

Bryan Bergeron: Essentials of CRM: A Guide to Customer Relationship Management

Copyright © 2002 by John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2002-6453

图书在版编目（CIP）数据

什么是客户关系管理 / (美)伯杰龙 (Bergeron, B.) 著；裴鸣译．—北京：电子工业出版社，2003. 10

(卓越绩效管理丛书)

书名原文：Essentials of CRM: A Guide to Customer Relationship Management

ISBN 7-5053-9122-4

I. 什... II. 伯... 裴... 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 078765 号

责任编辑：宋其慧

印刷：

出版发行：电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经 销：各地新华书店

开 本：787×980 1/16 印张：10.75 字数：123 千字

版 次：2003 年 10 月第 1 版 2003 年 10 月第 1 次印刷

定 价：22.00 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。

序 言

每一个公司都会涉及到客户关系管理 (CRM), 尽管有时表现形式会有所不同, 但每位经营管理者都应该熟悉和了解相关的技术和技巧。基于这样的要求和考虑, 本书的目标就是为读者讲解 CRM 的这些技术和技巧及相关主题。

本书提供了很多商业世界中的真实案例, 帮助读者形象地了解客户关系管理实践活动, 了解哪些是可行的, 哪些是不可行的。本书假定读者是一位精明的经理人员, 也许不一定知道客户服务领域的术语, 或不一定能读懂抽象的 CRM 公式, 但他的工作中一定涉及和面临如何积极地跟踪可使公司盈利的客户, 如何避开不能使公司盈利的客户以减少成本等相当多的 CRM 问题。

■ 购买本书的回报

在读完本书后, 你将能够:

- 从历史的、经济的、技术的和客户的视角来理解什么是 CRM, 例如, 了解 CRM 的起源, 了解怎样计算 CRM 的投资回报率 (ROI), 现有的 CRM 技术都有哪些, 如何评价客户对所选实施方法的满意程度, 等等。
- 了解 CRM 对公司长期及短期盈利的重要性。
- 了解 CRM 专业人员是怎样工作和思考的。包括为什么公司里客户服务人员的工资总是倾向于最低。
- 得到一些明确的建议, 以确立和管理 CRM 工作。
- 了解用于帮助实施 CRM 的技术和技巧。
- 从真实的案例中, 深刻地了解目前最好的 CRM 实践——什么有效, 为

什么有效以及怎样评价一个成功的 CRM 实践。

■ 本书的结构

本书是按照模块式来组织的。它分为以下的各章：

第 1 章 CRM 是什么？概括了 CRM 中包含的主要概念。

第 2 章 客户眼中的 CRM。这一章从客户的角度看待 CRM。主题包括客户的期望、忠诚度、敏感度、忠诚以及客户的表现。

第 3 章 公司经常采用的 CRM。本章从公司的角度探讨了与 CRM 工作有关的内部工作流程以及技术。主题包括对客户的全面理解、员工激励、公司文化、员工的奖赏以及战略伙伴和联盟。

第 4 章 实现 CRM 的相关技术。本章探讨支持 CRM 的技术，以及这些技术如何用于增强人力资源的作用。主题包括客户描述、数据库建立、无孔不入的计算机应用以及安全系统。

第 5 章 网络化的 CRM。随着网络的出现，CRM 具有了新的含义。如本章所描述的，通过网上交易，不但能获得大量的数据，而且还能获得分析这种数据的技术，这一切正在改变着 CRM 的面貌。本章包括了网络和电子商务、客户跟踪、客户支持代理等主题。

第 6 章 CRM 方案评估。本章讲解几种对 CRM 方案进行评估的方法，包括各种用于 CRM 的技术的有效性，特定 CRM 过程对价格、客户期望和客户服务的作用，等等。

第 7 章 CRM 的投资回报。探讨实施 CRM 的可能成本，分析真实世界中实施各种 CRM 方法的财务费用情况，以及能从每种方法中期望获得的合理的投资回报。所述主题涉及网站的初始规划，支持 CRM 的相关技术，投资回报的计算。

第 8 章 实现高效的 CRM。这一章提供了与实际从事 CRM 工作有关的一些资源、时间和成本方面的例子。主题涉及实施 CRM 的挑战、经济性、风险管理，等等。

■ 怎样使用本书

对新涉足 CRM 行业的人来说,最好的方法是按顺序阅读每一章。由于每章是独立编写的,如果读者对基于网络的 CRM 战略感兴趣的话,也可直接跳到第 5 章。

书中提供的实际案例,描述了 CRM 是如何被用于改善盈利状态及了解客户表现的,“建议与技巧”部分提供了读者从某种 CRM 方法中受益的具体步骤。整本书对关键术语进行了强调,同时在本书最后的术语表中也进行了定义,以便查询。

目 录

序 言

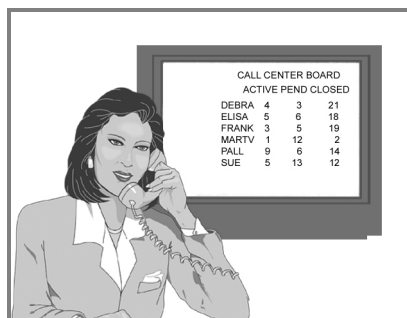
第 1 章 CRM 是什么	1
CRM 的关键概念	6
第 2 章 客户眼中的 CRM	13
关键问题	15
管理客户的期望	16
名牌的特性	20
接触点	22
维护相互关系的动力	24
忠诚的效果	25
第 3 章 公司经常采用的 CRM	31
站在公司的角度	33
对客户进行全面观察	35
对客户进行分组	39
改进内部流程	40
核心竞争力	42
雇员的满意	43
CRM 外包	45
战略伙伴和联盟	46
不断的革新	48

ESSENTIALS of CRM 什么是客户关系管理

第 4 章 实现 CRM 的相关技术	51
CRM 技术概述	55
计算机软件	62
计算机硬件	65
流程和专业性服务	72
电子通信产品及服务	74
技术挑战	77
CRM 的重点	79
未来的趋势	80
第 5 章 网络化的 CRM	83
网站和电子 CRM	87
网上客户的期望	93
电子 CRM 的计算机技术	95
电子 CRM 面临的挑战	98
CRM 和电子 CRM 的未来	100
第 6 章 CRM 方案的评估	103
解决方案的选择	106
CRM 产品评价	107
软件评价	111
对开发商的评估	113
对卖方的评估	117
主要竞争者	119
第 7 章 CRM 的投资回报	123
CRM 市场的增长	126
CRM 实施的关键人物	127
CRM 投资项目	129
项目失败的风险	131

时间问题	135
第 8 章 如何实现高效的 CRM	139
第 1 阶段：数据收集	143
第 2 阶段：计划	144
第 3 阶段：行动	152
第 4 阶段：评估	153
第 5 阶段：修正	154
实施 CRM 面临的挑战	154
CRM 的未来	158
术语表	161

第 1 章 CRM 是什么



在今天的经济发展中，公司需要忠诚的追随者及高质量的客户。它们还希望在市场上有一个正面的形象，尽管这需要在不能使公司盈利的客户身上花一些钱。滑稽的是，虽然美国正在转向服务型经济，但客户服务满意率却处于历史上的最低水平。正如第 2 章、第 3 章中将要阐述的那样，造成这种感觉的部分原因是 CEO 为了节省成本而采取的措施给客户带来了不良影响，另一部分原因是客户的期望提高了。

例如，公司可能为了减少开支而减少了一些客户服务，但客户并不知道这一改变或没有被通知减少了哪些服务。同样地，客户关系管理(CRM)由于早期没有采用适当的技术经常会降低期望值。这些技术能帮助服务维修部门以有效的成本向用户提供有针对性的帮助。今天的客户在经历了.com 狂潮之后期望值更高了，因为在.com 上的东西，要不然就免费要不然就需要公司进行大量补贴。



真实世界

有关 CRM 的统计

CRM 是 1997 年左右诞生的，它通过以计算机为基础的工具重新定义了客户—公司关系。理论上讲，每一次客户与公司的相互交流都会被记录下来，使得公司有可能主动地为客户提供最好的服务，同时建立销售、市场及管理部门都能够查阅的有关客户偏好的数据库。这些数据能用于降低成本并提高员工的工作效率。

事实上，无论是从时间上讲还是从费用上讲，CRM 系统都不便宜。对一个中型的公司，建立一个典型的 CRM 系统需要花费近 50 万美元，而对大公司则要花费多达 300 万美元以上。并且，近 80% 的 CRM 系统是销往大公司，主要是因为这份钱花得很值。

很少有 CRM 系统出售给小公司的情况出现，部分原因是在小公司执行一个 CRM 解决方案与在大公司的费用实际上是一样的。但是，很多小公司付不起这 6 位数的价格。CRM 可能还年轻，但却是严肃的事业。CRM 软件和服务的销售在 2001 年是 250 亿美元，而到 2005 年可能翻 1 倍。

从根本上讲，CRM 是关于人际关系的——卖方向客户提供产品及服务。在这种关系下，客户是为服务或产品付了款的人。也就是说，他们已经经过了买卖过程并正在使用其购买的东西。销售过程的结束即建立了客户—公司关系。换句话说，CRM 并不涉及吸引新的客户。这并不是说好的 CRM 不会吸引新的客户，但其服务的对象主要还是老客户而不是新客户。

关键术语



客户关系管理 (Customer Relationship Management, CRM): 管理客户—公司关系的动态过程，这一过程使客户选择继续与公司进行互利的

商业交易关系，而劝阻其参与对公司不利的交易。

CRM 中的管理成分在于其对资源的巧妙运用，而不是仅仅提供一个临时救火的办法。CRM 是一个过程，就像一个标准的制造过程或计算机运算法则一样。CRM 是一项技术，它详细规定了要达到特定结果所需要采取的步骤，按照步骤行事大大增加了得到连贯、可重复及可测量结果的可能性。比如说，用某种生产线来制造小装饰品，将能得到质量和成本固定的产品，其投入和产出也都是固定的。

CRM 与现存的客户—公司关系有关。CRM 的过程是动态的，因为其担当的工作以及相应的活动可能随着环境及公司与客户的关系的波动而改变。这就意味着 CRM 要不断地关注客户与公司在时间、金钱或其他资源方面的关系。

CRM 不是销售过程的一部分，不能与销售关系管理（Sales Relationship Management, SRM）相混淆，后者经常假设每位潜在的客户都会从公司购买东西。销售人员是因为销售业绩，而不是因为其对公司长远利益的贡献得到奖励。如果公司的一个客户流失，并不是销售部门的问题，而是客户服务部门的问题。

进一步分析这一定义，就会发现这种客户—公司关系基本上是由客户控制着。客户能选择继续这种关系或走开。在这一点上，这一定义还意味着公司要尽最大的努力维护这种对双方都有利的关系。在这种情况下，客户为维护这种关系只做了很少的努力，比如花点时间从公司订购小装饰品而不是从其竞争对手那里订购。

双方关系的不对称将 CRM 与合伙人关系管理（Partership Relationship Management, PRM）区分开来。在 PRM 中，双方的关系通常是平等的合伙人关系，正如书面契约协议中规定的那样。虽然每一方都可以选择分手，但存在双方同意的金钱或其他形式的处罚。与此相对应，不对称的客户—公司关系通常是由法律确定的。客户有一定的权力，比如按照有关消费者权益的法律，客户有退货的权力。

对商业互利交易的规定是推动实施 CRM 的根本动因。除非对实施 CRM 可观的投资有一个合理的回报，否则没有人会愿意在 CRM 上花时间和精力。CRM 的实施者希望在两种方式中找到一种平衡，其一是吸引尽量多的可盈利的客户以满足公司的目标（假如公司是为了得到最大的市场份额），其二是吸引少量的盈利大的客户（当目标是利润最大化时）。戴尔（Dell）计算机公司、雪佛兰（Chevrolet）公司以及多克斯（Dockers）公司采用的是前一种方法，而苹果计算机公司、保时捷（Porsche）公司以及阿玛尼（Armani）公司采用的是后一种方法。

CRM 是留住将要失去的客户的方法之一，同样，也是一种管理公司资源以使公司长期的投资回报率（ROI）得到最大化的方法。但 CRM 并不一定意味着要留住老客户。CRM 的目的不是要简单地取悦客户——这只要通过免费发放试用品、服务到家及终身服务就能做到，而是要培养适当类型的回头客。

注意，商业交易与这种关系是分离的。也就是说，即使以后不再有商业交易，这种客户—公司关系还是会保留下来的。而且，这种关系还可能继续，比如客户会要求公司进行产品支持，回来调换有缺陷的产品，或仅仅是来抱怨产品或服务，当然，客户也可能打电话或写信对公司的服务表示完全的满意。但是，在 CRM 中，很多客户与公司的联系都被认为是带有问题的，而且问题的解决会给公司带来成本。在有些情况下，这种成本可能会表现为对公司未来的投资，比如当客户发现产品的缺陷或问题需要公司解决时，就能促使公司以后生产出更好的产品。很多从事软件开发的公司应用这一办法，故意提前很多时间在发行产品之前发行一个 beta 版，让用户花钱来测试产品。

当客户—公司关系变得对公司没有利润时，维系这种关系的动力通常就会改变。在这种情况下，即使客户有可能脱离这种关系，公司在保持这种关系方面的投资仍会较少，且往往与客户投入的努力不成比例。比如，一个客户可能打了半个小时的电话，听到的仅仅是客户关系代表说公司解决不了问题。


公司可以主动地阻止客户与公司进行无利可图的交易（比如，打到客户支持部来的电话）。让客户在电话里无定期地等候、忽略客户写来的抱怨服务

不好的信件和以冷淡甚至粗鲁的态度对待客户等，都是阻止客户与公司联系的方法。只要能做到将公司对该客户今后的期望值进行管理，这种阻止带来的痛苦将会减少。

非盈利性客户不仅仅局限于那些在短期内会给公司增加成本的客户，还包括那些将来给公司带来盈利性交易的可能性很小的客户。比如，一个信用卡用户总不喜欢用其信用卡或每月只用那么几元钱且月底全部付清。就眼前来说，他每个月都要消耗公司的钱，因为公司每个月都要给他寄去对账单且要处理其交易。将来他会是一个盈利的客户、一个不盈利的客户还是一个中性的客户呢？信用卡公司只能通过他的身份以及过去的购物模式做出判断。

在没有其他信息的情况下，公司可能倾向于阻止该客户参与公司的业务，比如说，提高其信贷利率。但是，如果公司知道该客户即将从法学院毕业，公司最好还是让该客户高兴为好。相反，如果公司知道这是一个挥金如土的人，没有工作、正要离婚或在不久的将来破产的可能性非常大，那就没有必要专门去取悦他了。

为了描述 CRM 打算解决的问题的复杂性，让我们来看看下面的情况。



三位室友

在一套有三个宽敞房间的大学公寓里，三位 20 来岁的室友——黛布拉、坚和保罗——正坐在厨房的桌子旁讨论即将召开的晚会。保罗是一位学历史的研究生，黛布拉是学文科的很有魅力的本科生，他们两人都是单身。但是与保罗不同，黛布拉似乎总有约会。坚是附近一家餐馆的服务员，与餐馆经理鲍伯正在认真地交朋友，周末她经常不在屋里，而是坐鲍伯的车去海滩。

当他们三人看着晚会通知并讨论着每人应该给朋友和熟人发多少份邀请时，每个人对晚会的期望是明显不一样的。保罗希望在晚会上认识潜在的女朋友。黛布拉只是想玩得高兴，如果真有人让她感兴趣，那更好。而坚则想要炫耀她的男朋友。

在开晚会的那个晚上，天气很好，出席的人比预料的的多。男男女女可能多达 100 人，从学生到经理都在享受音乐、食物并相互交谈。在晚会期间，保罗设法与 6 位女士跳了舞并让其中的 3 位留下了电话号码。同往常一样，黛布拉总是被想引起她注意的男人们包围着。她将电话给了舞会中最英俊聪明的 4 个人，并以客气的方式拒绝了其他的追求者。相反，坚的注意力只是在鲍伯身上，她将他介绍给朋友们，只与他跳舞并享受欢乐的气氛。鲍伯似乎的确玩得很高兴且被坚迷住了，只有一次坚发现他的眼神在黛布拉身上停留了一小会儿。

第二天早晨清理卫生时，三位室友都认为晚会总的来说开得很成功。保罗有了三位有发展前途的女友，希望后面的几个星期能有进一步的了解。同样，黛布拉期待那几个最有希望的男人会打电话来。坚是这三个人中热情最低的，有点吃黛布拉的醋，同时有点怀疑鲍伯对他们之间关系的承诺。

■ CRM 的关键概念

这个有关黛布拉、坚和保罗的故事还将在本书的其余部分中继续，这些故事描述了有关 CRM 的关键概念。

→ CRM 不是什么

上面的故事强调了客户、销售和合伙人关系管理方法的不同。黛布拉、坚和保罗之间是互利的业务关系，因为他们一起租住房，均摊房租，且负有共同保持房屋干净整洁的责任。在这个例子中，这三位室友共同负责管理他们的关系，他们对他们的合伙人关系负有同等的责任。保罗是单身，他在晚会上的兴趣就是确定并锁定要约会的女士。晚会上在与几位女士接触后，他确定了其中的几位他想约会的女士。同样，即使黛布拉有几位男朋友，她也总是在寻找更好的目标。他们要出售的产品是他们自己。保罗和黛布拉都与

销售关系管理有关。

而且，黛布拉虽然有几位男朋友正在相处，但很明显她并没有严肃对待，她知道什么时候疏远某个人以便更好地将精力集中在那些更好的人选身上。在这一点上，黛布拉代表一个公司采取特别的 CRM 主动权，而她近来的朋友人选则代表客户。她知道什么时候如何给追求者一点鼓励，而什么时候给他一张冷脸。



建议和技巧

理解 CRM 的价值

在开始从事 CRM 之前，高层管理者应该搞清楚 CRM 对公司的潜在价值。换句话说，从客户关系的角度来看，目前做生意的方法有什么不妥的地方？需要提的 3 个问题是：

- 引进一个可行的 CRM 系统需要花多少钱？也就是说，在销售、市场和客户服务方面将能节省多少钱？
- 就增加销售额、更频繁与更大的订单以及每位客户更多的利润方面来讲，一个 CRM 系统能增加多少收入？
- 实施 CRM 系统要花多少钱？请记住很多公司花在培训员工方面的钱不会比购买 CRM 软件的钱少。

CRM 经常被认为是改善客户满意度进而长远地提高客户忠诚度的方法。表面上它还是提高公司形象的公共关系活动的一部分。很多 CRM 产品公司号称它们的产品能使公司员工工作起来更容易，然而，这些主观的结论是很难定量测量的。

→ 认识自我很重要

在这个故事中，三位室友很明显是了解他们自己的，起码在处理他们之间的关系这点上是这样的。他们了解自己的需要，了解为了维护这种关系他们要贡献什么和放弃什么，以及什么样的合伙人对他们最适合。

与 CRM 类似，这三位室友的故事突出了公司文化在客户—公司关系中的重要性。虽然以客户为中心的方法在当今的商界中盛行，但如果不经常地反省则是危险的。公司文化有可能最终会影响对客户认识和处理方法。虽然文化没有对与错的区别，但这个问题是具有内部一致性的。如果客户支持人员被告知要尽可能以各种可能的方法为客户服务，但客户支持部门人员却严重不足，忙得不可开交，就不仅会损害公司—客户关系，同时也将损失内部资源。

→ 技术在 CRM 中扮演重要角色

虽然与 CRM 有关的大多数问题是人与人的关系方面的，但技术也会为 CRM 提供帮助。在这个故事中，保罗要用电话与他在晚上认识的三位女士继续对话。同样，鲍伯和坚在周末外出也要依靠交通工具。

→ CRM 是一个过程

保罗、黛布拉和坚按照一般的礼节进行社交。虽然看上去是完全随机的，但各种关系实际上是按照一定的规范和过程发展的。让我们来看大多数关系是怎样形成的：一个人注意到另一人，可能因为他们有共同的经历或在一起娱乐，或是外表上的相互吸引，也可能是一个偶然的相遇（比如，在一个杂货店里都要购买同一个品牌的香皂）。

无论开始是怎样接触的，也不管他们的相遇是否因为有一方特别努力去与另一方联系，其动力可能是因为一方控制着另一方想要的东西，或因为相互之间存在吸引力，或仅仅是因为没有更好的选择。一旦关系被建立，双方都有要维护的愿望。以坚的情况为例，这就意味着邀请她男友来参加晚会，向朋友们介绍他，尽她最大的努力让他高兴。同样，鲍伯作为答谢，给坚打电话让她来参加他的活动。

→ CRM 决定关系寿命的有限性

每种关系都存在着一个寿命的问题。即使坚明显想维护他们的关系，但

她没法不注意到鲍伯徘徊的目光。假如他们一起被搁浅在一个荒芜的小岛上，那么在获救之前他们的关系就不会受到外来的威胁。也就是说，除非他们之间有一个相互补充的长期需求，否则他们的关系有可能最终会慢慢破裂。

一个长远的关系通常需要参与各方之间的相互平等交换。在两个人的关系中，如果一方只是单向地牺牲自己的利益来满足对方的需要，逐渐地，他会变得很生气，他们的关系就会受到威胁。在坚的例子中，这种威胁可能是他们的关系被另外的关系取代，或者如果他们结婚了，可能会以离婚告终。

对应于客户与公司的关系，就是说客户不能正确合理地使用免费无限制客户支持。为了避免客户不合理地滥用客户支持，很多公司通过限制免费客户服务的适用范围来限制客户—公司关系。被限制的客户要选择付款式的继续服务，这种付费可能是基于小时数，也可能是基于双方约定的方式。

→ 对一贯性的需求

任何客户—公司关系的关键在于公司要维持一贯的形象。迪斯尼为了给人们其角色形象的真实印象，在其角色打扮好之前，是不会将其公诸于众的。哪怕是表现上细小的不一致，都可能改变一个人或角色的形象。比如，如果达斯·维德¹在电影《星球大战：杰迪的归来》中脱下面罩变成一个老伯伯，就永远地削弱了他在早期的星球大战电影中树立的角色形象。

公司形象的塑造也是这个道理。比如，如果一个“绿色的”公司被发现向公共的下水道里排放有毒废品，这家公司就别指望恢复其开始时的形象。公司和人一样，我们更看重其表现而不是语言。

→ 对公司—客户期望进行管理

也许管理相互关系的最大挑战是确立和管理共同的期望。比如，忠诚是真实的吗？是来自双方的吗？是可信赖的吗？规则是什么？最近的交易是一

1 达斯·维德 (Darth Vader)：美国著名影片《星球大战》中的一个角色。

次性的呢还是长期关系的开始？

黛布拉对忠诚的期望显然和坚对她与鲍伯关系的期望不一样。但我们不知道坚的男友及黛布拉的追求者的期望是什么。在管理客户—公司关系时，基于短期和长期的期望，客户和公司都应该明白什么时候走开，什么时候要坚持下去。

→ 关系建立的起因决定了关系的性质

开始建立关系时的情况会影响短期及长期的期望。如果保罗在一开始时介绍自己为黛布拉的男友，后来与他一起跳舞的女士对其发出的跳舞邀请就会有不同的期望。也就是说，他的邀请就会被看做是作为晚会主人的邀请，而不是要进一步发展关系的那种。

同样地，在一个弹子游戏小卖部买东西的客户不要太指望价格方面的优惠，因为小卖部的人知道他也许永远不可能再见到这位客户了，更何况这卖东西的人还可能是雇员而对价格作不了主呢。换句话说，在其最近的商业交易条件下，不会有未来的交易关系，所以也就没有理由对这一特定的客户做出让步了。

→ CRM 所涉及的关系是复杂的

生活和关系都是复杂的——即使是三个人共住一套房间也是如此。未说出来的内部规则，比如，坚的男友对黛布拉是禁止的，和外部规则，比如，房租要按时支付，必须要遵守。也有隐私和安全方面的规则，如黛布拉的房间可能是不会让她的室友进入的，黛布拉的室友也希望她尊重他们的隐私。这三位室友的关系中比较奢侈的部分是，因为他们经常能见面，所以他们关心的问题能摆到桌面上来加以解决；而在很多客户—公司关系中这是不可能的。

在客户—公司关系中，客户期望他们的交易是安全的且是保密的——这种期望并非总能满足。这里有外部的约束，比如，适合于保护客户隐私权的联邦和州法律，地方的、地区的和州内的政策以及一系列需要处理的社会问