

Managing Customer Value

经 / 济 / 管 / 理 / 译 / 丛

客户价值管理

布拉德利·T·盖尔 (Bradley T. Gale) 著

安圣慧 尚晓燕 安明慧 等译

安圣慧 校



中国人民大学出版社



Managing Customer Value

经 / 济 / 管 / 理 / 译 / 丛

客户价值管理

布拉德利·T·盖尔 (Bradley T. Gale)

罗伯特·查普曼·伍德 (Robert Chapman Wood)

著

安圣慧 尚晓燕 安明慧 等译

安圣慧 校

 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

客户价值管理/盖尔著;安圣慧等译.

北京:中国人民大学出版社,2006

(经济管理译丛)

ISBN 7-300-07716-1

I. 客…

II. ①盖…②安…

III. 企业管理:销售管理

IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 125157 号

经济管理译丛

客户价值管理

布拉德利·T·盖尔 著

安圣慧 尚晓燕 安明慧 等译

安圣慧 校

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北秦皇岛文苑印刷有限公司

规 格 185mm×260mm 16 开

版 次 2006 年 12 月第 1 版

印 张 21 插页 1

印 次 2006 年 12 月第 1 次印刷

字 数 366 000

定 价 29.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

内 容 简 介

作者通过对美利肯、美国电话电报、强生和吉列等世界知名企业的大量研究提出了简单实用的市场感知质量矩阵，并提供了7个客户价值分析的整合工具以帮助企业比其竞争者更好地满足客户。这些工具来自于长期导向的战略导航系统，可以帮助企业追踪有关竞争者的信息和市场感知质量。掌握战略导航系统将会加速企业改变对客户满意度的认识，使其从企业的一个口号转变为科学，最终使企业达到全面质量管理的最终目标——真正的战略管理。

另外，本书全面客观地描述了马尔科姆·鲍德里奇美国国家质量奖。本书作者对定义、测量和改进市场感知质量进行了开创性的工作，这将会掀起世界范围内的质量管理浪潮。

近期相关书目

- ◆ 零售消费管理
- ◆ 中小企业生存指南
- ◆ 基于胜任力的人力资源管理
- ◆ 客户价值管理
- ◆ 供应链管理实务
- ◆ 营销变革
- ◆ 营销管理：亚洲案例
- ◆ 国际营销案例

策划编辑 徐晓梅

责任编辑 周华娟

版式设计 王坤杰

蒋宏工作室 | 北京今视窗·盛策国际广告有限公司
TOP-VISION INTERNATIONAL ADVERTISING CO.,LTD

前 言

1987年12月11日,30名美国质量领域的专家聚在位于马里兰州盖瑟斯堡市(Maryland, Gaithersburg)的美国国家标准局(National Bureau of Standards)凌乱的大院里,讨论新设立的马尔科姆·鲍德里奇美国国家质量奖(Malcolm Baldrige National Quality Award)的评选步骤与标准。我发现自己的观点与其他专家截然不同。

质量最终应该是由客户来定义的,对这一点我一直深信不疑。我们可以精确地测量客户对产品(指商品与服务)的看法,而这种看法可用来推进企业的发展。参与市场战略利润效应(PIMS)项目的多数会员公司早就认识到了这一点。

但是,参加盖瑟斯堡会议的很多美国质量专家认为精确地测量客户的看法是不可行的,这不像产品符合规范那样。他们认为,这些带有主观性的数据不应作为评选国家质量奖的重要评价依据。

当时,质量专家和经理们都愿意谈论众所周知的事实,即在20世纪50年代,日本是如何向美国的质量专家,如W·爱德华兹·戴明(W. Edwards Deming)和J.M.朱兰(J.M. Juran)等人学习的。70年代,美国商人没有对质量专家的意见给予足够的重视,日本人却凭借其高质量的产品取得了压倒性的竞争优势。

当美国人认识到自己的错误时,他们普遍的反应是将戴明、朱兰和他们的支持者作为极受尊敬的先知者来看待。一夜之间,他们在自己的国家家喻户晓,每一家进入《财富》500强的公司都愿意倾听他们的意见。到了80年代,美国的

质量情况才开始有所好转。

但是，从20世纪50年代到80年代，日本却发生了巨大变化。日本人不但向戴明（统计学家）和朱兰（具有工程和法律学位的制造业专家）学习，而且还学会了倾听客户的意见。他们也学会了向客户提供他们所需要的产品。

在此期间，由于高级经理们对戴明、朱兰的观点毫无兴趣，他们只好做了30年的制造业专家以维持生计。这并不是因为他们没有意识到倾听客户意见的重要性，而是因为他们使用的方法和对结果的测量主要适用于工厂。很多自称为质量专家的美国人都是戴明、朱兰的弟子。

因此，当美国国会批准鲍德里奇奖时，国家标准局主要向下列专家求助并不显得奇怪：如朱兰研究院才华横溢的布兰顿·戈弗雷（Blanton Godfrey）、统计学专家乔治·博克斯（George Box）、福特公司的詹姆斯·巴肯（James Bakken）和美国运通公司的玛丽·安妮·拉斯马森（Mary Anne Rasmussen）。而且，他们的建议也显得无懈可击：他们谈论的话题包括保证由高层管理人员带头提高产品的质量，公司提供质量提升方面的统计数字，培训全体员工，能让他们从“众多琐碎”的质量问题中分离出“少数关键”的问题。

但是，有一点被人们忽略了。在被邀请参加在盖瑟斯堡举行的首届鲍德里奇会议的专家中，我是为数不多的并不属于传统质量圈的人。在追踪公司战略效果方面，我有着丰富的经验。

在质量专家中，我之所以出名是因为我发现了客户感知质量是市场份额和利润率的一个最重要的长期决定变量。我是在对市场战略的利润效应（PIMS）项目中收集的3000个业务单位的数据进行处理时，发现这一结论的。

这项发现以及其他很多发现的幕后英雄，是我以前的导师悉尼·舍费勒（Sidney Schoeffler）。20世纪70年代，他在通用电气公司的战略业务部门工作，主要研究哪些因素会决定公司的成功。舍费勒的工作使得以前只能是纸上谈兵的理论变得可以测量。他创建的数据库包含众多通用电气公司业务单位较为详尽的、可以严格进行比较的信息。因此，研究人员可以精确地计算出市场份额较高的部门在多大程度上超越了市场份额较低的部门，或者广告投入高的部门在多大程度上超越了广告投入低的部门。市场份额较高的部门与市场份额较低的部门相比，可以持续获得更好的业绩，这一众所周知的结论就来自于对这一数据库的分析（第4章和第6章将会讨论这一结论）。

此后，为了创建市场战略的利润效应数据库，舍费勒说服了数百家企业，让它们提供企业所拥有的有关业务单位的数据。这一庞大的数据库，不但让我们证明了质量与企业成功之间高度相关，还提供了许多这本书上将会提及的其他结

论。舍费勒对现代经济学的贡献，肯定是被大大低估了。由于他的贡献，经济学和企业战略领域的核心假设变得可以用数据进行验证，我们应该向他表示敬意。我非常有幸与他在通用电气公司共事并参与 PIMS 项目。后来，我在负责 PIMS 项目的战略规划研究院出任执行董事。

因此，我的背景与其他专家截然不同，他们中的绝大部分人把职业生涯的多数时光花费在研究制造上。

在盖瑟斯堡市，我们圈外人注意到一件奇怪的事情。当提到“客户”这一概念时，很多质量专家反常地保持沉默。他们向颁奖委员会极力主张对制造过程进行数学检验，以便测量其是否处于“被控制状态”。但对于测量客户的相对满意度（与竞争对手比较），他们要么并不了解它，要么高度怀疑企业是否有能力向委员会提供统计证据，使其能够确认谁是真正使客户满意的企业。

对于上述观点，我认为他们是错误的。后来，大多数质量专家和管理者也开始逐步认同我的观点。

六年后，几乎所有的人都在原则上同意质量应该是由客户来定义的。公司执行者都在倡导“百分百客户满意”、“让客户愉悦”和“向客户提供价值”的理念。

但时至今日，仍有很多企业还没有配备或者熟练地运用测量尺度或者其他工具。本书的目的在于改变这种处境，并帮助企业培养更加出色的商务人员。

本书有两个关键术语。一个是市场感知质量，是指与竞争对手的产品相比较时，客户对公司产品（或者服务）的看法。另一个是客户价值，是根据产品相对价格调整的市场感知质量。

本书表明，这些测量尺度完全可以用客观方法来测量，就像我们测量市场份额一样。其实，与检测生产过程是否处于“被控制状态”的统计检验相比，市场感知质量和客户价值有时不失为更客观的测量尺度。生产专家只能通过测量与结果或过程有关的一些要素，对过程的可靠性进行评估。但是，他们没有办法去测量最终对客户有重要影响的所有要素，而且在决定哪些测量尺度为最重要的要素时，他们也很难找到完全客观的方法。

与此相反，在测量市场感知质量时，我们可以让客户和潜在客户列出他们认为重要的产品属性。研究人员通过在目标市场选取有效的客户样本，将会得到描述客户相同需要的属性。随后，对真实的购买决策进行有效的统计分析，可以准确地确定哪一属性对客户的选择有最重要影响。它们也可以表明价格的多大变化会影响这些选择。

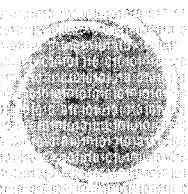
当然，研究人员在做这些分析时有可能犯错误。他们也许不能让客户列出所

有的关键产品属性。或者，他们在分析购买决策时，可能走捷径而导致对不同属性的相对重要性做出错误判断。

但是，正如第2章所说，如果正确实施客户调查，两个研究人员应该得出相同的结论，市场感知质量和客户价值的“客观”性绝不亚于工程师对质量的测量。同时，它们对企业（并非所指客户）“底线”具有更加深远的影响。

令人欣慰的是，盖瑟斯堡会议在国家质量奖应该是强调客户对质量的看法，而非工厂统计人员的看法上达成了共识。在某种意义上，本书是这次会议上传统质量专家和圈外人士之间争论的延伸，它从行家的角度来讨论鲍德里奇奖及其评选标准。在美国，这些评价标准已成为“什么是全面质量管理”的一致答案。

更重要的是，本书的核心在于如何测量客户感知的相对质量和价值，以及如何使这些测量方法的相关知识贯彻到公司的各个部门，这一点尤为重要。这样，公司将会达到客户能够感知的高质量，客户将愿意为此付出更高的代价。公司将因此而处于行业的领先地位，并将对社会做出更大的贡献。



致 谢

本书的出版得益于很多人的帮助。在过去的 30 年里，我曾经在几家机构供职过。我的有关战略管理、营销战略和全面质量方面的思想是在这些机构工作时形成的。

通用电气公司规划经营部

20 世纪 60 年代中期，作为通用电气的一名员工，我在杰克·麦基特里克 (Jack McKitterick) 和悉尼·舍费勒的指导下做公司规划经营部的咨询员。通用电气公司是下列方面的先行者：

1. 为总经理创建经理人学院；
2. 把产业组织经济学的相关部分转变成企业战略背景，而不是公共政策；
3. 定义“业务单位 (business unit)”和“被服务市场 (served markets)”；
4. 创建测量方法来描述竞争地位 (市场份额、客户感知质量)、经营效率 (资本密度和生产率)、市场吸引力 (增长率、差异化和价格非敏感性) 和业务/细分市场的经营结果 (剩余收入)；
5. 创建不断演变的竞争战略分析、战略思考和战略管理学科。

在麦基特里克的公司规划经营部的鼎盛时期 (即 20 世纪 60 年代后期到 70 年代早期) 与悉尼·舍费勒的业务单位战略小组一起工作是令人兴奋的经历，让我至今难忘。当竞争战略框架、概念和测量方法传达到通用电气的经营单位，业

务单位的总经理和他们的小组极为有效地执行了战略和战略思想。

如果在 20 世纪 60 年代到 70 年代，由首席执行官弗雷德·博尔奇（Fred Borch）领导的杰克·麦基特里克小组没有提出有关通用电气竞争战略范式的强有力的、公认的测量方法、概念和词汇的话，杰克·韦尔奇（Jack Welch）则不可能跟业务经理和董事长举行让人振奋的战略回顾研讨会，而这种研讨会成为他在 20 世纪 80 年代和 90 年代担任通用电气的首席执行官时的一种惯例。这本关于如何通过提供卓越的市场感知质量和客户价值而获得竞争力的书也不可能面世。我非常感谢弗雷德·博尔奇、杰克·麦基特里克、悉尼·舍费勒和通用电气的学术顾问埃德·曼斯菲尔德（Ed Mansfield，宾夕法尼亚大学，产业组织经济学和技术创新和扩散）和马丁·舒比克（Martin Shubik，普林斯顿大学，寡头理论的实际应用）在建立竞争战略框架方面所做出的贡献。

PIMS、营销科学研究院（MSI）和战略规划研究院

20 世纪 70 年代早期，在营销科学研究院（MSI），悉尼和我联合哈佛商学院的教授罗伯特·D·巴泽尔（Robert D. Buzzell）和拉尔夫·G·M·萨尔坦（Ralph G. M. Sultan）创建了 PIMS（Profit Impact of Market Strategy）项目和 PIMS 业务单位竞争战略数据库。1975 年，随着 PIMS 成员公司的需要超出营销科学研究院的使命，我们创建了战略规划研究院进一步开展有关 PIMS 项目的活动。一开始，数据库主要依赖通用电气的经验，但是随着北美地区的很多有代表性的消费者和工业公司的加入，以及后来包括服务企业和很多西欧国家和其他国家的企业的加入，它很快得到了发展。我非常感激为此做出贡献的每一家公司。

我的关于竞争策略的思想的形成得益于 PIMS 项目的前同事和研究人员。我要特别感谢悉尼·舍费勒和鲍勃·巴泽尔（Bob Buzzell），我的学术领域的同事迪克·卡弗斯（Dick Caves，哈佛经济学家，现任哈佛商学院管理和经济学合作项目主任）、哈佛商学院教授史蒂夫·布拉德利（Steve Bradley）和迈克尔·波特（Michael Porter）、沃顿商学院营销学系教授戴维·莱伯斯坦（David Reibstein）和杰里·温德（Jerry Wind）以及本·布兰奇（Ben Branch，马萨诸塞大学金融学系）。我在营销科学研究院（MSI）的同事乔治·戴（George Day，现今在沃顿商学院）和保罗·鲁特（Paul Root，MSI 院长），最后但并非不重要，还有 PIMS 项目的北美和欧洲的同事，乔尔·罗森菲尔德（Joel Rosenfeld）、唐·斯怀尔（Don Swire）、菲尔·汤普森（Phill Thompson）、马克·丘西尔

(Mark Chussil)、德夫·戴恩 (Dev Dion)、朱莉·高桥 (Julie Takahashi)、基斯·罗伯茨 (Keith Roberts)、约翰·基尼文 (John Guiniven) 和鲍勃·卢克斯 (Bob Luchs), 所有这些都让我受益匪浅。(我在担任十几年调研经理和五年的总经理后, 于 1989 年离开战略规划研究院和 PIMS 小组, 创建了市场驱动质量公司 (Market Driven Quality, Inc.), 一家提供经理人培训和市场战略咨询的公司。)

鲍德里奇美国国家质量奖

1988 年, 我被邀请参加一个正在成立的监理会, 该监理会的主要目的是协助创建刚设立的马尔科姆·鲍德里奇美国国家质量奖, 并把创建进程向接任马尔科姆·鲍德里奇成为罗纳德·里根 (Ronald Reagan) 政府商务部部长的威廉·维里蒂 (William Verity) 报告。在国家标准和技术研究院 (National Institute of Standards and Technology) 鲍德里奇监理会工作期间与鲍德里奇小组成员的接触中, 我的思想进一步向战略管理、营销战略和全面质量的交叉处接近。我要特别感谢质量专家 J. M. 朱兰和瓦尔·费根鲍姆 (Val Feigenbaum), 质量实践者汤姆·默林 (Tom Murrin, 西屋公司, 现任杜肯 (Duquesne) 商学院院长) 和鲍勃·高尔文 (Bob Galvin, 摩托罗拉公司), 哈佛商学院教授戴维·加文 (David Garvin), 尤其是国家标准和技术研究院 (NIST) 的柯特·赖曼 (Curt Reimann) 博士和他的鲍德里奇小组。

碰巧, 在我任鲍德里奇监理的第一年, 汤姆·彼得斯 (Tom Peters) 正在对中国进行为期六个月的访问, 便邀请我为他的每周综合新闻专栏写一篇特约文章。那时, 我正在试图缩小传统的、内导向的质量观点和外部客户观点之间的差距。因此我写了一篇专栏文章, 确认标准化质量、客户满意和市场感知质量为全面质量运动的三个阶段。这篇文章帮助我确定第三个阶段为这本书的主题。后来, 汤姆邀请我为他的专栏“卓越” (Excellence) 写一篇有关质量测量方面的文章。这篇文章涵盖了后来演变成这本书上提到的客户价值分析计量方法的一些想法。感谢汤姆鼓励我进一步研究市场感知质量和客户价值管理方法。企业不仅需要强调“做对的事情”和收入的实现, 也要强调“做错的事情”和成本削减。

大企业联合会全面质量管理中心

从 1990 年开始, 我先为规划委员会工作, 现在为大企业联合会全面质量管

理中心指导委员会工作。随着我们展开筹备、运营中心的工作，我有机会与很多来自领导质量运动的公司的质量经理们交换意见。特别感谢施乐公司的弗兰克·皮普（Frank Pipp）和诺姆·里卡多（Norm Ricard）、道格·安德森（Doug Anderson, 3M公司）、戴夫·奥尔德（Dave Auld, 贝克斯特国际集团）、吉姆·巴肯（Jim Bakken, 福特公司）、杰里·斯恩弗罗卡（Jerry Cianfrocca, 强生公司）、比尔·汉斯乐（Bill Hensler, 佛罗里达电力公司）、埃德·凯恩（Ed Kane, 邓百氏国际公司）、莱斯·帕培（Les Papay, IBM公司）、保罗·斯特利（Paul Staley, PQ公司）、肯特·斯特雷特（Kent Sterett, 南太平洋公司）、戴维·卢瑟（David Luther, 康宁公司）、杰克·埃文斯教授（Jack Evans, 北卡罗来纳大学）和拉里·沙因（Larry Schein, 大企业联合会）。

感谢杰克·韦斯（Jack Weiss, IBM销售大王，已退休）曾说过的话：“客户满意在于客户本身。”我使用了竞争战略观，把“相对于竞争对手，客户满意在于客户本身”作为1993年度大企业联合会质量年会中主要发言的题目。这些资料构成了第12章的开头。

规划论坛和战略管理协会

20多年来，我一直参加规划论坛和战略管理协会的研讨会。我每年与利亚姆·费伊（Liam Fahey）和萨姆·费尔顿（Sam Felton, 负责整理规划论坛研讨会的主题内容）、罗伯特·兰德尔（Robert Randall, 负责编辑《规划评论》（Planning Review））以及唐·申德尔（Dan Schendel, 负责战略管理协会）联系了解有关竞争战略的最新思想。我对这些人长期为确认和传播最好、最新的竞争战略思想而做出的努力表示感谢，并对许多启发我思想的企业家、学者和咨询顾问表示感谢。

客户价值、保留和满意领域的实践者网

1993年，在写这本书的同时，我组织了一个由公司经理们组成的发起小组。他们把客户满意从口号转变为对科学的兴趣。我们齐心协力找出测量、优化市场感知质量、客户满意和企业竞争力的更好办法。与多恩·罗米勒（Donnee Ramelli, 联合信号公司）、雷·科德普勒斯基（Ray Kordupleski, 美国电话电报公司（American Telephone & Telegraph, AT&T））、克利福德·辛普森（Clif-

ford Simpson, 杜邦公司)、肯·德赖弗 (Ken Driver)、强生爱士康 (Ethicon) 公司的史蒂夫·珀蒂 (Steve Petitt) 和伊凡·劳普 (Ivan Raupp) 以及赫布·施奈德 (Herb Schneider, Pitney Bowes 公司) 的交流有助于明确、提炼客户价值管理工具和测量方法。

对本书的内容提出建议的人

我尤其对很多认真阅读本书的某一章或某几个章节并提出建议的人表示感谢。感谢托马斯·马隆 (Thomas Malone, 美利肯公司总裁) 博士评阅第 3 章; 感谢雷·科德普勒斯基 (客户满意部经理) 和美国电话电报公司的菲尔·斯坎伦 (Phil Scanlan, 质量副总裁) 评阅第 4 章; 派德制药 (Parke-Davis) 公司的乔·斯密斯 (Joe Smith, 总裁) 和约翰·蒙哥马利 (John Montgomery, Cardiovascular 公司营销副总裁) 以及布鲁斯·默帕克 (Bruce Mirbach, Leahy 诊所内科医生) 博士对第 5 章提出的建议; 罗伯特·休斯 (Robert Hughes, AT&T 环球卡服务部质量经理)、罗伯特·J·贝尔 (Robert J. Baer, 总裁)、迈克·戴斯 (Mike Dace, 组织发展部经理) 和 United Van Lines 搬运公司的小克利夫·萨克斯顿 (Cliff Saxton, Jr., 社团沟通部经理) 评阅并提炼了第 6 章。

感谢拉里·莱特 (Larry Light, Arcature 品牌战略专家) 和拉里·休斯顿 (Larry Huston, 宝洁公司研发与全面质量部经理) 对第 7 章的建议; 唐纳德·W·科利尔博士 (Donald W. Collier, 博格-沃纳 (Borg-Warner) 公司战略部高级副总裁, 已退休)、戴维·凯夫博士 (David Cave, 波士顿圣伊丽莎白医院)、罗伯特·克罗斯 (Robert Croce, Ethicon Endo-Surgery 国际公司总裁) 和 F·贝内特·威廉姆斯 (F. Bennett Williams, 苏纳科 (Sonoco) 产品公司, 已退休) 对第 8 章的建议; 肯·德赖弗 (Ken Driver, 爱士康公司质量管理部经理) 和约翰·基尼文 (John Guiniven, 阿什里奇管理学院教授) 对第 10 章的建议。

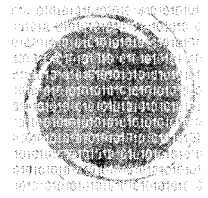
感谢杰克·弗雷 (Jack Frey, 全称 John B. Frey, 杜邦公司营销部前助理) 对第 9 章到第 11 章的建议, 基思·罗伯茨 (Keith Roberts, PIMS 欧洲管理经理) 对第 7 章和第 12 章的研究指导, 柯特·赖曼博士 (国家标准和技术研究院鲍德里奇奖项目) 对第 13 章的评阅, 以及基尼文 (Guiniven) 博士对第 14 章的评阅。

感谢我的女儿德博拉·盖尔 (Deborah Gale, 波士顿大学法学学生) 对所有草稿的评阅、编辑和建议, 以及对诸多图表的绘制。

与我的同事罗伯特·查普曼·伍德（Robert Chapman Wood，波士顿大学现代经济学系）一起工作，是一件让人愉快的事情。他在本书写作过程的每一阶段，都提出了深层问题、提供结构框架和合理的编辑指导。José Salibi Neto（HSM Cultura & Desenvolvimento，圣保罗）提供了有关本书设计和定位方面的有价值的观点。和拉里·莱特博士关于早期草稿版本的讨论，帮助我清理了本书的要旨、中心和延伸。

感谢自由出版社（The Free Press）的编辑鲍勃·华莱士（Bob Wallace）、洛雷塔·德纳（Loretta Denner）和埃琳娜·维加（Elena Vega）的良好建议。本书的任何错误和遗漏，都由作者本人来负责。

特别感谢我的妻子简一贯的耐心和支持。



目 录

第 1 部分 让质量成为战略武器

第 1 章 客户价值管理的四个步骤	3
1.1 当一个企业做正确的事情时	5
1.2 为何要分析客户价值：第一阶段的遗产	6
1.3 第二阶段：客户满意度	7
1.4 第三阶段：相对于竞争者的市场感知质量.....	10
1.5 第四阶段：客户价值管理.....	14
1.6 创造客户感知质量的方法.....	16
1.7 聚焦于质量的公司.....	16
1.8 本书概要.....	17
第 2 章 “客户满意”：从口号到科学的转变	21
2.1 如何追踪企业是否提供优良的客户价值.....	23
2.2 市场感知质量特征图的基础.....	24
2.3 客户价值分析：以鸡肉行业为例.....	25
2.4 这是“艰难”的分析	31
2.5 客户价值分析为什么能打败“客户满意度”调查.....	33
2.6 使用市场感知价格特征图：以豪华汽车为例.....	35
2.7 如何使用市场感知质量特征图和客户价值数据.....	38



2.8 “公认”的战略准则 38

2.9 没有这些工具，公司能否根据市场的声音运营 41

2.10 当今优秀企业的做法 42

第 2 部分 典型案例：提供市场感知质量与价值的公司

第 3 章 美利肯公司是如何确立竞争优势的 47

3.1 美利肯公司在质量运动的开始阶段 48

3.2 从战略愿景到实施 50

3.3 对美利肯公司方块地毯业务的客户感知质量研究 50

3.4 管理美利肯公司每一个业务的相对感知质量 54

3.5 未来会更好 55

3.6 获奖的企业 55

第 4 章 美国电话电报公司的“客户附加价值”理念：竞争战略的里程碑 61

4.1 AT&T 公司案例：从成功的垄断者到挣扎的竞争者 63

4.2 AT&T 公司向客户价值理念前进 66

4.3 长途电话业务摆脱困境，走向成功 71

4.4 客户价值和股东价值驱动 AT&T 公司的发展 75

4.5 定位：在竞争中取胜 77

第 5 章 沟通有关胆固醇的复杂真相 79

5.1 认识胆固醇调节药物 80

5.2 Lopid、Mevacor 和三种类型的胆固醇 81

5.3 市场感知质量特征图 88

5.4 一些受过良好教育、令人信赖的客户的困惑 90

5.5 采取行动 90

5.6 在感知质量上获得成功 91

5.7 结论：怎样让客户的感知和现实保持一致 93

5.8 附录：一套新的指南 93

第 6 章 如何获得高质量的服务 97

6.1 令人惊异的环球卡业务的增长 99

6.2 属性的生命周期 108

6.3 联合运输公司：质量在传统服务中作为“差异化因子” 112

6.4 通过卓越的服务，始终如一让客户满意 121