

THE ONE TO ONE FIELDBOOK

一对一



实战手册

实施一对一计划的完整工具包

THE COMPLETE TOOLKIT FOR IMPLEMENTING
A 1TO1 MARKETING PROGRAM

(美) 唐·佩珀斯 马莎·罗杰斯 鲍勃·多尔夫 著
屈陆民 等译



如果你的公司正在启动一项顾客聚焦型战略，
那就请将本书分发给所有转型团队成员。

该书为你确定好了相应的工作议程表。

——《财富》杂志



华文出版社

一对一实战手册

——实施一对一计划的完整工具包

(美)唐·佩珀斯 马莎·罗杰斯

鲍勃·多尔夫 著

屈陆民 等译

华文出版社

图书在版编目(CIP)数据

一对一实战手册/(美)佩珀斯等著;屈陆民译. —北京:华文出版社, 2002. 1

ISBN 7 - 5075 - 1263 - 0

I . — ... II . ①佩... ②屈... III . 企业管理: 营销管理 - 手册 IV . F274 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 093272 号

THE ONE TO ONE FIELDBOOK by Peppers and Martha Rodgers

Copyright © 1999 by Don Peppers,

Martha Rogers, Ph.D., and Bob Dorf

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 - 4870 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.hwcbs.com>

电子信箱: webmaster@hwcbs.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 12.375 印张 300 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:23.00 元

致所有一对一营销的开拓者

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“最具成长性顾客”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。

参加本书翻译工作的有:张桂珍 周 晟
贺江波

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

前 言

唐·佩珀斯 马莎·罗杰斯博士 鲍勃·多尔夫

每一天在全世界每个角落,经理们都在为顾客忠诚度的下降而烦恼,顾客们被提供更优惠价格、更周到待遇的竞争者们强烈追逐。由于获得顾客最成功的策略是降价,而大多数公司惟一的抵御武器也是相应调低价格,结果利润额也随着顾客忠诚度的降低而减少,甚至更不吉利的是,一些新的参与者在互动交流领域开拓了完全崭新和极其威胁性的收入来源,这会使上述利润额进一步减少。你可以上网寻找欲购车辆,只需支付略高于经销商的价格,或者买卖一万股通用汽车的股票,所付佣金少于8美元。

由于顾客信息变得越来越充足和详细,由于顾客本身愿意与生产出售商品的公司进行更多的互动,你和你的公司面临了一个决然不同的竞争前景。区分出你的产品或服务曾经不那么简单,而今却比以往更加困难。取而代之的是,你的竞争成功越来越取决于顾客层级信息以及旨在建立长期、可获利的一对一顾客关系的互动交流。

这次革命的范围之大令人震惊。已经在广泛行业和领域获得显著成功的公司,正好就是那些确实采纳一对一关系营销原则的公司。戴尔电脑是个人电脑业中成功的基准标记,在个人保险业,USAA则是基准点。思科、联邦快运、欧文斯·康宁(Owens Cor-

ing)、美国运通、亚马逊网站、惠普、南方贝尔(Bell South)、加拿大皇家银行、贝尔格肯(Belgacom),上述每一个公司都在顾客信息和互动交流方面获得了成功。

每一天,在每一大洲,经理和主管们都在如何应付这场革命这个问题上绞尽脑汁。首席信息官苦恼于如何更好地管理和利用来自于其全新或升级顾客数据库的信息。产品经理则想知道再次延伸产品系列以满足新确定的部分群体顾客需求是否可行。销售经理想知道如何将销售队伍自动化与整个营销计划融为一体。网站主管试图解决如何理解并从互动网站收到的顾客反馈中获利。首席执行官希望鼓励各部门分支的交叉销售,利用某一部门的稳固顾客关系而使其他部门获利。而首席财务官则需用货币来量化这些努力进展的成果。

这就是我们写作此书的原因

可以把这本《一对一实战手册:实施一对一营销计划的完整工具箱》视为一本“清单图书”。它充满了实施关系营销计划的核对清单,以及用以评估一个公司的进展或对此计划方案的准备情况的提问。在这本书中,我们列出了实施成功的一对一营销策略方案所需做的工作任务,以及执行步骤和这些步骤的执行顺序。我们列出了阻挠成功的障碍,你将面临的困难干扰,和一些避免或克服这些障碍的方法。

因此如果你曾设想试图在你的公司实施关系营销方案,并想知道从何处开始,怎样测量其效果,何时加速或放慢努力的进程,以及谁来为此计划负责,那么你应该阅读这本书。或者你想在你公司稳定、渐增地推进一对一营销,在每一步骤检验和证明其成效,而还不想“自始至终地执行”,那么你也应该阅读这本书。

如果你已经熟悉一对一营销的理论,现在想要一个简便、循序

渐进的指导,来使你的公司转变为一对一企业,请阅读这本书。或者也许你已开始启动了一项或几项关系营计划或活动,而你现在想寻找一种更好的方式把它们联系成一个连贯、有策略的可行计划,请阅读这本书。

如果你认真地对待在你公司实施的至少某一些关系营销方案,而你需要了解这个过程的准确步骤,请阅读此书。或者也许你需要在过程本身的可行性上使公司其他管理者信服。或许你已开始启动一项或多项关系营销活动,而你需解决限制进一步前进的组织机构和企业文化阻碍,均请阅读此书。

要不然就不阅读此书。仅仅浏览一下,而将其作为在实施关系营销方案的核对清单和计划工具方面的参考指南予以保存,是那些你尚未面临但迟早会碰到的未知形势的“安全网”。

《实战手册》的读者可上网获得电子工具、
电子数据表和折扣

《一对一实战手册》有其整套的电子工具,你可从佩珀斯—罗杰斯集团的网站 www.1to1.com 中下载。这些工具包括所有核对清单与调查表、用以设计你的顾客经济学模型的电子数据表格,以及自我评估工具。

除此之外,你可以搜寻有关对这本《实战手册》增补部分进行选择详尽主题。这些增补部分,包括各种不同行业、案例研究以及更专业的情形,文字数量是我们放在这册单印本中的两倍。你并不需亲自阅读所有这些部分,但通过签名注册你就可以下载与你最相关的那些部分。事实上,除非你从网站找回这些“额外的东西”,否则你将无法充分利用这本《实战手册》。(注意:只有《实战手册》的读者才被允许进入我们网站上的这个部分。在第一章的结尾,我们解释了如何利用每本书附送的独一

无二的进入代码。)

你可把《一对一实战手册》视作实施关系营销方案的工具手册。这的确是它的本质——是一本关于计划的实施评估、提升你的关系营销方案的按部就班的指导手册,而不论你的方案是纯战略性的逐次主动行为,还是更广泛更协调的努力成果中的一部分。我们的目标是帮助你识别最好的顾客,保持并扩大他们的群体——在这个互动的时代中竞争成功。

内 容 简 介

一对一实战手册

一部一对一营销原则的实施指南，这些原则业已通过唐·佩珀斯和马莎·罗杰斯的畅销书《一对一未来》和《一对一企业》在全球企业界上下闻名遐迩。

一对一营销简直可以称得上是一场革命。戴尔、思科、联邦快递、欧文、科宁、美国运通、亚马逊书店、惠普以及南方贝尔公司等许多企业已经将其成功寄托在了强化顾客知识和互动交流之上。然而，经理人和主管们现正在寻求加入这场革命的入门之径。这就是一对一营销的开拓者唐·佩珀斯、马莎·罗杰斯和鲍勃·多尔夫之所以撰写本书的缘故。

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州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。



鲍勃·多尔夫，佩珀斯——罗杰斯集团总裁，从建立之日起就一直在领导着公司的咨询业务。在此之前，他曾是一家全美顶尖独立公共关系公司的创始人兼首席执行官，他在订制营销和公共关系战略领域做出了开拓性的工作。



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

前 言	(I)
-----------	-----

入门篇

第一章 一对一营销:总体内容

一对一营销计划的四个实施步骤	(1)
----------------------	-----

目前每个行业的公司都面临着顾客忠诚度持续下降和利润缩减的问题。但一些公司却专注于顾客个人,使用科技手段来创建长期个性化的一对一关系,他们因此获得了令人惊异的成功。简而言之,一对一营销是建立在以不同的方式对待不同的顾客这样简单的理念之上的。为了使顾客更加忠诚、更加有利可图,为了保证单位利润额不再下降,许多公司开始推行一对一营销计划。一对一营销战略实际而又详尽的结构,在于了解顾客在各方面是有区别的,而这些区别将影响厂商对待特定顾客个体的行为方式。

实行一对一营销计划有四个关键步骤。这些大体上连续的步骤,代表了实行一对一营销基本原则的渐进阶段。任何想实行一对一营销计划的公司必须做到(1)识别顾客,(2)对顾客进行区分,(3)与之互动往来,(4)订制产品服务的某些方面,以满足其个人需要。这些步骤对理解一对一营销过程是如此的重要,以至于成为这本《实战手册》其余部分的基础。

第二章 快速启动

如何借助一对一营销获取快速结果	(15)
-----------------------	------

采用一对一营销比较困难是有很多原因的,但也有许多方法可以产生短期的显著效果。在深入了解一对一营销的理论和实践、理解它对你企业的所有含义之前,你也许想浏览一些快速启动的想法,以便于迅速进入正题。当然,即便是快速启动,你仍需要把计划

实施的效果与一些利润或利益的数量测评标准紧密联系在一起。首先开展快速启动的基本目标,是为了保证实施更全面的一对一营销策略的前期成本可由直接实用的战略带来的短期利润所弥补。

设计篇

第三章 识别顾客

面对人数日益增长的顾客如何获取更个性化的信息 …………… (25)

这是四个实施步骤中的第一步。除非你可以利用充分的地址等详尽信息,对大部分最有价值的顾客进行识别区分,否则你无法成为一名一对一营销者。可寻址的详尽信息包括邮政地址、账户号码、电子邮件地址、电话号码或其他独一无二的识别手段。但在很多消费者业务中,尤其是那些依赖于大型分销体系或零售活动的经营业务,想获得顾客个人识别信息是十分困难的,而且即便获取这些信息,追踪个人顾客的每一次交易仍然是个难题。除此之外,若想识别在不同的部门、不同地点进行交易的个人顾客也绝非易事。而企业对企业销售的公司虽然通常较易于识别业务往来公司,但他们在追踪这些公司可授权或可影响采购决策的主管的个人信息时,也同样相当困难。

第四章 区分你的顾客

如何理解顾客对你而言的不同价值和他们对你的所需之处 ……………
…………… (56)

为了使工作更具成本效益性,分辨最有价值和最无价值的顾客是十分重要的。其中最棘手的部分是对顾客价值做出定义,但你一旦完成定义,你就应该着手计划以此变量为标准对顾客划分出等级,并针对不同等级的顾客制订出不同的策略。如果在应用于你的顾客时,“价值”本身的概念难于理解,不妨以“对你企业的重要性”作为替换。在以其价值排列顾客的等级之后,下一步任务是根据其需求对顾客进行区分。首先集中于你最有价值的顾客,你应该通过考查交易模式来识别一些不同的需求群体,而通过某些类型的同顾客之间的互动,同样会对你理解顾客需求有所帮助。

第五章 与顾客进行互动交流

如何更为廉价地激发出更多的顾客反馈信息 (94)

假设你已可以单独识别你的顾客,以其价值划分他们的等级,并可根据其需求进行大体区分,那么下一步则是继续与顾客的互动交流。与顾客的互动是(对顾客而言)你一对一营销计划第一个看得见的标志。互动活动可通过各种讨论会和媒体来进行。这里有两个关键事项:首先,你希望在推动与顾客之间的互动上采取更具成本效益性的媒体,如网络、(对零售商的)采购点或电子数据交换(EDI);其次,你应致力于在每次互动中获取更有效的信息,这些信息会帮助你进行有关顾客的决策和新策略的执行。如果在与个体顾客的互动处理过程之中,向顾客提出“合理的”公司所持的观点,那么现有的大量冲突将得以解决,因此互动活动就像是一个熔炉,决定了许多这类整合问题的最终解决结果。

第六章 订制产品或服务

如何准确地迎合顾客需求 (126)

如果你不根据对顾客的了解改变对待顾客的服务方式,那么将其称为“一对一”关系还有什么意义?当顾客告诉你关于希望你如何对待自己,而你投其所好,那么实际上你就在进行订制。但能够做到使顾客群更普遍地获得订制产品和服务,惟一出路在于采用某种批量订制形式。此外,以不同的方式对待不同的顾客,意味着你的企业正努力争取比以往更进一步的一体化程度。如果产品或服务配送部门可以按照销售或市场部门所知晓的特定顾客所需而满足他的要求,职能整合是必不可少的。最后,整合程度的进一步深化也会导致与其他非竞争性公司的战略联盟。

建造篇

第七章 一对一差距分析

实施你自己的“差距分析”,确定离目标还有多远 (158)

在开始启动任何新计划活动之前,对大多数公司而言的第一步,是理解从开始的启动到最终还有多远,需要做什么、做多少,其

可能的难易程度如何。这一章包含用来评估公司处境的三个活动,以及为启动一对一营销活动现在所需做的一切准备工作:

1.“快速启动自我评估”,包括四个基本的问题,与一对一营销的四个实施步骤相对应。

2.“找差距工具”,对你公司为开始启动并持续一对一营销的组织结构和企业文化能力,做更全面的考查。

3.“战略地图”,为你更好地理解顾客群体和其目前的潜在能力而设计。它同样有助于你策划朝一对一营销的“迁移”。

第八章 信息系统

IT:在前所未有的变革速度下陷阱与机会并存……………(176)

已有许多阐述信息管理系统的书籍。忽略几乎是最重要的技术问题不谈,这一章试图帮助你设计和管理一个“一对一友好型的”信息基础设施。对支持而非阻碍持续不断地改善你企业一对一营销计划的数据库和信息系统,我们将对其特点做出阐述。不管是硬件还是软件,这套一对一信息系统的构造必须有利于推动更频繁、更深入地与顾客间的个性化互动交流。然而,几乎没有几家公司会完全放弃其现有的信息系统,因此你公司已有的系统的局限性一定要被考虑。我们最终的目的是要获得并储存顾客个人资料,而且使你企业的每个机构单位都易于获取这些资料。其结果很可能会真正导致企业文化和组织的革命性转型。

第九章 基础设施

在一对一企业中如何雇用、培训、组织和支付报酬……………(211)

以不同的方式对待不同的顾客不会自然而然地发生。组织必须为之做好准备。获得运行一个优秀的一对一营销计划所需的信息是很重要的,但你仍需决定企业根据信息所作的实际处理方法,以及谁能获知这些信息。各职能各分部必须更密切地合作,员工应明确自己的工作任务。你需要什么样的员工,如何对他们进行培训?对应于企业对顾客价值的不断重视,薪酬体系是否需做出调整?一旦从技术上可以以不同的方式对待不同的顾客,你公司应追寻什么样的企业文化价值?

管理篇

第十章 通路管理

评估一对一组织中的通路成员…………… (235)

为了在今天日益竞争的市场中求生存,公司必须与其销售渠道合作伙伴建立起坚固的互动关系。公司如果想成功,那些控制着与最终用户间的关系,同时控制着进一步合作的合伙人是至关重要的。这一章详细论述了与销售通路成员建立最紧密、最互惠关系的循序渐进程序。它建议公司应识别所有的相关通路成员,依据价值对其排列顺序。就像一对一顾客关系一样,为了建立和加强合作伙伴对共同成功的承诺,了解通路合作伙伴的需要和偏爱并投其所好十分重要。

第十一章 一对一销售组织

一对一企业的销售新方向…………… (257)

如果你尝试对向一对一企业的转型进行管理,销售队伍几乎无疑会成为你组织计划的中心环节,他们或者是宝贵的资源,或者是阻碍,也许两者兼而有之。公司必须意识到直销人员不仅在获取新顾客,同时在加强和扩大与已有顾客的联系方面的关键作用。在这一章里,我们讨论了诸如销售报酬和激励等问题,我们认为如果公司希望促进顾客忠诚度和购买量的增加,那么它必须首先对发现忠实而又可增长顾客的销售人员予以奖励。我们也讨论了在销售队伍自动化和顾客关系管理技术方面的新趋势,这些趋势保证了销售人员的角色转换,并在迎合顾客需求和偏好方面变得更加富有才智。

第十二章 一对一呼叫中心

如何利用呼叫中心帮助创建你的一对一企业…………… (290)

在一个互动以及创建关系系的时代,呼叫中心在企业中承担了日益主要的角色。尽管呼叫中心在以前贬低为仅仅是费用支出,但精明的公司却意识到了通过呼叫中心的互动,了解顾客的需求以及赢得他们的忠诚是有潜力可挖的。呼叫中心,现在可能应称呼其为