

# 中国 CRM 市场十大预测

作者：李翊玮 - GreaterChinaCRM 创办人及总裁

## 前言

CRM 已在中国大陆萌芽和发展了几年了。2003 年市场将趋于成熟的呼声渐渐出现，部分人宣称 2003 年对于供应商将是丰收的一年，对于企业则将是尝到实施 CRM 硕果的一年。但我却有不同看法，这些观点也许会使某些翘首期盼 2003 年的企业失望，尤其是供应商。

然而，必须澄清的是我十分看好中国中长期的 CRM 市场。据 CCID（中国信息产业发展中心）的资料，2000 年中国 CRM 软件市场规模为 6 千万元（折合 720 万美元），到 2001 年这一数字跳升至 9 千万元（折合 1090 万美元），预计 2004 年会增长到 3 亿 5 百万元（折合 3700 万美元）。IDC China 报道的数据是 2001 年为 750 万美元，而 2002 年为 1980 万美元，MetaGroup 的资料显示全世界 2001 年的 CRM 软件市场为 200 亿美元。

这些数字的来源也许会有差异，不能将它们逐一比较。但是让我们来个粗略的对照。拿 2001 年来说，中国的 CRM 软件消费量仅占世界总消费量的 0.05% 还不到。考虑到飞速发展的中国经济及国力，这个数字实在是太低。如果中国 CRM 市场（为了方便比较，仅以软件为例）以空前的速率增长，我不会感到任何的惊奇。这数字上升至 1% 都会有 20 倍的增长，而且相信中国的占有率不应该只有 1% 那么少。我的乐观想法不仅是对软件而言的，还有整体 CRM 实施和它的有效性。我将在文中阐明。

我是处在一个特殊的位置上预测 2003 年的 CRM 市场的。作为 GreaterChinaCRM（一个专注中国大陆 CRM 的组织）的创始人和美国 CRMGuru.com 专家小组的成员，除了了解中国本土 CRM 的情况外，亦有幸与世界上的 CRM 精英们就全球的市场状况和趋势交换意见并进行互动，因此我的观点将不会只局限于中国国内，而是包括世界将会如何影响中国 CRM 市场的发展。

你不会 100% 赞同我下面的预测，也可能感到不畅（尤其如果你是一个供应商）。但这是我对 2003 年将要发生的事的诚恳想法。让我们开始吧。

## 预言 1：失败率依然高

首先，什么是 CRM？我的观点是：CRM 是一种获得客户，保留客户和将客户赢利率最大化的商业策略。人，流程和技术是促成这一目标的手段。

在西方，CRM 实施的失败率高达 70%。2003 年的中国情况会有所好转吗？我认为不会。有一些原因是导致 CRM 实施失败的关键。第一杀手就是：在中国大家“CRM=软件”。

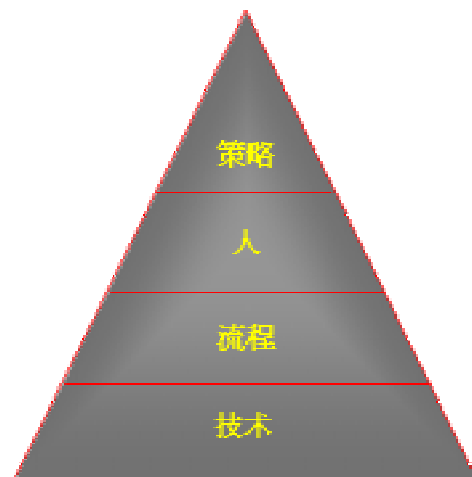
软件商教育企业，CRM 软件可以根治企业问题并创造出超值利润。当然，购买软件很容易，接着就等它为你解决问题。这样的话，供应商和企业会皆大欢喜。但事实并不如此。西方已经开始意识到了这个错误并开始懂得软件或技术只是整个 CRM 实施过程中的一小部分。在中国，供应商仍然是指导市场上什么是 CRM 和如何实施 CRM 的主导力量。供应商和企业双方都想获得速成的效果，因此他们重复犯着与西方相同的错误。当他们看到自己实施 CRM 的竞争对手都宣称获得了成功时（无论是真是假），有许多企业抱着“人有我有”的心态为自己也购买了 CRM，毫不顾及他们真正想要的是什么，他们组织内部是否已为此作好了准备。

接下来的一个杀手与第一个有关，也就是实施 CRM 的顺序。

什么才是 CRM 实施的恰当顺序呢——确定 CRM “策略”和目标，然后为“人”提供适当的思想和技能培训。在这之后围绕着“策略”和“人”设计内部和外部流程。最后，我们就接触到了最简单的部分（相比前三个步骤而言）——技术。围绕着“策略”，“人”和“流程”选择你的软件/平台/技术。

在实际情况中，实施步骤又是怎样？只需将上述步骤（策略-人-流程-技术）颠倒即可，也就是说在最初的时候先购买软件，选择运行平台，然后在开始围绕着软件设计“流程”。对“人”进行培训使他们熟悉软件的界面和使用方法，最后思索一下之所以实施 CRM 的原因，随后据此确定策略。此错岂不显而易见？

但在中国实际情况往往如此。2003 年依然。



CRM 实施金字塔

预言 2：CRM 将成为 CEO 项目而不是 IT 部门的事务

2001 年和 2002 年的上半年，向我们咨询如何在组织内部实施 CRM 的大多数是 IT 经理，这是由于他们掌管这个项目。其中有些人来自跨国公司的中国办事处，他们之所以实施 CRM 只是因为位于西方国家的总部想要将其 CRM 的实施延伸至中国。本地经理们不明就里，只知道服从命令并将它视为一个 IT 项目。这样从一开始就注定了失败。

幸运的是这一趋势正在改变。由于 CRM 项目牵涉到大笔的资金（动辄就十万、百万甚至上千万），而且会波及整个企业，无论是人，流程还是组织结构，最重要的是——获得和保留可赢利客户对于当今所有的企业来说都成了头等大事。CEO 们对此更加关注。只有当 CEO 指挥才能使 CRM 实施由“以产品为中心”或者以“软件为中心”转变为“以客户为中心”。但是，仍然有个问题让 CEO 们头痛：如何衡量 CRM 实施的有效性或回报。如果在实施 CRM 之前没有适当地进行设置，那么就没有衡量的标准，所以你无法确定实施是失败的或是成功的，同样也无法说出它如何成功（或失败）。

GreaterChinaCRM 提出了一组量度标准（五个范围共 17 项），不仅覆盖了软件/技术方面的回报，也综合包括了策略，人，流程，技术和客户。这些量度标准告诉我们应当如何看待和评估 CRM 的实施。让我们来看一下：

策略	人	流程	技术	客户
CRM目标	用户接受度	内部	投资回报	忠诚度
收益率	培训	外部	用户友好性	满意度
变革管理	激励	组织结构改革	实施时间	客户份额
			解决问题能力	客户收益率

CRMBodyCheck

© 2001-2003 GreaterChinaCRM. 版权所有.

## 预言 3：ASP（Application Service Provider, 应用服务供应商）开始流行

ASP 将成为 2003 年中国流行的 CRM 软件应用服务模式。

现在市场上几乎看不到关于以上所提 ASP 的任何东西。因此许多人会反对我的观点。他们会争论有限的带宽，安全问题，中国特有的文化不会“租用”，中国还没有准备好，或者说甚至根本不会接受这种模式，等等。

根据 CNNIC 的资料，到 2002 年六月中旬，中国已经拥有 4580 万网民，如果以这样的速度增长，那么到 2003 年末这个数字将会达到一亿。4580 万互联网用户中有 1460 万用户是专线，宽带和 ISDN 接入互联网的，大约占总人数的三分之一（32%），而且这一比例还在不断上升之中。随着总的上网人数和宽带及专线用户的飞速增长，低价、稳定的宽带互联网服务的普及，带宽很快就不会成为一个大问题。

在世界经济萧条的情况下，价格和适应性相比安全更为重要。Salesforce.com 是少数几个报告说销售量和赢利大幅增长的 CRM 供应商之一，而他们提供的正是一个基于 ASP 模式的 CRM 解决方案。她每年的营业额将达一亿美元，是整个中国 CRM 软件市场的好几倍，有人甚至认为他们将从 Siebel 那儿争取到部分客户。现在，IBM 也正通过其近期推出的 On Demand 的 ASP 服务提供 CRM，Onyx 是其 OEM 供应商。

对于一位 IT 经理来说，尝试以 ASP 模式运行一些简单的 CRM 软件并没有太多的风险，不会出现预算问题，同样也无须固定的投资，更不必雇用额外的 IT 人员。对于管理层来说，相比于完整的 CRM 实施，ASP 模式使他们能够选用实施时间较少，容易获得丰厚 ROI（由于其成本极低）的 CRM 软件，而不必考虑实施 CRM 对企业资源的消耗。同样，这也是对 CRM 的初次尝试，并让你看到在组织内实施 CRM 的必要性，并作更好的全面部署。

当然，它无法为那些希望得到整套 CRM 系统，或需要集成和高安全系数大型数据库的企业提供服务。但坦白说，有这些要求的企业在中国只占少数。在中国，这些软件无需复杂的功能。简单、易用、经济实惠的产品就足够占领市场了。ASP 不仅为 SMEs 提供服务，同时也为那些拥有许多分公司而又需要互相通讯并共享一个中央数据库的企业提供服务。而这正是“中国的 salesforce.com”崛起的黄金时机。

最后，我们回到中国文化。作为一个中国人，我有时候也会租用东西而不是买下它。你呢？

## 预言 4：CRM 软件商的利润仍然低

不要误解，我也预见到了 2003 年整个馅饼（收入）将大于（可能是几倍或者更多）2002 年。我说的是利润。

在中国，由于企业缺乏现实的 CRM 知识，客户资料不全面，策略、流程和人都没有准备好，以及世界整体经济停滞，我们不能期望在 2003 年甚至是 2004 年 CRM 软件市场在中国会到达收成期。

用友正在进行它的“金种子”活动，而金蝶增强了其 CRM 软件功能，微软发布了自己的 CRM 解决方案，Onyx 通过 North 22 进入中国，SalesLogix 赢得了中价市场，PeopleSoft 正式亮相中国，MyCRM 继续经营它的中小企 SFA 市场，TurboCRM, AKuP 和 Powerise 正在不断加强他们在垂直市场的销售，Salesforce.com 亦将会进入中国市场。市场规模较 2002 年将大得多，但也会有更多国内外的供应商积极参与，共同争夺中国的 CRM 市场。考察一下市场上一些最大供应商的收入，拿 TurboCRM(特博深), SalesLogix, MyCRM(联成互动), Powerise(创智), SAP, 金蝶来说，他们 2002 年的销售额约为 3 百万元到 1 千万元不等，以他们的规模、投入的人力及宣传力度，你可以想象在扣除了直接成本和企业日常管理费用之后他们还能得到多少边缘利润。

供应商将注意力集中在有限的且相似的行业企业上，他们互相进行低价竞争，（可能这是由于客户将价格看作是压倒一切的决定性因素导致的）最后的结果往往是供应商获得很低的利润甚至没有利润，他们寄希望于 CRM 市场明年会回暖。但是这样也会淘汰一些供应商。那些 ERP 厂商会得到更好的财政支持，如金蝶和用友，但是他们同样不会在 CRM 上获得丰厚的收入。他们的优势在于能够支撑一段时间直到收获期的到来，例如 2005 年或者更远。我的观点是：那些能够幸存到 2004 年的 CRM 供应商在 2005 年以后就将会迎来丰收。

这会令大多数供应商十分气馁，但是我相信 2003 年的情形很可能就是这样。

## 预言 5: SMEs ( 中小企 ) 将获得比大型企业更加丰厚的投资回报

许多人认为大型企业拥有大量的资源来消费 CRM 套件，因此也比 SMEs 更易于尝到实施 CRM 的甜头。

最近，我对中国大陆的 CRM 实施进行了一系列的案例研究。虽然我们不能将研究结果作为严格的统计信息，但是它的确显示一些大型企业的投资回报远低于 SMEs。而且我认为这种情况在 2003 年将司空见惯。为什么呢？

SMEs 在财政预算，人力和执行时间上的投入相比大型企业而言要少。随着 SMEs 的 CRM 产品的不断普及，如 salesforce.com, MyCRM, Saleslogix, Microsoft CRM 和更多产品的出现，越来越多的 SME 能够负担得起并乐于投资 CRM。尤其是微软将会改变 SMEs 关于 CRM 是如此昂贵和复杂的观念。

SMEs 改革道路上的阻力相对较少。以我在中国的经验，无论是本地或者国外企业，只要它是个大型企业，那么它的改革就会面临强大的阻力。CRM 会带来组织内部一系列的改革，但是对于 SMEs 来说，尽管他们投入的资源不多，还是可以较快地调整策略且在实施过程中的阻力较少。SMEs 的高层在 CRM 实施上花费时间的可能性更大，且由于涉及的级别和人数较少，使观念和技术的转变更加容易，进而流程改革也能以简单得多的方式进行，面临的阻力也相对地少得多。

实施 CRM 的必要条件之一是对客户数据的完整性。对于一个小公司来说，获得数据并将之输入数据库花不了多少时间。但对于一个巨型企业来说，如国内一些大型银行，有几千万或上亿的用户这个工作将会花费他们几个月甚至几年的时间才可完成。

中国有 2 千万企业，其中 90% 属于 SME。他们并不需要一整套的 CRM。一个简单的，负担得起的、快速获得投资回报的解决方案，就能为他们提供很好的服务并使其满意。

较快的实施，较少的固定投入。中国 CRM 产业的腾飞最终可能是由 SMEs 促成的。关键是，谁会对那些 SMEs 进行教育并向他们出售适当的产品。市场已经存在了，但是还未正式全面启动，它崭新而且有利可图。

## 预言 6：提供第三方咨询/整合/实施的市场真空

在中国，提供第三方咨询/整合/实施服务的市场真空极大。软件供应商们试图为客户提供一站式的解决方案，也就是说，提供他们实施准备阶段的咨询，软件购买，实施甚至是系统整合。但是为实施准备提供策略，人和流程咨询的企业没有哪家是真正中立的。就算是四大（五大）咨询公司背后也捆绑了不同的 CRM 软件商，他们如何能中立？而且他们只对大生意感兴趣。那么谁又能为尚未启动的中型市场提供服务呢？

问题是：中国总是没有强调这一点，这可以从她的 ERP 历史说起，企业从不将资金花在实施前的咨询上。他们只在实施上花钱。尽管市场并不大，但是需求增长将会很快，尤其当有成功案例可以证明巨大的投资回报将来自于第三方提供的那些服务时。

由于专业化和越来越多的国外供应商进入中国市场，需求和投资都将会出现。我相信“专注”。只有那些专注于某一方面的企业才能继续生存下去。本地供应商应当注重其软件质量的提升并为自己的软件树立品牌，而不应该过多地分散注意力在销售和实施上。那些国外的供应商将寻求整合，咨询和实施的合作伙伴。当他们在市场上成长的时候，客户就能感受到由第三方公司提供服务带来的利益：更专业化和中立的服务。我看到有些供应商正朝着专业化的方向发展，如 AKuP 正准备将销售和实施功能外包给其合作伙伴。

当联想也同样推出 CRM 软件服务时，你怎能期望汉普咨询会中立呢？



## 预言 7：mCRM 登上舞台

到 2002 年 12 月，中国有大约 2 亿移动电话用户，居世界首位。现在固定线路用户数量与移动用户持平。移动电话相比计算机而言更个人化。且让我们撇开 WAP 来谈谈 SMS（手机短信）吧。SMS——只支持文本。它的个性化，快速性，经济性和即时性超过任何器件与媒介。据估计，6 千万条 SMS 来自中国的移动用户，占世界总量（3.6 亿）的 1/6，并且这个数字还在增长之中。在中国，这是年轻一代进行交流的一种方式，在某些客户群它的收入接近甚至超过移动电话通话收入。毋庸置疑，对于经营者来说这是增值收入最丰富的来源。

3G 太遥远了。2.5G 已经到来。然而还有一个潜在的致命点：SMS 上的信息泛滥和隐私问题。

Permission（允许）是成功的关键。同样，工具已经有了，问题是并不是很多人会把 SMS 当作 CRM 的其中一个工具。如果你恰当使用这个工具，它将为实施 CRM 发挥巨大的作用。尽管受信息量的制约，但是它为广泛的在线互动，数据收集和品牌建设架起了一座桥梁。

另外，有人说，没有人比 Field（现场）销售/服务人员更接近客户。基本的原理是当人们拜访你的商店或者中心时，你就可以看见他们。但是当你拜访你的客户，或者在客户的工作或生活场所提供现场服务时，那时现场服务/销售人员的行为将是证明企业真正实施 CRM 的关键。除了“软”的服务之外，说到“硬”的部分，无线装置无疑将会给你的客户一个好印象。当然，还有技术问题，如服务的可获得性和价格，硬件的价格等等。

多数本地供应商仍忽视这一方面，而国外供应商早已对此格外关注。Oracle, Siebel, SalesLogix, 和相当一部分供应商已经有了成熟的产品。mCRM 即将在中国的 CRM 市场上大显身手。就从 2003 年开始。



## 预言 8：专注和专业化是本地供应商的出路

我相信有一天会出现 “ 中国的 Siebel ”。但是肯定不会在 2003 年。

全球化使得每家企业都追求专业化以求在竞争中生存下去。中国 CRM 产业也不例外。许多供应商在同时做着很多事情，CRM，ERP，呼叫中心，系统整合等等，并希望它们中的一个或者几个有所成就，他们称之为风险分散。但以我的观点，这正是最有风险的商业模式之一。

如果你擅长 SFA（销售自动化），那么就把它做到最好。但是多数本地供应商都很贪婪。当他们有了 SFA 却还没有取得任何销售成绩之前，他们就急急转向服务，营销，CTI 软件等等去了。现在大多数本地供应商都自行实施整个过程。这可以理解，因为 CRM 实施在中国还相当新嫩，他们包揽销售，整合和实施工作。这种情况与西方完全不同。专业化的好处在哪里呢？你可以将注意力集中在软件部署和增强上，而让其合作伙伴做销售和整合/实施的工作。这样做同样也能大幅减少你的人员配备。当然，他们必须寻找优秀的整合和实施合作伙伴，并需要有相当的利润收入允许他们这样做。但这对于本地 CRM 供应商来说确实是一条长远和健康的道路。而且我相信，这也是中国 CRM 软件行业最终的商业模式。

TurboCRM 的咨询团队极不错。但是他们从事的是什么行业呢？CRM 软件，还是咨询？当联想推出硬件，CRM 软件和应用软件服务，咨询的时候，客户有什么感受呢？那么，联想确切的定位是什么呢？客户的心思份额十分有限，没有足够的容量来负载那么多的信息。当他们为你贴上了“X”的标签，那么在他们的头脑里就不会把你当作是“Y”的。品牌和行销是中国企业的两大主要弱点，本地的 CRM 供应商们也不例外。

在中国生存，成长并最终收获 CRM 的硕果是每一个供应商的目标。在那之前，他们必须学会使自己专注和专业化。相信我，他们会，因为市场机制会改变他们。

## 预言 9：垂直（产业）应用让人失望

不要误会，我是相信有一些产业在应用 CRM 上是会有不错成果的。但通常来说，当谈论满意与否的时候，往往会在很大程度上牵扯到预期。

许多本地供应商将注意力集中在行业（垂直）解决方案上，这是由于那些行业（如 IT 制造业，银行与金融体系，保险业，服务业，医药业和房地产业）可以承担并愿意购买软件的原因。这个策略没错。但是过多的供应商集中在有限的几个行业中将会导致竞争加剧进而使价格大幅下跌，有些供应商甚至不惜亏本来拿单子。

供应商的竭力推动和业内大多数企业“人有我有”的心理使我们看到最近在某些行业中有许多新增的 CRM 软件交易。中国加入 WTO 和剧烈的国内竞争迫使那些企业不得不进行快速而彻底的改革。

还是那句话，不要在企业作好准备之前急于购买 CRM 软件。不成为追随者的确很难，尤其当一些行业竞争对手已经实施了 CRM 并获得很大成功时，但是，不要那么天真。许多时候真相并不是你所看到（或听到）的那样。甚至当那是真的时，你也要考虑你的企业是否已经准备好实施 CRM 了？说总比做容易。那些垂直行业匆匆购买和使用 CRM，但是随之而来的却是失望。我这么说并不是叫你不要实施 CRM。为什么不让你的企业先作好准备呢，如策略，流程，人。这些事花了不少时间，但对于你完成目标却大有裨益。然后再考虑软件的问题。

然而，事情还是这样在发生。

## 预言 10：CRM 走近大众

企业正在接受越来越多的 CRM 教育。你知道，企业由人组成。他们被告知如今 CRM 对于获得，保留客户和最大化客户赢利能力是如此的重要。“客户”对于每一个企业的重要性已经毫无疑问。不仅 CEO 要知道，每一位员工也要知道这一点。而一个企业内的全体员工也正是社会中一系列产品或服务的消费者。

中国人吃麦当劳，喝可口可乐，穿 Levis 的牛仔也看好莱坞电影。在当前的经济环境下，所有的客户都有了更广泛的选择范围。全球化不仅发生在供方市场，同时也发生在需求方市场。中国客户要求得到与其西方朋友相似的服务标准。

随着微软和另外一些企业的推动，如 SME 软件的不断发布和 CRM 教育的更加中肯，消费者将会知道要求些什么。有许多企业花了钱，但是实际上他们并没有真正在做 CRM。然而，如果你是家精明的企业，只要你真的在实施以客户为中心的策略，你甚至可以不必花费几十或几百万元在技术上，而仍然能够获得相当可观的投资回报。理由很简单。中国市场如此之大，消费能力将是巨大的。然而，当他们真正消费的时候好象没什么很好的选择留给他们。因此，如果有个企业大胆从其所处行业中站出来，提供很好的客户关怀，CRM 并使客户感到他们受到了特殊的待遇，那么客户的消费将是对投资回报的最好证明。事实上，我认为要做到这些对大多数非国有企业来说并不是件十分困难的事。这需要魄力、智慧，还要迈开实施真正“以客户为中心”的策略步伐。