

ENTERPRISE

ONE TO ONE

一对一



企业

互动时代的竞争工具

TOOLS FOR COMPETING IN THE
INTERACTIVE AGE

(美) 唐·佩珀斯 马莎·罗杰斯 著

屈陆民 译



首先勘测了互动商业未经探查的新天地，凭此就可以释放出你的顾客深不可测的潜在价值。

——斯科特·库克 直觉公司(Intuit)总裁



华文出版社

一对一企业

——互动时代的竞争工具

(美)唐·佩珀斯 马莎·罗杰斯 著
屈陆民 译

华文出版社

图书在版编目(CIP)数据

一对一企业/(美)佩珀斯,(美)罗杰斯著;屈陆民译. —北京:
华文出版社,2002.1

ISBN 7-5075-1261-4

I.一... II.①佩...②罗...③屈... III.企业管理:营销
管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 093270 号

ENTERPRISE ONE TO ONE by Peppers and Martha Rodgers
Copyright © 1997 by Don Peppers and Martha Rogers, Ph. D.

All Rights Reserved

Published by arrangement with The Sagalyn Literary Agency

Simplified Chinese translation

copyright © 2001 by Huawen Publishing House

著作权合同登记图字:01-2001-4872 号

华文出版社出版

(邮编:100800 北京西城区府右街 135 号)

网址:<http://www.hwchs.com>

电子信箱:webmaster@hwchs.com

电话:(010)83086663 (010)83086853

新华书店经销

北京翠明文印中心印刷

880×1230 32 开本 9.75 印张 243 千字

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

*

印数:0001—6000 册

定价:17.50 元

献给鲍勃
一位挚友
了不起的合伙人
一对一的奇工巧匠

中文版序

就在“一对一”系列即将与国内读者见面之时,我看到了一则这样的报道:位于北京的罗杰斯餐厅因一位顾客不符合店规而将其拒之门外,该顾客一纸诉状将餐厅推上了被告席,而判决的结果使这宗原本别样的消费者权益保护事件变得更是让许许多多的人士大跌眼镜:罗杰斯餐厅竟然赢了。

罗杰斯餐厅并非一家“随意吃饭的地方”,她对顾客是有要求的:顾客的行为举止要合乎一定的规范。既然顾客无视这种店规,那么罗杰斯完全可以为了其“最有价值顾客”和“最具增长性顾客”的利益,而舍弃掉“负值顾客”。

“采取不同的方式对待不同的顾客”的“一对一”经营方法的确给商业带来了一场革命,一次质变性的飞跃。在这一思想刚刚浮出水面之时,尽管互联网尚在孕育之中,实践这套经营哲学的途径还相当困难,但商业世界仍然迅即接受了这一

思想,而且这一思想就是为了在当时尚属未来的网络化社会而特别准备的。伴随着互联网的速度,这套经营哲学也遍及到了全球各地,被国际上大大小小的企业广为采纳,从全球 500 家最大型企业到只有一两人的小商店。

虽然这套早已在国际上广为推崇的经营哲学最终登陆中国有些姗姗来迟,但从罗杰斯事件中,我欣喜地看到接受这套商业理念的氛围业已形成。

顾客生来就不平等,因此也就不全都是上帝。这种与传统理念相左的经营哲学,会使你的企业发生质的变革吗?

如果你还想了解更多,请与我们联系。

周晓妮小姐参加了本书的翻译工作。

屈陆民

布法罗纽约州立大学工商管理硕士

“一对一”中国首席顾问;(michaelquinn@263.net)

2001 年 12 月

序

任何与顾客打交道的人都是一个企业。《一对一企业》一书便是针对所有与顾客打交道的人而著。

随着互动时代的到来,每个企业都必须学会采用不同的方式对待不同的顾客。这就是《一对一企业》一书的主旨所在。

阅读《一对一企业》之前,也许你会有兴趣了解一下这本书是如何成形的。我们在第一本书《一对一未来:一次一个顾客地创建关系》中,考虑到所面临的新的现实——电脑速度越来越快、性能越来越强大以及日益增强的互动媒体,因此提出了一种与以往截然不同的经营方式。为了迎战这种新的现实,我们勾画出了一种新的竞争战略——我们称之为一对一(1:1)营销的以顾客为导向的竞争战略。一对一经营者不是在某一特定销售季节一次向尽可能多的顾客兜售一种产品,而是借助于顾客数据库及互动交流,在顾客惠顾的全部期间一次向一位顾客出售尽可能多的产品和服务。这种战略要求企业以个性化的方式对待顾客,而非仅仅管理好产品、销售通路以及营销计划方面的事宜。传统经营者用市场份额增长率来评判其经营成功与否,而一对一经营者还采用顾客份额作为衡量指标。

在编写《一对一未来》一书期间,我们把它看作是在发布一个警告——唤醒所有的企业和组织。我们著书的对象是企业经理人,他们已经认识到大众营销的时代正开始趋向终结,但却尚未找

到一面新的旗帜供其追随。

我们的书犹如一石激起千层浪。汤姆·彼得斯读后说,同我们的观点一比,他在《追求卓越》一书中所提出的“接近顾客”原则顿显“相形见绌”。然而,最令我们高兴的是一对一战略受到了世界上众多行业的热烈欢迎。很明显,一对一营销触动了企业界一根至关重要的战略神经。

- 皮特尼·鲍斯(Pitney Bowes)将其邮寄系统业务的客户流失率减少了 20%,还扩大了市场份额,同时缩减了销售成本。
- 南方贝尔公司(BellSouth)的内部领导力学院正在对其管理人员进行有关一对一营销的培训,以确保在电信业的保护条令解除之时,仍能幸存并且繁荣兴盛下去。
- NCR 公司正在全球范围内开展一项名为“全面顾客管理”的一对一咨询实践活动,旨在帮助该公司的数据仓库用户充分利用他们的信息技术潜能。
- 宏道公司(BroadVision)现已推出一种用于万维网的新软件,这种软件可以允许网站拥有者根据个体用户的个性化需求,动态实时地订制网页,以此开展一对一营销实践。

所有这类实践活动导致的结果是,我们的客户和其他人又提出了更多的问题,因此针对《一对一未来》一书中首次提出的观点,我们又进行了更多的思考。在咨询过程中,我们发现尽管这些观点从原理上听起来很直接,但其中一些战略真正实施起来却不是那样简单。

大多数公司最常犯的错误是,当着手同顾客建立一对一关系时,对企业方方面面应该介入这一过程的程度以及整合到实际顾客关系中的程度都估计不足。而第二个常见错误可能就是,在企业从以产品为本的合计市场竞争向顾客驱动型竞争的有序转型过

程中,夸大了必要的变革幅度。

大多数情况下,企业无需对当前的销售和营销系统进行全面重组,同样可以就一对一营销的收益进行评测和验证,尽管企业要试行这种新战略就得尽早地进行这种全面调整。

你不必为了充分体验《一对一企业》而先得去研读《一对一未来》。我们的第一本书是讲“为什么要做”,而这本《一对一企业》则是讲“怎样去做”——是富含实际建议的工具书。书中所提供的工具能帮助企业对其状况做出现实的判断,对其通过必要的变革所能获得的收益做一评估,然后再合理地计划该如何实行这种变革。

根据我们的经验,《一对一企业》尚难以代表一对一营销的终结之语。那些已经采取这种竞争方式的企业和正在考虑如何进行转型的企业都会提出很多其他的想法和战略。我们希望这本书能够遍销全球,并希望能够大获成功;但是即便就在本书付梓之际,仍有更多的工具不断被创造出来,更多的实例不断被收录在案,更多的战略不断被孕育出来。身处这场运动的中心有一个好处,就是我们经常能够先于主流商业媒体了解到各种不同产业所发生的新的有趣进展。如果您想跟上这些新进展,或者有意了解我们关于某一问题的最新看法,或者您想与我们分享您的见解,敬请登录我们的网站(<http://www.marketingtol.com>)。

“企业”这个词可以定义为一项大胆的工程或事业,的确,这正是我们在《一对一企业》中的提法。采用不同的方式对待不同的顾客,这种战略不是能够简简单单地嫁接到任何公司现有系统和运营之中的。相反,它是一种完全独特的、甚至是大胆的企业定位,要求采用一种企业各个职能部门协同运作的整合方法。

要想实施本书所提出的原则,你迟早得说服公司的首席执行官积极参与其中。大部分商业作家都梦想能推出一部书,首席执行官读了之后会要求其公司上下所有人都去购买;而我们对《一对一企业》的厚望是,公司内所有人都读了之后要求首席执行官去购

买。任何企业要想成功地运用《一对一企业》中所提出的战略,其首席执行官就必须跨越分部及职能疆界,在公司上下发动一场变革。除此之外别无它法。

哪些人应该阅读这本书呢?就是你,如果你拥有顾客或者如果你供职于一家与顾客打交道的公司。在这个互动时代,如果你想生存并且繁荣兴旺——还要留住顾客,那么就请阅读本书。

——唐·佩珀斯,马莎·罗杰斯

<http://www.marketing1to1.com>

内 容 简 介

《一对一企业》与唐·佩珀斯和马莎·罗杰斯的《一对一未来》一道业已确立了其营销经典的地位。书中探讨了一对一营销向较少顾客销售更多产品的理念。在这个芯片技术正促使企业有可能较之以往任何时候更加了解其顾客的全新世界里，存在着打造牢不可破顾客关系的惊人机会。

作者佩珀斯和罗杰斯阐述了在顾客忠诚度和单位利润方面实现致命竞争优势所必需的相关战略。《一对一企业》一书所讲述的内容包括：如何提高顾客保持率，不仅仅是渐增而是显著地；如何逐步增加你在每个顾客业务中所占的份额；如何保护并提高你的单位利润；以及如何借助当今的新科技向互动时代转型。

作 者 简 介

唐·佩珀斯，全球瞩目的思想领袖、未来学家和顾问。他曾担任一家位居前20名之列的直接营销机构的首席执行官，现为佩珀斯——罗杰斯集团的合伙人，这是一家位于康涅狄格洲斯坦福市的管理咨询培训公司。



马莎·罗杰斯博士，佩珀斯——罗杰斯集团的合伙人，杜克大学富卡商学院实践教授兼印地安纳大学院长顾问委员会成员。她和唐·佩珀斯两人同为畅销书《一对一未来》和《一对一企业》的作者。



译者简介



屈陆民，布法罗纽约州立大学工商管理硕士，"一对一"中国首席顾问，兼一对一系列丛书中文版主编，致力于一对一经营理念在中国地区的推广实践工作。

电子信箱：michaelquinn@263.net

目 录

致谢词

中文版序 (I)

序..... (I)

第一章 音乐安全套

——为互动时代而重写的竞争规则 (1)

信息技术为企业提供了3种重要的新的潜能:数据库技术可以让你将顾客区分开来并单独地记住他们,互动交流意味着顾客现在能跟你对话(而被充当广告信息的被动标靶),而批量订制技术可以促使企业将产品和服务的订制常规化。将这3种潜能给合到一起即可创立一个“顾客反馈环路”:我认识你而且记得你,告诉我你想什么,然后我就会为你做出来。虽然这种反馈环路有能促使顾客变得极为忠实,但一对一企业要想运用它,就必须能够借助在与特定个体顾客的——互动交流中所得到的反馈信息,整合其实际的生产和服务配送流程。

第二章 有一些顾客比其他顾客更合适

——如何识别利用顾客差异 (22)

顾客的差异主要表现在两个方面:他们需要从企业得到不同的价值。一个顾客的终生价值(LTV)将主要依赖于这位顾客能够保持多长时间的忠实,而且即使是顾客保持率稍有提高,也会带来LTV的显著增加。了解不同顾客的需求远不仅仅是简单地记录他们已经购买了些什么,因为两个顾客或许是出于完全不同的理由而购买了同样的产品。但是,只要企业清楚一位顾客根本的需求是什么,这家公司就能够向顾客售卖出更多的东西,并提高该顾客的价值。

第三章 制定战略

——如何利用你的顾客群制定出你自己的一对一战略。 … (41)

借助顾客群在(1)需求及(2)评估价值方面的差异性,一家公司所能采取的惯常竞争战略有大众营销、缝隙或目标营销、频次营销、以及其它方式。按照差异性对顾客群进行筹划,企业就能着手准备朝向一对一企业经营方式“迁徙”。企业化必须通过对两种潜力的管理,使自身适应其顾客群的潜力:

(1)生产、后勤和服务配送职能的弹性;

(2)企业与顾客沟通的弹性。

第四章 MCI 公司的新顾客夭折率

——如何修补顾客流失这只“漏桶”——以及如何避免发生泄漏
..... (59)

MCI 公司开层一项顾客保持计划,由于组织冲突和文化抵制而最终失败了。这家企业首先从一些消费者处购买忠诚度入手,提供给他们持续惠顾的阶段性返利。MCI 按照一套顾客分层体系,确定了3种不同的高消费顾客群,每一组都对长途电话具有完全不同的需求——MCI 准备用针对每一组顾客的不同产品服务满足这些不同的需求。尽管这项计划在顾客保持率和顾客价值方面均取得了可以量化的进展,最终却被扼杀了。除了其它原因以外,这项计划与现有的管理激励手段不相调合,而这种手段是基于顾客获取率而非保持率之上的。

第五章 增长你的顾客群

——如何增加你的顾客份额并提高你的底线 (74)

尽管具有最高终生价值的顾客(即“最有价值顾客”)是你最想保持住的对象,但“第二层级顾客”——那些不具有同样高现时价值的顾客——很可能具有最大的增长潜力。保持一位第一层级顾客所采用的战略通常不同于用来增长一位第二层级顾客所采用的战略。大多数公司同样也有一个最底部的顾客层级,其中的顾客实际上只能给企业带来“负的价值”。

第六章 不对称的胸罩

——如何从批量订制中获利 (101)

从最根本上说,一对一企业必须能够采取不同的方式对待不同

的顾客。这种企业必须针对个体顾客确定其所采取的行动,不是根据已经生产的产品或服务,而是依照特定顾客的需要。为了共同确定出针对特定顾客进行协作。这种流程也有助于加强顾客对企业的忠诚度。无论我们谈及的是订制一种产品,如照明系统、汉堡包、或是胸罩,还是一项服务,如咨询或食品杂货采购,原理完全一样。顾客详细说明了某种需求,然后你交付满足那些规范要求的产品或服务。问题的关键在于(1)让顾客方便地具体说明其需求,以及(2)记住这些规范要求,这样顾客就根本无须再次说明。如此一来,从你这再订购而非费力向竞争对手重新详细说明了自已的要求总是更为容易。

第七章 巧妙的翻新

——如何永远留住顾客,并同时提高利润 (126)

当你订阅一份新杂志时,第一年可能会花费 35.90 美元,但到了第二年价格就成了 75.90 美元,这是为什么呢?缘由是按照推测你会喜欢上这份杂志。向正常顾客收取更多费用,是借助优惠折扣努力获取新顾客的自然结果,而且几乎每一家企业都试图这样做。但是,针对顾客单独的规范要求订制产品,然后持续不断地升级产品,以便越来越较好地满足顾客的需求,由此企业就能与顾客创建一种学习型关系。逐渐的,企业不但能促使顾客变得益加忠实,而且会提高自身对顾客的价值——因为每一次的互动交流都会导致更好的订制服务或产品。

第八章 扩展“需求集合”

——如何实现量身订制,即使你卖的是商品 (146)

学习型关系对顾客很有吸引力(因而也就对企业颇有价值),只要顾客间的需求互不相同。顾客对企业的需求中所存在的差异性越大,而且顾客详细说明那些需求越困难或越复杂,那么从订制中所能得到的利益也就越多。如果一家公司销售的是某种看起来商品化的产品,那么为了引入更多的差异性,公司可以扩展顾客的需求集合。除了核心产品外,包括基本产品或服务本身的外貌、特征和属性,企业或许可以着眼订制其“产品服务捆绑”——如何对产品开据发票、进行包装和装运、怎样配送或宣传。除了产品服务捆绑

以外,企业甚至可以订制“增强需求结合”——一位顾客可能会需要的所有相关产品和服务。比如,一位想建造一幢大楼的客户可能同样也需要大厦管理服务、重新安置咨询以及电信和电脑系统设施,安装许多这类产品或服务都可能超出了企业自身的核心能力之外,但可以通过与另一家公司间的战略性联盟得到。

第九章 社区知识

——如何预测顾客需求…………… (173)

记住一个顾客单独的需求和产品规范要求,是一种提高顾客忠诚度的强有效手段;但是,如果顾客能很方便地自己记住这种信息,也许就在他自己的个人电脑里,那该怎么办?那样的话,顾客就可与供应商相互竞价,而且即使每一家都会化为商品化的东西。但是,如果企业与一个顾客间关系不仅仅是基于对那个特定顾客间爱好的认识,而且还有那些爱好与其他类似顾客的爱好的认识,而且还有那些爱好比照方式的了解,那么就有可能预测一个顾客将会需要什么——有时甚至在顾客本人意识到他想要这种东西之前。而这是一种顾客只能从企业获得的利益。

第十章 在反馈环路里冲浪

——如何在保护隐私权的同时获取更多的顾客反馈…………… (189)

个体顾客的反馈和对话对于一对一企业而言是不可或缺的组成部分。与顾客间的互动活动提出了,两个问题:互动交流得以进行的媒介或工具(电子邮件、电话、传真),以及互动交流的内容或目的(费用结算,产品规范要求,问询,抱怨)。一对一企业将会对其与顾客间进行互动交流的所有方式进行一次彻底的清查,而且除了跟踪其互动交流的媒介效率之外,(采用诸如首次来电得到处理的投诉比率进行评测)。

第十一章 媒体才是真正的媒人

——如何在媒体变革风景线中拥有客户…………… (213)

无论是广播、印刷品,还是户外广告,所有商业媒体的真正作用就是匹配媒体的顾客,所宣传产品提高企业服务的最终用户。随着通讯带宽的不断提高,企业访问顾客或被顾客访问的成本费用将会

越来越低。但是,有一种比带宽更为稀缺的资源,即顾客的时间和注意力;而且,这项资源采购费用在一对一企业通讯预算中所占的比例将会迅猛上升。互动媒体公司的成功不仅仅是拥有信道和内容带来的结果,而且同样归因于扔有个体顾客偏好数据库。正因如此,而且与传统媒体相比,也由于其独特的互动原动力,媒体公司自身也可以考虑各种不同的、有时甚至属于异端的商业模式。

第十二章 忙碌的鞋子售货员

——如何排除你与顾客间的分销路障…………… (238)

在原本针对可替换顾客销售商品化产品而非向个体顾客销售订制产品服务的分销体系中,存在着目前阻碍企业与其顾客单独创建更好关系的大部分路障。在什么样的情况下企业才应该冒险“绕过”其现存的分销商?什么时候企业将分销链本身成员视为顾客才有意义?这样一种战略的优势和劣势都有哪些?与此相对照,如果一家公司本身就从事着其它公司产品或服务的分销工作,那么为了应对这些新的技术趋势,其中许多正在“切除中间商”,采取什么样的战略才会最有意义?

第十三章 成功实施

——如何由此及彼…………… (264)

按照一对一企业的方式经营并非又一种用于改进质量、降低成本或提高生产率的技术,可以简单地加到管理工具箱里面。相反,这代表着一种商业哲学和战略上的根本性变革——一种竞争维度的变化。一套真正的一对一营销哲学如果不与整体组织进行整合,那么也就无法得到贯彻实施。企业必须着手进行一场意义深远的变革,这场变革几乎会波及到每一个部分,每一家分部,每一位官员和员工,每一种产品以及每一项职能。然而一旦朝着一个目标做出了承诺,那么由此及彼投入这一旅程基本上包括四个步骤:展望,组织,评估,转型。

第十四章 致首席执行官的一封公开信

——如果不愿长久远离海岸,那就不会发现新大陆地 … (290)

将一家企业转化为一对一企业必然会涉及到跨职能以及在各