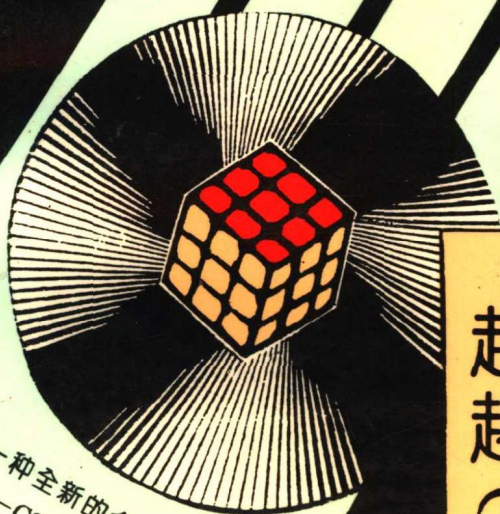


· 通向推销大王之路 · 丛书（第二辑）

李蔚著



超越C的CS战略

推銷革命

● 一种全新的企业竞争战略
——CS战略正席卷西方。
所到之处，推销领域正发
生一场悄悄的革命。中国推销员如何以
主动姿态迎接这场革命的到来？
请看国内第一部有关CS战略的著述！

SICHUAN
UNIVERSITY
PRESS

四川大学出版社

《通向推销大王之路》丛书(第2辑)

推銷革命

超越 CI 的 CS 战略

李蔚著

四川大学出版社

1995年·成都

(川)新登字014号



A0742687

责任编辑:罗庆华

封面设计:冯先洁

技术设计:罗庆华

F274
L365

推销革命——超越CI的CS战略

李蔚 著

四川大学出版社出版发行 (成都市望江路29号)

四川省新华书店经销 四川郫县犀浦印刷厂印刷

787×1092mm 32开本 8.5印张 2插页 175千字

1995年6月第1版 1995年6月第1次印刷

印数:0001—6000册

ISBN7-5614-1148-O/F·163

定价:6.20元

献给全国七千万推销人员的珍贵礼物

出版策划：蓝明春

主 编：王金顺

造就中国的推销大王(代序)

谈起推销大王，人们往往联想起吉拉德、马哈、鲍洛奇、原一平等世界级推销大师。至于中国，虽然有近一亿的推销大军，至今却无一人能与这些推销大王相提并论。是中国人愚笨吗？不是。中国人素以智慧民族著称于世。是中国的推销员努力不够吗？更不是。“踏遍千山万水，历经千辛万苦，想尽千方百计，费尽千言万语”，是对中国推销员形象的生动写照。那么，是什么原因使得中国迟迟不能产生出自己的推销大王呢？

商品经济不发达，市场发育程度低，固然是原因之一，但最主要的原因却是长期以来人们对推销心存偏见，鄙视推销，把推销看成是无师自通、任何人都可从事的卑微职业。由于鄙视推销，企业不注重推销人员的选拔和培训，推销人员不注重自身的学习和提高，专家学者不注重推销科学和艺术的研究，商学院不注重推销科学知识传授和普及，致使整个社会缺乏一种营造推销大王的环境和氛围。因此，造就中国自己的推销大王，必须从改变人们对推销的偏见、大力

普及推销科学知识入手,逐步形成一种崇尚推销的社会风气。

基于上述考虑,以培养企业家和高级营销人才为使命的四川爱达经理学院,鼎力推出了《通向推销大王之路》大型系列丛书。丛书的作者是一批从美国、加拿大、日本留学访问归来的专家教授和国内学有所成、才华横溢的中青年学者。他们学贯中西,纵横于学术界和商界之间,既有深厚的理论功底,又有丰富的推销实践经验,加之他们别具一格的文风,使得本丛书的实用性和可读性极强。任何一个有上进心、希望创造推销佳绩的推销人员,都能从中吸取许多有益的东西。

造就中国的推销大王,是该丛书编写的宗旨。拥有该套丛书,沿着丛书作者指引的道路,你也能成为中国的推销大王。谨此祝福!

留美学者、四川省推销理论与实践研究会副理事长 王金顺

1994年6月

首批推出

《推销之本——

市场营销策略与实务》

5.50 元

《推销之术——

赢得顾客的技巧》

5.60 元

《推销之谜——

顾客喜欢你的秘密》

5.40 元

《推销之魂——

CI 战略与策划》

6.20 元

第二批推出

《推销革命——

超越CI 的CS 战略

6.20 元

《推销公关——

危机公关的艺术》

6.20 元

《推销广告——

商务广告的策略、创意与设计

6.20 元

《推销实务——

从合同订立到货款回收》

6.20 元

目 录

前 言	(1)
第一章 嬗变——CI 战略的困惑	(1)
一、从IBM 的兴衰说起	(1)
二、CI 战略的缺陷	(5)
第二章 超越——CS 战略横空出世	(14)
一、CS 的概念	(14)
二、CS 的内容	(17)
三、CS 的层次	(19)
四、CS 的作用	(21)
五、CS 的起源	(26)
六、CS 与CI	(28)
第三章 顾客消费心理分析	(32)
一、顾客消费活动的心理过程	(32)
二、顾客消费活动的个性差异	(48)
三、当代中国人的消费形态	(57)
四、当前中国人的消费特征	(65)
五、当前中国消费者的消费趋向	(67)
第四章 顾客满意级度 (CSM)	(73)

一、CSM 轴	(73)
二、CSM 界定	(74)
三、CSM 投射图	(78)
四、CSM 分值表示	(82)
第五章 顾客满意指标 (CSI)	(84)
一、CSI 设定原则	(84)
二、CSI 的设定方式	(85)
三、行业CSI	(88)
四、产品CSI	(91)
五、服务CSI	(94)
六、企业内部CSI	(97)
七、企业综合CSI	(104)
第六章 CS 调查	(107)
一、CS 调查方案	(107)
二、CS 调查内容	(116)
三、CS 调查方法	(123)
第七章 理念满意系统 (MS)	(134)
一、CI 理念与CS 理念的区别	(134)
二、企业理念的精神涵盖	(136)
三、企业理念的基本要求	(136)
四、理念满意系统的内容	(138)
第八章 行为满意系统 (BS)	(145)
一、行为满意	(145)
二、行为满意机制	(146)

三、行为规程满意	(155)
四、行为模式满意	(164)
第九章 视听满意系统 (VS)	(173)
一、企业视听系统与顾客满意	(173)
二、企业名称满意	(175)
三、企业标志满意	(179)
四、企业标准字满意	(181)
五、企业标准色满意	(182)
六、视觉整合体系满意	(183)
七、公司歌曲满意	(185)
第十章 产品满意系统 (PS)	(187)
一、顾客需求导向与产品开发	(187)
二、产品质量满意——ISO 9000 导入.....	(191)
三、产品功能满意	(211)
四、产品设计满意	(215)
五、产品包装满意	(224)
六、产品品位满意	(230)
七、产品价格满意	(232)
第十一章 服务满意系统 (SS)	(238)
一、树立顾客第一的观念	(239)
二、建立完整的服务指标	(245)
三、服务满意级度考查	(251)
四、服务满意的行为强化	(259)
主要参考资料	(264)

第一章 嬗变——CI 战略的困惑

一、从IBM 的兴衰说起

CI (Corporate Identity) 作为一种经营战略, 是以美国国际商用计算机公司, 即IBM 公司的CI 计划为标志的。IBM 公司由老托马斯在1914 年创办。最早称作计算——制表——记录公司, 10 年后更名为国际商用机器公司, 30 年代起主要生产打字机、冲孔卡等产品, 二战后因生产冲孔卡记数机和研制部分电子操作的数字计算机逐渐成为国内计算机行业居于领导地位的大企业。但是, 在50 年代初期, 因未能大胆在电子计算机领域创新投产, 而败北于另一家商用机器公司。因此, 老托马斯的儿子托马斯·华生在父亲怀疑、公司内部反对的情况下, 带领一批技术人员研制出IBM 701—705 等一系列新型电子计算机, 才击败了竞争对手。1956 年老托马斯去世, 小托马斯继任总裁。他在完成产品转换、组织结构改革的同时, 也产生了一个新的思路: 在新兴行业快速发展、市场日益扩大的经营环境下, 企业竞争不仅仅是产品的竞争, 更为重要的是企业整体的竞争; 市场竞争不仅仅是国内竞争, 更

重要的是国际竞争。因此，他认为要跻身于世界大企业行列，角逐于国际市场，必须改变企业40多年来的老式形式，而树立独特的、响亮的、具有“前卫、科技、智慧”等特性的企业形象。它在公众心目中应该是“组织制度健全、充满自信、永远走在电脑科技尖端的国际性公司”的印象。因此，他请教了工业设计大师诺依斯。诺依斯认为IBM要参与国际市场竞争，突出独特的企业个性，就必须有意识地在公众中留下一个具有视觉冲击力的形象标记。于是，在诺依斯指导下，IBM决定实施CI战略，确定了公司的商号，即把公司全称INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES浓缩成“IBM”三个字，还设计了企业标志，即把IBM三字设计成具有强烈视觉冲击力的粗墨体字，以便引起公众注意。结果IBM既是企业标志，也是标准字，同时还确定蓝色为标准色，以此象征企业的高科技性质和实力。视觉一体化的设计和实施，突出了企业特色，统一了企业对内对外的信息。IBM的标志设计使CI进入了一个科学化、规范化的阶段。首先，改变了原来那种单纯的、随意的标志设计状态，而是以企业的个性为基础，使标志有了设计的客观原则；其次突破了招牌式传播方式，而是以远距离的现代传播方式为主；最后，VI（视觉识别）一体化工程，使VI的基本素质和应用演绎系统统一化了，使企业形象的传达进入了同一化、形象化、系统化和个性化的时代，即CI时代。

CI战略的实施，使IBM的社会知名度和美誉度大增，市场占有率迅速扩大，“蓝巨人”的高大形象在公众中树立起来了，IBM终于成为国际首屈一指的大企业。

然而，曾几何时，“蓝巨人”却陷入了蓝色忧虑症之中。

IBM 首脑亚可士发出“IBM 在危机之中”的严厉警告后，立即震惊了全球新闻界和企业界。

IBM 从80年代末开始全面滑坡，原预计1990年营业额为1000亿美元，结果仅实现690亿美元。1993年降为610亿美元。1992年亏损额高达80多亿美元，创下西方企业亏损最高纪录。股票从1987年的每股175美元，跌至1993年的每股50美元。1992年IBM股票市值跌了约178亿美元，跌幅达36%。在美国1000家大公司排行榜上看，曾位列第一的IBM 1993年已降为第12位，让人觉得大势已去。更为悲惨的是IBM市场占有率已从原有的35%降至23%，降了12个百分点。在一项针对50家大型企业的市场调查中显示：42%的公司决定不再购买IBM的产品；26%的公司打算静观IBM的努力后再做决定。几年来，IBM裁员10万人，总裁约翰·阿克思引咎辞职。

IBM 为什么会有今天的全面危机？纵观世界管理专家们对IBM的诊断，可以概括为一点，那就是：过分强调企业外在形象，而忽略了顾客的需要。

IBM的第一个问题是：“漠视顾客需要的价值”。尽管IBM在1956年导入CI战略以后，一直声称“顾客第一”，但在作法上仍摆脱不了“制造商老大”的心态。顾客对IBM的抱怨是“我们要中型系统，他们却要塞来大电脑(mainframe)，我们需要的是答案(solution)，他们却带来一堆产品”。IBM拒绝顾客要求迷你电脑产品的意见，导致迪吉多迷你电脑的兴起，IBM不理睬顾客要求RISC工作站的立场，结果升阳公司的工作站迅速崛起。IBM的自我中心，一概拒绝顾客的需要价值，实际上是把顾客摆在了第二的位置，

这当然会使顾客不满。据美国专家对IBM的顾客满意度进行调查，结果仅列为C级水平。

IBM的第二个问题是：把“顾客至上”改成了“IBM至上”。由于IBM在导入CI战略之后，形成了“蓝巨人”的良好形象，在国际国内简直威震八方，顾客到了非IBM产品不买的状态。正是这种状态，带来了IBM空前的繁荣；也正是这种状态，要了IBM的命——因为它把IBM娇惯坏了，使IBM渐渐忘记了顾客。比如IBM的销售人员从来不是根据顾客的要求来组织提供产品，而是用“教育顾客”、“纠正顾客的观念”来销售他们的大型电脑，把“顾客至上”改成了“IBM至上”，对顾客很礼貌却不客气。结果自然使IBM的产品销售出现全面危机。

IBM的第三个问题是：服务的目标是提升企业形象和增加销售利润，而不是满足顾客需要。美国安达倍顾问公司在分析了IBM的问题后认为，IBM把过多的精力花在了塑造和维护企业外在形象上，而很少在顾客服务上努力耕耘。虽然IBM提出了“服务、服务、再服务”的口号，但这口号是基于要塑造良好的企业形象。IBM认为只要形象好，企业就可借此获取高额利润。所以尽管IBM演出了用直升飞机跳伞为顾客维修产品的经典杰作，但那仍是追求新闻效果，以提升服务形象的技巧行动。从1991年IBM公司收入中服务仅占9%来看，这就与其“伟岸”的形象太不相符。因此，美国管理专家在对IBM的服务进行调查后所给出的评分仅是B。

IBM的第四个问题是：自我中心主义，没有与代销商共存亡的观念。IBM的光辉形象，使IBM的市场人员自高自大，目中无人。他们以“商老大”自居，把合作伙伴当成“靠IBM

产品吃饭的‘伙计’”。IBM 由于缺乏顾客至上的基本心态，便把代销商摆在可以任意喝来呼去的地位。反正IBM 形象伟岸、名大业大，不少你一家代销商。IBM 的政策要怎么变，大家都要跟着走，IBM 的困难，大家都要分担。IBM 这一系列“商老大”行径终于激怒了代销商，他们纷纷倒戈，经销别的产品，使IBM 的销售网顿时破败不堪。

IBM 的第五个问题是：没有及时反映顾客呼声的回馈机制。美国哈佛大学商学院教授康特认为，IBM 的失误在于“未能建立起迅速反映顾客呼声的回馈机制”。IBM 总是相信“只要我造起房子，他们就会来住”。因此他们总是在左右顾客，而根本不去努力反映顾客的要求，最后IBM 被顾客抛弃，当然在所难免。

从以上介绍与分析，可以发现，IBM 公司，兴也CI 战略，败也CI 战略。

CI 战略，即企业形象战略，在走过了40 年的辉煌历程之后，已开始显露出它严重的后遗症，IBM 公司的危机，可以说是这种后遗症的先兆。CI 战略，已经到了非完善不可的地步了。

二、CI 战略的缺陷

1951 年美国CBS 企业公司设计企业标识系统，拉开了CI 导入的序幕，经1956 年IBM 公司发扬光大，形成了CI 体系。CI 战略从此确立了它在企业中的地位。60 年代，CI 风行美国企业，造就了像IBM、可口可乐、RCA、Pan、Am Mobil 等一大批世界级名牌企业。70 年代风行日本，造就了像伊势丹、

华歌尔、大荣百货、美能达相机、阿赛克斯体育用品公司等一大批世界级明星企业。80年代风行亚洲“四小龙”，造就了像三星、大宇、统一、台塑等一大批世界级明星企业。90年代在中国大陆风行，造就了像四通、太阳神、神州、亚细亚等一大批中国名牌企业。

但尽管如此，CI战略，仍掩饰不了它自身存在的巨大缺陷。

1. CI 效用递减

根据国内著名学者任佩瑜先生的管理熵理论，任何一种管理技术，都遵循着一个“效果递减律”，即一种新的管理技术，在初用之时，能产生良好效果，但随着时间的推移，这种效果会越来越差，甚至失去了作用。这时，就需要对管理技术进行补充、完善，甚至用新的管理技术予以取代。从泰勒管理到行为科学管理，到系统科学管理，再到管理科学和企业文化管理，无一不遵循着这一效果递减规律。

CI战略，作为一种企业管理手段——形象管理，它逃不了这一规律的制约。在西方，CI战略已走过了40年的历程，CI的辉煌时代已经过去，CI正在被新的企业战略所改造、所替代。

2. CI 战略已经不能适应消费者的价值变迁

消费者的消费价值观，也就是消费价值选择，它经历了三个时代：

第一时代是理性消费时代。这一时代，物质尚不充裕，生

活水平也不高，消费者在安排消费行为时，注重产品的质量
和价格，着眼于价廉物美，经久耐用。因此“好”与“坏”成
为消费者的购买标准。

第二时代是感觉消费时代。当社会物质财富开始丰富，人
们的生活水平大大提高后，消费者的价值选择已经不再是价
廉物美了，他们重视品牌，重视设计，重视使用方便性。因
此“喜欢”与“不喜欢”成为消费者的购买标准。

第三时代是感情消费时代。随着社会的进步，时代的变
迁，消费者越来越重视心灵上的充实。对商品的要求，已经
不再是质量、价格，也不再是品牌、形象，而是商品是否有
激活心灵的魅力，在商品的购买与消费过程中是否带来心灵
上的满足。因此，“满意”与“不满意”成为了消费者购买的
标准。

在第一个时代，旨在提高产品品质的质量管理战略在企业
得到超级发挥。在第二个时代，旨在塑立企业形象，创造
名牌的CI战略在企业得到超级发挥。可今天，消费价值选择
已进入第三个时代。CI战略已落后于时代的发展，企业呼唤
着新的企业战略诞生。IBM之所以辉煌一时，是因为企业借
助CI战略，充分满足了感觉消费时代消费者的价值选择。而
当前IBM的危机，又是因为它们停留在感觉消费时代，继续
沿用CI战略，而未能启动新的战略以满足感情消费时代消费
者的价值需求。

3. CI 战略使企业形象走向异化

CI战略，兴盛到今天，已经使企业形象的塑造走向了异
化状态，具体表现是：