

第 1 章

CRM 和品牌价值

利用公司品牌杠杆作用的趋势

在世界范围内，公司的品牌策略有了明显的变化，即从以产品品牌为主转向以公司品牌为主。现在，即使是产品品牌的大师们，如宝洁公司，也在为利用公司品牌的作用采取重大战略措施。这其中有许多原因。如果没有母公司授权使用其品牌名，一个公司独立创造和建立品牌的费用是昂贵的。产品品牌策略要求每个品牌依靠自身发展，需要自行投资，仅仅研发费用和广告促销费用就高得惊人。如果没有母公司帮助，产品品牌要想在市场上通过知晓和接受阶段，需要耗费大量资源，这就是联合利华把它的品牌数从 1 600 个减少到 400 个的原因之一。如果采用公司品牌策略，就像我们常见的那样，

把公司名称加在产品品牌上，品牌的信任值增加了，品牌也能共享到其他投资的协同作用。但是，主导这一趋势的主要原因之一是，品牌能以财务形式表现其价值。

如今，人们普遍认为，如果品牌的创建、开发和管理工作做得好，就可以产生巨大的经济效益。我们分别考察了美英两国使用公司品牌和不使用公司品牌的公司及标准普尔和 FTSE 市场上的公司的市场资本化情况，发现约 70% 以上的市场资本总额不是公司净资产价值。在某些行业，如电信，这个比例超过 90%！市场资本总额和净有形资产之间存在巨大差距，弥补这一差距的是无形资产，其中重要组成部分正是品牌本身。其他无形资产包括专利、长期客户、许可证、技术和大宗合约，但品牌越来越成为最大的无形资产。结果，品牌常常被大笔资金买来卖去，买了品牌并不代表公司的有形资产增加了多少，而是在可预见的将来，该品牌的销售水平有望大幅提高。

强大的公司品牌名称富有额外的财务力量，可以用许多方式进行测量和使用，包括：

- 兼并和收购：在兼并和收购活动中，品牌价值评估是一个重要组成部分。拥有品牌产品的公司的潜在收购者要和他的投资方及银行共同搞清它出的价格是否与被收购的特殊资产的价值相吻合。
- 外部投资者关系：对一些大公司来说，建立一套世界级品牌是中心目标。品牌价值评估常常能为软弱无力的论据提供不容置疑的数据。

内部沟通：品牌价值有助于解释绩效，可以用来激励管理。基于品牌价值的内部使用费率使被容许使用品牌的集团下属公司清清楚楚地认识到总公司资产的价值。

- 营销预算的分配：品牌价值评估能协助预算决策，为决策的制定提供更加系统的基础。

内部营销管理：通过对品牌价值评估技术的战略运用，高级管

理层可以比较不同品牌策略的成功程度及各营销团队的相对绩效。

- 平衡报表：在某些地区，收购来的品牌被记为无形资产，按分期偿付处理
- 许可和特许：精确的品牌价值评估可以明细品牌名称的许可和特许使用的收费标准。
- 抵押贷款：诸如迪斯尼和 Levi 这样的公司靠抵押品牌名获得大量贷款。
- 诉讼支持：品牌价值评估曾被用在案件诉讼中，如品牌名的非法使用或接受保护品牌价值。
- 公平贸易调查：品牌价值评估曾被用来向非营销人士解释品牌的作用、解释品牌的价值对花巨资收购并保持它们的那些公司的重要性。
- 税务计划：由于品牌使用费的收入源源不断，越来越多的公司正在积极制定品牌资产最有效的使用计划。
- 新产品和市场开发评估：新的经营策略可以利用品牌价值评估技术制定模型，做出最佳判断，如最佳品牌、最佳市场扩张、最佳消费品细分市场。

品牌价值 and 品牌资产的区别

品牌价值 and 品牌资产之间存在明显区别，可惜的是，两者往往被混为一谈。我们谈论“品牌价值”时，指的是该品牌的实际财务价值。而“品牌资产”则往往指一个品牌的描述，无论是符号、想象，还是客户联系。“品牌资产”往往被用来代表顾客心中的对某一品牌的无形的、更主观的概念。因为“资产”一词带有财务色彩，所以有些误导。

美国教授大卫·亚克的描述将品牌资产和品牌价值区别开来，推出“品牌资产 10 条”理论。按他的理论，品牌表现和实力体现在 10 个关键方面。它们是：

- 溢价——消费者愿意为该品牌支付的额外价格。
- 满意度 / 忠诚度——对该品牌的满意程度决定了忠诚度和价格灵敏度。
- 感受到的质量——相对与其他品牌而言。
- 领导力 / 知名度——指的是市场领先情况。
- 感受到的价值——与质量相联系的价值——金钱概念。
- 品牌个性——品牌“个体”与众不同的特性。
- 组织联系——包括诚信。
- 品牌知晓程度——品牌实力的一个重要因素。
- 市场份额——销量和感受价值之间的纽带。
- 市场价格和分销覆盖范围——包括分销比例。

亚克建议将上述 10 条作为评判标准，但同时他也承认，以上各方面并没有绝对的分值。他认为，在实践中，好的品牌管理应该从个人态度、行为、市场因素等方面综合考虑品牌资产。其分类的有趣之处在于，它包含了品牌价值和品牌资产两方面的驱动因素。当然，计算品牌价值是一个特殊的领域，上述清单没有涵盖品牌表现的所有关键驱动因素，重叠程度较大。对建立品牌财务价值感兴趣的读者可以与“品牌财务有限公司”联系，它是这方面的专业公司。

所以说，虽然品牌价值和品牌资产在术语上有差异，但两者似乎又有联系，因为品牌资产的许多组成部分已经被证明是品牌价值的驱动因素。我们无须再次就品牌资产和品牌价值的计算方法刨根问底，我们想说的是，希望达到丰富投资回报的公司应该将在它选定的市场中建设公司品牌实力作为工作中心。关于品牌资产和品牌价值的组成部分，不管您参照什么清单或资料，您会很快发现，尽力为消费者提供最佳品牌经验是惟一途径。这正是 CRM 的优势所在。

品牌价值、品牌资产和 CRM

CRM 为任何希望建立公司品牌的人提供了极好的机会，因为它帮助人们迅速建立品牌资产和品牌价值。由于 CRM 关注个体和客户化，它理所当然地对感受质量、满意度、忠诚度、感受个性、市场领导力和知名度产生巨大影响。如果做得好，迅速传播的名声和成就增大了高价策略的机会。此外，它还创建了区别性特征，有助于提高市场份额，从而构筑品牌财务价值。任何希望实行 CRM 项目的公司必须认识到这一点。

然而，还有一个支持 CRM 的更不朽的论点：它有助于快速建立品牌。它既加快了有关客户的认知曲线，又加快了品牌-客户关系的发展。这就是品牌建设的未来。现在，我们应该解释为什么 CRM 如此适合品牌本性，以及品牌是如何建立的。

品牌关键特征——CRM 适宜性

我们来看看品牌建设的关键事实以及 CRM 为什么如此适宜。

品牌是关系：顾客买的不是产品，他们买的是品牌（原因如下）。

- 品牌是经验：就如任何关系一样，造成区别的是经验。一个人对一个东西或另一个人的好的经验促使他希望得到更多，而坏的经验则倒了他的胃口。同样道理，持续良好的经验会导致熟悉、友谊和亲情，不持续的经验会产生怀疑和距离。强大品牌能持续产生好的经验，不管品牌是源自公司、产品，还是源自服务。

品牌是非常个性化的：人们把品牌视为朋友，是因为品牌给他们带来了建立一种关系和良好经验的机会。正是每位顾

客所理解的关系和经验本身使得品牌与众不同，对每个人都具有个性含义。品牌让人产生独一无二的感觉和联想。看看有些人亲切地擦洗自己的汽车或触摸自己的衣服吧，品牌对他们有着特殊意义。

- 品牌能唤起情感：也许，关于品牌的最神奇的事实之一是它们能唤起人们的情感。有时候，这种情感非常强烈，能影响人们的行为。例如，在东京，有人因为穿耐克运动鞋而遭抢劫。品牌激起的情感到底有多强烈，为什么能引起许多人的兴趣，品牌如何随情感在人们的心中建立起来，使许多人迷惑不解。强大品牌战略的核心往往就是情感，目的是要抓住目标顾客群的理智和情感两方面。
- 品牌成长并进化：品牌很像人。就像人一样，许多全球最强大的品牌都具有自己特别的个性，并随着时间的推移而进化。它们有指引其基本行为的自己的价值观和信仰；它们行为一致，又能适应新的环境和形式，表现出成长、学习和发展的能力；它们能经久不衰，而产品则不能。它们能持续符合不同时代的要求。
- 品牌能交流：像人一样，品牌能听，能接受反馈，能发送信息。它们甚至能像我们一样用不同的方式与不同的人交流。成功的品牌往往是那些能与顾客对话，并且就像在人类社会一样，能良好交流、得到社会的尊重和推崇的品牌。
- 品牌创造资产和忠诚：正是品牌的联想、感觉和情感的力量赋予品牌资产价值。造就忠诚和持久关系的则是品牌与人相互作用的方式和品牌所给予的友谊。上述力量的综合则为品牌增加财务价值。
- 最重要的是，品牌增进友谊和浪漫情调：如上所述，品牌真能和购买它们的人交朋友。这话一点没错。顾客卷入的情感越深，则产生的友谊和忠诚越浓。有些人一生钟爱他们的品牌，就像有一种未满足的欲望永远与他们形影不离，向他们

诉说 与他们息息相关。品牌能为最普通的人的生活增加浪漫情调。

上述 8 点就是品牌的强大效益。使品牌产生这样的效果并不容易,但是 CRM 可以加速这一过程。世界上最强大的品牌是那些能不断让顾客兴奋的品牌,而作为一种知识和技术体系,CRM 追求的正是建立客户的兴奋感。

第 2 章

什么是 CRM

CRM 是什么？

本章简要介绍什么是 CRM，以及公司里的每个人如何在 CRM 项目中扮演角色。怎样优先于另一个管理项目处理 CRM 是成功的关键所在，所以本章也讨论这一问题。但首先，让我们看看 CRM 是什么意思。

客户关系管理有时被称为客户关系营销或关系营销。我们不用“关系营销”术语，是因为关系营销常常指点数计划，如频繁飞行者计划。我们认为，点数计划不是真正的 CRM。

CRM 就是与每个顾客合作，能创造出古典的双赢情形：您为每个顾客的日常生活增加价值，他们回报您忠诚。事实上，它就是区别

对待每位顾客。频繁飞行计划或其他点数忠诚计划做不到这一点。

传统的营销教科书指出“所有的顾客都是平等的”。可是，这一古老的格言正确吗？我们都知道，也信奉帕拉图原理（80：20规则）。那么，假如您的 20% 的顾客代表了您的 80% 的收入，或者说，您的 10% 的顾客代表了您的 90% 的利润，这说明所有的顾客并不是平等的。CRM 认识到这一点不同的顾客对您的公司具有不同的价值但 CRM 更进了一步，它认为，假如情况确实如此，就不应该对他们一视同仁。

所以，CRM 的目的是，找出最佳顾客（稍后解释），与他们保持关系。方法是增进您对他们个人需要的理解，满足他们对您的公司的期望，让他们的生活与众不同。

管理有利润和无利润顾客

CRM 寻找的顾客不一定是大客户，但他们在真正好的品牌经验鼓励下可能成为大客户。虽然经济学理论普遍提醒您要关注最有利润的客户，但是好的 CRM 项目不应该忽视其他人。确实，低利润客户接受到的（值得的）关注程度可能低一些，但该原理可以应用于各种层次。事实上，CRM 项目就是要促使利润不高的客户成为利润更高的客户

假如在开始阶段，您对客户群一无所知，或知之甚少，那么您需要做的事情跟一个渔民差不多。您需要撒大网，尽可能多地网罗客户。当他们被拉上岸后，您可以仔细检验，然后决定与哪些继续保持联系，把哪些扔回去。您也许可以在一些具有成长潜能的“中间者”身上贴上标签，以便对他们进行跟踪，把他们发展成大鱼。所以，您的任务首先是怎样把他们网罗进来，然后决定把哪些留下，把哪些扔回去，对哪些进行密切关注。

毫无疑问，将您的公司转变为以客户为中心，每个顾客总会以某种方式获益。因为，一旦您改变了您的企业文化，一旦您的员工习惯

于“顾客第一”的思想，您的公司几乎不可能重回老路。因而，即使某位客户最终不能成为您的“重要客户”群体中的一员，或不能持有您的金卡，他仍然能享受到贯穿于公司的积极变化所带来的好处。

CRM 讲的是“心情共享”而非“钱包共享”

有些人认为，CRM 的目标是达到“钱包共享”换句话说，是想增加每个顾客的钱财用于购买您公司产品比例。也许，您可以用这种攫取钱财的方式增加短期销量，但是您不能建立持久的关系。我们更希望能够达到“心情共享”，就是说，要与顾客创造一种情感纽带，比如，他们忠于您的品牌。如果能获得这种忠诚，“钱包共享”就会自然而然地成为一个副产品。从长远看，如果您能赢取这些顾客的心，他们就是愉快而忠诚的顾客，他们会帮您宣传，从而成为您的销售队伍的部分。

CRM 的崛起

我们引用一段有趣的话语，来审视为什么 CRM 正迅速风靡全球。

全球经济正进入一个新时代，即“信息经济”时代，其特征是，财富创造的基本驱动因素从土地、劳力、财产等有形资产转为点子开发、知识和信息等无形资产。这一转变也改变了营销理念。为工业经济开发的市场营销理论不一定适合新兴经济（“新营销的崛起”，载于《金融时报》专题讨论：信息时代的品牌策略，1998 年 1 月）

在过去的十来年中，产品和服务的营销方式经历了飞速变化。遗憾的是，营销教科书没有跟上节奏，大部分教科书仍然推崇沿用许

多年的老方法。

时代不同了，这些老方法越来越不适用，越来越落后。例如，许多公司依然守着以产品分类为核心的规矩和程序。然而，当他们清醒地认识到，驱动其经营管理的也许不是其创造出一个好产品的一厢情愿，而是顾客的需要时，他们别无选择，只有接受 CRM 和这一信息、导向的新方法

许多传统的营销教科书把营销写得像一种数字游戏。当然，在某些领域，您能找到理由证明它仍然是数字游戏。但是，使营销成为数字游戏的原因是缺乏足够的关于人的信息，正是这些信息才能让您真正关注那些对您推出的产品反应最积极的人。这是直接营销者的圣杯。

过去 20 年中新经济现象的出现和电脑技术的发展，使我们能够超越数字游戏，丢弃老式的打不准的短枪，拿起瞄着主要客户的来复枪。现在，我们大多数人的桌面电脑的计算能力已超过 20 年前大多数一流公司整个公司的电脑计算能力。一台普通的桌面电脑就能应付您或我可能运行的大多数营销方案的数据处理所以，计算能力已巨幅上升，但我们并没有及时充分利用它来开发营销技术。

汤姆·彼得斯写了一本开创性的书，叫《追寻卓越》。他谈到要给员工授权，让他们做任何能满足顾客的需要和愿望的事情。他讲要把决策权下放到生产一线，下放到与客户直接接触的人手中。这是远大抱负，但能胸怀这种远大抱负的只能是“新世界”的公司，它们没有服从严格管理条理的悠久历史，没有遗留下来的、时刻需要更新的电脑系统。在他的下一本书《解放管理》中，彼得斯承认，这些老公司必须有效地毁灭自己，以便其员工能更接近顾客。

一些全球最大的公司建立了长久不变的向内集中的组织机制。职务头衔如“产品经理”、“品牌经理”和“首席营销官”指明了集中点所在。可是，“客户经理”及“首席关系官”在哪呢？我们发现，有些公司设立了“半途”的“渠道经理”，可这到底是什么意思呢？“渠道”末端是谁？真的不愿意承认顾客的存在吗？

可喜的是，一些大公司开始领头，设立了“客户经理”，如宝洁和联合利华。它们能做，您也能做。假如联合利华，这一拥有几百个品牌的公司认识到客户经理也许比长期利润和品牌经理更重要，您是否也应该动动脑筋呢？并不是这样的公司认为品牌管理已经不那么重要了。相反，它们的做法表明，建立强大品牌资产和品牌价值的最佳途径是专注客户而非产品。CRM 能帮助品牌管理从外向里看，而不是从里向外看。

有效的 CRM 主要是使用您掌握的客户知识，运用过程要达到这样的效果，即每次与客户接触，您所做的都有所不同，都更好、更相关。换言之，您通过再次使用客户以前自愿告知的信息，为您与客户之间的交流增加价值。通过不断累积知识，您可以增加为客户定做的产品或服务符合他们口味的程度，而且在此过程中，能强化客户与您的品牌和您的公司之间的情感纽带。

回到将来？

跟一些人的看法不同的是，CRM 并不是新近发明的技术。事实上，人们常说，营销无新论 CRM 也是一样。我们先看一个简单的例证。

您还记得旧时的“代销店”吗？约 40 年前或更早，街角小店已经实施 CRM 了。我们小时候在村庄或郊区长大，附近可能只有一个小店。小店店主能叫出村庄或小区里每个人的名字。不仅如此，他还知道每户有多少人，小孩上几年级，等等。附近的人不管什么时候来买东西，店主都会跟他们聊天，记下他们买的物品。

我们两位作者之一的家庭就是这样的家庭。马丁的母亲常常走到街道末端的小店，和店主聊很长时间，聊她的家庭和店主的家庭。谈话从不涉及买卖。谈了一阵之后，马丁的妈妈会把购物单拿出来，交给店主，然后回家。当天下午，店主会直接把东西送来，送进厨房。马丁的妈妈所要做的就是将物品放进橱柜。

我们中的许多人还记得当过这种被重视的顾客。但是，从 20 世纪 60 年代后期开始，随着群体消费的出现，小店被超市取代。超市大批量买入，能给吸引人的价格折扣。然后又是大卖场，做法一样，但规模更大。但是，我们为这种大肆买卖付出了代价：我们必须驱车数英里才能到达超市，找停车位置，排长队，而收银员的态度显示她们一点也不关心我们的习俗。我们慢慢才意识到，我们在为别人服务，而不是接受服务

但是，事情开始在往回改。看看 21 世纪的大食品零售商们在怎么做。现在，您可以通过英特网发送购物单，他们在 24 小时之内将物品送到您家中。代销店消失 40 年后，科技使得零售商们达到了 20 世纪 60 年代的服务标准。

购物成了非个人经验的、必须的，但时常又不愉快的家务活。商店越大，购物的个人经验越遥远。大卖场的理性就是推动数字、大数字“堆得高高的，卖得低低的”被表现得淋漓尽致。由于这种强制性的数字推动，顾客最终也变成了一个数字。超市或大卖场是代销店的另一个极端。超市经理的主要兴趣在于增加日销量，而代销店使用其他标准来反映顾客的价值。代销店是以顾客终生价值为基础进行营销的最早代表之一。代销店甚至是以家庭几代人的终生价值为基础，因为这种关系能发展得很牢固，能一代接一代地传下去。

终生价值概念

从 20 世纪 60 年代开始，超市只关心交易数据——今天卖了多少产品。银行也是如此。只是到了现在，他们才开始意识到，通过增加对购买产品者的了解，才能增加利润。我们后面再细谈客户终生价值问题。现在，您需要记住的就是，客户终生价值反映在一个客户购买您的产品的频度，他们购买时花费多少，他们上次买您的产品是什么时候，他们一生中可能从您那里购买些什么。

梅塞德斯——奔驰的销售人员接受的培训便是一个简单的例子。

他们被要求想象每个走进展示厅的人的前额上都贴着 1 百万美元，因为从销售看，他们一生的价值就值这么多。培训要求他们跨越当笔交易。毫无疑问，当笔交易对希望完成当月指标的销售员来说是非常重要的。他们被要求对待顾客的方式要达到这样的目的——顾客不断回到展示厅，一而再、再而三地购买。重要的是，要从顾客的终生价值看待顾客。如果能理解它对您意味着什么，您就能终身受用。

CRM 和广告不一样吗？

要讨论这一问题，我们首先要把光彩夺目的电视商业广告和其他广告区分开。用广告业行话讲，电视商业广告对创立总的公司和产品的知名度以及建立品牌非常有用。它们让全世界知道您的公司的存在，知道您的公司做什么，或您的公司代表着什么。这些是“大范围播放”信息，其定位水平只能达到选择媒体的频道和播放时间，但很难瞄准特定顾客群，更不用说单个顾客了。

无一例外的是，电视商业广告都是基于独白；它们发表单方面陈述，不特别要求得到反应。后来，电视商业广告提供免费电话，推销某一特定产品，但这并不是直接反应式电视广告。眼下，全球正朝数字电视播放方向发展，这增加了了解谁在观看哪条广告，并通过电视机跟其联系的可能性。因此，未来 5~10 年，电视广告很可能会发展成为互动式。

最终，CRM 的目的是和一个观众进行交流，和他接触。非常重要，营销者以及帮助他们的广告商应该把 CRM 搬进公司使用的全套媒体组合。把金钱投进电视商业广告太容易了，因为大家都欣赏眼花缭乱的广告制作。关键问题在于：您的目标观众是否真的看到了您的电视商业广告呢？

下面的文字选自尼尔·菲茨杰拉尔德在担任联合利华董事长期间于 1997 年 10 月发表的一次演讲。他的听众来自欧洲最好的广告

公司。这个演讲确实是对广告业的一次唤醒行动。演讲在欧洲发表这一事实并不重要，尼尔·菲茨杰拉尔德可以轻而易举地在世界任何地方的广告公司的集会上发表演讲。

当我们观看世界发展的步伐，再来审视传统的广告公司时，我们相信我们发现了，在我们品牌的未来需要和当前广告公司的长处之间存在着惊人的差距。

迄今，通达顾客的惟一途径是大众媒体：那相同的、单一的、有 5 000 万观众的商业电视广告。它不可能满足 5 000 万人中的每个人，甚至每 50 个人的不同需要，每个人也不可能做出同样的反应。

大众传媒的风光时代已经过去。关系营销是新天地。它将比它所取代的老式营销更激奋人心，更能令人满意。

这一演讲意义重大，其原因是，第一次有菲茨杰拉尔德级别的人站出来，公开声明关系营销或 CRM“是新天地”。联合利华正在英国实行一项先导性的合作项目，建立英国家庭档案，内容是他们所购买的联合利华产品，以期将营销费用有针对性地用在每个家庭。

广告为广告对象和广告者提供了交流的机会，但这种机会经常流失。例如，印刷广告可能不包含回执或电话号码。回复机制可使广告者了解谁对他们的产品感兴趣，有助于建立营销数据库。这样做使营销广告费用起到更大作用。

随着英特网的出现，大多数公司将他们的网址加在广告和营销材料中，以便有上网条件的人有机会了解更多的信息。当您启动一项广告活动时，您是否在网页上留一块空间，让访问网站的人填写详情和索取更多信息？

所以说，CRM 和广告不一样。广告只是营销者可以用来与顾客交流的技巧之一。广告以独白为基础，目标是广大观众。CRM 以对话为基础，让顾客参与，针对性很强，最终目标就是一个观众。

CRM 与直接营销不一样吗？

最糟糕的直接销是向一个名单发送“冷冰冰的邮件”。名单是从某个办公署获得的，营销者对名单上的人知之甚少，只知道他们符合递交给办公署的申请书上的标准。营销者并不清楚这些人是否对他们销售的产品感兴趣。

好的直接营销者会把名单细分成一个个控制小组，采取不同的有创意的激励性措施，试图找出能产生最高回复率的魔方。即使这样，最好的直接营销活动也只能得到 1% 或 2% 回复。顾客通常对这种营销方式反感，因为在某一特定时间他们需要某一产品或服务的几率太小。这类邮件被贴上“垃圾邮件”标签一点也不过分，因为对大多数收件者来说，它们确实是垃圾。

但是，在复兴 CRM 同样的技术革命的帮助下，直接营销在过去的 20 年一直被延续下来。因为有了更强大的计算技术，最好的直接营销者能够综合各种渠道的数据，对邮寄对象进行精确定位。尽管如此，回复率仍然是较低的低位数。

说了这么多，意思就是，希望通过直接营销方案，向现有客户销售更多产品的公司，如果进行精心策划，可以得到较高的回复率。我们自己也搞过直接营销，回复率在 25% 到 30% 出头之间。那么，回复率的差距为什么有这么大呢？如果您从一个公司买过产品或服务，并且感到满意，公司又不辞辛苦地向您提供他们知道您需要且对您有价值的产品，只要您回复，就能得到回报，您为什么不回复呢？这是人之常情。这里清清楚楚地表明了市场学上的关系的价值。

如果一个您从未听说过的人邀请您出去约会，您会接受吗？再换一种情形，假如您和那个人已经相识一段时间，您知道您可以信任他，还知道他的一些个性，您是不是很有可能接受这个约会？直接营销就像邀请一个您从未见过面的人出来初次约会。CRM 则更像邀请一个朋友参加晚宴。

直接营销往往是 CRM 的手段之一，但只是以更亲近的方式使用——运用客户知识，给出相关信息——这样，正如案例研究 1 展示的那样，才能真正达到效果。

案例研究 1

巴克利银行

做到亲密接触

英国最大的较传统的银行之一正在实行 CRM。在 1999 年底，巴克利银行宣布了一项新举措，即向顾客发布新的“季度新报”。

“季度新报”相当于时事通讯，内容是顾客已经享有的巴克利产品和服务，顾客应该考虑的新产品推荐以及改善当前财务管理的建议。

巴克利银行希望通过“季度新报”大大增加交叉销售活动。它十分完美地向顾客提供新产品和新服务，且在这种方式下，顾客会发现推荐的产品很合适，能感到基本银行服务在增值。

巴克利银行使用的是新软件，能区别看待顾客与自己的关系，并且可以找到改善关系的方法。巴克利银行的一位女发言人解释道：“我们有数以百计的各不相同的推荐和理财方案，这使我们的服务非常个性化。”

巴克利银行先在英国中部的东部地区试行“季度新报”，然后自动向那些在试行项目中反应最大的人铺开。其他人也可以接受到这种服务，但他们必须向分行或通过电话申请。