

挑战 1

从顾客的角度考虑问题

当

自己经营一个小企业时，你常常被淹没在无穷无尽的琐事之中而无暇顾及企业发展中最重要的因素——顾客。

本部分可以使你忙里偷闲，检查一下你目前是如何处理你与顾客关系的。你也可以从书中得到一些启发，帮助你与顾客之间建立更有效的联系。

如果你可以成功地做到这一点，经营自己的业务将变成一件愉快的事。毕竟，在自己的业务领域，你最有可能表现你的个性。市场营销是一个能表现你真正关心他人的舞台。如果你的想法能以一种真诚的方式表达出来，顾客将以更多的真诚来回报你，通常他们会成为你最好的推销员。

为了确保小、企业营销的成功，你必须精确了解你销售的是什么，谁想买和为什么买。在市场机会完全显现之前，去把握它们是需要勇气的。最重要的是必须对以下事实有充分的理解。

“任何一个机会都不会自行消亡。如果你处理不当，你的竞争对手就会抓住它。”

为了销售产品或服务，企业必须与顾客建立联系，即建立理解与互惠的关系。企业必须理解顾客的需要，并提供一种可传递承诺利益的产品。

——杰·康拉德·莱文森(Jay Conrad Levinson)

挑战 1 第一部分将介绍小企业营销的原则。我们将介绍针对小企业营销的市场测试技术，它将帮助你在当今高要求的经营领域里更好地参与竞争。

完成第一部分后，你将能够：

- 从顾客的角度来检查你目前的营销状况。
- 评价你的营销优势与弱点。
- 确保你的业务在其营销举措上是“市场导向”的。
- 为了最大的灵活性和盈利性而选择顾客。
- 为你的业务选择一个特别的市场定位。

挑战 1 的第二部分将为实施市场调查提供几种关于有效成本的技术，市场调查所提供的事实和意见对一个有用的营销计划来说是至关重要的。

完成第二部分后，你将能够：

- 确定对于哪些营销问题你还需要更多的信息。
- 通过非正式的调查开始回答这些问题。
- 设计调查方法、问卷和主题小组来得到第一手资料。
- 分析和解释调查结果以帮助你进行营销决策。

第一部分 小企业营销的基础知识

小企业的营销和大公司是不同的。它们有哪些不同呢？

小企业必须以最低的成本吸引消费者来购买。它们无法承受

代价巨大的失误，所以它们总是在不断地试验——用自己的定价、销售方法和促销工具等。小企业营销的关键在于通过市场调查，确定一些行动步骤，试验一段时间，然后评价其结果。如果不能得到期望的结果，就试验其他的方案。你很快就会意识到把钱扔在潜在消费者身上是难以承受的负担！

很多小企业主认为他们不是一般的推销人员，推销的想法会让他们不自在。很多企业主渴望的是消费者会奇迹般地出现，这样他们就可以用大部分时间来提供满足顾客需要的产品和服务了。在企业经营中主要的恐惧来自这样的担心，即没有足够的顾客来保证你可以持续经营下去。

当需要推销时，如果你觉得自己不是一个推销天才，请记住：

我是世界上最糟糕的推销员，所以我必须使人们觉得买东西是一件很轻松的事。

——F. W. 伍尔沃斯 (F. W. Woolworth)

市场营销是方法的集合，通过它，即使你不是世界上最伟大的推销员，你也可以吸引顾客。成功的营销使你有更多的时间生产和创造新产品，因为它需要更少的时间来寻找顾客。

最好的方法是什么？

有效的营销可以使人们想购买你的产品或服务，这个目标的实现依赖于以下几个因素。

- 业务类型。例如，零售商的主要营销问题是如何选址。
- 你的个性。例如，如果你喜欢开玩笑，可以在营销中使用适当的幽默（但必须小心）。
- 你的财力。你的营销预算是多少，几乎每个营销创意都有一个价码。例如，在直邮营销时，每件邮包的设计、印刷和邮寄

费很容易超过 1 美元。

· 你的时间。如果是别人按照合同为你生产产品，你将有更多的时间用来营销。

为了销售产品或服务，小企业必须与顾客建立良好的关系，它必须为获得信任而建立良好的声誉。总之，企业必须理解并尽可能满足顾客的需要。

天堂美食，吉姆·科普兰：我们最希望顾客记住的是：（1）全天然成分；（2）运输箱很容易被改成店内展示箱；（3）我们通过积极的样品计划来支持自己的产品。

勒·卡里布批发公司，玛丽·耐尔森：我们想让顾客牢记我们业务的三个主要特征：（1）计算机化的订单处理可保证快速供货；（2）我们的商品持续地进行店内促销；（3）在开发新产品方面与制造商进行积极的合作。

贸易风杂货店，杰里·李：我们最希望顾客记住我们经营的以下特点：（1）对于顾客求购的商品，如果我们暂时没有，我们将通过订货专柜快速寻找，并努力为顾客提供样品；（2）我们每周末通过在店内讲授烹饪及其准备的课程来展示我们许多奇异产品的用法；（3）付款时不用等待。

超额利润会计师事务所，南希·罗宾逊：我们想传递给客户三个重要的营销信息：（1）我们向客户提供一揽子财务服务，从软件安装到银行贷款等各种服务；（2）我们精通各种小企业财务软件并以固定的价格提供软件包；（3）我们有许多在税收、零售经营和银行贷款方面经验丰富的注册会计师。

请想一想：“我的产品或服务可满足哪些未获满足的需要？”一旦回答了这个问题，你就决定了你的营销战略的核心。剩下的工作就是说服顾客相信你的产品或服务能提供的利益，并及时向顾客传递这些利益。

个人专题训练 # 1：从顾客的角度考虑问题

与顾客建立联系的第一步是从他们的角度考虑问题。假设你站在他们的立场并且有人向你推销产品，你想了解的是什么呢？你想得到什么样的保证？你怎样建立信任并产生依赖感？你期望得到什么利益？

在个人专题训练 # 1 中，将有机会评估你是否准确地听到并观察到了顾客的需要。在开始之前，请先看一下企业主吉姆·科普兰是如何完成第一次专题训练的。

本次专题训练的目的是从顾客的角度来检查一下你目前的营销政策。

个人专题训练 # 1 从顾客的角度考虑问题

设想你是一位顾客，正考虑是否花钱买你公司提供的产品或服务。根据你的答案来判断你是否能成功地说服自己你公司可满足你的需要。

1. 关于你的产品或服务，你想让我了解的三个最重要的特点是什么？

1：全天然成分。

2：运输箱很容易被改成店内展示箱。

3：我们通过积极的样品计划来支持我们的产品。

2. 为什么这些特点对我很重要？

1：现在的零售食品市场上大约 10% 的消费者是“绿色消费者”，他们热衷于环保产品以及对身体安全的产品。比起普通消费者，他们每月在食品上平均多花 22% 的钱。

2：我们的许多客户是店面和货架都有限的小型专门食品店。我们的包装箱很容易改成引人注目的店内展示箱，这样就不需要增加额外的费用，同时可以节约店员的时间。

3：食品零售商知道，为了吸引真正的用户，新的食品必须是可品尝的。我们围绕品尝新产品、学习如何用它做菜或如何把它用做调味品，通过有创意的店内促销，使品尝新产品成为一种乐事。

3. 和别人相比，你的产品或服务有何优点？

1：在开发新产品时，我们不仅仅考虑口味。开发新配方时，我们认真考虑

续前表

消费者的整体生活方式 —— 饮食要求、时间约束及社会活动。

2 : 对零售商, 我们经常免费提供促销咨询, 帮助他们在我们的产品和相关的产品之间建立有创意的联系。

3 : 我们科学安排, 以确保我们的产品分类可有效地利用店内空间。我们将为商店提供计算机设计的货架计划。

4. 你认为你的公司在哪些方面优于且不同于我现在的供应商?
在发现人们对将来流行什么食物的持续兴趣方面, 我们是非常出色的。我们发现了他们一贯要求的基本口味和成分, 并帮助他们学习如何简单地把我们的产品和他们现有的饮食结合起来。
5. 为什么我会相信你对自己正在做的工作很清楚?
我们已经连续三年获得全国食品协会颁发的“新口味”奖。
- 6 比起我现在的供应商, 你如何使我更方便地购买?
我们的销售人员配备有手提电脑和内置的调制解调器, 这样他们可持续地了解我们的存货水平并从商店把你的订单传真给我们。在他们离开商店之前, 我们就可通知他们预定的装运日期。
7. 比起我现在的供应商, 你的定价策略如何?
我们的价格可与主要的同类产品相比。我们将提供更快的周转时间, 这样可降低你的年库存成本并提高你的收益。

本次专题训练的目的是从顾客的角度来检查一下你目前的营销政策。

个人专题训练 # 1

从顾客的角度考虑问题

设想你是一位顾客, 正考虑是否花钱买你公司提供的产品或服务。根据你的答案来判断你是否能成功地说服自己你公司可满足你的需要。

1. 关于你的产品或服务, 你想让我了解的三个最重要的特点是什么?

1:

2:

3

续前表

2. 为什么这些特点对我很重要？

1:

2:

3:

3. 和别人相比，你的产品或服务有何优点？

1:

2:

3:

4. 你认为你的公司在哪些方面优于且不同于我现在的供应商？

5. 为什么我会相信你对自己正在做的工作很清楚？

6. 比起我现在的供应商，你如何使我更方便地购买？

7. 比起我现在的供应商，你的定价策略如何？

专题训练检查：

1. 重新检查你对现有顾客和潜在顾客的营销沟通是否成功。
他们想了解的和你营销宣传之间的差距会使你大吃一惊。

2. 检查你如何在潜在顾客中建立信任。

3. 评价你能否一直保证购买你的产品或服务是很方便的。

如何创造有效营销

在发现顾客时才开始实施营销，然后再转入生产，这种想法有时是错误的。对营销产生这种看法的人倾向于时间紧迫时才进行促销和广告宣传。事实上，无论经营状况如何，在美国成长最快的那些公司都依赖于持续的营销活动。

成为成功企业的惟一真正重要的因素是有足够的人购买你的产品或服务，周复一周，月复一月，年复一年。

——保罗，萨拉·爱德华（Paul and Sara Edwards）

在开始寻求吸引消费者的种种方法之前，你需要了解一下营销专家对我们的忠告：

- 营销是一项投资，不是一种费用。
- 营销必须持续地进行。
- 营销必须传递一种连续的信息。
- 营销应显示你对企业的热情。

应当承认，当你为 900 美元的报纸广告开支票时，营销看起来当然像一种费用，但它实际上是你对公司未来的一种投资。像其他任何投资一样，其结果是资金或利润的丧失。如果想达到一个积极的结果，耐心是至关重要的。

太小的企业只有在销量下滑时才花钱进行促销。试想一下为什么销量会下降呢？也许是因为企业不再努力寻找那些有潜在需要的新顾客，或者是因为企业不再重视现有的顾客。寻找和保持顾客是成功营销的关键。

如果没有营销战略，企业将在没有明确结果的情况下盲目前进。如果目标不明确，你将不知道如何说服潜在顾客来帮你实现目标。知道自己想做什么将使持续沟通变得更容易，因为你非常清楚你希望顾客有何反应。

推销专家会告诫你只有一件事将决定你在销售时能否成功：推销陈述中的热情。真诚的热情来自你对工作的真正投入以及你对进步的真诚信念。

在这点上检查一下你目前的营销策略是很有用的。你是否热衷于持续地与顾客进行沟通呢？你愿意在营销中投资吗？

天堂美食公司，吉姆·科普兰：在过去的三年中，我们努力使促销费用占到年预期销售额的 10% 左右，有时这会导致资金的紧张，但它使我们始终有一批稳定的新客源。对于接触的每一个新客户 我们只想说 我们提供全天然产品 相对于杂货商品品牌 我们的价格是有竞争力的，同时我们一直在努力寻找更好的销售途径。

勒·卡里布批发公司，玛丽·耐尔森：为了使促销费用物尽其用，一有可能我们就与制造商进行联合广告宣传。在同时召集几家制造商和我们开展富有创意的联合促销活动方面，我们是小有名气的。与中等规模制造商相比，我们的许多供应商仅是小企业，对它们来说我们一直扮演着其厂外营销部的角色。

贸易风杂货店，杰里·李：我们的声望在于第一家制作民族食品并开展积极的店内品尝、烹饪展示和提供家庭菜谱等活动。这些活动使我们花钱另聘了一名打字员和一名绘图员，好在这笔费用被销售增长弥补了。希望我们的顾客——大部分是年轻的上班族——觉得光顾我店是件快乐的事。

超额利润会计师事务所，南希·罗宾逊：我的顾客更少一些，他们常觉得聘用一个会计会浪费营销资金。但通过为他们安装会计软件并告诉他们每月应做的工作，通过提供高效的费用控制系统，我降低了他们聘我所花费的成本。

个人专题训练 # 2：现在我们如何营销

在个人专题训练 # 2 中，你将有机会检查一下你目前所采取

的营销策略，发现在哪些方面没有遵守成功营销的四项原则。

在准备个人专题训练 #2 时，请看一下企业主玛丽·耐尔森是如何完成这次专题训练的。

本次专题训练的目的在于评价你花在营销上的时间和金钱是多少，确定你的促销信息是什么，在沟通信息时你采取的哪些步骤是连续的。

个人专题训练 #2 我们现在如何营销

1. 在过去的 1 年中，你在营销中投入了多少钱？
25 000 美元
2. 作为对比，在过去的 1 年中，你在企业车辆上花了多少钱？
12 000 美元
3. 请按月列出过去 1 年里的主要市场研究或促销活动。
 - 1 月：新产品调研——供应商。
 - 2 月：在零售商中进行新产品“样品”巡回展。
 - 3 月：对各零售商进行促销计划考察；安排店内活动日程。
 - 4 月：店内展示。
 - 5 月：店内展示。
 - 6 月：在当地贸易博览会上展出；在国际博览会上介绍产品。
 - 7 月：同零售商合作召开秋季促销会议；与制造商进行季节总结。
 - 8 月：假期。
 - 9 月：新产品调研——供应商。
 - 10 月：店内展示。
 - 11 月：店内展示；季节促销。
 - 12 月：季节促销和有奖销售。
4. 作为一个局外人，当我问起你的营销信息时，你将如何回答？
我们不仅仅是分销和促销民族美食，我们还积极帮助制造商开发新产品，帮助零售商开展新的促销活动。
5. 你是否采用单一的主题来设计促销语言？
是 (✓) 否 ()
6. 如果“是”。主题是什么？
我们每月提供新产品介绍，所有雇员都参加店内展示活动，为雇员的婚丧嫁娶提供低成本宴会，针对目标人群举行持续的口味测试活动。

续前表

7 你是否利用统一的设计、颜色和纸张等将你的促销材料联系在一起？

是 (☒) 否 (☐)

8. 是否训练所有雇员，让他们讲述关于企业的营销故事？

是 (☒) 否 (☐)

本次专题训练的目的在于评价你花在营销上的时间和金钱是多少，确定你的促销信息是什么，在沟通信息时你采取的哪些步骤是连续的。

个人专题训练 2

我们现在如何营销

1. 在过去的 1 年中，你在营销中投入了多少钱？

2 作为对比，在过去的 1 年中你在企业车辆上花了多少钱？

3. 请按月列出过去 1 年中你完成的主要市场研究或促销活动。

续前表

4. 作为一个局外人，当我问起你的营销信息时，你将如何回答？
5. 你是否采用单一的主题来设计促销语言？
是 () 否 ()
6. 如果“是”，主题是什么？
- 7 你是否利用统一的设计、颜色和纸张等将你的促销材料联系在一起？
是 () 否 ()
8. 是否训练所有雇员，让他们讲述关于企业的营销故事？
是 () 否 ()

专题训练检查：

1. 评估自己的营销投资水平是否能使你随心所欲地保持与顾客的接触。
2. 重新检查一下你的促销资料能否很好地相互吻合，它们的形式与内容是否协调一致？
3. 检查一下你在营销日程里的工作情况。为了在市场中开展一个新的营销战役，你在时间安排上是否务实？
4. 评价每个雇员是否竭力促进迅速准确的营销沟通，是否需要更多的培训？

成为市场导向的企业

第二次世界大战结束到 70 年代末期，很多美国的大企业以实现机器的最有效运转来决定生产什么。他们是生产导向的，而不管这种选择对顾客效果如何。例如，为何你只能从上午 10 点到下午 3 点才能去银行办理业务？因为比起满足顾客的需要，银行内部的人员安排更加重要。

我们遵守需求和供给的法则。

——无名氏

70 年代末开始，一代新的、聪明的、有教养的且挑剔的顾客成长起来了。他们不关心你的生产情况，只希望得到服务，希望你能定期询问他们的需求和欲望，并希望对最后的产品和服务有一定的影响力。聪明的营销者适应了消费者在情感和期望方面的巨大变化，改变了传统的思维方式以开发产品和服务。首先询问顾客的需要，然后制造产品和提供服务，表现出了一种营销战略，这种战略叫做“市场导向”。甚至那些银行也开始紧跟这种趋势。想一想银行业在过去 10 年的改革，如自动问询、周末营业、遍布全城的营业机构、电话服务、有利息的支票账户。银行业的改革导致了更加激烈的竞争，其结果是产生了一种更加显著的想顾客之所想的营业态度。

贸易风杂货店，杰里·李：食品零售商可以反映市场导向型企业的实质。我们并不生产所销售的产品，只是制造商和消费者之间的桥梁。既然食品是一种个人消费品，那么由于生活方式的变化，人们对于特定食品的态度将发生难以预料的变化。食品不仅是一种维持生计之物，而且还是一种娱乐，人们希望通过食品得到一种享受。在我们的商店里通过食品品尝、烹饪示范和专家展示努力把有用的健康信息和大量的娱乐联系在一起。我们的挑战在于创

造一种食品购买习惯，这种习惯对消费者来说是一件很轻松的事，而不是一件头痛的事。为了达到这个目的，我们经常调查消费者——通过直接的邮寄问卷、店内问卷调查以及对各种展示的检查，尤其重要的是，我们经常阅读顾客意见箱中的顾客留言。

超额利润会计师事务所，南希·罗宾逊：大多数企业认为顾客导向的营销技术与会计师无关——我们通常被看做是不可缺少的恶人。我们的声誉和牙医差不多。自从开业以来我一直努力工作，使自己成为一个在税法方面有经验的专家，同时我认为自己是一个企业家。我尽量让客户明白。我同样以市场为导向考虑他们的业务。同时，我让他们学会从财务分析的角度来考虑问题——忠实地评价他们的活动是否能够盈利。我不想让客户认为他们必须“得到我的允许”，但是我希望他们在考虑问题的最初阶段就能够把我包括进去，把我当成一个有用的信息源和重要的一员。

个人专题训练 # 3：你的企业是否是市场导向的？

如果你不以市场为导向经营你的公司，你的竞争者很有可能是市场导向的。个人专题训练 # 3 将检查你在提供新的产品和服务之前是如何考虑顾客的需要和欲望的。

为了准备个人专题训练 # 3 先看一下企业家吉姆·科普兰是如何完成这次专题训练的。

这次专题训练的目的在于使你更有效地确定顾客的需要并对这些需要做出正确反应。

个人专题训练 # 3

你的企业是否是市场导向的？

1. 在设计一种新的产品和服务之前你是否进行消费者需求的调查？如果不是，为

续前表

什么？

是 (☒) 否 (☐)

2. 你是否能将产品或服务的特点与顾客的需求直接联系在一起？

是 (☒) 否 (☐)

如果是，选择一种产品来回答问题 2a~2c。

- 2a. 这种产品或服务是什么？

“闪电杰克”牙买加酱汁。

- 2b. 它的特点是什么？

两种口味：淡淡的辣味和更浓烈的味道。

- 2c. 消费者的需求是什么？

消费者调查显示，一个消费者在招待客人时愿意使用较淡的口味，而自己享用时则喜欢更浓烈的口味。

3. 多长时间调查一次消费者的满意度？

对于批发客户，至少每季度 1 次；对于零售客户，一年 2 次对主要的促销计划进行调查。主要调查每次交货中的日常营销问题。

- 3a. 你如何做到这点？

通过半年 1 次的正式会议以及推销员与顾客之间的非正式店内谈话。

4. 你经常要求顾客提建议吗？

是 (☒) 否 (☐)

5. 如果是，你如何做到这一点？

几种办法：电话询问商店管理者；我们的送货员与商店仓储人员进行当面交谈，这些仓储人员往往能比商店管理者更及时地发现问题和机会。

6. 你是否保存顾客的背景、需要及过去评价的详细记录？

是 (☒) 否 (☐)

7. 在销售新的产品或服务时，你是否训练所有的雇员？

是 (☒) 否 (☐)

8. 关于处理顾客的抱怨和要求，你是否给雇员一个成文的政策？

是 (☒) 否 (☐)

9. 你是否利用顾客的抱怨来改进你的产品或服务？

是 (☒) 否 (☐)

这次专题训练的目的在于使你更有效地确定顾客的需要并对这些需要做出正确反应。

个人专题训练 #3

你的企业是否是市场导向的？

1. 在设计一种新的产品和服务之前你是否进行消费者需求的调查？

是 () 否 ()

1.a 如果不是，为什么？

2. 你是否能将产品或服务的特点与顾客的需求直接联系在一起？

是 () 否 ()

如果是，选择一种产品来回答问题 2a~2c。

2a. 这种产品或服务是什么？

2b. 它的特点是什么？

2c. 消费者的需求是什么？

3. 多长时间调查一次消费者的满意度？

4. 你经常要求顾客提建议吗？

是 () 否 ()

续前表

5. 如果是，你如何做到这点？
6. 你是否保存顾客的背景、需要及过去评价的详细记录？
是 () 否 ()
7. 在销售新的产品或服务时，你是否训练所有的雇员？
是 () 否 ()
8. 关于处理顾客的抱怨和要求，你是否给雇员一个成文的政策？
是 () 否 ()
9. 你是否利用顾客的抱怨来改进你的产品或服务？
是 () 否 ()

专题训练检查：

1. 评价你是否经常进行市场研究。如果是，是如何组织以达到最佳结果的？
2. 检查一下你能否鼓励顾客与你进行交流，你能否很好地倾听。例如，你能把自己在过去一年中的一次重要的销售成功归功于从顾客那里得到的一条重要信息吗？
3. 评价一下你是否使顾客感到受到了感谢。