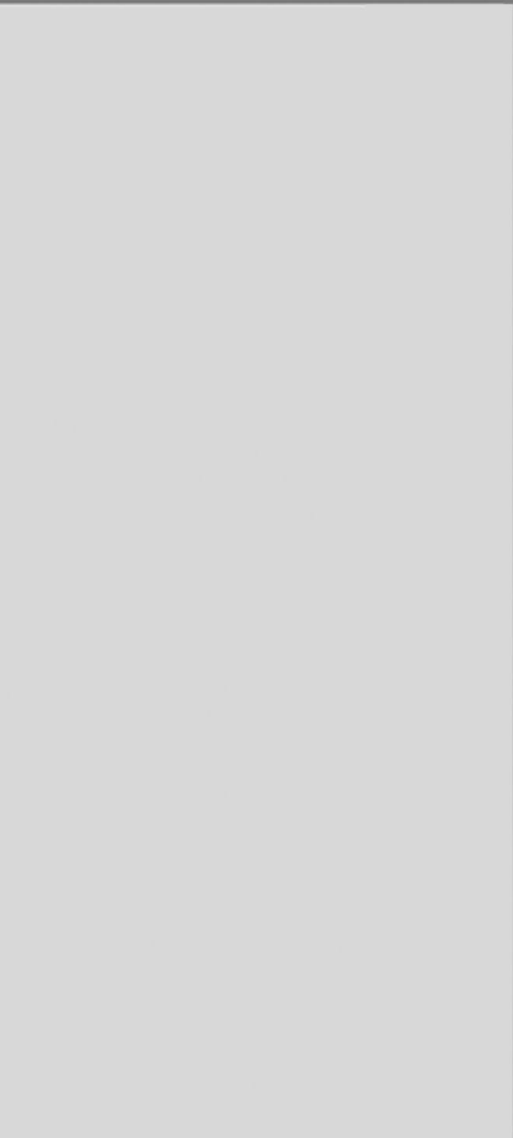


# 上篇



CRM为国泰君安添翼

CRM



这是蛇年最后一个交易周中的第一天，对那些簇拥在营业大厅中熙熙攘攘的股民而言，这一天仍然令他们打不起精神，上一周市场上流传的诸如“降息”之类的利好说法虽然很多，但是，没有一件能够在今天兑现，财经广播在分析了消息面和基本面后说，“没什么行情，沪市早盘开于1485点，微跌8个点，收盘收于1511点，微涨25点，低开高走。”

尽管这是个暖冬，但是清晨的北京街头还是寒风习习。由于心里有事，风风火火的陈兵早早就来到了单位。摆在他办公桌前面台上的2月4日这一天被用粗笔着重地圈了一下，上面写了四个字：“今日上线”。陈兵所在的单位是国泰君安证券北京知春路营业部，“没什么行情”的今天对他而言并非是“西线无战事”。今天，知春路营业部的客户关系管理（Customer Relationship Management, CRM）项目已经加载数据正式上线运行了，客户价值分析、客户忠诚度分析、账户分析、持仓分析以及交易分析等这些在以前无法突破的瓶颈，如今已经变得易如反掌了。想到过去近三年来对CRM探索的风雨历程，想到近半年来实施这个项目的日日夜夜，陈兵的眼睛有些湿润。

## 报纸改变机遇

从1994年跨入证券行业那一天算起，陈兵在这个行业中已经走过了8个年头。他是在1996年进入知春路营业部的。由于入行早，他都赶上过“手工报单”和“T+0”，每当有机会“痛说革命家史”的时候，他都会显得有些得意。

那是2001年的一个夏日，已经下班了，担任客户服务部副经理的陈兵刚一回到办公室就看到桌子上面放着一块撕下来的一条报纸，他感到纳闷，心里在问：这是谁放的？有什么用处？没等他的话说出口，旁边的同事就告诉了他，说这是黄总专门放在他这里的。被撕成小条的报纸上面就是一个电话号码，没有地址，也没有其他的信息。陈兵就照着这个电话号码打过去，问对方是什么单位，对方说是创智，陈兵听了之后没有概念，不清楚对方是干什么的，就又问，你们做什么产品，对方一口气讲了很多产品，其中提到了CRM。听了CRM这几个字，陈兵那颗始终悬着的心落地了，他明白了，这是黄总让他向创智了解CRM。

黄总名叫黄煜，是在1999年1月份来到知春路营业部当总经理的，

来北京之前他曾经在深圳和海南工作。知春路营业部成立于1994年，

是国泰君安旗下100多家营业部中的老大，有着5 600平方米的交易场所，近500

个中户交易

席位，超过

100间的贵宾室。京城

的新环境和

新岗位并没有使黄煜改

变多年来低调处世的作风。如同他在海口做营业部总经理时一样，

他习惯于在扎扎实实的具体工作中逐步地建立自己的形象。他是属于那种开拓型的人，到一个新地方就希望能够解决一些棘手的问题，不喜欢循规蹈矩。“黄总对变革有着一种天生的敏感性，可能和他本人的经历有关，他一直在深圳和海南打拼。”知春路营业部信息中心的林海殷这样描述着他的上司。

黄煜第一次听到CRM是在1998年12月深圳西丽湖的一次短期培



国泰君安的标志

训中，专家们给大家讲了许多国外同行的先进做法，介绍了数据挖掘和数据仓库，以及如何通过这些技术手段从浩如烟海的数据中找出有价值的客户，如何通过极具个性化的客户关怀来实现客户价值的最大化。专家讲得眉飞色舞，黄煜听得心花怒放。当时边听边做笔记的黄煜心里想，如果有机会的话，他也要像那些国外同行一样用CRM这种新的管理信息化的手段来提升营业部的核心竞争力。国泰君安总裁办副主任李进安当时担任南京营业部的总经理，在这次短期培训中与黄煜是同学，他回忆道：“我也是从那个时候开始接触CRM的，黄煜听得很认真，还不断地向专家提问题，他提出的问题专家当场还解释不了。”作为数据仓库普及知识培训的内容，专家的讲述已经是足够了，然而，对于在CRM方面打算跃跃欲试的黄煜来说，这显然是远远不够的。从此，他就开始积极地收集和CRM有关的资料，如饥似渴地从中吸收营养。

罗马不是一天能够建成的，黄煜认识到数据的收集、整理是建设CRM这座大厦的基础。黄煜在知春路营业部上任后交给电脑部一个“硬任务”，就是让他们根据现有数据设计出量化的指标体系来反映营业部的资金周转情况、客户赚钱情况。以往，国内证券业没有

这样的指标，都是各个证券公司各搞一套，既不规范，也不科学。当时这项任务落实到林海殷等人的头上，林海殷说：“我们是把黄总的想法变成指标。开始的时候只设计了周转率和盈利率两个指标，后来又设计了持仓指标。股票和资金的周转率，能够反映客户的股票交易的频繁程度。”在不同的因素影响下，客户的交易量会差别很大。平均换手程度指标反映了资金的效果。资金量相同的营业部，如果周转率高的话，它的成交量就会很高。周转率与客户交易习惯以及经纪人对客户的指导有关，这是可以人为控制的。“通过这些指标可以分析营业部的经营风格，可以看出他们是主动经营还是被动经营。我们设计的这些指标要领先同行两年的时间，我们要是不告诉他们，他们都不知道。”说这话的时候，林海殷显得有些诡秘。

要使设计出来的指标很科学，那么数据之间的关系必须要经得起检验。例如周转率指标的设计，开始时觉得可以，后来在实际做的过程中发现还存在着问题。如果没有将申购新股、分红配股等因素考虑进去的话，数据显然是很不准确的，月初和月末差距会非常大。林海殷强调说：“周转率和盈利率指标的形成经过了很长时间的摸索。这些关键指标形成之后，我们对营业部的经营分析就有了科

学的基础。”

然而，黄煜并不满意。驱动周转率和盈利率发生变化的因素是



国泰君安大企业战略合作部总经理黄煜  
和创智集团CRM事业部副总裁鲁百年

什么？这是通过营业部的交易报告找不出来的。交易报告能够告诉他是多少，但是无法告诉他为什么。黄煜不仅想知道结果，更想知道导致这种

结果的原因。现在全国有着2 600多家证券营业部，相互之间的竞争越来越激烈，相互之间的技术手段差不多，经营策略差不多，能够形成有差异化的竞争优势越来越难，很多营业部都是“靠天吃饭”，行情一不好的时候就会亏损。黄煜一直希望能够摆脱这种现状，从精细管理上下功夫，来改善营业部的经营状态。知春路营业部有一位2 000万资金的大客户，没来半年就提出要走了，当时经纪人找黄

煜签字办手续，黄煜问，客户为什么走？经纪人说，不知道，黄煜问，为什么不知道？经纪人没话说了。这件事对黄煜的触动很大，他心里想，经纪人连自己管理的客户的情况都搞不清楚，还谈什么客户价值的最大化。黄煜的心里一直记着在西丽湖时老师讲的数据挖掘和数据仓库。他找到林海殷，告诉他们要依靠数据仓库技术来解决现在的问题。

第一次是找了一家台湾的公司，这家公司派了一位专家带着电脑来演示了一些关于数据仓库的东西，林海殷他们感到它的功能很强大，有可能能够处理现在营业部在数据分析上遇到的瓶颈问题。这是林海殷第一次接触数据仓库，回忆起当时的情景，林海殷用手托着下颌说道：“演示让人很兴奋，谈得也很投机，但是能不能真正解决问题还不知道。对方报出的天价让我们接受不了，同时承担的风险也太大。”不过对方解决问题的思想还是很不错，给营业部带来一些新的东西。黄煜决定从国内寻找能够做数据仓库的公司，功能上能够基本满足当前数据分析的要求就行，不需要太复杂，但是价格要适当，风险要控制在能够承受的范围内。

以往做过信息的一家公司听到了这个消息，就自告奋勇。这家

公司没有从根本上弄懂什么是数据仓库，以为就是找几个人写个应用程序那么简单。时间一晃半年过去了，对方凭着自己的感觉做了个东西出来，林海殷一看这哪里是什么数据仓库，和他上次见过的真正数据仓库不可同日而语。这种东西对营业部来讲，根本没有什么用处，连基本的要求都没有满足。

经过这样两个来回，黄煜的思路也渐渐清晰了，建立数学模型需要找这方面的专门人才，不是找一个软件公司写程序那么简单。他安排人找来帮助营业部做过ISO9001认证的专家、专门研究统计学的教授，同时也请了据说有这方面经验的软件公司。这次是黄煜亲自挂帅，还专门辟出3261的套间作为研发基地。

但是一周之后他们发现新的问题出现了，统计学教授没有证券行业的经验，对先进的数据挖掘等IT工具没有概念，有建立模型的理论但是不懂IT工具。做软件的人会写程序，但是不熟悉证券业务，不懂得股票交易的流程。营业部、统计专家、软件公司三家人沟通起来非常困难。他们中没有人能够统领全局，既有证券行业丰富的经验，也有娴熟地应用数据挖掘等IT工具的能力，同时还有能够将所有的这些解决方案固化到计算机程序之中加以展现和应用的本领。就

这样，在你拉我扯相互掣肘的过程中做了两个月，数据还是转化不过来，还把一台惠普服务器的硬盘搞坏了。请来的专家知难而退了，刚刚开始热身的项目骤然停了下来，这使得黄煜感到有点骑虎难下。

黄煜不是那种容易服输的人，更何况这个项目是他自己亲自张罗的，他没有放弃这个项目，他在等待着新的机遇出现。因而，尽管项目停顿了，但是3261的开发基地没有撤。几个月之后的一次出差途中，坐在飞机上的黄煜一边喝着空中小姐送过来的饮料，一边翻看着报纸，他的目光被上面的一则广告吸引住了，这是介绍CRM产品的广告，公司在北京，上面有联系电话。黄煜顺手将印着电话号码的那一块撕下来揣到上衣口袋里，回到营业部后就去找陈兵，刚好陈兵不在，黄煜就将这块报纸条放到了陈兵的办公桌上。

## 第一次接触

陈兵在电话里问创智的接线员，是谁在负责CRM业务，对方告诉了一个联系人的名字和分机号，问要不要将电话转过去，陈兵看了一下时间，知道对方马上就要下班了，就说，明天再联系吧。第二天一上班，陈兵就给创智那边打电话，联系人正好在。对方说能

## | 上 篇 |

否安排个时间，让他们的专家来营业部，大家一起聊聊 CRM，陈兵想，这样做也可以，给营业部做一场CRM的普及教育没有什么不好。双方就约定了一个时间。

“我和陈兵在电话里大概讲了二十分钟吧，聊了一会儿，我知道了他们那里的大概状况。我们约好大家先聊一聊，时间是1999年7月25号下午。”与陈兵联系的人叫张晓陆，她在创智负责证券行业的CRM产品销售，她说：“我们是在7月20日正式发布CRM产品的，那天是星期五。去知春路营业部的时间是第二周的星期三。”

这是张晓陆在新产品发布后接触的第一个客户，尽管她已经做过多年的解决方案销售，但是这一次她还是感到比较兴奋。那天，她是自己开着车载着她的上司鲁百年博士一起去知春路营业部的。鲁百年博士毕业于中国工程物理研究院，研究方向是应用数学，曾经在英国剑桥大学深造两年，后来又在世界知名的美国 SAS软件公司北京办事处工作，现在是创智 CRM 事业部副总裁。那天的天气特别热，平时车里的空调挺凉快的，那天也不知道是怎么了，车里很热，但是空调的压缩机又确实在工作，因为要赶时间，不敢停车下来看看。到知春路停了车才发现，后面的窗户大开着，冷气都跑光

了。说话带有东北腔的张晓陆笑着说：“鲁总的衣服后背上已经湿了一大片了，好像我们是挤公共汽车去的。”

身着国泰君安制服的陈兵到楼下来接张晓陆他们上楼。“个子不高，戴眼镜，工作很规范。”这是张晓陆见到陈兵的第一印象。

陈兵带他们来到3129的会议室。会议室很大，上面吊了顶，只有门没有窗户，中间是一个长约五六米的椭圆会议桌，围着桌子摆放着二十多把真皮转椅，靠墙的两边还摆着不少靠背椅，估计可以坐三四十人。由于黄煜还在另外的地方开会，张晓陆和鲁百年就先在会议室里等。

不一会儿，黄煜的会就开完了，他带着十几个人来到会议室，有副总经理张志明、客户服务部经理徐丹青等，双方各自做了介绍，交换了名片。“当时的感觉和我想象的不一样，我以为只是小范围的几个人聊一聊，没有想到这么多的人参加，我们也没带电脑，当时感觉有点紧张，感到没有安排好。”张晓陆的语气中带着少许的自责说道。

这是张晓陆第一次见到黄煜，他穿着一件淡蓝色的短袖衬衫，一看便知那是国泰君安的制服。张晓陆说：“黄总给人的感觉是很严

肃、不苟言笑。可能是因为大家互相不熟悉，第一次接触的缘故。看上去他很爱整洁，头发上打了摩丝。”

黄煜在会上表现得很急切。鲁百年博士介绍完公司以后又接着介绍数据挖掘和数据仓库。黄煜希望鲁博士能够更深入地切入主题，他说：“我们这两年干的事情就是不断摸索，我们现在想看到你们在证券行业做过什么产品。”由于没有带电脑，因而在现场无法演示产品，这一点令黄煜有些失望。但是，通过交流，黄煜感觉到这次接触的厂商和以往的大不一样，他心里想，看来这伙人真正有做好数据仓库的实力。听完鲁百年的演讲，他深有感触地说：“如果你们两年前来知春路营业部，我们就不会走那么多弯路了。”从一开始就参与数据仓库项目的林海殷说：“鲁百年的出现为这个摇摇欲坠的项目带来了曙光。”陈兵的感觉是：“有很多关于CRM的疑问在听了鲁总的演讲后，感到弄清楚了。”

张晓陆和鲁百年离开知春路营业部的时候已经是下班的时间了。

## 一课定乾坤

经过几次接触之后，基本上了解了知春路营业部的需求，张晓

陆他们就开始紧张地准备有关的解决方案。

当他们再一次出现在知春路营业部 3219会议室的时候是8月29号，距第一次接触已经过了一个多月。创智方面出场的人物越来越重，其中有鲁百年博士和蒋丹东博士，还有胡乐群博士后。负责模型算法的蒋丹东博士说：“胡总做项目的方式是如临深渊，每次做项目都是有点紧张。”那天路上有点堵车，胡乐群自己开着他那辆奥迪赶到知春路营业部时，蒋丹东他们已经在那里等他了。

胡乐群博士后曾就读于美国斯坦福大学，主修经济控制论及决策支持系统，他作为主要技术负责人完成了“中国宏观经济决策支持系统”，这是我国第一个用于国家级经济决策的计算机系统。他先后就职于中国科学院系统所、国务院发展研究中心，现在担任创智集团副总裁。

胡乐群打开他那台黑色的IBM笔记本电脑，将认真准备的幻灯片用投影仪打在会议室正面的白墙上，他先讲了一下自己对证券行业的认识，之后对根据知春路营业部具体需求所提出的解决方案进行了阐述。刚开始他确实有点紧张，但他很快便进入状态。“那天胡总讲得非常好，就像是给他的研究生讲课。”蒋丹东说。



创智集团副总裁胡乐群

中国证券业有很多自己独有的特点，例如，中国的证券交易是以营业部为核心，遍布全国各地的大大小的证券营业部有2 600多个，参加交易的股民6 000多万，几乎所有股民都是自己直接参与股票交易。这些特色是国外从来没有的。因此中国证券业的CRM必须是建立在这种现状基础之上的，任何CRM解决方案都必须适合中国的国情，照抄照搬国外证券业的模式来解决中国的问题必然会碰壁。

兴致勃勃的胡乐群讲道：“你们是否真正了解你们的客户？知道他们的特征、分布和习性？哪些是真正有价值的客户，哪些人在为你们知春路营业部做贡献？谁带来了当期的利润，谁又有潜在的价值？传统的按资金量大小来区分大、中、小、散客户价值的方法是否真正反映了客户对营业部利润的贡献？这些问题我们都可以通过