

CUSTOMER CENTRICITY

Focus on the Right Customers for
Strategic Advantage

沃顿管理精要

WHARTON EXECUTIVE ESSENTIALS

顾客中心化

并非所有的顾客都是上帝，更不可一视同仁
把精力集中在最优质的客户上，你能获得最佳战略优势

[美]彼得·法德尔(Peter Fader)◎著 邓峰◎译



中信出版社·CHINA CITIC PRESS

013038620

F713.50
788

CUSTOMER
CENTRICITY

Places on the Right Customers for
Strategic Advantages

顾客中心化

[美]彼得·法德尔(Peter Fader)◎著 邓峰◎译



F713.50
788



北航

C1646605

图书在版编目(CIP)数据

顾客中心化 / (美) 法德尔著; 邓峰译. —北京: 中信出版社, 2013.5

书名原文: CUSTOMER CENTRICITY

ISBN 978-7-5086-3907-9

I. 顾… II. ①法… ②邓… III. 市场营销学 IV. ①F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第060750号

CUSTOMER CENTRICITY © 2012 by Peter Fader

First published in the United States by Wharton Digital Press

Simplified Chinese translation copyright © 2013 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限于中国大陆地区发行销售

顾客中心化

著 者: [美] 彼得·法德尔

译 者: 邓 峰

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京画中画印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

版 次: 2013年5月第1版

京权图字: 01-2013-1468

书 号: ISBN 978-7-5086-3907-9 / F·2870

定 价: 28.00元

印 张: 4.25 字 数: 75千字

印 次: 2013年5月第1次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

对《顾客中心化》的众多赞誉 CUSTOMER CENTRICITY

本书揭示了如何从最优顾客那里获得更多利润，怎样发现更多这样的顾客，以及用何种办法避免对其他消费者过度投资。它可以让我们了解顾客关系管理在什么地方出现了差错，如何修正这种差错，以及是否要在顾客或品牌建设方面投入资金。在一个社交媒体化的世界里，这对企业来说绝对适用而且是必需的。

——吉姆·斯特内 (Jim Sterne)

营销效果优化峰会 (Marketing Optimization Summit) 创办者，
数字分析协会 (Digital Analytics Association) 主席

知道顾客的价值是运用时间与资金大有作为的秘诀。你无法面面俱到，所以需要学会发掘成功的决定因素。法德尔用一种通俗易懂的方式和卓越的理念表达了这一点。

——安迪·赛诺维兹 (Andy Sernovitz)

《口碑营销：聪明的企业如何营造话题》(Word of Mouth Marketing:
How Smart Companies Get People Talking) 作者

如果你的企业拥有大量顾客，依靠付费模式销售服务……能够创造个性化需求，或者你有兴趣投资具有上述特质的公司，本书会为你提供很多有用的帮助。我强烈推荐这本书。

——**保罗·M·加斯帕**（Paul M. Gaspar）

加斯帕顾问公司（Gaspar Advisors）

本书值得一读……它很简短（只需 60~90 分钟）明了，简明扼要地说明了为何企业应当反思与顾客的关系。

——**安德鲁·麦克法兰**（Andrew McFarland）

支点方案公司（Pivot Point Solutions）

引言 CUSTOMER CENTRICITY

就从阿拉斯加的费尔班克斯市聊起吧。确切地说，是费尔班克斯市一家最成功的零售店品牌：诺德斯特龙（Nordstrom）。

诺德斯特龙是一家高端零售商，出售很多品质上乘的产品。不过正如人们了解的那样，诺德斯特龙并不是靠销售的产品打响品牌，而是凭销售方式——真正杰出的顾客服务质量，做到了家喻户晓。众所周知，诺德斯特龙是业内对顾客最友好的零售企业，而且这种美誉当之无愧。这并非偶尔作秀，事实上直到今天，这家企业在那本只有一页的员工入职手册上简要指明：“我们的首要目标就是提供杰出的顾客服务。”

诺德斯特龙的高管们要求员工提供出色的顾客服务，普通员工则负责将这些要求落实到位。这就是为什么该公司会向顾客送出感谢卡、店员会走到柜台外亲自将包递到顾客手中的原因。这也是为什么在这里退货的时候，你的要求往往能够得到满足。

谈到退货，就得回到费尔班克斯，再来看一段商业历史上的佳话——诺德斯特龙的轮胎。

时至 1975 年，一位愤怒的顾客带着磨损的轮胎走进阿拉斯加诺德斯特龙的新店铺，要求店方退货。无论从哪种角度看，这位顾客的要求都算得上蛮不讲理。诺德斯特龙从未向此人出售过轮胎，事实上这家商店压根儿就不卖轮胎。

不管怎样，这家店还是决定满足这位顾客的要求。很快，诺德斯特龙通过此事获得了客户服务品质优良的美誉。在故事发生后的数年中，公司发言人不断在各种场合证实此事的真实性。

当然，他们为什么不这样做？每个零售商都希望给人留

下善待顾客的印象。每家零售企业都希望得到顾客的信任。每个从事零售业务的公司都希望自己的商店不仅仅空谈“顾客总是对的”，而是将这点融进企业的信念中。很明显，诺德斯特龙正是这样一家公司。

但你需要明白的一点是：诺德斯特龙的这种做法可能也有不妥之处。

你学到的商业知识大都会告诉你要这样做，你的老板、同事与导师也一直在强调同顾客之间关系的重要性，甚至你的直觉都有同感，但我在这里要分享的一个小秘密是：顾客并不总是对的。

然而，对的顾客永远是对的。不错，这两者是有区别的。

并非所有顾客都是平等的

这不是一本介绍客户服务的书籍，也不是一本有关善待顾客的书籍。这本书介绍的是顾客中心化。虽然听上去可能令人不解，但我还是要说，诺德斯特龙收回自己本来没卖过

的轮胎，实质上与顾客中心化毫无关系。

你将在本书中了解到，顾客中心化实际上不是讲要对顾客保持友好的态度。它不是一套哲学理念，不是靠企业手册或宗旨就可以培育出来的东西。

顾客中心化是一种战略，从根本上将企业的产品与服务同最有价值的顾客想法与需求联系起来。这种战略有一个明确的目的：为了获得更多长期利润。

当然，这是每个企业想要完成的目标。这也是你的公司可以实现的目标。但只有愿意尝试以一种全新的（在某些情况下，甚至是颠覆性的）方式来思考，才能实践顾客中心化理念，并实现这一目标。这需要先摒弃一些旧的与企业-顾客关系有关的理念，然后继续有意愿从根本上重新审视组织架构设置、业绩指标、产品开发等——一切都以寻找独特的新方法、服务最重要的顾客为依托。

我认为（也希望你能开始这样思考）并非所有顾客生来都是平等的。并非所有顾客都值得公司上下拼尽全力。虽然

那些讲了万遍的古老格言告诉我们要善待每位顾客，但你还是要知道，顾客绝对不是永远正确的。因为在以顾客为中心的世界里，有好的顾客……也有例外。

当然，后者不应当被忽视。我不是建议你抛弃他们、苛刻地对待他们、忽视他们的想法与需求。我是说，如果能在前者身上花费更多的时间与精力，那么对你还有你的股东会 有所助益。这些顾客才是对你公司的长期盈利能力起到关键作用的人。

顾客中心化关系到如何识别最有价值的顾客——然后竭尽所能地从他们身上赚取尽可能多的利润，并且找到更多这类群体。在面对竞争者时，这类顾客可以为你带来战略上的优势。对很多企业来说，具备这种优势才是发展的最佳途径。

航空公司和酒店已经吃透了这一理论。亚马逊，这家大型（且具有创新性）的网络零售商，早在 1994 年就对这一理念非常熟稔了。富国银行也通晓顾客中心化的重要性。同样，哈乐斯赌场的高管、IBM 的掌门人，甚至英国零售商乐

购 (Tesco) 的管理者, 都公开表示, 他们从顾客中心化举措中收集的数据, 关乎着每一项重大的战略决策。从这份名单可以看出, 不同类型的公司 (和行业) 都已经将顾客中心化付诸实践, 但这些理解顾客中心化的公司还未成为主流; 它们只是特例, 而未成为行业标杆。

虽然顾客中心化概念诞生的时间已有数年 (实际上是数十年, 本章后面会提到), 而且尽管顾客中心化在实践中已被证明十分有效, 可以将顾客终身价值最大化 (这一点也会在后面详细谈到), 但仍有一大批运行良好的企业无意打造一种顾客中心化的文化, 即便他们明显可以从中受益。

一直努力帮助顾客节省开销的好市多 (Costco) 没有做到真正的顾客中心化。近来被称为全球最具价值品牌的苹果也算不上顾客中心化——至少目前还没有。沃尔玛不是顾客中心化的企业, 星巴克也不是。而且, 不管你的第一印象如何——德行备受推崇的、以待客友善闻名的诺德斯特龙——

同样没有做到顾客中心化。

通往顾客中心化之路

本书的目的很简单：让人简单明了地理解什么是顾客中心化，什么不是顾客中心化；让人理解在如今这种快速、竞争激烈的市场中，为什么这种顾客中心化的观点对成功至关重要；以及引导人们避开在实施顾客中心化战略时可能遭遇的陷阱。

本书将讨论如下内容：

- 为什么经营企业的传统办法——产品中心化——在现在尤为脆弱。
- 在今天这种充满挑战的商业环境中，为什么强调顾客中心化的战略可以让企业获得竞争优势。
- 一些尖端企业和商业领袖以何种方式重新审视权益的概

念——品牌权益^①和顾客权益的概念如何有助于我们理解哪些企业可以自然转向顾客中心化，哪些则不能。

- 为何决定个体顾客价值（有时称为顾客终身价值，CLV）的传统方法存在缺陷——如何只对这种模式进行简单调整，就可以更好地衡量个体顾客与整个顾客群体的真实价值。

- 高管如何利用顾客终身价值或其他顾客中心化相关的数据为企业做出更好决策。

- 为何顾客关系管理（CRM, Customer Relationship Management）美好的目标会偏离方向，以及公司如何正确利用顾客关系管理。

今后的商业世界，很可能会亟须一套以顾客为中心的策略，而本书将赋予你在这个新世界中取得成功所需的知识与工具。换言之，在读完这本书后，你就已经在这场游戏中领

① 品牌权益（Brand Equity），有时也被称为品牌资产。营销行业对这一概念有诸多定义，其中一条定义称品牌权益是品牌赋予实体产品的附加价值。这里为了使其更好地对应“资产权益”的概念以及相互间的关系，译作品牌权益。——译者注

先了。这是一款数十年来不断完善的游戏。事实上，我应该指出，顾客中心化没有任何新东西——至少基础理念方面没有什么新东西。顾客中心化的根源可以追溯到 20 世纪 60 年代末，当时一位名不见经传的广告机构高管莱斯特·伟门（Lester Wunderman）萌生了一个想法，他的这套理念在今天被人们称作“直复营销”^①。本书中涉及的许多概念，包括全盘了解最优顾客的信息对公司来说相当有益，这一贯穿全书的基本理念都是从伟门的想法中衍生而来的。他比任何人都要早地意识到，保留那些代表顾客购买习惯的交易记录（事实上这些记录细致到了极点），效果非凡。

如今商业世界的竞争程度与顾客的苛求程度不可与那时同日而语。今天，许多公司比以往更加需要以顾客为中心。企业需要用它来在短期进行竞争，在长期获得发展。

从亨利·福特首次证明产品中心化业务模式的有效性

^① 直复营销起源于通过商品目录进行的邮购活动。和传统店面销售方式比起来，这种销售方式更贴近个体顾客的实际需求。——译者注

以来，世界在这数十年中已经发生了翻天覆地的变化。福特的这种模式（第一章会详细介绍）非常适合 20 世纪 20 年代，事实上它在今天运行得也不错。我不是说产品中心化的模式已然失效；我只是认为，产品中心化这种模式已经不足以应对众多情形。

即便对那些最成功的以产品为中心的企业来说，它们从有效执行的产品中心化战略中获得的先天优势，都已被高新技术、去管制化、全球化以及其他因素悄悄夺走。技术门槛已经倒塌。地缘门槛不复存在。唯有企业与客户之间的关系得以保留。

在过去，即便不靠顾客中心化，很多公司也能过得去。今天很多公司不以顾客为中心还是能生存，未来数年或许也是这样。但大多数公司无法永远持续这种状态，所以最好现在就开始向这个方向靠拢。

我相信，企业除了把资源投入在了解那些最忠实顾客方面，还要努力为这些有价值的客户提供服务，并且不仅要让

他们感到与众不同，还能最大化挖掘他们对公司的价值，只有这样的企业才能在今后获得最大的成功。别掉以轻心：竞争对手想要挖走你的顾客，一些人或许现在就打算这样做。或许，就像国家汽车租赁公司（**National Car Rental**）一样，他们正打造一套独一无二的顾客忠诚度方案，可以比市场上任何一家竞争者都更有效地为顾客服务。或许，就像哈乐斯赌场，他们已经知道，自己或许不能在规模上与他人进行竞争，但可以靠体贴来赢得竞争——这种“体贴”是通过一套精密设计的顾客追踪项目来实现的，该项目可以确保到访哈乐斯每层场地的每位顾客，对公司来说都是一笔有利可图的生意。

也许，在无数次听完诺德斯特龙的故事之后，你的竞争者开始重新考虑他们的战略，可以提出诺德斯特龙店员的举动是否合理这样的问题，比如收回从未出售的轮胎是否合理。至少，在顾客中心化的范围内，这是一个只有获得了正确信息才能回答的问题。这类信息被以顾客为中心的企业日复一日地用来识别、服务、影响其最佳顾客并将利润最大化。

要求退换轮胎的那位顾客是诺德斯特龙的常客吗？如果是，他多长时间光顾店里一次——每次花销多少？他对诺德斯特龙真正有忠诚度可言吗？他的购买行为价值几何？如果事实证明价值很高（或者一文不值），接下来该怎么办？若做事后诸葛亮的话，可以说满足这种古怪的退货要求或许具有公关方面的意义，但可能并不是一个好的商业决定。

你将在本书中了解如何以及为何要提出并解答这类问题。我会解释顾客中心化的由来，它是如何演变为今天的形式，以及它在快速变化的市场中的地位——尽管这个市场目前还被那些采用产品中心化模式的企业所主宰。我将介绍那些成功的以顾客为中心的公司典范，探讨顾客中心化的“悖论”，并引导你绕过通往顾客中心化成功路上的陷阱。

这样，在读完本书后，你就会理解所有有关顾客中心化模式的基础概念——它是什么，如何运作，如何用其来使利润最大化。你还会像我一样了解到，为什么诺德斯特龙在1975年收回那些轮胎的决定可能是错误的。