


booz&co.

建立客户为中心的
企业机制
从推销产品到赢得顾客



联系方式:

大中华区
谢祖焯 (Edward Tse)
高级合伙人
edward.tse@booz.com

概述

经济危机让众多企业陷入了困境，对于许多企业来说，一方面需要解决短期过冬的问题，另一方面需要作出经济复苏时的准备。于此，有机增长（Organic Growth）的重要性日益突出（有机增长指的是企业通过内部的改造、革新、挖潜、激励来提高竞争力，扩大市场占有率，取得可持续的增长，也就是我们常说的企业的造血功能，而非靠“体外输血”，比如兼并重组、资本运作等）。开发新产品和服务是实现有机增长的一种途径，但是这种增长会因为竞争对手的模仿创新而难以持久。这样，反应灵敏的企业越来越注重为客户提供独一无二的个性化产品和服务，并花大力气来满足客户的独特需求。

然而，很多公司都会面临的一个问题是：如何在不增加成本的前提下，最大可能地满足客户需求？博斯公司（Booz & Company）认为，建立一个真正的客户为中心的企业是最好的解决方案。

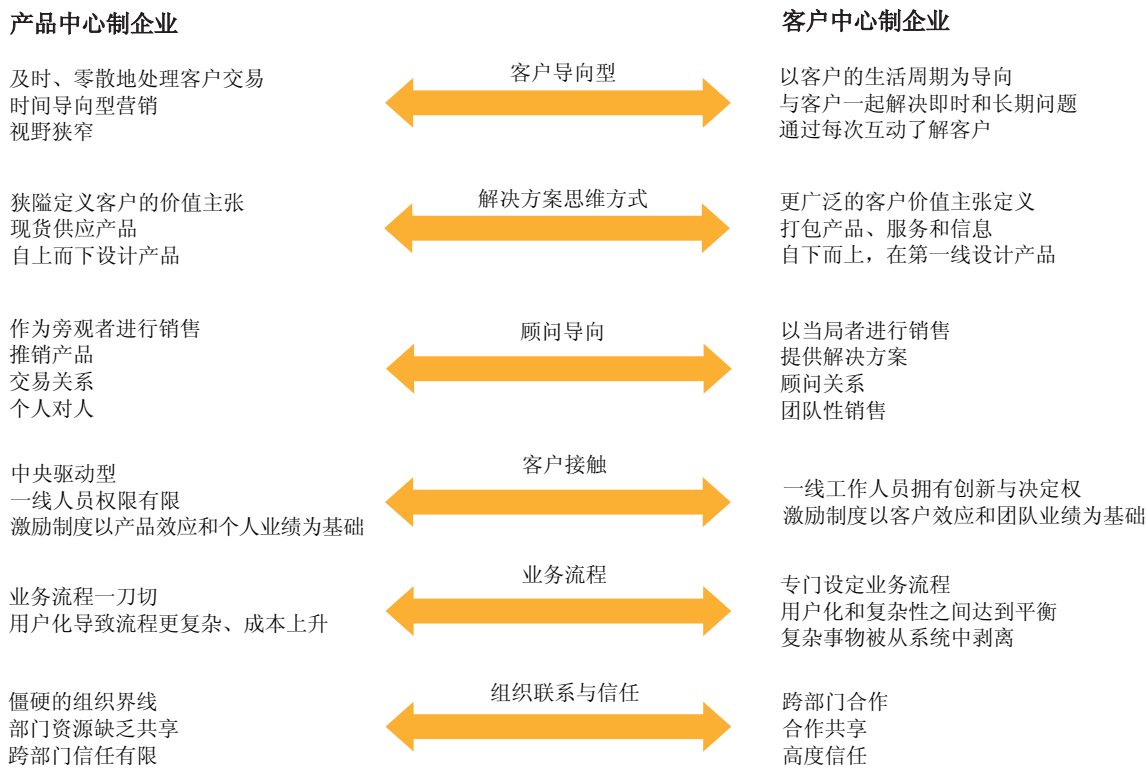
真正以客户为中心的企业与一般标榜“客户至上”的企业区别何在？简而言之，前者除了喊口号之外，还会脚踏实地地围绕着客户调整企业的整个运营模式，并在这一过程中兼顾两头，既考虑客户的满意度，又增加企业的自身盈利。客户为中心的企业不仅仅理解客户的价值，他们也理解客户对企业生死存亡的重要意义。在精心定义和量化的客户细分战略之下，他们调整运营模式并重新设定业务流程，如产品研发、产生需求、生产调度、供应链等等，用最低的成本为消费者提供最大的价值。

许多中国企业很早之前就开始喊出“客户至上”、“客户就是上帝”的口号，但是真正能“以客户为中心”的中国企业实在是少之又少，客户中心制，实则是中国企业的一块短板。如何从产品中心制企业过渡到客户中心

制企业，是中国企业亟需跨越的一个难题（如第二页图一）。

博斯公司通过对多家消费品和服务性公司所作的调查显示，那些成功地实现有价值用户定制化并有效传递给客户的企业，利润增长率是同行的两倍，比竞争对手利润率高出5-10%。为了达到这一目标，企业必须说到做到，在企业内部进行大幅度的变革。只有这样，企业才能化被动为主动，从一味地推销自己的产品，转变为向客户提供真正具备价值的产品，从而真正地赢得顾客。那么如何才能成为真正的客户中心制企业？博斯公司通过对多家不同行业的研究发现，要成为客户中心制企业，关键在于如何平衡客户满意度和公司利润之间的关系。而要想达到这种平衡，企业必须具备以下六点制胜要点：

图一
从产品中心制向客户中心制转型



信息来源：博斯公司分析

一、注意客户生活周期

现在很多企业在处理客户的关系时，大多数都将客户的购买行为视为零散的、没有关联的一系列交易事项，这样就有些狭隘。他们首先就忽略了客户选择他们产品或者服务的动机，因而更加不会注意他们长远的需求。如果是这样，就算你在CRM上投入得再多，也难以起到任何拉动销售的作用。真正的客户中心制企业视野要广阔得多，他们的营销已经超越了简单独立的事件性营销，而是关注于客户生活周期导致的需求变化，比如消费者结婚、买房、生孩子或者其他一些生活变化，都会导致其需求的不断变化。

一些精明的企业善于运用专门的信息技术来跟踪消费者生活周期变化，比如亚马逊网站（Amazon.Com），他们一直注重分析客户的购买行为和浏览偏好，然后向客户作专门的推荐，这就是成功的生活周期营销。

二、用解决方案吸引客户

遵循这一理念，很多公司从现货供应改为为客户订制产品或服务。这一目标是要按照客户的特殊需求为客户制定一套专门的产品方案，并附以详细的咨询和建议，为客户提供最方便、最实惠的解决方案（如图二）。但这一做法的难点在于如何兼顾利润和消费者的满意度。

国内企业当中，华为公司在这方面的表现可圈可点。华为在全球金融危机中逆市而上，2008年保持良好发展势

头，与其以客户为中心的理念是分不开的。华为最擅长赢得客户的，是其为不同客户提供的各种针对性强的“解决方案”。在华为内部，从CEO到普通员工，都把客户的要求当成最高行动纲领，公司的每个流程、组织、管理制度都与这个要求相一致。为此，华为还配备了一支专注、投入、奉献的员工和干部队伍，快速响应客户的需求，为客户提供高效的解决方案和服务。

图二
基于客户价值主张的解决方案

行业	传统产品	=	传统价值主张		+	附加值服务	=	客户为中心价值主张
卡车制造	卡车		“我们制造并销售卡车”	➔		财务服务		“我们能帮您延长卡车使用寿命、减少交通成本”
航空制造业	航空紧固件		“我们出售高品质的零件”			应用、设计支持		“我们能减少您的运营成本”
公用事业	电力		“我们提供稳定的电力”			能源设备维护		“我们能帮助您减少能源成本”
化工	润滑剂		“我们销售各种类型的润滑剂”			用法指导：成分分析		“我们能为您改良机器”
医药	药品		“我们出售药品”			产品支持、以结果为导向的信息数据库		“我们能帮助您的病人尽快康复”

信息来源：博世公司分析

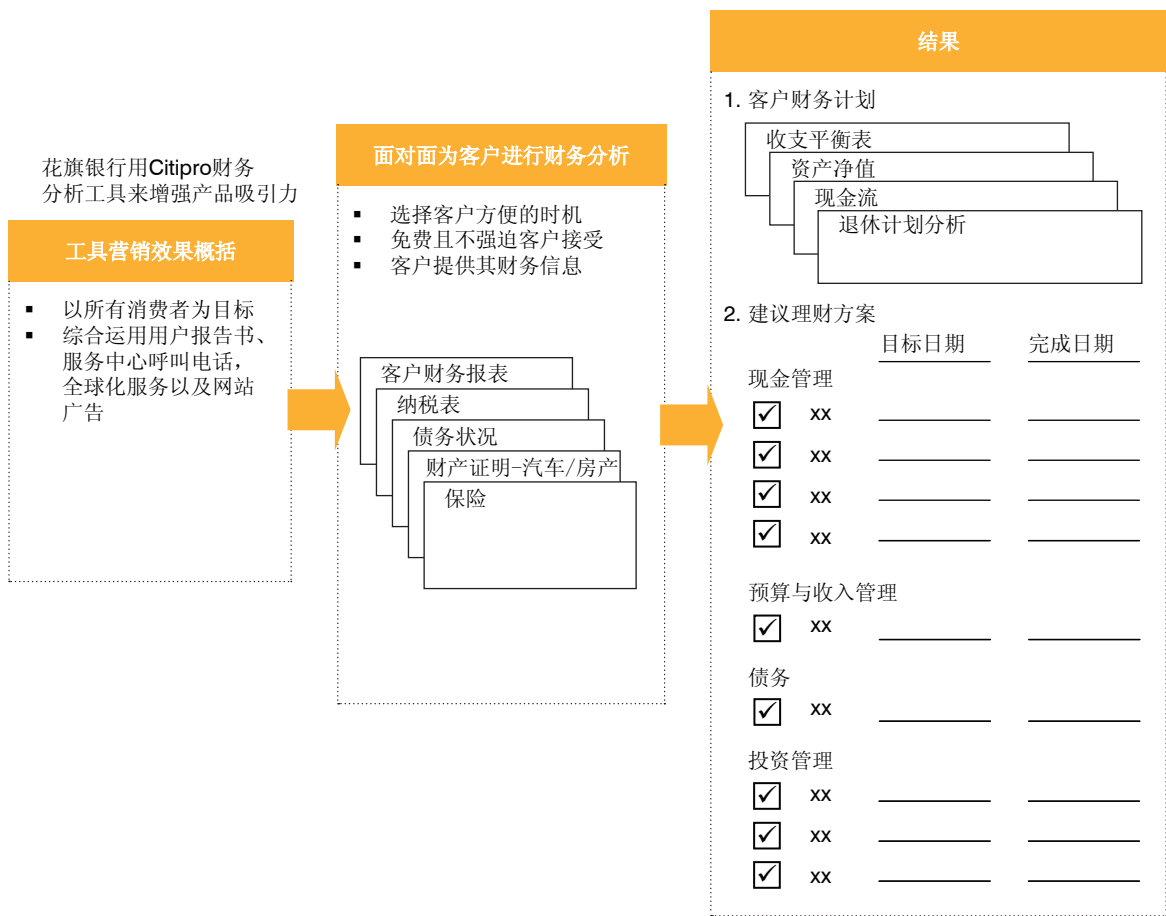
三、向客户打包你的建议

以客户为中心的企业在卖出产品或服务之前，便开始了与客户的沟通，并一直把沟通持续到客户购买和购买之后。当然，这些要在考虑控制成本的前提下进行（如图三）。

很多行业，包括金融服务业，已经开始与客户建立这种度身订造的顾问关系，但仅限于那些大客户。那些领先的银行，正在通过发展创新的“打包

建议”和相应的技术，增强市场渗透力。花旗银行的Citipro财务分析工具就是个很好的例子。客户只要提供家庭财务状况，Citipro财务分析工具会为客户自动生成一个理财方案，客户经理会当场向客户征询意见和确认。这样一来，客户接受到了理财教育，花旗银行也赢得了消费者。

图三
在销售之前的客户支持能显著提升客户购买率



信息来源：博斯公司分析

四、一对一的用户服务

与客户接触最多、对客户了解最深入的，往往是企业的一线员工，但是通常情况下，企业的客户管理、产品定价、营销和创新都是由高层决定，从上而下贯彻执行。

丽兹酒店（Ritz Hotel）采取了完全相反的顺序，他们给接触客户的一线员工工作决定的权限和义务，让他们有很大的自由空间来满足和预测客户需求。酒店员工可以当场处理客户的投诉并有权在公司规章制度下对消费者的不便和损失进行适当赔偿。

当然，并不是每个与客户的互动都必须是实际发生的，这样会抬高成本。成功的公司努力为消费者提供综合的、多渠道的体验，他们将零售网点作为售后服务枢纽。一些自助服务渠道比如电话、网络能有效地应对日常服务需求，但是经验丰富的销售人员和客户代表更能处理好较为复杂的客户交易。在私人服务和后勤服务上找

到平衡点，是成功建立客户中心机制战略的要诀。

国内的企业当中，建行的网点转型是个不错的例子。为了更好地与客户沟通并服务客户，他们引入了大堂经理这一标志性的角色，并按照人性化的服务理念要求引入了个人业务顾问。同时，为了提高客服工作效率，建行还将柜员细分为高级和普通两种。其中，大堂经理积极地解决客户所面临的一切问题，有针对性地根据客户的个体差异为客户提供最合适的方案，解决客户的问题，是客户首先接触并了解的对象。除了大堂经理，建行还安排了个人业务顾问，为客户提供更为专业的服务，为客户讲解各类专业知识。个人业务顾问负责发现销售机会并及时推销建行的各类理财产品，正确引导客户。建行的这种人员安排，为客户提供了更专业、更个性化的服务，是“客户中心制”的一种体现。

五、为客户度身定制业务流程

很多企业在从产品中心制向客户中心制转变的过程中失败了，最主要的因素是成本控制失败。很多情况下，企业都试图在旧的产品中心制的流程之上开辟一次性的工作区来为用户提供个性化产品和服务，这就导致成本的上升。一个能避开这一陷阱的方法，就是博斯公司所谓的“定制化业务流”（Tailored Business Stream，简称TBS）。这一技术将复杂的程序和无法预测的要素转变成为客户化流程，在系统内将成本控制到最小。

按照我们客户的经验，这一模型方法可以确保提供给客户有成本效益的体验。比如，我们用定制化业务流帮助一家美国顶尖银行的服务中心缩短了一半的执行时间并增加了50%的客户满意度。与此类似的，TBS还为一家飞行器制造商缩减了几十亿美元的费用结构。TBS同样帮助一家电信服务供应商实现了用户翻番。

中国企业中，在这方面值得一提的是海尔集团的以“订单”为核心的流程再造。为了更好地把握和满足消费者需求，海尔曾以“市场链”为纽带对组织机构进行战略性调整，再造流程。在流程再造前，海尔各产品事业

部都有自己的成品库，生产计划完全按市场预测和安全库存来安排，42个工贸公司也根据各个渠道的销售情况留有安全库存。由于信息的不对称，大卖场紧俏的冰箱型号却迟迟不能供货，预订后到货周期要60天到70天，销售不俏的型号却常常有大量库存积压。在分析现有的问题和流程后，海尔引进了完全以“订单”为核心的流程再造模式。这样，其业务代表要货直接向商流总部下月度滚动订单，并且要管理到渠道的库存、要货和销售环节，并对订单负责，对订单的执行进行考核。

流程再造后，海尔的各产品事业部取消了成品库存设置，因为所有的下线的产品已经在生产前就知道谁下的订单，什么型号、需要多少、什么时间配送到什么地方。在实施商流订单系统时完全按再造后的流程进行设计，系统成为获取客户订单，进行订单审核和订单处理的平台。通过流程再造，海尔实现了前台获取订单、后台物料采购、生产制造和物流配送的信息同步，真正实现按单生产和按单配送，大大提高了对用户需求的反应速度。

六、企业内部及企业间通力协作

最后，客户中心制企业需要一种新的合作文化。旧的产品导向型销售文化主张各行其道，而在客户中心制企业完全不是。在企业内部，企业要培养必须的合作精神，在内部范围内建立跨部门的联系。主要的财务和运营标准需要改变。各个层级、各个部门的员工都需要对消费者需求有深入的理解，这样才能为消费者提供最好的服务和消费体验。要想改变员工态度、促进跨部门合作，需要在企业内部有个大的变革，来激励各个级别的员工参与建设客户中心制企业。人心齐，泰山移，只有通力合作，才能建立起成功的客户中心制企业。

按照客户不断变化的需求设计对应的方案需要通力合作，跨部门、跨产品线甚至跨越企业边界的合作。比如华为，为了更好地把积累的技术能力与客户需求相结合，华为与沃达丰、西班牙电信、意大利电信等一流运营商成立了联合创新中心，华为的工程师与运营商的工程师坐在一起讨论网络的演进方向和解决方案，以客户需求牵引产品研发方向，提供客户化的定制网络解决方案。

还有一些客户中心制的企业甚至会定期地敞开胸怀与竞争对手合作，共同满足消费者的需求。例如通用运输集团的航行器引擎部门，不仅仅制造和销售自己的喷气发动机来修理和维护其他的引擎，还像修理自己的产品一样修理竞争对手的产品。

告别陈词滥调

很多时候，以客户为本是很多企业在年终报告和价值主张中常常提起的冠冕堂皇的口号。就像陈列展示的橱窗一样，这一口号渐渐成了企业高姿态的陈词滥调。本文中所谈到的建立客户中心制的六个步骤，绝不是嘴上功夫。他们能为企业构建全面改革的基石，将变革提上议程。变革失败的企业会在行业竞争中处于不利地位，成功在于告别过去一味的陈词滥调，要说到做到，建立一个真正的客户为中心企业。

作者简介

谢祖焯博士

(Dr. Edward Tse) 是博斯公司全球高级合伙人，大中华区总裁，在定义和实施发展战略、组织建设及企业转型等各领域有着丰富的专业经验。他已为数百家企业——无论总部设于中国或外国——以及公营机构提供在华全方位各种业务和中国与全球整合的咨询服务。

您可以点击博斯公司大中华区网站 (www.booz.com/cn) 下的“全球办事处”链接获取最新的公司地址与联系电话

博斯公司
全球办事处

亚洲

北京
香港
孟买
首尔
上海
台北
东京

**澳大利亚、
新西兰及
东南亚**
阿德莱德
奥克兰

曼谷
布里斯班
堪培拉
雅加达
科伦坡
墨尔本
悉尼

欧洲

阿姆斯特丹
柏林
哥本哈根
都柏林
杜塞尔多夫
法兰克福
赫尔辛基
伦敦

马德里
米兰
莫斯科
慕尼黑
奥斯陆
巴黎
罗马
斯德哥尔摩
斯图加特
维也纳
华沙
苏黎世

中东地区

阿布扎比
贝鲁特
开罗

迪拜
利雅得

北美洲

亚特兰大
芝加哥
克利夫兰
达拉斯
底特律
弗伦翰公园
休斯顿
洛杉矶
麦克林
墨西哥城
纽约
帕瑟伯尼
旧金山

南美洲

布宜诺斯艾利斯
里约热内卢
圣地亚哥
圣保罗

作为全球顶尖的管理咨询公司，
博斯公司 (Booz & Company) 为世界领先的企业、
政府及机构提供协助。

我们的创办人 — 艾德文·博斯先生 (Edwin Booz)
在1914年成立全球第一家管理咨询公司的时候就对这个
职业作出了定义。

今天，通过3,300名优秀员工和在全球设立的58家办
事处，我们运用独特的远见和知识、精湛的专业技能
和有效的方法来为客户增强能力并作出深远的影响。
我们与客户紧密合作，以创造并实现核心优势。

如果希望阅读我们的管理杂志《战略与经营》
(*strategy+business*)，请浏览
www.strategy-business.com。

如果希望了解公司的更多信息，请浏览博斯公司大中
华区网站：www.booz.com/cn。