



第一章 顾客购买心理与行为分析

1. 顾客性格分析之一	◀ 2
2. 顾客性格分析之二	◀ 5
3. 顾客性格分析之三	◀ 8
4. 划分顾客的相关因素	◀ 12
5. 消费者市场购买心理	◀ 16
6. 影响消费者购买行为的因素	◀ 21
7. 消费者市场的购买行为	◀ 25
8. 产业市场的购买心理	◀ 29
9. 影响产业市场购买行为的因素	◀ 31
10. 产业市场的购买行为	◀ 33

第二章 组织文化与顾客导向

1. 公司文化的概念	◀ 38
2. 新营销观念的兴起	◀ 40
3. 组织文化的三种定义	◀ 43

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

4.组织文化的五种观点	◀ 46
5.顾客导向的构成	◀ 53
6.市场导向对获利能力的影响	◀ 56
7.DFW 顾客导向研究	◀ 61
8.DFW 竞争价值模型	◀ 64
9.DFW 模型的四种文化形态	◀ 67
10.DFW 衡量基准	◀ 69
11.企业绩效与组织文化	◀ 71
12.不同国家的企业绩效	◀ 73
13.顾客导向与组织气氛	◀ 77
14.组织气氛研究的启示	◀ 80

第三章

顾客导向管理

1.全球顾客营销	◀ 84
2.价值传递策略	◀ 87
3.关键性策略选择	◀ 90
4.营造顾客忠诚度	◀ 92
5.创新与客户维系	◀ 95
6.大量生产到大量订制	◀ 98
7.建立顾客导向的组织文化	◀ 104
8.建立顾客导向的市场情报	◀ 108
9.策略联盟与网络组织	◀ 111

第四章 创新营销观念

1. 以顾客为尊	◀ 116
2. 界定与培养独特能力	◀ 119
3. 锁定目标顾客	◀ 122
4. 建立顾客关系与忠诚度	◀ 126
5. 持续改良与创新	◀ 128
6. 与战略联盟共同成长	◀ 131
7. 打破营销官僚	◀ 134

第五章 顾客购买后评价

1. 顾客购买后过程分析	◀ 138
2. 购买后的不协调	◀ 141
3. 产品的使用与处置	◀ 144
4. 购买后评价	◀ 148
5. 再次购买的动机	◀ 152

第六章 顾客关怀与满意

1. 顾客关怀的起源	◀ 156
2. 顾客关怀的范围	◀ 159
3. 顾客期望与满意	◀ 162
4. 顾客关怀的测量与均衡	◀ 166
5. 顾客关怀的内在变量	◀ 168

6. 顾客关怀的实施	◀ 171
7. 顾客关怀的未来观点	◀ 173

第七章 全面客户管理

1. 客户管理的内容和原则	◀ 178
2. 客户构成与信用调查	◀ 181
3. 信用限额与交易分析	◀ 186
4. 客户资料卡的运用	◀ 189
5. 客户投诉管理	◀ 191
6. 客户档案管理的对象与内容	◀ 194
7. 客户档案管理的方法	◀ 196

第八章 营销物流顾客满意研究

1. 顾客服务问题与对策	◀ 202
2. 顾客服务管理要素	◀ 206
3. 物流服务绩效	◀ 211
4. 企业订单管理	◀ 214
5. 物流配送管理	◀ 219
6. 顾客服务流程	◀ 224
7. 客户不满与投诉处理	◀ 227
8. 物流经理工作要求	◀ 233
9. CRM 核心管理思想	◀ 236
10. CRM 的主要内容	◀ 239
11. GMR 实施方法及注意事项	◀ 242
12. GRM 实施步骤	◀ 246

1. 顾客性格分析之一

POINT 核心要点

本节主要讲述三种性格类型的顾客：①忠厚老实型；②自我吹嘘型；③冷静思考型。

● 忠厚老实型

这是一种毫无主见的顾客。该类顾客友好且对所听的富有同情心，无论推销员说什么，他都点头微笑，连连称好。因而，即使推销员对商品的说明含混带过，他还是会购买。

在推销员尚未开口时，这类顾客会在心中设定“拒绝”的界限，但当推销员进行商品说明时，他又认为言之有理而不停地点头称是，甚至还会加以附和。虽然他仍然无法使自己放松，不过，购买达成是基本没问题的。

面对这种顾客，推销员不要陷入友情，要每次见面均有收获，要一次次地组织好会谈且能坚定而又礼貌地结束会谈。会谈时关键是要让他点头说好。你可以这么问他：“怎么样，你不想买吗？”这种突然发问可瓦解其防御心理。顾客在不自觉中就完成交易了。

● 自我吹嘘型

此类顾客喜欢自我吹嘘，炫耀自己见多识广，才能卓越。凡事喜欢发表意见，高谈阔论，自夸自擂。比如，他总是认为自己比推销员懂得多，地位也十分优越，他经常爱说：“我和你们老板是好朋友”；“你们公司

市场营销

的业务我非常熟悉”等。当推销员进行商品说明时,他也喜欢打断,横插一句:“这些我早就知道了。”

这种顾客喜欢夸大自己,表现欲极强。推销员首先应当是一个忠实的听众,津津有味地为对方喝采、点头、道好,并显露出一副特钦佩、特羡慕的样子,恳请对方发表更多更高的“至理名言”。当他的虚荣心被彻底满足之后,通常不会拒绝推销员的业务。因为拒绝对方反而使自己很为难,刚才的高谈阔论岂不有吹牛之嫌吗?

自我吹嘘型顾客还有一个特点是,他心里明白,吹牛归吹牛,但仅凭自己粗浅的知识,是绝对不抵一个专业推销员的。因而为保护自己,不至于捧得越高摔得越惨,他会给自己找台阶下。比如,他也会时不时地称赞推销员几句:“嗯,你说得不错哦”,“哦,这么年轻就懂得这么多,了不起呀”等等。所以,面对这种顾客,有时你必须适当地表现自己卓越的专业知识,让他知道你是有备而来的。

对付这类顾客,你不妨设个小小的陷阱。在说明了商品之后,告诉他:“我不想打搅您了,您可以自行斟酌,再与我联络。”不过,只是如此尚嫌不足。你可以在交谈时,模仿他的语气,或附和他的看法,让他觉得倍受重视。之后,在他沾沾自喜之际,进行商品说明。不过,千万别说得太详细,稍作保留,让他产生困惑,然后告诉他:“先生,我想你对这件商品的优点已经有所了解,你需要多少数量呢?”此时此刻,为向周围人们显示自己的能干,他会毫无顾忌地与推销员商谈成交的细节。

● 冷静思考型

这类顾客遇事冷静、沉着,思维严谨,不易被外界所干扰。

双方初次见面,顾客会与推销员握手、寒暄。不过仅此而已。在交谈过程中,这类顾客喜欢靠在椅背上思索,口中衔着烟,一句话也不说,

有时则以怀疑的眼光观察对方，有时则会提出几个问题。

也许是过于沉静，这类顾客往往给推销员以压抑感。不过，从心里说，这类顾客并不厌恶推销员，他只不过不愿过早地暴露自己的心态。他要通过推销员的介绍来探知其为人及其态度真诚与否。

通常，这类顾客大都具有相当的学识，且对商品也有基本的认识和了解。因而，推销员在介绍时必须从产品的特点着手，谨慎地应用逻辑引导方法，多方举证、比较、分析，将产品的特性及优点全面向顾客展示，以期获得顾客的理性支持。因为，推销建议只有经过顾客理智的思考和他分析，才有被接受的可能。

此外，在交谈中，推销员应很好地注意听顾客所说的每一句话，且铭记在心，从他的言词中推断其内心的想法。这些想法大多是顾客的疑虑。推销员应诚恳而礼貌地给予解释，用精确的数据、恰当的说明、有力的事实来博得顾客的信赖。

推销员的态度必须谦和而有分寸，千万别显露出一副迫不及待的样子，不过，在解释商品特性或公司策略时，则必须热心地予以说明。

当然，与顾客聊聊自己的个人背景兴许会与事有济。让顾客了解你自己会使他放松警戒并增强对你的信任感。

2. 顾客性格分析之二

POINT 核心要点

本节讲述的是另外三种性格类型的顾客：①冷淡严肃型；②内向含蓄型；③先入为主型。

● 冷淡严肃型

这类顾客总是显现出一副冷淡而不在乎的态度。对推销员的来访，既不握手，也不寒暄，冷冷地接待。若推销员勉强推销，他常流露出厌倦之情，甚至拂袖而去。因为他从不认为这种商品会对他有何重要性，而且根本不重视推销员，简直令人难以接近。

冷淡严肃型的顾客又可细分为两类。其一是外冷内热型；其二是冷淡傲慢型。

外冷内热型顾客尽管外表冷漠，其实内心有一种与人亲密相处的愿望，只是没表露出来，他们希望别人能了解其真实面目。对于这种顾客，推销员不能因其态度冷淡而生气，而应通过谨慎的商品说明，诱导出他购买商品的冲动和热情；同时，也可以给予适时的称赞，让他对商品感兴趣，建立彼此的友善关系，这样便有助于达成交易。

冷淡傲慢型顾客是真正的冷漠。他们多半不通情达理，高傲孤僻，严肃拘谨，不擅与人交往，不重感情，轻视别人，自以为是，心胸狭窄，自尊心强。

对于这类顾客，推销员用尽一切礼貌、介绍、说明、询问等推销手段之后，所得到的会依然是一副冷淡、傲慢的态度，甚至是不礼貌、刻薄的

拒绝,这时可运用激将法,引起对方辩解表白,证明自己是怎样的人。一旦成功,就见机行事,有时反而容易达成交易。

● 内向含蓄型

内向含蓄型顾客局促、拘束,不愿应酬,甚至有些神经质,在妇女中较多。这类顾客只要一见到推销员便显得困扰不已,坐立不安,东张西望,绝不专注于同一个方向。有时则喜欢在桌上、纸上乱写乱画,不与推销员正式面对。

这类顾客的心理特点是,一方面有自卑感,在不服输的感情受挫之后,自信心完全丧失,对任何事都不感兴趣;另一方面是有害羞感,怕见生人,遇到推销员,心里总嘀咕着:“他会不会问一些令人尴尬的事呢?”同时,由于他又深知自己极易被推销员说服,因而总是害怕推销员在自己面前出现。

应付这类顾客,推销员必须谨慎而稳重,细心地观察其情绪、行为方式的变化,坦率地称赞其优点,并与之建立值得信赖的友谊。

不过,在交谈中,你也可以稍微提及有关他工作上的事,其余私事则一概莫提。但你可谈谈自己的私事,改变一下谈话环境,促使其放松警戒心。

● 先入为主型

有些顾客一见到推销员就作出一副先发制人的样子,比如说,“我只看看,不想买”,这就是“先入为主”型顾客的典型特征。这类顾客事先向推销员表明态度可见其作风之干脆。在推销员与他接触之前,他已准备好要问些什么、回答什么了。在这种心态下,他能与推销员自在地交谈。

事实上,这类顾客是最容易成交的典型。虽然,他在一开始就持否

定的态度,但就交易而言,这种心理抗拒却是最微弱的,通常推销员进行精彩的商品说明就可以击垮他的防御。

当然,对于顾客先入为主的言论,推销员尽可以不去理会,因为他并非真心地说那些话。既然想看看,岂有不买的道理。只要你以真诚的态度接近他,交易便会达成。

此外,你也可以从价格上给他以优惠,这肯定会让他动心,开始时的否定态度恰恰表示只要条件允许,他一定购买的意思。

3. 顾客性格分析之三

POINT 核心要点

还有几种性格类型的顾客,即为:①豪爽干脆型;②滔滔不绝型;③圆滑难缠型;④感情冲动型;⑤吹毛求疵型;⑥生性多疑型。

● 豪爽干脆型

豪爽干脆让人想起《三国演义》中的猛张飞。这类顾客给人的印象是开朗、乐观、积极,决断力强,干脆豪放,不喜欢“婆婆妈妈”拖泥带水。

他接待推销员的态度显然是坦诚、豪爽的,一见面便主动提出看货,只要觉得合乎自己的口味,便二话不说,立即买下。

但是这类顾客有时比较缺乏耐性,轻率马虎,感情用事。

和这类顾客交往,必须符合其性情。推销员的言谈举止一定要显得干脆利落,粗犷奔放。只需要简短地说明产品的用途、特点、使用价值及价格等,千万不能过于罗哩罗嗦。推销员还应该坦率地提出推销建议,对顾客略加指点,并讲明买不买一句话。这会使顾客觉得推销员“够意思”,买个产品交个朋友。

● 滔滔不绝型

有一种人总是爱说话,说曰“能侃”。只要有开口,便滔滔不绝,没完没了。虽然口若悬河,却不免离题万里,东扯葫芦西扯瓢,看见什么、想起什么就“侃”什么。和推销员谈话时,爱打岔发表武断意见,喋喋不休。不管推销员心中作何感想,而最后他还会说见到你真高兴,希望

今后保持联系。

应对这类顾客,推销员要有绝对的耐性。当顾客情绪高涨时,要给予合理的时间让其尽情地高谈阔论,切不可在顾客谈兴正浓时不适宜地打断。如此作法不仅难以让其停止,反而会生出些许怨恨来。

不过,时间是宝贵的,推销员必须学会控制面谈,以免流于家常闲聊。随时留意机会,利用顾客言语中的意见,引入推销的话题之中,使之围绕推销意见而展开。只要谈话进入面谈正轨,就可任其发挥,并及时补充道:“是的,我同意你的意见,这就是我为什么向你推销该项产品的原因。”这样,一定会有利于推销效果。

最后,这类顾客往往只顾自己一路猛侃而不善于听,所以,推销员要注意重复你的观点。

● 圆滑难缠型

这类顾客的特点是老练、世故、难缠、许下诺言,但很难兑现。

和推销员面谈时,总是先固守阵地以立于不败,然后向推销员索要各种各样的资料和说明,并提出各种尖刻的问题。同时,还会作出承诺,附加条件,等条件得到满足后,他又找借口继续拖延、侃价。有时还会以声称另找厂家购买相威胁。

这类顾客如此作法不外乎有两个目的,一是试探你,检查你的推销水平;二是确实想获得一定的购买优惠。对此,推销员一定要有清醒的认识,决不可中其圈套,因担心失去顾客而主动减价或提出更优惠的条件。

针对这种顾客,推销员应先察看其购买意图,然后制造紧张空气(如存货不多、即将调价等),使顾客认为只有当机立断马上购买才会有利可图。对于顾客所提出的各个苛刻条件,推销员应尽力绕开,不予正面回

答,而要重点宣传自己产品的功能及优点。有时制造些僵局也是有必要的,至少让顾客觉得推销员已作出了最大让步,这样,顾客自然会先软下来。

不过,推销员应学会缓解僵局,不能由此而失去顾客,反而因小失大。

● 感情冲动型

感情冲动型顾客大多易受外界的刺激。心情舒畅时,愿意把心里的话向任何人诉说,其热情程度让人无所适从;心情抑郁时,又郁郁寡欢,甚至烦躁发脾气,给人以冷漠的感觉。这类顾客言所欲言,为所欲为,通常不顾忌后果如何。在与推销员面谈时,常常打断推销员的说明,借题发挥,妄下断言,而且对自己原有的主张和承诺,都可因一时的冲动而推翻。这种顾客情绪波动很大,反复无常,捉摸不定,常常制造难题,以致破坏面谈的进行。

对于这类顾客要了解他们的性格及当时的情绪。心情舒畅时,应抓紧时机与他对话,敦促其尽快做出购买决定;心情抑郁时则耐心等待时机,暂时不要与他接触。

● 吹毛求疵型

这类顾客对任何事情都不会满意,不易接受别人的意见,喜欢挑毛病,鸡蛋里头拣骨头、抬死杠、认死理,一味地无理争辩,绝不服输,争强好胜。

吹毛求疵型的人大体有三种情况:(1)不认输。通过攻击对方来获得优越感,掩盖自己的弱点,乃至消除自卑。(2)旁观者清。一般都是无意购买者,但他们愿意在旁边指手划脚,攻击别人的缺点。(3)自以为是。

市场营销

这种人固执,自尊心强,不愿承认别人意见是正确的。

无论如何,推销员是千万不可以和这类顾客正面交火。事实上,你是永远无法把他说得心服口服的,不过,你可以采取迂回战术,假装争辩几句,然后宣布失败,心服口服地称赞对方高见,体察入微,独具慧眼。

经过这番吹捧,顾客肯定会更加肆无忌惮,再发泄一阵,以示自己是真的这么高明。不过,时间不会持续太久,很快,他便有些不好意思,甚至心虚。这时,推销员抓住时机,引入推销正题,并顺便给他戴几顶高帽子,交易定能成交。

● 生性多疑型

这类顾客爱对周围的事物产生怀疑,其中包括推销员及其产品。无论推销员怎么向他介绍产品,他也不会相信。有时,他会上下打量你,显得不信任;有时会盯着你,仿佛要把你看透;有时则会神秘地冲你笑笑,好像你对他隐藏了什么而他已看破似的。

这种顾客的心中,多少有些个人的烦恼,如家庭、工作、金钱方面等,他经常将怨气出在推销员身上。或许,更为主要的是他以前上过当。上过当的人以后都变得十分谨慎。俗话说:“一朝被蛇咬,十年怕井绳”,以防再次上当受骗。

对这类顾客,你应该以亲切的态度与之交谈,千万不要和他争辩,同时也应尽量避免向他施加压力,否则,只会使情况更糟。

进行商品推销说明时,态度要沉着,言语须恳切,而且必须观察顾客的困扰处,以一种朋友般的关怀询问:“我能帮你忙吗?”等到他已完全心平气和,再拿出有说服力的证据,如权威的评价,有关单位的鉴定等,使其信服。这类顾客有时会因一句话不合拂袖而去。能否使他乐意地听你介绍商品,取决于你是否具备专业的知识与才能。

4. 划分顾客的相关因素

POINT 核心要点

划分顾客类型的方式有很多,前几节我们讲述了顾客的性格,本节则主要阐述顾客的年龄、职业以及相关因素。

● 以年龄及相关因素划分顾客

不同年龄的顾客有着不同的消费心态和消费行为模式。营销人员应充分认识这一点,以便采用适宜的应对方法。

(1)年老的顾客

包括老年人、寡妇、鳏夫等。他们共同的特征是孤独。

他们往往会征求朋友及家人的意见来决定是否购买商品。对于推销员,他们是疑信参半,因而,在作出购买决定时,较一般人谨慎。

这样,推销员进行产品说明时,言词必须清晰、确实,态度诚恳而亲切,并表现出关心他的近况。之后,必须切记不可强施压力,或是强迫推销,不妨多花点时间与之谈话,总之,你必须具有相当的耐心。

向这类顾客推销商品,最为关键的是你必须让他相信你的为人,这样一来,不但容易成交,而且你们还能做个好朋友。

(2)年轻夫妇与单身贵族

对于这类顾客,你采用与上述相同的方式与之交谈,一样能博得他们的好感。

单身贵族内心虽然孤独、苦闷,但表面上看却是十分开朗的,由于一个人过日子,经济上较为宽裕,买东西通常较为痛快,只要符合需要就

会购买。

年轻夫妇在经济上稍感拮据,不过,他们也不会在外人面前显露。他们思想乐观,想要改变现状,因此,如果推销员能表现出诚心交往的态度,他们是不会拒绝的。

在同这类顾客交谈中,不妨谈谈彼此的生活背景、未来及情感问题,这种亲切如故的谈话容易刺激起购买欲望。

最后,要考虑到顾客的经济承受能力,在作商品说明时,以不增加顾客的心理负担为原则。

(3)中年顾客

这类顾客既拥有家庭,又有安定的职业,他们希望能拥有更好的未来,努力使自己的生活会变得更自由自在。

他们希望家庭生活美满幸福,并愿意为家人奋斗。他们自有主张、决定的能力,因而,只要商品品质优良,他们会毫不犹豫地买下。

最重要的是和他们交朋友,获得其信赖。你必须对其家人表示关怀之情,而对其本身,则予以推崇和肯定。同时,说明商品与其灿烂的未来有着密不可分的关系。

这样一来,他在高兴之余,生意也就做成了。

● 按职业划分顾客的类型

顾客的职业对其购买行为的影响是显而易见的。一方面职业特点会影响顾客的购买心理和消费行为。比如企业家与医生在消费方式上显然有着很大区别。另一方面,顾客从事不同的职业,其经济收入也不一样,这就决定了顾客需求的实现能力。一般地说,收入较高的顾客在购买时显得十分慷慨,而收入较低的顾客则必然限制其应有的消费。下面以图表形式来分析从事不同职业的顾客其消费心理的特点及推销员

MBA 经典课程

的应对策略。

按职业划分顾客类型表

顾客的职业类型	心 理 状 况	应 对 策 略
企业家	心胸开阔,思想积极;对交易情况了如指掌;能当场决定购买与否	夸赞其在事业上的成就;热忱地介绍商品
企业董事	认为推销员必须具备专业能力;购买时需要他人的建议	应具备这方面的专业能力;不应点破其购买顾虑
工人	希望自己及家人平安过日子;不轻易相信他人;珍惜用汗水换来的金钱	让其确实了解产品的优点,才会产生购买冲动
公务员	自己无法下定购买决心,依赖推销员的诱导,并对之存有戒心	详细说明商品的优点;稍施压力,以时间及真诚争取他的购买
医生	经济状况良好,思想保守并以此自我炫耀	强调商品的实用价值;显示自己的专业知识及独特品味
护士	以职业为荣,思想乐观,很少有戒心,愿意结交朋友	热诚地介绍商品,并对其职业表示尊敬
银行职员	生性保守,疑心重,头脑精明,态度傲慢,以自己当时的心情决定购买与否	介绍时要谦虚、详和
工程师	头脑清晰,富于理性,对任何事都刨根问底	要热心地介绍商品,尊重他的权利

顾客的 职业类型	心 理 状 况	应 对 策 略
警官	善于怀疑他人,对商品百般挑剔,以职业为荣	推崇其职业及人品,对他的自夸专心倾听,表示敬意
教授	个性保守,典型的思想家,先思考,后作决定,稳重、守成	顾全其自尊心,推崇其学识,愿意向他学习
推销员	个性积极,考虑充分	让他了解商品行情,并表示赞扬
司机	富于常识,爱说笑话	详细说明商品的使用价值,以言语相激
设计师	不追究细节,只关心商品价值及实用与否	只要告诉他商品的优点就行了

5. 消费者市场购买心理

POINT 核心要点

购买动机在每一个购买行为中都存在,而且是千变万化、不易掌握的。但是营销人员应掌握顾客最一般的购买动机。

● 了解顾客的需要

推销员在推销商品时,首先要知道购买者(或曰顾客、用户等)为什么购买商品,他们为什么选购某种商品而不选另一种商品,以及可利用什么方式来影响购买者使其选择自己所推销的商品等。这就要求推销员了解购买者的购买心理。

就消费者市场而言,购买者直接表现为具体的个人即顾客(相对于产业市场而言)。那么,顾客为什么要购买商品呢?其最根本的起源来自于需要。

所谓需要,是人感到缺少些什么东西从而想获得它们的状态。比如肚子饿了,需要吃东西;身上感到寒冷,需要穿衣服。这种尚未被满足的需要会使人们内心产生紧张或不舒适,当它达到一定程度,就推动人们为实现目的而采取行动,这就产生了动机。动机促成了人们的购买行为。

● 需要的属性

人只要生存下来,就存在各种各样的需要和动机。美国著名的心理学家马斯洛根据其重要性和满足的先后顺序,提出了需要层次理论。这

市场营销

种理论认为:人类的需要依重要性可分为五个层次:(1)生存需要,即吃饭、喝水、睡眠、取暖等基本的生理需要;(2)安全需要,即保护人身、财产安全和防备失业的需要;(3)归属需要,即希望被群体接受从而有所归属和获得爱情的需要;(4)自尊需要,指实现自尊,赢得好评、赏识,获得承认、地位的需要;(5)自我实现需要,即充分发挥个人能力,实现理想和抱负,取得成就的需要。这些需要具有层次性,层次越低,越不可缺少,因而越重要。人们一般按照重要性的顺序,分别轻重缓急,待低层次的需要得到基本满足之后,才设法去满足高层次的需要。

需要是顾客购买商品的前提,而只有这些需要变得强烈起来成为一种动机时,顾客才会真正采取行动。

不过,同是顾客,他们各自的购买却常常相差极大。实际生活中常有这样的镜头:

老师问两名学生:“你们今天去商店买了什么样的衣服?”

学生 A(兴致勃勃地):“皮尔·卡丹西服!”

学生 B(小心翼翼地):“教师……我买的西服是……,叫不上牌子!”

为什么有人买昂贵的名牌衣服而有人则买便宜货呢?这主要是因为顾客的购买动机各异。不同的顾客生活的区域不同,具有不同的家庭、社会背景和经济条件,也有着不同的兴趣与价值观。在顾客选择商品时,这些因素都会同时影响顾客的购买心理,影响顾客选择某种商品而非其他商品。

● 顾客的购买动机

购买动机在每一个购买行为中都存在,而且是千变万化、不易掌握的。但是,推销员应掌握顾客最一般的购买动机。下面简述如下。

(1)实用、省时、经济的原则

衣、食、住、行的满足是顾客最基本的需要,因而,顾客总是对那些经久耐用,价格低廉的商品感兴趣,他们想使自己手中的货币实现较高的价值。有的顾客可能喜欢买超小型汽车,因为这样的小汽车比较经济,便于停放;有的顾客则愿意买客货两用车,即能载人,又可拉货,较为实用。

(2)健康的考虑

所有的人都希望购买物品以维持身体健康。假如一位顾客久病缠身或受了重伤,这种愿望就更强烈。为防治感冒而备感冒药;为御寒而买防寒服;为健身而买各种运动器材等。总之,随着现代科技的发展和人民生活水平的提高,顾客在购买物品时愈来愈重视健康和卫生因素。

(3)舒适和方便

人们都喜欢舒服,所以也希望购买的商品用起来能使自己舒适一些,方便一些。一个顾客会说:“这把椅子确实很舒服。”其实际意思是:“我喜欢这把椅子,当我坐在上面休息时会感到很舒服,因而我想拥有它。”

便于操作,稳定可靠的东西会对顾客有很强的吸引力,尤其是需要一些专业知识才能操作的东西,如果变得简单易用,肯定会大受顾客青睐。所谓“傻瓜”相机正是基于这种考虑而设计出来的,既然“傻瓜”都会用,何况我呢?于是乎,大家都争相购买。

(4)安全要求

人们都希望有一种安全感,以便遇到可能的伤害时能够进行有效的防护。这是一种安全需要的体现。顾客在了解一种商品信息时,一般都希望了解这种产品的安全可靠程度,如果觉得此种商品安全系数低,买卖就会告吹。

儿童玩具过去曾被认为是不安全的,因为有的玩具粗制滥造,有的

市场营销

漏电,有的有锋利的边角。后来这些有问题的玩具被从货架上拿走了,而经过改进后的玩具逐渐变得安全了。如今,许多商品都要经过消费者保护局等单位的检测,以查明某种商品是否能安全可靠地使用。

另外,人们都普遍关心避免丢失钱财物品,所以,现在防护器材十分畅销,人寿保险、财产保险、健康保险等也渐受顾客喜爱。

(5)喜爱

喜爱是一种带有感情色彩的购买动机。如今,许多顾客购买商品就是为了满足对另一个人感情上的需要。父母买一台彩电,不但是作为家庭娱乐的形式赠与全家的一种礼物,同时也是为了体现对所有家庭成员爱的感情需要。购买书籍和杂志也是出于同一个原因。

一个人表达自己的感情可以采取多种方式:送花、寄卡片向朋友致意,送糖果、珠宝饰物、玩具等等,这些方式都可表示对某个人的爱意。当购买是为了表达对他人的爱而进行的时候会变得非常惬意。寄一张“我想念你”的问候卡会给一个人的生活增添快乐。

(6)声誉和认可

产品的声誉能对顾客产生很大的影响。这种声誉天长日久后会在顾客心里形成一种对该产品的偏爱,从而容易激发购买欲望。如世界上的名牌产品“耐克”、“彪马”、“宝洁”、“日立”、“松下”、“索尼”、“阿迪达斯”等都深受顾客的喜爱。

认可是一种要求别人承认的愿望。每个人都希望别人注意自己,希望得到别人的尊重。流行服装、艺术珍品、家具、假发和其他奢侈品的销售都是为了满足顾客希望得到认可的心理。这些象征物还能帮助顾客获得事业上成功的感觉和赶时髦的心理。

当然,顾客总是在不停地寻找那些能获得更广泛地认可的商品。不要企图将过时的东西卖给顾客,即使顾客一时接受了,不久也会认识到

他买的是件已遭淘汰的产品。这会失去顾客对你的信任。

由于人的个性千差万别,有的人希望自己受人爱戴,具有较高的声望;有的人则追求健康、成功和权力。这些都包括在声誉和认可的购买动机中。尽管许多顾客不愿公开承认这些动机,但它却在每一次具体购买活动中毫无例外地存在着。

(7)多样化和消遣的需要

大多数人都希望自己的日常生活丰富多彩。生活多样化和消遣是一个人恢复体力和精神的一种手段,它为人们的生活增添乐趣。比如,为了消遣和娱乐,一个人购买帐篷、睡袋、灯笼等,以便在野营中度过愉快的周末;另一个人也许会购买一架钢琴,参加有关钢琴知识的讲座,以使生活变得丰富多彩。

6. 影响消费者购买行为的因素

POINT 核心要点

影响消费者市场购买行为的因素很多。除了心理因素外，消费者的个人特性、社会和文化因素等也不容忽视。

● 个人特性

每位顾客的个人特性是千差万别的，这可以从其年龄、性别、职业、个性、教育程度及其经济状况等几个方面反映出来。

年老与年轻顾客的欲望、兴趣和爱好有所不同，因而他们的购买行为也存在差别。比如，老年人在决策时比较谨慎，年轻人则相对冲动；老年人消费保健品，而年轻人则购买文体用品和时装等。

个性是一个人比较固定的特性，如自卑或自信，冒险或谨慎，倔强或顺从，独立或依赖，主动或被动，急躁或冷静，勇敢或胆小等等。个性使人对环境产生比较一致和持续的反应，影响购买行为。在消费者测验中，有人把个性与产品、品牌偏好和使用率联系起来，发现顺从者比倔强者更有可能使用漱口药，每月至少喝几次酒；顺从者和超脱者往往是每星期至少喝几次茶，而其他人则很少喝茶。

自我形象是指一个人怎样看待自己以及一个人希望怎样看待自己。由于人们总希望保持或增强自我形象，并把购买行为视作表现自我形象的重要方式，因而，消费者一般选择符合或能改善自我形象的产品。拿汽车来说，根据对自我形象测验的回答，顾客被分为“谨慎保守”的和“大胆探索”的。两者对汽车的偏好非常明显，前者爱好小汽车，认为它方便

和节省,后者喜欢大一点的汽车,以为大一点的汽车可以表现其开朗乃至好支配的个性。

性别、教育程度和职业对购买行为的影响也是显而易见的。不难理解,男性顾客购买商品迅速而果断,女性顾客则往往挑选几遍;教育程度高的人购买理性高,审美力强,反之则较次;推销员比一般建筑工在讨价还价上的能力要高得多等。

● 家庭

对家庭的分析可从两个层面进行,一是家庭生命周期,二是家庭角色。

家庭生命周期是指顾客从年轻时离开父母独立生活,到年老后并入子女家庭或独居进而死亡的家庭生活过程。它包括五个阶段:

单身或已婚,40 岁以下,没有孩子;

已婚,40 岁以下,孩子年幼;

已婚,40 岁以下,孩子较长(没有年幼的);

已婚,40 岁以上,孩子都超过 20 岁;

40 岁已上(或已孤身一人),没有孩子。

很清楚,家庭需要和满足能力可能同每个生命周期阶段有独特的关联。比如,不同阶段的家庭对家具,婴儿衣服、食物和休假的需求各不相同,而且在购货频率上也有变化(见下页表)。

家庭角色的作用在于,在购买过程中,各家庭成员承担不同的购买角色。比如,虽然花钱买东西的都是父母,但发起和影响最大的可能是孩子;另外,一直到现在,男子大部分的化妆品是由妇女帮助购买的。

夫妻之间的购买角色也不一样,在决策时也就不同,有的是共同决策,有的是自主决策。下面是产品决策类型:

丈夫作主：人寿保险，其他保险；
妻子作主：清洗用品、厨房器具、儿童服装、食物、其他家具等；
自主决策：化妆品、家务用具、房屋维修、丈夫服装、饮料、储蓄形式等；
共同决策：儿童玩具、卧室家具、娱乐、度假、学校、住房、电视等。

牙膏购买者(依据生命周期)

家庭规模		经常的购买者 %	购量大的购买者 %
人数	1 或 2	30	3
	3	25	24
	4	26	32
	5 或更多	19	31
小孩	有	53	66
	没有	47	34
主妇工作状况	全日工作	20	19
	非全日工作	27	33
	没有工作	53	48

● 文化

文化是影响人们欲望和购买行为的基本因素。处于不同环境的人们在价值观、信仰、态度、道德和习俗等方面常常有较大差别。大部分人尊重他们的文化，接受文化中共同的价值观和态度，遵循文化中所隐含的道德规范和风俗习惯。因此，顾客在购买商品时总是选择那些熟悉的、含义容易明白的产品，而拒绝那些不熟悉的、含义不明确的产品。比如，标有老年人专用字样的商品在美国不受老年人欢迎，因为这种宣传

同美国人忌讳衰老的价值观相抵触。

在每一种文化中,还存在许多在一定范围内具有文化同一性的亚文化群体,如民族群体、宗教群体、区域群体等。不同亚文化群体的消费行为是各不相同的。例如,美国白人和黑人这两个亚文化群体,他们不仅平均收入和教育水平有明显差别,而且他们在背景和行为方面也有很大不同。通常,黑人在食物、住宅、医药、汽车交通和保险方面的花费少,而较多地花费在服装、家具和其它形式的交通及储蓄方面。

● 社会阶层

根据职业类型、收入来源、财产数量、教育程度、居住区域、住房类型等因素,可以把社会划分出一个个层次,称为社会阶层。不同社会阶层的人们在经济状况、价值观和兴趣等方面有所不同,他们对一些商品、品牌、大众宣传媒介等都有各自的偏好。不同层次的人,心理上有着广泛的差异,人们往往试图通过消费形式,通过使用有声望的商品以显示自己和社会地位。

7. 消费者市场的购买行为

POINT 核心要点

多样性和可诱导性是消费者市场购买行为的特点，具体到每一个顾客，他们的购买行为都呈现出不同的类型。

● 购买行为的多样性

在消费者市场，顾客数量较多，且各个方面相差较大，因而有着各式各样的需要、欲望、兴趣、爱好和习惯，购买行为呈多样性的特点，而且，由于商品花色、品种繁多，质量、性能各异，顾客很难掌握各种商品知识，他们需要卖方的宣传、介绍和帮助，其购买行为具有较大的可诱导性。

● 顾客购买行为的类型

多样性和可诱导性是消费者市场购买行为的特点。具体到每一个顾客，他们的购买行为又有着各自的类型。根据顾客购买商品时的心理动机、需求特点及个性等可以把它分为如下几种类型。

(1) 理智型

顾客在购买时显得十分沉着、冷静，反复地比较商品的花色、品种、质量等，并征求周围人们的意见。这类顾客在购买前通常对所购商品有较多的了解，商品知识丰富，并且不易受推销员等的感染和诱导。

(2) 冲动型

指受他人诱导和影响，迅速作出决策的购买行为。这类顾客大都感情丰富且外露，随意性强。只要忽然间认准了某件商品，非要很快把它

买到手不可。

(3)习惯型

顾客按照以往的方式和选择从事购买。习惯型购买的产生来自于顾客对品牌、商品的偏好。由于长期使用某种牌号的商品,经常惠顾某家商店,产生了信赖感,从而按习惯重复购买。这类顾客较少受广告宣传 and 时尚的影响,他们购买商品时总是沿着以往的思维定式进行,似乎除了这种商品,就没有别的可买了。

(4)选价型

指对商品价格较为敏感的购买行为。价格也是影响顾客购买行为的因素之一,许多顾客在购买商品前,总是通过价格来判断是否购买。选价型购买包括两种情形:一是选低价。大多数人都希望自己手中的货币能发挥较大的效用即尽可能多地购买商品,所以,追求廉价是一般顾客的普遍心理。但也有相反的情形,即选高价。有一些顾客为显示自己的地位及声望爱购买名贵商品,而且价格越高越好。他们总是认为,价格同商品的质量、档次成正比。价格高说明商品比较贵重。所以,当两件标价不同而质量相同的商品放在一起时,他们更愿意选价格高的那个商品,因为高价格为他提供了商品可靠性的保证。这样,他就可以在别人面前大吹牛皮:“瞧,我买的鞋怎样? 接近 200 块钱了。”

(5)不定型

指购买意向未定、随意性较大的购买行为。这类顾客通常缺乏购买经验和有关商品的知识,因而可诱导性强,推销员说什么,他就信什么。

● 依据品牌差异程度的划分

根据顾客卷入购买的程度和所购商品不同品牌之间的差别程度,对购买行为也可以作如下区分:

市场营销

(1)“复杂型”购买

这种购买行为发生在顾客初次购买电视机、电冰箱、照相机等品牌差别很大的商品的场合。由于大多数顾客不太了解这些商品的种类、特性和技术细节,因此,当需要购买这类商品时,通常要经历一个认识和学习过程。他们往往广泛收集各种有关信息,对可供选择的品牌进行评价,先建立对每种品牌的各种特性水平的信念,然后形成对品牌的态度,再慎重地作出购买选择。

(2)和谐型购买

此类购买行为发生在顾客购买品牌差别不大的商品的场合。在购买过程中,由于品牌差别不大,消费者一般不花很多时间收集不同品牌的各种信息并进行评价,而主要关心价格是否优惠和购买时间与地点便利与否。在这种购买类型中,顾客是高度介入的,原因在于该项购买是昂贵的、不经常的和冒险的。购买地毯就是一例。购买地毯时,顾客卷入程度较大,因为地毯价值昂贵而且与个人的自我认同有关,但顾客可能认为在某一价格范围内的大多数地毯是没有什么区别的。

但在购买之后,顾客可能会感到失望,因为他发现了该地毯的某些缺陷,或听到其他地毯的一些好处,这时,该顾客将着手了解到更多的东西,并力图证明其原购买决策正确无误,以降低失望感。

(3)习惯性购买

许多产品是在顾客低卷入和品牌没有什么差异的情况下被购买的。盐的购买就是一例。顾客很少为这类产品考虑过多,他们走进商店随手拿起一种品牌就买下。如果他们一直在寻找某一品牌,也只是出于习惯,并没有强烈的品牌忠诚感。事实证明,大多数顾客对价格低廉且经常购买、使用的商品的卷入程度都是很低的。

在这种购买行为中,顾客并未深入地寻找与该品牌有关的信息,并

评估其特性以作出选择决定。他们购买某个产品只是熟悉它罢了,并没有受外界的诱引。

(4)多样性购买

有些顾客的购买行为是低度卷入,但所购商品品牌差异很大。例如,顾客购买饼干时会有一些想法,不过他没有作太多的评估就作出了选择,然后在消费时才加以判断。有可能顾客在下一次购买时会因为厌倦原有口味或想试试新口味而寻找其他品牌。顾客的这种品牌转换只是图个多样性而不是有什么不满意之处。

8. 产业市场的购买心理

POINT 核心要点

在产业市场上,购买者是以组织的形式出现的。一个组织作为一个粘合体总是具有它的特性和个性特征。

● 产业市场的特性

在产业市场上,购买者是以组织(如公司)的形式出现的。一个组织作为一个粘合体总是具有它的特性和个性特征。这些个性特征通常是由组织创立和发展初期的一些主要因素形成的。即使这些因素不复存在,以前的政策、方法及其它一些既定行为仍然会继续影响组织的经营方式和风格。

不过,在产业市场上,仍然是人在代表组织购买产品和劳务,在做生意时,人们考虑什么产品,一般都希望既有益于自己的基本需要,又有益于组织的需要。

● 组织的需要

很明显,组织需要是组织产生购买动机的直接原因。那么,组织的需要是什么呢?

(1)组织形象

组织形象是组织按照人们所希望的样子对自己所作的一种描绘。组织形象是由形成组织一体化经营形象的诸多因素所构成。例如,如果一个公司认为自己是生产精美产品或提供最优服务的公司,那它就会购

买那些质量也是最优的产品或服务。组织形象还通过某些规范体现出来,如正式礼节、服装式样以及身份标志等。应该指出的是,组织形象是作为一种声誉而存在的。正是为了维护这种声誉,组织才不惜一切去购买与之相匹配的产品与服务。

(2)使用效率

组织购买产品是为了提高生产率,因而特别重视使用效率。这包括节省时间和节省费用两个方面。

(3)盈利

注重使用效率的最终目的是为了盈利。组织的存在和发展,都是以能够获得利润为前提的,只有盈利,企业才能扩大生产,追加投资,改进技术,改善职工的生活水平等。即使是非盈利性组织其预算也不能随便被突破。

无论从长期还是从短期看,节省成本都是至关重要的。节省成本、增加盈利是组织最根本,也是最重要的一种需要。因而,组织在购买产品时,无论是购进原料、设备,还是购进商品进行再销售,都会考虑价格,进价构成销售成本的一部分,直接或间接地影响其盈利水平。组织购买时总是要货比三家,尽量利用卖方之间相互竞争的有利时机,以期求得公平合理的价格。

(4)服务

组织购买商品时渴望得到优质的服务,尤其是一些企业或公司在购买技术要求较高的商品时,不仅要考虑各类供应商的技术能力,而且还要权衡其准时交货和提供必要服务的能力,如技术指导、使用保养、安装检测、修理维护、迅速交货、对组织需要迅速作出反应、供应商信誉以及给予延期支付等信贷优惠。

9. 影响产业市场购买行为的因素

POINT 核心要点

根据对产业市场购买心理的分析,购买者通常要购买那些价格低廉、能提高使用效率的商品,也就是说,他们往往考虑经济利益的好坏。

● 产业市场综合分析

在产业市场上,影响购买者作出决策的因素有很多。根据对产业市场购买心理的分析,购买者通常要购买那些价格低廉、能提高使用效率的商品,也就是说,他们往往考虑经济利益的好坏。事实上,如果从整体上来把握产业市场的购买过程,那么,影响产业市场购买的因素会有更多。

● 环境因素

受当前经济环境或预期经济环境的影响,如基本需求水平、经济前景、社会成本等,产业市场购买者在经济衰退期会减少对厂房或设备的投资,并设法减少存货;那些害怕主要原材料短缺的公司愿意购买和储存较多的货物,并与供应商签订长期供货合同。

● 组织因素

在产业市场上,每一个购买者(又称为采购组织)都有其具体目标、政策、程序、组织结构和系统。这些组织因素必将影响购买行为。

● 人际因素

采购组织通常包括一些地位、职权和决策能力不同的参与者。他们在购买决策过程中分别承担五种角色：

使用者。指组织中将使用产品或享受服务的成员。他们往往首先提出购买建议，并协助确定产品价格。

影响者。是影响购买决策的入，常协助确定产品规格，并提供评价方案的情报信息。

购买者。指正式有权选择供应商并安排购买条件的人，其主要职责是选择卖主和进行交易洽谈。这里可能会包括一些高层管理人员。

决定者。指一些有正式或非正式权力来选择和批准卖主的人。购买者往往就是决定者。

把关者。即在企业外部和内部能控制市场信息流到决定者和使用者那里的人员。如采购代理商有权阻止推销员会见使用者或决定者。

● 个人因素

在产业市场购买决策过程中，购买者最终仍表现为具体的个人。而每一个参与者都带有个人动机、直觉和偏好。正如前面对消费者市场顾客购买心理的分析，由于受年龄、收入、教育、个性等因素的影响，各个决策参与者总是明确表现出不同的购买类型和偏好。比如，一些年轻、受过良好教育的采购人员是“计算机迷”，他们在选择卖主之前总是经过周密的竞争性方案分析；而另外一些年纪稍大、教育程度低的采购人员则可能偏向于同卖主进行反复磋商。

10. 产业市场的购买行为

POINT 核心要点

产业市场购买行为的产生是来自于产品和服务的需求。不过，产业市场的组织需要同消费者市场的顾客需要有所不同。

● 产业市场特性分析

产业市场购买行为的产生来自于组织对产品和服务的需求。不过，产业市场的组织需要同消费者市场的顾客需要有些不同。组织需要的特点表现为：

(1)需要量大。产业购买者为了满足大规模生产和经营的需要，常常是大批量购买所需物品，一次购买量很大，这与消费者市场顾客少量多次性购买有着明显差异。再加上产业市场上存有很多中间产品的买卖，结果使得产业市场的需要总量十分庞大。

(2)派生需求。组织对工业品如原材料、机器设备等的需要，是由消费者对消费用品的需要引伸出来的，是一种引伸的或派生的需求。如一个企业之所以采购兽皮，是因为消费者或顾客有皮鞋、皮包或其他皮革制品的需要。如果这些需要不存在了，企业就绝不会再购买兽皮了。

(3)需求缺乏弹性。由于企业受生产规模等因素所限，因此组织对产品和服务的需求不会受价格的影响而有太大的波动，这一点在短时期中表现得尤其明显。例如，一家酿酒厂不会因粮价下跌而囤积大量粮食，同样，当粮食价格上涨时，它对粮食的需求也不会剧减，相反，在其规模没有改变(扩大或缩小)之前，它只会购买生产所需数量(或多一点或少

一点)的粮食。

(4)需要的波动性大,即组织市场的需要常比消费品市场的需要更为多变。由于组织需要是一种派生需要,因此,某种消费用品的需求稍增加一点,产业市场上常常就会引发出大规模的需求,即为追加该消费品的产出,企业会大量购买原材料及生产设备等生产要素,在产业市场上掀起汹涌狂澜。据调查,有时候某种消费用品的需求仅上升 10%,却能在下一阶段引起相关产业用品的需求上升 200%之多。

● 产业市场购买行为的复杂性

产业市场组织需要的这些特点直接决定着其购买行为的复杂性。这表现为产业市场购买行为的不同类型。

(1)直接重购

即购买者按一贯的需要和原有的供应关系进行重复性购买。其特点是购买项目很少变化,购买的品种、数量、规格也基本稳定,购买方式也不变化,按一定程度办理即可,不需要作新的决策。一般由有关部门根据生产和经营的需要和库存变化,提出计划,交由主管负责人审批就可以购买。

(2)修正重购

指产业用户为了更好地完成采购任务,修订采购方案,改变产品的规格、型号、价格等条件,或者是寻求更合适的供应商。这种购买决策要建立在重新调查有关供货条件,进行充分的研究、分析、对比的基础上,修正购买计划。购买活动较为复杂,参与购买决策的人数也较多。

(3)新购

指产业购买者第一次采购某种产品或劳务。这是一种最复杂的购买情况,新购的金额和风险愈大,则参与决策的人愈多,所需了解的信息

也就愈多,从而影响和制约购买行为的因素相应增多。这种购买一般较注重产品的性能,考虑效益和效率。新购的决策内容包括产品规格、价格幅度、交货条件和时间、服务条款、付款方式、订购数量、可供选择的供应商名单和选定供应商等。

1. 公司文化的概念

POINT 核心要点

20 世纪 80 年代公司文化在企业评论家、管理专家之间俨然成为时尚。文化的观念同时应用于国家、公司及组织内部的群体。

● 文化概念的兴起

在 20 世纪 80 年代,公司文化在企业评论家、管理专家之间俨然成为时尚。文化的观念同时应用于国家、公司及组织内部的群体。有人以为,日本公司纵横全球的竞争优势来自日本文化的某些特点——包括合作、大我(Larger group)、强烈的工作伦理等。然而尽管国家或文化背景是重要的考虑因素,但是与组织文化的观念显然不同。

● 文化的影响

在公司层次,一些公司的成败发展相差悬殊,即被观察家归因于各公司基本组织文化的差异。比如,苹果电脑与 IBM、威名百货与西尔斯、电子资料系统[Electronic Data Systems,由罗斯·裴洛(Ross Perot)创立]与通用汽车、雷诺士金属(Reynolds Metals)与贝瑟·兰钢铁(Bethlehem Steel)等。然而,是否所有组织都有足资辨识鲜明的文化?展现创办者价值观的组织文化,是否与此组织成员奉行的文化相同呢?许多作者如威金斯(Wilkins)、欧奇(Ouchi)与马丁(Martin)即认为,拥有鲜明的公司文化乃是特例而非法则,且多元文化可能并存于同一个组织,尽管彼此常互有冲突。

市场营销

另有专家认为,鲜明文化较常见于工作群阶层,可以称为族群文化。比如,在工程、化学、精算等领域中,同类功能专家群所共同具有的鲜明专业特质,可能被视为一种组织文化。在某一家公司里,某一部门、专案或团队的优越表现,则通常被认为反映了一种鲜明的“次文化”(subculture);该工作群共有的次文化,明显有别于组织内的其他工作群。此外,在许多新产品开发成功的故事中,也可归纳出文化因素,例如,有人以科研重地(skunkworks)一词概括;也有人将某销售团队在某地区的杰出表现描述成神话一般。

● 文化的意义

很显然地,文化对不同的人可以有不同的意义。在学术文献中,公司或组织文化充斥着形形色色,甚至互相冲突的文化概念,因此难以验证组织文化与事业单位表现之间相关的主张。一直到最近,有关组织文化,连同属于公司文化的顾客导向观念,如何与获利能力、销售成长率、市场占有率等业务衡量指标相关联,才有显著的进展与较清楚的认知。

我们首先思考企业策略、组织结构及文化在实行新营销观念中的关系,继而简略回顾有关公司文化的若干不同观点。尽管目前对于公司文化的定义尚无定论,我们仍将探讨将文化视为组织的知识或认知的观点。一般确信,这种观点对评估厂商以顾客为焦点的程度差异,以及如何进而影响企业绩效等,都相当有用。这些研究在连结公司文化、顾客导向与企业绩效的关系上,都提出有趣的证据。

2. 新营销观念的兴起

POINT 核心要点

实施新营销观念，管理部门需要注意三个层次：策略、结构与文化。在所有变数之中，文化是最难掌握，也最难改变的因素。

● 新营销观念的变数

实施新营销观念，管理部门需要注意三个层次：策略、结构与文化。前面强调，公司的企业“策略”必须专注在“通过满意的传递优越价值创造顾客”；组织“结构”的设计，必须能“执行企业策略，并与企业伙伴合力创造、传递优越价值。”最后一个层次，整个组织的基本价值观与信念，则必须依循“公司一切活动以顾客为优先”。许多探讨企业成败的研究极力主张，文化通常是策略成果的根源；在所有变数之中，文化是最难掌握，也最难改变的因素。

● 策略层次

在新营销观念的策略层次，面临的挑战是如何针对市场区隔、目标锁定与定位，开发能明确界定公司价值主张及独特竞争优势的策略。市场区隔、目标顾客的界定及满足顾客所需的创新、配销、促销等投资，应该列为企业计划的重心。此外，财务目标不应视为目的，而是成功达成市场导向的报酬。

● 组织架构

市场营销

实施新营销观念的第二个因素是组织架构。在传统阶层式的组织中,营销部门其有独立的功能,主要负责产品、定价、促销及配销政策等;但在新营销观念下,这种企业内的营销功能已经过时。事实上,即使在大多数公司仍采用的传统阶层组织中,营销功能还是必须将权责从公司层次分散,下放到事业营运单位。而在事业层次,整体组织都必须肩负起营销的职责,以及具有营销敏感度,使每一成员都知道以顾客满意为首要目标。

在新的网络组织中,组织核心营销专家的挑战乃是必须成为顾客专家,为整个组织的决策者提供有关顾客的资讯;还有,营销管理部门必须带头与网络中所有业务伙伴沟通,为顾客利益辩护。最主要的目标是要确保公司所作所为都以顾客为上,也就是顾客利益优于公司其他的资源提供者,包括:业主、股东、管理人员、供应商、员工等。因为无论是为每一个独立事业单位业主创造的价值,抑或是各伙伴厂商及其他资源请求人的福利,终究要取决于顾客付款购买的意愿。

每一个经理人对于策略与组织架构都非常熟悉,但是组织文化则是相对陌生的观念。尽管人人都在谈论组织文化,事实上对于其来源、内涵、影响等却绝少深入了解。然而,由于组织文化无所不在却又难以描述,面目多变却又无从捉摸,管理人员根本难以理清,也不易分析、讨论,而这些特征正是组织文化的核心本质。

● 文化的特性

从文化的定义:“人们认为理所当然的事物”(the things people take for granted),就可掌握文化的基本特性——模棱两可、无所不在而且难以捉摸。这也是其他形式的互动、社会交换、联合行动可以存在、运作所需的基本假设条件。正因为如此,奉行新营销观念最大的挑战之一,就是如

MBA 经典课程

何理清组织文化的假设条件,并且要能确保每个组织成员都了解、也支持“凡事顾客优先”的重要性。就此意义而言,我们面临的问题乃是如何以特定文字、符号、行为、步骤及其他行动的形式,使“无从捉摸”的顾客导向文化价值具体化。

3. 组织文化的三种定义

POINT 核心要点

从不同的观点观察组织文化,其所展现的深度、复杂性及丰富性都有所不同,学术界在这一方面,已经从不同领域承袭了不同研究的成果与传统。

● 组织文化的研究

如果从不同的观点观察组织文化,有助于展现其深度、复杂性及丰富性。学术界为了合理定义组织文化观念,以便研究组织文化形成与运作,已分别从人类学、社会学、社会心理学等领域承袭了若干不同研究的传统。举例来说,马丁(Martin)将文化区分为三种显著不同的观念,分别为:整合(integration)、差异(differentiation)及分裂(fragmentation);并以宛如瞎子摸象的态度,运用前述这三种观点考察同一家公司。

● 整合的观点

从整合的观点来看,文化乃是人群所共有的事物,意味着组织内对于某些特定的重要议题具有共识。这种整合的观念似乎最适合在公司层次考量文化,也就是从管理高层的观点来看组织文化;新营销观念正需要发展这种观点。果能如此,则整个组织,包括组织的所有阶层、跨越所有功能,便能承诺采行顾客导向、价值传递、重视品质,并纳为规范。

● 差异的观点

从差异的观点而言,文化造成人群彼此的差异性,也可能是组织内部冲突的根源,就像两个部门(如营销与工程)之间的紧张关系一样。采取此一观点者发现,管理高层与较低层人员之间经常存在着差异。而支持这种观点的学者也都认为,鲜明的公司层次文化其实多属例外,而非通则;组织内部的次文化,反而较为鲜明。依此说法,当其他企业功能及管理阶层倾向于反对“顾客至上”的价值观时,文化,或者更精确地说是次文化,可能对承诺采行新营销观念的经理人造成困扰。因为营销人员要想拥护顾客,可能须经过几番奋战,对手包括:支持股东至上的管理高层、追求技术的研发经理,以及希望生产大量标准产品的制造经理等。

● 分裂的观点

从分裂的观点而言,文化是多面向且难以捉摸的,既没有一致的共识,也没有一套独特而明确定义的观点。因而在此观点下,文化乃是反映群体组成、组织架构及外在环境变化的动态观念;而组织内部的人员可能同时分属多个次文化,其自我观念难免会经常改变。又因厂商察觉外在环境改变并有所回应,组织的行事计划亦会不断变更。当公司人员忙于处理不断变化的问题时,团队联盟即随之分分合合,而组织文化也相应转变。显然依此观点,要追踪、了解组织文化颇为不易,这也正显示了文化难以捉摸的特色。因此,群体分裂观点对于着重共识部分的组织文化研究,是抱持怀疑态度的。他们认为这些研究对须处理实际、急迫问题的组织参与者而言,简直是无关紧要,毫无用处。

● 观念的整合

以上这三种文化观点的确饶富趣味,只可惜似乎都以偏概全,只提供局部的文化观点罢了。更进一步说,若有人试图在组织的各阶层套用

这些观点,而不明确区分公司、群组、次群组层次之间的差异,那就难免会形成假相。为了深入了解一个组织,分别运用这三种观点可能较有助益,比如:以“认同”观点来分析管理高层所见的整个组织,而以“差异”及“分裂”观点来分析组织内较低阶层的冲突与意见分歧。

推动新营销观念有赖共同的观点,也就是管理高层支持整个组织秉持顾客至上的信念。要让不同观念者接受这种想法,必须先了解企业经营阶层的冲突与混淆状态,进而引导有关人员抛弃传统功能管理的观点,建立以顾客利益为第一优先的共识。公司文化的整合观点应该是目标,也就是由上层导引,以满足顾客需要与期望为首要工作,并获得组织全力的支持。至于差异与分裂观点,在追求顾客导向目标时,则可以界定各部门经理致力解决的问题。然而在发展整个组织与顾客导向的过程中,后两种观点也可能是有用的管理工具,因为可使管理部门反应更为灵敏。

4. 组织文化的五种观点

POINT 核心要点

从管理高层决策者的观点而言,思考组织文化还有许多不同的方式,尽管所有观点都不背离群体认同的观点,但是每一个都承袭了社会科学不同的研究传统。

● 五种组织文化摘要

从管理高层决策者的观点而言,思考组织文化还有许多不同的方式。尽管所有观点都不背离群体认同的观点,但是每一个都承袭了社会科学的不同研究传统,也因而有助于营销经理人了解一系列重要问题。琳达·史密瑞奇(Linda Smircich)将五种不同的组织文化观点摘要如下:

- (1)比较管理(comparative management)
- (2)应变管理(contingency management)
- (3)组织认知(organizational cognition)
- (4)组织象征(organizational symbolism)
- (5)结构性心理动力现象(Structural psychodynamics)

上述这五种观点的差异,可以表现在下列几点:文化究竟是厂商内部,抑或外部所有?文化究竟是组织决定及行动的投入要素,抑或是其结果?上述观点究竟是将文化视为组织的一部分,而且是可以衡量、操作的变数,抑或视之为组织本身的隐喻?以下我们就依据这五种观点来探讨文化究竟为外部或内部、投入或结果、变数或隐喻,并一一描述其特点。

● 比较管理

对许多管理人员而言,组织文化的比较管理观点是最为熟悉的一种。该观点风行于 20 世纪 70、80 年代,主要是由于出现了许多有关日本管理的论著,以及其他针对公司表现、竞争效率的跨国研究报告。很明显地,比较管理观点认定国家文化为公司文化的主要决定因素。也就是对公司而言,文化是外在的。还有,文化是厂商决策过程的投入,也是影响组织参与者行为的最主要因素。文化虽不能由管理人员直接掌控,却是管理学界及咨询顾问可以研究的变数。

研究日本企业管理的学生对于日本厂商重视顾客的程度印象深刻;尽管营销部门在美国极重要,实际上在日本还闻所未闻。

日文描述“顾客”一词的“kanji”,按字面翻译就是“受敬重的客人”。事实上,日本公司之所以特别重视顾客导向,可能是因为日本顾客对品质及服务极为挑剔。在日本文化中,极重视长期顾客关系。或许日本公司文化的特色之一,就是受到日本文化强烈地影响。在其他国度,国家文化是不是也发挥同样大的影响力呢?这个问题尚未有定论。不过,若将国家的背景文化与个别组织的独特文化划上等号,恐怕不妥。

● 应变管理

与比较管理分析法一样,应变管理观点也认定文化是一个可衡量的变数,也是管理行动的投入。不同之处在于应变管理认为文化是内部的,纵使管理人员不能严格掌控,却可以指挥、影响;换言之,文化是厂商内部发展而成的,也是公司独有的。我们称之为“应变”观点,正因为此观点认为组织的表现取决于文化变数。至于文化的定义,则是组织成员共有的一套价值观、信念、承诺及意义。此一观点见于一些名作如:彼德斯(Peters)与华特曼(Wateman)的《追求卓越》(In Search of Excellence)、狄

尔(Deal)与甘乃迪(Kennedy)的《企业文化》(Corporate Culture)等书中。许多成功的公司都可归因于某些文化特征,如:团队合作、重视顾客、授权员工及对卓越的承诺等。

从比较管理与应变管理的观点来看,文化都被视为可考虑或操控的工具,多少可以提升组织的表现;还有,在这两种观点中,管理的任务是在策略、结构及文化之间求得协调一致。因此,在北美公司事业单位运作良好的策略,或许必须作不少修正,以配合在日本的子公司文化。

由于寻求文化、策略与结构的适当搭配,开创了 20 世纪 80 年代中期新兴的管理咨询业。如果将公司文化的根本改变列为目标,就必须引进局外人,让他在组织的最高层注入一套新的价值观,IBM 从奈比斯柯(RJR Nabisco)公司礼聘路易士·葛斯特纳(Louis Gerstner),取代约翰·阿可士(John Akers)担任董事长兼执行总裁,就是最有名的例子。据说,礼聘葛斯特纳的目的即在改变 IBM 公司的文化。虽然要改变无所不在、错综复杂又难以捉摸的公司文化,光更换公司执行总裁是不够的,但是此举可说是重要的象征性开端。

在研拟企业业务策略与组织架构时,以上两种组织文化观点,都将文化当成是可以考量,甚至可操控的变数。换言之,文化视同组织的一部分。

● 组织认知

组织可以视为意义与知识的系统。在组织认知模型中,文化是指引组织成员的共有知识、规定及了解。文化不仅界定行为是否适当,也界定组织内所谓“优秀”成员的意义。此外,文化描述组织的“特色”为何,以及与其他组织的区别。因此,文化有助于成员了解事情为什么发生,以及在组织内的行为准则。

市场营销

有人以组织认知观点研究组织类型,将组织分为“企业型”、“科学型”及“人性型”,并逐一比较。组织知识系统的观念还认为,公司不仅只是个别成员知识、价值观及信念的总合。例如有人指出,太空梭发射与收回所需的知识没有一个人能完全具备,但是美国太空总署(NASA)却可一次又一次地发射。即使成员改变,组织的知识、技巧、态度、价值观等却持续保存。这种主张有助于了解组织文化无所不在的特性,也可知道组织如何代代传承。

主张组织为“认知分享”系统的观点,也被应用到经理人的“思维世界”(thought worlds)此一观念中;这是由道格提(Dougherty)探讨公司内部营销及研发部门冲突时提出的构想。此处,组织认知模型系用于次文化分析。诚如前几章所提过的,即使不同部门共享一种对顾客的承诺,他们对于顾客最佳利益到底涵义为何恐怕仍是众说纷纭。可见这些经理人基本上具有不同的“思维世界”,各有不同的价值观、信念、认知及行为准则——也就是不同的文化。因此,组织认知观点在研究组织冲突时很有用。

组织认知观点也有助于解释文化的一种基本属性:文化是组织成员解决争端的机制。同时,从这种观点也察觉到,同一组织可能有多种文化,并非所有成员都奉行相同的文化。我们可以用组织中的主导形态来描述组织。

● 组织象征

组织文化的第二种隐喻观点是以普遍的象征及仪式来看组织,视组织为成员之间象征性谈话的系统。在具有鲜明、长期的文化,以及行为模式鲜明的公司中,这种组织象征观点尤其明显。比如以严格的服装规定(在IBM为白衬衫、黑领带,苹果电脑则没有规定)、公司歌曲乃至具特

色的对话方式等,来辨识组织成员。

语言可说是最明显的象征系统。在此引用《华尔街日报》一篇文章的说法:“就像其他部落一样,公司也发展一套自己的方言,联系部落成员,并借以描述成员的阶级。”娱乐事业的巨人,迪士尼,就是最典型的例子。迪士尼的员工彼此互称为“演员”(cast members);他们认为自己在工作时是“登台”(onstage),休息时间是“下台”(backstage);表现好时称为“乖米奇”(good Mickey),反之则称为“坏米奇”(badMickey);在主题乐园中逗一个不高兴的小孩开心,称为“撒仙女粉”(sprinkling pixie dust)等。显然在迪士尼管理部门心中,这种鲜明文化与象征正是其产品品质及企业策略成功的决定性因素。

大多数组织都有故事、仪式、象征,这些对成员十分重要,并创造出一种强烈的归属感。许多公司会透过集会、研讨会、定期会议及各式各样的社交场合,刻意教导其成员相关的文化。公司歌曲、欢呼、口号及行为习惯等都是显而易见的组织象征,也是提供成员组织背景、说明组织内经验的象征性谈话模式。注意组织象征,无疑对有意创造顾客导向企业的经理人助益良多。

● 结构性心理动力现象

许多公司都被描述成创办人或早期领导主管的人格实际延伸。如华特·迪士尼、福特汽车的亨利·福特、帕立得(Polaroid)的艾德温·兰德(Edwin Land)、IBM的汤玛士·华生,以及威名百货的山姆·华顿等,都是最著名的例子。结构性心理动力现象观点就是采取上述这种公司文化观点,其根据则是人类学,以及社会结构及转型组织理论。依此观点,组织乃是一种对创办人精神不自觉的隐喻,好像创办人长存于整个组织;就像组织内人员经常这样问:“(创办人)会希望我如何处理这种状况呢?”

市场营销

但是, 经理人或研究人员如何辨识、观察并衡量所谓“创办人的人格延伸”呢? 研究组织文化的各种方法中, 结构性心理动力现象观点可说是最难了解, 也最难应用的。因此, 研究人员利用此一观点最常见的方式是, 记录组织成员谈论创办人的创业传奇。有一家知名公司, 经理人感受到组织内有两组互异的文化: 第一组是由创始人聘雇并曾共事的人员组成, 第二组则是由之后进入的人员共有。让我们回想这五种观点的前两种, 也就是将文化当成变数, 而且可以衡量、操作; 而由于结构性动态心理观点最不易转换成可以衡量、处理的事物, 其用途也因而最为有限。

● 各种组织文化观点的比较

上述五种组织文化的观点分别提供独特的文化洞察。对有兴趣在公司内发展一套模式, 以执行新营销观念的经理人而言, 每一种观点都有可供参考之处:

(1) 本公司连同全球子公司、业务伙伴, 在履行以顾客为焦点、价值传递观念时, 国籍对执行的意愿及能力造成什么样的影响? (比较管理)

(2) 各事业单位的表现如何受到各单位文化差异的影响? 支配各事业单位的价值观是什么? 顾客导向观念如何融入各单位的价值观? (应变管理)

(3) 相对于公司其他利害关系人, 组织中不同的事业单位、功能、阶层如何看待顾客及其需求? 组织内不同活动参与者在接到市场环境改变的资讯时, 究竟如何处理与反应? 组织内不同部门之间的基本冲突与意见分歧是什么? 这些部门如何解决矛盾, 达成传递价值给顾客的组织共识? (组织认知)

(4) 组织的重要象征及仪式有哪些? 这些象征与仪式如何协助员工

发现工作意义,并发展共有的理解?又如何用来开创以顾客为焦点、市场导向的业务?(组织象征)

(5)组织创办人及早期管理阶层有何传承?这些前辈的事迹如何影响经理人回应多变市场环境的能力?最重要的传承是什么?原因何在?对面临激烈竞争的公司而言,这些传承是否为正确的价值观?(结构性心理动力现象)

以上所列,只是五种组织文化观点所提出的许多问题的一部分而已。要点是在设计并执行符合新营销观念的企业策略时,组织文化很重要。

5. 顾客导向的构成

POINT 核心要点

营销部门的主要职责——也是营销何以要维持独立企业功能的惟一理由——就是成为“顾客专家”。

● 顾客导向的内涵

寇李(Kohli)与贾瓦斯基(Jaworski)当初企图了解顾客导向概念,包括其产生原因、内涵及结果,并发展一套可测试的主张。他们想知道的是:顾客导向的意义是什么?发展的动力、阻力及结果是什么?未来的可能情况(增加或减少)是什么?他们由回顾该主题有关文献着手,结论为该领域的学者均认为“市场导向”(此为寇、贾二人用词,他们不用“顾客导向”)包含三个不同的内涵:

- (1)顾客至上。
- (2)协调营销。
- (3)利润导向——追求获利能力。

随后,他们研拟一份访谈手册,据以探索企业经理人对上列市场导向观念要点的看法如何,如何将这三点概念付诸实行,经过四个城市、62位经理人的深度访谈,所有受访者一致同意,顾客至上为市场导向的中心概念。

受访经理人认为,顾客至上绝不仅只是一种承诺,而是必须了解顾客的需要及偏好;但光是这样还不够,因为利用当时顾客的意见,来决定生产、销售什么并不恰当。为此,受访经理人提出一种更广泛的“市场情

报策略观念”(strategic concept of market intelligence),这里包括:除了顾客意见,更深入了解顾客需要及欲求;预期顾客需求的变动趋势以及分析多变市场环境的冲击等。以上的研究发现,与顾客价值定义不断改变的论点并无二致。

● “协调营销”观念

寇、贾二位学者提出的“协调营销”(coordinated marketing)观念,正类似我们所谓的“整合式营销”。他们主张的营销观念是:营销组合的每一个要素——产品、定价、促销、配销政策等,都应该配合整体策略。然而对于这一点,受访经理人看法略有不同,认为所有相关业务都必须以顾客为导向,并应以市场情报做为活动的指导方针。显然,将营销观念导入这个方向的是企业经理人,而非研究人员。协调营销正是将市场情报应用于整个组织的决策,以确保所有部门都以顾客为先。

至于利润导向,也有类似的结论,研究人员视利润导向为依循市场导向的业务目标,追求的是获利能力而非销售数量。而企业经理人则持不同看法,他们一致认为利润为市场导向的结果,而非市场导向的一部分。事实上,经理人的说法似乎较忠于彼得·杜拉克所说的原始营销观念,也就是:利润是创造满意顾客的报酬。

结果,利润导向观念如同协调营销一样,又回归顾客至上的基本观念,也强调市场情报与管理回应,以迎合多变的顾客需求与偏好。寇、贾二位学者撷取此一中心趋势,界定市场导向为:“……对整个组织发出适合当时及未来顾客需求的市场情报,传播到各个部门,促使整个组织采取回应。”

透过定义确立概念之后,寇、贾二人又提出 25 个问题,以引导后续的研究。这些研究关注的是:管理高层的影响、部门之间的动态关联、依循

市场导向发展的组织系统、市场供需如何受到结构性因素的影响,以及市场导向如何影响顾客、员工及事业结果。此一研究专案已经着手进行,虽然尚无结论出版,但贾瓦斯基在最近一次会议中指出:初步的研究发现,管理高层的支持,以及市场为基础的管理报酬制度,似为影响市场导向及企业绩效的两大变数。

● 顾客导向研究的价值

纵观寇李及贾瓦斯基研究的基本贡献,一在确认“顾客导向为营销观念之关键”的基本假设;二为研究采用市场情报。他们的研究证实,企业经理人系以经营活动有明确含意,且营销观念很实用的观点,来解释相关观念。这正可支持我们前述的主张:营销部门的主要职责——也是营销何以要维持独立企业功能的惟一理由——就是成为“顾客专家”。此外,该研究也为仔细研究顾客导向与企业绩效的关系,开辟了蹊径。

6. 市场导向对获利能力的影响

POINT 核心要点

企业为现有顾客提供良好的服务,通常比投入大量资源寻求新客户更划算。

● 纳尔佛与史拉特的研究报告

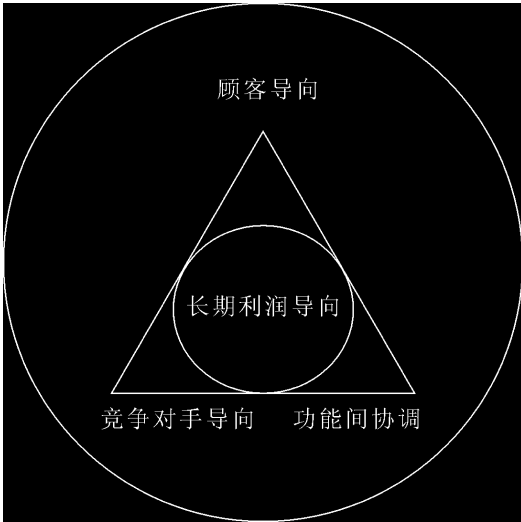
纳尔佛(Narver)与史拉特(Slater)对于市场导向概念的构成,以及其对企业绩效的影响,也提出了有趣的研究报告。他们研究的是一家位于美西的大公司的森林产品部门。他们一开始就接触了 140 个独立事业单位的经理人,包括:配销业务(纸商)、特殊产品(橱柜、门、屋顶构架系统)生产者、林制品(木材、合板、木片、木头)生产者等;最后的分析则依据 100 多个事业单位的 400 多位经理的回应资料。

如同寇、贾二人一样,纳、史二位学者也利用“市场导向”一词做为中心概念。在回顾文献之后,他们发现有五个相关的概念:

- (1)顾客导向。
- (2)竞争对手导向。
- (3)功能间协调。
- (4)长期观点。
- (5)利润导向(如下图)。

他们设计了一份由受访对象表达同意程度的问卷。首先由学者专家成立小组,评估市场导向内涵对市场导向定义的相对重要性,并提供新增项目建议。随后将修正的问卷交由三位学者专家组成的另一小组,

如果经评量为吻合市场导向,则纳入最后定案的问卷;最后再使用该问卷,让受访经理人对每一则叙述表达同意或不同意的程度。



市场导向内涵图

● 信赖度最高的指标

信赖度最高的指标乃是与市场导向概念相关、两位学者所称“行为”内涵的指标——隐含特定的管理行为或活动,包括顾客导向、竞争对手导向、功能间协调,其中尤以顾客导向最为可信。这又再一次确认顾客导向乃是市场导向概念重要的一部分。另外,竞争对手及功能间协调二项也都非常重要;不过,与“长期观点”、“重视利润”相关的项目,可信度都低于可接受的最小统计水准,因而都被排除在分析之外。他们也对各事业单位都予以市场导向评分,评分的依据是各单位回答问卷的经理人对顾客导向、竞争对手导向、功能间协调三项指标逐一给分的平均。至于该三项指标概念的明确内涵见下表。

衡量市场导向概念项目表

顾客导向
对顾客的承诺 制造顾客价值 了解顾客需求 顾客满意目标 衡量顾客满意 售后服务
竞争对手导向
销售人员分离竞争对手的资讯 迅速回应竞争对手的行动 管理高层讲座竞争对手的策略 锁定竞争优势的机会
功能间协调器
跨功能的顾客来电 功能间共享资讯 策略性功能整合 所有功能对顾客价值的贡献 与其他企业共享资源

● 市场导向的关键内涵

对照寇、贾二人的研究报告，纳、史二人发现功能间协调，以及营销是全公司职责的概念，是市场导向的关键内涵；而两篇报告都高度强调顾客资讯或市场情报。还有，纳、史二人的市场导向观点似较吻合价值传递的策略观念；因为他们将竞争对手导向整合纳入衡量指标，这点暗示：顾客会比较该公司及竞争对手的产品提供，再界定价值标准。

对于市场导向与企业获利能力关系的探讨，纳、史二人的研究结果

市场营销

虽然有趣,但却显得复杂。其中,获利能力的定义是指:比较首要服务市场中,该公司事业单位与主要竞争对手的“总资产报酬”、“净资产报酬”及“投资报酬”等,要由管理高层予以评定。这种事业单位表现的相对衡量方法,与本书第二章探讨“营销策略的利润冲击”(PIMS)所使用的方法相同。

首先,我们将纳尔佛及史拉特分析的综合结论叙述如下:

(1)市场导向对企业获利能力的确有显著的正面影响。

(2)对非商品业务(包括配销及特制产品)而言,该关系是一致的,也就是增强市场导向,获利能力即提升。

(3)对商品业务而言,该关系却远为复杂:所有被评为市场导向高分的业务,都位于高利润指标的一端;但是,并非所有高获利业务的市场导向评分都很高,其中有些市场导向分数很低。至于市场导向分数属于中下的厂商,与获利能力并无一致的关联。

由以上结果推论,可能会出现“立场不明”概念的情况。比如说,获利最少的业务既没有差异化市场利基的策略,也没有低成本、低价格的策略。若依此观点,差异化与低价是产生高于平均获利的两个共通策略;而既无差异化、又无低成本策略的厂商,表现则低于平均水准。而获利高于平均的商品生产商,似乎能将自己成功定位为大顾客的供应商,并能从长期关系获利。

此结果强调的正是前文所主张的:为既有顾客提供良好的服务,通常比投入大量资源寻求新顾客划算。同时,该结果也驳斥了传统买卖双方关系对立的看法:大顾客购买力愈强,会导致卖方获利较少。该结果显示:一个小型、反应敏捷的商品供应商(可能服务导向甚强,这是差异化的起点)反而可以获致平均水准以上的利润,即使交易对象是大而有力的顾客。

● 其他变数的影响

纳、史二人认为,获利能力反映许多因素,不只是市场导向。他们观察其他变数包括:

(1)以总销售量衡量的业务规模。

(2)相对于最大竞争对手的市场占有率及成本。

(3)产业结构变数,包括:市场成长率、产业集中程度、市场进入障碍、买方及卖方力量、技术变动率等。

他们发现一个有趣的结果,短期内,当市场快速成长时,较小的商品供应商具有更大的获利能力。这似乎为市场反应能力佳的小企业创造了好机会。至于市场导向程度较低的大企业,当他们所处的市场出现短期增长时,获利能力反而下降。这反映他们无力(或者可能是管理部门无意愿)回应变动的市场情况。纳、史两人对于市场反应的重要发现,与寇、贾二人在市场导向的定义中纳入对市场情报的反应,彼此是一致的。

纳尔佛与史拉特虽未特别衡量公司或事业单位文化,但还是运用文化观念来解释他们研究的结果。他们明确区分市场导向强烈的企业,及由“产品、技术导向文化”主导的企业。他们认为,技术导向文化是迈向市场导向的障碍。经由观察单一公司,可以掌握公司层次文化的影响效果;不过还是不能评估其冲击。因为将不同公司采行市场导向的差异视同事业单位及部门次文化的差异,只是常识推断;经由他们的研究设计,却不能精确地证明。一般来说,学者在将研究结果应用到其他公司与其他产业时,一定要非常小心。

对于顾客导向与公司或组织文化的不同,有必要加以区别。如前面提到的,文化是一个广泛的观念,而顾客导向的程度则是组织文化的一个面向。

7. DFW 顾客导向研究

POINT 核心要点

所谓的 DFW 是三位著名的管理学家德士庞(Deshpandé)、法雷(Farley)与韦伯斯特(Webster)名字的首字母组合,他们对市场导向管理研究作出了积极的贡献。

● 顾客导向、创新与公司文化如何影响企业绩效

德士庞(Deshpandé)、法雷(Farley)与韦伯斯特(Webster),以下简称 DFW,也对顾客导向与事业单位绩效之基本关系感兴趣。他们的观念模式也纳入撷取自营销观念的创新因素,此处创新意味着不断解决顾客的问题。与纳、史二人一样,DFW也开发出一套衡量顾客导向的标准,不过他们进一步开发一套公司文化模型,以协助理清顾客导向、创新及获利能力之间的关联。

● DFW 顾客导向衡量基准

DFW认为,顾客导向是市场情报的合体,重视顾客服务及服务水准的衡量、对顾客灵敏反应,以及接受顾客优先的主张。“顾客导向衡量基准项目表”是依据文献:寇、贾二人及纳、史二人的研究,列举衡量顾客导向的项目。表中所选九项,摘取自对一家取样小厂商测试的三十个问题,经统计确认为衡量顾客导向可信赖度最高的项目。这几项组合为一个摘要指标,用来描述研究厂商的顾客导向。

顾客导向衡量基准项目表

1. 我们有例行或定期的顾客服务评量。
2. 我们依据良好的市场及顾客资讯, 开发产品及提供服务。
3. 我们熟知竞争对手的状态。
4. 我们善于判断顾客如何评价产品及服务。
5. 我们比竞争对手更重视顾客。
6. 产品及服务差异化是我们竞争的利器。
7. 顾客利益永远摆在第一, 优于业主利益。
8. 我们的产品及服务是同业中最佳的。
9. 我们深信本业务主要为服务顾客而存在。

注: 上表是站在营销商公司(marketer - company)的经理人的观点。如果顾客公司的经理人应用上表时, 应将第一人称(我们、我们的、我)改为“供应商”。

● DFW 的样本——“象限”设计

DFW研究使用特有的座标象限(quadrads)设计。他们首先访问一家供应商公司的两位经理, 请他们指定三位重要顾客, 再随机选出一家进行联系, 并安排访问该顾客公司的两位采购经理。对顾客厂商经理使用的研究工具, 同供应商经理, 只不过受访顾客厂商经理被要求评鉴的, 是其供应商, 而非该厂商本身。于是对每一个研究对象厂商, 总共可取得四位经理人的回应——两位来自该厂商, 两位来自其顾客公司。这两组受访者凑成“一组”(dyads), 即可混合填入四个象限。经由此一设计, DFW就可以比较自我评估以及主要顾客心目中的顾客导向。读者可以猜猜, 哪一项与获利能力、销售成长及市场占有率关联较强呢?

DFW通过专业市场研究公司, 访问日本、德国、法国、英国及美国的公

司经理,共调查 160 家厂商、访谈 640 位经理人。在准备每一国的问卷时,他们格外慎重,特别利用回译的方式以确保各国的问卷内容一致。

● DFW 创新衡量基准

DFW研究也将厂商的创新视为企业绩效的决定因素,研究人员借用较早一项研究案例的衡量基准。那是一套五分计点的基准表,从“从不”到“一直都是”,由受访者依问题表达:

- (1)在引进新产品或服务方面,贵公司多常——
- (2)第一个营销新产品及服务。
- (3)晚进入已建立但成长中的市场。
- (4)进入成熟、稳定的市场。
- (5)进入衰退中的市场,处在技术创新的先锋地位。

他们将前述两组经理人的回应分数平均,得出每一家供应商的创新分数。这个创新分数在统计测量上的可信度非常高,因此他们对拥有一套良好的创新衡量基准深具信心。

8. DFW 竞争价值模型

POINT 核心要点

竞争价值模型依据的是组织认知的常规,主要认为组织文化是处理变动市场环境资讯的一种机制。

● 竞争价值模型图

在营销领域里,DFW 被公认为使用精密的模型推估与衡量基准来研究组织文化的先驱。为了评量文化,他们运用的基准是取自于柯麦隆(Cameron)、弗立曼(Freeman)及奎恩(Quinn)。这三位都是组织行为领域的专家,所依据的是组织文化的组织认知形态模型。模型图见 66 页所示。

● 竞争价值模型分析

“竞争价值”(competing value)模型依据的正是组织认知的常规,主要认为,组织的文化乃是处理变动市场环境资讯的一种机制。该模型利用两个相当简单的标准,可以分别想像成组织倾向以内部或外部为焦点的程度,以及公司对市场变动的回应究竟是倾向弹性、自发性,抑或是倾向严格控管、井然有序。利用此一简单的二乘二矩阵,该模型界定了四种形态的组织文化,分别是:家族型(clan)、扁平型(adhocracy)、层级型(hierarchy)及市场型(market)(见 66 页图)。模型以“竞争价值”为名,是因认为任何组织都可能包含多组的价值观及信念,如同文化观点差异性所提出的一样。不过,将文化多元观点结合成为一种组织共识,环绕在冲突情况下呈现优势的价值观形态,还是可以达到一种整合的观点。

市场营销

该模型将文化视为解决组织冲突的机制。当成员不同意组织所要采取的行动,并表示:“那不是我们公司的处理方式!”时,文化就变成一种影响力。例如,某一组织中的经理人代表主张,要保护部门成员的就业,以酬谢其忠诚(这属于“家族”型文化);有人则主张,要改组部门,并快速回应变动的市场(这属于“扁平”型的文化)。

● 文化的链接

文化可以连结对立的观点、平衡内部及外部力量,以引导经理人能在企业决策上排除困难、从速抉择。实际上,每一个组织都面临在稳定与变动之间寻求平衡的挑战。一方面,公司需要秩序及延续性;另一方面,公司也需要弹性与应变力。由于竞争价值模型抓住此种紧张、对立特质,因而在真实的企管世界里,称得上是务实有效的良好指标。

组织文化竞争价值模型的资讯处理方法,与寇李、贾瓦斯基的市场导向定义完全一致,也将焦点放在市场情报——包括市场资讯的搜集、传播,以及组织的敏感度。我们期望在组织文化形态与顾客导向程度之间,寻求某些一致性的关联。

这四种组织文化形态系根据成员对组织的四个特色——分别为:组织的主要属性(即凝聚性、企业家精神、秩序、竞争性)、领导人的风格、结合的机制及策略重点——的共同信念而界定。每一种组织形态都以一套形容词描述,分列在四个象限中。

受访者必须按说明指示,将一百分配置到其组织所属象限中的四项叙述句。比如,在“领导”一项,受访者要分配一百分到下列四项中:

- (1)我的组织领导人一般被公认为扮演着良师、智者或父母的角色。
- (2)我的组织领导人一般被公认为是企业家、创新者或冒险者。
- (3)我的组织领导人一般被公认为是协调者、组织者或管理者。

(4)我的组织领导人一般被公认为是生产者、技术人员或严格执行者。

所有分派到“A”的分数加总,即获得家族型文化的得分;分派到“B”的,则是“扁平”型的得分;“C”为“层级”型的得分;“D”为“市场”型文化的得分。这两组受访者配分的平均,则为供应商的得分。顾客厂商采购经理接受同样的问卷调查,只不过文字上略有更改,以确定他们评估的对象是供应商组织。

组织文化型的(竞争价值)模型图

组织流程(弹性、自发性)	
<p>形态:家族型</p> <p>主要属性: 凝聚、参与、团队、家庭、意识</p> <p>领导人风格:导师、推动者、父母角色</p> <p>结合:忠诚、传统、人际凝聚</p> <p>策略重点: 朝向开发人力淘汰、共同承诺、士气</p> <p>内部维护 (顺畅的活动、整合)</p>	<p>形态:扁平型</p> <p>主要属性: 企业家精神、创新性、适应性</p> <p>领导人风格:创业者、创新者、冒险者</p> <p>结合:企业家精神、弹性、风险</p> <p>策略重点: 朝向创新、成长、新资源</p> <p>外部定位 (竞争、差异性)</p>
<p>形态:原级型</p> <p>主要属性: 秩序、规则与管理、创新世界</p> <p>领导人风格:协调者、管理者</p> <p>结合:规则、政策与程序逻辑</p> <p>策略重点: 朝向预测性、可预测性、顺利营运</p>	<p>形态:市场型</p> <p>主要属性: 竞争性、目标成就</p> <p>领导人风格:果断、成就导向</p> <p>结合:目标导向、生产、竞争</p> <p>策略重点: 朝向竞争优势与市场优越</p>
机制流程(控管、秩序、稳定)	

9. DFW 模型的四种文化形态

POINT 核心要点

DFW 模型的四种文化形态是指：①家族型；②扁平型；③层级型；④市场型。

● 家族型

家族型文化以组织内部的维系为导向，但对变动环境的回应倾向于弹性灵活、自发性。领导人对组织成员而言，扮演推动者、良师，父母的角色；组织结合的机制强调忠诚、传统及凝聚性；策略重点在于开发公司人力资源、维持员工共同承诺及士气。苹果电脑公司指出，该公司吻合此一形态的文化，例如：会客大厅有爆米花机、周五下午有啤酒聚会、开放式舒适办公室、穿着便服等。家庭式文化重视的是凝聚、团队、家庭意识及决策参与等。

● 扁平型

扁平型组织文化也重视弹性及自发性，但更重视变动的外在环境。组织的策略重点从人力资源转向产品、创新、市场及销售成长，以及变动市场所需的要件。组织领导者表现出企业家精神、创新能力及冒险特性；这种结合的机制也同样强调企业家的技巧、风险承担及创新，展现这些特质的组织成员都有类似之处。据报道奇异公司就致力追求此一形态的文化，因而透过“排解”(Workout)专案，强调企业家精神与风险承担，刻意摆脱强调竞争价值的层级型文化。

● 层级型

层级型文化系内部导向,同时审慎地回应不断变动的环境。层级型的价值观与扁平型是对立的。通用汽车或许是(至少曾经是)层级型文化的好例子。层级型重视规则、秩序、政策与程序,这些特质也是其主要属性及结合机制;常规与惯例则提供明确的行为规范。公司奖励员工的原因可能是他曾经表现良好,也可能是经理人认定他参与某项计划,而非绩效之故。领导人是协调者及管理者,冒险不仅不被鼓励,甚至可能被打压,因为策略强调稳定、可预测性与顺利交易。层级型文化对于变动环境的回应最不灵敏;他们是内部导向,重视控管更甚于弹性。

● 市场型

市场型文化是为外部导向,结合有计划、协调、控管的应变能力。它为家族型文化提供竞争价值;市场型文化重视竞争、目标设定及成就,更甚于凝聚力与团队合作。领导者具有果断、成就导向风格,而不是良师型、以过程为导向的推动者。成员的结合系通过追求生产力、达成目标与竞争力。组织的策略着重维持竞争优势及市场优越地位。百事可乐一直被描述为市场型的文化,因为公司鼓励经理人积极、有竞争力,并以严密的目标设定及评估程序指导其行为。

10. DFW 衡量基准

POINT 核心要点

组织气氛探讨了厂商的决策形式,它与其内部人员感觉受到鼓舞、支持、信任、独立而又有参与感、归属感的程度有关。

● DFW 组织气氛衡量基准

在 DFW 研究专案中,询问受访经理人的问题还包括衡量组织气氛的项目。“文化”与“气氛”彼此相关,但观念互异,尽管有学者认为并无太大的差异。组织气氛是文化表现的方式,也是经理人推动组织基层文化基调有效运作的方式。组织气氛通常是成员受到奖励、鼓励、支持及期望下的行为表现,可以说是回答“这里发生什么事?”这个问题的答案;而文化则是“事情为什么像他们表现的这样发生?”的答案。

我们之前已经使用过衡量组织气氛的基准,就是 DFW 衡量创新的那一套基准,此基准包括下表中的八个项目,由受访者运用五分的标准给分,分别表达同意或不同意。

组织气氛探讨了厂商的决策形式,它与其内部人员感觉受到鼓舞、支持、信任、独立而又有参与感、归属感的程度有关。如果组织的这些属性强,其成员较勇于采取开创性、冒险性的行为。因此,组织气氛就像顾客导向、创新一样,对企业绩效应有正面的影响。

● DFW 对企业绩效的衡量

就像企图分析企业绩效决定性因素的其他研究人员一样,DFW 也采

取“相对于最大竞争对手”的衡量角度。受调查经理人会被要求从规模(销售量)、市场占有率、获利能力及成长四个层面,以大于、等于或小于主要竞争对手,来评估所属的公司。研究人员从每一家供应商两位经理人的回应中,摘要出对上述四个层面的衡量分数,并加以平均,就得到企业绩效的单一指标。

评估组织情况项目表

1. 我们的组织有从事高风险、高报酬投资的强烈倾向。
2. 我们一直尝试新点子。
3. 我们的组织对优异表现会给予奖励。
4. 在我们组织内,经理人与幕僚人员之间的沟通极佳。
5. 组织成员彼此信任。
6. 组织内的决策是可以参与的。
7. 组织成员间充满友善气氛。
8. 组织成员感觉在大多数情况下都可以自己作主。

德、法、韦氏三人搜集了庞大的资讯,分析时也面临重大的挑战。他们访问了五个国家共 160 家供应商,160 家这些厂商的顾客,以及超过 600 位经理人,试图衡量组织绩效、创新、顾客导向、四类型组织文化,以及组织气氛。繁复的统计分析当然不可或缺,主要用来将 4 个象限的回应结合为一个衡量指标,以便比较某一象限与其他象限的回应结果。

另一个重要问题,就是要决定某一已知变数(如顾客导向)是否直接影响企业绩效,抑或是经由其他变数(如组织情况或创新)。目前,只有初步的结果,但是他们对于市场导向与企业绩效的关系提出了若干有趣的看法(不过那只是初步的发现,仍未定论)。

11. 企业绩效与组织文化

POINT 核心要点

DFW 研究最想了解的是组织文化对企业绩效的影响,运用统计学的差别分析,将业务区分为高绩效与低绩效两组。

● 企业绩效划分

DFW 研究最想了解的是组织文化对企业绩效的影响。他们运用统计学的差别分析,将业务区分为高绩效与低绩效两组。依照研究人员最初的预期,企业绩效最好的文化形态可能是市场型,其次是扁平型、家族型及层级型。但是实际检视整体样本,包括五个国家所有供应商,绩效最好的文化乃是扁平型,而市场型只排名第二;绩效最差的文化也不是原先预期的层级型文化,而是家族型文化。扁平、市场型文化对业绩有正面影响,而层级、家族型文化则有负面影响。

● 文化对绩效的影响

通过研究三位学者获得一个重要的结论,就是组织文化的确会对绩效造成不同的影响,如果不考量其他因素的话!不过,本研究仅着重公司层次的文化,必须记得这只是初步、不完整的结果。扁平型、市场型的外部导向对企业绩效有正面的效果,而家庭型、层级型采取的内部导向则有负面效果。

这一结论可解释为强力支持市场导向,也就是外部导向。而同样为外部导向,扁平型文化却优于市场型文化,这可能反映对变动市场灵活

应变的扁平型文化,比审慎回应市场变动,以及采取控管、计划、监视等目标、成就导向的市场型文化更胜一筹。这种说法,与寇、贾二人强调组织应变力的市场导向定义,以及纳、史二人市场导向对企业绩效有正面影响的结论,大致吻合。

● 竞争价值模型的有效性

在测试“竞争价值”模型的基本有效性上,结果也是令人鼓舞的。在该模型中,两组竞争的文化分别是:扁平型对层级型、家族型对市场型;也就是“外部导向与弹性”对“内部焦点与控管”,或者是“弹性与内部导向”对“控管与外部导向”。的确,统计结果显示,扁平型与层级型呈现高度负相关,就如同家族型与市场型一般。然而,扁平型与市场型文化也存在高度负相关,表示这两种文化不太容易在同一家公司出现。另外,维持组织秩序、稳定及控管的机制流程,也正好与弹性、自发性相对立,即使二者同样都为外部导向。至于层级型与市场型之间,则呈现微弱负相关。

12. 不同国家的企业绩效

POINT 核心要点

从正面的影响而言，公司文化也可能对绩效造成重大的差异，特别是以企业对变动市场环境的应变力来衡量。

● 国际文化背景对公司文化的影响

当我们观察个别国家时(如下所示)，有关组织文化形态对企业绩效影响的结论，又变得更为复杂。研究人员发现，在决定某一形态文化对公司企业绩效的影响上，国家背景文化与公司文化之间存在一种高度互动关联。此一分析是将 60 家欧洲公司合为一组加以观察，包括法、德、英 3 国各 20 家，以便有够大的样本数进行有效的统计分析(研究人员还准备日后进一步展开更详尽的逐一国家分析)。再加上美、日两组公司样本，研究人员即以文化形态的相对影响观点，就美国、欧洲、日本公司进行交叉比较。

公司文化形态对企业绩效的影响，按国家或地区分

文化形态	顺序与方向排名			
	总样本	日本	美国	欧洲(法、德、英)
扁平型	1 +	2 +	1 +	1 +
市场型	2 +	1 +	2 +	3 -
层级型	3 -	4 -	4 -	2 -
家庭型	4 -	3 -	3 -	4 -
注 1: 正号, 表示有利影响; 负号, 表示不利影响。				
注 2: 正或负无影响。				

● 顾客满意度量化管理 ●

● 美、日、欧国家的企业文化形态

就美国公司而言,表现最佳的文化为扁平型与市场型,虽然企业绩效与统计相关性非常弱;反之,绩效最差的公司文化为层级型,其统计相关则最显著。至于美国家族型文化对公司绩效的影响,则无法衡量。这些结果与总样本所发现的外部导向优于内部导向大致吻合。然而,在美国除了层级型文化存在负面影响效果外,其他形态的公司文化对企业绩效的影响并不显著。

在日本,各公司显示的类型与研究人员最初的预期一致,也就是:绩效最佳的公司文化为市场型,其次为扁平型,两者都对绩效有正面影响效果;至于家族型及层级型则对公司绩效有负面影响,尤以层级型为最。在日本,市场型文化的影响效果强于其他国家,这是因为市场型文化严密控制的机制符合日本国家背景文化——包括强调尊重权威、父权、协调的行为,以及社会架构都以忍耐来维系以权力为基础的垂直关系。另有研究团体也支持这个论点,研究指出,观察日本配销商与美国公司的关系,如果对方采用较为独裁的方式与日商交易,对方会给予较高的评价,这是因为日本经理人对于任何形式之社会力的活动,感觉较为轻松自在。

最令人惊奇的,或许是欧洲公司呈现的结果,因为它不管与整个样本分析的结论,抑或是与美国、日本的个别分析结果都不一致。在欧洲,惟一与综合结论一致的一个文化形态,就是扁平型文化对绩效有正面的影响,事实上这也是所有比较之中关系最显著的一项。意想不到的是市场型文化,居然对绩效有负面影响。再者,层级型文化的影响效果虽仍为负面,但已微乎其微。另一点让人吃惊的结果则是,家族型文化对绩效的负面影响相当显著,这与美国没有影响、日本影响力甚小的情况截然不同。

这到底是怎么一回事呢？我们只能猜想，可能在国家背景文化与公司文化之间有某些关联，可以用来解释这种跨国间的差异关系。虽然这只是臆测，甚或涉及国家的老套说法，而非根据有关国家文化的可信赖资料，但是推测公司文化形态在不同国家的影响仍然饶富趣味，甚至可以提出更多没有答案的问题。

● 文化差异性分析

若要解释上述研究结论的差异，有一个方法就是问问看，是否某一形态的公司文化相较于所有样本，较常见于某一国？下表提出的正是此一分析方法。必须注意的是，表中资料仅描述各国样本公司的分布情况，而非该国所有公司的分布；同时，每一个国家的案例样本数都太小，不足以代表各国的整体情况。

层级型文化对绩效的影响效果，在日本及美国为负，在欧洲则无实际影响，那是否可能因为德、法、英的优势国家文化也是层级型呢？但另一方面，下表又显示，相较于其他地区，在欧洲样本公司中，层级型文化并未较盛行，反倒是在日本层级型文化比其他国家盛行，这一点请读者注意。

其次，扁平型文化在欧洲为何有较正面的影响呢？或许德国的资料导致这种结果，而德国的样本公司也比其他国家更盛行扁平型文化。假设层级型为传统欧洲国家文化的主要形式，扁平型文化对变动市场的弹性应变，或许是得以在市场上对抗较传统导向、回应迟缓的对手，取得决定性竞争优势的缘故吧！

假若权威式社会架构是日本国家文化的一部分，那层级型文化为何会产生负面影响呢？又如果合作真的是日本文化的基本价值观，那家族型文化又为何对企业绩效有负面效果呢？对于这些问题的解答，或许可

以就 DFW 资料作更详尽分析,但似乎更需要更仔细衡量国家背景文化、更精确探讨公司阶层文化与组织内的次文化相关性的研究。

但是,从正面的影响而言,公司文化也可能对绩效造成重大的差异,特别是以企业对变动市场环境的应变力来衡量。惟应变力不过是广义市场导向观念的一部分而已,与更基本的顾客导向观点显著不同。

优势组织文化形态——按国家分

与总样本数比较,各国各种文化形态在公司之间所占比例之高低差异					
文化形态	日本	美国	法国	英国	德国
扁平型	较少	相同	相同	相同	较多
市场型	相同	较多	相同	相同	较少
层级型	较多	相同	较少	相同	相同
家庭型	较多	相同	相同	相同	相同
* 日本具扁平型文化的公司较少,具家庭型、层级型文化的公司较多。					

13. 顾客导向与组织气氛

POINT 核心要点

研究发现顾客导向与企业绩效是正相关关系,同时,企业绩效的高低很大程度上取决于组织气氛的优劣。

● 两个基本问题

此处我们要解答两个基本问题:第一,顾客导向是否达到新营销观念的要求,对企业绩效产生正面的效果? 第二,顾客导向的影响如何依赖公司文化特质,或是否毫不依赖? 这两个问题可说是 DFW 研究的动机。

顾客导向与企业绩效正相关,但效果并未如预期明显。针对顾客导向与绩效的关系,供应商的自行评估高于顾客对供应商的评估,日本正好相反。至于创新对绩效的影响,则一直较顾客导向更强。这些结果摘要如下表。

顾客导向与创新对企业绩效的相对影响

文化形态	顺序与方向排名			
	总样本	日本	美国	欧洲
创 新	1	1	1	1
顾客导向				
自我评估	2	2	3	2
顾客评估	3	1	2	3

● 顾客导向的文化形态

从以上发现所得出的结论,可能是坐而言不如起而行,也就是企业的新产品开发行动、管理部门的决策及冒险倾向等,要比顾客导向这种哲学上的细微差异更有价值。有可能顾客导向充其量只是创造平均值以上绩效的必要条件,绝非充分条件。更进一步说,DFW 资料的最初分析,并非显示顾客导向与文化形态之间存在特别显著的关系。依据最初预测,顾客导向可能在市场型、扁平型文化中最强,而家族型、层级型最弱;实际结果固然确定了某些预测,但也完全混淆了其他推想。下表就是运用简单相关分析产生的结果。

顾客导向文化形态

顺序与方向排名				
文化形态	关系预测方向	排名	实际影响方向	显著水平
扁平型	正	2	正	(0.1)
市场型	正	3	负	(0.5)
家庭型	负	4	正	(不显著)
层级型	正	1	负	(0.1)
所有预测关系都是显著的				

部分发现再一次确定原假设,但并非全然如此。令人鼓舞的是,顾客导向明显地与扁平型文化正相关,而与层级型文化负相关;这正是我们所预测的,也吻合我们有关组织文化与绩效的发现。但是,顾客导向与市场型文化呈现负相关,却又与预测大相径庭;同样地,家族型文化与顾客导向出现了正相关,也出乎我们的意料之外。

还有,此处发挥重要作用的,就是扁平型文化正面的外部导向,以及层级型文化负面的内部导向。可能是扁平型的外部导向较倾向以顾客为焦点,而市场型文化则虽为外部导向,却较倾向以竞争对手为焦点。

由于市场型文化的策略重点在于竞争优势与市场优越性,这可能与传递顾客价值的基本任务冲突。最后,家族型文化与顾客导向间的正相关(虽不显著),可能反映认同顾客为“家庭一部分”的倾向,只是因为缺乏外部市场导向的策略,故无法转为绩效的强化剂。

● 组织气氛与企业绩效

DFW 研究的另一个重要发现,是组织气氛对绩效有强而正面的影响效果,几乎与创新的影响不相上下。尽管组织气氛与文化的关系尚须进一步探索,事实上二者显然是不同的独立现象。此外,组织气氛与顾客导向、创新的关系是什么,也必须进一步研究。一般以常识判断,创新与组织气氛应该关系密切,因为二者都与组织的风险承担、决策制定风格有关。

14. 组织气氛研究的启示

POINT 核心要点

即使不同国家之间存在着显著的文化差异,文化形态的一般化模型依然可以用于全球!

● 竞争价值模型应用的广泛性

德、法、韦三人(DFW)针对组织文化与顾客导向,企业绩效关系的研究,已开拓了许多重要方向。其基本贡献在于指出了,为了增进公司的企业绩效,试图了解组织文化的重要性与相关性。DFW的分析结果显示,组织文化的“竞争价值”模型为营销研究人员创造了有用的架构。该研究提供可适用于全球观点的模型,而且暗示,即使不同国家之间存在着显著差异,文化形态的一般化模型依然可应用于全球。

该研究也显示,若以企业绩效衡量,最好的公司文化形态可能因国而异,这主要是受到国家背景文化的影响所致;至于这些差异的本质迄今还未理清,尚须进一步研究。事实显示,在某一国运作效果最佳的文化,未必适用于另一国。正因为如此,经理人试图将学自某一国公司文化的经验,应用到自家公司时,务必格外谨慎。时下一些“日本式”管理或“美国式”管理的学生,汲汲寻求“最佳策略”时,一定要慎防这种易犯的错误。

● 影响顾客导向的因素

顾客导向对企业绩效虽有正面影响,但在有关“顾客至上”价值观或

市场营销

信念等意义上,并没多大作用。也因此,如果要有效转化成企业绩效,顾客导向必须结合创新与组织气氛,支持企业家的风险承担及决策制订。德、法、韦三人所下的结论,虽仅依据试探性的统计发现,却与纳、史二人的结论一致——市场导向的三个行为内涵(即顾客导向、竞争导向与部门间协调)为企业获利能力的重大影响因素。

DFW 研究的首要结论为,创造优异企业绩效的关键,是“外部市场导向”,而非“内部导向”——指专注于组织本身的合作、协调、控管机制。而这种管理新团队模式的提倡者将确信,团队的努力依循的是市场情报、顾客及竞争对手导向,以及价值传递的策略观念。

经理人必须同时兼顾顾客导向、公司文化及气氛,以及创新。对于这几个要素复杂的互动与互赖关系,虽然必须透过更多研究才能了解,但若以为只专注其中一项即可经营成功,那无疑是大错特错!

● 顾客导向是一种公司文化

从本质上讲,顾客导向指的是一种公司文化,也就是公司以顾客的需求、期望及满足为焦点的一套价值观与信念。但是顾客导向只是公司文化的一个面向,我们在检视公司文化的若干不同观点之后,决定选取其中一种将组织视为知识系统的“组织认知”模型。此模型主要关心组织成员如何结合、因应变动中的外在环境;这一组织文化观点与市场导向的定义一致。所谓市场导向,是指以市场情报的搜集、运用为焦点,引导企业所有单位开发并传递价值给顾客。

市场导向的观念要比顾客至上更广泛,并经证实能够更有效地预估企业绩效。若采行顾客导向是为了增进获利能力,还必须结合以竞争对手为焦点、部门间协调等作法。换言之,厂商不仅是顾客至上,还必须以策略及产品创新回应顾客,才能因应顾客不断变动的需求与偏好。

学者已开发一种组织文化的模型,采取“竞争价值”观点,用以测试顾客导向、公司文化、创新及组织气氛之间的关系。该模型使用两个层面——外部导向对内部导向、弹性对控管,来回应变动的市场环境;同时也界定并详细检视四种型态的组织文化,包括扁平型、市场型、家族型及层级型。

● 顾客导向的跨国研究

为了洞察影响企业绩效的原因,研究人员研究 5 个国家的 160 家营销商,也获得一些初步结论。他们发现,组织文化、气氛、创新及顾客导向对公司的相对获利能力、市场占有率及销售成长都有重要影响。同样重要的是,影响的性质似乎因国家不同而有显著差异。如果以各型态公司与各国背景文化搭配的角度观察,各国的最“佳”公司文化型态均不同。同样地,研究人员也发现,组织文化型态、创新及组织气氛三者会互相影响。

跨越五国的研究发现,拥有强烈外部导向组织文化的公司绩效最佳。通常,结合外部导向、弹性应变两种特性的公司获利表现最好;不过在日本,市场型文化采取的控管式回应似乎显得更有效率。

顾客导向对绩效有正面的影响,特别是将顾客导向与企业精神结合从事决策制订,并在公司各部门推动创新时更为显著。顾客导向做为一套价值观,如果公司未跟进推出明确行动来服务顾客,并积极回应市场竞争,则对企业绩效几乎产生不了直接的影响。尽管如此,顾客导向仍可能是最基本的价值观及信念组合,也是公司文化的基础,少了它,公司难有作为。

1. 全球顾客营销

POINT 核心要点

全球消费者通过现代电讯科技,可以立即掌握世界各地的文化事件、政治事件、流行趋势及经济发展等资讯,因此,他们可选择的产品与服务的空间相当大。

● 新营销观念

第二次世界大战之后,美国经济富裕、人口成长,旧营销观念顺应服务新兴顾客的需求而孕育、滋长;而美国的消费者是国内生产者积极竞争的受惠者。当时美国许多产业都有新加入的业者,其中不乏从军需用品调整为日常用品的厂商。美国消费支出空前成长,也吸引不少企业家投入。

20 世纪 50 年代,当时的消费者自由决定支出的力量大为增强,而且消息灵通、非常挑剔,也对未来充满信心;营销商必须了解消费者、且能灵活回应消费者的期望。具有高度象征价值的产品大量生产、大量消费,刻划出消费者社会(Consumer Society)时代的特色,诚如约翰·盖伯瑞(John Kenneth Galbraith)所称的《富裕的社会》(The Affluent Society)。那真是一个“炫耀性消费”(conspicuous consumption)的时代!消费者购买产品,不仅取决于产品独特的表现与效益,通常还视产品能传达多少消费者的自我观念及生活方式而定。

● 全球消费者的选择

市场营销

对当今的全球顾客而言,新营销观念是必要的,因为他们可以从世界各地生产者提供的各式产品及服务中精挑细选。新时代消费者依据产品及服务的基本价值,即效益与成本(价格)比值,包括使用成本,很容易就可以判断、抉择。因此,顾客价值观可以说是新营销观念的核心,必须成为企业策略的中心。

全球消费者透过现代电讯科技,可以立即掌握世界各地的文化事件、政治新闻、流行趋势及经济发展等资讯,因此,他们可选择产品、服务的空间很大;国际旅游也日益普遍,人们经常可以直接接触全球各式各样的产品、服务,也因而造就了消息灵通、世故且挑剔的顾客。同样地,观光客也可能告知受访国的消费者有关全球市场可供选择的讯息,这也有助于散播、统一消费者的需求与偏好,也创造了对全球化产品、服务的需求。可口可乐、李维(牛仔裤)、富里托斯(Fritos)玉米片、本田(Honda)汽车、麦当劳汉堡、洲际饭店(Inter-Continental)、凯特彼勒(Caterpillar)牵引机、IBM个人电脑、艾维士(Avis)租车公司、欧米兹(Hermes)丝巾、高露洁(Colgate)牙膏、瑞士航空、柯达软片、亚米茄(Omega)手表、新力随身听、海尼根(Heineken)啤酒等,所在之处都有。对已开发国家的消费者而言,每一类的产品、服务可说都充斥市面、选不胜选。

全球的顾客现在面对的经济景象,与20世纪50年代消费者所面对的截然不同。20世纪90年代的市场环境是物质充裕及产能过剩、悲观而成长停滞。经济的不确定性加上政治的不稳定,使消费者的信心低落与警觉提高。展望未来,在短期或中期之内可能出现实质经济成长迟滞、失业率居高不下、租税增加,以及因公、私部门负责人人为控制成本,尽可能淘汰冗员,导致全面性的职业不安全感。

● 全球产品更新

全球的顾客也开始关怀自然环境,他们日益关切产品的购买及使用是否会耗尽天然资源,以及污染空气、水及土壤。消费者普遍期望制造商与代销商协助资源回收,或处理废弃产品及其包装。产品的价格必须反映产品制造、使用及处理的成本,因此会提高消费者对价值及价格的敏感度。打算营销全球的公司发现,他们必须在产品再生、回收等方面,设计共通性最高(而非最低)的产品及服务(德国似乎就要设定此等世界标准了)。20世纪50年代,小客车顾客在意的是车子的马力大小与车尾扰流板;而20世纪90年代的顾客要的是省油、使用成本最低的车种。而随着租赁方式日益风行,融资配套的考量可能与车子的款式同等重要。

● 全球性品牌

尽管制造品牌仍然重要,全球性的品牌也变得更具有优势。但是大多数的产品类别中,制造品牌总数将日趋减少;同时会有更多商店或“自有”品牌承诺提供顾客更高的价值。经过20世纪90年代,我们估计许多产品类别将只剩二至三家全国性的制造商;而在营销管道中,大批发商及其品牌的势力将日益增强。还有,零售业虽然依旧以国家范围为主,但全球零售商出现的频率也可望升高,就像南方(Southland)公司的“7-Eleven”便利商店,先崛起于美国、扩张到日本,而后又被日本伙伴在美国接收。其他触角渐伸向国际活动的大零售商还包括:价格俱乐部、威名百货、玩具“反”斗城,以及时尚商品如路易维登皮件(Louis Vuitton)、杰格服饰(Jaeger)及香奈儿(Chanel)等。

2. 价值传递策略

POINT 核心要点

物质产品本身只是顾客价值传递系统的一部分而已，顾客的期望，主要是根据产品提供的服务界定的。

● 价值传递策略分析

面对消息日益灵通、世故、谨慎、对价值敏感的全球顾客，价值传递的策略观念是必要的回应。前面我们描述顾客导向的价值观如何从“市场策略的利润冲击”(PIMS)资料分析中衍生出来，证明品质才是获利最佳公司业绩的主要驱动力，而非市场占有率；市场占有率与获利能力均是传递优越价值给顾客的成果。到了 20 世纪 90 年代后期，策略规划的定义从“视市场为竞争对手的集合”，回归到重视顾客以及顾客对品质的定义。全面品质管理行动协助许多厂商将营运焦点放在顾客界定的品质，也就是价值之上。现在，许多拥有成功品质专案的公司，像帕立得，即将裁撤独立的品质部门，因为全公司均关切顾客界定的品质。品质太重要了，就像营销一样，不可能由一个部门独力承担。

● 价值传递与独特能力

价值传递的策略观念有助于凸显顾客导向的重要性，就像旧式营销观念所要求的一样。不过，还有一项重要观念必须补充：厂商的价值传递策略必须依据其独特能力，亦即厂商独具且可持续的竞争优势来源。通常，该独特能力凭借的是智力与知识，也就是指人员，而非物质、厂房

及设备。詹姆士·奎恩：(James B. Quinn)在其“智慧型企业”的典范中指出：

本质上，今天大多数成功企业都可以说是“智慧型企业”。他们将智力资源转换成一系列服务产出，并整合成对特定顾客最有用的形式。……企业投入原料、提升附加价值的大部分过程，都是来自知识本位的服务活动。

所有企业，包括制造业在内，都应该自我界定为服务业；因为顾客购买的是“效益”，而非产品。一般来说，物质产品本身只是对顾客价值传递系统的一部分而已，顾客的期望，主要是根据产品提供的服务所界定的。经由资讯，任何产品都可以转换成服务以及顾客关系。举例而言，包装上贴有宝洁公司标帜的牙膏，都提供免付电话，任何顾客都可以提出问题或意见。来电者的姓名、地址会被输入资料库，而该消费者可询问有关牙齿保健的资讯。产品因此变成服务，也变成营销商与顾客间的双向关系；顾客购买的也不只是物质产品，而是改善牙齿健康。

当知识、资讯的控制能力变得日益重要时，厂商支配的天然资源、技术、资本，以保持竞争优势的能力，在策略上的重要性也相对降低。价值传递的策略观念所依据的基本假设是，价值是由顾客在市场界定的，而不是在工厂；顾客会持续不断评估竞争性产品及其本身的需要及偏好，并经由学习而不断改变。

● 了解顾客是竞争优势的来源

未来的成功企业必然要以了解顾客(包括其特质、需要及偏好)为基础；借助的工具则是资讯科技，使组织网络的决策者及时取得所需资讯。正因为顾客界定价值，所以顾客的资讯也就成为最重要的策略资源。顾客经由界定价值，决定其需求，从而也界定了公司业务。在网络组织特

色(也就是厂商结合彼此的独特能力,创造顾客价值)日益凸显的企业世界,了解顾客也成为维系网络组织、界定共有目标与共同目的之桥梁。

不过,了解顾客只是公司谋求生存所需的几个必要独特能力之一,并不足以摆脱竞争对手。同时,厂商还必须拥有其他知识本位的能力,特别是有关技术及产品提供等其他层面的知识,以便设计、开发、传递优越的顾客价值。再回到了了解顾客这个问题,厂商首先面对的是:应该了解哪些顾客呢?

3. 关键性策略选择

POINT 核心要点

在新营销观念中,由于增加了“价值主张”的概念,这就使得营销工作的焦点更为明显。

● 筛选顾客

顾客提出需求后,厂商据以传递优越价值,因此界定了企业。经由选择顾客,例如市场区隔与目标锁定,公司即可依据其在市场上所受之评价、判断,设定一套评估标准。由于每家厂商(乃至每一个网络组织)的能力有限,厂商对于价值传递策略的承诺也必然限制其所想交易的顾客。因此,筛选顾客也就成为重要的策略选择,也是引导企业发展的北极星,尤其是在开发产品提供方面。产品也因此是变数,只有顾客才是已知数。

● 公司与顾客利益的一致性

无论新的或旧的营销观念,市场区隔、目标锁定及定位都是策略规划的中心要点。然而在新营销观念中,由于增加了“价值主张”概念,使得焦点更为明显。所谓价值主张,其实就是“使企业的独特能力符合经审慎界定为潜在顾客的需要及偏好。”价值主张可说是一种讯息沟通的设计,可以联系组织人员与其顾客,就该公司在传递顾客优越价值体系中最拿手的业务,集中全力积极推动,以实践期望。价值主张所创造的一种共同理解,是使公司及顾客目标趋于一致,以建立长期关系的必要

基础。

● 顾客的维系

为了保持策略焦点,厂商必须选择对顾客的承诺并开发独特能力。一定要避免投机取巧或受销售量诱惑;而市场目标锁定与定位的本质,就是愿意承认一个事实:某些顾客如果放手由竞争对手来服务,对厂商及顾客而言,效益反而更高。假若企业不能以合理的成本来满足某一顾客,那么最好的结果就是失去该顾客。事实上,并非所有顾客对厂商都那么重要;不过,重视且欣赏该厂商提供服务的顾客,一定要设法吸引、维系,做为该业务的关键性策略资源。身处市场缓慢成长的 20 世纪 90 年代,大多数厂商生存之道都将以维系既有顾客为主,而非另行设法吸引一大群新顾客。

4. 营造顾客忠诚度

POINT 核心要点

在旧营销观念下,营销目标在于创造销售;而在新营销观念下,销售不过是起点,真正的目标乃是发展与顾客的关系,视顾客为长期的、策略性的企业资产。

● 新营销与传统的差异

在旧营销观念下,营销目标在创造销售;而在新营销观念下,销售不过是起点,真正的目标乃是发展与顾客的关系,视顾客为长期的、策略性的企业资产。当营销活动的目标从交易以及单纯地重复购买,转为发展与顾客的关系与策略性的买卖伙伴时,顾客忠诚的新定义就出现了。

旧营销观念中的品牌忠诚,通常界定为:顾客购买的一部分集中在某一特定品牌。惟此种定义,是依据某一不知名顾客的一连串购买统计而来的。品牌忠诚明确指向某一类商品中的某一产品(例如碳酸饮料中的百事可乐);对品牌忠诚的顾客则依年龄、教育、职业、收入等人口统计特质加以辨识。换言之,顾客系由统计结果界定,只能描述一个平均值、中心趋势,而非以个人型态呈现。

● 顾客忠诚——双向道

新营销观念以顾客忠诚取代品牌忠诚。犹如一条双向道:在顾客一方,对于提供一整套相关产品及服务,以满足其需要及偏好的公司依旧忠诚不二;在公司一方,则凭借对顾客的了解,强化产品提供予以回应,

市场营销

来展现并维持对顾客的忠诚。因此,厂商承诺为顾客传递优越价值,也包含了对顾客忠诚的明确承诺。

不过,只有在关系营销脉络中,顾客忠诚才有意义。而关系营销的形式,又只有当公司了解顾客个人,而不仅视为统计现象,并且能够与个别顾客沟通信息、说明产品提供时,才有可能实现。循此途径,顾客也可发展与公司的关系,而不会只局限于一个产品或品牌。

前面我们曾探讨“为何一个重复购买的顾客远比一个新顾客更有价值?”问题的重点如下:

- (1)同一顾客的多次购买。
- (2)忠诚顾客可能愿意支付高一点的价格。
- (3)有机会销售其他产品及服务。
- (4)口碑的正面效益。
- (5)节省寻找、吸引新顾客的成本。

我们发现,针对价格导向顾客的促销活动,往往吸引只重视价格的“错误”顾客,因而会同时降低忠诚度与获利。

● 关系营销的承诺

厂商承诺从事关系营销,就是要借由提供优越价值达到维持忠诚顾客的目标。此处优越价值指的是效益/成本(或价格)比。厂商在支付费用以维系顾客与花费促销款项以吸引新顾客之间必须作出取舍。不过,厂商在研拟还需小心求证的顾客维系方案时,假设的前提是:有流失可能的顾客,事实上就是值得维持的顾客。因为只有当公司以策略性地精选“正确”顾客——重视、欣赏厂商提供服务的顾客——为首要目的,前述的假设才可能成立。

此一观察,凸显了市场区隔与目标锁定的重要性。也就是说,筛选

MBA 经典课程

过的顾客应该是厂商可以传递优越价值的对象。产品的定价,只是顾客与公司互相选择过程中的一个环节,不该做为一视同仁吸引顾客的工具,只求多多益善,好坏来者不拒。有鉴于此,公司若要维系好的顾客,一定要承诺动用所需资源,提供广泛的相关产品与服务,以备当顾客需要随时间而改变时,仍能保持其对公司的忠诚。

5. 创新与客户维系

POINT 核心要点

维系顾客必须确保顾客满意,而要确保顾客满意则必须创新。尽管大家都认识到顾客导向是旧营销观念的中心要旨,同样重要的创新却似乎很少人放在心上。

● 创新与大量生产

回顾 20 世纪 50、60 年代,创新与新产品开发,被视为同义词。这种认定完全吻合当时的成长市场,以及为消费者社会开发的科技(许多原属于军事与太空探险用途)。当时的目标是发明可以用低成本、大量生产的产品,以低价开拓大众市场。

然而为大量生产而创新的观念却导致有趣的矛盾。因为创新隐含动态转变,而大量生产要的则是不变的产品与稳定的生产流程。当厂商发现消费者市场大幅成长时,就隐约假设:有效率地大量生产标准化产品,并达到规模经济,将是创造获利的不二法门。

当然在大众市场大量生产,并不是新的概念。比如亨利·福特的梦想,从“T 型车”(Model T)开始,就是要生产廉价汽车,让制造工人也买得起。事实上,“福特主义”(Fordism)一词早就应用于大量生产和大量营销系统。到了 20 世纪 50、60 年代,市场区隔的观念才带领汽车产业超越了“T 型车”以及“只有黑色”的时代;不过尽管如此,当时有效率的模式仍然是大规模生产的标准化产品。而新产品设计一经决定,接下来创造必要的规模生产数量就是营销的任务了。结果“大量营销”就成了“大量生

产”的女仆一般，营销也如以往一般迅速恢复为销售导向。

20 世纪 70、80 年代品质运动兴起，创新的强调重点转移到产品持续改良。这种创新的定义，连同寻求更有效解决消费者问题的新方法，也成为新营销观念的另一个特征。顾客期望的动态机制，意味着品质的定义变动不居，加值型的产品会变成期望产品。当顾客期望获得实现时，顾客又会提高期望。同样地，市场上的竞争对手也会不断改良、创新，激励厂商自我创新。

因此，不断改良代表大量生产意识形态的动态转移，也就是不再只强调取得最佳的设计与流程，并将生产数量最大化；而是使流程的改良多于产品的改良，虽然产品改良通常只是副产品而已。此外，流程改良关心的其实是一种新的认知：在界定顾客价值，以及重新界定企业为服务业时，支援的配套服务至少与产品本身同等重要。

● 流程改良与企业再造

企业承诺持续改良，导引出一种新的课题，一般称为“企业再造”（reengineering），其定义为，从根本重新思考企业。许多公司为了改进顾客服务，削减不必要成本，已深入研究顾客价值的开发及传递。企业再造要求的是，从顾客的观点来看公司，以及公司传递价值的流程；并且要重新设计各个流程，以及相关的组织架构。在实际的企业再造中，公司没有任何事情是“既定”的。今天，企业再造已成为许多咨询顾问公司的主要“应诊”业务，而改造最普遍的结果是，削减官僚层级、强化企业适应顾客需要及市场发展的能力，以及拉近管理高层与顾客的距离。

企业改造主要集中于流程改善。为了追求顾客满意与忠诚所进行的持续改良，固然是新营销观念的重点，但是不能不考虑传统意义的产品创新（新构想）、主要技术的突破，以及研发全新产品等的重要性。经

由对日本、欧洲、美国公司的研究证实,企业的创新能力正是成长与获利能力的决定因素。该研究发现,在各国及不同公司文化的检测,结果都是一致的。

与既有顾客维持业务关系的成本较低,无疑是创新与企业绩效之间存在着强而在有力的正向关系的主因之一。创新的结果,使得产品能满足顾客多变的需要及偏好,也使得新产品有潜力吸引公司重视,且有能力建立忠诚的新顾客。总之,在关系营销中,不断改善与顾客的关系与开发新产品二者一样重要。

6. 大量生产到大量订制

POINT 核心要点

许多企业对于大量订制势的兴趣甚于以往,因为大量订制对产品
及顾客均具有策略上的重要性。

● 旧营销体系

旧营销观念在标准化产品(standard products)、大量生产(mass production)、大众营销(mass marketing)的世界演进。传统的营销研究调查以发现顾客需要及偏好的共通点,也就是一般顾客的特征为目标。一旦完成营销计划(如果营销商精于营销,可能会有多个市场区隔),厂商会设计一种极具吸引力、能利用大众传播的标准产品。此外,业者也会运用其他形式的大众营销,吸引、说服潜在的消费者。

大众营销运用大众媒体,特别是新的电视媒体,提供足够销售量,支持大型工厂维持低成本及获利所需的生产规模经济。一些传奇性的大众营销巨人,如:通用汽车、宝洁、通用食品、吉列(Gillette)及通用磨坊等,也同时运用雄厚的公司力量,在国内市场以最低的价格,购买大量昂贵的电视、收音机、杂志等广告,借以达到营销的经济规模。因此,大量生产及大众营销高度依赖标准化产品及标准化讯息,以吸引更多的潜在顾客。

● 新时代的要求

20 世纪 90 年代顾客要求的是,他们的需要及偏好能获得更精确,更

市场营销

完整的回应。由于国内外生产者积极竞争，顾客自然有本钱精挑细选。比如他们可以要求许多不同的产品，这些产品可能依个人需求量身订制，而且都能如愿以偿！我们已经从大量生产的时代迈进大量定制化的时代。这种转变主要因为资讯科技的发达，不论在订单输入、产品设计、生产规划、制造、存货管理、产品传递及配销，以及顾客回馈等方面都可应用资讯科技。

在从大量生产转为大量定制的理论架构上，IBM 公司的研究人员一直是开路先锋。大量定制的观念，是由史坦利·戴维斯在 1987 年首次提出。如果说日益挑剔的顾客是推动大量定制的主要力量，那么主要的驱动力量就是资讯科技；因为低成本、弹性的生产系统出现，大量定制才变得可行。IBM 对于大量定制化趋势的兴趣，更甚于以往；因为大量定制化对产品及顾客，均具有策略上的重要性。

IBM 的研究人员构想出一种以创新为起点的演进流程。创新的本质乃是一种动态历程，也就是在整个发展过程中，产品保持动态的观念，为了开发一个商业性的产品，产品及制造过程都必须尽可能稳定。以往，创新之后就是发展一套稳定大量生产的流程，以确保产品的品质一致、成本低及标准化。产品瞄准同质市场，在其中运用大众营销方法创造稳定的需求。稳定的生产、稳定的流程、稳定的需求三者，对大量生产而言，缺一不可。长期而言，厂商将开发许多改良产品与附加功能，会延长产品生命周期，也会延长生产该产品的厂房、设备之预期寿命。产品开发周期是一条漫漫长路，因为厂商必须小心翼翼，以避免决定草率而投资过时的产品或流程，同时又要确保新产品的最大吸引力。

● 经济环境的影响

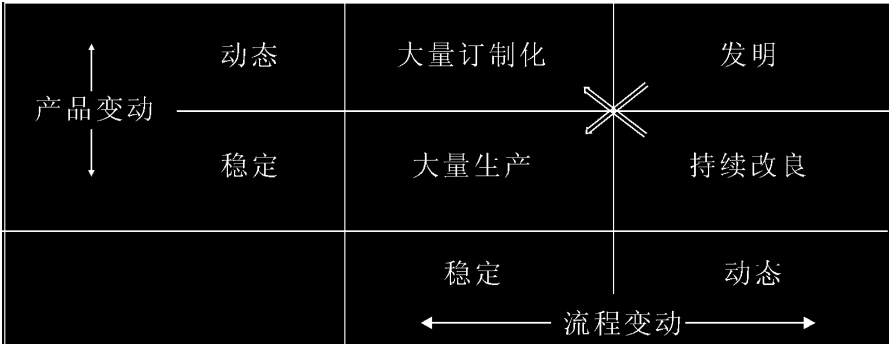
由于经济景气与不景气的循环、顾客人口统计变动、竞争性的行动，

导致需求不稳定,会造成存货及生产速率的起伏,并使得原来建立在稳定基础上的生产系统,也发生严重的无效率现象。而科技对产品及流程的冲击,会更进一步引发生产的不稳定,例如竞争对手推陈出新,或是因采取新生产流程而降低成本等。至于其他生产无效率的原因,则因大多数市场并不像假设般具备同质性,同时顾客也常会要求变更产品形式,以求更符合需要。对一个在利基市场上针对明确的次区隔市场,提供具特色产品的营销商而言,标准化产品正是毫不费力的攻击目标。当产品成熟时,经常可见大众市场分裂。

有线电视的发展与数以千计各种专业新杂志的出现,瞄准小型市场,导致媒体分裂;而一度为三大电视网及大众化杂志掌控的广大观众群,也随之解体。在 20 世纪 90 年代中期,大量生产与大量消费的企业观点毫无疑问已经过时了;因为随着大众市场的瓦解,企业提供服务的相关成本(包括生产及营销成本)也大幅增加。此外,大量生产及大众营销系统也缺乏弹性,难以在全球市场畅行无阻。

以往“大量生产—大众营销”模式的目标,在使产品质优价廉,大多数人都负担得起;而新兴大量订制化模式所依循的目标,则在开发、生产、传递价格合宜的商品与服务,而且种类繁多,并可订制——也就是几乎每一个人都可以找到真正想要的产品。然而,低成本仍然是获利的必要条件。又如稍早探讨过的,为适应全球市场的竞争需求而采取的大量订制化行动,以重视持续改良为起点,并且导引出企业再造的观念。这种转变的第一步,是将弹性及应变力带入公司组织及其流程(见下页图,显示从大量生产到大量订制化演进模式)至于持续改良,则来自全面品质运动与顾客期望的提升;厂商承诺持续改良,就会了解如何与动态流程转变的观念共存,而不再留恋于昔日大量生产的稳定流程。

由大量生产到大量订制的演变



下一个也是最后一个步骤，就是要让产品的形式与生产流程同样保持动态。对服务业的营销而言，流程改进与产品改良通常是同义词。过去曾提及，持续改良通常集中在产品周边的配套服务上，特别是订单输入、传递系统等，而非产品本身。同样地，服务业部门因为没有工厂，不须弹性调整，因而大量订制化的观念也较易于了解（然而在许多服务业营销中，仍然存在着秘密运作机制，包括讯息沟通及资料处理等，非常接近由机具、工作站、工人组成的“工厂”）。

● 服务业营销

在服务业营销，产品通常是在接触顾客时，甚至是在顾客消费之际才“生产”，以针对该特定顾客需要，以订制的方式呈现。然而即使是服务业“生产”，仍有其背景或经验累积的技术，比如电脑或资料库就可以采取模组的形式，使提供服务者可以快速组装，成为套装服务，以便完全符合顾客的需要或期望。

再举个例子，旅客可以联系旅行社或航空公司的销售代表，选定目

的地、日期时间、路线、座位、特别餐点、付款条件及其他条件,组合为一款独特产品。该旅游产品系在电脑订位系统“组装”,并以“存货”形式暂存其中,直到该旅客成行时再出货。这真是一款独特产品,因为其中有顾客的姓名,他(她)被列在顾客资讯档中。档案中有许多资料,分别描述个别顾客的需要及偏好,以便进行讯息沟通。假如该顾客经常旅游,他(她)的旅游历史资料(交易系列纪录)会被记录下来,这将决定公司与该顾客关系的价值。

尽管大量定制化的观念可能比较适用于服务业,但是它与实质产品生产的关系也日益密切。例如购买汽车时,顾客可随意选择车型、配件、颜色等,因而厂商有可能针对每年上百万个换车的顾客,逐一生产独一无二的汽车。根据报道,丰田汽车已着手开发一套资讯及生产系统,将由个别消费者依其需要,订购一辆汽车,在订购之后几天内送达该顾客的住所。另有一家日本自行车公司已提供类似的服务,针对每一位顾客的身体特征订制,虽然需要几个星期才能交货。还有,个人电脑也可以依硬体功能来组装,例如数据机与软件等,可以有几百种选择,依顾客不同的需要安装。

● 产品变数

随着大量定制化的转变,产品已如新营销观念所称,真正成为一个变数。大量定制化的意义就是,运用既有的产品技术,通常以模组化的方式,为特定顾客创造特定的配套产品。经由持续进行的创新流程,研发出新的科技,可提升整个生产流程的效率。在这两种情况下,流程都始于顾客一方,即透过谨慎选择,使顾客的需要及偏好配合生产者的能力;随后,企业尽可能精确地量制产品,传递优越价值给顾客。这就是营销观念的彻底实现!

市场营销

在大量定制化的世界里，营销功能的任务在一一了解顾客的需要及偏好，而不只是视顾客为大众市场的一部分而已。现在厂商逐渐了解，他们不再只是为顾客生产商品或提供服务，而是与顾客致力合作开发、合作生产。这种合作生产的观念，从企业对企业营销的角度考虑较易了解，就像原料制造商在其顾客的制造过程中，就扮演着为顾客设计、管理的整合角色。然而对消费性产品的营销商而言，前述道理也同样越来越明显，所有从家庭办公室的个人电脑，到银行服务、保险，厨房设备用品及冷冻食品等都一样适用。在每一个例子中，营销商都必须了解个别顾客，以及该产品或服务的适用方式。

在新营销观念中，这种认知、了解及承诺并非营销部门的专责，而是由整个组织的成员共同分担。以乔瑟夫·派恩(B. Joseph Pine)的话来说，大量定制化就是“营销功能的死亡……营销学说的胜利。”营销成为组织文化、认知系统的一部分，该系统正是各层级决策的指导方针。

7. 建立顾客导向的组织文化

POINT 核心要点

在顾客导向的组织文化里,顾客的利益永远至上。厂商的所作所为,无一不将焦点放在顾客身上。

● 维系外部导向

执行新营销观念的要务,是组织文化必须与公司策略、组织架构配合灵活运作。我们已将组织文化界定为:整个组织共有的一套基本价值观与信念,帮助成员了解组织的功能,并为成员的行为提供规范。我们回顾一些关于经理人的研究显示,以成长与获利的观点来看,最有效的组织文化乃是能维持外部导向,并且能弹性回应变动环境的文化。

● 顾客至上

在顾客导向的组织文化里,顾客的利益永远至上。厂商所作所为,无一不将焦点放在顾客身上。管理部门不断地思考:怎样才能站在顾客的立场上,将事情做得更好?顾客导向的厂商将顾客利益置于业主、管理者、员工之上。公司中每一个人的任务,都以如何为顾客创造、传递价值来界定;而公司内部流程的设计与管理,也在确保随时满足顾客的需要,以及传递最大的价值。

顾客导向的厂商几乎都愿意采取关系营销,因而当员工合力解决顾客问题时,会产生一种能反映该项承诺的团队精神。在顾客导向的公司里,士气是成功的关键因素,特别是在产品提供中,负责传递配套服务部

市场营销

分的员工士气。在顾客导向的公司,一个明确的价值主张是组织的焦点所在。员工在集会时,会将该价值主张当成“团呼”或口号,重复呐喊,使其成为组织文化的标志或仪式的一部分。

组织阶层与管理当局在顾客导向的公司文化中,变得相对重要。而时间一久,当厂商为改进应变能力,而设计最合乎策略要求的组织架构时,价值传递的策略定义将会导致组织趋向扁平化,中间管理层级将被裁并。

观念上,做为组织文化的一部分,人们可能会将顾客放在组织架构的最上层。其次就是阶层里直接与顾客接触的人员,他们决定了价值传递流程的第一线。再其次则是公司内部任务功能,他们提供产品、服务及资讯等支援工作。至于高层经理人员的角色,则是给予所需的资源,包括实质的、财务的,以及程序的、政策上的资源等,协助公司每一个成员都能最有效能、最有效率地投入价值传递流程。如此,以顾客为最优先,公司每一个人、每一项工作都承诺为创造满意顾客而努力。

● 忠诚顾客与忠诚员工

关系营销建立一种顾客至上的组织文化。公司知道顾客姓名,顾客甚至可能与公司成员维持私人关系。在公司眼中,忠诚顾客乃是重要的策略资产与资源,必须善加维护。

忠诚的员工可维系强有力的组织文化、改进价值传递流程的效能,以及建立长期的顾客关系。顾客与员工忠诚是彼此相关的,可以相互强化。娴熟的员工可提供顾客最好的服务,也较了解顾客及其需要。这种了解是持续改良的重要保证。顾客如认识员工,并与公司组织形成共同利益的联结关系,自然会增强对公司的信心及信任感。同样地,这种持续关系也可以联系员工与顾客,建立对顾客满意的承诺。

威名百货公司常被引述为具备强有力组织文化的顾客导向公司。该公司创办人山姆·华顿直到 1992 年去世前，一直是该公司文化的源头、主要发言人与啦啦队长。今天，该公司的管理高层仍然活力十足地维持公司传统。威名百货最重要的实质文化如下：承诺以低价为顾客提供价值；致力强化员工福利，照护员工家庭；安排接待人员在门口迎接顾客；知名的周六上午管理阶层会议；员工会议中有规律地多次出现欢呼的场面等。

管理高层、采购人员及地区经理每周一早晨会搭乘公司专机，从位于阿肯色州班顿村(Bentonville)的威名百货总公司出发，访问全美各地的分店。这些公司代表平均每天大约会晤二至三家分店员工（他们称之为“伙伴”）。他们利用资料终端机进行分店之间的比较，分析每一家分店、每一时段、每一种商品的业绩表现。大约每周三或周四，这些公司代表回到总公司，就已掌握最新的各地卖场资讯，包括各店状况、竞争情势、顾客需要及意见、存货问题、人员概况等。这些最新资讯会在周六上午的会议上提出供大家讨论，与会的还包括公司的其他成员。据与会人士描述，该聚会兼具开展业务及娱乐效果。同时，该公司尖端的管理资讯系统会连夜提供资讯，以便检察一周成果。

一旦发现问题，管理部门通常会找出可以预先避免或解决问题的作法，以示负责。他们还会检察一些基本流程，包括人员筛选、命令贯彻等。经过讨论，公司会确认必须立即采取的行动，并征求自愿者或指派专人负责执行，以理清事情发生的原委，并确保基本问题已经获得处理。威名百货这些会议，组织展现的文化，都是行动导向的。而一般管理人员都耗费太多时间担心细节；特别是碰到流行商品或是商品缺货时，速度是最重要的考量。

为了传承威名百货文化，每一家新分店的经理至少要有 7 年在威名

服务的经验。另一方面,副经理人员则每两年调动一次,以积累经验并体验该公司的文化。大多数员工(伙伴)都持有公司股票;每一个员工都以服务顾客、赢得竞争为目标。总之,这正是市场导向公司的本质,也就是通过被激励的员工,致力于以传递顾客价值为焦点。在此一公司文化中,顾客导向是核心价值观。

8. 建立顾客导向的市场情报

POINT 核心要点

顾客导向其实不仅止于一套信念而已,重要的是还必须借助于随时更新的、正确的顾客资讯。

● 更新顾客资讯

顾客导向其实不仅止于一套信念而已,重要的还必须借助于随时更新、正确的顾客资讯。资讯必须瞄准每一个顾客的需要、欲求、偏好、购买习惯,而且要通过直接接触取得资讯。引导资讯搜集最重要的问题是:“顾客如何定义价值?我们提供的价值究竟如何?”

● 传统的调查方法

传统的调查研究方法在某些情况下固然仍扮演着重要角色,比如例行性地对目前的顾客群进行大规模、正确的抽样调查,以了解顾客满意度;但是,其他技术对解决管理问题可能更具有价值,例如在开发新产品提供及服务特色上,小规模、以真正或潜在顾客群为焦点的调查可能特别有用。对工业市场营销商而言,实地赴顾客工厂访问,可提供宝贵的资讯,引导研发、制作规划、销售队伍的发展。许多公司的管理高层都明白,他们必须利用经常性的实地访问、与顾客一对一对谈话等方式,来取得市场的第一手资讯。

● 新观念的要求

市场营销

新营销观念要求由外自内界定企业,了解并精通顾客需求,以及使厂商的能力,符合顾客需要及偏好,让顾客界定价值。正如罗斯·裴洛曾说的一句话:“就这么简单!”当然概念是简单不过,只是执行起来可不容易。

营销资讯管理需要高层次的专业管理。在大多数公司,该项功能还需要最新的知识,例如:资讯科技、商业性资料库、建立模型及分析资料的管理科学方法,以及管理资讯系统(MIS)中的讯息传播等。

在顾客导向、市场导向的公司,营销功能的主要责任就是将有关顾客及竞争对手的最新资讯,提供给公司的决策者,以帮助每一个人了解顾客价值观不断变动的特质。

学习型组织的观念与执行新营销观念有关,这个重要的观念是指一个组织致力追求持续改良,并在市场状况必要时能进行本身的再造。为了使变动更有效果,任何组织首先要能看清市场的变动,同时也要能从周围撷取灵感、学习经验。

● 案例介绍

全录公司帕洛奥图(Palo Alto)研究中心主任约翰·布朗(John Brown)相信,每一个公司组织随时都会出现各式的即兴之作与试验。在传统多部门、功能化组织的阶层式官僚化机构下,这种学习经验如果不是被正常的例行事务、政策、程序所禁止,就是被轻忽。通常,当某些事件在正常程序下出现问题,却又无法以传统方法处理时,就会有人尝试以特别的方式寻求解决途径,此时即兴作法就产生了。依布朗的观点,真正的学习来自即兴处理,而且这是透过非正式的传达流传于组织之中,而非经由正式的训练方案。他相信,开发重要核心技能与改良作业,是取决于组织内部群体的生产流程。在学习型组织中,这种流程是教育性的、

规则明确的,因而任何员工都可分享试验的成果。

综上所述,我们看到许多有关组织学习的观念如何应用到营销当中。首先,市场情报部门必须承诺致力了解顾客需要、明确界定有待改进的范围,并在整个组织内部及其他公司确认“最好的作法”。比如公司与顾客及其他伙伴在形成策略联盟开始营运时,组织学习即告开始。另外,在“外部导向,并能快速、弹性因应变动市场”的扁平型文化定义中,也蕴含组织学习的观念。

● 传递顾客价值

市场情报是学习型组织的关键。在公司从大量生产进步到大量订制化的过程中,会出现组织学习。另在杰克·威尔许所提,奇异公司为一无国界组织的观念中,学习型组织也是其中一部分。无界限组织是指公司与顾客环境间的障碍可以清除,而企业各功能间的藩篱也被打破了。此外,企业再造也试图规划一条途径,以利组织学习。在 20 世纪 90 年代的网络组织中,学习型组织观念愈来愈重要,组织内部之间相互学习的机会也比以前增多。事实上,许多策略联盟成立的动机就是要创造学习型组织,在既有公司机构投入变动因素,以便开发,改进独特能力,并从新伙伴擅长的领域中,学习开发,传递顾客价值。

9. 策略联盟与网络组织

POINT 核心要点

对于承诺奉行价值传递策略观念的厂商而言,管理部门必然已经界定了该公司必须开发的独特能力,以及有必要通过与价值链上其他厂商结为伙伴,以取得新的技术。

● 新的营销责任

在网络组织中,营销的角色就是让所有的伙伴都能视顾客的价值定义为至上,这也是新营销观念下的营销新责任,为此,营销必须与其他管理部门,包括采购、研发、工程设计、制造及配销等,密切合作。

● 对营销伙伴应负的责任

在网络组织中,营销伙伴种类繁多。例如物料取得,就有赖营销与采购经理通力合作,以确定其原料、零件、组件或成品的供应商,了解该公司的价值主张、顾客的需要及偏好等。为此,某些公司会让营销及采购部门的经理轮调,因为两个部门都重视协调技巧,认识到这两位经理人可以借此增进相互了解,来提高部门效益。

其次,技术伙伴也愈来愈重要,特别是当某一类产品汇集了各种独特、快速发展的技术,厂商就必须借助于大量的市场研究,促进伙伴间的密切合作。至于在全新的领域,当产品尚未出现,顾客也还不可能表达其偏好时,精明的营销经理必须与技术同事联手,借着对顾客需求的详尽了解,作出高明的判断。当然营销经理与顾客的关系必须够密切,才

能引导顾客。如果有兼具营销及研发工程经验的经理人,他就是能代表顾客判断的惟一人选了。

与代售商的伙伴关系或许是最为人熟知的营销联盟。事实上,策略营销联盟的学术研究一直都以营销渠道、配销等领域为中心,已经积累许多处理权力、信任、合作与冲突等问题的经验。然而在网络组织中,不再像传统观点关心制造商与代售商之间的组织冲突问题,强调的重点已转为合作服务于顾客。如今,伙伴已不再问:“这是谁的顾客?”也不再为控制与顾客的关系而争吵不休,所有的组织参与者都集中精力,投入了解顾客、传递顾客价值的共同任务。

在发展营销管道的合作观念上,如果把“顾客”只简单理解为“付钱的一方”,可能有相当的益处。假设我制造一个有品牌的产品,经由配销商卖给零售商,而后再卖给消费者。那么谁是我的顾客呢?依前述定义,当然是配销商。只要该配销商具备商品的合法所有权,并依我开的发票付款,而后再由其销售人员转售给零售商。假若我的发票开给零售商,而配销商只是储存、运送商品,并未实际取得所有权,那么我的顾客就是零售商。在此情况下,我的销售人力不仅与配销商,也直接与零售商合作。至于来店购买产品的消费者,则是零售商的顾客,不是我的。

● 界定顾客

在网络组织中,不同公司可能有不同的方式定义顾客。有一家制造房屋及其他建筑外墙使用的高质量涂料厂商——沙缪·卡波公司(Samuel Cabot, Inc.),最近才绞尽脑汁解决这个难题。卡波如此叙述他的业务:

生产一系列高质量涂料及相关产品,可以美化、保护建筑业使用的所有外部木材及相关建筑材料,同时结合我们的产品、专门技术及服务,使“卡波涂料”成为外界公认の木料保护专家。

市场营销

虽然消费者是最后的使用者或购买人,也是我们品牌策略的控制者,但是他们的购买决定却主要受到零售商、契约商、建筑商、建筑师的影响。由于我们的资源有限,而且面临竞争,独立代理商就成为我们销售的焦点。

卡波公司慎选营销策略。他们专注于高质量、高价格的市场,提供原料及制造成本较高的产品。他们只制造涂料,而非油漆,尽管当时有些涂料制造商——如奥林匹克(olympic)——已开发了油漆产品线。他们进入市场的策略选择刻意避开威名百货、家庭仓库等量贩商。因为一来这对他们的独立零售商伙伴并非最有利的作法,二来他们也没有与量贩商合作经营的资源。此外,他们在部分地区慎选若干符合其策略需要的配销商。但是,他们主要承诺的对象还是视为策略伙伴的独立零售商,只是必要时才由配销商从旁协助。

卡波认为,在有限的资源条件下,公司成功的关键在于独立零售商是否支持库存、促销卡波涂料。在卡波策略中,焦点在于传递优越价值给零售商,其方式包括:完整的产品线、色系选择多样化、广告、促销支持等。卡波的代理商因此可以从库存、出售卡波涂料获得优越的价值;而卡波及其零售商都承诺结为伙伴。目标就是为最终使用者或消费者传递优越价值。由此可见,在传递优越价值给零售商的过程中,开发、维持一个坚强品牌的经销加盟组织是重要环节。

● 营销理念的革新

20世纪90年代个人与企业顾客在全球市场中,几乎拥有无限的购买选择组合。对全球各地的营销商而言,由于各国无不以创造国民就业、满足基本需求为重点,营销商所开发的策略、技术及资源,当然须具备竞争力。

驱动全球各公司的力量,是求生存的需要,因此须在世界级的独特能力上创造价值主张;而支援公司的,则是与网络组织中多边策略伙伴的联盟。旧的营销观念集中在大众市场、大量生产的概念,新的营销观念则要求产品与流程的“大量订制化”,以便传递价值给个别顾客,而非大众市场的部分顾客。关键的技巧在于,厂商如何感受、回应顾客不断变动的价值定义,以及竞争对手不断变动的产品提供。每一个组织因而必须不断地创新,并在实验中不断地学习。营销商必须假定,他们的责任不仅在回应顾客,及其变动的需求与价值定义,还要提供更新、更好的问题解决方法,带领顾客迈向未来。

1. 以顾客为尊

POINT 核心要点

从管理高层开始,每一个组织成员都必须承诺最重要的目标:创造满意的顾客。顾客应该被放到崇高的地位,高于公司所有其他利害关系人。

● 新营销观念的核心理念

如同原始的营销观念,新营销观念的中心概念就是顾客导向——顾客永远至上。从管理高层开始,每一个组织成员都必须承诺最重要的目标:创造满意的顾客。顾客应该被放到崇高的地位,高于公司所有其他利害关系人,包括业主及经理入等。

将焦点对准顾客必须是组织全体的共同信念,这是管理高层的主要任务,而且须有一个强有力的营销团队的支持。执行总裁必须率先支持顾客,经常告诉员工“以顾客满意为优先”是公司的目标;若执行总裁不以顾客为先,不可避免地会以另一群人——可能是股东——的利益为优先这会影响到组织中其他成员。然而长期来看,奉行顾客至上,才是对公司其他支持者或关系人最好的胆务,毕竟,利润是满足一位顾客后会取得的报酬。

● 顾客导向的延伸

顾客导向包括对质量及“价值导向”策略观念的承诺。为了传递优越价值给顾客,顾客导向的公司会不断寻求改进效率、降低成本。价格

市场营销

永远都是顾客计算价值的一环,因此,持续追求较低的成本,就是向顾客导向迈进了一步。

顾客导向不仅是一种愿望,公司还需要聆听顾客的声音。口惠实不至的顾客导向无济于事,公司要听到的,是顾客的声音,而非公司本身的想法;而且一次只可能聆听一个声音。顾客导向公司是采取个别的方式来聆听顾客声音,因而可以了解他们的感觉、期望、需要及欲求。聆听并不是天赋的本能,而是必须做到的。只要顾客有意见,公司就必须把握聆听的机会,而不可限于事先规划、要求顾客提供意见回馈的时机。

顾客的抱怨为我们提供了解业务及顾客最宝贵的机会。顾客抱怨时,告诉我们的正是他们如何界定价值,以及究竟为什么我们不能传递该价值。他们可以帮助我们确认必须改进的流程或产品性能;也可以告诉我们所不知道的竞争对手情报;乃至表达对我们产品、公司的关怀,以及希望我们做得更好。

每一个销售电话及服务电话、每一次的顾客电话订货,以及每一次询问订单、送货及发票等,都是聆听顾客声音的机会。不过,聆听批评并非大多数人可以胜任的工作。许多公司对于顾客抱怨及建议的反应往往是:“要怪就怪顾客”对产品及用法了解不够、期望太多,或是使用不当等等。为了避免防卫性的反应,公司人员必须学习聆听,而不要只是回答。比如当我们问顾客喜欢或不喜欢什么,我们就要做好准备听顾客怎么说,并将所得资讯转换成有用的形式,进而追踪是否已采取正确的行动。

● 采取措施聆听意见

为了增加聆听顾客意见的机会,公司必须采取一些步骤,让公司每一个成员都能定期与顾客接触。例如:

(1) 经理人必须实地参与销售,与销售代表打电话推销产品,或是在商店柜台后观察。

(2) 生产人员随产品赴顾客所在地看看他们如何操作、使用。

(3) 工程人员可实地拜访顾客。公司每一个人若能深入了解顾客如何使用产品,都会获益。

(4) 工厂工人可以在晚间以电话访问顾客,问问他们喜不喜欢新买的产品、是否有任何问题,并了解该如何改良产品。

2. 界定与培养独特能力

POINT 核心要点

所谓独特能力,必须是顾客察觉具有价值的事物;否则根本没有策略价值可言。

● 独特能力的内涵

旧营销观念缺乏策略性的影响,主要是因为未考虑顾客需要如何与厂商能力搭配。比如它从未真正致力于这个问题:除了相对不满足的顾客之外,公司究竟应将焦点放在哪些顾客及其需求之上?顾客的价值观念并不是顾客导向定义的一部分,价值观念指的是,在顾客针对共需求与喜好,评估该公司及竞争对手的产品提供时,存在一种动态交互作用。到底厂商能比竞争对手推出什么更好的产品呢?还有,要传递优越价值给顾客,需要什么技巧、资源、知识呢?

独特能力的概念需要借助顾客导向加以界定。所谓独特能力,必须是顾客察觉具有价值的事物;否则根本没有策略价值可言。还有,独特能力应该可以应用到其他产品类别,以及利用多市场区隔所提供的策略弹性及发展、成长机会。独特能力以知识为本位,此意味着知识存在于个人的心中及技术中。当然该观念包括技术为本位的能力,但并不以此为限。若公司能适当地培养、开发、施展独特能力,该能力将是独一无二、永保经营优势的来源。顾客的需要及理解只是价值定义的一部分,另一部分则是厂商据以进入竞争市场的独特能力。

● 传递顾客价值的要求

不过,界定独特能力只是市场导向公司战略规划构想的起点。随后必须考虑的是,在全球市场中,我们凭借既定的技术及资源条件,是否有机会在传递顾客价值方面做到世界第一?还有,公司要确认不具备独特能力的领域,以便规划完整的价值主张。了解这点,公司也可以确认,对策略伙伴的需要。

对主张市场导向的公司而言,了解顾客是一种独特能力,也是最重要的策略资产。若要公司成为一个独特的实体,而不只是协力网络组织中的一部分,了解顾客或许是一个关键因素。因为顾客视企业为一个经济实体,没有自己的顾客,也就不成其为企业。

在市场导向的公司,管理部门的每一项重要判断,都是依据最新、完整、正确的市场资讯,包括顾客与竞争对手的资讯。组织了解顾客的能力中,包括对顾客及其需求的深刻了解,这一部分深植在管理者及其他决策者心中。至于另外一部分,则是顾客资料库,也是企业另一项关键策略资源;这一部分必须借助电脑及通讯技术的投资。今天,顾客资料档连同相关软硬体设备在策略性资产上的地位,不下于 20 世纪 50 年代大量生产、大众营销厂商拥有的厂房及制造设备。市场情报的内容,不能仅仅包含各部门资深经理的随意观察;而应该是有架构、易于使用、可分析的,而且决策者需要时可随时取得。

● 营销部门的任务

成立营销部门的主要目的,是成为顾客专家、代表顾客提出意见,以及为顾客至上、市场导向的公司提供必要的资讯。营销部门还有部分任务是回应销售、研发、顾客服务、品质、制造等部门的要求。此外,营销管理部门还必须决定哪些市场资讯具有策略上的重要性,例如公司必须捷

市场营销

足先知,以备规划未来,并因应顾客不断变动的价值定义。市场情报其实不仅提供决策人员所需的资讯,更重要的是,“知道我们所不知道的”,并且指出值得从策略上探究的问题。营销管理人员必须在组织中一马当先了解顾客,并带领公司进入未来。

由于全球市场激烈竞争,许多重要决策已不再容许企业采取审慎规划实验市场或顾客调查等作法。时间已越来越成为关键的决策变数;企业必须迅速回应经常变动的顾客需要、偏好,以及竞争行动。因为竞争对手也有市场情报系统,他们一察觉市场的风吹草动,甚至只是实验作法或企图搜集情报,都可能引发其快速的反应,因而使得其他公司的市场研究结果失效。营销管理人员必须创造一套市场资讯系统,取代仅用一次、特殊目的的研究。这套系统包括顾客资料档,将可成为一项可活用的、与日俱进的工具,以供组织日常的资讯需求。

3. 锁定目标顾客

POINT 核心要点

锁定目标顾客群是指舍弃部分潜在顾客及收益,集中精力与最有可能被满足且忠诚的顾客建立关系。

● 锁定目标顾客的意义

成为市场导向最重要的,是要分清楚哪些顾客是本公司的,哪些顾客是属于竞争对手的;此一策略选择观念通常最难以令管理部门接受。这项观念的意义是:舍弃部分潜在顾客及收益,集中精力与最有可能被满足且忠诚的顾客建立关系。

在新营销观念下,市场区隔、目标锁定及市场定位仍是关键的策略抉择,与旧观念并无二致。不过,现在“定位”与旧营销观念相反,有一个新增的价值主张意义;定位的旧定义较狭隘,系指透过讯息流通,将产品(相对于竞争产品)在消费者心目中定位。“市场区隔”乃是一种分析性的活动,不仅依据与顾客及竞争对手产品有关的资讯,同时也需要创造力,以界定自己的市场区隔。至于“锁定”厂商所要服务的目标顾客,则包括使公司能力配合顾客特性的策略决策。

定位,也就是开发价值,乃是整合用来传播给顾客及全组织价值声明的过程。经理人必须自问:

我们的目标顾客是谁?

我们出售什么?我们希望顾客使用该产品的“参考架构”是什么?

顾客光顾我们的理由何在?我们提供什么效益?

市场营销

公司应慎选顾客,因为公司将承诺并接受他们的评判。因此,厂商一旦与买方建立关系,即试图建立顾客忠诚度;而市场目标锁定的决策,也就是关系建立及忠诚度管理流程的开始。

● 以“顾客价值”为发展方针

顾客眼中的价值是在市场界定的,而不是在工厂。市场情报部门必须确定让公司每一名员工都了解,究竟顾客如何界定价值,以及该价值定义如何演进。经由结合顾客导向与市场资讯,创造一种功能性的组织承诺以传递优越价值。此外,公司应该以明确的顾客价值观为中心,开发事业单位策略,并定义如何竞争。“传递优越价值给顾客”应纳入组织基本文化的一环,做为共同的价值观及信念。

有关公司使命的声明,应该包含顾客价值的定义,并指出该公司建议如何传递价值,以及为达成公司使命而追求卓越的承诺。公司应该利用每一次机会,沟通讨论发展的远景,使每一个员工都能记取承诺,为顾客传递价值,借以维持公司竞争力。

● 让顾客界定品质

一般而言,品质、价值及顾客导向其实都是一回事。然而在运作上,品质观念必须转换成可令顾客满意,且可衡量的明确产品特性。依传统的品质定义,产品特色及规格化是焦点所在。就如工程标准的定义:产品的尺寸、失败率等乃是品质衡量的基准;而品质也被界定为:避免错误、防止制造过程偏差,或是至少将错误降到某一可接受水准的“每千件瑕疵数”。其实,这是品质的负面定义;品质应该是由顾客界定,而非统计数字。

在新营销观念下,品质界定为符合顾客期望。本章内容涵盖一个服

务品质模型的探讨,主要就是将上述定义连结一系列管理活动,包括:分析顾客需要、构思符合需要的产品声明、将产品声明转换为技术规格、创造产品提供、将价值主张的讯息传送给顾客,以及衡量公司能达到多少顾客的期望等。此一服务品质模型可适用一般企业,特别是当每个企业都界定自己为服务业时,更是如此。

全面品质管理是一种迎合并超越顾客期望的流程。由于顾客期望不断演进,品质当然也必须具备动态观念,以符合公司持续改良的承诺。

● 衡量、管理顾客期望

了解顾客期望对于开发优越的产品,以及策划相关的销售讯息,都非常重要;而衡量顾客期望需要设定绩效标准。绩效标准乃是每一个品质管理专案的核心,也是持续改良的动力。衡量顾客期望应该跳脱例行顾客满意度调查的窠臼,必须要涵盖顾客购买、乃至使用产品的所有层面,而且要连同配套服务在内,并非只限于产品本身。

顾客期望通常来自几项资讯,公司借着控制资讯来源,即可以在某种程度上影响、管理顾客的期望;这种努力应可视为价值传递流程的一环。顾客期望根据的是,使用该公司及竞争对手产品之后的经验、口碑传播,以及公司的营销讯息传播,包括广告、宣传、人员推销及促销等。

认知营销讯息在形成顾客期望过程中扮演的重要角色,公司有必要考量与全面品质管理一并规划、开发。如前面提到的,管理顾客期望始于市场目标锁定;不同的市场区隔必然有不同的期望,对于营销讯息的反应也必然不同。

此处就正、负两方面的影响加以考量。负面来看,公司必须慎防“过度承诺”,不要提出公司不易达到,或顾客不了解的产品性能诉求。通常这都是无意中造成的结果,例如无意中夸大,或是讯息策略言过其实。

此种问题尤其易发生在未加区隔的市场、未审慎锁定目标的厂商。厂商应该放弃期望无法达成的潜在顾客。

从正面来看,各式各样的营销讯息可以告知、教育顾客,创造顾客的期望。因此假如公司的产品提供了优越价值,显然必须透过销售讯息来传达。厂商的承诺,就是顾客可以提高期望,并采用该公司产品来迎合期望。

4. 建立顾客关系与忠诚度

POINT 核心要点

依据顾客导向、市场目标及追求获利能力等系列推论,厂商有必要集中精力,开发、维系顾客关系,并建立顾客忠诚度。

● 最重要的企业资产

依据顾客导向、市场目标及追求获利能力等系列推论,厂商有必要集中精力,开发、维系顾客关系,并建立顾客忠诚度。营销的目标,并非安排下一次销售,而是吸引顾客。新营销观念另一个表征是,管理人员将顾客视为最重要的企业资产;厂商求生存的关键,是要与忠实的顾客维持持续的双向交流关系。顾客才是企业的命脉,而非产品。

● 开发客户关系

开发顾客关系一定要与时俱进。不过并非所有顾客都有意建立长期关系,因此公司可以选择:比如可以完全排除不希望维持关系、不需要公司承诺的顾客;也可以开发个别不同的产品,以因应“关系导向”顾客或“交易导向”顾客的不同需要。对于交易导向型的顾客,公司还可进一步选择,究竟要持续维持交易形式,或者是设法转换成关系顾客。在大多数情况下,从交易型转换为关系型顾客并不容易。

对大多数公司而言,同时处理两种类型的业务——与部分顾客进行普通交易,及与另一些顾客结为业务伙伴——相当困难,因为这需要不同的资源承诺、不同的技巧,以及不同的产品提供。尤其顾客往往看不

清真相,例如关系型顾客如知道交易型顾客可获得较低价格,也想比照适用;而交易型顾客则可能坚持享有公司提供给关系型顾客的配套服务。

● 抓住现有顾客

现有的顾客通常比新顾客提供公司更大的获利潜能。这是因为既有顾客较能察觉产品的价值,也愿意多付价款,以获得公司整套产品提供附加的额外价值,包括配套服务。长期之下,由于重复多次交易,为公司创造一连串的收益。同时,由于长期关系产生的营运效益,公司为他们提供服务的总成本得以降低,而且还有机会推销其他的产品与服务。此外,这些关系顾客更可以产生对公司有利的口耳相传效应。

反之,若要吸引新顾客,以传播讯息、相关营销工作花费的观点来看,例如开发特定的产品提供,则必须耗费更多成本。还有,如果价格是部分购买诱因的话,至少在刚开始,新顾客可能会使公司边际利润降低。由于这些顾客主要受到低价的吸引,厂商可获利的机会也就相对降低;而且这些新顾客见异思迁,投向竞争对手的可能性较高。在这无奇不有的世界,最惨的后果可能是:公司要花费大笔费用吸引交易导向型顾客;还要为将他们转变为关系顾客而浪费资源,之后甚至要花更多的费用来挽留,防止他们离开。这通常是只追求最大销售量,而非获利的厂商难逃的宿命。

5. 持续改良与创新

POINT 核心要点

公司若能以更低的价格与顾客分享成本降低的效益,正可凸显顾客与公司维系长期关系的价值。

● 承诺持续改良与创新

公司既然了解顾客对价值的定义变动不定,也承诺要为顾客传递优越价值,那当然必须承诺持续改良与创新。公司必须体认到,在全球竞争压力下根本别无选择;志得意满势将招致败亡。

公司持续改良乃是为了要成为顾客导向,以及要让顾客界定品质。所谓持续改良,应该引导成本降低和成为更有应变能力的组织。公司若能以更低的价格,与顾客分享成本降低的效益,正可凸显顾客与公司维系长期关系的价值。若顾客亦为企业,供应商的支持,对顾客能否屹立全球市场也相当重要。比如一般所见的目标定价(target pricing),就是供应商同意一开始以些微利润或无利润的价格,接下这笔生意;不过假设条件是:顾客愿意与供应商合作降低成本,以便营造长期互利关系。

公司为了使顾客关系的价值达到最大,并建立顾客忠诚度,还必须创造能增进双方价值的新产品及服务。而且随着顾客需要的演变,营销商的产品提供也必须改进。因为增加现有顾客购买量来提升获利,要比以现有产品寻找新顾客划算多了。当然,新产品也会吸引新顾客,增加忠诚顾客。

市场营销

● 组织文化与策略的改良

企管界意识到组织文化的重要性,是比较晚近的发展;而组织文化在营销领域的发展,则更晚。但是证据早已显示,组织文化非常重要,而且也是决定获利能力的关键因素。

管理文化有两个涵意:

第一,必须对组织全体反复灌输顾客导向观念。管理高层必须透过两种方式表达,其一是明确的公司使命及远景,其二是创造顾客导向,并推展到组织每一角落的行动方案;举凡能捕捉或传达顾客导向愿景的语言或其他信号,都必须留心、全力发展。

第二,必须发展较宏观的组织文化概念,将关注的焦点由公司向外扩展至顾客及竞争对手,并在多变的市场中建立富企业精神及创新的积极态度。时效和及时行动已成为参与全球市场非常重要的策略变数;厂商必须积极行动、弹性应变,而不只是维持、保护、捍卫公司组织。

● 案例分析

20世纪50、60年代有三家表现卓越的管理“堡垒”——通用汽车、西尔斯及IBM,如今都陷入困境。这几家公司的市值都萎缩了几百亿美元,也造成股东财富缩水,以及数以百万计投资人的严重损失。持平而论,在这三家公司的案例中,有三件相互影响的现象发生:

- (1)公司与顾客失去接触。
- (2)低估创新型竞争对手的威胁。
- (3)公司建立官僚架构与文化,致力维持现状。

而居然没有一家能够适时调整,因应多变的市场。

在每一案例中,董事会最后终于了解:公司要生存,必须改变组织文化。第一步就是要从组织高层的转变开始;只有文化先转变,其他层面

MBA 经典课程

如策略、组织架构等,才可能转变。各家公司的董事会于是引进新的领导班子,或者担任董事长,或者担任总经理、执行总裁等,授权他们重新界定各公司。每一个厂商也都知道,处在毁灭性竞争的全球市场中,首要之务就是重新让整个公司以顾客为尊,传递优越价值。

6. 与战略联盟共同成长

POINT 核心要点

任何一家公司都不可能有足够的资源开发,维系多种独特能力,因此必须以自己的独特能力为焦点,并依赖战略伙伴取得产品所需的其他能力。

● 公司联盟的兴起

20 世纪 60、70 年代,在产品投资组合模型策略远景的导引下,较积极的公司纷纷透过购并来保持成长。公司唯一的任务是为股东创造价值。于是经由操作财务杠杆、垃圾债券、税法或负债工具等花招,组织架构固然变得更大、更复杂,但未必具备像拥有独特能力、顾客基础之企业一样的力量。而依据财务报表建立的电脑卡片,则堆满几个屋子。

这种企业集团通常只是若干独立企业结合成的松散联盟,只不过依公司架构形式结合在一起,徒有法律上的名义而已。相较于 20 世纪 50、60 年代风行的传统官僚、阶层、分工、功能分明的公司组织,显然大为不同;营销即使还存在于企业集团之中,却已被贬到策略事业单位的层次,不再位于公司层次。当时市场被界定为一群竞争对手的集结,争战为的是市场占有率。

● 观念的转变

到了 20 世纪 90 年代,终于迷途知返,再度将市场定义为顾客,并且以创造顾客价值为焦点,藉以为股东创造价值。20 世纪 90 年代的市场

战争,也变为依据效率与优越价值的传递,追求顾客忠诚度与获利能力。

当厂商开发其策略前景,并在公司独特能力中界定竞争优势来源时,也确认了与顾客、供应商、配销商、竞争对手(无论既有的或潜在的)等成为伙伴的必要性。竞争对手之间的合作,让彼此有机会交换有价值的独特能力、资源及技术。比如美国航空公司经由与英国航空公司的联盟,进入欧洲市场;相对的,英国航空也为其欧洲航线增加客源。这均有助于两家公司扩增航线,进入快速成长的全球市场。

即使是大厂商如 IBM、通用汽车、西尔斯等,其实都不可能有足够资源开发、维持多种独特能力。他们必须以自己的独特能力为焦点,并依赖伙伴取得产品所需的其他能力。他们也与关键顾客、主要供应商及其竞争对手结为伙伴。比如 IBM 与苹果电脑推动一系列联合投资,开发软、硬件;这些合资事业通常汇集多种技术,所以合资厂商间存在着技术上的相互需求。又如通用汽车也与丰田、五十铃(Isuzu)等汽车公司结盟,设计新车种,创造新而有效率的产能。

这些称为“网络组织”的新联盟较之传统的组织形式,联盟关系较为松散;营销在维系整个网络都以顾客为尊的功能上,扮演重要角色。营销经理位居网络的核心,或者是在这扁平组织的顶层,必须积极参与界定厂商在价值链上的地位,以及界定其核心目标顾客群。营销部门必须与管理高层合力开发以顾客为尊的文化,以及整个网络组织的象征性沟通讯息。在一个顾客导向的公司,营销管理部门必须参与厂商策略、架构及文化的设计;他们以顾客界定的价值为重心,连同厂商的独特能力,对于界定哪些领域可由厂商自行开发能力、哪些领域必须寻求策略伙伴,具有很大的影响力。换言之,营销管理部门对于界定厂商的形态、活动范畴,可说具有决定性的影响。

● 不同层次的要求

在策略事业单位层次,必须借助专业营销管理人员的主要活动为:开发市场情报系统、区隔市场、目标锁定及定位等。另外,此一层次还得决定哪些产品提供、营销服务,需要“自制”或“购买”,以便界定厂商在哪些领域应该开发营销策略联盟。营销经理人必须在上述这些决策中扮演关键角色;不过在业务层次,这些决策都是策略活动,不像是“厂商形态”、“业务范畴”等议题,主要由公司层次处理。故对小型事业单位而言,特别是在资讯系统领域,开发一个五脏俱全的营销能力可能不尽合适。因此,此等职责还是应该回归到公司层次;但是只限依效率考量有此需要时为原则。

在营运层次,专业营销经理人仍然要参与开发营销(与业务层次相对)策略,以及执行产品、价格、促销及配销通路等“营销组合”。然而即使在营运层次,营销还是被赋予新的意义,其策略重点已从创造下一次销售转移到建立忠实顾客。在营运层次,营销人员也须开发、经营与配销管道代售商的策略关系,尽管日常的营运细节仍应由销售部门掌控。另在营运层次,营销人员将经常与公司其他部门的团队合作,致力于有关全面品质管理与代表顾客从事持续改良等工作。因而在最有效率的组织,传统功能间的界线将消失。

7. 打破营销官僚

POINT 核心要点

任何企业想在全球市场上生存,必须在其领域中开发出世界水准的独持能力,公司是否创造了价值,决定者就是顾客。

● 传统营销的束缚

传统的营销部门会设置相关的广告、产品、品牌、促销、市场研究、配销、定价、顾客服务等经理人,好像所有的营销工作都可以一网打尽;这种作法过时了。尽管公司组织仍然必须在营销管理的许多特定范畴内开发专业能力;也尽管达成各项成果的职责还是必须分派、指定,但是过去那种营销部门掌理营销,其他部门各司其职的日子已一去不返。今天,服务顾客乃是公司每一个成员必须共同分担的职责。

以往的公司,特别是在传统生产经理、市场经理挂帅的组织里,一般的倾向是:决策高层中央集权,而一切行动则配合官僚体系缓慢、谨慎的脉动。然而在 20 世纪 90 年代的全球市场中,这种形态的公司组织恐怕难以生存。

● 营销专员的职责

公司的营销专业人才必须成为顾客专家,除了负责产品策略、传播营销讯息、定价、配销通路等传统营销管理部门的职掌外,更重要的是必须为组织内其他部门提供市场资讯,并与各部门合作,协助他们为顾客传递优越价值。

在 20 世纪 90 年代以后的全球市场中, 优越的营销——也就是以上十五个准则所定义的: “以顾客为尊的问题处理及传递优越价值”——可说更胜于优越的技术, 更是独特竞争优势的永续来源。

● 一种新的营销哲学

新营销观念要比旧观念广泛多了, 而且也更为风行。在新的观念中, 包含了顾客导向与创新, 而利润乃是创造满意顾客的报偿。它从顾客的观点看企业, 可说是一种管理哲学。

至于新营销观念则不仅是一种哲学, 还是经营企业的一种方式, 这包括: 顾客导向、市场情报; 以独特能力、价值传递、市场目标锁定及价值主张为焦点; 顾客界定的全面品质管理; 获利能力而非销售量; 关系管理、持续改良; 以及顾客为尊的组织文化。新观念需要复杂的策略伙伴以及网络中各层级、各功能的经理人的共同实际参与, 为顾客开发、传递优越价值。组织内每一个人都必须以顾客为先。

任何企业想在全球市场上生存, 必须在其领域中开发出世界水准的能力。公司是否创造了价值, 决定者乃是顾客! 每一个企业, 乃至每一个国家所展现的竞争力如何, 取决关键乃是对新营销观念的承诺!

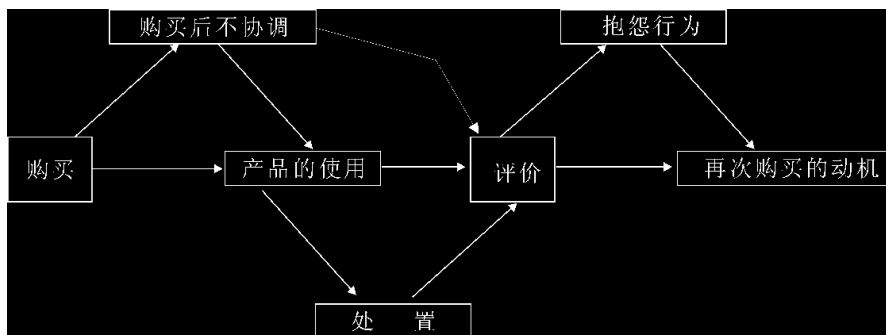
1. 顾客购买后过程分析

POINT 核心要点

消费者在购买某一商品之后可能会发生一系列的使用、评价活动,对该过程的分析有助于企业认清其内在的联系。

● 购买后过程分析的意义

“购买后过程分析图”所示的是消费者在某一产品购买之后可能发生的那些主要过程,对该过程的概观将有助于我们认识其中的内在联系。在购买之后,人们有时或许会对自己所作出的购买决定感到怀疑或忧虑。这种怀疑或忧虑可能发生在产品使用之前,即所谓的购买后的不协调。导致购买后不协调的条件以及消费者所采取的缓和不协调的步骤,对营销策略来说有着极其重要的意义。



购买后过程分析图

● 购买后的不协调

应该说并不是所有的购买都会导致购买后的不协调;相反地,购买后面一般直接紧跟着是购买者或购买单位(通常为家庭)的其他某些成员对产品的使用。另外,就是在发生购买后不协调的情况下,不协调的缓和过程一般也能导致产品的使用(虽然有时会在使用之前产生退货现象)

● 产品使用和处置

大多数的购买后面紧跟着是使用。对产品使用方式进行分析,能为营销人员在改进营销方案和新产品计划等方面提供很有价值的意见。了解产品是如何被使用是非常重要的。因为产品的使用对评价起主要影响作用。

产品的使用经常伴随着或限随着对产品或其包装的处置,了解处置行为是很重要的,因为人们对净化环境和能源保护日益关注。另外,对产品或其包装的处置能影响对产品的评价。

● 再次购买动机

对产品的评价要受购买后的不协调、产品的使用以及处置等几方面的影响,同时是再次购买动机的首要决定因素。因此,本章的后半部分主要探讨一下产生良好的评价与不良评价的有关因素。不良的评价能导致抱怨行为,这种抱怨行为有时会反映到有关的零售销路、厂商、或政府部门那里去。因此,对这样的抱怨如何解决。会直接影响到再次购买的动机。

再次购买的动机是大多数营销人员所关心的。营销人员希望消费者能再次购买同一产品、或同一厂商生产的各种有关的产品、或同一商

MBA 经典课程

店所经营的各种有关的产品；另外还希望消费者能向他们的参考团体的成员们推荐这些产品。

因此，消费者在完成了购买行为之后还会发生一系列的重要过程。这些过程到头来是以再次购买动机的产生而告终，而这一动机对大多数营销管理人员来说是至关重要的。

2. 购买后的不协调

POINT 核心要点

消费者在购买之后所产生的疑虑,经常被追加的信息调查所减弱,在这种情况下,该追加的信息调查对这一购买挑选起到了安慰作用。

● 购买后的忧虑

当你在作出一个比较困难、且相对持久的购买决定之后往往还会担心:“我作出的决定是否正确?是否还应该作些补充或修改?”象这种类型的怀疑和忧虑就是所谓的购买后的不协调。

如下页图所示,某些(但并不是全部)消费者购买决策后面经常跟着购买后的不协调。消费者面临购买后不协调的可能性,以及不协调的重要性是由下列因素作用的结果:

(1)该决定的不可更改性或赞成的程度:

如果该决定越容易更改,则该消费者越不容易感到不协调。

(2)该决定对消费者的重要性:

如果该决定对该消费者来说越重要,则越容易产生不协调。

(3)在可行性方案中进行挑选的困难程度:

在可行性方案中进行挑选越困难,则越容易产生不协调,并且不协调也越重要。

(4)个人忧虑感的倾向性:

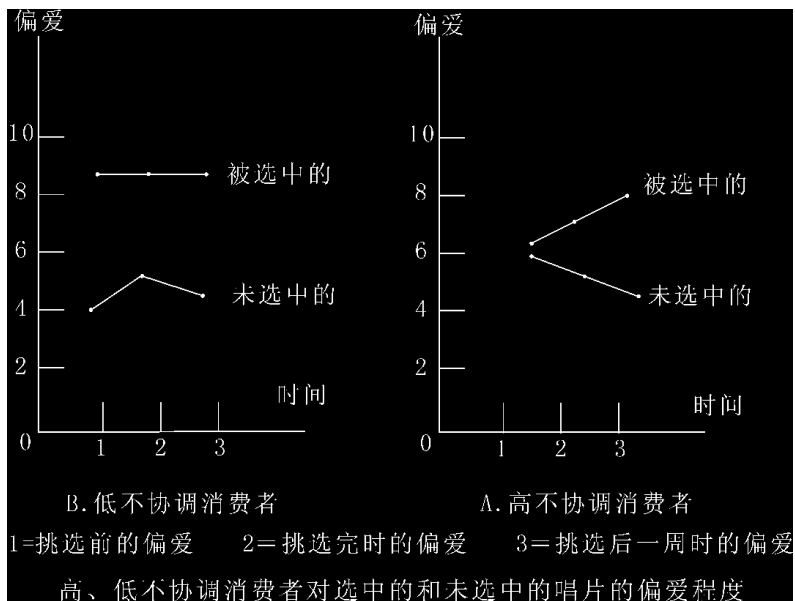
有些人忧虑感很强(高忧虑的个人特质),忧虑感越强,则越容易感

到购买后的不协调。

● 不协调的缓和过程

下面我们来看看不协调的缓和过程。我们知道,购买后的不协调只是在购买以后短期内心里感到不踏实,而不是心理上忐忑的永久感觉。因此,消费者可以利用下述几种办法来减轻不协调的感觉:

- (1)增加对所购买牌号的称心如意的感觉。
- (2)减少对已被抛弃的可行性方案的满意的感受。
- (3)减少购买决策重要性的感觉。



上图所示的是上述前二种减轻不协调感觉的办法的实际应用。该图是一项研究的结果。在这项研究中,由不协调程度高低不同的两组消费者对已被挑中和未被挑中的产品(录音唱片)以他们的喜爱程度进行排列。消费者分别在挑选唱片之前、在挑选完的时候以及在挑选完以后

一星期,以他们对唱片的喜爱程度进行排列。经过增加对所挑中的唱片称心如意的感觉之后,那些感到不协调程度较高的消费者对选中的唱片的喜爱的程度也随之增加(如图所示的喜爱的比率在上升),并且未被挑中的唱片的吸引力在减弱(如图所示的喜爱的比率在下降)。在另一方面,那些感到不协调程度较低的消费并没有改变他们对所挑中的或未选中的唱片的评价。

上图同样指出,对高不协调的消费者来说,所挑中的与未挑中的唱片之间差距很小,这便是他们感到不协调的主要原因。而低不协调的消费者唱片的挑选很简单,因为他们对所挑中的唱片的偏爱远胜过未挑中的唱片。

● 追加调查信息

消费者在购买之后所产生的疑虑经常被追加的信息调查所削弱。在这种情况下,该追加的信息调查对这一购买挑选起到了安慰作用。不论积极的或消极的信息,在消费者寻求追加信息的时候皆可发挥其各自的作用。那些支持消费者所作的挑选的信息,起到了增强购买决定正确性的信心;而那些有关消费者所拒绝接受的产品消极的信息,同样起到减少不协调的感觉。不论在哪一种情况下,消费者在购买以后所进行的信息调查都是作为一种减少不肯定因素的途径。这就大大地提高了广告与售后努力的作用。

营销人员在消费者购买之后,应立即想方设法最大限度地增加他们的满意感。否则,就会导致永久的不满意,或起码是短期的消极的言论和口碑沟通。

3. 产品的使用与处置

POINT 核心要点

观察消费者对产品的使用情况是产品发展的一个重要方面,因此,许多厂商采用标准的调查表或小组集中调查的方式来获取产品使用的有关信息。

● 产品的使用

前面我们说过,大多数的购买并不产生购买后的疑虑现象,而且不论购买者或购买单位的其他成员都对已作出的购买决定无可置疑并乐于使用该项产品;即使发生购买后不协调现象,后面跟随的一般仍然是产品的使用。

观察消费者对产品的使用情况是产品发展的一个重要方面。因此,许多厂商采用标准的调查表或小组集中调查的方式来获取产品使用的有关信息。这样的调查可导致新产品的发展或者发现现有产品的新市场。明确产品如何被使用,同样能促进有效的广告宣传并增加销量。零售商经常利用某种产品使用中的优点来建议和带动其他有关产品的消费者购买。让我们看看以下的产品搭配:农作物与化肥、皮舟与救生衣、照相机与皮套、服装与鞋子等等。

每当我们偏爱并使用第一种产品的时候,都比较容易形成喜欢使用另一种相关的产品。

日益严格的产品责任法规,同样迫使营销管理人员认真审视消费者是如何使用他们的产品。这些法规责成厂商对那些由于产品出问题所

市场营销

造成的伤害负有责任。这不仅是当该产品按厂商规定加以使用时出了问题,就是任何能合理预见该产品的使用会出问题,厂商均负有责任。例如:美国帕克兄弟公司的非常成功的“里威顿”塑料铆接工具是以将近1000万美元的代价换来的。这是由于两个小孩吞下该公司原先生产的橡胶铆钉而造成窒息死亡。因此,制造商在设计产品的时候,不仅要注意这些产品使用的基本意图,并且还要注意其他潜在的使用情况。这就要求对消费者如何实际使用产品进行大量的调查。

● 包装的处置

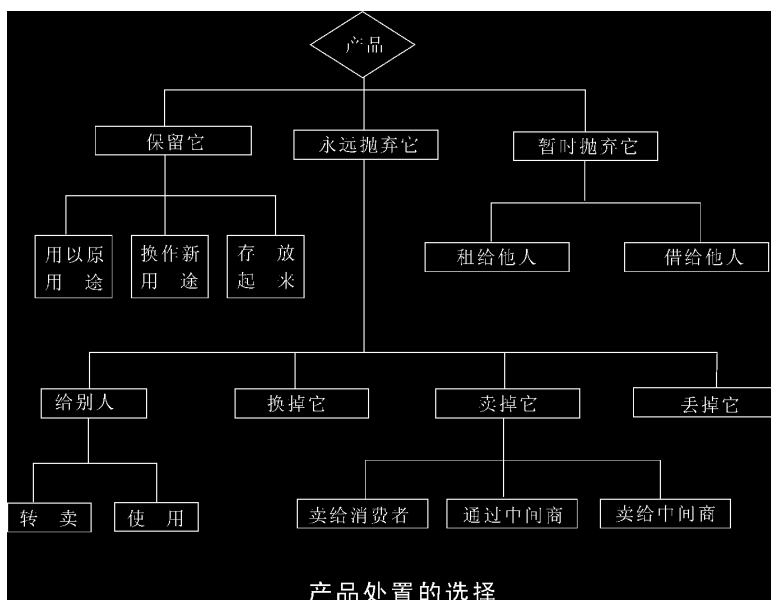
现在每天要处置成千上万吨的包装。这些包装大多数被当作垃圾加以废弃,有一部分被消费者当作容器或者重复使用。有效地利用包装、减少浪费、节约资源,不仅有重要的经济意义,同时也是一种社会责任。一些市场细分把产品包装的循环使用当作产品的重要属性之一。这些消费者在评估阶段就把包装的预期处置当作牌号的属性之一。因此,包装容易处置可作为旨在占领特定市场细分的营销方案的变数之一。

希望包装能循环使用的人持有两个基本的动机。一种人是从经济上考虑的。这些人一般社会经济地位比较低。第二种主要动机是出于对生态的密切关注,这些人一般是比较年轻、思想倾向自由的、社会经济地位较高的人;他们认为是能够对环境加以控制的,因此,称之为“有社会意识的消费者。”这些消费者在决策的过程中把社会的或自然环境作为一种重要的属性来衡量他们的购买。

● 产品的处置

对许多产品来说,虽然其物质产品依然存在但却不再符合消费者的

需要。换句话说,一个产品既可能不再发挥预期的物质作用(行为功能),也可能不再具有消费者预期的象征性意义。一辆汽车报废不能再行驶了,便是产品失去行为功能的一个例子。如果一个车主仅仅认为他的汽车已经“过时了”,此时该汽车便不再具有象征功能(当然,这仅是对该消费者而言)。不论在哪种情况下,只要消费者一旦作出替换购买的决定(甚至在购买之前),他就必须作出对原有产品的处置决定。



上图表示了一个产品的各种处置办法。这里有三种基本的处置决定:保留该产品、永远抛弃它、和暂时抛弃它。

为什么营销管理人员要关心用过的产品的处置问题?其主要原因是消费者的处置决策会影响其购买决策。消费者的处置决策能以三种方式来影响厂商的营销策略:

首先,由于自然空间或财源限制,有时处置必须发生在替换物的获取之前。如果消费者对现有的产品处置感到困难,他们就会撤出购买决

策过程。因此,厂商和零售商为了自身的利益就必须帮助消费者完成处置过程。

第二,消费者把用过的产品卖掉、换掉或者给人,都经常会形成一个庞大的旧货市场,由此而造成有关的新货市场受到了一定的限制。为此,厂商可以通过买进旧货、参与交换、以及维修业务等,来扩大自己的市场份额。

第三,由于大多数国家并非都是地道的丢弃社会,人们对浪费仍比较关注,也希望自己的购买决策能减少浪费。因此,如果用过的旧产品的处置问题没有得到很好的解决,就直接影响消费者的购买。

4. 购买后评价

POINT 核心要点

消费者对某一购买的评价是要受到购买后的不协调、产品的使用以及产品的处置这几方面的影响。但这并不意味着所有的购买评价都要受到这三种过程的影响。

● 评价过程

在购买决策的过程中,消费者对所考虑的抉择因素诸如产品、牌号、或零售销路等都要进行全面的挑选。这些特定的项目是否被挑中,就得看它是否具备优越的行为功能,或者具备其它特点,如低价或更有吸引力的款式等等。总之,消费者所期望的某种程度的行为功能,该牌号就必须具备,否则就会产生不满意,并进而导致问题的认识。如果消费者所期望的行为功能与该牌号现有的行为功能之间差距甚大,或者所产生的问题非常重要,那么该消费者就将重新开始整个的决策过程。至于引起问题认识的那些不满意的有关项目,大多被消费者放入淘汰圈内并不再加以考虑。

但是应该看到,消费者的不满意或者引起问题认识往往是由于消费者要求太高,期望中的产品应具备的行为功能不太现实所致。产生这种现象也往往是由于营销管理人员对牌号或销路的积极方面强调得过多,然而产品实际上却又不能达到所强调的标准。这就可能带来消极的评价,而消极的评价会产生牌号转换、不利的口碑广告、以及抱怨行为。因此,营销管理人员应该把对产品的热情与产品属性的客观现实相结合,

不要言过其实使消费者产生很高的期望。

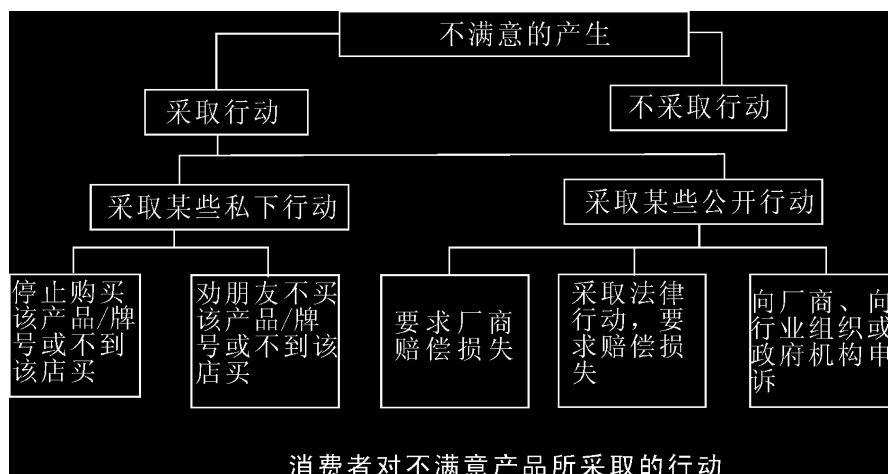
● 在购买评价中的个人变数

事实表明,许多个人特征似乎能影响评价过程的结果。消费者的个人能力和效率是与其感觉满意或不满意密切相关的。那些感到他们在生活中有能力、高效率的消费者,比起那些在这方面特质比较差的消费者,对于他们主要耐用品的购买一般都感到更为满意。这一点可联系到其他的调查,其结果表明那些具有较高个人能力和效率的人对整个生活同样感到更为满意。因此,消费者满意或者不满意的感觉和表示都或多或少地取决于他们自己的个人的性质。另外,如果消费者越是努力从事购买调查和评价,那么他们对购买结果就会越加感到满意。这些个人变数说明了营销人员要想使所有的消费者永远感到完全满意是不可能的也是不现实的。

当产品实际所具有的行为功能达到或超过消费者渴望中的产品应具备的行为功能的时候,消费者就会感到满意并很少需要做进一步的信息调查和评价。在这种情况下,消费者就可能再次购买该同一牌号的产品(或再在同一销路购买)。这是由于期望已经达到,因而无需花费不必要的努力去发掘更好的产品。相反地,当期望没有达到并且产生不满意的时候,那么该消费者就必须作出一种决策来对付这种不满意。

● 抱怨行为

这里首先要决定是否要采取行动。如果决定不采取行动,那么在事实上该消费者是对不满意的感觉采取容忍的态度,或者文饰它。决定不采取行动的一个基本原因是因为采取行动的过程需要时间和精力,这很可能造成得不偿失。



如图所示,消费者对不满意的状态所作出的反应可以是私下的行动,诸如转换牌号、产品、商店或者劝朋友们不要购买这种产品。另外,还可以是公开的行动,诸如要求有关的厂商赔偿损失,向行业组织、政府有关部门或其他一些组织申诉,甚至对厂商采取法律行动。一般情况下,消费者对消极的购买评价所作出的反应是转换牌号并试图影响其他人不买这种牌号(或产品或不从该零售销路购买),而很少向厂商或政府部门申诉。根据有关的调查表明,消费者对于那些经常购买的低值易耗品、日用品所产生的问题,不申诉率高达 86%。然而,对于大多数耐用消费品来说,该百分数几乎下降一半。如家庭耐用消费品,消费者对发生的问题不申诉率大约为 50% 左右;新汽车是 44%;在服装购买中该比率就更低,即只有 25% 左右。从中我们可以看出,抱怨行为之所以有所不同,则是与该产品的成本和社会重要性密切相关的。

另外,抱怨行为同样与个人的特征有关。即抱怨者与非抱怨者之间具有某些不同的人格特征:较保守的消费者则较倾向于抱怨;较为自信的顾客则抱怨行为发生的也比较多;消费者越感到自己力量单薄则越不

容易采取抱怨行动;那些越是相信我们的政治体系能解决问题(即政治效力高)的消费者,则越是希望通过抱怨行为来解决问题。针对上述的消费者抱怨行为,营销人员可以通过适当的营销策略加以解决:

(1)可以通过推广努力在消费者当中创造一种合理的期望。

(2)保持稳定的产品质量,以便该合理的期望能够实现。

正如前面我们所看到的那样,一些在购买后感觉不满意的消费者很容易转换牌号或产品,并且很可能向他们的朋友们表示这种不满。这不论对厂商目前的销售或未来的销售都是不利的。因此,营销人员要千方百计地满足消费者的期望。当然,要想使所有的人永远都感到满意是不可能的,当消费者不满意的时候,最理想的后果就是该消费者能把不满意的情况直接向厂商而不向其他人反映。这使得该厂商能针对存在的问题加以必要的改进,并能减少消极的口碑沟通。然而在现实生活中,许多人并没有把他们的不满意直接向有关的厂商反映,却常常去找零售商,结果这些意见又往往传不到厂商那里去。因此,许多厂商为解决这一问题常常设立和推行“顾客专线”,当消费者产生抱怨的时候,可以利用免费的专用电话直接同厂商代表对话;或者采用免费邮寄的方式,鼓励消费者直接向厂商反映意见。

5. 再次购买的动机

POINT 核心要点

对购买决策的评价和任何抱怨行为的结果都会影响消费者的再次购买动机。当消费者的购买期望得到实现和满足以后,就有可能发生对该满意的牌号或产品的再次购买。

● 再次购买行为的性质

再次购买行为常意指“牌子忠实性”。牌子忠实性表示对某一牌号存在着心理上的信奉(很象友谊)。而再次购买行为涉及的只是对同一牌号购买的简单重复(有可能是由于该牌号最便宜,或唯一可资利用等等)。所谓“牌子忠实性”我们可以按下面定义加以解释;

- (1)由一定的决策单位;
- (2)在一段时间过程中所表现出来的;
- (3)一种癖好的(即非随机的);
- (4)行为反应(即购买);
- (5)涉及到的只是某一个或某几个牌号而非所有可资选择的牌号;
- (6)并且是一种心理功能(决策、评价)的过程。

从上述定义我们可以看到,牌子忠实性与再次购买行为之间存在着一定的差异。

“市场份额结构图”所示的是某一特定的牌号在某一时间点上所形成的市场份额的潜在结构。从中我们可以看邓,对于任何既定的牌号都有三类购买者:

- (1)非忠实性的再次购买;
- (2)忠实性的再次购买;
- (3)偶然的购买(基于处境因素的购买)。

这三组购买者还可以基于他们对竞争牌号的反应加以进一步的细分。

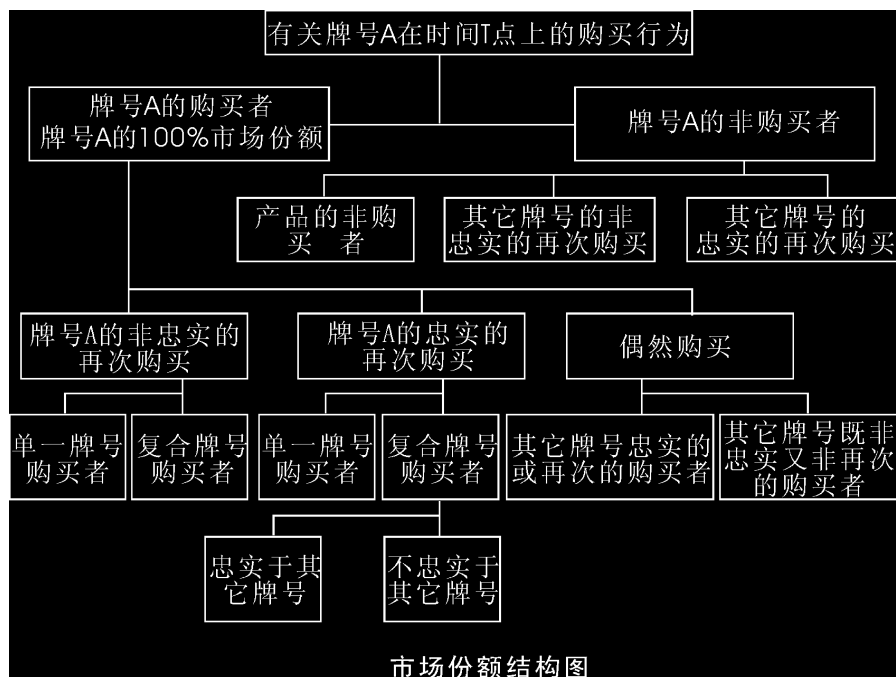
到目前为止,调查研究得出两种主要结论:一种结论认为,牌子忠实性是某种产品的特殊现象,并不存在着共同忠实的消费者。这就是说消费者对某一特定产品的一种牌号产生了忠实性以后,则不可能对同一产品的其他牌号产生忠实性,另一种结论认为,这些牌号忠实的消费者与那些较不忠实的或不忠实的消费者相比,表现出更为满意的状况。

对牌子忠实性的传统衡量办法,是基于对同一牌号再次购买的衡量。采用这种牌号忠实性的衡量办法,是无法基于社会经济的、人口统计的和心理上的不同,把牌号忠实的消费者与那些非牌号忠实的消费者加以区别。与牌号忠实性密切相联系的另一因素就是商店忠实性。那些具有商店忠实性的消费者仅在少数几家商店购买,且一般更容易表现出强烈的牌号忠实性。

● 再次购买行为与营销策略

虽然消费者的牌子忠实性和商店忠实性能导致再次购买行为,但它们仍然会受到营销努力的影响。凡是在那些有许多可资选择的牌号、有较大的价格波动和容易采用代用品的市场上,牌子忠实性就趋于下降。但这并不意味着所有的牌号忠实的消费者在面临更多选择、更大价格差异和更多产品特点的时候,都会减少忠实性。这一事实已被两份调查研究加以证明:在有许多额外的信息可资利用的情况下,仍然有 20% 的消费者只是以牌名作为牌号选择的依据。

“市场份额结构图”的市场分析是为了制定一个以再次购买方式为基础的营销策略。厂商必须对图中每个格子中的潜在消费者的百分数加以估计,然后再确定特别的目标。比如,厂商可能想把非忠实的复合牌号的再次购买者转化为非忠实的单一牌号的再次购买者。这一目标与那种试图把偶然购买者转化为忠实的再次的购买者相比,就要求有不同的营销策略。一旦目标确定以后,厂商就可以进一步制定和执行营销策略,以及对它们的结果进行评价。



1. 顾客关怀的起源

POINT 核心要点

顾客关怀与满意是营销工作中常用的术语,营销活动的许多方面都将顾客关怀与满意的基本原理置于优先地位。

● 顾客关怀与满意的根源

顾客关怀与满意根植于营销的基本概念。如前所述,营销的基本思想本质上是面向顾客的。这一基本思想的演进可追溯到许多年前,最初记载为面向生产的时代,之后让位于面向销售的时代,而近些年又为面向营销的时代所代替。

这种营销取向将顾客置于思考与活动的中心。在许多组织中这个思想用如下术语清楚表示:“组织所做的就是顾客所想的”;“顾客是我们所做任何事的中心”;“顾客想要的是至高无上的”。为了尽力实现这个思想,营销实践者追求满足其顾客的每个怪念头。事实上,一些作者认为许多公司已发展成为“营销癖”(marketing mania),响应顾客的怪念头已成为他们的成见。

● 顾客满意最大化

今天,许多开明公司已超越了营销取向的思想而将注意力放在“关照”(looking after)其顾客和“最大化”顾客满意程度。因而容易理解上述思想的根本基础在于顾客关怀与满意的概念。

顾客关怀与满意的起源可追溯到营销者试图扩大其售后服务

市场营销

(after sale service)的范围。最初,提供售后服务主要(即便不是惟一的)作为支持特定产品的需要。这些产品需要定期维护和修理。这种售后服务基本上被视作产品本身必需的组成部分。销售特定类型机器和设备的公司无不认识到产品自然而然地需要服务。同样地,零部件和加工设备的销售通常被纳入售后服务范围。

营销决策者越来越意识到提供产品售后服务的好处,因而产生了把这一服务合并到完全产品包装(total product package)的概念。为从该合并取得较大影响,这个概念被标榜为增值(added value),即产品得益于售后服务的增值。另外,由于增值从字面上意味着往“基本”产品上的添加,因而增值的概念扩散到不同营销环境中更广泛的产品和营销变量。在该概念的早期发展阶段,通过增值加强产品被视为提供产品最小化或标准版本之外的东西。之后产生了顾客关怀范围“核心”(core)与“外围”(peripheral)的概念。从公司角度来看,增值的另外的好处是提高了品牌形象。

从提供和营销增值产品获取的优点不久便促进营销者将全面包装组合进其完全集成的销售计划中。这种计划为产品购买提供了变化的多样性。

当然,多数售后服务向顾客服务进而向更高的顾客满意性的这种发展不会孤立于市场变化和趋势而出现。贯穿了这一发展,营销环境受到不断增长的竞争活动的影响。这种竞争源于一系列因素。从消费者观点来看,由于更加宽裕和有更多的可支配收入,促进了消费者需求的普遍增加。宽裕要求更大的可变性和更多的选择,而且随着消费者在进行可辨识决策方面信心的增强,消费者复杂化要求产品有更多定做花样。

为响应上述消费者要求,营销者便着手以面向营销公司的更明智的方式行事。这样开始出现了顾客引导公司(customer - led firm),它将重点

放在顾客关怀与满意上,而不是仅完成单独的产品销售。人们普遍认识到追求满意的顾客不仅期待最终产品或服务的满足,而且从服务交互与交易完成过程得到满足。

● 顾客关怀与满意的发展

顾客关怀发展的明显领域一直是服务领域。由于服务的无形特点,注重这方面的顾客关怀明显地会极大增强服务的效果。类似情形促使营销概念扩展到商业交易之外并进入非盈利领域。

目前,顾客关怀的许多发展都紧密同“质量”(quality)改进相联系,既贯穿于整个组织也贯穿于所有组织营销变量的全面营销包装之中。

今天,顾客关怀与满意甚至营销的指导性概念是“价值”(value),为理想的产品赋予理想的用途——即使用“完美”(complete)的产品。

顾客关怀与满意的重要性为如下事实所加强,即营销方面大多数主要教科书包含许多章节讨论该论题,至少频繁引用与顾客服务、消费者行为和营销活动方面(如沟通与销售)有关的概念。

2. 顾客关怀的范围

POINT 核心要点

顾客关怀与满意跨越了营销工作的所有方面,特别是在服务领域,顾客关怀与满意取得了最大的进步并引起了足够的重视。

● 顾客关怀的变量

顾客关怀的重要变量有哪些?或者说顾客关怀活动的范围是什么?查斯顿概述了顾客关怀的如下变量:

- (1)同顾客进行接触的职员的产品知识与人际关系技巧;
- (2)顾客所需服务类型及其对组织在质量上如何实现顾客期望的感知;
- (3)公司的组织结构,它决定了在从最初接触到顾客售后对所接收服务(产品)评价所有阶段,服务(产品)交付的效率。

● 顾客关怀的范围

顾客关怀与满意跨越了营销的所有方面,无论是消费品市场还是工业品市场,是行业间还是行业内。然而只是在服务市场领域,顾客关怀与满意取得了最大的进步并引起了足够的重视。多数这种注意开始于将服务视为产品的概念和“服务包装”(service package)与“增值服务”(value added service)的概念。这些问题将会在本章后半部分探讨。

很多作者提出了不少顾客关怀的定义,其中广为流行和综合性的描述是克拉特巴克提出的:“顾客关怀是服务质量标准化的一种基本方式,

它涵盖了公司经营的各个方面,从产品或服务设计到它如何包装、交付和服务。”它强调对于从设计和生产一直到交付和服务支持的交换过程每一元素关注的重要性。事实上,在讨论后勤和营销过程时,克里斯托弗论述到:

顾客服务是连接后勤和营销过程的主线,原因在于最终后勤系统的输出是顾客服务。技巧在于以某种方式管理营销和后勤这双臂膀,以图在追求成本优势的同时通过顾客服务来最大化增值。

正如彼得斯和奥斯汀所说,顾客关怀本质上“归结起来是为顾客所感知到、体会到和以一致方式交付的服务和质量”。

上述论述有助于体会顾客关怀的“概念”,然而其活动范围的实际参考有哪些呢?许多作者和公司使用了很多术语来标明顾客关怀活动,例如顾客服务、产品质量、服务质量和售后服务。在不同公司和不同情形下,这些术语似有不同含义。为了澄清这些术语便于讨论并强调作为完备术语的顾客关怀的完整定义,上述四个术语解释如下:

(1)顾客服务(Customer service)一般包括为顾客提供有关产品或服务技术说明的建议和信息,以及售后支持安排与步骤。为强调这一点,克里斯托弗写道:“最终的顾客服务取决于影响使买主得到产品和服务过程所有因素的交互作用”。

(2)产品质量(Product quality)与用以确保符合说明、进而适合其目的以及使用安全而设置的标准及测度紧密相关。

(3)服务质量(Service quality)指的是公司/顾客间的界面和关系,着重点在交易过程中顾客的体验。

(4)售后服务(After sales service)涵盖售后查询和投诉,以及修理和维护步骤。

述这些方面形成了全面顾客关怀包装的部分,它在帮助、友好、关心

和安心等方面采取关怀态度。其目标是不断满足顾客需求并履行顾客期望。在此种背景下顾客关怀适用于营销的各个方面。

● 顾客关怀的影响

顾客关怀可并入组织为顾客所做的一切。其采取的形式依赖于多种因素,例如产品或服务的特征、行业、竞争与消费者的期望。当然,在普遍参数的整个范围内都可找到顾客关怀的影子。例如最小程度的关怀也足以使顾客满意,或者为具有竞争力需要最大程度的关怀。顾客关怀可能较薄弱,但产品差异化足以弥补这一点;相反,对有些产品或服务,最佳关怀是核心需要。同样地,有些情形简单关怀就足够了,而复杂关怀形式作为重要的营销差异化。不管顾客关怀的范围和本质如何,有两条可能是不变的:它取决于管理,并由顾客/消费者据其期望来判断。

3. 顾客期望与满意

POINT 核心要点

对于企业来讲,在顾客关怀营销中,利用公司的经验和在市场上从前的贸易活动来定位术语“期望”与“满意”是十分重要的。

● 顾客期望与满意的内涵

顾客关怀营销活动包含在从购买前、购买到购买后的顾客体验之中。公司的购前活动包括通过有吸引力和高效信息流和分销建立顾客意识和欲望。公司在确保查询的方便和灵活性、减少顾客焦虑的同时,努力寻求顾客期望和需求间的均衡。购前顾客关怀为组织/顾客关系建立了第一个桥头堡,在鼓励和诱使顾客购买中作为“牵引”。购买期间的顾客关怀最为明显地以整体方式同核心产品或服务联系着。除了顾客关怀的产品方面之外,在订单处理效率和整个订单管理周期、在功能和时间上,以与顾客期望与需求完全相容的方式,将更多注意力集中到细节并满足顾客需求方面的大量要求。正是在这里,组织/顾客界面和关系才为共同有利的协商捆在一起。购后顾客关怀活动将集中在高效的跟进和圆满完成产品或服务交易。在这个较长时间内,跟进或者是提供持续可靠的服务,或者是持久维护的意识。最终的目标是诱使顾客回头来进行进一步购买。

在顾客关怀营销中,利用公司的经验和在市场上从前的贸易活动来定位术语“满意”是很重要的。从而,区分同满意相关联并被视作交易中可能发生的指示器或概率的顾客期望与视作在实际已提供的基础上的

欲望或欲求的期望也非常重要。

顾客关怀如何包容跨越以上所述顾客体验的整个范围的顾客期望呢？斯万和考姆斯认为顾客期望有两个维度，即关于产品或服务绩效的“工具”期望(instrumental expectation)和“心理”期望(Psychological expectation)。这些期望同可用“硬”数据测度的定量因素和可用“软”数据测度的定性因素相关。硬数据是同可量化问题如绩效和可靠性相关的，这类问题是有形的，因而可为公司和顾客相对容易地测度。然而，测度与顾客关系的定性因素的顾客关怀却较为困难，这类“软”问题通常是与那些关于顾客感觉、感知、期望和需求方面的描述和知识有关，由于它们是无形的，因而测度困难重重。

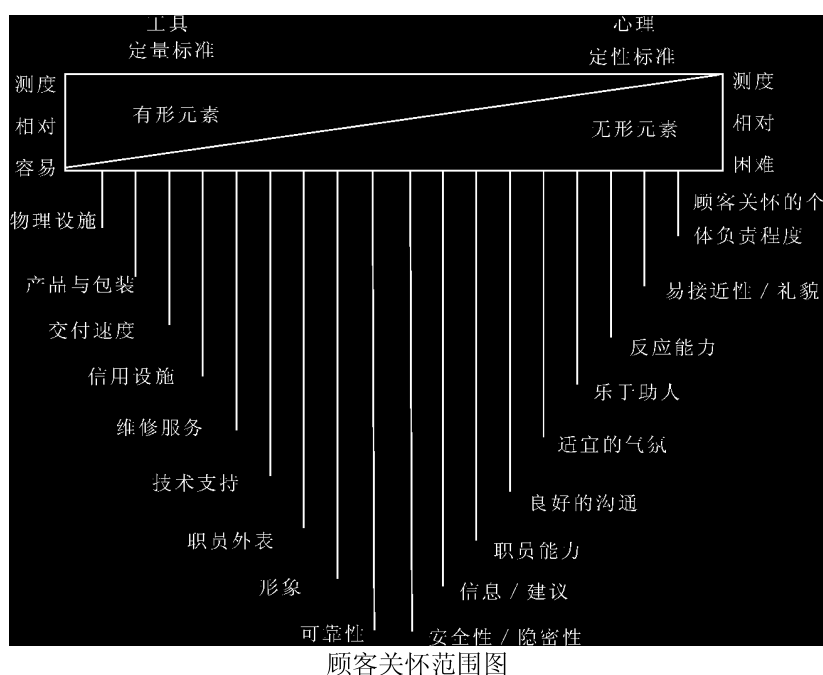
● 顾客关怀的维度

定量化硬标准和定性化软标准的内在关系如下图所示。这个模型说明了包括在顾客关怀完整定义中的因素的维度。这些元素维度包含从像包装这样的硬的有形方面到软的无形方面如殷勤周到程度和顾客所经历的体谅程度。

顾客关怀的许多方面无论是顾客还是公司都难于测度和评价。对于所评价特征的本质的考察可将物品和服务分成三个种类。这些种类分别是“寻求”特性(search property)、“体验”特性(experience property)和“信用”特性(credence property)。寻求特性是那些消费者在购买产品前能够决定的属性，如包装、价格等。体验特性是那些只有在购买后或消费过程中才能觉察到的属性，如礼貌、平易近人、可依赖等。信用特性是即使在购买或消费后消费者仍然无法评价的某些特性或属性，原因可能是消费者缺乏评价的知识或技巧，因而不得不依赖于供应者的职业信用。

在下页图所示的维度模型(dimension model)中，只有相对少数元素具

有寻求特性。那些包含寻求特性的是顾客关怀的工具“硬”维度部分。当然,体验和信用特性可描述为那些与寻求特性相比极少绝对、更具条件性、更不具体和更为无形的特性。因而,这使得顾客和公司对于体验和信用特性的评价更加困难。



有人认为主要包含体验和信用特性的维度模型中的变量也是顾客关怀的心理“软”维度部分。例如,职员的礼貌和反应能力只有当体验了这些维度之后才可评价。同样,安全性和隐密性必须有待接受的内在信用。有更多寻求特性事实的地方,不仅对于顾客而言可较容易地评价相应特性,而且对于生产者而言也可较容易地决定、提供和标准化这些特性。这显示的维度有信用设施、产品和包装、交付速度以及与竞争产品间的比较。因而存在管理注重工具标准和在定义与测度心理标准上相对困难的倾向。就“硬”工具标准(主要是有形的)而言,通过不同的定量

方法管理可以辨识出顾客期望,进而能够为满足这些需求设定合适的规范、规则或步骤。在这方面,许多公司拥有反映顾客期望的数据,例如顾客认为在等待交付新购置产品的合理的时间周期,或者在产品发生故障后的维修他们准备等待多久。同样,管理能够设置与产品合用性、性能、安全性和可靠性相关的标准。进一步地,管理还能设置产品发生故障后公司应做事项的步骤。

4. 顾客关怀的测量与均衡

POINT 核心要点

全面顾客关怀试图考虑顾客对产品或服务的感觉、感知和需求，因此就需要对顾客关怀进行测量和均衡。

● 测度顾客关怀

在定量测度应用于确定那些不明确事项如铺面各点所需职员数或任何服务场合时，往往不是很成功。这时定量测度本身是不够的，原因在于其未能考虑内在的心理维度，而这些维度从体验和信用特性方面同顾客的期望评价相关联。有些公司如航空公司和连锁旅馆，已利用定量技术来测度相对无形的服务维度，例如登记等待时间、行李标签、厕所清洁与应答电话。这些都依赖于服务职员执行任务的直觉行为。然而，通过制订严格的步骤和最小的绩效标准，这些公司极大改善了他们的服务。从而，电话要求在给定时间内回答，登记等待时间要求降低到明确规定的效率水平。

全面顾客关怀也试图考虑在产品或服务方面顾客的感觉、感知和需求。这在定性心理维度占举足轻重的交易和在顾客极大地依赖于体验和信用特性时特别重要。然而，在这些特性难以定义时，顾客将会受到与其接触职员的强烈影响，并较少受到接触发生环境的影响。

● 均衡的顾客关怀

好的顾客关怀包装得益于完成任务和在所有维度上均衡绩效的一

市场营销

致性(consistency)。在维护绩效标准方面,一致性是十分重要的。在顾客关怀的软的无形维度方面特别如此。由于“个人化特性”(personal touch)方面,如果忽视对一致性的关心和注意,很容易导致绩效标准有较大波动。对工具维度的重视可以改善顾客关怀,但这些关怀将会为忽视心理维度所抹杀。通过两种途径,公司可提供较好的“均衡”(balanced)顾客关怀。第一,公司可改善交易发生的环境;第二,在公司内部特别是与顾客接触的职员中应用营销概念。

最初步骤之一是来确保管理对满足顾客需求过程引起足够的和不断的重视。这种重视应当扩展到产品或服务交易的环境中。事实上,如同比特纳所强调的“组织行为的研究表明物质环境影响员工满意性、生产率和动力”。同样的物质环境对顾客于产品或服务的满意性方面也有同样影响。环境适合于加强顾客关怀的工具和有形元素,例如像现代化高效设施、职员外表等有形设施。同样,许多公司花费了很大精力展示有些或更多有形变量的有形事实。例如,从事金融服务的公司为私下会晤提供隔离的小间,从而给人以秘密的印象。类似地,在零售中新技术的引入提高了交易速度;通过包含更强的反应能力和更安静的环境,重新设计的商店改善了顾客购物环境。然而仅限于高效的环境是不够的,保持环境同个人化特性维度的均衡也是相当重要的。

在个人化特性和现代效率间达到均衡的一种途径是重视顾客关怀的“软”的心理维度。显然,由于面对面交互的特点,一线公司职员一般对感知服务质量和顾客关怀有主要的影响。公司的每个人,无论其级别或作用如何,对于产品或服务对顾客的感知都具有重要作用。许多专家称之为“人的因素”(people factor)。

5. 顾客关怀的内在变量

POINT 核心要点

顾客关怀的内在变量包括：①内部顾客；②核心和外围产品；③其他营销变量。

● 内部顾客

如果管理真的决定顾客关怀，那么在顾客关怀的维护和发展方面，管理应当采取哪些步骤呢？管理决定的顾客关怀的核心本质在于结合内部和外部维度的真正的和全面的营销取向。

为了改善职员对顾客关怀的感知，有些公司试过采用将自己员工视作顾客，即内部营销培训(internal marketing training)的计划。贝利将其描述为“将员工视作内部顾客，将工作视作内部产品，然后在达到组织目标的同时尽力提供满足内部顾客需要和欲求的内部产品”。内部营销(internal marketing)的重要性在于它认识到顾客服务不仅仅是一线职员的责任。内部营销的概念将营销原理应用到在提供顾客满意方面按各自作用来“销售职员”(selling the staff)。

● 核心和外围产品

顾客关怀的关键部分有哪些？顾客关怀营销活动的范围是什么？顾客关怀与满意的大多显著焦点是在营销活动的“核心”(core)之外。显然，在营销活动的所有方面，顾客关怀与满意存在隐式维度。因此，营销的“有形”方面(主要是核心产品)在满足顾客需求、感知和期望方面代表

市场营销

了顾客关怀的更广泛的方面。顾客关怀的核心方面集中在顾客/组织交互,因而主要是与人相关的和本质上“无形”的。正是这个维度有时导致这一概念主要是关于“顾客服务包装”的感知。

这个服务方面在服务营销的广泛领域是易于接受的。正是在服务业才可找到大多数对顾客关怀改进和发展的关注。事实上,有些人认为顾客关怀代表着服务营销活动的核心。正是在服务营销中,才能找到诸如“全面服务提供”(total service offering)和“服务质量”(quality of service)这样的概念。

除核心外,顾客关怀还有“外围”(peripheral)维度。该外围方面可能相当要紧,包含很广范围的因素和活动。正是在这里提供了完成高质量顾客关怀计划的微小的附加和对细节的关注。外围方面通常可由其他营销变量而不是人的维度来提供。

本质上顾客关怀包装的外围方面最终会演变成有意义的核心方面。故而,当公司在增加的外围方面扩展顾客关怀的水平时,常被顾客视作顾客关怀包装的整体和标准。这样一来,过上一段时间,公司取消已成为顾客关怀实际核心部分的这些方面实际上会使顾客失望。

● 其他营销变量

在所有营销变量中,顾客关怀要求将注意力放到交易的不同阶段的交互点上。在这些交互点上,顾客关怀将会高效、友好和激励,设计以避免或至少解决问题,防止消极顾客周期(passive customer period)并鼓励积极顾客的参与。在总体上,顾客关怀计划将在组织和顾客周围创造一种独特的气氛、外表和氛围。

在创造这种气氛方面,对顾客关怀意义最大的四个实际营销变量是:

(1)产品或服务(product or service)。从其范围、选择和种类方面来看,这显然是顾客关怀活动的核心,并提供适于各个顾客而定制和个人化的范围。

(2)沟通材料(communication materials)。这包括设计通过面向顾客的信息流来产生和激发意识的任何广告印刷品。这些信息集中在产品使用、现货和交付以及价格/价值感知的顾客关怀维度。

(3)销售激励(sales incentives)。这在顾客关怀中的作用非常重要。它可能是有形的,包括如抽样和试用、价格折扣和赠品;也可能是无形的,如额外的或扩展的服务。

(4)有利的公共关系(positive public relation)。这在顾客关怀的活动的范围和程度方面起到重要作用。公共关系促使顾客得知并感觉到自己属于组织。

一般来说,在营销活动中,顾客关怀与满意在营销沟通、销售刺激、质量改进和增值维度的所有方面都是首要关心的事情。

6. 顾客关怀的实施

POINT 核心要点

顾客关怀计划的成功取决于职员完成任务的效率,因而,好的顾客关怀计划对职员完成任务的责任和义务予以很大信任。

● 全面质量管理 and 全面系统

内部营销的许多概念已为新的和含义更广的思想所取代,比如全面系统(total system)和全面质量管理(total quality management, TQM)。全面系统的思想要求组织将其所做的一切结合起来作为紧密耦合的整体。即所有部门和职能单元都须视作有机协作的集团活动,其中整个活动之和要大于各独立部分之和。全面质量管理增加了另一维度,即以紧密耦合和协调的方式评价和改进组织内所有活动的质量。这些“系统”类型对于组织顾客关怀绩效的影响是显而易见的,极有助于组织朝着全面营销取向方向发展。通过改进组织工作的质量,公司提供的效率和最终产品才会直接或间接地传递给其顾客。而顾客关怀的外部维度必须以与内部改进相适应的方式进行。

● 关系营销

顾客关怀的外部管理必须着力于建立组织与其顾客间强有力的连接和巩固密切的关系。高质量的顾客关怀沟通的标志是从顾客角度看到的效率和灵活性,表现在质量和易于同组织接触方面。这样,持久的顾客关怀提供给接触的所有阶段的所有方面。组织不仅要意识到它的

核心接触职员而且也要意识到外围接触点,以及最初的和最后的接触点。这些接触点的任一弱点都可能损害期望的顾客关怀绩效。任何顾客关怀接触点应着眼于在私人层次建立公司职员和各个顾客间牢固的一对一关系。顾客定会感觉到他们不但为公司所知而且自身对组织很重要。

● 顾客关怀的实施

通过内部营销取向,管理如何来改善顾客关怀呢?组织在其内部尽力造成顾客取向的文化。这种取向范围广,涉及做生意的方法和为诱导激发好的顾客关系而设计的绩效测度。因此管理程序和经营的系统在交易的始终是以顾客友好、高效和灵活方式来结构化的。高水平工作能力的关键方面是通过满足顾客和建立维护良好的顾客/公司关系的责任与义务来测度的。组织内关键管理地位的绩效在内部营销活动中是起决定作用的——在理解其他部门需求方面应用营销原理并为它们提供满意服务,同时根据其自身的工作需求向其他部门推销自己。职员的任何义务必须有始有终,保证和承诺必须兑现,任务必须完成。换句话说,良好的顾客关怀像依赖于明文规定的目标和计划一样,极大地依赖于组织实施的绩效。

同样地,顾客关怀计划的成功取决于职员完成其任务的效率。因而,好的顾客关怀计划对职员完成任务的责任和义务予以很大信任。顾客关怀不能由那些不胜任和办事拖拉的职员进行。所以,明确的结论是,成功的顾客关怀计划高度依赖于完成和实施计划的员工。同其他管理职能一样,若顾客关怀职能自身要维持在一个满意的水平上或要进一步发展,顾客关怀就需要良好的培训和职员发展。

7. 顾客关怀的未来观点

POINT 核心要点

顾客关怀将会随着营销发展而不断展开,而后者也会受到环境变化和压力的强烈影响。顾客关怀的未来观点将会反映营销方面的新观点。

● 营销能力

越来越多的人已认识到管理者应能胜任其相关职能范围内的工作,也广泛认识到已形成的管理能力(management competencies)对改进的管理绩效是至关重要的。这些问题在顾客关怀背景下也不无相关。管理者和职员必须有适当能力,成功实现顾客关系包装。那么,管理能力的含义是什么? 哪些能力适用于顾客关怀呢?

鲍亚茨(Boystzis, 1982)认为能力是人的基本特征,由动机、性格、技能、自我形象、社会地位或个体使用的知识体等有效混合体组成。从管理角度看,可以认为能力(competence)是有效利用知识和技能完成特定任务的能力。能力可包含一系列有形的属性:正确判断的能力、创造性、承担风险的意愿、果断性、精力旺盛、主动精神、成绩取向性、顽强、正直、应变能力、适应能力、处理详细信息的能力以及横向思维。就人的性格方面而言,上述列表可能是难以穷尽的。在应用到营销概念特别是顾客关怀时,重点是那些最适于实现顾客关怀的能力。假定进行顾客关怀的员工已具备营销概念的“常识”性知识,那么就成为着力于加强适于某项任务的能力问题了。对顾客关怀最有用的两方面能力是知识和沟通。

每一个管理者和职员必须具备和发展在全面顾客关怀背景下公司产品或服务知识。除此而外,顾客关怀要求具备有关顾客期望、欲望和满意方面丰富的知识,以及如何将这些知识转换成顾客关怀交易和交互过程的知识。显然,这要求沟通方面充分的适应能力以便建立公司和顾客的共识。另外,经验和判断亦是顾客关怀的关键因素。决策中正确的判断是举足轻重的,但它是通过知识和沟通的有效组合而实现的,并为有意义的经验能力极大加强。注重能力的这些方面,管理便可加强和发展其全面顾客关怀工作。

● 网络

管理不但要发展能力,也必须充分认识到建立好的组织网络的重要性。由于这些能力是围绕着“个人联系”(personal contact),因而会自然地为好的组织网络所加强。个人联系网络(personal contact network)包含任何关系,或者对公司/顾客界面特定影响的直接关系,或者通过这些关系进一步同其他人联系的间接关系。个人联系网络的密度、可达性和多样性对顾客关怀影响很大。

最有利于顾客关怀的网络是反映营销的网络。因此,公司/顾客界面所涉及的人代表着个人联系最丰富的信息源,例如买主、看门人、商店经理、办公室主任等。从公司或其顾客角度来看,他们均是重要人物。通过更积极地培育和加强包含所有这些人物的人际关系网络,负责顾客关怀的人的工作效率将会更高。

● 质量

质量是商业所有方面特别是营销方面滥用的术语。在营销者谈论提高质量时,其焦点习惯上一直放在改进产品或服务的性能方面。尽管

市场营销

这是被完全接受的目标,然而却是全面营销工作的缺乏远见的观点。营销不仅局限于产品维度,它还必须在价格、促销、分销和不少顾客关怀决策方面保持均衡。因此,顾客关怀质量改进考虑的基础在于,对以均衡方式改进跨越顾客关怀相关活动整个范围质量的同一方面的更广泛的考虑。本章前面所讨论的是指全面质量管理和全面营销系统(total marketing system)中的质量方面。在从购买前到购买后及其间任何方面与公司相关的、顾客体验的整个范围,也应考虑质量的一致性。显然,质量维度是顾客关怀概念不可缺少的一部分。

那么,管理希望如何在如此宽广的活动范围实现和改进有效的顾客关怀呢?

● 完全一体化顾客关怀

有效顾客关怀的最终答案是活动和决策职能的完全一体化包装。这是指着眼于关键因素并将其连接进这个一体化包装内。从顾客关怀的综述可以得到如下关键因素:

(1)对所有营销职能变量的广泛考虑——包括产品或服务、广告、促销、个人销售、交付、订单处理等变量。

(2)对关键营销能力和个人联系网络的辨识和加强——关注知识、沟通、经验和判断,以及在顾客关怀影响的所有方面培育和发展个人联系。

(3)关键顾客关怀活动的一致和均衡交付——跨越整个顾客关怀活动范围的考虑。

(4)在顾客/公司界面上一致的和均衡的观点——对顾客和公司内在关系,特别是有关硬工具维度和软心理维度所有方面的认可。

在清晰和精确的顾客关怀目标和政策下组合上述所有四方面因素,组织实现的顾客关怀将会对其顾客产生持久的影响并提供最大的满足。

1. 客户管理的内容及原则

POINT 核心要点

客户管理最基本的工作即为：①客户管理对象及其分类；②了解客户管理的内容；③熟悉客户管理的原则。

● 客户管理对象及其分类

客户管理对象就是指推销员的客户。客户分类有四种方法：

(1)按客户的性质。可以划分为政府机构(以国家采购为主)、特殊公司(如与本公司有特殊业务等)、普通公司、顾客个人和商业伙伴等。

(2)按交易过程。可以分为曾经有过交易业务的客户、正在进行交易的客户和即将进行交易的客户。

(3)按时间序列。可以分为老客户、新客户和未来客户。

(4)按交易数量和市场地位。可以分为主力客户(交易时间长、交易量大等)、一般客户和零散客户。

不同类型的客户,因其需求特点、需求方式、需求量不同,对其管理要求也不同。

● 客户管理的内容

就象客户本身是复杂多样的一样,客户管理的内容也应尽量完整。归纳起来主要有以下几项：

(1)基础资料:即客户的最基本的原始资料。主要包括客户的名称、地址、电话,所有者、经营管理者、法人代表及他们个人的性格、兴趣、爱

市场营销

好、家庭、学历、年龄、能力、创业时间、与本公司交易时间、企业组织形式、业种、资产等。这些资料是客户管理的起点和基础，它们主要是通过推销员进行的客户访问搜集来的。

(2)客户特征:主要包括服务区域、销售能力、发展潜力、经营观念、经营方向、经营政策、企业规模、经营特点等。

(3)业务状况:主要包括销售实绩、经营管理者和业务人员的素质、与其它竞争者的关系、与本公司的业务关系及合作态度等。

(4)交易现状:主要包括客户的销售活动现状、存在的问题、保持的优势、未来的对策、企业形象、声誉、信用状况、交易条件以及出现的信用问题等方面。

● 客户管理的原则

在客户管理的过程中,需要注意以下原则:

第一,动态管理。客户资料卡建立后置之不理,就会失去它的意义。因为客户的情况是会不断地发生变化的,客户的资料也要不断的加以调整。剔除过去旧的或已经变化了的资料,及时补充新的资料,对客户的变化进行跟踪,使客户管理保持动态性。

第二,突出重点。有关不同类型的客户资料很多,我们要通过这些资料找出重点客户。重点客户不仅要包括现有客户,而且还应包括未来客户或潜在客户。这样为企业选择新客户、开拓新市场提供资料,为企业进一步发展创造良机。

第三,灵活运用。客户资料收集管理目的是在销售过程中加以运用。所以,在建立客户资料卡或客户管理卡后不能束之高阁,应以灵活的方式及时全面地提供给推销人员及其它有关人员,使他们能进行更详细的分析,使死资料变成活材料,提高客户管理的效率。

第四,专人负责。由于客户资料不宜流出企业,只能供内部使用,所以客户管理应确定具体的规定和办法,应由专人负责管理情报资料的利用和借阅。

2. 客户构成与信用调查

POINT 核心要点

进行客户管理,不只是收集客户资料,还要对客户进行多方面的分析,其中最重要的是要进行客户构成分析与客户信用调查。

● 客户构成分析

(1)客户构成分析

①将自己负责的客户按不同的方式进行划分。如可以分为批发店、零售店、代理店、特约店、连锁店、专营店等。

②小计各分类客户的销售额。

③合计各分类客户的销售额。

④计算出各客户在该分类中占分类销售额的比重及大客户在总客户销售额中的比重。

⑤运用 ABC 分析法将客户分为三类。A 类占累计销售额的 75% 左右,A 类是重点客户;B 类占 20% 左右;C 类可视为未来潜力的客户。

(2)客户与本公司的交易业绩分析

①掌握各客户的月交易额或年交易额。具体方法是:

- a.直接询问客户;
- b.通过查询得知;
- c.由本公司销售额推算;
- d.取得对方的决算书;
- e.询问其它机构。

②统计出各客户与本公司的月交易额或年交易额。

③计算出各客户占本公司总销售额的比重。

④检查该比重是否达到本公司所期望的水平。

(3)不同商品的销售构成分析方法

①将自己对客户销售的各种商品,按销售额由高到低排列。

②合计所有商品的累计销售额。

③计算出各种商品销售额占累计销售额的比重。

④检查是否完成公司所期望的商品销售任务。

⑤分析不同客户的商品销售,确定大有潜力的客户为以后商品销售的重点。

(4)不同商品毛利率的分析方法

①将自己所负责的对客户销售的商品按毛利率大小排序。

②计算出各种商品的毛利率。

(5)商品周转率的分析方法

①核定客户经销商品的库存量。通过对客户的调查,将月初客户拥有的本公司商品库存量和月末客户拥有的本公司商品库存量进行平均,求出平均库存量。

②再将销售额除以平均库存量,即得商品周转率。

(6)交叉比率的分析方法

交叉比率 = 毛利率 × 商品周转率

毛利率和商品周转率越高的商品,就越有积极促销的必要。

(7)贡献比率的分析方法

①求出不同商品的贡献比率。

贡献比率 = 交叉比率 × 销售额构成

②对不同客户商品销售情况进行比较分析,看是否完成了公司期望

的商品销售任务,找出某客户商品畅销或滞销的原因何在,应重点推销的商品(贡献比率高的商品)是什么。

● 客户信用调查分析

(1)利用机构进行信用调查

①通过金融机构(银行)进行调查。一般由业务经理提出委托申请,由业务员协助调查。通过金融机构调查,可信度比较高,所需费用少。但很难掌握其全部资产情况及具体细节,因客户的业务银行不同,所花调查时间会较长。

②利用专业资信调查机构进行调查。这种方式能够在短期内完成调查,经费支出较大,能满足需求。但调查人员的素质和能力对调查结果影响很大,所以应选择声誉高、能力强的资信调查机构。

③通过客户或行业组织进行调查。这种方式可以进行深入具体的调查。但会受地域性限制,难以把握整体信息,并且难辨真伪。

④内部调查。询问同事或委托同事了解客户的信用状况,或从本公司派生机构、新闻报道中获取客户的有关信用情况。

(2)调查时应注意的事项

①对客户经营者进行调查时,应注意以下几点:a.家庭气氛和店铺内气氛;b.夫妇关系;c.所做所为对公司的理念的影响;d.不良嗜好;e.工作态度;f.经营方针;g.经营者之间的关系;h.行踪;i.精神状态;j.为人态度。

②对客户企业内状况进行调查时,应注意以下几点:a.职工是否团结一致;b.职工是否能做到令行禁止;c.职工能否按时、按质完成工作任务? d.职工流动率是否居高不下? e.职工纪律是否松懈? f.职工是否向企业外部人员倾诉牢骚? g.办公场地是否杂乱无章? h.职工是否整天与报纸

和茶水为伍？i.职工是否有化公为私之举？j.职工是否违反规定，低价出售，中饱私囊？k.库存量是否急剧增减？l.与主要客户的关系是否稳固？m.领导不在时，职工是否兴高采烈？

③在调查客户资金状况时，应注意是否有下列行为：a.手持现金不足，提前收回货款；b.持票据贴现；c.延期支付债务；d.出现预收款融资票据和借入性融通票据；e.为筹资而低价抛售；f.提前回收赊销款；g.开始利用高息贷款；h.开始躲债；i.与业务银行关系紧张；j.经营者常奔走于各类金融机构；k.听说其他债权人无法索回货款；l.其票据被银行拒付；m.银行帐户被冻结。

④对客户支付情况进行调查时，应注意是否有下列行为：a.不能如约付款；b.推迟现金支付日；c.推迟签发票据；d.要求票据延期；e.托辞本公司的付款通和书未到；f.开始进行小额融资；g.对催付货款搪塞应付；h.小额贷款都不能支付；i.票据被银行拒付；j.要求延长全部票据的支付期限。

(3)调查结果的处理

①调查完成后，应编写客户信用调查报告

因为对客户的管理是一个动态的过程，所以要定期写成书面的客户信用调查报告，及时报告给主管领导。平时还要进行口头的日常报告和紧急报告。

定期报告的时间要依不同类型的客户而有所区别：

对于规模大、信誉高、资金雄厚，属超一流公司的客户每半年作一次客户信用调查报告。

对于信用状况一般、信誉较好的客户每三个月报告一次。

对于一般的中小客户、新客户、口碑不清的客户要求每月写一次报告。

调查报告须在指定月份的 10 日前提交给主管领导,应用公司统一规定的格式和要求编写。调查报告应力戒主观臆断,要以资料事实说话,但又不能罗列过多数字,调查项目应保证明确全面。

②信用状况突变的处理

业务员如发现自己所负责的客户信用状况发生变化,应直接向上司报告,按“紧急报告”处理。采取对策必须有上司的明确指示,不得擅自处理。

对于信用状况恶化的客户,原则上可采取如下对策:

- a. 要求客户提供担保人和连带担保人。
- b. 增加信用保证金。
- c. 交易合同取得公证。
- d. 减少供货量或实行发货限制。
- e. 接受代位偿债和代物偿债。有担保人的,向担保人追债;有抵押物担保的,接受抵押物还债。

3. 信用限额与交易分析

POINT 核心要点

客户管理的另外两个方面是不容忽视的,即为:①客户信用限额的确定;②交易的开始与中止。

● 对信用限额确定的分析

(1)什么是信用限度

信用限度又称信贷限度,其主要内容有:①对某一客户,唯有在所确定金额限度内的信贷才是安全的;②也只有在这一范围内的信贷,才能保证客户业务活动的正常开展;③确定信用限度额的基准是客户的赊销款与未结算票据额之和。

(2)确定信用限度的方法

①销售额测定法

即客户的总购入额(预计销售额 \times 成本率) \times 本公司供货比率 \times 信用期限。

②周转资产分割法

即周转资产(流动资金 $-$ 流动负债) \div 供货商个数。

③流动比率法

即流动资产 \div 流动负债 $\times 100\%$ 。如其流动比率高于一般水平,可确定高于一般水平的信用限度。

④净资产分割法

即(资产 $-$ 负债) \times 供货商个数。

⑤综合判断法

根据客户收益性、安全性、流动性和销售能力、购货情况和员工素质等综合确定一个大致的信用限度额,然后根据支付状况和交易额大小,适当地逐步提高信用限度额。

(3)对不同客户信用限度的确定

①根据实际情况,划分出不同的信用限度。如前所述的 A、B、C 三类客户,对于 A 类,其信用限度可以不受限制;对于 B 类,可先确定一个信用限度基数,以后再逐渐放宽限制;对于 C 类,则应仔细审核,适当地给予少量的信用限度。

②对不同客户确定的信用限度不是一成不变的,应随着实际情况的变化而有所改变。

③可确定一个最高限额,然后因客户不同设定不同的信用限度额。

④某业务员所辖客户要超过规定的信用限度时,须向业务经理乃至总经理汇报请示批准。

● 交易开始与中止的分析处理

(1)交易开始

公司应制订详细的业务员客户访问计划,业务员如访问某一客户 5 次以上而无实效,则应从访问计划表中删除该客户。

在交易开始时,应先填制客户交易卡。客户交易卡由公司统一印制,一式两份,有关事项交由客户填写。

客户交易卡的主要项目包括:客户名称、总部所在地、交易对象所在地、通讯地址及电话、开业时间、资本额、职工人数、管理者人数、设备、经营者年龄、信用限度申请额、基本约定、回收条件。

向业务经理提交交易卡,得到认可后,向总公司提交报批手续,然后

才能与新客户进行交易。

无论是新客户,还是老客户,都可依据信用调查结果设定不同的附加条件。如交换合同书、提供个人担保、提供连带担保或提供抵押担保。

(2)中止交易

在交易过程中,如发现客户存在问题和异常之点,应及时报告上级,作为应急处理业务可以暂时停止供货。

当客户的票据或支票被拒付或延期支付时,业务员应向上司详细报告。要尽一切可能收回货款,将损失降至最低点。业务员根据上司的批示,通知客户中止双方交易。

4. 客户资料卡的运用

POINT 核心要点

客户资料卡是销售经理了解市场的重要工具之一。通过客户资料卡,销售经理可以连续地了解客户实情,从中看到来自客户的销售动态。

● 客户情报的搜集

要能在日常商战中屡屡出奇制胜,为公司带来辉煌成绩,必须从分析敌我双方的情形开始。市场是复杂的,要了解顾客,就必须从顾客的日常行为、特征和心理倾向着手。

在开始作战之前,对于现状,应加以切实掌握。在不了解事实的情况下,乱发命令,提出“提高销售额”、“提高毛利”、“坚守市场阵地”等口号,盲目地要求属下这样干,那样干是不切实际的。

● 客户资料卡的制作

搜集了客户资料后,应该制作客户资料卡。有些人不肯制作客户资料卡,因为制作客户资料卡要花一些时间,但它能带来很大的功效。如果没有客户资料卡,在订立时间计划,决定访问路线、寄送广告信函的时候就要浪费许多的时间。更重要的是,能在客户资料上把客户的热心程度分等级,这样,在制订销售战略与销售政策时对客户情况一目了然,所节省的不仅仅是时间,而且还可节省大量的人力与财力。

有一位日本商社的职员 C 先生,到德国一家机械工厂访问。其总务

科长是一位年轻的德国人。这位总务科长不仅热情而郑重地招待 C 先生,而且对 C 先生的家庭、兴趣、爱好、出生年月日、所属的社会团体、所信仰的宗教等都很了解。C 先生对他的敬业精神大为感动,尽力促成他的商社继续购买这家公司的机械。从此以后数十年的时间里,双方保持着密切的交易关系。为什么会有这样的结果呢?这就是德国这位年轻的总务科长把客户资料做了很好的整理、分类并加以运用的结果。

在制作客户资料卡时,将其周围钻上小孔。利用这些小孔,可做地区分类、企业规模分类、营业规模分类、信用额度分类等。通过这些各式各样的分类,按不同的用途来排列,可以使销售政策的制订做得更好。

● 客户资料卡的使用

打孔客户资料卡制成后,就可以在很多情况下使用:

(1)寄发广告信函时。

(2)订立收付款计划时。由于各公司的收款、付款日期都不一样,利用资料卡可以安排收款、付款的顺序与计划。

(3)订立时间计划时。有了资料卡,可以订立较节省时间、有效率的、具体的访问计划。

(4)对信用度分类时。根据客户资料卡,对信用度低的顾客缩小交易额,对信用度高的顾客增大交易额。这样可以制定具体的销售政策。

(5)决定佣金折扣时。

(6)区别现有顾客与潜在顾客。

(7)其他。

客户资料卡可在许多情况下使用,这样能使你的销售活动效率更高,成就更大。

5. 客户投诉管理

POINT 核心要点

处理客户投诉是客户管理的重要内容。出现客户投诉并不可怕，问题是如何正确地看待和处理客户投诉。

● 客户投诉的内容

因为销售的各个环节均有可能出现问题，所以客户投诉也可能包括产品及服务等各个方面，主要可以归纳为以下几个方面：

- (1)商品质量投诉。主要包括产品在质量上有缺陷、产品规格不符、产品技术规格超出允许误差、产品故障等。
- (2)服务投诉。主要包括对企业各类人员的服务质量、服务态度、服务方式、服务技巧等提出的批评与抱怨。
- (3)购销合同投诉。主要包括产品数量、等级、规格、交货时间、交货地点、结算方式、交易条件等与原购销合同规定不符。
- (4)货物运输投诉。主要包括货物在运输途中发生损坏、丢失和变质或因包装、装卸不当造成的损失等。

● 处理客户投诉应注意的问题

(1)建立健全各种规章制度。要有专门的制度和人来管理客户投诉问题。另外要做好各种预防工作，使客户投诉防患于未然。因此需要经常不断地提高全体员工的素质和业务能力，树立全心全意为客户服务的思想，加强企业内外部的信息交流。

(2)一旦出现客户投诉,应及时处理。对于客户投诉,各部门应通力合作,力争在最短的时间里全面解决问题,给客户一个圆满的答案。否则,拖延或推卸责任会进一步激怒投诉者,使事情进一步复杂化。

(3)处理问题时应分清责任,确保问题的妥善解决。不仅分清造成客户投诉的责任部门和责任人,而且需要明确处理投诉的各部门、各类人员具体责任与权限以及客户投诉得不到及时圆满解决的责任。

(4)对每一起客户投诉及其处理都要作出详细的记录,包括投诉内容、处理过程、处理结果、客户满意程度等。通过记录、吸取教训、总结经验,为以后更好地处理客户投诉提供参考。

● 客户投诉处理方法

客户投诉处理按以下步骤进行:

(1)记录投诉内容。利用客户投诉登记表详细地记录客户投诉的全部内容,如投诉人、投诉时间、投诉对象、投诉要求等。

(2)判定投诉是否成立。了解客户投诉的内容后,要明确客户投诉的理由是否充分,投诉要求是否合理。如果投诉不能成立,即可以婉转的方式答复客户,取得客户的谅解,消除误会。

(3)确定投诉处理责任部门。根据客户投诉的内容,确定相关的具体受理单位和受理负责人。如属运输问题,交储运部处理;属质量问题,则交质量管理部处理。

(4)责任部门分析投诉原因。要查明客户投诉具体原因及具体造成客户投诉的责任人。

(5)公平提出处理方案。根据实际情况,参照客户的投诉要求,提出解决投诉的具体方案,如退货、换货、维修、折价、赔偿等。

(6)提交主管领导批示。对于客户投诉问题,主管领导应对投诉的处

理方案一一过目,及时作出批示。根据实际情况,采取一切可能的措施,挽回已经出现的损失。

(7)实施处理方案。处罚直接责任者,通知客户,并尽快地收集客户的反馈意见。对直接责任者和部门主管要按照有关规定进行处罚,依照投诉所造成的损失大小,扣罚责任人一定比例的绩效工资或奖金。同时对不及时处理问题造成延误的责任人也要进行追究。

(8)总结评价。对投诉处理过程进行总结与综合评价,吸取经验教训,提出改善对策,不断完善企业的经营管理和业务运作,以提高客户服务质量和服务水平,降低投诉率。

6. 客户档案管理的对象与内容

POINT 核心要点

客户档案管理是企业营销管理的重要内容,是营销管理的重要基础,它对于提高营销效率,扩大市场份额具有重要的意义。

● 客户档案管理的对象

在本卷第一篇中,我们已经分析了“谁是你的客户”问题。无疑,客户档案管理的对象就是你的客户,即企业的过去、现在和未来的直接客户与间接客户。它们都应纳入企业的客户档案管理系统。

具体讲,客户档案管理的对象包括:

(1)从时间序列来划分:包括老客户、新客户和未来客户。以老客户和新客户为重点管理对象。

(2)从交易过程来划分:包括曾经有过交易业务的客户、正在进行交易的客户和即将进行交易的客户。对于第一类客户,不能因为交易中断而放弃对其的档案管理;对第二类客户,需逐步充实和完善其档案管理能力;对第三类客户,档案管理的重点是全面搜集和整理客户资料,为即将展开的交易业务准备资料。

(3)从客户性质来划分:包括政府机构(以国家采购为主)、特殊公司(如与本公司有特殊业务等)、普通公司、顾客(个人)和交易伙伴等。这类客户因其性质、需求特点、需求方式、需求量等不同,对其实施的档案管理的特点也不尽相同。

(4)从交易数量和市场地位来划分:包括主力客户(交易时间长、交易

量大等)、一般客户和零散客户。不言而喻,客户档案管理的重点应放在主力客户上。总之,每个企业都或多或少地拥有自己的客户群,不同的客户具有不同的特点,对其的档案管理也具有不同的作法,从而形成了各具特色的客户档案管理系统。

● 客户档案管理的内容

正如客户自身是复杂多样的一样,客户档案管理的内容也是非常复杂的,不能一概而论。归纳起来讲,客户档案管理的基本内容包括以下几项:

(1)客户基础资料。即企业所掌握的客户的最基本的原始资料,是档案管理应最先获取的第一手资料。这些资料是客户档案管理的起点和基础。客户资料的获取,主要是通过推销员进行的客户访问搜集来的。在档案管理系统中,大多以建立客户卡或客户管理卡的形式出现。

客户基础资料主要包括客户的名称、地址、电话、所有者、经营管理者、法人(这三项应包括其个人性格、嗜好、家庭、学历、年龄、能力等方面)、创业时间、与本公司交易时间、企业组织形式、业种、资产等方面。

(2)客户特征。服务区域、销售能力、发展潜力、经营观念、经营方针与政策、企业规模(职工人数、销售额等)、经营管理特点等。

(3)业务状况。主要包括目前及以往的销售实绩、经营管理者和业务人员的素质、与其他竞争公司的关系、与本公司的业务联系及合作态度等。

(4)交易活动现状。主要包括客户的销售活动状况、存在的问题、保持的优势、未来的对策;企业信誉与形象;信用状况、交易条件、以往出现的信用问题等。

以上四方面构成了客户档案管理的重点内容,客户档案管理基本上 是围绕着这四方面展开的。

7. 客户档案管理的方法

POINT 核心要点

客户档案管理的方法包括：①建立顾客档案卡；②客户分类；③客户构成分析；④客户信用分析。

● 建立客户档案卡

做为客户档案管理的基础工作，是建立客户档案卡（又称客户卡、客户管理卡、客户资料卡等）。采用卡的形式，主要是为了填写、保管和查阅方便。

客户档案卡主要记载各客户的基础资料，这种基础资料的取得，主要有三种形式：①由推销员进行市场调查和客户访问时整理汇总；②向客户寄送客户资料表，请客户填写；③委托专业调查机构进行专项调查。然后根据这三种渠道反馈的信息，进行整理汇总，填入客户档案卡。

在上述三种方式中，第一种方式是最常用的。第二种方式由于客户基于商业秘密的考虑，不愿提供全部详实的资料，或者出于某种动机夸大某些数字（如企业实力等），所以对这些资料应加以审核。但一般讲来，由客户提供的基础资料绝大多数是可信的且比较全面。第三种方式主要用于搜集较难取得的客户资料；特别是危险客户的信用状况等，但需支付较多的费用。

通过推销员进行客户访问建立客户档案卡的主要作法是：编制客户访问日报（或月报），由推销员随身携带，在进行客户访问时，随时填写，按规定时间上报，企业汇总整理，据此建立分客户的和综合的客户档案。

除此之外,还可编制客户业务报表和对客户销售报表,以从多角度反映客户状况。为此,需制订推销员客户信息报告制度(其中包括日常报告、紧急报告和定期报告)。需制定推销员客户信息报告规程。

● 客户分类

利用上述资料,将企业拥有的客户进行科学的分类,目的在于提高销售效率,促进企业营销工作更顺利地展开。

客户分类的主要内容包括:

(1)客户性质分类。

分类的标识有多种,主要原则是便于销售业务的展开。如按所有权划分(全民所有制、集体所有制、个体所有制、股份制、合资等);按客户性质划分(批发店、零售店、代理店、特约店、连锁店、专营店等),按客户地域划分(商业中心、交通枢纽店、居民区店、其他店铺等);按顾客类型划分、(高收入层、中等收入层、低收入层等)。

(2)客户等级分类。

企业根据实际情况;确定客户等级标准;将现有客户分为不同的等级,以便于对客户进行商品管理、销售管理和货款回收管理。

通行的客户等级分类标识有两种:一是按客户与本公司的月平均销售额或年平均销售额分类。二是按客户的信用状况,将客户分为不同的信用等级。

(3)客户路序分类。

为便于推销员巡回访问、外出推销和组织发货,首先将客户划分为不同的区域。然后,再将各区域内的客户按照经济合理原则划分出不同的路序。

● 客户构成分析

利用各种客户资料,按照不同的标识,将客户分类,分析其构成情况,以从客户角度全面把握本公司的营销状况,找出不足,确定营销重点,采取对策,提高营销效率。

客户构成分析的主要内容包括:

(1)销售构成分析。

根据销售额等级分类。分析在公司总销售额中,各类等级的客户所占比重。并据此确定未来的营销重点。

(2)商品构成分析。

通过分析企业商品总销售量中,各类商品所占比重,以确定对不同客户的商品销售重点和对策。

(3)地区构成分析。

通过分析企业总销售额中,不同地区所占的比重,籍以发现问题,提出对策,解决问题。

● 客户信用分析

在客户信用等级分类的基础上,确定对不同客户的交易条件、信用限度额和交易业务信用处理办法。

● 客户档案管理应注意的问题

在客户档案管理过程中,需注意下列问题:

(1)客户档案管理应保持动态性。客户档案管理不同于一般的档案管理,如果一经建立,即置之不顾,就失去了其意义。需要根据客户情况的变化,不断地加以调整,消除旧资料;及时地补充新资料,不断地对客户的变化,进行跟踪记录。

(2)客户档案管理的重点不仅应放在现有客户上,而且还应更多地关注未来客户或潜在客户,为企业选择新客户,开拓新市场提供资料。

(3)客户档案管理应“用重于管”,提高档案的质量和效率。不能将客户档案束之高阁,应以灵活的方式及时全面地提供给推销人员和有关人员。同时,应利用客户档案,作更多的分析,使死档案变为活材料。

(4)确定客户档案管理的具体规定和办法。客户档案不能秘而不宣,但由于许多资料公开直接影响与客户的合作关系,不宜流出企业,只能供内部使用。所以,客户档案应由专人负责管理,并确定严格的查阅和利用的管理办法。

1. 顾客服务问题与对策

POINT 核心要点

在有效的顾客服务中也存在着一些障碍,本节将主要讨论这些障碍的类型以及主要的解决方法。

● 有效的顾客服务战略的障碍

许多企业缺少有效的顾客服务战略,甚至管理出色的企业可能在下面“潜在的 11 项顾客服务成本”中的某一方面存在问题:

- (1) 错误理解顾客服务;
- (2) 没有注意到顾客的利益;
- (3) 采用不切实际的顾客服务方针;
- (4) 研究的失败;
- (5) 隐藏顾客服务成本;
- (6) 出于销售刺激而错误地利用顾客服务;
- (7) 职权范围的模糊;
- (8) 为顾客服务的仓库数量同等对待;
- (9) 增加人员而非系统;
- (10) 利用低素质的、低酬劳的人员;
- (11) 错误认识卖方市场(注:或错误以为市场对卖方有利)。

根据所提供的服务,在市场细分上的失败可能会付出高昂代价。多数企业没有必要的成本信息。不过,管理部门可以按照顾客对营销服务重要性的评价来细分市场,也能利用抽样技术获得必要的财务数据。

销售人员可能通过许诺更快地交货来得到一份订单,而错误地利用了顾客服务。但大多数顾客对订货供应的可靠性和一致性的重视超过了交货速度。所以,在广告欺骗的基础上降低订货周期的企图,由于额外的装运增加了运输成本;因为对正常的工作过程的干扰,订货装配成本也上升了。此外,顾客和公司双方都不会得到太多好处。当销售人员不考虑装运日期、提前期、装运点、运输方式和销售单元等顾客服务方针时,他们会影响到其他顾客的订货且增加物流成本。有时,销售人员没有“销售”公司提供的服务。

一个企业的顾客服务标准和绩效期望受竞争环境和对传统产业实践认识的充分影响。因此,管理部门必须了解产业标准、期望值以及提供高水平顾客服务的成本。

实际上,不少企业没有衡量服务水平的成本效益,也无有效的方法确定有竞争性的服务水平。信息一般是通过销售组织反馈回企业,进而考虑是否提高服务水平,或者通过产业经验和顾客投诉。这种信息反馈的效果就是,企业可能对来自市场、或者甚至来自其自己组织内部不准确信息的过度反应。

考虑到企业在研究开发与广告的费用上的大量投入,一个企业就不会不清楚对顾客服务水平充分研究的意义了,它是为有利可图的长期经营发展所必需的。

● 提高顾客服务绩效

企业可以通过下面的措施提高其顾客服务:

- (1)全面地研究顾客需求;
- (2)在收入与费用之间进行实际的权衡,确定服务水平;
- (3)在订货处理系统上采用新技术;

(4)衡量评定各项物流活动的绩效。

一项有效的顾客服务战略必须建立在对顾客如何定义服务的理解上。顾客服务检查和顾客调查是必要的。

很多顾客服务调查显示,顾客对服务的认识不同于供应商,与当前提供的服务水平相比,他们宁愿价格较低但更可靠的服务水平。由于这些原因,我们也就知道为何企业不能把服务改进到和顾客感觉一样的水平,并同时降低成本了。以这种客观的标准来衡量服务的提高通常比以主观的内部标准来衡量的代价小。

一旦确定了其顾客的服务要求,管理部门就须选择一项顾客服务战略,为向企业长期赢利和投资回报率的目标迈进。顾客服务的最佳水平应能保留住顾客。应该清楚,最佳的服务水平并非就是最低的成本水平。最佳的服务水平是指在可能最低的成本下保留住顾客,并满足企业成长的需要。按这个思路,通过对适合于更有价值的营销利益或制造效率的一些物流成本节约的权衡,可以实现最佳的服务水平。要点在于,随着对客观的、顾客定义的服务水平的理解和成本上的良好处理,每个人会真正知道权衡什么,并能从中得到什么。

许多企业废弃了落后的订货处理系统,对于他们,处理订货的自动化是提高顾客服务的一项有意义的机会。主要利益是订货周期时间的减少。由于相比较短的周期,多数顾客更喜欢一致的交货周期,所以,减少他们的订货周期时间往往是不必要或不英明的。但是,企业内部通过利用周期减少后的富余时间进行计划,能够在运输、仓储、库存维持成本、生产计划和采购上实现节约。自动化通过提供下面的利益改善了顾客服务:较好的产品可得性、更准确的单据、降低安全库存量及相应的维持成本的能力、增加对订货状况等信息的了解。简单说来,自动订货处理系统增强了企业在执行顾客服务的交易中、交易后所有要素的能力。

最后,有效的顾客服务体系的开发需要顾客服务标准的建立,此标准应能反映顾客的心声,提供服务绩效的可操作的和客观的衡量,给管理部门提供采取矫正措施的手段。

管理部门也应该衡量与评价单个物流活动如运输、仓储、存货管理、生产计划、采购以及订货处理等对顾客服务的影响。指派人员应定期地向相应的管理层汇报情况。管理部门应该将实际绩效同标准比较,并在绩效不符合要求时采取矫正措施。一个企业成功与有效率的管理需要及时的信息,也需要有人对绩效负责,因为单一的信息不会保证制定出良好的决策。

2. 顾客服务管理要素

POINT 核心要点

顾客服务要素研究主要包括三个方面：①交易前要素；②交易中要素；③交易后要素。

● 交易前要素

顾客服务的交易前要素趋向于非常规的及于政策相关的，他们需要管理部门输入。

这些活动虽然没有明确的涉及到物流，但对产品销售有重要影响。

交易前顾客服务的特定要素包括：

(1) 顾客服务政策的书面说明。

顾客服务政策说明要反映顾客需求、详细说明服务标准、确定由谁向什么人多长时间汇报一次绩效评价情况。而且，该政策的说明是可操作的。

(2) 针对顾客的服务政策的书面陈述。

如果对所提供的服务水平弄不清楚，就难以告诉顾客要提供什么服务。一个书面陈述减少了顾客抱有不切实际的绩效期望的可能性。也使顾客知道假若特定的绩效水平达不到，怎样与企业沟通。

(3) 组织结构。

虽然没有一个组织结构能与顾客服务政策的成功执行最协调，但选择的结构应该使那些涉及到顾客服务政策执行的职能部门之间便于交流及合作。另外，企业应该给顾客那些能够满足其信息需求的特定人员

市场营销

的名字和电话。管理顾客服务部分的人员必须有适当的责任和权力,必须从物质上鼓励他们和企业其他职能部门接触。

(4)系统灵活性。

系统需要有灵活性来对非计划事件,如暴风雪、原材料或能源短缺、罢工等做出有效反应。

(5)管理服务。

培训手册和研讨会可以帮助顾客提高存货管理、订货或销售的水平,这也是顾客服务的要素。

所有这些顾客服务的交易前要素是成功的营销战略的基本内容。

● 交易中要素

交易中要素通常是那些与顾客服务相关联的活动,它们包括:

(1)缺货水平。

缺货是对产品可得性的一种衡量。缺货应该按产品和顾客来记录,确定问题出在何处。缺货发生时,可以通过为顾客安排适当的替代品或在产品补充时的迅速装运来保证信誉。

(2)订货信息。

订货信息是提供给顾客关于存货状况、订货、期望的装运与交货期、延迟供货等方面快速准确信息的能力。延迟供货能力使得需要立即处理的订单被确定与发出。延迟供货数量及其相关的订货周期时间可以用来衡量系统绩效。延迟供货能力是重要的,因为另一种选择可能就是产生缺货。延迟供货的数量应该按顾客或产品类别记录,以发现并调整较低的系统绩效。

(3)订货周期要素。

订货周期是从顾客订货开始知道向顾客交货所需经历的总的时间。

订货周期的各部分包括订货通讯、订货记录、订货处理、订货拣选与包装、交货。由于顾客主要考虑总的订货周期时间,所以,监测管理订货周期的每一部分以确定变化发生的原因是重要的。

(4)迅速装运。

迅速装运是那些受到特别处理降低了正常的订货周期时间的装运。虽然快运的成本比标准的处理的成本大得多,但是,失去顾客的成本甚至会更高。对于管理部门,重要的是确定哪些顾客具有迅速装运的资格,哪些没有。也许,这样的政策将是基于对厂商的收益有贡献的顾客的数量。

(5)转载。

转载是为避免缺货而使产品在储存地点之间的运输。其发生常常取决于对顾客需求的预期。

(6)系统准确性。

即在订货量、订购的产品和单据的准确性上的差错会给厂商与顾客双方带来影响。差错应该被记录,并作为系统处理的订货数量的一个百分比被汇报。

(7)订货的便利性。

订货便利性是指顾客订货时经历的难易程度。问题可能出自对订货形式的不熟悉或使用非标准的术语,两种情况均可导致差错和不好的顾客关系。一个适当的绩效衡量就是差错数量占订货数量的百分比。这些问题可以通过对顾客现场指导被发现、减少或杜绝。

(8)替代品。

当订购的产品被不同规格的同一种或被也能使用甚至效果更好的另一产品代替时,替代品出现。例如,某顾客也许订购了一箱普通发质适用的、每瓶 400 毫升的洗发水,如果在缺货期间顾客愿意接受 200 毫

升或 600 毫升的洗发水,那么制造商在一段指定时期内以产品可得性来衡量的顾客服务水平能够提高。两个替代品使制造商在无 400 毫升现货的情况下,顾客服务水平增加。如果企业在没有替代品的情况下获得 97% 的顾客服务水平,两个替代品将使其能在减少大量的存货下,保持同样的服务水平。

为开发适当的替代品政策,厂商应该和顾客密切联系,告知他们或得到他们的允许。也应保存替换记录以监测绩效。成功的替代品计划需要厂商与顾客之间良好的沟通。

因为顾客服务的交易中要素对销售额的直接影响,所以它们是最明显的。

● 交易后要素

顾客服务的交易后要素起产品售后支持作用,这些特定的交易后要素包括:

(1) 安装维护、改造、维修、零件。

这些顾客服务要素是采购决策中的重要因素,它们应该以和交易要素类似的方式评价。下面是执行这些职能所必需的:顾客开始使用时,就协助观察产品使用是否正常;零件和/或维修人员的可得性;对实地人员的文件支持,以辅助他们开展其工作,以及零件供应的可接近性;使工作能有效进行的行政管理职能。

(2) 产品跟踪。

产品跟踪是顾客服务的另一必要部分。为避免受到投诉,制造商必须能够从市场上收回潜在的有危险的产品。

(3) 顾客要求、抱怨与退货。

通常,物流系统的设计使产品往一个方向移动,即朝向顾客。然而,

几乎每个制造商都有一些货物被退回,这些货物的非常规处理的费用很大。企业的政策应该说明如何对待顾客的要求、抱怨和退货。企业应该保留顾客的要求、抱怨和退货方面的数据,为产品开发、营销、物流及其他企业职能部门提供有价值的消费者信息。

(4)产品代替。

当顾客在收到采购品之前,或以前所采购的产品在维修时的等待期间内,有临时代用的产品是服务的要素。

3. 物流服务绩效

POINT 核心要点

大多数物流经理严格地按照数字来衡量配送作业效果,也就是通过如何有效地控制运输费用或者减少了多少仓库人员来衡量配送作业效果。

● 定义企业的术语

传统上认为,物流经理的工作是监测仓储与运输作业,目的在于降低成本,从而使企业利润最大化。毫无疑问,上级主管对物流部门的评价一般是根据其完成企业涉及作业效率的目标的能力。虽然多数企业都有相应的标准来衡量物流绩效,但很少能与顾客共同来定义该标准,通常都是由交易伙伴的单独一方决定。这种衡量的效果本身就值得怀疑。所以,如果双方不明确那些期望,供应商就不能使其顾客的期望得到满足。

尽管企业可以满足自己内部的绩效目标,但很可能在满足顾客期望上不足。比如,假定某物流经理把一些零担货物进行集并,使成本最小化,或许那些产品就不能按时到达顾客那里了。

在顾客高期望值的年代,采取这种短视的物流绩效观念是危险的。如果交货与服务是选择供应商的重要因素,那么,不能满足顾客的期望、意味着企业将冒失去顾客生意的风险。企业需要在其物流过程上有目光向外的宽广视野。不少人只看到了诸如运输、顾客服务和仓储等职能活动,并对他们从事的工作局部优化。更大程度上,他们需要采取过程

定位的方法。

● 顾客想要什么

不过,如何判定物流服务在哪些方面得到顾客的价值认同呢?在一本名为《保持积分:衡量供应链中物流的商业价值》的书中,作者认为,企业应该重视物流中的三个关键过程:预测或计划、履行、供应来源或采办。通过关注这些方面,你将了解你对顾客的价值,以及你的顾客提供什么价值给你。

做到这一点,企业必须明确这三个过程,尤其是,必须确定顾客想要什么,据此定义他对供应商的期望,只有这样,才能判断物流作业怎样满足顾客的需要。另一方面,也能对企业自己的供应商加以筛选,看他们是否满足了企业的绩效要求。

如果觉得衡量这三个过程的任务过于艰巨,企业可从其中一项开始。因为履行直接联系着顾客和供应商,所以,企业可由此起步。

● 开阔视野

时至今日,一些公司已经根据上述要求,开始了衡量履行绩效的举措。

计算机软件 and 手册制造商 Modus Media 国际公司在太阳微系统公司抱怨其绩效没有满足太阳公司按时交货和订货履行的标准后,于 1996 年开始衡量物流作业。然而,Modus Media 的经理相信,他们正超越太阳公司的绩效目标,尽管他们无法证明它。

出于对抱怨的反应,Modus Media 的经理开发了与公司主要顾客使用的标准相一致的标准。为此,他们走访了个别的客户,并详细商议了将用于评价的标准。公司也把外部的衡量标准与每个职能单位联系起来。

公司从“工作说明”开始。比如,微软公司想要其顾客服务中心在 20 秒内答复,个别部门像呼叫中心,就依照那些标准来衡量,由此,把标准和下面最基层单位的职责联系起来。

作为这些努力的结果,Modus Media 有能力证明他满足了太阳公司的目标。公司也证实在供应链的其他地方问题普遍存在。许多顾客有供应商记分卡,但他们看不到整个供应链。Modus Media 的人员说,经常地,当为一个分销商,在往外装运货物时,他仅仅坐视旁观。

Modus Media 相信坚持外向的衡量标准能够顺应顾客的价值需要。另外,衡量过程使物流经理转而重视增进与主要顾客的关系,因此提高了公司的盈利率。公司关注战略并使其达到一个高水平,然后把战略具体落实到基层作业中,以便每个职员可以明白战略怎样影响着公司的目标。

4. 企业订单管理

POINT 核心要点

企业订单管理主要包括：①企业订单服务流程；②订单传递服务；③订单处理服务；④订单分拣与集合服务。

● 企业订单服务流程

订单与企业商品的订货周期有密切的关系。所谓的订货周期从卖方的角度来看是指从收到客户的订货单直到货物到达客户收货地点所需要的时间；从买方的角度来看，订货周期是指从发出订货单直到收到货物的经过时间。即在正常条件下，货物所需的补充周期。

从企业订货周期所经过的阶段来划分订单服务工作，可以分成三个组成部分。即：订单传递服务、订单处理服务、订单分拣和集合服务。

● 企业订单传递服务

订单传递是指自客户发出订货单直到企业收到订单这段时间内发生的一系列工作。近年来，订货周期的问题日益引起注意。

这是由于邮递业务受到一些无法预料的变化因素的影响，使企业满足客户订货的稳定性变差。客户常设想他们一发出订货单，企业就会立即收到。但事实上，往往需要经过相当长的时间才能到达，从而拖长了整个货物的配送周期，影响了客户对企业的物流服务评价。

为改正这些不足之处，许多企业让其销售人员和客户采用电话或其它电子化订货传递方法将订单直接传送到企业。使用电话传递订货单

近来发展很快,更先进的方法是使用电子数据交换系统(EDI)及电子扫描器、条形码等。

● 企业订单处理服务

订单处理,是从接受订货到发运交货,包括受理客户收到货物后反映的处理单据的全过程。在这方面做到迅速、准确、服务周到是促成连续订货的有力手段。这是因为,客户对产品是否满意及其满意的程度如何,除了产品本身的因素之外,还要看订单的处理结果。如果订单处理得准确且迅速,能够使客户在意想中的时间和地点得到意想中的产品,发挥产品的预期效用,那么客户就会真正感到满意;如果整个订单处理过程超出最初的预期,客户将由此得到更大的满意。所以订单处理是物流服务工作的一个核心任务,它对于一个企业增强经营竞争力、实现全方位营销是十分重要的。

(1)要使客户产生信赖

信赖感是继续订货的基础。每次接到订单后在处理过程中都要想到,如果这次处理不当客户下次会怎样。尤其在工业品购买中,要明确订单处理工作是开展客户经营的有机组成部分,两者有密不可分的联系,要通过订单处理建立客户对品牌的信任感和认同感。

(2)尽量缩短订货周期

订货周期是指从发出订单到收到货物所需的全部时间,订货周期取决于订单传递的时间、订单处理的时间、运输时间。这三方面的安排都是订单处理的内容。尽量缩短订货周期,将大大减少客户的时间成本,提高客户所获得的让渡价值,这是保证客户满意的重要条件。

(3)要提供紧急订货

从客户方面来考虑,紧急订货往往关系重大。因此强调为客服务,

在紧要关头提供急需的服务,这也是与客户建立长远的相互依赖关系的重要手段。

(4)减少缺货现象

减少缺货现象是保持连续订货的关键,工业原料和各种零件一旦缺货,会影响到客户的整个生产安排,后果有时极其严重。此外缺货现象是客户转向其它供货来源的主要原因,企业要想尽量地扩大市场,保持充足的供货是一个必要条件。

通常解决缺货问题的最好办法是尽早将缺货情况通知客户。如果企业实施计算机化库存管理,同时客户是通过电子计算机或电话呼叫系统订货,这就可以立即做到;如果订单是用邮寄,则物流部门应通过电话或邮件同客户取得联系。在任何情况下,都应告知客户在什么时候可将订货发运,如没有现货,可否选购有现货的其它类似产品。许多企业的物流部门对订单处理系统的某些方面实现计算机管理,订单的格式由企业自行设计和印制,使客户和企业双方便于上机使用。

(5)不忽略小的客户

小客户的订货虽少;但也可能是大批买卖的前驱,而且大客户也有要小批量的时候。小客户对订单处理的满意程度大时,可能带来以后的大批量订购或持续订购。最重要的是,当客户与企业建立了稳定而信任的供销关系,将为以后的继续订购打下良好的基础,企业的声誉也将因为大小客户的传播而树立起来。因此,要在成本目标允许的范围内,作出令小批量购买的客户满意的安排。

(6)尽量做到装配完整

不论工业品还是消费品都应力求装配完整,以客户拿到就能用为原则。实在办不到时,也应采取便于客户自行装配的措施,如适当的说明及图示等。

市场营销

例如某公司将外科手术的成套器具按需要进行装配,以满足医师的业务要求;某厂商将自己生产的软管切割成各种长度和尺度以适合客户使用不同规格的水泵需要等,均是这方面的成功实例。

(7)提供对客户有利的包装

包装要便于客户处理。有些零售货物包装要适于在货架上摆放,有些要适于经销商及厂商开展促销活动。例如一家企业使用多达6种不同的纸箱重新包装一种洗碗盘使用的洗涤剂,以支持经销商各种促销方案的需要就是一个典型的例子。对于消费品的包装要做到有吸引力,尤其是可在家庭中供作它用,减少废弃。

(8)要随时提供订单处理的情况

物流部门要使客户随时了解配货发运的进程,以便预计何时到货,便于安排使用或销售。这方面的信息是巩固与客户关系的重要手段,也利于企业本身的工作检查。在暂时缺货的情况下,物流部门应主动及时地告知客户有关情况,作出适当的道歉与赔偿,以减少客户的焦虑和不满。

(9)要注意控制和解决订单作业中的“波峰”现象

所谓的订单作业中的“波峰”现象,是指大量的客户几乎集中在同一时间内发出订单,使订单处理系统超负荷而延误订单的及时处理。从而造成整个订货周期的时间延长,企业客户服务水平下降。

解决波峰现象的关键是控制客户发出订单的日期,如果企业能影响客户的订货日期,那么就能使订货平衡,从而减少订单处理工作中的波峰和波谷现象。

● 订单的分拣与集合服务

订单处理的职能之一是填制文件,通知指定仓库将客户订货集合起

来。通常用订单分拣清单表明所要集合的产品项目,送到仓库人员手中。订单分拣和集合职能包括自仓库接到产品的出库通知直到将该产品装上开往外地的货车这段时间内进行的所有活动。一般来说,订单分拣的工作是由计算机系统来控制完成的。

订单上的货物拣选完毕后,就要核对集中起来的货物,保证拣选的准确性。如果某种产品缺货,要立即通知订单处理部门,修正原始文件。通常,要填制包装清单放入每件将要发出的货件中。包装清单表明分拣和拼装在一起的产品名称和数量,并由经办人员签名。收货人在收到货物时,根据包装清单核对所收到的货物。至此,完成了订单全部的工作流程。

5. 物流配送管理

POINT 核心要点

分销商应该通过对可能性需求的认真评估,有准备地评定为潜在的顾客提供哪些服务,并使顾客有灵活的选择余地。

● 存货可得性

在物流管理中最常用的顾客服务衡量标准是存货可得性。厂商一般在顾客服务承诺,如“所有订货的 95% 将从库存中发出”的基础上来推销他们的服务。而且,合同的谈判也经常对订货或品类从库存中满足的百分比这样的存货可得性标准加以确认,并有相应的制裁条款,在达不到或不能保证给定的服务水平时,厂商将因为低水平的绩效受到惩罚。

因此,仔细地确定衡量的基础是重要的。举一个简单的例子,某顾客订购 10 种不同型号、每种 10 节的电池,总的需求量是 100 节,不过,有种型号的电池仅有 5 节可以得到。把这些电池供应给顾客时,顾客服务绩效将表示为:

- 1. 电池供应率:95%;
- 2. 电池型号(品类系列)完全满足率:90%;
- 3. 订货完全满足率:0%。

这就要求厂商必须更多地关注存货可得性的成本。研究已经证明了在存货上投资的成本的曲线特征。服务水平越高,成本也就越高,而且,随着存货可得性水平的增加,成本最初以近乎直线的关系上升。但是,当存货可得性水平超过 90% 时,存货的投资是指数的增长。将服务

水平从 95% 提高到 97%，也许顾客只有轻微的感受，但服务水平所增加的 2% 可能是以库存增加 14% 为代价。

很明显，企业需要实质性地了解存货可得性与成本之间的关系，特别对于有许多存货品类的企业，当存货可得性提高到 90% 以上的服务水平时，成本问题将变得突出。这也意味着，再想提高 1% 的服务水平，就要付出更多的代价，但服务水平提高到 1% 为企业增加的收益能够弥补支出吗？

多数企业敏锐地认识到保持存货的成本。被采纳的一条降低存货成本的解决方案是库存集中化，即把分散在几个仓库的存货集中到一个主要的地方。通过集中化，实现人力、建筑设施、装卸搬运设备、行政管理和存货财务方面的潜在节约。但是，这些节约中的一些可能由于引起运输成本增加而不得不加以权衡。

然而，总体上，集中化一般意味着企业在总配送成本减少的同时，可以保持或者甚至增加存货可得性。这是影响零售行业趋向于集中化的一个重要因素。现在，食品零售业中的大多数主要连锁店都运作着集中化的配送系统。

● 订货周期时间

订货周期时间是顾客提出需求和需求得到满足之间所经历的时间，有关这方面的问题在此书后面详细讨论。简单地根据企业对供货进行直接控制的时间间隔来看待订货周期时间是错误的。例如，一个厂商在收到货物订单后的当天发货，可能声称提供了一个 24 小时的服务，但是，顾客几乎肯定会认为订货周期时间长于 24 小时。这就要求订货周期时间至少应该定义为三段时间间隔的总和，它们是：向企业传达订货信息；订单处理和备货，发货；货物向外运输。

如果订货周期时间被缩短,那么上述时间间隔中的一个或多个必须相应缩短。由于为法定工作小时之外支付的酬金、无效率的资源利用以及使用保持存货的仓库的需求的结果,这种时间的缩短几乎总是导致成本的上升。在这样的成本可以容忍的程度和较短的订货周期时间可能带来的商业利益之间,存在重要的权衡。

● 定时配送

由于分销日益受零售商左右,满足零售商的配送要求变得极为重要。尤其是,定时配送现在成为向零售业服务的许多分销作业的一个整合部分。

在食品杂货业,许多连锁店使其产品线多样化,更加关注生鲜品等短货架寿命的产品,这种发展意味着配送频度的增加。

为了避免排队和努力做到工作量的流畅,许多食品杂货零售商建立了配送控制系统。这需要零售商明确配送时间,所有配送必须预先安排,任何事先未确定配送时间的车辆到达,或者任何迟到的车辆均可有理由拒绝接近卸货地点。因此,满足顾客严格的配送要求是顾客服务的一个重要方面。

● 配送频度

定时配送对许多零售顾客是重要的,同时,配送频度也是顾客服务中需要考虑的关键事项。现在,许多零售门店有很少或没有储存空间,因此,大量的送货难以容纳,少量的、更频繁的送货更切合实际。

这种配送模式意味着制造商或分销商在给许多顾客送货时,会出现较多的零星运送。当仓库网络分布稀疏以试图降低总的存货保持水平时,较多的零星运送本身费用就高,特别是在一个时刻同时送。交货地

点离仓库的距离越远,较多零星的作业的费用就越高,车辆和司机在到达交货地上花费的时间越多,因而花费在较多零星工作上的生产性时间也相应减少。

配送频度进一步影响到履行不完全订货的成本。当企业没有存货去运送所有需要的货物时,它有三种选择:第一,可以延迟发送全部货物,直到不足部分货物的新存货到达。不过,这不是常规的选择;第二,收到订单后,先发送可获得的货物,在不足的存货最终可获得后,接着马上送货;第三,和顾客下一次的、定期的货物一起满载发送。

订货满载在配送频度上存在问题。是由于三种选择其相关的成本是不一样的。多数情况下,第二种选择的费用略高于其他选择,因为一个特定的配送合同被鉴定了。然而,第二种选择可能是顾客坚决要求高水平服务的一种途径。如果这样的话,商家必须准备在两个方面采取措施:首先必须确保存货可得性建立在一个适当的水平并保持住,然后尽力去弥补提供那些特别配送的成本。

● 配送可靠性

定时配送不仅满足了顾客服务需求,也能使分销商获益,因为分销计划变得相对简单。特别是有机会将去往一个地方的所有货物集中起来。合同的简化对分销商具有一定的吸引力,有助于降低一些成本。比如,车辆定时、走路线配送将减少复杂性并由此减少费用。

但是,在分销作业的某些方面也存在无效率的风险。因为分销商对订货多少没有控制权,需求的较大波动可能在指定了配送服务日的某地理区域发生:第一周需求较大,需要使用额外的车辆;接下来的一周,车辆可能闲置。

上述分销服务特性的分析表明了它们对顾客服务的作用,以及对分

销成本结构的影响。然而。要着重强调的是,由于所服务的分销市场的特征多样,上述特性对不同顾客的重要性也有所变化。例如,店铺较多的连锁零售店可能希望根据其产品的新鲜度来竞争,这样,将需要定期的每日交货。另一商店可能按照其货物廉价来竞争,这种情况,每周一次交货也许就足够了。

分销商应该通过对可能性需求的认真评估,有准备地评定给潜在的顾客提供哪些服务内容,并使顾客有灵活的选择余地。然后,顾客的选择构成所提供的服务的基础。因为有时顾客可能需要一项不恰当的配送服务,分销商提供了它,接着顾客发现它不适合,并由此反过来责怪分销商。

6. 顾客服务流程

POINT 核心要点

顾客服务流程可以从四个角度进行分析：①成本——效益分析；②市场进入分析；③市场扩张分析；④市场创新分析。

● 成本——效益分析

第一步也是最基本的一步是要获得成本——效益，其关键是要在整个物流活动过程中以及所采取的相应控制措施应确保厂商能处于成本——效益状态，以持续的高水准绩效提供基本服务。从物流管理的角度来看，厂商有效地承担顾客所需的基本物流服务是必须具备的条件。此外，绝大多数重视物流质量的厂商都认为，这类作业不应该出现任何错误。除非一家厂商能够在合理的成本条件下提供有质量的服务，否则，没有理由要求顾客承担附加的业务，也不可能向更严格的关系发展。

● 市场进入

市场进入阶段是由更高水准的承诺所构成的，这些承诺是向那些愿意合作的顾客发出的，以期实现共同的目标。换句话说，市场进入是由一起工作的买方和卖方所组成，双方共同分享基本信息，以利于共同顺利地运作。必须强调的是，在市场进入中不存在顾客层次上的选择。例如，Bergen Brunswig 公司需要向所有愿意把他们作为批发商来利用的药材零售商建立基本的服务承诺。因此，在市场进入阶段，时间上或服务水准上的差异仅是由顾客的购买量所确定的。一旦 Bergen Brunswig 公司

市场营销

向某个零售商提供厂特定的服务方案,它就成为企业最基本的公平原则和法律义务,每一位按所需数量购买的药材零售商都将享受到同等的基本服务。对于 Bergen Brunwig 公司来说,这种承诺意味着每天必须按固定的递送时间表根据需要精确地补充存货。

● 市场扩张

市场扩张强化业务安排,其目的是要向零缺陷作业发展和引入增值服务以巩固和发展业务关系。由于愿意或者能够参与市场扩张的顾客数是有限的,所以,在这一点上,企业的关系有很大的选择余地。在 Bergen Brunwig 公司的战略中,这种增值联盟是由各种改善首选顾客的竞争能力的方案所构成的,为此,首选顾客几乎都愿意把 Bergen Brunwig 公司当作唯一的供给来源。在这类增值的创新活动中通常包括:复杂的条形码,药房付款台上的计算机终端,销售点编码,货架计划或方案,即时价格变化管理,盈利能力,以及存货周转报告等,虽然这些创新活动旨在提高作业效率和扩大整体的竞争能力,但这些增值服务只向那些承诺要扩大业务关系的顾客提供。

● 市场创新

最后一个阶段是市场创新,它需要企业对其顾客在业务上取得的成功作出充分的承诺。虽然企业在前几个阶段已对提高其顾客的能力作出了贡献,但最后一个阶段却意味着厂商将采取超越其初始阶段的行动以强化其顾客的成功。在 Bergen Brunwig 公司的例子中,市场创新形式由研究和开发新的创新方法所构成,使相对较小的药材零售商利用大规模的垂直一体化供应链来增加其竞争能力。例如, Bergen Brunwig 公司率先开发和合作试验了诸如出售切花和提供打包食品之类的增收办法。为

了提供对全过程的控制服务，Bergen Brunwig 公司采用电子手段把自己与零售商顾客联系在一起，从而将这种创造性安排扩大到在共同的系统中进行运作。

在上述每一个阶段中，都能使人感受到物流活动的充分影响。其中，最重要的是要获得控制能力并显示成本——效益，高水准的基本服务则是市场进入的关键。在市场扩张期间，完美的履行和增值服务等承诺巩固了基本的业务安排。当关系已成熟到一种长期状态时，要帮助顾客使之有可能成为最成功的企业，于是，双方的业务关系就会在未来发展起来。在履行先进的顾客服务的基础上建立起来的业务关系，需要花费高达 10 多年的时间才能发展起来，因为这种信赖需要在共同的作业过程中建立起来，而进行这种协作所不可缺少的自由交换信息，无法在尚未试验、还未成熟的业务安排中进行设计和履行。

7. 客户不满与投诉处理

POINT 核心要点

当客户在接受企业物流服务的过程中进行投诉时,原因可能是来自于物流部门提供的商品,也可能是来自于服务。投诉的行为一旦做出,不论是对客户,或是对物流部门而言,都是一个不愉快的事情。

● 物流部门对客户投诉的处理步骤

不论是第一线的物流业务人员、管理人员或者是部门负责客户服务的专职人员,在接获客户投诉时的处理原则都是一致的。其主要目的在于使客户的投诉得到妥善的处理,在情绪上觉得受到尊重。因此,在处理客户抱怨时应遵循下列步骤:

(1)要有效地倾听客户各种不满陈述

为了让客户心平气和,在有效倾听时应做到下列事项:

①让客户先发泄情绪。当客户还没有将事情全部述说完毕之前,就中途打断,做一些言辩上的辩解,只会刺激对方的情绪。如果能让客户把要说的话及要表达的情绪充分发泄,往往可以让对方有一种较为放松的感觉,心情上也比较平静。

②善用自己的肢体语言,并了解客户目前的情绪。在倾听的时候,应以专注的眼神及间歇的点头来表示自己正在仔细地倾听,让客户觉得自己的意见受到重视。同时也可以观察对方在述说事情时的各种情绪和态度,以此来决定以后的应对方式。

③倾听纠纷发生的细节,确认问题所在。倾听不仅只是一种动作,还必须认真了解事情的每一个细节,然后确认问题的症结所在,并利用纸笔将问题的重点记录下来。如果对于投诉的内容不是十分了解,可以在客户将事情说完之后再请问对方。不过在此过程中,千万不能让客户产生被质问的印象,而应以婉转的方式请对方提供情况,例如:“很抱歉,有一个地方我还不是很了解,是不是可以再向您请问有关……的问题”。并且在对方说明时,随时以“我懂了”来表示对问题的了解状况。

(2)表示道歉

不论引起客户不满的责任是否属于物流部门,如果能够诚心地向客户道歉,并对客户提出的问题表示感谢,都可以让客户感到自己受到重视。事实上,从物流部门的立场来说如果没有客户提出投诉,物流经理也就不知道有哪些方面的工作有待改进。一般说来,客户之所以投诉,表示他关心这家企业,愿意继续与之合作,并且希望这些问题能够获得改善。因此,任何一个客户投诉都值得物流部门道歉并表示感谢。

(3)提供解决方案

所有的客户投诉都必须向其提出解决问题的方案。在提供解决方案时,必须考虑下列几点:

①掌握问题重心,分析投诉事件的严重性。通过倾听将问题的症结予以确认之后,要判断问题严重到何种程度,以及客户有何期望。这些都是处理人员在提出解决方案前必须考虑的。例如,客户对于配送时间延迟十分不满,进行投诉。就必须先要确认此行为是否已对客户造成经营上的损失,若是希望赔偿,其方式是什么,赔偿的金额为多少,这些都应该进行相应的了解。

②有时候客户投诉的责任不一定属于物流部门,可能是由企业其它部门所造成。例如送货去的产品——奶粉里面发现异物,其责任应在企

业生产部门,此时应会同生产部门处理,并为客户提供协助和保持联络,以表示关心。

③按照物流部门既定的办法处理。物流部门一般对于客户投诉有一定的处理方法,在提出解决客户投诉的办法时,要考虑到既定方针。有些问题只要援引既定的办法,即可立即解决,例如补货、换货的处理;至于无法援引的问题,就必需考虑做出弹性的处理,以便提出双方都满意的解决办法。

④处理者权限范围的确定。有些客户投诉可以由物流部门的客户服务人员立即处理,有些就必须报告物流经理,这些都视物流部门如何规定各层次的处理权限范围而定。在服务人员无法为客户解决问题时,就必须尽快找到具有决定权的人士解决,如果让客户久等之后还得不到回应,将会使其又回复到气愤的情绪上,前面为平息客户情绪所做的各项努力都会前功尽弃。

(4)让客户同意提出的解决方案

处理人员所提出的任何解决办法,都必须亲切诚恳地与客户沟通,并获得对方的同意,否则客户的情绪还是无法回复。若是客户对解决方法还是不满意,必须进一步了解对方的需求,以便做新的修正。有一点相当重要:对客户提出解决办法的同时,必须让对方也了解物流部门为解决问题所付出的诚心与努力。

(5)执行解决方案

当双方都同意解决的方案之后,就必须立即执行。如果是权限内可处理的,应迅速利落、圆满解决。若是不能当场解决或是权限之外的问题,必须明确告诉对方事情的原因、处理的过程与手续、通知对方的时间及经办人员的姓名,并且请对方留下联络方式,以便事后追踪处理。在客户等候期间,处理人员应随时了解投诉处理的过程,有变动必须立即

通知对方,直到事情全部处理结束为止。

(6)客户投诉处理结果总结

这一步骤主要应从以下两个方面做好工作:

①检讨处理得失。对于每一次的客户投诉,都必须作好妥善的书面记录并且存档,以便于日后查询。物流经理应定期检讨投诉处理的得失,一旦发现某些投诉是经常性发生的,必须追查问题的根源,以改进现有作业,或是制订处理的办法;如果是偶发性或特殊情况的投诉事件,也应制订相应规定,作为物流员工再遇到类似事件时的处理依据。

②对物流部门员工宣传并防止日后再次发生。所有的客户投诉事件,物流经理都应通过固定渠道,如例会等在部门内宣传,让员工能够迅速改善造成客户投诉的各项因素,并了解处理投诉事件时应避免的不良影响,防止类似事件再度发生。

● 客户投诉处理作业要领

处理客户投诉最重要的一件事,就是要让每一个投诉事件的处理方式具有一致性。如果同一类型的客户投诉,因为处理人员的不同而有不同的态度与做法,势必让客户丧失对这家企业的信心。客户投诉的方式不外乎电话投诉、信函投诉,或者是直接到物流部门当面投诉这三种方式。依据客户投诉方式不同,可以分别采取下列行动:

(1)客户电话投诉的处理

①倾听对方的不满,考虑对方的立场,同时利用声音及话语来表示对其不满情绪的支持。

②从电话中了解投诉事件的基本信息。

③如有可能,把电话的内容予以录音存档,尤其是特殊或涉及纠纷的抱怨事件。

(2)信函投诉的处理

①立即通知客户已经收到信函,表示诚恳的态度和解决问题的意愿。

②请客户告知联络电话,以便日后的沟通和联系。

(3)当面投诉的处理

①用上面所说到的“抱怨处理步骤”妥善处理客户的各项投诉。

②各种投诉都需填写“客户投诉记录表”。对于表内的各项记载,尤其是名称、地址、联络电话以及投诉内容必须复述一次,并请客户确认。

③所有的投诉处理都要制定结束的期限。

④必须掌握机会适时结束,避免因拖延过长,浪费了双方的时间。

⑤客户投诉一旦处理完毕,必须立即以书面的方式通知刘方,并确定每一个投诉内容 均得到解决及答复。

⑥谨慎使用各项应对措词,避免导致客户再次不满。

● 客户投诉处理的通报与训练

俗话说:“预防胜于治疗”。物流经理除了必须对投诉事件制定处理的作业原则与要领之外,还须将每个投诉的处理以各种渠道进行通报,并进行有计划训练,让所有员工了解必要的事项,达到有效减少客户投诉的目的。

(1)客户投诉处理的通报。

所有投诉事件处理完毕之后,客户服务人员都应将记录表妥善填写并予以整理归纳,分析客户投诉发生的原因、处理的得失、注意的事项,确定奖惩、改进的办法,然后有效地通报至每一位员工。

(2)处理客户投诉的训练。

物流服务人员处理客户投诉的能力与投诉事件是否得以有效解决

有相当大的关系。为此,物流经理要对员工进行相应服务技巧的培训,使之真正具备高超的行业素质,敬业乐业,促进物流部门整体工作的提高和改善,投诉训练内容如下图所示:

- ①面对客户投诉的基本理念及处理投诉的原则。
- ②物流部门既定的投诉处理办法以及相关的客户服务原则。
- ③认识常见的客户投诉项目。
- ④熟悉各种投诉方式的处理要领。
- ⑤熟悉各种应对用语。

客户投诉训练的内容

客户投诉的处理,对于物流部门的工作而言,事实上是一种持续不断的改进过程。物流经理做好投诉处理工作,掌握处理技巧,其目的不仅在于减少投诉的发生,更重要的是要借每一次投诉的处理来提升本部门的业务水平。

(3)由于客户不同,物流服务也有所不同,有的应该得到优先照顾,因此应首先确定核心服务。

(4)物流服务应与客户的特点、层次相符。

(5)确定物流服务水平时,应考虑如何创造自己的特色,以便超过竞争对手,即采取相对物流服务的观点。

(6)确定物流服务水平时,应按经济原则办事。

(7)经过一段时间后,物流经理应对物流服务的内容及标准进行评估和改进。

8. 物流经理工作要求

POINT 核心要点

物流经理在制定企业物流服务的目标及目的时,必须明确具体、表达清楚、具有量化指标,能进行定时控制和评估。

● 应制订明确的物流服务工作目标、目的

在进行物流服务时,物流经理应首先分别制定物流服务目的和目标。物流服务的目的概括地指明企业试图达到的物流服务的总成果;目标则是用来达到物流服务目的的具体手段。

物流经理在制定企业物流服务的目标及目的时,必须明确具体,表述清楚,具有量化指标,能进行定量控制和评估。例如某公司使用几种标准来评估客户通过电话联系的方便程度,其中有客户在 20 秒钟内与公司代理商取得电话联系的百分比以及不能联系上的百分比。用这种标准设定的目标是:在 20 秒内,联系上的百分比为 85% - 95%;客户无法联系上的百分比应低于 2%。从客户的角度看,客户拨通电话不会听到多于三声的铃响。

之所以要做出这样的要求,是因为如果不用具体详细的措词确定客户服务目标和标准,就会可能造成以下不利局面:

(1)物流服务目标和目的可能被忽视或者模糊不清,以至于不能为物流员工提供真正的指导。

(2)物流部门会因客户服务水平太低而导致其它部门(诸如市场营销部)的不满。

这一切都要求物流经理制定明确具体的物流服务目标及目的,从量上确定客户服务人员是否按照规定的要求行事。有了具体的物流服务目标和目的,而且在实际工作中将其达成,物流部门才能处于有利地位以驳斥所有无理责难。

● 应提出适应自己经营实践的物流服务决策

如果物流经理只是把物流服务水平看作是一种销售竞争手段而不做出清晰的规定,那么批发商和零售商的要求必将升级,以至使企业无法应付。在实际经营中,批发商或零售商往往由于销售情况不稳定或是由于没有存放货物的地方或为了避免商品过时,极力减少库存。如果他们无节制地要求多批次、小批量配送或进行多批次地库存补充,必然使本企业的物流工作量大大增加,物流成本提高。所以为防止这种服务水平的升级,物流经理必须建立新的物流服务机制,提出适应自己经营实践需要的物流服务决策。

● 应注意引导员工根据不同的对象提供相异的物流服务

许多企业往往用同一水平的物流服务来对待不同的客户或不同的商品。这会从一定的程度上影响物流服务的针对性。正确的做法是:物流经理应将物流服务当作是有限的经营资源,在决定分配时,要调查客户的需求,根据对公司销售贡献的大小将客户分成不同层次,从而决定不同的物流服务项目和不同的服务水平。

● 物流经理应定期对物流服务进行评估

物流经理应定期检查物流部门或客户有没有索赔、有没有误配、晚配、事故、破损等等。通过征求客户意见等办法了解服务水平是否已经

达到标准、成本的合理化达到何种程度、是否有更合理的办法。

● 应结合实际调整、更新物流服务的内容及水平

企业物流服务应依据市场形势、竞争对手情况、商品特性和季节等不断地进行调整。物流经理应有掌握这种变化的情报系统。例如,在物流水平发达的美国,物流服务包括在对客户的服务之中,负责这方面工作的系统十分完备;另一个发达物流发达国家日本现在也已具备条件建立提高物流服务质量、向客户提供满意物流服务的管理机构和负责体制。这值得我国的企业努力和效仿。

● 应注重提供物流信息服务

在物流服务中,提供新信息的服务将日益重要。过去主要是提供交货日期、库存、再进货、到货日期、脱销等情况和运输中的商品信息与追踪信息,今后为适应特约商店、零售商店简化业务手续的需要,提供传票样式的统一商品接收总计表等信息服务将更为重要。

● 物流服务应注重社会效益,建立良好的企业形象

现在的物流服务要放在社会系统的大范围内来处理。物流经理需要认真考虑环保、节能、节约资源乃至废弃物回收等问题。不能再将废弃物的处理交给政府来进行,这样可以符合环保的潮流,为自己企业良好形象的建立和维护提供有利的支持。

9. CRM 核心管理思想

POINT 核心要点

CRM 的核心管理思想主要包括以下几个方面：①客户是企业发展最主要的资源之一；②对企业与客户发生的各种关系进行全面管理；③进一步延伸企业供应链管理。

● 客户是企业发展最重要的资源之一

企业发展需要对自己的资源进行有效地组织与计划。随着人类社会的发展,企业资源的内涵也在不断扩展,早期的企业资源主要是指有形的资产,包括土地、设备、厂房、原材料、资金等。随后企业资源概念扩展到无形资产,包括品牌、商标、专利、知识产权等。再后来,人们认识到人力资源成为企业发展最重要的资源。时至工业经济时代后期,信息又成为企业发展的一项重要资源,乃至人们将工业经济时代后期称之为“信息时代”。由于信息存在一个有效性问题,只有经过加工处理变为“知识”才能促进企业发展,为此,“知识”成为当前企业发展的一项重要资源,信息总监(CIO)让位于知识总监(CKO),这在知识型企业中尤显重要。

在人类社会从“产品”导向时代转变为“客户”导向时代的今天,客户的选择决定着一个企业的命运,因此,客户已成为当今企业最重要的资源之一。CPM 系统中对客户信息的整合集中管理体现出将客户作为企业资源之一的管理思想。在很多行业中,完整的客户档案或数据库就是一个企业颇具价值的资产。通过对客户资料的深入分析并应用销售理

论中的 2/8 法则将会显著改善企业营销业绩。

● 对企业与客户发生的各种关系进行全面管理

企业与客户之间发生的关系,不仅包括单纯的销售过程所发生的业务关系,如合同签订、订单处理、发货、收款等,而且要包括在企业营销及售后服务过程中发生的关系。如在企业市场活动、市插推广过程中与潜在客户发生的关系。在于目标客户接触过程中,内部销售人员的行为、各项活动及其与客户接触全过程所发生的多对多的关系。还包括售后服务过程中,企业服务人员对客户提供关怀活动、各种服务活动、服务内容、服务效果的纪录等,这也是企业与客户的售后服务关系。

对企业与客户间可能发生的各种关系进行全面管理,将会显著提升企业营销能力、降低营销成本、控制营销过程中可能导致客户抱怨的各种行为,这是 CRM 系统的另一个重要管理思想。

● 进一步延伸企业供应链管理

90 年代提出的 ERP 系统,原本是为了满足企业的供应链管理需求,但 ERP 系统的实际应用并没有达到企业供应链管理的目标,这既有 ERP 系统本身功能方面的局限性,也由 IT 技术发展阶段的局限性,最终 ERP 系统由退回到帮助企业实现内部资金流、物流与信息流一体化管理的系统。

CRM 技术作为 ERP 系统中销售管理的延伸,借助 InternetWeb 技术,突破了供应链上企业间的地域边界和不同企业之间信息交流的组织边界,建立起企业自己的 B2B 网络营销模式。CRM 与 ERP 系统的集成运行才真正解决了企业供应链中的下游链管理,将客户、经销商、企业销售不全部整合到一起,实现企业对客户个性化需求的快速响应。同时也帮助

MBA 经典课程

企业清除了营销体系中的中间环节,通过新的扁平化营销体系,缩短响应时间,降低销售成本。

10. CRM 的主要内容

POINT 核心要点

CRM 的主要内容包括 3 个方面：市场营销自动化(MA)、销售人员自动化(SFA)和客户服务。这 3 个方面是影响商业流通的重要因素，并对 CRM 项目的成功起着至关重要的作用。

● 市场营销自动化

传统的数据库营销是静态的，经常需要好几个月时间才能对一次市场营销战役的结果做出一个分析统计表格，许多重要的商业机遇经常在此期间失去。新一代的营销管理软件建立在多个营销战役交叉的基础上，能够对客户的活动及时做出反应，因而能够更好地抓住各种商业机遇。

现代 MA 是基于资产的，除了所有阶段的营销管理外，许多核心营销功能(如客户统计、贸易展览管理等)可以通过增加自动化程度来得到改进。MA 包括领导管理、营销战役的执行和营销辅助管理。营销规划关键功能、人口统计学分析、客户行为预测等从本质上讲都是可分析的。

企业必须能够协调多种营销渠道，如电话销售、电视营销、直接邮寄、传真、E-mail 和 Web 等方式之间的通信，并能防止渠道间的营销策划发生交叉或冲突。MA 系统直接与客户进行通信，如通过直接邮寄、电话营销或直接从客户那里通过销售点或书面调查的形式了解客户的需求等。

MA 系统必须确保产生的客户数据和相关的支持资料，能够以各种

有效的形式散发到各种销售渠道。反过来,销售渠道也必须及时返回同客户交互操作的数据,以便系统及时地对本次营销战役进行评估和改进。对于已经建立固定联系的客户,MA 系统应该紧密地集成到销售和服务项目中以便实现下列目标:同具有特殊要求的客户进行交互操作(个性化营销);在一个商业——商业(B2B)模式的环境中,确保不同产品间的关系分析是明白的;在一个 B2C 环境中,要尽可能发现 B2C 和 B2B 之间的可能关系(如一个 B2C 客户可能是一个重要的 B2B 客户的家庭成员等)。

从总体上讲,MA 软件可以被分成 3 个领域:高端营销管理;Web 方式的营销执行;面向营销的分析。

高端营销管理主要集中在涉及到 B2C 营销(如金融服务和电信等)的公司里,而 B2C 公司一般都具有很大的用户规模,相应的用户数据库有时会超过太比特级。这些数据库的规模及其需要的基础设施引起了硬件厂商的极大兴趣,他们已经开发了全套的企业 MA(EMA)产品来满足 B2C 市场的需求。高端营销管理需要用户实现一个数据仓库结构并且具有成熟的基础,以用于管理庞大的数据仓库。

Web 方式的营销执行绝大多数用在 B2B 市场上(较少的用户数量,所有的目标用户都具有现成的 E-mail 地址),这些用户除了直接邮寄、传真和电话外,还使用 Internet 作为主要的战斗执行工具。营销执行包括旨在收集更多客户信息的大量电子邮件、反映营销全过程的 Web 站点和用于某些目标客户的个性化的 Web 页面。

面向营销的分析重点是分析销售和营销的所有主要方面(如赢利),并且将其与客户活动数据和 ERP 数据关联起来,以便进一步改进营销策略。

● 销售过程自动化

SFA 是 CPM 中增长最快的一个领域,它的关键功能包括领导/账户管理、合同管理、定额管理、销售预测、赢利/损失分析以及销售管理等。

销售功能的自动化是实施 CPM 时最困难的一个过程,不仅是因为它的动态性(不断变化的销售模型、地理位置、产品配置等),而且还因为销售部门的观念阻碍了销售力量的自动化。销售部门一般习惯于自己的一套运行方式,往往会抵制外部强制性的变化。在销售过程自动化的过程中必须要特别注意以下 4 个方面:目标客户的产生和跟踪;订单管理;订单完成;营销和客户服务功能的集成。

● 客户服务

客户服务主要集中在售后活动上,不过有时也提供一些售前信息,如产品广告等。售后活动主要发生在面向企业总部办公室的呼叫中心,但是面向市场的服务(一般由驻外的客户服务人员完成)也是售后服务的一部分。产品技术支持一般是客户服务中最重要的功能,为客户提供支持的客户服务代表需要与驻外的服务人员(必须共享/复制客户交互操作数据)和销售力量进行操作集成。总部客户服务与驻外服务机构的集成以及客户交互操作数据的统一使用是现代 CRM 的一个重要特点。

11. GMR 实施方法及注意问题

POINT 核心要点

GMR 的实施同样是一个大的系统工程,其实施过程与 ERP 一样,也需要有一套规范的做法:相关的需求分析、必要的咨询、合理的规划、适合企业情况的方案及软件供应商选择、具体的实施步骤、有效的评估及监督机制等。

● 相关的需求分析和必要的咨询

对于大多数公司来说,按照传统的企业经营与现代企业经营理念进行对照,在客户关系管理方面概括的讲都会存在类似下面的不足:

(1)由于缺乏有效及时的记录,无法全面了解曾经与公司产生了业务关系的客户,更难掌握这些客户的行业分布、静态信息(如:客户档案、联系人信息)、动态信息(如:商业关系、需求特征、中期购买计划)等;

(2)由于没有对业务人员的业务行为做完整的监控,业务主管对业务人员所做的具体事件,不能清晰的了解。同时,对于已流失或正在流失的“商业机会”没有察觉;

(3)技术人员在实际解决问题时的一系列宝贵方案和经验,不能在公司内部有效的共享,甚至造成信息最终流失;

(4)对于每天都不断产生的销售、服务事件没有或缺少质和量的概念;

(5)由于对客户缺少应有的了解,不能将客户进行价值分级(如:高级客户、一般客户等),从而不能针对性地主动关怀客户,发掘客户价值。

所以在 CRM 实施之前,应该从这些方面人手进行全面分析,从相关需求、业务流程、业务规范、实施动因等方面进行必要的咨询,为规范业务、理顺内外关系及顺利实施打下良好基础。

● 合理的规划

首先要明确的是,CPM 不仅仅是一个软件系统,它隐含了一个数据结构模型和一个信息技术平台。对于企业来说 CRM 是一个实现利润最大化的有力工具,所以不应该将 CRM 看作信息系统建设的目的,而应该将其作为一种实现全面顾客信息管理的手段。

CRM 是技术支持工具,而不是系统建设方向。

- (1)分析研究如何将 CPM 的实施与企业的中长期战略结合起来;
- (2)设计适合于企业持续发展所需的 CRM 信息系统框架;
- (3)分析研究 CRM 的实施能够为企业带来多大的改善;
- (4)分析现有的流程和组织机构能否适应 CRM 系统;
- (5)设计适应于公司发展的 CRM 业务流程和组织机构;
- (6)预计各应用阶段的困难,理顺各种关系,确定较为详细的实施计划。

通过合理的规划为进一步选择适合企业情况的方案及软件供应商提供客观的资料和必要的技术储备,以保证 CRM 项目的成功实施。

● 方案及软件供应商选择

面对大多数国内企业实施 ERP 成功率低这样的情况,在 CRM 方案及软件供应商选择上,必须走适合国情、适合企业自身情况的道路,在方案及软件供应商选择上应重点考虑以下几个问题:

- (1)商品化的软件功 QB 模块多、适用范围广,这就要求企业从自身

情况出发,选择不同的功能模块来满足当前和今后的发展需求,在考虑系统开放性和各种预留接口的同时,软件的可用部分比串取决于软件对企业的适应程度,而不是以进口或国产来区分;

(2)任何商品化软件都不能完全适应于企业的需求,都要进行相应的用户化和二次开发工作,只是修改量的不同。所以商品化软件应提供必要的开发工具,并能根据企业的人员素质较好地完成“知识转移”,培养出自己的维护人员和实施开发队伍;

(3)依据性价比考虑软件的性能、功能、技术平台、售后服务和技术支持,并考察软件商的信誉及人员稳定性;

(4)商品化软件必须提供齐全的文档,如:用户手册、不同层次的培训教材及用户指南;

(5)进行必要的投资效益分析,包括资金利用率、投资回收期,也要充分考虑实施周期和可能出现的困难,避免造成实施时间过长而影响效益兑现。

● 引入有效的评估及监督机制

(1)必要性:信息系统建设是一项投资大、周期长、高风险、知识密集的系统工程,为避免在系统建设过程中管理跟不上、协调不力、实施缺乏规范造成风险加大,就必须有一个合理的管理运行机制,对工程进行全程控制,这是比技术、人才更为重要的因素,也是提高成功串的重要手段;

(2)监理依据:由于信息系统建设的实际情况较为复杂,技术更新快、标准规范常常滞后,既需要监督约束又需要合作协调,通过监理能对一些相互协作和相互交错的行为进行调理,避免抵触,使其顺畅,并对冲突进行协调;

(3)基本任务:是对系统建设进行质量控制,可参与系统前期的可行性研究、咨询、招标等工作,也可以在工程进度控制、实施过程中存在的问题等方面展开工作。通过监理使系统的关键指标在工程实施过程中得到全面的监测,出现偏差时能够得到及时、有效的纠正,使系统的整体水平得到保障。

12. GRM 实施步骤

POINT 核心要点

了解 GRM 的实施步骤是企业开展 GRM 工作的前提,本节将对这一问题进行详细的分析及论述。

● 客户管理要获得高层支持

以顾客为中心是公司生存的根本所在,而不仅仅是某个部门的责任。CPM 的建设涉及到公司内很多业务领域,如销售、营销、客户服务、财务、制造、库存、分销等。然而要使公司上上下下都能真正明白这个道理并不容易。

GRM 要想得以实施,除了使其核心作用被广为理解外,更重要的是获得高层的支持。最能够打动高层的莫过于实在的成本利益分析,通过理论和具体案例及逐步的财务分析报告必可赢得高层地支持。

● 客户管理小组的组成

CRM 项目小组由公司内部各部门及外部人员共同组成。一般来讲,项目小组应该包括高层领导(一般为副总)、销售和营销部门的人员、IT 部门的人员、财务人员,还要包括所有最终用户的代言人。他们作为删系统实施的输入部分。

● 客户管理要实现什么

客户管理的目的是为了建立良好的客户关系,培养忠诚的客户

群,所以,要做好客户管理,我们首先须明白客户关系管理要实现些什么
.....

● 客户需要什么

新经济时代,人们的消费观发生了根本性的改变,消费的内容不再局限于厂家生产什么我才能买什么,而发展为我需要什么,要求厂家去生产什么。因此,作为一个当今的企业自身要发展就要明白更多的信息掌握在用户手里,要随时了解客户需要什么,真正把握市场脉搏。这样,才能赢得消费者的青睐。

● 让客户更方便

市场竞争愈演愈烈,为维持现有的客户,建立起忠实的客户群,企业的明显变化是:让客户更方便,让客户感觉取得企业的服务就如同家门口的杂货店,随时想要都可以去取。21 世纪市场将是一个由消费者主导的市场,因为他们通过 IT 可随时随地的获得信息、辨别产品和服务以及随时随地非常方便地进行购物。因此,客户这种方式企业接触取得产品或服务时,作为一个企业就必须快捷地作出响应,使之成为你的忠实消费者。

● 让客户更亲切

适当给客户以关怀可以让客户感到亲切。客户关怀活动包含在客户从购买前、购买到购买后的客户体验的全部过程中。购买前的客户关怀为公司与客户之间关系的建立打开了一扇大门,为鼓励和促进客户购买产品或服务作了前奏。购买期间的客户关怀则与公司提供的产品或服务紧紧的联系在一起。包括订单的处理以及各种有关的细节,都将要与客户的期

望相吻合,满足客户的需求。购买后的客户关怀活动则集中于高效的跟进和圆满的完成产品的维护和修理的相关步骤。售后的跟进和提供有效的关怀,其目的是使客户能够重复购买公司的产品或服务。

● 客户管理需要什么

在明确了 CRM 实施小组的构成、分工后,项目实施小组的成员应向销售、营销和客户服务高级经理进行一系列的会谈并认真研究,在什么是理想的客户管理上达成共识。通过对每个部门的具体调查了解具体情况:

- 你所在的部门的主要职责是什么?
- 你主要利用哪些方面的信息?
- 你是怎样与客户进行互动的?
- 为了帮助你更好地了解客户,你当前能获得哪些信息?
- 在增强与客户的沟通方面,请提供一些建议。

在你看来,我们怎样可以减少行政性或官僚性的时间浪费,从而把更多的时间交给客户?

- 你主要以何种方式进行与客户的互动,如电话营销、信件、Email 等?
- 你怎样对潜在客户进行跟踪,怎样进行数据的共享? 你打算怎样逐步改善这些过程。

在进行调查时,要尽量多地从系统的最终用户、销售人员、客户服务人员、营销人员、订单执行人员、客户管理人员获取信息。通过 CRM 调查和业务分析,可以发现是哪些业务领域最需要自动化,哪些领域需要业务流程的改善,在选择 CRM 解决方案时应该考虑哪些技术特点。

● 客户管理如何选择合适的方案

市场营销

不论是大的还是小的企业对于客户管理都有一套自己的实施方案如何从众多的方案中选择总结出适合自己的一套方案呢？其具体可以切分成以下两个主要问题：

(1) 从哪里开始寻求 CRM 解决方案？

实施客户管理的企业很多，不仅有同行业的还有其它行业的，这之间产品虽有不同，但客户管理方面却有相同的一面。因此，借助媒体多方面去了解、收集，然后进行综合可总结多套不同的客户管理方案。另外，现在市场上有很多策划咨询公司，借助他们也可获得客户管理方面的资料。这些都是获取客户管理方案行之有效的途径。

(2) 如何判断 CRM 解决方案是否适合企业需求？

一个复杂的客户管理解决方案有三个重要的要素：软件、经销商和经费。这三个要素紧密结合在一起，才能实现 CRM 的成功。在对这三个方面进行考查后再结合一些本公司的实际情况即可从备用方案中选择合适的作为最后的实施方案了。

● 客户管理的持续与绩效考核

有效的客户关系管理能够提高客户忠诚度，在客户管理中吸收新客户的成本要远远超过保留现有客户所在的费用，美国学者雷奇汉和赛塞的研究结果表明，顾客的忠诚度每提高 5%，企业的利润就能增加 25%。对企业而言，长期客户的另一项意义便是降低争取客户的费用以及销售和服务流程的简化为建立一个有效的客户管理就必须限时对客户关系管理进行考核，根据考核结果更新当前管理方案。

客户关系管理是一个跨知识管理(KM)、业务运作和电子商务等系统的融合概念，正在变革广大企业的营销观念，正在改善企业与客户之间的关系，正在形成一个崭新的营销时代。

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：www.mhjy.net
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net