

THE ONE TO ONE FUTURE

一对一



未来

一次一个顾客地建造关系

BUILDING RELATIONSHIPS ONE CUSTOMER AT A TIME

(美) 唐·佩珀斯 马莎·罗杰斯 著

屈陆民 译

(全新修订本内附用户指南)



彼得斯错了，这不仅是今年度最佳图书，甚至也不能说是十年中的最好书，它是曾经写就出来的两三部最重要的商业著作之一。

——乔治·根德龙（公司）杂志

华 文 出 版 社



一对一未来

——一次一个顾客地建造关系

(美)唐·佩珀斯 马莎·罗杰斯 著
屈陆民 等译

华文出版社

图书在版编目(CIP)数据

一对一未来/(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 - 1264 - 9

I . — ... II . ①佩...②罗...③屈... III . 企业管理: 营销
管理 IV . F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 093271 号

THE ONE TO ONE FUTURE by Peppers and Martha Rodgers
Copyright © 1993, 1996 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 - 4871 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.hwbs.com>

电子信箱: webmaster@hwbs.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 8.5 印张 200 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:16.50 元

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,请与我们联络。

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

修订版序言

时过境迁

当我们在 1993 年撰写《一对一未来》一书时,互联网主要还是大学教授所使用的一种工具,而万维网则只是来自欧洲某个电脑实验室的一种有趣的图形用户界面。那时批量订制术语本身还被某些人视为一种自相矛盾的说法。

自从本书出版以来,越来越多的读者将目光转向了《一对一未来》,希望借此深入了解他们将要如何响应一个处于不断变化中的媒体空间?他们怎样才能利用信息处理的增强能量和不断大幅下跌的成本?面对着撤销管制、激烈竞争以及前所未见的技术更换,他们如何才能胜赢?越来越多的公司已经意识到,与顾客进行互动交流不再只是一种可选之径,而是一种竞争必需品。而且现在他们又遇到了以下这些问题:一家互动型公司应该怎样对待其拥有的顾客?对于发生在其网站上的互动交流,一家企业应该设定什么样的目标?应采取何种方式衡量成功?不同的顾客应该得到不同对待吗?需要不时对参与互联网对话的顾客予以奖励吗?

伴随着万维网和互动功能的发展,我们已经看到汹涌而现的订制技术,从自行车到牛仔裤。尽管对于大多数公司而言订制有可能是一种难以实现和不同凡响的能力,但其它企业对此则完全不知所措。我们怎样订制这种商品化的产品?一条批量订制的裤子有可能会比标准化生产的花费更少吗?

针对这些问题以及随之而来的更多问题,答案就在《一对一未

来》的字里行间。非常简单,但并非明显可见。

如果说有什么区别的话,那就是本书在今天比3年前刚出版时甚至还要有用。我们非常高兴本书越发受到了营销专业人士的推崇。在诸如葡萄牙、西班牙、德国、中国、韩国及以色列等国,本书更加受到了前所未有的欢迎;而在日本,它成了畅销书。我们希望,当你在一对一未来中一次一个顾客地构筑自己的企业之时,必将会为本书找到越来越多的用途。我们的听众和读者告诉我说,这本书不但读着越加有趣,而且变得更加与己相关了。

而且,它现在变得更加负担得起了。

——唐·佩珀斯 马莎·罗杰斯

<http://www.marketing1tol.com>

用户指南

《一对一未来》讲述的是一种在 10 年前还根本行不通的做生意方式——尽管这种方式就像是 110 年前所实行的那种方式的直接反射。技术将我们带回到了古老的做生意方式,它所凭借的就是记住与个体顾客间的关系——时常达数百万之多——一次一个地,就像 150 年前店家和手艺人他们数百名顾客之间进行交易的方式一样。

我们制订了这份用户指南,以便帮助你开始采取一种一对一的思想考虑问题,并将本书中所提到的原则和实例运用到你自己的企业之中。在开始提出那些我们用来询问委托客户的问题之前,我们想先将一些基本的一对一营销原则概括一下。

一对一未来:课程与学习笔记

- 我们正在面临着一场规模宏大的范式转换——从工业化时代迈入了信息化时代。由此而来的结果是,我们正在目睹着大众营销范式的崩溃,这种范式主导着商业竞争走过了 20 世纪。新的范式就叫做一对一(1:1)——受到了更为价廉和更为迅捷的数据管理、交互媒体以及不断增强的批量订制潜能的驱动。
- 一对一营销定义:一对一营销的基础是顾客份额,而不仅仅是市场份额。不是在下一个销售阶段将尽可能多的产品推销给可能会购买的任何一个对象,一对一营销商的目标则是

一次卖给一位顾客尽可能多的产品,直至该顾客惠顾生意的整个期间。大众营销商开发出一种产品后努力去为之寻觅顾客,而一对一营销商则是培育出一位顾客后努力为其搜寻产品。

- 识别每个顾客的能力使得一家公司有可能计算出顾客份额——该顾客所做的全部生意中这家公司所占的份额——以及每个顾客的终生价值。一对一营销商能够区分顾客而不仅仅是产品,由此可以确定和预测出哪些顾客更有价值以及如何满足每个顾客的个性化需求。
- 大众营销公司确切地知道如何管理产品,并对能销售出更多产品、赢得更多市场份额的成功产品经理人予以奖励;而在一对一组织中,顾客经理清楚如何管理和增长其顾客的价值,并且会因一次一个地提高顾客份额和每个顾客的终身价值而受到嘉奖。
- 大众营销是對抗型的,而一对一营销则是协作型的。
- 未来的商店通过将传统零售商的信息交换职能与库存职能进行分离,就可以跨越地理限制。通路将会演化为一对一未来中最引人瞩目的管理议题之一。谁将拥有顾客关系——厂商亦或零售商?
- 大众媒体广告宣传的目的是获取新的顾客,而一对一营销商则是希望与个体顾客建立对话并打造基于相互学习的关系。

询问你组织的问题

第一章:从未来回到现在

你的公司将如何应对面向人类社会和商业环境每个角落的强大变革?这场变革是信息处理和通讯领域技术进展所引发而来的结果。

第二章：顾客份额，而非市场份额

构造一家一对一组织的第一步，就是要预见到对你的企业而言，市场份额方式与顾客份额方式间的主要差异。以下是一些用来说明的例子：

- 干洗店：不是千方百计地寻觅城中尽可能多的干洗顾客，而是要从我们现有的每一位顾客中获取更多的生意。我们要确保为他们每一个人永远地做好所有的干洗、修改、特质洗涤等各项服务，同时赢取到直接推荐来的生意。
- 非赢利组织：不是从任何一个人那里争取多少不限的捐助，而是要将我们的精力聚焦到最有可能信仰我们事业的支持者身上，并确保最大限度地拓展每位支持者的参与。虽然向那些业已表示出兴趣的人宣传我们的事业常常十分重要，但我们要集中精力不断增长我们最有价值捐献者中每个人的捐助额。
- 航空公司：不是努力将尽可能多的机票卖给所有可能的乘客，而是聚焦于从我们每一位顾客所购买的机票中获取更大的份额——特别是那些常客。

大众营销会努力获取稳定的新顾客源流，而一对一营销商则会尽力从现有顾客中争取稳定的新业务源流。你的公司如何将每一宗采购交易看做第一次购买处理？你能跟踪来自某位单个顾客的重复购买吗？一家类似的组织会如何采取一对一的角度看待交易呢？必须出现何种情形才会发生那种变化？

考虑一下终生价值让一对一营销商从提高顾客份额中获利的各种途径。（这个问题可能需要你确定出你所从事的业务，你应该从事的顾客业务，或许还得开发某种商业创意。）

第三章:与你的顾客进行协作

你的组织是不是更多地聚焦于获取顾客而非保持顾客?如果是更多地关注于获取顾客,那就花费点时间编制出表格程序,说明获取相对于保持的比较投资回报(ROI)。你的公司如何能从你最好的顾客处得到更多收益,并在这一过程中使他们变得更加忠实?你的公司是否拥有足以保留住顾客的高质量产品和服务?要想培养与每一位顾客间的学习型关系,你的公司能够采取何种基本步骤?

投诉。你的公司是如何处理和运用投诉的?你是通过跟进式满意电话调查还是其它方式“发献”投诉的?你的公司是如何将顾客的不满用作协作工具的?

第四章:区分顾客,而非仅仅产品

考虑一下下列的通用数据库,想想你的公司可能采用每个数据库中个性化信息的方式?

- 驾照信息(全美 26 个州公开提供)
- 抵押预告名录
- 汽车登记表
- 信用卡交易数据
- 电话公司号码簿及账单信息
- 破产及离婚公告,事实上还有所有的法院记录
- 出生记录
- 会员名录

有一些顾客就是比其他顾客的价值更高。航空公司依照价值对其顾客进行区分,衡量标准就是飞行里程。你的公司如何才能确定出哪些顾客最有价值并将相对较多的资源投向最有价值的顾

客。对于那些价值为负数的顾客你将怎么办？

第五章：纵深经济，而非规模经济

规模制造经济会导致随着产量增加边际收益递减，而有关每位顾客的信息纵深经济则会导致随着产量增加边际收益递增。你的公司如何才能追求“纵深经济”和“规模经济”？那么“顾客份额”和“市场份额”又将如何？抑或获取和保持？

第六章：管理你的顾客，而非仅仅你的产品

产品和品牌一直都是在公司内部进行管理的。品牌经理担负着“卖出更多产品”和“提高市场份额”的职责。谁是你公司中的产品经理？他们的角色是什么？他们会因做了哪些工作而受到奖励？

现在想想购买那些品牌的顾客。在你的组织中他们扮演什么角色？对这些个体是如何进行管理的？先不考虑实现成功所需要采取的步骤，如果你设立了顾客经理职位，那么你的公司会是什么样？

- 你的组织结构图看起来会与现在的有所不同吗？
- 顾客经理的职责都会是什么？
- 在一对一未来里，你公司中产品经理的角色将会是什么？
- 顾客经理与产品经理间的差异是什么？那么产品经理与潜能经理之间呢？
- 如果你的公司坚持进行顾客管理，那么——广告宣传会有何变化？——对顾客经理将如何进行评价？——公司变革的商业方向又将是什么？
- 实施这套战略所要采取的步骤是什么？
- 实施这套战略你可能必须要克服的障碍是什么？

第七章：让你的顾客参与对话

请几个同事列出你的公司可以将信息传送到顾客手中的所有方式，你会发现这是一个非常有用的练习；接着让同一组人列出顾客能与你交谈的所有途径。哪个列表更长一些？你如何才能将两者平衡？进行脑力激荡以便找出所有现在能用来与消费者进行对话的方法。

一旦你的顾客能无障碍地进行互动，那么顾客投诉很可能就是最为常见的顾客启动的沟通方式。一旦大多数美国家庭在 10 到 20 年内用上了光纤线路，就要认真推究一下你与你的顾客间将会采取的互动方式。那将会如何改变你的竞争方式？你的未来竞争对手会是谁？最新涌现出来的竞争对手会是大企业还是小企业？

第八章：将产品提供给顾客，而非将顾客推向产品

旺德曼全球直销公司的莱斯特·旺德曼说，现在的零售系统只不过是中世纪那样的集市，将买方和卖方聚集到一起，双方达成合理的最大限度。你公司的分销系统实际情况是这样吗？

有些顾客希望从商店得到较低的价格，但更多顾客则愿意以较低价格换取相关的无障碍便利。为了将购买、使用和替换你的产品变得更为便利，你的公司能做些什么？

零售商或分销商的两项最重要的职责是(1)产品分销；(2)与顾客间进行信息交换。在你的公司中，这两项职能是不是“没有捆绑结合”？

商品与服务的家庭配送。你相信在不远的将来食品杂货将会送货上门吗？如果食品杂货有可能，那么办公用品、音像租赁、医药处方或者订制服装呢？这一切如何才能行得通？这将会如何影响到你公司的竞争力？

第九章：赚钱之时保护隐私，而非威及到它

美国人对隐私权主要有两方面的担心——泄露有可能遭到滥用的个人信息，以及受到垃圾信息的狂轰滥炸和对他们时间的侵占。你的公司会如何处理这些问题以及这些担心所包含的一种平衡：对于一家一对一公司而言，掌握有更多的顾客信息意味着与顾客不太频繁的（而且更加有用的）接触？营销商如何才能通过保护隐私权赢利？

第十章：光速社会

本章所探讨的是在一对一未来的商业运作。随着芯片体积变得更小、速度更快、功能更强以及更加便宜，我们生活的各个方面将受到何种影响？这种讨论本身就很有刺激性，但其潜在要问的问题是：这些社会变革如何会波及到我的生意？比如，如果越来越多的人在家工作，那将会如何影响到汽车零部件市场和汽油价格？办公用的房地产价值？紧身衣裤的销售？

每个消费者将会逐渐成为自己的信息看门人。那将会如何影响到你的生意？电子科技发展会对地理产生什么效应？探讨一下这与就业、房地产、儿童入托、企业对企业营销、交通及其它与你相关事项间的关系。一对一未来将会怎样为企业家创造商机？为什么“现在任何铁板一块的东西都会进入到濒危物种名单上”？那将会使你的组织投向何方？在这一时刻，对于信息时代人类的未来你将坚持谁的观点——乔治·奥威尔的悲观论还是万尼瓦尔·布什的乐观论？

实施基本步骤

虽然每一家组织都会采取自己的方式迈向一对一，但你或许想思索一下大多数公司会考虑的一些基本步骤：

1. 定出成功一对一公司的基准。
2. 在你的公司中,收集所有决策层和实施团队的意见。
3. 仔细审视你的组织以及经营人员。为了将聚焦赢取顾客份额视为一种驱动战略,需要克服什么样的路障?
4. 核查你的顾客数据库,制定一份数据库蓝图,以便按顾客对数据进行整合,首先从最有价值的人手。
5. 确定每个顾客的价值。这也许得采取概率统计的方式建造“终生价值”模型。要聚焦于对你的公司有较高价值的顾客。
6. 要建立多种互动联系方式,并利用直率型交易与个体顾客建立对话。
7. 利用收集的信息进行批量订制。确定出每个参与者在分销链中的角色。
8. 逐个顾客地制订计划,而非按照产品逐一进行。

前 言

1990年初,唐·佩珀斯就营销的未来在托莱多广告俱乐部(Advertising Club of Toledo)发表演讲,旨在探讨当前通讯与信息技术如何会彻底改变商业与消费者之间的关系。当时马莎·罗杰斯就位居听众之中,她是附近保林格林州立大学(Bowling Green State University)的营销学教授。

那时,唐正任职于纽约的林塔斯美国公司(Lindas: USA),这是一家大型的跨国广告公司,拥有像可口可乐、通用汽车、联合利华以及IBM那样的大客户。唐负责林塔斯公司的美国业务拓展,除了其它方面以外,他的工作还包括努力通过宣传公司的营销洞察力和能力来吸引新的客户。就在托莱多演讲前的那年夏天,全美广告联合会打电话给林塔斯公司,问是否有经理人愿意填补该组织年会“媒体之未来”原定演讲人最后一刻取消计划而出现的空缺。唐认为这是一次让林塔斯在广告专业人士面前一展风采的绝佳机会,而这些听众中不乏来自广告预算充盈的客户组织,因此他让公司接受了这一约请。然而,林塔斯的媒体总监借口时间安排有冲突而婉言拒绝,而且还批评说这种题目早已讲滥了,每个人都在谈论着大众媒体的日趋分化现象。

唐意识到他自己不得不亲自前去演讲。由于要在短短时日内就得变成新媒体技术“专家”,他决定转而谈论为了结合诸如互动和个体可交互能力这样的媒体创新,大众营销将必须如何进行变革。大众营销如何容纳那些最终允许个体观众回应的电视广告?大众营销如何应对这样一个世界,其中的个体观众可能收到基于

他们对以前信息回应的不同广告？

作为一个营销专业人员，他认为熟悉这些新技术的商业内涵远比企图掌握媒体成本、触及面和频次统计以及新媒体趋势中所涉及的更为深奥的议题容易。他错了。

在审查完相关议题并与广告界内外的同事进行了讨论后他得出结论，这种媒体创新根本不会提高大众营销的效率或绩效。大众营销所依托的是为每个人生产相同的产品，摆放在每家店里，然后同时向每个人传播这种产品的特性和利益。

唐由此推测，现在即将出现的通讯和信息技术将会完全消除大众营销本身的根本基础。必须为之制定出新的规则，新的策略以及全新的竞争战略。这种结论似乎不会受到欢迎，他向一群广告专业人士听众传达了这一信息，而这些人的职业正是基于大众营销学科的持续成功和有效性。然而他对营销未来的探索填补了一块空白，演讲大受欢迎。每个人都认识到大众媒体中的“大众”正开始逐步走向消亡，但没有人真正十分了解如何应对由此而引发的最终结果。

紧随这次年会之后，邀请函纷至沓来，要唐到全美各地以及其它许多国家演讲。《纽约时报》广告学专栏以及许多当地商业出版物和行业报刊均对这次演讲进行了报道。

而在此时，马莎·罗杰斯正任教于保林格林州立大学，一所拥有博士授予权、学生规模在17000人的大学，马莎在学校的主要工作目标之一就是教授学生大众营销及广告学方面的课程。她向学生们讲解经典营销要素的重要性，即产品、地点、价格和促销。她还教授产品定位，并指导学生如何开发出创造性的广告，以便突破大众媒体广告信息的日益杂乱。

但是，她对于向学生灌输大众营销已经感到越发不安，这些学生中大部分要到而立之年才能真正实践这些东西。她还曾尝试教授缝隙营销、微观营销、数据库营销以及详尽的人口地理统计分