

第 1 章 客户关系管理导论

【教学目标】

- 了解客户关系管理的发展历程与趋势。
- 熟悉驱动客户关系管理发展的因素。
- 掌握客户关系管理的定义、内涵及功能。

1.1 CRM 的发展历程与趋势

随着社会生产力的不断提高，逐步改变了社会生产能力不足和商品短缺的局面，且后期商品极其丰富甚至过剩。在这种情况下，消费者对商品的选择余地和选择权力显著提高，同时出现了消费者对个性化的强烈需求。因此，企业为了生存，必须完整掌握客户信息、准确把握客户需求、快速响应市场、提供便捷的购买渠道和完善的客户服务，以提高客户的满意度和忠诚度，这使得客户关系管理(Customer Relationship Management, CRM)的重要性得到迅速提升。

1.1.1 CRM 的发展

美国是最早发展 CRM 的国家，20 世纪 80 年代初，开始接触管理(contact management)；1985 年，巴巴拉·本·杰克逊(Barbara B. Jackson)提出关系营销的概念；20 世纪 90 年代初，开始出现客户关怀(customer care)；1999 年，加特纳(Gartner Group)公司提出 CRM 的概念。

1. 接触管理

从 20 世纪 80 年代初开始，美国就有了以专门收集客户与企业联系信息的接触管理。到了 20 世纪 80 年代中期，为了降低成本、提高效率、增强企业竞争力，许多企业进行业务流程的重新设计。为了对业务流程的重组提供技术支持，许多企业采用企业资源规划(Enterprise Resource Planning, ERP)。ERP 提高了企业内部业务流程的自动化程度，使员工从日常事务中解放出来，同时 ERP 的实施也促进了对原有业务流程的优化。企业因此提高了内部运作效率，可以有更多的精力关注企业与外部相关利益者之间的互动，以便抓住更多的商业机会。然而，ERP 更多的是关注企业内部流程，外部客户所反映的问题还不能得到及时合理的解决，因此 CRM 应运而生。最初 CRM 的应用范围较窄，主要是针对部门间的解决方案，如销售自动化(Sales Force Automation, SFA)、客户服务与支持(Customer Service & Support, CS&S)。

2. 关系营销

1985 年，巴巴拉·本·杰克逊提出关系营销的概念，市场营销理论的研究迈上一个新



台阶。关系营销理论一经提出,便迅速风靡全球,杰克逊也因此成了美国营销界备受瞩目的人物。科特勒评价说,“杰克逊的贡献在于,他使我们了解到关系营销将使企业获得较之其在交易营销中所得到的更多。”关系营销的本质在于通过与客户间的双向沟通,了解客户需求,与客户建立一种相互信赖的合作关系,并通过这种关系的长期稳定发展,实现客户与企业的利益最大化。关系营销为 CRM 奠定了坚实的理论基础。

3. 客户关怀

20 世纪 90 年代初,接触管理演变成包括电话服务中心、客户数据库以及具有数据分析功能在内的客户关怀。客户关怀贯穿了市场营销的所有环节,包括客户服务(向客户提供产品信息和服务建议等)、产品质量(应符合有关标准、合适客户使用、保证安全可靠等)、服务质量(客户与企业接触过程中的体验)、售后服务(售后的查询、投诉、维护和修理等)。

4. 呼叫中心

20 世纪 90 年代中期,一些企业开始将 SFA 和 CS&S 两个系统合并起来,加上营销策划(marketing)、现场服务(field service),并集成计算机电话集成技术(Computer Telephone Integration, CTI),形成集销售和服务于一体的呼叫中心(call center)。这是一种具备交互功能的整体解决方案,它将企业内部数据处理、销售跟踪、外部市场、客户服务等融为一体,为企业营销和销售人员提供及时全面的客户信息。通过这样的解决方案,能够清晰地了解客户的需求和购买情况,方便为客户提供相应服务。

5. E-CRM

传统的 CRM 已无法满足企业的需求,而将逐渐演变成为一种 E-CRM,以使整个供应链关系同步化。广义的 E-CRM 是由以下四个核心概念的开头字母组成的缩写。

E——电子商务(E-Business): 电子商务与现存及未来的商务活动的一体化。

C——渠道管理(Channel Management): 进行市场营销的综合性、互动性的服务渠道管理。

R——关系(Relationships): 建立在优质、高效、便捷服务基础上的真正的客户关系。

M——对企业的一体化管理(Management of the Total Enterprise): 即前台操作(front office)与后台操作(back office)的一体化。

E-CRM 是强调企业以网络为中心,借助网络环境下信息获取和交流的便利,充分利用数据仓库和数据挖掘等先进的智能化信息处理技术,将大量客户资料加工成信息和知识,用来辅助企业经营决策,以提高客户满意度和企业竞争力的一种过程或系统解决方案。

E-CRM 集中解决如下问题: 建立动态的客户交互环境; 形成覆盖全渠道的自动客户回应能力; 整合全线业务功能并实现实时运营协调; 拓展和提高客户的交互水平并将其转化为对客户的服务和支持能力。

1.1.2 CRM 的理念

从 20 世纪 90 年代后期开始一直到现在,在呼叫中心的基础上,进一步加强系统的数

据管理和分析能力，并添加新的功能模块，逐步形成了今天所熟知的 CRM。特别是加特纳公司正式提出 CRM 概念以后，CRM 受到学者、企业和政府的高度重视，被提升到企业的管理理念和战略的高度。

CRM 的目的在于建立一个系统，使企业在客户服务、市场竞争、销售及支持方面形成彼此协调的全新的关系实体，为企业带来长久的竞争优势。CRM 理念和管理机制的形成，使传统上“以产品为中心”的营销体系和营运模式转向“以客户为中心”，如表 1-1 和表 1-2 所示。

表 1-1 “以产品为中心”到“以客户为中心”的营销体系演变

策 略	产品中心制	客户中心制
营销策略	从产品出发	从客户出发
	推销产品给更多的客户	发现消费者最想购买什么
	尽力争取让客户多买	区分出有价值的客户
产品策略	生产产品较少考虑客户感受	生产产品更多地考虑客户感受
价格策略	根据销售成本定价	根据客户的感知成本定价
渠道策略	厂家→批发商→零售商→客户	直接和客户接触
沟通策略	根据既定方针或预先安排行动 较少与客户沟通，不畅通和交流迟缓	客户实时地参与互动，反馈信息

表 1-2 “以产品为中心”到“以客户为中心”的营运模式演变

模 式	产品价值主导	客户需求主导
营运模式	内向生产能力维持型	外向市场驱动型
市场营销	交易型营销	关系型营销
	单向的推销式营销 市场响应速度慢	“一对一”营销 实时、互动营销，快速响应
销售实现	主要是销售部门的参与	企业各业务部门协同的销售
客户服务	被动服务 将服务视为成本来源	主动式、个性化的服务 服务转化为利润来源
策略分析	客户数据不完整 无法作全面的分析	统一的客户数据基础上的全面分析 定量、定性、即时分析

尽管 CRM 强调以客户为中心，但就 CRM 初期的实践而言，企业还是会更多地以企业利益为中心，在企业和客户的“权力斗争”中，企业基本上主导着关系的发展与维持，企业与客户在利益上的“冲突”还是很明显的。随着时间的推移和 CRM 应用的深入，企业越来越认识到只有平等互利的合作，才能维持客户关系的长期稳定。CRM 的经营理念就是要求企业在维护自身利益的同时，要更多地关注客户利益，甚至也要确实关注所有其他利益



相关者的利益。目前,企业社会责任(Corporate Social Responsibility, CSR)在企业中的推广应用就是一个明显的事例。

1.1.3 CRM 系统

CRM 系统的发展历程大致可分为以下五个阶段。

1. 早期自行开发阶段

一些拥有庞大客户资源的大型企业意识到需要记录和分析客户信息资料,并将其作为档案进行管理。这类企业自行开发了供部分人员使用的相关管理信息系统,利用计算机存储和管理客户信息资料。虽然这些早期的管理信息系统非常简单,信息也不够齐全,但已经是在运用计算机系统管理部分客户信息,因此可以认为这是最早的 CRM 系统。

2. 个体运用阶段

市场上出现了专业的第三方 CRM 系统供应商,可以提供用于管理联系人的单机应用软件,记录个人管理的客户信息和联系方式,但仅能供销售人员个体使用。这些 CRM 系统的使用非常简单,但信息的完整性已经得到逐步提升,企业能够更有效地安排时间,以及方便与客户的交流和沟通。这个阶段 CRM 系统的主要问题是资料无法共享、软件功能过于简单等。

3. 销售数据集中管理阶段

一些企业意识到,客户信息资料的分散管理不利于企业对业务的整体控制以及销售自动化的推广,于是开始考虑将个体手中的数据集成应用到整个销售组织,建立集中式客户数据库,实现客户信息的全局管理。通过销售人员输入相关客户信息,进行销售分析和预测,达到销售自动化。但这个阶段的客户数据并不全面,主要是销售信息,缺乏营销和服务等其他与客户相关的信息。

4. 客户服务系统与客户服务中心阶段

企业开始考虑销售之外的客户管理问题,以便收集销售行为以外的客户信息资料,增加企业对客户的了解,于是产生了客户服务系统。与此同时,计算机电话集成技术的研发与应用,以及互联网应用技术的快速发展,为企业提供了多元化的接入方式,提高了服务效率和质量,最终形成了客户服务中心的服务模式。此阶段仅能实现统一入口和记录服务信息,还无法充分利用数据资源。

5. CRM 系统集成阶段

企业逐步意识到分散的数据无法发挥应有的作用,便开始着手将企业原有的销售自动化系统、客户服务系统、客户服务中心进行整合。再加入营销与现场服务功能,合并所有客户信息,统一管理客户数据,特别是随着大数据和商业智能技术的应用,能够实现对客

户信息的数据挖掘和全面分析,形成全新的企业应用解决方案,也就是现在的 CRM 系统。

从 CRM 系统的发展演变可以看到,它的每一步发展均与企业所处竞争环境的变化和信息技术的发展息息相关,是一个渐进的发展历程。通过逐步的完善最终形成了目前的 CRM 整体框架。

1.1.4 移动 CRM 的发展

移动 CRM 利用现代移动终端技术、移动通信技术、计算机技术等,实现移动中的客户关系管理任务。移动 CRM 系统使业务软件摆脱时间和场所局限,随时随地与公司业务平台沟通,有效提高管理效率,推动企业效益增长。移动 CRM 系统具有传统 CRM 系统无法比拟的优越性,越来越多的企业已经或正在考虑将 CRM 向移动业务平台转型。

随着移动技术和计算机技术的发展,移动 CRM 已经经历了三代。

第一代移动 CRM 以短信为基础,存在的最严重问题是实时性较差,查询请求不会立即得到回答,同时,由于短信长度的限制,也难以得到完整答案。

第二代移动 CRM 以 WAP 技术为基础,手机端主要通过浏览器访问 WAP 网页,查询相关信息。其主要缺陷是 WAP 网页的交互能力差,限制了移动 CRM 的灵活性和方便性;另外,WAP 网页访问存在安全性问题。

第三代移动 CRM 融合了 3G 或 4G 移动通信、智能移动终端、VPN、数据库同步、身份认证等多种移动通信、信息处理和计算机网络技术。由于以专网和无线通信技术为依托,因此系统的安全性和交互能力得到极大提高。

移动 CRM 适应商品经济向粉丝经济、体验经济转型的需要,有更高的响应速度和很好的应用前景。企业管理者可以随时随地访问关键信息,可以对订单、发货、审批等进行持续关注,通过移动平台形成完整统一的管理;销售人员通过移动 CRM 增加与客户打交道的机会,可随时掌控客户信息、财务信息、订货信息等,有更多机会获得潜在客户。

社交化客户关系管理(Social CRM, SCRM)将成为移动 CRM 市场的主流。SCRM 将企业内部员工、客户及合作伙伴紧密连接起来,形成一个广泛的企业社交化网络,从而构建更为广泛、强大而独特的商业生态系统。以 SCRM 为代表的移动 CRM 将整合多接触点的客户数据,更加丰富地积累客户画像,细致展现客户消费行为。另外,智能化、平台化、定制化等功能化需求,也将成为移动 CRM 的发展趋势。

1.1.5 大数据时代的 CRM

随着物联网、云计算、移动互联、智能终端、PC 以及遍布各角落的各式各样传感器的涌现,大数据成了热门话题,大数据应用已经或正在快速走入各行各业。大数据、移动应用、CRM 正快速走向融合。

大数据的战略意义不在于掌握庞大的数据信息,而在于对这些蕴含意义的数据进行专



业化处理,通过大数据的“加工能力”,实现数据的“增值”,大数据重新盘活了企业的大量客户数据资源。互联网和大数据给传统 CRM 带来了新的挑战和机遇,在 CRM 系统中嵌入大数据分析和商业智能,收集客户信息的同时,启动客户分析、数据整合、资源调配等一系列客户智能管理活动,对企业管理和决策有重大意义。基于大数据的 CRM 有助于实现全渠道资源整合管理、客户分析、精准营销、舆情监控、改善产品与服务,实现智能 CRM 等,图 1-1 是基于大数据的 CRM 应用场景示例。

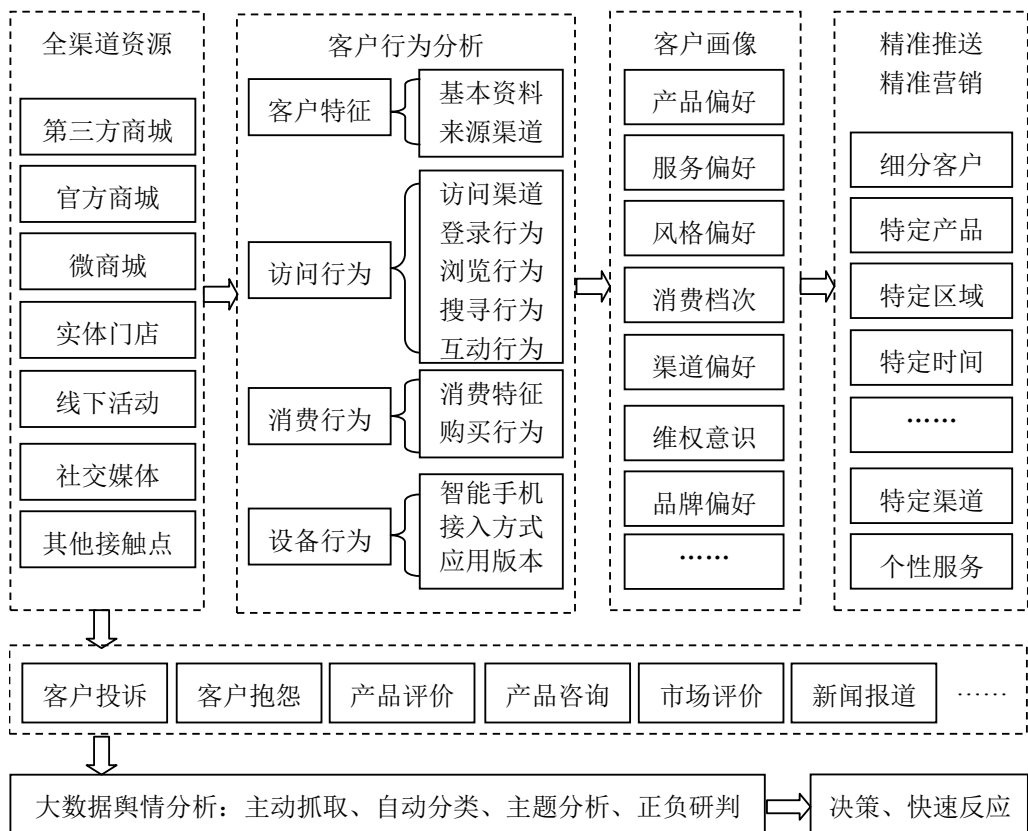


图 1-1 基于大数据的 CRM 应用场景示例

大数据技术加快 CRM 从自动化向智能化方向的发展。智能化 CRM 的演进路线通常包括以下 3 个阶段。第一阶段是全渠道融合贯通。全渠道打通,实现最佳客户体验,满足最优订单交付,建立集中统一的会员中心、订单中心、产品中心、客户互动中心、营销中心。第二阶段是精准推送和营销。深度分析和需求挖掘,自动对特定对象进行标签、画像,实现对客户个体、特定群体、产品、区域、时间的精准营销。第三阶段是商业智能。结合行业特性、市场资讯等众多信息,对未来趋势进行预判,监控市场舆情,改善产品与服务,帮助企业进行商业决策和快速反应。

大数据时代的 CRM 选型关键在于数据分析能力,可以从数据采集、数据存储、数据分析、数据展示四个方面进行考察。选用嵌入 BI 功能的 CRM 系统才称得上全面的客户关系管理。

1.2 CRM 的驱动因素

CRM 兴起的主要驱动因素有五个:客户(消费者)驱动因素、市场竞争驱动因素、企业驱动因素、信息技术驱动因素和营销理论驱动因素。

1.2.1 客户驱动因素

客户方面的驱动因素主要体现在客户消费行为的变化。客户消费行为可分为以下三个阶段。

1. 理性消费阶段

工业化初期,社会生产力尚不发达,物质财富不能完全满足人们的需求。由于人们的收入水平相对较低,消费行为十分理智,产品的价格和质量是客户消费时考虑的主要因素。这一阶段客户的价值选择标准是“好”与“差”。

2. 感性消费阶段

随着社会生产力、人们的收入和物质生活水平的提高,客户消费的标准不再仅仅考虑价格和质量,而是更注重产品的品牌、外观、购买的便利性,甚至有时仅仅会因为“喜欢”而购买。因此,企业和产品的形象、购买的便利性也成为影响客户消费的主要因素。这一阶段客户的价值选择标准是“喜欢”与“不喜欢”。

3. 情感消费阶段

在这一阶段,客户的消费不再仅仅考虑产品的价格、质量、品牌、便利性等因素,而是更加关注产品的附加值(包括售后服务和客户关怀)、客户与企业间的相互信任、个性化需求的满足程度等因素。这一阶段客户的价值选择标准是“满意”与“不满意”。

从上述客户购买行为的变化中可以看出,客户的消费观念逐步向外在化和个性化的方向发展,精神消费和心理消费的要求越来越高。因此,不可避免地要求企业与客户间有更多的沟通与交流,企业需要更加注重与客户之间的关系。

1.2.2 市场竞争驱动因素

市场竞争的驱动因素主要体现在以下三个方面。



1. 竞争的全球化

随着全球经济一体化进程的发展,企业越来越难以得到国家和地方的特殊保护,它们需要面对国内、国外两个市场的激烈竞争。而失去“保护”的企业必须让客户满意,才能赢得客户的认可,才能生存下去。

2. 服务更体现竞争力

在竞争日趋激烈的市场,产品质量和特征日渐趋同,仅仅依靠好的产品,已不足以使企业具有差异化的竞争优势。而服务更能体现差异化,这是形成有效竞争力的关键,企业通过服务才能与客户建立长久稳固的关系。

3. 客户资源竞争激烈

越来越多的企业意识到客户资源是形成企业核心竞争力的核心资源。在网络经济时代,“注意力”是关键,客户已经成为企业间相互竞争的稀缺资源,特别是一些电子商务企业,客户数量的多少直接决定了其生存的价值。另外,忠诚的客户关系具有相对稳定性,能够消除环境变化给企业带来的冲击。

因此,基于市场激烈竞争的现实,许多企业将 CRM 作为一项长期的战略任务,以寻求新的差异化竞争优势。

1.2.3 企业驱动因素

企业对 CRM 的迫切需求主要体现在以下四个方面。

1. 整合客户信息资源

分散的客户信息资源导致企业客户服务的效率低下。如果将客户管理、地址管理、交易与合同管理、服务管理、应收账款管理等分散在不同管理信息系统中,那么企业就无法及时、完整地了解客户的整体情况,也无法向客户提供满意的服务,企业内部也会出现重复、内耗式的无效劳动。因此,通过 CRM 系统整合客户信息资源、建立统一的客户信息库,对企业来讲是至关重要的。

2. 采集、存储、处理和输出客户信息资源

企业内部需要一个能够有效采集、存储、处理和输出客户信息,并能及时更新客户信息的软件系统,否则难以保证客户信息的准确、完整和可用。如果客户信息库中存在大量“脏”数据,那么客户信息库的价值将大大降低,甚至导致误导企业行为的情况发生。先进的 CRM 系统能够有效地解决客户信息资源的采集、存储、处理和输出的问题。

3. 有效管理企业客户资源

有些企业由于没有通过 CRM 系统集中管理客户信息资源,客户信息分别掌握在各销售

人员手中，一旦销售人员离职，将会带走许多业务，导致业务量的不稳定以及对客户服务的中断，这是许多企业客户流失的重要原因之一。正确的做法是，企业应该集中管理客户信息资源，将销售人员的“私有客户资源”变成企业资源。要实现这一目标，就必须采用CRM系统。

4. 传统企业在营销、销售和服务领域存在诸多弊端

传统企业在营销、销售和服务领域存在的弊端也是推动企业采用客户关系管理的重要因素。以下列举出四个方面的弊端。

1) 企业层面

(1) 多个分散数据库与手工操作：数据重复输入；人工出错概率很高；存在多个版本的客户资料、客户信息不一致；企业内部对有关客户资源(包括员工、文档等)的利用效率极低；无法快速解决各种客户问题；大量纸面汇报，难以管理。

(2) 部门间的计算机应用系统缺乏集成：业务流程和业务目标之间无法协调一致；产品销售到售后服务之间没有顺利交接；合同和保修期管理不善；遗漏客户应付款项的现象严重；客户付款无法及时缴付；存在客户付款争议；配件生产和库存无协调。

2) 现场服务

(1) 对上门服务的盈亏情况无法有效跟踪：材料、时间和费用难以核算；忘记对超过保修期的服务收费；未充分利用现场销售机会。

(2) 不能有效管理服务库存：过量库存导致占用资金太多；库存不足导致过高的购买成本；对零配件的移动(仓库、现场、维修中心等)跟踪不力。

(3) 不必要的现场访问：服务请求信息不准确导致多余访问；现场技术人员同服务分配管理人员存在沟通障碍；对技术人员的技术能力、工作量、工作地点无法有效跟踪；第一次服务不成功率高，导致重复访问。

(4) 其他客户不满意的问题：不清楚合同规定的服务时间；不清楚最长设备故障时间；忘记例行设备检查。

3) 客户服务

(1) 回复客户请求缓慢，问题第一次解决的成功率低。

(2) 缺乏有效解决问题的帮助工具，主要体现在缺乏以下信息和管理：客户数据、销售历史；产品信息；收费信息；保修期和服务等级信息；对话脚本信息；维修历史信息；知识管理。

(3) 不能抓住服务客户时的潜在销售机会，主要体现在缺乏以下信息和管理：价格信息；营销信息；交叉销售、销售提升和销售对话脚本信息；退货、换货以及产品升级处理；知识管理。

(4) 对多种联系方式无法提供一致的回复，如电话、传真、电子邮件、互联网等。

4) 销售和营销

(1) 多种销售工具混合使用，阻碍销售目标的统一，效率低下：销售人员使用不同的联



系人管理工具；没有数据整合与共享；管理人员数据收集、整理及分析预测困难；销售方法难以管理和更改；销售的有效性无法评估；销售机会难于监控；团队销售能力弱。

(2) 事务性管理占用时间长：进行销售汇报与预测；撰写开支费用报告；旅行计划的制订；通信、文本资料的准备；销售建议和建议请求的准备。

(3) 没有合适的工具用于调用其他系统功能：促销活动；售后客户记录与销售历史；售后客户交互活动(呼叫中心、现场服务、自助服务等)。

以上所列举的问题不同程度地存在于各类企业的日常经营活动中，为解决这些问题，迫切需要应用 CRM 以实现令客户满意的服务。

1.2.4 信息技术驱动因素

信息技术是 CRM 理念及其实践得以成功实施的关键，主要体现在以下三个方面。

1. 信息技术增强管理客户信息的能力

信息技术包括智能化工具，如知识发现、数据挖掘、数据仓库和计算机网络集成技术等，是 CRM 的使能者。没有信息技术的支撑，CRM 可能还停留在早期的关系营销和关系管理阶段。信息技术使企业能够有效地分析客户数据，积累和共享客户知识，根据不同客户的偏好和特性提供相应的服务，提高客户价值。信息技术也可以辅助企业识别具有不同关系价值的客户关系，针对不同的客户关系采用不同的策略，从而实现客户价值最大化和企业利润最大化之间的平衡。

2. 信息技术丰富客户交流的多样性

信息技术的发展造就与客户信息交流的多样性。一方面，客户可以通过电话、传真、电子邮件、即时通信、智能终端、互联网、移动互联网等了解企业情况，向企业发出服务请求和抱怨投诉等；另一方面，企业利用先进的信息技术，整合各客户接触点，方便及时地向客户提供个性化的服务，实现全渠道管理。没有信息技术的支持，就不会有现代呼叫中心的出现。

3. 信息技术促进生产的柔性协同

满足客户个性化需求是现代市场竞争的一个重要特征，也是 CRM 的核心之一。专门为某种产品而设计的传统刚性生产线，不能满足多样化和个性化的客户需求。通过信息技术对客户需求、企业资源、流程设计和现场管理进行有效集成是实现柔性生产的基础。另外，通过信息技术还能将客户引入到企业的设计与生产的活动中，形成有效协同。增强对客户需求的把握能力，增强客户的价值感知，也能增强企业的灵活性和应变能力，快速满足客户对产品和服务的多样化和个性化的需求。

总体而言，信息技术的发展使许多现代营销理念得以实现，同时信息技术也促进营销

理念和营销方式的变革,这种变革加速“市场权力”向客户转移的进程,进而推动 CRM 的发展。CRM 软件市场的发展与成熟,也是推动企业实践 CRM 的重要因素。

1.2.5 营销理论驱动因素

数据库营销、关系营销和“一对一”营销等营销理论的变革与实践为 CRM 奠定了坚实的理论基础,大部分的 CRM 理念和思想都能够从现代营销理论中找到依据。例如,CRM 秉承现代市场营销学“以客户为中心”的核心理念;CRM 根据整合营销的理念,整合不同的客户接触点,建立跨部门、跨业务、跨地区的统一客户信息资源,以一致性的信息支持营销传播和客户服务;CRM 基于关系营销的思想,依靠强大的数据处理能力,了解客户的价格选择、渠道偏好、消费习惯等,并及时将客户需求反映到设计中心和生产中心,向客户提供个性化的产品和服务,奠定企业和客户建立良好关系的基础;CRM 融合网络营销的功能和优势,利用网络化连接,支持客户在线交易,实现随时随地的客户查询、客户反馈与服务跟踪等,随时了解客户需求,把握新的客户机会;CRM 的互动功能使信息的发出与反馈能够很好地结合在一起,实现双向沟通,便捷客户联系与服务。

总而言之,CRM 思想是现代市场营销核心理念的体现和延伸,同时 CRM 又是信息技术与营销、服务相互结合的产物,并将相应的现代营销理念应用于 CRM 技术系统的实现。应该说,营销理论的成熟与完善为 CRM 体系的“成型”奠定了基础,而 CRM 则是现代营销理论的进一步扩展与升华。

就 CRM 的驱动因素而言,客户和市场因素是 CRM 形成的外部动力,企业因素是推动 CRM 实践的内在力量,信息技术为 CRM 的实现提供可能性,现代营销理论和实践是 CRM 创新的思想源泉。

1.3 CRM 的内涵及功能

1.3.1 客户及客户关系

1. 客户的概念

本书将客户当成一种通用的、大众化的、广义的概念加以使用,因此并不需要与消费者、用户、顾客等概念进行严格区分。消费者、用户和顾客都可能是企业现有的和潜在的客户。我们可以将客户分成如下四类。

(1) B2C 客户:购买最终产品或服务的分散型客户,通常是个人或家庭客户。

(2) B2B 客户:购买产品(或服务),并将购买的产品附加到自己的产品上,再销售给其他客户或企业以获取利润或获得服务,通常是企业客户。

(3) 渠道客户:包括经销商、分销商、代销商、专卖店等,此类客户购买产品用于销售,或作为该产品在该地区的代表及代理处,通常也是企业客户。



(4) 内部客户: 企业内部的个人或机构, 需要利用企业的产品或服务来达到其商业目的。这类客户往往最容易被忽略。

实践中, 企业可以根据自身的具体情况, 对客户进行分类。例如, 某企业根据产品营销(分销)业务模式进行客户细分, 将客户分为渠道客户和终端用户两种。渠道客户又分为区域分销商、经销商、分销商、代理商、专卖店; 终端用户又分为商用客户和个人(家庭)客户等。其中, 商用客户又分为订单客户、商机客户、线索客户和一次性客户。订单客户再细分为指名大客户和区域大客户。其具体结构如图 1-2 所示。

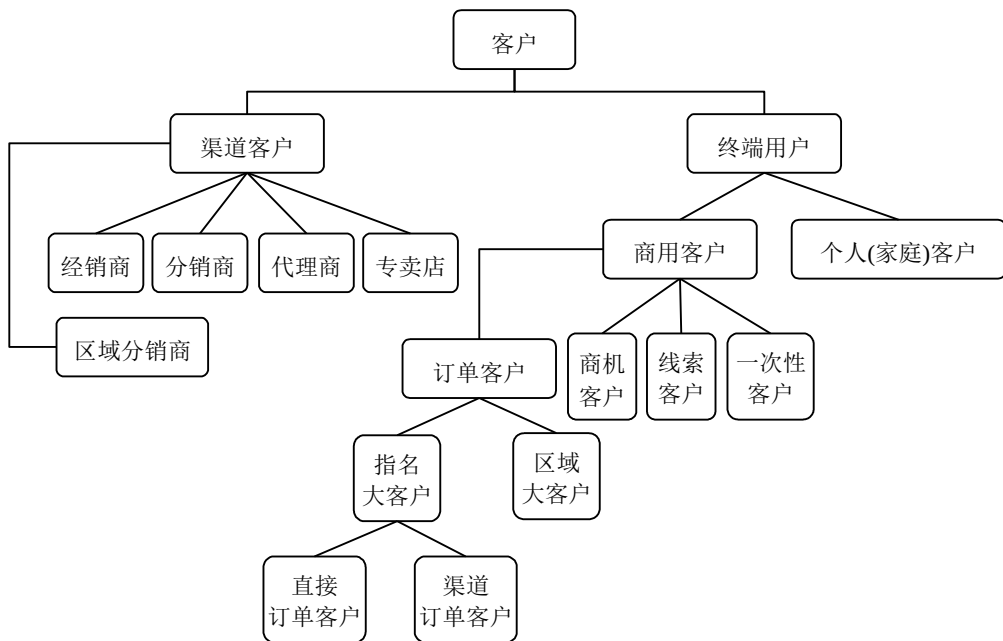


图 1-2 某企业的客户分类方式

2. 客户关系的定义

客户关系是指企业为达到其经济目标, 主动与客户建立起的某种联系。这种联系可能是单纯的交易关系和通信联系, 也可能是为客户提供一种特殊的接触机会, 还可能为双方利益而形成的某种买卖合同或联盟关系。客户关系具有多样性、差异性、持续性、竞争性、双赢性的特征。它不仅仅可以为交易提供方便, 节约交易成本, 也可以为企业深入理解客户的需求和双方的信息交流提供适度机会。

3. 客户关系的类型

在具体的经营管理实践中，企业应该根据产品/服务属性以及客户的定位，选择与客户建立某种形式的关系。著名的营销学专家菲利普·科特勒将企业与客户的关系分为以下五类。

- (1) 基本型：企业将产品/服务销售出去后就不再与客户接触。
- (2) 被动型：企业在销售产品/服务的同时，鼓励客户在购买之后及时向企业反馈出现的问题和相关意见。
- (3) 负责型：企业在产品/服务销售之后，及时联系客户，主动询问是否满足了客户的需求，是否存在缺陷和不足；主动征求客户的意见和建议。其目的在于不断改进产品/服务，使之更加符合客户需要。
- (4) 能动型：企业在产品/服务销售之后，持续与客户联系，主动向客户提供改进产品/服务的建议以及新产品/服务的信息。
- (5) 伙伴型：企业与客户协同建立伙伴型的长期关系，努力帮助客户解决问题，实现共同发展。

企业选择何种客户关系类型取决于企业的产品/服务和客户的特征，这五种关系并不存在简单的优劣对比。企业可以根据客户数量和边际利润水平，依据图 1-3 所示的思路，选择合适的客户关系类型。例如，对于客户数量少但边际利润高的情况，可以选择伙伴型的客户关系，对于客户数量多且边际利润小的情况，基本型的客户关系可能更加合适。

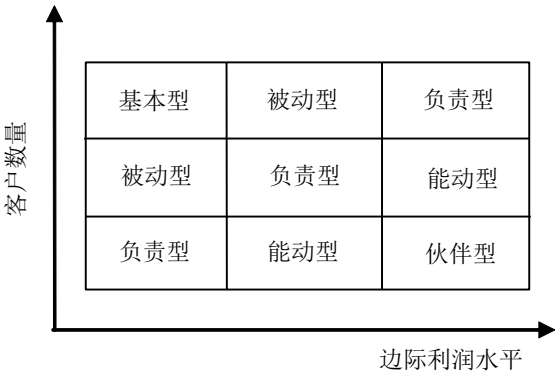


图 1-3 选择客户关系类型示意

这里要强调的是，上述的客户关系类型并不一定适合所有企业，企业可以根据自身和客户的具体情况，建立其他形式的客户关系。例如，可以根据与客户间的相互依赖程度建立单纯买卖关系、优先供应关系、合作伙伴关系、战略伙伴关系等。



1.3.2 CRM 的定义

加特纳公司(Gartner Group)认为: CRM 是一种商业策略,按照客户分类有效地组织企业资源,培养以客户为中心的经营行为以及实施以客户为中心的业务流程,并以此作为提高企业赢利能力和客户满意度的手段。该定义明确指出 CRM 并非某种单纯的技术,而是企业的一种商业策略,注重企业赢利能力和客户满意度。

赫尔维茨公司(Hurwitz Group)的 CRM 研究小组认为: CRM 的焦点是改善与客户关系有关的商业流程,如市场营销、销售、客户服务与支持等,并使之实现自动化。CRM 既是一套制度原则,也是一套软件和技术,目的是缩减销售周期和销售成本,增加收入,寻找新的市场和渠道,以及提高客户的价值、满意度、赢利性和忠诚度。

IBM 公司的观点认为: CRM 通过提升产品性能,增强客户服务,提高客户价值和客户满意度,建立长期、稳定、相互信任的密切关系,从而有助于企业吸引新客户、维系老客户。对企业来说,CRM 涉及企业前台和后台,需要整个企业的信息集成和功能配合。对于具体操作来说,CRM 体现在企业与客户的每一次互动上,这些互动都可能加强或削弱客户参与交易的愿望。

盖洛普公司(Gallup)将 CRM 定义为: 策略+管理+IT。这是个简单的公式,却蕴藏着复杂的定义,三个方面缺一不可。策略是指战略,管理是指战术,IT 是指工具。该定义与加特纳公司的定义相通,只不过更加简单。

中国客户关系管理研究中心(CRM Research Center of China, CRCC)从管理哲学、经营管理、技术方法三个层面对 CRM 进行界定: CRM 是先进的管理与信息技术相结合的典范,是企业为提高核心竞争力,重新树立以客户为中心的发展战略,并在此基础上开展的包括判断、选择、争取、发展和保持客户所需实施的全部商业过程,是企业以客户关系为重点,通过开展系统化的客户研究,优化企业组织体系和业务流程,提高客户满意度和忠诚度,提高企业效率和利润水平的完整管理实践;也是企业在不断改进与客户关系相关的全部业务流程,努力实现电子化、自动化的运营过程中,所创造和使用 IT 技术、软硬件及优化方法、集成方案等的总和。

1.3.3 CRM 的内涵

从 CRM 上述的定义来看,CRM 包括管理理念、管理模式和技术系统三个层次的内涵。具体而言,客户关系管理是企业为提高核心竞争力,通过改进客户服务水平,提高客户满意度与忠诚度,从而树立的一种以客户为中心的管理理念;是通过开展系统化研究,优化企业组织体系和业务流程,旨在改善企业与客户之间关系的新型管理模式;是企业通过技术投资,建立能搜集、跟踪和分析客户信息的技术系统,是先进的信息技术、优化的管理模式以及解决方案的总和。

1. CRM 是一种管理理念

CRM 体现的是一种管理理念，其核心思想是将企业的客户，包括最终客户、分销商和合作伙伴等视为最重要的企业资产。它吸收了“数据库营销”“关系营销”“一对一营销”等最新管理思想的精华，通过满足客户的特殊需求，特别是满足最有价值客户的特殊需求来建立和保持长期稳定的客户关系。CRM 的目的就是要通过与客户个性化交流来掌握其个性化需求，并在此基础上为其提供个性化的产品和服务，不断增加企业交付给客户的价值，提高客户的满意度和忠诚度，最终实现企业和客户的双赢。

2. CRM 是一种管理模式

CRM 也是一种旨在改善企业与客户之间关系的新型管理模式，可以应用于企业的市场营销、销售、服务与技术支持等与客户相关的领域。通过向企业的销售、市场营销和客户服务的专业人员提供全面的、个性化的客户资料，强化其跟踪服务与信息分析的能力，帮助他们与客户和生意伙伴之间建立和维护一种亲密的信任关系。在提高服务质量的同时，还通过信息共享和优化商业流程来有效地降低企业经营成本。成功的 CRM 可以帮助企业建立一套运作模式，随时发现和捕捉客户的异常行为，及时启动适当的营销活动。

3. CRM 是一种技术系统

CRM 是信息技术、软硬件系统集成管理模式和应用解决方案的总和。它既是帮助企业管理客户关系的方法和手段，又是一系列实现销售、营销、客户服务流程自动化的软件乃至硬件系统。CRM 将最佳的商业实践与数据挖掘、工作流程、呼叫中心、企业应用集成等信息技术紧密结合在一起，为企业的营销、销售、客户服务和决策支持等领域提供了一个智能化的解决方案。作为一个解决方案，CRM 逐步集成互联网和电子商务、多媒体技术、数据仓库、数据挖掘、专家系统和人工智能等当今最先进的信息技术。

1.3.4 CRM 的功能

CRM 具有互动管理、营运管理、决策支持、系统整合四种基本功能，通过这四种功能的有效组合，基本可以满足企业对 CRM 功能的整体需求。

1. 互动管理

随着互联网技术的发展以及电子商务的应用，客户与企业间的互动渠道越来越多，从传统的面对面互动和电话拜访，到现在流行的 E-mail、Web、IM 或自动语音系统等，可谓不胜枚举。良好的 CRM 可以有效地管理各个互动渠道，使互动渠道的运用更加高效。同时，通过对客户资料的分析与客户价值评价，可以依照客户的分类等级来选择、创造与客户互动的新模式，进而有效降低营运成本。此外，CRM 系统还可以记录各个互动渠道获取的客户资料，方便相关人员的查询，从而提升客户服务质量和企业整体工作效率。



2. 营运管理

营运管理主要包括营销管理、销售管理、客户服务与支持三大核心功能。

营销管理的核心是营销自动化(Marketing Automation, MA)。MA 为营销提供独特的能力,如营销活动计划的编制和执行、计划结果的分析、清单的产生和管理、市场预测、营销资料管理、提供营销知识、对有需求的客户进行跟踪分析和管理、营销程序化事务的自动生成等。MA 是建立在多个营销活动交叉的基础上,能够对客户活动及时做出反应,有助于更好地抓住商业机会。与传统的营销数据库功能相比,CRM 模式下的营销自动化更为及时快捷。

销售管理的核心是销售自动化(Sales Force Automation, SFA)。SFA 是 CRM 所有功能中增长最快的一个应用功能,也是当前 CRM 应用最广泛的一种功能。它可实现移动销售、账户管理、合同管理、定额管理、创新管理、销售预测、赢利分析以及向销售部门提供客户和竞争对手的信息等功能。由于 SFA 的动态性(不断变化的销售模型、地理位置、产品配置等)以及销售部门的陈旧观念, SFA 也是 CRM 中最难实现的功能。

客户服务与支持(Customer Service & Support, CS&S)主要集中在售后服务方面,但也提供一些售前信息,如产品、广告、优惠信息等。在多数情况下,客户保持和获利能力依赖于企业的服务质量,因此客户服务与支持非常重要。CS&S 的主要功能包括现场服务(Field Service, FS)、客户关怀、纠纷处理、定单跟踪、问题解决方案提供、维修行为安排和调度等。其中,现场服务是 CS&S 中应用最广泛的一个功能,它可以确保客户在最短时间内获得企业所提供的优质服务。另外,通过 CS&S、SFA 和 MA 的有效结合,能为企业提供更多商机,向现有客户交叉销售更多产品。

3. 决策支持

CRM 强调客户资料的一致性与完整性,CRM 决策功能中的数据仓库与数据挖掘技术可对客户资料进行系统的存储与管理,不仅方便 CRM 营运功能的执行和运用,同时可以通过在线分析、数据挖掘、商业智能等工具对客户、交易与产品等相关资料进行分析,确实了解客户对企业的贡献度和客户的偏好与需求,甚至预测客户未来的消费行为模式与商品结构,并将结果作为企业的决策依据。

4. 系统整合

CRM 系统只有与企业的生产、财务和物流等业务流程管理系统进行整合,才能在客户服务和数据分析方面发挥实质性的功效。整合前端和后端的数据,企业才能全面地了解客户的互动及交易情况,分析出客户对企业的贡献度,并决定是否值得继续为该客户提供高品质服务等。系统整合的重点是与 ERP(企业资源计划)和 SCM(供应链管理)之间的整合,实现企业内外部流程的协同。

补充阅读：关系理论的思考

关系理论的思考^①

朱尼叶·埃德尔·布雨通 约瑟·露丝

个人关系和企业关系有很多相似之处。例如，在一场婚姻关系中，两个人只有在交易双方求得平衡，对两个人都有利，并且不能再从更大的市场中夺取更多利益时，双方才会同意做这笔交易。一次美满婚姻的好处包括伴侣关系、和谐的性生活、个人成长、共同拥有金钱、共同分担房贷职责，并且，如果婚姻要想继续下去的话，双方都必须对这种关系提供价值。买方与卖方之间的关系，无论是企业与客户之间的关系(B2C)，还是企业与企业之间的关系(B2B)，都是由类似的因素所组成的，也都伴随着一个类似的发展过程。在这一节里，我们将更加详细地讨论这些关系的要素，并提供一种思考关系的方法，这会帮助我们考察企业与客户建立关系的各种方式。

个人间的关系形成的过程，为买方(客户)和卖方(企业)之间的商业伙伴关系形成的过程提供了一种合适的类比。个人间的关系最典型的是通过系统化的、共同的过程而形成的。虽然过程可能会有变化，但是最主要的形成结构却是相同的：识别、建立融洽的关系，信息收集，首次互动行为，通过承诺使互动行为得到加强。为了建立一种成功的关系，就必须遵循一些特定的要素或指南。例如，恰当的认知要求个人对所寻求得到的类型有一个基本了解；建立融洽关系要求对另一方的互动行为方式具有适应性；信息收集要求信息是有用的，并且要对其他成员的喜好和需求有深刻的认识。

1. 买方与卖方之间交换关系的类型

并不是所有的买方与卖方之间的交换活动都具有关系特征，有些仅仅是一种纯交换活动、一种支付转移而已，但有许多企业不仅仅将它们的客户当作纯粹的交易方，而且还希望与客户保持一种稳定的关系。那些纯粹以产品销售为目的的组织将每次交易视为互不关联的交易，与先前的或将来的交易都没有关系，这些交易活动是一种互不关联的交易活动。

在互不关联交易这个概念中，一方是货币，另一方是容易计量的商品。在这种交易中，任何关系因素都是完全缺失的。它的特征是双方交易内容狭窄、交流非常有限。在其抽象的形态上，是一种不知名参与方之间的即时交易，而且双方今后非常有可能不会再发生任何互动行为。从经济学角度看，这种交易是一种零和游戏，交易的一方得到越多，另一方剩下的就越少。我们举一个互不关联交易的例子，一个住在城外的消费者，在经过城区时停下来在一个加油站加了5加仑不知品牌的汽油，并支付了6美元的现金。这种交易就是一种完全互不关联的交易，即在此之前没有类似的交易，也没有人知道是谁做了这笔交易，

① 皮泊斯，容格斯. 客户关系管理[M]. 郑先炳，邓运盛，译. 北京：中国金融出版社，2006.（部分文字作了修改）



也无法预期今后会不会发生类似的交易。但是,当这种交易向连续体的右边移动时,该交易就会变得更具关系潜力,如图 1-4 所示。

互不关联(转移) ←————→ 关系(协同合作)

图 1-4 交易/关系连续体

或许这个客户在全国各地开车旅行时,他会重复购买同一种品牌的汽油。那么,对这个客户来讲,这些交易就是有关联的。当他购买这种品牌时,尽管价格、服务、地理位置和其他因素也许会发生变化,他仍期待着与他上次加油时所得到的满意度是一样的。汽油销售商与这些交易是否有关联,主要取决于该销售商在一段时间内是否与这个特定的客户进行相关交易,如果该客户在每次交易中都使用销售商的信用卡付账,那么这家销售商就有可能意识到这种交易间的联系,并以此来决定这个客户是否为愿意与之建立关系的客户。就这一点而言,这个客户可以被视为销售商的真正客户,而不仅仅是一序列互不关联、独立交易的人。

关系型交易时有发生,每次交易都像是关系链中的一个环节,有历史性,也有可预期的未来。相对于那种没有关系内涵的互不关联交易而言,在关系型交易中,参与方相互交换信息,并希望改善交易质量。

2. 关系发展的过程

对关系如何发展的理解能够为我们提供一种如何改进关系以及如何从关系中获得最大利益的方法。F. R. 戴耶、P. 施切尔和西久·奥认为企业之间的关系一般包括五个过程。

(1) 认知。这是一个交易发生前的阶段,双方都意识到对方是自己可以预期的关系伙伴,开始努力去证明自身的吸引力(相互发出的信号)或进行自我激励。这个阶段没有发生互动关系。

(2) 探测。这个阶段是关系测试阶段,潜在的关系方进行“搜寻—测验”(Search-and-Trial)活动,开始决定对方目标的可比性、忠诚度以及其他可以获取成效的潜力。双方进行交流,并通过交流表达希望、问题和优先事项等。在最初的谈判中,彼此能够感受到建立关系的愿望,并能够灵活地朝着创造共同价值、实现双赢的方向努力。缺乏谈判愿望会导致关系发展的终止,对履行实现共同目标和公正使用权力的承诺有助于关系的发展。这个阶段是一个重要而脆弱的阶段。在这个阶段,参与方只对关系建立进行少量投入,只做了有限承诺,因此容易做出发展或终止这种关系的决定。

(3) 扩大。如果探测阶段给出了积极的信号,让参与方了解对方的价值所在,这时,关系的发展就自然而然地进入扩大阶段。这一阶段的特征是不断地增加双方在关系建立中所获得的利益,不断地增强相互间的依赖性,同时,各自承担的风险也在增大。参与方也都在对探测阶段所获得的感知以及已建立的关系进行重复测试和再次肯定。

(4) 承诺。在这个阶段,参与方都已经获得了他们所期望的价值和满意程度,因此他们

很容易地对确立这种关系做出承诺，并大大降低与其他方建立类似关系的愿望。这里有三个可度量、关键性、代表性的承诺。

投入：关系双方对关系进行高水准、高等级的投入。

一致性：投入质量能够对未来关系发展的结果进行准确的预期，同时，也对这种准确预期提供积极的支持作用。

持久性：双方从交易关系中所获得的利益是可测量的，也是能够被预期到的，未来还能够持续进行这种交易。

(5) 解除。在关系发展过程中，任何阶段都有可能发生关系破裂和解除。关系双方都需要对关系的发展做出艰苦的努力，否则很容易导致关系解除，这种解除可能是单方面提出的。当参与者进行关系价值的评估时，如果认为维持关系所获得的利益小于需要支付的成本，那么就会发生关系的解除。

在关系发展过程中，某些因素会强化这种关系。交流是通过双向交互方式所进行的正式或非正式的信息共享活动，交流能够积极地强化和巩固已经存在的关系。个性化的电子交流手段、人际间的接触等都会有增加“承诺”的效果，有助于客户信任关系的发展。合作是为了实现共同期望的目标，双方付出努力，采取协调一致的行动。通过增加双方的交易项目、延长交易期限、增加双赢感觉，能够强化和发展已有的关系；有效的利益冲突解决机制有积极的作用，能够缓解利益冲突对关系的负面影响；无须正式程序就能达成共识，可以增强关系中的相互信任以及对承诺的感知。

在相互依存的关系发展过程中，企业和客户通过一系列的互动，相互提供持续不断的反馈意见，相互了解对方的需求、偏好和敏感性等，同时了解自身情况。如果能够将每一阶段的关系发展评估都当成了解对方意见的机会，就能够加快关系的发展进程。图 1-5 是相互依存型关系的建立过程。

关系发展的强化因素：相互依存型关系的建立过程，交流、合作、利益冲突的解决



在关系发展过程中任何阶段都有可能发生关系破裂和解除

图 1-5 相互依存型关系的建立过程

3. 建立关系的结构

图 1-6 是关系建立的框架，包括信任、承诺、满意、不确定性和依赖性、公平、对称六个方面的主要内容。它们所处的位置代表它们在关系形成过程中的相对重要性。例如，“信任”比“对称”更为重要。

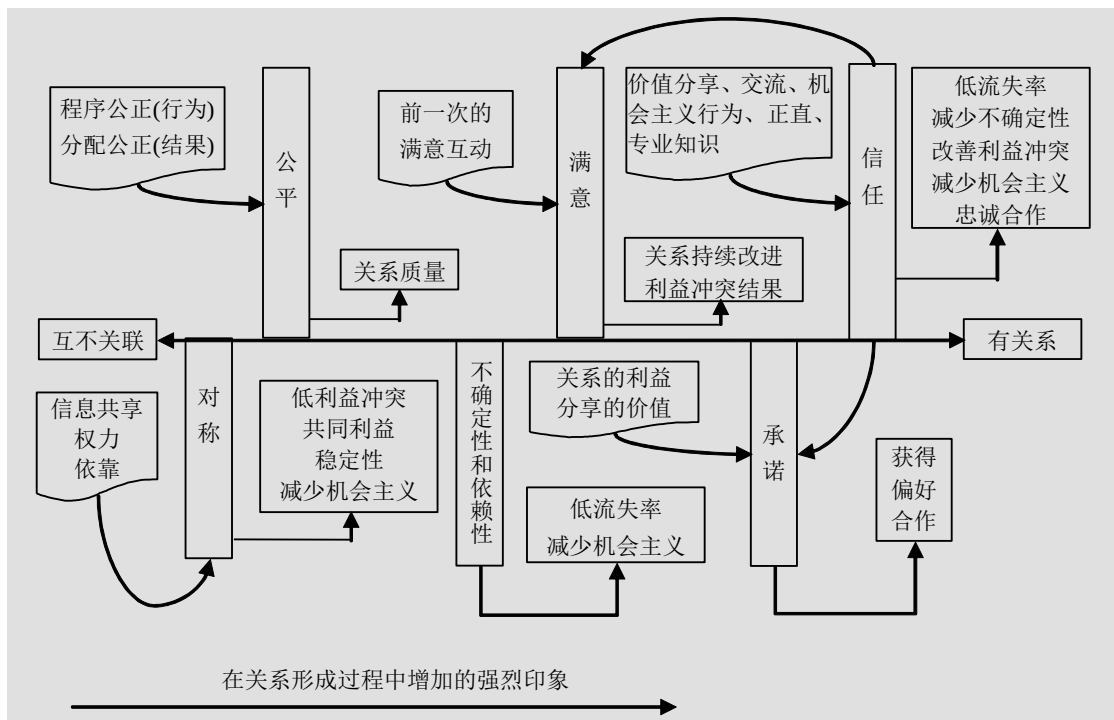


图 1-6 关系建立的框架

1) 信任

信任被定义为建立关系的一方对关系中的另一方在可依靠性、持续性、正直性方面的自信心，以及相信对方所采取的行动都是从信任方的最佳利益出发并能够产生积极的结果。正如许多文献资料所证明的那样，信任是关系成功的焦点。

例如，读者支付订阅一本杂志的一年费用，在订阅和付款之时，杂志还没有出版，读者并不清楚杂志的目录和质量，但他相信出版商会很好地履行义务，因而使交易可以进行。建立在信任基础上的关系的好处是非常明显的，下面进行详细的阐述。

(1) 合作。信任能够减轻人们对不确定性和风险的担忧，这种信任行为能够促使关系中的双方不断强化合作。通过不断地提升合作的层次和水平，关系中的双方会产生“1+1>2”的效应。

(2) 承诺。在关系建立中，承诺包含容易受伤害的可能性，只有在双方相互信任的基础上，才能形成一种稳定可靠的关系。

(3) 关系持续期。信任会鼓励关系中的成员尽可能地保持这种关系，防止短期行为，并从乐观的角度采取行动。卖方的信任激励买方更多地参与卖方的业务活动，有助于延长关系持续期。

(4) 质量。已经建立信任关系的一方更愿意接受和使用所信任方给出的信息，使用这种

信息能够产生更大的收益。信任能够以一种有效和友好的方式解决争论和利益冲突。在缺乏信任的情况下,争论将阻碍关系发展并最终导致关系终止。

很显然,对于寻求建立关系的参与方而言,信任是非常有益和重要的。但是,要成为被信任的一方并不是一件容易的事,需要持续、集中的努力。下面是信任形成的关键因素。

(1) 价值共享。价值是发展信任关系的最本质要素。如果在什么是重要的、什么是合适的等是非问题上存在分歧,那么要一方去相信另一方是一件很困难的事情。

(2) 相互依赖。依赖对方意味着存在相当大的脆弱性,为了降低这种风险,参与方有必要寻求与那些能够被信任的参与方建立关系。

(3) 高质量交流。不管是正式的还是非正式的,公开的和经常性的交流有助于形成共同预期、解决争议、减少不确定性等。如果需要通过交流促进信任关系的形成,这种交流必须是经常性的和高质量的,或者说,这种交流必须是相关的、中肯的、及时的和可信赖的。积极的交流产生信任,信任又促进良好交流,从而形成一种良性循环。

(4) 非机会主义行为。非关联交易以机会主义行为为基础。建立在信任基础上的长期关系,要求参与方不能仅仅满足自我利益,还必须为增进双方长期的共同利益而行动,也就是要求不要采取机会主义行为。

2) 承诺

承诺是对关系重要性的一种信念,并承诺以最大的努力去维持这种关系。在关系形成过程中,承诺是非常重要的因素。

从总体上看,有两种不同类型的承诺:算计承诺(calculative commitment)和情感承诺(affective commitment)。算计承诺基于成本和收益的计算结果进行承诺。算计承诺与信任是一种负相关关系,建立在成本和收益的计算之上,不利于建立一种成功的长期关系。情感承诺是建立在持续关系的基础之上,不仅仅是经济利益,同时也是关系参与方都会感觉到在情感上或心理上对另一方的负担。情感承诺与信任是正相关关系,有助于这种关系能够长时间地产生收益,减少机会主义,并且有助于双方以友好的方式解决利益冲突。

由于承诺具有易变性,因此关系参与方都会寻找与那些值得信任的伙伴建立关系。信任对于承诺来讲,是一个强有力的支持。类似地,对于关系参与方而言,沟通及信息共享能够形成一种积极的态度,也可以增加关系所产生的收益。

3) 满意

在关系的形成过程中,客户满意从整体上讲是一种客户感知。只要有可能,不满意的客户会更换供应商;一般情况下,满意的客户愿意维持这种关系。

关系的持久性取决于客户对这种关系价值所做的主观评价,这种评价基于先前的经验和感觉,并且需要进行持续不断的更新。客户总是倾向于将前一次经历中的满意度看得更为重要。

4) 不确定性和依赖性

环境中的不确定性程度和关系中双方的相互依赖程度是影响关系形成过程的两个关键变量。



建立在不确定性和(或)依赖性基础之上的合作关系,在双方都专注于现有状况时,关系的稳定性会降低。外部条件的改变、资源的可获得性以及环境的不确定性都会改变原有关系形成过程中的那些影响因素,造成在关系中不再有共同利益。另外,如果依赖性不是企业的战略需要,那么,关系参与方都会努力寻求建立一种能够使他们拥有更有利地位的关系。对于建立在依赖基础上的关系而言,要形成一种长期定位和市场优势,信任是必需的。

5) 公平

某种程度上对关系质量的评判是一种主要判断。以信任、承诺和有效解决利益冲突的能力为基础来衡量关系质量,似乎是有道理的。这些方面的水平或程度越高,关系质量就越好。研究表明,关系中的公平状态和程度也同样会影响关系质量的提高。

市场上存在两种不同类型的公平:分配公平(distributive fairness)和程序公平(procedural fairness)。分配公平建立在关系利益与关系责任或义务的基础之上,更关注关系的产出效应。程序公平建立在所使用的程序和过程是否公平的基础之上,更多关注行为及结果的独立性。

程序公平对信任和承诺具有更强烈的影响,对形成有效的长期关系的作用更大。分配公平更多着眼于结果,当结果出现变化时,会呈现关系不稳定的趋势。

6) 对称

对称反映出关系双方的平等程度。对称的关系相对于那些不对称的关系而言,更具稳定性。因为,不对称的关系会损害权力平衡,对称性能够有效地阻止利益冲突的发生和发展。

为了提高关系质量,关系中的双方应该想办法降低不对称程度,同时增加相互依赖性的程度。希望达到完美的对称是非常困难的,也是罕见的,减少不对称程度或者是在关系成员中改变其相对依赖性,是一种更容易达到的目标。

最后,如果关系中的弱势一方能够得到公正的对待和尊重,那么,在这个不对称的关系中也能形成信任与承诺。关系中强势的一方或许会强行采用对自己有利的程序和不公正的行动。如果能够避免这种行为的发生,就能够促进形成一种更加持久的关系,并使关系参与方都能够得到更多利益。

复习思考题

1. 哪些因素驱动 CRM 的发展?
2. 阐述客户及客户关系的概念。
3. CRM 的定义及内涵是什么?
4. 你认为在大数据、云计算时代如何才能更好地发挥 CRM 的作用?
5. 请思考如何建立企业与客户或者人与人之间的信任关系。