美）格林伯格（Greenberg, P.）著；王敏，刘祥亚译．-北京：机械工业出版社，2002.1

（CRM经典译丛）

书名原文：CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time

ISBN 7-111-09652-5

. 实... . 格... 王... 刘... . 计算机网络-应用-企业管理：供销管理 . F274

中国版本图书馆CIP数据核字（2001）第088880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：王颖 版式设计：赵俊斌

北京牛山世兴印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行  
2002年1月第1版 · 2002年3月第2次印刷

850mm × 1168mm 1/32 · 14印张

定价：32.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

# 译者序

在全球经济一体化的今天，世界范围内的企业人士，对CRM（客户关系管理）的关注都在急剧升温。一个“产品无差异化”而“客户为王”的时代已经来临。

根据IDC的预测，在未来的5年中，全球CRM市场的增长幅度将达到47%，2003年市场将达到168亿美元。2004年，整个亚太地区的CRM市场将达到12亿美元。而中国的CRM市场将保持超世界水平的增长，涨幅达到50%。同时，CCID的报告中预计，2001年中国CRM市场规模将增加77.8%，销售额将达到8 000万元；到2004年销售额将达到30600万元。由此可见，CRM市场未来的发展前景非常乐观。

在最近进行的一次关于CRM的权威调查中，被调查人员中认为CRM是企业提升核心竞争力的必经之路的占绝大部分（66%），认为CRM可能成为市场主流，也有可能只在不多的企业中得到应用的占34%，认为现在企业没有必要去关注和实施CRM的几乎没有，几乎所有的企业都认同CRM思想与系统的价值。可以推断，在供方和需方都表现出相当程度的热情和关注时，市场迈向发展和成熟的步伐也将由此启动。

CRM的核心内容是利用信息技术对客户资源进行集中式管理。把经过分析和处理的客户信息与有关客户的各种业务领域

进行无缝接合，让市场营销、产品销售、客户服务和技术支持等各部门的管理能共享客户资源，使企业可以根据客户的喜好和需求提供有针对性的服务，提高客户满意度和忠诚度，从而吸引和保留更多的客户，最终提升企业利润。

CRM的基本功能包括了客户管理、时间管理、联系人管理、销售管理、潜在客户管理、电话销售、电话营销、营销管理、客户服务，有的还涉及到了呼叫中心、合作伙伴关系管理、商业智能、知识管理、电子商务等。虽然CRM的功能涵盖了以上的方方面面，但其根本的作用就是为了提高“客户满意度”，所以企业必须要完整掌握客户信息，准确把握客户需求，快速响应个性化需求，提供便捷的购买渠道、良好的售后服务与经常性的客户关怀等。

CRM的出现体现了两个重要的管理趋势的转变。首先是企业从以产品为中心的模式向以客户为中心的模式转移。这有着深刻的时代背景，那就是随着各种现代生产管理和现代生产技术的发展，产品的差别越来越难以区分，产品同质化的趋势越来越明显，因此，通过产品差别细分市场从而创造企业的竞争优势变得越来越困难。其次，CRM的出现还表明了企业管理的视角从“内视型”向“外视型”转换。众所周知，互联网及其他各种现代交通、通信工具的出现和发展使全球变成了一个地球村，企业与企业之间的竞争也几乎变成了面对面的竞争。尤其是在我国，随着WTO的逼近，仅仅依靠“内视型”管理模式已难以适应激烈的竞争，企业必须转换自己的视角，从“外视型”整合自己的资源。

本书的特点是实用性较强，全书通过大量实例详细阐述了CRM的内涵。对CRM的各部分功能，例如销售管理、销售力自动化、营销自动化、伙伴关系管理、eCRM、呼叫中心、实施步骤及发展趋势等进行了详细介绍。同时还介绍了CRM领域里最有影响的一些人物各自对CRM的理解，从而澄清了人们对CRM的各种误解。本书英文版自出版之后，一直位居同类书籍销售排行榜第一。可以说本书的出版发行将非常有助于CRM在企业中的成功应用，同时也为CRM的研究提供了非常宝贵的资料。希望本书能够加快读者了解和学习CRM的进程，也希望CRM能为企业增强持久竞争力带来切实的帮助。

在本书的出版过程中，得到了机械工业出版社华章公司杨雯、张晓卿两位编辑的大力支持和帮助，同时她们也付出了很多精力与时间，在此向她们表示感谢。

王 敏

2001年11月1日于北京大学光华管理学院

# 序

要取得商业上的成功，良好的客户关系非常重要，这几乎已成为人所共知的事实。到目前为止，已有大量的书籍阐述如何增加客户满意度及获取新客户。有些公司热衷于举办各种各样的调查活动，参加形形色色的研讨会，但结果似乎并不令人感到满意，它们仍然不能领先于竞争对手，仍然难以准确判断自己的客户群，仍然不知自己的症结所在。

1987年ACT！1.0问世，标志着利用软件管理客户关系的新时代的到来——当然被管理的并不仅仅是关系。企业专家开始逐渐清楚企业问题所在以及应如何解决，从而通过减少冗余环节而不断提高效益。ACT！针对不同规模性质的企业推出相关的系列产品，从而产生一个新的领域：销售力自动化（SFA）。

自此以后，与客户服务、营销及电子商务相应的功能被越来越多地融入eCRM中，企业可以更加方便地共享客户的体验及信息，在此基础上将信息转变为相应的知识，从而使得整个组织犹如统一的有机体一样有效运作。随着时间的推移，如何与各种客户保持有效联系变得越来越困难，但这在日常商业运营中却非常关键。各种类型的企业，包括供应商、经销商及相关厂商对此都非常重视，但是出现的问题似乎越来越多。目前，层出不穷的新名词术语——PRM、MRM、ERM、BRM在不断

涌现，使得企业应接不暇，有时陷入一种困惑迷茫的境况。

保罗·格林伯格这本专著的出版非常及时，它抓住了CRM的核心、本质，读后令人感到耳目一新。本书提供了大量实用的资源，即使是初学者，如果认真阅读本书，相信对CRM的了解也会有很大的进步，在某些方面或许相当于CRM专家。本书包含的内容非常丰富，如CRM的历史、实施、解决方案，在本书中都为读者提供了详尽的信息。

目前虽然有很多企业对销售力、营销组织及客户服务部门进行某种形式的自动化，但即使在美国大概也只有4%的企业将其与Web资源进行整合，例如相关的在线产品配置及电子商务。因此无论在美国还是世界其他地方，该领域都处于刚刚起步阶段。

在网络时代，CRM也正在发生各种各样的变化，只有对CRM的过去、现在及未来有透彻的了解，我们才能抓住CRM的核心与本质。保罗·格林伯格不仅详细阐述了CRM的核心与本质，同时也对什么是关系进行了透彻剖析。企业对CRM的内涵了解越多，其业务的整合程度也就越加完善，对未来的把握也会更有信心。

帕特·沙利文

Interact Commerce公司总裁兼CEO

# 致 谢

古人常说，欲写好诗，工夫在诗外。图书的写作也是一样，涉及的并不仅仅是写作本身，这有点类似项目管理，创作富有创新的、新颖剧本的项目管理。将图书写作过程比做项目管理，其实一点也不夸张，因为在该过程中往往涉及很多人或事，但并不是所有人的紧迫感都一样。遇到这种情况，无论是谁，心情都不会很愉快。

值得庆幸的是本书的写作过程非常愉快，因为它没有遇到上述情况。首先，本书的绝大部分内容由我自己编写。其次，与我合作及支持我的人本身也都非常负责任。当然，这里面也包括很多公司，如PeopleSoft/Vantive、Interact Commerce、Onyx及MicroStrategy等。

令人感到欣慰的是，在本书的写作过程中我遇到了很多值得信赖的朋友，使得过程本身成为一次很好的生活体验。

本书的部分章节由一些非常优秀的专家亲自执笔完成，如Pipeline软件公司CEO Charlie Sundling，本公司（Live Wire）的技术部主任Jeff Brown。ASP一章的绝大部分内容（95%）是由Charlie编写的，Jeff参与了部分相关章节的写作。Interact Commerce公司的首席营销顾问Michael Simpson利用自己宝贵的时间，编写了关于CRM相关技巧方面的内容，既出乎我的意

料又让我非常感动。Interact Commerce公司总裁兼CEO帕特·沙利文介绍了CRM历史上起重要作用的十个人，同时为本书写了序。帕特·沙利文为人非常友善、亲切，作者认为他也是CRM历史中十位有代表性的人物之一。

值得感谢的人还有，MicroStrategy 的Ted Hillestad，他安排我会见了该公司一些重量级人物，其中有本书介绍的Mark LaRow及Christian Hernandez。他们为本书做了很大贡献。

Ed Schreyer是PeopleSoft公司的战略营销副总裁，工作非常繁忙。虽然如此，他还是抽出宝贵的时间阅读本书，并及时提出相应修改意见，非常感谢他。

几个月之前我还不认识Mei Lin Fung，但她确实值得信赖。她是非常优秀的经济学家和CRM专家。同时她为本书提供了“客户终身价值”相关内容。

上述这些朋友在写作本书之前我并不认识他们，但现在对他们有了进一步了解。很高兴认识这些新朋友和同事，这是非常大的收获。如果没有他们提供精炼的内容、实用的指导，本书或许会非常厚，这对编辑来说将是非常辛苦和头痛的事情。在此还想介绍一个比较特殊的人物，她就是Onyx软件公司的PR经理，Stacy Hendricks。为了使我能按时完成写作任务，她和她的同事投入了大量时间和精力，甚至有时星期天的深夜也不休息。令人惊奇的是，Stacy Hendricks本身还是非常优秀的诗人。

在此我还想感谢很多老朋友，在本书的写作过程中，他们一直关心帮助我。这些朋友有些是通过以往的商务活动认识的，有些很早就

熟悉。

Paul McCauley , Deloitte&Touche公司的经理 , 他不仅是一个同事 , 还是真正的朋友。由于他的大力帮助和支持 , 才使得本书有成功的可能。

Nachi Junankar , Live Wire公司 ( 作者任职的公司 ) 总裁 , 非常聪明且富有智慧的年轻人。他不仅是我的同事 , 也是我的朋友。在我遇到困难的时候他总是鼓励我 , 给予我很多意想不到的支持。

Craig Thompson , 财务总监 , 富有同情心的好人。Craig三年来一直给予我很多帮助和指导。他对本书的贡献可以说非常直接 , 他的渊博知识应该让更多人分享。他非常聪明 , 是非常好的朋友。

Scott Fletcher , 在作者上一本书的写作过程中我们曾经紧密合作 , 那时他还是PeopleSoft公司技术部副总裁。Scott非常出色 , 他将商业技术与客户关系有效地结合起来。每当我需要帮助时 , 总能得到他的帮助。我希望我对他的作用也能像他对我的作用一样。

Stella Ivanov , Siebel咨询师。如果没有她 , 我就无法详细了解Siebel呼叫中心。她非常聪明、友善 , 并不厌其烦地解答了我很多问题。

另外 , 在此我真诚感谢CRM领域的很多杰出人物为本书第1章的编写所做的贡献。除了上面提到的Scott Fletcher和Michael Simpson , 还有PeopleSoft公司总裁兼CEO Craig Conway ; Onyx软件公司总裁兼CEO

Brent Frei ; Keen Innovations公司主席Peter Keen , 非常仁慈且富有幽默感 ; Ronni T.Marshak是Patricia Seybold集团高级副总裁 ; Robert Thompson , Front Line Solutions公司总裁 , 他也为本书做了很多具体的指导。

在本书的写作过程中还有一些人的帮助令我无法忘怀 , 那就是我

的家庭和亲属。每一本书的写作，都离不开亲人的大力支持。他们是：我的妻子Yvonne；我的哥哥Bob；我的母亲Helen；我的父亲Chet；我妻子的妹妹Freyda；我的侄女Sara Rose。在此我向他们表示衷心的感谢。他们给了我无私的爱，与我患难与共。完成一本书的写作确实不是件容易的事情。

至于编辑，很多作者感觉可能不一样，有的作者认为他们非常严厉，总是对作品进行无情的删减。也许有时候是这样，他们之所以这么做是为了让作品更好。本书的编辑，Laurie Stewart与Lunaea Weatherstone非常认真负责，可以说是我所遇见的最认真负责的编辑。他们一直鼓励我、帮助我并不断提出对作品的修改意见。这意味着工作量将大大增加，但他们总是不辞劳苦。因此，如果我再有机会为Osborne/McGraw-Hill写作，我将仍然坚持让他们做我的编辑。当然，相信有这种想法的作者不只我一人。我们双方合作非常愉快。

古人说：“滴水之恩，当涌泉相报。”虽然这不是奥斯卡颁奖晚会上的演说词，我也没有赢得奥斯卡奖，但我还是想感谢所有帮助过我的人，在此我想特别说明的是我的责任编辑、Osborne/McGraw-Hill出版社的编辑部主任Roger Stewart。他开朗、有趣、乐于助人、非常聪明。他知道如何帮助我，使我不脱离写作的正确轨道。我很高兴认识他。虽然图书的编写并不总是轻松、有趣，但Roger却总是让人感到很亲切、很乐观。

到此为止，如果我还遗漏了一些朋友，在此表示歉意，最后衷心感谢所有帮助过我的朋友。

# 前言

目前的商务环境正发生剧烈的变化，当然这不是由于气候的变化所导致。目前正发生着一场革命：你与你的同事及竞争对手如何看待顾客，更重要的是，客户如何看待你们及其自己。就在几年前，客户仅仅是一般意义上的用户或从公司购买商品或服务的普通用户。两者的关系似乎很简单。但随着20世纪90年代互联网逐渐占据商务活动的主流，全球化以令人难以置信的速度在发展。客户需求取代产品需求。客户不再仅仅是商品的购买机器。

客户到底如何变化？谁是真正的客户？他们是你的雇员、合作伙伴，或日用品及服务购买者，同时他们也是你的供应商。其实他们包含你以任何方式与其发生商务关系的任何人或实体。到底什么是客户并没有什么明显的差别，关键在于你如何对待不同类型的客户。在你的雇员在一个令人愉快的工作场所中工作时，你可以将其作为你的客户。你为他们提供各种服务或必需品，主要是想换取他们劳动的价值。当你找到战略合作伙伴，其所提供的软件确实可以弥补服务中的漏洞或者相反，他们也是你的客户。你们双方对对方来说都有潜在的利用价值。这并不是什么全新的观念。

目前的客户处于买方市场，客户迁就产品的时代已经过去，

或者说已经完全颠倒过来，产品生产已经变成连续、实时的过程而不是固定的大规模生产过程。在新经济时代，柔性生产对企业的成长和发展至关重要，柔性生产的关键取决于客户需求。当客户需求发生转移，企业必须做出相应变化，否则一定会受到影响。

至此为止，读者可能已意识到客户的重要性，可能会问，那什么是CRM呢？本书介绍CRM技术及互联网的目的是什么？关于CRM的更准确的定义将留在第1章介绍，这里首先对CRM给出简明扼要的定义，以使读者对该术语有所了解。CRM是复杂的系统，其主要功能如下：

（1）提供一种手段或方法以增强独立客户的体验，从而延长其客户生命周期；（2）提供相关的技术和功能，以识别、捕捉及保留客户；（3）客户在与企业接触时，感觉企业是一个整体。目前市场上有许多关于CRM的书籍，有些侧重于将CRM作为新的营销革命的手段，有些侧重于CRM系统介绍。本书则侧重于CRM技术的介绍。

本书主要是关于CRM技术体系结构的介绍。主要集中介绍如何基于Web技术实施CRM系统。在本书中，读者将看到如何使用相关的技术及工具服务于客户，并使客户满意。实施良好的CRM系统会为企业带来丰厚的回报。

## 一点声明

CRM系统的组成不仅复杂，而且一直在变化，其定义、概念及方法都随客户需求的实时变化而改变（即封闭的不断循环的过程）。CRM可在很大程度上提升营销的效果。本书侧重于介绍CRM技术的本质及

核心所在。如果确实做到这一点，那么当读者读完本书，即可拥有足够的知识以便在本单位实施CRM策略。本书并非为读者提供某种全新的CRM理论。CRM本身所包含的一对一营销及许可营销原理都已通过其所提供的功能模块加以实现。

本书主要介绍什么是CRM的战略和策略，谁是CRM世界的主导者，CRM的各种特性，对于商务活动采用什么技术最有效，CRM与eCRM的区别所在。就像父母与子女之间总有差异，CRM与其各种衍生概念之间也总是存在各种差别。随着目前CRM的各种衍生概念（eCRM、PRM等等）层出不穷，人们一时难以准确把握各种概念的真实含义，而本书恰恰对各种概念之间的细微差别做了比较详细的介绍，所以有些读者一直希望本书能早日出版。如果读者对CRM的各种最新发展趋势比较感兴趣，可随时与作者联系。

## 本书读者对象

CRM究竟如何发挥作用？它对企业业务是否确实很重要？如果企业与客户之间的联系并不是很多，或企业自身的信息化程度并不是很高，是否还需要CRM？如果企业规模较小，是否有必要实施CRM？如果企业先前已经投入大量资金构建了相应的系统，如何将CRM与该系统进行整合？本书不仅介绍CRM系统的重要性所在，同时也介绍使用什么技术来支持这种非常重要的系统。本书适用于各种规模企业的经理及相关人员或企业信息系统经理，同时不仅对希望以此寻找新工作的初学者有一定帮助，而且对具有丰富经验的IT顾问也有相当的参考价

值。可以说本书不仅适合初学者，同时也适合CRM的高级用户。本书也适合很多企业的决策者，有助于了解CRM的功能、实施等。可以说，本书适用于对CRM感兴趣的任何读者。

## 本书组织结构

本书对CRM的介绍是按照连续、完整的体系结构来安排的，读者可以按顺序阅读，也可直接阅读相关内容，因为每章内容相对独立，但建议读者首先阅读第1章。第1章主要介绍CRM概念。该章不仅阐述作者观点，还包括行业专家的见解。读完本章，读者将对CRM的概念有比较清晰的了解。

建议读者花费相应的时间和精力阅读第1章的内容，此后即可直接阅读感兴趣的相关章节。本书主要介绍与CRM相关的技术：哪些类型的客户具有价值，如何保留客户，如何把握客户未来。相信本书对读者会有所帮助。

## 本书不涉及哪些内容

本书并不是关于如何管理客户关系的指南。目前市场上有大量关于此类的书籍，例如Fred Newell的Loyalty.com，Patricia Seybold的Customers.com，Martha Rogers与Don Peppers的《一对一营销系列》，Seth Godin的《许可营销》。一对一营销和许可营销是大部分CRM的核心所在。CRM重新改变了商业流程，使得在21世纪从以产品为中心转

向以客户为中心。类似20世纪50年代汽车销售人员的那种销售方式不仅不再适合，而且现在可能还会有反作用。那是比较典型的产品驱动的营销方式。他们始终从产品的角度出发，而不考虑如何长期保持客户的相应战略。这样下去，必然造成客户不断流失。

还有哪些内容是本书所回避的呢？本书不是一本技术手册，同时也不是针对技术专家更好地实施CRM所写。虽然可能有部分读者非常希望有这类书籍，但要想在一本书中解决目前市场上CRM所需要的各种应用和服务，几乎是一件不可能的事情。因此读者如果希望从本书中学习如何实施Siebel、Clarify、Vantive、E.piphany的相关产品可能会失望。第14章将会介绍比较典型的CRM实施过程，读者可从中获得相应参考。在本书中，将不针对某个具体的软件包进行特别详细的介绍。

## 本书内容概要

随着Web的飞速增长和不断成熟，对于大部分企业，Web将成为某种商务方式，而不是仅对商务起辅助增强作用。互联网带宽的不断快速增长，T1、T3、有线电视、DSL等使得客户有了更多的选择权，客户可以自由地选择相应的内容以及从何处得到这些内容。地区的局限性及访问速度的限制都将被解决，Web所带来的企业之间的竞争将日趋激烈。电子商务在以惊人的速度变化着。从1999年开始，在不到两年的时间里，连接供应商、企业及客户的供应/价值链的外联网已经被逐渐融入到电子采购站点中。1999年下半年，一些企业已经开始通过数字交易场与有兴趣的购买者就服务和物料采取竞价的方式。大量的购

买者和销售者集中在一起相互选择。到了2000年，产生了个性化的交易场，企业可以单独就其所感兴趣的产品或服务与销售者联系，而所有这一切都有非常安全的技术做保障，这与1998年的外联网时代相比功能大大提高了。更让人感兴趣的是每一次进化所带来的变化都是如此之大。整个行业就是这样逐渐成长起来的。进化的速度只取决于人们抓住机会的速度。

客户现在不断推动这种需求，需求有时将导致剧烈的变化。长期保持客户的满意不是一件容易的事情。本书将介绍如何通过技术手段来保障客户生命周期的完善。究竟如何利用CRM才是将客户整合进企业生态系统的基础？读者应该记住CRM最重要的规则：CRM是增强客户与企业之间交互的系统，从而使得企业与客户之间保持一种长期互惠互利的关系，进而使得所有人满意。CRM不仅仅是一种技术，当然它离不开技术的支持，否则它将仅是销售、营销或客户服务的系统，而不是CRM。

## 企业生态系统

到底什么是企业生态系统？事实上，它与环境——企业的商务生态环境有关。市场与客户的反应速度取决于能否创造出这样一种环境：供应商与经销商的反应速度能与客户保持实时反应。这意味着企业必须与供应商、经销商及客户之间保持高度互动，这是商务的要求。企业生态系统就是通过互联网进行相应的整合，将与企业有关的各种组织与团体整合成虚拟的单个实体，从而最大程度地发挥单个节点的功