

文章编号:1002-980X(2006)07-0078-06

基于 BSC 的客户关系管理战略模型及应用

孟庆良¹, 韩玉启¹, 孟文^{1,2}

(1. 南京理工大学 经济管理学院, 南京 210094; 2. 徐州工程机械集团营销公司, 江苏 徐州 221006)

摘要:在分析客户关系管理(Customer Relationship Management, CRM)实践失败原因的基础上,结合平衡计分卡的优势,建立了基于平衡计分卡的 CRM 战略模型,通过从财务、客户、流程和学习与成长四个视角的分析,鉴别出支撑 CRM 战略的关键流程、资源、技术和能力。最后通过徐州工程机械集团营销公司的实证分析验证了该模型的可行性和有效性。

关键词:客户关系管理;平衡计分卡;战略模型

中图分类号:F274 **文献标志码:**A

一、引言

随着市场竞争的加剧和网络经济的盛行,客户的角色正逐渐改变,从单一的消费者变成消费者、共同经营者、价值共同创造者等多重角色,客户的地位变得十分重要。企业要想持续赢利必须与客户保持良好的客户关系。因此,客户关系管理(Customer Relationship Management, CRM)已成为当今学术界及企业界研究的热点。

CRM 是增强企业竞争力的关键,对企业和客户都产生了重大的影响。实施 CRM 战略可以为企业带来巨大收益,如为客户创造大量的有形和无形价值,增加客户保持率和客户忠诚率,提高客户利润率,增强渠道管理的有效性,提升产品和服务的客户化,提高产品和服务质量等。这些都驱使企业在 CRM 实践方面大量投资,但 Gartner Group 统计报告表明^[1],大约有 55% 的 CRM 项目未产生任何收益。因而,大量的学者和咨询机构力求发现其失败的原因: Rigby, Reicheld 和 Scheffer^[2]指出企业 CRM 实践失败主要原因有四: 在建立客户战略前实施 CRM 技术; 在建立以客户为中心的组织的组织前安装 CRM 系统; 认为 CRM 是技术密集型系统,认为越多技术对进行 CRM 实践越好; 慢慢的跟踪客户,而不是讨好客户,从而导致客户反感。

Booz, Allen and Hamilton Inc^[3]调查发现企业实施 CRM 失败源于三方面的原因: 把技术作为客户战略的主要驱动因素; 依赖模糊的期望而不是清晰的客户战略; 没有把组织的资源与客户战略联系在一起。由此可以看出,成功实施 CRM 的前提: 首先必须把 CRM 视为一种战略,并且对其清晰界定; 与 CRM 战略相匹配的组织革新; 支持 CRM 战略的资源、技术和能力。因此,选择一套结构性的方法去描述 CRM 战略,能满足以上这三个条件,显得十分必要。目前,这方面的研究还十分稀少。

本文首先分析了 CRM 战略的内涵,并讨论了目前存在的 CRM 战略描述模型,然后分析了平衡计分卡(Balanced Scorecard, BSC)作为 CRM 战略描述工具的优点,从而建立了一个基于平衡计分卡的 CRM 战略描述模型。最后,通过对徐州工程机械集团营销公司的实证研究验证该模型的可行性和有效性。

二、CRM 战略及传统描述方法分析

(一)传统描述方法的局限

CRM 是一种商业战略,它的本质是采用先进的信息技术来获取客户数据,分析客户行为和偏好特征,为客户提供个性化的产品或服务,培养客户的长

收稿日期:2006-03-25

基金项目:国防科工委基金项目(B182002C001)资助。

作者简介:孟庆良(1980—),男,河南扶沟人,南京理工大学经济管理学院管理工程博士生,主要从事客户关系管理、客户价值研究。

期忠诚,以实现客户收益最大化和企业收益最大化之间的均衡,从而使企业获取持续盈利^[4]。CRM 强调的是以客户为中心的理念。随着客户角色的逐渐改变,企业与客户交互渠道的多样化,增加了 CRM 战略实施的复杂性。

Winer^[4]提出了一个较为完整的 CRM 描述模型,共包括建立数据库、分析、客户选择、客户定位、关系营销、隐私问题和评价矩阵等七个过程。但其模型中的因果关系并不明显,并没有清晰地鉴别 CRM 的关键技术和能力。Adrian 和 Pennie^[5]建立了一个面向过程的 CRM 战略描述模型,包括战略建立过程、价值创造过程、多渠道整合过程、绩效评价过程和信息管理过程,并提出鉴别这些过程的准则。但这些过程之间的优先秩序并不明显,不能很好地指导 CRM 实践,同时也为涉及到支撑 CRM 的关键技术。李纯青等人^[6]提出了一个基于知识管理的动态客户关系管理模型,局限于以知识视角研究 CRM 战略。还有一些学者基于波特的价值链理论来描述和构建 CRM 战略,强调 CRM 的主要环节和支持条件^[7-8],这对鉴别 CRM 关键技术和能力也不是很理想。

总之,前人对 CRM 战略描述问题做了有意义的探索,但具有一定的局限性,其主要原因可归结为,一是 CRM 战略本身的复杂性所致;二是选择的描述工具不当。因此,要有效地评价 CRM 的有效性,选择恰当的描述工具十分重要。

(二) 平衡计分卡是描述 CRM 战略的适合工具

1992 年, Kaplan 和 Norton 首次提出了平衡计分卡的概念,建立了包括财务、客户、内部业务流程、学习与成长四个视角的评价准则。1996 年,他们又提出一个三层结构用于表述上述四个视角,即使命、目标和测量方法。指出不同的市场环境、产品战略和业务单元需要不同的计分卡去匹配他们的使命、战略、技术和文化^[9]。平衡计分卡突破了传统的以财务为核心的测量评价体系,把组织的战略目标与实现过程、企业当前的业绩与未来的获利能力联系起来,以一个不同视角的平衡观点来综合评价企业

的业绩,对企业进行绩效评估具有重大的意义,受到实业界和学术界的广泛关注。在起始阶段,平衡计分卡主要用于企业的业绩评价,后来转变为一种有效的战略管理系统,并得到广泛应用。把 BSC 作为描述 CRM 战略的适合工具,主要因为它具有以下优点:

(1) BSC 兼顾短期和长期目标、结果和结果的驱动因素、硬的财务指标和软的非财务指标的平衡,因而能全面描述 CRM 战略,在确定 CRM 战略目标的同时,鉴别实现 CRM 战略的关键流程、所需要的资源和能力;

(2) BSC 适合运用于业务和技术的集成领域。通过因果关系链可以把业务和技术清晰的鉴别出来。

(3) BSC 强调客户视角,很适合应用于 CRM 战略描述;

(4) BSC 面向目标管理,以一个规范的、持续恒定的方式来描述 CRM 战略,使企业对 CRM 有更清晰的认识,为 CRM 实践建立一个规范的框架;

(5) BSC 面向过程管理,强调战略实施过程是一个动态过程,要不断地监测业务流程并对流程进行持续改进。

三、基于 BSC 的 CRM 战略模型

(一) CRM 战略实施过程

CRM 战略实施过程是一动态过程,如图 1 所示。首先,确定 CRM 的宗旨和目标,建立 CRM 战略,找出关键确定因素,通过因果关系,鉴别时 CRM 战略的关键流程、资源和技术,并对目标进行具体化。最后,运用平衡计分卡对 CRM 有效性进行评价,对 CRM 战略是否按原计划实施进行反馈的同时,也对战略本身是否可行进行反馈,即评价过程是一个双循环学习的过程,保证企业有效执行战略的同时,能对瞬息万变的市场环境做出快速反应。

(二) 基于平衡计分卡的 CRM 战略模型

依据客户关系管理战略的内涵,结合 BSC 理论,可以建立如图 2 所示的 CRM 战略描述模型。

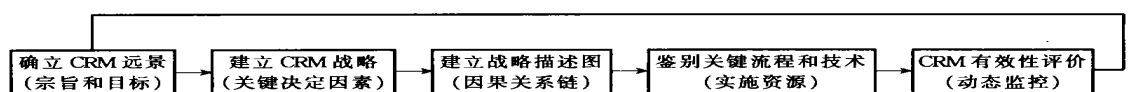


图 1 CRM 战略动态实施过程

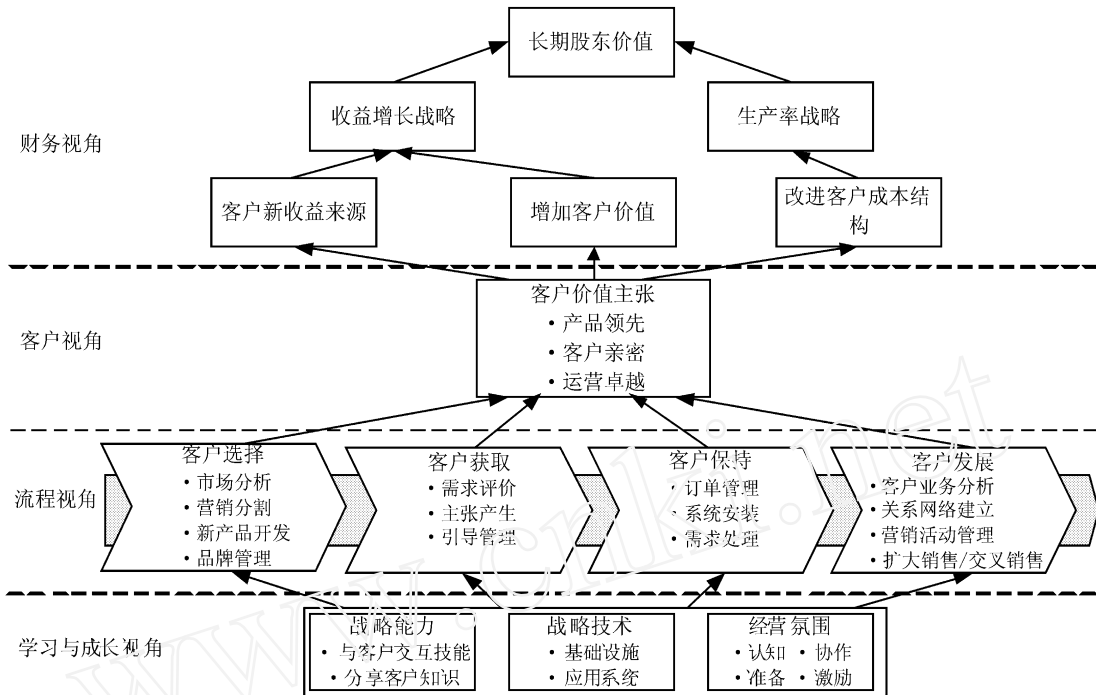


图2 基于平衡计分卡的 CRM 战略模型

1. 财务视角。CRM 战略的最终目的是使企业长期赢利。有两种途径实现财务业绩：促进收益增长和提高生产率。增长途径集中于开发客户利润的新来源，由两部分组成：客户新收益来源。通过开发新市场、新产品而获取新客户，从而获取新的收益；增加客户价值，通过培育客户与企业良好的关系，提升客户满意度，扩大客户购买量和增加交叉购买，进而提升客户价值。

生产率途径强调提升现有客户运作行为的有效性，主要通过改变客户成本结构来实现。例如，可以通过疏远无价值客户来降低成本，采用先进技术降低客户获取成本和保持成本，降低产品与服务的直接成本和间接成本等，从而提升运作效率。

2. 客户视角。客户视角强调要实行恰当的客户价值主张。价值主张的核心内容是给客户传递什么样的价值。价值主张描述了企业传递给客户的产品、价格、服务、关系和形象等的独特的混合体^[9]。价值主张决定了企业的客户定位，以及针对目标客户企业如何做得比竞争对手更独特、更出色。Treacy 和 Wiersema 给出如下三条价值准则^[10]：产品领先。强调产品的快速创新，领导整个行业，以获取和保持产品敏感型客户。以产品领先为价值主张的企业必须在产品或服务的性能、特征和表现上领先，即生产一流的产品；客户亲密。强调客户关怀、良好的客户体验以保持客户关系。以客户亲密为价值主张的企业必须关注提供给客户个性化的解决方

案、创建一个良好的客户体验氛围，即创建一流的客户经历；运营卓越。强调提供给客户“无人能比的质量、价格和购买便利的组合”。以运营卓越为价值主张的企业需要在价格、客户认知的质量、订货及时性等方面表现突出，强调高效率的运作流程，即实施一流的运作流程。企业可以根据自身特点，选择其中之一作为自己的价值主张。

3. 流程视角。一个成功而持久的战略要求组织的业务流程必须与客户价值主张协调一致。基于客户生命周期的动态性，可以鉴别出 CRM 战略的四个关键流程：客户选择流程，要求企业进行客户利润性分析，对客户进行分割，确定目标客户。在开发新产品、建立新品牌时，该流程更为重要；客户获取流程，包括客户需求分析及评价、引导管理、价值主张产生等流程；客户保持流程，包括订单管理、需求处理、客户忠诚项目管理等流程；客户发展流程，包括客户业务分析、客户网络建立、营销活动管理，实现扩大销售和交叉销售等流程。它们组成了客户关系价值链，企业应根据具体的价值主张确定关键流程，在关键流程上取得竞争优势。如产品领先战略要求在客户获取和客户选择流程上具有领先优势，推出一流的产品，并把产品快速推向市场，快速获取新客户，巩固产品领先的首创优势；客户亲密战略要求在客户获取、客户保持、客户发展流程上占有优势，为客户提供独特的、有吸引力的客户购买体验，为客户提供个性化的产品和服务；运营卓

越战略要求在客户获取、客户保持流程上具有优势，强调成本、质量、运营周期、有效的交互等。

4. 学习与成长视角。学习与成长是整个战略的基础，是 CRM 战略实施的关键。它包括三部分：

CRM 战略能力，员工实施战略所需要的技能和知识。如客户知识管理能力、员工之间的客户知识的共享等； CRM 战略技术，即 CRM 战略的技术，如数据库、数据仓库、知识发现、数据挖掘等，用于过滤、分析、分类、模拟和管理客户数据；支持 CRM 战略的经营氛围，建立使员工与 CRM 战略保持一致的企业文化，如高层管理者的支持、员工对战略的认知度、激励的手段和方法、相互协作等。通过运用 BSC，这些关键技术和能力能得到很好的鉴别和落实。

以上四个视角通过因果关系链连在一起，共同组成 CRM 战略体系。通过 CRM 战略描述图，企业以整体的、系统的方式来看待 CRM 战略，同时通过因果分解，使战略转化为具体的行动，为有效地进行 CRM 实践提供保证。

四、实证研究

徐州工程机械集团有限公司是我国工程机械行业的明星企业，其下属的营销公司主要负责所有主机产品的市场策划、广告促销、技术支持、销售与服务管理。本人参加的项目组为集团营销公司实施客

户关系管理系统。

在起始阶段的几个月(2003 年 7 月 - 10 月)，主要是对现状进行分析，发现客户满意较低，导致低的客户保持率，利润增长受到限制，通过调查和分析发现如下原因：客户不满意公司的服务水平和交互渠道，主要表现为公司对服务迟钝的反应和反应渠道的缺乏；从直销向分销转型之后，客户信息不完整，共享程度差。表现为信息更新不及时，无法及时准确地掌握客户信息，从而使得与客户的沟通受到限制；售后服务部与各个制造分厂之间、与销售部门之间的数据传递主要靠人工方式，整车档案数据的完整性、一致性和更新的及时性不够，严重影响了售后服务的质量和及时性；车辆维修时，不能及时掌握维修进度，不能确定是否能按时交车；无法及时了解客户的投诉是否得到满意解决等，即不能及时掌控业务流程；对分布在全国各地的备件库存数据难以动态地准确掌握和控制，备件库存居高不下，且周转率低、流动性差，一方面是备件大量库存和积压，另一方面是服务用备件又常常缺货；

为解决这些问题，公司明确了 CRM 战略的两个方向：通过价值链降低成本和提高生产率；通过加强客户信息管理，提升服务质量，并提供额外的高附加值服务，来取悦客户。基于此，公司构建了 CRM 战略描述模型，如图 3 所示。

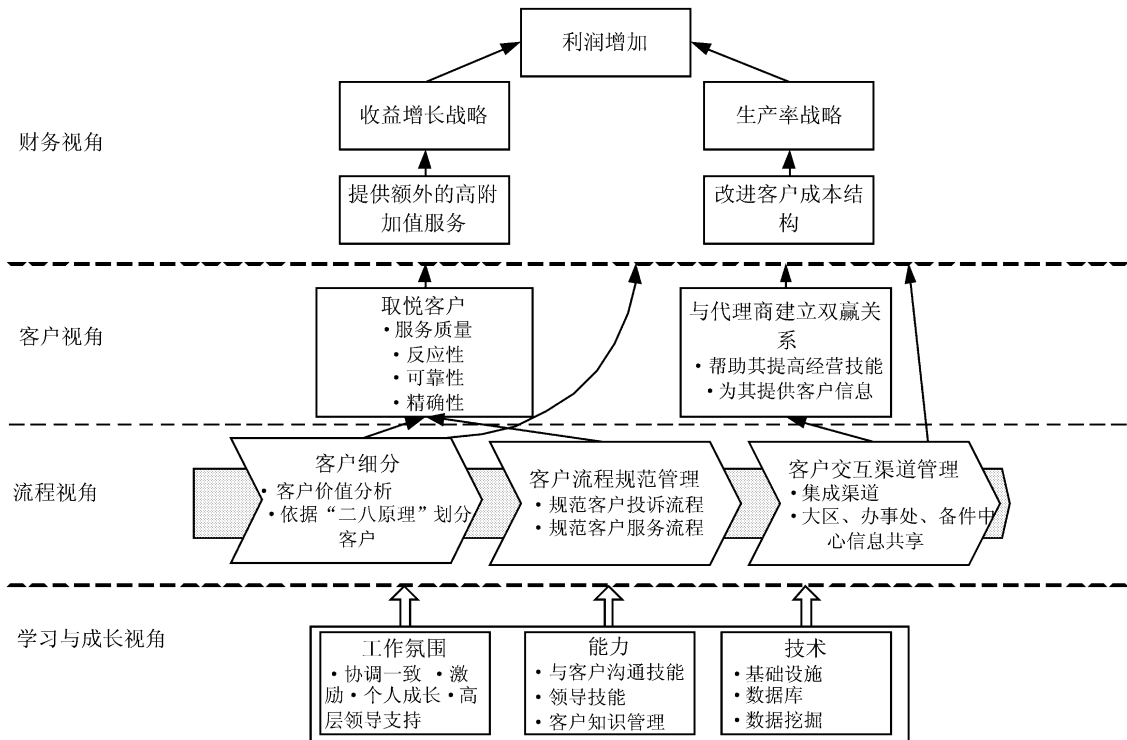


图 3 营销公司 CRM 战略描述图

基于此,建立相应的平衡计分卡(如表 1),并为 每个衡量指标设定了未来一年的目标。

表 1 营销公司 BSC

视角	战略主题	衡量指标	实施行动
财务	利润增长	净利润 现金流 额外服务收入 客户平均成本	
客户	取悦客户 与代理商建立双赢关系	客户满意度 代理商满意度 代理商利润增加	满意调查 帮助代理商提升经营技能 为代理商提供客户信息
流程	增加客户价值 有竞争力的代理商 有效的渠道管理	服务平均反应时间 客户投诉方应时间 代理商质量 与客户沟通渠道的种类 管理渠道总成本	客户价值分析 客户定位 规范客户投诉流程 规范服务流程 代理商质量评定 大区、办事处和备件中心信息共享
学习与成长	工作氛围 战略能力 技术	员工满意度 激励手段满意度 员工培训成本 技术应用范围	员工培训 系统集成 系统应用 高层领导参与

(1) 财务视角:公司主要是通过两个途径来获取利润增长,即新收入来源和提高生产率。如为客户提供培训获取额外收入,重点关注有价值的客户和代理商以减少不必要的成本。

(2) 客户视角:目标是提高客户满意度和代理商建立双赢关系,可以通过提升客户服务质量、帮助代理商提高经营技能以及为其提供有关的客户信息等来实现。

(3) 流程视角:通过流程的规范管理和渠道管理来提升客户价值。主要采取如下措施: 拓展沟通渠道,通过实施 CRM 系统,使客户能借助于电话、传真、E-mail、信件、服务中心等多种渠道进行服务请求; 培训服务员工队伍,提升服务质量; 规范客户投诉、客户服务管理,将客户回访、投诉处理等客户的完整信息实行共享,规范业务流程,提高服务反应能力; 建立基于客户价值的管理体系,按“二八原理”,对重点客户实施客户关怀策略,同时实施折扣策略、促销活动、客户回报计划等项目,提高客户忠诚度。

(4) 学习与成长视角:建立一种良好的 CRM 战略实施氛围,如高层领导的积极参与,员工培训等,同时实施管理信息系统,实现员工之间信息的共享。

于 2004 年 12 月对实施情况进行评估,发现全部衡量指标都达到预期目标,利润增加 2 亿元。在此之前,集团营销公司没有适当的工具去实施 CRM 战略,导致公司不能采取正确的行动和长远的计划来提高公司 CRM 绩效。所建模型为徐工某集

团营销公司的 CRM 实践指出正确的方向并取得了很好的效果。

五、结束语

客户关系管理受到越来越多企业的关注,但在实施 CRM 之前,首先明确 CRM 首先是一种战略,必须清晰地对其进行描述,找出关键的流程以及所需的资源、技术和能力,这样才能达到预期效果。本文在分析 CRM 实践失败原因的基础上,探索了有效描述 CRM 战略的方法,建立了基于平衡计分卡的 CRM 战略描述模型。鉴别出支持战略的关键流程、资源、技术和能力,同时指出 CRM 战略实施是一动态过程。最后,通过一个应用案例来验证模型的可行性和有效性。为企业进行客户关系管理实践提供一定的参考价值。但研究还存在以下局限:实证研究没有考虑季节性因素、环境因素等;由于不同行业的特殊性,很难确定一套通用的平衡计分卡衡量指标。因此,企业应该根据自身实际情况选择恰当的衡量指标。

参考文献

- [1] J. Radcliffe, J. Kirkby, E. Thomson. The Eight Blocks of CRM. Gartner Inc. Research Note (DF-14-2111), 2003.
- [2] Darrell K. Rigby, Frederick F. Reichheld, Phil Schefter. Avoid the Four Perils of CRM [J]. Harvard Business Review. 2002, Jan - Feb: 101 ~ 109.
- [3] Mitch Rosenldeeth, Chris Dallas Feeney, Stephen S Simmerman, Tom Casey. Capturing Value Through Customer Strate-

- gy[R]. Booz, Allen & Hamilton Inc, Chicago, 2002.
- [4] Winer, Russell S. A Framework for Customer Relationship Management[J]. California Management Review, 2001, 43 (Summer), 89 ~ 105.
- [5] Adrian Payne, Pennie Frow. Customer relationship Management in Financial Services: Towards Information - Enabled Relationship Marketing[J]. Journal of Strategic Marketing, 2001, 9(1): 1 ~ 22.
- [6] 李纯青, 徐寅峰, 张洋. 基于知识管理的动态客户关系管理研究[J]. 中国管理科学. 2005, 12(2): 87 ~ 93.
- [7] 刘英姿, 姚兰, 严赤卫. 基于价值链的客户价值分析[J]. 管理工程学报. 2005, 18(4): 99 ~ 100.
- [8] Buttle, Francis A. The CRM Value Chain[J]. Marketing Business. 2001, February: 52 ~ 55.
- [9] 卡普兰, 诺顿著, 周大勇译. 战略中心型组织: 如何利用平衡计分卡使企业在新的商业环境中保持繁荣[M]. 北京: 人民邮电出版社, 2004.
- [10] M. Treacy, F. Wierman. The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, narrow Your Focus, Dominate Your Market [M]. MA: Addison - Wesley, 1995.

A Model of CRM Strategy Based on Balanced Scorecard

MENG Qing-liang¹, HAN Yu-qi¹, MENG Wen^{1,2}

(1. Institute of Economic & Management, Nanjing University of Science & Technology, Nanjing 210094, China;

2. Xuzhou Construction Machinery Group Co., Ltd., Xuzhou Jiangsu 221006, China)

Abstract: Customer Relationship Management (CRM) has become one of the leading business strategies in 21 century. Because of CRM's complexity, little research has been conducted in defining and applying of CRM strategy. On analyzing the reason of the failure of CRM, which are the inexplicit strategy definition and the misidentification of key processes, resources, competences and technologies aligned with CRM strategy, we use Balanced Scorecard as a new tool to define Customer Relationship Management strategy. In the paper, we propose that BSC is one of the most suitable tools to describe CRM strategy, and a model for defining CRM strategy based on BSC is set up. At last, we illustrate the model through a case study to validate its feasibility and validity.

Key words: Customer relationship management; Balanced scorecard; Strategy model

(上接第 61 页)

[6] G Alonso, D Agrawal, A El Abbadi, C Mohan. Functionali-

ties and limitations of Current Workflow Systems. IEEE Expert, 1997, 12(5).

Comparative Study on the Workflow Management System and Enterprise's Traditional Information System

HE Xiao-hui, HUANG Shi-xiang

(Anhui Agricultural University, Hefei 230036, China)

Abstract: The workflow management system is a new administrative skill built up on the platform of enterprises' information system that develops recently. This article uses a real example to analyze application effect and the running mechanism of this new technology, and do research on comparing with traditional business information system. Summarize in enterprise business treatment adopting workflow management system will have a great deal of advantages, such as, obviously raising the efficiency, lower costs, flexible. And also objectively pointed out the problem that workflow management system now still has in the aspect of standard and stability.

Key words: Business process; Workflow; Workflow management system