

网络时代的 顾客关系管理 Loyalty.com

[美] 弗雷德里克·纽厄尔 著
李安方 等译

网络时代的 顾客关系管理

[美] 弗雷德里克·纽厄尔 著
李安方 等译

Loyalty.com

华夏出版社
McGraw-Hill

图书在版编目(CIP)数据

网络时代的顾客关系管理/(美)纽厄尔(Newell, F.)著;李安方译.

—北京:华夏出版社,2001.1

(中欧—华夏电子商务译丛)

ISBN 7-5080-2310-2

I.网… II.①纽… ②李… III.电子商务—经济管理 IV.F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 83961 号

Frederick Newell: Loyalty. com: Customer Relationship Management in the
New Era of Internet Marketing

Copyright © 2000 by Frederick Newell

Chinese Language edition published by Huaxia Publishing House

本书英文版于 2000 年出版,版权为 Frederick Newell 所有。

本书中文版专有出版权由 McGraw-Hill 授予华夏出版社,版权为华夏出版社所有。未经出版者书面允许,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,翻印必究。

北京市版权局著作权合同登记号:图字 01-2000-4145

网络时代的顾客关系管理

[美] 弗雷德里克·纽厄尔 著

李安方 译

责任编辑:李治堂 孙柏林 臧明云

出版者:华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编:100028 电话:64663331 转)

印刷者:北京房山先锋印刷厂

经销者:新华书店

开本:16 开

印张:15

版次:2001 年 1 月第 1 版

印次:2001 年 1 月第 1 次印刷

定价:29.00 元

序

爱书的朋友,当你打开这本书,请看一下这篇短序

什么是电子商务?人们往往望文生义地联想到“网上购物”,进而就把它当作“网上购物”,这是一大误解。任何商务活动总是包括物流、货币流和信息流三个部分。电子商务的本质是商务信息流的电子化、网络化。它可以缩短交易时间、降低运营费用,从而突出地降低交易成本;它可以实现零交期、零库存,保证实时(在线)生产,从而也显著地降低了生产成本;它还可以便利售前与售后服务,方便顾客参与产品开发,从而使商品更符合人性与个性的要求。一句话,它具有无可争辩的优越性和先进性。电子商务的崛起是经济流通领域的一场革命,是不可抗挡、不可逆转的历史潮流。

如果把电子货币及其流通包括在广义电子商务之中,电子商务的意义就更无法估量了。它不仅将在极大程度上决定着21世纪企业成败存亡,而且也深刻地改变着人类生活方式和思维方式。因此,电子商务不仅是21世纪企业管理人员的必修课,也可以说是21世纪人才必须掌握的生存知识。

中欧国际工商学院是根据中国政府与欧盟签署的合作协议、由上海市政府与欧盟政府共同出资创办的工商学院,它的任务就是培养21世纪经济全球化的形势下具有国际竞争力的企业家和高级管理人才。因此,它的一个重要的管理目标就是实行“当代化”,即她的硬件和软件包括教学课程和内容,也包括讲授这些课程和内容的教授等等,都要永远站在当代发展的前列。电子商务无疑成为中欧国际工商学院的重头课程。为此,中欧国际工商管理学院和华夏出版社联合推出了这套《中欧-华夏电子商务译丛》,它们都是当代电子商务最前沿的内容,作者都是这个领域中的著名学者。勿庸赘言,这套丛书具有相当高的学术水平和实用性,相信定能给读者们巨大帮助。

电子商务正在实践中快速前进,电子商务的专著也在日新月异地更新。中欧国际工商学院将继续努力,以期为中国电子商务的发展作出一份微薄的贡献。

爱书的朋友,现在,当你准备去付钱购买这本书的时候,定有一种满足感:值得!

刘 吉

2000年10月28日

和平里五乐斋

院长寄语

中欧国际工商学院是中国目前规模最大、层次最高的教育国际合作项目。五年多来,在上海市人民政府和欧洲联盟的大力支持下,在企业界、学术界和新闻界的共同关心下,在全体师生员工和校友的共同努力下,学院已经跻身于亚洲一流商学院的行列。在由企业界和学术界参与的《亚洲公司》和《亚洲周刊》的两次评比中,在最佳前 50 名学院中分别排在第 17 和第 13 位。这是中国大陆地区惟一一所入选的工商学院。

然而,学院决不能满足于已经取得的成绩。在未来的五年中,学院将进一步提高办学的质量,致力于“当代化、国际化、市场化和特色化”的建设,从而真正成为培养新一代中国企业家和高级管理人才的基地,成为中国经营环境与国际经营惯例之间的知识桥梁。

学院的校训是“认真、创新、追求卓越。我们有理由相信,经过锲而不舍的努力,学院最终一定会发展成为世界最富盛名的工商学院之一。我们的明天会更美好!

刘吉教授	艾伯特·贝内特博士
执行院长	院长

序

我们从 1995 年开始进入了互动的时代。在这一年，个人电脑的销售量首次超过电视机的销售数量。在同一年，电子邮件的数量也超过了使用邮票的普通邮件的数量。到了 1998 年，网络正在迅速地普及，在因特网上冲浪的人群中，从未上过大学的人所占有的比例首次呈现上升趋势。据预测，2001 年上网的人数将占全世界人口的 1/6，其中许多人将以无线的方式上网。在未来的 5 年中，我们将在网上花费越来越多的时间。

1990 年 1 月，我认识了唐·彼波斯（Don Peppers），当时我们注意到通讯正在向小型化方向发展，科技正给我们带来前所未有的新动力。在此后的三年中，我们一直密切关注着这些变化将会对商业经营产生什么样的影响。1993 年，在网络技术尚未普及之前，我们合作推出了第一本书《“1 对 1”的未来——同时与每一顾客建立关系》。在此之前，我们曾经指出：随着工业时代不可避免地过渡到互动的信息时代，成功企业的经营战略也将随之而发生变化。在设计企业的经营战略时，他们将会更多地考虑抢占更大的顾客份额，而不是抢占更大的市场份额；衡量一个企业是否成功的标准也将不再仅仅是企业的投资收益率和市场份额，而将是该企业的顾客保持率、顾客份额及数据资产的收益等指标。企业尝试着去衡量每一顾客可能带来的盈利能力，并委派专门的顾客经理负责管理顾客。在更多的情况下，企业将为顾客送去他们需要的产品，而不是让顾客自己寻购产品。

由此产生的“1 对 1”企业将致力于与每一个顾客建立起一种如下的“学习型关系”。

我们知道你是谁，记得你，并经常与你进行交流。这样，我们就比其他更了解你，就能为你提供一些我的竞争对手不能提供的免费服务。

这意味着你的顾客实际上从你提供的产品或服务中获得了更大的价值。他们将会发现与你做生意比在其他地方开始新的生意更容易，成本更低。

这样你就帮助你的顾客建立起一种退出壁垒。这时，你就不用再想法取得她的忠诚了，可以利用顾客对你的忠诚来做生意了。

通过对世界范围内“蓝筹”顾客的调查，我们掌握了企业进行“1对1”营销所遵循的大量策略。首先是要确认顾客——经过长期的交易和互动标识顾客，以便在各种场合下能辨别出每一顾客。一旦某个顾客可以被视为企业的一个合格顾客，企业就可以通过顾客对企业的不同价值以及每一顾客对企业的独特的要求两个方面对顾客进行区分。为了能更好地区分顾客，企业要在每次互动和接触中与顾客进行交流，并保持个别对话，通过交流获得更多的顾客信息。最后，企业要进行营销的最困难的一步了：根据每一顾客需求定制产品或者区别对待不同的顾客。企业通常通过增加顾客的忠诚度的方法自动地完成这个个性化的过程，这个过程必然会降低营销运作的成本。

这是一个非常艰难的营销过程。能够做到以上三点（确认、区分、交流）的企业就可以算是完成了顾客关系管理（CRM）和数据库营销。而那些能够再向前跨出一步的企业——懂得如何利用每一顾客反馈的信息为顾客定制产品或服务的企业，将会建立起一种更积极的“1对1”的学习关系。

短短的六年时间，伴随着3本书的出版，现在几乎每家公司都想进行顾客关系管理。咨询公司、软件公司还有中介服务公司，不管大公司还是小公司，公共的还是私人的，B-to-C还是B-to-B，所有的公司都挤到顾客关系管理的这把大伞之下。令人难以理解的是“顾客关系管理”通常并不是指字面上表示的三种含义。一般而言，它不是有关顾客的，而是一种营销措施；不是一种关系，而是指数据资源的开发；不是关于管理的，而是市场营销的推广。弗雷德里克·纽厄尔在他的第一本书《营销新规则》（1997）中开始为那些向顾客关系管理和“1对1”营销转换的公司提供实际操作建议。在这里，他将继续从更深的层次上为公司营销提供真诚的帮助，帮助他们怎样将数据转化为营销策略，将顾客资源转化为公司收益。

大多数公司和它们的经理们都已经意识到这种营销手段，他们相信“以顾客为中心”将是未来成功的关键。但最大的困难来自于思想、战略和策略的转换，即背离过去100年来父辈们教导我们的营销方针。在本书中，弗雷德里克·纽厄尔用他老练的风格、简单直接的语言告诉你怎样开展顾客关系管理和“1对1”营销，然后用一个接一个的实际案例去论证这一点。我已经可以预见到许多读者将会使用这些案例去指导他们的“1对1”试点计划并进行自己的顾客关系管理。

现在的公关主管、顾客经理、顾客关系管理顾问、商业 IT 和美国产业工会联合会（CIO）的领袖以及“1 对 1”的先驱们，正在致力于将顾客资源转化为宝贵的资产。但问题是怎样进行顾客关系管理，本书将告诉你答案。

玛莎·罗杰斯^①

1999 年 9 月

① 玛莎·罗杰斯：哲学博士，斯坦福市 Peppers & Rogers Group 的创始人，公爵大学 Fuqua 商学院副教授。她与唐·彼波斯合写了《“1 对 1”的未来》（1993）、《“1 对 1”企业》（1997）、《“1 对 1”工作手册》（与鲍勃·道夫合作，1999）和《“1 对 1”管理》（1999）。她的网站是：[www. 1to1. com.](http://www.1to1.com)。

前 言

《网络时代的顾客关系管理》并不仅仅是写给那些公司的技术经理、数据库经理或者网络管理员看的。书中对顾客分析、建立关系的技巧、先进的网络工具进行了精辟的、艺术性的解释和说明。本书的读者对象是那些成千上万的正在努力追求顾客关系管理确切含义的商务人员。对于那些已经意识到无法买到顾客忠诚的营销人员和那些希望通过网络经济与实际经营相结合寻找新的解决方案和盈利办法的人来说，也很有必要阅读一下这本书。本书将为各行各业的试图建立起顾客忠诚的商务人员提供一个理想的解决方案。

我的第一本书《营销新规则》出版至今已经两年了，在这两年里，世界各国的公司为了进行数据库营销，已经在建立顾客资料的数据库、获取顾客的信息方面投资了数百万美元。

一旦营销商们开始意识到掌握了丰富的顾客信息能够为他们带来巨大的效益时，他们就纷纷在“忠诚营销”的掩盖之下向顾客进行各种各样昂贵的贿赂行动。许多人认为他们的积分活动和折扣营销能够取得顾客们的忠诚，但是顾客对此的满意率却一直不高。

在提供咨询的实践过程中，我们看到：首先，人们在对通过消费积分和价格折扣的营销活动换取顾客忠诚和从顾客的立场上为顾客提供有价值的服务的认识上存在误解。我们的观点是：顾客的忠诚度是买不来的。

要与顾客建立良好的关系，就必须走出早期的数据库营销的误区，超越“1对1”的营销观念，并放弃那些曾经被认为能够取得顾客忠诚而实际上却没有取得顾客忠诚的营销手段。对于一家希望吸引顾客的公司来说，营销的关键不是为顾客积累消费积分或者进行价格优惠，而是进行顾客关系管理。

作为公司的战略核心，顾客关系管理的营销过程是这样的：经过调查，了解顾客最需要什么样的产品或服务。然后根据对顾客的了解，带给顾客

最需要的利益，从而简化顾客与公司之间的交易。

要充分掌握《网络时代的顾客关系管理》的内容并从中受益，你无须先阅读《营销新规则》。早先出版的这本书是关于数据库营销过程的，那种营销方式是以公司为中心的，即怎样以较小的成本销售更多的东西来定位顾客。与此相反，《网络时代的顾客关系管理》研究的是以顾客为中心的营销策略，它告诉你要更多地关注顾客的利益以及顾客需要什么，而不是公司销售什么。这样做能加强顾客与你的公司之间的关系。

本书之所以与众不同，并且具有很强的时效性，是因为本书将顾客关系管理与网络时代出现的一些新的营销手段结合在一起。因特网将成为新的营销方式的重要组成部分，并将形成一种新的文化。它不同于 70 年代购物中心带来的革命，也不同于 80 年代对于“顾客不仅仅是如何购物，而且如何消磨时间”的再认识。

本书介绍什么是顾客关系管理，并且告诉你怎样运用顾客关系管理从顾客的角度增加顾客关系的价值，从顾客利益和公司利润两个方面实现顾客关系价值的最大化；它将解释为什么顾客关系管理比直接营销获得的收益更大，为什么因特网是如此重要，为什么这些新的挑战需要各种各样的新技巧的组合；它将为那些上网或还没有上网的成功的顾客关系管理营销项目提供实用的、有效的战略指导，并为那些想提高自身顾客关系管理技巧的公司提供实际操作步骤。通过一些来自于手工业、包装商品业、零售业、银行业甚至传媒业的案例故事，本书为每一个依靠向顾客（消费者、中间商、其他任何类型的顾客）出售商品而取得成功的人带来激动人心的顾客关系管理原则。

与顾客建立密切的关系的回报可能是丰厚的，但是如果偏离了建立顾客关系的初衷，你将会是一无所获。真正的胜利者知道顾客关系管理不能是一时的行动，而必须是一个持续的过程，需要公司高层推动，全公司各级人员的共同参与和共同努力。

致 谢

首先要感谢一年多来与我一起工作的各公司的朋友。每一次造访都让我受益匪浅。

其次，要感谢那些做出了特殊贡献的人们。保罗·兰博多次阅读了本书的早期草稿，并给我的写作指出了正确的方向。还要感谢我的编辑，麦格劳－希尔（McGraw-Hill）公司的科利·克瑞斯坦什，他让我认识到因特网已

经成为进行顾客关系管理研究的重要组成部分。

在序言中，我曾经谈到一个与本书前提相一致的职业性论述：你无法买到顾客们的忠诚。这里，我要真诚地感谢玛莎·罗杰斯接受了这一点。

非常感谢 Generation Net 公司的曼纳·波斯顿，他教我知道了什么是网络。@ Once 公司的朱丽叶·亚当斯让我懂得了什么是流动媒体，什么是电子邮件。还要感谢我的另一位电子邮件的指导者，来自 Axiom Meh & Speh/Direct Media 公司的丽贾纳·布莱迪。

同样要感谢克罗博图形公司（Kreber Graphics）公司的托德·亚历山大和 Morris-Lee Group 公司的詹姆斯·莫里斯，他们帮助我掌握了数字印刷中的专门术语。

还要感谢我的同事、老师、版面编辑以及严厉的批评者海伦·布兰查德，我的助手朵娣·麦克琳，她在帮我整理资料方面花了很多的时间。还要感谢我妻子的忍耐和细心周到的照顾。

弗雷德里克·纽厄尔

目 录

第一部分

顾客关系管理:建立基础

第 1 章	凯洛琳的悲哀	6
第 2 章	河马的耳朵	9
第 3 章	信心的跳跃	18
第 4 章	顾客对你的四点忠告	25
第 5 章	寻找你的顾客	31
第 6 章	本垒打冠军并不是真正的胜利者	37
第 7 章	建立长期的顾客关系	42
第 8 章	“女性革命”及其他	47

第二部分

现代顾客关系管理的工具:技术、因特网及其他

第 9 章	新工具需要新技能	60
第 10 章	顾客关系管理蓝图	67
第 11 章	互联网的威力	71
第 12 章	你有邮件	82
第 13 章	人们真的不欢迎电话营销吗	91
第 14 章	古登堡做梦都没想到的事	100
第 15 章	嗨哟! 嗨哟! 走吧,干活去	108

第 16 章	“所有能够发明的都已经发明了”	113
第 17 章	欢迎来到数字化的新世界	120

第三部分

WINNER.COM: 顾客关系管理实践

第 18 章	顾客关系管理能挽救传统企业的命运吗	134
第 19 章	与不见面的顾客进行顾客关系管理	143
第 20 章	银行最舍得花钱	155
第 21 章	谁是你真正的顾客	164
第 22 章	传媒业开始关注顾客关系管理	171
第 23 章	当你关心朋友的时候	180
第 24 章	通过顾客关系管理再造企业	186
第 25 章	顾客参与: RadioShack 公司成功的顾客关系管理营销计划	192
第 26 章	做比说更重要	196

第四部分

变产品为服务: 卓有成效的对话战略

第 27 章	不受重视的环节: “Produce”	207
第 28 章	只是程度的问题	212
第 29 章	认识消费者的力量	216
第 30 章	信息就是知识, 知识就是力量, 知识的力量是巨大的	221
第 31 章	顾客关系管理和利润	227

第一部分

顾客关系管理:建立基础

在开展顾客忠诚营销活动的掩盖之下,各式各样的公司都在争着向自己的顾客提供各种的贿赂和价格折扣。正如一个顾客在提到那些想与她发展商业关系的公司的数目时说:“太多了,我每天都要收到 10 封邮件,但是每一封都与其他邮件一样毫无意义。”

这场营销混战中的胜利者明白:要以对每个顾客(消费者或商业客户)有意义的方式表达对顾客的关心,要站在顾客的立场上与他们保持联络。胜利者的宝贵经验是:关心顾客不仅仅是向他们提供价格折扣或按照积分给予回报。

自从我的《营销新规则》一书于 1997 年出版以来,营销领域又发生了许多新的变化。出现了更多的“1 对 1”营销方式。成功的营销商已经意识到,现在面临的真正挑战是通过长期地引导顾客行为、强化公司与顾客的联系,建立与管理顾客关系。这种营销方式不是发行“卡”,而是建立一种关系,并从顾客利益和公司利润两个方面实现这种关系对于顾客和公司的价值最大化。

接下来的新的营销原则是要走出早期数据库营销的误区,并放弃那些现在实行的,许多人希望能够取得顾客忠诚,而实际上并不能使顾客忠诚的营销计划。正如营销商意识到的那样:顾客的忠诚是买不来的,他们正在寻找新的解决方案。成功的营销商正寻找新办法来发展顾客关系,并用最先进的技术管理这些顾客关系。

在新的文化环境下建设顾客关系需要从数据库营销向真正的顾客关系管理来一个大转变。这种转变是一个不断修正顾客行为,在接触中相互学习,根据不同顾客提供不同的服务,并强化公司与顾客关系的过程。这就是“1对1”营销的基本原则。

所有的“1对1”营销都是顾客关系管理,但是,许多正在实施顾客关系管理的公司并不理解“1对1”营销的基本原则。这个原则是:要从顾客的角度增加顾客关系的价值,并从顾客利益、公司利润两方面实现这种关系的价值最大化。

玛莎·罗杰斯在她为本书作的序言中对此作了最好的表述:那些完成这一点的公司将进行积极的“1对1”学习关系。

本书的主要目的是帮助公司理解为什么要建设和怎样建设“1对1”的顾客关系。这种关系不仅能增加销售量,而且增加更有盈利能力的销售量,让公司在商业上取得成功。

本书第一部分建立基础,分析顾客关系管理的过程,介绍评价顾客关系管理是否成功的基本方法。

第二部分研究在没有消费积分和价格折扣的情况下,进行顾客关系管理的有效手段。其中有些是很新的营销手段。

第三部分描述在数字化的21世纪,各个领域的成功的营销商如何实时管理它们的顾客关系。

第四部分说明为什么顾客不仅仅需要商品,还需要服务。还要评论营销战略以及战略的执行情况。指出为什么不仅是产品,对话交流也能促进销售。最后检验顾客个人隐私的重要性,然后谈到顾客的忠诚以及究竟是什么能真正地给顾客关系管理营销者带来利润。

第一部分要点速览

第1章 凯洛琳的悲哀

- 由于营销组织不懂得怎样让顾客从中受益,大部分的忠诚营销活动都失败了。
- 顾客关系管理不是传统的数据库营销。
- 顾客关系管理关注的是顾客的价值,而不是你要出售什么产品。
- 顾客关系管理能够带来长期的利润,不会隔夜见效。

第2章 河马的耳朵

- 记住卡尔松营销公司关于“顾客关系管理”的定义:“通过培养公司的每一个员工、经销商或顾客对该公司更积极的偏爱或偏好,留住他们并以此提升公司业绩的一种营销策略。”
- 关键的问题是:
 - 搞清楚与你公司业务相关的顾客价值。
 - 了解这些价值对于每一类顾客的相对重要程度。
 - 判断如果提供这些价值对公司利益能否产生积极的效果。
 - 以顾客可以接受的方式与顾客进行交流,并为每一类顾客提供符合他们需要的价值。
- 测算结果,验算投资收益。
- 顾客关系管理不是“直接营销”。它需要新的、不同于以往的技巧。
- 因特网是进行顾客关系的一种重要的管理工具。
- 顾客关系管理的真正目的在于管理(改变或加强)顾客的行为。
- 从顾客的角度来看,每一次与顾客的接触和交流都应是积极的。
- 大多数的忠诚营销活动不再特别。竞争对手会很快地模仿你的任何一种折扣或积分营销方案。最舍得花钱的公司总能胜出。
- 顾客不愿意被一视同仁。他们希望能被区别对待。
- 顾客关系管理要让顾客得到比折扣和积分更多的满足。

第3章 信心的跳跃

- 如果你想通过顾客关系管理经营你的公司,首先要对公司进行一次彻底的内部改革。
- 顾客关系管理营销需要高层领导的支持。
- 成功的顾客关系管理需要在全公司内部进行交流,让所有的参与者明白:顾客关系管理对于他们自己和他们的顾客都是有利的。
- 顾客关系管理的目标是公司品牌的一个组成部分。
- 在转向顾客关系管理的过程中,公司的所有领域都会受到影响。
- 开发顾客知识是一个渐进的过程。
- 传统的以顾客满意度为衡量标准的评估方法已经不够好,衡量顾客关系管理是否成功需要一些新的方法。

第4章 顾客对你的四点忠告

- 你要知道顾客为什么要与你的公司建立关系。
- 公司的基本素质是顾客决定与你的公司发生业务关系的成本。你的公司要具备优良的基本素质,但是,别指望它们能给你带来顾客的忠诚。
- 不断地与每一位顾客进行联络。
- 通过解除顾客的烦恼实现增值服务。
- 忽略那些不重要事情。
- 进行调查研究,观察无法观察到的顾客态度。
- 顾客关系管理就是要设法简化你的顾客的生活。

第5章 寻找你的顾客

- 顾客关系管理并不是对每位顾客都是有效的,你也无须这样做。
- 以知识为基础营销的真正目的在于让营销投资能影响最好的或潜在的最好顾客。
- 为你的公司带来10%的销售收入的顾客在你总的顾客中所占的比例不到1%,为你的公司带来10%利润的顾客所占的比例更小。
- 要想留住顾客,首先要能找到你的合适顾客。
- 成功的公司关注成功的顾客。