

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2019.04.006

## 社会化顾客关系管理研究述评与展望

张初兵, 韩晟昊, 李娜

(天津财经大学商学院, 天津 300222)

**摘要:**近年来,社会化顾客关系管理越来越受到学术界与企业界的关注,相关理论成果与应用实践不断涌现,但不同学者对社会化顾客关系管理的理解还存在分歧,部分研究结论仍相互矛盾。为了梳理整合社会化顾客关系管理相关研究,本文在简要分析了从传统顾客关系管理向社会化顾客关系管理转型的必要性之后,分类归纳了社会化顾客关系管理的概念视角,并将其与传统顾客关系管理进行了区别对比,以明确社会化顾客关系管理的内涵,同时,系统展示了社会因素、组织因素和技术因素对社会化顾客关系管理的影响以及社会化顾客关系管理在员工层面和企业层面的积极效应,最终,本文总结出一个整合模型,并在此基础上指出了未来的研究方向。

**关键词:**社会化顾客关系管理(社会化CRM);社交媒体技术;社会化顾客;顾客生态系统

**中图分类号:**F270 **文献标识码:**A **文章编号:**1001-4950(2019)04-0071-14

### 一、引言

以全球化为特征的当代经济、日益激烈的竞争以及极具互动性和关系性的社交媒体技术,使越来越多的企业意识到这样的现实:产品同质性严重,竞争对手爆炸式增多,顾客开始通过社交媒体网络影响企业。研究者与企业家不得不正视主要关注顾客交易和流程自动化的传统顾客关系管理(customer relationship management, CRM)已不再适用于现今的商业环境这一问题。由此,通过社交媒体以双向协作对话的形式建立企业与顾客关系的“社会化顾客关系管理”(简称“社会化CRM”)应运而生并迅猛发展(Woodcock等,2011)。以海尔为例,通过利用社会化CRM对会员注册数据、产品销售数据、售后服务数据、官方网站数据等八类数据资产进行清洗、识别、挖掘,海尔为每位用户生成了360度画像,并展开精准营销;同时,海尔分离出了活跃用户,结合用户感兴趣的内容与其建立情感关系,使用户成为产品的创造者、购买者和宣传者,

收稿日期:2018-09-30

基金项目:教育部人文社会科学研究项目(16YJC630166);天津市哲学社会科学研究项目(TJGLQ17-015)

作者简介:张初兵(1984—),男,天津财经大学商学院教授,硕士生导师;

韩晟昊(1996—),女,天津财经大学硕士研究生(通讯作者);

李娜(1993—),女,天津财经大学硕士研究生。

实现了交互创新;此外,海尔将用户需求和企业制造能力进行高效对接,真正做到以用户需求为导向的逆向定制,为用户创造了超乎预期的增值体验。由此可见,企业基于社会化CRM能够获得更多的销售机会、更完整的企业形象和更大的竞争优势(Elena,2016)。

故而,社会化CRM概念自2009年提出以来(Chen和Vargo,2014),便引起了学术界的广泛关注。但是,由于研究的出发点、涵盖范围与侧重点不同,现阶段的社会化CRM研究出现了概念理解存在分歧、部分研究结论相互矛盾、研究相对分散且存在理论空白等问题,特别是国内学者对本土相关问题的研究正处于起步阶段。因此,有必要在一个统一的框架下对社会化CRM的现有研究成果进行系统综述,以厘清社会化CRM的发展脉络,为学者开展相关研究奠定基础,为企业进行相关实践提供借鉴。

基于以上考虑,本文对近年来关于社会化CRM的国内外文献进行了回顾,阐明了从传统CRM向社会化CRM转型的必要性,明确了社会化CRM的内涵,归纳了社会化CRM的影响因素,阐述了社会化CRM在员工层面和企业层面的积极效应,并对未来研究方向进行了展望。

## 二、传统CRM向社会化CRM转型的必要性分析

企业实施CRM的目标是与现有和潜在顾客建立顺畅的信息渠道,以便发现和满足顾客需求,从而实现企业运营成本的降低与商业价值的提升(Varajão和Cruz-Cunha,2016)。但随着社交媒体技术的使用成为顾客的群体性现象,传统CRM越来越难以增加对社会化顾客的粘性,无法应对巨大的顾客数据管理挑战,也不能利用顾客创造的增值价值。因此,传统CRM必须向更加先进和协作的社会化CRM转型。

### (一)社会化CRM能构建企业与顾客的双向沟通渠道

CRM就是要与顾客进行有效的沟通。新技术时代,社交媒体作为一个革命性的新沟通工具,允许来自世界各地的不同个体、企业、团体之间分享信息和想法(Elena,2016)。因此,与传统CRM相比,应用社交媒体技术的社会化CRM更有能力通过双向沟通将企业和顾客联系在一起:一方面,社会化顾客通过用户生成信息与其他个人和组织分享他们的消费经历,同时利用网络与他们感兴趣的企业进行合作(Berthon等,2012),使企业开始倾听他们的意见并向他们学习,而不是单纯向他们推销或进行售后,从而将顾客群体由被动状态转为积极主动状态(Pagani和Mirabello,2011);另一方面,企业在社交媒体平台上发布的内容可以被众多社交媒体用户查看、交流和分享,在增加现有顾客粘性的同时有效吸引新顾客,让更多顾客愿意并能够了解企业的产品生产、管理机制、企业文化等信息。因此,从传统CRM向社会化CRM的转型,是企业构建与顾客的双向沟通渠道,发展更加平等稳定的顾客关系的必然选择(Charoensukmongkol和Sasatanun,2017)。

### (二)社会化CRM能提高企业对社会化顾客的洞察力

随着顾客在社交网络中共享消费信息、参与企业协作的意愿越来越强烈,深入洞察顾客行为并挖掘顾客对相关产品和服务观感的机会正成倍增长。比起主要存储顾客以往交易数据的传统CRM,社会化CRM不仅可以帮助企业与顾客进行实时的协作对话,还可以帮助企业获取、处理并利用个人社交媒体档案和特定行业对话等潜在顾客数据(Bijmolt等,2010),解决了企业仅通过传统CRM已获取的顾客历史记录,无法获得足够的市场洞察力、无法及时响应顾客需求、难以进行个性化服务等问题,并为企业提供了更及时、更精确、更有效地向目标顾客群传递营销信息的机会,使企业不仅可以开发出能令顾客长期满意的产品和服务,还可以根据顾客的具体需求和偏好为每位客户定制营销产品(Charoensukmongkol和Sasatanun,2017),实现顾客响应度、满意度和忠诚度的不断提高。因此,为了更好地洞察并满足顾客生态系统中社会化

顾客的需求,企业必须接受从传统CRM向社会化CRM的转型。

### (三)社会化CRM能促进企业与顾客的价值共创

在这个开放的、参与性的在线社交环境中,社会化顾客开始成为企业与其他顾客甚至非顾客在其社交媒体平台上互动的倡导者以及企业价值增值的共同创造者(Wang和Kim,2017)。但传统CRM,作为企业ERP系统中针对顾客的独立环节,很容易局限于“顾客资料库”的工具定位,不关注也不能利用社会化顾客与企业共创的增值价值。相比之下,社会化CRM能利用社交媒体的互动性,帮助企业在与顾客的沟通互动中实现价值共创,例如,顾客可以通过社会化CRM影响并促进企业根据其意愿和要求对产品和服务进行的改进和升级(Kubina和Lendel,2015),从而提高企业的顾客转介价值、顾客影响力价值、顾客知识价值和业务价值(Gummerus等,2012)。同时,社会化CRM也能通过洞察社会化顾客的共享信息,为顾客选择他们的消费渠道,创造更好的顾客体验,从而帮助企业将自己与竞争对手区分开,在推动企业运营成本降低的同时提升企业的商业价值。因此,如果与顾客协作进行价值共创势必要依靠微博、微信或Facebook等社交媒体,那么企业就不得不进行由传统CRM向社会化CRM的转型。

综上,考虑到社交媒体技术的应用现状与发展前景,以及企业开始在顾客生态系统内运作的现实(Giannakis-Bompolis和Boutsouki,2014),企业必须意识到传统CRM向社会化CRM转型的必要性,并尽快完成该转型。而且,这种转型不能仅仅是采用新的营销模式或技术,而更应该从理念到战略、从系统架构到渠道认知的完整意义上的转型(Kubina和Lendel,2015)。只有这种高完成度的CRM转型才能为企业带来更高的顾客满意度、忠诚度和留存率,帮助企业在新一轮商业竞争中取胜。

而且,在对传统CRM向社会化CRM转型的必要性进行分析的时候,我们也必须明确一个观点:这种转型并不意味着企业要完全抛弃传统CRM的旧惯例和思想,相反,社会化CRM应该是传统CRM的发展和延伸。

## 三、社会化CRM概念辨析

由于CRM对每个组织都有不同影响的特性(Goldenberg,2002),社会化CRM对于不同的企业具有不同的含义。因此,现阶段学术界尚没有对社会化CRM形成明确统一的定义。针对这一现状,本文尝试归纳总结不同研究视角下社会化CRM概念的差异,并将其与传统CRM进行对比,以准确把握社会化CRM的内涵。

### (一)社会化CRM的概念理解

通过对国内外相关文献进行梳理可知,目前对社会化CRM概念的理解大致有以下三种视角(参见表1):

1. 战略策略视角。该视角主要从企业战略目标与管理实践方法两个方面来理解社会化CRM,认为社会化CRM是通过以顾客为中心的业务系统和社交媒体等技术手段实现顾客关系管理的综合战略方法,是为贯彻顾客关系导向、保证企业CRM目标在顾客生态系统中得以实现而采取的一系列配套性的重要措施、手段和技巧,其目标是以协作对话的形式吸引顾客参与到与企业的价值共创之中,为企业带来运营成本的降低以及商业价值的增加(Greenberg,2010;Woodcock等,2011;Askool和Nakata,2011;Ahani等,2017;Ojelabi等,2018)。

2. 流程整合视角。该视角强调整合的重要性,主要从流程、系统、技术与新兴的社交媒体应用程序联系组合的视角来理解社会化CRM,认为社会化CRM不是简单地将社交媒体技术与企业现有CRM业务流程拼接在一起,而是将企业的人员、业务应用、信息与社交媒体技术整合到企业CRM流程中,并对整个流程进行监控,不断改进企业业务运作,从而帮助企业快速响应顾

表 1 三种视角下的社会化CRM定义

研究视角	社会化CRM定义	研究者
战略策略视角	以顾客为导向,由技术、业务指令、流程和社会特征支持的综合战略管理方法,其目的是让顾客参与合作,为企业提供商业价值	Greenberg(2009); Peters和Pressey(2010)
	由技术平台、业务规则、工作流程和社交功能支持的商业策略,其目的是借助协作对话的形式,帮助企业和顾客在可靠和透明的商业环境中互惠互利、共创价值	Greenberg(2010); Askool和Nakata(2011)
	通过社交媒体加强企业与现有顾客和潜在顾客的交流,同时收集和分析海量数据来提高顾客信任感和品牌忠诚度的商业策略	Woodcock等(2011)
	应用社交媒体技术,观测企业与产品或服务相关的在线业务活动,以满足顾客需求、提高顾客参与度,从而发展和管理有价值的顾客关系的综合战略方法	Ahani等(2017)
	通过让顾客在互联网和社交媒体平台上更好地控制他们与企业之间的沟通方式,来改变企业与其现有和潜在顾客之间传统的单向互动,并为他们提供建立关系所需工具的商业策略	Ojelabi等(2018)
流程整合视角	将社交网络、CRM流程、企业战略和技术整合起来的新兴概念	Reinhold和Alt(2011)
	将面向顾客的活动(包括流程、系统和技术)与新兴的社交媒体应用整合在一起,以优化企业与顾客互动的业务流程,从而吸引顾客参与协作对话并增强顾客关系	Trainor(2012)
	新兴技术资源与以顾客为中心的管理系统的独特组合,其目的是通过启用新的或改进现有的业务流程来提高顾客满意度、忠诚度和留存率,进而提高企业业绩	Trainor等(2014)
技术创新视角	使用社交媒体这一创新技术,扩展并优化传统CRM活动,其目的是通过创新企业的程序化响应来吸引顾客参与并进行更有效率的顾客信息管理	Harrigan和Miles(2014)
	一种集成了企业的社交媒体账户的新型CRM,其技术创新主要体现在企业可与顾客进行结构化互动,有助于企业了解市场对其产品和服务的看法,并及时做出回应和制定决策	Elena(2016)

资料来源:根据相关文献整理。

客生态系统的变化,扩大竞争优势(Reinhold和Alt,2011;Trainor,2012;Trainor等,2014)。

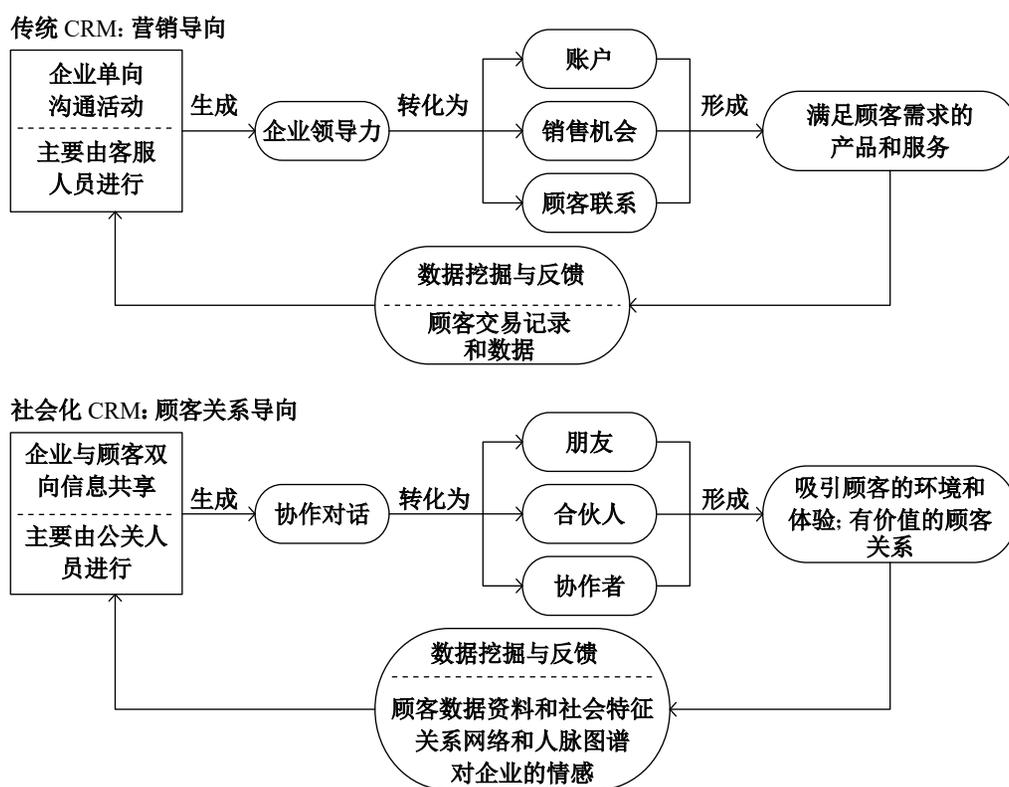
3. 技术创新视角。该视角倾向于从技术进步与创新的角度理解社会化CRM,片面地认为社会化CRM是传统CRM的一种集成了社交媒体的技术升级形式,其目的是通过创新企业的程序化响应来进行市场信息管理与顾客信息管理,并以此提高顾客的满意度、忠诚度和留存率(Harrigan和Miles,2014;Elena,2016)。

综上,技术创新视角太过狭隘,仅将社会化CRM视为应用了社交媒体的创新型CRM。与之不同,流程整合视角较为凝练,认为社会化CRM是从系统架构到营销理念的完整意义上的转型升级,但它过于关注业务流程的整合,忽视了社会化CRM作为顾客关系管理手段的战略性和战略性。相较而言,战略策略视角更加成熟,不仅关注技术、业务指令、流程和社会特征的综合支持,而且强调顾客关系导向和与社会化顾客相适应的战略措施和手段。因此,综合以上三种视角,本文认为社会化CRM是一种为适应顾客生态系统而将社交媒体技术作为创新技术资源,同企业人力资源、信息资源与业务运作一起整合到以顾客为中心的CRM流程架构中,来实现吸引顾客与企业进行双向交互以实现价值共创等社会化CRM目标的综合战略管理方法。

## (二)社会化CRM与传统CRM的差异

基于社会化CRM与传统CRM运作的内涵逻辑,本文从顾客定位、数据挖掘、业务重心、技术工具与价值创造五个方面对二者进行了对比分析(参见图1)。

第一,从顾客定位上看,传统CRM中的顾客因企业在企业活动中生成的领导力而被动地



资料来源:以Kubina和Lendel(2015)的研究为主体框架,结合Kubina和Lendel(2015)以及Soltani和Navimipour(2016)的研究整理得出。

图1 传统CRM和社会化CRM的差异

在信息沟通和营销活动中处于消极状态;而社会化CRM中的社会化顾客则通过与企业的双向沟通互动,被企业视为平等的合作伙伴。第二,从数据挖掘上看,传统CRM基于“完整”的顾客记录和数据(所有营销、销售和顾客服务)集成,将交易数据转变为企业账户、销售机会和与顾客的联系,并根据顾客的单一视图进行反馈,形成流程自动化的良好循环;而社会化CRM则能根据网络上的顾客数据资料 and 与之相关的社会特征,梳理出顾客在虚拟社会化环境中的关系网络、人脉图谱及对企业的情感,从而将社交媒体数据转变为企业与顾客平等协作关系的基础,并根据对顾客的全面立体洞察进行反馈,形成以顾客为中心的良好循环(Kubina和Lendel, 2015)。第三,从业务重心上说,传统CRM一般是营销导向的,业务运营主要由客服人员根据企业收集的现有顾客交易记录和资料,有针对性地进行短信营销、售后咨询等单向沟通活动,业务重心在于提供满足顾客需求的产品和服务;而社会化CRM则是顾客关系导向的,由公关人员通过社交媒体网络的双向交互影响顾客,动态掌握现有和潜在顾客的个性化需求,并广泛地与顾客建立持久的关系,业务重心在于创设能吸引顾客参与的环境和体验(Soltani和Navimipour, 2016)。第四,从技术工具上看,传统CRM的技术工具专注于销售、营销和支持的运营方面,多与流程自动化相关联;而社会化CRM的技术工具更侧重于运营、联系和交互的社会方面,更依赖于将社交媒体工具集成到业务运作或服务中。第五,从价值创造上看,传统CRM在社交媒体时代,更多是整理和储存已有顾客信息的一种锦上添花的工具,只能为企业增加由企业自己创造的相对有限的价值;而社会化CRM的核心价值在于通过识别顾客信息、实时协作交互和定制产品和服务,使企业与顾客实现价值共创(Charoensukmongkol和

Sasatanun, 2017)。

通过上述五项对比可以看出,传统CRM是“消费者无声年代”企业主导的为营销而进行内部业务流程优化的单向信息沟通模式(Agnihotri等,2017),而社会化CRM则意味着另一个完全不同的顾客模式——通过双向沟通不断将社交网络上的单一个体转化为企业社会化关系的一部分,从而丰富企业的关系体系,帮助企业实现营销目标。因此,“驻留于顾客生态系统,与顾客建立双向沟通的协作关系以进行价值共创”是社会化CRM的核心所在,也是它与传统CRM最明显的不同。

#### 四、社会化CRM的影响因素

为了对影响企业构建和实施社会化CRM的相关因素有一个清晰的认识,本文回顾了国内外相关文献,将社会化CRM的影响因素整理归纳为社会因素、组织因素、技术因素三类。

##### (一)社会因素

文献研究表明,影响社会化CRM的社会因素包括行业竞争、顾客行为变化、政府支持和外部财务资源支持。

1. 行业竞争。研究发现,竞争压力是刺激中小企业进行战略创新的主要因素(Ghobakhloo等,2012)。社会化CRM作为完整意义上的CRM转型创新,必然会受到行业竞争的影响:当一些竞争对手开始着手实施社会化CRM来满足顾客需求并赢得顾客忠诚时,企业也会迫于竞争压力开始构建并实施社会化CRM(Ahani等,2017)。遗憾的是,现阶段的相关研究仅对这一结论进行了概括性探讨,而没有进一步探索其在不同环境中的适用性,例如,没有考虑行业中地位不同的企业所受的不同竞争压力对其构建和实施社会化CRM的影响差异。

2. 顾客行为变化。面对喜欢并习惯于使用社交媒体与企业及其竞争对手建立联系的社会化顾客(Berthon等,2012),传统CRM越来越难以实现企业的营销目标。因此,顾客行为变化的压力同样在迫使企业构建并实施社会化CRM,以促进更多顾客与企业的信息互动,进而实现企业CRM的既定目标,获得市场竞争力(Ahani等,2017)。然而,现有文献多关注顾客线上行为的变化,却忽略了社会化顾客随之改变的线下消费行为对企业实施社会化CRM的影响。

3. 政府支持。社会化CRM的实施与发展离不开政府的支持。Parveen等(2015)的研究表明,在马来西亚、泰国和菲律宾,政府对社交媒体平台的支持不仅影响了人们的观念,还鼓励了企业对社会化CRM等相关战略的利用。可以说,政府为企业的创新发展创造了条件,为发展社交网络相关技术营造了良好的氛围,为企业社会化CRM的实施与发展提供了支持。

4. 外部财务资源支持。外部财务资源支持,简单地说就是风险资本家的支持、众筹支持和商业天使支持等,它们能通过填补资金缺口帮助企业识别和纠正自身弱点,还能利用进一步的资金支持积极影响企业实施社会化CRM的意愿,促使企业采用新的颠覆性技术提高与社会化顾客的协作能力,实现社会化CRM的发展和自身商业价值的最大化(Hasani等,2016)。

##### (二)组织因素

从组织层面看,企业文化、管理层支持、员工IT/IS知识储备、社交媒体使用和市场信息加工等因素对社会化CRM的实施与应用存在积极影响。

1. 企业文化。顾客关系导向型企业文化能积极影响企业对社会化CRM的实施。随着社交媒体的发展和成熟,社会化顾客开始习惯于通过社交网络进行信息共享,并主动试图参与与企业的合作。因此,为了适应这种改变,企业尤其是中小企业需要转变“产品至上”的思想,建设顾客关系导向型企业文化,营造“以顾客为中心”的氛围,并实施社会化CRM来加强与顾客的联系,从而弥补自身资金不足、没有规模效益等弱点,并将持久而有价值的顾客关系作为其竞争

优势(Harrigan和Miles,2014)。另外,Askool和Nakata(2011)基于技术接受模型,发现这种顾客关系导向型企业文化在鼓励员工与顾客进行协作沟通的同时,还可以帮助员工提高熟悉度、关怀和可信赖感等顾客沟通能力,从而提升社会化CRM的实施效果。

2. 管理层支持。根据技术—组织—环境框架理论(technology-organization-environment, TOE)可知,企业的技术创新倾向受到高层管理人员创新支持的积极影响。社会化CRM作为企业为适应顾客生态系统而进行的技术性战略创新,其构建与实施不可避免地会受到管理层态度的影响。并且,当前的商业环境也要求高层管理者为企业构建和实施社会化CRM提供支持(Xu和Quaddus,2012)。尤其对于初创企业来说,内部财务资源的可用性,作为管理层支持的一种重要表现,会对其采纳和实施社会化CRM的意愿产生积极影响(Hasani等,2016)。

3. 员工IT/IS知识储备。员工的IT/IS知识储备能帮助他们以最高的效率最大限度地利用资源,从而提高社会化CRM实施的成功率(Askool和Nakata,2011)。而且,学习IT/IS知识能提高员工的市场机会识别能力和动态反应能力,进而有助于企业社会化CRM的实施。可以说,企业从社会化CRM战略中获益的必要条件是员工对社交媒体等IT/IS技术有足够的知识储备。

4. 社交媒体使用。在实施社会化CRM的过程中,一方面,社交媒体使用能支持一系列关键的CRM决策,是传播信息、推广产品和服务以及扩大潜在顾客数量的最快和最有效的方法(Harrigan和Miles,2014);另一方面,社交媒体使用能使企业得到增强版的以销售人员为中心的技术和以顾客为中心的技术,是企业在市场上保持竞争力的必要技术条件(Trainor和Kevin,2012)。而且,Garrido-Moreno等(2018)在对222家西班牙酒店样本进行调查后发现,社交媒体的使用在为创造价值的同时,还可以促进企业社会化CRM的实施。综上,社交媒体使用会影响社会化CRM在企业中的实施效率与绩效表现,对于企业实施社会化CRM具有重要作用。

5. 市场信息加工。和关注顾客数据质量因素的传统CRM不同(Alshawi等,2011),随着顾客共享信息的普遍化,企业能获取、处理和利用的顾客信息量迅速增长,不仅包括传统顾客资料,还包括产品观感、心理特征等社交媒体数据(Atanassova和Clark,2015)。因此,企业不再需要重点关注数据质量,而是需要尽可能多地获取、传播和解释顾客信息,并重点提高将相关信息转化为顾客全面立体形象所依靠的市场信息加工能力,以获得知识管理能力与竞争优势,提高社会化CRM的效率(Choudhury和Harrigan,2014)。

然而,研究人员在“信息传播(共享)这一市场信息加工活动是否会影响社会化CRM的实施”问题上还存在分歧。Askool和Nakata(2011)认为,共享信息,作为建立牢固关系的关键因素,能积极影响感知可信度的产生,进而影响人们对于实施社会化CRM的态度。与之相反,Ahani等(2017)则认为出于隐私原因,企业和消费者通常不愿意分享他们的商业信息,因此信息共享基本不会影响社会化CRM的采纳与实施。对于这个争议点,未来仍需继续探讨跟进。

### (三)技术因素

文献研究表明,为了适应社会化顾客的行为变化和可用顾客信息量的增大,企业必须进行相应的技术创新与升级,因此企业不再着重关注传统CRM中关于软件选择标准、系统评估和选择标准等基础技术软硬方面的因素(Alshawi等,2011),而是开始关注社会化CRM系统的相对优势、兼容性、可观察性、实施成本等创新性系统技术因素对社会化CRM的影响。

1. 相对优势。根据创新扩散理论,相对优势是指创新所能提供的感知利益水平,它会积极影响企业采用创新的倾向性。比起传统CRM,社会化CRM作为企业典型的战略创新,能够提高企业的业务价值和顾客价值,优化企业运营,为企业带来更高的感知利益水平(Wen和Chen,2010),从而积极影响企业有关社会化CRM采用与实施的决策。

2. 兼容性。由于任何新系统的使用都可能使现有业务流程产生重大变化,因此那些与企业

现有技术背景、业务流程更加兼容的系统往往具有更高的采用率(Gupta等,2013)。社会化CRM通过网络浏览器、移动设备和社交媒体技术的便捷访问,能够轻松地与许多企业的现有技术兼容(Sinclair和Vogus,2011),与中小企业当前的商业安排兼容(Ainin等,2015),与企业的主流价值观、基础设施和整体业务流程兼容(Ahani等,2017),这会显著影响社会化CRM的构建与实施。但现有研究没有分析社会化CRM是如何借助社交媒体更加无缝地集成到企业现有的战略计划与工作流程中的,未来需要通过实证研究探索并展示这一过程。

3. 可观察性。如果特定技术被广泛使用并且更易被他人感知到其存在性和易用性,那么企业就有更大的可能跟随趋势采用该技术(Ramdani等,2013)。也就是说,系统的可观察性不可避免地会对企业中社会化CRM的采纳与实施产生影响。而且,Wu等(2009)在其实证调研中发现了这一事实:先前百分之百基于内部网络的CRM系统软件因为可观察性相对较低而未能获得更广泛的采用,与之形成鲜明对比的是现在社会化CRM系统的可观察性随着社交网络平台的日益普及而不断提高,使越来越多的企业开始进行社会化CRM的构建与实施。可见,社会化CRM的可观察性对企业中社会化CRM的采纳与实施产生了积极影响。

4. 实施成本。关于“成本是否会影响社会化CRM的采纳与实施”的结论尚未统一。Wittkuhn等(2015)称社会化CRM能通过对企业业务流程的全面管理来降低企业的成本,因此社会化CRM的实施成本并不重要。与之相反,Ahani等(2017)基于技术—组织—环境—信息处理采纳模型(technology-organization-environment-process, TOEP)的实证研究发现,货币资源作为中小企业的重要资源之一,会使企业在一定程度上根据成本效益原则考虑社会化CRM的实施与构建。因此,社会化CRM是否会受到其实施成本的影响仍待后续研究证实。

综上,现阶段社会化CRM的影响因素研究已经取得初步成效,所探讨的影响因素由外至内可划分为社会因素、组织因素、技术因素三类。然而,目前相关研究仍存在许多不足之处。首先,相关研究主要局限于组织层面,对社会层面和技术层面的前因变量考虑较少,而且,这些研究在进行结果分析时,更多关注是否与前人的研究结论一致,对社会化CRM影响因素的深层解释不足;其次,现有研究多以中小企业或初创企业为考察对象,很少关注作为实施社会化CRM“主力军”的大型企业,研究结论缺乏普适性;最后,不同影响因素对社会化CRM的采纳与实施有不同程度的影响,因此根据影响程度对这些因素进行排序对企业社会化CRM的构建与实施具有重要的指导意义,但针对此领域的研究仍然较为匮乏。总体来看,为了建立完善的社会化CRM理论体系,并为企业的相关实践提供详细有效的指导,未来的研究应该重视对社会化CRM影响因素的探讨。

## 五、社会化CRM的积极效应

通过整理总结相关文献可知,社会化CRM的积极效应可以分为员工和企业两个层面,而在顾客层面存在理论空白(参见表2)。

### (一)社会化CRM对员工的积极效应

1. 改善员工的工作态度。研究表明,社会化CRM能使员工在整个工作过程中更具有体育精神(Agnihotri等,2017)、更加勤奋(Ogilvie等,2018)。因为社会化CRM不仅有助于收集以往的经验信息,帮助员工准备好处理各种不利情况,使他们体现出体育精神和良好的判断力,还可以监控顾客需求和需求的变化,跟踪顾客投诉,使员工与顾客保持更一致的联系(Rodriguez等,2012),进而在运作更加协调的业务流程中更加勤奋地工作。

2. 提升员工的专业知识与沟通能力。社会化CRM能够为买卖双方的互动提供更多的沟通机会和交流平台,增强信息的丰富性、流动性和可访问性,使员工能更轻松地获得更广泛的可

表2 关于社会化CRM积极效应的研究

	研究者	研究主题	样本	影响效应
员工层面	Agnihotri等(2017)	社会化CRM技术和社交媒体在售后服务中的作用	印度的B2B销售组织	勤奋、信息沟通、诱导、同情、体育精神
	Ogilvie等(2018)	社交媒体技术在B2B销售环境中对销售人员的影响	在美国1 200家企业随机抽样调查375名受访者	勤奋、产品知识、产品信息沟通、适应性
企业层面	Greenberg(2010)	CRM2.0如何影响顾客洞察力	过去十年和第三方来源的独立研究	顾客洞察力
	Trainor(2012)	企业现有CRM资源如何与新技术和业务流程集成以形成更高的企业级成果	—	以顾客为基础的利润绩效、以顾客为基础的关系绩效、新产品绩效
	Harrigan等(2015)	顾客关系导向对社交媒体技术使用和顾客关系管理绩效的影响	在线调查市场营销从业者	顾客关系、管理绩效
	Wang和Kim(2017)	如何使用社交媒体技术可以使顾客关系和财务绩效受益	232个公司的Facebook使用数据	财务绩效
	Charoensukmongkol和Sasatanun(2017)	社交媒体对顾客关系管理的使用强度与泰国微型企业的业务表现满意度之间的关联	泰国主要市场的217家小商店	企业业务表现、满意度

资料来源:根据相关文献整理。

用信息和知识,提高员工的整体产品知识素养(Ogilvie等,2018),同时使员工能够以智能方式收集和整合关键信息并将其传播给顾客(Rodriguez等,2011),以更加清晰简洁的方式与顾客进行高效的信息沟通(Agnihotri等,2017)。

3. 提高员工的定制化服务水平。社会化CRM能收集关键购买决策者的详细信息,并为相关顾客构建详细的资料(如职业背景、受教育程度、家庭和重要日期),从而为员工采取相应的“同情”行为和“诱导”行为提供信息基础(Agnihotri等,2017)。同时,社会化CRM还能够帮助员工更系统地跟踪和研究顾客的购买模式,以更好地评估和匹配顾客的情境需求(例如工作风格、时间限制),增进与顾客交互中的适应性行为(Ogilvie等,2018),从而提高定制化服务水平。

综上,社会化CRM能够直接影响员工的态度、专业能力和服务水平,使他们做出符合企业与顾客要求的行为,进而提高顾客的服务满意度。然而,现阶段的部分研究结果还存在争议与分歧。例如,针对“社会化CRM的有效实施是否能使员工勤奋工作”这一议题,Ogilvie等(2018)认为社会化CRM的有效实施能够使员工更加勤奋;但Agnihotri等(2017)发现,社交媒体越来越多的使用会导致消极心理,例如满意度下降以及减少或完全停止使用社交媒体工具的意图(Maier等,2015),从而造成一种“社会超负荷”现象,对勤奋行为产生负面影响。因此,如何提升社会化CRM的积极作用,避免其可能的消极影响,应该是今后需要研究的重要问题。

## (二)社会化CRM对企业的积极效应

1. 提高企业的顾客洞察力。基于高度交互式的社交媒体,企业的CRM可以不再仅依靠传统的顾客资料进行单一视角的用户画像描绘(Trainor和Kevin,2012),而是能够将传统顾客记录与社交媒体信息结合起来生成360度用户画像,再通过非结构化文本分析、对话解析与情绪分析等社会化CRM分析工具,动态跟踪审视顾客的风格、选择偏好与对企业的态度,并结合顾客的实际期望对顾客未来的行为进行预测(Greenberg,2010),提高企业的顾客洞察力。

2. 改善企业与顾客的关系。以前,基于传统CRM的顾客交易记录,企业可以通过瞄准和管理“有价值”的顾客来塑造和领导单向消极的顾客关系,进而实现企业的价值增长。现在,随着

社会化顾客行为的变化和相关技术的创新升级,社会化CRM能通过大量访问真实的、实时的顾客数据,为企业带来更准确的顾客价值分类、更理性的顾客偏好预测和更多的销售机会,帮助企业实现高满意度、高忠诚度和高留存率的顾客目标,最终改善企业与顾客间的关系,实现预期的顾客关系绩效(Harrigan等,2015)。具体来讲,对于表现出较低社交能力的企业家以及从社交媒体渠道获得更多销售额的企业来说,社会化CRM能通过由协作交互产生的强烈情感纽带建立起与顾客的持久性合作关系,提高企业在顾客生态系统中的业务表现满意度(Charoensukmongkol和Sasatanun,2017)。

3. 提高企业的市场绩效。鉴于社会化顾客行为的巨大变化和随之暴增的可用顾客信息量,传统CRM那种通过向顾客发送有针对性的企业营销信息来提升企业市场绩效的做法已经到了瓶颈期(Choudhury和Harrigan,2014)。想要打开企业营销战略新局面,只有将社会化CRM战略和现有资源、技术、流程整合集成,来帮助企业识别顾客需求、有效部署营销资源,同时观察竞争对手和同行、持续了解行业趋势变动,以提高以顾客为基础的利润绩效、以顾客为基础的关系绩效和新产品绩效等市场绩效(Trainor和Kevin,2012)。更重要的是,社会化CRM能在巨量顾客信息的压力下,提高企业获取、整合和传播顾客信息的能力,促进企业与顾客的价值共创,从而帮助企业在顾客生态系统中获得新的商业竞争优势,实现扩大品牌知名度、提升顾客忠诚度以及提高市场绩效三大战略目标(Wang和Kim,2017)。

综上,社会化CRM企业层面的积极效应之间呈现出一种递进关系:社会化CRM首先对企业的顾客洞察力产生积极作用,继而基于这种高水平的顾客洞察力吸引社会化顾客参与协作对话,改善企业与顾客的关系,最终通过持久稳定的顾客关系带来价值共创,帮助企业提高市场绩效,实现预期的战略目标。但目前关于社会化CRM企业层面积极效应的研究在调查对象选择上仍存在问题:研究人员多针对中高层管理人员进行问卷调查,但出于企业和个人利益考虑,管理人员提供的问卷数据可能不如更直接参与社会化CRM日常运营的员工提供的数据那样真实有效、公正可信。

## 六、未来研究展望

通过梳理总结社会化CRM的发展脉络,本文阐明了传统CRM向社会化CRM转型的必要性,划分了社会化CRM的概念视角并总结出其与传统CRM的五点不同,同时对社会化CRM的影响因素和积极效应进行了归纳,最终构建出一个社会化CRM研究整合模型(参见图2)。通过对社会化CRM研究成果的整体回顾与系统梳理,不难看出该领域的研究已经取得了一定成果,但仍然存在诸多不足,有待未来的研究进一步完善和补充。

1. 统一并深化概念界定和内涵理解。在社会化CRM的概念理解上,虽然学者们大多认为Greenberg(2010)的定义最为经典,但目前学术界尚未形成明确统一的定义。虽然现有研究大多强调社会化CRM是将社交媒体技术等创新技术与CRM流程整合起来的新兴概念,但社会化CRM并不简单限于创新技术的整合应用,其本质是由技术平台、业务规则、工作流程和社会特征支持的顾客关系管理战略转型。由于在学术研究中专业名词微小的差别将导致研究重点、研究目标及研究群体的大相径庭,因此学者们对社会化CRM的概念界定和内涵理解存在分歧,将导致众多研究结果得不到累积和相互验证。为了统一界定、避免分歧,未来的研究应基于策略策略视角形成对社会化CRM更为公认的准确界定,澄清可能出现的主观曲解,正确理解和应用社会化CRM概念,并为研究者与实践者对企业顾客关系的探索提供方向和目标。

2. 细化不同类型研究对象的差异化研究。由前文可知,关于社会化CRM的研究多以中小企业或初创企业为研究对象,对大型企业关注较少,导致研究结论缺乏普适性。因此,不同特征

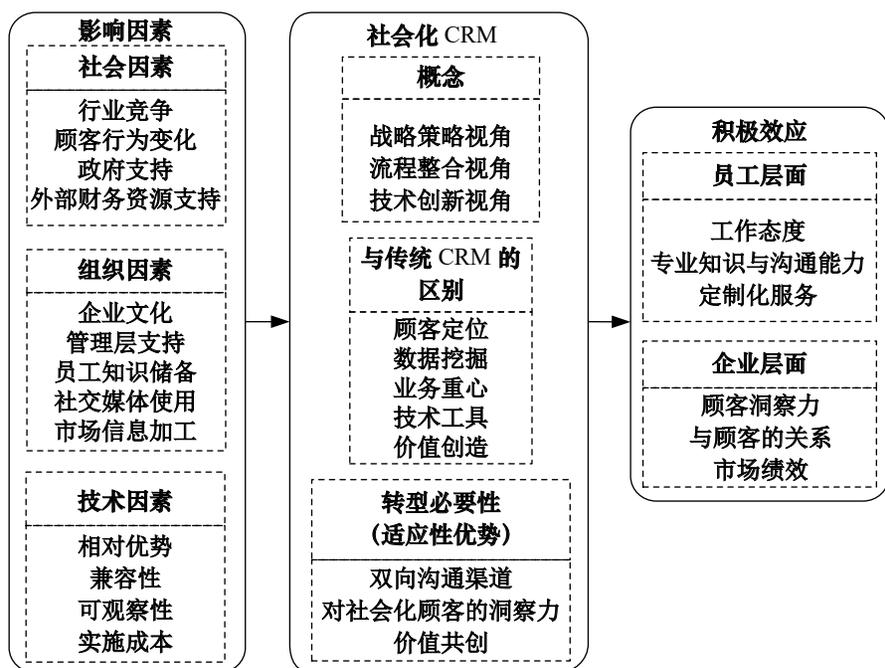


图2 社会化CRM研究整合模型

和类型的研究对象对社会化CRM商业表现的影响应该成为未来研究的主题,例如,探索B2B和B2C企业之间的差异,特别是在以顾客为中心的管理流程和社会化CRM之间的直接关系方面。再考虑到现有研究的样本数据多来自于高层管理团队这个局限性,研究人员可以改变数据收集思路,通过收集中层管理人员甚至日常运营人员的数据,并将数据信息与企业的社会化CRM绩效数据相联系(Trainor等,2014),来探索不同类型企业实施社会化CRM的区别,从而为其提供差异化、个性化的实践指导。

3. 深化社会化CRM的影响因素研究。从现有文献来看,关于社会化CRM前因变量的探讨不够充分。本文认为未来的社会化CRM前因研究至少可以关注以下方面:首先,未来的研究可以扩展讨论顾客关系导向型企业文化是如何促进社会化CRM实施的,以及它帮助企业获得相应竞争优势的最佳途径是怎样的。其次,按影响程度对影响因素进行排序应该是未来研究的一个重要内容。例如,Ahani等(2017)基于TOEP模型,提出社会化CRM的兼容性和信息获取是影响中小企业采用社会化CRM的最重要因素,但这个结论是否具有普适性还值得进一步商榷。再次,企业准备度、企业规模、社会化CRM的可测量性和采用前的试点能力等其他因素也可能影响社会化CRM的实施与构建(Askool和Nakata,2010;Trainor等,2014;Harrigan和Miles,2014;Ahani等,2017),未来的研究可以进一步探讨这些前置因素是否以及如何对社会化CRM的实施与应用产生影响。最后,对于不同学者的分歧点,如“信息传播(共享)”因素或“成本”因素,是否会影响社会化CRM的构建与实施,也值得进行针对性研究分析,以得到更具公信力的研究结论。

4. 填补社会化CRM在顾客层面的理论空白。社会化CRM关注的是人与关系,需要以前所未有的方式关注顾客(Woodcock等,2011)。因此,未来的研究必须增加对社会化CRM顾客层面影响效应的关注,以建立更完整、更有实践意义的理论框架。具体来说,现阶段仍有几个关于顾客层面的研究问题有待研究人员回答:第一,社会化顾客需要企业提高其透明度、真实性和互动性(Greenberg,2010),那究竟什么因素可以支持或抑制社会化顾客参与企业社会化

CRM流程?感知公平(分配公平、程序公平和互动公平)是否会影响社会化顾客参与社会化CRM流程时相应行为的有效性?这些问题对于企业社会化CRM战略的成功至关重要。第二,已知社会化CRM可以为企业带来的利益主要表现为提升“顾客洞察力和参与度”,那么通过在线顾客参与而获得的有关顾客行为、态度和情绪的知识是否必然会影响财务收益和业务绩效从而推动整个价值链的利益增长呢?这事关企业基于社会化CRM所获得的顾客知识累积能否转化为企业绩效的提高(Woodcock等,2011)。第三,自我建构是否在个体顾客层面的社会化CRM价值创造链(从顾客价值到顾客满意度、顾客忠诚度、赞助行为等组织价值的链条)中起调节作用?这事关企业是否能够根据社交网络上不同消费者的自我建构特征来定制针对他们的顾客策略(Qi等,2014)。

5. 拓展社会化CRM的影响效应研究。针对现有研究的不足,未来对社会化CRM影响效应的扩展研究不仅应重点关注顾客层面,还应至少考虑以下方面:第一,目前关于社会化CRM影响效应的研究多集中于展示社会化CRM的积极效应,未来的研究可以关注社会化CRM的实施风险,如销售过程中实施社会化CRM引发的潜在欺诈风险、由于黑客入侵产生的企业信息泄漏风险以及实施社会化CRM获取、整合、处理并使用顾客信息所涉及的更广泛的道德风险,以明确并避免实施社会化CRM所可能产生的消极影响。第二,未来研究人员可以根据销售交易的性质和规模(例如,大客户销售、团队销售与个人销售)以及销售关系阶段(例如,重复购买、新顾客购买)来了解社会化CRM在销售过程中的使用情况和实施效果,从而帮助企业识别每个销售阶段最有效的社会化CRM实施方式(Nunan等,2018)。第三,如何展示投资回报率一直是社会化CRM面临的关键管理问题和研究挑战,未来的研究应该努力寻找能衡量社会化CRM对企业影响的方法,如销售过程中社会化CRM的参与度量指标(例如,点击次数、转发、点赞)和有形财务成果之间的关联,以得出更具实践指导意义的结论。

6. 加强社会化CRM的本土化研究。现有的社会化CRM研究大部分是针对西方企业进行的探讨与分析,为了促进我国企业的国际化发展,未来的研究应该注重探讨社会化CRM与我国特殊社会情境的结合。一方面,我国传统文化思想存在深远影响,所以有必要在研究中国情境下的社会化CRM时考虑引入能体现我国文化心理特征的变量,如“圈子”;另一方面,我国正处于经济转型期,相关制度不够完善,市场存在不确定性和复杂性,这些都给企业带来了挑战。因此,探讨如何在这种商业环境中把我国的传统哲学和文化价值观融入企业文化和运营流程以促进社会化CRM的本土化发展,将有利于完善该领域研究的理论框架,也将有利于指导中国情境下企业的社会化CRM实践。

#### 主要参考文献

- [1]Agnihotri R, Trainor K J, Itani O S, et al. Examining the role of sales-based CRM technology and social media use on post-sale service behaviors in India[J]. *Journal of Business Research*, 2017, 81(12): 144-154.
- [2]Ahani A, Rahim N Z A, Nilashi M. Forecasting social CRM adoption in SMEs: A combined SEM-neural network method[J]. *Computers in Human Behavior*, 2017, 75(10): 560-578.
- [3]Ainin S, Parveen F, Moghavvemi S, et al. Factors influencing the use of social media by SMEs and its performance outcomes[J]. *Industrial Management & Data Systems*, 2015, 115(3): 570-588.
- [4]Askool S, Nakata K. A conceptual model for acceptance of social CRM systems based on a scoping study[J]. *Ai & Society*, 2011, 26(3): 205-220.
- [5]Bijmolt T H A, Leeflang P S H, Block F, et al. Analytics for customer engagement[J]. *Journal of Service Research*, 2010, 13(3): 341-356.
- [6]Charoensukmongkol P, Sasatanun P. Social media use for CRM and business performance satisfaction: The moderating roles of social skills and social media sales intensity[J]. *Asia Pacific Management Review*, 2017, 22(1): 25-34.

- [7]Choudhury M M, Harrigan P. CRM to social CRM: The integration of new technologies into customer relationship management[J]. *Journal of Strategic Marketing*, 2014, 22(2): 149-176.
- [8]Elena C A. Social media—A strategy in developing customer relationship management[J]. *Procedia Economics and Finance*, 2016, 39(11): 785-790.
- [9]Greenberg P. The impact of CRM 2.0 on customer insight[J]. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2010, 25(6): 410-419.
- [10]Harrigan P, Miles M. From e-CRM to s-CRM. Critical factors underpinning the social CRM activities of SMEs[J]. *Small Enterprise Research*, 2014, 21(1): 99-116.
- [11]Harrigan P, Soutar G, Choudhury M M, et al. Modelling CRM in a social media age[J]. *Australasian Marketing Journal*, 2015, 23(1): 27-37.
- [12]Hasani T, Bojei J, Dehghantanha A. Investigating the antecedents to the adoption of SCRM technologies by start-up companies[J]. *Telematics and Informatics*, 2016, 34(5): 655-675.
- [13]Kubina M, Lendel V. Successful application of social CRM in the company[J]. *Procedia Economics and Finance*, 2015, 23(10): 1190-1194.
- [14]Maier C, Laumer S, Eckhardt A, et al. Giving too much social support: Social overload on social networking sites[J]. *European Journal of Information Systems*, 2015, 24(5): 447-464.
- [15]Nunan D, Sibai O, Schivinski B, et al. Reflections on “social media: influencing customer satisfaction in B2B sales” and a research agenda[J]. *Industrial Marketing Management*, 2018, 75(11): 31-36.
- [16]Ogilvie J, Agnihotri R, Rapp A, et al. Social media technology use and salesperson performance: A two study examination of the role of salesperson behaviors, characteristics, and training[J]. *Industrial Marketing Management*, 2018, (11): 55-65.
- [17]Ojelabi R A, Afolabi A O, Oyeyipo O O, et al. Data exploration of social client relationship management (CRM 2.0) adoption in the Nigerian construction business[J]. *Data in Brief*, 2018, 18(6): 1471-1476.
- [18]Pagani M, Mirabello A. The influence of personal and social-interactive engagement in social TV web sites[J]. *International Journal of Electronic Commerce*, 2011, 16(2): 41-68.
- [19]Parveen F, Jaafar N I, Ainin S. Social media usage and organizational performance: Reflections of Malaysian social media managers[J]. *Telematics and Informatics*, 2015, 32(1): 67-78.
- [20]Qi J Y, Qu Q X, Zhou Y P. How does customer self-construal moderate CRM value creation chain?[J]. *Electronic Commerce Research and Applications*, 2014, 13(5): 295-304.
- [21]Reinhold O, Alt R. Analytical social CRM: Concept and tool support[A]. *Proceedings of the 24th Bled eConference*[C]. Bled, Slovenia, 2011: 226–241.
- [22]Rodriguez M, Peterson R M, Krishnan V. Social media’s influence on business-to-business sales performance[J]. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2012, 32(3): 365-378.
- [23]Soltani Z, Navimipour N J. Customer relationship management mechanisms: A systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research[J]. *Computers in Human Behavior*, 2016, 61(8): 667-688.
- [24]Trainor K J. Relating social media technologies to performance: A capabilities-based perspective[J]. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2012, 32(3): 317-331.
- [25]Trainor K J, Andzulis J M, Rapp A, et al. Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM[J]. *Journal of Business Research*, 2014, 67(6): 1201-1208.
- [26]Varajão J, Cruz-Cunha M M. Main motivations for CRM adoption by large Portuguese companies—A principal component analysis[J]. *Procedia Computer Science*, 2016, 100(10): 1269-1279.
- [27]Wang Z, Kim H G. Can social media marketing improve customer relationship capabilities and firm performance? Dynamic capability perspective[J]. *Journal of Interactive Marketing*, 2017, 39(5): 15-26.
- [28]Wen K W, Chen Y. E-business value creation in small and medium enterprises: A US study using the TOE framework[J]. *International Journal of Electronic Business*, 2010, 8(1): 80-100.
- [29]Wittkuhn N, Lehmkuhl T, Küpper T, et al. Social CRM performance dimensions: A resource-based view and dynamic capabilities perspective[A]. *Proceedings of the 28th Bled eConference*[C]. Bled, Slovenia, 2015: 369–388.
- [30]Woodcock N, Green A, Starkey M, et al. Social CRM as a business strategy[J]. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 2011, 18(1): 50-64.

# A Literature Review of Social CRM and Future Prospects

Zhang Chubing, Han Shenghao, Li Na

(School of Business, Tianjin University of Finance and Economics, Tianjin 300222, China)

**Summary:** In recent years, based on the current status and development prospects of social media technology applications, as well as the reality that enterprises are beginning to operate within the customer ecosystem, traditional customer relationship management (CRM), which focuses on customer transactions and process automation, is no longer suitable to today's business environment. Therefore, social CRM, which establishes the relationship between business and customers through social media in the form of two-way collaborative dialogue, came into being, and attracted extensive attention from the academic community. Scholars from different fields have explored social CRM from multiple perspectives. However, there are some problems in the study of social CRM at present, such as the divergence of conceptual understanding, the contradiction of some research conclusions, the relative dispersion of research and the existence of theoretical gaps, especially the exploration of local related problems by domestic scholars is in its infancy. In order to clarify the development of social CRM, this paper systematically reviews the existing research results of social CRM. Firstly, this paper expounds the necessity of transforming from traditional CRM to social CRM by analyzing the adaptability advantages of social CRM in constructing two-way communication channels between enterprises and customers, improving the insight of enterprises to social customers, and promoting the co-creation of enterprises and customer value. Secondly, by summing up the concept definition of social CRM by different researchers, this paper divides the three conceptual perspectives of social CRM: strategic strategy perspective, process integration perspective and technological innovation perspective, and shows the differences in conceptual understanding of existing research in the form of tables. At the same time, this paper summarizes the differences between social CRM and traditional CRM in terms of customer positioning, data mining, business focus, technical tools and value creation, and further defines the connotation definition and essential characteristics of social CRM. Thirdly, according to the different research priorities, this paper systematically demonstrates the influence of social factors, organizational factors and technical factors on the construction and implementation of social CRM, and analyzes the differences between the influencing factors of social CRM and the influencing factors of traditional CRM. Fourthly, through the comparison with traditional CRM, this paper shows the positive utility of social CRM to the employee level, such as the employee's attitude, professional ability and service level, as well as its positive utility at the enterprise level, such as customer insight, business and customer relationship and market performance, and points out the theoretical gap of social CRM effect research at the customer level. Finally, this paper constructs a social CRM research integration model, which vividly presents the research status of socialized CRM, based on the deficiencies and gaps found in the literature review, prospects the future research directions of socialized CRM concepts, empirical studies and localization studies, and puts forward innovative and constructive thinking, hoping to provide reference for the follow-up research and practice.

**Key words:** social CRM; social media technology; social customer; customer ecosystem

(责任编辑:王舒宁)