

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: X200215160

UDC_____

学 位 论 文

“CRM”在电信企业的应用研究

Research of Applying CRM to Telecom Operation Enterprise

刘 丹 阳

指导教师姓名: 韩 水 华 副教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交时间: 2005 年 3 月

论文答辩时间: 2005 年 4 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2005 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2005 年 3 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

中文摘要

电信业务从缺乏变成过剩，电信运营已经从依靠价格和扩建为代表的同质竞争的低水平运营阶段过度到以新业务、不同的服务质量为代表的异质竞争的高水平阶段。在同质竞争、替代性竞争、用户分流的压力下，各基础电信运营商在比技术、争业务的同时，已把服务当作争取用户“选票”的重要筹码。竞争使运营商们再一次关注运营，并开始思考用户、市场与运营的关系。

在新的竞争环境下，运营商的运营管理已经从围绕“业务”为中心的模式转化为以客户为中心的模式，客户管理也从过去的不对等的客户服务（CS）转化为对等的 CRM。

本文论述了 CRM 的兴起和应用的原因，CRM 内涵和核心内容、电信企业 CRM 的特点，电信企业成功实施 CRM 的关键要素，论述了一个 CRM 的体验式营销模型，论述了该模型的核心和大客户管理。

最后本文列举了几个电信企业成功应用 CRM 的案例，并对案例进行了分析，讨论了该模型给电信企业带来的效果，证明了该模型可以提高客户的忠诚度，可以使电信企业不通过降价，就可以达到稳定和发展客户，获得丰厚的利润，进而达到作大作强的目的。

关键词： 客户关系管理；信息技术；体验式

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

Telecom service has turned from lack into surplus, and telecom operation has turned from low-level homogenous competition phase, characterized with dropping price and expanding scale, to high-grade heterogeneous competition phase, characterized with providing new service and assuring different QoS. Under the pressure of the homogenous competition, replacing competition, and user distribution, enterprise introduces more advanced technology and more business besides every telecom operation. They have put their stake on service in order to increase customer number. The ruthless competition makes the operation enterprises care operation again, and begin to think about the relation among user, market and operation.

In new competition environment, the operation management of telecom enterprise has turned from the service-aimed mode to the customer-aimed mode, and the customer management has also turned from CS (customer server) to CRM.(Customer Relation Management).

This paper addresses the cause of origination and application of CRM, the basic content of CRM, the characteristics of CRM in telecom enterprises, the key factors of success usage, and a sales mode based on experience of CRM as well as its basic content and big customer management.

Finally, this paper addresses some advanced instances in which telecom enterprises use CRM, and analyzes them. We discuss these results, proving that, without lowering service prices, this model can improve user loyalty, stabilize and increase customer number, obtain much more profits, and eventually, make the telecom enterprise larger and stronger.

Key Word: CRM; Information technology; Experience model

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

前言	1
1 电信企业面临的挑战	2
1.1 电信市场的竞争分析	2
1.1.1 市场占有率分析.....	2
1.1.2 来自客户服务的压力.....	6
1.1.3 电信市场的竞争趋势.....	7
1.2 电信内部管理所面临的挑战	13
1.2.1 内部管理和客户管理的现状.....	13
1.2.2 存在的问题分析.....	15
2 CRM 在电信企业中的应用.....	18
2.1 CRM 的概念	18
2.2 CRM 的内涵和主要内容	19
2.2.1 CRM 的内涵.....	19
2.2.2 CRM 的主要内容.....	22
2.3 电信运营企业 CRM 的特点及应用	24
2.4 电信运营企业如何实施 CRM.....	28
2.4.1 企业文化变革.....	28
2.4.2 企业流程再造.....	29
2.4.3 员工素质提高.....	33
2.4.4 技术引进.....	34
2.4.5 系统推进.....	35
2.5 CRM 在电信企业的应用成效分析.....	36
2.6 CRM 的应用案例分析	38
2.6.1 CRM 给运营商带来的非凡的利益.....	38
2.6.2 所使用的 CRM 策略.....	38

3 结论	43
参考文献	44
后记	48

厦门大学博硕士论文摘要库

前言

目前的电信运营越来越激烈，电信企业为了生存和发展，都在探索提高企业核心竞争力的方法。现在，人们对电信企业核心竞争力的认识有了很大的改变，过去人们普遍把企业的成功归功于短暂的或偶然的产品开发或灵机一动的市场战略，现在人们认为企业的核心竞争力应该由市场决定，也就是由客户或用户的满意度决定，CRM（Customer Relation Management）成为电信企业提高核心竞争力的主要手段。

本文主要研究 CRM 在电信企业应用。由于企业核心竞争力的基础是实现顾客所看重的价值，电信运营企业必须以客户服务为核心来设计运营管理的一切方面：首先要培育以客户为中心企业文化，培育和员工的客户服务理念和意识，然后，基于 CRM 来进行企业的流程再造，最后，基于 CRM 来规划企业的技术引进和系统推进，从而从全方位实现和落实 CRM。

本文组织如下：第一章分析了中国的电信企业面临的挑战。本章首先分析了电信市场的竞争现状，其中包括电信市场的占有率，电信市场来自客户的压力，电信市场的竞争趋势，然后分析了电信内部管理所面临的挑战，包括内部管理和客户管理现状以及存在的问题。第二章详细论述了 CRM 在电信运营企业的应用。本章主要论述了 CRM 的概念；论述了 CRM 在电信企业的特点及应用，从企业文化变革、企业流程再造、员工素质提高、技术引进和系统推进方面论述了电信企业实施 CRM 的必要性和如何实施 CRM；分析了 CRM 在电信企业的应用成效；最后分析了 CRM 在电信企业的应用案例。第三章给出我们的结论。

1 电信企业面临的挑战

1.1 电信市场的竞争分析

1.1.1 市场占有率分析

电信改革正好走过整整十个年头，十年来，电信改革是沿着“三步走”的路线前进的：邮电分营、政企分开、引入竞争。在这风云激荡的十年里，我国电信业按照打破垄断、引入竞争的原则，电信改革由表及里、自上而下地全面铺开。经过几轮大刀阔斧的改革，我国电信市场格局发生了根本性的变化，初步建立了 6 家基础电信运营商、几千家增值服务商互相竞争的市场框架。这十年也正是电信业得到长足发展的十年，从产业生命周期的角度讲，我国电信市场已经接近成熟期。十年前，我国电信业的主要特点是短缺经济、总量供应不足，电信业在“九五”、“十五”期间，得到了快速的发展。现在正是“十五”末期，它的发展已经有所改变。2003 年全行业虽然仍是以国民经济增速的 2 倍增长，13.9% 的增长率仍然说明处于高速的发展阶段，但是相对于三至五年前 3 倍于国民经济增速的增长速度来说已经明显下降^①。从这一点上讲，电信业进入了转折性的发展阶段——中速盘整期。产业特点是：总量过剩、结构性短缺。

电信运营模式如今也发生了重大的变化。语音业务下降和数据业务增加是整个电信行业共同的特点，电信运营商要从增值业务或与其它业务融合方面寻求增长点。2003 年中国电信的宽带用户数由 376 万户达到 563 万户，互联网业务收入为 81.6 亿元，增长了 66%，占总经营业务收入的比重也从 2002 年的 4.5% 提升到 6.9%，成为潜力巨大的明星业务^②。2004 年上

^① 注：电信市场 2003 年年报

^② 注：中国电信 2003 年年报

半年，中国电信的宽带用户数突破 1000 万^①。

在移动通信市场，用户增长速度从 2002 年开始全面下滑。截至 2003 年底，中国移动的用户总数为 1.416 亿户，市场份额从 2002 年的 67% 略降至 65%，新增用户 2394 万户，比 2002 年新增用户数减少了 11.7%，其中 90% 以上的新增用户为神州行用户，形成了用户增长率为 22% 而利润增长率仅为 9% 的反差^②。

近年来，中国电信运营市场发生了巨大的变化，新技术、新业务不断涌现，用户细分化趋势日益明显，国内外竞争逐渐加剧。在固定市场，固话用户已接近饱和状态，移动电话的迅速普及分流了固话的一部分话务量，短信等数据业务的提升更加抢占了固话的话务量。

近两年的中国电信运营市场可谓波澜起伏、风起云涌，固定市场与移动市场之间的争夺不断升级，固话用户的大量流失使固定运营商面临着巨大的生存危机。小灵通的异军突起则成为移动运营商的心头之痛，3G 商用的一再推迟使各大运营商面临着巨大的经济压力，国内外竞争环境的加剧使中国电信运营商传统的经营模式备受考验。

以上表明，电信市场逐渐成为一个成熟市场，除了移动业务的竞争主要体现在增量和存量两个市场外，包括数据和固定通信业务的竞争实际上都是在存量市场进行的，这样的竞争无疑是最残酷的。电信长途业务的下降份额应该都是流向新兴运营商的，蛋糕就是那么大，分到手里有多少，主要取决于各个运营商竞争的實力。新兴电信运营商都力图在 IP 电话市场占有一席之地。自 2002 年 4 月以来，几大新兴运营商的 IP 电话业务已经极大地分流了电信的长途业务，致使其出现负增长。中国电信的年报显示，2003 年其小灵通用户新增 1100 万户，达到 1835 万户，比 2002 年底增

^① 注：中国电信 2003 年报

^② 注：中国移动 2003 年报

长了 153.3%^①，显然，小灵通已成为拉动通话量的重要力量。中国网通小灵通业务的发展势头也非常迅猛，2003 年底的用户数比 2002 年增长了 8 倍，网通北方的小灵通用户数已经突破 1000 万，北京地区的用户数也突破了 50 万大关。小灵通业务的发展必然导致移动业务的下降。

电信企业竞争带来的另外一个负面影响是运营商利润增长速度的下降。中国电信年报显示，2002 年与 2003 年相比，中国移动签约用户的 ARPU 值从 2002 年的 176 元降至 171 元，预付费用户从 63 元降至 58 元^②；中国联通 CDMA 用户的 ARPU 值从 2002 年的 172.2 元降至 128.4 元，GSM 用户由 67.3 元下降到 56.7 元；中国电信小灵通用户的 ARPU 值降至 45 元，固话降至 40 元^③。

与 ARPU 值的下降恰恰相反，三大运营商用户的每户通话分钟 (MOU) 数却都有较大增加。中国电信 2003 年国内长途总传输量为 538 亿分钟，较 2002 年增长 15%；中国移动 2003 年的用户总通话时长为 3 732 亿分钟，比 2002 年增长 43%；中国联通 CDMA 和 GSM 用户的 MOU 分别增加了 9.4 分钟和 8.2 分钟^④。这种对比也显示出中国通信市场尤其是移动通信市场过度竞争的现状，资费底线的屡屡突破，必将影响中国电信业的持续健康发展。

电信运营商的话音业务正在进入一个萎缩的时期，因此电信运营商不会再进行新的基础投资，而将主要方向转向挖潜，他们更多地开始考虑怎样利用现有设备和技术开发新的业务。近两年，以短信为主的增值业务市场异常火爆，在各大运营商业务总收入中占据很大的比重。正是由于增值业务能够带来丰厚的利润，所以各大运营商都在不遗余力地积极开发各种增值业务平台，以吸引更多的用户。2003 年中国移动的短信业务使用量为

^① 注：中国电信 2003 年报

^② 注：中国移动 2003 年报

^③ 注：中国电信 2003 年报

^④ 注：电信市场 2003 年报

935.1 亿条，短信业务收入从 2002 年的 42.4 亿元飙升至 2003 年的 99.09 亿元，增长了 134%^①。CDMA 用户数在备考合并的情况下，所有用户短消息的使用量比 2002 年增长了 11 倍。中国移动的年报显示，2003 年新业务收入为 162.05 亿元，其中 60% 以上是来自短信业务，非短信数据收入仅为 28.5 亿元^②。

2003 年 12 月，中国网通在济南宣布北方十省市的小灵通可以实现短信互通，同时还正式启动了包括短消息、Web 浏览、电子邮件和无线上网等在内的数据增值业务。网通计划在 2004 年实现与中国电信“小灵通”的短信互通，以及与中国移动和中国联通的短信互通。

此外，由中国网通集团与国际数据集团（IDG）等企业共同打造的天天在线有限公司也正式推出了其基于宽带网络全新改版的网站，奠定了首家真正意义上的“宽带门户”的地位。随着“天天在线”的成立，加上此前的“移动梦网”、“联通无限”、“互联星空”，中国移动、中国联通、中国电信、中国网通这四大电信运营商整体完成了在电信增值业务领域的布局。

中国联通日前推出了“10158 短信听”业务，联通手机用户无需申请，只要拨打“短信听”接入号 10158，就可以给亲朋发送语音短信，对方立即会收到一条短信提醒，提示拨打 10158 收听。该业务在全国都能用，拨打 10158 和接收短信提醒、收听语音短信都是免费的。

中国移动针对“全球通”和“动感地带”客户推出一项“MO”手机上网服务。“MO”手机上网服务包括“我的梦网”、“梦网推荐”、“梦网家园”、“百宝箱”、“资讯中心”、“铃图随意当”等栏目，囊括了新闻、游戏、资讯、娱乐、生活及财经各方面的丰富内容。客户只要通过手机的选择键就可以连接到对应栏目访问具体的内容，还可以实现在线聊天、收发邮件、在线游戏等应用。值得注意的是，中国移动已在面向“全球通”和“动感地带”客户的“心

^① 注：中国移动 2003 年报

^② 注：中国移动 2003 年报

机”中预置了具备一键上网功能的“MO”键，只要轻轻一按，就可以迅速体验“MO”的魅力和快乐。

此外，中国移动正计划在国内推出一项新的话音增值业务——“彩话”，并已经开始在浙江试运营。与此前风靡全国的“彩铃”业务的个性化回铃音不同，“彩话”将使移动手机用户在通话的同时听取不同的背景音乐和音效，根据自己的需求选择通话的个性氛围。用户通过拨打移动制定的号码，就可以根据语音提示选择背景音乐或音效，然后输入对方号码后就可以进行通话。

短信等业务所取得的成功启发了电信业：增值业务将成为运营商争取市场优势和赢得客户的必然选择，通过增值业务才能使现有的网络资源发挥最大的效能。电信运营商只有把客户的需求转变为服务，才能赢得主动，在未来的竞争中立于不败之地。

“动感地带”等电信增值业务所取得的成功启发了电信业：满足用户个性化的需要是运营商争取市场优势和赢得客户的必然选择。几年前，设备提供商有什么技术，中国电信、中国移动、中国联通等电信运营商就推出什么技术方面的业务，比如说 ISDN、ADSL、WAP、GPR，那时，设备制造商和电信运营商谈的都是技术和平台，而用户其实对技术和平台并不感兴趣，用户感兴趣的是“我能得到什么”和“我可以用什么代价获得该服务”，我们今天看到中国移动在大力推广“动感地带”，它并没有展示任何的技术，而只展示了一个市场品牌，展示了市场需求下的一个潜在的客户群体。它的目标就是要满足一批健康向上的年轻人：他们需要以可以承受的价格获得大量的娱乐交流的数据。其中，设备提供商所能够支撑的只是提供一个通道。

1.1.2 来自客户服务的压力

从国内移动通信市场的变化来看，中低端用户日渐成为移动通信运营

商用户增长的主力军，同时也是竞争对手争夺的主要目标。据统计，目前北京移动“神州行”用户总数近 600 万，这部分用户的 ARPU 值虽然不高，但其市场占有率大，因此逐渐成为各大运营商争夺的目标^[7]。

随着中国通信业改革的深入，中国电信、中国移动、中国联通、中国网通等电信运营商相对于对方来说，各自已经没有绝对优势可言，他们在业务上将是互相交叉渗透的，而在增值业务特别是网络业务上也是相互竞争的。随着经济的发展、人民生活水平的提高，客户对电信服务的要求越来越高，他们要求运营商开发出更多适合他们的服务。激烈的市场竞争，要求运营商不仅能够保持客户的忠实度，减少客户流失，还必须保证其经营利润。下一步的竞争热点将是服务的竞争，电信运营商必须实现由“以生产为中心”向“以客户为中心”的经营战略的转变，开发出更多的个性化服务，从而赢得更多的客户。随着客户对服务质量

随着大量的低端用户的进入，客户服务的范围和内容发生了重大的变化，运营商的客户服务业务量迅速增加。客户服务的压力是全方位的，包括客户的技术支持服务、维修服务，支付服务等，这些都给客户服务带来了巨大的压力。

1.1.3 电信市场的竞争趋势

中国的电信市场的竞争表现为以下几个趋势：

1、国际化竞争日趋激烈

随着中国通信业逐步打破垄断，为国内的电信运营商提供了一个逐步市场化的合理竞争环境。首先，随着中国加入 WTO，国外的电信巨头对中国的电信市场早就虎视眈眈，电信业务已逐步放开，最先放开的将会是增值业务。基本电信业务由于市场进入障碍较大，投资比较大，成本回收比较困难，而增值业务相对较易进入和具有较大的利润空间正是国外的电信巨头所垂涎的。还要注意的，传统语音业务正在逐步萎缩，而在语音、

数据、视频基础上不断涌现的是种类繁多的增值业务。纵观我们的电信运营商，无论从网络规模还是硬件设备上，都不逊于国外电信运营商，但在开发增值业务方面，与国外的电信运营商存在着比较大的差距。这方面的不足将会使国内电信运营商在同国外同行的竞争中处于劣势。

同时，世界经济的全球化、市场的国际化和我国加入 WTO 步伐的加速，也要求国内的电信运营商在经营管理上向国外先进的电信运营商看齐，以迎接电信运营业的国际化竞争。国内、国际电信业的日益加剧的竞争态势，对国内电信运营商的服务内容、服务方式、服务质量、经营管理以及服务意识，提出了严峻的挑战。国内电信运营商必须改变过去那种“等着顾客送上门”的被动服务，建立新的以客户为中心的经营模式和服务体系。

网络的互连互通和国际化程度得到较大发展，国内主要运营商的网络已经实现了对接，不同运营商运营通过代理其它运营商的业务而使自己的业务逐渐综合化。随着运营商纷纷在海外上市，加上 WTO 承诺的兑现，中国的电信运营商正在大踏步走向国际化，把竞争的触角从国内引向国外。外资必将逐步进入电信，国家资本在电信企业中的比例会越来越小，电信运营逐步全面市场化。加入 WTO 之后，国际接轨已经是不可阻挡的趋势，不但要求我们的电信企业不断提升核心竞争力，另一方面也从国际化发展方面寻求突破。

中国的电信运营商正在大踏步走向国际化，把竞争的触角从国内引向国外。2003年3月20日，中国联通与韩国 SK 电讯在北京正式签署了成立合资企业的合同^[11]。2004年7月19日，中国联通集团董事长王建宙首次对外界公开表示：“中国联通下一步将加强产业链合作，与设备商携手走出国门，进行国际化的战略^[12]。”

中国网通集团目前正与香港电讯盈科进行有关合作可能性的探讨，作为中国网通“走出去”战略的重要组成部分，这将对中国电信产业和网通集团自身的发展带来积极与深远的影响。中国网通“走出去”的海外拓展

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库