

Adrian Payne. Martin Christopher. Moira Clark. Helen Pe

Relationship MARKETING

for Competitive Advantage

Winning and Keeping customers

关系 营销

—— 形成和保持竞争优势

● 阿德里安·佩恩等 编著



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

315

F-713.50
P350

*for Competitive Advantage
Winning and Keeping Customers*

关系 营销

形成和保持竞争优势

阿德里安·佩恩 马丁·克里斯托弗 编
莫伊拉·克拉克 海伦·佩克
梁卿 等译

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

关系营销：形面和保持竞争优势/（美）佩恩主编：梁卿译. —北京：中信出版社，2001.12

书名原文：Relationship Marketing for Competitive Advantage
ISBN 7-80073-405-6

I. 关… II. ①佩… ②梁… III. 市场营销学—文集 IV. F713.50-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2001）第090337号

Relationship Marketing by Adrian Payne, Martin Christopher,
Helen Peck & Moira Clark

Copyright © 1998 by Adrian Payne, Martin Christopher, Helen
Peck & Moira Clark

All rights reserved

关系营销—形成和保持竞争优势

guanxiyingxiao—xingchenghebaochijingzhengyoushi

| | | | | |
|------|-----------------------------------------|------|-----------------------------|------|
| 著者 | 阿德里安·佩恩等 | 开本 | 880mm × 1230mm | 1/32 |
| 译者 | 梁卿等 | 印张 | 15 | |
| 责任编辑 | 詹来宇 | 字数 | 275千字 | |
| 责任监制 | 朱磊 王祖力 | 版次 | 2002年1月第1版 | |
| 出版者 | 中信出版社（北京朝阳区 新源南路6号京城大厦 邮编 100004） | 印次 | 2002年4月第2次印刷 | |
| 承印者 | 中国农业出版社印刷厂 | 京权图字 | 01-2001-5273 | |
| 发行者 | 中信出版社 | 书号 | ISBN 7-80073-405-6 F·305 | |
| 经销者 | 中信联合发行有限公司 | 定价 | 32.00元 | |

版权所有·翻印必究

序

有一种倾向，在管理领域的新观点刚刚出现的一段时间内人们会纷纷看好，不管我们认为目前存在的问题是什么，都把它们看作是一劳永逸的解决办法。同时还有一种倾向，当最初的新鲜感渐渐消失之后，我们就把它们弃置一边，觉得它们并不像我们当初设想的那样是解决一切问题的灵丹妙药。市场营销尤其容易患上这种“本月特殊风味”的综合症。最近的例子包括经验曲线、波士顿矩阵、指导性政策矩阵等，所有这些方法本身都是有用的工具，它们得到广泛的宣传和短暂的好评，然而不久之后就被那些当初对它们推崇有加的倡导者悄悄地放弃了。

已经有很多人这样说，“关系营销”只不过是又一种不会持久的管理现象。的确，当人们把某种概念看做新生事物时，总会对它的意义夸大其辞，如果它不能实现当初的所有承诺，就有被抛弃的危险。

关系营销作为我们这里提出的主要内容，本身不是一个新概念，相反，它是对传统的市场营销模式重新看待，把重点更多地放在“客户价值”上。客户价值是所有积极效果的总和，这些积极效果是供应商为客户的业务创造的，如果对象是最终用户，那么表示供应商对他们的满意程度所造成的效果。创造

或者扩大客户价值显然需要对客户价值链有清晰详尽的了解，尤其需要了解价值提升的机会处于价值链的哪些位置。

建立关系营销的基本原则是，客户对双方关系——不仅是产品或服务——的满意程度越高，与我们保持关系的可能性越大。保持客户的重要性在于，大量证据表明，客户保持率直接关系到赢利。一般说来，客户与我们保持关系的时间越长，与我们进行大量业务往来的机会就越多，最终甚至可能把我们作为唯一的供货渠道。更进一步地讲，为这些老客户提供服务的成本相应地降低，并且，他们不大可能单纯因为价格因素而动摇。

关系营销的核心是把单项客户服务和整体质量举措以及市场营销战略的主流综合起来，在整个公司范围内推行。常规的做法是把客户服务和质量与市场营销分开，各自单独管理。在关系营销模式中，它们交织在一起，作为一个整体进行管理。其原理是，服务和质量是建立关系的基础。

表1列出了传统的市场营销方式——我们称之为“交易型”方式——与新兴的关系营销之间的显著差别。

表1 向关系营销转移

| 交易型营销的重点 | 关系营销的重点 |
|-----------------|----------------|
| • 着眼于单笔交易 | • 着眼于客户的保持 |
| • 不连贯的客户联络 | • 连贯的客户联络 |
| • 重视产品特性 | • 重视客户价值 |
| • 短期销售 | • 长期销售 |
| • 几乎不强调客户服务 | • 非常重视客户服务 |
| • 对满足客户预期作有限的承诺 | • 对满足客户预期作高度承诺 |
| • 质量是生产部门关心的问题 | • 质量是所有员工关注的问题 |

关系的建立,顾名思义,是个长期的过程。为详细说明这个概念,我们采用了长期以来公认的“忠实度阶梯”这个概念,加上几个横档来构成“关系阶梯”(见图1)。关系阶梯要说明的是,在发展长期客户关系的过程中有几个明显的阶段。

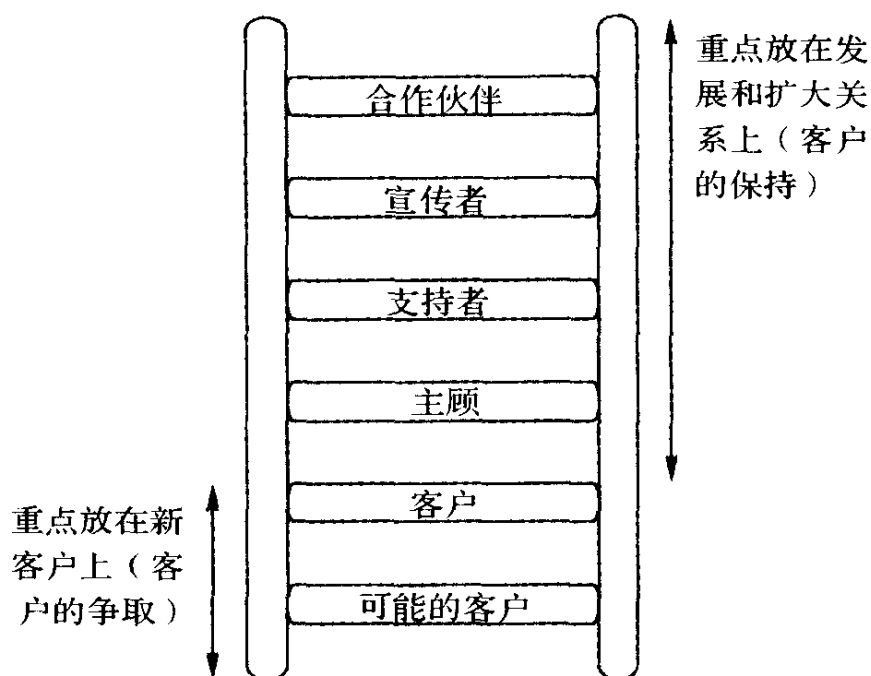


图1 关系营销的客户忠实度阶梯

梯子的底部是“可能的客户”，换言之即目标市场。传统的市场营销倾向于把重点放在怎样使个人或组织转化为“客户”上面。然而，在关系营销模式中，客户只与我们进行一次或者不定期的业务往来。下一步涉及的对象是“主顾”。主顾将会与我们进行多次业务往来，但是可能对我们的公司持中立甚至否定的态度。比如，银行有自己的主顾，但是也许这些主顾对银行的想法谈不上肯定，他们没有到其他银行进行交易是因为惰性，而不是出于对它的忠诚。

只有当我们把主顾转化成“支持者”时，关系的力量才变得明朗起来。他们愿意与我们有联系，我们甚至可以说服他们为自己做“宣传”——换一种说法，就是积极向别人推荐我们。在阶梯的最后一步，客户成为合作伙伴，与我们一起进一步寻找办法以便使双方从关系中获益。

在关系营销模式下，重点放在寻找适当的办法把客户推向阶梯的更高级，并使其不降落下来。另一方面，常规的市场营销更多地倾向于把重点放在争取客户和发展市场份额上，对制定保持客户的战略没有付出相当的努力。

关系营销模式与交易型市场营销战略之间的又一个重要区别是，它从更加广泛的角度看待市场。相对于把视野仅仅局限于最终用户，我们认为“市场”的概念应当更加广泛。所以，为了建立和保持真正的客户价值，一定要认识到与一批重要客户建立关系的重要性。我们称之为“六个市场”模式。这六个市场是：

- ◆ 内部市场
- ◆ 推荐市场
- ◆ 影响市场
- ◆ 员工市场
- ◆ 供应商市场
- ◆ 客户市场

内部市场是指公司内部的个人和团体，他们通过自己的

行动和理念决定开展业务的风格和气质。现在得到普遍认可的是，为了支持一切从客户出发的企业文化，发展共有价值是企业市场保持优势的一个至关重要的要求。

推荐市场可以成为开发新业务的有效渠道。推荐者可以来自诸如医生、律师、银行管理者和会计师等专业咨询渠道，也可以来自现有的对我们感到满意的客户。与这些口耳相传的推荐渠道建立关系应该成为市场营销战略一个不可分割的组成部分。

影响市场由独立的实体、组织和个人构成，他们能够积极或消极地影响公司参与竞争的市场的营销环境。因此，公共关系或者公共事务管理应该成为关系营销过程中的一个有机成分。成功的公司一般都与对市场有影响的主要渠道有良好的关系。

员工市场构成关系营销的焦点，因为公司非常需要聘用和挽留那些愿意进一步为公司实现市场目标的员工。这个目标应该是把公司发展成一个有吸引力的组织，使员工表现与公司倡导的价值观保持一致。

供应商市场，顾名思义，是指为营销公司增加更多客户价值提供物资、产品和服务的组织网络。令人惊讶的是，直到最近许多公司才开始意识到与供应商建立密切的、互惠互利的关系多么重要。一些已经与供应商建立起良好关系的公司发现，他们因为质量改进、市场推出时间加快、革新产品

增多以及存货积压水平降低而获得了相当可观的优势。

客户市场包括所有向我们购买产品或服务的个人或组织。他们可以是最终用户/消费者，也可以是中间商。这个市场涉及到关系营销中一个特别重要的因素，即客户服务。现在市场竞争越来越激烈，客户服务是一家企业在同行中脱颖而出的惟一有效的办法。

本书选编的前后关联的文章旨在强化最初由克里斯托弗(Christopher)、佩恩(Payne)和巴兰坦(Ballantyne)在《关系营销》(RelationShip Marketing)一书中提出的主题内容。它的基本概念是，市场营销、质量和服务不是彼此分离的战略因素，相反，为了实现加强客户关系的目标，需要把它们有机地结合成一个整体。

这样一本内容丰富的汇编难免会有一种倾向，即，编者倾向于选择支持自己的观点的文章。无论如何，我们尽可能多地从这个有待完善的领域挑选出富有新意的文章。所以读者既可以找到贝里(Berry)、格默森(Gummesson)和格罗鲁(Grönroos)的早期奠基性文章，也可以找到赖克赫德(Reichheld)和施莱辛格(Schlesinger)以及赫斯克特(Heskett)最近的作品。

关于这个问题的开拓性文章最早发表的时间不过是10多年前，看到关系营销的原则如此迅速地被人们接受不能不令人十分感慨。我们相信，这本汇编所收录的21篇文章在学科和实践两方面都为进一步发展关系营销奠定了坚实的基础。

参考文献

- ① Christopher, M., Payne, A. and Ballantyne, D. (1991).
Relationship Marketing, Butterworth-Heinemann,
Oxford.

目 录

序

第一篇 关系营销的发展

- 第一章 关系营销——主要概念3
- 第二章 关系营销——工业角度25
- 《交易完成后》
- 西奥多·莱维特（1983）.....29
- 《建立持久的客户关系》
- 巴巴拉·B·杰克逊（1985）.....46
- 《从互动角度看待企业购买行为》
- 奈杰尔·坎贝尔（1990）.....67
- 第三章 关系营销——服务角度91
- 《关系营销》
- 伦纳德·L·贝里（1983）.....94
- 《关系零售：把客户转变成主顾》
- 伦纳德·L·贝里拉里·G·格雷沙姆
 （1986）.....110
- 《从服务的角度看待关系营销：市场营销与企业行为的界面》
- 克里斯琴·格罗鲁（1990）.....122

第二篇 建立定位于客户的关系营销文化

| | | |
|-----|-------------------------|-----|
| 第四章 | 氛围与文化 | 141 |
| | 《服务公司：氛围是关键》 | |
| | 本杰明·施奈德（1980） | 145 |
| | 《企业战略与企业文化：从收款台来看》 | |
| | 伊曼纽尔·奥格波那 巴里·威尔金森 | |
| | （1990） | 168 |
| | 《用内部营销建设新文化——以爱立信的质量为例》 | |
| | 埃弗特·格默森（1987） | 191 |
| 第五章 | 培养员工的敬业精神 | 203 |
| | 《服务人员的授权：内容、原因、方式和时机》 | |
| | 大卫·E·鲍恩 爱德华·E·劳勒 | |
| | （1992） | 207 |
| | 《授权的真正含义》 | |
| | 简·皮卡德（1993） | 232 |
| | 《授予服务人员自行处置权》 | |
| | 伦纳德·A·施莱辛格詹姆斯·L·赫斯 | |
| | 克特（1991） | 251 |
| 第六章 | 使顾客满意 | 281 |
| | 《计划服务接触》 | |
| | G·利恩·肖斯塔克（1985） | 284 |
| | 《服务质量的概念模式及其对将来研究的意义》 | |
| | A·帕拉苏拉曼 瓦莱丽·A·蔡瑟姆伦 | |

| | | |
|------------|---------------------------|------------|
| | 纳德·L·贝里 (1985) | 299 |
| | 《客户服务基础上的市场细分》 | |
| | 阿鲁·沙马 道格拉斯·M·兰伯特 | |
| | (1990) | 328 |
| 第七章 | 让客户作出承诺 | 357 |
| | 《忠实度和市场营销的复兴》 | |
| | 弗雷德里克·赖克赫德 (1994) | 359 |
| | 《价值管理下的关系：客户保持和赢利能力的关键》 | |
| | 罗宾·布坎南 克劳福德·吉利斯 | |
| | (1990) | 383 |
| | 《针对现有客户开展市场营销》 | |
| | 大卫·梅斯特 (1989) | 392 |
| | 第三篇 关系营销的实施 | |
| 第八章 | 计划和发展关系战略 | 411 |
| | 《保持客户的营销方式》 | |
| | 拉里·罗斯伯格 约翰·切陪尔 | |
| | (1984) | 413 |
| | 《英国数据库营销的作用和地位》基斯·弗莱彻 | |
| | 科林·惠勒 朱莉亚·怀特 (1990) | 428 |
| | 《设计客户保持计划》 | |
| | 格伦·德苏萨 (1992) | 451 |

第一篇

关系营销的发展

第一章 关系营销——主要概念

简介

最近几年，传统的市场营销方式越来越多地受到质疑。现在出现了一种新的看法，认为市场营销主要有两个方面的考虑。一方面仍然是典型的营销混合体的管理，承担传统的功能性职责。另一方面是以客户为中心的跨职能的协调活动，目标范围要更加广泛，要涉及整个公司——换句话说就是为了面对市场，对整个业务重新进行定位。我们大致可以说，过去的营销重点大多放在前者，给予后者的注意力非常有限。

传统市场营销模式的局限

现在，越来越多的研究成果对传统市场营销理论的实际效用提出质疑，尤其是当它们应用于国际性的、工业和服务领域的市场营销时更是这样^{①-③}。一种主要的看法是，传统模式——建立在市场营销混合作用和交换概念^{④-⑥}的基础之上——是基于从巨大的美国消费品市场得来的经验理论而提出的。批评家指出，这种短期交易的着眼点不适合工业和服务的营销，就后者而言，与客户建立长期关系是企业成功的关键^{⑦、⑧}。当传统理论应用于国际性市场营销时也有所欠缺，

因为它没有考虑到贸易障碍和政治因素可能使产品完全无法进入一国市场^②。其他研究者更倾向于把普遍的实施困难作为怀疑传统概念有效性的基础^③。

关系营销模式

为了回答针对市场营销概念的批评，格罗鲁^④为市场营销下了一个从关系出发的定义：“市场营销的目的是建立、维持、强化客户关系并使之商品化（它们往往，但并不一定是长期关系），以便所涉各方的目标都能够实现。其办法是彼此交换并实现自己的承诺。”关系营销的模式建立在最先由贝里^⑤引入的关系营销概念基础上，后来其他的许多研究者^{⑥-⑧}在描述市场营销的长远办法时对之进行了讨论。我们对关系营销的看法是克里斯托弗、佩恩和巴兰坦^⑨观点的引申，他们看待关系营销理论的视角比早期的作者更加开阔。我们的观点的主要因素包括：

- ◆ 供应商与客户之间相互作用的重点正在从交易转向关系。
- ◆ 关系营销的重点在于有利的客户和客户群自始至终实现价值的最大化。
- ◆ 关系营销战略重视与几个关键“市场”建立和扩展关系。它重视组织里面的“内部”市场，同时也重视与客户、供应商、推荐渠道、影响市场和招聘市场建立广泛深入的外