

Customer Relationship Management
Case Studies

客户关系管理

企业典范

向 11 家典范企业学习执行客户关系管理的成功经验

ARC 远擎管理顾问公司 编

4-39



清华大学出版社

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>



客户关系管理

企业典范

ARC 远擎管理顾问公司 编

清华大学出版社

（京）新登字 158 号

北京市版权局著作权合同登记号：01-2001-1449 号

本书中文繁体字版由台湾远擎管理顾问股份有限公司出版，版权归远擎管理顾问股份有限公司所有。本书中文简体字版由远擎管理顾问股份有限公司授权清华大学出版社出版，专有出版权属清华大学出版社所有。未经本书原版出版者和本书出版者的书面许可，任何单位和个人均不得以任何形式或任何手段复制或传播本书的部分或全部内容。

内 容 简 介

本书通过对戴尔电脑、思科系统、花旗银行、联邦快递及远传电信等全球 11 个知名企业客户关系管理系统的建立和运行的详细介绍，向读者展示了这些企业在互联网时代执行客户关系管理的成功经验。

版权所有，翻印必究。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签，无标签者不得销售。

书 名：客户关系管理企业典范

作 者：ARC 远擎管理顾问公司 编

出 版 者：清华大学出版社（北京清华大学学研大厦，邮编 100084）

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>

责任编辑：陈仕云

印 刷 者：北京市清华园胶印厂

发 行 者：新华书店总店北京发行所

开 本：850×1168 1/32 **印张：**4.25 **字数：**81 千字

版 次：2002 年 6 月第 1 版 2002 年 6 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 7-302-05457-6/F·407

印 数：0001~5000

定 价：12.00 元

迈向网络新世界

远擎管理顾问股份有限公司

董事长 万以宁

投身管理顾问行业已历经十余个年头，在这段不算短的时间里，我看到了、也经历了台湾产业的发展、起伏与消长。十余年前的“淘金”产业很可能今天已日趋衰落；然而十余年前未曾听闻的产业，却在今天成为万众瞩目的风潮，其中的代表则非互联网产业莫属。

这样的产业消长几乎已形成跨越疆界的趋势，然而面对互联网如此强大的、迎面袭来的数字新力量，作为一个资深的专业管理顾问，我自己也不免感到心惊，因为互联网的风貌瞬息万变，过去我们所熟悉的经营法则、商场规则和竞争模式，在这个 e 时代中，仿佛都是一套套不合适的衣服，很难舒适妥贴地穿到身上。

然而尽管如此，新时代并不会因为人们在短期内遍寻不着合适的适应模式而减缓前进的脚步或稍作停留；相反地，互联网无疑是有史以来成长与变动最快速的产业。网络产业的运作节奏比过去任何一个产业都要来得短促而紧凑，这也就是为什么多数人在还没有看清网络世界的机会点时，就发现这个虚拟世界中已产生了许多令人惊诧的创业英雄与传奇企业的原因所在。

正如我们所知，美国网络产业的发展脚步仍为全球之最，因此通过了解、整理与阅读当地的信息，将有助于网络事业经理人、投资人乃至于一一般关心网络产业发展的大众等进一步理清网络世界的面貌，而这也是远擎计划出版一系列相关专业书籍的原因。

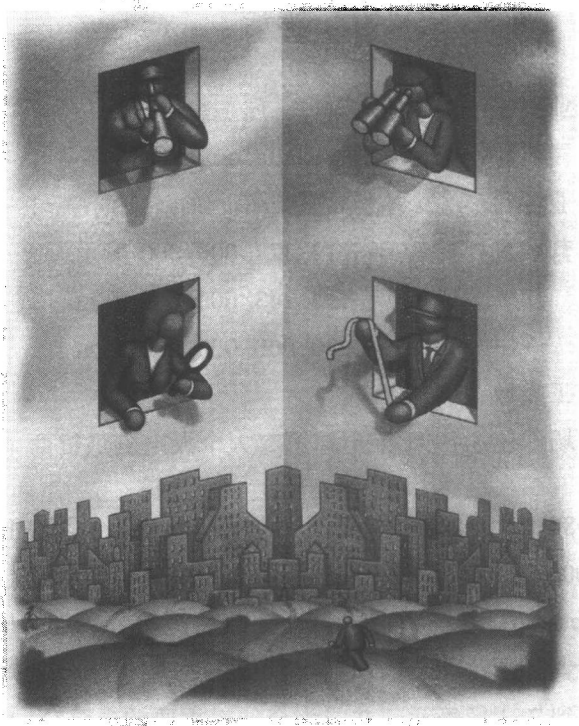
此外，远擎也希望借助知识产品，让读者不仅了解欧美各国互联网发展的现状，并且在瞬息万变的网络产业中，仍能够掌握网络产业的动态。

鉴于许多读者与企业的反应，希望能更切身了解台湾产业的发展动态，故远擎于 2000 年着手规划本土中文书籍。首先，针对当前的需求与全球的发展趋势，远擎选择了客户关系管理（Customer Relationship Management, CRM）的主题作为先锋，探讨了身处互联网时代的企业，如何借助客户关系管理创造企业业绩，而这也正是目前各大企业最关心的课题。其次，本书兼备策略与应用的说明，加上典型的企业实例，不仅完全切入台湾市场，而且也贴近客户需求，实为各大企业不可错过的经营参考书籍。

目 录

戴尔电脑 (Dell Computer)	
建立直接紧密的客户关系.....	1
蕃薯藤数字科技 (YAM.com)	
从人文社会观点出发为特定族群提供网络资源服务.....	11
思科系统 (Cisco Systems)	
以网络自我服务体系经营客户与经销商关系.....	21
台湾积体电路 (Taiwan Semiconductor Manufacturing Company)	
打造以客户为中心的“虚拟晶圆厂”.....	35
Charles Schwab 电子券商	
有效利用信息技术构建客户关系管理体系.....	47
联邦快递 (Federal Express)	
为客户量身订做的全球运筹方案.....	57
威名百货 (Wal-Mart)	
运用数据仓库掌握客户信息.....	71
花旗银行 (CitiBank)	
以电话服务中心强化客户关系管理.....	81

远传电信 (FarEastone Telecommunications)	
利用数据仓库为客户提供随时随地的服务.....	93
中华奔驰 (Capital Motors, Inc.)	
借助数据仓库系统适应市场竞争与管理瓶颈.....	103
台湾大哥大 (Taiwan Cellular Corporation)	
运用计算机电话整合系统提供完整的客户服务.....	115



戴尔电脑 (*Dell Computer*)

建立直接紧密的客户关系

杨秀

戴尔电脑凭着“直接将消费者所需的电脑销售给消费者”的简单信念，销售额在十年内突破了 20 亿美元，1999 年已达到 253 亿美元，并成为全球最重要的电脑公司之一。

企业背景

公司名称：戴尔电脑（Dell Computer）

营业项目：个人电脑制造与销售

年营业额：1997年 12,327,000,000 美元

1998年 18,243,000,000 美元

1999年 30,000,000,000 美元

员工人数：39,000 人

市场地位：1998 年全球第二大个人电脑供货商

1984 年，还是美国德州大学一年级学生的 Michael Dell 以 1,000 美元的资本，成立了戴尔电脑公司（Dell Computer Corporation）。戴尔电脑凭着“直接将消费者所需的电脑销售给消费者”的简单信念，销售额在十年内突破 20 亿美元，1999 年已达到 253 亿美元，并成为全球最重要的电脑公司之一。

戴尔电脑的企业核心价值与商业模式被称为“直接经营模式”（Direct Business Model）。所谓的直接经营模式，就是完全以客户为导向，依照客户所需的规格组装电脑，并将电脑直接销售给客户，而不通过传统的经销商渠道。这种模式的好处是让客户买到合适的电脑，而且省去了经销商转手的利润，让价格更具有竞争力。更重要的是，通过整合价值链上的多余区块，市场供需信息的流通将更加快速与真实，使交易成本大幅下降，让厂商与消费者都能获得更多的好处。

一个以面向客户为宗旨的企业策略虽然可以简单地描述为：如何以最低的成本为客户提供真正满意的产品与服务，但

其实际策略内容则大有学问。如果回归到交易的本质来看，任何一项交易的标的虽然是商品或服务，但真正交易的是存在于交易双方脑中的信息。交易双方究竟想要什么、有什么限制条件、担心或疑虑的事情是什么等信息如果不能交换并顺利解决，则交易是无法完成的。因此我们可以说，一个面向客户的企业策略就是一套以客户为中心，能够顺利而低成本地收集那些原本掌握在客户手中的信息，加以处理、解决以完成交易，并且能让客户再度光临的策略模块。

戴尔电脑的面向客户策略

在 20 世纪 80 年代早期，个人电脑产业还是一个新诞生的产业，个人电脑的用户界面实在不怎么友好，一般人认为它的内部原理并不好懂，因此必须通过地区经销商销售，而且价格昂贵。戴尔由于曾经组装并升级过电脑，了解经销商的利润空间虽大，但却没有提供多少附加值，因此决定将电脑直接销售给消费者，省去付给经销商的利润，并将这个利润返还给消费者。这个直接销售的策略促使戴尔电脑将客户放在整个企业策略的核心，而我们可以将这个策略分成两个领域，一个是“信息的交换” (Exchange of Information)，另一个则是“行为限制的交换” (Exchange of Behavioral Constraints)。

一、信息的交换

戴尔电脑的核心目标是提供给客户真正需要的产品，因

此如何收集客户的信息成为首要任务。为了详实地收集客户信息，戴尔电脑采用了以下策略：

1. 以客户而不是产品来进行市场划分

相对于一般企业常以产品线来划分不同的市场，戴尔电脑很早就以不同的客户群体作为市场划分的目标。由于不同的客户对产品和服务必然有不同的需求，因此戴尔电脑以“客户需要的电脑功能”以及“如何使用电脑”作为划分的基础，并以不同的销售团队与沟通方式服务不同的市场。在1994年以前，戴尔将客户划分为“大型客户”和“小型客户”。到了1997年以后，大型客户已进一步划分为全球性企业客户、大型企业、中型企业、联邦政府、州政府与地方政府和教育机构，而小型客户则衍生为小型企业与一般消费者。

以客户作为市场划分的基础，让戴尔电脑得以更接近客户的需求，因而可以掌握其关键信息，有效预测未来市场的需求，而准确的预测正是电子产业降低营运成本的关键所在。

2. 在产品研发过程中纳入客户的知识

为了给客户真正需要的产品，戴尔电脑直接开口问消费者究竟需要什么。通过网络、电话以及业务人员面对面的沟通，不仅可以认识客户，也能了解他们的需求与喜好。由于客户真正需要的是符合其需求且易于使用的产品，而不是技术先进或包含太多功能的产品，因此戴尔电脑让客户在新产品研发阶段就能加入提供意见的行列，并认真地考虑他们的意见，以免推出叫好不叫座的产品，不仅延误商机，甚



至可能危及公司的生存。

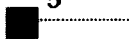
3. 让客户常在我心，而不是时时挂念竞争者

在竞争激烈的商场中，任何一个好点子本来就很容易被抄袭，因此时时注意竞争对手的一举一动并没有太大的意义，真正重要的是回归到客户的身上。由于戴尔电脑的策略是直接与客户接触，因此只要真正将客户放在策略的核心，就可以随时收集到真正的客户信息，而不至于与客户脱节。

由于戴尔电脑要求其业务人员花费大量的时间与客户相处，因此常能获得许多有用的信息，例如客户会要求戴尔在出厂的产品上贴上订购公司的财产标签，这些看似零碎的小事汇集起来，就成为戴尔电脑所建立的产业竞争障碍。这种直接从客户口中了解其需求的方法，比公司内部所做的评估报告有用多了。

4. 毫不迟疑地导入电子商务

将互联网 (Internet) 导入商业领域的应用是 20 世纪末人类交易行为史上最重要的里程碑之一。由于认识到互联网在品牌营销以及执行客户服务工作中的威力，戴尔电脑在 1994 年推出了 www.dell.com 网站。起初这个网站的内容正如当时大多数的企业网站一样，主要提供公司、产品简介及技术资源信息，但其中的客户服务电子信箱却收到了客户希望在网上可以获得不同电脑组装规格的报价并直接在线上订购的信息。因此，戴尔电脑在一年后推出了在线组装的服务，让客户可以在网上直接选择所需的电脑规格，并在获得报价后



即可直接订购。

此外，针对企业客户，www.dell.com 还推出了根据各公司需要量身打造的“戴尔顶级网页”（Dell Premier Pages），企业内部员工可以利用密码进入其公司的专属网页，在线选择他所需要的电脑规格或服务，再统一采购。这样一来，企业便可以在线管理他们所订购的产品、电脑资产以及各种服务内容。很明显，互联网已经成为戴尔直接销售模式的强大工具，它不只是销售渠道的一个分支，更成为戴尔与客户之间交换信息的有力渠道。

当戴尔电脑推出在线订购方案后，立即获得了广大客户的响应，其在线销售额在 1996 年底就已经达到每天 100 万美元的水准，同时每周上网浏览的人次超过 200 万。由于互联网上电子交易的庞大潜力，戴尔电脑在 2000 年 9 月宣布将推出一个称为 www.dellmarketplace.com 的 B2B 电子交易市场，提供一个不同商品买卖双方直接交易的场所。

5. 建立虚拟整合组织

为了实现更精确和更快速的信息交换，戴尔电脑将其积累多年的数据库开放，与客户及供货商分享这些信息。例如客户可以连接到戴尔的生产线上，了解其订购产品的组装或运送进度；而供货商也可以通过连接了解现有的库存信息，以准备何时及如何供货的问题。

通过这种处理信息的新视野，在实质上消除了供应链上、下游与最终客户之间的界线，让各种信息得以快速流通，在产



品交期与新产品的研发上反而更为准确。此外，让客户可以直接查询其订购产品的生产进度，就好像是请客户作为戴尔生产线上的监督人员一样，其效果可能比来自内部的监督更好，成本也更低。

二、行为限制的交换

由于戴尔电脑强调的是将产品直接销售给客户，而不是通过各地区的经销商，因此它必须解决客户心中无法面对经销店面所产生的疑虑，特别是个人电脑这种价格较高、又需要软硬件等特殊知识的商品。消费者可能担心开机程序设置不好，或许是硬盘有问题，或许是关心如何送修、退货的问题。

客户的满意是完成交易的基础，一个以客户为中心的企业策略，光是努力收集客户信息并列入决策参考是不够的，它还必须解决客户的疑虑，这就是经济学中所说的“限制条件的交换”。如果卖方能够认识到买方的疑虑所在，而主动提出某些交易条件，就能降低买方的疑虑而提高交易完成的机率。

戴尔显然对客户的疑虑了然于胸，而且也懂得这些问题是“直接销售模式”所必须解决的问题，因此他在经营企业的过程中提出了几项限制条件以取得客户的信任，最重要的有下列几项：

1. 提出 30 天退款保证

戴尔电脑非常清楚消费者很难从口袋中掏出 4,000 美元去向一家没有实体店面的电脑公司购买电脑，因此戴尔电脑

从一开始就在广告单上提出 30 天内不满意可退款的保证条款。这项保证让客户愿意先订购产品，等货品送到以后再打开试用，而不会因为无法先行试用而打退堂鼓。

2. 提供上门维修服务

由于个人电脑的功能强大，牵涉的技术众多，因此经常会有一些或大或小的问题发生。特别是一些较大型的企业，他们采购的品种众多，这些电脑或服务器等设备彼此连接或整合的工作并不简单，因此戴尔电脑提出了“上门维修”的服务，而不是让客户自己抱着出问题的电脑回到公司来维修。对于美国波音公司这一类的大客户，戴尔电脑甚至还会派出一批工程师常驻，以协助客户解决各种技术支持问题。

3. 对客户资料保持绝对机密

自从电子商务如火如荼地开展以来，网络隐私权的问题就一直是大众讨论的焦点，对各种企业或个人信息安全性的关切更不在话下。由于来自网站上的交易已成为戴尔电脑营收的主要渠道，因此其电子数据库中已建置了大量的客户资料，其中包括客户的一般性资料以及各项采购、产品配置等信息。如果无法有效地解决客户担心这些资料是否可能外泄的疑虑，在线交易势必遭遇瓶颈。

虽然在某些案例里，客户会允许企业在事先告知的情况下出售其资料，但是为了得到客户的完全信任，戴尔电脑的策略与立场均十分明确，那就是绝对不会出售客户的资料。



结语

直接销售模式是一个直接诉诸最终客户的经营模式，因此必须把客户放在经营策略的核心位置。戴尔电脑的成功并非只是把客户至上挂在嘴边，而是通过设身处地的着想与实际的沟通，去了解客户究竟想要什么，再将组织结构与企业精神完全聚焦于“以实现客户满意为首要任务”，历经长期努力才获得的成果。

