

## 摘要

论文针对神马集团尼龙 66 工业长丝和帘子布的工业品特征, 研究了工业品的市场特性和采购模式, 分析了组织采购目标以及尼龙帘子布采购程序, 阐述了工业品营销的特点和要求。接着, 对关系营销的产生、理论基础、关系的组成和层次划分等方面进行了研究, 指出了顾客关系是营销关系的核心关系, 关系营销理论很适用于工业品营销的特点; 并把工业品营销和关系营销理论相互融合起来, 论述了工业品顾客关系营销的有关理论。之后, 论文以工业品顾客关系营销理论为基础, 结合运用企业战略管理、市场分析和顾客关系管理理论, 对神马集团的市场环境、营销状况和顾客情况进行了深入的分析, 明确指出了神马集团营销中存在的问题、面临的挑战和机遇以及自身的优势和劣势, 提出了神马集团营销战略和策略中需要解决的主要问题。在上述研究分析的基础上, 本文提出了神马集团顾客关系营销战略的思路: 以顾客为关注的焦点, 通过识别顾客、细分顾客, 找到神马集团的战略目标顾客, 然后与这些顾客建立、保持良好的长期的关系, 并通过管理和改进关系来提高顾客的满意度, 从而获得顾客的长期利益。最后, 以顾客导向思想为指导, 应用营销组合理论, 并根据神马集团的营销实践需要, 扩充了营销要素, 提出了产品质量、服务与技术支持、物流管理、顾客沟通、定价管理、过程管理和人员管理相结合的顾客关系营销策略组合, 为神马集团提高营销水平提出了有参考价值的建议。

关键词: 帘子布 顾客关系营销 战略 策略

## ABSTRACT

Aiming at the features of nylon 66 filament yarn and tire cord, the paper studied the market properties and purchase mode of industrial products, analyzed the purchase target of the organization and the purchase process of nylon tire cord, and stated the characteristics and requirement of industrial marketing. And then, the paper studied the creation, theory base, relation composition and classification of relationship marketing, and pointed out that the customer relation is the core of relationship marketing and the theory of relationship marketing is very applicable to the industrial marketing activities. Combining the industrial marketing with relationship marketing, the paper raised the relative theory of customer relationship marketing on industrial products. Based on this theory, the paper applied the theories of enterprise strategy management, market analysis and customer relationship management to analyze the market environment, marketing situation and customer purchase for Shenma Group. After analysis, the paper summarized the marketing problem, opportunity and threat as well as Shenma Group's strength and weakness, and raised the key questions that should be answered in the study of Shenma Group's marketing strategy and tactics. On the basis of above study, the strategy of Shenma Group's customer relationship marketing is defined. It is as "to focus on customer, Shenma Group should find out the target customers by recognizing and segmenting customers, and establish, maintain, manage and improve the long-term relations with these customers, so as to increase the customer satisfaction and obtain long-term benefit from the customer". Finally, with the customer orientation as guidance, the paper adopted the theory of marketing mix and extended the marketing factors to produce the marketing tactics mix which included product quality, services and technical support, logistics management, customer communication, pricing, process management and people. In the paper, some valuable suggestions were proposed to improve the Shenma Group's marketing practices.

**Key words:** Tire cord    Customer relationship marketing    Strategy    Tactics

## 第 1 章 导论

### 1.1 神马集团尼龙业务发展和营销研究回顾

神马集团是特大型国有独资企业，也是中国最大的尼龙 66 工业长丝、帘子布生产和供货商。目前，神马集团拥有 9 家全资子公司，4 家控股子公司，4 家分公司；资产总值为 78 亿元人民币，员工 17000 余人。尼龙 66 工业长丝和帘子布是神马集团的核心业务，1999 年销售收入 12.6 亿元，占全集团总收入的 56.3%；利润 1284 万，几乎是集团利润的全部。

#### 1.1.1 神马集团尼龙业务发展

神马集团前身为平顶山帘子布厂，建于 1981 年。全套生产线和技术引进于日本旭化成公司，年生产 13000 吨尼龙 66 工业长丝和帘子布，改变了中国使用棉帘子布的历史。当时中国处于计划经济时期，各种物资都很短缺，而尼龙帘子布独此一家，根本不存在销售问题，利润率很高。

1987 年，又从日本旭化成公司引进第二条生产线，技术设备与第一条生产线基本相同。这个时期，年生产能力达 26000 吨，经营形势依然非常好，年利税 2 亿元左右。

二十世纪八十年代末和九十年代初，国内其它一些尼龙 6 帘子布企业投产，改变了平顶山帘子布厂独家垄断市场的局面。神马集团的尼龙帘子布销售也在九十年代初期受到一些影响，外欠贷款开始增加，但总体经营形势还比较好。1993 年，公司改制为中国神马帘子布集团公司，旗下有多家子公司，但仍以生产尼龙 66 帘子布为主导。对两条生产线进行了技术改造，年生产能力扩大到 36000 吨。

1996 年底，神马集团正式挂牌成立。1997 年，公司三期工程投产，年产 20000 吨尼龙 66 工业长丝和帘子布。生产工艺基本上是拷贝前两条生产线，但生产设备主要是国产。1998 年底，神马集团的尼龙 66 盐项目投产，实现了尼龙生产原料的自给。至此，尼龙 66 工业长丝和帘子布的年生产能力达到 56000 吨，但质量和技术水平没有实质性提高。

在 1998 年和 1999 年，受国内市场通货紧缩和东南亚金融危机的影响，国内尼龙帘子布市场供过于求，帘子布生产企业遇到很大的困难，开工不足、销售减少、库存增加，神马集团的销售收入和利润大幅度减少。

## 1.1.2 对神马集团营销研究的回顾

神马集团营销问题主要是在 1997 年以后，企业面临着巨大市场压力情况下逐渐表现出来的。一些研究者在神马集团发展战略或经营战略的研究中，针对神马集团的营销状况进行了一些研究，主要有神马集团和清华大学合作研究课题《中国神马集团有限责任公司 1998-2010 年发展战略》，刘剑的硕士论文《中国神马集团发展战略若干问题的思考》，王安乐的硕士论文《神马集团帘子布经营战略研究》等。这些论文对神马集团的营销战略和策略进行了具有启发性的探索，有一定的参考价值。但总的看来，这些研究对神马集团营销实践指导的针对性不强，这可能是由于论文本身的一些特征所决定的：

(1) 对营销的研究只是课题或论文中的一个章节，由于篇幅所限，研究比较笼统，不够深入具体；

(2) 在研究中没有突出工业品营销的特点，对神马集团的尼龙工业长丝和帘子布产品的针对性不强；

(3) 主要应用传统营销学教科书中的营销理论，特别是 4Ps 营销组合理论，没有充分的吸收工业品营销、关系营销、顾客关系管理等理论。

## 1.2 尼龙工业长丝和帘子布介绍

### 1.2.1 相关产业链

如图 1-1 所示，尼龙帘子布是制造轮胎用的骨架材料，其上游产品是尼龙工业长丝。工业长丝的生产原料主要来源于尼龙中间体，而尼龙的主要原料是石油化工产品。因此，尼龙帘子布涉及公路交通、汽车制造、轮胎、尼龙化纤和化工的相关行业。这些行业结构变动的规模、速度和方向，同时也影响和决定尼龙帘子布行业在整个国民经济中的地位变化。

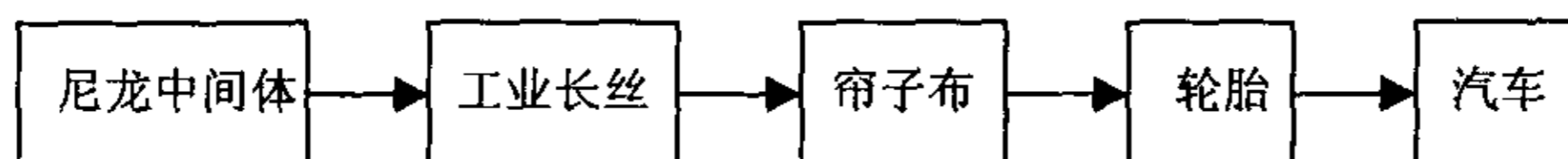


图 1-1 尼龙帘子布相关产业链

尼龙帘子布主要用于生产斜胶胎，如工程胎、农业胎和载重车胎等。子午胎使用的骨架材料主要是钢丝、涤纶和人造丝帘线。轮胎子午化水平的高低对尼龙帘子

布的需求有直接影响。同时，轮胎子午化水平与一国的经济发展水平正相关：经济越发达，道路状况越好，则轮胎子午化率越高，对尼龙帘子布的需求越少。

尼龙帘子布又分为尼龙 66 和尼龙 6 两种，两者直接可以相互替代。但尼龙 66 帘子布的性能比尼龙 6 好，理论上说是尼龙 6 的换代产品。然而，由于工业产品的生命周期一般较长，尼龙 66 帘子布替代尼龙 6 是一个长期渐进的过程。

## 1.2.2 神马集团尼龙 66 帘子布介绍

神马集团尼龙帘子布生产流程如图 1-2 所示：前一部分是化工化纤产品，属资本、技术密集型，生产的中间产品——工业长丝 80%~90%用于加工帘子布，10%~20%直接向外销售（本文的研究以帘子布为主）；后一部分是纺织产品，属劳动密集型。目前，神马集团尼龙 66 帘子布产量占国内总产量的 95%以上。

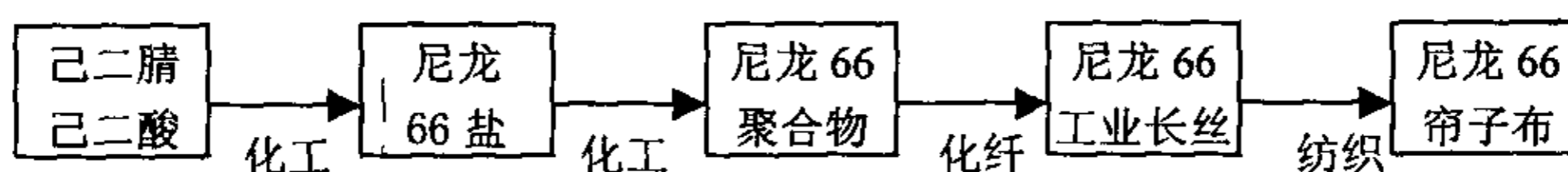


图 1-2 尼龙 66 帘子布生产流程

尼龙 66 生产用原料为尼龙 66 盐，尼龙 66 盐的原料为己二腈和己二酸，属石油化工品。己二腈国内目前没有生产，全部依赖从国际市场进口；而国际市场上只有几家大化学公司可以生产供应己二腈，属于寡头垄断市场。杜邦公司是己二腈的最大的生产商，占全球产量的 43%，其次是法国的罗地亚公司。

## 1.3 工业品采购的特点和模式

尼龙 66 工业长丝和帘子布是工业品，在营销中必然要考虑工业品市场的特点和采购模式。

### 1.3.1 工业品市场的特性

工业品主要指自然产品和制造产品，用于企业进一步的加工生产，包括原料、零部件、设备、工具等。与消费品市场不同，工业品市场有其显著特征（具体比较见表 1-1）：

- (1) 顾客数量较少但规模较大，每次购买数量多；

- (2) 产品选择主要依据其功能价值，看能否为企业带来利润；
- (3) 购买决策通常是依据任务导向原则和集体决策；
- (4) 工业品的专用性强，技术要求高；
- (5) 工业品需求是派生需求，需求价格弹性低；
- (6) 工业品需求受经济前景和技术发展等宏观环境影响较大。

表 1-1 工业品与消费品市场比较

	工业品市场	消费品市场
市场结构	地理分布集中 购买者相对较少 少数销售者垄断竞争	地理分布分散 购买者众多 完全竞争
购买者行为	组织行为 理性/任务动机优先 专业人士采购 买卖双方关系稳定	家庭行为 社会/感性动机优先 没有知识、经验的采购 买卖双方忠诚度很低
决策	明确分为几个阶段 经常是群体决策	模糊的、冲动型 通常是个人决策
产品	多为顾客定做 服务、可靠性很重要	多为标准产品 服务、运输重要性一般
渠道	较短、更直接、环节少	长、间接、多重关联
促销	强调人员推销	强调广告推销
价格	竞争招标 复杂、长时间的谈判 停止使用退出成本很重要	标准定价并有折扣 考虑因素简单 标定价格很重要

### 1.3.2 工业品的采购中心模式

工业品采购一般是个集体决策的过程，包括识别产品需求、确定产品标准和数量、寻找合适的供货商、评估选择供货商、执行产品采购、绩效反馈和评估等环节。采购活动需要企业内部多个部门的参与，共同组成一个非正式的跨部门决策组织——“采购中心”，主要目标是获取、传递和处理与采购有关的信息。采购中心的成员主

要来自于采购部门、生产部门、研发部门、质量控制部门、会计部门、综合管理层等，每个部门在决策中有不同的关注点，在不同的采购阶段发挥其作用，见表 1-2。

表 1-2 工业品采购中心成员构成

部门	采购中的工作
采购部门	选择供货商、确定价格、执行采购
生产部门	确定产品需求、评估产品使用状况
技术研发部门	确定原材料的类型、规格、标准
质量控制部门	原材料质量检验、供货商的质量认证
财务会计部门	采购成本核算和审查、支付货款
综合管理层	确立采购方针

在进行采购决策时，采购中心成员的职责和头衔经常不是其影响程度大小的真实指示器。根据 Webster 和 Yoram Wind 的观点，购买中心成员在采购过程中扮演着不同角色，如表 1-3 所示。

表 1-3 采购中心的角色构成

主要角色	决策者	具有正式或非正式权力来真正做出采购决策的人。复杂采购中公司高层官员通常是决定者。
	影响者	组织内外通过提供评价采购选择的标准信息或制定采购标准，直接或间接影响决策过程的个体。设计人员、质量控制人员通常具有典型的影响力。
次要角色	使用者	使用产品的组织成员。他们可以提出采购建议、协助确定产品规格，并评估反馈产品使用的情况。
	购买者	具有正式权力挑选供货商及执行采购程序的成员。他们主要是选择供货商并在采购约束内进行谈判。
	看门人	控制信息流入采购中心的成员，比如采购代理人。

资料来源: Webster, Yoram Wind. Organizational Buying Behavior. Prentice Hall, 1972

### 1.3.3 组织采购目标分析

工业品采购倾向于反映企业的组织目标，但采购中心的组织成员则受任务目标

和非任务目标的影响。

任务导向目标涉及经济实用的考虑，包括采购价格、服务、质量、规格、交货时间、投资收益等。非任务导向目标以个人感受为中心，如对工作安全的认同、升迁和加薪的渴望、社会交往、名誉和友谊等。采购者往往希望做出正确的采购决策，在实现组织目标的同时，也实现个人目标。

当供货商提供的产品和服务类似，都能有效满足买方组织目标时，采购者任务导向选择的基础就减少了，就倾向于更多地受个人因素或非任务目标的影响。然而，当产品存在重大差异时，采购者对其选择负有更大的责任，倾向于强调经济因素和任务导向。

同时，采购中心成员因为职责和工作不同，其采购目标和标准也不完全一致：采购者更看重价格和交货时间；工程师可能更看重产品质量和可靠性；生产人员更看重及时交货和使用状况；财务人员可能更看重成本和投资收益等等。

#### 1.3.4 尼龙帘子布采购的一般过程

轮胎质量好坏直接影响着人们的生命财产安全，因而轮胎厂家对帘子布的采购一般都有严格的质量认证和采购程序。典型的帘子布新供货商质量认证和采购过程如图 1-3 所示：

(1) 确定帘子布需求的规格标准：在轮胎设计时，研发部门根据轮胎性能的需要制定相应的规格、质量、包装等标准。

(2) 对尼龙工业长丝的质量认证：无论生产帘子布的工业长丝是自己生产还是外购，都要进行品质检验和质量管理体系的认证工作。

(3) 对帘子布小样片进行测试：一般是在实验室里对帘子布样片的物理性能进行测试，有时要做买卖双方实验室的对比测试，找出实验室间的测试差异。

(4) 对小卷帘子布大样进行生产线试用：一般为 100—200 米的小卷帘子布在轮胎厂的压延机上试用，看帘子布整体成型等能否满足压延的需要，然后制成轮胎。

(5) 对用大样生产的轮胎进行测试：包括室内测试和室外使用，室内测试主要指在实验室里通过一些检测设备检验轮胎的各项性能，比如轮胎磨损的破坏性实验等；室外试用是把轮胎安装汽车上在公路上使用，考察轮胎在实际道路上的使用状况。

(6) 对供货商质量管理体系（如 ISO9000）进行认证：轮胎厂的质量控制或技术部门对供货商的质量管理体系文件和实施情况进行实地审核；



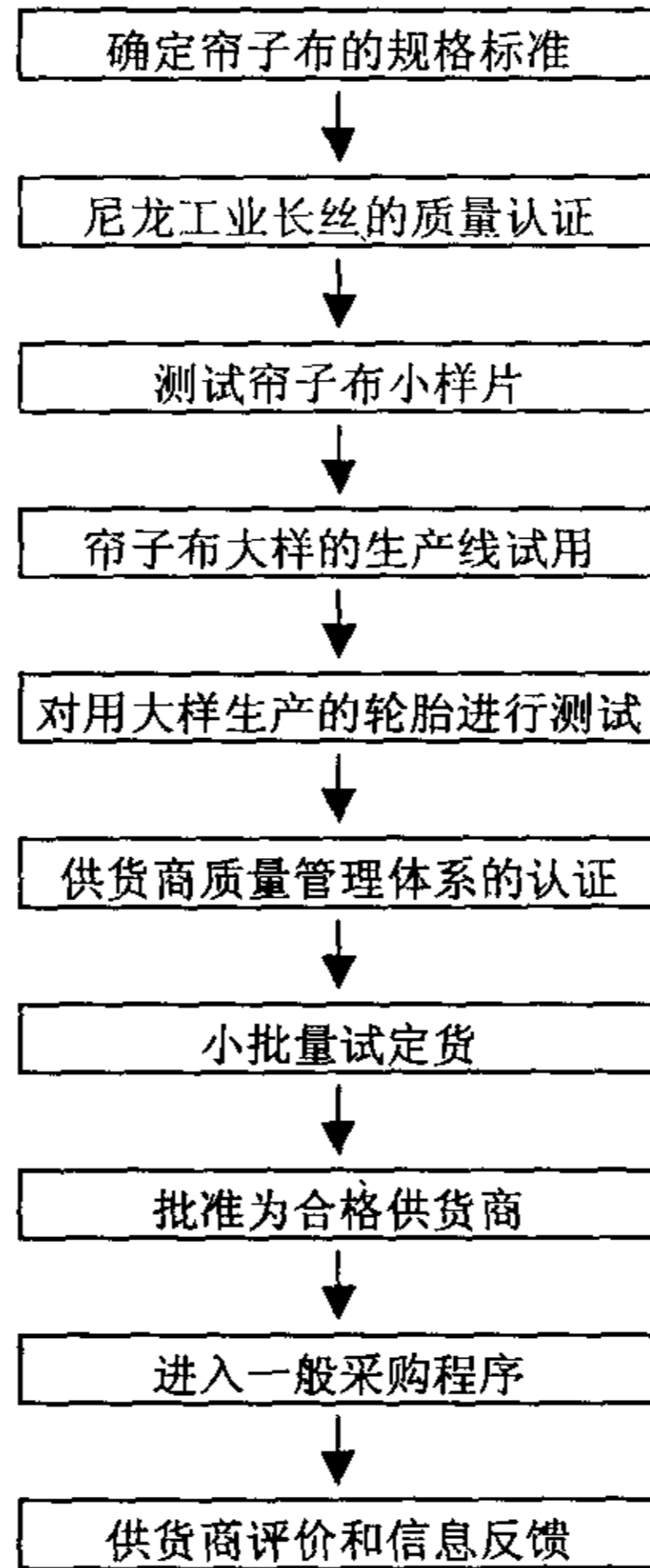


图 1-3 尼龙帘子布质量认证和采购程序

(7) 进行小批量试订货：订购一个集装箱或更多的帘子布，进行生产使用，考察批量供货的质量、交货和相关服务等。

(8) 批准为合格供货商：以上步骤完全合格后，质量认证过程就完成了，轮胎厂把供货商列入合格供货商名单，可以正常批量订货。

(9) 进行正常采购：采购部门根据生产需要确定采购计划，向合格供货商询价、磋商，签发订单，财务部门支付货款；

(10) 对供货商评价和信息反馈：生产部门评价使用情况；质量控制部门评价产品物理性能和质量的稳定性；采购部门评价价格水平、服务、交货；等等。评价结果向供货商反馈，发出报告书，提出改进要求。

## 1.4 工业品营销

### 1.4.1 工业品营销过程和环境

在工业品营销中，生产商需要从供货商那里采购原料、设备等，生产成工业品后通过分销商或直接销售给自己的顾客，然后顾客又利用采购的产品进一步加工再出售，在销售过程中，还要受竞争者和外部公众的影响（市场营销过程见图 1-4）。因此，工业品的销售不仅是买卖双方之间的事情，还要涉及各类市场，如供货商市场、分销商市场、竞争者市场、影响者市场等。这意味着企业在市场营销活动中要拓宽视野，重视营销过程中各相关组织的关系。当然，与顾客之间的关系是最重要的，处于核心地位。

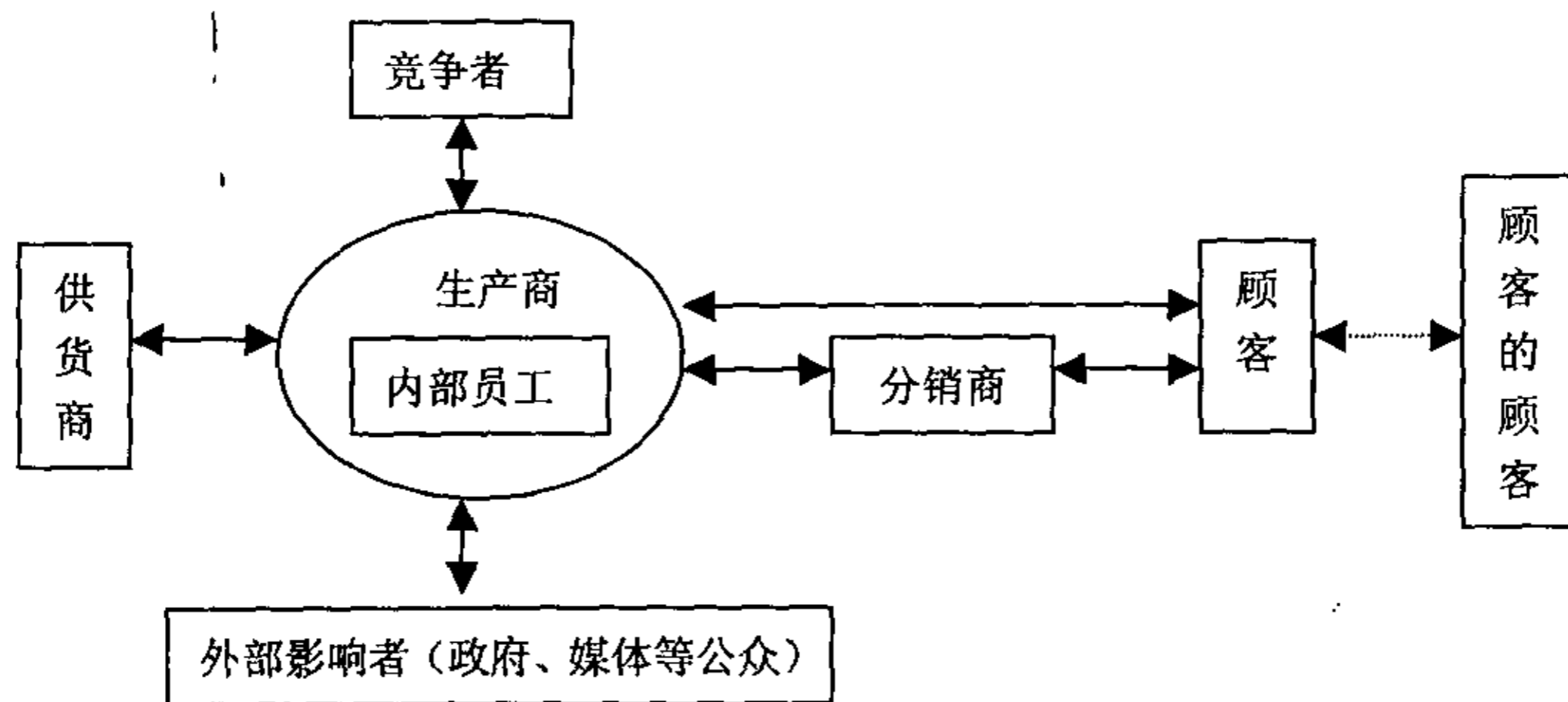


图 1-4 工业品市场营销过程

工业品营销过程的复杂性，决定了工业品营销环境的复杂性：生产商要面对各种宏观环境——经济、生态、物质、文化、科技、人口因素等。对这些宏观环境，企业无法控制，而只有随时监控，及时发现机会和威胁。金融机构、工会、媒体、社区等外部公众对企业也有直接的影响，它们对公司肯定或否定的态度影响着公司的利益；政府的经济、贸易、产业政策等直接制约着企业的经营活动；分销商、物流商、中间商等各种中介机构，对产品的销售也起着重要的影响作用；由于工业品是派生需求的市场，因此，消费市场的顾客和顾客的顾客也影响着对产品的需求；另外，竞争者的活动也在影响着企业的效益。

## 1.4.2 工业品营销的特点和要求

(1) 工业品生产商和顾客长期合作的基础是不断为顾客创造更多的价值,而且这种价值必须能在顾客使用产品的过程中得到体现。企业的营销活动不仅要关注顾客的采购,更要关注顾客对产品的使用,甚至要关注顾客的顾客。企业对每项活动都要进行评估,看是否为顾客创造了更多价值或者有助于价值实现。

(2) 在工业品营销中,产品质量具有基础性的决定作用。质量满意是采购决策的前提,质量的稳定和循环改进是保持和提高竞争力的关键。

(3) 技术因素在工业品营销中扮演着重要的角色。在顾客的采购决策中,工程技术人员的倾向性对采购决策具有很大影响力。买卖双方在技术方面认识的差异往往成为营销活动的阻碍。

(4) 服务不仅是产品销售和价值实现过程中的润滑剂,其本身就是产品的一部分。技术越复杂,服务越重要,创造的价值也越多。顾客服务渗透在日常的交互合作中,对营销工作起着潜移默化的作用。

(5) 生产商和顾客一般存在长期和稳定的合作关系,甚至成为战略联盟。良好的合作既需要双方战略的一致和相互啮合,而且需要在具体工作中体现出长期性和双方的利益。营销中需要具有双方交互型的联系和沟通,各个层次和对应部门都应该保持密切的关系,相互了解和渗透。

(6) 工业品营销中,企业和顾客、顾客的顾客、供货商、物流商等利益相关者相互作用、相互影响,形成一个供应链网络。网络中一个链条出现问题可能会影响整个供应链成员的利益。在对外竞争中,越来越表现为供应链与供应链之间的竞争,而不仅是单个企业间的竞争。网络成员间长期的相互适应、合作,可以形成某种默契性的知识,提高合作的效率,降低交易成本。

(7) 人的作用在工业品营销活动中更加重要。销售人员可以使营销概念人格化,是工业品促销活动的重点。而且,人的作用还表现在营销活动中技术人员、服务人员等与顾客间经常性的交流。

(8) 在营销中,需要识别采购中心的成员组成及其分别扮演的不同角色和目标,既要满足工业品采购中心每个成员任务目标导向,如价格、质量等,又要注意满足其非任务目标导向,如友谊、尊重、成就等。

## 第2章 工业品顾客关系营销理论

### 2.1 关系营销的产生

关系营销是识别、建立、维护和巩固企业与顾客及其它利益相关人关系的活动，并通过努力，以成熟的交换及履行承诺的方式，使有关利益方的目标在关系营销活动中得以实现。关系营销以系统论为基本指导思想，把关系作为营销活动的中心，把握住了现代市场竞争的特点，被西方舆论界视为“对传统营销理论的一次革命”。

贝瑞 (Berry, 1983) 首先提出如何维系和改善同现有顾客的关系；杰克逊 (Jackson, 1985) 提出要与不同的顾客建立不同的类型的关系；北欧诺丁学派 (Nordic School) 的代表人物葛朗鲁斯 (Gronroos, 1985, 1990)、葛优默森 (Gummesson, 1985) 和赫斯基 (Heskett, 1990) 则论证了企业同顾客的关系对服务企业市场营销的巨大影响。

#### 2.1.1 关系营销产生的原因

关系营销的倡导者，比如 Buttle(1996)、Peppers(1995)和 Rogers(1995)等学者总结了促使关系营销产生和发展的一些因素，主要包括：

- (1) 全球性竞争的加剧；
- (2) 顾客要求更加苛刻和复杂；
- (3) 顾客需求更趋个性化，市场更加零碎；
- (4) 顾客的购买模式更易于变化；
- (5) 产品技术更新加快，质量标准不断提高；
- (6) 产品趋同，产品质量本身不足创建竞争优势；
- (7) 各种先进技术的发展，影响着所有产品和服务；
- (8) 传统营销工具有效性减弱（如广告效果递减）。

营销环境的变化，要求企业改变与顾客、经销商、竞争者等组织间“赢-输” (Win-lose) 对立关系的传统观念，而是将其视为合作伙伴，与他们建立一种长期信任和互利的“共赢” (Win-win) 关系。

关系营销的产生也是与市场的长期演进相联系的。从市场性质的角度，也可看出对买卖双方关系的需要：

- (1) 供求的多样性要求购买者和销售者之间建立特定适应的关系;
- (2) 在有效处理物流、商流、信息流和资金流方面(如基于时间的竞争、适时交货制、顾客化定制等), 需要建立购买者和销售者之间的共同协调机制;
- (3) 有关产品、服务和过程方面的有效创新行为, 需要买卖双方彼此之间的深入了解和合作;
- (4) 购买者和销售者为降低交易的不确定性, 需要提高双方的可信赖性和对关系的相互承诺。

## 2.1.2 关系营销概念的产生

虽然关系营销是市场营销学科的新理论, 但在实践中已经存续好多世纪。中东有句古谚: “作一个商人, 最好在每个城镇都有朋友”, 正是关系营销思想的生动体现。现代关系营销概念较早出现在工业品营销和服务营销领域, 主要的研究学者是北欧的工业营销和采购(IMP)小组和诺丁服务学派。

二十世纪六十年代, IMP小组的学者在工业品营销的研究中, 将工业组织视作一个相互关联的网络, 提出了企业间相互作用的“网络法”。在网络中, 各方之间保持着多种相互作用, 不断发生着产品和信息的流动, 以及财务和社会交换, 这些交换和相互作用对各方在网络中的地位均有影响。除传统的营销人员外, 其它一些非市场营销人员对网络中营销的成败亦有很大影响, 如研究开发人员、技术人员, 负责交货、顾客培训、结账、信用管理人员等, 这些人员被营销学者称作“业余营销人员”。

七十年代, 诺丁服务学派在服务营销领域进行了深入广泛的研究, 把服务营销视为整个管理中不可分割的一个组成部分。在消费过程中, 顾客通常要与服务企业中的许多部门、物资资源和雇员发生程度不同的相互作用, 在很多情况下, 顾客和服务企业间要发展长期合作关系。服务员工实际上在执行营销的功能, 是“业余营销员”, 通常对顾客未来购买决策的影响要比专职销售人员或广告促销运动大得多。

在工业品营销和服务业营销领域的研究中, 北欧的学者提出了以建立和管理“关系”(Relationship)为基础的关系营销理论: 营销不仅是一项管理职能, 更是一个管理课题; 管理营销或开展市场导向的管理活动, 必须建立在关系的基础上, 而不是以交易为基础。到八十年代末, “关系营销学”成为市场营销学的最新理论之一, 得到广泛传播。

## 2.1.3 关系营销的作用

营销专家 Zeithaml 和 Bitner(1996)认为, 对企业而言, 通过与顾客的关系营销可以获得以下五种重要的利益:

- (1) 增加购买;
- (2) 降低成本;
- (3) 通过顾客良好的口碑获得免费广告的效果;
- (4) 员工保持;
- (5) 顾客的生涯价值。

Sheth 和 Parvatiyar(1995)认识到, 与企业保持长期的关系也可以使顾客获得以下利益:

- (1) 在决策时可以获得较高的效率;
- (2) 减少信息处理的工作任务;
- (3) 在决策上得到更多的认知一致性;
- (4) 降低未来采购的可见风险。

## 2.2 关系营销的理论基础

### 2.2.1 交换、交易、关系和网络

市场营销是一个过程, 其核心是交换, 一切营销活动都围绕着交换的发生、推进、转移和变化。所谓交换, 指的是通过提供某种东西作为回报, 从别人那里取得所需物品的行为。交换是一个过程而不是一个事件, 它从交换方的搜寻直到价值的真正完全获得。从经济学角度看, 交换双方可以通过交换获得价值增值。交易是交换的基本组成部分, 它是一个事件, 指双方或多方价值的买卖行为。如果双方正在进行谈判, 并逐渐趋于达成协议, 这就意味着他们正在进行着交换。一旦协议达成, 我们就说发生了交易行为。但交换不是以交易发生而结束的, 在交易发生后, 交换在继续进行, 直到交换方真正获得所换物品的使用价值。因此, 作为营销, 不仅要关注交易的达成, 同时还要关注交易达成之前和以后的活动过程。

在商品交换过程中, 组织和组织、人和组织、人和人之间必然存在一定的联系, 从而形成了相互间的关系。交换是个持续的过程, 同时还可以是重复进行的, 因而关系也是长期的, 而且具有学习性和累进性; 关系越长, 越能增加互信度, 提高交换的可预测性和安全性。良好的关系有助于交换顺利进行和价值的创造与实现, 还

可以增加信任,促成新的交换,节省交易成本。而且,人都具有社交、尊重等情感和心理需求,可以在交换的过程中得到满足,关系也就在其中扮演很重要的角色,本身也创造着价值。

根据社会学的定义,网络是活动者之间相互联结的交换关系。工业品市场中,供货商、生产商、顾客、分销商、竞争者等相互联结,形成各种各样的关系,这些关系相互交叉,构成一个网络。网络中的企业积极联结,相互合作,资源互补,活动互补。网络型市场的概念,丰富了原有买卖双方产品交换的内涵和活动,要求企业重视营销过程中与各种网络活动者的长期关系。

## 2.2.2 交易营销和关系营销

以交易为中心的市场营销活动就是交易营销。从博弈论的角度看,它属于一次性博弈,仅仅关心一次性交易的达成,而不关心顾客是否得到了产品的价值。以关系为中心的营销活动为关系营销,重视建立长期的顾客关系,关心顾客价值交换的全过程,维持老顾客,增加重复购买。

相对于传统意义的交易营销,关系营销是在原有营销理论基础上的—种引申和创新(二者的比较见表 2-1)。Webster 曾指出,以往组织与组织之间的营销关系是建立在交易基础上的,当交易次数重复且经常发生后,双方互相信任,自然就会逐渐建立密切的关系。

表 2-1 交易营销和关系营销比较

交易营销	关系营销
关注一次性销售	关注保持顾客
以产品性能为核心的导向	以产品给顾客带来得利益为核心
重视短期利益	重视长期效益
不太强调顾客服务	高度强调顾客服务
有限的顾客承诺	向顾客做出高度承诺
适度的顾客联系	密切的顾客联系
质量是生产部门的事情	质量是所有部门共同的责任

## 2.2.3 顾客维持和顾客份额对顾客生涯价值的影响

关系营销强调的不是单次交易产生的顾客价值，而是强调通过维持与顾客的长期关系来获得最大的顾客生涯价值。顾客的生涯价值是指在维持顾客的前提下，企业从该顾客持续购买中所获得的利润流的现值。很显然，顾客购买次数越多，每次购买数量越大，顾客的生涯价值越高。

Reichheld(1990,1994)的研究表明，来自忠诚顾客的利润随着时间的延续而增加。这种利润的增加来源于五个方面：基本利润、收入增加、成本节约、口碑效应和价值溢价。其中成本的节约又表现为吸引新顾客的营销成本减少，交易成本减少等方面。据统计，吸引一个新顾客的成本是维持一个老顾客成本的五倍。Reichheld以信用卡业的例子（图 2-1）来说明顾客生涯价值的概念以及利润和顾客流失率的关系：当企业减少它的流失率，平均顾客维持时间延长，顾客生涯价值增加。

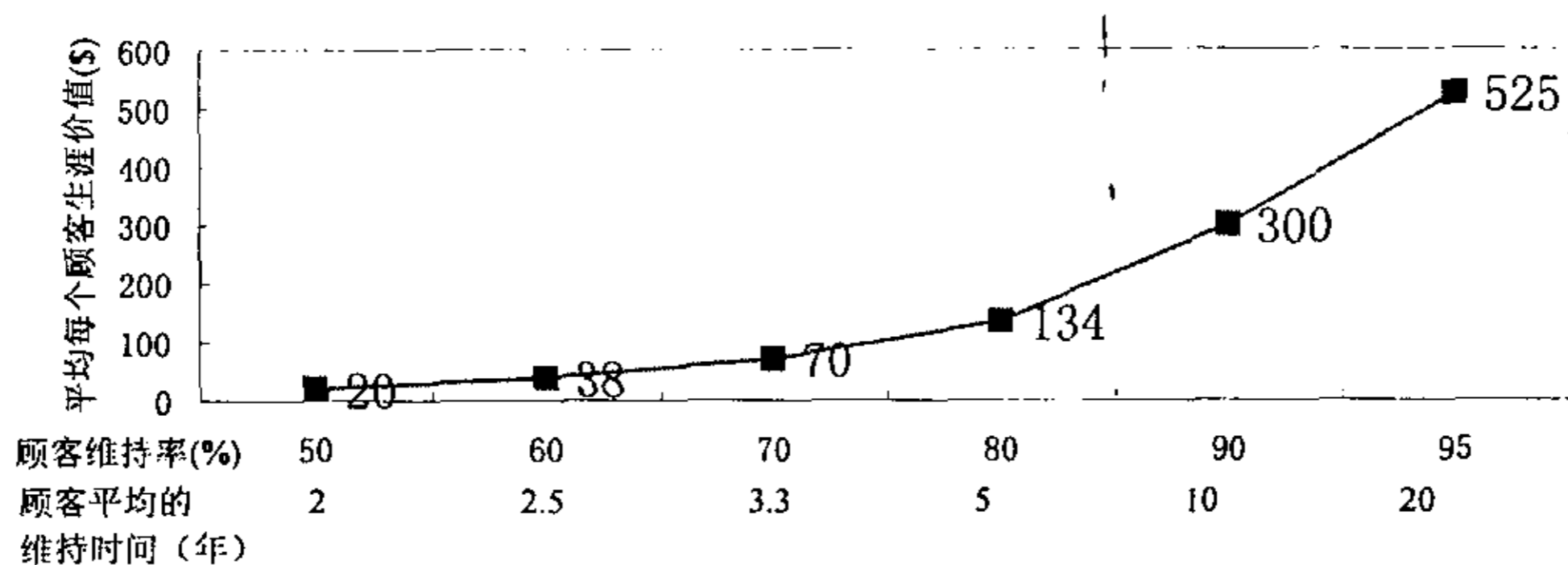


图2-1 顾客维持率与顾客维持时间和顾客生涯价值的关系

与顾客生涯价值有关的另一个概念是顾客份额，这个概念是 Griffin(1995)针对企业追求市场份额的做法提出的。所谓顾客份额，是指一个企业所提供的产品或服务占某个顾客总消费支出的百分比。用顾客份额所带来的长期收益即顾客生涯价值来衡量企业的绩效水平，比传统的市场份额更具有实际意义和操作可行性。企业要提高顾客份额，一是要让顾客增加对现有商品或服务的购买，二是要提供顾客需要的其它产品和服务。

若考虑顾客范围的大小，企业总顾客生涯价值与它的顾客多少相关。关系营销的顾客忠诚可以产生口碑效应和学习效应来实现顾客延伸，使现在潜在的顾客演变成将来的现实顾客，从而扩大顾客的范围，增加企业的顾客生涯价值。



## 2.3 营销的基本关系组成和层次

### 2.3.1 首要关系和次级关系

营销者与顾客间的关系处于企业所有关系的核心地位，为“首要关系”（见图 2-2），是其它关系存在的基础和前提。现在，顾客消费个性化愈来愈明显，希望用定制化的产品和服务来满足其独特的需要。因此，营销者要通过与顾客相互间的密切的关系，来发现其独特的个性需求，进行定制化的生产和服务，以争取顾客对品牌和厂商的忠诚，提高顾客维持率。

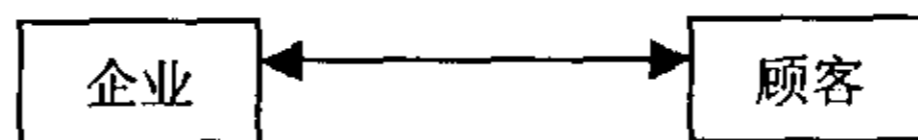


图 2-2 关系营销中的首要关系

而且，关系营销扩大了关系的视野，把供货商市场、分销商市场、竞争者市场、影响者市场、内部市场都纳入营销的范围，企业与这些利益相关者的关系构成了“次要关系”（见图 2-3）。

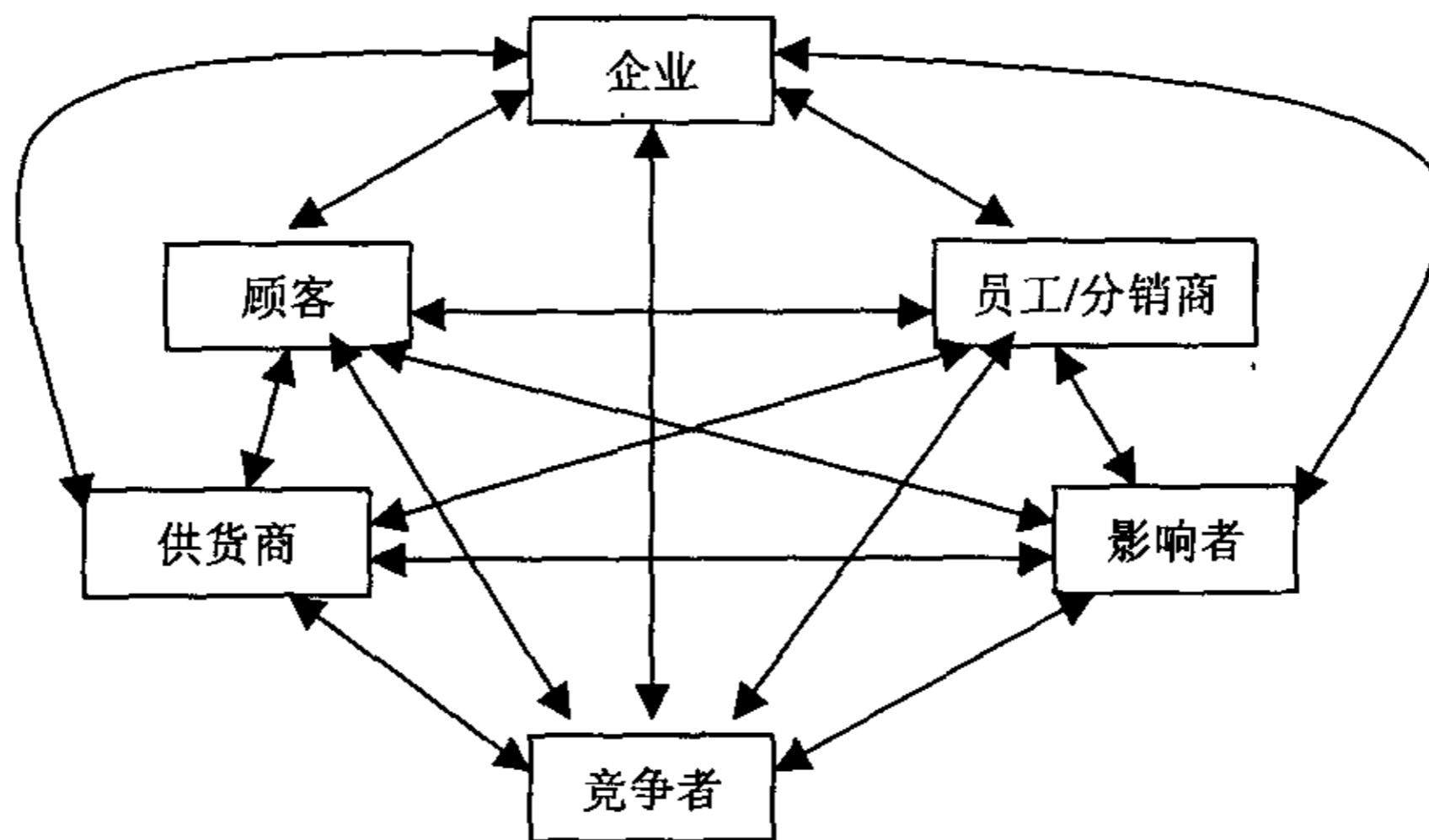


图 2-3 扩展的营销关系

由于现代社会化分工越来越细,企业需要与各种利益相关者共同合作来更好地满足顾客的需要。按照供应链管理的观点,企业之间的竞争已不再是一个企业对一个企业的竞争,而是已经发展成为一个企业的供应链与其竞争对手的供应链之间的竞争。因此,企业不但要发展与这些利益相关者的关系,还要不断培育和管理这种关系,以形成整体的竞争优势。

顾客关系营销是关系营销的核心,它对其它市场关系营销(如供货商市场、分销商市场、影响者市场等)起着支配和决定作用。同时,其它市场关系营销的状况,也会对顾客关系营销具有不可忽视的影响作用。在本文中,是以顾客关系为中心研究营销战略和策略的

### 2.3.2 与顾客的组织间关系和个人关系

组织间关系是相对于人格化的个人关系而言的,它是非人格化的,具有强烈的利益导向。组织间的合作和交换是为了满足自己的利益,只要有共同利益存在,就会有合作和交换。“没有永恒的朋友,只有永恒的利益”,感情、友谊等在组织间关系中往往抵不住利益的诱惑。

同时,组织间的关系依靠组织中各个部门的人来建立和维持,因而不可避免地存在有个人性格和感情的因素,特别是在组织利益区分不甚明显的时候,个人的因素往往起着很大的作用。当个人关系和组织关系一致时,建立和保持个人间关系有利于增进组织间的关系。个人关系的建立主要不是依靠经济利益,而是共同的兴趣、感情、友谊、关心、互助等。需要指出的是,这种个人关系不同于不正之风“拉关系、走后门”中依靠金钱等建立的“关系”,而是人与人之间健康的关系。

组织间的不同部门和人员间的关系也形成网络(见图 2-4)。在营销中,既要注意建立和保持组织之间的战略利益关系,又要注意对应部门和人员之间的工作关系。营销组织的各部门和人员要形成团队,构建与顾客采购中心成员整体关系的态势。这不但要求双方高层管理者之间具有良好关系,还要求组织间相应部门的人员之间建立良好的个人关系。当然,个人关系要服从于组织的利益,不能以个人关系损害组织的利益,当个人关系与组织关系冲突时,要公私分明。

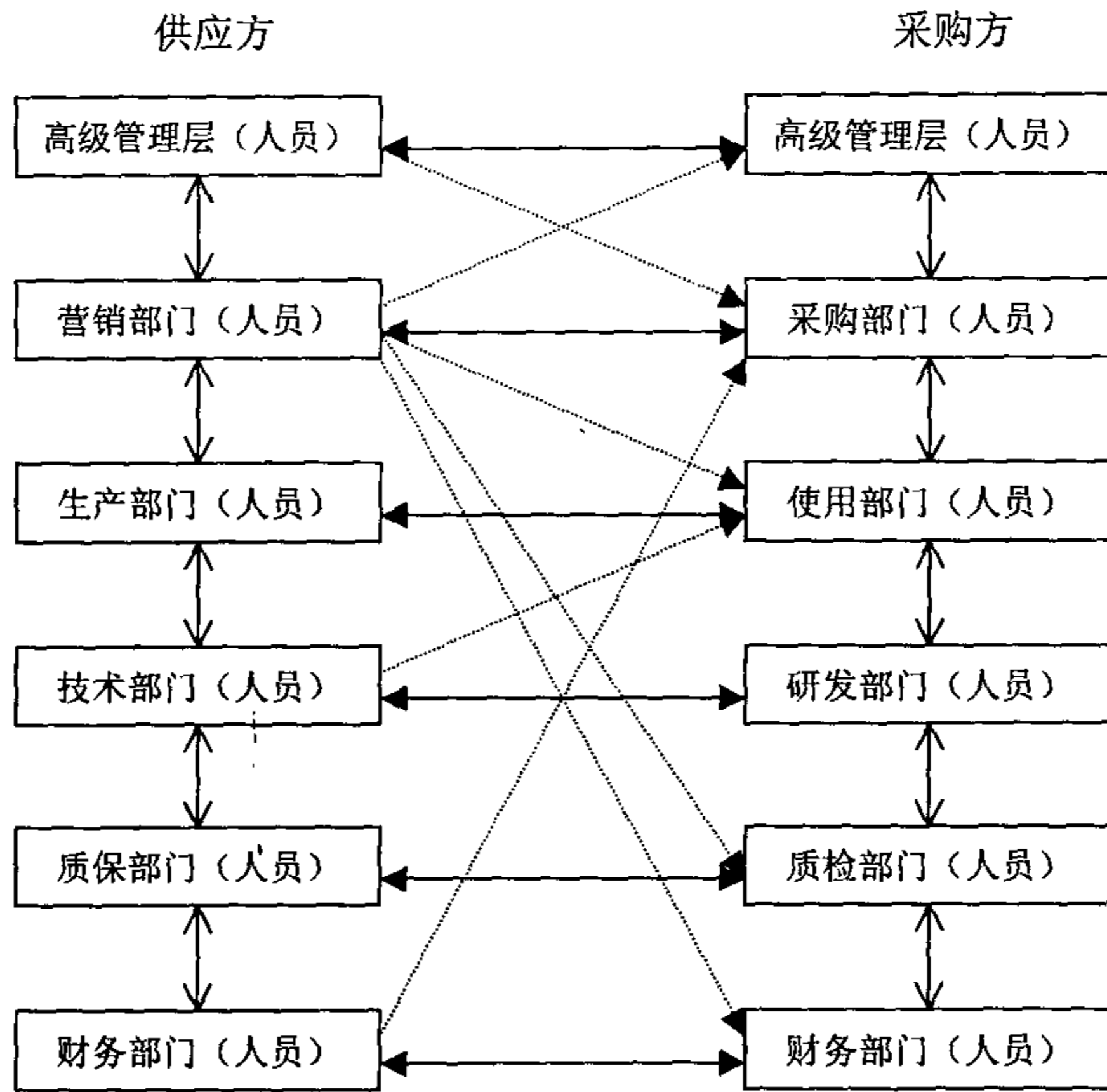


图 2-4 供应方和采购方之间的关系网络

### 2.3.3 顾客关系营销的层次

从企业营销活动积极性和范围的角度，菲利普·科特勒对关系营销做出了层次划分。

(1) 反应型营销：推销员把产品交给顾客，进行结算，然后一去不复返，再也不与顾客联系；当顾客打电话询问售后服务的事宜时，他简单地把顾客推给顾客服务部门。

(2) 负责型营销：销售员在事后主动与顾客联系，定期给顾客打电话，协助顾客解决各种问题。

(3) 积极型营销：营销人员事前就积极询问顾客对产品的要求，并会同企业的各有关部门共同合作，以最大限度地满足顾客的需要；顾客收到产品并不等于销售的结束，推销员还要及时发现和解决顾客的新的需求和出现的问题。

(4) 伙伴型营销：一般应用于企业间营销，是指两个企业结成紧密合作的伙伴关系，在开发、研究、供应、人员等方面互相协作，以促进双方的共同发展。

## 2.4 工业品顾客关系营销的一些观点

关系营销的有关理论很适应工业品营销的特点和要求，把两者结合起来，以其为基础对神马集团的营销战略和策略进行研究更具有实践意义。

(1) 关系不是一种营销工具，而是真正体现顾客导向的基础营销思想和方法。工业品关系营销既要重视顾客关系，还要关心关系网络中与供货商、分销商、物流商、竞争者等利益相关者的关系。其中与顾客的关系是关系营销的核心。

(2) 关系营销特别强调顾客维持，与顾客建立并保持关系。依靠增加顾客忠诚度来提高顾客维持率，以获得更多的顾客生涯价值。

(3) 工业品关系营销要求整个组织都应具备营销意识，营销活动不只是由的传统营销部门来单独承担，而是需要技术、生产、质保、财务等部门和人员共同的参与和承担。当然，组织需要营销专家的存在，不仅某些传统营销活动需要他们，企业高层管理人员也需要他们作为内部顾问在组织中灌输营销思想。

(4) 工业品营销者需要准确深入地理解每个顾客的真正需求是什么，要找到其具有个性化的方面。为此，企业员工要与顾客直接接触，收集每个顾客的信息，建立起顾客数据库和其它数据库。根据数据库进行市场份额统计，研究顾客的需求和欲望，研究如何提高产品及服务的质量、价值和顾客满意程度。

(5) 关系营销对工业品市场的细分是基于识别每个顾客的独特差异。对顾客进行细分时，往往把顾客当前对企业销售收入或利润的贡献水平，以及顾客的生涯价值作为关键细分变量，来发现对企业发展具有重要意义的战略顾客。

(6) 根据 20/80 规则，20%的优质顾客对企业销售或利润的贡献占总销售或利润的 80%。因此，关系营销认为企业必须优先与创造企业 80%利润的 20%的那部分重要顾客建立牢固的战略合作伙伴关系。

(7) 获得与工业品顾客良好的关系和忠诚，主要靠定制化的质量、服务、技术、物流等非价格因素，价格因素的重要性减弱。

(8) 全面沟通在关系营销中起着重要的作用，它不仅包括营销沟通，还包括与顾客所有接触中的沟通。关系营销中沟通的特点是试图创造双向的有时甚至是多维的沟通过程，具有交互的性质。

(9) 人在工业品顾客关系营销中具有关键的作用。企业需要作好内部营销工作，让员工满意，然后员工才会有愿望努力让顾客满意。

## 第3章 神马集团营销环境及营销状况

### 3.1 世界尼龙工业丝/帘子布市场分析

#### 3.1.1 世界轮胎发展

帘子布需求是一种派生需求，轮胎行业的发展状况对帘子布需求有直接的影响。全球轮胎市场现在已步入稳定缓慢增长阶段，但发展中国家仍有较大的发展潜力。2000~2005年世界轮胎销售年平均增长率预计见表3-1。

表3-1 2000~2005年世界轮胎销售年平均增长率预计

地区	轿车轮胎 (%)	载重轮胎 (%)
北美	0.81	0.83
西欧	0.35	1.37
东欧	2.93	2.45
拉美	6.09	4.50
亚洲	2.73	2.20
其它	8.42	3.09
全球	1.70	2.04

资料来源：《轮胎工业》2001年第7期

随着全球轮胎子午化水平的不断提高，斜胶胎所占比重在下降，但在绝对量上2000年全球产量仍有1.8亿条；在发展中国家，斜胶胎仍占很大的比例。世界轮胎生产及轮胎子午化水平见表3-2。

表3-2 世界轮胎生产及轮胎子午化水平

	增长率(%)	1995		2000	
	1995-2000	乘用车胎	载重车胎	乘用车胎	载重车胎
北美	2.0	210 (95%)	46 (85%)	225 (95%)	50 (72%)
西欧	0	190 (98%)	24 (81%)	190 (98%)	22 (92%)
日本	-2.0	99 (95%)	45 (68%)	115 (98%)	44 (85%)
东欧	7.0	39 (60%)	18 (45%)	54 (70%)	21 (55%)
拉美	4.0	33 (85%)	17 (40%)	49 (95%)	22 (55%)
亚洲/其它	6.0	76 (58%)	91 (30%)	107 (69%)	115 (38%)
非洲/中东	5.0	18 (60%)	47 (50%)	90 (65%)	65 (55%)
全球	2.5	665 (89%)	245 (59%)	762 (91%)	280 (60%)

注：括号内为子午化率，轮胎产量单位为 $10^6$ 条。资料来源：Tire cord yarn report.PCI.1999。亚洲/其它部分包括南亚、东南亚、中国、台湾、韩国和澳洲，不包括日本和亚洲的中东地区。

世界轮胎产业是一个典型的寡头垄断市场，近几年来乃至十几年来，世界轮胎市场基本上被少数几家大的轮胎跨国公司所控制。世界轮胎业的前十强一直占据着世界轮胎市场 80% 以上的份额，而十强中的前三强（日本石桥、法国米其林和美国固特异）一直垄断着 50% 以上的市场份额。这些大型跨国轮胎公司对帘子布有巨大的需求，但他们对帘子布质量的要求也很高，在交易谈判中具有很强的讨价还价能力。

### 3.1.2 世界尼龙工业丝/帘子布生产与消费

全球帘子布行业同样处于稳定缓慢增长的状态。1995 年到 2000 年，聚酯增加 5 万吨左右，增长率为 4.1%；尼龙增长 9 万吨左右，增长率为 3.2%；而人造丝相对有所下降。现在全球每年的轮胎用帘子布产量已经达到 95 万吨，其中涤纶近 28 万吨，占 29%；尼龙 62 万吨，占 62%；人造丝 5.7 万吨，占 6%。从消耗分布情况上看，涤纶以美国消耗最多，远东地区稍低于美国；尼龙以远东/东南亚消耗最多，占全球尼龙帘子布的 50%；人造丝以西欧消耗最多，占人造丝总量的 63%（见表 3-3）。这样的消费分布，基本上是和各地区的轮胎子午化水平相关。

表 3-3 世界轮胎帘子布消费 (千吨)

	聚酯		尼龙		人造丝	
	1995	2000	1995	2000	1995	2000
西欧	25	35	38	38	40	36
美国	112	120	61	64	1	2
远东	80	103	294	356	7	7
其它	10	19	137	162	15	12
合计	227	277	530	620	63	57

注：资料来自 Acordis 报告，《中国化工市场快讯》

全球生产的尼龙工业长丝有 60% 以上用于轮胎帘子布的生产，通过对工业长丝市场的分析和预测也可以认识尼龙帘子布的发展概况。从表 3-4 全球尼龙 66 和尼龙 6 工业长丝生产的资料分析中我们可以得出以下结论：

表 3-4 全球尼龙 66 和尼龙 6 工业长丝生产 (千吨)

	1990	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2010	平均增长率	
												90-00	00-10
<b>尼龙 66</b>													
全球	288	399	401	394	418	433	452	465	476	505	572	3.8%	3.2%
亚洲	54	116	116	120	125	127	129	132	136	145	176	8.8%	3.5%
中国	27	54	58	60	62	64	66	68	70	75	95	8.7%	4.4%
<b>尼龙 6</b>													
全球	650	538	514	529	550	576	599	621	642	667	739	-1.7%	3.0%
亚洲	240	335	316	332	354	376	385	399	417	433	464	4.0%	2.7%
中国	33	81	82	93	103	115	125	140	155	165	185	12.1%	6.0%
<b>尼龙 66&amp;6</b>													
全球	938	937	915	923	968	1009	1051	1086	1118	1172	1311	0.3%	3.1%
亚洲	294	451	432	452	479	503	514	531	553	578	640	5.0%	2.9%
中国	60	135	140	153	165	179	191	208	225	240	280	10.6%	5.4%

资料来源: World Nylon 6 & 66 Supply/Demand Report 2000. PCI.2001; 亚洲部分包括南亚、东南亚、东亚和澳洲, 不包括亚洲的中东部分。

- (1) 未来十年, 全球尼龙工业长丝的增长速度要大大高于过去十年;
- (2) 未来十年, 全球尼龙 66 工业长丝增长放慢, 尼龙 6 增长重新强劲;
- (3) 亚洲尼龙工业长丝的增长减缓, 将与全球增长速度基本持平;
- (4) 中国尼龙工业长丝的增长在未来十年将大幅降低, 但仍保持较高增长率, 尼龙 66 与尼龙 6 增长率的差距将缩小。

在国际范围内, 主要的尼龙工业长丝和帘子布的供货商有: DuPont、Solutia、Acordis、Rodia、General Motor、Asahi 和 Toray 等, 这些公司都是全球运营的跨国化学化纤公司, 具有雄厚的资本实力、技术水平和经营能力。其中 DuPont 公司是世界上最大的尼龙 66 工业丝生产商, 在美国、加拿大、拉丁美洲、西欧、土耳其、印度、中国、东南亚和日本等国家和地区, 都有尼龙 66 工业长丝或帘子布的生产 and 供应。



### 3.1.3 亚洲尼龙工业丝/帘子布市场分析

亚洲是尼龙工业长丝和帘子布最主要的生产和消耗地，以尼龙 6 为主。主要生产企业有日本 Asahi、Toray、韩国 Kolon、Hyosung、台湾 FCFC、印度 SRF、印尼 Branta Mulia、泰国 Branta Mulia、中国神马、金轮等。2000 年远东/东南亚尼龙工业长丝生产分布见表 3-5。

表 3-5 2000 年远东/东南亚尼龙工业长丝生产分布 (千吨)

	尼龙 6	尼龙 66
东南亚 (印尼、泰国)	38	20
印度	47	0
中国台湾	103	2
中国大陆	77	62
韩国	57	4
日本	32	37
总计	354	125

资料来源: World Nylon 6 & 66 Supply/Demand Report 2000. PCI.2001

由于尼龙纤维和帘子布生产成本具有较强的规模效应，各企业竞相扩大产量，造成亚洲尼龙纤维和帘子布生产能力严重过剩，价格下降，生产毛利逐渐减小。1998 和 1999 年的东南亚金融危机更是让生产企业雪上加霜，尼龙 6 工业长丝最低降到东南亚 C.I.F. 价 2200 美元/公吨，己内酰胺为 900~1000 美元/公吨；而 2000 年上半年，由于石油价格上涨，己内酰胺涨到 1400~1500 美元/公吨，但尼龙 6 工业长丝仅涨到 2500 美元/公吨，东南亚和远东地区尼龙 6 工业长丝的毛利（工业长丝价格减去己内酰胺价格）降到不足 1000 美元/公吨。毛利的减少，长期看主要是由于尼龙 6 工业长丝价格的降低造成的。远东/东南亚己内酰胺、尼龙 6 工业长丝价格及生产毛利见图 3-1。同样，由于尼龙 66 和尼龙 6 之间直接的相互替代关系，尼龙 66 工业长丝和帘子布的生产毛利也相应下降。

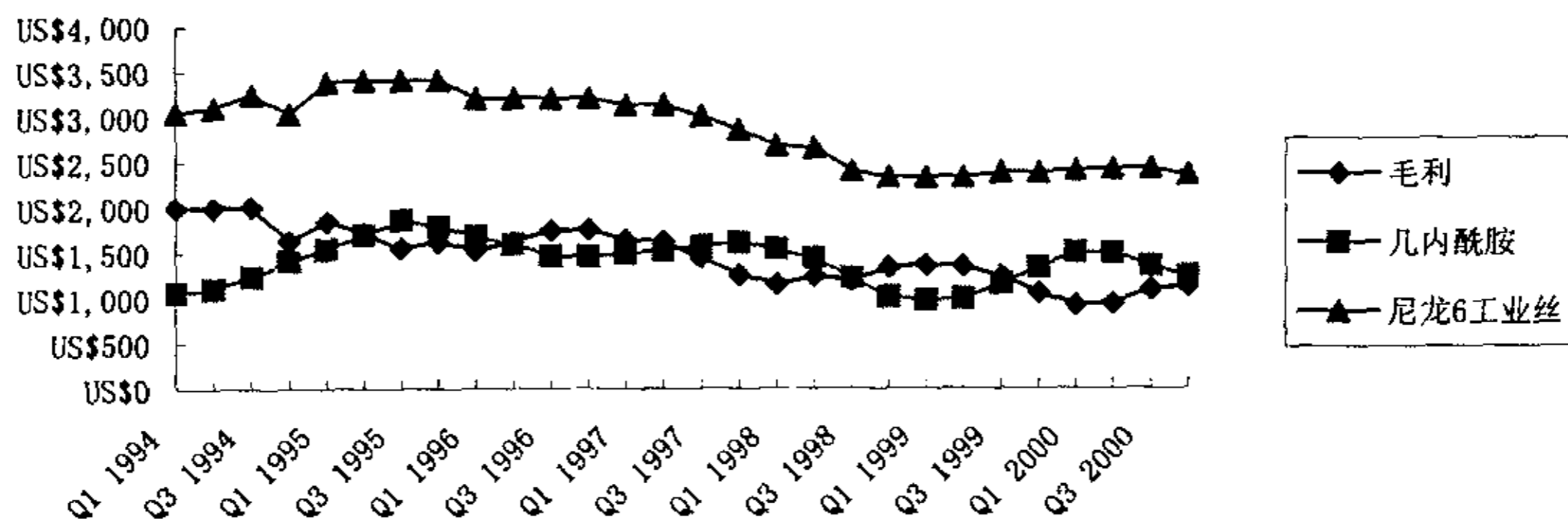


图3-1 远东/东南亚几内酰胺、尼龙6工业丝价格及生产毛利

### 3.1.4 中国尼龙帘子布市场现状

据化纤行业协会统计，1995年我国纤维帘子布所占比例尼龙6为66.4%，尼龙66为23.5%，其它帘子布占10%；过去几年这种尼龙帘子布占绝对优势的局面还没有根本的变化。

据统计，目前我国有尼龙帘子布厂41家，生产能力达24.6万吨。但从规模上看，年产量超过3万吨的帘子布厂仅有2家，年产量在1~3万吨的有4家，年产量在0.5~1万吨的有近10家，其它还有年产量在5000吨以下的帘子布厂20多家。帘子布年产量在1万吨以上的企业及生产能力见表3-6。我国尼龙6企业生产规模较小，年平均生产能力在0.6万吨左右，而日本、韩国、台湾地区尼龙企业年平均生产能力均在3万吨以上。近几年，国内帘子布实际年产量为17~19万吨，远低于目前的生产能力，开工率只有70%左右。

表3-6 中国帘子布年产量在1万吨以上的企业及生产能力

企业名称	生产能力(千吨)	产品
中国神马集团	56	尼龙66工业长丝、帘子布
慈溪金轮公司	60	尼龙6工业长丝、帘子布
扬州有机化工厂	15	尼龙6工业长丝、帘子布
张家港华宇化纤公司	14	尼龙6工业长丝
巴陵公司鹰山石化	13	尼龙6工业长丝、帘子布
陕西第九棉纺厂	12	尼龙6工业长丝、帘子布

资料来源：《合成纤维工业》2001年第30卷第1期

中国 1996 年帘子布生产量为 15.5 万吨, 消耗量为 14 万吨; 1997 年生产量为 17.8 万吨, 消耗量 16.2 万吨。由于国内市场供过于求, 同时受东南亚金融危机的影响, 国内帘子布市场在 1998 年和 1999 年遇到很大的困难, 开工不足、销售减少、库存增加。这个时期, 各企业基本是以价格为主要竞争手段, 导致产品价格一降再降, 降价幅度达 20~30%。竞争的结果是国内尼龙帘子布企业的销售收入和利润大幅减少, 一些小公司甚至破产。

2000 年上半年, 由于国际石油价格上涨以及打击走私而引起尼龙生产原料的价格上涨, 同时由于全国轮胎产量稳步增长和国内尼龙帘子布出口增加, 使尼龙帘子布的行情有所稳定。但 2000 年我国尼龙市场价格依然低迷, 企业经营仍然困难。据估计, 近两年帘子布的产量将保持在 17~18 万吨。

中国加入 WTO 后, 中国尼龙帘子布市场将不可避免地受到巨大的影响。一方面, 欧美纺织品市场的准入和中国经济的进一步快速增长将利于中国帘子布行业的发展。另一方面, 轮胎子午化水平的不断提高将减少对尼龙帘子布的使用; 关税的降低、分销权和投资的放开将使国内市场受到国外特别是东南亚尼龙帘子布的冲击; 国内汽车和轮胎行业受到的冲击也会传递到尼龙帘子布行业。

### 3.1.5 未来中国帘子布市场需求特点分析

(1) 尼龙帘子布需求放缓, 涤纶帘子布需求将不断增加。2000 年我国子午线轮胎增长率达到 27%, 在今后 5~15 年内, 子午线轮胎年平均增长率将保持在 8%~12%。随着中国轮胎子午化方向的发展, 尼龙帘子布将更多地被涤纶帘线替代, 在整个轮胎骨架材料中的比重将降低。但是, 在 2000~2005 年之间, 斜胶胎仍会有 2.5% 的年平均增长率, 相应的尼龙帘子布消费也会有缓慢的增长 (见表 3-7)。

表 3-7 中国轮胎需求量预测

	2000	2005	2010	2015
轮胎总需求量 (10 <sup>6</sup> 条)	108.1	145.6	175.5	215.0
年平均增长率 (%)	10.8	6.4	3.8	4.1
斜胶胎需求量 (10 <sup>6</sup> 条)	71.3	80.3	79.2	64.5
轮胎子午化率 (%)	34	45	55	70

资料来源:《轮胎工业》2001 年第 7 期

(2) 帘子布的需求将集中在少数几个大的外资轮胎公司手中，特别是几家大跨国公司如石桥、米其林和固特异等。目前，中国有 30 多家外商独资和合资轮胎厂，包括石桥、米其林和固特异，已占领国内 35% 的市场份额。随着中国加入世界贸易组织 (WTO)，中国轮胎市场必然也会演化成与全球轮胎市场类似的竞争格局，主要的大轮胎厂将垄断大部分市场。

(3) 顾客对帘子布需求趋于多品种、多规格、小批量的定制化。大轮胎厂都有自己轮胎设计的技术秘密，对帘子布需求有自己的规格和标准。而且，随着轮胎品种的增多，帘子布的品种规格也将不断增加，每个品种的采购数量必然减少。加上轮胎厂采用“适时供货 (JIT)”等库存和生产方式，每次定货的批量将减到最低限度。

(4) 主要轮胎厂顾客将减少帘子布供货商的数量，同时对质量和服务提出更高的要求。随着外资轮胎厂的进入，供应链管理、业务外包等管理方式将会逐渐在中国推行。这些新的管理方式要求帘子布供货商和轮胎厂之间形成伙伴或同盟关系。轮胎厂会减少供货商的数目，以便形成更加稳定的关系。但同时对供货商的筛选会更加严格，确保供货商能够提供高质量的帘子布和服务。

## 3.2 神马集团营销状况

### 3.2.1 产品

尼龙 66 工业丝和帘子布是神马集团的主导产品，质量在国内处于领先地位，具有良好的品牌形象，但与国外的产品相比，尚有较大的差距。

(1) 生产技术从引进到现在 20 年来，没有实质性的发展和创新，仅仅能够维持正常生产，产品的物性指标一直没有提高，十几年前出现的质量问题现在还时有发生。

(2) 实行的 ISO9000 质量管理体系流于形式，多是做表面文章应付外部审核，而不是真正用来提高质量，有关质量管理的统计技术几乎没有应用，甚至无法向顾客提供质量控制图和 PV 值。

(3) 产品质量缺乏稳定性，有时可以生产得很好，有时则很差，不是在生产过程中控制产品质量，而是靠生产后的检验来挑选合格的产品对外销售，造成大量的次品积压，导致很高的质量成本。

(4) 生产和检验重视内在物性指标, 不重视产品的外观指标; 重视明示性标准, 不重视隐含性标准; 产品虽然实验室测试合格, 但顾客在生产线上无法使用或不断出现问题影响生产效率。

除了产品质量外, 神马集团的产品品种比较单一, 生产缺乏柔性。国外大的帘子布厂可以生产尼龙 6、尼龙 66、涤纶等多种原料的帘子布, 品种和规格可以根据市场需求很快调整。神马集团只生产尼龙 66; 工业长丝只有四个常规品种; 帘子布原来只有 7 个大规格品种, 近几年品种才不断增加, 但在技术上缺乏与多品种小批量生产相适应的生产柔性, 有关人员的思想和管理还停留在少品种大批量的生产阶段, 造成生产效率降低, 次品大量增加, 交货经常不及时。比如, 对于 100 吨的帘子布出口定单, 需要按 85% 的合格产品挑出率, 下大约 117 吨的生产计划, 造成很高的质量成本, 还经常不能保证按时交货。

### 3.2.2 服务和技术支持

神马集团高层管理人员已经意识到服务在营销中的重要性, 在 1999 年设立了营销服务处, 最近又扩大了编制、增加了人员, 还开通了 800 免费质量投诉电话, 但从实际工作及其效果来看, 还很不尽人意。

(1) 一些员工及部分领导的顾客服务观念淡薄、片面, 认识不到服务的价值, 表现在重有形产品轻无形服务, 重质量轻交货, 重视对顾客采购部门的服务, 轻视对技术、生产等部门的服务等。

(2) 有关服务手段落后、不健全。神马集团没有自己的网站, 顾客无法方便地了解神马集团的发展近况和最新产品、技术信息, 无法进行网上定货, 无法查询所定货物的生产发运状况; 公司高层领导不能定期访问顾客以保持与轮胎厂高层管理人员的沟通; 外贸销售人员和技术人员也很少能出国开发市场、提供相应服务; 很少召开信息发布会、技术交流会等。

(3) 对一些最新的增值服务缺乏认识, 比如适时供货 (JIT) 服务、卖方库存管理服务 (VMI)、产品共同开发、电子交易服务等。

技术支持在帘子布营销中起着重要的作用, 但神马集团对营销中的技术支持没有应有的重视。以国外顾客的技术交流为例, 2000 年技术人员出国访问仅 4 人次, 与 9 家顾客进行了技术交流, 而且时间很短, 没有充分达到预期的目的。目前, 神马集团技术支持方面存在以下问题:

(1) 技术人员主要通过商务人员来了解顾客的要求和对产品质量的反映, 没有与轮胎厂技术人员建立对应的长期关系, 沟通限于表面层次, 缺乏必要的感性认识和深度的理解;

(2) 技术人员仅限于帘子布的生产和测试方面的知识, 对帘子布在轮胎设计和生产中的使用缺乏深入的了解, 同时还欠缺应有的沟通能力和外语水平;

(3) 管理职责中没有对于技术支持职能的规定, 目前实际在起技术支持作用的人员很不固定, 仅是临时性找几个技术人员、生产人员或检测人员进行一些技术问题的沟通和处理, 没有明确的责任和权利划分;

(4) 营销服务处的主要工作是在出现质量问题后处理质量投诉和理赔, 更多是替代原先销售人员的部分工作职能, 未起到全面技术支持的作用。

这样, 技术支持和营销工作处于相互分离的状态, 以至于出现许多不必要的技术问题。比如, 由于双方检测方法不同造成顾客的质量投诉和索赔。

### 3.2.3 营销人员

二十世纪九十年代初, 由于货款回收问题比较严重, 销售人员主要起催收货款的作用。后来, 随着市场相对饱和, 销售成为主要问题, 销售人员也开始主动走近用户推销神马的帘子布。但销售人员 and 高级营销管理人员缺乏应有的知识和经验, 营销水平一直没有较大幅度的提高。

(1) 销售人员缺乏全面的业务知识和技能。销售人员主要来自于生产车间, 除了对自己工作过的技术方面较熟悉外, 其它与销售有关的技术、生产、检验、营销、沟通、财务等方面的知识和技能都较欠缺, 经常不能独立解答顾客的问题, 而是需要求助于其它专业人员, 既浪费时间, 又给顾客留下不好的印象。

(2) 缺乏高级营销管理人员。现在的营销管理人员原来主要从事技术和生产管理工作, 具有基层管理经验和较高的个人素质, 但缺乏营销方面的知识和工作经验, 在工作中处于边干边学的状态。对市场的分析和把握、对营销的管理和控制, 不能做到心中有数, 对营销策划更是缺乏专业知识和实践经验。

(3) 销售人员的销售停留在简单推销阶段, 就销售本身来做销售, 被动地适应顾客的要求和变化; 不能从为顾客创造价值的角度考虑销售, 进行营销创新, 来促进销售; 只知道做生意、做业务, 上升不到做顾客、做市场的高度。

(4) 对销售人员的管理过于简单化、功利化。目前仅通过销售量和货款回收率来考核销售人员的绩效, 缺乏全面性、可比性和公正性。对销售人员的报酬是按

销售回款额承包提成的办法，虽然可以提高销售人员的积极性，却无法实行过程控制，还鼓励了销售人员的短期化和片面化行为。

### 3.2.4 营销管理

神马集团在 1999 年职工代表大会的总经理工作报告中提出“营销第一”的口号，明确指出营销是“一线工作”，改变在计划经济时代养成的“生产是一线”的思想；2000 年总经理工作报告中，对营销工作提出“强化营销管理，强力开拓市场，努力扩大出口”的要求；2001 年又提出“强化营销管理，构造现代企业营销框架”，并具体提出了“面向市场制定营销战略、加强营销功能和营销队伍建设和加强货款回收”的要求。可以看出，神马集团对营销工作的重视在不断上升，对营销管理的认识也在逐渐加深。但由于长期计划经济对员工思维造成的影响不能一时转变过来，同时对现代市场竞争中的营销知识及其运用缺乏深入的了解和体验，因此对适合于本企业的营销管理模式还处于摸索阶段。

(1) 缺乏有效的适合于本公司实际情况的营销战略和实施计划，日常营销工作没有明确的目标导向。营销管理还停留在经验管理阶段，只是被动地对市场变化做出反应，不能预想到未来，事前做好应有的规划，及时调整经营措施。

(2) 对市场的研究不够，缺乏完善的营销信息管理系统。销售部门和人员习惯于“接订单-发货-收款”这种事务性活动，缺乏市场研究的意识，不但对市场、顾客、竞争对手、渠道等研究不足，甚至还认为这些活动是“虚东西”，没有用处。另外，不注意日常营销工作中资料的整理和分析：顾客技术资料没有妥善保存；访问顾客或者接待顾客后没有相应的报告；定单执行后或质量问题解决后缺乏有关记录和分析等。

(3) 目标顾客不明确，无法确定相应的竞争优势，单纯依靠价格为主要的竞争手段，缺乏有效的非价格营销竞争手段的组合。在市场竞争中，神马集团没有根据自己的实际情况，充分利用营销组合中非价格竞争的手段，如质量、服务、渠道等，确立自己的竞争优势，服务于特定的顾客群；而是一味地和对手拼价格，造成帘子布行业的恶性竞争，价格不断下跌。但由于尼龙 66 的成本上原本就高，尼龙 6 帘子布本身就具有价格优势，在价格竞争中神马集团很难占得优势。

(4) 缺乏合理的顾客关系管理及资信管理制度。对顾客的联系基本上是由销售人员独立负责,但缺乏应有的顾客管理计划和控制措施。销售人员对待顾客的随意性很大,既可能由于个人与顾客不良的关系损害公司和顾客间的关系,还可能因为与顾客的密切关系导致“挟顾客以令公司”的尴尬局面。同时,由于缺乏对顾客资信状况的管理,为增加销售额而不顾货款回收的安全性,导致外欠货款大量增加,目前外欠货款已逾9亿多元。

(5) 营销分析和控制比较薄弱。目前,营销分析主要靠经验进行定性分析,具体的量化分析比较欠缺,得出的结论比较笼统,缺乏针对性。而且,对销售部门和人员的控制指标仅限于销售量和货款回收率,缺乏过程管理,对顾客满意度、市场份额、顾客忠诚度、利润指标、顾客访问频率、营销费用-销售额比率等缺乏分析和控制,不能形成完整的评价与控制指标体系,导致顾此失彼,一项指标的完成以其它指标的牺牲为代价。比如,为完成销售量指标而不断降价或增加销售费用,牺牲利润来换取销售量。

### 3.3 神马集团顾客分析

工业品市场中顾客数量较少,以顾客为基础进行分析,可以更好地深入了解企业的营销状况。本文是选取2000年神马集团国外顾客对尼龙工业长丝和帘子布的采购情况为样本进行的统计分析;但总的来说,分析的结果对于国内市场的顾客具有类似性。

#### 3.3.1 顾客采购分析

2000年,神马集团国外顾客总数为31家,出口工业长丝和帘子布总量7327吨,金额2200万美元。前6个顾客采购量为5940吨,占国外顾客采购总量的81%;前12个顾客采购量为7024吨,占国外顾客采购总量的96%。前6个顾客采购金额为1790万美元,占国外顾客采购总金额的81%;前12个顾客采购金额为2010万美元,占国外顾客总采购总金额的95%。从以上资料分析可以看出,顾客采购分布服从于20/80规律,少数大顾客的采购量(额)占神马集团外销总量(额)的大部分(见图3-2)。



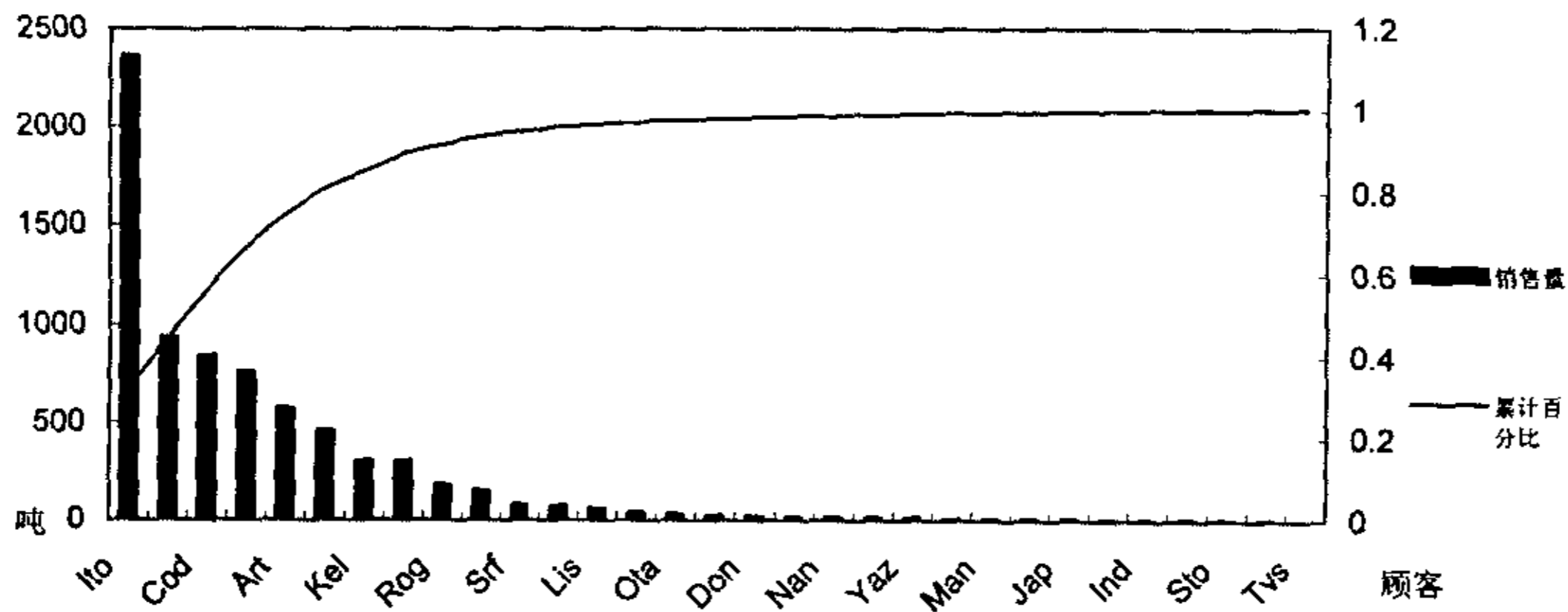


图3-2 2000年神马集团国外顾客采购量排列图

### 3.3.2 顾客增减和忠诚度分析

在2000年的31个顾客中，11个是老顾客，20个是从2000年才开始向神马订货的新顾客，占总顾客数的三分之二（见图3-3）。这说明神马集团比较重视国外新顾客的开发工作，而且在2000年取得了很大的效果。但在老顾客维持方面存在不少问题，顾客流失率高。在1999年的17个老顾客中，2000年流失了6个，顾客流失率高达35%。顾客流失率高说明顾客忠诚度低，这在顾客平均年订货频次低上也可以得到反映：2000年，顾客的平均订货月次数为3.3，也就是说平均每个顾客在2000年12个月里向神马订货的时间只有3个多月，仅占理论订货时间的四分之一强。

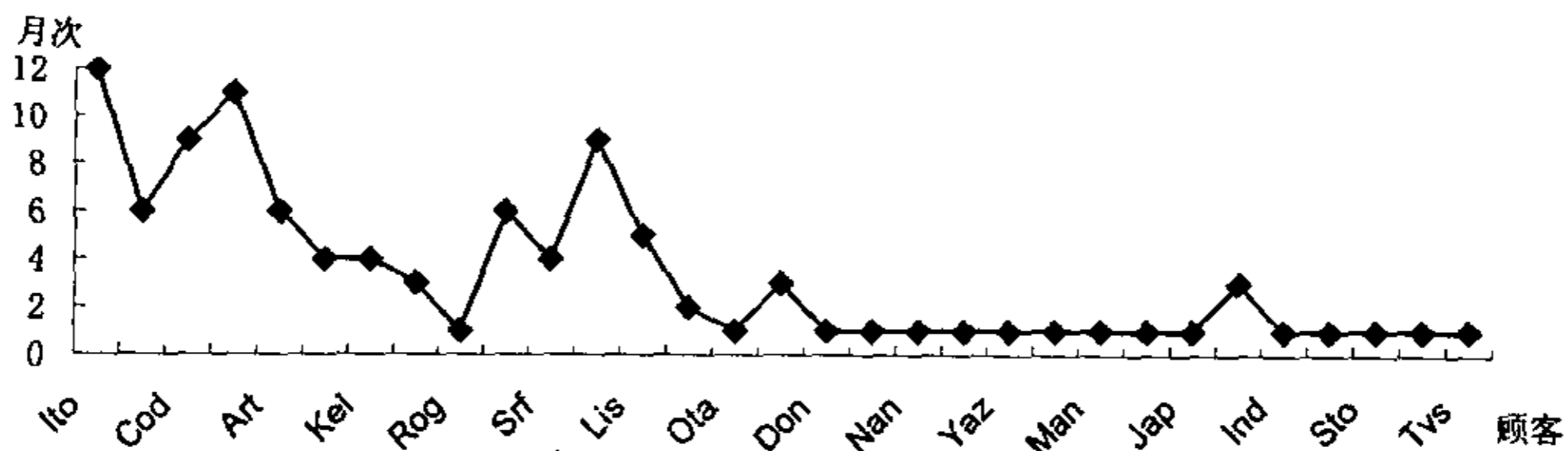


图3-3 2000年国外顾客对神马集团采购月次图

### 3.3.3 老顾客的忠诚度和采购分析

分析表明,老顾客比新顾客具有更高的忠诚度,对企业销售的贡献也最大。在2000年神马集团国外顾客采购量排序中,前六名中有五个都是老顾客;11个老顾客在2000年共采购5910吨,占神马集团全部出口销量的80.7%,而20个新顾客总共仅采购1417吨,占出口销售量的19.3%。老顾客平均订货月次为5.7,平均每月订货数量为94吨,而新顾客平均订货月次为2,平均每月订货数量为35吨。

### 3.3.4 对顾客访问情况分析

神马集团主动出国访问顾客少,在家接待顾客访问多。2000年主动出国访问顾客只有5批次16人次,访问了10个国家的15个顾客,其中9个老顾客,每次在外平均停留时间不超过两周。而在公司接待国外顾客来访达19批次100多人次。出现这种情况,一方面是由于公司对出国访问销售比较保守,另一方面还有出国费用昂贵,出国手续办理困难等原因。(这一点与国内顾客访问不很相同,但国内也存在对顾客技术访问少的问题)。

## 3.4 SWOT分析和问题的提出

### 3.4.1 SWOT分析

通过前面对神马集团营销环境和营销状况的分析,可以总结出神马集团自身的营销优势和弱势、面临的机会和挑战,作为制定营销战略和策略的基础(见表3-8)。

### 3.4.2 在营销战略和策略中需要解决的问题

根据前面有关工业品营销和关系营销理论的介绍,以及对神马集团面临的营销环境、现状和问题的分析,在制定神马集团的顾客关系营销战略和策略中需要回答下列问题:

- (1) 如何把工业品营销和顾客关系营销理论与神马集团的营销实践结合起来,制定具有实用性和可行性的营销战略和策略?
- (2) 神马集团的目标顾客是谁?怎样寻找目标顾客?
- (3) 神马集团如何与目标顾客建立关系?建立怎样的关系?如何保持?
- (4) 神马集团怎样管理与顾客的关系?如何不断改进?有什么技术支持?
- (5) 针对神马集团存在的问题和薄弱之处,需要从哪些方面采取措施,制定什么样的营销策略?如何利用神马集团的优势,抓住出现的机会?

(6) 营销策略之间存在什么样的联系? 如何协调一致?

(7) 所采取的营销策略如何与营销战略保持一致, 体现营销战略的思路? 怎样贯彻顾客导向的思想?

表 3-8 神马集团市场营销 SWOT 分析

优势 (Strength)	弱势 (Weakness)
<p>尼龙 66 工业长丝和帘子布具有较大生产规模</p> <p>神马帘子布在国内市场有一定的品牌美誉度</p> <p>在国内帘子布市场占据领先地位</p> <p>与国内主要轮胎厂家都有业务往来, 与世界主要的跨国轮胎公司也有或多或少的联系</p> <p>可以获得较多的政府支持和优惠政策</p> <p>在国际市场上有一定的销售网络和营销经验</p>	<p>产品质量不很稳定, 质量成本高</p> <p>新产品开发研制能力较弱</p> <p>生产技术水平一般, 缺乏创新和提高</p> <p>外欠应收货款较多, 财务资金紧张</p> <p>营销力量薄弱, 营销管理水平较低</p> <p>经营缺乏灵活性, 受政府干预较多</p> <p>公司内部资源配置不合理, 内部协调不力</p>
机会 (Opportunity)	威胁 (Threat)
<p>发展中国家尼龙帘子布需求仍有增长空间</p> <p>随着中国经济的发展, 尼龙 66 帘子布将会更多地替代尼龙 6</p> <p>中国加入 WTO 会促进尼龙帘子布行业的发展</p> <p>国家对产业结构的调整有利于市场的规范, 以及大企业进行兼并联合, 扩大规模</p> <p>米其林、石桥、固特异等跨国大轮胎集团进入中国市场, 神马集团有望进入其全球供应链</p> <p>中国举办奥运会将要大兴土建工程, 工程轮胎需求的增加会增加对尼龙帘子布的需求</p>	<p>随着轮胎子午化水平的提高, 涤纶、钢丝等尼龙的替代品迅速发展</p> <p>轮胎厂顾客不断集中, 讨价还价能力日益加强</p> <p>加入 WTO 带来国外新的竞争对手和挑战</p> <p>未来十年尼龙 6 的增长重新强劲</p> <p>亚洲以及中国尼龙的增长速度有所下降</p> <p>远东和中国的尼龙工业长丝和帘子布市场已进入成熟期, 竞争异常激烈, 利润大幅减少</p> <p>原料供应为国外少数大化学公司高度垄断</p>

## 第4章 神马集团顾客关系营销战略

神马集团顾客关系营销战略的具体思路是：以顾客为关注的焦点，通过识别和细分顾客，寻找主要的优质顾客作为神马集团的目标顾客，然后通过满足其独特的需求来建立和保持买卖双方的战略关系，并通过管理改进关系来提高顾客的满意度，从顾客的重复购买中获取长期利益。

### 4.1 识别顾客

识别顾客就是要了解和掌握顾客的有关信息。它是制订关系营销战略的起点，也是贯彻顾客导向的基础。对顾客的识别包括三个方面：①公司的顾客在那里，每一个顾客个体是谁；②顾客的需求、历史、经营风格、文化个性、决策模式等详细情况；③顾客与本企业和其它供货商的关系、业务情况。这些信息就构成了企业的关系营销数据库。要准确地识别顾客，就需要进行市场调研和顾客调研，通过企业的外部市场信息系统和内部的会计信息系统，获得相关信息。

#### 4.1.1 识别神马集团的顾客个体

全球的具有一定规模的轮胎厂大约有 300 多家；中国较大的轮胎厂有 50 多家。根据尼龙 66 帘子布在轮胎中的使用，神马集团的顾客可以分为以下等级：

- (1) 使用尼龙 66 帘子布的斜胶轮胎厂；
- (2) 既使用尼龙 66 帘子布又使用尼龙 6 帘子布的斜胶轮胎厂；
- (3) 使用尼龙 66 帘子布的子午线轮胎厂；
- (4) 使用尼龙 6 帘子布的斜胶轮胎厂。

神马集团的尼龙 66 工业长丝主要用于生产帘子布，其次也用于生产帆布、绳网等。因此，根据用途神马集团的顾客可简单地分为：

- (1) 帘子布厂用户；
- (2) 帆布厂、绳网厂等用户。

通过有关市场资料以及现在神马集团对市场的开发状况，基本上可以很快地找到神马集团现实的和潜在的轮胎厂顾客是谁，在那里，是否已经与本公司存在业务关系。找到顾客个体之后，就要将顾客名输入到数据库中。

## 4.1.2 掌握顾客的详细信息

在识别顾客个体之后，就要开始丰富顾客数据库的内容，掌握顾客的一些详细情况，并经常更新信息。神马集团对于顾客需要掌握的基本信息包括：

- (1) 联系方式，包括地址、邮编、电话、传真、电子邮箱、联系人等；
- (2) 公司基本情况，包括人数、生产规模、产品类型、发展历史、组织框架、企业文化、经营风格、管理模式、发展战略、所有制形式等；
- (3) 有关采购方面的情况，包括采购模式、采购中心成员构成和特点、决策权力的分配、购买偏好、购买步骤、行为特征等；
- (4) 顾客需求信息，包括需求帘子布或工业长丝的数量、品种、交货习惯、包装、标签、结算方式、服务要求等；
- (5) 顾客有关技术方面的信息，包括帘子布或工业长丝的测试方法、环境、仪器、生产技术、技术人员偏好等。

要获得详细的顾客信息，神马集团可以通过与顾客面谈、问卷调查、查阅有关出版物、浏览顾客的网页、向市场调查公司购买等方式。特别是，必须与大量的顾客进行直接接触，至少要和那些对神马集团最有价值的顾客打成一片。深入了解有关顾客的点点滴滴的信息是十分重要的，不是一时一事，而是通过每一次接触、每一种渠道、每一处地点、每一个人来收集这些信息。

## 4.1.3 掌握顾客与目前供货商的关系和业务情况

如果面对的是一个尚未进行过业务的新顾客，神马集团就要掌握顾客与其现在的供货商之间的关系和情况，找出尚未满足的顾客需要；如果面对的是老顾客，则要了解顾客与神马集团及其它供货商之间的关系和业务发展，通过两者对比分析，找出未来竞争中存在的机会和威胁。然后根据神马集团的资源条件，进行基准定位，更好地满足顾客要求。需要了解的有关情况有：

- (1) 顾客对神马集团和其它供货商产品的采购情况，包括采购数量、品种、频次、价格、回款率、库存、稳定性、所占顾客份额等；
- (2) 顾客对各供货商的态度和评价，包括履行合同情况、业务摩擦、信用状况、技术支持、服务水平、人员素质、战略互补性等；
- (3) 神马集团和竞争者针对顾客分别采取的各种竞争策略，包括产品质量、融资、特别服务、价格、成本、渠道、宣传等。

神马集团与顾客之间的业务发展和关系分析，可以通过内部会计系统和营销审

计工作来进行。顾客与其它供货商之间的情况，相对而言不太容易获得，因此不一定必须掌握精确的资料和完整的信息，只要能够得出定性的结论或者推断性的结论就可以了。当然，对竞争者信息收集得越多越好，除了面谈、问卷调查等常用方式外，还可以使用其它策略，如从大学的论文、案例、调查报告中获取情报，研究竞争对手的出版物、报纸等，查阅政府或行业协会的统计报告，聘请一些熟悉竞争者情况的人士做顾问等。

## 4.2 细分顾客

市场细分是市场营销的一项基础性工作。神马集团的顾客细分有两个层次：一是顾客群的细分，即以顾客当前对企业销售收入或利润的贡献水平，以及顾客生涯价值作为关键的细分变量，把顾客分为不同的群体；二是重要顾客的需求细分，就是对最具有战略意义的顾客群，再基于每个顾客需求的差异进一步细分。然后对不同的顾客群或个体进行不同的关系定位，采取不同的营销策略，分配不同的营销资源。

### 4.2.1 神马集团顾客细分

对顾客群的细分可以采用简单的 ABC 法，也就是利用 20/80 规则，以顾客对神马集团销售的贡献水平为变量，运用上年度的销售资料或其它现有的较简易的资料，把顾客分为不同级别。

(1) A 类是占顾客总数目 20% 的顾客，但采购总量占神马集团销售量 80% 左右，如 ITO、COD、ART 等。

(2) B 类是另外占顾客总数目 20% 的顾客，采购总量可能占神马集团销售量的 15% 左右，如 KOL、ROG、SRF 等。

(3) C 类是除 A 和 B 类之外剩余的 60% 的顾客，采购总量占神马集团销售量的 5% 左右。

ABC 法比较简单易行，但主要是分析历史资料的“向后看”，缺乏“向前看”的动态性，容易忽视潜在的重要顾客以及顾客的发展性。根据顾客的生涯价值对顾客进行细分可以弥补这种缺陷。顾客生涯价值取决于顾客本身具有的吸引力和顾客对神马集团的忠诚度。顾客的忠诚度反映了顾客对神马集团产品购买的频次和顾客份额；顾客吸引力包括总需求规模、信用状况和发展潜力等。通过顾客忠诚度和顾客吸引力的组合，可以把顾客细分为金牌顾客、明星顾客、瘦狗顾客和问题顾客（见图 4-1）。

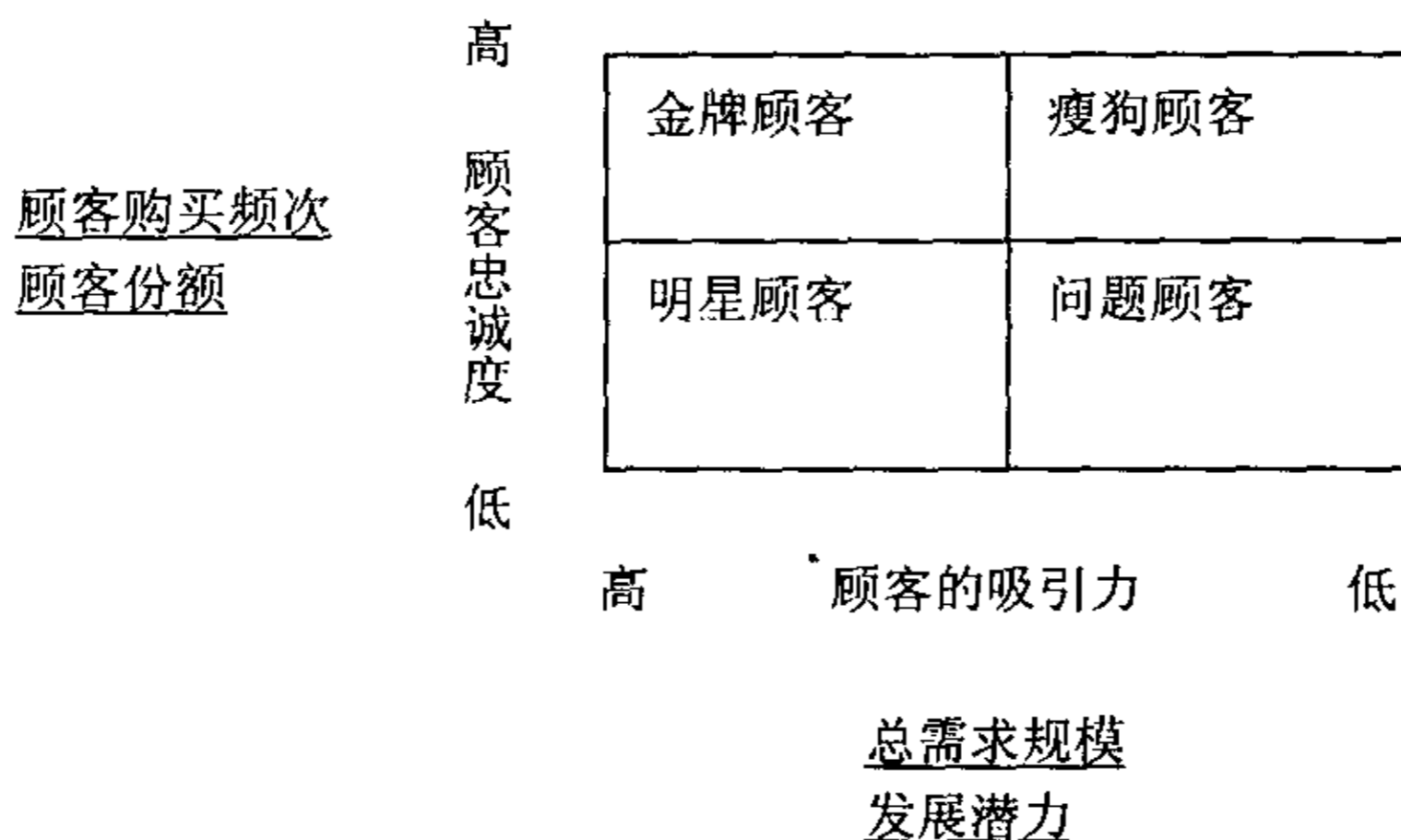


图 4-1 顾客细分模型

(1) 金牌顾客具有较大总需求和较好的发展潜力，同时对神马集团具有较高的忠诚度以及占有较高的顾客份额，他们大约相当于上面的 A 类顾客。

(2) 明星顾客具有较高的吸引力，但对神马集团产品采购频次低，采购量较少，如米其林、石桥等，他们有可能成为明日的“金牌顾客”。

(3) 瘦狗顾客指对神马具有较高的忠诚度，但其本身缺乏吸引力，如 LIS。

(4) 问题顾客是既没有吸引力，又对神马缺乏忠诚度，往往一年才可能下一次定单。

通过顾客群的细分可以找到对神马集团最具有战略意义的目标顾客群，就是上面的金牌顾客或 A 类顾客。然后要对这些顾客进行需求细分，以需求的差异性为基础对顾客进行逐一分析，找到每一个金牌顾客的独特需求。

#### 4.2.2 顾客关系定位

顾客关系定位是指营销企业根据不同目标顾客的重要程度，在自己头脑中赋予其相应的关系水平，以及把本公司的形象在不同目标顾客头脑中的定位。根据顾客的细分结果，神马集团需要对不同的顾客群采用不同的营销策略，赋予不同的关系水平，分配不同的营销资源：

(1) 金牌顾客是最重要的顾客，也是神马集团的第一目标市场，需要与其建立并保持最高级、最优先的关系，也就是前面提到的“伙伴关系”；优先分配营销资源，做到“一对一营销”的水平。在对金牌顾客提供产品和服务时，还要对照竞

争者的战略和产品、服务、政策等，进行“基准定位”，超过对手。

(2) 明星顾客也是比较重要的顾客，可以作为神马集团的第二目标市场。但需要进一步积极发展关系，提高顾客的忠诚度，与其建立和保持一种“积极的关系”。

(3) 问题顾客可以采用“负责型关系”营销策略，维持一种对顾客负责的正常关系，不需要花费更多的时间和费用。

(4) 瘦狗顾客是神马集团的“牵后腿顾客”，不需要给予多余关注，可以采用任其“自生自灭”的态度，只在顾客提出要求后给以最简单的响应。

## 4.3 建立与保持顾客关系

即是指建立和保持与金牌顾客、明星顾客的关系，特别是与金牌顾客的“一对一营销”合作伙伴关系。

### 4.3.1 高层管理者推动

神马集团要和金牌顾客建立长期的、可信任的战略关系，这种关系的建立需要高层管理人员为主导，形成战略合作的基本思路和大框架，然后通过具体的步骤和措施使战略关系得以实现和保持。

神马集团的高层管理人员要多走出公司到顾客身边去，接触顾客的高层人员、采购人员、生产人员等，了解顾客真正的想法和需求，弄清顾客的价值产生过程，保持与顾客良好的接触和沟通。在此基础上，根据顾客的需求寻找神马集团能够为顾客创造价值的环节，制定出能满足顾客需求、为顾客创造价值的行动计划，进行投资决策，并协调本公司的营销、生产、技术、物流等部门，与顾客建立和保持“一对一”的关系。

### 4.3.2 建立和保持全方位的关系

神马集团需要建立和保持的是与顾客全方位的组织关系，包括商务、技术、生产、质保、财务等，以便进行充分的沟通，形成一个良性的互动学习过程。

(1) 商务关系：营销人员要与顾客的采购、生产、检验等部门建立良好的关系，经常提供神马集团的信息，收集顾客的各种要求、抱怨、不满等。

(2) 技术关系：神马集团帘子布的开发和生产要与轮胎厂轮胎的设计和生建立并保持技术上的耦合性，相互渗透；技术人员可以相互参与到对方的工作中，相互给予建议和指导，优势互补。



(3) 生产关系: 神马集团的生产部门与顾客的使用部门要建立起一定的关系, 掌握顾客的使用特点和自己生产的产品状况, 进行定制化生产。

(4) 质量关系: 神马集团要和顾客质量检验部门沟通有关检验方面的信息, 如检验方法、条件、设备等, 要了解双方实验室之间测试结果的偏差; 要让顾客了解神马集团的质量管理体系, 以及相关的质量管理方法和模式等。

另外, 在财务、物流等方面, 要和顾客一起研究最适合于顾客的结算手续、对帐方法、交货程序、交接手续等, 建立起最能满足顾客需求偏好的关系。

### 4.3.3 顾客关系的投资

要满足主要顾客的独特需求, 神马集团需要进行内部投资来定制顾客需要的产品、技术、服务、交货等, 建立和保持与顾客结构性联结关系。比如, 固特异公司要求其供货商采用固特异公司的浸胶技术和配方, 神马集团要满足其独特的要求就需要投资购买其技术和配方; 有些顾客需要小批量、多品种产品供应, 因而要求神马集团进行投资以提高生产系统的加工柔性; 有些顾客要求进行电子商务, 通过因特网下定单、查询定单进度等, 这就要求神马集团对电子商务系统进行投资; 有些顾客需要零库存的“适时交货”, 神马集团就需要投资重新设计自己的物流系统; 等等。良好的结构性关系可以提高顾客转向竞争者的机会成本, 也提高了竞争者争取神马集团顾客的壁垒, 达到锁定顾客的目的。

为顾客关系进行的投资中, 有的具有普适性, 如电子商务系统、柔性加工系统等可以用于大多数顾客; 但有的投资是专用性的, 如固特异公司的浸胶技术和配方, 一旦固特异公司不从神马集团采购帘子布, 这些投资将失去价值, 因此专用性强的投资要慎重。另外, 在进行投资的时候, 一定要针对顾客最需要、最能为顾客创造价值的环节, 这样的关系投资有助于更好地建立与顾客的结构性的联结。

## 4.4 管理与改进顾客关系

### 4.4.1 顾客关系管理的内容

顾客关系管理就是对企业与顾客双方之间的接触活动进行计划、组织、协调和控制。顾客关系体现在日常工作和联系中的方方面面, 管理内容主要有:

(1) 顾客管理: 包括顾客基本信息, 内部机构的设置概况, 联系人概况的记录, 与顾客相关的基本活动和历史等。

(2) 订单管理：销售合同的磋商和生成，订单的输入、执行、跟踪，货款回收，文件单据归档等。

(3) 营销活动管理：包括产品信息发布和更新，价格调整，顾客访问计划和报告，顾客接待和会谈，销售计划，营销任务进度，业务分析报告，特定事件跟踪，销售活动管理，销售费用管理，销售佣金管理等。

(4) 顾客服务管理：主要包括服务项目安排、调度和重新分配，事件的升级，搜索和跟踪与某一业务相关的事件，生成事件报告，服务协议、合同管理和跟踪，问题及其解决方案的数据库。

(5) 顾客满意度管理：包括调查顾客满意度，解答顾客疑问，分析顾客抱怨，处理顾客投诉等。

#### 4.4.2 顾客关系改进

持续改进是顾客关系营销中重要的一环。关系营销强调组织间的学习型关系，要求企业定期对顾客关系进行分析和评审，找出顾客需求的新变化以及本企业营销工作中的不足，然后制定针对性的措施，不断改进与顾客的关系。为做到这一点，神马集团可以考虑采取以下措施：

(1) 通过内部营销信息系统，分析顾客采购数量、频次、品种的变化，掌握顾客满意度的变动、顾客投诉和抱怨等情况。

(2) 邀请主要顾客来参加讨论会或专题组，激发他们提出对企业产品、服务或工作流程的期望。

(3) 高层管理者组织各部门有关人员，结合来自于内部营销系统和外部顾客的信息，进行阶段性顾客关系评审，分析现状，预测未来，找出问题和原因。

(4) 制定相应可行的措施，对顾客的建议和存在的问题做出积极响应，及时改进，并定期进行这样的循环，持续改进顾客关系营销。

在改进中，会涉及到大量的顾客化工作，而且调整点往往并非在于顾客直接需要的产品，而是这种产品“周边”的附加产品或服务，如包装、标签等。要做好改进工作，神马集团不能闭门造车，而要调动企业各部门去向顾客“学习”。

#### 4.4.3 信息技术在顾客关系管理中的应用

从 1999 年开始，顾客关系管理系统 (Customer Relationship Management, CRM) 得到了诸多关注，国内外很多软件商 (如 Oracle、中圣等) 推出了以顾客关系管理

命名的软件系统，有一些企业开始实施这种信息系统。CRM 产品更专注于顾客服务和营销支持等方面，通过管理与顾客间的互动，努力减少销售环节，降低销售成本，提高顾客满意度和忠诚度。

神马集团现在对信息技术的应用还非常欠缺，公司没有自己的网站，局域网也处于半瘫痪状态。因此，神马集团一定要重视信息技术在改造传统产业中的作用，可以通过应用 CRM 系统提高公司营销水平。

## 第5章 神马集团顾客关系营销策略

在顾客关系营销策略的研究中，本文也应用营销组合理论作为框架。但对神马集团尼龙产品而言，4Ps 的营销组合模式太过于狭窄，需要根据神马集团营销的实际情况，选择针对性强的要素共同形成营销策略组合，包括产品质量、服务和技术支持、物流、沟通、价格、过程管理和人员管理。这些策略不是孤立存在的，而是相互渗透、相互融合的，见图 5-1。

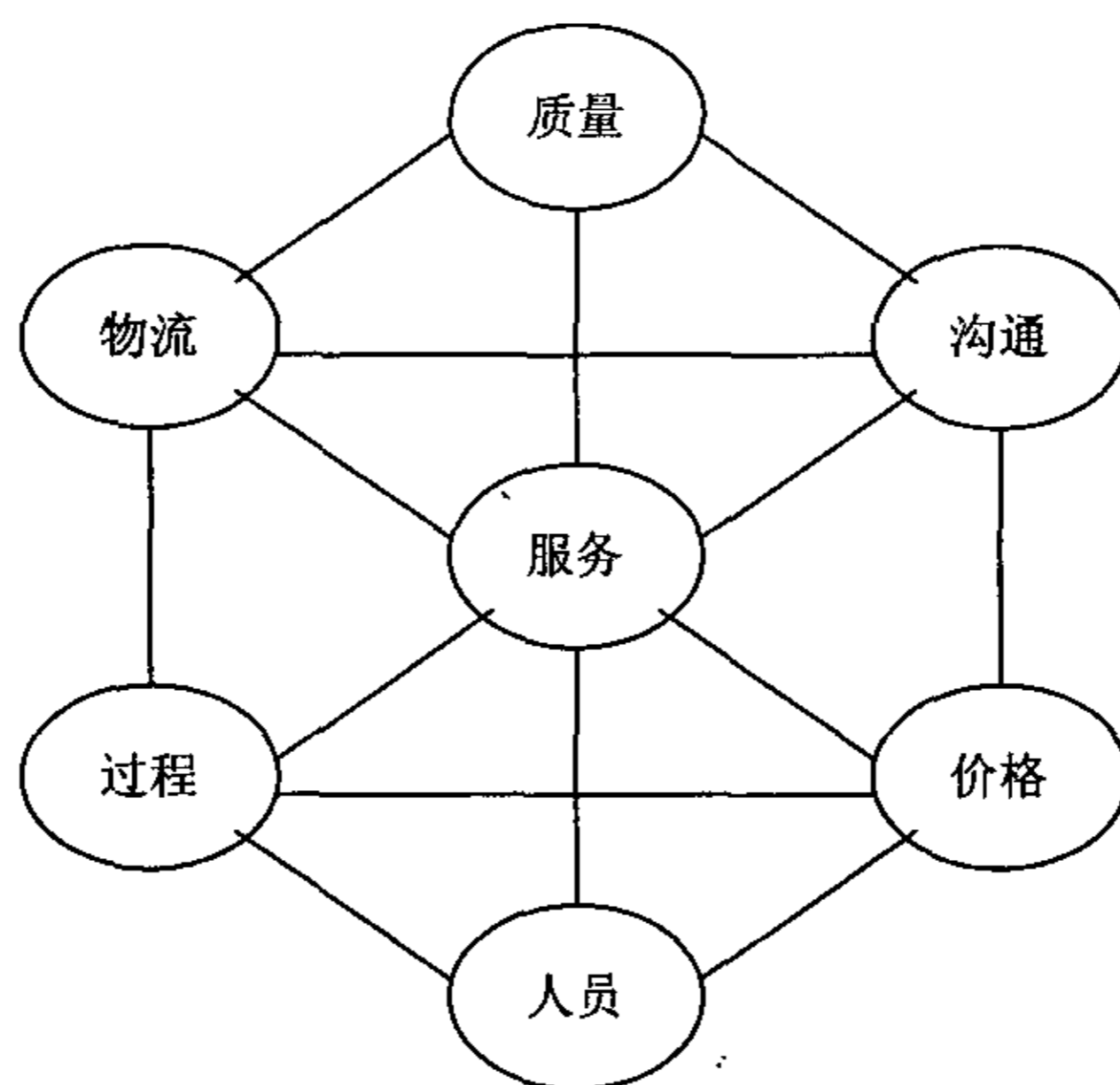


图 5-1 神马集团关系营销策略组合模式

### 5.1 产品质量策略

产品质量是神马集团营销中碰到的首要问题，严重影响着市场开发和顾客满意度。神马集团必须在认识上正确、深刻地理解质量的内涵，并在工作和管理中保证和提高产品质量。

#### 5.1.1 深入理解产品质量

神马集团的不少员工对产品质量仍存有一些模糊和错误的认识，因而应有目的地教育全体员工对产品质量有更深入的理解。

(1) 产品质量是由顾客定义的, 顾客对质量怎样认为就是怎样, 而不是由神马集团想当然地自己定义帘子布的质量、等级。

(2) 产品质量要求中, 既包括书面明示的指标, 还包括隐含的需求, 比如工业丝成型、帘子布的卷姿、质量的稳定性等。

(3) 质量不仅仅是指产品本身所必须具有的功能, 还包括能让顾客感到舒适甚至高兴的东西, 比如帘子布的布面整齐干净等。

(4) 质量不能只满足于符合目标范围或在规定偏差之内, 而是要尽量接近目标点, 精益求精, 要稳定, 偏差越小越好。比如顾客要求工业长丝热收缩标准为 3%~6%, 若生产的工业长丝热收缩忽高忽低, 即使在范围内也不是好质量。

(5) 质量是生产出来的, 不是检验出来的; 要改进整个企业运作过程, 而不是责备个人; 靠检验不能解决根本性问题, 而且会造成很高的质量成本。

## 5.1.2 寻找质量差距

质量差距是顾客感受到的产品质量与所期望的质量之间的差异。质量差距的产生可能源于: 对顾客期望的无知或错误认知; 没有主动承担起引导顾客期望的责任; 未能满足顾客的期望; 顾客的期望值提高了。

神马集团要接近顾客, 深入了解顾客“期望的质量”到底是什么, 有没有变化? 这些期望也可能是潜在的, 甚至顾客自己也没有明确认识到。同时, 要善于引导顾客的期望向有利于本公司的方向上发展, 比如引导轮胎厂提高对帘子布性能的期望, 让它们更多地使用尼龙 66 帘子布代替尼龙 6。进一步地, 要根据顾客的期望, 为顾客提供能够满足其期望的产品, 并从多层面理解顾客对产品质量的期望和感受, 如从帘子布的物理性能、外观、质量的稳定性、包装的美观性、技术咨询等方面, 全方位寻找质量差距。

## 5.1.3 强化质量管理

这就需要基础质量管理和技术攻关相结合, 促进产品质量的持续改进。做好基础质量管理工作可以通过 ISO9000 质量管理体系来达到, 但不能流于形式和体系文件本身, 而要真正按 ISO9000 质量管理体系的精神和要求, 识别清楚每一个过程, 制订合理的程序和规范, 配置适当的资源, 保证每个过程、每项活动都处于受控状态。针对神马集团在质量管理中的缺陷, 要重点作好设备的改造、维护和管理, 提高生产系统的柔性, 确保设备处于稳定、适宜的受控状态, 以提高产品质量的稳定性; 要加强统计技术在质量管理中的应用, 用数字说话, 提高质量管理的科学性;

要重视过程管理，保证过程的适宜性，通过过程的改进和控制把质量问题消灭在企业运作过程中，改变过去通过检验提高质量的方式；同时，要持续改进产品质量，精益求精。

对于哪些经常出现的问题，要加强技术攻关，找出原因，逐一解决。神马集团有开展 QC 活动的传统，但切忌进行演示给别人看、宣传性的 QC 活动，而要进行真正能够应用于生产经营、解决质量问题的全面质量管理。

## 5.2 服务和技术支持策略

顾客服务处于营销策略的中心位置，狭义的服务指依附于产品的“支持性服务”，如送货、维修、售后服务等。广义来讲，任何产品最终都是为顾客提供一种服务，称为“产品核心服务”，比如尼龙 66 帘子布为轮胎厂提供的服务是在轮胎中的骨架支撑作用。在关系营销导向下，由于存在着连续不断的销售，也就从广义的角度把两种服务融合统一起来。

### 5.2.1 增加顾客服务的内容

按销售过程的不同阶段，顾客服务可以分为售前服务、售中服务和售后服务。神马集团需要识别轮胎厂对服务的期望，在不同的销售阶段提供顾客需要的服务，提高顾客满意度。

(1) 售前服务：包括提供完整的产品信息，经常拜访顾客，进行全面的技术交流，提供样品，进行产品质量认可，提供质量保证，方便顺畅的沟通渠道，对顾客要求的快速响应，方便快捷的定货程序等。

(2) 售中服务：包括方便的订单查询系统，合理的库存备货，货物发送的及时性和可靠性，在运输和储存过程中的防护，可靠的货物交接手续，在顾客接触中的热情周到，单据记录的质量和传送速度，赊销的信用额度和期限，结算的方便性等。

(3) 售后服务：包括定期的产品质量调查，顾客满意度调查，顾客座谈会，对顾客使用帘子布的指导，免费顾客投诉电话，对顾客抱怨的迅速反应，快捷的理赔手续，适宜的应急措施等。

### 5.2.2 提高顾客服务质量

顾客服务质量的提高同样需要识别顾客的期望、把对顾客的服务活动纳入

ISO9000 质量管理体系中、寻找服务质量的差距、持续改进等。而且，服务质量的提高要注意以下四个方面：

(1) 量化服务质量：不可度量就难以有效管理，而服务的度量相对较难。神马集团要根据实际设计一些关键指标，如交货及时性、单据记录的正确率、顾客走访次数、技术支持水平等，来定量评估自己的服务质量。

(2) 更加重视过程管理：在服务中往往有顾客的直接参与，服务过程也就是顾客消费过程，因此，管理好过程就是在提供优质的服务。

(3) 人员的作用非常重要：所有与顾客接触的人员都要有服务意识，包括仓库管理员、财务人员、技术人员等，他们起着“业余营销员”的作用。

(4) 要逐渐向以服务为主、为客户提供问题解决方案的营销模式转变：神马集团需要重视服务创新，引进新的服务观念和手段，如卖方管理库存、适时供货系统(JIT)、电子商务等，提高产品中的服务含量，逐渐把现在以销售帘子布为主的营销模式转变为向轮胎厂销售服务和问题解决方案的模式。

### 5.2.3 技术支持

技术支持是帘子布营销服务的重要内容。在市场营销中，神马集团需要进行的技术支持工作有：对顾客的技术信息发布和交流；技术指标的确认、双方检测方法的对比研究；帘子布在轮胎中使用的建议、帘子布使用指导和咨询、售后技术服务走访；质量问题的鉴定、对质量问题提出纠正和预防措施；向顾客沟通解释技术问题、与顾客技术部门保持联系；向顾客调查产品质量；等等。为此，神马集团应在以下方面强化技术支持的能力：

(1) 在营销部门内部增加技术支持岗位或强化营销人员的技术知识培训，能够负责一般性的技术支持工作，并经常与顾客方技术人员进行沟通。

(2) 技术、生产、质检部门指定专门的人员兼职技术支持工作，作为营销人员的技术后盾，参与重要、复杂的技术支持活动。

(3) 加强神马集团技术人员对轮胎设计和制造的研究和了解，增强沟通能力和外语水平，扩大技术服务范围，提高技术服务水平。

(4) 增加技术、生产人员对顾客的走访频次，提供技术交流与咨询服务。

### 5.3 分销物流管理策略

随着轮胎厂对帘子布需求趋于多品种、小批量、多批次，以及一些大轮胎公司

对供货商提出适时供货 (JIT) 的要求, 传统的库存和配送方法, 如 ABC 法、经济批量模型、最小-最大库存模型、供货商直接送货、顾客安排拉货等, 已经不足以充分适应新的变化。在关系营销背景下, 神马集团不仅要考虑企业自身的库存和运输, 还要从供应链的角度进行分销物流管理。

分销物流管理是为了满足顾客需求, 计划、实施和控制产成品从生产企业到顾客消费点之间有效的、节约成本的流动和储存以及有关信息的过程。目标是在保持正常服务水平的前提下, 实现从供货商仓库到用户消费点之间的库存水平最低、物流费用最小。

### 5.3.1 供货商管理库存和联合库存管理

供货商管理库存 (Vendor Managed Inventory, VMI) 是指供货商决定每一种产品合适的库存水平, 以及维持合理库存水平的正确策略。它是一种客户和供货商之间的合作性策略, 对双方来说都是以最低的成本来优化产品的可获性。

对于某些具有伙伴关系的大轮胎厂顾客, 神马集团可以采用供货商管理库存的方式, 担负起帘子布库存管理和适时配送的任务, 轮胎厂生产中需要的帘子布直接由神马集团管理的当地仓库或配送中心供应。这样, 神马集团和轮胎厂就不需要同时都保持一定的安全库存和运输管理, 从而减少整个供应链上的总库存和配送成本; 同时, 还可以减少“牛鞭效应”, 即供应链上库存需求向上游逐级放大现象。实行供货商管理库存, 需要双方具有合作精神, 相互信任, 互惠互利, 使双方的成本最小化; 双方要通过协议明确各自的责任, 观念上达成目标一致; 并要不断改进, 消除浪费。

联合库存管理和供应商管理用户库存不同, 它强调双方同时参与, 共同制定库存计划, 使供应商与制造商都从相互之间的协调性考虑, 保持库存与需求预期的一致性, 从而消除了需求变异放大现象。需求和库存的确定都是供需双方协调的结果, 库存管理不再是各自为政的独立运作过程, 而是变成供需连接的纽带和协调中心。神马集团可以根据实际情况, 对某些不宜采用卖方管理库存方式的轮胎厂顾客, 比如与神马集团的完全信任关系尚未成熟或者由神马集团单独管理库存的成本太高, 就可以采用联合库存管理的方式。

### 5.3.2 第三方物流管理

第三方物流 (Third Party Logistics, TPL) 是一种实现供应链物流集成的有效方法和策略, 它通过协调企业之间的物流服务, 把企业的物流业务, 特别是一些特



殊的运输、储存业务外包给专门的物流管理部门来承担。通过外包给第三方物流承包商，企业能够把时间和精力放在自己的核心业务上，提高了供应链管理和运作效率；同时，第三方物流通过提供集成化的物流解决方案，使供应链的小批量库存补给变得更为经济。

神马集团可以利用第三方物流管理公司，由其安排神马集团帘子布在某些地区的储运管理和配送，把神马集团的物流网络集成为合理、高效、低成本的供应体系。这样，不但可以使神马集团和轮胎厂把精力集中在自己的核心业务上，而且在保证更优质服务水平的同时，使整个供应链上的物流成本最小化。

## 5.4 顾客沟通策略

神马集团需要把握顾客沟通在关系营销中的特点和要求，通过顾客沟通来建立并保持与顾客的良好关系。神马集团顾客沟通的目标为：①了解顾客，如顾客需求偏好、对产品的使用感受、未来发展方向等；②让顾客了解神马，如神马的产品、质量、发展战略等。

### 5.4.1 主动沟通

在顾客沟通过程中，企业一定要采取积极主动的态度，表现出希望沟通的热情和愿望。要主动前去访问顾客，了解顾客的要求和对产品的感受，征询意见和建议，而不是等顾客来抱怨和反映问题。比如，主动向顾客寄送神马的产品技术资料、最新发展信息、神马集团报等，让顾客了解神马、关心神马；定期邀请轮胎厂、科研院所、轮胎用户等相关人员参加交流会、研讨会等；与轮胎厂联合作广告，向广大轮胎使用者宣传用神马尼龙 66 帘子布生产的轮胎的优异性能，间接拉动对神马尼龙 66 帘子布的需求。

在与顾客的主动沟通中，人员的积极性非常重要。要强调过程管理，重视人的作用，激发员工的积极性，让员工自发地主动接近顾客，进行沟通。

### 5.4.2 全面沟通

企业与顾客所有的交互活动都具有沟通的效应，包括营销沟通活动和非营销沟通活动。营销沟通活动有广告、公共关系、销售活动、营业推广等；非营销沟通活动包括实体产品、服务过程、管理程序、物流管理和货款支付等。神马集团一方面要进行一体化营销沟通，把广告、公共关系、销售活动、营业推广等营销沟通要素

整合起来,传达全面的、一致的信息;另一方面,还要重视非营销沟通,考虑在产品设计、服务、物流等方面如何向顾客传递产品或企业的信息,并把营销沟通与非营销沟通很好地协调起来。

神马集团要在发展战略、商务、技术、检验、物流等方面与轮胎厂保持全方位的沟通,从长期的战略到日常的活动都要相互了解。在帘子布市场营销的整个过程中,都要保持及时的有效沟通,特别是售前的技术交流,一定要就质量和检验达成一致的理解。不但与轮胎厂沟通,还要与轮胎厂的用户沟通,了解他们对轮胎的要求,同时让他们知道尼龙 66 帘子布的优越性。

### 5.4.3 双向沟通

关系营销中营销沟通的特点是试图创造双向的有时甚至是多维的沟通过程,这实际就是对话过程。通过对话过程,供需双方相互了解、相互信任,才能够找到共同的利益结合点,建立并保持密切的关系。帘子布营销中,产品的质量和服务的要求往往不是单方面决定的,而是在对话中双方相互谅解、相互适应的结果,就是所谓“供求双方谅解一致”的期望值。神马集团一定要与顾客增加双向沟通,相互理解,相互体谅。

神马集团的任何沟通努力,如销售会议、直接信函、销售访问都应该整合到一个有计划的对话过程中。在这个过程中,要寻求从交互中得到各种形式的反馈,要求有更多的有关顾客的资料、信息和社会响应。

## 5.5 定价和信用管理策略

关系营销更加强调非价格竞争因素,价格在市场竞争中的重要性有所降低。但由于帘子布在轮胎生产成本中占有较大比重,其价格的高低对交易双方的利润有着直接影响。因此,神马集团需要合理利用价格策略,并把定价和信用管理结合起来,保证货款的回收。

### 5.5.1 定价原则

(1) 战略目标和长期利益导向。定价是实现营销战略目标的工具,价格要服从于企业的战略目标。关系营销强调长期利益,在定价时要考虑时间性,追求长期利润最大化,而不能因为某一次或某一阶段的利益损害长期利益。

(2) 灵活定价原则。为了适应市场环境的差异和动态变化,神马集团要及时

调整价格或边际利润，并灵活利用贸易折扣、数量折扣和现金折扣。对不同的顾客或市场，在不同的时期或阶段，要采取不同的价格策略。比如，为了加快顾客对神马产品的试用，可以在试定单阶段用低价招徕顾客。价格的灵活性并不总意味着降价，应该包括避免通货膨胀或汇率变动影响的定期调整条款、吸引用户的数量折扣、信用条件等非价格因素。

(3) 谨慎的价格竞争原则。帘子布是派生需求，需求价格弹性小，总的市场容量不会因削价而迅速增加。同时，它还是寡头垄断市场，一家公司的削价竞争行为往往会引起其它竞争者的迅速反应，可能会导致相互恶性价格竞争的“囚犯难题”。因此，神马集团对于价格竞争要慎重，要充分考虑到竞争对手的反应程度，并与主要竞争对手达成一定的默契，建立合作性的竞争关系。

### 5.5.2 定价方法

常用的定价方法有成本加成、竞争定价和价值定价。神马集团在顾客关系营销中主要采用价值定价法，根据产品和服务对顾客的价值来确定价格。这种价值应是顾客对产品和服务感觉到的利益，包括：

- (1) 功能性利益：产品设计特性等，主要为技术人员所看重；
- (2) 使用性利益：可靠性和持续性等，特别吸引制造和质量控制人员；
- (3) 经济性利益：优惠信贷、成本节省等，采购和财务人员感兴趣；
- (4) 人性化利益：减少危险、对人尊重和做好工作的个人满足等。

产品质量 服务内容 信贷政策 保证条款 等	高	溢价策略	高价值策略	超价值策略
	价值	高要价策略	中价值策略	良价值策略
	低	窃取策略	便宜货策略	低值廉价
		高	价格	低

图 5-2 价值-价格定位模型

在前面的营销战略研究中，顾客已经细分为不同的档次，建立不同层次的关系，提供不同价值的质量和服务。在这里的价值定价中，价值要和价格匹配起来，使用

溢价策略、中价值策略和低值廉价策略（见图 5-2），给人一种“公平”的印象，降低价格的敏感性。比如，对于一些“金牌顾客”，神马集团为其提供适时供货或卖方信贷的服务，那么相应的价格就应该高一些。

### 5.5.3 信用管理

在向顾客提供信贷赊销的情况下，如何保证准时或提前收回货款，是关系营销管理的重要内容。神马集团的货款拖欠问题非常严重，需要认真进行信用管理。

（1）信用调查分析。要通过查看以往的信用记录、分析顾客的经营情况和财务资料、咨询银行或调查公司等，了解顾客的信用状况和偿债能力，对其信用等级进行评定。同时，要定期进行前瞻性信用调查分析，为信贷赊销决策提供有效支持。

（2）给予适当的信贷条件。对不同信用等级的顾客，要根据所需提供的服务水平，采用不同的付款方式，给予适当的信用额度和信用期限。比如，对信用不好的顾客，要坚持用现款或信用证交易；对信用良好的顾客可以赊销，信用期也可以长一些。此外，还要适当使用现金折扣，鼓励顾客迅速付款。比如，规定付款期为货交客户后 3 个月，如一个月内付款可以给予一定百分比的折扣。

（3）催收和追讨货款。在快到付款期的时候，要向顾客发出提示付款的信息。如果顾客在付款期未能及时付款，要不断催促，严肃性逐渐升级，同时要查明顾客不付款的原因。如果一直催促无效，或者发现顾客有意赖帐或存在破产的危险时，要及时诉诸于法律或委托追帐公司追讨货款。

## 5.6 过程管理策略

任何使用资源将输入转化为输出的活动或一组活动都可视为一个过程，许多相互关联和相互作用的过程构成一个组织系统。神马集团的营销管理，必须系统地识别和管理所应用的过程，从目前的结果管理转变为过程管理和结果管理并重。

### 5.6.1 关系营销过程管理的要点

（1）要有明确的顾客导向，过程的输入要充分考虑到顾客的要求，过程的输出要评价组织是否已经满足顾客的要求；

（2）要识别过程，理解过程的要求、需要的资源和活动，以及此过程与其它过程的联系和相互作用，保证过程的适宜性和有效性；

（3）要从增值的角度来设计和运行过程，每一个过程、每一项活动都具有增

加顾客价值的作用，消除没有实际意义的行为，减少浪费；

(4) 要具有目标导向，通过过程管理来获得有效的结果和营销业绩，做到既重过程又重结果；

(5) 对过程的运行和结果进行客观的测量和统计资料分析，利用 PDCA 循环，持续改进过程管理。

## 5.6.2 积极利用过程方法提高营销管理水平

过程方法在前面质量和服务管理中已有所提及，在营销活动中需要积极地利用。神马集团在营销中要强调“结果源于过程，过程与结果并重”的管理思想，不但规定最终的责任目标，还要规定活动过程中工作和行为的准则；在出现问题时，要首先“检查过程而不是责备个人”。

神马集团要对营销活动进行过程分析，全面深入的了解所涉及的各项任务以及他们之间的联系，根据实际情况进行合理优化的过程设计。重复的、经常的、程序化的工作要制定具体适用的工作程序，能够制定具有普遍适用性标准的活动要制定工作标准，需要制定行为准则的活动要制定活动的行为准则。比如，订单的处理具有程序化的特征，可以制定文件详细规定订单处理程序，如何确认订单、如何通知生产、如何入库交货、例外情况下如何处理等；还可以制定工作标准，比如完成订单确认的标准时间、如何进行记录等；还可以制定行为准则，例如对顾客的订单查询要迅速准确、言谈要礼貌等。再如，对于销售人员访问顾客可以做出有关规定，如何提出申请、如何审批、访问中的有关行为准则、访问结果如何报告等。总之，任何营销活动都要做到有章可循，都要处于受控的状态下。

应该指出的是，要特别重视过程间的接口工作，它往往是最容易被忽略的地方。在过程设计时，要充分考虑过程之间的接口，划清每个过程的边界，明确各自的职责，规定清楚过程间如何进行对接。

## 5.7 人员管理策略

人员管理策略是指对内部员工的有效组织、管理和激励，通过员工来贯彻关系营销的顾客导向。如何有效地管理和激励员工，对关系营销的成败有着决定性的影响。

## 5.7.1 以人为本的团体一体化

虽然许多公司都提出“以人为本”或者“员工是我们最重要的财富”等口号，但在实际工作中往往流于口头或形式，以至于成为老生常谈，没有人信以为真。神马集团也同样存在这样的问题，有些管理者经常说“员工素质低”之类的话，把问题的责任归结到员工身上。“企业怎样对待员工，员工就会怎样对待企业的顾客”，神马集团必须正确认识员工在关系营销中争取顾客并保持顾客所发挥的主观能动作用，信任、尊重、支持、爱护自己的员工，“让员工成功”。“以人为本”的员工管理要做到：

- (1) 为员工树立明确的事业发展目标；
- (2) 与员工进行双向沟通，聆听员工的声音；
- (3) 关心员工的利益；
- (4) 向员工提供参与决策和管理的机会；
- (5) 加大对员工培训的力度，促进员工的自我完善。

在“以人为本”的基础上，营造团体一体化的企业环境：从一线员工到管理人员，他们的思想和行为都归属于同一个团体，通过共同努力不断提高顾客满意度。团体一体化与系统优化密切相关，人们不是仅关心自己的利益，达到各部分的局部最优，而是关心神马集团作为一个整体是如何运行的，通过相互合作，使整体最优化，“大家都能成为赢家”。

## 5.7.2 全员关系营销管理

在企业中，每个员工都与顾客发生着直接或间接的联系。根据员工与顾客接触时间的多少以及员工参与传统意义营销活动的程度，可以把员工分为四类，每类员工都承担有相应的营销职能（见图 5-3）。

(1) 直接接触者。主要从事传统的营销活动，如销售员，负责直接销售和顾客服务。他们要对本公司的营销战略了如指掌，必须受到良好的训练，动力十足，时刻准备着以积极的态度响应顾客。在员工招聘、评估和奖励的时候，要以他们是否愿意对顾客的要求做出积极反应为基础。

(2) 间接参与者。包括技术、接待、信用管理人员等，他们需要了解公司的营销战略，并清楚地认识到自己在积极满足顾客需要方面所发挥的作用。因此，要通过培养，使他们具有高水平的顾客沟通的能力。

(3) 施加影响者。他们的作用在于研究开发、生产、市场调研、装运等，因

而在招聘这方面员工时，应该搜寻那些工作积极、对顾客责任心强的人。在评价和奖惩的时候，应该以顾客为导向的业绩标准来进行；同时，在他们的工作中，还应安排一些机会来增加他们对顾客的接触和认识。

(4) 隔离无关者。即是指各种辅助职能部门的员工，如采购、人事和信息等。他们的活动对整个公司的活动有着关键性的影响，因而要求他们了解公司的营销战略，明白自己的工作在为顾客提供价值活动中的作用，把内部员工作为顾客一样对待。

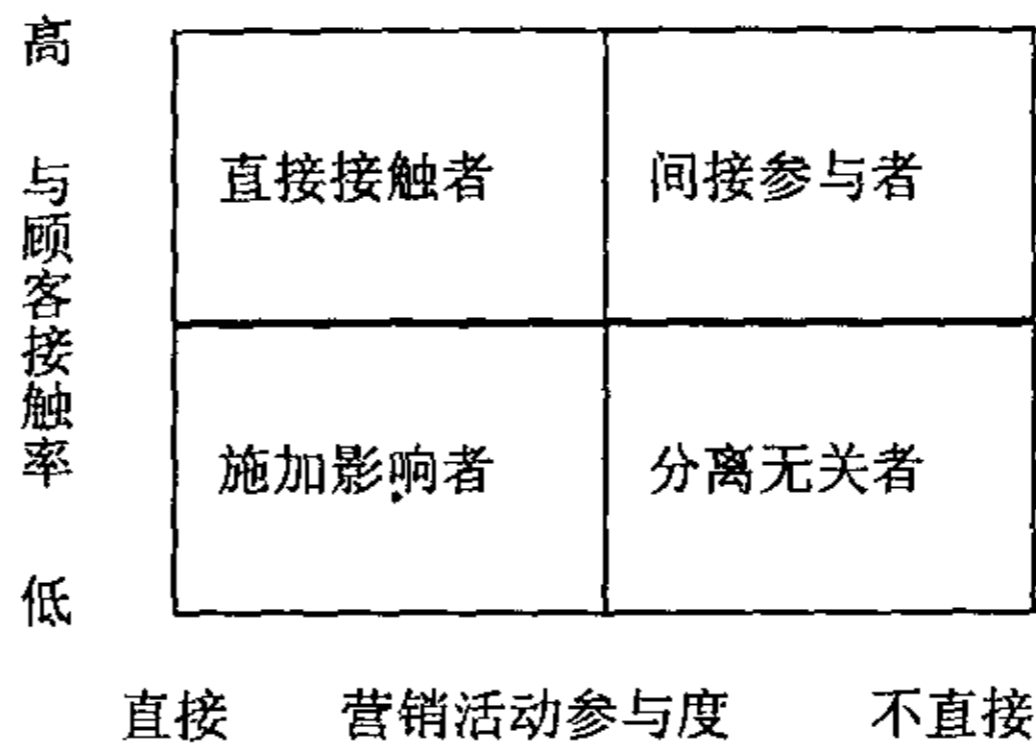


图 5-3 全员关系营销人员组合

### 5.7.3 销售人员的管理

人员推销是神马集团帘子布销售的主要促销方式。按销售人员分别对顾客关系和销售的关注程度，可以分为四种类型（见图 5-4）。

- (1) 能卖就卖型：销售人员只是订单的承接者，等着顾客来订货。
- (2) 推销导向型：作为订单征求者，积极向顾客推销产品，争取订单。
- (3) 人际导向型：销售人员成为顾客代表，与顾客交朋友，通过影响采购方的决策人员达到销售的目的。
- (4) 解决问题导向型：销售人员演变为关系经理或者顾客经理，全面了解顾客的各种需求，制定关系发展计划，提供能解决顾客问题的方案。

在关系营销中，神马集团的销售人员不但要关心销售本身，还要关心与顾客的关系，逐渐从推销导向转变为解决问题导向。

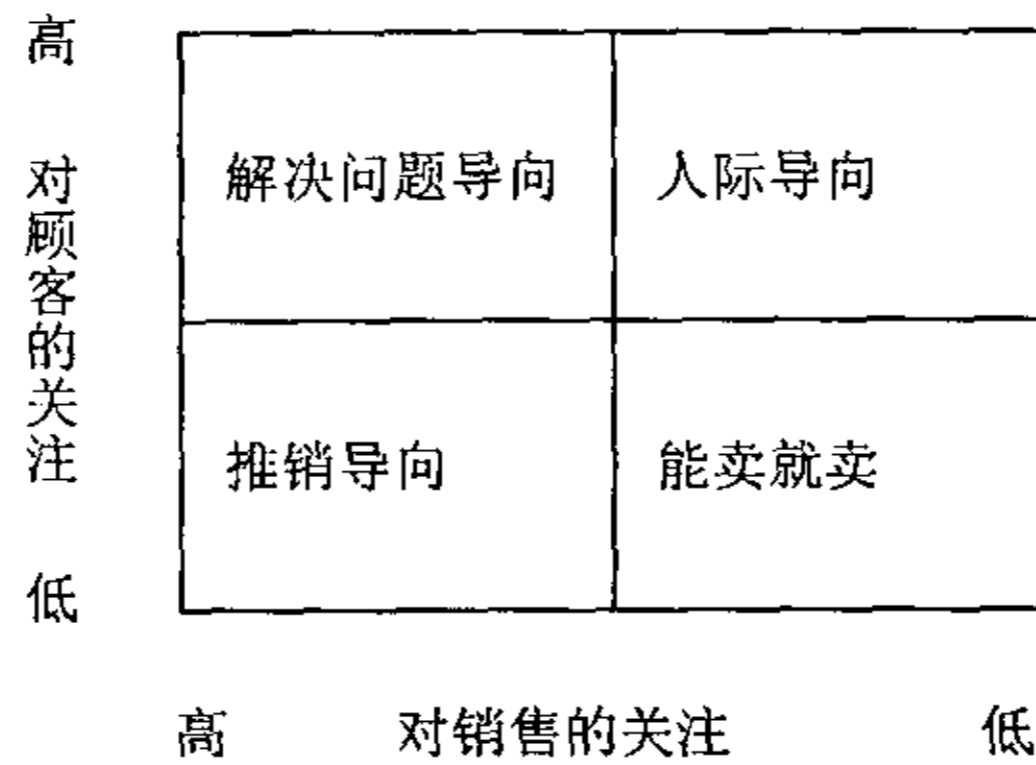


图 5-4 销售人员角色演变

销售人员工作时间的自由度较大，但又面临着相当大的压力。神马集团要根据其工作特点，从人员的招聘选拔、培训、激励、控制和考核几个方面进行管理。

(1) 招聘选拔。神马集团要制定能够把具有潜力的人员区分出来的招聘选拔程序和标准。一般来说，候选人要具有三种主要品质：移情（能从顾客的角度和利益看待自己的产品和服务）、自我推动和激励以及创造力。神马集团可以从竞争对手、新毕业大学生、顾客、供货商等外部人才招聘销售人员，改变目前单纯从公司内部选拔的状况。

(2) 培训。销售培训是一个动态的过程，销售人员不但要掌握必要的销售知识和技能，还要不断更新。培训的内容包括神马集团的公司概况、产品知识、技术知识、产业特点、市场知识和分析能力、销售技能、人际关系技能、谈判知识和技能等。在培训中要学会“温故而知新”，把个人随时间积累而学得的知识技能系统化、程序化，变成整个组织的知识，长期存留。

(3) 激励。对员工的激励要物质激励与非物质激励并用。物质激励包括基本薪金、奖金和佣金，基本薪金充当“安全网”的作用；奖金主要用于鼓励主观性的非销售业绩，如顾客关系改善、新顾客渗透、市场信息收集等；佣金则直接与销售人员的销售业绩相联系，如销售额、利润、回款率等。非物质激励包括信任、授权、晋升、休假、培训机会等。目前，神马集团主要采用物质激励的方法，但随着物质激励作用的减弱，要逐渐更多地采用非物质激励措施。

(4) 销售过程的控制。仅仅强调销售的结果是不全面的，必须加强销售过程的管理和控制。销售人员要对销售目标和活动做出具体的计划，在销售过程中要按



规定的程序和准则工作，并进行定期的目标业绩评估。

(5) 考核。对销售人员的绩效考核既要有主观性标准，又要有客观性标准；既要有财务指标如销售额、利润、回款率等，又要有非财务指标如顾客保持率、访问率、满意度等。考评主要是一次发现问题、解决问题的机会，不应在考评中把员工分为不同的等级。在关系营销考评中，神马集团要重视来自于顾客的信息反馈，密切联系内部员工，把提高顾客满意度作为最终战略目标和评估标准。

## 结束语

结合尼龙 66 工业长丝和帘子布的工业品特征, 针对神马集团营销实践的需要, 本文对工业品营销和关系营销进行了理论研究, 提出了工业品顾客关系营销的一些理论观点。然后, 结合对神马集团的市场环境和营销状况的分析, 以及企业面临的挑战和机遇, 自身的优势和劣势, 提出了神马集团顾客关系营销的战略思路: 以顾客为关注的焦点, 通过识别顾客、细分顾客, 找到神马集团的战略目标顾客, 然后与这些顾客建立、保持良好的战略合作伙伴关系, 并通过管理和改进关系来提高顾客的满意度, 从而获得顾客的长期利益。最后, 提出了包括产品质量、服务与技术支持、物流管理、顾客沟通、定价管理、过程管理和人员管理在内的营销策略组合。

本文的写作是对工业品营销领域的一次探索, 目的是为国内工业品营销的实践提供一些具有启发性的思路, 为神马集团营销水平的提高提供一些有价值的参考。同时, 本人在神马集团从事工业品营销工作已经五年时间, 期间有过许多疑惑、遇到不少问题, 这篇论文的完成也是本人几年来学习、思考和工作实践的一次总结。

当然, 在本文研究中还存在很多问题, 如工业品的技术更新、神马集团新产品开发、企业间的相互信任、关系投资的收益性、关系营销视野的扩大等, 留待以后进一步研究。

## 致 谢

在论文的准备过程中，我的导师刘志学博士给予了精心的指导，对文章的构架进行了反复推敲，几易其稿；在初稿写成后，又对文章的观点、内容、逻辑、遣词造句进行了仔细的审查和斟酌，提出了许多宝贵的修改意见。随后，本人又进行修改和补充，几经反复、终于定稿。在此，对我的导师刘志学副教授致以诚挚的感谢！

作者还要感谢华中科技大学管理学院的老师们在攻读 MBA 的学习中给予的教诲和指导，他们认真负责、治学严谨的态度值得我永远铭记在心。感谢神马集团的领导和同事们在我学习期间给予的支持，以及论文写作过程中的帮助。感谢我的家人对我学习的鼓励，以及为支持我完成学业所做出的无私奉献。最后再次向所有关心、支持和帮助过我的人们，致以最衷心的感谢！

## 参考文献

- 【1】 张衍, 黄培清.顾客-供应商关系及其特性研究.外国经济与管理, 2001 (3): 22-26
- 【2】 王化成, 刘俊勇, 孙薇.客户盈利性分析-支持客户满意战略的方法.外国经济与管理, 2001 (3): 17-21
- 【3】 胡左浩, 郑兆红.顾客生涯价值概念及其对 CRM 的启示.外国经济与管理, 2001 (4): 43-48
- 【4】 范香成.关系营销理论及其应用.销售与市场, 2000 (8)
- 【5】 齐智慧.营销新论-关系市场营销.销售与市场, 2000 (8)
- 【6】 朱海鹏, 王明止.90 年代-关系营销.销售与市场, 2000 (8)
- 【7】 克里斯丁.格朗鲁斯.市场营销组合理论质疑.销售与市场, 2000 (6)
- 【8】 克里斯丁.格朗鲁斯.现代市场营销的重生.销售与市场, 2000 (6)
- 【9】 王安乐.神马集团帘子布经营战略研究.华中理工大学学位论文,2000
- 【10】 高称意.世纪之交的帘子布行业—国际与国内态势与前景.产业用化纤, 2000(1):1-6
- 【11】 赵晓慧、庞劲风、杨春光.浅析我国锦纶 6 帘子布生产现状.合成化纤工业,2001(1):43-45
- 【12】 邓军.2000 年锦纶行业运行情况.化纤信息周刊, 2001(8):7-8
- 【13】 薛荣久.中国世界贸易组织研究与对策思考: 定位错位.国际贸易, 2000(2):4-8
- 【14】 梁启华, 吴金希.世界轮胎跨国公司的竞争态势及发展模式研究.外国经济与管理, 2000 (4): 11-14
- 【15】 陈志宏.国内外轮胎生产技术与市场前景.轮胎工业.2001 (7): 387-394
- 【16】 清华大学经济管理学院, 中国神马集团有限责任公司.中国神马集团有限责任公司 1998-2010 年发展战略.中国神马集团有限责任公司资料, 1998
- 【17】 罗杰·卡特怀特著; 涂颀, 方晓, 惠晓霜译.掌握顾客关系.桂林: 广西师范大学出版社, 2001
- 【18】 埃加德·K·格弗罗伊著; 劳石译.以顾客关系网络替代营销.北京: 经济管理出版社, 2001

- 【19】 迈克尔·J·贝克编；李垣主译.市场营销百科.沈阳：辽宁教育出版社，1998
- 【20】 弗雷德里克·莱希，赫尔德着；常玉田译.忠诚的价值.北京：华夏出版社，2001
- 【21】 王方华，洪祺琦.关系营销.太原：山西经济出版社，1998
- 【22】 默林·斯通尼尔·伍德科克著；陈桂芳等译.关系营销.上海：上海远东出版社，1998
- 【23】 马丁·克里斯托弗，亚德伦·培恩，戴维·巴伦廷著；李宏明，李涌译.关系营销-如何将质量、服务和营销融为一体.北京：中国经济出版社，2000
- 【24】 弗雷德里克·纽厄尔著，李安方等译.网络时代的顾客关系管理.北京：华夏出版社，2001
- 【25】 大卫·辛奇-利维，菲利普·凯明斯基，艾迪斯·辛奇-李维著；季建华，邵晓峰，王丰等译.供应链设计与管理：概念、战略与案例研究.上海：上海远东出版社，2000
- 【26】 Edward G.Brierty,Robert W.Eckles,Robert R.Reeder 著；李雪峰，时宝东等译.商务营销.北京：清华大学出版社，2000
- 【27】 保罗·G·克利福德著；凌晓东译.发现利润区-战略性企业设计为您带来明天的利润.北京：中信出版社，2000
- 【28】 吕巍.企业整体营销战略.上海：复旦大学出版社，1999
- 【29】 托马斯·波的斯，罗伯特·沃特曼著.北京天下风经济文化所译.追求卓越.北京：中央编译出版社，2000
- 【30】 陈荣秋.生产计划与控制-概念、方法与系统.武汉：华中理工大学出版社，1995
- 【31】 蔡希贤.现代企业战略管理.武汉：华中理工大学出版社，1998
- 【32】 张蕾丽，刘志学.国际贸易与国际物流.武汉：华中理工大学出版社，1997
- 【33】 彼德·圣吉著；郭进隆译.第五项修炼-学习型组织的艺术与实务.上海：上海三联书店，1998
- 【34】 梁能.国际商务.上海：上海人民出版社，1999
- 【35】 迈克尔·波特著；陈小悦译.竞争战略.北京：华夏出版社，1997
- 【36】 迈克尔·波特著；陈小悦译.竞争优势.北京：华夏出版社，1997
- 【37】 F. Lan Stuart. Supplier Relation: Influencing Factors and Strategic Benefits. International Journal of Purchasing and Materials Management. 1999(29)

- 【38】 Mark Melin. A New Way to Mass Market. Relationship Marketing Report. 2001 ( 1), 2-3
- 【39】 Dan Bennett. Relationship Marketing Report From The UK. Relationship Marketing Report. 2001 ( 2), 8-9
- 【40】 Ian Gordon. CRM and Strategic planning. Relationship Marketing Report. 2001 ( 2), 2-4
- 【41】 Michael H. Morris, Janinne Brunyee, Michael Page. Relationship Marketing in Practice-Myth and Realities. Industrial Marketing Management. 1998(27), 359-371
- 【42】 Jenny S. Y. Lee, Lee Y. M., Alan C. B. Tse. Is Relationship Marketing for Everyone?. European Journal of Marketing. 2000 ( 9/10), 1111-1127.
- 【43】 Jay Kandampully, Ria Duddy. Relationship Marketing: A Concept beyond the Primary Relationship. Marketing Intelligence planning. 1999(7), 315-323
- 【44】 Evert Gummesson. Relationship Marketing and Imaginary organizations: A Synthesis. European Journal of Marketing. 1996(2), 31-44
- 【45】 Lisa O'Malley, Caroline Tynarr. Relationship Marketing in Consumer Markets-Rhetoric or Reality?. European Journal of marketing. 2000(7), 797-815
- 【46】 San-lin han, David T. Wilson, Shrirish P. Dant. Buyer-Supplier Relationships Today. Industrial marketing Management. 1993(22)
- 【47】 Philip M. Burger, Cynthia W. Cann. Post- Purchase Strategy: A Key to Successful Marketing and Customer Satisfaction. Industrial marketing Management. 1995(24)
- 【48】 Paul Dion, Debbie Easterling, Shirley J. Miller. What is Really Necessary in Successful Buyer/Seller Relation?. Industrial marketing Management. 1995(24)
- 【49】 Berry, L.L. Relationship Marketing. In Berry, L.L., Shostack, G.L. and Upah, G.D. (Eds), Emerging Perspectives in Services Marketing. AMA, Chicago.IL.
- 【50】 Philip Kotler. Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control. 9<sup>th</sup> ed. New Jersey, Prentice-hall inc. 1999
- 【51】 Richard L. Daft. Management. 4<sup>th</sup> ed. The Dryden Press. 1997

- 【52】 Kenneth Blanchard, William Oncken Jr., Hal Burrows. The One Minute Manager Meets the Monkey. London, Harper Collins Publishers. 1994
- 【53】 Frederick Webster, Yoram Wind. Organizational Buying Behavior. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall Inc, 1972
- 【54】 PCI. Tire Cord Yarn Report[R]. England, PCI-Fiber & Raw Material.1999
- 【55】 PCI. World Nylon 6 & 66 Supply/Demand Report. England, PCI-Fiber & Raw Material. 1996
- 【56】 PCI. World Nylon 6 & 66 Supply/Demand Report. England, PCI-Fiber & Raw Material. 2001
- 【57】 Boudewijn Van Nuland. A market Outlook for Caprolactam and Nylon in China: A Better Future Through Partnerships. Meeting of Global Nylon Technology & Markets, Shanghai, April 2001
- 【58】 Charles Fryer. Global Nylon and Intermediates Markets: Supply/Demand and Price/Cost Pressure. Meeting of Global Nylon Technology & Markets, Shanghai, April 2001