

客户关系管理与跨国航运企业的竞争地位

王璐¹ 张诚²

(南开大学跨国公司研究中心 天津 300071)

内容提要: 客户关系管理就是通过与客户进行广泛的接触与交流,了解客户的需求及其价值,对客户进行细分,并对企业内部流程的重新设计,培养令客户满意的行为,提供客户特别是关键客户满意的产品与服务,提供交互式的增值服务,来提高客户满意度,达到留住客户、增加新客户的目标。本文对航运行业的特点与行业结构进行了研究,认为客户关系管理的水平对企业的竞争地位具有重要的影响,是企业竞争优势的主要来源。

关键词: 航运业; 跨国公司; 客户关系管理

中图分类号: F **文献标识码:** A

不同行业,企业竞争的方式有所区别,赖以成功的核心资源也有所不同。客户关系管理的效率,在许多服务行业中,具有更为重要的影响。下面我们对海运行业与跨国航运企业的竞争特点进行研究与总结,以发现恰当的客户关系管理对航运企业竞争优势构建的作用。

一、海运行业的特征与竞争策略

1、行业特点

海运就是借助不同类型的船舶,进行海上货物运输,是目前国际货运的主要方式,具有运输成本低、运输货物的种类多的特征。海运的主要船舶类型有油轮、散货船和集装箱班轮,分别适用于不同类型的货物运输。其中最为普遍的是集装箱班轮。集装箱的出现,提高了港口的操作速度,降低了货物的损坏程度,实现了门到门服务。它们通常具有如下特点:固定的船期、按照固定的港序挂靠固定的港口;在相对稳定的一段时间内,运行的船舶具有相同的大小、速度和类型;按照运价表报价。

近年来世界集装箱运输业产生了如下变化:

(1) 船舶越来越大 班轮经营者为了满足不断增长的货运需求不断建造新船,并积极推进集装箱船舶大型化以降低成本。集装箱船舶载重箱量的增长惊人。在 1985 年,世界集装箱船队中 2,000TEU 以上的船舶仅占约 15%。而今,马士基海陆公司在欧洲/远东航线已投入了 8,000TEU 的集装箱船。

(2) 集装箱运输业的集中度越来越高 由于集装箱运营的规模经济性,班轮公司的集中度越来越高。首先,一些船公司业务高速发展,在世界市场上占有越来越多的份额。其次,各大公司之间的兼并和收购频繁发生。与此同时,大承运人之间组成联盟已很普遍,通过联盟加强合作以促进服务合理化,并以此应对行业的高资本投入和高运营成本的特点。当前,许多班轮经营人参加了合作经营,如箱位互租、签订共同服务协议、船舶共享、设备互换等。

就海运业的技术环境看,世界造船技术与装卸技术都已经成熟。而且由于航运服务顾客的转换成本低,航运企业间的竞争更加激烈。这种背景下,航运企业竞争的关键突出地表现为企业信息系统的完善与企业客户关系管理水平方面的竞争。如何借助客户关系管理,保留与争取更多的客户,通过一对一和交互式的客户服务,来提高关键客户的服务质量;利用先进技术来提高企业与客户的交流与沟通等等,提高客户满意度成为影响航运企业竞争地位的更为重要的因素。

2、行业结构分析

从航运企业所处的行业竞争结构看,也能说明类似的事实。行业竞争结构的分析框架是由美国著名管理学家波特提出,其核心观点是行业的盈利前景取决于相互作用的五种力量。

购买方的侃价能力 货代和货主以不同的身份共同扮演着买方的主要角色。

货主：指国际运输中的进出口收发货人，是船公司的最终买方。在航运业中，货主有三种形态。第一种是象摩托罗拉、宝洁、LG、奥迪斯等大型外商投资企业。其货物运输在全球统筹安排。由于货量多，货源稳定，并有助于船公司建立自己的声誉，是各大班轮公司争取的重点客户，侃价能力极强，有时甚至能够得到低于成本的价格，同时得到的却是第一流和优先的服务。第二种是国营外贸进出口公司和工贸公司。第三种是拥有进出口经营权的生产型企业。这两类货主对价格较为敏感，班轮公司对能直接接触到的货主都非常重视，如果货源稳定，更愿意提供优惠价格。

从业务性质来看，货运代理通常可分为两种：公共货运代理人和无船承运人。前者没有自己的提单，只能接受货主的委托，代为处理仓储、拖车、商检、报关、代缴运杂费、寄单等业务；后者除了接受上述业务外，还能以承运人的名义接受货主订舱，收取运费，并签发自己的提单（境外货代办事处必须委托一级货代进行业务操作）。目前，我国各地的中资货代公司大都属于前者，中外合资或外商办事处几乎都属于后者。天津的大型货代有几十家（经贸部批准的一级货代），小型货代粗略统计有几千家。构成天津货代市场激烈竞争的市场结构。船公司通常在大型货代中选择实力较强作为自己的订舱代理。利用这些代理在市场上的影响力将自己的船期、航线、运价的信息快速而广泛地传递到市场中的货主和小货代当中去。并帮助自己完成一些洽订舱位和制单等操作性的工作，同时支付订舱代理一定数量的佣金。因此从某种意义上订舱代理是班轮公司业务操作的延伸。

在实际运作中订舱代理出于价格、航线、船期等因素的考虑，往往与不同的船公司建立业务往来，利用各自的优势而满足各种客户的需求，树立自己的品牌，掌握更多货主，以提高自己对船公司的争价力。由于天津货代市场的竞争非常激烈，为了揽到货，货代公司尽可能地争取船公司运价的优惠以吸引客户。因此订舱代理给船公司带来的利润较低，并且货量不稳定。受淡季旺季货量和运力之间供求关系不平衡的影响，船公司与货代之间讲价能力也不断变化。

供应商的侃价能力 供应商大体上由港务局、铁路部门、船舶代理人、集装箱堆场、陆运企业几方面组成。

随着船代市场的进一步放开，天津已有 14 家船舶代理企业，其中的公共代理数量还在增加，随着船代市场的逐步开放，竞争也日益激烈。各船代公司竞相降低价格和提高服务质量以争取班轮公司的代理权，但目前国际大班轮公司都以实力较强的外运和外代作为代理，长期的合作关系以及在港口的影响力成为各公司选择船代的主要因素。

集装箱堆场和车队经过多年的发展已经成为成熟产业，同行之间竞争非常激烈，各船公司都已建立了自己的长期合作伙伴，或入股一些公司，间接控制了服务质量。

铁路部门由于长期的垄断服务质量一直较差，随着来自公路运输的竞争，“铁老大”也放下架子提高自身的服务质量，但价格问题因为国家统一规定，双方都无法更改。

作为船公司服务的延伸，上述两家垄断企业的服务质量关系到各公司服务水平，其中由于体制的原因，在提供服务的过程中人为因素还大量存在，因此能否争取到来自垄断行业的供应商的优质服务也成为各公司努力争取的竞争优势之一。

整体看来，由于海运业特殊的行业特点，受外部环境的影响较大，许多资源又无法充分占有，只得借助本地供应商的影响力和优质服务以保证自身的发展。作为北方历史悠久的大港，天津港有许多具有政府背景和地方优势的供应商（比如船代中的外运隶属外经贸部，外代则由交通部下属的中远集团和天津港务局合资组建），因此船公司在选择供应商的过程中，价格一直不是主要谈判议题。但随着港口开放程度的不断提高，港口、船代等供应商间竞争加剧，垄断行业将进一步放开，供应商对业内厂商的影响力必将减弱，预计未来船公司来自供应商的成本将大幅降低，同时将得到更优质的服务。

潜在的进入者 包括尚未进入的船公司，大型货代和大型物流公司。海运业一直以其资本高度密集、业务专业性强而具有较高的进入壁垒，但目前国际范围的集装箱班轮运输产业的战略结盟和兼并收购非常普遍。这意味着，一家船公司如果选择进入某个市场，只需在揽

取货源后在某条航线上与其他公司合作,通过溶舱的方式而无需直接派船即可进入,这种经营方式可以达到优势互补,资源合理配置。同时也适当地降低了新公司进入新市场的技术和资金壁垒。作为进入这一产业的政策壁垒,航线审批权一直由交通部严格控制。但随着我国的改革开放政策的逐步推行,对航线的审批逐渐宽松,因此进入这一市场的政策壁垒也大为降低。而另一方面,经过这几年的发展,船公司之间竞争的白热化使得进入这块市场的营销难度极大,历次竞争者的加入都降低了新进入航线的利润率,对营销渠道的控制以及进入扼制价格是业内竞争者抬高进入壁垒的手段之一,因此我们认为这一产业的进入壁垒很高。

替代产品 在对货物的承运方式上存在着空运、陆运、海空联运、海铁联运等几种替代方式。每种方式的增长都很快,但是在总量上和海运量相比仍是微不足道。天津国际空运货量为 18000 吨(2000 年),按一个 TEU 为 20 吨估算仅为 900TEU。而天津港 2000 年的集装箱出口为 170 万 TEU,空运的比例不足 0.05%。国际铁路集装箱运输量不到海运量的 2%。所以海运是国际货物运输的主要方式。

产业内的竞争者 主要由国际大型班轮公司和区域性班轮公司驻津分公司和办事处,以及本地海运公司组成,产业集中度高,各航线的主要市场份额由几家主要班轮公司占有,但无论是干线运营还是支线运营的竞争都异常激烈,并且在价值链的各个环节都展开竞争。服务的差异化程度较低,对于中小客户来说,更改船公司无需付出过多的转换成本,目前各公司都在提供更为完善和独具特色的服务,以提高顾客的忠诚度,建立竞争优势。

3、主要竞争策略分析

低成本策略 为了在激烈的竞争中取得一席之地,船公司通过延长海运船舶及集装箱的使用寿命,降低成本,从而达到降低海运费率。但是,低成本策略只能在短期内奏效。由于货主的转换成本很低,船公司争相降价使得货主在各公司间游走,从而引发新一轮的降价,导致恶性循环。

差异性策略 海运业企业通常通过以下几种方式实现其差异性策略:

第一、品牌形象。

第二、技术特点。例如,提供装有保鲜空气控制系统的冷藏集装箱,大幅度拓宽了适合远洋运输的农产品范围,从而可为客户节约以前所需的高昂的空运费,扩大了鲜活货物的运输距离,减少了因农产品变质而引起的货损。

第三、经营和信息网络。通过遍布全球的经营和信息网络,达到客户和货物信息的及时处理和反馈。

第四、客户服务。良好的客户服务,包括售前服务,如报价、订舱、对特殊商品的装箱及运输提出建议等;售中及售后服务,如货物信息的追踪、索赔的处理。

通过差异性服务,提高客户对品牌的忠诚度,提高转换成本,减少客户对价格的敏感性。

目标集聚战略 有的企业由于没有足够的实力创建全球网络及运力,就避开自己的弱势,把全部的运力集中于有限的航线,只在这有限的航线上提供服务,例如中日、中韩航线,打造自己的竞争优势。

二、航运企业集团战略分析

天津港是中国北方大港,世界各主要班轮公司都在天津港设有办事处或者分公司,同时中资国有大型航运企业以及地方航运企业也在天津港投入大量运力与人员。这些航运企业的经营策略各具特点,大致可分为三类:

第一类: 以马士基海陆、总统轮船,中远集运为代表的跨国班轮公司。其特点是: 1、拥有现代化的船队: 船型新,航速快,仓容大。因此船期的准确率非常高,比如马士基公司的船期是以 30 分钟为单位的;而现代商船在美西线投入的新型高速船舶,从天津港至美国西岸港口只需 13 天。2、航线覆盖面广,基本上覆盖到了世界各个核心港口。3、完善的管理信息系统,这些船公司都拥有世界范围的管理信息系统,对于货物信息可以作到瞬时全程电脑监控。客户在世界任何一点登陆 INTERNET 都可以查询船期及自己货物的位置与交付状态。4、母公司雄厚资源的支持。这些船公司都属于跨国的大集团公司。先进的船舶管理经

验、服务管理经验、以及业务领域的多角化和一体化，使其有非常强的抗风险能力。

第二类：以天海、万海、明华、太平、民生为代表的区域性公司。大部分公司是由国内大型国内企业集团投资组建，海外的公司也有类似的背景。船队的规模较小，航线基本限于韩国、日本、东南亚等近洋航线，提供公共支线服务。在近洋港口或偏远小港拥有雄厚的揽货力量，船舶箱位小，航线较为灵活，填补了大型班轮公司在航线广度的不足，由于竞争激烈，利润率低，因此目前各公司都拓展自身揽货的优势以求得生存。

这两类企业经营策略与特点有明显的差异（见表1）。另外跨国航运公司之间也不是完全一样的，彼此间也存在一定的差别，体现了各自公司经营策略的追求。（见表2）。

表1 跨国班轮公司与区域性班轮公司经营特点比较

战略集团	跨国班轮公司	区域性班轮公司
代表企业	马士基海陆，商船三井，地中海航运， 铁行渣华，中远集运，中海等	天海、津川，万海、明华、太平船务、 民生神原公司，宏海箱运等
消费者形态	以国际大型物流企业、跨国公司为主	以地区货主为主，并承接跨国班轮公司的支持和补充业务
产品线宽度	全球航线	公共支线
服务特色	完善的全球服务网络和信息系统， 船型新，船期准确率高	近洋港口强大的揽货能力和较高的信誉； 内陆网点的分布；灵活的运营策略；
行销活动	依托于全球营销战略和品牌优势； 组成战略联盟	专注于细分市场的营销

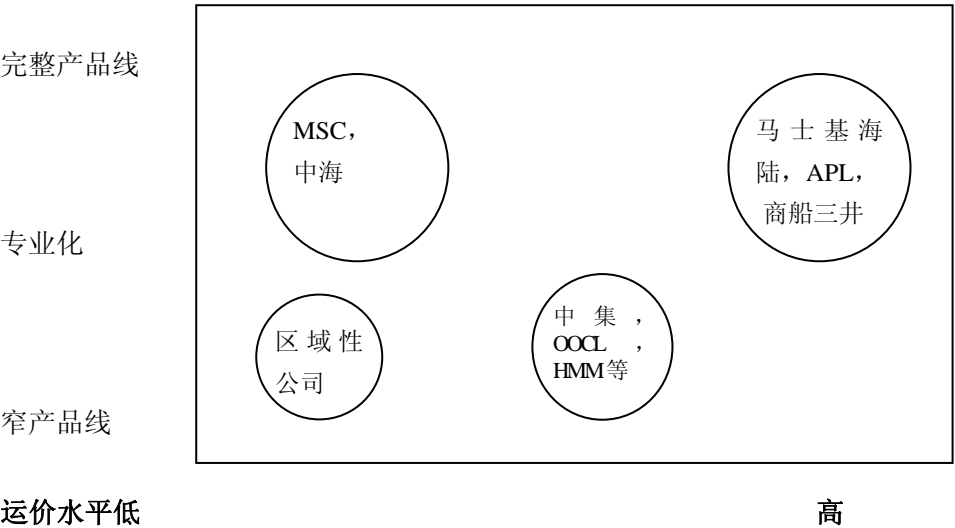
表2 跨国班轮公司代表性厂商的比较

代表厂商	马士基海陆，总统轮船，商船三井等	东方海外，达飞，中远集运，现代商船等	地中海航运，中海
运价水平	最高	较高	较低
经营历史	历史悠久，近百年	多为二战以后开始	90年代开始
行销特色	完善的服务网络，丰富的船舶和航运管理经验，先进的管理信息系统，前后向一体化增加产品附加值，船期准确	船期准确，服务网络较为完善，船型新，信息管理服务平台逐步完善，	低成本扩张，雄厚资金支持，船期准确率较差， 服务网络之间的协调性差，

表 3 区域性班轮公司代表性厂商的比较

代表厂商	天海	津川	山东海丰	大通	民生神原
主要航线	日本, 韩国, 香港, 台湾	韩国仁川	日本	东南亚	日本小港
公司背景	天海集团下属, 上交所上市公司	天津仁川合资成立			民生公司与日本神原公司合资
营销特色	经营历史较长, 内陆网点多, 进口揽货能力强	客货滚装船, 船期准确,			承接日本偏远小港货物, 服务细分市场

图 1 天津港集装箱运输产业战略分组图



三、有效的客户关系管理与跨国航运公司的竞争地位

1、客户关系管理的水平对航运企业竞争地位的影响

在今天的海运行业，客户关系管理水平的竞争已成为企业竞争优势的主要来源。因为：

第一、由于客户的转换成本较低，如果单纯利用价格竞争，在服务质量差异不大的情况下，客户会很方便地流失。客户对企业的满意和忠诚对于降低流失率起着关键性作用，而要提高客户满意度和忠诚度往往取决于有效的客户关系管理。通过客户关系管理可以寻找增加客户转换成本的渠道和方法。例如，海运公司可以利用电子数据传输（EDI）技术将客户的信息系统与该企业的信息系统相连，客户可以瞬时完成订舱，并保证信息的准确性。同时，客户还可以利用海运企业的数据库查询有关信息，例如出货记录等。海运企业与客户的这种

资源共享形成了企业对客户的增值服务，而这个“增值”增加了客户的转换成本，从而成功的留住了客户。

第二、如果没有有效的客户关系管理，海运企业只是盲目的揽货或被动的接单，在每一个客户上平均使用力量，就很难对客户群进行细分，并成功地留住关键客户。良好的客户关系管理让企业认识到哪些客户带来了利润？他们是如何带来利润的？怎样让他们带来更多的利润？哪些客户为企业带来损失？他们还能为企业带来利润吗？是否有必要保留这些客户？……。

正确有效的客户关系管理可以提高海运企业的客户保留率，增加新客户，增加收入、减少成本，从而提高利润率。具体地说：

第一、通过客户细分，了解现有客户，根据不同客户价值以实施不同的策略。例如，利用低成本的渠道为低价值客户服务，如网上服务；为高价值的客户选择个性化服务，如客户经理。从而降低成本、增强生产效率并且提高利润率。

第二、通过个性化服务，提高客户忠诚度，提高其他竞争者的进入壁垒，增加客户的转换成本。例如，某大型连锁超级市场是某海运企业的高值客户，由于其行业特点，它要求稳定的船期、准确的到货时间、足够的集装箱和船舶舱位，并且要及时了解和追踪货物的动态。

根据客户的特点和需求，这家海运企业与客户建立了 EDI 电子数据传输，客户可以随时从自己的终端进入这家海运企业的信息系统进行查询。同时，这家海运企业严格按照客户的要求进行单证制作，使海运企业的数据库同时为客户服务，客户可以直接利用它进行数据处理。

这种个性化服务使得航运企业与客户结成业务伙伴。其他竞争者如果想进入必须付出很高的成本，而且这种成本的付出不一定会带来客户的转移，具有很大的风险。

第三、重新定制内部流程以满足客户体验。通常地，企业的内部流程是根据企业内部部门设置及企业的效率来设计的，而忽略了客户的效率和购买体验。通过实施 CRM，了解客户的需求及客户愿意以怎样的方式与企业联系，据此，重新定制和整合企业内部流程，使其与客户体验相统一。

2、跨国航运企业的客户关系管理体系

鉴于客户关系管理的特殊重要性，国外大型跨国航运公司往往从战略的高度认识客户关系管理，并对企业的流程进行重构，形成完整的客户关系管理体系。主要有以下环节：战略形成、价值创造、多渠道整合、成果评估及信息管理。

战略形成过程 在战略形成阶段，主要解决了两个问题：经营战略，在了解组织目前状况及竞争力的基础上确定战略目标；客户战略，指出哪些客户是目标客户及如何对这些客户进行细分。

全面的经营战略回顾可以为 CRM 的建立提供一个现实的平台，同时为组织的全面提高提供建议。企业必须对自己的竞争优势有完整的认识，并将这种优势体现为客户的价值，转移给客户。通过对经营战略的全面回顾，使企业内部对企业发展的战略方向达成共识，并将客

户需求及其管理置于恰当的位置。决定哪些客户是企业的目标客户群体，哪些不是。对于多数服务行业来讲，对所有客户一视同仁是不会成功的。所以，发现最具潜力的客户并且保留他们才是最重要的。

比如某跨国航运公司发现，4% 的客户贡献了 75.9%的业务量和 68.9%的利润，而 79%的客户只有 6%的业务量和 9.4%的利润！这说明各类客户对企业的价值是不同的。识别最有价值的客户，并根据客户的需要提供专门服务，这对于留住关键客户，实现企业的盈利目标具有非常重要的作用。

在对客户细分，它们用利润-业务量指标与战略价值指标来识别不同质量的客户。前一个指标反映了客户的赢利情况，以客户给公司带来的实际利润或损失为基础计算出来的。其计算结果分为从 1 到 4 四个等级，1 为最高，4 为最低。后一个指标则由 6 个影响因素组成，分别是潜在业务量、成长率、重量、季节性、忠诚度和内部效率。根据重要性对每一因素确定不同的权重，并对每一因素进行量化。战略价值指标按照得分由高到低把目标客户分为 A、B、C 三类。

价值创造过程 价值创造过程是整个 CRM 中最为重要的环节，它把业务战略和客户战略的内容具体化。其中主要解决两个问题，即公司怎样创造价值并传递给客户；如何实现客户生命周期价值的最大化。其中的三个关键因素是：公司能给客户什么价值？公司将从客户那儿得到什么价值？及通过对此进行成功管理，来实现客户生命周期价值的最大化。

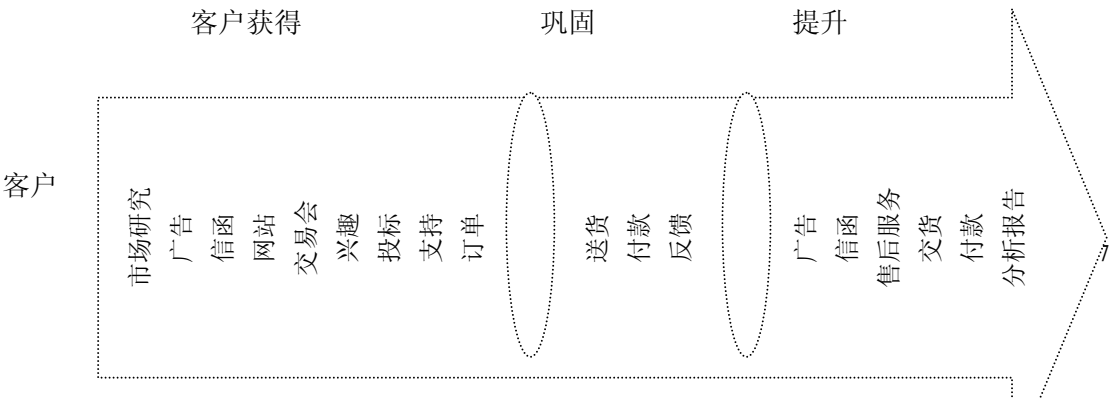
客户得到的价值是指其从公司提供的核心产品、附属产品、提供服务和支持而带来的附加值中得到的一揽子利益。正如哈佛商学院托达罗·列维特教授指出的那样，“竞争不只存在于两个公司的有形产品，更重要的是如何在有形产品的基础上，增加包装、服务、广告、客户服务、融资、交货安排等方面附加值的竞争。”

根据上面提到的客户划分模型，用利润-业务量指标和战略价值指标的计算结果，把目标客户分组，对不同组别的客户提供不同等级的服务。比如某跨国航运公司对各类服务进行明确定义，分别是基础运输服务、针对特殊客户的特殊服务安排；具有价值增值的一揽子服务。

多渠道整合过程 这个过程主要解决的两个问题是：与客户进行联系的最佳方式是什么？以可接受的成本，怎样为客户带来良好的客户体验？它包括决定最合适的渠道组合、及怎样保证在这些渠道中积极的客户体验的互相作用。

客户需要不同类型的渠道以满足它们在整个销售中不断变化的需求，面对这种需要，越来越需要企业整合不同渠道的活动，以强化良好的客户体验，从而为组织创造最大的价值。

这里我们不能只从单个的销售活动来考虑渠道问题，而应从客户关系的整个生命周期来分析。客户关系的生命周期主要包括三个阶段：获得、巩固、提升。如下图：



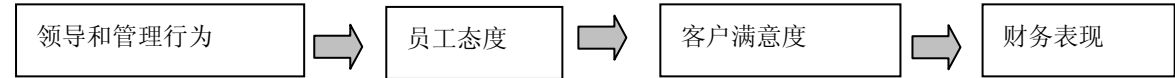
在这些典型的阶段，客户和企业在不同渠道中会发生很多相互作用。多渠道整合过程必须以识别不同细分客户最适合的渠道选择为前提。在某航运公司，与客户沟通的主要渠道有：电话、INTERNET 和销售团队的面对面服务。客户在该公司的网站上可以查询运输费率、船期、货物情况，并且可以在网上完成定舱。客户可以在很大程度上通过自我服务来完成交易，这一方面方便了客户，节省了客户的电话和传真费用，另一方面，大大降低了 A 公司的成本。所以 A 公司把 INTERNET 作为与基础客户沟通的主要渠道。电话则是与银级客户联系的主要方式。而对于黄金级客户和白金级客户，主要的渠道是销售人员的面对面服务和专职客户服务人员的专门化服务。当然，客户的状态不是一成不变的，其在不同的阶段，适用的渠道也有所不同。

信息管理系统 信息管理系统涉及在所有客户接触点收集和整理客户信息，然后利用这些信息构建完整和最新的客户档案，以提升客户体验的质量。为了配合不断增加的数据，企业需要在各职能部门内部建立数据库，并在此基础上作出判断和决策。构成信息管理系统的主要有：数据仓库、分析工具、信息技术系统、前台和后台的应用程序。

成果评估 成果评估是企业 CRM 战略正确实施与执行的保证。它包含两个主要因素：股东效果从宏观上说明驱动成果的整体客户关系；成果监测从微观上给出了关键工作表现指标。

为了达到 CRM 的最终目标，企业必须对股东效果的四种驱动力拥有较深的理解。它们是：雇员价值、客户价值、股东价值、削减成本。

关于雇员价值、客户价值、股东价值的联动模型说明，良好的领导和管理行为、不断改善的员工态度、客户满意度和销售增加、利润增加、股东效果之间的联系。



与 CRM 有关的成本降低主要有两个方面：电子商务，通过减少员工及一般管理费用降低成本；运用新兴电子渠道，例如在线自助服务，降低客户获得、交易和服务的成本。

结论

当前，在许多行业，客户关系管理的水平对企业的竞争地位具有重要的影响，特别是一些服务行业，成功的客户关系管理更是成为企业竞争优势的主要来源。客户关系管理就是通过与客户进行广泛的接触与交流，了解客户的需求及其价值，对客户进行细分，并对企业内部流程的重新设计，培养令客户满意的行为，提供客户特别是关键客户满意的产品与服务，提供交互式的增值服务，来提高客户满意度，达到留住客户、增加新客户的目标。客户关系管理是一种业务策略与管理理念，同时又是一种技术方案。

在航运业，随着世界造船技术与装卸技术的日益成熟，航运企业很难依靠技术优势来留住客户。而且服务的质量水平日益接近，航运企业间的竞争更加激烈。在这种背景下，航运企业竞争的关键表现为企业信息系统的完善与企业客户关系管理水平方面的竞争。如何借助于客户关系管理，保留与争取更多的客户，通过一对一和交互式的客户服务，来提高关键客户的服务质量；利用先进技术来提高企业与客户交流与沟通等等，提高客户满意度成为影

响航运企业竞争地位的更为重要的因素。从本项研究结果看，客户关系管理可以借助对不同客户群体的差异性管理，满足不同客户的特定需求，提高客户满意度和忠诚度，以良好的增值服务增加了客户的转换成本，从而成功地留住客户。

大型跨国海运公司的客户关系管理系统由五个环节构成，分别是战略形成、价值创造、多渠道整合、成果评估及信息管理等 5 个方面。其 CRM 系统通过客户细分，了解现有客户，根据不同客户价值实施不同的策略。通过个性化服务，提高客户忠诚度，提高其他竞争者的进入壁垒，增加客户的转换成本。这种个性化服务使得航运企业与客户结成业务伙伴。其他竞争者如果想进入必须付出很高的成本，而且这种成本的付出不一定会带来客户的转移，具有很大的风险。CRM 重新定制内部流程以满足客户体验。通过实施 CRM，了解客户的需求及客户愿意以怎样的方式与企业联系，据此，重新定制和整合企业内部流程，可以使其与客户体验相统一。良好的客户体验会提高客户满意度，给企业带来更多的业务。

参考文献

1. 迈克尔·波特著：《竞争优势》，华夏出版社，1997 年。
2. 詹姆斯·A·菲茨西蒙斯 莫娜·J·菲茨西蒙斯著，《服务管理——运营、战略和信息技术》，机械工业出版社，2000 年。
3. 田同生著：《客户关系管理的中国之路》，机械工业出版社，2001 年。

CRM and Competitiveness of MNCs in Marine Industry

Wang Lu¹ Zhang Cheng²

(Center for transnational corporation's Study, Nankai University, Tianjin 300071, China)

Abstract: After studying the characteristics and competition structure of Marine shipping, we found that effective customer relationship management is very important for firms' competitive position. It is vitally important for the shipping companies to maintain old and acquire new costumers, to improve service level for key account by offering one to one service as well as improving communication.

Keyword: Marine Industry; MNCs; CRM