

■ 经济管理

客户关系导向的企业战略初探

王宗军, 贾云昆

(华中科技大学 管理学院, 湖北 武汉 430074)

[作者简介] 王宗军(1964-), 男, 山东青岛人, 华中科技大学管理学院财务金融系教授, 博士生导师, 主要从事投资评价及企业战略研究; 贾云昆(1974-), 男, 北京人, 华中科技大学管理学院财务金融系硕士生, 主要从事企业战略研究。

[摘 要] 客户关系导向的企业战略正在成为战略创新的焦点。随着企业内外环境的变化, 企业的发展对策和战略也要随之调整。近年来企业战略的重点已由主要侧重于内部生产流程和外部供应链的运作, 转向以客户为中心的客户关系管理上来, 这使得客户关系导向的企业战略成为企业战略变革的核心。客户关系导向的企业战略使企业能够迅速理解和把握客户的需求及需求变化, 使企业有足够的柔性来调整自身各种资源的组合, 并通过与竞争者之间的竞争与合作来不断扩展企业的生存和发展空间。

[关键词] 企业战略; 客户关系; 战略创新

[中图分类号] F279.23 [文献标识码] A [文章编号] 1672-7320(2004)02-0186-05

新世纪到来之际, 一场新的企业变革浪潮正在世界范围内酝酿和进行着。这场变革浪潮不只是带来了一些创新的名词, 更重要的是它正在改变着企业竞争的内涵和形式。企业战略的重点已经由静态的、外在的竞争优势的追求转向动态的、内在的竞争优势的追求, 由目前的产业与产品竞争转向为创造未来而竞争。

这种转变就要求企业的战略定位应该是一个长期的动态的过程。企业的战略之所以需要不断的变化调整, 主要是因为企业原来制定战略的前提假设已经发生了变化, 或者是市场发生了重大变化, 或者是出现了重大技术进步, 抑或企业的实力发生了变化, 与此相对应, 企业的使命和目标也应该相应作出调整。这种变化和调整可能是小范围局部调整, 也可能是战略取向的完全变化。企业希望通过变化来保持持续的成功, 那么变化后的企业战略是否适当, 就直接决定着企业是否能够保持持续的成功。那么如何来判断调整后的战略是否符合企业保持持续成功的需要呢? 我们只要通过这样一个标准来判断, 即新的战略是否关注于创造顾客价值, 也就是说战略无论怎样变革, 都应该以客户关系导向为核心。

一、客户关系管理的重要性

随着企业界对企业战略变革的理解不断深入, 近年来企业战略的重点已由主要侧重于内部生产流程和外部供应链的运作(优化供应链)转向“以客户为中心的”客户关系管理(对需求链进行控制)上来。众多的企业已经认识到, 竞争的优势来自于客户资源的保持和发展!

客户关系管理对当今企业竞争力的巨大影响, 是它受到重视的主要原因。这种影响表现在以下几个方面:

(1)客户关系管理可以降低企业在高度扰动的市场环境下的经营风险。当今,市场扰动不断加剧,具体表现在:客户需求的不确定性增加,多元化趋势增强,变化加剧。在这种高度扰动的外部市场环境下,企业传统的以产品为中心的经营理念将承受极大的冲击和风险,假如企业投入巨大精力开发的产品一旦不能符合市场的需求,企业面临的的就是灭顶之灾。在这样的市场环境中,如何缓冲市场扰动造成的冲击、降低经营风险,就成了企业必须面对的难题。转变思维观念,积极发展与客户长期的互利关系,以客户为中心来经营企业,成为缓冲市场扰动的影响,最大限度地降低经营风险的有效途径之一。

(2)客户关系管理可以在很大程度上提高企业的盈利能力。客户关系管理对企业盈利能力有巨大影响。首先,客户关系管理对客户份额的关注,能为企业带来更高的投入回报。企业的客户在该行业的高价值客户总体中所占的份额决定着企业的盈利能力,这个份额越高,企业的盈利能力就越强。其次,客户关系管理注重长期客户价值的培养,增强了企业长期的可持续发展能力。有研究表明,长期的客户关系与企业的长期盈利能力具有高度正相关关系。最后,客户关系管理可以提高客户忠诚度,对企业有巨大的边际贡献。客户关系管理强调对客户的忠诚培养,而忠诚客户对企业的贡献已经受到关注。

(3)客户关系管理可以发展成为企业的独特优势。如果一个企业的经营有着自己的特点,不易为竞争者模仿,就可以为企业营造很好的市场进入壁垒,使其享受创新的垄断收益,并使企业具有很强的市场竞争力。在信息技术的支持下,企业与客户之间的关系是建立在充分沟通的基础之上,企业可以充分利用这种沟通的机会,来满足客户的个性化服务的需求,并以此来建立对客户而言是独一无二,充满个人色彩的产品和服务价值。

(4)客户关系管理可以提高企业在新经济环境中的竞争力。有研究表明,在新经济环境下,相对于有形资产,无形资产对企业竞争力的贡献更大,而且其贡献份额呈上升趋势。客户资产作为企业的一项重要的无形资产,其重要性已经受到了广泛的关注,成为影响企业市值的要素之一。客户关系管理,对于企业在新经济时代,有效地管理企业客户资产,具有重大的作用。

由此可见,企业只有通过客户关系管理来不断满足用户的多种需求,与外部环境保持协调才能确保生存和获得长足发展,这也就是企业战略必须以客户关系为导向的必要性和重要性所在。

二、客户关系导向的企业战略

既然客户关系管理对于企业的生存和发展是如此的重要,那么企业战略管理就应该考虑如何利用自身有效的资源,在充满竞争的环境下去满足顾客的需求,从而实现价值的创造——即建立客户关系导向的企业战略。

客户关系导向的企业战略认为,客户是企业经营的中心,研究客户需求和满足客户需求是企业战略的出发点。正如日本战略专家克尼奇·欧米所说:制订战略时把竞争纳入考虑是十分重要的,但是,我们不应该首先这样来考虑问题,首先要做的应该是仔细研究客户的需要。对欧米来说,战略始于客户,客户决定产品。成功的战略要找到更新的、更有效的方法去满足客户的需要和欲望。客户关系导向的企业战略把客户视为企业的一部分,它把客户与企业存在的关系过程中给企业所带来的利润作为客户价值的度量,亦作为企业盈利能力的度量。因此,发现/引导(甚至是创造)客户需求、满足客户需求、维系客户关系便成为这种企业战略的重点。企业根据客户需求来调整企业的各种资源组合和经营行为,以便为客户提供更多的价值。

当今在企业战略管理领域,资源、竞争和客户三者构成了企业战略管理的战略思维出发点。从这三者出发来考虑企业的战略制定,形成了三种主流的战略思维方式,即资源导向的企业战略、竞争导向的企业战略和客户关系导向的企业战略。三种战略由于出发点不同存在着很大的差异,以下通过这三种战略思维的比较来说明客户关系导向的企业战略的优势所在。三种企业战略的比较如下(参见表1)。

表 1 三种战略思维的比较

	资源导向的企业战略	竞争导向的企业战略	客户关系导向的企业战略
战略思考方向	由内而外	行业内的竞争	由外而内
战略重点	企业独特资源	竞争对手	客户及客户需求
战略归宿	充分利用企业的独特资源	比竞争对手做得更好或打败竞争对手	维系客户或比竞争对手给客户创造更大的价值
评价指标	企业资产	行业吸引力	客户价值

资源导向的企业战略把企业所能掌握和利用的资源视为企业持续竞争优势的源泉。本质上讲,这是一种从企业出发的战略观点,由内而外来考虑企业战略的制定。因为企业的核心能力决定企业所服务的客户,决定了要满足的客户需要。这种战略考虑更多的是企业具备什么独特的资源,如何充分利用这些资源来获得更多的利润。但是,以资源为本的战略存在一个问题,即战略不是以客户需求为中心。一旦企业的核心能力与客户需求毫不相关,或企业的差异化不被客户所认识和接受,那么,以资源为导向的企业战略就会陷入困境。

竞争导向的企业战略以行业吸引力作为企业战略取向的指标,把竞争对手的经营行为作为自身经营行为的标杆,考虑的是如何比竞争对手做得更好或打败竞争对手,对于整个行业而言是一种零和战略。此外,以竞争为导向的企业战略并不太重视价值的创新。企业若从这种战略思维出发来考虑战略的制定,则不可避免地对企业产生三种影响:一是企业注重模仿而不是创新,因而企业常常接受竞争对手的成功之道并进行模仿;二是企业更多的是应对式地展开经营,这是竞争的本质使然;三是企业对新出现的市场和客户需求的变化把握不够,这在以变革为主题的当今时代是非常致命的。

客户关系导向的企业战略则是由外而内的一种企业战略思考方式,考虑的是客户需求什么,企业应该如何满足客户的需求,把维系客户或比竞争对手更好地满足客户作为企业发展的基础,并由此来对企业进行变革,以应对这种要求。采取这种企业战略的企业以客户价值作为战略的取向,以价值创新为己任,以价值来维系客户和满足客户需求,这样,对整个行业而言是一种非零和的战略。当然,以客户为本制定战略要求企业能快速理解和把握客户的需求及需求变化,有足够的柔性来调整自身各种资源的组合,并以客户能接受的成本向顾客提供产品和服务。

由此,我们可以在日本学者大前研一的战略三角理论的基础上建立一个战略三角模型。大前研一的战略三角理论的视角是内外结合,从内部资源和外部环境的结合来寻求公司战略的构思。他认为,任何经营战略的构想均须考虑三个主要角色:公司自身(Corporation)、顾客(Customer)和竞争对手(Competitor),即“战略三C”。我们基于此提出以下的战略三角模型(图1),通过这一模型我们来把握企业与环境之间、关键因素之间的关系,为客户关系导向的企业战略的确定提供一种战略思考模式。

在此模型中公司、客户和竞争者是三角形的三个顶点,它们代表着任何企业战略的构想均须考虑三个主要方面,而战略三角形三边就充分体现了企业战略管理整个过程中的三个主体角色之间的逻辑关系。

首先,根据企业经济生活事实,企业能否生存和发展,归根到底取决于这个企业与客户的关系。企业只有为客户创造价值,才是企业存在的惟一正当性理由;同时,企业也只有在为客户创造价值的同时从客户身上获取自身所需要的价值,才能够生存和

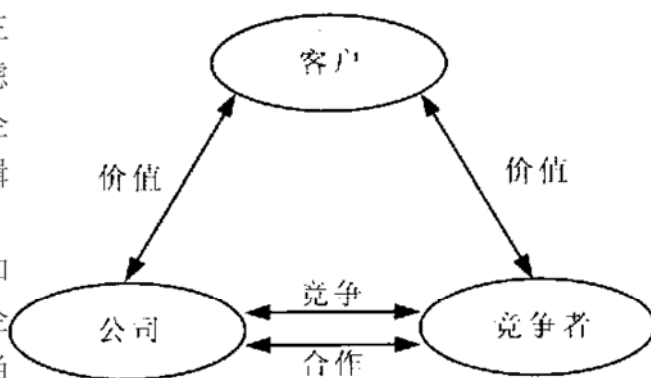


图 1 战略三角模型

发展。也就是说企业与客户之间的关系应该是一种双向价值的平衡和协调,企业如果想从客户身上获得更大的价值,就应该向客户提供更大的价值。这一关系我们可以从战略三角模型中清晰地看到。当

然,这种平衡和协调总是相对的,如果竞争者向市场(即客户)提供一个更优的配合,那么公司本身就会处于不利地位。因此,一个成功的战略必须确保在公司的实力与消费者的需求之间能够形成一个压倒竞争者的更好的且强有力的长期的平衡和协调。

其次,这一过程还表现在与竞争者的相互作用之中。我们应该摒弃竞争就是行业内的此消彼长、竞争对手之间的你争我夺,这种对整个行业而言是一种零和博弈的竞争战略思想。我们应该将竞争者当成向客户提供更大价值的动力,与竞争者之间的关系不仅仅是竞争,而且도存在着合作,即所谓的合争。通过合争来增强自身的实力和发展空间,在最大限度上进行价值创新,为客户不断创造新的产品和服务价值,并不断开辟新的客户市场。只有这样,对整个行业而言才是一种非零和的战略,为企业未来的发展提供更为广阔的市场。

通过以上的讨论我们可以得知,客户关系导向的企业战略作为一种新的企业战略思维,主要具有以下特点:

(1)客户关系导向的企业战略是建立在无形资源价值基础上的。传统的企业战略是从企业可获得的资源作为出发点,战略的核心内容是资源的使用价值,竞争优势主要是通过对自然资源型生产要素的直接拥有而在企业经营的终端产品市场上显现出来的。在客户关系导向的企业战略管理思想指导下,企业战略强调高的客户满意度和客户保有率,强调企业要调配资源以尽量满足客户的需求,认为企业的核心能力来源于企业独具特色并为企业带来竞争优势的为客户创造更大使用价值的能力,强调企业组织的协调能力、资源整合能力和灵活性。决定企业产品竞争力的不仅是价格,更多的是包含在产品中的通过技术和知识等无形资源形成的使用价值。顾客所购买的并不是产品本身,而是产品中凝结的技术和知识的使用价值。

(2)客户关系导向的企业战略强调竞争合作,追求非零和合作博弈的竞争结果。传统的企业战略强调通过竞争对抗获取竞争优势,目的是要使竞争对手丧失优势乃至消失。网络经济条件下,技术日益分散化,企业想在某一领域长期进行垄断已不可能,仅依靠自己的力量企业很难掌握竞争主动权。为维持长期的竞争优势必须与他人合作,才能获得持久的竞争优势和可持续生存和发展。客户关系导向的企业战略强调企业改变市场竞争的基本观念,将零和非合作博弈向非零和合作博弈转变。实践中的外包、合资、合作、企业联盟、虚拟制造等都是这一战略观的体现。

(3)客户关系导向的企业战略具有更多的柔性,可以随着环境和客户需求的变化而迅速调整适应。随着技术变化速度的加快及顾客需求的个性化、多样化,企业面临的环境越来越不稳定。传统的企业战略仅考虑外部环境变化中的威胁和机会,结合企业自身的资源优劣势,来寻求战略、环境、资源的协调一致,企业被动地随着环境的变化而调整战略,使企业战略具有一定的滞后性。客户关系导向的企业战略注重远景在环境变化中的导向作用,强调战略中的客户需求因素,通过预测环境和客户需求变化的趋势,能主动改变旧环境,创造新环境,引导客户和竞争者行为,使企业始终处于有利地位。

(4)客户关系导向的企业战略偏重于动态分析,注重外部环境不连续变化时的企业的竞争优势分析。传统的企业战略理论在研究竞争优势上,都是一种静态分析或者比较静态分析,即竞争优势都相对于竞争对手的优势地位或者优势实力与能力,是一种历史的、静态的比较优势,适宜于环境较为稳定、变化缓慢的情况。客户关系导向的企业战略偏重于动态分析,更加注重环境方面的动态化,特别是客户需求的动态化,即注重外部环境不连续变化时的企业的竞争优势分析。同时,客户关系导向的企业战略更注重企业远景、战略、组织能力和内部系统与过程等不同内容之间的相互联系和动态适应。

三、结 论

客户关系导向的企业战略使企业能够迅速理解和把握客户的需求及需求变化,使企业有足够的柔性来调整自身各种资源的组合,并通过与竞争者之间的竞争与合作来不断扩展企业的生存和发展空间。客户关系导向的企业战略以客户关系为基础,在一个追求群赢、竞争与合作并重的知识经济时代里,从

客户需求出发,以价值创新来满足客户需求,驱使企业不断地创新与变革,以适应不断变化的环境和顾客需求,这更符合知识经济条件下企业战略制定的需求。但是,需要注意的是,客户关系导向的企业战略意味着一种全新企业运作模式,意味着在企业战略思想、管理理念、运行方式、组织结构等各个方面的革命性变革。因此,这种战略模式在实施过程当中有着巨大的难度,这一点从企业实施客户关系管理成功率很低中可见一斑。客户关系导向的企业战略的实施应当成为我们今后研究的重点。

[参 考 文 献]

- [1] 蓝海林. 动态竞争下的战略思维模式[J]. 销售与市场, 2000, (3).
- [2] Roy Anderson. Implementation of Web-Based Requisitioning[EB/OL]. <http://www.napm.org/Education>, 2003-04-15.
- [3] 齐佳音, 韩新民, 李怀祖. 客户关系管理是我国企业战略研究的当务之急[J]. 软科学, 2001, (4).
- [4] 武亚军. 90 年代企业战略管理理论的发展与研究趋势[J]. 南开管理评论, 1999, (2).
- [5] [日] 大前研一. 企业家的战略头脑[M]. 上海: 三联书店, 1986.
- [6] 叶克林. 企业竞争战略理论的发展与创新[J]. 江海学刊, 1998, (6).
- [7] Campbell, Alexandra J. Creating Customer Knowledge Competence: Managing Customer Relationship Management Programs Strategically[J]. Industrial Marketing Management, 2003, (7).

(责任编辑 邹惠卿)

On Enterprise Strategy Oriented by Customer Relationship

WANG Zong-jun, JIA Yun-kun

(School of Management, Huazhong University of Science & Technology, Wuhan 430074, Hubei, China)

Biographies: WANG Zong-jun (1964-), male, Doctor, Professor, Doctoral supervisor, School of Management, Huazhong University of Science & Technology, majoring in investment valuation and enterprise strategy; JIA Yun-kun (1974-), male, Graduate, School of Management, Huazhong University of Science & Technology, majoring in enterprise strategy.

Abstract: The enterprise strategy oriented by customer relationship is becoming the focus of the strategic innovation. Because of the change of internal and external environment, enterprise's development plan and strategy have to change with it. In these years, the focus of strategy has transferred from the internal operational process and external operation of supply chain to the customer relationship management. Consequently the strategy oriented by customer relationship is the kernel of transformation in modern enterprise strategy. It can understand customer's demand and catch on the change of demand in time, which will enhance the enterprise management flexibility to adjust its resource mixture and enlarge its existence and development space by competing and co-operating with other competitors.

Key words: enterprise strategy; customer relationship; strategic innovation