

## 点、线、面三管齐下，构建科学型客户关系管理

上海未来的发展计划强调提高城市的信息化、市场化、法治化水平，发挥国际性大都市的综合优势，增强城市综合竞争力。对于各区县政府职能部门来说，强化本区综合服务功能，为入驻企业创造更多商业机会遂成为招商引资重点。

增强综合服务能力并不是停留于口头的空话，除了改善交通设施等“硬件”之外，各区招商部门已经开始将重点转向服务工作，通过高科技手段来建立先进的客户关系管理，帮助招商中心作为政府职能部门在日常工作中加强面向客户，以客户为中心的服务理念，这同样也是政府部门管理理念的一大飞跃。



### 项目背景

市北工业新区成立于1992年，是上海市闸北区政府组建和统一规划开发的市级工业开发区，位于上海市北部彭浦大工业园区的北端，总占地面积为120.6公顷。市北工业新区以周边的上海大学、复旦大学等高等院校为依托，实现功能互补，周围的大型居住社区为入驻企业提供高素质、多层次的劳动力资源。园区内的仓储、运输、咨询、零售、房地产、物业管理等配套服务项目基本完善。

作为大型商务园区，市北工业新区的客户资源十分丰富，每年都有上百家企业入驻，大量业务数据、工作任务纷繁复杂，光靠人工整理效率低下且容易出错，领导也不能随时方便全面地了解下属工作情况以及计划变动后的执行状况。综合企业现状与矛盾，市北工业新区决心选择一套软件帮助企业。

### 面对挑战，积极应对

市北工业新区依据自身业务涵盖的方面，从中发现如下难题：

- **信息分散** 市北工业新区的业务模式与大多数开发区下属的招商引资公司一样，即注册公司、销售及租赁房产给入驻公司。但重要的信息分散保存在各部门那里，例如公司下设的多个招商口，招商员与客户接触和服务过程中的活动都记录在招商员自己的笔记本上；为客户办理注册，迁移等事项的进程和记录都保存在相应的办事员那里；而入驻企业缴税和运行情况又保存在统计人员那里。这些信息很多都是纸质的且分散割裂，如果你要了解相关情况就必须找到相应的人，这样管理信息、获取信息的成本很高，而且随着人员的变动会造成相关业务的中断和流失。
- **客户忠诚度不高** 随着上海市商务成本的高涨，入驻企业的忠诚度也在下降，如何打造市北工业新区的核心竞争力，留住老客户，吸引新客户，是新区领导非常关心的问题。通常开发一个新客户的成本是维护一个老客户的几倍，需要从现有客户中发现优质客户，提高优质客户的忠诚度。
- **“点、线、面”综合管理** 从公司现状分析，每家入驻企业都是市北工业新区的客户，其基本信息登记较为完备，可看成为一“点”；能够汇总所有客户的基本信息，被称为“面”；从开始和客户接触，客户入驻，到入驻以后客户的运行情况和园区对客户提供的服务这期间所有的相关活动和历史数据，则被认为是“线”。因此，市北工业新区总经理助理黄之阳先生认为：“完善的客户关系管理应该考虑将点、线、面三者结合。”

但是，现实情况不尽如人意。招商人员只关注自己正在处理的事务，领导也只有通过统计客户数据的报表

才能了解情况，而对招商非常重要的客户整体信息却被忽略。

市北工业新区的高层领导充分意识到客户关系管理的重要性，迫切需要一个能满足“点、线、面”三合一要求，既能记录企业为客户所做的全部活动，又能够以客户为中心直观展现客户相关的活动信息的管理软件。

## 发现难点，选择Microsoft Dynamics™ CRM 3.0

市北工业新区实施CRM有其先决条件，一方面企业客户资源多，每年成功入驻园区的企业就达数百家，未成交的客户数量更为庞大；另一方面招商引资过程长，会产生大量业务数据需要记录，CRM系统十分切合市北工业新区需求。

其次，新区领导层接触过CRM，对系统有比较明确的认识，包括实施过程中可能遇到的困难也能事先预见，因此领导层能给予实施团队百分之百的支持。

通过选型比较，市北工业新区最终选择了GrapeCity提供的Microsoft Dynamics CRM3.0解决方案，新区总经理助理黄之阳认为CRM是个长期项目，GrapeCity具有多年实施经验，能为售后以及后续升级服务提供保障。黄总非常看重微软的产品：“Microsoft Dynamics CRM3.0易于应用，一线操作人员经过简单培训就能使用了。”

## Microsoft Dynamics™ CRM 3.0 解决方案

GrapeCity的实施顾问针对不同部门的使用者进行需求调研，在Microsoft Dynamics CRM3.0现有功能上进行了客户化，使其更适合市北工业新区的实际需要。

- **集中信息管理** 实施Microsoft Dynamics™ CRM3.0之前，公司原先保存于Excel内的数据不能实时呈现，且分散比较杂乱，无法实时查询需要的信息，也无法进行系统分析。对于房产的销售、租赁业务，由于招商尺度把握不同，上层需要及时审核客户是否属于自己的目标客户群。

Microsoft Dynamics CRM3.0以客户为中心，将员工与客户的来往交流和客户运营情况全部记录在案。信息集中存储后，员工用于查找资料的时间大大减少，提高了办事效率。

- **完善招商引资全过程** 招商引资的周期十分漫长，从业务员接到咨询电话到企业正式入驻，过程充满变数。在实施Microsoft Dynamics CRM3.0之前，招商员与客户接触和服务过程中的活动记录由招商员自己保管；为客户办理注册、迁移等事项的进程和记录都保存在相应的办事员那里；而入驻企业缴税和运行情况又保存在统计人员那里。完整的招商引资过程被人为分割，因为缺乏监督控制，对于客户流失或交易失败，领导无法确切了解究竟是哪个环节出现了问题。实施Microsoft Dynamics CRM3.0之后，招商环节每个步骤都能够被系统跟踪，从而将分散的流程重新整合。

- **增强工作流程** 针对总公司下属各招商口分散且难以有效控制的难题，Microsoft Dynamics™ CRM3.0通过销售进程模块规范其招商流程，模块内每一个步骤可作为招商人员每天的活动内容，运用规范的流程确保客户利益。

GrapeCity的实施顾问为市北工业新区客户化的规范流程涵盖“潜在客户、在谈项目、在办项目”三个方面，帮助企业管理各招商口。系统将记录在案的咨询电话自动转为“潜在客户”，由主管审核确定为企业的目标客户群之后，有价值的信息便转为“在谈项目”。

“在谈项目”流程是根据招商引资流程时间长、工作量大、变数频繁的特殊性而专门开发的功能项。通过系统设置不同阶段需要完成的任务指导招商流程，领导也可根据任务完成的百分比了解员工进展，并能给予及时地指示。系统记录招商人员为客户所作的活动，包括报价以及服务承诺等，不仅使得公司业务一目了然，还保证了业务的永续性，即使招商人员中途离职，也不会影响业务运转。

当企业与客户签订合同后，系统自动进入下一流程“在办项目”，下分注册公司、迁移公司两个工作流引擎，并且按内外资不同属性记录在办项目的进展情况，便于领导和员工及时掌握在办项目的进度，更好地为客户服务。

企业入驻后的环节中，GrapeCity设计了统计企业运行情况的表单，来统计入驻企业的运营情况，便于以后分析查找出核心的优质客户，对这些优质客户提供更好的服务，提高客户的忠诚度。

- **规范业务模式** 以往部门经理、公司领导对招商人员的工作情况无法及时了解，必须通过开会进行汇报才能了解全局，效率很低。实施系统后，招商人员与客户来往的邮件、电话都能被记录于系统中，便于主管随时随地监控，能及时发现并解决问题。GrapeCity建议市北领导采用KPI以及奖励政策督促员工养成使用系统的习惯，收效良好。

Microsoft Dynamics™ CRM3.0帮助市北工业新区梳理工作流程，明确哪些信息对企业至关重要，招商人员在日常与客户的接触中需特别注意。规范的流程使得客户资料最大限度得以保存，为市北工业园区实现“点、线、面”三管齐下的管理模式奠定基础。

## 给予客户的收益

市北工业新区实施Microsoft Dynamics™ CRM3.0，从管理信息、规范业务流程等方面着手改善自己的客户关系关系，收益良多。

- **信息集中管理，提高效率** 所有与客户相关的信息都集中于Microsoft Dynamics™ CRM3.0系统，能方便的进行实时查询，降低企业沟通成本，提高员工办事效率。
- **关注优质客户，提高效益** Microsoft Dynamics™ CRM3.0系统全方位展现客户资料并提供销售漏斗等分析工具，帮助上层筛选审核客户，将有限资源价值最大化，保证精力用于最优质的客户。
- **面向客户运营，提升满意度和忠诚度** Microsoft Dynamics™ CRM3.0加强了市北工业新区对客户的响应速度，企业入驻后续服务保证了连贯性。市北工业新区还引进了众多行业协会，由系统帮助分类管理行业协会，从而引进相关行业下的企业进驻开发区创造税收。

市北工业新区在改变思路的方向上迈出了非常关键的一步，使用Microsoft Dynamics™ CRM3.0的优势不仅体现在将客户资料集中展现，便于领导宏观掌控，更在于它完善了市北工业新区给予客户的服务体系，从而建立真正“以客户为中心”的企业理念。市北工业园区和其IT集成商—上海华东电脑科技有限公司对与GrapeCity实施顾问的合作表示满意，并计划继续扩大Microsoft Dynamics™ CRM在公司的应用范围。



上海市 浦东金桥 云桥路918号 (201206)

电话: 021-5854-9800 | 传真: 021-5854-7100 | www.grapecity.cn

电子邮件: china@grapecity.com