

<<IBM观点>>

图书基本信息

书名：<<IBM观点>>

13位ISBN编号：9787508032610

10位ISBN编号：7508032616

出版时间：2003-9-1

出版时间：华夏出版社

作者：Bryan Foss,Merlln Stone

页数：321

字数：269000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## &lt;&lt;IBM观点&gt;&gt;

## 前言

前言 过去几年中，我们一直在从事客户关系管理（CRM）方面的研究，源源不断地出版了许多的书籍和文章。这项研究由IBM公司资助，内容涉及客户关系管理的各个方面，既针对一般情况又重点探讨了某些具体行业。

整个研究工作由Merlin Stone领导，IBM公司的Bryan Foss和其他工作人员以及Qci公司的管理者给予了大力协助，Qci公司主要从事客户管理咨询和评价。

研究成果以各种形式公开发表，如白皮书，学术论文，专业出版物等。

很多合作者都在问是否应该将研究成果系统化，我们认为将各种研究素材整理成书的时机现已成熟。

因此，编撰本书将我们的客户关系管理研究成果汇总起来。

本书覆盖了客户关系管理的主要问题和各个方面，列举了大量金融服务领域的案例。

我们将会后续出版有关金融服务领域客户关系管理的专著。

本书以先期出版的两本书为理论依据和实证基础。

这两本书是：UP close & Personal：CRM Work（密切关系与个性化），由Paul Gamble，Merlin stone和Neil Woodcock合著，1999年出版。

另一本是Customer Relationship Marketing（客户关系经营），由Merlin stone，Neil Woodcock和Liz Machtynger合著，2000年出版。

最新的客户管理实证研究成果是The Customer Management Scorecard（客户管理记分卡），由Michael Starkey，Merlin stone和Neil Woodcock合作完成。

这份研究报告总结了我們利用Qci的客户管理评价工具进行研究（CMAT）所得出的结论。

本书也分析了一些利用CMAT得出的数据。

全书主要由如下四部分组成： 《IBM观点》： 1. 客户关系管理及客户的基本知识；  
2. 战略和技术。

《IBM方法》： 3. 实施； 4. 行业研究。

下面具体介绍一下。

## &lt;&lt;IBM观点&gt;&gt;

## 内容概要

1993年《经济学家》杂志指出，“IBM的失败已被视为对美国的一次打击。

”近10年后，IBM即将退休的CEO郭士纳写了一本名为《大象跳舞》的书，讲述10年间IBM从蓝色硬件巨人到蓝色服务商的伟大转变。

正是在这时，远在英国的欧洲最大的独立商务书出版商KOgan Page出版了一本名为Successful Customer Relationship Marketing的书，这就是摆在您面前的《IBM观点》和《IBM方法》。

本书是根据IBM的约请并资助及全面参与下，在世界几百名顶级企业中，就CRM问题展开了一次彻底的调查与研究并将研究成果整理精编而成。

因而，这既是一本完全意义上的独立客观的研究著作，又是一项非一般作者能完成的全方位的大规模调查研究；既是一本全世界许多重要行业在客户关系营销方面的案例集成，又是一本针对性十分明显、实用价值很高的重要参考书。

可以认为，IBM这样的“大象”之所以能够跳舞，与本书中的研究成果关系极为密切，实际上，读完本书你会发现IBM之所以能够转变为会跳舞的大象，很大程度上得益于CRM，本书可以说是IBM观点和方法的根本性概括。

如果你是正在实施和将要实施CRM的企业家和经理人，如果你是研究人员和学生，如果你对IBM“大象跳舞”的秘密深感兴趣，也对世界上许多行业中公司成功和失败秘密深感兴趣，那么，请你阅读本书，你一定有所收获。

## <<IBM观点>>

### 作者简介

Bryan Foss是IBM全球金融服务公诉客户忠诚管理执行经理，目前正领导着IBM的一项商业计划，这项商业计划主要为IBM全球金融服务公司客户关系管理的整合提供解决方案。尤其是B2C（企业与消费者之间的电子商务）和B2B（企业间电子商务）项目涉及大量客户管理方面的实际问题（数据

## 书籍目录

第一部分 客户关系管理及客户的基本知识 1 客户关系的定义和本质 CMAT模式 CMAT方法论 客户管理业绩 界定经营业绩的模型 公司评价 2 整合客户数据实施CRM战略 概述 文献回顾 定量研究 结论 定性分析 客户关系管理案例分析 案例研究结论 3 CRM战略数据分析 产品维度 客户维度 顾客导向与产品导向的综合运用 产品优化/服务优化的决策分析框架 客户优化 系统及管理界面 数据管理的质量 数据战略管理结论 4 数据提炼和数据存储 内涵及关键特征 为什么在市场运营中要采用数据提炼? 基本的数据提炼方法 何时采用特别的技术 现有数据提炼以及我们怎么知道它在起形作用 利益的量化 成像的重要性 数据提炼中的创新水平 系统和程序 管理建议 5 分析要求 前期关系计划 关系管理的连续性 补充新客户, 留住客户及竞争防御 预先制订促销计划以及事后的分析 .....第二部分 战略与技术 6 共事价值链中的客户信息 7 客户管理系统的一体化 8 智能供应链 9 客户价值管理 10 无线客户管理 11 智能卡

## 章节摘录

书摘 客户关系管理的成长有两大推动力。

首先，有一个基本的事实，赢得客户忠诚已成为高层管理优先考虑的问题。

并不是因为系统供应商和管理顾问公司提出了这个观念，客户关系管理才崭露头角，而是因为高级管理者意识到客户关系是竞争战略中一个非常重要的因素。

如果做的好将给公司带来利润，做的不好将损失掉最好的客户，错过发展新客户的机会，在赢得客户忠诚方面付出高昂的代价，这些都将影响公司的利润率。

客户关系管理的第二个动力是电子商务的兴起。

作为一个顾客喜爱的购买途径和销售渠道，因特网的重要性大大增强。

薄弱的价值识别体系使许多公司在赢得客户忠诚方面付出了高昂的成本。

在旧有的渠道之外附加一个新渠道已经带来了许多的问题，所以，公司正在寻找新的方法来整合新旧两种客户管理渠道，尤其是需要整合客户的意见，需要IT提供一种转换机制，将后台管理与前台管理有效结合起来，以提高前台管理的效率。

无论如何，迅猛发展的客户关系管理已经提出了许多问题。

许多公司客户关系管理的方法是混乱的，职责比较分散。

很清楚，应该改变战术，而不仅仅是进行整合。

许多大公司经常不明白制定严密周详的战略的必要性，所以经常是一个渠道成功了，另一个又失败了。

一个普遍性的错误认识是认为数据存储工作必须要创建数据库以便进行数据提炼，数据存储是数据提炼的一部分。

一旦数据库创立，就可以运用许多方法对其进行分析。

当第一次发现数据库可以让公司计算某些频率时，是非同寻常的。

例如，一家航空公司第一次发现所有在大公司工作的飞行者的飞行频率程序，只是因为数据存储操作中需要雇员的代码标准和公司的名称。

一旦完成了数据存储工作，每个使用者就可以选择自己最适宜的分析工具来满足自己的需要。

用一个分析方法来满足所有不同市场使用者的需要是不可能的。

无论如何，需要一个“开放的”、“非私人性的”方法来存储数据，以确保大家可以任意选择自己需要的工具来获取数据，让公司所有的部门都可以在经营中使用。

元数据的重要性 像我们将在后面看到的那样，大多数市场上采用的数据库都不是100%综合性的——数据存储是选择性的。

它之所以是选择性的是因为基于一定的前提条件来设立才有用。

更进一步的问题是，许多数据库中的数据不是以其在源系统中的同一形式转化的。

例如，大多数的航空公司不掌握“当日往返行为”方面的数据，这些人在同一天往返飞行。

这些行为必须通过基本票购买和使用者的数据来推断。

但是，在数据库中，不断显示客户是否当日返程就非常重要，因为这意味着他们将很少利用酒店服务(除非有特别服务提供来吸引他们逗留过夜)。

因此，数据存储的一个重要概念是元数据——宽泛地讲，关于数据库开发的数据可以包括：从已有的变量创建出新的变量，比如，通过同一客户当天的往返飞行来解释同一天的飞行情况；运用什么公式来推断变量？

多长时间将表格更新一次？

仓库里的数据有多少？对于如何将数据存储以进行数据提炼有不同的观点。

尽管我们已经强调了从分析数据设置开始的重要性，但是有一个观点认为你必须创建容纳尽可能多的数据的数据库。

因为数据提炼总是导致更多的问题，如果你没有可利用的数据来回答这些问题，那么数据存储和提炼方案就是在浪费时间。

对这一观点，公司的反应是他们不想制造更多的问题，而是想尽快采取行动。

## &lt;&lt;IBM观点&gt;&gt;

无论方法是对是错。

我们的建议是数据存贮和提炼对所有的活动来说都不是一次性的，也就是说，要不断总结管理经验。一个数据库创建了一个分析档案库(而不是一个需要不断更新的在线仓库——更多的是综合性的建议)，它不仅将指出需要制订那些政策，而且还指出需要将那些加入进来。

创建一个档案库对大公司来说并不昂贵，这不是首先要解决的问题。

在运用研究结论时，有清晰的步骤非常重要。一般地讲，运用结论时，清晰的步骤是关键。

公司必须清楚分析的目的，以及如何将结论恰当地用于经营中。

在这一前提下，控制风险及利益最大化的实现要从小规模的抽样分析开始，随着经验的积累逐渐扩大规模和结论的适用性。

这里主要涉及到四个层次。

初步调查 对某些相关的问题进行初步调查，搜集数据。

对这种方法的信任不是一朝一夕可以建立的，需要对经营问题做出可能的回答。

这一过程的目的是赢得对方案、方法和工具的认同，以进一步展开工作。

经营问题的解决 这涉及到对特定问题的每一个侧面给出明确的回答，需要提取、处理大量的数据，无论是脱机数据还是数据库中的数据。

在进行数据提取和整理时，要相当仔细，要对同一问题的不同侧面进行调查。

精细的数据提炼人员一般要和行业专家一起，花费几周的时间来努力完成这项工作。

最终，要对影响经营的因素做出一个明确的总结，为未来的经营活动打下基础。

重复性处理 现存的数据和数据处理方法可以在一个既定的需求领域中重复进行。

现在需要一个程序对其进行控制。

因此，在一个超级市场中，对客户的再细分要每周进行一次。

公司的员工可以采用的一个解决办法是不断进行特定的分析，比如、每天、每周、每月等，这是非常必要的。

这就需要另外的程序和系统对上述数据进行整合和提炼。

其目的是创建一个实用性很强的重复处理程序来解决某个或更多的特定的经营问题。

决策支持框架 这是一个总的解决方法，包括硬件、软件、咨询、设计和采用新的市场分析数据——以有效构成一个再处理程序。

这涉及到有目的创建数据库，整合、整理来自各种途径的数据，选择适当的数据提炼工具进行发现导向和假设导向分析。

一般决策与特殊决策 数据提炼可以对两种基本的决策进行支持。

一个可以称做一般市场决策——例如，哪些组的客户是目标客户，要向他们提供那些产品。

另一个是特定客户决策——特定的客户需要什么，尤其是客户与公司联系的时机。

很多的情况都涉及到前者，数据提炼在后者的运用也日益普遍，尤其是在本国的电话销售市场上，必须要决定向客户提供什么产品，甚至是否向客户所有的产品。

这里，数据提炼可以纳入软件中，可以对客户的沟通结果进行连续的分析(比如哪些客户与公司联系，哪些客户接受了提供的产品和服务)以便明确将如何对待以后的客户。

近来合并的或有合并战略计划的公司会遇到系统和数据方面的挑战，这种挑战不仅仅在于要制订一个强有力的战略计划，而且在于要确保计划的实施。

在一国或某一市场范围内的合并，通常会使CRM程序的开发推迟两至三年。

原因是多方面的，主要包括营销状况的整合日益复杂，对各经营单位(比如呼叫中心)进行差别管理的难度加大，以及一体化IT系统和数据库的复杂性提高。

从众多预测来看，一个现代企业最具价值的资产是它所拥有的知识(表现为专业化)和信息(表现为数据库)。

如果认识到这一点，那些敢为天下先的公司在考虑合并或兼并时，第一步就应该考虑设计出一种机制来留住关键人员，并确保以合理的投入对两家公司的信息服务进行整合。

合并的目标通常是扩大市场份额和降低成本，因此，两家公司一旦合并，一般会带来一定的成本节约。

## &lt;&lt;IBM观点&gt;&gt;

产品合理化常常是成本节约的基础，因为合理的产品结构可以使程序和系统得到简化。然而，这也可能会导致相反的结果，比如，导致目标公司顾客的大量流失，因为那些吸引与维系顾客的产品与服务已经被取消了。

另一种可选择的方案就是，从普通顾客和特别顾客的角度来分析两套数据库。为管理顾客，实现客户忠诚以及整合基本顾客，而重新构建一个战略计划，这将为产品合理化提供一个良好开端。

但实际上，合并的公司很少以这种方式来解决遇到的问题。

许多公司错过了这个可以从根本上解决问题的机会，走了许多弯路。

他们甚至声称合并活动使他们非常繁忙，以至于没有时间去考虑CRM问题。

全球性或交叉性市场的合并，目的通常是为了进入其他市场。

到目前为止，这已成为一个全球性公司的最有效办法。

例如，一个全球性的金融服务公司打算在不同的市场间复制它的CRM项目，以便通过相互学习来平衡其营销能力。

另外，这样也可以共享公司核心资源，从而降低营运成本。

简而言之，对于一个通过合并组建起来的公司来说，尽管一体化战略的回报非常高，但要实现这一战略会面临许多困难。

.....



## &lt;&lt;IBM观点&gt;&gt;

## 媒体关注与评论

前言过去几年中，我们一直在从事客户关系管理(CRM)方面的研究，源源不断地出版了许多的书籍和文章6这项研究由IBM公司资助，内容涉及客户关系管理的各个方面，既针对一般情况又重点探讨了某些具体行业。

整个研究工作由Merlin Stone领导，IBM公司的Bryan Foss和其他工作人员以及Qci公司的管理者给予了大力协助，Qci公司主要从事客户管理咨询和评价。

研究成果以各种形式公开发表，如白皮书，学术论文，专业出版物等。

很多合作者都在问是否应该将研究成果系统化，我们认为将各种研究素材整理成书的时机现已成熟。

因此，编撰本书将我们的客户关系管理研究成果汇总起来。

本书覆盖了客户关系管理的主要问题和各个方面，列举了大量金融服务领域的案例。

我们将会后续出版有关金融服务领域客户关系管理的专著。

本书以先期出版的两本书为理论依据和实证基础。

这两本书是：UP close & Personal：CRM Work(密切关系与个性化)，由Paul Gamble，Merlin stone和Neil Woodcock合著，1999年出版。

另一本是Customer Relationship Mar-keting(客户关系经营)，由Merlin stone，Neil Woodcock和Liz Machtynger合著，2000年出版。

最新的客户管理实证研究成果是The Customer Management Scorecard(客户管理记分卡)，由Michael Starkey，Merlin stone和Neil Woodcock合作完成。

这份研究报告总结了利用Qci的客户管理评价工具进行研究(CMAT)所得出的结论。

本书也分析了一些利用CMAT得出的数据。

全书主要由如下四部分组成：《IBM观点》：1. 客户关系管理及客户的基本知识；2. 战略和技术。

《IBM方法》：3. 实施；4. 行业研究。

下面具体介绍一下。

.....

## <<IBM观点>>

### 编辑推荐

《IBM观点》是根据IBM的约请并资助及全面参与下，在世界几百名顶级企业中，就CRM问题展开了一次彻底的调查与研究并将研究成果整理精编而成。因而，这既是一本完全意义上的独立客观的研究著作，又是一项非一般作者能完成的全方位的大规模调查研究；既是一本全世界许多重要行业在客户关系营销方面的案例集成，又是一本针对性十分明显、实用价值很高的重要参考书。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>