

Customer Intimacy

客户联盟

(美) 弗列德·威尔斯马 著
杨继元 译



■ 精选合作伙伴
■ 塑造企业文化
■ 共谋双赢策略



机械工业出版社
China Machine Press



KNOWLEDGE EXCHANGE

客户联盟

(美) 弗列德·威尔斯马 著 杨继元 译

CUSTOMER ALLIANCE



机械工业出版社
China Machine Press

本书通过对大量国际上享有盛誉的企业进行深入调查和细致研究,全面阐述了被这些成功企业大量运用并被证明是行之有效的新型商业运作模式——客户联盟。

本书适合作为企业决策者和经营管理人员的业务工具书,也适合大专院校师生以及所有对营销感兴趣的读者阅读。

Fred Wiersema: Customer Intimacy: Pick Your Partners, Shape Your Culture, Win Together.

Copyright © 1996 by Fred Wiersema. 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. Authorized edition for sale in the P. R. China only.

本书中文简体字版由Knowledge Exchange公司授权机械工业出版社在中国大陆境内独家出版发行,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:01-1999-1402

图书在版编目(CIP)数据

客户联盟/(美)威尔斯马(Wiersema,F.)著;杨继元译.-北京:机械工业出版社,2000

书名原文:Customer Intimacy: Pick Your Partners, Shape Your Culture, Win Together

ISBN 7-111-07691-5

I.客... II.①威... ②杨... III.商业企业-企业管理 IV.F715

中国版本图书馆CIP数据核字(1999)第54381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:杨 雯 梁福军 版式设计:陈子平

北京市密云县印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2000年1月第1版·2000年5月第2次印刷

850mm×1168mm 1/32·9.125印张

定价:20.00元

凡购本书,如有倒页、脱页、缺页,由本社发行部调换

译者序

在当今竞争日趋激烈，甚至近乎残酷的市场环境中，如何扩大企业的市场份额并维持牢固的客户保有率是摆在每一个供应商面前的严峻挑战。同时，作为消费群体的客户，则面临着如何以最小的代价得到最完美的结果，以及如何获得最适合自身客观条件的完全解决方案这个相当重要的课题。而客户和供应商之间的关系则对双方都起着相当重要的作用，可以说，客户和供应商之间复杂而又微妙的关系在相当大的程度上影响着一个企业的生存和发展。

弗列德·威尔斯马（Fred Wiersema）在哈佛商学院就读期间就已关注到了这一课题，经过多年的调查、研究和亲身实践，并结合当今商业运作模式的演变和发展，在本书中全面阐释了被众多成功企业所广泛接受并建立起来的一种客户和供应商之间的新型关系，他把这种关系称之为“客户联盟”。

在本书中，作者引用了大量第一手的素材例证，深入浅出地阐释了客户联盟的概念、类型，并对如何实践客户联盟做了详尽的指导和论述。

本书共分4章。第1章主要对客户联盟这一新型的客户与供应商关系做了概念性描述。第2章详尽描述了客户联盟关系的三种模式：定制模式、引导模式和合伙人模式。第3章主要阐述了在客户联盟的实践中，如何培植和运用人际沟通来建立牢固和持久的客户联盟关系。第4章则从内部机制上深入探究客户联盟的实践以及实现客户联盟的必要条件和正确步骤。

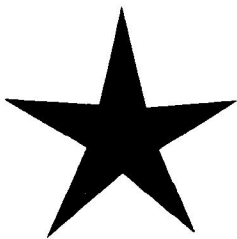
在大多数情况下，客户和供应商的角色定位并非是一成不变的，在某一个供需关系中作为客户的企业很可能在另一个供需关系中扮演着供应商的角色。因此可以

说，本书不仅对供应商，而且也对其他从事商业活动的实践者具有广泛的适用性。

对于任何一个希望在经营中走出困境或是谋求企业进一步发展的商业实践者来说，实践客户联盟无疑是一项明智的选择。愿本书中所阐述的概念能对拓宽你的商业思维方式有所帮助，同时也希望你运用自己的想像力在实践中去丰富和发展客户联盟这一全新的概念。

最后，感谢杨峨对于本书在翻译过程中所给予的指导，还有王琦在译稿后期整理中所做的大量工作。同时，对参与本书编辑、校对和排版的工作人员所付出的辛勤劳动深表谢意。由于译者水平有限，翻译中不妥之处在所难免，敬请读者指正。

杨继元
1999年7月



是什么使空中快递公司（Airborne Express）、耐克公司（Nike）和斯塔普公司（Staples）这些获得巨大成功的公司获取了丰厚的利润并放射出闪耀的星光呢？是什么他人不具备的特殊技巧在起作用呢？是什么新的技术使它们能紧紧抓住客户的心并占据大量市场份额的呢？

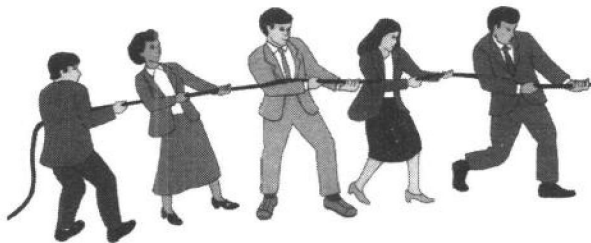
这三家作为不同工业领域市场领导者的公司达到今天的成就全都依赖于它们的一项新型实践，弗列德·威尔斯马（Fred Wiersema）称之为“客户联盟”。

《客户联盟》一书揭示了为什么最成功的企业是那些与客户建立了紧密的共同获胜关系的企业，这种关系不仅仅是强有力的工作关系，也不仅仅是良好的业务关系，而是客户联盟的关系。

客户联盟型公司不仅赢得了客户的信赖，而且把这种信赖转化成新的方式——更高的生产效率，并创造了更加激动人心的成功。当供应商和客户学会了共同工作、建立相互信任后，原来存在于它们之间的清晰界限就开始模糊不清了，仿佛它们是一个单一机构的不同部门，合作追求共同的胜利。

通过对大量最知名和最成功的客户联盟型企业的素材例证做出详细描画，《客户联盟》一书将改变你的思维方式和与客户建立关系的方式，并向你揭示如何：

- 针对客户的需要提出完全解决方案，而不仅仅是对



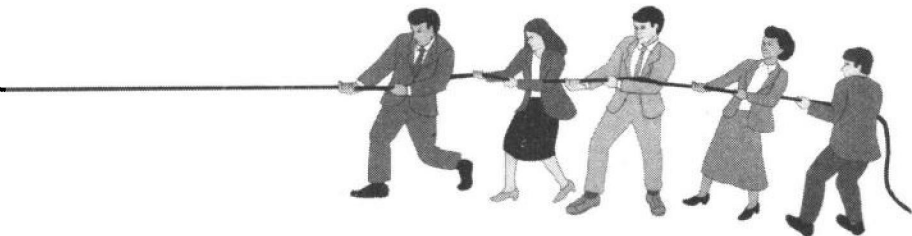
客户产生的每一个怪念头做出反应。

- 做客户的合伙人，而不是单纯的销售商。出售生产率，而不是单纯的产品。
- 挑选你的理想客户，警惕表面上吸引人但可能引发潜在危机的客户。

《客户联盟》一书是为那些已经把质量关注、缺陷管理和商业重组上的潜能发挥得淋漓尽致的管理人员们探究下一步如何行动而准备的。

《客户联盟》一书表明弗列德对《市场领导者的铁律》(*The Discipline of Market Leaders*，本书作者与米切尔·翠希(Michael Treacy)合著)一书中所介绍的最有前途的三个商业策略做出了更为彻底的探索。《市场领导者的铁律》在《商业周刊》(*Business Week*)的畅销书排行榜上雄居榜首位置达五个月之久，现已被翻译成多国文字。

弗列德·威尔斯马是一位商业战略家和演讲家，他深刻的洞察力对世界上许多地区的经理们具有深远的影响力。在他开始创办自己的公司Ibex Partners之前，曾任CSC/Index国际管理咨询公司的高级副总裁。弗列德生于荷兰，在哈佛商学院获得商业管理的博士学位。目前，他在波士顿地区居住。



“一个全新概念，一部闪耀思想火花的著作……它是实用的研究和构思的巨大宝藏。我敢打赌我对全书的40%作了标注。同样的，弗列德！”

汤姆·彼德斯 (Tom Peters)



“《客户联盟》是任何一家公司都可以运用在当今竞争日趋激烈的市场领域中的深刻理念。弗列德在他的第一本畅销书《市场领导者的铁律》之后达到了一个新的高度。”

空中快递公司 (Airborne Express)

国际运作副总裁

布鲁斯·格劳特 (Bruce Grout)



“《客户联盟》对客户需求的理解达到了一个新的水准。最令人激动的和富有挑战性的是，它对那些正确运用客户联盟策略的人意味着巨大的回报。”

通用汽车公司下属土星公司 (Saturn Corporation)

总裁 唐纳德 W. 哈德勒 (Donald W. Hudler)



“《客户联盟》确实是一项杰出的贡献……尽管它极易与客户友谊及良好的客户服务相混淆，但实际上，它的含义却要深远得多。”

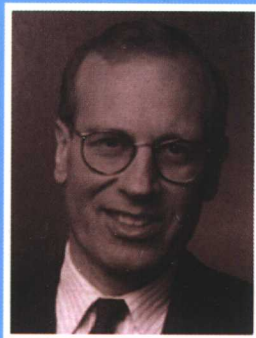
美国西北大学 (Northwestern University)

J.L. 凯罗格管理研究生院

(J.L. Kellogg Graduate School of Management)

著名教授菲利浦·科特勒 (Philip Kotler)





弗列德·威尔斯马
(Fred Wiersema)

商业战略家和演讲家，他深刻的洞察力对世界上许多地区的经理们具有深远的影响。弗列德在哈佛商学院获得商业管理博士学位。他与米切尔·翠希(Michael Treacy)合著的《市场领导者的铁律》(The Discipline of Market Leaders)一书曾在美国《商业周刊》的畅销书榜上雄居榜首位置达五个月之久。

11-11-85/08

目 录

译者序

第1章 为什么现在要实施客户联盟.....1

1.1 客户联盟——为什么会成功.....3

1.1.1 精心计划，主动出击.....9

1.1.2 预期差距.....14

1.1.3 价值搜寻.....16

1.1.4 客户联盟适合你吗.....22

1.2 满意错觉.....27

1.2.1 满意陷阱.....28

1.2.2 部分解决方案的难题.....32

1.3 联盟的承诺.....40

1.3.1 不能拒绝的请求.....42

1.3.2 展开你的想像力.....45

1.3.3 培育沟通渠道.....49

1.3.4 承诺，承诺，再承诺.....53

第2章 展开商业想像力.....59

2.1 什么是真正的难题.....63

2.1.1 客户的体验周期.....64

2.1.2 客户需求的层级.....68

2.1.3 预测的艺术.....72

2.1.4 从真正的难题到真正的解决方案.....74

2.2 定制模式：提交最合适的解决方案.....	77
2.2.1 产生完美的方案.....	80
2.2.2 合适的时机推出合适的产品：	
第一种定制模式.....	81
2.2.3 精心制作定制方案：第二种定制模式.....	89
2.2.4 带走客户的难题：第三种定制模式.....	97
2.2.5 一两个忠告.....	101
2.3 引导模式：指引客户走向成功.....	104
2.3.1 展示产品所有的优势：第一种引导模式.....	107
2.3.2 建立客户的产品使用机制：第二种	
引导模式.....	115
2.3.3 与客户一起开辟新领域：第三种	
引导模式.....	122
2.3.4 现实检验.....	124
2.4 合伙人模式：创新与结合	
——与客户共同进行.....	128
2.4.1 合作设计：第一种合伙人模式.....	134
2.4.2 同步运作：第二种合伙人模式.....	140
2.4.3 业务结合：第三种合伙人模式.....	147
第3章 培植人际沟通.....	159
3.1 挑选你的合伙人.....	163

3.1.1	忘掉“平均”客户.....	165
3.1.2	着眼未来.....	168
3.1.3	寻找“弹性”客户.....	169
3.1.4	评测态度的适应性.....	170
3.1.5	考虑财政前景.....	173
3.1.6	小心“红色警告旗”.....	177
3.1.7	治疗类选法：让平庸的客户走开.....	179
3.1.8	最终的合伙人.....	182
3.2	建立沟通	184
3.2.1	建立信任.....	187
3.2.2	确定沟通范围.....	192
3.2.3	强化交接.....	196
3.2.4	沟通，沟通，再沟通.....	202
3.2.5	运用你的沟通.....	205
第4章	付诸行动	207
4.1	塑造你的文化	211
4.1.1	从信条到文化.....	212
4.1.2	运用你的判断力.....	215
4.1.3	并肩战斗.....	216
4.1.4	我们能从中学到什么.....	220
4.1.5	依赖人力资源.....	221

4.1.6 我们如何行动.....	223
4.2 塑造你的系统	226
4.2.1 正确评测.....	227
4.2.2 依赖你的信息系统.....	233
4.2.3 再一次，我们如何行动.....	240
4.3 改造你的经济模式.....	242
4.3.1 探索合作产生的利益.....	243
4.3.2 了解你的动态成本.....	249
4.3.3 分配利润.....	252
4.4 从哪里起步.....	258
4.4.1 正确的行动.....	267
4.4.2 避风港.....	272
4.4.3 共同立场.....	274
致谢	277

第1章

为什么现在 要实施客户联盟



1.1 | 客户联盟 ——为什么会成功

如何构筑联盟

请你设想一个销售消耗性产品的公司，却派遣它的技术支持小组到客户的工厂去教授如何节约日常消耗。

是否违反常规呢？

的确是。

那么，这么做值得吗？

通过密切关注客户们应用产品的情况，通用塑料公司（GE Plastics）迅速扩大了它的市场份额并且已经成为业界的领先者。工业巨人——通用电气公司（General Electric Company）位于马萨诸塞州

匹茨菲尔德市（Pittsfield）的部门，汇集了专门工业小组来帮助客户们研发新的产品和工艺技术，设计装配工艺以降低成本并提高产品性能。他们还派出后续的技术支持小组到客户的厂房去解决实际问题。通用塑料公司的行动组和客户们并肩战斗，设计出解决方案并应用到实际生产中去。

这是否是多此一举？真能解决生产或库存难题吗？让事实给出答案吧。仅仅在1995年，通用塑料公司的生产计划就为其客户们节约了近6 800万美元，同时为自己增加了11%的收益！

如何构筑联盟

请你设想一家公司，派遣它的高级主管们到客户的地下车间去实地调研，并随同对方人员一起奔波于车间和库房之间。

难道这么做不需要付出高昂代价吗？

代价的确非常大。

那么，效益呢？

通过调研来确定客户的真正需要，五金工具制造商布莱克-戴克尔公司（Black & Decker）重新夺回了它日渐萎缩的DIY(do-it-yourself, 自己动手制作。—译注)市场，有力地回击了马卡塔公司（Makita）和西尔斯公司（Sears）的挑战。像人类