

顧客關係管理(CRM)研究的一些相關理論模式 與重要議題

林東清

中山大學資訊管理學系

摘要

CRM 是繼 ERP，SCM 以後，e 企業用來提昇競爭優勢的重要經營模式。其主要目的是利用高效能的資訊科技，例如 Data Warehouse、Data Mining、OLAP、Internet web 等快速的收集、分析顧客的資訊，深入了解顧客需求後，執行有效率的、一對一的顧客互動式服務，達到提昇顧客滿意度，忠誠度，留住率與顧客終生價值。

CRM 在 MIS 還是一個新的領域，極需學者投入與參與，本文的目的是在收集與 CRM 相關的理論模式或架構，並簡要的討論其中重要的研究變數，期望能利用這些相關的模式，提出一些可能的研究議題來引發以後學者的繼續深入的探討，本文將與 CRM 相關的三十個研究架構或模式，分為策略目標、競爭策略、經營模式與基礎架構等四個層次，在此架構內並將其歸類為下列九群，並對其作摘要式分析探討(1) CRM 的目的模式 (2) CRM 與企業的競爭策略(3) CRM 與企業的市場策略定位(4) CRM 與顧客關係演進策略模式(5)企業的 CRM 經營模式(6) CRM 與企業的通路管理模式(7) CRM 的引進模式(8) CRM 的 IT Infrastructure (9) CRM 與知識管理。

關鍵字：顧客關係管理，顧客價值，顧客知識，顧客忠誠度，資料倉儲。

Customer Relationship Management (CRM) Research Frameworks and Some Essential Research Issues

Tungching Lin

Department of Information Management

National Sun Yat-Sen University

ABSTRACT

Following the steps of ERP and SCM, CRM has emerged as a key strategic weapon for E-business. By using such advanced and powerful IT tools as Data Warehouse, Data Mining, OLAP and Internet, CRM is capable to collect and analyze huge volume of customer's information to understand customers, perform one to one marketing and provide customized product. The ultimate goal of CRM is to increase customer's satisfaction, retention rate and loyalty.

CRM is still a new research area for MIS. There is a lack of both exploratory and empirical research. The purpose of this study is to survey and classify some CRM-related research frameworks and models. Then some essential CRM variables and potential research topics are also discussed and proposed. Thirty CRM-related research models have been studied and classified as four levels; such as strategic goal, market strategy, business process and infrastructure, within this four level framework, models are also clustered as following nine areas: (1) CRM and its Goal Models (2) CRM and Business Strategic Advantage (3) CRM and Market Position (4) CRM and Customer Relationship Evolving Models (5) CRM and Business Models (6) CRM and Channel Management (7) CRM Implementation Models (8) CRM and IT Infrastructure (9) CRM and Knowledge Management.

Keywords: CRM, Customer Value, Customer Knowledge, Customer Loyalty, Data Warehouse.

壹、前言

CRM 為繼 EC、ERP、SCM 後，企業在轉型進入 e-Business 時，另外一個重要的資訊系統架構，其主要目的是要透過先進的一些 IT，例如 Internet、Data Warehouse、Data Mining 等來有效的收集、儲存、分析以顧客為核心的整合性資訊 (Profile)，並以分析結果來支援企業的一對一及客製化的行銷、銷售與售後服務，並透過不同的媒介，例如 Call Center、Internet、Telephone、Fax、Salespeople 來與顧客作最好的互動、溝通、交易與服務，以達到吸引新客、鎖住老客戶、提高客戶的滿意度、忠誠度及利潤貢獻度等企業目標 (Swift 2001) (Tiwana 2000)。

然而對 MIS 研究領域而言，CRM 的研究仍算是一個新的領域，除了應該儘快執行一些探索性的個案研究以了解其中重要的變數與關係外，更應該從 MIS 過去的研究領域或其他領域（尤其是行銷學研究）整理出一些有關、有用、有指導性的理論與架構來刺激、啟發一些重要的 CRM 研究議題，本文的目的即在於探索、整理、分析各種不同角度的 CRM 相關模式與架構，並從這些模式內，試著提出一些可能存在的某些重要的研究方向與議題，以作為後續研究學者的參考。由於此研究為一個先期廣泛性的 survey 研究，限於篇幅侷限，所蒐集的三十個相關

模式，只能做簡要的分析。

貳、CRM 主要的研究議題與模式分類

對於 CRM 這一個新的經營模式與資訊系統，本研究為了文章的結構化將其主要的研究議題分為下列四個層次。

- (一)策略目標層次：企業執行 CRM 的主要策略目標為何？有哪些主要的變數？
- (二)競爭策略與市場定位層次：要達到 CRM 的目標，企業要 focus 在哪些競爭策略上，有哪些 CSF？其次，面對不同的市場情況，企業的 CRM 要如何定位？如何選擇不同的策略方案？
- (三)經營模式與流程層次：為了達成 CRM 的策略目標，企業本身應如何設計其經營模式、通路模式與流程？主要的任務、構面及其間的關係各如何？
- (四)基礎架構層次：為了支援 CRM 的經營模式與目標，企業應架構哪些 IT，或知識管理的工具來支援？

根據以上四個層次，本研究將所 survey 的模式歸為九大類，其對應關係如表 1。

參、主要相關模式的分析

本節即將依照表 1 的分類分別對所 survey 的 30 個模式進行簡要的分析及提出一些 CRM 相關的研究議題。

表1：CRM研究模式的層次與分類

層 次	模 式 分 類
一、策略目標層次	1.CRM 目的模式
二、競爭策略與市場定位層次	2.CRM 與企業競爭策略
	3.CRM 與企業的市場策略定位
	4.CRM 與顧客關係演進策略模式
三、經營模式層次	5.CRM 的經營模式
	6. CRM 的通路管理模式
	7. CRM 的引進模式
四、基礎架構模式	8.CRM 的 IT Infrastructure
	9.CRM 的知識管理 (KM) 模式

一、CRM的目的模式

任何一種新策略觀念的提出，必定有其時代的使命，有其要解決的重要問題，有其要研究的核心變數，要清楚一個新的研究領域，可從這個領域最關心的核心變數，與其所要解決的問題與達到的目的來了解，在這方面有下列幾個重要的目的模式。

1. 4R Model: Right Customer, Right Offer, Right Channels, Right Time (Swift, 2001)

Swift 認為 CRM 的目的是在適當的時機 (right time)，透過適當的通路 (right channel)，提供適當的產品 / 服務 / 價格 (right offer)，給予最適當的顧客 (right customer)，其認為 4R 的主要內容與議題如下：

(1) Right Customer：

企業應找出有需求潛力，有價值，信用好，認同我們，對企業的產品特別有好感，淨值高的好顧客，並且要透過良好的服務與關係經營使其成為忠誠的顧客。

(2) Right Offer：

企業應提供符合顧客需求，滿足其慾望的 P/S(Product/Service)，包括目標市場與客製化產品，並且要有效的介紹 P/S 給有潛力的顧客。

(3) Right Channels：

企業應能利用顧客所偏好的通路與其互動（包括 e-mail、電話、Fax、銷售人員、Call Center、Web、通

路商、大哥大、無線上網），除了要整合顧客與企業所有的接觸點（行銷、銷售、客服、訂單、會計）之外，並且要能從所有通路所蒐集到的顧客資訊來提昇顧客知識與對顧客深入的了解。

(4) Right Time

企業要有效的在顧客最有可能採購的時間點或最需要 P/S 資訊時 (Relevant Time) 與顧客互動，並且要能利用有效的工具 (IT) 與顧客做及時 (Real Time) 的互動。

此模式主要是定出 CRM 最大的四個方向，亦即提醒 CRM 的設計者唯有四個 R 都讓顧客滿意才会有忠誠的好顧客，缺一不可。

CRM Research的思考：

- CRM 如何利用 IT 來 identify 及 support 這四個 R？
- 這四個 R 何者與企業 CRM 的價值提昇貢獻最大，在不同的環境下，有那些主要的調節變數？

2. 10C Model (Lin 2001)

Lin 認為 CRM 可由下列的 10C 關係模式來了解其目的、重要的變數，及其間的關係。亦即顧客 Profile 收集的愈好，則愈有可能產生好的顧客知識 (CK)，而 CK 愈豐富，則愈有可能精確的做顧客的區隔及客製化服務，而前兩者的績效愈好，則顧客對產品的價值認知愈高、愈滿意，愈會留住、愈有忠誠度及更高的顧客貢獻率等等。

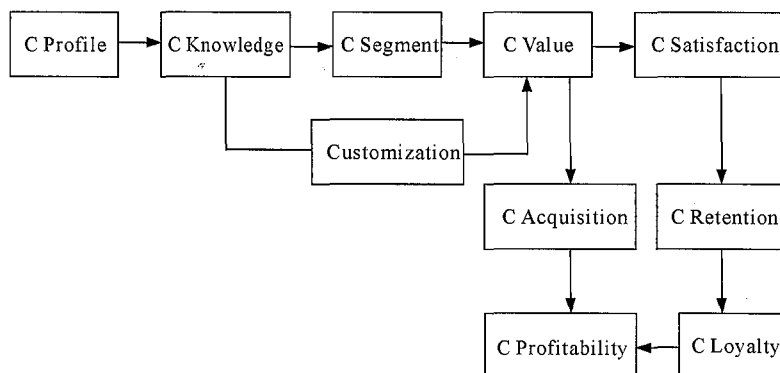


圖1：10C Model

而在此 10 個變數中，其主要的內容與重要性可描述如下：(Kotler 1999) (Lin 2001)

● Customer Profile (顧客描繪)：

企業對顧客整合性資訊的收集，包括人口統計資訊(年紀、性別、職業)，消費心理特性(活動、興趣、意見、價值觀)，消費需求，消費行為模式，交易紀錄，信用等等，用以充分了解顧客的輪廓，此為 CRM 的基本要件，沒有顧客的 profile 的收集，CRM 什麼都無法分析。

● Customer Knowledge(顧客知識)：

與顧客有關，由資訊轉換而來，更深更廣，更能指導 CRM 的一些經驗法則，與因果關係等，例如：什麼樣的顧客在什麼時候喜歡買哪些產品組合，什麼樣的顧客在多久時間最容易流失，價格提昇 10% 對顧客的購買意願會有什麼樣的衝擊等 (What, How, When, Why, Who) 的問題，此為 CRM 的競爭優勢武器，CK 管理得愈好、愈深入，別人愈難模仿，愈趕不上。

● Customer Segmentation(顧客區隔)：

將消費者區分成一群群對產品或服務(P/S)有相似欲望與需求的顧客群(need-based)，或以顧客獲利率來區分(value-based)不同的顧客群。(後者對 CRM 尤其重要)。如果不清楚了解區隔的特性，無法精確的滿足區隔的需求，不清楚了解顧客的價值，無法把資源投資在獲利的地方，亦即不要把重點放在貢獻 1 元的 100 萬個顧客上，而要把重點放在貢獻 100 萬的那一個顧客身上(Mccorkell 1997)。

● Customization(顧客化 / 客製化)：

為單一顧客量身訂製符合其個別需求的 P/S，或一對一的價格，一對一的促銷優待，一對一的通路，一對一的產品。此是 CRM 最終的目的，亦即從 Mass → Segment → 1 對 1。

● Customer Value(顧客價值)：

顧客期望從特定 P/S 所能獲得利益的集合，例如產品價值，服務價值，員工友誼價值，品牌價值等，Kotler (1999) 認為： $C\ Value = \frac{\text{利益}}{\text{成本}} = \frac{\text{功能性利益} + \text{情感上利益}}{(\text{貨幣成本} + \text{時間成本} + \text{體力成本} + \text{心力成本})}$ ，而 CRM 的目的即是在提高顧客的所有價值，與降低其所有的成本。

● Customer Satisfaction(顧客滿意度)：

顧客比較其對 P/S 品質的期望與實際感受後所感覺的一種愉悅或失望的程度，此為 CRM 最基本的要求，沒有顧客滿意度，則不可能有顧客關係、顧客忠誠度、顧客獲利率，而且根據研究不滿意的顧客，90% 不會回來(Reichheld 1996)。

● Customer Acquisition(顧客贏取)

企業尋找，發掘有潛力的好消費者，並將其吸引轉換成顧客的過程，企業要有選擇性的吸引，甚麼樣的人對我們的 P/S 最有興趣，而且有能力、最有可能買我們的產品？

● Customer Retention(顧客維繫 / 留住)

顧客持續向企業購買而未流失或轉移到其他廠商的程度(或時間的長久)，此為 CRM 的重點工作，但根據研究許多公司往往忽略其重要性，沒有估算、評估、了解與檢討(Smith 1999)。

● Customer Loyalty(顧客忠誠度)

顧客對企業的認同感，涉入程度，歸屬感，一體感及想要貢獻的意願高低程度，此為 CRM 的最佳結果與目的：主要的決定因素在企業付出的心力及顧客本身的特性，及互相看得對眼與否等等。

● Customer Profitability(顧客獲利率)或稱顧客價值(Customer Equity, CE)

顧客終身對企業所貢獻的利潤，亦即其終生的採購金額扣除企業花在其身上的行銷與管理成本，此為決定企業成長獲利的主要因素，沒有顧客獲利率，再好的生產、銷售、研發、BPR、IT、TQM 都

沒用，亦即沒有不斷大量流入的顧客淨值，其他努力都沒用。

此模式主要將 CRM 的一些核心變數定義出來，並將期間的加值關係架構起來，能讓 CRM 的規劃者清楚的了解，以 C(顧客)為核心與目標的 CRM 基本精神。

CRM Research的思考：

- 這 10 個變數的操作性定義如何？應如何衡量？
- 這 10 個關係（假說），其相關性如何？因果關係如何？
- 這些關係中存在有哪些重要的調節變數或中間變數？
- 10C Model 整體的適合度如何？預測能力如何？

二、CRM與企業的競爭策略觀念

要達到 4R、10C 的目的，企業在 CRM 的策略層次上要有如何的新觀念與新競爭策略，行銷大師 Kotler (1999) 認為由於市場環境的改變、科技的改變、顧客價值觀的改變，企業策略及觀念會由致力追求高生產效率，低成本及廣泛的配銷範圍的生產觀念 (Production Concept)，演變為致力製造優良產品，並不斷加以創新，改良的產品觀念 (Product Concept)，再演變為致力設計可行且有效的銷售、促銷工具，以激發更多購買的銷售觀念 (Sales Concept)，最後則會演化到致力於目標市場 (Target Marketing)、顧客需要、整合性行銷 (Integrated Marketing)、顧客關係、顧客忠誠度，及顧客獲利率 (Customer Profitability) 的顧客觀念 (Customer Concept)。Wayland & Cole (1997) 亦認為未來企業的競爭優勢將由硬性觀點 (Hard Concept) 的股東利潤導向轉向軟性觀點 (Soft Concept) 的顧客導向，他並且認為企業的競爭優勢觀點將會

由下列兩個供給面的主流學派轉向需求面的策略：

1. Porter (1985) 的 "市場基礎學派"：企業的競爭優勢來自於市場上企業的成本領導地位，與競爭者差異化的策略，或利用利基市場的尋找，藉以定位該企業最大可能價值的地位。
2. Prahalad & Hamel (1990) 等人的 "資源基礎學派"：企業的競爭優勢來自於其內部擁有優異的、競爭對手難以模仿、複製的資源，企業運用這些資源與競爭力來投向目標市場，獲取競爭優勢。

以上這兩學派都只認為客戶僅扮演被動的買方角色，在他們的眼中，顧客並不被認為是創造價值的參與者。

3. 需求面的 "顧客基礎學派"：此學派在六、七十年代由 Peter Drucker (1973), Theodore Levitt (1960) 等學者提出，此派觀點認為滿足客戶的需求是企業最基本的目標，並且認為企業的價值最終會等同於客戶關係價值的總合，而這個總合只有在追求、發展及保持有利潤的客戶關係的前提下，才會被創造出來。

Reichheld (1997) 並且從許多不同產業的實證研究中，發現顧客的保留率 (Retention rate) 與忠誠度比其他常用的供給面的策略因素，例如：經濟規模、成本優勢、品質管理、市場佔有率更能明顯的預測及解釋企業的生產力、成長及獲利能力，其並認為如果時下流行的各式各樣提昇企業競爭優勢的管理策略，例如：TQM, BPR, 學習型組織、授權式管理領導、上市時間 (Time to Market)，這些供給面的策略如果無法影響到 CRM 的核心變數，則會如曇花一獻，不堪一擊，因為究竟顧客一輩子持續不斷，大量的價值貢獻給企業才是企業唯一能存活的要件，否則一切做的都很好，但顧客不來，則仍難存活。

以上從供給面的策略觀念轉移到需求

面的策略觀念，亦可由下列幾個架構模式來了解：

1. 行銷組合的改變：4P Model: McCarthy (1970) → 4C Model: Lauterborn (1990)

Lauterborn (1990) 認為在未來顧客導向的時代，企業競爭優勢的思考應從原來 4P 的行銷組合轉變為 4C 的考量，亦即

- (1) Product → Customer Benefit/Needs /Wants/Value(顧客的價值)
- (2) Price → Cost to Customer(顧客的成本)
- (3) Place → Convenience(顧客的方便)
- (4) Promotion → Communication(顧客的溝通)

亦即企業的行銷策略要由傳統大量行銷、主動的、賣方導向的 4P 轉向以顧客本身認知的傳遞價值(Customer Delivered Value)為核心的 4C，以提高顧客的價值，滿足顧客的需求，作好良好的互動溝通，降低顧客的心力、勞力、時間等成本來提昇顧客的忠誠度。

此模式與 Kotler(1999) 的觀念互相呼應，清楚的指出 e 世代企業的競爭優勢來自於顧客從你的 P/S 中接受，認知到傳統的價值(例如：滿足需求、方便、溝通等 4C)，不了解顧客，不為顧客著想的產品導向策略將會過時與失效。

CRM Research 的思考：CRM 如何提高顧客的 4C？IT 在其中扮演何種角色，例如：IT 如何提升顧客的認知價值，如何降低顧客的勞力、心力、時間成本？

2. 傳統的 4P → e 世代的新替代觀念(Pine, 1999)

Pine (1999) 亦認為傳統的 4P 思考在 e 世代應該有個全新的競爭策略上的改變，其提出的觀點如下：

(1) Product → Customer Experience

(顧客的消費經驗)

Customized Product

(客製化的產品)

Individualized Services

(個人化服務)

(2) Price → Dynamic(動態)，Individualized(個人化)and IA-Based

(智慧代理人) Pricing

(3) Place → Marketspace(虛擬的空間)

(4) Promotion → Two-way Interaction

(雙向互動)

Mass Customization

(大量客製化)

Customer Relation

(顧客關係)

此架構除了說明由賣方導向轉向買方導向的競爭策略外，並強調 e 世代 CRM 及 EC IT 的利用，企業應思考善用 IT (例如：Web, Internet, Push, IA, Data Mining) 等工具來執行以顧客為核心的新 CRM 策略，例如客製化、個人化、動態定價等等。

CRM Research 的思考：企業如何利用新的 IT 來達到上述的策略目標？例如：大量客製化的產品、個人化服務，而在不同的產業情況下這些改變對顧客的價值認知有多少程度的提昇作用。

3. 大量行銷(Mass Marketing)策略演進到顧客關係行銷策略(Tiwana 2000)

Tiwana (2000) 認為傳統大量行銷(Mass Marketing)的競爭策略無法於 e 世代取得競爭優勢，企業必須思考如何轉型至 CRM 的行銷策略，且其認為 CRM 不只是 IT 的問題，牽涉到許多文化、認知、流程設計、策略等問題，其比較兩者策略方向主要的不同如下：

表2：量行銷策略與顧客關係行銷策略的比較

大量行銷	CRM
賣一種P/S給許多顧客	賣許多產品給一個顧客
區隔的P/S	區隔顧客
持續吸引更多的新顧客	持續吸引老顧客買更多的P/S
以產品功能為焦點	以顧客的價值為焦點
間斷性的顧客互動	持續不斷的顧客互動
顧客為市場研究的外部對象	顧客為參與生產流程的內部對象
短期市場佔有率導向	長期顧客合夥關係導向
經濟規模生產	廣度的服務範疇

此架構的貢獻在於很清楚的把 CRM 的基本精神與競爭策略以產品、顧客、區隔、互動、時間、規模及分享等構面與傳統的策略做一個很清楚的劃分，對 CRM 設計者有個很清楚的目標定位作用。

CRM Research 的思考：按照以上的架構企業由大量行銷的策略轉型到 CRM 的策略，其在組織文化、結構、流程、人員及科技上應做如何的 BPR？

三、CRM與企業的市場策略定位

第二節的模式在描述企業應有的 CRM 策略觀念，而本節則在分析企業要創造最大的顧客價值達到 CRM 的目的，在眾多方案中，應該在市場上採取什麼樣的策略，例如：策略焦點應放在核心產品上，還是延伸性的服務上，顧客互動層次是要採取一對一互動，區隔（Segment），還是以整個市場為目標？在何種顧客特性的市場情況下，企業應採取進攻的策略，何種情況應採取退出市場的策略？這些都是 CRM 的研究中，有關企業在獲取顧客最大價值的前提下，所關心的重要市場策

略定位的問題，在這個領域內，有下列幾個重要的研究模式：

(一) Kotler & Cox (1991) 的 Product Wheel Model

Kotler & Cox 認為企業提供產品像一個輪圈一樣，由內向外包含許多其他延伸性的服務（如圖 2），而顧客整體消費經驗則受到整個產品輪圈的影響，因此企業如何在輪圈中思考提昇顧客最大的價值是一個企業策略的大問題。

而 Brown (2000) 則認為傳統的競爭優勢由於產品的商品化，及價格戰的兩敗俱傷，逐漸從最裏層的 Core P/SR Tangible Benefit 第一層的 Intangible Benefit (Services) 第二層的 Intangible Benefit (Reputation, Image...)；並且認為 CRM 最重要的著力點就是在 Intangible 的最外圍兩層，這也是 e 世代企業最難模仿，能夠長久維持的競爭優勢。例如 Hobmeier & Briner (2000) 的研究發現：瑞士電信公司的競爭策略就由第一層的通信品質轉至第二層的價格戰，最後再轉至第三、四層創新的整合性良好的顧客服務。

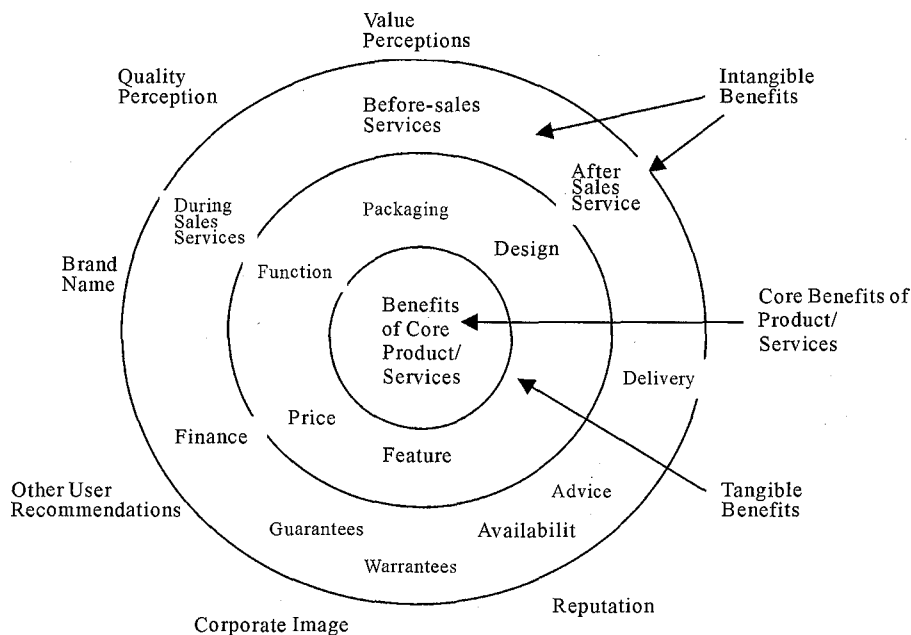


圖2：Product Wheel Model

此模式的貢獻在於讓 CRM 的設計者對於影響顧客滿意與核心 P/S 相關的種種變數，以有形及無形、核心而外圍的方式讓 CRM 的設計者不能只狹隘的注意 P/S 而忽視了越來越重要的外圍變數。

CRM Research的思考：

- 企業如何深入、定期的檢討自己 P/S 在由內向外的每個環節上，哪些屬性是強點？哪些是弱點？市場上的潛在顧客對屬性的偏好順序是什麼？我們有沒有 match？外部競爭環境的改變有否影響到我們原來的策略？是否要往外延伸競爭優勢？
- CRM 在輪圈最重要的屬性上要如何 Support 企業？

(二) Peppers & Rogers (1993) Customer Valuation & Need Model

Peppers & Rogers 以 Customer Valuation 與 Customer Need 兩個維度及其差異程度的大小來定位企業的市場競爭策略。各企業特性的不同，對 CRM 的需求度不一樣。例如：日常用品顧客的消費量與偏

好差異都很小，則可用 Mass Marketing，而金融產品，不同顧客的消費量與偏好的差異都很大，就應該用一對一。

此 Model 主要在指導企業對於不同的情況要採取不同的 CRM 策略，並不是所有的策略都要採用 1 對 1 的 CRM，只是由於 IT 的進步，企業的策略可以由左下往右上移。

CRM Research的思考：

- 企業如何判斷屬於哪一象限？
- CV, CN 一致性的操作性定義與衡量工具為何？
- CRM 在 FM 及 NM 上有何不同的策略與重點？IT 要如何 support？

(三) Tiwana (2000) Market Position Matrix

Tiwana 以兩個維度來決定企業的市場定位策略

1. 顧客的獲利貢獻 (Customer Profitability, CP)
2. 市場 (區隔) 的需求與被滿足兩者中間的差異：Market Gap (Opportunity)

Differential Customer Valuation	Frequency Marketing	One-to-one Marketing
	Mass Marketing	Niche Marketing

Consistency Customer Need Differential

圖3：Customer Valuation & Need Model

CP	維持 Sustain	攻擊奪取 Attack
	退出 Exit	小心評估 Caution

低

Market Gap

高

圖4：Market Position Matrix

此 Model 主要在指導面對不同的市場潛力與不同的顧客利潤率時，企業要如何選擇策略，亦即：

- (1) 市場機會大，CP 也高：攻擊奪取
- (2) 市場機會大，CP 低：小心評估成本效益
- (3) 市場機會小，CP 高：盡力維持利潤
- (4) 市場機會小，CP 低：沒有價值、又累的市場⇒退出。

CRM Research 的思考：

- 企業如何判斷屬於那一象限？
- CP, MG 如何定義與衡量？
- 除了 CP, MG 外，還有那些重要變數會影響這四種 CRM 策略的選擇？

(四) Wayland & Coll (1997) Customer Value Compass Model

企業面對的顧客特性不同，顧客價值貢獻的差異大小不同，產品的特性不同，市場的特性不同，因此企業為了追求最大的顧客價值，必須深切了解影響顧客關係的因素，來建構企業市場策略的定位。

Wayland & Coll (1997) 發現了四個主要決定顧客關係價值的因素，而形成一個四個面向的顧客價值羅盤模式，其並認為愈往外面延申的市場策略定位，企業的值愈高。

1. 客戶組合管理 (Customer Portfolio Management)：企業面對市場應該把策略的焦點定位在下列那種的組合？

- (1) 整個市場。
- (2) 對市場做不同顧客的區隔。
- (3) 對每個個別顧客的一對一行銷。

而不同的產品、顧客淨價值差異，有不同的做法，每個定位的策略也不同。

2. 價值定位 (Value Proposition Design)：企業應如何決定對顧客價值的提供，如

何做下列三個層級的選擇？

- (1) 核心產品：只提供產品給顧客。
- (2) 延伸性服務：除了產品外，並在顧客的價值鏈上提供其他的服務，例如：汽車貸款、保險、維修服務、道路救援等。
- (3) 總體解決方案：對顧客提供一次購足，全方位的服務。例如："企業雜誌"不只提供顧客雜誌，同時也提供多種管理教育與發展課程，為企業安排大型會議，提供企業管理的線上即時服務與建設，並提供企業管理顧問。

3. 附加價值角色 (Value-Added Role)：企業應如何決定其在整個產業的價值鏈中的地位，如何做下列的選擇？

- (1) 產品管理者：買賣雙方的價值鏈沒有重疊與依賴，只是產品交易的關係。
- (2) 程序管理者：買賣雙方持續進行多面向的連結關係，例如：企業與外包商的關係，或者供應鏈密切連結的夥伴。
- (3) 網路管理者：企業本身當一個仲介者，密切連結多數的買方與賣方。

4. 報酬與風險的分享 (Reward and Risk Sharing)：企業與顧客在不同特性的交易中應如何決定報酬與風險的分享？如何做下列的選擇？

- (1) 市場基礎 (中立)：由市場決定產品的報酬 (價格)。
 - (2) 表現基礎：賣方替買方分攤部分風險，例如：售後服務、品質保證，或由合約訂定罰則，或買方達到賣方某些條件，(享有報酬累積里程)。
 - (3) 成果基礎：根據成果計價，例如：共同合資來作研發，或顧問公司以實際輔導成果收費，P&G 公司根據實際上網瀏覽廣告的人數來付費。
- Wayland & Cole(1997) 以 MCI 為例來

分析企業市場策略的改變。MCI 在 1990 以前以單一產品提供（長途電話）、全面性的市場、低價的策略，攻取 AT&T 的市場，但 90 年代以後，電信市場同業間價格惡性競爭（下降 60 %），使得 MCI 改變以往策略，採取區隔市場、提供延伸性服務，承包代管顧客的程序，並與顧客分享利潤的策略定位，成功的轉敗為勝，其轉變如圖 5：

CRM Research的思考：

- 企業有哪些特性的不同而導致 CRM 不同的定位？
- CRM 的價值定位中，總體解決方案一定比延伸性服務及核心產品策略好嗎？
- 企業由內而外延伸，提昇 CRM 價值時，在何種條件下才可行，有哪些影響因素？
- 企業由內而外延伸時，需要何種策略、流程、IT 的配合？

四、CRM與顧客關係演進策略模式

與顧客不同的關係階段，企業應有不同的 CRM 策略，CRM 的核心重點就是發展、提昇與老顧客最貼心，滿意度最高的關係，CRM 亦一再強調顧客關係是企業最重要的價值來源，有好關係才有高的顧客價值，CRM 最大的目的就是要將 CK (Knowledge) 轉成 CR (關係)，把 CR 轉成 CP (Profit) (Wayland & Cole 1997)，然而與人交朋友一樣，關係的演進與提昇有許多不同的階段，每個階段 CRM 的策略也不同，在這方面可有下列幾個重要的研究模式。

(→) Kotler (1999) 五種 CR 建立的層級架構

Kotler (1999) 認為由於顧客人數多寡的不同，以及顧客淨值大小的不同，企業可依此而採下列不同的 CRM 策略，例如人數多、淨值小可採基本型；人數少、淨值大可採合夥型；但 IT 的進步與競爭

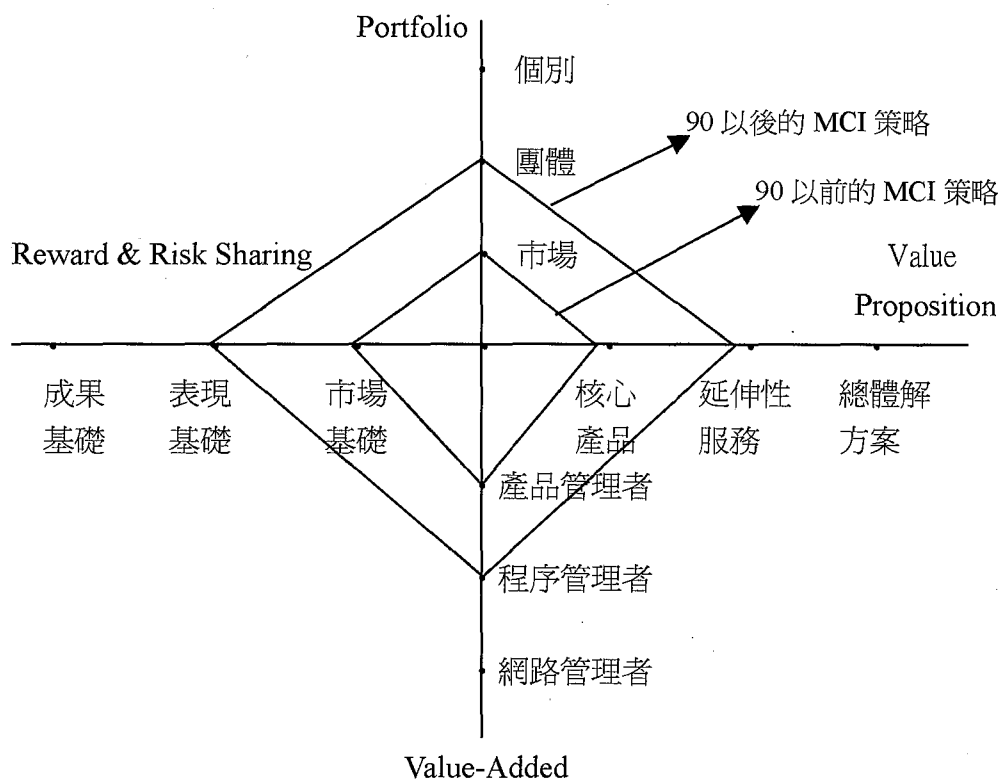


圖5：顧客關係羅盤模式

對手的策略亦會影響企業的 CRM 行銷策略 (圖 6)。

1. 基本型行銷 (Basic Marketing) 的 CR — 銷售人員只是將產品賣給顧客，沒有其他互動。
2. 反應型行銷 (Reactive Marketing) 的 CR — 賣產品給顧客後，鼓勵顧客在必要時可聯絡公司。
3. 責任型行銷 (Accountable Marketing) 的 CR — 銷售後，企業會主動聯絡顧客，詢問 P/S 是否符合顧客的期望，並請顧客提供建議與抱怨，以來改善 P/S。
4. 主動型行銷 (Proactive Marketing) 的 CR — 經常與顧客溝通，並向顧客推薦新的 P/S。
5. 合夥型行銷 (Partnership Marketing) 的 CR — 公司持續為顧客服務，共同發現可為顧客節省成本的有效途徑，或幫助顧客提高績效。

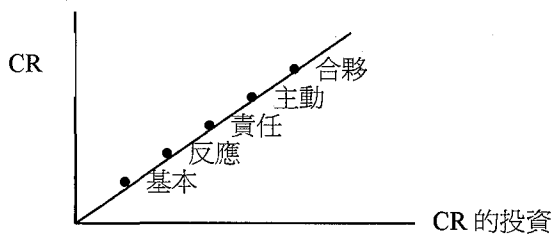
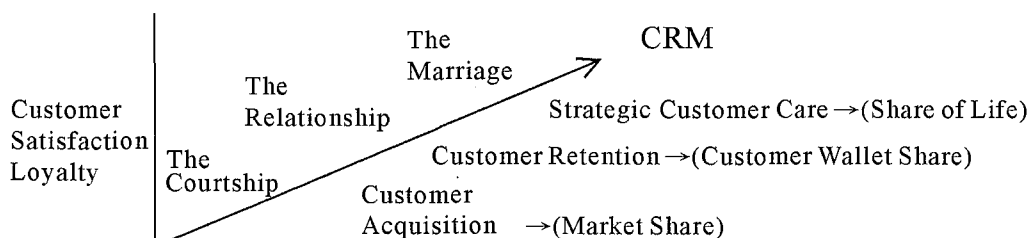


圖6：CR層級



Customers Lifetime Value

圖7：Customer Relationship Evolution

此模式主要區分出企業與顧客有那幾種不同親密程度的互動，而企業要深入了解重要的影響變數後，依不同情況規劃出資源利用最好的 CRM 互動方式。

CRM Research的思考：

- 企業如何決定其 CR 建立的層級，有哪些重要影響變數，不同的層級其顧客滿意度有何差別？
- 企業如何以 IT 來提昇其 CR 建立的層級？例如：有何種 IT 架構才能達到主動型的層級、合夥型的層級？

(二) Anderson (2000) Customer Relationship Evolution (圖 7)

Anderson 認為顧客關係的提昇是演進的，與男女交朋友一樣，可分為三個主要階段：Courtship(追求階段)，Relationship(關係發展階段)，Marriage(結婚階段)。顧客維持的時間愈長、忠誠度愈高，顧客價值愈高。

此模式主要讓 CRM 的設計者了解顧客的關係是演進式的，不同的階段有不同的策略與目的。

CRM Research的思考：

- 在不同的階段中，企業與顧客的關係有何特性？不同的階段中，CRM 的策略，主要任務焦點是什麼 (ie. Win Back and Save, Prospecting, Up/cross sell, Loyalty)？IT 如何支援這些功能？

表3：不同的顧客類型與主要的CRM策略

非顧客(Suspect)	Awareness: 引起注意
有效潛在顧客(Prospect)	Interest: 引起購買興趣
可能買主	Desire: 引起購買慾望
初次購買者(First Time C)	Action: 形成好的購買經驗
重複購買者(Repeat C)	Retention, Loyalty, Up/Cross sell: 提昇忠誠度、提昇利潤貢獻度
忠實主顧(Loyal C)	Retention, Loyalty, Up/Cross sell: 提昇忠誠度、提昇利潤貢獻度
品牌鼓吹者(Advocator)	Retention, loyalty, up/cross sell: 提昇忠誠度、提昇利潤貢獻度
客戶(Client)	強化 1 對 1 的貼心服務
會員(Member)	強化 1 對 1 的貼心服務
沈寂顧客(Silent C)	Win Back or Ignore: 挽回或放棄

(三) Griffin(1995) 顧客開發過程模式
(Customer Development Process Model)
與分類

Griffin 將顧客分為十大類(表3)：

針對每一層次不同形態的顧客，CRM 都應有不同的目標與政策，此結構可讓 CRM 的設計者清楚釐清他所面對的顧客到底有哪些不同類型，他們如何演進，如何分別應付。

CRM Research的思考：

對於不同類型的顧客，CRM 應有不同的戰術(Campaign)。例如，如何利用 IT 來引起可能買主的慾望(例如：Dynamic pricing)？

五、企業的CRM Business Model

企業在配合 CRM 的目標與策略時，

應如何設計經營模式，流程又應如何設計？且規劃設計 CRM 的實施時，需要考慮哪些重要的議題、變數或是政策？這些變數間的關係又是如何？有許多學者提出不同角度的 CRM Business Model。

(一) Customer Resource Life Cycle (CRLC)
Model (Ives & Learmonth 1984)

Ives & Learmonth(1984) 認為顧客向企業買 P/S 時，會經歷下面十三個階段(表4)，稱為 CRLC。

這是一個所謂外部導向(Outside in)的模式，亦即以顧客的觀點，而非以企業部門功能的角度來指導 CRM 流程的設計，企業應了解顧客的採購行為，其有哪些主要的步驟(亦即所謂的生命週期)，才能針對這些必要的互動來思考 CRM 流程的設計，CRLC 提供了一個很完整的架構可讓 CRM 的設計者當成一個 Check List 來檢視流程的設計。

表4：CRLC的十三個階段

1. Establish Requirements	8. Integrate
2. Specify	9. Monitor
3. Select Source	10. Upgrade
4. Order	11. Maintain
5. Authorize and Pay for	12. Transfer or Dispose
6. Acquire	13. Account for
7. Test and Accept	

CRM Research的思考：

- 企業如何利用 CRM 的 IT 來支援與顧客互動的這十三個階段？
- 對不同的企業而言，那些步驟是核心？各步驟的績效與顧客滿意度的相關性如何？

(二) Management of Customer Relationship in Business Media: MCR-BM Model (Korner2000)

Korner 以圖 8 的模式來分析 CRM 中重要的七大 Blocks，並說明其間重要的互動關係。

其中 CI 包括溝通的內容 (Contents) 與通路 (Channel)，VA 包括延伸性服務與資訊提供，CP 包括 Demographic, Psychographic, Geographic, Purchasing Pattern 等資訊，Trust 包括品牌、承諾、信心、隱私權等，VC 的建立則希望透過顧客社群蒐集 P/S、顧客偏好、市場預測等資訊，Process 與 Controlling 則是

內部管理的建立。

此 Model 主要針對 e-Business 或 e-CRM 的設計，其強調在 Internet 上要作好 CRM 的工作，必須掌握這七個變數的架構，尤其提出 Virtual Community 與 Trust 更是 e-CRM 新的重要的變數。

CRM Research的思考：

- 互動的五個變數中，那些變數的關聯性顯著？那些不顯著？
- 五個變數間的因果先後關係如何？
(Trust → VA or VA → Trust)
- 如何透過七個變數的來掌握提昇 CR？

(三) Customer Capital Model (Edvinson & Malone 1997)

Edvinson & Malone 在其所著的 Intellectual Capital 中將顧客價值 (Customer Capital) 的衡量以一個五角形的模式來衡量，如圖 9。

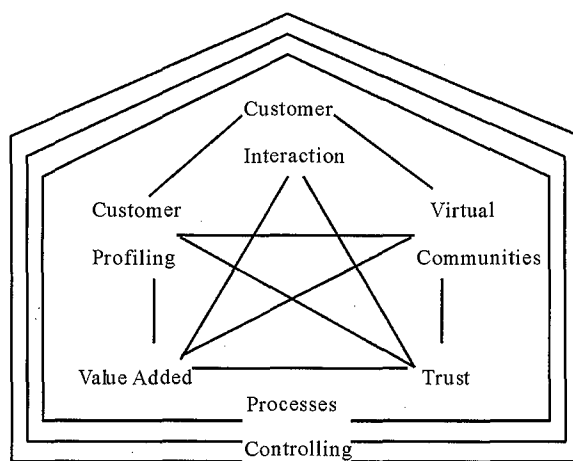


圖8：MCR-BM Model

(1) 顧客形態

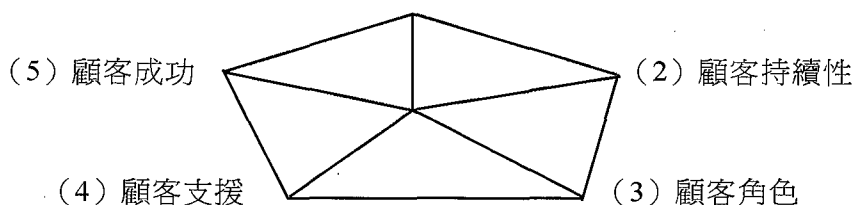


圖9：Customer Capital Model

此模式主要定義出 CRM 工作中重要議題，並強調這些變數中的互動關係，例如：主動的顧客角色有助於顧客的持續與成功。

CRM Research的思考：

- 這五個重要的構面其衡量工具如何設計，企業如何去蒐集？
- 其間有無互動的關係？例如：顧客角色改變會不會影響顧客的持續性？
- CRM 在這五個重要的構面中如何規劃，以充分提昇顧客的價值？

上述企業 CRM 的經營模式較強調執行 CRM 的重要構面與議題，及構面間互動的關係，較屬於描述性 (Descriptive) 的架構，而在下述幾個經營流程架構中較強調的是程序性 (Procedural) 的工作設計架構，且其任務 (Task) 之間有順序性。

(四) Pepper & Roger's Model (Pepper & Roger's 1999)

兩位學者在 HBR 提出以一對一方式來進行網際網路的行銷，其主要架構分為四大階段：

1. Identify：明確認識顧客，包括持續收集、累積、分析、整合所有接觸點的資料及其偏好。
2. Differentiate：根據不同需求及不同的價值來清楚區隔不同特性的顧客
3. Interaction：提供各種不同類型的媒介，依據顧客個別的偏好，快速有效的

與顧客互動

4. Customize：最終發展出一對一客製化的行銷與銷售策略

此模式主要定義出要達到 1 對 1 CRM 的目的時，企業應適切的規劃其流程步驟，亦即能清楚的了解其顧客才能區隔，有好的互動媒介才容易執行客製化的服務。

CRM Research的思考：

- 企業在進行一對一行銷時，如何以 IT 支援這四大步驟？
- CRM 的這四大步驟中，其主要的任務為何？如何執行？有哪些主要的步驟？

(五) PEPSI Model (ARC Consulting 2000)

ARC 顧問公司對於 CRM 的規劃提出一個五面向的指導模式：Value Proposition, User Experience, Product/Process/Channel, micro-Segmentation, Information (PEPSI) 如圖 10。

此架構特別點出 CRM 的最高指導目標，應是企業的 P/S 要有個很清楚的價值命題，亦及其市場定位要非常清楚，讓顧客能清楚的分辨出，企業 P/S 與其他產品的差異性，而這個差異性卻是要深入去了解消費者的消費經驗，傾聽消費者的聲音才能描述出來的，而這些工作則主要繫基於充分顧客資訊的收集與精確的顧客區隔。

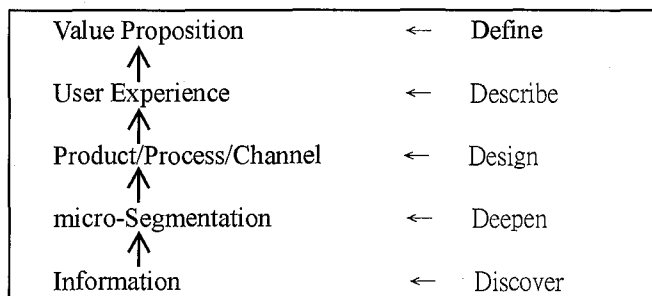


圖 10：PEPSI Model

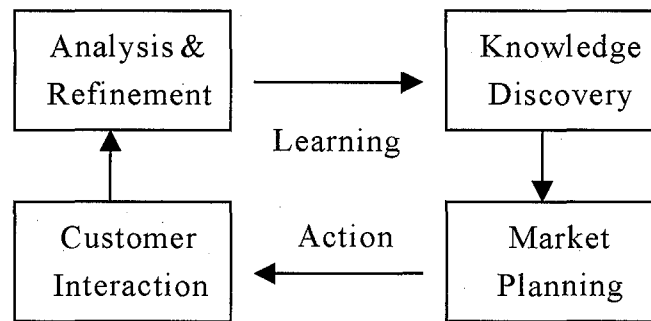


圖11：Customer Process Cycle Model

CRM Research的思考：

- 企業如何從顧客消費經驗中，尋找出自己在市場中的價值定位？
- 企業如何根據顧客消費經驗來設計自己的 P/P/C？
- 企業如何多方蒐集顧客的資訊來深入精確的切割出顧客的區隔？

(六) Customer Process Cycle Model (Swift 2001)

Swift 以下列四個構面的循環來說明 CP Cycle（圖 11）。

1. KD：收集分析顧客資訊以找出市場內的機會，包括 Customer Identification, Customer Segmentation, Customer Prediction。
2. MP：包括 Offer Planning, Market Planning, Channel Planning, Communication Planning。
3. CI：包括 Customer Care Application, Sales Application, Customer Contact Application, Interactive Application。
4. A&R：分析 CI 的資訊，隨時調整與修改 (Refine) 與顧客產品相關的 Message, Communication, Price, Volume, Location, Approach, Training 等。

此架構的重點在於強調學習性組織與

循環式的流程，企業 CRM 的設計要有生命，是一個有機體的不斷改進。

CRM Research的思考：

- 企業要設計如何的管理機制來推動這個生生不息的 CP 循環。
- 有那些智慧型的 IT 可以 support Contact Application, Interactive Application？

六、CRM的通路管理模式

企業內部 CRM 的執行，最後必須要透過通路與顧客做互動，這是 CRM 的第一線工作，後勤做的再好，第一線接觸點失敗，則 CRM 仍是功虧一簣，因此 CRM 應有如何的通路架構？通路要如何規劃？應如何評估其作的好壞？亦是 CRM 研究的核心，在這方面亦有幾個主要研究模式：

(一) Brown (2000) Channel Management Evaluation Model（通路管理評估架構）

其以兩個觀點來分析及評估企業 CRM 中的通路管理。

1. 以顧客的角度來評估，Brown 認為好的企業通路應有下列五個重點（圖 12）：
 - (1) Information：通路有否提供好品質的資訊給顧客，
 - (2) Communication：通路有否提供顧客方便良好的互動與溝通，
 - (3) Transaction：通路能否提供顧

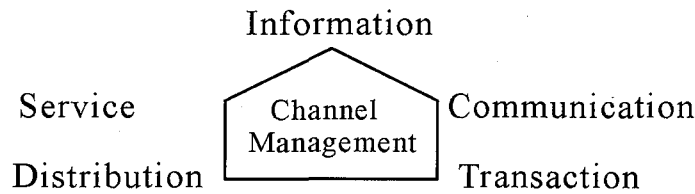


圖12：Channel Management Evaluation Model (Customer Perspective)

客安全方便的交易活動，(4) Distribution：通路能否快速方便包裝良好的將 P/S 送達顧客，(5) Service：通路能否提供良好的售後服務。

CRM Research的思考：

- 企業如何以此 Model 來評估與顧客之間通路的績效？其變數的操作性定義為何？
- 不同特性的顧客與 P/S 對於通路的品質變數的重要性有何差異？
- 哪些通路的屬性與顧客滿意度關聯性最大？

2. 由企業的角度來評估，Brown 亦認為有下列五個準則（圖 13）：

- (1) Market Coverage：利用不同通路的組合擴大市場的含蓋率，(2) Control：企業能否掌握通路內容、資訊、品質，如何溝通、何時溝通的掌控權，(3) Conflict：企業如何降低通路之間的互相衝突，(4) Profitability：通路有無利潤，(5) Support：企業能否充分 Empower 及 Support 其通路商，建立雙贏的結果。

CRM Research的思考：

- 企業要達到這五個準則時，應如何規劃及設計其通路與架構？
- 企業的 EC 通路與傳統零售商通路有衝突時，企業應如何決定取捨？其影響因素為何？
- 企業如何利用 IT 來 empower 其通路商？

(二) Pritchard & Cantor (2000) e-CRM Channel Management Model

Pritchard & Cantor 認為企業進化到真正的 e-CRM 環境在通路的規劃上有六大挑戰與目標（如圖 14）：

- (1) Consistency：要能建立一個整合性、一致性、互動性的通路策略，(2) Balance：要能善用客服人員 (face to face) 與各種不同的科技 (Web, CTI, Collaborate Browse, Interactive Chat) 的整合交叉運用來提供顧客最好的互動服務，(3) Change Management：企業客服中心要規劃轉型的變革管理，(4) Customer Expectation：要充分了解在

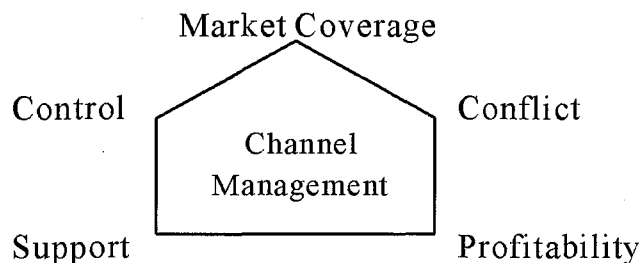


圖13：Channel Management Evaluation Framework (Enterprise Perspective)

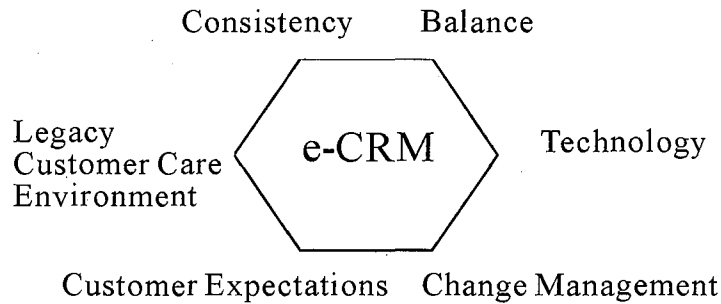


圖14：e-CRM Channel Management Model

Web 上顧客的期望為何，(5) Legacy Customer Care Environment：要有健全的客戶服務基礎才能順利轉型 e-CRM，不能建立在沙丘上。

此模式的重點在於定義出 e-CRM 在各種不同媒介通路上最重要的關鍵議題，尤其強調的是科技面與人文面的同時同等的平衡與重要性。

七、CRM引進模式

企業要推行 CRM，除了要有良好的經營模式與流程設計外，更要有良好的實施引進策略 (Implementation Strategy)，否則光有觀念無法落實嵌入企業的文化，則 CRM 的規劃仍是空談，而且任何一個新策略的引進都不會只是單構面的問題，Dick Lee (2000) 提出 80% 只把焦點放在 IT 的企業，CRM 都失敗。CRM 的導入一定會牽動整個企業的文化、流程、組織結構、IT、人員等，且引進是一個漫長、複雜的組織變革過程，企業亦需要一個明確的變革管理，此外，從目標策略規劃到落實 CRM 的功能設計，企業也應有

一個清楚的指導架構。在以上這些與 CRM 引進有密切關係的議題中，亦有學者提出他們的架構與模式。

(→) Handen (2000) CRM 的 Implementation Model

Handen 認為企業要有效實施一個 CRM 專案要同時考慮五個構面 (圖 15)。

1. Strategy: CRM 策略

CRM 的策略包括以下六種：Channel Strategy, Segmentation Strategy, Pricing Strategy, Marketing Strategy, Branding Strategy, Advertising Strategy。推動 CRM 時要常常評估與修改這些策略。

2. Segmentation: 市場區隔，包括 Value-based 與 Need-based 的區隔。

3. Technology: CRM 須要優秀的 IT 來支持。

4. Process: CRM 要設計 Customer-Oriented 的 Process，且盡量 Involve Customer 到企業的 Value Chain，讓顧客參與研發、測試、服務。

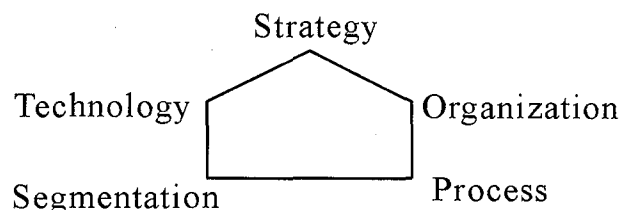


圖15：CRM Implementation Model

5. Organization: CRM 要有跨部門 Segment 團隊，而非如傳統的功能分工，每個 Segment Team 負責執行四大 CRM 工作：(Win Back, Loyalty, Cross /Up Sell, Prospecting)，且 Team 之內與彼此之間要重視知識分享。

此模式的重點在強調 CRM 非只有 IT，要引進 CRM 必須要整個企業策略、組織結構、流程等一起調整配合，否則新的 IT 無法存活在老的經營模式內。

CRM Research的思考：

—不同的企業特性有何不同的引進模式，為何會有這種區別？引進的五個構面有何互動關係（例如：不同的 segmentation，會有何種不同的 process 設計）？

(二) Brown (2000) CRM Change Management

Brown 認為由傳統的客服部門 Re-CRM 是一個大改變，管理面上必須規劃詳盡的“變革管理”，其中包括了六個主要的變革管理變數（圖 16）：

此模式強調新經營模式人文面的變革管理，是 CRM 組織行為研究重要的一

環，如何讓員工在健康有利的文化、結構、管理、訓練下，有能力、有動機的去執行以顧客為核心的 CRM 工作，是任何企業決不可忽視的工作，其重要性更甚於 IT 的引進。

CRM Research的思考：

—傳統企業的客服與 e-CRM 在這六大構面上有何不同。例如：其人員的角色態度、技能有何不同、組織結構設計有何不同？績效考核重點有何不同？
—企業這六大構面做法與執行績效的不同與 CRM 的績效有何影響？

(三) Shankar (2000) Capability-Based CRM Architecture(圖 17)。

為了整合(Alignment) IT 與組織在 CRM 上的目標一致，並將 CRM 整體 IT 架構模組化，以提升 CRM 架構的性，Shankar 提出下列的能力基礎架構（CB Architecture），亦即企業由上而下，先決定 CRM 所需的能力，再決定 CRM 應設計那些功能，再分析應有那些 IT 的能力來支援 CRM 的功能，最後再決定要如何設計 IT 的組件。

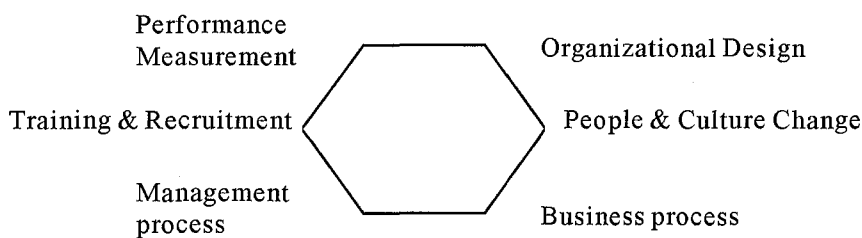


圖16：CRM Change Management Model

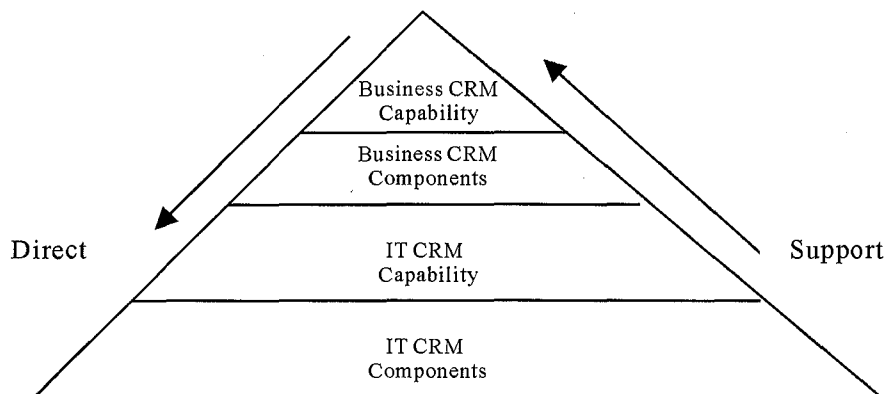


圖17：Capability-Based CRM Architecture

此模式的貢獻在於讓 CRM 的規劃能與企業的目標與策略配合，透過 CSF 式的由上而下環環相扣的連結，CRM 的資源才能達到有效的配置。

CRM Research的思考：

- 不同的企業特性，企業應有哪些關鍵的 CRM Capability？
- 為支援 CRM 的 Capability，有哪些不同的 CRM Components 的組合架構，各有何優缺點，企業如何選擇適合的特性的組合？

八、CRM的IT架構

CRM 的觀念在 50 年代已存在，但由於科技的限制，許多企業要方便，低成本的去蒐集、分析顧客一對一的資料完全不可行，一直到 90 年代以後，IT 的許多新的發展，例如：Web, Internet, Data Warehouse, Data Mining, OLAP, KM,

Group Ware, IA 等等可以有效、快速收集、分析 CK 的科技成熟後，CRM 的觀念才再一次受到重視，因此 IT 是 CRM 的促動者、催生者，在 IT 架構方面，亦有下列幾個主要的架構。

(一) CRM 的 IT 架構 (Swift, 2001)

支援 CRM 的主要 IT 架構，包括下列四個層面，如圖 18。

CRM Research的思考：

- 如何規劃、設計及整合不同的 IT 工具來有效支援顧客關係的提昇。
- 如何整合資訊管理與知識管理的工具來架構一個 KCRM？

(二) Customer Data Warehouse and CRM (Falque 2000)

Falque (2000) 認為企業 CDW 的設計應該能支援下列 6 個主要的功能 (圖 19)：

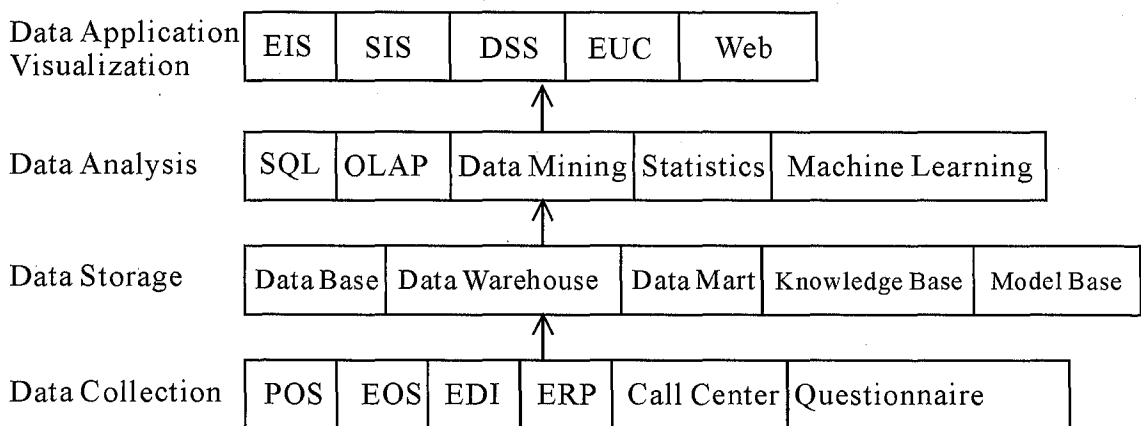


圖18：CRM的IT架構

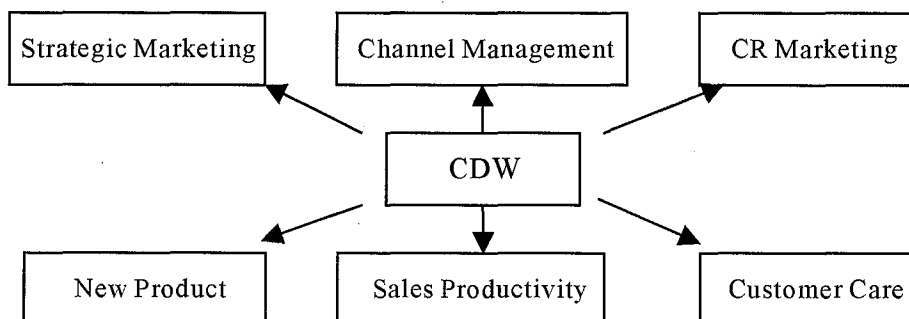


圖19：Customer Data Warehouse Framework

CDW 支援的六個策略優勢

1. Strategic Marketing

CDW 可以支援 Customer Segmentation, Direct Marketing, Pricing Policy, 亦即去了解誰是你的顧客，他們的偏好是什麼，不同的定價有何不同的結果。

2. New Product

分析顧客對產品的期望（目前、未來、其他），市場的產品趨勢，每種 P/S 的銷售統計與趨勢，市場需求與銷售量的模擬分析，以了解顧客喜歡哪些 P/S 的特性？未來偏好改變？有無其他偏好？哪種 P/S 逐漸不受歡迎？哪種是明日之星？

3. Channel Management

分析不同通路的成本利潤分析，顧客對通路的期望，不同顧客對通路的偏好，以了解哪些顧客喜歡哪種通路？哪些顧客可以提供誘因，將其引導到更便宜的通路。

4. Sales Productivity

分析更有效的資源配置與流程，顧客的滿意度，以了解哪些通路最有利潤／潛力，銷售的人力、物力、財力如何最有效分配？

5. Customer Equity/Relationship Marketing

分析 Customer Acquisition 的成本，Customer Retention 的成本，對顧客及與顧客的關

係有充分的了解，以了解哪些人忠誠度高？哪些人容易買我們的 P/S 及提升忠誠度？

6. Customer Care

進行 One-to-One Knowledge of Customer（一對一的了解）以執行大量客製化（Mass Customization），亦即利用 CDW 提供一對一的行銷與 P/S，最終提升顧客的 Care 與忠誠度。

此模式主要是讓 CRM 的設計者了解企業建置 CRM 的 CDW，其主要的應用架構為何？

CRM Research 的思考：

一 CDW 的架構應如何設計才能支援企業的通路管理。例如：不同通路的成本利潤分析，顧客對通路期望的分析，不同顧客對不同通路偏好的分析。其他例如：如何支援 New product, C Relationship Marketing, Sales Productivity 亦然。

(三) KCRM 的 IT 架構 (Tiwana 2000)

Tiwana 認為企業對於 CRM 的支援除了要支援結構性的外顯知識外，更要支援內隱的非結構知識，要特別強調員工的互動與知識分享，其 KCRM 的 IT 架構圖如下（圖 20）：

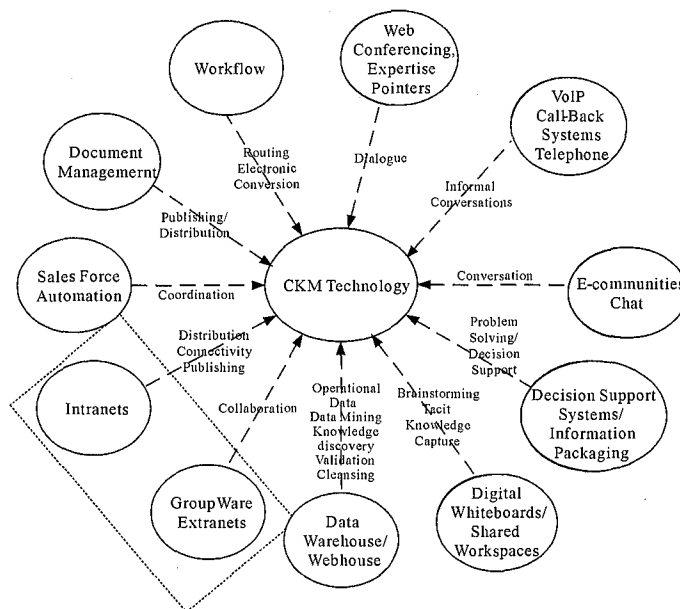


表5：CI vs CK

資訊 (Information)	知識 (Knowledge)
整理過的資料	具行動性的資訊
只提供事實	可用來判斷因果關聯，或預測決策
清楚、數量化、結構化、簡化的	混濁的、模糊的、部分未結構化的
易以文字表達	直覺的、難以溝通、不易以文字表達
經由資料的濃縮、整理，以及計算得來	經由人們的對話、經驗性的直覺，以及人們對問題解決的能力而來
沒有存在於特定所有者的身上	存在於某所有者
可以被資訊系統管理	仍需非正式的管道來管理
由資料(data)發展出來，以資料庫、書、使用手冊以及文件等方式來格式化	由成功、失敗的經驗，以及長時間不斷的學習及經驗所發展出
易得到的、易闡明的、易格式化的、可被重複使用的	通常由經驗的指導在人們心智中產生

九、CRM與知識管理

(一) Tiwana(2000) 的 KCRM 架構

傳統的 CRM 較重視顧客資訊的收集與分析，但對於較深入，較非結構的顧客知識則著墨未深，Davenport & Prusack (1998) Artur Anderson (1999) Tiwana (2000) 等學者認為資料、資訊與知識是一個光譜，並將資訊與知識的特點作以下的區分（如表 5），且 Nonaka (1994) 亦將知識分成外顯 (Explicit) 與內隱式 (Tacit)，前者較可量化與結構化，後者較困難。因此 Tiwana(2000) 認為如整合 KM 與 CRM 的架構來形成一個所謂的 KCRM(如圖 21) 能同時支援外顯的顧客知識 (CK) 與內隱的顧客知識，使成為 KCRM 的研究核心。

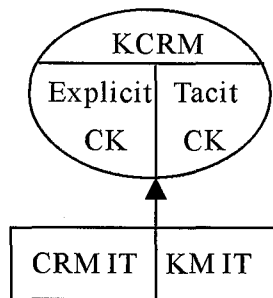


圖21：KCRM架構

此二個架構主要的重點在強調，顧客知識的分類比資訊更重要，而在知識內的外顯知識只是冰山一角 (Davenport &

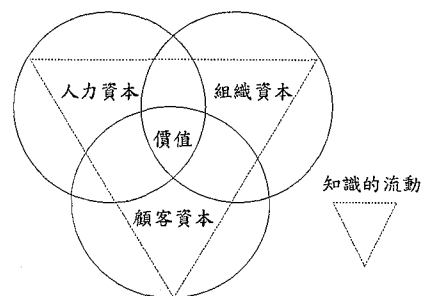
Prusack, 1997)，有 80% 的知識都是內隱的，因此 CRM 的設計者不能忽視這一群重要的資源。

CRM Research的思考：

—除了 CI 外，企業尚需收集哪些重要的非結構化的、內隱式的顧客知識？來做最有效的 CRM。

(二) Petrash Intelligent Capital (Petrash 1996)

Petrash (1996) 認為企業顧客資本的提昇有賴於與其他兩種資本（人力資本與組織資本）的互動，亦即人力資本（包括技能、經驗、直覺、習慣、價值觀等內含於員工、員工可帶走的知識）與組織資本（包括企業優異的作業流程、資訊系統、組織文化、團隊協調合作，是員工帶不走的）的提昇會產生綜效而促進企業顧客資本（包括顧客需求資訊、滿意度、忠誠度、口碑、良好關係、合作夥伴等），而顧客資本的提昇也可以指導改進人力資本與組織資本，如圖 22。



此模式的重點在於強調企業三種智慧資本是互動有機式的成長，人力資本的提升為改善顧客資本，顧客資本的提升也會改善人力資本與組織資本，三者不可能是獨立成長的，CRM 要特別注意三者生生不息的學習性成長與循環。

CRM research的思考：

- 一企業如何整合人力資本、組織資本，共同來提昇顧客資本，並進行良性的回饋循環，或那些人力資本與組織資本對於顧客資本的提昇效果最大。
- 一有哪些顧客資本可以用來教育改進內部組織及人力的資本？

(三) Beckman(1997) KM 的流程架構

Beckman 將知識管理的流程以八個步驟來描述：(1)知識定義 (Identify) 階段，(2)知識擷取 (Capture) 階段，(3)知識選擇 (Select) 階段，(4)知識儲存 (Store) 階段，(5)知識分享 (Share) 階段，(6)知識運用 (Apply) 階段，(7)知識創造 (Create) 階段，(8)知識銷售 (Sell) 階段。

此模式乃由 KM 的領域延伸過來，企業要設計一個知識導向的 CRM，要管理好顧客的知識，應如何著手？此架構提供了一個相當完整的架構可供 KCRM 的設計參考。

CRM research的思考：

- 一企業如何定義其最重要的 CK？如何運用其 CK？如何分類儲存其 CK？
- 一企業對於有異於數量化、結構化資訊的顧客知識應以何種 IT、策略、文化、獎罰制度、考績制度來提昇顧客知識管理流程的績效？

(四) The Customer Relationship Visionary's Task Matrix (Tiwana 2000)

Tiwana 認為一個企業重要的顧客知識管理，依結構化的不同及組織面與技術面的不同可劃分為四個象限，以及四群主要的工作如下（圖 23）：

此模式以架構出 KCRM 重要的組織架構機制與支援這些 KCRM 重要的 IT 科技，其強調人文與科技，外顯與內隱之間

		Organizational	Technical	Level of Expression of Customer
Explicit		Leveraging Competencies Reuse of Experience Documentation of Expertise Performance Metrics Reward Structures Education Training Best Practice Transfer Encouraging Knowledge Sharing	Customer and Technical Knowledge Distribution Customer Interaction Support Knowledge Directories Knowledge Channels Group Support Collaborative Problems Solving Distribute Work Group Interaction Support Lessons Learned Database	
		Development of Communities of Practice and Microcommunities of Specialist Knowledge Cross -functional Trans -location Interorganizational	Channel Development Real time Interaction with Customers Live Help Distributed Collaboration in Problems Multimedia Support Video Conferencing Chat Capturing Assumptions	
Tacit				
		Scope of Work		

圖 23：The Customer Relationship Visionary's Task Matrix

的平衡與配合的重要性。

CRM research的思考：

- 不同的企業特色對於上述四群工作的重點有何不同？為什麼？
- 一個要達到績效良好 KCRM 的企業，對於上述四群主要的 KCRM 的工作，如何來規劃、執行及考核？

肆、結論

CRM 的研究在我國目前只是一個開端，然而在 MIS 領域上，大部分 CRM 的重點都放在 IT 工具的發展與運用（如：Data Mining, Data Warehouse, OLAP, EC 等），但 MIS 本質上是 IT 與管理的整合學科，作者希望能有更多的 MIS 學者能注意到 CRM 的 IT 與管理、流程、策略、人性、知識中間的配合與互動，而非只是純技術的研究，否則對於欲實施 e-CRM 企業很難提出一個較有實用性與相關性的研究成果。

本研究只是一個文獻的 Survey，來加以整理分類，及提出作者認為可以思考的一些 CRM 的議題與粗略的研究方向，也由於所列舉的 Model 與 Framework 太廣太多，限於篇幅未能對每個 Model 做更深入的探討，這也是後續學者可以以個案研討的探索性研究或調查實證研究來作深入的發覺與驗證的地方。

參考文獻

1. ARC Consultants "PEPSI Model in CRM," e-Business Executive Report, No.3, Nov 1999, p.19.
2. Anderson, H. and Jacobsen, P. "Creating Loyalty : Its strategic importance in your customer strategy," in Customer Relationship Management - A Strategic Imperative in the World of E-Business, Brown, S. A. (ed.), John Wiley & Sons, Canada, 2000, pp.55-67.
3. Andersen, A. "Best Practices : Building Your Business with Customer-Focused Solutions," Simon&Schuster, New York, 1998.
4. Beckman, T. "A Methodology for Knowledge Management," Proceeding of the IASTED International Conference on AI and Soft Computing, 1997.
5. Brown, S.A. "A Case Study on CRM and Mass Customization," in Customer Relationship Management - A Strategic Imperative in the World of E-Business, Brown, S. A. (ed.), John Wiley & Sons, Canada, 2000, pp.41-53.
6. Brown, S. A. "From Customer Loyalty to Customer Dependency : a case for strategic customer care," in Customer Relationship Management - A Strategic Imperative in the World of E-Business, Brown, S. A. (ed.), John Wiley & Sons, Canada, 2000, pp.69-86.
7. Brown, S. A. "Channel Management and CRM," in Customer Relationship Management - A Strategic Imperative in the World of E-Business, Brown, S. A. (ed.), John Wiley & Sons, Canada, 2000, pp. 129-142.
8. Drucker, P. "Management : Tasks, Responsibilities, Practices," Harper & Row, New York, 1973, pp. 64-65.
9. Edvinsson, L. and Malone, M.S. "Intellectual Capital : Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots," HarperCollins Publishers, 1997.
10. Falque, E. "Using the Tools : Database

- Marketing, Data Warehousing and Data Mining," in *Customer Relationship Management - A Strategic Imperative in the World of E-Business*, Brown, S. A. (ed.), John Wiley & Sons, Canada, 2000, pp. 227-240.
11. Griffin, J. "Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It (New York: Lexington Books, 1995), p.36."
 12. Handen, L. "Putting CRM to Work," in *Customer Relationship Management - A Strategic Imperative in the World of E-Business*, Brown, S. A. (ed.), John Wiley & Sons, Canada, 2000, pp.7-18.
 13. Handen, L. "The Tools for CRM : The Three Ws of Technology," in *Customer Relationship Management - A Strategic Imperative in the World of E-Business*, Brown, S. A. (ed.), John Wiley & Sons, Canada, 2000, pp.219-225.
 14. Hobmeier, M. and Briner, U. "CRM in the Telecommunication : Case Study of Swisscom," in *Customer Relationship Management - A Strategic Imperative in the World of E-Business*, Brown, S. A. (ed.), John Wiley & Sons, Canada, 2000, pp.241-265.
 15. Ives, B. and Learmonth, G.P. "The Information System as A Competitive Weapon," *CACM*, VOL.27, No.12, DEC 1984.
 16. Korner, V. and Zimmermann, H.D. "Management of Customer Relationship in Business Media- The Case of the Financial Industry," *Proceedings of the 33rd Hawaii International Conference on System Sciences*, 2000, pp.1-10.
 17. Kotler, P. "Marketing Management" 10th ed., Prentice Hall, 2000.
 18. Lauterborn, R. "New Marketing Litany : 4P's Passe; C-Words Take Over," *Advertising Age*, October 1, 1990, p. 26.
 19. Levitt, T. "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, July-August, 1996, pp.45-56.
 20. Lin, T. "10Cmodel of CRM", NSYSU, working paper, 2001.
 21. McCarthy, E.J. "Basic Marketing : A Managerial Approach," Irwin, 12th ed., Homewood, IL, 1996.
 22. McCorkell, G. "Direct and Database Marketing," Kogan Page Ltd. 1997.
 23. Murphy, D. "The Fast Forward MBA in Marketing," John Wiley & Sons Inc. 1997.
 24. Newell, F. "Loylty.com: Customer Relationship Management in the New Era of Internet Marketing," McGraw-Hill 2000.
 25. Pine, J. "Mass Customization : The New Frontier in Business Competition," Harvard Business School Press, Boston, 1993
 26. Peppers, D. and Rogers, M. "Is Your Company Ready for One-to-One Marketing , " *Harvard Business Review*, January-February, 1999 ,pp.3-12.
 27. Peppers, D., and Rogers, M., "The One to One Future : Building Relationships One Customer at a Time," Currency Doubleday, New York, 1993, P108.
 28. Petrash, G. "Dow's Journey to a Knowledge Value Management Culture," *European Management Journal* 14(4), 1996, pp. 365-373.
 29. Porter, M.E. "Competitive Advantage:

- Creating and Sustaining Superior Performance," Free Press, New York, 1985.
30. Prahalad, C.K. and Hamel, G. "The Core Competence of the Corporation," Harvard Business Review, May-June, 1990, pp.79-91.
31. Pritchard, A. and Cantor, P. "e-Channel Management : Electronic-Customer Relationship Management," in Customer Relationship Management - A Strategic Imperative in the World of E-Business, Brown, S. A. (ed.), John Wiley & Sons, Canada, 2000, pp.159-187.
32. Reichheld, F.F. "The Loyalty Effect," Harvard Business School Press, 1996.
33. Shankaranarayan, G. and Balasubramanian, P.R. "Conceptualizing Architectures for E-Business Systems," Proceedings of ACIS, 2000, pp.249-252.
34. Smith, P. "Great Answers to Tough Marketing Questions," Kogan Page Ltd. 1999.
35. Swift, R., "Accelerating Customer Relationships" Prentice Hall, 2001.
36. Tiwana, A. "The Essential Guide to Knowledge Management," Prentice Hall PTR, Upper Saddle River, NJ, 2001.
37. Wayland, R.E. and Cole, P.M. "Customer Connections : New Strategies for Growth," Harvard Business school, 1997.