

VALUE MERCHANTS

Demonstrating and Documenting Superior Value in Business Markets

向价格战说不

价值销售的赢之道

詹姆斯·C. 安德森
(美) 尼尔马利亚·库马尔 著
詹姆斯·A. 纳鲁斯
孔辛 译



创于1897

商务印书馆
The Commercial Press

Value Merchants

向价格战说不

——价值销售的赢之道

[美]詹姆斯·C. 安德森

尼尔马利亚·库马尔

詹姆斯·A. 纳鲁斯 著

孔 辛 译

商 务 印 书 馆

2011 年 · 北京

James C. Anderson, Nirmalya Kumar & James A. Narus

VALUE MERCHANTS

Demonstrating and Documenting Superior Value in Business Markets

Original work copyright ©James C. Anderson, Nirmalya Kumar, and James A. Narus

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

向价格战说不——价值销售的赢之道/(美)安德森,库马尔,纳鲁斯著;孔辛译. —北京:商务印书馆,2011

ISBN 978-7-100-07558-9

I. ①向… II. ①安…②库…③纳…④孔… III. ①企业—价格—市场竞争—研究 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 238497 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

向价格战说不

——价值销售的赢之道

〔美〕詹姆斯·C. 安德森

尼尔马利亚·库马尔

詹姆斯·A. 纳鲁斯 著

孔 辛 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 978-7-100-07558-9

2011年10月第1版 开本 700×1000 1/16

2011年10月北京第1次印刷 印张 12

定价: 30.00 元

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 |
| 刘持金 | 泛太平洋管理研究中心董事长 |
| 李维安 | 南开大学商学院院长 |
| 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 |
| 陈 儒 | 中银国际基金管理公司执行总裁 |
| 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



万季美

目 录

CONTENTS

前言	1
致谢	3
第一章 价值贩卖商	7
客户价值管理：一种先进、实用的方法	9
通过客户价值管理提升业绩	14
本书简介：通向丰厚利润之路	20
第二章 价值定义	23
业务市场上的客户价值定义	24
异化点、同化点与争论点	30
三大类客户价值取向	31
客户价值取向与卓越业绩	37
第三章 制定客户价值取向	41
假定有价值的现有或潜在异化点	41
完善客户价值取向	46
创建文字价值方程式	49

目 录

第四章 细化客户价值取向

管理客户价值调研

利用价值计算器展示客户价值

通过比较试验展示客户价值

记录实际产生的客户价值

第五章 为客户量身打造产品

提供具有多种选择的裸方案

瞄准目标

提高产品的灵活性

量身打造：道康宁公司与 Xiameter 商业模式

第六章 从销售人员到价值贩卖商

价值贩卖商与价值挥霍者

有能力并且愿意销售价值的销售人员

培养价值贩卖商

美利肯公司销售团队向价值贩卖商的成功转变

CONTENTS

第七章 把客户价值转化为利润	119
凭借优势价值获得公平回报	120
把定价看做利润率的依托加以管理	133
暹罗城市水泥公司的定价策略	140
第八章 在业务市场上获取成功	145
取得卓越业绩	146
启动客户价值管理	150
持续提供优势价值	154
附录 A	161
附录 B	165
注释	169
作者简介	177



前 言

本

书目标读者为服务于业务市场的企业、机构的总经理、市场总监和销售总监。我们时常听到这类高管们抱怨：虽然自己相信自身产品或服务具有优势价值，但很难说服客户相信这一点。客户方经理在时间越来越紧迫、业绩压力越来越大的情况下，似乎把压低价格当做唯一的出路。导致这种情况的原因何在？是客户价值取向错误？是不了解如何展示自身产品相对于竞品的优势价值并使客户信服？销售人员工作态度消极或者缺乏价值销售能力，因此只能依靠价格让步维持现有业务或赢得新业务？上述每一种情况都有可能导致业务量上升但赢利能力大大落后的尴尬局面。

本书旨在帮助企业总经理、市场总监和销售总监克服这类障碍，在凭借自身产品或服务为目标客户实现优势价值的同时，获得更加丰厚的利润回报。我们认为，要想在当今严酷的业务市场上获得成功，供应商经理必须从根本上重新审视其业务理念以及理念的实践效果。供应商必须以展示和记录其产品或服务的优势价值为基础开展业务，并采用我们称之为客户价值管理的管理模式将这一理念付诸实践。客户价值管理是业务市场上的一种先进而实用的方法。业务市场从根本上来讲有两大基本目标：

1. 为目标细分市场和目标客户公司实现优势价值
2. 凭借所实现的优势价值, 获取公平合理的回报

客户价值管理依靠客户价值评估, 了解客户需求与偏好以及满足客户需求与偏好的货币价值。企业在不进行客户价值评估的情况下也可以完成第一个目标, 但不可能实现第二个目标。简而言之, 供应商要凭借为客户实现的价值获得公平合理的回报, 就必须有能力展示并记录其相对于竞品为客户实现的优势价值, 并使客户信服。

本书将对客户价值管理模式及其实施方法进行详细阐述。首先明确价值定义, 然后逐步推进, 最终向读者展示如何凭借优势价值获取利润。我们以来自各行各业、各个国家的企业为例, 真实而形象地阐述我们的方法。同时, 本书融入了我们过去十年在多家公司实施客户价值管理模式的经验。期间, 我们见证了客户价值管理为公司业绩提升所做出的巨大贡献。凭借优势客户价值获取利润——此时不出手, 更待何时?



致 谢

本

书写作过程中得到了许多个人和机构的大力支持。在此，我们除了对所有支持我们的人表示感谢外，特别感谢以下各位的支持与帮助。

首先，许多管理人员百忙之中抽出时间接待我们，对此我们表示衷心的感谢。他们与我们分享的最佳实践方法为本书做出了巨大贡献。在此，我们特别感谢以下几位：

阿克苏诺贝尔公司 纳达·艾尔-赛恩(Nada El-Zein)

应用工业技术公司 埃莉莎·斯嘉丽塔(Elisa Scarletta)和马克·斯通伯纳(Mark Stoneburner)

Axios 合伙公司 埃里克·博格瑞恩(Eric Berggren)和斯蒂芬妮·朱克(Stefanie Zucker)

Composites One 斯蒂夫·戴姆罗(Steve Dehmlow)
公司

道康宁公司 迈克·拉纳姆(Michael Lanham)

伊士曼化学公司 艾利斯·格里芬(Alice Griffin)和罗伯特·史密斯(Robert Smith)

固安捷公司 罗伯·克里斯托弗(Robb Christopher)和狄

致谢

- 波拉·欧勒(Debra Oler)
- 鹰图公司 弗兰克·卓普(Frank Joop)
- 肯纳金属公司 乔伊·钱德勒(Joy Chandler)和约翰·斯坦(John Stan)
- 荷兰皇家航空公司 马塞尔·德·诺耶(Marcel de Nooijer)和伊克·范·阿施(Eelco van Asch)
- 货运部
- 美利肯公司 吉恩·洛(Gene Lowe)
- 橙色奥卡公司 巴斯·拜克斯(Bas Beckers)和波特·威廉斯(Bert Willemsen)
- Peopleflo 公司 威廉·布兰克梅尔(William Blankemeier)
- 奎克化学公司 阿特·赫尔姆斯泰特(Art Helmstetter)
- 罗克韦尔自动化公司 乔·拉扎姆(Joe Razum)
- 暹罗城市水泥公司 西瓦·玛哈散达纳(Siva Mahasandana)和倡塔纳·苏库马纳特(Chantana Sukumanont)
- SKF 公司 托德·斯内尔格罗夫(Todd Snelgrove)
- 实耐格公司 艾迪·L. 史密斯(Eddie L. Smith)
- 世伟洛克公司 迈克·布克考维克(Michael Butkovic)和杰克·艾克(Jackie Eckey)
- 塔塔钢铁公司 皮尤实·古朴塔(Peeyush Gupta)和阿南德·森(Anand Sen)

感谢宾夕法尼亚州立大学业务市场研究所(ISBM)给予本书管理实践研究的资金支持。尤其感谢 ISBM 执行总监拉尔夫·奥利娃(Ralph Oliva)与研究总监加里·利恩(Gary Lilien)对本书的支持。

感谢哈佛商学院出版社的克里斯滕·桑德伯格(Kirsten Sandberg)对本书的支持与编辑指导。



詹姆斯·C. 安德森对凯洛格商学院的研究助手——柴塔利·巴格代夫(Chaitali Bhagdev)、阿比耐夫·嘎塔尼(Abhinav Gattani)和阿克沙亚·古哈提(Akshaya Gulhati)为本项目提供的协助表示感谢。同时感谢他的私人助手詹姆斯·沃德(James Ward)为本书提出的有益建议,以及为本书数据和图表编辑工作所提供的协助。

尼尔马利亚·库马尔感谢以下公司及个人常年来为他提供机会,以检验他在业务市场价值方面的想法:ACC公司、Aditya Birla集团、阿克苏诺贝尔公司、艾尔肯公司、Alfred McAlpine公司、AT&T公司、Bekaert公司、Bertelsmann Direct集团(Gerd Buhrid、Edward Walgenbach)、BT公司(Tim Evans、Gavin Patterson)、卡特彼勒公司、切尔顿公司、大陆公司、陶氏化学公司(Carlos Silva Lopes)、杜邦公司、Essel Propack公司(Ashok Goel)、固特异公司、阿布扎水泥公司、惠普公司、霍尔希姆公司(Markus Akermann、Paul Hugentobler)、Hydro铝业公司、IBM、ICI、ISS、Jadine Matheson公司、Jotun公司、摩托罗拉公司、诺基亚公司、挪威邮电公司、奥克拉集团(Karin Aslaksen、Ole Enger)、RPG公司(Pradipto Mohaptra)、赛必可公司、壳牌公司、迅达公司、TetraPak公司、沃尔沃公司、WPP集团(Mark Read)、森沙技术公司(Ganesh Natarajan)。同时感谢伦敦商学院的同事,以及阿迪亚波拉印度中心(Aditya Birla India Centre)联合总监苏西拉·耶苏迪安-斯托夫耶尔(Suseela Yesudian-Storfjell)。

詹姆斯·A. 纳鲁斯感谢以下公司与经理对本项目的协助:W. R. Grace公司(Larry Golen)、奥库马美国公司(Seth Machlus)、实耐格(Vicki Arthur、Greg Powell)、提姆肯公司(Brian Berg)、沃尔沃卡车公司(Clay Flynt)。





第一章 价值贩卖商

以可证实的优势价值为基础开展业务

家生产用于调整输入功率的集成电路(IC)供应商正在争取与某电子装置制造商开展业务。这家电子装置制造商预计需要购买五百万套集成电路,用于新一代电子装置的开发。在谈判过程中,供应商的销售人员了解到,竞争对手的报价为45美分,比自己的35美分低10美分。客户请两家供应商的销售人员解释各自产品相对于竞品的优势价值所在。该销售人员答复说,他为客户提供的全心全意的服务就是其产品优势价值所在。

也许他并不清楚,客户在此之前早已创建了一个客户价值模型,并通过这个模型发现,虽然他的产品在价格上高出10美分,但实际上却比另一家供应商在价值上高出15.9美分。而且,负责产品开放项目的电子工程师建议支持该项目的采购经理购买该供应商的集成电路产品,虽然价格偏高。该销售人员个人提供的全心全意的服务,作为一个有利的区隔点,在客户价值模型中的价值为0.2美分。不幸的是,这个销售人员忽视了体现最重要的差别价值的两个因素,显然没有意识到竞品与其产品之间的差距,以及这些差距对于客户意味着多少价值。因此,不出所料,当采购方在谈判过程中不断施加价格压力时,销售人员最终同意

把价格降低 10 美分,与竞争对手价格持平,方才“赢得”这笔生意(也许他怀疑,他所提供的优质服务根本不值 10 美分)。那么结果怎么样呢?公司在这一笔生意上就损失了 50 万美元的潜在利润!

您不妨和业务市场上经验丰富的经理人或业务单元主管聊一聊。相信他们的经历是相似的:

- 他们的销售人员对于客户价值的真正来源知之甚少。
- 企业对优势价值的承诺模棱两可,毫无数据支持。
- 销售人员没有成为价值贩卖商,通过强调产品或服务的优势价值实现销量与利润双丰收,而是经常扮演价值挥霍者的角色,为做成一笔生意降低价格,从而将价值白白送人。
- 尽管企业所提供的价值大于竞争对手,仍然被迫做为纯商品参与竞争,因此其优势价值根本无法得到公平的回报。

正如刚才的案例所探讨的那样,结果只能是虽然供应商坚信其产品服务的价值大于略逊一筹的竞争对手,却仍然深陷价格战而无法自拔。像案例中那家供应商一样“把到手的钱拱手送人”,对供应商的赢利能力有着直接的、相当大的负面影响。为什么这种现象在业务市场上屡见不鲜呢?

业务市场上的采购经理在战略和战术上变得越来越老奸巨猾。采购经理及其他客户经理越来越多地承担起降低成本的责任,因此简单相信供应商成本节约的承诺对他们来讲太过奢侈。而节约成本相对更便捷的方法就是把目光盯在价格上,迫使供应商降价。为增加谈判筹码,采购经理总是试图说服供应商他们的产品或服务与竞品相同,也就是说,他们很容易被替代。面临这种压力,正如集成电路供应商的案例所阐释的那样,供应商难免妥协降价。业务市场上很少见到以可证实的优势价值为基础开展业务的供应商。