



“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材

21世纪高等院校电子商务教育系列教材

客户 关系管理

(第三版)

马刚 李洪心 杨兴凯 主编

Customer
Relationship
Management

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press



“十二五”普通高等教育本科国家级规划教

21世纪高等院校电子商务教育系列教材

客户 关系管理

(第三版)

马刚 李洪心 杨兴凯 主编

Customer
Relationship
Management

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 马 刚 李洪心 杨兴凯 2015

图书在版编目 (CIP) 数据

客户关系管理 / 马刚, 李洪心, 杨兴凯主编. —3 版. —大连 :
东北财经大学出版社, 2015. 8

(21 世纪高等院校电子商务教育系列教材)

ISBN 978-7-5654-2088-7

I. 客… II. ①马… ②李… ③杨… III. 企业管理-供销管理-
高等学校-教材 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 194474 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连东泰彩印技术开发有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm×260mm 字数: 702 千字 印张: 28 3/4 插页: 1
2015 年 8 月第 3 版 2015 年 8 月第 16 次印刷

责任编辑: 李 彬 时 博 吴 茜 责任校对: 贝 鑫
吉 扬 王 芃南

封面设计: 冀贵收 版式设计: 钟福建

定价: 42.00 元

第三版前言

《客户关系管理》一书自 2005 年出版发行以来,一直受到广大读者的认可和厚爱,前后十五次印刷,发行十几万册,在百所高校作为客户关系管理课程的教材。该书曾入选国家教育部普通高等教育“十一五”国家级规划教材,经过多年教学的实践,我们在此基础上结合近年来客户关系管理在理论和实践上的最新发展,特别是结合在互联网上的营销理论与实践,再次进行了修订,并再次入选了国家教育部“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材。

客户关系管理(customer relationship management, CRM)是使企业扩大市场规模、增强核心竞争力、加速提升运营效率的一种成功的经营管理模式,是现代管理科学与现代信息技术相结合的产物,是企业为最终完成运营目标所创造并使用、由计算机软硬件集成系统来辅助实现的现代企业经营管理模式的解决方案的总和。在客户关系管理中,企业围绕客户这个中心,来完成其业务流程的重组和组织结构的再造,展开系统的客户研究,全面提升客户满意度,核心思想是建立客户忠诚,最终达到提升企业运营效率的目的。

虽然客户关系管理这一现代企业经营管理模式给了我们很好的启示,现在我国企业的经营者也十分清楚客户是重要的,客户是企业盈利的主体,但遗憾的是,我国很多企业的经营者却并不是很清楚企业该如何赢得客户,如何识别客户,如何管理客户,如何利用 CRM 去打造企业的核心竞争力。这些企业的经营理念、业务流程、组织结构、企业文化都还不能适应这样的管理模式。

客户关系管理作为企业实现电子商务最主要的解决方案之一,越来越受到世界各国企业的重视。全球 CRM 市场一直处在爆炸式的快速发展中。美国《财富》杂志所评出的百强企业早已都应用了 CRM,主要应用领域集中在制造、金融、电信、服务、IT、零售等行业,许多新兴企业,如 Amazon、Cisco 已率先成为 CRM 的使用者和受益者。根据 CRM Research 的研究和预测,美国 CRM 市场目前正以 44% 的年增长率发展,而 Meta Group 公司的预测更为乐观,认为全球 CRM 市场将以每年 50% 的增长率发展。近年来,中国企业的客户关系管理在经历了一段波折后也获得了比较稳定的发展,一些中国的和外国的 CRM 提供商大量涌现。但是,2007 年对客户关系管理应用的网上调查显示,中国企业,特别是中小企业对客户关系管理的应用需求显现出其特殊性,比如对实施客户关系管理应用的投入都相对较低。同时,由于中国企业对客户关系管理的理论和实施

方法研究不够，真正把客户关系管理的理念融入到经营管理中的企业还不多，甚至一些企业在客户关系管理项目的实施过程中遭受失败。所以，探讨中国企业的 CRM 发展之路是十分必要和重要的。本书的目的除作为高等院校本科生和研究生客户关系管理课程的教材之用外，还在于帮助那些计划实施客户关系管理解决方案的企业管理者 and 工程技术人员学习和掌握客户关系管理的思想、理念、技术和方法。

关于客户关系管理的定义及其理解有很多，这些观点多来自于学术界和大企业的管理者，直到目前还没有形成一个统一的权威定义。但是，有一点是一致的，那就是：客户关系管理绝不仅仅是技术，而是建立在现代信息技术基础之上的一种企业经营理念和管理模式。应该说，客户关系管理的理论基础来源于西方的市场营销理论，最早产生于美国，在 Gartner Group 正式提出客户关系管理的概念后，获得了快速的发展。所以，本书力求从营销观、企业管理和电子商务解决方案等多角度出发，全面讲授客户关系管理的产生、发展、概念、内涵、实现技术、企业管理方法和实施方法。

经过几年的教学实践，我们坚信对上述观点的理解是正确的，偏废任何一个方面，对客户关系的理解都是不全面的，学习也是不完整的。所以，在本书的编写过程中，作者力图使全书架构清晰，便于读者完整理解和全面掌握。全书共分四篇：第一篇原理篇，讲授客户关系管理的基本理念和基本原理，包括客户关系管理的产生、发展，客户的基本概念，关系营销理论，以及客户关系管理的基本内容、方法。第二篇系统篇，讲授作为辅助客户关系管理实施的软硬件集成系统的基本结构、系统组成和系统开发方法，包括客户关系管理系统的基本结构、主要模块功能，运营型 CRM、分析型 CRM、eCRM 和呼叫中心的基本构成、功能、作用等，作为客户关系管理系统最核心部分的商务智能的主要技术——数据仓库和数据挖掘技术，客户关系管理系统的开发方法和集成理论。第三篇企业篇，讲授企业在实施客户关系管理过程中的理论与方法，包括企业如何选择实施客户关系管理的发展和经营战略、企业如何提高其自身的客户关系管理能力、企业实施客户关系管理的主要管理方面——业务流程的重组、组织机构的再造、核心竞争力的打造、企业文化的创新，最后，讲述了作为企业电子商务三大解决方案的 ERP、SCM 和 CRM 的整合与集成。第四篇实践篇，讲授客户关系管理项目实施的系统方法，客户关系管理运行绩效分析和实施的成本分析，客户关系管理软件产品的选择和 CRM 主要提供商的解决方案，客户关系管理在中国主要应用领域的一些实施案例（包括成功的和失败的），以及客户关系管理在中国的发展现状和存在的机遇与问题，最后，给出了银行客户经理制的分析型客户关系管理系统的建立和实施的解决方案。此案例作为客户关系管理实施的完整案例，也是最典型的案例，希望能给读者在实施客户关系管理时提供一个参考方案。

近年来，客户关系管理在理论和实践两个方面获得了突飞猛进的发展，反映在教育领域，几乎所有的高校在工商管理、电子商务、公共管理、管理科学与工程等学科和专业中都开设了客户关系管理课程。但是，尽管如此，客户关系管理研究在三个基本点上是没有变化的：

第一，客户关系管理的重要理论基础是关系营销理论，换句话说，营销理论

发展到今天,已经进入到关系营销领域,这一概念产生于20世纪80年代,由Berry首次提出,定义为“吸引、保护和强化客户关系”。在以后获得了快速发展,取得包括一对一营销、客户价值矩阵等一系列成果,并最终产生客户关系管理。

第二,互联网技术、现代信息处理技术、CTI技术等是客户关系管理产生的技术基础,没有这些技术的产生、存在和发展,也不可能实现客户关系管理,这一点毋庸置疑。但是,说到底,客户关系管理是企业的一种商业策略,其依据客户分类来组织企业资源,培养以客户为中心的经营行为,实施以客户为中心的业务流程,并以此来完成企业利润最大化,实现客户满意和保护客户忠诚的企业战略规划。

第三,客户关系管理不仅仅是一种理论,更是一种实践,应该说,客户关系管理是企业实现现代经营管理的一种模式。所以,客户关系管理不仅要随着理论研究的发展而不断深入和扩展,同时,也作为一种企业的现代经营管理模式在实践上获得成功。因此,我们不能仅仅把客户关系管理看做企业成本输出,还要把客户关系管理看做企业一种有效的竞争策略和盈利能力。这也正是我们把本书分为四篇的初衷,最后一篇正是在上述共识基础上对客户关系管理作出理论与实践上的评估与评价,并给出了国内外相关案例。

在本书入选国家教育部“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材三年之际,在总结近几年教学与实践的基础上,我们对本书进行修订、再版。在本书修订的过程中,我们把客户关系管理的最新发展和成果融入其中,更新了案例,特别是融入了互联网环境下如何进行客户关系管理的最新理论与实践,也修正了以往的错误,力争以一种新貌面世。

全书分为4篇16章,各章的修订分工是:第1、2章由吕成成修订;第3、13、14章由李洪心修订;第4、5章由杨兴凯修订;第6、7、11、12、16章由马刚修订;第8章由姜明修订;第9、10章由盖印修订;第15章由李彬重新编写。

借此机会,再次感谢广大读者多年以来对本书的支持和厚爱,感谢我的合作者们在本书的再版过程中所付出的努力和辛劳,也希望广大读者给予一如既往的关心和帮助,并对本书的不当之处批评指正。

马 刚

2015年7月于大连

目录

第一篇 原理篇

第1章 概述	2
学习目标	2
主要解决的问题	2
1.1 电子商务时代企业经营的变革	3
1.2 客户关系管理的兴起	14
1.3 客户关系管理的概念与内涵	19
1.4 客户关系管理的研究现状与发展趋势	22
本章小结	27
复习思考题	27
技能实训题	27
第2章 客 户	28
学习目标	28
主要解决的问题	28
2.1 客户的概念	29
2.2 客户满意	32
2.3 客户忠诚	38
2.4 客户价值	43
2.5 客户的盈利能力与客户终身价值	50
本章小结	52
复习思考题	53
技能实训题	53
第3章 关系营销	54
学习目标	54
主要解决的问题	54

3.1 关系营销的产生与发展	55
3.2 关系营销概述	59
3.3 关系营销的实施	67
3.4 关系营销的价值测定	71
本章小结	72
复习思考题	73
技能实训题	73
第4章 客户关系管理理论	74
学习目标	74
主要解决的问题	74
4.1 客户关系管理的理念基石	75
4.2 客户关系管理的核心思想与运作流程	80
4.3 客户关系管理的主要内容	84
4.4 客户关系管理建立的基础、目的与原则	95
4.5 客户关系管理的作用与功能	98
本章小结	101
复习思考题	102
技能实训题	102

第二篇 系统篇

第5章 客户关系管理系统理论	104
学习目标	104
主要解决的问题	104
5.1 CRM系统的概念	105
5.2 CRM系统的一般模型	111
5.3 CRM系统的组成	113
5.4 CRM系统功能划分	116
5.5 CRM系统的发展趋势	123
本章小结	133
复习思考题	133
技能实训题	133
第6章 客户关系管理系统	134
学习目标	134
主要解决的问题	134
6.1 CRM系统的分类	135
6.2 运营型CRM	136
6.3 分析型CRM	140

6.4 协作型 CRM	145
6.5 eCRM	147
6.6 客户服务中心	154
本章小结	164
复习思考题	164
技能实训题	165
第7章 CRM 系统中的商业智能技术	166
学习目标	166
主要解决的问题	166
7.1 商业智能	167
7.2 数据仓库概述	171
7.3 CRM 系统中的数据仓库技术	175
7.4 OLAP 技术及其在 CRM 系统中的应用	181
7.5 数据挖掘概述	186
7.6 CRM 系统中数据挖掘的应用	198
本章小结	201
复习思考题	202
技能实训题	202
第8章 客户关系管理系统设计与开发	203
学习目标	203
主要解决的问题	203
8.1 客户关系管理系统开发流程概述	204
8.2 客户关系管理系统需求分析	206
8.3 系统设计	212
8.4 系统实施	225
8.5 系统测试	227
本章小结	229
复习思考题	229
技能实训题	229

第三篇 企业篇

第9章 客户关系管理战略	231
学习目标	231
主要解决的问题	231
9.1 客户关系管理战略概述	232
9.2 CRM 的远景和目标	236
9.3 客户战略的制定	239

9.4 CRM 战略的核心活动	241
9.5 CRM 战略实施的评价	247
9.6 案例分析——西蒙电气 CRM 战略实施	251
本章小结	252
复习思考题	253
技能实训题	253
第 10 章 客户关系管理和客户分析	254
学习目标	254
主要解决的问题	254
10.1 客户分析	255
10.2 客户识别	257
10.3 客户互动	265
10.4 客户知识	269
10.5 客户关系管理能力	275
本章小结	284
复习思考题	285
技能实训题	285
第 11 章 客户关系管理与企业变革	286
学习目标	286
主要解决的问题	286
11.1 客户关系管理与企业核心竞争力	287
11.2 客户关系管理与业务流程重组	298
11.3 客户关系管理与企业组织再造	304
11.4 客户关系管理与企业文化建设	312
11.5 案例分析——从惠普到汉普, CRM 与管理变革同行	318
本章小结	320
复习思考题	321
技能实训题	321
第 12 章 CRM 与 ERP、SCM、BI 的系统整合	322
学习目标	322
主要解决的问题	322
12.1 CRM 与 ERP 的整合	323
12.2 CRM 与 SCM 的一体化	332
12.3 CRM 与 BI 的整合	338
12.4 CRM 与 ERP、SCM 及 BI 整合的实现	346
12.5 案例分析——海尔集团四大方案整合	350
本章小结	352
复习思考题	352

技能实训题	353
-------------	-----

第四篇 实践篇

第 13 章 客户关系管理项目实施	355
学习目标	355
主要解决的问题	355
13.1 CRM 系统的实施概述	356
13.2 CRM 系统实施成功的关键因素	362
13.3 CRM 系统实施方法论及一般过程	366
13.4 实施 CRM 项目管理	373
本章小结	382
复习思考题	382
技能实训题	382
第 14 章 客户关系管理运行绩效及成本效益分析	383
学习目标	383
主要解决的问题	383
14.1 CRM 的运行绩效评价	384
14.2 CRM 的实施成本	391
14.3 CRM 的效益分析	396
本章小结	402
复习思考题	402
技能实训题	403
第 15 章 客户关系管理案例	404
学习目标	404
主要解决的问题	404
15.1 迪克连锁超市客户关系管理案例	405
15.2 耐克客户关系管理案例	406
15.3 屈臣氏客户关系管理案例	407
15.4 上海金丰易居客户关系管理案例	409
15.5 泰国东方饭店客户关系管理案例	412
15.6 马狮百货集团客户关系管理案例	413
15.7 万科客户关系管理案例	414
15.8 Yorkshire Water 客户关系管理案例	416
本章小结	418
复习思考题	418
技能实训题	418

第 16 章 商业银行客户关系管理	419
学习目标	419
主要解决的问题	419
16.1 商业银行客户关系管理概述	420
16.2 商业银行 CRM 系统	425
16.3 中国工商银行 CRM 系统分析	437
本章小结	443
复习思考题	444
技能实训题	444
主要参考文献	445

第一篇 原理篇

客户关系管理（customer relationship management, CRM）的理论基础来自于西方的市场营销理论，最早产生于美国，概念由 Gartner Group 提出，随后得到快速发展。客户关系管理的出现和发展体现了企业管理领域的两个重要发展趋势：一个是企业的管理从以产品为中心的模式向以客户为中心的模式转变；另一个是企业管理的视角从“内视型”向“外视型”的转换。关系营销强调与客户建立长期的、真诚的、双赢的合作关系，而不是单纯的交易关系。关系营销的目的是通过提升客户价值来提高客户满意度，核心是营造客户忠诚。这些理论是指导企业客户关系管理的理论基础。

本篇从电子商务的发展带来企业经营管理变革的角度出发，运用有关管理学、经济学和现代信息技术等知识，对客户关系管理的基本原理进行了较为系统的阐述。本篇又是全书的开篇之作，起到提纲挈领、引导全书的作用，也是其他各篇的理论基础。

全篇共分四章，内容涉及客户关系管理的产生与发展，客户关系管理的相关核心概念，客户关系管理的理论基础，客户关系管理的核心思想、功能、作用等方面。第1章重点阐述了电子商务的发展对企业经营管理的影响，以及作为电子商务主要解决方案的客户关系管理对企业经营管理所具有的意义，并在此基础上介绍了客户关系管理的兴起和发展；客户关系管理的概念、内涵、发展现状和发展趋势。第2章主要介绍了客户的概念、客户的分类、客户满意度、客户忠诚度与客户价值、客户盈利能力与客户终身价值的分析方法。通过对以上知识的系统学习，加深对客户在客户关系管理体系中的重要作用的理解。第3章阐述了关系营销的产生与发展历程，关系营销的含义、特点，关系营销的市场模型，实施关系营销的过程及意义，关系营销的价值测定。第4章阐述了客户关系管理的核心思想和运作流程，客户关系管理研究的主要问题，客户关系管理的功能和作用，客户关系管理建立的基础、目的与原则。

概 述

学习目标

学习本章，主要了解电子商务的发展对企业经营管理的影响，以及作为电子商务主要解决方案的客户关系管理对企业经营管理所具有的意义，并在此基础上了解客户关系管理的兴起和发展，掌握客户关系管理的概念、内涵、发展现状和发展趋势。

◆ 主要解决的问题

电子商务环境下给企业带来的主要问题以及使企业产生的变革；客户关系管理的概念、内涵；客户关系管理研究的主要问题以及发展趋势。

第

1

章

学习目标

主要解决的问题

- 1.1 电子商务时代企业经营的变革
- 1.2 客户关系管理的兴起
- 1.3 客户关系管理的概念与内涵
- 1.4 客户关系管理的研究现状与发展趋势

本章小结

复习思考题

技能实训题

1.1 电子商务时代企业经营管理的变革

1.1.1 网络经济与电子商务的发展

互联网的出现被认为是 20 世纪最具重大影响的历史事件之一。随着互联网及相关技术的日臻成熟,互联网规模的日益扩大和网络用户的迅速增加,互联网的应用也逐步深入到社会的各个方面,与社会经济的发展和人们的日常生活紧密地联系在一起。互联网技术在全球的广泛应用,标志着人类社会开始进入到一个崭新的时代——网络经济时代。

网络经济时代的一个最显著的特征,就是信息技术在经济领域的应用,即电子商务。电子商务是应用电子化、信息化手段和技术来进行各种交易活动,并围绕交易活动所展开的业务和管理活动的总称。电子商务的出现,对社会经济产生了巨大的影响。电子商务带来了社会经济领域里的一次重大的技术革命。通过电子商务,原有的时空分隔被打破,产品市场逐步形成全球化的趋势,世界的经济全球化进程大大加快,国际经济结构也发生了重大改变。同时,电子商务也使生产与消费更加接近,中间环节大大减少,从而降低了产品的生产成本和交易费用。

1.1.2 电子商务的发展对企业经营管理的影响

电子商务以电子化、信息化手段来实现商务活动的各个环节。它包括商业信息检索与发布、电子合同签署、电子数据传输、电子货币支付以及通过网络提供各种服务的一系列过程。电子商务不仅是一种技术革命,它通过技术的辅助、引导、支持为商务活动本身带来了前所未有的根本性革命。电子商务对企业经营管理模式的影响和改变是深刻的,包括对企业经营理念、组织形式、管理机制等的影响和改变。

1) 电子商务对企业经营理念的影响

企业的经营理念 and 思维方式,总是在一定程度上局限于所处的时代,电子商务时代的思维方式与信息技术是密不可分的,信息化社会的结构不再是等级性的,而是网络状的,它具有整体性、综合性、开放性、动态性、非线性和互补性的特征。新的思维方式必然产生新的经营理念,对企业经营者而言,确立在电子商务时代发展的经营理念是十分必要的。新的经营理念可概括为以下几个方面:

(1) 追求持续创新

对一个企业来说,持续不断的创新是其生存发展的根本保障,特别是在电子商务发展的条件下,创新能力的强弱是决定企业市场地位和成长潜力的基本因素。电子商务是推动企业创新的重要力量,表现在以下五个方面:

第一,电子商务的发展促进传统企业从制度上进行改革、完善,特别是围绕电子商务发展的要求从组织机构的设置、企业员工激励制度的创立和企业中所有者、经营者、劳动者利益关系的调整等多个方面进行必要的创新。

第二,电子商务的开展要求企业不断跟踪相关技术的最新进展,及时开发和引进先进技术,只有提高自身的技术创新能力,才能在市场竞争中争取主动。

第三,电子商务迫使企业更加关注市场的变化,特别是关注网络市场的变化对企业生产经营活动的影响,企业必须通过各种方式进行市场创新,才有可能牢牢锁住“核心顾客”,求得生存。

第四,电子商务对企业管理人员的素质和管理水平提出了新的要求,企业应从管理思想、管理组织、管理方法、管理工具等多个角度进行创新,来适应电子商务发展的需要。

第五,电子商务要求企业具有特定的企业文化,形成平等、民主、学习、团队合作、进取的文化氛围,注重员工的利益,体现员工的价值。

在企业内部,电子商务的实施带来了一系列的变革:电子商务打破了企业生产与经营的地域限制,缩短了企业与客户之间的距离,使企业通过网络控制世界各地的资金、技术和人力资源成为可能;电子商务使企业的生产管理更好地借助于集成制造系统、虚拟制造等技术,提高生产效率,降低生产成本;电子商务使企业的库存管理通过网络技术和数据库的应用,能根据客户的要求随时安排供货,使库存成本显著下降,生产周期大为缩短;电子商务使企业的研究与开发更加注重市场需求的变化,使新产品的研发更具针对性,研发的成本也将明显下降;在售后服务方面,电子商务又可使服务成本下降,服务质量大为提高。这一系列的变化,都有赖于企业创新思想的不断成熟、创新范围的不断扩大、创新能力的不断提高。

(2) 始终体现“以客户为中心”的经营理念

因特网为企业与顾客之间架起了一座直接沟通的桥梁,为企业更好地了解顾客的需求、满足顾客的个性化需要、提供优质的客户服务创造了极为有利的条件。由于因特网具有双向交互的特点,既可使全球各地的客户随时了解企业的各种信息,获得相应的服务,又可使企业方便地得到有关客户的地理分布、个人偏好、特殊要求等各种数据。这种双向、直接、交互的信息沟通使企业和客户双双受益。在电子商务时代,只有那些始终替顾客着想,正确把握顾客需求的企业,才能真正赢得市场机会。随着电子商务发展的不断深入,网上客户将成为所有商家共同争取的目标。因此,客户关系管理必将成为企业管理的重要内容。没有良好的客户关系管理,企业就无法争取到忠实的顾客群,也不可能取得长期、持续的发展。

戴尔电脑在短短的十余年时间内一跃成为世界 500 强之一的电脑供应商,极为重要的一点就是戴尔公司始终把握“以客户为中心”的经营理念。戴尔一开始就按照客户的需求来设计、生产产品,这不只是简单地了解客户想要什么,也不只是提供价格合理与高性能的产品而已,更重要的是,它能比客户自己更早知道他们的需求。戴尔通过网络的双向沟通和面对面的交流,以真心诚意的态度向客户了解各种潜在的需求,并把这些需求转变成产品。戴尔深信只要与客户建立起良好的关系,就必然能产生丰厚的回报。戴尔还认为,企业的客户是全方位的,既包括产品的使用者,也包括原材料、零部件的供应商和各类合作伙伴。

世界著名的通用电气公司(GE)体现“以客户为中心”的关键举措是引入了“跨度”的概念。“跨度”指的是客户所要求的送货日期前后的这一段时间,实际的送货时间就在这个跨度之内。如果跨度大,就说明按照指定日期交货的能力低下;如果跨度小,就说明按照指定日期交货的能力强。零跨度永远是 GE 追求的目标。“跨度”的衡量标准是能否在客户要求的特定时间供货。GE 每接到一个订单,必须让所有与生产这一产品相关的各道工序的员工都准确无误地牢记客户所要求的时间,让每一位员工都深知,他采取的每一个行动都会影响到整个公司的跨度指标。这样做的目标就是要从两边挤压交货的时间跨度,要做到不早不晚,尽量靠近中间那一点,即客户要求的那一天。塑料集团已经把交货时间跨度从 50 天缩短到了 5 天;飞机发动机集团的时间跨度从 80 天降到了 5 天;按揭保险公司的时间跨度

从54天减少到了1天。

体现“以客户为中心”的理念不应停留在表面上，必须以真诚的态度、务实的做法，从发现客户的需求，到适应和满足客户的需求，再到创造客户的需求。从客户需求的不断满足中，逐渐拓宽企业的生存空间。

(3) 走向协作型竞争

随着电子商务的发展，企业与企业之间的竞争将变得越来越激烈，因为所有竞争者都将在同一虚拟市场中竞争，而所有的客户也将会通过网络与企业发生直接的联系。产品的规格、性能、服务，甚至外观都将一览无余地展示在网站上，客户选择商家简单到只是动动鼠标而已。在这种情况下，传统市场竞争中惯用的“价格战”、“广告战”将产生消极的影响，因为稍有不慎就可能酿成整个行业的混乱和无序，发起者往往会成为其他企业的“众矢之的”，而遭唾弃。所以，电子商务的发展，必须树立新的竞争观，变战争型的竞争为共存、共荣、共赢的协作型竞争。与此同时，企业与供应商、经销商和最终客户建立起长期的合作联盟，已成为企业持续、长期、稳定发展的重要条件。因此，在网络把生产商、供应商、经销商和竞争者连成一体后，任何一家企业都应树立起新型的、建立在合作基础上的“竞争观”。特别是要尽量与竞争对手一起找到和睦相处的共同点，发挥各自的综合优势，共同开拓和扩大市场，共享收益。

企业与自己的竞争者一起建立各种战略联盟是争取“双赢”和“群赢”的最重要的形式。战略联盟主要有以下五种：

- ①品牌联盟，以优势品牌作为联盟的纽带。
- ②新产品开发联盟，联盟各方共同分摊研发费用、共同承担研发风险。
- ③分销渠道联盟，共同分享彼此的分销渠道优势。
- ④促销联盟，通过企业间网站的相互链接以及共同实施促销方案等形式来实现。
- ⑤价格联盟，联盟各方通过对价格的协调统一，避免无谓的价格竞争，省却博弈的烦恼，又可阻止新竞争者的进入。

采取多种形式的联盟，是电子商务时代竞争者关系变化的重要表现。

2) 电子商务对企业组织形式的影响

与传统的工业经济生产状况和技术基础相适应的金字塔型、自上而下控制的管理组织结构，因为强调专业分工、规模经济、等级分明、顺序传递，对保证工业经济发展的效率、稳定和秩序起到了极为重要的作用。但随着以电子商务发展为主要标志的网络经济时代的到来，这种组织结构暴露出了难以克服的问题，企业如果还继续沿用这种按职能分工、条块分割形成的金字塔型的层次结构，必然无法对外来信息作出迅速反应，也将严重阻碍企业内部信息快速、准确的传递，扼杀员工的创新精神。因此，电子商务的发展必须有新型的组织结构与其相适应。电子商务的发展对企业组织结构的影响可以体现在以下五个方面：

(1) 组织结构从金字塔型向扁平型转变

在网络经济时代，金字塔型的组织结构将被扁平型的组织结构所替代，有其历史必然性，具体表现在以下三个方面：第一，由于计算机与网络技术在企业的广泛应用，使得过去必须由人工完成的工作可以部分或全部由计算机和网络所替代，例如纸面文件和单据的传输、内外信息的传递等；第二，市场竞争的加剧、信息传递的高速度使得决策的速度和准确性要求大大提高，而死板的、按部门设置的、把人束缚在某一点上的组织结构是无法适应外界变化的，也无法产生决策所需要的想象力和创造力；第三，随着电子商务的深入发展，企