



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

现代经济与管理类规划教材

客户关系管理

王永贵 编著

清华大学出版社 · 北京交通大学出版社

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

现代经济与管理类规划教材

客户关系管理

王永贵 编著

清华大学出版社
北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

本书紧紧围绕客户中心时代、服务经济时代和知识经济时代的特点,着眼于对传统客户关系管理工具的改造和强化学科交叉的特点,既系统地阐述了客户关系管理的一般知识,也探讨了客户关系管理战略、客户互动管理、数据挖掘技术、客户关系管理软件系统和网络技术等新的理论和方法。特别是本书还把关系质量、关系盈利性、服务生产率、关系资产和网上客户关系管理等内容纳入到相应章节之中,所构建的理论体系和实施框架,既体现了客户关系管理的实施流程,又囊括了客户关系管理中的核心专题,进而形成了比较完善的体系和明晰的层次。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

客户关系管理/王永贵编著. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社, 2007. 4
(现代经济与管理类规划教材)

ISBN 978-7-81082-747-8

I. 客… II. 王… III. 企业管理: 供销管理-高等学校-教材 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 044211 号

策划编辑: 吴嫦娥

责任编辑: 王晓春

出版发行: 清华大学出版社 邮编: 100084 电话: 010-62776969 <http://www.tup.com.cn>

北京交通大学出版社 邮编: 100044 电话: 010-51686414 <http://press.bjtu.edu.cn>

印刷者: 北京瑞达方舟印务有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 185×230 印张: 27 字数: 605 千字

版 次: 2007 年 5 月第 1 版 2007 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-81082-747-8/F·222

印 数: 1~4 000 册 定价: 38.00 元

本书如有质量问题, 请向北京交通大学出版社质监局反映。对您的意见和批评, 我们表示欢迎和感谢。

投诉电话: 010-51686043, 51686008; 传真: 010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

推荐序言

与那些热衷于服务导向与客户导向的专家类似，我也一直在关注服务问题与客户问题。今天，我很高兴看到南京大学商学院市场营销系教授王永贵博士的作品《客户关系管理——营造和提升动态竞争优势的方法》得以出版，它将引导着我们在崭新的企业经营主战场——客户——谱写新的篇章，并推动着对客户中心型经营范式的探索和实践上升到新的高度。

随着中国加入世界贸易组织，市场营销学科在改革开放的大潮中迎来了新的发展阶段，市场营销研究、教学与实践都得到了前所未有的大发展。在当今的客户中心时代、消费经济时代和网络经济时代，客户的角色正在发生巨大的变化，从被动的交易者转变为积极的采购者、企业的合作者、企业能力的共同开发者和价值的共同创造者；客户关系和客户关系管理得到了企业界和学术界的共同关注，并取得了突破性发展，一个以学科交叉为特点的新科目——客户关系管理已然形成。王永贵教授的《客户关系管理》就是为这一新兴的交叉学科而编著的，不仅反映了当代科学技术和文化的最新发展和成果，而且在内容和体系上也有明显的特色。它的出版，不仅将有助于满足中国高校对高质量客户关系管理教材的迫切需求，而且还将会与其他图书一道，共同构成更加完善的市场营销学科系列教材。

该部教材在借鉴市场营销等相关学科的基本原理的基础上，从中国的国情出发，紧紧围绕客户中心时代、服务经济和知识经济的特点，着眼于对传统客户关系管理工具的改造和发挥交叉学科的创新精神，既系统地阐述了客户关系管理的一般知识，也密切地结合企业实践和最新研究成果，为中国服务业和制造业更有效地管理客户关系和提升竞争力提供理论武器和实战经验。同时，该部教材既把客户关系管理视作一门学科、一种哲学，又将其视作一种战略、一种职能和一个过程——互动过程；把客户关系管理的前沿理论、不同学科的理论基础和有关客户关系管理实践的案例有机地整合在一起，并与经典的市场营销管理框架相结合，强化了相关理论、技术、工具和实用性；侧重于介绍和论述客户关系管理的理论基础、客户关系管理战略、客户互动管理、数据挖掘技术、客户关系管理软件系统和网络技术等新理论与方法。特别是该部教材还把服务质量与关系质量、关系强度与客户忠诚、关系网络与合作竞争、关系盈利性与服务生产率、客户关系管理战略与客户关系细分、客户关系管理过程与绩效测评、客户关系的获取与维持、关系价值与客户价值、关系满意度与客户满意度、关系资产与客户资产、信息技术与客户关系管理系统、网络技术与网上客户关系管理等最新理论、观念与相关工具融入到相应的章节之中，并以成功实施客户关系管理为导向，形成了可以适应中国企业实践需求的客户关系管理理论体系和实施框架；既体现了客户关系管理的实际实施流程，又囊括了客户关系管理中的核心专题；既富有一定的理论深度，又具有很强的实践性和可操作性；既有利于把握重点、分清主次，也形成了比较完备的体系和明晰的层次。

目前，基于服务导向的新经营范式，正促使企业把全部精力集中于经营的核心环节——客户上。那些在市场上持续保持领先地位的企业，都是有效地管理各种关系的企业。事实上，客户已经不可避免地在包括发达国家和发展中国家在内的全球交易与互动中占据主导地位。南京大学商学院教授王永贵博士所著的《客户关系管理——营造和提升动态竞争优势的方法》，有助于分享、探索和提升有关客户中心型经营范式的知识与经验。我深信，该部教材中所包括的各个主题和相关知识，是企业在今天和未来的“后消费时代”获得成功所不可或缺的。

Jay Kandampully^①

① Jay Kandampully 是美国俄亥俄州立大学服务营销与管理教授、著名的服务营销与客户管理专家、法国兰斯管理学院和巴黎欧洲商学院等多家大学的高级客座教授、世界多家大型服务公司的高级顾问、国际期刊《服务质量管理学报》的主编、2006 年度中国教育部外国专家重点项目邀请专家，其英文著作《酒店业的服务管理》已在国内翻译出版。

序 言

在全球化的蓬勃发展、政府管制的放松与私有化、技术的收敛与交叉渗透、信息技术与电子商务的快速发展、产品生命周期的缩短、知识要素地位的不断提升、日益模糊的产业界限与企业边界及动态的战略调整等因素的综合作用下,日益动荡复杂的环境正不断改变着企业的竞争本质和竞争规则,勾勒着新的竞争蓝图,谱写着新的成功定律。企业的经营活动正面临着前所未有的严峻挑战,客户中心时代正在来临,企业正积极为创造价值寻求更有效的客户关系管理模式。

相应地,适应理论发展与企业实践的迫切需要,市场营销作为一门学科体系也日趋完善。随着中国高校教学改革更加突出素质教育和实用型人才的培养,为适应企业对客户关系管理(Customer Relationship Management, CRM)人才的迫切需求,国内许多高等学校都纷纷设立了客户关系管理科目,从而进一步强化了读者综合运用多个相关学科知识的能力。但遗憾的是,与市场营销学科体系中其他相对成熟的科目不同,有关客户关系管理科目的教学和教材现状却并不乐观。

本书以客户中心时代的来临为大的背景,从介绍客户关系管理的兴起、客户关系管理的内涵与外延入手,在剖析客户关系管理误区的基础上,系统阐述了有关客户关系管理的相关理论基础,以及客户关系管理的潜在收益、成本和风险;然后,在总结成功企业客户关系管理实践的基础上,论述了客户关系管理的远景与目标,进而阐述了客户关系管理战略,透视了具体的实施流程和经营变革;同时,紧紧抓住客户关系管理中的关键问题——客户价值、客户忠诚、客户互动展开讨论。鉴于信息技术对客户关系的深入影响,本书又在上述理论与实践总结的基础上,分别介绍了客户关系管理系统和客户关系管理信息的整合与运用问题,描述了客户知识管理问题,探讨了客户知识管理的不同方法和工具,概述了网上客户关系管理的内涵、特点、具体实施和未来的发展趋势;最后,重点归纳了几种典型的客户关系管理绩效测评方法,从而为企业更好地实施客户关系管理和测评客户关系管理的实施效果提供了标准、方法和工具。

作为国内为数不多的几部客户关系管理教材之一,本书不仅适合作为国内各高等院校市场营销专业和其他经济与管理类本科生、研究生和 MBA 的教材,而且还可供有志于从事工商管理实践的中高层管理人员和市场营销人员及大专院校从事市场营销研究工作的学者参考使用。通过对本书的学习,读者可以对客户关系管理的基本理论、方法与工具,以及客户关系管理的实践形成深刻的认识和理解,并能够在实践中针对特定企业的具体情况加以有效实施;同时,还可以认识到中国企业在客户关系管理实践中需要考虑的独特因素,以及文化和价值观念等无形要素所起的作用。此外,通过对本书的学习,读者还应该对客户关系的最新理论前沿和实践探索等方面形成一定的了解,从而形成一定的预测能力和较强的客户关

系管理创新能力。最后，通过学习，读者可以对客户关系管理中的有关专题形成较为深入的认识和理解。

本书在正文论述及章后“案例分析”中引用了一些业内的优秀文章，并且力所能及地与原作者进行了联系。一些未取得联系的作者，请见书后与我们联系，以便我们支付相应的报酬。对这些优秀文章的作者，我们再次表示诚挚的谢意！

作为一部全新的客户关系管理教材，尽管作者在编写过程中尽力做得完美一些，但由于水平所限，加之时间仓促，书中不当之处在所难免。作者热忱地期待广大读者提出宝贵意见，以便今后不断完善。

王永贵
南京大学商学院市场营销系教授、博士
2007年1月于南京大学

作者简介

王永贵，南京大学商学院市场营销系副主任、教授、博士生导师、学科带头人，南京大学中国直销研究中心副主任，河北师范大学兼职教授，香港城市大学服务管理博士、南开大学战略管理博士、南开大学经济学硕士、南开大学经济学学士，研究方向为服务营销与顾客行为、顾客创新与战略管理，系中国市场学会常务理事、中国市场学会学术委员会委员、中国市场营销职业资格认证专家委员会委员、南京市企业“走出去”专家咨询委员会委员、《营销科学学报》编委、欧洲 Journal of Technology Management in China 副主编 (Emerald Group Publishing)、欧洲 Leadership & Organization Development Journal (Emerald Group Publishing) 编审委员会成员、香港城市大学研究员、加拿大约克大学访问学者、加拿大研究国际理事会 (ICCS) 学位论文奖获得者、中国加拿大研究会会员、美国信息系统协会会员、美国市场学协会会员、中国管理研究国际协会会员、中国注册会计师协会会员，是 Academy of Management Journal、Marketing Science、Management Decisions、International Journal of Managing Service Quality、Journal of Management Development、《管理科学学报》、《南开管理评论》、《管理科学》和《管理学报》等国内外学术期刊的审稿人。近年来，先后主持国家社会科学基金项目和国家自然科学基金项目等国家级科研项目 7 项、国际合作研究课题 6 项、企业咨询与培训项目 40 余项，参与国家级和省部级研究课题 20 余项，在 Journal of Engineering of Technology Management (JETM)、Information System Frontiers、Competitiveness Review、International Journal of Managing Service Quality、The Journal of Management Development、Information Systems Frontiers 等国际期刊上发表英文学术论文 10 余篇，在国际学术会议上发表英文学术论文 30 余篇，在《管理世界》、《管理科学学报》、《南开管理评论》、《南开经济研究》和《经济管理》等国内学术期刊上公开发表学术论文 60 余篇（其中，SCI 检索论文 2 篇、EI 检索论文 10 余篇、ISTP 检索论文 10 余篇、ABI 全文收录论文 7 篇），出版中文专著（译著）近 30 部，在英国出版英文学术著作 1 部。

目 录

第1章 客户关系管理导论	1
1.1 客户关系管理的产生与发展	2
1.2 客户关系管理的内涵与本质	20
1.3 客户关系管理的外延	34
1.4 客户关系管理理论与实践误区	37
1.5 本书的内容框架	41
◇ 本章案例	42
◇ 本章小结	44
◇ 关键概念	45
◇ 思考与练习题	45
◇ 企业自评练习	45
◇ 补充阅读材料	46
第2章 客户关系管理的理论基础	47
2.1 客户关系管理的相关基础	48
2.2 诠释客户关系	55
2.3 客户关系生命周期	60
2.4 客户关系组合管理	63
2.5 客户关系管理收益、成本与风险	64
◇ 本章案例	71
◇ 本章小结	72
◇ 关键概念	73
◇ 思考与练习题	73
◇ 补充阅读材料	73
第3章 CRM远景与目标	74
3.1 客户关系管理远景	75
3.2 客户关系管理目标	82
3.3 客户关系管理终极目标——客户资产	88
◇ 本章案例	97
◇ 本章小结	98

◇ 关键概念	99
◇ 思考与练习题	99
◇ 企业自评练习	100
◇ 补充阅读材料	100
第4章 客户关系战略与过程模型	102
4.1 客户关系管理战略概述	103
4.2 客户关系战略管理的过程模型	111
◇ 本章案例	128
◇ 本章小结	130
◇ 关键概念	130
◇ 思考与练习题	131
◇ 补充阅读材料	131
第5章 CRM 战略的实施与变革	132
5.1 CRM 战略的实施	133
5.2 文化变革与 CRM 战略实施	140
5.3 实施 CRM 战略变革	142
5.4 CRM 战略实施的关键成功因素	151
5.5 CRM 战略实施中的问题与对策	153
◇ 本章案例	156
◇ 本章小结	158
◇ 关键概念	158
◇ 思考与练习题	159
◇ 企业自评练习	159
◇ 补充阅读材料	160
第6章 客户忠诚管理	161
6.1 客户忠诚的界定与测量	162
6.2 客户忠诚的影响因素	176
6.3 如何在网络时代赢得客户忠诚	186
◇ 本章案例	191
◇ 本章小结	192
◇ 关键概念	193
◇ 思考与练习题	194
◇ 企业自评练习	194
◇ 补充阅读材料	194
第7章 客户互动管理	196

7.1 客户互动概述	197
7.2 客户互动的有效管理	207
7.3 客户互动的进展与动态	220
7.4 客户抱怨处理与服务补救	228
◇ 本章案例	239
◇ 本章小结	240
◇ 关键概念	240
◇ 思考与练习题	240
◇ 补充阅读材料	240
第8章 客户关系管理系统	242
8.1 CRM 系统的模块、功能与技术要求	243
8.2 CRM 系统的实现过程	255
8.3 CRM 系统的实施	263
8.4 CRM 系统实施失败的原因及对策	268
8.5 现有 CRM 系统介绍与评价	277
◇ 本章案例	287
◇ 本章小结	291
◇ 关键概念	291
◇ 思考与练习题	292
◇ 补充阅读材料	292
第9章 客户信息的整合与运用	293
9.1 客户信息、信息技术与 CRM	294
9.2 CRM 系统和数据仓库	299
9.3 CRM 系统中的数据挖掘	310
9.4 知识发现与 CRM	322
9.5 联机信息分析处理与 CRM	324
◇ 本章案例	331
◇ 本章小结	333
◇ 关键概念	334
◇ 思考与练习题	334
◇ 补充阅读材料	334
第10章 网上客户关系管理	336
10.1 因特网的革命性影响	337
10.2 客户关系管理与因特网	346
10.3 网上客户关系管理对企业运营产生的影响	353

◇ 本章案例	359
◇ 本章小结	360
◇ 关键概念	361
◇ 思考与练习题	362
◇ 企业自评练习	362
◇ 补充阅读材料	363
第 11 章 客户关系管理绩效的测评	364
11.1 绩效管理的内容及其评价方法	365
11.2 CRM 投资回报分析	371
11.3 关系质量测评	384
11.4 基于 BSC 的 CRM 绩效	401
◇ 本章案例	412
◇ 本章小结	415
◇ 关键概念	416
◇ 思考与练习题	416
◇ 企业自评练习	416
◇ 补充阅读材料	418
后记	419

第 1 章

客户关系管理 导论

学习内容

- 1.1 客户关系管理的产生与发展
- 1.2 客户关系管理的内涵与本质
- 1.3 客户关系管理的外延
- 1.4 客户关系管理理论与实践误区
- 1.5 本书的内容框架

本章案例

本章小结

关键概念

思考与练习题

企业自评练习

补充阅读材料

学习目标

本章介绍客户关系管理的产生、发展、应用现状与前景。通过本章的学习,要理解经营环境的变革及其给企业提出的挑战与机会,理解客户关系管理的内涵、本质与外延,把握客户关系管理的兴起与发展,正确认识客户关系管理的应用现状与发展前景,并以此为基础,初步了解客户关系管理的主要内容与逻辑框架。本章为进一步学习客户关系管理提供总体思路 and 知识准备。

随着服务经济和客户中心时代的到来,任何产业的任何企业都必须重视客户,重视与客户的密切关系,重视与客户的密切互动,重视客户价值的创造与交付,重视客户满意度与客户忠诚度的提升,重视客户盈利性的提高和客户资产的战略运用。可以说,客户关系(Customer Relationship)^①的有效管理,正日益成为任何企业营造与提升竞争优势的关键途径,成为任何企业成功应对超强竞争的动态方法。

1.1

客户关系管理的产生与发展

在经济全球化的蓬勃发展、政府管制的放松、产品技术的交叉渗透、信息技术与电子商务的快速发展、产品生命周期的缩短、知识要素地位的不断提升、产业界线与企业边界的日益模糊和战略动态调整等因素的综合作用下,企业的经营环境日益动荡复杂,企业的经营活动正面临着前所未有的严峻挑战,一个以客户关系管理的差异化优势为战略焦点的客户中心时代已经来临,企业正积极为创造价值而寻求更有效的客户关系管理(Customer Relationship Management, CRM)模式。世界范围内的学术界和企业界人士对客户关系管理的关注都在急剧升温。如何通过营销管理和客户关系管理提高企业的生存能力、成长能力和可持续性的动态竞争优势,正日益成为摆在企业界和学术界面前的重要课题。

1.1.1 经营环境的变化与客户中心时代的来临

在市场的全球化浪潮、日益加速的技术变化、客户需求的多样性、竞争对手之间的互动、企业利益相关者之间的互动、联盟网络与虚拟企业的日益流行等因素的综合作用下,企业经营环境发生了或正在发生着根本转变,从而给企业带来了前所未有的机会、风险与竞争压力,迫使其不得不以全新的理念和方式重新思考经营活动的方式。相应地,客户关系管理因其自身的优越性而逐渐备受关注,并获得了快速发展。

1. 经济全球化的强劲趋势和政府管制的放松

世界经济的发展呈现出全球一体化的强劲趋势,出现了国内竞争国际化、国际竞争国内化的倾向,而且在许多国家和地区,政府管制的放松与私有化浪潮此起彼伏,企业的经营环境正在发生着前所未有的变化。

(1) 经济全球化的强劲趋势

当前,国别经济与区域经济,乃至世界经济正逐渐融合在一起。商品、货币、信息,以

^① 按照国内外相关研究的惯例,这里所说的客户关系管理的英文为 Customer relationship management,比较科学的翻译应该是客户关系管理,因为从英文本身的角度看,顾客和客户是两个不同的术语,前者是 Customer,后者是 Client,只有与企业的关系达到一定的密切程度之后,顾客才可以转化为客户。不过,鉴于国内不少学者都把 Customer relationship management 称作客户关系管理,为了追求一致性,本教材也暂时称作客户关系管理,但读者必须时刻牢记的是顾客与客户是两个不同的概念。

及人员、技能、服务和思想的跨国自由流动已是大势所趋，锐不可当。国际战略联盟的兴起、全球信息网络的形成和世界经贸组织（WTO）作用的发挥，进一步促进了国际间经济交往与贸易的自由化。跨国公司的国籍特征日益模糊，竞争不断升级，产品生命周期日益缩短，更新换代更加频繁，基于价格与适销对路的产品与服务的竞争变得空前激烈。企业要生存就必须不断探索满足客户需要的新方法，因而在适应性、创新和反应速度等方面给企业提出了越来越高的要求^①，战略柔性和客户定制化成为企业经营活动的重中之重。同时，在当今日益开放和竞合观念备受关注的社会里，各种创新型企业与外界在全新时空概念下的联系更加紧密，各种创意和知识资源也在其间以前所未有的速度传播，模仿与反模仿的行为成为竞争的主要形式之一。此外，全球竞争还使企业的质量、成本、生产率、产品上市时间和同步流程作业等绩效标准不断提高，从而要求企业与员工必须在持续改进与激进创新之间求得动态平衡，不断提高其能力与技能，把在当地学到的竞争技能应用于全球市场，进而在全球目标客户市场中充分发挥竞争优势和实现共同利益。

（2）政府管制的放松和私有化

伴随经济全球化进程，许多国家对过去由政府管制的产业也开始实施私有化改造，这种情况在电信业、公用事业、航空业、金融服务业和卫生保健业表现得最为突出。政府管制的放松与私有化，大大激发了新的竞争浪潮。例如，20世纪80年代末期，美国政府管制的放松打破了美国银行业中传统的稳定环境，使其进入了动态的巨变时期——由不断激化的竞争所导致的频繁的并购活动、不断升级的价格竞争、日益关注利基市场（Niche Market）的企业出现和提供信用卡的非银行单位，以及提供新产品和吸引客户存款的共同基金等新竞争对手的加入等，美国的银行业发生了翻天覆地的变化。在我国加入世界贸易组织之后，服务业管制的放松也成为一种趋势，不少国外服务巨头纷纷抢滩中国，使得越来越多的中国企业不出国门就面临着激烈的国际竞争。与此同时，在政府管制放松的过程中，原有的低效率为市场留下了巨大的获利空间，从而为后来的私有化企业竞相攫取超额利润提供了强大动力。此外，在这些企业通过内部成长和外部并购实现全球化的同时，又出现了反垂直一体化的倾向（De-verticalization）。一些企业开始收缩经营范围，剥离非核心业务，力图从根本上增强竞争实力与反击力度。例如，在电力产业中，有些企业把发电与电力传输和电力营销分离开来。同时，这种私有化浪潮正在世界范围内呈现出愈演愈烈之势，迅速波及到印度、智利、波兰、法国、德国和中国等许多国家和地区。公共部门的私有化也产生了巨大的社会震荡，一些低效的公共部门开始抛弃失去时效的资产，合并其经营业务，调整企业规模，从而加速了资本流动，促进了企业成长，促使企业逐渐把注意力转移到持续地为其提供收入源泉的客户身上。

（3）国内企业面临的挑战

同样，国内企业在这风云变幻的经济大潮中也很难置身事外。随着中国的改革开放和国

^① 王永贵. 21世纪企业制胜方略：构筑动态竞争优势. 北京：机械工业出版社，2002：3.

际化,人们对市场、营销、服务等概念都不再陌生,对商业、资本、管理从无知到有知,从默然到重视,这是我们在过去 20 多年来所取得的最重要的进步之一。时至今日,我们从来没有与世界脉搏的跳动如此地接近,我们的企业和国家从来没有如此深切地感受到全球化竞争和各种各样的文化影响。在中国正式加入世界贸易组织(WTO)之后,我们感受到世界对我们的承认,也感受到了生存的巨大压力。例如,通信行业的垄断格局在逐渐打破;制造、电子、零售等领域已经直接受到跨国公司的蚕食和挤压;金融业虽受到政府一定程度的保护,但外资银行和保险公司已经开始在国内设置分支机构,并已经在一定的限制条件下开展业务;中外合资证券公司不断增多,外资券商呼之欲出。可以说,随着“入世”后政策保护的结束,以金融业为代表的、受国家保护的产业也将和其他行业一样,直接面对国际财团的冲击。同时,政府管制的放松与民营企业的大发展也给企业带来了前所未有的挑战,并引发了巨大的变化,许多以前局限于当地的产业逐渐成为地区性、全球性产业,产业利润的分配情况也发生了相应的变化,大规模资产重组及其所带来的失业、对产品与服务差异化及品牌和客户表现出的巨大关注等,都使企业面临许多新的挑战。

2. 技术与产业交融的发展和企业边界的日益模糊

多项技术的交叉渗透和企业网络的迅猛发展,致使产业与企业边界日趋模糊,从而对企业竞争提出了更高的要求,迫使其不得不重新思考在新的经营环境中求得持续发展的核心理念和管理工具。

(1) 技术与产业交融

目前,技术与产业交融的特征在计算机、通信、电子消费品和娱乐等领域最为典型,但实际上这种趋势已相当普遍。可以说,技术与产业交融正导致国家之间、产业之间、企业之间、部门之间的壁垒逐步消失,一体化、全球化、协同、网络、授权、高技术、合作、合资企业和战略联盟等,正日益成为企业经营中的普遍现象。首先是化学技术与电子技术日益整合在一起,数字照相机、打印机和复印机等产品,就是材料科学、化学和电子科学及软件等多项技术相互交融的产物;其次是设计材料、电子技术、软件与传统的机械工程日益交融,提升了传统产业的技术含量和产品性能;再次是洗发水和洗面奶等个人护理用品与临床试验、生发和抗衰老等医药技术的交融,它必将会改变个人护理用品产业的性质^①。此外,国内银行业和证券业密切合作产生的“银证通”业务,是综合了银行储蓄和证券投资两个行业的业务的产品;证券业与保险业之间的交叉销售也属此类。在这种背景下,原有的相对独立的“企业孤岛”已经不再有利于更好地为客户提供服务,从而使得企业间合作的战略价值日益凸现;于是许多企业纷纷突破组织边界和产业界限的束缚,并力争把自己的优势与他人的优势结合起来,为客户提供独特的产品与服务。例如,传统的计算机公司 IBM 公司正与一家大型百货商店西尔斯公司(Sears Roebuck & Co.)联合,组合各自的优势,以便创造一种互动的在线计算机服务,允许客户在家中购物;国内某证券公司斥巨资收购网络公司,从

^① 王永贵. 21 世纪企业制胜方略: 构筑动态竞争优势. 北京: 机械工业出版社, 2002: 5-6.

而用最快的速度进入到网上证券交易领域,使投资者可以利用网络进行便捷的交易和获得优质服务。

(2) 企业经营受到的影响

技术的交叉渗透及产业与企业边界的日趋模糊,不仅进一步加快了企业经营环境的变化,加剧了产品与服务需求的波动,为更多、更强大的潜在竞争对手的出现提供了可能,而且还将企业间围绕客户而展开的竞争的强度推升到了前所未有的水平。其主要表现在以下3个方面。①竞争对手已经远不像过去那样固定而明确,原来毫不相干的企业同样可能变为现实的竞争对手。例如,国内银行由于染指证券业务,因此已经成为证券公司的竞争对手;而像新浪、搜狐和雅虎等门户网站,也都有可能成为证券商网上交易的竞争对手。在其他产业中,也存在着类似现象。②基于技术与产业交融实现经营领域的扩张,已经成为赢得有利竞争地位的重要途径。例如,戴尔计算机公司(Dell Computers)可以把产业交融的机会看作“计算机-电视”,而索尼公司(Sony)或飞利浦公司(Philips)则可以将其视作“电视-计算机”;又如,诺基亚等手机生产商和IBM、索尼等计算机生产商,都把手机与计算机的结合看作自己产品重要的发展方向,只不过一方定位成“可移动办公的手机”,而另一方定位成“可通话的掌上电脑”,各有不同的起点和进入新市场的途径。③价值创造的传统判定标准及其分析工具,已不再适合这种崭新的产业环境。例如,传统的战略观认为,规模与市场影响力密切相关;但在当今的动态环境中,庞大的规模未必能够给企业带来更大的产业影响力。同样,企业在某一产业处于主导地位,也未必意味着拥有优势,有时反而会成为其致命的弱点。可以说,产业结构的不断变动和供应商、竞争者、互补品厂商、客户与合作者的角色的动态转化,对企业的柔性水平和快速反应能力提出了更高的要求。

因此,企业必须努力提高自身的柔性以便为更有效地满足客户需求提供相关的多项业务,并努力促使供应商能够对企业最终产品市场的多变性(适应客户需求的多样化趋势)作出及时反应,从而与供应商和客户建立起良性互动关系,在新一轮竞争中取得有利地位。

3. 信息技术的进步和通信工具的冲击与影响

基于信息技术的数字化浪潮,是当前对所有产业产生最重要、最深刻影响的因素之一,并成为不少企业进行投资的热点领域,信息技术已经成为经济活动的载体。例如,目前国内证券公司经营网点在信息通信技术方面的投资占其投资总额的一半以上。过去,经济是建立在制造业基础上的,以标准化、规模化、模式化、追求效率和层次化为特点;而现在和未来的经济,则是建立在信息技术基础之上,追求的是差异化、个性化、网络化和速度。

(1) 信息技术的进步与通信工具的冲击

在某种程度上,无论是航空公司、工业企业,还是农场和商业企业,几乎所有类型的企业的经营活动都要依赖电子网络进行快速的信息处理和数据交换来完成。同时,信息技术和因特网(Internet)的广泛应用,使得人们信息交换的速度和信息的丰富性得到极大提升,使得在更广泛的领域里公开近乎免费的丰富信息成为可能。可以说,信息技术的进步和通信工具的冲击,使企业经营的方方面面都发生了深刻变革。例如,有线和无线通信,像电话、