

威智公司高管层经典管理丛书 1

惠普、联想的最佳实践

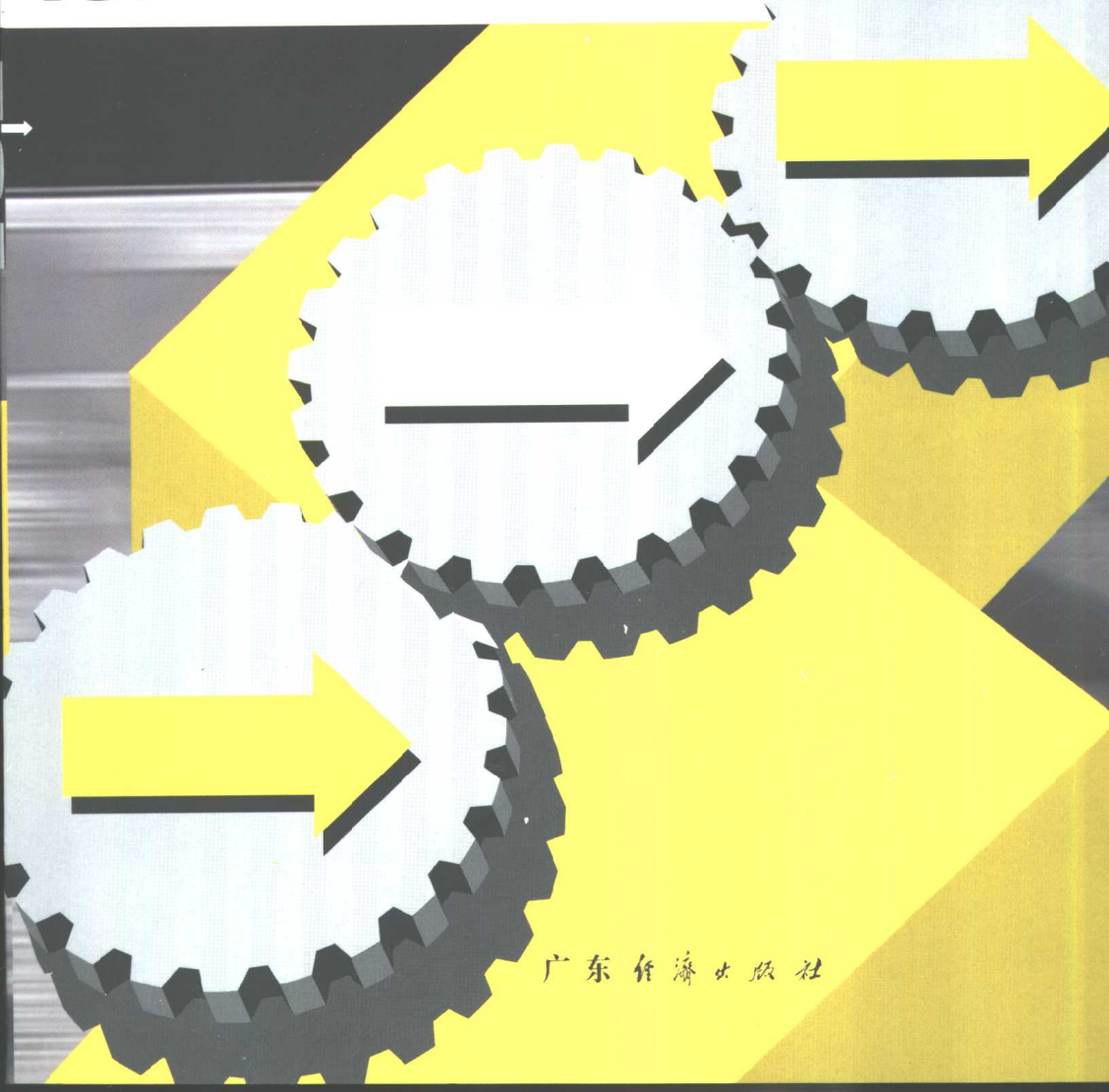
王成著

# 全面客户体验

——持续盈利的增长引擎

# TCE

# TOTAL CUSTOMER EXPERIENCE



广东经济出版社

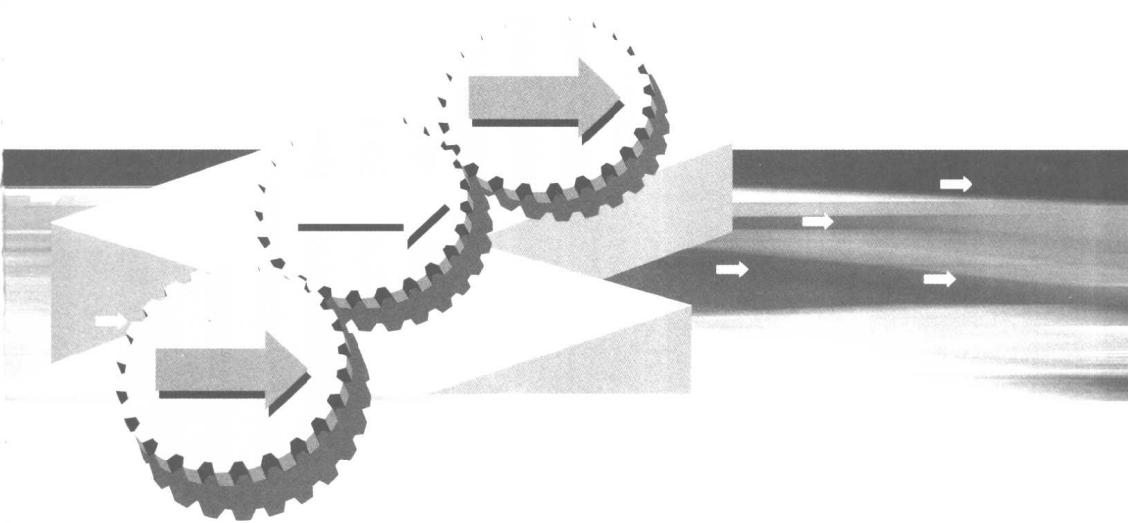
威智公司高管层经典管理丛书 [ ]

王 成 著

# 全面客户体验

— 持续盈利的增长引擎

## TOTAL CUSTOMER EXPERIENCE



广东经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

全面客户体验 (TCE): 持续盈利的增长引擎/王成  
著. —广州: 广东经济出版社, 2003.1

(威智公司高管层经典管理丛书①)

ISBN 7-80677-361-4

I. 全… . 王… 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 002897 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东惠阳印刷厂 (惠州市南坛西路 17 号)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	8.25 2 插页
字数	153 000 字
版次	2003 年 1 月第 1 版
印次	2003 年 1 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80677-361-4 / F·802
定价	16.80 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: [www.sun-book.com](http://www.sun-book.com)

·版权所有 翻印必究·



## 前言 荒谬的真理

——代本书概览

“倒不是因为你不了解的东西对你造成了伤害，而是你了解的东西实际并非如此。”马克·吐温的话再正确不过了，用在现代企业的经营管理上尤其如此。在经营竞争日益激烈、环境变化日新月异的今天，我们和一些企业家们曾经理由十足地认为自己把握住了经营的本质，认为自己深刻理解顾客对公司所抱的期望，自以为对驱动业绩的关键成功因素的理解眼光胜人一筹。但是，我们对经营的所谓“理解”，使我们无视正在变化的经营现实，使我们沉浸在一种错误之中。

### 一、追求客户份额

“争取更多的市场份额，利润便接踵而来”已成为竞争的号角。然而，对市场份额的追求，可能是企业利润的黑洞。诸多企业通过价格火并、地毯式的广告投入、千奇百怪的促销活动来获取市场份额的增长，但投资报酬率却低得要命，这是在“用钱购买市场份额”，也是一个昂贵的、没有尽头的过程。

利润如何产生，利润为何产生，以及利润又要漂流



向何处，不同的行业、不同的企业差异很大，成功的盈利模式可谓多种多样。但是，失败的盈利模式只有一个原因，就是无法完成“如何让客户肯花钱”的简单使命。

遗憾的是，多数企业仍在使用 20 年前的经营模式，仍然把出售产品作为惟一的利润获取方式，试图用质量和价格来使自己与众不同。而如果这个行业所有的制造商都想在成本和质量方面领先，该行业就会变成一个无利润区。他们依然是产品型企业，没有理念或策略去拓展价值组合，只有依靠“挣扎式”的经营方式来获取微薄的利润，但是利润源终将漂移而去！他们没有发现，其实丰厚的“利润奶酪”就在他们身边！

“汽车生产商能够得到 5% 的利润就很不错了，而金融和其他营业收入的利润可以达到 10% ~ 15%”。福特汽车的总裁雅克·纳赛尔解释了福特的战略：“汽车销售并不是结束，而仅仅意味着业务刚刚开始。金融、服务、配件、养护、汽车租赁和保险是紧随汽车销售之后的。而这些领域都能够产生更大的利润。”

正如营销大师菲利普·科特勒所言——营销的本质已经完全改变，从替产品寻找客户，转变为替客户寻找产品！

我们将在第二章进行详细论述。

## 二、追求高价值客户

很多企业都认为客户就是上帝。但是，不是所有的



客户都是上帝，就像莎士比亚说的“闪光的不一定是金子”。微软公司为了强化这一概念，就不断宣扬“不是每一美元的收入都代表利润”。

对于许多企业来说，获得高利润率的困难不是由于跑得太慢，而是由于追错了客户——这些客户无利可图，或者很难建立稳定的客户关系，或者忽视了高潜力客户。这是方向上的失误，即使你跑得很快，利润率将不升反降。因此，使客户满意是一个糟糕的企业文化，使价值客户满意才是一个不能再好的企业纲领。

现在，越来越多的公司开始以“公司价值”的思维来定义客户，只有为公司带来“利润”的客户才是客户。不计成本和代价的时代必须成为过去！在进行企业咨询中，我常问的一个问题就是——“你的客户是谁？”这个问题，可能难不倒许多 CEO、营销总监，可是下一个问题，可能就没那么好回答了：“你的价值客户是哪些？”

所有客户对企业的利润贡献并非相同，正因为企业资源有限，所以企业对于各项投资与支出都应该要花在“刀刃上”。而所谓的“刀刃上”，就是指高价值客户。

我们将在第三章进行详细论述。

### 三、推进客户细分

很多企业都认为自己最清楚客户是谁，因为他们每天都在商店里见到客户，或者在发货单上看到客户的名字。





然而，又有多少企业真正系统思考过客户呢？对于“我们的客户是谁”这一问题的思考和答复，很多企业都面临着以下三个难题：如何清晰而又一致地定义客户？如何在动态上持续保持客户组群的高利润贡献？如何使客户需求和企业的核心能力相匹配？

很遗憾的是，很多企业和经理人，并没有进行客户细分，从而把市场细分和客户细分统合起来，富有建设性地解决上述三个难题，从而为利润增长创造更高的自由度。

客户细分最显著的优点之一，就是可以帮助企业将重点更多地放在现有和潜在客户方面，然后设计企业向客户提供的产品和服务。在了解客户的基础上建立起来的客户细分实践，能够平衡企业和现有客户的关系，以便不断扩展企业的业务范围。客户细分迫使企业均衡考虑必须向客户销售什么，以及需要提供什么服务。但是，传统的市场细分的起点是企业已有的产品和服务，然后通过市场细分的研究，来发现这些产品和服务可以卖给谁。

同时，传统的市场细分研究人员经常被产品的特性所迷惑，而丧失了产品提供的更大用途。如果客户的需要就是一瓶饮料的话，那么可乐、果汁饮料、啤酒等等都会是矿泉水的竞争者，我将这戏称为“喉咙之争”。因此，客户细分可以医治“营销近视症”，使得企业更科学地思考竞争策略，同时拓展盈利的自由度。



企业是销售其能够生产的東西，而不是生产能够销售出去的产品，这就是客户细分的根本。

我们将在第四章进行详细论述。

## 四、战略性地把握客户需求的偏好

很多企业都非常自信，认为其最了解客户需求。但是，许多企业被客户需求的一些假象麻痹了。

其一，很多企业忽视了服务需求，而实际上对于满足客户的需求来说，消除服务上的差错和生产无缺陷的产品一样重要。其二，客户的需求偏好并非总是明摆着的事。索尼公司销售了好几千万台“随身听”收录机，但是，在数以百万计慢跑锻炼者和坐地铁上下班的人都开始携带“随身听”之前，究竟有多少人已模模糊糊地感觉到自己的缺少，更不用说是需要像“随身听”这样一件东西了！其三，客户需求是动态的，企业能否把握住客户需求偏好的漂移趋势呢？同时，在很多企业里，客户信息是分散的，各部门都有，但又是片段的，支离破碎。因此企业中没有一个部门能够看到客户的全貌，对客户定义和理解也极不相同。

基于此，很多企业围绕一些简单、错误的客户需求假设，而不是目标客户购买具体的偏好需求特征来制定营销策略，因此就不可避免地会削弱公司盈利能力。所以，若对不同客户的需求偏好没有一个清楚的了解，就不可能为客户营销确定一个富有竞争力的策略，也不可能通过企业的整合行动为客户提供针对性的满意服务。







我们将在第五章进行详细论述。

## 五、创建客户价值传递系统

很多企业都认为企业间的竞争就是产品之间的竞争。1993年，上海出了一个“荣华鸡”，要跟肯德基竞争；随后，北京出了一个“红高粱”，要跟麦当劳叫板。荣华鸡和红高粱的产品都不错，并且很符合中国人的口味，但是现在都销声匿迹了，因为其经营者只看到了产品的竞争，而没有看到产品背后的竞争。

以麦当劳为例，人们不会仅仅因为喜欢汉堡包而涌向全世界 12000 个麦当劳快餐店，其他一些餐馆制作的汉堡包味道也许更好。人们是冲着某个系统而来的，并不仅仅是汉堡包。这是一个有效运转的系统，该系统向全世界传送一个高标准，即麦当劳公司所谓的 QSCV——质量、服务、清洁和价值。这个系统就是客户价值传递系统，这是企业竞争优势的根本。

我们将在第六章进行详细论述。

## 六、对客户进行差别化管理

很多企业都信奉这样一个朴素的真理：“来的都是客”，即平等对待所有的客户，并对客户差别化服务讳莫如深。

其实，对客户进行差别化服务，并不是对某些客户的歧视，恰恰是精确地满足所有客户的需求。“平等对待所有客户”是一种“自助餐”式的经营方式，自助餐就是这样，不管你吃多还是吃少，价钱都是一样，而这



正是对客户需求的一种“粗放式”响应。实际上，不同的客户有不同的需求层次和需求内容，因此客户需要的是差别服务，而不是平等服务。

同时，对客户进行差别化管理，有利于提升企业利润。一些航空公司就运用差别管理来增加它们的利润，它们根据不同客户的不同价格弹性来定价。很多物流公司如联邦快递公司，根据递送种类和递送速度来收取不同的费率，递送种类包括特快包裹服务、特快航空服务、特快信件服务，每个递送种类的收费大不相同。

这也许就是营销的真谛——企业和客户之间双赢。对客户差别管理，既提升了企业盈利机会，也增加了客户的自由度。

我们将在第七章进行详细论述。

## 七、全方位亲密接触客户

很多企业认为全面客户体验就是一套 CRM 系统、一个漂亮的网站等等。但是无论是什么问题，所有这些都与全面客户体验的问题，最后的实实在在的落脚点只有一个——客户接触管理。

企业与客户关系的建立常常通过广泛的不同但却关联的接触点而得以实现，如接待员、销售人员、通信、广告、Email 行销、直邮、网站等等。任何一个接触点都是一个“真实瞬间”，客户会定格一个关于公司的正面或负面的印象或感觉。

客户有成百上千个和企业接触的方法。显然，企业





任何一个部门也无法控制全部的接触点，无论是营销部门、销售部门还是客户服务部门。问题在于如何列出、测量和确认消费者和企业间所有交互的接触点，从而判定什么样的接触是最重要的，接触应达到什么标准，所以，接触管理是一种基础管理。

同时，企业必须时刻了解顾客感性认识的变动情况，通过控制广告、包装等所有接触点提供的信息，引导顾客评价企业产品或服务的方式，使顾客产生与所期望的价值相一致的感性认识，继而能够真正改变消费者的体验网路，或影响产品购买、使用的行为。所以，接触管理又是一种策略管理。

我们将在第八章进行详细论述。

## 八、转变为流程型企业

许多企业认为拥有高质低价的产品组合和适宜的目标客户群，就能够赢得经营利润的增长。但是很多企业因为业务流程未能优化，或者是已经优化好的业务流程未能很好地得以执行，而使得高质低价的产品组合并没有被很好地让渡给目标客户。

了解客户在乎什么是一回事，但是基于这一理解而付诸行动，则是另一回事。无论是真心还是假意，任何一家公司都会说，组织灵活敏感、竞争力强、富有创新，并奉行“客户至上”的原则。如果如此，那为什么今天会有这么多的大型企业皆自我膨胀、笨拙僵化、效率低下、没有创造性、无视客户的需求，并亏损连年？



事实上，所有的症结都在于这些公司做事的方法。许多实例都能证明，企业得到的成果与高管层的目标之间，往往有极大的出入。

为什么会有这种局面呢？我要与大家分享的一个论点就是：关键不在于你做什么，而在于你如何做！这也是答案。正如麻省理工学院斯隆管理学院教授莱斯特·瑟罗所言——“在 21 世纪，持续的竞争优势将更多地出自流程，而不是新技术。”

与流程容易混淆的概念就是传统的职能或部门。推进全面客户体验，并不是某一部门的事情，而是企业整体流程的事情。“客户至上”只有在流程型的企业才会变成现实，而传统的职能型组织中带来的只能是扯皮推诿。

我们将在第九章详细论述。

## 九、对全面客户体验进行量化管理

很多企业将全面客户体验完全理解为与客户感觉、感受、联想、回忆相关的东西。但是，该理解显然太偏于心理学，把全面客户体验这一最佳营销实践搞得像雾像雨又像风，过于虚无，无法为企业提供实务操作方法。主要原因是，客户的感受、感觉、联想、回忆等是无法计量和评估的，无法计量和评估的东西就无法管理，无法管理就无法实现。

全面客户体验能不能提升到一个“科学”的层次，关键在于其计量和评估能力。当你缺乏评估手段和业绩



标准时，想尝试提高某个事物，就好像开着一个没有里程表和油量表的汽车，启程越野旅行。全面客户体验要用数据“说话”，没有数据，所有的感受、感觉、印象、记忆等等就成了哑巴，公司就成了聋子。

在我们协作客户实施全面客户体验时，很多经理会向我们争辩——“我同意你所说的，但是……量化的目标在很多情形下是不可能的。”但是，管理学界的大师都驳斥这种论调。戴明（E·Deming）和杜拉克（Peter Drucker）——随便举两三位就好，都主张所有的管理活动都可以用数字来衡量。实际上，每一种管理活动都可以用下列四种量化指标之一来衡量：单位、金钱、时间以及顾客的满意程度。

我们将在第十章详细论述。

## 十、推动全员营销

很多企业都认为营销是营销部门的事情。但是真正的颇为经典的认识是——“营销太重要了，以致于不能只把它看作是营销部门的事！”

传统上，我们把营销看成是谁的事情呢？无非是营销部门和销售部门的职能。然而，一个公司即使有一个现代的、出色的营销部门，但在营销上也有可能失败。即使是世界上最优秀的营销部门，也无法销售劣质产品或无人需要的产品。高业绩的营销还要取决于公司的其他部门的客户意识和营销责任。一言以蔽之，营销是整个企业的整体行动。



事实上，在公司吸引和保持客户的工作中，营销仅仅是其中的一个部门。我在举办关于价值营销的研讨会上，或做关于这个主题的发言时，经常鼓励经理们以更宽阔的视野开展营销工作，并建议取消营销部门。听众中负责营销的副总听到这里经常会如坐针毡。

当然，我的真实意图并不是要取消营销职能，而是希望我们能够开阔地思考什么是营销。从现代营销的观点来看，营销是组织中每一个人的工作，因为组织中的每一个人都可能直接或者间接地影响客户的满意度。

然而，传统的营销理论并没有为我们作出满意的理论指导，现实中的更多的企业是“把屁股冲向客户，把脑袋冲向总经理”。管理内向化，部门之间的“诸侯割据”使工作效率低下、无人监察负责全过程、组织僵化缺乏灵动。而高管层则高高在上，牵动连着各部门的线绳，使企业像个木偶那样随着听上去最为合拍的曲子翩翩起舞，不管那是支什么曲子。

这就意味着，企业若想在整体上获得成功，其内部各部门就必须相互依赖，相互作用。但是，解决问题的最佳方法不是将问题分解开来，由各职能部门分头去处理，而是将它们交给更大、更高一级的系统，通过综合机制加以解决。这个综合机制就是“全员营销系统”。

我们将在第十一章详细论述。



# 目 录

## 前言 荒谬的真理

——代本书概览 ..... (1)

## 第 1 章 什么是全面客户体验..... (1)

1.1 全面客户体验的涵义 ..... (2)

1.2 全面客户体验是持续盈利的成功  
实践..... (10)

## 第 2 章 转型为全面解决方案供应商 ..... (15)

2.1 市场份额是企业价值的“黑洞” ..... (16)

2.2 客户份额和市场份额截然不同..... (20)

2.3 转型为全面解决方案供应商..... (25)

## 第 3 章 追求高价值客户 ..... (32)

3.1 不同的客户不同的利润贡献度..... (32)

3.2 价值客户是企业价值的源泉..... (35)

3.3 建立客户金字塔模型..... (38)





3.4	推动客户化的价值营销·····	(41)
3.5	运用相关分析方法增加盈利机会·····	(45)
3.6	拓展价值客户的自由度·····	(50)
<b>第4章</b>	<b>选择高价值的细分客户组群</b> ·····	<b>(55)</b>
4.1	从市场细分到客户细分的演进·····	(56)
4.2	评估和选定细分客户·····	(63)
4.3	优化组合细分的客户组群·····	(69)
<b>第5章</b>	<b>战略性把握客户偏好的分布</b> ·····	<b>(74)</b>
5.1	把握住客户的需求偏好·····	(76)
5.2	对客户需求进行综合分析·····	(81)
5.3	建立营销信息系统,了解客户需求·····	(84)
<b>第6章</b>	<b>价值营销的最佳实践</b> ·····	<b>(91)</b>
6.1	为价值客户提供价值·····	(92)
6.2	运用价值分析结构图推进价值力·····	(97)
6.3	创建客户价值让渡系统·····	(102)
<b>第7章</b>	<b>确立富有竞争力的价值组合</b> ·····	<b>(111)</b>
7.1	对价值项目进行评估、计量·····	(111)
7.2	对价值组合进行优化·····	(115)
7.3	推进客户差别服务的效能情境·····	(120)





<b>第 8 章</b>	<b>360 度“全接触”</b>	(129)
8.1	什么是接触管理	(129)
8.2	如何企划传播层面的接触管理	(134)
8.3	如何改善运营层面的接触管理	(141)
<b>第 9 章</b>	<b>优化企业流程</b>	(155)
9.1	什么是企业流程	(156)
9.2	打破传统职能型管理模式	(161)
9.3	转型为流程型管理模式	(166)
9.4	进行流程优化, 而不是流程再造	(171)
9.5	如何进行流程优化	(177)
<b>第 10 章</b>	<b>运用业绩评价推动全面客户体验</b>	(184)
10.1	必须对客户体验进行业绩评价	(184)
10.2	抓住客户满意的关键因素	(188)
10.3	建立期望、目标和标杆	(191)
10.4	基于客户满意的 KPI 设计	(197)
<b>第 11 章</b>	<b>架构全员营销体系</b>	(203)
11.1	反思营销的真正意义	(205)
11.2	客户导向推动营销部门演进	(209)
11.3	实施协同研究开发模式	(219)
11.4	战略性采购	(226)
11.5	精益、柔性和大规模定制	(233)

