



Marketing Over Customer Desire

超越期望的营销



梅清豪 著

百家出版社

Bai Jia Publishing House



龙马新财经书系

主编 陈志云 马舒建



超越期望的营销

梅清豪 著

作者简介

梅清豪

市场营销专家，当代最著名的市场营销学权威著作菲利普·科特勒《营销管理》和麦肯锡《基础营销学》中文版的主译者，已经出版《市场营销实务》、《营销调研》、《新编国际营销学》、《21世纪新营销》等10多本专著，现担任华东理工大学工商经济学院副教授、中国国际经济咨询公司顾问、复旦大学复旦市场调研中心总监等职务。

作者多年来深入企业，参与了许多跨国公司本地化(美国通用汽车、美国强生、英荷联合利华、日本东芝、荷兰飞利浦等等)的营销策划和调研工作，还参与了中国华源集团、上海移动通信公司、九洲黄金总汇、上海华申集团、梅林正广和集团等许多中国公司的营销策划工作。

百家出版社

图书在版编目(CIP)数据

超越期望的营销 / 梅清豪著. —上海: 百家出版社,
2001.8

(龙马新财经书系 / 陈志云主编)

ISBN7-80656-410-1

I. 超... II. 梅... III. 市场营销学
IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 052289 号

责任编辑 马舒建(msj@chinese.com)

装帧设计 梁业礼

超越期望的营销

梅清豪 著

百家出版社出版发行

上海天钥桥路 180 弄 2 号

(邮政编码:200030)

新华书店上海发行所经销 江苏句容市排印厂印刷

开本 787×1092 毫米 1/16 印张 11.75 字数 184 000

2001 年 8 月第 1 版 2001 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 7-80656-410-1/F·100

定价:19.50 元

11/14/02

前 言

CS 即为顾客满意(Customer Satisfaction)的缩写。曾几何时,市场营销升级成一场竞争者之间的战争,营销学教授雷德里克·韦伯斯特曾指出:**“市场被人们看作是一帮竞争者之间的事,和消费者离得越来越远了。”**然而,在一些富有远见卓识的营销家的率先示范下,这种营销异化终于开始复归了。百事可乐公司世界饮料部主任罗杰斯·安瑞柯意味深长地感慨道:“如果你确实做到了以顾客为中心,为顾客提供了他们所需要的服务,那么,其它一切便迎刃而解了”。“使顾客 100% 的满意”、“与顾客相伴一生”,目前已越来越多地成为许多跨国公司和中国企业的行为准则。

高明的企业都在寻找通过顾客满意所创造的市场机会。麦当劳推出了“ $CS = QSC + V$ ”,通过质量(Quality)、服务(Service)、清洁(Cleanliness)和价值(Value)达到顾客满意。它要求它的供应商、特许经营店业主、雇员和其他关联人员共同向顾客提供他们所期望的高价值。为了使顾客满意,麦当劳的老板们仔细研究并确定出汉堡包对顾客应具有**哪些“价值”**:完全有保证的产品质量,快速服务,绝对的清洁卫生和友好的服务态度。他们针对每一项“价值”订出具体的标准,培训职工,并把工资、奖金与职工工作的好坏挂起钩来。

最近,上海宝钢股份有限公司不仅成功地改制成上市公司,而且在观念上也脱胎换骨,在宝钢,CS 已经成了人人皆知、每个员工都可以说一通的道理。他们认为顾客满意是企业奋斗的最高境界,“CS 战略”融通了生产、质量、管理、市场等诸多要素。**宝钢人说:“顾客是我们最宝贵的资产。”**

对一个企业来说:没有顾客的存在,公司的财产就没有什么价值,所以,公司的中心任务是创造和抓住顾客。顾客由于优质的产品和需求的满足而被吸引,所以,营销的任务就是向顾客提供优质产品和保证顾客满意。当公司的产品超越顾客的期望时,企业将会得到丰厚的回报。

麦当劳推出了“ $CS = QSC + V$ ”,通过质量(Quality)、服务(Service)、清洁(Cleanliness)和价值(Value)达到顾客满意。



本书分两个部分。第1部分有第1章~第4章,主要论述顾客满意的基本观念和分析方法,包括如何设计顾客驱动战略,如何寻找顾客的期望和创造顾客需要。第2部分有第5章~第8章,重点研究实现顾客期望的具体方法,包括如何提供顾客需要的产品,设计顾客满意的商品价格,寻找走向顾客的通路,传播顾客要听的声音。

本书进行了大量的事例解剖,插入营销视野窗口,并在每章后附有案例研究,努力培养读者解决市场营销实际问题的能力。书中难免有不当之处,衷心希望广大读者批评指正。

梅清豪



龙马新财经书系



本丛书不以理论谈理论，不是知识的简单累加，而是专家们经过大量实践与思考后提炼的智慧之旅……

若想请专家进行企业咨询或询问本丛书的编辑出版事宜，请发邮件：
E-mail: msj@chinese.com



目 录

前言	1
营销学家雷德里克·韦伯斯特曾指出：“市场被人们看作是一帮竞争者之间的事，离消费者越来越远了。”	
第1章 超越顾客满意	1
第1节 让渡顾客满意	4
企业怎样让渡顾客价值?迈克尔·波特提出价值链(value chain)这个概念，它作为企业的一种工具，用于识别创造更多的顾客价值。	
第2节 培养顾客忠诚	11
有一个道理我们必须相信：顾客能够判断哪些产品提供了最高价值。满足顾客的期望价值，并使顾客愉悦，是成功营销的一大秘诀。	
案例研究 上海宝钢把顾客作为企业资产	18
按照宝钢“CS战略”的条款：谁让顾客不满意，谁就下台。	
第2章 设计顾客驱动战略	21
第1节 运筹帷幄，决胜千里	23
怎样设计营销战略以赢得顾客，这是一个非常棘手的问题。斯坦福的研究者们在18个行业中确定出两种公司：一种公司被称为“有远见的公司”，另一种则是“有比较优势的公司”。	



目 录

第2节	规划营销战略	26
	美国哈佛大学教授李维特曾在《哈佛商业评论》上发文指出,企业营销者最大的危险是把企业的使命定得太狭窄,即“营销近视症”。	
	案例研究 为苹果公司设计一个超越顾客期待的战略	36
第3章	寻找顾客的期望	41
第1节	市场机会在哪里	43
	营销者并不创造需要,需要早就存在于营销活动出现之前。	
第2节	目标市场定位	52
	美国谚语说:“不要用鸟枪打市场,而应该用‘来福枪’瞄准市场。”意大利人说:“光瞄准是不够的,你还必须命中目标。”	
	案例研究 王东方的公司是怎样把握市场机会的	59
第4章	研究开发与创造顾客需要	63
第1节	市场呼唤创新	65
	一种公司是提供模仿者产品的公司,而另一种公司是创造市场上尚未想象到的新产品和服务价值的公司。	
	聪明的公司正逐渐意识到顾客价值的转移是不可避免的,因为顾客总是不断地转向那些能提供更高价值的供应商。	
第2节	顾客采用过程	72
	在所有产品中,只有10%是真正属于创新或新问世产品,那么,潜在的顾客又是怎样认识新产品、试用它们和拒绝它们的呢?	
	案例研究 亚马逊的构想会梦想成真吗	80



目 录

第5章	提供顾客需要的产品	83
第1节	设计产品整合方案	85
	在买方市场的条件下,顾客愿意花钱购买的是产品的整体。产品的整体概念分为5个层次:核心利益、基础形式、期望价值、附加内容、潜在能力。一家公司这样告诫自己的员工:“在工厂里,我们生产化妆品;在商店里,我们出售希望!”	
第2节	强化服务管理	92
	由于服务无法转售,无法运输,客观上形成“商圈”和“热点”。	
第3节	从产品到品牌	95
	奥美广告的创始人 大卫·奥格尔维 曾经说过:“任何一个傻瓜都可以做成一笔生意,而 创造一个品牌 却需要创意、信仰和坚韧不拔的努力。”	
案例研究	“飘洒”的品牌设计之路	100
第6章	设计顾客满意的商品价格	103
第1节	透视价格的性质	105
	一项研究表明,在大多数产品种类中,只有15%~35%的购买者将价格作为首要考虑因素。	
第2节	分析影响价格的因素	109
	根据程度的不同,消费者可以被分为三类:价值意识,价格意识,品牌意识。掌握这三类特征能使企业更好制定价格目标和战略。	
第3节	适应市场需要的定价技巧	116
	作为定价的关键,不是卖方的成本,而是买主对价值的认知。	
案例研究	“买网”网站上的价格是合理的吗	121

第7章	设计走向顾客的通路	123
第1节	销售通路是怎样建设的	125
	销售通路正日趋由市场领域守门人的巨型零售商所控制,这使其成为产品进入销售通路并到达消费者手中的决定因素。	
第2节	零售与批发通路	135
第3节	建设网络型通路	142
	在美国,垂直型网络通路已经成为消费品市场的主要销售通路,其服务覆盖全美市场的70%~80%。	
案例研究	“上海百事”是怎样与超市大卖场合作的	146
第8章	传播顾客要听的声音	149
第1节	只有会卖,人家才会买	151
	传播是否有效,关键在于发送者和接受者对于传播的信号是否有相同的理解。	
第2节	开发整合传播	154
第3节	策划广告传播	160
	广告的最后效果在于修正消费者的态度和行为。	
第4节	策划营业推广	165
第5节	策划公共关系	169
案例研究	“小主人生日游”的整合传播艺术	174



第 1 章

超越顾客满意



.....
公司如何赢得市场?答案就是要在满足顾客需要方面超越顾客期望。
一个公司首先要阅读顾客,第二,确定优质服务标准,第三,建立制胜团队,第
四,提供解决问题方案,第五,吸引新顾客和留住老顾客。
.....

在一家饭店里,一个打算吃饭的人坐在一张桌子旁等了很久。这时有一个服务员走过来,但她只是表明:“这张桌子不属于我管辖。”“那么,好吧,那我就不必呆在这儿了。”客人说完,转身就走出店门,从此,他可能再也不会光顾这家饭店了。

然而,在现实生活中,我们的顾客并不总是受到如此的待遇,他们也常常会遇到下面的情形:

一个顾客第一次走进一家优雅整洁的餐馆。“你们这儿有什么值得推荐的吗?”他坐下后问服务员。

“我推荐我自己。”服务员回答。顾客听了这话感到很诧异。“是这样,我向您保证我不仅能为您提供一顿美味可口的饭菜,而且能让您对我的服务感到满意。”

在吃了以后,心满意足的这位顾客向服务员道别时说了下面的话:“你可以把我作为这儿的常客,下一次我将和我的家人一起来。”

“那我真的是非常谢谢您了。”服务员回答说:“到时我为你提供免费饮料。”

这是一个美妙的故事吗?不是,只不过这家餐馆的服务员知道这样一个事实:**只有你设身处地为顾客着想,你才能赢得顾客的信任**。做生意不能没有顾客。只有超越顾客的期望,你才能留住顾客。这就是经营之道。

虽然理由是同样的,但对一个企业来说,如何超越顾客的期望,它的操作要远远超过上面服务员的运作——它需要一个营销整合的方案和过程处理。这就是本书的阐述内容。

成功的公司在它们的提供物中增加了额外的利益,使得不仅让顾客**满意(satisfy)**,而且令顾客**愉悦(delight)**。愉悦是指公司对产品添加了出



乎意料的惊喜,它超越了顾客的期望。在这里,公司用新的方法满足顾客和区分了它们与竞争者的差别。一个愉悦的顾客是高度满意的顾客。一个高度满意的顾客会:

- 购买更多的公司产品。
- 对公司和它的产品说好话。
- 忽视竞争品牌和对价格不敏感。
- 向公司提出产品或服务建议。
- 忠诚公司更久。



一个愉悦的顾客是高度满意的顾客。



有一个道理我们必须相信,顾客能够判断哪些产品提供了最高价值。

第 1 节

让 渡 顾 客 满 意

今天的顾客面对如此众多的产品、各种不同的价格和供应商,他们将如何进行选择?

有一个道理我们必须相信,顾客能够判断哪些产品提供了最高价值。在一定的搜寻成本、有限的知识、灵活性和收入等因素的限定下,顾客是价值最大化追求者,他们形成一种价值期望,并根据它作出行动反应。然后,他们会了解产品是否符合他们的期望价值,这将影响他们的满意和购买的可能性。顾客将从那些他们认为提供最高价值的公司购买产品。

一、顾客是价值最大化的追求者

绝大多数顾客不会买自己不需要的东西。他们塑造出一个价值的期望值并实践它。购买者将从能提供他们认知的最高顾客让渡价值的公司购买产品。

顾客让渡价值 (customer delivered value) 是指总顾客价值与总顾客成本之差。**总顾客价值 (total customer value)** 就是顾客从某一特定产品或服务中获得的一系列利益;而**总顾客成本 (total customer cost)** 是在评估、获得和使用该产品或服务时引起的顾客预计费用,参见图 1-1。

这意味着销售者必须在总顾客价值和总顾客成本之间估算并考虑它们与竞争者的差别,以明确自己的产品如何销售。如果销售者在让渡价值上没有优势,则应该在努力增加总顾客价值的同时,减少总顾客成本。前者要求强化或扩大该提供的产品服务、人员和形象利益;后者要求减少购买者成本,销售人员可以减低价格,简化订购和送货程序,或者提供担保减少顾客风险。

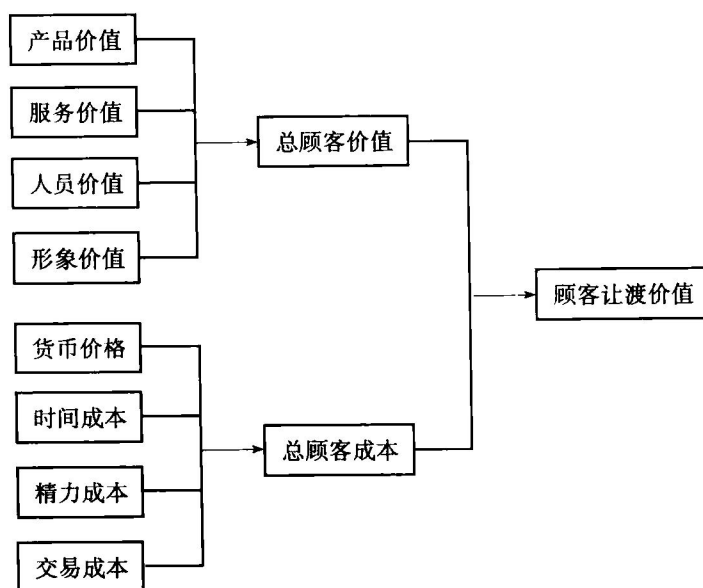


图 1-1 顾客让渡价值



二、建立顾客让渡方案

超越顾客满意的公司建立了让渡顾客价值和满意的方案。企业怎样让渡顾客价值? 迈克尔·波特提出**价值链(value chain)**这个概念,它作为公司的一种工具,用以识别创造更多的顾客价值,参见图 1-2。每个公司集合了设计、生产、销售、送货和支持其产品运作等采取的一系列活动。价值链将在某一特定企业中创造价值和产生成本的诸活动分解为在战略上相互关联的 9 项活动。这 9 项价值创造活动又分为 5 项基础活动和 4 项支持性活动。

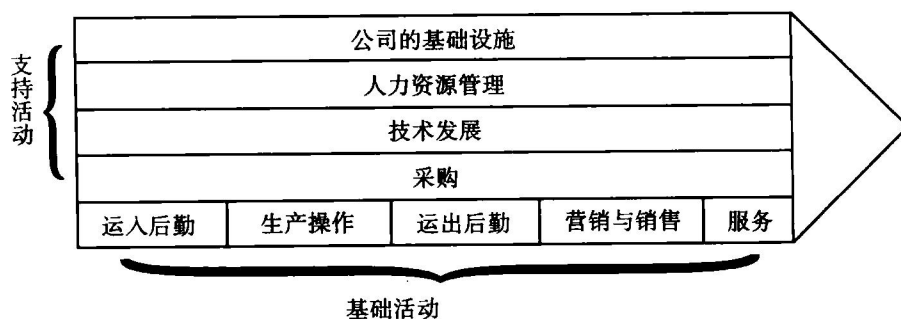


图 1-2 公司的价值链



通常,公司各部门强调部门利益最大化,而不是公司和顾客的利益最大化。

公司的基础活动是指以企业购进原材料(运入后勤),进行加工生产成最终产品(生产操作),将其运出企业(运出后勤),上市销售(营销与销售),到售后服务(服务)依次进行的活动。支持性活动始终贯穿在这些主要活动中。采购是指各项基础活动所需要各种投入物的采购,而其中只有一小部分是由采购部门办理的。每项基础活动都搞技术开发,而其中只有一小部分是由研究开发部门进行的。所有的部门也都需要人力资源管理。公司的基础设施涉及由全部基础活动和支持性活动产生的一般性管理、计划、财务、会计、法律和政府有关事务所需要的开支。

满足顾客的工作不仅取决于每个部门做的如何,还取决于不同部门之间如何协调。通常,公司各部门强调部门利益最大化,而不是公司和顾客的利益最大化。一个计财部可能会用很长的时间去检查潜在顾客的信用状况,这样可以避免出现坏帐;然而同时,顾客就要等待,推销人员就会受挫。一个运输部门选择慢车运送货物,以节约部门开支,然而,顾客又是等待。各个部门都高筑壁垒,致使优质顾客服务的提供被延误了。

解决问题的方法是加强对**核心业务过程 (core business processes)**的平滑管理,其中大部分涉及跨职能部门的投入和合作。创造顾客满意的核心的业务程序包括:

- 新产品的实现过程:在快速、高质和按预算开发新产品中涉及的所有活动,包括识别、研究、发展和成功地推出新产品。
- 顾客探测和维系:所有的活动应是包含发现和留住顾客,并使他们的业务发展。
- 订单与付款过程:从接受订单、按时送货到收取货款这一过程中所涉及的全部活动。
- 顾客服务过程:在为顾客提供各种便利的过程中所涉及的所有活动,包括帮助顾客较快在公司里找到要去的部门,获得快速而满意的服务、答案和解决问题的办法。
- 存货管理过程:在原材料,中间产品的存货管理中所涉及的所有活动,从而能在避免因库存过多而增加成本的同时,保证足够的供货。

公司的任务将是检查每项价值创造活动的成本和经营情况,并寻求改进措施。公司应对其竞争者的成本和经营绩效作出估计,并以此作为公司



的**定点赶超 (benchmarks)** 基础。定点赶超是寻找某些公司为什么在执行任务时比其他公司做得更出色的方法。公司模仿优秀公司的最好的做法并改进自己的工作。公司只有在经营活动中做得比它的竞争者更好,它才能获得更多顾客的满意。

三、超越自身价值链

为了成功,公司还需要超越其自身价值链,进入其供应商和最终顾客价值链中寻求竞争优势。今天,越来越多的公司和特定的供应商及分销商合伙,以创造优秀的**价值让渡网络 (value-delivery network)**,或称为**供应链网络 (supply-chain network)**。

美国贝利控制公司的总部在俄亥俄州,每年为大型工厂生产控制系统达3亿美元。它把某些供应商看成是自己企业的一个组成部门。该公司最近把2家供应商直接导入它的存货管理系统。每个星期,贝利公司通过电讯网络给以加拿大蒙特利尔为基地的电子未来公司,预测在下6个月材料的需要量,以便未来电子公司增加存货。当存货低于警戒水平时,贝利公司的员工通过电子网络通知未来电子公司,使该公司立即发货。对供应商来说,这样虽然增加了存货成本,但大批量的订单能抵消额外的费用。这是一个双赢的合作方案。

著名的牛仔服装制造商李维·斯特劳斯公司与其供应商和分销的合作是价值让渡网络的另一个典范。西尔斯公司是李维的一个重要零售商。每天晚上,李维公司都可以通过电子信息交换系统,了解通过西尔斯公司以及其他商店所出售的牛仔服的尺码和式样。然后,李维公司通过电子信息系统向它的布料供应商,米里肯公司订购第二天要的货。而米里肯公司向杜邦公司纤维事业部订购纤维。通过这种方式,供应链上的成员利用最新的销售信息来生产要出售的产品,而不是根据可能与当前需求有较大差异的预计数来生产。这就是所谓的**快速反应系统 (quick response system)**。

公司之间的价值让渡系统加强了供应商、生产商和经销商的合作。过去,制造商总是将供应商和经销商视为成本中心和对头。然而今天,他们开始十分小心地选择合作伙伴,尝试制定互利战略。在构建顾客利益让渡系



定点赶超是寻找某些公司为什么在执行任务时比其他公司做得更出色的方法。