

再造企业 价值空间 ValueSpace

班瓦利·米托 (Banwari Mittal) 著
(美) 贾格迪胥·谢兹 (Jagdish N. Sheth)

Winning the Battle for Market Leadership

全球最受推崇公司的最佳管理实践

再造企业 价值空间

ValueSpace

Winning the Battle for Market Leadership

(美) 班瓦利·米托 (Banwari Mittal) 著
贾格迪胥·谢兹 (Jagdish N.Sheth)

华章 译

 机械工业出版社
China Machine Press

Banwari Mittal, Jagdish N. Sheth: ValueSpace: Winning the Battle for Market Leadership

ISBN: 0-07-137527-9 (英文版书号)

Copyright©2001 by the McGraw-Hill Companies, Inc.

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

本书中文简体字版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。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中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

本书版权登记号: 图字: 01-2002-2866

图书在版编目(CIP)数据

再造企业价值空间/(美)米托(Mittal, B.), (美)谢兹(Sheth, J.N.)著;华经译.-北京:机械工业出版社,2003.2

书名原文: ValueSpace: Winning the Battle for Market Leadership

ISBN 7-111-11305-5

I. 再… II. ①米… ②谢… ③华… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 094973 号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:魏杰 版式设计:赵俊斌

山东高唐印刷有限责任公司印刷·新华书店北京发行所发行

2003 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16·16.25 印张

定价:32.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换



前言

价值空间——我们认为它是所有营业活动的根本，以及所有组织与商业经营企业的惟一目的；它是所有再造、组织更新、创业精神和企业创新的惟一合理目标；它是持续长存与打赢市场领导权之战的惟一途径；它也是为股东、员工和最应受到重视的消费者创造出真正市场价值的空间。

本书的作用就是提出一份蓝图，说明公司要如何为客户建立历久不衰的价值空间。

本书是我们的双重身份长期以来相互激荡的结果：我们既是终身学习的大学教授，同时又是消费行为与商业组织的初学者。我们一直在研究消费行为，而且我们还亲手打造了其中一部分。过去这十几年来，我们也不断在观察、分析并撰文探讨作业流程、规律与措施。本书汇集了这两股潮流，把我们对客户的认识与我们对企业的认识融为一体，而这也是我们呈现给各位读者的价值空间。在目前多如牛毛的经济管理书籍中，我们独排众议，兼采客户与企业的观点。客户导向不再只是口说无凭，我们会告诉你要怎么样对待客户，才能使自己更上一层楼。

我们一开始是想了解客户价值的组成要素，以及公司要如何创造这种价

IV

值。我们的研究方法是探讨华尔街与主流商界所推崇的企业，所以我们选择了《财富》杂志上 11 家最受推崇的公司作为研究对象。在剑桥地区的一家非营利研究机构营销科学协会（Marketing Science Institute）的财务支持下，我们深入全国各地造访这些公司、观察它们的做法，并与其资深主管访谈。我们把这些观察与访谈结果加上本身的看法，便形成了这本书。

我们的架构是由价值空间的要素与动力所组成，同时这也是最精华的部分。换句话说，不管有没有其他的搭配措施，你都必须建立这些价值要素。这个架构具有持久性，并不是所谓的“当月计划”，所以就算是暂时的热潮退烧了很久以后，你还是得建立我们所提到的这些价值要素。这个架构同时还具有普遍性，可适用于各行各业，所以不管是制造业或服务业、小公司或全球企业、企业对企业（B2B）或企业对消费者（B2C）、实体或信息、网络或非网络，都可以纳入这些架构下。

我们希望这本书能成为思考与实行的蓝图，所以书中提出了可协助规划的观念架构，并提供了自我稽核表，以便公司评估本身目前在价值空间中的地位。此外，我们还会提到个案发展史、一流公司的经验谈，以及与主管访谈后所得到的深刻见解。你会发现，这些内容不但具有启发性，而且十分切实可行。本书是很实用的指南，可以让你直达客户的价值空间。

至于我们本身则拥有了一段美好的回忆。我们从诸多对象的身上学到了很多，包括我们所研究的那些最受推崇的公司、我们为了这项研究所特地访问的主管，以及过去几年来与消费者、经理人和公司领导人多达数千次的面对面谈话等。我们很高兴，也很荣幸与各位分享我们对客户价值空间的看法，以及我们所有的美好回忆。

班瓦利·米托

米托是北肯塔基大学部及企业管理研究所教授，授课领域包括营销管理、消费者行为学、营销战略及电子商务等。米托博士经常担任财富500强的咨询顾问，文章散见于《营销学月刊》、《市场管理月刊》及其他著名的专业期刊，并著有《消费者行为》一书。

贾格迪胥·谢兹

谢兹是爱默瑞大学古兹维塔商学院营销学教授，其专长领域包括营销战略、全球竞争和客户关系管理等。谢兹经常担任财富500强的咨询顾问，同时还是南加州大学与伊利诺大学的客座教授，并曾任教于哥伦比亚大学与麻省理工学院。他发表过的文章与著作超过200篇，包括《终身客户》、《顾客至上》与经典之作《购买行为理论》等。

价值空间的 3P

- 效用 (Performance) 价值空间
 - 品质、创新、量身打造
- 价格 (Price) 价值空间
 - 目标成本、精益运营
- 个人化 (Personalization)
 - 容易接近、迅速回应、培养关系



目录

前言

第一部分 价值空间：价值创造的权限

价值空间：招揽客户的福地	2
价值空间的建立架构	11

第二部分 解析价值空间策略

以客为主：价值空间的起点	32
效用价值空间	60
价格价值空间	97
个人化价值空间	121
价值空间的扩大方式	152

第三部分 三大企业的价值空间特写

CAT：黄色铁汉创造出坚若磐石的价值空间	162
UPS：牛皮纸袋的客户价值空间	183

VI

FOSSIL：在利基市场中精心雕琢客户价值空间	201
-------------------------------	-----

第四部分 行动蓝图

价值空间构建程序	216
客户价值、价值纪律与追求卓越	233
行动准则	240
后记 科学与艺术	253

价值空间：价值创造的权限



价值空间：招揽客户的福地

假设你是一家采矿公司的执行官，公司正在开采一个地势崎岖的矿场：操作员坐在装有切割刀片的拖引机上，在矿场中辛苦地来回穿梭并四处开挖。这项工作的难度很高，所以尽管操作员拥有高超的技术，还是只能靠运气挖掘，进度自然也不尽理想。身为采矿公司的执行官，你为了让这件价值数百万美元的案子能准时结案，便希望能想尽办法帮拖引机找出最佳的开挖路径。如果拖引机能感应地形，并自动调整开挖角度，那该有多好！如此一来，公司就可以省掉猜测的功夫、降低对操作员的技巧要求，节省掉一半的挖掘时间。

好消息是，真的有这种办法！如果你的拖引机机型是 CAT D11R，它就可以设定能自动搜索最理想的开挖路径。CAT（Caterpillar）的电脑辅助开挖系统（Computer Aided Earthmoving System/CAES）技术的确可以把机具下方的地表形态即时传入远处的 CAT 站台，接着 CAT 的工程师就会算出最佳路径，并立刻回传给机具上的电脑。此时操作员就可以坐享其成，只要看着机具工作就好。

假设你是一家小型企业的老板，专门在卖小型机件给其他公司。你都是请 UPS 快速运送产品，至于是用空运还是陆运，则要看客户的要求。有一家客户想要在三天内收到一样特殊的产品。如果用空运，客户可以提早一天收到，但成本会比较高；如果用陆运，价格虽然比较低，但却会赶不上交件期限。于是你只好心不甘情不愿地多花一点钱采取空运。但除非你喜欢多花钱，

否则此时 UPS 就会对你说：“不用这么麻烦！只要把目的地和交件期限告诉我们，我们会找出最理想的运送模式，必要时还会在路程的不同区段结合陆运与空运，以便帮客户省钱。”

这表示 UPS 每趟所能赚的运费会减少，但他们为什么要这么做呢？

* * *

SYSCO 是全美首屈一指的餐饮服务公司，其运营部门设于佛罗里达州的杰克森维尔（Jacksonville）。其中有一位地区业务经理叫做安德鲁·史坦纳，他恰好是前任的主厨。他最近一个月都在协助一家客户（某餐厅）筹备义卖餐会，这场餐会是由老人痴呆症协会（Alzheimer's Association）所发起，预定在泰坦尼克号沉船纪念日举行。史坦纳已经靠各方的捐赠取得了九成的必需食品，并向另一家客户（某餐厅）借调了支援的侍者。至于在料理的部分，则由他亲自下厨为 160 位客人料理 13 道佳肴，而且这些料理都大有来头，完全是按照泰坦尼克号上的菜单设计的。

* * *

不管是 CAT、UPS 还是 SYSCO，成为这些公司的客户是不是很幸福呢？

的确，因为这些公司相当擅长创造新的“价值空间”，进而为你我这些客户带来可观的价值。

商业经营的首要目标是什么

我们最近在企管研究所的一门课上提出了上述这个问题，结果得到的答案包括：赚钱（67%）、以有利的价值贩卖产品（15%）、满足客户的需求（10%）以及其他五花八门的答案，像是创造新产品、提高市场占有率、打败

竞争对手、创造就业机会等（8%）。大部分的企业的的确都是以股东的好恶来衡量本身的成就，这点毋庸置疑，毕竟钱是企业的命脉。

如果没有投资人的投资，企业就运营不下去，而投资人则是靠投资赚钱。所以企业如果赚得愈多，它为股东所带来的价值也愈高。因此，为股东创造价值可以说是成功企业的首要条件；不过，这只是条件，而不是手段。如果员工和客户这两个群体的价值没有得到照顾，企业就无法成功，股东的价值也会受损。

第三个群体可说是唇齿相依。虽然忽略客户和员工价值的企业照样可以在特定的环境下为股东带来价值，像是垄断、产品短缺或金融投机市场等情况；但就长期来看，这种做法绝对不可能成功。同样地，如果不先为客户和员工带来价值，企业肯定会逐步走向灭亡。只要企业能为员工带来他们所希望的价值，像是津贴和提高工作满意度，员工自然就会乐于为其他两个群体创造价值。

幸福的员工是可用的资源，但经理人必须知道怎么用最好。这种资源和其他与人无关的资源都必须充分运用，才能产生让客户认同的结果。惟有当员工能顺利为客户创造出价值时，他们（员工）才能成为股东价值的来源。同样的道理，不管是设备、技术和作业流程，这些与人无关的资源也必须充分运用，才能为客户带来价值。如果运用的目的只是要降低成本、提高生产力，或产生新形态的产品或服务，而没有为客户带来新价值，不仅营业额不会增加，净利润也不会提高。我们可以从图 1-1 中看到，创造客户价值正是创造股东价值的关键，因此本身的主题也就是在谈客户价值与价值空间。而且不管是客户一辈子效忠或永远无法挽回、打赢市场领导权之战，还是全球市场领导者大发其财，根本都在于价值空间。

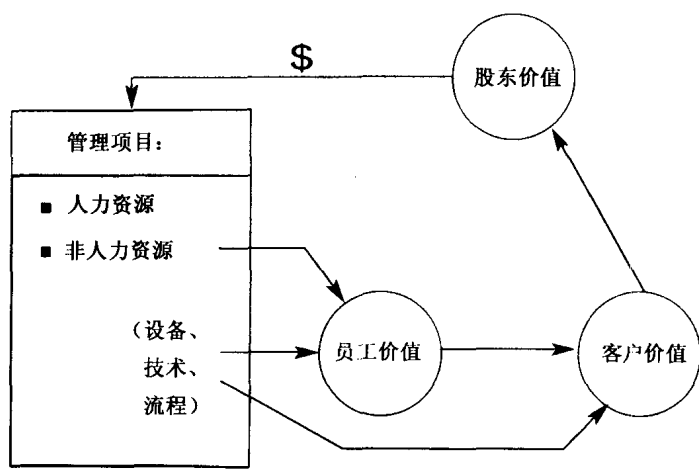


图 1-1 靠管理资源创造价值

客户价值

所有人类互动的基本通货是价值，而不是金钱。当我们和别人见面时，心中马上就会开始评估自己打算和他聊多久。如果我们看到来电显示，当下就会判断接通这电话的结果是好是坏。如果我们收到 10 封信，多半会先整个浏览一遍；只有那些我们觉得信里面的信息可能会对自己有价值时，才会把它挑出来看。尤其对市场交易来说，这种现象更是明显。市场上的客户只有一个共同点，那就是他们都在寻找有价值的东西。企业如果能带来价值，而且有办法比竞争对手更胜一筹，客户自然就会上门。

客户价值：失落的环节

20 多年前，企业管理大师彼得·杜拉克提出了“企业的目的是要让客户满意”的说法。后来汤姆·彼得斯和罗伯特·沃特曼在 1982 年合著了一本名为《追求卓越》（*In Search of Excellence*）的商业经典著作，主张管理阶层应该要

“亲近客户”。从那时候开始，企业便纷纷强调客户满意度的重要。有的虽然只是嘴巴上说说，但实际付诸行动的也不在少数。这股风潮使公司开始学习并采用新的市场规则，重点也从纯粹的销售转移到客户满意度上。但时至今日，即使是把客户满意度当成企业的目标，似乎也已经不合潮流。企业逐渐体会到，追求客户满意度虽然是正确的方向，但在充满竞争的市场上，公司绝对无法靠这点立于不败之地。举个例子来说，客户今天也许觉得很满意，但如果有人能提供更高的价值，他明天就会以迅雷不及掩耳的速度投奔你的竞争对手。另一方面，客户满意度是客观的现象，而不是企业的主观行为。所以除非你知道它的成因是什么，否则你就只好任人摆布。客户满意度的成因正是客户价值。只要随时注意你为客户所带来的价值，并赶在竞争对手前面实现这些特殊的价值，在某种程度上就可以保证今天的客户不至于在明天或后天就跑掉。换句话说，可以让客户不断上门的新鲜妙招是客户价值，而不是客户满意度。

我们对既有的管理学说也许还了解得不够多，但不管怎么说，我们起码尝试过人际营销、密集营销、忠诚度方案、关系营销与客户结盟等做法。此外，我们还试过其他的招数，包括采行全面质量管理（TQM）、改造作业流程、发掘并强化核心专长、学习坚守基本技能、成为学习型组织、善用科技、变得量小质精、甚至投身网络。我们究竟还有什么要学？到底还缺少什么？

答案是，我们没有认清客户在市场上所寻找的价值。他们希望看到什么样的产品与服务？他们希望企业有什么作为？他们希望得到什么样的待遇？他们愿意以多大的牺牲作为回报？换句话说，他们的价值空间在哪里？千万别忘了，大部分公司不仅充满了讨好客户的企图心，同时也不乏具体的行动。只要客户满意度调查显现出缺失，它们就会立即改进。不过，这些行动往往各行其事，而且多半缺乏可信的完整架构，所以很难掌握到客户的价值空间。在这种情况下，建立及进入这些价值空间的准则自然也不可能存在。

客户价值是股东价值的关键因素

2000年7月26日，英特尔对来加州山景城的晶片接头研发经营者 Rambus 来了一记“当头棒喝”。英特尔原来答应使用 Rambus 的技术来做个人电脑的处理器的，但后来英特尔进行效能对比测试，对象包括以 Rambus 技术为基准的英特尔 820 晶片组，以及由 Rambus 的对手所生产并使用标准式高速记忆体的英特尔 815 晶片组。结果英特尔发现，在 14 次测试中，Rambus 的技术有 11 次都不比廉价对手高明到哪里去。于是他们便宣布，将不再以 Rambus 作为晶片接头技术的独家供应商。这也使 Rambus 的股价当天暴跌了 12%，降至 75 美元的价位，并一路跌到 7 月 27 日的 65 美元。

在稍早之前，日立和 Infineon（亿恒科技）宣布他们已经成功完成 Rambus 的 RDRAM 记忆体效能测试，而且即将运用在产品上，于是股价便大涨 25%，来到了 300 美元的价位。虽然大部分的高科技股在 2000 年都像是坐云霄飞车一样暴起暴落，但公司在消费市场上的优异表现对个股的涨势还是大有帮助，有时候还能在纳斯达克（NASDAQ）的下跌行情中逆势上涨。每当有企业客户认为公司的产品或服务有价值时，他们采用这些产品或服务的消息通常都会带动股价上涨。相反地，如果有客户给予负面的评价，股价就会下跌。到了 7 月 31 日，Rambus 的股价又再次回升到 75 美元，这是因为 Rambus 在 7 月 30 日宣布，他们研发出第一个能以超过 1GHz 的速度传送资料的 DRAM（而且是业界首创的记忆体技术）。对他们的客户来说，这可能代表一种前所未见的效能价值。三星半导体公司是 Rambus 的其中一家客户，其发言人就指出：

“三星是第一家以最先进的 RDRAM（由 Rambus 授权）进军市场的经营者，而且我们要很骄傲地告诉大家，我们将承续这项传统，为 1066MHz RDRAM 这种世界上最大频宽的 DRAM 提供产制与营销支援。”

由此可知，客户价值不但是股东价值的充分条件，同时也是必要条件。

但架构则是非有不可。在《追求卓越》、《企业再造》（*Reengineering the Corporation*）、《基业长青》（*Built to Last*）、《Dell 的秘密》（*Direct from Dell*）、《忠诚度导向》（*The Loyalty Effect*）、《竞争大未来》（*Competing for the Future*）等经典著作的启发下，有心向上的公司一直在孜孜不倦地追求卓越。这些书籍让读者受益良多，并使再造及重整后的组织得以安然上路。但这趟旅程的终点应该在哪里？组织应该把精神花在什么地方？组织应该基于什么样的目的运用核心专长？组织应该提供哪些好处给客户？绕了一圈后，最后还是得回到原点，也就是可以让人了解并创造客户价值空间的蓝图。

对于要如何为客户建立价值空间，我们会提出完整的架构，并把它融入运作时不可或缺的组织流程中。如果以简单的概念来说明这个架构，客户价值空间有三个要素，包括效用（performance）、价格（price）与个人化（personalization），也就是我们所谓“价值空间的 3P”。

人类有“食、衣、住”三个基本的

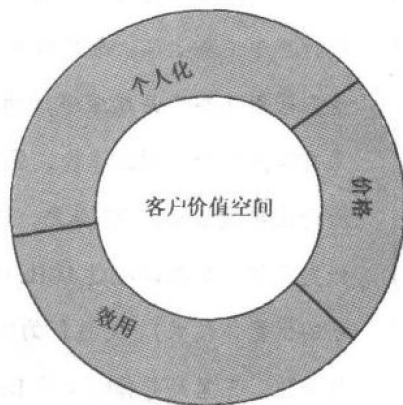


图 1-2 价值空间的 3P