

# 商

◎ 李振勇 著

## 成功商业模式 设计指南

# 道

## 逻辑

5步法则从全新角度发掘公司发展的潜藏力量  
所有想要创造新增长的人和公司必读的书



中国水利水电出版社  
[www.waterpub.com.cn](http://www.waterpub.com.cn)

# 商道逻辑

## ——成功商业模式设计指南

◎ 李振勇 著



中国水利水电出版社  
www.waterpub.com.cn

## 内 容 提 要

商业模式的创新关乎企业的生存与发展，必须遵循特定的商道逻辑。本书试图说明，只有把能使企业运行的内外各要素整合起来，形成一个完整的、利益相关的、高效率的、具有独特核心竞争力的逻辑运行系统，并通过最优化的实现形式满足客户需求，才能实现客户价值的最大化，同时使系统达成持续赢利目标。

本书适合于所有企业经营者和产业缔造者阅读和思考。

### 图书在版编目 (CIP) 数据

商道逻辑：成功商业模式设计指南 / 李振勇著. --  
北京：中国水利水电出版社，2009.10

ISBN 978-7-5084-6885-3

I. ①商… II. ①李… III. ①企业管理—研究 IV.  
①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第185769号

书 名	商道逻辑——成功商业模式设计指南
作 者	李振勇 著
出版发行	中国水利水电出版社 (北京市海淀区玉渊潭南路1号D座 100038) 网址：www.waterpub.com.cn E-mail：sales@waterpub.com.cn
经 售	电话：(010) 68367658 (营销中心) 北京科水图书销售中心 (零售) 电话：(010) 88383994、63202643 全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	北京京润天源科技有限公司
印 刷	北京市地矿印刷厂
规 格	180mm×245mm 16开本 20.25印张 388千字 2插页
版 次	2009年11月第1版 2009年11月第1次印刷
印 数	00001—10000册
定 价	39.80元

凡购买我社图书，如有缺页、倒页、脱页的，本社营销中心负责调换

版权所有·侵权必究

## | 序言 |

在过去20年里，美国《财富》周刊公布的世界500强企业名单，发生了极大的变化，大约60%的企业从这个名单上消失了，排行榜上出现了很多新面孔。以沃尔玛为例，只用了40年时间，便发展成为世界上营业额前几名、员工人数第二位的大型跨国企业。在这批击败前辈昂首进入500强排行榜的企业中，大都有一个共同的特点，那就是善于进行商业模式创新。当今时代企业间的竞争正在从产品、品牌、技术的竞争，向商业模式的竞争迈进。商业模式是企业立足的根本，也是企业决胜未来的关键，企业发展一定要商业模式先行。

李振勇先生是国内商业模式研究与实践的领军人物，在本书中他对商业模式的研究有如下引人入胜之处：

揭示了商业模式的内涵，在众说纷纭中给出了真实的答案。商业模式的本质即发现价值、实现价值、分享价值。

梳理了企业经营的各要素及相互之间的关系，从企业经营的本质即客户价值实现的高度，围绕着客户价值实现与创造的逻辑，层层推理，由浅入深，由表及里，将复杂多变的商业模式系统设计浓缩成“五步法则”，既简单实用又方便可控。

总结了商业模式创新的“四个突破”路径，即突破需求边界、突破客户边界、突破产业边界、突破产业价值链边界，给企业如何进行商业模式创新提供了非常有价值的启示和指导。

理清了规模增长与价值增长的关系，对今天一味盲目求大、求全的企业具有巨大的警示作用，对企业制定发展战略尤具现实指导意义。

企业经营既要重成本管控，更要重价值增加。当下的一些企业，虽

然熟悉成本管控，但对如何增加价值却并不重视，甚至不理解。过剩经济的特征就是供过于求、同质化竞争，如果不在价值创新上下功夫，企业是无法脱离同质化竞争的陷阱的。

作者以“系统的思维，客户价值链的高度，产业价值链的角度，整体化解决思路”来设计企业的商业模式，有高度、广度、深度，也非常实际、实用、实效。

企业如何在同质化竞争中脱颖而出？如何在微利时代高速增长？如何在经济冬天里成功转型？国内企业界人士经常被这些难题深深困扰，且每每百思而不得正解。值得欣喜的是，作者对这些宏大问题都一一给予了细致、切题且高屋建瓴的回答。作者既能站在商道逻辑的制高点上思考商业规律，因而显得志存高远、境界不凡，又能立足企业现实，从大量实战案例出发，条分缕析商业模式的改进与创新，使得本书内容丰富而饱满。

这的确是一本“参悟商业模式最高境界”的好书，它的出版是中国商业模式研究领域里的一件大好事，非常值得庆贺。

(钱志新：南京大学教授、博士生导师、高级工程师。历任无锡市自行车工业公司经理、无锡市经济委员会主任、盐城市政府副市长、无锡市委常委、江苏省政府副秘书长、江苏省计划与经济委员会主任、江苏省发展计划委员会主任、江苏省发展与改革委员会主任。长期以来从事宏观经济管理和企业管理，从宏观与微观的结合上指导地区经济的改革和发展。主要论著有《竞争力三元结构——大型企业集团发展论》、《名牌战略》、《新商业模式》、《面向新世纪的江苏经济发展新对策》、《网络兴企》、《新经营革命——企业家经营创新十大对策》、《产业集群的理论与实践》等。)

## 自序

当前，我们的企业家百倍努力，苦心经营，最终却发现自己所领导的企业并没有步入一个良性的成长轨道，生存与发展的压力依然巨大，并且变得更加复杂；曾经的成功经验与模式已经不能帮助企业实现持续的增长，有时反而会使企业陷入危机之中；曾经的竞争优势渐渐消失，已经不足以应对新的竞争形势，对有的企业，这种竞争优势甚至已经演变成为企业进一步成长的陷阱与障碍。

孔府家酒、孔府宴酒、秦池古酒、春都、三株、巨人、太子奶、三鹿这些一度名声显赫的企业，无疑都曾找到了赚钱的模式，也赚到了大钱，但是它们没有认识到商业模式的规律。在设计企业商业模式的时候，只看到了广告对市场的强力拉动作用，而忽视了对自身核心竞争力的培养。当内外部环境和客户的偏好发生变化，即商业模式需要变动的时候，它们没有及时地调整原有的商业模式，或者说没有来得及调整就遭受灭顶之灾。

目前本土的绝大多数行业已经度过了井喷式的快速发展期，开始进入行业成熟期。成熟期产业的基本特征是：产品已经普及，需求相对稳定；行业的增速平稳，利润率维持在较低的水平。同质化竞争、供过于求是这一时期最直接的表现形态。

国家有关部委对600种主要消费品进行了调查，覆盖了包括消费类电子、服装、食品、日化、办公等多个行业，结果显示供不应求的商品几乎没有，供求平衡的商品有172种，占28.7%，供过于求的商品428种，占71.3%。

消费者主权时代是以技术导向—产品导向—市场导向为特征的，原



来的一切营销广告手段都是建立在产品导向上的，注重的是“我（产品）”的宣传，现在这一切都已经过时了，因为现在是“你（消费者）”做主的时代。消费者的选择决定了企业的命运。从现在开始，企业必须重新开始关注目标客户的需求，去分析目标客户的价值主张，在“未被满足的需求”上下功夫，这是企业立足的根本，也是企业构建竞争优势的原点。

美国消费者协会主席艾拉马塔沙曾说：“我们现在正从过去的大众化消费进入个性化消费时代，大众化消费的时代即将结束。现在的消费者可以大胆地、随心所欲地下指令，以获取特殊的、与众不同的服务。”达尔文也曾经说过：“能够生存下来的物种，并不是那些最强壮的，也不是那些最聪明的，而是那些对变化做出快速反应的。”

要赢得明天，企业不能靠与对手竞争，而是要开创蕴含庞大需求的新市场空间，只有这种“价值创新”的战略行动，才能为企业和用户都创造价值的飞跃，使企业彻底甩掉竞争对手，并将新的需求市场释放出来。

你过去为什么那么容易成功？不是你胆大敢闯，而是需求太多没满足，做什么都容易火！

你现在为什么感到步履维艰，越做越难？不是你智商不够、江郎才尽，而是供过于求、同质化竞争太激烈！

只有商业模式创新，才能让你冲破同质化陷阱，找到需求旺盛的绿洲！

# | 目 录 |

## 第一部分

### 商业模式——客户价值实现与创造的逻辑

第一章 商道与客户价值	2
第一节 商道逻辑与利他原则	2
第二节 客户价值的实现与创造	5
第二章 商业模式定义及内涵	12
第一节 什么是商业模式	12
第二节 客户未被满足的三大需求	27
第三章 商业模式创新	39
第一节 创新商业模式与传统商业模式	39
第二节 价值创新与价值整合	40
第三节 产业价值链创新	52
第四章 商业模式诊断	68
第一节 您的企业能被巴菲特看上吗?	68
第二节 企业成长性检测系统	72

## 第二部分

### 商业模式创新与设计五步法则

第一章 法则一——寻求客户未被满足的需求	79
第一节 客户需求洞察	79
第二节 产业洞察	86
第三节 竞争对手洞察	110
第二章 法则二——确定价值主张和战略定位	113

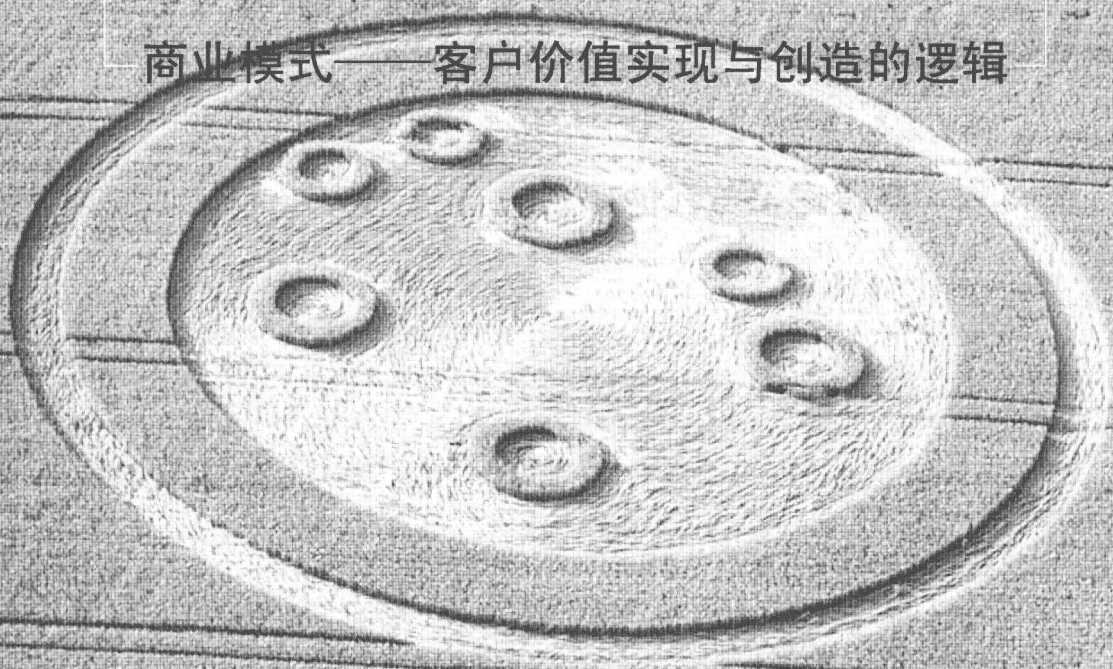


第一节	企业的价值主张	113
第二节	企业的战略定位	114
第三节	USP 理论、品牌形象论、定位理论	140
第四节	品牌定位 20 法	149
第五节	中国企业战略管理中的 6 大怪现象	159
第六节	商业模式创新与企业战略转型	160
<b>第三章</b>	<b>法则三——建立赢利模型</b>	<b>161</b>
第一节	自我赢利能力检测	161
第二节	企业面临的 10 大抉择	162
第三节	企业的 8 大赢利路线	168
第四节	在竞争中不同地位企业的赢利模式	169
<b>第四章</b>	<b>法则四——通过价值整合形成核心竞争力</b>	<b>171</b>
第一节	整合方式	172
第二节	整合路径	173
<b>第五章</b>	<b>法则五——正确的实现形式</b>	<b>199</b>
第一节	商业模式价值创造与实现路径	199
第二节	价值实现手段	200
第三节	实现途径	211
第四节	实现载体	218
第五节	实现内容	220
<b>附录：ABC 公司商业模式设计与创新的个案分析</b>		<b>295</b>
第一节	现有商业模式诊断	295
第二节	变压器行业与市场调查研究	297
第三节	ABC 公司企业资源与能力评估	307
第四节	ABC 公司价值主张与战略定位	310
第五节	ABC 公司企业发展战略规划	310
<b>参考文献</b>		<b>312</b>

# 商道逻辑

## 第一部分

商业模式——客户价值实现与创造的逻辑



# 第一章 商道与客户价值

2008年，许多中国一线企业家陷入莫名的困境，纷纷遭遇“滑铁卢”。从知名度颇高的国美电器的黄光裕到知名度不太高的三鹿奶粉的田文华、浙江“印染大王”陶寿龙等，无论是个人还是企业都在这一年遭到了挫败。毫无疑问他们失败的原因有很多，但在我看来最根本的原因就是他们都背离了经商的根本逻辑——商道逻辑，忽视了客户价值，抛弃了“利他”原则。他们的悲剧，不仅仅是个人的悲剧，也从某种意义上代表着一代企业家的悲剧。

历史一再证明，凡是按商道逻辑经营的企业，都能走出困境，基业长青；凡是违反商道逻辑经营的企业，不管做得多大，迟早会出问题。

## 第一节 商道逻辑与利他原则

何为商道逻辑？

商，是商业、经商的意思；道，是根本、本原、宗旨的意思。商道连起来就是经商的本原、根本、宗旨的意思。逻辑，《中国大百科全书·哲学卷》的定义是一门以推理形式为主要研究对象的科学。从字面上理解，商道逻辑就是经商本质的推理，商道的本原是客户价值，而不是利润，因此，商道逻辑就是客户价值实现的逻辑。

德鲁克在《管理的实践》一书中就提出，企业的目的是创造客户，为客户提供产品或服务，而不是利润的最大化。“顾客是唯一的效益中心”，但这并不意味着利润和赢利能力不重要。赢利能力不是企业和企业经营活动的目的，而是企业和企业经营活动的一个限制因素。一句话，企业生存的唯一理由就是实现和创造客户价值。至于能否赢利和赢利多少，其实是对企业实现和创造客户价值能力的一种检测标准。企业的持续赢利能力来自于对客户价值的不懈追求。

由于客户的需求总是比企业给予的更多，更何况这种需求还在随时变化，因

此，企业所能满足的客户的需求总是有限的，所能实现的客户价值也是有限的。在供过于求、同质化竞争激烈的当代，追求客户价值的最大化才是企业摆脱同质化竞争的唯一法门。“最大化”不是绝对的，而是相对的，因此，企业追求客户价值最大化的过程是一种永不停止的行为。

商道逻辑是解决企业所有问题的纲，纲举才能目张。

企业经营有“道、法、术、器”四个层面。客户价值就是“道”，是企业经营的最高境界。如果企业总是沉湎在“法、术、器”里找出路的话，就会像爬山一样，总在山脚、山腰打转，很难直达山巅；企业只有站在客户价值——“道”的高度，从上往下看时，才会豁然发现，通往山巅的捷径随处可见。企业的出路在于认知的高度，高度决定思路，思路决定出路。

我们只有学会解决问题的思路和方法（商道逻辑），所学知识才会有价值。让我们马上放弃对“法、术、器”的孜孜追求，重新恢复对客户对顾客对消费者的敬畏之心，把我们企业的成长之根深深地植于客户价值之中。只有这样，我们的企业才能根深叶茂、基业长青。

那么，什么是“利他”？

利他就是要让消费者购物的风险趋向于零。如卖化肥的厂商向农民推荐种子，如果种子出了问题由卖化肥的厂商包赔；如果推荐的农药出了问题也由卖化肥的厂商包赔。农民最担心的问题解决了，当然就愿意购买化肥了。可厂商并不趁机促销化肥，而是派技术人员指导农民怎样最合理地使用化肥，而且预先向农民收购农产品，通过厂商掌握的渠道，使农民不再担心生产的农产品的销路问题。在这一商业模式中，化肥厂商的一部分收益从种子公司和农药公司获得（因为种子公司和农药公司会付出促销费用），另外一部分收益则从商业流通中获得。

利他就是要让顾客绝对地放心。万家乐对变压器用户实行“181原则”，即用户购买变压器后只付10%的定金，安装调试后付款80%，剩下的10%作为质量保证金。从这样的模式中，不仅用户的利益得到了充分的保证，而且用户从中体验到企业的真诚，从而也必然使企业具有了很强的竞争力。

利他体现在售前、售后的全过程服务中。瑞典利乐公司奉行“与中国客户共同成长”的经营理念，从客户的设备引进、产品开发、技术培训到市场信息收集、营销系统的建立、新产品上市等，都全程配合，深度参与。包括引进“外脑”——提供专项服务，以及引进计算机软件等都有利乐的专业意见。这种做法就形成了利乐公司与客户间不可分割的关系，提高了客户的市场竞争力，也确保了自身的利益。

利他，就是让客户价值最大化。因为客观存在着大量未被满足的客户需求，而且客户需要的永远比你能给予的要多。客户价值最大化就是与竞争对手或自己以前

相比，在满足客户价值上有竞争优势，即能为客户提供更高性价比的产品或服务。利他，不仅要让客户满意，还要让客户感动，更要让客户成功。

### 小故事：穷人银行

1976年，穆罕默德·尤努斯在孟加拉的一个乡村中发现，一个贫困的农妇，仅仅因为没有5塔卡（当时约合0.22美元）的资金购买劳作的原材料，而不得不接受高利贷商的剥削，以至于她一天连2美分都赚不到。震惊之余，尤努斯认真思索，也许为穷人提供某种可接受的金融方案，比直接给他们物质资助更能帮助他们走出困境。

1983年，“穷人银行”——格莱珉银行正式成立运营。这家银行不是一家慈善机构，而是一家自主运营、自负盈亏的金融企业。格莱珉银行的出现，彻底打破了金融业的传统规则——穷人被视为“金融界不可接触者”（因为他们无法提供担保或抵押）。

在格莱珉银行那里，每5个贷款者构成一个“小组”，每8个小组又构成一个“中心”。一个小组中的5个成员，通常都是一个村的，他们都必须参加银行至少7天的培训，并单独参加考试，全部通过后，才能获得贷款。如果有一个人不能通过考试，整个小组都无法获得贷款。这个办法被认为有助于让那些有上进心的穷人得到帮助。如果这个小组的每个成员都能按时归还贷款，他们的信用就会增加，以后可以获得更多的贷款；相反，如果有人不按时还款，整个小组成员的信贷额度都将降低，直至取消贷款。如果一个贷款者去世，小组成员就会从其家庭中吸收一个新成员，使成员数仍保持5人。

它的抵押物没有别的，只有社会道德约束与相互间的监督与合作。

贷款人提供存款。

这是格莱珉能够持续的关键。庞大的贷款者队伍，同样也使银行拥有了庞大数量的储户。不断增长的存款数量，使得格莱珉银行完全可以依靠自身力量运营。从1995年起，银行宣布不再接受任何捐助，其所有信贷项目的款项，都可以通过存款和自身运营提供。

鼓励每个贷款者都成为股东。

每股的价格约在1.5美元左右，每人限购一股。拥有股份的贷款者，都可以参与银行的管理事务。这一策略的作用是：一方面让贷款者感到格莱珉是真正属于穷人自己的银行，从而增强了信任感并提高了还贷率；另一方面还可以增强贫困者的自信心，因为长期的贫困，往往会使人的自信心受到很大的打击。

就这样，格莱珉银行从27美元借款，到现在发展为一家拥有2000余个分支机构的庞大的乡村银行网络，为639万贷款者提供了服务，其中58%的借款人和其家庭成功脱离了贫困线。此外，它还每年为2.8万贫困学生提供奖学金，迄今已经有1.2万学生在其发放的教育贷款的帮助下完成了高等教育。从创立至今，除了创始年1983年和水灾特别严重的1991年和1992这三年外，格莱珉银行一直保持盈利，2005年的盈利更高达1521万美元。它不是一个施舍单位，而是一个盈利单位。看起来不可能成功，可就是靠着爱心，它成功了。而且，贷款还贷率高达98.89%，这是一个让所有银行同业都羡慕的数字。尤努斯本人也获得了诺贝尔和平奖。

## 第二节 客户价值的实现与创造

### 一、什么是客户价值

企业生存的理由，看起来是为了赚钱。但钱是谁给你的？是客户。你不满足客户的需求，客户会给你钱吗？答案显然是否定的。所以企业的使命应该是为客户创造价值，并使客户价值最大化。企业自身价值的获取也只能来源于为客户创造的价值之中。

什么叫客户价值？客户价值就是客户在你提供的产品和服务中得到了需求的满足，实现了他的价值。

事实上，消费者的任何一项购买行为都包含价值与成本两部分决策因素。一个企业，如果生产出来的产品成本是5元钱，售价10元钱，如果能卖出去，企业获得5元钱价格差，那么企业价值就是指扣除成本后的5元钱，而客户价值呢，客户可能为你这个产品付出了14元钱的成本，它之所以肯付14元钱的成本，是因为他觉得你的产品值18元钱，客户获得的真正价值就是4元钱。

客户价值不仅仅是体现在表面的价值，而应该等于它背后的全部效用。比如，买钉子，客户决不仅仅是为买钉子而买钉子，买钉子的目的是把钉子钉上以后它能挂东西，买钉子的目的是把木板打通，把木板连接起来，也就是说他买的不是钉子，而是钉子背后的全部效用，即可以挂衣服、挂帽子。他是为这个效用买单，而不是为表面的钉子买单。效用可分为产品价值、服务价值、人员价值和形象价值。

概括来说，客户价值是指从某种产品或服务中所能获得的总利益与购买或拥有所付出总代价的比较，是基于其所得和付出而对产品或服务效用的总体评价。如果

得到与付出不相称的话，那么这个客户就会流失。从生产厂家到客户使用的所有过程是交易成本，交易成本可能发生在经销商或中间商等环节。要想留住客户，就必须让客户在付出相同成本的情况下，增加其总价值；或是在总价值不变的情况下，减少客户的使用代价。减少客户的使用代价还可以通过降低客户交易成本来获得。总成本包括货币成本、时间成本以及人力成本。当企业所提供的产品或服务与客户的需求不一致时，它是没有价值的。每一个客户关系在其生命周期内部都能够给企业带来一定的价值，我们将这种价值称为关系价值，企业与所有客户的关系价值的总和就形成了企业的利润。

掌握了客户价值的内涵及影响内涵变化的参数，我们也就掌握了如何赢得客户的秘密。因为企业获得持续赢利能力根本在于对客户价值的追求。

## 二、客户价值的实现因素

成功的商业模式根本上源于客户价值的实现与创造逻辑，客户价值有如下三个要素：

（一）客户需求：价格、成本、功能、便利、体验、情感。这些需求贯穿在产品购买、使用、维护的全过程中，我们把它叫做客户价值链。客户需求包括表面需求、深层需求、现实需求和未来需求。

（二）价值主张：是企业商业模式内涵与客户价值创造的简明概括与清晰表达，它通常可提炼为一个主题句，如沃尔玛的“天天平价”，西南航空的“飞机的速度，驾车旅行的价格”等。

（三）性价比：是指企业通过产品与服务向客户所提供的“价值/成本”比值。实际上，“性价比”更多地是一个相对和主观性的概念，即企业相对于竞争对手，相对于市场上的现有产品或服务是否能够提供更优的性价比。在多数情况下，“性价比”还来自于客户主观的心理判断。

对企业而言，要实现客户价值，一定要搞清楚如下几个问题：

- 谁是我的客户
- 谁应该是客户
- 客户的偏好如何变化
- 怎样才能为客户增加价值
- 如何让客户首先选择我

## 三、提升客户价值的方法

能否为客户增加产品的附加值，已成为影响企业竞争力的关键。现在产品的实



物质量差距已不大，因为许多企业都引进了先进设备和技术，基本的技术水平都可以达到。因此，提高附加值是当务之急，其基本路径主要不是在产品之中，而是在产品之上，甚至是企业之外。提高附加值主要有以下几种路径：

一是设计提高附加值。这在产品价值链上处于重要地位。设计创新包括造型创新和功能创新，其本质是提高产品的知识含量。如照相机原来是光学照相机，现在创新为数字照相机，其功能大大增加，深受客户喜欢。在工业设计中要十分重视 IT 技术的应用，IT 技术对设计创新的作用很大，将大大提高产品的附加值。

二是文化提高附加值。产品的文化创新是一种崭新的商业模式。如一家生产茶具的企业，将清代乾隆皇帝有关“茶文化”的内容嵌入产品，制成“乾隆御杯”，使其身价翻倍，变卖产品为卖文化，使其既具有实用价值，又具有欣赏价值和收藏价值。

三是服务提高附加值。产品实现销售是服务的起点，良好的服务不仅能提高企业的信誉，更能实现新的现金流。中国台湾首富王永庆，年轻时经营米店，主要靠服务取胜，开始时将米送到客户家门口，后又送到客户房间，进而帮客户将米倒进米缸，为了更好地服务客户，还将米缸中存米先取出来，倒入新米后再将存米放在上面。由于不断为客户创造价值，自己也分享了价值。

四是重视附件附加值。现在产品本身利润越来越小，而主要的盈利点在于附件。最为典型的就是越来越多的免费网络游戏提供给玩家使用，真正的卖点是买卖道具。2006 年投入经营的各款游戏，84% 采用了“免费模式”。“免费模式”的成功之处，在于通过各种道具等增值服务，不断挖掘用户的消费潜力，最大程度地满足消费者的需求。这种模式被认为是网络游戏的可持续发展之路。业内人士评价：传统的价格战是在做减法，缩减行业的规模和市场的容量，抢竞争对手的地盘，对行业有害无益；但免费网游实际上是在做“加法”，吸引了更多的玩家，创造大量新的需求，扩大了整个行业的规模。日本的佳能复印机也是一样，整机产品按成本销售，而盈利点放在配件和耗材上。

提高产品附加值是一个不断创新的过程，要根据客户的需求，在价值链上不断寻找创新的机会。

企业不可能满足消费者的所有价值，因此要区别消费者，为不同的消费者提供不同的价值。因为是客户决定了我们企业是什么，所以企业家开展工作应围绕满足客户需求和创造客户需求。具体来分有发现需求，挖掘需求，创造需求三个层次：

第一，发现需求。就是这个需求是现实存在，只不过是别人没有看到，而你看到了，这叫发现；

第二，挖掘需求。需求往往是以表面的浅层次的样式存在着，而深层的需求并

未浮现出来，这就需要透过表面看本质，把真正的隐藏的需求挖掘出来并满足它；

第三，创造需求。有时候很多消费者自己也不知道他的需求到底是什么，这个时候就要去创造需求。

对应的三个境界就变成实现客户价值，提升客户价值，创造客户价值。

### 小故事：春都为什么会失败？

当时的火腿肠行业老大“春都”为应对价格战，通过降低火腿肠质量来降低价格，从而保证利润。以前的火腿肠是85%的肉加15%的配料及淀粉，随后，春都一步步降低含肉量，最后变成15%的肉加85%的配料及淀粉。成本是降了下来，但利润却没有，因为销不出去！

消费者吃火腿肠的基本诉求是吃“肉”，现在连春都的员工都将自己的火腿肠称为“面棍”、“粉肠”。春都火腿肠在消费者眼中变成了劣质火腿肠的代名词，信誉一落千丈。到1997年底，市场份额从70%滑落至10%。一代霸主，黯然离场。

### 小故事：德国刀具企业为什么赢？

齐齐哈尔第一机械厂每个月要用大量的刀具，并长期向德国的一家刀具厂订货。一次，下了500万元的刀具订单给德国人，结果德国人表示下错了，说你们企业还库存着我们厂500多万元的刀具，为什么还要下新订单呢？

第一机械厂的人奇怪地说订单没下错啊，但德国人很快就赶到齐齐哈尔第一机械厂来，要一起核查仓库。结果很快出来，核查完了以后发现果真有1000万元的库存刀具。这时，德国人要求帮他们建立整套的采购系统和仓库管理系统，并表示企业下个月就要推出新产品了，价格不变，如果第一机械厂下了订单压住库存，那么他们的新产品就得不到订单了，大家的利益都不能实现最大化。

最后德国的那家企业还表示了这样的意思：“干脆我们派人进驻到你们厂，每个月你们用多少刀具我们全算好，以后我们保证你们的库存最低，等我们把库存管好，就把刀具直接放在你们的仓库里，从仓库里提取才算买了我们的东西，否则算没卖。”第一机械厂的董事会很感动，老总就说企业不用再招标了，就选这家德国企业。

这两个正反案例告诉我们一个真理：企业的发展，只有植根于客户价值之