

Customer Relationship Management
in China

田同生 著

客户关系管理 的中国之路

依靠客户关系管理

打造21世纪的企业核心竞争力

Customer Relationship Management
in China



机械工业出版社
China Machine Press

田同生先生近年来一直投身于CRM的研究，所著《客户关系管理的中国之路》一书，是国内第一本回答上述问题的专著，书中汇集了作者对众多的CRM主流厂商、咨询机构的深度访谈以及对CRM的理论研究，同时还有典型案例分析。它的出版与发行将有助于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。

——Oracle中国公司董事总经理胡伯林

《客户关系管理的中国之路》一书，具有内容权威性、资料翔实性以及实用性的特点，是市场营销人员、销售人员及服务人员的必读书。

——创智科技董事长丁亮

《客户关系管理的中国之路》可以使你迅速地对CRM有一个全景式的了解，从而尽快地打造企业在21世纪的核心竞争能力。

——中圣信息公司总经理李觉伟

策 划： 邓瑞华

封面设计： 曲春燕

ISBN 7-111-09164-7



9 787111 091646

北京市西城区百万庄南街1号 100037

购书热线：(010)68995261, 68995259, 8006100280 (北京地区)

www.China-Pub.com

ISBN 7-111-09164-7/TP · 2039

定价：24.00元

面对激烈竞争的市场,越来越多的企业认识到加强客户关系管理(CRM)的重要性。因此,本书作者以其记者的独特视角对CRM概念、CRM厂商、咨询公司、集成商以及国内市场状况进行了360度全景式的介绍,涉及的公司有Oracle、Siebel、SAP等优秀厂商;普华永道、德勤、埃森哲、汉普等国内外著名咨询公司;IBM和惠普等一流的系统集成商。作者对目前中国企业迫切需要解决的从“以产品为中心”变革到“以客户为中心”的问题进行了大量介绍,并对在中国实施CRM提出了自己的看法。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

客户关系管理的中国之路/田同生著; -北京:机械工业出版社, 2001.8

ISBN 7-111-09164-7

I. 客… II. 田… III. 企业管理-研究 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第051436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:邓瑞华 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

2001年8月第1版第1次印刷

850mm×1168mm 1/32·10.25印张

定价:24.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

推荐序

□ tuijianxu

CRM

放眼全球市场，我们清晰地看到买方市场占据着统治的地位，为适应这一发展趋势，越来越多的企业纷纷把关注的目光由过去聚焦在“产品”上，逐渐转移到“客户”上。

同时，我们还看到IT的发展为实现这种转移提供了技术上的支持，CRM(客户关系管理)系统的产生更为此注入了加速器。CRM就是借助先进的信息技术和管理思想，通过对企业业务流程的重组来整合客户信息资源，并在企业内部实现客户信息和资源的共享，为客户提供更经济、快捷、周到的产品和服务，改进客户价值、满意度、盈利能力以及客户的忠诚度，保持和吸引更多的客户，最终实现企业利润的最大化。

企业通过实施CRM，一方面可以对客户信息进行全面的整合，在企业内部实现信息充分共享，从而能够保证为客户提供更为快速与周到的优质服务，吸引和保持更多的客户；另一方面，可以借助CRM所蕴含的先进的企业管理理念，优化企业的业务流程，把“为客户解决需求”的经营理念贯彻到企业经营管理的所有环节中，

无论客户采取什么途径，向企业发出任何联系信号，都能够使他感到像遇到老朋友一样，企业的每个部门都知道他寻求的目标、购买的习惯、付款的偏好和最可能感兴趣的新产品，客户的一切信息尽在企业的掌握之中，它能有的放矢地提供及时、周到和满意的客户服务，使企业从中不断地获益。

引进先进的信息技术，实施高效率的CRM系统，实现一对一和交互式的客户服务、大规模的客户化定制服务、客户关怀和亲密接触服务、最大化客户价值、简化业务处理流程以及加强客户交流等等真正意义上的客户关系管理，已成为企业赢得更多的客户和保留最好的客户，并在日益激烈的竞争环境中胜出的基础。目前，CRM在北美、欧洲等发达国家市场上方兴未艾，在发展中国家也迅速崛起，据IDC(国际数据公司)不久前发表的研究报告，1999年全球的CRM市场达到34.4亿美元，2004年将达到121亿美元，年均增长率高达30%。

当前，中国社会正迅速地融入全球经济的大潮之中，随着中国加入WTO，企业所面临的竞争格局将越来越激烈。借助CRM这一管理与IT技术融为一体的先进手段，无疑有助于企业增强自身的竞争能力。然而，企业如何才能成功地实施CRM系统？企业如何提升自己的CRM能力？企业如何才能选择适应自己的CRM产品？企业如何在内部贯彻CRM的管理理念？因此，提供更多的经验与实例，对经验与实例进行理性的研究与思考，无疑具有重要的现实意义。

田同生先生近年来一直投身于CRM的研究，所著《客户关系管理的中国之路》一书，是国内第一本回答上述问题的专著，书中汇集了作者对众多的CRM主流厂商、咨询机构的深度访谈以及对CRM的理论研究，同时还有典型案例分析。它的出版与发行将有助于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。

Oracle公司不仅是CRM的倡导者和推动者，同时也是CRM的实践者和直接受益者。Oracle公司运用自身的电子商务套件，借助基于电子商务的运作模式，使公司在市场拓展、提高效率和保留客户等方面取得了长足的发展，获得了令人羡慕的成效。在2000财年，Oracle成功地实现了企业日常经营开支节省10亿美元的管理目标，相当于Oracle公司年度营业额的10%。读者通过阅读本书既可以了解我们的公司及产品，也可以分享我们以及更多专家的经验。我相信，《客户关系管理的中国之路》会受到中国广大读者的欢迎。

胡伯林

Oracle中国公司董事总经理 2001年7月1日

推荐序



作者简介

田同生：《IT经理世界》专事客户关系管理(CRM)研究的特约记者，同时也是《互联网周刊》的特约撰稿人，《销售与市场》的特约记者。近年来一直潜心研究客户关系管理的理论以及在中国的应用，先后在《计算机世界》《中国计算机报》《电脑商情报》《互联网周刊》《电子商务技术》《销售与市场》《世界经理人文摘》以及《IT经理世界》上发表过大量的关于客户关系管理的研究成果，对CRM在国内的实施企业进行了长期的跟踪性研究，包括上海通用汽车公司、北京东区邮局等等，这些实施案例将另行编辑出版发行。此外，还从事关于CRM的培训与咨询工作。

E-mail: crmtian@china.com



客户关系管理继Internet后，再一次成为全世界企业所共同关注的热门话题，特别是在电子商务走向低迷、企业竞争力与盈利受到极大挑战的今天，客户关系作为企业生存面临的最基本的管理问题，已经成为最重要的挑战。

访谈篇

□ fangtanpian

客户关系管理的中国之路

C R M



Oracle大中华区应用
软件业务总监肖世强

Oracle公司 简介

Oracle 是全球领先的信息管理软件供应商和全球第二大独立软件公司，年收入达101亿美元，在全世界145个国家为客户提供数据库系统、工具、应用产品以及相关的咨询、培训和支持服务。Oracle是第一家可开发和交付100%的基于互联网的数据库、企业业务应用、应用开发和决策支持工具等企业级软件的软件公司；Oracle也是唯一一家可全面完整地实施从前台的客户关系管理应用到后台办公管理应用及平台基础结构，为用户提供最完整先进的电子商务解决方案的公司。Oracle公司于1989年正式进入中国市场，是第一家进入中国的世界软件巨头。1991年7月在北京建立了独资公司，目前在国内设有北京、上海、广州和成都4个办事处。

地址：北京建国门外大街1号国贸大厦2座2208室

电话：010-65386688

传真：010-65057505

邮编：100004

网址：www.oracle.com

提升企业的核心 竞争能力

访Oracle大中华区应用软件业务总监
肖世强先生

2000年10月，笔者在北京长城饭店对有着20年IT业界经验、加入Oracle公司5年、现任大中华区应用软件业务总监的肖世强先生，就提升客户关系管理的有关问题进行了访谈。学者风范、举止文雅的肖先生对这一问题做了非常精辟的阐述。

■ 传统的客户关系管理面临着新挑战

国际上一些非常有权威的研究机构，经过深入的调查研究以后，分别得出了这样一些结论：“把客户的满意度提高5个百分点，其结果是企业的利润增加1倍。”“一个非常满意的客户其购买意愿比一个满意客户高出6倍。”“2/3的客户离开供应商是因为供应商对他们的关怀不够。”“93%的企业的CEO认为，客户关系管理是使企业成功和更有竞争能力的最重要的因素。”

这些结论对我们来说非常重要，它使我们能够清醒地认识到客户关系管理的重要性，同时也道出了客户满意度与客户忠诚度之间的函数关系。

客户满意度比较低的部分属于不满意区域，如果客户不满意的话，他就有可能离开你，到你的竞争对手(敌对者)那边去。当客户满意度超过50%以后，则到达无所谓区域，这个区域的客户仍然有很大的游离性和不确定性。只有满意度非常高的客户才能够成为忠实客户，这一部分的客户会经常性地重复购买你的产品，同时他还会愿意接受你公司提供的其他的产品和服务，而且还会为你做口碑宣传，对其他竞争对手的促销活动不屑一顾。当然这一部分的客户是比较少的，他们也希望得到你公司更多的关怀。

如同企业的产品有生命周期一样，客户同样也是有生命周期的。客户的保持周期越长久，企业的相对投资回报就越高，从而给企业带来的利润就会越大。由此可

见，保留客户非常重要。保留什么样的客户，如何保留客户是对企业提出的重要课题。

企业的客户成千上万，那么企业对如此多的客户又了解多少呢？不了解客户就无法对客户加以区别。应该采取何种措施来细分客户，对细分客户应采取何种形式的市场活动，采取何种程度的关怀方式，才能够不断地培养客户的满意度，这是企业传统客户关系管理面临的挑战。

■ 什么是客户关系管理

所谓的客户关系管理(Customer Relationship Management, CRM)就是：为企业提供全方位的管理视角；赋予企业更完善的客户交流能力；使客户收益率最大化。

这里的客户关系管理指的是：依靠互联网信息系统对客户关系的精细管理，而不是传统的依靠合同和笔记本的粗放管理。只有依靠电脑信息系统才有可能迎接挑战，从而实现提升客户满意度的战略目标。

大家都知道，现在国内的市场已经是由卖方市场转向了买方市场，企业的经营活动同样要由原来的以产品为核心的商业模式转向以客户为核心的商业模式。

传统的客户关系管理的特点是：客户信息的分散性(各个部门都有)和片断性(支离破碎)，企业中没有一个部门可以看到客户信息的全貌，就是在同一个企业内部对客户定义和理解也极不相同。比如市场部的客户定义就比较广泛，他们认为凡是参加过公司市场促销活动的或

打过电话询问产品的人都是客户；销售部门的定义则是：凡是购买过公司产品或在短时间内有购买意愿的人都是客户；售后服务部门的定义是：只有买过产品的才是客户，没有买过产品的不算是客户。

这种客户信息的分散性和片断性对企业的经营活动造成了极大的困扰，浪费了很多资源，失去了很多机会，在市场竞争中使企业经常处于不利的地位。一些企业为了解决这一困扰，投资买了电脑对客户关系进行管理，但是这并没有解决问题，改变的只是过去依靠手写，记录在纸上的客户信息，变成由键盘输入记录在电脑里而已，改变的只是形式。

互联网的出现和大规模的应用使得以客户为中心的新的客户关系管理模式的建立成为可能。透过互联网可以触及到非常广泛的客户，无论何时何地都可以和客户取得联系，借助互联网可以以一对一的方式来关怀客户，客户可以在网上提出各种各样的问题，也可以在网上发表自己的各种意见。通过这种方式对客户进行关怀的边际成本很低，客户自己维护数据并可以完成购物和服务的全部过程。

同样，互联网的出现和应用也改变了传统的商业模式。接触客户的方式、销售产品的方式和服务客户的方式都发生了深刻的变化。在这样的环境下，客户的期望值和需求也越来越高，要求得到的产品和服务要比以往更好，在产品更新换代越来越快、价格越来越低的情况下，能够争取到更多的客户是一件很重要

的事情。

在这样的背景下，必须用新的技术方法对原有的客户关系进行新的定义：一对一和交互式的客户服务；大规模的客户化定制服务；客户关怀和亲密接触服务；最大化客户价值；简化业务处理流程以及加强客户交流等等。

借助于互联网，企业才能够实现从以产品为核心向以客户为核心的战略转变，赢得更多的客户，保留最好的客户，增强对市场机会的把握，开拓出新的市场，以面对日益激烈的市场竞争，使自己在竞争中立于不败之地。

■ Oracle的客户关系管理

Oracle公司既是客户关系管理的倡导者和推动者，同时也是客户关系管理的一位实践者。所以，Oracle公司在积极推动客户关系管理解决方案的同时，在Oracle企业内部，通过采用一系列的先进技术和Oracle自身的客户关系管理软件，使公司在市场拓展、提高效率和保留客户等方面都取得了长足的发展，创造出了惊人的业绩。下面是Oracle公司所取得的成果：

1.保留和争取了更多的客户。任何客户都能够通过互联网了解、熟悉、尝试或购买Oracle的任何产品和服务，并且公司通过在互联网上不断地发布有关电子商务的成功案例分析、客户的实例、市场需求变化情况和最新的技术动态等信息，让客户随时了解电子商务市场的发展

情况。通过在互联网上举行各种研讨会和提供全面的在线服务，让客户更多地了解Oracle 的电子商务策略和产品动态，从而吸引了更多的客户参与，同时也保留了更多有价值的客户。

2. 扩展了市场范围。通过网上电子商店使更多的客户了解Oracle 的产品，可以使客户更好地决定是否购买。通过提高在线的对客户请求的处理能力，可获得更多的新客户，并借助于完善的商业智能分析手段，不断地发现新的市场机会，拓展市场活动的影响力和传播范围，提高企业的效益。

3. 提高了工作效率。通过大量实施员工自助服务机制，为企业节省了大量的时间和金钱。这些自助服务包括网上自助方式的日常工作报告、购买申请、出差报告、费用报销、薪水及奖励计划和股票管理等。

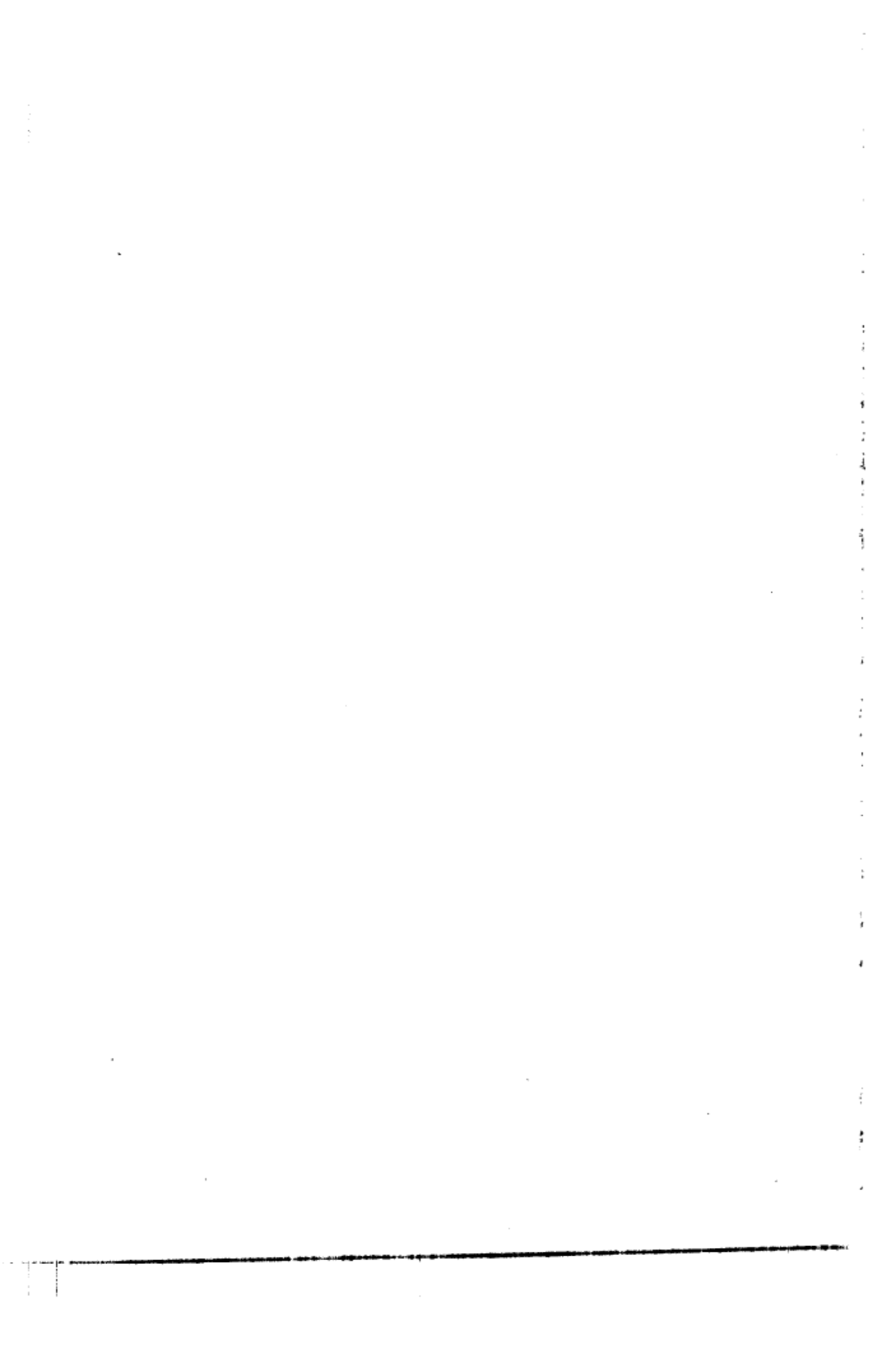
通过实施完整的客户关系管理策略，Oracle 公司允许任何人（包括内部员工、客户、供应商和合作伙伴）通过Web 进行联系，并采用不同手段处理整个商业流程，不仅极大地改善了公司内部的运作效率，也赢得了更多客户、供应商和合作伙伴的赞许，最显著的莫过于Oracle 公司在成本控制和管理方面的收益：

IT管理的加强和成本的降低。Oracle公司原来在全球分布着97个数据中心，现在减少到了4个。不仅更好地加强了信息的集中管理和资源的充分共享，而且降低了设备维护和管理人员的成本，将IT的管理集中到了几个大的中心，这样管理的效率和系统的可靠性也得到了进一

步加强。仅此一项，即为公司节省了1 100 万美元。另外，通过把大量内部培训的课程移植到网上，节省成本达250 万美元。通过全球财务数据的自动合并和整合管理，每年为公司节省约350万~500 万美元。

公司整体效率的提高和成本的降低。通过将大量工作和日常业务处理转移到Web上，使日常工作量减少了25%，业务处理更快捷，员工的工作效率明显提高。去年，这种自助式服务为公司节省了240万美元的日常开支，每笔费用报告的成本从25美元减少到了10美元，通过电子商务的战略采购管理预计在未来5年内，将为公司节省9 800万美元。

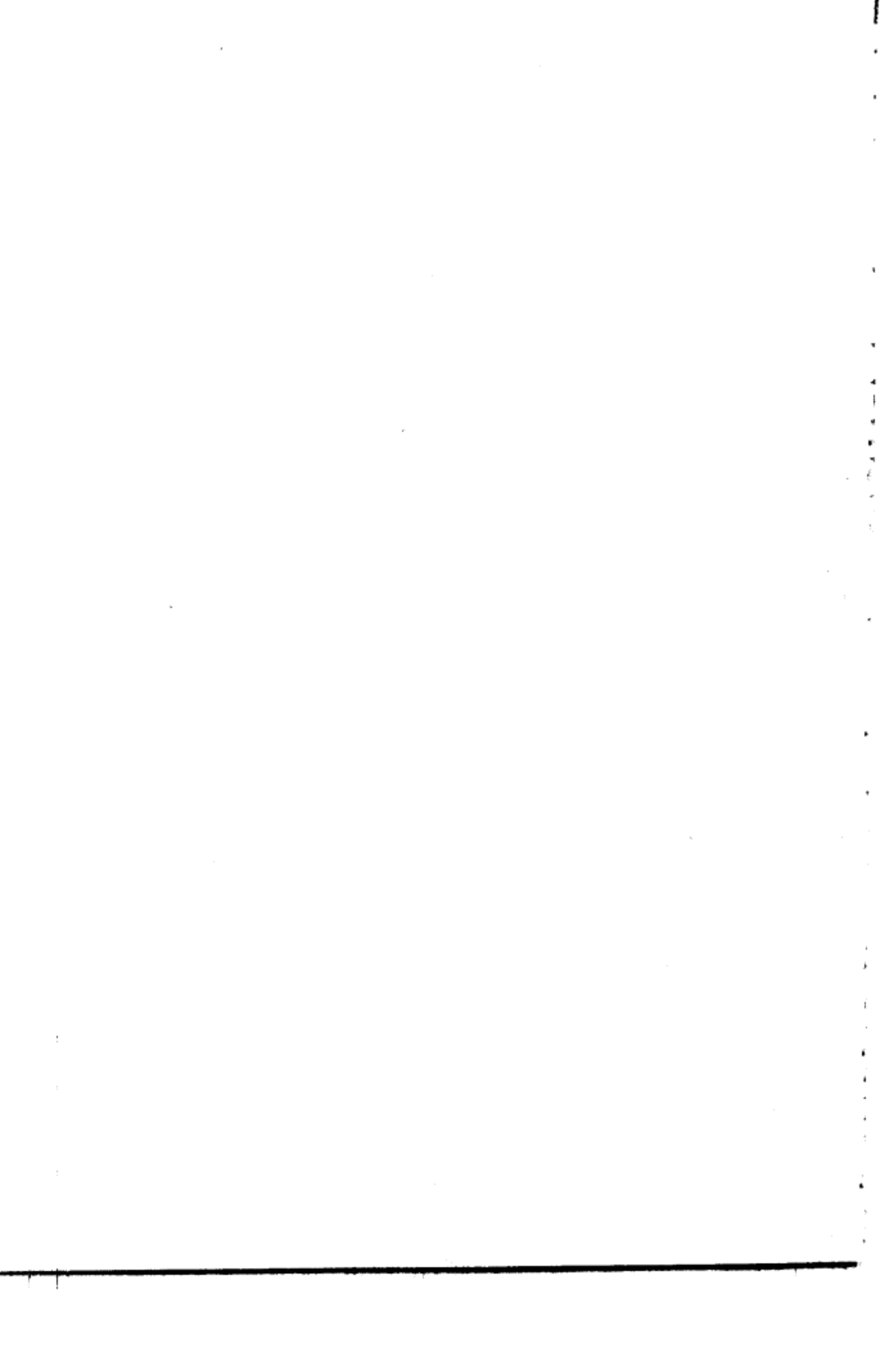
在中国大陆，我们为中国银行和美的集团等许多企业实施了Oracle的客户关系管理解决方案，效果令对方非常满意。目前在中国大陆推出的客户关系管理软件还是英文版本，预计到年底会推出中文版本，以便适应国内企业的要求。在2000年12月份，Oracle还将与合作伙伴一起在北京召开“想客户所想”客户关系管理大型研讨会，以推动和促进国内客户关系管理的提升。



C R M



Oracle中国公司董
事总经理胡伯林



Oracle—客户关 系管理的推动者

Oracle中国公司董事总经理胡伯林畅谈 客户关系管理

IDC的研究报告指出,1999年,全球客户关系管理解决方案的市场为34.4亿美元,以每年29%的速度增长。预计到2004年全球客户关系管理解决方案市场为125.2亿美元。

面对这一如此庞大的市场机会,作为全球最大的电子商务套件供应商的Oracle公司又是如何采取行动的呢?让我们听一听Oracle中国公司董事总经理胡伯林先生的回答。

■ Oracle:提供完整的客户关系管理解决方案

以产品为核心的商业模式向以客户为核心的商业模式的转变,使全世界范围内的各个企业都经历了一场深刻的变革。在这场变革中,企业对业务流程再造(Business Process Reengineering, BPR)的兴趣可以说是在爆炸性的增长。许多企业期盼通过业务流程再造(BPR),以保持市场上的竞争能力。这些企业也意识到,要达到这些目的,所需要开发的技术耗资巨大、复杂且耗时冗长。因此,许多公司转而求助于企业资源规划(Enterprise Resource Planning, ERP)应用系统。这些应用系统帮助企业实现了内部业务流程,如财务、制造、库存管理和人力资源的自动化和优化,从而将企业从日常业务运作事务中解放出来,以适应以客户为中心的市场需要。

此后,企业关注的焦点逐渐由过去单纯地关注产品转移到更多地关注客户上来。由于需要将更多的注意力集中到客户身上,关系营销、服务营销等理念层出不穷。与此同时信息科技的长足发展从技术上为企业实现以客户为中心的转移提供了强有力的支持。客户关系管理理论借助于先进的计算机技术,将原有的管理理念中能够量化的部分转换为通用的软件。客户关系管理软件的出现,无疑为以客户为中心的企业转型提供了加速器。和企业资源规划(ERP)应用系统一样,客户关系管理解决方案着重于业务活动的自动化和改进流程,尤其是在销售、市场营销、客户服务和支持等与客户直接打交道的

前台领域。

客户关系管理可以帮助企业最大限度地利用其以客户为中心的资源（包括人员和资产），并将这些资源集中应用于现有客户和潜在客户身上。其目标是通过缩减销售周期和销售成本，通过寻求扩展业务所需的新市场和新渠道，并且通过改进客户价值、满意度、盈利能力以及客户的忠诚度来改善企业的有效性。

作为全球电子商务套件供应商的Oracle公司,在应用软件方面同样有着惊人的业绩。除了企业资源规划和供应链管理(Supply Chain Management, SCM)软件外, Oracle同时也是客户关系管理软件的提供厂商。在全球客户关系管理软件市场上占有相当大的份额。

■ Oracle 客户关系管理软件的功能

◎ 销售自动化

可使销售人员，包括现场人员和内部人员的基本活动实现自动化。普遍的功能包括工作日历和日程表安排、联系人和客户管理；佣金、销售机会和潜在客户管理；销售预测、建议书制作和管理；定价、地域分配和管理以及报销报告等。

◎ 市场营销自动化

这包括基于Web 的和传统的市场营销行动策划、执行和分析；客户需求的生成和管理；预算和预测；宣传

品生成和市场营销材料管理；“市场营销百科全书”（通常是产品、定价和竞争对手信息的汇总）；对有需求客户的跟踪、分配和管理。

它的目标是通过提供设计、执行和评估市场营销行动和其他与市场营销有关活动的全面框架，赋予市场营销专业人员以更强大的能力。

◎ 客户服务和支持应用软件

这部分软件通常通过电话中心或Web 部署并且实现自助服务。它们使企业能够以更快的速度和更高的效率来满足其客户的独特需求。

应用软件包括：客户关怀；纠纷、次货和订单跟踪；现场服务管理；记录发生过的问题及其解决方案的数据库；维修行为日程安排及调度；服务协议及合同，以及服务请求管理等功能。

■ Oracle 客户关系管理的优势

Oracle 的客户关系管理软件之所以有独到之处，就在于它特殊的产品功能（集成的销售、市场营销、服务和电子商务，以及交互中心应用软件）和它的3个关键战略。

◎ 客户智能战略

客户智能指的是横跨多个应用软件模块以及横跨独立运作的业务部门而进行的客户信息的分析。联结各种

市场营销活动的能力，如按预定的财务结果执行一个市场营销行动的能力，使企业能够改进其市场营销行动的有效性。在最新版的应用软件中，Oracle可提供报告、分析和商业智能组件，使企业的决策者能够针对其所有的面向客户的活动和应用软件对信息进行访问和分析，并能与Oracle在分析性应用软件领域的拳头产品——商业智能系统（BIS）集成。

◎ 融会贯通的渠道战略

这是指在多种与客户进行交流的渠道中实现Oracle客户关系管理（CRM）应用同步化的能力。特别是，Oracle客户关系管理的功能应用模块可横跨多个渠道并协调地工作。例如，一个Web上的客户需要通过Oracle的知识库（Knowledge Base）访问技术支持信息，如果该客户在Web上的请求无法得到满足，那么他可以通过电话与电话中心的服务代表进行联系。客户还可以通过Oracle提供的呼叫中心查询其订货状况、研究悬而未决的服务问题或请求提供额外的产品信息。客户通过电话请求得到的信息将与他通过Web查到的信息或从运行销售自动化应用软件的销售代表处得来的信息完全相同。

◎ 基于Internet技术的应用体系结构战略

尽管基于Web或Internet技术的企业应用软件被媒体炒得沸沸扬扬，但真正能够提供基于Web的CRM解决方案的只有Oracle公司等少数几家厂商。Oracle深刻地理解

企业实施和维护一个客户机/服务器环境所需付出的高昂费用和难处。因此，Oracle对其应用程序的体系结构进行了重新设计并使其符合Internet的计算模型。该模型是将应用都建立于一个集中管理的服务器上，因此应用系统的维护和升级也就变得更加容易，同时还能使用户通过标准的Web浏览器访问应用系统。

由于上述客户智能、融会贯通的渠道和基于Internet技术的应用体系结构等战略的推出，以及强大的后台ERP集成的支持，Oracle公司将给全球客户关系管理解决方案市场带来全新的视觉、革命性的思维和强健的技术。

胡伯林先生还介绍说，Oracle于两年前就在中国开始了客户关系管理的市场教育和普及工作。1999年就有多家用户在实施之中，不久就能看到实施效果。2000年Oracle在全球举办了一个26城市的巡回展，12月7日来到中国北京。为此，我们准备了丰富的内容，欢迎所有对客户关系管理有兴趣的朋友前来探讨，找机会与同仁交流并分享用户成功的经验，我们愿意帮助中国的企业迈向成功的信息化之路。

C R M





变革—企业成功导入CRM的关键

**Oracle公司CRM市场部高级副总裁
凯文·里克森谈CRM**

“倡导者、推动者、实践者和受益者”，这四个词是Oracle中国公司董事总经理胡伯林对该公司在全球CRM成长中所做贡献的描述。Oracle公司是全球最大的软件企业之一，公司总部设在美国的硅谷。最近Oracle公司联合思科、惠普和EMC等合作伙伴在全球26个城市举办以“想客户所想”为主题的技术推广活动，北京是这个活动的举办城市之一。2000年12月7日，Oracle公司CRM市场部高级副总裁凯文·里克森先生专程来到北京向中国的客户诠释CRM的管理理念，分享Oracle公司在CRM领域的成功经验。

■ 强调以客户为中心，CRM对所有的企业都适用

“今天，由产品供过于求而带来的以买方为导向的市场格局已经形成，客户关系无疑成为企业竞争中最重要资产，所有的企业都适合应用CRM的管理思想。目前大家对CRM感兴趣，是因为电子商务，通过电子商务会带来比以往更多的商机。不管你的公司是一些什么样的背景，都要遵循基本的市场规则。实施CRM并不是一个由新技术来代替老技术的问题，与实施ERP项目一样，它同样涉及到改变公司的现有业务流程和企业文化的问题。在这方面有很多成功的经验，大的公司来讲有惠普公司，虽然过去在实施ERP中有着自己独立应用的经验，但是导入CRM后，它发现自己公司还是需要进行一些根本性的改变。也有规模很小的公司，其规模不到惠普的1%，但是它也需要CRM，也需要对业务流程进行变更。可能它不上CRM同样也可以做业务，但是上了CRM系统以后，可以将其业务的前端和后端很好地结合在一起，有助于提高客户满意度，从而带来比以前更多的效益。现在很多公司认识到，如果仅仅是某个部门上网，而其他部门没有上网的话，就会出现严重的问题。如美国有一家网上玩具商店就是因为这样的问题，引起对客户的承诺不能够兑现，在客户中产生了非常坏的影响。”

中国国内一些企业想上CRM系统，但是他们不清楚是可以先上CRM的一个部分呢，还是要等财务、ERP等系统都上了以后才上CRM呢？当有人向凯文请教这个问

题时,他说这个问题提得很好,“Oracle公司给出的答案是,并不要等到其他的项目都上了才去做CRM。Oracle公司对客户的建议是,CRM的导入要从企业最痛苦的地方开始,哪一个地方不足就从哪里开始。”

“Oracle的CRM解决方案是一个模块化结构的产品,尽管在宣传时推出的是整套产品,但是因为整套产品是一个模块化结构,客户可以按照自己的需要,按照自己企业的增长情况,一部分一部分地实施,这些部分的组合情况也是非常好的。”

在富于创新精神的硅谷高科技行业的销售和市场营销领域经过12年的磨练,凯文在销售和市场营销领域同样赢得了非凡的声誉。凯文结合Oracle自身的实例告诉中国客户,保证CRM项目实施能够成功的关键是——

■ 既要有文化方面的变革,也要有政治方面的变革

“首先要了解你这个企业的问题在哪儿,企业的麻烦在哪儿,然后就从这些令公司感到最痛苦的地方做起。所以我们说,实施CRM之前,要对所实施的环境有充分的了解。与此同时,也要确保公司的相关部门能够同步地去做,而不仅仅是将旧的技术换成新的技术。在这个过程中,还要有公司文化方面的变革以及公司政治方面的变革。”

“从Oracle公司自身来讲,我们有很多这方面的体验。过去只是在卖技术,虽然卖技术并不困难,因为Oracle的

技术是很领先的，但是我们还要进行变革，我们现在要为客户提供的是一个全面的解决方案，而不仅仅是卖技术。在这种策略改变之后，需要我们的公司上上下下，各个业务部门都能够非常理解这种改变，同时也要对过去的业务流程进行重新设计。我们强调的是不要等着IT部门给你提出一个解决方案，然后你照着去做，而是要由业务部门积极地推动IT部门提出解决方案，共同去实施。业务部门要与IT部门有一个更好的合作，业务部门的决策者要能够感觉到参与了整个公司CRM项目的决策过程。这里既要有技术的变化，同时也要有文化的变化。只有注重这几个方面的融合，才能够实现成功的变革，Oracle是这么做的，惠普公司、花旗银行以及成千上万的成功的公司都是这样做的。”

“实践证明，仅仅从技术方面来谈CRM是无法取得成功的。10年以前我们已有了一些基本的技术，并把它应用到现场的销售人员和呼叫中心应用系统当中，但是没有成功。因为在当时，各个系统之间是互相封闭的，所需要的信息拿不到，客户信息的一致性很差。由于不能够实现信息共享，再加上公司内部部门之间也有很多壁垒，所以我们提出要打破公司内部的分割墙。在这方面涉及到很多文化方面的问题，这些问题做起来很困难，比如说销售人员，过去是和客户谈条件，现在是如何与客户维持这种关系。因为那些条件在网上都是标准的东西，基本上不用谈。我们的合作伙伴，著名的咨询公司——普华永道在企业变革方面有着丰富的经验，他们可以

帮助企业来实现企业文化方面的调整和转变。”

尽管Oracle在CRM方面有了长足的发展，积累了非常丰富的经验与大家共享，但是凯文还是很谦虚，言称Oracle的CRM产品并非就完美无缺、完全理想了。“今年Oracle的CEO提出在这个财年里要省下10亿美金这样一个任务，最后我们胜利完成了这个目标，其中55%的贡献要归功于实施CRM。从这个数字就可以看出，在Oracle内部实施CRM的确是很成功的。我们举一个市场推广方面的例子，可以看到一个成功的CRM是能够促进市场宣传方面的工作。现在，我们在各个不同的国家面对客户提供的信息是一致的，不管是在北京还是在芝加哥，大家共享一套市场营销管理系统，能够有效避免Oracle在不同国家的公司在市场推广方面各执一词的状况出现。”

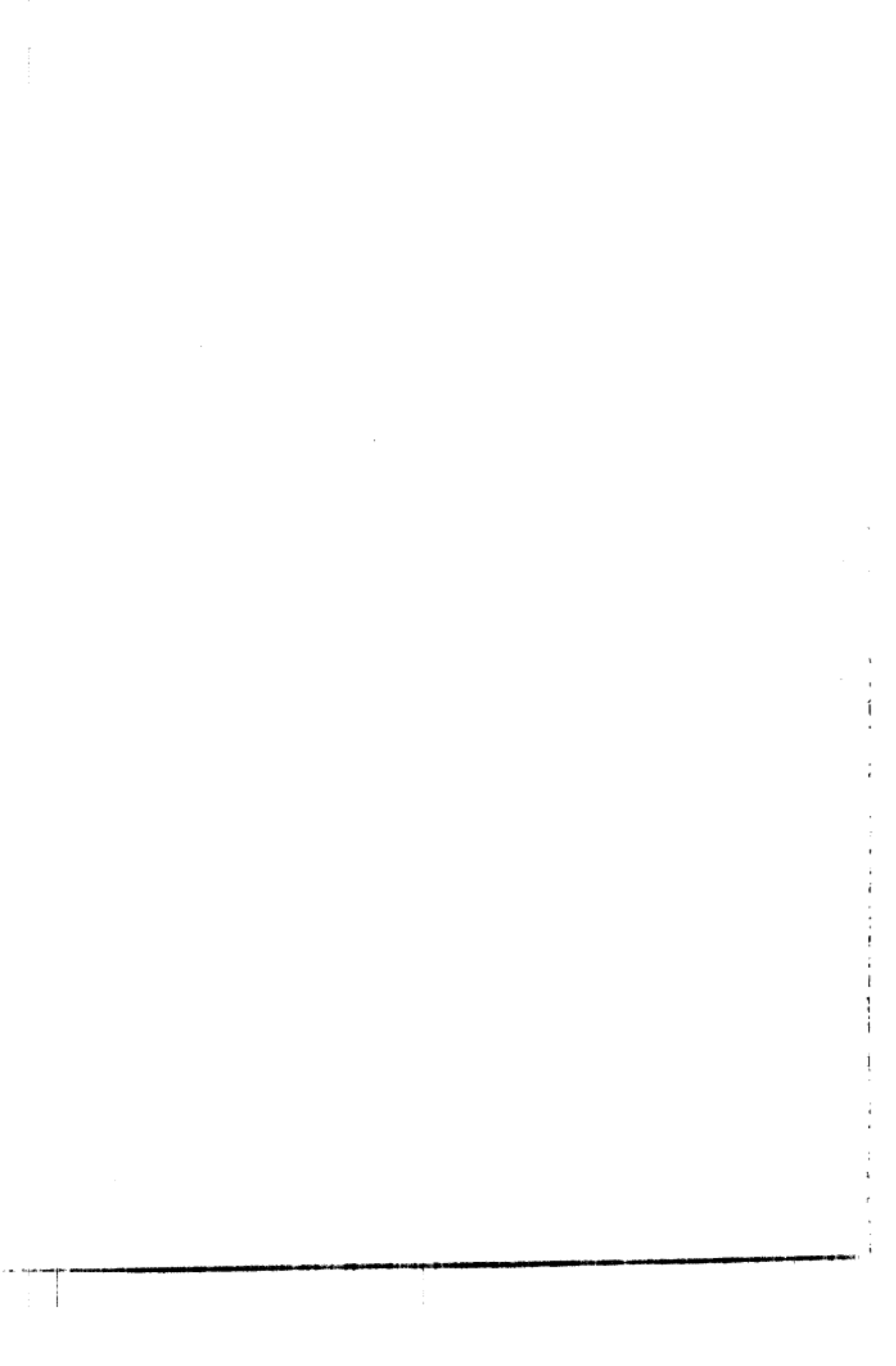
“提到Oracle公司CRM产品的优势，首先是它的集成度。CRM套件是我们整个电子商务套件中的一个组成部分。由于我们有全面的电子商务解决方案，有一个全面的思考，这样才能把其中的部分做好，而不是只做某一个部分。目前，市场上有很多关于CRM的产品，这些产品单独的应用还可以，但是这些产品是不是能够集成在一起使用，就很难说了，这涉及到产品的集成问题。在这方面是很复杂的，有软件升级的问题，也有卖给你软件的公司会被另一家公司并购的问题等等。对客户的IT管理部门来讲，这确实是很令人头痛的事情。买了产品再去想集成就是很麻烦的事。如果从一开始就想到集成的事情，结果就是完全不一样的。”

现在，中国国内的客户对上新的项目已经有了一个问号，今年上半年电子商务很热，几乎所有的厂商都讲自己能够做电子商务，能够提供全方位的电子商务解决方案。现在纳斯达克股票指数从最高时期的5 000多点跌倒2 500多点，于是电子商务就很快降温了。今天CRM又热起来了，过一段时间会不会又冷了呢？明天会不会又有一个什么3个字母的英文名词又热起来呢？面对中国国内用户的这种忧虑和困惑，凯文表示非常理解，他语重心长地告诫中国用户，上CRM项目，一定要——

■ 考虑CRM对企业有没有实际的价值，而不是为了赶时髦

“Oracle作为一个软件厂商确实也遇到过这些问题，一旦我们推出了什么新的产品，其他的厂家就会马上号称他们也有类似的产品。假如2001年不会出现3个英文字母的新概念的话，也会出现两个英文字母的新概念。的确，现在电子商务没有前一段时间那么热了。电子商务决不仅仅是拉到风险投资，然后搞一个网站，除了网站以外什么都没有，就像好莱坞拍外景的地方，从前面看很漂亮，但是后面的都是空的。在过去的12个月里，Oracle不仅仅是在做CRM的部分，而是将企业整个向电子商务方面转型，因特网的发展确实是一个好的手段，让客户通过因特网能够了解更多的东西。尽管它不是惟一的，但是它的作用是巨大的。也许在某一天CRM这个概念会过时，但是以客户为中心的管理思想是永远不会过

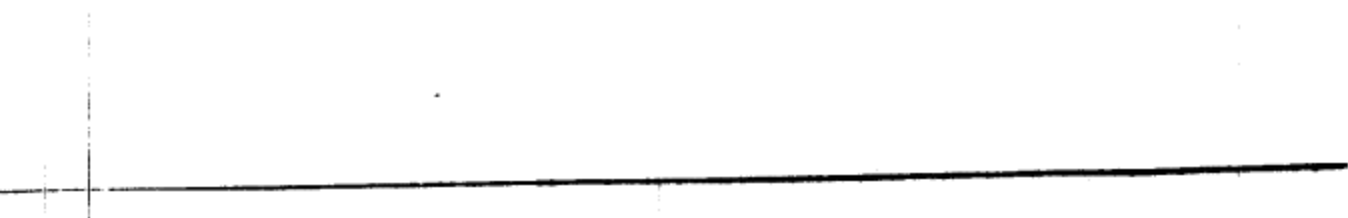
时的。在历史上，有一段时间CRM的名声也不是很好，销售自动化和呼叫中心的实施都是失败的。有很多公司花了数十万美元上了这个项目，发现这种自动化对销售人员来讲没有任何价值，没有发挥任何效益。销售队伍根本不去用这个自动化的东西，销售人员在上面输入一些东西和一些数字只是对他们的上级有用。Oracle公司推广CRM的目的是让企业能够完成有价值的工作，了解客户，了解市场，增强企业的竞争能力。”



C R M



Oracle公司CEO
拉里·埃里森



客户关系管理的 商业策略

Oracle的深邃思想

过去的10年里，拉里·埃里森已成为硅谷人人皆知的“智慧赢家”，他所领导的美国第二大软件公司——Oracle公司在当今的信息时代正和微软公司肩并肩，成为信息产业的佼佼者。Oracle不仅是一个出软件产品的公司，更是一个出智慧、出思想的公司。在中国北京首届客户关系管理国际研讨会上，Oracle公司的代表又一次道出了Oracle的深邃思想。

■ Oracle的观点：电子商务尚无定论

虽然纳斯达克网络股处于风雨飘摇之中，但是电子商务作为一个新的主题，至今尚无定论，其中许多企业仍有其值得借鉴之处，电子商务公司亚马逊（Amazon.com）就是其中的一例。作为美国最大的电子商务品牌，光顾过亚马逊书店的顾客多达2 000万人，约占美国上网总人数的1/5。是什么使亚马逊书店成为营销的奇迹，并且令竞争者如此难以模仿呢？答案是，它力求完美的坚定信念。亚马逊书店比任何其他营销商，无论是对网上还是对网下的理解都更加深刻：成功的营销不仅仅来自伟大的念头，更意味着行动与决断。在这一点上，没人比它做得更好。原因在于，亚马逊书店的创办人贝佐斯始终重视客户关系管理，让客户拥有愉快的消费经验和感受。

回顾历史人们会发现，昨天非常强大的东西，在今天却已经荡然无存。恐龙就是这样，它们在一个突然的环境变化中消失了。因此很多人要问，今天我们看到的東西明天还会存在吗？比如互联网，其发展速度非常迅猛，但是时间太短。在20世纪90年代初，由于传真机的出现，导致举足轻重的电报业被无情地扼杀了。然而，互联网对世界带来的影响远远超过传真机。

1999年被称之为.Com年。在风险投资商的推波助澜之下，一夜之间在全世界出现了无数的.Com公司。然而好景不长，在2000年首先是以B2C为代表的.Com公司纷

纷陷入了困境，有一些公司已经不再存在了。面对B2C的现状，人们认为B2C的泡沫太多。于是，人们又将目光和投资集中在B2B上面，因为人们认为虽然B2C好景不在，而B2B则方兴未艾。是不是B2B就一定会成功呢？B2C就应该全部都进入坟墓呢？根本的问题在哪里？Oracle公司的观点是：问题不在于是选择B2C，还是选择B2B，而是在于选择适合企业的商业模式。

■ Oracle对成功商业模式的诠释

Oracle公司将成功的商业模式归结为4个要素，它们分别是销售模型、营销模式、服务方式和技术支持。电子商务大潮中很多企业的失败，就在于这4个要素没有得到很好的配合，而那些成功的企业就在于这4个要素配合得很好。

英国资本雄厚的网上服装零售商Boo.com网站是由3名瑞典人在半年前创办的。网站创办之初，赢得了一片喝采声，可谓是“前途无限，道路平坦。”他们在网上出售运动鞋、手表及服装，并获得了1.2亿美元的投资。当时公司真有点鼎盛景象、歌舞升平的味道。网站创立之初，他们将时装照片作为Boo.com的宣传广告在伦敦各大报刊四处刊发，借以产生轰动效应。这种做法把伦敦闹得沸沸扬扬，但他们并不以轰动伦敦为满足，而是把Boo.com定位于面向全世界，打出了要成为“全球首家网上时装贸易商”的口号，打算为18个国家和地区的顾客

量体裁衣，销售他们加工制作的时装。然而，他们猛烈的全球宣传攻势，做的不过是表面文章，耗费的却是大量资金。

Boo.com共获风险投资1.35亿美元，但在清算时其银行的资产仅为74.34万美元。其债权人多为广告代理商，它们被欠的金额达2 500万美元。在成功的4要素中，Boo.com只注重营销这个单一要素，结果铸成大错。

思科是电子商务领域一个成功的企业，这个在50多个国家拥有15 000多名雇员、销售额近100亿美元的网络巨人，不但领导着Internet 高端路由器市场（思科占有80%的份额），而且还拥有全世界最大的Internet 商业站点（每天的销售超过2 000万美元）。毋庸置疑，思科把网络看成一种必不可少的工具。网络化是思科每项工作的核心，无论是产品销售、客户服务、市场开发、人员招聘还是满足供应链的需求都离不开网络。这一网络紧密地联接着思科与它的现有客户、潜在客户、商业伙伴、供应商和员工。

今天，在每10个思科用户寻求技术支持的请求中，7个都是由计算机来自动处理的。近75%的订单由网络处理，而其中80%以上的订单从登记、信用证审核、安排生产到订单送到工厂的每个环节均无需任何人的直接干预。同时在电子商务、客户自我服务、供应链集成以及雇员服务等领域也实现了费用节省。作为合作伙伴，Oracle为思科提供了能够有效管理成功4要素的解决方案和CRM套装

软件，并在思科的管理实践中发挥出巨大的效益。

■ Oracle提出的4条生存法则

1. 不要想当然，但要去想。CRM是为企业提供一个知识系统。最初依靠数据库技术，把客户的数据收集并且整合起来，依靠数据仓库技术把数据变成了信息。数据不代表任何东西，而信息是有含义的，但是仅靠客户信息是不能够帮助企业决策的，需要将信息通过CRM系统变成一个知识系统，通过CRM去了解企业的决策应该建立在什么基础上。

2. 不要仅仅强调战略是重要的，战术同样也很重要。很多企业在经营上有很多的策划和创意，由于很多执行手段的限制，最后的结果往往是雷声大，雨点小。战略确定之后，战术就成为第一位的事情，从方案的制定到方案的执行，再到最后对执行的考评，完整的形成一个闭环系统。电子商务是一种战略，如何实现电子商务是一种战术。不同的行业，不同的企业在实行的时候各有自己的不同点，但是有一点是相同的，就是从它的建立、执行到反馈3个阶段形成一个闭环，实时地在网上进行调整。应用CRM系统去实施这样一个策略的时候，经常需要了解企业的市场营销是不是在驱动着企业的销售。很多企业投入了大量的广告去做市场宣传，由于没有一个系统能够保障企业的市场营销系统和销售系统相互匹配，结果从市场活动中产生的销售线索没有能够有效地变成市场机会，变成客户，变成忠诚客户，变成终生客户。

所以企业需要经常思考，市场营销的投入有回报吗？企业做了市场活动之后销售部门去跟踪了没有？客户关系管理系统提供了对市场活动以及销售跟踪进行有效监测的功能，在市场营销系统中，市场营销的资料会自动地转给销售部门，销售部可以通过多种渠道如电话销售的方式、现场销售的方式、渠道销售的方式以及电子邮件的交流方式，去跟踪一个销售线索，直到把这个线索变成客户，进一步通过服务中提供的客户关怀，使得一个客户变成忠诚客户。

3. 不是说网络不重要，但不是惟一重要的东西。毫无疑问，在电子商务时代网络是应该首先思考的问题，但是绝不应该忽视传统的渠道，例如传统的直销、传统的电话销售等等。

4. 不要只想自己的部门，要想整个公司。客户不是通过判断企业的部门来判断整个公司的。在具体情况下，部门之间的阻断使得你无法与其他部门进行沟通与协调。在传统的状况下，各个部门都是独立的，信息是支离破碎的、不完整的，但是在电子商务的时代必须把信息整合起来。CRM系统可以使各个部门的信息一致化。

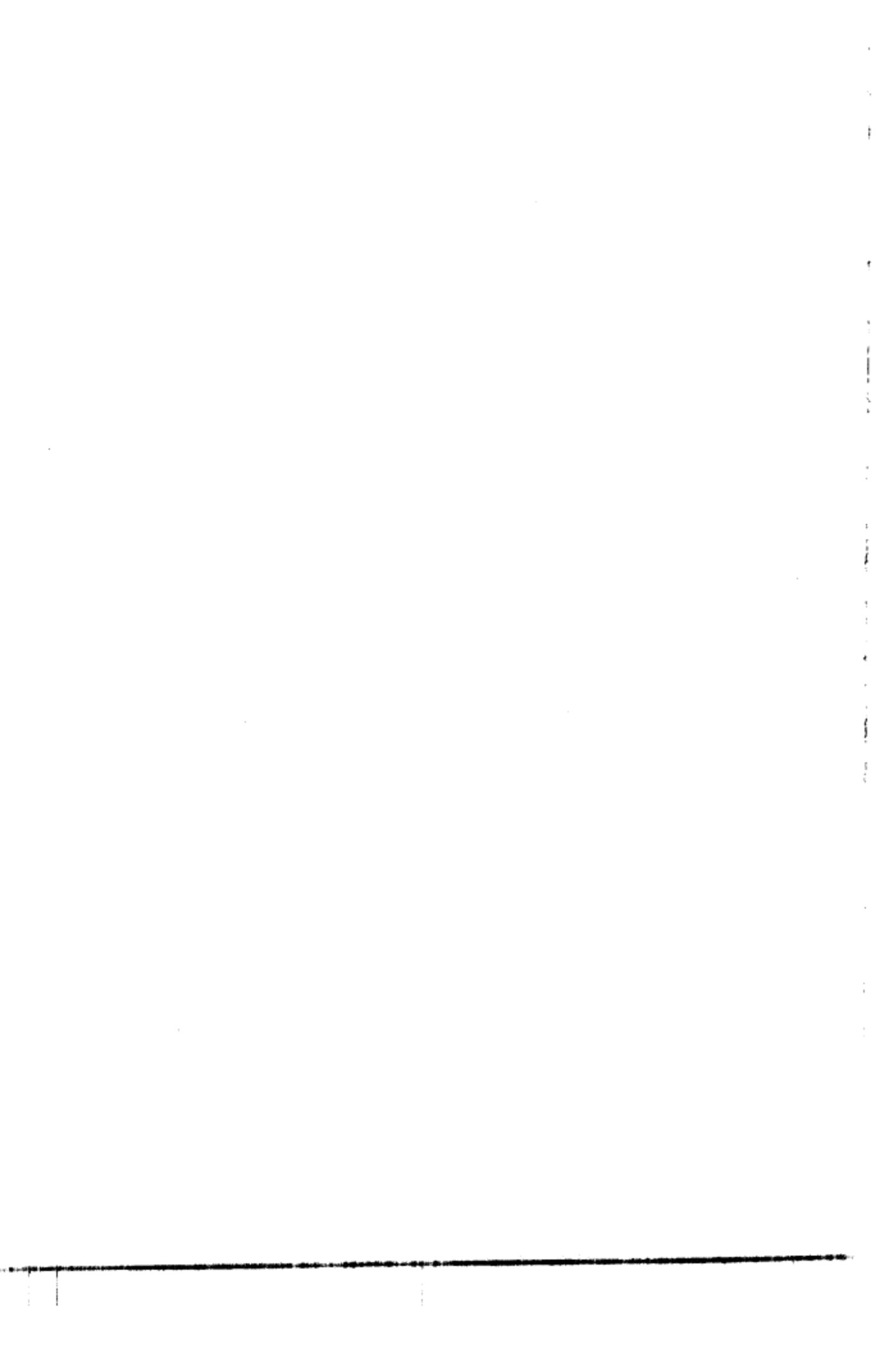
■ Oracle的忠告：实施CRM要避免的陷阱

有人认为企业要导入CRM，必须先做ERP，只有做好了ERP以后才能考虑实施CRM。这种说法是站不住脚的。诚然，CRM和ERP是有着紧密联系的，CRM通过给企业提供一个前台的系统，把营销、销售和服务等集

成起来，但是整个模式的实现，需要有后台（ERP、SCM）的支撑。然而，是先做ERP好，还是先做CRM好，目前尚无定论。企业千差万别，4种成功要素配合的情况各不相同，CRM的导入完全取决于企业的具体商业模式。ERP与CRM之间的联系无疑是密切的，但ERP不是企业实现CRM的充分条件。

还有人认为实施CRM一定要有呼叫中心，这种理论也是片面的。从历史的角度来看，CRM的发展是从呼叫中心和销售自动化开始起步的，人们对CRM的了解大多数也是从呼叫中心开始的。无疑，呼叫中心是CRM中的重要部分，但不是实施CRM的充分必要条件。呼叫中心只是CRM信息沟通多渠道中的一个部分而已。

还有人把CRM等同于一对一营销，这种看法同样是“一叶障目，不见泰山”。CRM有助于企业实现一对一营销，但是CRM并不是必须要企业实现一对一营销。有的行业适合一对一营销，有的行业并不适合一对一营销，这完全取决于企业的商业模式。

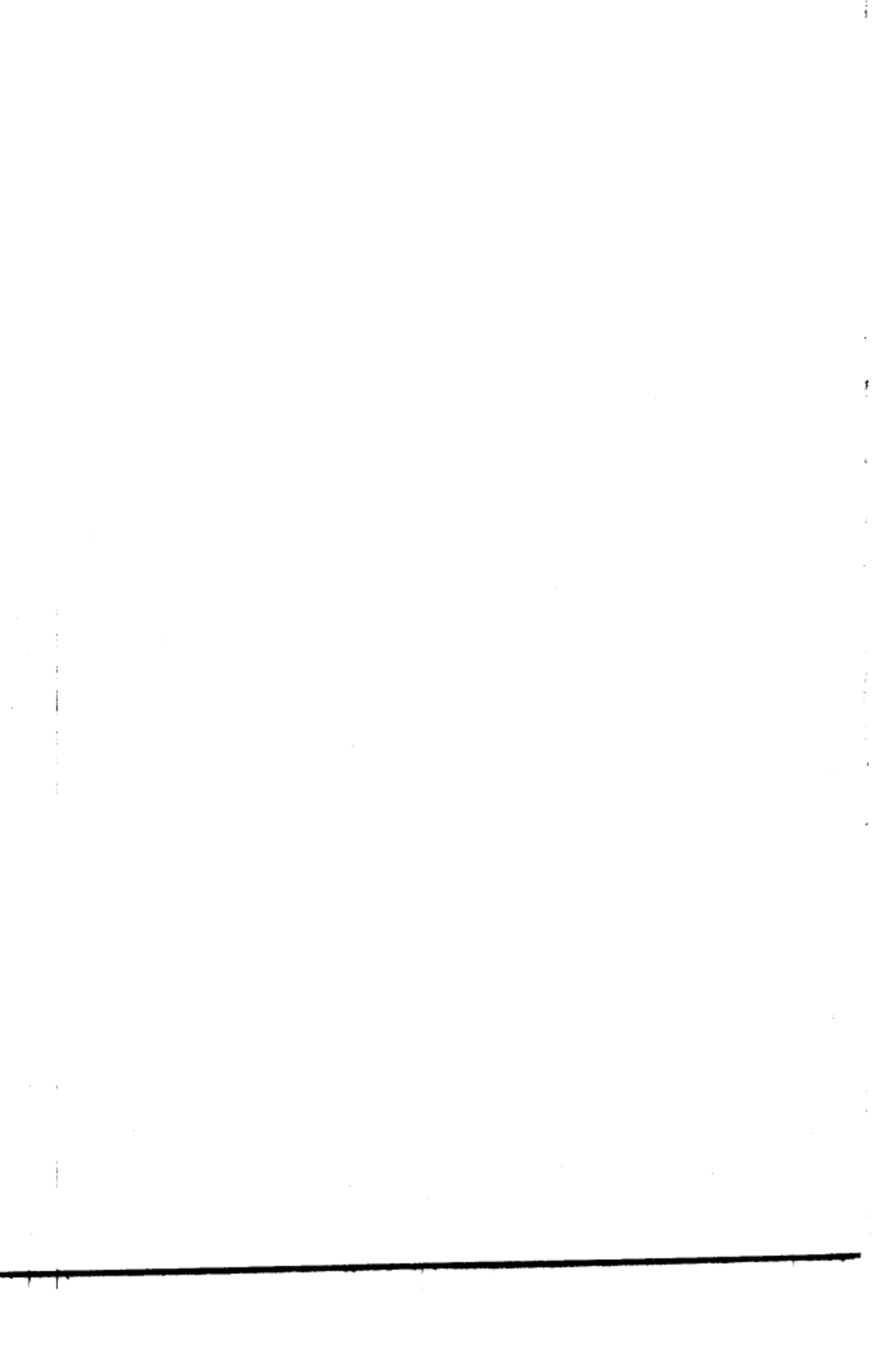


C R M



Oracle公司CEO

拉里·埃里森



Oracle制定CRM 新规则：简易为王

“90天就可以使Oracle的CRM项目见到投资收益。”这是Oracle公司在2001年4月26日亚太地区“简易为王”发展战略发布会上的亮点。发布会同样秉承这一理念，包括中国在内的亚太地区13个国家的109位新闻记者在各自国家的Oracle办事处中通过电话会议的方式出席了这次会议。作为受邀的中国媒体记者，笔者有幸聆听了“简易为王”的战略发布。

■ 为何倡导“简易为王”

当今世界处在一种飞速发展的时代，通过充分利用互联网所具有的优势，将传统企业改造成为敏捷的、具有快速市场响应能力的电子商务企业已经成为一种共识。面对这一趋势，Oracle公司提出，传统企业在充分利用互联网技术，实现业务模式转化的进程中，应当把自身的精力集中在企业的核心业务上，重在提高企业的核心竞争能力，避免将包括时间在内的各项资源耗费在IT项目的集成等方面。

Oracle公司认为，企业要实现业务流程的简单化和现代化，首要的任务是整合分布在全球各地的数据，对具有关键性的业务功能进行集合，并使之自动化。过去，由于集成方面的复杂性，企业在实施一个企业级的应用系统时往往需要耗费两年多的时间，并且随后的每次系统升级，都需要进行再一次的配置和集成，这种系统集成以及系统维护过程的复杂性，使得企业为此付出了高昂的代价。Meta Group最新发布的研究报告指出，在很多企业的IT投资预算中，用于业务系统集成的费用至少占1/4。现在推出的Oracle软件平台具有全面的功能性和集成性，能够帮助企业整合遍及全球的业务流程，使得企业能够通过实时的协作和信息共享提高效率，减少项目的实施周期，快速实现投资回报。

■ FastForward Flows

这是 Oracle 公司于2001年4月24日刚刚宣布推出的一

套新的服务项目，其优势是帮助企业能够将最实用的互联网业务流程标准化。对于那些希望从自动化业务流程获得优势，而不是仅仅从相应的点式解决方案中获得几项业务功能的企业来说，这项新型的服务将为期望获得更高电子商务效率的企业提供一个新的起点。Oracle公司的 FastForward Flows 旨在为企业全面的业务流程，从而保证企业能够在 90 天或更短的时间内快速实现投资回报。

FastForward Flows 是针对各种规模的企业而设计的，是 Oracle 成功的 FastForward 产品家族的最新成员。企业客户可以通过 Oracle 在线服务或自己的内部系统来运行 FastForward Flows。

■ 通过电子咨询，将咨询许可证之比降到 1:1

Oracle公司推出的电子咨询，侧重于充分利用集成软件中原有的专业技术，以便利用互联网来实施电子商务的战略，从而更快地完成诸如跨越多个产品模块的实施项目。FastForward Flows 项目充分利用了新的电子咨询模式，并且能够提供集成业务流程的咨询实施，将咨询许可证之比降到 1:1，甚至更低。对 CRM 业界来讲，可以说这是一次革命，因为传统CRM软件的咨询许可证之比通常高达 7:1。

■ 90天CRM服务

全球 90天 CRM服务 采用 Oracle Consulting 的

FastForward Flows 方法交付。该方法的实施基于主机托管服务，可以帮助企业完成从安装到测试的整个实施过程，企业客户只要在交付之日通过一个 URL 来访问其实施环境，就能够在更早的时间访问所购买的软件，从而能够很快地熟悉用于自身企业的软件、流程和工作计划。一旦实施完毕，企业客户就可以选择将应用托管到 Oracle.com 上面，也可以移到企业内部。主机托管的实施大大削减了对项目硬件和 IT 资源的投资，可以更快地部署互联网业务流程。

从2001年6月1日起，Oracle公司将跨入新的财政年度。这一财年将要实现Oracle公司CEO拉里·埃里森提出的节省20亿美元的宏伟目标，倡导“对产品使用要简易，对客户服务流程要简易，对公司内部管理要简易”的“简易为王”战略，是迈向这一目标的重要手段。

C R M



Siebel公司CEO
托马斯·西贝尔

Siebel公司 简介

Siebel是全球最大的CRM软件供应商，1993年成立，现有员工7 000余人，在全球38个国家设有144个办事机构。IDC的报告显示，Siebel在1999年以5.999亿美元的年收入夺得CRM市场的头把交椅，市场占有率为18.4%。目前在中国设有分公司。

地址：北京市朝阳区工体北路甲2号北京盈科中心
IBM大厦14层
电话：010-65391247
传真：010-65391060
网址：www.siebel.com

Siebel—CRM产业的领导者

—— Siebel中国区总经理王强畅谈CRM

对于IT业界的精英们来讲，2000年确实是令人受煎熬的日子。网络泡沫破灭，全球经济增长速度放缓，股票越来越不值钱，经济发展本身证明了新经济仍需受某些旧秩序的约束。然而也有人能够逆水行舟，屡创新高。托马斯·西贝尔(Thomas Siebel)所领导的Siebel Systems在2000年第4季度实现净收入5.816亿美元，比1999年同期的2.759亿美元增长了111%，取得了骄人的成绩。他本人以此成就在《商业周刊》2000年度25位最佳管理人才中赢得了一席之地。新千年的春节过后，在北京，Siebel中国区总经理王强先生接受了笔者的独家专访。

■ CRM的历史要从Siebel写起

Siebel公司创立于1993年，目前在CRM的市场上占有68%的份额。《财富》杂志将Siebel评为全美发展最快的公司。

托马斯·西贝尔在伊利诺伊州的威尔梅特长大，父亲是芝加哥一家公司的律师。他就读于伊利诺伊大学自然科学史系，1975年毕业时进入出版业。在还没有计算机的时代里，西贝尔就想办法将国内所有的邮购目录及客户的报价单编辑得井井有条，然后作为参考资料出售。1980年，西贝尔回到母校攻读MBA，同时他还选修了计算机科学，后来又攻读了第二硕士学位。

1984年的一天，西贝尔在他计算机系的邮箱里发现了一封信，发信人是一家从未听说过的公司：Oracle。这个公司开发的数据库正是他的研究领域，公司欲为其芝加哥分部招聘一位系统工程师。西贝尔虽然也得到了IBM和其他一些公司的邀请，但他最终还是选择了Oracle，成为公司的第40名职员。一年后，他成为Oracle公司驻华盛顿地区的销售经理，负责10个州和半数联邦政府的销售。西贝尔以个人销售额增长2.8倍的业绩，成为Oracle最出色的销售人员。此后，他作为营销部副总裁来到设在硅谷的总部工作。

重大的机遇被西贝尔发现了。他认为拥有技术可能使每个人都能成为出色的营销人员。计算机能够储存产品、客户和竞争对手的大量数据，任何营销人员随时都

可以得到所有这些信息。

他开始考虑将信息技术应用于建立和维持客户关系。他觉得可以提供一种便捷的方式来了解产品、价格、竞争情况、消费群及市场等信息，令销售和客户服务更方便。西贝尔帮助Oracle建立了Oasis的系统，用于加强公司自身的销售管理能力。

就在西贝尔有能力自己开创公司前夕，他接到猎头公司的通知，请他去做一家多媒体公司的CEO，该公司叫做Gain Technology。西贝尔接受了这份工作，并且努力地做了两年，然后将该公司以约1.7亿美元的价格卖给Sybase。早在他离开Oracle时就拥有价值数百万美元的股票，现在他又从Gain 获得了数十倍于在Oracle拥有的利润，这就意味着他拥有足够的财富来开创自己的公司，而不用求助于风险资本。西贝尔设想建立一家员工自有的公司，在Siebel系统公司上市的时候，80%~90%的股票仍由员工持有。

新公司成立后的一年里，西贝尔用大部分时间访问了50家公司，从康柏到雪弗龙，为的是弄清楚这些公司真正的需要。他请工程师们编写程序并将其反馈给客户，询问是否符合客户需求，因此公司的产品随着客户的需求一改再改。

1995年6月，Siebel 发布了自己开发的销售自动化软件。该产品一鸣惊人，第一年的销售量800万美元，第二年就攀升到3 920万美元。1996年，该公司上市，每股17美元，上市当天股价就翻了一番。1997年，Siebel 花费

4.6亿美元以获得专门制作客户服务软件的Scopus 技术,当年公司的销售额由原先的1.2亿美元迅猛地增长到2.7亿美元,1998年又攀升到了3.9亿美元。

现在, Siebel业已成为全球第二大应用软件公司,仅次于SAP。在Siebel公司的业务范围中, 39%的领域已完全没有对手, 12%的领域与Clarify竞争, 10%的领域与Vantive竞争。与其他公司竞争的领域不超过5%。

■ 合作伙伴策略是Siebel的成功之道

Siebel的理念是: 与合作伙伴共同成长。2000年, Siebel用17亿美元的收入为合作伙伴带来150亿美元的收入。合作伙伴在宣传自身的同时, 也对siebel进行了积极的宣传。

Siebel和康柏电脑公司已经结成全球性的战略联盟, 向中小企业用户提供一系列个性化和集成的电子商务解决方案。这种联盟可以使得中小企业用户从一个单点资源中购买到一套完整的、可以迅速进行部署的电子商务解决方案, 具有更快的投资回报。Siebel提供了一个广泛的、集成的、多渠道的电子商务解决方案, 使中小企业用户能够轻松地将他们的Web站点、呼叫中心、行业销售和服务组织集成到一起。这套解决方案将支持超过200个用户, 并在持续运作和可接入方面具有强大的优势。

2000年8月, Siebel又与IBM公司结成全球战略联盟, 为全球中型企业提供电子商务解决方案。共同向IBM的90 000家业务合作伙伴提供Siebel的电子商务解决方案, 使

他们的内部业务流程标准化,以提高企业经营效率,改善客户满意度。Siebel公司的电子商务解决方案与IBM业界领先的电子商务架构、技术以及服务相结合,为那些拥有100~1 000名员工的中型企业提供了目前业界最为完备、可靠且费用低廉的CRM方案。

除了康柏和IBM以外, Siebel还与微软、AVAYA等企业实行各种方式的合作,以求共同发展,实现双赢。

■ 只做实事, 不说空话

Siebel进入中国市场刚刚一年多的时间,采取比较低调的作风。既没有请一个记者写过稿子,又没有开过新闻发布会,更没有投放过宣传广告,这主要与Siebel的经营理念有关。目前, Siebel中国公司只有11名员工,其中4名是销售人员,没有市场部。中国公司主要将精力集中在开发有潜力的客户上面,他们强调先做出一些成绩,以赢得客户的满意。

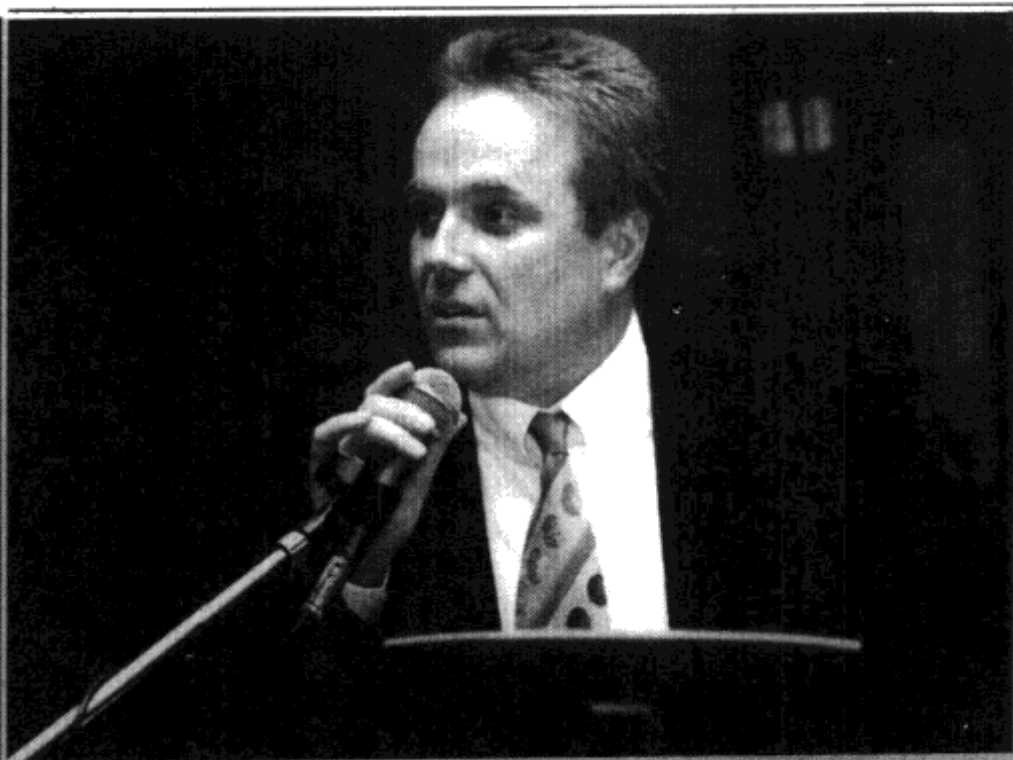
只做有限的客户群是siebel公司的另一经营理念。Siebel特别强调这样3个目标:其一,非常注重客户的满意度;其二,就是“focus”,即做事情很专注,公司从创立开始到现在只是一门心思做好CRM,从来没有想过开发其他产品,既没有做过数据库,更没有做过ERP。由于在CRM项目上投入的比其他公司多,因而得到的回报自然也多;其三,提倡要和合作伙伴共同成长。

目前, Siebel已经开发出了14个产品, 140多个模块,覆盖11个行业领域。Siebel公司还在网站上提供了个人使

用的版本，可以从网上下载。Siebel公司的员工以及很多客户都在使用这个版本的产品。Siebel还不断并购相关的企业，以增强产品的研发和市场竞争能力。公司于1998年买下美国Scopus公司后开始转型开发基于Web的CRM，还以价值9.75亿美元的股票收购Janna；通过把Janna的技术用于自己的商业应用软件，从而加强针对金融服务业的产品开发；通过股权的形式以4.4亿美元收购B2B拍卖网站OpenSite公司，此举将能够为Siebel的客户带来另一种完全不同于传统固定价格的交易方式。

Siebel公司在中国的业务进展得非常顺利。公司的主要客户有上海通用汽车公司，该公司实施的CRM系统在2000年9月就已经上线运转。目前正在实施中的企业有位于张江高科技园区的罗氏药业，还有在北京的联想公司等等。虽然中国的CRM是从IT企业和制造业开始的，但是Siebel公司认为CRM应用的最大市场在服务业。具体而言，40%的市场是在金融（银行、证券、保险）业；30%的市场在电信业；不到20%的市场在公共服务业，如民航等等；其余一小部分在其他行业里面。Siebel中国公司将一如既往，不断拓展新的领域，为更多的中国客户实施CRM产品，帮助更多的企业提升市场的竞争能力，推动中国企业信息化的进程。

C R M



SAP大中国区总裁
西曼

SAP公司

简介

SAP成立于1972年，总部位于德国沃尔多夫市，是全球第三大独立软件供应商。目前，在50多个国家有13 000多家用户和30 000多个系统安装点，全球500强中80%以上的公司都在使用SAP的解决方案。早在20世纪80年代，SAP就同中国国营企业进行项目合作。1994年底，SAP在北京建立了代表机构，1995年正式成立中国分公司。随着业务的迅速发展，SAP于1996年在上海设立分公司，1998年又在广州设立分公司。

地址：北京市朝阳区光华路1号北京嘉里中心南楼12层

电话：010-65618868

传真：010-85298588

邮编：100020

网址：www.sap.com/china

ERP的领跑者谈 CRM

SAP大中国区总裁西曼先生对实施 CRM的经验之谈

2000年岁末，据英国《金融时报》有关“2000年全球声誉最高公司”的排名，SAP以骄人的业绩位列第30名，是前30名中的6家信息技术公司之一。在30家全球声誉最高的公司中，有28家都是SAP的成功用户，覆盖电器电子、信息技术、消费品、食品饮料、工程、金融、餐饮、零售、电信、能源化工以及运输等十几个行业。不难想象，SAP的企业管理和电子商务解决方案正在帮助这些全球卓越的成功企业赢得这一最高声誉，并为他们创造出丰厚的收益。在北京，笔者专程听取了SAP大中国区总裁西曼先生关于CRM的经验之谈。

■ SAP是如何实现CRM的

市场竞争最直接的表现就是企业对客户的竞争。为满足客户需求，企业需要通过多种渠道建立与市场的联系。为实现对多渠道销售与服务的集成以及统一管理，需要有一套完整的CRM的理论与技术实现手段。

SAP认为CRM系统的核心是客户数据的管理。客户数据库是企业重要的数据中心，它记录着企业在整个市场营销与销售的过程中和客户发生的各种交互行为，记录着各类有关活动的状态，建立了各类数据的统计模型，以便于后期的分析和决策支持。为此，SAP的CRM系统具备了市场管理、销售管理、销售支持与服务 and 竞争对手记录与分析的功能。

◎ 市场管理

- 现有客户数据的分析

识别每一个具体客户，按照共同属性对客户进行分类，并对已分类的客户群体进行分析。

- 提供个性化的市场信息

在对现有客户数据分析的基础上，发掘最有潜力的客户，并对不同客户群体制定出有针对性的市场宣传与促销手段，提供个性化的、在价格方面具有吸引力的产品介绍。

- 提供销售预测功能

在对市场、客户群体和历史数据进行分析的基础上，预测产品和服务的需求状况。

◎ 销售管理

- 提供有效、快速而安全的交易方式

一般的CRM系统均会提供电话销售 (Telesales)、移动电话销售 (Mobile Sales)、网上销售 (E-commerce) 等多种销售形式。并在每一种销售形式中均考虑实时的订单价格、确认数量和交易安全等方面的问题。

- 提供订单与合同的管理

记录多种交易形式, 包括订单和合同的建立、更改、查询等功能。可以根据客户、产品等多种形式进行搜索。

- 提供实时的、针对订单与合同的可用量 (Available to Promise, ATP) 检查方式

- 提供交叉销售 (Cross selling)、增量销售 (Up Selling) 等多种产品销售建议

- 提供可由客户选择与配置的强调个性化的产品, 并由此得到产品价格的动态计算

- 提供处理不同付款方式的能力

- 提供风险控制、信用检查的功能

◎ 销售支持与服务

- 呼叫中心服务 (Call center Service)

- 订单与合同的处理状态及执行情况跟踪

- 实时的发票处理

- 提供产品的保修与维修处理

记录客户的维修或保修请求, 执行维修和保修过程, 记录该过程中所发生的服务费用和备品备件服务, 并在维修服务完成后, 开出服务发票。

- 记录产品的索赔及退货

◎ 竞争者分析

• 记录主要竞争对手

对竞争者的基本情况加以记录，包括其公司背景、目前发展状况、主要的竞争领域和竞争策略等内容。

• 记录主要竞争产品

记录其他企业所提供的同类产品、近似产品和其他可替代产品，包括其主要用途、性能及价格等内容。

SAP强调，CRM集成系统的功能构成不应当是独立的，它需要与企业后台的供应链管理（SCM）紧密相关，这样才能保证CRM系统中每一张订单能够在保证利润的前提下有效及时地得到确认并确保执行。同时，每一笔销售交易的达成也都有赖于企业后台，即ERP系统的支撑，其中包括分销与运输管理、生产与服务计划、信用与风险控制、成本与利润分析等功能。

CRM系统的实施在一定程度上改变了企业对市场以及客户的看法。过去，企业把发展新客户看做是扩大市场的关键因素。现在，企业不但要重视新客户的发展，更要注重对原有客户的保持和潜力挖掘。通过对客户交往的全面记录与分析，不断加深对客户需要的认识，开发现有客户存在的购买潜力，达到进一步提高销售额，降低成本，增加利润率，提高客户满意程度的目标。

■ CRM实施的必经阶段

了解CRM系统的一般组成有助于企业选择适合自身要求的软件产品，而对CRM软件产品的正确选择是成功使用CRM系统的良好开端。

目前实施CRM管理系统的企业都不约而同地将市场、销售与售后服务业务的集成作为项目实施的目标。从客户关系管理的长远目标来看,这一步骤是十分必要的。然而,它并不是CRM实施的全部内容。诚然,市场、销售与服务的高度集成化确实可以带来业务部门工作效率的提高,但集成化的系统本身并不能加强企业对市场的认识和了解程度,也不能因此密切与客户的关系。CRM实施成功更为重要的阶段在于对数据的有效处理和分析。通过分析,使企业理解客户的行为及其购买方式,发现适合不同客户的多样化的销售形式,进而以分析结果为依据实现企业业务过程和内部组织结构的调整。

因此SAP提出,实施CRM项目应该分为3个环节:应用业务集成、业务数据分析和决策及执行。

1. 应用业务集成。将独立的市场管理、销售管理与售后服务进行集成,提供统一的运作平台。将多渠道来源的数据进行整合,实现业务数据的集成与共享。这一环节的实现,使得企业可以在系统内得到各类数据的忠实记录(这一阶段中的报表数据不反映数据产生的原因及其影响),代表目前真实发生的业务状况。

2. 业务数据分析。对CRM系统中的数据进行加工、处理与分析将使企业受益匪浅。对数据的分析可以采用联机分析处理(Online Analytical Processing, OLAP)的方式进行,生成各类报告;也可以采用业务数据仓库(Business Information Warehouse)的处理手段,对数据做进一步的加工与数据挖掘(Data Mining),分析各数据指标间的关联关系,建立关联性的数据模型用于模拟和预测。这一环节所取得的结果将是非常重要的,它不单反映企业

目前的业务状况，同时也会对企业未来业务计划的调整起到积极的指导作用。

3. 决策执行依据的数据分析。所得出的可预见性的分析报告，使企业可以将业务过程中所学到的知识加以总结和利用，以便对业务过程和业务计划等进行调整，通过调整达到增强与客户之间的联系，使业务运作更适应市场的要求。

■ SAP实施CRM的成功经验

和实施ERP系统相似，CRM系统的实施与应用也是以业务和管理为核心的。同样存在着很多相同或近似的风险因素。对此，SAP结合在中国的经验，提出了成功实施CRM项目要解决的7个方面的问题。

1. 确立合理、可行的项目实施目标。必须要有明确的远景规划和近期要实现的目标，这是实施CRM项目首先要解决的问题。制定这样的规划与目标，要求管理者深思熟虑，既要考虑企业内部的实际管理水平，同时也要看到外部市场对企业的要求与挑战。由于企业的业务流程不同，企业的文化背景不同，因而无法提供一个通用的模式来使企业轻易地得出这样的目标。在确立目标的过程中，企业必须清楚建立CRM系统的初衷是什么？是由于市场上的竞争对手采用了有效的CRM管理手段吗？还是因为要提高企业应对市场竞争的能力？这些问题都应该是在实施CRM项目之前能够给出答案的问题。

有了明确的规划和目标，还要考虑这一目标是否符合企业的长远发展计划，是否已得到企业内部各层次人员的认同。如果这一目标与企业的长远发展计划间存在差距，

这样的差距会带来什么样的影响？这种影响是否是企业能够接受和承受的？更为重要的是，企业内部各层次人员能否认同这个长远规划和目标，并为实现这一目标做好自己相应的准备。

实施CRM的企业，必须将已经形成并得到企业内部一致认同的明确的远景规划和近期要实现的目标落实在文字上，明确体现业务目标、实施周期和预期收益等内容。这一份文件将是整个项目实施过程中最有价值的文件之一。它既是项目启动前企业对CRM项目共同认识的文字体现，也是实施进程中的目标和方向，同时还是在项目实施完成后评估项目成功的重要衡量标准。

2. 高层管理者对CRM项目的理解与支持。实践经验证明，缺乏高层管理者的支持与承诺，CRM项目的实施就难以奏效，甚至可能在项目启动时就已经举步维艰。要得到管理者的支持与承诺，首先要求管理者必须对项目有相当的参与程度，进而能够对项目实施有一定理解，在此基础上管理者表现出的支持与承诺才具有说服力。CRM系统实施所影响到的部门和领域的高层领导应当是项目的发起人或参与者，CRM系统的实现目标、业务范围等信息应当经由他们传递给相关部门和人员。管理者公开表现出对项目的理解与支持对推动项目的进程非常必要。

3. CRM项目的正确定位：让业务来驱动CRM项目的实施。CRM系统的项目实施是以业务和管理为核心的，是为了建立一套以客户为中心的销售服务体系，因此CRM系统的实施应当是以业务过程来驱动的，而不是IT技术。IT技术为CRM系统的实现提供了技术可能性，但真正的驱动力应来源于业务本身。应当将CRM系统的实施作为改善企

业销售服务水平的一次机遇，在实施过程中主动思考现有的销售、市场和服务机制存在的问题与长处，对客户可能与企业发生交互的接触点做整合考虑，保留自己的优势与长处，去除业务环节中没有效率、对改善客户关系不能起到帮助作用的环节。

在项目实施的过程中，应着重强调CRM项目是管理业务项目，而不是IT项目，更不是简单的计算机化的过程。同时还应该避免在实施过程中对技术实现手段先进性的无限制追求。项目实施必须要把握在软件提供的先进实现技术与企业目前的运作流程间的平衡点，时刻以项目实施的目标来衡量当前阶段的实施方向问题，避免由于技术狂热而引起的项目实施目标的变化。同时也要注意任何一套CRM系统在对企业进行实施时都要做一定程度上的配置修改与调整，不应为了单纯适应软件限制而全盘放弃企业有特点、有优势的流程处理。这就要求企业在蓝图设计阶段对现有业务流程和未来流程进行认真比较和分析，在保留原有优势的前提下实现进一步提高。

4. 有效地控制变更管理。项目实施不可避免地会使业务流程发生变化，同时也会影响到人员岗位和职责的变化，甚至引起部分组织结构的调整。如何将这些变化带来的消极影响降到最低，如何能够使企业内所有相关部门和人员认同并接受这一变化是项目负责人将面临的严重挑战。不仅如此，对于新系统的实施还需要考虑对业务用户的各种培训，以及为配合新流程的相应的外部管理规定的制定等内容，这些都是成功实施项目所要把握的因素。上述这些内容都可以列入到变更管理的范围之中。变更管理所包含的内容相当广泛，企业必须以积极的态度来分析、处理系

统实施带来的变化，对系统上线会影响的人员和部门以及需要协作配合的部门，及时通报实施进展状况，最大程度上争取他们的理解和支持，使企业实现系统上线的平稳过渡。

对所有变化了的处理流程和管理方式都应在得到管理层认可批准的前提下对相关部门进行宣传和培训，并以文字形式记录这一变化。有效地控制变更管理对成功实施和平稳上线是非常有帮助的。

5. 项目实施组织结构的建立。CRM系统的实施是需要大量的人力来完成的。只有保证人力资源的充足才能保证项目按期、按质、按量的完成。

一般而言，项目组成员会由企业内部成员和外部的实施伙伴共同组成。按照角色分配可以分为项目经理、应用模块小组、技术支持小组、项目领导小组等，其中内部人员的来源主要是企业高层领导，相关实施部门的业务骨干和IT技术人员。对业务骨干的挑选要十分谨慎，他们应当真正熟悉企业目前的运作，并对流程具备一定的发言权和权威性，他们作为项目实施的关键用户必须要求全职、全程地参与项目工作。

保证项目组成员的稳定性也是项目成功的关键因素之一。人员的流动会对项目实施带来负面影响。在项目实施的初期，人员调整带来的影响较小。随着项目实施进程的推进，人员的变动对项目带来的不利影响会越发突出。最常见的问题是，离开的人员曾经参加了系统的各类培训，参与了新系统的流程定义过程，了解流程定义的原因、理由，以及新流程与现有流程的不同之处和改变原因，对系统的实现功能十分了解。而新加入项目组的成员不但要花

很长一段时间熟悉系统，同时对新系统流程定义的前因后果也缺乏深入理解，由此可能会带来项目实施的延期和企业内其他人员对项目实现结果和目标的怀疑。因此必须采取有效的考核与奖惩措施防止人员流动，以确保人员的稳定性。

6. 明确项目参与人员的考核及奖惩制度。实施过程中会发生人员流动，也会出现工作人员的效率不高，情绪消极等情况。针对上述情况，要求项目组在建立项目小组和人员定位时一定要在企业内部达成共识，特别是对人员的安排要有统一、持续的计划，防止在项目实施期间对人员的随意抽调。真正做到这一点是与企业高层的支持与承诺分不开的。同时还必须对项目组成员的职责分工有明确定义，将每项任务落实到人，明确对个人的考核目标，对优秀人员予以奖励，不能完成任务的予以处罚。针对奖励也可以采取多种形式，建立特别奖励基金，提供特别培训会等都会起到激励作用。总之，企业必须要建立完整的考核激励体系，并切实执行这一制度才能对项目实施起到促进作用。

7. 软件产品供应商及实施伙伴的选择。市场上CRM的软件系统很多，各厂商的产品之间存在着不同程度上的差异，很多企业在选型过程中经过一轮又一轮的产品演示与讲解，仍难以做出最后的抉择。针对上述情况，SAP对企业提出如下建议：

(1) 对软件的选择要依据企业对CRM系统的远景规划和近期要实施的目标来进行，比较哪一个产品更能贴近自己的要求。

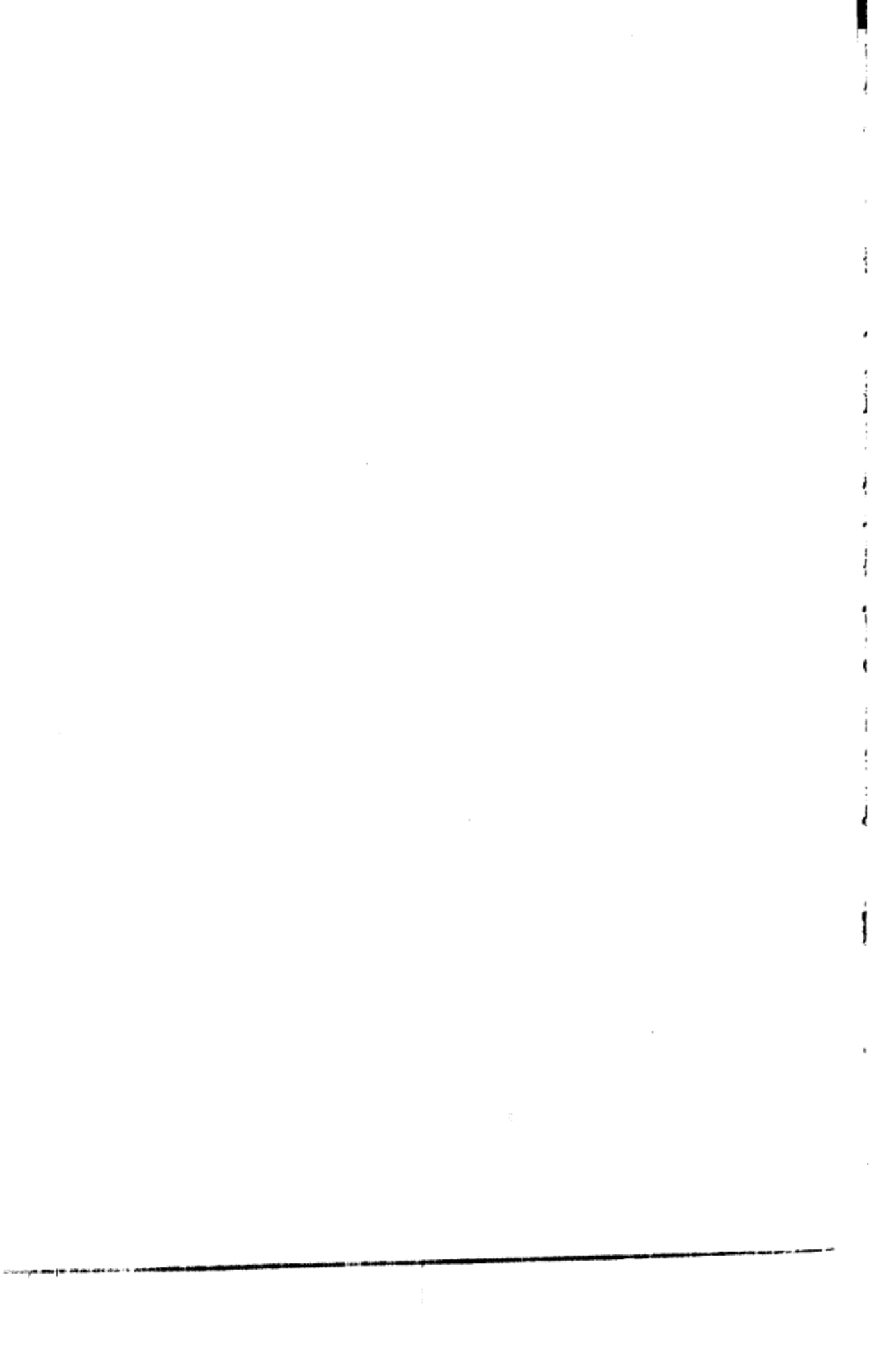
(2) CRM系统的最终拥有者是业务部门，因此选型工

作必须有业务部门的紧密配合，而不能简单地将工作分配给IT部门完成。

(3) 考虑系统的投资保护，在选择软件供应厂商时应注意其产品的开放性、技术支持能力和可持续发展性。

在实施CRM项目过程中，对外部实施合作伙伴的选择也是十分重要的。首先，所选择的合作伙伴应当在CRM领域中有成功实施的经验，并且对企业所处的行业背景有一定的认识。其次，为确保在实施中得到有力的外部支持，企业应在实施前所需要的外部人员能力、时间阶段要求等内容进行详细描述，并与外部实施合作伙伴达成协议以保证所提供的实施人员的稳定性。

西曼先生介绍说，不久前，SAP公司在其本年度SAPPHIRE国际电子商务大会上推出了新版mySAP CRM套件，它是目前惟一能将企业的不同合作伙伴集成在同一电子商务平台上，让企业在此平台上管理、调整和协调销售活动、市场推广和客户服务的解决方案。新版mySAP CRM加强了协同和分析功能，能够在改进企业业务流程的同时，帮助企业更好地进行客户服务，提高整体工作效率，方便企业在新经济时代高效管理客户关系，赢得竞争优势。此外，无论是在SAP还是在非SAP的系统环境中，新版mySAP CRM都可以无缝运行。



C R M



宏道资讯董事长兼
CEO陈丕宏

宏道公司 简介

宏道(BroadVision)公司成立于1993年,总部设在美国加州红木市。公司1996年上市,1998年开始盈利。宏道公司开发并提供用于电子商务互动和交易的集成应用系统。全球多家企业和政府部门利用这些系统通过网络和无线设备从事买卖交易和交流信息。宏道的电子商务套装软件帮助这些企业与其客户、供应商和员工建立和保持高效的关系,从而提高竞争力和利润率。迄今为止,宏道在全球34个国家已拥有1 000多家客户,除了产品之外,还提供咨询、培训和支持服务。宏道在全球的合作伙伴有100多家,并在中国设有分公司。

地址:北京西城区复兴门内大街158号远洋大厦f206

电话:010-66493788

传真:010-66416299

网址: www.broadvision.com

宏道资讯—企业关 系管理的首创者

访宏道资讯董事长兼CEO陈丕宏博士

沧海横流方显出英雄本色。就在纳斯达克指数创出25个月新低之时，美国宏道公司（BroadVision）总裁、董事长兼CEO陈丕宏博士在北京宣布，公司全球营业收入高达4.1亿美元，比去年增长260%，已成功实现连续12个季度盈利，其中在亚洲地区的销售额达到5 000多万美元。被称为“一对一”（One-To-One）营销之父的陈博士，于1999年被《商业周刊》评为全球电子商务领域最有影响力的25位杰出人士之一，《商业周刊》评价陈博士是“对当今互联网产业影响最深刻的建筑师”。2001年2月21日在北京，陈博士阐述了他倡导的扩展的企业关系管理（Enterprise Relationship Management, ERM）。

■ One-To-One的首创者

19年前离开台湾，留学美国攻读博士，并在美国创业成功的陈丕宏，是目前美国硅谷最受瞩目的华人企业家。宏道资讯于1993年在美国加州红木城创立，1996年在美国纳斯达克（NASDAQ）挂牌上市，现在全球34个城市设有办公室及运营中心。公司的主要业务是向全球企业提供所需的电子商务软件解决方案，协助企业通过因特网或企业内联网与客户进行一对一的沟通并建立关系，进而提高企业利润。宏道资讯推出的旗舰产品“One-To-One”，是全球首个能满足在线个人化与一对一式商业应用需要的软件解决方案。

国际数据公司在其《2000~2004年应用软件市场预测与分析》的报告中将宏道资讯列为世界领先的应用软件供应商，其在电子商务应用软件领域的市场份额排名第一。2000年10月，宏道公司被选入标准普尔500指数（Standard & Poor's 500 Index）。标准普尔500指数被公认为是衡量巨量资本流量的美国股市的晴雨表，它包括根据市值、流动性和业界代表性选出的500家公司。宏道被加入到这一指数的电脑（软件及服务）类企业行列里，它是同类公司中第一家，也是目前唯一一家被包括在这一指数的公司。同时，宏道公司还被新闻记者和投资专家提名成为标准100（The Standard 100）的成员，标准100是指那些构成今日互联网经济的最有影响力的公司。由互联网经济的首要智力来源——标准媒体国际公司

(Standard Media International, 亦称“The Standard”)和在技术投资方面首当其冲的领军公司Epoch Partners共同创立的标准100, 包括推动互联网经济不断向前发展的最具影响力的公司。

早在宏道资讯创立之前, 陈丕宏就在数据库软件领导供应商Sybase公司担任多媒体技术部副总裁, 主导该公司的互动系统方案。之后, 他投身创办了Gain Technology公司并担任总裁, 带领公司成长为研发多媒体软件工具的领导厂商, 并率先将多媒体技术用于支持新一代商业应用程序, 帮助客户实现互动与信息交流。后来这家公司于1992年以1亿美元的价格卖给了Sybase。

毕业于台湾大学电机系的陈丕宏, 大学时期热衷于玩乐团、唱民歌, 当年总以为自己将来会走上学术研究的道路。拿到美国加州大学伯克利分校电脑博士学位后, 打了不到一年工就开始自己创业, 从此他踏上了一条布满荆棘的不归路。

陈丕宏将自己的成功归结于“没有包袱”。由于他的太太有稳定收入的工作, 正好让他可以无忧无虑地开创属于自己的事业。他不断选择自己创业的道路, 一方面是个性使然, 另一方面他确实有善于捕捉市场机会的天赋。

陈丕宏称, 他受益于一本堪称一对一营销的圣经, 书名为*The One-to-One Future*的书。这本书亦为宏道专营客户关系管理的理论基础。虽然一对一的理念是很大众化的, 但是这个大众化的理念在传统经济下的产业中是

无法实现的。它遭遇了执行上的重大障碍（规模化生产与个性化需求的矛盾）。具有敏锐眼光和商业头脑的陈丕宏发现，网络经济不仅可以将一对一营销变成现实，同时也给一对一营销提供了更广泛的空间，随着网络经济的不断普及，一对一的营销就会无孔不入，渗透到每一个行业，每一个企业，直至每一个消费者。借助网络经济，一对一营销才会大展宏图。

在这个理念的指导下，陈丕宏走进一个尚处于无人问津的处女地，以一对一电子商务软件为突破口，进行了他的第三次创业。一对一营销的理念不仅给他提供了创业的契机，同时也把陈丕宏带到了事业的又一高峰。

■ 独辟蹊径，用ERM挑战CRM

作为一对一电子商务软件供应商的宏道公司，在充分地研究互联网经济下的企业与企业之间的关系、企业与员工的关系、企业与供应商的关系以及企业与客户的关系之后，提出了挑战CRM的ERM理念，并且能够为ERM提供完整的应用解决方案。有关CRM与ERM的区别见表1-1。

表1-1 CRM与ERM的区别

	CRM	ERM
设计中心	前台办公人员 销售人员 呼叫中心 帮助台	自助服务的e化企业生态环境 B2E:非专业的员工 B2B:供应商/分销商/服务商 B2B(或B2C):商业客户/消费用户
方向	由内而外 注重机械化效率	由外而内 注重关系管理

(续)

	CRM	ERM
成本结构	高固定成本 成本与业务面成正比	低固定成本 成本与业务面成反比
交互	对外时打扰客户 面对客户时防守	自愿接入 任何时间及任何地点
公司内存	难以将每人隐含的知识清晰化	心照不宣和知识明确相结合 通过自助服务自动获取

宏道公司认为,以Oracle、Siebel、PeopleSoft/Vantive公司为代表的传统客户关系管理的实现,是通过中介(前端办公室、销售人员、呼叫人员与帮助台)的帮助来实现的。在宏道的ERM中,客户与企业的联系和沟通有70%~80%是通过自助服务的方式来实现的。宏道的ERM解决方案使企业和政府机构能够通过提供个性化的沟通、业务处理和服务来满足员工、业务伙伴和客户,即扩展的企业需求。宏道针对关系管理的应用解决方案包括应用系统、工具、宏道及其遍布全球的系统集成商和增值代理商网络所提供的专业服务。

宏道有16种产品用来满足不同客户的需求。这些一对一的应用系统包括:用于大规模交易量的Internet零售电子商务网站,快速实现和个性化的一对一应用系统;用于大规模交易量的B2B电子商务网站,快速实现和简便维护一对一的企业商务系统;用于银行、经纪交易、计费以及交叉销售和增量销售活动的个性化财务门户应用系统;用于快捷地建立个性化知识门户的电子商务应用系统;用于快捷地建立个性化知识门户的电子商务应用一对一信息交换

访谈篇

系统；用于企业和政府机构的网上采购系统；用于大规模网上交易市场的创建、运行、集成和维护一对一市场创建系统；个性化的电子收费、支付和客户自助（self-care）解决方案，为电子商务企业提供高效的关系管理手段。一对一全套工具，用于向业务管理人员和内容生成人员以及网页作者提供一致和直观的网站管理经验，提供与宏道系统支持的网站接口的能力以及远程轻松地管理网站和更新内容的能力。在合作伙伴的帮助下，还可以提供从战略规划到实施和日常运作支持的全面解决方案来满足客户的需求。

在宏道的1 000多家客户当中，有许多是国际知名的大企业，如英特尔、惠普、三星、联想神州数码、摩托罗拉、爱立信、英国电信、花旗银行、美洲银行、洛克韦尔、沃尔玛、贝塔斯曼在线中国、日本电器公司、沃达丰、法国航空公司、加拿大航空公司、本田等。其客户所从事的业务涉及多个领域，包括B2B、B2C、在线交易（Online Exchanges）、医疗保健、高科技企业、金融业、电信、.com公司、交通运输和旅游业等。

目前，宏道是一家年收入在4亿美元的软件企业，陈丕宏预计经过9年的时间可以达到年收入10亿美元的规模。谈到这一点时，陈丕宏不无兴奋地讲，软件业界的同行们要取得这样一个发展的进程，大约都是先后经过了15年左右的时间。

■ 对中国市场情有独钟

与一些发展成熟的公司如英特尔、微软和太阳微系

统公司相比较，宏道公司在这个市场的比重（只有8%）就显得小了一些，这些公司在亚洲市场的占有率为10%~15%。陈丕宏认为这并不意味着宏道不想去开发亚洲市场，相反，公司的产品自1996年问世以来，一直在美国市场占60%，欧洲市场占32%，亚洲市场占8%，而在过去的一年中，宏道在亚洲的市场增长为1 000%，做了5 000万美元的生意；非常可喜。

陈丕宏说，做为一名中国人，虽然说他自己在海外打拼了将近20年，但心里面始终想的是要为自己的同胞尤其是祖国大陆的同胞做些事情，现在能够将宏道的产品带给国内更多的客户，将有价值的东西介绍给国内的同胞，他感到很满足。宏道公司自去年5月在北京成立中国公司以来，又相继在上海和广州设立了办事处，并与首都信息、方正数码、掌中万维等20多家企业建立了合作伙伴关系。成立不到一年的时间，宏道公司在中国已经发展了很多客户，旅游方面有：意高旅游、青旅在线；零售业方面有：华普在线、四联网络；政府方面有：国家统计局、首都信息电子商城；高科技行业有：联想神州数码、方正数码；金融业有海通证券；电信领域有：珠海移动、深圳第一移动。2001年宏道将在国内继续扩大与本地经销商和系统集成商的合作，从而进一步加快在电信、金融和政府等领域的发展。

在中国市场上，宏道一开始就非常注重产品的本地化问题，在进入中国市场之前，其产品就有中文简体和繁体这样两个版本，以支持中国客户使用。其产品具有

先进性，完全和国际接轨。陈丕宏对中国市场满怀信心，他认为无论是加入电子商务或是无线上网等新兴行业的中国市场，都将有广阔的发展潜力和空间。

C R M



NCR公司杰夫·迪克森

NCR公司 简介

NCR公司是专为企业提供流通、金融、电信、航空、交通和保险业“关系管理技术”(Relationship Technology™)解决方案的全球领导厂商。NCR公司的“关系管理技术”解决方案包括数据仓库、客户关系管理应用软件、商店自动化解决方案和自动柜员机。NCR公司为业界提供的解决方案是建立在该公司丰富的产业知识、顾问专长、增值软件、领先全球的硬件技术、全球客户支持服务以及完整的耗材与媒体产品的基础上的。NCR是名列标准普尔 500的全球资信领导厂商，在全球130个国家拥有32 000名员工，在中国设有办事处。

地址：北京市建国门外大街22号赛特广场一层

电话：010-65157311

传真：010-65227788

邮编：100004

网址：www.ncr.com

数据仓库是 CRM的基础

NCR的深刻见解

NCR是数据仓库业务的全球领导者，现在运营中的数据仓库总数超过1 000家。全球3/4的银行，美国5大零售商中的4/5，美国9大电信公司中的7/9，美国5大航空公司中的3/5以及美国5大铁路公司中的3/5，都在使用NCR公司的数据仓库技术。在过去的两年中，《财富》500强中有95%的公司启用了数据仓库，NCR的产品在其中所占的比例大于其他公司的产品。2000年12月12日，NCR公司的数据仓库系统部亚太区副总裁杰夫·迪克森先生在北京指出，在日益开放和竞争的市场中，CRM将成为企业成功的基本需求和关键所在，而数据仓库则是实施CRM的基础。

■ CRM迅猛发展的根源

NCR认为，客户关系管理是企业的一种机制。企业通过与客户不断地互动，为客户提供信息与客户进行交流，可以了解客户和影响客户的行为，进而留住客户，不断增加企业的利润。通过实施客户关系管理，能够分析和了解处于动态过程中的客户状况，从而搞清楚不同客户的利润贡献度，便于选择应该供应何种产品给何种客户，以便在合适的时间，通过合适的渠道去和客户进行交易。在客户关系管理中，管理机制是主要的，技术只是一个部分，是实现管理机制的手段而已。实施客户关系管理，主要是企业的组织、流程以及文化方面的变革。

当前在全球范围内，CRM都处于一种火爆的场面，而不仅仅是在亚洲或是在中国CRM才如此火爆。是什么力量推动着CRM如此迅猛地发展？究其原因，首先是开放导致的激烈市场竞争。金融、电信、保险、航空以及零售等行业，目前在大多数国家都处于一个完全竞争的市场。中国在加入WTO以后也会取消限制，开放上述领域的市场，原有的市场竞争格局将会被打破，形成真正意义上的完全竞争市场。另一个因素则是经济的全球化，全球化的企业并购、卫星通信以及互联网突飞猛进的发展，使得信息交流极为便利和迅速，世界已经成为一个地球村。第三个因素是互连网和电子商务的发展。据IDC调查，现在每年约有7 660亿美元的市场规模。美国的上

网人数占到总人口的32%。在亚洲地区这个比例大约是2%左右，因此在亚洲这一领域还有着非常大的增长空间。

来自北美和欧洲的权威机构提供的统计数据表明，在全球500强企业中，它们在5年内大约流失了50%的客户。企业争取一个新客户的成本是保留一个老客户的7~10倍。留住5%的客户有可能会为企业带来100%的利润。在企业的所有客户中，大约有50%的客户没有为企业带来利润。根据对一些公司CEO的问卷调查统计分析，可以看出他们最关心的话题是企业如何才能留住客户，增加客户对企业的忠诚度。假如中国目前没有这种问题的话，将来也会有的，原因是这个问题带有普遍性。这也说明了为什么大家对客户关系管理如此重视。

全球的大企业认为，市场营销要做的工作就是对客户实行一对一的营销，向每一位客户提供个性化的服务，只有这样做客户才会满意，才会对企业忠诚。提供这种一对一的个性化的服务就是客户关系管理。

除了一对一的营销以外，经营事件的营销对CRM也有很重要的影响。所谓经营事件的营销，就是指在适当的时间必须主动与客户进行适当的接触。澳大利亚的国民银行是一家全球很大的银行，他们将经营事件的营销应用于客户关系管理之中。这家银行每天会将所有的数据放到数据仓库中，并设定了一些智能分析机制，对一些非正常的交易金额，即大额的提款和大额的存款进行专门的处理。一旦有这种情况发生，数据仓库会自动做出相关统计，并将统计的结果提交给营销部门的人员，

由营销人员及时与客户进行接触，找出客户非正常交易的原因。有一次这家银行发现，一位77岁的老太太提款很多，了解原因之后得知老太太提款是要为女儿买房子，银行就立即与老太太的女儿进行联系，愿意为其提供买房的贷款。结果是：老太太原来要从银行提的款项又全部作为存款留在银行；银行又为其女儿提供了一笔贷款；其女儿也将自己在其他银行的存款转存到这家银行里。真是一举三得，共同受益。

■ 数据仓库是实施CRM的基础

根据IDC的市场调查，CRM的市场每年以30%的年增长速度递增。2000年CRM在全球的市场比1999年增长71%，达33亿美元，2004年全球CRM市场将达121亿美元。企业将要投下如此巨资实施CRM，其意图何在？根据调查，实施CRM可以对企业带来3个方面的好处：(1) 收入的增加；(2) 生产力的提高；(3) 客户满意度的提高。同时，权威机构的研究也发现，在实施CRM的企业当中，有30%的企业其客户关系管理都没有成功，没有取得实施前计划取得的收益。为什么会有如此多的企业陷入这种困境？分析其原因发现，这些企业没有提供其详细的交易数据。如果没有与客户互动的数据，就没有办法做好客户关系管理。数据是做好客户关系管理的基础，处理大量的数据需要有一个数据仓库。

数据仓库是一个中央的存储系统，它可以帮助企业员工回答任何来自客户的业务问题。每个实时数据仓库

的客户的数据量也在增长，2000年有250家客户的数据超过了1TB。2003年将有3 000家企业的数据超过这个数量。Gartner Group在其市场调查报告中也提出了相同的看法。

■ NCR对实施CRM的见解

全球的大企业都在实施客户关系管理，NCR认为实施中有4个问题很重要：（1）寻找正确的客户；（2）提供正确的产品和服务；（3）在正确的时间与客户接触；（4）利用正确的渠道为客户提供服务。

面对复杂的CRM系统，企业如何来实施呢？NCR的观点是：用堆积木的方式，一块一块地将解决方案实施下去，逐步完成客户关系管理系统的建设。如果没有详细的客户数据，就没有办法了解客户，也就没有优势可言，因此哪些客户对企业的利润贡献最大，购买倾向最大，准备购买什么等诸如此类的问题都是首先要搞清楚的问题。

无论采用哪一家厂商提供的CRM系统，必须与企业的支持系统，即数据仓库连接在一起。透过数据仓库，企业才能对客户有一个全面、详细的了解。因为数据仓库里存储着与客户相关的海量数据，所以数据仓库是客户关系管理的核心技术之一。

NCR公司的数据仓库和CRM系统在全球电信领域已经被广泛应用，其用户包括AT&T、沃达丰等大型电信运营商。当前，中国电信市场的竞争局面正逐渐形成，加入WTO后还将呈现竞争国际化的趋势。在这种形势下，

电信运营商就必须更多地了解客户，向客户提供个性化的服务，增强客户满意度和忠诚度。在新的世纪里，NCR公司将一如既往地加大对国内电信市场的投入，加强同中国企业界等方面的交流和合作，提供“客户关系管理技术”解决方案，其中包括Teradata数据库、客户关系管理应用软件、商店自动化解决方案和自动柜员机等等，帮助中国的企业认识 and 了解CRM，利用CRM，使企业能在市场竞争中腾飞。

C R M



Gartner Group

顾问宋明华

Gartner公司 简介

美国Gartner公司成立于1979年，总部设在康涅狄格州斯坦福。其研究范围覆盖全部IT产业，为客户提供客观、公正、全面、高效的论证报告及市场调研报告，协助客户进行市场分析、技术选择、项目论证、投资决策及制定谈判方案。为项目决策者在投资风险和管理、营销策略、发展方向等重大问题上提供可靠依据，使之做出正确抉择。公司2000年度营运收入约9亿美元。公司员工5 000多名，包括2 000多位世界级分析专家，在全球设有80多个分支机构、5个研究中心。当今世界500强中Gartner的客户占了82%。

地址：北京海淀区东道沟8号信弘大厦 B座206室

电话：010-68418727

传真：010-68418728

邮编：100089

网址：www.gartnergroup.com

CRM首创者谈 CRM

Gartner Group如是说

是谁第一个提出了CRM? 是Gartner Group。
是谁第一个提出了ERP? 同样是Gartner Group。倾听来自Gartner Group关于CRM的声音, 无疑是众多人的愿望。Gartner Group是一家只做IT业咨询顾问业务的公司。公司拥有5 000名员工, 其中2 000名是分析员, 年营业额达到9亿美元, 其业务范围涉及IT的市场、研究、咨询和评测。2001年3月, 在“CRM在中国”的研讨会上, 笔者有幸倾听了Gartner Group的高级顾问宋明华先生(北京杰合伟业软件公司总裁)对CRM的看法。

■ CRM产生的背景

Gartner Group认为，CRM产生的背景是与新经济与新技术有关系的。新经济的挑战包括经济环境的自由化，其打破了国家的垄断、行业的垄断及对资源的垄断，导致了竞争更加激烈，产品的生命周期更短，客户的需求更加个性化。企业如何保持竞争能力并求得发展，这是企业必须面对的问题。

考察企业的生存环境，可以清楚地看到下述条件至关重要：（1）拥有最好的产品，思考为什么样的客户提供最好的产品。产品的好坏是由客户来评判的，并不是由企业来评判的。（2）经营效率高，使得企业交付产品与服务的时候能够比竞争对手价格更低。企业应思考如何管理企业内部的流程才能使企业的效率提高。（3）与客户建立亲密的关系，使客户对你的依赖达到不可分离的地步。能够做到这三点，所付出的代价是非常高的，这三个部分都是与企业的客户密切相关的。对企业而言，客户是最宝贵的资源，你失去了客户就失去了一切。你失去了老客户，就意味着业务无法进行，你失去了新的客户，即潜在客户，就意味着你停滞不前，无法向前发展。

■ 关于CRM的定义

Gartner Group指出，CRM是迄今为止规模最大的IT概念，它将看待客户的概念从独立分散的单个部门提升

到了企业的层面，虽然与每个客户的具体交互行为是由每个部门来完成的，但是企业要对客户负全面的责任。为了实现CRM，企业与客户联系的每一个环节都应实现自动化管理。营销自动化在此扮演着重要的角色，它是连接企业前台和后台办公以及企业级共享客户信息的最根本环节，它与销售、客户服务以及后台办公一起构成了企业的CRM。

在CRM提出之前的数据库营销，主要关注的是如何使企业所做的努力更加有效，而CRM则是使客户处理过程更有效率。

明确和优化企业的业务流程对于CRM来说最为关键。企业首先要了解如何将潜在客户转变为客户，通过何种办法，占用多少资源，投入多少成本才能使客户与企业发生交易行为。其次要了解如何管理渠道，通过对营销渠道、销售渠道以及服务支持渠道的管理，从客户那里得到最大的利润回报。再次要了解如何随着时间的推移不断地驱动客户，研究未来的客户到底来自哪个领域，客户的成熟度如何，需要采取何种长期战略。第四要了解如何满足不满意的客户。企业业务流程的策略问题是实施CRM之前需要首先解决的问题。只有将这个问题解决了，再去考虑应用何种技术实现CRM的各项目标。

■ CRM是一个循环往复的过程

对计划实施CRM的企业来讲，CRM首先是一项通过分析客户、了解客户、提高客户满意度来增加收入以及

优化盈利的商业模式，技术与解决方案只是实现这个商业模式的手段。

Gartner Group 强调，企业的战略、业务流程、战术、技能与技术等5个领域对实现CRM的企业来讲同样重要，这5个环节相互联系、相互促进，如技术可以推动战略，业务流程能够影响技能，可以设计战术来利用技术等。CRM是一个循环往复的过程，是一个螺旋式提升的过程。企业通过对5个领域的协同工作以及互相驱动，从而使企业的CRM进入到一个良性循环的轨道。

战略：尽管企业有很多从不同角度制定的战略，然而CRM作为一项业务战略，它应随着企业所采用的战略不同而做出相应的重大调整。如果企业决定实施CRM，那么决策者们想让企业定位在一个什么样的模式上很重要。原因在于，不同的企业战略模式需要有与之相适应的解决方案。

战术：企业的战略问题解决之后，实施CRM就落实在具体的战术方面，如企业有没有关于客户的统一的信息数据库，企业是否为客户提供专家级的服务等等。通过行之有效的战术来实施企业的CRM战略。

业务流程：就大多数企业而言，都有目前适合于企业自身的营销、销售和服务流程。问题的关键在于目前的业务流程不仅不能有效地使企业迈进到CRM，而且还会成为推动CRM战术的藩篱。因而，实现CRM的企业必须要调整与优化自己的业务流程，以适应企业关于实现CRM所采取的战略与战术。

技能：与企业所采取的技术相适应的技能，是成功实现CRM的保证。仅仅把技术照搬过来是无济于事的。所有与技术有关的人员都应该清楚如何利用该技术，所采用技术的优势、劣势何在，有没有前景等等。同时，技术决不应该是一个摆着看的“花瓶”，要能够解决具体实际问题，有真正的价值。

技术：技术只是工具，只是手段，技术并不是无所不能。技术的采用要与上述4个领域紧密结合。有很多只是采取了普通技术的企业却取得了实施CRM的成功，而许多失败的案例证明，过分强调技术并不能取得实施CRM的成功。只有将技术应用在战略、战术、业务流程与技能的领域之中，切实解决不靠技术无法解决的问题，同时切实提高效率，这样的技术才是成功的技术。

■ 考察CRM的实施成本与投资回报

在实现CRM的过程中企业将会认识到，CRM的方案与成本对它们来讲十分重要，企业应努力掌握这方面的情况，从而使CRM的战略实施能够取得成功。企业如何评估、计量和验证CRM方案呢？

最成功的方法就是结合使用4种管理工具：总体成本（TOC）、项目工作计划、利润预测和投资回报率（ROI）。这些工具都是专门针对CRM项目的复杂性而量身定做的。同时企业还可以通过这些工具优化CRM方案，适时地配置资源，确定企业的容错能力以及向上级提供有关数据。

企业如何计量CRM项目中包含的成本？TOC是企业

的总体成本，它是基本的决策支持工具，包括人员、过程和技术成本。企业必须要了解在实施CRM过程中如何利用TOC，以确保项目成功。

■ 如何有效地实施CRM战略

所有的目标都有相对应的技术与之相适应，为了确立CRM战略，首先要确立一套度量的标准，然后再考虑企业究竟应该如何做。信息化社会不仅要考虑财务指标，还要考虑客户满意度指标。为了成功地实施CRM，首先要领导挂帅，从高层开始建立一个实施客户关系管理的领导小组，授权推动文化的认同和整个项目。其次要对内部的业务流程进行改变，培训和教育员工去适应以客户为中心的理念和要求；对企业外部的环境进行监控。

从企业感觉最棘手的问题入手，仔细选择CRM的软件开发商，要衡量它所提供的软件产品是否适应企业的需求。从局部项目开始，一边学习一边实施。在企业中实施CRM项目，不仅要有技术人员参加，还要有改造流程的人员参加，此外还需要有相关领域的咨询专家。要注重解决实施CRM过程中的盲点问题。在向以客户为中心转变的时候，往往最繁琐的是企业文化的改变，技术的改变可能需要半年或者是一年，而文化的变革则可能需要1~3年的时间。

C R M



普华永道首席顾问
张蔚云

普华永道公司

简介

普华永道在世界各地拥有1 600多名专业的CRM咨询顾问，帮助处于领先地位的公司建立和实施以客户为中心的企业策略，加强企业与客户紧密联系，挖掘客户价值。普华永道一体化的CRM解决方案能够改进企业转变市场营销、销售及为客户提供服务的方式，使企业成为一个具有市场智能的企业。普华永道的“市场智能企业”（Market Intelligent Enterprise,MIE）是普华永道为确保企业在21世纪中取得成功而推出的企业运作模式。普华永道在中国设有分公司。

地址：上海市淮海路381号中环广场18楼

电话：021-63863388

传真：021-53065262

邮编：200020

网址：www.pwcglobal.com

先做市场智能企业， 再上CRM系统

普华永道实施CRM经验谈

在150个国家设有867个办事处，拥有员工15万，营业收入达160亿美元，这些数字背后的公司是谁？是普华永道。在2000年年底举办的Oracle“想客户所想”客户关系管理研讨会上，普华永道曾作为Oracle的全球合作伙伴就CRM做了全面的阐述，从销售、营销到服务有着一整套解决方案。2001年4月，笔者在上海对普华永道的首席顾问张蔚芸就CRM实施的问题进行了访谈。

■ 变化中的CRM商务环境

现在的市场是一个以客户需求为导向的市场，客户掌握着购买产品和服务的权利。客户与企业接触的渠道除了传统的面对面以外，已经越来越多地透过互联网、电子邮件、个人掌上电脑以及无线通信等手段进行接触，这是摆在所有企业面前的现实。随着中国加入WTO的临近，对中国企业来讲，所面对的除了来自国内企业的竞争以外，更多的是来自全球企业的竞争。企业要想在竞争中脱颖而出，必须关注市场经济的突变，不断优化客户关系，销售更多的产品，实现利润的最大化。这就要求企业不断地关心潜在客户，关心能够给企业带来盈利的客户，关心有价值贡献的客户，而不仅仅是关心每一个客户。

新的市场竞争使得营销要从传统的针对群体而逐步转向个体，从而实现一对一的营销。同时还要在销售过程中为客户提供服务和咨询，为客户增添新的价值。以销售宠物食品为例，除了提供食品外，还可提供宠物的玩具，宠物的健康福利以及提供宠物的培训活动。服务的趋势是将客户分成若干等级，主要服务于有增值潜力的客户，通过服务保持现有客户，提高客户的价值贡献度。

■ 重在提升企业的CRM能力

不同的研究机构以及厂商对CRM都有着各自的见解。

普华永道关于CRM的定义体现在如下3个方面：

(1) 整个企业的策略、流程、组织和技术结构都是围绕着客户与最终消费者进行设计和管理的。

(2) 通过各种各样与客户的接触点，积极主动地收集有关客户的信息，逐步建立客户的相关信息库，最终实现企业收入的增长与效率的提高。

(3) 除了分析客户的信息以外，还必须有更为深入的行动，为客户提供个性化与专业化的服务。

是不是任何企业都适合CRM？企业应该在一种什么样的基础之上实施CRM呢？这确实是许多企业非常关心的问题。有的企业认为，自己内部什么都是最好的，所以实施CRM最有条件。也有的企业认为目前IT系统都没有全部实施，CRM根本不是今天应该关心的事情。问题的回答是：CRM首先是一个管理理念，CRM并不是一个技术问题，技术是实现CRM理念的一种手段。将CRM的理念贯穿到企业的流程中，贯穿到企业从上至下的所有员工的思想中，贯穿到与外部合作伙伴的合作历程中，并且能够落实到每个岗位、每个环节的具体工作中，这是尤为重要事情。离开CRM管理理念在企业中的深入贯彻和具体落实，再好的技术，再好的硬件环境都是难以奏效的。

综合全球实施CRM的经验可以清楚地看到，企业实施CRM成败的原因主要在于企业文化的变革上面。需要实施CRM的企业，其首要的问题决不是去购买软件，而是在有丰富经验的咨询公司的帮助下对企业目前的CRM

能力进行评估，然后进行相应的转化和变革。评估可以让企业清楚地知道自已的问题所在，哪些问题是可以通过技术可以解决的，哪些问题是需要转换观念才能解决的，哪些问题是需要进行战略调整才能够解决的。只有这些看似“软”的问题解决了，后面上CRM系统时才会速度快，才会有效果，才能尽快取得投资回报。

关于企业CRM能力的评估，普华永道是用以下6个指标来衡量的：

- (1) 是不是把客户的信息作为战略性的资产来管理？
- (2) 是否评估客户持续的价值？
- (3) 如何满足和定义客户的期望？
- (4) 企业的发展战略是否与客户的价值相匹配？
- (5) 是否进行了跨部门或跨分支机构的集成？
- (6) 是否主动地管理客户体验？

不是说到，也不是想到，而是真正做到经得起6个指标考核的企业在现实中是少之又少的，而这些要求又恰恰是企业实施CRM系统的基础。忽略这些基础的工作，想当然地去实施CRM系统无疑是拔苗助长。实践证明，提升企业CRM能力是一个不可逾越的过程，同时也是一个长期的过程。一劳永逸和一蹴而就的思想都是错误的，但是抱有这种思想的企业却很多。

■ 市场智能企业的模型

“市场智能企业”是普华永道根据多年的经验提出的一个商业模式，它的目的就是帮助企业提升CRM能

力，延长客户的生命周期，取得更好的效益。“市场智能企业”以全新的观念看待与客户及消费者的关系，这类企业的组织方式、作业流程和采用的技术都围绕着客户进行。

到底“市场智能企业”是个什么样的企业呢？举例而言，A公司是一家金融企业，根据某一特定客户的需求提供相应的服务，服务内容有关货币市场基金、家庭生命和财产保险、共同基金投资、信用卡业务以及家庭贷款业务。A公司了解到这个客户不能及时付清信用账单的原因是经常出差在外，就把这个信息传递给信用卡部，以避免他们打电话给客户，称其恶意透支。同时A公司不断了解到该客户的喜好，根据这些信息，向他提供假期房屋置业和汽车租赁服务，并告诉他有关购买第二套房产对税收的影响及如何办理二次贷款。当利息上调时，A公司主动询问该客户是否需要现在的贷款重新起贷。根据客户的家庭情况，A公司及时地向客户提供大学贷款项目，所有联系都是通过电子邮件，A公司从来不打电话给这个客户，因为这是客户要求的方式。在这个例子中，A公司能够在合适的地点，通过合适的方法，向客户提供他所需要的服务。在客户看来，这些服务和产品完全是针对自己的需要，是个性化的。在这个过程中，A公司通过成功管理客户延长了与客户的生命周期。这个A公司就是一家市场智能企业。

普华永道认为要成为“市场智能企业”，必须从以下几方面打造自己：

- (1) 战略性地利用客户和潜在客户的信息。
- (2) 注重每一笔业务以及与客户每一次接触。
- (3) 在业务处理中有效利用信息。
- (4) 战略性的渠道管理。
- (5) 利用先进的技术捕获商机。
- (6) 企业级的理念和方法。

■ 你的企业离市场智能有多远

诚然，目前很多企业距离“市场智能企业”的要求还很远，但是这些企业对自身与“市场智能企业”之间有多大的差距非常关心，普华永道提出了一种快速测试的方法，借以帮助企业找到答案：

(1) 你的销售代表能否方便快速地获取客户服务、送货和历史交易数据？

(2) 你的企业是否量化每个客户的盈利贡献？

(3) 你的企业是否利用客户信息为销售和市场活动服务？

(4) 你的企业是否将市场推广活动的结果用于销售预测和生产计划中？

(5) 你的企业是否奖励忠诚度高的客户？

(6) 你是否量化市场活动的效益？

(7) 客户信息系统是否为企业的各个功能和环节使用？

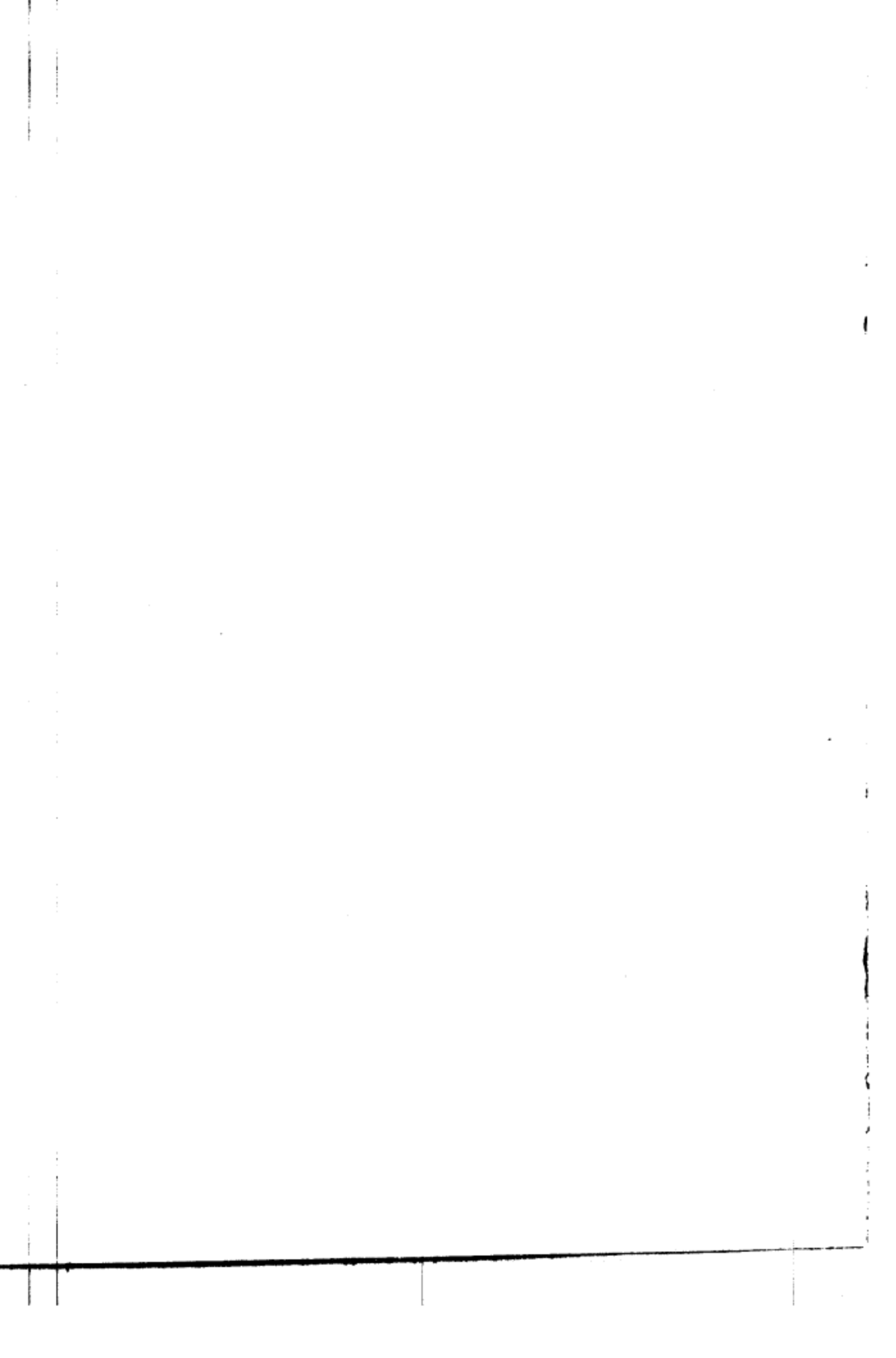
(8) 你知道你的客户希望你通过什么方式与他联络吗？

(9) 你的企业文化是以客户为中心还是以产品为中心？

(10) 你的企业是否从不同的角度划分客户和潜在客户？

(11) 你的企业的高层管理者是否支持向以客户为中心转变?

如果你的企业对上述这一切仍置若罔闻, 那你的企业就将很快被淘汰出局! 反之, 如果你做到了这一切, 那么你再去实施CRM系统的话, 就似如虎添翼, 可以在竞争中取胜。



C R M



埃森哲是全球领先的管理和信息技术咨询公司，在46个国家设有分公司，拥有超过70 000名员工，2000年全球收入103亿美元。埃森哲在客户关系管理领域处于领导地位。在优化成熟的CRM解决方案如呼叫中心和销售有效性等方面经常被作为行业标准，并成为在数字时代重新定义营销与客户管理的先行者。埃森哲的CRM咨询服务涉及了CRM的各个领域：客户战略与业务结构；客户洞察（对客户综合考察和客户决策分析等）；客户交互（整合的客户关系结构、客户交互优化和高绩效销售）；集中营销。埃森哲咨询在中国设有分公司。

地址：上海市淮海路381号中环广场30楼

电话：021-63915588

传真：021-63869922

邮编：200020

网址：www.accenture.com

客户驱动式的 CRM

埃森哲的客户关系管理理念

埃森哲原名为安盛咨询，是全球领先的管理与技术咨询机构，7万多名员工遍布在46个国家，年营业额达到103亿美元。千禧年的元旦，埃森哲以“新名字、新定位、新活力”崭新登场。2001年3月在上海，笔者有幸聆听了埃森哲的代表关于CRM的新理念。

■ 企业发展的三阶段论

埃森哲指出企业发展大约经过了3个阶段，即“卖方驱动”、“市场驱动”和“客户驱动”这样3个阶段。相当多的企业是经过“卖方驱动”阶段，才进入到“市场驱动”阶段的。“卖方驱动”是从产品出发，追求的是利润。这个阶段的热点是产品开发、产品制造和寻求新的更多的产品。在“市场驱动”阶段，企业追求的是市场份额的最大化，即市场占有率。企业最热衷的是在市场上的排名，至今绝大多数企业仍然处于这个阶段。

目前，一些市场竞争能力强的企业已经进入到“客户驱动”阶段。例如，立邦漆公司就是如此。过去都是企业推出产品，然后由客户从中进行挑选。但立邦漆公司却另辟蹊径，它给客户的是3种原色的漆，由客户根据其自身所好任意调配。客户调配出什么颜色，立邦漆就提供什么颜色，真正做到了客户化定制与个性化服务。“客户驱动”追求的目标是客户自身份额最大化。

■ 埃森哲关于CRM的观点

不同的厂商对CRM有着不同的理解。埃森哲认为，从企业的角度而言，CRM的最终目标还是为了达到企业的长期发展。通过组织和业务流程的变革，来获取以及发展最有价值的客户，以达到企业长期发展的目的。CRM研究的是企业与客户之间的关系，研究的基础是对客户的洞察与了解。企业必须要了解客户的需求和特征

是什么，不同客户的价值何在。根据对客户的洞察了解，进一步确定企业提供什么样的产品和服务才能够满足客户的需求。

企业与客户互动主要体现在销售、市场营销和服务这3个方面。要做好这种互动需要对企业进行新的整合。整合不仅仅是内部资源以及信息的整合，还应该包括合作伙伴在内的外部资源的整合。要将企业建设成一个高绩效的组织，这个组织应该是贯彻以客户为中心的理念，并且具有与此相适应的企业文化。

■ CRM的框架包括5个方面

在谈到CRM的框架结构时，埃森哲指出这种框架应该包括：客户战略、市场营销、销售、服务和系统。当然，并不是说实施CRM就会将企业所有的问题都解决掉。战略、市场、销售、服务和系统，这是一个有序的结构，在做任何一个部分的时候，都要考虑一下处于上方的部分是否做好。如果当前是做系统，那么首要的问题是将所有的流程先做好，变革好流程之后，再谈系统的问题。

埃森哲认为，客户战略是实施CRM的基本思路。对一个企业来讲，你的客户到底是谁？他们到底需要什么？他们的特点是什么？影响购买的因素、购买的途径是什么？对客户资料的收集和细分，是CRM实施的基础工作。在美国有一家做贺卡的公司，他们对客户进行了研究后发现，他们的客户是具有爱心的人，是希望传递爱心的人，贺卡只是传递爱心的媒体而已。基于这样的

理解，他们认为满足客户需求绝不仅仅是提供一张贺卡，而是要通过贺卡把客户要表达的情感表达出来。在这种理念指导下，他们注重加强收集客户亲朋好友的资料，把传递爱心作为自己企业天经地义的业务范围。最后的结果是业务发展非常良好。

客户细分是CRM最关键的步骤。虽然客户细分的理论已经有相当长的历史，但是要想做好很不容易。埃森哲去年在全球范围内就对上网的客户进行过细分，从客户的特点这个层面来细分，就可以分成敏感型、时尚型、节奏型、传统型以及实惠型。总体而言，各种类型在其中所占的比例各不相同，并且在不同行业的比例也不相同。企业必须在细分客户方面做更细的工作。

细分市场的目的是为了深入了解客户对企业的价值，企业仅仅知道80%的利润来自20%的客户已经远远不够了。企业需要进一步了解20%的客户所花费的成本是多少？在香港，银行之间的竞争很激烈，原来对所有的客户开户都是免费的，不管你存多少钱来者不拒。银行实施CRM后开始注重客户成本的核算，对存款1万元以下的客户要收取相应的手续费，而对那些大于1万元以上的客户则免收手续费。

客户关系管理是强化企业品牌忠诚度的有效途径。在传统管理理念下，企业会花费很大的成本去树立品牌。企业对每一个客户都一视同仁，并没有对不同的客户给以不同的关注。在CRM管理理念下，由于客户在企业中的价值不同，企业会对客户做出不同的反应，客户能够

感觉到来自企业的重视程度。

■ 企业的CRM能力

提升企业的CRM能力应该是当前的重中之重，这是埃森哲强调的观点。CRM系统实质上就是将企业的流程固化到一个IT的系统之上。它所包含的内容非常多，通过不同的模块来处理不同的流程，最终的结果是提升企业的CRM能力。

CRM能力反映在与客户所有的互动之中，反映在洞察了解以客户为中心的CRM战略之中，反映在“客户驱动”的企业文化当中。2000年，埃森哲在全球范围内对200多家企业进行了调查，并把CRM能力分解成为54种具体能力，根据CRM能力的不同，将这些企业进行了划分：（1）CRM能力落后的企业；（2）CRM能力中等的企业；（3）CRM能力相当强的企业。通过对CRM能力与销售回报相联系的研究发现，CRM能力落后的企业，它的销售回报是负的1%；CRM能力比较平均的企业其销售回报是13%；CRM能力领先的企业，它的销售回报可以达到33%。

在54种CRM能力当中，排列在前面的10种能力作用更大，有50%的销售回报是通过这10种最关键的CRM能力来达到的。这10种最关键的CRM能力包含有：（1）了解客户对企业的利润价值；（2）建立有效的客户服务系统；（3）战略性地管理企业大客户；（4）有效地利用在服务中获得的客户信息；（5）主动地确定客户的问题并沟通解决方

法；(6) 通过客户教育来防治客户共同的问题；(7) 吸引、培养并保留最优秀的销售人员；(8) 把产品价值清晰地表达出来；(9) 实施有效的品牌、广告和促销战略；(10) 对服务人员给予公平的待遇与奖励。

■ 当前存在的误区

作为全球性的专业咨询公司，埃森哲遇到过很多来自企业的问题。就CRM而言，现实中存在着一些误区。有人以为CRM包治百病，什么问题都可以通过CRM来解决，这是不切实际的想法。CRM只是一个运营战略，它不可能解决企业的整体战略问题，企业对CRM的作用要有客观的了解。

对CRM的实施，要充分了解到客户的接受程度如何？在美国能够行得通的东西，在中国就不一定行得通。必须要结合企业所处的基础设施以及宏观环境，同时也要兼顾企业自身的承受能力。企业现有的员工处于什么样的水准，既要阶段性的需求考虑得很清楚，更要有通盘的战略，在这个基础上分步实施CRM。

C R M



德勤咨询史蒂夫

德勤公司 简介

德勤咨询有限公司是德勤集团 (Deloitte Touche Tohmatsu) 的分支机构。德勤集团被誉为全球5大专业咨询公司之一，在业界享有极高声誉。德勤咨询的分支机构遍布世界75个国家，年收入超过30亿美元，目前已在香港、上海、台北等地建立了地区总部，拥有资深顾问近200名。向客户提供从战略、流程到人员、技术的全方位管理咨询服务，行业领域遍布消费品行业、制造业、通信媒体业、金融服务业、能源业、医药业、教育保健以及公共事业。

客户关系管理是德勤咨询最重要也是最具实力的咨询业务之一。从1998年至今已经成功实施了超过500个案例，其中不乏惠普、美林和通用汽车等世界著名的企业，也曾多次被GIGA等独立评估机构评为最具实力的咨询机构。

地址：上海市黄埔路99号上海滩国际大厦2608—
2610室

电话：021-63939320

传真：021-63933530

网址：www.dc.com

成功地为500家企业 实施CRM的经验

—— 来自德勤咨询公司的忠告

已经有100多年历史的德勤（Deloitte）咨询公司，是世界上数一数二的专业咨询公司。德勤有13 000多名员工，分布在全世界的135个国家。德勤咨询公司在亚太地区主要的城市都设有办公室。客户关系管理（CRM）是德勤咨询公司一项重要的业务，史蒂夫领导的德勤咨询客户关系管理部在全球已经成功地为500家客户实施了CRM，并保持了良好的客户满意度。在2000年将要结束的时候，在中国的北京，我们见到了这位在CRM业界很有名气的史蒂夫先生，并聆听了他对中国CRM用户的忠告。

■ CRM是一个长期的旅程，不是一个单一的项目

史蒂夫是德勤咨询公司客户关系管理部的全球负责人，他曾经和包括北美及南美、欧洲与澳大利亚的客户合作，提供改进客户关系管理的具有领先水平的流程和技术。他说：“多年来成功地为企业导入CRM的经验告诉我们，CRM是一个成熟的项目，它会给客户带来价值，如果做得好的话，可以达到既提高客户满意度又提高企业经济效益这样一个双赢的局面。CRM是一个长期的旅程，不是一个单一的项目。我们可以从以下几个方面看到CRM的创新。第一，CRM把公司内部各个部门过去孤立和分散的客户数据统统综合起来了，从而使得公司对每一个客户都能够有一个比较全面的完整的看法。第二，实施CRM后，不管客户通过哪一种渠道与公司打交道，与哪一个部门打交道都没有关系，因为现在公司留给客户的自始至终都是一个统一的形象，而不是过去那种不同的部门对客户的服务水准不同，不同的部门对客户提出问题的解释不同。第三，不管你通过什么渠道与客户交往，与客户的每一次交往都要有个性化，每一次交往都要有详细的记录。第四，公司必须要随时在每一次与客户交互的活动中学到新的经验，对客户加强了解，对市场加强了解，对各方面加强了解，根据这些反馈做出改善，使公司整体的服务比以往更加优秀。”

健谈的史蒂夫简短地介绍了北美和欧洲CRM的发展过程。在北美，刚开始时是小的呼叫中心，已经有很多

年了。后来随着技术平台的不断提升，小的呼叫中心也不断地被集成为大的呼叫中心了。后来是销售队伍自动化，自动记录一些客户的信息、销售的情况和销售机会的掌握。再后来就是利用互联网这个平台做生意。现在一些大公司都在把呼叫中心、销售自动化与互联网整合起来。比较创新的是做一些市场研究、市场活动，并与销售和服务连贯起来。最后就是适时地增加个性化，无论你在因特网上浏览到哪儿，网上立刻就会反映出有关信息，给你一种个性化的服务。欧洲走的路和北美差不多，只是稍稍慢一点。史蒂夫认为CRM最大的趋势是，只要客户能够选择一个和公司交互所需要的渠道，不管是自己的计算机、移动电话、掌上电脑、电子邮件或是面对面的方式，客户都可以和公司进行沟通，公司都可以随时查到客户所有的信息并给以迅速的回应。由于德勤是一家跨国公司，在世界上的不同地方有着不同的客户，因此史蒂夫看到了——

■ 在世界各地被重复的一些错误

“一是许多公司自己开设的网站与公司自身的呼叫中心不连贯，相互之间的信息不能沟通。”（在中国这种事情真是太多了，就是同一家网站内部也不沟通信息。——笔者注）

“二是有的企业认为要搞就搞大项目，他们说正在计划一个大的CRM项目，过2~3年从呼叫中心到市场营销、销售、服务就全有了。然而，CRM项目是一个长期的旅

程，不可能一蹴而就，必须作为不同的阶段有组织地来进行，这样每过一段时间就能有一段时间的收益，美国SGI和霍尼韦尔公司都做得比较好。”

“三是有的公司认为CRM是一个系统、一个技术，我们只要安装这个技术、这个系统就行了。实际上这是一个错误。德勤的经验是，实施CRM重要的是设定正确的策略，你要整合你的流程和业务操作方法来满足这个策略。你是不是已经有了一个以客户为中心的远景计划？你的渠道策略是什么样的？吸引客户的策略是什么样的？你的薪酬架构是不是鼓励内部人员以客户为中心？适合员工的培训和职业的发展是什么样的？怎样培养和发展以客户为中心的公司文化等等。实施CRM项目中最艰难的不是技术，而是管理、控制企业内部的阻力，这些阻力是来自方方面面的，不同的部门、人员，包括老板都可能成为这种阻力，不能处理这些阻力的话，你的技术再好也是不能起作用的。”

“四是有人认为在CRM项目中最大的成本支出就是买软件，其实不然，软件在成本当中只占第三位。据有关资料统计，最贵的是项目中的硬件，大约占到总成本的40%左右；第二是客户化，客户化指的是制定出你公司独特的CRM的策略，帮助你公司整合CRM的流程，你公司业务的运作必须要和这个策略适时相扣，然后才能根据这些业务的需求去确定系统需求，这部分成本大约占25%；第三才是软件的部分，大约占18%；第四是项目支持的费用约占10%；第五是项目实施所需的培训费用，约

占7%。从发展趋势来看,现在CRM项目的成本是一个下降的趋势,最成功的CRM项目的成本是高于平均成本的。”蒂姆是德勤咨询公司客户关系管理部东亚区的负责人,他强调实施CRM——

■ 要将工作的重心放在4个方面

具有多年CRM实施经验的德勤咨询公司已经形成了自己的实施工具和方法论。他们的做法是,先帮助客户形成一个以客户为中心的驱动力,然后帮助企业了解用CRM来运作的结果是什么样的,有的一些什么样的市场机会。德勤咨询在3个方面为企业做诊断:(1)策略,比如如何划分客户群。(2)流程,根据制定出来的策略来制定流程。德勤有自己专用的工具,他们做了几千个客户,分7个行业,如金融、电信、保险、能源、制造业等等,有最佳的工业流程的蓝本。他们用这些工业流程的蓝本做市场、销售和服务的流程优化。(3)人,如何改进人们的思维方式,如何让销售队伍愿意去用CRM的销售流程,而这些又是他们所不熟悉的。根据这3个方面,德勤咨询会给客户提出一个高层次的实施计划,在策略方面要做哪些?在流程方面要做哪些?在系统实施方面要做哪些?它们的优先级是如何划分的?花多少时间才能够完成?做CRM项目的回报率是多少?等等。

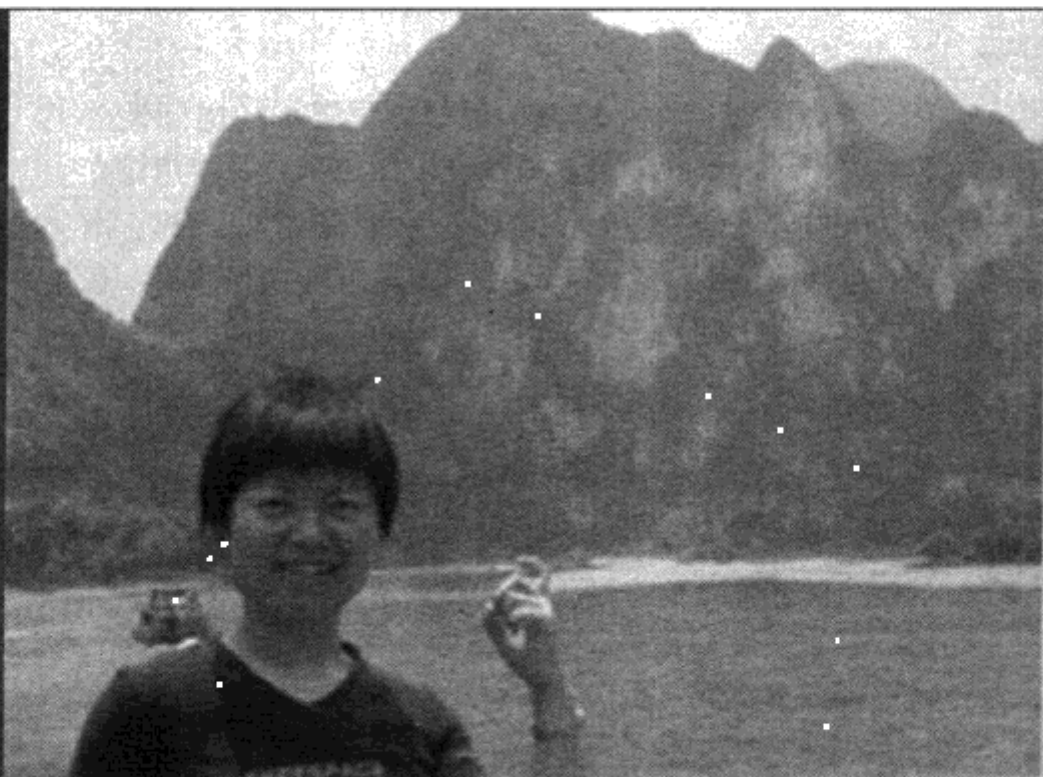
“在实施CRM的旅程中,要将工作的重心放在4个方面:(1)要注重结果。在CRM项目中注重的是结果,项目本身并不是结果,对德勤来说让这个项目上线并不是

结果，如果实施项目之前所希望达到的业务上的目标和利润目标通过实施项目都能够实现了，这才是结果。(2) 注重速度。实施项目过程中时间非常重要，要和其他的企业打时间差，力争在最短的时间里取得最大的回报。(3) 注重价值。一定要积极创新，能够为客户提供价值。(4) 注重人员，要有最好的人才、资深的经验、合作的精神以及多样化的观点，调动员工的积极性。只有注重这4个方面，才能够将CRM项目真正做深做透，取得最大的回报。”蒂姆强调了这4个方面后，又语重心长地向中国用户说——

■ 提出几个问题，你们可以回去自己答一下

1. 你是不是了解客户的终生价值？
2. 你有没有充分利用你的客户信息？提供你的预测能力？降低你的生产成本？
3. 你有没有不断地提高产品的质量和服务的标准？
4. 你的客户可不可以通过一个电话或一次网站的访问就解决包括订货在内的所有问题？
5. 你能否正确、有效和妥善地对客户的业务局势做出反应？一种情况是，客户提出一个不寻常的要求，在这种情况下你有没有能力妥善地处理它？第二种情况是，你是一个服务公司，客户有个意外，对你不满意了，在这种情况下你有没有能力处理这些事情，把坏事情变成好事情？
6. 你有没有提出对客户的忠诚度和满意度的标准并进行过计算？

C R M



汉普咨询研发总监
王玉荣

汉普公司

简介

汉普咨询是专业致力于现代管理咨询的国际性公司，中国总部设在上海，目前在中国12个主要城市设立了办事处，这些城市是：北京、上海、广州、天津、南京、杭州、成都、大连、厦门、武汉、深圳和西安。在新加坡、韩国和日本等地设有分公司。汉普咨询的主要业务包括：企业策略咨询（企业供应链策略规划与设计，电子商务模式设计，企业信息技术规划，集团内部ASP建设咨询）；企业管理咨询（基于KPI指标分析的管理诊断，业务流程优化，岗位绩效评价和激励体系设计，企业绩效监控系统设计）；信息系统咨询（企业资源计划）系统的实施应用，客户关系管理系统的实施应用，物流管理系统的实施应用，零售管理系统的实施应用；ASP咨询；管理培训。汉普咨询汇聚了许多优秀的员工，通过团队合作向客户提供最佳的服务。

地址：上海市浦东新区世纪大道1600号浦项商务广场27楼

电话：021-68754488

传真：021-68754499

邮编：200122

网址：www.Hanconsulting.com

企业如何实施 CRM

访汉普咨询公司研发总监王玉荣

认识王玉荣是在2000年10月份。当时汉普在北京举办CRM培训班，笔者去听了王玉荣的课，受益匪浅。后来，由于工作需要，笔者采访了业界许多著名的CRM厂商，包括Oracle、Siebel、SAP以及系统集成商IBM、惠普等等，还有全球知名的5大咨询公司。通过采访笔者了解到，汉普协助国内很多企业成功地实施了ERP、SCM以及CRM等企业信息化项目，在业界很有影响力。这次到上海采访，汉普也是所选对象之一。不巧，笔者来到位于浦东浦项商务广场27楼的汉普公司时，王玉荣在长沙出差还没有回来。笔者就与她的助手约好两天后在“CRM在中国”的研讨会上见面。在2000年CRM热了一阵之后，现在大家开始从注重CRM的理念探讨逐步过渡到关心CRM的具体实施。企业如何实施CRM？汉普又有些什么经验能与大家共享？从这个题目入手，笔者开始了对王玉荣的采访。

■ 应用的难点：CRM实施的三大障碍

从2000年下半年开始，国内各类媒体对CRM的报道十分“火爆”，各种有关CRM的产品发布会和研讨会比比皆是。时至今日已经半年多了，CRM在客户心目中处于一个什么样的位置？企业实施CRM有什么样的困难需要解决？这些是当前业界比较关心的问题。

虽然有关CRM的研究和探讨很多，但是王玉荣认为现在大多数企业仍然是游离在CRM之外。为什么会产生这样的问题，汉普公司经过深入的了解发现，企业觉得实施CRM比较难，实施的障碍比较多，这首先体现在CRM的投资回报上。企业究竟能有多少收益，企业在多长时间能够见到效益。其次是CRM应用的鉴定。实施CRM的规模有多大，需要投资多少资金；范围有多广，都涉及什么部门；层次有多高，是从分公司开始，还是从维修站开始。再次是实施的风险。CRM不是可以在一夜建成的，从项目的正式启动到上线的全部过程中，每一个步骤都需要与厂商打交道，除此以外还有企业自身的不确定因素，还有关联单位以及客户等诸多因素。由于实施的周期长，不可控制的变量多，因而形成了一定的风险。

这是一个带有普遍性的问题。摆在企业面前的这三个障碍，如同三座大山一般，阻碍了企业实施CRM的进程。排除这些障碍成为当务之急。如何排除这些障碍呢？从厂商的角度来看，要培养样板客户，使得需要实

施CRM的企业能够找到一个参照系，能够从比较中找出自己的方向。从企业用户的角度来讲，就是要在有经验的咨询公司的帮助下，尽快地搞清楚自身的实际需求和实施步骤。

■ 能为企业做什么：CRM十大功能概述

既然实施CRM存在着很大的风险，那么为什么国内的企业对CRM还趋之若鹜呢？王玉荣指出，究其原因还在于CRM的实施能够完成传统管理无法完成的事情。从粗线条来分析，CRM的主要作用可以从3个层面来体现。从对外的层面而言，能够及时有效地解决来自外部客户抱怨的问题，为客户提供超出其期望值的产品和服务，达到提高客户满意度的目的。从企业内部的层面而言，可以改善企业内部工作人员，例如销售人员、市场人员以及服务支持人员的工作环境，使得一些重复性的工作减少了，增加了很多具有增值性和创造性的工作，提高了知识工作者的劳动生产率。在21世纪，提高体力劳动者的劳动生产率已经难以增强企业的竞争力，而提高知识工作者的劳动生产率才是战胜竞争对手的力量源泉。从ERP的层面而言，有了CRM的应用，能够有效地释放ERP的潜力。ERP与CRM的结合点很多，在一些主流软件厂商的产品当中，结合点有200~300个之多，对ERP的实施有体会的企业都会看到这一点。CRM把以前ERP不管的事情都管起来了，当然这并不意味着有了CRM就万事大吉了，CRM的过程本身就是一个不断完善的过程。上

述3个层面所要求的目标是通过CRM中的10个功能来实现的。在CRM主流软件公司的产品中，基本都具有这样的功能：（1）客户管理，所有的客户信息都在内；（2）联系人管理，客户内部的关键人、关键部门；（3）时间管理；（4）销售机会管理，成功的概率、客户化定制；（5）销售人员管理；（6）电话营销与电话销售；（7）营销管理；（8）客户服务；（9）呼叫中心；（10）商业智能。

CRM如此强大的功能，来源于管理思想的集成以及IT技术的应用。正因为如此，CRM的实现被认为是一个社会系统工程。它既需要数据仓库和数据挖掘工具，还需要专门的CRM厂商提供软件，同时也需要呼叫中心与ERP的厂商提供产品，以及系统集成商进行系统集成。在整个CRM的实施历程中，还需要有经验丰富的咨询公司来协助。CRM不仅是一个IT项目，它更是一个包含业务在内的管理项目。

■ 成功的保障：6个阶段的方法论

具有多年各类项目实施经验的汉普咨询公司已经形成了对项目实施的方法论。他们认为，成功实施CRM应当遵循6个阶段的原则。（1）总体规划，就是对企业的现状进行诊断，分析客户的问题，寻找商业机会，在这个基础上进行规划；（2）立项启动，如何组织项目的工作班子，从哪个环节开始启动项目；（3）流程优化，对现有的流程进行什么样的改革；（4）产品造型，选择哪个

厂商的产品，选择这个产品中的哪些模块；（5）实施应用，如何克服应用阶段的各种困难，理顺各种关系；（6）持续改进，CRM项目的实施不可能一蹴而就，原因在于它不是一个基建项目可以一劳永逸。CRM是一个管理项目，它的效果是通过不断地改进而体现出来的。

作为应用软件系统的CRM，确实能够对企业的市场营销、销售管理、服务管理以及支持等方面提供卓有成效的帮助，使用得当也确实能够极大地提高经济效益，但是我们不能忘记，CRM只是一个工具，作为工具要发挥作用必须有平台来支持。这个平台就是目前企业的管理水平，其中包含有员工的管理素养、客户信息的积累和企业运作流程等等。现在有一些企业把CRM系统想像成为如同Office软件一般可以即插即用，这是一个认识上的误区，脱离了管理基础的强化，脱离了流程的不断改革，CRM的作用就会大打折扣。

■ 汉普的忠告：积极关注、冷静决策

无论是对企业的客户来讲，还是对实施CRM项目的企业来讲，在中国国内，CRM还是一个崭新的领域。虽然CRM在中国有着广阔的市场前景，然而不可否认的现状是，中国的CRM市场基本上还处在教育与培育的“初级阶段”。虽然已有一些企业已经超越了这一阶段进入了CRM的实践进程，但这并未影响对中国CRM市场状况的整体判断。

目前汉普公司正立足于中国CRM市场的培育，他们

一方面组织CRM研讨会，出版CRM读物，对CRM的理论和案例进行深入研究，在全国举办有关CRM的联展；另一方面，他们还积极为企业提供各种有关CRM的咨询服务。历时3天的“CRM高级研讨班”培训已经办了10多期，今后仍将继续办下去。通过这些活动，来达到对初级阶段的CRM市场进行教育和引导，同时他们积极开发客户，通过培育样板客户，来带动相关企业和相关行业领域，最终推动整个市场的快速增长与成熟。

王玉荣说，由于CRM进入中国的时间比较短，CRM的许多理论还有待完善，应用还有待于突破。国外主流产品在中国的实施同样也有一个本地化与客户化的过程。国内的企业对此既要积极地关注，同时也要冷静地进行决策。欲实施CRM的企业应注意的事情是：一要紧紧地抓住客户，二是看谁为你提供CRM的服务。只有这样才能规避风险，取得较好的投资回报。

C R M



IBM大中华区咨询与集成服务部总经理于雪莉

IBM公司 简介

IBM, 即国际商业机器公司, 1914年创建于美国, 是世界上最大的信息工业跨国公司, 目前拥有全球雇员20多万人, 业务遍及150多个国家和地区。IBM与中国的业务联系源远流长。早在1934年, IBM公司就为北京协和医院安装了第一台商用处理机。1979年, 在中美中断联系近30年之后, IBM伴随着中国的改革开放再次来到中国, 同年在沈阳鼓风机厂安装了中华人民共和国成立后的第一台IBM中型计算机。随着中国改革开放的不断深入, IBM在华业务日益扩大。20世纪80年代后期, IBM先后在北京、上海设立办事处。1992年IBM在北京正式宣布成立国际商用机器中国有限公司, 这是IBM在中国的独资企业。此举使IBM在实施其在中国战略中迈出了实质性的一步, 掀开了在华业务的新篇章。随后IBM中国有限公司又在上海、广州、深圳、南京、沈阳、武汉、西安等地建立了分公司, 并在福州设立了办事处, 从而进一步扩大了在华业务的覆盖面。伴随着IBM在中国的发展, IBM中国员工的队伍不断扩大, 目前已发展到1 500多人。

地址: 北京市朝阳区工体北路二号盈科中心 IBM大厦25层

电话: 010-65391188

传真: 010-65391688

邮编: 100004

网址: www.ibm.com.cn

从IBM的实践看中国 企业CRM的应用

访IBM大中华区咨询与集成服务部
总经理于雪莉

蓝色巨人IBM公司，对企业实施CRM做过多年的探索，从20世纪90年代中期开始，IBM公司就开始在全球范围内实施“以客户为中心”的市场发展战略。同样，IBM在中国国内也与很多企业就CRM的发展战略问题进行过很多交流。在国内的5大银行：工商银行、农业银行、中国银行、建设银行和交通银行，分别进行了CRM与呼叫中心的具体实施，还为上海通用汽车公司全方位地实施了CRM项目。2000年4月底，笔者对于雪莉总经理进行了专访，潇洒而又健谈的于总娓娓道出了IBM关于CRM以及在中国实施CRM战略的看法。

■ IBM对CRM的理解

IBM对CRM的定义，包括两个层面的内容。首先是企业的商务目标。企业实施CRM的目的，就是通过一系列的技术手段了解客户目前的需求和潜在客户的需求。如果企业能牢牢抓住这两点的话，就能够适时地为客户提供产品和服务。CRM不是一个“看上去很美”的空洞目标，它是由一系列技术手段作为支持的。其次，企业要整合各方面的信息，使得企业对某一个客户的信息了解，达到完整性和一致性。这就要求企业对分布于不同的部门，存在于客户所有接触点上的信息进行分析和挖掘，分析客户的所有行为，预测客户下一步对产品和服务的需求。将分析的结果反馈给企业内的相关部门，然后相关部门根据客户的需求，进行一对一的个性化服务。

IBM所理解的客户关系管理包括企业识别、挑选、获取、发展和保持客户的整个商业过程。IBM把客户关系管理分为3类：关系管理、流程管理和接入管理。

关系管理代表着真正理解客户的行为、期望、需要、历史以及客户与企业的全面关系。关系管理的基本特点是使用数据挖掘技术/数据仓库和复杂的分析功能，它贯穿于CRM解决方案的全过程，并具有全面的客户观念和客户忠诚度的衡量标准。

CRM的流程必须灵活地实施，由于商业条件或竞争压力的变化，业务流程必须要做出相应的改变。另外，商业规则也会由于组织机构的不同而对CRM流程产生不

同的影响。因此，结合业务规则和业务的能力是成功部署CRM的关键。

接入管理代表着自动化机制，主要用来管理客户和企业进行交互的方式。目的在于支持全功能服务、辅助自动服务以及完全的自助服务等客户交互方式。接入管理既有专项渠道管理能力，又具备跨渠道管理功能。例如计算机电话集成（CTI）代表着电话渠道专有的一套功能化集成。同样，电子邮件响应管理系统（ERMS）代表着电子邮件作为客户交互渠道的一套独特功能。跨渠道接入管理能力是指跨多个渠道进行集成管理的功能。这些功能包括行政管理、服务水平管理和资源分配、分发。

企业实现客户关系管理，绝不仅仅是建立一个呼叫中心。企业需要有强大的数据库支持，通过电子商务手段，把产品信息和服务信息发布出去，提供给客户。同时，通过电子商务的手段，还可以受理客户的查询、投诉和抱怨，可以为客户提供售后的支持。企业的销售部门要随时分析客户的种类和范围，掌握客户的各种需求。销售队伍要能够及时地为客户提供服务。企业要根据客户对企业贡献的利润多寡，采取不同的对策，使普通客户成为忠诚客户，进而成为终生客户。

企业实施CRM要考虑4个方面。首先，应考虑是否为客户与企业的沟通提供了不同的渠道。其次，应考虑是否有计划地为客户提供个性化的服务和内容。再次，应不断地搜集有关客户的各种信息。最后，应考虑提供一致性的服务内容和水准。

■ CRM已经成为IBM提高核心竞争力的利器

1996年Gartner发表的一篇文章认为,忠实的客户贡献是最大的。忠实的客户不仅仅是自己与企业做生意,他还会介绍亲朋好友来与企业做生意,这样使企业的客户群不断壮大。从现实的情况来分析,虽然企业所处的行业及所具有的规模不同,但是大多数企业对于以客户为中心的理念是认同的。

作为具有近百年历史的IBM公司对客户关系管理的观点是:除了产品与技术上的要求之外,IBM对客户服务的意识一直是很强烈的。20世纪90年代初期,IBM公司在新任CEO郭士纳的带领下,在“以客户为中心”理念的基础上对企业进行了重大重组,使IBM获得了新的力量。无论是在组织架构、业务流程,还是系统整合等方面,IBM都进行了巨大的改革。于雪莉总经理指出,具体而言,IBM所做的工作主要体现在3个方面:

1. 根据客户所处的行业以及地区的差异性,IBM公司在全球范围内对营销以及服务部门做了重大重组。营销与服务体系根据行业特征来建设,以便于更好地为客户服务。IBM要求每一位销售人员熟悉所负责行业的特征和业务发展趋势,了解客户的需求,与客户共同制定信息化规划;在IBM内部则负责协调处理与该客户有关的所有事务,真正成为客户在IBM公司的代表。因此,销售人员在客户那里代表IBM,回到IBM之后,则又代表客户,这是IBM企业文化方面的一个重大转变。

2. IBM站在战略的高度建立了全方位的客户服务体系,即现在的全球服务部。今天全球服务部提供给客户的包括管理的咨询、信息技术规划、系统的集成以及全方位的发展战略。IBM追求的是一种新型的客户关系,从“产品与服务的供应商”向“客户的长期合作伙伴”方向发展。IBM公司全球服务事业群的业务收入已经超过世界所有著名的技术服务与咨询公司,独占鳌头。

3. IBM在企业内部大力倡导和实践全面服务客户,即360度客户服务的企业文化。从IBM的最高层领导郭士纳做起,花大量的时间亲自拜访客户,倾听客户的意见和建议;在IBM内部通过各种培训活动,向员工积极灌输360度服务的文化,并且使这一理念能够成为所有IBM员工的自觉行动;完善客户服务中心,改善与客户的交流,派专门人员来处理客户的意见与建议。IBM也认识到向“以客户为中心”的全面转化是个长期的过程,同时也是一个实践的过程。IBM就是从长期着眼,从实践入手,力争在新经济的大潮中立于不败之地。

IBM通过实施CRM战略,从整体上重新树立了蓝色巨人的形象,带给客户的是更高的服务水平与客户满意度。

■ IBM关于中国企业实施CRM的认识

于雪莉认为,当前中国企业对客户关系管理有了一定的认识,并且很多企业在这方面也做了非常多的基础工作。在中国加入WTO以后,中国企业必须要面对的就是来自国际市场上的竞争。中国企业如何运用自身特有

的产品、技术以及服务优势，如何制定与实施自己的CRM战略，已经成为当务之急。企业要从长远计议，从小处着手。不能够头痛医头，脚痛医脚。

结合IBM公司在中国与企业多年来的合作经验，IBM认为，当前中国企业必须要做的事情主要有以下几件：

1. 贯彻“客户是企业战略性资产”的理念。对这一理念的深入认识是企业实施CRM项目的基础，这一理念的贯彻一定要从企业的第一把手开始做起。从上到下，包括第一把手在内的所有员工都要从思想上树立这样的理念，从行动上执行这一理念。IBM自身的实践证明，理念的灌输是企业实施CRM项目的基础。如果没有理念的灌输，那么实施CRM无疑是一件非常困难的事情。

2. 建立一个客户信息管理的平台。国内很多企业对客户资源也曾经制定过一些制度来进行管理与分析，但是大多数企业没有把客户资源整合起来。这些客户资源都分布在不同的地方或是不同的部门。有非常多的企业对客户的了解仅仅停留在笔记本记录的阶段，还有的企业，其客户资源都是记在业务员的脑子里。实施CRM系统，必须要把有关客户的资源整合在一个数据库中，将销售线索和销售过程记录在系统之中。公司形象始终是统一的，客户不管是通过何种渠道与公司进行接触，都能得到一致性的服务；并且客户新的联络信息会在系统中更新，以形成完整记录。

3. 建立一个企业的客户服务中心。由训练有素的专业人员与客户进行互动交流，了解客户的要求，协调企

业的各种资源为客户服务，同时为客户投诉提供有效的管道。

4. 不仅仅利用企业内部的资源，而且还要利用公司外部的资源，例如合作伙伴等等。扩大企业的客户群，增加新的销售机会。

5. 细分客户，细分市场。以IBM为例，现在大量的客户资料都在数据库里，公司可以做出关于客户的动态的以及过程的各种分析。从分析中可以更快地掌握对客户的解决方案。IBM曾经做过关于航空业的分析。今天航空业的竞争不仅在国内市场，同时也在国际市场。航空公司对客户的服务不仅仅是飞机的优良与设施的豪华，也不仅仅是服务人员的态度，而必须是要有一些新的不同于竞争者的做法，要对客户进行细致的分析。而要做到这一点，靠手工作业是无法完成的，需要有CRM系统的支持。

■ IBM关于上海通用汽车公司的解决方案及成效

在实施CRM项目之前，上海通用公司原来已经有一个呼叫中心和多个客户信息系统。原有系统运行了一年多以后，已渐渐地变为通用公司实施新战略、推进新业务的瓶颈，主要表现在以下几方面：（1）随着汽车销售业务的突飞猛进，原有系统的数据容量、数据结构、响应速度等性能已经越来越不能够适应业务的发展。（2）原有的分散的系统不能满足客户的需求。例如，客户打800电话，得到的回答是咨询需要打一个号码，如果买车

又需要打另一个号码找销售代表，如果是修车的话，还必须再打维修服务中心的号码，客户对此感到非常不便。(3) 由于客户信息放置在不同的地方，这些地方又互不相联，实际上形成了几个相互隔离的客户信息孤岛。信息不能够共享，严重地浪费了客户资源。(4) 现在的市场运作模式是由公司统一定价，通过销售商来销售。渠道的进一步扁平化和加强对销售商的管理迫在眉睫。(5) 由于销售工作都由销售商来完成，因此公司自身从整体上凸显通用的品牌优势，树立公司的整体形象势在必行。(6) 通用公司CRM的全球化战略也要求在中国积极推进。IBM综合考虑了通用公司这6个方面的情况后，提出了整体的解决方案。

IBM提出的策略要点是统一规划、分步实施。IBM认为，要从系统的长远发展蓝图来考虑问题，而绝不能是头痛医头，脚痛医脚，过去的问题就在于考虑长远不够。新方案的制定应以客户为中心而展开。客户在今后不仅只是面对销售商，他在购车以后还会面对售后服务站，对于四位一体的销售商来看，售后服务站可能和它是一家。但是处理问题的应是两批人员，维修人员不会是销售代表。还有公司的客户服务中心，这里的人员是经常要和客户打交道的，他们如何协同工作是一个很重要的问题。客户的资料要集中化，销售人员有任何变化都不会影响对客户的服务。此外，车辆的信息要集中化，原来生产的信息是在工厂内，但是库存是在各地的经销商那里。公司必须要随时掌握每一辆车的状态，有没有卖

掉，谁买走的，车子有没有修理过，是在什么地方修的以及修了什么。

为了避免失误，通用公司选择了全球CRM方面市场占有率最大的厂商Siebel的产品。同时也选择了Siebel的全球合作伙伴IBM公司来实施这个项目。IBM在实施过程中是分成4步来完成的。第一步是集中客户信息。虽然过去通用公司也有很多客户数据，但是这些数据是残缺的，例如，公司有客户购买汽车的数据，但是这辆车在客户购买后修过没有，在哪里修的，修了什么地方，没有这些动态的数据。由于汽车是高价值的产品，同时它的使用寿命又很长，它处于动态过程中的信息比购买信息更为重要，原有系统的局限性无法处理这方面的数据。第二步就是提高协同工作的效率。主要是针对客户服务中心、大客户销售代表与零售商、市场活动和售后服务站这4个部分，使他们既能够协同工作，又能提高效率。第三步就是开拓新的渠道。为客户提供新的个性化的接触渠道。第四步就是客户细分。通过使用各种系统工具对客户进行细分，分析客户的满意度、忠诚度和利润贡献度，有的放矢地为客户提供个性化的服务。通过过去6个月的工作，IBM已经将前两个步骤的大部分工作完成。

虽然通用汽车的CRM项目只完成了两个步骤，但是已经体现出它带来的成效。在新实施的CRM系统中，客户与通用公司的联系可以通过几个渠道进行：客户服务中心、大客户服务代表、区域经理和零售商。咨询和投

诉都是由客户服务中心来处理。这里同样也可以捕捉销售机会。现有的系统可以共享更多的客户信息，客户服务代表可以根据这些信息对客户实行交叉销售，进一步提高了销售业绩。

作为前台的CRM系统与后台也有很好的连接，例如与柔性制造控制系统的连接，使得来自前台的客户个性化需求，能够自动安排车辆的生产计划。被记录在电脑的除了客户对车型、配置等个性化的需求外，还有这辆车的SGM生产编号，这个编号可以称做车辆在流水线上通行的身份证号。自动车体识别系统将制造信息自动读入电子标签内，制造信息跟随此车体经过每一生产工段直至进入总装车间。通过联网系统，“身份证号”同客户个性化的需求被惟一对应地传送到各个工位。机器根据车辆的不同生产编号无误地执行不同的工作任务，而线旁的工人根据被粘贴至车身前左侧位上与生产编号一一对应的制造信息标签，正确完成不同的装配工作。质量报告系统则按照不同车型的不同检测标准进行测试，在每一个环节保证车的可靠质量。还可以正确地反映出当前测量的状态，是在仓库里，或者是在运输途中，还是正在交易之中。

CRM系统与物料供应系统也实现了很好的连接，可以根据收到的客户订单安排生产，与此同时生成相应的物料计划发给各个供应商。这样既保证生产时有充足的供货，又不会产生库存而占用资金和仓库。CRM系统还与通用公司的网站实现了很好的连接，方便客户通过网站访问通用公司，咨询购车或是寻求服务。

C R M



中国惠普副总裁马越

惠普公司

简介

惠普是全球领先的计算与影像解决方案服务供应商，公司致力于使个人和企业通过简单的设备、实用的电子服务和国际互联网的基础设施，而享用各种新技术及其带来的优势。惠普公司在全球拥有88 500名员工，2000年持续运营总收入达48.8亿美元。中国惠普有限公司成立于1985年6月20日，注册资金1 000万美元，惠普拥有70%的股份。

地址：北京市朝阳区东三环南路2号中国惠普大厦

电话：010-65643888

传真：010-65645716

邮编：100022

网址：www.hp.com.cn

E-Services 时代 的客户关系管理

惠普公司的CRM 之道

再续“车库传奇”的惠普公司，在新的财年全面转向“以客户为中心”的商业模式，成为新经济游戏规则的制作者和受益者。2000年12月14日，在中国北京举办的“首届客户关系管理国际研讨会”上，来自惠普咨询事业部的专家现身说法，诠释了惠普公司的客户关系管理之道。

■ 向“以客户为中心”转变的惠普

美国一家著名的咨询公司在对全世界197家跨国公司进行了问卷调查后发现，这197家企业中的大部分，还是以产品为中心来设计它们的组织结构和工作流程。举例来讲，在IT企业中会有PC事业部、打印机事业部、服务器事业部以及软件部和系统集成部等等，这些组织结构的建立完全是围绕着产品展开的，是以产品为中心来考虑和设计的，包括销售流程的设计也同样如此。这份问卷调查的结果表明，在未来的几年里，世界上会有更多的企业将以往的“以产品为中心”的商业模式，向以“以客户为中心”的商业模式转变，并以此来调整企业自身的组织结构和商业流程，实现客户的满意度与忠诚度最大化，从而获取更大的收益。

惠普公司自身的“以客户为中心”的改革，是从1999年4月份新总裁卡莉上台开始的。这个模式被称为“全面客户体验服务模式”，目的是要让客户感受到惠普公司提供给他们的服务是很完善地集成在一起的，是以客户为中心的。

为此，惠普做了企业组织结构的调整和管理理念的调整。调整以前的惠普公司是按照产品线来划分部门的，惠普在美国有80多个事业部，在中国有6个。每个事业部都有销售、市场、服务、渠道、研发、制造等部门，每个产品事业部的销售部门都直接面对客户。如果一个客户既要买PC，又要买打印机的话，他就要和不同的部门

打交道。调整以后，改变了过去的分散化经营模式，将原来十几大类的产品事业部拆散后重新整合在一起，按照客户的种类和需求进行划分，由共同的销售部门面对客户，它是对客户的惟一出口，市场、服务等部门支持销售部门为客户服务。现在如果客户既买PC又买打印机的话，他就不需要和不同的部门打交道，只需和销售部门一个部门的人员打交道就行了。

现在中国惠普公司的销售部门有5个，分为大中国区全球客户部、商用客户部、大客户部、新经济客户部和电子销售部。中国惠普公司总经理孙振耀说，一旦惠普全面服务客户的模式建立成功，就会改变这个市场的游戏规则。业界权威人士也指出，只有那些尽早采取了以客户关系为中心，采取了客户关系管理技术的企业才会在电子商务的大潮中处于领先地位。美国一家调查公司的统计分析表明，当公司采用了CRM之后，在营业收入方面会有很大的增长，在成本方面则有很大的下降。

■ 惠普公司对CRM的定义

企业希望通过CRM系统能够了解更多的客户化的需求，从而为客户提供个性化的产品和服务，提高客户满意度，与此同时也能够获得更大的利润。惠普公司的专家指出，客户关系管理与ERP、电子商务不是一个替换的关系。CRM是企业实现电子商务的重要组成部分，需要和后台现有的ERP系统、供应链系统、订单管理系统等整合在一起。

惠普公司认为，一个企业的CRM流程，应当由4个阶段所组成。（1）信息管理阶段。CRM系统需要从企业的业务系统、订单管理系统、财务系统中抽取客户的数据，然后进一步加工。（2）客户价值衡量的阶段。在上一个阶段对数据进行了加工的基础上，包括用数据挖掘工具对数据进行整理，从而生成有用的客户信息。（3）通过分析产生数据之后，就进入到下一个阶段，即活动管理阶段。根据取得的这些客户信息来设定一些企业所要做的市场推广活动，比如要促销某一款打印机或是促销某一款笔记本电脑，就要看哪些客户会成为企业的促销对象，做到有的放矢。（4）实施管理阶段，这是上一个阶段活动的具体化。设计完促销活动以后需要通过各种渠道，如呼叫中心外拨的方式、网站发布的方式进行具体的实施。这4个阶段构成了企业CRM闭环的流程，紧密衔接、环环相扣。

惠普公司强调，不能够仅仅把CRM看做是一个简简单单的软件，CRM对企业来讲，首先是一个商业战略，是帮助企业实现管理理念变化的工具。很多人认为CRM就是销售自动化，或者是对市场活动的管理，或者说是呼叫中心，所有这些看法都是片面的。CRM实际上是给企业提供了一种工具。通过这种工具，企业可以透过多种渠道为客户提供全方位的服务，这些渠道包括电话的方式、电子邮件的方式、无线通信的方式（如手机、PDA），或者是面对面的方式。所提供的活动既涉及到市场部门和销售部门，同时还涉及到技术支持和服务等部

门。CRM是一个复杂的系统集成工程，需要进行复杂的集成，需要与ERP系统集成，需要与财务系统集成，也需要与订单管理系统集成。实施CRM的最终目的是帮助企业能够增加收入，提高利润，提高客户的满意度。

■ 惠普公司关于CRM的战略

通过分析企业CRM的实际运行情况，惠普公司抽象出3个不同类型的CRM系统。(1)分析型CRM，主要是针对市场活动的CRM。(2)运行型CRM，是指日常的市场运行过程中的CRM，例如销售、服务等等。(3)交互型CRM，主要是指和客户接触的过程。

惠普公司关于CRM的战略可以概括成3句话：开放(open)，集成(integrated)，多厂商(multi-vendor)。惠普提供的CRM解决方案是一个开放的体系结构，可以对不同的厂商、不同的应用进行集成，同时也可以集成多个厂商的技术。惠普公司还在全球与著名的CRM厂商结成合作伙伴关系，例如Siebel、Oracle等著名的CRM厂商。

■ 惠普公司实施CRM的方法论

在CRM的实施过程中，一个良好的方法能够导致CRM项目的成功。惠普公司根据实践提出了实施CRM的6阶段论。第一阶段，定义企业的战略目标，找出目标和目前状况之间的差距。第二阶段，定义CRM实施的目标。这是一个分阶段的目标，采用量化的方式，把客户满意

度变成一个可以衡量的东西，包括用什么样的指标来衡量，共有多少指标，各个指标占的权重又是如何。例如惠普公司以调查问卷的方式了解客户对惠普的认知度与满意度，内容有客户选择产品的过程中是否得到惠普工作人员的帮助，对订货、发货、安装及售后支持的全过程是否满意等。第三阶段，与客户一起制定CRM的进程，是从呼叫中心开始，还是从网站开始，要根据具体情况，根据不同客户的需求来定。第四阶段，这个阶段是最重要的，要与客户一起讨论商业模型和组织结构的状况。在分析现有的组织结构时，要定义组织机构内部的流程，比如说在定义销售流程时，首先要知道销售机会是在什么地方，客户是通过电话，还是通过网站，或者是通过渠道来与企业进行沟通的。第五阶段，根据需求来定义需要什么样的CRM产品，CRM产品应该具有哪些功能。然后再进行CRM项目的实施及系统的集成。第六阶段，与客户一起回顾CRM项目的全过程，看最初确定的目标是不是得到实现。在这些不同的阶段中，需要有不同人员的参与，惠普公司的方法中确定了在哪些阶段应该有什么样的顾问参与，客户方面应该有什么样的人来参与。

对企业来讲，实施CRM是对企业文化方面的重大变革，而不仅仅是一个软件的安装。因此CRM项目绝不只是IT部门的事，而是整个企业的大事，要得到领导的大力支持才能完成。CRM需要集成很多不同的系统，如集成ERP系统、集成订单管理系统，这需要多部门的全面配合。否则的话，企业的CRM项目是无法推进的。

■ 惠普咨询助力实施CRM

惠普咨询事业部在全球拥有6 000多位咨询专家，可共同为实施CRM的客户提供服务：为CRM客户带来世界级的设计意见，进行知识转让以缩短客户进入市场的时间，提供能够满足客户需求的先进技术。惠普咨询正在快速获取要在其目标领域获得成功所需的关键资源。在网罗当地资源后，惠普咨询现正着手建立其全球的人力储备。

惠普咨询事业部在中国的核心支持人员已经超过了150人，他们为上海在线、首都在线、天府热线等著名的ISP及联想科技等知名IT厂商提供了高质量的技术和方案咨询服务。

C R M



客户关系管理(CRM)行业实施方案国际研讨会

支持单位：信息产业部经济体制改革与经济运行司
信息产业部信息化推进司

主办单位：中国电子信息产业发展研究院
全国新技术开发推广协作网

承办单位：北京赛迪展览有限责任公司

协办单位：《中国计算机报》《软件世界》《中国计算机



CRM走上实施路

如果说以往对CRM的探讨只停留在“CRM是什么？”和“CRM能做什么？”上面的话，那么，当前大家更加关注的是“怎么做CRM？”和“如何做成功CRM？”前不久，笔者带着这些问题采访了有关的CRM厂商及专家。

■ 不做CRM行吗

今天的市场竞争在某些领域已经达到白热化的地步，这种状况在家电等行业尤为明显。随着中国加入WTO，中国的企业如何面对更为激烈的竞争呢？引进客户关系管理系统无疑是解决这一问题的重要举措。然而，是进入WTO以后再做CRM呢？还是先做CRM主动迎接WTO呢？两种态度截然不同。被采访者普遍认为，WTO留给我们的时间不多了，作为有识之士的企业家们应该先行一步，否则的话就会贻误战机。

中国惠普公司咨询总监徐仲良先生说，企业为什么要上CRM系统？竞争的激烈与业务增长的压力是其重要的原因。以联想公司为例，每天通过呼叫中心接入的电话就是2万多个，这还不是高峰时期，还不包括电子邮件以及来自对网站的点击。统一地为客户提供一站式的服务已经成为必然，而要做到这一点，必须要引进客户关系管理系统。中国惠普帮助联想公司成功地建立了呼叫中心，目前运作良好，并且发挥了极大的作用。

专注于中小企业客户关系管理的美国Interact公司的代表苏醒先生指出，对中小企业来讲，市场灵活多变的反应能力是其赖以生存的基础。所以，能够在短时间内，即90天~120天，而不是耗费一两年的时间迅速实施CRM是非常关键的事情。国外典型的CRM系统实施周期长、初始投资大，不适合中国的中小企业。尽管实施CRM并非一件容易的事情，有很多困难要克服，但是不做CRM

行吗？不做CRM能够解决面临的竞争压力吗？摆在企业面前的选择绝不是做不做CRM的问题，而是做什么样的CRM的问题。

■ 看看客户要什么

梁培明先生是汉普咨询公司的CRM总监，今年4月份，笔者曾在上海听过他关于CRM产品功能介绍的演讲，重点是谈CRM能做什么？这一次他则是站在企业需求的角度来谈企业目前最需要的是什麼？最迫切要解决的问题是什么？

梁先生最近几个月的时间都是在企业中搞咨询调研，他先后应邀去过广州佳都国际和深圳华为，帮助这两家公司进行实施CRM的咨询服务。前者是一家以IT产品分销为主兼营其他高科技产品的企业，后者是国内首屈一指的以通讯网络产品生产为主的高科技公司。被列为佳都国际2001年1号工程的ERP/CRM项目已经正式实施。对国内企业的深入了解使梁先生更为清楚地认识到，一定要从以产品功能出发来谈企业实施CRM的窠臼中跳出来。要了解企业究竟需要什么，目前可有可无的功能，那些锦上添花的功能就不要给企业介绍，要着重从企业的关键问题出发，并且能够切实解决这些关键问题。

作为在国内最早开发出CRM软件的中圣信息总经理李觉伟先生也有同样的感受。在1999年中圣的CRM产品就已经问世了。该产品于2000年6月成功地应用于北京东区邮电局系统，并取得了明显的效益。其中一个重要的

原因就是他们非常清楚地了解到东区邮电局的现状是什么，从什么地方入手才能够有所突破。中圣信息提供给北京东区邮电局的CRM系统，就是量身定做的。目前，北京邮电的CRM系统已经在6个局得到实施。

德勤咨询的王依容指出，首先，企业一定要清楚客户对你的价值是什么样的。其次，要明白企业能否有挖掘客户价值的独到能力，最终目的是提高客户的价值。在执行客户价值管理时，既要看到客户对企业的价值，同时也要看到企业对客户的价值，要从两个方面去进行理解，缺一不可。进行客户群的细分之后要观察企业的战略、流程、组织架构以及渠道能为客户提供什么样的服务，如果提供的服务不充分的话，就要提出改进的措施。同时要有一个考核体系，不断地检测所做的改进是不是生效。在改进的过程中，会发现需要做进一步重新整合的地方，从而使得客户价值最大化。在看待客户的价值时，一个是看客户带来的现金流，另一个是看客户的生命周期。在考虑企业的成本时，要注意如下几项成本：寻找客户阶段是不会带来利润的，带来的是寻找成本；市场调研和市场开发及寻找潜在客户同样需要成本，即瞄准成本；还有获得成本，即销售过程中的成本；赢得客户之后，还会有服务成本、维持成本与扩展成本。

结合实施CRM的实践经验，王依容告诉笔者，CRM最大的用户群就是企业内的销售队伍，得益最多的也是销售队伍。销售人员是非常现实的，他们要看到效果，要求速度快。销售人员对待CRM项目的态度就是他们的

行为。CRM在企业内部的应用推广过程中，要分步骤地进行推广，使销售人员有个消化的过程。要对人员进行重新整合，激励员工以客户为中心，使销售人员能够从使用CRM系统中得到好处，与销售业绩挂钩。此外，还要从行政上考虑引导销售人员去使用CRM系统。

AVAYA公司的沈晓晖先生认为，企业在实施CRM系统的过程中扮演的并不是一个被动的角色，相反，它应扮演主动的角色，一些大的以及关键的流程必须要由企业自己编撰出来。

■ 上海通用现身说法

美国通用汽车中国公司顾客信息经理董载阳先生告诉笔者说，通用汽车的CRM主要沿着3条主线进行：(1) 潜在客户的管理；(2) 潜在客户的开发；(3) 客户忠诚度的管理。首先是要增加销售漏斗中潜在客户的流量，只有进入销售漏斗中的潜在客户增加了，才能够进一步使他们转化为客户。对不同的潜在客户，需要采取不同的态度。要了解客户购买汽车的时间，是立刻买，还是3个月或是6个月以后买，或者是1年以后买。由于对客户的服务是有成本的，CRM系统提供的客户状况分析可以使得销售人员对不同的顾客采取不同的对策，例如对于只是了解情况的人只给他们一份简单资料，对于马上购买的人就给他们一份详细的资料并提供相应的服务。

就上海通用汽车公司对CRM产品的选型评估标准而言，其主要考虑的是：产品的功能、软件结构、厂商自

身的管理水平与维护能力、实施能力、全球化的支持能力、厂商自身的生存能力以及产品的灵活性。如果提供CRM产品的厂商其自身的管理能力不够高的话，通用公司就不会考虑这家公司。再就是厂商的发展如果不健康，过一段时间就有可能倒闭，买了它的产品就无法得到后续的服务和升级，对这样的公司通用也不予考虑。而国内一些企业选择CRM系统时优先考虑的就是价格，对上述两点很少考虑，结果可能导致项目的实施失败。

上海通用汽车的CRM实施并不是一帆风顺的。董载阳先生说，企业中阻碍成功的因素有很多，例如：不想改变现状、缺乏企业一把手的支持、脱离实际的期望、项目管理能力不行等则是最重要的因素。通用汽车的实践证明，企业要实施CRM仅有好的产品是远远不够的，必须要将企业内的阻碍因素转化为积极因素。目前上海通用的CRM项目只完成了前两期的工程，共计投资250万美元。

■ 国产CRM前景看好

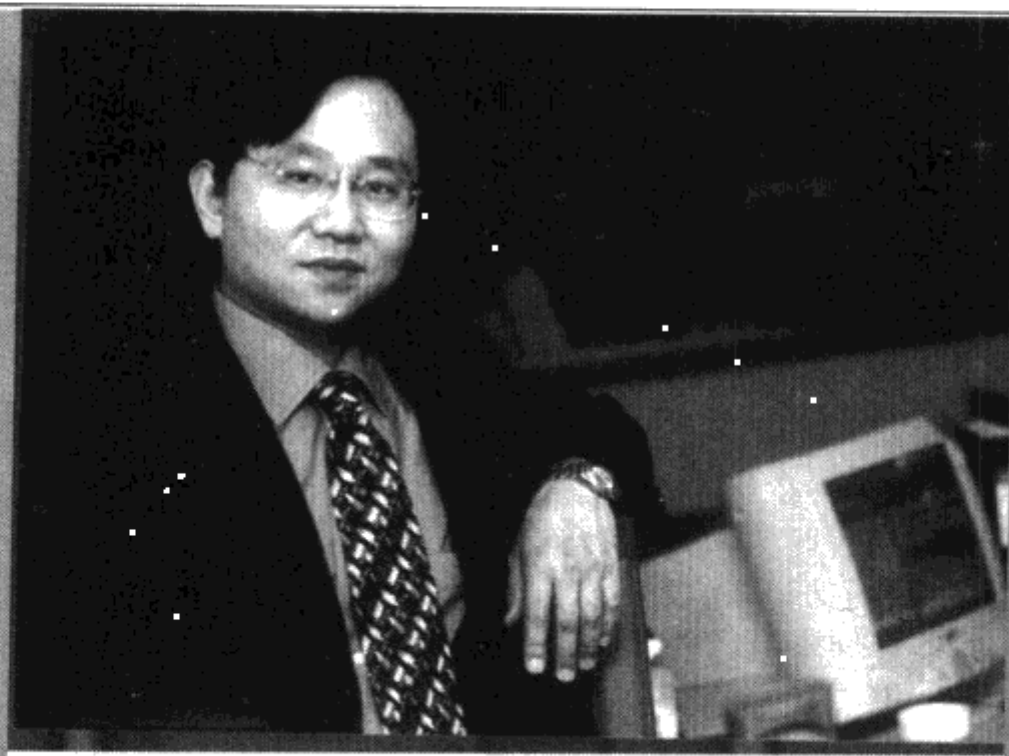
国能科诺公司市场总监张国庆对笔者说，他们一直在研究家电行业的客户关系管理，并且有着非常独到同时又结合中国国情的解决方案。深圳康佳彩电就是国能科诺的客户，除此之外，同是家电行业的上海广电股份、厦新电子也都选择了国能科诺的CRM产品。笔者在对张国庆先生进行采访时，就碰到家电行业颇有名气的乐华电气公司主管销售的一位副总经理正与国能科诺洽谈实

施CRM的商务问题。

据彩练信息的副总裁张涛博士介绍说，以商务通产品闻名华夏的北京恒基伟业已经选择了彩练的CRM系统。彩练的另一位副总裁丁佐志先生称，彩练的CRM系统目前已经进入了国内的制造行业。面对迅速增长的CRM市场，中圣信息则采取了发展代理商共同做大CRM市场的模式，他们的CRM产品不仅得到最终客户的认同，同时也受到代理商的青睐，中国惠普公司已经与中圣信息结成合作伙伴，共同推广中圣的CRM产品。

“实”，这个字眼是笔者在采访过程中听得最多的。可不是吗？“实际”、“实例”、“实践”、“实施”、“实话”和“实用”，哪一个吸引人的话题能够离开这个“实”字呢？当有人仍然在大谈CRM离中国有多远的时候，众多的中国企业已经开始从各自不同的途径成功地跨上了CRM这趟时代的列车。

C R M



创智科技董事长丁亮

创智科技公司 简介

创智是一家致力于以软件和服务为核心，提供行业应用软件和服务、通用及个人软件、软件出口、网络产品和嵌入式软件、电子商务和信息服务的高科技上市公司，是国家火炬计划四大软件基地之一。

创智自1994年成立至今，目前已开发出40多个拥有自主知识产权的企业级产品，并拥有较高的市场占有率。业务领域涉及电信、金融、保险、烟草、教育、卫生、光电系统、公安和政府机关等行业与部门。

主要客户包括：中国电信、中国移动、中国联通、中国建设银行总行、长沙卷烟厂等

创智是一个十分规范和注重信誉的企业，连续5年被评为本地区优秀企业；被银行授予AAA企业；是APEC中国联席会议成员；通过了ISO9001质量认证。2000年6月，被评为中国最具有发展潜力上市公司前50强

地址：北京市建国门外大街19号国际大厦3层

电话：010-85263336

传真：010-85263311

邮编：100004

网址：www.powercrm.com.cn

创智科技——企业级CRM的领跑者

面对世界级的大公司抢滩中国CRM 市场，国内的一些企业也不甘示弱，他们意识到了CRM 在挖掘客户价值，帮助企业盈利方面的重要性，但是市场上缺少一个领跑者。

■ CRM业界的一艘旗舰

对中国的CRM软件业界来讲，2001年的夏天，真是
个“多事之夏”。

4月份刚在COMDEX/China 2001的演讲台上成功布道
CRM的那家美国公司（请读者原谅笔者在这里不写出它
的名字）被一家英国公司收购了，消息是在这家公司负
责市场的朋友告诉我的。我说：“收购很正常，老外公司
经常这么做。”他说：“不光是收购，重要的是要退出中
国市场。”嗨！我刚刚把你们的稿子登出来。

6月去上海，本想到普思科技去采访，因为3月份上
海的“CRM在中国”研讨会上这家公司一位王小姐的演
讲太精彩了。朋友听了我的安排说：“甬去了，普思已经
清盘了。”什么？我不太相信，他们不是有软银的风险投
资吗？

7月16日，在北京的街头买了一张刚出炉的《经济观
察报》，翻着翻着，“一个小软件公司的生死抉择”的标
题闯入眼中，署名是北京易达软件公司。6月底的上海软
件会上我见过他们公司的冯先生，怎么就这样……

我还没有来得及多想，手机响了，对方告诉我，7月
20日上午在长城饭店有一个大型的CRM发布会，我问是
哪家公司，回答是创智科技，深圳上市公司，股票代码
是0787。听了这个消息，真有点“久旱逢甘露，他乡遇
故知”的感觉。

从1999年国内公司开发CRM软件算起（例如上海中

圣信息等等)，至今也不过是两年多的时间。在这段时间里，比较活跃的软件公司都是一些规模较小、刚刚创业的公司。在用友软件上市的前夜，从中跳槽出来自创公司的就有“联成互动”、“特博深科技”两家。这两家公司的共同特点是：（1）领军人物都是用友的副总裁；（2）只做CRM软件。前者高举“中关村”大旗，后者大谈“硅谷概念”。“用友”也不甘寂寞，在去年年底的CRM国际研讨会上亮相“iCRM”。此外，其他的上市软件公司基本上没有大的动作。在写作本文时，笔者在搜狐网上搜索了“东软CRM”，系统显示没有此信息，搜索“金蝶CRM”，系统显示有4条信息。面对Oracle、SAP、Siebel这些跨国公司抢滩中国CRM市场的态势，国内这些小舢板级的企业充其量也不过是在内陆的江河湖泊中荡漾而已，冲出海外与跨国公司较量确实心有余而力不足，市场期待一只旗舰级的大型国内CRM企业来领导航向。

7月20日，业界期待已久的这艘旗舰开始启航了。长城饭店的二楼，创智科技的“Power CRM[®]——e时代的盈利模式”新品发布隆重举行了。他们提出的“以帮助客户盈利为目标”的CRM产品理念引起了与会的上百家大中型企业代表的极大兴趣，全球五大咨询公司之一的安达信作为合作伙伴也同台亮相。旗舰的舰长，创智科技董事长丁亮先生自信地表示：“创智要做企业盈利的顾问，而不再只是简单的软件提供商。”

汽笛拉响了，旗帜升起了，有作为上市公司的创智科技在前面领航，无疑会极大地鼓舞中国CRM软件业界

的仁人志士。

■ 走国际化的发展道路

对丁亮的采访是在发布会一周后进行的。地点是在国际大厦3楼创智科技北京总部，时间是中午吃饭的时候，因为只有这个时候他才有空。丁亮的办公室处在大厦的西南角，西边与南边都是落地的大玻璃窗，室如其人，干净整洁，靠墙有几只书柜，我走近看了一下，《微软的秘密》也在其中。他没有安排我坐在他那张硕大的写字台前，而是我们一起坐在靠近窗户的一张圆桌边。午饭是快餐，一份比萨，一份汉堡，比萨归他，我选了汉堡。采访就这样开始了。

丁亮告诉笔者，作为一家软件类的上市公司，创智科技目前最大的目标就是做大自己的业务，CRM是其中的一个重要的突破口。早在几年前，丁亮领导的创智科技就已经在积极地研究CRM软件了，并且将其中的部分功能融合到其相关的产业软件产品之中。专注研发CRM软件产品已经进行了将近两年的时间。

创智科技对CRM软件的研发，所走的道路与国内其他公司大相径庭，这条路就是国际化。丁亮强调，所有的软件企业，不分大小、强弱，都应该是国际化的，这是21世纪走向市场的通行证。

正如人们所知道的，软件业是一个非常注重标准、产品之间协调的行业，从它开始诞生的那一刻起，就是IT业中的“全球村”，技术、标准基本上都是“全球通”，

各种软件之间、软件与操作系统之间以及软件与硬件协调工作已成为一种必然，软件企业是否符合国际化行业标准和产品标准已成为客户关注的焦点。

对中国的CRM软件而言，为了能够在全全球CRM软件产业中占据一席之地，就必须加强对国际标准的跟踪和对技术的管理，与领导厂商展开合作。有人认为，目前谈国际化的时机尚不成熟，还有人言称“攘外必先安内”。丁亮认为这些说法是短视的，不用国际化来要求自己，固守国内已有的市场是守不住的，因为没有哪个用户会去选择一个标准与主流产品不兼容，或者兼容不好的CRM产品。

多年来，创智科技一直在积极地实践着国际化的规划。高层的管理者一直具有国际化的眼光和管理理念，他们很早就在美国、日本等国家建立了软件研发机构。除此以外，他们还与IBM、微软、NOVELL、思科、惠普等知名国际厂商进行广泛的战略合作。如何才能实现国际化呢？为了实现创智科技国际化的梦想，丁亮认为，建立一支优秀的、具有国际视野的管理团队是必不可少的，它所扮演的角色就如在大海中航行需要有一个经验丰富的船长一般。国内软件业从来就不缺编程人才，但是却缺少软件设计和技术管理人才，这是中国软件业的一大弱项。

丁亮介绍了他的国际化团队。从1994年创办创智公司的前身创智软件园至今，他一直担任董事长兼首席执行官。在短短的6年间，创智公司发展成为中国最大的软件开发与集成公司之一和最具潜力的上市公司之一。在他的

访谈篇

领导下，创智先后突破了中国软件业所面临的资金与规模瓶颈和管理瓶颈，并从一开始就将建立国际化的一流企业作为目标。新加盟的执行副总裁兼CTO李启煊无疑是当今中国最出色的技术管理人员和CMM(Capability Maturity Model)认证方面的专家。他曾先后担任AT&T贝尔实验室经理、AT&T中国NSG交换机销售/市场总监及AT&T成都通信设备公司总经理，在加盟创智前他是摩托罗拉电信运营方案部亚太研发中心高级总监，他从零开始发展并组建了拥有300名员工的软件开发环境和系统实验室，领导建立并改进了对质量和循环周期的评测过程，使该中心在1999年成为中国第一家达到CMM四级认证的机构。现任人力资源副总裁姚子庆有15年在海内外从事人力资源研究和管理的经验，他是原英国石油(中国)公司和SUN中国公司的中国区人力资源经理。

无论是在本土市场，还是在国际市场，软件业最大的游戏规则就是技术及其实现程度。因此，一个软件企业竞争力的强弱就主要体现在它的研发水平、核心技术能力、对用户需求的满足程度以及产品的质量上。所有这些都取决于企业的技术管理水平。目前，在技术管理方面，国际上已有一套成熟的模型，这就是CMM，即能力成熟度模型，它是一家企业参与国际竞争的通行证，也是一家软件企业提高竞争力的最佳途径。

对于中国的软件企业而言，能否通过CMM认证已经不仅仅是一种程序，而是关系到软件企业能否从根本上走上正规化的发展道路、改善管理、降低开发成本、提

高质量、获得国际竞争力的关键，因为它是迄今为止最有效的手段，也是一种先进的软件企业管理理念。丁亮一再强调：我们与美国、印度软件业的差距不在于技术和人才，而在于标准；由于没有标准，才陷入了“小、散、软”的局面；由于没有采用国际流行的游戏规则，我们自然就被人家排除在外了。

■ 可以为客户定制的CRM产品

此次推出的PowerCRM[®]软件产品是创智科技与国际公司合作设计与开发的，这项产品还是国家计委高技术产业化示范工程。与国内一些小型CRM软件企业将产品定位于销售自动化软件或者是中小企业软件不同，创智科技从一开始就将目光对准大中型企业。PowerCRM[®]为大中型企业客户提供全面的客户关系管理解决方案，具有大容量客户数据处理的能力。

现在面世的软件包括运营型CRM和分析型CRM两种类型。丁亮介绍说：“我们的PowerCRM[®]是面向用户对象而设计的，开发出了上千个功能组件，可以在非常短的时间内帮助客户制定出销售、营销和服务等各种功能，并在这个基础上建立起客户信息的数据库，对这些数据进行相应的分析。”

PowerCRM[®]的设计原则是以用户的最终盈利为出发点，在此目标指引下开发出运营型的业务系统和面向分析型的业务系统，按照盈利的需要建立运营流程和建立统一完整的数据库，通过提高销售效率，获得客户，留

住客户，增加销售收入，最大限度地发掘客户及企业的价值，实现最终盈利。这种全新的CRM软件及解决方案能够和原有的系统兼容，用户在不改变原系统设置的前提下就可实现解决方案的平滑转变。

为了使其软件和解决方案的设计能适应不同企业的切实需要，创智科技还与国际著名的安达信公司合作，进行PowerCRM[®]解决方案的整体设计，真正能够做到为客户“量体裁衣”。

PowerCRM[®]的推出，无疑将使我国大中型企业在客户管理系统上有一个质的飞跃，对于指导企业的运作过程，进一步改善与客户的互动关系，发现和捕捉更多的市场机会，最大限度地发掘企业的自身潜力和增强竞争实力，具有重要作用。Power CRM[®]的主要目标用户将定位于通信、金融、证券、保险、制造、零售、服务、顾问咨询以及IT行业的大中型企业。

多年来，创智科技一直致力于研发企业级的应用软件系统、提供各种解决方案和服务，具有在通信行业、金融行业以及制造行业开发营销系统、客户服务系统、数据挖掘和企业智能化的丰富经验，已经开发了40多个软件产品并投入了实际应用，取得了良好的企业信誉和品牌优势。

不知不觉采访已经进行了两个小时，下午丁亮还要参加一个会议，因而我就起身告辞，祝愿刚刚启航的创智科技早日驶向理想的彼岸。

C R M



中圣信息总经理李觉伟

中圣信息公司 简介

中圣信息是一家以中小企业为目标客户的专业CRM软件公司，隶属新加坡国家电脑公司。公司于1993年成立，1999年推出CRM产品，2000年4月经过中国国家版权局审核、测试，成为中国第一套在国内注册的CRM商品化产品。公司总部设在上海，在北京、广州、南京等地设有分支机构。

地址：上海愚园路172号环球世界大厦B座12层

电话：021-62492248

传真：021-62495166

邮编：200040

网址：www.sellwell.com.cn

中圣CRM—专注于中小企业

访中圣信息总经理李觉伟

2001年6月26日，虽然天上下着雨，但是仍然挡不住人们参加上海软件行业年会的热情。一大早，位于浦东的上海国际会议中心就挤满了人，设在一楼的中圣信息CRM展台前吸引了众多的观众，该公司总经理李觉伟先生在三楼关于CRM的演讲出现爆棚的场面，不应用座无虚席，而应用站无虚席来描绘当时的场面。专程从北京赶来的笔者见缝插针，采访了中圣公司信息总经理李觉伟先生。

■ 企业用CRM来干什么

假如企业的员工对企业的总经理讲，他有能力可以大幅度地提高企业的营业收入，可以提高对流失客户的挽留能力，可以提高企业产品在市场中的份额。无论这位总经理当时在做什么，他都会停下手中的事情，来仔细聆听这位员工的高论。为什么总经理愿意听这样的话，为什么要放下手中的事情来听，原因在于这3个问题是企业普遍存在的问题。如果你想定义一个产品是不是CRM，就看看这个产品能不能解决这3个问题，企业实施CRM应该从这3个方面来着手进行。说这番话的就是李觉伟。

为什么CRM目前受到这样热切的关注，当笔者提出这个问题时，李觉伟显然是早有准备，他脱口说出几大原因：企业营销体系的困惑、行业的竞争激烈以及销售的效率非常难以控制。企业的营销流程非常落后，但是销售人员的销售指标年年提高，行业的竞争进入到白热化，品牌战、促销战、价格战、服务战一个战役接着一个战役。同时销售人员的不断流失，人员走的时候带走了企业的客户信息，因此企业迫切需要用先进的手段来对客户资源进行管理，由于CRM本身就是为了解决这些问题而诞生的，所以大多数企业对此热情很高。

企业的目标并不是购买一个CRM的软件程序，而是通过软件建立一套科学的管理系统，用来管理企业的客户信息、管理企业的市场活动、管理企业的销售和客户服务等等。有人曾经形象地说，企业实施了CRM以后

就等于给企业的每个销售人员以及客户服务人员请来了一位优秀的营销大师和管理大师，通过它们来帮助销售人员、客户服务人员更为有效和更为快捷地完成自己的工作。

■ 打造适合中小企业的CRM软件

在中国惠普工作5年的经历，使惠普之道在李觉伟的头脑中根深蒂固。先后任职美国SAA中国区域经理4年以及美国四班中国区总经理3年的经历，使其对ERP管理软件有了独到的见解。而后担任德国西门子利多富中国东部、中部总经理2年的市场拼搏，使他对建立行业大客户销售体系达到炉火纯青的地步。

李觉伟告诉笔者说，中圣CRM软件不是靠几个程序员天才绞尽脑汁想出来的，也不是照葫芦画瓢做出来的，而是在实际的使用中逐步琢磨出来的。中圣信息公司就是这个产品的第一个用户。中圣信息公司是中国微软的产品代理商，做微软各类软件的销售业务。刚进入这个市场时，中圣还是名不见经传的小公司，但是不到一年的时间就闯入微软在上海地区的5大代理的行列。之所以能够做到这一点，一个根本原因就在于应用CRM软件来管理客户信息，挖掘客户信息，从而实现销售收入的迅速提升。当时的市场活动很多，但是对客户后续跟踪很难做，所以效果就要大打折扣。依靠CRM将市场活动的所有反馈表信息记录在案，系统将这些信息量化并生成销售指标，分解给销售人员，系统在下达指标时也相

访谈篇

应地给出了完成销售指标所带来的佣金，由于销售人员通过系统既能够掌握目标客户，又能够了解销售指标，同时还能够清楚自己所得的佣金是多少，极大地调动了销售人员的积极性。

中圣CRM摒弃了国外产品以销售框架、组织结构为主线的模式，选择了适合中国中小企业情况的以商机为主线的模式，适合中国人传统的使用习惯。

现在中圣信息的CRM软件已经应用在邮政行业（北京东区邮电局系统）、制药行业（惠氏制药）、分销企业（西门子移动通信）以及信息咨询业（北京直复营销公司）等等。令人值得称道的是，中圣CRM软件的英文版本还出口到新加坡，用于新加坡电信公司，同时新加坡电信还投资收购了中圣信息公司。中国惠普公司在2001年4月与中圣信息正式签订了代理协议，全面代理该公司的CRM产品。当笔者来到位于静安寺附近环球世界大厦的中圣信息总部时正赶上召开代理商培训会议。来自全国各地的代理商们正在紧张地接受考试。

■ CRM在邮政企业中的应用

北京市东区邮电局CRM项目的成功应用，不仅是中圣公司一个值得津津乐道的案例，同时也是笔者目前所了解到的国产CRM软件在传统国有企业的成功应用。

北京市东区邮电局服务着东城区、朝阳区两个行政区和西城区、崇文区部分边缘地区的邮政业务，下属27个邮电支局，110多个邮电所。业务种类涉及邮政、电话、

报刊订阅、零售、特快专递、邮政储蓄等等，为适应市场需求还提供商业信函制作、邮购、同城速递、鲜花礼仪、货运、图书销售等新业务。虽然国家对邮政业务实行专营的政策，但是来自外资以及私企的竞争使得客户流失的情况很严重。

笔者了解到，去年3月东区邮电局开始研究CRM系统的导入工作，在选择CRM产品时主要考虑了这样一些因素：（1）厂商提供的CRM软件是不是完全中文化的产品。（2）在售后服务和业务咨询方面是不是非常方便。（3）产品所描述和遵循的业务流程要适应国内邮政企业的实际情况。（4）CRM软件所体现的管理风格和企业文化要适合中国的文化。（5）价格要适当。而中圣信息的产品就是由国内的工程师独立开发成功的，是完全中文化的产品（也有英文化版本）。中圣在北京、上海、广州、南京等地都有分支机构，同时也有一支80人的售后服务队伍，从机构与人员上可以保证提供24×7的服务。由于产品是中圣自己独立开发的，所以对产品进行客户化更是中圣信息的强项。产品按照商机为主线展开，同时产品的功能以及界面都适应中国的文化，价格也比较适当。所以，双方在接触后不久就签了合同。

通过实施CRM项目，使北京东区邮电局的实际工作流程得到了很大的改观，客户信息的收集工作也已进入了一个有序自觉的状态。通过报表分析工具，企业领导可以即时查看各项业务数据，包括各地区、各产品、各组织机构的销售情况，并通过系统的计划工具给不同的

机构和人员制定销售计划和目标。管理人员可以掌握营销人员的整个销售跟踪过程，而不仅仅像以前那样只知道营销结果，无法跟踪整个销售流程，第一线的销售信息也都通过系统完整地体现出来了，营销人员通过系统提供的自动商机挖掘工具，找到了原先遗漏的商机，获得了更多的利益，而利用自动报价工具则提高了销售的效率。同时，系统的分析功能，也为东区邮电局目标市场的细分提供了坚实的数据基础。

结合中圣信息公司在北京东区邮电局实施CRM项目的经验，李觉伟有这样一些体会：

(1) CRM系统软件只是一个工具，它的核心是以客户为中心的管理理念。企业的各个层面从最初的接触、接受这样的理念，到变为自己自觉的行动，确实需要一定的时间。而这种从意识到行动的转变是CRM实施成功的关键所在。

(2) CRM的实施过程较长，它继续要改变企业业务运作的流程，同时需要改变企业销售人员的做事方法。销售人员的工作方法是多样的、具有个性化的，有些时候不太容易被改变，而且要说服销售员把个人掌握的信息拿出来让大家共享也不会很轻松，这种情况下领导层的决心往往起着决定性的作用。

(3) 在实施过程中常常会遇到计划与实际偏离的情况，往往需要对计划进行调整，这时实施人员一定要分析出现偏差的原因，并对调整的必要性和可行性进行确认，以最大限度地降低项目实施的风险。

(4) 项目实施过程中的每一个文档都必须妥善保管好,以加强对整个实施过程的控制。

(5) 只有在项目管理、流程转变、信息管理、技术集成和领导层5个方面进行界定和控制风险,才能制定出最有效的CRM方案。

理念篇

□ Linianpian

客户关系管理的中国之路

CRM中的决策支持 系统与商业智能

你可能自以为了解客户，但是，除了一些最基本的信息交流外，你对他们还了解什么呢？你公司里面的市场策划、销售和客户服务人员如果要对完全的客户档案进行访问（这些资料包括客户对特定市场攻势的反应和他们的购买倾向），其困难到底有多大？对于客户的未来产品需求，你又了解多少呢？

有那么多要去回答的问题，然而，最重要的问题就是，你对这些问题有答案了吗？

事实上，许多公司确实拥有对这些和其他一些问题的答案。但是，它们就像深埋于地下的财宝，存在于公司各个分散的业务系统的某个地方。最起码的，这些答案难于得到，更难于进行分析。

——摘自Sybase的宣传资料

客户关系管理的过程，说到底就是对客户信息进行分析处理并做出决策的过程。客户关系管理软件并非普通的企业管理软件，纵观客户关系管理软件产品，可以明显地看到决策支持系统和商业智能系统是构成企业决策智囊团与加速器的重要基础。在市场瞬息万变、企业竞争越来越烈的状况下，缺少了决策支持系统与商业智能的支持，企业的决策是无法迅速反应和有效做出的，这已经成为不争的事实。

■ CRM中的决策支持系统

一般来讲，企业客户关系管理中的决策基本上可以分为两种：即结构化决策和非结构化决策。

结构化决策涉及到的变量较少，只要采用专门的公式来处理相关信息，就能够得到准确的答案。通过计算机语言来编制相应的程序，就可以在计算机上处理这些信息，结构化决策完全可以用计算机来代替。日本的有关统计数据表明，在企业管理中有44%的工作是属于常规的工作，在这些工作中有许多是具有规律性的，完全可以由计算机来代替以往的人工处理。在另外56%需要思考的工作中，其中也还有一半为规律性的工作，同样也可以由计算机来完成。

在非结构化的决策中，可能提供出很多正确的解决方案，但是没有精确的计算公式能够计算出哪个解决方案是最优。也没有规则 and 标准能够衡量那种方案是最佳解决方案。例如，公司在市场活动中刚刚发展的新客户

与原有的老客户相比较,哪一类客户更能给公司带来更多的利润?目前公司中最大的一些客户存在的价值是什么?35岁以下年龄段的客户对公司是有利可图的吗?应该采用何种方式来改变公司的形象?诸如此类的问题,在没有决策支持系统作基础的情况下是难以迅速而有效地进行决策的。

作为客户关系管理基础的决策支持系统(decision support system, DSS),具有高度的灵活性和良好的交互性,适用于非结构化决策的客户关系管理系统,将决策者与决策支持系统密切联系在一起,并通过信息技术为其决策提供特定的支持功能。客户关系管理系统具有高速、信息量大和处理复杂情况的能力,能够帮助决策者建立决策时的信息模型,而决策者则具有丰富的经验和实践知识并具有直觉和判断能力,熟悉决策的全过程。客户关系管理中的决策支持系统并不能够替代决策者本身,它的主要功能是提高决策者的决策效率,帮助企业的决策者强化洞察力。企业决策者的知识、技能和IT技术的完美结合,使得决策者能够面对迅速变化的市场做出及时的响应,并有效地配置企业的各项资源。

大多数客户关系管理软件中的决策支持系统由3个部件组成:数据管理、模型管理和用户界面管理。数据管理:DSS中保存了客户和管理的信息。除公司的内部信息外,还包括外部信息:如竞争对手信息、行业发展信息等。模型管理:DSS必须要使用模型,以便能够对信息进行分析。利用模型产生决策所需的信息,辅助决策者做

出产品类别和库存水平的计划。用户界面管理：企业的决策者通过用户界面存取信息并制定决策者所需的分析模型。

■ CRM中的商业智能

在CRM的解决方案中，用计算机来模仿人的思考和行为来进行商业活动即商业智能（business intelligence, BI）的应用非常普遍。据统计，全球企业的信息量平均每1.5年翻一番，而目前仅仅利用了全部信息数据的7%。随着知识经济时代的来临，记录客户与市场数据的信息和信息利用能力已经成为决定企业成败的关键因素，越来越多的国内外企业已经根据信息流和数据分析技术进行企业重整，传统的数据记录方式无疑被更先进的商业智能技术所代替。据预测，到2001年，全球商业智能市场将达到700亿美元。在商业智能解决方案的帮助下，企业级用户可以通过充分挖掘现有的数据资源，捕获信息、分析信息、沟通信息，发现许多过去缺乏认识或未被认识的数据关系，帮助企业管理者做出更好的商业决策。

最近，IBM公司推出了帮助企业规划、执行、修正并跟踪企业市场营销活动的全新商业智能软件——Decision Edge for Campaign Management（简称DECM）。DECM软件是端到端客户关系管理解决方案中的重要部分。它不但能够对来自事务处理系统、呼叫中心、网站的顾客信息进行处理，使公司的所有部门共享这些信息，而且可以通过顾客选择的渠道发送信息。这样，市场经理就可

以更加全面地了解顾客关系状况，并有效地评价市场营销活动的结果。DECM软件可以调节DB2通用数据库的对应性和可伸缩性，使市场营销人员更好地管理不断扩大的顾客数据库。与IBM公司 DB2 Intelligent Miner软件系列一起使用，它还可以帮助企业发现更多的销售机会。2000年5月12日，台湾安泰保险宣布采用IBM的商业智能解决方案分析、管理客户信息。该解决方案将增强安泰保险对其竞争对手业务的了解，提高公司业务发展预测和新业务的开发能力。

在IBM的帮助下，台湾安泰保险公司已经建立了分析、引导客户需求，为客户及其代理商实时提供最新信息，赢得竞争优势的机制。同时，这个解决方案还为安泰保险公司提供了灵活的因特网连接功能，为今后完善客户关系管理功能奠定了基础。

商业智能包括专家系统、神经网络、遗传算法和智能代理等几个方面。*DM Review*是美国排名第一的商业智能和数据仓库杂志，每年都要进行100强软件厂商的排名。SAS公司在2000年度排名中名列第一，它的产品具有以下功能：帮助客户识别最有力的客户群，并揭示其中的特性；分析用户访问路径的规律，改善电子商务的策略；通过准确的信用评分提高客户的利润贡献度；进行欺诈检测、客户流失管理、非法侵入检测以及其他需要预测等等。在SAS Enterprise Miner中提供了聚类分析、SOM/KOHONEN神经网络分类算法。

专家系统对于诊断性问题和指令性问题非常适用。

诊断性问题是指出需要回答“发生了什么事”的问题，相当于决策的情报阶段。指令性问题是指出需要回答“我该做什么”的问题，相当于决策的选择阶段。客户关系管理软件中的市场百科全书就是这种专家系统。Broadbase(纳斯达克股票市场代号:BBSW)是在消费者分析和营销自动化市场上领先的公司。最近，通过收购在个性化、实时营销流程方面最佳的Servicesoft公司，Broadbase可以提供智能型、不间断和自动化的产品。已有230多家蓝筹股公司安装了Broadbase公司的软件，其中包括有柯达、AMD、本田、佳能、ADP、中国惠普等等。

神经网络系统被称为有学习能力的商业智能系统，它具有和人类大脑相似的功能。经过对神经网络系统进行一段时间的训练以后，该系统可以在没有人干预的情况下进行模拟识别，以解决特定领域中的问题。当神经网络被训练好以后，如果给它制定领域内新的模式识别问题，它就能给你有关这种模式的相关信息，原因就在于神经网络是按照人脑的模式制造出来的。它的任务就是响应、自我组织、学习、抽象和遗忘，而不是执行。很多公司都将销售信息保存在大型的数据仓库中，然后应用神经网络软件分析并找出最好的销售模式。

遗传算法模拟进化、适者生存的过程，逐渐产生出优化的问题解决方案。它通过选择、交叉和变异等进化概念，产生出解决问题的新方法和策略。选择是指挑选出好的解决方案，交叉是将各个好的方案中的部分进行组合连接，而变异则是随机地改变解决方案的某些部分，这样当提

供了一系列可能的解决方案后,遗传算法就可以得出许多解决方案。

智能代理是将计算机和网络中许多重复的工作独立出来,自动地适应人们的爱好和习惯,按照人们的要求完成工作。它融合了许多现代的软件技术,其典型应用是在Web 上为消费商品进行筛选或监测拍卖,在竞价时提醒用户。另外一种有名的采用代理技术的电子商务应用是合作筛选,即将用户采购同其他消费者的购买习惯相比较进行推荐,它被Amazon.com 所采用。

导入CRM，你准备好了吗

被称之为提升企业核心竞争能力助推器的CRM既是一种管理思想，又是一种解决方案，同时也是一套应用软件系统。如同一枚硬币有正反两面一样，企业导入CRM系统除了具有增强竞争力的作用以外，同时也存在着一定的实施风险，在导入CRM的过程中也会遇到各种各样的困难。笔者认为，在当前这股CRM的热潮中，提出“导入CRM，你准备好了吗”，这样一个命题有着现实的意义。

■ 你了解CRM吗

无论是你打开一本IT的杂志或报纸，或是你用鼠标点击了一些IT及非IT的网站，你会发现CRM的概念有些让人读不懂。不同的厂商，对CRM都有着自己的说法，都在说自己最重要。原来是生产通信产品的，如今开始转型做呼叫中心，言称呼叫中心就是CRM；原来做财务软件的，现在推出了自己编写的CRM应用软件程序，大喊CRM就是自己要卖的CD光盘；过去卖硬件、做网络的也开始打起CRM的“杏黄旗”，擂鼓呐喊可以提供全面的CRM解决方案。

究竟什么是CRM呢？上述的提法对不对？笔者在现实的工作过程当中经常会遇到IT业界的人士问起这样的问题。无疑，给出一个关于CRM的定义或者概念是非常有帮助的。笔者归纳众多国外著名研究机构和跨国公司对CRM的诠释，认为在现实当中CRM的概念从3个层面来表述可能比较恰当：（1）CRM是一种现代的经营管理理念；（2）CRM包含的是一整套解决方案；（3）CRM则意味着一套应用软件系统。

首先CRM是一种管理理念，它起源于西方的市场营销理论，是从20世纪80年代在美国产生和发展起来的。在20世纪80年代初提出的“接触管理”（Contact Management），专门收集客户和公司联系的所有信息。发展到90年代初则演变为包括电话服务中心与支持资料分析的客户服务功能，即客户关怀（Customer Care）。将客户

作为企业的战略性的资产来管理,通过客户关怀提高客户满意度;对不同价值的客户实施不同的对策;客户生命周期理论以及重视客户成本管理等等都是这一理念的组成部分。

作为解决方案的CRM来讲,它集成了互联网和电子商务、多媒体技术、数据仓库和数据挖掘、专家系统和人工智能、数据分析以及呼叫中心等多项技术,既包含硬件平台与软件环境的集成,也包括有关CRM项目实施的顾问咨询服务等等。

作为一个应用程序的CRM系统,它是将市场营销以及企业管理等管理思想固化到计算机程序之中。由于CRM软件目前没有一套标准,各个软件公司所提供的产品都不相同,但概括起来,CRM软件一般包括市场营销、销售管理、客户关怀、服务和支持等方面的模块。

笔者认为,关于CRM概念3个层次的划分方法将有助于理清目前存在的有关CRM的种种误区,同时也有助于CRM在中国的应用和推广。

■ 你导入CRM的目的是什么

可能有的人对此问题不屑一顾,他们会说:“不知道目的我导入CRM干什么?”但是在具体的现实中没有弄清目的就导入CRM的大有人在。即使是在CRM的发源地美国,也经常出现失败的CRM项目。有很多公司投入了数十万乃至数百万美元实施了CRM项目,但由于公司的销售人员不用或很少使用这套系统,结果是投资没有得

到任何的回报。

由于CRM销售人员天花乱坠地乱吹，致使有些企业就把CRM当做灵丹妙药，以为导入这套系统后就万事大吉，市场销售就万无一失，可以高枕无忧了。过高的不切实际的期望，还会导致项目的不断膨胀。有的企业甚至还会把项目从管理工程变为政治工程，成为企业领导人炫耀的本钱。一些企业的领导人认为要搞就要搞大项目，要用最好的软件，买最贵的硬件，请最知名的管理咨询公司，甚至提出一步到位。然而，实施CRM项目是一个长期的过程，不可能一蹴而就。

■ 你目前的管理基础怎么样

信息技术确实能够进一步提升企业的生产力，作为应用软件系统的CRM，确实能够对企业的市场营销、销售管理、服务管理以及支持等方面提供卓有成效的帮助，使用得当也确实能够极大地提高经济效益。但是我们不能忘记，CRM只是一个工具，作为工具要发挥作用除了技术平台以外，还需要有管理平台来支持。这个平台即是目前企业的管理水平，其中包含有员工的管理素养、客户信息的积累和企业运作流程等等。

笔者在与一些咨询公司的顾问的接触中了解到，目前阶段实施CRM遇到最多的问题来自于企业目前的管理平台建设，而不是来自于技术方面。在实施过程中工作量最大的就是客户数据的整合以及业务流程重组。由于CRM本身就是管理系统，同时又是先进管理思想的集成，

如果企业的管理平台无法适应CRM系统的要求,其效果就难以达到预期的目标。希望实施CRM的企业首先要按照CRM的管理理念去规范自己的管理,使自己的管理水平能够与软件系统的要求相一致,在这样的基础平台之上再去实施CRM系统的话,就能够取得成功。

■ 你的员工愿意接受管理模式的变革吗

在对企业现有管理模式进行变革的过程中,重要的是整合企业的流程和业务操作方法。企业要有一个以客户为中心,将客户视为战略性资产的远景规划,要确立销售渠道策略以及吸引客户的策略,建立适合员工的培训机制,培养和发展以客户为中心的公司文化等等。在实施CRM之前,一定要对企业自身所处的环境有充分的了解。同时,也要调动企业内部相关部门的积极性,使得他们所做的工作能够与项目的实施保持同步。在这个过程中,还会涉及到企业文化方面的变革、乃至企业政治方面的变革。在企业的策略改变之后,很重要的一点就是企业的各个业务部门所有的员工都能够非常理解这种改变,实践这种变革。

来自实践的声音告诉我们,CRM项目成败的因素不在于技术,而在于人,但是很多企业往往会忽视了人的因素。在CRM实施项目管理的过程中要非常重视人对变革的影响,其中包括企业的各级领导、全体员工以及CRM实施项目组。

因此,技术不是实施CRM项目中最艰难的,克服来

自企业内部各个方面的阻力是最艰难的，这些阻力来自不同的部门不同的人员，甚至包括企业的老板。不能排除这些阻力的话，CRM的实施是无法成功的。

CRM的中国之路

2000年岁末的北京，掀起了一股CRM的热浪，执全球电子商务软件牛耳的Oracle公司，邀请其合作伙伴惠普、EMC和普华永道在北京举办了主题为“想客户所想”的客户关系管理应用研讨会；10月份才从朗讯科技拆分出来的AVAYA公司也紧锣密鼓地开了一场“CRM论坛”会；蓝色巨人IBM公司将12月定为CRM月，同时利用其网站进行CRM解决方案的热卖活动；为期3天，经长期策划且阵容强大的“首届客户关系管理国际研讨会”更把这股热浪推向了高潮，真正成了“冬天里的一把火”。笔者试图透过这股热浪，用思辨的视角来考察一下CRM的中国之路。

■ 成功导入CRM的关键因素是什么

CRM的成功实施是通过系统资源和企业文化两方面的整合来进行的。从企业来讲,可以从3个方面来导入CRM的管理理念:(1)从企业的策略角度来导入CRM。例如通过划分企业的不同的客户群,分析出企业所要获得、保留和吸引的客户,并寻求与此相适应的对策。(2)从流程的角度来导入CRM。依据企业制定的策略来制定相应的业务流程,将以客户为中心的理念体现到业务流程之中。(3)从人的角度来导入CRM,例如改进员工的思维方式,激励销售人员通过积极使用CRM的销售流程来完成自己的业务。

由于实施CRM是一个比较长的过程,为了取得更好的实施效果要注重以下4个方面的工作:(1)注重项目给企业带来的效益,项目上线本身并不是结果。(2)时间对于项目实施非常重要,要和其他的企业打时间差,力争在最短的时间里取得最大的回报。(3)一定要积极创新,能够为客户提供价值。(4)对人才的使用要注重资深的经验、合作的精神以及多样化的观点,调动所有员工的积极性。

■ CRM路在何方

正如笔者所指出的,媒体对CRM的报道十分“火爆”,各种有关CRM的产品发布会和研讨会比比皆是。在北京是这样,在其他地区又是什么样子呢?大企业对CRM比

较了解和关注，有些企业已经在实施当中。而中小企业对CRM又了解多少呢？CRM在国内中小企业中的前景如何呢？为此，笔者就国内中小企业应用CRM的问题进行了问卷调查，并对反馈情况加以整理，提出如下观点。

◎ 国内应用状况

国内企业实施CRM，既会受到国外相关管理理念的影响，同时也会受到客观竞争环境的推动。从笔者的调查问卷反馈结果来看，CRM的市场还处于教育和培育阶段。占调查样本量64%的企业只是听说过CRM，但是对CRM的内涵不太了解；占调查样本量15%的企业感觉比较了解CRM；占调查样本量21%的企业从来没有听说过CRM。问卷调查所反映出来的状况表明：一方面国内的企业特别是中小企业内的管理者大多都被具体的事务所困扰，较少有专门的时间去学习充电，导致对管理理念的发展变化缺乏更多的了解；另一方面当前的CRM热还是局限在一个小的范围之内。

但是，当我们换一个角度来思考问卷所反映出来的情况，我们会发现，国内的CRM市场有着待以开发的足够空间和巨大的潜力。笔者欣喜地看到，现实中的企业都在自觉或不自觉地采用或部分采用CRM的管理思想和方法来开展商务活动。

◎ 市场前景

由于面对激烈的竞争以及企业必须对市场做出快速

的反应，使得国内中小企业的注意力主要集中在业务的增长方面，从而忽略了对内部管理的规范调整与优化。问卷调查显示：有50%以上的企业对CRM表示关注并打算去进一步了解，有14%的企业正在着手实施或部分实施CRM，有29%的企业表示不太关心，还有部分企业表示目前没有时间与精力关注CRM，但是倘若市场发生进一步变化，这些企业并不排除今后对CRM进行接触和实施的可能。

至于如何看待CRM的未来市场前景，问卷调查的结果显示：对CRM的市场前景表示乐观并且认为CRM是企业提升核心竞争力的必由之路的占到66%；认为CRM可能成为市场主流或有可能只会在为数不多的企业中得到应用的占到34%；认为企业没有必要去关注和实施CRM的几乎没有。被调查的企业都认同CRM的管理理念以及实施CRM系统的价值。

但也有人对实施CRM表示出疑虑：ERP也曾喧嚣一时，但迄今为止仍只是在极少数企业中得到了应用，据说效果并不理想，CRM会不会又碰到一个如同ERP般尴尬的处境。虽然只是少数人有此疑虑，但是不能不引起人们的思考。有人把CRM目前的状况用“像雾像雨又像风”这样一句歌词来比喻。前景看不清，所以“像雾”；弄清概念后觉得有用，所以“像雨”；担心会不会又在赶时髦，所以“又像风”。

在中国上千万家企业当中，中小企业占到了85%以上，它们有着各自的特点和具体情况。阻碍中小企业实施

CRM最主要的因素是什么呢？问卷调查结果显示：37%的企业认为所需费用过高；26%的企业认为对此缺乏了解，担心CRM的实施过程复杂，担心与当前业务不能很好地衔接；24%的企业认为目前缺乏专业咨询机构的支持协助；8%的企业认为是内部人员素质偏低，缺乏CRM的管理意识；5%的企业认为是CRM的实施周期长，难以在短时间内见效。CRM业界的有关人士也表示，国外企业实施CRM系统动辄几十万或是上百万美元，要花几年时间，并且在筹划、选购和实施过程中都有专业咨询机构的支持，这对于国内的中小企业来说是不现实的。国内的中小企业渴望有一种低实施成本，高附加价值，能够提供优质的咨询服务，拿来就能用，且一用就见效，并且在日后还有可能进一步扩展的CRM解决方案。可以看出，这些现象在一个刚刚处于培育阶段的市场中是必然会出现的，随着市场不断走向成熟，随着越来越多的企业由以产品为中心的传统模式向以客户为中心的现代模式的转变，许多在今天看来是难以突破的瓶颈，到时都会迎刃而解。

尽管笔者的分析认为CRM在中国有着广阔的市场前景，然而不可否认的现状是：中国的CRM市场基本上还处在教育与培育的“初级阶段”。虽然有一些企业已经超越了这一阶段进入了CRM的实践过程，但这并不影响我们对中国CRM市场状况的整体判断。现在，立足于在国内推广CRM的厂商，一方面通过各种研讨会和产品发布会等形式来对市场进行教育和引导，另一方面他们也积极地开发客户，通过培育样板客户来带动相关企业和相

关行业领域对CRM的认识，最终推动整个市场的快速增长与成熟。

道路虽然不是十分平坦，但是CRM的中国之路已经有越来越多的厂商在探索。CRM的中国之路就在脚下！

什么样的经济背景 催生了CRM

CRM产生背景的经济考察

一个由3个英文字母组成的缩写“CRM”于20世纪将要结束的时候在中国的大地上开始流行起来，并成为企业白领以及公司CEO们谈论的主要话题。曾几何时，许许多多由两个或是三个英文字母组成的缩写像传染病一样迅速地流行，并迅速地消失，“各领风骚没几天”。CRM会不会又是如此？人们提出种种疑问已经是一个不争的事实。追溯CRM产生和发展的历史渊源，无疑是回答这个问题的最有效的方式。

■ 以客户为中心是市场营销理念发展的阶段性产物

市场营销作为一门科学,已经有着将近百年的历史。近几十年来,市场营销的理论和方法极大地推动了西方国家工商业的发展,深刻地影响着企业的经营观念以及人们的生活方式。从翔实的研究资料中我们看到,到20世纪80年代,市场营销学已经发展成为最重要的管理学科之一,促进和推动着美国经济的发展。鉴于此,1985年美国营销学会对营销给予了新的定义:“营销是从计划到交易实现的全部过程,包含创意、定价、促销和流通,向个人或组织提供能满足他们需求的解决方案、产品和服务。”无疑,市场营销从研究交易(经济现象)开始,逐步发展到研究组织机构与大众之间的关系(社会现象),市场营销学的社会性特征开始突显,从经济学科开始发展到管理学科。

美国的营销学按照发展历程可以划分为:生产导向、产品导向、销售导向、市场导向以及社会导向。前三种代表以产品为中心的传统商业模式,后两种则是以客户为中心的现代商业模式。

(1) 生产导向是一种早期的营销哲学,适用于生产不发达、商品需求大于供给的时期。其特征是:产品供给不足,企业只要有生产能力,所生产出来的产品不论质量如何,都不愁没有销路。对于注重提高生产效率,降低生产成本的企业,由于具有价格优势,其产品的销

路会更好。

(2) 产品导向的观点认为, 市场欢迎性能好、质量高的产品, 因此, 企业应当致力于生产性能优良、质量高的产品。但他们往往忽略产品的实用性, 其经营观念的重点仍然是以卖方为着眼点。

(3) 销售导向的观点认为产品是被“卖”出去的, 而不是被“买”走的。一般而言, 人们对没有强烈需求的产品是不会主动购买的。通过实施各种销售技巧, 把产品“推销”给客户成为企业的重中之重。这种观点的流行与当时美国生产和交易的高度发达有着密切的关系。这个时代的市场上, 买方有选择产品的机会, 卖方必须向客户证明其产品是最好的, 是最适合其需要的。

(4) 市场导向产生于第二次世界大战以后, 主导着当前美国企业界的主流营销观念。美国社会生产力的高度发展得益于战后的和平环境, 日益增长和膨胀的生产规模生产出了远远超过购买力的产品。同时来自国外的企业不仅源源不断地将产品输送到美国, 还将工厂设在美国进行生产。这个时期, 美国人的生活水准和需求同样也达到了一个新的高度, 人们对产品十分“挑剔”, 购买行为非常理性。

由于买方市场的出现, 即使非常有天才的推销员也无法将商品“推”给客户。在这种情况下, 著名的以市场为中心的现代营销观念产生了。该观念认为, 如果产品没有人买, 生产便没有价值, 企业就不可能生存, 更谈不上获利。因而: A. 企业必须面向客户, 把了解客户

的需要作为企业一切活动的出发点；B. 以满足客户的需要为前提，组织、协调企业的所有活动；C. 通过满足客户的需要而盈利。根据这种理念，企业成败的关键在于企业是否持“客户至上”的态度。只有将“客户至上”作为其经营哲学，企业才可能在市场上取胜，市场导向是当今美国最成功的经营哲学。

(5) 社会导向。由于客户需求并不总是同社会的甚至客户自身的利益相一致。例如，吸烟者欢迎香烟广告，但吸烟对健康不利，鼓励吸烟并推销香烟被有些人看做是谋财害命。再如，有些商品虽然能满足使用者的需求，但大量消耗了有限并且无法再生的资源或者是污染了环境等等。消费欲望的无限与可供人们消费的资源有限性，形成了难以统一的矛盾。因此，企业应在考虑满足客户需求的同时，认真考虑兼顾客户、企业及社会的长远利益。

研究资料的回放也使我们看出，不同营销观念的出现及其流行与美国经济发展所处的阶段关系密切。在生产不发达、卖方市场占主导地位的时期，以产品为中心的经营理念自然成为主流。随着社会生产力的发展，买方市场开始出现并形成，以客户为中心的经营理念自然开始流行，并逐渐取代以产品为中心的经营理念。当今欧美社会以客户为中心的理念业已成为主流，并形成了一整套经营模式，CRM就是其中的精髓。

CRM的出现，使得以客户为中心的经营理念，从空洞的口号走向了能够进行量化的操作，把抽象的理论运

用到企业的实际运营中来。火借风势，风助火威，近20年来IT技术的飞速发展，给客户关系管理添上了翅膀，实现了营销自动化和销售自动化，借助于技术，人人都能够成为营销高手。因特网的诞生，犹如给客户关系管理提供了助推器，任何人，在任何时间，任何装置，都可以在任何地点，实现互联，因而就有了把e放入客户关系管理的新思想。

■ 产品和服务的特性要求企业必须对客户进行服务和关怀

规模化的大工业生产以及科学技术在产品上的应用，使得企业能够为客户提供的产品和服务越来越丰富，同时也使得产品和服务的性能越来越复杂、越来越多样化。产品的安装、测试、维护和修理等等，都需要有专业的知识、技能、专业的人员和专业的工具设备来完成，而这些又不是所有客户都能够具备的。从成本的角度而言，由客户去完成这样的工作是不经济也不现实的。在这个阶段的初期，企业向客户提供售后服务是作为对其特定产品的一种支持，原因在于这部分产品需要定期进行修理和维护，如家用电器、机械产品和汽车等等。这种售后服务基本上被客户认为是产品本身的一个组成部分，如果没有售后服务，客户根本就不会购买企业的产品。那些在售后服务方面做得好的公司其市场销售就处于上升的趋势；反之，那些不注重售后服务的公司其市场销售则处于不利的地位。

售后服务与市场销售的这种正相关效应也使企业的决策者们尝到了甜头，逐渐产生了把售后服务整合到产品上的概念。后来，这个概念又得到进一步的提升，被称为增值，产品由于有了售后服务才能得到增值。这个概念不断地渗透到不同的领域之中，运用于不同的产品。最初提出这个概念时，增值仅意味着提供了标准产品以外的东西，后来又产生了客户关怀范围的“内核”与“外延”的概念。

最初，客户服务和客户关怀发展的领域是服务行业，例如酒店、饭店、旅游和民航等行业。由于服务的无形特点，注重客户关怀可以明显地增强服务的效果，为企业带来更多的收益。后来，客户服务和客户关怀逐渐地向实体产品销售领域扩展，它的发展同产品质量的提高和改进紧密地联系在一起，其专业化程度也越来越高。例如，在银行、保险、证券等领域，具有专业知识和技能的服务和关怀是获得客户业务的前提条件，对投资理财的分析和建议就属于这类服务。

客户服务和客户关怀贯穿于整个市场营销活动的所有环节。交易前服务，如IT经理为客户提供整体解决方案，银行客户经理为客户提供个人理财的建议，售房经理向客户提供样板房，售车经理向客户提供免费的驾车服务等等；交易过程中的服务，如应使产品质量（应符合有关标准、适合客户使用和保证安全可靠）和服务质量（指与企业接触的过程中客户的体验）符合ISO9000认证；交易后服务包括售后的查询和投诉以及维护和修

理；客户价值挖掘服务，完成交易后，企业还要通过对客户的服务来感化客户不断产生新的购买行为，并且使得客户能够将他的感受加以传播，为企业带来新的客户。

客户服务和关怀活动包含在客户从交易前、交易中到交易后的所有过程之中。交易之前的客户服务和关怀，为公司与客户之间交易关系的建立打开了一扇大门，为鼓励和促进客户购买产品或服务奏响了动听的序曲。交易期间的客户服务和关怀则同公司为客户提供的产品或服务紧密地联系在一起，对合同条款的处理以及各种有关的细节，都要与客户的期望相吻合，积极主动地满足客户的需求，解除客户的心理压力，这时奏响的是欢快的圆舞曲。交易后的客户服务和关怀活动则集中于对客户的不断跟踪，圆满地完成产品的维护和修理的相关工作，交易后的跟踪和提供有效的服务和关怀，其目的是使客户能够重复购买公司的产品或服务，这时奏响的是悠扬的畅想曲，能够使客户有不断回味的感觉。

无论是从客户的角度还是从公司的角度考察，客户关怀都是很难测度和评价的。综合而言，这种评价可以从三个角度来进行：寻求特征，指客户在购买之前就能够决定的属性，如产品的包装、外形、规格、型号和价格等等；体验特征，指的是在购买后或消费过程中才能够觉察到的属性，如口味合适、礼貌待人、安排周到和值得信赖等等；信用特征，指的是客户在购买了产品或者是消费了产品和服务后仍然无法评价的某些特征和属性（原因在于客户难以具备这方面的专业知识或技巧），

因此必须要依赖提供该产品或服务公司，该公司的职业信用和品牌影响力至关重要。

具有寻求特征的变量可以称做“硬件”部分，可以通过不同的定量方法识别出客户期望，进而能够制定出合适的规范、规则或步骤。具有体验特征和信用特征的变量是客户关怀中的“软件”部分，这部分的改变则需要通过对接客户的员工进行训练和考核才能够改善。有的企业已经用定量技术来测量这些软件部分，例如麦当劳就明确规定：店门每天必须至少擦拭两次；有些银行也规定了每笔业务的等候时间、账单查询时间等等，这些都要依赖于员工在工作中的规范行为。通过制定严格的业务操作程序和行为规范，将大大地提高服务水准。

如同产品有生命周期一样，客户同样也是有生命周期的。客户的保持周期越长久，企业的相对投资回报就越高，从而给企业带来的利润就会越大。由此可见，保留客户非常重要，保留什么样的客户，如何保留客户是对企业提出的重要课题。

■ 尊重客户，对客户负责，精益求精是企业文化重塑运动的结果

在历史进入到20世纪70年代以前，庞大的美国经济体系从来就不曾面对来自国外竞争者的威胁，然而在短短的十余年之间，能够与美国同类产品进行竞争的国外产品，已经从1972年的20%提升到1982年的80%，而且这些进口产品的渗透率大幅度地增加。在这之前，美国市

场固然不乏竞争性，但都只是国内品牌的竞争，如今的市场竞争已经成为跨文化之间的竞争。通过比较研究人们发现，成功不仅取决于企业的制度和企业的战略，它还取决于企业文化，企业文化是成功的坚实基础，企业的基本价值观是整个企业文化的核心，是企业生命力的不竭之源。

由竞争引起的这场研究与重塑企业文化的实践运动于20世纪80年代在美国展开。它着重探索企业文化对企业生产率、企业效率以及企业市场地位等各方面的影响，探讨适应经济形势的企业价值准则，它既是对美国传统企业文化的一次整体检讨，同时也是对成功企业优秀文化的一次重新挖掘。其目的在于建立新的企业价值观体系，塑造新的企业文化，以增强企业活力，以便与国外竞争者展开较量。

美国企业在竞争中败北，不在于技术不先进，也不在于资本不雄厚，而在于美国企业的员工缺乏竞争对手那种热心企业、热心工作的精神，这是由美国传统企业文化中的“人并非生产力中的关键因素”这一狭隘观念所致，“人是企业发展的根本”这一观念就是针对上述观念提出来的。理性主义在美国传统经济思想中一直占据统治地位，思考企业成败因素时，人们常把思路局限在诸如成本、利润等方面，往往忽视人的主观能动性与潜力。

就如何在企业中树立以人为本的价值观而言，首先要强调在生产管理中要关心人、尊重人和信任人。美国一些管理学者的调查研究表明，以信任代替控制所挖掘

出的员工潜力是非常可观的，信任会提高员工的自信心。一个普遍的社会现象是，当你把一个员工看做是三流员工时，那他只会按照三流员工的样子工作，若你把他看做是一流员工，他就有可能干出一流的成绩来，至少他会尽自己最大的努力实现你寄希望于他的目标。信任不仅激发出传统管制措施无法催发的潜力，还可以增强员工自身的责任感，而这正是员工生产率提高的前提。其次，信任使得员工能够自动克制原来必须要由规章制度来约束的行为。

20世纪80年代以来，美国较为推崇一些成功企业的分享制。认为实施分享制会使员工产生拥有感，对员工而言，拥有不仅是一种法律关系，更主要的是有一种心理效应。在拥有的状态下，员工会觉得他的个人利益与企业休戚相关，他愿意为了整体利益而牺牲个人利益，同时也会为整体成功而感到喜悦。分享制主张在企业经营过程中，有时为了员工的利益，企业必须有限度地做出一些牺牲，而不是依据传统的成本效益分析，使企业经营过于“理性”。企业为员工着想，就可期望得到员工为企业着想的回报。

新的价值观强调企业是人的集合体，让更具有热情的人来加速企业这架机器的运转，以此来生产更多的利润。这种在把握企业性质基础上提出的企业生产管理新观念是20世纪80年代以来美国试图寻找的企业文化的一个重要特点。

就单个企业而言，通过提高员工的个体活力，无疑

可以提高企业的整体活力。然而，就像一个社会中企业个体过分活跃将影响整个国民经济协调一样，企业中个人士气的提高，同时会给企业内部管理体制提出新的挑战。体制过分僵化，会扼杀个人的积极性，也会使激励起来的积极性难以发挥；体制过分松散，则会导致整个企业生产经营秩序的混乱，在整体配合效率方面会抵消由于个人活力提高而产生的效率。

伴随着资本集中进程的持续不断，美国原有企业的规模也越来越大，由此使得企业内部的管理制度日益复杂，管理机构和人员像滚雪球一样越滚越大。与此同时，随着科学技术的不断发展，国内外竞争的日趋激烈，市场需求变化更加难以预测。这种市场的变化从客观上对企业提出了新的要求，每一个企业都必须要有有一个非常灵活、反应敏感并且高效运行的机制。但大多数企业对此认识不够，只是围绕着怎样使企业自身管理更加有秩序、更加有效率，并没有真正面向外部世界来考虑问题。所以，在对企业内部的有效协调进行探索的同时，人们又把视角聚焦在使企业经济与外部世界经济能够互相协调的方面。传统僵硬、封闭式的行政管理体制逐渐被开放式的架构所取代。

美国的社会学家研究得知，对一个健康社会来说，亲密性必不可少，社会的亲密性一旦瓦解，就会产生恶性循环，工作上至关重要的默契在这时不仅没有生存的空间，就连官僚制度规定的机械式关系也难以维持。倘若团体中的个体都以“公事公办”的态度彼此相处，会

导致整个体系陷于僵局。企业整个运转体制非常完善是“公事公办”得以运转的前提，但这种状况在现实生活中是不存在的。如果忽视员工之间亲密感的培养，并以此来补充制度方面的缺陷，那么企业的运行就会错误百出，直至停摆。

按照理性矩阵结构组织起来的企业，其内部各事业部互不相关，甚至各小组也互不来往。庞大的网络体系维系的是一大群各个层次上互相排斥的小团体。企业内部各种力量的聚合是一个企业成功的基础，然而这种排斥性却无情地抵消了各个部门各自的有限力量，提倡合作精神，显然就是要改变这种状况。

把竞争制度引到企业内部体制构造中来，实践证明这决不是“天方夜谭”，而是一个相当有意义的尝试，实行这一制度的企业都比较成功。当然，内部竞争意味着企业内部要设立许多重叠的部门，如重复的产品系列、众多的产品开发小组。在理性主义经济学里，这些显然是无法想像的。

美国在探索如何提高企业运转效率时，一方面强调相互之间的默契、配合，另一方面又强调竞争。乍一看，似乎存在着“文化上的自相矛盾”，实际上两者所指对象不同，前者强调的是不同产品部门及上下左右相互联系的各个部门之间的互相协调，后者强调的是同一产品部门重叠机构之间的相互促进。若企业既有竞争的活力，又有默契合作的协调，那就能实现对内对外都达到高度协调的境界。

企业作为整个社会经济的一个组成部分，不仅要强调它自身的内部协调，还要考虑整个国民经济乃至世界经济形势的发展。内部再完善的企业，若其整个管理体制不能与外部经济相适应，管理体制若只满足于企业自身秩序而不顾企业与整个外部经济发生联系时所必需的秩序协调，其结果对企业来说也不堪设想。显然，提出管理体制开放概念，重新塑造管理文化，决不仅仅是出于一种理论性的探讨，而是为适应新的世界经济形势而做的一种努力。

企业的一切生产活动不是为了满足自身的需要，而是为了实现利润增长的目的。缺乏客户的企业，不能够满足客户需求的企业，其内部一切管理观念的变革都是毫无意义的。因此，如果在考虑企业发展时只局限在效益成本方面的考虑，最终也会失去客户、失去市场。所以，作为企业文化建设的另一个重点，美国企业文化的探索者们提出了以客户为中心的理念。虽然“客户就是上帝”的格言在经济学教科书上不知被重复了多少遍，但是新提出的理念又确实与过去不完全相同。过去，重视客户是侧重于在经济总体方面强调市场对企业发展的重要性，在这里客户与市场是同意语，而现在倡导客户至上，以客户为中心，则侧重于强调要具体地对待每个作为个体的客户，而不是将客户笼统地看做市场。

为了实现以客户为中心的理念，需要从以下几方面考虑。

(1) 要尊重客户，与客户建立起长久的关系。这种

认识是对美国一些企业“价格傲慢”和“技术傲慢”思想的一种“批判”。美国在讨论这个问题时，“价格傲慢”的观点认为，价格是客户对产品和服务质量水平的一种承认。如果你真正向客户提供了一定质量的服务，你自然就应该要求得到相应的报酬。假如所提供的产品质量达不到所要求的价格水平，自然就应该降价。如果仅仅因为竞争而调整价格，从某种意义上来说是愚弄客户。在外部竞争面前，保持市场份额的关键是使客户相信你所提供的服务和你所要求的价格是一致的。这样即使相对于别家企业来说你的产品价格高一点，客户还是会认为高价格中包含的必然是更高的价值。只有这样，才能培植和维持自己的市场。

“技术傲慢”的观点则认为，客户对产品的评价，除了注重产品本身的性能表现外，还注重其他各方面服务的情况。例如，一个豪华饭店如果自恃设备条件优越，而对客户表示冷落淡漠，它的客房恐怕无人问津。

对客户尊重的观点则认为，无论企业产品是由于成本低廉而具有价格优势，还是由于技术先进而具有某种独特的性能优势，都不能因此而忽略客户的感受。一个成功的企业，必须尊重每一位客户，因为是客户给予了企业利益。

(2) 要做到对客户负责。这是对过去“只要卖掉产品就是成功”经营理念的“批判”，这种负责有时所付出的经济代价可能很大。在美国经常被提到的例子有8小时之内把服务送到世界上任何一个地方，若公司做不到这

一点，用户可以免费得到所需配件。更有甚者，美国一些公司还提出做到99.5%的服务水平，就是说凡是公司技术上能办到的都要尽力办到。按照传统市场分析，显然只要将这个服务率小数点后的小数去掉，就会带来许多效益，但由此而产生的非数量上能直接反映出来的损失，即对公司形象的破坏等，则是无法估量的。而公司形象是扩大销路的一个非常重要的王牌，企业的发展不完全是靠技术和资本，而很大程度上是靠服务来维持的。对企业而言，服务有着比技术、价格等更为重要的意义。

(3) 要树立对质量精益求精的精神。如果说前两点是从企业与客户相互感情的关系上去赢得客户的信任，这一点则是强调真正从产品本身的吸引力上去赢得客户的信赖。尤其要强调的是，任何东西都可以做得更好一些，任何事物都有进一步完善的可能性，它们可以无限地改进下去，企业要日复一日，年复一年地实践这一点。因此，不应仅从短期成本来衡量质量提高的效益问题。质量不仅是指产品的性能、质地，而且包括整个产品销售及客户使用全过程中所应提供的服务。既然如此，提高质量就不能光靠几个质量管理小组，公司所有人员对此要有强烈的意识，并在所有的工作中体现出对质量的关心。

从价格竞争、技术竞争发展到服务竞争和质量竞争，这是整个世界经济发展的一个趋势。美国传统企业文化注重成本、技术，注重理性的市场分析，而新的企业文化则强调市场竞争中的人情味，甚至可以为此而暂时牺

牲企业活动的基本准则——尽可能多地获取利润。相反有时还反其道而行之，做赔本买卖。新的企业文化代表了一种远见卓识，它是经济发展新阶段的一种新的“理性”思考。尊重客户、为客户负责、精益求精的理念从另外的途径为客户关系管理注入了新的内涵，使得它在新的企业文化的襁褓中孕育而生。思路决定出路，企业文化的重塑，高科技的巨大动力，以及美国政府的积极政策等多种因素的集合作用，使得美国经济在近十年来高速增长。

客户关系管理的产生与发展是近十年来管理科学与IT科学相互结合的产物，科学技术对作为管理科学的客户关系管理的作用有目共睹。毫不夸张地说，在今天的客户关系管理中，管理科学与信息科技的作用是相辅相成，难分伯仲的。

CRM重在管什么

CRM与传统的管理有什么不同？CRM重在管什么？这是管理者们共同关心的话题。尽管CRM注重很多方面的管理，但是对“过程”、“客户状态”、“客户满意度”和“客户成本”的管理则是其中的重要部分。

■ CRM管“过程”

轻过程，重结果，这是目前企业销售管理过程中普遍存在的问题。只要是能够抓住“老鼠”，你用什么办法都可以。这种“本能驱动法”在一定的条件下会对企业的销售人员产生很大的激励作用，但是这种“重结果”的管理同时也会给企业带来很大的弊端。首先是无法形成一种规范，不知道什么行为是对的，什么是错的，既难以普及成功的经验，同时也难以吸取失败的教训。因为“重结果”的管理是以“成败”论英雄，只要有了好的结果，没有人去过问其过程，久而久之也会形成个人英雄主义，削弱团队的作用。假如有一天这个英雄跳槽，换了另一条跑道，以往能够给企业带来的“结果”再也不复存在了，这位英雄的“成功之道”也随之而去，留给企业的可能只是几张名片或是几份合同，还有一些残留在头脑中的客户印象。

在CRM中，过程管理是非常重要的部分，销售过程决定销售结果，没有过程的结果是没有用处的。一般来讲，在CRM中把销售过程分成4个阶段：兴趣需求搜集阶段、方案设计阶段、销售阶段和跟踪阶段。同时将跟踪计划与业务计划结合起来进行，把计划分为日程表、周计划和月计划。日程表主要报告当天的事情进展如何；周计划报告客户的状态有没有改变；月计划报告有没有完成计划。日、周、月3个阶段的工作都是可以量化的，根据这些量化的数据预测下个阶段的工作。强调在销售

管理中注重管“过程”，并不是说就不管“结果”。在CRM的理念中，是将最终结果分割成为阶段性的结果，前一阶段的结果就是下一阶段开始的前提，周而复始、不断循环。从这个意义上说，客户关系管理只有分号，没有句号。

注重过程管理也是企业提升整体管理水平的客观要求。ISO 9001: 2000明确提出过程管理方法，将1994版ISO 9000标准的要素体系结构管理模式转变为体系的过程管理导向。将输入转化为输出的任何活动或操作均可看做一个过程，几乎所有的活动和操作均可作为过程对待，几乎所有的活动和操作(包括制造产品或提供服务)都是过程。按照ISO 9000的要求，过程管理包括：规定过程以获得期望的结果；识别和测量过程的输入和输出；识别并管理过程与组织职能之间以及各过程之间的接口；评价过程可能的风险、结果以及过程对客户、供方及其他相关方的影响；建立清晰的管理过程的职责、权限；识别过程的内部和外部客户、供方和其他相关方；在设计过程中，给出过程的步骤、活动、流程、控制方法、培训需求、设备、方法、信息、材料和为获得期望结果所需的其他资源。

当前的CRM软件都吸收了ISO 9001: 2000的思想，明确提出了过程管理方法，从而使得企业在实施CRM的过程中同时也有助于实施ISO 9001，取得了一举两得的效果。

■ CRM管“客户状态”

除了管理过程以外，对“客户状态”的分析与管理

在CRM中也很重要。这里有一个例子，一位先生来到一家杂货铺打算买酱油，面对货架上琳琅满目的商品不知如何是好。这时，杂货铺老板走过来对他说：“先生，你应该买××牌子的酱油，因为你太太经常买的就是这个牌子的酱油。而且你太太上次买酱油的时间是在×月×日，你家的酱油也快用完了。”听了杂货铺老板的话，这位先生满意地买下了他所需要的酱油。从这个例子中，我们可以看到状态管理可以大大提高客户的满意度。

借助于CRM，企业通过与客户之间的不断互动，可为客户提供各种信息，以便影响客户的行为，进而留住客户，不断增加企业的利润。通过实施CRM，企业能够分析和了解处于动态过程中的客户状况，从而搞清楚不同客户的利润贡献度，使得企业能够选择应该供应何种产品给何种客户，以便在合适的时间，通过合适的渠道去和客户做交易。

■ CRM管“客户满意度”

客户满意度已经成为大多数企业所关注的问题。例如，中国移动通信所属的一些企业不同程度地在实施“客户满意100”工程，但是由于“满意度”实在难以度量，在该项工程的具体实施过程中，无法进行量化管理，其效果就大打折扣。

客户满意度有两种含义：即行为意义上的客户满意度和经济意义上的客户满意度。从行为角度来讲，满意度是客户经过长期沉淀而形成的情感诉求，它是客户在

历次交易活动中状态的积累。CRM最重要的是建立一套完整的客户信息系统，通过对过程的管理，随时了解客户的状态。因而有人提出企业必须像管理其他资产一样对客户进行管理，做到像了解企业产品一样了解客户，像了解库存变化一样了解客户的变化，这其中的道理是显而易见的。通过CRM可以清楚地了解和掌握客户的状态和特征，避开传统管理带来的经营误区：

(1) 由于CRM提供了数据分析，可以使企业能够有效地找到自己的客户，避免到处撒网寻找客户带来的资源浪费。

(2) 对企业来讲，重要的客户是能够给企业带来盈利的客户，而不是由于客户的企业规模大。在资源有限的条件下，企业应该更多地关注那些让企业盈利的客户，在必要时应剔除那些服务成本太高甚至给企业带来亏损的客户。

(3) CRM可以帮助企业找出最忠诚的客户并且分析他们的特点，以此为标准可以使得销售人员按图索骥，寻找到新的忠诚客户。

从经济角度来讲，客户满意度显得更为重要。“客户满意-口碑相关曲线”表明，企业的客户服务处于一般水平时，客户的反应不大；一旦其服务质量提高或降低到某一限度，客户的赞誉或抱怨将呈指数级增加。CRM不断地对所有客户资料进行分析，可以有效地掌握口碑曲线的走向，为企业改进或加强客户服务提供数据资料，而不是凭企业家的感觉来处理事情。

客户满意与客户忠诚之间并不是一个简单的、近似线性的关系，即客户忠诚的可能性随着其满意程度的提高而增大。在传统的客户满意度调查问卷中，大多数是用从1~5的尺度来衡量客户满意程度，从1~5依次表示非常不满、不满、一般、满意和非常满意（完全满意）。按照这种理念，只有客户对企业产品和服务表示满意时（评分4），企业与客户之间的关系才能够稳固，要想让客户完全满意，企业必须对此大量投资。但是，实施的结果对这种理念提出了挑战。许多企业为提高客户满意度付出了很大努力，但收益甚少，人们不禁要问有没有必要追求100%的客户满意？

客户满意与客户忠诚之间的关系如何？CRM的专家通过研究表明，行业竞争的状况对二者关系影响极大。

在高度竞争的行业中，完全满意的客户远比满意的客户忠诚。只要客户满意程度稍稍下降一点，客户忠诚的可能性就会急剧下降。这表明，要培育客户忠诚感，企业必须尽力使客户完全满意。

在低度竞争的行业中，客户满意程度对客户忠诚感的影响较小。由于竞争程度较低，不满的客户很难跳槽，他们不得不继续购买企业的产品和服务。但是客户心里并不喜欢这家企业的产品和服务，客户在等待机会，一旦能有更好的选择，就会很快跳槽。这种表面上的忠诚是虚假的忠诚，有一定的欺骗性。因此，处于低度竞争情况下的企业应居安思危，努力提高客户满意度，否则一旦竞争加剧，客户就会大量跳槽，企业就会陷入困境。

■ CRM管“客户成本”

CRM所创造的全新的商业模式，将彻底改变客户服务机制的作用。企业第一次真正可以准确地预测客户服务的成本，估算出每一元钱的回报。企业可以知道每一位客户能产生多少业务，可能购买什么以及答复他们的电话成本是多少。这使得企业可以根据每一客户所创造盈利的潜能来提供相应水平的服务。

传统的理念认为，“客户就是上帝”，而CRM的理念认为，“客户并非都是上帝”。统计数据表明，有相当比例的客户是会让企业产生亏损的，例如，服务费用过高的客户，形成呆账、死账的客户，带来诉讼的客户等等。在有些企业，其20%的客户带来的利润，又被20%~30%的客户形成的亏损吃掉了。亚特兰大咨询公司的调查表明，一家商业银行其最高层的20%的客户带来的收入是平均所花费成本的6倍以上，而最底层的20%的客户所花费的成本却是他们所带来收入的3~4倍。

与传统的“客户忠诚度计划”不同，CRM能够将客户的分层更加个人化，区分越来越细。例如美国大陆航空公司推出的CRM系统，使公司的4.3万名检票人员、预定和服务代理能够及时地了解到每一位客户的简历和价值。这套系统不仅能够采集有关客户地位的数据，同时还能提供合理化建议，从而使这家航空公司的员工和服务质量更加协调一致，甚至能够使员工注意到高级客户个人喜好的细节。由于CRM的实施，嘉信理财公司将客

户分成不同的层次，其最高级别的客户是投资额在10万美元以上或每年进行12笔交易，这些客户的电话将由专人负责接听，而不是像以往那样需要等候。

实施CRM从关键应用入手

目前国内的CRM仍然处在初级阶段，即市场教育与培育阶段。无论是Oracle、Siebel和SAP这样“硅谷化”的主流CRM大厂商（营业收入在数十亿美元以上），还是联成互动、特博深这样在“中关村”刚刚萌芽的小企业（产品正在打市场），它们对中国CRM市场现状的看法都是一致的。初级阶段最突出的特点是：市场发展不平衡。一方面，大公司高瞻远瞩，先人一步实施了CRM项目，选择的产品又都来自CRM的主流厂商。例如选择Oracle的公司有上海航空、北京亚信和广东美的；选择Siebel的公司有上海通用、罗氏制药和北京联想；选择SAP的公司有一汽大众。另一方面，面对目前的这种现状，实施CRM更应从关键应用入手。占企业总数99%的中小企业对CRM却认识不深，需要对他们进行CRM的教育，这就是中国的现状。

■ CRM的运作流程

笔者认为，做好客户关系管理必须要有一套完整的运作流程。

(1) 搜集资料。利用高科技手段与多种渠道搜集客户资料、消费偏好以及历史交易资料，储存到客户数据库中，然后将不同部门或分公司的客户数据库，整合在单一的客户数据库内。为方便管理，企业的部门或分公司都各自有着自己的数据库，由于相互之间的信息是闭塞的，就会出现公司的不同部门要求公司的老客户填写新客户资料表的问题，遇到这样的问题客户就会觉得自己被忽视了。将不同的客户数据库进行整合以后，有助于将不同部门的产品销售给同一客户，这样既可以增加利润，减少重复成本，同时更能够巩固与客户的长久关系。

(2) 分类与建立模型。借助分析工具与程序，按各种不同的变量把客户分成不同的类型，描述每一类客户的行为模式。通过这样的工作，可以预测在各种市场变化与营销活动下，各类客户所做出的反应。例如，通过分析可以得知，哪些客户一收到促销邮件，就会毫不考虑地将其丢到垃圾桶，知道人们对哪一类的促销活动有偏好，也会知道哪些潜在客户已经不存在了。通过这些工作，既能够有效地选择到适当的目标客户，同时也会提高市场营销活动的效率，降低成本。

(3) 规划与设计市场营销活动。根据上述模式设计适合客户的服务与市场营销活动。现实当中，企业对于各

类客户通常是一视同仁的，而且定期对其进行市场推广活动。但是，用CRM的观念来看，这种做法显然是不合算的，CRM要求“看人下菜碟”。如果移动通信公司在电话接通顺序上，对大量及小量使用的移动通信的客户一视同仁，前者就会因为总是在重要时机无法接通电话而转换运营商，后者却不会因为受到了一视同仁的对待而增加通话量。

(4) 进行活动测试、执行与整合。在以往的情况下，对于市场营销活动难以及时地监控活动所带来的反应，效果到底如何只能靠最后的销售业绩来判定。CRM却可以对过去市场营销活动的资料进行相关分析，并且通过客户服务中心或呼叫中心及时地反映出活动效果，实时调整进一步的营销活动。例如在实施一项市场营销活动后，透过呼叫中心接听电话频率、网站拜访人次以及各种其他相关反应的统计，营销与销售部门可以实时增加或减少人力与资源的调配，充分利用资源。而透过呼叫中心或网络系统与数据库的整合，更可以实时地进行交叉销售，销售不同的产品给不同的客户。

(5) 实行绩效的分析与考核。CRM透过对各种市场活动、销售过程以及客户资料的综合分析，将建立一套标准化的考核模式，对实施绩效进行考核。目前CRM的技术，已经可以在出差错时，顺着活动资料的模式进行分析，从而找出问题出在哪个部门，甚至哪个人员。

上述的各个程序必须环环相扣，从而形成一个不断循环的作业流程。只有这样，才能选择最适当的通路，

在正确的时点上，传递最合适的产品与服务给正确的客户，创造出企业与客户双赢的局面，维持与客户关系的永久性。

■ 中小企业实施CRM的关键

要建立起CRM系统，必须有适当的信息科技手段作为支持。目前比较常用的技术包括：数据仓库、资料采集、销售自动化、市场营销自动化、服务自动化以及呼叫中心或是多媒体客户服务中心等等。笔者在对中小企业实施CRM的调查中了解到，很多企业对IT的日新月异没有清楚的认识，认为实施CRM应该一步到位，对此，联成互动公司副总经理于光辉认为，对中小企业来讲，目前实施CRM不应该一步到位，而应该抓关键问题与关键应用。关键应用有两个方面：（1）客户资源的积累和共享。国内中小企业客户资源私有化的问题相当突出，集中与共享客户资源在现实中受到业务人员相当大的抵制。企业将分散在各部门、分公司的资料进行整合需要一定的时间。解决这个问题，需要企业领导下很大决心，同时也要调整销售人员的利益分配机制。否则的话，CRM的实施就会在这个阶段停滞不前。（2）销售自动化。传统的管理是以结果为主的管理，CRM是以过程为主的管理。销售人员进行销售必须做出销售计划，与客户进行沟通必须要有跟踪计划。销售计划要与跟踪计划结合起来进行。在关键应用没有解决的前提下谈任何问题都是无济于事的。

CRM的先驱迪克·李(Dick Lee),在其新著《客户关系管理规划手册》(*The Customer Relationship Management Planning Guide*)中指出,如果纯以科技的观点来推动CRM,它就很难成功。该书甚至认为,一些IT厂商为了销售相关软硬件,而刻意让一些企业认为CRM就是一种技术。这些企业因而只注重导入科技,忽略了设计全新的策略与作业流程,因此酿成投资的失败。

案例篇

□ anlipian

客户关系管理的中国之路

呼叫中心为旅游企业添上了翅膀

携程旅游实施CRM速描

■ 企业背景

携程公司是一家以高科技为手段的旅游服务公司，1999年初公司成立，在北京、上海、广州、香港等地设有分公司。携程公司主要通过800电话呼叫中心和互联网为客户提供快捷、优惠的订房和订票等旅行综合服务。公司自成立以来，以其独到的经营模式迅速在旅游行业中占据了领先地位，预订业务中酒店订房的业务量已经相当于中国最大的订房中心，月交易额已逾2 000万元。

■ 从800电话起步

携程公司的呼叫中心有一个渐进的发展过程。刚开始主要是通过互联网为客户提供服务，后来根据客户要求开通了800国内免费热线电话，通过板卡式的语音处理设备和几个座席人员为客户提供各种服务。由于电话的普及、方便等特点非常适合各种层面的客户使用，因而800电话的小呼叫中心一经推出就很快受到了社会的普遍认可。在2000年5月1日时，通过800电话接入的预定房和预订票的信息更是出现了高峰。7月份又进行了较大规模的人员直销活动，更进一步刺激了市场人气，呼叫中心预定业务又上了一个新的台阶。板卡式的设备成为瓶颈之后，又更换成交换机。随着业务的突飞猛进，原有的呼叫中心不仅无法适应客户规模的要求，而且在功能方面也制约了业务的拓展。

■ 如虎添翼

经过充分的市场调研之后，携程公司于2000年11月对原有的呼叫中心进行了升级，交换机选择了朗讯的G3SI，由它提供呼叫中心服务，软件部分由于要考虑与原有系统的延续性，所以仍然选择由上海寰讯公司进行定制化的开发。目前的软件是在NT环境下运行，数据库采用了微软的SQL7.0。现有的系统增加了许多CRM的功能，互联网与呼叫中心有机地结合在一起，通过互联网、传真以及800电话接入的信息都进入到一个数据库，实现了信息的统一化。现在的呼叫中心是50个座席，服务人员实行每天三班工作制，一年365日为客户提供24小时的服务。为了提高工作效率，订房服务与订票服务是通过不同的座席人员来完成的，座席人员可借助系统实现交叉销售，大约有15%的客户有这样的需求。

■ 几点借鉴

从携程公司实施CRM的情况来看，以下几点问题值得我们借鉴。

(1) 实施CRM要和企业的主营业务发展紧密结合，而不能够游离在主营业务之外。反之，这个项目就会成为一个摆设，难以产生效益。

(2) 要循序渐进，不要想一口吃个胖子。携程公司的呼叫中心经过三个发展阶段：板卡阶段、小交换机阶段和现在的大交换机阶段。事后也有人提出，为什么当

时不一步到位呢？携程公司的回答是，刚开始没有那么大的业务，如果采用大的交换机无疑是浪费投资。

（3）呼叫中心要与CRM相结合，才会产生更大的效益。

（4）呼叫中心只是一个信息工具，还必须与企业的市场活动，与一线销售人员的工作有机的结合。

汽车行业是如何实施CRM的

IBM协助上海通用汽车实施CRM项目案例

虽然中国还没有加入WTO，但是汽车行业却已经进入到十分激烈的竞争状态。高科技在汽车生产过程的应用，不仅提高了生产能力，同时也使汽车制造进入到一个柔性制造的新阶段。那种成千上万辆汽车一个面孔一个模样的历史已经结束了，个性化的客户要求汽车厂商提供定制化的产品已经成为一种必然，柔性化生产就是在这种需求下产生的生产方式。它是“以客户为中心”的经营理念在生产上的延伸，其带来的时间优势和成本优势，能够快速地将具有价格竞争力的优质产品推向市场。正是基于这样的认识，IBM协助上海通用公司成功地实施了CRM系统。

■ 业务需求背景

上海通用汽车是上海汽车工业（集团）总公司和美国通用汽车公司各投资50%组建而成的迄今为止我国最大的中美合资企业，总投资为15.2亿美元，共有冲压、车身、油漆、总装和动力总成五大车间。它严格按照精益生产原则规划、设计、建设和管理工厂，五大车间采用模块化设计，柔性化生产，可以实现多个车型共线生产，满足市场多元需要。产品销售实行单层次市场拉动式营销体系和品牌经营战略，直接面向用户，对市场信息和用户需求快速反应。逐步扩大和完善的销售服务和售后服务网络，向用户提供了高品质的产品和服务。

目前，IT信息技术应用已经遍布公司业务的各个领域，建立了国内汽车行业最先进的IT平台，不仅为各项业务提供了强有力的技术支持，同时也实现了全球联网。上海通用汽车公司是目前国内惟一实现了共线柔性化生产线的汽车厂，共线生产是目前世界先进汽车制造企业普遍采用的一种灵活高效的生产方式。上海通用汽车公司不但在国内率先引进此项技术，而且由于其所生产的几种车型在结构等各方面存在的较大的差别，更使上海通用汽车公司从一开始便在此项技术的应用领域中处于领先地位。

这种柔性化生产线的设计基于一个原则，那就是“以客户为中心”的原则，每位客户的个性化需求都将最大程度地体现在其得到的最终产品上，这就是柔性化生

产的无穷魅力和强劲的后发力。上海通用汽车公司引进了“以客户为中心”的营销理念，采用的是拉动式单层次销售体系和顾问式销售方式。其特点是在厂商和客户之间只隔着特许销售商这一层，把生产者和消费者之间的距离拉近。销售商只拿佣金，不搞批发，运输费和库存费由上海通用汽车公司负责。销售商是购车者的购车顾问，他们指导客户进行个性化选择。销售商在专卖店里执行全国统一售价，所进行的服务涉及售前、售中和售后各个环节。上海通用汽车公司在全国拥有76家授权销售服务中心、62家特约售后维修中心。其中，三位一体的销售服务中心覆盖到中国内地除西藏、青海以外的所有省份。2000年，上海通用汽车公司的别克轿车销量超过3万辆，比1999年增长了54.3%。

■ 原有客户服务系统已成为瓶颈

在实施CRM项目之前上海通用汽车公司原来已经有一个呼叫中心。原有系统运行了一年多以后，渐渐地成为通用公司实施新战略、推进新业务的瓶颈，主要表现在：（1）随着汽车销售业务的突飞猛进，原有系统薄弱的性能已经越来越不能够适应业务的发展。（2）原有的系统越来越难以满足客户的需求。例如，客户打800电话，得到的回答是：如果客户仅仅是进行咨询，打这个号码就可以；客户如果是要买车的话就需要打另一个电话去找销售代表；客户如果是修理汽车的话还必须再打维修服务中心的电话。这样一来，使客户感到非常不方便。

(3) 由于客户信息放置在不同的地方, 这些地方又互不相联, 实际上形成了几个相互隔离的客户信息孤岛, 信息不能够共享, 浪费了客户资源。(4) 现在的市场运作模式是公司统一定价, 通过分销商来销售。原来三级代理的方式在减弱, 取而代之的是渠道的进一步扁平化, 加强对经销商的管理也迫在眉睫。(5) 由于销售的工作都由经销商来完成, 公司自身从整体上凸显通用的品牌优势, 树立公司整体形象势在必行。(6) 通用公司CRM的全球化战略也要求在中国积极推进。IBM综合考虑上海通用汽车公司这6个方面的情况后, 提出了整体的解决方案。

■ IBM的解决方案

IBM提出的策略要点是统一规划、分步实施。IBM认为, 要从系统的长远发展蓝图来考虑问题, 而绝不能是头痛医头, 脚痛医脚, 过去的问题就在于考虑长远发展不够。方案的制定同样是以客户为中心而展开的, 客户在今后不仅只面对零售商, 他在购车以后还会面对售后服务站, 对于四位一体的零售商来看, 售后服务站可能和它是一家, 但是处理问题的一定是两批人员, 既有销售代表也有维修人员。客户服务中心的人员是经常要和客户打交道的, 他们如何共同协作来工作是一个很重要的问题。客户的资料要集中化, 销售人员有任何变化都不会影响对客户的服务。此外, 车辆的信息要集中化, 原来生产的信息是在工厂内, 但是库存是在各地的经销

商那里，公司必须要随时掌握每一辆汽车的状态，汽车有没有卖掉，是哪一位客户买走的，汽车有没有修理过，如果是修理过的话又是在什么地方进行修理的，修理了汽车的什么地方等等。

为了与全球的系统相适应，上海通用汽车公司选择了美国Siebel公司的CRM产品，同时也选择IBM公司来实施CRM项目。这个项目的实施过程是分成4个步骤来完成的。（1）集中管理客户信息。上海通用汽车公司积累了很多关于客户的数据，然而从CRM的角度来分析就会发现数据并不完整。例如，他们收集了客户购买汽车时的数据，但是这辆汽车到了客户手里以后的数据就没有了，诸如客户购买的这辆汽车有没有进行过修理，如果进行过修理的话，在什么地方修理的，修理了汽车的什么地方等等，他们的客户数据库中有关于客户及其所购汽车状态的信息。对于高价值产品而言，它处于动态过程中的信息比购买信息更为重要。（2）提高协同工作的效率。主要是针对客户服务中心、大客户销售代表、零售商和售后服务站，使他们能够协调一致地工作，进一步提高效率。（3）开拓新的渠道。为客户提供新的个性化的接触渠道。（4）对客户进行细分。通过使用各种系统工具对客户进行细分，分析客户的满意度、忠诚度和利润贡献度，以便有的放矢地为客户提供个性化的服务。通过6个月的工作，IBM已经将前两个步骤的工作顺利完成。

■ 初步取得成效

虽然上海通用汽车公司的CRM项目只完成了两个步骤，但是目前已经体现出它带来的成效。在新的CRM系统中，客户与上海通用汽车公司的联系既可以通过客户服务中心，也可以通过大客户服务代表或者是零售商和售后服务站，客户所得到的信息是一致的。现有的系统可以共享更多的客户信息，客户服务代表可以根据这些信息对客户实行交叉销售，进一步提高销售业绩。客户的满意度如何，很多是体现在售后服务上面的，现有的系统可以自动地提醒售后服务站为客户提供服务。

作为前台的CRM系统与后台也有很好的连接，例如和柔性制造控制系统的连接，使得来自前台的客户个性化需求，能够自动安排车辆的生产计划。被记录在电脑的除了客户对车型、配置等个性化的需求外，还有这辆车的SGM生产编号，这个编号可以称做车辆在流水线上通行的身份证号。自动车体识别系统将制造信息自动读入电子标签内，制造信息跟随此车身经过每一生产工段直至进入总装车间。通过联网系统，“身份证号”同客户个性化的需求被惟一对应地传送到各个工位。机器根据车辆的不同生产编号无误地执行不同的工作任务，而流水线旁的工人则根据被粘贴至车身前左侧位上与生产编号一一对应的制造信息标签，正确地完成不同的装配工作。质量报告系统则按照不同车型的不同检测标准进行测试，在每一个环节保证车辆的质量可靠。

花旗银行的客户关系管理

花旗银行目前在全世界100多个国家拥有1亿个企业客户和私人客户（目前花旗银行又提出了到2003年发展到10亿个客户的宏伟构想），其以技术、创新和大胆决策作为提高银行竞争力的重要手段。

在20世纪90年代中期，花旗银行就导入了客户关系管理的理念，以此维持与客户的良好合作关系。

早在20世纪90年代中期，花旗银行就导入了客户关系管理的理念，以此维持与客户的良好合作关系。要实现客户关系管理必须建立完备的客户信息数据库，通过先进的数据仓库和数据挖掘技术，将经过整理后的客户信息资料有机地存放在电脑中心的主机上。有了完整的客户信息资料，银行就可以分清哪些是对银行贡献最大的贵宾客户，哪些是对银行毫无贡献的一般客户，哪些是还有很大潜力的客户，从而有针对性地展开营销活动。他们将科学的市场营销理论应用于银行的营销实践，如通过市场细分，区分出重要客户（或潜在的重要客户），据此展开重点营销，因为他们清楚留住原有客户比吸引一位新客户要节约20%的成本。

■ “维系卡友忠诚度”已经成为信用卡业务发展的重中之重

从台湾信用卡市场的发展来看，这一市场目前已经进入到饱和阶段，信用卡业务的来源，已经从原本以推广新卡、收年费为主，渐渐转变成维系卡友与刺激用卡为主的阶段。“维系卡友忠诚度”已经成为信用卡业务发展的重中之重。

根据有关调查估计，在台湾每吸引一位新卡持卡人的成本为2 400元台币，但留住原有持卡人只需要花费500元台币，约占发展新客户成本的1/5。花旗银行设在台湾的电话理财中心，号称全亚洲最大的电话服务团队，员工超过450人。他们的工作就是为花旗银行信用卡的持有

者服务，除了提供与信用卡、基金、一般银行业务和保险理财服务等相关的业务以外，维系客户忠诚度是一项重要的任务。

在花旗银行电话理财中心工作着450多位服务专员，其中约有24位专员，主要负责客户关系的维护。他们的工作主要是加强信用卡持卡人的忠诚度，以及收复减卡的会员。通过这24位专员的共同努力，每个月大致可以收复6 000多位减卡者。按照客户关系管理中客户终生价值的理念来分析，每位信用卡的持卡人，从成为花旗银行信用卡持有人的第一天开始算起，到未来的30年间，他对银行的贡献度高达115万元台币，也就是说，如果花旗银行可以透过电话、网络以及专人的个性化服务等方式，能够保留这些持卡客户的话，则每一位客户可以为花旗银行创造出115万元台币的业绩。

除了专门的人员服务以外，花旗银行更借助于先进的数据仓库技术，依照客户的使用习惯、刷卡比例、基本资料以及借贷状况等相关资料，将客户分成九大类，每位客户服务专员都透过电脑熟练地掌握客户的需求信息，采取对症下药的措施，极大地提高了成功率。

■ 透过忠诚客户口碑传销

在台湾，信用卡市场的竞争有愈演愈烈的趋势，各家银行花招百出，最终目的都是为了增加客户的持卡量。花旗银行的流通卡量一直都维持在100万张左右，几乎是以2万张增卡量，相抵2万张减卡量。花旗银行认为，流

通卡量能够维持100万张的水平，主要归功于花旗银行完成整合客户关系管理之后，持卡客户的抱怨大多数能够得到合理的解决，使得以往表达减卡意愿的客户大约有65%的人打消了这种念头。

此外，从口碑传销的管理理念来看，每100位忠诚客户可以为企业带来25位新客户，花旗银行就抓住这一点，加强对现有客户的深入开发。实践证明，把预算放在维系忠诚客户推荐新客户上面，比花大笔经费做广告“拉”客户进来划算得多。维系良好的客户关系，真正可以做到“粘住”客户，客户来了不仅自己不走，还会为企业带来新的客户。

附录篇

□ fulupian

客户关系管理的中国之路

 **Oracle CRM:通过
统一的渠道、客户
智能和Internet, 实
现电子商务**

■ 概述

全世界范围内的各个企业都在经历着一场深刻的变革，它关系到企业在未来怎样与客户或潜在客户进行交流和互动。在20世纪80年代中期及90年代初期，许多企业开始重新设计其商业流程，以期降低成本并提高效率和竞争能力。同时，这些企业也意识到，要达到上述目的，所需要开发的技术耗资巨大、复杂且耗时长。因此，许多公司转而求助于企业资源规划（ERP）应用系统。这些应用系统帮助它们实现了内部商业流程，如财务、制造、库存管理和人力资源的自动化和优化，从而将企业从战术性的日常商业运作事务中解放出来。

自此以后，企业关注的焦点逐渐由改进内部运作转移到更多地关注客户上来。各类人士和商业机构都开始要求得到更多的关注和更及时的服务，有头脑的公司都开始调整自己的商业实践并将更多的注意力投向外部。由于需要将更多的注意力集中到客户身上，许多企业都再度开始寻求技术的帮助，即求助于客户关系管理（CRM）软件。和ERP一样，CRM的解决方案亦着力于自动化和改进流程，尤其是在销售、市场营销、客户服务和支持等前端办公领域。

CRM比ERP更进了几步，它可以帮助企业最大限度地利用其以客户为中心的资源（包括人员和资产），并将这些资源集中应用于客户和潜在客户身上。正如实施ERP可改善企业的效率一样，CRM的目标是通过缩减销售周

期和销售成本, 通过寻求扩展业务所需的新市场和新渠道, 并且通过改进客户价值、满意度、盈利能力以及客户的忠诚度来改善企业的有效性。通过将ERP与CRM组合为一体并建立一个闭合的系统, 企业可以更有效地处理客户关系, 提高处理的效率。同时, 该系统还能为企业在方兴未艾的关键领域, 如电子商务方面, 抓住新的商业机遇, 开辟新的道路。

■ CRM解决方案

集成式的套装软件解决方案已经明显地从支持传统的ERP功能, 如财务和制造, 转向支持前端办公室功能以管理与客户或潜在客户进行的交流。这种变化的目的是提供更完整的与客户交流的情况(即从潜在客户识别, 生成有需求的客户, 到销售完结、付运订单以及不断进行的服务和支持), 以改善客户盈利性和客户忠诚度。通过这样做, 各公司可使其原本非自动化的流程实现自动化, 并使先前离散的流程集中协调起来。CRM解决方案对这一目标十分明确, 在过去的几年中CRM解决方案已经有了长足的发展。

CRM的焦点是自动化并改善与销售、市场营销、客户服务和支持等领域的客户关系有关的商业流程。CRM既是一套原则制度, 也是一套软件和技术。它的目标是缩减销售周期和销售成本, 增加收入, 寻找扩展业务所需的新的市场和渠道以及提高客户的价值、满意度、盈利性和忠诚度。CRM应用软件将最佳的实践具体化并使

用了先进的技术来协助各企业实现这些目标。

CRM强调在整个客户生命期中都以客户为中心，这意味着CRM应用软件将客户当做企业运作的核心。CRM应用软件简化协调了各类业务功能（如销售、市场营销、服务和支持）的过程，并将其注意力集中于满足客户的需要上。CRM应用软件还将多种与客户交流的渠道，如面对面、电话接洽以及网站访问协调为一体，这样企业就可以按客户的喜好使用适当的渠道与之进行交流。

■ 为什么要实施CRM解决方案

今天，许多企业中的销售、市场营销和客户服务与支持部门都是作为独立的实体来工作的。由于部门界限的存在，这些不同的业务功能往往很难以协调一致的方式将注意力集中在客户身上。例如，如果一名销售人员盲目地打电话给客户并推销某产品，而他根本不知道客户正在为几个尚未解决的服务问题而恼火，那情况会怎么样呢？但通过提供一个各业务部门共享的客户通讯和交流平台，情况就大不一样了，CRM解决方案将使这类问题不复存在。

从设计上来说，CRM应用软件还能提高与客户和潜在客户进行交流的雇员的有效性。使用CRM应用程序可改善对客户的反应能力，并对客户的整个生命周期有一个更全面的了解。与ERP系统直接集成在一起的CRM解决方案尤其令人兴奋，因为各公司可通过一个闭环式的定义、明确的步骤和流程来满足客户的需求，因而可以

更好地抓住潜在的客户和现有的客户。

■ 电子商务中的CRM

最令人兴奋的是, CRM具有促进和实现电子商务的能力, 这是一种在公司及其客户、供应商和业务伙伴之间建立无缝的通过 Web 进行协作的能力。CRM 应用软件可通过包括Web 在内的多种渠道来跟踪和管理与客户进行的交流和交易。对于那些已具备传统渠道, 如直销队伍的公司, CRM可通过提供一个管理的框架来将这些原有的渠道扩展至Web, CRM还能使客户在线购买产品或服务, 并获得基于Web的服务和支持, 而且, 所有的这些功能都是个性化的, 即为单个客户量身定做的。

■ CRM: 面向客户的组件与实现渠道

CRM应用软件是多种功能组件、先进的技术与多种渠道的融合。功能组件包括销售应用软件(销售队伍自动化软件、销售配置和基于Web的自助销售)、市场营销自动化以及客户服务和支持应用软件。实现的渠道包括Web、电话中心和移动设备。这些组件和渠道的具体描述如下。

◎ 销售应用软件

很明显, 最受认同的一类客户管理解决方案是销售队伍自动化 (Sales Force Automation, SFA) 应用软件, 同时它也是CRM的基础。SFA曾经是早期面向客户的应用软件的出发点, 但自20世纪90年代中期以后, 它有了

巨大的发展和扩大，变成了一个集成度更高的全盘解决方案，用来管理与客户之间的交流并实现关键信息的访问。

从它的名字上来看，SFA的切入点是实现销售专业人员，包括现场人员和内部人员的基本活动自动化。今天，SFA解决方案包含了内容更广的基本功能，可使销售过程自动化并赋予销售管理人员和专业人员提高工作效率的工具。其一般的功能包括工作日历和日程表安排，联系人和客户管理，佣金、销售机会和潜在客户管理，销售预测，建议书制作和管理，地域分配和管理以及报销报告。

与SFA配套的是销售配置(Sales Configuration)应用软件，它使软件的使用者(客户或销售代表)能够将产品部件组装为成品。使用者不需要知道怎样将各组件安装在一起或各组件是否可安装在一起。各种规则在编程过程中都已收入配置应用软件中，使用者只要根据需要使用即可。销售配置软件尤其适合于Web，因为用户不需要有任何安装复杂产品的技术背景。以戴尔计算机为例，它允许其客户通过Web订购有个人化配置的PC机。

自助Web销售能力使客户能够通过Web选择并购买产品或服务，它完善了CRM解决方案中的销售部分。与销售配置软件一起使用时，自助Web销售解决方案使各企业具备了直接与客户在Web上进行电子商务活动的强大能力。

◎ 市场营销应用软件

CRM领域中最新一代的应用就是市场营销自动化解

决方案。市场营销自动化应用软件, 作为SFA应用的补充, 可提供一些独有的功能, 它包括基于Web的和传统的市场营销行动策划、执行和分析; 客户需求的生成和管理; 预算和预测; 宣传品生成和市场营销材料管理; “市场营销百科全书”(通常是产品、定价和竞争对手信息的汇总); 对有需求客户的跟踪、分配和管理。

市场营销自动化应用软件提供的服务与SFA应用软件不同, 这些服务的目标也不尽相同。市场营销自动化应用软件的着眼点不是使销售专业人员的活动自动化, 它的目标是通过提供设计、执行和评估市场营销行动和其他与市场营销有关活动的全面框架, 赋予市场营销专业人员以更强大的能力。在许多情况下, 市场营销自动化和SFA应用是互为补充的。例如, 一个成功的市场营销行动通常会生成合格的有需求的用户, 但如果要想使一个市场营销行动真正地有效, 则应立即将这些用户信息分发给需要它们的人, 即销售专业人员。关键的问题是, 这两种应用虽然作用不同, 但在整个客户生命周期中常常扮演互为补充的角色。

◎ 客户服务和支持应用软件

构成完整的CRM解决方案的最后一个功能组件是客户服务和支持 (Customer Service & Support, CSS) 应用软件。这些应用软件通常通过电话中心或 Web 布署实现自助服务。它们使企业能够以更快的速度和更高的效率来满足其客户的独特需求。由于在多数情况下, 客户忠

诚度和是否能从该客户身上盈利取决于企业能否提供优质的服务，因此，客户服务和支持对许多企业就变得十分关键。由于客户只要打个电话或点击另一个图标就可以转身投靠您的竞争对手，因此，我们绝不能低估CSS应用的重要性。

CSS应用还能帮助各企业将其客户服务机构由成本耗费中心转变为盈利中心。当这些应用软件与销售和市场营销应用软件完全集成为一体后，它们便能为企业创造出一些特别的机遇，企业便能通过增量销售(up-sell)和交叉销售(Cross-sell)的方式将额外的产品卖给客户。今天的CRM套装软件解决方案中强健的客户数据使得通过Web和电话中心等多种渠道进行增量销售和交叉销售成为可能。

典型的CSS应用软件包括：客户关怀；纠纷、次货和订单跟踪；现场服务管理；记录发生过的问题及其解决方案的数据库；维修行为日程安排及调度；服务协议及合同；服务请求管理等功能。

◎ CRM的实现渠道：与客户互动的多种渠道

企业有许多种与客户交流和互动的方式，无论是何种渠道，CRM应用软件都可以以无缝和透明的方式利用在各种互动渠道中的连贯一致的数据和客户信息。最终选择使用哪种渠道是客户的事，而且这种选择通常是根据客户的偏好和方便程度做出的。如果一位客户讨厌接到来历不明的电子邮件，但对于接听陌生人的电话并不

十分介意, 那么他就可能不会再接到来自供应商的电子邮件。

与允许客户选择与企业的交流方式同样重要的是, 多种渠道的融会贯通可以为企业带来效率和诸多优势。这些效率和优势会在内部的技术基础架构和外部的关系管理两个方面体现出来。在内部, 基于一个集中式数据模型的统一渠道可使企业无须为了实现多渠道之间的信息交流而将其各种前端办公系统加以物理连接。集成这些系统并对各种接口加以维护的难度和成本通常会产生一些阻碍效应, 同样, 通过非自动化的渠道在内部传送信息的成本也会带来负面影响。在外部, 企业可从各渠道的融会贯通中受益。例如, 客户想解决一些问题, 但又不喜欢被迫向多个渠道发出重复的信息。而融会贯通的渠道可自动捕捉各条渠道中的与客户交流的情况, 这样问题和投诉就能更快、更有效地得到解决, 并且令客户满意。

■ CRM的关键要求

CRM解决方案在功能和技术上有几个关键的要求。

◎ 商业智能和分析能力

尽管自动化和改善面向客户的商业流程是CRM的主要目标之一, 但是使CRM解决方案拥有强健的商业智能和分析能力同样十分重要。CRM应用系统中包括大量有关企业客户和潜在客户的广泛信息, 决策者需要利用和分析这些信息, 只有这样决策者们才能做出更为明智和

及时的商业决策。一个优化的商业智能解决方案应跨越CRM和ERP两种系统，这样，企业才能将成本与盈利的活动直接联系在一起。

◎ 与客户交流的融会贯通的渠道

将CRM解决方案的各个组件集成起来与将多种渠道组件集成起来具有同样的重要性。客户可以通过Web，通过在笔记本电脑中装着SFA应用软件的销售人员，或是通过电话中心与企业交流，但无论通过哪种渠道，客户与企业的交流都必须是无缝和连贯的，而且必须是有效率的。正如前面已经讨论过的，融会贯通的渠道可以大大提高企业内部和外部的工作效率。

◎ 对基于Web的功能的支持

Web功能成为CRM解决方案中的关键因素。基于Web的功能对于诸如Web自助服务和自助销售等应用软件是不可或缺的前提条件。Web 不仅对于电子商务渠道是不可缺少的，它在基础架构方面也是十分重要的。CRM应用软件的用户，包括客户和雇员，都要求能随时随地访问企业的应用程序，这种访问应当通过通常不需要太多培训就能轻松使用的标准 Web 浏览器来实现。此外，对商业流程和数据应采取集中管理的办法，这样便可简化应用软件的布署、维护和升级工作。同样，通过布署基于Web或基于Internet技术的应用软件所节省的相关成本也

是相当惊人的。

◎ 客户信息的集中式管理库

CRM解决方案应在一个集中式的库中工作, 这样, 当前的客户信息就可以实时地供所有面对客户的雇员使用。集中式的客户信息库还能保证在不同的业务部门和不同的应用软件功能模块之间的数据的连贯性。

◎ 集成的工作流

工作流是指在一个离散的商业流程中, 发送给负责执行某个具体步骤的用户的文档和工作项目的自动路由(即无须人工介入)。CRM解决方案应具备强大的工作流引擎, 以确保跨部门的任务可以尽可能地动态和无缝地完成。

◎ 与ERP应用软件的集成

CRM应用软件不可能在真空中生存。它们需要与财务、制造、库存、分配、后勤和人力资源等ERP应用模块无缝地集成在一起才能真正地发挥作用(即提供一个闭合的客户交流环路)。集成必须包括底层数据的同步和商业流程的整合, 只有这样才能在各系统之间保持商业规则的整体性, 也只有这样, 工作流任务才能在各系统之间传递。CRM与ERP的集成还可确保企业实现跨系统的商业智能。

■ Oracle CRM的全面解决方案

Oracle最著名的产品便是其数据库技术和ERP应用软件，在过去的几年中，Oracle又向方兴未艾的CRM市场快速进军。随着Oracle于1998年发布了其CRM 3.0版并于1999年推出其后继版本（3i），Oracle正将一个成熟的CRM解决方案推向市场。当前，已经有200家客户实施或正在实施这两个版本的CRM解决方案。当前的客户包括：American Electric Power、American Management Association、Ameritech、British Telecom、Beneficial Life、Principal Financial Group、TRM以及Shop@Home。

■ Oracle CRM的关键特点

Oracle CRM之所以特别就是因为它特殊的产品功能（集成的销售、市场营销、服务、电子商务以及电话中心应用软件）和它的3个关键战略。这些战略分别是客户智能、融会贯通的渠道和一个基于Internet技术的应用软件体系结构。

◎ 客户智能

客户智能指的是横跨多个Oracle应用软件模块以及横跨各行其事的业务单位而进行的客户信息的分析。它将各种市场营销活动的能力整合，如按预定的财务结果执行一个市场营销行动的能力，使企业能够改进其市场营销行动的有效性。在最新版的应用软件中，Oracle可提供

报告、分析和商业智能组件, 使决策者们能够针对其所有面向客户的活动和应用软件对信息进行访问和分析。在即将推出的下一版的Oracle CRM中, Oracle将能提供更多的分析能力, 并与Oracle在分析性应用软件领域的拳头产品——商业智能系统(BIS)集成。

◎ 融会贯通的渠道

这一概念已在前面论述过, 它指的是在多种与客户进行交流的渠道中实现Oracle CRM应用软件同步化的能力。特别地, Oracle CRM的功能应用模块可横跨多个渠道并和谐地工作。例如, 一个Web上的客户需要通过Oracle的知识库(knowledge base)访问技术支持信息, 那么如果该客户在Web上的请求无法得到满足, 那么他便可以通过电话与电话中心的服务代表进行联系, 或者是通过Oracle提供的计算机电话集成(CTI)技术得到技术支持信息。客户可通过电话查询其订货状况和悬而未决的服务问题, 或请求额外的产品信息, 客户通过电话请求得到的信息将与他通过Web查到的信息或从使用SFA应用软件的销售代表处得来的信息完全相同。

◎ 基于Internet技术的应用体系结构

尽管基于Web或Internet技术的企业应用软件被媒体炒得沸沸扬扬, 但真正能够提供基于Web的CRM解决方案的只有Oracle等少数几家。Oracle深刻地理解企业实施和维护一个客户机/服务器环境所需付出的高昂费用和难

处，因此，Oracle对其应用软件的体系结构进行了重新设计并使其符合Internet的计算模型（从1997年版的ERP应用软件开始，Oracle已经这样做了）。该模型是将应用都建立于一个集中管理的服务器上，因此应用系统的维护和升级也就变得更加容易，同时还能使用户通过标准的Web浏览器访问应用系统。在当前，Oracle的许多CRM应用软件都符合这一计算模型。

■ Oracle CRM的功能组件

Oracle CRM是由5个功能组件构成的：即集成的销售、市场营销、服务、电子商务和电话中心应用软件。

◎ Oracle销售应用软件

这是一项全面的销售自动化解决方案，其设计目标是提高销售的有效性，Oracle Sales套装应用软件是由5个组件构成的。它们是：

- Oracle Sales 该组件是销售套装应用软件的基础，它的设计目标是帮助决策者们管理其销售运作。它包含的关键功能为任务额(quota)管理、销售队伍管理和地域管理。

- Oracle Field Sales 该组件是专为在现场工作的专业人员而设计的，它包含的功能有：联系人和客户管理、销售机会管理、日程表、佣金预测、报价、报告和分析功能。

- Oracle Field Sales/Palm Devices 这是Oracle Sales套

装解决方案的新成员。该组件包含许多与Oracle Field Sales组件相同的特性,不同的是,该组件使用的是掌上型计算设备。该组件也支持同步技术。

- Oracle TeleSales 对于内部销售代表, Oracle TeleSales包含报价生成、订单创建、联系人与客户管理等特性。它还包含一些专门针对电话商务的特性,如电话路由、呼入电话屏幕提示、潜在客户管理以及回应管理。

- Sales Compensation 它是Oracle Sales套装解决方案的最后一个组件,它允许销售经理创建和管理销售队伍的奖励和佣金计划。该组件的设计还使销售代表形象地了解各自的销售业绩。

◎ Oracle市场营销应用软件

该Oracle CRM组件的设计目标是使市场营销专业人员能够对直接市场营销活动和活动的有效性加以计划、执行、监视和分析。Oracle还在该组件中使用了其 workflow 技术,以便使一些共同的任务和商业流程自动化。此外,该组件还可向市场营销专业人员提供分析其市场营销行动有效性的功能。Oracle 市场营销套装应用软件包括:

- Oracle Marketing 这些应用软件使市场营销部门有能力执行和管理通过多种渠道进行的多个市场营销活动,同时还能对活动的有效性进行实时跟踪。

- Oracle Marketing for Telecommunications (Oracle 电信业市场营销) 该组件利用了Oracle Marketing的基本功能,可提供特别针对电信公司的商业客户需求的额外

功能。

Oracle Marketing 的其他特性包括：帮助市场营销机构管理其市场营销材料中的宣传品管理、列表生成和管理、授权和许可、预算以及回应管理。

◎ Oracle服务应用软件

该组件包含4个集成的应用软件，它们集中于与客户支持、现场服务和仓库修理相关的商业流程的自动化和优化。Oracle 服务应用套装软件包括：

- Oracle Service 它是Oracle服务应用系统的核心。该应用可执行CTI功能，它包含现场服务派遣、现有客户管理、客户产品全生命周期管理、服务技师档案和地域管理等特性。此外，它与 Oracle 的ERP 应用系统的集成可提供管理和运行过程服务机构所必需的功能，其中包括订单管理、后勤、部件管理、采购、质量管理、成本跟踪、发票和会计管理。

- Oracle Contracts 从其名称上来看，该组件的设计目标是帮助创建和管理客户服务合同，从而确保客户可以获得与他花的钱相当的服务水平和质量。Oracle Contracts使各企业能够跟踪保修单和合同的续订日期，并且利用Oracle Contracts提供的事件功能表安排预防性的维护行动。

- Oracle Customer Care (Oracle客户关怀) 该组件可执行CTI，它是一个客户与其供应商机构联系的通路。它的设计目标是使客户能够对自己提交的问题加以日志

式的记录并使问题得以解决。Oracle Customer Care 包含的特性有: 联系人管理、动态客户档案、任务管理以及基于规则解决关键问题的方案。同时, Oracle Customer Care还能与服务Ware的Knowledge-Pak产品集成在一起, 这样就可对信息进行编辑、存储和管理, 以检索问题的答案或解决方案。

- Oracle Mobile Field Service (Oracle移动现场服务) 这一无线组件可使在现场的服务技师或工程师实时访问服务、产品和客户信息。同时, 他们还可使用该组件与派遣他们的办公室进行通讯。

◎ Oracle电子商务应用软件

作为Oracle CRM的一个关键组件, Oracle的电子商务应用软件使企业能够将其业务扩展到Web上。随着Web作为新型商业渠道的重要性与日俱增, Oracle将继续扩展其核心的CRM应用, 以便使企业能够充分地利用电子商务带来的便利。Oracle的集成电子商务应用套件包括:

- Oracle iStore 该组件使企业能够建立和维护基于Web的店面, 以便通过Web销售产品和服务。此外, 在1999年初, Oracle收购了Concentra, 一家提供销售配置软件的制造商。Oracle计划于1999年底将Concentra的应用软件与Oracle的销售应用软件套件集成在一起, 这使每个企业都能布署从配置到订货的个人化的电子商务解决方案。

- Oracle iMarketing 该组件是与iStore联系在一起的, 它使企业能够创建个性化的促销和产品建议, 并通过Web

向客户发出。

- Oracle iPayment 它是Oracle 电子商务应用程序的交易组件，它使企业能够对其支付处理的解决方案进行配置和布署。

- Oracle iBill & Pay 企业使用该组件后，其客户便能通过网络查看和支付账单。

- Oracle iSupport 该组件允许客户提出和查看服务请求，查阅常见问题的答案和订货并检查供货状况。iSupport是与Oracle 呼叫中心集成在一起的并具有电话回呼能力的组件。

◎ Oracle 呼叫中心应用软件

Oracle CRM的这一组件指的是Oracle Sales、Oracle Marketing和Oracle Service应用程序的电话能力。该解决方案包括与呼入和呼出电话处理集成在一起的CTI服务器。组合式的电话处理将被添加到下一版本的Oracle CRM中。电话中心组件已与Oracle CRM应用程序中的Oracle Customer Care、Oracle TeleSales、和Oracle Service等应用程序集成在一起。此外，Oracle还为电信、公用事业和金融服务等行业提供了垂直式的电话中心解决方案。在TeleBusiness产品中Oracle还加入了一个脚本工具。在下一版本的CRM中还将加入一个更为强大的脚本工具并集成在整个代理桌面应用中。Oracle的呼叫中心套装解决方案包括：

- Oracle Telephone Manager 该组件是一个CTI 服务

器, 它能够提供与自动电话分配器 (PBX/ACD) 和集成式语音回应 (IVR) 平台的集成。此外, Oracle Telephone Manager 还提供智能电话路由、动态代理屏幕提示、警告传送 (语音电话和代理屏幕数据传送) 以及一些先进的管理特性。在该组件中包含的是行动管理和预测拨号功能。在下一版的Oracle CRM中, 这些功能将被储存到Oracle TeleSales和Oracle Customer Care应用中。

- Oracle Call Center Intelligence 这是CRM商业智能中的第一个版本, 该组件提供专门针对电话中心活动的关键性能指标。

- Oracle TeleBusiness for financial Services 该组件是一个代理桌面软件, 它可提供电子市场营销、电子销售和电子服务功能, 特别适用于金融服务企业。该组件支持呼入和呼出电话处理。

- Oracle TeleBusiness for Telecommunications and Utilities 该组件是一个代理桌面软件, 它可以提供针对某一工业的电子市场营销、电子销售和电子服务功能, 特别针对电信和公用事业企业。该组件支持呼入和呼出电话处理。

■ 技术和体系结构

Oracle的CRM应用软件还有一些独特的技术特性, 我们将在下面对其加以描述。

◎ 基于Internet的应用体系结构

Oracle CRM的基础是该公司的Internet计算模型, 这

一点我们已经讨论过了。

◎ 利用Oracle的技术经验和工具

许多企业都对Oracle印象颇深，主要是因为 Oracle 在数据库、ERP应用和各类工具领域所创造的非凡市场成就。Oracle CRM 使用的公司的数据库（用于数据库服务器的 Oracle 8 和用于移动客户机的 Oracle Lite）、开发工具（用于过程建模的 Developer 和用于应用开发的 Designer）、商业智能工具（Reports、Discoverer 和 Express），以及包括 Forms 和 Workflow 在内的其他一些工具。

◎ ERP集成

Oracle ERP 和 CRM 解决方案可分享共同的技术组件、工具和商业规则，因而简化了系统储存和协作。迄今为止，Oracle 在 ERP 和 CRM 系统之间已经提供了 200 多个接触点，内容涉及财务、订货项目和采购，以及库存。这一集成还使企业能够执行跨系统的分析和商业智能，从而可获得更实际的、可为企业所用的以客户为中心的数据。此外，Oracle 应用程序的集成性大大降低了客户集成的工作量，而在以往，这一工作不仅困难，而且要耗费大量的金钱和时间。

1999 年，Oracle 宣布推出其 Application InterConnect 中介软件，该软件可使 Oracle CRM 与 SAP 的 ERP 系统——R/3 集成起来。Oracle 已把 Oracle Service 和 Oracle e-Commerce 与 R/3 集成。

■ Oracle和电子商务

尽管CRM是实现电子商务的关键要素, 但企业应当意识到, 单独实施CRM解决方案并不能将企业投入一个有竞争力的电子商务环境中, 这样做甚至连一个稳定的电子商务渠道也建立不起来。各公司还应考虑其后端的资源和现有的技术基础设施, 因为电子商务发展的速度比其他类型的商务活动要快得多。如果一家企业不能以足够快的速度生产出产品来满足客户的需求, 或者该企业买不到生产材料, 或者该企业不能准时下发工资, 又或者该企业无法平衡收支, 那CRM也爱莫能助。

Oracle带来的是一些新的应用软件、技术和工具, 如果实施得当, 它们可使企业加入到电子商务的大军中来。从企业应用软件, 如ERP, 到CRM、强健的数据库技术、商业智能工具和应用开发平台, Oracle已有了许多能够实现电子商务的关键组件。同时, Oracle也具备在全球范围内实施和支持这些组件的能力。

■ 结论

自1997年以来, CRM市场一直处于爆炸式的快速发展中, 在今后的几年中这一势头将继续保持下去。原因很简单, 面对广泛的全球经济、技术和文化变革, 全世界的企业都试图增强其现有客户关系的价值和盈利能力, 同时也希望吸引有利可图的新客户。随着企业满怀热忱地接受电子商务, 这些CRM背后的驱动力将变得越来越

强大。

我们认为, Oracle CRM基本满足了有效的CRM解决方案所应具备的要求。由于客户智能、融会贯通的渠道和基于Internet的应用体系结构等概念的出笼,加之强大的后端ERP的集成支持, Oracle 会给CRM带来全新的视觉、革命性的思维和强健的技术。

拉里·埃里森—电 子商务的擎旗人

诗人说：“昨天是历史，今天是礼物，明天是未来。”埃里森说：“IBM是昨天，微软是今天，Oracle是明天。”

——题记

2001年3月的上海春意盎然，位于南京西路旁的上海广电中心演播室装饰得独具一格，3月22日下午中央电视台《对话》栏目在这里对正在上海进行商务访问的Oracle公司董事长兼CEO拉里·埃里森先生进行了将近90分钟的“对话”。从2000年7月份《对话》栏目推出至今，来自美国硅谷的思科公司的CEO钱伯斯先生和英特尔公司的CEO贝瑞特博士都先后做过这个栏目的“对话”嘉宾。这次来做嘉宾的埃里森先生比起前两位更具有传奇色彩。

■ Oracle豪赌因特网

以Internet为核心的重要战略早在1995年就由埃里森率先提出来了,而这个时候微软还在睡觉,根本没有与Internet相配套的产品与计划出台。这一年的3月23日,埃里森带着他的5位副帅前来北京参加Oracle用户大会,并就Internet的未来发表了演讲,他指出:在未来的世界里“Internet就是一切”,它将改变人类的生活方式。Oracle公司身体力行,把技术、资本和市场等等资源统统押在Internet上面。他的这次中国之行不仅让人们目睹了硅谷IT巨子的风采,更激起了人们对Internet的向往。时隔两年之后,在Comdex'98大展前夕,凭借其在数据库方面绝对的技术和市场优势,Oracle率先宣布推出全球第一个全面面向Internet的数据库Oracle 8i,与微软新推出的SQL server 7.0展开了全面较量。

Internet时代的应用是以服务器为中心的服务器/客户机模式,而不再是C/S模式。在这种模式下,人们需要的是低成本、高速度、可扩展和易管理。Oracle 8i已经超出了数据库的范畴。以Oracle 8i为核心,Oracle已经形成了一套完整的Internet计算平台,它最突出的特点是用户不再被限制在C/S模式中。作为一个真正开放的Java应用开发平台,Oracle 8i可以使得每个用Java开发的应用程序都能直接在上面运行,因此得到了大多数厂商、开发者以及用户的广泛支持。现在Oracle 9i也已经问世,它是新一代完整、简单的电子商务结构。这一产品的推出,使作为

电子商务解决方案供应商的Oracle公司迈上了新的历程。

在埃里森的统帅下，Oracle在围绕Internet展开的IT厂商新一轮的角逐中独占鳌头。1999年，公司的营业额已增长到97亿美元，股票比一年前增长了一倍多，坐上了全球独立软件供应商的第二把交椅。亚马逊和戴尔等全球10个最大的电子商务网站、全球10个最大的B-to-B网站中的9个、93%的上市.COM公司以及65家“《财富》全球100强”企业都不约而同地采用了Oracle的电子商务解决方案。在美国《财富》杂志推荐的代表未来7大趋势的10家公司的排名中Oracle公司名列前茅。自1999年5月以来，Oracle公司的股票已经上涨了670%，成为华尔街最热门的投资目标之一。Oracle公司之所以能够成就今天的事业，一方面在于投资人对Oracle前瞻的电子商务策略充满信心，另一方面在于Oracle近年来能够不断地为投资人带来十分满意的投资回报。目前，Oracle公司年营业收入已经达到101亿美元。在2000财政年度年盈利增长了61%，超过了20亿美元。包括投资获利在内的净收入超过60亿美元，现金从30亿美元增加到80亿美元。

在采访Oracle中国公司董事总经理胡伯林时，他告诉笔者说，Oracle不仅是电子商务的倡导者与领导者，更是一位电子商务的实践者与受益者。通过使用自己开发的电子商务解决方案，对原有的业务模式和流程进行了改造，Oracle逐步实现了向完整的电子商务企业的转变。原来分布在全球各地的97个数据中心服务器锐减到了目前的4个，将数据和应用迁移到数据中心，加强了信息的集

中管理和充分共享，通过降低设备维护和管理人员的数量而减少了成本的支出。如今，任何客户都可以通过Internet了解、熟悉、试用或购买Oracle的任何产品和在线服务，还可参加Oracle在Internet上举行的各种研讨会，这种在线服务的方式吸引了更多的客户关注Oracle，使Oracle保留住了更多有价值的客户。胡伯林还指出，在Oracle企业内部，同样实现了基于Web的自助式服务机制，大量工作和日常业务都转移到Web上来处理，包括购买申请、培训、出差报告、费用报销、薪水、资历计划和股票管理等等，不仅为用户提供了更高质量的服务，同时有效地提高了企业管理效益，降低了运营成本。

纳斯达克综合指数屡创新低，美国经济增长速度放缓，包括英特尔在内的IT业界很多公司都开始裁员。然而，Oracle依然我行我素。2001年2月19~23日，在美国新奥尔良市召开了规模盛大的Oracle Appsworld，吸引了1万多名Oracle电子商务用户、合作伙伴和爱好者的热情参与。美国前总统克林顿先生发表了主题演讲，他对Oracle公司坚定不移的信念“一个利用Internet连接起来的地球必将为增进繁荣和提高个人效率提供更多的机会”给予了充分的肯定。埃里森的主题演讲是“Oracle电子商务：现在部署，即刻获益，随时扩展。”他说：“只有采用适合的电子商务应用套件，迅速部署电子商务，把业务处理过程标准化，才能有利于与广泛的合作伙伴进行高效率的电子化合作，即刻收获电子商务的高效益。如果从多个厂商处购买单方面所谓最好的解决方案，等你花费了大量的时间和精

力去进行集成，实现了所谓的个性化系统，采用具有内置集成功能的电子商务套件的竞争对手早已走在前面了。电子商务时代的竞争相当激烈，对于任何企业来说，迅速起步，即刻获益，轻松扩展都是电子商务成功的关键。在2000财政年度，借助基于电子商务的企业运作模式，Oracle节省了10亿美元的经营成本，相当于公司年度营业额的10%。现在，公司又将进一步扩大电子商务的应用范围，目标是在2001财政年度，实现节省20亿美元的企业经营成本。应该相信，任何采用Oracle电子商务套件的用户，都可能和Oracle一样取得成功。”

IT业界的分析家认为埃里森能够成为豪赌Internet的大赢家，一方面是基于他对Internet的深刻理解和良好运用，另一方面是由于Oracle在进行商务软件设计时，融入了他对当今世界经济发展规律的判断，对商业模式和人们的商业行为内涵的把握，特别是对企业这一市场经济细胞的管理学思考。Oracle的应用软件中，处处闪耀着科学的现代管理与现代营销之光，可以说，使用Oracle的电子商务解决方案，等于为企业请来了一大批世界级的管理大师和营销大师。

成为电子商务世界的强者并创造出独特的文化色彩，这是很多人和很多企业的梦想与追求，幸运的是埃里森和他统率的Oracle实现了这一愿望。

■ 发展技术不靠兼并靠自身

在当今的市场环境之中，企业间的并购趋之若鹜，

很多企业的成长史实际上就是一部并购史，网络巨人思科公司就是这方面的典范。而应用软件巨人Oracle走的却是另外一条不同的道路。Oracle公司认为，依靠公司自己内部的力量进行技术研发虽然耗费时间比较长，然而一旦你做出来，你就会知道现有产品线中哪个位置最适合它，综合比较，自己开发比外购技术成本要低，适应性要强。

早年，Oracle也有购买新技术的经验。当时他们购买了“SQL.Calc”的产品。该产品让用户可以透过类似“spreadsheet”的界面来存取Oracle的数据库，这种技术看起来就是Oracle产品的自然延伸。然而由于“SQL.Calc”与Oracle产品的汇编（built）方式并不一样，最终使得Oracle的产品研发人员难以维护和改进这个产品。这个花了很多钱，“看起来很美”的产品，由于无法并入Oracle的产品线，而渐渐地销声匿迹了。在过去的20年里，Oracle购买的大多数是有关的咨询和经验，所并购的技术公司不超过15家，全都是微不足道的并购。

1992年，Sybase并购了Gain Technology。当时这家公司研发了一种高度图形化，并且容易使用的软件。据说，Sybase动用了很大的财力将这家公司整体收购，除CEO之外连同技术、产品和人员一起收购过来。然而这项技术并没有为Sybase带来新的市场机会，相反还耗费了更多的资源，Sybase最终放弃了这项技术，开始另辟蹊径。

埃里森认真总结了业界所发生的技术并购案例之后，发现没有重大的技术并购是成功的。他把这些案例当做

警钟，强调Oracle在技术和产品的研发方面要依靠自身的力量，走自己的道路，不去并购新技术、新产品或者是新公司。

不知是始于何时，“18个月”这个词，成为IT业界巨子们最喜欢用的一个词。摩尔定律称“芯片的速度每18个月翻一番”，比尔·盖茨说：“微软离破产只有18个月”，Oracle公司的同仁们对拉里·埃里森的赞誉则为“永远领先业界18个月”。

在埃里森的头脑中，昨天推出的产品早就被淘汰了；今天刚刚设想出来的产品，就算是推出了；而大家还没有想好的产品，已经在他的头脑中酝酿成熟了。

早在1988年的时候，埃里森天才地意识到，用户在购买了Oracle数据库之后，还会有更多的基于数据库之上的应用软件的需求，用来执行生产过程的管理、库存管理、人力资源管理、分销管理、供应链管理和销售管理等等。Oracle的应用软件由于全部和数据库整合在一起，可以提供给客户一揽子产品，用户再也不需要像以前那样，自己再做应用开发。这个天才的应用软件开发计划通过将近6年的时间才得以完成。6年，2 000多个日日夜夜，应用软件开发团队的100多位开发者们顶住了各种各样的压力。因为这些年来，公司内部也是炮声隆隆，这个团队从来没有推出过新产品，更谈不上为公司带来收入。1990年，Oracle股票从高位一路走低，跌到地板价的时候，应用软件开发团队面临裁员撤兵的命运，但处在事业低谷的埃里森从不言败，没有放弃对应用软件的开

发，更没有放弃他领导的这支团队。宝剑锋从磨砺出，梅花香自苦寒来，今天，应用软件已经是Oracle最为成功的产品之一。正是因为有了应用软件，Oracle才将原有的竞争对手远远地抛在身后；正是因为有了应用软件，Oracle才成为全球仅次于微软的软件巨人；正是因为有了应用软件，Oracle才能够登上全球电子商务套件的霸主地位。

■ 向微软学习是为了打倒微软

对Oracle而言，所有的攻城掠地，所有的激烈战役，以及所有的胜利凯旋，都是在埃里森的规划之中。如同一个拳击选手，在击倒一个又一个对手之后，自己也从中学会了许多克敌制胜的新本领，因而变得更加厉害。Oracle现在已经准备好要拿下世界冠军的奖杯，这一次的敌手是微软，但是奖品是“生存”。

“都是IBM惹的祸。”用这句话来追溯Oracle与微软的恩恩怨怨恰如其分。Oracle是从帮助IBM大型机建立软件开始起家的，微软则是从帮助IBM个人电脑做软件而走上巨人宝座的。当时，Oracle瞄准的是大型机，而微软着眼的是PC机。一个是走高端路线，一个是打低端市场，基本上大家相安无事。1986年3月12日，Oracle公司以每股15美元的价格公开上市，当日以20.75美元收盘，公司市值2.7亿美元。一天以后，即3月13日，微软以每股21美元的价格公开上市，收盘时上涨了7美元，市值7亿美元。

随着时间的推移，Oracle的软件应用开始逐步往PC机

上面扩展。为了对付Oracle，微软大军压境，努力将Windows NT扩展到更大的机器上面。相安无事变成了祸起萧墙，软件巨人微软开始向Oracle发难。

经过精心策划，80年代末期微软从Oracle的竞争对手Sybase手里买到了数据库软件技术，开始了直接挑战Oracle数据库的征程。微软的数据库产品同样沿用了它“表哥” Sybase数据库的名称——SQL Server。这个产品刚刚推向市场时，仅从技术层面来看还没有构成对Oracle的威胁。因为它只能用在微软的操作系统上面，有很大的局限性。当时，Oracle并没有感到这是一场没有硝烟的战争序幕。然而，巨人必竟是巨人，微软SQL Server的面世，起到了一石三卵的作用。对微软而言，SQL Server只是一个副产品，它既不是微软的“提款机”，像Office套件那样日进斗金，也无需再投入更多的钱。SQL Server能赚一个算一个，赚不到，还能够打击Oracle。在没有SQL Server之前，数据库厂商由于技术支持上面的固定成本很高，再加上都是靠直销队伍来完成销售，所以数据库产品一直比较昂贵。微软推出廉价的SQL Server之后，破坏了以前的价格平衡，给用户提供了向数据库厂商进行讨价还价的参照系。虽然对企业级用户而言，很少有人会选择SQL Server，但这个产品瓦解了Oracle的价格结构，使得其单位产品盈利大打折扣，好日子马上就要过完了。

微软的计谋不仅如此。可能对企业级的用户来讲不适合用微软的SQL Server，但是，并不是只有企业级的用户才有这种需求，那些中小用户、手头较紧的用户，岂

不是更适合用微软的数据库吗？如同小树会长成栋梁之材一般，小公司难道不会发展成大企业吗？况且小公司的市场规模十分巨大，在全球有着数千万家中小企业，还怕没有钱赚？

除了低价位冲击市场，赢得更多用户之外，微软对Oracle的最大威胁还在于数据库与操作系统的整合。如果Windows NT与SQL Server合二为一，则会对Oracle产生双倍的威胁。现在，由于Windows NT与SQL Server是分开卖的，用户有选择的权力，如果二者整合在一起了，对用户而言就没有了选择，对Oracle而言就没有了机会。如果客户考虑采用Oracle产品的话，只能是等到微软的数据库发生严重的技术错误。而这一天，恐怕是永远也不会到来的。IT业界的人士肯定不会忘记，微软将浏览器直接安装在Windows里面，顷刻之间使得原来如日中天般的网景公司一落千丈。

问题还远远不止这么简单。如果Windows NT与SQL Server整合在一起，对Oracle而言，就很难让自己的数据库在Windows NT上面运行得很顺利。Oracle要靠Windows NT的原创者来提供对数据库有用的深层技术。从美国司法部对微软的调查中，Oracle清楚地看到微软是如何以掌控操作系统的手段来对付潜在竞争对手的。

还会有更为令人发指的状况出现。有可能Windows NT的开发者为了执行同样一件事建立了两套版本。一套是用来专门给微软内部的研发人员使用；一套是面向公众使用的，包括Oracle在内。如果内部用的版本比外部用

的版本效率要高，那么，Oracle建立在公众版本上面的数据库就会比与微软内部版本整合的SQL Server慢很多。

微软的智谋太高明了，这一拳打得太漂亮了。一个趑趄之后，埃里森稳住了阵脚，这位在IT业界如同阿里一样的拳王，很快地调整了自己的步伐，并且选择了新的出拳路线。对Oracle而言，战略性转变发生在1997年的秋天，当时，Oracle的年销售额达到了57亿美元（大约是现在的一半）。尽管有来自微软销售价格更低的数据库SQL Server的巨大压力，但其数据库软件业务还是蒸蒸日上，而Sybase 和 Informix等传统的数据库竞争对手则日显颓势。同时，应用软件也已经进入市场，销售势头良好。然而，“永远领先业界18个月”的埃里森心里明白，Oracle要想继续保持每年30%的增长速度，还必须寻找其他的出路。

微软的Office套装软件就是集成了Word、Excel、Powerpoint等常用办公软件，让用户能够在一个平台上完成几乎所有的办公文档处理。它的成功使埃里森感到Oracle有机会再造辉煌。Oracle不断推出的应用软件，已经与自己的数据库很好地结合在一起。Oracle如果将很受欢迎的一些局部的应用软件系统，比如ERP、CRM、SCM等，完整地集成起来，用电子商务这一灵魂把它们串联在一起，岂不是能够战胜微软吗？

如果说微软是通过集成的办公套装软件来取得在个人电脑领域霸主地位的话，那么集应用软件之大成的电子商务套件则会将Oracle送上因特网时代的巨人宝座。为

了实现这一宏伟的目标，埃里森不惜提出一种激进的、以公司为赌注的战略——豪赌Internet。2000年夏天，埃里森两次接受“今日美国”采访时均踌躇满志地表示：“Oracle是因特网上第一流的软件服务商。”在过去5年的时间中，埃里森一直敦促工程师们开发兼容因特网的新软件。正是由于这些新软件的推出，才使得Oracle的销售收入有了飞速的提高。埃里森满怀信心地说：“现在该轮到我们发光了。微软在5年前没有把握因特网带来的机遇。”

埃里森看得很清楚，用不了多久，所有的企业都将完成向因特网上虚拟空间的迁徙。在这场全球性的大迁徙运动中，网络软件公司必将扮演领导者的角色，争夺未来的激战将在微软和Oracle等少数几家公司之间展开。埃里森说：“我们有机会超过微软成为最大的软件公司。如果我在两年前说这句话，肯定得挨针镇静剂再给锁起来，但现在我们是因特网公司，而他们不是。”

■ 受命于危难之时

埃里森从来就不是一个温和的改良主义者，这一点从他喜欢驾驶战斗机和赛艇的作派中就可以看出端倪。埃里森担任Oracle CEO之时，正是公司股票大跳水的惨淡岁月。当时，Oracle公司不仅在业界的地位无法与今日比拟，而且其过于“不计代价成长”的企业文化也助长了销售人员夸大业绩的作风，许多应收账款被提前做了账。1990年，美国证券监管当局发现这种行为后，对其

进行了罚款处理。结果Oracle的股票价格从每股将近30美元一路下跌到了每股5.375美元的历史低点，公司濒临破产的边缘。

股票崩盘之后，埃里森隐遁了3天。痛定思痛，他没有气馁，没有被眼前的巨大困难压倒，他仍然坚强地屹立在那里。他做出重大的决定，要将公司导入正轨并拥抱光明的未来。当大家都在相互指责的时候，埃里森下决心要引进专业管理人才，这需要相当的智慧和勇气。当他认为自己无法解决公司的问题时，没有去寻求那些只会说好话，或者是只会执行他命令的内部人员，而是积极向外寻求有能力把Oracle带上正轨的专业人才。

在以埃里森为首的新管理班子的领导下，很快就扭转了过去只重销售，不重管理的风气。他发动了一场向浪费宣战的运动，有力地遏制了大手大脚花钱的习惯。无论走到哪里，埃里森总能发现需要改进的地方。与此同时，埃里森还开始加强注重产品品质和客户服务，将以客户为中心作为公司的新的价值观。今天，如果你前去设在北京国贸大厦B座22层的Oracle中国公司，你仍然会在接待厅的墙上看到这些理念。埃里森与他的高层主管仔细研究了公司的组织结构之后，开始裁员10%。置于死地而后生的Oracle，在埃里森的领导下开始走出困境，慢慢步入了一个全新的成长历程。

到目前为止，埃里森就任Oracle公司CEO近10年来所进行的管理变革无疑是成功的。他的目标是有朝一日能使Oracle的经营利润率逼近50%，如果能做到这一点，

Oracle就会像微软一样成为全球效率最高的公司。

■ 看好中国大市场

冒险、刺激和挑战是埃里森生活的主旋律。他喜欢航海，到现在还留着纪念6年前航海3天3夜获胜的落腮胡。埃里森带领Oracle就像驾驭他的爱艇“再见号”(Sayonara)一般，充满强烈的战斗意志。埃里森非常喜欢引用一代天骄成吉思汗的一句话：“只有其他人都失败，才是真正的成功”。

Oracle公司有个很中国的名称叫“甲骨文”。身在硅谷的高科技产业之中，为什么在中国会以“甲骨文”这么古老的名字为名称？当笔者就这个问题向Oracle中国公司市场部经理李志奇小姐讨教时，她笑着回答说：“1977年，埃里森与Bob Miner、Ed Oates一起创建了一家软件开发试验室，开发当时新型的数据库技术——关系型数据库系统，并将第一个产品命名为‘Oracle’，意为‘智慧之源’。但是，取名为‘甲骨文’确实还有其他的含意。由于‘甲骨文’为商朝用以占卜未来、传递知识的记录性文字，这和Oracle公司的理念不谋而合。”看来，将Oracle译成“甲骨文”还真是“神”来一笔！

早在1991年Oracle就在北京设立了办事处。后来又相继在上海、广州、成都设立了办事处。1994年7月22日，Oracle在中国投资建立了“中国第一个数据库产品生产基地”。1995年3月23日，Oracle用户大会在北京召开，埃里森带着他的5位副帅到会助威，这是他首次来访中国。当

时任国务院副总理的邹家华亲切接见了埃里森一行。

1997年1月23日埃里森第二次访问了北京。当时的国务院总理李鹏接见了埃里森。至今，这次历史性接见的巨幅照片仍然悬挂在Oracle中国公司的接待厅里。

“8”是“发”的谐音。如今很多中国人都喜欢选择带“8”的日子举办喜庆活动，Oracle同样也不能免俗。Oracle中国公司的迁徙就选择了千禧年8月8日，新址位于北京国贸大厦B座22~23层，这充分表明了Oracle长期扎根中国市场的决心。

2001年3月22日，埃里森第三次来到中国，不同的是这一次他没有选择在北京落脚，而是选择了上海。有人说，21世纪是亚洲的世纪而上海是21世纪的东方明珠。作为一个智者，埃里森为什么在新世纪选择了上海，除了上述两点之外可能还会有我们常人无法想像的理由，因为他“永远领先业界18个月”。

“对话”栏目访谈结束后，埃里森还受到上海市市长徐匡迪的亲切接见，并与中国重要的企业用户领导们举行了圆桌会议，共享Oracle电子商务的成功经验，共同探讨企业信息化建设的发展方向。徐匡迪市长欢迎Oracle的客人们前来上海访问，在向客人们介绍了90年代以来上海经济和城市建设的情况后，徐匡迪说：“上海正在加快空港、海港和信息港建设，这其中蕴藏着很大商机。希望双方不仅在电子商务领域，而且在电子通关领域进行合作，加快上海口岸的进出口通关速度。”

拉里·埃里森表示，我们之所以对在中国投资有信

心，主要是看好中国市场和工程技术人才。他还表示 Oracle 将扩大在华的投资力度，其中包括向中国推广 OAI 计划（Oracle 学校教育计划）。OAI 是 Oracle 全球性的教育投资策略，目的在于帮助大学院校建设装备优良的信息技术实践场所，让在校学生不仅能够学习信息技术的理论知识，同时能够通过具体的实践了解并掌握先进的信息技术，为迅速发展的 IT 领域输送源源不断的技术人才，目前这一计划已经在亚太区的一些国家得到顺利推广。

中国CRM大事记

■ 1998年9月15日

企业资源管理研究中心 (AMT) 在上海开通网站。

■ 1998年12月1日

企业资源管理研究中心 (AMT) 正式注册域名 www.AMTeam.org。该网站开设CRM&CTI栏目。

■ 1999年8月6日

朗讯科技(中国)公司商业通讯系统部在京举办了以“营造完美电信呼叫中心”为主题的研讨会,介绍了其全新的客户关系管理 (CRM) 解决方案, 并强调指出, 商业部门必须着眼于客户关系, 提供独具特色的个性化服务, 才能在网络经济时代立于不败之地。朗讯的 CRM 方案着眼于建立和维护企业与客户的长远关系, 并随着客户信息和服务实践的改善不断对其进行完善。CRM 与单纯提供优质服务的方案的根本区别在于它是从关系角度为顾客提供服务。该方案重点强调两方面内容: 第一, 企业应从整体出发进行调整, 企业内的每一个不同的组织部门必须层层紧扣, 以服务客户关系为主导; 第二, 企业必须在以客户服务为本的基础上提供能持续超出客户期望值的服务目标。实施 CRM 方案, 要求企业对客户关系数据进行深入、细致的收集和分类, 并采用数据仓库领域的分析技术获得对用户行为更深入和准确的了解。

■ 1999年9月27日

《计算机世界》报连载Oracle细说客户关系管理(CRM)的文章。

■ 1999年12月26日

企业资源管理研究中心在上海召开1999年会,据该中心负责人王玉荣女士介绍说,截止当时,AMT正式成员人数为326,日访问量人次1 000~2 000,迄今访问人次为200 000。

■ 2000年1月

新加坡电信子公司新加坡国家电脑(NCS)投资购买中圣信息公司。在中国开发成功的CRM产品SellWell 2000销售至东南亚市场。

■ 2000年3月20日

CTI论坛网站正式开通。该论坛(www.ctiforum.com)定位于CTI、呼叫中心和CRM领域的专业性资讯网站,以呼叫中心、互联网和信息咨询等三个产业为基础,以网络为依托,为各层次用户提供业界全方位的信息、咨询等服务,日益成为用户获取信息的知识库和厂商最有价值的信息发布平台。论坛恪守中立性原则,本身没有任何涉及CTI、呼叫中心和CRM等方面的产品和运营,也不隶属于任何的企业、组织或团体。它的拥有者是具有独立法人资格的公司——北京网际星河信息技术有限责任公司。论坛

经过一年多的发展，目前已成为本领域国内领先的专业性网站，受众群体众多，日访问量呈快速上升趋势（目前日页面浏览量已近3万人次）。此外，在立足于国内市场的同时，还与越来越多的国家和地区的行业组织或机构建立了友好的合作关系，成为全球业界人士了解中国的一个窗口。

CTI论坛表示在以后的发展中，将一如既往地秉承服务的宗旨，与广大的用户和厂商建立起更为紧密的联系，并以此为坚实的基础，普及和推动CTI、呼叫中心和CRM在国内的应用和发展。

■ 2000年3月27日

Oracle公司首次在全国举行电子商务大巡展活动，足迹遍及北京（3月27日）、上海（3月30日）、长沙（4月3日）、深圳（4月7日）、福州（4月10日）、成都（4月17日）、西安（4月20日）和沈阳（4月24日）。

在这些城市举行的会议上，Oracle 公司介绍了其Internet平台产品Oracle 8i和包括客户关系管理系统（CRM）、企业资源规划管理系统（ERP）、供应链管理系统（SCM）、战略性企业管理系统（SEM）、Portal-To-Go在内的全面集成的电子商务解决方案，以及典型的Oracle电子商务的成功应用，全方位展示了Oracle包括平台、应用、服务在内的电子商务策略。

■ 2000年4月16 ~ 18日

企业资源管理研究中心与汉普咨询在上海举办第

一届“客户关系管理与呼叫中心”高级培训班。参加的企业有：用友软件、森达集团、山东证券、恒生电子等。

■ 2000年4月28日

中圣信息公司自行开发的CRM产品——SellWell 2000经过国家版权局的审核测试，成为中国第一套国内注册的商品化产品。

■ 2000年5月

北京市东区邮电局实施CRM系统，选择了中圣信息SellWell 2000产品。

■ 2000年8月8日

Oracle 中国公司由原来位于大慧寺的旧址，正式迁于位于北京国贸大厦B座22~23层的新址。这充分表明了Oracle长期扎根中国市场和服务中国市场的决心。

■ 2000年9月

上海通用汽车CRM系统上线。该系统软件由Siebel公司提供，IBM公司全球客户部负责集成与实施。

■ 2000年10月5日

汉普咨询、AMT与CTI论坛在北京举办CRM与呼叫中心培训班。联成互动首次亮相介绍Mycrm产品。

■ 2000年10月

上海惠氏制药公司实施CRM，系统由中圣公司提供。

■ 2000年11月3日

《IT经理世界》在北京长城饭店举行“经理世界年会2000”，有着20年IT业界经验，加入Oracle公司5年，现任大中华区应用软件业务总监的肖世强先生，就“电子商务套件与客户关系管理”问题作了专题演讲，听众爆棚。

■ 2000年11月20日

《电脑商情报》报道，Oracle中国公司董事总经理胡伯林先生称：Oracle于两年前就在中国开始了客户关系管理（CRM）的市场教育和普及工作。去年就有多家用户在实施之中，不久就能看到实施效果。今年Oracle在全球举办了一个26城市的巡回展，12月7日来到中国北京。为此，我们准备了丰富的内容，欢迎所有对客户关系管理（CRM）有兴趣的朋友前来探讨，并与同仁交流并分享用户成功的经验，我们愿意帮助中国的企业迈向成功的信息化之路。

■ 2000年11月23日

全球CRM解决方案的领导厂商AVAYA公司，在北京香格里拉饭店举行“eCRM 21世纪企业成功要诀”大型研讨演示会。此次大会是AVAYA公司自朗讯科技拆分之后在国内举办的首次研讨会、演示会，也是AVAYA公司自1995年在国内推广客户服务概念之后，举办的最大规模的CRM盛会。AVAYA公司CRM总裁Janice Anderson女

士亲临北京分享CRM的最新发展动态；AVAYA公司的CRM专家及AVAYA在国内的合作伙伴汇聚一堂，与来自各行各业的专家、学者及用户，共同探讨CRM的发展趋势，交流应用经验，分享应用成果；并展示最新的CRM解决方案、呼叫中心的最先进技术以及在电信、金融、外包服务等行业的应用解决方案。

■ 2000年12月7日

Oracle公司在北京香格里拉饭店举行“想客户所想——Oracle客户关系管理应用研讨会”，向近500名来自政府、行业、企业的高级官员和决策者深入诠释客户关系管理在现代企业经营管理中的重要意义，并全面展示Oracle CRM的强大功能。

“想客户所想——Oracle客户关系管理应用研讨会”是Oracle公司推出的重要的全球技术推广活动，根据计划，Oracle将联合思科、惠普和EMC等全球合作伙伴以及世界知名的企业管理咨询普华永道在美国旧金山、加拿大多伦多、英国伦敦等全球26个城市举行同一主题的应用研讨会，展示与欧美等信息技术应用发达地区同步的电子商务技术。北京成为25个“想客户所想——Oracle客户关系管理应用研讨会”的举办城市之一，充分表明了Oracle公司对在我国推广电子商务的信心和决心。Oracle公司CRM市场部高级副总裁Kevin Rickson先生专程来到北京向中国的客户诠释CRM的管理理念，分享Oracle公司在CRM领域的成功经验。

■ 2000年12月12~14日

首届客户关系管理(CRM2000)国际研讨会在北京中国大饭店举行。这次会议由国家信息产业部经济体制改革与经济运行司主办,信息产业部计算机与微电子发展研究中心承办,得到了中国证券业协会信息应用委员会的支持。国内外知名的CRM系统开发与集成供应商、著名的管理咨询机构、成功实施CRM的知名企业的专家、技术人员和高层管理者以及国内发达行业的潜在用户部门的企业发展决策者汇聚一堂,就CRM所涉及的管理、技术、应用等解决方案展开了深入的研讨和交流。

■ 2000年12月

《软件世界》出版80多页的首届客户关系管理(CRM2000)国际研讨会特刊。

■ 2000年12月

中国客户关系管理网——CRMCHINA.COM.CN网站正式开通。CRM CHINA由计算机与微电子发展研究中心(CCID)主办,该网站是一个非商业性的学术论坛网站,旨在为业界人士提供最为专业、最具权威性的客户关系管理相关理论和技术研究成果及在线交流的机会。CRM CHINA网紧紧围绕CRM的技术与理念,深入研究CRM软件、硬件及发展趋势,为客户提供基于CRM的技术、咨询、培训、产品研究与规划等全方位的服务。

■ 2000年12月19日

由联成互动公司召集举办的主题为“360度客户关系管理解决方案大会”在北京香格里拉饭店举行，这是一场全部按CRM理念设计实施的会议。有超过2 000家中小企业客户参加了本次大会，这显示出在激烈的市场竞争中，中小企业对CRM的认同感越来越强。大会讨论了中小企业如何通过实施CRM来提升企业的营销、服务能力，从而增强企业竞争力的解决方案，展示了如何通过实施MyCRM软件来实施“360度客户关系管理”和“一对一营销”，同时还进行了现场演示、咨询等活动。

在本次大会上，面对总数达1 000万、对CRM有着尤其迫切需求的中小企业用户，联成互动总经理胡进平先生发出了“为客户多想一点，离成功更近一点”的营销策略倡议，“360度客户关系管理”的CRM管理理念结合MyCRM的具体应用，为中小企业在新的竞争环境中走向更成熟的发展提供了全新的思路。

■ 2000年12月25日

IBM根据国内客户的特点和需求，推出了系列客户关系管理解决方案，同时也推出了中小企业助跑在线www.ibm.com/cn/smb，他们将网上网下资源相结合，从e-relationship,e-market,e-sale三方面整合自身的以及合作伙伴的资源，向客户提供更完整的发展思路。IBM的客户关系管理包括客户响应中心解决方案、网上自助服务、客户关

系管理咨询服务、客户分析以及数据仓库解决方案，它充分利用了IBM在技术上的优势、在客户关系管理流程上的专业水平以及服务全球各行各业的经验，为客户提供端到端的完整的客户关系管理，这涉及到系统集成、先进的解决方案以及全过程的外包服务。例如IBM的客户关系管理咨询服务可以为中小企业进行客户关系管理的整体设计和咨询，根据客户的实际情况，向客户提供策略性的长期计划，从而避免盲目和浪费；同时，IBM向客户提供专业的分析，以确保投资回报率。可以说，目前IBM是能够提供客户关系管理的供应商中唯一一家能够对企业现有基础设施提供评测和分析的供应商。IBM的客户关系管理咨询服务还可以帮助企业理解客户关系管理对于商业业绩的重要性，帮助他们制定客户关系管理的策略和构想。

■ 2001年2月7日

上海罗氏制药公司启动了CRM项目中的eKAM（电子化关键客户管理）项目。系统软件由Siebel提供，康柏公司负责项目的全面实施。

■ 2001年2月15日

完全中文化（简体字）的Oracle电子商务套件11i在北京、上海和广州三地正式向国内发布。由于中国国内真正意义上的大企业并不多，所以典型的企业类型仍是中小型企业。以套件的形式提供电子商务解决方案，对广大中小型企业来说是个福音。他们可以结合自身的实际，

先选用套件中的一些组件，首先解决关键问题。然后，待资源条件相对好转以后，再利用套件中的其他组件，扩展现有的电子商务系统。

■ 2000年2月18日

SAP在北京凯宾斯基酒店举行协同电子商务大会，大中国区总经理西曼先生称CRM是今年的工作重点。

■ 2001年2月26日

Siebel中国区总经理王强先生在北京盈科大厦接受了笔者的独家专访。

■ 2001年2月26日

中国营销传播网——www.emkt.com.cn开设CRM专栏。

■ 2001年3月14日

TurboCRM客户关系管理应用成果巡展在北京新世纪饭店隆重拉开了序幕。此次主题为“聚焦客户价值，拓展无限商机”的巡展活动由TurboCRM信息科技（北京）有限公司主办，范围将涉及北京、上海、广州、成都等全国各大城市。活动旨在推介先进的客户关系管理（CRM）模式，进一步提高我国的客户关系管理应用水平。北京作为此次活动的首站，受到了社会各界人士尤其是企业管理者们的普遍关注。

■ 2001年3月22日

Oracle公司董事长兼首席执行官拉里·埃里森访问上

海。出席中央电视台“对话”节目。

■ 2001年3月22日

汉普管理咨询(中国)有限公司正式成立,注册资金5 000万人民币,全国下属12家分支结构。中国区总部设在上海,上海汉普管理咨询有限公司与汉普管理咨询(中国)有限公司同时迁入新址:上海市世纪大道1600号浦项广场27楼。

■ 2001年3月24~25日

来自深圳、广州、北京、成都等地的30多家企业的高级管理人员,参加了由深圳麦肯特公司举办的“CRM研习班”,由台湾远擎管理顾问公司、宏道公司和国能科诺公司的讲师分别就CRM的基本概念、如何利用CRM提高企业的竞争力、CRM在企业中的实施与应用等问题做了精彩的演讲,学员与主讲嘉宾之间也进行了热烈的讨论。本次出席研讨班的知名企业有:万科物业、建设银行、华为、华夏证券、成都商业银行、润迅、亿通等。

■ 2001年3月29~31日

由中国计算机世界出版服务公司主办,中国计算机世界信息服务中心北京三网视窗信息技术有限公司承办的“CRM在中国”大型研讨会吸引了来自全球数十家著名企业和咨询机构的代表,同时也吸引了国内金融、电信、证券、制药、房地产、航空、IT等行业的数百名企业用户的代表。

■ 2001年4月1日

中国惠普公司与中圣信息签约，正式成为中圣信息 SellWell 2000在中国地区的代理与战略伙伴。

■ 2001年4月2日

《计算机世界》报出版CRM方案与应用专刊。

■ 2001年4月

计算机世界网(www.ccw.com.cn) 开设专栏报道 CRM。

■ 2001年4月4 ~ 7日

在COMDEX China 2001上，Interact Commerce公司独家赞助了CRM专题论坛。

■ 2001年4月5 ~ 8日

在第五届电子商务大会上，Interact Commerce公司全面展示了其CRM产品SalesLogics。

■ 2001年4月11 ~ 13日

汉普（中国）管理咨询公司在上海浦东浦项商务广场举办客户关系管理与呼叫中心高级培训班。

■ 2001年4月19日

SAP公司为一汽大众公司提供的mySAP CRM（客户关系管理）系统于近日成功上线。此项目的项目经理，SAP协同电子商务部负责人董美婷女士在谈到SAP为一汽大众提供的解决方案时说“SAP为一汽大众实施的客户

关系管理具有如下的特点：它是SAP和一汽大众共同努力的硕果；它的功能强大，即CRM与后台R/3无缝集成；通过电话、传真、电子邮件等多渠道与客户联络；该方案将为一汽大众的客户关系管理掀开一个新的篇章。”

■ 2001年4月26日

由CTI论坛和威久咨询公司（Wiseway Consulting）合作进行的对国内呼叫中心市场的调研活动圆满结束。通过此次调研，完成了国内第一份呼叫中心产业发展的研究报告——《2000年中国呼叫中心产业发展研究报告》。此次市场调研活动共耗时4个多月，分两个阶段，采用访谈和问卷调查相结合的方式进行。从2000年11月到2001年1月，分别在北京、上海、广州和深圳等4个城市对主要的调研对象进行了访谈，并于2001年1~3月在呼叫中心的专业资讯网站——CTI论坛（www.ctiforum.com）上发布调研问卷。两者共收集了167份有效样本（其中访谈样本58个，问卷样本109个），并对这些样本进行了整理、分析和说明。采访范围涉及电信、银行、证券、保险、邮政和企业等在内的十多类呼叫中心重点应用行业。

这份报告主要包括以下几部分内容：中国呼叫中心市场规模及主要行业应用情况；中国呼叫中心从业厂商现状；中国呼叫中心外包市场现状、规模和发展趋势；中国呼叫中心产业发展趋势及预测；国内外呼叫中心产业发展的主要指标比较。

■ 2001年4月26日

“90天就可以使Oracle的CRM项目见到投资收益。”这是Oracle公司在4月26日亚太地区“简易为王”发展战略发布会上的亮点。发布会秉承这一理念，包括中国在内的亚太地区13个国家的109位新闻记者在各自国家的Oracle办事处通过电话会议的方式出席了这次会议。

■ 2001年4月26 ~ 27日

由北洋咨询集团、北洋战略研究院主办，北洋投资顾问公司协办的客户关系管理高级研讨班在青岛黄金海岸大酒店举行。

■ 2001年5月8日

为更好地为客户提供服务和自身业务发展的需要，CTI论坛迁往新的办公地点：北京市西城区新德街20号513室。

■ 2001年5月16 ~ 18日

中国电子信息产业发展研究院、全国新技术推广协作网在广州大厦举办“客户关系管理（CRM）行业实施方案国际研讨会”。本次研讨会结合前期市场调查和客户反馈意向，将电信、金融、房地产业、商业零售等服务业以及制造业的“客户关系管理行业实施方案”作为研讨活动的重点，加强中外有关成功案例的分析和介绍，促进管理咨询机构、CRM供应商、系统集成商与行业客户代表的交流与合作，使参会企业和代表能结合本企业

的需求，寻得相应的解决方案。

■ 2001年7月6日

为了促进中国数据仓库市场的发展，提升中国企业的竞争力，NCR公司总部在北京嘉里中心饭店举办以“优化客户关系，创造竞争优势”为主题的“Teradata数据仓库大会”。

■ 2001年7月16~20日

SAP全球执行董事曾彼得博士(Dr. Peter Zencke)来华访问，并与世界知名的麦肯锡咨询公司共同在北京、上海两地举办题为“帮助你更好地把握顾客，提升客户价值”的CRM高层论坛，以期与中国业内精英共同探讨最新软件课题和市场热点。在此次访华活动中，曾彼得博士还参观SAP在中国的成功用户代表——一汽大众、海尔集团、上海通用汽车等知名企业，与这些行业领先企业共同探讨企业未来发展和管理理念的最新应用。

■ 2001年7月20日

创智科技信息股份有限公司在北京长城饭店举行“Power CRM”——e时代的盈利模式”新品推介暨新闻发布会。

2001年4月，我应汉普咨询（中国）公司的邀请在上海举办的“CRM与呼叫中心”高级培训班上讲授CRM课程时有学员问我：“您是从什么时候开始研究CRM的？”我回答说：“1998年。”虽然当时在国内并没有提出CRM的概念，我们的研究课题也不叫CRM，而是叫“客户满意100分”，但是它深层次的内涵就是CRM，它强调以客户为中心，强调客户满意度，强调客户关怀。也正是有了对“客户满意100分”研究积累的资源及成果，去年才能比较快地进入对“CRM”研究的角色，进而才有了一些成果，才有了放在面前的《客户关系管理的中国之路》这本书。

这本书没有选择教科书的写作方式，是因为CRM是于1999年才开始引入国内的，无论是从技术角度的研究，还是从理论角度的探索，可以说都是在刚刚起步。我曾经收到过很多读者发来的电子邮件，希望我写一本关于CRM的教科书。诚然，编写教科书对处于市场培育阶段的CRM产业来讲十分重要，然而由于国内对CRM的研究与探索还远远不够，就是能够出一本教科书似的东西，

充其量也不过是连抄带编，这种东西对于读者，对于CRM市场究竟有多大的价值呢？真是说不清楚。CRM是从实践中产生出来的，它是管理学、市场营销学与IT技术相结合的产物，涉及到的面是相当广泛的。我以为，在CRM市场发展的初级阶段能够为读者提供一本关于CRM厂商、产品、理念、方法、咨询以及案例在内的全景式描述的书更为重要。鉴于此，我几乎采访了所有已经进入中国市场的CRM主流厂商以及全球著名的咨询公司；参加了至今为止所有大型的与CRM有关的会议；聆听了各类专家的精彩演讲；与CRM业界的专家及同仁们进行过非常多的交流；奔波于北京、上海、广州以及深圳等地，从2000年10月到今年6月，耗时将近8个月。能够完成这项工作主要还是得益于CRM业界厂商、咨询公司以及媒体朋友的鼎力相助。

正是汉普咨询孔祥云先生（虽然我几次去过该公司设在浦东的总部，但至今我都没有见过他的面）非常CRM地接受了我要参加在北京举办的“CRM与呼叫中心”高级研讨班的请求，才使我结识了当今CRM业界的一批精英，他们是：汉普咨询（中国）公司的研发总监王玉荣、研发经理孟凡强（是他们首开中国CRM培训教育之先河），汉普咨询（中国）公司呼叫中心总监贺澄君，CTI论坛的市场总监郭晨东（中国首家以CTI&CRM为目标对象的网站），联成互动公司的副总裁于光辉（中国以中小企业为目标市场的CRM厂商）；有了《IT经理世界》记者朱琼介绍我认识SAP市场部的李曼小姐，才有了我对

SAP大中国区西曼总裁的专访；通过康柏属下的迪成公司方案顾问刘磊，我才了解了Siebel公司；携程旅游公司市场总监李兴春协助我完成了携程旅游公司的案例调查等等。

正是Oracle公司市场部经理李志奇小姐以及易虹小姐的热情帮助，才使我能够有幸对Oracle公司及其CRM产品进行了较为深入的了解。CTI论坛（www.ctiforum.com）最先将我撰写的有关CRM的文章收入个人专栏，在业界最有权威性的企业资源管理研究中心（AMT）（www.AMTeam.org）多次刊登我的文章。后续的中国营销传播网（www.emkt.com.cn）以及中国客户关系管理网（www.crmchina.com.cn）关于《田同生CRM专栏》的开设，使这些原来发表于纸媒体的文字，在互联网的承载之下，不胫而走，雪崩似地传播。很多朋友都是通过网络这种途径，先看到我的文章，进而才认识我。我也曾经自豪地告诉朋友，想看我的文章，你尽管在网上找，在搜狐、网易或新浪的搜索引擎中敲进“田同生”三个字，你能看到近百篇的文章，当然有很多是重复在网上转载的。

对CRM的研究也使我深深地认识到，“以客户为中心，视客户为战略性资产”的理念在当今中国市场经济中的价值。一个企业有了CRM的理念，可以蒸蒸日上，蓬勃发展；一个人有了CRM的理念，可以提升斗志，激发活力。不知始于何时，我开始自觉或不自觉地从CRM的角度，用CRM的理念来观察问题和思考问题，同时也用CRM的软件来管理个人的事务。

CRM并不是看上去很美，或者是听起来很美，更不是离我们有多么遥远，恰恰相反，CRM就在我们身边。我十分欣喜地看到，我们越来越多的企业都在积极主动地向CRM企业靠拢，尽管他们可能还没有意识到做这件事的本身就是在CRM。凡是乘坐过飞机的人都知道，在机场更换登机牌时首先要找到负责这个航班的柜台，虽然这里是航空公司但仍然实行的是“铁路警察各管一段”的政策。如今的北京首都机场则发生了深刻的变革，乘客再也不需要拉着行李东奔西走寻找柜台了，任何一个柜台都可以办理任何航班的登机手续。这种以客户为中心的变革，不正是CRM吗？这种变革不正是透过IT技术与管理的结合得以实现的吗？五一放大假期间我回了一次深圳，看到深圳的一些银行已经将过去不同的柜台接待不同客户的做法彻底革命，推出“一柜通”，不管办理对公业务，还是办理个人储蓄，都可以在一个柜台上完成，真正是将“以客户为中心”的口号转化为可以看得见、摸得着，而且更有效果的行动，这不是CRM又是什么呢？

按照常规，后记是要对帮助过自己的人说些感谢的话，我也不能免俗。《电脑商情报》的田熙小姐帮助我做过很多繁杂的事务性工作，还协助我一起完成了对Siebel中国区总经理王强的专访，没有她的热情帮助，本书的完成可能还尚需一些时日。《计算机世界》的钟洪奇以及《中国计算机报》的三位责任编辑：周锦銮、彭芳及曹术华，不仅向我约稿，而且对我不断地施加压力，才使我

的文章一次比一次写得更好。谭雪清，这位《电子商务技术》的责编，更是变本加厉，不仅索要稿件，更会发掘信息。还有《销售与市场》的张树军、《互联网周刊》的刘朝阳和宋斐、《世界经理人文摘》的颜杰华、《IT经理世界》的刘湘明，正是他们的约稿，才使我对CRM有了较深入的研究。汉普咨询（中国）公司的研发经理孟凡强先生，这位资深的CRM研究专家在百忙中帮我修正了“CRM中国大事记”。本书的责任编辑邓瑞华女士积极进取的敬业精神以及华章公司李会武总经理的慧眼识珠，都使得本书能够早日与读者见面。《电脑商情报》牛渝副总裁给了我很大的支持，Oracle中国公司董事总经理胡伯林先生在百忙中所做的序言，更使得本书蓬荜生辉。

由于本书的篇幅所限，许多已经完成的访谈、正在研究的专题以及许多案例分析都无法全部放在本书之中，请读者谅解。

田同生

2001年7月1日于北京王府温馨公寓

后记

[G e n e r a l I n f o r m a t i o n]

书名=客户关系管理的中国之路

作者=田同生著

页数= 3 0 9

出版社=北京市：机械工业出版社

出版日期= 2 0 0 1

S S 号= 1 0 4 2 9 5 8 0

D X 号= 0 0 0 0 0 0 1 5 2 7 9 2

URL= h t t p : / / b o o k . s z d n e t . o r g . c
n / b o o k D e t a i l . j s p ? d x N u m b e r = 0 0
0 0 0 0 1 5 2 7 9 2 & d = 2 6 6 1 8 A D 6 E 9 6 3 1 A 9
F 1 C 3 D 8 C 1 F 3 3 E F 8 9 4 6

封面页
书名页
版权页
前言页
目录页
访谈篇

提升企业的核心竞争能力——访O r a c l e大中华区
应用软件业务总监肖世强先生

O r a c l e——客户关系管理的推动者——O r a c
l e 中国公司董事总经理胡伯林畅谈客产关系管理

变革——企业成功导入C R M的关键——O r a c l e
公司C R M市场部高级副总裁凯文·里克森谈C R M

客户关系管理的商业策略——O r a c l e的深邃思想

O r a c l e制定C R M新规则：简易为王

S i e b e l——C R M产业的领导者——S i e b e
l 中国区总经理王强畅谈C R M

E R P的领跑者谈C R M——S A P大中国区总裁西曼
先生对实施C R M的经验之谈

宏道资讯——企业关系管理的首创者——访宏道资讯董
事长兼C E O陈丕宏博士

数据仓库是C R M的基础——N C R的深刻见解

C R M首创者谈C R M——G a r t n e r G r o u
p如是说

先做市场智能企业，再上C R M系统——普华永道实施
C R M经验谈

客户驱动式的C R M——埃森哲的客产关系管理理念

成功地 为5 0 0家企业实施C R M的经验——来自德勤
咨询公司的忠告

企业如何实施C R M——访汉普咨询公司研发总监王玉
荣

从I B M的实践看中国企业C R M的应用——访I B M
大中华区咨询与集成服务部总经理于雪莉

E - S e r v i c e s时代的客户关系管理——
—惠普公司的C R M之道

C R M走上实施路

创智科技——企业级C R M的领跑者

中圣C R M——专注于中小企业——访中圣信息总经理
李觉伟

理念篇

CRM中的决策支持系统与商业智能

导入CRM，你准备好了吗

CRM的中国之路

什么样的经济背景催生了CRM——CRM产生背景的

经济学考察

CRM重在管什么

实施CRM从关键应用入手

案例篇

呼叫中心为旅游企业添上了翅膀——携程旅游实施CRM

M速描

汽车行业是如何实施CRM的——IBM协助上海通用

汽车实施CRM项目案例

花旗银行的客户关系管理

附录篇

Oracle CRM：通过统一的渠道、客户智能和

Internet，实现电子商务

拉里·埃里森——电子商务的擎旗人

中国CRM大事记

后记

附录页