

XXX IT 咨询公司

商业计划

孙子曰：……夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎，吾以次观之，胜负见矣。

目 录

第一章：摘要.....	7
一、宗旨.....	7
二、产品和服务.....	7
三、市场定位.....	7
四、竞争.....	7
五、管理：.....	8
六、资金需求.....	9
七、销售汇总.....	9
第二章：公司介绍.....	10
一、宗旨（任务）.....	10
二、公司简介.....	10
三、公司战略.....	10
四、战略目标.....	11
五、公司管理.....	11
a) 管理团队建设.....	11
b) 战略规划管理.....	11
c) 开发体系管理.....	11
d) 人力资源管理.....	12
e) 市场营销管理.....	12
六、风险.....	12
a) 市场风险.....	12
b) 产品风险.....	12
c) 经营风险.....	13
d) 人事风险.....	13
e) 公关危机.....	13
第三章：IT 咨询业市场分析.....	14
一、概述.....	14
二、定义.....	14
三、行业属性.....	14
四、市场规模.....	14
第四章：CRM 市场分析.....	16
一、市场介绍.....	16
a) 国际 CRM 市场：.....	16
b) 国内软件产业：.....	17
c) 国内 CRM 市场.....	17
d) 市场特点：.....	17
二、目标市场.....	17
a) 认知程度.....	17
b) 行业现状：.....	18

三、 顾客的购买准则	19
a) 产品因素：	19
b) 厂商因素：	20
c) 购买动机：	20
e) 购买倾向：	22
f) 其它需求：	22
第五章，IT 咨询业竞争性分析	24
一、 IT 咨询业竞争状况	24
a) 行业竞争	24
b) 未来趋势	24
二、 用户需求分析	25
三、 面临的问题	26
a) IT 咨询业自身问题	26
b) 企业面临的问题	27
c) 各自的优势	27
第六章，CRM 竞争性分析	29
一、 竞争者类型	29
二、 竞争特点	29
三、 市场结构	30
四、 产品周期	31
a) 财务软件：进入市场成熟期	31
b) ERP 软件：处于成长初期	31
c) CRM 软件：处于市场启动期	32
五、 竞争者分析	34
a) 国内厂商	34
b) 国外厂商	37
六、 产品类型分析	39
a) 传统 ERP 型	39
b) 数据分析型	39
c) 传统呼叫中心型	40
d) 前端办公型	40
七、 产品功能分析	41
第七章；产品与服务	45
一、 CRM 系统规划	45
a) 系统框架	45
b) 设计误区	45
c) 技术架构	46
d) 模块功能	47
二、 模块设计	47
a) 客户管理：	48
b) 市场管理	48
c) 销售管理：	49
d) 服务管理：	50
e) 分析决策：	50

f) 知识管理	50
三、应用模式	52
a) Intranet 应用模式:	52
b) Extranet 应用模式:	52
c) 企业自有 Web 应用模式:	52
d) 主机托管应用模式:	53
四、研究与开发	54
a) 原则	54
b) 开发技术	55
c) 人力计划	57
d) 项目计划	58
五、服务规划	60
a) 服务理念	60
b) 服务目的	60
c) 服务内容	60
六、实施规划	61
a) 方法论的建立	61
b) 资源利用	62
c) 信息对称	62
d) 实施方法	62
第八章、市场与销售	64
一、市场策略	64
a) 目标市场	64
b) 市场定位:	64
c) 宣传主题:	64
二、竞争策略	64
a) 深刻理解顾客需求	64
b) 突出个性应用	65
c) 走"多元化、升级式、支持型"道路。	65
d) 联合开发策略	65
e) 利用样板客户带动 CRM 市场拓展	66
三、市场渗透	66
四、营销目标	67
五、妨碍因素	68
六、营销组合	70
a) 产品	70
b) 价格	71
c) 渠道	71
d) 促销	71
第九章 财务计划 (2003 年)	72
一、财务预算	72
二、回报/偿还计划	72
附件 1、客户关系信息系统项目网络图	73
附件 2、活动列表	74

附件 4、《年度策略性营销规划》	76
附件 5、销售过程管理	78
附件 6、风险的评估	79
附件 7：信用的评估	80

第一章：摘要

一、宗旨

本公司的宗旨是：在三年内将公司建成中国著名的 IT 咨询公司。

二、产品和服务

我们的主导产品包括多种版本的“CRM 客户关系管理系统”和与之相关的企业管理咨询、培训服务。目前该市场已进入快速成长阶段。

我们提供的企业管理咨询服务是围绕“CRM 客户管理系统”展开的。调查表明，企业很愿意为此付费。同时这将有利于系统的顺利推广、实施。

在我们的系统中，增加了“辅助战略决策系统”、“市场计划管理”、“销售过程管理”和“绩效考核管理”等。具有这些功能的国外系统虽然完善，但过度依赖数据，不适应现阶段国情，而且价格昂贵。

另外，我们注意到很多企业的主要矛盾首先是客户资源不足，其次才是管理客户关系。所以在系统中我们预装了潜在客户资料库，增加了自动信息检索和发送功能。

由于包括我本人在内的未来公司管理层具有多年企业管理、市场销售和 CRM 软件开发的经验，我们的产品和服务将优于我们的竞争对手。并且它的适用性将更强。

另外，我们拥有 XXX 品牌、多年的技术积累为后盾，为公司的壮大提供了良好的平台支持。

三、市场定位

我们的产品将服务于中国的中小企业

四、竞争

我们发现国内很多公司（包括 XXX）所开发的 CRM 系统之所以没有在业界受到关注，主要有两方面的原因：

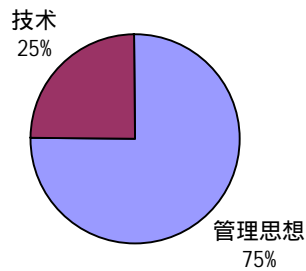
一方面是对目标市场细分不够，对用户的业务特征缺乏了解，过分强调技术成份；

另一方面是市场宣传缺乏针对性。市场人员在与用户的交流中由于缺

乏行业和管理经验，只是强调 CRM 理念、模块功能的复杂性。没有结合用户的角色、业务特征等。致使效果欠佳。

实践证明，CRM 的成功绝对不能技术领导市场。

系统因素比例

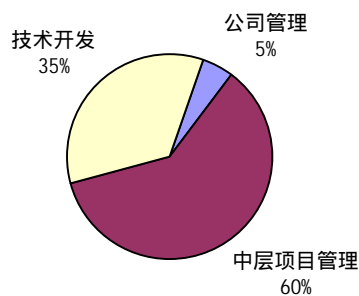


竞争策略——细分行业和市场，采用高性价比、差异化策略

五、管理：

公司未来的人员结构是以市场项目管理而不是以技术开发人员为核心：

公司人员结构



我们将招聘多名有咨询公司和项目管理背景、多年工作经验的专业人才加盟这个团队。

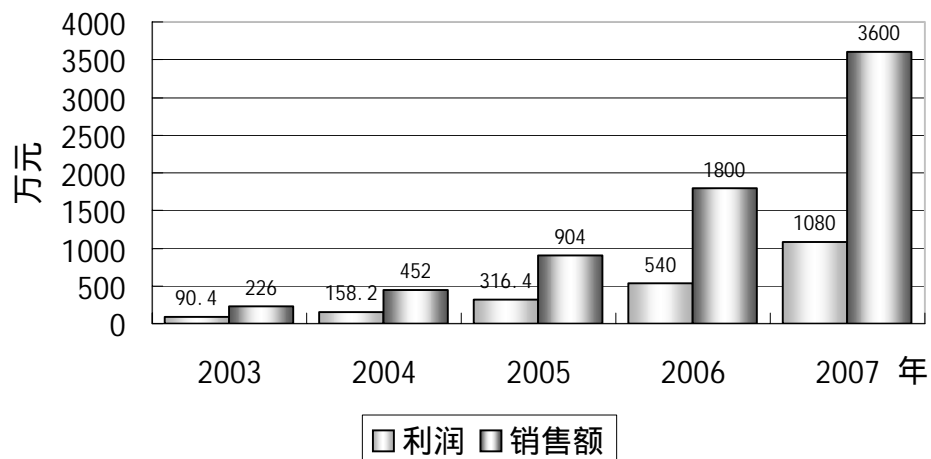
六、资金需求

我们需要 200 万或 500 万元资金的目的主要用于产品的继续完善、人员的招募和市场的销售。

七、销售汇总

我们的销售额会以每年约 100% 的速度增长，如果初期投入在 500 万元，保守预计 2007 年销售额将达到 2 亿元，利润在 6500 万左右。

销售情况预测（200万投资）



第二章：公司介绍

一、宗旨（任务）

我们立志于在中国中小企业信息化建设方面发挥重要的作用。为达此目标，我们将密切注视市场趋势和需求，不断开发具有创新性和赢利性产品。争取在三年内将公司建成国内著名的 IT 咨询公司。

为贯彻我们的目标和即定方针，我们将建立长期稳定的公司理念和文 化。有选择地进入相应的目标市场和业务领域。通过合作不断的增强企业管理咨询实力。同时积极谋求与外界资本的合作。

为实现我们的目标，我们需要启动资金、XXX 的品牌、必要的管理和技术支持。

二、公司简介

未来的公司将在 2003 年初成立，其业务范围包括企业信息化管理咨询、技术培训和管理软件开发、销售。

法定名称为 XXX 股份公司 XX 科技有限公司。

未来的公司希望是一个具有一定经营权的子公司，它的直接领导是应用信息事业本部。在初期需要 200 平米左右的办公面积和必要的办公设备。第一年初步编制为 10-15 人。

三、公司战略

IT 咨询近年来在全球范围内迅速发展，同样也会在中国以惊人的速度增长。全球 IT 服务产业总体市场规模 2002 年达到 7000 亿美元（包括 IT 咨询及软硬件集成），其中纯 IT 咨询及服务的规模占到 50%。

随着中国信息化建设的加快，IT 咨询市场在国内初步形成，并呈现良好发展态势。WTO 给中国的咨询业及专业服务带来了更多的市场机会。由于国内企业面临全球化竞争的影响，必然会加大管理信息化的投入，以信息技术为基础、以管理革命为核心的 IT 咨询必然会迅速发展。相信随着我国信息化带动工业化的推进，管理咨询及 IT 服务产业一定大有可为。

市场的发展潜力是我们可以保持高速增长的前提，通过对市场内外环

境的分析，我们认为公司的整体战略应该是：

基于差别化的集中战略

公司将其力量聚焦在有限的购买群体或细分市场上，而不是追求全部市场。公司从了解这些细分市场的需求入手，提供比竞争对手更能满足购买者的定制产品或服务来取得竞争的有利地位。

四、战略目标

- 1、三年内我们将在目标行业的 IT 咨询市场占有 20% 的市场份额（500 万投资）。
- 2、公司将通过不断的提高整体竞争能力来保持 100% 的年增长速度。
- 3、销售总额中咨询、培训服务收入占 50%，利润保持在 30-35%
- 4、公司被公认为是理念和产品创新的领先者，客户满意度达到 80%。

五、公司管理

未来的公司管理将从管理团队建设、战略规划管理、开发体系管理、人力资源管理、市场拓展等方面着手，提高竞争能力，从而保证企业能长期、稳定、高速发展。

a) 管理团队建设

建立稳定的管理团队，创造一种能力互补、配合默契的气氛。组成的管理团队要做到既有远见、有开拓精神，又能合理平衡各种关系，调动下属的积极性。建立合理的团队成员报酬体系，能积极通过参加学习、培训和引入人才来弥补团队的不足。

b) 战略规划管理

不断拓展目标客户和业务领域。科学制定发展规划。“有所为、有所不为”。同时对所处的市场领域、应用的技术等的发展趋势有深入了解，建立长期稳定的公司理念和战略规划。

c) 开发体系管理

积极运用先进的管理体系，不断努力以通过更高级别的企业标准，以提高软件开发质量和企业的竞争力。同时探索和完善适合的软件开发薪酬体系，以降低由于人员流动造成的损失。建立完善的项目管理制度，以降低对个别核心人员的绝对依赖，从而降低变异造成的损失。

d) 人力资源管理

首先，逐步建立完善的人员招聘、录用、绩效考核体系，既要考虑多劳多得，又能够维护开发团队的稳定。

其次，通过岗位描述，在拉开收入分配，形成具有合理层次结构的岗位体系，以有利于开发团队的稳定。

除项目管理人员、高级系统分析人员等核心职位外，不同职员，如编程人员，应尽量录用适用人才，以缩短磨合周期，降低人员流动。建立自己的高层管理人员培养、录用渠道，适时安排核心人员在相应领域的培训，以提高他们的整体素质。

为更好的突出“团队精神”和“以人为本”的思想，我们将采用“532绩效考核模型”。

e) 市场营销管理

针对我国经济发展极不平衡等现状，结合企业产品的特点，组建具有开拓精神的营销团队，通过细分市场来逐步完善营销网络和营销体系。

六、风险

a) 市场风险

因市场突变、竞争加剧、通货膨胀或紧缩、购买力下降等而事先未预测到的风险，导致市场份额急剧下降。

如大多数有实力公司所在的系统集成领域，竞争日益激烈，利润也较低；同时主要的行业系统集成市场如电信、金融已经趋于饱和，必然会加入一些刚刚处于启动阶段新兴的行业市场，造成竞争加剧。

另一方面，激烈的竞争又要求企业快速响应市场、缩短产品周期才能盈利。不仅如此，多家的竞争还带来了残酷的价格大战。

b) 产品风险

因缺乏行业经验，同时又迷信技术的先进性可以代替市场推广的不利，盲目乐观造成企业新产品、服务品种开发不对路，产品有质量和缺陷问题，或更新换代不及时等导致的风险。

c) 经营风险

由于企业内部管理混乱、资金流转困难、三角债困扰、资金回笼慢、资产沉淀，造成资不抵债或亏损的困境。

d) 人事风险

企业对经理和管理人员任用不当，无充分授权，或精英人才流失，无合格员工，员工大面积（集体）辞职造成损失。

e) 公关危机

企业因多种原因，如产品质量不合格、劳资纠纷、法律纠纷、重大事故案被公众媒体曝光，而使企业公信力和美誉度急剧下降。

如咨询的质量和效果与咨询顾问和客户的密切配合相关联，当双方发生争执，难以协调时，就会诉诸于法律，寻求法律的保护，因此导致法律纠纷。

这些潜在的问题可能会对公司的计划、成本、技术、产品的质量及团队的士气都有负面的影响。风险管理就是在这些潜在的问题对项目造成破坏之前识别、处理和排除。其中包括风险识别、风险估计、风险管理策略、风险解决和风险监控。

第三章：IT 咨询业市场分析

一、概述

在我国 IT 咨询业是一个十分年轻的行业。取得了引人注目的发展。除了它的高速增长以外，更主要的是它触发了中国企业信息化思想的激荡。

二、定义

IT 咨询市场可以简单地分为宏观战略咨询、IT 管理咨询、IT 技术咨询。由于宏观战略咨询一般不以 IT 为主；而 IT 技术咨询往往主要集中在电信、金融等行业，行业性和技术性很强，这样，IT 管理咨询其实构成了中国 IT 咨询市场的主体。

借助 IT 技术帮助企业进行管理变革的咨询及实施服务，包括企业咨询规划、流程重组、供应链管理、IT 战略咨询、企业信息化建设等咨询及专业服务，构成了 IT 管理咨询的主要内容和范围。

三、行业属性

在全球范围内，并没有关于咨询行业的准确行业归属描述。实际上，不同的咨询领域和咨询内容决定了不同咨询企业的行业归属，咨询业从提供服务的一般模式--向其服务对象提供知识服务来看，是相同的，但咨询业本身很难构成一个完全独立的行业。对一类企业的行业归属的判断和认识，也从另一个角度反映了这一类企业本身的成熟程序和市场的接受程序。

在中国软件产品企业得到认可程度要高于对专业化软件服务企业的认可。这也是我们在制订公司的竞争战略时前期以 CRM 软件导入作为切入点的主要原因。

四、市场规模

通过调查发现，北京市信息咨询业的营业收入在“九五”期间从 98.99 亿元猛增到 258.64 亿元，年平均递增 27.14%；上缴税金年平均增长

32.12%。截止到 2000 年底，本市信息咨询业共有从业人员 13.63 万人；共开展咨询项目 1977 万项。咨询公司与 IT 走到一起是因为在目前 IT 咨询服务是潜力最大，含金量最高的市场。

据 IDC 数据，亚太地区自 2000 年到 2005 年平均增长数为 20%，2000 年全球在信息服务外包的开支去年达到 560 亿美元，到 2005 年将会超过 1000 亿美元。

2000 年的国内 IT 服务市场的规模达到 8 亿美元，2001 年达到 12 亿美元，实现 50% 的增长。

用全球 IT 咨询发展的规律和定性的判断来看，IT 咨询近年来在全球范围内迅速发展，同样也会在中国以惊人的速度增长。据权威机构数据，全球 IT 服务产业总体市场规模 2002 年将达到 7000 亿美元（包括 IT 咨询及软硬件集成），其中纯 IT 咨询及服务的规模应该占到 50%。

WTO 给中国的咨询业及专业服务带来了更多的市场机会。由于国内企业面临全球化竞争的影响，必然会加大管理信息化的投入，以信息技术为基础、以管理革命为核心的 IT 咨询必然会迅速发展。

第四章：CRM 市场分析

一、市场介绍

CRM(客户关系管理)是英文 Customer Relationship Management 的缩写。是客户与企业发生的所有关系的综合,是公司与客户之间建立的一种相互有益的关系。

企业实施 CRM 主要有 6 个重要领域：理念、战略、战术、技术、技能、业务过程。其中，理念是 CRM 成功的关键，它是 CRM 实施应用的基础和土壤。

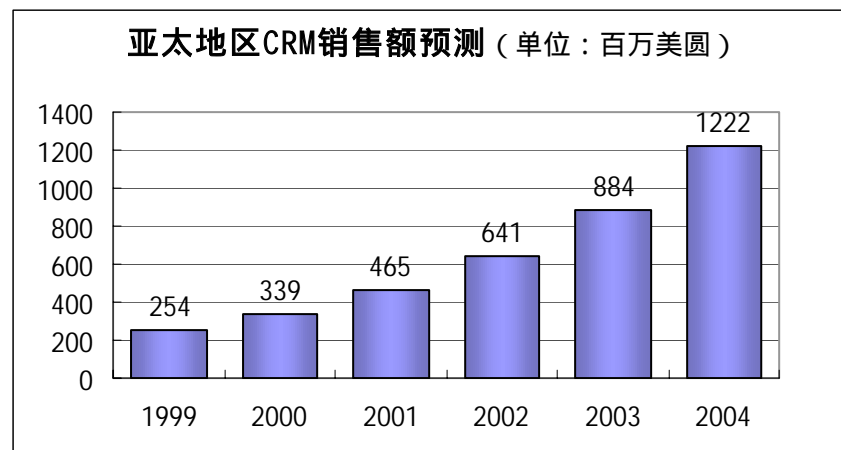
CRM 的核心管理思想主要包括以下四个方面：

- (1)客户是企业发展的最重要的资源之一
- (2)对企业与客户发生的各种关系进行全面管理
- (3)进一步延伸企业供应链管理
- (4)优良的客户关系是企业实现利润的关键

CRM 因为其客观存在的应用价值，在美国及全球得到了快速的发展，已成为百亿美元的大市场，并仍在按年 50%的增长率发展。随着中国企业应用信息化发展成为一种潮流，CRM 在中国会成为一个大市场。

a) 国际 CRM 市场：

根据 IDC 的预测，在未来的 3 年中，全球 CRM 市场的增长幅度将达到 47%，2003 年市场将达到 168 亿美元，2004 年整个亚太地区的 CRM 市场将达到 12 亿美元。



b) 国内软件产业：

信息产业部公布的数据，我国软件产业近 5 年来年均增长率达 28%，是同期 GDP 增长速度的 3 倍。

1995 年，我国软件业销售收入只有 68 亿元，而 2000 年总销售额已达 600 亿元。

c) 国内 CRM 市场

中国的 CRM 市场将保持超世界水平的增长，是除日本外最具发展潜力的市场，长幅达到 50%。同时，在 CCID 的报告中预计，2004 年，中国 CRM 销售额将达到 4 亿元。2001 年 3 月，《中国营销传播网》对 CRM 的市场进行了一次调查，从调查的结果看绝大多数企业对 CRM 给予了前所未有的关注，部分企业以开始实施或计划实施。可想而知，CRM 在中国市场的发展不可限量。

d) 市场特点：

目前国内市场需求量大。对客户关系管理系统的认识，在国内已有较长一段时间，它所遵从的“一对一个性化服务”的企业经营理念，逐渐被国内众多的用户所熟悉和接受。客户关系管理系统提出的“帮助提高本产品用户营业额、扩大市场占有率以及提高客户忠诚度”等功能，使得很多企事业用户对此产品情有独钟。

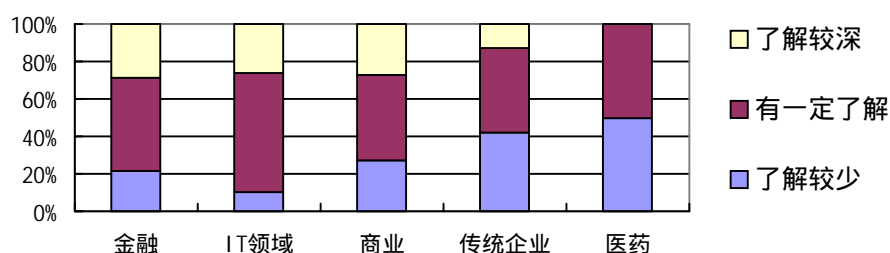
因为市场中真正适合国情的 CRM 产品很少，所以市场上呈现出“供不应求”的局面。

二、目标市场

a) 认知程度

根据中国互联网实验室 2001 年 6 月所做的调查的行业通过比较分析获得：

图3.2 被调查者对CRM了解状况图



图形显示，IT 领域对 CRM 产品了解较多，其次是金融行业，再次是商业企业，医药行业等。

从地区可以看到，基本上东部发达地区对 CRM 的关注度明显高于其它省份。依次为广东、上海、北京、四川、江苏、浙江等。

b) 行业现状：

1. IT 领域

IT 领域的企业由于自身行业的缘故，对 CRM 软件一般都不陌生。而且相对于其他行业来说，IT 行业对 CRM 系统有着更深刻、更全面的了解。无论是系统的具体功能、实施环境、实施方式，还是未来的发展前景，IT 行业企业都有一些较充分的认识和独特的见解。同时，部分 IT 行业企业目前也正在涉足于 CRM 领域，因而对 CRM 系统的开发、运行有一些切身的认识和感受。

在该领域，传统 IT 企业对 CRM 了解最深，高新技术企业排在其后，电信企业再次之。

2. 金融行业

金融行业属于了解 CRM 系统较多的行业之一。金融行业的整体信息化水平比较高，对相关的信息化管理软件的了解要比传统型的行业广泛。但同时，就整个金融行业来说不同类型的企业间也存在一定的差异。证券行业了解的较多，而银行业和保险业则相对较少。

证券行业内的企业数量要比银行业和保险业大得多，竞争也相应更激烈。而目前，对客户资源的争夺成了证券企业的主要竞争内容，这种情况促使企业对相关的客户管理软件投入了越来越多的关注。

银行业刚刚从计划经济时期转变过来，对“以客户为中心”的理解还一直处于表面状态，没有进行真正的贯彻。

保险行业内部，各企业对 CRM 的了解程度也是各有不同，总的来说，新成立的公司在接受概念上比较领先。比如华泰财产保险和泰康财产保险等新的保险公司就比中保财产等老的保险公司对 CRM 了解的多。

3. 商业企业

商业流通行业企业目前均已认识到客户关系在商业流通领域的重要

性,但对 CRM 的整体了解程度还不高,他们把 CRM 理解成为专门的客户档案管理和客户服务等这些相对较窄的功能范围。

4. 传统行业

传统行业企业对 CRM 的概念、功能以及在行业中应用情况了解的还非常有限,多数还只是知道简单的概念和功能,或者是仅限于听说过名词的阶段。

5. 医药行业

目前医药行业的企业对 CRM 软件的了解程度比其他行业都要低。就整个行业内部来说,自身信息化建设比较好的企业,例如合资企业以及有实力的国内大中型企业,对 CRM 的了解相对要多一些。这主要是由于此类企业在客户关系管理方面的信息化运用程度相对比较高,尽管目前还没有实施 CRM,但已有部分企业已经或有望将来使用类似的这种管理软件。

三、 顾客的购买准则

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,在对这些信息进行管理和分析的基础上可以帮助企业去识别客户、提供竞争对手的资料,甚至作一些未来策略的决断。只有这样,决策者们才能作出更为明智和及时的商业决策。一个功能完整的智能 CRM 解决方案解决的不是某些方面的问题,而是所有与客户相关的问题。但这种类型的 CRM 产品在目前的市场中是相当匮乏的。

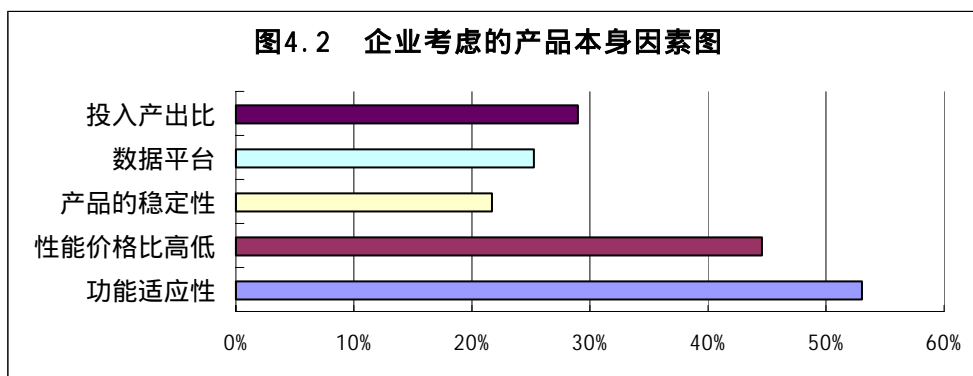
a) 产品因素 :

功能的适应性 :即软件所提供的功能是否适合企业的特性,能否能帮助企业解决企业客户管理中的问题。

性能价格比 :企业在考虑购买的时候一般要考虑价格因素,其中性价比是很重要的一个因素。

数据平台 :是指厂商开发时所使用的开发工具,这直接影响着产品的兼容性以及在实际使用过程中的扩展性,一些本身有技术力量的企业希望厂商所提供的产品是一个灵活的,能够根据自身的情况进行再开发的产

品。

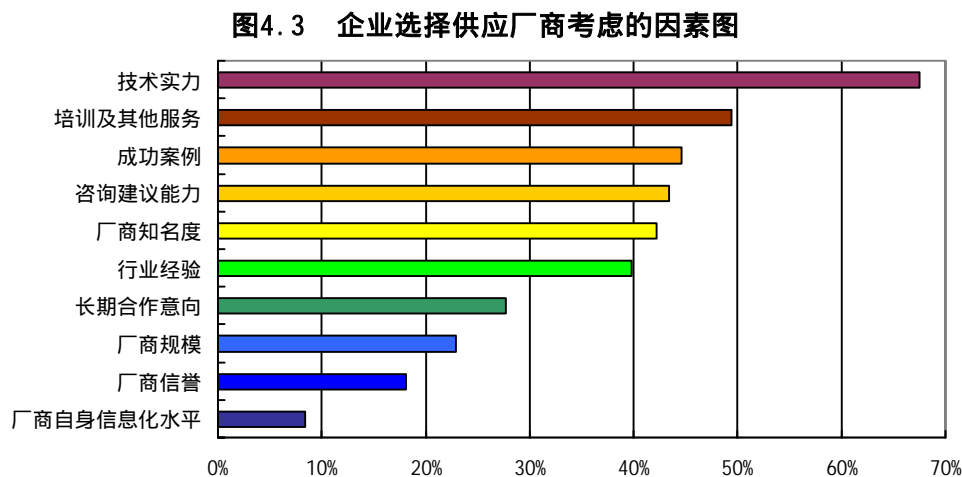


b) 厂商因素：

企业在选择 CRM 产品供应商时有两种考虑。

第一种，他们不太考虑厂商的因素。从主观因素看，他们对 CRM 产品了解一些，但不太多，他们认为 CRM 产品会给企业的客户管理带来好处，因此希望通过对软件的试用了解 CRM 的功能和对企业所能带来的实际利益。

第二种，他们非常注重产品提供厂商的因素，这种企业一般是准备在整个企业全面推广实施 CRM 系统。因为动作大、投资高、风险大，他们一般会选择比较可靠的厂商供货。

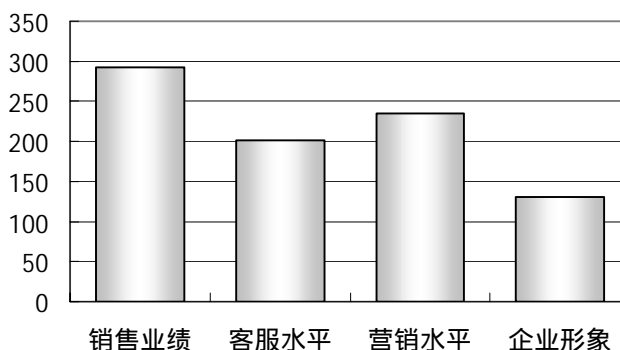


c) 购买动机：

通过综合各调查公司的调查结果和我们对市场的认识可以看出企业购买 CRM 的主要的动力集中在提高销售业绩、提升客户服务管理水平、提

高营销管理水平和提升企业形象方面等 4 个方面：

企业实施动力



1、提升销售业绩：

所有的被访企业都选择了这个项目，可见追求业绩增长对营销管理人员产生的直接压力，是实施 CRM 的主要动因。企业的市场部门希望能利用 CRM 对销售部门进行信息化管理，其中银行、证券类服务业还希望利用 CRM 逐步为客户提供个性化的服务，从而获得竞争力。

2、提升客户服务水平：

受访企业普遍对客户服务表示重视，有很多已经开始准备建立客户服务中心。预计在海尔等著名企业实施客户服务中心的计划获得成功后，会有更多的企业采用 Call center。

3、提升营销管理水平：

企业对提高营销管理的要求很迫切，特别是一些竞争激烈的行业对渠道管理和销售队伍的日常信息化管理表示了很大的兴趣。

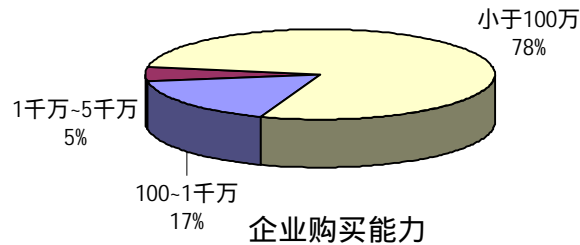
4、提升企业形象：

很多企业特别是服务业，已经建立客户忠诚度放在了很重要的位置，但比较其它几个直接动因，比例偏低，这也似乎说明“以客户为中心”的观念还没有“以利润为中心”强烈。

d) 购买成本：

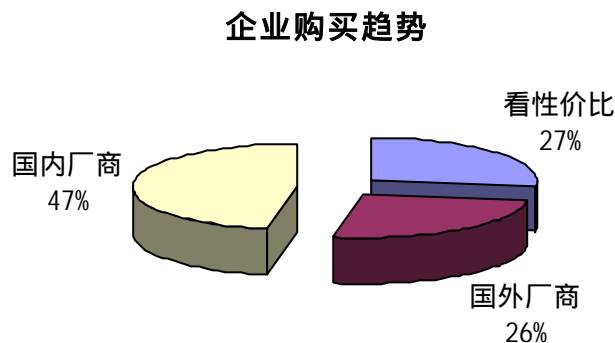
在多种调查报告中显示大多数企业的购买能力集中在 100 万以下，说

明企业对 CRM 实施的支付意愿或能力与国外企业有着明显的差异。



e) 购买倾向：

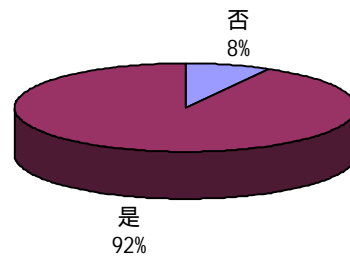
预期实施金额在 100 万以下的企业，一般侧重国内厂商，而实施金额在 100 万以上企业则侧重国外企业。



f) 其它需求：

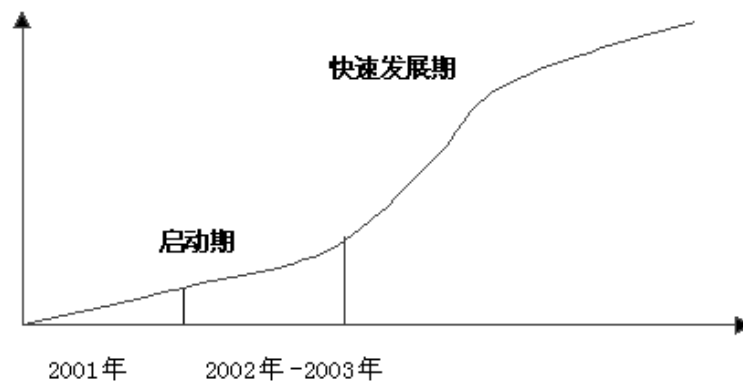
CRM 市场存在着巨大的咨询和培训需求。由于 CRM 的本质是管理实施，大多数企业表示在实施中咨询服务是必要的，且绝大多数企业愿意为 CRM 培训付费。这对迅速成长的国内管理咨询公司和培训公司来说无疑是个巨大的增长空间。

是否愿意为培训付费



2002/07/01

IDC 中国公司的最新研究数据表明，中国 CRM 市场将从 2002 年下半年或 2003 年进入快速发展期。



本章从需求、技术与产品、价格等方面分析了影响中国各类软件未来发展的主要因素，认为未来几年中国各类软件市场将会加快增长速度，尤其是 ERP 软件和 CRM 软件将成为管理软件市场快速增长的中坚力量，市场趋于细分化，行业市场与专项市场将成为竞争的热点，软件服务成为软件产业新的增长点，进入资本市场需求支持将是未来几年厂商需求快速发展的有效途径。

根据赛迪顾问对目前中国管理软件市场的调研与分析，进行定量预测，未来 5 年中国管理软件市场的平均增长率为 32.1%。

第五章，IT 咨询业竞争性分析

一、IT 咨询业竞争状况

a) 行业竞争

从总体上说，IT 咨询在中国目前已经形成了市场的区分，以德勤、毕马威、普华永道等为代表的国际知名 IT 咨询公司，与他们的合作伙伴 SAP、Oracle、BEA 等在竞争数量极其有限的超级大客户（主要是外资企业），而国内的咨询公司基本上无法插手。在市场另一端，国内咨询公司在刚刚萌动的国内企业市场上开始争夺，目前的竞争就是在这高低两端分别展开的。

中国 IT 咨询的四类企业

种类	优势	劣势
以德勤、毕马威、普华永道等为代表的国际知名 IT 咨询公司	经验丰富，与国外知名管理软件提供商有密切联系，基本结构伙伴关系	收费昂贵，与我国企业管理者的沟通相对比较困难
以软件实施、流程再造为主 IT 咨询公司	熟悉国内企业情况，懂得国际先进管理理论与国内实际情况的结合	规模不大、数量不多、没有形成重要的品牌
以报告服务为主的中国 IT 咨询公司	对 IT 市场和用户比较熟悉，主要以市场研究、行业研究为主，兼技术咨询	方法论存在一定问题，报告、观点缺乏对实际的指导意义
企业管理软件厂商及代理商的咨询队伍	对一般管理软件熟悉，但是对国际知名管理软件如 SAP、Oracle、BEA 产品的实施经验比较缺乏	在企业管理，尤其是业务流程重组方面经验不够

b) 未来趋势

随着信息技术的日益普及和“信息化带动工业化”战略的实施，中国企业在完成初步的信息技术的启蒙和基础数据数字化之后，如何将信息技

术与现有的管理、业务、组织有效地结合、如何利用信息技术完成组织结构再造以提高企业竞争力,完成传统企业向互联网企业的转化,就必然提到企业发展的议程上来。对 IT 咨询的市场需求将进一步提升。

市场、用户的需求已经部分产生,但问题是传统的咨询公司不能在信息技术方面满足用户的需求、而传统的 IT 技术公司又不能在管理上满足企业的要求,既懂得 IT 技术、又懂得管理的 IT 咨询公司当然有,然而一般的用户又无力支付高昂的咨询费。因此传统咨询公司向 IT 转变、传统 IT 技术公司向管理转变,向中小企业提供在管理上有经验、在技术上有实践、在服务费上有竞争力的本地 IT 咨询企业会在这个转变中出现。

咨询业是一个产品化程度极低的行业,任何一个公司都不可能绰号据垄断地位,更不可能覆盖整个市场。因此对中国的 IT 咨询公司来说,有足够的生存和发展的空间,中国的 IT 咨询公司和国际知名 IT 咨询公司完全可能拥有不同的客户和市场,在一定条件下共生。

二、用户需求分析

在当前由咨询业参与实施的大、中型 E 化的项目中,由国外咨询公司实施的占 53%,由国内咨询公司实施的占 47%。调查显示,在将来实施 E 化项目时,打算聘请国外咨询公司的只有 29%,而打算聘请国内咨询公司的则上升到了 71%。

从中国的实践看,用户对 IT 咨询顾问的需求是综合性的,大体有以下几个方面:

- 1、用户需要咨询顾问在资源规划方面提出切实可行的方案。软件提供商只能从技术的角度来看待问题,容易将用户原有的业务流程与模式电子化,而用户真正需要的是从企业的发展战略、管理模式、文化理念、人力组织、市场趋向、适用性来定制信息化实施方案。

- 2、用户需要咨询顾问对原有管理流程提出重组方案。信息系统只是一个管理支持系统,它能否实现它的价值,不仅仅在于资源的重组,更在于管理的重组。用户需要管理顾问以专业经验和眼光,使企业能够更快地运用新的管理系统,用新的管理系统管理业务、人、信息。

- 3、用户需要咨询顾问进行软件系统、硬件设备的选择,对各种技术方案作出评估。对用户来说能否实现具有高性价比、高可靠性、高扩展性的

软、硬件系统，不仅有着十分重要的经济上的意义，更对企业稳定、高速发展有着重要意义。但是用户在技术路线选择和设备与系统的选型上有着很大的局限性，非专业用户无法完成这样一些工作。

4、用户需要培训组织。无论高级管理思想的导入，还是系统应用服务，如果只靠软件厂商来解决是不可取的。他们的专长是技术支持而非规划组织。信息化的过程是一次从思维到技能而非规划组织。信息化的过程是一次从思维到技能的全面变革，这个变革只能通过学习来完成，整个组织与组织中的所有的人，没有良好的、全面的培训，先进的技术设施和系统都不能充分发挥作用。

5、用户需要咨询顾问提供项目监理服务。由于经验的不足或其他因素，无论是企业自身还是软件提供商都很难控制项目所隐含的风险。咨询顾问对项目实施监控，及时反馈、协同解决就是必须的，这种作用无论是高科技企业自身还是软件提供商都是无可替代的。

中国的用户还需要咨询顾问充分了解中国国情、了解中国文化乃至地方文化，还有就是有充分竞争力的价格。

三、面临问题

a) IT 咨询业自身问题

1、缺乏理论与方法论。

IT 咨询的是将普遍的信息技术与具体的用户实践相结合，其核心是管理变革。当管理变革成为一种大规模的社会性活动时，需要有高度的理论和方法论指导。中国的 IT 咨询的理论和方法论无一不是来自国外，缺少本土管理理论和方法论指导。

2、缺乏传统咨询经验。

IT 咨询是传统咨询发展到信息时代的必然结果，是以传统管理咨询为基础的。整个中国的管理思想和传统咨询缺乏基础，没有能够给 IT 咨询留下丰富的文化和思想以及经验遗产，难以支撑现代 IT 咨询的迅速发展。

3、缺乏良好的行业体制。

咨询业是一个标准的知识行业，咨询企业的体制与一般的公司有着比较大的差异，强调团队合作、知识共享，咨询企业在管理上和体制上有着其充分独特性。但是这些咨询业所特有的体制与管理目前还不能在普遍意义上被中国的咨询企业所充分接受和消化。

4、缺乏本土化的高级人才。

咨询业最重要咨询是的人，但是懂现代管理、懂先进 IT、懂本土文化、懂沟通技巧、懂咨询技巧等等，这样的人才，实在是无处可寻，从某种意义上说，人才的缺乏是中国咨询业的最大的弱势。

以上诸多问题的解决，只有一条出路，在发展中国本土 IT 咨询业的过程中解决这些问题。

b) 企业面临的问题

信息的有效性和完整性是企业科学管理和决策的基础。如何及时准确地获取、处理和利用信息，是当前企业管理中最重要的问题之一。

企业在面临新的挑战时，又为什么会选择信息化建设呢？38%的企业是为了提高管理效率，36%的企业是为了加强市场竞争力，13%的企业是为了提高生产力，而为了同国际化的管理模式接轨的则占到 7%，为了提高服务水平的只占到 4%，其他因素占 2%。

由此可见，企业面临着更为复杂的市场环境，随着外部环境不断变化，企业迫切需要及时调整自己的发展策略，重组自己的业务流程与组织结构，同时也需要利用现代信息技术手段实现企业管理信息化，以期不断提升企业在市场中的竞争力。同时，利用集成化企业管理信息系统可提供及时、准确和完善的信息，从而增强企业决策的有效性。

c) 各自的优势

国外的管理咨询公司和 IT 专业服务提供商都有很多年的历史，其客户资源和知识经验都有很深的积累。但是，大的专业服务提供商的劣势也可以是后来的小企业的机会。管理思想、系统工具、方法论也有一个本地化的过程，国外的咨询公司在宣传先进的管理思想、先进的企业案例方面做出了卓越的贡献，给国内公司洗脑是大的咨询公司的价值所在，所以大咨询公司做的最成功的地方是如何建立中西方的结合，他们还没有完全扎进中国的企业或者说扎进中国的企业并不是大咨询公司的优势。

虽然缺少管理的方法和工具，本地化公司也将在服务方面比大的咨询公司做得快、做的到位。伴随着咨询业的发展，国内公司也在不断地培养一批既有理论功底又有实践经验的高层次人才，并能将项目中的经验各级总结提炼成方法论，以辅导实践。

第六章，CRM 竞争性分析

一、竞争者类型

中国 CRM 市场尚处于起步阶段, 供应商之间的竞争还不是很激烈。

国内的供应商按其整体业务可分为三类：

一类是从财务等管理软件发展来的，CRM 只是他们的非核心业务，为了满足其老客户在业务管理上的某些附加功能而提供的。

第二类是过去从事系统集成公司，在系统集成行业面临严重的过度竞争状态中，及时转型，为客户提供增值服务，以差异化求生存。他们的 CRM 业务以定制开发为主，没有相对成熟的 CRM 软件产品。

第三类就是专业的 CRM 供应商，比如 Siebel、TurboCRM 等，凭借对客户关系管理思想和方法的深入了解，以成熟的 CRM 软件产品服务于众多客户及行业。

二、竞争特点

第一，中国管理软件市场仍将保持较快的增长速度。统计资料显示，我国企业管理信息化建设尚处于较低阶段。我国目前已有的 1100 万家企业，已成功实施有关管理软件的企业不到 2%。在加入 WTO 之后，企业需要在管理理念与管理制度方面与国际接轨，从而形成了对企业管理软件的巨大需求。

第二，行业市场将成为管理软件市场竞争的焦点。我国行业发展的不均衡特征较为明显，电信、金融、石化、电力等行业由于具有明显的行业垄断性，使得该行业内的少数集团型企业能够占有较高的市场份额，并保证了这些企业及所属行业能够获得较高的收入规模与利润率。部分制造业如汽车、制药等由于其在国民经济中的重要地位而成为国家重点支持发展的战略型产业。在国家政策扶持与市场需求刺激的双重影响下，这些行业获得了较快发展。在社会资源向上述行业与企业集中的同时，也对这些行业与企业的信息化建设与管理水准提出了更高的要求。正是看到了上述行业潜在的市场需求与机会，管理软件供给厂商都纷纷将营销重点放在了几个重要的行业市场。

事实上，就管理软件所属的整个应用软件市场而言，同样具有明显

的行业市场特征，显示出在整个应用软件领域需求方面的较高集中度。

第三，从提供单一的产品到提供一揽子的解决方案将成为软件供应商在产品结构方面的一种趋势。从企业需求来看，已不满足于单一的软件功能模块，企业管理全面信息化已提上日程。从企业部分流程管理到全流程管理，从纯内部资源管理到涉及到外部资源的客户关系管理、供应链管理，标志着市场对于企业管理软件需求层次的不断提高。同时，软件服务已成为用户选购软件产品时要考虑的重要因素，软件服务水平的高低将直接影响到软件实施的成败。

第四，对于软件供给商而言，由单一软件产品供应商向解决方案提供者的角色转变，既是对市场需求的自然反应，同时也是对企业自身长远发展的一种重新定位。因为一项解决方案为软件供应商所带来的收入规模与后续定单与单项软件产品相比要大得多，它是企业追求业务大规模扩张的必然途径。同时，与软件服务相关的收益往往具有更高的利润率，它是企业业务收入大幅度增长情况下保持企业利润率相对稳定的重要来源。国际软件产业发展的轨迹表明，软件服务在各大软件供应商的收入结构中的比重正日益提高，并成为其利润的重要来源。

第五，市场的并购重组活动将进一步加剧，品牌集中度将不断强化。由于财务软件的较高成熟度，已形成包括用友、金蝶、安易、浪潮国强、新中大等一批拥有较高市场知名度与占有率的软件公司。而对于整个管理软件市场而言，特别是对于中高端管理软件市场而言，国产软件的市场认可度和市场占有率还相对较低。预计未来几年内，随着软件市场竞争程度的不断加剧，传统的国内品牌软件厂商将出现分化，并购重组将成为部分软件厂商实现跳跃式发展的重要手段。少数几家能够占据中高端软件市场的国内软件厂商将与国际品牌软件厂商一起成为影响国内软件市场发展进程的重要力量。

三、市场结构

1999-2001 年中国管理软件市场销售情况（亿元）

数据来源：CCID，

2001 年中国管理软件市场结构

财务软件 51%、CRM 软件 3%、ERP 软件 33%、商务管理软件 7%
其它通用管理软件 6%

2001 年管理软件市场主要品牌市场占有率:

ORACLE 3.90%、SAP 7.20%、安易 7.80%、浪潮通软 9.10%、新中大 9.50%
金蝶 11.90%、用友 15.90%、其它 32.20%。

四、产品周期

a) 财务软件：进入市场成熟期

在战略转型过程中,财务软件厂商的优势在于其原有的客户资源与知名度。劣势在于技术积累与管理能力的薄弱。经过十余年的市场积累,用友、金蝶、浪潮通软、安易、新中大等传统的财务软件厂商已拥有了较高的市场认同度与大量的客户资源,而市场认同度本身又具有渗透功能,从而可延续这些软件企业在管理软件市场中的品牌形象。基于原有客户对其产品的依赖性,软件厂商可继续为这些用户提供新的管理软件产品。同时,由于技术开发能力的薄弱与技术积累的不足有可能成为财务软件企业向高端管理软件市场冲击的一个障碍。

且企业在由小到大的不同成长阶段对于管理规范化的要求是完全不同的,如果管理能力没有随业务规模的扩张而同步提高,则最终会形成对企业发展的约束。2001 年财务软件市场主要品牌市场占有率

浪潮通软 11.30%

安易 12.70%

金蝶 14.80%

新中大 16.60%

用友 20.90%

其它 23.60%

b) ERP 软件：处于成长初期

ERP(Enterprise Resource Planning)软件是由美国著名的计算机技术咨询和评估集团 Garter Group 提出的一整套企业管理系统体系标准,它最先由 SSA、SAP、Oracle 等公司将产品带入中国。从本质上来看,ERP 是管理思想的固化,它通过管理模式、体系的优化和固化,来提升企业管理水平。2001 年中国 ERP 软件市场销售额达到 8.7 亿元,较之上年增长 52.6%,是管理软件中增长最快的一个领域。

ERP 市场的发展趋势也将遵循市场启动——高速成长——爆炸式增长

——成熟期这么几个阶段，目前正处于高速成长的前期。我国拥有约 15000 家大中型企业和 1000 万家小型企业。到目前为止，ERP 软件市场的目标市场主要集中于大中型企业。2001 年大型企业 ERP 应用市场所占比例为 44%，中型企业的这一比例为 42%。绝大部分中小型企业仍没有实施 ERP 系统。有专家预计，到 2005 年将有 70% 左右的企业实现现代化管理，这将给 ERP 软件在中国的推广带来较大的发展空间。如果分行业看，ERP 软件的销售主要集中在制造业和流通业。在制造业中，机械、电子、冶金、汽车、制药和食品都占有较大份额。

2001 年中国 ERP 软件市场主要品牌市场占有率

SAP 17%

用友 16%

金蝶 13%

浪潮通软 10%

安易 4%

其它 24%

和佳 4%

利玛 4%

ORACLE 8%

c) CRM 软件：处于市场启动期

CRM 即客户关系管理，是一种以客户为中心的业务模式，是由多种技术手段支持的、通过以客户为中心达到增强企业竞争力的商业策略。实施 CRM 系统所要达到的目标是要在适当的时间内通过适当的渠道为适当的客户提供适当的产品和服务。CRM 通常分为三类：

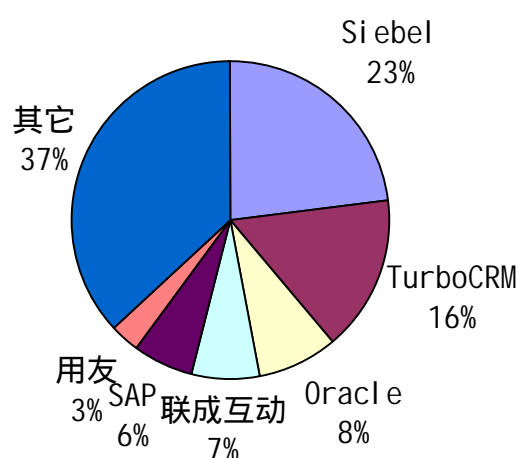
运营型 CRM，也就是所谓的前端办公室应用，包括销售自动化、市场自动化、服务自动化等应用，以及前端办公室和后端办公室的无缝集成；

分析型 CRM，它以数据仓库为基础，运用数据挖掘、OLAP、交互查询和报表等手段，了解客户的终身价值、信用风险和购买趋向等；

协作型 CRM，它基于多媒体联系中心和统一的接入平台，为客户提供交互服务，收集客户信息。

就行业竞争力而言,国外软件产品在国内 CRM 市场特别是高端 CRM 市场仍占有绝对的市场份额。Siebel、TurboCRM、Oracle 占据国内 CRM 市场前三甲的位置,合计占有 47%的市场份额。而国内软件开发商也开始进入这一领域。用友与创智已先后于 2000 年和 2001 年正式推出了自己的 CRM 系统。

2001 年中国 CRM 软件市场品牌结构



五、竞争者分析

a) 国内厂商

用友

北京用友软件股份有限公司创立于 1988 年,是目前中国最大的财务及企业管理软件开发供应商,亦是目前中国最大的独立软件厂商. 2000 年成为中国最大的财务及企业管理软件开发供应商. iCRM”采用纯 Java 开发,采用 B/S 结构。系统可以跨平台应用,支持 Oracle、DB2、SQL Server 等大型数据库。

金蝶

金蝶国际软件集团有限公司由金蝶创始人徐少春先生,美籍华人赵西燕、国际数据集团(IDG)等股东共同投资设立。金蝶国际于 2001 年 2 月 15 日,在香港联合交易所有限公司创业板挂牌上市,是我国大陆第一家踏进国际资本市场大门的独立软件厂商。

该集团拥有约 9 年经营历史,是中国目前最大的独立软件开发商之一。目前拥有一支 260 多人的强大研发队伍,并在全国拥有 370 多个销售服务网点,网络覆盖中国 22 个省份、4 个自治区和 4 个中央直辖市,总共覆盖 221 个城市。集团附属公司金蝶软件科技(深圳)有限公司和看吧网上理财俱乐部(www.kanba.com),其中金蝶软件科技(深圳)有限公司下辖深圳金蝶中间件有限公司和 35 家以营销、服务为主的分支机构。金蝶国际拥有四个各自独立但又相互关联的业务组合,即企业应用软件、相应的支持与服务、系统基建软件和 ASP 平台产品。通过互联网和软件产品,使客户直接获得从知识,到商务自动化和管理优化的整体应用方案和服务。此种业务的整体战略使得企业的核心竞争力高过同类单纯的软件厂商,是该集团成功的模式。

特博深

TurboCRM 信息科技(北京)有限公司是专业提供 CRM(客户关系管理)系统应用服务及开发的外商独资企业。公司拥有大批资深的专业技术人员、企业咨询顾问和项目管理专家,建立了规模化的开发、咨询、销售和

服务体系。基于先进的项目管理和知识管理模式，为客户提供优质的产品和服务。

TurboCRM 客户关系管理软件及 ASP 网上应用服务，以现有客户、潜在客户、合作伙伴、产品、员工、竞争对手为主要管理对象，实现市场、销售、服务等各个环节协同工作，构建企业完整的客户价值体系，全面提升核心竞争力。同时，采用互联网应用模式，帮助企业实现全面电子商务。

国能科诺

国能科诺商用软件有限公司是一家专业的电子商务解决方案提供商，成立于 1998 年 6 月，由美国硅谷留学生与国内信息技术资深人员共同创建，公司定位于为企业提供基于 Internet 和“以客户/市场为中心”的大型电子商务软件解决方案。

百特人

北京百特人网络技术有限公司 (<http://www.byteren.com>)，成立于 1999 年，是互联网和通讯技术商务软件开发商和系统集成商。公司以：“推动企业从模拟经营管理向数字化经营管理转变”为核心理念，致力于为金融行业、传统公司及电子商务公司提供完整的、成熟的电子商务应用软件，构建开放性、安全、高效率、个性化的电子商务应用软件平台。公司引进并吸收国外的先进技术，首家推出采用智能化的语言分析技术和客户行为动态捕捉技术的“百特人 WEB 智能客户服务中心”。在金融领域，百特人公司同时根据证券行业、保险行业的现状和不同特点，提供包括统一客户渠道、一对一营销支持、数据挖掘技术在内的整体电子化客户关系管理平台。

易达伟业

北京易达伟业软件技术有限公司是由一群年轻的知识型创业者及投资机构共同投资创立的，正式成立于 1999 年 10 月，是国内较早进行 CRM 软件专业研发和推广的领导厂商之一。

公司主要的职能部门包括一个中心、三个事业部：即软件开发中心和 CRM 事业部、证券事业部、系统集成事业部。立足于企业管理软件产品的开发、咨询、技术服务，电子商务应用解决方案以及系统集成。主要产品有“易达 2000 CRM 软件”，“易达证券核算管理软件”等产品。

“易达 2000 CRM 软件”是公司的战略主导产品，在 CRM 事业部倡导的“以客户为中心”的企业经营理念 and 使企业实现“让客户满意”的目标基础上，借鉴国内外先进的 CRM 软件厂商的开发经验，在知名咨询专家、机构的指导下，大量分析调研了国内各种类型客户需求的基础上，设计开发出的国内首家基于大型数据库的 B/S 结构的 CRM 软件，同时该软件全面集成了 call center 客服系统。该系统自推向市场后，充分考虑了国内用户应用背景，得到了业内专家和客户的普遍好评和认可。

公司重视同国外著名 IT 公司的交流与合作，并同 IBM、ORACLE、SYBASE、MICROSOFT 等建立了长期的战略合作关系。

MYCRM

国内首家专业的 CRM 软件与应用服务提供商，为中小型企业用户通过最优秀的 CRM 解决方案和专业服务。MYCRM 采用微软技术平台，后台采用 MS-SQL SERVER 数据库。

MyCRM 是国内首套按照 CRM (Customer Relationship Management 客户关系管理) 标准模型，专为中国中小企业设计的 CRM 软件。该软件可以帮助企业“优化客户资源，提高客户价值”，具有适用、易用、扩展性良好等特点。它能有效地提供企业在市场、销售、客户服务等方面的管理与工作支持，帮助中小企业管好客户资源，挖掘客户价值，发现销售机会，提升客户满意度，是中小企业经营和业务管理过程中的好帮手。

开思 CRM Star

开思总部设在北京，并在国内多个城市设有分公司和办事机构。它的 CRM 产品(开思/CRM-Star)在 2000 年 3 月份发布。开思软件是领先的电子商务和管理系统应用产品和服务提供商。

中圣 Sell Well 2000

中圣公司(ZISCO)是新加坡国家电脑系统有限公司(NCS)在华投资的信息技术公司，在中国各地设有上海中圣、北京中圣、广州中圣和南京中圣。

Sell Well 2000 客户资源管理系统(CRM)是由中圣公司为中国企业解决客户关系，提高企业营销能力而量身定做的应用软件，软件共有企业营销，客户服务和市场跟踪三大子系统。其功能除帮助企业营销之外，还将帮助

企业维护那些长期为企业带来较大利润的客户与企业之间的关系,同时对市场促销也有量化的成效评估。

b) 国外厂商

Applix iCustomer Advantage

Applix CRM 产品来自美国。香港 Momentum 公司 OEM 了该产品,并在上海、广州、北京设立了办事机构。当前,该产品的汉化工作和本土化工作已基本完成。

Pivotal Relationship

Pivotal Relationship 是加拿大 Pivotal 公司开发的 CRM 软件,在欧美国家有一定的知名度。当前,Pivotal 公司没有在中国设立分支机构,该产品的汉化版本是 Pivotal Relationship 在中国大陆的代理商所开发的。

SalesLogix

Saleslogix 2000 是 Interact Commerce 公司的 CRM 产品,它于今年进入中国大陆,当前在深圳、上海设有办事处。由于进入中国时间较短,当前只有销售方面的模块有中文版。

Siebel

目前,Siebel 已经进入中国,在北京设有办事机构,部分 Siebel CRM 产品还没有中文版。

艾克国际 eNterprise

艾克国际来自美国,在北京、上海、广州、台湾、香港设有分公司。今年年初进入中国大陆。产品已有的客户所处的行业包括证券、邮购、网上书店、房屋中介、旅游、人力中介等。

东柏 Michelle

Michelle 是东柏公司的 CRM 产品,东柏的总部在香港,在上海设有公司,并在上海进行了 CRM 产品的部分研发工作。

BroadV i s i o n

美国 BroadV i s i o n 公司建于 1993 年，提供的个性化应用套件能使企业通过网络进行个性化沟通、交易、服务和支持，以便满足网络时代企业员工、合作伙伴和客户的需要。1999 年初，HP 与 BroadV i s i o n 建立了全面战略合作伙伴关系，将 BroadV i s i o n 产品与 HP 公司的 MC/Service Guard、OpenV i e w、V i r t u a l V a u l t、ChangeEngi ne、WebQoS 和 E-Speak 紧密结合，共同构成 E-Servi ces 的基础。

ORACLE

Oracle CRM 提供全方位的商业应用系统集成解决方案。

六、产品类型分析

a) 传统 ERP 型

由于看好 CRM 的发展潜力，许多主要的传统后端 ERP 厂商，如 Oracle、SAP、PeopleSoft 等，都进入了 CRM 市场。其中，Oracle 正致力于将自己转型为一家提供全面电子商务解决方案的软件公司，力推其第三代的 CRM 解决方案——Oracle CRM3i。

该类产品的最大特点是采用了客户智能、融会贯通的交流渠道和基于 Internet 技术的应用体系结构三个关键战略。Oracle CRM 为企业改进客户满意度、扩展新的市场和商业渠道、缩减销售周期和销售成本提供了全方位的支持，同时还能为企业进军电子商务开辟道路。Oracle CRM 能做到这些应该归功于其三个关键战略的运用以及强大的 Oracle ERP 集成支持。

亚马逊书店采用了 Oracle 的数据库、Internet 技术平台及大量 Oracle 电子商务应用程序，充分利用了 CRM 的客户智能。当你在亚马逊购买图书以后，其销售系统会记录下你购买和浏览过的书目。当你再次进入该书店时，系统识别出你的身份后就会根据你的喜好推荐有关书目。你去该书店的次数越多，系统对你的了解就越多，也就能更好地为你服务。CRM 在亚马逊书店的成功实施不仅给它带来了 65% 的回头客，也极大地提高了该书店的声誉和影响力，使其成为网上交易及电子商务的代表。

传统 ERP 型的 CRM 由于其前期对 ERP 开发与实施的经验而具有功能强大、行业覆盖面广、模块数量多以及较强灵活性等特点，但同时也面临企业投入金额大、实施周期长、上线培训慢、管理理念容易发生冲突等困难，对企业从规模和管理上都有较高的要求。

b) 数据分析型

数据仓库是 CRM 进行客户分析的基础，目前很多拥有数据仓库技术的厂商纷纷提倡 CRM，其中包括 NCR、Sybase 等。

数据仓库所建立的客户数据库使企业能收集到更详细的客户信息档案，以便对现有客户提供更好的服务，也可以建立一个预测模型，尽可能准确地预报客户流失的概率和可能性，以便及早采取相应的措施。利用数据挖掘工具和统计模型对数据仓库的数据进行研究，可以分析顾客的

购买习惯、广告成功率和其他战略性的信息。对零售商而言，可以利用数据仓库对商品品种和库存趋势进行分析，选定需要补充的商品，研究顾客购买趋势，分析季节性购买模式，确定降价商品，并对其数量和运作做出反应。

数据仓库的出现使企业能够准确地分析和把握消费心理，但因为数据仓库是一个复杂的应用系统，如果没有丰富的实践经验，很容易出现失败。《财富》杂志在其最近的一篇报告中指出，许多数据仓库系统根本没有实用价值。某公司投资 3000 多万美元用于建造信用卡方面的数据仓库，其应用效果近乎零。

c) 传统呼叫中心型

Call Center 是传统客户关系管理理论的表现，因此有部分呼叫中心厂商以此为侧重点进入 CRM 市场，例如 Avaya 公司等。

Avaya 公司于 1999 年 9 月 17 日在国内首家推出 Internet 呼叫中心解决方案。Internet 呼叫中心可以将传统的呼叫中心转化为多媒体呼叫中心，从而为企业提供了包括语音、VoIP、文本交谈、电子邮件等多种媒体接入方式，帮助企业提供最高等级的在线客户服务，并迅速在网上完成交易。Avaya 公司还于 2000 年 7 月在国内正式推出了中文版 Internet 网呼叫中心解决方案。

Avaya 的 CRM 是侧重于 Call Center 的产品，这一类型的 CRM 有利于改善客户关系，提高客户信任度和忠诚度，提升公司的品牌影响力，可以使企业将市场调查、客户关系建立和客户关系维护等非核心的业务剥离出来，集中企业资源更全面、更迅速、更准确地为核心业务和目标市场服务，利用企业的数据资源为客户提供防伪认证服务，杜绝市场上假冒或仿造行为危害企业的市场信誉。

传统呼叫中心型的 CRM 能够很快地改善企业与客户之间的关系，并对企业树立品牌起到直接作用。但在实施上也有投入大、周期长的缺点，而且在使用上有一定的行业局限性，目前较偏重于电信、证券等行业。

d) 前端办公型

这些厂商的解决方案源自 Front-Office，大多数都是销售部门专用软件，在 Front-office 阶段，主要目的是提高销售部门效率，如 Siebel Systems、北京联成互动 MyCRM。

北京联成互动软件技术有限公司开发的 MyCRM for SFA，面向销售业务比较复杂、有一定的销售过程、需要专职销售团队和销售人员对销售机会、销售项目进行跟踪管理的企业，特别是成长型企业。

MyCRM for SFA 适用于销售人员在 300 人以下，多部门、多业务、跨地区销售的统一管理，能帮助企业统一管理客户资源；建立畅通有效的客户交流渠道，实现全过程销售自动化、智能化。它具有可伸缩的销售管理平台，对 Internet 提供全面支持，可扩展的产品架构，能与后台 ERP 良好集成。

MyCRM 系统的客户资源管理不仅包括丰富的静态信息，更注重销售过程中对客户接触的动态记录，包括线索、联系人、机会、订单、费用等，从而形成全方位结构化的信息体系，不断满足客户关系发展的需要。通过一定时期内订单、客户、机会、销售额、费用、收款等指标的统计对人员进行绩效管理考核，保证了企业对员工进行绩效考评的合理性与公正性。另外，MyCRM for SFA 3.0 还能够通过多对象多角度的信息收集以及多种分析模式对整个业务的进展进行实时监控和评估，为企业的管理者提供决策支持。

该类型 CRM 主要特点是投入小、实施周期短、针对性强、实用性强、见效快，也是目前比较适合中国中小企业的类型。

七、产品功能分析

随着 CRM 应用市场的不断扩大，相应开发 CRM 软件的厂商也在不断地增加。一个成功的客户关系管理系统至少应包括如下功能：通过电话、传真、网络、移动通讯工具、电子邮件等多种渠道与客户保持沟通；使企业员工全面了解客户关系，根据客户需求进行交易，记录获得的客户信息，在企业内部做到客户信息共享；对市场计划进行整体规划和评估；对各种销售活动进行跟踪；通过大量积累的动态资料，对市场和销售进行全面分析。

由于目前国内 CRM 的发展还处于初级阶段，各开发商针对这一现状分别推出各自的产品，以下是对各软件开发商产品的分析。

国内厂商系统功能表

注： 表示厂商产品拥有的功能。 表示厂商实施的功能较完善。

具体功能	金蝶	联成互动	上海中圣	用友	特博深	国能科诺	思及创环宇通信	百特人	易达伟业	广州信德勤	开思
客户管理											
联系人管理											
时间管理											
潜在客户管理											
销售管理											
电话营销与电话销售											
营销管理											
客户服务											
呼叫中心											
合作伙伴关系管理											
知识管理											
商业智能											
电子商务											

通过上述的功能表可以看出国内厂商在 CRM 功能设置上的一些侧重点，而产品的特点主要体现在：

金蝶、特博深

产品有许多跟网络软件交叉点的地方，如客户交易管理、远程访问、金蝶数字神经系统、数字化管理。企业可以通过商业智能化提高内部的工作效率，但与外部接口的衔接还不是很完善。

用友

产品可以信息分析与 ERP 协同工作，使企业能够把利润创造过程和费用联系起来。对客户互动渠道进行集成、支持网络应用，对 workflow 进行集成为跨部门的工作提供支持，实质动态、无缝地完成与 ERP 功能集成形成闭环的客户互动循环，不仅是数据同步，更是业务流程的集成。

国能科诺

产品是以电子商务为核心，整合企业的营销活动。

百特人

产品销售自动化功能不足，产品适合致力于企业内部资源管理的中小型企业。

易达伟业

产品注重对客户的全方位的管理、系统安全可靠、接口灵活、操作简单。在功能上十分注重销售管理。

联成互动

产品是专门针对国内的中小企业 BtoB 业务推出的 CRM 管理系统，具有针对性强、系统复杂度低、实施简单的特性。较适合国内中小型企业作为提高客户满意度的工具。

上海中圣

产品的功能较全，是以销售为中心的软件，为中国企业提高营销能力量身定做的应用软件，帮助企业维护长期为企业带来较大利润的客户的关系，同时对市场促销也有量化的成效评估。

开思 CRM Star/

此软件具有较强的实用性，它提供的功能主要是与客户相关的信息的记录和共享，这是基于对国内企业当前需求的深刻理解开发出的。很多企业都需要这样有实用性的工具。它的缺点是与先进的、最新的客户管理的思想和技术的结合太少。

思及创环宇通信

公司主要做呼叫业务，所以主要是做电信方面的 CRM，其他行业涉及不多。到目前为止还没有成型的产品，全部为根据客户要求做。

国外-厂商系统功能表

注： 表示厂商产品拥有的功能。 表示厂商实施的功能较完善。

具体功能	Applix iCustpmer Advantage	Pi votal Rel ationshi p	Sal esLogi x	eNterpri se	Mi chel le	BroadVi sion	Oracle
客户管理							
联系人管理							
时间管理							
潜在客户管理							
销售管理							
电话营销与电 话销售							
营销管理							
客户服务							
呼叫中心							
合作伙伴关系 管理							
知识管理							
商业智能							
电子商务							

通过上述的功能表可以看出国外厂商在 CRM 功能设置上的一些侧重点，而产品的特点主要体现在：

Applix iCustomer Advantage

产品的特点是功能比较均衡，在销售、营销、服务自动化、与呼叫中心的集成、商业智能等方面功能良好。另外，该产品在流程的规范化和客户化能力方面结合较好，使得企业既能吸收先进的管理思想，又能满足自己的个性化需求。

SalesLogix

该产品的销售自动化部分，功能全，易于使用，在销售自动化方面比较突出，能提供较强的数据同步功能。由于进入中国的时间较短，当前只有销售方面的模块有中文版。

ORACLE

由于产品提供了从 ERP 到 CRM 到电子商务的一体化解决方案，每一部分的功能都很强。

Pivotal Relationship、东柏 Michelle

电话销售模块提供电话销售自动管理功能，帮助销售经理建立电话销售组和电话销售中心。订单模块提供订单创建、订单跟踪、添加客户和销售管理功能。能容易地输入和跟踪订单，标识不同的订单，输入退货记录，建立订单的历史记录。该产品适合从事电话营销、销售和服务的企业使用。

Siebel

产品系列多，功能全，几乎涵盖了 CRM 的所有领域。

艾克国际 eNterpri se

在前端强调网页、电话、电子邮件、传真等与客户互动途径的集成；其次，在后端，它强调对客户服务和营销资料进行数据分析，从而追踪客户消费行为；另外，强调自身 eCRM 系统产品与企业现有应用程序的方便集成。该产品适合重视网上营销、销售和服务的企业使用。

BroadVi sion

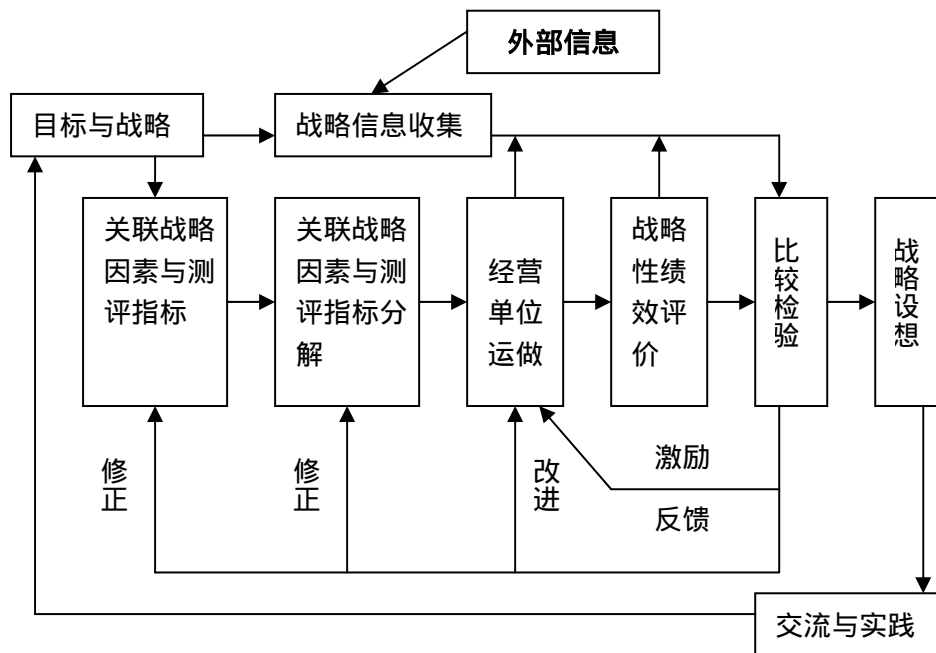
产品特别适合于“一对一”个性化服务中的客户管理和内容管理。产品的另一特点是开发的周期短。

第七章；产品与服务

一、CRM 系统规划

a) 系统框架

在现阶段企业获得持续的竞争优势的一个重要途径,就是通过有效的战略实施和不断的战略更新寻求效率和创新之间的平衡,而在此过程中基于创新的管理控制对企业的绩效产生很大影响。



与传统的管理控制相比,基于创新的管理控制在战略实施过程中强调以关键战略因素为控制点,在战略形成过程中强调由基层管理者参与的持续的战略思考和创新。不仅为管理战略的实施提供了一个框架,而且还能够使战略本身根据公司的竞争环境、市场环境和技术环境所发生的变化而不断演变。

b) 设计误区

各部门业务设计功能分散将导致信息输入量增加,相反会降低工作效率。

企业在实施信息化管理的初期有很多不适应,如果不加以分析和及时调整就会造成损失甚至项目失败。不适应的原因很多,其中最主要的是组织结构中流程的冲突。

企业的组织机构是根据企业在某个发展时期的经营思路设置的,其主

体结构相对稳定。随着环境的变化和企业的发展，一些新业务、新机会的产生势必带来相关机构的调整和新的流程的引入，因此，在根据组织结构进行系统流程设计时必须要保持一定的弹性。这种稳定与弹性相结合的组织才能保障企业目标的顺利实施。

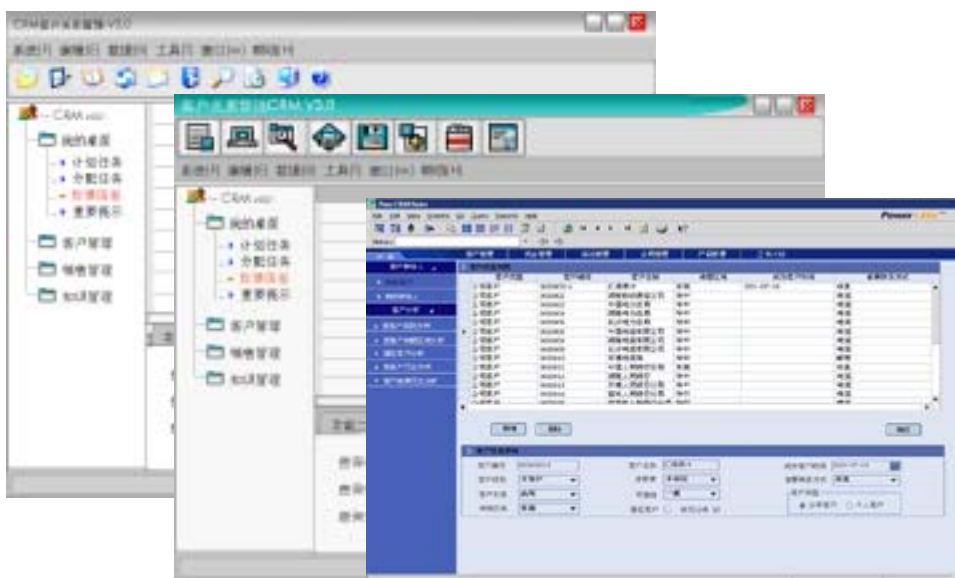
c) 技术架构

整个 CRM 采用 Browser-Server 架构，分为四层的结构：Client（客户端）--Presentation（表现层）--Application（应用服务层）--Database（数据服务层）。这四层分别由 Browser--WebServer--ApplicationServer--Database Server 构成。

在客户端使用标准的 Web 页面浏览器（如 Internet Explorer 等），所有的业务数据都保存在服务器（Server）端；在通讯方面，使用的是标准的 Http 协议，可以实现移动办公和分布式管理，同时，为系统与电子商务的整合与扩展打下了坚实的技术基础。

CRM 采用的多层软件架构确保了系统的扩展性和适用性：支持 Microsoft SQL Server、Oracle 等多种后台数据库系统；支持多种类型的客户端，独立的 Application 层使得企业业务逻辑的更新和扩展更为方面和容易。同时，基于这种多层结构，应用智能负载均衡与集群等技术实现系统服务能力的扩展。

整个系统的界面追求简洁、实用。并围绕角色的工作重点进行设计。



d) 模块功能

CRM 流程及其四大功能包括：

- 客户信息管理
- 市场营销管理
- 销售管理
- 服务管理

销售、市场或者客户服务的业务工作都很繁琐，大量的业务信息需要及时记录、处理和传递。增加销售或客户服务人员会增加企业的成本，同时也带来了管理的压力和难度。如管理不善，随着人员的增加，个人的工作效率却会下降，最终造成了企业整体效益的下降。

CRM 的功能中包含了销售、市场和客户服务的关键业务，并且可以分角色定义人员参与的工作，从事与客户交往工作的每个人都可以使用 CRM 完成自己的业务操作。极大的提高了工作效率。

二、模块设计

CRM 软件系统的一般模型反映了 CRM 最重要的一些特性，这一模型阐明了目标客户、主要过程以及功能之间的相互关系。如图：

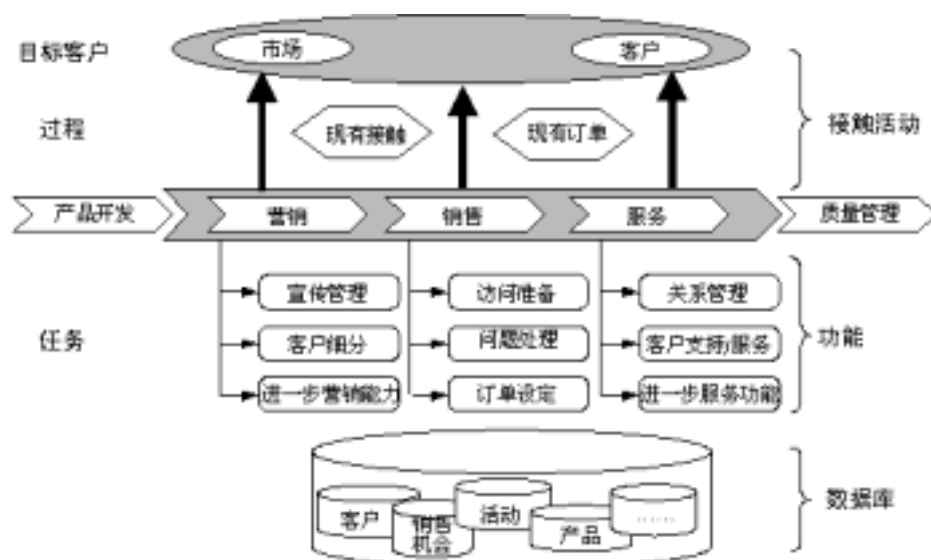


图 1 CRM 软件系统的一般模型

a) 客户管理：

客户信息中蕴含着巨大的价值，通过对客户信息的分析、挖掘可以深入了解客户的需求；发现客户进行交易的规律；发现价值客户的构成规律等等，这些信息将对正确决策，提升业务有着重要的意义。

CRM 使用大型关系数据库集中存储客户信息，这样就确保了客户信息的安全和高效的利用。CRM 客户管理功能中不仅有预先设计好的客户属性，同时支持企业根据自身的业务特点自定义一些客户扩展属性，这样使得客户的信息更加丰富，与业务的相关性更加紧密。

使用者在与客户交往的过程中，可以不断完善和积累客户的信息。企业业务人员、销售主管和决策者可以方便的对客户信息进行查询和分析，找出目标客户、发掘潜在客户，创造销售机会。

典型功能：

客户管理	客户基本信息；与此客户相关的基本活动和活动历史；联系人的选择；订单的输入和跟踪；建议书和销售合同的生成。
联系人管理	联系人概况的记录、存储和检索；跟踪同客户的联系，如时间、类型、简单的描述、任务等，并可以把相关的文件作为附件；客户的内部机构的设置概况。
时间管理	日历；设计约会、活动计划，有冲突时，系统会提示；进行事件安排，团队事件安排；查看团队中其它人的安排。
潜在客户管理	业务线索的记录、升级和分配；销售机会的升级和分配；潜在客户的跟踪；

b) 市场管理

通过 11 个步骤全过程帮助制订《公司策略性市场营销》(附件 4)

通过对市场和客户信息的统计和分析，发现市场机会，确定目标客户群和营销组合，科学地制定出市场和产品策略；为市场人员提供制定预算、计划、执行和控制的工具，不断完善市场计划；同时，还可管理各类市场活动（如广告、会议、展览、促销等），对市场活动进行跟踪、分析和总结以便改进工作。

典型功能：

计划管理	公司策略性营销计划的制订
-------------	--------------

市场活动	对直接市场营销活动加以计划、执行、监视和分析。使得营销部门实时地跟踪活动的效果，执行和管理多样的、多渠道的营销活动
价格管理	对于销售订单上的产品定价进行政策指导。
定额管理	伙伴定额分析，直观看到合作伙伴销售定额的完成情况，为企业量化合作伙伴的管理标准，制定合作伙伴管理策略提供依据。
竞争管理	快速了解竞争对手相对于企业自身的优劣势，和竞争对手产品的价格及特征描述，为企业研究对手情况，定制市场和产品战略提供决策信息。
电子促销	电子促销主要完成企业在进行产品促销活动中以电子邮件的形式进行活动宣传的工作。
资料管理	信函书写、批量邮件，并与合同、客户、联系人、业务等建立关联

c) 销售管理：

管理用户信息、商业机会以及销售渠道等等各方面的内容，(附件5)从而能够使销售人员可以不受地域限制及时掌握资源以及企业的最新的价格信息，并可以向客户提供最新的和最感兴趣的商品列表以及价格信息。本模块包括机会、账户、合同等的管理，销售队伍组成、销售队伍成员以及资源重新调配的管理，有效跟踪销售业绩，同时提供个体的销售方式与过程参考，灵活进行产品配置、报价、打折、生成销售订单等。另外，本模块还应该和电子商务模块整合，以便达到多方位、多层次的销售，同时减少销售成本。

典型功能：

订单管理	订单的创建、删除及其相关信息的修改，产品的增加、删除，订单号、客户代码、订单类型、订单内容、有关日期信息、有关交运的信息、与客户有关的信息以及其它信息。
销售计划	依据公司政策制定地区销售计划。
信用管理	将客户分为工业和商业两类进行定量和定性相结合的评估方式进行评估，根据评估的结果确定资信等级，再结合公司实际情况对其采取相应的销售政策。这样，就能把营销风险尽可能的控制在合同签订之前。（附件7）
情报管理	对终端客户、竞争对手价格信息反馈。
费用管理	门市部、修理部的办公费用、销售员工资、差旅费、销售人员的

	培训费、管理人员的工资及市场研究费、销售统计费等
--	--------------------------

d) 服务管理：

本模块通过动态建立知识库,使客户服务代表能够有效的提高服务质量,增加客户的满意程度,并且捕捉和跟踪服务中出现的商业机会、产品质量信息、客户需求等等,并能够适时的向客户建议其他的产品和服务。

典型功能：

反馈处理	以反馈单为出发点,可以生成服务任务、销售任务、关怀任务,然后任务分解为多个工作进程而进入客户服务、销售和客户关怀等各个工作流程环节。及时有效地处理客户反馈信息,将有助于提高客户或合作伙伴对企业服务管理的信心,以及对企业的满意度和忠诚度。
关怀对象	通过对客户和合作伙伴的历史交易信息进行分析,可以找出对企业的营业额、利润的产生至关重要的客户和合作伙伴--价值客户。同时系统通过分析适时做出客户关怀建议,为企业巩固老客户,提高老客户的满意度和忠诚度提供了可能。
关怀建议	客户关怀是企业分析现有客户、伙伴为企业带来经济效益的变动情况,并采取措施维持现有客户的行为管理。
特别关怀	完成企业在节假日、客户和合作伙伴联系人生日或特殊纪念日中,以短信、贺卡、电子邮件的形式对客户和合作伙伴给予特别问候。

e) 分析决策：

决策对企业的意义十分重大,可以说决策水平的高低,决定了企业的竞争力。决策是企业管理者必须经常进行的工作。我们首次在系统中引入了“企业综合指数”、“部门综合指数”和“个人综合指数”的概念,让决策者一目了然企业的运营状况。

CRM 将企业的各种业务统一存储在业务信息数据库之中,同时提供了多种分析工具,可以方便的对客户、产品、进程、任务、预算、计划、费用等等信息进行分类统计,用以分析销售、市场、服务业务和企业风险(附件 6)等情况,从而做出科学、正确的决策。

f) 知识管理

通过知识资源中的人员资料内容，快速找到能提供解答的专家；通过电子培训资料对员工进行培训，节省了教育训练成本；有效深化成员与产业技术 分析所需具备的知识与技能；有效整合分散与各系统间相关知识，提供系统浏览分类搜寻的系统能力；业务方面以及新闻公告等内容，提供员工于工作时所需的相关技术文件与经验心得；通过社群与资讯系统协力运作有效提升知识的品质及管理成效，建立组织知识资源管理体系；协助创造知识分享环境，加速组织学习。

三、应用模式

a) Intranet 应用模式：

与 Internet 相同,都是使用 Browser/Web Server 构成的企业内部网,称为 Intranet。这种模式的特点是 Web Server 在企业内部,企业外部的访问者必须经过企业的防火墙或代理服务器才能与系统相连。此应用模式是在企业内部安装并使用 CRM 系统,信息只在企业内部网络系统中发布,外部分支机构或者移动办公用户直接与企业连接,接入系统,而不通过 Internet。其拓扑逻辑结构如下图：

此应用模式适合于：对“移动办公”要求不高,以及异地分支机构比较少的企业。所有的系统应用者处于共同的局域网络之中。

此应用模式的优点：这种应用模式实现起来比较方便,可以充分利用企业现有的局域网络系统而不需要做太大的改动。此外,系统数据不在公众网上发布,因而具有较高的安全性。

b) Extranet 应用模式：

Extranet 是分布在多个物理地址上的企业内部网络系统(Intranet),通过专用线路或者 VPN(虚拟专用网络)服务而相互连通组成一个大的网络系统,称为 Extranet。

此应用模式适合于：在各地有固定分支机构的企业,并且这些分支机构规模比较大,业务相对独立、拥有自己的局域网络系统。

此应用模式的优点：在保留了企业各地分支机构网络系统的独立性,实现了全企业的信息互动。可以充分利用企业现有的网络系统,节约了实施的成本。

c) 企业自有 Web 应用模式：

如果企业在总部有自己的 Web 网站,并通过高速的线路向 Internet

发布。企业可以使用企业自有 Web 应用模式进行系统建设。这时，所有的移动办公用户或者异地分支机构直接通过 Internet 与系统进行连接完成业务操作。

此应用模式适合于：移动办公需求很多的企业，或者在各地拥有较多小规模分支机构而各分支机构与总部的业务联系紧密的企业。

此应用模式的优点：为移动办公和分支机构提供了廉价的接入系统的方式，减少了接入设备和线路维护的费用。

d) 主机托管应用模式：

与前三种方式不同的是，在主机托管的应用模式中，企业的 Web Server 至于内部网络之外（企业防火墙以外）的 Internet 上，这时，所有的系统用户包括总部、各分支机构和移动办公用户，全部通过 Internet 与 CRM 系统相联接，完成业务操作。

此应用模式适合于：移动办公需求很多，或者在各地拥有众多各种规模的分支机构，并且不希望维护复杂的信息系统的企业。

此应用模式的优点：为移动办公和分支机构提供了廉价的接入系统的方式，减少了接入设备和线路维护的费用。网络安全以及访问控制等信息系统管理工作全部交给专业的服务商完成，减少了企业维护信息系统的费用。

四、研究与开发

a) 原则

1 平衡原则

需求、资源、工期、质量四个要素之间的平衡关系。

需求定义了“做什么”，定义了系统的范围与规模，资源决定了项目的投入（人、财、物），工期定义了项目的交付日期，质量定义了做出的系统好到什么程度，这四个要素之间是有制约平衡关系的。如果需求范围很大，要在较少的资源投入下，很短的工期内，很高的质量要求来完成某个项目，那是不现实的，要么需要增加投资，要么工程延期；如果需求界定清楚了，资源固定了，对系统的质量要求很高，则可能需求延长工期。

2 高效原则

在需求、资源、工期、质量四个要素中，很多的项目决策者是将进度放在首位的，现在市场的竞争越来越激烈，软件开发越来越追求开发效率，大家从技术、工具、管理上寻求更多更好的解决之道。

基于高效的原则，对项目的管理需要从几个方面来考虑：

要选择素质全面、富有合作精神的成员

目标要明确，范围要清楚

沟通要及时、充分

要在激励成员上下工夫

3 分解原则

对于软件项目来讲，可以将大的项目划分成几个小项目来做，将周期长的项目化分成几个明确的阶段。

项目越大对项目组的管理人员、开发人员的要求越高，参与的人员越多，需要协调沟通的渠道越多，周期越长，开发人员也容易疲劳，将大项目拆分成几个小项目，可以降低对项目管理人员的要求，减少项目的管理风险，而且能够充分地将项目管理的权力下放，充分调动人员的积极性，目标会比较具体明确，易于取得阶段性的成果，使开发人员有成就感。

4 实时控制原则

实时控制确保项目经理能够及时发现问题、解决问题，保证项目具有很高的可见度，保证项目的正常进展。

5 分类管理原则

对于不同的软件项目其项目目标差别很大，项目规模也是不同的，应用领域是不同的，采用的技术路线差别也很大，因而，针对每个项目的不同特点，其管理的方法、管理的侧重点应该是不同的。从立项手续的完备性、计划的严格程度、周报的完备程度、规范的严格程度、跟踪的实时性、是否进行阶段总结、是否核算项目成本、是否严格进行阶段评审等多个方面来考虑，以确保管理的可行性。

6 简单有效原则

在进行项目管理的过程中，一方面从开发人员本身可能存在不理解，或者逆反心理的情况，另一方面，项目经理所采取的管理措施要简单有效。

7 规模控制原则

该原则是和上面提到的其他原则相配合使用的，即要控制项目组的规模，不要人数太多，人数多了，进行沟通的渠道就多了，管理的复杂度就高了，对项目经理的要求也就高了。这是一个基本的原则，这和高效原则、分解原则是相辅相成的。

b) 开发技术

1、概述

在设计 CRM 应用系统的过程中，我们首先要注意数据结构的格式：CRM 应用系统的实施关键是以客户为数据结构的核⼼，这其中包括客户的基本信息、客户所购买的商品列表、客户抱怨、客户建议、客户服务记录、客户潜在需求、客户对企业的忠诚度等等。

这样设计的原因一是使 CRM 应用系统有一个对于企业易于理解，易于操作的用户接口，二是对于 CRM 应用系统的设计开发可以比较轻易地拓展，具有良好的开发接口与开发弹性，对于项目负责人、系统分析员能够更加易于控制整个的开发过程，减少项目开发的风险。建议在 J2EE 平台

上进行开发。

2、应用模块

未来的 CRM 应用系统主要由市场管理 (Marketing)、销售管理 (Sales)、服务管理 (Service)、呼叫中心 (Call Center)、电子商务 (E_Business) 五部分组成。

由于采用 J2EE 架构平台的开发方式，所以可以将市场管理、销售管理、服务管理以及呼叫中心模块的内容集成到电子商务模块中，同时呼叫中心的大部分功能也可以并且也应该使用销售管理、服务管理模块中开发的组件。

在开发过程中，要充分利用 J2EE 平台的优点，组件的高度可重用性，减少开发的成本，加快开发的进度，并同时可以控制开发的质量。在实际的开发中，对于 EJB、Servlet 的质量要求非常严格，项目负责人、系统分析员必须把握好质量。

3、内在关系

在开发 CRM 应用系统的数据结构时要以客户信息为核心，所有的模块的内容都是围绕客户，这样也使得应用系统的可拓展性大为提高，维护性加强。对于开发人员，尤其是系统分析员，所有的功能内容对于他来说都是一种“插件”，各个模块功能之间的耦合性大为降低，很显然会使整个的开发过程更加易于控制。

在各个模块的具体开发实施中，销售模块是基础，他负责管理账户、机会等信息，并且经过销售人员的销售活动的信息支持，对于客户的信息（如需求、购买行为等）的补充，就可以实时的给与市场人员以信息支持，从而随时把握销售策略，便于及时调整。从某种意义上讲，应该说销售管理、服务管理、呼叫中心以及电子商务这四个模块都是作为市场模块的信息支持，同时反过来，市场管理策略也给企业活动以策略支持。要实现这一点，就必须在数据结构地设计上以客户信息为核心数据。

CRM 应用系统各个模块之间的关系在企业业务上关系非常紧密，但是作为一个非常庞大和复杂的系统，我们不能按照一般传统的软件工程观念，在各个模块之间通过接口通信，这样会带来应用系统在开发、扩充以及维护方面等很多的问题。正确合理的方案是将客户视做一个对象，将客

户资源作为操作的核心。

4、技术要求

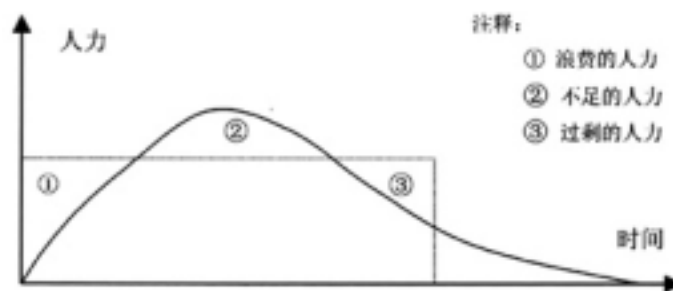
基于客户对于 CRM 应用系统的实际需求以及考虑到系统的未来拓展性、可维护性，CRM 应用系统各个模块中除了呼叫中心可以做成客户/服务器(C/S)体系模式之外，其他模块都应该做成瘦客户端(浏览器)/服务器(B/S)模式。在开发平台上，将业务逻辑抽象出来，写成组件，然后将其发布到服务器上，再通过前台程序的开发程序员开发前台界面，调用后台的商务逻辑。

市场管理、销售管理、服务管理之所以采用分布式的开发，一方面是满足业务人员的办公需要，可以不受地域的限制，随时随地地办公，另一方面也是为了降低开发的成本与维护成本。

c) 人力计划

信息系统建设是智力密集、劳动密集型项目，受人力资源影响最大，项目成员的结构、责任心、能力和稳定性对项目的质量以及是否成功有着决定性的影响。人在信息系统项目中既是成本，又是资本。一般来说，人力成本占信息系统项目成本构成的主要部分，这就要求我们从成本角度去衡量人力资源，尽量使人力资源的投入最小、产出最大。

制定信息系统项目的人力计划，主要基于工作量和进度预估。一般来讲，工作量与项目总时间的比值就是理论上所需的人力数。选取和分配人力参照“人员——进度权衡定律”，从项目管理的角度分析人力资源的平衡情况。



人力计划的 Rayleigh-Norden 曲线

为了让项目组成员各负其责，行文确定他们在项目组里分担的责任是很重要的。比较有效的方法是绘制技术编制表及责任表。在项目开始时就要恰当地搭配好人员、技术及工作任务。随着项目的进展，有可能必须把已分的工作再细分或进行新的调整。

专业领域技术编制表

	系统分析员	程序员	测试工程师	硬件工程师	数据库管理员
人员 A	5	4	3	2	1
人员 B	5	5	4	3	2
人员 C	2	5	4	4	3
人员 D	2	5	5	3	4
人员 E	3	3	5	2	4
人员 F	2	3	3	3	5

技术编制表绘制完成之后，可以根据项目的实际需求来绘制责任表。该表是项目主管与项目组成员之间的工作合同文件，也是进行人员任用或让其承诺某项工作的重要手段。

项目组成员责任表

	人员 A	人员 B	人员 C	人员 D	人员 E	人员 F
系统分析员	P	S			S	
程序员				S		P
测试工程师	S	S	P	S	S	
硬件工程师			S			S
数据库管理员		S	S	P	S	

P 表示“负主要责任”，S 表示“负辅助责任”。每项任务只需要一个人负主要责任，但可以安排几个项目组成员辅助他。

d) 项目计划

1、总体计划

确定项目总开发工作量；项目总开发时间；项目总成本（包括软件开发成本、硬件成本和开发中的其他成本）。

根据相关的责任矩阵，项目经理绘制了项目的甘特图（图 1）。图中将该项目划分为六大活动，并明确了各活动的工期：系统规划（周）、系统分析（周）、系统设计（周）、系统实现（周）、系统测试（周）和系统转换（周）。

活动	负责人	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50 (周)
系统规划	人员 A											
系统分析	人员 B											
系统设计	人员 C											
系统实现	人员 D											
系统测试	人员 E											
系统转换	人员 F											

客户关系信息系统项目甘特图

上述大活动又细分为小活动,对各项小活动之间的顺序关系以及每项小活动的工期估计和预算分摊估计。在此基础上,可以画出该项目的网络图。

2、进度计划

为了确定这些活动是否能在要求的时间内完成,必须计算出一个项目进度计划,为每项活动的执行提供时间表。(如附件 1)

3、时间控制

它们是指在项目合同开始时间的基础上,每项活动能够开始和完成的最早时间。ES 和 EF 是通过网络图的正向计算得到的,即从项目开始沿网络图到项目完成的累计时间。(如附件 2)

为了在项目合同要求完工时间内完成项目,每项活动必须开始和完成的最迟时间。LF 和 LS 可以通过网络图反向推算得出,即从项目完成沿网络图到项目开始进行推算。(如附件 3)

在此基础上,可以绘制出附有开始时间和结束时间的进度时间表。在图中可标出每项活动的上述四个时间。

项目经理需要与各活动的负责人特别是关键路径上的负责人进一步核实,看是否能压缩相应工期和预算分摊,然后对进度和成本计划进行相应调整。

上面提到的进度表、网络图以及预算分摊,不但可以在活动层进行,而且每项活动的负责人也可以将自己负责的活动进行分解,在活动内部使用上述计划方法。

五、服务规划

a) 服务理念

为客户创造价值

b) 服务目的

为企业提供 IT 规划咨询，帮助企业引进及实施 CRM 系统。

c) 服务内容

1、IT 规划咨询

- 企业 IT 应用需求分析
- IT 的整体与分期规划
- 整体的 IT 解决方案（软件方案、硬件方案、集成方案、实施方案、培训方案）
- 投资概算、技术及经济可行性分析

2、IT 实施咨询

- 规范企业的基础数据
- 企业业务流程整理和优化
- 企业 IT 系统建设
- 企业内部控制制度建设
- 员工的工作行为规范管理

3、IT 系统评估与优化咨询

- 系统运行状况评价；
- 专项改进方案及实施；
- 系统扩展方案

管理咨询的最终目的是帮助客户达成经营目标。解决方案将以实现客户企业战略目标为基本出发点，围绕企业核心竞争力，并落实到运作体系上。一般分为三个阶段。



六、实施规划

经过媒体近两年的宣传和厂商的推动,现在 CRM 的概念已经得到了相当的普及,很多企业开始了 CRM 的实施之路,在企业实施 CRM 过程中存在的困难与艰辛,是企业实施管理系统遇到的共性问题。

具体到 CRM 项目上,问题集中体现在:

1、不是判断 CRM 好不好,而是要判断 CRM 对企业自身有没有价值;2、不是要不要作 CRM 的问题,而是在自己的企业如何作、怎样作、谁来作的问题;3、不是知道 CRM 市场有多大,而是要知道 CRM 能给自己企业带来多少的投资回报。

也就是说,如何作、如何做好 CRM 是目前很多希望实施企业的遇到主要矛盾。所以,在实施的规划将遵循以下的原则和方法:

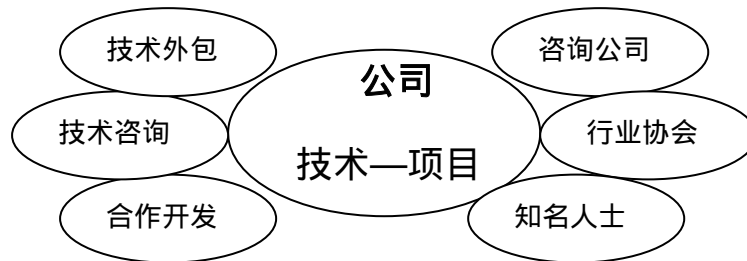
a) 方法论的建立

企业导入 CRM 项目,要涉及到企业发展战略的考虑、组织结构的调整、系统的选型、投资回报的预测等等问题,而每个问题又都是互相关联的和相互作用的,如果不能在实施以前把总体的规划作好,该考虑的方面没有考虑到或计划好,整个项目将遇到系统性上的风险,而要做好项目的规划,就必须掌握企业如何实施 CRM 的方法论,而这种方法论却正是目前企业最缺少的。

CRM 系统设计的范围广、专业度高、周期长等因素,大多数企业还是第一次遇到如此复杂的项目实施,以前的经验无从借鉴,牵涉到销售、产品、维修等多个部门,必须考虑到流程、权力分配、业绩考核甚至薪资等问题,如果没有行之有效的方法,很多项目会因为阻力或惯性太大而不了了之。

b) 资源利用

由于我们进入 CRM 领域时间短,在资金实力、人才结构、行业专精度、研发能力、咨询服务上尚不具备综合能力,特别是对特定行业服务的能力。这些将会直接制约企业实施 CRM 的进度和效果。所以要通过合作不断的摸索对社会资源的利用模式。



c) 信息对称

由于在整个 CRM 领域存在着多重的信息不对称,这种不对称会给项目带来很大的风险。

包括我们的行业经验与用户专业能力的不对称,竞争者的强力营销造成的信息传播的不对称等。

应对这种不对称的有效手段就是一方面要加强与用户的同层次沟通;明确向用户表明我们不会因怕“丢单”就采用牺牲培训和服务来降低价格的竞争手段,突出宣传“追求成功率”的商业理念。

d) 实施方法

一、实施计划

- 实施目标及策略
- 系统实施计划

二、需求分析

- 业务策略分析
- 系统功能需求分析
- 系统性能需求分析

三、系统设计

- 总体方案
- 模块方案
- 网络及硬件方案

四、系统实施

- 业务流程设计/重组
- 基础数据准备
- 系统设置 (Setup)
- 系统上线/试运行
- 系统管理及维护
- 系统调整及改进

五、培训

- 业务管理培训
- 系统培训
- 实施及操作培训

第八章、市场与销售

一、市场策略

a) 目标市场

由于潜在客户对于CRM的认识程度不同,需要特点不同,所以客观上存在不同的细分市场。我们将根据潜在客户所属个性化、企业规模、目前的客户关系类型及客户关系管理水平,对CRM的认识程度及需求的迫切程度等因素进行市场细分。在此基础上,结合本企业的优势选择其中的若干个细分市场作为自己的主要目标市场,研究不同目标市场的需求特点,实行差异化营销,努力在一部分目标市场中建立自己独特的竞争优势。

主次顺序	第一	第二	第三	第四
行业企业	IT高科技企业	商业企业	证券企业	传统企业
地区	北京	上海	广东	四川

b) 市场定位：

—— 中国的中小企业

c) 宣传主题：

——我们追求成功率！

二、竞争策略

a) 深刻理解顾客需求

要想争取到顾客,CRM供应商必须站在顾客的立场考虑问题,谁最能替顾客着想,谁能为顾客提供更多的让渡价值,并且让顾客认识到这种让渡价值的重要性,顾客就会把钱送给谁。

现阶段客户的主要需求特点是：1、高成功率需求。 2、流程局部调整。 3、实用和强操作性。

b) 突出个性应用

中国的企业千差万别,而事实上作为 CRM 的供应商又不可能为每一个企业去设计实施方案,根据不同行业的特点推出适合这个行业的解决方案。

如很多企业最关注提高企业的销售业绩,我们就必须对这些企业的客户、市场特点深入了解,才能提出适合的解决方案。

c) 走"多元化、升级式、支持型"道路。

在市场策略上我们避免聚焦于通用型 CRM 系统,进行重复劳动,而进入不同行业的企业(如轻工、重工)、不同发展规模的企业(如大型、中小型)、不同侧重的系统功能(如预测、管理会计)等所对应的细分市场来寻找优势。

在企业原有系统的基础上,提供"搭积木"、"再包装"的系统服务,从"基础版"到"标准版"再到"高级版"。为企业省钱省力省时间,为自己赢得信誉赢得客户赢得市场。

充分利用相互交流准确、迅速的优势,大力扩展技术支持、咨询服务、人员培训等"软服务"。

d) 联合开发策略

成功推行的 CRM 系统要求企业以现代的、先进的管理思想调整企业的管理方式的同时,也要避免在企业中产生太大的震动,要尽可能全面满足企业合理的管理要求。合作开发的工作也给企业中的软件人才,有深入参与 CRM 项目的机会,使这部分内行人员不致产生抵触情绪,成为产品的拥戴者。是一种更深层次的相互依存关系。甚至可以策划直接指导客户或与客户组成开发团队,以提供数据接口为合作点,完成 CRM 系统的周边产品,成为 CRM 系统的补充。这种采用携手开发的方式,更能有效地形成对企业的包围策略。

e) 利用样板客户带动 CRM 市场拓展

多数企业更注重的是 CRM 在同类企业中的实施效果。只有切实做好少数先进企业的实施服务，在不同的行业和地区树立一批成功案例，才能带动大多数的企业从观望到行动。因此，培育样板客户，不仅有利于市场培育，也有利于 CRM 产品的发展与成熟。

所以初期可以在有市场潜力的行业内重点选择有良好实施条件的客户深入合作。

三、市场渗透

我们根据在购买决策过程的各个阶段，顾客的需求有所不同，对各阶段的需求特点加以分析，有针对性地采取行动来进行市场渗透。

1、当一个企业决定改进营销管理和客户关系管理时，就会出现采购问题。这个阶段我们的市场营销工作可以采取做广告，参加展览会、研讨会，访问潜在客户等方法，宣传介绍其产品，努力抓住商机。

2、接下来企业要进一步考虑所需产品的数量、特征、属性等，即确定需求。一般在这个阶段，企业真正关心的是市场上提供的 CRM 产品能够帮助企业解决哪些问题，能够为企业带来哪些好处，而对于不同竞争产品之间的差别考虑不多。我们尽早与买方的有关人员接触，建立联系，帮助他们确定需求，介绍产品的不同特点，这些工作将为顺利进入下一阶段奠定基础。但是这个阶段的核心工作只有两个：一是筛选顾客；二是为顾客制订整体解决方案。

3、在寻找供应商阶段，企业会利用各种渠道广泛收集信息，我们的营销策略应着重展示自己的解决方案为顾客提供的让渡价值及其对顾客的重要性，宣传本企业业绩，树立良好形象，通过多个途径加深潜在购买者的印象。

4、当进入征询报价、选择供应商阶段时，我们的营销人员要提供书面文件并在必要时作口头陈述。成功与否取决于营销人员是否善于调研、写作，提交的是单纯的技术文件，还是营销文件，是否充分展示了本企业的优势、是否有较强的说服力。所提交的营销文件应体现出我们充分考虑了顾客需求，为其提供了更高的让渡价值。

5、买方选定供应商后，要确定订货程序及规则，营销人员的责任是

协调好本企业内部有关部门的工作，保证合同顺利履行，使顾客满意。

6、采购结束并不意味着营销活动的结束，因为企业要对供应商及采购过程进行绩效评价，评价的结果将导致买方继续、调整或取消合同，并对供应商形成一定的印象。所以营销人员应保持与顾客的接触，了解顾客的态度，及时作出反应，尽量将客户的不满意降到最低程度。

四、营销目标

对于软件供给商而言，由单一软件产品供应商向解决方案提供者的角色转变，既是对市场需求的自然反应，同时也是对企业自身长远发展的一种重新定位。因为一项解决方案为软件供应商所带来的收入规模与后续定单与单项软件产品相比要大得多，它是企业追求业务大规模扩张的必然途径。

同时，与软件服务相关的收益往往具有更高的利润率，它是企业业务收入大幅度增长情况下保持企业利润率相对稳定的重要来源。国际软件产业发展的轨迹表明，软件服务在各大软件供应商的收入结构中的比重正日益提高，并成为其利润的重要来源。

CRM 在中国尚处于启动的初期。从发展趋势来看，CRM 在我国拥有较大的发展空间。从需求方企业而言，在经历了由以产品为中心向以销售为中心的经营理念的转变后，目前正处于向以市场为中心的管理理念的转变。

从市场需求的结构来看，包括电信、银行、证券、保险等服务行业由于客户数量庞大、IT 应有的基础设施比较完善，对于客户信息的挖掘和决策支持比较侧重，因而将是 CRM 应用的重点行业领域。从行业应用特点来看，CRM 的市场启动有可能遵循从高端到低端的特点。

公司第一年的营销目标是追求项目的成功率和单一项目的利润率。以奠定在行业内良好的市场声誉。第二年的营销目标是通过在专门化市场中增加销售量，提高行业市场份额来增加整体利润。第三年的营销目标中将有计划的改变产品间利润比例，逐步提高服务项目的市场份额。

销售情况预测 (以投入 200 万为标准)

2003 年销售情况预测

产品/服务	最差的情况	最可能的情况	最好的情况
普通版本	22 万	36 万	50 万
企业版本	30 万	50 万	70 万
集团版本	50 万	80 万	110 万
咨询、培训	30 万	50 万	70 万
总计	132 万	226 万	300 万
利润	52.8 万	90.4 万	120 万

2004 年销售情况预测

	最差的情况	最可能的情况	最好的情况
总计	264 万	452 万	600 万
利润	92.4 万	158.2 万	210 万

2005 年销售情况预测

	最差的情况	最可能的情况	最好的情况
总计	528 万	904 万	1200 万
利润	184.8 万	316.4 万	420 万

利润目标的确定是我们相信通过良好的管理手段可以有效的控制成本，使年增长率保持在 100%、毛利润保持在 30-35 %左右。

五、妨碍因素

公司发展的限制因素可能包括现金流或资本短缺，人员不足或效能不高，技术薄弱，过时的产品结构，价格灾难，下降或低迷的销售，强有力的竞争对手，质量控制问题及其它因素。当我们知道问题的出处并且给予足够的重视，同时采取有效措施改善或者调整营销计划与之适应。

可能妨碍达成目标的因素

现金流动或资本短缺	
原因	除初期投入资金不能及时到位外，企业应收款的增加是造成现金短缺的主要原因
对策	一、加强应收款的追缴，二、在系统中设定限时使用的程序，三、按进度付款
人员不足或效能不高	
原因	为控制成本必须控制企业人员编制，同时对软件的开发过程量化比较困难
对策	一、必要时采用外包方式，二、优化企业管理和技术开发流程
技术薄弱	
原因	由于计算机技术发展迅速和企业为追求人员稳定所造成的技术老化
对策	一、必要时采用合作或临时外聘方式，二、保持企业人员的正常流动
过时的产品结构	
原因	对用户需求的变化和市场趋势把握不强或在忙于日常业务的同时忽视了产品更新
对策	一、建立企业信息管理系统，二、合理的分配工作重心，注意短期效益和长期发展相结合
价格灾难	
原因	由于市场的吸引力造成新的竞争者加入，形成恶性竞争
对策	一、根据市场变化做出相应的调整，二、抓住用户的需求心理，采用以“追求成功率”为市场策略，三、细分目标市场，差异化产品。
下降或低迷的销售	
原因	除外界因素，主要是内部的管理不善和分配不公、人员素质不强
对策	一、加强业务培训、二、以“横向公平、纵向客观”为考核原则，
强有力的竞争对手	
原因	原有的市场领导者在资源、市场占有率相对垄断或市场需求的迅速扩大必然造成的结果
对策	结合自身资源，采取“有所为、有所不为”的经营策略，以专业

	化对抗规模化。
	质量控制问题
原因	缺乏有效的管理手段，以牺牲质量换取速度，人员责任心不强。
对策	一、建立完善的计划、执行、控制、评估的管理流程，二、坚持以质量为先的原则 三、责任层层分解，落实到人，与考评相挂钩

六、营销组合

我国经济发展极不平衡，软件的应用差距造成市场开拓难度很大。所以我们将根据企业产品的特点，组建具有开拓精神的营销团队，针对行业市场、东部发展较快的区域市场等不同的细分市场，建立适合自己的营销网络和营销体系。同时要根据产品特点，针对不同的宣传对象，选择不同的宣传渠道，制定相应的宣传资料，进行新闻和广告宣传。从产品使用效果、产品功能模块和设计思想等多角度来增强客户的亲身体验。突出宣传的是产品高质量和实施的高成功率，而不是低价格等；针对的是企业用户，还是行业用户，将采取不同的市场拓展和促销、宣传方式。

考虑到细分市场结构的吸引力和公司的目标与资源，对某些市场或业务虽然有较大吸引力，但不符合公司的长远目标，因此也会坚决放弃；我们将密切关注细分市场获胜所必需的资源变化，并且要迅速培养取得成功必须具备能力。

我们充分意识到采取“**差异化营销**”会创造更大的总销售额。但差异营销也会增加经营成本：包括产品变更成本、生产成本、促销成本等。在产品专门化和市场专门化中努力取得平衡。

a) 产品

产品策略：差异化策略

核心产品：1、CRM 客户关系管理系统 2、相关咨询、培训服务

外围产品：进销存系统、人事管理系统、ERP 系统

版本：普通版本、企业版本、集团版本

行业（按重要程度）：IT 高科技企业、商业企业、证券企业、传统企业、医药企业

b) 价格

定价的原则：以普通版本产品低价普及带动企业、集团版本的销售。

普通版本：4500—1 万元

企业版本：5 万元

集团版本：10 万—50 万元

咨询、培训费：4500 元/6 小时或按照课题。

c) 渠道

渠道策略：初期密集型分销。公司初期要尽可能地通过大量的符合最低信用标准的中间商参与我们产品的销售。特点是市场覆盖面广泛，分销越密集，销售的潜力越大。中期是通过公司间差异互补建立广泛的合作联盟。后期是通过建立共同的价值观实现公司的相互组合。

渠道类型：咨询公司、软件公司、系统集成公司等。

渠道政策：初期是高比例利润折让

d) 促销

促销工具选择：

广告	销售促进	公共关系	人员推销	直销
印刷 宣传小册子 工商名录 视听材料 录像带	竞赛、游戏 样品 交易会和展销会 示范表演 回扣 折让	报刊稿子 演讲 研讨会 出版物 关系 游说 公司杂志	推销展示 销售会议 销售介绍 交易会与展销会	网络营销 电话营销

第九章 财务计划（2003 年）

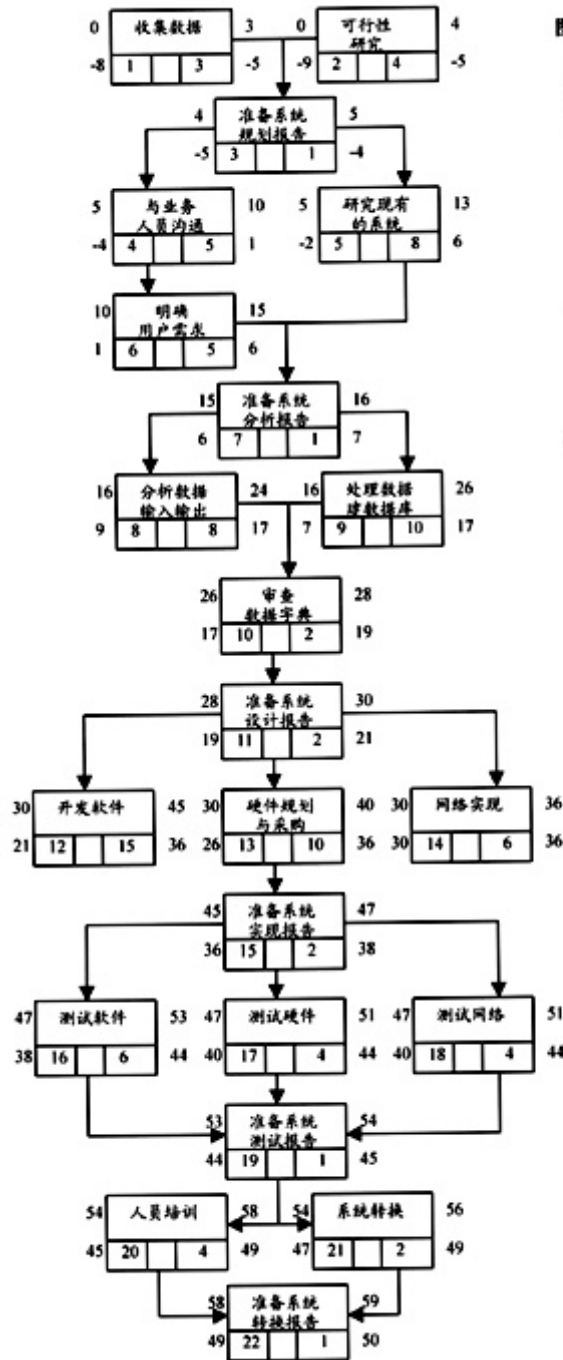
一、财务预算

1、直接销售成本	
销售薪金	9.6
销售佣金	18.1
差旅费	10
招待费	5
2、间接销售成本	
培训费	2
市场营销调研	1.5
3、广告（含印刷品）	5
4、促销活动费用	2
5、办公设备	20
6、公共关系	3
7、技术研发	18
8、管理费	15
9、房租及其它	25
总计：	134.2
单位：万元	

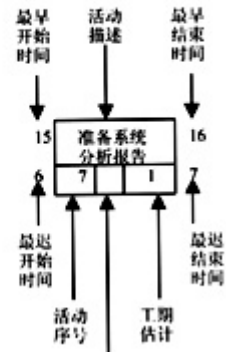
二、回报/偿还计划

根据我们的预计，我们认为投资可以在 2004 年 12 月份以前回收。

附件 1、客户关系信息系统项目网络图



图解:



可填该活动负责人, 本处略

- 其中:
- ①活动描述是楷体字的为关键路径上的活动。
 - ②项目开始时间为第 0 周; 项目结束时间为第 50 周。

附件 2、活动列表

客户关系信息系统项目					
活动	小活动	紧前活动	工期估计(周)	预算分摊(万元)	预算累计(万元)
系统规划	1. 收集数据	—	3	1.5	1.5
	2. 可行性研究	—	4	2	3.5
	3. 准备系统规划报告	1, 2	1	0.5	4
系统分析	4. 与业务人员沟通	3	5	3	7
	5. 研究现有系统	3	8	4	11
	6. 明确用户需求	4	5	2	13
	7. 准备系统分析报告	5, 6	1	1	14
系统设计	8. 分析数据输入和输出	7	8	4	18
	9. 处理数据和建数据库	7	10	4	22
	10. 审查数据字典	8, 9	2	1	23
	11. 准备系统设计报告	10	2	2	25
系统实现	12. 开发软件	11	15	15	40
	13. 硬件规划与采购	11	10	38	78
	14. 网络实现	11	6	5.5	83.5
	15. 准备系统实现报告	12, 13, 14	2	1.5	85
系统测试	16. 测试软件	15	6	6	91
	17. 测试硬件	15	4	1.5	92.5
	18. 测试网络	15	4	1.5	94
	19. 准备系统测试报告	16, 17, 18	1	1	95
系统转换	20. 人员培训	19	4	2	97
	21. 系统转换	19	2	4	101
	22. 准备系统转换报告	20, 21	1	1	102

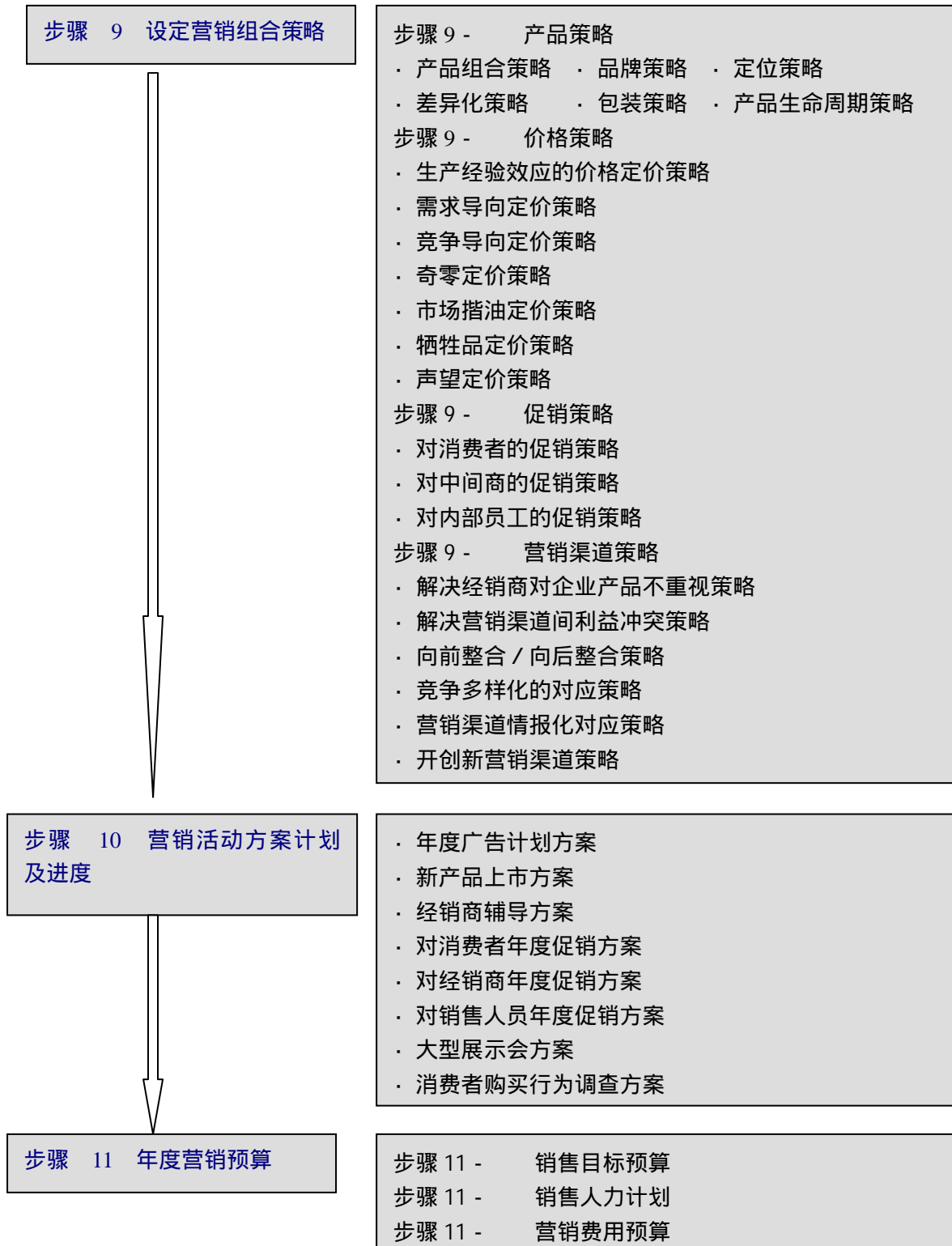
2. 最迟开始时间 (LS) 和最迟结束时间 (LF)

附件 3、客户关系信息系统项目进度表

活 动	工期 估计 (周)	最早		最迟		总 时差
		开始 时间	结束 时间	开始 时间	结束 时间	
1. 收集数据	3	0	3	-8	-5	-8
2. 可行性研究	4	0	4	-9	-5	-9
3. 准备系统规划报告	1	4	5	-5	-4	-9
4. 与业务人员沟通	5	5	10	-4	1	-9
5. 研究现有系统	8	5	13	-2	6	-7
6. 明确用户需求	5	10	15	1	6	-9
7. 准备系统分析报告	1	15	16	6	7	-9
8. 分析数据输入和输出	8	16	24	9	17	-7
9. 处理数据和建数据库	10	16	26	7	17	-9
10. 审查数据字典	2	26	28	17	19	-9
11. 准备系统设计报告	2	28	30	19	21	-9
12. 开发软件	15	30	45	21	36	-9
13. 硬件规划与采购	10	30	40	26	36	-4
14. 网络实现	6	30	36	30	36	0
15. 准备系统实现报告	2	45	47	36	38	-9
16. 测试软件	6	47	53	38	44	-9
17. 测试硬件	4	47	51	40	44	-7
18. 测试网络	4	47	51	40	44	-7
19. 准备系统测试报告	1	53	54	44	45	-9
20. 人员培训	4	54	58	45	49	-9
21. 系统转换	2	54	56	47	49	-7
22. 准备系统转换报告	1	58	59	49	50	-9

附件 4、《年度策略性营销规划》





附件 6、风险的评估

企业营销风险评价

编号: 0000012

2001年07月18日

风险种类	指标种类	指 标	权 重	实际值	得 分
市 场 风 险 S1	客 双 指 标	销售增长率	5	0.8	100
		产品销售率	5	1	100
		销售利润率	5	0.75	100
		市场占有率水平	5	0.6	30
		销售费用水平	4	0.23	88.5
		产品周期	4	80	80
	主 双 指 标	行业进入难易度	4	20	20
		竞争集中度	3	30	30
顾 客 风 险 S2	客 双 指 标	合同履约率	6	1	100
		顾客投诉率	5	0.01	80
		赊销率	10	0.3	0
		应收账款周转率	6	0.9	60
		新顾客增长率	5	1	100
	主 双 指 标	价格敏感度	4	80	80
		顾客忠诚度	4	20	20
供 应 风 险 S3	客 双 指 标	供应合同履约率	2	0.9	80
		采购合格率	2	0.99	80
		结算风险率	3	0.02	60
		误导计划率	2	0.1	0
	主 双 指 标	价格增长率	1	80	80
对 手 方 风 险	客 双 指 标	资产负债率	3	0.25	10
		流动比率	3	1	30
		相对市场占有率	5	5	0
	主 双 指 标	企业知名度	4	80	80
总评价分值: 58		评定的企业等级: 三级风险(轻微风险状态)			
说明: 营销运行有问题, 有轻微风险发生, 会形成局部和微小的伤害, 应加强控制, 消除风险或控制风险不要扩大					

附件 7：信用的评估

工业企业资信等级评定表

评价编号: 0000009

评价时间: 2000.01.03

客户名称: 河南新乡中心糖酒批发站

项 目	权 重	预评分数	项 目	权 重	预评分数
一、企业经营者素质	10	87	五、企业经营效益	30	86.33
1. 经 历	2	80	1. 货款回收率	5	100
2. 业 绩	2	85	2. 货款支付率	6	88
3. 信 誉	3	90	3. 合同履约率	6	92
4. 能 力	3	90	4. 销售利润率	5	70
二、企业经济实力	15	46	5. 资本利润率	4	100
1. 净资产	8	25	6. 销售收入增长率	4	65
2. 贷款偿还率	7	70	六、企业发展前景	10	82.5
三、企业资金结构	25	88.48	1. 主要产品寿命周期	4	86.25
1. 资产负债率	9	68	2. 新产品经营开发能力	4	80
2. 流动比率	8	100	3. 市场预期影响	2	80
3. 速动比率	8	100			
四、生产要素利用情况	10	90			
1. 劳动生产率水平	5	80	总评价分值:	81	
2. 设备利用率	5	100			
参考数分值	赊销指标		评定的企业等级		
	赊销率	赊销天数			
90~100分=A+	0.5	90	评价等级为: _____ A _____ 级		
80~89分=A	0.3	60	允许赊销天数: _____ 60 _____		
70~79分=B+	0.2	30	允许赊销率: _____ 0.3 _____		
60~69分=B	0.1	15			
50~59分=C	0	0			
0~49分=D	0	0			