

第 1 部分

定义旅游市场营销和营销过程

第 1 章 通过旅游市场营销创造顾客价值和顾客参与

第 2 章 服务营销观念在旅游市场营销中的应用

第 3 章 营销战略：合作打造顾客参与、价值和关系

旅游市场营销(第 8 版)

Marketing for Hospitality and Tourism, 8e

通过旅游市场营销创造顾客价值和顾客参与

学习目标

- 描述营销对旅游接待业的重要性,简述营销的步骤。
- 解释如何分析顾客需要、欲求、需求和市场。
- 解释如何设计顾客价值导向的营销战略。
- 描述如何建立能为企业带来利润的顾客关系。
- 讨论创造顾客价值的结果。
- 解释影响营销前景的主要趋势。

导入案例

布法罗鸡翅酒吧：为体育迷打造精彩体验

为体育迷打造精彩体验是生意蒸蒸日上的布法罗鸡翅酒吧长期恪守的座右铭。酒吧的昵称 B-Dubs 对痴迷的常客来说如雷贯耳,它象征着专注食物、体育和“二者之间的一切”。毋庸置疑的是,布法罗鸡翅酒吧在平衡“鸡翅”和“啤酒”的关系上达到了登峰造极的地步。酒吧提供丰富的鸡翅种类:有骨的和无骨的,配上 5 种干调味料和 17 种招牌酱汁,酱汁按辣度强弱被划分为从甜烧烤酱(属于传统烧烤酱,不辣的甜味)到沙漠辣(烟熏风味,甜口,辣椒调味)到重新配置的“Blazin”(非常棒,很刺激,用魔鬼椒的魔鬼辣味烹制而成)等各种类型。为搭配这些鸡翅,布法罗鸡翅酒吧提供了多达 30 种生啤,且有国产、进口和精酿啤酒品牌可供选择。布法罗鸡翅酒吧能够让你既“吃饱”还“喝足”。

然而,布法罗鸡翅酒吧成功的秘诀并不只是靠卖鸡翅和啤酒盈利。酒吧真正吸引顾客并且让他们再次光顾的是它提供的顾客体验。顾客来到布法罗鸡翅酒吧获得的是一个完整的餐饮和社交体验:观看体育赛事、自在地交谈、为他们支持的队伍

干杯、与老朋友会面,以及结交新的朋友。“我们发现我们在做的不只是卖鸡翅,”酒吧表示,“我们在做一件更大的生意:为体育迷打造精彩体验。”

酒吧的所有设计都是为了让各种体育项目的爱好者拥有最佳的观赛体验。惊叹声从顾客踏入1100家布法罗鸡翅酒吧其中任意一家的那一刻就开始了。这不是那些黑暗潮湿的体育酒吧。布法罗鸡翅酒吧像是一个微型体育场馆,高高的天花板、充足的自然光、颜色明亮的装修风格。每家布法罗鸡翅酒吧都配备了60~70台超大平板电视机,这些电视机排布在墙上、吧台上方等各个位置,确保每个桌位都是酒吧里最好的观看席位,无论你喜欢的队伍或体育项目是什么,甚至包括当地大学或高中赛事的直播。布法罗鸡翅酒吧创造了一个令人兴奋的环境,使它成为亲临赛场以外最好的,甚至是更好的事物。酒吧负责顾客体验和创新的副总裁说:“我们感觉自己拥有1100座体育场。”

在布法罗鸡翅酒吧,每个人都有自己独特的体验。酒吧吸引了形形色色的顾客,从流连酒吧的体育爱好者到寻找能够负担得起开销的夜生活的家庭。单身或成对的顾客被吸引到吧台区域,而很多家庭聚会则选在铺着地毯的包间里。除了在大屏幕上直播各种体育赛事,酒吧还提供桌边平板电脑,顾客可以用来玩扑克或知识问答游戏。点唱机的共享功能让顾客可以操控餐厅音响系统播放的音乐。

布法罗鸡翅酒吧似乎总能找到吸引顾客并提升他们体验的方法。以其声名远播的“烈焰鸡翅挑战赛”为例,只要顾客在6分钟内吞下12个饱蘸该店最辣的招牌酱汁的鸡翅,就能得到一件纪念T恤衫,并将名字刻在名人墙上。这绝非易事,因为烈焰酱汁的辣度是普通墨西哥辣椒酱的60倍。在6分钟挑战期间,挑战者们不允许使用餐巾或餐具、触摸自己的脸、吃喝除鸡翅以外的任何东西。菜单上印有很多警告语句,服务员也建议一般人不要尝试这个挑战。在挑战之前,每名挑战者都要签署一份免责声明,同意“自愿承担自己可能因此遭受的任何损失、损害、伤害、疾病或死亡的风险”。可以想象,当酒吧宣布有人要挑战时,总是会吸引一大群人来看热闹。

布法罗鸡翅酒吧从不催促顾客离开。尽管其他很多休闲餐厅都有翻台的说法,即让每张桌子接待尽可能多的付费顾客,但在布法罗鸡翅酒吧情况恰恰相反。布法罗鸡翅酒吧鼓励人们逗留更长时间,享受食物,沉浸在酒吧的氛围之中。

为了实现这一目标,除了常规的服务员外,酒吧的每张桌子都配备了一名顾客体验队长。布法罗鸡翅酒吧的首席营销员说,体验队长“就像派对的主人”,从一张桌子踱到另一张桌子,与顾客聊天,为他们提供个性化的体验,确保他们的需要得到满足。想要在一个屏幕上同时显示两个游戏?你的体验队长会帮忙实现。需要平板电脑方面的帮助?你的体验队长会帮你。想尝试新的酱料?体验队长会给你一些建议,甚至会带一些不同的酱料小样来给你蘸薯条试吃。

额外配备顾客体验队长是一项不小的开支,尤其是要推广到1100家门店。但布法罗鸡翅酒吧的管理层认为,付给队长的工资远远比不上提升至至关重要的顾客体验、延长顾客逗留时间、让他们更频繁地回来消费所带来的好处。拥有体验队长的

布法罗鸡翅酒吧的顾客满意度和忠诚度相比那些没有配备体验队长的酒吧达到了创纪录的水平。

忠于其“最佳体育体验”的使命,布法罗鸡翅酒吧在酒吧内外都积极运用数字和社交方式与顾客互动。事实上,该连锁酒吧声称自己是业内线上粉丝参与度最高的数字品牌。布法罗鸡翅酒吧的网站非常活跃,每月能够吸引300万访问者。其品牌在脸书上有1200多万粉丝,在推特上有66万粉丝,在YouTube和Ins主页上也有活跃的表现。总而言之,布法罗鸡翅酒吧在线下和线上都采取了大量激发顾客情谊的促进措施。布法罗鸡翅酒吧的管理层表示:“这是为了给顾客提供成为品牌的倡导者的途径,从而让他们不只是品牌的旁观者。”

满足顾客体验为布法罗鸡翅酒吧带来了巨大的回报。布法罗鸡翅酒吧是美国排名第一的鸡翅和生啤酒销售商。过去5年间,当其他休闲餐厅在激烈的竞争和缓慢的增长中苦苦挣扎时,布法罗鸡翅酒吧的销售额增长了两倍多,利润增长了250%。布法罗鸡翅酒吧的出色业绩引起了温迪餐厅的股东罗克资本集团的注意,并在前不久被该集团收购。该集团专门成立了一家新公司Inspire Brands来管理布法罗鸡翅酒吧。布法罗鸡翅酒吧提供了一个通过为顾客创造价值而从顾客那里获取价值的案例。这是营销的核心。¹



1.1 迈向成功的通行证

在经济全球化的今天,作为一名管理者,营销会为你的职业生涯和企业的成功经营提供莫大的帮助。当今的旅游业,顾客来自世界各地,他们是“上帝”。之所以赋予他们这样的头衔,是因为顾客的购买决策和评价能够左右你的职业生涯。

旅游业是全球最大、最具国际性的产业之一。全球旅游业收入已经超过15万亿美元,旅游者超过13.3亿人次。²中国的14亿人口每年进行超过50亿次的国内旅行,花费超过7000亿美元。³中国国内游的快速发展加上每年超过1.5亿的入境游客,带动了酒店、度假地、航空业及其他旅游支持产业的发展。中国出境游人数达1.35亿,是很多旅游目的地目标市场的目标市场。荣获“全球最佳机场”这一殊荣的机场,不在美国或是欧洲,而在新加坡。世界上最好的酒店是位于意大利托斯卡纳的波尔多佩里卡诺酒店。15个国家拥有全球排名前20的酒店。全球最好的国际航空公司是新西兰航空公司。⁴

全球旅游业活力十足,充满了刺激和挑战。来自全球各地的大学毕业生在酒店和旅游规划/促销机构就职。虽然当前竞争变得日益激烈,但机遇也是前所未有的。

欢迎你学习市场营销,它是你迈向成功的通行证!

今天的营销已经不仅是一种商业职能,而是一门哲学、一种思维方式、一种对你的事业和头脑进行整合的方式。营销远不是开展一场新的广告活动。营销的任务从来都不是欺骗顾客或毁损企业形象。营销的任务是向目标顾客提供实实在在的价值,刺激消费,满足消费者真正的需要。

营销不同于企业的其他职能,它直接与顾客打交道。创造顾客价值和顾客满意,是旅

游接待业营销的核心所在。尽管很多因素影响企业经营的成败,但今天所有成功的企业,不管大小,有一样是共同的——它们都有很强的顾客导向意识,并极其重视营销工作。雅高(Accor)酒店通过发扬“雅高精神”,即预测和满足顾客需求的能力,以及对细节的真正关注成为全球最大的连锁酒店集团之一。⁵ 丽思卡尔顿(Ritz Carlton)酒店向顾客承诺提供真正“值得回味的体验”。麦当劳(McDonald's)也凭借 QSC&V (quality: 质量; service: 服务; cleanliness: 清洁; value: 价值)发展成为全球最大的连锁餐厅。这些以及其他成功的旅游接待企业深知,必须关心顾客,市场份额和利润的提升才会随之而来。

作为一名经理,你要鼓励员工为顾客提供卓越的价值。你要清楚只有提供了顾客满意,企业才能获得利润。这是营销最简单的一个定义。本书将引领你踏上一段旅程,借此使你赢得顾客信任,并使营销成为你的管理哲学。



1.2 顾客导向

企业的目的(purpose of a business)是创造并维系那些获得了满足并为企业带来利润的顾客。⁶ 当顾客的需要获得满足时,就意味着他们被吸引并留了下来。他们不仅会再次光顾同一艘邮轮、同一家酒店、同一个出租车公司、同一间餐厅,而且会向其他人传播自己的满意。

“那利润怎么办?”旅游接待企业管理者的做法表明他们把利润列为首要目标,而顾客满意仅在其次。这种态度最终会葬送企业,因为他们会发现回头客越来越少,口碑越来越差。成功的管理者知道,最好把利润看作成功经营的结果,而不是企业经营的唯一目标。企业如果能够满足顾客的需要,顾客就会为产品支付一个合理的价格,而这个合理的价格就包含了企业所期望的利润。

那些始终寻求短期利润最大化的管理者,实际上是在卖空顾客和企业。看看下面这个小故事吧:

一位顾客在打烊前走进一家餐厅,迎面听到服务员问:“你要干什么?”这位顾客多少有些惊讶,于是就说想要吃点儿什么。服务员语气粗鲁地告诉他,餐厅已经关门了。这时,顾客指着门上的一块牌子质问,餐厅不是9点才关门吗?“不错。可是我还要打扫呢,我还要归拢食物呢,弄完这些就9点了。所以,我们现在就关门了!”这位顾客走出餐厅到一个街区外的另一家餐厅用餐,此后再也没有光顾过那家餐厅。

让我们思考一下。为什么这位顾客遭到如此粗暴的对待?也许:

- 这名服务员想要早点儿下班。
- 这名服务员正被头痛困扰。
- 这名服务员面临个人或家庭方面的问题。

真实的原因是这名服务员曾经在打烊之前接待了一位顾客,结果她不得不工作到22:30。餐厅的管理者不仅没有嘉许她为顾客服务到很晚,反而抱怨她延长了工作时间。管理者想要的是减少加班费。而员工对此的反应就是,不管代价多大,也要在21点关门,这样管理者才高兴。但他们没有意识到,他们正在失去顾客,也是在失去从未来的业务中

赚钱的机会。实际上,员工的待客行为往往是管理哲学的反映。

与此不同的管理思想是,把顾客放在第一位,并对那些能很好待客的员工予以嘉奖。万豪集团的销售与营销副总裁说:“我们曾经对餐厅经理所做的有益于集团的事情,如降低食品成本,给予嘉奖。可是,你什么时候听说过顾客要的是餐厅的食品成本?你必须对顾客想要从你的企业中获得的东西持嘉许的态度。”⁷

强调顾客的长期价值并采取适当的措施长期留住顾客才是明智之举。最近的两项研究对此均有解释。弗罗姆公司(Forum Company)发现,维持一位忠诚顾客的成本仅是吸引一位新顾客的成本的20%。⁸另一项研究发现,顾客保留率每增加5%,利润就会增加25%~125%。⁹因此,一家酒店若能使顾客保留率从35%增至40%,利润至少会增加25%。¹⁰北欧航空(Scandinavian Airlines)的前总裁谈到赢得满意顾客的重要性时说:“看看我们的资产负债表。在资产方,我们能看到有多少飞机值多少钱。但这实际上是错误的,我们在自我愚弄。在资产一方,我们真正应该列上去的是去年我们运送了多少快乐的乘客。因为那是我们获得的唯一资产——对我们的服务感到满意、愿意再次光顾并付钱给我们的人。”¹¹

没有顾客,资产就毫无价值;没有顾客,一间新建的价值百万美元的餐厅就会关门大吉;没有顾客,一家价值3亿美元的酒店就会面临破产,只能以账面价值的一小部分售出。



1.3 什么是旅游市场营销

在酒店业,营销与销售常被混为一谈,这不足为奇。销售部是酒店最显眼的部门之一。销售经理向潜在的顾客推销旅游服务和酒店餐饮。因此,尽管营销职能的大部分非促销业务都发生在紧闭的门后,但销售职能在酒店中却是最能看得见摸得着的职能之一。在餐饮业,很多人把营销与广告和促销混为一谈,经常会听到餐厅经理们说他们“不信任营销”,其实他们是对广告的效果感到失望。实际上,销售和广告只是营销职能中的两个,而且往往还不是最重要的两个。广告和销售是**营销组合**(marketing mix)中促销方面的内容。除了促销(Promotion)外,其他营销组合要素还包括产品(Product)、价格(Price)和分销(Distribution)。分销有时也被称作渠道(Place),这时的营销组合战略被称为4P。营销还包括计划、调研、信息系统和了解消费者行为。

4P框架引导营销人员确定产品及其特征、制定价格、选择分销和促销方式。例如,麦当劳生产的是快餐食品,它使用高质量的原料,而且产品的开发以能够满足人们对快餐食品的支付意愿为原则。大多数顾客都不愿意花费超过15分钟的时间前往麦当劳餐厅,所以麦当劳的分销计划就必须包括将餐厅建在靠近目标市场且方便前往的地方。这就是麦当劳在北美有超过1.5万间餐厅的原因。由于能够把成本分摊到各个餐厅,麦当劳可以更有效地利用电视等大众媒体。营销组合的真谛就是利用各种可配置的要素为目标市场创造一个有效的产品/服务组合。

如果营销人员在识别消费者需要、开发产品,以及定价、分销和促销方面卓有成效,就会带来受欢迎的产品和获得满足的顾客。万豪集团提出了体验式的慕奇夕(Moxy)酒店概念,丹尼尔·迈耶(Daniel Meyer)设计了昔客堡(Shake Shack)汉堡店。他们设计不同

的产品,这些产品为消费者提供新的利益。营销就意味着“击中目标”。杰出的管理思想家彼得·德鲁克对此的表述是:“营销的目的是使促销成为多余之举,是力求充分地理解顾客的需要从而使产品和服务适合这种需要并自动销售出去。”¹²

这并不意味着销售和促销不重要,而是说,它们仅是更大的营销组合,即一系列营销工具的一部分,它们协同作用,使顾客获得满足。使销售和促销真正发挥效用的唯一方法是先界定目标顾客及其需要,然后为顾客提供很容易进入和获得,并且对其有价值的产品组合。



1.4 旅游市场营销

1.4.1 营销的重要性

众所周知,旅游接待业是世界上最主要的产业之一。在美国,它是第二大雇主,50个州中,有一半以上的州以此为最大产业。

在属于旅游接待业的餐饮业,营销发挥着越来越大的作用。由于大公司进入旅游接待业市场,从而使传统的个体餐厅和酒店从夫妻店式产业转向以连锁店为主的产业。这些连锁店在一个高度竞争的环境中经营,要想赢得顾客,往往需要采取极具进攻性的营销技巧。在美国65万家餐厅中,有近半数餐厅是多元经营的组成部分。¹³

酒店业正经历着合并的过程,雅高、希尔顿和万豪等酒店正在并购酒店联号,在一个总公司下经营几个酒店品牌。这些大酒店集团的一些营销专家已经创造了一种激烈竞争的营销环境。为了应付日益沉重的竞争压力,酒店联号越来越依赖营销管理专家。营销总监是专职营销人员,其他人员则必须是兼职营销人员。所有的经理都必须理解营销。在找工作时充分利用你所学的营销知识,你将会获得更多的工作机会,最后有希望找到一份自己所喜爱的工作。

1.4.2 旅游业营销

旅游业的两个主要产业部门是酒店业和旅游业。我们所界定的旅游业,包括所有除了酒店和餐饮企业以外提供旅行服务的组织。这些组织包括旅行社、为旅游者提供陆地交通的供应商、旅游经营商、度假零售商、旅游娱乐活动供应商、会展中心。酒店业和旅游业相互关联,因此很难将二者明确区分开。认清两个产业互相高度依赖比将二者区分开更为重要。会议策划人在选择目的地时,会考虑到达目的地的路费、酒店的价值、餐厅的质量及与会者可以参加的晚间活动。

邮轮公司所取得的成功是旅行产业链上众多成员联合营销的结果。例如,波士顿港想要吸引更多的邮轮生意,马萨诸塞州港口管理局积极向邮轮公司发动营销攻势。当这些邮轮公司被说服之后,它们又向各大旅行社推销。由于旅行社掌握着邮轮生意95%的份额,这一举动就显得尤为重要。波士顿港意识到,如果一艘从波士顿港出发的邮轮乘坐率高,邮轮公司会很高兴,并且会增加从波士顿港出发的邮轮的数量。结果是:通过这次联合营销行动,波士顿港的邮轮停靠量翻了一番,为当地经济增加了1 730万美元的

收入。

这只是旅行业在向邮轮公司推销的过程中实施的联合营销行动的开始。航空公司、汽车出租商、酒店旅游经营商、餐厅和铁路客运公司也与邮轮公司合作开发组合产品。这种合作开发要求各方在定价、促销和分销这些组合产品时开展合作。例如,在马萨诸塞州,政府或准政府部门通过旨在推动产业发展的立法及通过向地区、全州和全国进行促销,扮演着非常重要的角色。¹⁴

很少有产业能像旅行业与酒店业那样彼此依存得如此紧密。这种依赖关系势必使事情变得更为复杂。旅行业需要营销人员具有宏观视野,并善于通过各种富有创造性的、建立在坚实的营销知识基础上的营销战略来应对消费者瞬息万变的需求。

1.4.3 营销的定义

营销必须满足顾客的需求。如果营销人员了解顾客需求,开发的产品能够提供卓越的价值,并且在价格、分销和促销方面表现出色,那么产品就能顺利售出。我们给出的营销(marketing)定义是:企业为顾客和社会创造价值的过程,可以建立牢固的顾客关系,进而从顾客处获取价值,同时为社会创造价值。近年来,营销的一个新特点是为社会创造价值。如今,随着环境压力的提升和贫困人口比例的增加,企业采用可持续的经营方法并为所在的社区提供助益变得非常重要。

营销专栏 1-1

四季酒店是如何取悦顾客的

当顾客乘坐的出租车离去后,多伦多四季酒店的门童罗伊·戴蒙特(Roy Dymont)发现顾客的手提箱忘在了酒店的门口。戴蒙特给这位已经到达华盛顿的顾客打了电话,得知这个箱子中有顾客当天上午将要参加的一次重要会议的文件。戴蒙特意识到最保险的方法是在会议召开前自己亲把手提箱送到华盛顿。于是,他这样做了。他的初衷是为顾客着想,而没有考虑经理是否会批准。当他返回时,等待他的不是批评或解雇,而是年度最佳员工的荣誉。四季酒店是世界上实践营销理念的几个大型连锁酒店之一。四季酒店的创始人兼董事长艾沙道尔·夏普(Isadore Sharp)称,四季酒店的最高宗旨是让顾客满意。包括最高管理层在内的整个酒店的工作流程中,“为顾客着想”的理念无处不在。四季酒店的企业文化鼓励员工竭尽全力去满足顾客的需要。员工从来不会因为努力为顾客服务而受到惩罚。

根据毕马威的研究,与其他很多酒店把盈利和增长视为首要目标相比,四季酒店是一个特例。这在一定程度上说明了为什么四季酒店能够因优质服务而闻名于世。四季酒店的实践表明,把顾客放在第一位能够给酒店带来高于平均水平的财务收益及其他酒店可望而不可即的利润率。¹⁵

1.4.4 营销过程

图 1-1 展示了一个简单的五步营销过程模型。在前四步中,企业设法理解顾客,制定价值导向战略,建立能够提供卓越的顾客价值的营销项目,打造牢固的顾客关系,并且从顾客处获取价值。在最后一步,企业以销售、利润和长期顾客资产的方式收获通过创造卓越的顾客价值而获取的回报。

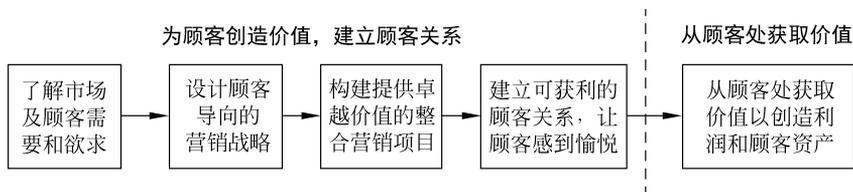


图 1-1 一个简单的营销过程模型



1.5 理解市场和顾客需求

营销人员首先要理解顾客需要和欲求以及他们所处的市场。接下来我们将检视五个核心的顾客和市场概念: ①需要、欲求和需求; ②市场供给(有形产品、服务和体验); ③价值和满意度; ④交换和关系; ⑤市场。

1.5.1 顾客需要、欲求和需求

1. 需要

营销中最基本的概念是人的需要(human needs)。人的需要是一种被感知到的匮乏的状态。这种需要包括基本的生理需要,如对食物、衣服、温暖和安全的需要;社会需要,如对归属、友爱、娱乐和放松的需要;尊重需要,如对地位、赞誉和名望的需要;个人需要,如对知识和自我表现的需要。这些需要并不是由营销人员发明的,而是人类自身的组成部分。

2. 欲求

营销的第二个基本概念是人的欲求(human wants)。它是人的需要受到文化和个性的影响后所采取的一种形式,是人表达其需要的方式。例如,一位饥饿的巴布亚新几内亚人需要食物,而他的欲求是芋头、米饭、山药和猪肉。一位饥饿的美国人需要食物,其欲求则是汉堡、薯条和可乐。欲求是对能满足需要的具体物品的描述。随着社会的发展,社会成员的欲求将随之膨胀。由于人们面临的足以唤起其兴趣和欲望的物品越来越多,生产者会试图提供越来越多的能够满足人们欲求的产品和服务。餐厅曾经只提供普通的白葡萄酒,如今面对要求各异的顾客,餐厅也必须提供更多的酒品,如霞多丽、长相思和灰皮诺。

很多销售者无法区别欲求和需要。某电钻制造商认为顾客需要的是一个钻头,而实际上顾客需要的是一个孔洞。这些销售者患有“营销近视症”。¹⁶ 他们痴迷于产品,过于关

注现有的欲求,而没有意识到潜在的顾客需要。他们忘了,实体产品只是解决顾客所遇到的问题工具而已。因此,当一种新产品出现并且能更好、更便宜地满足消费者的需要时,这些销售者就会陷入困境。尽管顾客的需要没有改变,但他们会去购买新产品。

目前,餐饮业面对的是顾客用餐方式的巨大变化。很多顾客希望餐厅提供食物,但在家中享用。美国餐厅超过一半的食物都采用了外带形式,人们在家中、办公室、车上或是其他地方用餐。¹⁷用餐习惯的巨大变化促使一些餐厅对其送餐系统,甚至是食物制作区都进行了改造。这一变化同时催生了新的企业,Uber Eats、Grubhub等送餐服务将顾客与餐厅联系起来,消除了顾客开车到餐厅取餐或是餐厅管理自己的送餐服务的需要。新开张的餐厅和翻新的餐厅为外卖取餐设计了一个单独的入口,免得干扰餐厅内顾客的用餐。杂货店抓住了这个机会,不仅出售可以直接带回家的现成的食材,还出售放在可用微波炉加热的餐盒里的新鲜餐食。还有一些企业发现了新的商机,通过消除购买多种食材的麻烦,让顾客自己做饭的体验更为轻松。这些企业简化了做饭过程,通过提供从准备一顿饭(包括菜谱)到把饭送上桌的所有的一切,为顾客创造了一个轻松愉快的做饭体验。随着欲求的转变,能够理解顾客新欲求的企业将有机会为顾客创造价值。

3. 需求

人们的欲求几乎无穷无尽,但购买力却是有限的。人们总是选择物有所值的产品。购买力可以支撑的欲求,就变成了需求(demands)。

营销工作做得好的公司,会竭尽全力去研究和理解顾客的需要、欲求和需求。它们进行顾客研究。聪明的企业甚至要求包括最高管理层在内的所有级别的员工与顾客保持紧密的联系。例如,在西南航空公司,所有的高级主管在每个季度都要为顾客搬运一次行李、办理一次登机手续,或充当空乘人员为顾客提供服务。迪士尼乐园的所有经理每年都要花一周时间干检票、销售爆米花、操作游乐设施等一线工作。在细节上理解顾客需求、欲求和需要对设计营销战略非常重要。新墨西哥州圣达非市拥有一个美丽且历史悠久的歌剧院,但是当地只有很小一部分人会去观赏歌剧。正如圣达非经济发展公司前总裁凯瑟琳·扎克(Catherine Zacker)所说,“大多数美国人并不喜欢听用意大利语演唱的歌剧。”不过,他们确实想要其他形式的娱乐。当歌剧院开始举办各种形式的音乐会时,为这种当代娱乐所创造的需求让歌剧院的演出票销售一空。¹⁸

1.5.2 市场供应:有形产品、服务和体验

顾客的需要和欲求通过市场供应得到满足。产品是有形产品、服务、信息或体验的组合。我们常常将产品等同于有形产品或拥有物质实体的产品(如酒店的房间或是我们在餐厅享用的牛排)。在服务业中,包括顾客服务和体验在内的无形产品甚至比有形产品更为重要。度假村的经理意识到顾客将会带着记忆离开,因此努力创造能产生愉悦记忆的体验。在丽思卡尔顿酒店,每当日落时分,经理都会在海边放置躺椅供顾客休憩,请大提琴手演奏轻松的音乐,并为顾客提供香槟酒。他们意识到这些行为不仅能够为顾客创造价值,同时也是一个能够创造持久记忆的体验。万豪在新港海滩提供观赏海豚活动,在犹他州提供水上漂流项目。万豪利用目的地的资源创造顾客体验,使他们能够铭记一生。从广义上看,市场提供的产品还包括其他实体,如人、场所、组织、信息和想法。举例来说,

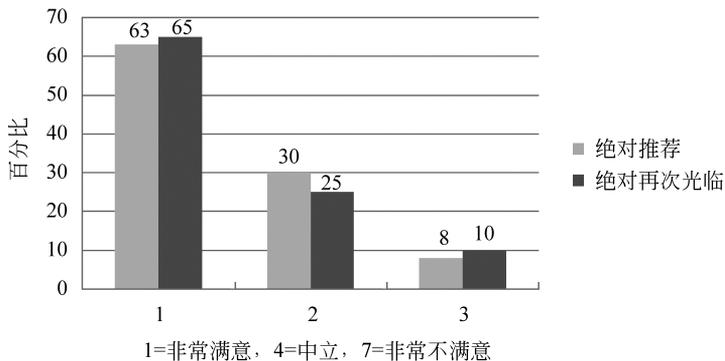
圣地亚哥有一个“幸福在召唤”的广告活动,邀请游客前来享受这座城市的好天气和美好时光——从海湾和海滩到市中心夜生活和城市景观等所有的一切。¹⁹ 顾客需要决定要体验的活动、入住的酒店,以及就餐的餐厅。对于他们来说,这些都是产品。

1.5.3 顾客价值和满意

顾客价值(customer value)是顾客通过拥有和/或使用某种产品所获得的利益与取得该产品所付出的成本之间的差额。成本可以是货币形式的也可以是非货币形式的。时间是旅游接待业顾客所付出的最大的非货币成本之一。企业一直在尝试节约顾客的时间,并为顾客创造价值。例如,使用智能手机进行数字结账可以让顾客不必再跟前台打交道;顾客在星巴克可以用智能手机提前点餐,等他们到达时他们最喜欢的饮料已经准备好了。管理人员必须了解顾客,知道应该为他们增加什么价值。这是一个持续的过程,因为顾客和竞争形势是不断变化的。

顾客期望(customer expectation)建立在顾客的购买经验、亲友意见和市场信息的基础上。如果企业能满足顾客的期望,他们就会感到满意。营销人员必须确定适当的顾客期望水平。旅游接待企业很容易将期望水平设置得过高,因为顾客只有在消费后才能做出评价。例如,餐厅的经营者可以在广告中宣称自己提供的是全城最好的海鲜。如果事实并非如此,很多顾客就会失望而归。顾客体验并未达到他们的期望,从而导致他们在社交媒体上给出负面评价。企业必须了解如何为市场创造价值,并且将其传递给现有顾客和潜在顾客。例如,可以着重宣传餐厅精于烹饪本地打捞的新鲜海鲜。顾客是否满意取决于顾客所实际感受到的价值与其期望之间的关系。如果产品的价值低于顾客的期望,顾客就不会满足;如果产品的价值符合顾客的期望,顾客就会满足;如果产品价值超过了顾客的期望,顾客就会大喜过望。聪明的企业只向顾客承诺自己所能提供的,然后设法提供比承诺更高的价值,这样才能使顾客获得意外的惊喜。

管理者必须认识到创造高度满意而不只是满意的顾客的重要性。在一个7级量表上,如果1分代表非常满意,7分代表非常不满意,那么大多数管理者对2分就会感到满足。然而,如图1-2所示的波士顿酒店的一份顾客调查结果显示²⁰,打1分和2分的顾客



虽然3分在上面的7级量表中算作一个“正向的”得分,但给出该分数的顾客很少会再次光顾。

图 1-2 满意度与忠诚行为的关系

之间存在巨大的差距。回想最近一次你对某个只是感到满意的餐厅,你还会再去吗?可能不会。但是如果你走出餐厅时说“哇,简直太棒了”,你很可能会再次光顾这家餐厅并将其推荐给其他人。在社交媒体上,成百上千的人会看到你的好评。

1.5.4 交换和关系

当人们要通过交换来满足需要和欲求时,营销就出现了。**交换(exchange)**是以某物为代价从他人那里取得所需之物的行为。营销活动包括在目标市场上建立和维持有利可图的交换关系。其目标不只是吸引新顾客和达成**交易(transaction)**,还包括维持顾客并增加他们与企业之间的交易。营销人员希望通过持续不断地提供卓越的顾客价值来建立牢固的关系。

1.5.5 市场

交易的概念直接引出了市场的概念。**市场(market)**是某种产品的现有买家和潜在买家构成的集合。这些买家拥有可以通过交换关系得到满足的同样的需要或欲求。

营销意味着通过作用于市场建立有利可图的顾客关系。然而,建立这些关系需要做大量的工作。卖家必须搜寻买家,确认他们的需要,精心设计产品或服务,确定价格,进行促销并送货。产品研发、调研、交流、分销、定价和服务等都是关键的营销活动。



1.6 设计顾客导向的营销战略

完全理解了顾客和市场之后,营销管理者就可以设计顾客导向的营销战略了。我们将**营销管理(marketing management)**定义为:选择目标市场并为之建立有利关系的科学和艺术,同时为社会创造价值。**营销管理者(marketing manager)**的目标是通过创造、提供及传播卓越的顾客价值来寻找、吸引、保持和增加目标顾客。要设计一个成功的营销战略,营销管理者必须回答两个重要的问题:我们面对什么样的顾客(我们的目标市场是什么)?我们如何最好地为他们服务(我们的价值主张是什么)?

1.6.1 选择要服务的顾客

企业首先必须决定为谁提供服务。这一任务通过将市场划分为不同的顾客群体(市场细分)并选择合适的细分市场(目标市场选择)来实现。一些人认为营销管理就是要找到尽可能多的顾客来提高需求。但营销管理者知道他们不能为所有顾客提供全方位的服务。如果尝试这么做,反而很可能谁都服务不好。相反,企业应集中精力接待自己能够服务好的,并且有利可图的顾客。例如,丽思卡尔顿酒店将富有的旅行者作为目标市场,麦当劳则主要针对家庭市场。

企业必须决定如何为目标市场的顾客服务,即如何在市场上实现差异化定位。企业的**价值主张(value proposition)**是其承诺为顾客提供的一系列能够满足顾客需要的利益或价值。

每个品牌的价值主张都有所不同。价值主张需要回答顾客提出的问题:“为什么我

要购买你的品牌而不是你的竞争对手的品牌?”企业要在目标市场上获得最大的优势,必须提出强有力的价值主张。

1.6.2 营销管理定位

营销管理者希望制定可以与目标市场上的顾客建立可获利关系的战略。但是这些战略应该以何种观念为指导呢?应该如何在顾客利益、组织利益与社会利益之间进行权衡呢?这些利益通常互相冲突。有三种观念可供各类组织机构用来指导其营销活动:销售观念、营销观念和社会营销观念。

1. 销售观念

销售观念(selling concept)认为,除非一个组织做出大量的销售和促销努力,否则消费者不会购买多少该组织的产品。销售导向的目标是尽可能地获得每一笔生意,而不在意销售之后顾客的满意度,也不关注销售的经济效益。

销售观念并不能与顾客建立长期的关系,因为其指导思想是要卖掉现有的产品,而不是打造市场所需要的产品。餐厅通常会在生意惨淡时做广告,却不先分析生意惨淡的原因。它们不设法改变产品以适应变化了的市场,而是忙于促销,通过加大广告力度和增加折扣把产品推销给顾客。最终,这些餐厅会因为产品不再满足顾客需要而退出市场。

销售观念在旅游接待业是很流行的。其中一个重要的因素是生产能力持续过剩。实际上,旅游接待业内部的每一个部门都曾深受生产能力过剩之苦。所有者或最高管理层在面临生产能力过剩时,自然而然就会想到销售、销售、销售。为什么一些主要的部门,如酒店、度假村、航空公司、邮轮公司甚至餐厅都一直面临生产能力过剩的情形?原因包括:①以成为最大的或最有生产能力的而自豪;②认为随着规模的扩大一定会实现规模经济;③慷慨的税收减免政策鼓励房地产开发商过度建设房地产项目;④未能把收益管理与销售/营销管理有机地结合起来;⑤所有者、咨询机构、融资机构和政府部门做出整脚的预测和规划,或者干脆就没有预测和规划。

2. 市场营销观念

市场营销观念(marketing concept)认为,组织目标的实现取决于对目标顾客需要和欲求的识别,以及比竞争者更有效地满足顾客的需要。

令人吃惊的是,即使供应者早已了解顾客的需要,仍然可能存在利基市场。这很可能是因为,对于那些提供产品的人(如餐厅服务员)来说,要想改变其行为是有一定困难的。美国退休者协会针对其出版的杂志《现代老人》做了一项读者调查,结果59%的人回答说他们经常独自在餐厅就餐,另有18%的人说他们有时是这样。有84%的人认为他们所接受的服务比他们自己开办餐厅——要是有可能的话——所能提供的服务差。有的餐厅已经开始为单身顾客提供特殊的就餐区域,让单身就餐者围着圆桌就坐,从而为就餐者提供了与其他就餐者交谈的机会,也使餐厅有更多的座位空间。还有的餐厅设置了对面座位,这也能鼓励那些想交谈的人坐到一起。这些餐厅很珍视单身就餐者,并培育了一个获利颇丰的细分市场。²¹市场营销观念首先要明确地定义市场,聚焦顾客需要,然后整合影响顾客的所有营销活动。该观念通过创造基于顾客价值和顾客满意的长期顾客关系来实现组织目标。正如西南航空的首席执行官赫布·凯莱赫(Herb Kelleher)所说,“我们没有

营销部门,但我们有顾客部门。”图 1-3 对比了销售观念与市场营销观念。



图 1-3 销售观念与市场营销观念的对比

3. 社会营销观念

社会营销观念(societal marketing concept)质疑,纯粹的市场营销观念是否忽视了消费者短期欲求与长期福祉之间可能存在的冲突。一个满足目标市场即时需要和欲求的企业是否在长远的未来对其顾客来说也是最好的呢?社会营销观念认为,营销战略应该以一种能同时维系或改善消费者和社会福祉的方式向消费者传递价值。这一观念提倡可持续营销:既满足消费者和企业当下的需要,又能维护或提升子孙后代满足其需求的能力的,对社会和环境负责任的营销。图 1-4 说明了社会营销观念的原理。

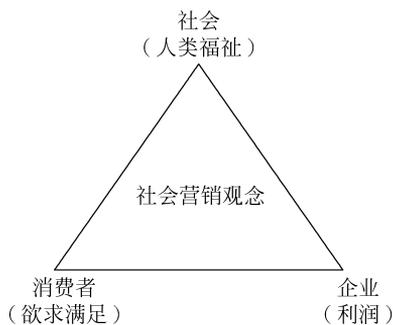


图 1-4 社会营销观念的三因素

资料来源: Kotler, Philip; Armstrong, Gary, Principles of Marketing, 16th ed., © 2016, pp. 12, 24, 50

从更广阔的角度来看,越来越多的领军企业和营销思想家开始提倡共享价值的观念,该观念认为界定市场的是社会需要,而不仅是经济需要。²²共享价值的观念关注如何在创造经济价值的同时兼顾社会价值。越来越多的企业不仅关注短期经济利益,还关注顾客的福祉、对其业务至关重要的自然资源的枯竭、关键供应商的生存能力及企业所在社区的经济福祉。

餐厅在可持续发展方面做出的两项努力包括减少食物浪费和采购本地食材,以减少运输食材所使用的碳燃料。永续餐厅协会(SRA)助力发起了一项减少食物浪费和鼓励采购本地食材的推广活动。该协会通过研究发现,大多数顾客就餐后不会打包食物,其中有 34%的受访者从未想过这么做,25%的人觉得不好意思提出打包食物的要求,还有 24%的人则认为餐厅不允许他们把未吃完的食物带离餐厅。18%的人表示,他们不会在

家里吃打包食物或认为打包食物不卫生。永续餐厅协会一直在与各地的餐厅合作以减少食物浪费。总部位于伦敦的 Wahaca 餐饮集团通过开展“不要浪费美味”活动鼓励顾客打包未吃完的食物。该集团发现,活动开展 6 个月的时间里食物浪费减少了 20%。英国 Pret a Manger 餐厅通过“不让食物过夜”项目,每年向慈善机构捐赠超过 50 万份未售出的食物。²³



1.7 制订整合营销计划

企业的营销战略勾勒出企业服务的目标顾客及如何为这些顾客创造价值。接下来,营销人员将制订为目标顾客传递预期价值的整合营销计划。营销计划通过将营销战略付诸实施与顾客建立联系。营销计划包括企业的营销组合,即企业用来实施营销战略的一系列工具。

主要的营销组合工具包括四大类,即营销 4P: 产品(Product)、价格(Price)、渠道(Place)和促销(Promotion)。为了传递价值主张,企业必须先创造能够满足市场需要的产品,并确定产品价格及将产品提供给目标顾客的渠道。最后,它必须将产品的信息传递给消费者,让他们知道产品的优势(促销)。企业必须将所有这些营销工具组合起来,形成一个完全的、整合的营销项目,从而将预期的价值传递给目标顾客。在后面的章节,我们将会更加详细地探讨营销计划和营销组合。



1.8 管理顾客关系和获取价值

营销过程的前三步是理解市场和顾客需求、制定顾客导向的营销战略、制订整合营销计划,而它们都是为了接下来最重要的一步——建立可获利的顾客关系做铺垫。

1.8.1 顾客关系管理

顾客关系管理(customer relationship management, CRM)可能是现代营销最为重要的概念,是指管理各顾客的具体信息和谨慎地管理顾客接触点以最大化顾客忠诚度。顾客接触点(customer touch point)是指顾客与该品牌或产品接触的任何机会,既包括真正的体验,也包括个性化或大众化的随意观察。对于酒店来说,接触点包括预订、办理入住和退房、常住优惠计划、客房服务、商业服务、健身设备、洗衣服务、餐厅和酒吧。例如,四季酒店依赖个人接触,如员工总能礼貌地叫出顾客的名字,高级员工能够理解商务旅行者的复杂需求,至少拥有一个本地区最佳的服务设施,如最好的餐厅或休闲健身中心。

有些接触点是最容易被忽略的地方,如顾客账单。会议策划者需要即时且准确的账单。在一次为期多天的会议中,与会议策划者一起核对账单有助于建立信任和牢固的关系。

顾客关系管理使企业可以有效地利用个性化的信息,提供卓越的即时顾客服务。企业知道每一位有价值的顾客的需求,从而为顾客量身定做产品、提供服务、安排项目、提供信息和便利设施。企业盈利的一个主要驱动力就是其顾客资源的价值,因此顾客关系管

理非常重要。然而最近,顾客关系管理有了更为广泛的含义。在广义上,顾客关系管理是指通过传递卓越顾客价值与满意而建立和维持可获利的顾客关系的总体过程,包括赢得、维系和培育顾客等所有方面。

1. 建立关系的构成要素: 顾客价值和满意度

建立持久顾客关系的关键是创造卓越顾客价值和满意度。

顾客价值。吸引和维系顾客并非易事。顾客经常要在众多令人眼花缭乱的产品和服务中进行选择。顾客会从具有最高的**顾客感知价值**(customer-perceived value)的企业处购买产品,即顾客会权衡与其他竞争产品相比,某种产品或服务的总利益与总成本之间的差额。需要强调的是,顾客通常无法客观准确地评估产品的价值和成本,而是会依据感知价值行事。

对某些顾客来说,价值可能意味着物美价廉的产品;而对其他顾客来说,价值或许意味着“一分钱一分货”。例如,如果有限服务餐厅能够提供通常只有在更贵的餐桌服务餐厅才能品尝的食物,就会受愿意排队且在前台点单的那部分顾客的欢迎。顾客接下来还需要自己把食物端到桌上,而没有服务员到桌前服务。他们在享受同样食物的情况下,可以比在提供全套服务的餐厅少花费10%~20%,从而得到更高的感知价值。前往其他餐厅的顾客可能喜欢更为轻松的就餐氛围,可以与亲朋好友交谈,而不必去排队点餐。对于这部分顾客来说,对提供全套服务的餐厅的感知价值要高于提供有限服务的餐厅,他们愿意为在提供全套服务的餐厅就餐而支付额外的费用。

顾客满意度。顾客满意度(customer satisfaction)取决于与购买者期望相关的产品感知使用效果。如果产品使用效果低于期望,顾客会不满;如果产品使用效果与期望一致,顾客会感到满意;如果使用效果高于期望,顾客会感到高度满意或万分欣喜。

在营销方面表现出色的企业会想方设法地让重要的顾客满意。大多数研究表明,满意度越高的顾客,其忠诚度也越高,企业的业绩因此会更好。明智的企业仅向顾客承诺能够确保的基本服务,而实际上却为其提供更多、更好的服务,从而让顾客满意。满意的顾客不仅会重复购买,而且愿意成为企业的营销伙伴和将自己的美好体验与他人分享的“宣传员”。

对于致力于让顾客满意的企业,为顾客创造额外的价值和提供良好的服务已经成为企业整体文化的一部分。企业为顾客创造愉悦并不一定需要极致的服务。福乐鸡(Chick-fil-A)作为一家快餐连锁店,也能以顾客服务闻名。因此,顾客满意度不仅来自超水平的服务,还深受企业传递其基本价值定位及帮助顾客解决在购买中遇到的问题的方式的影响。“大多数顾客不想有惊喜”,一位营销顾问说,“他们[只是]想要一段轻松的经历。”²⁴本书的作者之一对在酒店住宿的商务出行者做了焦点小组调研。他们宣称自己只想要一场顺心的体验。例如,当打开床头灯时,灯会亮;可以顺手将手机插到夜间插座充电;在沐浴时,毛巾已经放置妥帖。

虽然以顾客为中心的企业追求的是比竞争对手更高的顾客满意度,但这并不意味着它会想要将顾客满意度最大化。企业总是可以通过降低价格或改善服务来提升顾客满意度,但这意味着利润会下降。营销的目的是创造能够为企业带来利润的顾客价值。这就要求实现微妙的平衡:营销人员必须持续创造更多的顾客价值和满意度,但不能“送出所

有家底”。只要企业为顾客提供了使其满意的服务,它就有机会与顾客建立关系。

2. 顾客关系的等级和工具

企业可以根据目标市场的性质,建立不同等级的顾客关系。一个极端的情形是,拥有很多低端顾客的企业可能只需要与这些顾客发展基本的顾客关系。例如,麦当劳在了解顾客时,不会给所有顾客打电话、发邮件或发短信,而是通过产品体验、品牌广告、网站和社交媒体来吸引顾客和建立顾客关系。

除了提供持续的高价值和高满意度之外,营销人员还可以用特定的营销工具来增强与顾客的联系。例如,很多公司采取常客营销方案,奖励经常购买或大量购买的顾客。航空公司提供常客优惠计划,酒店为常客提供客房升级服务,超市为贵宾顾客提供优惠折扣。时至今日,几乎每个品牌都有忠诚奖励计划。例如,捷蓝航空的 TrueBlue 忠诚计划采用了十分常见的常客积分和奖励制,不过增添了一些优化,如无日期限制和家庭共享。更重要的是, TrueBlue 计划使顾客体验个性化。每个 TrueBlue 会员都有定制的网络和移动端主页,并配有显示可用积分、捷蓝航空活动历史、与捷蓝航空奖励合作伙伴的联系以及旅行和航班计划链接的信息板。个性化的页面不仅让 TrueBlue 会员能够更好地管理自己的积分和奖励,本身也是一个便捷的一站式旅行计划工具,所有这些都与会员个人资料相匹配。正如一位会员所描述的那样:“当你成为 TrueBlue 的正式会员以后,好好填写个人资料吧。上传一张带蓝色滤镜的绝妙自拍作为会员照片,选择一个你最喜欢的捷蓝航空目的地,甚至可以创建一个去蓝岭山脉的终极梦想旅程,添加到自己的 16 项 Trueblue 愿望清单中。”捷蓝航空对自己的会员承诺:“Trueblue 会员,为了报答您的忠诚,我们把我们的忠诚献给您。”²⁵

顾客与品牌间关系的性质正在发生巨大转变。互联网以及线上、移动端和社交媒体等数字技术的迅猛发展,已经使人与人之间交往的方式发生了翻天覆地的变化。与此同时,这些不断变化的环境也对品牌和企业与顾客联系的方式,以及彼此的品牌行动产生了巨大的影响。

1.8.2 顾客参与及如今的数字化与社交媒体

数字时代催生了一系列令人眼花缭乱的建立顾客关系的新工具,从网站、线上广告和视频、移动广告、手机应用程序、博客,到在线社区和主要的社交媒体,如推特、脸书、YouTube、Snapchat、Ins。

过去,企业常面向广大顾客群体,与顾客保持一定的距离,开展大众营销。如今的企业则广泛应用网络、移动端和社交媒体平台进行精准定位,以更深入的交互方式吸引顾客。传统的营销重在将品牌推销给顾客,新的营销则是**顾客参与式营销**(customer-engagement marketing),旨在让顾客直接、持续地参与塑造品牌对话、品牌体验和品牌社区之中。顾客参与式营销不仅是把品牌推销给顾客,其目标是让品牌成为顾客日常交流和生活的重要组成部分。

蓬勃发展的互联网和社交媒体极大地促进了顾客参与式营销的发展。今天的消费者比以往任何时候都更了解情况,联系更紧密,更有能力。与以往相比,如今的消费者能够获取更多的品牌信息,可以通过丰富多样的数字平台向其他消费者传达和分享自己对品

牌的看法。因此,营销人员不仅需要重视顾客关系管理,而且这种关系还受到顾客的管理,这意味着顾客正在通过与企业及其他顾客的联系为构建和推广自己的品牌体验助力。

如今,大多数营销人员都在依托大众媒体开展营销,综合运用线上、移动端和社交媒体来推动消费者的品牌参与、品牌对话和品牌推广。例如,为了加大传播力度,企业会在社交媒体上发布最新的广告和视频,希望达到病毒式传播的效果。为了打造品牌知名度,企业努力在推特、YouTube、脸书、Ins 等各大社交媒体上制造话题,维持热度。很多企业还建立了官方微博、移动应用程序、微型网站或顾客点评系统,这些都是为了在一个更为个性化和交互式的层面上吸引消费者。

类似地,几乎所有企业都有脸书账号。星巴克在脸书上有超过 3 700 万的粉丝,而可口可乐的脸书粉丝则超过 1.7 亿。同时,大多数营销人员都开通了 YouTube 频道,供品牌及其粉丝发布最新广告、其他娱乐或资讯类视频。Ins、领英和推特等都曾引爆了营销界,为品牌提供了与顾客互动的更多方式。灵活使用社交媒体意味着可以让顾客参与品牌建设,与品牌对话,并将品牌推荐给其他人。

顾客参与式营销的关键是带着有吸引力的重要的品牌信息,以一种不唐突的方式介入消费者的社交对话。单纯靠发布一段幽默视频、创建一个社交媒体网页或开设博客账号是远远不够的。并非所有的消费者都希望深入或频繁参与每一个品牌的建设。成功的顾客参与式营销意味着为目标顾客的生活和社交做出真诚且相关的贡献。

消费者原生营销是新的顾客对话中一个日益增长的部分,其中消费者在塑造自身及他人的品牌体验的过程中扮演了重要的角色。这些可能发生在消费者之间不经意的信息交换中,如博客、视频分享网站或其他在线论坛上。不过,越来越多的企业开始邀请消费者在塑造产品和品牌信息中扮演更为积极的角色。奇利斯餐厅(Chili's)在成立 40 周年那天成功举办了一次宣传活动。餐厅号召顾客们唱一曲奇利斯小肋排之歌,然后上传到奇利斯的推特上。餐厅收集了大量的用户原创歌曲,编辑成视频发布在 YouTube 上。该视频已经被观看了近 200 万次。²⁶

无论是否出自营销人员的邀请,消费者原生营销已经成为一股重要的市场力量。通过丰富的原创视频、博客和网页,消费者在塑造品牌体验中扮演着重要的角色。除了创造品牌对话,顾客还可以对产品设计、使用、包装、价格和分销等所有环节发表意见。

1.8.3 合作伙伴关系管理

如今,营销人员知道自己无法独立创造顾客价值和建立牢固的顾客关系,而是必须与众多营销伙伴紧密协作。营销人员不但要精于顾客关系管理,还必须擅长伙伴关系管理。如何与企业内外部的合作伙伴齐心协力创造更多的顾客价值,是营销人员面对的一大难题。

1. 企业内的合作伙伴

曾几何时,营销人员需要理解顾客的想法,并在企业的各部门面前代表顾客的利益。那时的观点是,营销只需要通过营销人员、销售人员和客服人员就可以完成。然而,在当今联系更为紧密的世界中,企业内的任何职能部门都会与顾客产生联系,尤其是电子化的

联系。因此,新的观点是,无论你在企业中的工作是什么,你都必须理解营销并以顾客为导向。一位首席执行官说:“营销太重要了,它绝不仅仅属于营销部门。”²⁷

2. 企业外的营销伙伴

营销人员同样需要与供应商、渠道合作者甚至是竞争对手建立合作关系。如今大多数企业都与其他企业结成网络,成为互相依赖的合作伙伴。其合作伙伴包括批发商、活动策划人、面包师、花店、办公用品公司,以及其他提供企业开展业务所需产品的人。

供应链是一条从原材料到零部件,再到提供给最终买家的产成品的整个过程链。例如,海鲜餐厅的供应链上有渔民、海产品加工者、将海产品从东南亚运送给分销商的运输商、进口商、分销商和制作晚餐的餐厅。

通过供应链管理,很多企业加强了自己与供应链上每位合作伙伴的关系。它们知道自己的财富不仅取决于自己的表现。成功的顾客关系也取决于自己的供应链与竞争对手的供应链相比的表现如何。这些企业不仅将供应商视为卖方,而是将其视为传递顾客价值的伙伴。星巴克与咖啡豆种植者展开合作,星巴克为他们提供农业技术,作为回报,星巴克得以拥有充足的优质咖啡豆。星巴克还为那些需要资金,但没有能力从传统渠道借款的种植者提供贷款,来种植下一批作物。星巴克意识到自己的业务依赖于稳定的优质咖啡豆供应,而这有赖于忠于星巴克的种植者。



1.9 从顾客处获取价值

如图 1-1 所示,营销过程的前四步涉及通过创造和提供卓越的顾客价值与顾客建立关系。最后一步则涉及从顾客处获取价值作为回报,其形式包括现金、未来的销售、市场份额及利润。通过创造卓越的顾客价值,企业可以培养高度满意的顾客,他们会保持忠诚并持续地购买。这反过来意味着为企业带来长期的回报。接下来,我们讨论创造顾客价值的回报:顾客忠诚和顾客维系、市场份额、顾客份额、顾客资产。

1.9.1 顾客忠诚和顾客维系

良好的顾客关系管理能够让顾客感到愉悦。作为回报,愉悦的顾客会保持忠诚并乐于告诉他人自己对企业和产品的喜爱。因此,顾客关系管理的目标不仅是让顾客满意,还要让顾客愉悦。失去一名顾客不只是失去一笔买卖,而是意味着失去贯穿消费者一生的整个购买流。我们将其称为**顾客终身价值**(customer lifetime value)。接下来讲一个顾客终身价值(LTV)的生动案例。斯图·伦纳德(Stew Leonard)的大型连锁超市在康涅狄格州和纽约州都有分店。他说,每当看到一名不开心的顾客,他都觉得自己失去了价值 5 万美元的收益。为什么呢?因为超市的顾客人均每周消费 100 美元,1 年平均消费 50 次,通常会光顾 10 年。如果一名顾客有了不愉快的购物体验,下次购物时就会选择另一家超市,那么伦纳德就失去了 5 万美元的收益。这笔损失还没有考虑这位不开心的顾客会把自己的经历与其他顾客分享,使他们也不再光顾而带来的损失。为了让顾客愿意再次光顾,伦纳德打造了《纽约时报》所称的“乳品店界的迪士尼”,店员身穿卡通人物的服饰,精心安排娱乐活动,有小动物可供顾客一起嬉戏,还在店内各处做了电子动画。就这

样,这家1969年成立时规模很小的乳品店,在伦纳德带领下以惊人的速度增长,增开了29家新店,每周接待30万名顾客。为数如此众多的忠诚顾客在很大程度上得益于该店对顾客服务的热衷。“第一条规则:顾客永远是对的。第二条规则:如果顾客错了,请参考第一条规则。”²⁸

斯图·伦纳德不是唯一一位考虑顾客终身价值的企业家。丽思卡尔顿酒店认为每一位顾客的终身价值都超过12万美元。达美乐比萨认为每一位顾客的终身价值超过1万美元。²⁹企业可能会在某次交易中遭受亏损,但仍然可以从长期的顾客关系中受益。这也是成功的企业会赋予员工解决顾客问题的权力的重要原因。企业希望维护与顾客的良好关系,让顾客能够再次光顾。

1.9.2 持续增长的顾客份额

除了单纯地留住优质顾客以获取顾客的终身价值,优秀的顾客关系管理还有助于营销人员增加他们的顾客份额(share of customer),即本企业的产品在顾客购买的此产品类别中的占比。也就是说,餐厅想要更多的“餐饮份额”,航空公司想要更大的“旅行份额”。为了增加顾客份额,企业可以为现有顾客提供更加多样化的产品。例如,咖啡店可以扩展产品范围,提供果味茶和沙冰,抑或推出交叉销售的糕点、小吃,还可以向上促销现磨咖啡和混合饮料等多种产品,从而为现有顾客提供更多的产品和服务。

现在,我们知道除了获得顾客外,保持并且促进顾客增长也很重要。一名营销顾问说:“企业唯一能够创造的价值来自顾客——现有的顾客与未来的顾客。没有顾客,也就没有生意。”³⁰

1.9.3 创造顾客资产

现在,我们知道除了获得顾客外,维系并促进顾客增长也很重要。企业的价值来自现有的和未来的顾客的价值。进行顾客关系管理时,企业要有长远的眼光。企业不仅希望获得能带来回报的顾客,还希望“拥有”他们的一生,从他们的购买中赚取更大的份额,并获取他们的终身价值。

1. 顾客资产的含义

顾客关系管理的终极目标是创造较多的顾客资产。³¹顾客资产(customer equity)是企业现有顾客和潜在顾客的终身价值的折现价值。维系顾客的最佳方法是让产品带来高顾客满意度和高感知价值,从而实现牢不可破的顾客忠诚度。显然,企业优质顾客的忠诚度越高,顾客资产就越多。与销量或市场份额相比,用顾客资产可以更好地评估企业的绩效。销量或市场份额只能反映企业过去的情况,而顾客资产则预示着未来。³²

2. 与对的顾客建立对的关系

企业应谨慎地管理顾客资产,将顾客视为必须进行管理和最大化的资产。不过并非所有顾客,甚至并非所有的忠诚顾客都值得投资。令人惊讶的是,一些忠诚顾客并不能带来利润,而一些不忠诚的顾客却是利润丰厚的。那么,企业应该在哪些顾客身上投资并留住他们呢?

企业可以根据顾客的潜在盈利能力对顾客进行分类,并进行相应的管理。图 1-5 按照潜在的盈利能力和忠诚度将顾客分为四个关系组。³³ 不同的顾客关系组需要采用不同的关系管理策略。“陌生人”显示出很低的潜在盈利能力和忠诚度。企业提供的产品与他们的需要并不契合。对于这类顾客的关系管理策略非常简单:将他们作为顾客对待,但不对他们进行任何营销投资。例如,一对情侣一年会因为特殊纪念日去两次高档餐厅,所选择的餐厅在 3~4 家他们最喜欢的餐厅中轮动。在此情形下,你可以在他们的生日或纪念日前发邮件表示如果他们来用餐会赠送甜品以确保你的餐厅是他们心中的首选。“蝴蝶”是指有潜在收益能力但并不忠诚的顾客,企业的产品与他们的需要之间有很大的重叠。然而,如同蝴蝶一样,我们只能享受这些顾客短期的暂时惠顾。例如,四处旅行,体验不同的目的地和经历的人虽然喜欢你的餐厅,但是终会离开,然后在新的目的地的另一家餐厅有一段不同的体验。想要把蝴蝶型顾客转变为忠诚顾客是非常困难的。相反,企业应该尽可能享受蝴蝶型顾客的短暂停留,与他们进行令人满意且能够获利的交易,在进行交易的短期内尽可能多地获取他们的业务,而在下一次交易到达前,则并不需要再对他们进行投资。

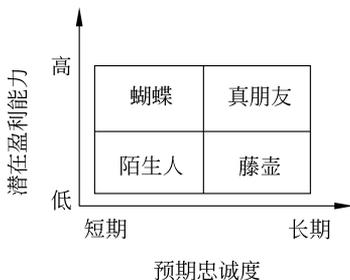


图 1-5 顾客关系组

资料来源: Kotler, Philip; Armstrong, Gary, Principles of Marketing, 16th ed., © 2016, pp. 12, 24, 50.

“藤壶”非常忠诚但是给企业带来的利润并不多。在他们的需要与企业的产品之间只有有限的重合。例如,在餐厅里只要了一个三明治却既不点配菜也不要饮料的顾客。这些顾客就像附着在船体上的藤壶,是一种拖累。藤壶类顾客或许是最为棘手的顾客。他们应该受到妥善对待,然而就像对待陌生人类顾客一样,不应该对藤壶类顾客进行营销投资。

“真朋友”是兼具高利润和高忠诚度的顾客。他们的需要与企业的产品高度契合。企业希望建立持久的关系来取悦这些顾客,并培育和维系他们,促进他们的增长。企业希望将真朋友转变成“真信徒”,让顾客不但定期惠顾,还要将自己在企业的美好经历告诉他人。

此处的关键是:不同的顾客类型需要不同的关系管理策略。目标是与对的顾客建立对的关系,将营销资源投资给我们能为其创造最大价值,反过来也能为企业创造价值的顾客。需要注意的是,为了维系服务文化,我们应该善待所有的顾客。在这些细分市场上存在差异的只是营销开支。



1.10 不断变化的营销前景

每天,市场上都发生着巨大的变化。纽约洋基队的传奇接球手和经理约吉·贝拉对此有更精辟的总结,他说:“未来时刻都在变得与过去不一样。”市场的变化必将导致服务于市场的人随之转变。本节我们主要分析改变营销前景、挑战营销战略的主要趋势和力量。我们将着重介绍四个主要的发展趋势:数字时代、不断变化的经济环境、快速的全球化和对可持续营销实践的倡议。

1.10.1 数字时代:在线、社交媒体和移动营销

1. 在线

数字技术的爆炸式增长从根本上改变了我们的生活方式——社会交往、信息交流、娱乐和购物方式。欢迎来到物联网(IoT)时代,在这种全球环境中,所有的人和物都能通过数字的方式与其他人和物连接在一起。现在,超过41亿人(占世界人口的54%)可以上网,40%的世界人口能通过智能手机访问社交媒体。而随着数字技术在未来的飞速发展,这些数字还会增长。³⁴大多数顾客都完全沉浸在数字化的世界里。如今,美国和其他地方的大多数旅行者都把智能手机当作闹钟,让酒店房间里的闹钟没了用武之地。美国人每天耗费在数字媒体上的平均时间(6.3小时)超过观看传统意义上的电视的时间(3.5小时)。³⁵顾客对数字和移动技术的热爱,为试图吸引顾客的营销人员提供了肥沃的土壤,无怪乎互联网以及数字和社交媒体的快速发展席卷了整个营销界。数字和社交媒体营销是指使用数字营销工具,如网站、社交媒体、移动广告和应用程序、在线视频、电子邮件、博客及其他数字平台,通过消费者的电脑、智能手机、平板电脑、联网电视等数字设备,随时随地吸引消费者。如今,几乎每家企业都在通过各种数字工具接触顾客,帮助他们购物和解决遇到的问题,这些数字工具包括网站、最新的推特和脸书页面、YouTube上的病毒式广告和视频、富媒体电子邮件和移动应用程序。除了品牌网站,大多数企业还将社交和移动媒体整合到自己的营销组合中。

2. 社交媒体

几乎所有的品牌网站,乃至传统媒体广告都会标注该品牌在脸书、Ins、推特、Google+、YouTube、领英等社交媒体上的链接。社交媒体为营销人员扩大顾客参与、激发人们对品牌的讨论提供了令人兴奋的契机。

一些社交媒体非常庞大,如脸书有超过15.9亿的月活跃用户,Ins的月活跃用户超过4亿,推特的用户超过3.15亿。在线社交新闻社区Reddit每月有来自185个国家的2.34亿独立访客。而规模较小、功能更聚焦的社交媒体网站也在蓬勃发展,如由2000万名母亲组成的在线社区CafeMom。即使是很小的网站也有其受众,如Birdpost.com就吸引了狂热的观鸟客,这是一个不断增长的旅游市场。

社交媒体提供了一个数字家园,人们可以在这里交流、分享生活中的重要内容和时刻。这就为即时营销提供了一个理想平台。营销人员可以利用让附近的消费者通过智能手机刷到自己餐厅的方式,吸引那些正在想去哪儿吃晚餐的消费者或是用地理围栏接触

游客。社交媒体的使用还包括开展一些简单的竞赛或推广活动,让人们在脸书上点赞、发推特,或是在 YouTube 上发小视频。各种规模的组织都在广泛使用精心整合的社交媒体。

3. 移动营销

移动端可能是发展最快的数字营销平台。智能手机永远在手,一直开机,精准定位,而且高度个性化,从而成为营销人员在整个购物流程中随时随地吸引消费者的理想手段。例如,星巴克的顾客可以使用移动设备完成从寻找最近的星巴克、了解新产品到下订单和支付的任何活动。52%的网络流量来自智能手机,而且这个比例还在增长。³⁶ 4/5 的智能手机用户使用手机购物:通过应用程序或是移动端网站浏览产品信息;进行店内价格比较,阅读线上产品介绍,寻找和兑换优惠券,等等。通过移动设备端在线购物的增长速度超过在线销售总额的增长速度。营销人员利用移动端渠道刺激消费者即时购买,简化购物程序,丰富品牌体验,或者完成上述所有的一切。地理围栏是一种对餐厅和旅游景区十分有效的移动营销技术。景区可以向附近一定范围内的智能手机发送信息,餐厅可以向餐厅附近的人宣传本店提供的特色菜或热门菜品。

尽管社交媒体和移动端营销拥有巨大的潜力,大多数营销人员还在学习如何有效地使用它们。其中的关键是将新的数字技术与传统营销相结合,创造一个运行平稳的整合营销战略和营销组合。数字营销、移动营销和社交媒体营销等营销工具几乎已经渗透到营销战略和营销策略的方方面面,对这些工具的介绍也将贯穿本书的始终。在了解了营销的基础知识后,我们将在第 16 章更深入地探讨数字营销与直销。

1.10.2 可持续营销——呼吁环境保护和承担更多的社会责任

营销人员正在重新审视自己与社会价值、社会责任,以及我们赖以生存的地球之间的关系。随着消费全球化和环保运动日益成熟,今天的营销人员被要求开展可持续的营销实践。企业伦理和社会责任已经成为几乎所有企业的热门话题。没有企业能忽略环保运动的重新兴起及提出的高要求。每个企业的行为都会影响顾客关系。如今的顾客希望企业以对社会和环境负责任的方式提供价值。

未来,社会责任和环保运动将对企业提出更高的要求。有些企业抵制这些运动,仅在迫于法律或有组织的消费者抗议时才会妥协。然而,有远见的企业乐于承担社会责任,将可持续营销视为回馈社会的机会。这些企业通过满足顾客和社区的即时需要和长期利益的方式来获利。

本杰瑞(Ben & Jerry's)等企业展现了与众不同的公民意识和负责任的态度,将社会责任和环境责任融入企业的价值和使命宣言中。例如,本杰瑞长期以来为自己是一家“价值导向型企业”而感到自豪,为供应商、员工、顾客和社区等所有利益相关者创造了“关联繁荣”。³⁷

本杰瑞的三重使命包括:制作美味的冰激凌(产品使命)、确保可持续的财务收入增长(经济使命)、“以创新的方式让世界变得更美好”(社会使命)。本杰瑞用实际行动践行自己的使命,例如:坚持从当地农场购买健康、天然、非转基因、有公平贸易认证的原料;采用“尊重地球和环境”的商业模式,投资风能和太阳能的使用、旅行补偿和碳中和;其关

爱乳品项目帮助农民在农场实现更具可持续性的生产(快乐的奶牛、快乐的农民和快乐的星球)。本杰瑞基金会每年为美国各地的社区服务组织和项目提供近 200 万美元的基层补助。本杰瑞还免除了 14 家加盟店的特许经营费,将其交由社区的非营利组织独立拥有和运营。

1.10.3 全球化的迅速发展

在重新定义顾客关系的同时,营销人员也在重新审视自己与周围更广阔世界的联系。如今,几乎每一家企业,无论大小,都或多或少地受到全球竞争的影响。一个婚礼场地从花农那里采购来自墨西哥苗圃的鲜花,一家连锁餐厅采购的海鲜来自哥斯达黎加的养殖场,而大多数酒店家具都是中国制造的。

麦当劳每天为全球 100 多个国家的数百万顾客提供服务。万豪、希尔顿、洲际酒店等全球品牌开发了旨在让中国顾客感到宾至如归的特色项目,包括中文翻译服务、简体中文欢迎辞、电热水壶、中文电视台和中式早餐等。旅游接待业就其本质而言一直具有国际视野。发展中国家不断壮大的中产阶级,加上相对较低的机票价格,催生了国际旅行和酒店品牌国际化的空前增长。这也为旅游专业的毕业生在全球各地就业创造了前所未有的机遇。

1.10.4 共创

第一次出游的人往往因为对目的地不熟悉而遗憾地错过了本可以留下美好回忆的体验。共创是指旅游接待企业通过与顾客互动,共同创造顾客体验。互动既可以是被动的,也可以是主动的。“休斯敦之旅”就是一个很好的例子。“休斯敦之旅”的管理者组织了一些可体验的旅游活动,为游客打造不同生活方式的旅游体验,包括闺蜜之旅、男士周末、家庭游,以及当地酿酒厂一日游等。³⁸根据游客的喜好,共开发了 17 条旅游路线。喜欢精酿啤酒的人既可遵循“休斯敦之旅”设计的行程,也可根据自己的时间和兴趣对行程进行修改。

Withlocals.com 是一个跨旅游目的地的组织,以共享经济的模式,让游客与当地人共同创造旅游体验,也让当地人可以有更多的收入。例如,你可以在越南当地人的家中享用主人夫妇准备的午餐或晚餐。该项服务的介绍称:“你可以坐 10 分钟的出租车到我们家,我们也可以骑自行车去接你,尽管会花费更多时间,但也更有趣。”如果你想吃午餐,主人会邀请你和他们一起去当地市场,挑选新鲜的食材,然后回到他们家烹饪午餐。Withlocals.com 注重社会责任,目标是通过旅游业为当地人提供可持续的收入。³⁹与此同时,为游客营造难忘的共创体验,让那些吸引想要与当地人共度时光的国际游客的目的地也能从提供这些体验中受益。游客将获得一生难忘的记忆,会在社交媒体上与他人分享。

两位欧洲学者提供了一个旨在为散客或团体游客实时提供定制化建议的主动共创的案例。⁴⁰假如有一名游客前往海滩,计划在阳光的沐浴下度过一周的假期,如果暴风雨与她同时抵达,那么她在海滩上度过美好一周的梦想将化为泡影。当地的目的地营销组织(DMO)可以通过社交媒体获得游客抵达的日期和停留的时间,结合这段时间的天气预报,以及游客除了去海滩之外还喜欢什么,目的地营销组织可以为游客规划一条新的旅游

路线。共创旅游体验的终极目标是创造记忆。这些记忆将伴随游客一生,游客也会在与他人的面对面交往中或在社交媒体上分享。

1.10.5 共享经济

共享经济对旅游接待业来说并不新鲜。例如,度假屋的部分所有权或共享所有权就是一种完善的共享所有权形式。共享经济最近的发展在一定程度上是由于人们为了获得额外收入,通过在互联网上的相互联系,分享自己的才能、时间和有形资产。例如,爱彼迎(Airbnb)创建了一个分配系统,让游客可以使用主人的一间卧室、整栋房子或度假屋。有些人愿意在当地举办大型会议期间让出自己的公寓,因为他们可以在一周内赚到相当于平时几个月的房租。优步和来福车让车主可以通过搭载他人的方式,分享自己的时间和汽车。DogVacay 是一项由爱狗人士提供的服务,他们愿意在自己家里或顾客家里照顾别人的狗。BonAppetour 和共飨时刻(Eatwith)为游客提供了一个平台,寻找愿意在家里招待游客的当地人,游客甚至还可以学习如何烹饪当地美食。共享经济为游客提供了新的体验和便利,也为服务提供者创造了获得收入的机会。

具备颠覆性的共享经济也带来了挑战。餐厅、酒店和出租车等很多旅游接待行业都受到严格监管,以保障游客安全。这些行业要支付高额税款来支持旅游业和旅游基础设施的发展。旅游接待业传统的服务提供商认为,共享经济的运营缺乏监管,由此获得了有违市场公平的优势。尽管存在这些争议,一些老牌公司也开始加入共享经济。奔驰公司创建了 Car2Go 拼车平台,阿维斯(Avis)则打造了拼车公司 Zipcar。沙发客(Couchsurfing)为游客提供了一个免费与他人同住的平台,将愿意招待游客的人与愿意做沙发客的人进行匹配,就像他们是去拜访朋友一样。随着共享经济的持续发展,旅游接待业将同时面临威胁和机遇。管理者需要控制并降低威胁,同时还要把握机会。



1.11 市场营销：成为成功管理者的通行证

在本章开头,图 1-1 展示了营销过程的一个简单模型。如今我们已经讨论了营销过程的所有环节,可以总结什么是营销了。简单来说,营销就是企业通过为顾客和社会创造价值,建立牢固的顾客关系,作为回报从顾客处获取价值的过程。营销过程的前四步是为顾客创造价值。企业首先通过研究顾客需要和管理营销信息对所处的市场有充分的了解。接着基于对两个简单的问题的回答来设计顾客导向的营销战略。第一个问题是“我们服务的顾客是谁?”(市场细分和目标市场)。优秀的营销企业知道自己不可能为所有的消费者提供全方位的服务。相反,它们需要将资源向那些能够服务得最好,并且最有利可图的顾客倾斜。第二个问题是“我们怎样能为目标顾客提供最佳服务?”(差异化和价值定位)。针对这个问题,营销人员要勾勒出一个价值定位,阐明企业为了赢得目标顾客将提供什么价值。

确定了营销战略后,企业需要制订整合的营销计划(包含营销组合的四大要素,即 4P),将营销战略转化为真正的顾客价值。企业为顾客开发产品,促成顾客的品牌认同。企业为产品定价,创造真正的顾客价值,并将这些产品分销给目标顾客。最后,企业制订

促销计划,吸引目标顾客,传达价值主张,并说服顾客购买企业的产品。

营销过程最重要的一步或许就是与目标顾客建立以价值为核心、能为企业带来利益的顾客关系。在整个过程中,营销人员通过顾客关系管理让顾客满意和愉悦,让顾客参与创建品牌对话、体验和建立品牌社区的过程。然而,在创造顾客价值和顾客关系上,企业必须与包括企业内部和整个外部营销系统在内的营销伙伴开展紧密合作。除了开展良好的顾客关系管理和顾客参与式营销外,企业还必须开展良好的合作伙伴关系管理。

营销过程的前四步是为顾客和社会创造价值。最后一步则是企业通过从顾客处获取价值来收获良好的顾客关系带来的回报。提供卓越的顾客价值会带来高度满意的顾客,他们会购买更多的产品并会重复购买。这有助于企业获取顾客的终身价值和更高的顾客份额,从而增加企业的长期顾客资产。

最后,面对日新月异的营销前景,企业还必须考虑三个因素。在建立顾客关系和合作伙伴关系时,他们必须利用数字时代的最新营销技术,抓住全球机遇,并确保以对环境和社会负责的方式可持续地行动。一位技术主管表示:“变化的速度如此之快,变革的能力已经成为一种竞争优势。”昔日成功的营销策略很快就会变得过时。对于希望在旅游接待业大展宏图的人来说,这确实是令人兴奋的时刻,但也面临挑战。本书的读者对象不仅是在营销领域大展宏图的学生,而是所有追求成功的职业生涯的学生。理解营销意味着理解顾客,理解为顾客服务的员工,理解所处的不断变化的环境。市场营销知识是旅行接待业所有管理人员必须掌握的,是你成为一名成功管理者的通行证。

课堂小组练习

* 带星号的练习题可作为个人作业或线上作业。学生需要对答案给出解释。

1. * 你不打算从事营销业,而是想当酒店或餐厅的总经理,那么你为什么需要学习和了解市场营销?

2. * 很多管理人员认为企业的经营目标是追求利润,也有些人认为应该是创造并维系顾客。请解释这两种观点将如何影响企业与顾客的互动。举例说明你的答案。如果一位管理者认为企业目标是创造并维系顾客,这是否意味着他不关心利润?

3. * 一家餐厅由于10多年提供品质如一的美食而获得了良好的声誉。该餐厅每当周末都会爆满,平时的生意也不错。餐厅经理称,餐厅并没有做过营销,因为没有必要,生意已经足够好了。这家餐厅真的没有做过营销吗?请解释你的答案。

4. * 阅读图1-2。为什么你认为给出2分(较为满意)的人很可能不再光顾?

5. * 什么是顾客资产?企业可以如何增加顾客资产?

6. 根据你的观察,举出几个旅游接待企业承担社会责任的例子。这些企业做了什么让你觉得它们有社会责任感?你认为存在没有社会责任感的企业吗?你为什么这样认为?请说明承担社会责任感对企业有什么好处。

7. 爱彼迎、优步和共飨时刻等共享经济组织的出现会给旅游接待业带来好处还是会产生负面影响?

体验练习

任选一道题做。

1. 参观两家同一类型的餐厅,如两家快餐店或两家休闲餐厅。观察餐厅的清洁程度、室内设计及其他物理特征,然后点一道菜,观察服务和食物的质量。记录你的所见所闻,然后说明哪家餐厅的顾客导向意识更强,并说明原因。

2. 拨打两家酒店预订中心的号码,询问空余客房、客房类型及一个月后的客房价格(注意:不要预订客房)。记录你的感受,包括电话被接听的速度、提供信息时是否以顾客为导向、工作人员的态度是否友好。根据你的体验,你认为哪家酒店的预订系统顾客导向更强?

3. 如果你对旅游行业其他某个领域感兴趣,你可以在该领域选择两家企业,并用与上一题中相同的标准比较这两家企业的顾客导向意识。例如,如果你对旅游业感兴趣,你可以联系两家旅游组织并向它们询问当地景点的情况。旅游组织可以是当地的会展或旅游管理局。

参考文献

1. Sources: Demitrios Kalogeropoulos, "Why Buffalo Wild Wings Is Spending More on Its Employees." *The Motley Fool*. June 24, 2015, www.fool.com/investing/general/2015/06/24/why-buffalo-wildwings-is-spending-more-on-its-emp.aspx; Demitrios Kalogeropoulos, "3 Reasons Buffalo Wild Wings Can Keep Soaring in 2015." *The Motley Fool*, January 9, 2015, www.fool.com/investing/general/2015/01/09/3-reasons-why-buffalo-wild-wings-can-keepsoaring.aspx; Bryan Gruley, "The Sloppy Empire: How Buffalo Wild Wings Turned the Sports Bar into a \$ 1.5 Billion Juggernaut." *Bloomberg Businessweek*, April 13-19, 2015, pp. 62-65; Tanya Dua, "The Buffalo Wild Wings Recipe for the 'Ultimate Sports Experience'," August 4, 2015, <http://digiclay.com/brands/buffalo-wild-wings-recipeultimate-sports-experience/>; <http://ir.buffalowildwings.com/financials.cfm>; www.buffalowildwings.com/en/ (accessed September 2016).
2. *UNWTO Tourism Highlights 2017*, World Tourism Organization, retrieved May 15, 2018, from <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419029> and *UNWTO World Tourism Barometer* (January 2017), World Tourism Organization, retrieved May 15, 2018, from http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_barom18_01_january_excerpt_hr.pdf.
3. *China Tourism in 2017*, TravelChinaGuide.com, retrieved May 15, 2018, from <https://www.travelchinaguide.com/tourism/2017statistics/>.
4. "2018 World Airport Awards," *Airport of the year 2011*, retrieved May 15, 2018, from <http://www.worldairportawards.com/>; "The Gold List 2017: The 20 Best Hotels in the World," *Conde Nast Traveller*, retrieved May 15, 2018, from <http://www.cntraveller.com/gallery/best-hotels-in-the-world-2017> and "Best Airlines in the World 2017" retrieved May 15, 2018, from <http://www.cntraveller.com/article/best-airlines-in-the-world-2017>.
5. *Accor 2001-2002 Asia Pacific Hotel Directory*, p. 1.

6. Theodore Levitt, *Marketing Imagination* (New York: Free Press, 1986).
7. Christian Gronroos, *Service Management and Marketing* (Lexington, MA: Lexington Books, 1990).
8. Patricia Sellers, "Getting Customers to Love You," *Fortune* (March 13, 1989): 38-49.
9. Frederick Reichheld, *The Loyalty Effect* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996).
10. James L. Heskett, Jr., W. Earle Sasser, and W. L. Hart Christopher, *Service Breakthroughs* (New York: Free Press, 1990).
11. Karl Albrecht, *At America's Service* (Homewood, IL: Dow Jones/Irwin, 1988), p. 23.
12. Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibility, Practices* (New York: Harper & Row, 1973), pp. 64-65.
13. Kim McLynn (2018), "Despite a Decline in Unit Count, U.S. Independent Restaurants Still Represent Over Half of Commercial Restaurant Units and Are Forecast to Spend \$39 Billion in 2018," The NPD Group, retrieved June 1, 2018, from <https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/news/press-releases/2018/despite-a-decline-in-unit-count-us-independent-restaurants-still-represent-over-half-of-commercial-restaurant-units-and-are-forecast-to-spend-39-billion-in-2018/>.
14. "Cruise Forum," *Travel Agent* (May 2, 1994): B2.
15. Patricia Sellers, "Getting Customers to Love You," *Fortune* (March 3, 1989): 38-41; Isadore Sharp, "Quality for All Seasons," *Canadian Business Review*, 17, no. 1 (spring 1990): 21-23; Four Seasons Hotels and Resorts Web site, retrieved July 11, 2011, from http://www.fourseasons.com/about_us/corporate_bios/isadore_sharp/.
16. Theodore Levitt, "Marketing Myopia," *Harvard Business Review* (July/August 1960): 45-46.
17. Samantha Bomkamp (August 31, 2017), "With Carryout and Delivery on the Rise, Restaurants Are Getting Redesigned," *Chicago Tribune*, retrieved May 15, 2018, from <http://www.chicagotribune.com/business/ct-restaurant-digitalrenovation-0903-biz-20170831-story.html>.
18. "The Changing Look of Tourism," *Arts & Cultural Tourism*. Speech given at Economic Summit May 26-27, 2004, Steamboat Springs, CO.
19. Samantha Shankman, "The Simple Message behind San Diego's \$9 Million Ad Campaign," *Skift*, February 5, 2015, <http://skift.com/2015/02/05/the-simplemessage-behind-san-diegos-9-million-ad-campaign/>; <http://stoptextsstopwrecks.org/#home> (accessed September 2016).
20. John T. Bowen and Shiang-Lih Chen, "The Relationship Between Customer Loyalty and Customer Feedback," *Modern Maturity*, 40, no. 4 (July/August 1997): 12.
21. See also Dan Lago and James Kipp Poffley, "The Aging Population and the Hospitality Industry in 2010: Important Trends and Probable Services," *Hospitality Research Journal*, 17, no. 1 (1993): 29-47.
22. See Michael E. Porter and Mark R. Kramer, "Creating Shared Value," *Harvard Business Review* (January-February 2011): 63-77; Marc Pfitzer, Valerie Bockstette, and Mike Stamp, "Innovating for Shared Value," *Harvard Business Review* (September 2013): 100-107; "About Shared Value," *Shared Value Initiative*, <http://sharedvalue.org/about-shared-value> (accessed September 2016); "Shared Value," www.fsg.org (accessed September 2016).
23. Sustainable Restaurant Association, The Discerning Diner, Sustainable Restaurant Association, 2013, <http://www.thesra.org/wp-content/uploads/2012/01/Consumer-Report.pdf> (accessed June 25, 2015).
24. "Delighting the Customer Doesn't Pay," *Sales & Marketing Management*, November 11, 2013,

- <http://salesandmarketing.com/content/delighting-customers-doesnt-pay>; Patrick Spenner, "Why Simple Brands are Profitable Brands," *Forbes*, February 20, 2014, www.forbes.com/sites/patrickspenner/2014/02/20/whysimple-brands-are-profitable-brands-2/#2b28bellb097; Chad Quinn, "How IT Can Create an Effortless Experience," *CIO*, www.cio.com/article/3,007,770.
25. See "The Ultimate Guide to JetBlue TrueBlue," *LoungeBuddy*, www.loungebuddy.com/jetblue-trueblue-ultimate-guide/ and www.jetblue.trueblue.com (accessed September 2016).
 26. Adam Olson, Chili's 'Sing Along with Chili's Baby Back Ribs Song' by IMM(2015), CampaignUs, <https://www.campaignlive.com/article/chilis-sing-along-chilibaby-back-ribs-song-imm/1335497> (accessed June 3, 2018).
 27. Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management* (14th ed.) (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2012), p. 17.
 28. "Stew Leonard's," Hoover's Company Records, July 15, 2010, pp. 104-226, www.stew-leonards.com/html/about.cfm (accessed August 2010).
 29. Brad Rosenthal, "LTV Lifetime Value of a Customer," *Lincolnrose Blog*, May 10, 2011, retrieved July 14, 2011, from <http://www.lincolnrosetrust.com/Blog.html?entry=ltv-lifetime-value-of-a>.
 30. Don Peppers and Martha Rogers, "Customers Don't Grow on Trees," *Fast Company* (July 2005): 26.
 31. For more discussion on customer equity, see Roland T. Rust, Valerie A. Zeithaml, and Katherine A. Lemon, *Driving Customer Equity* (New York: Free Press, 2000); Rust, Lemon, and Zeithaml, "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy," *Journal of Marketing* (January 2004): 109-127; Dominique M. Hanssens, Daniel Thorpe, and Carl Finkbeiner, "Marketing When Customer Equity Matters," *Harvard Business Review* (May 2008): 117-124; Thorsten Wiesel, Bernd Skieram, and Julian Villanueva, "Customer Equity: An Integral Part of Financial Reporting," *Journal of Marketing* (March 8, 2008): 1-14; and V. Kumar and Denish Shaw, "Expanding the Role of Marketing: from Customer Equity to Market Capitalization," *Journal of Marketing* (November 2009): 119.
 32. See Roland T. Rust, Valerie A. Zeithaml, and Katherine A. Lemon, *Driving Customer Equity* (New York: Free Press, 2000); Robert C. Blattberg, Gary Cetz, and Jacquelyn S. Thomas, *Customer Equity* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001); Rust, Lemon, and Zeithaml, "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy," *Journal of Marketing* (January 2004): 109-127; James D. Lenskold, "Customer-Centered Marketing ROI," *Marketing Management* (January/February 2004): 26-32; Rust, Zeithaml, and Lemon, "Customer-Centered Brand Management," *Harvard Business Review* (September 2004): 110; Don Peppers and Martha Rogers, "Hail to the Customer," *Sales & Marketing Management* (October 2005): 49-51; and Alison Enright, "Serve Them Right," *Marketing News* (May 1, 2006): 21-22.
 33. Based on Werner Reinartz and V. Kumar, "The Mismanagement of Customer Loyalty," *Harvard Business Review*, July 2002, pp. 86-94. Also see Chris Lema, "Not All Customers Are Equal—Butterflies & Barnacles," April 18, 2013, <http://chrislema.com/not-allcustomers-are-equal-butterflies-barnacles/>; Jill Avery, Susan Fournier, and John Wittenbraker, "Unlock the Mysteries of Your Customer Relationships," *Harvard Business Review*, July-August 2014, pp. 72-81; "Telling Customers 'You're Fired'," *Sales and Marketing.com*, September/October 2014, p. 8; and Michele McGovern, "6 Rules for Firing a Customer," *Customer Insight Experience*, January 6, 2016, www.customerexperienceinsight.com/6-rules-for-firing-a-customer/.

34. Simon Kemp (2018), "Digital in 2018: World's Internet Users Pass the 4 Billion Mark, We Are Social," <https://wearesocial.com/blog/2018/01/global-digitalreport-2018>(accessed June 5,2018).
35. Average weekly time spent watching live TV in the United States from 4th quarter 2013 to 2nd quarter 2018, (in hours) Statista, <https://www.statista.com/statistics/707084/time-spent-live-tv/> (accessed June 5,2018).
36. Simon Kemp (2018), "Digital in 2018: World's Internet Users Pass the 4 Billion Mark, We Are Social," <https://wearesocial.com/blog/2018/01/global-digitalreport-2018>(accessed June 5,2018).
37. See www.benjerry.com/values, www.benandjerrysfoundation.org and www.unilever.com/brands-in-action/detail/ben-and-jerrys/291995(accessed September 2016).
38. See <http://www.visithoustontexas.com/travel-planning/itineraries-and-trip-ideas/>.
39. See Withlocals Web site <https://www.withlocals.com/experiences/vietnam/ho%20chiminhcity/?guests=2&keywords=dinner&pagesize=20>(accessed December 15,2015).
40. D. Buhalis and M. Foerste(2015). "SoCoMo Marketing for Travel and Tourism: Empowering Co-creation of Value." *Journal of Destination Marketing & Management* ,4: 151-161.
41. Simon Kemp (2018), "Digital in 2018: World's Internet Users Pass the 4 Billion Mark, We Are Social," <https://wearesocial.com/blog/2018/01/global-digitalreport-2018>(accessed June 5,2018).