

<<沃顿管理精要>>

图书基本信息

## 前言

引言就从阿拉斯加的费尔班克斯市聊起吧。

确切地说，是费尔班克斯市一家最成功的零售店品牌：诺德斯特龙（Nordstrom）。

诺德斯特龙是一家高端零售商，出售很多品质上乘的产品。

不过正如人们了解的那样，诺德斯特龙并不是靠销售的产品打响品牌，而是凭销售方式——真正杰出的顾客服务质量，做到了家喻户晓。

众所周知，诺德斯特龙是业内对顾客最友好的零售企业，而且这种美誉当之无愧。

这并非偶尔作秀，事实上直到今天，这家企业在那本只有一页的员工入职手册上简要指明：“我们的首要目标就是提供杰出的顾客服务。”

诺德斯特龙的高管们要求员工提供出色的顾客服务，普通员工则负责将这些要求落实到位。

这就是为什么该公司会向顾客送出感谢卡、店员会走到柜台外亲自将包递到顾客手中的原因。

这也是为什么在这里退货的时候，你的要求往往能够得到满足。

谈到退货，就得回到费尔班克斯，再来看一段商业历史上的佳话——诺德斯特龙的轮胎。

时值1975年，一位愤怒的顾客带着磨损的轮胎走进阿拉斯加诺德斯特龙的新店铺，要求店方退货。

无论从哪种角度看，这位顾客的要求都算得上蛮不讲理。

诺德斯特龙从未向此人出售过轮胎，事实上这家商店压根儿就不卖轮胎。

不管怎样，这家店还是决定满足这位顾客的要求。

很快，诺德斯特龙通过此事获得了客户服务品质优良的美誉。

在故事发生后的数年中，公司发言人不断在各种场合证实此事的真实性。

当然，他们为什么不这样做？

每个零售商都希望给人留下善待顾客的印象。

每家零售企业都希望得到顾客信任。

每个从事零售业务的公司都希望自己的商店不仅仅空谈“顾客总是对的”，而是将这点融进企业的信念中。

很明显，诺德斯特龙正是这样一家公司。

但你需要明白的一点是：诺德斯特龙的这种做法可能也有不妥之处。

你学到的商业知识大都会告诉你要这样做，你的老板、同事与导师也一直在强调同顾客之间关系的重要性，甚至你的直觉都有同感，但我在这里要分享的一个小秘密是：顾客并不总是对的。

然而，对的顾客永远是对的。

不错，这两者是有区别的。

……

<<沃顿管理精要>>

内容概要



书籍目录

引言/VII第一章产品中心化：基石上的裂痕什么是产品中心化？  
/ 3为什么产品中心化的基石上会出现裂痕？  
/ 7为什么友善待客不是真正的顾客中心化？  
/ 13第二章顾客中心化：成功新模式什么是顾客中心化？  
/ 23顾客中心化会带来哪些挑战？  
/ 26顾客中心化悖论：其他的顾客怎么办？  
/ 37第三章顾客权益：看待价值的新观点什么是品牌权益？  
/ 47什么是顾客权益？  
/ 50哪些企业更有可能在顾客权益中发现价值？  
/ 53第四章顾客终身价值：顾客的真实价值什么是顾客终身价值？  
/ 63顾客终身价值可以为你的公司带来什么？  
/ 68为什么计算顾客终身价值的传统方法存在缺陷？  
/ 70顾客细分怎么能提高顾客终身价值计算的准确度？  
/ 72非契约类模式企业的情况 / 80第五章顾客关系管理：实现顾客中心化的第一步顾客关系管理如何为顾客中心化服务？  
/ 85什么是顾客关系管理——它实际上有什么作用？  
/ 90为什么顾客关系管理只是实现顾客中心化成功的第一步？  
/ 99结语 / 105致谢 / 115

## &lt;&lt;沃顿管理精要&gt;&gt;

## 章节摘录

为什么友善待客不是真正的顾客中心化？下一章会详细探讨什么是顾客中心化——它的定义，所需要的组织与文化变革，以及为什么我相信这种新模式是商业的未来。

不过我首先要说明一下，什么不是顾客中心化。

这里有一个重要的区别。

现在我在沃顿商学院教授顾客中心化方面的常规课程，在每学期的第一讲中，我都会对学生进行一项小测验。

就在解释完什么是顾客中心化之后，也就是在解释完为什么我认为产品中心化战略比以往更加脆弱后，我会对学生们耍个小把戏。

我投影一张幻灯片，上面列有5家靠以顾客为本闻名的公司：诺德斯特龙、沃尔玛、苹果、好市多和星巴克。

然后我会让学生们投票选出哪些是他们心中以顾客为中心的公司。

结论通常都会让我发笑，因为无论哪个学期，即便是最聪明的学生也会混淆顾客服务与顾客中心化。

我的学生们会称赞星巴克的待客美德，会大赞沃尔玛与好市多为顾客提供合理价格的能力，会带着些许敬佩讨论诺德斯特龙的古老故事。

当然，他们也一致认同苹果——备受喜爱的、时髦的苹果——爱它的顾客就像它的顾客爱它一样多。

当我告知他们，这里没有一家是真正以顾客为中心，至少没有真正以顾客为中心的时候，他们的脸上纷纷涌现出大惑不解的神情。

让我来解释一下原因。

就从沃尔玛和好市多开始吧。

沃尔玛现在在全球15个国家中拥有近9 000家店铺，好市多2011年的营收达到近90亿美元。

沃尔玛和好市多固然很成功，但它们算不上做到了顾客中心化；尽管它们拥有巨大的销售额且在零售行业占据主导地位，但对个体顾客却知之甚少。

它们的模式完全是以产品为中心，即便它们不生产自己的产品。

两家零售商都在货架上堆满了各式各样的商品，然后以旁人不能企及的低价销售出去。

这就是它们所能做到的程度，当然，做得非常好。

但这两家公司是如何收集并使用顾客层面的数据的？它们如何挑选出自己的最佳顾客？一点也不比同行好。

事实上，它们根本没有尝试要这样做。

你参加了沃尔玛的忠实会员项目吗？当然没有；因为它们没有这样一套方案。

为什么？因为对它们来说，处理这些琐碎事务是不划算的。

(这一点对其他那些开展了会员服务的零售商来说也是如此，不过那是另外一回事。

)沃尔玛非常清楚应该在什么时间、什么地点销售什么产品，但它们不知道任何一个顾客个体的想法与需求，以及顾客的终身价值。

它们的网站Walmart.com是个例外，但这个事业部在整个企业中只占一小块，而且一般也无法将同一家庭在网上购买的产品与线下购买的产品联系起来。

好市多在日常运营中会收集这类数据，因为所有顾客都必须使用他们的会员卡进行支付，但不清楚这家公司都用这些丰富的数据做了什么。

与沃尔玛一样，他们只是擅长做出总体决策，决定什么时候在什么地方卖什么产品，但不曾花力气靠个性化订单对个人进行精准营销。

为什么？两家公司都是产品中心化的典范。

凭借巨大的销量来降低成本。

对它们来说，把时间花在区分一个个不同的顾客上并不划算——至少现在还不划算。

诺德斯特龙也存在类似的问题，虽然没那么严重。

从某种层面上说，诺德斯特龙看似非常了解自己顾客的价值，但从另一个方面来看，他们还是没能在以顾客为中心方面取得成功。

<<沃顿管理精要>>

的确，诺德斯特龙会收回自己根本没卖过的轮胎。  
它的店员会走出柜台将包递给顾客，省去你抬起胳膊的麻烦。  
公司高管比其他任何企业的管理层都更愿意强调顾客服务的重要性。  
这都没错。

但作为一个普通的诺德斯特龙顾客，我很好奇他们对我到底了解多少——为什么在与店员的交流中从未体现过我与他们之间长久的购物交易历史呢？个别销售人员会记得我以及我上次在他们部门购买的商品，但这种信息与我本人的详细情况没有丝毫联系。

换言之，他们不知道我价值几何。

我…… P4-6

## 后记

顾客中心化是关于深思熟虑后的合作——无论是对正在实施这项战略的企业高管，还是对正就此撰写文章的教授来说，都是如此。

对高管来说，它涉及用恰当的产品、服务及建议环绕着顾客；对教授来说，它关乎自己身边有合适的同事、合著者及学生。

我一直深受沃顿商学院中出色同事的关照，对此我心存感激。

本书中的大部分内容都与我在授课、研究以及顾问经验中的所学直接相关。

特别要感谢我长期的合著者，伦敦商学院的布鲁斯哈迪(Bruce Hardie)，他在学术上的造诣与极高的标准将我塑造为一名更出色的研究者；耶路撒冷希伯来大学的冉娅娜·佩雷斯(Renana Peres)和海尔兹利亚跨学科研究中心的巴拉克利柏(Barak Libai)，他们在以色列率先设计了一套新课程，涉猎了很多这方面的内容(冉娅娜将其带到沃顿与我共同教授)；我的同事兼好友埃里克·布拉德劳(Eric Bradlow)，以及沃顿顾客分析项目的员工，他们通过全球许多顶尖公司的例子让这些概念鲜活起来。

过去参加我的选修课(MKTG 775与MKTG 476 / 776)的许多学生以极大的激情帮助我传播这些理念；德雷赛尔大学的蒂姆·海兰(Tim Hyland)花费了数不清的时间来观看这些课程的录像，将我分散的授课内容组织成本书中有条理的语言。

最后，我还要感谢我的家人：米娜、谢娜、科里——我的终极合作伙伴，你们让我能把精力集中在人生中最重要的事情上。



<<沃顿管理精要>>

媒体关注与评论

本书揭示了如何从最优顾客那里获得更多利润，怎样发现更多这样的顾客，以及用何种办法避免对其他消费者过度投资。

它可以让我们了解顾客关系管理在什么地方出现了差错，如何修正这种差错，以及是否要在顾客或品牌建设方面投入资金。

在一个社交媒体化的世界里，这对企业来说绝对适用而且是必需的。

——吉姆·斯特内(Jim Stelling) 营销效果优化峰会(Marketing Optimization Summit)创办者，数字分析协会(Digital Analytics Association)主席 知道顾客的价值是运用时间与资金大有作为的秘诀。

你无法面面俱到，所以需要学会发掘成功的决定因素。

法德尔用一种通俗易懂的方式和卓越的理念表达了这一点。

——安迪·赛诺维兹(Andy Sernovitz)《口碑营销：聪明的企业如何营造话题》(Word of Mouth Marketing How Smart Companies Get People Talking)作者 如果你的企业拥有大量顾客，依靠付费模式销售服务……能够创造个性化需求，或者你有兴趣投资具有上述特质的公司，本书会为你提供很多有用的帮助。

我强烈推荐这本书。

——保罗·M·加斯帕(Paul M. Gaspar) 加斯帕顾问公司(Gaspar Advisors) 本书值得一读……它很简短(只需60~90分钟)明了，简明扼要地说明了为何企业应当反思与顾客的关系。

——安德鲁·麦克法兰(Andrew McFarland) 支点方案公司(Pivot Point Solutions)

<<沃顿管理精要>>

编辑推荐

《沃顿管理精要:顾客中心化》编辑推荐：“沃顿管理精要”把广受好评的教学内容以最快的速度带到世界各地。

这一系列源自沃顿高管培训项目，每本图书都由一位知名的专家所著，就管理与战略、财务与投资、领导力、运营、人力资源等话题，提供了真实的商业案例和可操作的建议。

这套书内容精炼、透彻、全面，涉及的知识是渴望在当今激烈竞争的商业环境中脱颖而出，并把握明天机遇的商业领袖的亟需品。

来自沃顿顾客分析专家的最新观点；理性对待最优质的顾客，你将赢得未来。

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>