

# 基于顾客价值链的 顾客价值管理

张世新 副教授 贺跃华 兰州理工大学国际经济管理学院 兰州 730050)

**内容摘要：**以顾客价值为基础是新型管理实践的主题，本文从顾客价值链的角度分析如何进行有效顾客价值管理，提升顾客价值并增强企业的竞争优势。

**关键词：**顾客价值链 顾客价值管理 竞争优势

## 顾客价值管理的内涵

哈佛·汤姆森(Thompson)和莫里·斯通(Stone)于1997年指出，顾客价值管理是为了获得具有赢利性的战略竞争地位、实现企业能力(如过程、组织结构)和价值链之间协调统一的一套系统方法，其目的在于确保当前或未来的目标顾客能够从企业提供的服务、过程或关系中获得最大化的利益满足。这个定义表明，顾客价值管理是以顾客价值创造为核心，系统化地来管理顾客价值、提高顾客忠诚度，最终实现企业价值最大化的过程。

越来越多的企业已经认识到顾客识别、获取价值是一个持续的过程，而不单单是在支付金钱或使用信用卡而得到商品或服务那一刻发生的事。顾客价值管理要求企业必须从顾客有购买需求开始就对顾客的消费活动的整个过程进行全面而细致的分析，利用一切和顾客接触的机会提升在顾客心目中的感知价值，这一过程的实施是一项艰巨而复杂的系统工程。

## 顾客价值链的构建

### 企业价值链与竞争优势

1985年，哈佛商学院的迈克尔·波特(Michael E Porter)教授在其所著的《竞争优势》一书中首次提出“价值链”这一概

念，他指出，每一个企业都是用来进行设计、生产、营销、交货以及对产品起辅助作用的各种活动的集合，所有这些活动都可以用价值链表示出来，同时他将企业的价值活动分为基本活动和辅助活动。

如果将企业作为一个整体来看是无法识别竞争优势的，价值链将企业整体从创造价值角度进行了有序的分解，使企业能够清楚地看到其创造价值的各个活动之间的相互关系。在一个企业众多的“价值活动”中，并不是每一个环节都创造价值，企业所创造的价值，实际上来自企业价值链上的某些特定的价值活动，这些真正创造价值的经营活动，就是企业价值链的“战略环节”。企业在竞争中的优势，尤其是能够长期保持的优势，其实就是企业在价值链某些特定的战略价值环节上的优势，把握住了这些关键环节，也就把握住了整个价值链。企业价值链已成为判定竞争优势并创造和维持竞争优势的一种基本工具。

### 顾客价值链的构成

波特在《竞争优势》中还指出，作为消费者也有自己的价值链，即买方价值链。他认为，一个公司可以通过采取提高买方效益或者减少买方成本的方式，为买方创造他们需要的价值。而买方成本不仅包括财务成本，还包括时间或方便的成本。他将买方的购买标准分为两种类型：一种是使用标准，它是衡量用什么方式创造买方价值的具体尺度；另一种是信号标准，它是衡量买方怎样认识实际价值的价值尺度。

波特的买方价值理论在一定程度上揭示出顾客价值的构成，从而为公司创造实际价

值和影响顾客对实际价值的认识确立了方向。然而，在公司和顾客之间，波特更倾向于从公司角度去检视顾客对价值的认识、推测及判断；且就价值创造而言，波特只将实际价值与之关联，而信号标准则仅仅作为顾客对实际价值外显的认识、推测及判断的线索。这有悖于理论界对顾客价值的根本认识(企业应该站在顾客的角度来看待产品和服务的价值)和顾客价值的关系特性(关系过程创造价值)。

事实上，顾客购买、消费过程以及和厂商联系的各个环节都将对顾客价值的最终结果构成不同程度的影响，像波特将企业价值链分成基本性活动和辅助性活动一样，我们将顾客价值链分成交易活动和关系活动，顾客获得价值的过程是顾客购前、购买、使用、购后的一系列交易活动和企业为维持顾客而进行的关系活动的整体(见图1)。交易活动和关系活动共同缔造了顾客价值，顾客价值是交易价值和关系价值的总和。交易价值是指顾客对整个交易过程(顾客的整个消费过程)中的每个交易片段的感知价值(包括感知利得和感知利失)的总和；关系价值是指顾客对企业维系其长期关系过程中所作的各种努力的感知价值(包括感知利得和感知利失)的总和。

### 顾客价值链与竞争优势

顾客价值链的差异是企业竞争优势的关键来源。企业的许多活动与一些顾客的活动相互渗透、相互作用，但从企业价值链角度出发的企业往往忽视了顾客的某些需要。比如，一味追求销售额的企业忽略了对顾客的售后服务，而售后服务很可能是顾客最为关注的价值活动。顾客价值链是从顾客角度对顾客消费过程的描述，顾客获取价值的过程通过交易活动和关系活动清晰的反映在顾客价值链上，价值链将这些活动分解成有序的片段，每一个片段又是一系列价值活动的集合，每一个价值

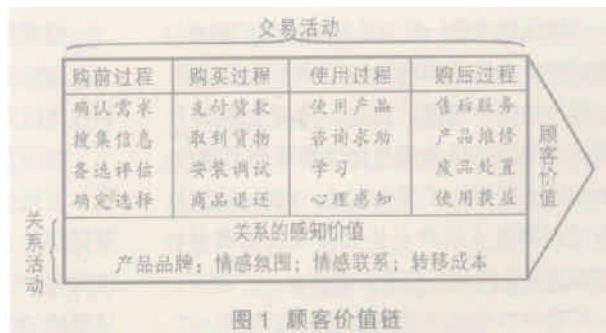


图1 顾客价值链

活动都是顾客与企业的一个接触点,这些接触点是企业经营差异化的潜在来源,分析研究这些接触点完善相应价值活动使企业更具有独特性 或者抓住关键的接触点,整合重要的价值活动,尝试以全新的方式重构独特的价值链,通过增强经营差异化来重新塑造企业的竞争优势。

## 顾客价值链与顾客价值管理

顾客价值链为顾客价值管理提供了新的参照系,顾客价值管理是对顾客识别价值、获取价值等一系列价值链上的活动的协调与整合,不断改善市场策略,从而提供超越竞争对手的优异价值 使顾客满意,并实现顾客忠诚。通过分析研究顾客价值链或重新思考重构价值链 从顾客的角度,准确全面地剖析顾客消费心理、过程以及特点 企业才能找到经营差异化的源泉 利润增长的不竭动力。基于顾客价值链的顾客价值管理应注意以下关键问题:

### 把握顾客价值链的关键环节

顾客价值链将顾客获取价值的过程分解成相互分离又相互联系的若干价值活动。如图1所示 顾客在购买时 大体分为购前、购买、使用和购后四个片段 然而对于顾客来讲并不是每个片段都是必须经历的,而且由于购买性质、种类的不同决定了每个片段的重要性也各不相同。比如 数码冲印公司的顾客 照片冲印完成后 他们的价值活动就终止了,他们只经历了购前和购买过程,使用和购后过程并不重要或者对他们而言根本无须这个过程,所以该类公司顾客价值链可以脱离后面两个过程进行分析,而对于很多服务性公司来讲 顾客更为关注的是使用和购后过程的感知价值。

顾客价值链的每个片段由若干价值活动组成,同样,企业要找到价值链上影响顾客价值感知的重要价值活动 这些价值活动是该价值链的主要部分,同时是顾客价值管理必须关注的关键环节,有的价值活动对顾客而言并不是必须的,或者并不那么重要,构造顾客价值链时,这些价值活动就可以剔除。对于以店铺经营的小零售企业来讲,顾客通常都是现金交易,支付货款这一价值活动整个行业的差异性并不大,顾客感知价值较低;但对于大型商场、超级卖场,顾客使用现金交易会延长结账时间并可能导致顾客心情烦躁,那么提供刷卡消费就可以带来很

大的便利,同时提升了顾客的价值收益,这些企业的顾客价值链中支付货款的价值活动就显得尤为重要。

对于顾客价值链的构建,企业必须认识到交易活动每个片段要解决的重要问题。购买前,如何决定对产品的需要、获得产品信息的来源以及如何选择品牌等是顾客最为关注的问题,针对这种需要相对应的企业要解决的是如何刺激消费者需求、选择何种沟通方式以及寻找品牌差异性;购买时,购买过程的体验变得越来越重要,企业就必须深入研究影响顾客购买决策的因素(如时间的紧迫性、商店陈列等);对于购后以及使用过程,企业应分析影响消费者满意度的因素以及决定顾客继续购买的因素,这样从各个环节立足于顾客考虑问题,把握“顾客”这个市场营销的核心因素,才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

### 重视顾客关注的价值因素

产品是企业生命线,开发和拥有独具特色的产品是吸引顾客的前提也是企业市场的保证,尤其在竞争激烈、同质化严重的市场环境中,适销对路的产品可以避免盲目开发带来的市场风险更是争取顾客的筹码。顾客的需求是什么、选择偏好是什么、最为关注产品的哪些因素成为企业竭尽全力去发现和挖掘的问题,是针对顾客价值链上购前过程企业做出的相应市场调查举措。购前过程是决定购买、形成购买的重要决策过程,顾客要经历确认需求、收集信息、备选评估以及确定选择的心理过程,最终的确定选择取决于各备选商家产品价值的对比以及价值收益的衡量,企业产品是否是顾客所期待的,对于顾客所关注的因素是否能够带来价值满足是产品设计的关键。比如针对年轻用户的手机产品,企业必须知道,这些年轻人最为关注手机的哪些共同的价值因素,是时尚的外型、通话质量、色彩和铃声还是低辐射、易操作等,必须通过市场调查和统计分析得出确定的结论来指导产品的设计和研发,这样的产品上市必将得到消费者的青睐与认可。

### 注重关系过程对顾客价值的影响

由于知识的外溢性和知识的不断更新,依靠产品、服务或运作流程的优势保持企业领先是不可能持久的。实践中,已有越来越多的企业认识到:在市场高度波动的条件下,唯有忠诚的顾客关系可以保持稳

定,这种关系的存在缓解了环境的不确定性对企业的影响,而且顾客关系是无法复制和替代的。因此,顾客资源已成为企业争取的稀有资源,建立与维持良好的顾客关系成为企业谋求长远发展的战略。

价值链的关系过程强调企业与顾客之间需建立长期的关系而不是短期的交易,对于企业来说,仅仅知道和了解顾客对企业已经或正在提供的产品和服务的满足程度是不够的,只有以产品和服务为基础,进一步研究和掌握顾客对企业产品的信任和忠诚程度,这对于企业发掘潜在的顾客和需求、保持已有顾客、增加未来市场的销售才具有重要的意义。企业通过研究掌握顾客对企业产品的信任和忠诚程度,使企业根据顾客行为细分进行资源重组,强化顾客的忠诚度并联结顾客与企业沟通的过程中,发掘潜在顾客和需求,从而确定他们对企业的商业价值,牢牢抓住最有价值的顾客,帮助企业更好的配置资源,使得产品和服务的改进更加有效,增加未来市场销售,取得最大程度收益。

### 探索重构价值链的全新方式

从顾客价值链考虑,企业应探索不同的方法与顾客价值链连接或重新确定企业的价值活动,以期更好地满足购买标准。重构价值链可以创造形成显著差异性的机会,从根本上改变公司价值增值的机会。借助信息系统,可以将顾客多项消费过程整合在一起。信息系统的作用更多地体现在过程上,由此创造的产品或服务才能以独有的属性满足顾客特定的需求,并以一种顾客认可的成本提供给顾客,新的价值才能创造出来。企业可以让顾客直接参与价值的生产与分配,顾客可以在价值链的任一阶段介入。其次,不断优化价值链。只要能支持传递优异的顾客价值,一些流程可以外包使企业尽量将精力放在核心业务上,剔除不构成竞争优势的一般业务。如房地产开发公司将销售业务全部委托给专业营销机构,通过专业化的营销运作提升产品价值。企业也可以将基本业务流程重新组织以满足顾客需要。

### 参考文献:

1. [美]迈克尔·波特. 竞争优势[M]. 陈小悦译. 北京: 华夏出版社, 1997
2. 王乃静等. 顾客价值及顾客价值链的构建[J]. 价值工程, 2004. 4
3. 张明立, 樊华, 于秋红. 顾客价值的内涵、特征及类型[J]. 管理科学, 2005