

# 顾客是上帝吗?

## ——零售企业“视顾客为谁”形成机理的多案例研究

胡凯, 胡赛全, 李飞

(清华大学经济管理学院, 北京 100084)

**摘要:**当前企业界对顾客是谁的回答众说纷纭,最为流行的说法为“顾客是上帝”,但在中国零售企业实践中这一答案成立吗?文章运用多案例分析方法对三家成功的零售企业进行研究后发现,成功的中国零售企业将顾客视为“家人”或“老板”而非“上帝”。其形成机理如下:企业领导选择一种关系符号(如家人)并对其进行诠释,然后带领员工建立“家人式”的企业文化,让员工对企业产生依赖和忠诚并开心、努力地工作;企业同时编制员工手册,告诉员工相应的工作标准并给予个性化的工作权利,鼓励员工成为服务专家,惩戒和淘汰不达标的员工,以此提高员工的服务标准,从而形成家人式营销模式,即以服务出色为主要定位点,以产品优秀为次级定位点,其他要素定位也不低于行业平均水平。通过这一过程,企业和员工将“视顾客为谁”的关系符号由抽象认知转变为具体行动,最终达到提升顾客满意度的目的。

**关键词:**视顾客为谁;顾客导向;顾客满意度;营销定位;零售企业

**中图分类号:** C939      **文献标志码:** A      **文章编号:** 1009-6116(2016)03-0029-13

### 一、问题的提出

“顾客是上帝”的口号,源自于第二次世界大战后的西方企业和学术界。20世纪80年代改革开放初期,被引入中国大陆,并被提倡,流传至今。在竞争激烈的环境下,企业称“顾客是上帝”,不能仅仅是一句口号,必须像对待上帝那样对待顾客,否则,顾客会失望和不满,进而不信任这家企业,这家企业就会被淘汰。那么,怎样做才能让顾客有上帝的感觉呢?企业逐渐发现这是一个不容易实现的目标。为了摆脱这种尴尬局面,专家们对顾客和企业的关系提出了各种各样的修正建议,归纳起来(连同原有“顾客是上帝”的提法),大体有四种关系、十余种符号主张。一是宗教教主和圣徒关系,如“顾客是上帝”(张井,1991)<sup>[1]</sup>和“顾客是佛祖”(蒋一心,2011)<sup>[2]</sup>;二是君主和臣民关系,如“顾客是皇帝”或“顾客是国王”(刘

振卿,1995)<sup>[3]</sup>;三是家外成员关系,如“顾客是总裁”(麦斯尼克,1998)<sup>[4]</sup>、“顾客是老板”(舍尔,2003)<sup>[5]</sup>、“顾客是朋友”(威尔逊,2007)<sup>[6]</sup>、“顾客是女朋友”(史光起,2009)<sup>[7]</sup>、“顾客是情人”(范军,2010)<sup>[8]</sup>、“顾客是粉丝”(葛孚学,2009)<sup>[9]</sup>;四是家庭成员关系,如“顾客是兄弟”(孔凡勇,2006)<sup>[10]</sup>、“把顾客当孩子”(麦凯,2002)<sup>[11]</sup>,以及非常流行的“顾客是家人”(李飞等,1995)<sup>[12]</sup>;等等。这些符号几乎涵盖了所有表示正向人际关系的词汇。众说纷纭的主张,让企业决策者莫衷一是。是延续“顾客是上帝”的传统符号,还是更换一个新的符号?如果更换又应该选择哪一个符号,以及如何让顾客感知到该符号的实现?这些问题都没有答案,或者说没有满意的答案。其原因固然是多方面的,但其中一个重要原因就是缺乏对这个问题的理论分析,从而

收稿日期: 2016-03-20

基金项目: 国家社会科学基金项目“中国百货业演化轨迹及未来走向研究”(10BJY086);清华大学经济管理学院中国零售研究中心项目“中国零售业态适应和成长问题研究”(100004002)。

作者简介: 胡凯(1982—),男,山东青岛人,清华大学经济管理学院博士研究生,研究方向:市场营销;

胡赛全(1985—),男,湖南湘阴人,清华大学经济管理学院博士研究生,研究方向:创新管理;

李飞(1958—),男,河北青龙人,清华大学经济管理学院教授,中国零售研究中心常务副主任,中国商业史学会副会长,博士生导师,研究方向:营销定位、零售战略、全渠道营销等。

使这一人人可以议论和发表意见的问题被随意化和感觉化,难以达成一致。

这的确是一个理论问题。纵观世界营销发展的历史,在20世纪50年代中期营销观念出现之后,企业营销行为就开始向以顾客为中心转变,秉承营销观念的企业取得了更好的业绩。到了20世纪七八十年代,日本式管理中的企业文化建设受到全球诸多企业家的仿效。其中一项重要的内容就是建立顾客导向的企业文化,纷纷提出了“顾客第一”“顾客至上”的口号。由于这些口号过于抽象,因此诸多企业开始用一个符号来比喻顾客和企业的关系,进而出现了“顾客是上帝”“顾客是国王”等提法。

企业究竟应该视顾客为谁?单纯的逻辑推理和议论难以对此达成一致。因此我们拟采取案例研究的方法回答如下问题:(1)成功零售企业视顾客为谁?(2)成功零售企业“视顾客为谁”符号的选择机理是什么?(3)成功零售企业“视顾客为谁”符号的实现机理是什么?由此,不仅可以描绘出“视顾客为谁”的形成机理,而且还可以具体指导企业的营销实践行为。

## 二、研究设计

发现理论或构建理论的案例研究,大体有两种逻辑:一是没有理论框架的指引,通过案例研究发现或构建一个新的理论;二是在文献回顾的基础上建立一个假设或曰靶向型的理论框架,然后通过案例研究对该理论框架进行检验和补充完善(李飞等2009)<sup>[13]</sup>。本研究采取后一种方法,且

采用多案例研究方法,因为使用多案例研究得到的结论更具说服力,也更经得起推敲(Herriott & Firestone,1983)<sup>[14]</sup>。

### (一) 研究框架

对于企业“视顾客为谁”的问题,前述四种关系、十余种符号,无一例外都是倡导营销观念和顾客导向,目的是让员工将企业主张的“视顾客为谁”由符号观念转化为行动,进而实现顾客满意。据此形成了如下链条:企业树立顾客导向的理念——选择一个与顾客的关系类型——选择一个“视顾客为谁”的符号——将符号转化为相应的营销和服务行为——实现顾客满意。

依据该链条,我们可以理出一个企业“视顾客为谁”的选择和实现机理的大体逻辑。(1)顾客存在着一个“企业把自己视为谁”的期望符号,该期望受到口碑、自身需求和个人经历等顾客情境因素的直接和间接影响,以及企业营销活动的间接影响;(2)顾客接受企业的产品和服务后会产生一个“企业把自己视为谁”的感知符号,其形成主要受企业营销活动的直接影响;(3)顾客期望和感知的差距导致顾客对企业是否满意;(4)成功的零售企业,是顾客相对满意的企业,其基本实现路径是:树立顾客导向观念,并把这种观念具体化为一种顾客期望的关系类型,选择一种“视顾客为谁”的顾客期望的关系符号,进而按着这个符号采取匹配的营销行为,最终实现顾客满意的目标。由此,可以从企业决策的视角建立一个“视顾客为谁”的形成机理的研究框架(图1)。

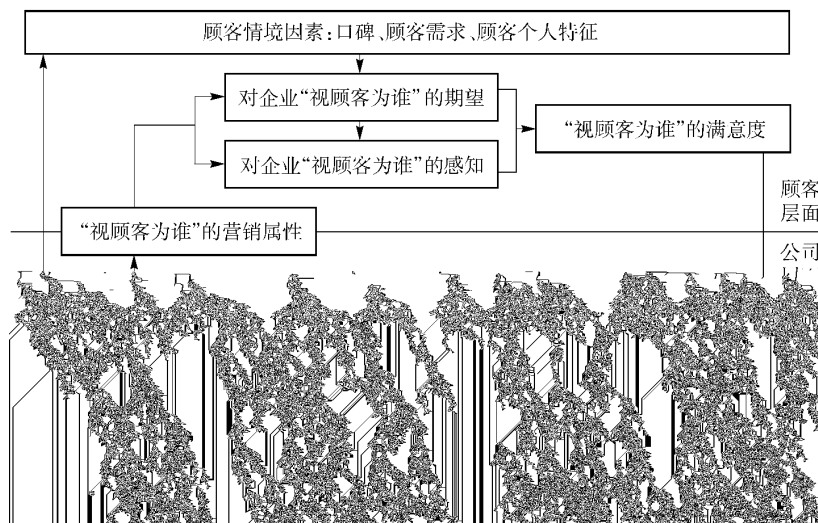


图1 “视顾客为谁”形成机理的研究框架

## (二) 问题界定

依据图1建立的研究框架,我们将研究问题确定为顾客导向的形成、关系类型的选择、关系符号的形成,以及营销行为与关系符号的匹配等四个阶段八个方面的问题。具体包括:(1)顾客导向形成阶段的两个问题,一是企业顾客导向形成了吗?二是这种顾客导向是如何形成的?(2)关系类型选择阶段的两个问题,一是企业选择的关系类型是什么?二是这种关系类型是如何确定的?(3)关系符号形成阶段的两个问题,一是企业选择的关系符号是什么?二是这种关系符号是如何形成的?(4)营销行为匹配阶段的两个问题,一是企业选择的营销策略是什么?二是营销策略是如何与这种关系符号匹配的?

## (三) 案例选择

根据研究的问题,需要选择成功的零售企业作为样本。首先,我们检索了中国连锁经营协会发布的《2011年中国连锁业百强》中的零售企业名录;然后,通过对业内专家进行访谈和文献检索,以及分析李飞等(2009)<sup>[13]</sup>对中国零售业案例研究的样本,选择了北京翠微大厦(主业态为百货商店,国有企业)、许昌胖东来公司(主业态为专业商店,民营企业)和海底捞公司(餐饮公司,民营企业)3家企业为研究样本。所选样本企业都是以服务好享誉中国零售业,并且创造了销售额快速增长和满意度处于行业领先水平的优秀业绩,这些特征表明这3家公司很适合作为案例研究的样本。

## (四) 数据采集

我们对3个样本企业的高层、中层管理人员和普通员工进行了开放式及半开放式访谈,阅读了企业内部文献和公开的新闻报道,同时直接到企业进行了现场观察。

1. 深度访谈。首先,对翠微大厦现任高管(总经理和副总经理各1位)、离任高管(原总经理1位)、企划部总监(1位)、物流管理部部长助理(1位)、翠微报总编(1位)、长期兼任翠微大厦的高级顾问(1位)共7位管理者,以及供应商和员工进行了多对一或多对多的访谈。其次,与海底捞的一线服务员与店长等员工进行访谈,整理访谈资料;与海底捞董事长及人力资源总监、品牌总监等座谈。最后,走访了胖东来位于许昌的6

家店铺,与其一线员工、保洁员、保安员进行了访谈;与胖东来中层经理访谈,包括营销、服务、采购、人力资源等方面的负责人。

2. 二手资料收集。二手资料包括样本企业内部相关文件;在样本企业整个历史上,所有发表过的有关企业的重要文章以及从行业或专题材料中选取的文章(包括各种传统媒体形态)、大众点评网的评论,以及直接从企业获得的材料,特别是主观撰写的书籍、文章或发表的演说,企业内部刊物、年度报告等。

3. 实际观察。根据研究的主题,对3家样本企业进行了现场体验。对翠微大厦,观察零售店现场状态(2次,每次2人,每次4个小时以上),参加公司战略规划会议(5次),倾听公司在全国性研讨会的发言(3次),陪同翠微大厦高级管理人员赴日本和韩国考察百货店营销活动(1次,7天)。对海底捞,分别在海底捞的6家门店进行实地考察与用餐体验,形成了体验报告。对胖东来,对许昌胖东来6家店铺的营业现场和高中层办公室进行了现场观察。

## 三、案例分析

我们对深度访谈、二手资料收集和实际观察等三个方面的数据进行了分析,找出与研究主题有关的语句,逐一进行比对,观察各个问题是否被提及,最终得出研究发现。

### (一) 关于顾客导向形成阶段

在该阶段共涉及两个问题:是否形成了顾客导向?顾客导向是如何形成的?我们根据采集的数据对这两个问题进行了归纳。

1. 关于顾客导向是否形成。从我们调研的结果来看,3家样本企业都形成了顾客导向,一个重要的标志是它们都将顾客满意作为企业营销的重要目标。

翠微大厦确立了“提升消费者的生活质量和生活品位,传播现代时尚消费文明,开辟现代生活新境界”的企业使命;制定了“顾客的满意是我们存在的目的,顾客的光顾是对我们最大的鼓励,顾客的认同是对我们最好的回报”的经营哲学,以及“全心全意投入,尽善尽美服务”的服务理念;明确了“顾客利益永远是翠微人思考问题的出发点”的核心价值观,并将这些理念和价值观演变为管理措施,努力为顾客营造放心、舒适、安全、无

障碍的购物环境。

我们在对海底捞董事长张勇进行访谈时,他说,“我们的目标就是通过提高顾客满意度来打造民族品牌。这个目标确定下来之后,政策、制度和架构就要与其匹配。”在海底捞的入职培训中,明确提出了客户优先法则。其员工守则中明确规定“服务第一 顾客至上”。

胖东来董事长于东来在公司的讲话中,用得最多的词汇之一是“顾客满意”。2012年10月17日他发的微博内容是,“在国内我从没有遇到一个优秀的服务员,他精通专业,也非常尊重商品的价值,一切为顾客考虑,懂得非常尊重每一位顾客,无微不至地为顾客着想,让顾客放心开心幸福地消费。希望胖东来能培养出这样的榜样!”

2. 关于顾客导向如何形成。对此,我们通过访谈3家企业领导人,以及员工对领导人和对“顾客导向”的议论或评价得出结论。

翠微大厦原董事长栾茂茹,1970年16岁时成为副食商场售货员,后来升任组长、商场经理、超市发集团副总经理,1996年为翠微大厦总经理,2003年任翠微大厦董事长。1997年当翠微大厦开业时,北京多家大商场倒闭,90%的大商场效益下滑,这一年被称为大商场的“倒闭年”。对于如何在激烈竞争中生存和发展,栾茂茹认为必须树立顾客导向的理念。在我们对栾茂茹访谈时,她一直强调商道即人道。从基层干起的经历使她认识到,人道的核心就是友善,对所有人都友善,这为翠微大厦建立“顾客导向”的企业文化奠定了重要基础。她说,“你对员工不友善,如何做得到让员工对顾客友善?”由于是一步一步从基层干起,又是翠微大厦的创始人,没有领导人的架子,因此栾茂茹属于英雄式领导,员工高兴跟随她。

海底捞董事长张勇,在20世纪80年代初中学毕业后,进入简阳市空分技校学习;1988年7月从技校毕业后,进入四川拖拉机厂。1994年,在简阳开办了第一家“海底捞火锅”店。草根出身的他,提出让员工靠双手改变命运,让每一个来海底捞就餐的人都感到满意。他对人友善,“以人为本”是他的口头禅,同时他又有打造中国优秀民族品牌的理想和豪情壮志。由于创办了海底捞,又将其办成一个享誉全国的公司,因此他在公司里说一不二,张勇自称为“霸道”。张勇也属于

英雄式领导。由于出身草根,因此张勇非常理解生活,对人生也有独特的感悟。他认为,让员工靠“双手改变命运”就是源于对普通百姓生活的关注。有两个故事启发了他:一是自己熟知的母子俩,儿子智障,母亲靠摆烟摊维持生计,后来烟摊后边的店铺转租,新店主不让她在门前摆摊了,母亲就用老鼠药毒死了自己和孩子;二是一个退伍军人在北京卖烤肠,城管不让卖,发生了纠纷,退伍军人就把城管刺死了,结果被判了死刑。由此他想到,很多平民很勤奋,应该让他们用双手改变命运,这句话成为海底捞的使命之一。如果出身豪门,整天去打高尔夫球,参加名媛聚会,张勇就难有这样的感悟和情怀。

胖东来董事长于东来,初中文化。他说过:“我卖过冰棍、花生、甘蔗、瓜子、西瓜,倒卖过电影票(现在叫黄牛),被抓过几次,拉到保安室痛打了一顿了事,各种罪也不少受。”1981年他还做过建筑临时工,1984年进厂当工人,后来当了工段长。1990年跟哥哥一起开办烟酒店,由于不知情收购了“脏货烟”,被抓了起来,后取保候审。出来后去西安购买许昌烟,回来卖,结果又被西安公安机关抓住。1992年负债30万元,有了自杀的念头。后来他自己总结,失败都源于急功近利,不顾法律与道德。1995年,于东来创办了望月楼胖子店,真诚对待顾客,从不欺骗他人,生意逐渐红火起来。随后他在胖东来倡导“善良、勤奋、自由和博爱”的信仰,追求顾客满意的目标,这带来了生意的快速发展。他发给员工的工资为许昌的行业最高水平,对员工视同家人,对员工都称为“亲爱的兄弟姐妹”,员工也亲切地称呼他为“东来哥”。于东来赢得了员工尊重,员工快乐地跟随着他的指令,接受他的理念。2012年胖东来的销售额已经达到了60亿元。于东来表示,要建设中国最好而不是最大的零售企业。

通过对3家公司领导人的分析,我们认为,样本企业都形成了顾客导向,其形成的路径为:领导人的独特经历(学历水平低但善于学习思考,出身于草根并理解普通人的生活,是企业创办人)——产生追求善良的情怀和建设最受尊重企业而非最大企业的理想——倡导让顾客满意的文(受善良本质和竞争环境的双重影响)——顾客积极跟随着领导者倡导的顾客导向文化(领导

者成为企业英雄,员工受到尊重)。

### (二) 关于关系类型选择阶段

顾客导向是一比较抽象的词汇,用于指导企业和员工的行为时,还需要确定企业与顾客之间关系的类型。在顾客导向之下,与顾客的关系类型可以是君臣、家庭、情人、朋友、上下级等多种关系类型。该阶段共涉及两个问题:选择的关系类型是什么?关系类型是如何形成的?我们根据采集的数据对这两个问题进行了分析,发现3个样本都没有专门进行这种决策。具体地说,它们没有具体考虑与顾客的关系类型是怎样的,而是直接选择了关系符号。

这种情况表明,学者在理论分析中,常常推论企业在选择与顾客的关系类型之后,再在某一类关系中具体选择关系符号,例如先确定企业与顾客是宗教关系,然后再选择顾客是上帝还是教主等。但是,在3家样本企业实际决策过程中,并没有这一环节,而是由顾客导向直接衍生出关系符号。我们的这一理论假设没有得到验证,这需要通过更多企业进行案例研究或者进行大规模的样本调查研究来证实。

### (三) 关于关系符号形成阶段

关系符号是员工行为的重要指导,是顾客导向及顾客满意得以实现的重要桥梁和纽带。在该阶段共涉及两个问题:形成的关系符号是什么?关系符号是如何形成的?我们根据采集的数据对这两个问题进行了归纳。

1. 形成的关系符号。目前,社会上比较流行的关系符号仍然是“顾客是上帝”“顾客是国王”“顾客是皇帝”等。在对3家样本企业的研究中,我们发现了不同的选择。

翠微大厦一直坚守“顾客本位”的核心价值观,并自称是“一个带有亲情化的企业,是消费者、供应商和员工共享企业发展成果、共享精神价值的家园”。因此,翠微是把顾客视为家人,进而为顾客提供“家人式的服务”。原董事长栾茂茹、现任董事长张丽君,都多次表示“顾客就是翠微的家人”。

海底捞的关系符号确认相对较难。董事长张勇没有提过“顾客是上帝、国王、皇帝”等期望较高的口号,在一次论坛中他也提到“把顾客视为上帝过于空泛”。海底捞北京四店店长张瑜说

过,“只要是顾客,不管贫贱,哪怕是乞丐,都是我们的老板”(黄铁鹰,2011)<sup>[15]</sup>。大区经理助理李顺军谈道,海底捞的“企业理念是:尊重员工,客人是老板”(李顺军、杨铁峰,2012)<sup>[16]</sup>。这也是海底捞入职培训课中明确提出的。对于如何对待蛮不讲理和故意刁难的顾客,张勇给出的解决办法是“一是满足他们,和气生财嘛。这样过分的顾客毕竟是少数,哪个餐馆也不会被这些过分的顾客给吃垮。二是拒绝他们,连这些新员工都知道他们的要求不合理,那显然是过分了。这需要服务员根据当时的情况,自己做出判断”(黄铁鹰,2011)<sup>[15]</sup>。显然,张勇是把顾客视为家人和朋友。而海底捞的员工在为顾客服务时,常常使用的也是“哥”“姐”“大妈”“阿姨”等亲人式的称呼,同时他们也不喜欢被称为“服务员”,而更喜欢被称为家庭或亲人关系中的一种符号。可见,海底捞提出的企业理念是“顾客是老板”,强调顾客的重要性,但是在指导员工行为时,方方面面更像是“顾客是家人”。

胖东来与顾客的关系符号有一个逐渐明确的过程。在董事长早期的内部讲话中,还出现过“顾客是上帝”的提法,但是仅仅限于内部讲话,并没有向顾客承诺和宣传。后来,于东来经常告诉员工的是“不要把顾客当上帝,把他们当家人。因为你不可能了解上帝的想法,但你一定了解家人的想法”(桑澜非,2012)<sup>[17]</sup>。

2. 关系符号如何确定。从3家样本企业的情况看,企业与顾客关系符号的确定,是与企业文化的形成密切相关的。它不仅仅是一句口号,还是企业和员工行为的指南,并在成为员工行为指南后转化为员工的自觉行为。它就是文化,而不是规章制度的强制规定。

翠微大厦确定了“顾客利益永远是翠微人思考问题的出发点”的顾客导向之后,如何将其转化为一种员工容易理解的关系符号,还经历了一个思考和实践的过程。1997年翠微大厦刚建立,就处于一个竞争异常激烈的市场环境中,董事长栾茂茹是一个亲和友善的人,她提出“围绕着顾客满意这个中心建立企业文化,企业利润的增加不能建立在顾客利益减少的基础上”(栾茂茹、徐韬,1999)<sup>[18]</sup>。在领导成员进行经营定位讨论时,提出了“家人式服务”的口号,让顾客在翠微购物

时,感受到家人一样的温暖、亲和与方便。2000年,栾茂茹就系统地提出了“大顾客观”:“消费者是顾客的朋友,供货厂商是顾客的朋友,在企业内部,员工同样也是顾客朋友”(栾茂茹,2000)<sup>[19]</sup>。同时,还提出要把翠微办成一个温馨的家园。2001年,翠微大厦明确提出了家人式的服务模式,倡导“翠微是我家,顾客是家人”,像对待自己家人一样地对待顾客,并展开了一系列的员工培训活动。翠微大厦认为,将顾客视为上帝无法为顾客提供行为的参照(韩云,2001)<sup>[20]</sup>。2009年,翠微大厦进一步发展了大顾客观的内涵,新任董事长张丽君认为,翠微坚持的大顾客观,是把消费者、供应商和员工都视为顾客,让他们都满意(赵旭,2009)<sup>[21]</sup>。

海底捞与顾客关系符号的确定,一方面是基于顾客导向的价值观,另一方面是基于员工容易理解和可以作为行为的指导。董事长把海底捞当成一个家,常常把自己的员工称为“孩子”,像对待自己孩子一样对待员工。但是让员工把顾客当成家人,也可能会过于随意,缺少危机感,因此海底捞确定的与顾客的关系符号为“顾客是老板”。员工在接待顾客过程中,对顾客会有一种崇敬感,顾客自然会产生一种受尊重的感觉。海底捞培训手册中揭示了为什么要“视顾客为老板”,其解释是:在国外,服务员的小费是其主要收入来源,因此服务员视顾客为老板;在中国,一般餐饮企业只是满足顾客的基本需求,顾客没有成为老板,但“顾客是来消费的,我们只有提供超出顾客需求以外的服务,顾客才会再次回头,我们的效益才会更高,大家在海底捞才能更好地发展”。海底捞视顾客为老板,就应该“一切以顾客的意愿需求为核心”。

胖东来“视顾客为家人”的关系符号,是董事长于东来选择的结果,也是他人人生感悟的结晶。早期经商时,于东来也是唯利是图,急功近利的结果使他多次进拘留所,但反思使他顿悟。1995年开办胖东来烟酒店,诚信待客,生意红火起来,于东来尝到了善良和脚踏实地的甜头。1998年,一个外人调戏并打骂店里的员工,于东来对员工像家人一样,不能忍受这件事,报了案。后来这个人报复于东来放火烧了胖子店,死了8个无辜的人。后来他反思,这太不值了,同时也懂得了和气生财和宽容的道理。在于东来最为困难的时候,诸多

不相识的人送钱、送物,一位不相识的大娘还要给他两万元钱。这使于东来决心重新创办自己的店铺,回报顾客和社会,也悟出了做人的道理“你心我心,将心比心”“滴水之恩,当涌泉相报”。到2002年,胖东来已经拥有16家连锁店铺。于东来常说,“你用真心去对待消费者,千方百计替他们着想,让每一位顾客满意,让他们在你的店里真正找到上帝的感觉,他自然就会常常光顾”(晓蔚、朔方,2002)<sup>[22]</sup>。这一段时间,他多次讲过要“视顾客为上帝”。2003年,于东来将企业愿景确定为“创造财富、播撒文明、分享快乐”。2008年,于东来在公司网站上,连发了5篇充满着家庭温馨和亲情的博文,前4篇都以“兄弟姐妹你们好”开头,提出“胖东来是我们的家”,“我们要以感恩的心来回报顾客,认真接待好每一位顾客,做到主动、热情、细心、专业地为他们提供最温馨的服务,让顾客就像回家一样。”这意味着,胖东来此时提倡把顾客视为家人。于东来认为,这样更为亲切和便于员工选择自己的行为。

由对3家公司情况的分析,可以得到成功零售企业关系符号的特征:翠微大厦和胖东来视顾客为家人,海底捞视顾客为老板,但是在实际讲解过程中,它们都强调要像对待家人一样对待顾客。其符号形成的路径为:企业领导人把顾客导向转化为一种顾客关系符号。因为领导人都是企业创业者,具有优秀的人格魅力,能赢得大家信任和追逐,就会逐渐形成共识。关系符号开始较为模糊,后来逐渐清晰,内容也变得丰富起来。

#### (四) 关于营销行为匹配阶段

顾客在判断企业“视自己为谁”时,一个重要的标准就是感受到的企业如何对待自己,而顾客的感受会受零售营销组合要素的影响,这些要素包括产品、服务、价格、店址、店铺环境、广告沟通等。因此,“视顾客为谁”关系符号选择的最终目的,是为了进行营销行为方面的匹配。

1. 选择的营销策略。营销策略是指在营销研究的基础上,选择目标顾客,根据目标顾客需求、竞争格局和自身能力确定营销定位,依定位进行营销各个要素的组合(李飞等,2011)<sup>[23]</sup>。

我们对翠微大厦的消费者满意度进行了问卷调查,从而识别出翠微大厦的主要定位点为服务,次要定位点为商品,店址、购物环境、价格和广告

沟通则大致都处于行业平均水平。因此属于“1+1+4营销组合模式”,即具有1个主要定位点、1个次要定位点、4个非定位点。

我们在问卷调查的基础上,对海底捞进行了定位感知图分析。消费者感知到的海底捞的主要定位点为服务,次要定位点为产品、店址、购物环境、价格和广告沟通也大致都处于行业平均水平。同样属于“1+1+4营销组合模式”海底捞的营销定位。

我们同样在问卷调查的基础上,对胖东来也进行了定位感知图分析。消费者感知到的胖东来的主要定位点为服务,其他方面(除了价格高于竞争对手之外)也都优于竞争对手。顾客表示,虽然胖东来的价格相比竞争对手高,但仍然会选择胖东来,因为不满意就可以退货。这是因为胖东来所处的许昌市竞争不很激烈,所以可以在多方面都优于竞争对手,但是其定位点仍然是服务,在服务方面最为出色。

2. 营销策略如何与关系符号匹配。确定与顾客的关系符号,是为了使员工在营销活动中按照这个符号选择相应的营销行为,通过这些行为让顾客感到满意。在对3家样本企业由“关系符号”转化为“营销行为”的研究中,有一些有价值的发现。

(1) 先分析翠微大厦。翠微大厦董事长提出“视顾客为家人”的关系符号后,得到了领导班子的认可,并将其写进企业的文化手册当中。同时,翠微也将员工视为家人,使翠微企业成为员工温馨的家,使翠微卖场成为顾客的家,造就了一个人人是家庭成员的“大家庭”氛围。员工身临一个大家庭之中,很容易理解公司“视顾客为家人”的关系符号,加之员工对企业的忠诚感和对董事长的认同和信任,形成了友善的“视顾客为家人”的企业文化。早在2001年翠微一位中层经理就提出,人们称顾客为上帝,不能说是错误的,但是员工找不到为上帝服务的感受。应该把顾客看成家人、亲人、朋友,这样员工可以找到相应的服务感受,因为他们知道如何对待家人、亲人和朋友(韩云,2001)<sup>[20]</sup>。也有员工在《翠微报》发表文章说,顾客是上帝,让人感觉很虚幻,其实顾客更需要像朋友和家人一样的感受,这种感觉来自于我们实实在在的服务。

为了将“视顾客为家人”的关系符号转化为员工的行为,翠微逐渐形成了“真诚、亲切、自然、得体的家人式服务”模式,将服务标准化和个性化相结合,为顾客创造“方便如家、温馨如家、亲和如家”的和谐氛围。在处理顾客投诉中坚持“四不出,四为主”原则,即不出柜台,不出商品部,不出商场,不出公司;可修可不修的以修为主,可换可不换的以换为主,可退可不退的以退为主,分不清责任的以我为主。2008年推出了“四零标准”:零环节——解决问题优先的无边界服务;零距离——使顾客感到体贴温暖的真诚服务;零风险——使顾客放心踏实的保障服务;零遗憾——以顾客满意为基点而又超越顾客期待的服务。同时,翠微还将家人式服务的内容扩展到其营销组合的多个要素,包括商品质量、购物环境、服务、员工服务技能等多个方面。

翠微公司建立了大厦、商场、商品部三级检查网,聘请大厦周边的消费者为义务监督员,请他们按照家人式服务的标准对大厦进行定期或不定期地明察暗访,并将检查情况在大厦内部刊物上公布。表扬批评与奖惩挂钩,推动“家人式服务”模式的落实。

“家人式服务”的落实很大程度上取决于一线员工,因此公司一方面像对待家人一样对待员工,另一方面鼓励员工成为服务能手、专家。前者使员工开心和快乐,后者使员工提供超值的顾客服务,员工快乐就会爱岗敬业。有两个小故事说明了这一点。一是在店庆期间,有的收银员为了减少顾客排队等候的时间,不上厕所,自己穿上尿不湿;二是在店庆期间,员工半夜才下班,为让家离店远的同事充分休息,住在商场附近的员工会让家人去亲戚家住,腾出床位让自己同事住(李飞等,2011)<sup>[24]</sup>。员工成为服务能手和专家后,可以带动周围的员工,形成了提高服务技能的风气。例如卖水晶的导购员能够告诉顾客,烂漫爱情礼品送紫水晶,健康安泰礼品送茶水晶等;卖化妆品的可以根据不同皮肤提供商品选择建议;等等。这些都赢得了顾客的信赖。

另外,除了促销信息沟通之外,翠微很少进行形象广告的宣传,比较低调。这样也在一定程度上降低了顾客的期望,提升了顾客的满意度。

(2) 再分析海底捞。海底捞首先将“顾客是

老板”作为企业的理念纳入企业的员工手册,成为员工上岗之前培训及上岗后必须遵守的内容。“让大家知道,我们的一切,都是客人给的,所以要感恩客人”(李顺军、杨铁峰,2012)<sup>[16]</sup>。海底捞的管理者虽然倡导“顾客是老板”,但认为这是与家文化相一致的,因而也曾经提出“让客人感受到海底捞像家一样的温馨,将我们的亲情、激情通过服务延伸”。

其次,尊重员工,或曰使海底捞的员工有尊严,以保障员工能够“视顾客为老板”。海底捞企业理念就有两条,“一是尊重员工,二是顾客是老板”。在访谈中,我们曾经让董事长张勇对员工、顾客和股东排个序,他回答“都一样重要”。可见,他并不承认自己将员工放在了第一位,因为企业要挣钱,顾客也是很重要的。

第三,尊重员工有两层含义,一是为员工提供好的待遇,包括薪酬高于同行10%以上,为员工租公寓住,定期举办书法、演讲和篮球比赛等。干得好的员工可以买车买房,职业升迁,实现双手改变命运的企业价值观。二是对员工充分授权,员工在特殊情况下可以为顾客买单、赠送菜品等。海底捞90%以上的服务创新都源自于员工,这与充分授权密切相关。员工创新服务项目得到推广后,就以创新员工的名字命名这个项目。例如,员工蒋恩碧发明了一种煮脑花的厨具架子,推广后就取名叫恩碧架;员工包丹发明了防止顾客手机被溅湿的塑封袋子,推广后就被冠名为包丹袋。受到尊重的员工,会想方设法地让顾客满意,让自己的企业健康发展。张勇曾经说过“我深信,每一个海底捞人都会听任我们的事业失败。”

第四,标准化服务和个性化服务协同。员工想干好工作,仅凭激情不够,还要有技能。对于餐饮业的一般服务过程,海底捞有一套标准化的制度,非常详细和具体。员工入职前进行培训,进店后师傅带徒弟式地教会他们,每一位员工必须严格执行。同时,对于一些应急和例外事件,员工由于有了授权,都可以自主和积极地提供个性化服务。例如,有一位客人在海底捞就餐时,不慎自己把舌头咬了,员工及时与上级沟通,马上为他提供了粥食,并且免了单。客人非常意外和高兴,后来成为海底捞的忠诚性顾客。这些个性化服务如果具有普遍意义,就可以进行推广。

海底捞不打广告,很少宣传自己,用他们自己的话说,就是要让员工感受到创业和守业的艰辛。同时,他们企业文化的建立,是“融化在血液中,落实在行动上”的。有人建议,公司管理层开会,要唱店歌、背宣誓词,最后被高层否决,理由是:“企业文化是做出来的,不是唱出来的,也不是讲出来的。”除此之外,公司还教育员工要孝敬父母、忠于爱情、爱护员工、知恩图报等。

(3) 最后分析胖东来。由前所述,由于董事长于东来的独特经历和善于学习思考,1999年3月,他把自己人生的感悟总结整理,凝结为企业的理念和准则,包括:你心我心,将心比心,遇事抱吃亏态度,不是自己的坚决不要;不要急功近利,要从一点一滴的小事做起;坚信善良、乐观、正义、勇敢、节制、信仰、诚实、博爱的真理。同年提出了“满足工薪消费,提升大众生活品质”的企业文化信仰;2003年改为“创造财富、播撒文明、分享快乐”;2008年改为“公平、自由、快乐、博爱”。他称胖东来不仅卖商品,而且还创造快乐。2011年11月,公司规定每周二闭店,让员工休息和享受生活,这也带动了许昌市的休闲生活。

在此基础上,胖东来建立了一个温馨的家庭文化,在能力、经济、居家和品质四个方面帮员工进行人生规划,以实现理想的生活和工作标准。这自然就可以让员工真正把顾客当作家人,从而实现自己的快乐梦想。按照于东来的想法,把顾客当家人,就是让顾客满意,转化为营销行为就体现在商品、价格、环境和服务等方面。他在2012年3月4日与日本客人沟通时谈道,“我希望我们的商场是整洁的,商品质量是可靠的,价格是实在的,服务是有保障的。一方面能让顾客放心,另一方面能让员工知道怎样去更好的生活。”

一方面,快乐的生活标准可以让员工幸福,也可以让员工以更好的心态实现工作标准;另一方面,更好地实现工作标准的过程本身就有快乐,同时也可以得到职务的提升(胖东来没有“空降兵”)和薪酬收入的增加(高于行业平均水平3%,一个月工资可以买一平方米住房),为提升生活标准奠定基础。

工作标准的执行,需要一定的制度保障。2008年胖东来开始制定各个岗位实操手册,详细讲解了各岗位工作标准。2011年推出了员工星



级考核制度,对达标的进行奖励,对达不到基本要求的进行惩戒,赏罚非常分明。但是,这些制度不是僵死的教条,而是将员工培养成服务专家的蓝本。保洁员也要成为清扫方面的专家,比如要清楚清扫什么用什么清洗液,清洗液的成分是什么,是如何生产的等。卖商品的要成为商品专家,如要了解商品的材料、工艺、成本等。这在岗位手册中有明确规定,并定期进行考核,对达标的奖励;对不达标的惩戒,直至解聘。因为胖东来有爱,工资在许昌是较高的,因此员工们谁也不愿意离开,自然会努力工作,将各项工作完成得相当到位。

这就使胖东来的商店呈现这样一种景象:人满但不为患,熙熙攘攘,但是处处洁净整齐,比自己家里还干净。没有去过胖东来商店的人,无法想象,老人有员工搀扶,孩子有员工照顾,不满意就退货,电器坏了免费修理,改制衣服不收费,处处是笑脸等,真的是像到了自己家一样,还像到了“乌托邦”。店里听见的称呼,都是家里人的称呼。因为胖东来对顾客的称呼有严格规定:根据年龄可以称为“叔”“大伯”“大娘”“姨”“哥”“姐”,或是“帅哥”“美女”等。公司内部也不称职务,也是以“哥”“姐”相称(桑澜非,2012)<sup>[17]</sup>。

胖东来不做任何宣传,非常低调,但是开有网站,董事长有博客,公开所有经营秘诀。2012年胖东来取消了所有促销活动,以免顾客冲动购买了自己不需要的产品。同时与顾客、员工的沟通也非常顺畅,内容大多为商品货位、爱心故事分享、生活及宇宙知识等。

由对3家公司情况的分析,可以得出成功零售企业营销模式的特征:翠微大厦、海底捞、胖东来都是以服务为主要定位点,以商品为次要定位点,但是翠微和海底捞的其他要素为行业平均水平,胖东来的其他要素(除了价格高于竞争对手之外)优于竞争对手。样本企业营销策略与顾客关系符号匹配的路径为:企业领导人对关系符号进行诠释,像对待家人或老板那样对待顾客,体现在营销组合要素的各个方面。其营销要素组合都是以服务为核心,目标都是实现顾客满意。在这个前提下,公司建立以家为核心的企业文化,员工、供应商和顾客都是家人,让员工生活快乐幸福并实现职业发展(不空降管理人员,从内部提拔员工),形成了快乐和忠诚的员工队伍(员工流失

率很低,10年以上工龄的员工居多),他们爱企业、爱顾客、爱家人。同时,公司建立了“家人式服务模式”,并按照这个模式编制员工岗位职责手册,一方面进行标准化管理;另一方面也为员工授权以便为顾客提供个性化、随机性服务,使顾客感知的满意度较高。此外,3家公司非常低调,从不进行夸大宣传,没有提高顾客的期望值,自然实现了顾客满意的目标。

#### 四、结论与讨论

##### (一) 研究结论

通过对翠微大厦、海底捞和胖东来的案例分析,我们发现这3家成功的零售公司都具有以下特征。(1)形成了顾客导向。其形成机理是:领导人的独特经历(学历水平低但善于学习思考,出身于草根并理解普通人的生活,企业创办人)——产生追求善良的情怀和建设最受尊重企业而非最大企业的理想——倡导让顾客满意的(受善良本质和竞争环境双重影响)——顾客积极跟随领导者倡导的顾客导向文化(领导者成为企业英雄,员工受到尊重)。(2)在把顾客导向转化为关系符号时,没有经历关系类型选择这一桥梁(如先将顾客与企业的关系确定为教主与信徒、皇帝与臣民、家人与外人的关系等)而是直接选择了相应的关系符号。(3)选择了人们日常生活中的关系符号,如家人和老板等,而非上帝、皇帝等非日常生活中的人物。其形成机理是:企业领导人把顾客导向转化为一个顾客关系符号。这是由于领导人具有个人魅力,引得大家信任和追随,从而逐渐形成了企业的共识。(4)将“视顾客为家人或老板”关系符号转化为员工行为。其形成机理是:企业领导人选择了关系符号并对其进行诠释——在他的带领下建立公司“家人式”的企业文化——让员工产生对企业的依赖和忠诚并开心、努力地工作——企业编制员工手册告诉员工相应的工作标准并给予员工个性化工作的权利——鼓励员工成为服务专家,惩戒和淘汰不达标的员工——对员工服务要求高于对社会的传播承诺——“家人式营销”模式形成(以出色服务为主要定位点,以优秀产品为次级定位点,其他营销要素也不低于行业平均水平)——实现顾客满意。在这些研究结论的基础上,可以建立一个成功零售公司“视顾客为谁”的形成机理模型(图2)。

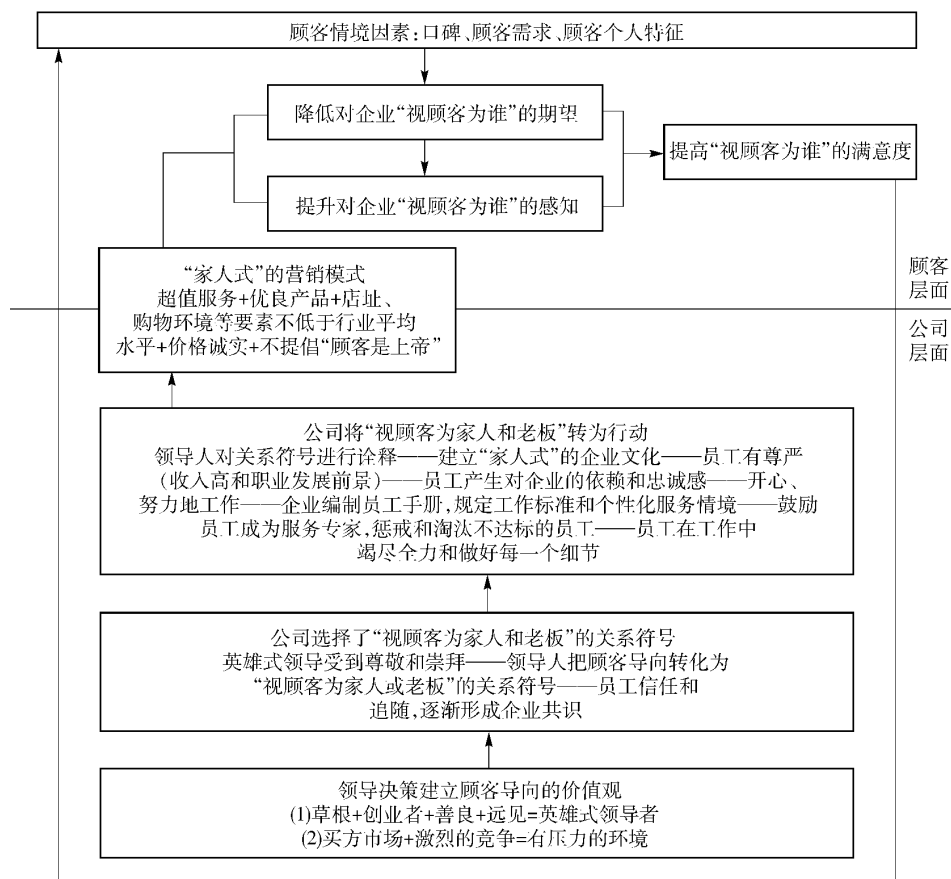


图2 “视顾客为谁”的形成机理模型

我们可以借用《道德经》的“道法术器”来表明这个模型的逻辑。道,可以视为零售公司的理念,即应该选择顾客导向,核心就是为顾客创造价值和利益,不能将自己利益的增加建立在顾客利益减少的基础上,这是不可违背的大道。法,是达“道”或得“道”的方法和路径,可以视为零售公司的关系符号。这个符号必须符合道的要求,还要合“法”;既需要是正向的关系符号,又需要是零售公司可以实现的符号。它是道和术之间的一座“桥梁”。术,是合法的技术,为法服务,可以视为零售公司的营销组合策略及员工的行为。这两方面含义,一是零售公司确定一个以定位为核心的营销模式,例如是以低价为定位点,还是以优质服务和丰富的商品为定位点进行营销要素组合。不同定位点都可以是实现顾客价值和利益的方法。二是让员工的行为为这个营销模式做出贡献。器,是术的工具,可以视为零售公司的资源,如组织、人力、信息,以及相应的企业文化等。器为术服务,术为法服务,法为道服务,“道法术器”

各自应该相互匹配,才能有效运行。

## (二) 营销建议

在企业的经营实践中,我们仍然能经常看到“顾客是上帝”或“顾客是国王”的宣传口号,从我们的研究结果看,这种“教主和信徒”和“君主和臣民”的关系符号,一方面会提升顾客对企业的服务期望;另一方面由于过于虚幻而不容易改善员工的服务行为,最终导致顾客的期望增加和感知降低,扩大二者的差距,造成顾客满意度降低。本研究的结果表明,要想成为一家成功的零售公司,需要建立一个“视顾客为谁”的系统,这个系统是由若干要素有机组成,并且环环相扣,形成一个互相匹配的有机整体。否则,必然会出现顾客期望和感知的巨大差距,带来不满意的后果。例如,一位顾客到一家宣称“顾客是上帝”“上帝来了要微笑”的零售店购物,看着售货员情绪不高,没有微笑,就不太高兴,不满意地说道“怎么对待上帝的!瞧你那副德性,怎么跟失恋了似的!”售货员“哇”的一声大哭起来,因为她恰好刚刚失

恋了。显然,零售公司的宣传提高了顾客的期望值,而忽视了员工行为的匹配性。其实这不是员工的问题,而是企业选择了不恰当的关系符号。为了避免类似现象发生,以我们的研究成果为依据,可以为中国的零售公司提出相应的营销建议。

1. 真正树立顾客导向的价值观。几乎每一家零售公司都自称“顾客至上”,但是自从20世纪50年代“顾客导向”提出以来,真正树立顾客导向的零售公司并不多,这也是基业长青的零售公司寥寥无几的重要原因之一。从我们对3家成功零售公司的研究看,真正地树立了顾客导向价值观的企业,无论市场多么不景气,也绝不会用欺骗的手法增加客流或销售(它们也不是追求规模最大化,而是追求成为令人尊敬的零售公司,否则就有伤害顾客利益的危险),而是更加努力地顾客导向转化成为顾客创造更大的价值,以应对萧条的经济环境。同时,在互联网和移动网的环境下,顾客可以通过各种信息媒体进行商品、价格、服务等方面的比较,零售公司和顾客之间的信息不对称情况逐渐消失,过去貌似有效的虚假打折、以次充好、夸大宣传等手段变得无效,因此零售公司必须回到“顾客导向”的轨道上来,并清醒地意识到,顾客导向,不仅仅是提出的一句口号,而是需要转化成为顾客创造价值的真实行动,用一句流行语,就是要把“顾客导向”的理念记在脑海里,融化在血液中,落实在行动上。这样,才能获得顾客更高的“价格”回报,从而使企业、股东、员工等相关利益者分享更大的利润包,保障企业永续发展。总之,零售公司必须清醒地认识到,在商品短缺时代,有一句漂亮的口号可能就有效果,而在今天商品供过于求的时代,还必须要有相应的行动表现,才能获得成功。

2. 把顾客导向转化为一个可感知的符号。“顾客导向”是一种价值观,要让零售公司内部数十个部门和数百、上千的员工落实这个价值观,并在行为上大体一致、形成统一的店铺形象,选择一个具体的“顾客关系符号”是非常必要的。一些零售公司之所以自认为树立了顾客导向,却没有让顾客感受到自己受到尊重,就是因为没有将其转化为恰当的企业或员工行为,而其根本原因就是没有选择一个恰当的关系符号。在西方国家,很多人信奉基督教,崇拜上帝,因此西方一些零售

公司选择“上帝”作为与顾客的关系符号,或许会带来正向效果。但是,在中国这样一个人情社会,将顾客视为“上帝”和“神灵”,会让顾客期望值升高,也会使员工无所适从,起不到关系符号“将顾客导向转为员工合适行为”的桥梁作用。通过我们对3家成功零售公司的研究,可以看到企业与顾客关系的符号应该是正向的、可感知的、可比照的和可模仿的行为范式,因此恰当的选择应该是不脱离人们日常生活的正向关系符号,诸如家人、朋友、老板等。当然,最好也不要因此过多地提高顾客的期望,以免使实现顾客满意变得困难。在本文的案例研究中,为了验证我们的研究结果,我们曾经对400多位顾客进行随机的问卷调查,得出的结果是,他们更加期望零售公司视他们为朋友和家人,而皇帝、国王、佛祖、情人等都排在后列。这个结果可供零售公司选择和参考,但是最好的办法,还是零售公司对自己的目标顾客进行调查,看看顾客究竟希望“视他们为谁”,从而结合自己的实际情况进行选择。这样会避免关系符号选择的失误。

不过,从我们的研究结果看,一般建议选择与家人和朋友相类似的关系符号。虽然本案例研究没有得出应该视顾客为朋友的结论,但是在中国的传统人际关系中,朋友关系与家人关系是最为相似的,甚至好朋友可能会胜过家人。另外,我们为什么不提倡视顾客为老板或总裁呢?这是因为,尽管案例研究样本海底捞选择了这一关系符号并取得了成功,但是我们研究发现,海底捞是把“视顾客为老板”作为顾客导向使用的,在具体选择营销模式和作为员工行为标准时,体现的却是温馨的家人或朋友关系,而不是具有恐惧心理的上下级关系。

3. 把关系符号转化为公司的营销模式和员工的日常行为。公司与顾客的关系符号,不是沽名钓誉的一句口号,也不是仅用于宣传自己的动听词汇,而是公司营销模式构建和员工行为的重要指南。

(1) 把关系符号转化为公司的营销模式。案例结果表明,成功的零售公司,都是把服务做得非常出色,产品、店址、店铺环境和广告沟通等5个要素不低于行业平均水平,价格一般高于竞争对手(海底捞和胖东来的价格高于竞争对手,翠微

京工

足销)

组合模式

。这是

的营销模

就是以

而其他

换句

体现“

在农村

总是

工的日

就是

个接触

系符

按照

零售公

业化

保证工

最终形

些的基础

敬企业

爱、人、

善待

而

有

一些

津津乐

将未

美元

上

行为

客的关系

即使有了

员工生活

道如何

习、制

非常必

服务的

权利

自己

### (三) 研究

由于篇幅所

进行案例研究,涉及

种零售业态,还有一些

银行、通讯营业厅等

的业态进行研究,得出具有普

另外,在研究中我们发现,样本企业的关

键因素在于企业的英雄式领导者。虽然,本企业的

的领导者来源于草根,学历较低,但是他们善良和

充满爱心,把企业做得非常出色。这

外的结论等待着未来的研究

业者比非草根创业者更

善良的领导人

业的成功

业

尊敬吗?

,在本主题之外

### 参考文献:

- [1]张井.“无
- 1991(5): 73 -
- [2]蒋
- (A09)

- [13] 李飞, 王高, 杨斌, 等. 高速成长的营销神话——基于中国10家成功企业的多案例研究[J]. 管理世界, 2009(2): 138-151.
- [14] Herriott R E, Firestone W A. Multisite qualitative policy research: optimizing description and generalizability [J]. Educational Researcher, 1983, 12(2): 14-19.
- [15] 黄铁鹰. 海底捞你学不会[M]. 北京: 中信出版社, 2011.
- [16] 李顺军, 杨铁峰. 海底捞店长日记[M]. 北京: 化学工业出版社, 2012.
- [17] 桑澜菲. 胖东来你也学不会[J]. 企业观察家, 2012(3): 28-43.
- [18] 栾茂茹, 徐韬. 我国商业企业与商业文化发展的阶段性探讨[J]. 商业文化月刊, 1999(2): 38-40.
- [19] 栾茂茹. “翠微模式”顾客的温馨家园[J]. 商业时代, 2000(11): 42-43.
- [20] 韩云. 开展家人式服务培养忠诚顾客[J]. 商场现代化, 2001(12): 30-31.
- [21] 赵旭. 时代锻造我们成长[J]. 北京服装纺织, 2009(2): 3-5.
- [22] 晓蔚, 朔方. 解读胖东来[N]. 中国食品质量报, 2002-04-18(006).
- [23] 李飞, 胡凯, 米卜. 营销定位理论三个核心问题的研究进展[J]. 营销科学学报, 2011(1): 115-127.
- [24] 李飞, 贾思雪, 刘茜, 等. 关系促销理论: 一家中国百货店的案例研究[J]. 管理世界, 2011(8): 8-12.

## Are Patrons Our God?

——A Multi-case Study on Mechanism of Retailer's Symbolism for Patrons

HU Kai, HU Saiquan & LI Fei

(Economics and Management School, Tsinghua University, Beijing, 100083, China)

**Abstract:** The common wisdom varies in business circle as to retailer's symbolism for their patrons, which is embodied most popularly in the metaphor of God. The question is whether this wisdom matches business practice in China. In this paper, a study made on three successful retailing enterprises shows that other than God, “family” or “boss” are the metaphors adopted to articulate the meaning of patrons. The mechanism involves the following steps: leaders pick and explain a metaphor symbol (eg. family) for their enterprise; a “family-style” culture is created in which members are loyal and hard-working; standards and norms are set up to encourage and empower members to develop into role-specific expertise as well as discipline members with unqualified members punished or phased out, in which member's services would be improved; the model of family-style marketing is established, which features outstanding services, excellent products and other elements abreast with the industry average. Through these processes, it becomes members' second nature to put what symbolizes the patron-retailer relationship into real practice from abstract recognition. Ultimately, customer satisfaction is achieved.

**Key Words:** symbolism for patron; customer orientation; customer satisfaction; marketing positioning; retailing enterprise

(本文责编 邓艳)