

文章编号:1002-980X(2007)01-005-05

基于最佳实践的客户关系管理实施方法研究

陈 鹏, 薛恒新

(南京理工大学 经济管理学院, 南京 210094)

摘要:针对 CRM (Customer Relationship Management, CRM) 实施成功率不高的情况, 将最佳实践思想应用于 CRM 实施的全过程。在现有 CRM 实施方法研究的基础上, 提出了基于最佳实践的 CRM 实施方法的内涵, 并建立了相应的过程模型, 然后从销售、营销、服务与支持等三个方面讨论了基于最佳实践的 CRM 全流程改进方法, 能够具体指导企业进行 CRM 实施, 帮助企业提高 CRM 实施的成功率。

关键词:客户关系管理; 实施方法; 最佳实践; 流程优化

中图分类号: F270 **文献标志码:** A

1 引言

随着全球经济一体化和竞争的加剧, 产品同质化的趋势越来越明显, 产品价格和质量不再是企业的主要竞争优势, 企业成功的关键在于能够超越客户期望、以客户为中心、掌握客户需求、对客户期望的变化做出快速反应。企业的业务模式开始转向以客户为中心, 关注的焦点从内部运作转向客户关系, 客户关系管理 (Customer Relationship Management, CRM) 已经成为学术界及企业界研究的热点。

CRM 是一种以客户为中心的, 集成了销售、营销和客户服务的, 能够为企业创造并增加价值的商业策略^[1]。实施 CRM 可以为企业带来巨大收益, 体现在提高客户忠诚度、客户保持率和客户利润率, 增强渠道管理的有效性, 提升产品和服务质量等方面^[2]。这些都驱使企业在 CRM 实施方面大量投资。但是, Cap Gemini Ernst & Young 的研究报告显示超过 70% 的 CRM 系统实施是失败的, Gartner Group 的研究报告显示超过 50% 的 CRM 实施无法获得预期的投资回报率^[3]。企业实施 CRM 的成功率不高, 大量的投入难以获取相应回报, 急需有效的 CRM 实施方法来提高实施成功率。本文首先对现有的 CRM 实施方法研究进行了回顾, 在此基础上

提出了基于最佳实践 (Best Practice) 的 CRM 实施方法的内涵, 并建立了相应的过程模型, 最后从销售、营销、服务与支持等三个方面讨论了基于最佳实践的 CRM 全流程改进方法。

2 CRM 实施方法研究现状

CRM 实施 (CRM Implementation) 从广义上讲是指企业在理解 CRM 经营理念后, 采取具体措施执行或强化符合 CRM 理念的经营行为, 改进或消除不符合 CRM 理念的行为, 从而最大化地实现 CRM 所蕴含的经营目标^[4]。IT 技术是企业开展 CRM 实施所必须评估、审视和优化的重要资源之一, CRM 软件实施已经成为 CRM 实施的一种重要途径。因此, CRM 实施在狭义上涵盖了 CRM 全流程改进、CRM 软件实施以及系统集成等内容。

国内外学者对 CRM 实施方法进行了广泛的研究。Winer 等建立了一个较为完整的 CRM 实现策略模型, 包括: 创建数据库、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^[5], 但是没有清晰地鉴别 CRM 的关键技术和能力。Chalmers 等提出了 CRM-Iris 方法论, 包括: 组织框架、客户策略、客户关系评价系统、流程规划、实施、监控等六个部分^[6], 并建立了相应的计算机系统模

收稿日期: 2006-09-22

基金项目: 国家 863/CIMS 主题资助项目 (2002AA414040)

作者简介: 陈鹏 (1977—), 男, 江苏南京人, 南京理工大学经济管理学院博士研究生, 主要从事 CRM 理论与实施方法及制造企业管理建模等研究。

型,但是缺少具体的应用方法。Fjermestad 等在分析了十三个 CRM 实施的失败案例基础上提出了 CRM 实施所要重视的两个重要原则:可用性和抗拒性,并阐述了它们在 CRM 设计和实施中的应用^[7]。

上述研究主要集中在 CRM 实施方法论和应用准则等方面,基本思路是建立一个 CRM 实施框架,然后在其中添加标准化的实施步骤及应用技术。但是,客户需求的千差万别造成企业的 CRM 需求非常复杂,巨大的行业差异造成每个企业的 CRM 需求都较为独特,企业在实际应用中难以在这些实施框架中找到适合自己的执行方法和实践活动。因此,现有 CRM 实施方法研究的不足在于:偏重理论性和原则性,体系框架缺乏柔性,缺少具体的实践方法。

3 基于最佳实践的 CRM 实施方法

3.1 最佳实践的概念

最佳实践(Best Practice)是一种管理思想,认为存在一种更为有效的技术、方法、流程、活动或回报,与其他技术、方法、流程、活动相比可以带来更有成效的结果。在项目中运用这种思想,对各种技术、方法、流程、活动进行适当的处理和检测,可以减少问题发生,低成本高效率地完成目标。这些“技术、方法、流程、活动”可以来源于其他场景(Situation)。最佳实践一般被定义为:在其它场景可以产生显著成果的实践活动,并且能够为自己的场景所采用,一般应用于 IT 技术、经营管理、流程变革、审计等领域。

著名应用软件提供商 SAP 最近提出了“客户关系管理的 SAP 最佳实践”,即提供预先包装的业务解决方案,为用户提供基于行业经验的最佳实践场景。这种方法的推广完全基于商业软件形式,对不采用软件实施或 SAP 软件的 CRM 实施项目来说难以借鉴。在此基础上,本文提出了基于最佳实践的 CRM 实施的内涵,并建立了相应的过程模型。

3.2 基于最佳实践的 CRM 实施方法的内涵

基于最佳实践的 CRM 实施是将最佳实践思想运用于 CRM 实施过程,学习和借鉴其它企业卓有成效的 CRM 实践活动,包括:资源优化、客户群体细分、客户关系分析、关系策略执行、关系营销实践等,从而成功地完成本企业的 CRM 实施,并提高 CRM 实施的投资回报率,其过程模型如图 1 所示。

基于最佳实践的 CRM 实施过程是:对 CRM 最佳实践库中已证实的各种业务流程、业务情景和

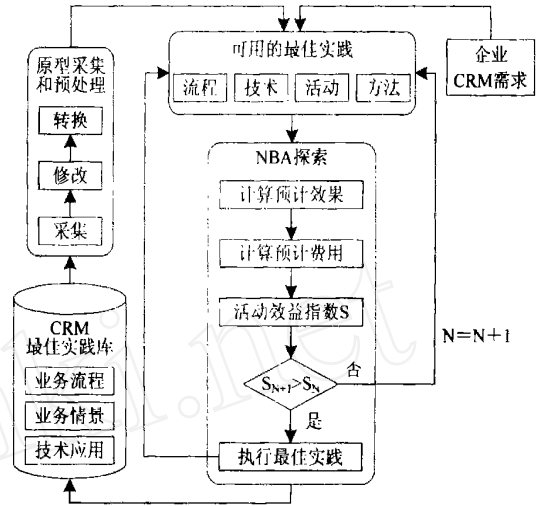


图 1 基于最佳实践的 CRM 实施方法过程模型
技术应用等原型进行采集、修改和转换,同时增加本企业的 CRM 需求,得到可用的 CRM 最佳实践流程、活动、技术、方法等;对所有可用的最佳实践活动进行优先次序排列,计算它们的效益指数。效益指数 $S = (\text{预计效果} - \text{预计费用}) / \text{预计费用}$, N 初始值为 1。通过对 S_{N+1} 与 S_N 的比较判断来确定下一个最佳活动(Next Best Activity, NBA),然后执行该最佳实践活动。完成实践活动后循环进行 NBA 探索流程,直到没有新的可用最佳实践活动;将新产生的独特的最佳实践补充进 CRM 最佳实践库,以供其它企业使用。

基于最佳实践的 CRM 实施方法具有以下特点:

1) 提供了一个广泛的 CRM 最佳实践库,企业从中选择特定组件并根据自己的需求和应用领域来使用它们。这样,基于最佳实践的 CRM 实施不再是面向一个目标组用户,而是可用于许多不同行业和领域的企业,弥补了以往研究方法的不足。

2) 在一个特定的时间范围内,对一个特定的企业,针对 CRM 实施环节,智能化地将所有可能采取的技术、方法、流程、活动进行优先次序排列,为企业提供了下一个最佳活动的求解途径,提高了实施方法的柔性。

3) 直接借鉴和采用已证实的 CRM 最佳实践活动,可以快速获得行业企业“中线”以上的绩效水平,缩短项目执行时间、降低项目成本、减少项目风险、提高项目质量。

4) CRM 最佳实践库主要由业务流程、业务情景和技术应用组成,为企业提供了先进的 CRM 流程原型和丰富的业务场景选择,使得 CRM 实施更加

具有可操作性,能够具体指导 CRM 实施。

4 基于最佳实践的 CRM 全流程优化方法

CRM 作为一种商业策略,通过优化面向客户的行动使企业获得最大化的商业成功,其实践活动覆盖了行业化的端到端流程,包括:销售、营销和服务与支持。基于最佳实践的 CRM 实施方法的具体应用可以由 CRM 全流程优化来实现。同时,一个完整的 CRM 实施应用还必须涵盖与客户互动的主要媒体渠道^[8]。

基于最佳实践的 CRM 全流程优化是依照 CRM 最佳实践库中的原型对 CRM 全流程进行优化,包括:销售管理、营销管理和服务与支持等三方面的流程。销售管理流程主要管理客户信息网络,把客户信息转化为销售机会;营销管理流程主要展开营销活动,向客户提供产品、服务等内容,并掌握客户偏好;服务与支持管理流程主要传递客户服务与支持信息,从而提高客户保留率^[9]。基于最佳实践的 CRM 全流程优化的目标是:第一,加强前台功能,建立以客户为中心的流程;第二,建立跨跃前台和后台功能的、可共享的客户信息库,如图 2 所示。

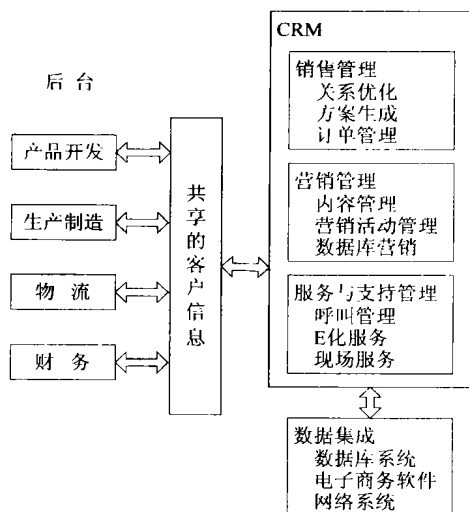


图 2 基于最佳实施的 CRM 全流程优化

以下从销售管理、营销管理、服务与支持三个方面具体介绍基于最佳实践的 CRM 流程改进方法,需要具备的业务功能和新增的技术应用。

4.1 销售管理

CRM 最佳实践要求销售管理具备关系管理、产品配置和方案生成、订单管理等功能,并加强信息技术在销售中的应用。关系管理是用结构化的方法来管理客户线索,产品配置和方案生成用来实时地对

客户需求和查询做出快速、高效的响应。订单管理用来自动生成订单并将订单信息共享,还能跟踪订单状态。

1) 关系管理。要在广度上和深度上对客户接触信息进行重新定义,增加客户信息类型,让收集到的客户信息在企业内部不同客户部门之间得到共享。流程优化的关键是定义客户信息标准,确定在每一次客户接触中收集信息的类型。收集的信息必须能够捕捉客户的描述性特征、行为特征和外部特征。描述性特征包括客户的一般信息,行为特征包括客户行为、与企业之间的互动,外部特征包括影响客户关系的外部事件。

2) 产品配置和销售方案生成。要能够实时生成产品配置和销售方案,让客户能实时地选定产品并认可价格。产品配置和销售方案生成工具预先加载了产品信息,例如:报价、发运计划,甚至包括设计和生产信息,通常需要第三方文字处理和表格软件支持以输出最终方案。

3) 订单管理。要实现“订单导入”、“订单处理”和“订单状态查询”的自动化,简化订单处理流程。订单管理系统应包括:报价、折扣、信用检查、库存、回款查询等功能。“订单导入”组件要能够处理导入项目,并正确配置订单。“订单处理”具有察看、修改、终止、执行销售订单的能力,并能自动估价和察看资源可用性。“订单状态查询”能够提供从报价到实现交易整个过程的订单信息。

4.2 营销管理

CRM 最佳实践要求营销管理具备内容管理和营销活动管理功能,并对在线商务进行技术改进。营销管理为市场营销人员提供了营销活动管理工具,实现了对整个营销过程的规则化、科学化管理,使各个活动能够相互衔接,提高整体营销效率。

1) 营销活动管理。要能够对营销活动的全过程进行管理,从设计营销活动开始到执行营销活动,并跟踪营销活动的结果。要具备营销项目管理、营销活动管理、营销评估管理等功能。营销项目管理用于制定一个完整的营销活动项目,包括制定活动目标、项目的有效日期、定义活动对象、确定使用的资源,以及预算审批等;营销活动管理用来帮助营销人员计划安排营销活动,具体制定整个营销活动的工作流程,定义各活动的时间顺序;营销评估管理对营销活动的效果进行评估,计算客户响应率、销售收入、费用与利润的比率等,从而在成本与收益上对营销活动进行控制。营销活动管理还要进行一定程度

的分析,根据不同渠道对目标客户产生的不同效果,为每项营销活动找到最适合的营销渠道。

2) 内容管理。要新增的重要技术应用是开发“营销百科全书”。营销百科全书是一个数据库,是对销售资料的汇总。营销百科全书的内容包括:白皮书、商业计划、产品手册、图片、甚至视频。营销人员使用营销百科全书可以为客户创建客户化定制的销售说明。

3) 在线商务。需要增加 Web 分析、客户分析和个性化定制等新组件。Web 分析组件使用各种数据和资料来评估 Web 站点表现和访问者体验,包括对使用率水平和模式的分析,从而在技术上和内容上提高站点表现。客户分析组件应用 Web 分析结果和其他数据形成对客户全面了解。数据收集主要由 IT 技术完成,但数据分析要依靠营销团队完成。个性化定制组件能够把在线信息与客户对应起来,让客户直接获得想要的信息,从而进一步浏览相应主题并做出回应。

4.3 服务与支持

CRM 最佳实践要求企业建立客户服务与支持(Customer Service and Support, CSS) 站点,并增加多种应用工具,包括:呼叫管理工具、Internet 自助工具、现场服务和派遣工具。服务与支持的对象不仅包括外部用户(客户),还要包括内部用户(服务人员或销售代表)^[10]。

1) 基于 Web 的 CSS 站点。使用 Internet 技术和自助工具,并与原系统集成,从而提高服务质量。很多企业已经建立起用于客户支持的 Web 站点,对服务与支持业务流程进行补充。这些站点在服务水平和复杂程度上一般可以分为五个层次:内容站点、常见问题(Frequently asked questions, FAQ) 站点、知识库站点、报修站点、互动式站点,复杂程度逐渐增加。内容站点提供企业及产品的基本信息,其价值最小;FAQ 站点在内容站点基础上增加了常见问题的回答,其价值依赖于信息的时效性、准确性,以及问题组织形式和答案表述;知识库站点是在 FAQ 站点基础上增加了智能查询功能,让客户能够连接到数据库直接找寻答案,但是只能提供有限的知识储备;报修站点允许客户通过应用程序创建报修单,然后把客户报修单或查询发送给企业,帮助客户对报修单从创建到解决的整个处理过程进行跟踪;互动式站点让客户通过与企业服务系统的实时互动获得全面的服务与支持,提供了业务代表所能提供的所有服务。

以上五种 CSS 站点中,互动式站点最为复杂,但在降低成本、提高服务质量方面的潜力最大。企业应该以互动站点为目标来建立自己的 CSS 站点,从而随着企业的发展不断获得增值收益。

2) 呼叫管理。呼叫管理是用来记录客户呼叫和具体业务,对这些事件进行全过程的管理。应具备处理多渠道客户互动的能力,从而能够从多个渠道关注产品或服务的问题,为客户提供高质量的客户关怀。呼叫管理应用程序应该与电讯基础设施、问题解决系统和其他应用程序相集成,以扩展应用能力。

3) Internet 自助工具。要在 Internet 服务基础上增加客户服务的自助式工具,例如:在线业务申请、在线业务处理、在线自助查询等,以降低服务成本,

4) 现场服务和派遣。正在成为服务与支持业务流程的基本组成部分,出现在了越来越多的行业中,包括高新技术行业、汽车行业、航空行业、公用事业、电讯行业等。现场服务和派遣由服务计划、逆向物流、备用品计划等三个主要组件构成。服务计划用来预测和制定服务派遣需求,按照计划为客户提供各项服务;逆向物流用来处理退货接收、差错跟踪和质量保证等与库存相关的问题;备用品计划用于管理备用品需求、物料补充等。

5 结束语

CRM 作为一种能够为企业创造价值的商业策略,能够提高客户忠诚度、客户保持率和客户利润率,增强渠道互动的有效性,提升产品和服务质量,为企业带来巨大收益。但是当前的 CRM 实施成功率不高,企业投入得不到应有的回报。本文在分析现有 CRM 实施方法的基础上将最佳实践思想应用于 CRM 实施的全过程,提出了基于最佳实践的 CRM 实施方法的内涵,并建立了过程模型,还从销售、营销、服务与支持等三个方面讨论了基于最佳实践的 CRM 全流程优化方法。基于最佳实践的 CRM 实施方法弥补了以往实施方法的不足,能够具体指导企业的 CRM 实施,帮助企业提高 CRM 实施的成功率。

参考文献

- [1] 齐佳音,韩新民,李怀祖. 客户关系管理的管理学探讨[J]. 管理工程学报, 2002, 16(3): 31 - 34.
- [2] 孟庆良,韩玉启,孟文. 基于 BSC 的客户关系管理战略模型

- 及应用[J]. 技术经济, 2006,25(7): 78 - 83.
- [3] J Radcliffe, J Kirkby, E Thomson. The Eight Blocks of CRM [R]. Gartner Inc. Research Note (DF- 14 - 2111), 2003.
- [4] 何荣勤. CRM 原理·设计·实践[M]. 北京:电子工业出版社, 2003.
- [5] Russell S Winer. A framework for customer relationship management [J]. California Management Review, 2001,43(4):89 - 105.
- [6] Ricardo Chalmers. Methodology for Customer Relationship Management [J]. The Journal of Systems and Software, 2005.
- [7] Jerry Fjermestad, Nicholas C Romano JR. An Integrative Implementation Framework for Electronic Customer Relationship: Revisiting the General Principles of Usability and Resistance [C]// Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences. Hawaii,2003.
- [8] 蒋歆,许坤. mySAP 客户关系管理[M]. 北京:东方出版社, 2006.
- [9] 刘方,蔡志强,孙树栋. 机械制造企业客户满意度分析[J]. 中国机械工程, 2006,17(3): 221 - 223.
- [10] 蔡淑琴,王庆国,汤云飞. 客户关系管理与客户服务研究综述[J]. 预测, 2004, 23(5): 10 - 14.

Methodology of CRM Implementation Based on Best Practices

CHEN Peng, XUE Heng-xin

(School of Economic & Management, Nanjing University of Science & Technology, Nanjing 210094, China)

Abstract: Considering the success rate of current CRM implementation not high, the thinking of best practices is applied to the whole process implementation of CRM. On the basis of current research, we propose the connotation of CRM implementation method based on best practices, and the process model is build. Then the whole process improvement method of CRM based on best practice is discussed through three aspects including sales, marketing, service and support. This method can concretely guide enterprises to implement CRM, and improve the success rate.

Key words: customer relationship management; implementation method; best practices; process improvement

(上接第 4 页)

- [8] 蔡莉,王旭,李雪灵. 科技型企业创业要素的系统分析[J]. 科研管理,2005,26(2):29 - 34.
- [9] Keuschnigg C, Nielsen S B. Tax policy, venture capital, and entrepreneurship [J]. Journal of Public Economics, 2003,87 (1):175 - 203.
- [10] 张玉利,陈立新. 中小企业创业的核心要素与创业环境分析[J]. 经济界,2004(3).

A Study on Assembling Resources for Emergence of New Technology-based Firms

CUI Qi-¹guo, CAI Li¹, LIU Qing², QUAN Zhe-xi²

(1. Management school of Jilin University, Changchun 130022, China;

2. Entrepreneurship Research Centre of Jilin University, Changchun 130022, China)

Abstract: Initial resources for emergence of new technology-based firms (NTBFs) include technology resource, capital resources and human resource and so on. Considering the limitation of extra resources in firm, whether firm obtain key resources from external environment or not determines whether new technology-based firms can create successfully or not. Actors of environment establish the “bridge” between technology-based firms and the external environment. These actors include research and educational organizations, related companies, financing organizations, bridging organizations, government. The approaches of assembling resources for emergence of NTBFs are different between firms and different actors. The approaches include price mechanism, competition and cooperation, spillover and diffusing effect, instruction mechanism.

Key words: emergence of firm; assembling resources; environmental actor