

汉·译·管·理·学·世·界·名·著·丛·书

第三辑

Customer Centered Growth
Five Proven Strategies for Building
Competitive Advantage

Richard Whiteley, Diane Hessian

客户增长点

五个成功培育竞争优势的营销战略

[英] 理查德·怀特利 戴安娜·汉森 著

杨世伟 译



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

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

Customer Centered Growth
Five Proven Strategies for Building
Competitive Advantage

Richard Whiteley, Diane Hessian

客户增长点

五个成功培育竞争优势的营销战略

[英] 理查德·怀特利 戴安娜·汉森 著

杨世伟 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—2001—3910号

Customer Centered Growth: Five Proven Strategies for Building Competitive Advantage.

Copyright © 1996 by The Forum Corporation.

Chinese Translation Copyright © 2005 by Economy & Management Publishing House.

Published by arrangement with Perseus Publishing, A Subsidiary of Perseus Books LLC Through Art & Licensing International, Inc., USA.

All rights reserved.

图书在版编目(CIP)数据

客户增长点：五个成功培育竞争优势的营销战略/(英)怀特利，(英)汉森著；杨世伟译. —北京：经济管理出版社，2011.5

ISBN 978-7-5096-1456-3

I. ①客… II. ①怀… ②汉… ③杨… III. ①公司—市场营销学 IV. ①F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第090258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：张 艳

技术编辑：晓 成

责任校对：超 凡

787mm × 1092mm/16

22印张 261千字

2011年8月第2版

2011年8月第1次印刷

定价：38.00元

书号：ISBN 978-7-5096-1456-3

· 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

特别感谢

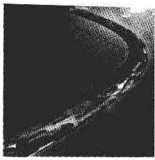
我们要特别对本书的写作提供了丰富知识和信息的下列组织表示特殊的感谢。具体如下：

3M	Bell Atlantic Properties
AlliedSignal, Inc.	Best Products
Amdahl	The Black & Decker Corporation
American Airlines, Inc.	Borough Council of Basingstoke and Deane
American Express Company, Inc.	British Airways PLC
American President Lines, Ltd.	Byggmeister
Amil Assistencia Medica International	The Center for Strategy Research
Apple Computer, Inc.	Central Sprinkler Corporation
Applied Materials, Inc.	Channel 10 Television-Sydney
Arthur Andersen Real Estate Transformation Group	Charles Schwab & Company, Inc.
Asea Brown Boveri s. a.	Chase Bankcard Services
Astra Merck, Inc.	Chemical Banking Corporation
AT&T Corporation	China Light and Power
Bank of Boston Corporation	
Bell Atlantic Corporation	

客户增长点

Ciba-Geigy Corporation	Gemini Consulting
Citicorp	General Electric
Citizens Financial Group, Inc.	General Motors
Club Med	Gillette
CNA Insurance	Giordano
Compaq Computer Corporation	Goldman, Sachs Group L. P.
Coopers & Lybrand LLP	Great Plains Software, Inc.
CUNA Mutual Insurance Group	Hewlett-Packard Company
David Weekley Homes	The Home Depot, Inc.
Delta Air Lines, Inc.	HSM
Domino's Pizza	IBM
The Dow Chemical Company	Industry. Net
Eastman Kodak Company	Intel
E. I. DuPont de Nemours & Company	Instructional Systems Association
Eli Lilly	ITT Sheraton Hotels
Federal Express	John Hancock Mutual Life Insurance Company
Fidelity Investments	Johnson & Johnson
Fletcher Music Centers	Kaiser Permanente
Ford Motor Company	Learning Curve Toys
Ford of Australia	Levi Strauss & Company, Inc.
fX Networks	

特别感谢



Lutron
Manulife Financial
Marriott International,
Inc.
Mazda Motor
Manufacturing
MBNA America Bank
The McGraw-Hill
Companies
MCI Communications
Microsoft Corporation
Midland Bank PLC
Milliken & Company
Moore Corporation
Motorola, Inc.
MSD AGVET, Division of
Merck & Co., Inc.
NACCO Materials
Handling Group
National Car Rental
System, Inc.
National Starch &
Chemical Corporation
Nike, Inc.
Northern Telecom, Ltd.
PCA International, Inc.
Peacock Papers
Pepsi-Cola Company
Phelps County Bank
PictureTel Corporation
Pizza Hut, Inc.
Plymouth Rock
Assurance
PNC Bank Corp.
Poochies
The Procter & Gamble
Company
Quaker Oats
Reebok International,
Ltd.
Reynolds Metals
Company
Saturn
Scotiabank
Sea-Land Service, Inc.
Sheetz Incorporated
Southern New England
Telecommunications
Southwest Airlines
Company
Standard Chartered
Bank
Standard Life Assurance
Company
Steelcase, Inc.
Sun Microsystems

客户增长点

Taco Bell Corp.

Texas Instruments, Inc.

Thomas Cook Travel

Tom's of Maine

Toyota Motor

Corporation

U. S. Bancorp

UARCO

U-Haul International

United Technologies

Corporation

UNUM Corporation

United Parcel Service

USAA

USF&G Corporation

The Vanguard Group

of Investment

Companies

Virgin Atlantic Airways,

Ltd.

Wal-Mart Stores, Inc.

Wawa, Inc.

Westin Plaza Hotels

Westvaco Corporation

Willow Creek Church

Xerox Corporation

感谢沙伦非凡的洞察力及一如既往的支持，
同时也感谢杰弗瑞、马修和菲利普。

——理查德·怀特利 (Richard Whiteley)

感谢保罗、林赛、阿曼达、母亲和父亲给予
的无私的爱，

是你们给予我勇气，认为我无所不能，
感谢你们给我的生活带来了无尽的欢乐。

——戴安娜·汉森 (Diane Hesan)

目 录

第一章 迎接挑战:将反抗行动转化为以顾客为中心的增长	(1)
以顾客为中心的复活	(3)
以顾客为中心变成一种反射动作	(5)
改革如何带来成长?	(6)
逆转向下的螺旋	(7)
五大创新战略	(12)
管理差异性和成长	(19)
第二章 关注经营重点	(21)
傅氏音乐中心寻找目标市场	(23)
重新构思企业实现价值增值	(27)
追求卓越	(29)
采取正确的行动寻找正确答案	(30)
步骤一:认清哪些人是你真正需要服务的顾客	(32)
步骤二:认清目标顾客最看重的方面	(36)
步骤三:找出明确的经营重点	(39)
步骤四:创造组织员工对经营重点认可和一致赞同的氛围	(53)
经营重点成为公司最大的敌人	(57)
行动纲领	(60)

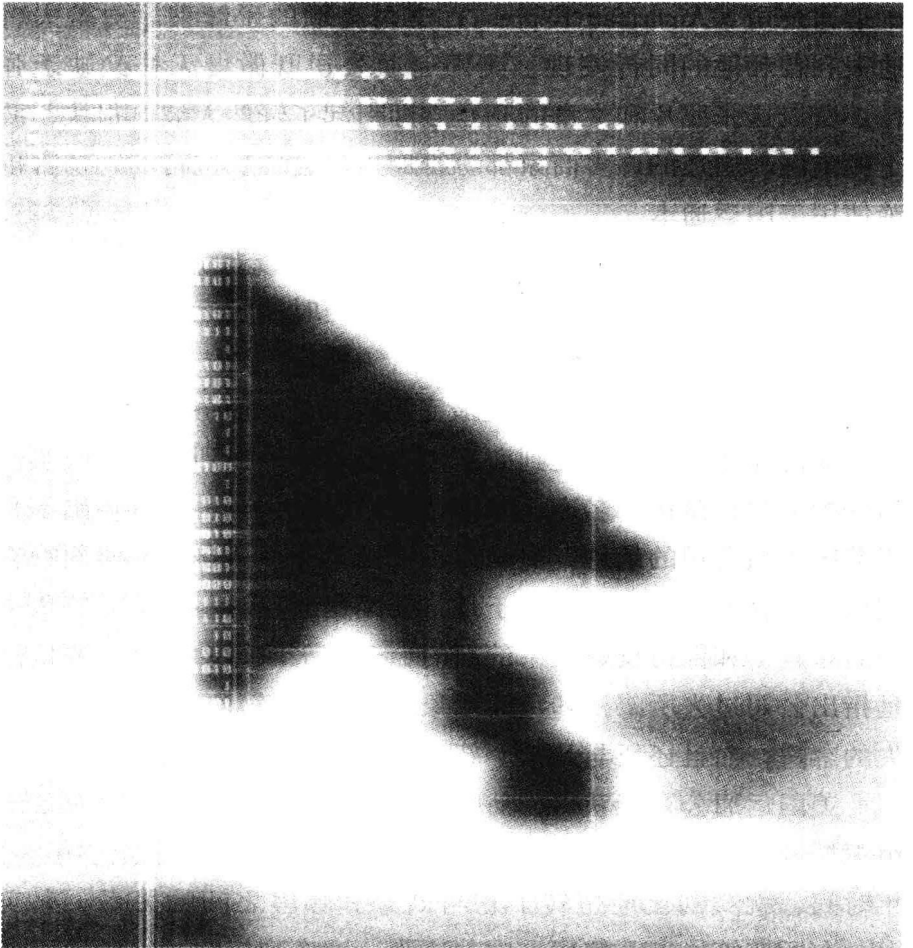
第六章 从命令型领导转变为接触型领导	(219)
领导是一项与员工进行接触的活动.....	(221)
21 世纪的新型领导者.....	(224)
领导者能够做些什么.....	(225)
接触型领导的四个要素.....	(226)
如何领导组织进行成功的转型.....	(231)
结语:企业文化的真相.....	(251)
行动指南.....	(259)
结语:适当放松	(261)
将幽默作为一种生活方式.....	(262)
具有一定的前瞻性.....	(266)
本书工具箱	(271)
工具一:顾客资料分析.....	(274)
工具二:价值链.....	(275)
工具三:竞争优势/劣势调查.....	(276)
工具四:顾客关系评分矩阵.....	(278)
工具五:资源评分矩阵及资源行动计划.....	(281)
工具六:你的影响技能如何?.....	(286)
工具七:顾客价值导向结构图.....	(295)
工具八:关系目标分析.....	(298)
工具九:地区和重要客户评分矩阵.....	(301)
工具十:竞争力评分矩阵.....	(303)
工具十一:竞争性的客户战略标准.....	(305)
工具十二:你与顾客互动的技能如何?.....	(306)
工具十三:顾客互动培训指南.....	(310)

客户增长点

工具十四:你的领导技能如何?	(314)
工具十五:个人发展计划	(323)
注 释	(327)
后 记	(335)

第一章

迎接挑战：将反抗行动
转化为以顾客为中心的增长



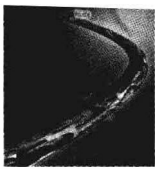
1991年冬天的某个星期三早晨，《波士顿前锋报》（Boston Herald）刊登了一张照片：有位名叫史蒂夫·迪夫利普、平日和蔼可亲的年轻人，拿起刀斩断了他的美国运通卡。

这张照片和同时刊登的头版专文，掀起了一场商战的序幕。事情的起因是，一名记者无意间听到史蒂夫·迪夫利普——一位餐厅老板抱怨说，每当用餐者拿这张信用卡付账时，就要向美国运通公司（American Express）支付高额的手续费。史蒂夫·迪夫利普和他的同行发现，美国运通公司既傲慢无礼又缺乏弹性，所以这张照片和文章的刊登立即引起了轩然大波。很快，波士顿市区和周边的许多商家都纷纷加入了这场反抗行动，扬言拒绝使用美国运通卡。

虽然许多年来美国运通卡一直遭到 Visa 卡的迎头痛击，因为后者的手续费远比前者低得多，但是当时美国运通公司似乎还比较优越，过得风平浪静。据美国《财富》杂志（Fortune）报道，美国运通公司是“世界上最受推崇的金融服务机构”之一。

美国运通公司由于受到商家拒收运通卡的强烈反击，股票价格开始下跌，紧接着名声显赫的波士顿收费公会也相继传出不利于美国运通公司的消息，美国运通公司终于承认自己确实面临着困境，而且不能坐以待毙。于是，美国运通特约服务部——负责与商家建立和保持良好关系的部门，开始采取行动。其主要目标是指出公司过去所忽视的负面形象，不仅要努力追回那些已经流失的客户，而且还要与几千个新客户签约，进一步展开合作。

美国运通公司能获得成功吗？他们是如何运作的？当时处于组织规模缩减和全球竞争激烈的年代，美国运通公司仅仅用了3年时间，就戏剧化地扭转了它与商家和顾客之间的关系。事实上，在所有签账卡及信用卡中，这张一度遭到拒绝的美国运通卡最后在同行业中——顾客满意度排行榜中位居首位。在整个改良的过程中，公司获得了大约35万个新客户，其中还包括世界闻



名的西尔斯百货（Sears）和沃尔玛超市（Wal-Mart），这些客户是完全出乎他们预料的。

美国运通公司到底是如何运作的？他们的特约商服务部把顾客极度不满的事实当做采取行动的动力，这些行动不仅解决了当时面临的困境，而且还使整个组织得以转型。顾客把石头扔进水里，激起的涟漪扩散到整个公司的各个角落，使得公司不只是为了顾客为导向，而且还以顾客为中心。这项转变十分具有挑战性，并且影响深远——使特约商服务部不仅关注增长的短期效果，而且更加关注可持续增长和长期获利的方法。公司最终获得成功，提供给大家的不仅仅是产品和服务，而是值得任何组织借鉴的学习和衡量过程。

以顾客为中心的复活

以顾客为中心对于美国运通公司十分有效，同样，对于康柏电脑公司（Compaq Computer Corporation）以及位于宾夕法尼亚州的希茨连锁便利店（Sheetz Inc.）也同样有效。对这几家公司来说，以顾客为中心是最终通向成功和成长的最佳路径。

就在美国运通公司遭到波士顿收费公会强烈冲击的那一年，康柏电脑公司也陷入了困境。当然，这家公司制造的小型个人计算机很受欢迎，但是其他公司生产的小型个人计算机也不错，而且价格更便宜。因此，康柏电脑的销量急剧下降，竞争对手抢走了部分市场份额，公司总裁遭到解聘，14%的员工被解雇。让人不得不担忧的是，这家曾名列《财富》杂志500强、起步最快的企业还能否继续生存下去？

在如此严峻的形势下，一位康柏电脑的主管说：“就好像半

夜在纽约市的南布朗克斯区（South Bronx）散步一样。”

康柏电脑公司不但生存下来，而且还走向繁荣。仅仅过了两年之后，个人电脑的销量便翻倍，达到300万台，同时制造成本也下降到1000万美元。到1994年，销售额增至近110亿美元，每位员工年销售额也一路攀升，从1991年的30.5万美元上升到1994年的80.5万美元。康柏电脑公司已经成为以顾客为中心的公司。

这些对于计算机公司生效的原则对于位于宾夕法尼亚州的希茨连锁便利店也不例外。Sheetz Inc. 面临的不是倒闭的问题，而是获利能力不断下降以及顾客数量日渐减少的威胁。

不祥的统计数字使这个家族企业的总裁史蒂夫·希茨（Steve Sheetz）感到震惊。统计数据显示，每家连锁店平均每天上门购物的人数不可思议地从1400人降到1250人。Sheetz Inc. 通过一系列的面谈和问卷调查寻找其中的原因。Sheetz Inc. 在许多重要评分项目（包括“亲切服务”与“迅速服务”）中的得分明显低于其他地区便利店的平均分数。

公司将手写的评分结果张贴在每家便利店的墙上，史蒂夫·希茨和他的公司能够改变现状吗？他们确实能够做到。自从1988年以来，Sheetz Inc. 虽然只开张了5家新分店，但是营业额却增长了4倍有余。

现在，希茨连锁便利店的每一家连锁店都有极高的获利能力，每家连锁店平均每天上门购物的人数上升到2150人。为了让读者在头脑中有个清晰的概念，我们以年为基础来进行计算，这个数字等于整个美国迪斯尼乐园（Disney Company）游客数量的两倍。





以顾客为中心变成一种反射动作

上文已经指出，美国运通特约服务部、康柏电脑公司和希茨连锁便利店都已经成为以顾客为中心的组织。这听起来很不错，但又意味着什么呢？当公司转向内部寻求变革，但是却无法回应一波接一波的组织变革时，以顾客为中心的理念如何才能帮助这些公司寻求可持续增长呢？

是的，答案是把注意力集中在顾客身上。是的，他们也支持让顾客更为满意的原则，并且把这些原则运用到更深的层次。以顾客为中心的公司愿意、也有能力把顾客带到组织的核心中来。

当这一切发生时，公司就会竭尽全力去了解顾客，思考顾客的真正需要，并且每位员工都会自问：“如何才能为我们的顾客带来附加价值？”借此来评估每个流程、每项工作以及每项决定。然而，当有些公司在经历组织变革的阵痛时，便把顾客“摆在那儿”，而且往往置于脑后。但是，以顾客为中心的公司就不会如此。在顾客至上的环境中，没有人督促大家要将顾客牢记在心，也不需要把顾客名字写在核对清单上，更不需要提醒第一次带信用卡上门的顾客声明他的信用额度。因为，为了客户的利益，不需要问“应不应该做”，只需做到“让顾客满意”即可。

“中心”是指“活动中心或者影响中心”。对于以客户为中心的组织来说，这个定义是千真万确的。通过将顾客作为公司的中心，使得公司所有员工（从公司总裁到店员）都能够精确地了解必须做些什么来赢得顾客永久的忠诚。这个从理解到行动的过程变得就像呼吸一般自然，不可能忽视。