

顾客导向营销实践的发展研究

摘要

壹、以顾客为导向的营销观念

1、以顾客为导向的营销观念在我国形成有其特定的历史背景。随着我国市场经济体制的建立、健全、完善和规范。一方面，对已具备优势的西方企业来说，他们均已看好了中国人口众多、资源丰富和市场广阔等潜在市场；另一方面，我国国内市场上的产品大多数出现了供过于求的局面，即市场由“产品短缺”进入了“产品饱和”的状态。企业的竞争形势越发激烈，企业的注意力开始发生转变，慢慢的由生产转移到市场，再由市场转移到顾客，在这个时候，企业开始注意到了消费者的特定行为，诸如消费者对企业开发的新产品不感兴趣；对产品品牌更为关注等。而企业也同时意识到某些产品或服务回头客少，利润周期短，而有些产品则刚好相反。埋头苦干做生产的时代已一去不复返，只关注产品也不再可行，于是，顾客导向的市场营销观念开始在中国传播，并发展起来。

2、对顾客导向的营销观念的阐释

以顾客为导向的营销思想于九十年代在欧美兴起。1990年北卡罗来纳州大学教授 Larterbon 提出了用 4C's 取代传统的 4P's 的观点，即

- 1) 忘记产品 (Product) ，生产什么以顾客需求确定 (Need of consumer) ；
- 2) 忘记定价 (Price) ，考虑顾客为满足需求愿意付出多少 (Cost) ；
- 3) 忘记渠道 (Place) ，考虑如何使顾客更方便 (Convenience) ；
- 4) 忘记促销 (Promotion) ，考虑与顾客进行双向沟通 (Communication) ；

这一学说的提出使企业界的思维模式发生根本性的转变，企业从产品设计、生产过程及管理，到定价、销售，已不再是企业自己决定，而是以消费者的行为为导向，将顾客带到企业的每一个部门。而使顾客导向营销观念日趋完善的关键在于关系营销和顾客满意学说的完备，关系营销和顾客满意

是顾客导向观念的两个不可分的一部分。从营销角度来讲是关系营销，从顾客满意角度来讲是顾客满意。顾客满意学说的形成与市场营销的发展是同步的。与顾客满意相适应形成了关系营销。菲利普·科特勒的工作把关系营销学说推向了成熟。

关系营销是把企业的市场行为视为一种连续的、长期的、稳定的和互利的伙伴关系，以获得长期的市场利益。营销的本质是顾客满意，营销作为企业的一种市场行为以市场为出发点，并且以市场为终点。企业的全部经营活动都要从顾客的观点、角度来分析消费者的需求，把提供满足顾客需求的产品和服务作为企业的义务和责任，通过满足顾客的需要来实现企业的经营目标。企业实施经营管理其核心是建立顾客与企业之间的一种双赢关系。若将顾客价值贯穿于企业的整个经营活动之中，企业实施经营管理时，各部门就会被高度的整合起来，以顾客为中心开展工作。另一方面，消费者的需求、价值观念又会不断的随环境发生变化，传统的单向沟通的营销方式已不能适应要求。顾客导向的营销观念借助于各种先进技术发展起来了。

3、 顾客导向观念和其他观念的区别

1) 生产观念是一种最古老的营销管理观念。生产观念认为，消费者最喜爱的产品是随处可以买到的价格低廉的产品企业应当集中精力提高生产效率和扩大生产规模，增加产量，降低成本。这种以生产为导向的企业，其典型的表现就是：我们生产什么，就卖什么。与顾客导向相比较，这种观念完全隔离了产品和顾客，只考虑生产，而没有考虑该产品是否该生产和该如何生产。当然，一般情况下，企业是不会奉行这种观念的。但在产品供不应求、物资短缺的情况下，以及当某种产品具有良好的市场前景，而生产成本又很高时，必须通过提高生产率，降低成本来扩大市场时，企业就会奉行这种营销管理观念，即以生产为导向来指导经营。如福特汽车公司 1914 年开始生产的 T 型汽车就是在福特的“生产导向”经营哲学下创出的奇迹，到 1921 年，福特 T 型车在美国汽车市场占有率高达 56%，福特从中获得了大量的利润，他宣称：“不管顾客需要什么颜色的汽车，我只有黑色。”之后不久，福特便陷入了困境，几乎破产。究其原因，主要是因为没有考虑到顾客的实际需求。与顾客导向的营销观念相比较而言，生产导向注重产品而轻顾客，在物资紧

缺的年代或许能创造辉煌，但随着消费者需求的变化，这种观念必然会使企业陷入困境。

2) 产品导向与顾客导向。产品导向观念认为，消费者喜欢高质量、多功能和具有某些特色的产品。因此，企业的中心是致力于生产优质产品，并不断的精益求精。与顾客导向观念相比，持产品导向观念的企业更注重优质的产品而不是顾客，他们相信或假设消费者能够鉴别产品的质量和功能，并愿意以较高的价格购买质量上乘的产品，这样的企业往往非常注意自己产品的质量提高，想办法开发更多的功能，而全然不顾需不需要这种功能，或者是能不能以高价格购买这种高质量的产品。如摩托罗拉的“铱星计划”没有考虑到这种服务是否符合顾客的需要，结果造成了巨大的损失。“产品观念”和“生产观念”一样是以产定销的观念，过分的重视生产和产品必然会产生“营销近视症”导致经营的失败。

3) 推销导向观念和顾客导向观念。

推销观念认为，消费者存在一种购买惰性或抗衡心理，必须通过大量的促销才能使其购买企业的产品。与其他导向的观念相比，推销观念更注重或开始注意起顾客来，但与顾客导向相比，推销导向观念不是重视顾客的需求，而是关注顾客购买企业产品的心理障碍，并想办法消除之，其明显表现是，我们生产什么，就想办法让别人买什么。这种观念在一定程度上较前述的两种观点有了进步，但他没有真正考虑到顾客的真实需求，在商品个性化越来越明显的时代，这种观念将无处容身。

式、 顾客导向营销观念应用的现状分析

以顾客为导向的营销观念在实际中应用的很多。在市场营销实践中，销售的主要功能是为顾客提供所需的服务，包括事前服务和事后服务。这些包括向现实的和潜在的顾客提供信息：解决顾客的抱怨和不满；积极接受定单、赢得销售。以顾客为导向的公司是这样做的，管理者通常要求职工这样接电话：“感谢您打电话给 XX 公司，您需要什么服务？”而不简单地说：“XX 公司”就完了。作到有礼貌，而且用一种等待对方继续交谈的声调来接电话。电话铃一响就立即接电话，尽管这样会带来额外的费用，而不让顾客着急不也可

以说是一种回报吗？如果一位顾客对某一产品不满意，向公司投诉说它有缺陷，那么，在公司退赔之前就应该为该产品可能造成的不便向顾客道歉。Nordstrom 是美国著名的连锁店之一，它以其顾客导向的营销方法而闻名。Nordstrom 的一位经理曾说过，就算一位顾客把一个轮胎滚进店里来我也不在乎。如果他们支付了 200 美元不合算，那就退还给他们 200 美元好了。日本有一家制铁公司，在钢铁业不景气时，面临着关掉部分生产线、裁减员工的困境，后来，该公司发现了随身保暖这一顾客需求，于是结合企业的技术，以铁粉加上速氧化剂制成随身保暖袋，结果，产品十分畅销，公司景况大大提升。海尔电器近年来推出的自行设计电冰箱的周到服务，接着又推出变速洗衣机抢占科技创新的制高点，使得产品产销两旺，消费者之所以对海尔变速洗衣机情有独钟，这不得不归功于它的顾客导向的营销观念。

以上列举的是一些成功地运用顾客导向的例子，而实际上，能够以这种观念作指导、并且成功地执行下去的企业并不多。究其原因有以下几种：

1、 传统因素的影响。

70年代初到80年代末，与社会主义经济是单一公有制形式一致，企业的一切活动服从于国家计划，用不着研究战略、管理、营销，也用不着担心产品卖不出去的问题，企业内部只剩下简单的人、财、物的结合，无所谓什么市场观念、营销思想。80年代初至90年代以来，市场经济的逐步建立与发展，使许多企业在竞争中明白了顾客的重要性，但所有制的弊端、企业领导人的思想陈旧导致一些先进的观念在企业无法实施。此外，经济制度尚不健全，规范、有序的市场形成还是一个长期的过程，企业经营环境的混乱导致他们无法将顾客导向这一先进的理念付诸实施。比如，有些企业很重视顾客需求，并切实进行市场调查、用户需求研究、进行冒风险而且复杂的新产品试制、为了让消费者了解产品而作的宣传广告、为寻求合适的销售渠道和建立可靠的销售网络而进行的努力等等，这些为满足消费者而进行的耗资巨大的活动都不一定会有好结果。他们辛苦栽培的“果实”，往往很容易就被人摘去了，造成费力者无利，而不费力者万利的局面。这样的例子屡见不鲜。佛山市佛陶集团所属的陶瓷研究所的科研人员经过8年的研究，耗资1300万成功冷等静压陶瓷辊棒生产技术。不久，这一技术被广东南海松岗特种陶瓷厂以不正

当手段窃取而造成佛陶的巨大损失。与此同时，佛陶集团石湾建华陶瓷厂已注册的“钻石牌”卫生洁具驰名海外后，仅广东地区就有近 30 家陶瓷厂相继模仿生产，给该陶瓷厂带来的损失不言而喻。市场的不规范给企业满足顾客需求带来了严重障碍。

2、 过分的以顾客为导向，而忽视竞争对手的行为，往往使企业陷于不利地位。

以顾客为导向在实施中有一个特点：企业注重自己的形象、质量和产品的适销性。其缺陷是顾客导向可能导致企业某一段时间的短期利润不好，有时还会造成经营环境的恶化。美国德尔塔航空公司向其“频繁乘机者”俱乐部成员发放一种“三倍里程”奖券，表面上可以吸引消费者的注意但在实际操作中，由于其具有高度的可模仿性，其竞争对手如美国航空公司、联合航空公司等都加入竞争发放同样的奖券。结果导致所有的企业都没有从中获得好处，反而提高了全行业的经营成本。在此，盲目或过分的顾客导向而忽视竞争对手的做法的存在，导致了企业经营的失误。因此，在以顾客为导向的同时，还要结合“竞争者导向”，充分看到竞争者带来的威胁，同时还要发掘与竞争者合作的好机会，在选择营销方案时，要选择既能满足顾客需求，又不易被竞争对手模仿的方案。

此外，企业在执行顾客导向的营销观念的时，也存在许多问题。如在实施过程中、企业不能适应环境变化、市场调研严重不足、缺乏以市场占有率为中心的营销组合、品牌管理落后、以追求短期利润为目标等系列问题，这些都是由于企业没有很好的理解顾客导向所致。

参、如何在企业中顾客导向的营销观念

(一)、建立高效的组织机构以适应顾客导向营销观念的要求

1、 精简组织机构，明确各部门职责，使组织能对问题作出快速的反应。可以采用扁平的组织结构，使各部门能够为员工创造优质的服务提供支持，并建立健全相应机制，赋予员工有效地解决顾客问题、满足顾客需要的责任和权力，使员工既能充分熟悉公司的政策、运行机制，又能提高搜集

信息、分析信息、解决问题的能力，并在独立解决问题时不会有所顾虑，扁平化的组织可以避免过度复杂的运作体系或工作流程造成的信息沟通的中断，导致不必要的延误，同时确保了组织内部的交流、沟通，保证了各职能部门的协作。

2、 建立完善的服务制度。

不管企业给顾客造成了多大的损失，只要善于解决顾客投诉的问题就可以提高顾客再次购买我们的产品和服务的可能性，处理好了顾客投诉甚至还可以给企业带来好的声誉。可以创造条件，让顾客尽可能方便地表述他们的意见，比如开通 24 小时免费电话；同时，在解决顾客紧要问题的时候，要重视对顾客意见的收集和分析。如：产品的效用、功能是否令顾客满意、顾客还需要那些方面的功能等，这样既可以避免在更新换代产品中出现类似问题，也为新产品的开发提供了思路。另一方面，设置专职的服务机构，或技术支持部门。这样，技术力量在服务中的比重增大，有利于技术解决方案的提出，也可以大大提高服务质量和效益。

此外，在解决问题的同时也要利用机会提高企业为顾客服务的美誉度。

3、 建立有效而富激励性的绩效考核制度。

在明确顾客服务目标的前提下，建立有效的考评指标。如：一次服务需求能得到满足的顾客的比例、顾客对所提供的服务感到非常满意的比例、问题再次出现的比例等。通过公平而有效的考评，可以使员工知道自己的服务水平，了解不足并改进，从而更好地服务于顾客。

(二)、 建立以顾客为导向的经营机制

1、 企业要以顾客为导向，就必须在经营中贯彻以顾客为导向的思想。要注重开发顾客信息，建立信息共享机制，让每一位员工都知道什么样的产品和服务才是最重要的；购买产品和服务的顾客都是谁，对重要的顾客而言，其产品和服务的特点是什么，怎样的产品和服务才能使顾客满意，顾客对竞争对手和新产品的反映如何。开发顾客信息是企业分析顾客特点、顾客需求特征，认定主要顾客的前提条件，有助于全面把握顾客对企业的产品和服务

的态度、看法、意见，并把顾客的合理化建议融入到新产品的设计和开发中去，并不断改善服务，满足顾客需求。顾客信息来源包括：问卷调查、顾客访谈、实地观察、顾客退货、顾客投诉、顾客满意度调查、销售人员情况汇报、竞争者、经销商、供应商、政府以及媒体等等。而处理好顾客投诉，是以顾客为导向的一个必不可少的环节。因此，有必要建立快速的投诉处理系统，在开发顾客信息的同时，以顾客的需求为线索。由于顾客的需求是不断变化的，信息系统必须经常更新，保持信息的实效性。

2、企业要以顾客为导向还应重视新产品的开发。随着科学技术的发展和市场竞争态势的演变，产品的生命周期在迅速的缩短，因而，新产品的开发成为企业市场竞争力的基本标志。在引导企业建立顾客导向的营销观念的同时，充分了解和研究市场的形势，密切关注技术的发展趋势，以此为基础，进行产品结构调整，把顾客的需求作为经营的出发点和归宿，主动地迎合顾客，站在顾客的角度，去帮顾客发现需求实现永远创新。

4、 要建立以顾客为导向的营销观念，还要注意定价策略。

顾客导向的定价策略认为对顾客而言，产品是谁发明的并不重要，谁能用消费者接受的价格满足消费者隐藏的需要才是最重要的。在定价策略上传统的成本加成法是在制造成本上加上一定的利润，该方法反映了以生产为导向的思想，只考虑经营者自身的利润，而不考虑消费者的接受程度。而顾客导向的定价策略应以消费者能接受的价格作为售价，在一定的利率下确定最高成本目标，即目标价格-预期利润=目标成本。确定市场可以接受的价格以及最高成本以后，企业即应通过一切努力降低成本，确保企业的获利能力。

5、 提供超值的服 务，让顾客让渡价值变大。

提供超值服务不会让顾客不满，但是一旦提供，则给顾客留下深刻印象，这样也可以区别于竞争对手。许多企业根据他们收到的顾客意见的数量来给顾客满意度打分，如果没有意见就认为是满意了，其实不然，没有意见只能说明没有不满意，更何况有许多顾客都不愿去投诉，没有不满意也需要改进产品或服务，进一步创造满意。当然，让顾客满意比消除顾客不满意难得多，因为质量不仅指买到产品或服务所具有的特色。还有其它内容，如技术帮助，预约服务、质量保证等。大西洋少女航空公司采用了宽大的斜卧式座位，把

商务舱的舒适程度提高到远超行业的水平，公司还为出入机场的乘客提供免费的接送服务，还设计了休息室，使繁忙的商务人员可以有效的利用时间。这些都给顾客带来了极大的价值。

6、实现以顾客为导向的营销观念，还应建立资源共享的营销系统。菲利普·科特勒指出，营销信息系统有四个子系统：内部报告系统、营销情报系统、营销调研系统、营销决策支持系统。营销部门除了收集与顾客有关的信息外，还要收集有关宏观环境、行业竞争情况等信息。通过建立资源共享的营销信息系统，营销部门和其它各职能部门之间，甚至企业和顾客之间有了沟通的渠道，从而使组织的资源得到最有效的利用，。美国的米德氏纸业公司，其销售人员能够利用公司的营销系统在短短的几秒内获得纸张的生产供应情况并回答顾客问题，使生产更有效的进行。

(三)、要建立顾客导向的营销观念，还要在企业的文化层面上灌输这种思想。

仅仅在企业的经营机制上做出以顾客为导向的行动是不够的。企业还要在企业文化上做出反应。这就要求作好内部营销。企业要树立以顾客为导向的营销观念，使顾客满意。首先要使员工自己满意。因为员工是否对自己的工作满意、是否对同事协作部门满意、是否对管理人员满意，影响到他们的工作态度，并最终影响到顾客满意。而内部营销强调的是一种长期的、合作的关系；拓展了员工的视野，对每个部门，每个员工起到一种思想上的、文化上的整合作用，并创造一种组织认同感。

在一个以顾客为导向的企业里，顾客是第一位的，将以顾客为中心落实到企业每个人的实际工作中去，将顾客利益放在首位，用真诚和热情满足他们的需求和欲望，真正地取悦顾客，从而创造竞争优势。