

顾客价值的 7项通则

(美) 史蒂芬·布莱德里克 著
(Stephen C. Broydrick)

董大海 金玉芳 译

The 7 Universal Laws of Customer Value
How to Win Customers &
Influence Markets

从此摆脱价格战，获取高利润



机械工业出版社
China Machine Press

顾客价值系列

顾客价值 7项通则

(美) 史蒂芬·布莱德里克 著
(Stephen C. Broydick)

董大海 金玉芳 译

The 7 Universal Laws of Customer Value
How to Win Customers &
Influence Markets

从此摆脱价格战，获取高利润



机械工业出版社
China Machine Press

Stephen C. Broydrick. The 7 Universal Laws of Customer Value: How to Win Customers & Influence Markets.

EISBN: 0-7863-0732-3

Copyright © 1996 by Stephen C. Broydrick

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔教育（亚洲）出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权所有，侵权必究。

本书封底贴有McGraw-Hill公司防伪标签，无标签者不得销售。

本书版权登记号：图字：01-2003-3149

图书在版编目（CIP）数据

顾客价值的7项通则/（美）布莱德里克（Broydrick, S. C.）著；董大海，金玉芳译. -北京：机械工业出版社，2004.1

（顾客价值系列）

书名原文：The 7 Universal Laws of Customer Value:How to Win Customers & Influence Markets

ISBN 7-111-13204-1

I. 顾… II. ①布… ②董… ③金… 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094158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

北京牛山世兴印刷厂印刷·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 1/16·9.5印张

定价：25.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，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

丛书序

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，但是它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。这是因为：

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”是什么含义呢？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20世纪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，如史蒂芬·布莱德里克的《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索的专著，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，结集翻译出版。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

前言

最近播出的一则电视广告让很多节食者都为之痴狂。广告的诉求是波波利 (Boboli®) 比萨饼的独特口味及其食用的方便性。当你看到那些多汁、新鲜的配料撒在金色的波波利比萨饼上的时候, 就会忍不住地想要钻进电视机去闻一闻、品尝一下。然而广告结束语却大煞风景, 屏幕上闪过一行艺术字“最新低价”。这样一来, 长达28秒钟的以美味增加比萨饼价值的广告, 就被这两秒钟的关于价格的结束语抹煞了。你会纳闷: “如果这种产品非常好, 为什么还需要一个新的、更低的价格呢?”

几个月以前, 美国联合包裹服务公司(United Parcel Service, UPS)的销售代表来到我们的办公室, 询问我们现在使用哪一家公司的夜间航运服务。我告诉他: “联邦快递”(Federal Express), 这四个字立即引起麻烦, 使他给我做了一场长达5分钟的演讲, 说明联合包裹服务公司的服务与联邦快递的相比是如何便宜。他说: “我们所有服务种类的费用都比较低。”

可他却只字未提联合包裹服务公司为什么比联邦快递好。它们

的服务更加可靠吗？它们提供更精确、更及时的包裹跟踪服务吗？

它们的客户服务代表更有礼貌、更有经验吗？估计他会这样回答：

“当然了。但是不知道我有没有跟你提过我们的收费更便宜？”

波波利的广告和美国联合包裹服务公司的销售代表都把他们的产品送入了一个我称之为商品区 (Commodity Zone)^①的地方。想象一下商品区在顾客心目中的地位。在这里，所有竞争性产品和服务看起来都平淡无奇，就像是随处可见的香草布丁，而顾客能区分不同布丁的惟一方法就是看价格标签。最初顾客头脑中并没有这样的商品区。正是这种将价格置于产品特征和利益之上的愚蠢的促销构想，才促成商品区的产生。

一旦你的产品进入了这个区域，再想出来就困难了。不妨借鉴一下通用磨坊公司(General Mills)的教训。1994年，该公司逐步取消高成本的优惠券活动，以及在杂货店里促销早餐麦片的活动。该公司在明尼苏达州的分公司更是急于从买一送一的促销活动中摆脱出来。随着促销活动的终止，通用磨坊的执行官史蒂芬 W. 桑格 (Stephen W. Sanger) 通过降低公司许多品牌的价格来保持其竞争力。桑格预期收入将会增加，并且销售量将保持稳定。

① 在顾客头脑中，该区域中的产品和服务没有什么差异，惟一能区分的要素就是价格。——译者注

而在商品区的运作却给了桑格沉痛的教训。在停止促销活动一年之后，市场份额、销售量以及利润全线下降。顾客已经习惯于等待减价。在他们的心目中，产品已经不再值正常的标价了。每一次去逛超级市场都是“鸡雏较量”^①——我要等到下次降价的时候再买。多年来，通用磨坊已经让顾客习惯于观望并等待降价。

不久前我曾尝试让Embassy Suites酒店掉进商品区，但我没能如愿以偿。我找到客房预定服务经理说：“下个月我还要回到这个地区呆14天。我可以住在这条街上的Courtyard酒店，那里每晚只需要82美元。你们也能提供这样的优惠价格吗？”

她立即给了我明确的答复：“很抱歉，我们无法向您提供那样的价格优惠。在我们这里住14天的客人享受每晚94美元的房价。我可以向您解释一下为什么我们认为我们提供了更卓越的价值吗？”

她向我解释道，他们免费赠送一份早餐，并且客人可以参加晚上的鸡尾酒会。他们的房间要比Courtyard酒店的大很多，而且房间里还有一张很大的办公桌。她说：“我想这一切将使您在这里的生活更丰富、更高效。”

① 博弈论中的一种典型的模式，这是一种相互厌恶的困境。虽然较量的双方互不喜欢，极欲使对方成为失败的鸡雏而后快。但是在一方的选择将根据另一方选择而定，以及双方都不希望出现共同毁灭的前景下，双方还是可以避免鱼死网破这类孤注一掷的行动。——译者注

Embassy Suites酒店并没有学习Courtyard酒店的做法，相反，这位主管客房预定服务的经理在我的头脑中勾勒出一幅清晰的画面，这幅画面向我展示了Embassy Suites酒店比其他酒店优秀的地方。价格只是价值交付中的一个因素。现在的许多企业都假设它们的顾客只热衷于最低的价格。这种假设使许多企业宣称“我们的价格最低”和“保证低价”。这种对低价的痴迷最终将导致另一种结局：“从竞争中出局”。

与价格最低的竞争者针锋相对是极其愚蠢的行为。企业所强调的不再是质量和特色，而是“我们能把价格降到多低的水平”。要提供最低的价格就需要降低成本和缩减日常开支，甚至要削减研发投入。结果，企业生产的是与其他竞争者完全相同的产品或服务，收入减少使企业运转更加困难，也无法有效地奖励和激励员工。

价格竞争常常源于这样的假设（一个错误的假设）：价格是购买者惟一关注的因素。那位联合包裹服务公司的销售代表盲目地认为我关心的只是用最低的价格将邮包送达目的地。对于一些顾客来说，价格的确是他们惟一考虑的问题，可我却不一样，我更关心邮包是否确实被送到了目的地。

每一天都有许多高产量、低利润的新竞争者加入竞争行列，使

得现有企业举步维艰。大多数的企业下意识地做出相同的反应。通常的商业逻辑是，“如果我不和竞争者的价格持平，我就无法竞争下去。”这本书将力劝你不要在价格上跟随竞争者，更重要的是，不要让产品与竞争者雷同。

其实，企业有选择的余地。你可以通过不断地改进并开发新的产品和服务来保护价格。不然的话，你就会失去比较优势或竞争优势，只能承诺给予最低的价格。要使波波利比萨饼更美味，同时又使它价格更低，这非常困难。顾客也很难想象两者会同时出现。

这本书详细介绍了顾客价值的7项通则，它将告诉你怎样才能避免进入商品区。你将从中了解到如何为顾客创造更好的产品、服务以及购买经历。这7项通则是：

1. **拒绝比较。**提供一种独一无二的产品，使得消费者无需“逐一比较”。

2. **消除风险。**你的顾客也许会说：“我会损失些什么呢？”不妨让你的顾客在购买之前先试用一下产品，并提供购买后退款的承诺来保护他们的投资。

3. **精心筛选顾客。**价格只对市场中的一部分人而言是最重要的。如果你想盈利的话，就不应该仅服务于这一部分市场。

4. **限定提供物。**给顾客提供较少的选择，从而简化他们的购买决策，做到少而精。

5. **如实相告。**减少大肆炒作，兑现你的承诺，顾客也将成为你的义务推销员。

6. **保持一致胜于偶尔优异。**让顾客感到未来是可以预见的、可靠的、无意外的。偶尔让顾客惊喜一次不如每一次都让顾客感到满意。

7. **保持联系。**在顾客心目中的地位不仅需要通过交付质量和价值来实现，还需要通过使你的顾客能够不断地记起你所交付的价值来实现。

任何企业都可以将这些永恒的秘诀组合起来运用到实际工作中，而且还应该经常审视这7项通则，以确保他们仍在为你增加价值。

今天的顾客不会为不必要的东西付钱。那么他们愿意为什么慷慨解囊呢？你所提供的产品或服务比一年前的更好吗？你所提供的产品或服务比你的竞争者提供的更好吗？如果不是，你已经进入了商品区。你需要想方设法解脱出来，让我来告诉你如何做吧。

致 谢

本书在许多朋友和同事的大力支持下最终定稿。当《顾客价值的7项通则》刚有火花闪现的时候，伊尔文专业出版公司(Irwin Professional Publishing)的Cynthia Zigmund就给予了莫大的鼓励。在我开始落笔的时候，Robert Tucker 和 Stephen Schuit给了我很多反馈意见，感谢两位在本书的创意及编撰阶段给予的帮助。Paula Broydrick对全书进行了认真的校对，纠正了我的语法错误。她一直怀着极大的热情坚持到最后。我们至今仍然彼此深爱着对方。

最后，我要向那些没有得到充分谢意的专业人士——图书管理员表达我深深的谢意。虽然网络和光盘上有很多有价值的信息，但是我最好的信息来源仍然来自你们这些图书管理员。每当我需要什么资料，或是一台计算机，或是缩影胶片或复印机的时候，波特兰公共图书馆（Portland Public Library）和南缅因州大学（University of Southern Maine）图书馆的图书管理员总是热情地提供帮助，感谢他们为这本书所做的一切努力。

目 录

丛书序

前言

致谢

通则1 拒绝比较1

苹果变成橙子3

唤醒创新4

在空中拒绝比较5

精益求精7

做领头羊9

一样的比克，不一样的刀片10

你的处境怎样呢12

通则2 消除风险15

零售：物有所值18

让自然走进生活20

为什么要消除风险21

简便易行24

产品保障25

通则3 精心筛选顾客31

目光长远的顾客33

实地考察旅行34

有目的地放弃顾客38

怎样筛选：问恰当的问题39

这是你的产品，不是你的价格	40
写下来	43
耐心地销售	46
回报忠诚	47
 通则4 限定提供物	51
战略一：缩小购物者的选择范围	53
战略二：“试金”	55
自信购买	57
饱和定律：不可思议的“3”法则	59
销售更好的产品	61
付诸行动	62
 通则5 如实相告	67
前途未卜	68
来自天堂的便士	69
跳出商品区	72
公共关系	74
广告，不是为了销售	76
启动水泵	78
 通则6 保持一致胜于偶尔优异	85
创造似曾相识的感觉	86
亲近带来利润	88
实体产品的一致性	90
无形产品的不一致性	91
建立一致性	92
 通则7 保持联系	97
绝交信	98
建立长期的记忆	100
令人难以忘记	105