

工商管理精品译库 市场营销新理念系列丛书

CUSTOMER CENTERED
Growth

客户增长点

五个成功培育竞争优势的营销战略

Five Proven Strategies for Building Competitive Advantage

[英] 理查德·怀特利 戴安娜·汉森 著 杨世伟 译

Richard Whiteley and Diane Hessian

 经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

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

F274
314

工商管理精品译库 市场营销新理念系列丛书

Customer Centered *Growth*

Five Proven Strategies for Building Competitive Advantage

Richard Whiteley and Diane Hessian

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

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/
理查德·怀特利, 戴安娜·汉森著; 杨世伟译. —北
京: 经济管理出版社, 2004

ISBN 7-80207-257-3

I. 客... II. ①理... ②戴... ③杨... III. 企业
管理—市场营销学 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 093345 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: 北京求实印刷厂

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

2005 年 7 月第 1 版

2005 年 7 月第 1 次印刷

定价: 38.00 元

书号: ISBN 7-80207-257-3/F·246

· 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

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)

第三章 关注传达顾客的心声	(63)
在现实世界中倾听顾客的心声	(64)
传达顾客意见的重要步骤	(70)
步骤一:制定一套倾听顾客意见的策略	(71)
步骤二:收集、组织和展示顾客资料	(91)
步骤三:制作动态业务记分卡	(103)
步骤四:通过顾客的意见驱动团队与个人的行为	(107)
结语:误用顾客的意见	(118)
避免听不到顾客声音的错误	(121)
行动指南	(123)
第四章 关注团队合作	(125)
合作发生裂痕	(127)
全面合作的七大支柱	(132)
合作的力量胜过计算机的力量	(167)
行动指南	(168)
第五章 将顾客满意转化为顾客热情	(171)
顾客服务的狂欢活动	(172)
3M 公司以顾客为导向的营销管理	(176)
如何在与顾客互动的界面建立竞争优势	(179)
步骤一:判断顾客希望如何与你们进行互动	(181)
步骤二:领导层承诺采取一套独特的互动流程	(185)
步骤三:实行一套高附加值、有特色、贯彻始终的顾客互动流程	(190)
结语:推销手段的演进过程	(213)
行动指南	(217)

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)

客户增长区

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。

通过这个过程，公司不用多花额外的力气，不管使用任何语言或在任何行业，都能够自然而然地创造出一流的质量和服务。公司的成长过程与任何健康的有机体的成长过程有相似之处。

改革如何带来成长？

在过去的3年里，我们已经对几百个组织进行了探讨、研究和分析，以了解为什么有些组织仍然处于困境之中难以自拔，而有些组织却获得了极大的成功，迅速成长和发展。我们发现绝大多数获得成功的公司都能够将“以顾客为中心”的理念运用于为顾客服务的实践当中，从而使企业通过变革走向新的繁荣。

对这些成长的公司来说，尤其重要的是，在前所未有的变革年代，他们正在经历着成功的变革，这场变革是世界性的，并且速度很快。通过论坛公司（The Forum Corporation）为写本书所做的问卷调查得知，在接近150个组织中，有98%的经理人员报告他们的公司正在进行流程再造或者其他形式的重大变革，有90%的经理人员报告他们的公司正在缩小规模。

保持平衡性并不仅仅在于角落。沃斯顿·怀雅特（Watson Wyatt）对世界6个主要国家的管理者所做的调查显示，66%的经理人员认为组织再造不是以现有速度持续下去，就是加速进行。¹ 近期，美国管理协会（AMA, American Management Association）针对700多个组织进行了一项调查，结论同样是有更多的公司正计划缩小规模。² 这一切改变——削减成本活动和裁员行动——会导致更好的结果吗？答案是：几乎不会。在寻求成功公司的过程中，我们发现垂死挣扎以求生存的公司不计其数。沃斯顿·怀雅特的调查显示，只有22%受访的经理说他们实现了生



第一章 迎接挑战：将反抗行动转化为以顾客为中心的增长



产目标，而仅仅有 17% 的经理实现了让顾客满意的目标。

美国管理协会的调查结果也令人感到扫兴。根据 300 多家缩小规模公司的样本资料显示：只有 44% 的公司营业利润在增加；25% 的公司生产率在提高；2% 的公司员工士气在提升。

我们为本书所做的研究也描绘出类似的画面。在公司领导人当中，有 97% 认为他们的员工“令人担忧”，那么员工自己的看法呢？我们发现访谈过的员工，大约有 85% 认为管理层不尊重他们。

一家加拿大银行的官员提出令人沮丧的统计数字：有整整一半的员工认为自己改善工作根本帮不上忙。由于员工满意度与顾客满意度之间有直接的联系，米契尔咨询公司（Mitchell & Co.）发现，一些缩小规模公司的股票价值要比规模未曾缩小的类似组织的股票价值低 26%，这也就不足为奇了。³

逆转向下的螺旋

这种巨大的变革，使得“公司厌食症”（corporate anorexia）成为 20 世纪 90 年代最流行的用语，这个术语意味着组织的体质十分瘦弱，以至于无法持续成长。这种情况可用一条向下的螺旋线加以说明（见图 1-1）。

不断加剧的竞争和价格压力会导致组织进行大幅度的变革。最常见的变革就是削减成本，因为这样会对公司的每股盈余带来立竿见影的效果。削减成本会导致公司过度使用资源，未来投资不断减少，员工士气低落。这些又会导致组织以内部活动作为重点，失去与顾客之间的联系，最后缺乏成长的能力和空间。这条螺旋线会继续向下旋转，因为失去成长能力和空间的组织需要削

客户增长区

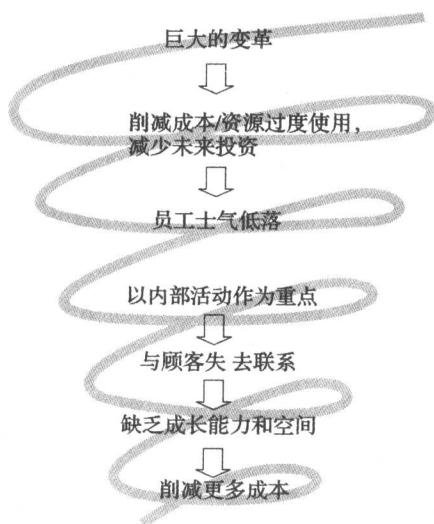


图 1-1 向下的螺旋线图

减更多成本，然后周而复始。

然而，有些组织会使这条向下旋转的螺旋线逆转。他们采取很多步骤付诸行动，正如 1973 年放映的电影《挽救老虎》中所展示给观众的，如何才能通过另一个季节。这些组织创造出许多有效的新方法，使他们能够培养和转换与顾客的关系，并且带来大幅度的利润和收入的增长。

他们了解也愿意接受一个观点：以前应该由他们来打击的节奏，现在换成由他们的顾客来打击。

美国运通公司如何变得更具柔性

当美国运通公司在波士顿走入困境之际，公司的应对策略是先任命公司的老主管托马斯·莱德（Thomas O'Neil Ryder）来领导不知所措的特约服务部。“我们每天都在应付怒气十足的商家，他们有史以来第一次觉得自己完全有能力对抗美国运通，”托马斯·莱德说。

第一章 迎接挑战：将反抗行动转化为以顾客为中心的增长



在托马斯·莱德上任的前6个月里，他用了大多数时间与这些顾客进行面对面的交谈。部门里士气低落的员工打来的电话他一概不接，而是要求大家集中精力改善服务质量，并且研究公司能带给顾客什么特殊的价值。

研究结果显示，使用美国运通卡所支付的手续费比其他银行发行的信用卡平均高出22%。另外，许多餐厅可以从公司和国外持卡人（对方只使用美国运通卡）身上，还有从美国运通公司那个行动迟缓、即将出台的计划书——给搭机常客提供免费里程——身上获得一些额外的业务。再有，美国运通公司还发现，19%的运通卡持有人不使用其他信用卡，因而拒收运通卡的商家将会冒险失去一大笔生意。这些情况都必须与那些怒气冲天的客户进行很好的沟通和交流。

在调查清楚之后，托马斯·莱德和他的同事则开始卷起衣袖采取行动——包括倾听顾客意见，并对他们的需求做出回应（当时这并不是运通公司的优势所在）；提倡一贯、明确的领导作风；提供具有示范作用的服务与关注；在特约服务部内促进团队合作。“傲慢无礼”与“缺乏弹性”是必须消除的两个方面。

特约服务部依据顾客群的需要，而不是依据工作职能来进行改组。在纽约的公司总部也成立了团队，平均每100个左右的商家由一个团队为之提供服务，此外，还针对大客户成立了特别行动小组。另一支特别行动小组则把注意力放在受忽视的小规模市场上，开发通过电话为其提供服务的计划书。

正如许多其他组织一样，美国运通公司特约服务部被迫缩小规模（裁减20%的员工，地区办事处由82个减少到20个），但是托马斯·莱德率先实施了比精简成本结构获益更多的改革。

缩减成本固然意味着要向商家少收一点手续费，但更重要的是，顾客在和美国运通公司这家信用卡界的巨人交往时，不再觉得受到了不友好和无礼的待遇。

史蒂夫·迪夫利普说：“我支付的手续费降低了，这对我的确有好处，但最重要的是，美国运通公司现在愿意倾听我们的心声了。他们确实做到了这一点。”

对于重现生机的美国运通公司而言，波士顿收费公会不再令他们为难。但是这个事件还是或多或少提醒大家，任何不以顾客为中心的公司都会快速跌落。

康柏电脑公司如何做到以顾客为中心

当康柏电脑公司开始摇摇欲坠之际，前任首席营运官依克哈德·法依夫（Eckhard Pfeiffer）被任命为董事长兼首席执行官。他采取的第一项行动就是积极削减成本，但是他的长远目标则是把康柏电脑从一个以“工程”为中心的组织，脱胎换骨成为以顾客为中心的组织。他觉得这种转变不仅可以拯救公司，还可以让公司走向繁荣。

公司从世界各地找出大约6个他们希望服务的顾客群，然后向顾客提问，最重要的是倾听顾客的心声。康柏电脑公司将注意力集中在顾客的需求上，并仔细分析许多国家的每个顾客群的需要。因此，康柏电脑公司首次开发出了定义明确、针对顾客群需求的产品与服务。

康柏电脑公司的工程技术仍然是一流的，但制造机器和制定价格标准首次由使用者来决定。每个工程师把康柏电脑和竞争对手制造的电脑放在一起拆装，评估每项特点对最终成本的影响，然后询问顾客是否愿意为增加的特点支付成本。如果顾客愿意，就保留此特点；如果顾客不愿意，就立即取消这一特点。

公司也把销售人员培训成顾客的伙伴。原本由150名员工全天负责的电脑服务，现在则由1000名接线员全天24小时提供服务。

康柏电脑公司在努力走出困境时采取了很多正确的行动，其中一项重要的决策就是将公司转变为以顾客为中心的公司。他们