

<<创造顾客价值>>

图书基本信息

书名：<<创造顾客价值>>

13位ISBN编号：9787508028996

10位ISBN编号：7508028996

出版时间：2003-01

出版时间：华夏出版社

作者：（美）汤姆逊

页数：191

字数：194000

译者：赵占波

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>

<<创造顾客价值>>

内容概要

本书第一次提供了关于CVM的循序渐进的报告，阐明了你如何能将这些技术和战备事例到你的公司动作中去。

哈维·汤普森——IBM顾客价值管理咨询全球执行官和CVM的最早的设计师——所写的《创造顾客的价值》一书描述了一套关于的系统方法和操作框架，其意义在于，通过全面采用CVM方法，IBM和其他大公司都已经获得了市场领导的地位，并用顾客驱动的、由外而内的观点。

新的市场经典名著——《创造顾客价值》——将告诉你，这些企业是如何获得成功的你如何才能在你的企业中实现这样的成功。

<<创造顾客价值>>

作者简介

哈维·汤普森是IBM顾客价值管理咨询服务的全球执行官作为该公司的联事项目执行经理，他领导了已经在IBM公司和世界财富500强以及排行业务流程改进方法的开展和实施。同时，汤普森还是纽约高级商学院以设计在比利时的布鲁塞尔和意大利的米兰的国际经理教育中心的讲师。

他

<<创造顾客价值>>

书籍目录

前言导论准备、瞄准……不，要真的瞄准第1章 顾客价值管理实现愿景第2章 打造愿景将顾客作为企业再造的战略重点第3章 集中焦点顾客价值管理金字塔之巅：谁的观点最重要？
第4章 制定范围如何选择高标准的顾客互动第5章 寻找价值找出高标准的顾客需求第6章 确定优先顺序根据购买行为制定投资决策第7章 着手设计建立“理想”的顾客定义愿景第8章 实施规划达到行动计划、战略和变革的整体性平衡第9章 坚持不懈维持顾客价值管理系统，直到永远第10章 旅程顾客导向的演化过程

<<创造顾客价值>>

章节摘录

顾客价值管理(CVM)是IBM和世界各地的主管用来了解顾客需要并满足顾客需求的最佳方法。顾客价值管理提供了一套理性的方法、技巧与策略,将顾客的需要与期望整合到企业的关键流程和管理活动中。

这些提高顾客忠诚度与促进企业成长的方法,摆脱了传统组织再造与质量管理的俗套,并且在经过IBM和其他杰出企业的不断完善后,目前已成为企业通往重生与改变、组织再造与品质管理的必经之路。

顾客价值管理是企业经营的一种方法,只要运用得当,便可以帮助企业建立并维持自身差异化的价值。

换言之,它是让你了解顾客本身、顾客期望以及如何使你的企业持续地向顾客提供他们所需要的产品和服务的一种工具。

书摘1 将CVM应用到你的企业 管理问题 为你的企业发展顾客观点时,谁的看法最重要? 一、顾客群 · 你希望锁定的顾客群或细分市场是什么? · 在你的顾客中,哪些是你希望能继续增长、值得提供高成本服务的高利润来源? · 哪些是你希望保留的、通过满足他们的基本需求以获取利润的低价值顾客? · 哪些低价值顾客具有成为未来高价值顾客的潜力? · 你如何找出目前尚非顾客但有潜力成为高价值顾客的人? · 哪些顾客群拥有相同的需求特征? 二、顾客愿景的参与者 · 谁的看法最重要?你用哪些准则来决定应该倾听谁的看法? · 哪些人影响你的目标客户的购买决策? · 哪些人直接与你的流程互动? · 哪些人从你的流程或服务中获得价值? · 哪些人虽然没有直接和顾客互动,却位于顾客的价值链上? · 哪些人的看法或意见会决定你公司的成败兴衰? 制定范围 如何选择高标准的顾客互动 “我是舰队司令,请将你的航向修正十五度。

”无线电另一头传来的答复是:“我是灯塔,你的航向才应该修正十五度!”——商务会议中老掉牙的笑话 了解你的竞争领域非常重要,因为这是一争胜负的战场,更是改进业务的范围。如果缺乏这种认知,那么管理团队所确定的方向与投资决策便可能会触及不到重点或发生偏差。从企业舰队的内部通常很难确认市场中危险(浅滩)与机会(灯塔)的位置。

如果要设定正确的改善范围与方向,最理想的方式其实一点也不令人意外,也就是“采取顾客观点”。

有一部老电影的剧情是,一家庞大又冷酷的企业决定以购并小公司的方式进行扩张。

在戏中,小公司的员工对于大企业的购并感到非常的紧张不安,结果很多人开始辞职,同时也把顾客一并带走。

在一团混乱中,剩下的顾客看到他们喜爱的业务员辞职,于是转而选择其他公司。

最后,这家大企业不但未能实现扩张,反而因购并失败而在财务上更加困窘。

某商业银行 有时真是人生如戏,真假难辨。

以前有一家商业银行,一直以购并为手段快速壮大,现在却尝到了痛苦的滋味。

虽然员工没有大量离职,但该银行的成长策略却造成了内部能力的瓦解,无法为新的顾客提供完善的服务。

例如,账户上的记录有时会出错、对顾客抱怨的回应速度变慢、被购并银行的账户纳入新系统又花了太长的时间。

结果,员工在购并之后的焦虑程度迅速增加,这类紧张情绪又随着业务上的差错感染给顾客,顾客的不满很快便成为严重的问题。

尤其是被购并银行原先的顾客最为不满,因为他们所获得的服务变差了,这些顾客便以最直接的方式来表达他们的不满——离开这家银行。

该银行的资深经理人也知道,一定要扭转这样的局面,而且动作要快。

他们不愿大幅改变顾客与银行往来的方式,但是他们知道一定得从某处开始变革,坐以待毙显然不是正确的做法。

最后,他们决定以顾客价值管理来分析银行的情况,但他们并不是针对整家银行来分析。

<<创造顾客价值>>

由于这家银行作风保守，他们决定先选定某一范围来实施顾客价值管理与流程管理。理由是：如果新做法不起作用，起码事后的复原工作也不会太多。

由于抱着这种想法，一位资深的银行主管便说：“我们就从账户分析流程开始(一种为企业客户提供银行对账单的流程)，因为这个流程比较不重要，就算搞砸了，影响也比较小。

如果顺利的话，再来进行重要性更高、影响程度更高的业务流程。

” 为了运用顾客价值管理，他们便开始在这个“不怎么重要”的业务流程上发展顾客定义的愿景。在这个过程当中，他们发现了一件非常重要的事，原来企业客户是把账户分析当作与银行合作的一个关键问题。

事实上，顾客认为银行的对账单是了解银行内部作业流程的一扇窗口(图4—1)。

对顾客而言，对账单上出现的错误与问题代表了银行内部的管理不当。

在发展愿景的阶段，顾客所描述的期望流程不仅可以让银行产生差异化，同时也提醒银行必须维持良好的形象。

换句话说，在顾客眼中，账户分析流程是银行最重要的工作之一。

此外，在建立标准管理的过程中，他们发现其他竞争者认为这个流程可以提供一种战略上的优势，不少大银行也在这个方面开始进行大量投资，希望能在这个领域达到世界级的水准。

这个原本被认为不重要的业务流程，竟然是银行最应该倾注心力的领域之一，更是改善与提高业绩水平的起点与范围。

如何为顾客愿景划定正确的范围 在第3章中我们曾讨论过，在建立顾客愿景金字塔时，应以“谁的BB4—1选择正确的范围：采取顾客的观点(1999年IBM版权所有)愿景最重要”作为首要的议题。

下一个步骤则是找出与目标顾客有关的业务活动和正确的互动范围，这包括了顾客觉得最重要的事项以及能让企业产生差异化的活动。

把焦点集中在特定顾客上进行流程改善与商业投资，将能够有效界定顾客愿景所涵盖的范围。焦点范围可以是只有几个步骤的小流程(例如，制作与寄送顾客账单的方式)，也可以是横跨整个企业的核心流程(例如，企业内部的整体价值链：接受订单、生产制造、送货、安装、寄发账单等)。

有时候，顾客愿景的范围甚至是由数家公司所组成的跨企业价值链。

例如，从原材料供应商，延伸到订单管理流程、外包活动以及经销渠道与协作厂商的管理等。

在这个范围中，顾客和公司之间的互动(不论最后顾客满意或不满意)皆为所谓的“真相时刻”(moment of truth, MOT)。

真相时刻不但需要管理，还会直接影响顾客的忠诚以及企业的成长(图4—2)。

事实上，顾客价值管理不但把真相时刻视为潜在的价值时刻，还努力发掘在真相时刻传递价值的理想方式。

不论范围如何定义，重点都是将价值链进行最优化，以提供顾客理想中的价值。

只要利用顾客价值管理，分析顾客所定义的互动范围，即可回答下面的问题：“我们要如何充分利用在这个价值链中的地位，以便将价值传递给目标顾客呢？” 顾客价值管理的下一个步骤：以顾客的观点选取重点领域(1999年IBM版权所有) ……

<<创造顾客价值>>

媒体关注与评论

前言 “目前企业的首席执行官所面临的最大问题是，在本身与竞争厂商的产品日趋相似的情况下，要如何持续吸引顾客并维持企业的成长。

传统上的差异化基础，如产品功能或成本，已经愈来愈不明显，因此高级主管被迫寻找新的方法，以保持对目标市场的吸引力。

世界各地各行各业的首席执行官与高级主管，现在几乎都已经把‘顾客’一词加到企业的愿景和使命宣言当中，人人都在寻找一个可以将‘以顾客为导向的愿景’具体呈现出来的经营方式，并根据服务所提供的价值，做为差异化的基础与企业的竞争优势。

”——出自哈维·汤普森与梅林·斯通教授的《接近顾客——顾

客价值管理》 本书的目的即是给高级主管提供一种方法，为其企业、事业部门或流程建立“成为顾客眼中的第一名”之愿景，并将其具体实现。

是什么让你彻夜思索而辗转难眠呢？

IBM就曾经对全球企业进行调查，目的是要了解：在我们进入21世纪的同时，企业首席执行官和高级主管究竟在思考什么问题？

结果发现，大部分主管都想更接近顾客，他们希望能创造出更加顾客导向的企业文化与企业愿景。

该研究结果也指出，无论是在什么行业，顾客关系管理（吸引、开发并留住顾客）都是当今最为重要的议题。

随着网络的盛行，顾客关系管理将更加重要，因为顾客的期望几乎每天都在改变。

随着产业界线的改变以及电子商务的出现，全球企业都将面临无情的压力。

因此，企业必须竭尽全力，了解并满足顾客日新月异的需要。

想要成为“顾客导向型企业”与想要成为“顾客心目中的领先厂商”，两者实际上是十分类似的。

在过去几年中，我一直担任IBM的管理顾问，我曾与世界各地大型企业的首席执行官和高级主管共事。

这些企业遍及各个行业，包括汽车业、保险业、银行与金融服务业、零售业、公共与私人公用事业、石化业、制造业以及联邦政府、州政府与地方上的公共机构等。

而让我印象最为深刻的是，虽然这些企业主管各自有不同的个性、管理风格，但是他们几乎全都有一种顾客导向的使命或愿景，只是大部分的人都缺乏实现使命或愿景的系统方法与实施框架。

他们都一再表示，顾客导向的策略是他们面临的最重要也是最艰巨的挑战。

但他们也指出，他们无法在企业中制定这样的策略，也很难加以制度化或可操作化。

“了解顾客”与“管理顾客关系”被认为是最关键的议题。

首席执行官与高级主管都发现，直接面对顾客的过程是让企业产生差异化、扩张市场占有率的最好的机会。

这些意见听起来都非常以顾客为中心，然而对于发表这些意见的主管来说，他们办公室墙上挂的计划表所明示的是公司产品的经销策略，而非顾客心目中接近公司和取得产品的理想渠道。

如果企业的目标在于打造顾客导向的文化，那么，下列哪一个用词所传达的渠道策略比较好呢？产品的经销渠道，还是顾客取得产品的理想渠道 你的顾客会觉得哪一种方式比较好呢？

<<创造顾客价值>>

编辑推荐

“通过提供差异化的服务来吸引和维持顾客的潮流，正在创造一种顾客期望的上升的螺旋趋势，有淘地提升了每个人的期望标准。这一趋势对当今所有的企业都造成了压力，因为企业要不断努力，以确保其适应不断变化的顾客需求和期望，并且确保在顾客期望和企业提供服务的能力之间的统一。”《创造顾客价值》能够帮助你的企业突出并形成自己的顾客焦点。它提供了一种IBM顾客价值管理系统的关于怎样做的框架，用以持续监视顾客需求的变化，并且与你的企业基础建设相互作用以适应那些变化了的需求。

<<创造顾客价值>>

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>