

## 《管理论坛》杂志

- ▶ 论文投稿
- ▶ 关于论文发布证明

## 相关链接

- ▶ 学术活动厅
- ▶ 专家讲座
- ▶ 中华管理论坛章程
- ▶ 个人专栏



## M理论：人性化营销链

曾飞

### 序：人性化营销与反人性营销

在人们深陷于各种商场推销术的泥潭中的今日，人们需要冷静下来思考一下营销成功的根本。而这根本就是人性化营销：依照人性来进行市场营销活动，通过充分满足人性的需求来达成企业经营的目的。

曾担任过哈佛企管顾问公司副总经理的管理学专家张永成则把它归结为“人性律”：“凡是能让消费者满意的商品或服务，必定符合人性。反之，则必有非人性、反人性之处。”

符合人性的营销，能够持续成功，反人性的营销，至多只能得逞于一时。

满足人性需求的营销能够经久不衰。比如，茶，解渴清神，能充分满足人的本性、习惯、文化等各层次的需求，一传入英国，就长盛不衰。相反，鸦片，毒害神经，破坏人性，一输入中国，就引起中国人民的剧烈反对，群起抵制，英国无德商人不得不依靠帝国的暴力来“推销”鸦片，以至于因此引发了鸦片战争。前者满足人性的需要，因而经久不衰；后者反人性，泯灭人性，对人性的正常需求造成了严重的破坏，因而不可能正常维持。

又如，药用维生素C，因为它能治坏血病，满足人的保健需求，因此也经久不衰。当把它炒作成一种大剂量服用的“神药”之后，欺骗虽然让许多公司暂时获得了高额的利润，但终于因为服用过量维生素C对人体造成了伤害的反人性而导致营销的失败。

再如，Google的版面出奇的简单，方便易用，搜索结果又客观公正，顺应人懒惰、求实用的本性，因此客户爱用。相反，过于复杂，需要专家级的水准才能用好的产品，就很难被客户接受。

可见，尊重人性、满足人性的需求，是营销活动获得成功的根据。而反人性的推销，只能骗取暂时的不正当利益，而终究会从根本上破坏营销活动，自取失败。

关于人性的假设，M理论表达为：

1、本性假设：人具有遗传而来的本性，如惰性、趋利避害等等本性；本性难移，但可以顺其自然，引导利用。

2、习惯假设：人能够适应环境，在塑造机制下形成行为习惯；习惯左右

着人的许多行为。

3、习俗假设：人不仅依靠本性求生存，而且依靠人类群体共通的习俗、文化求生存；文化也左右着人的另一部分行为。

4、创新假设：人和人的群体都是自组织系统，都能创新演化，具有创造力，能够适时改变自己的习惯和习俗以适应外界环境。

也因此，充分满足人性的需求，顺应人性来进行营销，可以从四个方面入手：

- 1、顺其本性，满足人的本性需求来进行营销。
- 2、满足人的习惯需要来进行营销。
- 3、满足人的文化习俗需求来进行营销。
- 4、满足人的求新需要来进行营销。

总之，企业的市场权势，正是企业用它所提供的满足顾客人性需求的产品和服务，塑造自身良好的形象，造成低于其他满足顾客需求源的位势，才使它的营销活动处于强势的地位。而这个过程，可以归结为固本、造势、价值和求新的人性化营销链。这个营销链周而复始地运行，形成企业营销的良性循环。营销链的四个环节分述如下：

#### 固本：第一环节

满足顾客需求的产品和服务，显然是以它的高品质作为根本保证的，这是无可置疑的。因此，产品和服务的高品质是企业营销活动获得成功的根基，本固则叶茂。也就是说，企业的成功营销必须从固本开始。所谓的固本，包括正确定位满足某种需求；能够满足市场需求的设计；良好的产品质量保障；完善的售后服务等几个小环节。

人们应当记得，当初海尔的张瑞敏在确立海尔质量方针时，他成功地引起了大家对质量的关注。有一次，一台坏冰箱引起了一位顾客的抱怨，张瑞敏检查了全厂并发现了76台有质量缺陷的冰箱，他把这些有缺陷的机器堆在一起，并当着安装这些机器的工人的面挥动大锤，将其砸烂。此后，工人们在生产冰箱时格外小心，废品率大大降低。他的这种非常规的处置次品的方式震撼每位员工的心灵，他通过这种方式很明确地告诉员工：产品质量低下是不能容忍的（纽约时报报道）。

由于有了良好的质量保障，在一些家电企业发起价格战之时，海尔并没有陷入恶性竞争。海尔倡导的是服务与技术的竞争。如海尔空调不参与价格战，变频空调等新品占订货额的八成，在空调降价战中未受影响，保持了同行业中最高的毛利率。

海尔注重从根本上巩固企业的根基，使自己的产品和服务在市场上处于受顾客欢迎的有利地位。

而海尔产品能够如此成功，首先开始于能够满足市场需求的设计。

一个成功的产品，除了优美的造型和卓绝的功能外，更重要的是设计背后所传达的精神，这是工业设计的灵魂。在追求审美与功能相结合的同时，还力图在产品注入灵性，当您闭上眼睛，在您看不到的产品内在，您能感受到设计者在和您进行精神的交流，通过产品说话，满足顾客的需求。

然后就是完善的售后服务。

比如，海尔的客户莫为说：“我是一个待嫁的女孩子，在筹备生活用品过程中，我选择了海尔，所有的家用电器，因为我知道，选择了海尔我就没有后顾之忧。我想我们会成为永远的朋友！”

海尔集团拥有全国第一流的售后服务中心，并始终以一流的服务多次夺得全国售后服务先进企业桂冠，这些说起来没什么奥秘，其实全是真格的硬功夫：一、把保护消费者权益作为服务工作的起点。二、以CI战略为指导思想，确立“联合舰队”或集约化售后网络。三、“4个不漏”工作方法使服务工作达到圆满。四、拓宽、深化服务内涵，“搬动一次”博得消费者赞扬。海尔集团的售后服务正努力向国际化接轨，在家电行业林立的今天，该集团之所以始终立于不败之地，一方面是他们的产品质量的确一流，这已是家喻户晓的事实，而更宝贵的是他们全心全意为用户服务的思想使海尔集团既赢得了市场，也赢得了消费者。

再看市场新星Google公司，该公司的市场部副总裁辛迪·麦卡菲说“我们没有做过一次电视广告，没有粘贴过一张海报，没有做过任何网络广告链接。”而Google公司的业绩却出奇的骄人。据2005年4月22日的报道，美国当地时间本周四，Google发布了利润较上年同期增长近5倍的第一季度业报。第一季度Google的净利润为3.692亿美元，每股收益为1.29美元；上年同期它的净利润和每股收益分别为6400万美元和24美分。Google的销售收入由上年同期的6.516亿美元增长到了12.6亿美元。

Google公司为何能够取得如此骄人的市场业绩？专家罗宾·拉斯彻认为，Google能赢得如此良好的效果，很重要的原因是它简单实用，容易被记忆。而更为重要的是它的搜索结果客观公正。在如今不景气的经济环境下，许多搜索网站为了赚取利润，向企业收费，然后将付费企业的相关内容列于搜索结果前列。而Google并没有这么做，它始终将搜索结果的客观公正放在首位。“搜索结果客观公正”就是搜索网站产品和服务质量的根本性度量。正是以此，Google公司从根本上巩固了企业的根基，使自己的产品和服务在市场上处于受顾客欢迎的有利地位。

又如，沃尔玛公司，在经营过程中，山姆·沃尔顿发现“为客户节约每一个铜板”就是沃尔玛的核心竞争力，就是商业的根本。所以沃尔玛几十年如一日地“天天低价”，通过恪守商道获得利润，并连续几年成为世界500强之首。沃尔玛成功的故事，说到底是一个不断寻求更大满足顾客需要的故事。因为满足顾客需要是没有穷尽的，为顾客节约每一个铜板的努力同样是没有尽头的。沃尔玛能够不断完善这种满足顾客需要的服务，不断提高服务的质量，这正是企业成功营销的根本。

孙子兵法说：“求之于势，不责于人。”江河之所以一泻千里，就在于借势。水向低处流，大势所趋，无可阻挡。能满足市场需求的产品和服务，好比水有了高势位，但如果没有形成比它低势位的“河谷”，一泻千里之势也无以形成。

在市场产品和服务稀缺的情形下，“河谷”自然存在，因而有“酒香不怕巷子深”之说。而在市场产品和服务并不那么稀缺的情形下，“河谷”需要开拓，因而“酒香也怕巷子深”，不花大力气“造势”，开拓渠道，就无法顺利行销。这种造势，并非人们常说的：“销售额与广告投入成正比”。问题并不那么简单。巨人、太阳神等的教训都表明了这一点。

据介绍，1998年至2000年，海尔出口创汇增长速度都是100%以上。靠什么？海尔的本部长们说：“靠我们非同一般的产品，非同一般的服务。我们能用最优质的质量和最快的速度满足世界各地消费者的要求。”但这仅仅是必备的基础。张瑞敏进一步说明：“如果拿我们与国际大公司相比，我们什么优势也没有。但是我们有一点，就是我们组织内部协调得好，与市场衔接得非常好。为什么在这样短的时间里那么多国际大经销公司不再给国际大公司做而转向我们？就是我们有能够适应各种市场环境的速度、管理哲学和理念。”由于家电品牌间竞争很激烈，海尔要做的是给营销前方最大的后方支持。当然最重要的事情是自身竞争力要更强，企业两端的衔接要做好，前端是集团内部的供应链，后面是把销售搞好。由此，海尔精心开拓了一条足以“一泻千里”的营销渠道。

有了这样的市场营销链作为基础，海尔就可能在市场上顺利造势。伟大的公司创造市场。海尔无论在国内、在世界都站得“特稳”。

对于海尔的市场造势，迈克·莱得纳的《在中国，一个管理独特的公司在筑造自己的品牌》的文章这样形容：

“首先，你会注意到气球，成千上万的气球，排列在从机场来的公路的两边。气球放在一根根长绳的顶端，上下飘动着，摇晃着。每边都有海尔的名字。然后你会注意到路标，上面写着海尔路。

“你穿过海尔工业园，会看到一群工厂和一幢高层建筑，高层建筑的上方有海尔的字样。一旦进入青岛市内，会有更多的气球和广告牌。一个巨大的带有海尔的标牌从远远的新月状的海湾上闪耀。

“如果仅说青岛是一个企业城，那就低估了一个公司-海尔集团在这片土地上留下的印迹。青岛可能因是青岛啤酒的产地而很出名，但是当你想在以上所述的广告牌或商店里仔细查找青岛啤酒的红绿蓝标志时，就象在一片毛主席的画像汪洋中寻找一张邓小平的图象。

“海尔的这种丰富的自我推广，在最近这儿的一次展览会上表现得更加淋漓尽致，也显示出他的首席执行官张瑞敏的雄心壮志。在采访中，张先生说他的把海尔品牌放在世界各地的原因不是为了要成为中国的领导者，而更多的是受西方公司进行的品牌行销的激励。

“中国的公司有一个问题，因为‘中国造’的标记意味着质量差，价格低”。张先生说，“在1996年，我们开始用我们自己的品牌出口。别人告诉我们，这样做不行，但我们坚持下去。现在，在全世界，海尔品牌成功了。”海尔人如今能够为“海尔，中国造”而自豪。

海尔的造势很成功，做到了“求之于势，不责于人”，无需硬性推销。

善于成功造势的另一个典型Google公司，人们评论说:Google是凭借市场口碑取胜的典型公司之一。Google的成功在于，它使人们不断地谈论它，因为它有很独特、符合人们需要的好产品。Google能赢得如此良好的口碑宣传效果，很重要的原因是它简单实用，容易被记忆。同时它为了树立在网民中的良好口碑，还尽量淡化网站的商业气息，网站上见不到横幅及动画广告，只有当用户使用某些特定的关键词时，搜索结果页面中才会出现一些广告，而所有这些广告也都只是文字格式的。好口碑更是来自其搜索结果的准确客观。在如今许多搜索网站向企业收费，然后将付费企业的相关内容列于搜索结果前列。而Google并没有这么做，它始终将搜索结果的客观公正放在首位，因此获得了良好的口碑。口碑是一种最有效造势。

### 创值：第三环节

顾客人性需求的满足，表现为顾客价值。追求顾客价值是值得生产者关切的事，因为只有透过顾客价值的探索，才有达成顾客满意的可能。所谓价值是一个变动的观念，每个人的“价值观”随着由“为求生存而活”到“为享乐而活”到如今的“为求自我实现而活”的各个不同阶段不断在变。采用新的观念、新的技术提供产品或服务，让消费者耳目一新，感到更方便、更满意、更符合人性的需求，顾客价值就愈高。

在以往的竞争中，许多企业关注的是“产品”和“价格”，因此，动辄就搞“价格大战”。站在消费者的立场上看，产品和价格不过是消费者所需“价值”的一定表现形式，价格低，固然可以提高单位产品和服务的相对价值，更好地满足顾客的需求，但这不是唯一方法，更不是任何情形下都行得通的方法。增加产品和服务自身的价值或附加价值，也可以更好地满足顾客的需求，而且是更为有效的方法。如果企业只借助于降价而赢得竞争，那并不可靠。因为别的企业也能做到，并容易导致恶性竞争，不仅企业要承担很高的竞争成本，而且消费者也很难因此得到真正满意的价值。

如果企业在竞争中能尽力为顾客提供价值，不仅仅依靠价格竞争一种方法，企业就能够避免一些不必要的竞争损失，消费者付出一定的成本就能够获得更多的价值满足。市场中的恶性竞争就会减少，企业为满足顾客的需要而进行的努力会更加有效。

企业怎么去实现为顾客创造价值呢？改变价值链的不经济点和增加顾客的整体价值是主要的着眼点。

哈佛大学教授迈克尔·波特指出，企业的价值创造都是进货、生产、发货、经销、服务等基本活动和一些辅助活动过程，这些环节组合成价值链。如果价值链中存在不经济点，则将丧失竞争力；如果价值链中的成本低于竞争者或绩效能够超越竞争者，就能够获得竞争优势。因此，要创造更多的价

值，就必须克服价值链中的不经济点。

其二，对顾客来说，价值是一个整体，就是顾客要从产品和服务中得到所有满足。要使价值最大化，可通过四个要素来增加其价值，即：产品、服务、人员和形象。而顾客要获得一定的价值也是需要付出一定成本的，主要有货币成本、时间成本、体力成本、精神成本等。顾客的价值减去顾客成本，差额部分越多，顾客享有的“利润”、利益、满足就越大。企业为顾客创造了更多的价值，其竞争力就越强。

的确，近几年来，价格战是中国市场上喋喋不休地讨论的话题，对此，海尔集团副总裁周云杰说，我们利用海尔电子商务平台进行B2B、B2C经营模式经营的是“用户设计、海尔制造”的一种个性化产品，它的最大意义是能赢得消费者的信任，因为定制的产品完全是商家和用户想要的，所以不会和其他企业产品进行正面的竞争；而真正个性化生产所需要的技术、设计、制造、物流等方面的能力，不是一般企业就能达到的，这个门槛相当高。所以，“海尔没必要参与价格战”。看来，海尔在中国国内市场竞争的思路是：“你价格跳水，我技术跳高”，他们试图利用电子商务的的全球化 and 个性化这个“放大镜”，把自己产品的门槛定得更高。中央电视台《经济半小时》也播发了“张瑞敏：不打价格战只打价值战”的报道。很多媒体认为，“价格战”与“价值战”虽是一字之差，但含义迥异。张瑞敏说，“在市场这么不规范的情况下，仍然取得了这样的成绩，原因何在？就是因为按照这样一个思路——不是打价格战，而是打价值战！”

记者刘洲伟采访张瑞敏时，他说：“现在家电行业竞争非常激烈，你杀价，我杀价，一定要血战到底。我认为这就是体制上的问题。国企嘛，赔一亿也不在乎，反正都是国家的钱。所以说在一个国家发展过程当中打价格战是正常，但是价格战完了之后仍然是无序的竞争就是不正常的。解决过度竞争要抓资本回报率，我认为主要体现在二个率：第一个率就是边际收益率；第二个就是提高资本的周转率。简单的说边际收益率就是要有利润，但是这又谈何容易。你到市场上去打价格战，利润从哪儿来？降低成本？事实再便宜还是要花钱，成本降低是有一定的限度。所以说面对价格战，要获得边际收益率，唯一的办法就是开发用户需求的产品。”

总之，单纯打价格战是不行的，应该把重点转移到为顾客创造价值，却打价值战。

关于打价值战的效果，海尔的一位顾客说：“我是海尔第一代电热水器的用户，因热水器用了4年，须更换花洒。便打电话给广州的海尔维修部，该部很快便派来了一位维修员，终于亲身感受到海尔公司的优良服务。第一，维修员服务热情；第二，注意卫生，作业前总要在地板铺上塑料纸，作业之后还帮助打扫卫生；第三，热心帮助维修以外的事，因我刚搬新家，须在墙上搞几个钉子，这本是维修员额外的事，但他照样热心帮助，让人觉得海尔就是自己的忠实朋友。我觉得就是要这样的服务：诚心诚意，非常有人情味！”这“人情味”就是产品附加的一种价值，它有效地提高了海尔产品和服务的整体价值，使顾客更好的得到满足。

对此，怀特利在《顾客为中心的企业》一书中认为，关键在于“改变顾客的价值等式”。要达到这个目的，关键在于不断地为顾客创造价值。在消

费者价值等式的传统模式里，若要使顾客价值实现最大化，就需要提高产品质量和服务质量，降低产品价格。他认为，想用调整价格来维持我的顾客忠诚，以保持顾客价值等式的平衡恐怕行不通。单纯在价格上让步解决不了顾客最看重的问题，即满足他的需求。我们的企业通常想在顾客价值等式分子部分失去的东西，就尽力通过调整分母来进行补偿。我们盲目削减价格，取消各种手续费，给予优惠折扣，或是提供补偿性的产品和服务，所有这一切毫无出路。许多竞争的方式主要集中在价格上。与此相映成趣的是，有一家公司却把注意力投向产品和服务质量的竞争上。一个企业要制胜，就必须采取措施，为顾客提供一流的产品和服务，把顾客成本降到最低或零。如果你在这方面比竞争对手更胜一筹，企业就能不断获得更大利润，重新赢得顾客忠诚。

Google始终将搜索结果的客观公正放在首位，以此来赢得顾客忠诚。Google能做到这一点，是建立在其网页级别技术的基础之上的。它运用这一技术对网页的重要性进行客观的分析。一个网页的重要性取决于它被其他网页链接的数量，特别是一些已经被认定是“重要”的网页链接数量。每一个链接都是一张价值不等的“选票”，所获选票的总价值将决定谁是这场比赛的优胜者，谁将被安置在最重要、最显赫的位置上。这一技术是非常有效的，它可以避免任何人为的感情因素，确保其绝对诚实公正，虽然Google在搜索结果旁也刊登相关广告，但任何人都无法用钱换取更高的排名，它诚实、客观并且方便地为在网上寻找有价值的资料。这就保证了客户价值不受伤害，也就是极力为顾客创值，Google也用此而获得极大的成功。

#### 求新：第四环节

著名管理学家彼得·德鲁克认为：“一个企业只有两个功能，而且只有这两个功能：营销和创新。只有靠营销和创新才能有绩效，其他的都是‘成本’。”

正如法国著名企业家罗贝尔·萨蒙在《管理的未来》一书中所提及的那样：“技术发展正在不可避免地快速前进，因而一切组织注定将落后于形势。人们必须不断地革新，使这种革新成为可能并从而显示出具有持久价值的唯一的竞争优势，乃是有关人员的素质。一种建立在以人为本的动力基础上的经济秩序，较之用短期行为引导人的经济秩序，更可能享有持久的繁荣。”

我们注意到，从1984年至今的16年间，家电市场竞争日趋激烈，而海尔却始终保持了高速稳定发展的势头，奥秘只有两个字：创新。

张瑞敏介绍说：“在去年的国内市场上，价格战打得异常激烈。……去年，海尔平均每天推出1.3个新产品，不断地创新，使海尔赢得了市场。”因为人的需求是不断变化的，企业的产品和服务如果不能随之变化，就无以满足人们不断求新的欲望。

张瑞敏引用了美国管理大师的一句话：“好的公司满足需求，伟大的公司创造市场。”并对怎样做一个伟大的公司做了注释：“创造市场的公司之所以被称为伟大的公司，关键就在‘创造’二字”。

Google公司近年更是由于它源源不断的创新一次又一次让全世界的顾客睁大眼睛盯住它。由于不断地创新，Google让搜寻成为生活中最流行的答案，也让搜寻成为改变世界的超级力量。它的创新速度之快，连美国《商业周刊》都将Google名列“全球最创新企业”前20名。现在只要进入Google Earth，键入你家地址，就能马上“飞”到天上，从卫星空照图看到住家的3D影像。在Google之前，谁想象得到呢？创新使它的顾客一直忠诚于它！

老子说：“圣人处上而人不重，处前面人不害，是以天下乐推而不厌，以其不争，故天下莫能与之争”成功企业的不断求新，使其处于“以其不争，故天下莫能与之争”的优势境地。

---

### 最新文章：

- [笑谈模式思维 曾飞](#)
- [商业模式设计 欧阳兰花](#)
- [是谁剥夺了买房人的自由 李成东](#)
- [关于村民自治的思考 郑家林](#)
- [网络联结型企业经营什么？ 张西振](#)
- [协同办公OA积淀企业文化 jolin1](#)
- [超越“以客户为中心” 李翊玮](#)
- [IT项目经理应该具备的能力 Bob Wourms](#)
- [如何成为出色的IT项目经理：成功的五个关键因素 Bob Wourms](#)
- [IT项目失败谁之过？ Deborah Bigelow](#)
- [关于企业管理问题的思考 李金标](#)
- [时代呼唤和谐生产方式 张西振](#)
- [更多文章...](#)