

研究简报

我国客户关系管理研究的紧迫性和方向分析

齐佳音¹, 韩新民², 李怀祖¹

(1. 西安交通大学管理学院, 西安 710049; 2. 机械科学院系统分析所, 北京 100044)

摘要: 客户关系管理(CRM)是当前的研究热点, 由于国内企业发展的特殊轨迹, 在此方面的研究和应用明显落后于国外。针对这种情况, 本文在分析客户关系管理的内涵及其意义的基础上, 详细阐述了中国加强这一领域研究与应用的重要性和紧迫性, 并探索了国内研究的具体方向。

关键词: 客户关系管理; 价值; 战略

中图分类号: F27

文献标识码: A

文章编号: 1007-9807(2002)04-0088-07

0 引言

目前, 客户关系管理(customer relationship management, CRM)是研究的热点之一。研究分析这方面的文献, 不难归纳出三种理解的思路: 一是从商业哲学的角度, 认为客户关系管理是把客户置于决策出发点的一种商业哲学, 它使企业与客户的关系更加紧密; 二是从企业战略的角度来理解, 认为客户关系管理是通过企业对客户关系的引导, 达到企业最大化盈利的企业战略; 三是从系统开发的角度, 认为客户关系管理是帮助企业以一定的组织方式来管理客户的互联网软件系统。它们之间的关系是: 客户关系管理的理念是促成企业战略观形成的思想基础, 客户关系管理系统是在互联网环境下, 辅助这一企业战略观得以实现的有力工具。这三种理解都有其合理的成分, 本文主要侧重于企业战略和系统开发的角度, 并从企业战略的角度将客户关系管理界定为: 企业新的市场环境(高度扰动的市场环境^[1])下, 通过对企业-客户关系的互动引导, 识别、保留和发展价值客户, 达到企业最大化盈利目的的企业战略管理。客户关系管理系统主要通过通过对销售、营销

与客户服务等与客户关系相关的商业过程的自动化辅助支持来达到上述目的。为了行文的方便, 对于软件系统上的客户关系管理将用“CRM”描述, 以区别于企业战略意义上的“客户关系管理”。

1 客户关系管理(CRM)简介

作为企业战略定位的客户关系管理, 基于以下几点认识: 客户关系管理是一种企业发展的整体战略观, 是企业决策的基础, 涉及到企业的各个层面, 团队协作是实现这一战略必不可少的条件。当前, 有些观点认为客户关系管理是营销范畴的概念^[2], 或者说它就是一对一营销、关系营销或数据库营销^[3,4], 将客户关系管理局限于企业营销部门。本文认为, 客户关系管理不等于传统的企业营销, 企业营销只是客户关系管理战略的一部分。

客户关系管理的核心是价值。在对客户的识别、保留和发展的整个生命周期里, 对价值的评判始终是贯穿其中的核心问题。这种价值评判包括两个方面, 一是企业为客户提供的价值的评价, 一是客户对企业的价值贡献的评价。客户关系管理的实施过程是一个使关系增值的管理过程。对长

期价值的关注是客户关系管理的重要特点。客户关系管理强调的是企业与客户长期的价值互动关系, 最大化长期互动关系的效用, 实现客户与企业的双赢。客户关系管理是集中于价值客户的认识、保留和发展的动态管理。由于客户关系管理关注的是长期价值关系, 因此, 对于客户的选择, 显得尤为关键。客户关系管理并不是对所有客户不加区别地对待, 而是不断为价值客户提供优厚的价值服务, 并从价值客户得到卓越回报的一种有目的价值交换战略。客户关系管理实质上是对企业客户资产的增值管理。客户要成为企业的无

形资产, 两个必备的条件是: 企业与客户之间有事实关系存在, 以及对这种关系, 企业有数据和文件记录来保证双方之间的双向沟通^[5]。显然, 客户关系管理的实质就是对企业客户资产的增值管理。

作为软件系统定位的客户关系管理, 则主要应用于企业的营销部门, 并通过数据仓库与 ERP 系统集成, 辅助企业的整体决策。就目前的 CRM 系统来说, 它有三大块: CRM 软件、呼叫中心(call center)、数据仓库 (data warehouse)。CRM 系统组成见图 1。

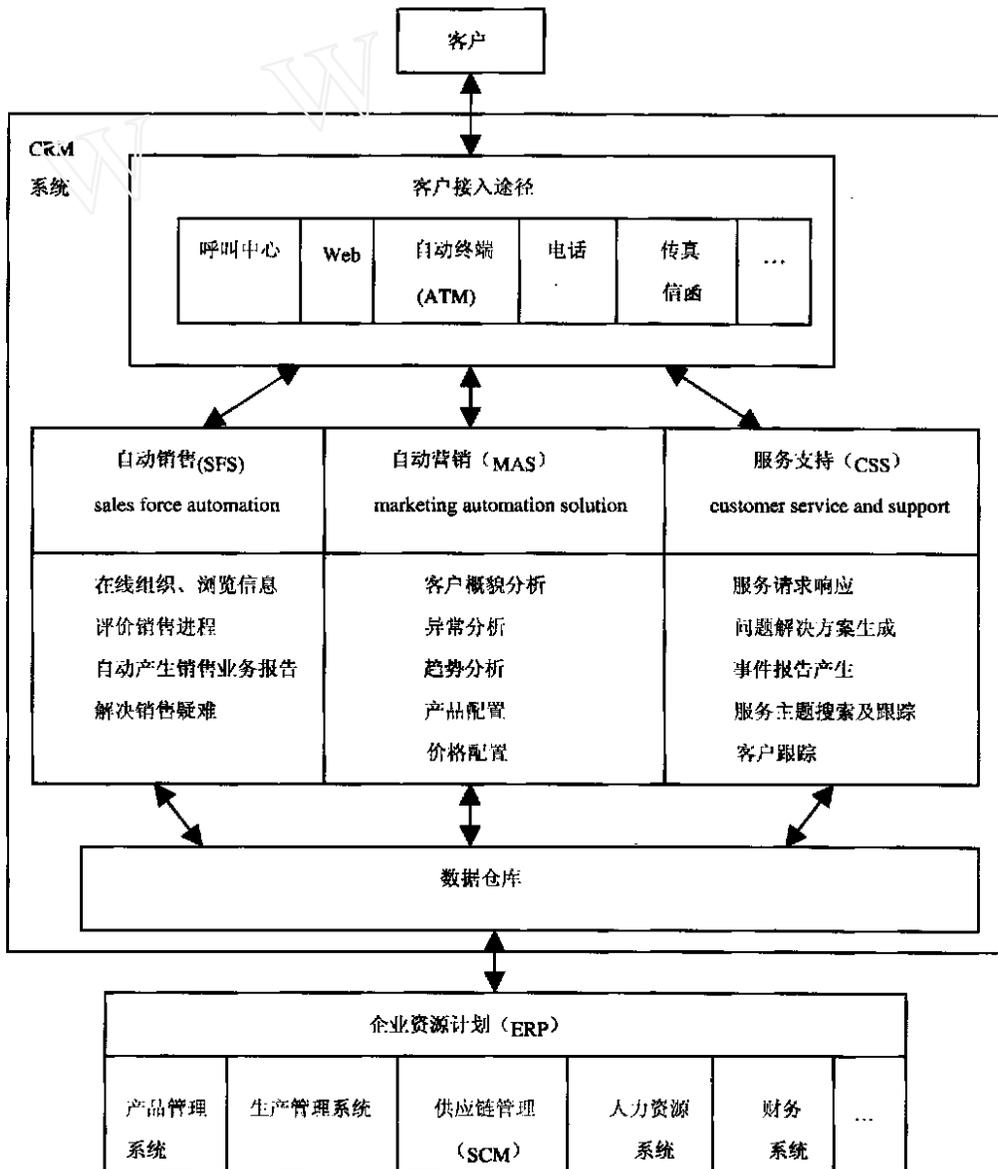


图 1 CRM 系统的组成结构图

CRM 软件主要有: 营销、销售和客户服务支持 呼叫中心由电脑电话集成(CTI)服务器、交互语音应答(MR)系统以及服务代表终端等组成, 以支持各个渠道的客户服务及交互行为 数据仓库模块主要是处理不同数据源搜集的数据, 以保证数据的正确性, 将数据经过转换、同构, 存入数据仓库中, 并寻找合适的查询和分析工具, 数据挖掘工具, OLAP 工具对信息进行处理, 为 CRM 软件以及呼叫中心服务 另外它也可以利用企业核心系统(ERP)中的数据

2 客户关系管理对企业竞争力有至关重要的影响

客户关系管理对当今企业竞争力的巨大影响, 是它受到重视的主要原因 这种影响表现在以下几个方面:

1) 客户关系管理大大缓解了 in 高度扰动的市场环境下企业的经营风险 众所周知, 市场扰动不断加剧, 是当今企业生存的外部环境, 具体表现在: 客户需求的不确定性增加, 多元化趋势增强, 变化加剧 这样, 企业传统的“为产品找客户”, 以产品为中心的经营理念将承受极大的风险, 因为产品开发一旦失败, 企业面临的将是灭顶之灾 在这样的市场环境中, 如何缓冲市场扰动造成的冲击, 降低经营风险, 就成了企业必须面对的难题 转变思维观念, “为客户找产品”, 积极发展与客户长期的互利关系, 以客户为中心来经营企业, 让“产品成为客户关系上的一个标点符号”^[6], 成为缓冲市场扰动的影 响, 最大限度地降低经营风险的有效途径之一。

2) 客户关系管理极大地提高了企业的盈利能力 客户关系管理对企业盈利能力有巨大影响, 主要表现在: 客户关系管理对客户份额的关注, 能为企业带来更高的投入回报 客户关系管理强调企业客户在该行业的高价值客户总体中所占的份额, 这个份额越高, 企业的盈利能力就越强 客户关系管理对长期价值的重视, 增强了企业长期的可持续发展能力 有研究表明, 长期的客户关系与企业的长期盈利能力具有高度正相关关系^[7] 客户关系管理带来的忠诚客户, 对企业有巨大的贡

献 客户关系管理强调对客户的忠诚培养, 而忠诚客户对企业的贡献已经受到关注^[8]。

3) 客户关系管理是企业的独特优势 它不易为竞争者模仿, 这就为企业营造了很好的市场壁垒, 使其享受创新的垄断收益, 对企业的竞争力影响重大 在信息技术的支持下, 企业与客户之间的关系是建立在充分沟通的基础之上, 对客户而言, 这种沟通独一无二, 充满个人色彩, 又为企业满足个性化需求提供了机遇

4) 客户关系管理大大增强了企业在新经济环境中的竞争力 有研究表明, 在新经济环境下, 相对于有形资产, 无形资产对企业竞争力的贡献更大, 而且其贡献份额呈上升趋势^[9] 客户资产作为企业的一项重要的无形资产, 其重要性已经受到了广泛的关注, 成为企业市值的要素之一^[10] 客户关系管理战略, 对于企业在新经济时代, 有效地管理企业客户资产, 具有重大的作用

3 我国客户关系管理研究的重要性和紧迫性

由于长期受计划经济和短缺经济的影响, 我国对于客户的重视还非常不够, 这已经对我国经济发展产生了负面影响 加入世界贸易组织, 会使形势更为严峻 另外, 伴随着经济全球化、传统经济向新经济的转型以及网上交易的迅速发展, 又使得这一企业战略研究显得更为紧迫

3.1 不重视客户关系管理研究, 国家和企业将蒙受更多的损失

1) 对客户及客户关系重要程度的认识匮乏, 使我国企业在与境外组织开展经济合作的过程中蒙受损失 企业资产包括有形资产和无形资产两部分, 企业的客户资产同其品牌、智力资源、技术创新等资产一样, 是企业无形资产的一项重要内容 客户资产作为企业无形资产的重要性, 将随着传统经济向新经济的过渡而变得更为重要 要对企业的资产进行评估, 不能不考虑到无形资产的价值, 不能忽视企业的客户资产价值 但是, 由于我国经济发展的历史原因, 客户资产很少成为企业资产评估的一项内容, 这使得我国在对外合作中遭受利益损失 我国企业在与境外组织开展合

作时,最大的优势就是我们的市场,具体地说就是大量的潜在客户,而且对于中方来说,已经在国内的市场中形成了一个稳定的忠诚客户群,他们是企业活的财富,是企业的一项重要无形资产,是我们吸引外商的一个重要原因。但是,在现实的合作中,中方往往没有对自己的客户进行价值评估,忽视了这一企业的宝贵资产,低估了中方参与合作的资产,从而直接影响到谈判筹码和最终的盈利提成,造成国内资产的流失。

2) 对客户及客户关系重要性的忽视,使得国有资产的流失程度被低估。在20世纪80年代末,我国国有企业遇到了改革过程中的难关,国家在“抓大放小”的原则下,对国有企业进行了调整。2000年,又进一步提出在“十五”期间,国有企业将退出绝大多数的竞争性行业,只保留在重要的、关系国计民生和具有重要战略意义的行业的主导地位。这意味着我国的大多数国有企业,将以各种途径,进行改组、改制,甚至申请破产。这一过程将不可避免地涉及到对国有资产的评估问题。但是,在实际的资产评估操作中,一方面可能是国有企业方急于吸纳资金,改善处境,另一方面是由于国有企业方确实没有意识到客户资产应该是该企业资产的一个重要组成部分,因此,对企业的客户资源甚少进行评估,无形中大大低估了国有企业的价值,使国家资产大大贬值。

3.2 不加紧客户关系管理研究,将影响到企业和国家的长远竞争力

1) 如果不抓紧对客户关系管理的研究,中国在加入世界贸易组织之后,国内企业的竞争力将受到更大的冲击,企业的生存会受到威胁。中国是目前世界上最有吸引力的市场,它对各国投资者的巨大的吸引力就在于中国是世界上第一人口大国,有广阔的市场前景,有巨大的、潜在的客户等待开发。此外,由于中国二元经济结构十分明显,购买需求层次多样,客户对各种档次的产品都有相当的需求,使得发达国家已经过时的产品仍有可能在中国找到市场空间,这对于发达国家的企业无疑具有巨大的诱惑力。中国市场虽然潜在客户数量巨大,但由于客户需求多元,层次多样,使得对客户的研究显得尤为重要,谁能充分了解客户需求,能为客户提供更多的价值,谁就将最终赢得客户,赢得市场。对于国外的企业而言,优势在

于它们已在客户关系管理上积累了的成功经验、大量的资金投入以及规范的组织运作。但是,对中国客户特点的研究不足将是其最大的弱点。而对于国内企业而言,对国内客户特点及其需求研究的迅速介入,应是最大的优势。无庸讳言,思想观念的转变是国内企业必须尽快解决的问题。中国加入世界贸易组织之后,将有大量的国外企业进入期待已久的中国市场,中国企业要和这些企业竞争,不光是要在技术、质量上竞争,更重要的是要在管理上竞争,在对客户关系的有效管理上竞争。由于资金和人才的原因,中国产品的科技含量可能在短期内难于与国外抗衡,但是对于中国市场,国内的企业在其需求结构、层次的把握上,应该比国外企业更胜一筹,这是国内企业的先天优势。但是,如果国内企业观念落后、重视不够、管理研究欠缺、咨询业落后、适合国情的商用客户关系管理软件开发滞后的状态得不到及时改观的话,就有可能逐渐失去先天的优势,从而在与国外企业的竞争中处于全面劣势,企业的竞争力会受到巨大的冲击,生存受到威胁,最终影响到国家的竞争力。

2) 对客户研究的欠缺,直接影响到中国在全球经济中的参与程度。进入20世纪90年代以后,企业生产模式越来越向着大规模定制化的方向发展。大规模定制化要求企业根据特定的客户群的需求,生产产品和提供服务。针对特定的客户群实行定制化生产,倘若企业只将客户局限于国内,由于数量的原因,势必造成生产成本大幅度提高,难以保持大规模生产下的成本优势,而如果企业将客户范围扩大到世界范围,扩大特定客户群体的数量,加之对信息、计算机技术的高效利用,就能够在不提高成本的情况下,获得高额的利润。全球化的大规模定制化生产,要求企业对全球的客户特点有充分的了解,对其进行有效的细分,借助技术的手段,高效地组织生产、提供服务。经济全球化已经成为一种趋势,中国的企业必须将自己置身于国际化的竞争之中,不断地发展壮大。这一过程中,对全球客户的动态研究,始终贯穿其中,某一个环节上客户判断失误,都可能改变企业的命运。国内企业客户关系管理的经验还有待积累,这种积累既包括对国内客户,更包括全球客户。如果不加快国内的客户关系管理企业战略研究和相关

的企业实施,势必直接影响到国内企业对全球化竞争的参与程度,也直接影响到国内企业今后可持续发展的能力

3) 互联网的迅速发展,为国内企业的客户关系管理,既提出了新的挑战,又创造了前所未有的机遇。进入20世纪90年代以后,互联网迅速普及,网民数量急剧增长,在线交易日益壮大,在线客户的关系管理成为客户关系管理的重要内容之一。由于网络互动的高效、便捷、低成本,使得客户关系管理中的信息瓶颈(信息的收集、处理和交换)得到有效的解决,为客户关系管理的纵深研究和应用提供了条件。世界范围的网上客户数量急剧增长,全球经济发展一体化趋势日益增强,企业对网上客户资源的竞争能力,已经成为互联网经济时代企业竞争力的重要体现之一。与此同时,国内的网上客户数量也在迅速发展。中国的企业如果不及时地注意到网上客户的价值,不仅会在世界经济中失去客户份额,还会在自家门口让客户让给国外的竞争者。虽然,对网上客户价值与普通客户价值的比较研究,还没有见到有影响的研究成果,但是一般认为,网上客户整体年龄比较年轻,这将对客户的长期价值产生影响。另外,由于网上客户的急剧发展趋势,使得企业不得不对这一部分客户进行关注,对这些客户的关系研究已经是客户关系管理战略的一项新内容。若不清醒地认识到互联网带来的客户关系管理的挑战,尽早应对,将会失去这一有巨大发展前景的客户群。反之,若能充分利用互联网,抓住这一机遇,中国企业仍然有后来居上的可能。

3.3 国内市场的现状,使得必须将客户关系管理提到议事日程

一方面高档产品市场短缺,另一方面,低档产品严重过剩,总量过剩和结构短缺同时并存,是当前我国市场发展的主要特点。造成这种局面的原因,一是改革开放后十多年的发展,国内市场的短缺状况得到了根本的改变,客户需求分化日益明显,同质的市场结构不断消失,市场需求结构的多元化态势开始形成。但是,总体而言,国内的企业没有意识到市场结构的多元化变化,没有很好地跟踪和研究客户需求的变化,表现为不是根据客户的需要来开发、生产产品,而是依据厂方的能力来为产品找客户,使得国内高端客户的需求得不

到满足,大量依靠国外进口,把这一部分客户“主动”让给了国外的企业,而这些客户往往是该行业的高价值客户,他们对企业客户资产的总值具有重大的影响。这些高价值客户的流失,使国内企业在与国外企业的竞争中,面临严峻形势。另一方面,进入20世纪90年代以后,我国的城镇化建设步伐远远没有跟上经济的发展,降低了市场对大众产品的吸纳能力。广大的农村市场被远远地抛在了经济发展的最外层,缺少对农村客户的研究分析,使得占中国人口绝大多数的农民,长期以来一直是作为潜在客户存在,而没有形成有影响力的现实客户群。

低档产品严重过剩,使这些企业陷入残酷的价格战之中,企业发展受损,国家正常的经济秩序受到严重干扰;高档产品不足,依靠进口,不仅造成国家经济损失,还存在潜在的国家安全风险;总量过剩造成的经济虚假,往往会掩盖结构短缺的现实,影响到国家经济政策的正确制定。这一现状不得到及时的遏制,将会严重影响我国经济发展的进程。

客户关系管理是解决这一问题的有效途径。从上面的分析可知,造成这种现状的最根本的原因是,我国企业对国内客户需求变化的把握不准。客户关系管理对客户长期、动态价值的关注,以及它所强调的企业与客户之间的动态、双向沟通,使得企业通过加强研究,可以准确跟踪客户需求的动态变化,改善当前我国市场的需求矛盾。

3.4 我国客户关系管理的落后现状,使得相关的工作必须迅速启动

无论是从管理理念、企业规范、资金投入、咨询服务,还是定制化软件服务等各个方面,我国的客户关系管理研究与实施,同国外企业相比,还有较大的差距。

国外对客户的研究相当重视,从20世纪80年代至今,已经有相当丰富的研究成果,加之国外发达的管理咨询业的不断推广,这些管理思想已经不断得到实践,更趋于成熟。另外,由于资金雄厚,国外企业在信息技术上投了巨资。进入20世纪90年代以后,国外的软件公司及时将通信、计算机技术引入到企业的客户管理中,许多大的软件公司为了抓住这一商机,陆续推出客户关系管理软件,这些软件目前已经在欧美的各大企业中

发挥作用

相比国内的企业,由于体制的原因,国内的市场长期处于短缺状态,使得企业认识不到客户的重要性,形成难以更改的恶性商业风气。国内管理界对于客户的研究,目前还主要停留在满意管理上^[11],而满意管理才仅仅是客户关系管理中的一个初级分支。近一二年,客户关系管理的理念在中国企业界逐渐风行,但由于管理界研究支持的欠缺,许多企业的管理者对于这一舶来品,认识还非常地模糊。国外的客户管理软件也相继进入国内市场,但由于价格高昂,使得企业望而却步。国内的一些软件企业虽也开始开发自有软件,但是大多数是沿袭国外的开发思想,由于国内外的管理环境不同,如果不进行有中国特色的处理,这些软件的实施效果将未必尽如人意。另外,国外的著名客户关系管理软件已经在中国发起了声势浩大的促销活动,国内的软件企业要想取得市场份额,单靠低价格,是难以取得长久、稳定的客户份额。本研究认为,我国的软件企业必须要在我国国情上下功夫,做出更加适合国内实际的客户关系管理软件。另外,中国的管理咨询业应尽快成长起来,更快地引进、吸收和推广国外客户关系管理的最新研究成果,实施案例和企业经验,为国内企业客户关系管理的实践起到指导作用。

全球化地对客户资源的竞争,使得客户关系管理成为企业增强竞争力的一项重要的战略工具。总之,我国的客户关系管理企业战略研究,必须尽快启动,尽快地为企业的客户关系管理实施提供指导。

4 我国客户关系管理(CRM)研究的方向分析

虽然,国外对客户关系管理的研究已经非常广泛,但在一些关键的问题上,目前还没有很好的解决。对于国内的客户关系管理研究,我们的建议是:一方面要跟踪国际的研究发展动态,另一方面要进行客户关系管理的国情化研究和应用。

目前,客户关系管理企业战略的国际研究发展的关键问题主要有:客户价值研究。不妨从企业流向客户的价值,简称为“企业-客户”价值,把

从客户流向企业的价值称为“客户-企业”价值。这一问题正在向三个方向发展,一是企业-客户价值研究,已经有不少的学术研究成果^[12,13];二是客户-企业价值,有少量的研究^[14],还需要深入研究;三是企业-客户价值与客户-企业价值的价值交换研究,有少量的探讨^[15],还需要深入研究。客户关系管理中的企业实施策略研究。这一研究领域的主要问题是客户发展战略研究和企业组织重组研究。

CRM系统开发当前的主要问题有:CRM系统的智能化研究。主要考虑将人工智能技术,如数据挖掘、神经网络、智能体以及情景抽取等技术应用到CRM系统的设计当中,进一步提升CRM系统的智能化水平。CRM系统的决策支持功能研究。CRM系统不等同于数据库营销系统,单纯的统计模型还不足以为企业的决策提供有效的支持,CRM系统的决策支持功能研究是CRM系统开发的发展方向。该研究的目的是构建一个不同于客户数据库系统的决策支持系统,为客户关系管理中的半结构化决策问题提供支持。CRM一体化方案生成平台研究。根据服务对象的不同,CRM一体化方案生成平台要能够同时满足两方面的需求:一是面向客户需求的一体化方案生成,一是面向营销人员需求的一体化方案生成。

客户关系管理的国情化研究。我国的企业与国外的企业相比,在管理机制、管理水平、人员素质、思想观念、技术条件、资金情况、文化背景以及外部商业环境上有很大的不同,因此,要在中国推广和实施客户关系管理,就必须考虑到这些差异,在对国外的管理思想、系统软件的先进性,进行吸收的同时,必须要根据中国的国情进行创新,提出新的、真正适合我国实际的管理战略和系统。

5 结论

客户关系管理是当前方兴未艾的管理研究领域,本文首先分析了客户关系管理的定义及其对企业竞争力的影响,认为:客户关系管理是企业新的市场环境下的、新的盈利战略,对企业竞争力具有重要影响。其次,分析了中国加快客户关系管理研究的重要性和紧迫性,认为:长期的计划经济和短缺经济所形成的、我国企业在客户关系管理

方面的落后观念和管理方式,将对我国企业的竞争力以及国家竞争力产生极大的影响。加入世界贸易组织、经济全球化以及传统经济向新经济的过渡,使得将客户关系管理纳入到国家企业发展战略研究计划的必要性,显得更为紧迫。最后,探讨了国内客户关系管理研究的方向。认为:国内的

客户关系管理研究,应该在战略、系统以及国情化三个方面展开,并详细分析各自的发展方向。本文研究的结论是,我国必须尽快加强客户关系管理的管理研究和企业应用推广,才不至于在新一轮的、全球化的对客户资源的竞争中落伍。

参考文献

- [1] Rashi Gglazer. Marketing in an information-intensive environment: Strategic implication of knowledge as an asset [J]. Journal of Marketing, 1999, (10): 1- 19
- [2] [美]弗雷德里克·纽厄尔. 网络时代的顾客关系管理[M]. 北京: 华夏出版社, 2001. 序 2
- [3] Don Peppers, Martha Rogers, Bob Dorf. Is your company ready for one-to-one marketing[J]. Harvard Business Review, 1999, (1): 151- 160
- [4] 杨 琴. CRM 营销时代[J]. 中外管理, 2000, 8: 69- 71
- [5] Reilly R F, Schweih's R P. Valuing intangible assets[M]. New York: McGraw-Hill, 1999. 341
- [6] John J S, Benson P S. Seeking customers[M]. Boston: Harvard Business School Press, 1993. 137- 155
- [7] Angus Jekinson. Valuing your customers: From quality information to quality relationship through database marketing[M]. Guildford: Biddles Ltd, 1995. 71
- [8] Frederick F R. The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value[M]. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 225
- [9] Reichard B, Barry L, Steve S. Cracking the value code: Creating the value code[M]. New York: HarperCollins Publishers Inc, 2000. 15
- [10] Robert F R, Robert P S. Valuing intangible assets. New York: McGraw-Hill, 1999. 338- 362
- [11] 李 蔚. 管理革命: CS 革命[M]. 北京: 中国经济出版社, 1998. 13- 18
- [12] Michael H S. Value and strategy: competing successfully in the nineties[M]. New York: QueRum Books, 1992
- [13] James C A, James A N. Business marketing: Understand what customer value[J]. Harvard Business Review, 1998, (5): 53- 67
- [14] Angus J. Valuing your customers: From quality information to quality relationship though database marketing [M]. Guildford: Biddles Ltd, 1995
- [15] Alan W H G, Leonard A S. Realize your customers' full profit potential[J]. Harvard Business Review, 1995, (4): 59- 72

Emergency and directions for CRM in China

Q I J ia-y in¹, H A N X in-m in², L I H uai-z u¹

1. School of Management, Xi'an Jiaotong University, Xi'an 710049, China;

2. Chinese Academy of Machinery Science & Technology, Beijing 100044, China

Abstract: Customer relationship management (CRM) is a focus of management research today. Much advanced work is done abroad, and some of its implementation are carried out also. However, the corresponding research work on CRM in China is delayed to the special development of China's economy. Based on the discussion of CRM's definition and advantage, the authors analyze the importance and emergency for China to come up with the international implementation of CRM. Also, several future CRM research directions for China are put forward.

Key words: customer relationship management; value; strategy