



行销

第 一 章 .....

顾客传播福音

“我们正在鼓励旅客乘坐西南航空公司的飞机。我们正在越来越多地购买你们的股票……我们随时准备提供任何帮助。请依靠我们持续不断的支持吧。”

——摘自西南航空公司顾客库珀(Ann McGee Cooper),  
2001年10月致西南航空公司总裁巴雷特(Colleen Barrett)的信

西南航空客户

您是一个福音传播者。

您告诉他人去看什么电影、购买什么品牌的计算机、去哪里的餐厅吃饭、选择什么样的牙医、购买什么样的手机、读什么书、参加什么俱乐部。您的建议真诚，甚至还充满了激情。

或许，您还没有意识到，自己是一个福音传播者——带来好消息的人——但是 您的影响所及 包括朋友、家人、同事和专业界人士都深有感受。

正如开篇引言中所讲，因为喜欢西南航空公司，库珀便坚定地支持它。2001 年“ 9·11 ” 恐怖袭击后，航空业数月之内一蹶不振，生存岌岌可危。库珀恰在此时挺身而出，致信该公司，说她正在劝说顾客、朋友和家人乘坐西南航空公司的飞机并替他们购买机票，她还购买了该公司的股票。最难能可贵的是，她随信附上一张 500 美元支票，并说明公司比“ 她自己更需要 ” 这笔钱。

她不仅仅是忠诚顾客，她已经是顾客福音传播者。

忠诚顾客通常的定义是经常从您处购物的人。如果您是一家航空公司，忠诚顾客是指经常乘坐您的航班、累计飞行里程最长的人。如果您是一家杂货店、花店或咖啡店，您的忠诚顾客可能就是那些住在咫尺之遥、驾车就到的人。而有的人对您忠诚，图的是便利、低价。事实上 这些人可能是回头客 不一定是忠诚顾客。

回头客购物以便利、低价为原则，他们极易变成让您警惕的顾客，即常常把对您服务的抱怨倾述给所有倾听者。此事一旦发生，后果不堪设想——您不但丧失商誉，顾客在您处的消费份额也将开始流失。

顾客传播福音是口耳相传，亦可通过电子邮件和互联网。这些福音传播者像是您相交相识多年的朋友，这种关系有助于您的组织好上加好或渡过难关。

您如何知道这些福音传播者在为您歌功颂德呢？以下便是顾客他们的一些特征：

- 他们购买您的产品或服务并对其质量深信不疑。

● 他们对您忠贞不渝，又能充满激情地向朋友、邻居和同事推荐您。

● 他们把您的产品作为礼物买给自己的朋友。

● 不用请求，他们便为您提供反馈信息或赞美您。

● 他们原谅您在服务和质量上的一时疏漏，但会及时提醒您。

● 他们发自内心赞美您。

● 作为福音传播者，他们感觉与之相联的事业要比自身的存在伟大得多。

原始的那些福音传播者，在世界贫穷地区走街串巷、宣教布道。他们提供了有益的启迪：信仰来自于水乳交融的感情、根深蒂固的信念和对美好生活的憧憬。出于对信仰的执着，很多人便把自己的感悟自愿与他人分享。“福音传播者”的本意正是“带来好消息的人”。

但是，本书不是要谈论宗教，可要阐述的是，传统营销规则正在蜕变，陈旧的营销和广告战略渐失价值；顾客的指点和介绍，又是怎样成为一个公司获取成功、实现价值并广为采用的不二法宝。本书还将谈到，潜在顾客第一次从可以信赖的朋友或家人处，听到有关您的信息时的情形，以及福音传播者对潜在顾客施加重大影响的过程。阅读本书，使你在不知不觉中坐享其成，或许有人替您揽来新顾客。

仔细回味一下您的朋友最后一次滔滔不绝赞美的产品，它可能是一部电影、一家餐厅、一支新牙膏 甚至是一名代理律师。为直观起见，让我们试举新产品直发电夹板为例。您和您朋友需要满头直发 而不是与生俱来的卷发 因此 你们不得不求助工具。

您的朋友可能会按下列步骤给您讲故事：

1. 她会描述所购商品特点；
2. 她购买它的过程；
3. 她购买它的理由；
4. 她使用它的方法；

## 5. 她接受并欣赏它。

若是一位卓有成效的福音传播者，她的眼睛会闪闪发光，举止言谈充满激情。您或许也要动情地说：“哇，听起来真是妙极了。我要试一试。”因为，您了解并信任她，她和她的购物经历才会对您产生影响。您记住了她的故事，第二天，会鹦鹉学舌般地讲给别人。

几星期后，再见到朋友时，她会问您是否尝试了那个产品。您回答说：“没有。”她便会说：“这个周末，约个时间，我亲自领您去看看这个东西。”她在下意识地引领您走过整个购买历程。在此过程中，她释放热情、克服困难，终至成交。

您的朋友是福音传播者，亦即一位志愿销售人员。这样的顾客愿用自己独特经历助人，自然对公司大有裨益。一般情况下，他们或许也愿意帮助您和您的公司获得成功。您曾帮助过他们，于是乎，他们也要投桃报李。滴水之恩，涌泉相报，这是人类共有的一种本能情感追求。

本书中，我们将对不同行业、大中小不同规模的公司进行研究，找到它们塑造顾客福音传播者的真谛。研究结论表明，人口资料统计和人类种族分类、产品目录表或服务类型，诸如此类的东西与顾客福音传播者并无干系。它们不过是枯燥数字和格式化表格。对下列公司内部，运用案例分析的方式深入研究，我们找到了一些正在流传的顾客福音传播理念，下面向您一一介绍：

- 西南航空公司
- 多纳圈公司
- 造熊车间
- 达拉斯小牛队
- O' Reilly & Associates
- Solution People
- IBM

您会发现，顾客福音传播者希望别人感同身受，像自己一样获得实惠。某些案例中，您更会看到，福音传播者演变成公司志愿销

售大军的一员。重中之重或许是，我们探讨了您为自己公司塑造福音传播者的方式。

对产品和服务的福音传播亲身经历，激发出我们的写作灵感。我们两人是手不释卷喜欢读书的人，并且都情不自禁地愿意把自己钟爱的新书推介给他人。我们的社团快速壮大，在上世纪 90 年代后期两年时间里，我们面见了上百个申请人。我们把西博尔德 (Patricia Seybold 所著的《Customers Com》和西格尔 David Siegel 所著的《企业通向未来》(Futurize Your Enterprise) 的种种优点传播给许多申请者，还有我们的同事。它们为我们提供了营养，我们便愿同他人一道吸吮其中的知识乳浆。我们帮助西博尔德和西格尔卖掉几百本书。有一次，一个同事接受我们建议，竟然一次购买了 500 本西格尔的书，并将其作为礼物送给潜在顾客。这一事实证明，日常生活中，福音传播具有神圣不可抗拒的力量。

我们的著作试图对这种营销现象加以明确阐释。经济衰退时期，一个企业中最先遭到削减的往往就是营销部门，在 2000~2002 年的经济衰退时期，美国有 200 万人失业 2001 年的一项纪录表明，257 家上市公司申请破产，比上一年度 176 家的纪录增加了 46%。

难以否认，确实有些企业不用裁员（或只有数量极少的临时解雇）、赢利状况不稳定但一点也没有削减预算，却在经济衰退中生存下来。经济混沌不堪 这些优秀的公司却有惊无险、渡过难关。探究这一现象我们发现，7 家互不关联的公司 顾客基础却有着共通之处：每一家都把前几年的时间用于狂热取悦顾客、培养忠诚和热情的追随者身上。这些追随者在经济萎缩时期，一如既往地支持心中的偶像企业。

研究这些公司时，我们找出了它们共有的东西，经过提炼，这便是顾客传播福音的六项原则：

1. 持续不断地收集客户信息反馈；
2. 特别关注自由分享信息；

3. 建立口耳相传信息的专用通讯网络；
4. 鼓励客户相聚并共享信息；
5. 步步为营达致客户传播福音；
6. 致力于把世界或您的行业变得更加美好。

任何行业的大中小企业都适用这些原则。

在本行业中 我们研究的 7 家公司是塑造顾客福音传播者的领头人。我们采访了这些公司的顾客福音传播者、首席执行官和市场营销人员。许多人讲述了他们献身于顾客的激动人心的故事，还有在“只管去做正确的事情”这种信念的感召下付出的努力。我们的案例故事，着眼于公司幕后那些人，以及他们接近顾客的方式，还有我们从他们身上能吸取的经验和教训。

注意，尽管今天有许多企业，把争取和留住顾客看成是营销部门的一项工作，但我们发现，这些公司却把这项职责分派到整个组织当中。这种达观态度一直都是自上而下发散出来，而不是自下而上或介于两者之间。在软件技术领域，有一种趋势与日俱长，对其加以研究我们就会发现一项关键内容：来自于多个公司和国家的开发人员，在此一起创建软件标准并制造软件产品，这便是这个领域资源共同体的开放性。作者雷蒙德 (Eric S. Raymond) 认为 资源开放上取得此种突破，原因是“战略决策者明察秋毫，然后把他的先见之明通过其下属贯彻下去”。

由此，本书内容不仅是营销决策者的营销谋略，更是所有组织领导者赢得消费者青睐的一部指南，不管消费者就是一名消费者，还是一位顾客，抑或是另外一个企业或者是一位平民百姓。

## 市场营销的麻烦究竟何在？

“谁来为经济萧条负责？应该是营销总监！对此我们毫不讳言。”

——摘自哈佩尔 ( Harpell) 歌曲“让我们一起谴责市场总监 ”

公司出现麻烦首先遭到诋毁的不是先知，那么就是营销总监。2001 年，马萨诸塞州一家称作《哈佩尔》的广告公司，对肩负重任的技术营销总监做了一项调查，以找出他们的不平之怨。回答者说“我的预算虽遭削减 却要生产更多产品 ”；我即将被扫地出门 ”；我的职员一直难逃被炒厄运 ”。这是一份很凄凉的报告。为辅助营销攻势以改善自身服务质量，哈佩尔创作了一首由砰砰钢琴声伴奏、老掉牙的沙龙风格的歌曲。它哀诉了一位营销总监因为销售业绩不佳而屡受责难。哈佩尔提示我们，销售总监对错与否，通常都要为糟糕的销售业绩作替罪羊。

为何如此？我们探究一下今天的营销环境就不难发现，在惩罚风险把一切愚蠢的决定都归罪于市场营销总监的商业环境中，市场从业人员开发有创意项目的积极性从何而来？让我们考察一下，市场营销究竟出现了什么麻烦。

2002 年的市场营销仍以 1960 年的原则为基础。大学营销学课堂上教授些什么内容？不外乎是 4 个 P，即 1960 年麦卡锡 (E. Jerome McCarthy) 所引入的概念 产品、经销、定价和促销。2002 年，大部分营销教育项目，仍以此 4P 为基础。4P 中第四项促销 内容不过是广告、产品促销、公关和针对个人的销售。大多数大学营销学教科书，很少涉及口耳相传和顾客福音传播。

误认为市场营销就是做广告。下次出席鸡尾酒会，找人问问营销定义，十有八九他或她会脱口而出 广告。更糟糕的是 您所接受的考试题目把营销定义为电话推销。我们看来，这种推销方式只有野蛮人做得出来。

非常不幸，营销通常的定义正是我们经常抨击的广告。申克 (David Shenk) 在他《遮天蔽日的信息》 ( Data Smog ) 一书中估算说，普通人每天收到三千多条信息，在一波又一波低级庸俗或毫无价值的信息冲击下，我们的辨别力不断遭受浸染、误导。

还有其他一些微妙例证说明广告如何偷换营销概念。比如，柯

克(Jim Kirk 在《芝加哥论坛报》(Chicago Tribune)每周三次的专栏“论营销等等”上主要论及广义上的芝加哥市广告业。他几乎把注意力全部放在芝加哥市店铺开展的大众传媒广告活动,还有那些广告公司高额广告交易额上。此专栏成了地地道道的“论广告等等”。

什么样的营销专业人士最受媒体青睐?广告管理人。还记得电视剧《飞越情海》(Melrose Place)中洛克利尔(Heather Locklear)扮演的那个狡诈的广告业主吗?电视剧《三十而立》(Thirtysomething)的主人公怎么样?霍夫曼(Dustin Hoffman)在奥斯卡获奖影片《克雷默夫妇》(Kramer vs Kramer)中扮演了一个为烦恼所折磨的父亲和广告人。史蒂文斯(Darrin Stevens)这个广受欢迎的电视连续剧《迷惑》(Bewitched)中的人物也是一个广告人。他们都是广告管理人!一位顾客服务经理何时才能最终成为一部一鸣惊人影片男主角?求您不要回答,否则我会失望。

拥有最多预算的人掌管权力。公司等级制度中,部分营销经理如何衡量自己的成功?依据是预算规模。某大顾客包装公司一位品牌经理告诉我们,大额营销预算意味着攫取内部权力,帮助顾客解决问题反在其次。一些大公司中,您最好花掉所有年度预算,否则来年拨给您的钱会减少。

花钱最快速的方式是什么?大众广告。相比之下,塑造顾客福音传播者和口耳相传项目费用少得可怜,雄心勃勃的市场从业人员是否受到激励去开展这些营销方式?没有。除非您满足现状,不求升迁。非常不幸的是,许多市场从业人员任职和升迁取决于他们增加和管理的预算而不是他们的成绩。

营销必须立即产生结果否则自毁前程。我们是一个即刻满足的社会。我们希望吃饭的时间缩短、互联网上连接的速度加快,信用卡更方便到可以支付现金。营销与此同理。股票市场对公司季季攀升的收入和利润有所回报,华尔街对长线投资却无动于衷,他们不希望听到把钱花费在顾客福音传播上的信息。投资银行只关注一

件事：下面 12 个星期里您会发展多少顾客？

如果公司的收入下降，华尔街想知道您现在要采取什么补救措施。裁员？他们会说好，甚至会对裁员回报以股票价格上涨。销售业绩下滑？好了，您这个营销总监把顾客满意度调查忘记吧，只有把这些印刷材料交给现场销售人员。如果您还没有引咎离职，那么便发动一轮新的更具侵略性的电话销售大战吧。

营销是不顾一切的。商业全球化赋予经济发展更多选择。我们如何在 165 种谷类食物和 85 种不同的早餐之间作出正确选择？眼下便有大量商品广告充斥在人们生活各个方面：电视画面和公共汽车上、计算机浏览窗口上、医生和牙医的候诊室里、电话卡上、彩票的背面、喧嚣的飞机拖曳着的旗帜上（飞机盘旋于海边拥挤人群的上空），恼怒的人们拼命要挣脱这一切。每天有 3000 次广告招摇于您的眼前，这等于每小时有 188 次，每分钟有 3 次。

面对惨烈竞争，大众传媒广告声嘶力竭、高声叫喊才能引起关注。夹缝中生存是它们的常态。1980 年，广告业的先驱奥格尔维 (David Ogilvy) 争辩说，广告至少要重复 9 次，潜在顾客才能掌握您的信息。他当然乐此不疲！他是一个广告经理人，他从您广告预算规模和播放次数中赚取银两。有人把此种现象解释为营销，但它不过是歇斯底里的营销。大众广告人恳求您，请，请，请……9 次或更多次地请，实际上是……请您买！大众传播媒体周而复始不断重复预示出一种绝望情绪，表明其他方式难以奏效。

如果公司不能区别对待不同产品，或者不把注意力锁定特别目标群体，它便会满足做最低价位的广告。对误入歧途的公司来说，这无异于饮鸩止渴。

向新顾客促销具有吸引力。证据表明，开发新顾客比保持并取悦当前顾客要花费 5 倍以上代价。而且，顾客同您保持关系时间越长，从他身上获取的利润率就越高。不言而喻，保持顾客回头更多地购买您的产品，这种花费要少得多。尽管如此，我们还是看到许多在其他方面聪明过人、受过大学教育的市场从业人员，把上百万

的美元砸在广告、直接邮购和那个外层空间如黑洞般的“品牌塑造”上。所有这些正是以争取新顾客的名义进行。为什么要这样做？

这是一种猎杀亢奋。《克雷默夫妇》开片场景中，霍夫曼正在接受他的广告公司同事的祝贺，他高兴地说，里夫隆公司 200 万美元的广告费我觊觎已久，搞定它是“我一生中 5 个最快乐的日子之一”。搞定新顾客当然具有吸引力，就像野蛮人在草地上杀死羚羊一样。维护当前顾客，则像是采集坚果和浆果或在花园里栽花种草，是一项磨人的劳作。

大规模的营销正在消亡。从反馈率来看，几种商业活动策略注定要衰亡。据测算，互联网上旗帜广告点击率平均在 0.005% 到 1% 之间，平均直邮广告反馈率在 1% 到 2% 之间，电视和印刷品广告反馈率还不清楚，而对诸如“品牌意识”和“购买意向”的测算更是空洞无物。

请思考一下世界上最大广告公司之一，Euro RSCG Worldwide 2001 年所发布的一项研究报告的结论，其内容是影响技术产品买家的相关因素，它描述了用户获取技术产品大部分信息的过程：

- 13% 来自广告；
- 20% 来自网站；
- 34% 来自口耳相传。

什么使人对技术产品和服务“产生了浓厚的兴趣”？

- 0% 来自收音机；
- 1% 来自户外广告牌；
- 4% 来自电视广告；
- 4% 来自印刷品广告；
- 15% 来自杂志；
- 40% 来自同事或家人推荐。

时代在变，过去沿用几十年以广告和直邮为依据的营销策略，已老旧落伍。以建立顾客亲善关系为基础的营销模式，应该取而代之、独领风骚。我们无所适从，日复一日不断重复的营销模式，麻痹

了我们的神经。就像人们对于混沌愚顽的心智通常所下的定义一样：不断重复做相同的事情，却希望得到不同的结果。

行文至此，我们了解到，传统讯息平台已拥挤不堪，真是勉为其难。我们还知道，2002 年的营销原则仍以相沿成习 40 年的理念为基础。由于媒体文化的急速扩展，无处不在的信息渠道和 1994 年以来国际互联网的出现，这些理念所产生的功效一路缩水、大打折扣。我们怎样才能从浩瀚无际的广告中抽身前行？怎样才能帮助最棒的顾客变成我们最佳的销售人员？答案是：领悟顾客何时如同信仰上帝一般虔诚地相信您的产品。



# 销

## 第 二 章 .....

顾客对您深信不疑时

“销售发端于对我有多大利润，福音传播则根植于对您有何利益。”

——卡瓦萨基，《出售梦想和革命者的原则》( *Selling the Dream and Rules for Revolutionaries* )一书作者

您的顾客为您发展新客户吗？您的顾客对您的新产品、产品的改善、新的服务、仓储选址提出自己的看法吗 或者 他们愿意把自己同商业伙伴合作的新战略透露给您吗？

顾客福音传播者会做到这一切。把您的企业和营销中心工作，放到塑造福音传播者的高度上来，则是最经济实惠获取和保持顾客的方法。

多数企业，营销人员特别要为获得和维护顾客行为负责。原因何在？聪明的企业领导人知道，营销不只是一个部门，它更是整个组织的一种价值体系和信仰制度。如同宗教团体，最虔诚的信仰者便是最优秀的领导人、这不仅是塑造雇员福音传播者、也是塑造顾客福音传播者不言而喻的道理。

抛开公司内部的组织结构，围绕顾客制定组织图表、商务计划、使命宣言 只有这样 公司才能高瞻远瞩、永立潮头。因此 请把本书的观点传播给你们的 CEO、COO、顾客服务代表和实地销售人员。

顾客福音传播是一种顾客价值观。在顾客福音传播者队伍不断壮大的企业内，一切工作安排均围绕吸引顾客展开。这些公司都宣讲一些耐人寻味的经历，顾客们听后欲罢不能，于是便同他人一道分享这种感悟和愉悦。信仰顾客福音传播营销的领导人，他的王牌不是 4P 要素 也不是分销渠道、广告、直邮以及其他类似的营销方式。他们处于有利的形势、取得不俗的战绩 原因不外乎是 同自己的竞争对手比起来，更醉心于掌握一切有关顾客的知识并学以致用。

与案例故事公司领导交谈，我们发现一种雷同现象：他们多数人都声称自己的方法是，“只做正确的事情”。这些公司中的佼佼者竟然都说，他们的营销战略没有什么过人之处。我们时常遭遇这种现象，有些公司把“为股东创造价值”作为一个具有号召力的目标大肆渲染。我们不想低估股东价值的重要性。那些处心积虑制股东价值计划和策略，并将其股票价格实现两位数增长作为首要

信任标准的公司，实际上是误入歧途，难逃下述公司的厄运，即陷入深不可测的黑洞之中，这些公司是安然、Arthur Andersen、global crossing、sunbeam、world com 和上千家误入歧途 dot-coms。贪婪者总是以悲剧告终。

我们反复地看到，案例故事公司同顾客建立的关系往往折射出公司的文化（这同 CRM 即顾客关系管理不同。CRM 容易引起误解，认为投资一套几百万美元的 CRM 软件就能创立良好的顾客关系。）在公司创建者或首席执行官的信仰体系中，以顾客关系为核心的顾客福音传播理念具体表现出来。

我们案例故事公司中的职员，无论是西南航空公司的 33,000 名雇员，还是 Solution People 的 10 名雇员，都信仰公司对顾客关系的核心理念并努力加以实践。要想了解一个公司的文化，首先要观察它的首席执行官：他很人性化吗？他关注拓展公司内外的各种关系吗？他平易近人还是老虎屁股摸不得？是脚踏实地还是虚妄张狂？

其他一些问题是：首席执行官是否穿着带有金链扣的衬衫和价值 1800 美元一套的燕尾服？他是否像一个友好的邻家大哥一样愿意把自己的剪草机高兴地借给您？

如果您是一名首席执行官，您是否愿意别人参与您的工作？坦率讲，如果同人打交道总令您烦恼，那么您是入错了行。因为您的有关关系的理念和接人待物的方式，会传播到营销部门以外所有部门中。首席执行官个人性格成为整个组织风格，他如何与人共事，通常反映出该公司对待顾客的方式。

企业中大部分员工对顾客在精神上都负有义务，只是缺乏手段和媒介来充分地尽到这种义务。未来几章中，本书将讨论塑造顾客福音传播者的模式，并表述一些见解独到切实可行的建议。它们都是成功塑造顾客福音传播者公司的经验之谈。

## 福音传播与企业初次相逢

企业中第一次普及福音传播，可以追溯到上世纪 80 年代卡瓦萨基和苹果公司 (Apple)。1983 年，卡瓦萨基被称为“软件福音传播者”。他的工作便是，把麦金塔的梦想出售给那些为苹果公司编制软件的程序开发员；他的梦想是，增加使用私人计算机人员的生产力和创新力。

麦金塔因其使用方便和造型独特，成为一种革命性产品，得到了早期顾客好评。像卡瓦萨基这些软件福音传播者的渴望和狂热，铸就了公司立志改变世界的形象。

卡瓦萨基说，苹果公司已经意识到它的方式对自身企业的间接影响，“在我到来时，苹果公司已经有了福音传播者这一职位名称，因此它不是我的发明”，“这个称呼已经非常多地在福音传播意义上使用，在人行道上不厌其烦地进行传播和灌输、为争取顾客而战，如此等等，不一而足。”

“促使人们去信仰，然后这些人再感染更多的人去信仰。偶然间，我们发现了这种做法产生的间接作用。我的记忆中，从来没人对我说，好吧，您去找张三李四编写程序吧，他们反过来将会聚拢更多顾客，购买您的软件和麦金塔。我们从未抱有幻想。但是，这种事情竟然发生，只是不是我们刻意筹划的结果。”

偶然间，公司塑造了蔚为壮观的顾客福音传播者，他们则把自己组织成了用户群体。“苹果公司有数以千计的用户群体，”卡瓦萨基说，“他们是真正的福音传播者。他们不是正式雇员，也不按劳取酬。他们告诉别人使用麦金塔的动力仅仅是让他受益。这便是福音传播和销售之间的不同之处。销售发端于对我有多大利润，福音传播则根植于对您有什么利益。”

随着互联网的使用，顾客福音传播的影响陡然增大起来。福音传播的两个组成部分——口耳相传和建立专门的通讯网络成为最