



哈佛经管图书简体中文版全球独家授权

只需更好

如何赢得并留住顾客

〔英〕帕特里克·巴韦斯 〔爱〕肖恩·米汉 著

孙选中 等译

对 差异化战略的一次颠覆
对 企业管理者的一个忠告

Simply Better Winning and Keeping Customers by
Delivering What Matters Most



商務印書館
THE COMMERCIAL PRESS

只需更好

如何赢得并留住顾客

〔英〕帕特里克·巴韦斯 〔爱〕肖恩·米汉 著

孙选中 等译

商务印书馆

2006年·北京

Patrick Barwise & Seán Meehan

SIMPLY BETTER

Winning and Keeping Customers by Delivering What Matters Most

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

只需更好——如何赢得并留住顾客/[英]巴韦斯,[爱]米汉著;孙选中
等译. —北京:商务印书馆,2006

ISBN 7-100-04683-1

I. 只... II. ①巴... ②米... ③孙... III. 企业管理:销售管理—商业服务
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 106303 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

只需更好

——如何赢得并留住顾客

[英]帕特里克·巴韦斯 [爱]肖恩·米汉 著

孙选中 等译

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 7-100-04683-1/F·582

2006年4月第1版

开本 700×1000 1/16

2006年4月北京第1次印刷

印张 15 1/4

印数 10 000 册

定价: 38.00 元

内容提要

大多数管理者认为，只有提供某种具有独一无二的特性的产品才能够赢得并留住顾客。但当前的实际情况是，实体产品要想实现差异化已经很难，因此许多公司求助于品牌营销、广告技巧以及非常规思考。然而，顾客的满意度与十多年前相比却显得更低。

帕特里克·巴韦斯和肖恩·米汉认为，目前许多公司采取的差异化战略已经背离了顾客的需求。顾客不愿意听企业夸夸其谈，也不在意它们品牌之间的细微差别。顾客真正想要的东西就是高质量的产品、可信赖的服务和合理的性价比。然而，大多数公司却一直未能满足顾客的这些最基本的需求。

本书告诫当今的企业：要讲求实际，回到顾客最基本的需求上来。巴韦斯和米汉认为，成功的关键不在于独一无二的销售主张，而在于任何公司都可以提供的“基本品类利益”，例如良好的服务、及时的送货以及高质量的产品等等，关键是要坚持不懈地比竞争对手更好地提供这些利益。本书通过对一些公司如丰田、宝洁、喜利得、特易购以及瑞安航空等实施顾客导向战略的案例的生动描述，为经理人员勾勒出了一个行动框架，使其可依此做到以下几方面：

- ◆ 了解什么是顾客真正看中的价值，他们为什么钟情于他们所购买的品牌；
- ◆ 发现基本的、尚未满足的顾客需求并找到适合其的解决方案；
- ◆ 开辟获取顾客不满意信息的渠道，并用以改进经营绩效；
- ◆ 在战略和革新中的常规思维与广告和营销沟通中的非常规思维之间进行权衡；
- ◆ 创造一种能持续对顾客需求变化作出反应的学习型文化。

尽管独一无二的特性很有吸引力，但是它并不一定能够促使企业获得经营成功。本书告诉我们，更好地满足顾客最基本的需求，能够引导企业获得丰厚且持续的回报。

作者简介

帕特里克·巴韦斯：伦敦商学院管理学和市场营销学教授。

肖恩·米汉：瑞士洛桑国际管理学院（IMD）市场营销和变革管理领域的教授、MBA项目主任。

新书介绍

哈佛经管图书涵盖战略、领导力、人力资源管理、市场营销、变革与创新、一般管理等六大领域，其中包括两套丛书。近期新书有：

《美第奇效应》

《员工记分卡》

《远见》

《家业永续》

《营销思变》

◆ 经理人下午茶系列

◆ 挑战经理人系列

责任编辑：李 彬

封面设计：郝永祺

版式设计：毛尧泉

联系方式：jingguan@cp.com.cn

**商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书
翻译出版咨询委员会**

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建柳 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 李维安 | 南开大学国际商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

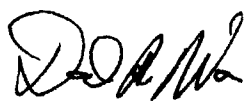
哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官

A handwritten signature in black ink, appearing to read "David M. Foray".

万季美

献给我的全家

献给吉尔、艾丽斯和埃玛：

没有你们的支持，我将无法完成这本书的写作。

感谢你——肖恩·米汉



前言

用最好的牛能够生产最好的汉堡。¹

——马克·吐温(1853—1910),

美国幽默作家、小说家和思想家

在

今天竞争的市场中,流行的观点认为:

- ▶ 顾客是上帝;
- ▶ 为了赢得竞争,你必须提供某种独一无二的东西,但是随着产品的物理特征和服务日益相似,要做到这一点越发困难;
- ▶ 唯一的解决方案是通过品牌和情感价值实行差异化经营,或进行超常思考,从而改变你所在产业的游戏规则。

以上每一个陈述看来都有一些道理,但是我们认为这是夸大的说法。这很重要,因为已经有太多的企业依此对自己

更好

进行了错误的定位。我们的观点是：

- ▶ 原则上看“顾客是上帝”，但作为一位顾客，你很难获得上帝的感觉！只要访问一下最近有过不愉快经历的任何一位顾客，他们都会向你讲述最近的不愉快经历。比如订购的一套设计漂亮的厨房设备，却装有劣质的部件；某公司的网页或客服中心上周刚刚让他们很郁闷；某无线网络运营商的移动电话到国外就无法接通；某汽车连锁经销商向顾客收取了 1 000 美元以提供修理服务，当把汽车交给顾客时，汽车方向盘却装反了，四天后顾客不得不再作一次检修，仅仅是为了纠正上次修理厂所犯的错误。这些事例不胜枚举，甚至还涉及一些最优秀、最受尊敬的公司。
- ▶ 你无须提供某种独一无二的东西来增加企业的吸引力，因为顾客很少只因为一种产品或服务具有某种独特性而选择购买。顾客购买一种品牌的产品，是因为这种产品能够满足他们最基本的需求，并且这种产品（如购买汽油、寻求经营咨询或是抵押贷款）拥有比竞争对手更多一点儿和更方便一些的品类利益。顾客真正想要的只是“更好”的产品和服务，而不是更多的差异性。
- ▶ 如果你已经在比你的竞争对手更好地提供某种功能性产品和服务，那么品牌营销和情感价值就很重要。如果非常规思考战略能够起作用的话，将是非常棒的事情。但是，即使是那些最优秀的企业，在基本经营



业绩方面也会比较糟糕。因此,我们建议它们回到对顾客基本需求的满足上来,保证它们的产品和服务满足顾客的合理期望。只要企业能够满足顾客恰当的基本需求,它就将拥有稳固的经营平台,从而获得更多的品牌情感价值和更大的创新发展。

对那些已经缺乏警惕,不倾听顾客的呼声,不能满足基本需求的企业来说,这本书最主要是告诫它们——回到基本需求的经营上来。

虽然本书论及一些消极的现象,但它却是一本宣扬积极精神的书。在我们看来,顾客经历的花言巧语般的夸张与令人失望的实际之间所存在的差距,正好可视为低风险、高回报的机会。如果你继续阅读本书,你将会看到,我们并没有抛弃差异化、创新性或品牌经营。(在本书后部分的章节中,你会感受到这一点。我们认为,广告、促销和公共关系这样的营销和沟通方式要想得到顾客的关注就必须与众不同。)但是,我们强调的是这些都必须聚焦到顾客最需要的方面,即所有参与竞争的品牌都需要或多或少地提供基本品类利益,而非独一无二的品牌差别。

有这样一个疑问,这就是为什么高层管理者通常不能发现实际的问题。答案主要有两个:其一,许多高层管理者很少与购买和使用其产品或服务的顾客直接进行交流;其二,员工告诉上司的通常是他们认为上司愿意听的,这位上司又按此方法再向他的上司汇报,如此下去形成了一种阶梯状的信息传递。我们认为,所有的管理人员都应该与顾客直接接

更好



触。更概括地说,我们讨论的是以顾客为导向的创新、雇员的激励机制,以及建立响应顾客的组织文化。

本书包含两条主线:第一,企业的一切经营事务应该以顾客最看重的需求为转移,即使这样的主张不如集中在新颖别致、独一无二、最新的管理时尚或技术潮流上更具刺激性;第二,区分胜负的关键通常不在于企业的战略,而取决于它们执行战略的不同能力。大多数公司应该首先改进它们的执行能力,才可能寻求更好的战略。

毫无疑问,我们已经简明扼要地对我们的主要观点予以了说明。这本书是为有经验的管理者而作,因此我们也力图使它尽可能地简洁。我们希望作为读者的你,在你的经营中能够恰当地利用我们的一些观点,并根据你的特定需要加以运用,从而发现足够多的商机。



致 谢

本

书涉及范围甚广，其间凝聚了许多人的心血。要感谢的人实在太多，无法将名字一一列出，在此谨向所有为本书付出辛劳的人表达诚挚的谢意。

首先，这是一本专门为管理层而写的书，但在本书的写作过程中，我们参考了众多学术研究成果和商业理论，在各章的注释中我们对此予以了说明并表示感谢。这里，我们要特别感谢彼得·德鲁克(Peter Drucker)、安德鲁·埃伦伯格(Andrew Ehrenberg)、杰勒德·特里斯(Gerard Tellis)和彼得·戈尔德(Peter Golder)，他们的研究和著作对于本书核心观点的形成起到了关键性的作用。

其次，几位经理人非常慷慨地与我们分享了他们的经验，以磨砺和验证我们的观点，其中包括喜利得公司(Hilti) CEO 派厄斯·巴彻拉(Pius Baschera)、美敦力公司(Medtronic)前 CEO 比尔·乔治(Bill George)、瑞士再保险公司(Swiss Re Life)和美国人寿有限公司(Health America Inc.)主席雅

更好

克·杜波依斯(Jacques Dubois)以及丰田欧洲(Toyota Europe)公司的高管们。基础咨询公司(The Foundation)的创立者查理·道森(Charlie Dawson)为本书提供了众多素材,同时在有关顾客导向的研究中给了我们莫大的支持和帮助。我们要感谢雷尼·凯利·坎贝尔广告代理事务所(Rainey Kelly Campbell Roalfe/Y&R)的约翰·霍金斯(John Howkins)和陆虎(Land Rover)广告的创意人安东尼·布拉德伯里(Anthony Bradbury)。另外,我们还要感谢全球谷物联盟有限公司(Cereal Partners Worldwide)的卢克·英伯特(Luc Imbert)、宝洁公司(Procter & Gamble)的克里斯·沃莫斯(Chris Warmoth)和壳牌公司(Shell)的派特·奥德里斯科尔(Pat O'Driscoll)与我们分享经验与观点。

很多朋友和同事对本书不同阶段的草稿提出了宝贵的意见,其中包括戈登·阿德勒(Gordon Adler)、蒂姆·安布勒(Tim Ambler)、亨利·布儒瓦(Henri Bourgeois)、伊丽莎白塔·卡米勒日(Elizabetta Camilleri)、杰克·卡鲁(Jack Carew)、杰瑞米·钱德勒(Jarèmy Chandler)、桑迪·格迪斯(Sandy Geddes)、凯瑟琳·霍伍德(Catherine Horwood)、埃丝特·杰克逊(Esther Jackson)、帕明德·科利(Parminder Kohli)、彼得·洛伦奇(Peter Lorange)、南希·罗德(Nancy Lowd)、约翰·林奇(John Lynch)、科马克·米汉(Cormac Meehan)、马克·曼德斯(Marco Mendes)、莫普·奥甘苏里尔(Mope Ogunsulire)、凯蒂·乌姆斯-萨特(Katty Ooms-Sutter)、阿图尔·帕瓦(Atul Pahwa)、迈克尔·费伦(Michael Phe-



lan)、珍妮特·沙纳(Janet Shaner)、克雷格·史密斯(Craig Smith)、克里斯·斯泰尔斯(Chris Styles)、纳德·特瓦索利(Nader Tavassoli)、西蒙·特林顿(Simon Terrington)、多米尼克·特平(Dominique Turpin)和摩根·威策尔(Morgan Witzel),我们十分感激他们的帮助。

在本书创作和出版的整个过程中,我们得到了哈佛商学院出版社的柯尔斯滕·桑德伯格(Kirsten Sandberg)和他所有同事的大力支持。在他们的帮助下,我们得以全身心完成这一作品。同时,我们也得到了伦敦商学院(London Business School)和瑞士洛桑国际管理学院(IMD)的同事们无私的帮助。

最后,我们要衷心感谢团队中的其他成员,她们是伦敦商学院的玛格丽特·沃尔兹(Margaret Walls)和莎伦·贝里(Sharon Berry)以及瑞士洛桑国际管理学院的芭芭拉·谢佛(Barbara Schaefer)。她们在起草、修改、制图、制表、标注注释等工作中显示了极强的专业素养,并给予了我们足够的耐心和容忍。

诚如18世纪批评家塞缪尔·约翰逊(Samuel Johnson)所言:“不下功夫的作品总是让人读来无趣。”¹ 我们希望你通过阅读本书能使心情愉快,同时又能有所收获。即使你没有这些感觉,至少从我们这一方面,或者说从我们所感谢的人们所提供的帮助来看,我们并不缺乏诚意和努力。



更好

目 录

CONTENTS

前言	i
致谢	v
第一章 实在的差异化	1
第二章 顾客到底如何看待你的品牌	31
第三章 识别基本品类利益	63
第四章 以创新推动市场的挑战	91
第五章 留心常规广告策略的失效	119
第六章 顾客导向思维	149
第七章 如何做到“更好”	177
注释	203
作者介绍	221
译后记	223