

企业运营 与 顾客价值

(美) 彼得·达切思 著

(Peter Duchessi)

侯佳奇 译

Crafting Customer Value
The Art and Science

顾客价值的再度挖掘



机械工业出版社
China Machine Press

顾客价值系列

企业运营与 顾客价值

(美) 彼得·达切思 著

(Peter Duchessi)

侯佳奇 译

Crafting Customer Value
The Art and Science



机械工业出版社
China Machine Press

Peter Duchessi. Crafting Customer Value: the Art and Science

Copyright © 2002 by Purdue University Press

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher. Translation rights arranged with the permission of the Purdue University Press.

本书中文简体字版由Purdue University Press授权机械工业出版社在中华人民共和国境内独家出版发行，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。

版权所有，侵权必究。

本书版权登记号：图字：01-2002-4187

图书在版编目（CIP）数据

企业运营与顾客价值 / (美) 达切思 (Duchessi, P.) 著；侯佳奇译. —北京：机械工业出版社，2003.7

(顾客价值系列)

书名原文：Crafting Customer Value: the Art and Science

ISBN 7-111-11867-7

I. 企… II. ①达… ②侯… III. 企业管理：销售管理 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第018978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：李文静 版式设计：刘永青

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7月第1版第1次印刷

787mm×1092mm 1/16 · 13.75 印张

定价：29.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

通过顾客价值管理构建21世纪的竞争优势

莎士比亚曾借哈姆雷特之口说过：“活着，还是死去，这是一个问题。”同样“上哪里寻找21世纪的竞争优势”，也是一个问题，而且是一个严重的问题。它不仅对已经加入WTO的中国企业，而且对日本、欧洲乃至美国的企业同样都是一个問題。

回首20世纪的竞争战略实践与理论，我们可以发现，在探寻竞争优势的历程中，人们在思考的优先顺序和思考的重点上存在着三个不同的范式：顾客视角、竞争者视角和企业资源视角。

顾客视角的实践和理论，把思想能量主要集中在探索顾客需求及其变化方面。通过发现顾客需求的变化，适时地提出和实施满足顾客新需求的战略，从而获得竞争优势。例如老福特在创业时期的基本思想就是要制造出美国农民都能购买得起的汽车，而通用汽车公司则发现了随着美国人生活水平的提高而形成的产品差别化的需求，他们都成功了。以日本企业为代表的质量运动认识到，仅有好的功能特性还不够，还应当使这些功能特性更稳定、更持久，即有好的质量。至于顾客关怀和与此相联系的关系营销则把顾客视角的思想方法推向了一个新的高度。这种思想超越了仅从产品属性、质量、价格等方面探索顾客需求变化的传统

做法，把顾客的情感、关系等更多的社会性需求纳入到企业需要对顾客给以关注的范围之内；这种思想超越了“顾客会喜欢购买什么样的产品”这样的传统思考方式，而把“怎么样才能使顾客愿意重复购买”纳入到构建竞争优势的思考之中。

在经营的过程中考虑竞争者的动向、战略和能力，这种思想实际上由来已久，没有哪一个企业家在经营决策的时候不去考虑竞争者。但是我们这里所说的竞争者视角，不是说是否要研究竞争者，而是说在探寻竞争优势的过程中，竞争者视角范式把对竞争者的研究作为起点，把对竞争者的研究作为重点。这种思想只是到了20世纪70年代以后才被明确地提出来，并逐渐体系化和理论化（博弈论可以被看做是这种思想的理论化的高峰）。

同样地，资源能力视角也具有很长的思想史。只是由于帕哈布拉德和哈梅尔在1990年《哈佛商业评论》第三期上发表了“核心竞争能力”（The Core Competence of the Corporation）的著名文章以后，这种观点才重新燃烧并放射出耀眼的光芒。这个范式批评以往的战略理论过于专注于战略计划的设计，认为只要设计出好的战略，就可以实现它，而很少注意到各个竞争性企业在资源与能力上存在差别。他们指出，是企业资源能力的性质和多寡决定了竞争优势。因此，构建竞争优势首先应当从培育企业的资源与能力着手。

在这三种范式之中，顾客视角和竞争者视角侧重于眼光向外，强调市场与竞争研究；企业资源视角强调眼光向内，强调挖掘、开发和培育企业资源和能力，三种视角构成了寻找竞争优势源泉的三极。

在我看来，尽管三个视角各有道理，但是他们对企业构建竞争优势的意义却并不等价，管理者应当对顾客视角给以特别的关注。这是因为：

首先，企业是因为对应于一定的需求才有存在的前提和存在的意义。恐怕没有哪一个“冒险家”会在对市场需求一无所知的情况下就投资开办一个企业。投资者是因为有钱而开办企业吗？是因为要挣钱而开办企业吗？都不是。而是因为投资者认为有尚未被（充分）满足的需求，而满足这种需求又会给自己赚钱，他才开办了企业！所以要赚钱，要发展，要有竞争优势，都需要从研究顾客及其需求开始。

其次，关注竞争者自不可少，但是关注竞争者应当以研究顾客为前提。试问“赶超竞争者”和“比竞争者做得更好”是什么意思呢？这就必须回到顾客视角上来——“赶超”或者“更好”就是要比竞争者能够为顾客提供更大的价值！所以竞争者视角的最终标准还是顾客。

最后，企业视角特别是其中的资源能力学派强调眼光向内，培育企业的能力，但是如果这种能力不能够创造满足市场需求和对顾客具有价值的产品和服务，那么这些能力又有何用？！正因为这个道理，核心竞争能力学说在界定什么样的能力才能够成为核心竞争能力的时候，提出了若干条标准，其中第一条就是“有价值性”，即它能够创造顾客价值和企业价值。至此我们应当明白，资源能力学派虽然声称自己侧重企业内部能力的研究，但是在进行这样的研究之前，它已经把顾客研究作为前提了，否则，怎么才能知道哪些能力能够为顾客创造价值呢？

所以，研究顾客及其行为并从中探察竞争优势源泉乃竞争战略开发之不二法门。因此，迈克尔·波特在其获得卓越声望的力作《竞争优势》

一书的前言中开宗明义：“竞争优势归根结底产生于企业所能为顾客创造的价值”。

然而，什么是顾客价值？顾客价值与竞争优势究竟是怎样的关系？如何识别或探查顾客价值？怎样通过顾客价值信息与知识来构建竞争战略？这些问题在20世纪90年代以后（尤其是90年代中期以后）受到学术界和企业界的格外关注，遂而形成了顾客价值研究与实践的热潮。

本套丛书精选了目前国外最畅销的顾客价值著述，从不同角度系统地、深入地回答了上述问题，全面地向中国读者展现了国外在顾客价值研究与实践方面的丰富成果和最新进展。丛书中既有侧重于改变企业经营哲学与导向的著作，如史蒂夫·布劳埃德里克的《顾客价值的七项通则：如何赢得顾客和影响市场》和彼得·达切思的《企业运营与顾客价值》。它们用大量的案例生动、简练地阐释了创造卓越顾客价值所必须遵循的原理、原则以及构建顾客价值战略的方法和实施顾客价值战略所涉及到的其他企业管理问题，如业务流程、员工培养、质量管理和信息系统等。

也有专门研究和介绍顾客价值探索的专著，如罗伯特 B. 伍德拉夫等著的《洞察你的顾客：探索顾客价值和满意的新方法》。罗伯特 B. 伍德拉夫是顾客价值研究领域的先锋，以其敏锐而深刻的研究思想而备受关注。他对顾客价值的洞察拓宽了整个顾客价值研究范围，也使其著作脱颖而出。他在书中对顾客价值进行全面、系统的阐释，并利用顾客满意测量以及其他大量顾客研究中的成熟技术和方法为企业的市场研究人员、市场研究咨询公司以及理论研究者展示了一整套顾客价值学习和分

析的方法和工具，具有极高的理论价值和很强的实践意义。

机械工业出版社华章公司以敏锐的眼光发现了顾客价值管理这个重大主题，颇费周折购买了近年来国外最新且影响较大的著作版权，结集翻译出版。这对国内刚刚开始兴起的顾客价值研究与实践热潮，无疑是春苗得雨露。我相信，认真研读这套顾客价值译丛的读者一定能从中获得超出预期的感知价值！

董大海

博士，教授，博士生导师

力迪市场营销研究所所长

2003年5月于大连理工大学管理学院

前言

在今天的商业社会中，公司要面对各种竞争压力，这包括社会的飞速发展、生产力水平的日新月异，以及越来越多的创新。为了应对这些压力，一些公司慢慢削减它们的产品种类或降低服务的质量，但这往往产生了相反的后果，比如身不由己地卷入价格战、毛利率减少、利润降低。那么在这样一个世界上，公司究竟应该采取怎样一种策略去参与竞争呢？答案是，任何一个公司只有为它们的客户创造出价值，它才能获得成功。但是，仍有相当一部分公司并不理解这一点，或者虽然理解但却从来没有努力去做。

为了更好地阐述这一点，本书引入了一个总体分析框架，即顾客价值框架（Customer Value Framework, CVF）。通过这个框架，本书不但要阐述为客户提供价值的重要性，并提出确定顾客价值的各种策略，而且还要描绘如何通过建立出色的运营体系来为客户提供价值。这个运营体系里面包括从事一项业务所必需的业务流程、人力资源、质量管理和信息系统。在引入这个框架之后，本书还将描述如何去设立清晰的业务发展方向（包括业务发展目标、业务能力发展目标，以及相关发展战略在内的一整套发展策略）；如何去识别客户并全面理解他们的需求和期望；如何设计一个顾客价值策略（或者说是某种价值定位）来吸引新客

户和保留现有客户，并在此基础上构成自己的核心竞争力，最终为公司创造出利润。

公司一旦明确了它所想要达到的目标，并且也知道如何去为客户创造价值，它就应该去设计并建立起一套恰当的业务流程、人力资源管理体系、质量控制体系和信息系统。本书的讨论涵盖了所有这些方面。对于业务流程，本书提供了一套详细的技巧和方法来帮助公司重新设计或修正它们已有的业务流程，并告诉公司成功实施一项新业务流程需要采取哪些步骤。在人力资源管理方面，本书解释了如何通过员工的筛选、激励、教育和培训、绩效考核、报酬和奖赏来发展一群忠诚的骨干员工。本书的质量管理部分描绘了质量控制的基本要素，包括质量的概念，质量控制的技术和工具。在信息系统方面，本书则阐述了如何利用信息技术来改善各种业务流程，比如下达订单、资材运作，以及客户支持和售后服务，从而最后为客户创造出新的价值。最后，本书在结尾提出了一些可实际操作的建议，包括如何使公司保持变革，不断前进，如何克服那些阻碍变革的主要障碍（这些障碍可能会使公司在进行了极大努力之后仍然偏离目标）。

本书不仅提供了非常丰富的案例来阐释书中的观点，还通过许多短小的案例分析来阐述如何运用书中所提到的顾客价值框架、模型、概念、技巧和工具。这些案例都来源于著名的公司，比如通用汽车、西门子、UPS，以及读者文摘，而且案例的内容覆盖了公司运作的各个领域，包括如何设计一个紧凑的业务发展战略、如何对业务流程进行重组以及如何有效地教育和培训员工。除了大公司的案例，本书还提供

了一些小型公司的案例分析，以便能够使所有的公司都能从本书所阐述的思想中受益。

本书涉及了公司管理的许多领域并提供了极为充实的内容，它可以帮助公司管理人员制定坚实的业务发展战略、提升客户的价值和出色地进行运营，并在此基础上为他们的公司建立起强大的竞争优势。总之，面对当今的商业竞争，公司只能有两种选择：要么是消极地等待各种竞争压力来加速他们的被淘汰，要么就是按照本书所指明的方向发挥出自己的全部潜力去获取盈利。

致 谢

我想在这里感谢所有那些在我写这本书的过程中曾经帮助过我的人。我特别要感谢我的妻子南茜，是她以极大的耐心支持我完成了这本书。我要把这本书献给她。

目 录

丛书序	
前言	
致谢	

第1章 创造顾客价值	1
竞争压力	3
避免大众化	6
优质服务经济价值	8
未得要领的公司	10
掌握要领的公司	11
迎接挑战	13
管理指南	17
第2章 建立全局观	21
确定业务发展方向	24
识别目标客户并评估他们的需求和期望	26
确定一个价值定位	27
设计（或重新设计）业务流程	30
以积极结果为导向来管理人力资源	30
建立质量保证体系	32
采用信息技术	32
应用顾客价值框架：通用汽车公司的实验	34
管理指南	38
第3章 确定业务发展方向	41
确定一个远景和使命	44
确定公司的优势、劣势、机会和威胁	46

自我评估	46
外部分析	48
识别成功的关键要素，确定业务发展目标，并制定业务发展 战略	51
设计业务能力目标和制定相关的支持战略	56
达到全面的整合和一致	60
AG喷气航空公司的业务规划	61
管理指南	64
 第4章 识别目标客户并评估他们的需求和期望	69
谁是我们的客户	71
他们需要什么	73
他们的需求被满足得怎样	81
读者文摘公司对客户的了解	85
管理指南	86
 第5章 确定价值定位	89
价值的维度	91
创造顾客价值的低价格策略	94
通过提升产品质量和服务质量来创造顾客价值	95
提升顾客价值的第三种策略：价值创新	98
管理指南	100
 第6章 设计业务流程	103
业务流程的战略规划	105
重组业务流程的步骤	110
在Kitware公司进行业务流程改造	123
管理指南	128
 第7章 以积极结果为导向的人力资源管理	131
选择正确的人	133
实施领导	135
教育和培训员工	136
为业务流程提供支撑环境	139
对员工进行授权	140
建立业绩评估体系	141

提供足够的报酬	142
西门子公用服务公司的教育和培训	144
管理指南	147
第8章 建立质量保证体系	151
质量、生产效率和利润	153
质量标准和全面质量管理	153
质量管理的技术、工具和体系	157
在读者文摘公司提供高水平的服务质量	163
管理指南	168
第9章 运用信息技术	171
信息系统的影响范围越来越大	173
利用信息技术来提高市场份额、促进销售和提高客户的 购买体验	175
利用信息技术来提高订单执行、物流运作和产品发货的效率	180
利用信息技术来评价客户支持和服务	183
UPS利用信息技术建立起来的客户服务系统	186
管理指南	191
第10章 继续前进	195
克服变革的障碍	196
关键的业务维度	199
必要条件和充分条件	201
管理指南	203

第 1 章

创造顾客价值

“所有机器人都会随着我们产品开发的进程而变得越来越好。

在机器人组成的社会里，机器人本身也变成了一种商品。

如果你是机器人，那么你能把自己与其他机器人区别开来的方法就是你所提供的服务。”

Eric Mittelstadt, Fanuc Robotics-North America公司的前CEO兼总裁

在今天的商业社会中，顾客价值是一个公司取得成功的关键。公司要么为它们的客户创造出价值，要么就只能面临日益消退的客户忠诚度、不断下滑的市场份额和逐渐枯竭的利润。这样的观念决不是那种一时兴起的管理时髦，事实上，它是公司生存发展的根本。但是，现在还是有许多公司仍然不理解这一点，它们既不知道有哪些基本价值对于它们的客户来说是最重要的，也不懂得如何去利用它们所掌控的资源来为客户创造出价值。公司要想取得成功，就必须设法做到以合理的价格为客户提供高质量的产品和服务，使客户感到物超所值，并在消费的过程中始终充满兴奋。而为了达到这些要求，公司就必须深刻地理解它们的客户（甚至可能还要超过对自身的理解），并且能够以最具效率的方式来管理它的业务。

在本书中，我们将会介绍一些能够帮助公司创造顾客价值的方法，这些方法涉及到公司运营的各个领域，并被高度地整合在一起。在它们的指导和帮助下，公司可以学会如何围绕共同的目标和战略来整合自身的业务能力；体会到关注客户需求和期望的重要性；理解顾客价值有哪些基本要素；学会如何去设