

全 球 化 企 业 领 导 者 译 丛



MAXIMISING PROFITS

THE
[CUSTOMER-
CENTRIC]
APPROACH
○ ○ ○ ○ ○ ○

最大化利润: 客户中心方法

[新加坡] 张志强 冯美珍 著

黎新平 译

Raymond Teo Sharon Fong

全 球 化 企 业 领 导 者 译 丛

MAXIMISING PROFITS

THE
[CUSTOMER-
CENTRIC]
APPROACH

○ ○ ○ ○ ○ ○

最大化利润: 客 户 中 心 方 法

[新加坡] 张志强 (Raymond Teo) 著
冯美珍 (Sharon Fong)
黎新平 译

图书在版编目(CIP)数据

最大化利润:客户中心方法/(新加坡)张志强,冯美珍著;黎新平译
北京:中国人民大学出版社,2003
(全球化企业领导者译丛)

ISBN 7-300-04916-8/C·211

- I. 最…
II. ①张…②冯…③黎…
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 076930 号

全球化企业领导者译丛

最大化利润:客户中心方法

张志强
[新加坡] 冯美珍 著

黎新平 译

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511239	(出版部)
	010-62515351 (邮购部)	010-62514148	(门市部)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	山东高唐印刷有限责任公司		
开 本	890×1240 毫米 1/32	版 次	2003 年 11 月第 1 版
印 张	5.375 插页 1	印 次	2003 年 11 月第 1 次印刷
字 数	139 000	定 价	15.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

全球化企业领导者译丛 出版说明

领导全球化企业,是所有中国企业领导者面临的新课题。首先是要学习西方企业的管理经验,需要新智慧、新技能、新知识。列入本套译丛的,都是这样一些有棱有角的新书。下面我们做一个简单介绍。

《全球化领导:下一代》,作者马歇尔·戈德史密斯(Marshall Goldsmith)因能帮助领导者使其本身,其雇员,及其团队的行为发生积极的、可度量的变化,而在世界上享有重要权威。他近斯的五部著作被亚马逊(amazon.com)评为其所属领域的最佳作品。

《全球化领导:下一代》是马歇尔·戈德史密斯撰写的已经发行了50万册的畅销书《未来的企业领导者》、《全球化企业的领导才能》的续集。《全球化领导:下一代》系统地阐述了未来的企业领导者应该懂得什么、做什么以及相信什么,才能成功地领导未来的全球化企业。通过对一些新兴行业的企业领导者进行的为期两年的重点研究,探讨了为什么当今的全球化领导人所拥有的知识不能满足现实的需要,戈德史密斯及其合作者率先提出了“领导者应具有五个新要素”,其含义为:全球化思想、重视多样化、懂技术、善于合作、开放大度愿意与人分享自己的领导才能。阐述了在一个知识资本作为主要价值资源的时代,担当“领导”的真实含义;如何领导那些背景和价值与自己大相径庭的人;为什么现在个人的自我克制是领导他人的根本前提。

由全球化理论导致的原来“同盟的”、半自动化的组织结构的进化,对个人的领导才能提出了挑战。该书率先提出对领导才能的挑战的观点——并阐明了如何迎接挑战。

《科特勒新思维——亚洲持续营销模型》,作者菲利普·科特勒(Philip Kotler)是中国读者熟悉的市场学大师。科特勒撰写过 25 本市场营销专著,在重要刊物上发表过 100 多篇论文,还是一系列杰出奖项的获得者。

这本书的目的是以新颖的观点帮助企业家和业务经理理解如何制定成功的商业战略,以及如何在亚洲管理企业。与以往的论述亚洲商业的大部分书籍所运用的方法不同,该书包含的系统观点,将一系列明智的营销和战略理论与亚洲商业原理结合起来。这种天才的方法,为考察时常困扰亚洲公司的许多问题提供了广阔的途径。所以,公司就能更好地解决自身的问题了。为了使思路更加清晰并切合实际,该理论运用了大量的模型,从而便于操作。这些亚洲公司和行业巨头的经验交织在一起,成为相互关联的理念。而且,书中还为说明如何运用这些理念而列举了很多案例。

《公司年度报告——机器与零件》,由林恩·弗雷泽(Lyn M. Fraser)和艾琳·奥米斯顿(Aileen Ormiston)合著,该书笔触清晰,条理缜密,为逐步理解公司年报提供了良好的指导。弗雷泽和奥米斯顿剖析了管理者制定收入和其他业绩测量指标等方面的尝试,阐释了数字在制定实际的商业决策过程中的重要意义。读完该书,再阅读你所投资的公司年报,你就会感到轻松和自信了。该书:

(1) 剖析了错综复杂的和令人困惑的财务报告中相互之间的勾稽关系问题,帮助读者理解自己的真正需要;

(2) 为运用财务报告,制定重要的财务决策提供了辅助工具;

(3) 以简单明了的方式讲述财务报表,便于所有读者,包括那些没有商业知识的读者阅读。

《所有的尊严：挫折、机会与领导学》，作者吉姆·迪斯潘(James Despain)从一个为卡特彼勒公司(Caterpillar)服务的清洁工，逐步成长为公司副总裁和该公司位于伊利诺伊州东皮奥里亚的履带式拖拉机分厂(该公司最大的制造厂)的总经理。在担任领导期间，他改变了部门的财务状况，使盈亏平衡点下降了50%，同时还极大地改善了该公司一贯艰难的劳资关系问题。迪斯潘现在是尤里卡学院的一名理事。

该书讲述的是如何运用价值观念，通过树立典型来领导企业，并且在这个过程中，充分释放隐藏在公司内部的惊人的责任感和创造力；探讨了吉姆和他的同事如何运用以价值为基础的管理方法，使卡特彼勒公司的履带式拖拉机分厂转变为该公司最重要的利润中心。吉姆正直的品格和他能够从错误的失败中崛起的精神是非常鼓舞人心的。他对普通工人的尊重，以及他个人对尊严和自我价值的追求，使他成为新型的领导者。他成功地使一个在困境中挣扎的组织发生了根本性改变。这一实例为读者本身的变化描绘了光明的图景——你也能做到！

《最大化利润：客户中心方法》，由张志强(Raymond Teo)和冯美珍(Sharon Fong)合著。该书为处理在客户关系管理方面出现的问题提供了全方位的指南。当前，绝大多数的企业都认为客户对它们是至关重要的。它们总是不遗余力地进行市场宣传，开展各种促销活动。但是，要想吸引客户，其实还有很多方法。该书从如何改变客户的态度到如何在互联网上创造关系以增加客户的忠诚度，在每个不确定的领域都详细地提供了指导方针。而这些理念又是通过大量的亚洲和西方公司的实例展现出来的。当经济全球化和互联网给客户提供了许多其他选择的时候，该书仍被认为是一本不可多得的指南，特别是对于那些想长期并持久地拥有客户的企业来说。

《战略：顶峰之上》，作者科尼利斯·克卢弗(Cornelis A·de Kluyver)是克莱门特大学彼得·德鲁克管理学院管理学专业的教授。目前他担任着彼得·德鲁克研究院和档案馆的常务董事一

职。这是一本言简意赅、实用且通俗易懂的战略指南。主要是为那些将要担任更高职务、管理更多事务的经理们所撰写。该书强调战略思维,大量引用真实案例和历史实例。这些特点使该书成为那些战略管理家们的必读之作。该书第一章首先界定了什么是战略及其对一个公司工作效率的影响。在此后的章节内,该书分别涉及外在战略环境、公司实物资产分析、有竞争力战略的制定、不同的工业环境以及如何完成和控制一项已经选定的战略等问题。

《公司:全球化商业模拟》(第四版)是一个新的学习体验。即使对没有计算机经验的学生和教师也不困难。该书介绍的方法为操作者提供了管理战略选择和进行谈判方面的现实经验。该模拟可以在互联网上操作和管理,学生和教师之间不必进行面对面的接触。该书的特点有:(1)学生能够学会如何通过生产和出口,与四个战略商务单位合作。(2)大部分学生能够随意且免费阅读这些国家的信息,在决策过程中,允许进行多重收购和退出合作。(3)学生可以获取买卖多个商务单位的谈判经验。(4)该模拟不仅包括数字预算决策过程,还包括有趣而新颖的小问题,学生必须解决这些问题。他们必须学会如何与团队成员协调自己的立场。(5)允许团队通过收购创建学生手册中描述的合资企业的机会。(6)告诉学生国际货币市场的危险性,必须采取防御战略降低利率变动风险。(7)允许学生进入决策过程,并在其大学的电脑房中打印团队报告。(8)允许学生制战略计划并贯彻执行。(9)教师通过 e-mail 与作者保持联系,使作者能够回答学生的问题。

该模拟主要与电子信息系统产业有关,但是其决策过程在许多其他产业中也能发挥作用。将产业的概念加以扩展,使之包括与高科技产业有关的新公司。该模拟包括多部门及多国公司的转让和持续经营。在操作该模拟的过程中,扮演管理团队的参与者必须作出将影响其公司未来命运的各处决策,例如战略商务单位(SBUs)的类型和大小、供应给市场的产品/服务的质量、所有产

品的价格和销售队伍的规模。由于决策的多样性，学生常常不得不做成本/收益分析，才能得出最佳决策。行业中所有团队的决策都被输入教师的个人计算机，以计算价值，并在几分钟之内将各个公司的成绩打印出来。学生们将分析打印结果，做出新一轮决策，并将决策输入电脑。每个决策期间预计为半个财政年度。用6个月的决策期间，取代典型的3个月模拟期间，使学生能够建立4年~5年的长期战略。

我们希望我国企业领导者们，在阅读了本译丛中所介绍的这些最新的西方企业管理智慧、思想与方法后，能够将全球化的步伐迈得更快一些，失误更少些。希望对这套译丛多提宝贵意见与建议。

博克教育有限公司

前 言

关于客户关系管理(CRM)方面的图书已经出版了不少了。但是,这些图书大部分所给出的是美国和欧洲企业的成功案例。那么,亚洲企业在企业内部实施 CRM 时如何与其西方同行进行比较呢?它们是否具备实施 CRM 的必要条件?这些问题促使我们对亚洲企业进行研究以便了解其对 CRM 的实施情况。由于 CRM 是从西方国家兴起的,所以本书也不可避免地包含了一定量的欧美企业的成功案例。因此,本书不仅分析了那些实施 CRM 的亚洲企业的成功案例,同时还分析了其西方同行的成功案例。

我们写作本书的另一个动机是想提炼出我们认为的成功实施 CRM 的必备要素。几乎所有的研究都表明,超过半数的 CRM 项目被认为是失败的。然而,目前企业大量投资实施 CRM 的趋势却越来越明显。这使得我们必须从真实情况出发来探讨实施 CRM 所必需的企业组织结构要素(我们称其为“本质”),而不是去探讨那些 CRM 软件(我们称其为“形式”)。但是这并不表示 CRM 软件没有用处。极为常见的情况是,人们把 CRM 视为一种可以实现所有 CRM 目标的软件。事实上,这是导致 CRM 实施失败的重要原因之一。我们的观点是,只重形式(软件)而不重本质(企业组织结构)将大大降低成功实施 CRM 的可能性。

因此,我们衷心希望通过对本书的学习,企业可以顺利步入成功实施 CRM 的企业行列。

为了实现这一目标,在第二章至第八章的结尾,我们都列出了一些问题供高级管理人员思考。这些问题旨在帮助企业认清那些有可能阻碍其 CRM 实施的企业组织结构和管理上的缺点。我们希望企业因此可以在通向成功的道路上做得更好。我们很乐意恭听您的意见。请按如下方式与我们联系:raymond@blue-dge.com

sharon@blue-dge.com

目 录

第一章 呼唤新竞争策略	(1)
1.1 企业不可能抗拒变化	(2)
1.2 新策略：让客户感到满意	(4)
1.3 CRM：并不理想的统计数据	(7)
1.4 与客户成功联姻的要素	(8)
1.5 CRM 的基本原理	(9)
1.6 本章小结	(14)
第二章 回到根本：传递客户价值	(15)
2.1 把价值与忠诚度联系起来	(15)
2.2 对此联系的忽视：一家失败企业的教训	(16)
2.3 以光速进行的革新	(18)
2.4 价值创造的现代观点	(19)
2.5 如何面对增长：传递价值	(23)
2.6 通过理解客户来决定价值	(25)
2.7 价值传递中的主导权变化的影响	(26)
2.8 竞争环境对客户忠诚度的影响	(29)
2.9 价值创造：增加客户关系价值公式	(33)
2.10 本章小结	(34)
第三章 改变客户对客户关系的态度	(36)
3.1 为什么客户会如此不同	(36)
3.2 行业特征会影响客户类型	(42)
3.3 影响转移成本的几个因素	(43)
3.4 先发优势	(48)
3.5 选择正确的客户	(49)
3.6 本章小结	(51)
第四章 管理客户之前首先要管理好员工	(53)

4.1	销售有形产品所存在的问题	(53)
4.2	服务文化	(54)
4.3	把服务变成一种经历	(55)
4.4	服务质量的轮状图	(58)
4.5	员工补偿	(64)
4.6	员工补偿与 CRM 目标的一致	(66)
4.7	本章小结	(70)
第五章	重视企业组织本身	(72)
5.1	前面内容的简要总结	(72)
5.2	企业组织的一致性	(73)
5.3	企业文化	(74)
5.4	以客户为中心的结构	(77)
5.5	客户知识管理	(82)
5.6	CRM 的专业知识	(85)
5.7	员工准备	(86)
5.8	功能上的一致	(87)
5.9	本章小结	(90)
第六章	在因特网上创造持久的客户关系	(93)
6.1	电子商务:对客户行为的影响	(94)
6.2	通过建立信任来建立客户关系	(97)
6.3	改善客户整体的网上体验	(104)
6.4	推动电子商务良性发展	(104)
6.5	本章小结	(108)
第七章	信任你的合伙人	(110)
7.1	缺乏信任对任何一方都没有好处	(110)
7.2	转变态度:从相互独立到相互依赖	(116)
7.3	本章小结	(119)
第八章	通过客户忠诚计划留住客户	(120)
8.1	引入忠诚计划的公司	(122)
8.2	忠诚计划与产品的性质	(122)

8.3	从客户的角度看忠诚计划的吸引力	(126)
8.4	即期返还与延期返还	(127)
8.5	为 CRM 设计客户忠诚计划	(127)
8.6	本章小结	(132)
第九章	实施客户关系管理	(134)
9.1	识别相关的客户指标	(137)
9.2	绩效衡量	(142)
9.3	绩效评估	(147)
9.4	找出绩效不佳的原因	(148)
9.5	建立执行上的联系	(149)
9.6	追踪客户的行为趋势	(150)
9.7	设计或修改战略并设定目标	(153)
9.8	规划并实施行动计划	(155)
9.9	本章小结	(156)

第一章 呼唤新竞争策略

由于中国的快速变化，收集信息的速度成为关键。企业必须迅速聚焦于那些最基本的信息，并能快速地收集到足够的信息来进行商业决策。

——美国博思管理顾问公司 (Booz-Allen & Hamilton)
中国区管理合伙人爱德华·谢 (Edward Tse)

有两个人正在荒野中长途跋涉。路上，他们遇到一头饥饿的狮子，这头狮子似乎正准备把他们两人当作腹中美餐。这时，其中一个人穿上鞋子准备逃跑。另一个人见了则说，“省着吧，你不可能跑得过狮子的。”第一个人回答说：“我并不需要跑过狮子，我只需要跑赢你就可以了。”

这头饥饿的狮子正代表了不断变化的环境。例如，技术的进步已经把主导权从企业转移到了客户身上。那个并不打算逃跑的人正代表了那些没有意识到环境变化，并继续沿用原来的策略参与竞争的企业。这些企业最终要面临失败。王安实验室 (Wang Laboratories) 一度曾是专业文字处理系统制造业的领军企业，而它却在 20 世纪 80 年代倒闭了。IBM 也一度曾是计算机行业里的龙头企业，它却最终被康柏公司超越。康柏公司在成为计算机行业里的新领军企业之后，却不得不谋求与惠普公司的合并，以期通过这种方式保持其在市场中的地位。许多亚洲企业也都遭遇到了相似的命运。有些企业已经破产，而另外一些企业则由于其市场价值大幅度下跌而成为收购中的目标公司。日本的山一证券 (Japan's Yamaichi Securities)、香港电力供应公司 (Hong Kong's

Power Plant Operator)、亚洲联合电力公司(CEPA)、泰国 Danu PLC 银行(Thailand's Danu Bank PLC)以及菲律宾的东南亚银行(Bank of Southeast Asia)都是被收购的典型例子。

那个想逃跑的人则代表了那些不懈努力保持领先竞争地位的公司。戴尔公司、Levi Strauss 公司以及亚马逊公司都是这种类型的公司。戴尔公司凭借其高级的供应链管理系统从康柏公司手中夺走了大量的市场份额,并一举成为计算机行业里的新领袖。Levi 公司通过大规模客户定制的生产模式在其女式牛仔服上大赚了一笔,并且它们正在考虑将这一策略推广到其他产品中去。亚马逊公司则通过网络进行图书的销售,与传统书店(如: Barnes & Noble)相比,这一做法使其对消费者更具价值。

1.1 企业不可能抗拒变化

技术的进步带来了电子商务(也称“因特网商务”)的发展,而电子商务的发展又把消费者的预期提高到了一个新的水平。举例来说,消费者已经逐渐习惯于把网上银行当成银行服务的一部分。在使用了网上银行服务之后,消费者已经习惯了这些服务所带来的便利。那些无法快速满足消费者新需求的企业变得越来越不受欢迎,从而不得不自食其果。

这是一个客户的时代。主导权从企业转移到客户这一趋势无法逆转。企业必须适应这一变化并采用新的策略来实现其利润目标。为了说明这一点,我们将研究如下案例: Napster 公司对音乐行业的影响(见案例 1.1)。

案例 1.1 Napster 公司:重新定义旧的商业惯例

Napster 公司是由一位 19 岁的年轻人肖恩·范宁(Shawn Fanning)创办的。他开发了一种软件,该软件可以让用户构建一个虚拟的网络,从中他们不仅可以查看其他用户的数字影音

文件，并且还可以下载这些文件。

他的这一发明重新定义了音乐行业。消费者不用再去音像店购买音像产品了，因为他们现在可以免费获得自己喜爱的歌曲。此外，他们还可以定制自己的音乐集。这种创新给唱片公司带来了极大的冲击。它们起诉 Napster 公司侵权，于是在 2001 年 6 月，这一免费的在线音乐服务被关闭了。

从 Napster 公司的案例可以看出，技术的进步和消费者预期的不断增加，导致主导权已经掌握在消费者手中。在这种情况下，企业必须重新审视其现有的策略。许多现存商业模式都已经过时了。尽管那些受到影响的企业（例如，案例 1.1 中所提到的 Napster 公司的竞争对手）可以求助于法律，但是如果它们长期依赖于这种做法，这种做法的明智性就难免要受到质疑了。唱片公司应该把 Napster 公司对它们的冲击当成是一次警钟，从而重新审视自己的商业模式。Napster 公司可能已经关闭了，但是可能会出现另外的公司来取代它的位置，并且它们甚至可以在合法的框架内进行经营。我们已经看到了一些“类似”公司的崛起，例如 LimeWire、MusicCity.com、Gnutella、Kazaa 以及 BearShare。由于这些公司不需要中心制造商为其提供文件服务，因此它们没有遭遇到与 Napster 公司相同的命运。援引乔纳森·吉特仁（Jonathan Zittrain，哈佛大学法学院柏克曼网络与社会中心的创始人之一）的话来说，“既然在这些旧的商业体系内有完整的法律招数可以采用，那么，来源于令 Napster 公司关闭的版权侵害行为的客户需求就更难解决。”

尽管 Napster 公司已经成为历史，但是消费者的预期却被提升到了一个新的水平。他们已经习惯于这种观点，即他们有权享受免费音乐。除非唱片公司改变自己的商业模式，否则它们将无法满足客户的新预期。

1.2 新策略:让客户感到满意

对主导权从企业转移到客户这一变化的认识表明,企业现在必须采取新的策略来实现其利润目标。这一新的策略也就是“走客户路线”,并且可以通过客户关系管理(customer relationship management, CRM)来实现这一策略。那么什么是 CRM 呢?下面给出了一个定义:

客户关系管理是一种以客户为中心的商业策略,它重新设计了企业的职能活动,并推动了企业整个运作过程的重新规划。

这一定义的最根本之处在于,它表明 CRM 是一种商业策略,而不仅仅是一些用来帮助企业进行客户分析的软件。这些软件确实有其价值,并且企业规模越大,其效果越明显。但是这些软件并不能解决所有的问题。它只是一个可以帮助企业更有效地维系客户关系的工具。这一定义同样提到了“以客户为中心”的必要性。这就引出了如下问题:一家企业应该以所有的客户为中心,还是只以一部分挑选出的客户为中心?由于企业的资源是有限的,所以它应该只选择那些“具有盈利价值的客户群体”为中心。从逻辑上讲,企业可以通过更有选择性地对待其客户来实现这一策略。我们将在这一章后面更详细地探讨这一问题。

我们现在来看一下,两家面临经济困难的企业是如何采取措施让那些具有盈利价值的客户感到满意并改善其财务指标的。在第一个案例中(见案例 1.2)我们看到,英国航空公司(British Airways)并没有采用世界上大多数航空公司的普遍做法——大幅降价,而这种做法让那些采用普遍做法的航空公司的利润大幅下降并最终破产。相反,英国航空公司对自身的经营策略进行了重

大改变，它把重点放在了那些可以为其带来更多利润的客户身上，并通过一些经营措施来支持这一策略。

案例 1.2 英国航空公司：着眼于利润型客户以寻求利润最大化

尽管不一定是世界上最受欢迎的航空公司，但是英国航空公司却一直致力于成为世界上最赚钱的航空公司。

由于 1992 年欧盟（European Union）颁布的单一欧洲法案（Single European Act），许多原有的国家贸易壁垒被取消了。同时，相继而来的对监管的放松也使得任何一家欧盟区内的航空公司都可以在欧盟区内自由飞行。这一监管的放松导致出现了很多新的、低成本的航空公司，例如 EasyJet 和 Ryanair。

与其他众多公司一样，英国航空公司并没有对这一变化做出快速反应。2000 年，公司首次没有盈利。新上任的董事长罗德·埃丁顿（Rod Eddington）对公司的现有策略进行了彻底改革。他结束了与那些旨在争夺客户量的新建航空公司以及其他航空公司之间的价格战。通过采用数据提炼技术，公司认清了每条航线的盈利能力，从而放弃了那些不赚钱的航线。

新董事长采取的另一重大策略就是在 2000 年把班机的客舱容量减小了 10%，并且提出要在来年继续减少 10%。他采取这一措施时，其他航空公司，如汉莎航空公司（Lufthansa）和法国航空公司（Air France）都把自己的客舱容量提高了 5 个百分点。

埃丁顿知道，有些客户并不能给公司带来利润，因此他只想把目光集中在那些能给公司带来利润的客户身上。他乐意放弃那些对价格非常敏感的度假旅游的旅客，而把注意力集中在那些可以为公司带来更多利润的商务旅客身上。埃丁顿说：“我们的目标是那些商务旅客和有眼光的休闲旅客，他们更乐意为高级服务多支付一些报酬。我们不再采用机票打折的做