

# 顾客关系网络的价值导向管理

熊银解

(华中农业大学 经济管理学院,湖北 武汉 430070)

**摘要** 如何进行顾客关系网络管理是新经济条件下企业营销的新热点。文章从界定顾客关系网络的概念与价值入手,探讨了顾客关系网络的客户俱乐部、产销联盟协会、网友群和创业型消费者网络等类型,最后提出了顾客关系网络价值导向管理的对策,即从价值定位、经营范围、利润捕捉、战略控制和实施等五个要素方面对顾客关系网络进行管理。

**关键词** 顾客关系; 网络; 价值

**中图分类号:**F274 **文献标识码:**A **文章编号:**1008-3456(2009)06-0089-04

## Value Oriented Management of Customer Relationship Network

XIONG Yin-jie

(College of Economics and Management, Huazhong Agricultural University, Wuhan, Hubei, 430070)

**Abstract** How to manage customer relationship network is the key that the enterprise keeps on a development in the new economic era. Firstly this paper discusses value and concept of customer relationship network; then we explore the types of customer relationship network, such as customer club, marketing federation, netizen group and entrepreneurial consumer network. Finally we suggest that value-oriented management of customer relationship network includes five main factors: value position, the scope of business, profits catching, strategy control and carrying out.

**Key words** customer relationship; network; value

在新经济时代,顾客是企业最为重要的战略资源,是企业利润的源泉。因此市场竞争的本质,就是“争夺顾客”。以顾客为中心、满足顾客需求、追求顾客满意的经营管理新理念,正在迅速发展。以顾客为中心,实现顾客满意,是新时期顾客关系管理的起点和归宿。本文重点讨论顾客关系网络的价值导向管理。

### 一、顾客关系网络的涵义

有专家研究表明,平均每个企业都会受制于 10 种重要的商务关系,而顾客关系是其中一种重要的关系。顾客关系管理是 20 世纪 90 年代国际上新兴的营销战略,是在市场竞争日益激烈的新形势下,帮助企业从顾客需求出发,打破传统以“市场占有率”

为导向的营销模式,建立起的一种全新的以“顾客占有率”、“顾客维系率”为导向的营销模式。在这种模式下,顾客不再仅仅是营销的目标和对象,而是营销的参与者,并且是启动和控制营销的决定者。因此,顾客关系管理成为营销管理的新宠物,其中顾客关系网络的建立与管理是其主要内容。德国学者埃德加·K·格弗罗伊<sup>[1]</sup>在其著作《以顾客关系网络代替营销》中就提出了现代企业营销管理就是要建立顾客关系网络。

顾客关系网络是指由顾客关系所形成的市场与价值网络系统,它是企业持续发展的关键,是企业竞争市场处于有利地位的基础。顾客关系网络是一种新的业务模式,它采用数字化供应链概念,达成高水平的顾客满意度和超常的公司利润率。顾客关系

网络同传统的供应链相比,更为关注顾客、公司和供应商的价值创造。它是一种包含顾客/供应商合作、信息交流活动的强有力的高业绩网络。因此,有的学者将顾客关系网络称之为价值网<sup>[2]</sup>。

在企业的市场营销管理实践中,许多企业在进行客户管理时越来越注重顾客关系网络的管理。例如中国移动公司依托强势品牌优势,不断推陈出新,依据客户需要推出了“全球通”、“神州行”、“移动梦网”、“动感地带”等业务品牌,通过建立俱乐部等形式加强客户与企业的关系。许多省份的移动公司全面启动全球通俱乐部,为持卡会员提供包括“全球通贵宾候机厅”、绿色通道、客户经理 24 小时服务等 10 余项服务内容,以超值服务为用户带来超值感受。又例如武汉威汉汽车销售有限公司启动有福一族客户俱乐部,带动了汽车的销售以及售后回厂维修业务。

## 二、顾客关系网络的价值与类型

企业的顾客关系本质上是一种价值关系,对这种价值关系的正确审视,决定着企业的观念和运作行为的合理走向,企业确立什么样的顾客关系价值维度是进行顾客关系管理的基础。

### 1. 顾客关系网络的价值

根据迈克尔·波特的价值链理论,无论是企业还是顾客,要实现价值链的优化,必定需要双方共同付出努力。因此,顾客关系网络就是一种价值网络。这种网络创造的价值主要表现为网络中参与者的资源整合利用能够为各参与者带来的竞争优势。资源能够在网络中进行整合利用从根本上是因为资源的转移和互补性质,以及关系行为模式的扩展性。这同时也决定了网络对于关系价值具有潜在的正面和负面的作用,若在网络各关系中使用的资源具有很好的转移性、转化性、互补属性以及关系中的行为模式可以在网络中其他的关系中进行扩展,则网络体现出来的是正面的价值,可以为各关系参与者带来潜在长期性的利润。网络的负面价值主要表现在资源独特性、关系活动矛盾性和行为模式不可移植性,即在这个关系中可能是价值的创造,但是网络中的其他关系可能就是关系的价值的破坏,这种破坏性将可能导致关系或者网络的解体。

顾客关系网络是企业经营活动合理性的“试金石”,企业所进行的各种经营活动是否合理、有效,都

能在顾客关系网络中反映出来。顾客关系网络在企业竞争优势的营造中,起着至关重要的作用。一方面,顾客对企业产品或服务不断变化的需求和对所购产品在使用、维护等方面,积累了一定的经验,这些来自顾客需求的知识,有利于企业对其产品和服务的改进。特别是那些对产品十分挑剔和要求苛刻的顾客,能促使企业开发内部资源(包括产品或服务的改进、新产品开发等)。即要求众多甚至苛刻的顾客在鼓励企业创新中扮演着十分重要而积极的角色。另一方面,顾客在市场选购所需产品过程中,对市场有了较全面的了解和评价,包括所需购买产品有哪些生产厂、各自产品的特性、质量水平、价格、服务水平等。这些信息都是企业开发产品和拓展市场、改进产品和服务、合理确定企业目标所必须的信息。因此,顾客关系网络是企业重要的知识源泉和知识开发的合作伙伴,对在动态环境中企业竞争优势的营造具有重要的战略意义。

### 2. 顾客关系的类型

利用顾客关系网络价值在我国制造企业和商业企业的经营管理过程中得到充分体现。2004 年 11 月,苏宁和海尔合作的苏宁海尔在南京成立经营推进公司,苏宁海尔经营推进公司的创新合作,在中国家电史上留下了浓重的一笔,一场涵盖了信息、产品、渠道、服务等核心内容在内的行业革命已经开始,一种以争取绝对规模优势为特点,更细化、更专业、更具价值竞争力的集群竞争模式的出现,宣布了中国家电行业“协同整合”时代的到来。2006 年国美和永乐的合并成功后,厂商关系也有了新的发展气象。比如上游厂家近百位老总去函表示庆贺,共贺国美永乐旗舰启航,在资源上采取了一致的支持行动,为国美永乐提供了重大让利资源。而国美永乐也正式表态,要大力支持核心技术厂家的生产研发,支持其资金回笼速度,加快商品流通速度等等,对于相关举措,国美电器表示,对于在市场上拥有核心技术的新品、差异化产品、性价比优、流通快的产品,将加大现金采购力度,以先款后货的交易方式,支持上游厂家。对于市场竞争比较激烈,以及同质化产品,厂商之间会通过合同的形式确定双方交易方式,减少双方交易风险,加快商品流通速度,减少交易时间,提高交易质量。这种关系建立后双方共同创造价值。

通过对实践经验的总结,我们初步认为顾客关

系网络的类型可以分为以下几种主要类型:

(1)客户俱乐部型。客户俱乐部是企业建立的有利于客户拓展社会交际的一种常见团体和场所。近年来,客户俱乐部有点像雨后春笋一样在国内各企业中出现,例如在银行、保险、汽车、房地产、IT、快速消费品、互联网等行业的各企业内,都建立了客户俱乐部,而且都是这类企业营销管理的重点。客户俱乐部的建立,是落实“客户忠诚度”乃至整个客户关系管理战略思想中的一个具体的、操作性比较强的新亮点。例如中国工商银行北京分行的“8n”财富俱乐部、深圳万科的万客会等建立后带动了公司的销售和客户的忠诚。

(2)产销联盟协会(组织)。产销联盟协会是一种以生产商为主导建立的生产和销售联合的一种经济组织,它是企业稳定经销商和用户的手段。例如武汉高龙饲料有限公司建立的湖北省水产产业协会就是此种类型。

(3)网友群。网友群一般是利用QQ、MSN等网络联系软件而建立的一种网络社区。例如广东电视台就建立了广东电视网友俱乐部。一些城市的酒吧、运动馆通过建立相同爱好俱乐部来扩展消费者取得了较好业绩。

(4)创业型消费者网络。这是一种以创业为主要目的消费者网络,安利、玫琳凯等均采用此种方式来扩展消费群。

### 三、顾客关系网络的价值导向管理

顾客关系网络概念不是永久不变的,顾客价值关系不再单纯建立在“满足某一单方面需要”的基点之上,而是建立在既满足顾客需要,又满足企业需要的双重价值的基点上。因此,管理整个顾客关系网络的实质是使所有合作伙伴在企业的统一管理下协同运作,为企业创造竞争优势。为达这一目的,企业需要实行价值导向的管理。美国美智管理顾问公司通过研究发现,顾客关系网络价值导向管理包括价值定位、经营范围、利润捕捉、战略控制和实施五个要素<sup>[3]</sup>。

#### 1. 价值定位

价值定位是指公司对潜在的有利可图的顾客提供什么。为此要研究和细分顾客,要明确为顾客带来什么样的价值。班瓦利·米托<sup>[4]</sup>认为,要进行有效的价值定位就要建立客户价值空间。客户价值空

间是满足顾客需求的场所,是企业经营活动的蓝图,它由三个要素构成:效用(performance)价值、价格(price)价值和个性化(personalization)价值,简称3P空间。效用价值空间要素包括质量、创新和量身打造,价格价值空间要素包括目标成本和精益营运,个性化价值空间要素包括容易接近、迅速回应和培养关系。因此价值定位要围绕上述3P的8个要素进行。例如美国运通公司投入了大笔资金与心力掌握客户的脉动,他们从四个方面构建客户价值空间:第一,每年都会做两次广泛的客户满意度调查;第二,靠大量的客户研究发掘客户认为重要的特点和服务;第三,打所谓的“先遣电话”,以掌握第一手的客户体验;第四,他们以考古学家的精神探索客户的价值空间。

#### 2. 确定顾客关系网络范围

即确定顾客关系网络的根本活动是什么?哪些活动自己做?哪些活动外包?怎么样与顾客进行协作?为此,在确定企业的基本生产经营活动后,企业应该加强与顾客的协调、合作与交流。

协调就是使关系价值网络成员围绕企业的某一目标提供相应的价值要素时要相互密切配合。只有密切配合,才能达到各个合作伙伴成员的优势互补和相互强化,达到创造卓越顾客感知价值的目的;也只有密切配合,整个关系价值网络才能达到降低交易成本和提高效率。

协调以企业为中心和主导,合作则是通过满足对方的要求来使之与己方密切配合并满足己方的要求。企业要使整个关系价值网络达到灵活性、敏锐性和培养企业的核心能力,就必须推动整个价值网络进行密切合作。

交流是指信息、知识在关系网络合作伙伴之间的流动。它涉及到信息共享、情感沟通和化解冲突等。信息交流是合作伙伴之间密切配合的必要条件。通过及时和完备的信息交流,企业关系网络的各个成员能够协调一致的运行,共同为目标顾客服务。通过及时的信息交流,可以消除各种可能的失误,或者纠正差错。信息交流也是所有合作项目能够运行的先决条件。

#### 3. 利润捕捉

顾客关系网络能帮助公司极小化运营成本,提高资产效率。传统战略认为,企业只要获取市场份额,利润就会接踵而至。而实际上有很多企业市场



份额很高,企业却亏损。历史上的 IBM 就曾经经历此事情。而顾客关系网络的价值导向管理要求我们以利润为中心重新设计企业业务。为此,要与顾客进行互动。

我们要树立双向的顾客关系价值维度,不再片面以“满足某一单方面需要”来界定顾客价值关系,而是从企业与顾客的“双向建构”和“相互互动”上理解顾客价值关系。即通过有效的顾客关系网络管理,提高其为顾客和股东所创造的价值;将其在顾客价值链上的位置最大化;在价值增加链上使自己处于能获得最大杠杆利润的位置;并且能组织好其顾客关系,以使合作或互助达到最有价值的程度。

#### 4. 实施战略控制

战略控制就是要使企业保持长久的竞争优势。为此,企业一是要锁定顾客,二是创造竞争对手难以模仿的业务模式,三是培育品牌和企业形象,四是强化人员接触和服务。例如美国 Herman Miller 公司的 SQA 工厂,根据价值空间理论创造了一种优质服务价值网络,其品牌持久力表现在高利润和高顾客凝聚力上。在战略控制上,我们应该利用现代网络技术来发展客户。

#### 5. 建立执行力文化

企业要管理好顾客关系网络,就必须建立一个强有力的执行力文化。优秀的企业文化表现为具有远景规划的领导层,具有创业才能的团队,具有清晰的企业发展目标。因此,企业一是要有远大目标。苹果公司在电脑上树立击败戴尔的目标后,两年后在一些关键指标上超过了戴尔。二是要树立服务文化。三是要有保持领先一步的文化,这种文化创造出超越顾客期望的价值。

### 参 考 文 献

- [1] [德]埃德加·K·格弗罗伊.以顾客关系网络代替营销[M].劳石,译.北京:经济管理出版社,2002.
- [2] [美]大卫·波威特,约瑟夫·玛撒,R·柯克·克雷默.价值网[M].钟伟俊,钟德强,胡汉辉,译.北京:人民邮电出版社,2001.
- [3] [美]亚德里安·J·斯莱沃斯基,大卫·J·莫里森,劳伦斯·H·艾伯茨,等.发现利润区[M].凌晓东,译.北京:中信出版社,2002.
- [4] [美]班瓦利·米托,贾格迪胥·谢兹.再造企业价值空间[M].华经,译.北京:机械工业出版社,2003:8.

(责任编辑:侯之学)

(上接第 84 页)

必须重视宣传,做好宣传。在现实中,开展宣传的形式有多种,如借助传媒、利用参加各种社会有益活动、参加城建档案馆的馆际交流、组建城建档案工作单位网络队伍、借助计算机互联网技术设立网站、对社会提供全方位的优质服务等等。当舆论形成以后,还要不断进行宣传,强化有利于城建档案馆的舆论,使其不断巩固和完善。从而赢得各级领导和社会公众对城建档案工作的了解、认识和支持。

总之,要树立开放观念,引进先进的管理思想,先进的技术,提高城建档案的整体开放性,充分发挥城建档案在社会主义现代化建设中的作用。

目前,城建档案事业的发展面临着许多困难与机遇,如何才能使城建档案事业进一步发展壮大,已经严峻地摆在我们城建档案工作者的面前。我们必

须尽快打破过去传统的工作模式和工作方法,运用公共关系和开放性管理这一新的管理职能,通过各种途径,增进馆与社会、馆内成员之间的相互了解,通过内挖潜力和向外开拓的途径,使城建档案馆形成良好的内外部环境,促进城建档案事业的可持续发展。

### 参 考 文 献

- [1] 王乐夫.公共关系学概论[M].北京:高等教育出版社,1997:1.
- [2] 王淑珍,周正德.城建档案工作概论[M].北京:中国建筑工业出版社,1993:3-4.
- [3] 刘巨普.城建档案管理的理论与实践[M].北京:中国档案出版社,1994:15-16.
- [4] 周健民.公共服务下的城建档案馆定位思考[J].城建档案,2006(7):22-24.

(责任编辑:侯之学)