

CISCO 公司的网上营销

1. CISCO 客户服务系统概况

CISCO 公司是专营网络设备和软件的公司。它在网上设立了专门用于销售产品和提供客户服务支持的站点，其中尤其以顾客服务体系独具魅力。它的站点很受欢迎，获得 POINT' S 的 TOP5%及 MAGELLAN 评选的 4 星级站点的称号，这两项荣誉一般很少授予专门从事商业活动的企业站点，但因为 CISCO 的顾客服务系统如此成功以至同时获得这两个荣誉，这是非常难得的。

由于 CISCO 公司经营的是网络产品，所以，它非常自然地在网上建立站点销售产品，因为它的潜在顾客都在网上。由于它具有独特的顾客服务体系，所以能与顾客建立良好的一对一关系，赢得顾客信任、建立顾客的忠诚。它在网上的销售业绩是骄人的，自 80 年代后期至今，它已销售的路由器比其他公司销售总量的和还要多，它的股票在 NASDAQ 国家市场上的行情一直看涨，其股票名称是“CISCO”。总之，CISCO 是现代企业的先锋，是未来企业的发展方向。

CISCO 公司从 1992 年就开始着手利用电子工具来为顾客提供更为满意的服务。迄今，它们对网络的利用经过了工具、服务手段和贸易三个阶段。最初它们在网上建立站点的惟一目的就是向顾客销售产品，它们将顾客作为生产、销售每一个步骤的出发点；之后，它们又将顾客服务作为一个主要的方面加以发展，这其实是相当自然的一种演进，逐步开发出独具特色的顾客服务体系；随着这种顾客的整合，CISCO 网上站点已经从原有的单纯的售货途径变成服务和贸易的有力手段和工具。

CISCO 网上联络 (CISCO CONNECTION ONLINE) 的管理人员是由一群权力界限不很清晰的编辑和作者组成的。CISCO 的信息交流小组 (COMMUNICATION GROUP) 拥有站点的内容管理者 (CONTENT MANAGER)，他们的责任类似总编辑，对服务的内容以一种较高的视角进行全局的把握。负责站点其他部分如 SOFTWARE LIBRARY, TECHNICAL TIPS, COMMERCE AGENTS, MARKETPLACE 等也由相关人员管理，他们叫执行编辑 (MANAGING EDITOR)；TECHNICAL TIPS 部分由 CISCO 的技术支持中心 (TECHNICAL ASSISTANCE CENTER, 简称 TAC) 的逐步升级小组 (ESDALATION TEAM) 成员负责；COMMERCE AGENTS 及 MARKETPLACE 由电子商务小组 (ELECTRONIC COMMERCE TEAM) 管理等。这些站点的各部分都有高级内容管理工程师和

项目经理为新手们提供咨询、顾问和帮助，或引导他们进入新的领域和数据流。即使在每个组成部分，也有专人负责某一页面或一小块内容。如在 SOFTWARE LIBRARY 中，一人负责新闻稿编排；一人负责软件的储存；一个程序员负责杀毒软件；一个程序员负责升级计划。CISCO 的这些负责人员还会经常相互学习、交叉培训，这样就使得某一负责人员出差或缺席时，其他人员也能代他处理有关问题。

为了能调动大量的作者，CISCO 公司允许公司的所有雇员都可以在站点上添加内容，为此 CISCO 还创建了许多使用方便的自动工具，为内容管理系统（CONTENT MANAGEMENT SYSTEM）、产品营销部（PRODUCT MARKETING）及知识产品部（KNOWLEDGE PRODUCT）等部门的作者可把他们的文章放在这个系统中，供公司提取，在站点上使用或将它们传送到其他相关的组织和部门。这个系统是由互交技术小组负责的。他们的另一个重要职能就是将内容管理系统中的有关信息转化为 HTML、GIF 或 PDF 文件“推”到站点上。CISCO 甚至为作者直接创建了 HTML 写作环境，作者只要在此环境中写作，内容即能添加到站点上，而不用经过内容管理系统的再度制作。CISCO 网上站点在成本方面有得天独厚的优势：CISCO 的成本项主要集中在基础信息技术上，如数据库、内容管理系统及网络设备上。CISCO 的成本减少的其他方面和 Sun 公司的情况相类似，比如软件网上传送一项与传统的软盘或光盘传送相比，就可节约出包装费、联邦快递的运输等费用等。CISCO 投资回报是令人振奋的。在 1996 年 3 月，CISCO 已有 2.8 万位顾客，13 万次访问，2 万多个用户订单，回答了 5000 个关于价格的询问，获得了 4000 多个技术问题个案，以及成千上万个关于工作机会、产品问题的咨询。

2. CISCO 网络客户服务系统的措施

以上介绍了 CISCO 系统的概况，下面我们来看看 CISCO 网络顾客服务系统的具体措施。首先，它的站点上有一个专门介绍负责 CISCO 站点的高级顾客服务系统小组成员的页面，这个页面详细介绍了小组中每个成员的职能，这是使站点人格化、给顾客以亲切感和责任心的重要举措。其次，对于顾客的提问，除 FAQs（经常性问题）外，CISCO 采用以下两个措施：一是开放论坛（OPEN FORUM），一是案例库（CASE LIBRARY）。开放论坛是由顾客服务部门管理的私人新闻组（所谓私人，就是需要有密码才能进入）。它是只面向顾客的，对稍复杂的技术问题提供帮助的工具。

回答顾客的问题时分两步操作：第一步，对问题解析，得出其关键词。利用关键词在 CO Q&A（CISCO CUSTOMER ONLINE QUESTIONS&ANSWERS），CISCO 顾客在线服务问题与答案库中搜集答案。第二步，当搜集结束时，系统会给你一系列可能答案，并根据与关键词的匹配

程度给你权重。如果搜索结束后，系统不能返回任何相关的答案，或返回的答案不能满足顾客的要求，顾客可以换一种方式重新叙述问题，或单击“SEND TO FORUM”按钮，这样就可以将问题发给 CISCO 负责寻找问题答案的专职人员，但是这并不保证他就一定能找到问题的答案。如果他们不能找到令人满意的答案，系统会在 CISCO 的 TAC（技术服务中心）将以你的名字为你在案例库打开一个新的案例。问题创建者还应将他需要答案的时间告诉 Q&A TIMER，比如是 48 小时、一周还是无论什么时候都可以。这样顾客服务小组就会按照你的紧急程度确定先回答哪个问题，如果你马上就需要知道答案，那你最好是打电话。问题的答案提交给开放论坛的同时，也会给问题创建者发出 E-mail。当他们回来后，它们会发现一个电灯泡的图标，提示他问题的答案已经发至，正等候您的阅读。在图标上单击，即可看到你提的问题和一个或多个答案，顾客可以根据自己的需要选择最合适的方法。

顾客接受答案后，他所提的问题及答案会被添加到 Q&A 数据库中，以后出现类似提问，通过 Q&A 库的搜集即可解决。CISCO 于 1995 年 4 月开始启用开放论坛，至今已有长足发展，Q&A 数据库中的问题及答案对已逾千数。每周论坛上大约要接受 600 多个提问，其中大约只有 70 个左右的问题需要进入案例库。

在开放论坛中不能搜集到答案的问题都要进入案例库由 TAC 负责解答。TAC 是由一组资深顾客服务专家组成，他们见多识广，经验丰富，可当场回答问题，通过适当试验后再回答，或请其他部门经理帮助解决。CISCO 公布对各类问题回答的优先顺序，如果出现的问题涉及到你的根本利益，他们建议你打电话。他们还公布各层次问题回答的时间限制，如果你的问题处于第三层次而未能在规定时间内得到答案，那有可能是你的问题被上升到第二层次，并请其他专家辅助解决。总之，CISCO 公布他们内部的操作方法是一种可敬的顾客服务哲学。如果你遇到非常严重的问题，你甚至可以找 CISCO 的总裁，首席执行官 JOHN T. CHAMBER，他的地址可以在公司人员表中找到。

3. CISCO 的顾客分类服务

CISCO 网络顾客服务最具特色的部分是将顾客分类服务。CISCO 建立了用户的 Entitlement Database，利用这个数据库可使一部分用户获得密码，允许他们接近公司某些重要的信息，而对另一部分用户则保密。这就使 CISCO 能灵活地按顾客的不同类型创建内容和服务。

第一层次是最广泛的网上居民，他们没有在 CISCO 系统中登记。他们是那些只想浏览一

下 CISCO 产品目录，或阅读产品年终报告而不愿让人知道他是谁等等这类普通网络冲浪者。这类访问者获得的关注和信息优先权最少，他们只能接触有关公司、产品、服务等最基本、公开的信息。但 CISCO 并不忽视这类顾客，它欢迎他们的反馈信息。

第二层次是从 CISCO 的零售商、代理商手中购买 CISCO 的产品的顾客。他们可以获取 CISCO 的有关信息，但由于他们不是 CISCO 的直接贸易伙伴，所以 CISCO 无法知道的定货需求。他们也无法获取公司关于价格方面的信息，因为零售商要求将这类信息对其顾客保密。这个层次中还有一类叫做“公司用户 (ENTERPRISE USERS)”，他们可以获取价格及定货状况的信息，但只能得到他们所在市场区域的这类信息，他们也只可以查看自己的定货状况。某些时候，企业对这类交易的历史信息非常保密，甚至不愿意让同一组织中的其他成员知道。因此，CISCO 要求有专职的人员（顾客服务代表）处理这类问题，而不采用自动查询的方法。

第三层次的用户是所谓的“签约服务顾客” (CONTRACTED SERVICE CUSTOMERS)。他们是由 CISCO 商业伙伴保证的，并接受 CISCO 商业伙伴的服务的顾客群。他们可以浏览 CISCO 技术细节和参考部分的内容。另外，用户也可以创建自己的网络环境，通过 E-mail 或传真接受 CISCO 软件中新的、可实施的 BUGS 更换。签约服务顾客可能会获得接触软件库中全部信息的权利，这取决于 CISCO 商业伙伴和顾客之间的支持合同是只对硬件还是同时兼顾硬、软件。签约服务顾客一般不能使用技术支持的案例管理工具，因为他们应从 CISCO 的商业伙伴那里获得技术支持。

第四层次的顾客是 CISCO 的直接购买者，他们和 CISCO 之间有服务约定。本层次的顾客可以获取上一层次顾客所接触的所有信息，此外，他们能直接从 CISCO 获得开放的技术支持，可以自由地下载软件库中的所有软件。

CISCO 的分销商、代理商等也归入这一层次。他们能获得比直接购买者更多的信息，比如产品开发时间和价格信息。同时，他还掌握着一些管理工具，控制哪些信息应对其顾客（即第二层次、第三层次的顾客）保密。CISCO 的雇员可以接触以上提及的所有信息，并掌握一些控制、报告的工具，对系统、用户使用过程进行监测。CISCO 采用的另一种使信息传递给特定用户的方法是“模糊中的安全”。这是一种风险很小的方法。它将信息放置在服务器上一个隐蔽的地址上，给它一个隐蔽的名字，并且不和其他任何页面相链接。如果一个顾客打电话来询问一个特殊的问题，比如说解决的方法可能是修改一下用户路由器的软件，CISCO 的技术人员可以对软件进行修改，在实验室中测试，然后将修改好的软件采用这种方法放置在站点上，并告诉用户隐蔽的地址和名字，用户直接到该地址上取用软件即可。

4. 思科：网络新贵金伯斯

思科 (Cisco) 在 1994 年还是年销售额只有 1.2 亿美元的平平常常的小公司, 然而 1995 年金伯斯 (Chambers) 出任总裁兼最高执行官后, 短短三年便使公司异乎寻常地壮大, 其成就令人瞠目结舌。销售额从 1.2 亿美元猛增到 80 亿美元, 员工从 2500 人发展到 1.3 万人, 三年来股票飙升了 800%, 1997 年初市值为 450 亿美元, 1998 年初为 726 亿美元, 而 1999 年初竟超过 1000 亿美元。从上市起到超过 1000 亿美元仅花了 8 年半时间, 这在历史上是绝无仅有的。在此之前, 发展最快的微软, 从上市到市值超过 1000 亿美元大关花了近 11 年时间, 不仅如此, 思科还从产品比较单一的公司往能够全面提供网络通信设备的方向发展。在这个行业的许多关键领域它已经牢牢地占据了领先的地位, 更重要的是它已经远远地甩开了所有竞争对手, 确立了自己网络之王的地位。原先这方面的老大 3Com, 现在的销售额只有思科的三分之二。

带领思科一路斩关夺隘取得辉煌成绩的金伯斯生于 1949 年。原先是学金融的, 获得金融的工商管理硕士学位。一个偶然的机, 使他一毕业就进入 IBM 公司工作, 从此同信息产业结下不解之缘。在 IBM 作过市场部经理, 他看到大公司墨守陈规、固步自封的积弊, 看到了 IBM 只看重大中型机而丧失发展小型机的机会, 看到公司上层越来越脱离客户的严重后果, 他不想在这老气横秋的地方呆下去。

1982 年他到王安公司, 在那里曾经担任过副总裁。在 70 年代后期王安几乎垄断文字处理机的市场, 但对个人机的兴起无动于衷, 以致这种通用机器逐渐排挤了王安的专用文字处理机, 把王安逼上绝路。这时王安要裁掉 4000 名员工, 对此他一走了之。

到了思科之后, 他对外奉行客户第一的路线, 对内以真诚待人调动全体员工的积极性, 抓住因特网疯长的机遇, 一路疯着用路由器“铺桥修路”, 一路疯着进行收购, 使思科空前发展, 自己也成为网络新贵。由于思科在网络方面的显赫地位, 所以有 6 个国家的首相和两个国家的总统在建立因特网时, 都向思科请教。

目前思科的产品统治着数据联网设备的市场。虽然目前这一市场的规模仅 200 亿美元, 但考虑到因特网通信量每 4 个月便翻一番的事实, 这一市场的前景是非常广阔的。

但是思科要进一步发展, 需要克服许多困难。它要从目前局限于计算机网络的公司变为面向整个通信业的公司, 不仅要面对许多强大的对手, 还要发展它以前没有的技术。它要面对朗讯 (Lucent)、北方通信 (Nortel) 等许许多多老牌的电话设备大公司, 战胜这些对手比战胜 3Com 要难得多。其次, 它要克服在语音和视频处理方面的弱点。不过数字化语音、图像传送网络技术恰是思科的拿手好戏, 人们认为它准能够用强项带动弱项。许多用户认定思科肯定能赢, 除技术原因外, 他们信赖金伯斯, 因为他是一位强有力的领导人, 从来没有

输过。

金伯斯的法宝一是取得用户相信，二是取得员工支持。他重复得最多的一句话是：“让用户满意是思科最重要的事。”他这种“客户至上”的哲学，同他在 IBM、王安时感受到的切肤之痛有关，他认为这两家公司的挫折就在于漠视用户。因此他把客户放在整个公司的最中心环节，他自己把很大一部分精力放在客户身上，总共同 1 万多客户交谈过，参加过 200 次的大规模见面会。而且还在公司制度中规定，对经理级人员的奖罚只同客户满意度挂钩。他说：“很多公司都说顾客至上，但哪一家的最高执行官会像我一样把 50% 的时间交给客户呢？”

他非常注意调动员工积极性，加强员工凝聚力。他因为反对王安裁员而离开它，到了思科后发誓不大规模裁员，两年前进行削减开支时竟未裁一人，博得员工好感。但是他不提倡大锅饭，对于起关键作用的人才，他愿付 200 万美元的高年薪。不仅在工资上，而且在其他方面，也处处体现出贡献不同的待遇差别。他认为对能干的员工总是托付艰巨任务，没有待遇上的差别，便是侮辱了他们。他平易近人，在员工聚会上可以身系红围裙、背着帆布袋，在员工中穿梭，嘴上喊着：“香草冰淇淋！巧克力三明治！水果棒冰！你要哪种？”他善待被购并公司的员工，使他们有归属感。所以每次购并都是推动公司发展的巨大动力。

他自己认为在管理上有三大特点：一是客户至上；二是千方百计吸引有才干的人；三是像培训自己一样来培训员工。思科高素质的队伍便这样带出来了，整个公司的轮子也飞转起来了。他立志要像 IBM 主宰大型机时代、英特尔和微软主宰 Wintel 时代一样，使思科主宰网络时代。