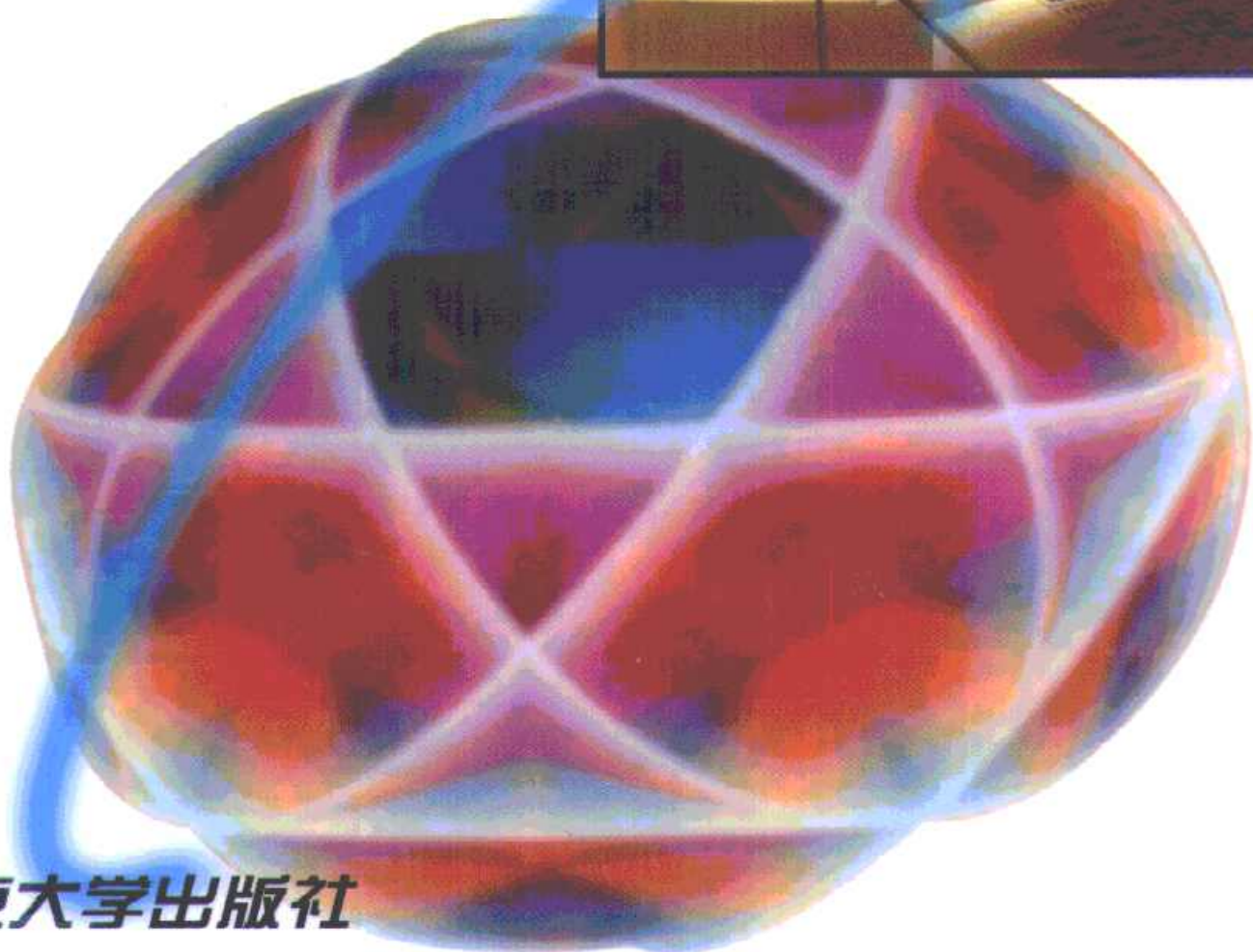


Microsoft® Press

21 世纪智能商务解决方案

直销与客户管理



北京大学出版社

21 世纪智能商务解决方案

直销与客户管理

[美] Douglas Gantenbein 著

天宏工作室 译

北 京 大 学 出 版 社

· 北 京 ·

F-713.36
G16

著作权合同登记 图字：01-1999-1932 号

Smart Business Solutions for Direct Marketing and Customer Management

Douglas Gantenbein

本书版权为 Douglas Gantenbein 所有,1999。(Copyright © 1999 by Douglas Gantenbein. All rights reserved.)

本书中文版由美国 Microsoft 出版社授权北京大学出版社独家出版,2001。

本书封面贴有北京大学出版社的激光防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,翻印必究。

图书在版编目(CIP)数据

直销与客户管理/(美)甘滕贝恩(Gantenbein, D.)著;天宏工作室译. —北京:北京大学出版社,2001.2

ISBN 7-301-04670-7

I. 直… II. ①甘… ②天… III. ①电子商务-研究 IV. F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 71771 号

书 名: 直销与客户管理

著作责任者:[美] Douglas Gantenbein 著 天宏工作室 译

责任编辑:邱淑清 范彦

标准书号:ISBN 7-301-04670-7/F·362

出版者:北京大学出版社

地址:北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网址:<http://cbs.pku.edu.cn>

电话:出版部 62752015 发行部 62754140 编辑室 62757065

电子信箱:zpup@pup.pku.edu.cn

排印者:北京大学印刷厂

发行者:北京大学出版社

经销者:新华书店

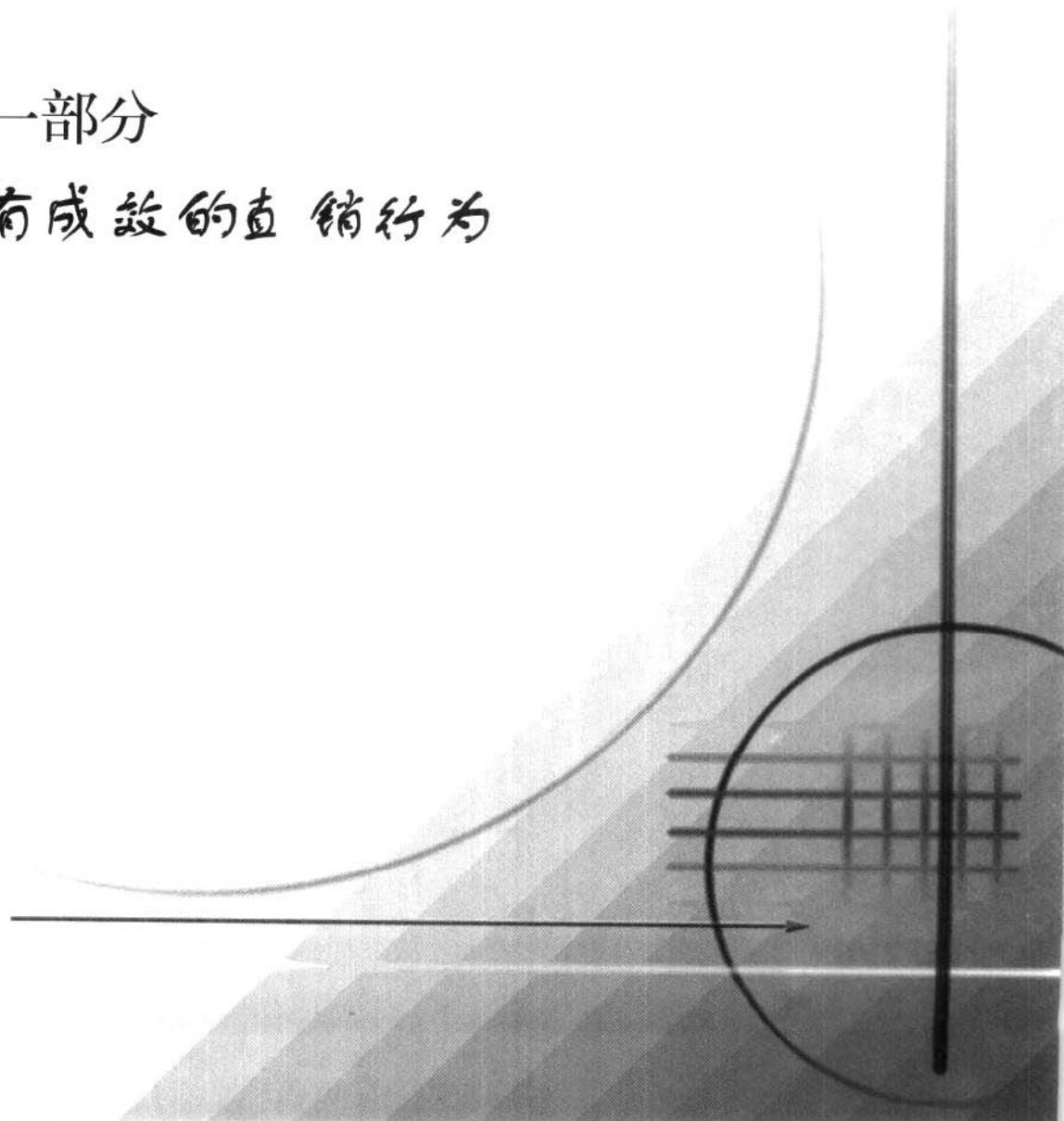
787 毫米×1092 毫米 16 开本 13.75 印张 217 千字

2001 年 2 月第 1 版 2001 年 2 月第 1 次印刷

定 价:23.00 元

第一部分

卓有成效的直销行为



第一章

直销广告和小企业

苏拉表(Sur la Table)是一家位于西雅图的商店,它是厨师们的购物天堂。无论是完美的马铃薯削皮机、理想的烧烤锅,还是最新的意大利式咖啡烹制附件,客户都可以在这儿买到。该厨具供应店 27 年前从西雅图有名的匹克·普雷斯市场(Pike Place Market)起家,到现在已经发展为拥有 7 家子商店的连锁店,后来发展的 6 家分别位于西雅图市郊的科克兰德、新港沙滩、旧金山、伯克利,以及加州的圣塔·莫尼卡和德州的达拉斯。因为要与闻名全国的商家,如威廉姆斯·索罗玛,以及地区性厨具商进行竞争,苏拉表面临的市场环境相当恶劣,而且提高知名度也很困难。“我们是一家小企业”,苏拉表的市场部经理卡罗·康奇(Carol Couture)解释道,“我们不可能每天通过广播做广告,或在报纸上随意刊登广告希望什么人注意食品栏目,我们负担不起这笔费用。”

苏拉表采取的解决方案是:直接给顾客邮寄广告。该公司多年除了向客户寄出本地信件之外,还寄出 700 万份产品样本,介绍库存的各种烹饪工具,并通过快报向客户介绍即将举办的特殊活动和展示会。产品样本带来了将近半数的公司收入,占苏拉表库存交易的很大一部分,它所提供的有关客户位置和人口统计数据的反馈还能帮助公司确定最佳的零售位置。

“我认为,直销广告是拓展业务的最有效途径,”康奇说,“我喜欢给别人家里寄东西,并且预测他们的反应。”

在美国,已有数千家小企业已经发现将营销资金用于直销广告最有成效,

而苏拉表只是其中之一。也许,这种方式也适合于您的企业,无论它是一家位于街角的花店,一间服务上车的连锁咖啡屋,还是一家本地服装店。

1.1 直销广告的作用

广告费用非常昂贵。举例来说,在 1999 年度的超级碗大赛中,为了购买仅仅 30 秒种的广告时间,做广告的人花费了 130 万美元的巨款。而这笔惊人的巨款的回报是众多的观众——1.28 亿人在收看丹佛野马队与亚特兰大猎鹰队之间的冠军争夺战。然而,超级碗大赛期间的广告只是行销领域中的一杆猎枪——瞄准范围广泛,甚至几乎无法瞄准。只有百威、联邦快递、M&M/Mars 之类的大公司才能问津这类广告。这里没有苏拉表或者其他任何小企业的容身之地。

对于小企业,“与大鱼一起游泳”(套用卡罗·康奇先生的原话)的最佳途径就是直销广告。而且,不用花费数百万元的广告费用。这正是直销广告的可取之处。

1.1.1 直销广告能够得到反馈信息

尽管直销广告有多种作用,如带来库存交易,或者引导以后的购买力,但是直销广告的根本目标在于获得反馈信息。在花言巧语说服客户采取行动方面,其他形式的广告不能与它媲美。如果您希望客户光顾您的饭店,购买某种运动衫,尝试某项地毯清洁服务,或是预订某种杂志,那么直销就是达到这些目标的最有效途径。对于小企业来说,直销尤其重要,因为即便能够承担广告费用,小企业也耗费不起广告进入客户意识所需的漫长时间。

1.1.2 直销广告能够壮大客户群

1967 年,L.L. Bean 的年度销售额是 300 万美元。而 24 年后的 1991 年,其年度销售额达到了 10 亿美元。他们是怎样取得如此业绩的呢?这在很大程度上是因为使用了强大的新型数据库工具。使用该工具,Bean 可以更仔细地确定目标,更精确地衡量分类销售的成果。像 L.L. Bean 这样通过直销大幅度壮大了客户群的公司有数百家之多。其他此类公司还有 Lillian Vernon、Banana Re-

public、Sharper Image,当然还有最先领略到直销的强大力量的 Sears & Roebuck。

1.1.3 直销广告能够体现企业个性

作为小企业,您有一系列特殊的目标和想法。您的企业家身份也意味着您有着特殊的商业个性。您可以十分轻松地设计出完全适合您的企业的直销方式。您可以锐意进取,也可以和蔼可亲或精明圆滑,还可以漫不经心、不拘小节。

1.1.4 直销广告的效果可以衡量

对于绝大多数广告而言,我们很难知道它们是否带来了任何实际效益。公众对公司的看法是否有变化?客户是否对品牌更加熟悉?但是,我们能够对直销广告进行精确地衡量。您能十分容易地计算每个邮件及每个反馈信息的费用,并将这一费用与直销广告活动产生的销售额进行比较。

1.1.5 直销广告的可测试性

提供哪种服务最能奏效?采用哪种设计最合人心?传单是否优于目录?使用直销广告,您就能找到这些问题的答案。例如,Lands' End 和 L.L. Bean 之类的大型目录零售商给东海岸和西海岸的客户寄不同的产品样本——价格不同或者突出某一商品,甚至给家庭主妇寄的目录封面与给男人寄的都不相同(前者颜色更丰富,而后者更实用)。然后,销售数字将说明这种特殊的价格和特殊的设计是否有效。(作为客户,您总想知道目录中的某项商品是否正在打折;实际上,同一公司的其他目录很可能如您所愿。)小企业还能对许多变量进行测试。可以改变广告中的广告词,试验不同的格式,或者将换油的 9 折优惠变为含有全部维修检查的免费换油。

1.1.6 直销广告能够适合任何预算

无论您是要寄明信片给 500 个客户,提醒他们更换轮胎和防冻剂,还是打印和分发您的最新服装设计的彩色产品样本,您都可以根据您的预算制作直销广告。您可以很容易地增加直销广告,因此,如果最初的 1 万份邮件效果良好,那么再订购 5 万份邮件,购买或租借某些更大的邮件列表,或者扩大活动的规

模都非常简单。

1.1.7 个人化的直销广告

恰当运作的直销广告活动可以赢得经过仔细选择的客户群体。因此,您可以非常明确地论述产品或服务将怎样满足收件人的需求。您能够非常直接和私密地将邮件及其副本投递给客户,而不同于大众化的电视、电台或者广告。正是这种个人化途径赋予直销一种真正的力量:能够帮助您与客户发展稳固而长远的关系。通过跟踪客户的购买纪录,您可以向最佳消费客户提供特殊的奖励,提醒退出的客户您仍然乐意向他们提供产品,或者向客户提供适应他们的特殊服务和产品。

1.1.8 热门的直销广告

根据直销协会的统计,在1998年中,对客户的直销总额(其中包括直销广告和电话推销)为7590亿美元,占全美客户消费总额(略高于60 000亿美元)的12.4%。(难怪他们称我们的经济为:客户主导型经济)。在企业对企业类型方面,直销也获得不俗的业绩,1998年年度销售额为6120亿美元,占全美企业对企业销售总额(12万亿)的5%。

直销销售额正处于上升趋势,自1993年以来,年均递增率约为8%。尽管随之而来的是几乎同样的费用增长,但直销专家预测在未来若干年内,即使直销销售额年均递增率达到8.6%,其相应费用的增长也会降低。这样,直销商将会获得巨额收入。通盘考虑所有因素(广告费用、税款以及雇用工人的费用)后,我们预计直销的增长速度将超过美国经济的增长速度。

在有直销业务的公司中,直销收入在其总收入中占有很大的比率。根据《直销》(*Direct*)杂志最近的一份调查显示,在采用直销的公司中,将近一半的收入来自直销业务。在企业对企业行销方式中,直销收入超过企业总收入的一半,紧随其后的是客户行销方式。23%的接受调查者表示直销收入占其总收入的90%。

1.2 直销:事实与神话

刚刚讨论过的那一类统计数字批驳了对直销的一种常见认识:它没什么作用。

确实,对客户的某些调查显示许多人厌烦直销的高声叫卖。而其他调查则显示在任一给定年份,超过半数的美国人通过电话、邮件或者 Internet 购买商品。这些方式都属于民间直销。直销确实有用,并且很管用。拥有优惠券的客户,曾经通过目录定购的客户,保存并使用饭店寄来的优惠卡的客户,或者光顾给自己邮寄明信片的当地商店的客户,都对直销有反应。

纽约直销专家及《响应:有效益的直销邮件的完整指导》(Response: The Complete Guide to Profitable Direct Mail)一书的作者路易斯·凯·格勒尔列出了对直销的其他一些常见误解:

零售更容易 格勒尔先生说:“事实并非如此。尽管零售方式似乎更利于与客户沟通,实际上,无论是商品在商店中的摆放位置,还是售货员向潜在买主展示商品的方式,您几乎都无能为力。而且,零售方式强迫您生产足够的商品来填充多家商店的货架。而直销方式与之相反,它能让销售者充分地控制商品的展示方式。它更有成效,允许销售者根据需要仅仅增加某种商品的生产或购买。正是这种应时性的生产方式帮助丰田获得了成功,福特以及其他汽车生产商也相继效仿。如果您的销售对象只有几千人,您也能从这种方式中受益。

我已经登过广告了,而且效果不错。我不需要直销 “嗯,也许您不需要直销,”格勒尔先生说,“但您怎么知道吸引顾客的正是您的广告呢?寄一张 7.5 折的优惠卡,您就会确切地知道用于直销的广告费会为您赢得什么。否则,如果好的位置和口头承诺就能带来生意,那么说明又浪费了广告费用。

我做过直销,但没有成功 “很好,”格勒尔先生说,“但是您肯定您使用了恰当的广告语吗?您提供的服务和产品确实适于直销吗?有时,标题的措辞一类微小的细节就会产生不同的效果。多试几种方式;几乎可以肯定,总有一种会奏效。”

直销大事年表

1450: 古登堡(Gutenberg)发明活字。

1667: 英国园丁威廉·卢卡斯出版最早的园艺目录。

1744: 本杰明·富兰克林出版一份“近六百卷的有关大多数系和学科”的目录。

富兰克林进一步发展了保证顾客满意这一观念。

1830s: 几家新英格兰公司开始出售体育器材、渔具和航海用品。

1867: 打字机的发明使廉价并相对迅速地打印少量材料成为可能。只是,早期的字模从纸的底部开始印制,无法校对。

1886: 火车站管理员理查德·西尔斯开始邮购业务,出售被某一地址拒收的手表。1887年他与阿瓦·罗贝克合作,6年以后打印出一份196页的目录。

1912: L. L. Bean 建立一个成功的邮购公司,出售保修的防水靴。

1926: Neiman Marcus 寄出第一份关于昂贵、高档衣服和礼品的目录。

1950: Diners Club 寄出第一份信用卡。

1982: 纽约内科医生罗格·布雷斯罗保存一年之中收到的每一份直销广告。他的收藏重达509磅。

1992: 美国的家庭邮购超过1亿次。

1.3 直销广告的一些不利因素

将营销资金用于直销是一种已被证明的、有效的、正在发展的方法。但是并不都会马上赢利,例如垃圾邮件。即使工业界人士也使用垃圾邮件这个称呼——至少,他们中大多数人这样说。西雅图地区的直销广告顾问鲍伯·汉克尔为IBM之类客户的宣传活动产生了先前业绩十倍的反馈率,他注意到一个不可避免的事实:没有人喜欢直销广告。实际上,即便是最成功的宣传活动,仍然会有90%的收件人会将信息扔到一边。确实如此,扔到一边,就像垃圾一样。在一次相当成功的直销广告活动中,该数字上升到98%。

一个原因可能是:人们有时似乎被直销广告所淹没。例如,据《华尔街周刊》(Wall Street Journal)统计,1998年邮寄目录增加了15%,典型的“一流”目录客户——带有小孩的双薪家庭——每周收到多达9份的目录。许多几年前还严格地奉行零售原则的商店,如Saks Fifth Avenue和Dillards Department Stores,现在也加入了直销广告的目录大战。竞争的加剧,即便是基础良好的直销广告商,要保持增长率和利润率都越来越困难。近年来的残酷竞争引起了备受尊敬的直销服装商Lands' End的上层骚动,使它不得不解雇雇员。然后是

提供信用卡、提供杂志定购以及空前的俱乐部优惠之类情形的激增。事实上,要从这一片混乱中抽身而出是十分困难的。

在发起一次直销广告活动之前,您还应该考虑其他一些要素。

1.3.1 邮费增加

在 90 年代初期,美国三级邮件的邮费(通常用于直销广告)增加了 16%。在 1997 和 1998 年,邮费趋于稳定,但在 1999 年年初再次上涨。邮费的增加使得直销商每千份邮件的费用上涨,这意味着每份邮件必须有更好的回应才能盈利。而且,越来越多的直销广告顾问认为,如果使用没有担保的大宗邮件,那么您的邮件很可能被扔掉。甚至有些公司使用高价邮递员,如联邦快递公司,以保证邮件能够送到指定的读者处。

1.3.2 产品费用增加

随着邮费的增加,纸张、打印以及产品的其他相关项目的费用也在增加。美国“直销协会”在 1998 年的行业报告中提到的好消息是:在未来的几年里,这些费用的增长率会低于销售额的增长率。但是邮费和产品费用仍会占某些邮件总支出的 90%。因而,任何增长都事关重大。

1.3.3 隐私方面

请面对这一事实——某些人不愿意接受广告。与直销行业的约定并没有很好地解决这一问题。确实如此,客户有权从邮件列表中删去自己的名字。

1.3.4 行业自身

有时,直销广告显示出它直击目标的非凡的能力。每周人们会收到多少封标有“重要”却充满虚假邮政操作指令的邮件?这些邮件包含着对收件人的若干假定。透过这些假定,我们可以窥见巨型邮件列表的大手。而这份邮件列表对于区分潜在客户的实际需求或需要帮助很小。如同《直销》杂志专栏作家赫斯切爾·高登·刘易斯最近指出的那样,太多的直销广告以一些完全荒谬的语句开始,什么“填填信封每周即可获得 1000 美元!”,或者“全新生财观念!”,要

不就是“我清洗肮脏的小百叶窗获利 100 万美元!”

刘易斯写到:“我们被看作狡猾的投机艺术家。无知的公众连同他们无知的轻率,将我们大家混在一个大锅炉中。直销、直接反馈、直销广告、邮购、电话推销等就像古老的连环画“Pogo”中的语句:‘我们遇见的敌人就是我们自己。’”

这一信息并非表明直销广告没有任何作用。它只是表明直销广告必须事先设计好。设计优良的直销广告会成为真正的对客户服务,而不是对客户的骚扰。

1.4 直销广告适合您的企业吗?

直销广告的适应性使它几乎适合任何企业。以下列出一些大公司和小公司的直销广告活动:

- 为了协助推出 1997 年上市的新型 M-class 运动用车,梅赛德斯-奔驰公司精心组织了一次直销广告活动。活动开始于 1995 年 10 月,公司向预期的客户(大部分是郊区的小康之家)寄出了 40 万份邮件。邮件采用调查形式并且包含一些能够引起人们兴趣的项目(如少量据称从 M-class 原型上剥下的金属片)。梅赛德斯-奔驰公司获得了高达 50% 的反馈率,并且为价值 45 000 美元的新款汽车营造出可观的声势。该车型后来成为梅赛德斯-奔驰的一种非常流行的车型。
- 在西雅图,当地公司斯沃兹兄弟餐馆,在 1~2 月淡季期间进行促销活动。他们向客户邮寄彩色的广告邮件,其中含有商业名片大小的可按虚线撕下的存根,用它可以在 8 家连锁饭店和熟食店享受 66 美元的优惠。结果获得了 6% 的反馈率,在饭店业的萧条期为饭店增加了 1% 的收入。
- 在 Westport、Connecticut,服装商米切尔收集了一份客户邮件列表,表中列出的是两年未曾光顾商店但是以前常常购买 900 美元以下价位套装的客户。寄去的邮件向他们提供特殊的优惠。米切尔寄出了 3000 份邮件,结果有 438 人光顾了商店——将近 15% 的反馈率。这些回头客的消费额超过 30 万美元,使米切尔的收入远远超过邮件的费用。

简而言之,提供大、小产品或服务的直销广告能对任何企业产生实际的作用。以下列出可以在直销广告中做的一小部分事宜:

- 出售产品或服务;
- 进行库存交易;
- 感谢客户的惠顾;
- 向客户提供有关新商品、新地址或新雇员的信息;
- 向新的客户出售存货及其附件;
- 提供特殊的优惠;
- 进行客户调查;
- 重新赢得一段时间内未曾光顾的客户;
- 鼓励老客户;
- 向预期的客户介绍自己;
- 宣布商店开张;
- 建立潜在客户的邮件列表;
- 以即将上市的产品刺激客户。

1.5 Microsoft Office 2000 提供帮助的方式

在执行直销广告策略时,Microsoft Office 2000 能成为一种有价值的工具。它包含很多您已经熟悉的升级程序,这些程序可以帮助您书写和设计直销广告信件,如 Microsoft Word 和 Microsoft Publisher。此外,Office 2000 Small Business、Professional 和 Premium 中都包含“直销广告管理器”。这一基于 Internet 的强大工具使用的是 Microsoft 的向导技术和美国邮政服务中心的专业技术。它可以让小企业顺利地开发出既有精确目标又值得花钱的邮件。“直销广告管理器”包含以下部分:

- 通过 InfoUSA(一个向直销用户提供邮件列表的令人尊敬的供应商)访问潜在的目标客户列表。Office 2000 用户能够使用“直销广告管理器”访问 InfoUSA 的 Web 站点,以便扫描有效的列表及其费用,然后购买并直接将姓名下载到一个 Microsoft Excel 电子表格中。特殊优惠和服务就将适用于 Office 2000 的用户。

- 此工具让您能够对照美国邮政服务中心的国家数据库检查地址。数据库将检查地址是否完整,并更正错误地址。
- Word 或 Publisher 的邮件合并功能。该功能帮助用户发送文档或者出版物,或将邮件任务传递给外发邮件服务商,如 Pitney Bowes 或 Neopost。

总之,直销广告、Office 2000 加上您的小企业就能成为一种有利可图的组合。

第二章

设计直销广告的成功之路

著名的高尔夫球教练 Harvey Penick 曾经写道：即使笨蛋也应该养成完成击一个好球所需要的所有动作习惯：即判断距离、选择球棒、仔细瞄准，然后做控制性摆动。虽然他们打出的球可能还像平常那样拙劣。但是，由于以上准备工作，他们以后可能会打出完美的一杆。他的忠告是：任何计划都强过没有计划。

组织一个成功的直销广告活动很像打一杆高尔夫球。确实，即便计划周全的活动也可能达不到预期的效果，但是没有计划或者计划糟糕的运动肯定会失败。评估您的产品；仔细审视您的潜在客户基础；然后确定最佳信息；这一漫长的过程将确保您的活动平稳地进行。没有可靠的计划，再聪明的广告文字和时髦的图形都将无济于事。

2.1 首先，考察现实状况

虽然直销广告是小企业可以采用的最有效的销售工具，但它并不能创造奇迹。丹佛的一位直销顾问吉姆·莫瑞斯(Jim Morris)认为，他的首要任务之一是：向客户确切地解释他们将指望从直销活动中获取什么。因为大多数市场新手相信他们的产品或服务将彻底改变整个市场。“他们只是离自己的产品太近，”莫瑞斯说，“他们认为，一旦大家发现他们的新产品是多么令人兴奋，反馈率就会达到 50%。他们认为钱就会滚滚而来。”

可惜，事情并非总是如此。例如，行业研究一致显示 2% 的反馈率是相当

正常的。实际上,有迹象表明该数字正在下降,因为大批来自目录公司的直销广告、信用卡发行人,以及其他正在扩大的直销广告用户充满了邮箱。尽管如此,仍然有一些市场商人保持过分的乐观。莫瑞斯清楚地记得一个特别的客户。“她认为会收到来自每个人的反馈信息,她确实这样认为!”

直销是一种强大的工具,但它并非适用于每一种产品和服务。而且商家要想获得划算的反馈率,必须首先进行若干测试,并进行修正。

2.1.1 出售的产品或服务

就像在第一章中提到的那样,对采用直销广告出售或推销的商品或服务几乎没有限制。然而,要确定哪种产品适宜于通过直销广告投放到市场却颇费一番思量。例如,如果您拥有一个当地的园艺中心,库存多种植物、树木以及园艺用具,如工具、肥料以及种植用的罐,那么您想出售什么呢?您可能会有一些非常新颖、奇异的杂交植物,还有12种不同的园艺铲。也许,您还存有许多经实践证明切实可靠的保留产品,如北美杜鹃和圆刃铲。您要突出哪一种呢?其次是价位问题。您要与附近的“家庭中心”展开价格竞争吗?还是想突出您那不寻常的优质(但昂贵)商品?最后要考虑的是您的客户,或者说您想要联系的客户。他们是喜欢周末挖掘,不怕弄脏胳膊肘的劲头十足的园丁,还是更喜欢在周末打网球或者远足的临时园丁?

或者让我们设想:您经营一个小型的公关公司,您希望与新客户取得联系。您是想说服已经与别的代理合作的企业掉头与您合作呢,还是愿意从未尝试过公关的企业雇用您呢?您将自己展示为友好的小代理商呢,还是一家大型的、能够与大公司合作的大代理商呢?您想出售何种服务呢?撰写文稿、高科技营销,还是制作图像?

总之,这一过程并不容易。但大多数直销专家认为,通过检查您的产品或服务是否符合以下标准,您能确知它们是否适合采用直销广告:

拥有目标性观众 您从没见过麦当劳的直销广告,原因在于:大家已经在吃它的汉堡(也许,博格·金会反驳我们)。当您能够识别并定位明显的潜在客户时,采用直销广告最为有效。您可以通过考察他们的收入、一贯的购物习惯、嗜好和职业等因素,确定他们是否容易对