



Education



财经易文

The

OUTSIDE-IN
CORPORATION

顾客导向

把握企业生存与发展的根本动力

How To Build A Customer-centric

Organization For Breakthrough Results

作者: [美]芭芭拉·邦德 (Barbara E. Bund)

译者: 蒋青

THE Outside-IN Corporation

顾客导向

把握企业生存与发展的根本动力

[美]芭芭拉·邦德 (Barbara E. Bund) 著

蒋青 译

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

顾客导向/(美)邦德(Bund, B.)著;蒋青译. —北京:中国财政经济出版社,2008.1

书名原文:The Outside-In Corporation

ISBN 978 - 7 - 5095 - 0362 - 1

I. 顾… II. ①邦… ②蒋… III. 企业管理—市场营销学 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 178659 号

著作权合同登记号:图字 01 - 2006 - 3597 号

Barbara E. Bund

The Outside-In Corporation

ISBN 0 - 07 - 145931 - 6

Copyright © 2006 by The McGraw-Hill Companies. All rights reserved.

Original language published by McGraw-Hill, a division of The McGraw-Hill Companies, Inc. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by China Financial & Economic Publishing House under the authorization by McGraw-Hill Education (Asia) Co., within the territory of the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书中文简体字翻译版由美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司授权中国财政经济出版社在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾)独家出版发行。未经许可之出口,视为违反著作权法,将受法律之制裁。

未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码:100036

发行电话:010-88191017

三河市世纪兴源印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 16.25 印张 208 千字

2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月北京第 1 次印刷

定价:39.80 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 0362 - 1/F · 0296

(图书出现印装问题,本社负责调换)

For Adam (白耀邦)

致 谢

许多人贡献了他们的学识与经验，使我能够发展“由外及内”的原则，包括我的学生、我的咨询客户，以及学校和企业中的同事。我非常感谢他们。而且，我还有幸在斯隆管理学院（MIT Sloan School of Management）和哈佛商学院（Harvard Business School）从事教学工作，与无数优秀的企业协作。所有这些组织都为我的思想的形成提供了帮助。

我要特别感谢彼得·德鲁克，是他的开创性著作使我接受了“由外及内”的观点。

另外，我很幸运由麦格劳—希尔的杰弗里·克雷默担任本书的编辑。他迅速理解了本书中的坏消息、好消息以及本书的目的，而且他的一些作品也为“由外及内”这一术语的形成做出了贡献。他与麦格劳—希尔的莉莎·奥康纳（Lisa O'Connor）提供了许多杰出的编辑意见和支持。

中文版前言

非常高兴《顾客导向》的中文版能够面世。对于中国来说，现在正是实施“由外及内”思维的重要时刻，我希望本书能够帮助中国的企业家制定并实施“由外及内”战略，即明确基于顾客制定的市场战略。

在过去的几十年里，我一直关注着中国的飞速发展。MIT 斯隆管理学院（MIT Sloan School of Management）与中国的顶尖大学联合开发了国际 MBA 项目。在这些合作中，中国的教授们访问了 MIT，并与这里的同行们共同开发了适合中国的课程。另外，一些 MIT 斯隆管理学院的教师也拜访了中国的大学，并与那里的教员与国际 MBA 学员进行了直接交流。

在这些项目中，我作为东道主接待了来自中国的三位杰出的教授：复旦大学管理学院的陆雄文院长（1997 年）、清华大学经济管理学院宋学宝教授（1997 年和 2000 年）以及复旦大学管理学院的孙一民副院长（1999 年）。

我非常荣幸地分别在 1998 年、1999 年、2000 年和 2007 年四次访问中国。在前三次访问中，我多次拜访了清华大学、复旦大学和中山大学。我还拜访了 MIT 的另一位合作者——台湾的时代基金会（Epoch Foundation），在那里我见到了一些企业管理者。

为了说明为什么我认为现在是中国实施“由外及内”思维及战略的重要时刻，我要从我最了解的美国市场对“由外及内”思维的需求历史说起，这些话我曾经对我的中国同事和中国的学生们谈到过。

让我先从美国在第二次世界大战刚刚结束时的情况说起。在战争中，美国非常幸运。在将美国带入战争的珍珠港袭击之后，主要的战争都没有在美国本土进行。美国的城市和工业没有遭到炸弹的轰炸。与其他国家相比，美国在战争中受到的伤害要少得多。

战后美国洋溢着乐观主义。《士兵权利法》（*G. I. Bill of Rights*）帮助退伍军人走进了大学，许多学生受益于《士兵权利法》，如果没有这一法案，他们就无法获得高等教育。由于在战争中军用物资的生产被安排到了优先位置，消费品的生产被压缩了，人们很难买到诸如汽车、家用电器、小型家用品等产品，需求明显受到了压制。回国的老兵们发现了大量满足这些需求的商业机会，一些人开办了自己的企业，另一些人进入了已有的企业中。许多消费者在战争中存下了很多钱，他们有钱消费，但能够买到的东西却很少。很多人想购买那些能够为他们的生活带来方便的产品——汽车、电冰箱等。

但是，这些产品的生产在多年后才赶上了人们的需求。在一段时期内，人们希望购买的数量超过了销售的数量。

在这种情况下，消费者没有多少挑剔的余地。大多数人只要能够买到一台电冰箱就很满意了（当然，前提是这台冰箱能够正常运转）。他们当然不能抱怨冰箱的颜色不好看，或者他们不喜欢它的款式，或者希望这台冰箱的功能更强大。

然而，随着时间的流逝，供给赶上了需求。竞争越来越激烈，很多企业为产品（如冰箱）加上了除基本功能之外的很多其他功能。消费者变得挑剔起来，因为他们有条件挑剔了。有些人对白色的电冰箱不满意，他们希望冰箱的颜色能够与厨房的装饰相互协调；另一些人希望冰箱的冷藏室更大一些；等等。

为了在竞争不断加剧的市场中获得成功，众多的企业都在试图比竞争对手更好地满足一些客户的需求与兴趣。当然，为了成功地做到这一点，对客户拥有充分的理解——理解他们的需求与兴趣，理解他们如何评价及购买产品等——是非常重要的。竞争的加剧也使得消费者的选择更加个性化，因而“顾客导向”的或者说是“由外及内”的

思维变得更加重要。

现在，回到中国的情况。在1998年、1999年和2000年我访问中国时，一些人和我谈起了对努力理解客户的必要性的怀疑。有些人（正确地）指出，顾客通常无法说出他们需要什么，以及他们会采取何种行为。就算是没有强烈的基于顾客的市场战略，顾客的需求与销售也很强劲。

在我看来，当时中国的市场状况与美国在第二次世界大战刚结束时的市场状况有些类似，人们的选择不是非常丰富。

我预计中国的市场会发生与美国市场一样的变化，但中国的变化会更加迅速，范围也会更大。消费者会更加苛求，竞争会更加激烈，并为消费者带来更多的选择。

在2007年访问中国时，情况发生了明显的变化。中国的经济增长与繁荣是显而易见的。学者们、学员们和企业管理者们都认为，中国的许多消费者变得挑剔起来——在某些情况下是极端挑剔。显然，中国的企业需要在基于客户制定市场战略方面做得更好。换句话说，它们需要变得更加“由外及内”。

正如我在《顾客导向》这本书中所说，我同意下面这种说法：顾客不能说出你所想了解的一切，就算企业鼓励顾客说出他们的需求与兴趣时也是如此（通常的情况是，没有人鼓励顾客这样做）。与美国的企业一样，尽管对于消费者它们不可能想知道多少就知道多少，但中国的企业也会从理解如何创立并执行“由外及内”战略中获得巨大的利益。本书的目的就是引入并探讨“由外及内”原则，并讲述实现“由外及内”的一系列流程。

另外，“由外及内”思维有助于企业管理者决定企业为哪些客户提供服务，并避免为哪些客户提供服务。做到“由外及内”并不意味着满足每个人的需求。在拥有大量不同的潜在顾客时，搞清楚哪些顾客是你需要的而哪些顾客是你不需要的，这一点非常重要。

我认为，中国对“由外及内”思维的需求会继续增加。例如，我注意到，在我访问的城市中，许多商店都定位于高端市场。我相信，

定位于较为低端的市场同样也会取得巨大的成功。这些成功将属于那些真正理解消费者（即理解他们的需求与行为）并建立“由外及内”式企业以满足顾客需求的企业管理者。当然，我对中国的市场缺乏足够的了解，不能指出这些管理者（或其他认识到中国市场机会的人）如何取得成功，但我相信一定会有人取得巨大的成功。我还相信，“由外及内”思维有助于带来这些成功，因此我非常希望《顾客导向》的中文版本能够为他们带来一些帮助。

作为结束语，我要感谢陆雄文院长、宋学宝教授、孙一民副院长和其他中国学者，同时也要感谢中国的学生以及时代基金会的企业管理者们，他们帮助我了解了中国的企业（我对他们的感谢不分先后）。我希望从他们那里学到更多的东西，并看到他们的成功。

芭芭拉·邦德

2007年12月于波士顿

导 言

要关注顾客，不要闭门造车

100多年来我们一直在闭门造车。强迫自己用“由外及内”的观点看问题将改变这一游戏规则。

——杰克·韦尔奇，通用电气前主席

本书的创作源于我同企业界和商业界人士30多年的交往中积累的经验——我是一名教师，为企业高层管理者和研究生讲课，还为企业提供咨询。我很幸运能够站在斯隆管理学院（MIT.Sloan School of Management）和哈佛商学院（Harvard Business School）的讲台上，并为一些企业讲授企业指定的课程。

我曾经同来自几百家企业的人合作过，这些企业既有新创立的，也有世界著名的大型企业。我曾经是一名个人咨询师，也曾经在一家大型公司创立并经营咨询业务，我关注于信息技术企业中的营销与销售，同时也关注信息与技术在其他产业的营销和销售中的应用。

在这一过程中，我发现了一些不好的现象。很少有管理者真的做到以“由外及内”的方式——从客户和潜在客户开始，确保其战略和采取的行动都建立在对顾客的理解基础之上——经营他们的企业。

但也有一个好消息。随着时间的流逝，通过与我的咨询客户和学生的共同努力，我针对这一问题开发出了一剂药方：“由外及内”原则。好消息将坏消息变成了一种机会，一条获得竞争优势之路。如果你的竞争对手仍然在犯“闭门造车”的错误，那么你就可以利用本书

的见解、原则和行动，将自己的企业转变成“由外及内”的企业，以获得竞争优势。

我要事先声明，我并不是最早认识到“由外及内”重要性的人。当代管理学之父彼得·德鲁克最早著书立说，阐释了以客户为中心建立并经营企业的重要性。他认为，只有从企业外部观察，即以客户的视角进行观察，企业管理者才能确定一家企业应该是什么样子，应该如何运营。不过，杰弗里·克雷默（Jeffrey Krames）（在此我要说明一下，他也是本书的编辑之一）认为，“由外及内的观点”是当代成功 CEO 最重要的特征。

本书最主要的目的是帮助企业管理者在实践中有效地利用这些见解，与他们分享“由外及内”的原则，为他们提供一个路线图，以便创建并领导“由外及内”的企业，甚至在那些以前曾经实行“闭门造车”的企业中实行这一原则。

本书第 1 章描述了“闭门造车”这一不幸的现象仍然十分流行的原因，这样做不是为了详细说明其负面影响，而是为了找出问题所在和阻碍成功的行为，说明我提出的方法为什么能够解决这一问题。本书的绝大部分内容是在探讨解决方案，即“由外及内”原则。本书说明了如何分析客户，如何构建我所谓的客户描述以把握客户需求与客户行为的本质，还说明了如何将市场战略与行为牢固、明确地建立在这些客户描述的基础上。

本书从头到尾都在为在现实世界中实现“由外及内”的原则提供行动建议。在现实世界中，企业管理者永远也不可获得任意多的客户信息，而且一切（包括客户）都在变化。从本质上说，本书的目的是提供一条通向“由外及内”的现实路径，帮助真实企业中的读者实现并维持“由外及内”的观点，并因此获得竞争优势。

目 录

导 言 要关注顾客，不要闭门造车	(1)
第1章 坏习惯：闭门造车——一种很常见的思维方式	(1)
1.1 “闭门造车”仍然大行其道	(2)
1.2 由外及内：一种很好的习惯，但要面对挑战	(3)
1.3 彼得·德鲁克早就教导企业要“由外及内”	(7)
1.4 由外及内：有效解决有害问题	(10)
1.5 利用“由外及内”阻止不明确战略	(11)
1.6 利用“由外及内”获得有效的沟通	(13)
1.7 利用“由外及内”为未来做好准备	(14)
1.8 “由外及内”原则的优势	(15)
本章小结	(16)
“由外及内”行动	(17)
第2章 “由外及内”——一种新的原则和习惯	(19)
2.1 闭门造车的各种表现	(20)
2.2 燃眉之急：新原则与新习惯	(23)
2.3 “由外及内”的本质	(25)
2.4 “由外及内”的原则：客户、严谨与机会	(27)
2.5 本书概览	(29)
本章小结	(31)

“由外及内”行动	(32)
第3章 客户令人失望——但“由外及内”原则依然有用且重要	(35)
3.1 客户可能错误地看问题	(36)
3.2 客户的注意力可能不对	(39)
3.3 客户可能过于谨慎或缺乏鉴别力	(40)
3.4 客户可能无法明确说明其需求	(41)
3.5 “由外及内”原则仍然有用且重要	(43)
3.6 关注严谨的思维与关注客户	(45)
本章小结	(47)
“由外及内”行动	(47)
第4章 客户描述——由客户对其需求的感知开始	(49)
4.1 客户对其需求的感知	(50)
4.2 客户描述的挑战：预测需求	(52)
4.3 客户描述的挑战：应该做的事	(54)
4.4 客户描述的挑战：情感的需求	(56)
4.5 客户描述应该凸显客户看重的东西	(60)
4.6 客户描述的复杂情况——决策单位	(61)
4.7 另一种复杂情况：客户间的差异	(63)
本章小结	(67)
“由外及内”行动	(68)
第5章 更好的客户描述——将洞察力引入客户行为中	(71)
5.1 客户购买行为：从认知开始	(72)
5.2 客户购买行为：评估与决策	(75)
5.3 客户的使用行为	(77)

5.4	客户的沟通需求与沟通行为	(80)
5.5	构建更好的客户描述	(83)
5.6	利用其他的客户描述	(86)
5.7	更好的价值主张	(87)
	本章小结	(89)
	“由外及内”行动	(90)
第6章 “由外及内”的战略——一切都要有明确的客户动机		
		(91)
6.1	“明确”是最重要的	(92)
6.2	“由外及内”的战略	(95)
6.3	“由外及内”战略的实例	(97)
6.4	更多的战略实例	(98)
6.5	另外三个“由外及内”的概念：关注点、惯性与范围	(101)
6.6	“由外及内”使你具有竞争优势	(104)
	本章小结	(108)
	“由外及内”行动	(109)
第7章 “由外及内”的产品决策——客户需求与感知的价值		
		(111)
7.1	客户感知的价值	(111)
7.2	客户关注的是扩展的产品	(114)
7.3	扩展的风险与机会	(116)
7.4	关注客户认为有价值的扩展	(118)
7.5	客户可能还需要后续产品	(120)
7.6	关注客户对产品标准的认知	(122)
7.7	标准的重要性因客户而异	(124)

本章小结	(126)
“由外及内”行动	(127)
第8章 “由外及内”的定价策略——客户利益至上	(129)
8.1 定价方法：销售者的成本还是客户的利益	(129)
8.2 为什么采用利益定价法或市场定价法	(132)
8.3 利益定价法的威力	(133)
8.4 利益定价法实务	(136)
8.5 市场战略中价格的角色	(140)
8.6 最危险的定价策略	(141)
8.7 对成本的进一步思考	(143)
本章小结	(144)
“由外及内”行动	(145)
第9章 “由外及内”的沟通——适应客户的沟通需求与习惯	(147)
9.1 从客户的沟通需求与习惯开始	(148)
9.2 在战略框架内确定沟通的角色	(150)
9.3 “由外及内”战略中对销售的再思考	(153)
9.4 匹配客户的沟通模式	(156)
9.5 对客户利益进行沟通	(157)
9.6 沟通挑战：客户不再感兴趣	(158)
9.7 客户、广告与品牌	(160)
本章小结	(163)
“由外及内”行动	(164)
第10章 “由外及内”的分销渠道——为客户提供渠道与 将渠道作为客户	(167)
10.1 适应客户的分销渠道	(168)

10.2	市场战略中的分销渠道	(170)
10.3	渠道成员：客户、合作伙伴与竞争者	(173)
10.4	分销是一种高惯性工具	(175)
10.5	当今的分销——挑战与机会	(179)
	本章小结	(182)
	“由外及内”行动	(183)
第 11 章	客户调研——持续改善客户描述	(185)
11.1	对客户调研的现实期望	(186)
11.2	明智的客户调研	(188)
11.3	信息的潜在来源	(192)
11.4	一种全面的方法——分阶段调研	(193)
11.5	调研实例	(195)
11.6	调研的类型	(200)
11.7	客户调研中的常见错误	(202)
	本章小结	(204)
	“由外及内”行动	(205)
第 12 章	选择市场、客户与合作伙伴——大多数企业的 关键任务	(207)
12.1	最初市场的选择	(208)
12.2	市场规模应该决定选择吗?	(210)
12.3	最初客户的选择	(214)
12.4	选择最初客户时常见的权衡	(216)
12.5	为什么不去寻找合作伙伴?	(217)
12.6	让合作伙伴参与	(220)
	本章小结	(222)
	“由外及内”行动	(223)

第 13 章 “由外及内” 的企业	(225)
13.1 坏消息与好消息	(226)
13.2 其他“由外及内”工具	(230)
13.3 实现“由外及内”原则的步骤	(234)