



世图管理系列丛书

Uncommon Practice
people who Deliver a Great Brand Experience

不平凡的做法

感动行销新范例

【美】A. 米利根 S. 史密斯 编著
郭苑玲 译

W 世界图书出版公司

不平凡的做法

感动行销新范例

Uncommon Practice

People Who Deliver a Great Brand Experience

[美] A. 米利根 S. 史密斯 编著

郭菀玲 译

世界图书出版公司

上海·西安·北京·广州

图书在版编目(CIP)数据

不平凡的做法: 感动行销新范例/[美]米利根,[美]史密斯
编著;郭苑玲译. —上海: 上海世界图书出版公司, 2005. 5
ISBN 7-5062-7067-6

I. 不... II. ①米...②史...③郭... III. 企
业管理: 销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 016587 号

Uncommon Practice 不平凡的做法——感动行销新范例

Simplified Chinese translation copyright © 2003 by HPO, Inc.

The original copyright is owned by Pearson Education Limited © 2002.

This Chinese translation of Uncommon Practice: People who Deliver a Great Brand Experience, First Edition is published by Shanghai World Publishing Co. by arrangement with Pearson Education Limited.

本著作中文简体字版翻译专有权由耶比欧企业管理咨询(上海)有限公司独家授权上海世界图书出版公司

不平凡的做法——感动行销新范例

[美] A. 米利根 S. 史密斯 编著

郭苑玲 译

上海世界图书出版公司出版发行

上海市尚文路 185 号 B 楼

邮政编码 200010

南京展望文化发展有限公司排版

上海竟成印务有限公司印刷

如发现印刷质量问题,请与印刷厂联系。

(质检科电话 55391771)

各地新华书店经销

开本: 890×1240 1/32 印张: 10.25 字数: 204 000

2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷

印数: 1—6 000

ISBN 7-5062-7067-6/F·43

图字: 09—2004—368 号

定价: 34.00 元

<http://www.wpcsh.com.cn>



出版序

现代企业都以争取顾客的认同为经营的首要任务,能取得顾客的喜爱与信任并紧紧地抓住顾客,才算是成功的企业。

因此,使顾客满意的呼声日益高涨,很多企业挖空心思,推出各式各样的促销手法,发行各种优惠、折扣、贵宾卡,吸引老顾客再度眷顾,并以积分红利回馈,给予赠品或现金奖励,希望稳住客源。林林总总的办法中,像航空公司的飞行里程累积点数兑换机票,成为航空公司拉住客户的法宝,市场上仿效者比比皆是,百货公司的贵宾卡、书店的积分卡、租车、饭店、花店、餐厅纷纷加入航空公司的飞行常客计划。这些措施都在一个前提下倾全力推展,希望创造忠实的客户。

常客计划的好处不必赘述,生意源源而来,稳坐金山银山,在不景气的市场环境下,业绩稳定成长,获利可望,使很多企业经营者眼红。



在顾客满意的前提下,满意的客户才会一而再、再而三地光顾。但是,满意的顾客从何而来?《不平凡的做法——感动行销新范例》一书的作者史密斯(Shuan Smith),经过多年的实证研究,发现满意的顾客是由满意的员工所创造出来的。而满意的顾客是那些获得特别体验之后,在脑海中留存的美好回忆或特殊经验,足以再度掀起购买欲望的诱因。因此,体验营销遂成为当今最有吸引力的营销手法。

那么,满意的员工如何创造出来呢?他们又如何创造满意的顾客呢?史密斯与他的伙伴米利根(Andy Milligan)选择了18家被公认为绩优的企业,这些企业的特色就是拥有一批忠诚的顾客,而且这些忠诚顾客的数目与日俱增。到底这些企业的秘诀何在,史密斯敦请了这些企业的CEO现身说法,把他们的秘笈毫无保留地公开出来。

顾客满意的立论目前已是汗牛充栋,但是,如何落实顾客满意,因而培育忠诚顾客的务实做法,确实是一条有效可行的首选。值得一读再读,并且仿效施行。

这是一本难得的好书,它的出版该是企业建立顾客满意的一个重要的里程碑。期望你读完之后,把这本书当成是一本经营企业的宝典,切实地去落实。

哈佛企业管理顾问公司董事长

洪良浩



特易购推荐序

虽然特易购(Tesco)的超市经营,来自遥远的英国母公司,但是,我们在欧洲、东南亚、韩国及中国台湾省市场上的经营,虽因情况不同而有些微的差异,但是我们秉持的不变理念是以对顾客关心,提供优质服务来创造价值的。

在国际化的发展过程中,我们重视本地市场及顾客的需求,而不是一味要求国际化。所以,我们倾听本地顾客的心声,重视员工的福祉,密切与供应商形成合作的伙伴关系。

国际化与本地化的趋势,对特易购是一个全新的挑战,更是一个引进创新与创意的好机会。只要有共同的顾客需求,我们的经营团队就可以进行远程交流,让每一个创新与创意,都有机会推行到特易购的国际市场上。

我相信每一个成功的企业,都拥有一个坚强的企业核心理念,也必须把它落实到日常工作中。对于全世界的特易购经营团队而言,我



们共同的企业核心理念就是：

- 没有人比你更能为顾客再多尽一份心力。
- 设身处地、推己及人。

这代表了我们的顾客服务与团队精神，与供应商共同建立的互信合作关系，以及善尽社会公民的责任。

对特易购而言，这是策略思考的起点，也是企业经营的目标，很高兴有机会与《不平凡的做法——感动行销新范例》一书的中文读者一起分享。这本书引介了许多国际成功企业的创新思考精神，也将是您经营成功事业的一大助力。

特易购中国台湾省总裁

David Orchard-Smith 林大卫



Interbrand 与 Forum 简介

Interbrand

Interbrand 集团成立于 1974 年,是全球顶尖的品牌顾问公司,他们的服务内容与员工,全都致力于创造、发展与管理客户最珍贵的资产——客户的品牌。他们曾为《财富》杂志所选出的前 100 大企业中的七十几家企业提供服务,服务内容包括策略顾问、企业与品牌认同、品牌价值评估、研究、品名研发、内部品牌管理、数字化品牌、语调与商标法等。Interbrand 的员工来自世界各地,各有不同的背景,从会计、设计、管理顾问到多媒体制作都有,他们出版了一系列与品牌主题相关的丛书,包括《品牌的未来》(*The Future of Brands*, Palgrave, 2000)以及商业畅销书《我们、我、他们与它》(*We, Me, Them & It*, Texere, 2000)。有关 Interbrand 更进一步的



讯息,请参考下列网站: www.interbrand.com

FORUM®

where learning means business™

Forum 是一家财经信息知识公司,也是全球性的职场学习公司,专门协助大型的顶尖企业开创学习策略、发展学习方面的解决之道、管理学习组织,以及拓展品牌。他们的客户包括《财富》前 500 大企业中的一百三十多家。过去 30 年来,Forum 已经协助许多企业加强领导、管理、团队建立、业务、业务管理与提升服务品质。他们是全球提供企业训练管理服务的最大供应商,通过他们的“顾客经验”服务,协助许多企业把品牌承诺落实到员工的行为与企业流程当中,藉以创造顾客持久的忠诚度。有关开创“顾客经验”的进一步信息,请参考网站: www.forum.com



简介

何谓不平凡的做法？

我们检视了某些公司，心想：“他们的做法的确相当特殊，不是吗？”我们不一定是他们的顾客，甚至不属于他们的目标顾客群，但我们对他们五体投地（说不定还带点不情不愿），因为他们完全做到品牌保证，而这正是建立伟大品牌的精髓。

本书制作的前提在于，这类公司能登上成功的巅峰，主要是因为具有独特的文化，能以明显突出的方式，满足顾客的需求。而要促进文化发展，有一点很重要，那就是真诚信任、并承诺支援企业内部的员工，这类企业内部员工的忠诚度，在很多组织中都很少见，而这种忠诚度可以转化为对顾客的真诚热情。

本书名为“不平凡的做法”，因为我们相信，这类经营企业的方式，并非一般常见的平凡状况。这些非凡的企业做起事来往往能破



除陈腐、开疆辟土，完全不按传统的企业智慧出牌，套用理查·布兰森的话说，他们完全是“无畏癫狂”。

为了测试企业本身的独特性，我们决定让已经创造或正在创造这些文化的人亲自来谈一谈。我们以他们的话语，忠实记录下他们对自己工作场所的观感，倾听他们真实叙述其中的状况，完全不加以任何粉饰或修改，正因如此，书中每一章描述企业文化的语调都不同，从餐饮连锁店充满热情的企业模式，到哈雷摩托的热忱与活力，到维珍集团的乐趣与不羁，到约翰·刘易斯集团较有节制、顾问式的谆谆教诲。他们阐述的方式与他们选择使用的语言，正是让这些企业能够臻至“不平凡”的重要原因之一。

本书的目的何在？

本书旨在协助了解某些企业如何设计提供十分美好的消费经验，而且证明努力十分成功。本书期能吸引各式各样的读者——从对日常接触的品牌有兴趣、想进一步了解品牌幕后人物思维的一般读者到积极寻找灵感与见解、以协助自己提升企业活力的执行长，都包括在内。最重要的是，凡是相信拥有者必须真心投入，为顾客提供独特服务，才能建立伟大品牌的人，都必须好好一读这本书。非但如此，相信只要为顾客创造真正有意义的事物，自己的工作也能随之充满快乐的人，在本书中也能找到许多的例证。

本书不是说明“如何……”的方法书，我们不是要把不同企业（在不同的产业、市场、地理环境）所历经的各式各样经验，归纳成一系列一成不变的规则，让大家可以作为“快速解决问题的钥匙”。尽管如此，我们还是归纳出某些在我们眼



中看来,这些企业非凡的共同核心原则与措施。这些发现与过程,我们将在结论中提出来与大家分享。

另外我们也很确定,访问中的许多情境与观察,一定会带给人十分熟悉的感觉。其中最重要的一点是:“我要如何激励与留住为我工作的人才,同时又能开创一个深受顾客重视的成功企业?”我们所有的受访者都同意,这个问题的答案在于照顾员工:好好照顾员工就等于是对顾客最好的照顾,这个答案并不令人感到意外。

本书如何选择受访企业?

我们请 Interbrand 与 Forum 两家公司在英美两国的工作人员,根据下列标准建议受访企业的名单:

- 品牌内容具有独特的特色;
- 能够长期做到品牌的保证;
- 以员工的忠诚度著称;
- 拥有热情十足的顾客;
- 十分成功。

同时我们还刻意纳入在一般教科书与案例研究中还没有被“做到死”的企业,因此像维珍与特易购等知名大型品牌在我们的采访之列,而另外一些起伏背景比较不为人所知的品牌,例如里奇音响、甜甜圈连锁店与移动电话经销商以及一些传统上不会被归为品牌的组织,例如国际援助团,也都在我们的采访范围之内。

决定了名单以后,我们开始采访这些企业的高级主管,以发掘:



- 他们认为自己的品牌所代表的内涵。
- 品牌如何影响公司的营运,尤其是在实践顾客的经验方面。

- 他们的员工在这方面的发展,扮演了什么样的角色。
- 他们如何创造并维持一个独特的文化。

大致来说,受访者都负有下列职责:

- 策略与领导(通常是执行长)
- 人力资源(通常是人力资源总监)
- 营销(通常是营销总监)
- 营运/客服(通常是营运/客服总监)

事实上,这些企业都有个有趣的共通特色,就是他们都不认为这些工作是某几个人的特定职责,他们都有一个共同的信念,认为顾客的经验是最重要的一件事,而人力资源、营运、策略与营销,都是彼此息息相关,用来支援传递这种经验的不同作业领域。

另外针对国际援助团与曼联队,我们还访问了一些工作人员与前球员,以便反映这两个组织的特殊本质。

在进行访问的过程当中,有些弥漫在当今企业界的困惑与想法,也是我们想加以探讨的内容。其中包括:

- 你会不会认为“顾客永远是对的”?
- 谁该放在优先地位,员工还是顾客?
- 强调利润是推动财务成功的主要动力吗?
- 对外沟通是否比对内沟通更重要?
- 购并之后的首要步骤是协调不同的文化吗?
- 哪一点比较重要:雇对人,还是进行正确的训练?
- 建立品牌最快速的方式是广告与宣传吗?



— 投资于人才等软件方面(soft stuff),是浪费时间吗?

— 你应该尽可能雇用最好的企管硕士人才,这种观念是对的
吗?

— “知行合一、身体力行”是不是被过度滥用的陈词滥调?

你可以想想自己对这些问题的答案,我们会在书后的结论部分做个摘要总结。

这本书的重要性何在?

我们长久以来一直认为,品牌对企业的价值,在于代表了一种可靠、受到保护的固定收入来源,Interbrand 公司也找出这种价值,并将这种价值在经济上量化,使得纽约与伦敦证券交易所和征税机构等组织,都因此感到十分满意。不过这种对品牌经济价值的强调,有时会让人忘却品牌的组织价值,而所谓的“组织价值”,指的是组织可以利用各种以顾客为焦点的特殊想法,以及一套独特的行事风格以各种不同的方式,为各种不同的股东创造价值。

这些组织以与众不同的方式,集中全力为顾客创造符合需求与有意义的事物,同时也为员工创造了符合需求与有意义的事物。从经营团队的角度来说,正如泰瑞·利希在受访时指出的,这也是为股东创造价值的方式。因此我们所谓的品牌,不只是一个受商标保护的人工形象,而是由品牌名称所保证、真诚传达的独特经验。

这些采访内容涵盖了某些重要讯息,有些事情越来越重要,其中包括职场对工作乐趣的强调、灌输员工进行决策,即使是执行长也要和顾客保持“亲密”关系(事实上,尤其是执



行长更要如此),以及最重要的一点是(我们希望)一种老式的宝贵传统价值能在企业中再度普获重视,那就是“正直诚实”,不只和顾客与员工的关系要保持正直诚实的原则,就是和供应商与股东的关系,也要运用同样的价值观来经营。

书中收录之企业的“成功经验”,有多种衡量的标准:顾客满意度、员工满意度、良好的获利、高额的营收,甚至是同业的敬重(有趣的是,受访者常会提及书中采访的其它品牌),这些企业的共同之处(这点就十分特别),是不以纯益作为判断成功的惟一标准。他们全都采用“事前的”衡量标准,也就是能够预测顾客行为的衡量标准:例如顾客满意度、员工满意度、品牌净值等,这些标准和“事后的”(显示工作成果状况的)衡量标准具有同样的重要性,而且他们会不断检视成果。

如何阅读本书

我们针对这些企业作了一些结论,并摘述出某些共同的主题与诀窍。不过更重要的是,身为读者的你,觉得哪些地方具有相关性和重要性?你可以随便选读某一章,从中获得某些启发,或者你可以比较这些组织的主题与差异,这些企业就因为这些主题与差异,不但具有相似性,而且具有独特性。最重要的是,你要作出自己的结论。我们希望鼓励大家自我思考,而并非为大家开出一张食谱,这个过程本身就是一项不平凡的做法,因为我们相信食谱与管理丛书,毕竟属于不同的类别。

Interbrand — A. 米利根

Forum — S. 史密斯



目 录

出版序 / 1

特易购推荐序 / 3

Interbrand 与 Forum 简介 / 5

简介 / 7

维珍集团 Virgin / 1

比萨专卖店 Pizza Express / 23

悦榕饭店与度假连锁 Banyan Tree Hotels and Resorts / 37

国际援助团 Oxfam / 49

中西快捷航空 Midwest Express / 69

哈雷摩托 Harley-Davidson / 85

餐饮连锁店 Pret A Manger / 97



特易购超市店 Tesco / 117

易集团 easyGroup / 135

甜甜圈连锁店 Krispy Kreme / 151

汇丰银行 First Direct / 169

费尔蒙饭店与度假连锁 Fairmont Hotels & Resorts / 185

RBC 金融集团 RBC Financial Group / 199

移动电话经销商 The Carphone Warehouse / 213

曼联俱乐部 Manchester United / 229

约翰·刘易斯集团 John Lewis / 245

里奇音响 Richer Sound / 261

亚马孙网络书局 Amazon.com / 277

结论 / 294

不平凡的做法 / 309

编著者简介 / 311