

洞察你 的 顾客

(美) 罗伯特 B. 伍德拉夫 (Robert B. Woodruff)
萨拉·费雪·加蒂尔 (Sarah Fisher Gardial)
董大海 权小妍

著
译

Know Your Customer
New Approaches to Understanding
Customer Value and Satisfaction



机械工业出版社
China Machine Press

顾客价值系列

洞察你的 顾客

(美) 罗伯特 B. 伍德拉夫 (Robert B. Woodruff)
萨拉·费雪·加蒂尔 (Sarah Fisher Gardial)
董大海 权小妍

著
译

Know Your Customer
New Approaches to Understanding
Customer Value and Satisfaction



机械工业出版社
China Machine Press

Robert B. Woodruff, Sarah Fisher Gardial. Know Your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction.

Copyright © 2002 by Robert B. Woodruff and Sarah Fisher Gardial.

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright © 2004 by China Machine Press.

This edition arranged with Blackwell Publishing Ltd through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Blackwell Publishing Ltd通过Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc.授权机械工业出版社在中华人民共和国境内独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号:图字:01-2003-7495

图书在版编目(CIP)数据

洞察你的顾客/(美)伍德拉夫(Woodruff, R. B.), (美)加蒂尔(Gardial, S. F.)著;董大海,权小妍译.-北京:机械工业出版社,2004.1

(顾客价值系列)

书名原文:Know Your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction

ISBN 7-111-13213-0

I. 洞… II. ①伍… ②加… ③董… ④权… III. 企业管理:销售管理 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第099202号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:李文静

版式设计:刘永青

山东高唐印刷有限责任公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004年1月第1版第1次印刷

787mm×1092mm 1/16·18.25印张

定价:35.00元

凡购本书,如有倒页、脱页、缺页,由本社发行部调换

本社购书热线电话:(010) 68326294

投稿热线电话:(010) 88379007

通过顾客价值管理构建21世纪的竞争优势

莎士比亚曾借哈姆雷特之口说过：“活着，还是死去，这是一个问题。”同样“上哪里寻找21世纪的竞争优势”，也是一个问题，而且是一个严重的问题。它不仅对已经加入WTO的中国企业，而且对日本、欧洲乃至美国的企业同样都是一个問題。

回首20世纪的竞争战略实践与理论，我们可以发现，在探寻竞争优势的历程中，人们在思考的优先顺序和思考的重点上存在着三个不同的范式：顾客视角、竞争者视角和企业资源视角。

顾客视角的实践和理论，把思想能量主要集中在探索顾客需求及其变化方面。通过发现顾客需求的变化，适时地提出和实施满足顾客新需求的战略，从而获得竞争优势。例如老福特在创业时期的基本思想就是要制造出美国农民都能购买得起的汽车，而通用汽车公司则发现了随着美国人生活水平的提高而形成的产品差别化的需求，他们都成功了。以日本企业为代表的质量运动认识到，仅有好的功能特性还不够，还应当使这些功能特性更稳定、更持久，即有好的质量。至于顾客关怀和与此相联系的关系营销则把顾客视角的思想方法推向了一个新的高度。这种思想超越了仅从产品属性、质量、价格等方面探索顾

客需求变化的传统做法，把顾客的情感、关系等更多的社会性需求纳入到企业需要对顾客给以关注的范围之内；这种思想超越了“顾客会喜欢购买什么样的产品”这样的传统思考方式，而把“怎么样才能使顾客愿意重复购买”纳入到构建竞争优势的思考之中。

在经营的过程中考虑竞争者的动向、战略和能力，这种思想实际上由来已久，没有哪一个企业家在经营决策的时候不去考虑竞争者。但是我们这里所说的竞争者视角，不是说是否要研究竞争者，而是说在探寻竞争优势的过程中，竞争者视角范式把对竞争者的研究作为起点，把对竞争者的研究作为重点。这种思想只是到了20世纪70年代以后才被明确地提出来，并逐渐体系化和理论化（博弈论可以被看做是这种思想的理论化的高峰）。

同样地，资源能力视角也具有很长的思想史。只是由于帕哈布拉德和哈梅尔在1990年《哈佛商业评论》第三期上发表了“核心竞争能力”（The Core Competence of the Corporation）的著名文章以后，这种观点才重新燃烧并放射出耀眼的光芒。这个范式批评以往的战略理论过于专注于战略计划的设计，认为只要设计出好的战略，就可以实现它，而很少注意到各个竞争性企业在资源与能力上存在差别。他们指出，是企业资源能力的性质和多寡决定了竞争优势。因此，构建竞争优势首先应当从培育企业的资源与能力着手。

在这三种范式之中，顾客视角和竞争者视角侧重于眼光向外，强调市场与竞争研究；企业资源视角强调眼光向内，强调挖掘、开发和培育企业资源和能力，三种视角构成了寻找竞争优势源泉的三极。

在我看来，尽管三个视角各有道理，但是他们对企业构建竞争优势的意义却并不等价，管理者应当对顾客视角给以特别的关注。原因有三。

首先，企业是因为对应于一定的需求才有存在的前提和存在的意义。恐怕没有哪一个“冒险家”会在对市场需求一无所知的情况下就投资开办一个企业。投资者是因为有钱而开办企业吗？是因为要挣钱而开办企业吗？都不是。而是因为投资者认为有尚未被（充分）满足的需求，而满足这种需求又会给自己赚钱，他才开办了企业！所以要赚钱，要发展，要有竞争优势，都需要从研究顾客及其需求开始。

其次，关注竞争者自不可少，但是关注竞争者应当以研究顾客为前提。试问“赶超竞争者”和“比竞争者做得更好”是什么意思呢？这就必须回到顾客视角上来——“赶超”或者“更好”就是要比竞争者能够为顾客提供更大的价值！所以竞争者视角的最终标准还是顾客。

最后，企业视角特别是其中的资源能力学派强调眼光向内，培育企业的能力，但是如果这种能力不能够创造满足市场需求和对顾客具有价值的产品和服务，那么这些能力又有何用？正因为这个道理，核心竞争能力学说在界定什么样的能力才能够成为核心竞争能力的时候，提出了若干条标准，其中第一条就是“有价值性”，即它能够创造顾客价值和企业价值。至此我们应当明白，资源能力学派虽然声称自己侧重企业内部能力的研究，但是在进行这样的研究之前，它已经把顾客研究作为前提了，否则，怎么才能知道哪些能力能够为顾客创造价值呢？

所以，研究顾客及其行为并从中探察竞争优势源泉乃竞争战略开发之不二法门。因此，迈克尔·波特在其获得卓越声望的力作《竞争优势》一书的前言中开宗明义：“竞争优势归根结底产生于企业所能为顾客创造的价值”。

然而，什么是顾客价值？顾客价值与竞争优势究竟是怎样的关系？如何识别或探查顾客价值？怎样通过顾客价值信息与知识来构建竞争战略？这些问题在20世纪90年代以后（尤其是90年代中期以后）受到学术界和企业界的格外关注，遂而形成了顾客价值研究与实践的热潮。

本套丛书精选了目前国外最畅销的顾客价值著述，从不同角度系统地、深入地回答了上述问题，全面地向中国读者展现了国外在顾客价值研究与实践方面的丰富成果和最新进展。丛书中既有侧重于改变企业经营哲学与导向的著作，如史蒂夫·布劳埃德里克的《顾客价值的7项通则》和彼得·达切思的《企业运营与顾客价值》。它们用大量的案例生动、简练地阐释了创造卓越顾客价值所必须遵循的原理、原则以及构建顾客价值战略的方法和实施顾客价值战略所涉及到的其他企业管理问题，如业务流程、员工培养、质量管理和信息系统等。

也有专门研究和介绍顾客价值探察的专著，如罗伯特 B. 伍德拉夫等著的《洞察你的顾客》。罗伯特 B. 伍德拉夫是顾客价值研究领域的先锋，以其敏锐而深刻的研究思想而备受关注。他对顾客价值的洞察拓宽了整个顾客价值研究范围，也使其著作脱颖而出。他在书中对顾客价值进行全面、系统的阐释，并利用顾客满意测量以及其他大量顾客研究中的成熟技术和方法为企业的市场研究人员、市场研究咨询公司

以及理论研究者展示了一整套顾客价值学习和分析的方法和工具，具有极高的理论价值和很强的实践意义。

机械工业出版社华章公司以敏锐的眼光发现了顾客价值管理这个重大主题，颇费周折购买了近年来国外最新且影响较大的著作版权，集结翻译出版。这对国内刚刚开始兴起的顾客价值研究与实践热潮，无疑是春苗得雨露。我相信，认真研读这套顾客价值译丛的读者一定能从中获得超出预期的感知价值！

董大海

博士，教授，博士生导师

力迪市场营销研究所所长

2003年5月于大连理工大学管理学院

中文版序

近20年来，我们一直致力于顾客价值和顾客满意的研究。得益于商业企业的大力支持，我们才有幸了解这些企业是如何研究他们的顾客的。实际上，将本书定名为《洞察你的顾客》，是因为本书主要探讨企业在理解顾客这一关键步骤上应该怎么做。我们提议建立一个新的流程——顾客价值确定流程，这一流程是定性、定量研究顾客价值和顾客满意的系统方法。它是建立在我们称之为顾客价值层次的特定顾客视角上的。尤为重要的是，这一理念将把卖方产品或服务的属性与顾客的需要和欲望联系起来。

在西方国家，本书广受学生和经理人的好评。本书是在大量调研以及与经理人的深入交谈的基础上完成的，因此本书提出的卖方应如何看待顾客价值的方法直截了当、引人入胜。本书之所以吸引人可能是因为一般读者都有购物经历。我们提倡应该研究顾客如何根据他们自身的消费经历来考虑价值，经理人对此反应积极。这一些信息非常重要。卖方若想真正了解顾客价值就必须了解顾客如何评价自己的产品和服务，以及顾客具体的购买背景及使用情况。西方的很多关于顾客价值和满意的研究仅仅测量顾客所说的产品或服务的重要属性，这是远远不够的。我们认为卖方必须深入研究顾客到底是如何使用产品或服务的，只有这样才能理解顾客价值。我们将这称为“走进顾客的世界”，而顾客价值确

定流程正是对这一基本思想的应用。

长期以来，我们相信本书所讨论的概念和方法对非西方国家的顾客也同样适用，这主要是因为价值都是从对产品或服务的实际使用中得到的，而与顾客身处何方无关。现在本书得以译为中文，这是验证我们的思想在其他国家是否适用的一个绝好机会。我们乐于知道顾客价值层次概念和顾客价值确定流程在非西方市场的适用性，因此中译本读者的反馈对我们来说将是无价之宝。我们期待这一良机的到来。

如果没有各方的大力支持，我们的书就无法译成中文。因此我们要特别感谢大连理工大学的董大海教授和他的同仁对本书翻译工作的大力支持。他们的支持令我们倍受鼓舞。此外，我们还要感谢北京华章图文信息有限公司在出版、发行方面给予的大力帮助和支持。

我们关于顾客价值和顾客满意的研究还在继续。比如，我们正在研究顾客和卖方如何看待供应链中的买卖关系，以及在顾客组织中价值如何变化。相关研究已经在一些学术期刊和会议文集中发表，它们将无损于本书的内容，而是对它的有益补充。我们深信顾客价值层次概念和顾客价值确定流程具有极高的实用价值。因此我们希望中译本能为读者提供一些了解顾客所寻求的价值的实用方法。

罗伯特 B. 伍德拉夫

萨拉·费雪·加蒂尔

前言

多年以来，我们一直致力于研究顾客价值和满意。最初，我们只是希望了解顾客如何理解价值与满意，同时，这些概念在他们的头脑中是如何建立联系的。现有研究已经完成了这一目标。但随着研究的深入，我们更加关心企业如何了解他们的顾客。我们的多数研究都是与企业合作完成的，他们都积极支持我们通过与其经理和顾客的交流来验证我们的思想。另外，我们还有机会在咨询项目和经理培训中同许多企业进行交流，并参加许多企业与咨询研究机构探讨如何进行顾客调研的会议。这些经验均有助于我们深入了解企业如何洞察他们的顾客。

在商业简报、MBA课堂和经理培训项目中，常常有人询问我们对顾客价值和满意的理解以及一些探索顾客的技术，我们的合作公司也经常有此疑问。虽然我们在期刊和会议上发表大量文章来阐释我们的研究工作，但是上述途径并不能将我们的思想及时传递给学生或实践者。所以我们认为有必要将我们的思想融汇在本书中，并期冀能与读者——高年级的大学生、工商管理硕士和企业中的实践者——进一步交流。我们知道为学生和实践者这两类读者写一本书非常困难，但是我们还是决定做一次尝试，因为他们都关心相同的问题：如何提高企业交付给顾客的价值。

我们的早期研究中的一个重要问题是企业如何理解顾客价值和顾客满意的观念。我们从未直接询问管理人员这些概念是什么，而是对这些企业的实际操作进行研究，并从中发现两个问题。其一，令人惊讶的是，很多企业都使用极其相似的技术来探索顾客，这在很大程度上反映出这样一个事实，即行业内竞争性企业在把顾客满意与价值概念化的时候具有趋同的倾向。让我们想象这种情况对竞争优势的影响：如果每个企业都通过类似的方法探索顾客，那么所有竞争者都会得到相同的信息。相对于其竞争者，企业的调研工作在获取顾客信息方面没有任何优势。

其二，许多公司对其当前运行的顾客价值和顾客满意的探索流程都不满意。在本书中，我们讨论了导致这些不满的重要原因。所幸我们的研究表明在这两个方面都存在诸多改善目前工作的良机。本书的初衷就是希望能够引导企业抓住这些机会。

本书提供了若干引导企业实现改善的思想。我们共同探讨了一种思考顾客价值的新方式，是它带领我们走进顾客的世界。我们还说明顾客价值如何与顾客满意相联系。事实上，价值与满意为扩展顾客探索流程提供了理性基础。另外，本书还提供了一些从顾客身上获取顾客价值信息的新技术，并且给出这些信息如何与满意调查相结合的具体示范。最后我们讨论了预测顾客价值的未来变化的困难和挑战。希望每位读者在读过这本书后都能得到新的信息。

与其他著作一样，没有他人的帮助，本书不可能完成。首先，我们感谢家人对于我们将所有时间都用于此研究项目一直给予理解和支持。此外，

我们非常高兴我们是硕果颇丰的田纳西大学顾客价值研究组的成员。这里要特别感谢David Schumann，他和我们共同指导该研究组的工作。David的创意、领导才能和一贯的鼓励激发了我们的灵感。研究组的其他成员也让我们在很多方面受益匪浅，他们都是该项研究项目的合作者。非常感谢Joseph Rentz、pratibha Dahbolkar、James Foggin、Richard Reizenstein、Mary Jane Burns、Scott Clemons、Linda Wright、Bob Graves、Amy Cathey、Dan Flint 和 Mike Garver。

我们也要感谢Ernest Cadotte、David Cravens和 Al Shocker 对初稿提出的建议，以及Pat Pecorella、Bill Barnes、Tina Davis、Bill Adams、Al Carey、John Mariotti、Al Cole 和 Michael Stahl对本研究的支持。此外，与Blackwell出版公司合作是件非常愉快的事，特别是他们对于写作内容给予很大的自由度，让我们可以写出所有我们认为重要的内容。我们特别要感谢Rolf Janke和Mary Riso在我们撰写初稿时给予的帮助。最后，我们要感谢田纳西大学工商管理学院组织绩效提高中心为早期研究工作提供的资助，同时也要感谢Charles Cwick和Rick Beckley在数据处理方面提供的专业帮助。

我们对顾客价值与顾客满意的研究仍在继续，并且深知还有很多东西需要进一步探究。因此，我们认为这本书并没有彻底完成。它只总结了我们在过去几年中集中研究的关于顾客价值的几个问题。问题当然还有很多，希望我们能够在未来研究中一一解决。

目 录

丛书序
中文版序
前言

第一部分 通过探索顾客获取竞争优势

第1章 通过顾客价值获取竞争优势	3
引言	4
顾客价值交付战略	6
顾客价值确定流程	10
本章小结	14
参考文献	15
术语表	15
第2章 市场机会分析过程中的顾客价值	17
引言	17
市场机会分析 (MOA) 方法	21
在MOA中为“顾客价值确定”(CVD)定位	28
组织中的MOA管理	32
本章小结	36
参考文献	37

第二部分 探索顾客价值和满意

第3章 顾客价值的新视角	41
引言	41
定义顾客价值	43

顾客价值层次	51
本章小结	64
参考文献	65
第4章 将顾客价值与顾客满意相联系	68
引言	68
顾客满意的界定	70
顾客价值和顾客满意的关系	76
本章小结	82
参考文献	83
第5章 通过CVD洞察你的顾客	85
引言	85
CVD流程	88
管理CVD流程	94
本章小结	101
参考文献	102
第6章 如何利用CVD改进企业经营决策	103
引言	103
将CVD与价值交付相联系	105
顾客价值导向需要自上而下的支持	106
利用顾客价值数据引导战略决策	107
应用顾客价值数据取得部门间协作	117
使CVD数据发挥最大效用	119
本章小结	123
参考文献	124
 第三部分 CVD技术	
第7章 测量顾客价值	129
引言	129
定性测量和定量测量	130
谁来执行研究	132
访问谁：识别顾客样本	134
权衡各种定性研究方法的利弊	137

搜集定性顾客数据的一般性问题	150
本章小结	154
参考文献	155
第8章 分析顾客价值数据	157
引言	158
顾客价值数据分析过程	158
定量分析: 全程法	160
定量分析: 阶梯法	163
定性分析	168
补充分析	176
本章小结	179
参考文献	180
第9章 测量顾客满意	181
引言	181
从现有的CSM实践中学习	183
改善顾客满意测量	192
本章小结	202
参考文献	203
第10章 分析顾客满意数据	205
引言	205
满意调查数据的初步分析	206
满意和不满诊断分析	209
满意与不满的原因分析	217
满意得分分析	219
本章小结	224
参考文献	225
第11章 预测顾客价值变化	226
引言	227
回应顾客价值变化	229
顾客价值变化的源泉	232
预测顾客价值	237
本章小结	245
参考文献	246

附录A 编码过程 248

 建立和使用编码方案 248

 为编码工作准备一个实况记录 251

 准备编码者 252

 实施编码及完善 255

 质量控制 257

附录B 识别具有战略重要性的顾客价值维度 258

 相似性准则 259

 可行性准则 261

 对顾客的重要性 261

 应用重要性准则 265

 参考文献 265

附录C 顾客价值变化预测技术 266

 趋势模型 267

 因果或描述性模型 268

 圆桌会议 268

 德尔菲法 269

 决策树分析 270

 选择一种预测技术 271

 参考文献 272

译者的话 273