

论文摘要

时代发展到今天，可能不会存在某种简单的制胜的企业运营模式，更多形式的企业运作模式将涌现出来。但无论如何，生产商、消费者、中间商之间的平衡已被不可逆转地打破了。市场的主导权已从卖方向买方转移，而勇敢地正视这种变化，成功地运用 CRM 以适应这种变化的企业将从中受益。

客户关系管理（Customer Relationship Management, 简称 CRM）既是一种改善企业与客户关系的新型管理机制，也是一套先进的信息技术系统。本文试图通过 CRM 对企业战略、组织结构、市场营销和技术基础结构等方面的巨大影响，分析阐述 CRM 的管理思想和技术手段在企业应用的思路和方法，并提出企业在实施 CRM 时需要做好和解决的问题。

全文共分五个部分。第一部分概述 CRM 的定义和发展，说明论文研究的思路和方法；第二部分认真探讨了 CRM 对企业运营各个方面的影响，提出企业建立 CRM 管理模式的步骤与方案；第三部分对作为 CRM 的切入点的呼叫中心的建立进行专门分析；第四部分结合思科公司运营实例，分析其 CRM 应用的成功经验与不足之处；第五部分是对研究成果的总结和建议。

关键词：CRM、运作模式、影响

目 录

第一章 CRM 概述.....	1
引言.....	1
第一节 CRM 的产生和发展.....	1
第二节 新一代 CRM 的确切涵义.....	2
一、CRM 的概念.....	2
二、CRM 的主要内容.....	3
第三节 CRM 在我国企业应用的意义.....	4
第四节 CRM 在我国应用状况与前景.....	5
第五节 本研究的思路与方法.....	6
第二章 CRM 对企业运作模式的影响.....	7
引言.....	7
第一节 CRM 对企业战略的影响.....	8
第二节 CRM 要求企业业务流程重组与组织变迁.....	9
一、实行业务流程重组是应用 CRM 的基础.....	9
二、实施 CRM 中的业务流程的重要原则.....	12
三、实施业务流程重组的方法.....	13
第三节 CRM 重塑企业营销体系.....	14
一、营销管理子系统.....	16
二、销售管理子系统.....	25
三、客户服务管理子系统.....	27
第四节 CRM 对企业信息基础构架的影响.....	32
一、CRM 技术是一种面向顾客的基础设施.....	32
二、CRM 是深化企业电子商务的重要工具.....	36
第五节 企业 CRM 的建立.....	37
一、成功实施 CRM 的主要步骤.....	37
二、关于 CRM 软件的选型.....	39

三. 关于过渡期管理问题	42
第三章 CRM 与呼叫中心	43
引言	43
第一节 呼叫中心的概念	44
一. 呼叫中心的含义	44
二. 呼叫中心的功能	44
三. 呼叫中心的作用	46
第二节 呼叫中心的建立	46
一. 设计思想	46
二. 呼叫中心的构成	47
第三节 呼叫中心与 CRM	53
第四节 我国呼叫中心的应用	56
第四章 应用 CRM 成功企业案例分析	
——CISCO SYSTEMS 的客户关系管理	57
第五章 结论与建议	64
主要参考文献	66

第一章 CRM 概述

引言

激烈的竞争，经济的全球化，争取顾客的成本不断上升，顾客的背叛居高不下，对各行各业来说这些都是重要的问题。在研究突出竞争差别的因素中，存在这样一些关键事实：

- 提高 5 % 的客户满意度将使企业的利润加倍；
Harvard Business Review
- 一个非常满意的客户其购买意愿将六倍于一个一般满意的客户；
Xerox Research
- 2/3 的客户离开其供应商是因为客户受到的关怀不够；
Yankee Group
- 93% 的 CEO 认为，客户管理是企业成功和更具竞争力的最重要因素；
Aberdeen Group

因此，客户关系管理(Customer Relationship Management, 简称 CRM) 迫切地摆在所有企业的议事日程。加强客户关系管理，掌握客户需求，有效管理和发掘客户资源，成为互联网上商业竞争的着重点，是电子商务时代的制胜关键。

第一节 CRM 的产生和发展

九十年代初，由于一些西方大型企业组织存在诸多问题，已无法适应竞争的需要，于是提出了“企业再造工程”，重组其业务流程以期降低成本，提高效率和竞争能力。很多企业采用了企业资源管理系统 (Enterprise Resource Planning, 简称 ERP)，从而实现了内部业务流程的优化及自动化。

然而，企业在提高内部运作效率和质量的同时，也意识到存在的问题：企业不了解客户，无法满足客户的需求。在企业诸多相关利益中，作为上帝的顾客的重要性日益突出，为此许多企业开始开发销售力量自动化系统（Sales Force Automation，简称 SFA）、客户服务系统（Customer Service System，简称 CSS），1990 年后一些公司开始把 SFA 和 CSS 两个系统合并，再加上营销策划（Marketing）、现场服务（Field Service），在此基础上再集成计算机电话集成技术（Computer Telephony Integration，简称 CTI），形成了集销售（Sales）和服务（Service）于一体的呼叫中心（Call Center），这就是传统的 CRM 系统。

时代的发展赋予了 CRM 新的生命力。因特网的发展逐渐消除了行业之间的界限，并产生了无数个非传统的竞争对手。电子商务的兴起，促使全球范围的企业进行商业模式的转变和企业结构的调整。而企业需要面对的商业环境则异常残酷：在网络化情况下，客户的观念和行为都发生了很大的变化，也就是说客户的期望越来越高，客户需要更好的产品和个性化服务，企业竞争已逐渐从产品质量、价格竞争转变为服务的竞争。新的商业模式、新的竞争环境对传统 CRM 提出新的要求。同时，借助 Internet 技术的进步，企业可以利用新的技术重新提升客户关系管理，实现一对一、交互式的客户交流，简化业务处理流程，加强客户关系，从而最大化客户价值。至此，传统 CRM 得到了深层的重视和发展，e 时代客户关系管理应运而生。

第二节 新一代 CRM 的确切涵义

一. CRM 的概念

不同企业在强调 CRM 的不同侧重点时，其定义稍有不同，这里引用 Guru.com 的定义：客户关系管理（Customer Relationship Management）是选择和管理客户的业务策略，以使客户长期价值达到最优化。CRM 要求企业以客户为中心的理念和文化来支持有效的营销、销售和服务过程。也就是

说公司不是把他们的行为基于功能领域，而是基于提高顾客满意度的企业整体目标。网络时代的客户关系管理则强调利用现代信息技术企业与顾客之间建立一种数字的、实时的、互动的交流管理系统。

CRM 首先是一种管理理念，其核心思想是将企业的客户作为最重要的企业资源，通过完善的客户服务和深入的客户分析来满足客户的需求，保证实现客户的终生价值。

CRM 也是一种旨在改善企业与客户之间关系的新型管理机制。它实施于企业的市场营销、销售、服务与技术支持等与客户有关的领域，一方面通过提供更快速和周到的优质服务吸引和保持更多的客户；另一方面，通过信息共享，优化管理企业业务流程，降低企业经营成本。

CRM 又是一套新的管理软件和技术，它结合了因特网体系结构和客户管理分析，将最佳的商业实践与数据技术、销售自动化、各种移动应用程序以及其他现代信息技术紧密结合在一起，为企业的销售、客户服务和决策支持等领域提供一个业务自动化的解决方案。

二. CRM 的主要内容

为赢得顾客的高度满意，建立与顾客的长期良好关系，在客户关系管理中应开展多方面的工作。

顾客分析 该项工作主要分析谁是企业的顾客，顾客的基本类型、需求特征和购买行为，并在此基础上分析顾客差异对企业利润的影响等问题。

企业对顾客的承诺 承诺的目的在于明确企业提供什么样的产品和服务。在购买任何产品和服务时，顾客总会面临各种各样的风险，包括经济利益、产品功能和质量以及社会和心理方面的风险等，要求企业作出某种承诺，以尽可能降低顾客的购物风险，获得最好的购买效果。企业对顾客承诺的宗旨是使顾客满意。

客户信息交流 它是一种双向的信息交流，其主要功能是实现双方的互相联系、互相影响。实现有效的信息交流是建立和保持企业与客户良好关系

的途径。

以良好的关系留住客户 为建立和保持客户的长期稳定的关系，首先需要良好的基础，即取得顾客信任；同时要区别不同类型的客户关系及其特征，进行客户关系分析，评价关系的质量，采取有效的管理措施；还可以通过客户忠诚计划，建立顾客社区等，保持企业与客户的长期友好关系。

客户反馈管理 客户反馈对于衡量企业承诺目标实现的程度、发现问题等方面具有重要作用。如何正确处理客户的意见和投诉，对于消除顾客不满，维护顾客利益，赢得顾客信任都是十分重要的。

第三节 CRM 在我国企业应用的意义

CRM 是企业面对客户的前沿。对企业前台的销售、市场、客户服务及技术支持等各部门而言，CRM 是一个使企业业务各部门可共享信息和自动化的工作平台。它可以协调和改进原有商业流程，使企业在所有的业务环节中能更好地满足客户需求并降低运营成本，从而达到保留现有客户和发掘潜在客户并提高企业盈利的目的。对企业后台的财务、生产、采购和储运等部门而言，CRM 又是提供客户需求、市场分布、对产品的反应及产品销售状况等信息的重要来源。通过 CRM 系统与企业后台 ERP 系统的集成，CRM 提供的事实数据和智能化的分析，成为企业进行决策和经营活动的科学依据。

CRM 所带来的主要竞争优势如下：

- **提高效率** 由于采用了新技术手段，业务处理流程的自动化程度提高了，实现了企业范围内的信息共享，提高了企业员工的工作能力，并有效减少培训需求，使企业内部能够更高效地运转。

- **提高客户忠诚度** CRM 可以维持既有客户的关系，可避免发生以往宝贵的客户资料随销售人员离职而流失的情况，提高客户重复购买行为。

- **增加营业额** CRM 可使企业了解客户需要，提高客户满意度，进而发挥最大的促销效益，达到增加营业额的目的。

▪ 精简成本 CRM 包含了技术与商业流程的整合，这其中透过信息共享所带来的精简商业流程，可达到节省成本的目的。

第四节 CRM 在我国应用状况和前景

目前国内 CRM 市场正处于启动期，一方面，国外 CRM 软件商开始进入中国，并加大开拓中国市场的力度，国内的软件商也已经推出或正在开发 CRM 软件；另一方面，国内企业的 CRM 方面的需求越来越强烈，一些先进企业如海尔集团，或经济实力较强、信息化程度较高的行业如邮电、金融等都陆续进行 CRM 系统的运用。但无论从产品结构、区域结构、行业结构，还是从销售渠道来看，整个市场体态都还不健全。

2000 年 12 月 12 日—14 日由信息产业部经济体制改革与经济运行司主办的“首届客户关系管理（CRM2000）国际研讨会”在北京召开。与会者一致认为，利用 CRM 企业可以改善服务，提高效率，降低成本，扩大销售；作为网络技术和商业动作成功结合，CRM 是企业提高利润的重要手段，是电子商务时代企业的制胜关键。这次会议为推动 CRM 在中国的发展奠定了良好的基础。

互联网、电子商务的发展，尤其是随着我国加入 WTO 引发的经济格局的变化，各行各业在感受新机遇的同时也感受了竞争的压力。在这双重的压力下，企业的经营模式将发生根本的变化，最终将走向全面以客户为中心的经营道路和策略上，以获取最大效益。正如 PChome OnLine 董事长、趋势观察家詹宏志所言：“企业界对待顾客也许是一个永远无法“完成”的概念，永远有更好对待顾客的态度。过去没这样做的原因，也许是技术条件不成熟；然而，当技术条件成熟时，愿意首先这样做的企业就得到全新的力量，而这种力量很快会变成“标准”，不愿跟上的企业，也许就要面临淘汰的命运。”

1

¹ [美] 席柏. 《e 网打尽》. 北京: 中国对外翻译出版公司, 2000. 序一。

第五节 本研究的思路与方法

本论文的中心议题是：通过分析 CRM 对企业运作模式的影响，简述企业建立 CRM 的意义和方法。

论文是以递进式的论述方法来安排框架结构的。在给出 CRM 的定义、发展、应用意义后，本文认真探讨了 CRM 对企业运营的各个方面如企业战略、业务流程、组织机构、营销体系以及信息系统的影响，从而为企业建立 CRM 的管理模式与信息系统奠定基础；鉴于呼叫中心与 CRM 的密切联系，以及呼叫中心在我国应用的紧迫性和现实性，本文将呼叫中心从 CRM 信息基础构架中抽出，从技术角度对呼叫中心的建立进行专门分析；理论必须与实践相结合，结合 Cisco Systems 的 CRM 成功应用案例，进一步剖析 CRM 在企业建立、运行及应用的意义，评价 CRM 在 Cisco Systems 应用的成功与不足，从而加深对 CRM 理论的认识；最后给出结论，对全文进行概括和总结，并表述本人对我国 CRM 应用的建议或意见。

第二章 CRM 对企业运作模式的影响

引言

大多数企业认为他们是以顾客为中心，但是事实上，他们是以产品为中心的。他们发展了多条产品线，每条产品线都有独立的事业部，每个事业部有各自的业务和客户服务人员、以及研发、财会等部门，产品线间几乎很少往来沟通。这是典型的“厂中厂”的运作模式。在这样的经营模式下，顾客变成行销对象，财会系统更是为评估产品市场占有率、产品成本与产品对利

润贡献而设计。然而，营业收入与利润是来自顾客，而非产品。

实际上，根据顾客对公司赢利的贡献，以顾客为中心设法改善企业的运行机制，将使企业更具竞争（获利）优势。例如，戴尔（Dell Computer）电脑每日的在线销售金额高达 1800 万美元；思科（Cisco Systems）过去三年来，每年节省了 5.5 亿美元以上的顾客服务费；美国航空公司（American Airline）未花任何广告费，每周可与 170 万顾客联系；……认真分析这些企业的运作策略，可以找到他们彼此间的共同点：1. 将原本以产品为中心的企业文化改变为以顾客为中心；2. 按顾客的观点，由外而内重新设计企业的核心业务流程；3. 克服组织内部的难点；4. 由大众行销改变为一对一营销；5. 运用信息技术基础构架进行改良与发展。这些都是 CRM 的核心管理思想。因此，了解顾客并善用顾客特征将成为企业重要的运作手段，而无法掌握顾客全貌的企业则难以持续获利。应用 CRM 对企业来说是十分重要的，是企业的必然选择。

本章试图通过 CRM 应用对企业的影响进行探讨，构造出一个 CRM 企业形象的轮廓，其内容包括：

- CRM 对企业战略的影响
- CRM 要求企业业务流程重组与组织变迁
- CRM 重塑企业市场营销体系
- CRM 扩展企业信息技术基础架构

实施 CRM，战略转变是前提，业务流程与组织体系是基础，市场营销整合是关键，技术支持是保障。

第一节 CRM 对企业战略的影响

充满竞争的商业环境的巨大变化使得 CRM 成为企业的必需品，把这种趋势变成资本、交付基于信息的新服务的能力取决于企业战略。

CRM 不是一种概念，也不是一项简单的计划或技术，它是一种商业战略，

之所以称 CRM 战略，是因为它从前所未有的高度，着眼理解和管理某个组织当前和潜在的客户需求，从“后端应用系统”的财务、后勤到面对顾客的销售市场和服务，直至供货商和合作伙伴，所有项目都必须需要从全体和战略的观点来运作。

CRM 战略必须将重点放在对客户关心上，它包括三方面：

1. 客户战略，它需要解决如下基本问题：

基于当前和潜在客户的需要细分客户；

对于特定的客户群体应提供独特的产品和服务；

必须具有独创的战略确保客户忠诚和留住客户；

企业和客户须建立一种双赢的关系。

2. 渠道和产品管理战略，它需要解决如下基本问题：

了解客户获得产品和服务的渠道，通常渠道包括通过 Internet、传真、信件或电话；

从组织的角度考虑，确定与客户更好交流的渠道，并核算每个渠道的成本；

对不同产品或服务应用不同渠道，销售给不同的客户群；

对可能发生的渠道冲突应具备有效的处理措施。

3. 基础设施战略，它需要解决如下基本问题：

需建立企业信息系统总体技术框架；

明确新的 CRM 规则、进程和工具；

为了成功执行 CRM 战略，必须改善组织机构，并配备合理的人力资源。

在电子商业世界中，确立以顾客为中心战略的企业具有与众不同的竞争优势。

第二节 CRM 要求企业业务流程重组与组织变迁

中国的许多企业已经有了强烈的危机，也意识到客户服务对企业竞争的

至关重要，可是这些企业领导人的头脑中，究竟 CRM 该怎么上还不明确，有人以为 CRM 是可以直接从市场上买来的——在信息系统上投资若干金钱，建立公司的网站，让每个员工拥有一台电脑，都懂得收发顾客的 E-mail，就算完成了；或者在市场上购买一些 CRM 应用软件，让咨询公司帮忙安装，最后企业人员学会使用就可以了。

实际上，通过多渠道整合的 CRM 系统，信息可以更加快速地在客户和企业之间传递，但是这对企业的核心业务到底意味着什么呢？今天的客户要求更快速地反应，更直接的服务，更个性化的接触，而企业如何才能做到呢？企业各部门的运营流程应该如何改进才能达到顾客的预期呢？这一优势相对于竞争对手又能够保持多久呢？现存的公司组织结构有没有与系统使用相矛盾的地方呢？这些问题是决定企业运用 CRM 能否成功的基础。

一. 实行业务过程重组 (BPR) 是应用 CRM 的基础

购买一个 CRM 系统是一件相对容易的事情，但 CRM 系统的实施充满了挑战与风险。根据德勒咨询公司的独立调查分析表明，在北美只有三分之一的客户关系管理系统的实施给企业创造了巨大的价值，为企业提高收益和利润、提高客户满意程度发挥了重要的作用；其他三分之二都是“少有变化”或“没有进步”。三分之一企业成功是由于他们遵循了一个简单的实施哲理的结果：即首先了解公司的业务流程，然后进行简化、重组，最后才实现操作自动化。在这个简单的实施方式中，蕴含了一个十分重要的概念——业务流程重组。

1. BPR 的概念

业务流程重组 (Business Process Reengineering, 简称 BPR) 是 90 年代在美国兴起的管理思想。而以客户为中心的管理理念赋予它更高的层次，它强调以业务流程为对象，以关心客户的需求和满意度为目标，对现有的业务流程进行根本的再思考和彻底的再设计；利用先进的制造技术、信息

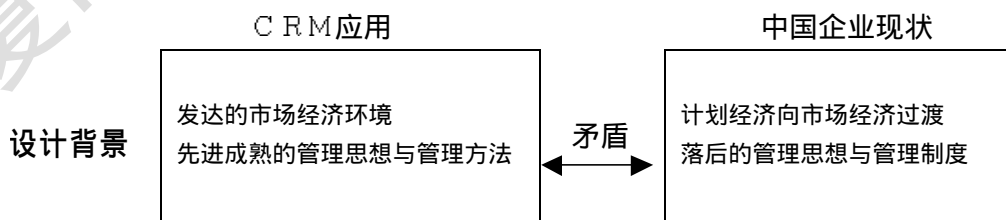
技术以及现代化的管理手段,最大限度地实现技术上功能集成和管理上的职能集成;打破传统的职能型组织结构(Function-Organization),建立全新的面向过程型的组织结构(Process-Oriented Organization),从而实现企业经营在成本、质量、服务和速度等方面的戏剧性改善。

一切“重组”工作全部是围绕业务流程展开的。“业务流程”是指一组共同为顾客创造价值而又相互关联的活动。哈佛商学院教授 Michael Porter 将企业的业务流程描绘成一个价值链(Value Chain),他指出:竞争不是发生在企业与企业之间,而是发生在企业各自的价值链之间。对于价值链的各个环节(业务流程)实行有效管理的企业,才有可能真正获得市场上的竞争优势。

2. 企业进行业务流程重组是 CRM 应用的基础

我们知道,CRM 的应用,不仅仅是引入一套现代化的管理软件,使企业的日常经营管理活动自动化,它更重要的是要对企业传统的经营方式进行根本性的变革,使业务更加合理化、科学化地贴近客户,从而大幅度地提高企业的经营效益。企业应用 CRM 后效益的提高一方面来自于 CRM 系统本身,另一方面得益于业务流程重组。

从 CRM 应用基础与我国企业现状对比可以看出,二者之间在三方面存在矛盾(如图 2-2-1 所示):



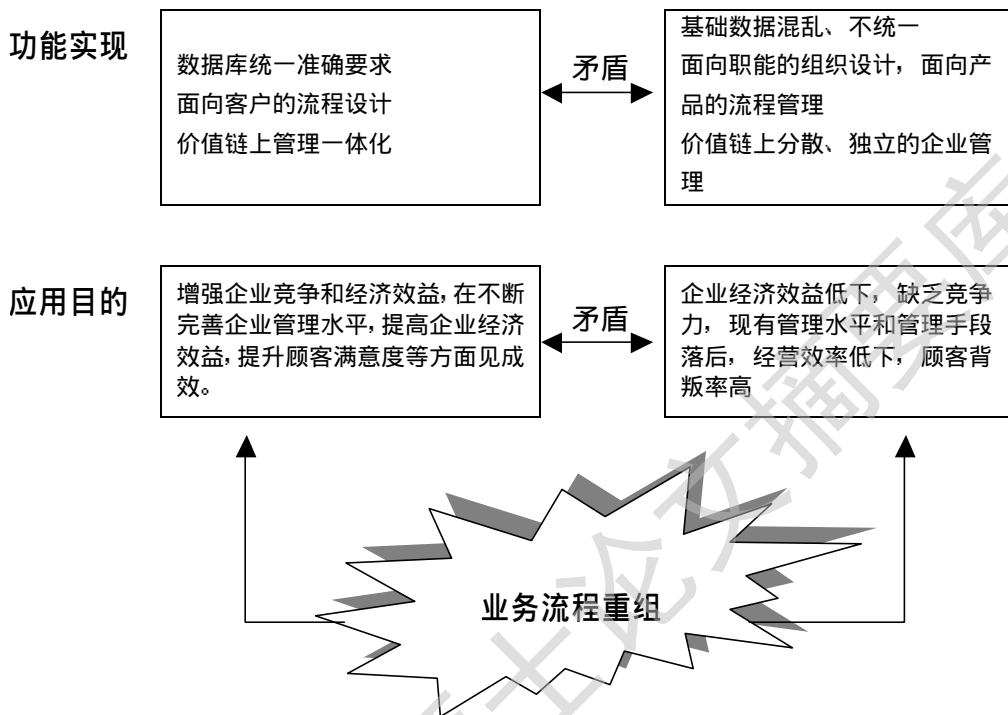


图 2-2-1，CRM 应用与中国企业现状对比

因此，在我国必须强调在 CRM 应用中进行业务流程重组：

① CRM 的设计背景要求企业进行相应的业务流程重组。CRM 是适应市场经济运行模式和管理要求而设计的先进的企业管理信息系统。而我国目前处于传统的计划经济体制向市场经济的过渡阶段，市场经济发展很不完善，许多企业的管理方法和手段都比较落后。

② CRM 的功能实现需要企业必须进行一定的业务流程重组。CRM 功能实现对企业业务产生重大影响，从企业“后端”到“前端”，直到供应商等都在其功能实现范围之内，信息集成只有在合理的组织架构中才有作用。这要求企业对原有的组织机构、人员设置、工作流程进行重新的安排，以保证 CRM 功能的实现。

③ CRM 的应用目的要求企业实施业务流程重组。企业应用 CRM 的目的在于改善服务，提高效率，降低成本，扩大销售，提高经济效益。其最终目的就必然要求企业能够借助 CRM 在企业的实施应用，不断地优化其业务流

程，使整个经营活动更加符合科学管理的要求。

由此可见，业务流程重组是促进企业成功应用 CRM 的一个重要因素。

二. 实施 CRM 中 BPR 的重要原则

以顾客的观点，由外而内地重新设计企业的核心流程，是实施 BPR 的重要原则。具体体现为：

①以最终结果--顾客满意为中心：企业需建立以顾客而不是以产品或“上司”为服务中心的原则。顾客可以是外部的也可以是内部的，每个员工的工作质量由他的“顾客”作出评价，而不是“领导”。

②企业的业务以“流程”为中心：注重流程的相关职能部门的配合完成，具体包括：可以让后端过程的有关人员参与前端过程；将地域上分隔的资源集中化；将并行工序连结起来而不是集成其结果；将决策点下移并将控制融入过程中，等等。

③“流程”改进后具有显效性：改进后的流程的确提高了效率，消除了浪费，缩短了时间，提高了顾客满意度，降低了整个流程成本。

三. 实施业务流程重组的方法

BPR 的实施结构应该是一种多层次的立体的形式，整个 BPR 实施体系由观念重建、流程重建和组织重建三个层次构成，以中心流程重建为主导（如图 2-2-2）：

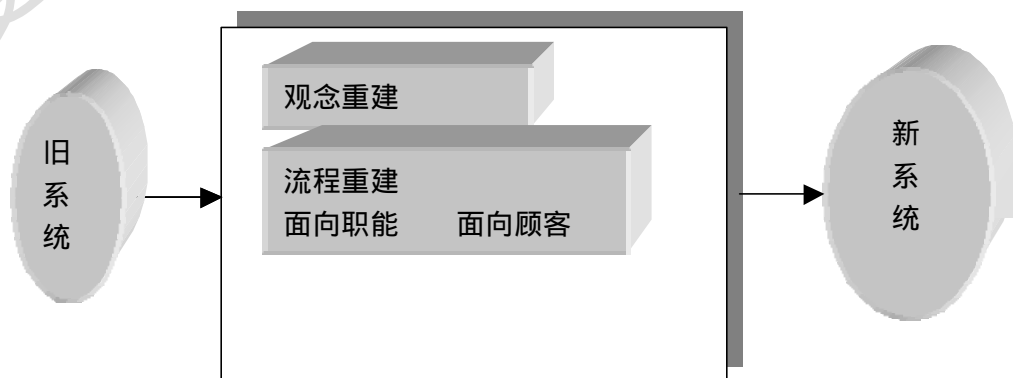
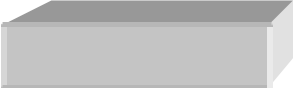


图 2-2-2, BPR 实施体系结构图

观念重建：这一层次所要解决的是有关 BPR 的观念问题。即要在整个企



组织重建

业内部树立实施 BPR 的正确观念，使企业的员工理解 BPR 对于企业应用 CRM 的重要性，它涉及到领导、宣传工作、合理目标设置等方面工作。

流程重建：是指对企业的现有流程进行分析与改善。它有三个环节：

①业务流程分析与诊断。它是对企业现有的业务流程进行描述，然后从整体的角度，围绕着客户需求的协调配合，分析流程中存在的问题，进而给予诊断。

②业务流程的再设计。针对前面的分析诊断结果，重新设计现有流程，保留和增强有价值的活动，使非增值活动尽可能减少，消除浪费性活动，使流程更合理化地贴近客户。例如：将串行流程改为同步工程，达到实时、一对一个性化服务需求；简化各类与客户相关的业务流程（如销售营销服务和支持等）并将注意力集中于客户的需求上；集成融合多渠道与客户交流的方式；等等。

③业务流程重建的实施。将重新设计的流程应用到 CRM 模块功能设计中，落实到企业经营管理中，最终建立企业先进的管理模式及 CRM 系统。

组织重建：组织重建的目的是要给业务流程重建提供制度上的维护和保证，并追求不断改进。

①建立有效的组织保障 企业中心转移、业务流程调整，势必要求企业的组织结构做出相应的调整，根据 CRM 战略要求，企业的组织不应是“多级管理”，而是呈现“扁平化”趋势。部门间的“边界”大大淡化，部门经理

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库