

营销学的新发展——顾客关系管理

●凌建勋 凌文轻 方俐洛

一、前言

当前,许多企业很注重新市场的开拓、新顾客的获得,但往往忽略了原有的客户群。结果费尽心思的赢得了新顾客的同时,原有的顾客却流失了,管理学中将这种现象称为“旋转门效应(Revolving-door Effect)。IBM的经验也显示,争取到一个新顾客的成本至少六倍于挽留一个老顾客。这些都说明,在一个经营竞争激烈,产品差异缩小的大环境下,重视顾客关系对于企业的生存和发展是多么的重要。

二、CRM的演变历程

顾客关系管理(Customer Relationship Management,简称CRM),最早开始于美国。从其演变的历程上看,80年代初期就出现了“接触管理(Contact Management)”的思想,在企业内部专门化一批人员从事收集顾客信息的工作;到了90年代初期,则演变成以免费电话热线为主要方式的客户服务中心(Call Center);数字时代的到来,使得EPR系统逐渐进入企业,也让企业管理者日趋重视信息收集与加工的工作,借助数据仓库(Data Warehouse)、数据挖掘(Data Mining)等大型数据分析技术的成熟,CRM才日渐显示出它的实用价值。

三、CRM的概念

CRM是一个在实业界得到广泛应用的名词,但在学术界里则一直没有明确和统一的概念。以下是国外学者或知名厂商关于CRM的定义:

Kalakota、Robinson(1999)认为,CRM是让公司的所有部门、员工一起努力以满足所有顾客的需求,是一套整合销售、营销、售后服务等工作的系统。营销学学者Gordon(1997)认为,CRM是多种信息科技手段的综合应用,其目的在于保留对企业具有贡献的顾客,另一方面,CRM是一个不断重复改善的过程,由于顾客的需要是处于动态的变化过程中,因此,企业必须适时的调整自己的策略,进而提供顾客需要的产品或服务。应用心理学学者Alex(1999)的研究指出,CRM是许多技术与观念的集合与发展,牵涉的技术与观念包括定制服务、顾客区分、顾客忠诚度维系、数据仓库和数据挖掘等。信息工程学学者Bhatta(1999)认为,CRM是利用软件与相关科技的支持,针对销售、营销、顾客服务等多个领域进行的自动化的管理。

美国营销学会(AMA)关于CRM的定义很简单,就是协助企业与顾客建立良好关系,使双方都得利的管理模式。大型数据库供应商Sybase公司认为,CRM就是利用已有的数据仓库,整合相关的资料,使其容易进一步分析,让组织能确定衡量现有的潜在的顾客需求、机会风险和成本,从而实现最大化的企业价值。麦肯锡公司(McKinsey)则指出,CRM应该是持续性的关系营销(Continuous Relationship Marketing),其强调的重点是,企业应该寻找最有价值的顾客,以不同的产品和不同的销售渠道来满足不同的顾客的需求,并经常与顾客保持不同层次的沟通,进行反复的测试,进而随着顾客消费行为的改变调整销售策略,甚至是组织结构。

综合以上的文献,我们不难看出,对CRM概念的理解包含了两个层面上的意思:一是将CRM理解成为一种管理思想、管理策略;而在另一层面里,CRM被认为是以信息技术的应用为核心的系统。当然,要将“顾客关系管理”和“顾客关系管理系统”截然的区分开来是不对的,因为它们两者是相互依存的关系,有效的“顾客关系管理”有赖于科学的信息系统的应用,而“顾客关系管理系统”能否在企业发挥效力又取决于“顾客关系管理”的理念的普及和深入。

四、CRM的构成要素

Joe Peppard(2000)在回顾了CRM近20年的发展历程后指出,尽管CRM的理论各有侧重,尽管CRM的软件实现的功能不一,但是就CRM的构成而言,存在着PEPSI的五大基本要素。1. 企业的定位与价值主张(position and value proposition),任何企业对顾客都有其独特存在的价值,这个价值决定了顾客的期望。因此,对于企业而言,找到这个价值,是吸引顾客的首要任务;2. 了解顾客的经验(experience of customer),顾客在购买、使用经验里,往往包含了许多对企业来说很重要的信息,了解了这些信息后,企业就能提供附加值更高的产品或服务;3. 选择最佳流程(prefer process),为了建立和维持良好的顾客关系,企业必须与顾客保持互动,企业提供的产品或服务应该能让顾客顺利和快捷的得到;4. 归类(segmentation),如果考虑成本和收益的比率,真正意义上的定制服务是很难实现的,但是,企业可以依据顾客的不同特性、要求以及使用经验

予以归类,提供“有适当的区别意义”的商品和服务,使顾客的不同需求得到满足,从而维系他们对企业的忠诚度;

5. 信息 (information),空泛的谈论 CRM 是毫无意义的,信息技术的运用是 CRM 中核心的一环,CRM 的实现需要有良好的信息收集、整理和分析手段,从而为企业的决策提供有利的支持。

五、CRM 的运作流程

参考国外众多的学者与咨询顾问公司的建议,要做好 CRM 必须有一组完整的运作流程,可简要归纳如下。

1. 收集资料。

利用现代的信息技术多渠道的收集顾客的个人资料、消费偏好以及以往的消费经历,储存在顾客资料库中,而且要将不同部门或分公司的顾客资料库进行整合与汇总。将数据整合后,将有助于把不同部门的产品或服务提供给顾客,即实现交叉销售,这样不但可以扩大公司利润,减少重复行政和营销的成本,更便于公司从总体上建立与顾客的长期联系。

2. 分类与建立模式。

借助分析工具与程序,将顾客依据各种不同的属性分类,勾勒出每一类顾客的消费行为模式。如此就可以预测在各种销售情形下,各类顾客的大致的反应。例如:经过分析可以细分出顾客对与不同促销手段的敏感程度,哪一类的顾客会对“买一送一”更感兴趣,哪一类的顾客会尽量多的使用会员卡等。有了这些有意义的前期准备工作,就能有效的找到合适的营销目标,减少营销的成本,提高营销的效率。

这一步骤是整个流程里技术含量最高的部分,能否得出有用的结论又往往取决于两个问题,①企业是否有良好的数据积累;②各种分析方法的综合运用。在顾客特征分析与分类的过程中,可以运用的统计方法很多,常见的有回归分析、聚类分析、判别分析、因子分析等,要得到有用的结论就要考虑数据的质量并配合适当的统计方法。市场上销售的 CRM 系统软件里往往内嵌了一些分析工具和方法,当然,企业也可以根据自己的特点运用专业的统计软件来实现顾客特征的分类与建模。

3. 规划与设计营销活动。

在这个阶段里,企业就应该根据分析得出顾客的消费模式来规划营销活动。麦肯锡顾问公司亚洲区董事 John Ott 就指出,传统上企业对于顾客往往是一视同仁,而且定期的推出有关的行销活动,但在顾客关系管理实务中,这是不符合经济效益的,重点是把钱花在刀刃上,产生更大的经济消息。比如:无线电话公司的运行系统在电话接通顺序上,就应该区别大量与小量的顾客,设置不同的优先权限,因为在两类不同的顾客群上同等消耗资源,前者将因为总是在重要时刻无法接通而投入其他电话公司的怀抱,而后者却不会因此而增加通话量。

4. 动态的监控营销活动。

现在企业对营销活动的监控力度是有限的,最多通过营销活动的预算和实施方案来调配人力、物力和财力,而这些预算或实施方案的制订又往往取决于已有的经验,而在 CRM 的运作流程里,对营销活动的监控从一开始就是存在的,因为根据对顾客消费模式进行分类而制订的营销方案要比根据经验制订的更具有预测效果,从而保证了可实施性,同时,强大的 CRM 系统的数据处理能力能及时统计各项数据,如打进电话的频率、网页被访问的次数、顾客的抱怨等,从而使得企业能快速的对营销活动做出反应,达到动态的监控目的。

5. 科学的绩效分析与评价。

以往对营销人员、营销活动的评价往往就是根据一定时间后销售成绩的变化来进行判断,但在 CRM 的流程里,这一步的工作可以更加的细化和精确。CRM 通过对各种活动、销售与顾客资料的综合分析,可以建立一套详细的标准化评估模式,衡量实施的成效。比如,在考虑营销活动的绩效时,借助 CRM 的分析,活动成本、顾客消费模式、动态的销售数据等等复杂的因素都可以有效的反映和体现,从而实现全面、合理的绩效分析与评价。Sybase,作为国际上知名的数据库供应商,就指出,目前 CRM 的动态数据管理能力,已经可以在出差错时,找到问题出在哪个部门,甚至哪个人员。

以上各道程序必须环环相扣,形成一个不断循环的 CRM 的作业流程,如此才能以最适当的渠道,在正确的时间点上,传达最合适的产品或服务给正确的顾客,创造企业与顾客双赢的局面,以及持续、稳定的关系。

六、CRM 的发展趋势与研究方向

作为诞生于国外管理实践中的一项新兴课题,CRM 已经成为学术界、企业界所关注的热点问题之一。CRM 作为一个边缘性的研究课题,需要管理学、营销学、心理学与信息科学等方面研究者的广泛参与。从国外已有关于 CRM 的研究工作中,我们不难看出,今后国内对 CRM 的研究应该在两个大的方面上努力,一是有借鉴性的消化国外关于 CRM 的基本论述,探讨在中国文化背景下的 CRM 的定义、要素及实现流程等,因为在中国传统文化里,“关系”一直是倍受重视的,企业管理中强调对顾客关系的重视,是符合中国环境下的企业管理实践的;二是努力开发符合国情又具有先进数据处理和分析能力的 CRM 系统。根据麦肯锡的预计,现今美国市场上 CRM 系统的销售额已经超过二十亿美元。对于中国企业而言,CRM 系统将会是继 ERP 之后又一重要的管理系统,因为加快开发 CRM 系统不仅将有利于国内企业管理水平的提高,也有利于国内软件业抢占新的市场空间。

(作者:凌建勋,暨南大学硕士;凌文铨,博士后与博士生导师,暨南大学人力资源管理研究所所长,广州大学社会心理学研究所所长;方俐洛,教授、博导,中国科学院心理研究所研究员)