

打造MBOSS重要角色上海电信CRM项目实施经验谈 PDF转换
可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/66/2021_2022__E6_89_93_E9_80_A0MBOS_c41_66268.htm 自美国Gartner Group提出CRM理念以来，经过这几年的发展，全球CRM市场一直呈几何级数快速增长。尽管褒贬不一，CRM项目已经越来越多地被提到众多大公司的管理日程上来。与此同时，中国的CRM市场也正在迅速地孕育产生，主要以电信、金融等经济实力较强、信息化程度较高的行业为主。这些用户一般都是国家重点行业，拥有强大的资金后盾，信息化建设也已初具规模。由我国进入世贸组织后所引发的经济格局的变化给这些行业带来了巨大冲击，它们在感受新机遇的同时也备受竞争的压力。本文主要就目前中国电信业的发展现状和CRM如何能帮助电信企业成功提出了一些自己的见解。

竞争焦点 中国电信产业的发展大致可以分为“粗放式经营模式”及“集约化经营模式”两个阶段。1999年以前，国内电信市场主要由中国电信一家运营商垄断，经营上带有明显的计划经济时期的痕迹，是一种传统的粗放式运作模式。自1999年电信重组以来，中国电信服务市场逐步形成了数家大运营商主导、多家小运营商参与、新运营商不断加入的电信服务市场竞争新格局。同时，一些世界级的电信巨头也开始通过多种手段逐步渗透到中国电信市场。随着电信重组及新的竞争格局的逐步形成，中国的电信服务业迈向了一个新的发展阶段。此阶段的主要特征是运营商更加关注自身的核心竞争力，进一步提升其管理水平及运作效率，并逐步降低运营成本。在这种背景下，作为提升企业核心竞争力的有效手段，客户关系管理(CRM)

在国内的兴起无疑让电信运营商们看到了新的希望。作为企业核心竞争力的关键要素，即如何通过提高客户的满意度及忠诚度、提升客户价值、扩大自身的收入及利润等问题，前所未有地成为各电信运营商的重点关注对象。如近一段时间各大运营商围绕对关键大客户的争夺就可以充分说明这一点。可以说，对客户的争夺，已经成为当前各电信运营商竞争的焦点。通过大力实施品牌战略，强化“用户至上、用心服务”的理念，建立以用户为中心的客户关系管理和服务体系，从而树立起电信运营商良好的企业形象和品牌形象。在国外，电信行业恰恰是CRM应用最为广泛的行业，一些世界级的电信巨头无不在CRM方面进行了巨大的投入，并因此加强了自身获取和保留客户的能力，从而大大提升了自身的核心竞争力。在国内CRM应用热潮的带动下，处于战略转型阶段的国内电信运营商已经越来越认识到CRM对自身发展的重要作用，其中不少具有前瞻性的电信运营商高层甚至已经着手考虑CRM的整体规划了。其实，国内电信行业在CRM方面的投入一直处于其他行业的前列。早在2000年，中国移动就已经初步完成了全国各省市公司呼叫中心(186)的改造与建设，另外在业务运营支撑系统(BOSS)及决策支持系统(数据仓库及数据挖掘)方面也进行了大量的投入。从去年开始，中国电信也开始了对原有各个分散、独立的呼叫中心系统(112、114、189等)的大规模改造。此外，联通、网通和吉通的呼叫中心的建设也正式开始启动。这些系统的建设无疑为各电信运营商进一步实施CRM奠定了良好的基础，但由于这些系统的规划与实施主要是基于当时具体业务部门的需求，没有能够从整个企业的战略高度来进行统筹规划，也没有进行相应业

务流程的重组或优化，使得这些系统的应用目前还仅仅停留在业务支持系统的层面，并没有使得运营商从根本上实现自身经营模式及战略的根本转变。我认为，真正成功的CRM项目应该从项目甫始就从战略高度进行规划，并贯彻于实施的每一步，从而实现真正意义上企业整体运营模式的变革。变革运营模式 CRM是Customer Relationship Management的缩写，中文译为“客户关系管理”。CRM不只是一种信息技术，它还是一个获取、保持和增加可获利客户的过程，一种以客户为中心的企业运营模式。通过CRM能够有效地挖掘、开发、增进与目标客户群之间的关系，最大限度地挖掘客户价值、提高公司的利润并且使股东权益最大化，从本质上看，CRM是利用信息技术来实现关系营销战略。总体而言，CRM技术的应用应该旨在帮助电信运营商树立以客户为中心的战略思想，实现从以生产运营为主向以客户服务为主的转变。实际上，实施CRM的过程就是电信运营商在管理思想、服务意识和业务流程等各方面综合转变的过程。在经营思想上，电信运营商的重点将不再是盲目扩张，而是分析有价值客户的需求，及时推出有针对性的服务，然后通过高满意度的服务来维持客户尤其是一些可以带来高回报的大客户。员工的服务意识也将通过CRM的实施发生质的飞跃，各部门将树立起协同工作、共同服务客户的理念。在流程上，通过简捷、高效的业务流程优化来提高电信运营商的内部工作效率和外部客户满意度。事实上，从国外很多电信运营商实施CRM的前后状况来看，实施CRM的过程就是电信运营商核心竞争力得到提升、走向集约化经营的过程。当前国内电信运营商面临的几大问题：一、信息孤岛比比皆是：目前电信

业在全国各地的信息处理大多仍然停留在单机应用阶段，报表处理多以文件系统为主，文件传输仍然采用纸质报表传输。在这种情况下，各种业务相关数据处于信息孤岛状态，得不到有效的利用。

二、信息共享难以达成：鉴于很多电信运营商缺乏前瞻性的信息系统建设规划，造成目前企业内部多重系统并行独立运作，彼此的数据系统也自成一套，“老死不相往来”。此外，由于部门壁垒等问题也更加重了信息共享的操作难度。

三、信息运用无章可循：电信运营商最大的优势就是掌握了大量的客户信息，也就是说拥有了比较全面的与企业经营有关的内部数据资料和外部数据资料，但是目前企业没有有效的手法将这些数据进行科学提炼、加工和集成，从而无法挖掘出对企业管理决策者有用的信息，为管理者决策提供有力的支持。那么，CRM能为处在当前这个特殊时期的中国电信运营商带来新的希望吗？CRM的作为CRM究竟能为当前我国的电信运营商做些什么呢？CRM技术在实际应用中一般分为三个不同的层面：渠道层面、操作层面及分析层面。下面我们从不同层面谈谈CRM究竟能为当前的国内运营商做些什么：

一、渠道层面的CRM可以帮助电信运营商整合其多样化的客户渠道。由于电信服务市场拓展的需要，当前运营商与客户的接触渠道呈多样化趋势，除了传统的营业窗口外，市场营销部门、客户服务部门、呼叫中心、互联网等其他沟通渠道同样成为运营商与客户之间交互的重要途径。CRM在渠道层面可以有效地帮助运营商整合以前分散的与客户交互的各种渠道，最终实现客户信息的高效收集和最大程度的共享，使得客户与运营商之间建立起一个统一的沟通界面，从而强化与客户沟通的效果，提升客户的满意度

。二、操作层面的CRM可以帮助运营商实现营销、销售、服务等关键业务环节的流程自动化，真正做到利用IT技术手段提高运营商的运作效率、同时降低运作成本的目的。通过实施操作层面的CRM，运营商可以顺利地建立起一套以客户为中心的运作流程及管理制度，同时有助于培养员工的服务意识。此外，基于对客户资料的全面掌握和管理，销售的成功率和效率将会提高，运营商可以为用户提供更个性化、专业化和主动化的服务，CRM还帮助电信运营商更好地进行营销策划。

三、分析层面的CRM能够帮助运营商将大量分散的客户信息转变为宝贵的客户知识。通过建立数据仓库、运用数据挖掘、商业智能等技术手段，对大量复杂的客户信息进行分析，从而帮助运营商更好地了解客户的消费模式；此外，通过对客户进行分类(如根据客户对企业的当前贡献与潜在贡献，寻找对电信运营商最为重要的大客户)，从而能针对客户的实际需求，制订相应的营销战略，开发出相应的产品或服务。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com