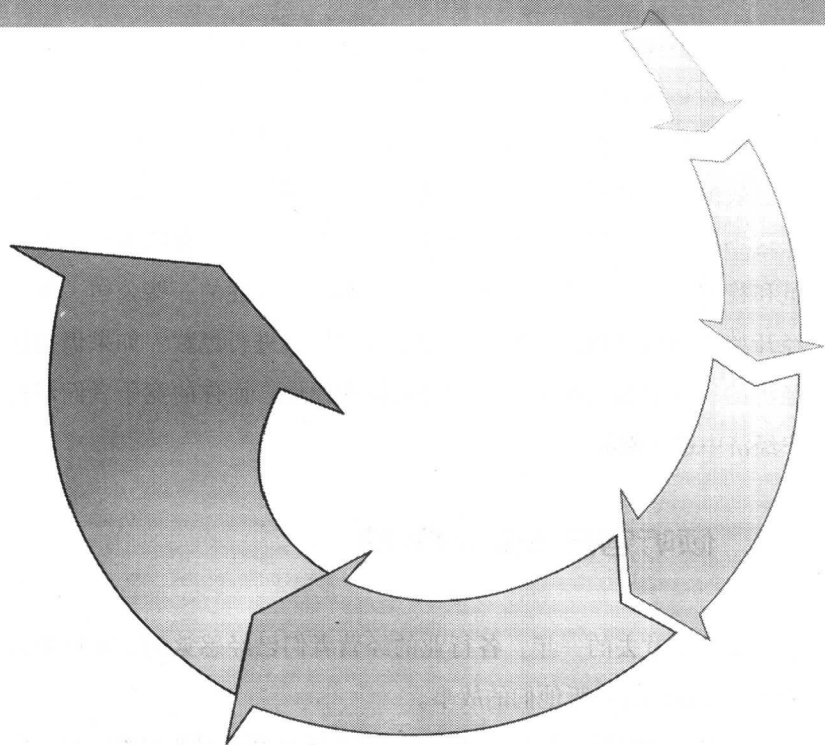


第1章

迎接客户革命，在 客户经济中崛起



请系好你的安全带！你正经历的证券市场风浪还没有结束。事实上，前面可能还有更大风险。

为什么？因为我们正处在一场深刻的变革之中。它比因特网革命和移动无线通讯革命更加巨大，它是一场客户革命。

客户已经控制了我们的命运。客户正在转变我们所经营的一切。客户的信赖或缺乏信赖，对企业管理者和投资者的影响，都正在变得越来越重要。如果试图通过关心科技潮流和投资时尚来了解当前经济的起伏，你就会错过正在进行的真正起决定作用的转变。客户控制了一切，他们正在改变我们所熟知的业务的本来面貌，你公司的价值在他们手中。客户的支持突然成了最难得也是最关键的业务资源。

甚至你的公司可能就处于风险关口。如果你不想让公司彻底迷失在这场风浪中，就应该立即行动起来，把精力集中在给客户体验的质量和稳定性上去。其他的公司——像本书所描述的一些公司一样，已经开始重新调整自己，按照并为了客户价值进行经营。如果仍按照旧经济的尺度来运营业务，你就会被留在原地，而你的竞争者们却在客户经济中迅速崛起。

1.1 倾听客户变革的节拍

在已经过去的一年，各行业的经营者们已经感觉到了客户革命的冲击，让我们听一听他们的故事。

• 阿尼·富拉格是 The Plant 一家位于加利福尼亚州索萨里多的专

业音乐唱片公司)的总裁。他已经在音乐业干了 27 年，以前从未见过新的音乐之流会干涸：

我的唱片生意下滑了 50%，整个音乐唱片业今年(2000 年)也下滑了 50%。我们的收入大约有一半来源于新的音乐。MP3/Napster/Gnutella/Freenet 这些靠网络兴起的新东西免费发送数字音乐，使大的唱片公司濒临瘫痪，以至于他们不再签约新的音乐。没有这些公司为生产新专集支付费用，我的公司不能再灌制唱片。

客户，把一切掌握在自己手中，已经深刻地改变了音乐产业的状况。

• 布莱南·墨里根是 Timbuk2 Designs(一家以美国为基地的生产背包和信封的制造商) 的总裁：

客户喜欢能够订做他们的背包。但是他们没有办法说服零售商在商场里接受单独订做的订单，零售商们不能适应这种方式。于是我们通过因特网直接与客户接触，让客户能自己设计他们的背包，第二天我们就能将产品发送出去。如果零售商参与进来，我们可以在他们的网站上设立专卖店，也可以在他们的商场里设立专卖柜台。

客户需要零售商无法提供的服务。现在，制造商回应了客户的

要求。

• 吉顿·塞森，Electronic Brokerage, 嘉信理财公司的执行副总裁：

在因特网时代之前，公司习惯于谈论如何锁住客户。他们想如何去“拥有”客户。他们诱导客户，带他们进来，然后就处心积虑地想：“怎样从他们身上获取利润以及怎样劝他们买这种产品。”但现在公司已经不能再这样来思考问题了。在因特网时代之前，我们公司就意识到如果你满足了客户的需求，客户就会回报你；而现在其他公司不得不翻然醒悟。在因特网时代之前，公司可以有客户意识，却不必以客户为中心。现在，他们别无选择。因特网在迫使每一个人改变行为方式。因特网将主动权转移到了客户手中。人们说，“你的顾客距你的竞争者仅点击一下鼠标之遥。”

客户不再愿意被锁住。他们需要优质的服务，公道的价格，富有创新的产品。他们如果得不到这些，就会另寻出路，并会告诉全世界。

1.2 愉快地妥协

控制公司命运的不再是你，而是客户。有了因特网和无线通讯设施，客户随时随地可以接触到我们及我们生意的竞争者。中间商及客户正在挑战并打破所有行业的传统做法。他们在要求我们改变价格结

构，销售渠道，以及设计、发运、服务的方式。他们不接受“不”，他们知道他们有这个能力。不明白这一点的公司将很快被淘汰出局。

正像大多数革命一样，这场革命将无法阻挡。我们不能置之不理，除了愉快地妥协，我们别无选择。客户永远是商业存在的理由。但是直到现在，在现代商业的历史上我们还是第一次有手段去探究客户在最近一段时间的需求，并迅速适应他们不断变化的欲望。使用网络技术，我们现在可以比以前更快地深入到新的消费群中去检验、革新、试验新产品。使用网络的力量，客户正在发明和精炼新的商业模式，包括一对一资源共享(Napster)，开放资源共享 (Linux) 和自助电子市场 (eBay)，我们要接受并发展这些客户占主导地位的商业模式而不是抵制它们。

向客户革命妥协是一个成功的建议。员工们倾向于以客户为中心。以顾客至上为原则的公司更容易吸引和留住雇员，因为与那些以产品为中心的公司相比，在以客户为中心的公司工作会更有趣，做财政预算会更轻而易举。更值得一提的是，凡致力于建立和维护客户关系的公司都是世界上最赢利的公司。

1.3 欢迎客户经济

新的客户经济同时也刺激了一种衡量公司价值的新方法，传统的方法是评估投资资本的使用，主要是通过固定资产的报酬率来体现。那些从有形资产中获取高额利润的公司和那些拥有最高资产价值的公

司，它们的股票价格会攀升。大多数公司的总经理在利润和损耗率 (P&L)、资产报酬率 (ROA)、投资报酬率 (ROI)、运用资本报酬率 (ROCE)、价格利润率 (P/E) 这些主要的经营指标上咬紧牙关。这些操作原则非常重要，忽略它们就意味着冒险。经营是一门最有效地使用稀有资源的艺术，而投资资本不再是最短缺的资源。

在客户经济中，忠实的顾客已经成为最珍贵的商品。今天对于一个公司来说最难获取的不是投资资本、产品、雇员或品牌，而是客户的忠实。客户关系成为新的客户经济中基本的价值来源。现在，客户资本至少与投资资本一样重要，一个公司现在和将来的客户关系——即客户支持率——将决定公司的价值。

为客户价值服务

客户革命的巨大冲击正在世界证券市场上得到验证。如果透过表面看实质，区分股票上涨的公司和股票萎缩的公司，就会发现一些重要的问题：大多数高价值的公司正在以客户价值为经营核心，为客户价值服务。

投资者和经济分析专家也许还不能明确地指出客户尺度 (Customer Metrics) 的重要性，但是公司的经理们知道客户关系对于公司未来的利益是多么重要。

嘉信理财公司和思科系统公司这样的公司充分认识到客户尺度很重要，而不仅仅是损益问题 (Profit & Loss, P&L)。所以，它们收入年复

一年增长，税后盈利，而且公司的市场价值不断提高。我们将在以后章节中将这两个公司作为范例详细论述。它们的做法是：守住底线，按客户尺度运营。事实上，这也许正是研究中最惊人的发现。那些传统的衡量公司价值的方法已经过时了。通过询问你会发现，今天经济领域中的领袖是以客户保持率、客户满意程度、客户增长数量、客户消费的增长、客户流失的预测为基础进行经营的。以上这些尺度已成为周经营例会、月经营例会上最重要的话题。

以思科首席执行官约翰·钱伯尔为例。约翰80%的时间都用在与客户交流上。通过交谈、拜访、电话、行政简报、战略会议，他掌握了客户的脉搏。他还每天亲自审查思科公司与其最主要的客户的接触情况。他要求每一位经理用50%的时间与客户进行面对面的交流，不论你是CIO还是CFO，如果你没有花时间和客户交谈，你就没有在进行工作。每一个思科的雇员都清楚地知道为获取奖金而必须达到的客户满意度目标，每天这些数字萦绕在他们的脑海里。这种努力行之有效，每年思科的雇员都能实现他们的客户满意度目标，并为下一年制定更高的目标。

在客户经济中，领导者们懂得：客户驱动文化与客户尺度相结合正影响着他们的收入、股东价值和他们的长远利益。

1.4 怎样在这场深刻的革命中求生存

为确保在客户革命中生存、乃至蓬勃发展，你的公司应该怎么

做？你怎样指挥你的公司经受这场革命风暴的考验？第一，要意识到这场革命并不仅仅与电子商业有关；第二，要记住没有所谓的电子客户，只有真正的客户。有的时候，客户需要用不同的方式来沟通——询问资深人士，与零售商接触，发电子邮件，电话查询，人工操作交易或网上交易；第三，要准备好接受新的充满活力的合作关系，因为客户需求带来新的挑战 and 优势；第四，准备好加入以客户为主导的经济领域，并准备好灵活应变，因为客户的行为正重新改变你的产业经营。

1.4.1 掌握基础

在上一本书 *Customer.com* 中，我们介绍了“使客户与你做生意变得更容易”的方法。有超前意识的公司已经开始应用因特网、移动通讯设备和其他便捷的技术开展业务工作了。这些公司将在客户经济中崛起，并不仅仅因为他们实行了客户自助战略，最根本的原因是：他们的工作重点由客户来驱动。

与那些现在刚开始向客户型转变的公司相比，已经采纳了 *Customer.com* 中所列的 8 条成功关键的公司正在取得优势。他们的客户更满意、更忠实，他们继续改善工作以便洞察和改善所有与客户有关的问题。

1.4.2 注重客户关系

这本书的重点是：“客户关系非常重要”。客户关系正变得与生意

息息相关，这是以前从来没有过的。投资者现在开始向你询问一些与客户有关的数字：比如你有多少客户，与每一个客户保持良好关系的时间，怎么样增长每一个客户的利润，获取一个新客户所需花费，怎样保持客户。简而言之，投资者们想知道怎样提高客户支持率的价值。

以生产为中心的公司现在正在急速向以客户为中心转变，我们所研究的每个公司已经或者正在建立一个综合的客户关系管理信息系统。产品型公司（如IBM公司、通用电气公司，3M公司、荷兰皇家壳牌公司、默克公司和英特尔）原来一直注重研究和开发、革新和完美操作，现在也开始伸出手臂抓住客户，了解他们是谁，并与之建立联系；零售商们如Gap, Lids和Tesco公司原来只注重每平方英尺的销售增长和利润增长，现在最关心的则是每位客户的利润增长。新的借助网络力量发展起来的公司——如eBay公司就像一个客户面对客户的拍卖场；还有Buzzsaw公司——一个建筑结构管理站，致力于把每一位供应商提供给消费者，把每一位消费者提供给供应商，然后杠杆调节网络工作，使其网页收录更多的消费者。

1.4.3 监督和提高客户体验

在客户经济中，眼睛并不是货币流通的基础，心和头脑是。人们通过经验建立消费关系。客户对你的品牌有或好或坏的体验。他们点击你的网页，电话查询、看广告、使用一种你们的产品或接触一个你们的分销商的时候，就意味着在对你们的品牌进行体验。每一次这样

的体验巩固或者瓦解着客户的信赖。客户关系是建立在信任的基础上的。那些即将在客户经济中崛起的公司懂得如何通过为客户创造满意的客户体验来建立和保持客户信任。

在现代商业史上这还是头一次——成本效率促使公司与每一个有合作愿望的客户建立联系。感谢现代科技的先进，使我们能够便利地与客户联系并从中捕捉到有用的信息，现代化的交易效率能避免我们疏远客户。当客户尝试着与我们公司和我们的合作伙伴接触时，通过周密地监督客户体验时的一举一动，我们可以引导他们对我们的品牌、产品和公司的认识有一个逐步的提高，真正掌握客户体验动向的商家不是依靠每周、每月的报告而获知客户在干什么；他们像佩带着寻呼机，随时可以收到客户需求未被满足的警报，他们严密监视着会影响客户的各个环节——航班的延误、库存的减少、时间的延误、网页的运营情况等。

1.4.4 让客户为你指引方向

客户将驾驭你的生意，承认这个现实并向它妥协的时候到了，时刻准备好投入到这场既兴奋又新颖的客户需求中去。客户将告诉你他们想怎样与你的公司、你的产品接触。他们将告诉你何时需要直接销售、何时需要通过分销商、零售商、代理商销售。他们要求你设立自己的网站，回答电话询问或面对面谈。他们要求你商店里的工作人员熟悉你们自己的网站，催促你提供便于上网的无线移动设备，并要

求你的产品在网络市场上出售。他们将向任何他们认为不公平的商业政策和惯例挑战。

1.4.5 向客户革命中的经验丰富者学习

在全球范围内，我们已经对20多个成功的商家进行了研究。这其中有些是直接面对客户的生产公司，有些是纯商贸公司，他们的经营范围涵盖了整个产业范畴，包括电子通讯、健康保健、零售业和制造业。无论大公司小公司，他们都有共同之处：通过全身心地投入到客户需求中去，让客户引导他们走向互利互惠的美好前程，他们懂得了在这场革命中繁荣发展的成功关键。我们将告诉你他们的故事，并强调其主要的原则，不论你是一个大规模的公司，一个中型正在重组的公司，一个小型普通公司，一个公司的附属分支，或是一个刚刚起步的小公司，我们的目标是帮助你为这场正在进行的革命做好准备，为你提供生存的工具，也许还能引导你做好产业结构的转型。

不论你是经理、商业专家或是信息技术专家，你将获得敏锐的商业洞察力，你将发现确保公司成功的诀窍。如果你是一个投资者，你会利用这些有益的建议快速地锁定目标公司，这些公司将继续成为革命浪潮的引领者，继续挑战、革新他们已有的商业模式，继续创新他们的产业。

1.5 掌握客户经济的三大原则

这里有三大原则支持着客户经济转型：(1) 客户占主导地位，客户

正在重塑商业模式并改变我们的产业结构；(2) 客户关系非常重要，你现在或潜在的客户关系——客户支持率——将决定你公司的价值；(3) 客户体验非常重要，客户对你的品牌的感受将决定他们的忠诚程度。在本书的前三部分中，我们将详细阐述这三条原则并提供合理化建议，以便你在深刻理解这些原则的同时制定营销战略。在本书的第四部分我们将介绍确保你公司能繁荣发展的操作框架，同时给出一些公司的具体案例分析，这些公司都是按照我们所概括的步骤开始发展的。

以下是一个纲要以提高你的感性认识。

原则 1 客户占主导地位：客户正在重塑商业模式并转变我们的产业结构

为什么客户主宰了我们商业的命运？要责怪网络吗？今天客户可以上网查询我们的公司及产品。他们希望做一些调查，买我们的产品或通过网络得到服务，他们希望接触我们的产品和服务——分离、重组、订做、部署——而不需要花费太多的时间和精力。逐渐地，商家产品的电子信息被主动发送到客户自己的信息网址上和一系列快捷服务器上，从送货线路到网上拍卖。客户与商家运用电子信息接触，客户需求和客户合理化建议的提出无时间限制，商家全天候 24 小时的准备服务。

客户——最终用户和商业客户——主宰了一切，他们用忠诚来表决。他们将不再容忍别人对他们的忽视，因为他们知道现在自己的影响力有多大。时间是客户最宝贵的资源，他们拒绝与那些不尊重他们

时间的公司合作。

商业总是要以客户为中心吗？还有没有其他的更基本的原则驱动着经济转型？难道和客户相比，科技的迅猛发展不会对未来的商业带来更大的冲击吗？也许客户革命类似于质量运动，以客户为中心是商业发展的必不可少的基础，但并不是一个深刻的革命的概念。

我持不同的观点，过去的日子已经不复存在了。

- 过去你只生产和销售产品，现在需要吸引和留住客户。
- 过去通过增加产量和新开设公司实现收入增长，现在需要有能力强创造高附加值的服务提供给客户。
- 过去用每年的收入增长和利润的多少来衡量一个公司，现在还需要提供客户价值的增长和客户的投入。
- 过去投资者评估你提供纵向系列产品的能力和获取利润的能力，现在需要评估你与他人合作、共同发展和制造出低价位高品质产品的能力。

客户希望我们利用信息技术使生活变得更方便，一旦我们通过电子通讯将客户变为我们的商业核心，具有深远意义的事情发生了：客户开始改变我们的生意！定价方法变了，发展的核心变了，分销模式变了，商业战略变了。一旦一个公司开始了向“客户型”转变，同行业的其他公司只能加入，别无选择。结果是现在每个行业都处在向客户型转变中。

21 世纪的不同之处是：在现代商业史上这还是第一次——客户应用因特网等移动网络服务设备，快捷地重建了与商家的关系。下面是

客户占据主导地位，重塑商业模式促进产业转型的一些简要说明：

- 过去 无形资产（信息、软件、音乐、娱乐、服务）的提供者，由于成本低可以获得很高的利润。
- 今天 客户要求自由享用数码资源，只支付一次（或者根本不），就可以随意改变、分配、再开发利用。
- 过去 银行、经纪人、保险公司依靠客户的惰性赚钱。因为从一个公司向另一个公司转移资金账户费用很高。
- 今天 客户们可以在各公司间自由转移资金账户。
- 过去 同样的产品和服务因国家不同价格差异很大，价格构成因素很复杂，特别是在商贸公司，很难比较和不同的公司做生意时真正的成本。
- 现在 价格变得很透明，客户要求全球价格统一。现在他们可以比较价格，因为各种各样的信息触手可及。在很多行业里，客户已经指导定价。
- 过去 人们只能想像拥有一个面对面的市场，在那里买方和卖方可以自由选择并交易。
- 今天 这样的电子商场真正存在。在这些电子商场的信息中心分别储存着客户的建筑工程、医疗记录、系统结构和库存信息，这些客户的工程信息和供给需求就像磁铁一样，吸引着供应商在网络空间竞争与合作。

你也许认为这不可能——在不远的将来，你的公司将被打破重组为以客户为中心的公司。也许你认为这样的事情已经发生了，你的公

司正顺应着这样的趋势，所以危险解除了。这两种观点都是非常危险的，客户经济中的成功者们时刻注视着其他行业中新的客户动向，以便在业内人士仿效之前学习与采用。

原则2 客户关系非常重要：你现在或潜在的客户关系 客户支持率将决定你公司的价值

证券市场关心的是什么呢？投资者把赌压在你公司的未来收益上，你未来的收益从何而来？你的客户。因此在今天瞬息万变的证券市场上，投资者用两条来衡量你的客户资本：你的客户关系网的宽度和深度和你尽可能地维护和拓展这些关系网的投入。客户资本是所有客户关系的总和——即你所拥有的关系网的数量、深度和质量。其中，关系网的深度和质量以创造利润的能力、客户保持率和关系网的赢利能力来衡量。

本书中所列举的每个公司都有两套数字：一套是报给经济委员会的，另一套是公司自己用的。标准的经济指标仍然很重要，他们是过去营运情况的指示，比如增长有多快、赚了多少钱、损失了多少钱。但是这些公司同时也使用其他的一些评估生意运营的方法。他们很仔细地观察客户的满意程度，注重客户保留率和每个客户的贡献利润，还有客户的忠诚度。他们收集、分析客户行为的各种信息，从中找出最具有长远效益的客户。有些甚至并不是我们所谓的直接面对客户的公司（如制药公司、石油和天然气开发公司），也正在发现这样一个重要事实：客户们现在和将来的用量是他们未来财富的重要指示。

所有这些都取决于关系网，什么是商家与客户关系的质量所在？深浅程度怎样？这些客户将长久地保持忠实吗？他们是提高与原公司的交易额还是一下子就跳到了竞争对手那边？既然客户现在拥有更多的选择机会和更多的决定权，建立牢固的客户关系就成为现实未来收益唯一的保证——只要能保持客户的信任和继续输送不断革新的有价值的商品。

通过分析那些先进公司的以客户关系质量为核心的收益增长办法，我们建议：在投资者报告中除了已有的权益报酬率和资产报酬率指标外，增加一个新的指标——客户价值指数。公司的收益报告书中应该提供每位客户的平均利润，有效客户的数量增长，现有的客户保持率，每位客户的年累计利润，这项添加的经济指标能够使投资者做出自己的判断：公司的客户支持率如何？

原则3 客户体验非常重要：客户对你的品牌的感受将决定他们的忠实程度

客户已坐在驾驶员的座位上，控制着商业的未来。怎样确保客户的忠实，确保互利互惠的关系，确保你的公司不被客户引入不赢利或无法生存的歧途？通过建立和保持良好的客户体验质量。

客户的忠实源于消费体验。每一个客户在了解、获得、使用与他人分享产品和服务时都积累了经验。消费体验是任何一种品牌的精髓所在。品牌的创建不仅仅是一个商标和图案。客户对你品牌的体验包括以各种方式接触你的品牌时的感觉，比如在与你通电话时，在你的

沿街商店里，在你的网页上，收到你的电子邮件时或使用你的产品时。

今天商场上的佼佼者们懂得成功的关键是建立和保持一种品牌的认知度，它可以提高产品的价值，与客户产生共鸣招揽回头客，促使她向朋友和同事推荐。满意的消费体验是建立忠实客户的关键因素之一，然而客户的需求越来越多，他们期望我们提供一连串的品牌经验，不论是直接与公司接触或是通过各种分销渠道（如通过独立零售商、小商贩、经销商或经纪人），客户需要高质量的、可预见的体验并接触高品质的产品和服务。

当我们与一个新客户接触时，我们问：“公司中谁懂得客户体验？”通常我们看到大家一脸的迷惘。有时候得到的答案是：“是安妮，客户服务部经理。”有时候得到的答案是：“我们都懂。”依我看哪种回答都不正确。有时候这是你能做的最好的回答，但是这并不意味着在今天的客户经济中你总能安全地着陆。

我们的建议是：需要有一个高水平的执行经理——具有执行副总裁或总经理的水平，懂得整套的客户体验，涉及公司所有接触点、所有的分销渠道、所有功能和所有的产品服务。比如在惠普公司，有一个中级执行经理负责管理公司两个面向客户的部门——客户部和商务部，这个执行经理直接向各部门经理汇报，这并不是一个市场或客户服务的工作，这是一个符合客户尺度和不断得到重视的工作。

负责客户体验的执行经理会发现每一个客户群对于客户体验都有各自的满意标准。比如对于美国航空公司的白金客户而言，满意意味着他们的旅行计划不被打破。对思科公司的小商业客户而言，满意意