

PLANTING FLOWERS, PULLING WEEDS

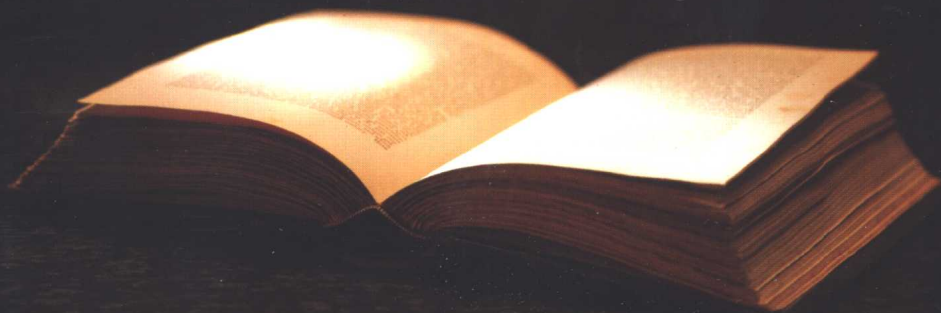
戴尔直销模式创立人最新力作

使你完全掌握迄今为止最具效力和效率的关系营销体系

直销圣经

——如何识别和维系高盈利客户

[美] 珍妮特·鲁比欧 帕特里克·劳克林 ◆ 著



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

直销圣经

——如何识别和维系高盈利客户

[美] 珍妮特·鲁比欧 帕特里克·劳克林 ◆ 著
王成 赵鹏 陶艳娟 ◆ 译



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

直销圣经——如何识别和维系高盈利客户 / [美] 珍妮特·鲁比欧, 帕特里克·劳克林
著; 王成等译. —北京: 中信出版社, 2003.3

书名原文: Planting Flowers, Pulling Weeds

ISBN 7-80073-678-4

I. 去… II. ①珍… ②帕… ③王… III. 直销-企业管理; 销售管理 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第011224号

Planting Flowers, Pulling Weeds

Copyright © by Janet Rubio and Patrick Laughlin

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2003 by CITIC
Publishing House.

Published by arrangement with John Wiley & Sons, INC

ALL RIGHTS RESERVED,

直销圣经——如何识别和维系高盈利客户

ZHI XIAO SHENG JING

著 者: [美] 珍妮特·鲁比欧 帕特里克·劳克林

译 者: 王 成 赵 鹏 陶艳娟

责任编辑: 罗建强

责任监制: 朱 磊 王祖力

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 北京今典印刷有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 9.25 字 数: 150千字

版 次: 2003年4月第1版 印 次: 2003年4月第1次印刷

京权图字: 01-2002-6141

书 号: ISBN 7-80073-678-4/F · 476

定 价: 20.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

E-mail: sales@citicpub.com

010-85322522

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

这本书的完成，要感谢我的丈夫爱尔和孩子们——珍妮弗和斯科特。二十多年来，他们和我一起分享了成功的喜悦，经历了困难的磨砺。

还要感谢我的双亲，他们现在还在问我：“那么，你究竟在做什么呢？”读读这本书吧，亲爱的父母大人，它们都在这儿了。

——珍妮特·鲁比欧



本书的完成，要向我的妻子艾丽森和我们的3个孩子——芭芭拉、大卫和格兰特致以衷心的感谢、爱意和尊敬之情。没有他们的支持、奉献、理解和鼓励，我不可能花费这么多的时间，不关心家里的一切，专心来写这本书。我对他们的爱与感激无以言表。

还要感谢我的母亲，她不断地为我提供一些真实、客观的观点以及一些有价值的建议，同时还不停地给我以莫大的鼓励和支持。另外，本书也是为了纪念我的父亲，是他告诉我作为一个专业人员意味着什么，更重要的是，他教会了我如何做一个好丈夫和好父亲。我还在经历着他所告诉过我的每一个教训，也许有一天，我会跳过那些沟沟坎坎。

——帕特里克·劳克林

■ 前 言 ■

世界上没有完全相似的两个花园，一个园丁花圃里的鲜花在另一个园丁的眼中可能就是杂草。本书的理念就取自这些简单的事实，并把它移植到商业世界中来。我们并不想告诉你，什么是最好的顾客和潜在客户，也不是要告诉你什么是应该追求的最好的公司目标。但是，我们确实提出了一个完整的综合体系来识别并培养客户和潜在客户，这样可以从最大程度上帮助你实现特定的公司目标。

我们把这一体系叫做直销倍增系统（Direct Impact Growth System, DIGS）。它是通过多年来考察许多成功和不成功公司的经验发展而来的，这些企业产生于最具竞争性和侵略性的商业领域。

本书由3个部分组成，主要包括：计划阶段、执行阶段以及改进营销成果阶段。我们的理念既适用于消费者，也适用于B2B（企业对企业）的营销人员。我们的方法不仅适用于在线的营销需求，也适用于不在线的营销需求。我们所讨论的方法可以运用于战略计划或关系营销，就像依赖于目录和免费电话号码一样，都是以交易为导向的。

在导论中，我们通过讲述乔的故事，来讨论如何了解并影响客户和潜在客户，并从他们那儿获得最大价值。当然，在竞争日益激烈、利润逐渐减少、新市场、销售和营销运作效力减弱的经营环境中，这样的讨论甚为必要。

“概述：形成一个体系”中讲的是，如果不实施一个市场管理体系，你就不能充分了解客户和潜在客户。我们的市场管理体系包括两个组成部分：一个是市场发展体系，另一个是客户开拓计划。本节主要介绍了这些要素，并对组成直销倍增系统主要的10个步骤进行了简要概括。

第一部分：建立价值细分，制定一个实效的经营计划，包括以下4个步骤。

步骤1：建立公司目标。这是实施直销倍增系统的开始，我们描述了建立公司目标的3个最普遍的方法，并运用戴尔电脑公司、梅塞德斯-奔驰公司和其他一些公司的例子，详细探究了我们所推荐的平衡和协调战略目标的方法。

步骤2：收集并储存数据。收集、整理、组织并维护关于客户和潜在客户的所有重要信息，这是直销倍增系统的基础。许多关于市场营销的书籍，常常以建立营销数据库作为结尾。但是在本书中，建立营销数据库却是直销倍增系统（DIGS）的开端。

步骤3：评价和分析数据。这一步是对数据收集和储存的延续，进一步明确了数据处理的指导方针和工作要点，如何理解得到和失去了什么信息，如何估计信息的完整性，如何取得一些无法获得的信息等等。然后，我们可以更进一步讨论在市场开发体系的数据库内，如何将信息应用在与消费者和潜在客户建立强势的、长期的利益关系上，并能对他们施加影响。

步骤4：对客户进行价值细分。这一章也是本书中最重要的一章，我们在这里所介绍并分析的价值细分技术，是在追求潜

在增长和盈利增长的过程中，精确区分“种什么花、拔什么草”的关键。其包括一些必要的工具，如关系延续和价值细分模型，并告诉你如何运用这类关键的工具，确保你能在正确的时间，把正确的信息传递给正确的客户。

步骤5：获取价值的计划。这一章开始了本书的第二部分——实施并执行阶段，提出了一些切实可行的方法，诸如营销模拟报表、接触计划、建立基本影响规则，以及如何确保营销计划与公司财务目标直接联系的方法。

我们从戴尔电脑公司的实践中学到了许多有用的思想，但是，没有一条比我们将要在步骤6中提出的思路更有影响。

步骤6：组织扩展。组织扩展，就是当企业中的每一个人都得到适当的激励，而致力于完成营销目标和企业目标时所得到的乘数效应。这是我们在戴尔公司逐步认识到的东西，在此，我们将告诉你如何取得这种乘数效应。

步骤7：营销执行。这一阶段构筑在将我们的营销计划付诸实施的基础上。我们讨论了如何建立并实施详细邮寄目录的工作计划；如何将特定的计划传达给特定的目标群体；如何形成并发布反馈报告；如何设计、开发、实施一体化的营销计划和销售辅助，以便激励销售小组采取一致的行动。

步骤8：销售执行。这一章介绍了一条有力的专业化方法来引导客户和潜在客户，我们称之为“组织化销售”。组织化销售策略完全融合了公司所有的营销努力，并与公司的目标相一致，与你所采取的任何营销方法都不相违背。我们从拥有较高价值的盈利目标，到管理领域以及追求、评价销售业绩等方面，将

组织化销售分解为两个部分。

最后一个部分是第三部分，即评价和修正阶段。

步骤9：绩效评价。这一章强调了衡量并评价企业整体健康的6个方面的重要性，并提供了指导方针。这6个方面包括：运作体系、市场管理体系、业务健康程度指示器、市场机会指示器、促销历史、顾客反应。

直销倍增系统的巨大潜力，就在于它所建立的方法从来就是为了发展得更好。

步骤10：闭环，讨论了如何利用目前的营销努力所获得的“实时”结果作为回馈，来加强、改进、并修正将来的尝试。

尽管我们不可能肯定地告诉你该在花园里种什么花，或者说为你的企业树立什么样的目标，但我们确实很希望看到你能拥有最好的工具，帮助你完成积极的经营上的财务目标。

珍妮特·鲁比欧
帕特里克·劳克林

关于作者

珍妮特·鲁比欧已经在直销领域工作了20多年。几年来，她除了经营自己的咨询公司外，还在大公司里担任过高级营销职务。珍妮特在康柏电脑公司工作的时候，主持并开发了他们的目录业务，并开创了成绩惊人的电话营销销售小组。在第一年内，每一个小组都达到了1 000万美元的销售业绩。

然后，珍妮特又在戴尔电脑公司呆了5年的时间，她在公司开始只有7 500万美元资本的时候加入了公司，又在资本超过20亿美元大关的时候离开了公司。通过开发目录计划和目标市场细分计划，她一步一步地把戴尔公司引入了直销领域。另外，她还建立了戴尔公司的第一个营销数据库、计划评价系统和电话预测模型。

离开戴尔以后，珍妮特一直在做顾问。她的主要客户包括北美洲的梅塞德斯-奔驰公司和施乐公司，她为这两个公司分别开发了数据库和直销计划。她为梅塞德斯-奔驰公司设计的关系营销计划，获得了1997年直销关系协会颁发的“金回音”奖。她在得克萨斯州的奥斯汀建立了一个直销机构（Direct Impact）。

帕特里克·劳克林在技术、消费品以及市场研究行业中干了16年的销售、营销和建立数据库的工作。在戴尔电脑公司做销售经理的时候，他负责建立、开发并实施了大量的更新计划，这极大地提高了细分销售和营销小组的工作

效率和生产率。这些计划提供了关于消费者和潜在顾客的详尽的信息，包括如销售和营销分析报告工具（SMART），使戴尔公司的销售业绩比目标计划提高数倍。

帕特里克还在齐夫·戴维斯（Ziff Davis）机构工作了许多年，在那儿负责设计、开发并向大公司销售主要的市场研究方法，并成功地帮助几个主要的电话通信和高新技术机构实施了直销方法。在加入齐夫·戴维斯机构之前，帕特里克为IBM工作。

【目 录】

导论 了解客户的必要性：乔的加油站成功的秘密

第一部分 建立价值细分

概述 ■ 形成一个体系/26

步骤1 ■ 建立公司目标/48

步骤2 ■ 收集并储存数据/66

步骤3 ■ 评价和分析数据/86

步骤4 ■ 对客户进行价值细分/99

第二部分 实施并执行阶段

步骤5 ■ 获取价值的计划/132

步骤6 ■ 组织扩展/152

步骤7 ■ 营销执行/174

步骤8 ■ 销售执行/200

第三部分 评价和修正阶段

步骤9 ■ 绩效评价/232

步骤10 ■ 闭环/255

译后记：一名咨询顾问的另一个视角



了解客户的必要性： 乔的加油站成功的秘密

你的信箱里塞满了大量的促销邮件，来诱使你购买那些你并不想要的东西；一个推销计算机的电话骚扰了你的进餐，只是为了向你提供一些你并不需要的东西；你也许会错过一封很重要的邮件，只是由于大量的垃圾邮件充斥着你的信箱。销售商们这些乐此不疲的举动以及类似的情景，让你不禁反问：我们的营销计划是否同样也会受到受众们的拒绝呢？

如果这些令人不安的想法曾经浮现于你的脑海，那么这本书是适合你的。这本书介绍了对潜在客户或终身客户的影响，精确地说，就是如何充分发挥直销的潜力。我们希望为你提供一个强势、敏捷和实效的方法，使你能够把自己的产品和服务提供给客户。当然，这本书并非仅限于此，它还介绍了如何影响客户以及如何从他们身上获取更多的价值。



直销为公司提供了一种无比强大的能力，可以富有实效地与客户开展市场交易，同时还使公司能够选择恰当的客户群体，以集中精力影响他们并从他们那里获取价值。

尽管现在的营销方法有其一定的前景和便利之处，但仍有

一些方法显然是迷失了方向。问题部分在于，我们所认识并信任的销售专业人员，以及那些甚至可能更了解我们的人员，已经销声匿迹于呼叫中心的杂乱声和邮件清单中了。我们许多人还能回想起不同时代的那些不同的营销方式。每当我们想要订购目录上的东西，却不得不经历漫长的等待，或者当我们面对柜台后面不认识我们、甚至好像也不了解其产品的职员的时候，我们就不由得想问：乔究竟怎么啦？

在20世纪70年代的康涅狄格州的泉谷（Springdale）附近长大的人们，像帕特里克一样，大概都认识乔·阿门多拉。乔在帕尔玛的杂货店对面开了一家加油站，他长得又矮又胖，皮肤黝黑，关节不停地咯咯作响，总是穿着一套不合身的灰色工作服。但是，他非常了解我们每个家庭。

譬如，对乔来说，注意到某一天是帕特里克的16岁生日并非难事。那天，帕特里克把他那辆锈迹斑斑的老爷车开进了加油站，实现了他一直以来的愿望——为车加满油。同样，一位客户得到了一次期待已久的提薪和晋升，因而换了一辆新车；或者当有些人离开了小镇而把他们的汽车钥匙转交给其家人。对于这些情形，乔都能猜个八九不离十。

了解这些经常光顾他的加油站的人们的信息到底有什么用呢？当然了，乔可以卖出更多的汽油，实际上，这就是他的主营业务。但是，如果他对客户了解得越多，他的业务也就做得越多。为帕特里克的旧车加了满满一箱优质汽油后，他跪在地上，伸出一个手指头，摸了一下磨损的轮胎，突然，他出人意料地把头伸进了汽车的引擎盖，检查引擎上面裹满油的阀门和

磨损的火花塞线头，乔了解到了更多的信息。两个小时后，乔把帕特里克的第一笔汽车账单汇总了一下：总共有一桶汽油、一罐润滑油、一套活塞。哦，还有一瓶橙汁！

乔也许并不是人们想像中的练达世故的商人，但最起码他是个聪明的销售者。他知道帕特里克母亲的名字，劳克林所有孩子们的生日以及他们的驾驶习惯。他精心地保留着关于他们的车辆的所有记录，并且知道每一辆车什么时候该送来进行维修了。1972年的夏天，他所赞助的小联盟队参加地区联赛的时候，为这些男孩子鼓劲最多的就是乔。这不是在装模做样，他确实是关心他们，也正是由于他的关心，人们给他带来了更多的生意。

这是真正意义上的客户关系管理，今天的许多企业，尽管有计算机和网络上的优势，但是，他们在尝试进行客户关系管理时还是失败了。尽管乔的工具很简单，但是他仍然知道如何对客户进行所谓的“实时”分析。如果一辆新型汽车在门口停下来，轮胎崭新，挡风玻璃上的刮雨器干净耀眼，或许还有一件印有本地中学字母的夹克躺在汽车后座上，这些都向乔暗示，该车的主人是当地人，他会立即意识到这是一位有盈利潜力的客户。对于这样的客户，乔总是格外殷勤，除了给他们的车加满油外，他还会检查汽车发动机的润滑油和清洗液，并用一块干净的抹布把已经崭新明亮的车玻璃擦得更亮。

这种特别的关注，意味着乔的客户和潜在客户们离开的时候，带走的往往不止是一桶汽油，可能还有一副轮胎、一只空气过滤器或者一罐润滑油。结果，无论他们是刚买了一辆新车，

还是把他们的旧车转让给了一位刚拿上驾照的人，他们仍会源源不断地回来。而且，在听说了这种特别的服务和关注后，他们的朋友和家人也来了。

如果乔知道帕特利克的兄弟雷·莫弗最近有了一辆新车，他就会向帕特里克建议要雷来给新车做一次调试整修。这样，乔的客户中那些已经搬走的、不再开车的或者已经去世了的那些人，就会由这些完全是刚刚学会开车的客户来补充了。

乔的秘密是什么？究竟是什么吸引了这些关键客户的忠诚呢？最重要并与本书主题最相关的一点就是，他是怎么找到这类几十年来始终如一的忠诚客户呢？这都要回到同样一件事上去。就是：乔了解我们，从车灯到螺母，他运用智慧找到了更多的潜在客户，并把他们改进为真正的客户，这样他们就能从他那儿购买更多的东西。直销倍增系统就是如此有效，它是最能影响市场的力量。

乔的知识并不仅限于对劳克林一家人的了解，他认识住在周围的每一个人。就像任何一位经验丰富的直销人员对其市场的了解一样，乔了解他的每一个顾客和周围地区的所有可能的顾客。正因为他是如此地了解我们，所以就没有必要运用强硬的棒球策略或运用刺耳的广告宣传来吸引顾客，乔并没有为了获得市场份额而花费大量广告支出。甚至在许多削价策略、自助式的加油站蓬勃发展的时候，劳克林一家和许多其他人仍一直光顾乔的加油站。只要他一直坚持开展汽车维修业务，我们就会不断地增加在乔的加油站的支出预算。实际上，我们的忠诚度甚至延伸得更长。3年以后的现在，乔退休后到了佛罗里达

州，帕特里克哟母亲还一直到他原来的加油站加油。

乔走向全球

到了20世纪90年代初期，帕特里克有一段时间不再沿着史特林·法默斯高尔夫球场兜售高尔夫球，挣那点儿辛苦钱了，他正在为戴尔电脑公司的主要部门开发一项基于数据库的销售和营销计划。那个时候，珍妮特是一家位于得克萨斯的公司的——一位营销经理。

戴尔电脑公司已经成长为一家年销售额达10亿美元的公司，并且每年的总收入还在以两倍的增长速度发展，这一切都是由于采用了乔引以为荣的富有活力的商业模式。乔对客户了解，以及运用这些“了解”从客户那里挣得更多美元，意味着他没有必要依靠铺天盖地的市场广告去推销产品和服务，而这些广告相对昂贵而又低效。戴尔的直销模式意味着它也不用把商品销售寄托在零售商店身上，而该销售渠道也是相对昂贵而又效率低下的。相反，戴尔把产品直接卖给消费者。在一个高科技的自助式汽油销售部门，去掉了挡在公司和消费者之间的中间人即零售商后，就能够给予消费者他们所渴望的低价位。实践证明，那些中间商是多余的。尽管直销这种销售策略并不是戴尔发明的，但是，正是戴尔公司使之变得更加完美，甚至达到了一个空前绝后的完美程度。

在早先的那些年中，位于奥斯汀的戴尔广场是其成长的一个奇迹。走廊上挤满了新雇员，装卸码头上堆满了纸板箱，电脑杂志为戴尔的电脑高唱赞歌，商业出版物定期向迈克尔·戴