

# 心对心的营销

——与 21 世纪的顾客沟通

[美] 哈利·奥尔德 (Harry Alder) 著  
时旭辉 贾爱娟 龙成凤 译

经济管理出版社

责任编辑：孟书梅  
技术编辑：蒋 方  
责任校对：贾全慧

图书在版编目 (CIP) 数据

心对心的营销：与 21 世纪的顾客沟通 / (美) 奥尔德著；  
时旭辉等译. —北京：经济管理出版社，2002

书名原文：Mind to Mind Marketing

ISBN 7-80162-422-X

I. 心... II. ①奥... ②时... III. 消费心理学  
IV. F713.55

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 034937 号

心对心的营销

——与 21 世纪的顾客沟通

[美] 哈利·奥尔德 (Harry Alder) 著

时旭辉 贾爱娟 龙成凤 译

---

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：北京交通印务实业公司

---

880×1230 毫米 1/32 11.75 印张 225 千字

2002 年 7 月第 1 版 2002 年 7 月北京第 1 次印刷

印数：1—6000 册

---

ISBN 7-80162-422-X/F·406

定价：28.00 元

---

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974

著作权合同登记号：图字 01—2002—2311

Mind to Mind Marketing © Harry Alder, 2001 by  
Kogan page Ltd.

Chinese (Simp lified Characters only) Copyright ©  
2002 by Economic Management publishing House pub-  
lished by kogan page Ltd. , UK.

All right reserved

# 目 录

导 论	1
21 世纪的街角商店	3
批量营销的缺点	4
神奇的技术	5
廉价的计算能力	5
一种新的营销方法	6
批量生产仍然很好地存在着	7
直接营销	8
未来是心对心的营销	10
顾客关系战略	11
顾客盈利率	12
心理时尚消费者	13
意识模式和超越程序 (Meta Programs)	14
心对心的关系	15
个人细分	16
公司的个性	17
进行营销谈话	19

一个 21 世纪的市场营销模式	20
一次一位顾客	21
关于本书	22

## 第一章 处于困惑中的市场营销 27

最让人难以接受的理论	29
反应式的营销	31
向着顾客	45
顾客第一的趋势	48
市场营销学之谜	52
营销组合	56
处于困惑中	59
“市场营销近视”之后	64
市场营销职能的升与降	69
营销模式的检验	71

## 第二章 时刻想着顾客 73

顾客如何思考	76
理解顾客的价值观	81
理解顾客的需求	88

产品的含义	95
销售人员如何看待事情	102
心对心的营销	106
市场定位和市场细分	113
顾客满意	117

### 第三章 神经语言程序(NLP)思维模式 123

神经语言程序 (NLP) 的假设	125
主观经验	128
运用神经语言程序 (NLP) 改进营销	133
超越程序 (Meta Programs) 市场细分	146

### 第四章 建立关系 153

大公司	156
有关上网	157
简单的顾客关系营销观点	162
建立顾客关系的业务	163
顾客关系营销	168
顾客忠诚	172
批量顾客定制化	184

顾客盈利率	188
互动性	194
信息技术	199
直接营销	206

## 第五章 激励两种顾客购买的策略 209

两种思想的斗争	212
左脑定位战略	224
左脑战略中存在的右脑战略	230
基本的右脑战略	233
决定大脑偏向右边还是左边	237

## 第六章 理解沟通 249

感官偏好	251
感官偏好的识别和应用	259

## 第七章 顾客怎样做决定 269

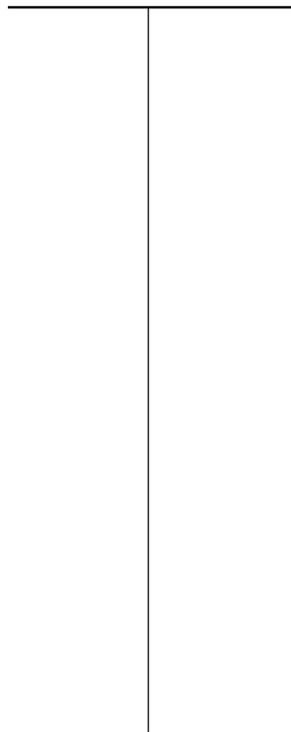
生活满意模型	272
一种生活满意形式的识别	275

---

市场营销应用	279
说客策略	283
<b>第八章 顾客思想的关键点</b>	<b>289</b>
内参和外参	293
趋近或远离	301
匹配者或不匹配者	305
可能性和必要性	306
个性特征剖析	307
描述个性形态	311
<b>第九章 公司思维模式</b>	<b>319</b>
个性力量	321
公司个性的一个范例	326
创造公司个性	340
<b>附录 A 感官偏好</b>	<b>349</b>
<b>附录 B 顾客对于公司的看法</b>	<b>355</b>
<b>附录 C 左脑/右脑调查问卷</b>	<b>363</b>

导 论

# 导 论



一些重要趋势表明,我们从事商务活动的方式,特别是公司和他们的顾客沟通的方式,发生了较大变化。一个趋势是个性化顾客关系,也可称关系或“一对一”的营销,这与批量营销相反。另一个趋势是“批量顾客定制化”,也就是根据每个顾客的要求“修改”大批量生产的产品。灵活而智能的生产系统使得这样做成为可能。信息技术革命也给我们的生活带来了很大影响。从“原子”(有形产品)到“位元”(无形“产品”,即信息)的变化趋势是“信息时代”的产物;从商品到有形服务、再到无形的服务也是“信息时代”的结果。

这些趋势注定要在很大程度上、以特有的方式影响传统的市场营销学。不仅“高科技”企业受影响的速度和范围将会增大,而且卖方和买方关系的性质将会彻底改变。这个大变化将会影响到买卖双方的意识及他们相互沟通的方式。20世纪90年代被称为智慧的十年。与意识有关的科学技术的出现正改变着我们对思考、感觉、知觉、意图及人与人之间沟通的理解。他提出“重要问题”的同时注定要对世界上所有的经营和营销产生影响。

## 21 世纪的街角商店

乍看一下,这一时期的经营趋势似乎有利于顾客,他们享受着最新的技术成果,分享着企业的利润和竞争的好处,享受着制度的解体和英特网广泛使用带来的益处。

---

但是,从个性化顾客的角度看并不是所有的改变都是正面的。例如,私人函件、忠诚服务及大量的顾客关注的内容似乎没有摆脱经常抱怨的非人性化服务。了解每一个顾客并预测他的需求和偏好的街角商店所有者,在高效的零售营销中似乎没有任何位置。实际上,上面我提到的一些营销趋势预示着 21 世纪相当于一个全球化的“街角商店”。

## 批量营销的缺点

商贸活动中以顾客为中心是一件新事物,而不是一个普遍现象。“顾客总是对的”及其当今派生现象并没有支持这一观点。这一观点只是市场营销学的一种修饰。尽管目前强调为顾客提供个性化服务,但是很多公司仍继续向顾客销售批量产品。他们的目标并不是针对个性化的顾客,而是一个“细分市场”,有时他包含数百万顾客或消费者。市场细分以区域、社会经济地位或者其他特征为基础。

最近,批量销售人员认识到个性化的顾客是特定的顾客,他们是需要关注的特殊人群,通过调查问卷识别他们。每年为他们设计大量的新产品,他们是强有力的、无所不在的、持续 24 小时的广告所指向的目标。值得讽刺的是这些人的最佳代表是可买可不买的那些人。事实上,主要的批量销售对象不是那些平均拥有 2.4 个孩子

和 1.25 辆轿车的典型家庭,主要的顾客是不存在的。换个说法,在批量营销模式里,“真正”顾客是不能统计的。

## 神奇的技术

顾客们承认,由于批量销售的规模经济和技术的突飞猛进,他们已经得到许多益处。我们随时都有多种选择、以较低价格获得先进的技术(近 40 年来)。但是,除了可靠的街角商店之外,顾客们好像被剥夺了特别的、个性化的与提供商品和服务供应商的关系。

近半个世纪以来,批量销售的影响无论怎么形容都不过分。他起源于汽车生产者亨利·福特(Henry Ford)等先驱工业家所提倡的生产方式革命。批量销售能提供各种各样的产品满足现有的、逐渐增加的普通顾客,也创造了以前不存在的需要及以前做梦都不敢想的产品需求。但是,批量销售不考虑顾客是谁,不记顾客的姓名和相貌,不考虑营销的对象。对于 21 世纪的顾客和现代作调研的销售人员来说,批量销售模式是一个过时的模式,效率很低。

## 廉价的计算能力

营销技术的先进性正在增加。电讯、排队、计算机接

---

线、机器应答、电子计票、互动式广告、私人邮件和电子商务实现自动化了。但是顾客似乎决不会使他自动化。

技术水平越高,买者卖者之间真诚的关系似乎越容易失去。不管营销技术如何复杂,都没有考虑个性化的顾客。个性化顾客在全球化公司和大量廉价而自动化的计算能力下显得毫无力量。

技术对于顾客来说有利有弊。它不是想更好地理解和记住顾客,而是用较低的单价生产更多的产品来吸引更多的顾客购买。企业主、生产人员、经理和财务人员似乎想通过把蛋糕做大而得到更多。健全的数据不是用于为顾客服务而是用于推销存货。但这只是短视的营销人员而不是产品开发人员、技术专家和信息热衷者的做法。那些小的、聪明的竞争者非常清楚可以利用技术成果。当然,随着顾客的多样化,他们考虑的不仅是价格。问题是便宜货是否会让他们失去对街角商店的依赖。

## 一种新的营销方法

个性化顾客、“一对一”、关系营销的建议者提出批量营销的日子不多了。但是在营销理论和实践中不应低估批量营销的优点,取代的只是批量营销的某些方面,要求转变市场营销模式,新的市场营销方法就是考虑 21 世纪的顾客。

经营活动的其他方面已经历了模式转变。近几年,

变化是普遍现象而不是特殊情况,大部分年轻人(他们使用计算器和录相机)普遍地接受了这种变化。这种变化以新的沟通技术、梦想不到的高质量和“低价格”产品为典型特征。昨天的太空时代和科幻技术已为大家所熟悉和期待。但是个性化顾客和人类在本质上和沟通的有效性上没有任何变化。

变化的程度还没有成为主流营销,经营没有改变。顾客服务水平没有和产品质量、可靠性和货币的价值同步提高。一般的营销和特殊的顾客关系这一大转变即将到来。正如我所写的一样,现在的营销仅具有批量营销全盛时期所拥有的功能。21世纪的营销应考虑顾客是什么和顾客是谁。

最重要的是顾客的感觉是什么,什么影响及如何影响他们的感觉、思维和行为特征,他们在想什么,什么使他们成为这个样子。这些内容对于想进入人类神秘的思维“黑箱”的营销来说是最不确定的。双方之间的这种新形式在商业史上是第一次,买卖双方之间使用的沟通技术使个性化的相互理解成为可能。街角商店的所有者们想像不到模式转换的规模之大和复杂性。

## 批量生产仍然很好地存在着

正如前面提到的一样,批量营销正处于发生根本变化的“混乱边缘”。然而,即使是亨利·福特(Henry

---

Ford)也无法预测到批量生产仍有很强的生命力,成为我在开始时提到的一种趋势,似乎能满足新世纪顾客的需求。现在为拥有智能化的机器人、复杂的质量控制手段、先进的技术等而自豪。批量生产似乎能满足没有特别要求的消费者的需求。顾客们理所当然享有产品和生产技术进步的好处。例如,在汽车制造和电子产品领域,由于缺乏可靠性、质量和资金,他们现在变得更加重要。由于产品的多样化和个性化,亨利·福特(Henry Ford)的“只生产黑色”的哲学已经过时了。

批量顾客定制化是把批量生产的产品修改为“定制”产品的一种积极方式。通过修改而成为 Levi 牛仔,个性化的特殊汽车要求脱离批量生产线后进行修改。数千种灵活的生产方法现在能迎合不同顾客预先提出的要求。

## 直接营销

虽然有这些不可否认的好处,但是今天的顾客们在谈到机器、非人性化的目标、没有见面的大公司和夸张的零售商时没有一个满意的。顾客所要求的个性化服务不仅是提供高新技术,顾客最希望的是尊重、个性化的服务、恭敬、关心和特别的关照。由于他们没有得到,这些显得更有价值和更加渴求。

但是,对于顾客来说并不是所有的都是坏消息。即使是街头商店消失,一些营销形式似乎也正走上正确的

方向。例如，邮购、远距离营销、电子商务等各种直接营销形式已经逐步增加。尽管他们服务的市场具有“批量”性，但他们还是反映了个性化顾客的新“身份”。无论如何，对于所谓的直接营销人员来说，这种确定的身份比批量市场细分要好得多。

顾客不再是一个没有姓名的形式上的代表，他们有名字、有地址、有电话号码及一些其他资料。但是，从顾客的角度看，无论步枪有没有个性化，还是宁愿要步枪的形式而不愿要猎枪。直接营销正走向针对个性化顾客方向。

邮购和电话购买等直接营销并不意味着顾客关系。直接营销中的任何关系都象征着出现一个邮购名字和一个恰当的解决方式。邮件地址、银行分类代码和俱乐部卡片 PIN 代替了真正的顾客。个性化顾客购买定制的汽车、设计师设计的牛仔裤或者适合的财务服务不是一次性的。这些顾客表现出“购买的特征”，但是没有思想、感情和渴望。因此，不用听他们有什么要求、不管他们在想什么、只关注有代表性的群体、全国性的统计数字即可。

结果针对个性化顾客的营销“信息”主要为单向传递。作为最基本关系的反馈和沟通机制仍然严重缺乏。营销数据仅包括顾客是否买或不买、买什么或不买什么，什么时候买或什么时候不买及偶尔的“告诉我们，你想要什么？”的卡片分析。因此，在建立面对面的关系、电话联系时，这些是要受到抱怨的。在许多案例里，与顾客直接联系并不是有计划的营销战略内容，只有当发生失误时

---

才直接与他们联系。

建立积极的关系不是营销战略的组成部分。与短期的、可计量的交易盈利相比，顾客关系处于次要地位。但是很多营销人员已经意识到顾客关系是最终成功的关键。但是他们没有运用这个观念或没有建立这种关系的技巧。在营销理论和实践中积极地改进显然已为时太晚。

## 未来是心对心的营销

唐·珀珀斯(Don Peppers)和玛莎·罗杰斯(Martha Rogers)所著的书《一对一的未来》(The one-to-one Future)中提出的顾客关注的是关系营销深得人心。该观点包括要以长期的、互惠互利的关系来“逐步认识”每位顾客。在信息时代，心对心的营销是以信息为基础的。卖方掌握有关顾客的信息数量越多、质量越高，就越能更好地和买方进行沟通和赢得他们的忠诚。目标是在更大范围内、而不是在一个人的大脑中储存信息的条件下，建立“街角商店”关系。收集顾客信息作为长期关系战略的一部分，而不是作为偶尔接触的副产品。

虽然心对心的营销正在逐步全球化，但仍是很新的东西，还没有建立规则和制度。没有标准的调查问卷，没有权威的公司模式，谁也不能确定需要什么顾客信息、如何获得这些信息及如何更好地分析和解释这些信息。

在这片商业荒地里,能够改变他们顾客关系的公司将会赢得竞争优势。真正不断地为顾客着想是惟一经营技巧,竞争对手的其他任何方法无论其投资有多少、技术有多先进都难以见效。理解顾客及与顾客沟通需要的是创新精神、灵活性和技巧,而不是资金和技术。不用花太多的成本、不用做广告,一些以顾客为中心的观念就能带来红利。因此,较多的满意、忠诚及外交型的顾客给公司带来的利润可能超过高价请专业广告机构做广告带来的利润。

## 顾客关系战略

无论如何,成功的顾客关系战略应包括以下这些重要原则:

- ◇需要建立双向式沟通,渠道应使沟通轻松和愉快。
- ◇应知道顾客在想什么,并作出快速反应。应主动、不断地让顾客说出他们的反应、评价和个人要求。营销人员做得好不会得到表扬,做得不好就会很快遭到抱怨。只有对产品进行改进,顾客关系才会建立起来。
- ◇应知道顾客的行为。顾客的每一次购买行为都应详细地记录下来。
- ◇应仔细地听。个性化顾客的反馈将会成为你改进关系战略管理的重要信息。
- ◇应坚持。顾客关系战略是一个长期的战略。

---

◇必须“言行一致”并进行承诺。这是指应该有一些经常性的看得见的行动。这是公认的关系营销的基本要求。

◇不必拥有你不需要的顾客。顾客也许总是对的，但对你的公司来说并不是合适的。

◇应奖励最佳顾客。

◇应该获利。赢得“顾客生命周期占有率”的企业有较高的盈利性。

这些是主要的战略原则，其中盈利是最重要的。需要说明的是，随着 20 年前的“质量运动”的开展，竞争迫使营销人员很好地贯彻了这些关键原则，但那是为了生存，而不是自愿行为。

## 顾客盈利率

当考虑到盈利情况的时候，常认为利润是某一类产品或某一个细分市场所提供的，但几乎没有想到提供利润的顾客。最佳最忠诚的顾客没有得到感激和奖励，甚至不为企业所知道。然而，关系营销所关注顾客的盈利性，是指个性化顾客的盈利性。帕累托(Pareto's)的“80—20 原理”是指最重要的盈利性顾客得到最大的关注和占用最多的成本。如果没有关键少数顾客的盈利性，营销投入是最不合理的，很有可能带来负面效果。

当个性化顾客首次出现时，衡量标准是长期顾客占

有率、生命周期顾客（NLC）价值和忠诚等因素，而不是在某个会计期间的市场占有率和财务成果。至少对于批量营销时期来说，他是一种新的顾客关系，是一个更好的衡量顾客价值的方法。

与批量营销不同，关系营销与我前面提到的那些重要趋势是一致的。就我提到的顾客而论，他使市场营销走上正确道路。当前的主要任务是使关系营销成为“心对心”的顾客战略的重要基础。

## 心理时尚消费者

以心理为标准划分顾客不是新事物。例如，有时把顾客分为时尚消费型、个性化型。“时尚者”、“技术趋动者”、“享乐者”这些术语被用来描述不同顾客的个性类型。但是，这些主要与批量市场细分有关，他对现存的对市场调研最重要的社会地域分类进行了补充。对顾客的心理活动进行适当分类，并不反映真实的顾客。虽然有明智正确的心理活动分类，但是目标顾客仍是抽象的概念。“时尚者”、“技术趋动者”这些术语成为对典型的顾客进行详细描述的基本部分。这并没有比按社会经济地位和邮政编码对顾客进行划分时更真实地理解顾客。

尽管心理活动的分类以个性化特征和“意识”作为基础，但是他们并没有包括所有的人。这种划分除了具

---

有讽刺性外，没有别的好处；他们既没有被标准化也没有有效性，不能作为普通的营销工具，只能用于细分市场。即使是最新的心理活动分类也没有试图去理解真实的个性化的顾客是怎么想的、感觉如何。

例如，在直接营销案例中，为了营销目的，把双方交易进行分类。根据社会经济地位、区域或一些典型的个性特征对顾客进行分类。同一类别意味着有相同的营销信息，顾客由于购买的价值、收入和区域不同而不同，而不是由于个性的不同而不同。

另外，心理细分普遍承认顾客特征远比一些未加工过的人口数据更重要。当用作市场细分的时候，他对顾客作全面的理解；当用作心对心的营销基础的时候，各种心理组合都承认个性化顾客在想什么的重要性。

## 意识模式和超越程序 (Meta Programs)

认知科学和“意识模型化”主要起源于神经语言程序 (NLP)，他们的某些方面的进步现在被成功地用于关系营销。特别是，我们能根据顾客的特殊思维方式、脾气、性情及各种个性特征将他们进行分类。

各种意识类别有时被称为“超越程序 (Meta Programs)”。意识类别一旦被确认，就能形成惟一的心理组合，重要的是可作为顾客购买行为的预测器。建立这

些信息之后，销售人员就能理解顾客怎么想。这包括理解他们感觉事物的方法、他们以前的性格、他们对促销信息的理解及反应、他们的习惯性行为。销售人员就可以修改营销信息的类型和内容，使信息反映顾客的个性化特征。只有理解到这种程度才能建立起真正的双向式沟通。当销售人员能够理解和说出顾客的语言的时候，我所描述的“心对心”的关系就形成了。

## 心对心的关系

心对心的关系是一种特殊的个性化对个性化的关系。在这种关系里，顾客是他的思想、感觉、态度和渴望的总和，而不仅仅是他以前的购买行为。考虑到这些个性化特征的公司能和他们的顾客建立融洽的关系，同样的道理，那些亲密的朋友和同事能够增强和获得有价值的关系。在这种关系中，顾客购买的基本理由是他们喜欢你。在这种关系里，顾客购买产品除了要得到产品上的好处之外，还要获得愉快并避开烦恼，这是一个通用的激励人的因素。只要相互忠诚，他们才会继续购买。

这种关系比个性化行为有更深的影响。正如一个亲密的家庭关系比转瞬即逝的行为保留的时间要久。换句话说，作为营销人员，只要你建立了这种关系，即使你犯一两个错误问题也不大。

---

# 个人细分

在某种营销意义上，顾客成为一个“细分市场”。以信息的交流和相互信任为基础，正如朋友和非常了解的同事一样，心对心关系的培养需要一段时期。要形成这种关系，应改变市场营销基本性质。心对心的营销不管顾客数量的多少，都应真正地关注顾客，不能把细分市场个性化或者把大规模的市场看作一个顾客来对待。

实际上，把个性化顾客作为一个市场来对待将会错过心对心关系的要点。用区域、社会经济地位甚至心理活动来细分市场，比用统计和计划要好，他也许能得到更详细的信息。但是营销的本质是个性化顾客。

包括顾客的全部意识内容的营销不是一个可随便使用的工具。他仅适用于顾客们逐渐增加需求，相互竞争的公司不断地满足他们的需求这种关系。包括购买行为在内的行为，首先出现在头脑中。根据一句久经考验的谚语“人有思维，所以是人”，抓住顾客的心是你营销成功的关键。假如你想赢得他们的忠诚，那么沟通是很重要的。我们已经认识到重要的思考特征，并找出了整理和解释这些特征的技术。

一个成功的心对心的关系包括关系营销缺少的两个重要因素：可用于个性化顾客的标准心理特征；获得和管理信息的方法和工具。

心理活动特征包括如下内容：

- ◇大脑优势（左—右、理性—直觉、倾向—意识）。
- ◇感觉偏好（视觉、听觉、味觉）。
- ◇对了解、拥有或得到、行动、状态及相关人的偏好。

在下面的章节中你将会遇到这些内容。他们建立在普通的、个性化的神经活动及心理特征基础上。一方面，他们形成以心理活动为基础的市场细分，例如时常型人群；另一方面，他们又形成持续地与顾客进行沟通渠道的基础。第三章概括性地讲述了一些超越程序（Meta Programs），详细的内容在第五章至第八章。

## 公司的个性

这些思考特征分类，反映了双向的心对心的关系中顾客一方。作为另一方的销售人员被看为没有生命的公司形象时（常常这样），确实没有意识。当然，销售人员只不过是一个典型的、模型化的顾客。然而，一个没有人格化的跨国公司，如 IBM、联邦快递（Federal Express）及 Marks&Soebcer，可能被感觉到是有个性的。不仅是形象而且在公众形象后面的文化、态度和实际行动都在相当程度上具有人性化。顾客对销售人员的感觉如何将会影响到顾客关系的性质和销售人员对顾客的感觉。

---

顾客们把公司人格化为人类的代表、像人一样的形象或把他看成是有生命的东西。在心对心的关系中，公司的人格化就是销售人员的意识。顾客认为销售人员的公司有自己的意识（和倾向）。一个没有生命的实体是很难对其产生爱和恨的。很容易和一个与你的想法和感觉相同的人建立关系，这些人能够理解、至少能够赞同你的观点和立场。

顾客认为好或不好，常常可归因于公司、产品或人的个性。例如，他们经常用“关心”、“自大”、“保守”、“唠叨而守旧”、“莽撞”、“自以为了不起”等词语来谈论公司，这些词语是我们经常用来描述人的。在这种关系里很容易带有感情色彩，这就是顾客忠诚的原因。热心顾客对产品或公司的价值超出了公司在黄金时间所做的广告。相反，一个抱怨的顾客或诋毁公司的顾客对公司形象的损害超出了公司在所有经营上的努力。

公司的人格化还有另外一个非常重要而明显的方面。即使一个大的组织也有自己的代表人物，他们是销售人员、为顾客服务人员、接待员、电话接线员、顾客服务工程师等类似的人员。公司的代言人、董事长和总经理出现在新闻出版物或电视上时，也把他们看作是公司的代表。他们是真正的人，他们有自己的各不相同的个性特点。但是在一定条件下，他们是公司的准则和信仰，是为顾客服务的主体。总之，他们创立了一个团体的“人格”。任何销售代表都可能会影响顾客对公司的感觉，但是这些销售代表可能代表也可能没有代表公司

的个性。另外，由于仅仅与销售人员联系，因此销售人员就会影响公司与顾客的关系。营销技巧（他的一些技巧）是：首先，要代表公司的独特个性特征而不是一些共同的特征；其次，要代表你喜欢的个性特征而不是偶尔发生的错误。

## 进行营销谈话

心对心的营销战略要求，与顾客接触的职员、媒体和公司个性需要行为和态度保持一致，这些行为和态度是销售人员要表达和建立的。良好的公司个性将会帮助公司度过个别职员偶尔的不恰当行为带来的危机。真正的长期忠诚顾客会像母亲体谅他的孩子一样体谅公司。以相互的信息沟通为基础建立起来的顾客关系是有价值的。

一个公司的个性建立在言行基础上，特别是顾客对公司言行的感觉、理解基础上，而不是建立在形象基础上。顾客在：

- ◇思考你说的。
- ◇思考你的企图。
- ◇思考你做的和没有做的。

为什么他或她会思考你做的和没有做的？

假如在顾客的心里你确实和你表达的形象一致，你将会建立一个有回报的、忠诚的关系。一个想建立忠诚

---

顾客关系的公司，他的思维和行动应像一个有价值观、有需要和有感情的人一样。更重要的是公司应以反映顾客的超越程序（Meta Programs）和思维特征的方法与他进行沟通，这些特征在不同的顾客之间是不同的。用文学语言来说，这种关系的建立是以心与心的碰撞为基础的。

我的书《公司忠诚才能》（Corporate Charisma）（Piatkus）讲述了心对心的营销关系中的卖方，论述了如何建立和管理公司法人的人格。这里是一个概括，有关双向沟通、心对心的关系的详细内容见本书第九章。

## 一个 21 世纪的市场 营销模式

我已经提到了用一种新的顾客关系作营销的“模式转变”。这并不是说顾客在过去没有重要地位。经常谈到成功或“优秀”的公司的“最佳行动”，他们的秘密就是和顾客保持良好关系，所以他们成功了。这个技巧是公司很快得到顾客赞同的原因。在一些案例中将成功看作是技术革新、很好的时间安排、高效率配送的结果。当今的一些高速发展的公司很快就成为经营案例研究的反面教材。尽管规律总是有例外，但是“成功的公司”很少改变他们的历史。无论如何，不管案例是什么，产生于批量营销时代的非人性化市场对今天的顾客

来说越来越没有意义。正如我们所知道的，市场营销不能脱离顾客忠诚和顾客关系。

尽管一对一的关系营销在增加，但心对心的营销案例还是很难找到。值得欣慰的是，我们所期望的那些企业已经开始认识到并在为必须的根本变化作准备。全世界都在向关系营销方面转变，把个性化顾客放在最重要的位置。实业界已经提供了一些最佳管理实践的例子和一对一的关系的良好业绩，一对一顾客关系带来的最终利润在不同类型、不同规模的公司文件中都有记载。

## 一次一位顾客

结构重组、恰当规模、质量运动、流程再造及其他解决问题的方法冲击着企业。这其中的许多方法带有“要么成功要么失败”的性质，都要求组织在处理他们日常经营的同时进行根本性的变革。如流程再造和全面质量管理等这些受到普遍欢迎的战略创新，都要求公司做没有确定结果的大手术。经过多年发展之后，要求进行的大规模人员调整和体制转变，即使不失败也是有风险的。理解和建立顾客关系能迅速获得利润。关系营销是在以“试试看”为前提的条件下进行的，而不是“要么成功要么失败”。他强调面对顾客是一个接着一个的，一次只改变对一位顾客的模式。我们有必需的数据技术，可以利用我在第三章所论述的神经语言程序培养意

---

识模型。以这一模型为基础，在买卖双方之间形成心对心的关系依靠的是直觉，仅需要基本常识就可以。

## 关于本书

我已经介绍的每个主题都会有较详细的论述。我会给你建议一个较好的方法阅读这本书，这种方法让你更有兴致地阅读并减少在阅读过程中的问题。考虑到一些东西可能较难或对以后会有用，我已经把他们收集到后面的附录中。关于这个主题还没有成形的书，除一些相关的内容外，还没有实质性内容的文字资料。例如，一对一的营销、批量顾客定制化及类似的现代营销主题都找不到任何书。用英特网对我使用的各种神经语言程序或超越程序（Meta Programs）进行搜索，将会证实上述结论，我的每一本神经语言程序书都将进一步论述有关这个领域的背景。

第一章，我提出了市场营销从其诞生之日起就受到重视的观点。顾客是上帝，我比较技术和趋势对市场营销的影响后发现，顾客的需求更重要。只要你喜欢，21世纪就会有新的营销模式。在这个过程中将会消除一些市场营销神话，特别是批评了“市场营销组合”模式的牵强性。尽管我并不认为市场营销是一项职能，但是我还是试图带有敬意地这样做。我考虑了约40年前“顾客是上帝”这个转折点前后的市场营销原理和实务，这

样做并没有给我更多的启示，我仍认为市场营销处于“困惑中”。

第二章，正如市场营销一样，我关注的是顾客。我更关注他们的思想、感情、价值观、需求和渴望，而不是他们的社会地位，然后把他们的各种想法结合起来，从而更好地进行营销。这一章内容包括购买者对产品的感觉如何，由于英特网和各种技术的原因，他们感觉的本质正在发生变化。强调销售人员要从理性的角度而不是公司或经济利益的角度来看待产品。我接着提出了心对心的营销观点及公司向已经受到普遍欢迎的个性化对个性化的营销方向走的好处。为了确保这个观点与主流市场营销相关，我用一节来写心对心的概念相关的市场定位和市场细分。

第三章，我介绍了一些神经语言程序的原理和方法，这些原理和方法被运用到一般的市场营销和特别的一对一的顾客关系中。在这一章里，你还会遇到“超越程序 (Meta Programs)”的内容，“超越程序 (Meta Programs)”是我提出的心对心的营销模式的基础。

第四章，我强调顾客关系是所有企业的关键部分，特别强调关系中的顾客忠诚对迅速发展的顾客关系营销和信息技术的重要性。

第五章，我介绍了“超越程序 (Meta Programs)”的第一部分，这部分内容讲述“大脑优势”以及在与“情感和心灵”的沟通中普遍存在的问题。我建议采用与左脑和右脑沟通的战略，并设计一张测试你左/右脑

---

优势的调查问卷。

第六章，讲述感官（视觉、听觉、触觉）优势是顾客感觉的重要方面，是市场细分的基础。例如，这部分内容包括颜色对顾客行为的影响。

第七章，通过观察另一个重要的，以生活内容模型为形式的细分的超越程序（Meta Programs）及他在关系和心对心的市场营销中的运用，讲述“顾客是如何决策的”。总结出另一个有用的“超越程序（Meta Programs）”例子是“信服者战略”，这个案例揭示了购买和决策行为，并提供了一个著名的新的顾客智力模型。

第八章，讲述“超越程序（Meta Programs）”的剩余内容，我用这些内容来说明心对心营销在收集数据和顾客忠诚中的作用。我也总结出一些关于人的心理活动组合和一些著名的个性化方式，这些内容在特定时期内的较大规模的细分市场里用得越来越多，但是并不适用于个性化顾客组合。

第九章，也就是最后一部分里，我强调了在心对心的营销中的其他“意识”，也就是销售人员的意识或个性。用一个法人的个性作为案例，我将说明销售人员的意识是心对心战略中的关键组成部分。

本书并不是一本手册，也不是我提出的心对心的模式的详细操作程序说明书。也许在十年以后我将会写一本书对本书中的一些概念进行补充说明。即使一对一营销的主要著作和顾客关系营销软件权威都已开始和心理学合作，形成个性化顾客关系，用个性化顾客关系来进

行交易和盈利分析。

对于乐观者而言，即使在不久的将来仍有很大的空间。首先，你将遇到的许多方法自身将会在小范围内以较低的风险和成本不断地自我完善，这就意味着你可以“边干边学”。尽管一对一的营销既普通又美好，但在全球范围内几乎还没有萌芽，你将会看见最终结果的差距。一对一的营销做得很好的公司，虽然没有进行流程再造等相关的大变革，但是他们根据意识进行细分市场后比原来根据人口或以前的销售资料细分市场时有明显的进步。我希望用利润的不断增加证明在黑箱外面思考问题的公司也可能获利。

通过采用灵活的“意识”方法和信息收集方法，我一直认为亲自尝试是可行的，我认为成千上万的小公司将在市场营销革新的过程中做开路先锋。

最后，在我的书《公司忠诚才能》(Corporate Charisma) 中论述了销售人员的“意识”，这些意识包括在操作程序里。心对心的方法把他集中在一起，即使对于“优秀”的公司来说也算一个大变化。

大家都会熟悉与市场营销相关的有用原则。正如过去的街头商店这样一对一关系是企业家们所向往的缩影一样，这些原则也是大家所期盼的。这些观念将在大范围内产生作用，而不是停留在本地区或某一个企业主的头脑里。这种意识越简单越有用。有些东西当你理解他们后就很容易。21 世纪的心对心的营销模式成为一种共识，这是我一直追求的目标。地球引力的苹果游戏、地

---

球是球形的观点以及营销中心决定营销质量等观点最终成为共识，宽容的心态对阅读本书是有帮助的。

## 第一章

---

# 处于困惑中的 市场营销

---

---

西奥多·莱维特 (Theodore Levitt) 认为历史上传统的市场营销可看作“顾客是上帝”，这是他在 1960 年《哈佛商业评论》中的论文《市场营销近视》里提出的。多年来，他的基本观点已经渗透到市场营销理论中。今天，没有一个公司在确定他的使命时不把顾客作为真正上帝来考虑。关心顾客、为顾客服务、顾客第一，顾客当然是上帝。

但这是实情吗？顾客认同吗？在现代市场营销中什么东西失去了？应作什么样的变化？这些内容如何和我前面提到的社会趋势和更广的经营范围相联系？特别是未来的市场营销理论和实践如何结合各种不同意识水平的顾客？

“顾客第一”这句话现在大家都非常熟悉，随着大家的领悟，西奥多·莱维特的想法不再是神话。随着历史上的新思想和新发现的出现，这种观点将会成为常识。“顾客是上帝”是一个有用而正确的概念，在咨询业、学术研究和教学中具有很大的价值，对于董事长的演讲和使命说明都非常有用。但是随着一代政治性顾客的掺入，在现代经营领域中真正的顾客并没有占有如此重要的地位。

## 最让人难以接受的理论

目前，我们以顾客为中心，这样很容易低估下列近

---

乎异端的一些市场营销学术观点带来的影响。这些观点认为，不同需求的顾客会影响生产产品满足需求的工厂或商场的专业化效率。换句话说，顾客会影响商业和工业。然而更为极端的观点是，象牙塔里的专家们要求批量生产技术专家、科技管理人员和处于困境中的店主去帮助那种不领情的、吝啬的、让人讨厌的所谓的需要刺激的顾客。要求旅馆和超级市场的付款处的工作人员关心顾客，仔细地观察他们的面部表情和身体语言（除非他们违反契约中的要件，不论他们说什么管理人员都要装作没有听见）。对于这件事情就好像政客对待选民、代理人对待他管辖内的居民、护士对待病人一样，至少要在他们各自的工作日里有一个积极的关系。

正如他们所使用的语言一样，销售人员的意识仍然没有改变。因此，无论口号多么的简单易记，全面的和安慰性的顾客特权、顾客至上，只是在理论上而不是在现实中。顾客现在不是上帝、而且从来也没有当过上帝，至少在顾客的心里是这样想的。所谓的顾客革命只是理论上的革命，是一个理想化的、良好的愿望，顾客至上成为咨询专家、管理学理论家、甚至是市场营销专家赚钱的全部工具。经过管理学院的多年讲解，在今天这个新世纪里又发生了什么呢？许多 AGM 总裁的演说中说明了高尚的以顾客为中心的使命。无论如何，他不是西奥多·莱维特的以顾客为中心的观点。

## 反应式的营销

企业经常在竞争和利润下降且已给公司造成损害后才作出相应的反应。这种反应有可能是失败的，也有可能是剧烈的。例如，流程再造、结构再造、授权给雇员、改变企业文化等就是典型的、重要的、大范围的变化。这些反应通常会带来一些问题，而且对长期顾客关系没有任何作用。下面将介绍所带来的问题。

### 雇员态度

首先，变化没有恰当地考虑雇员的态度和销售人员在组织的意识，即组织文化。例如，成批的顾客培训“课程”（20世纪80年代很流行）和雇员的行为培训，几乎没有改变原有的雇员态度，这些培训费用被浪费了。雇员和顾客都对比过去有“愉快的新的一天”表示怀疑。公司面对着夸张的、盛气凌人的、让人讨厌的起诉书。目前，顾客变得伪善和更恶劣，他们要求更实在的东西。在顾客心中一些深层次的东西已经出现，这要求销售人员的想法要先作出改变。顾客作为真实存在的人应予以区别对待。供应商的态度和信仰要和他们的外在行为一致，公司的使命应和他的员工们特别是那些让顾客感到轻松的员工们的使命一致。微笑和“表面”变

---

化是不够的。最重要的是营销人员要有创造性的行动而不是反应式的行动。所有这些变化都发生在心里。

## 员工授权

其次，要授权员工完成新的任务及建立顾客关系。员工们不喜欢在原有组织结构中，在没有高级主管的情况下，被授权去做他们以前工作量的二三倍工作。他们通常对有更大的自主权和责任心工作不计报酬，但是他们不愿意处于易受伤害的地位，特别是在风险较大的领域中。因此，授权时需要的行动超过语言，高层主管在员工和顾客接触时，要完全用行动去支持员工。另外，变革的规模和性质并不都遵循从上到下的沟通和绵羊式的饮水方法。授权也会影响到公司文化、高层管理人员和员工的态度，这些在某种程度上类似于在心对心的关系中和顾客的心灵进行沟通。

## 内部和外部矛盾

正如我们经常目睹的一样，第三个缺点是这种变化对组织内部来说是痛苦的，而不是对组织外部的市场和顾客。例如，他们关注内部加工程序、内部生产、内部授权（雇员）及内部的产品特征和质量变化。换句话说，关注的是我们的而不是你们的，这种变化以供应商而不是以顾客为中心。但是顾客需要更多的、能感觉到的好处，这种感觉是外部的而不是内部的。

只要顾客能以合适的价格、受到尊重的方式得到他们想买的商品，就几乎没有顾客关心公司内部在干什么。那并不意味着没有高质量的产品顾客就会离开，而是说质量一直是他们所看重的。因此，以顾客为中心的任务之一是建立和管理这种感觉。产品质量并不是决定一个顾客是否购买或是否忠诚的惟一因素，若“质量”含有付款人员眼里的深情或一些不能用语言表达的尊重，那么他就是惟一的决定因素。顾客的感觉存在于顾客的心里。

不管什么原因，顾客都是总经理所考虑的对象。但是在实际中很少以顾客为中心（如：在做预算和进行促销时），他只是理论上的修辞。因此，虽然近年来产品质量提高了，在顾客服务创新方面的花费增大了，但是顾客并没有感受到很好的服务，并没有感到满意。市场营销仍是反映式的，他没有使事情变得更好。在理解顾客的感觉进而进入顾客的心灵方面是失败的。

## 变化的影响

我们已举例说明社会中一般性变化，特别是生产和信息技术变化的规模和速度。作为消费者，我们都受到影响。市场营销人员和企业家也不能阻止这个巨变，就像经济衰退一样，应尽量推迟和减少技术和社会变革的影响。实际上，他已经影响到我们的经营方式和生活方式。特别是企业不能再获利、不能再持久及不能再使用他们过去曾用过的与顾客相处的方法。市场营销的功能

---

关键还是销售，对企业来说这是非常重要的，他还没有发生大变革，还没有被淘汰。顾客中的大部分已经从中受益。就像 20 世纪是男孩、21 世纪是男人一样，一般性的经营已经达到淘汰和破产倒闭的边缘。更多的变化即将来临。

## 产品质量

对于顾客来说，这个变革的有利结果之一是产品质量的档次和生产过程的复杂性超出了 20 年前可以想像的水平。过去的东西仍存在着。例如，卡车的可靠性而不是利润是市场营销的最低要求。我们理所当然地认为质量（价格、有用性）应没有问题。

爱德华·戴明（Edward Deming）提出，被日本人应用于实践的全面质量管理，使得产品质量得到很大提高，数年来以不同的方式进行着质量运动。这个运动有利于生产出我们所期望的高技术、高质量产品，例如汽车和电子商品。

“质量运动”仅仅是迫使以顾客为中心的竞争企业进行变革的一个例子。以前，竞争不激烈，处于成长期，对于财务困难的处理就成为中心问题。尽管这改变了组织的结构，但是与我们已经熟悉的近来剧烈变化相比还是次要的。正如我们已经看到的一样，“质量运动”包括企业流程重组和管理变革。

在产品质量达到高标准之前，改变的性质是标准化。他们一般采用应对的方式，而不是计划或战略创

新。解决方法一般是集中化、分散化或者一定程度上的机构重组。而且，反应是针对预先没有思考过的问题，要解决这些问题，必须知道哪些东西是严重的、影响面最大。这更能安慰投资者，这些投资者最关心的是决定他们的最终财富的半年财务业绩。在变化速度影响到企业生存的背景下，不影响到顾客价值的结构变化是不可能的，顾客价值可以理解为销售和利润。不管供应商的内部发生什么变化，假设竞争对手的产品是防锈的、开起来很放心，那么，汽车购买者就不会再买你生锈的车。需要更多的有用的解决方法。第一是产品的质量；第二是顾客不断期望的真正服务。质量是指含有技术质量的产品和工艺品，而不是服务质量和产品包装。当今正确的是企业应关心产品而不是关心购买产品的人，他强调的是生产而不是市场营销。

## 流程再造

最近，迈克尔·哈墨（Michael Hammer）提出的流程再造受到欢迎，成为解决问题的办法。流程再造包括一整套新的经营过程，并不是一句话。改变从底层开始而不是从上层开始，高层管理的作用正在减弱。当计划失败、预算超支，高质量没有带来原来的基本效果和提高股票的市场价值时，高层管理的支柱作用正在削弱。

流程再造影响到的是水平层次的流程。水平流程是直接服务于顾客的系统链条，而垂直的管理结构便于企业的管理。当面临相同的经营挑战时，市场营销也要作

---

全面而深刻的变化。

但是像“高质量”一样，流程再造经常没有得到彻底进行，现在越来越多地对他是灵丹妙药进行质疑。迈克尔·哈墨在他的书《流程再造》中承认“流程再造还没有取得重大成功，出版物中有许多有关流程再造失败的报告”。但是，流程再造是公司对新、谨慎的、消费者市场作出积极反应方式的例子。流程再造是针对新的顾客，不是针对大量顾客的统计数据 and 真实的个性化的顾客及他们的感觉、感情和期望。

## 授权雇员

“授权雇员”是现代很流行的另一个概念，特别是在一个大组织中，被授权的雇员毫不迟疑地为顾客服务，不用担心太有名气，不用害怕犯错误而受到责备的危险。但是许多授权仅仅是对部分雇员和高层管理人员的口头上的应付。更糟糕的是转移责任使得曾经可靠的公司降低了生产效率和逃避应对外部人员所付的责任。

具有讽刺性的是被授权的雇员提出退休或寻找新的出路。与市场营销一样，授权是对竞争和变化压力的另一种反应，而不是主动的、自发的为顾客提供更好服务的市场营销政策。

## 恰当的规模

变化是有代价的。一般来说，临时调整是对变化的

反应，巨变的公司也付出相应的代价。许多变化伴随着大规模的裁员和管理变革（变得更小心、严肃地进行规模变化）。在变革的公司里，没有稳定的工作，大部分中层管理人员被裁掉，他们所掌握的公司商业秘密随之丢失。这些公司离经营失败已不远了。

至今为止，很多有名的成功公司都有大量的中间管理层，他们是或者以前是少数高层管理者和真正为顾客创造价值的基层员工（大部分人报酬很低）相互联系的纽带。解除合同、废弃中间管理层或精选中间管理层，成为在尽可能短的时期内节约非生产性费用的手段，这是中间管理层从诞生之日起就注定的命运。换句话说，中间管理层人员及其作用不能证明在这个竞争激烈的世界里他们的存在是合理的。

那些传统的能清楚地表明他们对公司的价值和收入来说是不可缺少的人员和机构被保留下来。但是许多市场营销功能变得更脆弱，特别是当集中化或以成本控制为中心而不是以利润为中心（或他们不能证实有其他作用）的时候。许多功能由于对公司没有足够的贡献而消失了。

公平地说，一般的经营是对各种变化的反映。变化包括产品过时、社会品位的变化、地区性或国际性的经济衰退、来自于市场调整的竞争和世界范围贸易的自由化。我们生活中时刻都发生着变化，例如，一些国家发生的地区性的高通货膨胀。必须拿出一些方法来对付这些变化。能在自由市场中生存的每一个国家，甚至每一

---

个行业都有他们各自的方法，许多国家正在采用这些方法。对于每一个公司来说能应付变化就是成功的。有一些小企业在变化的过程中发展起来了，有一些大公司或者反应很慢的公司失败了。随着远距离通讯和计算机技术发展起来的新行业，这些行业中的公司本身就是促使变化的主要力量。

有效的公司也可能陷入困境并不奇怪。环境和道德意识的变化滞后于科学技术进步的步伐是一个特征。在这种情况下，价值观变得模糊了，经营的主要目的是提出问题。公众的流程再造危机意识可能会毁掉一些新的行业。例如，伦敦的公众对 BSE 和 GM 食品集团的反应就有在两年内改变流程方式的潜力，这些流程方式的改变在以前则需要花两个世纪。在某种程度上，对于短期性盈利或政治上的成功来说，每样事情都不是最重要的，甚至是公众长期关注的环境问题。

在所有的这些变化中，传统的营销模式努力满足 21 世纪的产品和顾客变化的要求，正在寻找他的恰当位置。在使用新的、更有效的、心对心的营销模式之前，让我们想一想传统的市场营销是如何处理这种变化的。

## 精明的顾客

经营的目的是赢得和留住顾客，这是市场营销的职责，也是公司中每个人的职责。就表面而言，变化的速度取决于计算机和微观技术等突破。实际上，仅仅是市场需求就能引起这些变化，换句话说是大量的顾客

引起这些变化。许多很好的产品不得不等上 10 年或直到顾客有购买力时才能生产，许多产品甚至没有得到推广。根据“市场营销的概念”，顾客们要以合适的价格购买到满意的产品，变化的实质是有购买能力的顾客。今天的顾客知识渊博、有需求、有感情、消息灵通。因此，使顾客满意的市场营销人员要找到他们在这些变化中的准确位置。这样会喜忧参半。有了正确的理念和工具，市场营销人员就能影响我们的购买方式，在 21 世纪销售里生存下来。最重要的是，市场营销人员要赢得并留住顾客，就需要理解他们。

## 技术的影响

不得不承认市场营销学还是一门较年轻的学科，还没有像自然科学或已普及的信息革命一样有很好的模式。在自然科学中，科学家们不是玩修辞而是要发现自然规律。我们中大部分人还没有从量子力学（我们观察事物的时候，发现事物都是不同的，也就是说事物同时具有两面性——作者注）带来的对传统思想的震惊中恢复过来。在信息产业（IT）中，值得我们花一生的时间去辛勤研究的信息不再是电话和少数关键内容。

## 麦当劳和微软

这些巨大的进步没有局限于学术性的刊物。相反，我们生活的每一个方面都受到了科学技术进步的影响，

---

也许就是这些科学技术使得历史不长的市场营销学看起来暗淡无光、特别是缺少所谓的先进模式和“正确时刻”。如果有重要的发现，就会像青霉素的发现对于全世界的医学界、晶体管的发现对于通讯和计算机行业一样激动人心。当然，我们已经有了麦当劳，但是他生产快速的、标准化的熟食品的成功更是一个批量生产质量控制例子，而不是市场营销的例子。他是生产和分销一举成功的，但他的市场营销除了关心顾客这些基本内容外，仍没有本质上的变化。所有市场营销包括的内容都是 20 世纪 60 年代以前的知识（例如为顾客着想），仅仅是比那些没有出名的竞争对手执行得更好，因此我们从麦当劳处寻找市场营销模式的转变是浪费时间。

比尔·盖茨和微软，当然是市场营销成功的案例，可能对模式转变的影响最大。但是，他的成功主要是靠技术而不是靠市场营销。我记得 20 世纪 70 年代的市场调研人员，这些人在用于沟通的产品和硅片的生产成为现实的情况下，没有为神奇的信息产品和娱乐产品进行宣传。直到最近市场研究仍然没有发现他们的作用。而且，是生产科技帮助小型计算机采用先进技术，提高产量和降低成本。正如典型的技术产品线永远改变了私人轿车市场和我们现在生活的世界一样。

## 正确的模式时刻

让人伤心的是，那些真正的市场营销专家、管理学界初露锋芒的学者并不认为会形成一个地球村或因为破

坏地球而受责备，永远不会形成这种联盟。波士顿模型四象限图解对除市场营销教师、管理咨询人员和其他的热心支持者之外的人没有任何影响。克里维·圣克莱（Clive Sinclair）的扔掉计算器的梦想，比尔·盖茨（Bill Gates）的让每一张办公桌上（以前的民间传说中有）都有个人计算机的理念，这些想法比所有的市场营销模式对我们所有人的影响都大。让人登上月球这样的大胆政治宣言也会引起科技变革。那么，在盼望已久的新千年，市场营销学会带来什么呢？是新的东西，这些新东西能产生持久的影响吗？那些正在发生的市场营销思维变革会影响到我们在 21 世纪的生活方式，这是可能的吗？

物理学家和生物学家把他们的知识与宇宙和遗传的知识联系起来，好像要揭开生命之谜？我们随处可见让人敬畏的图书馆，这些巨大的进步不仅反映在学术期刊，相反，科学技术的进步影响到我们生活的每一个方面。也许正因为这些，比较起来就使市场营销学短暂的历史黯然失色。因此，要避免说“正确的模式时刻”。

## 非市场营销学的前途

本书从另外一个角度提出市场营销学的一些基本方法，我不想精炼或者修改现有的内容。例如，并不是把他人已经提出的 4P 市场营销组合模式增加到 5P 或者 25P，下文中将说明 4P 营销组合模式。也没有以下述假设为前提，这些假设是，市场营销是对将会影响我们未

---

来生活的因特网和其他变革的反应，这种对环境的适应并不需要或者期望模式发生变化。任何思想的作用或要点，从法律和会计，到自行车和打字机，不管环境发生的变化如何剧烈，最终都会满足当时环境的需要。我所关注的是，市场营销如何对企业、组织和我们的日常生活作出积极的、创造性的贡献。

本书试图把花费数百万美元的市场营销调研的缺点及教师、管理学院和“优秀”的公司所犯的大量愚蠢可笑的错误编入编年史。作为会计师，我有足够的勇气涉及别人的领域而不受良心的谴责。有限的知识让管理人员确信他或她的创造性及有关最佳的市场营销内容等常识是有限的。直到你认识到其他人无所作为之后，你才会知道你很优秀。事情发生了，就别再找借口，无论那些愚蠢可笑的错误说得多么动听，我都不会认同。有许多创造性和革新性的思想证实大量的批评是错误的，这是难以避免的。正如有许多优秀的公司一样，存在大量优秀的市场营销案例等待大家去发现。但是，优秀的公司是短暂的，他们的成功经验总结出来后不能模仿。我希望这些优秀的市场营销案例不局限在那些有名的优秀公司，而是成为市场营销革新模式，这些模式可以模仿并逐渐成为常识。

我在各种不同市场营销创造性中寻找好的、积极的思想，关注的创造性是在进行了信息革命的公司而不是行业。更详细地说，所寻找的最有意义的市场营销革新例子应能很好地预示下一世纪的主流市场营销，寻找相

同例子和“具有重要意义的模型”。最重要的是，想找到最重要的思想，全世界的企业运用这些思想后，利润会增加。

## 外部人员的角色

我犯的第一个错误是寻找营销文化。我应该知道成熟科学、政治或专业人员思考的问题是完全不同的。让专家和当权的思想家们懊恼的是情况正好相反，当这些问题出现在周围的时候就不考虑专业理论基础。思想相似（通过一定的标准、经历、或者共同的组织文化）的团队，无论来自何处，都有相似的创造性障碍。

一般来说，最大的进步开始于外部人员的奇想（或是思想开放的被看做外部人员的内部人员的奇想）。一种想法越坚定，不管周围环境发生什么变化，社会现实改变他的可能性就越小。许多人面临身败名裂的危险，整个职业在一夜之间就会毫无意义或不再存在，考虑到所有的可能性并及时放弃（我已经在该行业足够长的时间，知道……），即使是很值得信赖的外部贡献都应该被小心地抛弃。他不是一个普通的可以全部抛弃，甚至可以不予考虑的团体，而仅是这些团体面临创新性不足的风险。

模式的变化至少需要有新的作用，新的团体具备特殊的含义，有时甚至欢呼找到了本质。各种独立知识的协同作用成为观点的源泉。例如，许多观点通常来自各种外部人员，这些外部人员可能是本行业的，也有可能

---

是其他行业的。我不敢确信自己在财务管理、管理开发方面的专业背景，或我在大众心理学、神经和语言学方面的业余爱好，是否有助于市场营销变得更精彩。或者，至少我有资格作为市场营销学的业余研究人员，这就是我想说明的。外部人员的一些想法起始于自己提出的一些愚蠢的问题，而且不被“现有的理论”所束缚。

最后，作为一名业余的思想家一定意味着就是创新型的思想家。创新性是你建立模型时的名称。在一个“正确的时刻”里，100个左脑都比不上一个渗透性的、不成熟的观点。无论你来自何处，你都需要观点加上共识。

这种情况一出现，自从亨利·福特（Henry Ford）提出一个有名的案例起，许多市场营销的思想家就似乎对批量文化表示怀疑。研究领域中的一种观点认为，是营销所谓全球性产品的时候了。不管是快餐食品还是汽车，都要考虑本地的品位和文化。认识到在不同的市场之间存在差异，这些市场是不同国家的市场，而不是个性化的顾客市场。但是，在市场营销和批量生产中，要迎合不同的品位还存在许多问题。只有当个性化顾客碰巧和细分的市场需求完全一致的时候，才会与他或她的品位相投。研究领域中的另一种观点认为，你能订购牛仔裤或你真正需要的个性化的BMW产品。通过使用计算机化的生产技术可以保留住批量生产方式，又有一定的灵活性和适应性。最后，是真正的顾客而不是人口统计等形成模式。当然，批量顾客定制化并不总是意味着

一对一的关系，更不用谈心对心的营销。但是他象征着我们已经熟悉的批量市场营销的消失，对未来的顾客来说是很好的预示。

## 向着顾客

我想说明向着个性化顾客是对的，但是还有一段很长的路要走。至今为止，市场营销人员，甚至是市场调研人员都不敢涉及顾客情感深处的行为。照相机能照下外部行为，但是不能解释构成行为基础的感情、信仰和价值观。即使是很有名的市场调研也只停留在眼睛、鼻子、耳朵和嘴巴上，好像这些聪明的器官应该为决策和各种感情和想法负责，这些决策、感情和想法是形成购买、重复购买或者所谓的冲动的基础。每一个行为在人类意识的神经网络里都有一个解释，顾客和营销还没有涉及这个规范，这个规范是人们共有的东西。因此，无论我们在分析结果（行为）时用的方法变得多么复杂，我们也不会更好地知道原因。即使一个小孩也能想像有大量的没有被看见的橡树根，简单地说，就是理解橡树的生长过程。但是似乎有太多的看不见的想法需要科学研究人员加以考虑。对于斯凯莱锐（Skinnerian）时代的思想家来说，观察外部行为最科学的方法是用大脑，行为看起来越混乱、越难以理解，我们就观察得越细。

例如，斯凯莱锐时代、20世纪50年代的动作研究

---

和 20 世纪 60 年代，让工人知道做每件事的原因及如何做好每件事情，让他们调整自己在预期的时间内完成自己的工作，并奖励工作的结果。最近的市场研究人员的观察也存在同样的问题，仍然忽视在外部行为的背后是什么在起作用。他们不知道萨拉（Sarah）为什么不再吃豌豆。实验室花费数百万美元得到的结果与颜色和风格没有关系。聪明的研究人员知道约翰由于冲动而购买，但是不知道是什么引起他的冲动，更不知道在促销信息中如何创造这种冲动来提高销售额。然而，一旦一个简单的思维模式一确定，约翰作为领取养老金的人，购买他或她每天报纸的冲动的购买行为是可以预测的。

## 理解意识或市场？

市场营销现在开始注意个性化的顾客，而不是某个地区或人口统计数据。不幸的是，尽管基本方向是对的，但是主流市场营销仍全神贯注地分析顾客资料。更糟糕而又最普遍的是分析那些不相关的人口统计资料。那些提出要观察实际购买行为的人全神贯注于历史交易资料（购买数据）。

另一个知识缺口是顾客看到、听到和感觉到的什么东西引起了他们的购买行为。他们对这个世界的感觉如何？他们对某一个品牌和产品的感觉如何？这个阶段我们开始站在顾客的角度来理解他们的所见、所听、所想。但是关键的决策是在大脑深处所做的。在那里我们对我们的东西进行理解，把他和以前的经历、已经

形成的价值观和信仰进行比较，领悟这个世界是什么，决定我们未来的行动。正如我们所看见的一样，这个背后的过程也是分步骤、分阶段的。例如，颜色、声音和语言（大量的广告商们所从事的）能迅速地改变一个短暂的感觉。构成供应商和品牌忠诚等重要决策基础的态度和信仰是固有的人类本性。

### 信仰和大脑

假设你知道一个人的信仰是什么，并通过运用理性（左脑）和情感（右脑）来理解他们的信仰，那么你就能改变一个人的非自我信仰，但是不能改变自我信仰。例如，糖对心脏不好是非自我信仰，我是无用的是自我信仰。其他的信仰可能更有挑战性，例如，“政治家是流氓”。但是，一旦确认后，他们容易受市场营销信息的影响，正如一旦有经验的销售人员确定了高消费的目标，高消费人群就会购买。

自我信仰在感觉等级中处于较高的级别，你要花费数百万英镑的广告运动才会让雪莉（Shirley）认为他不丑，让弗雷德（Fred）认为他不是音痴，让吉尔（Gill）认为他并不对周围所有事情都敏感。但是除了重要的人与人之间销售以外，这些技巧到目前为止还没有运用到市场营销学中去，在营销中处于次要地位。对革新思想的反应是“假如我们没有想到他，他不可能被运用”，这种思想没有被运用到目前我关注的市场营销功能中去。但是或迟或早，无论这种思想多么深奥，他将成为共识（好像事后才会明白），模式变革不可避免。好的

---

方法能使变化提前 10~20 年，让后来的大量顾客免受他们的前任经历。

像我这样的非市场营销人员并不想使市场营销变得很先进，或用其他不同的模式来替代他。但是，他确实发生了。哪儿能停止计算后开始通讯？正如全球信息网（World Wide Web）显示的巨大影响力一样，“出版”将意味着什么？你无法进行很好研究没有关系，但如果你在你的学科领域中像爱因斯坦（Einstein）或波恩克（Poincare）一样有造诣则更好，或像小孩子那样不受任何约束地在思维黑箱外面进行思考形成一些谨慎的理论也更好。我们需要市场营销学从内部开始变化，以便我们不浪费思维。

## 顾客第一的趋势

顾客促使提高质量、降低成本、优质服务和竞争激烈。最终是这些微贱的顾客决定一个公司的生存。但是存在着技术和顾客期望的变化超过传统的市场营销理论和实践的变化危险趋势。例如，小型化到几乎分子这种水平，从有形的产品到无形的信息（像我们前面谈到的“从原子到位元”）这些变化趋势让人敬畏，同时他们需要一个新的市场营销模式。

我们已经遇到了这些趋势中的一些内容，下面是另外的趋势以及现代营销需要考虑的问题：

◇从生产产品到提供服务。

◇从有形产品到保险、金融服务以及旅游业等无形产品。

◇从消费者利益的保护到顾客权力。

◇从产品特性到利润。

◇授权和分散化领导。

◇批量生产到“批量顾客定制化”。

◇计算机带来的成本降低。

◇从批量营销到关系营销以及信息营销。

◇从全球性市场到恰当的市场细分。

◇从恰当的市场细分到个性化。

◇从垂直管理到流程再造、扁平化、顾客导向以及过程管理。

◇从竞争到战略联盟。

◇从原子（有形产品）到位元（信息产品）。

◇从关心顾客的行为到关心他们的思想和感觉。

从你的公司和行业中，你可能认识到上述中的一些趋势和问题，尽管我们从不同的方面对他们已经很熟悉，但是我们不能完全理解这些基本变化带来的影响，我们更不可能预测在新的世纪中他们如何影响营销。争端和问题本身就不容易说明白、说清楚，以顾客为中心的营销战略中的解决方案就更具有不确定性。幸运的是，普通“顾客”这根线把这些零散的趋势穿了起来。

过多地关心质量和流程再造后，一些公司已经认识到长期顾客关系的重要性超过了优秀的产品和服务，但

---

长期顾客关系包括一个新的营销“模式”和经营模式。开始对投资者、企业家和企业经理的短期关注提出反对。这些营销方法不能理解顾客想法，不能在赢得潜在顾客的长期忠诚方面取得成功，无论如何，这些方法仅仅是竞争、盈利性和生存的需要。

这些大趋势将会影响市场营销学。而且，正在发生着许多其他变化，每一种变化都可能会影响到顾客和我们的经营方式。例如：

◇收缩的年代。质量越来越有价值，这意味着不管是购物还是做家务，人们不必再做他们不愉快的事情。品牌显得更有意义，并不是因为他的声望，而是由于便于得到有名的质量。

◇联系。主要是电子邮件和全球信息网共享，这个共享将有助于供应商和顾客之间、朋友之间以及有相同兴趣的人之间进行沟通，而且细分市场中也运用大量的因特网资源。运用全球信息网共享，人们将会寻找到想要的服务、产品和信息。这不同于电视观众，也就是说，不像广告一样对电视观众进行猛烈轰击，大部分广告不仅没有兴趣，而且用廉价来骚扰。

◇身体和心灵。奇怪的事情发生了，人们吃熟食食品，但是特别注意锻炼。他们更多的是呆在家里而不是去购物、工作或思考，但是他们期望更多地到外面去进行娱乐和旅游。这些娱乐因素应成为零售经验一部分，他不再仅仅是购物。康柏·休普斯（Campbell Soups）声称他的产品不仅能节约我们的时间，也能净化我们的

情感。他的促销广告说：“Mm、Mm！有益于身体，有益于心灵”。

◇个人主义。人们知道他们想要什么，由于市场营销目的，一个妇女不再是一个妇女，她是一个有着唯一的需求、兴趣和思想的个体。例如，一个羽毛球运动员和一个漫步者。孩子也是个体，他们影响父母的购买习惯，与大人同样重要。在美国，一个小孩到10岁时，平均下来一年到过270次商店。个人主义已经影响到服装供应商，但这可能会更广泛地影响到道德、孩子、特殊的兴趣需求以及大量的自由职业者的需求。

## 市场研究方法

在市场研究方法中，体现出如何转向真正的顾客。关心群体的社会经济方法取代了关心极少数个体方法。在令人兴奋的批发营销年代，市场研究主题秘密地反映出非顾客设计的问卷。现在顾客们能以他们自己的方式表达他们自己，主动地为产品和服务水平的提高做贡献。特例情况，顾客们有可能想出比咨询专家、研究开发人员、科学的批发市场研究人员更好的方法。在未来一段很长时间里，每一个妇女都有一个关于厨房设计和孩子玩具设计的想法。

这些营销研究趋势仍然发生着。例如，调研使用相机的研究人员现在能和被研究的家庭在一起“居住”数星期，最后建立一种真正的而不是理论上的购买行为和产品使用行为。从两个小孩或“50多个女性”的细分水

---

平开始，他还有一段很长的路要走。由于用一个真正的顾客代表数百万其他顾客而使研究变得神秘，没有失去规模经济或放弃他以前运用得很好的批发市场营销和生产方法，就能满足某类顾客的需要。你需要真正的顾客来形成科学有效的观点或模式，顾客是批发市场营销人员的对象。典型的顾客都有典型的思想和心理组合，应采用心对心的战略，并一开始就卖给真正的顾客。

## 市场营销学之谜

西奥多·莱维特（Levitt）后来把他的“1960年声明”和“市场营销近视”论述为“提高公司的意识”的一种模式。9年以后，在他的书《市场营销模式》中声明他已经做了他想做的工作。从公司的角度来说，可能是“意识”而不是实践。在与重要的顾客接触时，所有新的市场营销理念都没有发挥作用。“顾客是上帝”仍然是一个谜。

### 营销人员的态度

销售人员的态度在本质上没有一点改变，只是伪装了一些表面上的变化。变化应该在内部，而不是在外部，例如，为顾客服务的语言和政策。顾客是不轻易相信的，也不容易改变他们的感觉。管理者和职员的价值

观以及偏见是销售人员的态度在本质上没有改变的根本原因。营销口号变得更简洁、更容易记住，顾客的特权变得格外动听。但是今天对顾客的实际态度仍然与口号不同。口号反映了顾客的要求。供应商作为一个企业，并没有时刻想着他们所说的，做他们应做的，而是随心所欲。但是精明的顾客看见了结合点，他们的感觉可以解释每件事情，包括公司的成长和盈利。对于大部分人来说，顾客至上仍然是一个谜。

### 顾客第一的微笑

不管是销售人员还是购买人员，态度决定一切。例如，可把饭店工作人员难听的声音看作是对顾客的不欢迎，最终让顾客离开饭店。我们发现，能用来对不满意要离开的顾客进行调剂的职业性微笑消失了。你看见过同情你的同事得意的笑吗？行动比语言更有说服力，但是态度比重要顾客的特殊习惯更有说服力。身体语言的所有细微差别都反映了内心深处的一些东西，说明不同的内容。这些内容说明顾客现在不是上帝、而且永远也不会是真正的上帝。这就是现实，这就是对 21 世纪的市场营销学的挑战。

### 正确而深刻的评价

20 世纪 60 年代顾客革命只不过是观念上的革命，是一个好观念。但是“顾客是上帝”仍是一个有用的正确而深刻的评价。他给咨询专家、商业作家、市场营销专家、学术研究和管理学教师创造了一种新的生活方

---

式。这个观念得到普遍接受和尊重。管理学院的一代研究人员丰富和分析了西奥多·莱维特的观点。许多AGM总裁在演讲时都陈述了以顾客为中心这一高尚的使命。随着管理学院中的许多课程的开设和市场营销机构的建立，在正统的管理圈中顾客是上帝不会再受到公开的挑战。值得担忧的是，在对待顾客的实际方式中没有任何实质性的变化。现实甚至落后于莱维特认为已经达到的“公司意识”水平，更谈不上把新理念付诸于实践。现实远远没有提供给顾客应该得到的东西。

## 有感情的顾客

正如市场营销学发生的变化一样，自从西奥多·莱维特的论文发表以来，顾客自身也在发生变化。在世纪之交，顾客不再是人口资料，由无数的调查问卷总结出的神秘模式实体，不再仅仅是一个数据入口，不再是一个有数码、有日期的签证卡片。他是一个惟一的有感情、有希望和害怕心理的人。顾客的期望以及日益增加的需求应该得到满足，满足时应把他们作为一个有权力对公司、产品和服务提出期望的人进行对待。

公司的市场营销专职人员和他们的首席执行官不仅需要知道他（“公司意识”），而且需要知道如何做这件事，特别是要了解他们顾客的意识。在当今竞争激烈的环境中，这可能是公司成长和生存的关键。顾客作为生物体，他们本身在快速变化的世纪中也在快速进化，这意味着要改变市场营销的任务。在未来的几年甚至几十

年，市场营销的任务是什么呢？他能赶上或将会赶上已经有全面预兆的连续不断的技术和社会变革吗？这个变化将会由进化和变革引起吗？简单地说，市场营销将会考虑顾客的感情吗？

## 不是新东西

西奥多·莱维特的“市场营销近视”中的观点几乎不是新的，甚至不是事后的感悟，他仅仅是一个共识。即使在提出该观点的 20 世纪 60 年代以前，除了购买产品的顾客以外，谁又能给公司带来利润呢？公平地说，尽管很少，还是有一些成功的公司已经认识到他们的利润来自于顾客的满意而不是产品的优秀。但是优秀的服务仍然是少数现象。最大的挑战在于更好地理解顾客和让顾客满意。

无论如何，有许多因素让我们感觉到希望：

◇信息技术提供了一对一管理顾客关系的可行性。通过利用信息技术以及把数据技术运用于个性化顾客，即使是小公司也能成为世界级的领导者。那些产品和服务贸易受因特网影响的电脑营销公司要进行特殊的定位。

◇传统的营销组合正在失去他的正统地位，正在创建新的市场营销学来满足现代经营的需要，下一章我们将强调这一内容。市场营销模式本质变化现在还不确定。

---

# 营销组合

正如我们现在知道的一样，市场营销学大约开始于 20 世纪 60 年代，这并不能归功于莱维特的推广。对于市场营销理论和实践来说，4Ps 营销组合成为一个典型的模型。对这一简单模型进行测试，发现他不能满足 21 世纪的顾客和营销人员的需要。

传统 4Ps “市场营销组合”的四个要素是产品、促销、渠道和定价（图 1—1）。



图 1—1 市场营销组合

## 产 品

“产品”包括服务。组合中这个要素的主要变化是从物质产品到服务再到信息产品，正如新创造的术语从“原子到位元”一样。

◇产品的性质会变化吗？

◇对顾客和营销人员来说含意相同吗？

◇如果顾客期望的是质量和可选择性，而不是服务，那么他们对产品的感觉如何呢？

◇销售有形产品或提供服务以后，顾客满意（不满意）到什么程度呢？

◇换句话说，是什么让顾客想得到他——使用他——并确定他？

◇顾客如何比较他们对产品特性和利润的感觉？作为购买者和顾客他们如何比较他们的得与失？

◇如何通过你的语言和行动改变他们的感觉？

最重要的市场营销学变化，应从找到为顾客生产的产品开始，而不是从让顾客来购买产品开始。在第二章你将会遇到全面产品的概念。

## 促 销

促销包括销售，由于我们考虑到顾客意识的作用，促销包括的内容更多。我已经谈到关系营销和一对一营销的发展趋势的重要性，以及这种趋势将会如何影响促销策略。采用第三章论述的神经语言程序（NLP）原则和技巧能更好地改善营销信息。一个重要的问题是，已经成功地运用到一对一营销中的神经语言程序（NLP）技巧能在多大程度上运用到更具有一般性的促销中，特别是信息营销、第六章讲述的以感官为基础的广告和第九章讲述的形成一致的公司“个性”。

---

## 渠道

“渠道”是指到达销售地点，包括市场和流通。随着技术的进步，分销、产品流通及其有效性将如何变化？例如，出版界传统的流通渠道是与其产品性质相一致的，但现在发生的变化超出了大家的认识。当然，因特网已经成为“渠道”要素中的一个关键特征。我们几乎不能想像，在不久的将来“渠道”将如何发展。最重要的是因特网是否会成为另一个主要的营销渠道，他是否会使“渠道”这个要素的作用降低，并提出全新的营销概念。

## 定价

所有这些变化都对价格产生重要影响。我们的生活已经离不开廉价的计算机，计算机替代了曾经只有大公司才能买得起的笨重机器。计算机本身也经历着巨大的变革，变化迅速的价格曲线没有表明变化有放慢的迹象。因此，问题是通过因特网变革后，几乎不需要成本就可以利用的信息“位元”如何定价？是谁在创造价值？是谁把利润据为己有？顾客享有的好处来自何处？

4Ps 营销组合模式是第一代营销人员的先进的营销哲学。他是把营销作为一种功能、一种职业、管理“科学”的一个分支、一个部门或分部、一个重要的职位的结果。但是他把顾客放在第一位了吗？人作为一个要素

在 4Ps 营销组合模式中显而易见被漏掉了。因此，四个要素的市场营销组合将如何挑战 21 世纪的市场营销学？让我们来看一下他的内容，我们并不想为改变而改变。

## 处于困惑中

市场营销组合的观点是尼尔·波顿（Neil Borden）在 20 世纪 50 年代提出的。作为“要素组合”，他与各种竞争手段和赚取利润的要求是一致的，所以营销人员进一步发展了他。由于包括上面提到的主要要素，很快被称为 4Ps 市场营销组合。

以前也存在一些模式，但是这些模式对企业的影响没有 4Ps 营销组合模式大。例如，罗叶·安德生（Wroe Alderson）提出的“有机的功能主义”方法，欧洲的哥本哈根学院提出的“特色理论”。数年以后，这些模式几乎都被放弃了。商品、功能性、区域、研究院等早期方法也遭受同样的命运。每一种方法的影响面都没有简单的 4Ps 营销组合的影响面宽。

不是把 4Ps 市场营销组合仅仅作为一种时尚，而是经过一代人的努力，将他变成以活力为中心的营销模式，正是这个成功的模式创建了现代市场营销学。数年来，市场营销、4Ps 营销组合遇到了许多困惑。随着 4Ps 市场营销组合模式的不断完善，他被学术研究和市场营销实践普遍接受，并认为是理所当然。

---

## 神圣的四个组成要素

在许多案例中，这个组合模式至今仍然没有改变。前面提到“作为市场营销信仰的神圣的四个组成要素被刻在石碑上”。学术和研究人员提出这理论，他们的职业将会受到威胁。例如，在提出其他的市场营销变量以供考虑的时候，他们就会公开地进行攻击，以至于不会推翻或修改这四个神圣的组成要素。结构对整个过程起主导作用。市场营销学的学生获得的仅仅是一些工具，没有鼓励他们对这些基础概念，特别是对关系营销过程的本质提出质疑。最糟糕的是顾客真正的需求和渴望没有得到应有的重视。

## 4Ps 市场营销组合准则

在确定领导者特征、“优秀”的公司以及市场营销概念的时候，考虑一些离散变量的思想一直都遭到怀疑。因为这不包括所有的变量，也不可能适合所有的环境。这些变量存在的时间越长，他在实践中的有用性就越差。变量本身在适当的时候也会变得过时或不具有相关性。让人担忧的是，即使在原来的 4Ps 营销组合模式准则上增加一些有用的变量也是不可能的，也许是因为他们不是以 P 开头，影响了让人舒服的音韵。因此，“服务”变量的倡导者经过激烈的抗争后失败了。“人”也许因为他在市场营销学中无处不在，而不是一个整齐

的、功能性的和细分的变量，也不能加入到此准则中。

在现代背景下考虑，服务这个标签可能永远都不会被贴上。企业已经努力把为顾客服务作为所有员工的一项职责，而不是一项独立的功能，更不是某一个部门的事，在最初的 4Ps 市场营销组合中也提出同样的观点。几乎在 20 世纪 70 年代早期，广泛采用的观点都来自营销机构和重要的营销主管，主要是大公司的营销主管。市场营销很快就成为一项制度。值得注意的是，市场营销学的许多权威以整齐的、不可攻击的 4Ps 市场营销组合为基础。4Ps 市场营销组合和现代的模式非常谐调，特别是“管理科学”的四象限模型。与财务和生产主管一样，市场营销主管按照顺序也会坐上 CEO 的宝座。

尽管这一模式是对尼尔·波顿 (Neil Borden) 的最初观点的过度简化，但是任何对 4Ps 营销组合准则的批评对于他来说都是不公平的。他考虑的因素中有 12 个变量，并没有说明这些变量固定不变。而且，正如他所看见的一样，在特定条件下可能应重新考虑这些因素中的变量，根据特定环境，领导者改变他的领导方式，这叫做“情景管理”。迈肯锡 (McCarthy) 把四个变量分成两组重新组合成波士顿市场营销组合模式，此模式没有打乱包含的 Ps。因此，或者是他误解了波士顿的意图，或者是他的追随者误解了他。尽管在课本中（例如在菲利普·科特勒的受到普遍欢迎的《市场营销管理》）讨论重新组合四个要素的问题，但是从来都没有明确的结论。无论如何，理论都随着管理学院的教学和市场营

---

销职业而发展，顾客在市场营销学中没有任何位置。以产品为基础的 4Ps 仍然占据着统治地位。

## 哥本哈根学院

实际上，早期的特色理论比 4Ps 市场营销组合发展更快。在 20 世纪 50 年代早期，哥本哈根学院的研究人员运用维恩·斯达克伯格（Von Stackelberg）在 20 世纪 30 年代提出的行动特色的思想。运用这种思想，阿莱·雷斯马生（Arne Rasmussen）和高斯塔·迈克维兹（Gosta Mickwitz）发展了“特色理论”。这是一个与被普遍接受的产品生命周期相联系的动态市场营销组合模式，在这个模式里，不同的市场弹性（简单而灵活特征）构成他的特色。在他的理论中，迈克维兹（Mickwitz）通过经济的方法而不是行为的方法把供需双方联系起来。但是这个理论从来都没有得到过国际上的关注，后来被简单的易于教授的 4Ps 市场营销组合模式取代了。有四个变量的这张表似乎适合 20 世纪 50—60 年代的主要经营环境是不容置疑的。那时，市场营销本身还是个新事物，批量生产是主旋律。毕竟，市场营销作为管理学的一门课程在十年前还不存在，更不用谈“顾客至上”的观念了。

## 欺骗的结果

4Ps 营销组合模式在北美洲的特殊运用。北美洲有

大规模的市场、有竞争力而发达的流通体系、商业化的大量媒介，在这样的环境中提供给消费者包装好的商品。即使在这里 4Ps 营销组合模式也受到怀疑。例如，罗格·迈克肯拉 (Reg McKenna)，一个受人尊重的咨询专家和作家，得出了一个关于在北美洲广告下降的结论，广告是传统的市场营销旗舰。他写到：“下降的根本原因是广告的欺骗性：他没有任何作用，在当今的市场里，广告误导了市场营销学的要点，市场营销学的目标是适应能力、灵活性和反应性。”

这也许有点夸张。但是，他的观点与最近的趋势是一致的，最近的趋势是要把这些潜在和现实的大量不知名顾客变为明确的顾客，形成互动关系。迈克肯拉 (McKenna) 的适应能力、灵活性和反应性与市场细分、4Ps 营销组合理论模式相比，更能反映个性化顾客的特征。但是在 21 世纪里，不论历史上曾经如何反对 4Ps 营销组合模式，对于理论研究人员和市场营销学的开拓者来说，他已经成为主要模式，将来在很大程度上仍是主要模式，他不会是一个过时的事物。

## 驱除 4Ps 模式

“市场营销近视”的提出让人高兴，认识到市场营销学在企业管理学中还是一门新生的科学，除了 4Ps 营销组合模式外能提供给我们的东西很少。这并不是因为这个众所周知的模式是他的第一个或惟一的理论基础，相反，正如我们看到的一样，尽管没有任何理论支持

---

4Ps 营销组合模式的长期魅力，但是还是出现许多理论。有些理论出现之后就消失了，有一些理论保留了下来。这并不是说这个模式对我们的用处不大，而是说，他更适合工业革命而不是信息革命。他反映的是 20 世纪 50—60 年代的生产导向型的市场营销学。在顾客满意的前提下，他提供给我们的东西很少。

实际上，4Ps 市场营销组合模式没有神圣的理论基础，应该谨慎地放弃。但是没有市场营销学理论家想攻击这个完美的音韵，这样做会毁掉他们的职业前途以及他们热衷地贯彻和讲授的东西。

## “市场营销近视”之后

“市场营销近视”提出之后，课本仍然建议 4Ps 营销组合模式是市场营销学的理论。但是，自从 20 世纪 60 年代以来，出现了一些当代的理论，这些理论有助于进一步跟踪市场营销学趋势。特别是他们关注顾客在当代市场营销人员心中的位置。这些相似的理论都主张进一步强调个性化顾客关系，坚信“关系市场营销学”的重大意义。

我在这一节里提到的这些当代观点，没有任何一个得到像 4Ps 市场营销组合模式这样的推广。但是，每一个观点都有助于更进一步走向以顾客为中心的市场营销学；每一个观点都有助于我们更进一步地理解顾客及他

们和市场营销人员的关系；每一个观点都把我们带向顾客和供应商关系的方向，远离买卖交易关系；每一个观点都让我们走进顾客的心灵。

## 兼职的营销人员

对于工业时代的市场营销学来说，“相互影响/网络组织”这种方法在 20 世纪 60 年代起源于瑞典的乌普萨拉大学，从那时起传到许多国家。在这个模式里，一个网络的当事人之间会发生各种相互影响。例如，彼此之间的相互交换和相互适应。在网络组织中会发生物流、信息流及资金流和社会交换关系。

在这种网络中，市场营销的角色和任务不是很清楚，当然，也不能根据四个变量来进行分配。重要的是，所有的交换关系和相互影响都会影响到网络中当事人的位置。相互影响并不一定必须由销售人员（市场营销组合模式中的市场营销人员）发起，这种相互影响可能持续一段很长的时间，是对最近强调的长期顾客关系的反映。

在网络组织中，同时也可能是另一个销售行为中的购买人员的销售人员，可以雇佣销售代理专家或市场分析人员。但是，组织中的许多人已经超出了传统的市场营销边界，这些人包括研究和开发人员、配送人员、顾客培训人员、信用管理人员等等。无论如何，网络组织中的这些其他成员在“销售人员”的成功中起着重要的作用。因此，他们是市场营销过程的核心，创造的新术

---

语“兼职销售人员”就是用来形容这些人的，这些人的数量是全职销售人员的许多倍。盖姆生（Gummesson），一个主要的提议者，总结出：“营销或销售部门（全职市场营销人员）的管理范围不能超过一定限度，否则他的职员不能在恰当的地点和恰当的时间与恰当的顾客联系”。

这为“对于市场部门来说，市场营销学非常重要”这句格言提供了正确的理论基础。实际上，除了销售人员外，遍布全公司的兼职销售人员才是真正的营销人员。这种方法扩大了责任人的范围（不像我们在前面谈到的市场营销组合），但是没有培养功能主义和部门独立。他的理论性比 4Ps 市场营销组合更正确，他更好地反映了实际的顾客关系，被遗漏的“人”这个变量以及长期顾客关系的性质。但是，顾客仍不是一个独立的人，更不用提他的心灵。市场营销学仍意味着批发营销。

## 服务营销

瑞典人的模式主要是针对工业化的营销。随着服务这个概念的出现，在 20 世纪 70 年代早期，服务营销作为市场营销的一个独立领域开始出现。特别是在芬兰和英格兰，这两个国家由于诺迪克（Nordic）服务学院而著名，研究人员认识到服务营销不可能从全面管理中分离开来。这再一次表明了范围更广的、超功能性的市场营销学定义，而不是狭隘的、四个变量的市场营销组

合。在北美洲，承认服务营销的重要性，这个概念有一定创新，但是他仍然只是传统的营销组合范围内的一个重要组成部分。

### 感觉质量

格罗路斯（Gronroos）通过在 1982 年引进感觉质量这个概念，他把质量带进市场营销背景中。要考虑顾客的想法，而不仅是供应商的想法，要把顾客的想法纳入到产品质量中去。他也对互动式营销功能这个概念进行了补充，互动式营销功能指顾客在消费和使用产品的过程中营销对他们的影响，这就是售后时期，这个期间接受服务的顾客与制度、物质资源以及提供服务的雇员相互影响。

关系变量再一次出现了。在法国，兰格雷德（Langeard）和易格莱尔（Eiglier）提出“服务功能”这个概念描述相互影响制度。这些方法都强调不用考虑为顾客提供服务的雇员素质，通过他们的努力或他们经理的培训而不用拥有全职营销经验，他们就会成为合格的营销人员。当然，他们只是“兼职营销人员”。因此，不得不改变市场营销学的本质和范围。

## 营销周期

各种发展让我们更接近目前关注的关系营销。格罗路斯提出了顾客关系生命周期模式，开始时称为营销周期，是指公司和他的顾客之间长期关系的性质。虽然管

---

理生命周期是关系营销的任务，但是那时并没有使用这个术语。正如他再一次看到的一样，在建立和管理长期顾客关系中，是兼职营销人员而不是全职营销人员充当了真正的营销角色。强调真正的人与人之间的相互影响和关系，而不是抽象的公司之间关系、公司营销机构之间的关系以及“市场”之间的“关系”。但是顾客仍然是不知道姓名的一群人，仅仅是兼职营销人员为他们服务。

每一次市场营销学运动都在某种程度上提高了顾客在营销学理论中的地位，重要的是关系而不是一次性交易。他们全面地说明了 4Ps 营销组合模式的局限性，但是，他们除了关注顾客对他们的（销售人员）产品的看法外，仍然不关心顾客的需求。顾客对他们的产品和服务如何反映，而不是他们对顾客的需求和渴望如何反应。这种供应商和顾客之间在理解上的差距，要求供应商改变相应的营销模式，必须关心顾客的感觉和意识。

这些方法要求改变 4Ps 营销组合模式时代关心的内容。很显然，他们把营销看作是一个相互影响的过程，在这一过程中，建立关系是根本的基础。值得讽刺的是，他们在某种程度上与 20 世纪 50 年代西奥多·莱维特的“市场营销近视”之前的基本体系相关。另一方面，市场营销组合模式是一个比较客观的方法，在这种方法里，销售人员处于主动地位，购买者和消费者处于被动地位。假设买卖双方之间不存在私人关系，正如我们前面论述的一样，只是营销人员中的少部分作为全职

的销售人员代表。这不适应工业化的现实、服务营销和管理重点。然而，自从1960年西奥多·莱维特的论文发表以来，类似的理论都反映了市场营销以顾客关系为中心的发展趋势。

## 市场营销职能的升与降

市场营销学对于营销部门来说太重要了。4Ps 营销组合模式使得对营销组合的管理更容易组织。市场营销职能从其他活动中独立出来，由专家们来负责分析、计划和执行各种营销任务。市场分析、营销计划、广告、促销、定价、分销和产品包装等都成为营销的“工作”。那么，就不会对市场营销部门不得不管理这些事情感到奇怪，有时在外部专家的帮助下进行市场分析和广告。营销部门承担着起关键作用的营销任务，重点（是业绩升降的反映）是满足顾客的需求和愿望。剩余的员工从事着让顾客满意而不让人羡慕的工作。

### 功能分离

组织方法正在削弱甚至会进一步削弱营销功能。公司作为一个整体，为顾客服务的责任心在降低，变得更不关心顾客。营销部门仍然有权力但其作用在减弱。市场调研和广告等关注顾客的特殊活动，但绝不可能取代

---

整个组织的市场导向（态度、文化而不是功能）。

部门化营销造成与决定顾客关系的设计、生产、配送、技术服务、抱怨处理、发货单以及其他活动相互独立，更糟糕的是，他们与顾客关系在疏远。对营销组合进行管理时需要批发营销，但是，批发营销并不需要与顾客建立真正的关系。营销人员没有满足顾客需求的情况增加了，他们采用以前的方法，关心细分的市场。与财务和生产一样，又一个部门被建立起来了，这个部门有自己的理论、业务和晋升机会。但是，他在管理学中的基本原理并不比 4Ps 市场营销组合更正确。

虽然功能主义、部门主义和集中化是过时的，而且常常会影响到生产率，但是他们仍然存在着。会计和债券可能有法律作用、经济作用或功能性作用（例如筹集资金），但是对于一些集中化、甚至是 4Ps 营销组合来说，没有如此合理的理由。一些营销功能由于管理分权、恰当规模和全世界的重组而失去了他的重要地位。

## 最近的先进营销

另一方面，许多成功的公司已经用积极的态度缩小规模，分流或裁减他们的营销人员，试图把每位经理和雇员安排到恰当的位置。市场营销学这个术语的内涵也因为营销部门作用的含蓄而模糊了，新的内涵强调运用企业的价值链为顾客提供服务以保证服务质量。结构的主导作用已经让位给过程，理论已经让位给能提高公司竞争力的方法和顾客的需求。必须有新的模式来替代有

缺陷的结构模式，最近提出长期顾客关系和关系营销模式。

## 营销模式的检验

有许多理论论述 4Ps 市场营销组合观点以及他带来的影响，他们要点是什么？

◇市场营销组合的局限性在于他是生产导向型的，而不是市场导向型或顾客导向型的。

◇营销模式没有考虑变量之间的相互影响，也没有考虑基本范围。无论如何，这些变量并不是相互独立的。

◇除了不连续因素方法（像一个好的领导人或管理人员的特征一样）本身固有的缺陷外，什么是市场营销“变量”没有任何精确的定义。

这些是市场营销组合的基本缺点。营销人员真正考虑的是过程、是整体，没有考虑到的其他要素必然会增多，这就是理论和实践的差距。

尽管事后看来这些理论缺陷非常明显，但是十多年来主流市场营销学没有任何改变。如果发生了巨大的技术和社会变革，就不能过分强调市场营销学的滞后性，但也不是巨变就需要更好的模式。市场营销学在与环境的适应性方面已经落后了，但是他的重大影响还在继续，以后他将采用分散管理并发挥作用。

---

我们难以想像，假如西奥多·莱维特的顾客宣言被真正执行的话，在市场营销学短暂的历史中，公司以及经济的发展所取得的进步将是显著的。但是，这些进步完全来自后来出现的外部市场营销。批发营销学在自然科学，特别是最近几年出现的所谓的信息革命方面发挥着重要作用，但是他没有太多理论，这是一个悲剧。

我们生活的每一个方面，都受到正在发展的科学技术进步和信息革命的影响。也许正是这些影响使得市场营销学短暂的历史黯然失色。因此，没有绝对正确的模式。在管理学中，市场营销学是初生的婴儿，以脆弱而年轻的模式为基础。他积极寻找新的模式、更好的方法来为顾客提供满意的商品和服务，以便能在管理学中立足。

## 第二章

---

# 时刻想着顾客

---



“假如他还有用，就不要改变。”对于我们来说，问题是现代市场营销学的理论是否对实践没有指导作用了。更具体地说，就是公司在变化期间，他的营销功能是否随着我一开始论述的重要趋势在加强。他们随着变化而变化吗？他们为顾客提供什么服务？他们是如何提供服务的？批发营销与顾客期望的服务以及关系相适应吗？在新千年里，营销将采取什么形式？正如我们知道的一样，市场营销学真的需要改变吗？有新的理论吗？什么理论和实践将会同时满足希望销售的公司的需要和希望购买的顾客的需要？

在第一章里我们了解到，“顾客是上帝”的市场营销学没有运用于实践。特别是，我们认识到市场营销学的作用没有跟上技术进步的步伐，批发营销学不能为 21 世纪的顾客提供满意服务。在这一章里，按照上述问题，将论述现代市场营销战略中我们需要理解的一些重要问题。

- ◇顾客如何思考。
- ◇理解顾客的价值观。
- ◇理解顾客的需求。
- ◇产品的含义。
- ◇销售人员如何理解每件事情。
- ◇心对心的营销。
- ◇市场定位和细分。
- ◇顾客满意。

---

# 顾客如何思考

如果想在营销中取得成功，你必须回答下列基本问题：

- ◇ 谁是你的顾客？
- ◇ 他们在想什么？
- ◇ 他们在哪里？
- ◇ 他们要买什么？

几年来，市场营销学已经强调了“是谁”和“在哪里”这两个问题。因此，我不想再对他们进行补充。“买什么”这个问题在计算机处理数据和联网商业条件下变得越来越容易回答。最大的挑战是“顾客在想什么”。

对许多企业来说，这是一个薄弱环节。但是，与人口和交易数据相比，这个问题很重要。他是影响顾客购买的关键因素，是顾客关系和忠诚的基础。把顾客的需求和以前的购买行为结合时，他甚至比交易资料更重要。换句话说，顾客将会喜欢买什么（可能在下次或在将来）？

更好地理解你的顾客想什么，这是“顾客是上帝”在实践中运用的最好证据。一对一营销也没有完全认识到他的重要性，他们经常把详细的交易资料作为最重要的顾客信息。

市场营销学的主要挑战可能是理解个性化顾客如何思考。每一个顾客都是不同的，我们独特的生活经历决定了我们的信仰、价值观以及决定了我们的思维过程不同于其他人的。我们被各种事情所感动，根据不同的标准做决策，对一些事情有强烈的反应，在特定条件下有一些高尚的举止。简单地说，我们每个人都运用自己的思想。销售人员也是顾客，也是普通的人。对营销人员来说，心对心的营销挑战有两个方面，他们既要理解顾客的意识，也要了解自己的意识。

### 顾客思想的内容

我们已经知道，顾客思想包括他们的态度、信仰、情感以及他们对你的公司的看法。顾客对公司的看法不仅包括产品和服务，而且还包括那些他们在购买过程中以及在享受售后服务时所接触到的人。顾客对你使用的语言感觉如何，对你传递的品牌形象和你表达的个性特征的感觉。这些感觉决定了顾客的购买（或不购买）行为以及他与作为供应商的你的关系；决定他们的忠诚度。让人忧虑的是，前面提到生产和信息技术取得了显著进步，市场营销中顾客意识这个重要领域没有一点新东西，这是需要我们做的工作。

在最近几年，对人的大脑和意识进行的研究所取得的进步远远领先于所有科学技术的进展。这使得大脑这个复杂器官不再那么神秘。据估计，人脑的神经联结点比现在知道的宇宙中的原子还要多。这些研究也促进了

---

神经学的进步。借助计算机扫描技术，揭示具有惟一性和主观性的思考过程（如果不是内容），时实的思考过程是认识顾客意识的一扇窗户。

可以说思考过程是复杂的。因为我们不理解，这对我们如何有意识地进行沟通、解决问题以及进行决策没有太多帮助，更不用提运用他来改善对一个企业的管理。我们知道在做或说一件事的时候，人们都会有某种特有的行为，有时我们“了解”的某个人，他的行为是固定的。无论在什么情况下，当我们想说服顾客购买而且成为忠诚顾客的时候，我们必须了解他的习惯。问题是不同的顾客行为各不相同，而且同一顾客的行为并不前后一致的。简单地说，我们的营销信息一旦进入思维的黑箱（假如他能进入），我们并不知道会发生什么事情。

幸运的是，正如运用洗碗机不需要理解电学一样，运用我们的思想或让其他人运用他，并不需要完全理解他。人们的思想是他们行动的指南，只要知道他们在想什么，不必知道他们为什么这样想以及如何想。这对销售和营销以及其他方面都有很大的帮助。

实际上，识别引起行为的价值观、信仰和意识是可能的。我们知道一个人如何把他周围的物质世界转换成心理特征，这一心理特征使得他成为惟一的自己。在第三章更详细地论述神经语言程序（NLP）的时候，将会遇到这个内容。个性化的顾客知识在批发营销背景下没有在一对一的关系营销背景下有用。在批发营销时考虑

的是标准化或典型的顾客，而不是个性化顾客。在这种背景下，如果碰巧理解人类意识，则是企业的一项资产。但是，在个性化顾客关系的案例中，理解他们如何想是企业 and 关系营销成功的关键。

## 标准的思维

在前面已经提到每个顾客都是不同的。从另一角度来说，所有的人都是相似的。“人类的本质”在不同的人之间、不同文化之间以及不同国家之间不断地重复。更具体地说，人们表现出一系列的标准的思维特征。例如，做带来快乐的事情而不做带来痛苦的事情，这是一个普遍现象。根据对周围世界的看法来对周围连续不断地发生的事情进行解释，考虑什么问题最重要。

当然，感觉上的输入和行为上的输出是变化的。但是这个“规律”或“思维过程”有着惊人的可理解性和一致性。在观测某个顾客的购买行为时，他主要的意识特征，有时也称为超越程序（Meta Programs），比他的通讯地址和收入等资料更有用和更相关。实际上，在建立长期忠诚顾客关系和创建有竞争力的工具时，大脑的思维过程是非常关键的。

幸运的是，“标准”的思维特征可划分为十二类而不是数百类。按心理活动细分的市场种类很多，能够满足不同的营销目的，甚至能够满足全球性地销售批量生产的产品的需要。建立了一对一的关系营销后，他们运用起来也很简单，他们提供了与顾客沟通的新方法和市

---

场细分的新基础。

## 超越程序 (Meta Programs)

这是目前的超越程序一览表，大家将会掌握其中的一些内容，在下文中会详细地对他们进行论述：

- |                            |                             |
|----------------------------|-----------------------------|
| <input type="radio"/> 逻辑的  | <input type="radio"/> 小心的   |
| <input type="radio"/> 直觉的  | <input type="radio"/> 知道的   |
| <input type="radio"/> 朝向   | <input type="radio"/> 行动    |
| <input type="radio"/> 远离   | <input type="radio"/> 拥有/得到 |
| <input type="radio"/> 视觉   | <input type="radio"/> 状态    |
| <input type="radio"/> 听觉   | <input type="radio"/> 必要性   |
| <input type="radio"/> 触角   | <input type="radio"/> 可能性   |
| <input type="radio"/> 内部激励 | <input type="radio"/> 竞争对手  |
| <input type="radio"/> 外部激励 | <input type="radio"/> 非竞争对手 |
| <input type="radio"/> 冒险者  |                             |

这些仅仅是精选内容，如果要包括“反面”，即同一性质的两个极端，例如，逻辑的/直觉的或竞争对手/非竞争对手，那么这张表比现在要长。

还没有标准的超越程序一览表，本书总结了足够多的内容，以便构成心理细分市场战略的基础。但是，没有太多的例子，把识别你顾客的超越程序的重要任务留给你。简单地说，你应掌握理解顾客并为他们提供服务的新方法的基本原则。

根据在第五章至第八章论述的超越程序内容，你应该能创造性地把他们运用到你的公司和市场环境。思维

特征要么是外向型，要么是内向型（尽管在这儿没有使用），全部都应该掌握。作为市场营销理论，这些新东西很简单。在市场营销教学中要讲授这些理论，给公司或产品定位时要运用这些理论，根据心理活动、区域和行为特征细分市场时也要运用他们。这就是心对心的营销的观点。

## 理解顾客的价值观

了解顾客的心灵意味着理解他们的价值观。价值观是每个人认为的重要东西，因此对包括购买行为在内的所有行为都有影响，影响与商品和服务供应商的关系。上述思维特征表反映了人们主要的价值观。行动比认识更重要，在认同（包括触角意识）某事之前应承认他是正确的。要认识到回避（或承担）风险的重要性。换句话说，我们的个性特征反映了我们认可的重要事情，并常常寻找这些事情重要的理由。换个角度说，价值观是顾客忠诚的东西。

价值观有助于理解帕德拉(Pandora's)提出的人类的思想内容。一方面，价值观是一个理性的商人想要知道的最终结果；另一方面，价值观又是影响顾客购买行为的关键因素之一。假如在促销和服务中能识别并利用他们，你将会获得竞争优势。

最重要的是，要理解形成价值观的基础，这些基础

---

是有效运用顾客价值观的第一步。但是，可能你会把他和公司的价值观进行对比，公司的价值观是你认为的销售人员意识的所有特征。

## 变化慢的价值观

价值观不像情感那样短暂和易变。他们要经过很长一段时间才能形成，通常也要花较长时间才能改变。有时，一个人的一生只坚持某种价值观。你可以用不同的方式运用价值观的这个特征。你不能改变顾客的价值观，但是你可以在使命、文化和经营中反映你的价值观，利用不同的沟通渠道对他们进行解释，这是一个规律。正如在一个细分市场中对你的某种产品和服务感兴趣的顾客一样，你应努力运用与顾客基本相似的价值观为他们提供服务。

尽管价值观变化很慢，但是经过数年他们确实会发生改变。主要是随着一生中的重要事件而改变，例如，结婚、生孩子、工作上获得晋升、或受到在你的生活中有重要地位的老板、同事和朋友的影响。我们也可以把一生中价值观的改变看作是一个成熟过程、充满希望和智慧增长的一部分。

从这种观点来看，销售人员应积极参加顾客价值观的形成过程，顾客价值观是具有生命周期的心对心的营销战略的一部分。例如，安利（Avon）化妆用品公司的一些价值观因为妇女提供服务而出名，他的每一种价值观都通过品牌表达出来。品牌促销运用了基本的激励因

素，“因果营销（Cause marketing）”建立在这些价值观之上。但是促销的价值也会改变价值观，顾客如何想的重要性得到普遍承认。顾客的思想，包括他的价值观以及其他方面，构成了你的战略。当然，你可能会犯错误，但是，假如你坚持一对一、心对心的营销战略，你最终会减少错误。

## 特定背景中的价值观

有时人们的价值观取决于他们进行决策和选择的背景和情景。例如，一个人进行工作代表企业的购买行为时所运用的价值观，不同于代表个人或家庭的购买行为时所运用的价值观。一个人在花自己的钱和花别人的钱时价值观是不同的。或者说，他们的价值观可能服从公司的价值观。换句话说，作为顾客，一个人所代表的是他老板的价值观，也许这一价值观已经被写成为使命书或顾客的权利。

企业购买时，他的价值观可能是成本和利润限制等经济上的硬约束，或是为了短期利益。在个人购买时，如果说是为了孩子、嗜好或特别兴趣，价值观可能是相当不同的。当质量被看作决策的关键因素时，价格就处于次要地位。“对于我们的约翰（Johnny）来说，价格多贵都是值得的”，这是我们可能会遇到的情感因素中的一种，而不是“床仅仅是床”或“你正在为名牌支付费用”。

个人购买决策在不同环境中差异更大，相同情况

---

下，考虑的因素更多。例如，你可能要考虑到：

- ◇决策的正确或错误。
- ◇他可能给其他人造成的影响（好或坏）。
- ◇行为的间接结果。
- ◇“心理满足”因素。
- ◇意识因素（你能忍受你自己吗？）。
- ◇机会成本（假设你购买其他的东西）。

这说明了心对心的营销应考虑的内容，也是确定重要价值观和用相应“语言”沟通的基础。

## 价值观和行为

价值观以各种方式影响我们的行为，再一次声明具体方式取决于背景。我们购买房子或汽车这些重要的大件产品时，购买衣服、假期旅游和书这些耐用消费品和“形象”产品时，我们倾向于全面考虑我们的价值观。换句话说，这些事情反映了我们的地位和身份，也可能反映其他人对我们的看法。另一方面，我们购买小商品、日常消费品或类似产品时，我们对价值观只作简单考虑。实际上，这种情况也可能在公司的购买行为中出现。例如，公司计算机的安装、房屋建设或董事会会议桌的购买与办公文具或普通的办公桌购买，与上述现象类似。很显然，在下列不同情况下，销售信息不应相同。这些情况是：是流通领域的顾客还是生产领域的顾客，在本次交易中真正想购买的是地位、形象、心理满足因素还是便宜货。我们做的，以及我们买的，是名牌

还是非名牌，这受我们价值观影响。

## 价值观和人口

价值观可能与一个顾客的社会经济地位、邮政住址、性别或受教育程度不相关。因此，把他们看作心理学的特征，在对他们进行细分时不必考虑其他非心理资料，根据他们的特点进行细分即可。两个相邻的家庭可能有相同的人口，但是他们的价值观却不相同。对市场营销人员来说最大的问题是，当他们影响到购买决策或忠诚度时，哪一类数据更重要？所有的行为都含有情感因素，特别是购买行为通常以情感因素而不是理性因素为基础。因此，价值观比非情感的统计数据 and 理性因素更能引起行为。

但是，有时人口统计数据也能呈现情感的特征。例如，邮政住址或收入，当他们对于顾客很重要的时候，就会影响到顾客的价值观，因而影响到他们的情感。这表明不管以什么作为基础决定价值观的重要性，你都需要理解你顾客的思想。找出什么东西对你的顾客最重要之后，你就会理解他们做或不做的原因。

## 引出价值观

尽管价值观很重要，但他们的重要性是在特定背景下而不是作为抽象的个性特征时表现出来。把“引出价值观”的过程应用到顾客之前，你应该能够把他运用到

---

自己身上。首先，作为一张清单，他引导我们考虑生活的各个方面。例如，已经谈到在工作和私人背景下价值观的差异。要辨别出这些差异需要考虑的问题是：

- 工作/职业
- 个人发展
- 关系
- 健康和健美
- 家庭
- 心灵

通过回忆日常生活内容，将会发现确定价值观比较容易。记住，价值观仅仅是指重要的是什么。通过“关于你的工作重要的是什么？”引出更多的“对你来说重要的是什么？”的问题。当然，这些是更广泛的问题。对这些问题的答案可能是“满足人类需要”、“在世界上取得成功”或“供养家庭”。这就缩小了需要考虑的内容，可进一步集中在心灵上，引出更多的价值观。因而：

- ◇要满足人类需要对于你来说重要的是什么？
- ◇在世界上取得成功对于你来说重要的是什么？
- ◇供养家庭对于你来说重要的是什么？

可根据感兴趣的任何内容来设计问题。例如：

- ◇你希望什么样的售后服务？
- ◇为什么要这样的售后服务？
- ◇你如何知道你擅长的工作（细木工、教学、健美，等等）？
- ◇你为什么选择你现在的（汽车、房子、工作、嗜好、培训课程、伴侣，等等）？
- ◇给我讲述一个给你带来麻烦的（工作、任务、房

子、汽车或人)。

顾客感兴趣的每一个主题都是引出价值观的基础。这是因为人们的一生都在运用价值观，而不仅仅是顾客购买或营销人员在销售产品的时候运用。无论如何，用标准的调查问卷提出问题引出具体的价值观这种形式，为一对一的营销收集数据是不适用的。尽管人类有着相同的本性，但当你运用引出价值观建立和保持私人关系时，你必须“动脑筋”，有时你需要灵活性和创造性。无论在何种情况下确定价值观，你都需要尊重和考虑顾客的感情。

在面对面的情况下，常常运用上述“重要的是什么”这一过程引出价值观。不久会以一张简短的一览表形式，设计出在每一个重要的生活领域都适用地引出价值观的过程。例如，“供养家庭”这一答案表明的价值观属于家庭生活型。主要的价值观会不断出现，反映生活的许多领域。需要采用各种方法来引出观点，形成反映各种不同情景下行为的价值观。

心对心的营销应作更进一步的考虑。顾客关系营销不一定是面对面的（顺便说一下，尽管在饭店或专业实践中应该这样），这就意味着获得价值观反馈的机会比相互影响的机会更少。这就要求你有创新精神。

不同的沟通渠道有各自的特点，电话沟通除了不能看到身体语言之外没有其他缺点，直接邮件和上网沟通受到书面语言的限制。因此营销要考虑沟通渠道问题，对顾客重要的每种方法都可作为引出价值观的工具。假

---

设他已经进行过一次高价值的购买活动，这一购买活动就可成为引出价值观的主题。例如，“对你来说，你的房子/汽车/计算机/培训课程中重要的是什么”等等。一个现在的购买承诺或突出的计算机爱好（从沟通的背景推出或上网查寻到）会提供重要的价值观资料。

从信息情报站或行业协会数据处获得的信息，通常能为一些简单问题提供正确答案。当然，表面上你并没有问“价值观”这个顾客不愿意提供的私人信息，而是仅仅问与市场营销目的相关的被普遍接受的问题。

## 对应的公司价值观

常常有与顾客价值观相对应的公司价值观。那就是说，作为供应商的公司似乎有与某一种顾客相似的价值观。在所谓的左脑组织中得到说明，左脑组织中的官僚制度、命令和洞察力都类似于左脑占优势的顾客。你也会发现有古怪公司、慈善公司、谨慎或消极的公司，即一般顾客的特征反映到这些公司中。顾客也承认并说出与公司的价值观或个性。公司由于战略性营销目的，有意识地培养他的“个性”。第九章讲述“公司个性”。

# 理解顾客的需求

如果我们不明白必须在某种程度上满足人类基本的

需要，否则就不能理解顾客。这些需要包括吃、住等基本生存需要，但是我只选择一些影响营销以及购买者与销售人员关系的人类需要加以说明。

## 友 谊

一般来说，我们都喜欢拥有朋友、相信朋友，与他们在一起很开心，能够一起畅谈价值观和生活。朋友的特征反映了人们的愿望，告诉我们顾客对供应商的要求。朋友是可以依赖的，他们一直关心我们、相信我们，我们也相信他们。在许多方面朋友之间是相似的，价值观比外表更相似。朋友宽容和理解我们，有同情心，我们在一起相处得很愉快。

尽管这些是人类特有的特征，但是也可以把他们运用到没有生命的事物和组织中去。一块地毯、一把旧椅子、一辆汽车或一栋房子都有可能成为我们的“朋友”，最喜欢的航班、街头商店或麦当劳也有可能成为朋友。至少我们觉得他们是朋友。友谊和其他人类特征都能在心对心的营销战略中发挥作用。例如，一个公司通过他的行动以及履行他的承诺就能给人留下可以依靠的感觉，通过记住你的名字和你的爱好就能给人留下友好的感觉。正如我们知道的一样，公司的个性中应该包括“友谊”或其他人类特有的特征。不需要复杂的理论，只要简单的心对心的营销战略就能赢得大量的忠诚顾客。

像好朋友一样，这样的公司总是存在着。根据顾客

---

的需要（也许是 24 小时）决定营业时间，这样可以建立这种感觉。用自动取款机改变银行的经营方式，会给电子商务和电话服务银行带来特殊优势。供应商对顾客的关注不应该仅仅体现在售后服务过程中，而且应该在全公司内培养关心顾客的态度。再一次声明，对待顾客应该像朋友一样，这并不花费许多钱，但是要求转变思想。每一个人，不管是经理还是一线工作人员，如果认识到其中的重要性，就应该转变思想。

友谊的特征可以在公司文化、使命和日常经营中发挥作用。更重要的是，一旦你拥有了个性化顾客关系并以此为基础进行沟通，像“喜欢”（价值观、兴趣或感情）这样的特征就会形成。例如，在销售信息中你可以反映“谨慎”、“理性”和“保守”的特征，让你的顾客或潜在的顾客感觉到“相似”性，与他们的个性特征相同。这是“相同个性”战略，是心对心（或个性对个性）营销的一个重要特征。

这些特征的形成都是无意识的。顾客发现这些公司的个性特征更合理、更现实以及更有吸引力，或仅仅因为他似乎是一个“友好”的公司，于是他们就采取购买行动。在公司与顾客的心灵相通时，沟通是愉快的。实际上，恰当的促销语言会带来意想不到的结果。换句话说，心灵对心灵的沟通并不意味着对每一个顾客都要改变你的心灵（供应商的）。相似的价值观念的建立需要相互之间的长期影响。有些顾客一谈到时装时就会想到迈克斯·斯本斯（Marks Spencer），而有的顾客却把他们

看成是唠叨而守旧。这种差异可能是代沟，也可能是我们每个人的价值观不同。或由于生理方面的原因造成，我们每个人都有思维完全不同的左脑和右脑，某一边大脑可能占优势。假设供应商知道对顾客来说重要的是什么，进而加以强化，那么各种原因都不重要。简单地说，供应商应把顾客看成是真正的朋友，真诚地把他们放在第一位。

## 沟 通

谈话是有益的。人类天生就需要与同类伙伴进行沟通。从个人、国家以及全球，世界上的许多病可能是由于沟通失败而产生。市场营销人员更不应该掉进这个古老的陷阱。火车或航班误点或被取消时，是什么引起愤怒？是没有及时通知乘客。

常常发现，一个强烈的抱怨被满意地解决之后，顾客与供应商之间的关系比满意顾客情况下的关系更近。一个原因是抱怨使得供应商有机会展示以前没有机会表达的个性特征，因此，他们的思想有了更好的沟通。但是，通过电话或个人对个人的沟通过程培养关系可能需要花费一段时间。人质和俘虏在一起深入交流一段时间以后，他们的关系会发生奇怪变化，他们的思想甚至是意识形态有可能相同，我们在前面提到的某些价值观也相同。

有一个因素可进一步解释批发营销不能建立顾客忠诚关系的原因。没有对个性化顾客进行了解，就不能找

---

到最佳的沟通渠道，更不可能建立密切的关系和达到相互之间的理解。最后，沟通的效果不以说话的多少来衡量。包括亲密的朋友和夫妻之间在内的最佳关系，并不取决于沟通的数量，而是取决于沟通的质量和性质。这与长期培养的友谊相类似。

因此，一个恰当的沟通渠道也许与沟通的内容一样重要。也就是说，如果你能控制沟通的方式，你就能使沟通达到你的目的。罗德（Road）的盛怒常常是由于即使在身体很接近的时候他也缺乏基本的沟通能力。这可能就是移动电话成为数百万人生活必需品的原因。沟通渠道（也许是几种，例如，电话、电子邮件、相互影响的全球信息网、传真、面对面或者邮件）是任何一对一或心对心的营销战略的关键部分。

## 表达情感

在思想以及几年前提出的我们所有的行为中，情感都起着重要作用。甚至在我们认为的客观或理性的决策和行为中也有情感因素。正是这些情感的无意识活动，使得他们成为我们生活中无所不在和强而有力的部分。情感是一种基本需要，在心灵沟通、销售人员和购买者关系中他都是重要的。例如，一个单词激发的情感可能超出一句话、售货摊、广告和促销带来的效果。在许多案例中，没有办法寻找到情感的源泉。一股飞逝的气味会让人想起孩子时代的生活，或很长时间没有唱的一首歌让人想起过去的一段感情。

无论如何，一些被称为“感觉预测”的单词或短语反映了一个人的感觉偏好——视觉偏好（“我明白你的意思”、“那更清楚”）、听觉偏好（“我理解你说的话”、“那听起来很好”）或触觉偏好（“我感觉到……”、“我理解了”）。对顾客偏好（有关感觉偏好的详细内容在第六章）进行恰当的预测将使沟通更有效。不正确的感觉预测不仅毫无用处，而且还会带来负面效果，浪费资源。

### 归属感和分享

另一个基本需要是成为团体中的一员，团体可能是家庭、俱乐部、国家或其他组织。这种需要并非是单方面的行为，要求有牢固关系。这种关系常常出现在顾客之间以及顾客和供应商之间。在所有者俱乐部里，杰咕雷（Jaguar）和哈利·戴维生（Harley Davidson）能建立牢固的崇拜式关系，这有助于强化产品和公司的品牌。由于共同的兴趣，人们走到一起。共同兴趣可能是有形的，但是现在最主要是因特网聊天室。当共同对某种品牌感兴趣的时候，例如，对哈利·戴维（Harley Davidson）或彭果·迈克（Apple Mac）感兴趣的时候，这个品牌的公司就能通过兴趣协会及其免费的宣传语言获得巨大好处。在建立对某种产品的忠诚时经常采用归属感这种方法。成员可以采取注册成一个共同团体的形式，或采取与发起人或公司品牌一对一的关系形式，这没有标准。共同的兴趣是相互交流信息的理想基础。通

---

过建立起有价值的资料，团体成员能获得他们感兴趣的有用信息。这些信息部分来自公司，更多的来自团体的成员。分享意味着相互的许诺、忠诚和牢固关系，这是关系营销的重要方法。

分享和归属感的产生也有一定的原因，例如，关心环境、保护动物、或慈善活动等。这些理由成为公司了解顾客的心灵和价值观（重要的是什么）的一种途径。人们可能对自己的兴趣特别执着，增加购买频率和购买价值。他们对公司及其产品忠诚，并心甘情愿地进行宣传。在某种程度上我们都有对归属感的需要，这提供了了解个性化顾客心灵的又一种途径。

分享和归属感现象在没有任何直接接触的地方也可能发生，电子邮件和因特网就是很好的例子。例如，某个网上减肥服务，每周通过电子邮件提供个性化的减肥和饮食方案。新的访问者简要说出每天和每周的锻炼和饮食习惯，并说明他们希望在哪儿进行改进，网上服务就提供关于达到健康目标的合理过程建议。交完费后，你就能得到一个 12 周的个性化方案，这比一般性的方案更适合你。当你成为网上群体的一员时，与你相似的减肥成功者的经验以及类似的节目能够提高你的减肥成功率，存在着明显的交叉销售的机会。这时候可提供反映个人需求和偏好的特殊减肥产品、锻炼器材和衣服。

妇女网（women.com）是一个提供编辑和电子商务服务的社区网络（an online community）。对多年来的访问者进行了调查，收集到为自己和广告商利用的人口

和心理活动资料。他提出“我通常是我的同龄中第一个尝试新事物的人”这种赞成或反对问题，得到消费者的购买习惯（“你最近在网上买过东西吗？”）信息。对于发现顾客如何思考以及收集用于各种目的的数据来说，这仅是一个开始。与购买产品的行为不同，这种私人信息的有效性能持续较长一段时间，这就是说心理信息比最详细、最新的交易信息更有优势。例如，知道顾客是冒险型、以家庭为中心型或事业型，就打开了理解顾客心灵的一扇门。俱乐部或团体使得创建这样丰富的数据库更容易。

## 产品的含义

对椅子或假期这样的“产品”或“服务”的感觉在顾客的心里。营销与销售产品和提供服务相关，因此，知道顾客如何看待这些产品和服务很重要，这将影响到我们与顾客进行沟通的方法。

### 掌握顾客的价值观

“掌握顾客的价值观”是营销成功的关键。本质就是以恰当的价格提供顾客所期望的产品或服务质量。由于每个顾客过去的经历各不相同，对于同一产品就有不同的看法和期望。无论如何，他们购买的是品位。因此

---

对于营销人员来说，顾客的感觉是关键信息。

AT/T 发现顾客对产品的感觉发生变化三个月后，产品的质量随着发生变化；另一方面，市场份额相对变化仅仅两个月之后，就可感觉到质量发生变化。他们也发现，当一个公司比他的竞争对手更差的时候，他的价格竞争力也是如此。因此，应给予营销管理人员一定程度的定价权，这种权力应与顾客合理要求相一致。

“全部产品”有价值时，价格被认为是合理的或是偏低的（尽管并不是许多顾客主动提供信息）。考虑到感觉因素及其相应的营销战略时，这可能正好是最低价格。实际上，顾客的感觉也许全是错的，客观的价格或质量定价法将使你赢得竞争优势。顾客的感觉是有意义的、让人烦恼的信息，但是他并没有为你赢得顾客。在某种程度上，你不得不强调顾客的感觉而不是现实。顾客关系营销没有考虑到这个要点，心对心的营销战略对顾客的理解要达到这种程度。

斯科达（Skoda）汽车诞生数年来给人的印象就是质量差，这已经成为笑话。实际上，斯科达（Skoda）汽车质量的许多方面和关键的 JD 发动机以及高级跑车，都已远远领先于竞争对手。改变顾客的看法不仅需要说明提供服务的数量、时间及特殊内容等具体信息，而且需要传递汽车和公司的新形象。在最有利的条件下，这件事也相当困难。如果没有认识到顾客思想的重要性、合理性，这件事就根本不可能。

感觉就是一切。掌握顾客感觉的战略就是心对心的

营销，他与优秀的产品质量一样重要，甚至更重要。也许在顾客导向型的经营时代，这并不难以理解。

## 全面产品概念

因“市场营销近视”而出名的西奥多·莱维特 (Theodore Levitt)，是市场营销学的主要权威，提出了“全面产品概念”以及构成顾客希望的产品和服务的许多无形特征。虽然有以产品为中心的模式，但是“全面产品概念”仍然告诉我们许多影响顾客购买行为的因素。下面说明西奥多·莱维特 (Theodore Levitt) 提出的产品要素 (见图 2—1)。

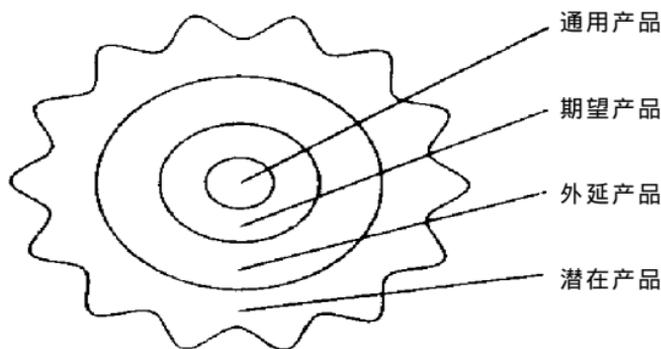


图 2—1 全面产品概念

### 通用产品

这是顾客购买的基础。他像音响设备、贷款、钢材、蔬菜等产品一样通用。如果顾客觉得你没有提供通

---

用产品，你就没有任何成功的希望。没有达到这个基本要求时，就会出现“你把这个也称作肉排？”这种情况。在让顾客满意的基本层次上，你要么得到大量回报，要么遭到投诉。不管是产品还是服务，这都是“通用产品”的重要内容。例如，在饭店服务中的房间和床，餐馆中的食品就是通用产品。对于营销人员来说，他的重要意义是：

◇他是一个你必须满足的要求，但是不会让顾客感到满意和忠诚。如果顾客没有就通用产品提出问题，你就是安全的。

◇他常常是顾客真正购买的全面产品的一小部分。

◇他是一个新的竞争者也能让顾客满意的部分，因此，在竞争中没有任何价值。但如果你没有提供通用产品，你就没有竞争的可能。

### 期望产品

期望产品包括作为基本组成部分的通用产品，但是增加到顾客所期望的所有内容。对于不同的顾客、不同的行业和不同的情况下，期望产品所包括的内容各不相同。例如，你不可能在四千米高空的经济舱中，期望有艾格恩·罗莱（Egon Ronay）和五星级的烹调。但是，期望产品远远超出了通用产品。我们期望按时交货、额外的商品、服务、保证以及我们认为所购买的所有东西。

顾客至少以此为基础，期望来自于目前的供应商或他的潜在竞争者的某种服务。尽管律师墙上的资格证书

证明他能提供合法建议的通用产品，但是顾客们不会期望一位穿着破旧牛仔裤或办公地点和环境有问题的律师。不能满足潜在顾客合理或不合理的期望，律师就不能赢得和留住顾客。小麦、钢或石油等被认为是普通商品的产品，在顾客心中也存在着某些差异，例如，加油站里清洁的厕所以及前院货店里的新轮胎。除了专家们认识到的许多真正的产品差异外，顾客对各种服务和买卖双方关系的各种期望也构成期望产品的内容。顾客的期望超过通用产品时，你只有满足他们的期望销售才能成功。

### 外延产品

营销不仅仅是提供顾客所期望的，而且还应该进行营利的销售，使顾客感到满意。满足顾客的期望是营销成功的必由之路，但是如果你能提供超过他所期望或习惯接受的内容将更好。那将引入一个赢得和留住顾客的非常重要的因素。例如，餐馆中免费赠送的额外菜（如果你没有经常得到）增加了产品在你心里的价值，夏天汽车中的空调。

从销售人员的角度看（顾客喜欢外延产品），外延产品所带来的麻烦是他们很快成为“期望产品”的内容，这种增值减少了为顾客提供的价值。成功的营销人员必须满足顾客不断增加的期望，这些期望是竞争对手关注的重点，因此，提供产品时必须优先考虑。同时，通用产品也在变化（汽车中的加热器过去是额外品），顾客满意的基本条件是不断变动的。

---

汽车中过去随意的额外品现在成为必需品。如果你没有把这些必需品提供给顾客，或迟或早，顾客就会理所当然地提出“你把这个也称作汽车？”在餐馆中相应的问题为“你称这个为肉排？”表示你没有提供通用产品，没有经营资格。当然，“外延”是顾客的感觉。假如一个律师正确地判断出穿着随便能让他与一些潜在顾客建立融洽关系，那么破旧牛仔裤（或其他）就被认为是“全面产品”的外延部分。换句话说，对于特定的顾客来说，他是营销的赠送品。

顾客的想法要么在期望产品之下，要么超出期望产品。一方面，增加自己产品的价值可能不会有任何效果，你应该节约时间和精力；另一方面，产品的低价又可能超出顾客的期望。尽管公司的营销人员对这种现象了解不多，但这就是营销的顾客理论基础。成功的销售人员和其他的一线员工对这个理论非常清楚，并学会恰当地满足顾客期望。他们采用心对心的营销方法向顾客传递产品的关键特征。在市场营销组合中关注产品，营销就会最终取得成功。

### 潜在产品

在将来，产品的内容将会时刻发生变化，这让顾客感到吃惊并增加他们的期望，这就是潜在的产品。潜在产品没有任何限制，我们现在不能设想他应包括的范围，否则就要增加现有产品的内容。

这些潜在产品的通用产品范围会扩大（“这不是一辆汽车，他是车轮上的休息室”、“这不是一幢房子，他

是一个宫殿”)。在本书全面产品模型中，由于潜在产品没有任何限制，所以用波浪线表示。像往池塘中投入一个鹅卵石所引起的膨胀的涟漪一样，整个圆圈和中心要素都在增加。营销人员若不冒不能销售产品或提供服务的风险，就不能长期立足，更谈不上顾客忠诚。

一项调查表明，决定顾客运用网站的因素有：

- 具有娱乐性
- 抓住注意力
- 内容的有用性
- 适合使用者需要的信息
- 激励性的想法
- 看得见的吸引力
- 想像力
- 高度的互动性。

这些内容强调了我们已经知道的一对一关系、个别性关注和互动性的重要性，他也说明了全面产品概念。从这些内容可看出，不管是产品还是服务，都在考虑“全面产品”的许多无形内容。这个结果也清楚地表明，营销人员需要进一步在顾客心中强化产品。这些领域的每一个方面都提供了营销的机遇。这些新的、让人愉快的特征将使很多看起来很平凡的产品具有无限的潜力。

全面产品概念是心对心的营销的重点。他简单地描述了顾客对购买内容的感觉。成功的营销取决于掌握本质特征，而不是看得见的表面性特征。除非知道至今为止顾客的期望，否则，就不能让他们满意和忠诚。因

---

此，把全面产品概念融入营销，这不仅是一对一的营销（这不适用于批发营销）的要求，而且是心对心的营销战略的要求。

## 测算感觉的价值

为了测算顾客感觉的价值，你必须确定对顾客来说质量意味着什么。“质量”就是全面产品，包括品位、良好的期望、持久性、“好的感觉”或其他特征。制定战略的步骤之一，就是找出顾客对质量的感觉，你的哪一个竞争对手（或潜在的竞争对手，在快速变化的市场里他们并不总是显而易见）做得最好，接着采取哪些措施来与他们进行竞争。例如，如果反映速度是最重要的，你就应测算他，如电话铃响三声或 24 小时内发送。如果反馈（回答问题、进行退款等）是重要的，那么必须客观地测算出这些内容。这个原理可运用到促使顾客重复购买、扩大顾客的购买范围、提高一次性购买的价值以及某个期间的购买价值。

测算顾客反映是通过直接营销发展起来的，他现在是顾客关系营销的一个基本特征。无论是价值数量还是质量，都是顾客感觉的一部分，是心对心的营销中不可缺少的内容。

## 销售人员如何看待事情

市场营销中讲述销售人员的内容和讲述顾客的同样

多。他包括销售人员如何看待事情以及对顾客的理解和态度。与顾客一样，销售人员对公司、自己、顾客、产品等的感觉将决定他们进行沟通的方式。

## 容易带来麻烦的顾客

让人伤心的是，在我们都清楚顾客真正想购买什么产品这个基本层次上，供应商也不考虑顾客的要求，更不用谈考虑顾客个性化的需求和渴望。一些供应商认为用这种方法探寻顾客的心灵是不可能的，然而另一些供应商声称非常了解他们的顾客。

不愿了解顾客的公司，通常认为顾客是粗鲁的、无理的、不可预测的和邪恶的。探寻他的心灵（许多市场营销人员说）是心理学家的事情，而不是营销人员的事情。甚至以顾客为中心的公司，通常也不明白以前购买交易行为背后的原因。因此，顾客的信仰、态度、个性和思维方式没有得到重视。顾客是没有灵魂的机器人。认为一些顾客是异类，其他顾客的本性就是带来麻烦。许多顾客被认为是无理、要求过分和忘恩负义的。实际上，在承认顾客关系战略时，供应商也没有了解他们的顾客。

由于忽视了重点，不恰当的营销方案给企业带来负面影响并不值得奇怪。供应商与顾客之间没有共同的语言。

---

## 黑 洞

一些供应商试着真正地从顾客的角度看待事情，但是他们没有做好这件事的技巧。因此，对营业额下降、竞争力减弱采取应急式的让人失望的“特殊促销”。即使在对顾客进行认真观察（根据居住家里的研究人员）的少数案例中，也没有理解他们。因此，对于顾客和一线的员工来说，似乎是为变化而变化。正在进行的针对顾客的变化，让高层主管和主要股东感到安慰，此时他们比平时更容易受骗。但是市场营销成功的根源，即顾客的心灵仍然不为人所知，仍然像银河系的黑洞一样遥远。在对顾客的理解方面，大公司特别容易犯这类错误：一个公司的内部结构和等级制度越牢固，理解外部人员包括顾客的机会就越少。

研究表明，即使是最忠诚的顾客在某个奇想下也会转向竞争对手的品牌。使花费如此多精力在品牌上的营销人员（很聪明而认识到这一点）沮丧的是他们不知道为什么。在许多案例中，他们没有提出问题，至少没有向顾客提出问题。没有进行诚实反馈的顾客关系是要付出代价的。

在许多案例中，市场研究人员提出了错误的问题。他们不理解顾客的心灵，因此，对与他们合作的顾客没有太多的希望。特别是，他们可能不理解平面和立体的相关性，不理解沟通是比简单的对话和单一的大量的市场信息更高的层次。如果他们理解了，他们也有可能不

知道渗透和影响顾客感觉的技巧。正如营销人员知道的一样，那不是营销。由于失误而没有重视顾客感觉，顾客感觉可用于解释顾客和供应商看待同一件事情的重大差距。如果存在顾客满意的话，也只是碰巧发生的、肤浅的和侥幸的。

## “成功经验”的方法

任何最终反映顾客真正需求的想法都是值得尝试的。理论研究人员（在销售和营销中没有任何短期供应）倾向于根据“成功经验”解决市场问题，所谓的优秀的公司也这么做。许多“杰出的公司”运用这样的理念和管理方式，结果，随着信息的全球化，“成功”经验成为普遍模式。每个公司都有做相同事情的趋势。特别是行业信息公开化的情况下，这不能带来竞争优势。

管理学院不但注重分析和理性管理，而且也关注现存的成功经验。他们通常选择一些有名的公司，有时是投资人或顾客作为他们的研究对象。但是，营销的成功经验，充其量只反映过去的市场业绩，他当然不能提供在未来建立竞争优势的方法。例如，因特网能提供所有优秀营销人员的全部信息，不论他所在公司的规模和市场份额如何。因此，高速公路上的快速跑道被“优秀”堵塞了。让顾客喜欢的创新性和独特性非常少见。除了共同经验之外，没有任何“成功”的公司有勇气找到自己的独特方法。将来的一流公司是创新者而不是追随者，几乎不利用今天的“成功经验”。

---

竞争优势来源于用创新性和营利性的方法满足顾客的需要。营销不是卖出商品和服务，而是要赚取利润和使公司长期发展；不是研究如何学习现在有用的成功经验，而是研究如何在竞争中不断取胜。他是心对心的策略。营销人员需要思考“顾客的感觉”，需要关注顾客的想法和要求，而不是立足于自己。最重要的是，要用创新性的方法进行独立思考。

## 心对心的营销

20世纪90年代被称为智慧的十年。神经学取得了惊人的进步，恢复了对灵魂、精神和意识等主题的研究兴趣。问题是有些新的研究成果没有得到运用。并不缺少能运用到市场营销领域的新方法，并不缺少经营的新理念。创新性并没有处于最危险的状况。由于不同学科知识的增长和由此产生专业化，不同学科之间的障碍正在增加。例如，空间研究不能提高心脏手术的水平，采矿技术不能提高纺织水平。因此，在必要的时候，我们不能理解整个过程，对整个过程感到很无知。我们缺少创新性和结论性见解所需要的大量数据。

心灵对智慧的两难问题仍然存在，无论研究什么，这个内容都很重要，不能忽视。太空探索要有正确的宇宙理论作为基础才能采取行动，但是我们面对的营销问题不能等到理解顾客的心灵才加以解决。

不管顾客心灵是个性化的还是一般性的，对他们进行研究，都能使营销从中受益。这种研究有助于认识顾客的愿望和本能，这些愿望和本能转变成他们的经济决策。例如，他们喜欢或不喜欢，购买或不购买。这就是有 2.4 个孩子的家庭的心灵，还可以进一步从孩子、会计师或妇女的角度加以总结。另一方面，他也有助于理解约翰逊（Johnson）先生为什么特别喜欢大汽车，原因在于这种“商标意识”和独特的品位。惟一的个性化心灵为关系与信息营销提供许多内容，他是心对心的营销的重要组成部分。

### 架起心灵距离的桥梁

心对心的营销建议沟通双方或关系双方有共同意识。营销专业人员必须思考、感觉和融入到关系中。沟通不仅是说恰当的话和描绘出正确的蓝图，而且还需要双方的理解，必须架起心灵距离的桥梁。结婚已久的夫妻常有神密的理解心灵的技巧，能够对双方的担心、渴望、偏好和品位进行恰当理解，这些是营销人员必须做到的。全身心地投入是很好地沟通的基础，他的形成并不需要数十年，在谈恋爱的两个陌生人之间几天之内就能发生。

沟通远超出外部所观察到的行为、信息和媒介，他是心和心的交流。优秀的销售人员和妇女能本能地与顾客一样进行思考，在某种程度上他知道顾客的想法。因此，说话的内容和方式就很清楚。销售人员能“对不同

---

的人采取不同的方式”，而且我们也会潜意识地进行调整以便更好地和不同的人进行交谈，如小孩和老人。这说明了经常使用的心对心的沟通方式是如何形成的。营销的任务是把这些技巧运用到整个市场，而不仅仅是运用于某个人。

我提出“认识顾客的智慧”，这不需要长时间的销售经验和太多市场营销学理论。在沟通中使用共同的“语言”，顾客自然就会欢迎销售人员而且信任他。在这个过程中，顾客自然地传递着各种非语言信号，这些信号反映了他们的潜在意图。沟通是双向的，而不是单向的，他包括双方的意识。心灵方面的互动会产生神奇的效果。双方的全身心投入就会产生信任、忠诚、信誉和相互影响。例如“我认为我购买时不考虑价格，我不知道原因，难道他不是一个好男人？”。销售和购买行为不能解释这个效果，产生效果的根本原因是心与心的交流，而不是个人对个人，更不是销售人员或其他表面现象。

运用于个人对个人的情景时，心对心交流的概念是容易理解的，把他运用到关系营销或信息营销时也不难理解，关系营销或信息营销是本书的重点。个人之间的沟通在主流“神经语言程序（NLP）”中有论述。他可以类似地运用到传统的直接营销领域（包括因特网）。但是为了说明这种模式的重要意义，我将探索在一般营销中的运用方法，而不是在特殊的销售和促销中的运用方法。

心对心的营销反映了营销方面的变化，同时也反映了目前对人类智慧的理解成果以及对庞大的看不见的供应商组织的厌恶。他赋予营销关系中的供应商和顾客“情感”和“心灵”。与亨利·福特“只批量生产黑色”的经营哲学相比，甚至与科学的市场研究试图建立的没有见过面的代表性的顾客相比，心对心的营销为顾客关系带来了一个全新的世界，带来了一种全新的经营方式。他是 21 世纪的一种营销模式。

## 神经语言和市场营销

除了神经学和相关学科的进步外，神经语言程序（NLP）或称为 NLP 也取得了相应的进步。他可看作是对“主观经验的研究”，包括个人的优点、自我认识（自身知识）以及人与人之间的沟通。为了学习“优秀”的行为，并采取相同的行动去获得成功，应该识别个性化的思考“战略”而且将其模型化。这已经对个人之间的沟通以及成功地销售、培训和指导做出了特殊贡献。然而，主观学科的本质与传统的学科方法还不太一致，他需要的更多的是心理学和语言学，而不是神经学。

神经语言程序（NLP）为心对心的营销提供了理论支持。对于实践中的经营人员来说，他是理解和改变顾客行为的有效工具。他要求营销人员个性化地对待每位顾客。他关注“过程”和实际结果，他明智地避开了物理学和传统的心理学“为什么”这类问题。但是这并没有降低他的理论和研究地位，神经语言程序（NLP）已

---

经建立了一个正确的人类感觉模式，这个模式有助于我们进行预测或在需要时改变我们的行为。他正如普遍运用到其他各种行为一样被运用到顾客行为方面。

神经语言程序（NLP）不但在精神病学和治疗学方面的运用在增加，而且他的应用范围也在扩大，他已经用于经营、运动、教育、培训和个人发展方面。作为一个企业家，我在这些方面已经写过一些东西。我试图说明对包括大公司的老板在内的重实效的经营人员来说，成功的关键是什么。在我和保罗·特姆波雷（Paul Temporal）合写的书《公司忠诚才能（神经语言程序）》（Corporate Charisma（NLP））中，我把神经语言程序（NLP）的一些概念运用于公司，而非用于个人。保罗·特姆波雷（Paul Temporal）是一个杰出的国际营销咨询专家。本书提出培养公司个性特征是吸引忠诚顾客的基本要求，在第三章提到部分内容。对 NLP 更详细的介绍见我的书《21 天里的 NLP》（Piatkus）。

思维方法以及 NLP 的一套方法都很好地反映了目前的一对一营销或“关系市场营销”趋势。应像街头商店一样，理解顾客是个性化的个体，并采取不同的营销策略。传统营销主要是销售针对大规模市场的批量产品。我提出的营销模式要用“心对心”营销来取代批发营销，在这种模式中，顾客才真正在态度上和信仰上成为上帝，而不是在意识形态和语言上是上帝。采用这种模式赢得和留住顾客的公司都会受益。

## 心对心的营销的好处

对一个公司来说，心对心的营销优势取决于一定的背景和条件。为一个公司带来良好业绩的方法并不意味着对另一个公司有效。同时，要使心对心的营销具有可行性，管理层和员工要改变他们的文化和态度，这比收集和运用特殊顾客资料的技术更重要。但是我没有总结出很容易能够带来迅速变化的技巧。我想解释的一个重要问题是，在一个不断变化的环境中，静态的技巧或者“麦当劳式”的标准化经营，不管在某一个国家或公司的业绩如何，他们都不是建立长期的一对一顾客关系的有效营销工具。因此，来自批发营销时代的经验可能过时了。如果没有过时，也不能完全照搬他们。也许有不变的内容，例如，不能改变长期建立的文化。你需要提出许多有关公司内部和外部的的问题。如果想建立持续的顾客关系，“通过提问得出的观点”比现有的营销模式更有价值。

顾客、公司和专业机构都有墨守陈规的倾向，市场营销也是如此。有时为了发生某种变化需要在关键部位重击一下。要提出一种全新的营销模式，这是本书的观点。通过对顾客想法进行更深入的理解，你（以及你的顾客）就能受益，用好的批发营销方法进行宣传性地复述效果会更好。因此，你阅读本书时能迅速运用学到的知识为你和你的公司创造利润。由于对简单的心对心的营销原则的理解而受益的时候，你将学会如何：

- 
- 吸引新的顾客
  - 更好地理解你的顾客
  - 建立特别的、长期的顾客忠诚
  - 使你公司的个性与顾客的相适应
  - 找到顾客的购买“热点”
  - 获得你顾客总花费的最大份额
  - 建立一个差异性的市场优势
  - 培养一种不能被模仿的“个性”
  - 自己进行以营利性为目的市场研究
  - 改变顾客对你以及公司的感觉
  - 改变员工的态度，让其真正以顾客为中心
  - 理解强有力的品牌信息
  - 让你的顾客感到惊喜和愉快
  - 用理性和直觉的方式引起兴趣
  - 掌握用图形、语言、符号、颜色和故事沟通的时

机

○为顾客做一些没有成本但看得见的事情而获得无形利益

- 至少节约广告费的一半
- 当失误的时候，顾客原谅你
- 建立以“顾客为中心”的文化
- 鼓舞员工的士气
- 在没有增加产品品种的条件下增加顾客
- 为你的广告和产品范围提供建议和指导
- 进行从原子到位元的革命——把原子转变为位

元。

这是一个有吸引力的好处清单，你的公司最终会获得哪些好处取决于你。在许多情况下运用本书的观点时，必须考虑你公司的历史和经营方面的特殊性。需要进行想像性的思考。创造性地思考的公司能像每位顾客一样具有独特性，因此，能保持竞争优势。你不是在发明这种方法，而是提前使用他。

我不能猜测你的特殊情况，也许每个人都理解顾客心中的想法（把特征和过程进行对比）。原理很简单：当你和顾客“处于相同波长”时，就会产生“心灵碰撞”，从而产生特殊的忠诚，此时融洽的关系就形成了。因此，你最终的成功取决于“心与心”的碰撞。通过使用将在本书中学到的 NLP 技术，你就会产生这样的碰撞。

## 市场定位和市场细分

缺少传统市场营销中市场定位和细分的内容就不能称为市场营销学。这些概念不仅是主流市场营销的核心，而且在采用心对心的营销时也有特殊意义。

### 市场定位

就市场定位而言，不管你如何给自己或公司定位，

---

你真正的位置取决于你顾客的想法，不管他们的想法以什么作为理由和基础，这是每位顾客的真正想法。你的定位战略必须以你的顾客想法为基础。在这个意义上，你（在他人眼里）处于任由顾客摆布的位置。市场定位时应考虑顾客的信仰、价值观、感情及他对你所做所说的理解。

顾客的感觉具有人类的特征，例如，“善良的”、“善解人意的”或“赶时尚的”，他们把这些特征运用于产品和公司。换句话说，他们把公司或品牌个性化了。顾客的感觉和理性的购买行为中包括许多情感因素。在营销时，他既是机遇也是挑战。由于情感产生了友谊和敌视、欢乐和痛苦。对于营销人员来说，“心灵定位”是顾客忠诚、双方保持长期关系和公司盈利的基础。

知道了顾客的想法，知道他们的感觉如何形成以及如何才能改变，那么你就能做一些事情对他们的感觉加以影响。你应做的事情就是理解顾客的思考过程。具体如下：如何形成和改变价值观、信仰和态度；如何“设计”或解释语言、事件和环境；如何描述激励、偶然性等意识。独特思考过程会获得希望的结果或产生对某事的渴望。在这种情况下，成功决定于你的顾客。21世纪的营销定位需要心对心的营销方法以及与其相应的技巧。

营销的这些内容仍然没有改变，而且近来更受到重视，销售人员对他的关注超过了产品和服务（我们不是由顾客在进行定位）。变化的是我们对顾客如何思考、

如何在他的心中建立“地位”或感觉的理解。因此，是公司在试图为自己定位，而不是由顾客决定他们的位置，这是问题的本质。

## 市场细分

市场细分时存在的问题更难，而且经常处理某个地区或某类人群的规模市场营销人员对此并不熟悉。在进行市场细分而不是考虑个性化顾客特征时，超越程序（Meta Programs）是否还是有效的顾客购买行为预测器。或者说，他是否比人口和地理资料更有用。换句话说，他是有效的、经济的细分市场的内容吗？如果是，而且能用这种方法来细分顾客，那么你就能解决 50% 的广告预算被浪费、只有一半对销售有用的难题。你学会的不是对成功的广告活动（直接营销做得相当好）事后评价，而是如何把广告做得更好。这就意味着与顾客的沟通应以共同的语言为基础。

知道的公司因为更多地使用直接（批发）营销而受益。直接营销并不意味着一对一的营销，而仅仅意味着把市场定位得更好。例如，Range Rover Mk II 也许是第一个完全通过直接营销方式开发出来的重要自动化产品，直接营销就是直接对潜在的真正顾客进行营销，而不是通过传统的大量广告。在信息很充分的情况下，这是可能的。

但是，对于一对一的营销和心对心的营销，市场细分没有任何意义。顾客是单个的，不用再细分。对顾客

---

的兴趣进行细分时，考虑的是他内心深处的东西而不是外部的内容。因此，在顾客关系背景下这类批量细分市场是过时的。

### 心理细分

心理细分包括使你公司的优势和劣势与识别到的顾客特征相一致。在一对一的营销战略里，这也意味着要把顾客看作个性化的人，而不是特定产品或服务的购买者。要把每一个顾客作为“一个细分市场”来有效对待。要与顾客的特征相一致，你必须改变你做什么和你是谁，即要改变你的身份、公司的个性和你传递的信息。在一个传统的批发市场战略中，他可能意味着改变自己的定位，使其与心理细分（或其中的一些心理细分）一致，而不是选择与供应商碰巧做的事相配的市场。

各种变化都产生于“心对心”的营销。一旦你理解并建立了关系，就会知道需要沟通的内容。知道什么东西让顾客高兴时，赢得顾客的购买行为就不再需要心理专家的帮助。你已经做了一件很漂亮的事情。

### 市场细分和顾客关系营销

市场细分是许多顾客关系营销策略的关键特征之一。但这仅仅是策略的一部分，还带有批发营销的痕迹，把几百或几百万个顾客作为一个细分市场，没有把他们作为个性化的个体来看待。尽管细分市场与沟通的方式和内容相关，但是仍然存在着把顾客过分简单化的

缺点。实际上，心理信息比区域信息更重要。必须把心理信息进行标准化以便增加其有效性，而不是把他们分成几大类。许多市场细分的结果是混淆顾客而不是分清顾客。即使最正确的细分市场也不会代表个性化的顾客，21世纪里的新顾客是个性化的。

## 顾客满意

多年来，营销人员、顾客服务经理和管理人员都一直在考虑让顾客满意。使顾客得到更多更长期的服务。在心对心的营销模式下，应认真地重新定义顾客满意的概念。让顾客满意的最终目的是获得顾客忠诚以及营利性的生命周期顾客。但是，顾客满意并不等于营销目的。承认很满意或非常满意的顾客，会毫无理由地改变他们的忠诚。实际上，顾客这样做是有原因的，但是他们没有意识到。改变的原因就是顾客的感觉，他们要求理解他们的想法。顾客满意是有用的、有时间性的、离成功已不远，应重新定义这些术语。满意的顾客不一定是长期顾客，而忠诚顾客能做到这一点。

要求顾客画勾号于他们期望的所有产品和服务旁边，这样就不会遗漏许多内容。不管售前还是售后，所有的销售环节都是重要的。但是直到在实践中，顾客并没有按照他们在调查问卷上回答的理论方法来进行购买，而是根据他们的意识和倾向、根据他们对整个产品

---

的感觉来进行购买。因此，一些满意的顾客由于某种原因就会变得不满意，他们的要求并不都是合理的，这不奇怪。

## 不满意的原因

例如，不满意的原因可能是没有现货、饭店的房间中没有纸巾或航班延误等等。正常或意外的产品失败如果相应的服务及时、态度恰当，很快就会被忘记。但是，通常是对产品和服务的核心要素不满意，例如，账单的准确性或正常的产品性能（也就是我们在前面提到的通用产品）。通用产品不能产生满意，但是，缺少他们就会产生不满意。

当存在不满意的问题时，特别是当问题没有得到有效解决，没有表现出恰当的歉意的态度时，顾客就会长期记住。这并不意味着你必须百分之百的做对。把产品性能从百分之九十九提高到百分之百（对每一个公司都是重要的挑战），顾客的满意率将不会有相应的提高。通用产品和服务是满足最基本的要求，但是要充分发挥你的智慧和创造性，增加全面产品中的无形内容。特别要关注将要满足的正面内容，并停留在顾客心灵的“顶部”。当他们要求不高，对你提供的全面产品很满意，进而与朋友谈论的时候，对你是非常有利的。

满意与避免不满意不同，通过增加全面产品中的无形服务以及建立良好的交易关系就能让顾客满意。除了产品和服务之外，顾客满意还包括顾客如何感觉供应商

表现的尊重、情感以及提供的经常性“待遇”。

## 我们应该让谁满意？

假如顾客满意是营销的目标，一个现实的问题就出现了：我们应该让谁即哪些顾客满意？

◇目前忠诚的顾客？

◇我们希望进行重复购买的新顾客？

◇有潜在购买力而且现在很有影响力的顾客？

◇能带来更多利润的顾客，这并不是他们以不同的价格来购买产品，而是他们使用的购货渠道（使用电话、上网等等）使得每一元或每单位销售成本不同？

◇经常性但购买价值低的顾客？

◇经常性而且购买价值高、使得单位交易成本较低的顾客？

◇潜在的顾客，例如，我们想让其购买的第一次网上访问者？

这里的关键是要确定标准，根据这些标准判断出你应让哪些顾客满意，哪些顾客没有也可以，判断标准应具有可操作性。把长期忠诚作为衡量顾客满意的一个指标是合理的。用忠诚进行分析顾客满意程度时，发现“满意”和“高度满意”之间有很大的差异。高度满意的顾客可能会长时间地保持忠诚。正如我们前面谈到的一样，强调通过增加额外服务和顾客意外的惊喜，提高全面产品的重要性。一旦顾客忠诚，就容易使他们满意。这就是说，良好的顾客关系以及个性化交易的经历

---

会影响他的感觉。通过相互沟通和表现出恰当的态度而建立的顾客关系又会赢得顾客忠诚。换句话说，采取各种方式建立关系是成功营销和持续经营的关键。

## 解决顾客的问题

顾客需要解决问题的方式。要为顾客找到解决问题的方法，你必须知道他的问题是什么，要知道顾客的问题就必须理解他，特别是他的想法，他潜在的意识。买方、卖方、甚至是外部人员，都不知道面临的问题。

有时你需要知道问题后面的原因。你需要一个钻节、墙上的一个洞、一个书架或其他地方来储藏你的书吗？要知道顾客的这些想法并满足他的需要，你就需要知道自己的优势和劣势。换句话说，要了解自己。提出见解和理解顾客是没有捷径的。不知道顾客的问题、不知道什么使顾客满意，你就不能让顾客满意。

◇满意是忠诚的前提，但不是一个必须的指标。

◇顾客不满意的原因中，大约 40% 是自己造成的。这可以解释营销人员的失败，但是决不放弃把顾客放在第一位的努力。

◇识别顾客的期望，想出很好地满足他们期望的方法。需要像政治家一样管理期望。

◇某个环节出现问题，就可能把顾客的忠诚度降低 30%。这里的忠诚是指重复购买的可能性。

假如你问顾客对于他来说重要的是什么，他将会给出一个符合逻辑的被普遍认可的答案。在一个详细的航

空公司的案例研究中，价格、舒适度、准时性、空间和食品等都是满意的，找不到问题。然而，真正对市场造成负面影响的是肮脏的卫生间。在许多行业里，20个抱怨的案例中找到真正原因的不到一个，因此，在失去顾客之前你必须用其他方式找出问题之所在。

◇你最近的交易（航班、住宿等）中有问题吗？

◇如果有，是什么问题？

◇你和处理问题的人员联系过吗？

◇你对答复满意吗？

◇你将购买其他产品和服务或向其他人推荐我们的公司吗？

人们有许多问题。解决顾客的问题是让他们满意的一种方法。但是，你需要知道他们究竟在想什么。

# 神经语言程序 (NLP)思维模式

神经语言程序（NLP）对人类的沟通和个人的发展来说是一种革命性的方法。有人称他为“个人成功的艺术和科学”或“主观经验研究”。神经语言程序提供了在个人之间沟通时谈话的艺术性技巧以及改变思维和行为的实用方法。数百万人已经从这种简单的原理和技巧中受益，并因此建立了更好的关系、树立了新的信心、在生活的各个方面都取得了成功。

这里要增加的是有关个人沟通理论的内涵，把神经语言程序（NLP）的一些重要方面运用到主流市场营销中，以便更好地理解顾客。本章里，我将介绍神经语言程序（NLP）的一些内容，提出有助于你建立顾客关系和培养顾客忠诚的一些方法，进而说明如何把他的原则和技巧运用到关系营销战略中，以及如何构成心对心的营销战略的基础。

## 神经语言程序 （NLP）的假设

神经语言程序（NLP）提出许多假设。这些假设像“硬的”、自然科学中运用的规律一样，是不可违背的。神经语言程序（NLP）的这些假设不是“真的”，但他是有用的，是不可缺少的基本原则。在这些假设的基础上，你将会对一件事情提出更好的观点，达到自己的目标。下面是一些与营销最相关的假设：

---

### 假设：认识不等于现实

这里的地图是指，在通过五官“认识”外部世界时，对现实世界的个性化感觉。地图是客观世界的主观性反映，而不是真正的外部物质世界或“区域”。我们仅仅能通过自己过去的经历、信仰和价值观所形成的“过滤器”来理解外部世界的“意义”。

这个假设强调和顾客打交道时感觉的重要性。正如我们已经知道的一样，感觉就是一切，是顾客对外部世界的认识。对你的顾客来说，除了通过他们自己的独特的心理过滤器所“看到的事情”之外，任何东西都没有意义。因此，营销人员不能在自己（供应商）对现实世界的“认识”基础上构建营销战略。在对现实世界的理解方面，他没有比顾客更多的权力。与顾客进行沟通是理解顾客的桥梁，也是心与心的交流。

### 假设：必须进行沟通

在市场营销背景下，这个假设强调：一个公司或公司的每个员工总是要与顾客沟通一些事情，不论是有意的还是无意的。例如，即使在沉默的时候，我们也可以和伴侣、朋友或同事沟通一些事情（“他心情好”、“她忽视我”、“他为一些事情感到烦恼”等等）。

顾客、潜在的顾客、员工等都会形成对公司的好与坏的感觉。这种感觉时刻都在发生。换个角度说，你不必有任何行动，顾客都会形成对公司和产品的感觉。但是，如果你想影响和管理这些感觉必须采取措施。

假设：沟通人员对沟通负责

这是前面假设的结果。营销人员作为沟通人员，有责任让信息得到恰当的理解，要对沟通的效果负责。你不能因为顾客或潜在顾客没有听或不理解而责备他们。如果你这样做，不仅不能给你的公司带来优势，很可能很快产生负面影响。你的工作是让顾客理解沟通的内容和意义，而不仅仅是传递一条信息。无论沟通的内容是什么，你都需要对顾客和潜在顾客的反映以及沟通的效果负责。顾客的感觉，即对顾客意识的影响，将决定他的反映以及你的成功或失败。你不能顺其自然。

## 沟通的基本规则

通过这些假设，我们能制定出一些用于关系营销的有价值的沟通基本规则：

◇每个人对事情的理解都是不同的，因为不同的心理认识。

◇如果要进行有效沟通的话，必须理解顾客对现实世界的主观认识。

◇沟通不仅决定你的营销信息，而且决定让顾客满意的所有经营基础。

◇沟通时必须尽可能做到心与心的碰撞。这意味着要建立心理桥梁，即与顾客进行心与心交流。用这种方法就能影响顾客的感觉。

◇需要进行有意识的正面沟通，而不是不负责地让

---

顾客理解错误的信息。

◇不管你说还是不说，你的顾客都可能从中知道一些事情，并相应地形成对你以及公司的感觉。在某个竞争对手正在设计一条容易接受的信息并把他灌输到顾客的心里时，你必须采取行动。

因此，沟通的任务是管理顾客的感觉，这也许很难，但是如果让顾客误解了信息，带来的后果更加难以处理。

神经语言程序（NLP）有助于理解思维的结构和过程；有助于更好地设计、沟通信息，帮助顾客形成正确的感觉。了解一点常识，就能把这些假设运用到许多营销情景中。询问顾客暗示性地提出的批评问题能增加成功的机会。例如：

- ◇顾客对我们的产品和公司评价是什么？
- ◇我们如何才能影响他的想法和情感？
- ◇什么问题能更好地让他说出想法？
- ◇如何才能说服他提供给我们需要的信息？
- ◇如何才能改变我们现在的公司或品牌形象？
- ◇如何确定影响顾客购买的关键因素？

好的问题对你找到答案很有帮助，人类的意识需要的提问性领悟比其他任何内容都多。

## 主观经验

神经语言程序（NLP）是对“主观经验”的研究，

他试图把经验模式化。神经语言程序 (NLP) 模式就是根据主观经验形成的。如图 3—1 所示,我们对世界的理解以感觉到的信息为基础。外部世界通过眼睛、耳朵和其他感觉器官进入我们的大脑。大脑对感官刺激进行分析 and 过滤后,领会其真正含义,这种过滤也依赖我们的信仰、价值观、态度、经历以及经验积累。过滤后,对我们看到、听到和感觉到的现实世界进行归纳、歪曲或排除。我们有意识地获得的只是可利用信息的一小部分。但是,让人吃惊的是通过著名的心理猜测和推理系统,我们的世界(实际上)“有了意义”。因此,我们与我们的感觉共同生存。

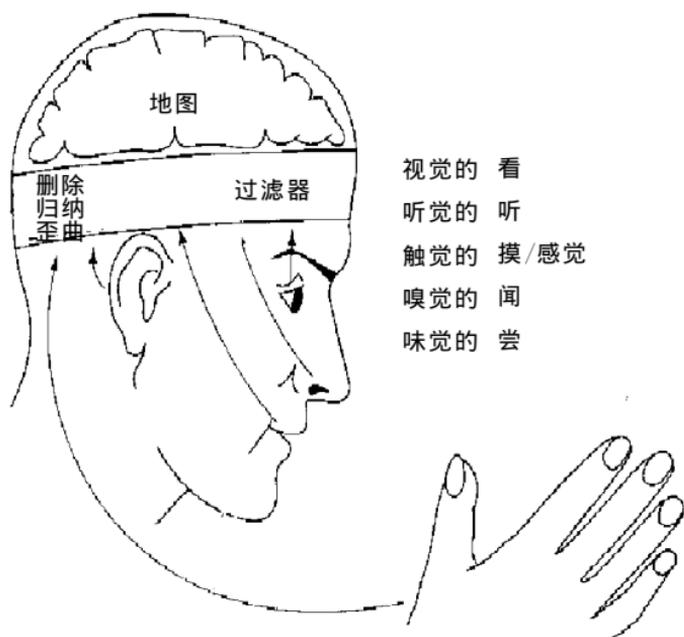


图 3—1 神经语言程序 (NLP) 模式

---

没有这个著名的感官过程，外部世界或“区域”是一个没有色彩、没有意义的能量波。心理过滤使每个人对外界的感觉各不相同，形成独特的“主观经验”和意识。根据图 3—1 所示的神经语言程序（NLP）模式，每个人都是不同的，过滤过程使得他成为惟一。无论是根据心理进行细分的市场还是个性化顾客，在与他们进行沟通时，都需要个性化的理解和特殊的技巧。

## 用大脑思考

在许多情况下，你都是用大脑思考，而不是用眼睛看。例如，你不用看就能知道自己的形象时，在白日做梦或全神贯注于思想而不是目前的物质环境时，就是用大脑思考。外部和内部的结论都包括许多相同的过程，都运用相同的看到、听到和感觉到的初始感官信息，这并不难接受。有时我们几乎不能把“感官世界”和其他方式形成的世界区别开来。例如，当我们从栩栩如生的梦中醒来时，分不清是现实还是梦。经过考虑后的结论构成我们的记忆和想像、思考和感觉的全部基础。

这些内容与营销信息直接相关。例如，你不应该认为一个标准的看得见或听得到的信息产生你想要的效果。对相同的信息不同的人有不同的理解。相同的语言和事情对不同的人有不同的效果。一件产品可能毫无理由地被爱或恨。神经语言程序（NLP）有助于我们理解差异，要更好地进行沟通，就应考虑到存在差异。

神经语言程序（NLP）模式说明了这些高度主观活

动的结构。对营销人员来说，仅仅是那些通过神秘的个人过滤之后，还停留在大脑外层灰质上的东西即主观经验，才有积极意义。换句话说，营销的目的是掌握顾客对你、你的产品以及信息的真实感觉是什么。

## 心理细分

我们不知道顾客的思想，也不知道形成他们感觉的大量个性化过滤器。但我们能够理解这个过程，并考虑采用的沟通方法。顾客的思想是不断变化的，他们不断地看、听和感觉到的东西是在不断变化的，他们过滤这些感觉的方法也在变化。但是，每个人都表现出确定的、标准的、普遍的思维特征。通过这些高级的思维特征和模式，可以把人进行分类，例如，乐观主义和悲观主义或内向型和外向型（此处只列举最简单的例子）。

与过去的按收入、住址和嗜好或人口和行为作标准进行的市场细分相比，这些思维特征相当于按内部或心理标准进行细分市场。与人口数据不同，这些思考模式反映了个性化顾客的个性和态度。他包括顾客的情感和动机，因此是影响购买、忠诚和关系过程的重要因素。

下文中将论述这些思考特征的一些内容。一旦掌握了这些内容，你就能预测不同的顾客对不同的信息如何理解。他是一种高标准的思维语言，提供了一种理解顾客感觉的方法。通过影响顾客感觉，就会影响他们的行为，进而更有效地贯彻你的营销策略。传统的营销理论也把这些心理特征或心理细分作为市场细分的基础。但

---

是在制定一对一的关系营销战略时，个性化的顾客思维方式将是更重要的信息。

## 建立经验

利用神经语言程序（NLP），你能更好地理解“主观经验”以及顾客对现实的认识。必要的地方，你能通过恰当的直接营销信息和支持性行为影响“经验”和感觉。因此，你能建立经验，决定你以及顾客的未来。

典型的变化从你而不是从你的顾客开始。这并不需要一个新的工厂或一个新的广告机构，只要改变供应商态度就能引起顾客不同的反映，许多沟通中常存在这种情况。你在无意识地传递你的态度以及微妙的身体语言和语气，这些决定了顾客的感觉和反应，对顾客的影响远超过了你有意识地传递的“信息”。

这类买者和卖者的相互影响大部分是无意识的。而且，他们是如此的微妙，以至于无论受到多么良好训练和加工的有意识的外部行为，都不可能引起这样让人渴望的结果。顾客可能以不同的方式看待事情。因此，重要的不仅仅是理解顾客的想法，而且还要让你的想法与顾客的一致以便更好地理解他们。这是一个相互影响的心对心的沟通过程。有时我们会犯错误，但营销的过失是没有认识到你对顾客的影响，没有与顾客进行心对心的沟通。

# 运用神经语言程序 (NLP) 改进营销

已介绍完神经语言程序 (NLP) 和神经语言程序 (NLP) 模式，下面总结一些神经语言程序 (NLP) 原则和技巧，他们有助于改进营销的方法。重要的是如何运用这些原则培养长期的、一对一的顾客关系。要考虑如何运用这些观点，注意熟悉的市场营销概念需要进行哪些改变？需要做哪些不同的事情？在这部分将学到：

- 理解顾客
- 确定购买和其他战略
- 影响顾客的行为
- 心理细分
- 顾客信息技术
- 品牌吸引力
- 建立顾客的感觉
- 恰当的顾客沟通
- 顾客愿望
- 公司个性
- 创新性的营销
- 目标定位
- 营销语言

这些营销主题的内容都应从神经语言程序 (NLP)

---

模式和前面提到的假设角度进行考虑。对他们进行简要处理，成为超越程序（Meta Programs）的重要基础。神经语言程序（NLP）的主要作用将在本章的最后部分和本书剩下的大部分章节中进行介绍。

## 理解你的顾客

通过识别顾客的思考方式或“超越程序（Meta Programs）”，就能理解他们。例如，识别感官偏好（视觉、听觉、触觉），并运用他们来建立与顾客的融洽关系。这在不同文化、不同年龄以及不同类型的人中都具有重要意义。因此，与“时尚消费者”或“孜孜从事者”这类市场研究人员和广告专家发明的词不同，感官偏好能普遍地运用到所有顾客或某类顾客群中。掌握了衡量感官偏好、右脑或左脑优势以及其他共同思维特征的技巧，即使在衡量标准很不明确的地方，这些通用性的超越程序（Meta Programs）对想要更好地理解每个顾客都是有价值的。

## 确定购买和其他战略

与超越程序（Meta Programs）或一般性的思考特征一样，神经语言程序（NLP）已经建立了一种识别个性化的思维“战略”的方法，这种思维“战略”决定一个人的行为。例如，你能设计和“模式化”（如果你想要重复）具体的战略，例如，对快速阅读、重要工作、

“重要问题”、心算题目、玩保龄球以及其他培养技巧和才能的各种活动的具体战略进行设计并“模式化”。对营销人员的特殊意义在于，顾客也在不断地购买和制定战略，例如，第七章的说服者战略。你可以把这些战略作为营销的重点。

许多方法包括在一对一的沟通中。一对一的沟通包括神经语言程序（NLP）模式设计人员和这个模式之间、销售人员和顾客之间、大夫和病人之间或个人之间的沟通。这种沟通需要的技巧是“理解”心理学、身体语言和语调以及语言本身的含义。个性化是神经语言程序（NLP）的关键内容。可以把这种技巧运用到团队工作和较深的市场研究中，获得有关对顾客理解的更多知识。

标准化意味着更加有用和有效。尽管寻找典型的购买者或某类细分市场的代表顾客非常不容易，但将会更加重视这项工作。他将以顾客的感觉而不是销售人员的感觉为基础。在我的书《21 天里的神经语言程序（NLP）》（Piatkus）中，举例说明如何制定特别的战略，如何将制定战略的过程模式化。

在《公司忠诚才能》（Corporate Charisma）（Piatkus）中，强调把神经语言程序（NLP）运用到品牌和定位等更广泛的营销功能中。如果营销人员想使用前面提到的假设，他们就需要有创造性的意识。本书的目的之一就是激励这种意识。

---

## 影响顾客的行为

神经语言程序（NLP）给包括顾客在内的人们提供了一种新模式。他以认识外部经验的五个感觉器官为基础，把过去的独有感觉、信仰、态度和价值观或经验看成是现在的行动和对外界反映的基础。神经语言程序（NLP）也提供改变经验的实用方法，经验是过去的感觉，他会影响到我们的现在。我们能改变过滤器和意识，这些过滤器和意识决定我们所做的事情及取得的成就。改变的方法就是历史悠久的销售和说服。现在的区别是以个性化顾客的超越程序（Meta Programs）为基础设计营销信息。

营销这样的以人导向的学科，对他进行新的理解并运用他的技巧将会大大受益。这些技术不仅局限于改善沟通，而且包括全面性地改变行为。改变的重点是顾客的感觉，顾客感觉发生变化之后，他的行为就会随之发生变化。因此，神经语言程序（NLP）提供了一种影响顾客购买行为和全部顾客与供应商关系的重要工具。心理所想就会成为行动。

## 心理市场细分

近年来与根据人口资料细分市场相比，更加关注用心理细分市场，出现一些新的有规律的典型个性化类型。下面是已经运用到营销领域的顾客心理分类：

- 实际者
- 成功者
- 信任者
- 有经验者
- 执行者
- 生产者
- 努力者
- 奋斗者
- 追求地位者
- 时尚者
- 保守型
- 理性型
- 内部导向型
- 享乐主义者
- 技术趋动者
- 技术使用者
- 技术合作者
- 技术批评者
- 技术天才

运用这些内容，市场研究人员建立了典型的顾客类型，并说明每一类顾客特征。

毫无疑问，心理细分市场能快速地反映顾客的思考特征以及他的行为或个人信息。但是，顾客心理分类包括的内容比目前使用的普遍的非标准的分类要多。在神经语言程序 (NLP) 中定义的每个超越程序 (Meta Programs) 都是一个潜在的心理分类。本书使用一些精选的内容来说明建立心对心的营销时，顾客心理分类的作用，网上能找到这些内容。

进行研究时运用的顾客心理分类是主观的和非标准化的。神经语言程序 (NLP) 中的超越程序 (Meta Programs) 把这些分类加以标准化。而且，他是反映顾客的行为、重要认识 (思考) 和情感 (感觉) 动机的特别有用的指标。已经谈到感官偏好 (例如视觉、听觉、触觉) 和左至右脑优势。由于顾客心理分类以心理学而不

---

是以不稳定的社会文化为基础，因此用他作为长期市场细分的基础更加合理。从传统的市场细分到心理市场细分后，当一个人的区域和社会经济地位发生变化时，由于他的左至右脑优势和感官偏好没有发生变化，他也不会改变。

在下文中，分析主要的神经语言程序（NLP）中的超越程序（Meta Programs），以便用于为关系营销收集顾客信息以及用于心理市场细分。

## 顾客资料营销技术

通过识别个性化的思考特征，关系营销人员能够更好地理解顾客。他将知道要问什么问题、顾客对产品和服务可能产生的看法、顾客最想买的是什么。神经语言程序（NLP）的成功主要表现在治疗、培训以及教授等面对面的提议和沟通方面。但是神经语言程序（NLP）中的超越程序（Meta Programs）可用于利用顾客资料进行直接（遥远）营销。这种情况下，是收集顾客资料的媒介和渠道（例如，电子邮件、电话或上网）发生变化而不是资料的内容发生变化。

每一个顾客都有许多潜在的信息。这些信息包括他们对颜色、语言和符号的反应、是否愿意尝试新事物或对产品可靠性的评价。每个顾客的生理结构和思维过程是基本相同的。一旦我们知道顾客的思考过程，就有可能采取适当的技术获得需要的信息，提出恰当的问题，就会得到想要的结果。如果你不知道表面行为背后的原

因，你就不可能知道事情的本质。资料营销技术是处理顾客资料的成本不断下降的结果。运用神经语言程序（NLP）技巧能收集到新的顾客信息，这对于资料营销技术的提高是一个机遇。

## 品牌吸引力

沟通模式和神经语言程序（NLP）技巧可运用于广告、品牌概念和管理方面。因此，营销中促销将在感官信息的沟通方面更加复杂和有效。我们都知道形象、音乐、声音、气味、品位及其激发的强烈情感产生的营销作用。但是利用感官促销仍采用传统的批发（把他称为猎枪）广告形式对感官进行影响，充其量也就是把顾客作为具有某种个性特征的个人来对待。

除了顾客的感官优势不同之外，大脑的左边和右边对输入信息的处理方法完全不同，第五章列举广告商如何影响逻辑型和直觉型的思考者。第六到第九章论述的每个超越程序（Meta Programs）都提供了通过品牌和广告信息与顾客进行更有效沟通的方法。利用更直接的方式和使用顾客的“语言”，抓住营销中许多机遇。识别品牌激发的个性和感情，并把他们作为品牌信息的一部分。第九章说明公司和品牌特征在心对心的营销中的重要性，详细内容见我的书《公司忠诚才能》（Corporate Charisma）（Piatkus）。

一旦你了解这些普通的个性化特征，你就会运用连续的品牌政策，建立一个全面的公司形象。认识到具体

---

的“思维过程”并在传递信息时如何对他加以利用，这就是心理细分市场营销。

## 建立顾客感觉

人们已经知道，长期以来产品和服务中的“无形因素”是顾客购买的主要原因。西奥多·莱维特（Theodore Levitt）的“全面产品概念”已经说明了在通用产品和服务之外顾客期望的东西，也即顾客购买的表面背后的原因。顾客感觉的是无形利益的变化，这些无形利益是购买决策和对产品忠诚的基础。通过识别顾客感觉的形成过程，特别是识别顾客的超越程序（Meta Programs），神经语言程序（NLP）从典型的营销案例中总结出规律。营销人员不能仅考虑有形产品、可观察的服务和可衡量的标准，这些内容容易被竞争对手赶上。要满足顾客的各种需要，加深对顾客的了解，心对心的关系就会更加融洽。心对心的营销会形成更好的关系、相互之间会更加忠诚以及为企业能带来更多的业务。

## 与顾客进行恰当的沟通

顾客和供应商公司接触的各种重要场合，都需要运用人与人之间沟通的复杂技巧。饭店的接待员、服务技工以及销售人员，都会从一些重要的个人之间沟通的技巧中受益。例如，现在对为顾客服务所进行培训的内容，远远超出了可观察的行为和语言。员工的信仰、态

度以及顾客的感觉都会成为影响沟通的因素。神经语言程序（NLP）的某种信仰变化对改进沟通效果是有用的，但是在市场营销领域中没有得到运用。作为供应商代表，这种深层次变化将确保身体语言和直接与顾客交往时的恰当性。

偶尔地与顾客直接接触是重要的，这时能形成印象并产生爱与恨的情感。根据在前面提到的神经语言程序（NLP）假设“你必须沟通”，与顾客接触结果，要么是有意识地建立一个特别而持久的公司形象，要么是让客户对公司产生误解。客户误解时，他们认为你的形象很差、信息不一致或你的言行不一致，对与特殊客户的沟通进行管理将会获得更多的反馈信息。下列内容必须一致：

- ◇信息内容与表达方式（内容和方式）。
- ◇信息内容与信仰和感觉（态度）。
- ◇语言与行动（言行一致）。

## 顾客的愿望

顾客的许多购买行为由他的愿望所决定，而与他目前的生活方式和社会地位无关。愿望是购买的另一个心理原因。只有心对心的营销，才能理解客户的愿望并把他转变为不断的购买行为。即使所谓的冲动性购买，一旦理解冲动的形成过程，就可把他作为一种持续的心理战略。每种行为都可看作是感官对所见、所听、所嗅或各种广告媒介所进行的反应。战略一定要具有持续性和

---

可靠性。即使购买者没有意识到，冲动行为或非理性行为也有自己原因和目的。运用神经语言程序（NLP）方法，就能“制定”真正理解和与顾客的购买习惯相适应的顾客战略。

神经语言程序（NLP）提供了个性化地理解顾客的技巧。这些技巧不是观察顾客的表面行为，而是理解他的想法、感觉以及如何对他进行激励。在许多领域中非常有效的沟通技巧仅仅运用于一对一的营销，其他营销方式都没有采用这些技巧。本书的目的之一是把这些模式和技巧运用到产品和服务营销。

与批量沟通相比，一对一的沟通的好处在建立双方之间的融洽关系以及理解方面显而易见。神经语言程序（NLP）在面对面的销售中已经得到成功的运用。但是，心理模式在先进营销方式中的运用并不常见。

## 公司个性

顾客会对公司及其产品形成感觉。顾客购买产品包装（前面提到的全面产品概念），他对包装的感觉反映的是供应商的员工、文化、友好、可靠性。与顾客的个性化特征相一致就能建立密切关系。IBM 和联邦快递的利润除了来自于差异性的产品以外，还来自他们独特的公司形象或个性化。此时，雇员和顾客对公司的忠诚达到崇拜的境界。第九章论述心对心的营销中的公司也就是供应商。

一个公司的个性是长期形成的，有时与顾客所崇拜

的领导人相关。目前几乎没有一个公司的市场定位是积极而有意识的公司形象战略的结果，即使推行有意识的形象战略也不例外。很多因素影响着顾客对供应商公司的感觉。一个有影响力的领导人的个性，例如，联邦快递 (Federal Express) 的弗雷德·史密斯 (Fred Smith) 或 Marks & Spencer 的罗德·西爱夫 (Lord Sieff)，对公司文化和外部公众对公司的感觉都有重要影响，他的个性已经融入公司文化。

建立和管理一种独特和实在的公司文化，要求公司中的每个员工都必须遵守，顾客就会把他作为公司的个性。公司的个性包括自身的品牌和形象。公司必须“言行一致”，否则，就会不断地破坏他的个性。公司要改变他的身份或个性时，要有效地把改变的信息传递给顾客。

在批发营销的前期，没有注意公司形象。后来，顾客与公司一样更加个性化，不再是一个没有名字的数字。为了建立与顾客的伙伴关系，激发他的忠诚和情感，公司必须有与顾客一致的思想。现在已经认识到一直保持良好的公司形象品牌的重要性。我们能有意识地建立和管理期望的公司文化，并对员工、顾客和外界加以宣传。当然，公司的意识是不存在的，公司仅是一个法人实体。但是公司有成百上千的员工的意识、领导人有自己的考虑。这些意识的作用或影响是不同的，一个有名的 CEO 很快就能改变顾客对公司的感觉。通过员工的行为以及他们与顾客的接触，这些个性化的意识就

---

成为公司的“个性”。

但是直接与顾客接触时，很多地位较低的员工在建立顾客感觉中充当了重要角色。不管各种思想的影响力如何，通过统一的愿望、使命和价值观，这些分散的思想就能综合成一个统一的公司文化和个性。不管在资产负债表上如何进行计量，他对于每个企业来说都是无价的资产。

## 创建营销

除了改进沟通的模式和技巧（这是所有营销的内容）之外，神经语言程序（NLP）还提供各种“重新组织”技巧。重新组织是从不同的角度看待和“组织”事情，从不同的角度发现熟悉的情景的新见解。创造性的思考是营销成功的关键因素，但是这又增加了新的营销内容，不断创新将确保竞争优势。在回答顾客提出的下列重要问题时，已经运用了重新组织技巧，这些问题包括“我们在经营什么”以及有关产品、服务的其他问题。

以前把创造性与新产品开发和技术变革相联系。一对一的营销趋势所讲的创造性以顾客为中心，而不是以产品为中心。问题是如何理解顾客的意识？你如何赢得他们的关注以及让他们同意提供私人信息？作为相互忠诚的交换，你能为他们提供什么？你将如何处理你得到的零散信息？你如何在每次与顾客接触时让他有意外的惊喜？基本还没有开始把这些创造性的营销思想运用到

理解顾客上面。

## 确定目标

神经语言程序（NLP）使用的确定经营目标的方法比传统的方法更加综合。这有助于理解顾客的“成果”、渴望和需求，这些方法运用了前文论述的感觉过滤器。这包括其他沟通模式没有考虑到的重要的潜意识行为。许多购买行为不能仅仅通过理性分析或有意识的思考过程来解释。强调潜意识的“目的”也许是产生购买行为的关键。他增加了市场营销理论和实践的新内容。

营销人员在确定他的营销和经营目标时，认为理性分析更重要，经常采用神经语言程序（NLP）提出的原则。这些原则包括在书《为管理人员的 NLP》（Piatkus）一书中。

## 营销语言

关于语言以及他在沟通中的作用，神经语言程序（NLP）有许多论述。例如，以感官为基础的“预测”（像“我明白你的意思”和“我听见你说的话”）都可用于确定顾客的感官偏好并对他作出反应。通过隐喻、类比和讲故事来进行沟通效果更好。最好的销售人员和广告词的撰写者，本能地知道如何发挥语言的最佳效果。但是在许多情况下，他们不理解引起顾客反应的心理过程和本章提到的特别的神经语言程序（NLP）模式，这

---

一过程是把大脑中的神经“兴奋”转变成“喜欢”或“不喜欢”、“爱”或“恨”、继续购买或转而购买竞争对手的产品。如果忽视了这些内容，营销人员就不能从大量的广告活动中取得成功，更不用提赢得忠诚顾客。

米尔顿·埃里克逊（Milton Erickson），一位杰出的治疗睡眠的专家，因他模棱两可的或“艺术性地含糊”的语言模式而著名。对于接受者来说，这些语言有强烈的但是潜意识的影响，实际上已经发现他是实现最佳销售业绩（尽管是一个潜意识的或“自然的”技巧）以及在治疗和咨询时沟通成功的关键。但是，没有对思维过程的理解以及语言模式的帮助，这些策略也像理性分析的人一样存在不足。这是市场营销需要注意的地方。

另一方面，确切地说“超越模式（meta model）”语言能用于引导顾客的感觉，但是仍认为人类的行为具有不可预测性，任何预测想法都是异想天开。这些模式发挥作用已有很长时间，由于市场营销领域被许多有形媒体和短期性的关心所占据，他在此领域中没有任何影响。除了模式之外，还包括有用的技巧，这些技巧是理解顾客以及与他进行沟通的新方法。详细内容见书《21天里的神经语言程序（NLP）》（Piatkus）。

## 超越程序（Meta Programs） 市场细分

本节中，将介绍一些超越程序（Meta Programs）。

将会提出一些新术语。从营销人员熟悉的市场定位和市场细分的角度来看，每一种模式的思维方式都不陌生。广告商和营销人员已经试图在一些传统活动中运用这些模式的特征。但是，没有公司把他们运用到顾客关系营销战略，顾客关系营销战略使你与顾客沟通时受益的方面，是你获得竞争优势的原因。选择出的超越程序（Meta Programs）表（针对主流市场营销目的所进行的选择）远不够全面，尽管对这些内容加以考虑后会得到很多观点。对顾客如何思考作进一步了解并作出创造性反应时，就会获得最佳效果。不能装出了解你顾客的样子，你也不一定了解他们。但是只要他们是人，一旦你理解并采用心对心的沟通技巧，就会发现他们并不像过去看起来的那样神秘和不可预测。

思维方式的变化很慢而且有明显的连贯性。信仰和态度已经长期地融入心中，通常对包括顾客在内的每一个人，都需要做不同的事情，采取不同的行动和理解方式。对于营销人员来说，改变这些所谓的超越程序（Meta Programs）是一件非常困难的事情。对他们加以理解并作出反应是可行的，并且能产生特殊的效果。如果顾客真的是上帝，那么他的价值观、信仰、品位和其他感觉也应得到重视。

## 超越程序（Meta Programs）市场细分方法

根据超越程序（Meta Programs）对市场进行分类有两种方法：一种方法是使用不同的心理战略或超越程

---

序 (Meta Programs) 作为细分顾客市场的基础。这种分类提出有关顾客想法的见解。因此, 就像顾客的年龄和收入差别一样, 当他们有类似的思考风格和个性的时候, 就可以把他们分为一组。实际上, 思维方式比熟悉的人口资料更重要或预测顾客行为时更加有用。知道两个外表类似的顾客完全不同, 这将有助于关注某种思想, 并有针对性地作出反应。另一种方法是使用类别作为市场研究的基础, 确定个性化顾客的思考偏好或他在分类中的类型。

## 超越程序 (Meta Programs) 比较

把不同的思考特征看作是存在的差异, 一些人在差异的一端, 一些人在差异的另一端, 其他的人处于中间。不同的人对相同的外界、人以及行为的看法存在显著差异, 这是共识。对于许多人来说, 看待外界的观点与众不同, 至少不是现有的最正确的观点。你会想起已经提到的第一个假设“认识 (你的见解或我的见解) 不是现实 (真实的)”。不同人之间的超越程序 (Meta Programs) 或思维战略的主要的心理差异如下:

◇逻辑 (左脑) 与直觉 (右脑)。现正在大量研究这方面的内容, 并且已经将其研究成果运用于学习、自我发展、创造性等方面。除了广告 (借助于情感和意识) 外, 他没有对传统的市场营销细分起任何作用。各种以调查问卷为基础的工具都能发现这些基本的个性差异, 这有时被称为脑半球的极点作用。其他的研究结果

有四象限分类，但是仍以大脑的不同部分对意识的加工方法不同为基础。详细内容见第五章。

◇喜欢快乐与远离痛苦，反之亦然。在销售和产品促销中运用引起痛苦/快乐的一般性因素。但是与人类的一般性特征一样，没有理解也没有识别出不同顾客快乐和痛苦的原因。例如，所有的人都会因受到某种因素的刺激而产生快乐和痛苦的感觉，但是我们更容易对购买的快乐还是对不购买的痛苦作出反应呢？在任何情况下，当考虑到心理因素时，他们对销售的作用超出持续的顾客关系。仍然强调市场份额而不是顾客份额。上面的右脑/左脑差异的运用也非常有限，不把他用于反对促销或销售战略的营销的心理细分。这些不同的方法非常有用（正如乐观/悲观的反差、一半—全部/一半—零的结果），影响购买的这一因素比年龄或容易获得的潜在顾客的收入数据重要得多。

◇在视觉方面有优势的人。这些人在对外部形象进行反映时，容易把他通过视觉内部化。这与后面的两个感官类型在第六章里介绍。

◇听觉占优势的人。他们在听取信息时，常常采用自言自语的方式，思考时对文字运用比图像要多。一个好的听众，视觉和语言方面的销售攻势对他来说是白费的：“用简单的英语告诉我就可以”。

◇触角占优势的人。要通过物体和无形的内部感觉而不是图片和文字去影响他们。他想触摸和试用产品。

◇内部激励与外部激励。看起来不需要外部承认的

---

人，实际上进行自我评价。他们不关心乔妮（Jones）的想法，流行的广告内容“影响他们的想法”对内部激励的人来说是白费，甚至产生副作用。他们确定用于衡量自己的标准。

◇冒险型与保守型。就是开拓型的领导者与绵羊式的追随者，“尝试新事物”的人与“试了又试”的人。

◇想知道。这些人想知道有关如何工作、细小的图案或某种特征等的具体内容。这与下面的四种类型构成所谓的生活内容模式，详细内容见第八章。

◇想做。“什么时候开始做？”、“让我试试。”、“我必须做什么？”

◇想拥有和得到。“对于我的付出，我会真正得到什么？我自己将获得、拥有什么？”，假如你是一个饭店或旅游公司的经营人员、培训或保险公司人员，你如何对这样的人用有形的东西进行强化？顾客将“得到”什么东西？

◇想成为某种人。“这将使我成为某种人？如何我才能有不一样的感觉？这会使我成为高尔夫球手、作家吗？我将会满意、高兴和成功吗？”，把“成为”某种人（自由、年轻、幸福等）的想法运用到各种品牌和产品信息中。

◇想讲述的人。“某某人的想法是什么？他们幸福吗？他们喜欢我、尊重我吗？这次购买给他们的印象深吗？”这是前面提到的外部激励型的人的想法，但是他们关注的是个人之间的关系，而不是在工作或某种环境

中的形象。

◇考虑必要性的人。他们应该或必须做什么，而不是可能做什么，他们能做什么。反之，亦然。详细内容见第八章。

◇普通型的人，而不是差异型和期望型的人。反之，亦然。这部分内容也在第八章。

这些是在我们的思维、购买或其他行为中存在的重大差别。每一差别是一个潜在的细分市场，因为有数百万人属于这一类。这种细分市场类型，与不能识别每一个顾客感觉差异的区域细分市场相比，很显然更有助于营销的成功。市场营销研究的重点从人口资料转移到顾客心理，简单地说，发生了从数量到质量的变化。但是心理研究倾向于根据乔恩的 (Jung's) 理性—直觉、内向—外向这样的差异进行分类，这些分类标准过于简单化。可以使用“时尚者”、“技术趋动者”、“孜孜从事者”等术语来反映现代顾客的类型，这些标准容易想像和记住。但是，没有固定不变的标准。甚至在对顾客进行分类后，仍然存在某类顾客中最关键的特征是什么的问题。顾客心中存在的差异与研究人员观察到的差异一样多。

“意识技术”在营销中的运用已经有很长时间。在一对一营销中的行为和信仰能被改变时，神经语言程序 (NLP) 更能发挥作用。销售是受到影响最大的营销领域。把神经语言程序 (NLP) 的原则运用到销售和为顾客提供服务方面并不困难，难的是把他运用到主要的市

---

场营销功能上。因此，沟通艺术是为顾客提供优质服务的基础。正如已经预测到的结果一样，在一对一的关系市场营销战略中，心对心的营销模式是最佳的，应放弃使用批发营销。

让人吃惊的是，人们思考方式一旦形成，就具有连续性和可预测性。实际上，与为顾客服务的公司“意识”相比，顾客的意识变化更小（例如，他们不会更改政策和进行周期性的结构调整）。因此，尽管顾客是不同的，是惟一的，但是他们的个性化信仰和“特定意识”具有明显的稳定性。一旦你了解“他们样子如何”，顾客就不再是敌人。顾客是习惯的遵守者。这些营销智慧能培养顾客的忠诚度，这是关系营销战略必须考虑的。拥有这些智慧，就会获得特别的竞争优势。

## 第四章

---

# 4 建立关系

---

一个汽车冲洗独资业主，通过计算机来跟踪他顾客的冲洗频率，运用汽车牌照来识别顾客。他很快发现，顾客中的  $\frac{2}{3}$  一年仅来一至二次，其余  $\frac{1}{3}$  冲洗汽车一年超过两次，而且，占他的业务量的  $\frac{2}{3}$ 。因此，他设计一些激励因素增加常来洗车的顾客。例如，他给两个星期之内就回来洗车的顾客折扣券，对他们给予特别的关照，劝说他们购买像打蜡和冲洗车底这样的额外服务。对计算机上提出的问题进行回答，顾客就能获得更多的折扣。为建立关系而增加额外的接触，顾客一驾驶进附有牌照数字的汽车，他的名字就会出现在屏幕上，以便把他作为个性化的个体进行销售。这个业主的汽车冲洗业务很快就超过竞争对手，并建立了众口称赞的友好服务声誉。而且，反映出许多关系营销的关键特征，说明了真正以顾客为中心的核心内容。

不同的行业中都存在类似的例子。例如，一家小公司的主营业务是为顾客配送各种货物，根据配送货物的价值收取费用。他每天通过电话或传真获得订单。这家公司为顾客提供冰箱、冷冻器以及百货店中典型的储藏室等储藏工具，以便顾客不在家时能够配送。在试验阶段就发现顾客一年平均接受 3600 项服务，收入超过 6000 美元。推荐提供的特殊服务时以实际交易为基础，因此，促销的有效性得到很快地提高，容易获得顾客的忠诚。为每项服务确定正常的固定费用，但是随着个性化顾客购买价值的增加，就应把固定费用减少或取消。营销的基础是顾客，而不是产品（不仅仅是提供什么产

---

品) 和长期关系。

一家经营医院用床的公司对其顾客经理进行奖励以增加顾客份额为依据，而不是以销售额为基础。他的目标是顾客份额而不是传统的市场份额。

## 大公司

除了对少数重要顾客采用业务对业务的营销方式之外，著名的公司几乎都没有建立顾客关系的方法。联合利华 (Unilever) 或普罗卡特 & 加盟布尔 (Procter & Gamble) 等大百货食品供应商与沃尔·玛特 (Wal-Mart)、特斯科 (Tesco) 或家乐福 (Carrefour) 等大中间商之间存在特殊的一对一的关系。即使有关产品相当标准，但像配送、信息和其他服务等业务项目却是个性化的，这样就建立了长期关系。

对于终端的顾客，却不存在这样的关系。不管信息和交易资料如何复杂，圣恩斯布雷 (Sainsbury)、特斯科 (Tesco) 等零售商和巴克莱斯 (Barclays)、莱罗德斯 TSB (Lloyds TSB) 等银行都不能与他们的成百上千的顾客建立双向关系，尽管这些顾客非常忠诚，而且是长期客户。因此，不管提供什么忠诚奖励，终端顾客仍然只是一个为寄送邮件服务的名字，提供加工信息所需要的原始资料。

## 有关上网

与街道商业相比，电子商务处于关系营销策略的前沿，这是一种快速的双向沟通和相互关系一致的媒介。他主要反映了这样一个事实，网上商务通常不受传统方式及其所需要的相应实物基础设施的约束。“新渠道”的优势可用于解释现在著名的公司使用电子商务的原因。特别适用于能够独自使用某种专有技术的公司。

著名的电子商务开拓者是西斯可公司（Cisco）、福特公司（Ford）、通用电器公司（GE）、戴尔公司（Dell）和维塞公司（Visa）。这些公司不仅运用网络为顾客提供服务，而且通过网络与供应商进行沟通，以便及时取得供应商提供的售后服务。例如，福特公司（Ford）通过网络向供应商订货，并通知供应商送货地点。通过网络可以找到共性，建立彼此之间的信任，深深地渗透到双方的公司中。西斯可（Cisco）公司是一家生产商，他生产的产品中网络设备所占的比重最大，因此，这些网络设备被看作是制造商和顾客之间的“先进媒体”。联合国（UK）的RS是一种主要的电子部件，美国（USA）的Marshall为他的成千上万个顾客提供各种产品信息和技术支持。拥有近二百个供应商的查姆德克斯（Chemdex），为进行研究的化学家提供近五十万种实验用产品。他们的网站远不只是网上订货时使用，而

---

且还提供各种软件，支持顾客在网上购买决策。这种网上商业工具以及其固有的互动性，不仅能为顾客提供更好的服务，而且还构成长期顾客关系的基础。

家庭商场（Home Shopping）是一个快速成长的网站，他能培养个性化顾客关系，著名的公司通过他进入网络。例如，戴尔（Dell）公司每天通过戴尔网（Dell.com）的销售额约为 500 万美元。联合王国（UK）的 Tesco 指导（Tesco Direct）和 Tesco 母亲（Tesco Mother）和孩子（Baby）也通过他们的网站获得成功。阿曼佐恩网（Amazon.com）和联合阿曼佐恩网（Amazon.co.uk）开始时销售书，但是现在利用他们的市场优势销售其他产品，也许这是最典型的例子。但是“购物”的含义在发生变化。阿曼佐恩（Amazon）的顾客能够分享彼此的见解，能够利用在最大的街面书店中也不可能的方法与作者沟通。B&Q 是一个亲自动手做（DIY）的连锁店，他的网站约有 500 页，内容包括产品目录、对亲自动手做（DIY）热心者的指导步骤以及商场购物说明和地理位置图。这是一个将传统的零售方式和网上销售方式相结合的例子。他表明经营目标是同时成功地运用两种营销方式。

供应商与顾客建立伙伴关系是网上购物成功的一个标志。国际商用机器公司（IBM）在某一些领域有网上家庭购物的经验，他的 2500 个员工在中午之前收到的订单都能在当天配送。可把这种伙伴关系运用到服务领域。家庭仓库（Home Depot）是一个在网上为建筑商和

国内顾客提供亲自动手做（DIY）指导的零售商。他充当一个票据交换所的角色，为建筑商和本地的分包商提供服务。他为商务人员评估工作提供帮助，而且传递信息以帮助他们减少存货。

许多公司运用信息技术和因特网为顾客提供良好的服务而获得成功，而不是与顾客建立关系，更谈不上进行心对心的营销。尽管这些公司为交易作了很好的准备，但是他们没有任何一个是一对一营销的例子。

网上交易的又一个例子是拍卖，他充分利用网上即时交易和大量顾客资料的优势，增加顾客“感觉到的价值”。供应商通过这些资料获知其股票盈利时进行转让。Auction.com 以低价出售其多余的网上广告空间的开拓者。

网络另一个作用是形成所谓的“产出管理”和自动购买。例如，据说可口可乐（Coca-Cola）正在做一个根据气候进行定价调整的试验。但是营销中的这类例子不是一对一的象征。以市场为导向的定价仅仅是传统的规模市场中供给和需求经济模型的反映。但是这种方式并不妨碍个性化顾客关系的建立。即不管天气如何，仍然给最佳顾客特殊价格。只需要一些恰当的资料，网上供应商就能培养顾客关系并取得他们带来的利润。一些著名网站的拍卖——信息——票据交换所角色已经改变了“购物”的本质以及单向的、匿名的公司和顾客的关系。

能够运用网络的公司与许多网上新手不一样，这些

---

公司在为自身利益考虑的同时，也考虑供应商的利益。这样他们就能得到供应商的及时供货，并从双方之间的长期关系中受益。处于逆境中时，他们能更好地合作，增加双方的利益。顾客在这样的伙伴关系中获得更大的满足，这种满足比在真实环境中或存在心理阻碍的条件下更容易得到。

大公司、小公司或个性化顾客都能利用网络带来的各种新的服务方式。这些服务方式是建立全面顾客关系的有用工具。

派派思 (Peppers) 和罗杰斯集团 (Rogers Group) 随机地对他们的网络用户的上网习惯和偏好进行调查。调查发现顾客都希望得到个性化服务。网络用户不但喜欢他们访问的网站具有个性化，而且期望这些网站提供个性化服务，否则，他们就会产生抱怨情绪。调查还发现，顾客也知道个性化的网站需要他们提供私人信息，只要他们的隐私能够得到保护，他们也愿意提供。实际上，所有的被调查者都在网站注册，而且提供了他们的私人信息。喜欢个性化服务的用户一周上网八小时以上，占样本的 63%。85% 的用户在过去的六个月中有在网上购物的经历，73% 的用户希望网站记住他们的基本信息，50% 的用户为了得到个性化的网上服务愿意提供私人信息。当谈到他们提供的私人信息的时候，近 2/3 的用户有意见。用户关心私人的信息并不奇怪。约 60% 的用户赞同，在他们提供私人信息之前网站应进行说明。有趣的是很多网上供应商并没有提供他们的基本信

息。显然，顾客希望建立关系，愿意提供私人信息。所有这些都说明了顾客关系营销是心对心的营销的基础。

这些例子说明，在信息更加复杂的情况下，顾客和销售人员在营销中更加重要。以顾客为中心的作用及其所带来的利益随着因特网的普及而增加：

- ◇各种具有连贯性的可以利用渠道。
- ◇选择自我服务方式能降低成本并获得 24 小时服务。

务。

- ◇调查和交易之间的转换率。
- ◇更加信任网上交易的安全性。
- ◇增加销售额并产生交叉销售的机遇。
- ◇增加顾客的知识，以便形成个性化关系。
- ◇关注促销/市场的提供物。
- ◇根据顾客的价值观提供个性化的服务。
- ◇根据顾客偏好提供服务。
- ◇个性化的服务方式。
- ◇增加顾客的舒适度和忠诚度。
- ◇提高对第一个电话问题进行解答的质量。

这些顾客关系，不管是汽车冲洗还是电子零售商，都是一个动态的过程。供应商要不断地提出服务的新理念，让顾客感到意外地惊喜。这些基本原则是简单而有用的：找出你的最佳顾客，设计一些使他们重复购买的激励因素。

总结许多电子商务开拓公司的失败可得到如下经验：与传统的销售网点相比，网上商务的最终好处在于

---

建立长期顾客关系。例如，爱格（Egg）网上银行能与街上的大银行竞争，甚至他的电话分行也有自己的优势。通过避免人工以及物质基础设施，例如，分支机构和电话中心，信息化了的企业就能摆脱过去各种经营方式的痕迹而进入盈利状态。一些经营网络的大公司持续亏损，但是他们并没有放弃。很多公司迅速地进入这个行业。例如，通过网络向国际礼花/问候公司订货时，他只收取正常费用的一半。“真实的”网上银行的竞争优势在于其利息率，这说明在成本优势方面通过网络经营的企业做得很好。来高（Lego）是又一个迅速地培养大规模的网上市场的公司，他的优势不仅是短期销售 and 市场份额，或节约大量传统广告的高成本，而且还有增加新顾客感觉到的全面产品的价值。网络技术仅仅为旧式的、以顾客为第一的市场营销提供了机遇和工具。

## 简单的顾客关系营销观点

在一对一营销阶段，几乎还没有理解作为个体的顾客的想法。但通过把他作为个体来对待，表达对他的兴趣，这已经是一个关键性的开始。考虑每个顾客购买什么，就会赢得声誉和竞争优势。但是有多少供应商对顾客表现这种特殊兴趣呢？培养关系的方法很多。

快速、持续的高质量服务是顾客最需要的，这是最基本的必须满足的要求。提供的服务达到基本要求时，

与顾客的特殊关系将增加他的满意感。特殊关系能把短期的、每次交易的满意感转变成顾客的长期忠诚。这就是前面提到的一对一关系，也是在本书中主张的心对心的营销基础。

顾客已经了解到批发营销的好处，但却越来越不能忍受他的缺点。一些供应商特别是提供服务的企业，如果继续采用价格竞争手段，将失去竞争力。他们应树立下列简单营销理念：

- ◇以重复销售的理念来进行营销。
- ◇营销目标是生命周期“顾客份额”。
- ◇不断增加建立的特殊关系的价值。

根深蒂固的态度阻碍了这些简单理念的运用，使之不可能在一夜之间发生改变。但是越来越多的企业领导人赞同顾客关系是当今成功的关键。尽管生命周期顾客价值的回报期较长，但是企业已经由于采纳了一对一的营销政策而开始获得回报。

## 建立顾客关系的业务

一个公司有三种业务，每一种业务都有着特殊的作用，都是公司长期成功的关键：

◇建立顾客关系的业务。这种业务的重点是识别顾客并与之建立关系。销售、提供售后服务、与顾客在网上沟通、询问顾客以及解决顾客的抱怨就是进行建立顾

---

客关系的业务。

◇产品革新业务。这种业务包括设计出有吸引力的产品以及让人满意的服务，并把他们推向市场。

◇基础设施业务。这种业务的主要功能是管理生产、储存、分销、会计和与顾客沟通等重复性事务。

这些业务并不是独立的，他们是相互依存、存在着交叉功能的重要过程。传统上，这三项业务存在于一家独立的公司中。他们没有分属于三家公司，这是因为他们之间相互依存的程度更需要加强合作。但是一段时间以来，由于外部环境的变化，这种状况的经济性也在发生改变。因此，必须改变处理顾客关系方式以及调整产品和基础设施满足顾客新需求的方法。

每一项业务是独立或分开并不是固定不变的。每个企业能生产的产品范围是有限的，但是，长期顾客关系意味着能够提供顾客所需要的产品，而不是你碰巧生产的产品。基础设施支持的新产品开发可能并不适合顾客关系营销的要求。顾客关系需要长期稳定的建立在信息基础之上。另一方面，产品革新是一项以配送速度为基础的计划业务。基础设施业务以满足公司的全部需求为基础，具有常规性、可预测性、标准化以及规模经济性。顾客关系业务反映的是顾客的特别需求及其个性化，为不同价值观的顾客提供不同的产品和服务。

在关注其中某项业务时（这儿指关注关系），这三者之间就存在重要差别。如果不理解他们的差别以及如何从事某种业务，那么相互之间的作用就会抵消。你不

能使范围（顾客关系）、速度（产品革新）和规模（基础设施）在一个公司内部保持一致。如果这样做将不会有结果。离开这三种业务，我们所关注的顾客关系业务就不会获得成功。

### 与供应商建立伙伴关系

电子商务是战略伙伴和合作关系的特征，建立了战略伙伴和合作关系后就不再坚持传统的组织模式。例如，阿曼佐恩（Amazon. com）通过增加书和电视机的品种建立了顾客关系。但是，并不意味着必须具有储存每一件货物或具备能生产一切产品的基础设施，这些可以依赖他的平等的战略伙伴。

雅虎（Yahoo）是注重顾客关系的又一个重要例子。许多人可能把雅虎（Yahoo）看作是一个搜索引擎。实际上是英克托米（Inktomi）提供了这一功能，这家公司的计算机专长使同时搜索数百万网页成为可能，他为雅虎（Yahoo）提供革新产品。雅虎（Yahoo）也和电话电报公司（AT&T）建立了关系，电话电报公司（AT&T）为雅虎（Yahoo）提供大部分基础设施。雅虎（Yahoo）并没有什么特殊性，但是他代表着经营变革的方向，不但强调长期顾客关系，而且还强调战略性的供应商伙伴关系，在一对一的顾客关系中不仅会产生相同的信仰，而且还会带来协同效应。

---

## 信息电子日记 ( Infomediaries )

雅虎 (Yahoo) 是一本“信息电子日记” (infomediary)。他的主要作用是获得和管理顾客信息，这些信息为网络产品以及基础设施供应商提供了价值。他的协同效果超出习惯进行的生产合并带来的好处 (有时是分拆)。

除了提供因特网服务之外，这些基本业务还发生着其他变化。例如，传统的汽车经销商将逐渐放弃他们的顾客关系业务。包括各个制造商的各种独立信息的网上信息电子日记 (infomediary)，将成为成功地进行营销的信息库。顾客想知道哪辆车满足他的需要、车的价格、交货日期、保险费以及服务，也许还想知道有关购车的联系方式、为购车提供的财务服务等信息。这本有用的信息电子日记 (infomediary) 将提供这些内容，换句话说，信息电子日记 (infomediary) 将提供顾客购车所需要的全部信息。他的关键作用是收集顾客信息、建立与顾客的关系以及培养顾客的忠诚度。

制造商和经销商不再具有控制重要的顾客界面的能力。在执行各自的业务，即生产好的汽车 (产品业务)、控制全球的展厅和服务设施 (基础设施业务) 时如果试图这样做，则会降低产品质量，增加产品的成本。“把一件事情做好”就是这种经营哲学的总结。

这并不是说顾客关系专家将发挥所有作用。不管是谁都能不断地生产高质量的有竞争力的汽车、提供服

务、保险、财务、备件等有吸引力的业务。独立的信息电子日记 (infomediary) 仅仅提到顾客方面, 应时刻把顾客放在第一位, 为他们提供最好的产品和服务。没有很好地发挥这三种业务的作用的公司值得担心。但是, 不能就每件事情都责备因特网。好的经营就是通过各种渠道和利用各种技术提供优秀的服务。在上述传统的三种业务模式下, 忽视其中某种业务都让人担心。

### 关系研究

市场研究证明了顾客关系的重要性。1999年, 对电子商务决策者所进行调查表明, 他们最关心的是找到恰当的技术, 更好地衡量 (米) 对顾客和市场营销的投资回报率。10个月后, 同样的调查表明, 他们最关心的是知道最有价值的顾客组合 (1999年排第7位)。这个调查结果足以证明, 个性化的顾客信息是营销的基本要求。在2000年的调查中, 排第2位的是理解电子营销相对传统营销的价值 (从第20位上升到第2位), 排第5位的是对个性化顾客细分的理解 (从12位上升到第5位)。

短期内的巨大变化表明, 因特网商务人员的顾客关系营销意识在增强。但是, 他们的营销中还有批发营销的痕迹, 我特别强调进行关系营销时, 要进行如下观念转变, 即从区域细分 (顾客细分) 到真正的一对一、再到顾客关系营销。

---

# 顾客关系营销

每个企业都在某种程度上关注顾客关系营销，他是上述重要的三项业务之一。在营销作为一个经营工具时，没有关注顾客关系营销的内容。但是，在未来他是衡量企业营销水平的关键内容。

## 顾客关系营销的定义

大家对关系营销进行广泛讨论，并试图以各种方式进行，但是对他还缺乏理解。正如下面所作的说明：在盈利的条件下，建立、保持并加强与顾客以及其他合作伙伴的关系，以便实现各方的目标。通过相互交换和履行承诺而获得成功。

关系营销在产品销售和服务领域已普遍存在，而且正在被广泛推广。“关系”具有长期性和个性化、或指一对一的关系。他的主要目标是建立顾客对产品和公司品牌的忠诚。正如前面提到的一样，忠诚的顾客比满意的顾客更有价值。通过吸引顾客，建立和保持互惠互利的关系来进行关系营销。

## “逐步”收集信息

对顾客关系营销重要性的意识逐渐增强，但是这对

许多公司以前的意图不太有利。在一次有关关系营销的调查中，大约有一半被调查者认为这种营销方式“无效”，有一半认为“非常有效”。这说明了一个重要事实，在对顾客的思维进行影响的过程中，所采取的一些不恰当方式实际上会驱赶顾客。强调优秀的经营人员收集信息的方式是一种艺术，他们逐步收集信息，对提供信息的顾客给予奖励，而不是采用数据程序一次获得大量的信息。“点灌溉”这个术语用来描述信息的收集方式，意思是一次获得一点信息，而且对提供信息的顾客提供一些免费礼品、更多的个性化产品或特殊服务作为回报。

顾客主要是获得心理上的满足。供应商认为他已经让顾客满意并不意味着他成功了。建立顾客忠诚需要理解顾客（因此更需要一种心理方法），掌握理解顾客的原则和技巧。顾客是衡量成功标准。即使在“市场营销近视”和“顾客是上帝”提出近一代人之后的今天，许多企业还是没有恰当地做到这一点。

顾客关系营销（CRM）可用以前的营销成功标准来进行衡量。他不是新发明，而只是提出以顾客为中心的情况下营销人员应该如何行动。营销是建立能赚钱的销售关系。顾客关系营销，是在培养长期顾客忠诚和建立与顾客之间长期关系的基础上，赚取更多的利润。心对心的营销仍然是市场营销。但是，他使用不同的营销方法来达到营销目的。

---

## 酸性营销测试

有一些有关营销成功的酸性测试，他对在以顾客为中心的背景下采用关系营销是有帮助的。通过简单的问题就能说明什么是重要的：

◇你培养潜在顾客了吗？即使在重视现在顾客、重复销售和长期忠诚时，也不能停止培养潜在顾客。但是，获得这些新顾客的方法也许在无意识地发生改变。与潜在顾客进行一对一的沟通，是一个优秀的管理顾客关系的战略。对潜在顾客的关注和投资应超过现有的顾客。

◇你在顾客心中的地位高吗？在当今，品牌与从前一样重要。他意味着在顾客心中的地位（位置），最好是重要地位。互动性的网站或信息电子日记（infomediary）等沟通工具，是与他所宣传的产品和服务一样重要的品牌。当你想迅速得到某本书的时候，你会想到谁？当你想起科幻作者的时候，你想到第一位是谁？这些“心中的第一”联想将决定你从谁处购买。保持这样的位置，与不断地提供一流服务、让顾客有意外惊喜、把每一位顾客作为个性化的人对待相比，哪种方法更好呢？

◇你给予顾客，并从顾客处得到了吗？你需要提供商品和服务之外的有价值的信息。例如，阿曼佐恩（Amazon）提供书的重点、作者以及出版商的信息，这些信息在其他的网上零售书商和街面书店中都不能找

到。该网站对你的行为进行分析，判断出你对什么书感兴趣，并直接提供给你这类书。这些服务是全面产品的一部分内容。不管顾客对他的购买行为如何解释或实际上已经知道他购买的真正原因，他的购买价值都是购买感觉到的全面产品的价值。不同的是，现在购买产品的原因可能包括许多互动性因素，即顾客与供应商之间的互惠互利关系。

◇你具有独特性吗？顾客关系营销使你在顾客心中具有不同的个性。心对心的营销使你具有独特的地位，顾客和潜在顾客认识到你独特的个性吗？

◇你紧紧地抓住市场了吗？阿曼佐恩（Amazon）迅速地建立了领先市场地位，他增加了书的种类以及电视机产品的品种。但是，他的市场领先地位是通过顾客关系营销战略取得的，该战略的重点是稳定的配送服务。写作此书时，他已经扭亏为盈。这说明强调了建立市场优势、培养长期顾客忠诚的重要性，长期顾客忠诚是企业利润的源泉，但要获得顾客忠诚需要大量投资。尽管其他电子商务企业的希望已经破灭，但是市场优势给阿曼佐恩（Amazon's）所带来的最终利润是显而易见的，他的股票价值是几十亿美元，

◇你留住顾客了吗？从长期来看，顾客关系营销是最重要的——比产品质量更重要。他以顾客为中心，这是市场营销和经营成功的关键。

本章的剩余部分，将更多地说明关系营销的范围、作用以及其他影响关系营销成功的重要内容。每一部分

---

都在关系营销中起着重要作用。在某种程度上，每一部分都会为转向关系营销和心对心的营销战略做出贡献，构成下列各节的内容：

- 顾客忠诚
- 批量顾客定制化
- 顾客盈利率
- 互动性
- 信息技术
- 直接营销

## 顾客忠诚

随着竞争及产品和服务的多样化，顾客忠诚度在以惊人的速度下降。顾客对每种产品都忠诚于两种或更多的牌子，而不是仅对一个品牌忠诚，因此，他们常常面临多种选择，结果更具不确定性。

直接营销已经影响到顾客的长期忠诚。爱斯达（Asda）、圣恩斯布雷（Sainsbury's）、特斯科（Tesco）和安全路（Safeway）等百货零售商，已经说服顾客离开大银行而在他们处储蓄。标准生活（Standard Life）和 Prudential Egg 等保险公司也在设法游说顾客。直接营销伴随着沟通技术革命的多样化特征。因此，营销人员要把他们的注意力从争取顾客转向留住顾客。关系营销关注的目标是“顾客生命周期占有率”而不应是市场

占有率。

零售商正在改写规则。法国的家乐福（Carrefour）已经进入汽车市场，联合王国（UK）的Tesco（Tesco）促销斯科达（Skoda）汽车。大宇（Daewoo）等汽车经销商现在把自己定位在B&Qs，或在Tesco（Tescos）和底克森斯（Dixons）等远离城镇的地方进行零售。因此，以前存在的顾客忠诚在改变并不奇怪。竞争使得忠诚的忠实者不再存在。

顾客忠诚是一门学科，但是，他的界限并不分明。在某些情况下，用顾客忠诚的客观标准来进行衡量时，还没有真正地获得顾客忠诚，但是顾客却是忠诚的。相反，公司认为已经提供完全满意的服务时，有些顾客却表现出低忠诚度。换句话说，顾客是完全不同的。

当然，考虑社会地位的差别和交易历史很容易做到，但是即使拥有天赋也不能解决顾客的忠诚问题，交易资料不能说明“内心世界”的内容。例如，高价值的购买历史不能解释为什么顾客突然转向竞争对手。这时需要顾客详细的心理信息（不是广泛的个性类型）以及心与心的沟通。忠诚顾客和非忠诚顾客对不同的刺激（沟通、服务标准和互动性）会采取不同的行动。忠诚不是天生的。由于每位顾客是不同的，他会采取不同的行动、作出不同的反映。忠诚的关键在于抓住顾客的心灵。

建立顾客忠诚时，关键的市场目标不是理解顾客的忠诚情况，而是理解顾客。特别要理解他的偏好、态

---

度、焦虑、愿望以及对快乐和痛苦的感觉。这是一个较高的目标。但是，神经语言程序（NLP）中提供的理解思维类型的技术很容易掌握，这些技术的运用已有数年的历史。营销忽视了获得真实的内心资料的方法，至今他仍采用批发市场以及不与顾客见面的方式。实际上面对激烈的市场竞争，如果你不知道什么使顾客满意的话，要让他们满意是不可能的。

## 匹 配

根据重要的匹配原则，每个人都喜欢同与自己相似经历和思考特征的另外的人交往，相似思考特征指感官偏好和大脑（右—左）优势。他们之间能迅速建立融洽的关系。销售人员或供应商与顾客或客户之间、同事之间、朋友之间也要运用匹配原则。心对心的规则也在具有“相似性”人之间发挥作用。在营销战略中不能忽略这个普遍而重要的人类特征。在进行营销沟通时，“相同的感受”越多，关系就会越融洽。最理想状态是，品牌应该与细分的市场相匹配，拥有共同的特征。例如，软饮料坦格（Tango）与年轻人或糊涂者相似，因此，他们形成心对心的密切关系。沃尔沃（Volvo）汽车适合（过去常常是）更保守的驾驶员。

AIG 保险公司把顾客和员工分为不同的类型，试图恰当地选择和培训不同的员工为不同的顾客群服务。这不仅是与顾客“关系匹配”的一个象征，而且还反映公司培养顾客关系的真实愿望。与顾客匹配的目的在于派恰

当的员工为顾客提供服务。

注意，在上一章中提到的超越程序（Meta Programs）所反映的思考特征是不连续的。但是不管范围多大，顾客总会属于某一类型，总会表现出右脑或左脑优势，或表现出某种程度的感官偏好。当然，环境会改变特征，在某种意义上，环境能使一个爱好和平的人时常生气。建立在已经形成的心理超越程序（Meta Programs）基础上的习惯性行为是比较正确的。一旦你识别出周期性的超越程序（Meta Programs），要改变你的语言以及想表达信息就需要改变这一程序。

## 顾客忠诚的经济学

顾客忠诚是一个简单的经济学问题。尽管忠诚是一种心理活动，但是在短期和长期内，他最终会转变成现金和利润。

### 留住顾客

争取到一个新顾客比留住现有顾客的成本要高出许多倍。超过 2/3 的公司把“留住顾客”作为他们的主要问题。许多公司已经采用顾客关系营销中的新方法留住顾客。对于利用的效果，约有一半的公司表示是好的，约有 10% 的公司认为是优秀的。许多情况下，这些公司使用特殊软件来协助顾客关系营销过程。但是，留住顾客并不是惟一的问题。最终，基本功能、灵活性和增强竞争力将会影响“优秀”的公司。公司是否应改变

---

他们的文化和组织以满足顾客的合理要求，这样的问题一定会出现。

### 赢得顾客忠诚

大规模的预先计划的促销活动不能赢得顾客忠诚。他必须通过一段时间的交往才能形成。另一项研究发现，以顾客为中心的企业在“违反诺言”的时候会产生有害的影响，这并不值得奇怪。给顾客机会，他很快就会告诉你错在哪里，是询问的处理、反应的时间、服务、信息管理存在问题，还是衡量体系不科学、营销的基本工作很糟糕。这些内容不包括供应商必须处理的外部威胁，这些外部威胁主要是激烈的市场竞争以及因特网的全球化所带来的。不管你多么有效，由于顾客的期望不断地增加，他们的忠诚总是在不断地变化。每次调查都会得到不同的答案，最佳办法是与顾客进行持续的互动性沟通。

公司的压力是在降低成本的同时为顾客增加价值，最终为股东增加价值。幸运的是，在降低成本的基础上增加股东的价值与生命周期顾客忠诚战略两者之间并不矛盾。下面是顾客忠诚的经济原因：

◇忠诚的顾客不仅带来“留住成本”利益，而且他们频繁地进行着高价值的购买活动。换句话说，盈利性更强。

◇忠诚顾客经常充当公司或产品的主要宣传者。这种宣传公司或产品方式成本很低，特别是与传统的广告和促销进行比较时，他更加有利可图。即使不考虑促销

的成本，面对面的沟通也是最有效的。

◇忠诚顾客是建立产品和公司品牌的关键。品牌的作用不低于个性化的关系，他是促使顾客信任和忠诚的主要因素。

◇忠诚在竞争中比价格和产品特征更不易受到伤害，由于忠诚建立在主观的、“无形的”标准上，这些标准很难衡量，更不用提被竞争对手所超过。因此，花费更多的精力和创新性的方法来建立顾客忠诚是很有意义的。

品牌忠诚是关系营销皇冠上的宝石。认识到品牌忠诚重要性的公司，把他作为营销战略的重点。最新年报的第一页引用了普罗卡特、加盟布尔(Procter&Gamble)和约翰·佩佩尔(Jhon Pepper)的话，他说：“品牌忠诚能够建立市场领先地位”。其他公司的领导人也提到这个观点，顾客关系营销的各种软件也说明顾客忠诚非常关键。

## 商品化

由于产品质量和特征基本相同，消费者在不同品牌之间的偏好将越来越小。某一品种的许多产品被商品化了，拥有品牌的产品增加了。就产品忠诚而言，世界性品牌更需要忠诚，必须努力工作来赢得。因此，建立顾客忠诚之前需要建立产品品牌，否则，顾客将认为你的产品就是普通的产品，仅仅是价格上存在差异，没有必要对其忠诚。总之，市场营销成功的关键是抓住顾客的

---

心。

## 忠诚战略

最重要的问题就是如何着手建立顾客忠诚？答案是在顾客对公司及其产品感觉的基础上建立牢固的个性化顾客关系。这不需要深奥的科学。许多读者将很快认识到他与以前的街角商店有着直接联系。商店所有者销售最多的是本地家庭需要的商品，他通过顾客的名字、背景、性情和购买习惯来了解顾客，并为顾客提供真正的个性化服务。

Connecticut (125 页) 中的 Zane 的周期已经建立大量的忠诚顾客基础。他认识所有的顾客。在有信息记录条件下，即使顾客没有收据，也允许他退货，这样零售商要确保记录所有的交易。这些信息有助于促销。提供不到 1 美元的免费商品就会引起顾客议论和记忆。建立忠诚的原理是简单的，任何聪明的公司都能以顾客为中心。但是需要公司改变他的态度并应从长远的角度来考虑顾客忠诚战略。

用大量的零售渠道取代街角商店的公司，已经开始认识到个性化顾客的价值，试图用顾客忠诚战略来重新获得这些被丢失的宝贵资产。

## 个性化的特殊待遇

数百万家庭使用经常性的购买者卡片，这能为他们

提供折扣以及其他好处。作为交换，顾客需要向供应商提供一些生活方面的私人信息，例如，他们经常购买的杂货、卫生用品以及熟食品等。但是几乎没有公司真正地充分利用这些有价值的私人信息。“数据开发”公司正在设计促进重要顾客忠诚的程序。他们的目标是赢得顾客忠诚，赢得顾客忠诚的手段是提供建议以及免费商品、进行观点调查、提供个性化的产品和特殊服务以及各种商品的创新性设计。这是个性化的特殊待遇，你必须正确对待。每个家庭平均拥有 3.2 张卡。因此，一个家庭可能同时是几家公司的经常购物者。

顾客忠诚的好处很多。英国航空公司（British Airways）在班机延误时通知他的黄金成员（Gold members）。但是忠诚奖励不应该局限于最佳顾客。特殊的服务能够赢得和留住顾客。索莱罗（Sonera）是斐尼西（Finnish）公司的移动电话接线员，他把需要的共同信息整理成针对所有移动电话用户的简单正式信息。

一些国家的 UPS 经销商，在他所有的顾客浏览他的产品时，给他们发送正式的移动信息，一些信息在下载和传递之间被浏览十次之多。经销商可利用因特网向全世界的顾客提供这种服务。在顾客关系最重要时，金卡型服务就会变成普通服务。

### 转移者和高度忠诚者

一次耐尔桑（Nielsen）调查表明，每一个超市的顾客平均下来仅有 10% 是“高度忠诚”的，这些忠诚顾客

---

是超市的大宗购物者。有 20% 的顾客也进行大量购买，但是他们的购买分散于几家超市之中，这些顾客被称为“高度转移者”。经常购物者卡片的主要作用是衡量忠诚，而不是培养顾客忠诚。换句话说，忠诚来自于有价值的信息，而且他又采用某种方式增加忠诚。关系管理是一个动态过程，需要时刻立足于以顾客为中心。购物者卡片的广泛使用，会给理解下面内容的供应商带来竞争优势：

- ◇ 顾客忠诚的潜在性。
- ◇ 投资需求以及哪些顾客价值观可作为激励因素。
- ◇ 个性化顾客的营利性和生命周期价值。
- ◇ 设计供应商的“思想”和个性。

## 网上产品注册

产品购买注册为获得有价值的顾客信息提供了一个重要的机会。顾客已经完成购买，通常一个保证或某种激励因素就足以让顾客提供他的私人信息。但是这不是一件容易的事情，这个过程需要特殊软件的帮助。Hewlett—Packard 等公司发现让顾客登记其购买行为是很困难的，有时登记率不到 5%。他们雇佣了一个网上登记公司，一旦顾客装上 HP 软件，该公司就能提供自动登记服务。登记后 30 秒内顾客就会收到一封个性化的电子邮件：“感谢您登记购买，您知道登记你的购买行为就能多得一个托盘吗？将填好的内容放于此处后与网页联系，或将内容打印出来后，在本地的 HP 经销商

处兑现价格优惠券。”与顾客之间的相互影响增加时，HP 软件就运用“点灌溉”提问（一次提一两个简单的问题而不是长长的调查问卷）方式建立了“有价值的关系”。这样，顾客登记率增加了三倍多，与登记相关的成本急剧下降近 90%，附加成本降低 65%。据报道，销售的 HP 软件现在用于登记销售商发送的有关喷墨筒的信息，这是留住忠诚顾客并获得重复购买的简单方式。

### 利用关系促销

在历史上，重要的促销活动都没有得到好评价。他们仅仅为了战术性以及短期利益而减少了个性化顾客心中的价值，这种行为常常受到责备。一般来说不利用促销活动建立与顾客的关系，促销活动的目的是销售产品而不是建立顾客关系。但是，从战略性的角度来确定促销活动的目标并留住顾客时，促销的效果将会持续一段时间，而且非常有用。把促销与建立长期战略关系结合起来非常重要，而不是把他用作带来短期收入的战术。这就意味着要相互影响，在顾客给企业带来丰厚利润时，应以某种方式奖励他们。

促销以建立关系为目的时，他的信息内容和方式应与目标顾客相匹配，他是对相互忠诚关系的一项投资，而不是提高目前的利润。一个网络激励程序应使下列成员获得好处，这些成员填写调查表、阅读广告、试用产品和服务以及从连锁供应商处购买商品。根据经验，电子邮件可能是恰当的激励购买的因素。如果雇佣你作为

---

30 天的试验成员，家庭协会将付给 5 美元作为报酬（现金、产品或把他们捐献给你最喜欢的慈善机构）。一家电子商务公司在顾客在购买总额超过 50 美元时，奖励他们 600 英里的航程。顾客登记其购买行为就是提供信息，这些信息能被转变成顾客关系。因此，像产品注册一样，应该把奖励登记购买行为的顾客看作一项正确的忠诚投资。

## 满意和忠诚

很多公司承认已经测试过顾客的满意度，大部分公司计划做这件工作。不幸的是满意度是一个滞后的指标。在认识到以及着手改进他之前，他可能已经发生变化。满意度也不是一个反映未来忠诚的指标。提供慷慨的奖励或价格优惠券可以使顾客“满意”，但是若其他的供应商提供的奖励更慷慨时，你可能很快就失去顾客。品牌意识是一个比较好的反映忠诚的指标，与顾客忠诚度更为相关，但是在建立顾客关系时，几乎没有公司运用这个指标。

## 一个完整的关系周期

个性化的顾客关系似乎有一个完整的周期。把与现代顾客相关的大量方法运用于传统的街角商店营销，他就会成为这一周期的入口。包括大公司在内的所有公司，运用“街角商店”的原理，使用街角商店没有的技

术，就能建立顾客忠诚。因此，并不是仅有某些公司才能享有关系营销的好处。特别是，批量顾客定制化已经表明可以与大量的顾客群进行个性化的沟通。

当然，街角商店从来就没有消失过。艾莱克斯（Alex）在吉隆坡拥有一个小裁缝店，他把所有顾客的尺寸和衣服偏好记录在一台小电脑中。他经常会给顾客寄通知提醒他们前来做衣服。如果接到一个来此地出差第二天必须离开去外地的顾客的一件衣服订单，他将整夜加班，完成衣服试穿合适后，最后给顾客送到所住的饭店。艾莱克斯（Alex）的小生意是个性化的，顾客们从来都没有忘记过他做的衣服，他们之间建立了忠诚关系。

关系营销靠的是高质量的产品和良好的服务。大公司正在使用货币和非货币奖励方式，寻找与顾客建立长期持续关系的机会。艾莱克斯（Alex）从传统方式过渡到信息时代，不需要改变成功的战略，只需要通过电脑来“记录”信息，这种变化是简单的，没有大的障碍。但是，大规模批量生产的公司，不管他们的制度多么先进，却都要学习许多新内容。精明的顾客正在提出个性化要求，不能满足个性化要求的公司可能会失败。

关系营销关注的是生命周期顾客价值。顾客忠诚是最重要的回报，是企业生存之本。要留住顾客并与他们建立忠诚关系，公司必须不断地让顾客感觉到相互忠诚的价值在增加。真正的忠诚结果不仅是顾客的重复购买，还包括他们对品牌的宣传以及品牌在他们心里的最

---

高地位。一个忠诚的顾客是公司的一位大使，是公司未来的蓝筹投资。

## 批量顾客定制化

Getcustom.com 是一个新网站，为各种便于个性化的产品进行设计。他包括约 150 个制造商/业主，帮助顾客定制体育用品、衣服、食品和其他礼品。他提供基本的标准化部件，顾客根据自己的需要，用各种方法对这些标准化部件进行组装。经过一段时间，双方之间的知识性关系（learning relationship）就变得很牢固。例如，你需要组装一辆个性化的登山自行车，选择出部件进行“安装”时，你会看到个性化的自行车图片在屏幕上变化。顾客可选择的组装手表的组合方式有 500000 多种的话，他经过五个步骤就可组装一块个性化的手表。在未来若你需要个性化产品，可把你需要的产品式样放在购买框中。

制造商根据你提供的信息来改进他们的产品。例如，如果知道自行车把手对顾客来说更重要，那么制造商花在设计把手上的时间比用于设计轮胎的时间要多得多。因此，在真正以顾客为中心的模式下，在开发产品时要优先考虑顾客的需求和偏好。在供应商知道顾客需要什么时，制造商就能提供更多的选择。调查发现，购买个性化商品的顾客重复购买的可能性是购买一般商品

的顾客的七至八倍。提供个性化产品的企业经常与顾客进行面对面的沟通。

记住顾客衣服偏好的新方法是批量顾客定制化的另一个例子。收音频率定位（RFID）标签或微集成电路能很快传递和储存个性化的洗衣信息，即名称和价格信息、洗和熨的要求等等。理想状态是，把一个家庭的脏衣服送到自动洗衣店，洗衣店洗好每一件衣服，并按家庭成员的偏好分好类，折叠好后送回悬挂在房门上。

顾客都有个性化要求，许多公司承认正在设法提供个性化的产品或服务，例如让顾客参加新产品决策过程。

### “聪明的”轮胎

派派思（Peppers）和罗杰斯（Rogers）集团的一位高级咨询专家乔西·斯泰利（Josh Stailey）声称，彼尔利（Pirelli）公司正在轮胎行业实行批量顾客定制化。在产品生产过程中，利用自动化软件的机器人做基本装配、使橡皮硬化以及贴标签等工作，但是这种设想目前还处于试验阶段。每隔三分钟就有一个新轮胎出现，轮胎的全部生产时间从6天减少到77分钟，生产成本降低了25%。你可以根据自己的个性化要求，改变经销商所销售的轮胎。彼尔利（Pirelli）的及时订货体系和生产设施可使轮胎零售商大幅减少存货，这样他们会获得大幅减少存货的好处。甚至轮胎会把根据微集成电路得出的感觉与论断出的情况（压力、耐磨、温度）结合起

---

来，向媒介或经销商“报告”。一些产品似乎比营销人员“想得更周到”。

## 个性化的玫瑰和收音机

一个花店统计出他业务的 20% 来自 2/3 的顾客，接近以前的“80 比 20”的比率。该花店开始设计一项业务计划，目标是使用恰当的软件来使最有价值的顾客（MVCs）得到满意。用普通的方法识别出顾客的购买习惯，通过电话提问、接触反应、直接邮件以及监督顾客购买行为的每一个方面等方法证实购买习惯信息的正确性。提供他们需要的个性化产品和服务，例如，从某个特别的农场订购一朵独特颜色的玫瑰，如果需要的话提供个性化的包装。通过日常的面对面沟通吸引新的顾客，放弃传统广告方式。出现的新业务中最重要的是建立顾客忠诚，如果不断地进行革新并以顾客为中心的话，忠诚将能够经受时间的检验。某些批量顾客定制化并不是真正的批量，而只是使用了批量的原则。应把顾客利益而不是供应商的利益放在第一位，在某种程度上生产和营销方法使这样做成为可能。

新的软件技术使得广播站的生存以网络减少在本地的广告为前提，广播站要提供个性化的广告取代网络提供的普通性广告。个性化广告应建立在有效的一次只获得一点信息的“点灌溉”原则基础上。这是一个将典型批量沟通媒介（收音机）与真正的一对一沟通方式结合起来的例子。建立在网络基础上的收音机技术变化使得

这样做具有可能性。营销人员在新技术出现之前没有认识到这个机遇。

## 网络个性化

如果不知道潜在的顾客是谁，你如何知道他们的想法？对第一次访问者来说，个性化的网络内容已经提出了一个明显的顾客关系营销（CRM）问题。Greatcoffee.com 长期以来通过安格罗（Angara）来克服这个问题，安格罗（Angara）是一家帮助进行网上营销的公司。他们在没有提出问题的情况下，就能提供个性化的内容。例如，你会看到以你的人口资料（年均收入、地址、年龄）为基础的网页，但是该网页没有写你的名字。供应商通过网上信息发挥他的制度优势，他可提供全世界 2000 多万没有写名的用户信息。信息供应商从戴尔（Dell）等大公司处购买信息，把个性化的明确信息剥离出来卖给 Greatcoffee.com。电子商务另一个目标，是把没有上网的顾客的数据与上网的顾客的兴趣和行为结合起来。某个访问者登录安格罗（Angara）的客户场所（如 Greatcoffee.com）时，他们被引到目标引擎，这个引擎立即让他们与其相应信息相匹配。相对应之后，安格罗（Angara）就给他们发送特殊内容，例如，根据他们的个性设计以促销为目的的家庭网页。

本地的顾客在个性化时可以特殊对待。例如，可以这样欢迎加利福尼亚访问者：“饮用我们的咖啡，将免费提供欣赏圣弗朗西斯科巨人的门票”。所有的这些内

---

容将发生在不到半秒钟的时间内。也可以这样欢迎国际购物者：“欢迎国际购物者，我们将带你到德国”。这回答了国际购物者关心的重要问题“你去某某国家”，这把所要去的国家的市场与大规模的美国市场区分开来。个性化信息对第一次访问者比对经常性的访问者更有作用，第一次访问者会对个性化的内容感到惊喜。

## 顾客盈利率

公司与顾客建立长期关系需要投资。一家公司计算出，如果顾客留住率每年增加 5%，到第五年时公司的利润将增加 60%，也有报告表明到第五年时利润将增加 85%。另一项研究发现，顾客流失率下降 5%，利润将增加 25%。但是，流失的顾客中 60%—80% 说明他们“满意”或“非常满意”。这个结果表明“你有多爱我？”或“狂言壮语和大捧特捧”等调查问卷的结果比顾客的一般信息更有效。众所周知，顾客不做他说过在过去、现在或将来要做的事情。这就是心对心的营销的重点。

已经发现，对顾客和供应商来说，长期关系都会导致一个更低的“关系成本”。格罗恩罗斯（Gronroos）在“交易成本”和“质量成本”的差异性基础上，提出“关系成本理论”。没有改变供应商的顾客避免了“交易成本”，供应商节约了质量成本。买者和卖者都获得利

益，因此，关系具有财务及营销意义。

## 生命周期顾客价值

研究发现长期顾客关系对公司及顾客的盈利率都有经济影响。一些公司现在已经计算出生命周期顾客价值(LVC) (主要使用恰当的软件)，他们关心顾客份额而不是市场份额。例如，一个大公司鼓励他的销售人员考虑与每个顾客的每次交易价值，如果这个顾客每月重复购买一次，10年甚至20年后，他购买的价值或财富可能是多少。从一个新的角度说明了与一般性顾客建立关系的意义，并建议制定战略时必须从这个角度进行考虑。

凯迪拉克 (Cadillac) 计算出他最重要顾客的生命周期价值是 332000 美元。但是这并不能反映真正的忠诚。比萨屋 (Pizza Hut) 计算出他的顾客的最终生命周期价值是 38000 美元。生命周期价值不仅包括购买价值，而且还包括从忠诚顾客处得到的各种间接好处。

当然凯迪拉克 (Cadillac) 购买者仅是市场的极少部分，并不是全部顾客。“预期消费”提到顾客期望购买的产品，这些产品应与希望的生活方式相关，顾客使不同的生活方式具体化。如果他们目前期望的不是凯迪拉克，那么有可能是另一种式样的汽车、邻居的更好的房子、设计师的衣服。没有人希望他们的生活停止不动。这就告诉我们，下一步他们将购买什么，这些内容不能从顾客上周的购买行为中推断出来，而是他们内心的真

---

实想法。

## 评价顾客

我们已经知道用流失率、购买频率、盈利率以及忠诚来评价顾客的重要性。不幸的是，很多公司没有普遍运用这些基本方法，对于应该关心哪些顾客、初步阶段的营销的直接结果是什么，仍一无所知。如果没有记录这些信息的制度，最好的关系战略也会导致利润流失，他并不比没有目标的批量广告好。也许仅有不到一半的公司（正在运用关系营销）拥有恰当的评价顾客的过程。销售价值是对顾客价值进行评价的最普遍标准，如果不考虑成本和利润幅度的话，这只是一个滞后的指标。

## 成长性

随着与顾客关系程度的多样化，对顾客的评价变得更加复杂。某家银行对顾客进行统计分析后，开发和设计出评价顾客生命周期价值的程序。程序中的“客户潜力”模型用于评价某种顾客的“成长性”。银行也在分析顾客的忠诚度以及需要提前采取关心、防御性行为的措施。

评价以后会得出许多有价值的信息。例如，他们对拥有小农场的顾客和以前认为不盈利的顾客采用低成本的配送渠道。同时也指出，许多富有的顾客把经营小农

场作为嗜好。因此，要同时对个人及其相关的银行进行调查，以便获得有关某一顾客的全面信息。当然，一般来说不管以什么为基础细分市场，都应把每一个顾客作为个性化的人来对待，才能得到全面信息。

另一个发现是，与以次计算接受服务（例如，通过自动取款机取款业务）的顾客相比，（每月）都接受一般性服务的顾客保留忠诚的时间约要长三年。由于这个信息，银行成功地使顾客中的60%成为接受一般性服务的顾客。银行也站在顾客利益的角度，充当一个独立的咨询人员，积极地建议顾客进行合适的包装。总之，对于银行或其他公司来说，关注顾客利益非常重要。他们不应该战略性地“放弃”非盈利顾客（一般的顾客关系营销策略），而是要改变经营、降低成本或停止销售产品等方式。换句话说，他们应该遵守“最差的顾客也总是对的”这一原则。

### 培养品牌资产

公司已经认识到，与顾客的关系是一项“资产”，能够给公司带来利润。顾客忠诚尽管没有作为“账面”资产，但是他为企业增加了真正的价值。这就是街头商店店主通过他渊博的、最新的顾客知识形成的商誉资产。在顾客关系方面的投入越多，不管其评价过程多么困难，“资产”都将越大，而且都是盈利性资产。

忠诚被认为是品牌资产的一部分，不管会计上如何处理，营销人员已经将其在资产负债表上加以计量很长

---

一段时间。但是把忠诚与一对一的顾客供应商关系结合起来，作为一项独立的资产加以重视和获取，这是相当新的内容。加强品牌管理提高公司的综合价值，是兼并和收购中强有力的杠杆，对这种价值的评价是一个很难的财务管理课题。

## B2B 的忠诚

B2B（业务对业务）商务增长很快。所谓的 B2B 交易极为盛行。VerticalNet, vnetro, Commerceone 采用这种交易方式，通用汽车/福特（GM/Ford），戴姆勒/克劳斯勒（Daimler/Chrysler）和西尔斯/家乐福（Sears/Carrefour）在他们所在的行业中率先使用这种交易。钢铁行业的电子商务（e-STEEL）和超越场所（MetaSite）试图对与顾客沟通的过程进行整合，但是 B2B 商务仍不具有一对一这个重要特征。

路普网（LoopNet）是一个价值几十亿的网上房地产市场，他已经开发出一个新的 B2B 工具 MarketNow。经济人现在能够向潜在的委托人发送房产电子手册，房产电子手册的内容与委托人的购买和租赁需求相配。委托人要想收到房产电子手册，要在另一个称为环形引导（LoopLeads）的体系中登记他们的要求。为了利用这些服务，经济人需要支付非常少的费用。经济人对体系提供房产资料，委托人立即就知道有多少房产满足他们的需求。在得到许可的条件下，可以利用电子手册对过去的不完善市场进行补充。

在一对一趋势下，各个行业的信息体系已经发生变革，甚至建立钢铁行业市场。与传统的批发营销相比，经济人节约了成本，提高了周转率。B2B 制度还没有采用个性化的营销方式，现在的成功仅仅预示着有光明的未来。

### 我们需要哪种顾客

关系营销并不说明每个顾客对公司的价值都相等。就像产品的质量和利润率在发生变化一样，一些顾客比其他的顾客更有价值。这就会产生如下问题：“哪种顾客是我们需要的”，“哪种顾客我们不需要的”，每个公司都有给他带来利润并经受检验的一群顾客。重要的顾客关系营销原则是要获得顾客忠诚，他们的忠诚将会转变为盈利率。

关系营销战略的目标并不是平等地考虑每一个顾客。重视高价值顾客（HVC）的理念是很重要的。要努力找出有利可图的顾客和不能给公司带来利润的顾客。现在拥有比较简单的提供信息的技术，尽管这种技术提供的信息还是一个近似值，但是与 20/80 的规则相比，他还是更加精确，更有价值。

每个顾客的盈利率是一个重要问题，但是，许多公司仍然还没有意识到。你需要提的问题有：

- ◇ 谁是现在的高价值顾客？
- ◇ 谁是潜在的高价值顾客？
- ◇ 购买频率和盈利率之间有什么关系？

---

◇扩大这些顾客购买范围的原因有哪些？

◇谁是低价值顾客？

◇如何让低价值顾客变为中或高价值顾客？

◇如何吸引想要留住的顾客、让他从我们公司购买更多的商品？

◇缺少哪些顾客对公司不会产生影响？

用这些方法来对你的顾客进行分析，有时能得出一个让人惊奇的见解。例如，联合王国（UK）的百货零售商特斯科（Tesco）发现，最没有价值的 25% 的顾客仅仅提供销售额的 2%，实际上，他们带来的麻烦比提供的价值还要多。最有价值的 5% 的顾客却提供着 20% 的销售额。他们还发现前 100 名顾客提供的价值与最后 4000 名顾客提供的价值相同。特斯科（Tesco）现在通过购买频率和每次购买的价值来评价顾客的价值。通过各个顾客的信息就会得出这个重要的财务结论。现在采用复杂的程序来计算顾客盈利率，并且财产软件和分包服务正在逐渐完善这些程序。这是顾客关系战略的重要组成部分。

## 互动性

互动性是成功地理解顾客的一个重要因素，在心对心的营销方法中，他是一个暗示性的因素。促销就是运用互动性的例子，他利用电缆电话等互动性广告形式。

但是互动性存在于销售商和顾客沟通的全部过程中。例如，你能检查你的阿曼佐恩（Amazon）账户，阅读和提供观点，检查最近订货的情况，搜索你听到或浏览过的最喜欢的内容的标题或作者。

互动性也有助于获得信息之外的含义或价值。在私人关系中，相互之间的信息交流是建立各种关系重要过程。他意味着相互之间的特权、信任和共同目标。一个顾客提供的信息越多，他获得的产品和服务就越具有个性化，他与供应商之间就会有更多的承诺和更加忠诚。

营销人员与顾客之间应该相互影响。他需要顾客说明影响购买决策的最重要因素。在相互影响下，顾客不仅进行重复购买，而且愿意提供更多关于他们想法的信息。

### 互动性的广告

在促销中与顾客进行沟通时，相互之间就存在互动性。由于互动性存在于传统的、大规模的广告之中，这些开支巨大的广告是营销的一种重要手段，因此，这是值得关注的问题。随着双向沟通在技术上的更可行和更方便，互动性的广告增加了关系营销的内容。互动性包括询问人们的反映、采取直接的行动、建立与公司或产品的关系。相互之间的互动性过程也许包括提供或取得信息、进行聊天、建立意识、设计形象、给出对某一产品或服务的反馈信息等等。采取这些行动不是目的，互动性的目的、相互之间的互惠互利。至少，要获得“交

---

换价值”和建立持续的关系。

在关系营销模式中，互动性的广告至少应获得有用的信息，这些信息与顾客以及他们对产品的感觉相关。顾客应该得到某种形式的奖励。任何互动性的沟通，都是直接地知道顾客喜欢、不喜欢、感觉以及渴望的一次机会。通过互动性，你向顾客传递着（有意或者无意）你的产品、服务或公司的个性化特征。

技术使得供应商与顾客之间互动性成为一个现实的营销特征。例如，有线电视服务可以向顾客发送大量商业内容，并通过一个“鼓掌声/发嘘声”的按键收到反馈信息。销售商与顾客的关系不仅是互动的，而且是快速和即时的。由于某次不愉快的购买经历，顾客就会变得不满意。因此，如果不断地进行互动性的沟通，竞争对手就没有抢走你的顾客的机会。

## 互动性的信息

很多传统的市场研究方法也考虑互动性。英国航空公司开展了一次“世界最大的供应商”活动而大获成功。他的目的是恢复海湾战争后不景气的销售，并建立一个有价值的顾客数据库。该公司在10天之内收集了五百万份参加旅游者的详细资料，而且知道了他们对旅游要求。

Smarterkids.com 是一个经营与教育孩子的书、游戏、玩具和软件相关的网上商店。在父母登录 MySmarterKids 网页时，提示他们孩子的等级、学习目标和

学习方式，使他们对宝贝画像（Kid Profile）感兴趣，进而与 MySmarterKids 网页建立关系。在网站对孩子的教育取得进步时，就开始推荐个性化的产品。每一种产品都有与具体情况相适应的 250 多种特征。父母也能与顾客代表在网上进行聊天，或要求网站立即回电话。以后他们可以通过促销性的文章和个性化电子邮件通讯保持联系，讲述自己的经验。顾客的重复购买率在四分之一的的基础上又增加了四分之一。在 1999 年和 2000 年之间重复购买的收入翻了一番。一项外部调查发现，当问到他们再一次购买是否可能或高度可能的时候，87% 的被访者作了肯定的回答。

Realhome.com 提供免费的简短培训课程，指导顾客如何通过不同的步骤组建一个家庭。学员可以提出问题，然后让专家回答。他能给你邮寄有关你考虑搬入的街道的学校、交通和环境等信息。这是一个有用信息真正双方流动的例子，是一个让顾客感觉到价值的例子。

如何知道顾客对质量/价值的感觉？询问他们就会得到答案。询问内容包括他们对价值的比较，即他们认为重要的特征和服务等。顾客不仅有很多期望，而且每个顾客最看重的特征是不同的。这就是 21 世纪的市场研究内容。你提问的内容以及如何提问，包括表达方式、沟通渠道（电子邮件、电话等等）、激励和奖励、技术、互动性等内容，这些内容会随着经验的增加而改进。重要的问题是知道自己的营销技巧、为取得成功你必须做好什么、你如何识别什么是重要的关系。

---

## 多渠道的互动性

互动性是建立关系的关键之一。重要问题是要开拓各种建立互动性的渠道：因特网、电话、邮件、电子邮件、销售力量和销售点等。因此，关系营销软件的一个重要因素是“整合渠道”。顾客不愿意两次提供相同的信息，一些顾客喜欢更换渠道。要增加网上渠道的内容，营销时大部分网站没有充分发挥作用。特别是，电子商务零售商没有建立双向交易，提供有“价值的”信息，抓住获得现金的机会。这说明有效的沟通渠道并不一定建立顾客关系。先进技术也并不一定就能建立顾客忠诚。没有充分利用电子邮件和全球信息网（World Wide Web）等媒介提供的相互影响渠道，这是电子商务营销人员的过错。

下面是 1999 年的调查结果：

◇仅有 16% 电子商务网站对过去 30 天内购物的顾客发出访问单，这些网站中，只有两家的访问单具有个性化。

◇47% 的网站没有询问过顾客，他们是否需要有关产品和服务的更多信息。

◇许多网站在六个星期之内流失了 60% 的顾客。许多网站主要依靠价格竞争手段，而不是培养顾客忠诚。

◇仅仅 4% 的网站在访问顾客时，运用个性化方式。

◇收到访问单的顾客中，不到一半的顾客认为访问单是“有吸引力的”，根据他们最近购买的产品进行设

计。

◇重复购买者并没有得到特殊的关注。仅仅 25% 的网站在对访问单进行处理时，发现顾客是重复购买者。

◇不到 5% 的网站允许顾客在重复购买时，向提醒者询问。

◇40% 的电子邮件问题没有得到回答，包括网站承诺在两天内回答的问题。

◇43% 的网站没有向顾客提供自我服务，以便确认他们的订货。

## 信息技术

关系营销是一个连续的过程，他包括双方之间的了解。对顾客的了解越多，有关顾客信息的质量就越高和内容就越真实，关系就越容易建立。顾客对你的历史、可靠性、诚实、关心、兴趣、意识和独特性“了解”得越多，如果你信誉良好，那么顾客将更加忠诚，但是销售人员对此还不理解。信息是很有价值的关键因素。数据的数量和可得性说明信息营销是营销的一个重要领域。

### 战略性信息营销

战略性信息营销包括：

- 
- ◇识别特殊顾客或潜在顾客。
  - ◇与他们进行沟通。
  - ◇掌握重要的信息。
  - ◇运用信息进一步建立关系。

公司声称通过信息营销，他们能以合理的成本跟踪 5 亿个性化的顾客。现在的技术非常复杂，营销人员能以“一对一”和“类似街角商店”的方式了解他们所有的顾客。但是，直接营销的增加和顾客关系的觉醒过程中，很多公司在信息技术方面落后了。他们没有内部技术，个性化的外部软件尽管很昂贵但是能在短期内能获得。许多公司没有把直接营销看作关系营销战略的一部分，只有美国的联邦快递（Express）、BT 和巴克莱卡迪（Barclaycard）和英国航空公司（British Airways）等少数著名公司理解他的重要性。

## 关键信息

21 世纪的信息营销将提供许多有关顾客的信息。除了一般的人口数据之外，公司现在能即时地监控谁购买了他的产品，谁购买了竞争者的产品。他们综合这些信息，形成个人或家庭如何生活、如何感觉公司及其产品的详细资料。有些资料已经以某种形式存在很长时间。新的信息技术的出现，使得很好地收集、分析和解释数据的成本不断降低。

有效的数据收集制度能够提供关系营销所需要的数据类型和数量。他是一个长期性过程，在短期内可能没

有成本优势。信息营销运用于建立长期顾客关系时，不仅要收集信息，而且还要理解信息的含义。信息的含义使你能为顾客提供更好的服务，并加强你们之间的关系。

准备运用信息营销的公司应做如下工作。首先，根据顾客的个性类型和人口特征进行细分。其次，根据真正顾客的个性化特征、购买或交易信息，收集心理资料。“关键”信息有助于关系营销人员预测消费者的购买行为，不断进行有效的“关系对话”，培养双方的忠诚。“关键”信息是“心与心的碰撞”以及成功的心对心的营销的基础。

市场研究必须跟上更有意义的顾客信息需求的步伐。例如，商店市场研究应该找出人们的行动，而不是找到他们的语言。与正在购买的顾客进行沟通，是获得“为什么”等问题的答案的好机会。不管是在杂货店还是在食品店，决定购买行为的信息是最佳的。

### 两种信息技术

一对一的营销后面有两种基本技术：←匹配原则，在用户偏好和信息需求的基础上建立用户组合；↑相同选择，由于希望推导出顾客可能倾向购买什么产品，把前面建立的用户组合归为“相似团体”。

实际上，根据许多有相同兴趣的其他购买者的经历，在顾客没有意识到他们想要什么之前，我们已经知道他们想要什么。例如，一大群顾客对三项重要的财务

---

服务感兴趣，曾经购买其中一项服务的某个顾客将会获得另外两项服务。大家都学习他的购买经验，信息变得更加清楚。这种明智的促销即使存在不足，显然也比猎枪式的促销活动更有效。

个性化的沟通广告会增加促销的有效性。在财务服务中，匹配原则将减少重要顾客的投资对象，他们的储蓄在哪儿会得到最好的回报。“财务计划个人计算器”（决策树过程）等互动性激励因素，由于让顾客感觉到双方信息流动的好处，将愿意增加双方交流的信息。例如，顾客能够迅速地计算出，要买某种金额的退休养老金或要得到一定金额的一次性退休金，他必须每月储蓄多少。通过传统的调查问卷技巧获得这种信息要花费相当长的时间和大量金钱，而且这个过程可能使顾客感到麻烦。匹配原则能够跟踪被访问的网页、电子邮件的内容、搜索关键词，并相应地提供相关的产品信息、优惠券以及免费物品。在对垃圾感兴趣时，垃圾邮件也不是毫无用处。例如，徒步旅行者或登山运动员，不能通过其他人认为的大量的重要技术设备广告得到他们感兴趣的信息。科幻读者或恐怖读者总是对他们喜爱的作者的最新作品和提出的建议感兴趣。由于用户组合的正确性，网站登录率将提高最终的销售量和培养顾客忠诚。

一个简单的低水平的匹配原则如下所示：“如果用户是男性，并且属于下列年龄段和居住于某个地区，给他解释下列内容”。必须从某处开始收集信息，最好切入点是基本人口资料。

## 理解顾客的想法

拍卖网站使用“推荐软件”。根据个性化顾客观点和出价史，软件引擎将记住和推荐针对个性化顾客特殊偏好的其他内容。他能即时发生。推荐软件并不局限于拍卖，因此，他是一对一网上商务的另一个重要工具。他是一个恰当“相似选择”软件。一个网上书店要求网站访问者对他们读过的书进行排序。接着把这些排序进行相互比较。一个人再次登录网站时，就以具有相同品位的人的购买经历为基础，向他推荐书目。排序记录越多，体系就越精确和越有用。

软件能进一步用其他方式评价顾客界面。例如，如果你逗留较长时间阅读某一本特别的书，这表明对此书有更大的兴趣（除非你是查找电话号码）。换句话说，这说明你想做什么（你没有意识到）而不是你说什么。人们填表时在撒谎（在要求填写一张表时，他们果真能说出真实的年龄、职业和收入？天知道？）。运用“相似选择”体系，基本能理解顾客的想法。

对于一些顾客来说，理解他们的想法有着不好的含义。因为，信息变得越精确时，隐私将毫无疑问是一个长期问题。关键是顾客得到的个性化产品、信息、服务速度、亲密等额外价值，是否值得他们提供私人信息。这也是一个文化和习惯问题。留有一定余地的现金是一种生活方式，因此，信用卡经营者知道上周我们在外面的什么地方吃饭，留下多少小费，但是我们并不为此而

---

担心，这取决于私人信息被用作什么。如果他用于提供一项更好的服务，许多顾客在交易结束后将会很高兴。

格拉斯高娃·伦格尔斯（Glasgow Rangers）是一流的足球队，他引进了一套为俱乐部成员提供价值的关系营销方案。通过把现有的信息和简化的电话号码结合起来，回答电话的数量将近增加了 500%，每周从 2500 个增加到 12000 个，第一次就解决电话提出的问题的成功率从 5% 上升到 60%。他制定的吸引顾客忠诚的方案，已经为未来个性化球迷的票价降低铺平了道路。顾客的最终利益就是做对事情的好标志。

## 供应商的多个数据库

运用恰当的软件从一个超级市场购买一片面包，你分享的重要关系信息的价值远超过一片面包的价值。商店得到这次交易的资料，包括具体的时间、付款的方式、是否也这样购买牛奶和黄油。这种即时信息除了一对一的意义之外，任何营销方式都可以利用购物者的购物习惯，这些购物习惯通过 11000 多个超级市场里的约 1.5 亿购物者反映出来。例如，一个国内的电视广告中报道，星期二两点至三点之间卖掉多少听某一类型的猫食罐头。在竞争者不知道的情况下，开展一次秘密的促销活动更有效。这就是运用以前局限于直接营销的方法。

另外，供应商的多个数据库都可以用于一对一的营销。通过品牌或百货公司我们能知道顾客的行为，品牌和百货公司是分析顾客忠诚时的重要信息。给保持忠诚

的顾客提供优惠券，给那些转向竞争性品牌的顾客提供免费样品以激励他们忠诚。在同一个超级市场付款处的三个人将得到不同的个性化报价。结果是什么呢？从短期来看，优惠券留住率越高，每项商品的销售收入、购买频率等就会增加。从长期来看，对一个公司或品牌越忠诚，就会表现出特殊的兴趣。

一个恰当的体系把 55000 个家庭的购买信息结合起来，并找出他们购买的地点。零售商把特别忠诚顾客资料放在一起，成为预测顾客忠诚的重要工具。这些工具能发现，由于销售店没有储备而忠诚顾客在其他地方购买的产品。没有储备商品是一个重要原因，在约 100 万左右的百货品种中，典型的百货商店仅销售约 30000 种。只有知道储备什么、储备多少、储备什么品牌等才能赢得并留住忠诚顾客。一个零售商从这个过程中发现，忠诚顾客到街上购买他们没有储备的某种品牌的食品。这虽是一个微不足道的信息，但是却隐藏着百货商店失去应该属于他的这种产品的销售收入。提供给顾客所需要的东西，就是给顾客的最好“奖励”。

### 神经网络

网上神经网络从顾客理解的新角度采取与顾客相似的选择。顾客是他的观念、行动以及个性化语言的反映。“养老金”和“花园”等个性化语言将会成为他们共同的“特征”。获得的每一点信息都能让你了解到他们的一些特征，排除一些特征。例如，计算“利率”或

---

“股利”指标将让你更了解财务成果。因此，用户组合将不断地被改进。经过一段时间，就会消除误差的影响（例如，利率或者股利不是用来反映财务成果），知道顾客最关心的问题。

神经网络是快速而相对便宜的信息来源渠道。他们能够把人们忽视的不同特征进行合理的组合。当然，他们总是做一些奇怪的傻事。但是由于人工智能的先进性，将会在毫无察觉的情况下精确地监控顾客偏好。偶尔我们也会在没有经过调查询问和让顾客感觉有价值的情况下，理解他们的想法。神经网络技术预示沿着一对一的营销方式将发挥更重要的作用。

## 直接营销

为了赢得一项“交易”或某类顾客的反映，直接营销把信息管理与一个或多个媒介结合起来。尽管他试图采用个性化方式，但是现代顾客已经习惯于“个性化的”信息，把直接营销的促销方式看作毫无用处的活动。这些是基础数据（主要是人口数据）的作用以及一般性数据的用途。为了关系营销目的而对数据进行分析时，简单数据会变得很有价值，在某种情况下，他会成为没有理解顾客想法的根本原因。

与一般性的广告相比，直接营销的成本更高，但是他是使顾客获得利益的有效方式，有着直接评价顾客反

应率的特殊优势。目前，除了传统的广告（例如，通过报纸、商业电视和直接邮件）之外，直接营销方式还包括全球信息网（World Wide Web）、电子邮件、忠诚和俱乐部卡片、远距离销售、互动性的有线电视。逐渐增多的这些渠道中包含有一对一的顾客关系。直接营销的效果已经得到证实。与传统的通过批发商和零售商的直接分销相比，直接营销正在快速增长。

当然，直接营销并不总是需要面对面的沟通。对于个性化的销售来说，远距离营销可能是最有用的。在大规模和远距离的电子订购、网上销售情况下，直接营销更能发挥作用。直接营销也能建立关系。例如，在电子邮件沟通的情况下，通过不断写信就能建立一种“亲密”和持久的关系。尽管没有真正的一对一的关系，直接营销也是关系营销的正确基础。中间代理商会妨碍沟通，更可能阻止供应商和顾客之间的心对心的营销。直接营销的主要目标是让顾客与公司及其品牌更直接地接触。在心对心的营销战略下，使这种接触更有效、更长期。

关系营销是对顾客态度的重大变化的综合反映，设计用来赢得和留住个性化顾客的程序能够改变顾客的态度。他需要的是顾客的积极反映，不应该只考虑短期的盈利需求。他是对营销战略关键因素的必须反应。关系营销的关键是了解你的顾客及其价值观、知道公司正在经营的业务以及经营方式。顾客与供应商一样希望建立互利的关系。但是互利关系并不是偶然发生的，他需要大量的投入。互利关系战略需要供应商与顾客之间的一

---

对一沟通以及供应商对顾客的新态度。更重要的是，他需要网上的一对一关系、互动性关系等技术。

## 提供顾客需要的品牌

汤格（Tango）饮料适合年轻人或糊涂者，耐克（Nike）表示追求真诚，橙色代表全球化的个性，微软意味着对技术的渴望。个性化在新的世纪将成为现实。

关系营销有着不好的一面。我们允许别人观察、了解和评价我们。我们的每一个行动都被输入我们不能控制的数据库，全世界的人都能利用这些资料。不久之前，我们一想到这种情形就畏缩不前。但是，正如安全相机有助于降低犯罪率一样，我们开始接受这种对自由和隐私的干扰，并且喜欢上他。公司需要高级计算机的帮助才能做好这件事，这已成为共识。顾客不必一次又一次地提供信息，这样非常方便。我们当然喜欢航空里程或免费水果等免费品，以及作为个性化顾客获得的其他好处。

公司要通过相互之间的对话进行沟通，而不是采用自言自语的方式，沟通是双向的。就像有私人关系的两个人之间的日常沟通一样，沟通既有痛苦也有快乐。他包括诚实和信任。但是，随着关系的加深、双方的理解和双向的信息反馈，就会建立顾客忠诚。在以顾客为中心的基础上建立个性化的关系之后，关系营销就会发挥作用并迅速成长。他是下文论述的心对心的营销的一个重要先兆。

# 激励两种顾客 购买的策略

---

市场上的高技术耳机，使得广告商、电视节目主持人和网站设计师真正理解了顾客的想法。使用这种耳机可以记录下脑波，观察大脑吸收了哪些信息。技术相当简单，但对于收集心对心的营销战略所需要的信息不太有效，尽管如此，他仍然是一个重要的突破，也许预测着未来。我们一直都考虑人的语言，后来，同时考虑他们的行动（例如，购买和消费产品），现在我们利用高技术耳机能知道他们的想法。但从你的角度对他们进行评价时，很难控制偏见。当然，尽管他们的想法不可避免地会影响行动，但有时这些想法是潜意识的。

在以前关注群体的情景下，这个策略是有用的。例如，被测试者可以解释他们对播放的广告中某一观点感兴趣的原因。如果你能让顾客使用这类技术，对收集一般的什么使顾客兴奋、什么使顾客烦恼等内心资料来说，这是一种非常直接的方式。这种技术让我们不再使用调查问卷，而且，当我们对他更熟悉的时候，偶尔的EEG也许危害不大。

使用这种技术的关键在于，顾客是否知道由于他们的合作而得到的真正好处。美国宇航局（NASA）发明了以EGG为基础的技术，他用于监测宇航员的警觉性。在被测试者对广告或其他媒介作出反应时，耳机每秒钟记录他的脑波五次。记录结果使得研究人员能精确地确定，哪部分内容让被测试者兴奋，哪部分内容对被测试者影响较小或毫无影响。营销人员对于大脑对哪部分内容兴奋不感兴趣，但是他们确实想知道，顾客对他们

---

真诚的促销信息作出反应时的心理变化。

## 两种思想的斗争

定位或顾客对你的感觉如何被称为“思想斗争”。但是，在理解顾客的想法时，“思想斗争”被简单化。在很大程度上，忽视了大脑分为两边的现实以及人们作出购买决策的方法。实际上，做决策是两种思想的斗争。公司在为自己或他们的产品进行战略定位时，已经开始考虑这个事实。

在努力赢得顾客并留住他们时，经常低估情感的作用。现在知道情感在我们生活中无处不在，理性决策时也存在情感因素。我们常常把情感与极端的经历和深刻的记忆联系在一起，实际上他每时每刻都在发生。他不是以前生存特征的痕迹，而是由于大脑中普遍存在的复杂的神经纤维所引起。除了典型的厌恶和恐惧等之外，我们对情感神经一无所知。在某种程度上，情感神经发生在新的皮质里或大脑的上部，与左脑相比，情感更多的是由右脑所引起。

至今为止，考虑到理性和情感的两边大脑的方法，在少数广告中得到运用。在用带有感情色彩的方式说明产品的好处时，这种方法很重要。每个人都有两边大脑，对理性和情感吸引的反映程度不同。如果掌握了两边大脑的思考过程，就会掌握使信息变得有吸引力的技

巧以及如何运用这些技巧。

对两边大脑的重视在传统的批发促销中发挥了较大的作用。但是，大脑优势或不均衡地使用大脑的左边或右边的趋势，作为与个性化的顾客沟通或一对一的基础，有着很大的潜力。

本章将论述我们思维方式的这种重要特征。并解释有时采纳右脑战略，拒绝左脑战略的原因。使用这种方法，你既获得“思想份额”，又获得“情感份额”，获得我们谈到“思想和情感”。这是心对心的营销模式的简单例子，这是一个好的开端。

## 考虑情感和思想

大脑优势确实是一个“宏观的”思维特征。他在一个较高的层次上发挥作用或超出（“超越程序（Meta Programs）”）饮茶或赶公共汽车等具体的行为战略。不严格地说，他反映了思维的一半。特别地，左脑特征与左边的皮质（外部大脑，接近于头壳，在你左手的上部）相关，右脑特征与右边的皮质（刚好相反）相关。但是确定的直觉性特征与较下面和中脑以及新生的右边的皮质有关。

你也许熟悉这些重要的思考特征，他们被不严格地分为逻辑与直觉、情感与思想或理性与本能。尽管，大脑的左边通常与逻辑、理性、连续性、有意识的思考相关，右边通常与本能、直觉、情感和创造性相关，但是与我们具体倾向哪一边并没有关系。进一步说，只是大

---

脑每一边的思考方式不同，而不是对语言、数学和艺术等的思考结果不同。

## 右边——左边的区别

左脑用逻辑、连续的方法进行思考，这有利于他在语言和数学方面发挥作用。左脑与神圣的右脑不同，他更关注部分、具体内容和细节。但是，左脑思考模式也运用于艺术和音乐的某些方面，这些方面常常被认为是右脑发挥作用的领域。事实上，创造性的右脑提出了许多理性的见解，决定艺术和音乐的结构和原理任务却落到左脑。两者之间的区别如下：

◇左脑：思考范围包括：能用符号（像数字和文字）、结构、有意识的理解、逻辑和理性的解释、分部分进行思考的所有方面。每一次他都用一个理性的、连续的、可理解的步骤来思考问题。与左脑相似的是电子计算机。

◇右脑：包括感情、直觉、情绪、洞察力、情感意识以及低水平的有意识思维，不像 ABC——或 123——这样连续，强调整整个问题而不是部分内容。他倾向于在没有关键的中间步骤的情况下跳到结论，他的逻辑性只有在返回跟踪情况下才能发现。他与情、感情、运动和音乐等感觉相关，而不是与理性相关。在这种情况下，大脑更类似于一锅沸腾的汤或热带的森林，而不是整洁、坚固的计算机或电话交换机。

这些区别用于常见的目标和行为。对于运动、解决

问题、诗歌和散文、个人之间的沟通、分类等都要运用左脑和右脑两个方面。这是完全不同的思维方式或“反映”世界的方法。两院制的（两部分、正如两院制的“两间房”议院）思维，类似于使用两种完全不同的操作系统——例如，Unix、Windows——或相当标准的计算机硬件。

## 营销机遇

当偏好或大脑优势存在时就意味着有营销机遇。他可以运用于批发营销，因为他是一个普通的人类特征，并给人口资料或（心理）市场细分留下深刻印象。但是他主要用于关系或一对一的营销。那就是说，作为一个宏观的人类特征，他也是个性化的顾客思维方式的一个重要方面，是他的动机和购买行为的基础。总之，他是使每一个顾客完全不同的心理因素之一。

大脑优势仅仅意味着有左脑或右脑思维的偏向。例如，许多管理人员和专业人员（东方和西方）倾向于左脑优势（这也与右手相联系，尽管没有严格的相关性）。由于我们的教育体制，包括一些正式机构（包括大公司和公共服务组织）也有相同的偏向，这并不奇怪。而且，这些“左脑思考者”，包括管理人员和专家，由于他们经营的组织反映了他们的理性和结构化方法，使得这种优势具有永久性。

亚里士多德（Aristotelian）逻辑是一个左脑思考的经典例子，他是渗透到西方文化、政府和研究机构的理

---

性思维的起源。艺术家和音乐家或那些由于种种原因不具备左脑思考条件的人，更倾向于表现出右脑优势、跟着感觉走，而不是服从逻辑和制度准则，对这不要有任何奇怪。

## 两种人

与将在下文中论述的一些思维特征相比，右脑/左脑区别是至少擅长于某一个方面。他与大脑的重要生理结构有关，大脑包括几乎对称和相同的两个半球。如果没有用高速通路把大脑的两边联结起来，我们真正的思维和行动就会像两个人一样，大脑的每一边都包括 2 亿个纤维物质（像一束纤维光缆）。20 世纪 60 年代，诺贝尔奖的获得者罗杰·斯贝雷（Roger Sperry）与其他人共同进行了研究，在著名的实验“分离大脑”中，在把整体性的硬茧进行物质分离时证实了这一现象。因此，这种特殊的思维分类不是人类感觉到的心理模式，而是两边大脑的生理事实。我的书《右脑管理者》（Piatkus）（The Right Brain Manager）（Piatkus）进一步讲述这方面的内容，包括上面的分离大脑的实验。大脑优势或者“半球极化”（“hemispherical polarzation”）是人类行为的一个关键指标。

以顾客的大脑优势为基础，用一种直接的（实际的）有意义的方法来设计营销信息是可能的。不能像传统的一对多的促销活动一样，同时考虑逻辑和情感。设计的信息只能针对逻辑型的顾客，或只能针对直觉和情

感型的顾客。

## 强调大脑的两边

如何把这种思维差别运用到市场营销概念中？应该记住，市场营销概念不仅要赢得顾客而且要向他们大部分人进行销售，以便取得利润。显然，如果你的策略是逻辑的，你把他运用于右脑占优势的人将会遭到拒绝。某个广告提到“理性地选择靴子”。“理性地选择”用于行走的靴子，因此，不会误会他指向的目标。直接针对左脑占优势的顾客，将会得到特别的反应。但是，许多右脑思考者可能拒绝这一信息。最终购买者的大脑优势究竟偏向哪一边也是个未知数。

这是营销管理人员的悲哀，他们浪费了广告支出的一半（对于热心的听众他没有或只有很小的影响），但是却不知道是哪一半。同样，大脑优势区别使得正确地进行个性化的顾客细分成为可能，这会减少促销信息在批发环节的损失。

Marks & Spencer 的一个私人贷款广告这样写到：“作为一个拥有多余贷款能力的人，你的生活并不愉快。”在这个案例中，想到右脑优势人的“不愉快”，但忽略左脑（有贷款能力）优势人的理性。传统营销想同时获得两个“市场”，而不是一种大脑优势代表的市场。一些右脑信息在不影响生产率时，负责意识和逻辑性的左脑也会吸收它，从而形成潜意识的想法。这解释了在传统批发营销中可以同时运用右脑/左脑特征。

---

对于右脑的考虑可能包括：“你了解自己吗…想像一下……继续，善待你自己”，这就会刺激情感。但是此时，左脑的逻辑性也是有用的，在你签支票之前使你“明白意义”。尽管情感被激发了，但是没有提供给你一个购买的“合理理由”，即购买的合理原因。“你有购买他的能力”或“他有很高的价值”等简单理由，如果你已经签过支票，这也会使左脑得到满足。

有很强直觉感（右脑优势）的人，可能对理性的争论没有反应。实际上，他讨厌理由、必须遵守、是“合理的”等的说服力。他认为他的情感、直觉及其相应的行为更重要。例如，一个人有强烈的购买欲时，价格就变得不重要。

## 不恰当的信息

如果没有与一个左脑优势的顾客进行恰当沟通，会对顾客关系产生什么影响？不恰当的信息或沟通方式不仅会影响到销售额，而且还会失去顾客。设想一下，在培养长期关系时，对一家不喜欢顾客、甚至在“说另一种语言”的公司，顾客会如何看待他？正如一个人认为，别人在与他进行沟通时采用了一种他不熟悉的沟通方式。

如果信息来自于自然的情感，那么，对左脑优势的人会有什么影响？你说“相信你的情感，这不需要理由”。他们会自言自语（实际上，作为一种内心对话）“那太不符合逻辑，必须有理由，我所做的一定要有意义”。

义，那是废话”。因此，不管多么精彩的信息都会遭到拒绝。那么，人们对一个讲这种废话的组织如何看待？此时只有通过心与心的交流才能建立关系。有意义和无意义的感觉都存在于顾客的内心。

### 成功和失败的可能性

在批量促销中，间接的或非直接的信息导致广告费的浪费和销售额的减少。在一对一的营销中，机遇和挑战都成倍增加。成功和失败的可能性都大大提高。你在和真正的顾客打交道，他们与你之间可能像朋友一样忠诚。顾客将会长时间地记住一件特殊的让人愉快的事情，这能弥补许多营销过失。

产品特征、甚至是你描述的好处都不是右脑激励因素，除非他们影响到情感。右脑顾客不列出购物单和购物计划。一项研究发现，平均每位购物者花费在购买百货上的时间是 21 分钟，他们只逛到商店面积的 23%。持有购物单的人并不一定按照单子购物。持单者也像其他人一样容易进行自发购买，在超级市场里所购物品的 60% 是没有列入计划的。

在影响右脑思维的关键因素发挥作用时，价格等市场营销组合中的其他要素软弱无力。具有右脑或左脑优势的顾客感觉到的信息一定要简单。顾客会在你提供的信息中找到理由或发现好处。如果你用顾客能够理解的“大脑语言”来说话，不必依靠价格优势你也会在竞争中取胜。对特殊顾客的了解给你带来特有的竞争优势。随着时间的推移，顾客的忠诚会增加，这又会巩固你的

---

竞争优势。

## 大脑优势范围

至今为止，我们用“半球倾向”、大脑优势、偏向一边等词语来形容顾客。但是，我们需要与所有的顾客进行沟通，一些顾客几乎没有偏向，一些顾客存在不同程度的偏向。根据一对一的营销原则，只要顾客大脑有偏向，就应提供更多的有针对性的信息。这是一个简单的共识。例如，有针对性的信息最好以收入为基础，对不同收入水平的顾客提供不同的信息，而不是针对所有顾客提供一些不确定的信息。越具有针对性的“个性化的心理信息”，产生的效果越好。实际上，根据大脑偏向对顾客进行细分，可能比根据年龄或收入等对顾客进行细分有更高的价值。有关大脑偏向范围的资料比没有偏向、右脑/左脑偏向的资料更有价值。

正如我们已经知道的一样，一对一营销的目标是“顾客份额”而不是市场份额。因此，改善沟通的有效性将会产生长期效果，会带来大量的长期利润。在你的竞争对手没有意识到，或没有把理解个性化的顾客作为营销目的时（不像地域方面的区别），识别他们的心理特征或对他们进行恰当细分，将产生重大作用。每一家公司都能收集到邮政编码和收入等资料。用1至10的标尺来衡量大脑偏向范围，将会提供对某一个顾客的有用而全面的理解。尽管不像指纹那样具有惟一性，但是他也具有个性化和相关性。



图 5—1 大脑偏向范围

用新的、创造性的方式与顾客进行沟通，就能够得到充分的信息。也就是说，掌握一点与顾客沟通的知识，你就能把事情做得更好。不管采用什么方法，你的目标是，在长期内更好地理解顾客，并用他们容易理解的语言与他们进行沟通。

对所谓的无偏向的顾客，应采取的战略是：强调大脑的两边，同时考虑情感和思想。当然，知道右脑与左脑区别的重要性之后，广告商正在这样做。但是，他们过分地强调对潜在顾客进行右脑/左脑分类的重要性，这会导致他们遗漏无偏向的顾客群。

在识别到顾客无偏向时，强调大脑两边、同时考虑情感和思想的战略，将在一对一的沟通中发挥作用。一个明智的口号是“严肃的美洲虎，本能的 TVR”。无偏向顾客的大脑既是严肃的、逻辑的，又是本能的、充满想像力的。两边能够协调工作，没有任何冲突。

## 猎枪式或步枪式的营销

猎枪式战略适用于 Gaussian 大脑偏向可能性曲线上的大多数顾客，而步枪式战略却不行。猎枪式战略是一个数字游戏，仅仅在顾客表现出明显的大脑偏向、或批

---

量促销等无偏向的信息无效的少数情况下适用。拒绝顾客就像激励他们一样容易。一旦知道顾客的思维方式，就能够有针对性地传递信息。此时，他不再是一个“数字游戏”，而是大量真实的顾客。每个顾客都是个性化的，值得去了解。

运用猎枪式营销，广告商在做广告时不列举一般性的购买理由，只使用刺激顾客购买情绪的简单方法。他们同时考虑情感和理性，而不是仅仅向左脑列举出大量的购买的“意义”和“合理性”的理由。下面的简单信息同时考虑了情感与理性：“你投资于某项目有三条理由（当然，列出这三条理由），难道你不这样认为吗？”

### 顾客购买的感觉

关键是培养顾客购买的感觉（刺激人类行为的关键因素），他们希望每次购买行为都是正确的。“继续，善待自己，你值得善待”，这些语言可能非常有用。人们常常认为他们“值得”善待。实际上，正确而合理的情况是，顾客比销售人员想到更多的他们值得“善待”的理由。描绘出激励顾客理性的语言和思维的图像，比仅仅用语言把这些信息表达出来重要得多。

我们的决策，在某种程度上，既受理性因素又受情感因素的影响。因此，对于绝大多数顾客来说，提供包括理性和情感的双重信息是恰当的沟通方式，他能发现营销的机遇，提高营销成功的可能性。对于大脑无偏向顾客的激励方式不适用于有大脑偏向的顾客。因此，当对顾客不了解时，显然要运用一对一的沟通战略。即使

不采取关系营销战略，理解个性化顾客的思维方式也是有好处的。换句话说，知道顾客是感性的、利用两边大脑进行思考的人，对于任何营销模式都是有用的。

大部分利润来自长期忠诚的顾客，这就要求采取一对一的营销战略。无论如何，这都是营销的趋势。激烈的竞争要求，使得在与顾客进行沟通时采用更加复杂的方法。这对表现不佳的供应商来说是一个坏消息，对顾客来说是一个好消息。

## 使用你的大脑

在营销信息中如何运用超越程序（Meta Programs），取决于你是否运用或想运用一对一的营销战略、业务的性质、资源以及持续经营时应考虑的其他因素。无论如何，如果在设计信息时，同时考虑一般性的思维和个性化的思维，那么你与顾客之间将更加理解，这有助于增加销售量。你开始把营销看作是心与心的沟通过程。

想一想，如何运用这两种完全不同的思维方法，把你的产品和服务好处最佳地表现出来。你提出的顾客应该购买你的产品而不是竞争对手的产品的理由，有充分的说服力吗？找出公司中有明显的大脑偏向（可使用本章中的调查问卷或附录 C 中的简单短问卷）的员工。发现这两种方法中的哪一种更能激励他们，哪一种让他们厌烦。理解两种不同的思维是一回事，但是设计激励他们的信息又是另一回事。

---

广告和促销活动建立了公司的产品和服务在顾客心中的“地位”。必须在顾客心中建立公司的地位，否则，就没有任何成功的机会，这是当今的所有产品和服务的竞争状况。在传统的促销中，需要了解大脑的全部思考过程，在下文中，将论述一些特殊的左脑和右脑战略。在一对一的沟通中，你应根据这些战略，有针对性地提供信息，以避免传统广告中造成的浪费。

## 左脑定位战略

考虑左脑思维的方法在广告中用得最多。市场调研的结果常常支持采用这种方法，因为调查问卷是有意识（与左脑相关）地设计的，问卷中的问题都是一些理性的问题。对于非正式的调查问卷，人们倾向于给出社会能接受的答案，甚至他们表达的感情也被“加工”成正确而“理性的”内容。

### 正当的理由

列出重要的统计数据、产品特征和好处来“证实”某件产品的优越性。事实或数字（或反映事实或数字的事情）有着重要作用，构成左脑定位战略的一部分。人们为他们所做的每件事情，特别是经济支出寻找正当的理由。如果他们做的事情有牢固的事实根据，那么他们

将更加愉快。在左脑定位战略中，要提出消费者应该购买的理由，提出的理由应该让他们接受。

一个有说服力的理由可能比提供的产品更重要。许多人需要各种东西，包括你的产品，但这并不意味着他们会购买。营销工作就是让他们容易找出花钱的正当理由，把需求转变为购买行为。好的营销将为他们回答以下问题提供帮助，“为什么我要购买他？”或最好是“为什么我要现在购买他？”以下种种原因构成购买的正当理由，如大减价、方便、特别的提议或促销、某种特征等。沟通的目的是让信息到达“顾客思维的顶部”。

正当理由可能是也可能不是真的，但是必须让顾客认为他是真的。例如，某种洗衣粉，不可能洗得比白色还要白，如果消费者认为他会，那么，你的理由就是正当的。正如前面论述的一样，感觉是产品和供应商定位的关键。感觉存在于顾客的内心。

正当的理由在以下两个方面发挥作用：他们为购买行为提供正当理由；他们为购买以后的感觉提供正当理由。第二个方面的作用主要表现在冲动性购买情况下，当顾客冲动情绪消失后，要为他们提供购买的正当理由。冲动性购买者将以不同的方式为购买行为寻找正当理由：

◇ “实际上，我确实需要这件新衣服。”

◇ “好的，他确实是一件特殊的商品，购买他是值得的。”

◇ “这种便宜货再也不会有了。”

---

在事后，即产品确实不是顾客所想要的时候，必须改变和补充他们购买的正当理由，但是，并不想承认（甚至对自己）做了一个很差的决策。奇怪的是，天生的创造性大脑将会为我们的行为找到许多不真实的借口（逻辑性的理由）。实际上，他可能召唤右脑的创造性来支持左脑想到的正当理由，就像一个家庭一样，不管平时多么敌视，在遇到困难时总能站到一起。

广告和促销战略采用传统的考虑左脑的方式来影响全部顾客。各种战略都使用下面的定位方法：

- ◇特征和属性。
- ◇得到的好处。
- ◇用法、时机或使用时间。
- ◇价格和价值。

## 特征和属性

多年来，汽车制造商沃尔沃（Volvo）采取以安全性为主要特征的定位方法。这种定位方法取得了非常大的成功，沃尔沃（Volvo）汽车在消费者心中“意味着”安全。他考虑到大脑无偏向的、理性的、保守的顾客。简单地说，考虑典型的沃尔沃（Volvo）汽车购买者。当询问人们最安全的汽车是哪种，多数人的答案是“沃尔沃”。考虑左脑偏向的顾客时，这是一个很好的正当理由。但是，许多右脑偏向的顾客认为安全特征是负面的，对情感有着负面的影响。

变化迅速的消费品常常使用某种特征或属性来进行

营销。“某种品牌的洗衣粉洗得更白”、“某种品牌的加氟牙膏在清洁牙齿的同时，具有医疗效果”，这些都是典型的例子。由于产品的多样化，导致竞争更加激烈，很难使消费者相信某种品牌的优越性，使营销成本上升。考虑到情感因素的大量产品属性都会成为消费者购买的正当理由。这是正确的左脑定位战略。这种战略对各种形式的竞争都是适用的。随着新技术的采用，特征常常会发生迅速变化，而且能被竞争者模仿或赶超。

## 感觉到好处

与好处相关的定位更受到传统销售的欢迎，认为他比用属性或特征进行定位更有效。许多顾客因有好处而购买，不管是否清楚，顾客更喜欢这种感觉。那就是说，好处更好地反映了顾客的思维和感觉。在某种程度上，好处（与氟或静电悬浮等特征不同）让人感觉到愉快或具有利益。他比特征更能激励顾客的情绪，与以产品为中心相比，他更加以顾客为中心。例如，洁白的牙齿或更干净的衣服对你有何用处？一个新的伙伴或一份更好的工作又能给你带来什么利益？无论如何，好处能提供给顾客一个合理的购买理由，激励他们的左脑。

但是，好处过多会分散顾客的注意力（一次只能说明一种好处，并进一步强化他），不能让他确定购买的真正理由。因此，不论是运用特征或好处，顾客需要的是一个简单而清楚的观点。

对一些公司来说，最好的办法是把他们结合起来，

---

说明带来好处的特征和属性。作为与两种大脑沟通的一部分内容，这种方法能更成功地把特征或属性表现出来。例如，在发生交通事故时，不是头而是身体的某一边受伤，汽车具有保护某一边的特征，意味着在发生事故时受重伤的可能性减少（好处）。有事实和数据支持时，这个特征将能激励我们大家的左脑，特别是能够激励左脑占优势的人。例如，通过把好处和家庭安全（关心你的孩子）联系起来，把安全特征说成是“有益的”，能够激励情绪，更容易影响右脑信息。关心你的孩子是一个正当的理由，这是理性的原因。最重要是要获得信息，不管是运用特征还是好处，要用恰当的大脑语言激励（在传统的广告中或大脑无偏向的个性化顾客）大脑的两边。

## 用法、时机或使用时间

通过用法、时机或使用时间定位也带着传统的左脑导向。例如，在睡觉前喝一杯有营养的热饮料能睡好觉，这就形成一种规律以及做这件事的合理理由。睡觉前，天天用 Vick 给孩子擦擦胸部也会产生类似的效果。

如果产品有不同的用途，可通过各种方式进行定位，也许会与时机相联系。例如，某种食品（例如，炸马铃薯片）可用作早餐的小吃、正餐的一部分、开胃酒菜、甚至作为三明治的填充物。但是在实践中你可能没有按这些用途使用他，每一种用途都没有成为你购买的理由。总的说来，他很有价值，购买它具有“合理性”，

这样就能激励左脑。一旦某种产品成为习惯的一部分，一个人将无意识地认为购买他是合理的（由于习惯），他可能在一个研究人员的调查问卷中作出（有意识的）回答。此时你建立了竞争者很难破坏的顾客忠诚，但是顾客可能没有意识到他对产品的习惯性接受。

## 价格和价值

生产成本和流通成本较低时，可以用价格和货币价值对产品进行定位，例如，快餐食品供应商麦当劳（McDonald's）和肯德基（KFC）、或批量生产的电子产品就是采用价格和货币价值对产品进行定位的方法。由于购买价格的敏感性决策是一个左脑的推理和分析过程，例如，“我更喜欢那个，但是这个更有价值”，因此，他有助于增加销售量。注意价格并不是最重要的，重要的是顾客感觉到的价值、其他间接因素（其他购买行为的节约）和长期看法。

在“耐用电池”这个案例中，对电池的定位以功能为基础，他把特征与价格和价值联系起来。在电池的价格比竞争者的价格更高的时候，功能特征让顾客感觉到付出的钱是值得的。使用寿命长，成为你购买的正当理由。虽然更加关注短期，但是他们能使用更长的时间，因此，不管是否对决策进行量化或实证分析，都认为购买他是明智的。

价格/价值定位当然有他的激励作用。特别是对低收入群体和经济欠发达的地区来说，便宜是最重要的。

---

由于低价位的假冒产品开始充斥市场，走私成为灾难，这些给名牌带来了麻烦的问题。

利用左脑或右脑进行思维的顾客都会考虑到产品或服务、价格和价值，因此，进行营销时要在这些方面加以创新。在综合考虑产品或服务质量、方便性以及有形特征的基础上，一方面要降低价格，另一方面要更加关注长期价值。例如，一件被认为是很便宜的商品，对顾客情绪的激励所产生的收益远远超出由于价格降低而受到的损失。那就是说，“便宜货”为产品在购买者心中的“定位”提供了理由。在某种情况下，甚至在人们不需要的情况下，他们将找出购买便宜货的理由。在左脑方法中，价格和价值是传统的与顾客进行沟通的重要内容。在没有增加成本的情况下就能激励顾客购买情绪的公司会获得竞争优势。

这些传统的左脑方法已经被广泛使用。在产品种类比较少，比较容易识别一般的顾客及其需要和需求时，在顾客没有成为西奥多·莱维特（Levitt）所预测的上帝时，他是一种比较成功的方法。但是在心对心的营销中，他仅仅是全部内容的一部分（一半）。

## 左脑战略中存在的右脑战略

如果广告能对消费者的购买行为产生影响，那么他就是成功的。我们知道，顾客做购买决策时主要考虑两

个重要因素。即购买的正当理由；真正的购买行为。因此，广告要想影响顾客的购买决策，必须考虑大脑的左边和右边，给顾客提供一个理性的或合理的购买理由，激励顾客产生购买行为。

如果能激励顾客的购买情绪，传统的左脑广告就适用于右脑：“仅仅是半价销售，到明天截止，赶快行动，在结束之前把他买到。”

使用紧迫性来激励情绪。研究证明许多消费决策是情绪性的，而不是理性的。因此，不管影响购买决策的因素如何清楚，无意识的右脑活动不可避免地在发挥作用。

## 情绪营销的作用

我们不能清楚地认识到自己的情绪，更难识别不认识的顾客的情绪。不理解人们采用特定的方法做这件事情的原因。在考虑无意识的右脑时，情绪是一个重要的因素。当问人们做某件事情（特别是习惯）的原因时，他们常常不知道或说不清楚。或者，他们会提供一个事后想到的理由来作为行动的原因，即使在这种情况下，他们的购买行为中也不存在这种理性。显然情绪和购买行为之间存在密切关系。

利用顾客的情绪进行销售。人们还没有认识到，在做购买某种东西的决策时，他们的情感常常与他们的理性决策结果相反。公司开始认识到营销中不同情绪的推动作用，在广告中利用情绪战略将会成为一种趋势。多

---

年来，营销人员已经发现情绪的重要性，随着对右脑发挥作用的方式理解，公司将会采用更加复杂的广告方法。

这些内容并没有建议要放弃理性的左脑战略。实际上，左脑战略为情绪营销进行了重要的补充，因为顾客对情感和理性因素进行考虑后，才会作出购买决策。无论如何，大脑两边同时发挥作用的事实，意味着我们不能仅考虑顾客决策时的情感因素。正如前面谈到的一样，大部分人的大脑都是无偏向的，仅仅在某些情况下，才会存在偏向。

## 赢得“情感”份额

如何才能激发和抓住顾客的情绪，或如何才能赢得“情感”份额？让我们采用下列表中所列举的方法，运用这些方法我们能激励顾客某个方面的情绪：

- 兴奋
- 预期
- 强烈的价值观和信仰
- 特别的理由
- 某个时间的特定事件
- 渴望
- 希望
- 发现的快感
- 刺激感官
- 归属感

- 幸福感
- 新事物
- 喜欢竞争
- 胜利的满足感
- 忧伤或失落的感觉
- 恐惧感

这张表所列举的方法远远不够全面，但他说明了情感激励的范围。在情绪被激励时，他的作用能在短时间内超过当时的理性。通常，越让人感觉到愉快的激励因素效果越好。但是，不愉快的情感激励也可成为让顾客产生购买行为的武器。痛苦和快乐都能产生激励效果，不同的顾客喜欢不同的方式。情绪激励不仅会形成购买决策，而且能让顾客采取购买行动。在顾客购买的整个过程中，都需要进行情绪激励。

## 基本的右脑战略

右脑定位战略的基本形式如下：

- 感觉
- 归属感
- 渴望
- 家庭
- 理由

服装和化妆品公司是激励顾客感觉的很好的例子。例如，人体商店（Body Shop）使用颜色来反映他的“理由定位”战略，他所有的销售店正面都使用深绿色，

---

象征着绿色的环境。人们在繁忙的购物中心想要寻找这家公司时，这个识别因素非常重要。现在普遍使用“香气营销”方法。作为一家供应商，可购买真实的气味来帮助销售产品或服务（通过个人计算机上的一个部件从因特网上下载气味的时代必然会来临）。

例如，可使高档汽车销售店充满皮味。超级市场用新鲜的烤面包味欢迎你。如果你正在销售房子，当潜在的购买者到来时，用热开水冲新鲜的咖啡。如果你是一家旅行社，让顾客在浏览目录时闻到热带花的香味。尽管看和听在日常沟通中非常重要，但是气味和味道在激励情绪中同样能发挥重要作用，有时他能让人想起儿童时代的往事。

一些公司根据产品味道来进行市场定位和细分。例如，与男性相比，淡味啤酒对女性更有吸引力。根据研究，如果淡味啤酒不适合喜欢烈性品牌的强壮的、户外型的人，那么，淡味啤酒的广告内容应直接针对女性饮酒者和喜欢淡味啤酒的男性。

许多公司已经成功地运用颜色来进行营销。例如，万宝路使用大胆的红色和白色对产品进行包装，这些颜色象征着力量、独立性以及该品牌的其他主要个性特征。当然，每一个国家都使用符号和标志来激励别人记住他的特征。一个知名的品牌符号能立即在顾客心中产生联想。这就是激励顾客感官的原因。

激励顾客感官，特别是激励三种重要的感官，即视觉、听觉和触觉感官，具有重要性，相关的详细论述在

第六章。在每一个百货商店或超级市场中，顾客听到的让人喜爱或讨厌的“米尤扎克”（muzak）音乐，这是激励听觉的一个很好例子。在快餐食品销售店中，两个大而生动的汉堡图片轰炸着我们的视觉。

感官激励是影响顾客感觉的一个基本原则。他是一种主要的右脑现象，对他的定位是同时考虑大脑两边战略的一部分。

## 渴 望

我们的购买行为不仅反映了我们的身份和地位，而且反映了我们的品位和希望。公司对渴望进行定位的方法很多，但经常使用的两种方法是：地位和声望（常常用货币方面的成功来反映）；竞争能力的提高（指非货币方面的成就）。

上述两个方面都是自我实现的需要。罗来克斯（Rolex）观察是利用地位和声望进行定位的最有名的实验之一。运用这种战略而获得成功的公司包括 Mercedes、Rolls Rove、BMW 等等。Concorde 在进行航空旅行时通过签账单的形式支付费用。这种支付形式能反映消费者的财务实力，是自我实现的一种方式。由于自我实现是一个无意识的右脑思维特征，因此也许会没有认识到存在这种需要，或不准备承认他。在心对心的营销中，他却发挥着重要作用。对自我实现等潜意识的激励，与用价格和可靠性等有形因素对左脑的激励不一样。

---

显然，顾客的渴望越多，他们在产品或公司之间的“流动性”就越大，这是因为他们想使产品或公司与他们的渴望相一致。这进一步强调了在进行心对心的营销时必须理解顾客存在的渴望。渴望是我们需要考虑的又一个重要内容。

## 经营哲学或理念

爱慕（Avon）、贝尼顿（Benetton）、身体商店（Body Shop）等公司运用经营哲学或理念进行定位，他们的目标顾客群赞成他们提出的经营哲学或理念。爱慕（Avon）公司的经营哲学是为女人着想，贝尼顿（Benetton）公司的理念是主张种族和社会平等，身体商店（Body Shop）的经营理念与“绿色”和环境相关。在对高层次的信念、价值观和情感进行激励时，也需要使用“右脑”的方法。例如，对与错的感觉会让人采取购买或其他行动，他的作用可能超过最正确的理由。尽管所谓的理由营销更多是与慈善的非盈利组织相关，但是他仍然是一个很有用处的战略，能够对顾客的思维产生影响。

## 归属感

每个人都有归属的需要，归属感更多的是与右脑相关。我们没有完全满足这种合理的常识性的需要。我们甚至没有认识到或承认这种基本的需要。就像有归属于

某个俱乐部的需要一样，在对战略进行定位时要对其加以考虑。许多公司没有认识到利用归属感也能激励顾客进行购买。杰瓜（Jaguar）、摩根（Morgan）和经营运动自行车的哈利·戴维德森（Harley Davidson）已经把这种归属感因素作为一种主要的营销对象。可以说归属感揭示了一种比顾客的价格意识更重要的因素，他是重要的右脑信息。

## 家 庭

最重要的情绪定位战略之一是关心顾客的家庭或亲戚。人寿保险公司问人们，如果他们发生什么意外，他们的家庭将如何过日子？非常昂贵的百科全书等教育产品会激励起家庭的责任感，也许会同时带来犯罪感。谁不想成为最好的父母（丈夫、妻子）？其他的公司会激发家庭的某种兴趣，说明或暗示对家庭来说这样做是“惟一的最好选择”。激发父母亲的情绪是营销的重点，这种方法同时考虑到情感和理性因素。

# 决定大脑偏向右边还是左边

也许你已经发现，评价自己目前的思维方式是很有作用的。下面是一张在管理研习班使用的调查问卷，他将给你提供你更倾向于左脑还是右脑的结论。迅速而本

能地回答所有问题，在做完之前不要考虑分数，不用担心答案的好坏。答案没有好坏或对错之分。在正面提问时，仅仅划出一个最适合你的字母。

1. 在解决问题时，你：

A. 去散步，思索解决方案，接着讨论他们？（ ）

B. 考虑之后，写出所有的可能方案，按优先顺序排列，接着选出最佳方案？（ ）

C. 回想过去成功的经验，并按此解决？（ ）

D. 等待情况自己好转？（ ）

2. 白日梦是：

A. 浪费时间。（ ）

B. 一种娱乐和放松。（ ）

C. 对解决问题和创造性思维有帮助。（ ）

D. 计划我未来的可行方法。（ ）

3. 快速地看一下这张图：这张脸在笑吗？

A. 是。（ ）

B. 不是。（ ）

4. 关于预感：

A. 我常有强烈的预感并追随他。（ ）

B. 我有强烈的预感但是并不相信他。（ ）

C. 我偶尔有预感但是并不相信他。（ ）

D. 我并不依靠预感来帮助作出重要的决策。（ ）

5. 想一想你每天的活动，哪一种是你最典型的“风格”？

A. 我在一张纸上列出需要做的各种事情给人们看。



( )

B. 我画出要去的地方和要去拜访的人。( )

C. 我顺其自然。( )

D. 我计划每天的日程表，确定每一件事情或每一项活动的时间。( )

6. 你常常有地方放东西吗？有做事情的规则吗？有组织信息和材料的能力吗？( )

A. 是。( )

B. 不是。( )

7. 你喜欢移动家具、经常改变家里或办公室的全部陈设吗？

A. 喜欢。( )

B. 不喜欢。( )

8. 请画出你喜欢的活动：

游泳 ( )

旅行 ( )

打乒乓球 ( )

骑自行车 ( )

打高尔夫球 ( )

收藏 ( )

野营/爬山 ( )

写作 ( )

滑雪 ( )

下象棋 ( )

钓鱼 ( )

打桥牌 ( )

唱歌 ( )

轮盘赌 ( )

养花 ( )

猜字游戏 ( )

玩乐器 ( )

跳舞 ( )

收拾家务 ( )

散步 ( )

缝纫 ( )

跑步 ( )

- 
- |           |        |
|-----------|--------|
| 阅读 ( )    | 搂抱 ( ) |
| 艺术/工艺 ( ) | 接吻 ( ) |
| 烹调 ( )    | 感伤 ( ) |
| 照相 ( )    | 聊天 ( ) |
| 什么也不做 ( ) | 辩论 ( ) |

9. 你用什么方法较好地学会运动和跳舞:

- A. 模仿或找到音乐的感觉? ( )
- B. 学会顺序并在大脑中重复他? ( )

10. 当你在公众面前进行一项运动或表演时, 你常表现出比你平时训练或本身的水平更好吗?

- A. 是。 ( )
- B. 不是。 ( )
11. 你能很好地用语言表达自己吗?

- A. 是。 ( )
- B. 不是。 ( )

12. 你是目标导向型的吗?

- A. 是。 ( )
- B. 不是。 ( )

13. 当你想记住方向、名字或新闻的时候, 你:

- A. 想像这个信息? ( )
- B. 记笔记? ( )
- C. 用言辞表达他 (自言自语地重复他或大声地读他)? ( )

D. 把他与以前的信息联系起来? ( )

14. 你容易记住别人的外貌吗?

A. 是。( )

B. 不是。( )

15. 当你使用语言的时候, 你:

A. 采用句子?( )

B. 设计韵律、利用隐喻?( )

C. 选择恰当、精确的词语?( )

16. 在一个对话中, 你更容易成为:

A. 听众?( )

B. 谈话者?( )

17. 当你被邀请在会上作临时性发言的时候, 你:

A. 快速地起草提纲?( )

B. 一开始就谈话?( )

C. 把注意力转移到其他人身上或  
尽可能简短地说一点?( )

D. 说得慢而细?( )

18. 在辩论中, 你倾向于:

A. 谈论直至你的观点被接受?( )

B. 找一个权威来支持你的观点?( )

C. 成为撤退者?( )

D. 推动椅子或桌子, 猛撞桌子, 再大声说、喊?

( )

19. 在不看手表的情况下, 你能相当精确地说出过去了多少时间吗?

A. 能。( )

B. 不能。( )

---

20. 你喜欢的社会活动是：

A. 预先计划的？（ ）

B. 自然产生的？（ ）

21. 为一项新的或困难的任务作准备时，你：

A. 想像你自己有效地完成？（ ）

B. 回忆过去类似情况下的成功？（ ）

C. 准备与任务相关的大量数据？（ ）

22. 你喜欢工作：

A. 独自一人？（ ）

B. 在一个群体里？（ ）

23. 在谈到“通权达变规则（bending the rules）”

或改变公司政策时，你认为：

A. 应该遵守规则和政策？（ ）

B. 进步来自于对结构的挑战？（ ）

C. 制定的规则将被打破？（ ）

24. 在学校，你喜欢：

A. 代数？（ ）

B. 几何？（ ）

25. 这些书写姿势中的哪一种更类似你的？

A. 正常的右手姿势。（ ）

B. 钩的右手姿势（指头指向你的胸）。（ ）

C. 正常的左手姿势。（ ）

D. 钩的左手姿势（指头指向你的胸）（ ）

26. 当记笔记的时候，你打印：

A. 绝不吗？（ ）

B. 经常吗？( )

27. 你使用姿势来：

A. 强调某一个观点吗？( )

B. 表达你的感情吗？( )

28. 你是本能地感觉还是根据信息来决定问题是对的或是正确的？

A. 感觉。( )

B. 决定。( )

29. 你喜欢冒险吗？

A. 喜欢。( )

B. 不喜欢。( )

30. 参加一场音乐会之后，你能：

A. 哼唱许多片段？( )

B. 回忆许多抒情的韵文？( )

31. 伸直手臂握住一支垂直到地的铅笔，以你的视线为中心，把窗框、木板或门排成队。用这种姿势握住，闭着你的左眼。铅笔表现出移动吗？

A. 是。( )

B. 不是。( )

32. 放松地坐着，在你的腿前随意地握住你的手。哪一个拇指朝上？

A. 左手。( )

B. 右手。( )

C. 平行。( )

33. 画出有关你的正确说明：

---

我能从合同、指导手册和法律文件中总结出他的含义。( )

我喜欢有图解和有计划的工作。( )

我能很好地想像小说的特征、背景和情节。( )

我喜欢朋友在拜访之前提前打电话。( )

我不喜欢通过电话聊天。( )

我发现计划和安排旅行细节让人满意。( )

我推迟打电话。( )

我能容易地在字典里查到单词，  
在电话号码本中找到名字。( )

我喜欢双关谐语。( )

在会议或演讲中我记许多笔记。( )

当我必须在有压力的情况下

操作机器的时候，我紧张极了。( )

我每时每刻都会有一些想法。( )

34. 我：

A. 情绪经常变化。( )

B. 情绪几乎不变。( )

35. 我：

A. 对身体语言不敏感，喜欢听人们说。( )

B. 擅长于理解身体语言。( )

C. 擅长于理解人们说话和使用的身体语言。( )

分数

圈出你每个答案的分数。

1. a) 7

b) 1

c) 3

d) 9

2. a) 1            b) 5            c) 7            d) 9  
 3. a) 3            b) 7  
 4. a) 9            b) 7            c) 3            d) 1  
 5. a) 1            b) 7            c) 9            d) 3  
 6. a) 1            b) 9  
 7. a) 9            b) 1

8.

- |           |          |
|-----------|----------|
| 游泳 (9)    | 旅行 (5)   |
| 打乒乓球 (4)  | 骑自行车 (8) |
| 打高尔夫 (4)  | 收藏 (1)   |
| 野营/爬山 (7) | 写作 (2)   |
| 滑雪 (7)    | 下象棋 (2)  |
| 钓鱼 (8)    | 打桥牌 (2)  |
| 唱歌 (3)    | 轮盘赌 (7)  |
| 养花 (5)    | 猜字游戏 (5) |
| 玩乐器 (4)   | 跳舞 (7)   |
| 收拾家务 (3)  | 散步 (8)   |
| 缝纫 (3)    | 跑步 (8)   |
| 阅读 (3)    | 搂抱 (9)   |
| 艺术/工艺 (5) | 接吻 (9)   |
| 烹调 (5)    | 感伤 (9)   |
| 照相 (3)    | 聊天 (4)   |
| 什么也不做 (9) | 辩论 (2)   |

9. a) 9            b) 1  
 10. a) 9            b) 1

- 
11. a) 1                      b) 7  
12. a) 1                      b) 9  
13. a) 9                      b) 1                      c) 3                      d) 5  
14. a) 7                      b) 1  
15. a) 9                      b) 5                      c) 1  
16. a) 6                      b) 3  
17. a) 1                      b) 6                      c) 9                      d) 4  
18. a) 3                      b) 1                      c) 7                      d) 9  
19. a) 1                      b) 9  
20. a) 1                      b) 9  
21. a) 9                      b) 5                      c) 1  
22. a) 3                      b) 7  
23. a) 1                      b) 5                      c) 9  
24. a) 1                      b) 9  
25. a) 1                      b) 7                      c) 9                      d) 3  
26. a) 1                      b) 9  
27. a) 2                      b) 8  
28. a) 9                      b) 1  
29. a) 7                      b) 3  
30. a) 9                      b) 1  
31. a) 8                      b) 2  
32. a) 1                      b) 9                      c) 3

33.

合同 (1)

图解 (7)

推迟 (7)

找到单词 (1)

设想 (9)	双关谐语 (3)
提前 (2)	笔记 (1)
聊天 (3)	紧张 (3)
计划旅行 (1)	没有地方 (9)

34. a) 9                      b) 1

35. a) 1                      b) 7                      c) 5

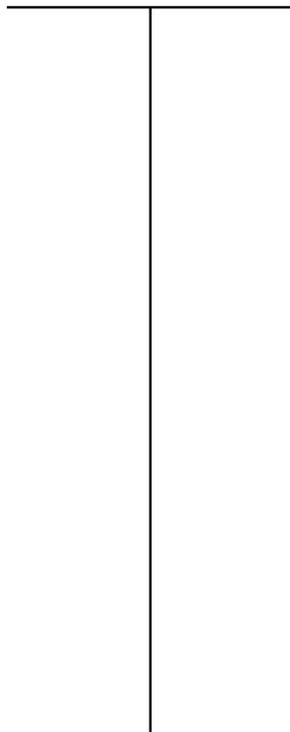
现在把你的得分加总，除以你回答的问题总数（后者可能不一样，由于问题 8 和问题 33 有许多个小问题）。例如，如果你 40 个问题的得分是 300 分，则最终得分是 7.5 分，表示你肯定倾向于右脑思考。

1                      3                      5                      7                      9

右—————左

# 理解沟通

6



下一个要考虑的主要问题是关于你的顾客喜欢使用哪种感官：视觉，听觉，还是触觉（手感、肤感）。目前，我没有把味觉和嗅觉包含在内，是因为这两种感觉在人们的日常沟通中并不重要，不过在市场营销中也有他们自己的独特地位。把人区分为“依靠视觉的人”或“依靠触觉的人”的想法是十分普遍的，并且我们经常用这种想法来区分我们的亲友和同事。NLP 把这些主要感官称为“表象派”系统或“形式”。

## 感官偏好

当然，我们无时无刻不在使用我们的各种感官。所以，这个想法（我们也用 Meta 程序来对这些感官进行汇总）的重要性，就在于存在着对这些感官的偏好，这就像我们对左右脑的使用有偏好一样。我们会发现从事不同工作的人，需要频繁使用某种感官，对于他们来说感官偏好是非常明显的。例如，一个画家或建筑师需要具备敏锐的视觉，能够在他或她的头脑中勾画出事物的轮廓。同样，一个从事音乐工作的人或一个其专业要求仔细听的人，可能比其他人要有更敏感的听觉。

虽然我们的确是通过练习来加强感官能力的，但是我们却不能把我们的偏好局限在工作种类或习惯上。而且，我们也不能把偏好局限在对外界的反映上——也就是说用感官来表达外界事物。例如，一个建筑师要先在

---

头脑中勾画或设计一个建筑物，然后才能把它建成一个成功的实际建筑物。同样，一个作曲家一定要有能够在自己的头脑中谱曲的能力。所以，虽然我们通常有一个偏好，或确实对使用各种感官的偏好程度不同，但在我们表达外部物质世界时，如何使用各个感官及使用各个感官到什么程度，与这一偏好也没有直接的联系。我们如何运用我们的记忆力和想像力也是如此。

我们的偏好和我们在上一章所提到的大脑控制也没有直接的联系。不过，视觉技巧有可能和右半脑有关。同样，听力，特别是和语言联系在一起时，可能要与左半脑有关。

虽然对有关感官偏好并没有遗传学方面的解释，但是，一种偏好还是可以保持许多年不变。所以，像大脑控制一样，感官偏好似乎也是我们的一个固有的特性。感官偏好会发生变化，并且也的确在发生变化，至少经过很长一段时间后会发生变化。并且，像运动技能一样，感官技能也是可以通过锻炼来加强的。所以说，感官技能与一个人的工作和业余爱好有明显关系。幸运的是，当我们给顾客分类时，我们能够把感官偏好当成一个合理的、可靠的特性——这要比顾客数据库中的那些诸如地址、收入情况等大多数顾客档案资料更可靠。

那么，感官偏好对顾客的思维方式的影响有多重要呢？简单的讲，我们“在家”的感觉就如同我们讲母语时的那种亲切感，舒服、自然。相反地，“离家”的感觉就如同我们知道却不熟悉的语言对我们所产生的影响

一样。事实上，我们即使知道我们有感官偏好却也很少“考虑”到它。通常，我们习惯于在大多数情况下坚持使用我们最喜欢考虑“运用”的感觉，较少意识到其他人可能会用不同的感官语言考虑问题，那种思考模式我们也不会使用。所以，我们有时发现自己不能用我们自己的思维方式和那些与我们思维方式不同的人沟通。因而，通过对顾客偏好表象系统的识别和使用，我们开始讲他们的语言，建立起和谐的关系。更好的沟通是我们所有的市场营销活动所关注的问题。

## 感官语言

语言的差异比语言的相似要多。实际上，我们是通过调整我们的语言来反应我们最常用的感官。因此，一个依靠视觉的人会经常用诸如“我看到了它的样子”，或“那现在更清晰了”，或“我能理解你的意思是什么”来表达思想。一个依靠听觉的人会用诸如“我听到你说什么了”，或“那听起来很好”来表达思想。而一个依靠触觉或肤觉的人常用触觉语言来表达思想，如“那手感很好”，或“让我们摸摸这个”。我们在口头语言或书面语言中频繁地使用这些被称为感官语言的表达方式，这些语言表达会逐渐成为思想与思想沟通的组成部分，并且在无形中形成了一种对感官偏好的有效表达。例如，查看一个人写的东西，会发现他调词遣句的偏好。我在附录 A 中列出了一个更全面的感官偏好清单。

感官偏好中还有其他的指标，包括音频、语速和语

---

调、喘息和呼吸，还有特别有趣的眼睛的运动。这些描述中有些更适合在面对面沟通中应用，尽管事实上这些技术在现场销售中并没有得到实际地广泛使用。我已经试着尽量选择 and 采用 NLP 中那些在主流市场营销中能够容易应用的方面。

一旦你开始考虑感觉偏好，你就能增加许多有关市场营销沟通的常识。例如，视觉意象对有强烈的视觉偏好的人产生影响。有听觉偏好的人喜欢声音，特别喜欢听人们用动听的、有磁性的声音讲话。同样，触感强的人在被说服前喜欢亲自摸摸产品，或者或多或少地体验一下有关肢体或接触方面的服务。即使是那些不能提供这些服务的媒体，如电视或杂志广告，也用触感语言或术语来尽量朝着“讲他们的话”的方向发展。

如果你想知道你的广告预算浪费到什么地方去了，不恰当的感官信息就是一个值得怀疑的主要方面。至于考虑到你的顾客需要，你可能也要用他们的语言来与他们沟通。与之相反，“匹配的”感官偏好为你提供了一个刺激顾客购买的稳定热键。

## 感官热键

对这些 Meta 程序的理解将有助于形成一个关系营销策略。特别是怎样在各种沟通中将他们与不同的顾客进行最佳“匹配”，以使每位顾客都能得到不同对待。按下一个人的感觉热键就可以进行一次与众不同的沟通。在人与人沟通中，感官偏好以 NLP 技术的形式得

到了很好的应用。尽管感官偏好在事实上还没有得到很好的应用，但是，其在一对一营销中的应用还是很有潜力的。我们有一个大规模营销的折衷策略：用多种感官沟通。提供多种多样的感官表达和语言——图像、声音和感觉，即提供一个信息，使大脑中的逻辑区和直觉区都调动起来的宗旨。

感官沟通的想法并不是局限于个人感官偏好。多感官沟通已经被用在大规模营销中。我们知道，在日常沟通中，应用最多的感官沟通方式是视觉，听觉次之，然后是感觉。所以，在广告或其它促销活动中，你可以强调你的广告（的某一面）并用感官语言来反应这种感官偏好。在大规模营销中，一个多感官信息会充分运用你和顾客的交流来反应这三种主要感官。正如我们前面谈到的，在一般沟通中很少使用嗅觉和味觉。

## 红色视觉

我们来“看看”色彩影响我们的行为方面视觉形态的例子。例如，“红色视觉”不仅仅是一种语言描述，当我们的祖先“看到红色”时，那可能是血，这就意味着应该逃跑了。但是不管色彩影响的科学依据是什么，我们早就知道色彩影响消费者对产品的感性认识。仅仅改变一种包装的颜色就可能引起消费者对产品的不同的感觉：昂贵的、豪华的产品或廉价、庸俗的产品。研究表明，一种产品展示的第一印象中可能有百分之六十是来自色彩。

---

曾对一种清洁剂做过一项实验，在产品中分别添加三种不同颜色的颗粒物——红、蓝和黄。消费者的反应是，添加黄色颗粒物的清洁剂洗衣物不够干净，并且宣称红色颗粒物会损坏衣物。他们把添加蓝色颗粒物的洗涤剂单独挑出来，认为它能把衣物洗得更干净。事实上，不同颜色的颗粒物在清洁能力方面没什么差别。那种差别只是消费者根据色彩在心理上产生的影响而形成的不同感觉。再强调一下，调查表明，添加蓝色颗粒物的洗涤剂多年来的销售量一直都很高。另一种畅销的洗涤剂是亮白色的，亮白色代表清洁，而把明亮的橙色应用于包装上来表示强力。

这些例子说明我们可以怎样做，来影响消费者的感性认识，以及色彩怎么会有一个非常普遍的影响。可是视觉刺激的重要性一般是因人而异的，这不仅与他们的感觉偏好有关，而且还与可能来自童年的有关颜色的个人的联想有关。

当然，个人偏好不适合大众广告和我已谈到的包装的成功。但它为与顾客进行最高思考水平的一对一沟通开辟了各种可能性。由于犹豫不决的、左脑型的商家对顾客的心理因素持批判的态度，美国最高法院已经承认颜色可以作为一项有效的品牌指标符，认为它能够以独特的形式单独作为一项合法的防御性商标。例如，“金色拱门”对于快餐的营销的价值是什么。

但个人偏好的主要利益将只用于在一对一的情况下。设想一下，有不同感官偏好的人对于标准销售的反

应程度会怎么样？在汽车展室中，一个依靠视觉的人可能对自己说，“这个推销员为什么闭上嘴巴，并展示给我看呢——我想自己看。”一个依靠触觉的人可能会把引人注目的、印刷精美的产品说明书推到一边，甚至没有耐心去看看真实的小汽车，仅仅是等着坐到驾驶员的位置上去亲自感觉它。相反地，一个依靠听觉的人更喜欢说“只要给我讲讲实际情况就行了，我正在等着听呢”。很自然地，我们都有与某位销售人员而不是和其他的什么人保持良好关系的倾向，尽管我们很少分析这是为什么。在任何情况下，人们之间不和睦或缺乏相互吸引力的最主要原因是感官不匹配。

## 感官协同作用

感官不匹配往往自觉地发生（通常在买卖双方间发生，包括专业销售人员）的事实意味着没能纠正沟通的不匹配。实际上，这可能意味着永远失去了一个顾客。这也可以用来解释一个忠诚的顾客毫无理由的变节的情况。在感官自动匹配（那可能是统计学的说法）的情况下，销售人员的自尊得到了恢复，也可能令他们更加自满。他们不知道为什么销售过程变得像场梦一样，所以他们从这个经历中什么也学不到。由于下一个顾客可能喜欢另一种感官语言，销售也不会再次以同样的方式进行。当有感官热键准备启动时，感官匹配对于市场来说是一个艰难的历程。即使产品和服务水平很一般，也可以通过“感官协同作用”与顾客建立特别坚固的关系。

---

那是因为“相似的”和熟悉的语言不同程度地影响着消费者的感觉。

当然，适用于现场销售的在某种程度上也适用于传统的直复营销。无论用哪种媒体，我们也只能通过基本的感觉器官来沟通。很明显，有些媒体更适合于某一种感官，例如，在依靠听觉的人的例子中的电话或在依靠视觉的人的例子中的电视节目。但是现在媒体的选择面很广，使得我们可以给个人感官偏好定位，因而也就增加了一次沟通的影响效果。

## 用潜意识沟通

我们并没有特意地使用这些感官术语。同样的，我们也没有刻意使用某一特殊的感觉表达外界事物，如一次乡村漫步或一次员工会议。这些活动只是自然地发生着。在交谈中，我们通常考虑的是我们想解释清楚的事或我们正在与之交谈的人，而不是我们所用的精确的语言或肢体语言（如手势）去描述我们心中所“看到”的事物。同样地，当我们要记住或设想某物时，我们通常并没有意识到我们所使用的方式、以及我们在表达思想时所用的词语。所以，对于语言学家来说，毫无疑问我们的感官语言通常是一个有关感官使用和偏好的确定无疑的指示器。在市场调研中我们可以获得一个更可靠的迹象，那就是说一名消费者更倾向于使用感官偏好而不是高度自觉性，但是典型的消费者调查问卷的答案也并不总是真实的。

# 感官偏好的识别和应用

这也给我们提出了两个重要的现实问题。第一，怎样识别你的顾客的感官偏好？第二，如何最有效地运用这些信息使你的营销沟通达到最佳状态，并且建立一种长期的合作关系？

在阐述这些 Meta 程序的应用时，我已经区分了规模营销和关系营销或一对一营销的不同。当谈到这些实际问题时，同样得区分这二者的不同。当进行大规模销售时，你将无法识别预期的顾客的偏好，在这种情况下，你可以用前面提到的，有名的有关感官使用的偏好的分配，来适当地强化你的信息。并且在任何情况下，你都可以大胆使用感官语言，而不使用模糊的大众语言（那只能使沟通做得更好）。也就是说，虽然你不能识别个别顾客的感官偏好，但你可以通过使用一个多感官的信息来改善你的大众沟通，恰恰就像你可以使用二重脑处理系统一样。

## 感官术语

不管一个消费者的偏好是什么，就像“合理的设想”，“仔细考虑”和“思考”这样的神经感官术语也会引起一种感官反应。“设想”可能意味着当每个消费者

---

设想他们所做的——看、听和感觉时，广告撰稿人会通过很长一段时间内的经历来慢慢了解不同词汇的影响，但很少是基于这个 NLP 感觉模式的。感官暗示加强这一影响。但在竞争性市场营销中，能知道你自己在做什么和为什么做就更好了。

下面这则广告运用了多感官方法，并且我还在后面用括号加注了我的个人解释。

这听起来太好了，以至于好像不是真的（一种熟悉的语言形式比一种不太熟悉的特殊的感官术语能更好的回避有意识的对抗）……直到你已经转动了你的眼睛（也许措辞上有矛盾，但运动调动了触觉的动感神经）……越过其感官线（虽然似乎是“中性的”，感官还是可能有触觉的寓意，并且“线”本该是可见的）并且亲自来感觉（或多或少是触觉上的）它的迷人特性（使产品个性化以创造一种“类人类”的关系），你就绝不会知道有多有趣……（情感和孩子似的右脑）……

大规模营销不在个人感官偏好上投资是因为它不是与真人打交道。在直复营销中就没有这种应用限制。为决定感官偏好已经设计了各种简单的问卷，说起来这些问卷远没有那些为了获得对一种产品或服务的反应而设计的标准问卷复杂，这没什么可奇怪的。人们通常对自己更感兴趣（包括自己的偏好和个性特征），而对其它一些事务——包括你的公司和产品——不怎么感兴趣。在本书中我只能提供一些资料收集手段的样本。可是，一旦抓住了这些 Meta 程序的重要性，你就能设计出自

已收集资料的方法和手段，不仅适合我提到的各种不同特征，而且适合你的企业特点和顾客的特征。

## 奖赏资料

为了获得这一基本的消费者资料，你可能需要提供一些奖励。例如，饭店经营者可以通过为在他的饭店就餐者提供免费甜点、一杯啤酒或下一次就餐的半价券来获得问卷资料。设计问卷的主要原则是使问卷简单明了，并且尽可能有趣味。通过每次都收集有关一种重要的思维特性的资料，使调查问卷简单明了是十分可行的。这种资料具有很高的关系价值，所以值得你积累这些资料，并且值得为此投入时间和资金。你的收获是顾客的终身参与，而不是市场份额，因此，任何投入都不得不用那个时间尺度来权衡。实际上，为关系营销收集资料的成本比在不合适的促销活动中浪费的那些失败的广告开支要低得多。

在实践中，通常只需要非常小的刺激物就能使人们提供有关他们对某物是怎样感觉和怎么想的资料。奉承大多数人都需要不露声色地进行，其效果要看你是怎样提出问题和怎样给问题设埋伏。饭店的那种想法可用于任何一种服务型行业，在这类行业中你是和顾客这个人打交道，如专门职业、手动洗车业、理发业、旅馆业、健康护理业，等等。当处理远方的直接业务时，你不需要进一步的适应，就像邮购直复营销一样。再重复一次，可能需要一个刺激物，但这个刺激物会得到加倍地

---

回报。这个成本恰恰比说错话所浪费的促销成本要少得多。

## 识别你的偏好

通过最简单的实践就能得出一个有关感官偏好的很好的指示。在我的那本书《NLP：满足欲望的新型科学艺术》中，我用了下面这种测验方法。用1到9给每个问题打分。（“我可以想像这就像在现实生活中一样”给9分，“我还没想到这个”给1分，中间的答案给2~8分）

视觉：

1. 想像一个留长发的朋友或熟人。
2. 回忆你学生时代的一位老师。
3. 想像一只老虎身上的斑纹。
4. 看到你居住或工作的处所的前门的颜色。
5. 在电视屏幕上看到你最喜欢的演员戴着一顶高帽子。
6. 想像你家的最大的那部书。

听觉：

1. 听到一支最喜欢的歌曲。
2. 听教堂的钟声在远处响起。
3. 你的哪位朋友声音最柔和？听到这声音。
4. 在一个寒冷的早晨听见一辆汽车发动引擎的声音。
5. 设想一下听到你的一个童年伙伴的声音。

6. 听听在水下你的声音是什么样子。

触觉：

1. 你把左手放在冰冷的水中有什么感觉。

2. 用两只手握住一块光滑的玻璃镇纸。

3. 爱抚一只猫或者一只狗。

4. 穿上一双湿袜子。

5. 想像一下从四英尺高的墙上往下跳。

6. 把一个汽车轮胎滚到马路。

分别算出三类感觉（各有六问）中每类感觉的平均分，然后你就会看出你是否有感官偏好。你给自己提出的这类感觉问题（你也可以自己想一些更明显的问题）越多，你得到的结果就越准确。

非常典型，一种感觉的得分会高于另外两种，或者是有时两种感觉得分大体相同而第三种得分较低。对这三类问题你也可以有个大体相等的得分，平均分还是很重要的。一些人内在想像力非常强（高分），而另一些人很难在心中看、听或感觉事物（得分就较低）。

## 不匹配的代价

用正确的思维模式沟通的效果也不是立竿见影的。例如，记住，感官不匹配可能不是中性的，也是不可忽视的。如果人们不能正确理解你的信息，他们肯定会很烦恼，所以将来可能会与你保持距离。一个不满意的顾客，甚至即使没有客观原因，他传播经验的可能性也会比一个满意的顾客要大得多。对于劣质服务的抱怨在社

---

会上是可以接受的。所以，除了你冒着失去顾客的危险被迫折价销售，在广告或促销上的投资绝对不会一无所获。

在一次一对一沟通中，对于一个高度依靠视觉的人来说，一条杂志广告包括一些相当短的短语“你不会相信自己的眼睛……上表所列的确是令人大开眼界的事物……仔细看看成本……明显的节约成本”等等，影响本该是更大的。但是，在一个大众广告中，它注定要令绝大多数读者大倒胃口。注意，虽然视觉是我们在沟通中使用的最主要感官，并且视觉过程占用了大脑的大部分，但是认为视觉是自己最喜欢使用的感官的人口比例不一定反应这一问题——例如，一个受听觉控制的人。

另一个广告人用类似的方法使用听觉器官：“你在仔细听吗？……你本应该听到……如果你愿意多听一些……”等等，没有其他的感官沟通被同时使用，这在一条一对一的目标信息中，完全可以激活一个依靠听觉的消费者的神经系统，并且会产生显著的成效。但是，对于一个不依靠听觉的人它就会被浪费或达不到预期目标。感官导向强的广告信息不一定非得需要老练的广告撰稿人。消费者——甚至一个代表或典型的消费者——也可能绝对不会达到平衡。感官语言可能仅仅反应了广告撰稿人的潜意识的感官偏好。

## 直复营销的应用

这些例子说明，如果首先确定了顾客的基本偏好，

那么直复营销怎样来获利。直复营销为基于感官偏好的定向沟通提供了无限的潜力。所以，一个思想对思想的策略适合使用非常便宜的计算机资源的直接的数据库营销的趋势。用姓名或别的简单的个人资料使所发信件个性化是非常简单的工作，而且只需要很少去考虑其它个性因素，如感官偏好。试想一下，用一个人的母语而不是他们的第一或第二外语来给他们写信，一定会增加命中率。因而，通过使用不同的感官术语详尽地表达你的信息来迎合不同人的偏好，就能产生你们希望的不同的效果。

在商业活动中，或在激励运动员时使用了这些技术的人就像运用魔法一样引用顾客语言增进特别的沟通。事实上，使用个性化的语言来发布你的信息也没有什么魔法，那只是一般常识而已。并且，我们现在可以把这个原则应用到感官偏好上。按照 NLP 模式，这是思想和经验的主要语言。

感官匹配的结果似乎是显著的。这是因为我们都有自己的感官偏好，并且不赏识那些自己认为可能不同的偏好。我们没有其他人如何看世界或“地图”的直接经验，也不知道他们怎样利用感觉“表达”事物，所以我们假设人们也像我们那样思考。在任何情况下，这都是不知不觉地发生的。在我的培训和咨询的经历中，人们甚至没有意识到他们在自己的日常讲话中反复使用的感官暗示，如依靠听觉的人的“那听起来很好”，即使他们的同事认为这就是事实。同样地，不依靠视觉的人坚

---

持说自己使用的的确是普通的表达方式，如“我明白你的意思”，而实际上根本不是那么回事。他们只是自认为使用了。这些训练课程的录像带，解除了人们的警戒心，揭露了这些与思维方式有关的潜意识习惯。

## 引出感官偏好

这些是能得出某种感官偏好的各种简单问题。

你更喜欢哪种感觉？

- 凉滑味
- 金属色
- 劈啪声
- 松散的质地
- 优美的视觉曲线
- 吧嗒声、噼啪声，或砰的一声
- 当你接触它时有丝质感觉
- 起动机的咆哮声
- 高保真音响效果
- 皮革的气味
- 新的色彩选择
- 玻璃的磨光感
- 洒在你身上的阳光和砂子的感觉
- 鸟鸣和微波拍岸的声音

如果你能用这些感觉刺激特殊的产品，那就再好不过了。虽然如此，它们也不会很快就指出感官偏好。你可能已经注意到了感官吸引力既可以用于产品，也可以

用于服务。它关注的是顾客的感受而非客观的、实际性的因素。它是人类经验的特殊语言，是你与顾客理解和沟通的钥匙。

## 第七章

---

# 顾客怎样做决定

---

---

我们已经接触了两类重要的 Meta 程序：大脑控制和感官偏好。在这一章里，我们要考虑另一类主要的 Meta 程序，人们把这类程序称为“生活满意模型”。然后，我会介绍另一个影响人们做决定的重要的思维程序，我们称其为说客策略。在下一章，我要介绍几个更常见的 Meta 程序，以便你在收集和分析一对一顾客资料时有足够的可选项。

生活满意模型是关于人们怎样表达和怎样去实现他们的目标和欲望的 Meta 程序。这包括有关产品和服务的购买和购买决定。这个模型有五种“生活满意”类别，都是人们怎样考虑自己的欲望——它们的“结果”——需要的特性：

- ◇获得或拥有。
- ◇建立关系。
- ◇做。
- ◇成为或变得。
- ◇获知。

例如：

- ◇获得或拥有一部新汽车。
- ◇做一项研究。
- ◇学会或查出有关某物的知识（获知）。
- ◇得到他人的尊重或赞美（建立关系）。
- ◇变得快乐、自由或安全。

这些是对实现不同目标的意向或倾向。他们有助于我们表达我们的各种不同的期望和对我们来说什么是重要的。就像你已接触到的 Meta 程序一样，我们通常有一个对这些生活满意特性的偏好或有个对这些偏好优先

---

顺序。你的所有顾客都有一种生活满意形式，这就提供了另一种和顾客（作为个体）沟通的方法。

## 生活满意模型

首先，我要逐一描述该模型的每一类别和它们分别与哪一类人相对应。对其中的每一类，你可能都能从你认识的人中想起一个典型的代表。

### 获得或拥有

这些人都涉及到占有——获得某物，拥有能证明他们的成就的物质。对这些人来说，幸福、快乐就意味着拥有某物。当他们考虑做什么时，会非常关注他们的装备，例如，滑雪装置，最好的工具，外出旅行要最好的小汽车，学习要最好的书。他们可能也考虑财产，包括私人小汽车、房子和衣服等他们认为有助于他们的人际关系的东西。若他们获得一项资格，他们就会考虑获得一份证书作为证明他们成功的凭据。这个特性并不一定就是唯物主义，但却反映了他们对获得能证明成就的有形凭据的需求——“拥有某物表明有成就”。

在宾馆和保险等顾客没有任何有形物品可买的无形服务中，拥有也是重要的。甚至可以用纪念品型的物品或凭证等具有价值“感”的物品来弥补这一不足。免费

礼品也有助于满足这一需要。但是与之相反，这一实物表示用在一个非获得型的人身上，就可能完全是浪费。

## 做

这些人是行动主义分子。他们必须尝试，必须亲身经历某事。他们是训练班的志愿者，是最先从舞池中站起来的人，并且只要有二分之一的机会，他们也愿意尝试新的经历，如休假、业余爱好和兴趣。作为顾客，他们可能就像喜欢拥有实物一样喜欢以物易物和购物的乐趣。对于他们来说，要获知就要亲身体验。所以，对于这样一个人来说，拥有财产经常是考虑这些财产能使你做些什么。同样，人际关系经常是经历和活动的分享——一起做某事。快乐和满足意味着完全地享受生活并且尽可能多地体验新的经历。这些人不浪费时间在阅读说明书上。他们只会去摆弄球形旋钮，然后看看会发生什么。他们只是想在购买的过程中去做——划掉数字，处理滞销货，加入销售长队——任何积极的或互动的活动。

## 获知

这些人会花大量的时间去获取信息，比如说在购物之前，他们会研读所有的杂志报告和统计数据，得到比较数据，然后钻研操作说明书以便尽可能多地知道有关一个装置和操作的知識，有时他们的全部的快乐就是获

---

得知识。例如，他们可能没有去过某个国家旅行，却知道有关这个国家的基本知识，如它的历史、文化等等。另外，他们可能没打算购买或实际应用，却知道所有最新的计算机技术知识。在进行一项研究时，会令他们感兴趣的是他们正在获得知识，而不是他们最后完成的那篇论文或这一课题的社会效益。出于“获知”的目的，他们乐于去获知。在知识本身并不是目的的情况下，他们会非常典型地把知识看成是取得成就的一个途径，并且对于实现他们的目的是非常重要的。这种情况和市场营销学智慧正好相反，产品的“知识和形态”因素（与利益不同）对那些需要获知的顾客来说是“感知的价值”。

## 建立关系

假如其他人对这些人的任何一种意向表示惊讶，并且因此而尊重和赞扬他们的话，他们就会采取的这个意向。“某某人会怎么想？”是他们首先要考虑的问题。他们的东西要比得上约翰夫妇的东西。他们要根据他们的一个伙伴、好友和同事或“人们”会怎么想他们来决定自己的活动和拥有什么财产。这可能给别人留下好印象，得到别人的尊重、以及爱的表示和支持等等。人际关系是他们共同的评价标准。钱——或知识和财产对于他们来说要用他所能赢得的友谊和所能赢得的人际关系来评价。房子、现代化的生活设备以及成功的有形徽证都要根据它们会创造和提升的人际关系来评价。同样，

对于他们来说，知识意味着能够非常聪明地与人沟通，获得人们的尊重和赞美，并且踏入一个理想的社会和商业圈。

## 成为或变得

这些人的目标直接指向最终的幸福、满足、满意、完美和被认可感——就是成为他们打算成为的样子。他们也会采用其他的生活满意模型，但只是作为实现他们“成为”的愿望的踏脚石。他们关心的是自己是什么人，比如独特的个性和自己的身份。与过去和未来相比，他们更关心现状。这样一个人，当被自然事物所包围时经常感到更加满足，而对人造的财富不太感兴趣。通常，当从周围的事物中就能立即找到快乐时，他们就不会去世界旅行。他们经常会对财产的价值以及知识对于其获知的目的的价值打折扣，而且他们的快乐甚至不需要依靠人际关系来担保。当他们渴望其他的生活满意因素时，就像其他类别的生活满意模型的情况一样，经常把他们正在做的当成通向终点的一种方式，而不是成为结果本身。

# 一种生活满意形式的识别

我们怎样来识别这些生活满意形式呢？在某些情况

---

下，人们按部就班地行事——唯物主义的获取者，行动主义的实干家，知识型的“书呆子”，还有“成为型”的人为了最终结果那一刻的感觉而生活。而在另外一些情况下，就像感官术语描述感官偏好一样，如果没有听到和获得合适的信息，那么一个人的生活满意形式就不那么明显了。

你可以用下面的练习来证明这一模型的合理性，也可以识别出你的生活满意形式。也可以把它用于各种市场营销方法中。首先，列出你的目标、需求、愿望、欲望、梦想、决定等等——可以是短期的也可以是长期的，可以是现实可行的也可以是有些理想化的。做这项练习，要迅速、出于本能地进行，但还必须用完整、简捷的语句，用自己的话来表达你的想法和想法后的感情。

你的清单可以这样列出：

◇我想试试自由跳伞。

◇我真想学会如何使用存档系统。

◇我想说西班牙语。

◇我希望我的体重能减轻半英石（英国重量单位，1英石等于14磅，等于6.4公斤）。

◇我需要一个新的洗碗机。

◇我希望约翰能更经常地给我打电话。

◇我想自由支配自己的开支。

◇我想去罗马旅游。

◇我想弄懂互联网是怎么工作的。

## ◇我想多做些运动。

虽然可能这些想法中并不是每个都使用生活满意语言，但是他们通常还是符合那些生活满意类别的。下一步工作是把它们分配给那五类生活满意模型之一。无论你的清单有多长，你都能完成这一项工作。所用的语言通常也能给出一些线索。例如，去罗马旅游就是做某事——仅仅知道有关的一些知识还是不够的。当减肥时，做运动当然是“做”，而想要变得苗条是“成为”那一类。找到减肥食谱和运动的效果可能暗示着想要得到知识，并且在有些情况下，减肥就是要处理人际关系。弄懂互联网是如何工作的属于“获知”。“我想尝试一下上网冲浪的感觉”可能说明了一种“做”的意向。同样，想说西班牙语不仅仅是想明白或知道西班牙语。如果你将这个目的引申一下，比方说，它可能指的是度假时能讲西班牙语或可以和一个西班牙朋友讲西班牙语——有一个不只是知道一门语言的特殊的目的。所以，表达的细微差别就像感官术语的细微差别一样重要。

即使有边界线，也要试着把你的每个结果归到其中一类。如果不能肯定类别，就试试多加些修饰性的术语，把结果再表达得更详实一点，如加上“因为”或“以便”。对你的结果的特别描述会给出其属于哪一类生活满意模型的更为清晰的线索。例如：我想多做些运动以便我能有良好的自我感觉，表明了“成为”。我想多做些运动以便我能承受更严格的网球训练表明了“做”。

统计每一类生活满意的结果的数量。然后，非常简

---

单，你的清单中的生活满意形式的加权值就会说明你的生活满意倾向和重要性的级别——类别从最多到最少排列。结果，你的清单越长，你的生活满意倾向的轮廓就越有代表性。你越是本能地表达你的目的，就越能真实地反映你的个人生活满意形式。

## 给事情排序

实际上，模型比这要复杂得多。同样，我们人类实际上是多感官的动物，可能都趋于同属于三个或更多的生活满意模型。你的清单的结果如何？但更重要的是，我们在设立各种目标或做各种决定时习惯于保持同样的顺序或句法。

例如：

◇一些人在做某事之前可能先要知道该事，然后才能快乐（因此，顺序是：获知，做，成为）。

◇另一些人在达到其人际关系目标前，需要获知某物，然后将会感到满足（获得/拥有，建立关系，成为）。

◇另外还有一些人可能必须首先尝试做某事，然后就能得知许多有关该主题或活动的知识（做，获知）。

◇还有些人可能把获得放到最后——“只有知道什么，做什么（说获得经验或进行一项研究），然后把我的的人际关系分类，我才能得到许多钱”（获知，做，建立人际关系，得到）。

重要性的顺序并不是在上面这个练习中你所识别出

的顺序，而是你所要达到生活满意形式的真正序列——就像密码箱的密码序列对于开箱的安全性一样。值得注意的是，序列一旦形成，通常就是稳定可靠的。举个例子说，可以把它用于完全不同形式的效果和购买行为，从选择一个合伙人到一次假期消费或购买一部小汽车都适用。但是把它作为顾客关系资料就没有效用了。

这一序列在我们的生活中无处不在。实际上，它反映了我们的“适宜的经历范围”。或者说，就像感官偏好或大脑控制一样，我们在一个 Meta 层次上是怎样思考的。当然，我们不知道其他的思考方法，几乎没能想象出其他人的生活满意的权重及其适用的序列的意向是完全不同的。

这在《NLP：满足欲望的新型科学艺术》(Piatkus)一书中有详尽的解释。对于我们来说，如果已经识别出了一个顾客的偏好，就可以把这一信息更有效地用于向顾客发布任何一种产品或服务的信息，并建立一个更好的顾客关系。

## 市场营销应用

一旦熟悉了 this 模型，你就会很容易地把它翻译成对你的潜在顾客有意义的市场营销沟通信息。例如：

- ◇ “你能做……”
- ◇ “你能知道……”

- 
- ◇ “你能有……”
  - ◇ “想象一下你的朋友会说……”（建立关系）
  - ◇ “你会变得……”

## 直复营销

就像你已经接触到的感官术语一样，这些是些热门词汇和概念，它们反映了人们的思想倾向。所以，在和个体顾客打交道的现场销售和直复营销中，这个模型特别有用。模型的每一类都会引起那些更喜欢特别的生活满意特征的人的兴趣。相反，用错了类别就会显得外行，还可能产生负面影响。

例如，作为一个基本的思维方式或 Meta 程序，对那些不看重财产的人强调财产就不会使他们对销售人员的尊重有所增加。向一个只想“取得进展”的人建议深入商讨和提供更多的信息同样是无效的。在任何两类生活满意模型间都可能产生同样的不匹配现象。我们已经说过，就像虽然我们都有一个偏好，或者不管怎样都有个偏好的优先顺序一样，大多数人都会与某种或所有的生活满意类别有关，只是有个重要性顺序的问题。

所以，如果你在卖百科全书，就可以根据你的潜在顾客的生活满意形式来调动他们的积极性：

- ◇他们得到了很好的终身财产——物质产品。
- ◇他们会得到数不清的知识。
- ◇通过仔细查阅查询系统逐步完成一个题目和活动而带来的乐趣（做）。

◇给工作同事留下深刻印象或与孩子们分享购物的乐趣。

◇成为一个更好的父母，变得更有学问，等等。

你可以设计一项促销活动，不仅适合一个人的主要意向，更重要的是和他的生活满意形式的体系或排列顺序完全匹配。用这种方法，你可以销售一种能反映一个人的独特意向的、而在其它方面又非常普通的产品。你的信息要与他们的个性和价值观有关。你因而要给你的实际产品或服务加一种新的无形的利益（获知、成为、做等等）。这可以强化我们前面接触过的“整个产品”在顾客心目中的印象。

## 卖感官利益

卖利益是标准的市场营销智慧。用“你的生活就会变得如此精彩”的信息来代替“这就是我正在尽力卖给你的”。反映了顾客怎样表达在他们的感觉中的生活满意形式（他们想要的结果），你就总能把重心放在利益而不是产品或服务因素上。如果你察明顾客的生活满意形式，你就能在每个产品服务中创造一个个人的“利益”。生活满意是一个可靠的个性特征，强烈地影响着购买行为、长期的关系和永久忠诚。它阐明了思想对思想营销的重要性。例如，一个“做”型的人愿意和一个以“做”为特点的公司打交道。

在直复营销过程中，使“生活满意”方面的信息个性化只需很少的想像力，简单地重复一下上面提到的描

---

述“生活满意”的词句即可。搞一次促销活动，你可能要有四倍的想像力。但是最大的效果是和那些你似乎总是讲他们的“语言”的顾客建立起了长期关系。他们认识到你公司的特性和公司全体的属性，同时发现了特别的产品利益。因此创造了某种产品的忠诚度的同时你也建立了对组织的忠诚。你的顾客认为你的行为是明智的、合理的、体贴的等等。那么，每种新产品或服务信息都得到了一个更好的反应。

## 按顺序销售

特别的是，生活满意序列能够强化你和顾客的关系。它是你的顾客的独特个性资料，有点像他们的DNA序列，或者说像一个密码锁的密码序列。你要竭尽全力得到它，其中的宝藏就全部是你的了。在很长一段时间内，我们通常会一直坚持我们的生活满意特性，所以它会在你的顾客公关中一而再再而三的发挥作用。识别一个顾客的生活满意序列比识别一个简单的偏好要面临更大的挑战。但是，当看到顾客的终生忠诚时，其投资价值是非常明显的。

## 大规模营销

你可以像应用前面的几种 Meta 程序（大脑控制和感官偏好）一样，借助“猎枪”步骤，把“生活满意”信息应用到大规模营销中。大多数人同时使用两种以上

的这类方法来逐步实现他们的目标，所以我们完全可以综合运用这些信息——“这样做，你就会有所得并且变得快乐。”的确，准确获得句法结构或序列比采取一个确定的偏好更有效。同样，思想的语言、句法结构——包括优先排序、比较和顺序调整——对做决定是非常重要的。当然，在大规模营销中，你只能使用一种模式的序列，此时，你可以用非常普通的形式，如：做，你会得到，然后你就会成为。

“成为”在序列中经常是最后一个元素。因此，恰恰就像我们最常用的视觉模式一样，你可以优先把它作为人类的一个天性而不是一个特殊顾客的特性。当你把这个模型用于自己或服务于他人时，就可以清楚地看到这一点了。

只要你考虑了这些不同的意向，你就能更好的沟通。为了有效地营销，我们需要知道人们怎么赊销。首先，作为人类：我早就说过，在许多基本方面，我们按同种方法行事。因此理解基本模型还要费点工夫。第二，你需要知道你的个体顾客怎样赊销。可是，在一对一的情况下应用效果会好的多。

## 说客策略

我们采取的每步行动都有个策略。这个策略是我们达到我们的目的所必须坚持依照的谋划程序。例如，做

---

决定、受到激励、感到厌倦、拼读单词、煎蛋或我们进行的任何其他行动，我们每个人都有自己的一套策略。说客策略就是关于我们做出一项决定是怎么被说服的，如买什么的问题。

## 说客类型

可以把说客策略描述为购买或做决定的个性习惯，共有四种说客“类型”：

### 自动的

这种人看到或听说一种产品，不需要别人劝说什么就能做出购买决定。这个过程好像自动完成的，这是一个销售经理和推销员的梦想。

### 次数

这类人考虑他们的决策的次数决定着怎么来说服他们做出购买决定。例如，有些人在做出决定前需要对大量的产品、度假胜地、不同的供应商进行比较，成批的试穿服装，等等。实际上，用这种方式思考的个体顾客间的主要不同是他们需要经过的次数不同才能说服自己或被别人说服。

这证明了高级推销员的知识——持之以恒的重要性。对顾客的最后一次提示可能就会得到一份重要的订单。一个好的推销员通常能看出一个顾客适合哪种说客策略并采取一种适当的策略。他/她也可能并不会意识

到做决定的程序，而只是按照似乎正确的方法做事。在互联网上很容易测定这个做决定的特性。做这个测定不需要尖端科学来统计一个顾客点击一个主题、取消一份购买手推车的订单等等而访问一个站点的次数。只需要稍微动动脑筋，使专门为按照这种模式做决定的顾客定制的促销活动自动的重复进行就可以了。

### 坚固的

这类顾客做事非常谨慎。他们要先检查每样可得到的东西，收集所有能收集到的必要信息，最后才能感到满意。要说服他们需要大量的推销努力并有极大的耐心。这简直是销售经理和推销员的噩梦。

### 时间

这类说客策略所适用的人需要大量的时间。他们做一项购买决定时常需要几天、也可能是几周的时间。在这种情况下，这类个体顾客间的惟一不同就是他们需要的时间长短。

说客策略是一个反映你的顾客会如何行动的极宝贵的指标。这个策略在做各种决定和购买各种类型的产品或服务时似乎都是不变的。因此，当你考虑你所依赖的顾客的语言时，这是又一个重要因素。有些推销员可以得心应手地将他们的顾客分类。而在其他一些情况下，他们也可能错过一些信号而丢掉一笔生意或一个顾客。例如，逼迫一个需要时间来做决定的人立即做出决定就是很不明智的。他可能永远失去了这个顾客。同

---

样，有些人在做决定前可能需要看大量的产品，你几乎可以肯定的说他们不会选择展示给他们的第一批产品。所以，在一对一的顾客关系中，你的市场营销和销售策略能够反映这个个性偏好。

你可以事先设计好反映每类说客策略的像感官术语那样的语言和信息。例如，“随便看吧，先生”或“让我给你看看我们库里的其他一些类型的产品。”在直复营销中，邮件投递的形式和数量也会反映顾客策略。

## 识别说客形式

通过简单的问题就可以获得你所需要的资料，然后通过实际销售和交易信息来进一步加以证实。在网上交易中，应用软件就能够识别一个访问某网站的顾客的说客策略。例如，一个多次光顾某站点、重复浏览一种产品和信息的人是一个“次数”型的决策者。那并不是说他们不会购买产品，只是说明他们需要反复多次查看该信息。

另外一些人可能在一段时间内多次访问一个站点，很明显地对某种和某类产品感兴趣，但还没有决定购买。删掉这样一个潜在顾客是很不明智的。一旦你确定了适合他们的说客策略，你就既可以把这个网页用户化（像 Yahoo、Lineone 等），也可以把相应的超文本链接序列用户化。

时间是主要因素时也是一样。访问一个站点的顾客可能在几个星期后再出现并立即做出购买的决定。那些

人在做出决定前都需要时间来仔细权衡利弊、反复斟酌。当根据站点访问量和交易量来确定 Meta 程序时，你就需要花费时间来识别一个“时间”型的顾客。耐心，特别是从长期的观点来看，是一个需要学习的、重要的思想到思想信息。但是一旦你接受了终身顾客的原则，花在获取这一重要信息上的时间就非常值得了。他也会给你带来一份一个目光短浅或不考虑顾客的真实想法的供应商所无法想象的利益。

对一个顾客有意义的对另一个顾客也可能产生反作用。一个自动型的顾客只需要知道加工、订货信息就可以了，他们不喜欢被打扰和被耽误时间，所以，就没必要不断的重复或花大量时间和他们周旋。同样，一个“坚固”型的顾客不应该与立即购买一辆手推车联系起来，但你应该邀请他们多进行比较，给他们更多的信息，也可以让他们看看其他人的评论。

Meta 程序可以应用在生活满意水平上，也可以用在更具体的行为范畴，比方说，可能是只与做决定和购买有关的说客模型。这些 Meta 程序，包括下一章你会遇到的程序，共同打开了各种不同层次的顾客的心扉，并且揭示了如何消除他们的警惕，促使其购买。

# 顾客思想的 关键点

到目前为止，你所接触的 Meta 程序都是具有普遍意义的，既可以促进大规模营销也可以改善与个体顾客的沟通。左右脑的区别反映了神经生理学的实际特点——大脑的两半物质体。感官偏好至少部分地包括了感官的物理输入机制。生活满意型 Meta 程序同样非常普遍，你会发现任何一个顾客的需求或欲望都可以用这个简单的方法来分类。但是这些生活满意偏好与大脑的任何一部分或任何一种感官的生理系统以及所有这些生理系统的神经学——在产生一个人的独特的理解力的脑灰质中发生的事物——没有太多的联系。因此就可以根据生理的、感官的或认知的因素——顾客思想的任何一方面——来进行思想对思想的分割了。

一个顾客的“经验”包括在其整个一生中内外界产生的感官表象。通过把经验分成独立的 Meta 程序，我们可以开始理解个体顾客并且运用这些信息来改善市场营销。

如果你刚开始用这种方法来分类，或者刚接触关系营销，那么你更应该仔细考虑考虑我已经描述的那几个 Meta 程序。但是，Meta 程序包括比这更多的思维方法。例如，我们可以把典型的态度加上，如积极主义和消极主义，或内向型和外向型。这些是属于心理学家卡尔·荣格（Karl Jung）所阐述的个性范畴的特征，表现为多种形式，如 Myers Briggs 型指标。我们可以为这些著名的 Meta 程序加上下面这些价值观念和个性特征：

○行动自由——你就是你自己

- 
- 乐于尝试新的经历——一个先驱者
  - 容易相处——“宽以待人”
  - 宽容的
  - 坦率的，一个独立思考者
  - 尊重人的，有礼貌的
  - 仔细认真的，谨慎的
  - 个性强的，有主见的
  - 顾全大局的
  - 注重细节的
  - 不得罪人的
  - 是一个跟随者而不是领导者

当我们接着往下看另一个层次的思想程序时，普通的、一般的特点对某一类人来说显得更为特别。例如，绝大部分人都受左脑或右脑支配。有听觉偏好的人只占较少的比例，然而在沟通中，听觉作为五种感官之一还是比触觉和味觉更具优势，只是不如视觉常用罢了。同样，只有相当一小部分人会认为“成为”的观念最有价值，例如尝试新事物和新思想，或者成为开拓者和冒险家。然而，我们还不能完全肯定，这些著名的特性会形成一个足够大的群体，代表一个可行的细分市场。但每一特性都可能具有比目前通常使用的那类人口统计类资料，例如一个顾客的收入水平、年龄或居住地点等更大的价值。

但是，即使心理分析一类的特点对于大规模营销似乎还不够强大，在一对一的市场营销中也没有这种两难

的选择存在。在这种情况下我们只需要和个体打交道，而不是对典型的特性负责。没必要去处理细分市场的特性。那些特性只是在超级市场取代柜台以前，街角的店主所拥有的有关自己的顾客的非标准的信息资料。

在这一章，我们要考虑其他一些 Meta 程序。我们给出更多的例子，说明你可以理解和识别不同的顾客思想类型的方法。每个例子都是有关长期主顾关系和顾客永久忠诚的市场营销特性。

## 内参和外参

你可能已经注意到，有些人的动机和满足是根据外界的认可来判断的。他们成功的标志可能更多的靠这种认可。假使他们行为的结果是别人的沉默或中立，就可能把这认为是失败。这种认可对于他们来说也不一定就意味着要有物质奖励，仅仅一句简单的承认或者心灵的“振动”——可能是一句“做得好”或“谢谢你”就足够了。他们的成功或取得成就所参照的都是来自外界的，往往依靠他人或他人的标准来评价自己，而不是根据自己内在的标准。

同样，你也可能遇到过不需要这种认可的人。对于他们来说，自己认为工作做的好就足够了。他们按照自己的标准判断事物，不管这些标准是否会不断地得到他人的赞扬。如果有谁认为他们自认为有价值的活动或行

---

为没有价值，他们通常会把那当成是其他人的问题。因此他们乐于独自长期从事某项任务而不需要通常的回馈信息。作为顾客，他们要买什么东西也不需要别人的批准。他们自己建立并且遵守自己的价值标准。

刺激每个顾客因素各不相同，但他们都可以归入在内部参照到外部参照这个范围内，有的人潜意识里希望得到别人的认可或表扬，有的人因为自我感觉工作做得好而快乐。还有些人介于两者之间。

一旦你认识到了 Meta 程序有这个重要的不同点，就不难决定怎样来刺激各种不同类型的顾客。“如果你按时做完这件事，会给某某留下好印象”这对于那些不在乎某某人的赞扬的内参型的人来说，没有什么意义。同样，一个外参型的人是你相信会成功完成一项任务的最后的那个人。因为要成功完成该项任务，必须利用他们的积极性，并且不用考评、反馈或认可就能一个接一个地执行任务。实际上，这个人不知道如何自己考评自己，因此也就不能调动自己的积极性顺利进行一项工作直至成功完成。他们需要有人“牵着他们的手走”。更确切地说，这关系到怎样运用不同的方法来刺激不同的人以达到一个效果或做一项决定。两种人执行的任务是一样的，但是这个人需要“鞭策”，而那个人可以放手任他们按照自己的方式展开工作。

## 查找出内在特性和外界特性

Meta 程序并不是在真空中应用的，而是和我们的

生活、行为或价值观的某一方面有关。所以我们最好把他们查找出来，但不是作为抽象的个性特点，而是在我们可以很容易就能想象出来的某一现实生活条件下，我们应该考虑或应该做的事情的例子。用我们在第二章中提到的方法来查出其价值。一个人对有关兴趣的问题的任何反应都不但有利于识别他们的价值，而且还有助于识别他们的 Meta 程序。

例如，尊敬并重视其他人、重视他们的观点和感觉表明是一个重视外界而不是内在的人。同样，看重“自由”、“领导地位”、“专心”和“意志感”可能表明是一个自我激励型的人。因为我们每个人都履行许多 Meta 程序，这类反映中的任何一个都能给出有关那些程序的一些看法。那就是关于我们是怎么思考的。这在思想对思想的关系策略中是有用的资料。通过收集互动信息，我们能够确定一个人的思想策略形式。随着时间的推移，所得信息的增加，我们的结论也会更精确。

## 市场营销信息

就像任何一种 Meta 程序一样，一个内在的或外界的偏好都可以很容易地翻译成一条市场信息或市场营销信息。外界“参照”或标准作为评价成功或成就的依据，也可以用于做决定，当然也包括购买决定。有些人的决定和购买行为需要外界的支持，这个支持可能是来自经得住外界眼光仔细考验的人、逻辑或者原因——那就是外部性。而有些人却乐意根据自己的喜好自己做决

---

定，自己完全可以判断他们的对错。而且他们甚至不需要理由，因为他们认为自己是惟一可以对自己负责的人。

从这些例子中你可能会注意到，“外参型”的人很像生活满意模型中的有“建立关系”型意向的人。相似的沟通准则对他们也同样适用，但这也有一些明显的不同。

在有些情况下，一个内向的、非建立关系型的人虽然不介意独立工作，然而也需要一些外部的指导。他们可能喜欢一句简单的“谢谢你”或一些定型的、不用与人有太多的接触的赞成和认可的方法。外界对他们的认可可能仅仅是薪资水平，他们把这当成是他们事业成功的标志。一个生活满意类型是“获得或拥有”型的人希望得到一些有形的证据，而一个“成为”型的人会非常乐意得到很好的组织、成为一个很好的秘书等等。

相反，一个外向型的人虽然愿意与人共事，也可能并不需要他们来评价一个任务或项目的价值。可是他们大多喜欢有人陪伴，基本的自尊和积极的动机使他们一个接一个的成功完成任务。换句话说，建立关系作为一类生活满意特性未必就意味着需要外界的认可。

当一个内向的人买东西时，他做一项决定可能不需要家人或熟人的支持，也可能根本就不会和他们商量。虽然如此，他/她还是想得到一个顾问或权威人士的肯定，或是外界人的尊重。那是一种不需要与人交流和亲密的关系的外界的参照。

当然，内向性和外向性只是许多 Meta 程序中的一种，其他的程序也可以解释和证实诸如内在的或外界的参照这样的程序。

一旦你知道了你的顾客属于哪种形式，就能很容易地制定一份市场营销信息。市场营销的效力取决于你提供给顾客的信息资料以及顾客对这些信息的理解程度，而不是技术性的广告技能。可以通过仔细查阅杂志或其他广告迅速地把那些信息分成内参型、外参型或中间型——根本没有谈到市场观众是哪一类——或是两种趋势都谈到的信息。通常，作为一项考虑周全的策略，很少有两种趋势都谈到的（例如，就像同我们已经看到的同时刺激左右脑的比较一样），即使是对市场观众没有偏好的大众广告也是一样。广告人大多刺激外参型的人而不是内参型的人，因此求助于知名人士的指导和多数人的赞同。这可能反映了广告经理们自己的控制趋势。

在一对一的市场营销中，每种趋势的例子都会告诉你怎样和一个个体顾客沟通。当然，这会加强信息的影响效果。但是，就像好广告和坏广告会带来不同的命中率一样，用一个较好的、更具创造性的信息你会得到一个更好的反映。换句话说，这取决于你如何使用你所拥有的信息，你和顾客的思想匹配程度如何。

你会注意到，这些 Meta 程序和其他的 Meta 程序存在着交叉。当用于一对一市场营销时，你把你的顾客定位得越特别，你就能把你的信息和你的顾客更好的匹配。如果你同时考虑几个交叉程序时，你就可以从最佳

---

协同作用中有所受益。

## 冒险主义者和保守主义者

在前面的简表中我已经明确地提到了自由的、先锋型的、好冒险的人。这个 Meta 程序通常指的是“冒险主义者”和与之相对应的胆子比较小的人或比较保守的人。领导者/跟随者就是一个简单的对比，也不一定是说领导人，更多的是对思想、决定和行动的领导或跟随。

毫无疑问，你曾经遇到过会被任何一种新奇事物——一种新产品、新系统、新设备、一个新的度假胜地等等——甚至是新的伙伴所吸引的人。他们不会因为没有名气而退缩。他们喜欢冒成为先锋的那种固有的风险，对不确定的因素和变化所引起的不安乐此不疲。他们无法理解那些一年又一年在同一个地点度假的人，就像他们不能想象再次购买同一型号的小汽车一样，尽管这种小汽车很可靠。

你可以很容易地描绘出一种性格相反的人，他们性格谨慎，总是瞄准最低的风险，由于认为“多数人的是安全的”而喜欢随大流。他们在做决定前喜欢试用物品，希望得到建议、鉴定，希望得到一个有历史的事物，喜欢连贯性的、稳定的事物——“这是我的第五辆尼桑”，或“今年我们要再次去度假别墅”是你希望听到的那种意见。这种人一旦形成了一种购物习惯，他们就会对某种主要的品牌非常忠诚，所以他们对合适的直

复营销反映不错。但他们绝不是试验品，不要把一种创新的产品推给他们。

## 一个例子

我们还用前面提到的百科全书的例子，以便你可以把这种 Meta 程序和别的 Meta 程序进行对照，销售的可以是同一种产品（一套书），由于用完全不同的方法推销，因而受到不同的理解。

一方面，你可以强调以下几点：

- 新型的产品类别
- 用新技术开发的产品
- 不同的外形和设计
- 全新的，易于使用的索引

还有你能想到的其他的任何一种“第一”。

“成为邻里中第一个使用这套全新系列的人。”“把信息时代的全部财富提供给你的孩子。”等等。

相反，那套百科全书可以是：

- “货真价实的东西”
- 封面设计采用的是 1790 年的一百周年纪念的式

样

- 几代以来一直是一个家庭的重要组成部分
- 已经通过试验和测试
- 一直是可靠的
- 是“原创的”
- 已经领导市场一百多年了

---

“所以，为什么要冒险呢？”等等。

## 销售利益感

我们已经看到产品和服务卖的是感觉。感觉仅仅是观众眼中（更严格意义上说是思想中）的事物。这就出现了一个问题，什么可以构成利益，什么不能。可靠性对于一个不想被看作保守的或谨小慎微的人来说就不一定是利益。但它肯定被一个“可靠的”类型的人看作好处。甚至对这些不同的思考方法的一个基本的理解也会使你能够采纳一个思想到思想方法，识别并发布真正的利益。无论你在展示一个产品的功能、特性、利益，还是整个产品的任何一种不可见的属性，只要它能够吸引这样一个人的注意，就可以应用冒险主义者或保守主义者的特性。

没有目标的广告信息，不管它们看起来多么有创造性，可能还是不符合你的顾客已有的思想倾向或 Meta 程序。可是，一旦你知道了他们怎样“选择”，你就能与你认为能反映他们自己的思想语言的感觉或理解沟通。你知道它会“有意义”。

在日常生活中，一旦我们知道了一个人的意向，无论他/她是我们的配偶、孩子还是关系密切的同事，就冒险主义和保守主义来说，我们肯定会体谅那个意向。用这种方法，而不是靠运气或是建立关系的痛苦经历，我们可以聪明地、最完美地实现我们的目标。换句话说，我们考虑其他人的目的就是为了达到我们自己的最

终目标。我们知道这种方法很有效。另外，我们对别人的思想——他们怎样选择——理解的越多，我们和他们的关系就越融洽。如果我们想建立一个长期有效的关系，就可把同一个思想对思想的常识应用于市场营销之中。

从一个市场营销观点看，当我们有目的地识别并把这个知识融入顾客关系策略时，这个知识的现实重要性就体现出来了。开始运用和发展心理个性分析程序的全部潜力来解释人们对关系营销兴趣增加的原因，以及给传统的市场营销模式增加的利益。

## 趋近或远离

我们都有趋近快乐而远离痛苦的倾向，这是人类的一个与生俱来的、基本的特性。两种趋势都可以作为人们行为活动的动机。我指的当然是我们对快乐或痛苦的感觉。正如谚语所说：“一人之佳肴即另一人之毒药。”就是说一个人的快乐却是另一个人的痛苦。所以，人类面对快乐—痛苦的这种倾向并不局限于身体的、感官的特性。我们可以欣然体验一种积极的或消极的思想状态，或快乐的或不愉快的情感。无论是人还是银行的透支都可能导致“痛苦”，我们也可以因从事一份好的工作或解决了一个纯粹的精神问题而感到快乐。

就像人类其他的“硬件”特征一样，比如说生存的

---

愿望，痛苦和快乐是我们共有的特点。所以，在这方面，它不同于我们已经考虑过的偏好（例如感官偏好），作为个人，我们的那些偏好可能不尽相同，或者至少偏好的程度不同。同样，痛苦—快乐不会形成一个细分市场。实际上，为了体验快乐和痛苦，我们需要人的策略或程序。他们是怎么感觉的、怎么做的、怎么说的、怎么想的等等，这些都可以解释为快乐和痛苦。

但是，还有另外一个快乐—痛苦特性能够同时为细分市场和描绘个体顾客的特点提供一个基础。与远离痛苦相比，有的人更愿意趋近快乐，而另一些人却更愿意远离痛苦而不趋近快乐。这个特性非常重要。一个强调的是积极的和他们正要达到的目的地，而另一个强调的是消极性和他们正尽力远离的事物。也可以这样说，一个是向前看，看到的是快乐，而另一个是向后看，看到的是痛苦。他们都是关于趋近快乐和远离痛苦，只是关注的焦点完全不同。从心理学的角度讲，他们被引导，或至少是导向不同的方向。两者都被激励，但被激励的程度却不尽相同。

我们已经发现朝一个目标前进的动机要比回避一个不想得到的结果的动机要大得多。但也有一些例外，比如说在战争时期的环境下，其原则就可能改变，此时，恐惧（感觉到的对“痛苦”的恐惧）可能就成了主要的动因。对我们重要的另一个例外是人，他/她有强烈的“远离”欲，与渴望快乐相比更容易用对痛苦的恐惧刺激他们。他们按照那种回避痛苦的 Meta 程序行事，讲

回避痛苦的“语言”。例如，对于他们来说，一条“远离”型的销售信息会比一条“趋近”型的信息更有效。

当应用著名的达到目标标准——如“SMART”（通常是 Specific——特殊的，Measurable——可测量的，Achievable——可完成的，Realistic——现实可行的，Timely——及时的——或相似的模型）——时也证明了这个特点的正确性。我们似乎有更多的机会得到我们想得到的，而不是没得到我们不想得到的。非常奇怪，当许多人被问到想要什么时，他们的回答往往是他们不想要什么。当然，现在你会认为他们是“远离”型的人。

在上一章解释生活满意模型时，我建议你列一个清单，写下你的目标、愿望和希望，把它作为根据那个模型确定把结果进行分类的要使用的不同方法的一个基础。你也可以用同一个清单来说明这个 Meta 程序。只是要注意那些结果是“趋近”还是“远离”。当你用不同的方法重述你的目的时这就会变得非常清楚——也就是说用不同的方法，但要用本能的而不是精挑细选的词语来表达你的意思。

## 积极的还是消极的

让我来进一步解释一下事业目标或工作目标。如果被问到他们的工作目的，一个人的反应可能是：

哦，我从不曾被一大堆账目捆住手脚，我也不喜欢呆在一个大公司。说实在的，我不喜欢在一个有太多的老板和其他人监督的层级工作。无论如何，我想我都要

---

搬出这个区，我妻子从没有在这儿真正定居下来。是的，并且我不喜欢一份固定的薪水或严格的办公时间。

把这些反映注上“远离”的偏好。换句话说，回答也可以是这样的：

我想在今后的两三年内得到一份部门经理的工作。我决定在暑期开始我的高级资格证书课程。之后，我的目标是做个自营职业者，为自己工作，有弹性的工作时间。为了适应这份工作，我要搬到北约克郡去。

第一个人可能并不是缺乏职业意识或抱负，他只是用消极的方式考虑自己的目标，回避可能的痛苦而不是品味可能的快乐。大多数情况下，一个积极的观点会产生积极的思想，有利于有所成就。就像我们前面提到战时条件时看到的那样，例外的情况是在危机或生死攸关的情况下，恐惧是一个现实的生存机制。那和一个常规的买卖交易也有一点关系。但是，一个“远离”型市场营销策略对于一个有“远离”偏好的个人来说会更有效。

产品本身并没有改变。但要发布“总产品”的信息，我们就需要不停地重述这条信息。所以一个保险策略一方面意味着以防贫穷、依赖性和贫困；另一方面可以获得安全、寄托和在经济衰退年代的福利。正如其他的 Meta 程序一样，一个不合适的市场营销信息会给人带来外语的感觉，常常会对预期的销售产生负面影响，而且肯定对任何一种持久的关系都会产生反作用。你不要去吓唬那些根本不知道“吓人的”在“痛苦”的环境中为何意的人。你也不要取悦或去安慰一个只考虑逃避

恐惧的人。但是讲话要用他们能明白的方式——趋近或远离——也就是已经发现的另外一个思想对思想的热键。

当然，这些只是特例，而且实际上，根据具体情况大多数人都会有一种趋近和远离某种结果的综合趋势。但是还是经常有偏向这种方法或那种方法的趋势，这就产生了一种独特的思维方式或 Meta 程序。通过识别顾客的这种偏好并进行相应的沟通，你就会建立一个特殊的关系，并且取得一个市场营销优势。

## 匹配者或不匹配者

人们用不同的方法来给事实和信息分类。例如有些人是按共性来给事物分类，而有些人注意的是差异和例外。在一方面一个人可能注意的是一般的趋势或趋向，在另一方面，另一个人可能很容易注意例外事物或暴露出来的额外的东西。一个是匹配者，而另一个就是不匹配者。匹配者趋于考虑一般性或共性，而不匹配者考虑特性和细节。一个人会得出结论，一个新型汽车与老的款式在设计规范等方面还是有些相同的。另外一个人可能会很快指出他们的两 three 处不同点，显然，并不介意它们基本上是同种功能的汽车。

就像“趋近”和“远离”一样，这两种思考方式也是二选一的，并且形成的偏好范围同样具有连续性。每

---

一种思考方法自身都可形成一条个性化的市场营销信息——在一方面强调共同点，在另一方面强调的是不同点。你会注意到冒险主义者和保守主义者之间的区别的比较。同样这些思考程序的大多数也有交叉，就像当我们把外参型和“建立关系”的生活满意形式相对比时那样，他们在重要的方面不一定非要有联系。

## 可能性和必要性

有些人会受到必要的事物而不是可能的事物的刺激。他们多半是因为被迫而做某事。“必要性”型的人经常会接受规则和权威人士，而“可能性”型的人的行为更自由一些。就像其他的思想程序，每一类人都对自己这一类人的语言以及似乎和自己有共同的人生观的人或公司有所反应。适合他们的语言很简单：在第一种情况下是你应该或必须；在第二种情况下是你能够。

在广告信息中，权威人士的推断可能非常有说服力。换句话说，就是遵守一条或多条法律、习惯，或服从权威人士是非常重要的。“你应该马上这样做”。

你也许会看到，在它和我们前面遇到的外界刺激型的人，谨慎的、保守的人以及一个“远离”型的人之间存在一个联系。实际上，和一个“必要型”的人沟通，你没必要非得建立什么真正的威信或者证实某事是为什么必要的。你所要做的，就是用合适的语言，诸如应

该、必须、有责任的、必要的、需要等等进行沟通。这种语言对其“有意义”，因而也就会形成一个有效的沟通。同样，用“可能性”、“你能”这样的语言会吸引“可能型”的人。

## 个性特征剖析

在导言中，我谈到个性特征剖析是一种心理特性分析的市场细分。它们正在越来越多的被使用在传统的细分市场中，另外还作为基本的顾客资料的补充而得到特别的使用。我称这类特性为“活跃特性”。这是市场研究人员为了给细分市场加一个特性分析因素而制定的粗分类法。他们最明显的目的是把顾客思想融入市场营销过程。可是这些类别只适用于理论模型而不适合实际顾客。他们用于寻找理想的、能反应大多数实际的顾客的特性有代表性的顾客。作为细分市场，他们完全可以更有效应用，但对于一对一的情况还没有开始起作用。就像我们前面看到的，现实中的顾客和设计好的 2.4 个孩子的固定模式没什么关系。的确，没有什么能比把一个顾客归入碰巧适合同一种性格分析的粗分类法的几十亿人中更能抹煞一个人的个性的了。

已经说过，个性特征剖析已得到广泛使用。就大规模营销而言，它们也大大加强了细分市场。它们更多的是和它们所适合的顾客购买习惯有关，而和地址和社会

---

经济类的顾客资料关系不大。可是就是在一个大规模营销背景下，它们也带来了一些难以克服的困难。充其量来说，它们根本就不是标准。它们的标签名称太多、范围太广，它们的组成特性更是如此。这就意味着不能把它们用于竞争性的目的。例如，不可能确定哪几类败给了它的一个主要竞争对手，除非那个竞争对手碰巧也用同一种方法来细分市场。

顾客的基本资料，例如邮政编码和收入水平以及其他任何有预期价值的东西，都不能逾越这一障碍。另一个主要困难是合理性。大部分个性特征剖析不能为推行它们的市场研究组织之外的人和热情为顾客所认识。

毫无疑问，一类个性特征剖析的许多组成因素都是有用的顾客特性。因此，如果把它们用于个体顾客的识别和沟通，毫无疑问会带来某些我们前面已经提到的一对一营销的利益。可是，作为个性特征剖析的整体，它们绝对实现不了一对一的功能，没有任何一个形式完整的人口统计学模仿技术（用 2.4 个孩子，1.2 辆小汽车，2.6 间卧室）能和一个现实中的、特殊的人相匹配。

## 个性剖析

迈尔斯—部里格斯型批示法（Myers Briggs Type Indicator）广泛用于个性测试。它是以 Jungian 个性因素为基础的：

性格内向的  
敏感的

性格外向的  
直觉的

想法的  
判断的

感觉的  
觉察的

这是根据一份单项的问卷做的一个全面的个性剖析，所以，对于收集一对一的关系通常能够引出的那种逐渐增长的、灵活可变的顾客数据资料不会有什么贡献。即使顾客愿意完成全部测试，也可能漏掉某些重要的因素，比如说感官偏好。另外，所获得的某一段时期内的顾客的特殊资料也可能并不适合一个标准化的完整的个性剖析。另一方面，能够非常容易地把单一的一点信息（比如说是从抱怨电话中获得的信息）归入一系列不同的 Meta 程序中。

至于其他的剖析也是一样，如个人型盘查（Personal Style Inventory，简称为 PSI），估价型盘查（the Reading Style Inventory），Grasha—Reichmann 学生学习型评估（the Grasha—Reichmann Student Learning），学习型指标（Learning Style Indicator，简称为 LSI），霍尔曼脑控制测试方法（Herrmann Brain Dominance Instrument，简称为 HBDI），只在少数情况下有意义。不管怎样，这些方法有一些是专有的，特许生产的仪器以及他们的使用可能在一个商品的成立时可能是不经济的。然而，最重要的思想对思想营销原则意味着是一个由销售人员控制的关系的建立。所需的信息、信息的收集方法以及 Meta 程序的确定都由卖方控制。重要的是在一段时间内更好的了解顾客，而不是个性测定仪的一种特殊的品牌。当然，目的是预测顾客的购买和行为忠

---

诚，而不是获知、建立关系或任何其他的个性特征。

## 生活形式分类

个性特征区分是市场研究的一个艰巨的任务，而且越来越不好做。“生活形式分类”就是一个例子。一家研究公司会根据几个国家的原始资料给你自己的（人口统计学）数据库添上相关的个性分析标准，例如汽车登记信息，邮区内的购买习惯，人口普查数据等等。如果你有一个很大的数据库，你就可以根据全国范围内的相似形态划分集中区，并可据此预测购买习惯。例如，你可以按照一个邮政编码对一种生活形式的反映来更准确地投邮、增加内容。有了清单，你就会得到一系列有关每种生活形式的描述。提供酬金，你可以得到一个有关每类顾客的突出特性、教育和职业的更为详尽的描述，而且还有一个有关它们的生活形态、媒体、购买产品的偏好的简短说明。

如果你没有一个数据库，你可以购买一个能给你相似信息的地方化的清单。或者你也可以购买行业专业化清单，这个清单也是根据国内的有关本行业的数据库列出的。“分类”当然是以平均水平为基础的。所以，你的目标人口数越大（和你用在一个较大的清单上的数据越多），它就越能够反映一个大范围的，重要的国家统计数据。同样，人口统计学特性和生活形态间的相互关联的机会就越大——生活形态在这种情况下主要指购买习惯。

生活形式分类是有关个性特征数据的市场研究的一个好例子。但是，它只适合大众市场而不适合零售商。它甚至对顾客（即使是一个特定形式的，典型的顾客）的思想影响很小。数以几百万计的类别不包括一个现实中的个别顾客。

## 描述个性形态

个性形态在我的思想对思想营销范例的概述中是怎样表现的呢？它们又是怎样来适应一对一顾客关系的主要趋势和产品与服务的大规模用户化的呢？我要用几个实际的个性例子来解释这些问题。

### VALs

VALs 是一个最著名的个性特征剖析方法。它把所有的美国人按照生活形式分成三大类。

#### 原则型

##### 事业有成者

这些人对偶像和权威不太感兴趣。他们不是普通的日用品的顾客。他们喜欢教育类的和公共事务的规划，经常阅读且阅读广泛。

##### 信徒

---

这些人购买美国产品，很难改变习惯，搜寻折价产品。他们看电视比一般人多，读有关退休、家庭、花园以及一般趣味的杂志。

## 地位型

### 功成名就者

功成名就者追求优质的产品，但却是各种各样的产品的主要目标顾客。他们是一般的电视观众，阅读商业、新闻和自助型出版物。

### 奋斗者

典型的关注形象的奋斗者可自由支配的收入有限，但能保持收支平衡。他们的花销主要是服装、个人关注的产品。宁愿看电视而不愿阅读。

## 行动型

### 体验者

这些人追求时尚，把大量可支配的收入花在人际交往上。他们凭冲动购物，关注广告，听摇滚音乐。

### 制造者

制造者购买舒适、耐用且有价值的物品。他们对奢侈品不感兴趣，购买基本生活用品。他们听收音机、读有关汽车、家用机械、钓鱼和户外活动的杂志。

### 挣扎者

他们忠诚于品牌，使用优惠券，密切注意削价产品。他们相信广告，经常看电视，阅读小报和妇女杂志。

这儿有几条我随机选的 VALs 2 型问卷的问题的例子：

- ◇我真的只对几种产品感兴趣。
- ◇我喜欢尝试新产品。
- ◇我想让我的生活充满刺激。
- ◇我想对宇宙是怎么工作的多了解一些。

按通常的几种等级给它们分类：

完全不同意 基本不同意 基本同意 完全同意

注意，这些问题不需要动脑筋，对那些随时愿意表白自己的普通顾客来说非常没意思。还得注意，这些暗示性问题同样适用于我们前面谈到的那些 Meta 程序。换句话说，你不需要一批专业性的问题，按照各种主要的 Meta 程序来给一个顾客打分。相反，不管是特殊问题的答案还是完全通过整个买卖双方沟通获得的信息，几乎只有很少几个总能归于某种有助于形成一个关系数据库的个性分析信息。

## PAD

PAD——Pleasure（快乐），Arousal（激励），Dominance（控制）——性格模型是一个著名的个性剖析模型。这是以识别三种几乎互不影响的情绪状态的广泛研究为基础进行的，这三种情绪状态都影响顾客的购买习惯和其他各种习惯。

◇用快乐—不快乐来辨别积极与消极的情绪状态。我们已经讨论了快乐和痛苦作为人的行为动因的重要

---

性。

◇激励—非激励指的是身体灵活性和头脑机敏性的综合。

◇控制—服从是用控制与缺乏控制来定义的。

著名的个性特点和思维状态可以用这个三维模型来形象的说明。例如：

◇“生气的”表示非常不高兴，受到极大的激励，以及适度地控制的情绪状态。

◇“沉闷的”表示适度地快乐，没怎么被激励，适度地顺从状态。

◇“厌倦的”表示非常不愉快，根本没被激励，适度地顺从状态。

激励性用来度量一个人对一种积极条件或消极条件的情感反应强烈程度。PAD模型中的其他个性特征标志有：

精神旺盛的(+P+A+D)对 厌倦的(-P-A-D)

信任的(+P+A-D) 对 蔑视的(-P-A+D)

放松的(+P-A+D) 对 紧张的(-P+A-D)

温顺的(+P-A-D) 对 不友好的(-P+A+D)

D)

这一类标志有一个优点就是它们都是我们可以理解的普通语言，而不是诸如“baby——boomer”（生育高峰时期出生的孩子）型的民间俚语。它也比大多数用于临床的、实验性设立的商业市场研究分类更容易识别。可是，情绪状态相当易变，而且没有我们已经讨论过的

更持久性的个性特点有效。

## 色 彩

在第六章我提出了色彩对一个顾客的感观偏好的重要性。偏巧，个性分析类别也适用于色彩。

◇典型的色彩先锋型的购物者是那些年轻人和少数民族，或高收入者，超过 45 岁的受过良好教育的妇女，他们认为自己有时尚头脑。

◇色彩谨慎者在所有人口中占主流。到他们接受一种新色彩的时候，这种色彩已经从时尚转向大众化了。

◇色彩忠诚者反对改变色彩。色彩变化会使上百万美元的钱浪费在设计工作和更新库存上。

就像任何一种个性特征分类一样，这些类别和人口统计学的分类没有什么关系。例如，虽然收入是色彩先锋的一个子类的的一个组成成分，但是它通常与一个人对色彩的反应没什么关系。教育和社会背景也是一样。然而，在确定的类别中，能够很明确地预测购买习惯。例如，三种完全不同的商品——一本法国杂志，一份美国目录和一个冰激凌商标——都能吸引色彩先锋型的顾客。顺便说一下，孩子们比成人有更强的视觉偏好。在一些情况下，一种食品的颜色比它的味道更重要。孩子们通常更喜欢那些令他们的父母不愉快的颜色，所以这多少有点“代”的因素。在第六章我们看到了色彩对于洗涤剂促销和包装的影响。

---

## 利益剖析

前面我们已经讨论了能感觉到的利益的重要性。就像在总产品观念（Total Product Concept）中所论述的那样，这些利益通常比产品因素更重要。这样定义的利益区隔是个性特征分类的另一个例子。一个利益区隔剖析包括：

- 顾虑多的人
- 随和的人
- 感官敏锐的人
- 独立的人

在这种情况下，分类的重要性在于，以这种方式，在不同顾客的眼中，同一种产品的不同属性和利益有不同的的重要性。例如，一种牙膏的利益有防止蛀牙、亮白牙齿，可以说，其特性有香型、外观和价格。顾虑多的人和感官敏锐的人想得到的利益有防止蛀牙、香型和外观。随和的人和独立的人关注的是亮白牙和价格。

其他的利益区隔的研究成果有：

- 追逐地位的人
- 摇摆不定的人
- 保守的人
- 理性的人
- 内向的人
- 享乐主义者

这里没有增加什么新的描述符。他们证明是与其他

的一系列企业的和个人的分类相似的。其中，没有一个能得到充分地证实和标准化，确定为在哪一个一般方面是有用的。并且，当把他们应用于一对一的市场时，除了巧合，没有一个实际中的顾客能够适应其中的哪一种固定的模式。剖析所依据的那些所谓的普通顾客告诉我们的多是些有关初级市场研究者的思想，而不是顾客思想。

## PC 形式

戴尔（Dell）计算机公司过去是根据计算机被应用的场合，如在家里，在小商业部门等等，来决定 PC 的细分市场。现在该公司看到了五个细分市场，这是根据下面这五种类型的用户得出的：

◇临时技术工人，或初学的用户首选易用性。

◇技术服务型的用户对销售广告没有兴趣，他们想要的只是一台装在箱子里的电脑。

◇网络技术工作人员对硬件和软件都有较高的要求。

◇从事关键性技术工作的用户，他们的工作环境最基本的要求是，要有最有效的办公装备。

◇技术奇才是前沿型用户，他们总是关注最新的电脑性能。

这说明，只要稍微深入地考虑考虑顾客——在这种情况下，他们不只呆在一个地方——你就能把市场做得更好。这也说明了大众市场区分的缺点。技术奇才可能对

---

某一种产品功能非常感兴趣，但是作为个体，他们有不同的个性和热键，可能用一种非常不同的方法考虑同种产品的利益。

这个思想到思想营销信息仅仅是说，任何一个个性因素对一名技术奇才的购买决定的影响可能都比使其成为一名技术奇才的因素要大。更一般地说，这种分割方法主要还是和产品有关，而其关注的不是顾客。那总是大规模营销范例盛行的一个标志。

# 公司思维模式

公司思想是销售商或供应商的思想。这是又一个思想对思想关系中的“思想”。公司思想是我的一本书——《公司魅力》(Piatkus)的主题,在这本书中我对什么叫“公司个性”做了详尽的解释。在那本书中我详述了怎样创建一个公司的“个性”,来刺激一个选定的剖析个性的细分市场,还有在前面几章我们描述的个体顾客的 Meta 程序。这本书也说明怎样选择一个个体顾客,使其能够最好的反映公司现有的一个特性和文化。思想与思想相互匹配可以增加你的市场营销信息的效果,并且加强你公司的个性特征的力量。

## 个性力量

同用在产品上一样,顾客的感觉通常也适合用在一家公司上。回想一下思想与思想的“相似”原则,你就会发现顾客会对他们认为和自己相似的组织和个人做出积极的反应。在建立一个公司个性时,你可以这样做:

◇效仿你要“与之相像”的顾客区隔的个性形式——并据此建立起友好的、类似个人的关系。

◇根据你公司自己的个性特征做决定,并用我们已经接触过的一对一方法吸引顾客。就像我们已经看到的那样,首次销售(争取顾客)不像经过一段时间建立的关系(维持顾客)那么重要。注意这个事实可以吸引“相似”型的顾客,并因此建立一个思想对思想的关系。

---

◇调整你公司的个性特征，使之更有吸引力，特别是要使被你吸引的顾客多于你失去的顾客。

## 公司个性

像 IBM、马莎百货 (Marks & Spencer)、英国航空公司 (British Airways) 和维劲集团 (Virgin) 这样的公司都着重建立了本公司的共同品牌，并且，除了独特的产品品牌外，还建立了一个“个性”，从而形成了一个非常独特的公司形象。与之有关的因素可能是有一个能力超凡的领导，如 Virgin 集团的 Richard Branson；有一个常胜不败的创始人，如联邦快递公司 (Federal Express) 的佛瑞德·史密斯，或者是有一个巩固的内部文化等等。但是非常典型，碰巧还没有一个积极的、有意建立的公司“个性”的策略。即使是对使命和洞察力的陈述也是一个相当新的商业现象。

实际上，每个组织在一个顾客或曾经在某方面听说过它的人心目中都有一个特性。如果还没有，自然它很快就会需要一个。就像我们已经看到的，这些个性与个体顾客的个性特征或顾客的“思想”非常匹配（见图 9—1）。附录 B 给出了人们对公司和产品的各种感觉。

如果一个人的个性足够强大，如联邦快递的佛瑞德·史密斯或马莎百货的 Lord Sieff，就能对企业的内部文化和公众印象产生巨大的影响。当然，领导会变来变去，不断更换。虽然一个企业文化可能很难改变，但每个新领导的个性决定着都不会心甘情愿地完全接受上

一届传下来的企业文化。随着时间的推移，顾客对销售公司的印象通常会自动变化。顾客印象几乎不受控制，我们不能像我已经描述的那样把它当作一个一对一营销策略来管理。同样，在一段很长的时期内，也必须对一个公司的个性进行策略性地管理。由于它太重要了，以至于不能让它听从命运的摆布或听凭一个短命的领导的个性来处理。

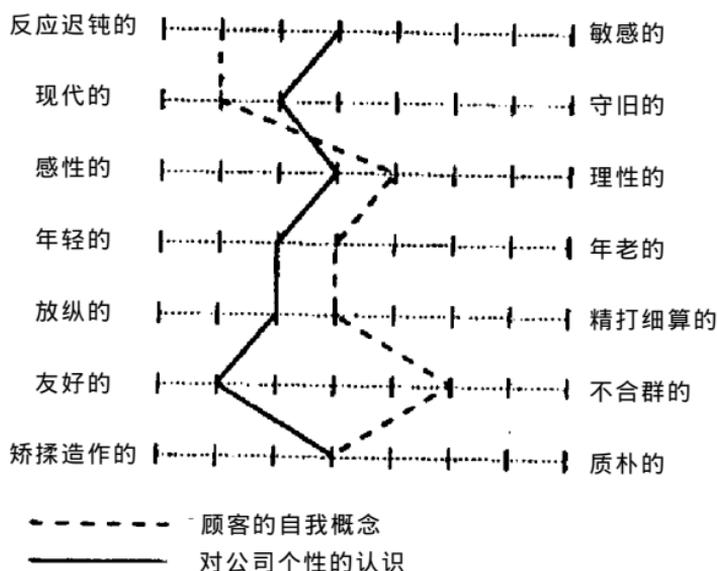


图 9—1 对个性的认识和自我概念

在一些案例中，有些公司的个性已被故意改变。在零售企业，可以通过一次店面和室内装潢的重新设计、也可以是一个新的名牌和促销活动、与公共关系（PR）有关的活动或者是交易场所的清理来实现公司个性的改

---

变。在一家航空公司，改变个性的方法可以包括增加新的飞机出租业务。所有这些都是能够在很大程度上引起顾客和公众反应的感官因素。这些措施效果的好坏要由它们给人的感觉和顾客的个性决定。如果你愿意，可以按照一种人性化的方法建立一个与顾客关系尽可能近的“准思想”。

所包括的情感因素越多，一个强烈的个性的潜在可能性就越大。如果你弄错了，那么失去顾客的危险也越大。例如，英国航空公司舰队飞机尾部设计的改变引起了以前的许多忠实的飞行员的强烈不满。可口可乐成分的令人注目的改变甚至引起了公众非忠诚的、空前绝后的情绪上的强烈抗议。

## 在公司形象的背后

完全可以积极主动的、策略性的建立和管理一个与公司的每个人都有关系的、独特的、真正的公司个性。你可以给顾客发布一个单一的、长期有效的信息。公司个性是卖方和顾客进行心灵沟通的人性化界面。公司个性需要一个稳定的形象或众所周知的面孔，以及一个真实的、长期的个性或特征来支持。建立公司的品牌就可以向外界发布那个个性，就像一个好的产品品牌可以传递它的不可触摸的利益。

在大规模销售的时期，对公司个性的这一方面的重视很不够。塑造企业形象的活动已经非常普遍，并且在很短的时间内就能影响顾客的看法。但是形象通常只是

真实个性的外在表现，精明的顾客很快就能从自己和公司以及它的代表的大量接触中认出这一点，就能识破你公司的这个外表。所以，公司个性是存在于公众面孔背后的，能够决定一个思想对思想的关系的东西。

### 卖方的灵魂

当顾客作为一对一的营销过程的一部分，而其本人变得更“人性化”时，销售公司同样也要具有自己的真正的“灵魂”。换句话说，它实际上就像一个供应商、制造商、运货商、立约人等等。没有特征的、缺乏个性的组织尽管他们的产品质量非常好或他们能给顾客提供更优质的服务，在营销谈判中肯定也不会取得优势。另一方面，一个人性化的关系可以引起顾客忠诚和强烈的人性化的感情。一个公司在任何一种产品的性能比后面都必须有它自己的思想。尽管，公司最终还是要必须弥补，或有时改变自己的思想的。

市场营销挑战将创造出一个理解和反映顾客思想的供应商思想，同时将其职工的思想压缩。并不是每个顾客都会和一个给定的公司个性有关，只要人数超过两个，自然就会很容易和它们融洽相处。但是他们在其有生之年的确会更忠诚。真正的问题因一个被称为双重人格的现象——一个人有“两个面孔”，为人伪善等等——而产生。换句话说，人们不喜欢表现出来的个性和我们慢慢认识到的藏在后面的那个人的真实的个性不一致。同样，人们可以原谅一个不能对每种类型的顾客都适合的公司，但是绝不原谅靠谎言而生的公司。

---

## 思想融合

规划单一的个性并不是一件容易的事，原因很简单，那是因为一家公司是一个包括很多具有不同的态度和个性的个体的组织。他们就像他们的顾客一样千差万别、各具特色。公司思想当然是不存在的，一家公司只是一个法律实体。但是职工的思想却可能千差万别。在公司里，统一的公司个性策略和培训对于开展思想对思想营销是至关重要的。

企业已开始意识到地位显赫的、稳定的公司品牌标识的重要性。你可以确定并有意识地使你希望发布给员工、顾客以及这个世界的公司特点和文化“在公司之外生存”。在公司和它的顾客的盘根错节的关系中这些特性就成为了公司的“思想”或“精神”。通过一个统一的前景、任务、使命和价值标准，可以把一个卖方组织内部的这些不同思想综合起来形成一个稳定的公司文化和个性。不管在资产负债表上用什么方法处理，对于任何企业来说它都是一份无价的财富。

# 公司个性的一个范例

卖方为什么要在顾客的思想中树立一个卖方的“思想”也即公司个性的原因有多个。我要从下面几方面说明这些需要：

◇造成感觉上的“相似性”。

◇创造一个使你有别于竞争对手并且不会被错误的标识的真正的个性。

◇吸引并留住最好的员工。

◇开拓几条通向顾客思想的、有利于促销和改善关系的途径。

## 创造感觉上的“相似”

人们喜欢人，而不太喜欢物，更不喜欢没有个性的组织。否则，他们感到无法传递他们的任何感觉，无论是烦恼还是愉快。当我们不能很好的表达自己时，我们容易感到烦恼、厌倦。这种情况在面对一个大型的没有个性的组织时经常发生。

人们甚至更喜欢那些和自己相似的人。相似相吸。人们特别愿意联合那些与自己具有相似的价值标准和兴趣的人。一家公司也像一个顾客一样可以拥有一个价值标准，比如说“每个人都是重要的，并且一直都会得到尊重”，这样，他们就会建立起一个与顾客意向相似的价值标准。如果是其他方面的相似——例如，一个被感觉上的“年轻的”、“积极的”、“户外型的”公司——那就更好了。一个比较谨慎的人更愿意和一个谨慎的供应商打交道。

创造“感觉的相似”是一个思想对思想营销策略的一部分。它自然包括双方面的思想。换句话说，如果你不打算通过改变自己的思想去迎合你的顾客的部分思

---

想，那么你就很难理解他们的思想。或是说，如果你公司个性不符合你打算卖给他东西的那个人的个性的话，你就必须改变它。

你可以选择你自己的个性、文化、态度和任务、使命。公司并不是自一成立就有一个个性的——他们没有基因。你甚至可以选择通过合适的沟通以及始终如一的行为的支持来改变你的顾客的思想。但是它必须是一个单纯的思想对思想策略。双方的思想中没有哪一方比另一方更重要——这就像一条绳子的两端一样。

思想对思想意味着匹配。如果你扮演的是一个年轻的、精力充沛的、“与之相融”的形象，就没有必要去争取一个谨慎的、年老的顾客。如果你已经建立了一个很好的个性，那么，挑选你的顾客并推荐他仿效你，而不用尽力去改变你的真实情况，对你来说可能会更好。双方面的改变都不会自动发生。二者都需要知识和技能，以及一个有目的的策略。但是，拥有一个策略的目的是你来控制和管理你的未来，而不是让未来来控制你。

目的就是让一个顾客对自己的想法和他对你这个公司的想法相匹配。从图 9.1 的假设的例子中你可以看出这些感觉可以怎样来分割、设计。在这个例子中他们匹配的很理想。一个严重的不匹配会显示需要特别的策略变化程序。

## 创造一个真正的个性

在创造一个真正的个性时你不能造假。如同个体顾

客一样，卖方的个性是一个具有潜在独特性的企业因素。例如，你的竞争对手就不能来仿效一个个性。如果他们仿效了别人的个性，他们就会被看成是“模仿”，而且他们自己的个性（每个组织都有的，无论是否出名）也就不可信了。就像我们前面看到的，两面派犯了不可原谅的公司伪善罪。

### 区别你的个性

现在，企业有广泛的途径来获取信息和技术。随着竞争的加剧，企业愈来愈难区别自己和自己的产品以创造一个竞争优势。个性为公司提供了一个不能被完全抄袭的新机会。不是只有像 IBM 或马莎百货（Marks & Spencer）这样的企业才有公司个性，就是某某小镇的一个杂货店，或是任何一个已经发展了自己的做生意方法和顾客关系模式的公司也都有自己的个性。但是很少有企业用一个战略性的、有效的方式来创造个性这个事实也提供了机会。

把你的业务在你的顾客的头脑中正确定位也是一个巨大的任务。你方的一个错误，与一个顾客的一次闲谈、或是你还从没有意识到的一些误解，都可能使你失去一个到目前为止都很忠实的顾客。值得庆幸的是，一旦你在顾客头脑中树立了一个真实的个性，那么它就很难消除。我们是习惯性的动物，用几乎相同的行为来强化我们的习惯，验证它是否是理性的行为。换句话说，如果一个个性建立得好，那么在困难时期也能使你处在有利的位置上。这就像是互相非常了解的好朋友之间能

---

够为对方的失败和癖性留有余地一样。

一个家庭是另一个有用的思想对思想关系的类比物。血缘关系就像其他的亲密关系一样是典型的爱与恨一类的关系。但是当面对一个共同的敌人时，一个家庭就会组成统一战线，并表现出特别的相互的忠诚。这就是经过一段时期，通过和谐的（“我们真的相处融洽”）和实际的（事实的而不是口头的）行为，朋友和同事之间也要建立像家庭那样的血缘关系。这也是在顾客和供应商之间可以发展的那种相互关系。

个性是一个不能被竞争对手拥有或仿效的无形资产。获得这项权力是值得的，它使得你在对自己的公司至关重要的方面的大量投资有很大意义。

### 默认个性

你不能没有个性。这既适用于个体，也适用于企业。“没有个性”可能意味着没有吸引力、乏味或性格软弱。我们通常都以这样或那样的方式被别人感觉，无论是否是平凡无奇的。所以无论你是一个个体还是一个企业，你都不能撤退。一个被认为是守旧的、“古板的”零售商很少表现出要让大家这样看自己。相反，他们可能把自己看成是新潮的人和高档商品销售商，并且努力塑造这样一种形象。关键是每个行业都有自己的特点，从小型商店或小本生意的商贩到巨大的跨国公司都包括在内。我们都“拥有”一个默认的个性。你会发现，当你光顾一家商店，打电话给一个服务员、进行控诉等等时，这就变得非常明显了。这里有一些能够影响顾客对

你的“思想”或个性的印象的公司行为：

公司行为	印刷精美的广告
大量的促销活动和打折活动	一流的定价
大量的高档商品市场广告	
标识语、文字、设计、书面信息等等的一致性	涉事未深的、有自卑感的 外向的、自信的
标识语、文字、设计、书面信息等等的不一致性	自命不凡的、富有的 上等的、高级的、有点冷漠的
当地赞助活动和公益事业	可靠的、值得信赖的
大量的、大众化的配给	易变的、不可信的
独有的、有限的配给	友好的、敏感的、有同情心的
不兑现诺言	流浪者、“无论我把我的帽子放到哪……”
优质的顾客服务	关切的、有原则的
劣质的顾客服务	欺骗、不值得信任
可能被感觉到的个性	有同情心的 粗心的

你掩藏自己个性的程度不可能超过一个小孩把一条毯子盖到自己的头上使别人看不到自己那样。这是对最小型企业也提供了一个机会。在互联网上，小型企业可以和最大的企业平等竞争。全世界所注意的是一个网站，而且在网上做一项专业工作所需要的技术是相当便宜，并且可以广泛适用于各个领域的。但是机会在于要设计一个独特的个性，而不是满足于应用大型定时器分

---

别从事各种活动。你没有必要非得去创造奇迹以赢得顾客的忠诚。市场领导者根本不能创造奇迹。只是你必须以一个可靠的朋友的面目出现，如果人们用心去做并且应用黄金法则“为他人做……”，那么大多数人都能成为可靠的朋友。

结果在于，如果你不在乎顾客是怎样看你的，那么你做的必然不如你有一个一贯的策略好。那是一种商业的墨菲法则（Murphy's Law）。个性是不容易形成的，但是它也像产品和服务质量（他们都与人有关）一样是可控制的。你可以为此做一些工作。第一步是理解个性在市场营销和商业活动中，对顾客思想和公司的类思想的本质，对创造并管理自己公司的一个独特的个性的技巧的重要性。

### 个性力量：一个全国性事物

最成功的公司中，有许多已经在一个“个性”的基础上成长起来了。可口可乐是一个世界性的超级品牌，它的个性穿越了国家障碍，似乎走进了顾客的心理。因此一次改变饮料口味的努力在忠实的可口可乐消费者中引起了一个巨大的反应。与其说这是配方的改变，还不如说恰恰是篡改可口可乐的个性——一种家庭的朋友。特别是在美国，一次改变引起的威胁触动了一个全国消费者的情感。它是一个全国性的事物，而不只是一种无酒精的、无营养的饮料。它和价值观、记忆和一种有价值的生活方式有关。虽然可口可乐当时正在全力进行市场研究，但研究并没有发现这个重要的、没被察觉到的

个性的大小。以一个长远的眼光看，这次改变是公司一次巨大的过失。然而，公司的个性支撑着它渡过了这次难关，在整个过程中才没有产生几个敌人。很难评估这次新口味事件产生的国际公关（PR）的最终价值。我们有充分的证据证明在其他的死气沉沉的跨国集团中几乎没有一次投资能被证实产生了这么强大的个性。当产生了终生顾客的价值后，就不可避免的拥有了市场份额。

## 吸引最好的员工

一个有吸引力的公司个性既能吸引员工，又能吸引顾客。在刚成立的那些年 IBM 拥有几乎令人崇拜的地位，它的员工就像他们代表他们的公司骄傲地宣传的任何一个标识语一样容易辨认。竞争对手离老远就能认出一个 IBM 销售人员——不久以后，顾客也能认出他们。这种强大的文化底蕴导致了员工流失率低、士气足，而且最终导致成本降低、效益提高。从一个市场营销的观点看，它形成了一个思想对思想的关系中的重要的“卖方思想”。

公司个性不只是一个名称和形象。他包含在名称和公众形象后面的东西，只能靠长期活动来支持。换句话说，你必须说到做到，兑现你的诺言，并且——最重要地——在你公司的不同的员工、部门或职责之间要保持一致。

话题转向知识型的过程，当和操作性过程相比时，知识型的过程就是一个克服公司面貌障碍的例子。让你

---

的销售人员横跨整个组织共享信息将会产生一个难以克服的困难。员工的态度就像他们的行为一样不得不接受再教育。内部政策是另一个障碍。是谁“拥有”顾客——顾客服务、市场营销、销售人员呢？是和谁建立的关系呢？已经进行再设计或相似路线的公司可能已经采纳了一个多学科的文化要素，其专一的、严密的组织重心就是顾客。其他公司还有许多事需要再学习。同样，要把一个以内部为重心的观点转变成以外部为重心的、以顾客为重心的思想倾向要有一个改变的度——在组织的各个层次——它总是很难用新的顾客时代的言语、以令人兴奋的方式来理解。

就像有一个强烈的公司特点一样，一对一的策略可以对一个雇主或雇员平等地使用。大多数公司为他们的员工提供标准的激励因素，如股票、加薪等等。可是一些雇员的价值标准是非金钱的利益，如弹性工作时间、自己的工作能够自己控制。所以，只有一个对消费动态的、一对一的认可，才能产生最大的相互利益和忠诚。

## 通向顾客思想的途径

思想是多感观和多波段的。这意味着有好多方法你都可以用来影响顾客的思想。同时，有许多方法你可以用来与顾客联系并顺便建立起公司自己的思想或个性。

这类波段中有一些已经被广告商和推销商应用了多年，因此我们对它们非常熟悉。就像我们已经看到的那样，传统的市场营销通常只是用于促进短期销售或提高

(长期的) 产品品牌意识，很少把它作为一个终身策略，直接把目标定位在创造供货公司的个性或与个体顾客的思想沟通上。所以公司失去了大量的机会，特别是当考虑那些无效地用在大规模销售上的大笔广告预算时。

### 促销的协同作用

一个建立得好的个性能够加强广告和其他促销形式的效果。一个广告活动的效果经常是短期性的，如果它对当前销售没有影响，那么作为一项开支就会被取消。可是，当广告与公司个性相一致时，就会加强公司个性，就能给任何一种直复营销和市场份额创造额外的长期价值。一个公司的个性的主题就是使那些经常是无目的的促销活动有意义。

就像特价促销一样，个性可以形成任何一个建立品牌程序的一部分。与一个公司品牌——一个全体的特征或个性——有联系的一系列个别产品品牌，不需要增加额外的投资或努力就会产生协同作用。比方说，IBM 公司的品牌就可以支持一种产品品牌，例如一系列个人电脑或一台成功的大型机，而一个成功的产品品牌将提高它的母公司在顾客心目中的形象地位。不可避免的协同作用就意味着必然会为建立品牌的全部投资带来更大的回报。

### 个性标识

定位与联想有关，因此定位的一般目标就是创造对你的公司和产品最好的联想。举个简单的例子，KFC 速

---

炸鸡就和 Sanders 上校以及由他引起的各种联想有极大的联系。所以，如果建立了坚固的联系，而且使上校受到积极的看待（受到信任的，受到羡慕的，等等），你就会形成一个会影响销售和忠诚度的重要的顾客观念。即使是一个虚构的人物，如马尔伯勒（Marlborough）牛仔，也会产生一个个性品牌联想。一个亚裔演员为了使联想更合理，在亚洲广告片中对这一人物进行了描绘。

马莎百货（Marks & Spencer）将不同于 Sir Richard Greenbury 和 Lord Sieff 的领导地位的形象保持了多年。英国航空的品牌可能是受到 Colin Marshal 和 Lord King 的影响，而受被解雇的替罪羊 Bob Ayling 的影响则很少。

知名人士的标识和赞助者的地位的影响力是毫无疑问的，投在体育活动和时装广告上的成千上万的英镑就可以证明这一点。这就是人对顾客思想的影响，它在思想对思想营销上可以发挥巨大的作用。人们的感情可以被迅速唤起，或好或坏都有可能。找到合适的人，你就能创造出合适的顾客感觉。

但是，即使经过了精心策划，还是有可能出错。一个大明星的命运改变或是优雅的道德的下降，可能很快就会产生有负面效果的联想，就如同孩子诋毁指控迈克尔·杰克逊（Michael Jackson）一样。总而言之，最好是创造对人物的联想并对它加以控制，而不是让它自动的发生（正如他们所愿）。但是你需要有效地控制，那

是一个公司个性策略（思想对思想关系的供应者一方）开始发挥作用的地方。

名人并不都是被特意用作品牌的，就像在 Sanders 上校、Kipling 先生蛋糕和 Remington Victor Kiam (Victor——“我买了这家公司”) 的案例中一样。他们只是碰巧成为了一个联想对象。例如比尔·盖茨 (Bill Gates) 只是碰巧拥有了微软，却可能并没打算像 Victor Kiams、Richard Branson、或 Virgin 集团的英国所有者所做的那样象征品牌。但是却不能阻止顾客进行联想和受他们的购买习惯的影响。所以，根据比尔·盖茨 (Bill Gates) 在一个顾客心目中的地位，微软会得到相应的感知。另一方面，如果微软有一个足够强的公司品牌形象，这就可能取代一个有传奇色彩的 CEO 或企业家。

### 非人的品牌联想

除了虚构的人物，你还可以加上动物和小孩，如卡通人物花生先生、托尼、老虎和德卢斯牧羊犬。它所需要的全部就是激起人们的情感和联想力的能力。

地点对于人们也有情感含义。例如，瓶装水典型的就会和一些美丽的、新鲜的、纯净的山泉联系起来。以一个英国小村庄为外景地可以加强一种新鲜的考面包的品牌效应。一条蜿蜒曲折的高山山路会给汽车一种高性能的定位。另一方面，合适的地点联想可能是一个忙碌的办公室或一个世界性的大都市，或是一个虚构的地点，类似狄更斯作品中描写的境况或科幻小说中描写的

---

境况都可以。一个地点同时能给一个已经和一个品牌有联系的人物和产品或公司本身增加理想主义色彩（就像马尔伯勒乡村（Marlborough），或南部炸鸡那样）。

### 比喻中的个性效力

比喻是对其他那些像大型公司那样无意义的实体最理想的描述。选择一个个性的部分过程包括比喻、类比，这在《公司魅力》（Piatkus）这本书里有更进一步的说明。员工可以问下面这几类问题：

你假定我们公司是一个：

- 汽车
- 服装品牌
- 一只动物
- 图书
- 剧中的角色
- 电影明星
- 居住地
- 电影
- 度假胜地
- 某种食品
- 等等

员工的答案经常是惊人的一致，这会加强公司固有的特性的观念。如果没有一个一贯性的度量标准，机会是公司在顾客中缺乏一个公众形象。顾客就没有一个可以与之建立关系的个性——也没有一个顾客可以通过人与人的方法与之进行沟通的“思想”。因此比喻练习可

能是对当前个性的一个好的测验。它可以用于员工、顾客或听说过你公司的潜在顾客。或者，它也可以作为被考虑的一个策略，被当成员工讨论的工具，用以达成一个有关合适的个性的共识。

“假定”的练习也可对竞争者应用。例如，你可以决定在哪一点上他们比你好，还有他们是怎样进行管理来引起某一特定的个性（一个个性通常包括许多特点），而这一个性是你愿意仿效的。例如，“可靠性”的依据可能是员工给出的印象、成功的促销和公关（PR）、一种能加强那种个性的特殊产品，或仅仅是遵守诺言的一次记录。竞争者个性分析几乎可以肯定是建议你做某事、不做某事。

### 使命和价值标准

一个公司的个性经常是包含了它的使命、顾客的特点、价值标准、书面规则等等。例如，Intel 有六个他想让人知道的“sigma”规则和价值标准：承担风险、质量、纪律、顾客导向、结果导向和一个“大的工作地点”。Avon 列出了相似的目标，但把“女性”作为它的一个特殊特性。

可是，对使命一个表述经常只能归结为描述——一句文字的表述——并且还不能反应公司的文化和真正的特点。有个特别危险的问题，就是具有的特点太多。不能用所有的美德和优点来祝福一个人，对公司（包括同样的不完美的种类）也是一样。一个相当短的特点清单仅仅是顾客用来识别和建立关系的。它也注意到了员工

---

的思想，并且是一个更现实的、在整个一生都要保持的建议。公司使命是一个目标的理想状态，并且承担了这一个重要角色，提供了一个全面的长期的方向（“这就是我们要去的地方”）。应该把一个公司个性当成同样的策略练习的部分来创造，就像形象和文化使命应该的那样。因此，顾客所看到的（形象）应该反映公司的真正的内部文化（“在这附近怎么做事”），它的个性（真实的特性、价值标准和态度），公众角色后面的“人”（顾客最终要认识的人），以及公布的使命声明书或其他的书面文件。

## 创造公司个性

你怎样为你的公司创造个性呢？这是一个具有高度创造性的训练，你可以通过多种不同的方法实现它。首先你必须确定你目前的个性。你通过访谈——顾客、公众成员、供应商以及员工——了解到公司当前的个性。就像我们已经看到的那样，你肯定会以某种方法被感知（即使你没有注意到，或者没有特别的特点，你可能被看作乏味的或令人讨厌的），所以那也就是去找出一开始你是如何被感知的。如果你对你的发现很满意，你的战略可能就会是提高并发布你的个性。

你可能不喜欢你发现的那个个性，此时就意味着你要改变你的个性，开始创造一个新的个性。当然，一个

新的个性策略也适用于一家刚起步的公司。的确，一个“绿地”似的条件，没有历史问题要考虑，是最佳的条件。你不但可以从一开始就向外部发布你的特性，而且，你可以选择最适合你选定的个性的那种顾客。在你赢得你的第一个顾客或推销出你的第一件产品之前，那是一个双方思想的策略。

已经说过，虽然你有一个对途径的选择权，创造和改变一个个性的程序还是相当标准的。你可以用知名人士、比喻，或我们在本章的前面所遇到的路线。随便哪一种途径都是一个反省的过程。例如，问问你自己“如果这家公司是一个人（或一只动物、一个地方等等），那会是谁或会是什么呢？目标是人性化、人格化、或赋予组织以生命。简而言之，使它容易想象。窍门是把公司和感官特性——你能看见、听见、感觉、和生动地想象出的事物——联系起来，也要和具有人类感情——而不是抽象的事物——的特性联系起来。

## 问题和期望

在你的头脑中有了这些规则，你就会有另外两个基本的选择要做。首先问问你自己，你的个性策略是要解决一个现在的问题吗？例如，与你现在是怎样被看待的有关的问题、你想摆脱的前几年的痕迹、与你的竞争对手相比你的不足之处，等等诸如此类的问题，或是一件往事造成的现在的问题，或是一直纠缠着你、令你无法摆脱的公司的一位前任的过去。

---

由于员工通常都能很好的意识到需要克服的问题，这个选择就成了一个大家共同的目标。例如，需要更友好、反应更敏锐、更快捷、更可靠等等。或者是由于你沟通的不够好，所以你对待你所达到的目标做得不够公正。例如，在产品和服务中你本可以展示出你的创造力，但是不知何故你的顾客看到的你的最后一件事才是你的创造性。这是一个问题，特别是当一个创造性的个性本该是营销和建立忠诚的一个优点时。所以，这是一个个性翻新的有效的基础。与被看成有创造性一样，你可能想被看作是一个领导者（在你的行业，或在社会上），高技术，拥有有才智的员工，更新潮，更成熟、谨慎等等。那是你要决定的。无论你是否希望成为什么样，都有许多顾客会对一系列给定的个性特点做出积极的反应。

其次，你想让你的策略反应出你希望成为的事物——你的期望吗？这个选择要根据你是刚刚开始还是在继续一个长期的事业来决定，你对你当前的个性满意的程度也是一样。你可以选择二者的结合。那是一个除了要用你想在未来发布的新特性代替当前的个性，还想更正你想改变的个性的策略。

## 建立个性的其他途径

你可以用其他的方法识别你的个性。这就像因为考虑你公司的问题和期望，而问自己有关自己的公司和员工的情感或心理方面的特别问题运用。例如，在这里它

会怎么样？在我们的工作中什么令我们特别骄傲？什么令我们感到惭愧？什么激励着我们？我们认为我们的顾客怎么样？友善的还是难对付的？我们怎样才能和个体顾客建立更好的关系？为了把这个任务完成得最好，我们还需要对他们做哪些了解？

这些问题会表明那些需要，例如，更有同情心、更真诚、更诚实、更关注环境，等等。这有助于你决定一个个性策略，是建立还是改变它。这些是能够帮你和个体顾客沟通的同一类问题，首先是一对一的，然后是一个思想对思想的基础。

### 自我形象匹配

如果你的策略最适合你现在的顾客，你的部分任务就是确定你的顾客是怎么看他们自己的。他们怎样生活？对他们来说什么是重要的？他们的主要兴趣是什么？他们喜欢结交哪种人？例如，他们认为自己新潮吗？轻松愉快吗？热爱家庭吗？好冒险吗？时髦吗？有才智吗？等等。当然，这不能为你的人际关系管理提供一对一的资料。在思想层面上，每个顾客都是平等的。但是通过用这种方法来确定你的目标顾客群，你就会得到一个尽可能趋近你自己的公司个性的顾客人口数字。换句话说，建立最大的“相似性”。

### 美元或配置

幸运的是，这不必要是通常和制造业的大动荡有联系的资金投入水平问题。毕竟，可能需要做最大改变的是

---

态度。不管改变思想有多难，大量的花费并不能解决这个问题。另一个有利因素是可以加倍实施一个个性策略。例如，你可以识别在你是怎样被别人看待的限度内的最大的问题，并据此采取行动，或者可能得到一张简表。尽管销售和市场促销可能完不成一个决定性的开始，可能导致没有效益的花销，但是任何支持你的个性的沟通都可能加强你的个性。总之他是一个渐进的、长期的过程，其目的不是短期的财政收益。

这个增加的方法在顾客的思想末端能够达到体现。例如，可以说你能够识别你的顾客中的最好的百分之十（可能性），并且对他们应用了互动的、思想对思想的程序。在这方面，你的“思想策略”（理解并发布你自己的公司“思想”，识别并对你的顾客的思想做出反应）不会失去平衡状态。一个增加的政策，只要有可能，也会带来固有的、非财政的利益。就像你做的那样，你不但可以获得知识，而且，能够测评的成功会给你公司力量以进一步推进进程。

### 管理力量

即使在只做了部分推广或预算吃紧的情况下，一个个性策略也是极其重要的，它必须有高级管理作后盾。总经理、高级经理人员和所有的员工面临着同样的任务。这并不是说人和一个全公司的改变都要有高层的支持。这是因为，顾客是通过大量的窗口来看公司的——主要是人的窗口。这可以是负责销售和售后服务的一线员工，可以是接受投诉的员工，你的代理商、顾问和供

应商和出现在电视上的老板。公司个性没有它的最脆弱的人物链强大。这种全公司的支持只能从高层获得，或者至少要有他们的热情支持。

产品的技术质量可以在很大程度上令顾客满意，但它买不来忠诚和热情。热情和忠诚是来自顾客对你公司的态度和真正特性的看法，就像在它的员工身上看到的一样——看它做了什么而不是说了什么。有勇气的公司把这当作机会。一个受态度和形象支持的个性是公司的一笔很难模仿、也不可能购买的财富。即使它可能代表着公司最大的价值，在资产负债表上你还是找不到它。它是独特的相互忠诚，它越来越被人们看作是任何一个企业成功的基础。

### 说到做到

没有相当的、支持性的行为，一个策略没有任何意义，一个公司个性也是一样。最后的成功要看你怎么做，以及顾客对你所做的是怎么看待和解释的。在某一层级，你提供了一个有用的产品或值得尊重的服务（与总产品观念相一致的）。在另一层次上，这可能包含了能让顾客瞥见你的公司“思想”的每一次沟通（积极的或消极的——你不可能不沟通）。一种公司行为可能导致人们对它产生一个与它本该形成的公司个性完全不同的个性认识。

另外，不同的顾客对公司会有自己的看法。每个人和公司及其产品都有不同的“经历”。无论在何种程度上，每个顾客都会按照他们自己的“思想”对公司及其

---

产品进行特殊的过滤。虽然在“思想”的表面上不可能复杂化（莫测高深、不可思议的顾客），它还是一个建立一对一关系的机会。市场营销的精湛技巧在于“碰巧”是被顾客当作“同样的人”（积极地，“我那种公司”），同时他们拥护一系列稳定的、全面的价值——那就是说，你自己的个性。

这并不是像它给人的第一印象那样的一个马基雅维里式的（Machiavellian）策略。最终，一个顾客会相信他所希望相信的那种样子。一旦你建立了忠诚，那么，他们为了保持和证明他们的忠诚（对他们自己也对别人），他们将乐于把黑说成白。记住，品牌忠诚主要是一个感情的事，而不是逻辑。所以，任何一种为了让一个单一的公司实体（的类思想）和一些顾客（的思想）相匹配，只能用一个分成两半的大脑（每一半各执行各自的任務）的生理事实来解释。

在任何一家公司，改变公司个性都是一个重要的时刻，改变的范围和深度都不可太低估。它会像任何一个再造工程或质量控制工程一样触及深远。为你的顾客制造一个公司的灵魂不是没有风险的。但是企业面对着一个更大的风险，那就是对运气和善于发现新奇事物或珍宝的天赋的依赖。

除非你使用自己思想，否则不会从理解你的顾客的思想中得到任何利益。首先，你需要用能够使你比你的竞争者更聪明的办法考虑你顾客的思想，并建立一个更好的、更专业的长期的关系。第二，你需要建立一个公

司的（供应商的）“思想”，作为与顾客关系的一个完整的组成部分。你要像街角的店主一样亲自和自己的顾客打交道。你需要让顾客知道你能和他们一样地思考和感觉。那是互动的基礎，相互受益的、思想对思想的，21世纪的市场营销关系。

附录 A

# 感官偏好



## 感官偏好

听觉的	视觉的	触觉的
听我说完	着眼于	指出，指明
听起来出色的/不 错的/极坏的	考虑到	用手指着
听听这	由……看来	吸引
仔细地听	如此看它	打我
听，倾听	看你一眼	指出
和她谈重要的事	看/观察/留心	掩饰，抱起来
听见的话	启蒙/解释、说明	很有意义
引起某人的听觉	忽略、忽视	挖起、发现
聚精会神地听	审视，浏览	(产生一个) 印象
到……的耳中	眼力，想像力	加紧(控制)
随声附和	照耀	刺入、穿透
竖起耳朵听	清晰/不清楚，澄清	得到对……的感性知识
让她发出洪亮的声音	展现、显示	
(悄悄地)探听放大	注意细节	神会
(不是)低语	心眼，想像(力)	感受脉搏的跳动(脉冲)
	了望着，注视着	绑好，缚牢(未扣牢 的一端)
喋喋不休(的)	掩蔽，黯然失色	体验你的感受

听觉的	视觉的	触觉的
探讨	保持在视界范围内	摇松/抖开/抖落
发号施令	一瞥	靠向/倾向
大声直说	使……清楚、明白	不间断地
	地显现出来	
摇响（一个铃）	注意	推动他/她/它
插话	在黑暗中，秘密地，不知道	摆脱它
（不）制造噪音	照明，照亮，使……灿烂	凝聚到一起
问	注意	抓住一个把手
（相同的、合适的）	注意这里	触及
波长		
增加（降低）音调	看看（它是怎么进行的，怎么设计出的、做出的，怎样撒谎的）	重量，分量
声明一个观点	眼界	插入、陷入
和声	审查，观察	保持接触
号召/提倡	使某人看清	接触基础、底层
有一个巨响/呜咽声	集中注意	推
报告	观点，看法	使牢固，使稳固
评论	检查，视察	感受你的方法
（不是）耳语	心明眼亮	可触摸的
（为……/和……）	留心	加快速度，赶快
辩护		
雷鸣声	注意，留心	留下印象

听觉的	视觉的	触觉的
收听/关掉	盲目的/地, 看不 清的/地	感到需要
合调子	视而不见、熟视无 睹	刷去、抹去/刷一刷
押韵(也没有理 由)	照看, 密切注视	摸索的(特别是在暗 中)
同步/异步 (不是)尖叫声	观察 照看, 注意	用手指掠过 (她/他是怎样)感觉 的
高谈阔论, 夸夸其谈 (有点像)滴答声 谈重要的事	反映 观点 后见之明, 事后聪 明	擦(……里的污垢) 抚摸 重的
发出洪亮的声音 共鸣的 没听到……	回顾地 关注 空想出、构造、设 计	扔/伸出(一只触角) 捉住, 扭住 刺, 刺痛, 刺激(不 使……感到难堪, 使 ……易被人接受)
彻底倾听	俯瞰, 远眺, 没注 意到	得知, 获得……的线 索
闲逛, 把他的鼻子 放在……探听	面对面, 对峙	在黑暗中跳起(无法 预知结果的行为)
撞击 羽毛竖起	看法一致 (引人注目的)景 象, 奇观/壮观的	接触 搜索

听觉的

视觉的

触觉的

慎重的，周到的

温暖的，热情的，温暖  
使……（变得）柔软

（用我的方法/这种方法）看

有强的（心情的/有头的/被推动的/鼻子的）

（用我的方法/这种方法）观察

在……上/方面不太强

……的形象，美景

凹凸不平

了解概略情况

凉下来了

大景观、大视野

使冷却

保持/停止/开始看

痛打

……

胥肢（异样的）

渴望（去）

同情……

安慰，使平静

附录 B



# 顾客对于公司 的看法



## 顾客对于公司的看法

爱出风头的	聪明的	高技术的
爱交际的	粗陋的	高尚的
安定的	粗俗的	高效率的
安全的	错综复杂的	高性能的
肮脏的	大胆的	公开的
百折不挠的	大的	公平的
保守的	大方的	公正的
卑下的	大量产出的	共享的
不变的	胆小的	孤独的
不辞劳苦的	得体的	固执的
不和群的	第一流的	关心他人的
不屈不挠的	第一位的	观察力敏锐的
不实际的	掉以轻心的	过于自信的
不信任的	多才多艺的	豪华的
不愿意趋近人的	多产的	好打听的
不重视的	反叛的	好的
常规的	非常好的	好斗的
成果丰富的	非凡的	好思考的
成就辉煌的	疯狂的	好战的
成熟的	浮华的	合格的

诚挚的	富有的	合意的
持久的	富有想像力的	合作的
传统的	干净的	和蔼的
慈母般的	敢做敢为的	和平的
慈善的	感性的	和善的
从容的	高度发展的	宏伟的
华丽的	可变的	能干的
荒诞的	可靠的	年轻的
机警的	可通融的	努力奋斗的
积极的	可信的	女子气的
极好的	客观的	派头十足的
集体性的	空想的	庞大的
坚决的	夸张的	平稳的
坚忍的	快乐的	平易近人的
简单的	快速的	凭理智行事的
简朴的	邈远的	企业家的
建设性的	老练的	谦恭的
健康的	乐观的	谦虚的
健谈的	乐于帮助人的	谦逊的
讲道理的	冷静的	前卫的
骄傲的	理想的	虔诚的
狡猾的	理性的	强健的
节俭的	伶俐的	亲切的
节约的	灵活的	勤奋的
杰出的	领导型的	全球性的
谨慎的	令人不快的	缺乏经验的
经得起检验的	令人高兴的	让人难忍受的

惊人的	令人满意的	热情的
精力充沛的	令人喜爱的	热心的
精练的	令人想要的	认真的
精确的	流畅的	容易激动的
精确度高的	落入俗套的	容易让人趋近的
精致的	美丽的	柔弱的
巨大的	迷人的	上等的
聚焦的	名声显赫的	生产率高的
决定性的	母亲型的	生气勃勃的
开放的	内行的	十分有趣的
慷慨的	耐久的	十全十美的
苛求的	男子气的	时尚的
可爱的	难于对付的	实际的
实践的	先发制人的	有传奇性的
使人感动的	显著的	有创造性的
始终如一的	现代化的	有胆量的
世界级的	详细的	有弹性的
适度的	向前看的	有动机的
适合男性的	小型的	有复原力的
适合女性的	协力的	有根据的
适应性强的	行动敏捷的	有见识的
守旧的	行为古怪的	有礼貌的
坦率的	虚构的	有理解力的
特别的	虚张声势的	有利可图的
特派的	栩栩如生的	有魅力的
特殊的	询问的	有耐心的
体贴的	循规蹈矩的	有能力的

---

挑逗性的	严格遵守的	有钱的
通情达理的	严谨的	有趣的
透明的	严肃的	有生气的
外向的	一生的	有识别力的
完美主义的	易变的	有实际经验的
完善的	易动感情的	有思想性的
妄自尊大的	易于沟通的	有特色的
微贱的	引人注目的	有同情心的
伟大的	勇敢的	有统治权的
未来派的	勇于献身的	有团队精神的
文明的	用户不知的	有吸引力的
稳定的	优美的	有信心的
稳固的	幽默的	有雅量的
无经验的	由……推动的	有野心的
无暇的	友好的	有营养的
无阻滞的	有抱负的	有原则的
武断的	有才能的	有远见的
吸引人的	有超凡魅力的	有支持力的
喜欢冒险的	有超前意识的	有支配权的
有资格的	有闯劲的	有秩序的
悦人心意的	值得要的	准时的
在控制内的	值得尊重的	自私的
占优势的	职业的	自信的
真实的	忠实的	自由的
镇定的	终生的	最主要的
镇静的	重要的	
整洁的	主动的	

正义的	注重实效的
知识渊博的	专业的
直接的	专注的
值得表扬的	庄严的
值得信赖的	装腔作势的
	准确无误的

附录 C



# 左脑 / 右脑 调查问卷

---

## 左脑/右脑调查问卷

## 左脑

我享受计划新事物的乐趣

我有逻辑头脑，很少贸然得出结论

我白天很少做梦，也很少记得晚上做的梦

我尽力去找出其他人行动的真正原因

我对数学和科学学科比对艺术类学科更喜欢

我遵守时间，且有很好的时间感

我擅长用语言描述我的感觉

我做决定都是有根据的

我的文件和参考资料都井然有序

当讲话时我的手保持不动

## 右脑

我喜欢凭一时冲动来做一件新事

我得出结论不需要所有的细节论据

我的梦非常生动，我也经常白天做梦

我很少能看到别人行为后面的动机

我喜欢艺术类学科而不喜欢数学和科学学科

我很少守时，我的时间感不强

我发现很难用语言来表达我的想法

我根据感觉做决定

我很不愿意整理事物

我讲话时喜欢打手势

---

## 左脑

我几乎没有直觉，也不喜欢按我的直觉行事

我很少按看到的情况思考

我擅长解释事物

我尽力解决问题，尝试不同的方法和途径直到找到解决办法

我非常擅长猜谜和文字游戏

我能控制好自己的感觉与浪漫小说相比我更喜欢读非小说类文学作品

我分析问题

我不是特别喜欢音乐

## 右脑

我根据我的本能和直觉行事

我的印象和想法经常以图片形式出现

我能明白其他人的意思但不能解释它

我解决问题通过把它放在思想后面，然后等待着解决办法的出现

我不喜欢猜谜和文字游戏

我让我的感觉都表现出来

我更喜欢读浪漫小说

我以整体形式处理问题

我是音乐爱好者