

由外而内的 战略

利用顾客价值赢利

[加] 乔治·戴伊 (George S. Day) 著
[美] 克里斯汀·穆尔曼 (Christine Moorman)
荣慧 译

**Strategy from
the Outside In**

Profiting from
Customer Value



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

由外而内的战略

Strategy from the Outside In

利用顾客价值赢利

Profiting from Customer Value

【加】乔治·戴伊 (George S. Day)

【美】克里斯汀·穆尔曼 (Christine Moorman) 著

荣慧 译

图书在版编目 (CIP) 数据

由外而内的战略：利用顾客价值赢利 / (加) 戴伊, (美) 穆尔曼著; 荣慧译. —北京: 中国财富出版社, 2015. 7

(中欧经管图书)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5751 - 7

I. ①由… II. ①戴… ②穆… ③荣… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 133307 号

George S. Day, Christine Moorman: Strategy from the Outside In: Profiting from Customer Value
ISBN: 978 - 0 - 07 - 174229 - 0

Copyright©2010 by George S. Day and Christine Moorman. All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体版由上海中欧国际文化传播有限公司授权中国财富出版社独家出版。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

著作权合同登记号 图字: 01 - 2015 - 2657

策划编辑 刘淑娟

责任印制 方朋远

责任编辑 刘淑娟

责任校对 梁 凡

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5751 - 7/F · 2410

开 本 710mm × 1000mm 1/16

版 次 2015 年 7 月第 1 版

印 张 17.5

印 次 2015 年 7 月第 1 次印刷

字 数 286 千字

定 价 56.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

经典推介

在宝洁多年的经营过程中，我们一直都非常关注本书提到的顾客价值的四个要素，直到今天依然如此。对那些致力于改变世界、推动企业短期和长期发展的领导者来说，本书是必读书目之一。

——宝洁公司前首席执行官、总裁兼董事长
麦睿博 (Robert A. McDonald)

本书不但引人深思，而且非常实用，对于如何强化企业的顾客价值主张很有借鉴意义。

——泰科电子首席执行官 汤姆·林奇 (Tom Lynch)

160 年来，美国运通的成功在很大程度上归功于我们对于顾客的关注，以及满足不断变化的顾客需求的能力。本书不但见解深刻，而且提供了很多实用的建议，帮助企业成功做到以上两点。

——美国运通顾客服务事业部总裁兼首席执行官
贾德森·林维尔 (Jud Linville)

本书深入探讨了帮助企业取得成功的基本前提，因此非常值得一读。不仅如此，我们还应该每年重读一次，以便不断提醒自己如何才能让企业长青。



对于营销人员来说，本书提供了一个很好的基准，帮助他们将精力聚焦在有效提升价值上。

——皇家飞利浦电子公司执行副总裁兼首席营销官
范高恪（Geert van Kuyck）

山姆·沃尔顿曾经说过“这世上只有一个老板，那就是顾客”。在沃尔玛，我们每天都在努力践行这一准则。那具体应该怎么做呢？本书帮助我们了解如何通过提供优质的顾客价值来创建值得信赖的品牌。

——沃尔玛首席营销官 史蒂芬·昆尼（Stephen Quinn）

让公司聚焦于顾客最看重的方面听上去很简单，但要想做好却很难。本书提供了全面、实用、可操作的蓝图，以此帮助企业为最宝贵的顾客提供最高价值。

——通用电气首席营销官 康贝丝（Beth Comstock）

能真正帮助营销专业人士在组织内带来变化的书并不多，本书就是其中的一本。创造卓越的顾客价值应该是所有营销人士的首要任务。本书为此提供了一幅清晰的路径图。更重要的是，本书基于实践，是作者多年研究现实中的企业成败的结晶。

——美国营销协会首席执行官 丹尼斯·邓拉普（Dennis Dunlap）

本书告诉我们，经理们面临的最迫切的问题，往往需要从组织外部入手，通过满足顾客的需求来解决。本书不但论据充分，而且提供了非常实用的框架，能够立即付诸实践，不光是首席营销官的必读书，也是所有企业高管的行动指南。

——帝亚吉欧集团销售和创新事业部全球营销部总裁
罗伯特·马尔科姆（Rob Malcolm）

本书提供了一种从顾客的角度重新审视企业的方法，其中包含的丰富的案例、研究和实用的框架可以帮助高级营销人员改善其思维方式，并影响周围的人。

——利宝互助保险集团消费者营销事业部高级副总裁

格雷格·戈登 (Greg Gordon)

本书建议企业走出其舒适区，因此只适合那些勇于倾听顾客声音的企业。

——波士顿咨询集团高级合伙人兼常务董事

罗恩·尼科尔 (Ron Nicol)

目 录

第一部分 由外而内的视角：转变你的观念

第一章 “由外而内”产生的战略	3
通往战略的两条路径	4
市场洞察	10
以“由外而内”的视角来制定战略	15
一个新观点	18
第二章 从顾客价值中获利	19
什么是顾客价值	20
作为目标的顾客价值	22
顾客价值要素	23
“四要素”的协同与整合	32
“四要素”如何创造实效：从顾客价值中获取利润	33
新视角的应用	35

第二部分 由外而内的经营：顾客价值的四要素

第三章 第一项要素：成为顾客价值的领导者	39
顾客价值偏好	39
顾客如何选择	42
顾客价值定位的驱动力	45



不断进化的顾客价值定位	49
价值定位中的预期变化	53
顾客价值的领导者	55
第四章 如何成为顾客价值的领导者	56
顾客价值战略的要素	57
获取顾客价值优势	62
用度量指标来校准战略	68
捍卫顾客价值的领导地位	72
顾客价值领导者的现实主义态度	75
第五章 第二项要素：为顾客创造新价值	76
有机增长的挑战	78
相邻区域：利润的最佳增长点	81
全方位创新	82
创新顾客价值主张	86
创新商业模式	88
顾客价值的创新者	90
第六章 如何为顾客创造新价值	92
第一阶段：选择成长战略	94
第二阶段：诊断机会组合	97
第三阶段：扩展成长机会的选择范畴	99
第四阶段：识别与控制风险	102
管理价值创新过程的指标	106
无边界的创新	108
第七章 第三项要素：充分利用顾客资产	109
从顾客交易到顾客忠诚	111
从顾客价值到有价值的顾客	116

顾客资产：获取长期利润	120
顾客资产的管理者	122
第八章 如何充分利用顾客资产	124
选择顾客资产	125
利用顾客终身价值模型对潜在顾客进行投资	129
开发顾客资产	129
保卫顾客资产	133
充分利用顾客资产	137
有价值的顾客	142
第九章 第四项要素：充分利用品牌资产	143
品牌健康度的诊断指标	144
有价值的品牌和经济利润	151
品牌资产管理能力	152
创建强势品牌	152
保护品牌	157
品牌资产的管理者	160
第十章 如何充分利用品牌资产	161
利用品牌进军相邻市场	161
利用品牌进军全球市场	167
www. Branding. com	173
收获品牌红利	176

第三部分 “由外而内”的生存：聚合所有的观点

第十一章 市场洞察和顾客价值要素	181
提出富有洞察力的问题	182
市场洞察能力	187



市场洞察的度量	194
转移注意力至公司外部	195
第十二章 围绕顾客价值要素竞争的组织	196
“由外而内”的组织文化	199
“由外而内”的组织架构	203
“由外而内”的评价指标与激励体系	209
基于顾客价值要素进行竞争的组织能力	212
言行一致	213
第十三章 顾客价值的领先	215
市场营销领导人	216
飞利浦面向“由外而内”战略的转型	218
沃尔玛：重获顾客关注	222
赢得一席之地	225
扮演驱动者的角色	231
结 论	233
注 释	237
致 谢	262
关于作者	264



第一部分

由外而内的视角： 转变你的观念

第一章 “由外而内”产生的战略

由于大萧条的持续蔓延以及未来经济增长缓慢的预期，很多公司开始将视角转向内部，从而保持专注与低调。利润、增长和价值创造，似乎已经成为公司追求的额外目标，而不是基本目标。那些在过去十年间（指2000—2010年——译者著）因为给股东创造价值而被广泛褒奖的公司，如今大部分已经陷入困境。在沉重的债务压力下，它们对于如何充分地挖掘顾客价值缺乏清晰的计划，即使顾客愿意开始再次消费。在20世纪初，财富500强排名前25位的企业包括通用汽车、福特、花旗集团、美国银行、美国国际集团、安然、康柏公司等，但按照市场价值计算，这25家最大的公司中，如今只有8家可以声称它们依然卓越。

然而，面对同样富有挑战性的环境，仍然有一些公司不仅获取了市场份额的增长，提高了公司收入与利润，而且创造了更多的顾客价值。相比之下，它们的竞争对手却只会一味地削减预算。确实，过去20年繁荣与萧条不断交替的经济周期令人眩晕，而有一些公司却仍然对市场份额、利润和顾客价值的增长进行了有效的管理。这些公司的股票可能从来都不抢手，也从来没有成为那个年代最赚钱的公司，但是，它们却找到了使公司创造长期价值的有效方法。它们不是那些今年让世人震惊而来年就衰落的昙花一现式的公司，而是像强生、宝洁、富达、思科、沃尔玛、亚马逊、苹果、宜家、得克萨斯仪器、碧迪（BD）公司、特易购之类的基业长青的企业。

这些公司之所以会取得成功，是因为它们始终忠于商业的本质（彼特·德鲁克语）：创造与保留顾客。它们并不把精力聚焦于让股东满意、达成季度业绩、在财务报表上玩弄数字游戏，或者仅仅寻求竞争优势。相反，它们始终致力于创造卓越的顾客价值，并且从顾客价值中获取可观收益。



我们花费了数年时间去观察这些公司，以及一些不太成功的其他公司，以探究它们的模式与共通性，解释它们所取得的辉煌业绩。最后，从这些公司身上，我们发现了三条重要的启示，对于那些期望持久创造卓越顾客价值并且获取长期收益的管理者，这些启示将具有极强的借鉴意义。需要说明的是，我们不能提供具体的成功方程式，只是发现了这些公司在理念、战略决策和经营方式等方面的共同之处，以确保其价值创造和利润最大化。

- 这些公司采取由外而内的视角制定战略，而不是由内而外。即在规划战略时，它们总是以市场为起点，而不是寻求其他方法。
- 它们利用对市场的深刻洞察以辅助和引导由外而内的视角。
- 它们由外而内制定的战略聚焦于组织的每一个部分，以实现和保持顾客价值，并从中获益。

通往战略的两条路径

价值创造公司与利润创造公司最首要的区别在于，前者总是以市场作为企业战略的推动力，换句话说，它们的视角是由外而内的。这虽然听起来微不足道，但是却极为不寻常。虽然有很多公司总是号称“顾客至上”和“全心全意为顾客创造价值”，但大部分都没有能真正践行诺言。简而言之，“由外而内”意味着公司要站在顾客的立场，并且以顾客的视角来看待公司的一切行为。

相对于“由外而内”的思考，“由内而外”的思考和战略则更为普遍。那些采取“由内而外”思维的公司，通过简单地询问“市场可以为我们做什么？”这样的问题来进行战略思考，而不是“我们可以为市场做什么”。“由内而外”和“由外而内”两种思考方式所产生的截然不同的结果，可以从一些 B2B（企业对企业的电子商务模式）公司制定顾客解决方案的过程中得到显现。“由内而外”的观点是“解决方案就是将产品与服务进行捆绑以帮助公司实现更多的销售”，而“由外而内”的观点是“解决方案的目的在于帮助我们的顾客发现价值与获取收益，从而实现公司与顾客的双赢”。战略规划中两种不同方式的主要区别，如图 1-1 所示。

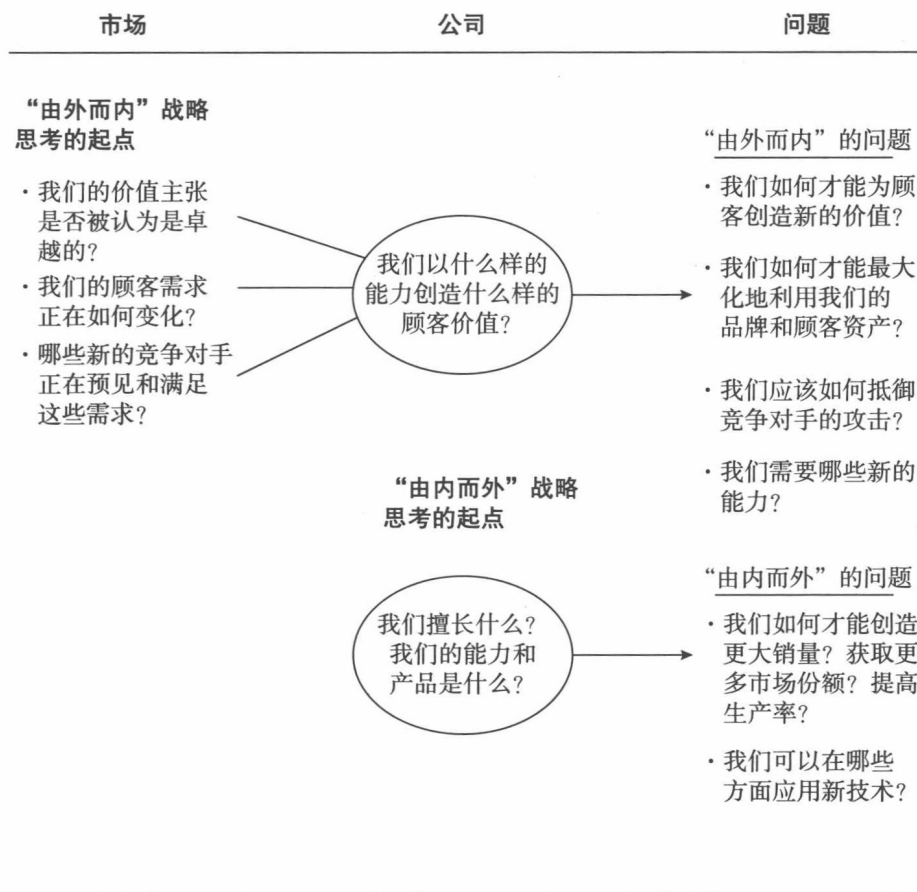


图 1-1 采取何种路径制定战略

“由内而外”的思考方式，可以解释为什么一个庞大的数据库公司，可以在没有与潜在的中小企业顾客进行深度交流的前提下，就花费数百万美元为其开发新产品。管理人员为表面上看起来巨大的潜力市场所诱惑，相信凭借着销售团队的承诺就可以促使顾客购买。在这个过程中，没有人问公司将为顾客提供什么价值，或者相比于现状，公司的新产品如何为顾客提供更多的价值。相反，管理者更注重顾客可以为公司做什么。于是，新产品常常会在一年之内就由于失败而被公司放弃。

还有一个例子是福特曾经做出的错误决策——拒绝为旗下的稳达牌小货车在驾驶员一侧增加一个滑动门。^[1]增加第五个门所要花费的额外成本是影响该项



决策的主要要素，但是为了更加确信，设计师团队询问了一批消费者代表以征求意见。结果是只有 1/3 的消费者认为这是一个好主意，其他消费者则持相反的意见或者不确定的态度，因为他们看不出这项改动能带来什么好处。然而，福特的竞争对手们却更加贴近目标顾客，在商场、自助店或者足球场上与他们深入交流。他们的调查结果表明，增加第五个门会为家庭成员和干活能手解决很多问题。基于这个结论，福特的对手们，包括本田、克莱斯勒和通用，都在各自的产品上增添了新的门，而这对于福特是沉重的一击。由于产品缺乏这项特性，福特的销售业绩遭受重创，并被迫在晚些时候在货车上增添了同样的一个门。这意味着福特需要对货车进行重新设计以与竞争对手的产品展开竞争，而福特为此额外支付了 5.6 亿美元的成本（不包括由于销售损失造成的机会成本）。

从“由外而内”中获胜

拥有“由外而内”的思维方式的高层管理者总是从市场开始讨论战略。他们逾越公司本身的边界和约束，将视野首先投向市场：顾客是如何变化的？为什么会发生这样的变化？他们有着什么新的需求？我们应该如何帮助他们解决问题并提高他们的收益？有哪些新的竞争对手正在跃跃欲试，我们应该如何阻止他们？这样的视角会帮助我们在规划战略时扩大讨论的范围，并且为获取竞争优势和成长开辟更多的机会。

亚马逊的创始人兼董事长杰夫·贝索斯，是使用“由外而内”方法的典范。他向我们解释了亚马逊如何通过提供云计算网络的访问而满足顾客对于网络服务的需求，以及如何基于 Kindle（电子书阅读器）向顾客提供更加便利的阅读体验。他称其为“逆向工作”理念：^[2]

相比思考“我们擅长什么”“基于目前的能力，我们还能够做什么”，你更应该思考“我们的顾客是谁”“他们需要什么”，然后坚定信心去满足顾客的需求，无论自身是否具有所需的能力；如果没有，那么就不惜代价去学得这种能力……我认为公司的管理者存在一种倾向，即总是认为做自己擅长的事就是正确的。这可能是一个不错的常规，但问题在于如果你不持续增加新的技能，世界总是会在你的身后悄悄发生改变。

戴尔电脑在过去四年遭遇的困境彰显了“由外而内”思考的必要性。在之前几十年间，依靠着杰出的物流能力，戴尔以竞争对手难以匹敌的价格和速度，向顾客提供技术领先的电脑硬件。整个组织运作都专注于以尽可能低的成本和迅捷的速度对个人电脑、笔记本、服务器进行组装和配送。对高效的关注使戴尔在 2005 年成为全球市场的领导者。向全球扩张，以及直销种类更丰富的硬件产品，是戴尔获取成长的关键。于是，一切都围绕着这个商业模式展开，以使它得到不断强化。

但是，这种过于强调内部能力的倾向，同样使戴尔忽视了市场的突变，而不能对其及时反应。在消费市场，越来越多的消费者希望在零售商店购买一台能够代表自我个性的电脑。苹果和惠普都洞察了这一趋势，并且准备好为之改变。惠普对产品进行了重新设计，以提供更好的顾客体验，并且创造了除价格与最新技术之外的独特价值。它的广告语写道：“惠普电脑掌控个性世界。”^[3]惠普的行动迅速征服了市场，使它在 2006 年成为市场份额的领导者。而与此同时，戴尔的销售开始动荡并且持续下滑。然而，对于效率的重视在戴尔根深蒂固，管理层拒绝为产品提供独特的设计，即使顾客愿意为此支付更高的溢价。

如同一位评论家所说：“戴尔正在把个人消费者甚至是一些企业顾客视作为乘坐灰狗大巴的顾客。”^[4]从 2008 年第二季度到 2009 年第二季度，戴尔在美国个人电脑市场的份额从 31.4% 下降到 26.3%。最重要的是，当惠普和其他对手努力改善供应链管理和降低成本之后，戴尔的传统优势也在不断被削弱。

除了案例，还有大量证据可以证明“由外而内”思考方式的优越性。其中很多证据来自对市场驱动型公司相关业绩表现的研究。^[5]这些公司相对于其自我导向的竞争对手，拥有某种更加内在的固有优势，这来自他们在理解市场、提供长期卓越价值以及吸引和保留顾客等方面的优秀能力。

短视的“由内而外”

既然“由外而内”的战略拥有直觉与数据的主客观双轮驱动，为什么在规划战略时“由内而外”的思维还是如此普遍？这里存在着很多微妙的力量，它们鼓励着公司进行“由内而外”的思考，并且逐渐使公司的业务经营与市