

# 关于烟草工业企业实施客户关系分析与探讨<sup>\*</sup>

杨丽梅

## 摘 要

本文介绍了客户关系管理(CRM)的概念及起源与发展,分析了烟草工业企业实施客户关系管理的可行性,认为烟草工业企业实施客户关系管理方法及路径选择应从以下几方面入手。① 用辩证的思想理解 CRM,用科学的方法选择实施路径;② CRM 是一种手段,目的在于挖掘市场潜力,充分利用客户资源,提升企业获利能力;③ 确定切实可行的实施步骤,如成立专题小组,负责实施计划的制定,人员的培训,选择软件供应商,制定科学的业务流程等。

关键词: 客户关系管理 信息 市场营销、销售、服务 信息技术

中图分类号: TS407 文献标识码: B 文章编号: 1004-5708(2003)01-0046-03

客户关系管理是由 1999 年引入中国的,目前我国烟草工业企业还没有成功实施客户管理的案例,但客户关系管理严谨的科学性和巨大的效益性是毋庸置疑的。它成功的关键,除了要有一个相对较成熟的市场环境外,在实施的事前、事中、事后必须有一套科学的方法论指导,我们认为其核心是“理解原理,量体裁衣”而不是盲目的引进系统

## 1 客户关系管理的概念

客户关系管理简称 CRM(Customer Relationship Management),是正在兴起的一种旨在健全、改善企业与客户之间关系的新型管理系统。

客户关系管理首先是一种管理思想,其核心是将企业的客户作为并行于企业(人、财、物)的第 4 项资源,甚至于是最重要的资源。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。其次它又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相关的领域。它要求要有与外部市场环境相协调的企业内部组织机构及与之配套的制度体系。通过向企业的全员,尤其是营销人员提供

全面、个性化的客户资料,强化跟踪服务、信息分析的能力,使他们能够协同建立和维护与客户链之间卓有成效的“互动关系”。第三,通过强化市场信息对决策的支持能力,信息共享和优化商业流程,在降低企业经营成本的同时,获取利润最大化。第 4,是套 IT 系统,IT (Information Technology)也称信息技术,指计算机产业与通讯产业的综合应用。

## 2 CRM 的起源与发展

CRM 起源于西方的市场营销理论,产生和发展于美国成熟的市场经济。近年来,信息技术的长足发展为市场营销管理理念的普及和应用开辟了广阔的空间。1990 年前后,许多美国企业为了满足日益竞争的市场需要,相继开发销售自动化系统和客户服务系统。随后把销售自动化系统和客户服务系统两个系统合并起来,辅之以营销策划、现场服务,并在此基础上集成 CTI(计算机电话综合应用),形成集销售和服务于一体的呼叫中心,这就逐步形成了现在的 CRM。

1999 年下半年开始,CRM 引入中国的 IT 行业,呈现出以下几个特点:(1)国内 CRM 市场尚处于萌芽时期。由于国内市场启动较晚,无论是从产品结构、区域结构、行业结构,还是从销售渠道来看,整个市场体态还不健全。市场区域主要集中在北京、上海等经济发达地区。在其他地区尚处于了解 CRM 概念的阶段。目前 CRM 的应用主要以邮电、金融、经济实力较强、

<sup>\*</sup> 杨丽梅,女,大学,颐中公司滕州卷烟厂,山东省滕州市,277500

收稿日期: 2002-08-20

信息化程度较高的行业为主。(2) CRM产品的开发商较少,目前,能够提供功能比较全面的 CRM产品的国内厂商很少,有些只能提供实现客户管理中的几个应用模块。(3)运营型的 CRM产品备受关注,主要涉及自动化管理、销售、营销以及客户服务支持等领域的与客户关系有关的业务流程处理

### 3 CRM的主要功能

CRM具有以下几个主要功能:对销售、营销和客户服务三部分业务流程的信息化;与客户进行沟通所需要的手段(如电话、传真、网络、Email等)的集成和自动化处理;对上述两部分功能所积累下的信息进行加工处理,产生客户智能,对企业的战略战术的决策作支持。

CRM给企业增加的价值是属于附加型的,是超额垄断利润或“客户垄断利润”。其获取的途径:(1)通过对客户信息资源的整合,在企业内部达到资源共享,从而为客户提供更快捷、更周到的优质服务;(2)通过对业务流程的重新设计,高效地管理客户关系,降低企业经营成本。只有这样才能达到增加企业盈利和改善客户关系的投资最优化效果。

### 4 烟草工业企业实施 CRM可行性分析

在过去的20年,烟草行业处于成长阶段,庞大的市场需求成为烟草行业实现总量扩张和结构升级的经济基础;非世贸组织成员身份和国家的产业政策,使烟草行业可以通过“行政垄断”并设置较高的政策壁垒,从而有效规避国外烟草巨头对国内市场的挤占。然而随着时间的推移和多方面因素的变化,一些原来支撑行业发展的背景条件已不复存在或已发生了深刻的变化,一些原本就已存在的较深层次的矛盾也逐步显露,而一些从未触及的新的问题在不断出现。这一切都说明,烟草行业的风险已在不断的累积、升级和产生。

烟草工业企业面临的风险是全方位的、多重的,与CRM直接相关的风险:一是生产能力过剩,价格提升乏力、平均利润下降;二是过度依赖国内市场,尤其是省内市场以及与之相关联的政策、行政壁垒保护,至使市场竞争力严重缺乏;三是国家对烟草税率的调整,将进一步与国际惯例接轨,企业整体获利能力将进一步降低;四是入世后国外烟草巨商的冲击;五是中国社会环境的逐步法制化和消费者消费心理的逐渐理智化,

对高档烟销售的抑制;六是中国专卖制度与世贸规则接轨,烟草工业企业将失去政策壁垒保护;七是生产能力过剩,诱至国内、省内市场竞争过度,无序竞争加剧等。

诸多风险对于企业而言,集中反映在企业运营成本增加的同时,获利能力在同时下降。与此同时,烟草工业企业实施CRM较之于商业企业又有其特定的局限性,第一,特殊的经营体制。突出表现在烟草工业不能直接面对经销户、消费者;其行业内部规定,无形中形成了几层“代理商”并存,造成了信息流延长、物流速度放缓,市场信号失真;第二,特殊的商品限制了客户个性化的需求。由于地区性的差异和消费者吸食习惯的不同,消费者对卷烟的要求会有所不同,我们在产品技术开发上受行业的限制,不可能象行业外的企业那样尽可能地满足每一个消费层次的不同个性需求,并不断推出新产品。再者卷烟作为一个特殊消费品,消费周期短,消费者很难从产品使用过程中更多地体验到服务的质量,使烟草工业在满足客户个性化需求上受到种种限制。第三,技术力量的匮乏。烟草企业缺少精通CRM专业技术人员,CRM的实施很大程度上依赖CRM集成商或软件开发商。第四,缺乏对CRM理念的理解。多年来,我们习惯了计划经济下的经营模式,员工对以客户为中心的经营理念知之甚少,对客户关系管理缺乏理解与认同,这将加大内部业务流程重组的难度。第五,国内尚未有十分成功的经验可资借鉴,行业内尤其是烟草工业实施CRM尚处于探索阶段。

### 5 烟草工业企业实施 CRM的方法及路径

#### 5.1 辩证理解,科学选择

CRM实质上体现为一种管理思想,它必须全员参与,是企业文化的重要内涵之一,而决不只是一套系统,更不是销售部门的独有职能。CRM能够提供给我们的只是一个解决方案,能否收到良好效果关键在于方案的实施过程和实施能力。CRM的运行可能在2~3年才能给企业带来效益,但它所创造的市场潜在价值是不可估量的。同时,CRM也不高深莫测,可望而不可及,只有路径选择正确,具有可操作性,成功的实施CRM是完全可能的。

#### 5.2 运用CRM达到管理目的

实施CRM只是一种手段,目的在于挖掘市场潜力,充分利用宝贵的客户资源,提升企业获利能力。从

这个意义上讲,实施 CRM 无论效益好、坏的企业只能是一种必然,而不是一种选择。实际上现在国内许多企业已经在利用 CRM 的某些原理运营企业,只不过没有更系统化罢了。同时,实施 CRM 是一个动态的、没有终结的过程,在实施、使用过程中会由于内、外部环境的变化,不断出现新的问题,对此,只能用动态的观点看待、解决这些问题,而不能简单否定 CRM 本身。

5.3 实施步骤

5.3.1 成立课题工作小组。在成员的选择上,先期就应标定项目进行中、完成后的实施、使用和管理,有针对性的选择小组成员,打破部门界限,直接隶属于企业行政“一把手”领导。

5.3.2 专题小组要对 CRM 原理、技术和案例等相关问题反复研讨,取得共识,并确立目标。

5.3.3 要制定详细的全员培训计划。在全体员工中灌输 CRM 先进理念,是成功实施 CRM 的基础工程。尤其是关键部门对 CRM 的理念理解程度,将直接影响到 CRM 实施进度及实施质量。全面强化对客户关系管理的理解与认同,可以为业务流程重组,打下理论基石,减少在实施 CRM 过程中,因打乱原有的业务流程模式造成的负面冲击以及员工不认同管理变革所造成的实施阻力。

5.3.4 以构建呼叫中心作为实施 CRM 的切入点。呼

叫中心作为一个与客户单一、直接的联系窗口,具有建设周期短、资金投入相对较少和效益明显的特点。同时,还可借助呼叫中心的构建,探索经验和建设、完善制度体系。

5.3.5 聘请咨询专家。选择软件供应商及项目经理。在选择不同的功能模块满足当前和今后的发展需求时,应考虑系统扩展性和各种预留接口问题,除要求软件开发商要有良好的信誉及设计人员的稳定性以外,更要考虑能否具有客户化的专业开发能力、软件升级能力、和现有软件的集成能力。同时聘请咨询专家,进行必要的指导与设计。另外选择一个合格的项目经理有助于系统的安装、修改和运行。

5.3.6 对内部业务流程进行重组。可以借助呼叫中心的建立,首先从客户的角度出发,对业务流程进行重新设计,建立灵活的以客户为中心的业务流程,然后选择 CRM 软件供应商,并要求 CRM 软件的设计能够满足业务流程的需要,达到企业与客户接触的人、流程、技术无缝整合。

5.3.7 制订激励机制,保证项目按质在时限内完成和实施。CRM 牵涉到企业的各个环节和部门,需要全方位的通力配合。CRM 的培训工作要在项目开始实施的同时同期展开。

[正文见第 35 页]

The seasonal characters of arthropod community in different types of tobacco

Jiang Jinwei Guo Xianru Luo Meihao Zheng Xiaojun Zhang Shuhua  
Plant Protection College of Henan Agricultural University, Zhengzhou 450002

Abstract

The arthropod community consisted in 24 species in *Nicotiana rustica*, 68 species in *Nicotiana rustica* inter-planting with *Nicotiana tabacum* and 59 species in *Nicotiana tabacum* respectively. The seasonal characters of the community were divided into three phases based on different growth stages. The predatory and parasitic natural enemies were dominant populations of the community that control tobacco pests. The mainly harmful species were only green peach aphid, oriental tobacco budworm and cotton bollworm. Data analysis showed that *Nicotiana rustica* can entice oriental tobacco budworm and cotton bollworm to lay more eggs. Planting *Nicotiana rustica* can be used as means of controlling tobacco pests.

**Key words** *Nicotiana rustica* *Nicotiana tabacum* Arthropod community Oriental tobacco budworm Cotton bollworm