

《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW ON CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

客户关系管理

闫鸿雁 译 吕一林 校



与客户合作的能力

C. K. 普拉哈拉德 文卡塔姆·拉马斯瓦米

进入顾客的生活

帕特里夏·B·赛博尔德

新零售的旧基石

伦纳德·L·贝里

如何使公司服务趋于完美?——利用行为科学

理查德·B·蔡斯 西姆·达苏

选择同步化而非同质化

莫汉比尔·索希尼

激活一线员工

乔恩·R·卡岑巴赫 贾森·A·圣玛丽亚

防止关系营销夭折

苏珊·富尼耶 苏珊·多布卡

戴维·格伦·米克

透过顾客的眼睛审视公司品牌

克里斯·莱德

桑·希尔

《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW
ON
CUSTOMER RELATIONSHIP
MANAGEMENT

客户关系管理

闫鸿雁 译 吕一林 校

图书在版编目 (CIP) 数据

客户关系管理/闫鸿雁译, 吕一林校.

北京: 中国人民大学出版社, 2004

(《哈佛商业评论》精粹译丛)

ISBN 7-300-05045-X/F · 1701

I. 客…

II. ①闫… ②吕…

III. 企业管理: 供销管理

IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 027905 号

《哈佛商业评论》精粹译丛

客户关系管理

闫鸿雁 译

吕一林 校

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河南第一新华印刷厂

开 本 889×1194 毫米 1/32

版 次 2004 年 8 月第 1 版

印 张 5.875 插页 7

印 次 2004 年 8 月第 1 次印刷

字 数 123 000

定 价 21.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



出版说明

创刊于 1922 年的《哈佛商业评论》（Harvard Business Review, HBR），是哈佛商学院的标志性杂志，80 多年来，HBR 始终致力于发掘和传播工商管理领域中最前卫的思想理论、观点和方法，帮助管理者们不断更新理念、开阔视野、适应变化，与时代共进。在美国媒体对经济管理类期刊的调查中，HBR 被读者们普遍认为是国际管理领域中“最权威、最有思想性、最有价值和最为独特”的期刊之一，它的权威性指数比排名第二的期刊高出了一倍。HBR 之所以能获得如此之高的赞誉，是与其独特的定位与宗旨、一流的作者队伍和高层次的读者群分不开的。同时，通过在 HBR 上做广告的世界大公司的知名度，也可以从另一个侧面折射出 HBR 在商界的巨大影响力。



《哈佛商业评论》承诺，它的使命是发掘那些可以改变今后管理实践的重要思想，并将其传达给读者们。HBR 时刻关注着国际工商管理领域中最新、最前沿的研究和实践的发展，每期杂志都将具有权威性、前瞻性和可能影响今后商业发展方向的文章奉献给读者。HBR 中刊登的不是普通的新闻，而是具有创新性的管理思想和理念，当今的管理精英们已经耳熟能详的“流程重组”、“核心竞争力”、“竞争战略的五种力量”、“技术爆炸”和“平衡计分法”等开创性的管理理念，都是首先发表在 HBR 上的。早在 1975 年，世界各地的读者们就从 HBR 上了解到了“信息高速公路”的概念，他们比其他人更早地看到了今天技术变革带来的巨大影响。HBR 的每一期都保持着这种权威性和前瞻性，影响并推动着全球管理实践的发展。阅读当前的这期杂志，你便可以洞悉明天、明年甚至 10 年以后的商业变革。

《哈佛商业评论》的作者，都是活跃在管理实践中的著名大公司或组织的领导者，以及高级政府官员、世界各著名大学的资深教授和管理咨询专家。在本丛书中，你会发现许多大师级的人物，如知识社会 and 知识管理的开山鼻祖彼得·F·德鲁克、领导科学的前卫发言人约翰·P·科特、管理学和组织理论的权威亨利·明茨伯格、战略管理大师迈克尔·波特等熟悉的名字。可谓名流云集，不可胜数。

相对于其他杂志而言，《哈佛商业评论》的读者群拥有更好的职位和收入、更高的学历，也更年轻。



他们是今天或明天的商业精英和领袖，有着强烈的进取心和责任感，同时也是最具学习热情和学习能力的人们。

由哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书，按专题荟萃了 20 世纪 90 年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及经年已久但仍被人们反复引用的经典之作。管理大师们敏锐的洞察力和充满智慧的创见，以及作者们由于其背景各异所表现出来的丰富多彩的研究思路和研究方法，无不令人大开眼界。中国人民大学出版社引进这套译丛的初衷，就是让中国企业界和管理学界的读者们，能够有机会读到世界级管理权威们的原创作品，并通过了解和掌握这些前沿的理念和方法，在实践中探索和总结自身的经验教训，走出一条中国企业的快速成长壮大之路。

中国人民大学出版社于 1999 年开始出版《哈佛商业评论》精粹译丛，至今已出版八辑 36 册。在此期间，广大读者对这套书给予了极大的关注，令我们感动，同时也使我们不敢有丝毫松懈。因本丛书是根据哈佛商学院出版公司每年出版的新书推出的，所以出版周期较长，其封面及内文设计也几次变动，令我们颇感遗憾。事实上，在进行书稿编辑的过程中，我们认为书中的每篇文章都可谓经典和精彩之作；同时，我们也感受到了这套书的收藏价值，所以我们下定决心对此套书重新修订。一方面，借鉴广大读者多年来的反馈意见，重新进行编校工作；



另一方面，修订书中翻译欠妥之处，将这套书以精装形式出版，统一了装帧形式，以求奉献给读者一套全新的、极具收藏价值的原创性经典著作。

需要说明的是，在出版《哈佛商业评论》的同时，我们还获授权出版了《哈佛商学案例精选集》中文版及影印版，以及代理“哈佛商学多媒体网络课程”，成为国内唯一一家同时代理哈佛商学院出版公司三种产品的出版社。我们希望经过努力，奉献给读者最好的产品，带给读者思想上的启迪，使读者在工作繁忙之余能感到阅读的轻松，并为其提供工作上的帮助。能做到如此，那就是我们辛苦工作之后的最大安慰了。

4 在本译丛引进和出版运作的过程中，我们得到了全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生的热情关心和有力支持，以及哈佛商学院出版社的积极合作，在此谨表衷心的感谢。

请联系我们：rdcbjsjg@crup.com.cn。

中国人民大学出版社



译者前言

5

随着市场营销理论和实践的发展，越来越多的企业意识到与客户建立并保持密切且良好的关系，对在市场竞争中建立持久的竞争优势至关重要。这一领域出现了很多新的理论和实际做法，如关系营销、客户关系管理（CRM）等。但真正能够领悟关系营销和客户关系管理真谛的企业家实际上寥寥无几，真正能很好地将这些理论运用到实际中去的更是凤毛麟角。

本书分几个专题分析了客户关系管理的理论和方法，从不同的角度和侧面向读者展示了如何与客户建立良好的关系，内容新颖，实用性很强，对致力于研究的学者和学生有较强的参考价值，对困惑于客户关系管理的企业家也有一定的指导意义。

在《与客户合作的能力》一文中，作者提出，



企业必须认识到顾客正在成为一个创造价值的伙伴。在与顾客合作的过程中，公司需要从与顾客进行积极、坦诚和持续的对话，使顾客间的沟通畅通无阻，对顾客差异进行管理，激发顾客重新创造个人体验，完善市场响应机制等方面维系顾客关系，充分利用顾客的能力，为企业创造价值。

当前，零售业面临着犹豫不决的消费者、大幅降价的同业竞争者，以及经济不景气等严酷的现实。《新零售的旧基石》一文的作者通过对几十个零售商进行的深度调研后发现，优秀的零售商一般都会从五个方面为顾客创造价值：为顾客提供可行的解决方案，以满足其需求；真正地尊重他们；与他们进行情感上的交流；制定公平的价格；创造便捷的购物环境和流程等。尽管这些看上去是老生常谈，但在实践中做好却并不容易。如果零售商能重点做好这些事，将会取得事半功倍的效果。

在许多组织中，一线员工往往最容易被人忽视，但他们的工作对顾客是否满意却有着举足轻重的影响。那么，公司如何有效地激励一线员工发挥卓越的绩效，以获得竞争优势呢？麦肯锡公司通过研究，发现美国海军陆战队采用的“使命、价值和自豪感”激励方式非常有效，适于很多企业。在《激活一线员工》一文中，作者通过生动的案例，描述了如何将海军陆战队的做法转化为其他公司能使用的方法。

《防止关系营销夭折》一文中描述了为预防关系营销的夭折，营销人员应做哪些工作。《进入顾客的



生活》一文提出了一个更宽泛的概念——顾客情境，它包括顾客对产品和服务的选择、购买和使用的整个过程。通过三个公司的实例分析论证，作者希望企业家们都能认识到，只要认真深入地分析顾客情境，公司几乎总是可以找到使顾客生活更加舒适的办法，并进而赢得顾客的忠诚。《如何使公司服务趋于完美？——利用行为科学》从行为科学的新视角来研究如何更好地开展服务管理，从而改善和提高顾客的服务体验。《选择同步化而非同质化》一文提出了同步化的论点，认为通过使公司信息穿越组织壁垒流动起来，并将过滤后的信息传递给顾客，就能很好地解决公司产品与顾客需求脱节的问题。《透过顾客的眼睛审视公司品牌》的作者则向读者展示了一个新的品牌规划和品牌管理工具——品牌组合细分图，并描述了如何创建品牌组合细分图，以及如何通过品牌组合细分图进行合理的品牌规划。

希望读者能从本书中获取有用的知识和思想，以推动我国客户关系管理研究和实践的深入发展。



目 录

1 与客户合作的能力

C. K. 普拉哈拉德 文卡塔姆·拉马斯瓦米 /1

2 进入顾客的生活

帕特里夏·B·赛博尔德 /25

3 新零售的旧基石

伦纳德·L·贝里 /46

4 如何使公司服务趋于完美?

利用行为科学

理查德·B·蔡斯 西姆·达苏 /65

5 选择同步化而非同质化

莫汉比尔·索希尼

/85

6 激活一线员工

乔恩·R·卡岑巴赫 贾森·A·圣玛丽亚

/105

7 防止关系营销夭折

苏珊·富尼耶 苏珊·多布卡 戴维·格伦·米克

/132

8 透过顾客的眼睛审视公司品牌

克里斯·莱德 桑·希尔

/152

Customer Relationship Management

客户关系管理

1

与客户合作的能力^①

C. K. 普拉哈拉德
文卡塔姆·拉马斯瓦米

① 原文发表于《哈佛商业评论》

2000年1/2月号。重印号 R00108。



作者简介

C. K. 普拉哈拉德 (C. K. Prahalad)

密歇根大学商学院工商管理哈维·C·弗吕奥夫教授。他集中研究大型的多角化经营的跨国公司高层管理的角色和价值，曾为全球很多公司提供过咨询。与加里·哈梅尔合著有《未来竞争》一书，该书被《商业周刊》评为1994年最佳管理书籍之一。他还著有许多文章，其中《战略直觉》(Strategic Intent) 和《企业核心竞争力》(The Core Competence of the Corporation) 分别获得了1989年和1990年的麦肯锡奖。

文卡塔姆·拉马斯瓦米 (Venkatram Ramaswamy)

营销学教授，电子商务赫尔曼评委，密歇根大学商学院商业改革中心主任。他强调新经济中的基本问题，尤其强调价值传递、创造以及创新的应用。他是知识创新软件“The Experience Revolution Community”的合作开发者，该软件是由PRAJA平台支撑的。

内容提要

目前，商业的主要发展趋势是个性化、全球化、技术集聚化和因特网迅速发展，这些发展趋势改变了公司在与其他公司交往时的角色和作用。商业实践者和学者们就公司间如何实现联盟、联网和协作展开了充分的讨论。但是，正如我们所知道的，这些经理和研究人员大都忽视了对行业体系变化影响最大的一个主体——顾客。

如今，在一个技术驱动的市场中，顾客可以与制造商进行积极的对话——甚至可以控制这种对话——公司必须认识到顾客正在成为一个创造价值的伙伴。在本文中，两位作者阐述了顾客的这种角色转换是如何影响公司核心竞争力的。作者认为，过去，企业已经学会了如何通过吸引商业伙伴和供应商的能力及资源来参与有效的竞争；如今，企业还必须学会把顾客也包括进来，作为企业延伸的一部分。

利用好这些顾客的能力并不是件容易的事情。至少，在与顾客的合作中，经理们必须抓住四个基本现实：他们必须与顾客进行积极、坦诚和持续的对话；鼓励顾客联盟；管理顾客差异；与顾客重建个性化的体验。

公司还需要完善一些传统的市场机制，如定价和交易系统，以便对顾客的新角色迅速做出响应。

以前，企业间的合作类似于传统的戏院：在舞台上，演员明确自己的角色，顾客花钱买票，在座位上坐好，然后被动地观看表演。在商业中，公司、分销商和供应商理解并遵从其在合作关系中已经确定的角色。然而，如今的场景已经发生了改变，企业合作看起来似乎更像是 20 世纪 60 年代和 70 年代的实验戏剧，其中每个人或任何人都可以成为剧情的一部分。

在企业—企业关系中早已出现了这种从正式的、确定的角色转换变迁的现象。目前，商业的主要发展趋势是个性化、全球化、技术集聚化和因特网的迅速发展，这些发展趋势改变了公司在与其他企业交往时的角色和作用。让我们看看福特公司与其主要供应商之间的关系。对福特公司而言，供应商远不止是材料和零部件的被动提供者，更是公司在新车研发过程中的紧密合作者。然而，与此同时，福特和供应商也在为价值而展开竞争，对所供应的材料和零部件的价格进行谈判。一些供应商已经开始了同福特更直接的竞争。例如，位于安大略省马克姆的汽车零部件巨头 Magna 国际公司就有雄心——也有潜力——自主完成汽车总装。

分销商的情况也如此。例如，沃尔玛不仅是宝洁公司产品的分销商，它还与宝洁公司分享每天的销售信息，并在产品库存和货源补充方面与宝洁合作，以确保顾客总能以低价位买到他们想要的商品。然而，在一些产品大类上，沃尔玛却与宝洁公司展开了激烈的竞争。例如，1999 年，沃尔玛大量生产了自有品牌的清洁剂 Sam's American Choice，该品牌在美国国内与宝洁公司的畅销品牌汰渍展开了竞争。

商业变化的机制一直是过去几年管理界争论的焦点。实践者和理论家都认为公司更像“家庭中的竞争”。他们探讨公司间的联盟、联网和协作。但是，管理者和研究者在很大程度上都忽视了顾客，而顾客这一群体正影响着产业体系发生急剧的转变。（见“顾客的演进和转变”。）

顾客的演进和转变

顾客正走出传统角色，在作为价值消费者的同时，成为价值的创造者。下表通过三个阶段和几个关键维度，描述了顾客角色的演化过程。

	顾客作为被动的观众	顾客作为积极的参与者
	劝导那些预先确定的购买者群体 与单个购买者交易 与单个顾客联盟	顾客作为价值的共同创造者
时间阶段	20 世纪 70 年代至 80 年代早期 20 世纪 80 年代末期至 90 年代早期 20 世纪 90 年代	2000 年后
商业变化的特点以及相应的顾客角色	顾客被看做是扮演一个预先假设角色的被动购买者	顾客是有所改进的供应链网络的一部分，他们共同创造并吸取商业价值。他们是公司的共同合作者、共同发展者以及竞争者