

新 营 销 风 暴



杨东龙 主编
宝利嘉文库
BONANZA BOOKS
中西合璧的管理利器

聚焦客户的营销转型

Marketing Transformation On Customer Focus

精确行动

CUSTOMER

Precision Action

宝利嘉顾问 / 著
BONANZA CONSULTING

中国社会科学出版社

创意指导 杨东龙
研发编辑 杨卫平 马百岗

新 营 销 风 暴

Precision Action

精确行动

聚焦客户的营销转型
Marketing Transformation On Customer Focus



宝利嘉顾问/著

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

精确行动: 聚焦客户的营销转型/宝利嘉顾问著. —北京:

中国社会科学出版社, 2003.8

(宝利嘉文库)

ISBN 7-5004-3860-5

I. 精… II. ①宝…②马… III. 企业管理-销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 067749 号

责任编辑 周晓慧

责任校对 李 洋 周 宏

封面设计 旁观者工作室

技术编辑 李 建

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010-84029453

传 真 010-64017153

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 欣欣印刷有限公司

版 次 2003 年 8 月第 1 版

印 次 2003 年 8 月第 1 次印刷

开 本 787×980mm 1/16

印 张 21.125

字 数 254 千字

定 价 29.80 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

赢向新千年的营销转型

——《新营销风暴》总序

“在你看来，今天的生意是比以前容易做，还是更难了呢？”

在我主持的各种研讨会或培训班上，我时常会对学员提出这个问题，而得到的答案也几乎惊人地一致：“当然是更难了！”那么，究竟是什么原因呢？

足有上百条的理由来解释其中的原因，但最直接和最深层的原因却只有一条：就是这个世界变了。

尽管 2500 多年前，古希腊哲人赫拉克利特就曾经说过：“你不能两次踏入同一条河流，因为新的水不断流过你的身旁。”西谚也称：“Nothing forever but change。”但稍具历史观的人就不难看出，世人对变化的理解和适应并非总能与变化本身同步，在大多数突如其来的变化面前，他们不仅事先没有警觉，而且也无法把



握变化的节奏及其过程，当然就更谈不上洞察其中的真谛并有创意地进行驾驭了。

对于不断塑造这种变化的动力因素，人们也可以毫不费力地列举出来上百条，但其中真正起作用的因素只有三个，即全球竞争、网络科技和客户权力。

几十年前，便有不少人鼓吹“地球村”时代即将来临，现在终于成了现实。全球化的条件业已成熟，通讯、交通和差旅日渐便利，贸易壁垒不断拆除，爆炸性的信息交互把人们带入了一个全新的和没有距离的生存空间。全球化的直接结果是彻底改变了竞争的形态：地理上相隔万里的企业可能就近在咫尺直接交锋，而近在咫尺的企业又可能在万里之外狭路相逢；同类企业产品不仅要在本土化市场站稳脚跟，而且要备受全球化市场的冲击和考验；竞争的方式在一个地方可能是价格或者功能，在另一个地方却又要变成品质或者服务，但更多的时候，竞争者之间不得不面临全部因素的综合较量。

全球竞争的基础来自于网络科技。从 50 万年前原始人“钻木取火”开始，人类就与工具和科技结下了不解之缘。历史学家或者人类学家显然观察到了其中的显著联系，所以他们从来就没有对用工具和技术词汇标征历史年代产生过太大的异议。大体上说，人类经历了石器时代、青铜和铁器时代、动力和机械时代、电力和钢铁时代以及现在所谓的信息网络时代。

很明显，早期的时代演进发生得非常缓慢，差不多耗掉了文明史的 95% 以上，只是到了 18 世纪中叶，文明的轱辘才开始真正并入快车道。英国人瓦特发明和完善的高效蒸汽机以其强大的动力，把人类发展的加速度提升到了前所未有的高度，所以不难想象，经过了 200 多年的加速发展，今天的人类正在经历一个怎样的神奇变





化。现在，计算机、传真机、移动电话、电子邮件、电子商务、有线电视等已经进入了寻常百姓的生活，以比特为基础的所谓数字经济也由此登堂入室，扮演起了最主要的角色。

全球化竞争和网络科技直接催生了商界权力向客户的转移。今日主要的经济问题，便是全球的大部分产业都面临生产能力过剩的窘境，市场上并不缺乏各式各样的产品，只是大多数产品乏人问津。问题并不在于供给，而在于需求，这就导致了所有商家都不得不卷入争夺客户的过度竞争。另一方面，网络科技的发展又大幅度改善了客户获取资讯的能力，通过电话按键或点击鼠标，他们在几秒钟内就能比较出产品的价格和特质，随心所欲地选择各式各样的产品和服务；他们几乎可以在世界的任一角落查阅数不清的资讯来源并与其他买主交换心得。这一情景就像流程重组专家哈默所声称的那样：“说一不二的不再是卖家，而是买家，是客户在决定着要什么、什么时候要、如何要，以及愿意出多少钱。”

这些变化已使观察家们张口闭口都在谈论“旧经济”和“新经济”。他们认为，旧经济是植根于制造业的管理逻辑之上，他们试图让产品标准化，以便降低成本，他们持续追求市场和组织规模的扩张，以达到规模经济的水准，但无论如何都受制于报酬递减规律；相比之下，“新经济”则以数字化和信息业的管理为基础，信息可以无止境地予以差异化、客户化和个人化，可以无限制地传递并瞬间到达，并且不会因为给人传播或分享而导致缺失，所以新经济有可能遵循“收益递增”的规律。

我所在的宝利嘉顾问公司经过多年的观察和研究，我们完全肯定地认为：今日的经济是旧经济和新经济的混合体，即全球经济正处于一个巨大的转型之中。企业如果想在新的千年持续获得成功，除



了保留过去最为本质的一部分技术和能力之外，还必须对当今的经济形态有更深入的了解，并在重新思考的基础上修正企业的策略和发展出新的能力。

无论企业基于何种策略，营销总是不可或缺的。在广义的概念下，任何企业取胜的终极秘密正是在于获得并保留足够多和足够好的客户。管理大师德鲁克早就说过：“从最终的结果来看，营销就是企业的一切。”为了让企业策略能与营销策略方向一致，以及重新思考营销在企业策略中的位置，企业就必须制定出一个全方位的新营销体系和流程，以此持续地探索、创造和传递价值。我们坚信，企业在塑造这一新策略时，营销必须也应该当仁不让地扮演着开路先锋的角色。

这套“新营销风暴”系列丛书正是在这一判断和结论下应运而生的，它是宝利嘉顾问公司对新现实观察、思考和研究之后的一种反映，也是完全本土化智业团队在全球思维框架下提供的一种基于转型期的对策思路，它的每一本图书都根植于创新研发的基础，并力图揭示出当代市场营销领域中至为重要的十大转移和趋势：

- (1) 从“以产品为中心”转移到“以客户为中心”；
- (2) 从“大众化市场”转移到“细分化的个性市场”；
- (3) 从“本土化市场观念”转移到“全球化市场视野”；
- (4) 从“替多数人制造产品”转移到“替每个人定制产品”；
- (5) 从“先生产后营销”转移到“先感知后回应”；
- (6) 从“信息沟通的不对称性”转移到“信息互动的民主化”；
- (7) 从“一次性客户的交易行为”转移到“终生客户的关系行为”；



- (8) 从“客户满意和客户服务”转移到“客户忠诚和关系管理”；
- (9) 从“市场份额和价格竞争”转移到“客户份额和客户价值”；
- (10) 从“报酬递减的经济”转移到“报酬递增的经济”。

我们在这十大转移和趋势的指引下，将这套丛书定名为“新营销风暴”是恰如其分的，它不仅在重新思考的基础上创新了传统的营销框架，而且引入了当今世界营销前沿的新范式，其中既涉及到新的营销观念和策略，也开发了新的营销手段和技术。总体而言，当今的营销必须从原有的产品化、大众化和粗糙化模式转变到客户化、深度化和精确化模式。

我们认为，领先的企业之所以领先，就是因为它们具备领先的理念和方法。当别人还没有开始想的时候，他们就已经开始想了；当别人开始想的时候，他们就已经开始做了；当别人开始做的时候，他们就已经成功了。不断递增的竞争平台和竞争优势也正是由此而诞生的。

理解新的现实及其转变，对我们中国人而言，也许具有更为重要的意义，特别是在进入新千年和加入 WTO 之后。很多年前，许多人都在大谈特谈 21 世纪将会是“亚太世纪”，甚至是“中国的世纪”。对此，我并不敢轻易苟同。虽然中国在改革开放以来，取得了长足的进步和惊人的成就：投资源源不断地涌入，储蓄率保持在较高水平，市场资本化进程加快，经济奇迹般持续增长……但“信息化”和“全球化”对任何过去的辉煌从来都毫无敬意，它们对各种经济预测也会视而不见。在全球经济活动中充满了美好幻景下的辛酸悲剧，但愿这种悲剧不会在中国企业身上重演。实际上，中国前进的道路已经显露出许多并不明朗的趋势，高速增长的经济正在



经历一个更为复杂的背景，“生意难做”也成了中国商人最多的口头禅，大多数经理人似乎并没有对风高浪险的未来之旅做好准备……这些可能都是一些蕴含危机的微妙警示。危机一词在汉语中有危险和机遇并存的意思，而防止危险，抓住机遇，可能是东方思维中最有价值的智慧了。但愿这套丛书能够给艰苦跋涉中的中国经理人提供一种强大助益，帮助他们踏上胜出现实的卓越之旅。

一场风暴就意味着一场洗礼，一场风暴就昭示着一场变革，让新营销风暴来得更猛烈些吧！

2003年5月31日于大慧寺



精确行动：竞争力的新起点

“两岸猿声啼不住，轻舟已过万重山。”

世事无常，环境的变迁往往在不经意间发生，每每都让人产生恍若隔世的感慨。商界亦是如此。就像眼下，正当国人为经济发展的高歌猛进而兴奋不已时，一场突入其来的 SARS 疫病如同一记闷棍，打乱了人们的节奏，震撼了人们的心灵。许多人开始了沉思……

常言道：“未雨绸缪。”也许多一份思考，多一份预见，未尝不是一件好事！

1 居安思危谋转型

尽管我们曾经有过许多辉煌，但今天的环境已然大不相同。过去，在传统营销观念的支配下，企业的任务仅仅在于推销和推广由



工厂所制造的产品，并尽可能地扩大销售量，以获取最大的利润。企业的工作便在于撒网式的“捕猎”所能影响到的任何大众化客户群体，并运用广告等大众媒体的说服力量，来达到销售的目的。对于从深度市场细分、发展不同的产品和服务出发，以精确满足市场不同需求的做法，管理层并未多加考虑。当时成功的惟一途径，便是由大量生产、大量流通和大众营销所带来的产品标准化。

然而在新形式下，现代企业必须把注意力从工厂、大众化市场转移至对客户的聚焦。直销营销界的名人莱斯特·王德曼（Lester Wunderman）说得好：工业革命所呼喊的“这是我生产的东西，你难道不愿意购买吗？”将会让位给消费革命所宣称的“这是我需要的东西，你难道生产不出来吗？”

换言之，企业必须把先产后销的哲学转换成“先感应后回应”的哲学。企业必须采取较宽广的视野来看待客户，并把目标放在以最便利的方式来满足客户的需求上，而且尽可能地降低客户花在搜寻、订货和收货（或获得服务）上的时间和精力。

2

精确成为新规则

曾几何时，营销者们仅仅凭借一个绝佳的市场创意，一次策划精良的促销活动，抑或是一句诱人的广告词，就可以轻而易举地吸引和打动客户，引发市场轰动，进而创造出良好的销售业绩，扩大市场份额和品牌知名度。在这些所谓“精英”的眼中，一切都是如此轻松。





当一个个的销售神话被缔造出来的时候，营销的功能开始被曲解——仿佛营销就是那样简单，只要勇于想象，一切皆有可能。霎时间，各式各样夸张的营销活动如雨后春笋般不断涌现：有中央电视台的“标王”之争，有不计成本代价的产品发布和展示，更有莫名其妙的歌星、影星“代言”助阵等等。在这些活动中，不管客户是何许人，都一律礼敬有加，不光有礼品，还有五星级宾馆的免费吃住，也许还赠送马尔代夫、夏威夷之旅等等。可结果呢？除了劳心、劳力和自我满足外，客户并不总是买账。甚至会成为人们茶余饭后的谈资或笑料。

该明白了，当今的营销是需要下真功夫的，它就好比是分析客户、制造产品和传递服务等一系列环节的紧密组合，任何阶段的失误和不准确都会“牵一发而动全身”，导致全局崩溃。近几年来，我们看到不少企业成长得很快，但其销售额的增长与利润增长并不同步，导致抵御风险的能力减弱——其基业犹如建于沙滩之上的大厦，一阵海风吹来，转眼之间就“万事皆空”！

总之，尽管当前市场存在一定程度上的非理性，但市场发展肯定有其必然性。探究规律，重视一件件小事，精耕细作，方能成就大事。

3 客户主宰的营销

今天的市场不再是营销者操纵的天下，而是由客户来控制的。其间，营销者和他们的代理竭尽全力地倾情表演，以求得到客户的恩宠——邀请他们加入交易。甚至在营销者进入交易过程后，也是



客户在定义游戏规则。波士顿的 A. T. Kearney 公司所做的电子营销研究证明了这一点，该机构在发表的研究结果中指出：“规则已经改变了，公司已不再主控与客户的沟通。既然客户已经掌握了主动，那么，公司亟待了解的是让客户投入互动式对话的原动力”。

作为新的市场权力中心，客户将决定他们需要什么，他们对什么东西感兴趣，他们愿意支付什么样的价格。在很多方面，这种由客户启动并控制的营销完全改变了过往的营销实践——企业要想获取客户的青睐，就必须精确地掌握他们的特征，做到投其所好，因为稍有差池就可能被扫地出门。

可见，聚焦客户的策略有多么重要。过去，一些公司自以为了解了客户已有的需求，却忽略了不断出现的新需求以及客户的细微变化。就以美国的汽车工业为例，虽然汽油的价格从 20 世纪 70 年代以来一直猛涨，但美国的汽车制造商们却无视客户对于微型省油汽车的需求。结果，国外的汽车制造商迅速填补了这一空白，并占据了很大的市场份额。

聚焦客户会促使企业业务的重构，是营销战略的一个长期转型。那么，我们的企业应该如何开始呢？

4

聚焦客户的行动纲领

基于对市场的精确理解，以客户为中心，向他们提供个性化的产品和服务，这一系列方法就是宝利嘉公司所倡导的精确营销行动 (Precise Marketing Action, PMA)。精确行动主张公司的传统营销理念、方法及流程向科学化、深度化、精确化转变，它整合了价值探





索、价值创造和价值传递等活动，目的是要在客户与企业之间打出彼此都感到满足的长期关系，并达到共存共荣的境界。

那么，精确行动如何开展？其具体内容又是什么呢？本书正是针对这些问题，为那些准备着手或正在进行营销转型的公司提供指引。简单地说，精确行动共包括三个方面的内容：精确理念（Concept）、精确技术（Technology）和精确流程（Process），这三者整合而成的体系被宝利嘉定义为精确行动的 CTP 基础模式，它如同物理学上的力场一样，牢固地将客户吸附在公司的价值链上。

营销理念是指企业的经营思想，它类似于价值判断标准，即什么样的营销活动是可以倡导的，什么样的活动是应该避免或者禁止的。精确行动吸取了关系营销中有关与客户建立忠诚关系的思想，把公司的营销模式建立在了关系和价值的基础上，从而使得这种新理念完全有别于传统的交易营销思想，并导致了整个营销体系的转变。

理念也许往往使人激动不已，但“上帝往往存在于细节之中”。如果不解决具体的操作问题，再好的理念也是形同虚设。现在，我们已经能够通过技术上的改进和应用使得这一近乎理想化的理念具有可操作性，这些技术包括基础性的 Internet、CRM、Web、电子商务（EC）、商业智能（BI），以及操作性的实用工具，如计算机电话集成技术（CTI）、交互式语音应答系统（IVR）、数据挖掘（DM）、数据仓库（DW）、销售自动化（SFA）等等。这些先进技术在企业的应用都促进了营销精确化进程。

此外，先进的理念和技术应用如果不是建立在全新流程的基础上，不仅不能发挥强大优势，还可能会成为障碍。就如同我们难以想象，要求装备高科技武器的现代士兵与中世纪的武士徒手搏斗会有什么样的结局一样。



无论如何，企业都有一个永恒的目标，那就是要保持企业盈利能力的持续提升。无论现代管理给出了多少千差万别的处方，从本质上而言，其中的诀窍都只有一个，即“开源、节流”。开源的本质是客户价值的最大化，节流的本质是投入的有效性，亦即行动的高绩效。而开源节流的保障显然就是要做到“精确”——准确地锁定客户，细致地规划营销。

毫无疑问，精确行动将是任何企业竞争力的新起点。

宝利嘉营销研发中心

《宝利嘉文库》编辑部

2003年8月于北京大慧寺

总序——赢向新千年的营销转型

前言——精确行动：竞争力的新起点

第1章 客户时代的新规划

- 一、神奇的营销魔方 (3)
- 二、客户关系的复兴 (7)
 - 案例：联想（Lenovo）的客户关系策略 (14)
- 三、技术驱动的革命 (16)
- 四、客户：市场竞争的终极因素 (22)
 - 教你几招：留住客户的五大秘诀 (25)
 - 案例：HP的客户中心战略 (27)
- 五、精确化：营销的新规范 (28)



第2章 精确革命与行动纲领

- 一、聚焦客户：从 4Ps 到 4Rs 的演进 (36)
- 二、精确行动的核心思想 (43)
- 三、“一对一”：精确行动的内核 (49)
- 四、CRM：精确行动的解决方案 (57)

第3章 精确行动的技术体系

- 一、技术：让精确成为可能 (65)
- 二、呼叫中心实现互动沟通 (68)
- 三、数据挖掘：信息向知识的转化 (73)
- 四、商业智能与营销自动化 (77)
- 五、电子商务：构筑全新商务平台 (82)

第4章 构建数据库：精确行动的首要环节

- 一、数据库在行动 (91)
- 二、高价值的数据库源于高品质的数据 (98)
- 三、给客户数据找个好归宿 (101)