

Customer Service

Integrated Supply Chain-based Marketing Management

顾客服务

——供应链一体化的营销管理

徐章一 著



中国物资出版社

China Logistics Publishing House

顾 客 服 务

供应链一体化的营销管理

徐章一 著

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

顾客服务:供应链一体化的营销管理/徐章一著.

-北京:中国物资出版社,2002.1

ISBN 7-5047-1796-7

I. 顾… II. 徐… III. 商业服务 IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 091760 号

中国物资出版社出版发行

网址:<http://www.clph.com.cn>

社址:北京市西城区月坛北街 25 号

电话:(010)68392746 邮编:100834

全国新华书店经销

北京鑫正大印刷厂印刷

开本:850×1168mm 1/32 印张:10.625 字数:273 千字

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

ISBN7-5047-1796-7/F·0649

印数:0001—6000 册

定价:20.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

序

徐章一是我指导的博士研究生。在他完成本书的第二次修改之后,邀请我作序,我欣然应允。作为他的授业之师,我有责任向大家推荐他,尽我所能将他扶上马,送一程;在本书历时近两年的创作过程中,他和我做过多次深入的交流,谋篇布局、选材用料、观点提炼、继承创新等重要问题都做过认真的研究,在我看来,这是一部有价值的著作,我也很高兴向大家推荐。

这部专著的主要特点在于:

创新性。本书从供应链管理的角度出发,在供应链一体化的全景之中,创新性地提出了供应链一体化的营销管理的观点,并较系统地进行了多方位的阐述;研究了顾客服务理论和实践中的重要问题,揭示了供应链一体化顾客服务的实现机制,并将顾客服务的基本标准首次概括为7个“R”,初步探析了基于供应链的顾客服务评价的“7Rs模型”;探讨了基于供应链一体化的顾客关系管理(CRM)、B to C和B to B的顾客服务、物流管理在顾客服务中的功能和作用等前沿性问题,从而论证和阐述了市场营销是基于供应链一体化的将顾客价值最大化与企业价值最大化相统一的服务活动的思想。

可操作性。在最新的企业管理理论成果指引下,应用先进的管理方法对顾客服务中的重要问题进行可操作性研究是本书的第二个特点。在本书中,他对顾客服务的一些关键环节的操作把握,对业务流程的归纳,充分展现了其丰富的实践经验和观察、分析问题的能力,给人留下了深刻的印象,如顾客服务的定律、顾客关系管理的实现机制、生产商的定制化营销与顾客服务的实现、准时采购的方法、营销管理中的需求变异放大与库存管理、供应商管理库

存的思想在营销主导型企业中的应用以及基于供应链的顾客服务评价方法,等等,新颖独到,操作性强。

易读性。本书引用了优秀企业的大量案例,于例中求证基本规则,于理中评点典型案例,相得益彰,通俗易懂。

最后,需要说明的是,本书在力图创新和对问题的全面把握过程中,有些问题的探讨还有待深入,这是本书的不足之处。我相信,随着他的深入研究,不久将会在其他著作中较好地解决这些深层次难题。

马士华

2001年11月

前 言

在学者的眼里,我是一个商人;在商人的眼里,我是一个学者。我还能断定自己是一个“儒商”,但在我的骨子里有一种将先进的管理思想和方法运用于创造企业价值的实践中去的冲动,正是这种冲动使我按捺不住创作了这本书。

这本书,可能有许多毛病,但在如下方面可以让你有所收获:

1. 创新性地将供应链管理思想运用于市场营销的实践中,认为市场营销是基于供应链一体化的将顾客价值最大化与企业价值最大化相统一的服务活动。

人们在谈论市场营销时,首先想到的是4Ps理论。4Ps理论在过去的那个世纪里是占主导地位的营销理论,在21世纪,它仍将占重要地位。但是,环境和技术已经在不知不觉中发生了翻天覆地的变化:市场的不确定性大大增加了,顾客的个性化需求大大增强了,顾客化定制和敏捷制造技术的应用,供应链物流管理的完善,使得营销管理已从以产品为中心的推销模式转变为以顾客为导向的服务模式了。

营销管理的关键环节是企业价值链与顾客价值链的有效对接。在以往的主导性营销理论中,由于一直是以企业价值的生成、实现为核心,强调产品生产、销售实现、成本控制和利润可得,因此人为地将一条完整的价值链分割为两段,即企业价值链和顾客价值链,或者更倚重企业价值链。事实上,顾客价值链对整个营销管理来说与企业价值链同等重要,它直接决定着企业价值链的成长和竞争优势的巩固与提升。如果企业能够将二者进行平衡对接,那么,源于企业价值链的驱动力与源于顾客价值链的拉动力就能够形成合力,这种合力所体现的形态就是信息流、物流、资金流在供

应链中的畅通以及从供应商、生产商、物流商、销售商直至终端顾客的价值最大化。

如果说在以往由于市场环境、科学技术的制约和企业实力的限制,使得企业只能关注其自身的话,那么在信息技术和供应链管理思想的推动下,二者的衔接和协调运行已成为可能,并且这种衔接和协调运行的结果是企业价值最大化与顾客价值最大化的共同实现。

2. 服务已成为供应链的新动力和高利润区。

服务在过去是一项为销售产品而为之花钱业务,而今却已成发展的潮流,它蕴涵着无限的商机,是企业的利润之源。据《IT 经理世界》2001 年 9 月 5 日报道,IBM 在 2001 年 7 月所公布的第二季度的财务报告显示,其硬件收入下降了 5%,但其业绩却创造了历史上最好的利润记录——20 亿美元,在全球相同行业一片低调中独显一抹亮色,因为来自服务的收入增长了 15%达 87 亿美元,电子商务服务收入增长 30%。同样的趋势在 GE 公司长达 20 年的调整历程中表现得更明显,如今 GE 公司 75% 的利润来自于服务部门,并且服务利润正以年均 20% 左右的速度递增,其他产品部门的增长率最高也没有超过 10%,有些部门的利润率甚至在下降。事实上,服务已成为供应链的高利润区。

服务所带来的不仅仅是利润率的提高,更主要的是它促进了营销观念的转变和企业经营管理战略的转型。以 IBM 为例,在 20 世纪 90 年代初期,IBM 的服务部门还只是隐藏在产品销售部门之后的一个为销售服务的不收费的小部门,但它意识到顾客需要的不仅仅是单纯的硬件设备,服务将越来越重要,1996 年,IBM 对其业务进行重组,将 PC 的组件生产外包给 DELL,与 Cisco 签署部分高端路由器等产品的转让协议,然后成立了全球服务部。

事实证明,它的这一战略转型为 IBM 的进一步发展打下了坚实的基础,如今其硬件销售与服务已呈现齐头并进之势,并且二者已经形成了良好的互相促进的格局:IBM 每 1 美元的硬件销售能

够同时带动 4 美元的软件和服务业务,而另两家著名同行只能带动 24 美分和 47 美分。

产品的营销现在也越来越依赖服务的推动了。随着技术的发展和信息日益公开化,产品的差异越来越小,而服务的个性化越来越强,真正的竞争已从产品本身转移到服务。如 IBM 全球服务部亚太区总经理麦克·丹尼斯所言,顾客越来越依赖和重视服务,服务推动了产品的优化,而优化的产品会给企业赢得更大的竞争力。因此,事实上服务已经成为企业发展的动力之源。

从供应链的角度看,高利润区迅速从供应链上游向下游转移的趋势日益明显。在产品经济时代,产品的生产制造是企业的利润之源,因此企业的利润绝大部分集中在供应链的上端,即产品制造环节。但 20 世纪 80 年代以来,这种情况发生了根本性变化,高利润区已从生产制造环节转移到了顾客服务环节。以 GE 公司为例,1980 年 GE 的制造利润占集团利润的 85%,但 1990 年其制造利润在 GE 业务中的比重就降到 56%,服务利润上升到 44%,1995 年制造利润下降到 43.5%。并且服务利润在 GE 的上升速度已远远超过集团利润的增长比例,以 1996 年为例,其来自服务的利润占其集团利润的比重为 50%以上,而飞机发动机仅增长 5%,电器事业部增长为 7%。

从宏观上说,服务经济已成为继农业经济和工业经济之后的第三种经济形态。如果说农业经济的根本是土地,工业经济的根本是机器设备的话,服务经济的根本是知识技术和关系。服务在以前可以是修修补补、送货上门、文明礼貌等,但在如今,服务的本义是以知识和技术为供应链提供重大的增值利益和为顾客创造增值价值。

3. 不确定性的环境和个性化的顾客,使得企业再也不可能像以前那样单凭自身,从容地完成从产品设计到大规模制造,从大量库存到人人推销了。基于时间的竞争迫使企业必须从“纵向一体化”的营销模式转变为“供应链一体化”的营销管理模式。

供应链一体化对营销管理的影响可以概括为:通过供应链一体化的协调互动、资源优化和先进技术的应用降低顾客成本,创造增值价值;通过供应链一体化的资源合理配置,使整个供应链围绕顾客提供增值服务,提高顾客价值。

供应链一体化营销管理的起点是顾客需求,终点是顾客价值实现,核心是企业竞争力的提高,基础是供应链伙伴关系、顾客关系的建立及现代信息技术的应用,内容包括:建立良好的顾客关系,直面终端顾客,提供个性化服务;通过动态的战略联盟,协同服务,实现顾客价值最大化;营销做在产品构思之前,顾客参与产品设计,将供应链整合成为顾客定制化的生产线;以信息代替库存,将供应链建成库房;等等。

4. 不是所有的顾客都适合企业,企业也不可能为所有的顾客提供完善的服务,营销管理是在顾客价值最大化和企业价值最大化之间寻找平衡点的互动过程。

企业对待顾客,常常处于一种观念至上、落实至下的矛盾之中。不管出于何种目的,企业都会将“顾客至上”、“顾客是上帝”、“宾至如归”作为文化理念或贴在墙上,或作为领导讲话和培训内容在会议上大讲特讲,但是在落实时却只是将顾客视为实现销售的最后一个环节,是企业利润的实现者和员工个人利益的来源。“一讲就懂,一做就走样”是不少企业在顾客服务时的通病。

虚化的“顾客至上”给企业带来了两种后果:顾客的定义泛化和服务的空洞化,无论哪一种情况,后果都一样。其实,没有哪一个企业能够在任何时间、任何地点,以顾客满意的方式为所有的顾客提供完美的服务。优秀的企业知道谁是合适的顾客,谁不是,并且能够准确地为合适顾客提供合适的服务,以及如何与不合适顾客打交道。寻找合适的顾客比为顾客提供服务本身更加重要,因为服务本身是个性化的,顾客需要的正是这种个性化。

因此,企业在决定为顾客服务之前首先应当明确:谁是我的合适顾客(Right Customer)? 然后才是在合适的时间(Right Time)

和合适的场合(Right Place),以合适的价格(Right Price)和合适的方式(Right Channel or Way),向他们提供合适的产品和服务(Right Produce 或者 Right Product or Service),从而使顾客的个性化需求(Right Want or Wish)得到满足,价值得到提高,这就是顾客服务的 7Rs。

5. 顾客服务不能仅停留在企业的战略层面上作为宏观课题研究,更应该将它作为操作性作业题,细化为企业的每一个员工的日常功课,在落实中细化,在细化中创新。

顾客服务难以提高和完善是困扰企业、员工和顾客的难题。这个难题产生的原因除了企业习惯于从战略层面上研究顾客服务之外,根源在于企业没有根据顾客个性化需求迅速变化的特点,将战略层面的顾客服务理念细化为操作层面的顾客服务细则,以及没有建立公认的评价机制来对顾客服务质量进行可操作性评价。

作为战略的顾客服务,从 20 世纪 80 年代以来,一直是国家、企业、专业组织乃至世界贸易组织专注的重大课题。无论在美国、日本、新加坡和欧洲,顾客服务战略的研究和应用风头正劲,不少国家已经建立了国家顾客满意指标体系或顾客服务标准,并为此专设了国家奖励。而且在 WTO 的条款中,“顾客服务”与“顾客满意”已成为重要概念协议条款和行动指南被组织内成员所公认和接受。当中国成为 WTO 大学的新生时,虚心学习,迎头赶上才不会成为“后进生”。入门晚而成为时间上的“后进生”并不可怕,最可怕的是成绩上的“后进生”,这是真心话。

战略性顾客服务理念细化为操作性顾客服务行为是一个需持之以恒的过程,本书在此方面已从优秀企业的做法中提炼出了一些值得借鉴的规则、流程,概括了一些切实可行的方法,即使它们仍不完善,但“有”总比“没有”好,“有”了之后才能结合企业、顾客、员工和服务特质进行修正、完善。我真诚地希望这些细致的工作能在那里得以延伸。

通常人们对于顾客服务的评价和激励采用的是“调研分析法”

和与经济利益直接挂钩的激励机制,它们无疑是有用的,但有明显不足。在本书中,我还介绍了面向供应链终端顾客的服务评价方法、面向供应链伙伴的服务评价方法、顾客服务评价的 7Rs 模型,以及多种激励方法,力图使顾客服务评价可以细化、客观操作,激励能够体现层次性、方向性和价值性。

顾客服务战略、顾客服务操作准则和顾客服务评价与激励机制是将顾客服务从战略落实为操作规程的一般过程,也是顾客服务价值最大化的方法论。

6. 顾客服务不是供应链上某个企业或某个环节的职责,而是从产品或服务构思设计开始的贯穿整个供应链的专业化价值创造过程。

以往的顾客服务有一个误区,认为顾客服务是销售之后的售后服务人员的专项职责,无疑,即使在你看来这也是错的。

顾客服务不是销售之后的“售后服务”,而是贯穿于产品和服务构思、工业设计、选材用料、工艺安排、精细制造、敏捷配送、便利获得和个性化满足的一个完整的过程,顾客在销售终端这个点上接受产品和服务,是整个供应链协调运作、优势互补的结果,因为基于时间的竞争,顾客需求个性化的压力以及企业资源的有限不可能使单个企业能够从源头到终点完整地为顾客提供每一项专业化个性化满意服务,而必须是供应链上的每一个企业都以其资源优势快速响应顾客需求时才能做到。供应链上的每一个企业的每一个员工都是顾客服务的主体。从供应链的角度看,供应链的下游是上游的顾客;从企业内部讲,业务流程的下端是上端的顾客,他们都是一种互相服务与被服务的关系,可能每个企业每个员工的具体职责有所差异,但服务职能是共同的。假使每个企业、每个员工的服务满意度只有 99%,那么三个人服务的满意度则是 97%,如果是 N 个人呢? 顾客的满意度则是 $99\%^N$, 因此服务环节、服务人员的服务缺憾会导致顾客满意度递减,我将这一规律称之为“顾客满意度递减原理”。

本书是在导师马士华教授的悉心关怀和精心指导下完成的,他将相关主题的最新研究成果无私地奉献给了本书,为本书增色添光诸多,而自己坚持不署名。我无以为报,惟有衷心地感谢马老师的舐犊之情。

我的夫人李绫瑜以前是一位优秀的医生,但在我开始博士研究生学业和着手创作本书时毅然辞去了她喜爱的工作,为了抽出时间全力支持我。我常常听人说,成功男人的背后一定有个了不起的女人,虽然我现在还不算成功,但我相信能够成功,因为有她。

在顾客服务调研、规划与实施方面成绩斐然的武汉众邦企业管理研究院(Zonber@sohu.com)和在物流与供应链管理研究方面处于前沿地位的华中科技大学物流与供应链研究所的多位专家及我的同事在我写作本书时给予了我多方面的支持,他们是许淑君博士、林勇博士、王海军博士、王许斌博士、袁声莉博士、孙文东博士、徐红兵博士、杨建博士和硕士李华焰、游知、周晓、胡剑阳、韩波、张弘、李森、董非、江海军,我真诚地感谢他们。

本书在写作过程中参考了国内外一些最新研究成果,作者已尽可能在参考文献中列出,在此对这些专家学者表示衷心地感谢;也有可能因为多方面原因而有遗漏,若有这种情况发生,在此表示万分歉意并衷心地感谢这些作者。

由于作者水平有限,再之将供应链管理思想应用到营销管理领域还是一种新的尝试,因此本书难免有不足之处,我真心希望专家、学者、读者不吝赐教。

徐章一

2001年11月于开缘斋



徐章一 1966年5月生于湖北天门。1994年毕业于中南财经大学，获硕士学位，随后相继为现武汉大学和红桃K集团服务，完成了从书生向企业人、从企业基层员工到高级职业管理者的角色转换。

1999年入华中科技大学管理学院，师从马士华教授，攻读管理学博士学位，参与多项国家863/CIMS课题、国家自然科学基金资助课题研究和著名企业的信息化管理项目规划与实施，研究领域为供应链管理(SCM)、顾客关系管理(CRM)和企业资源规划(ERP)。

目 录

前 言

1 以顾客为导向的供应链管理	1
1.1 企业管理的新理念	2
1.1.1 供应链与供应链一体化	2
1.1.2 供应链管理	8
1.1.3 供应链一体化的核心与基础	14
1.1.4 供应链一体化的 8 要素	22
1.2 供应链一体化的营销管理	24
1.2.1 市场环境的新变化	25
1.2.2 顾客需求的新特点	27
1.2.3 供应链中的企业	30
1.2.4 供应链中的顾客	36
1.2.5 供应链一体化对营销管理的影响	39
1.2.6 供应链一体化营销管理的内容	42
1.3 DELL 为什么成功	48
1.3.1 DELL 的供应链一体化营销管理	48
1.3.2 供应链一体化营销管理模式是否具有普遍性	54
1.3.3 实施供应链一体化营销管理的前提条件	57
2 顾客服务:从理论到应用	60
2.1 顾客服务的基本思想	61

2.1.1	莱维特的新主张	61
2.1.2	组合营销的新趋势	62
2.1.3	服务营销的新理解	65
2.1.4	4Rs 和 4Cs 的新概括	68
2.1.5	顾客服务	70
2.2	顾客服务的目标	75
2.2.1	每天都有顾客背离	76
2.2.2	顾客关怀	77
2.2.3	顾客满意	80
2.2.4	顾客信任	82
2.2.5	从顾客满意到顾客信任	86
2.3	顾客服务的核心	90
2.3.1	顾客价值	90
2.3.2	顾客价值的构成要素	92
2.3.3	增大顾客价值的 4 个妙方	93
2.4	顾客服务的辩证法	96
2.4.1	谁在为企业带来利润	96
2.4.2	寻找合适顾客	97
2.4.3	为 4 种顾客提供额外增值服务	100
2.5	顾客服务的定律	104
2.5.1	顾客服务决定价值	104
2.5.2	顾客服务是一种具有独特性的产品	104
2.5.3	顾客服务是利润之源	106
2.5.4	聘用顾客喜欢的服务人员	107
2.5.5	贴近顾客,使顾客满意	109
2.5.6	关注细节	110
2.5.7	让顾客感动	111
2.6	从营销技巧到营销战略的升华	113
2.6.1	顾客服务战略的兴起	114

2.6.2	顾客服务战略在施乐公司的成功应用	116
3	顾客服务的基础:顾客关系管理	124
3.1	顾客关系管理的基本问题	125
3.1.1	什么是顾客关系管理	125
3.1.2	顾客关系管理的 3 种误解	129
3.1.3	顾客关系管理的前提	133
3.1.4	顾客关系管理的功用	135
3.1.5	顾客关系管理的内容	138
3.1.6	顾客关系管理的 2 个趋势	145
3.1.7	顾客关系管理中的隐私权保护	151
3.2	顾客关系管理何以实现	153
3.2.1	顾客关系管理系统集成的基础	153
3.2.2	顾客关系管理系统模型设计	156
3.2.3	顾客关系管理系统实施程序及注意事项	158
3.3	顾客关系管理平台的建立方案	164
3.3.1	顾客数据库	164
3.3.2	企业应注意的事项	166
3.3.3	呼叫中心	168
3.3.4	顾客数据库的主要内容	172
3.3.5	顾客数据库的更新和维护	174
4	B to C 的顾客服务	177
4.1	销售商与顾客	177
4.1.1	一级供应链与 B to C	178
4.1.2	顾客需要的就是 Prodice	183
4.1.3	销售商到底该做什么	184

4.1.4	服务、服务还是服务	190
4.1.5	顾客抱怨的处理	192
4.2	B to C 的终端顾客服务	196
4.2.1	服务终端管理	197
4.2.2	终端口碑与顾客培训	197
4.2.3	顾客行为控制与服务补救	200
4.2.4	终端物流	202
5	B to B 的顾客服务	206
5.1	B to B 首先是一种价值关系	206
5.1.1	B to B 与多级供应链	207
5.1.2	B to B 的条件:资源共享	208
5.2	B to B 顾客服务的实现机制	212
5.2.1	供应商的选择与管理	212
5.2.2	销售商的定位与管理	216
5.2.3	服务专业化与服务外包	219
5.3	传统生产商生产产品,现代生产商生产 顾客满意	224
5.3.1	传统生产商的困惑	224
5.3.2	现代生产商的定制化营销	228
5.4	服务做在产品开发之前	229
5.4.1	让顾客参与产品设计	230
5.4.2	定制生产个性化产品	232
5.4.3	敏捷制造的顾客导向	233
6	顾客服务的保障:敏捷物流	238
6.1	因为物流才有营销	239