

内部营销：只有员工满意，才会有顾客的满意

■ 黄先仁 / 文

1981 年,瑞典经济学院的克里斯琴·格罗斯斯发表了论述“内部营销”概念的论文。“内部营销”首次出现在大众的视野中。

其实, 内部营销是与外部营销相对应的概念。其核心意思是,领导者应该使员工热爱企业品牌, 然后再让员工去说服客户热爱这一品牌。

二十多年之后,“内部营销”风靡全球,已经成为领导者培养员工的法宝, 企业创造效益的利器。2005 年,《财富》“卓越雇主——中国最适宜工作的 10 家企业”的第二次评选结果揭晓,玫琳凯(中国)再度上榜。在美国, 这个以粉红色为 LOGO 为主色调的化妆品直销企业自 1984 年以来已经 3 次被《财富》杂志列为“全美 100 家最值得员工工作的公司”。

有人问她,你经营企业的秘密是什么? 玫琳凯说,充分的内部营销。是的,玫琳凯能获得辉煌的成就,与她充分进行的内部营销关系密切。

从创建伊始, 玫琳凯就把自己的目标确

定为,为广大女性提供收入、事业发展机会等,帮助她们了解自身价值并实现梦想。“我的兴趣在于,将玫琳凯公司办成一个其他地方所没有的、专门向妇女提供发展事业机会的公司。”其创始人玫琳凯·艾施如是说。而在为员工圆梦的同时, 玫琳凯也放飞了自己的“粉红色梦想”。

当你走进玫琳凯公司在美国达拉斯的总部大厅时, 迎面而来的不是油画、雕塑或产品,而是一幅幅比真人还大的首席美容顾问写真照。亲眼目睹这一别有创意的设置,人们就会更加真切地体会到玫琳凯“我们是一家以人为主的公司”的深刻内涵。

员工是公司最重要的资产, 要把他们作为第一营销对象——只有员工满意, 才会有顾客的满意;而顾客满意了,企业才能获得利润并持续运行。正是基于这一认识,玫琳凯·艾施说,“一旦有人才加入我们公司, 我们就会千方百计地使其安心在公司工作。如果他们不能在某一部门发挥出自己的才干,我们会尽量为他们调换合适的岗位。”她相信,每个人都有自己的专长,无论员工在哪个部门, 都必须花时间使他们感到自己的重

要性。

玫琳凯说:“员工是公司使命的一部分, 员工的全面发展就是企业的目标之一; 只有员工全面发展,企业才能全面发展。”因此,玫琳凯为员工制定了“关爱计划”和“职业培训发展计划”,以此来提升员工。

玫琳凯通过对员工的内部营销, 帮助她们发掘自身价值, 使得员工对企业品牌的认识逐步加深, 现在的玫琳凯已经拥有了一支相当优秀的员工队伍。这支员工队伍不断地推进着玫琳凯的企业向前发展。

那些目光长远的企业把员工当作第一营销对象,并对其进行大力的内部营销。如此一来,员工会逐步理解和接受企业的价值理念、管理方式以及发展策略等, 并反过来回馈企业。

你在内部营销上花的每一个美元和每一个小时, 对你的外部关系都会产生倍增的价值。

因此,让员工满意,已经成为每一个企业领导者面临的最重要、最切实、最根本的问题。

十多年前, 身为希尔顿酒店集团旗下

HomewoodSuites 品牌的经理——霍尔特·豪泽准备聘请高人复兴此品牌。

但是,招聘广告发出去之后,石沉大海。后来, 霍尔特·豪泽突然发现,Home-woodSuites 品牌之所以默默无闻,与内部员工对这个的品牌的兴奋度有相当密切的关系。如果连自己的员工都对 Homewood-Suites 不热爱,怎么能够打动顾客呢?

找到问题的症结,霍尔特·豪泽开始孜孜不倦地培养员工, 给员工提供良好的发展机会和奖励机制。此外,他还经常与员工沟通, 使企业中的每一位员工都能深刻地认识到 HomewoodSuites 的品牌价值。

另外,霍尔特·豪泽和几位高层经理定期召开电话会议,了解员工的业务进展情况。霍尔特?豪泽会为优秀的员工发书面感谢信、致电祝贺。

由于霍尔特·豪泽为员工不懈的付出与努力,员工在客户服务方面有了显著的进步, 真正担起了促使公司品牌成功的责任。

五年之后, 由于客户的好评,Home-woodSuites 赢得了三项行业大奖,品牌被成功推广, 霍尔特·豪泽再也没有为招聘而发

愁。他说:“服务行业面临的最大问题是员工流失,但是我的员工却一直没有离开过。他们关心客户,赢得了客户的支持和赞赏,并以满腔的热情实现了我们的品牌承诺。”

霍尔特·豪泽的成功源于内部营销。正是他充分的内部营销点燃了员工的激情, 使得 HomewoodSuites 品牌获得了巨大的成功。

伟大的营销专家菲利浦·科特勒曾指出:“内部营销是指成功地雇佣、训练和尽可能激励员工很好地为顾客服务的工作。”

显然, 只要领导者向内部人员提供良好的服务,加强与内部人员的互动关系,一致对外地展开营销,就能获得成功。

当然,更重要的是,内部营销是每一位领导者不断与员工分享信息、交流感情、增进认识、分享经验、融合智慧、促进交汇的过程。如果没有这个“水乳交融”的过程,领导者就不可能融合员工,积聚能量,构建健康的企业文化基础。

领导者只有像水一样遵循“我为人人, 人人为客户”的理念,实施充分的内部营销, 才能创建世界一流企业, 获得更远大的发展!

价值营销：让价格因素变得无足轻重

■ 史光起 / 文

现在的市场中,产品一滞销,大多数企业就认为是产品已经缺乏竞争力, 急忙加大广告投入、提高促销力度、升级或淘汰产品等,最常用的方法就是降价。降价的确可以促进销售,但同时也失掉了利润,并且有可能对品牌的形象造成损伤。而且,在今天这个同质化竞争十分激烈的市场中,你降价,竞争对手也跟着降价,甚至降幅更大时,价格这个有人称作“市场终极武器”的手段将失去作用,接下来你还拿什么武器出来? 单纯的降价在今天的市场环境下已经显得低级且无力,那么,有什么方法可以在不降价的情况下达到促进销售的目的呢?

西方管理学中有一个“让渡理论”,对于我们走出困局有一定的帮助, 但让渡理论并未从市场的实战角度着眼, 只是以理论为基础进行推演,缺乏操作的具体方法,加之该理论提出的时期距今已经很久远, 市场情况已经发生了巨变,因此,在今天的市场中,让渡理论只是一个经营概念,可操作价值并不大。笔者就多年的市场实战经验, 总结出了一套符合中国市场实际情况的顾客让渡操作方法, 定义为让渡营销。这套方法可以帮助企业在不流失利润的同时, 让消费者也能得到满意的商品价值,达到双赢的交易结果。

商品价值与购买成本的天平

商品价值是指顾客可以从某件商品上获得的包括物理属性与精神感受的总体利益,但是,某件商品中虽然有消费者想要的利益,可是其并不一定会去购买, 因为还有一个重要的影响因素,那就是购买成本。消费者在决定购买并把商品放上真正的天平之前, 是要先在心中这个无形的天平上进行衡量的,天平的两端分别是购买成本与商品价值, 当天平中购买成本一侧加重时, 则很难达成交易;而天平倾向于商品价值时, 交易则可以顺利达成。因此,只有商品价值与购买成本在消费者心中达到一种平衡或拥有更高的商品价值认定, 消费者才可能会购买。

这时我们就可以绘制一张消费心理天平图, 天平的一侧列出消费者购买商品可以获得的各种价值, 另一侧则是顾客购买商品所要付出的各种成本。我们此时只要增加天平上商品价值一侧的筹码, 同时减少各项顾客的购买成本, 商品就会很容易销售出去。但是,商业常识告诉我们,增加商品价值与降低消费者的购买成本, 都会提高企业的经营成本。那么,如何在不断提高经营成本或尽可能少提高经营成本的的同时, 提升商品价值并降低消费者的购买成本呢?

减少顾客购买成本

根据行业的不同, 消费者购买成本的构成也不同,大致可分为 4 种:时间成本、体力成本、风险成本及选择成本。我们通过以下的方法来降低或消弭这些成本, 从而促进消费者的购买意愿。

1、时间成本

在今天这个快节奏的社会中, 时间成本已经成为了消费者消费过程中很重要的价值参考因素,比如, 我们常抱怨等公车、购物结账所浪费的时间或送货迟迟不到等, 却很少抱怨商品的价格,由此可见,减少顾客的时间成本非常必要。

那么,如何降低消费者的时间成本呢? 我们可以再画一张描述消费者消费过程的消费行为流程图: 将消费者从产生购买思想到购买活动结束的每个步骤按照顺序排列出来, 而后计算出每一个步骤所要消耗的时间成本。这时我们会发现,整个流程图中很多步骤

是浪费时间的,甚至是多余的, 消费者有意识或无意识排斥的。这些多余或不重要的环节消耗了顾客大量的时间成本, 如果可以优化这些环节,提高速度,甚至裁减掉不必要的环节, 就可以为顾客创造出更多的价值。

在无法进一步优化流程时, 可以巧妙地改变消费者对消费过程中时间的认识, 变相压缩时间。如在消费等待过程中为其提供可消磨时间或吸引眼球的副产品、服务等, 变相降低消费者消费时的时间成本。比如等车时候车室所播放的电视节目、点餐等待时提供的音乐或杂志等。笔者曾经为一家医院做整体策划时就导入了“消除让患者心烦的等待时间”这一理念, 主要内容包括为等待的患者设置更舒适的候诊环境, 编辑了一本不定期出版,以介绍本院为主,传达健康信息、休闲信息的 DM 杂志, 让患者在舒适环境中轻松阅读, 获得感兴趣资讯的过程中不知不觉地完成候诊。因医院的特殊性, 总是会给患者一种紧张与压抑的感觉, 我建议其导入播放舒缓轻松的音乐及以优美的自然环境为主题的电视节目, 化解了患者等待时的焦虑与不安, 得到了超乎想象的好评。

2、体力成本

在当今的社会,随着生活水平的提高,网络的发达与交通的便捷,使我们变得很懒惰,此时, 体力成本开始在消费成本中出现。比如, 我们想吃某种美食,但是必须要下楼, 乘 30 分钟的车才能到达销售地点, 在排上十几分钟的队; 另一种情况是, 我们想吃某种美食时, 只要一个电话, 15 分钟就有专人送货上门。你觉得哪种方式更能刺激我们消费? 显然是后者。当我们有了购买的意愿后, 往往购买的激情会被购买所需的过程所消磨, 最终可能因为失去了购买的兴趣而放弃购买, 这种情况在感性商品消费中尤为突出。因此, 我们减少或去掉顾客的体力成本, 可以大大提高销售的可能性。根据行业的不同, 减少顾客体力成本的方式也有很多, 比如送货上门、在网络上开设虚拟店铺、一站式购物等。

3、风险成本

中国有句俗语:“从南京到北京, 买家没有卖家精”, 指的就是顾客购物时永远占不到商家的便宜, 相关机构也做过调查, 顾客的购买风险是商家销售风险的两倍。因此, 消费者购物时前思后想, 小心翼翼, 唯恐做出失误的购买决策。在消费者进行思想博弈与抉择的过程中, 购买的欲望则在递减, 最后可能放弃购买, 这样的情况在相对昂贵的理性商品消费中更加明显。

现在一些聪明的商家推出了超长的产品保修期或各种售后服务, 大大降低了消费者的风险心里, 因此可能增加的成本远低于消费者因为放心购买而产生的销售利润。还可以为产品找到消费者信任的背书者, 比如 XX 机构权威认定、XX 专家推荐、获得的荣誉、其他消费者的反馈信息等。总之, 根据自己行业的特点, 把消费者购买时的各种顾虑与风险消除, 将可以有效提高销量。

4、选择成本

我们每个人在结婚时, 除高兴外, 都会有一点点怅然若失的不安感, 这种心态在心理学中解释为, 因为将要失去选择的机会而产生的不安——就要结婚了, 爱人是否能够对自己全心全意? 脾气没有某个候补对象好、收入没有某个追自己的人多等等。这不是说我们感情不专, 而是一种因为做出决定将丧失其它选择权时的本能心理反应。在消费者消费的过程中也是这样的, 当要选择购买某个商品时, 总会在头脑中本能地和 2——4 个替代性商品进行比较, 此时一个微小的思维波动就能改变消费者的消费决定, 我们如果能使其思想产生一点点的正面倾向, 交易即可达成。

但很多商家采取的措施却不是拉消费者一把, 而是推了消费者一把, 把其后路断

掉——否定其它替代商品, 设置各种转换消费的障碍, 妄图使消费者只能选择自己的商品, 但结果可能事与愿违, 因为消费者一旦失去了选择余地将会本能地感觉有更大的消费风险, 甚至产生逆反心里, 因此, 必须改堵为疏。

摩托罗拉公司曾经推出一款高端手机, 消费者可以免费试用一个月, 一个月内可无理由、无条件退货, 结果销售异常火爆, 有人担心消费者会试用一阵后在把手机退回来的现象几乎没有发生。为什么会有这样的结果呢? 因为消费者在购买前不过是有一种要失去其它选择的不安, 并非朝三暮四, 一旦购买了某件商品, 如果没有其它问题, 用习惯后, 没几个人愿意费时、费力的来退货。

以上提到的 4 种降低顾客购买成本的方法, 做好其中任何一项都可以抵消为顾客让出的那点货币上的购买成本, 如果以上 4 点做的到位, 即使提高销售价格, 商品都会有好的销路。当然, 如果遇到身经百战, 唯“利”是图的顾客, 对于这些价值上的让渡无动于衷的话, 我们还需要提高另一项要素——商品价值。

提高商品价值

一件商品的价值不完全是由其物理属性决定的, 更多的是由消费者的心里因素决定的, 不管这个商品实际价值是多少, 关键要看消费者心中对这个商品的价值认知是多少。

当一件商品的物理属性价值无法提升时, 我们可以增加顾客对商品的心理价值筹码, 使交易天平向商品价值一方倾斜, 从而提高成交率。提高商品心里价值的方法很多, 不同的行业需要根据行业特点与自身情况进行探索, 以下介绍 6 种基本可以在市场通用的方法。

1、塑造产品及品牌文化

文化是一件商品、一个品牌的灵魂, 可以为商品创造出心理价值超过物理价值几倍, 甚至几十倍的奇迹。星巴克、哈雷、香奈儿等品牌都是在用品牌与文化等感性价值因素赚着超过其它品牌几倍的溢价。

一瓶矿泉水卖到几十元, 你是不是会皱起眉头? 因为, 就算是娃哈哈这样的名牌矿泉水也不过 1.5 元一瓶, 进口矿泉水也仅 3——5 元而已。但依云矿泉水就是这个例外, 主要原因就是其丰富而吸引人的品牌文化: 依云矿泉水来自高山融雪和山地雨水常年聚集的阿尔卑斯山脉腹地, 经过长达 15 年的天然过滤和冰川砂层的层层矿化与自然净化, 形成了依云水。

1789 年的一天, 一位患有肾结石的法国贵族散步到附近的一个小镇, 无意间饮用了当地的泉水, 觉得口感甜美滑润, 于是取了一些当地的水坚持饮用, 一段时间后他惊奇地发现自己的肾结石奇迹般地消失了。这件奇闻迅速传开, 专家们就此专门做了分析研究并且证明了依云水的疗效, 此后, 大量的游客涌到了依云小镇, 亲自体验依云水的神奇, 医生们更是将它列入药方。拿破仑三世与皇后对依云镇的矿泉水更是情有独钟, 1864 年正式赐名该地为依云镇, 依云矿泉水也随之走向了全世界。怎么样? 听完这个故事再喝依云矿泉水, 是不是感觉味道有些不同了? 贵一些的价格也就可以接受了呢?

2、提升商品品位

很多商品除物理属性功能外, 还有一些其它的功能, 尤其是奢侈品或价格昂贵的商品, 比如名车、珠宝、手表等, 他们已经不仅仅是代步工具、装饰品或计时工具那么简单, 更具有表达, 甚至张扬拥有者个性品位与身份地位的作用, 对于这样的商品, 强调品位就十分重要。品位的提升方式有很多, 但关键是要结合行业与商品特点进行提炼, 以下 3 个方面可供参考: (1)、提高商品品质——商品过硬的品质是支撑其品位的基本要素之一, 相信一支即使造型华贵美观, 但没吸上几口就发出异味的烟斗, 也难以与高品位联系起来。 (2)、强化外观也是塑造商品品位的关键因素, 不仅要造型美观, 而且做工要精细考究, 这一点是注重品位的消费者最在意的。 (3)、品位是可以和个性联系起来的, 因为, 大家都不希望被扣上盲从的帽子, 所以, 具有个性化的商品往往能受到对品位、时尚敏感的消费族群的青睐。

3、为商品注入感情

当一件商品具有了感性的因素, 就可以打破价格的桎梏, 让情感因素来为商品加分, 比如, 为商品起一个带有情感内涵的名字、背后有一个感人的故事等。

钻石的化学成分是碳, 钻石最早的名字叫“石碳”, 但这样的名字怎么也无法同他的稀有与尊贵联系起来, 更没有哪个女孩会愿意挂一块“碳”出门。后来这种矿石商品化后, 起了一个还算好听的名字金刚石, 但是这个名字又太阳刚坚硬了, 而佩戴者多为女性, 并以此来体现柔美高贵, 所以, 后来作为珠宝首饰的金刚石就叫做钻石了, 这个感性美丽的名字为女性所喜爱与接受。商家又在感性上大做文章, 如“钻石恒久远, 一颗永流传”等经典广告语开始出现。

一种用“相思草”制作的书签, 成本只有几分钱, 可是在一段凄婉美丽的故事衬托下却可以卖到十几元, 消费者愿意购

买这种物理属性价值并不高的书签, 背后的原因就是它具有情感与生命。

4、巧设终端

为商品融入了文化、品位与情感内涵后, 接下来则要把这些进行表达并传递给消费者, 而传递的第一步就是终端环境的塑造。一件商品摆放在不同场所, 其价值便会不同, 比如, 同样一件衣服, 在地摊卖 50 元, 摆在精品店里则可以卖到 500 元。在两个不同的地方销售同一件衣服, 为什么价格差距会高达十倍? 因为前者是以牺牲利润来体现商品的相对价值, 而后者则是通过环境提高了商品的心理价值。

同样的咖啡, 却能泡出不同的味道与感受, 你相信吗? 浪漫甜美的法国海滨咖啡、轻松时尚的星巴克咖啡、安静柔和的居家下午茶, 一样的材料, 却可以泡出各种的口味与感觉, 那完全是因为环境因素所影响。如果有兴趣, 可以做一个生活试验: 在安静的下午, 靠在躺椅上, 一面翻着杂志, 一面品尝着一杯咖啡, 记住这种味道, 这种感觉, 而后换一个场所, 在热闹的歌厅要上一杯同样的咖啡, 感受一下, 和在家中悠闲地喝下的那杯咖啡是否有所不同?

恰当的终端布置可以有效提高商品价值, 因此, 应该根据自己的商品特点来设计终端, 但切忌单纯将终端设计的非常华丽, 以为这样就可以提高商品的价值, 其实, 这样可能会造成环境与商品脱节的情况, 反衬出商品的低档。只有商品与环境巧妙融合, 才能起到使环境为商品加分的作用。

5、将价值说出去

根据产品特点, 对销售人员进行销售技巧的培训非常重要, 因为, 广告、渠道等做的再好, 也只能算是一场球赛中精彩的传带, 临门一脚则要靠终端销售人员来完成, 需要销售人员把商品的价值传达给消费者, 所以, 重视对销售人员的培训也是增加商品价值的重要手段。

不要去和顾客纠缠商品是否值多少钱, 一旦陷入到价格的纠缠中, 结果将很难卖个好价钱, 甚至很难达成交易。此时应该引导顾客的思想, 一起探讨商品的价值, 这样就忽略了价格因素, 如珠宝等感性商品, 价格因素只是其次, 买家更看重的是商品价值。比如, 一位太太向销售人员抱怨一条项链太贵, 销售人员如果说:“太太, 6 千块已经很便宜了, 你到任何珠宝店都不可能买到这么便宜的项链。”, 完了! 这个销售人员在就商品卖商品, 就价格卖价格。其实, 这时消费者的心里是矛盾的, 她即希望少付出购买成本, 又希望项链很有价值, 销售人员一下子否定了项链的价值, 告诉你这是最便宜的珠宝, 这样成交的几率自然会很低。

如果销售人员换一种方式:“太太, 这条项链太适合您了, 带在您的身上看起来少说值 1 万块, 而且, 这条项链非常符合您的气质了, 看起来那样高贵、漂亮”, 这样成交的几率就会大大提高, 因为销售人员在说这条项链同这位太太搭配后产生的价值, 而这种价值正是这位太太最在意的, 当其认可了这种价值, 心理上的购买成本自然相对的就下降了。

以上仅是提出一个框架式的操作模型, 具体的操作要结合行业及自身特点进行, 总之, 从现在起, 记住价值, 忘记价格, 那么价格对你的折磨也将远去。

遗 失 启 事

杨德钢, 身份证: 510102195406084998 , 2013 年 11 月 9 日火化、遗体火化证书 (0214970) 及发票遗失。声明作废。

