

《哈佛管理经典丛书》



走进客户的心

——企业成长的新策略

[美] 罗伯特·韦兰 & 保罗·科尔 / 著
Robert E. Wayland & Paul M. Cole 贺新立 / 译

CUSTOMER CONNECTIONS

经济日报出版社

哈佛商学院出版社

HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS

走进客户的心

——企业成长的新策略

[美] 罗伯特·韦兰 & 保罗·科尔 / 著
Robert E. Wayland & Paul M. Cole 贺新立 / 译

CD184/28

大学图书馆

4563118

分类号

F713.55/9

CUSTOMER
CONNECTIONS



上海日报出版社



哈佛商学院出版社

著作权合同登记 图字 01-98-0168 号

图书在版编目 (CIP) 数据

走进客户的心/ (美) 韦兰 (Wayland. R·E·) (美)
科尔 (Cole·P·M·) /著; 贺新立译. - 北京: 经济日报出版社,
1998.2

ISBN 7-80127-420-2

I. 走… II. ①韦… ②科… ③贺… III. 商业心理学 - 通俗读物
IV. F713.55

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 02246 号

Customer Connections: New Strategies for Growth
Copyright © 1997 by the President and Fellows of Harvard College
©1997 中文简体字版专有权属经济日报出版社所有
Published by arrangement with Harvard Business
School Press Copyright Licensed by Arts &
Licensing International, Inc

走进客户的心

作 者:	特·韦兰 & 保罗·科尔
翻 译:	贺新立
责任编辑:	于建东
责任校对:	刘群
出 版:	经济日报出版社
地 址:	东大街 2 号 (100054)
经 销:	全国新华书店
印 刷:	河北省霸州市印刷厂印刷
开 本:	850mm×1158mm 1/32
印 张:	11.5
字 数:	210 千字
印 数:	1—10000 册
版 次:	1998 年 4 月第 1 版 1998 年 4 月北京第 1 次印刷
书 号:	ISBN 7-80127-420-2/F·122
定 价:	22.00 元

版权所有 翻印必究

中文版序

近年来，管理学方面的丛书出了不少。有些丛书，你读完之后，觉得回味无穷。深感其取材、编选颇具匠心。书中的睿智之见，令人激奋。由经济日报出版社引进的美国哈佛商学院出版的《哈佛管理经典丛书》就属这一类。这套丛书，我看到的有8本，讲的都是管理之道。就管理学说而言，现仍在“丛林”中。各家各派，各有千秋。这套“丛书”也是丛林之书，但很有一些独到的见解。这种“丛林”之势，对管理学说的发展，实在是天大的好事。

在今天瞬息万变的商业环境中，管理者们都感到有许多压力。压力中，最大的莫过于环境变化、环境变迁的挑战。企业要么前进，要么倒退。管理者自然会选择“前进”。选择了“前进”，同时又确实能够前进的，只属于那些能够面对变化，敢于进行管理革命，应付未来挑战的人。当然，应变失败是痛苦的，但哪有不失败的人。

应变成功，其关键在于你能否保持对环境变化的竞争性态势，能否保持一种活力，能否养成一种适时应变的主动精神。丛书中的《管理的变革》说的就是如何面对变化，迎接挑战，是一部精论之集，你可以从中得到启迪，帮助你在新环境下走向成功。

在环境变化中，公司的衰退首先开始于公司的领导集团。尽管公司的利润额仍处于巅峰状态，但公司实质上已经开始衰退了。这种衰退主要表现在公司的领导集团只是面对过去，而不是面向未来；只习惯于常规性决策，而不敢面对挑战性问题；只愿意和同一传统的人在一起工作，而不愿接受具有新思想、新文化的人。首脑及领导集团的衰退，必然会或早或晚、或快或慢地导致整个公司的衰退。阻止领导集团衰退有两种方式：一是更新现任首脑们的观念结构，进而改变管理行为；二是更替现任首脑，进而改变管理行为。当第一条路成效不大时，就只有采取第二条路。丛书中《培养下一代领导者》向你表明将怎样为公司选拔和培养未来的高级人才；如何转变竞争优势；如何越出常轨，取得成功；如何在经验、训练和学习能力上，保持观念结构的吐故纳新。你可以从中得到卓有成效的公司领导者所必需的成功之策。

对公司发展来说，指引公司前进的领导人是至关重要的，但养活公司的“客户”也是至关重要的。“客户关系”已经成为公司决策的中心。丛书中《走进客户的心》，将“客户”、“客户信息”、“应用客户信息创造价

值”连成一体，将信息管理技巧创造性地应用到建立新型的客户关系中。它把客户看作有价证券，运作得好就可以增值，可以创造双边价值。你可以从中了解到，什么是客户中心论；如何增强开发客户价值的能力；如何造成竞争优势等。

公司将其产品或服务投入市场参与竞争，在竞争度方面有个很重要的指标——市场占有率，就是反映公司争取客户、处理客户关系的能力上。谁争取到客户，谁就争取到市场。但是，现在的买方市场，其条件越来越苛刻。时间在压缩、距离在压缩、管理的反应与行为在趋向同步，消费者的需求渴望立时满足……这种深刻的变化，映射出什么呢？是速度！是交易速度！“以光的速度行事！”这应该成为获得竞争优势的基本信条。丛书中《时间角逐》具有时代的先锋意识。您将从中看到引导组织走向成功的关键是速度，创造一个敏捷的组织体系是何等重要。它将告诉您商务进程如何通过压缩时间的方法去提高效能。

企业、社会都在抢速度发展。管理者也面临着时间角逐的巨大压力。事业的临界点和生活的聚焦点挤撞在一起，两难性的抉择，时时冲撞着管理者的职业生涯。丛书中的《界定时刻》在“要得必先失”的冲突上，向你展示如何争取较大的回旋余地，逼迫你去考虑究竟有多少供参考的灵活多变的框架。

个人的职业性的决策是困难的，家族的商业性决策更是不易的。现代社会中有一类常见的又是特殊的文化

现象：家族企业。据资料显示世界上 80% 左右的实业与家族有关。家族企业所面临的问题和非家族企业在许多方面是不同的。例如，家族企业的动力机制是什么？其间存在着怎样的传承关系？在领导权的代际变更中，如何进行权力交接？如何掌管家族企业等等。在你的一生中，不可能不和家族商团打交道，也有可能加入家族商团。如果这样，了解一下家族商团的发展机制和发展模式是非常有益的。丛书中《家族企业的繁衍》就在家族商团这个模糊而又朦胧的领域中，提供了有意义的指南。

一个企业的诞生，可以只领风骚一、两年，也可以长领风骚上百年。一个企业可以因换上一位卓越的领导人而起死回生，可以因有一个适销对路的产品而兴旺发达，但这些“激素”都不能保证公司长期生存。怎样做可以使公司长寿呢？丛书中《长寿公司》对传统观念提出挑战，多角度地探索了公司的生存之道。它告诉您如何在多变多难的形势中挺过来，如何保持公司的活力等等。公司生存有一个很重要的道理，就是要为发展而管理，不要为利润而管理；养成习惯去新陈代谢，不要等到出了问题再去规划变革。这些道理，在《长寿公司》中都有地道的分析。本书已被美国《商业周刊》评为 97 年最佳商业类图书排位第二名。

理论是行为的指南。公司的长久发展一定要有合理的理论作指导。丛书中《管理学的先知》探讨的是经营组织和商业管理的哲学。在权力、权威、领导、控制、冲突等问题上，都有创新性的见解。尽管是许多年前的

研究成果，但至今仍闪烁着思想的光辉。任何一位管理者都会从中得到忠告和借鉴。

《哈佛管理经典丛书》的作者或在其中阐发思想的人，他们中有大学教授、有研究机构的学者、有公司总裁、有商界领导人、有社会活动家等。他们著述精采，读来令人振奋。他们的观点都是打破常规、不落俗套，他们各自从独特的角度审视管理实践，从中肯的评论中透出富有新意的见解。读过这套书的人，我想都会有这种感觉。

我很感谢经济日报出版社让我先读了这些经典之作，读后颇有感触，发了一些议论，也就此为这套丛书的出版作贺。

北京大学 国际经营管理研究所所长 张国有
企业管理专业博士生导师

1998年3月6日

简介

今天的企业有许多至理名言做指导：“超越客户预期”，“零缺陷作业”，“分段隔离”，从而达到“从新产品中获利 30%”，“数字化和客户化”的目的。当然，那些想得更深更远的经理们会问：是否会有这样一些点：在超过此点后，无论是买方还是卖方，都不值得去再提高质量？是否存在这样一些合适的水平：客户补缺率超过零？适当的产品介绍费是否能建立在除时间和收入百分比以外的基础上？是否会有一些这样的情况：此时客户化并不值得？简言之，有没有其他选择？

建立客户和股东价值

那些寻找合适的能透视这些交易的管理艺术经理们需付出巨大努力。他们似乎面对选择：一面是软约束的、直觉的、以客户为基准的学校；而另一面是硬约束的，以股东或利润为基准的策略制定者，他们似乎认为生意就象是抽象的象棋比赛，其中涉及财政金融和有形资产才能给股东带来最大利润的领域的运动。

几年前，当我们起初对现今所谓的“需求方战略”产生兴趣时，我们注意到，那些最会说创造股东价值的人们不大讨论顾客除了作为买方以外的角色作用，而那些极其重视顾客关系的人们又倾向于将与股东价值的联系看作是显而易见的或是由于合理行为的惊人结果。我们认为两种观点各自都太窄，我们有可能构建一个需求方的框架，此框架可以在顾客价值与股东价值间搭起一座桥梁，从而帮助经理们在面对选择时作出合理决定。

当我们谈到以客户为基准和以利益为基准两种观点之间的鸿沟时，我们并没有简单地认为它们是最终无所谓的表面上的两种相反观点。在最近有关策略计划演变的调查中，弗雷德里克·小韦伯斯特，发现“以客户为基准”与“以利润为基准”的策略（或产品——市场概念）之争已激烈地进行了几十年。以客户为基准的观点，通

常被称为“市场概念”，是由彼得·扎克（Peter Drucker），西奥多·列文（Theodore Levitt），以及其他人在 20 世纪 50 年代末期所倡导的。持这些观点的企业声称满足客户的需求是他们的基本目的。这种观点认为，利润和股东财富是对给顾客满意服务的报酬，而不是企业的初始动机。西奥多·列文在 1983 年所著扩展市场概念的作品中，提出了其基本的前提：“做生意的目的是发展并保有客户，”他说，“如果做生意是以利润为目标，那是简单的、浅薄的。”

现在的以客户为基准或市场概念方式的继承人，一般可从总体质量管理，顾客满意等提法中窥见一斑，最近主要是对顾客忠诚的信条。这些概念的许多支持者似乎认为，利润最好的方面是起一种调节控制作用，通过让顾客达到满意而使企业得到回报。最坏的方面是，他们将利润发现行为视为僵化了一个企业为顾客服务的真正作用。对以利润为基准的观点，持批评态度的人也经常将利润最大化行为与企业思想短期化及只关心季度业绩的近视行为等同起来。

事实上，弗雷德里克 F·瑞奇赫德（Frederich F·Reichheld），这位最著名的“忠实于顾客”观点的倡导者，反击列文：“新理论指出了做生意的基本使命不在于获得利润而在于创造价值。它视利润为创造价值的自然结果——是一种手段而不是一种结果，是一种成果而不是一种目的。”虽然瑞奇赫德做出了巨大贡献，他指出了经理们应回到重视一些基本的价值，并且深刻地审视与客户

的关系上来。但是我们不同意其前提假设：“为客户创造价值是制定企业战略必要的但不是充分的基础。”

追求高质量，使客户满意，提高核心竞争能力以及对客户忠诚等本身并不构成企业战略。这些方式不能告诉企业应该抓住哪个客户，投资多少及向哪里投资以吸引并保住客户，也不能指出如何对所有这些策略做出合理组合。在不知道机会成本或机会收益的情况下，企业无法确定企业应该努力追求产品质量到何种程度，应使客户达到何种程度的满意或应对顾客保持怎样的忠诚。在不贬低上述任何一种因素的价值或重要性的情况下，我们可以主张所有这些因素都最好做为重要的控制变量，这些变量涵盖于广泛的为使企业价值最大化而制定的企业战略中。

两种主要的观点都没有考虑到什么能产生竞争优势，所谓“以市场为基准”以及“以资源为基准”的论点，指出了顾客在价值创造中的角色，在持“以市场为基准”的观点的人中，迈克尔 E·波特的论述很著名，他指出，竞争优势来源于企业自身的位置，企业通过追求一种或者增加领导成本或者保留那些不同意见的企业策略去捕捉增加价值的最大可能性。持“以资源为基准”的观点的论述中，普诺哈拉德，汉米尔，以及斯托克最近指出，或者通过进入企业在技术上领先的市场或者通过开创基于这种竞争力的新的产品市场；从而实行从内部提高企业的竞争力，增加企业资源的战略。不论是在“以市场为基准”的观点中，还是在“以资源为基准”的观点中，

顾客都没有起到什么作用——除了作为企业产品的卖主外；顾客没有被看作创造价值的积极的参与者。

如今强调促进企业成长必然意味着把焦点放在顾客身上。但是，取得利润的增长需要把重点放在恰当的客户关系上。在探索以顾客为基础的策略时，我们考察了企业选择客户是如何影响企业的价值的，通过增强与客户的关系又是如何决定价值构成的，不同的关系结构是如何影响价值的创造的，以及价值是如何被买者与卖者分割的。本书介绍的是一种需求方策略的框架，试图解释上述问题。

本书概览

我们认为需求方策略应该是“以顾客为基准”的而不是“以顾客为驱动力”的或“以顾客为导向”的。服从客户并不是策略。但是，认识到客户是最终的、唯一的股东价值来源的支持者，积极地以此事实为基础进行工作，能带来更清晰地制定企业策略的结果。因此，与客户搞好关系本身并不是事情的结束，而是建立企业价值的基石。

我们相信企业的策略可以从下面二项都可以发展而

来：可以从“以需求或顾客为基准”的观点中来，也可以从更传统的产品——市场或竞争力的观念中来。与客户的关系是一种资产，必须象评估和管理其他金融资产或实物资产一样来评估、管理。我们可以估计这些关系带来的将来的现金流，并以此分配价值。这种关系价值的基础是买者与卖者之间互相了解的程度，交往的经验以及彼此的感觉。

我们也相信客户关系价值可以直接与企业的价值和股东的价值联系起来。换句话说，企业的价值最终等于其客户关系价值的总和，而这一总和只能通过获得、发展以及保有有利可图的客户关系。企业自认为是在管理一个客户关系的组合，而不是自认为在管理一个产品组合或资产组合，这样就可以通过积极有效地去获取、发展并保持客户关系，最终使企业价值最大化。

把客户关系看作是最重要的资产，并不意味着忽视与其他企业必须保持的关系，比如与供应商的关系，以及与雇员的关系。正如约翰·凯所指出的：“是所有这些关系的总和定义了一个企业，并且赋与该企业自身的特征。”在我们看来，这些其他关系的形式是由买者与卖者之间的相互作用决定的。我们只不过是寻找为寻找股东价值建立一个起点。

在阅读本书之后，你会将客户关系看作是一种资产而不是陈辞滥调，是构建充满活力的企业战略框架的基石。这会让你明确为客户创造价值的行动与为股东创造价值的行动之间的联系。在确立与客户的关系时，你会

从一个新的角度构建你的企业。你可能会：

●管理一个客户关系组合，而不是管理产品组合或资产组合。

●通过集中力量于有利可图的客户关系而取得更高的投资收益。

●发现新的为客户创造价值并为股东从中分利的机会。

●扩大有关客户的知识的杠杆作用，提高这种客户关系的价值。

●把技术看作是一种传递方式，以之获知顾客需要什么，何时需要，以及他们想通过何种途径得到。

企业不能仅仅是在产品驱动的思想指导下，开发新的客户服务项目，提高客户的满意度或者是开发对客户忠诚的项目来发展“以客户为基准”的企业策略。企业应该仔细审视为客户和股东创造价值总体设计和工作分配。下一节概述了这种工作分配的基准。

□联系策略

除非策略框架能把行动计划及其对企业价值或股东财富的可能影响结果联系起来，否则这一策略框架将毫无用处。“企业价值”这一概念被定义为企业运营所得净

现金流量，这样易于理解，并且是许多企业资金预算决议的基础。最相近的相关概念是“股东价值”，有时也指剩余所得，这是因为只有当净现金流量大于必要的补偿股东所要求的回报，这种剩余所得才会被创造出来，这已成了一些以成长为目标的企业的一种咒语似的信条。为客户创造价值与企业价值之间的联系见图 I—1。

我们从“创造客户价值”开始，这正是企业年收入的真正来源。年收入代表为客户创造的价值，是客户愿意为公司的产品付出金钱的证据。需求方的搜寻股东价值的行动是从分析单个客户或客户群的收入的大小和分布情况开始的。从这种需求方的角度看，客户（而不是一个计划，产品或实物资产）被看作是现金流入或年收入的来源。

接下来我们转向现金流，它代表了单个客户或客户群每年的固定费用和资本金。这里我们将总的可视为相同的现金费用与下列各项联系起来：客户关系，包括产品费用，获得、发展、以及保持这种客户关系的费用，还有营业收入税等，以此来估计客户现金流量。显然，如果一个客户的收入不能抵偿对他的服务的各项费用，那么企业是在不断贬值。

“客户权益”是用来描述资产价值的用语。客户权益的价值是由客户的购买总量，这些购买量的边际值以及这种购买流的持续时间等决定的。为了把这些现金流从关系价值状态转化为资产或权益数字，有必要用企业的资本金的费用来对其进行贴现。“客户权益”这一概念是