

# 擁抱顧客價值

# 欣見市場長青

## 一、鑑知既往 市場槓桿在於顧客

在1980年代，耐吉(NIKE)設計了一種訓練用的跑鞋，由於款式為消費者所樂意喜愛與接受，竟然以一家毫無名氣的新創公司，超越了在運動鞋市場已有雄厚基礎的愛迪達(Adidas)之市場佔有率；不過這種榮景卻祇維持了幾年，新秀銳跑(Reebok)推出軟皮氣墊鞋的新款式，由於質量輕又舒服透氣，亦再重演六年前的戲碼，在大受歡迎裡取代了悶熱的傳統鞋，奪下逾30%的市場佔有率，也導致1989年耐吉業績下跌到祇佔有18%的淒慘局面。

在全球極負盛名的李維牛仔褲服飾公司，由於「抓不住消費者的口味」，無法察覺年輕消費者習性的善變，以致於從1997年起，銷售額便不斷地走下坡，先是關閉了歐洲4家工廠，北美13家工廠，到了1998年銷售額還是沒有起色，再次劇減13%，於是在1999年1月又決定了關閉北美11家工廠，裁員5900人。

1999年的2月初，微軟公司在感受到已出現了逐漸遠離消費者所產生的危機後，便提出了要進行組織大變革的改造計畫，其變革的核心便是以「消費者導向、加速創新產品、加速新產品上市」為訴求的主軸。

上述這些例子，在在說明了市場的槓桿在於「顧客」，而非來自產品。縱觀近二十年來的全球市場，更是證諸了企業成功的關鍵，是已全然的跳脫「產品導向」的思維，堂而皇之的進入了「以客為尊」、「顧客至上」的「顧客導



\* 陳文隆

向」。具體的說，顧客已成為企業經營的中心，更是市場的主宰。也由於這種理念的轉變，很多的企業經營者已深切的體認到，顧客是企業獲利的來源，以及市場再擴大的因子，於是紛紛透過篩選顧客，釐清顧客的優先次序，選擇能輸送價值給顧客的策略等程序，來建構起「顧客導向」的經營計畫，以便讓企業有能力提高且超越顧客的期望水準，則將可在市場裡建立起更多的橋頭堡，令利基源源而生。

## 二、開創市場 端賴提供顧客價值

企業經營最大的企圖心，是在於市場的版圖能不斷地擴大，而市場即是許許多多顧客的集合體，這也就是說企業經營的成敗與否，還是得由無數個顧客的拱護，才能巍巍的堆累出利潤的金字塔。沒有了顧客，一切都是零；顧客是企業產品與市場的仲裁者，顧客有權決定是否要繼續跟企業往來，一旦拍板，市場也就形成，否則祇有供給而沒有需求的市場是很難以生存的。

\* 作者現任職於立權公司生管高級專員

由是觀之，顧客與市場具有著不可分的密切關係，沒有了市場，顧客便失去了需求的著力點；要是從市場中抽離了顧客，則市場祇徒具有空殼子，兩者互通有無，缺一不可。也在在的令企業解讀到，要能在市場中擁有一席之地，唯一的途徑就是要能通過顧客嚴苛篩選的考驗，否則亦將祇是在市場邊緣止步，或者在稀少的顧客擁抱下，在市場裡停滯不前。

為此，企業也已深自明白，要能在市場獲致成功，新策略的經營核心便是在於界定為顧客提供的價值，並且為其創造價值，也就是企業經營需要從外而內，而不是從內而外。在過去，顧客是根據品質和價格來判斷某家企業產品或服務的價值。然而在新世紀的今天，顧客已經擴大價值的內涵，包括購買的即時性、便利性、可靠性，以及服務性等因素，也使得企業處於弔詭的新世紀競爭之當下，具備更前瞻性的顧客價值思維已成為企業無可避免要面對的重要課題。

### 三、對的組合 成為顧客心中依歸

創造顧客價值將可使企業贏得更多的忠誠，在市場裡建立起真正的價值優勢；然而什麼是顧客所要的價值呢？簡單的說，就是對的價格，對的品質、對的交期、對的創新、對的特色，以及對的服務所形成之對的價值組合。因此，能提供在這些方面最大價值的企業，將成為顧客心中最佳選擇的依歸，市場中真正的贏家。

對顧客價值的經營，雖然是已成為企業經營的主要關鍵，不過企業還是要認清顧客價值並非是固定不動的標靶，也許昨日能滿足顧客的做法，很可能已無法取悅今天的顧客。因而對顧客提供的價值該如何建構？又要如何才能在市場上保有領先的優勢，都在考驗著企業經營者的策略智慧。

鑑古知今，剖析近十幾、二十年來在市場

上呼風喚雨的成功企業，以及在市場佔有率逐漸萎縮的企業，多少還是有著幾項可以依循的脈絡，在新世紀猶是可以成為企業造就市場的經營利器，現在筆者謹就其脈絡探尋其可讓顧客最愛的顧客價值，以及由顧客價值所拓展出來的市場之道。

### 四、產品領先 市場遊戲操之在我

耐吉公司能在極短的時間內，在運動鞋市場裡佔有一席之地；微軟進行組織變革，加速創新產品、加速新產品上市。這些企業所傳達出來的訊息，便是他們能為顧客提供了優異的產品價值，以致於能在市場中領先競爭者。因而建構起「產品領先」的顧客價值，將有助於企業能與顧客共舞，進而從顧客對企業的鍾情裡，在市場裡創佳績。

為求從產品領先的顧客價值中，擴大市場的疆土，企業經營的策略會著眼於不斷推出最先進的產品和服務。而為能達到這一目標，創新品質便成為企業所必需。創新不是憑空想像，而是要能無時不刻的抓住顧客現在及潛在的需要，發揮創造力，轉化成為企業的產品或服務的理念，並且著手研發，製造出更好的產品和服務。

產品領先的企業，對於創新品質的營造，還會見樹又見林的在內部的每一位員工培養起，企業會鼓勵員工把創意帶進來，且會耐心傾聽和考慮員工所提的創意，不管是創意顛覆傳統，違反常理，還是看似了無價值，企業都不會排斥。企業所期望的是能在內部裡有著一種創新和維持的環境，俾能時時在產品領先的顧客價值裡，掌握到提昇顧客更高期望值的機會。

而由於企業所提供的這項顧客價值，常會因顧客的忠誠或偏好的轉移而變質，為求價值穩穩成為在市場領先優勢的因子，打造速度的品質亦成了不可或缺的元素。速度不僅僅反應



在偵測顧客的需要上，也回應在創新產品上，更是反射在產品或服務上。具體的說是能在瞬息間掌握到顧客的需要，以及時時察覺出提供給顧客的服務和對市場的改變，亦能劍及履及的將創意構思做出決策，付諸有效管控研發、製造過程來縮短上市時間；同時在新產品或新服務甫推出之際，便已著手另一個優質的產品或服務的顧客價值策略，以便能持續深入顧客裡，相對的也能主動地改變整個市場與競爭的遊戲規則，讓市場佔有率全然的操之在我。

能以產品領先的顧客價值提供給顧客，將會使顧客成為企業的忠誠者，則企業亦將在這種強大的忠誠認知引擎驅動下，無有障礙的奔馳在市場上，且由於市場主導權牢牢掌握，將讓競爭者難以超越。

## 五、超凡運作 主導市場價值壟斷

戴爾電腦公司(Dell Computer)在1980年代中期，以異軍突起的姿態，威脅到康百克以及個人電腦業的其他領先企業；麥當勞在速食業中迅速崛起，在全球速食市場上所向披靡；聯邦快遞給予顧客深刻的印象是「隔夜送達」。這些企業的成功，都有著幾近相類似的顧客價值特質。那就是會在產品與服務的生產和提供上採取超凡策略性的作法，以具有競爭力的價格和方便性把顧客價值創造出來，進而在市場上建立起難以撼動的領先地位。要言之便是為顧客提供了「超凡運作」的顧客價值，使企業本身成為顧客的第一選擇，也令企業在顧客強烈的價值選擇主導下，在高度競爭的市場中形成如托辣斯的價值壟斷。

在新世紀裡，企業間的競爭已呈白熱化，為求能以提供的「超凡運作」之顧客價值來擺脫競爭者的威脅，企業首要著手的是要從內部的流程改造做起，即是要完全從顧客的觀點出發，要企業內全體員工認同顧客所重視的超凡

價值，遇有任何阻礙顧客超凡價值的一概予以除去，然後在此一顧客至上的理念驅動下，全員上下緊密結合成企業團隊來穿透組織，突破任何職能藩籬，以便使流程簡化成為協調一致的行動流程，迅速的將顧客所珍視的價值送到他們的手中。

流程改造的品質，亦會對企業內的所有費用進行「壓縮」，包括了將資金流量有效能管理，擲節攤銷開支、取消中間步驟、降低人事、製造……等各項成本支出，來建構出一套具有競爭力價格的彈性經營模式，俾能使企業體質強化，能因應顧客的價格需求價值，且其產品品質和服務品質上也不會因價格的彈性化而有所遜色。

超凡運作的顧客價值，還得要能添加上供應鏈的因子。全力創造這種顧客價值給顧客的企業，會在組織裡將訂單輸入以迄交貨的整個過程，重新設計出完整且具有效率和可靠性的訂單處理系統。運用這份系統，則產銷合一，各自獨立運作的後勤支援系統也會整合，供應鏈也就自然而然形成，也將可使企業在很短的時間內，將顧客期望的價格或方便等之價值提供給顧客。而企業也將在給顧客「一致性的價值」裡，使顧客不管何時、何地，都能安心地購買企業的產品或服務，也令顧客在對企業的唯一裡，在市場上穩穩掌握顧客的流動性，匯聚成一波又一波佔有率攀升的本錢。

對顧客以超凡運作的企業，將會使顧客對其所提供的顧客價值有著超值感受，在以同樣的付出，卻有著倍數的回收裡，樂意當企業的馬前卒，為企業傳口碑。在市場供需的平台上，採取行動的速度比競爭者快，價格又會讓競爭者感到窒息，則企業的價值優勢將令競爭者難望項背。

## 六、體貼顧客 凝聚忠誠市場向心





麥當勞以「歡聚歡笑每一刻」擄獲顧客的心，亞都飯店以專業化的服務效率，緊緊套住每一位來住過這裡的賓客；家第公司(Home Depot)是一家販賣「自己動手做商品」的零售連鎖企業，卻能擊退競爭者，在市場裡逐漸蠶食佔有率。這些企業能在市場上紮下深厚名聲，是在在的詮釋出他們以「體貼顧客」的顧客價值提供給顧客，讓顧客感受到一份特殊的溫馨，以及被重視的感覺，致令顧客在銘記於心裡，一次又一次的光顧該企業，成就了企業在市場上難以被競爭者取而代之的地位。

顧客滿意的真諦，是要在市場上讓顧客真正的感受到其所期望與喜愛的產品或服務，提供這種價值的企業，會在組織裡營造一種以顧客為中心的企業文化，使企業成為顧客的夥伴，而不僅僅是想辦法把產品或服務推銷給顧客，或者是針對顧客的需求做反應，而是確實的以顧客的心為出發點，讓顧客成為企業經營的主軸。

這亦即是說企業的思考方向，要由日常運作的心態轉變為行銷的心態，並將注意力由內而外，從被動轉為主動；為求使這種價值貼近於顧客的心，企業還得建立起資訊系統，掌握顧客相關資料；教育和激勵員工，以敏銳的觀察力，以及快速的應變能力瞭解顧客之所需。要言之，企業投資於這種顧客價值，是要能符合讓顧客感受到越來越精緻的顧客定義，來保持顧客對企業的忠貞不二，而一旦成為企業的忠誠者，則市場將會在這種利器開路下，凝聚更多顧客向心力，無往不利的拓展。

## 七、知識創價 創造分享開創利基

新世紀的到來，知識創價已成為企業經營思考的走向，像諾基亞於1998年搶走摩托羅拉行動電話手機市場的龍頭寶座，英特爾在晶片市場中執牛耳，便都是以知識創價，為顧客提

供了與舊世紀截然不同的顧客價值。因而企業要能以顧客價值開創市場的利基，除了前述三種外，還可以運用知識創價來讓顧客滿意提高其期望水準，讓市場再如滾雪球般的擴大。

為顧客創造這種顧客價值的企業，是要能以知識品質為樞紐，啟動出知識的能量給顧客，不僅是要把知識傳授給顧客，也要讓顧客知悉知識如何運用，以便能夠讓他們解決知識方面的問題。

要能使顧客對企業在知識創價裡建立深厚情誼，企業還得在內部裡深耕知識，讓每位員工都能創造知識與分享知識給顧客，同時還要能說顧客的語言，抓住顧客所關切的，了解其所面臨的問題，如此才能與前述相呼應，讓顧客在知識領域裡遊走自如。而在產品銷售出去之後，還得與顧客建立密切關係，以便知識創價能使顧客受益無窮，而對企業信賴不移。

提供這種顧客價值給顧客，將可使企業在市場上獲得有利的優勢。因為市場上可選擇的知識商品實在太多了，雖然顧客喜歡有選擇性，但卻總是面臨被選擇淹沒的困擾與無助，因此顧客需要知識來作選擇，企業及時給予知識創價，就是最有力的銷售，將會使己身構築起新的優勢，讓競爭者望高牆興嘆。

## 八、結語

由於企業在市場的成敗取決於顧客，而顧客的消長亦會決定了市場的榮枯。顯而易見的是企業經營要通往市場的路，還是得經過顧客這一道關卡。也就是說企業要能打通顧客任督二脈，才能在市場暢行無阻，而企業要能在顧客身上的投資廣收宏效，亦唯有賴顧客價值為驅動因子，才能在市場上畢竟全功，更具體的說，是要能擁抱顧客價值，才能欣見市場長青。 ■

參考文獻：品質月刊37卷3期，陳文隆著：  
零缺點喜悅 零變節忠誠。

