

汉 · 译 · 管 · 理 · 学 · 世 · 界 · 名 · 著 · 丛 · 书



The Consumer... or Else!
Consumer-Centric Business Paradigms

Camille P. Schuster, Donald F. Dufek

核 心

以顾客为中心的企业范式

[美] 卡米尔·P.舒斯特 唐纳德·F.达范克 著

杨 洁 译



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

汉 · 译 · 管 · 理 · 学 · 世 · 界 · 名 · 著 · 丛 · 书

第三辑

The Consumer... or Else!
Consumer-Centric Business Paradigms

Camille P. Schuster, Donald F. Dufek

核 心

以顾客为中心的企业范式

[美] 卡米尔·P.舒斯特 唐纳德·F.达范克 著

杨 洁 译



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

北京市版权局著作权合同登记：图字：01—2004—2288号

The Consumer... or Else!

Published by International Business Press®, an imprint of The Haworth Press, Inc.

© 2004 by The Haworth Press, Inc.

Chinese(Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright © 2004 by
Economy & Management Publishing House.

This translation of The Consumer... or Else! : Consumer-Centric Business
Paradigms. The Edition is published by arrangement with ATMARR Agency Services.

All rights reserved.

图书在版编目 (CIP) 数据

核心：以顾客为中心的企业范式/(美)舒斯特,(美)达范
克著；杨洁译.—北京：经济管理出版社，2011.5

ISBN 978-7-5096-1450-1

I. ①核… II. ①舒… ②达… ③杨… III. ①企业管理：销
售管理 IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第090254号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话：(010)51915602 邮编：100038

印刷：三河市海波印务有限公司

经销：新华书店

责任编辑：骆珊

技术编辑：晓成

责任校对：赤平

787mm × 1092mm/16

12.25印张 148千字

2011年8月第2版

2011年8月第1次印刷

定价：28.00元

书号：ISBN 978-7-5096-1450-1

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部
负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街2号

电话：(010)68022974 邮编：100836

卡米尔·P. 舒斯特博士

唐纳德·F. 达范克

核心： 以顾客为中心的企业范式

正式出版前的有关评论、评述与评价……

“本书具有很高的可读性，其中引用了大量实例，覆盖了人口统计学、全球化、技术以及企业内部商务流程。舒斯特和达范克提出了一个深刻而具有划时代意义的观点：21 世纪，为什么以顾客为中心的企业范式是企业生存和发展的关键。我尤其青睐书中的最后两章：《常见问题》和《成功案例》，其中的观点独到而深刻。”

杰迪什·N. 森斯博士

查尔斯·H. 凯尔斯坦

佐治亚州亚特兰大艾默瑞大学格祖塔商学院营销学教授

“很少有书籍能像舒斯特和达范克这样有效地道出商务成功之路的要诀。作者将理论与商业实践相结合，以栩栩如生、通俗易懂的方式阐述了为什么‘顾客是上帝’这一现实。在技术与信息支配的社会里，人们很容易臆断管理层的领导能力是确保企业成功的充分条件。作者列举了详实而有力的实例，使读者了解顾客的消费动机以及如何通过运作优势来满足消费者的期望。本书是直接面对消费者的企业管理人士的必读书。”



核心：以顾客为中心的企业模式

唐纳德·J. 鲍尔桑克斯博士

约翰·H. 麦克耐尔

密歇根州立大学研究生院管理系教授

“新型思维模式中的消费者从第一次消费便成为了永久的回头客。要想以顾客的满意度为工作重点，赢得当前的消费者并使他们成为将来永久的回头客，便需要运用技术、迅捷、良好的沟通等手段。当商品卖给消费者或当消费者购买商品后，消费者不再有任何疑问，这样企业就满足了消费者的需求！舒斯特和达范克为在新的商业环境里寻找成功之路的企业提供了独特的观察和思考角度。”

约翰·F. 迪克斯，科学学士

商业发展指导有限公司总裁及创始人，俄亥俄州立大学费舍尔商学院卓越制造业管理中心执行董事

“舒斯特和达范克以一幅动人的画面，向读者展现了当代社会以消费者为动力的市场，以及成功企业的生存之道——采取合作式的商业方式，为消费者提供超值产品与服务为工作重点的新型商业流程。”

拉尔夫·W. 德瑞尔

宝洁公司前任首席物流部长官

谨以本书献给那些勇于质疑现状、敢于开拓新思路、擅长人际沟通并能说服他人尝试新的方式方法、胸怀大志并梦想成为领导者的梦想家们。这条道路崎岖而坎坷，没有人能够预料成功与失败，也没有跟随者。这些梦想家们挑战现实的勇气、坚持到底的毅力以及开辟新思路的创造力使我们跨入了一个以顾客为中心的商业环境，并引领着我们走向未来。

作者介绍

卡米尔·P. 舒斯特博士是泽维尔大学市场营销产业教授。1996年，舒斯特博士开始着手研究高效消费者响应（ECR）开发活动，并且与唐纳德·F. 达范克合作，一同将这个项目与大学的 MBA 课程进行了有机整合。项目最初侧重于将高效消费者响应（ECR）实践活动与必备战略思维过程相结合，从而指导机构实体取得成功。此外，舒斯特博士曾就这个论题向日本食品行业的业界人士发表演讲，并且对他们的实践运作进行指导研究。他曾在澳大利亚为一个咨询顾问团举办了一场关于高效消费者响应（ECR）的论坛讲座。舒斯特博士的论文曾在许多学术期刊杂志上发表，如《国际顾客关系管理》、《公共事务期刊》、《国际营销期刊》、《全球营销期刊》、《个人推销和销售管理期刊》以及其他刊物等。她与宝洁公司的迈克尔·科普兰合著出版了一本书（《全球商务：销售与谈判策划》），这本书在全世界的商业及学术界得到了一致好评。舒斯特博士还是全球评价委员会（Global Scorecard Committee）的成员之一，并且在许多学术性会议中就这个专题进行过演讲。其中一篇被选编入由康涅狄格大学的苏巴什·杰恩博士主编的《国际营销研究前沿》一书。

唐纳德·F. 达范克曾经担任克罗杰公司副总裁及副主席。达范克先生曾出席 1993 年的食品日用百货和包装品行业的行业协会的首次会议，并就行业现状、竞争形势以及行业危机进行讨论。达范克和宝洁公司的客户业务开发副总裁拉尔夫·德雷尔，共同担任监事行为委员会（The Best Practice Committee）联合主席，负责向行业内的公司发布联合产业协会（Joint Industry Council）的有关研究发现及知识信息。在他们二人的就任期间，行业发展进入了供给链改革创新阶段，



核心：以顾客为中心的企业范式

也就是人们所说的高效消费者响应（ECR）这一科学流程，他们编辑了四十多本有关于此的介绍性书籍。高效消费者响应（ECR）行为的目标就是尽可能地以有效的方式，通过发展无纸化信息传输、连续化物流以及有效的现金流转将消费价值最大化。达范克先生退休以后，曾被国内日用杂货、食品、包装产品、保健品、五金行业的各大公司、展会，以及世界各地（如：比利时、西班牙、巴西、澳大利亚、芬兰、智利、阿根廷、墨西哥和日本）的行业协会主办的展销会邀请进行有关演讲。达范克先生是泽维尔大学的驻校行政领导，负责将改革创新与商学院的课程相结合；他还担任密歇根州立大学顾问委员会委员，协助完善有关食品供应行业的综合课程；并且他还是宾西法尼亚州立大学农学院的特约讲师；同时，他还在俄亥俄州立大学和泽维尔大学教授 MBA 课程。达范克带给各个行业协会和机构的主要观念之一便是，高效消费者响应（ECR）不仅仅是一个项目或实体，而且在企业战略实施的主要环节中，还是围绕新的商业流程的一系列启动工具。

致 谢

本书的出版得到了各界人士的大量支持与帮助。大约有三百五十多名商业界人士加入了高效消费者响应（ECR）执行委员会、监事行为委员会（The Best Practice Committee）、全球商务促进委员会（Global Commerce Initiative）的早期活动。更多的人参与了全世界各行各业的合作经营。这些人的努力和经验教训为本书提供了坚实而有力的基础。他们的兴衰荣辱、试飞导航为我们所有人指引着方向。

泽维尔大学给予了本书大量支持。泽维尔大学和亚利桑那州立大学——东校区的学生将自己的见解与各行业的工作经验相结合，指导研究，并在课堂上互相分享自己的心得体会。哈渥斯出版社的全体员工也为了使本书以新颖的面貌对商业现状做出挑战付出了艰辛的劳动。

在此，我们向所有为本书做出贡献和努力的人士致以深切的谢意。

前 言

大多数人乍一听“以顾客为中心的企业范式”，也许会不以为然。但是当我们开始了解它的真正内涵时，就会明白它对我们日常生活的影响。购买者/销售者的地位在不断变化。当消费者不失时机地利用展现在面前的机会时，当供应商提供给消费者应用的工具时，消费者就开始主宰了交易。这是一本集趣味与实例于一体的书籍，它向我们展现了相关的商业背景并描述了消费者是如何转变成为商业统治者的过程。

《核心：以顾客为中心的企业范式》一书点出了全球市场变化必然趋势的玄机。作者首先剖析了近年来全球市场发生的惊天动地的变化，然后阐明了产业的选择范围、销售渠道、产品及服务的付款方式等状况，帮助了消费者了解产品供应情况、质量及价格的相关信息。通过大量的实例，本书阐明了这种变化不是简单的“食品杂货店式的来电订购概念”，而是一项巨大的产品和服务金字塔升级扩容能力。正如美国哈佛大学的凯瑟琳·李蒙所说（《市场管理研究——MMR》，2001年2月19日），受这种变化所影响的商家与消费者的数目至少是相同的。

零售商必须更清楚地了解他们的顾客，因为权力的天平已经倾向了消费者，他们的期望越来越高，而他们对挫折和失望的忍耐力越来越低。消费者正在改变着购物感受。

本书首先列举了一个以消费者为核心的早期的成功典范。沃尔玛与凯马特正好于1962年开张了各自的第一家零售店。山姆·沃尔顿的方法是通过不断地提高效率并且与沃尔玛·凯马特的顾客分享取得的成果从而提升产品价值。2000年，凯玛特的销售额为370亿美元，



核心：以顾客为中心的企业模式

沃尔玛的销售额却为 1678 亿美元。沃尔顿和成功人士们通过坚强的信念、坚持不懈的努力取得了更高的效率，从而节约了成本，并且他们将自己的成果与消费者共同分享。在这个零售业的巨人腾飞的最初阶段，科技的确起了举足轻重的作用，但是另一个具有卓越贡献的角色却是早期就建立起来的以顾客为中心的模式，从而得到了广大顾客的认可与不断支持。

高效消费者响应（ECR）的出现逐渐成为向顾客提供更好的服务的方法途径。20 世纪 80 年代和 90 年代早期的食品行业分化成为两大敌对阵营，供应商和批发商/零售商，他们中间的任何一方都不愿意为消费者的利益进行过多的合作。由于受到 20 年前通用产品识别代码（UPC）合作所取得成果的鼓励，ECR 受到了所有相关行业协会的支持。当今时代，信念、合作和科学技术的应用所取得的成果，使得全球零售业顾客对产品种类、购买价格、购物地点以及购物形式的控制权越来越大。

沃尔玛和凯马特的例子是帮助我们理解当前向全球化市场发展过程的理论基础。随着互联网演变成为了一个便利的购物场所，许多行业的供应商都不断地发展自己在全球范围内合作式的货物供给方式。当传统市场清楚地认识到成功不能仅仅依靠店面便利的地理位置，开始从中受到启发有所收益时，沃尔玛已经成功地应用着网络技术，变革无处不在。正如本书作者所说的：

消费者需求的不仅仅是合理的价格。价格的确是一方面，但是它只是当今价值方程式的一部分。便利、地理位置、价格、质量和服务都是消费价值方程式的组成部分。

在全世界范围一切有发展潜力的基础上运作一个不受局限的、能够不断发展利用更多的原材料替代品的企业或其他机构组织，无论是作为零售商、批发商，还是作为生产厂家，其业务或服务都需要具有先进的科学技术、能够运用这些科技工具的人才，以及整合供给链的平衡进行交易的能力。本书的第三部分充分而详尽地论述了其中的关系，让读者了解这种整合能力是多么的重要。运用互联网是其中的步骤之一；另一步便是有效地整合供给链与消费者之间的链接。例如，



在美国食品日杂和包装产品生意的 30000 个新的库存品种数目 (SKUs) 和 2000 家公司中, 80%~90% 营业不足 18 个月就惨遭淘汰, 而且不断上升的成本成为了所有企业的共同难题。这些公司与企业不再仅仅满足于维持现状, 他们更加期望的是能够“向前发展”。

Staples (译者注: 美国的一家办公用品零售店) 已经把战略重点转向了综合能力之上, 正如提姆·汉拉汉于 2003 年 5 月 2 日在《欧洲华尔街日报》中所报道的: “消费者可以通过 Staples 的目录、零售店或网站进行购物……它们都有营销重点却又相互支持。” 价格同样也可以化零为整, 超过 50 美元的订单可以享受免费送货上门服务并且通过网络商店购买的产品可以退货。“由于其店面经过精简后将重点放在高利润率的产品上, 所以作为前沿部队的 Staples 网站及时地发现短缺货品便显得举足轻重”。改革取得了令人满意的效果。“2002 年 1 月 2 日年度末, 年营业收入与 2000 年相比增长了 30%, 由 2000 年的 89 亿美元增长到了 116 亿美元”。

内部的整合必须与外部灵活地运用供给链的力度和广度相结合。如果正如作者所说的那样: “商业改革的过程是 80% 的人事变动和 20% 的科技变革”, 那么不但是系统和软件, 包括必须的合作意向都要以一种全新的思维方式来替代旧的问题解决模式。在鲍得斯集团 (Borders Group), 汉拉汉描述道: “消费者的消费方式越来越倾向于在网上搜寻信息然后在商场购物”, 或者是在商场搜寻信息而从网上购物。鲍得斯集团有能力向纽约的客户提供很好的服务, 然而作为它的主要竞争对手, 亚马逊网站 (Amazon.com) 可以更好地在全国范围内提供送货服务。“现在, 当你点击进入鲍得斯网站 (Borders.com) 的时候, 最终会进入亚马逊网站, 并在亚马逊的网页上方看到鲍得斯集团的标识。” 这便是确确实实为消费者服务并且努力维系顾客的忠实度, 但同时又是保留各自的竞争空间的良好例证。鲍得斯集团为第一次前来购物的消费者提供了选择的空間。

在第三部分还详细讨论了所运用的工具、工具运用行之有效的流程以及上述事例相似的合作实例等。如果你有兴趣成为以消费者为核心的新型商业环境中的一分子, 那么在本书的第四部分, 已经朝着



核心：以顾客为中心的企业范式

这个方向迈进的 12 个企业的发展历程将激发和鼓励你朝着这个方向努力。也许大多数的公司永远都不会如作者所述那样，一直以消费者为核心，但是当各行各业同时面临着挑战与机遇的时候，这种范式的优点便会脱颖而出。

在斯蒂芬·A. 布朗所著的《柜台收银改革》一书的序言最后一段写道：

如果我们能够理解食品杂货行业的起源，并且不仅仅将自己的目光局限于狭隘的企业利益之上，发明既能够提高生产力又能促进行业内竞争的产品，那么我们在不久的将来就会成为行业典范了。这就是我的期望。

由美国食品杂货部门推动的首次重大合作不仅为整合过程提供了关键要素，而且还提供了一个如何为共同目标合作努力的典范。

大卫·詹金斯

序

如今的商业环境变得越来越喧嚣混杂。许多公司，如凯马特、安然公司（Enron）、美国世通公司（World Com）、弗莱明公司（Fleming）、联合公司（United）、凯登（Guidant）和戴那基集团（Dynegy）都纷纷卷入纷争、破产或者兼并重组之中。我们的重点应该放在何处——是放在行政执行总裁（CEO）的薪酬之上，还是放在政府的规章制度、全球范围的政治难题、费用削减、员工裁减之上，又或是放在顾客身上？所有的人都说“顾客是第一位的”。但是许多公司却往往是说起来一套，做起来一套。

本书的写作基于两个角度。一个角度是给企业的领导层拉响警报，警告他们旧的商业模式已经解体，要想生存就必须进行改革！另一个角度是向学术界证明变革的商务流程必须与对商学院学生的教育，尤其是 MBA 的教学课程相结合。

作者摒弃了应用过程中的繁章琐节，言简意赅阐述了自己的主张。我们所谈论的是改革商业流程——改革物流方式、信息流动方式和现金周转途径。这些过程从根本上改变了原料的货源、产品的生产方式、运输方法、买卖途径以及到达消费者手中的渠道等。

书中大量的篇幅涉及了食品行业。然而正如列举的实例所显示的那样，改革的主张却是与大多数行业紧密相关的，包括超级市场行业、食品行业、保健品行业、五金用品行业和食品服务行业。本书描述了为什么改革是必要的，改革需要做些什么，如何进行改革才能取得成功等。本书的作者足迹遍及二十多个国家，曾与世界各地的公司共同合作建立新的商业模式。

这些公司的竞争优势包括新的商业模式、流程的应用，对合作伙



核心：以顾客为中心的企业范式

伴进行的新思维培训和教育，以及考核和针对新的行为规范实施的激励制度等。商业的生命周期正在变短，产品的生命周期也在迅速地收缩。消费者正在经受着新格局的不断轰击与考验。越来越多的公司发现投入越有力，打入市场的途径就越行之有效，并且带给消费者的价值也不断提高。

每一天都在发生着企业破产和商业失败。“固守旧的商业惯例”的公司注定要失败，那些拒绝接纳变革，拒绝为消费者提供额外附加值的公司也会在不久的将来销声匿迹。我们坚信那些顽固不化的公司……那些不愿意为价值增长努力的公司将无法生存！由此，我们为本书命名为《核心：以顾客为中心的企业范式》。

目 录

第一部分 基本原理

第一章 时代变迁	(3)
现代市场形成因素	(6)
旧的范式问题所在?	(12)
第二章 变化的消费者	(15)
分众	(16)
消费者价值等式	(22)
范式转换	(24)
第三章 全球环境	(29)
标准化无可避免吗? 其决定因素在于.....	(32)
调整	(35)

第二部分 以消费者为中心的范式组成要素

第四章 供应商（供应商、制造者及生产厂家）	(45)
使命和战略	(47)
合作	(48)
消费者和市场的相关知识	(48)
第五章 分销商（零售商、批发商、分销商）	(61)
一个全新的企业范式	(65)
使命和战略	(65)



协作	(66)
消费者和市场知识	(67)
第六章 中间商(经纪人、代理商)	(79)
评估	(81)
购物体验	(82)
行业交流	(84)
新形式	(86)

第三部分 整合商业流程

第七章 科学技术	(89)
硬件	(91)
核心技术和标准	(97)
商务应用	(101)
第八章 内部商业流程	(107)
组织结构	(109)
任务分派	(112)
人员	(112)
信息	(114)
决策制定	(115)
激励制度	(118)
第九章 协作	(121)
客户关系管理	(123)
合作流程	(125)
障碍与好处	(132)
总结	(137)

第四部分 现实世界中的应用

第十章 成功案例	(141)
----------------	-------