

“十三五”普通高等教育应用型规划教材

客户关系管理 (第2版)

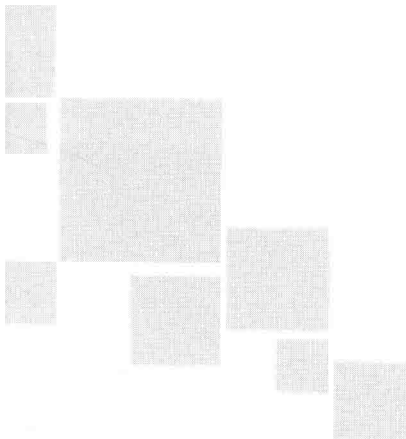
邬金涛 严鸣 薛婧 编著

CUSTOMER RELATIONSHIP
MANAGEMENT

O
R
I
E
N
T
E
D

A
P
P
L
I
C
A
T
I
O
N

 中国人民大学出版社



“十三五”普通高等教育应用型规划教材

客户关系管理

（第2版）



邬金涛 严鸣 薛婧 编著

**CUSTOMER RELATIONSHIP
MANAGEMENT**

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

客户关系管理/邬金涛, 严鸣, 薛婧编著. —2 版. —北京: 中国人民大学出版社, 2018. 8
“十三五”普通高等教育应用型规划教材
ISBN 978-7-300-25928-4

I. ①客… II. ①邬… ②严… ③薛… III. ①企业管理-供销管理-高等学校-教材 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 134423 号

“十三五”普通高等教育应用型规划教材

客户关系管理 (第 2 版)

邬金涛 严 鸣 薛 婧 编著

Kehu Guanxi Guanli

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京昌联印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

印 张 14.75 插页 1

字 数 316 000

邮政编码 100080

010-62511770 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2014 年 5 月第 1 版

2018 年 8 月第 2 版

印 次 2018 年 8 月第 1 次印刷

定 价 39.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



企业营销的核心工作大致可以分为两类，一是吸引客户，提高转化率；二是保留客户，提高客单价。这两点恰恰是管理导向的客户关系管理工作的核心内容，由此可见，现在企业的营销管理与客户关系管理开始趋同。

客户关系管理这一概念刚出现的时候，有人断言它如同全面质量管理、流程再造和ERP等一样，会是昙花一现的管理新名词，热度过后，风光不再。

但在我看来，这未尝不是一件好事。戳破客户关系管理“包治百病，一用就灵”的神话，可以让大家冷静思考它的边界和适用范围，认清一个事实：客户关系管理只是组织整体运作中的有机构成。客户关系管理褪去“高端大气上档次”的偶像气质后，正是它接地气的最佳时机，方能回归所有管理创新的本源：持续提升组织的效率与效果。

今天，消费领域出现的一些新情况，比如大众娱乐大众、中产阶层的兴起、对顾客体验的关注、新技术的流行，给客户关系管理带来新的挑战。结合这些新情况，本书在保留第一版的核心内容的同时，广泛收集和选编国内外最新的企业客户关系管理实践的材料与案例，并增加了一些最新的研究成果和实践动态，力图反映当下客户关系管理的新发展与新趋势。

本书主要适用于营销管理领域的学生，客户关系管理是营销学科中的高级课程，在阅读本书时，读者需要具备一定的营销学、心理学、财务管理的基础知识。本书对企业高层管理人员的决策也有帮助。

本书在编写过程中，参阅了不少国内外相关文献，获得了很多启迪。吴键彬、陈升、何菲、易耀华等参与了本书第3章和第11章的初稿编写工作，严鸣参与了第2~6章的编写与修订工作，薛婧参与了案例的更新和编写工作。中国人民大学出版社在教材编写中给予了大力支持和帮助，特别是石岩女士持续不断热心关怀，在此一并表示

感谢。

也特别感谢天津大学王秀宏、澳门城市大学陈为年、湖北第二师范学院鲁盛康等老师在使用第一版时提出的宝贵意见。

本书可能存在不足和错误之处, 敬请读者批评指正。

编 者



第 1 章 客户关系管理概述 // 1

- 1.1 关系营销与客户关系管理 // 2
- 1.2 客户关系管理的内涵 // 7
- 1.3 客户关系管理在中国的发展 // 15

第 2 章 客户关系管理流程 // 21

- 2.1 流程管理导向与运作框架 // 22
- 2.2 核心流程 // 30
- 2.3 支撑平台 // 35

第 3 章 客户关系管理技术 // 43

- 3.1 客户关系管理技术演进与发展 // 44
- 3.2 客户关系管理软件系统 // 48
- 3.3 客户关系管理支撑技术 // 55

第 4 章 客户组合分析 // 64

- 4.1 客户识别 // 65
- 4.2 客户价值识别 // 69
- 4.3 客户组合战略 // 76

第5章 构建客户信息库 // 86

- 5.1 客户信息库概述 // 88
- 5.2 客户信息库的构建 // 91
- 5.3 客户信息库的运用 // 96

第6章 设计客户价值 // 102

- 6.1 客户感知价值的内涵 // 103
- 6.2 客户价值创造的源泉 // 109
- 6.3 客户价值创造的途径 // 117

第7章 传递客户价值 // 129

- 7.1 价值战略网的构建 // 131
- 7.2 客户接触界面的构建 // 137

第8章 客户周期管理 // 144

- 8.1 客户获取管理 // 145
- 8.2 客户保持管理 // 153
- 8.3 客户开发管理 // 161
- 8.4 客户流失管理 // 166

第9章 评估客户满意 // 171

- 9.1 客户满意概述 // 172
- 9.2 客户满意度评价 // 176

第10章 客户经理管理 // 183

- 10.1 客户经理制 // 184
- 10.2 选拔与培养 // 193
- 10.3 授权与激励 // 199

第11章 客户关系管理项目实施 // 207

- 11.1 组建项目小组 // 208
- 11.2 确定实施规划与步骤 // 213
- 11.3 选择合适的产品 // 220
- 11.4 网络化的客户关系管理 // 223



客户关系管理概述

本章要点

- 关系营销的基本内涵
- 客户关系管理产生的背景
- 客户关系管理的基本内涵与构成
- 中国客户关系管理发展的现状与趋势

引例

坐落在美国加州奥克兰市的太阳能设备公司 Sungevity，似乎就是一个典型的住宅太阳能电池板供应商。但仔细了解后你会发现，Sungevity 的“产品”是一个无缝的个性化、数字化的客户之旅。一开始，顾客（比如李明）会收到一封标题为“打开这个就可以知道李家使用太阳能后，到底会节省多少能源开支”的邮件，该邮件内包含一个网址，链接到李家屋顶装上太阳能电池板之后的效果图，该效果图是设计人员利用谷歌地图搜索到李家的屋顶之后，根据估算的房屋面积绘制而成。同时还会附上可节省能源的具体数额，这也是设计人员根据李家以往的能源使用情况、屋顶的朝向以及附近的树木等信息估算出的。另外，李明可以连线到一位现场销售代表，该代表会看着跟李明一样的页面，熟练地回答李明的问题，并及时给他发送解说设备的安装过程和租赁与购买的经济性对比的视频链接。两天后，Sungevity 还会给李明发送他家附近已经在使用 Sungevity 太阳能系统的房主的姓名和电话号码，他可以前往参观咨询。

与现有顾客交谈完回到 Sungevity 的网站后, 李明只需点击一下鼠标, 就可以连接到一位销售代表, 商谈定制化的服务合同。销售代表通过电子邮件把合同发给李明, 李明使用电子签名在合同上签字, 发回就算成交了。当李明下一次访问该网站时, 登录页面已经变成追踪合同执行进度的界面, 每一个重要的节点, 系统都会给李明发出提醒通知。

现在, 作为 Sungevity 的用户, 李明会收到定期的报告, 告知他家太阳能系统的运转情况、能源节约情况, 以及根据他家特点给予的进一步节约能源的提示。

1.1 关系营销与客户关系管理

“关系就是生产力”, 这个来自企业实践的论断在儒家文化环境中有着深厚的根基和含义。尽管大家对“关系”的解读可能有大相径庭的看法, 但并不妨碍整个营销领域重点的转移。与顾客保持持续的盈利性关系, 成为企业营销活动关注的焦点。

关系营销的基本内涵

建立在交易概念和营销组合基础上的传统营销模式, 越来越受到理论界和实业界的质疑。这种基于美国大众消费品市场的经验理论, 由于着眼于短期的交易, 在国际营销、组织营销和服务营销等领域表现得软弱无力。一大批学者为改变这种状况, 提出了新的营销模式: 着眼于与顾客建立长远关系的关系营销理论。

1983年, 美国学者西奥多·李维特 (Theodore Levitt) 的一篇被誉为“关系营销领域里程碑式”的文章《销售结束之后》, 拉开了工业市场关系营销研究的帷幕。在这篇文章中, 李维特教授指出, “买卖双方的关系很少在一笔交易结束后终止, 相反, 交易结束后, 这种关系得到加强, 并影响买方决定下一次购买时的选择”, 销售工作的“重点应该从推销转移到保证顾客在销售结束后持续地感到满意”。这篇文章在推销观念盛行时提出“仅仅做一名优秀的推销员是不够的, 发展持久的关系才是公司最重要的一项资产”这样的观念, 给后继者带来非常深远的影响。

同一时期, 美国学者里昂纳多·贝里 (Leonardo Berry) 将关系营销的概念引入服务范畴, 并对关系营销进行了初步的界定: 关系营销就是吸引、保持客户以及加强客户关系, 吸引新顾客仅仅是营销过程的第一步, 巩固关系、把一般顾客转化成忠实顾客, 这些都是市场营销。

芬兰学者克里斯汀·格罗鲁斯 (Christan Grönroos) 在此基础上对关系营销做出了更全面的界定。他认为, 关系营销是建立、维持、加强、商业化顾客关系 (不一定一直都是长期的关系), 以保证各参与方的目标得以满足, 这要通过相互交换和履行承诺来实现, 彼此的信赖相当重要。对一个服务提供者来说, 建立关系意味着给予承诺; 维持

关系意味着履行承诺；加强关系意味着在先前承诺履行的基础上给予新的承诺；商业化关系意味着从长期来看交易的成本和利润是正相关的。商业化概念的提出，使得关系营销的内涵丰富起来，它为关系营销实际运作的研究指明了方向。

在将关系营销理念转化为可操作的模型的过程中，欧洲的学者进行了许多开创性的研究。

1991年，英国克兰菲尔德大学管理学院的阿德里安·佩恩（Adrian Payne）教授提出了关系营销六大市场模型，将所有影响企业与顾客之间关系的因素归为顾客市场（customer markets）、内部市场（internal markets）、推荐市场（referral markets）、影响市场（influence markets）、招聘市场（recruitment markets）、供应市场（supplier markets），企业在与顾客打交道时，要注意其他市场的作用，必须保证六个市场高度协调统一，因为这六个市场是成功的客户关系的舞台（见图1-1）。



图 1-1 关系营销六大市场模型

佩恩教授提倡依托六大市场模型制定关系营销计划，包括顾客开发计划、供应商开发计划、内部市场计划、影响计划、推荐计划、招聘计划，这些计划都为实现整体的客户保持目标而努力（见图1-2）。

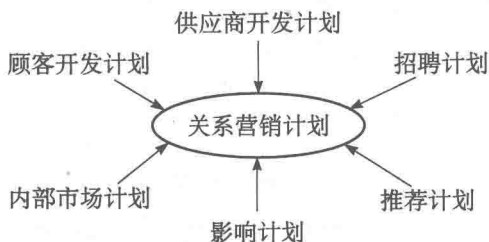


图 1-2 六大市场模型的关系营销计划

关系营销理论的提出，扩充了企业的营销视角和营销活动范围，使企业在新的营销领域有了着力点。一般地讲，关系营销主要在以下四个方面与传统营销区别开来（见表1-1）：

表 1-1 传统营销与关系营销的区别

项目	传统营销	关系营销
营销工作的重点	吸引新顾客	保持现有顾客
营销工具组合	4P	7P
营销执行部门	营销部门	跨部门、全员营销
营销对象	顾客市场	六大市场

第一,重视顾客保持。关系营销认为吸引一个新顾客的成本是保持一个现有顾客的成本的5~10倍,而新顾客的消费量远低于老顾客。加之企业争夺新顾客的做法必然造成行业的过度竞争,所以吸引新顾客只是营销活动进程的第一步,重要的是通过良好的服务和销售,稳固彼此的关系,将冷漠的顾客转变成忠实的消费者,这些才是企业脱离困境的良方。

第二,延伸营销组合。关系营销认为传统的4P营销工具并不能保证企业与其顾客建立、维持稳固的关系,必须在有形展示(physical evidence)、人员(people)、流程(process)等方面下功夫。

第三,全员营销。关系营销认为营销工作并不只是营销部门的事,全体员工都应该有营销意识,有全心全意为顾客服务的意识,有抓住一切机会推广企业产品、树立企业形象的意识。营销计划的制定与实施也不应该只由营销部门来执行,企业要养成团队工作的习惯,从各部门抽调精英共同完成营销任务。

第四,全面关系营销。关系营销认为企业营销的对象不能仅仅局限于目标顾客市场,应该把顾客的内涵扩大,将所有的利益相关者都视为自己的顾客,这些利益相关者包括目标顾客市场、内部市场(如内部员工)、推荐市场(如中间商、传媒、金融机构等)、影响市场(如政府、消费团体、行业协会等)、招聘市场(如人才市场)和供应市场,企业应注意协调并最大化所有利益相关者的利益。

► 客户关系管理产生的背景

企业作为一个利益主体,以追求最大利润或合理利润为目标,而利润最终必须依靠企业与顾客的交易来实现,所以,在关系营销的六大市场中,顾客市场是整个关系营销理论体系的核心、出发点和归宿,所有关系都围绕着企业与顾客的关系展开,并最终落脚于企业与顾客的持续交易之上。

客户关系管理是关系营销全面实施的核心环节和驱动力量,而关系营销理论则是客户关系管理实施的智力源泉和指导方针,二者是包含与被包含、全局与局部、面与点、战略与实施手段的关系。

“客户关系管理”一词出现于20世纪90年代中期的信息技术行业,当时主要是用来描述一些基于技术的顾客解决方案,如销售自动化(SFA)、客户服务系统(CSS),这可以说是客户关系管理的雏形阶段。随后,借助计算机电话集成技术(CTI),将SFA和CSS合并起来,并加入营销、现场服务等功能模块,形成集销售与服务于一体的呼叫中心(call center)。从20世纪90年代后期开始,在呼叫中心的基础上,进一步加强整个系统的数据管理能力和分析能力,同时添加新功能模块,逐步形成完善的客户关系管理系统。

现代客户关系管理一个突出的特点是关系营销理论与信息技术的融合。需求的拉动、信息技术的推动和营销管理理念的更新,极大促进了客户关系管理理论与实践的发展。

1. 营销管理理念的更新使得客户关系管理的发展成为必需

早期的企业面对的是一个需求巨大而生产供给不足的卖方市场,在这种情况下,企业的管理活动基本上围绕如何提高自己的生产能力展开的,降低成本、提高产品质量自然成为经营管理的中心,所以萌发出来的主流经营哲学就是生产观念和产品质量观念。企业不断提高生产能力的结果是生产效率大幅提升,产品数量迅速增长,争夺市场份额的竞争异常激烈。面对巨大的产能,企业面临的中心问题从如何提高产量、降低成本,转向如何将产品推销出去,以推销观念为代表的营销哲学应运而生。为了提高销售额,企业必须在内部采取严格的库存管理,在外部强化推销观念。激烈的竞争使产品推销的成本越来越高,虽然销售额节节攀升,但是利润却在不断地下降,同时客户对推销的认同感越来越低,企业不得不把管理的重点放在以利润为中心的成本管理上。但是,成本不可能无限压缩。很多企业在一定质量的前提下对成本的压缩已经接近极限,而企业利润仍然无法达到股东的要求。如果再压缩成本,必然会带来产品质量的下降。多“节流”不如广“开源”。企业需要把经营管理的注意力从企业内部转移到企业外部,从运营成本的压缩转移到利润源泉的开拓,从以自我为中心、以产品为中心转移到以市场为中心、以客户为中心,围绕客户的需求展开企业的经营活动。

在企业确立了以客户为中心的经营理念之后,一个新的思维岔道就是:企业经营的出发点在于吸引新客户和一次性交易,还是保持老客户和持续性交易?买方市场出现,使得“一切为了新客户”的观念用于营销是一种浪费。保持有利可图的客户与吸引新客户一样可以为公司带来收益。

一旦基本确立顾客保持在企业经营管理中的核心地位之后,又一个思维岔道出现了:企业应该保持所有的客户,还是选择性地保持客户?越来越多的学者开始意识到:并非所有的客户都是有价值的,企业应该根据顾客贡献价值的不同而区别对待。识别客户的价值,根据顾客价值对关系进行细分,明确关系利润的大小,对不同的关系实施不同的营销战略和策略,是企业营销实践客观发展的需要。

2. 企业实践的迫切需求使得客户关系管理的发展成为必要

由于客户数量的增加,客户业务的复杂化、个性化,企业迫切希望营销活动能够朝自动化、科学化、精细化的方向发展,这推动着客户关系管理的内容不断深化和丰富。

大多数企业把现实的营销工作大致分为销售、市场和服务三个部门序列来进行,现在,各个部门都迫切需要构建一个通用的以客户为中心、共享客户知识的互动平台。

销售人员希望能动态识别客户的价值,并根据客户价值合理分配自己有限的时间、精力和企业资源;希望能共享潜在客户和现有客户的信息,在业务拓展和开发过程中及时、准确地掌握客户的动态;希望能合理规划客户拜访计划,避免拜访的盲目性和无规律;希望能够与客户保持紧密的联系,保证彼此之间快速、顺畅、多渠道的沟通,同时避免出现多个销售人员争抢同一客户的内耗现象。

市场人员希望能够确保营销推广活动的有效性,找到真正对企业产品感兴趣的群

体,准确识别出他们的需求、态度、习惯和行为模式;希望能够全面掌握市场动态,增强市场反应能力,及时制定各种营销计划和行动方案,及时了解营销活动的效果和顾客反馈。

服务人员希望能够减少过多的重复询问,引导客户通过多种渠道解决问题;希望能够有预见性地帮助客户发现问题,消除隐患;希望能够有计划地主动与客户沟通,及时了解客户的需求、想法、意见和建议,为决策部门提供参考。

营销活动开始从规模化、分散化向个性化、整合化转变,这种转变是客户关系管理应运而生的需求基础,是持续发展的动力源泉。

3. 现代信息技术的革新使得客户关系管理的发展成为可能

客户规模是制约营销活动从规模化、分散化向个性化、整合化转变的主要因素之一。庞大的客户信息量,一旦超出企业的信息搜集、处理和共享能力,就无法实现客户管理的精细化和个性化。但计算机、通信技术、网络应用的飞速发展,使得营销部门的种种希望变成可能。

互联网络和电子商务不仅提供了与客户交流、交易的新渠道,降低了服务成本,也为企业内部人员及时共享各种信息资源提供了便利。无论身处何时何地,销售人员都可以借助网络查看到存储在公司客户信息库中的客户资料。

数据仓库、商业智能等技术的发展,使得收集、整理、加工和利用客户信息的质量大大提高,市场人员可以在挖掘客户过往交易信息以及背景资料的基础上,开发新的服务项目和推广计划,实现定制化服务,并定点跟踪营销活动的效果。

呼叫中心、在线平台、社交媒体的发展,不仅降低了企业的通信成本,也为与客户的沟通带来了新的变革。服务人员借助呼叫中心、在线服务和社交媒体,实现与客户及时、快速、全天候的沟通;通过有计划的呼出活动,实现从被动服务向主动服务的转变;通过与客户数据库的连接,为客户提供更加亲切、周到、人性化的服务,提高客户的满意度。

今天,在信息技术的支撑下,很多客户管理的活动都成为我们日常工作中不可缺少的部分:

- 企业的客户通过电话、传真、网络、APP、公众号等访问企业,进行业务往来,而且他们的所有行为都存储在企业的知识系统中。
- 企业的客户能够得到个性化的识别,当他们和企业的任何人员通过任何方式接触时,都可以被直接叫出名字,识别出其独特偏好与行为。
- 任何与客户打交道的员工都能全面了解客户关系,根据客户需求进行交易,了解如何对客户进行升级销售和交叉销售,记录自己获得的客户信息。
- 市场部门能够对市场活动进行规划、评估,对整个活动进行360度的透视;对各种销售活动进行追踪,分析市场潜力与发展方向,为销售活动提供指导。
- 系统用户可以不受地域限制,随时访问企业的业务处理系统,进行业务交易。
- 企业能够从不同角度提供成本、利润、生产率、风险率等信息,并对客户、产

品、职能部门和地理区域等进行多维分析。

1.2 客户关系管理的内涵

随着客户关系管理理论与实务的蓬勃发展，客户关系管理的内涵与外延不断丰富、扩大，出现了各种各样的定义与分类，给理解客户关系管理的本质带来一定的困难。本节将从客户关系管理的基本概念出发，在借鉴和回顾有代表性的观点的基础上，层层剖析客户关系管理的实质与内涵，希望给出一个比较完整的客户关系管理的定义。

客户关系管理的内涵

1. 客户是什么？

一般来讲，客户、顾客、消费者、购买者、用户这些名词之间并没有严格的界限，它们彼此存在相互解释或替换的关系。但是不同的学者、学派和学科出于不同的研究目的，对它们进行了较为严格的区分。

“消费者”是经济学中比较常见的概念，在20世纪60年代以前，普遍的观念是：凡是进行消费的人和单位，无论消费什么东西都应是消费者。随着消费者运动的兴起，“消费者”一词所包含的范围开始缩小，是指在一定社会条件下为自身生产而消费各种生活资料和服务的个人。可见，早期的工业消费者（生产性消费）已经不包括在消费者之中了。同样，一切购买商品或服务，但不是以个人消费为目的的企业、单位、家庭或个人，也不是消费者。这种狭义的消费者的概念逐渐得到学术界的认可，并为一些国际组织和政府立法机构所采纳，将之写进具有指导性或约束力的条文。

当狭义消费者的概念延伸到管理学范畴后，又引发了新的争论：消费者指的是消费用品的购买决策者、购买者还是使用者呢？因为现实生活中，同一消费用品的购买决策者、购买者、使用者可能是同一个人，也可能是不同的人。从营销学的角度来看，由于产品的购买决策、实际购买、使用是一个统一的过程，所以处于上述过程任一阶段的人，都可以称为消费者。

在消费者内涵缩小的同时，一个相对应的名词出现了，用以代称狭义消费者范畴之外的消费者，即“用户”。用户通常是指占有和使用生产资料或生产性服务品的集团购买者，亦即组织市场购买者，有时也指耐用消费品的个人购买者。

与消费者和用户相比，顾客是一个更广义的概念。顾客是相对于侍主而言的。侍主是为顾客提供产品或服务的单位和个人。顾客与侍主是一对共生概念。侍主与顾客之间构成交换关系。凡接受或可能接受任何单位、个人提供的产品或服务的单位或个人，都可以称为顾客。顾客既包括生活资料的购买者与使用者（消费者），又包括生产资料的购买者与使用者（即用户），就其购买行为而言，既包括购买商品的人，也包括不购买

商品而只到商店浏览欣赏的人。此外，寻求购买特殊职业服务的个人、家庭或企业，如去医院就诊的患者，到会计师事务所、律师事务所求助的人，也都属于顾客。

随着关系营销理念的兴起，一些学者从顾客（customer）的概念中发展出客户（client）这一名词，并将二者严格地区分开来，认为“对于某个机构来说，顾客可以是没有名字的；而客户则不能没有名字。顾客是作为某个群体的一部分为之提供服务的；而客户则是以个人为基础的。……顾客可以是公司的任何人为其服务；而客户则是指定由专人服务的”。还有一些学者将顾客的内涵延伸、扩大，把企业的利益相关者都纳入顾客的范畴，于是有了内部顾客与外部顾客之分。内部顾客一般是指企业内部的员工，而外部顾客是指企业外部的，与企业有产品、服务与货币交换关系的对象。

顾客内涵的泛化将企业营销的视角从交易拓展到交换的范畴，为全面关系营销的实施铺平了道路。但是从运作研究的角度来看，现在还不具备顾客泛化的条件，理论发展和企业实践都没有达到“把所有关系的运作都纳入一个框架之中”的程度，基本上还在各分支领域中分别研究，如顾客关系管理、内部营销、渠道关系管理、公共关系管理等。而且各个领域的深入研究也有利于彼此之间更紧密、更深入地融合，为全面关系营销时代的到来奠定更坚实的基础。基于以上考虑，本书对顾客和客户并不做严格区分，并将客户的内涵限制在外部顾客的范畴。当然，外部顾客的研究成果对其他类别顾客的关系运作必定具有借鉴作用。

2. 关系是什么？

关系是指事物之间相互作用、相互影响的状态。企业与客户之间的关系是双方在一定时间内通过一系列互动事件所积累的结果，这些事件比如信息咨询、商品交易、销售回访、投诉处理、公关活动等，都对企业与客户之间的关系产生影响。

关系的形成和发展存在一定的规律。关系演进的一般过程分为五个阶段：注意、熟悉、深入、信赖和解散。

注意（awareness）是关系发展的起始阶段，当企业或客户任何一方开始注意对方，并将对方视为可能的交换伙伴时，双方即进入关系的注意阶段。一方有意识地接近另外一方，属于单边行为。在注意阶段双方不会产生互动。

当双边的互动行为开始发生时，关系就进入第二个阶段：熟悉（exploration）。企业与客户双方开始考察彼此的实力与偏好，可能会发生一些测试性的交易行为。如果测试没有获得理想的效果，双方的关系可能就此终结，好在此时双方的关系涉入不深，所以因关系结束所付出的成本（包括货币成本和心理成本）并不高。熟悉阶段还可以再分为五个子过程：吸引、沟通和议价、确定交易地位、确立交易规范和形成预期。

当交易双方在熟悉阶段持续获得利益，相互依赖的程度不断增强时，二者的关系就进入了深入（expansion）阶段。大量的交易在这个阶段产生，交易双方开始形成对对方的信任，对彼此交易动机、交易能力的怀疑与冲突开始减少。当然，信任的形成也意味着交易双方结束关系的障碍增强，无形和有形的转换成本都会因为双方关系投入的加深而逐渐提高。

信赖 (commitment) 也可以看作彼此对各自交易动机、交易能力以及发展长期合作关系意愿的一种承诺。交易双方在长期的交往中都逐渐认识到对方是不可或缺的,而且真心愿意尽最大努力与对方维持长期的合作关系。信任、共同的价值观和彼此的倚重都有助于这种承诺的达成。在这个阶段,交易行为可能会是一种自动化的形式,交易双方由于非常熟悉各自的需求与要求,同时形成了稳固的信任关系,所以不需要对每次的交易行为进行严格的审查与复杂的谈判,许多日常的交易活动可以依照预先设定的条件和程序直接进行下去。

不是所有的关系都可以发展到信赖或承诺这个阶段,在此之前就可能会出现交易双方关系的解散 (dissolution)。关系的解散既可以是单方面的行为,也可以是双方通过协商达成的。解散的原因是多方面的,可能是买卖双方出现信任危机,对彼此的交易诚意产生严重的质疑,认为对方做出了损人利己的事情,交易动机不纯;或买方无法忍受卖方多次的交易失误和低效率的服务;或买方对产品有了新的需求,而卖方无法满足;或卖方觉得从买方获得的直接和间接利益都在急剧降低,关系的持续将会给企业带来更大的损失等。

如图 1-3 所示,关系阶梯模型对企业与客户之间关系演进的过程进行了形象的描述。阶梯的底部是潜在顾客;经过企业的一系列营销活动,潜在顾客可能会成为企业实际的顾客,不过他们只与企业进行一次或者不定期的交易,处在关系交往的注意和熟悉阶段;通过有意识的关系运作,这些顾客可以成为与企业进行多次业务往来的客户,但是这些客户对企业的态度可能是中立甚至否定的;只有当企业把客户转化成支持者时,关系的力量才开始明朗起来,彼此的信任逐渐建立;他们愿意与企业联系,甚至积极主动地向别人宣传企业;到最后,顾客成为企业的合作伙伴,达到信赖和承诺的状态,与企业一起进一步寻找促进“双赢”局面产生的办法。

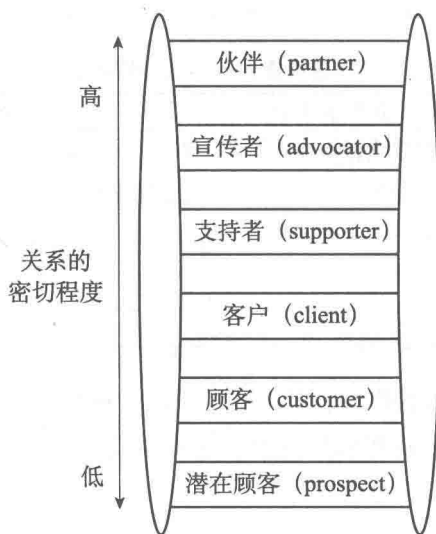


图 1-3 关系阶梯模型

还有的学者将买卖之间的关系视为一个动态发展的过程,从关系强度弱的交易型关系到强度适中的情感型关系,再到强度极高的伙伴型关系,当然也可能发展到关系质量极差的关系破裂阶段。其中产品的多样性和良好的沟通有助于关系从交易型向情感型递进,而且效果最明显。卖方关系投资和买方关系投资对关系从情感型转向伙伴型影响最大,尤其是结构性联系。减少沟通、降低买方卖方的关系投资,有极大可能导致关系质量下降。冲突和不公正很有可能导致关系恶化,无论之前的关系质量有多高。沟通和妥协可以最大限度地修复破裂的关系。^①

本文所指的关系主要是指企业与顾客之间互动的伦理、情感、利益方面的联系,通过持续性的交往、交易,来寻求双方利益上的共赢。在这种互动联系中,企业主观能动性的发挥情况决定了关系的质量和时效。

3. 为什么需要关系?

长期稳定的关系给交易双方带来的利益是十分明显的,这种利益不仅表现为直接的财务利益或效用,还有正面的口碑(word-of-mouth)、忠诚、满足感和归属感等间接利益。下面我们分别从企业和客户的角度来解释关系需求的动因。

(1) 企业为什么需要和客户建立关系?

企业与客户建立关系最基本的动因还是在于经济利益的考虑。首先,关系有利于增强客户对企业的依赖,提高客户的转换成本,降低客户的流失率,日积月累,不仅使得企业的营销活动更加有效率,客户的总数量也会有显著的增加。如表1-2所示,2014年甲、乙两个企业拥有同样的顾客数量,每年的新增顾客数也是一样的,但由于甲企业与客户保持着比较合理的关系,所以客户的流失率要比乙企业低5个百分点,短短四年之后,甲企业的顾客总数量比乙企业高出了19%。庞大的顾客基数也意味着更大的利润源泉和竞争优势。

表1-2 顾客保持率对顾客基数的影响 单位:人

年份	甲企业(流失率5%)			乙企业(流失率10%)		
	现存顾客数	新增顾客数	总顾客数	现存顾客数	新增顾客数	总顾客数
2014	1 000	100	1 100	1 000	100	1 100
2015	1 045	100	1 145	990	100	1 090
2016	1 088	100	1 188	981	100	1 081
2017	1 129	100	1 229	973	100	1 073
2018	1 168	100	1 268	966	100	1 066

其次,关系投入所获得的收益也是十分可观的。弗里德里克·莱赫尔在对一些行业进行细致的量化研究之后,发现客户保留或忠诚度每增加5%,利润的增长是巨大的,为35%~95%不等(见表1-3)。

^① Zhang, J. Z., Watson IV, G. F., Palmatier, R. W., Dant, R. P. Dynamic relationship marketing. *Journal of Marketing*, 2016, 80 (5): 53-75.