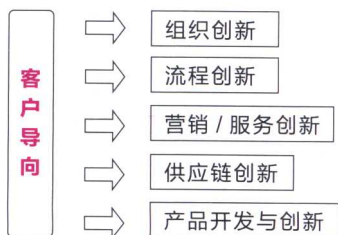


CUSTOMER ORIENTED MANAGEMENT INNOVATION

李国良
◎
著

客户引爆管理创新



百度

华为

小米

京东

中兴

用友

一流企业创新实证



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

CUSTOMER ORIENTED MANAGEMENT INNOVATION

客户引爆管理创新

李国良◎著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

客户引爆管理创新 / 李国良著. —北京: 企业管理出版社, 2018.6

ISBN 978-7-5164-1713-3

I. ①客… II. ①李… III. ①企业管理—创新管理
IV. ①F273.1

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第091095号

书 名: 客户引爆管理创新

作 者: 李国良

责任编辑: 张 羿

书 号: ISBN 978-7-5164-1713-3

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816 编辑部 (010) 68701891

电子信箱: 80147@sina.com

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170毫米×240毫米 16开本 16印张 240千字

版 次: 2018年6月第1版 2018年6月第1次印刷

定 价: 58.00元

版权所有 翻印必究·印装错误 负责调换

这是一个巨变的时代！蓬勃发展的互联网+，融合电子商务、云计算、移动互联、物联网和社交网络等技术，正深刻改变着客户的生存和生活方式，重构着大部分的商业规则。企业不在变革创新中突出重围，就会在因循守旧中被颠覆。

这是一个最坏的时代！你曾经利润丰厚的产业，突然被一个不知从哪里冒出来的无名小辈搅得天翻地覆；你曾经自以为垄断的奶酪，突然被他人抢走。正如苹果葬送摩托罗拉和诺基亚、360 免费杀毒软件颠覆瑞星杀毒。一夜醒来，你发现你的客户已经弃你而去。

这也是一个最好的时代！你可以以相对较少的资源撬动一个行业，甚至将传统行业巨头挑落于马下，只要你能深刻洞察客户，并以卓越的创意和商业模式，开展以客户为导向的管理创新，就能实现企业的疯狂生长。正如微信支付和支付宝冲击银行业、Uber 和滴滴打得出租车行业晕头转向一样。互联网+能让你迅速获取全球客户，让公司收入以指数倍增。

失败的恐惧或成功的喜悦，都足以激发每个企业管理者锐意进取。变革，是这个时代前进的动力；创新，是企业突出重围的必经之路。然而，变革不易，创新维艰。如何变革和创新是困扰众多企业的一个难题。

彼得·德鲁克说，企业存在的目的是为客户创造价值。菲利普·科特勒认为，企业的任务是向市场提供有盈利的价值。企业的创新很显然也应该是以能否获得客户的认可、取得市场竞争的胜利作为最终评价标准。围绕客户开展管理创新应该是企业管理创新的核心关注焦点，那么，企业该如何真正围绕客户来实施有效的内部管理变革与创新？

长期以来，对客户的研究应用主要集中于营销、服务和新产品开发领域，管理专家提出了很多理论和工具：消费者行为学、客户生命周期、客户价值/客户让渡价值、4C理论，等等。这些理论在某些方面解决了营销过程的一些实际问题，但如何以客户为导向来系统思考公司的管理变革与创新框架，有关论著和探索还非常少。

本书试图构建一个如何围绕客户开展企业管理创新的框架。如何分析客户？如何围绕客户开启企业管理创新之源泉？在互联网+时代，电子商务、移动信息化、大数据、社交网络、物联网等技术驱动下，客户正在发生哪些变化？公司在面对这种变化时应如何进行管理创新？本书在此分析框架上，以当前国内外卓越企业的实际管理创新案例，来实证如何应用该框架。

全书共八章。

第1章，管理创新迷雾。探讨了企业开展管理创新的重要意义，以及当前企业管理创新所存在的主要困难和创新高失败率的原因，提出以客户为导向开展管理创新才是创新之王道；然后探讨了在互联网+时代，企业客户和个人客户正在发生的变化，以及在这种变化趋势下，企业管理创新所面临的新的机会和挑战。

第2章，客户导向的管理创新模型。在这一章中，作者提出了一个客户导向的管理分析框架，即对客户（特征）、客户需求、客户需求实现过程以及三者的两两组合进行分析（所谓客户需求实现过程，即客户需求从产生到满足后的几个阶段，包括客户需求确认、信息寻找、选择评价、购买决策及购买后行为）；通过搭建一些分析框架，来探讨从客户角度开展管理创新的

方式方法，并分析了在互联网+时代这种分析框架的新特点。

第3~8章，客户导向的管理创新实证。这是本书的重点内容，利用前面介绍的客户分析框架来一一探讨，并通过大量卓越企业的案例实证，分析如何从客户角度来开展企业管理创新，包括组织管理创新、流程管理创新、营销/服务创新、供应链管理创新、研发管理创新，等等。

本书是作者在长期的企业管理经验和管理咨询实践基础上写就的，目的是为企业管理创新提供一个新的分析思路。针对该模型，作者与很多客户和咨询顾问交流过，也原创过一系列的文章；该模型在实际管理过程中，常常能让人快速理清思路并得到一些意想不到的结果。本书适用于所有从事企业管理工作的人员，尤其是那些面临互联网+的冲击而陷入躁动不安的管理者。如果真能应用本书所介绍的分析方法，对企业进行重新反思和解析，相信你一定会找到开启内部管理创新的钥匙。

李国良

2017年12月1日

>>>>>> 目 录

第1章 管理创新迷雾

第1节 管理创新，拔剑四顾心茫然 / 002

互联网 + 正深刻改造商业环境 / 004

管理创新是企业生存之道 / 007

管理创新，黑暗中寻找光明 / 012

第2节 以客户为导向，是管理创新之王道 / 015

以客户为导向的管理创新成功率最高 / 015

如何以客户为导向？雾里看花 / 021

第2章 客户导向的管理创新模型

第1节 企业的存在是为客户创造价值 / 024

第2节 如何从客户开启企业管理创新 / 027

客户及其特征 / 027

客户需求 / 028

客户需求实现过程 / 032

管理创新：客户特征与需求的组合分析 / 038

管理创新：客户特征与需求实现过程的组合分析 / 042

管理创新：客户需求与客户需求实现过程的组合分析 / 044

- 第3节 客户导向的管理创新模型 / 046
 - 客户分析模型 / 046
 - 客户分析模型与企业价值创造过程的组合分析 / 049
- 第4节 客户的变化趋势引领企业管理创新趋势 / 054
 - 互联网+时代客户数字化特征 / 054
 - 互联网+时代客户需求变化趋势 / 057
 - 互联网+时代客户需求实现过程的变化趋势 / 060
 - 客户导向的管理创新——美国无线T恤公司 / 063

第3章 客户导向的组织结构创新

- 第1节 客户是如何影响组织结构创新的 / 070
 - 客户如何影响组织结构 / 072
 - 客户导向的组织创新趋势 / 075
- 第2节 美的集团事业部制与中兴通讯准事业部制——是什么导致了两者组织结构的差异 / 083
 - 美的集团事业部制 / 083
 - 中兴通讯准事业部制 / 084
 - 美的集团与中兴通讯组织比较分析 / 086
- 第3节 中兴通讯客户导向的组织变迁 / 090
- 第4节 美的组织变革，因客户而美的 / 094
 - 美的电商有限公司，整合面向客户是最佳选择 / 094
 - 美芝事业部与威灵电机合并，客户重合是其最大诱因 / 095
- 第5节 其他优秀企业组织变革实践：以客户为导向 / 097

第4章 客户导向的流程创新

- 第1节 客户如何影响流程创新 / 102
 - 客户需求的产生和满足，对应流程的起点和终点 / 102
 - 客户需求实现过程是流程节点设计的最重要依据 / 106
 - 客户需求的满足程度是流程绩效目标的评价标准 / 107

第2节 流程规划：客户导向，端到端 / 109

流程规划：理顺企业为客户创造价值的过程 / 109

华为流程规划：客户导向，端到端 / 113

第3节 客户导向的流程设计 / 122

客户导向的销售漏斗——中兴收款人员为何惨遭客户痛骂 / 123

订单管理流程，基于客户的移动信息化创新 / 126

费用报销流程变革：ERP 社交化 / 132

第4节 客户导向的流程绩效评估 / 134

流程绩效指标的设置 / 134

设置流程绩效目标 / 138

第5章 客户导向的营销 / 服务创新

第1节 互联网 + 时代的营销 / 服务变革趋势 / 140

客户导向的营销 / 服务逻辑 / 140

客户的数字化生存方式催生营销 / 服务变革 / 144

第2节 用友软件：客户导向的营销 / 售后创新 / 151

客户分析 / 152

公司营销与售后服务管理过程 / 155

第3节 小米：网络直销定位下的客户经营 / 160

你以为小米发迹就是靠饥饿营销吗 / 160

小米对产业及客户的洞察 / 162

客户参与感，化营销为无形 / 163

第6章 客户导向的供应链管理创新

第1节 客户如何影响供应链创新 / 174

客户需求在供应链中的传导和影响 / 174

客户导向的供应链创新趋势 / 176

第2节 京东供应链管理创新 / 180

京东供应链概述 / 180

消费者 / 182

供应商 / 184

京东供应链管理创新 / 186

京东供应链创新背后的技术驱动 / 190

第3节 一达通供应链，服务中小外贸企业 / 193

曾经连年亏损的企业，何以赢得巨头阿里的青睐 / 193

直击客户痛点 / 194

一达通供应链创新，聚焦客户痛点 / 195

第4节 中兴通讯供应链管理创新 / 198

变革诱因 / 198

客户定位及分析 / 199

中兴供应链规划 / 200

中兴供应链创新焦点 / 202

第7章 客户导向的产品开发与创新

第1节 成功的产品创新必以客户为导向 / 208

第2节 从客户角度看百度产品线的规划 / 214

百度客户定位及盈利模式 / 214

服务于搜索者的产品线规划 / 216

百度产品线综述 / 223

第3节 客户是检验产品创新成败的唯一评委 / 227

深圳自助图书馆：伟大的创新，但从客户角度看还不完善 / 227

易百年老年人手机——细分客户，做到极致 / 229

第8章 EVD 产业竞争战略复盘分析——错失客户，满盘皆输

后 记 / 245



第1章

管理创新迷雾



这是一个全新的互联网时代，破坏和颠覆是互联网时代的特征，现阶段管理创新和组织再造比任何的创新都重要，平衡就是静态，静态就是死亡！

——美的集团董事长 方洪波

第1节 管理创新，拔剑四顾心茫然

大风起兮云飞扬！

我们处在一个巨变的时代，唯一不变的就是变化。电子商务、移动信息化、社交网络、物联网、云计算、大数据等新兴技术，正急剧地改变着人们的生存和生活方式。企业经营环境日新月异，不少敏锐的企业，凭借对客户变化的深刻认识，掀起一股被称为工业4.0、互联网+时代的管理变革热潮，在激烈的市场竞争中迅速崛起，一路摧枯拉朽。成功或失败，在社会化媒体的快速传播下，无不刺激着每个管理者的敏感神经，加剧了他们对未来竞争变革的彷徨。

是的，环境巨变，客户巨变。不创新，必等死！

“创新”的概念由经济学家约瑟夫·熊彼特于1912年首次提出，是指以独特的方式综合各种思想或在各种思想之间建立起独特的联系这样一种能力。创新，是企业生存与发展的推动力。然而，管理创新也是一把双刃剑，成功的管理创新可能使企业绝处逢生或勇攀高峰；而失败的管理创新，也可能葬送企业的前程！

管理创新，敢问路在何方？

案例

雅虎，逝去的互联网帝国

2017年4月，曾经的互联网行业霸主雅虎宣告死亡！这个互联网行业的拓荒者和代名词，在短短的21年中便走完了其诞生、崛起、沉沦和消亡的全过程，不禁让人扼腕叹息。

创新，使雅虎公司迅速攀上世界之巅！

1994年，杨致远和大卫·费罗联手创建yahoo。成立之初，公司仅仅对网站站点做了简略分类的分级目录，让网站变得有序，便于用户查询和运用。它有效解决了互联网行业发展初期人们无法记住各个网址的痛点。随后逐步扩大，建立了集搜索引擎、电子邮箱、即时通信、网页广告和网站平台于一体的生态系统，发展成为世界上最大的互联网门户网站。雅虎是全球第一家提供互联网导航服务的网站，开创了互联网免费形式，即内容免费，广告收费。公司的产品创新和盈利模式创新，使其迅速风靡全球。创建仅一年多，公司登陆纳斯达克，上市当天股价上涨了154%，市值达到8亿美元。2000年1月3日，yahoo的市值一度高达1280亿美元。在2000—2006年，它是全球互联网行业霸主，成为行业其他公司模仿和学习的对象。2006年全球互联网公司前20名中，yahoo、yahoo日本和yahoo中国分别位列第一、第七和第十四名。

但是，在随后的10多年里，搜索引擎、电子商务、视频、社交网络、微博、网络游戏、移动信息化等新热点不断兴起，相关竞争对手在这些领域做得风起云涌。而雅虎在这段时间却陷入管理内耗——换了7任CEO，最长的任期6年、最短的仅4个月。管理创新的迷失，使雅虎在这些新兴领域均鲜有建树，导致自己最终黯然离场！

● 互联网 +^① 正深刻改造商业环境

互联网及有关技术，在最近 10 多年的时间内，改写了大部分的商业规则。正如加里·哈默^②（Gary Hamel）认为，“在过去 10 年里，互联网极大地改变了商业世界。它使得实时、全球范围的供给线得以形成，使得全天候 7×24 小时的客户服务成为可能，使得许多产品和服务能够实现数字分销。互联网降低了跨地区和跨组织的协调成本。通过外包和离岸外包，它使得公司更容易降低工资成本……不管是以彻底改变老的运作模式为己任的公司，还是力图打破陈旧商业模式的新来者，互联网对商业的影响都是普遍而深远的。漠视这种环境的巨变或者反应迟钝的企业，必将被淘汰。”

互联网 + 及相关技术的迅猛发展对商业环境的冲击，表现在如下几个方面。

互联网 + 促进全国统一大市场的形成

互联网天然具有跨地域、去中心化、无边界特性，架构在互联网之上的电子商务也具有跨地域、分布式、在线协同的特点；而第三方物流技术和能力的快速发展，使原来被区域分割的市场正演化为一个统一的市场。其影响是显著的——

① 按照《国务院关于积极推进“互联网+”行动的指导意见》国发〔2015〕40号文件的定义，互联网+是把互联网的创新成果与经济社会各领域深度融合，推动技术进步、效率提升和组织变革，提升实体经济创新力和生产力，形成更广泛的以互联网为基础设施和创新要素的经济社会发展新形态。阿里研究院在其著作《互联网+，从IT到DT》（机械工业出版社，2015年）中对互联网+定义为：以互联网为主的一整套信息技术（包括移动互联网、云计算、大数据、物联网等配套技术）在经济、社会生活各部门的扩散、应用，并不断释放出数据流动性的过程。互联网+的本质是传统产业的在线化、数据化。

② 加里·哈默是伦敦商学院战略与国际管理教授，战略研究的最前沿大师，被《经济学人》杂志誉为“世界一流的战略大师”。

原来只是区域性竞争的中小企业，现在面临全国乃至全球化竞争；从另一方面来讲，也让它们自成立之初起就可以直面全国客户，打开了发展空间。过去由于地域的区隔，跨地域竞争需要强大的品牌和资源（资本、渠道商等），使一些中小企业得以在大公司力量薄弱的区域发展。互联网+相关技术和能力的发展已经彻底抹平了这一鸿沟。

一些原来不具有商业价值的分散、零星的需求，由于长尾效应^①，成为一个值得挖掘的金矿。这类零散需求过去由于地域的分散，满足这些需求的成本高昂，从商业角度来看得不偿失，所以很多企业会选择忽视。而互联网+时代电子商务和敏捷制造、第三方物流的发展，极大地降低了发现和满足这些需求的成本，而且这些长尾端的需求聚合后还可能成为一门大生意。

互联网+颠覆了很多传统行业

很多传统行业，在互联网+的迅猛发展下，已经消亡或正走向消亡，或者被改造得面目全非。报纸已经逐步被手机新闻取代，传统酒店电话预订已经被网络比价和网上预订取代，出租车行业被滴滴打车之类折腾得一度心力交瘁，传统电信语音通话业务也被以社交网络为代表的流量业务挤压得萎靡不振……

借助于互联网+，一些原来名不见经传的小公司，如阿里巴巴、淘宝网、京东商城等，迅速崛起成为称雄一方的企业明星。更多的中小企业，则借助于这些电商平台，几乎从零起步，短短几年时间实现销售收入暴涨，有的甚至达到数十亿元。这种迅速发展的态势让传统企业难以望其项背。

企业如果不能跟上互联网+的技术大潮，努力推进技术创新和管理创新，可能很快就会被后来者拍死在沙滩上。

^① 按照长尾理论，只要产品的存储和流通的渠道足够大，需求不旺或销量不佳的产品所共同占据的市场份额便可以和一些少数热销产品所占据的市场份额相匹敌甚至更大，即众多小市场汇聚成可与主流相匹配的市场能量。参见：《长尾理论》，克里斯·安德森著，中信出版社，2006年。

社交化的客户，成了商业的主导力量

以微信、微博、网站评论等为代表的社交网络，使客户由原来的单个个体，成为一个互相沟通交流的整体，获得了空前强大的力量。客户通过查看网络评论而进行购买、通过发表评论对企业商品 / 服务表达不满或赞扬，客户圈联盟形成强大的威力，造就了目前 C2B（Customer to Business，即消费者到企业）的商业趋势，即以企业为中心的产销格局转变为以客户为中心的全新格局；这也使 O2O（Online To Offline，即线上到线下）营销模式成为企业营销变革不可避免的趋势。

这种客户居于市场主导地位，驱动生产商、供应链服务商进行产品创新和交付的全新格局，其优点是极大地消除了库存、提高了个性化需求的满足程度。但从另一方面来看，企业经营必须更加小心翼翼，对这种社交化客户需求的一次漠视，就可能给企业带来一场商业灾难。三聚氰胺事件、美联航逐客事件、百度药品广告事件等，无不给我们以深刻警示。

互联网 +，更快、更强、更高

集成了电子商务、电子支付、社交网络等的供应链系统，让企业能更方便地与客户、制造商、供应商、运输商及其他相关方进行无边界的沟通与协作，实现对整个供应链上的信息流、物流、资金流、业务流和价值流的有效规划和控制，从而将供应链各环节集成为一个完整的网状结构，推动企业产品升级换代更快、生产能力更强、产品 / 服务交付能力更高。

企业产品升级换代更快。得益于各种设计软件、3D 打印等技术的发展，以及客户参与产品的研发讨论，使企业可以通过快速迭代、小范围试错和试销，并在得到客户的响应和反馈后，迅速进行产品升级。这使企业推出新产品的速度比过去要快得多。

生产能力更强。互联网 + 制造业，使企业敏捷制造能力得到加强，小批量、

多频次甚至能差异化生产每件产品。

产品 / 服务交付能力更强。企业产品 / 服务交付能力得到空前提高，客户提出一个创意需求，从产品设计、制造到送货上门，可能几天就能完成。

● 管理创新是企业生存之道

商业环境的巨变，使企业过去的成功经验难以派上用场，甚至有可能成为绊脚石。客户需求的多变、竞争的压力，迫使企业要么求变图存，要么被碾压而逐步消亡。

华为与联想，创新能力的高低造就气质截然不同的两家企业

华为和联想都是国内鼎鼎有名的 IT 企业，代表了两种不同的发展方式，一个通过持续的自主创新做强、做大，一个通过规模化生产和对外并购得以扩张。那么，它们孰优孰劣呢？

1987 年，任正非因一笔合同受骗让公司损失 200 万元而被南油集团扫地出门，为了生存，这个陷入绝境的中年退伍军人和他人合作，投资 2.1 万元在深圳南山区成立了华为公司。而成立于 1984 年的联想，凭借当时世界一流的计算机专家倪光南主导开发的联想汉卡和联想微机，在 1987 年已经实现 7 014 万元销售收入，成为中关村高科技企业的翘楚。

在此后的 30 年中，任正非像个永不停歇的斗士，以执着的技术创新和管理创新，将一穷二白、毫无背景的华为，变成一头连思科、爱立信等国际巨头都为之色变的“土狼”，一路攻城掠地战无不胜。根据数据显示，在 2016 年联想销售收入为 2 969 亿元，华为销售收入为 5 216 亿元，将近联想的 2 倍。而当年的净利润，联想为 37 亿元，华为为 271 亿元，足足是联想的 7 倍之多。今天，华为已经成为中国技术实力最强、最优质的企业。其耗资数十亿元、多年持续推进的管理