

CRM三剑客之三

客户关系管理 核心战略

一对一营销

唐璎璋 孙黎 ◆ 编著



中国经济出版社
www.economyph.com

客户关系管理核心战略

——一对一营销

唐璎璋 孙 黎 编著

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

客户关系管理核心战略：一对一营销/唐璎璋，孙黎编著. —北京：中国经济出版社，2002.2

ISBN 7-5017-5438-1

I. 一… II. ①唐…②孙… III. 企业管理：销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 087417 号

出版发行：中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址：WWW.economyph.com

责任编辑：邵 岩 (电话：68319114)

经 销：各地新华书店

承 印：三河市欣欣印刷有限公司

开 本：787mm×980mm 1/16 印张：33.125 字数：445 千字

版 次：2004 年 1 月第 2 版第 1 次印刷

书 号：ISBN 7-5017-5438-1/F·4368

定 价：49.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话：68359418 68319282

服务热线：68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

中国经济书店：66162744

地 址：西四北大街 233 号

序 言

重视客户关系管理时代的到来

中国高校市场学研究会副会长

林功实教授

清华大学深圳研究院副院长

进入新世纪以后，许多知名企业都开始面临一系列的问题，有的创业元老退出舞台，有的企业不得不转手出售，有的甚至一夜之间消失。市场的无情竞争中，各种价格战、渠道战、回扣战等等层出不穷。正如《中国营销报告》所称，中国企业营销已进入一个特殊阶段，其特点是各种营销模式、概念不断翻新；大多数企业在市场上遭遇重重困难；少数企业获得了市场成功，但成功模式迥然不同；在企业、品牌、产品的生命周期越来越短、目标消费群体越来越小、产品及品牌的感觉价值迅速降低并导致价格低落的今天，企业对消费者需求的响应态度将最终决定其在市场上的成败得失。

以“一对一营销”为基础的客户关系管理（CRM）也正成为领导全球经济潮流的力量。这里说的客户，既包括普通的消费者，更包括上游的供应商、下游的分销商/零售商，因为未来的国际竞争，是企业价值链上整体的竞争。现在许多中国企业营销遭遇最多的困难与混乱，来自分销渠道的管理，也充分地说明了这一点。

另一方面，随着互联网的广泛应用，计算机、通讯技术越来越廉价，使企业可以充分地利用 IT 技术来提高效率、增强竞争力，更使“一对一”的客户管理成为可能。在互联网所代表的 IT 技术

“创造性的毁灭”下，可能要改变许多产业的竞争规则，重新划分许多企业的市场版图。有许多先驱企业，如新经济的代表，戴尔电脑、Amazon.com，或是传统企业 UPS、宝洁、雅芳等等，通过科技和知识的整合，以巨资引入 CRM 工程，进行复杂的向上营销（Up Selling）和交叉营销（Cross Selling），重新设计产品、重建组织流程。对这些企业来说，客户不再是模糊的一群人，而是一个清楚而鲜明的个体，而且企业与客户的关系是长期互动、不断成长的，成为创新企业价值的核心。

唐璎璋教授与孙黎先生合著的《一对一营销》这本书，可以帮助我们增进理解新竞争时代的营销核心，借鉴新竞争时代的营销方略，值得一读。

四十多年前，哈佛大学营销学大师莱维特在其经典论著《市场营销的近视症》就说：“一个行业始于客户和满足客户的需要，而不是始于某种专利、某种原材料或销售技巧”，现在是一对一地满足客户需求的时代了。

前言

当我们进入网络经济时代，所谓大众营销（Mass Marketing）的战略已经没落，一个新的时代已经来临，直接营销、数据库营销、关系营销等营销概念都在这个“互动时代”重新改写规则。为客户提供个性化定制化的“一对一营销”应运而生，成为管理客户关系系统（CRM）、掌握客户信息、积累企业智慧、建立真正持久的竞争优势的战略基础。

“一对一营销”震撼了全球营销界，目前正在用多种方式影响全球的各行各业，以“一对一营销”为基础的客户关系管理（CRM）也正成为领导全球经济潮流的力量。无论是新经济的代表，如戴尔电脑、Amazon.com，还是传统企业 UPS、宝洁、雅芳，都以巨资引入 CRM 工程，重新设计产品、重建组织流程，使之成为创新企业价值的核心。

中国的企业在经历广告战、价格战后，如何管理销售渠道、提高客户满意度与忠诚度、如何利用网络的巨大优势、降低销售成本、实现盈利目标，成为下一步发展的关键。“一对一营销”的战略可以帮助中国企业更好地引入 IT 科技、提高经营效率、创建竞争优势。

本书由国际一对一营销协会提供案例，向中国企业引进“一对一营销”的理念与战略、信息技术与导入方案，帮助中国企业彻底改变传统企业的商务运作方式，以“客户需求”为中心，设计及执行一对一策略，锁定客户忠诚度并提高利润，从而为整个经济环境

带来根本性的变革。

本书作者特别开设网站 <http://www.1to1marketing.org>，将部分内容在网上共享，实时更新，与读者互动交流；书中加插“一对一营销工具”、“一对一扩展阅读”等超文本联结，更使本书拥有网络时代全新的阅读体验。

作者简介：

唐璎璋 国立新加坡大学工商管理学院市场学系副教授，电子商务硕士班课程规范委员，中文营销管理文凭培训课程主任。唐璎璋先生为美国德州大学管理科学博士，曾任教于美国北卡罗莱纳州立大学、香港中文大学，担任中国营销管理文凭课程副主任；曾荣获香港国际贸易局与中国营销管理文凭课程“最佳教授”教学奖（1998）；香港中文大学工商管理学院教学奖（1994 - 98）；及中国营销管理最佳指导论文奖。研究的企业案例包括香港电讯、渣打银行、机场快线（MTR AEL）、苹果日报、星岛日报、丰田汽车、理光、柯达、中国银行、IBM、西安杨森制药、海岸地产等数十家公司。唐璎璋先生的研究曾发表于 American Marketing Association, Marketing Science, Management Science 等国际学术会议，多篇论文发表于 Journal of Marketing 以及国内外营销学专著。曾获美国 AAA、香港政府学术研究基金、香港中文大学、亚太工商研究所及国立新加坡大学等赞助的十多项研究计划。近期的研究课题以中国零售渠道、网络营销与产品市场分析为主。联络方式：tange @ 1to1marketing.org。

孙黎 中融投资管理公司高级合伙人、香港中文大学市场学硕士，曾率先在中国引进 CIS 企业形象战略、连锁专卖等营销思想，战略咨询客户包括深圳发展银行、三九集团、湖南天通集团、深圳淳大集团、新疆汇通集团、中国软件与服务总公司、上海大众等等。著有《公司收购战略》、《企业重建工程》、《企业形象策划》等

十多本管理学著作。其中中国经济出版社 1993 年首次出版的《策划家》一书是中国第一本较系统的介绍公司营销策划的著作，三次再版，成为中国营销界的重要参考书。孙黎先生还在伦敦出版“China 2000: Emerging Business Issues”等著作，在国际发表多篇管理学术论文，《中国营销渠道的“复杂”演化》一文曾获中华管理科学学会“管理学报 1999 - 2000 年度论文奖”，并被邀请在香港中文大学、国立新加坡大学担任客座演讲。联络方式：sun @ 1to1marketing.org

导 言

大卫与哥利亚的战斗

丹桂飘香的季节，杭州。

北京来的一位博士朋友与我夜游西湖，畅谈天下时局。这位彭博士在电讯业工作，给我出了一个难题：中国联通凭什么可以挑战中国移动？

因为做一些投资，我也时常关注资本市场对这两家电讯巨头的反应：从中国移动（香港）公司公布的2001年上半年业绩看，主营收入488.64亿元人民币，比去年同期增长69.1%；净利润138.09亿元人民币，比去年同期增长58.3%。而联通公司上半年的业绩显示，他们的主营业务收入完成160.09亿元，比去年同期增长52.5%；全公司利润完成21.9亿元，比去年同期增长25.9%。上市公司拥有的是这两家中国电讯业巨头最核心的资产，基本表现了两家公司的竞争实力。联通的销售是中国移动的三分之一，而利润只有中国移动的五分之一，怎么竞争？

我说：从市场营销学的角度看，这确实是一场大卫与哥利亚式的冲突，到2001年6月30日，中国移动用户量达到5890.8万户，比去年年底用户总数净增1377.4万户。而联通公司GSM移动用户总数已达到3073万户，累计用户市场占有率达到26.3%，增长速度很快，每月增加200万户，市场占有率在提高，但客户资产的质量却在下降。

这位博士会心一笑：联通要挑战中国移动，核心就是在客户的

争取上。

月亮在宁静的湖面碎成千万倩影。

我接着分析：上兵伐谋，争夺市场占有率已经是传统营销的做法。当六尺高的巨人哥利亚入侵以色列时，凶悍异常，以色列百姓极其害怕，都躲到树林里或是洞穴中不敢出来。然而就在以色列百姓处于士气衰竭的景况下，一位十七岁乳臭未干的少年牧童大卫，本来是到前线给兄长们送饭的，竟勇敢地向哥利亚应战，他机智地用甩石机杀死哥利亚，挽救了整个民族。

客户关系管理是新兴的营销战略，就是大卫战胜哥利亚的甩石机，这一战略将抢占客户占有率作为企业营销决策的根本依据，不仅体现公司对未来竞争的战略意图，而且充分反映了公司的盈利能力。客户占有率体现了企业对股东价值的创造能力，甚至成为金融界进行产业分析、投资决策的工具。

彭博士心领神会：中国联通指出，其上半年整体用户每月每用户平均收益（ARPU）为92.5元，比去年同期的137.5元下滑了32.7%，比去年底的124.3元下滑了25.6%；当然，中国移动上半年的ARPU也比去年同期的221元，下跌28.5%至158元如表1所示。ARPU这个指标很有意思，不仅证券分析师、基金经理很重视，确实也是我们分析产业格局、策划营销战略的重要依据。

表1 中国移动（香港上市部分）与中国联通的比较

2001 Q2	中国移动(香港上市部分)	中国联通
销售额(亿元)	488.64(69%)	138.09(58.3%)
利润(亿元)	160	21.9
用户数(万)	5890.8	3073
每月每用户收益(ARPU)	158	92.5
2000年ARPU	221	137

我说：联通要赶上中国移动，关键在于 CDMA 项目能否成功。

彭博士道：中国联通的母公司——中国联合通信有限公司已在 CDMA 网络初期工程砸入了 14.6 亿美元，未来 3 年将总投资 800 亿元人民币，建成总容量 5000 万户的网络，希望在 7 年内收回 CDMA 成本，每年回报率为 8%。

我回应：大卫战胜哥利亚的圣经故事启发我们，以小博大的智慧在于如何利用杠杆、调控资源，联通如果能利用这次应用新技术的机会抢夺到移动的中高端客户，成功在此一役。而怎样抢夺中高端客户，联通传统的价格战将不再奏效，必须引入新的营销策划。

彭博士道：价格战我们看得多了，家电业的价格战拖垮了多少厂家！移动通讯业如爆发价格战，将会使两移动巨头的巨大先期投资血本无归！那你看有什么高招呢？

我回答：我现在正在研究的一对一营销就是一种良好的管理客户资产、提升企业盈利能力的利器。

彭博士好奇道：客户关系管理真的能奏效？

我回答：一对一营销尤其适合以客户为企业核心盈利来源的行业，在电讯、银行、保险等服务业就不用说了，正在全球兴起的供应链管理（SCM，Supply Chain Management）、B2B（Business - to - Business）、CRM（Customer Relationship Management）等协作型商务（Collaborative Commence，简称 C - Commerce）、均将与客户的紧密合作作为核心，“一对一”代表了 e 时代的企业竞争战略的新趋势。

我现在就可以提供一个案例给你，美国 MCI 公司在九十年代与美国电话电报公司这样庞大的恐龙相竞争时，就是因为良好地管理客户，而取得了象大卫对哥利亚一样的成功。

彭博士：那联通还真得仔细研究这一案例。

▲“猎人和农夫”模式

MCI 开始的国外长途通讯服务的爱克斯网，于 1975 年推向客户，后来在 1979 年扩展到面向国内居民。它的市场定位为低价位的可替代产品，为那些已成立的电信公司（如巨大的美国电话电报公司）的客户提供低价位的补充服务。虽然电话服务必然要涉及到个人帐户，但是 MCI 公司一开始并没有明显区分各类客户，除了传统地出于分辨电话服务关税的目的而把客户分为居民与非居民，以及不同企业用户类别。

在 20 世纪 80 年代，MCI 通过以低价与美国电话电报公司（AT&T）在长途服务领域竞争，占据了将近 20% 的市场占有率。而到了 20 世纪 90 年代，MCI 仍然取得了高速发展，其成长将近占了电信市场总成长量的 40%。这次的秘诀不再是价格的作用，而且 MCI 强调价值链，将重点转移到客户关系管理上来的结果。

在核心产品的价格下降了近 60%，当其主要对手美国电话电报公司不断大幅度降低其资产帐面价值的情况下，MCI 却能保持增长。它是怎样管理的呢？MCI 的成功部分可以由此事实来解释：从 1984 年到 1995 年，以分钟计费的业务，按复利计算，每年提高 23%；同时，计帐或电话业务按复利计算，每年提高 31%；在某种程度上，抵消了价格下降的。传真用线、数字传输、以及互联网和交互网的使用（近 40% 的互联网传输通过 MCI 网络）等业务的增长，提高了业务量。但是，MCI 的持续增长的一个日益重要的原因是它已建立起了客户关系价值的策略，更深入地走进客户的价值链；更多地满足其客户的总的通讯需要。

一开始，MCI 根据年收入能力挑选客户。因为长途电话的边际成本是非常低的，年收入可以合理地作为利润以及客户关系价值的

代表。结果，MCI 有 2/3 的收入是来自企业用户。MCI 有限的产品是由贝尔公司的七个城市经营区域的市场和销售部门来传递的。

到 20 世纪 80 年代中期，MCI 开始引入一种更精细的分区分段的帐户管理程序，主要为其最大的企业客户服务。当时，长途电话服务“日常商品化”正在进行，MCI 意识到它必须拓宽与客户的关系；在某种程度上，由于从卫星商业系统上获得了更大的大客户管理技能而使这种努力进行得很顺利。MCI 在 3 个层面上管理其客户关系：联邦州政府以及全国性企业帐户，这些是最大的而且是最复杂的用户，要求有多达三、四十人的精英队伍为中心管理这些用户；中等规模市场的客户（主要是每月通话 1 万美元以上的用户）的管理，则交给区域级别的客户帐户管理专家们。小企业用户由电话销售及服务系统来管理。

从一个单一产品的企业转为一个能提供综合性服务的企业，这种管理的转变引起销售和服务组织形式的很多变化。为使客户信息的类型，以适合于日渐复杂化的 MCI 的产品系列的需要，并且与客户的需要密切联系起来，企业不得不将产品专家和行业专家们加强到中级市场区域的销售力量中。使用产品专家，不仅是出于提高区域总销售的目的，而且也是为了使设计特殊产品的目标得以实现。

MCI 有一点很不一般，它在中级市场上应用“猎人和农夫”模式去开拓客户，把获取客户从发展客户和维持客户关系中分离出来。帐户发展经理队伍（猎人）负责获取新客户，并且在短期管理这些客户关系，大约 60 天之后转交给客户、帐户管理专家（农夫），后者负责提高每个帐户的产品使用数量，并且保持这一客户关系。

由于扩展产品卖给客户组织中的人们，它不同于以前的连结——通讯经理，因此，MCI 不得不把它同更多的客户组织连结起来。这改变了销售力量的特性，使 MCI 开始雇佣更多的具有关系管理技术的人们，许多人来自计算机业。薪金，特别是高级经理人

员的报酬，也从 100% 的以收入为基础的报酬计算，改为以公司利润为基础计算，扩展价值构成。

在 20 世纪 80 年代，美国电报电话公司和 MCI 公司对于 90 年代的远程通讯市场的形态有些不同的看法。AT&T 预测的市场是通讯和计算机的集中使用，并且为此而准备了一套解决办法。对于 AT&T 来说，在这一方程式中，硬件是主要的因素，所以它收购了许多企业，比如著名的 NCR 公司，使自己能提供一整套的通讯和计算机产品。尽管“集中”这一基本前提是对的，但是它却不清楚从同一供应商手里获得的这两种产品能使客户从中得到什么好处。

MCI 也看到了计算机和通讯业的日益增长的影响，人们需要扩展通讯产品的范围，更需要整体服务系统，而不仅仅是需要硬件。更重要的是，MCI 把 20% 的股份卖给了英国电信公司，因此而获得了一个全球建筑网络以及 40 亿美元。从此英国电信公司和 MCI 公司创建了“协同联盟”。MCI 的其他收购行为增强了其在软件的系统集成上的能力。

在 1990 年，MCI 公司的 90% 以上的年收入来自于长途电话服务（包括国外和国内的）。20 世纪 80 年代后期，国外长途电话市场的疲软，促使 MCI 公司开发了一系列新的产品，使公司确立了作为远程通讯服务提供者的地位，而不仅仅是低价位长途电话服务的提供者。MCI 公司的经理们意识到公司再也不能仅作为美国电报电话公司的低价位服务的替补者了。

第一个新的企业产品是 1993 年开发的“证据确实”服务，为客户们提供了确认其与 MCI 公司的价值关系的底线，客户因而会支持这样一种转变：向产品的递送者而不是长途电话服务的销售者们咨询客户服务项目。作为一种诊断工具，“证据确实”使销售人员参与客户的讨论，发现是什么驱使客户使用产品，发现扩展服务的机会。支持“证据确实”的必要软件的清单，类似于“亲友计划”（早期推出的一个项目）的软件清单，使 MCI 公司具有充分的灵活性，为客户提供客户化的清单，形成对所有服务项目的客户单

一的、一致的看法。

为了降低对海外长途电话服务收入的依赖性，MCI 公司扩展它的通讯产品范围，旨在更广泛地满足企业客户的通讯需要。为达到此目的，MCI 公司不得不更深入地了解它的客户。MCI 自己的市场项目经常被其客户看作是他们想要的竞争能力证据。MCI 公司负责客户关系的副总裁，马克·斯克博士指出，著名的“亲友计划 (Friends & Family)”项目，初始时是作为一个短期促销项目，但是，它不仅成为特别成功的产品，而且证明了 MCI 公司开发、运行以客户信息为基础的产品的能力。此外，一旦“亲友计划”的必要的支持系统经过修订，很容易开发新的产品。

▲“亲友计划”

“亲友计划”是一个 AT&T 所忽略的，但能使客户感到舒心的好方法。在这个计划中，客户被邀约组成一个“电话链”。这个电话链是由客户提供给 MCI 公司 12 名以上他最常打电话联络的亲友姓名及电话号码。而这些人当中，如果有 MCI 的旧客户或成为新用户的，那么这个介绍人就可享有 20% 的通话折扣。

这个计划实在是一项伟大的创意！因此，MCI 决定倾全力来实行这项突袭计划。其中光是广告预算就高达 5000 万美元；第 2 年，更是加倍增长。而为了避免 AT&T 在这个计划开始前就改变他们原先的营销方式，使 MCI 的突袭计划功亏一篑，于是 MCI 在所有的准备动作就绪前，便先播出一个 30 秒的电视广告。在这个广告中，出现了一系列的知名人物，如乔治·伯恩斯、汤米·威尼、杰克·麦森甚至连笑星沙沙·葛伯都在其中，紧接着画面之后的广告词是这样的：“为什么这一大串的名人要提供清单给 MCI？谜底将在 3 月 18 日揭晓。”

当整个突袭计划正式展开，这则电视广告就改成由真正的消费者现身说法的见证式广告。并且在荧屏下方打出——“邀请大家拨免费电话专线，并加入亲友计划行列”的字样。这个广告是由 MCI 的广告经纪商制作的，它可说是长久以来我们在美国电视上看到的最好的一个广告。下面是广告中一位妇女热切真心的告白：“我认为 MCI 最令人欣赏的一点是——他们总是想尽办法来帮助客户。而我不认为他们只是为了与 AT&T 及 Sprint 公司竞争而做的表面功夫，他们是真心地关怀客户而且真的想为我们节省花费。”

对大多数人而言，最常通话的对象往往是对你最重要的人，而电话也就是维系这个小团体情感的重要媒介。通过提供这些重要人物资料给 MCI 公司（这可是最宝贵的客户信息），使得这个小团体更加团结。同时，通过电视广告，你也可以跟 MCI 的其他客户分享“亲友计划”中的一切趣闻轶事。渐渐地，这些人物进入了你的生活，让你有些感动：仿佛觉得这些 MCI 的消费群，也成了你的好友。而你就像是 MCI 遍布全球的大家族中的一个成员。

如果亲友仅止于“客户提供姓名、MCI 提供客户折扣”的话，那么这种方式充其量只是一种有趣的折扣促销活动罢了。但是，“亲友计划”有一项附加条件：要享受这 20% 的电话折扣，通话的双方必须都是 MCI 的客户。在 MCI 计划中，客户们不仅提供名单，同时还鼓励被推介的人加入这项电话链活动。这种现象形成了一种“钳形攻势”，即 MCI 的电话营销人员及客户各自从市场的两个方向将 AT&T 的客户推送至 MCI 的市场范围内。

此外，在这项突袭活动中，数据库营销也担任了一个重要的角色。当然，这个数据库非得有具备记录、储存与通讯等先进功能的电脑不可，这在现在虽然是再简明不过的事，但是在过去，数据库营销经常被认为只不过是数据库摘取一些客户地址，寄发一些广告信函罢了！然而，MCI 公司却通过电脑，寄给客户一份“通话链报告”。在这份报告中列出你的“电话链”中，有哪些人是 MCI 的客户，提醒你可以打电话告诉他——打电话给同是 MCI 客户的朋

友们可以享受 20% 的折扣。更重要的是，它还指出名单中尚未成为 MCI 客户的人士，并请你鼓励他们通过 MCI 迅捷简便的免费长途电话加入这个“电话链”活动行列。

MCI 之所以能如此迅速地成为大赢家，还有另外一个因素：那就是他们采用了直接营销的技术。他们雇用“迪文直销经纪商”（Devon Direct Marketing and Advertising Inc.），使“亲友计划”的直接邮寄策略发挥最大的效益。根据报告显示，直接邮寄策略 1 年的预算增加 5000 万美元，和在传统媒体打广告的预算相当。而这项“亲友计划”的完成，也证明了“整合直接营销传播”的力量有多么大。

这个直接营销策略，将产品转变成一种提案。简单地说，这个提案就是：“如果你付出一点代价，我们便提供产品与服务。”为了刺激反馈并提高客户价值，迪文直销经纪商设计了一套精巧的提案方式：在“亲友计划”推动 1 年后，他们针对 MCI 公司已拥有的 500 万个电话用户开展一项邮寄活动。这些用户都会收到 1 份具有特殊效果的大型邮件，在这个 9×12 大小的信封上写着：“你是我们非常特殊的朋友，等着看看我们为你带来的惊喜吧！”而装在信封内的是一份令人眼前一亮、全部彩色印刷、长达 8 页、 11×17 规格的宣传文件，它传达着整个亲友链成功的喜悦。同时，告诉客户们一连串庆祝“亲友计划一周年”的优惠活动：

1. 5 月份双倍折扣优惠行动：凡在 5 月份打电话给电话链中的成员，而且双方都是 MCI 客户的话，将可享受比平时多 1 倍的折扣！想想看这 40% 额外的折扣可以让你和远方的他（她）进行多少次令人羡慕的对谈呀；想想看母亲节当天所省下的这 40% 的费用有多大的效用吧！现在，请赶快拨本公司 24 小时免费长途咨询电话通知那些尚未成为“电话链”成员的亲友们，加入我们的行列吧！

2. 电话链规模增加至 20 名：许多会员建议，他们经常通话的亲友远超过 12 名。因此，MCI 增加电话链的名额，提供你更多享