

▶▶▶▶▶
[英]大卫·H·班斯 著
邓大伟 译

●●●●●
一个使小企业产品服务营销成功的计划

赢得顾客

海天出版社

YINDEGUKE



赢得顾客

——一个使小企业产品、服务、营销成功的计划

[英]大卫 H·班斯 著
邓大伟 译

海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

赢得顾客/(英)班斯著;邓大伟译.-深圳:
海天出版社,2001.5
ISBN 7-80654-419-4

I. 赢... II. ①班... ②邓... III. 中小企业-市场
营销学 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 07159 号

©1998 by Dearboin Financial Publishing
本书根据 1998 年英文第 8 版的内容出版发行
版权代理:广西万达版权代理公司。

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518026)

<http://www.htph.com>

责任编辑:张 曼 封面设计:张幼农

责任技编:王 颖 责任校对:陈 军

海天电子图书开发公司排版制作

湖南省地质测绘印刷厂印刷 海天出版社经销

2001 年 5 月第 1 版 2001 年 5 月第 1 次印刷

开本:850mm×1168mm 1/32 印张:7

字数:130 千 印数:10000 册

定价:13.80 元

海天版图书版权所有,侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题,请随时向承印厂调换。

序

序

市场营销策划是一项简短、具体、书面形式的计划，其中罗列了所要求达到的销售 and 市场营销目标的实施步骤。

“市场营销”，正如本书所讲，是一个尽可能多且快地以你的产品和服务赢得客户的过程，以使你的业务成功且有利可图。

好的市场营销往往要求机敏、细心地处理各项工作。而令人拍案叫绝的市场营销则要求将各项工作做到最好，即你比竞争对手有更好的产品和服务，且更了解客户的需求及发展前景。

一旦了解了自身的产品、服务、客户及竞争对手的情况，你可以发展有效的策略去达到销售和市场开发的目标。大多数小型企业经营者往往忽视这些步骤，而情愿照搬别人的经营模式或乱碰运气。这被称为“行动家”问题，

因为很多小型企业经营者往往以实干家而非思考者自居。事实上，你必须两者兼备：你必须要使你的计划可行，没有计划的经营是随机的商业赌博行为。

无论你是哪类经营者，鞋店、杂货店、饭店、职业介绍所或诊所，这都无关紧要。你的对手多半没有按市场营销的原则去经营。因此，他们实际在为你提供客户。**你要做的就是按照本书所列的步骤，发展你的业务策略，并实施这些策略。这并不是一件轻而易举的事情——但这比没有任何计划地经营要容易得多，且赢得的利润也多。**

无论 you 做什么，千万别有错觉，视市场营销为奢侈品或高成本的东西，当销售稍有不理想就忙着“砍掉”。市场营销是对你未来生意的一种投资。不管你有多棒的产品、服务，或有多理想的经营地点，你还是得小心地进行市场营销。销售缓慢和利润滑坡都是市场营销方面的问题，失去市场占有率（份额）也是市场营销的问题。

如果你想增加销售量、利润和市场占有率，你应改善你的营销策略，聘请一位专家，但千万别做太多小型企业经营者最容易干的：停止市场营销活动，因为“你不能负担”。那是最糟糕的，它将使你被挤出市场。

对一个成功的小型型企业而言，专注于顾客是最根本的。如果你注意了你的市场、客户、

产品和服务，你成功的机会就大大增加。你可以有效地运用你的资源，如果你未将这些资源散布于太大的范围，你可以使你的核心业务发展成为高度专业化，通过产品和服务赢得信誉，并拥有稳定的且满意的顾客群，但只有当你对客户始终保持一种敏锐的专注（即视客户为中心）这才能办到。

这听起来好像挺容易，但什么是最合适、最好的市场、产品、服务和顾客，都不是那么容易判别的。“专注”是难以实现的，而如何在不断变换的市场环境中长期不断地保持这种“专注”则更难，太多琐事和障碍困扰着我们，分散着人们的注意力。机遇不少且颇为诱人——但同时也让人困扰。

如果你想让你的小生意成功，你应该“专注”于最好的顾客、最好的产品和最好的服务——并且保持这种“专注”。缺乏重点（专注）是小型企业经营者最容易犯的错误。

一些读者可能注意到在此书先前的版本中有很多的表格。本书还会有表格，有些还是重复的。SWOT练习将在第7章中重复出现。

即使你觉得这些表格对你的业务无任何帮助，请你还是试着完成它，结合你的实际需要采纳。这些还是会帮助你以一种全新的感觉去体会了解你的顾客和你的产品、服务。

希望市场营销能给你带来乐趣。策划过程本身就是一个理想的场所：收集来自雇员、投

资者、供应商乃至所有与你的生意有关的人的信息，来检视你的理念是否新颖。

环境变化的频率在不断加快，市场策划也就比以前显得更为重要。

祝好运！

安迪·班斯

目 录

目 录

第 1 章	快速战略营销计划	(1)
第 2 章	市场营销综述	(17)
第 3 章	产品和服务	(35)
第 4 章	顾客和潜在顾客	(54)
第 5 章	竞争分析	(74)
第 6 章	价格、选址和销售实践	(87)
第 7 章	优势和劣势	(111)
第 8 章	广告与促销	(132)
第 9 章	战略市场营销	(163)
第 10 章	市场营销计划	(179)
第 11 章	销售计划	(184)
附录 1	问题的总结和市场营销计划概念	(189)
附录 2	R·D·蒙特威尔公司的营销计划	(193)
附录 3	D&D 公司市场营销计划	(199)
	术语解释	(210)

第 1 章 快速战略营销计划

实施营销计划的最后阶段在于生意的初始阶段，你必须清楚你想达到的目标和实现这些目标所需要的相关策略。

本章阐述的基本原理是如果你一开始选择了正确的做法（原则），你才有可能检验到底在实际操作中做得有多正确——但若你选择了错误的方法（原则），根本无从谈起检验正确与否，无论你操作得有多完美。你可以是世界上最好的市场经营者或管理者，但如果你选择了错误的市场，或错误的产品，你最终还是一文不名。在错误的时间选择了错误的行业，或者在最有希望的行业中选择了错误的资源，这一切都保证你绝对不会成功。相应的例子还很多，但观点很简单：正确选择，然后集中你所有的力量去实施，同时还得格外小心。也就是说，你必须在每一次努力中认清、确立自身的优势，抓住机遇，同时改善劣势并控制那些潜在威胁。

2 赢得顾客

所有业务的经营都会按一些经营策略、指导目标等进行。

所有业务的经营都会按一些经营策略、指导目标等以一定的方式进行。“碰运气”是一种经营策略；“对外界压力的相应反应”是另一种策略；“以不变应万变”，“按习惯”以及“按生意规矩”等都是，虽然都显然不是很好的策略。问题不在于你的生意追寻一条什么样的策略，而在于现时什么策略（你选择的）对你的业务最为合适有用，针对业务中的资源、利益、市场和竞争而言。一个真正的基于对你的优势、弱点、机遇和威胁（稍后解释）进行分析的策略计划，才会帮助你认清目标并且实现这些目标。

战略市场营销，其实是一种旨在利用自身优势，缩小弱点的简单市场营销，并以一个简单问题开始：

问题 1

你从事经营什么业务？

这不容易回答。

回答这个问题有很多方式角度。以产品定义而言，指的是你所能提供的产品和服务；以技术定义而言，强调你的技术竞争力；以市场定义而言，以你目前和将来的客户为主；概念定义则指明你的业务总体而言是什么，想达到什么，如何达到。

若想准确描述你所从事的，请回答下列问题，但先别指望百分百准确，你能在以后明白真正的定义。若你已有商业计划，你已通过这些练习。若没有，请问自己或你的同事：

我们的产品和服务是什么？你（你们）所经营的业务的定义基于你（你们）卖的是什么。

我们的客户是谁？你（你们）目前所提供服务的客户以及目标市场。

为什么我们的客户向我们购买？每个行业都充斥众多竞争者和众多的你（你们）的客户可选择的产品和服务。

我们的经营和竞争者有什么不同？你（你们）所经营的特点和不同点？在市场中能与众不同，能使你（你们）获得巨大优势。

回答这四个核心问题比之你想这些问题更加困难，尤其你若是无任何经验的话。但可运用小规模业务管理评分及 SBDC 方法加以澄清。你也可借助其他雇员、咨询机构和银行弄清这些问题，他们的参与将会是很有帮助的。

你对所从事经营的业务的定义将决定其发展方向。

你对所从事经营的业务的定义将决定其发展方向。如果你能清楚简明地阐述你卖的是什么，卖给谁，为何他们向你而非向别人购买，那么你已经在从事有效的市场营销计划了。

这里没有“正确”的定义。一系列的答案将随你的业务的变化而更迭出现。即你的产品、服务、市场以及竞争程度都一直在变化。为了赢得顾客，其他人（商家）也会模仿你在价格、质量、服务及其他方面独到的做法和特点。

业务定义表格（图表 1.1）将帮助你理解你生意中的最要紧部分，不过先别期望精确的描述，你将有很多机会补充回顾相关定义。

4 赢得顾客

选择一个最初的战略

约翰·凯思在所写的《波士顿环球》(1994.8.10)中建议用一个简单的方法来选择最初的战略。你所经营的是一般商品、特色商品还是一对一的业务?

如果你所经营的是一般商品业务,在商品或服务上很少或根本没有与竞争者相区别的差异,建议你就成为一个低价的制造商或供应商,竞争的焦点就在于价格。农产品就是一般商品的例子。

诸如特色商品零售商或者特色餐馆的经营,主要靠挖掘缝隙市场和设置市场进入障碍。例如,假如你经营自行车商店,你或许应成为山地车的代理,赞助各种比赛,提供各种训练和信息研讨,并确保拥有最新最好的设备。这使得别人很难将你挤出缝隙市场,因为你不是依赖价格竞争。

大部分小规模业务被凯思称之为“一对一”业务,这些必须寻找缝隙市场并加以填补。他们采取的策略是了解什么样的产品、服务或后勤系统对他们的市场是最有吸引力的,且写上并加以提供,建立起路瑟里夫斯所称的“独特的卖点”态势,你将拥有竞争优势。想想 Frank Perdue 和 humble chicken 的例子。

建立快速战略营销计划的下一步是写一个任务说明——你的业务定义的一个浓缩版本。

任务说明不但不会捆住你的手脚,而且将你从各种纷乱的决策中解放出来。弗朗西斯赫瑟尔本,前美国女童子军协会负责人对任务说明做了非常精彩的说明:

宗旨说明不但不会捆住你的手脚，而且将你从各种纷乱的决策中解放出来。

“我们一直不断问自己一个简单的问题，我们所从事的是什么？谁是我们的顾客？顾客所认为的价值是什么？我们在此只有一个原因：帮助一个女孩达至她最大的潜力……更重要的是，与众不同。因为只有当你清楚了解了你的宗旨，公司目标和具体实施方案将会应运而生。”（资料：《非盈利业务中的盈利》——《商业周刊》1990.3.26）

换句话说，简单明了的说明省却了你日后长远的困惑。

“帮助一个女孩达至她最大的潜力”是一个非常好的宗旨说明，也将顾客的利益摆在了组织中一个非常重要的位置。所有的宗旨说明都应是以顾客为导向的。

业务定义和宗旨说明使你在业务发展中容易选择并且评估相应的长远目标。长期采用（3~5年）快速战略营销计划，能使你更容易地达到在业务中所定的目标。

下一步应对你的公司作一个 SWOT 分析。SWOT 指的是“优势，劣势，机会，威胁”，这对大部分小规模业务是相当简单直接的。提醒一句：越多雇员参与 SWOT 分析越好。许多成功的业务经营者发现，定期与所有雇员检讨这四个方面，不仅能提高对业务的洞察分析能力，而且能使雇员在计划过程中接受相应的结果，同时能在很短的时间内确定相应的发展方向。

6 赢得顾客

图表 1.1 业务定义表格

1. 业务建立的名字和日期: Montville, CPA
2. 选择一项, 业务是:
☐ 股份公司; ☐ 属或有限公司; ☒ 合资公司; ☐ 独资公司
3. 选择一项, 我们的顾客主要是:
☐ 个人; ☐ 公司; ☐ 机构团体; ☒ 其他(简短说明)小规模业务经营者
4. 目前产品和服务包括: 税务、管理咨询服务
5. 我的 5 个最直接的竞争者是:
 - a. Bridge & Silverman
 - b. SB&R
 - c. Purdy, Bernstein
 - d. General Business Services
 - e.
6. 潜在竞争会来自:
 - a. 其他公司
 - b. 技术 税务软件、专家分析系统
 - c. 行业
7. 我们在竞争中所处的位置:
弱——■——强 一般
8. 对我的产品和服务的需求是在增加/减少: 增加
9. 我可能不再经营的产品或服务: 个人税务(非商业)
10. 我可能会从事经营的产品或服务: 特别在某些行业中
11. 我可能所在的市场: 不清楚
12. 我可能会进入的市场: 特种行业: 汽车及设备经营商
13. 我的公司有独到的一面, 因为: 不知道——应再深入研究
14. 目前我公司最大的营销障碍是: 缺少时间
15. 我们最大的营销机会是: 专注于正在形成的小规模业务市场
16. 我们整体的业务目标和发展计划是: 3 年后销售额达到 30 万美元; 成立另外一家 CPA?

图表 1.2 任务说明书

充分利用你已完成的业务定义表格,圈出或总结出在图表 1.1 中的关键词组,并归纳在下列你所认为的范围内,写下你业务的最重要的目标,然后用一两句话将结果加以总结。这样,你的任务说明书将会准确地反映出你的业务目的。

顾客:

小规模业务经营者

产品或服务:

税务和管理咨询

市场:

本地 (半径在 10~15 英里范围)。

商业目标:

盈利, 稳定的年收入。

信息、价值和志向:

独立, 关心社会, 与众不同, 生活得好。

独特的竞争力:

我们到底好在哪里?

帮助小规模业务经营者 业绩最大化; 降低成本, 利用资讯。

对雇员的关心:

提供合理的报酬和福利, 在最少的干预下提供最大的工作自由度。

任务说明

为本地小规模业务经营者提供税务和管理方面的咨询服务, 帮助他们发展, 同时为员工提供有益的工作环境。

SWOT 先着重于内部环境的优势和劣势的分析，因为每个业务的重要点都不同，你需要这些方面的分析能充分反映出你的业务情形。头 8 项运用于所有的业务分析并应加以检验。

利用图表 1.3：内部环境分析：优势和劣势。针对每一项内容是优势或者劣势加以回答，或许都可以是——人们一般会有不同的看法意见，你所要的是对你的业务内部表现有一个大概了解，并对优势加以利用，对劣势加以改进。

现在再转向你的业务所处的外部环境（看图表 1.4），你会发现其中可能影响你的因素，都不是你所能控制的，但你可以未雨绸缪或先发制人。

同样简单，针对每一项内容回答相对你的业务出现的机会和威胁，技术因素包括新的或者改良的技术。想想当计算机排版技术发展成熟后，传统排版行业的发展、管理和法律因素是不断变化发展的，你可能在一个新的法律环境下发展成长；比如，如果你在美国雇佣了 15 个员工，你必须遵守相应的美国残疾人法案。经济环境——本地、全国或者国际的——都会明显地影响着你的商业目标的实现。上述这些因素都应注意。

图表 1.4 并非全面概括——只是建议。如果你碰到不同的外部因素，可以加入表内。

你所要的是
对你的业务
优势加以利
用，对劣势
加以改进。

但是，记住不要过多纠缠于这些因素中。你所要知道的是在战略角度上影响你业务的主要因素，至于具体的目标、方向和实现战略的详细方法又是另一回事。

让我们回到已完成的图表 1.3 和 1.4，选出不

超过5条的优势和机会，同样不超过5条的劣势和威胁。仔细挑选，限定选择是确保你专注于那些最大回报率的因素。如果你只挑选出一到二项的优势、机会或弱势、威胁，也可以接受。如果它们确实重要，你的选择会影响到你的营销计划。

其他受影响的计划包括年度业务计划、财务计划和操作计划（如果需要）。

图表 1.3 内部环境分析：优势和劣势

因素	优势	劣势
1. 收益率		需要改进
2. 销售和营销	×	×
3. 质量	×	
4. 顾客服务	×	
5. 生产率	不适用	
6. 财务资源		×——需要更多资金
7. 财务管理		
8. 操作营运	——置疑——	
9. 生产和销售	不适用	
10. 人事发展	×	
* 信誉	对小规模业务经营者非常好	