

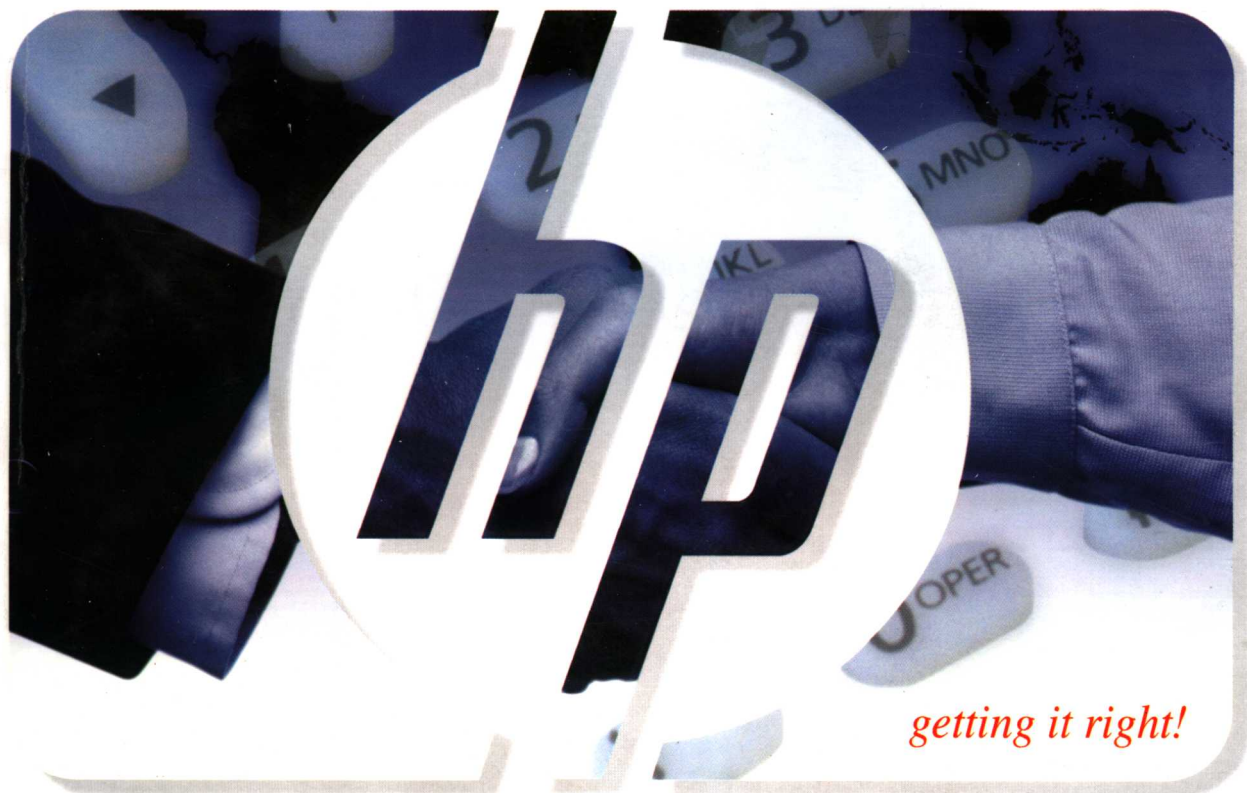


customer  
relationship  
management

惠普

# 客户关系管理

【美】朱迪思·W·肯凯德 著 陶峻 张晓霞 译 刘庆林 审校



组织中成功构建 CRM 的实施蓝图



如何处理客户关系管理所面临的技术和商业挑战



企业和技术机构进行合作的必要步骤



真实的案例研究，详细的步骤和模板



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

# 惠普 客户关系管理

【美】朱迪思·W·肯凯德 著 陶峻 张晓霞 译 刘庆林 审校



江苏工业学院图书馆  
藏书章

人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

惠普客户关系管理/[美]肯凯德著;陶峻,张晓霞译.—北京:人民邮电出版社,2005.8  
ISBN 7-115-13562-2

I. 惠... II. ①肯... ②陶... ③张... III. 电子工业—工业企业管理:销售管理—经验—美国 IV.  
F471.266

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第072333号

Customer Relationship Management: Getting It Right

Copyright © 2003 by Hewlett-Packard Company

All Rights Reserved. Original language published by Prentice Hall PTR Prentice-Hall, Inc. No part of this book  
may be reproduced, in any form or by any means, without permission in writing from the publisher.

本书中文简体版由Pearson Education North Asia Ltd.授权人民邮电出版社出版。

### 内容提要

本书详细地介绍了CRM的实施蓝图,循序渐进地帮助读者设计、实现并管理一个成功的CRM方案。  
具体内容包括:如何判断CRM是否适合企业,如何对CRM进行合理规划,如何构建CRM的基本框架,如  
何运用CRM帮助企业,以及如何保持CRM的正确性。作者同时强调了CRM面临的管理和技术挑战,其权  
威的流程实例和详细的模板,可以让我们更快地开始——进而更快地成功!

全书结构严谨、语言生动,不仅适合正在计划投资建立CRM系统的公司学习借鉴,也为CRM研究人  
员以及企业管理、信息经济、信息系统等专业人士提供了宝贵的参考资料。

### 惠普客户关系管理

- 
- ◆ 著 【美】朱迪思·W·肯凯德  
译 陶峻 张晓霞  
审校 刘庆林  
责任编辑 赵卉蓉 邢剑
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号  
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn  
网址 <http://www.ptpress.com.cn>  
读者热线 010-51626398(编辑部) 010-51626376(销售部)  
北京迪杰创世信息技术有限公司制作  
霸州市长虹印刷厂印制  
新华书店总店北京发行所经销
- ◆ 开本: 787×1092 1/16  
印张: 25.75 2005年8月第1版  
字数: 300千字 2005年8月北京第1次印刷  
著作权合同登记图字: 01-2003-0892号  
ISBN 7-115-13562-2/F·646
- 

定 价: 48.00元

本书如有印装质量问题,请与本社联系 电话: 010-51626398

# 前 言

在过去的几个月里，我多次被问到这个问题：“你为什么要写这本书？”或许对许多人而言，这个问题是比较难回答的，但对我来说非常简单。而回答类似于“本书是关于什么内容”和“本书是为谁而写”这样的问题显然要困难得多。当我遇到写作障碍时，就不断地问自己这个问题。所有这些问题都很重要，我希望能够一一作答。

## 本书是为谁而写

本书适合于正在计划投资建立客户关系管理系统的公司的所有员工，主要针对两个群体：面向客户的业务经理（营销、销售、服务和支持部门）和相应的信息技术经理。因为这两个群体要合作组成一个团队，我的意图就在于提供一个沟通的桥梁，让他们了解自身以及对方所关注的问题、要点和职责，帮助他们缩小彼此之间存在的思想隔阂。

业务经理和信息技术专家通常接受不同的培训，具有不同的经历、不同的目标和报酬，甚至使用不同的语言表达方式。客户关系管理（Customer Relationship Management, CRM）是基于信息和技术的。由于实施CRM的职责要在业务职能部门和信息技术部门之间不断转换，因此需要良好地沟通。对于一个CRM计划来说，其职责是大家共同承担的。团队里的每一个成员都必须了解，自己的工作会对团队里的其他成员产生怎样的影响。如果你是一名IT经理，那么可以将本书提供给负责公司CRM计划的业务经理，使他们能够了解你需要从他们那里获得什么以及其中的原因。如果你是一名营销经理，那么可以将本书推荐给你的IT团队，这可以使团队成员了解关键业务点和使用商业知识去推动技术决策的重要性。

如果组织正面临着市场份额减小、利润下降、竞争压力增大和组织机构条块化等对公司构建稳固的客户关系和保持客户忠诚具有负面影响的问题，可以选择本书。你当然了解公司为什么需要更加关注客户，但你现在需要知道的是如何开



始。我的目标是帮助业务人员和IT人员了解如何进行合作以建立系统的基础架构，而这一基础架构对正确实施CRM项目来说至关重要。我会给出真实的案例说明其中的关键步骤。

我在惠普公司（HP）工作了20年，最初的工作是负责信息系统管理和数据仓库管理。惠普公司的运作更像是许多独立公司的组合，而并不像一个独立的大公司。这些小的职能单位像一个个小公司一样运作。年复一年，我们不断看到一些无法驳斥的事实，那就是——无论是规模还是产品都无法改变商业问题的要素（如订单处理、制造计划、存货控制等）或处理这些问题的基本方法。同时，有一些行动是需要在整个公司范围内启动的。我们经常被问到如何在每个职能单位自身的需求和整个公司的需求之间保持平衡。这些经验反复告诉我们，不管它们认为自己有多么不同，各个单独的组织仍然具有同样的要素。当然，项目的范围和规模各不相同，但是要切记，客户关系管理的基本原则是关注客户，而不是关注组织。

现在，你可能非常想知道“如何将像惠普这样巨大的公司的经验用于我的公司？我们在规模上是无论如何也不可能与之相比的”。本书并没有特别说明惠普是怎样做的，而是描述了惠普（或者其他公司）所使用的流程。真实的案例研究是分享信息和说明概念的最好方法。我们将会使用一些来自惠普和其他公司的案例。最后，我们将列举一个XYZ公司的详尽案例，该公司是一个虚构的企业，于1992年在芝加哥成立。XYZ公司的客户关系管理方案是我的许多客户（大多数是中等规模的公司）和其他与我在众多国内与国际会议上进行讨论的专家的经验集合。所有这些公司，包括惠普在内，都试图通过改进它们和客户的关系来提高客户的忠诚度。

## 本书所涉及的内容是什么

首先，本书说明了如何使你的企业更加成功。我深信在21世纪，能使我们在市场上表现出差异化的惟一因素是客户忠诚。当然，产品领先在客户忠诚的开发过程中也扮演了重要的角色，但是随着产品生命周期的不断缩短，拥有一个领先产品通常只能在短时期内获得收益。领先产品很快就会变成大众消费品，而购买这种大众消费品的原因只有一个，那就是价格优惠。

忠诚是保证客户即使是在市场竞争激烈时仍然从你这里购买的一个因素。（我就是个典型的例子。我一直为自己的激光打印机购买惠普的墨盒，即使市场上有其他更便宜的墨盒，我也始终保持着对惠普的忠诚。）忠诚是建立在信任



基础上的，而信任又源于客户从该企业获取的整体体验。

许多公司错误地认为，它们可以直接实现客户忠诚和个性化。这是不可能的。本书将帮助你进行战略开发，构建一系列必需的基础设施，这些基础设施是了解客户和提高客户忠诚度的基础。

本书的目的不是告诉你客户关系有多么重要，也不是要你以客户为中心而不是以产品为中心。本书将会涉及一些经营原则，并提出了CRM的基本架构：信息和知识管理、企业经营业务流程和组织、人员和变革管理，以及技术（只作为一个要素，而不是全部的解决方案）。本书提供了一套帮助公司确定目标和优势的工具。从书中可以学到如何为启动CRM项目构建基础。CRM要求把客户放在组织活动的中心位置。本书将会概述实施CRM项目所必需的活动。

如何在企业中整合系统、信息、流程以及人员的活动？为什么需要首先制定战略？在启动CRM项目之前，需要注意的最常见的风险是什么？如何进行组织管理？监督是否重要？如果重要，应如何确保它？将Web数据和非Web数据相连会产生哪些特殊的问题？在本书中，你将获得以上问题和许多其他问题的答案。

## 为什么要写本书

在惠普公司工作的最初几年，我对信息非常感兴趣，因为在系统建立时信息是立即产生的。然而作为一名工程师，经验告诉我基于信息进行决策是错误的。坏的信息不可能提供好的决策。完全依赖数据总会导致为最终用户提供毫无价值的应用软件。毕竟，“信息技术”中有一半是“信息”，但是它几乎不是任何软件开发项目的焦点所在。我发现好的信息是成功的商业计划的关键，所以我决定致力于这种挑战。

在过去的12年里，我在惠普公司管理着数据库营销和客户关系管理部门。我们会随着环境的变化而去了解公司的客户服务所面临的问题和机遇。

整个过程中既有成功的经验，也有失败的教训。我坚信不断提高客户忠诚度是所有公司发展的基础，不管它们出售产品给一般客户，还是B to B客户，或者两者兼有。我也坚信高质量的客户信息在提高客户忠诚度方面扮演了重要的角色。我为惠普公司的成就感到骄傲。作为一个长期以产品为中心的企业，惠普公司在努力为其客户提供卓越的整体体验方面取得了巨大的进步。我希望可以帮助读者从惠普的经验和教训中学习提高。

写这本书的另外一个原因是，我想探究互联网如何影响公司和客户之间的互动作用以及最终结果。你可能总是听说互联网将改变一切。准确地说，并不是这



样。但是有一件事确实发生了戏剧性的变化。互联网打破了你和长期客户之间的互动平衡。

长期以来，公司在成长过程中开发出支持单一职能领域的工艺和系统。在5年前甚至更近的时间里，对于许多刚成立的公司来说这依然是事实。所有的公司都依赖于员工（例如销售代表、销售助理和服务代表）去建立客户关系。员工将分离的组织条块部门联系在一起，使客户感受不到组织的复杂性。

建立企业层客户关系（并不只对某一项职能或某条产品线而言）的需求已经产生十多年了。然而，对于许多试图建立且迅速建立稳固的客户关系的公司而言，互联网则是一个新的挑战。对于“互联网速度”的期望似乎影响着我们所有的行动。互联网所带来的另一项变化就是客户对于公司的要求更高，因为他们可以轻松地访问竞争者的网站，然后进行比较。互联网增大了时间压力，提高了竞争领域的层次，但是它并没有改变规则。不管我们对于互联网带来的改变是爱还是恨，我们都必然要它为它担心。

虽然Web是客户关系管理的一个新的重要方面，但它既不是整个问题，也不能提供整体解决方案。在至少20年或更长的时间里，大多数公司已经在收集客户的信息，并且利用这些信息去更好地理解 and 预测客户将来可能的需求。这正是许多公司在10~15年以前实施数据库营销计划时的希望。当然，员工（卖主）和客户（买主）之间建立关系已经历史悠久了。

客户关系管理的创新之处在哪里呢？客户关系管理包括利用所拥有的客户信息和技术工具向客户传递质量体验，但并不只是技术和信息。业务流程和员工行为也必须加以改变，从而确保一贯的、积极的整体客户体验。基于相同的原因，客户关系管理必须涵盖所有的客户交互活动，如互联网上的、网下的，以及通过第三方渠道的。

客户关系管理强调客户对公司的体验，而不是公司怎样看待客户。当今，管理客户关系几乎是将关系的管理完全移交给客户。我的一个同事把它称之为“客户管理的关系”（Customer Management Relationships）。我喜欢这个名词，因为它强调了CRM是基于如何看待（感知）客户来制定商业决策的。这是CRM的基本原则。

## 本书是如何组织编写的

本书是围绕着CRM方案的生命周期而组织编写的，涵盖了建立一个成功方案所需的全部工作。“生命周期”这个术语是非常恰当的，因为在每个小项目中



都不断重复一个完整的周期，从而最终获得全面的成功。

在最初的几章中，我们说明了如何将CRM项目引入市场以及其他所有的业务活动中，并介绍了一些关键概念和定义。第2部分描述了在实施CRM项目之前必经的重要计划和组织阶段。在第3部分，我们描述了构建CRM基本架构的步骤。第4部分着眼于使用新的基本架构去提供客户体验。最后，我们在第5部分讨论了新的CRM工具及其维护。

要想缩小企业中业务团队成员和信息技术团队成员之间的理解和沟通差距，我们需要对重要的术语进行清楚的定义。在阅读本书时，对词汇具有相同的理解非常重要。毕竟我们无法保证读者都具有相同的背景 and 经历。关键词汇的定义会在正文中注明。

这些关键词汇的定义也会在附录A中汇总，以方便读者查阅。

通过阅读本书，你还会发现很多关键概念，它们也在正文中标示出来了。

在每一章的结尾有一系列思考题，可以帮助你理解自己的企业目前处于何种状态，指导你成功实施CRM项目需要采取哪些步骤。

## 为什么我希望你喜欢本书

通过这本书，我希望与你建立关系。因为关系是双向的，我希望我们可以从彼此的经验中获益。我很想了解你所做的风险投资，你正在使用的新方法，以及你开发的新解决方案等。如果你愿意和我分享你的知识或经验，请给我发电子邮件，地址是jkincaid@jk-associates.com。

# 致 谢

感谢Bojana Fazarinc的早期资助，鼓励我开始这个项目；感谢Stephanie Acker-May目前的资助，鼓励我完成这个项目。

感谢Pat Pekary给我指出了正确的研究方向；感谢我的编辑Jill、Jennifer和Mary教会我一些规则。

感谢我的同事和朋友们，是他们促进了我的成长，加深了我对客户、关系和信息管理的理解。

感谢我的丈夫Bob Carlson以及我们的孩子Jennifer、Christina、Andrew和Brian这些年来给予我的爱和支持。

特别要感谢评论家Lee Bonds和Joe Podolsky，他们花费了大量的时间对此书进行审阅、指导、讨论并提出了自己的真知灼见。没有他们的帮助，就不会有这本书。



# 目 录

|                               |           |
|-------------------------------|-----------|
| <b>第1部分 CRM：适合你的企业吗 .....</b> | <b>1</b>  |
| <b>第1章 21世纪的商业 .....</b>      | <b>3</b>  |
| 1.1 了解环境 .....                | 3         |
| 1.2 定义“客户忠诚” .....            | 7         |
| 1.3 新市场内的客户忠诚 .....           | 9         |
| 1.4 构建和管理新市场中的关系 .....        | 13        |
| <b>第2章 客户关系管理方案 .....</b>     | <b>15</b> |
| 2.1 理解一般的客户关系管理障碍 .....       | 15        |
| 2.2 了解整体客户体验 .....            | 22        |
| 2.3 定义客户体验管理 .....            | 26        |
| 2.4 确保客户忠诚 .....              | 28        |
| 2.5 定义客户关系管理 .....            | 32        |
| <b>第3章 什么是CRM .....</b>       | <b>35</b> |
| 3.1 定义CRM .....               | 35        |
| 3.2 CRM涉及的概念 .....            | 40        |
| 3.3 理解CRM的目标 .....            | 43        |
| 3.4 利用客户接触点 .....             | 44        |
| 3.5 决定谁来领导CRM职能 .....         | 46        |
| 3.6 确立营销的新任务 .....            | 49        |
| <b>第4章 e-CRM——差异何在 .....</b>  | <b>51</b> |
| 4.1 将CRM与互联网相整合 .....         | 51        |
| 4.2 互联网上和网下的CRM .....         | 54        |
| 4.3 了解应用互联网的障碍 .....          | 58        |
| <b>第2部分 CRM：正确规划 .....</b>    | <b>61</b> |
| <b>第5章 了解方法 .....</b>         | <b>63</b> |
| 5.1 了解CRM的程序 .....            | 64        |
| 5.2 制定企业的CRM战略 .....          | 66        |



|                               |            |
|-------------------------------|------------|
| 5.3 构建CRM的要素 .....            | 70         |
| 5.4 分析和细分客户 .....             | 72         |
| 5.5 提供给客户 .....               | 73         |
| 5.6 为下一个项目做好准备 .....          | 74         |
| <b>第6章 充分准备：避免一般的障碍 .....</b> | <b>77</b>  |
| 6.1 形成CRM文化 .....             | 78         |
| 6.2 形成现实的预期 .....             | 80         |
| 6.3 构建运作的基本架构 .....           | 83         |
| <b>第7章 预备开始：成功的组织 .....</b>   | <b>85</b>  |
| 7.1 定义组织范围 .....              | 85         |
| 7.2 跨越组织缺口 .....              | 92         |
| 7.3 组织和管理紧密结合 .....           | 94         |
| 7.4 获得领导支持 .....              | 97         |
| 7.5 增加附属的团队成員（咨询顾问和承包人） ..... | 99         |
| <b>第8章 开始：制定CRM战略 .....</b>   | <b>103</b> |
| 8.1 回答三个关键问题 .....            | 104        |
| 8.2 使用战略规划工具 .....            | 108        |
| 8.3 收集数据 .....                | 110        |
| 8.4 评估调查结果 .....              | 114        |
| 8.5 形成战略提案 .....              | 121        |
| <b>第9章 项目启动 .....</b>         | <b>131</b> |
| 9.1 选择适当的项目 .....             | 132        |
| 9.2 确定需要做些什么 .....            | 136        |
| 9.3 确定要素的范围 .....             | 142        |
| 9.4 赢得且保持支持 .....             | 147        |
| <b>第3部分 CRM：正确构建 .....</b>    | <b>151</b> |
| <b>第10章 创建基本架构 .....</b>      | <b>153</b> |
| 10.1 按步骤一步步地创建基本架构 .....      | 154        |
| 10.2 收集企业需求 .....             | 156        |
| 10.3 分析和设计要素 .....            | 157        |
| 10.4 创建一个解决方案 .....           | 158        |
| 10.5 把所有要素组合到一起 .....         | 160        |
| <b>第11章 信息要素 .....</b>        | <b>163</b> |
| 11.1 理解数据和信息：它们是什么意思 .....    | 164        |
| 11.2 信息设计步骤 .....             | 172        |
| 11.3 整合数据库（信息金矿） .....        | 181        |



|                          |            |
|--------------------------|------------|
| <b>第12章 流程要素</b>         | <b>183</b> |
| 12.1 流程——我们所讨论的“流程”究竟是什么 | 184        |
| 12.2 流程设计步骤              | 186        |
| 12.3 选择流程自动化软件           | 193        |
| <b>第13章 技术要素</b>         | <b>197</b> |
| 13.1 了解技术——这是IT部门的工作吗    | 198        |
| 13.2 技术设计步骤              | 200        |
| 13.3 技术决策                | 205        |
| <b>第14章 人员要素</b>         | <b>213</b> |
| 14.1 是否进行人员的设计           | 213        |
| 14.2 变革设计步骤              | 216        |
| 14.3 向前进，向前进——小心黑洞       | 222        |
| <b>第15章 项目管理</b>         | <b>225</b> |
| 15.1 开发项目的展开             | 226        |
| 15.2 项目的控制               | 228        |
| 15.3 开发项目的完成             | 234        |
| <b>第4部分 CRM：正确运用</b>     | <b>237</b> |
| <b>第16章 整合各要素</b>        | <b>239</b> |
| 16.1 从内部工作到外部工作的转变       | 239        |
| 16.2 信息要素的整合             | 242        |
| 16.3 流程、技术和人员的整合         | 247        |
| <b>第17章 寻找“准”客户</b>      | <b>251</b> |
| 17.1 创建客户特征组合            | 254        |
| 17.2 了解你的客户              | 257        |
| 17.3 记录并处理数据             | 257        |
| 17.4 客户群细分               | 259        |
| 17.5 瞄准目标客户              | 262        |
| 17.6 工具                  | 265        |
| <b>第18章 向客户提供销售方案</b>    | <b>271</b> |
| 18.1 提供销售方案              | 271        |
| 18.2 设计销售方案              | 273        |
| 18.3 准备关于销售方案的信息         | 274        |
| 18.4 提交销售方案              | 280        |
| 18.5 离线、在线“运作”CRM        | 283        |



|                                 |            |
|---------------------------------|------------|
| <b>第19章 评估项目结果</b> .....        | <b>285</b> |
| 19.1 评估绩效测评标准 .....             | 286        |
| 19.2 价值测评标准 .....               | 290        |
| 19.3 回顾并调整你的战略 .....            | 291        |
| <b>第5部分 CRM：保持其正确性</b> .....    | <b>293</b> |
| <b>第20章 把优质信息作为资产来管理</b> .....  | <b>295</b> |
| 20.1 信息的质量——为什么要关注它 .....       | 295        |
| 20.2 确定数据质量存在的问题 .....          | 303        |
| 20.3 规划信息质量 .....               | 308        |
| 20.4 达到信息质量 .....               | 312        |
| 20.5 利用工具来管理数据 .....            | 313        |
| 20.6 数据的所有权与对数据的职责 .....        | 317        |
| <b>第21章 设计质量系统，提升竞争优势</b> ..... | <b>321</b> |
| 21.1 了解系统质量 .....               | 322        |
| 21.2 识别系统的质量问题 .....            | 324        |
| 21.3 系统质量规划 .....               | 325        |
| 21.4 获得系统质量 .....               | 327        |
| 21.5 为什么对基于网络的系统要求最苛刻 .....     | 328        |
| <b>第22章 客户隐私：抓住你的机遇</b> .....   | <b>331</b> |
| 22.1 我们为什么应该关注这个问题 .....        | 333        |
| 22.2 什么是隐私 .....                | 334        |
| 22.3 个人隐私的五个要素对你意味着什么 .....     | 334        |
| 22.4 书写在线声明 .....               | 339        |
| 22.5 管理自我约束和立法之间的平衡关系 .....     | 342        |
| 22.6 现在就开始着手吧 .....             | 343        |
| <b>第23章 实现CRM</b> .....         | <b>345</b> |
| 23.1 了解公司的客户关系管理目标 .....        | 345        |
| 23.2 了解一个成功的CRM方案是怎样的 .....     | 348        |
| 23.3 了解怎样才能实现CRM .....          | 349        |
| 23.4 了解如何才能获得成功 .....           | 352        |
| 23.5 了解应该如何开始 .....             | 354        |
| 23.6 接下来CRM将去向何处 .....          | 355        |
| 附录A 术语汇总 .....                  | 357        |
| 附录B 工具和模板 .....                 | 359        |
| 附录C 自评 .....                    | 371        |
| 附录D 信息：CRM的原材料 .....            | 377        |



## 第1部分

---

# CRM：适合你的企业吗





# 第1章

---

## 21世纪的商业

尽管许多基本的商业准则并没有发生变化，但是当今的市场和过去我们所习惯的市场还是大不相同了。外部市场的变化迫使我们重新思考应该在企业内部做些什么才能保持成功。本书首先讨论了一些内部和外部因素，这些因素将影响我们在21世纪为保持竞争力而选择的商业运作方式。

读者在阅读这本书的时候，应该已经意识到客户关系管理对于一个组织来说是多么重要。尽管如此，首先我们还是要形成这样一个基本的认识：客户关系管理并不是一个只要人们使用就可以解决所有问题的完整解决方案。我们需要一个框架来描述不同类型公司的不同需要，并理解周围世界正在发生的变化。

我们的目标是向读者提供成功实施CRM项目和管理CRM系统所必需的工具和知识。你并不需要雇用我本人或我的同事来确保CRM的成功。你也不需要我们为你“做CRM”。你只需要了解其中基本的原理和准则。

### 1.1 了解环境

如今，我们的经营环境正在发生改变。不管是公司内部还是公司外部，许多原有的工作前提已经发生了改变。

### 1.1.1 内部环境

Michael Treacy和Fred Wiersema是企业战略和组织变革方面的权威。他们对成功的公司和不成功的公司进行了大量的比较研究，认为行业成功者和失败者之间在战略制定和运作模式上存在着一些关键性的差异。他们所开发的价值取向模型是一种重要的理论，说明了市场的变化如何影响所有的企业，以及为什么大多数企业获得成功的必要条件发生了改变。

Treacy和Wiersema认为，成功的企业都将其竞争优势集中于以下三个基本价值取向之一：产品领先、贴近客户或运作卓越。而且，除了特别强调某一方面的取向外，公司在其他两个方面也必须令人满意，不允许有失误（Treacy等，1995年）。这三个价值取向如图1-1所示。

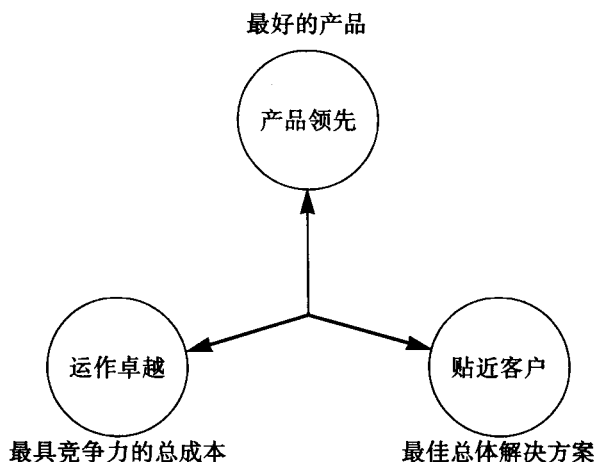


图1-1 价值取向模型

Treacy和Wiersema的经营原则在今天仍然适用。这三种价值取向形成了一个易理解、可执行的模型，描述了公司集中优势、获取成功的不同途径。要了解你的公司与其他公司的差异，分析出你的公司所具有的优势和独一无二的价值来源。不同的公司要想获得成功，必须选择并遵循适合于自身的模式。按照Treacy和Wiersema的理论，价值取向模型包含了图1-1所示的三种价值。

◇ 运作卓越是指建立这样的企业流程，即它能够提供最高质量的产品、最具竞争力的价格，提供最好的购买服务，并使客户投入的总成本最低。

◇ 产品领先是指将投资和能力集中于最新、最具创新性或最受欢迎的产品，为顾客提供最好的产品。

◇ 贴近客户是指建立牢固的客户关系，切实了解客户以便明确他们的状况，这将有利于为客户提供最佳的总体解决方案。

这些价值取向描述了不同公司构建客户关系的普遍方式。可以仅仅选择一种