

PCM

杠杆营销

马 苏 编著



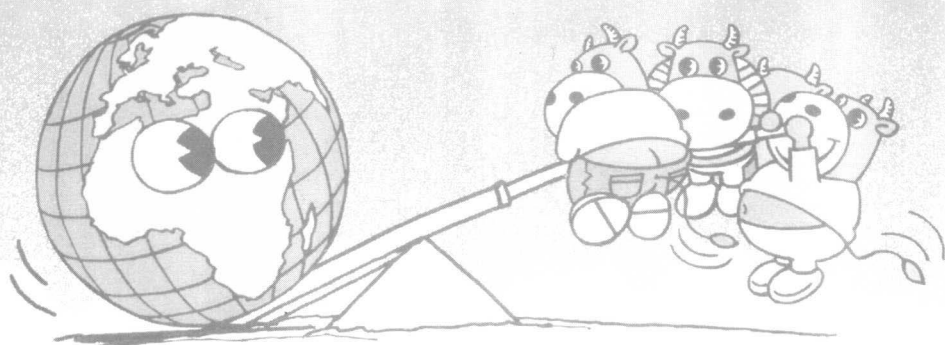
一部从贸易实战中获得的生意经

中山大学出版社

PCM

杠杆营销

马 苏 编著



一部从贸易实战中获得的生意经

版权所有 翻印必究

图书在版编目 (CIP) 数据

PCM杠杆营销 / 马苏编著. —广州: 中山大学出版社, 2003.8
ISBN 7-306-02130-3
I.P… II.马… III.企业管理—市场营销学—经验 IV.F426.31

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第066316号

责任编辑 徐镜昌

装帧设计 米格视觉动力

责任校对 孔丽红

责任技编 黄少伟

漫画插图 蒙大奇

出版发行 中山大学出版社

(地址: 广州市新港西路135号 邮编: 510275

电话: 020-84111998; 84037215)

经 销 广东新华发行集团

印 刷 广东南海系列印刷公司

(地址: 广东佛山市市东下路6号 邮编: 528200)

开 本 787毫米×960毫米 16开本 12.75印张

字 数 160千字

版 次 2003年8月第1版

印 次 2003年8月第1次印刷

印 数 1-6000册

定 价 28.00元

如发现因印装质量问题影响阅读, 请与承印厂联系调换

PCM

杠杆营销

发现·创造·回报 (代序)

上海宝钢集团公司 董事 副总经理 何文波

企业是否有竞争力，是否具有持续发展的竞争力，越来越为人们所关注。企业拥有一种在市场上有竞争力的产品，并不意味着该企业一定具有核心竞争力。产品或服务是竞争力的表现，而核心是一种动力，是一种原动力，是独特的，是他人难以模仿的，在这种原动力的驱动下，产生有竞争力的产品或服务才能持久。

如果我们所设计的新型贸易系统拥有优于竞争对手的战略资产，在此基础上，构建企业的核心竞争力，并以此核心竞争力来支撑各项有竞争力的主体业务，在业务的发展中进一步积累战略资产，那么，这个新型贸易体系就有希望在市场上展示出一种非同寻常的日益强化的竞争力。

PB218103

而这种核心能力就是创造价值——在为用户创造价值的同时才能使自己获得价值。“发现、创造、回报”是贸易事业发展的核心理念，其中“创造”是关键环节，没有创造，“发现”就没有意义，没有创造，“回报”就没有基础。所以“创造价值”是企业一切工作的核心灵魂。

“发现”就是发现新需求，发现新资源。有所发现，是创造的起点。有新的视角，有新的观念，才能真正有所发现。发现了前人和他人没有发现的东西，发现才有意义。

发现需求是从信息开始的，满足需求的同时必将伴随着新的需求信息的产生和获得。从这个意义上，贸易始于信息，终于信息。贸易活动在本质上是对信息的经营，有效获取、鉴别、证实、并运用信息的能力是贸易能力的本质体现。在满足需求的过程中，发现新的需求。领先者都是从有所发现开始的。

“创造”就是创造活力，创造价值，创造未来。要有所创造，必须具有创造力，创造力首先来自创造性思维。任何创新都是有风险的，要有风险承受能力。有效的创新体系应该是与风险评估、风险防范相结合的体系。允许失误，是创新环境的重要特点。

“回报”就是回报社会，回报资源投入者。回报是事业存在和发展的理由和结果，追求回报，是所有经济组织的共同目标。

社会在发展，人类在进步，新的需求不断产生，满足需求的活动也必须不断进步。我们要不断“发现”，在变化莫测的全球市场中发现新的需求；要努力“创造”，用集体的智慧和才华来创造价值；更要积极“回报”，把辛勤收获的胜利果实回报社会，回报人民。



PCM

杠杆营销

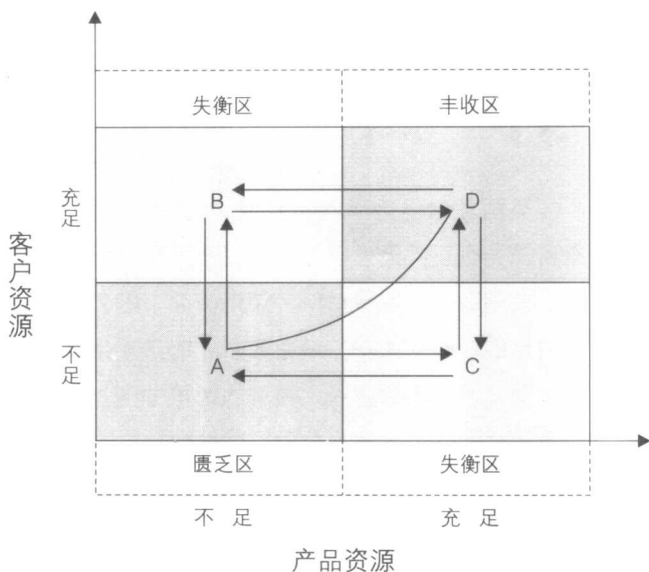
引言

英国著名经济学家和管理学家彭罗斯曾经说过：“没有资源，企业就无生存之理由，更不用谈发展。”生产性企业要不断地采购原材料、录用员工、培训员工，还要找到自己的服务对象——潜在客户。贸易性公司没有生产性的活动，但它更要以商人特有的智慧去组合产品资源和客户资源。实际上，贸易公司很难做到完美地结合此两者的关系，不是产品资源过剩，就是客户资源过剩，或产品资源不足，或两者都不足。于是，如何使这两类资源达到平衡，发现新的需求，创造新的价值，就成为贸易公司新的追求。

如下图中A、B、C三点是经常出现的状态。处于A点，即产品资源和客户资源均处于不足的情况下，则毫无疑问地意味着正处于危机阶段。处于B点，即客户资源充足，但产品资源不足；处于C点，即产品资源充足，而客户资源不足。因此，C、B两点同样面临着平衡的艰巨任务，因为在动态而又剧烈竞争的环境下，C、B两点都极有可能滑向A点。D点是我们追求的目标，但按照动态能力分析，这一点也仅仅是处于相对平衡状态，不可能是持续不变的，因为市场始终是一个变数，别人一直在努力，稍有不慎又会被他人超过。



“讨厌的家伙，别坏了我的大事！”



公司的发展就需要致力于探索和实现在资源的不平衡中追求平衡这一目标，但平衡不是一种退而求其次的安于现状，因为激烈的竞争环境是不会容忍这种风格的，而是在平衡中敢于创新，敢于挑战新的起点，在一次又一次的失衡—平衡—失衡的无限螺旋式循环中提升

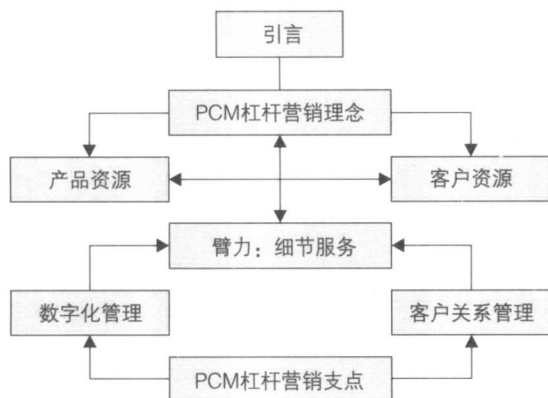
自己。平衡、挑战与升级是我们的使命。正是由于在这种主导思想的指引下，促使人们不断地去市场中寻找机会，去体验新的变革，去总结和探索成功或失败的经验教训，进而为我们的客户提供更多、更快、更优质、更细致的服务。于是产生一个新的营销理念——杠杆营销理念。有了产品和客户资源，有了细节服务，如果还有数字化系统和永不衰竭的原动力……，我们就……。我们知道我们还缺很多，正因为永不满足，才有不断进取的动力，才有持续努力的新目标。

几年来的风雨让我们逐渐感悟了市场跳动的脉搏，不断追求“客户的需求就是我们的要求”，这使我们与客户的关系更为密切，服务更为贴心，市场和客户成了我们最好的导师。所以，与其说本书是我们全体员工的心智体验和总结，还不如说这是我们交给导师的一份作业。

本书共分五个部分：第一部分，提出杠杆营销；第二部分，介绍细节服务的延伸；第三部分，介绍数字化管理系统；第四部分，介绍深度客户关系管理；第五部分，介绍PCM杠杆营销的支点。本书结构如下图所示：



“你不是说这本书分五部分吗？”



PCM

杠杆营销

目 录

第一章 在平衡中跃升：杠杆营销 / 001

一、“杠杆营销”（PCM Lever Marketing）理念 / 002

1. 产品资源与客户资源 / 003

2. 细节服务延伸与渗透 / 009

3. 调整平衡的原动力 / 011

二、平衡中的市场互动 / 014

三、平衡中的产业创新 / 018

四、平衡中的虚拟化 / 021

五、平衡中的渠道共享 / 025

第二章 寻找平衡的臂力：细节服务的延伸 / 029

一、服务品牌战略 / 030

1. 服务品牌的创建 / 030

2. 服务品牌的核心价值 / 031

3. 服务品牌的个性化 / 033
4. 服务品牌的多元化 / 034
5. 服务品牌的推广 / 035
6. 品牌与销量的辩证关系 / 036

二、永不打折的服务 / 041

1. “网状”服务 / 042
2. “标准化”中的“个性化”服务 / 049
3. “无缺陷”服务 / 055

第三章 细节服务平台：数字化管理系统 / 057

- 一、数字化：决胜于千里之外 / 058
- 二、与客户互动：营造网上经营环境 / 066
- 三、构筑知识管理体系平台 / 071
- 四、数字化“零”近市场：贴心服务 / 079
- 五、把握市场机会：数字化商业情报系统 / 081
 1. 市场机会的把握 / 081
 2. 机不可失，时不再来 / 083
 3. 把握市场机会的法则 / 085
 4. 数字化商业情报系统 / 087

第四章 深度客户关系管理 / 095

- 一、客户细分 / 096
 1. 重点用户 / 096
 2. 企业用户 / 097
 3. 代理商用户 / 097
- 二、谁才是忠诚的客户 / 100
 1. 客户忠诚分类 / 100
 2. 客户忠诚的形成 / 112
- 三、深度关系：动态环境下的客户管理 / 116
 1. 关系成就未来 / 116
 2. “关系成就未来”相关案例分析 / 123

3. 深度的心灵之约 / 124	
4. “深度的心灵之约”相关案例分析 / 127	
四、让爱住我家：留住客户 / 128	
1. 制定客户满意计划 / 128	
2. 流失客户管理 / 140	
五、客户发展：市场开拓的核心 / 145	
第五章 平衡中的“铁三角”：杠杆营销的支点 / 151	
一、品种组“小公司” / 152	
1. “小公司”管理模式 / 155	
2. 客户问题解决小组 / 155	
二、团队与公司共同成长 / 157	
1. 团队：PCM杠杆营销模式的核心动力 / 157	
2. 团队模式 / 159	
3. 团队宗旨：以服务为导向 / 161	
三、简化业务流程 / 163	
四、公司文化 / 166	
1. 把每个人都培养成经理 / 167	
2. 任个性自由挥洒 / 170	
3. 用赏识的眼光评价员工 / 171	
4. 在实践中学会领导 / 172	
5. 留住营销员工的心 / 176	
6. 把有效的工作时间用在拜访客户上 / 178	
7. 员工事业目标：树立前进的方向 / 181	
8. 细节：管理的艺术 / 185	
后记 在平衡中升级动态“杠杆” / 189	
参考书目 / 191	

PCM

杠杆营销

第一章

在平衡中跃升： 杠杆营销

阿基米德曾发出豪言壮语：“给我一个支点，我就可以把地球撬起来！”自此以后，杠杆也就成为以小博大的代名词。



一、“杠杆营销”(PCM Lever Marketing)理念

所谓杠杆营销,就是公司以细节服务为手段,对上、中、下游资源进行凝聚与整合,在发展中追求平衡,在平衡中不断升级,以至企业可以持续地发展。它由三部分组成:产品资源(Product Resource)与客户资源(Customer Resource);细节服务(Minutia-Service)的延伸与渗透;“铁三角”支点:支撑基础原动力(见图1-1)。

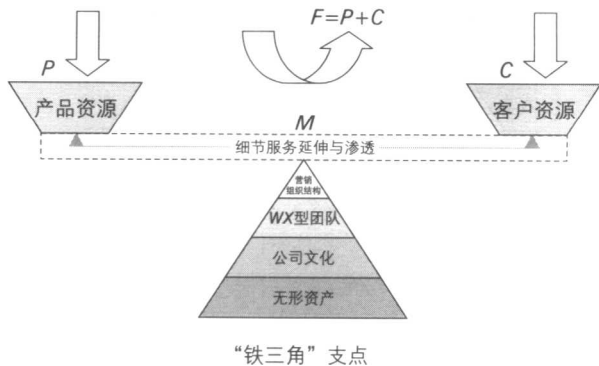


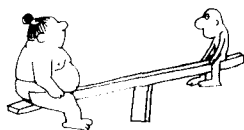
图1-1 PCM杠杆营销

古希腊伟大的数学家、力学家阿基米德(公元前287~前212)在确立了其力学的杠杆定律之后,曾发出豪言壮语:“给我一个支点,我就可以把地球撬起来!”自此以后,杠杆也就成为以小博大的代名词。在他的杠杆原理中,力量本身并不是绝对重要的,借助工具,如支点和足够长的杠杆,善于借力和用力才是至关重要的。

在营销管理活动中,尤其是在贸易性公司所开展的营销管理活动中,我们也发现有一种类似于但又不完全与

阿氏理论相同的理论在起作用，它更为复杂，也更加难以控制。因为杠杆的两端不再是看得见摸得着的有形的实体，而是抽象意义上的物体——产品资源和客户资源；杠杆也不再是具体的、有形的杠杆，而是看不见的、可以无限延伸的细节服务；支点也不再是阿基米德时代的石头、木桩，也不是现代更加坚硬的铁器或其他实体，而是公司内无形的组织架构、团队以及更加难以言明的文化。

当然，我们的目的不再是仅仅去移动“地球”、借力发力以完成一项简单的活动，而是要使得我们的“杠杆”在组织架构、团队和文化的支撑下，以及与外界变化多端的环境力的共同作用下，去寻找一种平衡、天然的和諧，并在此和諧中不断地提升自己的社会服务能力，即在平衡中跃升。所以，我们暂且将这种营销活动和理念称之为：PCM杠杆营销。



1. 产品资源与客户资源

如何将产品资源快速、保质保量地提供给客户，是贸易公司的本质工作。获取产品资源，是经营活动的开端，也是为客户提供服务的前提。在市场中找到所需的客户，以及满足客户的需求，是贸易公司工作的宗旨。但客观事实上，产品资源与客户资源并不是总处于一种平衡状态，供不应求或供大于求的不平衡状态是绝对的，而这种不平衡势必导致资源的浪费。因此，始终致力于杠杆两端资源的平衡，并在维持平衡的过程中实现升级，将是贸易公司应尽的责任。

(1) 当产品资源短缺时

当产品资源短缺、而客户资源充足时，贸易公司在营销活动中呈现供不应求的情况，出现不平衡现象，如图1-2所示。

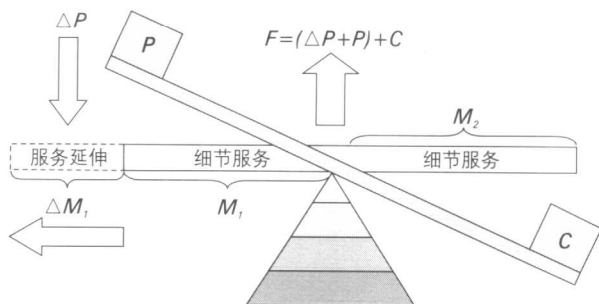


图 1-2

P : 产品资源; C : 客户资源; F : 支撑力;

M : 细节服务; Δ : 表示变化量

很明显地，此时出现的结果是：

$$P \times M_1 < C \times M_2$$

那么，企业应采取何种策略才能继续在新的条件下维持均衡呢？首先，我们理想的目标并不能去减少客户资源 C ，或减少对客户资源的细节服务可延展范围，虽然这两种方法都可以使得杠杆恢复到平衡的状态，但是，这种策略无疑是以牺牲客户资源为代价的，所以虽然此策略的结果可能恢复到平衡的状态，但是我们并没有实现升级这一目标，反而迫使我们的资源趋于萎缩，趋于从市场上退出。也就是说，我们的策略应将注意力放在如何提升杠杆均衡模式的左边：

$$(P + \Delta P) \times (M_1 + \Delta M_1)$$

所以，相应的策略就是通过对产品资源供应商的细节服务延伸与渗透 ΔM_1 ，或增加产品资源量 ΔP ，或同时



“嘿，又平衡啦！”

增加 ΔM_1 和 ΔP ，进而将客户资源“撬起来”，以实现新的平衡。我们可以用数学公式表示为：

$$(P + \Delta P) \times (M_1 + \Delta M_1) = C \times M_2$$

三种主要应对策略：

1) 积极寻找新资源

一般地说，一个生产厂的资源，虽然可以用增产挖潜的方法来弥补一些不足，但资源量可能难以在很短的时间之内得到较大的提高。所以在供不应求时，我们也要寻找新资源来满足用户的需求。为了使公司业绩取得持续增长以及确保不让已经开发的客户群流失，我们应该积极地寻找新的客户，甚至要组织采购国外资源，在不损害长期供应商利益的前提下，也可以通过与产品资源供应商建立不同程度的合作关系的方式，以直接增加产品资源，进而保持产品资源供应渠道畅通。

2) 参与上游，拓展深加工业务

贸易公司可以延伸细节服务，和上游企业结成产销联盟，虚拟建立深加工基地，进而为贸易公司OEM生产产品。初级产品通过深加工提高了附加值，增加了价值创造环节，再通过已有的营销平台销售产品，这就无形中增加了贸易公司的产品资源。这种策略的本质就是通过细节服务延伸来增加产品资源的。

3) 服务供应商，争取更多产品资源

贸易公司因人力、物力所制约，难以在短时间内就找到新的、潜在的供应商以扩展产品资源的供给量，但是公司却极有可能通过自己与产品资源供应商多年的交往所建立的战略关系和良好信誉，通过细节服务，向长期供应



“别生气，我在这取些标本就马上离开。”

商争取更多产品资源，从老供应商那里挖掘出潜在资源供给量。产品资源供应商自己往往有许多的客户，我们也许只是其中的一个客户，但这并不要紧，既然我们成为他的客户，这就意味着我们已经被他纳为成员之一，很有希望通过我们的深度交往，缩短关系距离，进而得到更多的资源供给量。同时，与产品资源生产厂家或供应商结成长期战略合作伙伴关系，成为长期供应商在贸易公司区域市场的“市场中心、服务中心和信息中心”，起着“桥头堡”的作用，强化贸易公司营销平台的渠道价值，降低产品市场准入的营销成本。同时协助供应商开发新产品，挖掘新的成长空间，促使产品升级换代，为公司带来新的成长机会。这种策略也是通过延伸细节服务杠杆的力臂，增加产品资源，进而实现新的平衡，也将为公司的后续发展奠定基础，不仅带动了公司的业绩，而且借助于长期供应商产品品牌，发展贸易公司服务品牌，有利于产生新的腾飞。



“放心啦！保证不会缺斤短两的啦！”

(2) 当客户资源不足时

当客户资源不足、而产品资源充足时，贸易公司在营销活动中呈现供大于求的情况，出现不平衡现象，如图1-3所示。

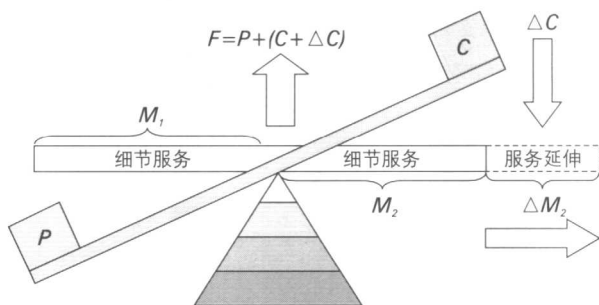


图1-3

(各字母含义同图1-2)