

<<尊重顾客意见>>

图书基本信息

书名：<<尊重顾客意见>>

13位ISBN编号：9787506038027

10位ISBN编号：7506038021

出版时间：2010-4

出版时间：东方出版社

作者：山崎康司

页数：160

译者：周迅

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

前言

企业再造的创始人迈克尔·哈默（Michael Hammer）博士在他的著作《企业再造》（原书名：Reengineering The Corporation，日本经济新闻社出版）中评价20世纪90年代初的美国时说：“美国企业之所以现在业绩这么差是因为过去太好了。”

也许这句话也同样适用于现在的日本企业：“日本企业之所以现在业绩这么差是因为过去太好了。”

让我们回顾一下日本的历史，东京奥林匹克运动会后，日本虽经历了昭和四十年的经济不景气（20世纪60年代中期）、石油危机（20世纪70年代中期）等几次经济低迷期，但总的来说，一直处于高速发展。

所以说这句话同样适用于日本，适用于日本各种行业以及很多企业。

自从泡沫经济崩溃后，日本经济陷入了泥沼，很多企业苦于业绩的不断恶化。

但是，即使没有市场的虚假繁荣，也没有发生泡沫经济的崩溃，日本企业按现在的经营方法能在即将到来的全球化竞争中取得胜利吗？

我想聪明的读者朋友们一定感受到了你所在的行业中除了不景气以外还发生了其他什么变化，也许可以称这种变化是一种“巨变的浪涛”。

经济环境的恶化并不是引发它的原因，而是这些累积的问题外在化的表现，是向想在新的变革时代存活下来的企业敲响的“改革的警钟”。

内容概要

本书主要叙述了先驱者宝洁的改革轨迹及其全力以赴实行ECR的改革实况。

在困境中宝洁开始的大改革渐渐扩大为整个行业的革命，从而开创了一个新的经营模式的时代，本书将从经营学的角度对这一过程进行描述。

解读宝洁经营改革的真实状况就等于解读美国日杂百货业复兴的秘密，而讲述美国日杂百货业的复兴也就等于讲述在变化的时代整个行业共通的经营方式。

因为包括宝洁在内的美国日杂百货业曾经面临的困境与今日发生在中国的巨变形成鲜明的对比。而宝洁的改革则象征着为应对这种巨变所应采取的对策。

作者简介

山崎康司，1976年毕业于东京大学工学部建筑系。

1980年获宾夕法尼亚大学工商管理硕士学位（MBA）。

曾任美国最大的管理咨询公司博思艾伦的执行顾问，现为网络调查服务股份公司媒体网络的名誉董事长、网络直接服务股份公司CyberSpaceJapan的董事长。

他处于网络行业最前沿，正致力于变革时代经营战略的实践活动。

译著有《思考的技能·写作的技能》（钻石出版社）。

<<尊重顾客意见>>

书籍目录

序章 P&G公司 惊人的高效经营 苦恼的历程第1章 当商业结构发生变化时——从美国日杂百货业中学习变革理论 第一节 ECR式理念广泛的运用 第二节 变革理论 第一阶段：合作经营的改革 第二阶段：扩大至整个行业的改革 第三阶段：新的竞争第2章 变化的时代——案例：20世纪80年代的美国日杂百货业 第一节 内部危机 低效率的旧构造 追求部分最佳的时期 日本的追求“部分最佳” 弊病的苗头 出现弊病 第二节 来自外部的威胁 零售商的苦恼 正在发生变化的消费者 新零售模式的兴起 威胁的象征——沃尔玛 P&G的苦恼 苦恼的1985年 ECR式理念的萌芽第3章 合作的经营改革——案例：P&G的经营改革 第一节 ECR式经营 走向ECR式经营的必然性 改革经营体制 所谓合作ECR式经营体制 ECR式经营体制规定个别企业的战略 ECR式经营体制强化顾客战略 ECR式经营：P&G的公式 第二节 P&G：经营体制的改革 大胆、心细地进行改革 改革的第一步——CRP物流系统（物流合作） 改革的第二步——产品类别管理系统（商流合作） 产品类别管理的定位 合作的顾客应对理念 改革的真髓——价值定价系统 订单、物流、账单（Order、Shipping & Billing, OSB）系统 价值定价 改革的基石——自律机制 OGSM中孕育的ECR式改革理念 在OGSM中孕育的行动理念 第三节 P&G：战略、组织的强化 组织改革和战略的强化 合作改革成功的关键：客户团队 将来的部署：再度强化起点（品牌） 将品牌团队战略化 回到竞争的起点 最终的全球化 经营体制的全球化 组织结构和顾客应对的全球化 苏醒的企业活力 有价值的企业 新约P&G方针 挑战第4章 改革的扩大——案例：ECR 第一节 ECR的诞生 ECR之父——David Jenkins出场 ECR的领导者们 第二节 ECR成功的秘诀 Win-Win的合作理念 供应链合作的定义 Win-Win的关系 最佳实践方法 最佳实践方法 四个“E” 两个观点 现在的潮流 ECR运营组织——强大的秘密 自发性 咨询公司的参加 ECR的导火索 数值目标——300亿美元 假想敌沃尔玛 第三节 ECR合作工具 自律机制工具 ECR记分卡 ABC 供应管理工具 EDI CRP（连续自动补货系统） 产品类别管理 战略单元 产品类别管理合作伙伴 产品类别管理的八个步骤 决策支持系统Decision Support System, DSS第5章 新的竞争——案例：现在的美国日杂百货业（零售商、批发商） 第一节 新的竞争 竞争对手 惨遭淘汰的弱者 第二节 零售商——消失的采购大军 淘汰的开始 产品类别管理的渗透 必然的发展趋势——产品类别管理 采购人员谢幕，新人登场 起步的艰辛 进一步发展，新的竞争 进一步发展的体制 新的竞争 第三节 批发商——苦恼的抉择 危及生存的集约化 加速发展的集约化 高效经营 起步的艰辛 菜单定价 产品类别管理 苦恼的现状 ECR战术第6章 改革的进一步扩大 ECR：流通经营的全球标准化 零售商的全球化 ECR的全球化 ECR在其他行业的应用 加速发展的信息技术 新零售模式：网上店铺 外部网式EDI的扩张 ERP软件的扩大应用 终章 加油！ 日本企业 给日本企业敲响警钟 加油！ 日本 补记 P&G总裁德克·雅格谈ECR式经营理论简略语一览结束语

<<尊重顾客意见>>

章节摘录

第2章 变化的时代——案例：20世纪80年代的美国日杂百货业 第二节 来自外部的威胁
新零售模式的兴起 消费者的变化不仅仅表现在在外吃饭次数的增加，在竞争激烈的日用品购买上也日益显示出其影响。

这就是各种新零售模式（新的店铺形态）的兴起。

新零售模式的不断登场其实可以说是日杂百货业的传统特征，它让超市能始终保持其领先各行业的高效率。

但是20世纪80年代出现的新零售模式，即仓储俱乐部和大型综合商场却稍稍有些不同。

特别是仓储俱乐部是基于低廉的采购成本而兴起的，这也是传统零售商和生产厂家形成对立关系的主要原因。

但是更为可怕的是，传统零售商们渐渐明白仓储俱乐部的强项似乎不仅是低廉的采购成本。

原先厂家和零售商只把仓储俱乐部看成特殊销售的一部分，认为它并不和传统超市形成竞争关系，于是生产厂家将面向仓储俱乐部的整批销售定位为提高销售额的渠道，以非常便宜的价格供货给它们。

而实际上即使仓储俱乐部的采购价格和超市一样，也能以更便宜的价格销售商品。

因为它们在所有方面都努力排除浪费，严格控制商品数量，削减所有厂家的不必要的服务（息票和店铺支持），以实现更便宜的成本。

它们的基本经营理念是以接近于产品的成本价来进行采购。

它们将采购战略摆放在头等重要的位置，严格禁止“增加商品数量”，并将“减少库存”奉为金科玉律。

它们采用和传统超市完全不同的经营体制，在维持高利润率的前提下实现了持续快速增长。

据20世纪90年代初美国食品市场营销协会的调查显示：仓储俱乐部和大型综合商场的顾客人群比超市的顾客人群更富裕、更年轻，双职工的比率更高。

在这些顾客人群看来新零售模式的卖场不仅是一个便宜的购物场所，而且能在此享受到购物的愉快。

在1992年初，在非食品类日用品（特别是纸制品等）和香波等洗发水、清洁商品（Health & Beauty Care, HBC）的销售中，在超市购买的消费者的比率已经跌到50%以下。

大部分销售额都被仓储俱乐部和大型综合商场夺去了。

咖啡、软饮料、简易点心的销售竞争也如火如荼，唯一能称得上安全的是水果和新鲜蔬菜的销售。

而且80年代后期，大型综合商场的目标又转向包括生鲜食品在内的食品类，传统超市和新零售模式之间展开了全面竞争。

照这样发展下去，超市的顾客还能剩多少？

传统超市在生鲜食品上面临着餐饮服务业的进攻，在日杂百货业中又面临仓储俱乐部和大型综合商场的挑战，对传统超市来说，这是决定生死存亡的关键时刻。

威胁的象征——沃尔玛 新零售模式中，最具代表性的便是沃尔玛的兴起，它成了所有传统零售商的最大威胁。

1962年沃尔玛始建于阿肯色州的一个偏僻的小乡村，它不拘泥于传统的理论，而是将自己认为是对的想法运用到公司运营中，70年代~80年代，正当传统超市的经营陷入泥沼、动弹不得的时候，沃尔玛却稳健地扩大着自己的顾客群。

特别是80年代，它的发展速度加快，将“山姆俱乐部”（1983年建立）和“沃尔玛超级购物中心”

（1998年建立）等新的店铺理念逐步付诸现实。

最初的沃尔玛给人的印象是生鲜食品卖得很少，传统超市的经营者们并不把它当一回事。

可是在数年时间内，它的食品（包括生鲜食品）销售额已经快成为全美第一了。

沃尔玛以破竹之势在不断地发展壮大。

让我们从“不搞特价促销，而是努力降低每天的全部商品定价”（Every Day Low Price, EDLP）中来看以沃尔玛为代表的仓储俱乐部和大型综合商场和许多传统超市的典型不同点。

这种EDLP理念和以传统的店面促销——即“吸引人的特价促销和偏高的定价的组合”（High-Low）战略为基础的传统超市经营理念完全不同。

<<尊重顾客意见>>

想让EDLP走向成功并不能只靠将偶尔低价买进的商品便宜卖出，而是需要一种总能维持其低价的“体制”。

这就需要将商品、服务、采购、物流等所有商业流程简易化、标准化。

即使是同样的商品也要削减其不必要的尺寸，减少商品最小库存单位（Stock Keeping Unit，SKU），即商品项目数数量。

在顾客服务上，在不降低提供给顾客的服务质量的前提下，将服务质量均一化、标准化。

在采购上，不是每次交易时都搞回扣和价格谈判，而是制定一个作为标准的基本条件，极力避免销售促销，而致力于降低报价本身。

这叫做EDLC（Every Day Low Cost）。

在仓库补充上，采取全权委托给厂家的方法来减少库存量。

当然，物流成本降低的部分也要作为报价折扣来处理。

将促销打折的取缔、大规模批量中心的销售、较少的SKU等作为基本原则，让EDLC模式具有明显的物流优势。

其主要理念就是尽量将商业流程样本化、标准化，将浮动的成本反映在定价上。

这样便会带来销售额的增加，而销售额的增加将减少系统投资等固定费用的比率，从而实现在提高销售额的基础上提高利润率。

这种经营理念得到了消费者的理解，沃尔玛的销售业绩以迅猛的速度不断增长着。

在1997年的财富500上，沃尔玛的销售额占第四位，利润占第14位，企业职工更是达到了第一位（825000人）。

可是相对于其巨大的规模，它的职工数已经少得惊人了，如此高效运营居然只需要80万职工。

沃尔玛不仅成为零售行业中规模最大的企业，在所有的行业中，也是全美国最大企业中的一员。

<<尊重顾客意见>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>