

The Definitive Guide to Order Fulfillment and Customer Service:
Principles and Strategies for Planning, Organizing,
and Managing Fulfillment and Service Operations



订单处理与 客户服务指南

规划、组织、实现的原理及战略与服务运营

美国供应链管理专业委员会 (CSCMP)
[美] 斯坦利 E. 福西特 (Stanley E. Fawcett) 著
艾米迪 M. 福西特 (Amydee M. Fawcett)

田江姜康译



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

The Definitive Guide to Order Fulfillment and Customer Service:
Principles and Strategies for Planning, Organizing,
and Managing Fulfillment and Service Operations

订单处理与 客户服务指南

规划、组织、实现的原理及战略与服务运营

美国供应链管理专业委员会 (CSCMP)
[美] 斯坦利 E. 福西特 (Stanley E. Fawcett) 著
艾米迪 M. 福西特 (Amydee M. Fawcett)

田江姜康译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书从客户订单出发,以满足客户需求和创造客户价值为目标,全面分析了订单管理、订单成本控制、订单执行战略、网络结构与布局、服务系统设计等方面的内容,以及如何通过应用信息技术推进服务水平的提升;同时,针对客户服务绩效的衡量,提出了有效评价指标及方法。

本书既可以作为管理科学与工程、物流管理等专业的本科生、研究生的专业教材,也可以作为各类企业、事业单位相关工作人员的培训教材,以及各类管理人员的随身读物。

Authorized Translation from the English language edition, entitled The Definitive Guide to Order Fulfillment and Customer Service: Principles and Strategies for Planning, Organizing, and Managing Fulfillment and Service Operations, 9780133453867 by Stanley E. Fawcett, Amydee M. Fawcett, published by Pearson Education, Inc., Copyright © 2014 by Pearson Education, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY Copyright © 2017.

本书中文简体版专有出版权由 Pearson Education 授予电子工业出版社,未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书简体中文版贴有 Pearson Education 培生教育出版集团激光防伪标签,无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号 图字:01-2015-0558

图书在版编目(CIP)数据

订单处理与客户服务指南:规划、组织、实现的原理及战略与服务运营/(美)斯坦利 E. 福西特(Stanley E. Fawcett), (美)艾米迪 M. 福西特(Amydee M. Fawcett)著;田江,姜康译. —北京:电子工业出版社,2017.8

书名原文: The Definitive Guide to Order Fulfillment and Customer Service: Principles and Strategies for Planning, Organizing, and Managing Fulfillment and Service Operations

ISBN 978-7-121-31564-0

I. ①订… II. ①斯… ②艾… ③田… ④姜… III. ①销售学 IV. ①F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 108261 号

策划编辑:石会敏

责任编辑:石会敏 特约编辑:赵翠芝 贺云飞

印 刷:三河市华成印务有限公司

装 订:三河市华成印务有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本:720×1000 1/16 印张:12.25 字数:246 千字

版 次:2017 年 8 月第 1 版

印 次:2017 年 8 月第 1 次印刷

定 价:58.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zlt@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式:(010)88254537。

作者简介

斯坦利 E. 福西特 (Stanley E. Fawcett)

现于美国韦伯州立大学担任全球供应链管理“约翰 B. 戈达德”(John B. Goddard)讲席教授。在进入韦伯州立大学之前,斯坦利曾任教于密歇根州立大学、杨百翰大学。斯坦利是一名勇于创新、备受赞誉的教授,相继在亚洲、欧洲、南北美洲讲授学术性和培训性等课程。他在供应链研究领域公开发表 130 多篇论文、出版 6 部著作。其研究成果最近已出现在各种主流期刊上:《决策科学杂志》(*Decision Sciences Journal*)、《商业物流杂志》(*Journal of Business Logistics*)、《金融杂志》(*Journal of Finance*)、《小型企业管理杂志》(*Journal of Small Business Management*)以及《供应链管理杂志》(*Journal of Supply Chain Management*)。斯坦利也是《商业物流杂志》的合作主编。斯坦利的两个核心人生哲学就是指导与合作。帮助同事和学生个人和专业方面实现更高水平的成功,是他作为一名学者的最大满足。

艾米迪 M. 福西特 (Amydee M. Fawcett)

博士,现在美国韦伯州立大学约翰 B. 戈达德工商经济学院担任供应链管理专业助理教授。福西特博士主要研究多样化背景下有效协同的动力学问题,包括合作规划、预测,以及补货(CPFR)和人道主义援助与灾难救济(HADR)。她与人合著发表论文 10 篇,其中两篇获得了最佳论文奖:美国供应链管理专业委员会(CSCMP)教育家会议的“E. 格罗夫纳·普洛曼”(E. Grosvenor Plowman)最佳论文奖,以及《供应链管理杂志》的“哈尔 E. 费伦”(Hal E. Fearon)福西特博士最佳论文奖。福西特主要担任供应链相关者动力学的教学。

译者简介

田江, 现任电子科技大学副教授、学报编辑部主任、《电子科技大学学报》(社科版)主编。2006年6月毕业于英国 Glasgow Caledonian University, 获得博士学位, 主要研究方向为: 供应链与物流管理、能源供应链与低碳经济、应急管理、电子商务与现代服务创新等, 在 *International Journal of Multiagent and Grid Systems*、*Lecture Notes in Computer Science*、*Lecture Notes in Artificial Intelligence*、《生态经济》等国内外期刊发表论文30多篇, 其中被SCI检索4篇、EI检索多篇。

田教授同时担任全国仓储服务及等级评定专家、四川省物流业专家(第一批)、四川省科技厅软科学评审专家等社会职务, 先后承担了国家“十一五”科技支撑计划重大专项、四川省社会科学规划课题、四川省软科学课题、成都市哲学社会科学规划研究课题等省(部)、市(厅)级课题二十余项。

译 者 序

随着世界经济一体化的深入发展,供应链管理已经成为全球竞争的基本模式。供应链管理从传统的物流优化、快速响应客户需求,演变成了企业发展的重要核心战略,全球企业都集聚在不同的供应链之中。围绕客户需求,供应链上的所有企业都集物流、商流、信息流、资金流为统一体,特别是伴随互联网、云计算、大数据为核心的现代科技的发展,供应链管理的战略地位日益突显。

本书从客户订单出发,以满足客户需求和创造客户价值为目标,全面分析了订单管理、订单成本控制、订单执行战略、网络结构与布局、服务系统设计等方面的内容,以及如何通过应用信息技术推进服务水平的提升;同时,针对客户服务绩效的衡量,提出了有效评价指标及方法。

本书既可以作为管理科学与工程、物流管理等专业的本科生、研究生的专业教材,也可以作为各类企业、事业单位相关工作人员的培训教材,以及各类管理人员的随身读物,从而及时了解全球供应链发展态势和最新资讯。

本书在翻译过程中,得到了电子科技大学艾兴致教授的帮助,对翻译书稿提出了良好的建议,在此深表感谢!同时,电子科技大学硕士研究生王艳、陈晨、周梦雅等同学对本书的翻译也给予了大力支持,在译著的编校、审读、作图、绘表等方面做了大量工作,英国伯明翰大学的 Futao Tian 对译文进行了复审和编校,在此也表示诚挚的谢意!

特别感谢电子工业出版社的石会敏主任对本译著的关心和帮助,对译著的选题、策划、设计、出版等各项工作都进行了精心指导,并专程来蓉指导译著的翻译工作,在此表示由衷的感谢!

由于译者水平所限,加之供应链管理不断发展和深化,对于本书中可能出现的不足之处,敬请各位专家、学者给予批评和指正。

目 录

第一章 满足客户需求：服务系统设计的本质	1
开篇案例：高服务海绵	1
满足客户的真实需求	3
现今的双重客户挑战	3
创造客户价值	7
成本	8
质量	9
交付	10
响应	11
创新	11
总订单绩效——一种协同方法	12
提升客户满意度	15
客户服务战略	16
客户满意战略	17
客户至上战略	20
服务系统设计	21
接触点	21
统筹	22
价值缺口	23
忠诚度和竞争优势	25
结论	27
附注	28
第二章 执行订单：现代订单周期管理的本质	33
开篇案例：速度就是金钱	33
执行订单	35

订单执行系统的产出	37
产品供应水平	37
及时交付	39
透明、可靠的服务	40
服务修复	41
有效运营	42
订单执行系统详情	43
映射订单交付周期: SCOR 模型	44
提供售后客户服务	50
订单执行失效的成本	51
缺货成本	52
供应链失灵成本	54
结论	55
附注	56
第三章 制定成功的客户履约战略	58
开篇案例:掉接力棒的代价	58
开发成功的客户履约战略	60
为盈利性增长管理客户关系	61
管理交易关系	62
管理战略联盟	64
阶段一:内部计划	65
阶段二:协作计划	66
阶段三:日常管理	67
履约战略设计的关系要点	68
客户细分工具和技术	70
ABC 分类法	71
客户盈利能力分析法	74
定制物流:为每位细分客户提供合适的服务	80
结论	82
附注	83

第四章 为成功执行布局网络	85
开篇案例:移动的零件	85
布局网络	87
网络布局的本质	89
系统思维和订单执行的布局	104
网络布局的全球影响	107
兼容性	108
布局	109
协调	109
控制	109
连续性	110
结论	112
附注	113
第五章 实施使能技术战略	118
开篇案例:技术的魅力	118
使能技术战略	121
信息的本质——技术实现	123
细究连接性	124
细究意愿	127
走近信息技术实现	128
了解投资模式	128
遵循可靠路线	132
信息技术实现的几个难题	135
客户关系管理系统	139
订单处理系统	143
结论	146
附注	148
第六章 对成功和改进开展绩效评估	153
开篇案例:来自蒸汽机的教训	153
绩效评估	156
绩效评估的本质和力量	157

评估有助理解	158
评估激励行为	158
评估驱动执行	159
评估实践——理解重点	160
整体流程和供应链的评估	161
客户导向的评估	168
平衡计分卡	169
评估实践——深入探究细节	174
产品供应水平	175
订单周期	177
结论	180
附注	181

第一章 满足客户需求：服务系统设计的本质

开篇案例

高服务海绵

9月26日

黛安娜·卡莱尔是一家领先的快消品公司 DWC 集团的物流总监，整个上午她都没有停歇。因为她正在为物流团队的五年技术规划的收尾工作而忙碌。明天上午，她将去争取几笔用于新需求管理计划系统方面的巨额投资。她刚打开幻灯片就听到一阵急促的敲门声。DWC 公司北美区营销副总裁道格·哈斯勒表情严肃地站在门旁，黛安娜马上对他说：“早上好，道格先生，请进来坐。”道格进屋后说：“黛安娜，糟糕了。怪物公司 (Monster, Inc.) 的采购总经理德布·盖尔刚刚打电话来。她非常生气，因为我们的物流部错过了他们位于丹佛的越库中心的交付时间窗，更糟糕的是，这已经是本周内我们第二次没有按承诺发货。要知道怪物公司可是我们公司最大的客户，德布确定我是记得这些细节的，她毫不客气地对我们最近未能成功完成的业务表达了不满。”

“道格，我知道这个恼人的电话让你整个上午都很难受，对此我很抱歉，我们一起来看看到底发生了什么事情吧。”黛安娜一边说一边拿起电话。她想知道到底发生了什么，于是拨通了主管运输的高级经理大卫·英格兰的电话。大卫迅速回复道：“货物准时离开了我们的配送中心，追踪系统显示货车应该在大约一个小时后到达，我会确认，然后在货车到达时给你发一份文件。”大卫迟疑片刻，然后对德布·盖尔对 DWC 公司供货信誉的消极印象表达了自己的几分不悦，说道：“难以想象为什么德布·盖尔如此不安，我们可是这个行业的领导者，我们准时交付和完成订单的业绩都是十分出色的。”

大卫很有信心能解决这个突发危机，黛安娜结束了和大卫的通话。道格没有安慰她，反而说了很多：“黛安娜，大卫可能会耽误我们最重要的合同，

他听上去太过自信，也许是他并不真正了解情况。”黛安娜暗自皱起眉头，她相信大卫。她对道格说道：“让我们双方都来检讨一下自身吧，看看到底应该怎样做。”黛安娜又拿起电话，这次她拨通了负责信息技术的副总裁保罗·奥斯特豪斯的电话以核查 DWC 公司交付业绩情况。保罗轻轻点了几下鼠标，挑出关键统计数据，证实 DWC 公司在过去几年中已经显著地提升了及时交付率。他说：“你们团队干得不错，过去一年你们已经将及时交付率从 95% 提高到 98%，并且你们装运了 97% 的订单。看起来你们实现了目标并且达到了一流的标准。”保罗继续说道，“有这么高的服务水平，你们应该好好评估那些新的信息技术投资。”

道格仍然没被说服，他说道：“我知道你喜欢你听到的内容，但是那些统计数据不能改变德布·盖尔责备我的事实，显然我们并没有达到怪物公司的预期。虽然延期交付的退款会让这笔业务有更高收费，但是实际成本也相应增加。我们无法承担怪物公司把我们降为普通供应商或者他们不给我们面子的后果。德布深知这点，她说过‘你们负担不起无法满足我们需求的后果’，当然她是对的。我们的其他主要合作商也很苛刻。如果耽误了与怪物公司的合作，我们也会让其他合作商失望。1 月份以来，怪物公司一直在缩紧它的交付时间窗并且德布已经告诉我，他们期待我们能为他们带来更高附加值的服务。”道格起身准备离开，他补充道：“顺便说一句，他们正在延长付款期限，这明显会降低我们的收益。我希望你们这个团队能够提高绩效门槛。”黛安娜知道 DWC 公司需要加强服务质量，她最后说道：“你说的对，现在的市场环境对于从事商业活动是很艰难的。我们最好的客户都恨不得摄取我们能够提供的每一盎司的服务，然后期望压榨更多些。”

道格离开后，问题仍然没有得到解决，黛安娜拨通了大卫的电话，开始新一轮的关于 DWC 公司的客户履约能力的谈话。简单的寒暄过后，黛安娜说道：“大卫，尽管过去两年多来我们一直都在追求以客户为导向的目标，但是现在我们却耽误客户的业务，虽然不是所有客户。”她微笑着继续说道：“如果我们再耽误客户，也肯定不再会是怪物公司。今天的事情让我们再次思考我们的服务战略。客户本来就不相同，而我们却认为他们的考核和管理都差不多。所有部门都优秀固然是一个伟大的目标，但是，也许我们以前采用的一个适用于所有企业的方法过时了。我们没有保证我们一直都很优秀的资源。所以，接下来，我们应该怎么做呢？我们应该承诺怎样的服务体验？我们应该安置怎样的基础设施来保证及时发货？大卫，这是一个大问题。

“我不想再跟道格有这样相同的对话。我需要你团结你的团队并弄清楚这件事情。”

思考题：

1. 为什么物流经理为客户服务而担忧？
2. 记住你对问题1的回答，然后进一步分析客户期望、工厂服务能力和最终满意度之间的关系。
3. 为了确保一个全面的、深思熟虑的客户履约战略到位，你将会在客户满意清单上列出哪些问题？

满足客户的真实需求

“商业目的只有一个有效的定义：创造客户。客户购买何种价值或者考虑何种价值，从来都不只是一个产品，它通常是一个产品或者一项服务所产生的效用。”

——彼得·德鲁克^[1]

为什么存在公司？也许你可以讨论出多种答案，但是你不能忽视彼得·德鲁克专注客户的建议。如果没有客户，公司无法赚取利润和创造就业岗位，也就不能成为负责任的企业公民。创造客户价值必须将商业模式设计以及日常决策制定作为核心内容。最后，如果你希望你的公司能在现今激烈竞争的全球市场中存活，那么你必须满足客户的需求或者比你的竞争者做得更好。

现今的双重客户挑战

管理团队必须对客户需求形成深入的了解。这一事实给一线员工带来两个重要问题：

- 谁是你的客户？
- 怎样有效地了解你的客户及他们的需求？

这些问题可能没有你想象的那么显而易见。通常在认识到公司是服务一大群不同的客户之后，你们对这些问题最初的反应都是相似的，“我们服务各种渠道及多种细分市场的客户。对他们需求的了解程度是基于我们对于每位客户、每个细分市场以及渠道的重要性的判定”。这样的结果就是，你很了解某些客户，但是需要猜测其他的客户。

只有更深入地思考上述两个问题，你才可能去考虑构成供应链的客户级数。除非你的公司是一个零售商，否则你出售的商品或者服务都用来帮助你的客户向客户的客户传递价值。根据你在供应链上所处的位置（你可能参与复杂多级的供应链），

你可能会两个、三个甚至更多的下游客户。毫无疑问，你会花费大多数时间和精力来满足公司最直接的第一级客户，较远的下游客户在你的方案中可能仅仅是一个抽象的概念。这样的情形是危险的，因为长期的成功日益依赖于你如何更好地抓住这些下游的客户的需求。

关注下游

图 1-1 描绘了两种了解客户需求模式。图 A 描述了一种传统模式。每家公司都专注于了解第一级的客户期望和市场需求。快消品公司是例外，它们通常关注零售商客户以及使用它们产品的终端消费者。图 B 描述了一种更具整体性的模式，即供应链上每个层级的成员都关注终端消费者。在当今全球化市场中，基本的逻辑是供应链与供应链之间的竞争。^[2] 理论上，要实现价值最大化就必须要比其他供应链竞争对手更好地满足终端消费者的需求，这就意味着供应链上每个成员都应该了解终端消费者的需求和想法。

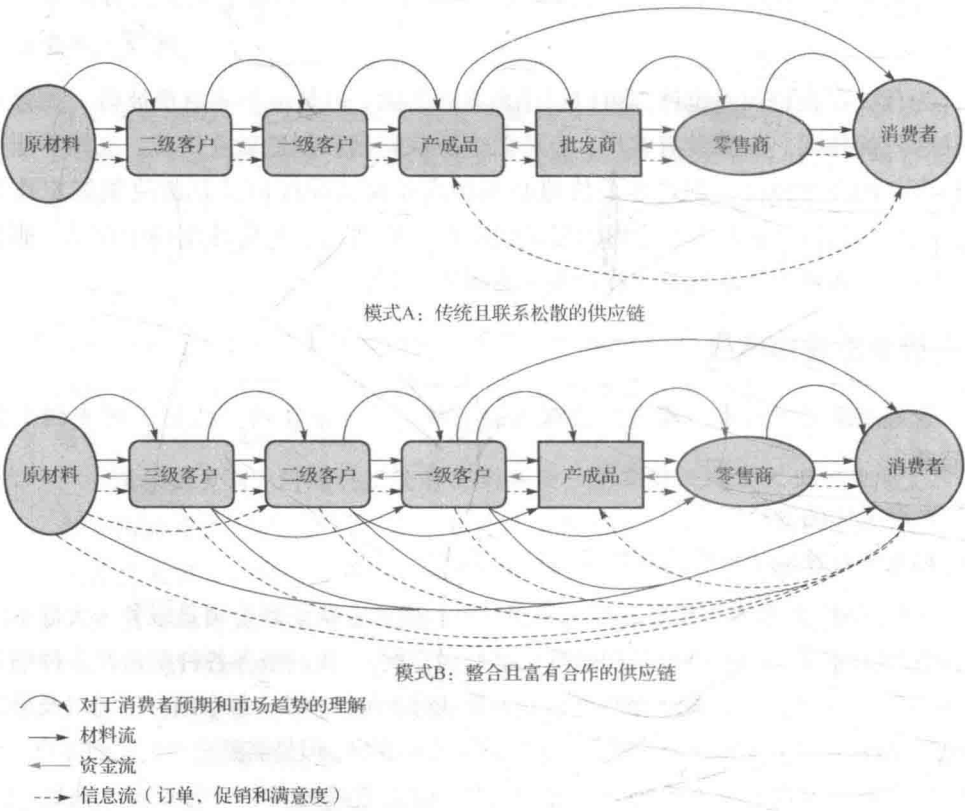


图 1-1 了解客户需求^[3]

在实践中,几乎没有供应链采取图 B 所展示的整体了解客户的模式。当然,有些公司也正在朝这种理想模式努力。这些公司主动帮助它们的供应商去了解更多关于下游客户的信息。例如沃尔玛,它知道如果它的供应商不供货,它将毫无办法。沃尔玛依赖供应商来提供消费者想要的热门商品,并且需要它们及时供货。为了帮助供应商保持供应与需求同步,沃尔玛采用一种基于网络的被称为零售链的工具。供应商账户管理员登录系统可以查看产品的销售情况,可以查看每天的库存水平和流通率,也可以追踪产品余量。更为甚者,他们可以在单个门店级别或者在不同的地理区域上进行这些操作。这样,供应商就能努力地匹配供应与需求,无论是在单个门店出售的商品种类,还是什么时间发多少货来保持货架上的库存等这些信息都能被供应商随时掌握。

为了帮助供应商了解客户需求,沃尔玛的努力不止于零售链这个工具。沃尔玛运用它的渠道定位以及与服务消费者的日常互动而成为一个为整条供应链服务的传感器。沃尔玛进入中国零售市场时,门店经理注意到洗衣粉销量少,或者说至少没有达到预期的销量。通过调查,沃尔玛发现在中国拥有洗衣机的家庭较少。于是,沃尔玛将眼光转向宝洁,要求它研发一种新的专门为手洗设计的洗涤剂。汰渍投放市场取得了巨大成功,沃尔玛的 15 家门店在两个星期销售 35 000 包。沃尔玛充当宝洁的眼和耳,发现了未被满足的需求。通过合作保证了沃尔玛的货架上摆放着消费者想要的产品,而且提高了宝洁的研发效用。^[4]它们二者是利益伙伴。同时,当这些合作的努力将更多消费者带到沃尔玛的门店时,整个供应链也取得了成功。

你应该从这个案例讨论中获取以下三个学习重点。

- 如果你的公司无法满足现有客户的需求,客户将从能帮助它们满足需求的其他供应商处购买。如果宝洁不愿意或者不能够研发一种新型洗涤剂,沃尔玛必会转向宝洁的竞争对手,可能是联合利华。这个过程被称为非中介化(dis-intermediation)。
- 终端消费者在精心设计和管理的供应链上应该是主角。终端消费者才是唯一的真正将钱投进供应链的角色。其他的每个角色只是简单地进行再循环。每个处在供应链上的组织都应该提升自己的能力来为终端消费者的需求满足作贡献。
- 当公司作为优秀供应链团队的一员参与其中,公司也会获得成功。如果你不了解下游的竞争态势,包括客户的需求,你会发现,作为这些优秀供应链中的一员存在并且分配所需的资源,是一件十分困难的事情。

了解技术授权

即使你正在收集和分析数据以便更好地了解 and 满足客户需求，同时客户也正在使用更现代的技术系统来满足他们自己的需求。他们知道信息就是力量，并且他们使用信息来更好地处理购物这件事。请思考下面四个 B2C 的例子来看看互联网是怎样游戏改变者的。

- **信息获取**——现今懂行的购物者不用离开自己舒适的家就可以查看产品规格并比较价格。举例来说，购车者可以查看汽车和驾驶员评价报告，参考消费者的使用报告还可以查阅 JD Power 有关获取质量和可靠性的统计数据来帮助做出购车决策。一旦做出购车选择，购车者还可以在 Edmunds.com 网站上查找到工厂的发货信息。当购车者走进 4S 展厅时，已是一个掌握充足车辆信息的消费者，随时准备好与销售人员进行信心十足的讨价还价。
- **购物体验**——现今，聪明的购物者都是去实体店进行体验，而网上付款购物，因为省钱。展厅现象例证了这种行为。展厅现象是购物者来到实体店查看某个产品，而从一个价格更低的网上零售商处购买该产品。百思买是一家至今都很赚钱并处于领先地位的电子产品实体店零售商，他也正在和现今的展厅现象做斗争。亚马逊和其他的线上零售商通过使用其竞争对手的实体商店作为他们的展厅来降低成本结构。为了竞争，百思买必须提高自身的网上产品展示水平，尽管它在较低价格和创造价值上的表现，均不是那些小型网络零售商可以匹敌的。
- **比较购物**——现今，敏锐的购物者都使用移动技术，通过下载“发现 (TheFind)” (或者其他比价应用程序) 到手机上，可以实时比较价格，甚至会在购物之旅中产生冲动购买行为。“发现”的广告是这样来宣传的：“发现来自于任何商店、优惠券和评论的任何产品。购物时帮助快速做出‘买什么和在哪里买’的决定时所需要的一切信息。”^[5]
- **购后评价**——现今，精明的购物者知道技术的力量可以延伸到购物之外。在亚马逊上，购物者可以对每件产品和每次交易进行评价。他们也可以在博客或者视频网站上把他们最爱的或者开心的东西发送给地球上任何能使用计算机的人观看。例如，美联航空公司的舷梯工人摔坏戴夫·卡罗尔的吉他，他花费一年时间试图让美联航赔偿维修费，但是完全没有用。受挫的他告诉美联航的客户服务代表，他将会把三段与此有关的视频发到网上。令美联航惊

慌的是他的第一段视频“美联航摔坏吉他”在3天内竟吸引了100万的点击量(10天内点击量到达350万)。当今的消费者能够创造性地分享他们的抱怨。

在B2B环境下,采购专员能够使用技术将同样的事情做很多次。他们可以使用ThomasNet(还有其他的线上目录)来识别潜在的供应商、评估其能力并且比较价格。^[6]他们可以通过数据分析对供应商绩效进行追踪和比对。他们可以利用电子采购活动(有时也称作逆向拍卖)在竞争性拍卖环境中实时将竞争对手的供应商置顶。就像同时代的消费者,负责供应商的管理者也正在应用技术在他们擅长的领域内改变渠道的力量一样。

简而言之,客户有机会参与到竞争与技术手段相结合的供应链,已经改变了大多数公司的竞争规则。公司必须持续地以低成本向客户输送更好的服务。他们的那些起着高服务海绵作用的最佳客户将不再满足于平均的服务水平。为了给他们自己的市场成功增强动力,这些高服务海绵寻求和“吸收”供应商的资源。这对于你而言意味着什么,你需要理解客户如何定义价值和如何决定满意度。

创造客户价值

为什么你需要对客户如何定义价值有一个准确的理解?首先,客户制定购买决策都是基于期望而获取的价值。决策制定者脑中的问题是:“价值能收回成本吗?”其次,客户会采用他们最初选择的并且已经习惯了的供应商的标准来评价新的供应商的绩效。如果你的追求是收入增长,也就是要争取并留住客户,那么你必须深刻地理解客户价值。

经济学家在讨论价值时经常考虑到效用。彼得·德鲁克这样解释道,效用是客户对产品或者服务的满足程度。以下四种核心效用经常被讨论。

- 形态效用,是购买的初级责任,运营管理者获得输入并将其转化为产品或者服务来产生更大的客户价值。
- 占有效用,属于营销领域,由不断沟通(或者承诺等)产品的价值和促成交易过程的努力组成。
- 时间效用,来源于具有增值流程的有效管理,这些流程能够影响可购买的产品。物流管理者制定库存和运输决策来最终决定可行的时间维度。