

经营中最容易忽略的核心元素——顾客价值

文 | 陈春花

摘要：我们在谈顾客价值时会遇到一个挑战，就是它不太好描述，这也是为什么我们在经营中常常会慢慢忽略它。而在经营中，这是一个核心元素。如果公司上下对顾客价值的概念不一致，所有的政策、产品和最终的市场结果会有很大……

一、用三组会议明确顾客价值

当我与企业的管理者在一起的时候，我总是建议他们可以去去做一件事，就是在公司中开三组会议：

第一组，和核心管理层开会，请他们回答：我们公司创造的顾客价值是什么。

第二组，和做产品研发的人开会，问他们：做产品研发时，你觉得公司的顾客价值是什么？

第三组，和销售人员开会，问他们在做市场时怎么介绍我们公司创造的顾客价值。

为什么要开这三组会？因为我们在经营中比较容易犯的一个错误，就是整个公司传递的顾客价值不一致。决策层认为公司最核心的价值是这个，研发人员在设计产品时对核心价值的理解却是另外一个，转到销售人员那里又会发现他传出去的核心价值是完全不一样的。

我在 300 家企业做过这个调研，记录下来得到的结论非常可怕。我们会发现，顾客价值在内部传递有非常大的偏差，更别提到消费端了。当这个偏差非常大时，内部的损耗就会非常大，在经营上就会出很大的问题。

很多公司都没有关于整个公司价值讨论的会议，几乎全部开的是管理会议。每个月度经营分析会到底分析什么？大部分企业开会都是在开管理会，而不是经营会。因此我建议公司应该先开这三组关于顾客价值的会议。

我参与过很多公司的月度会议，我都会和他们讨论市场、顾客和创造的价值。但很多公司开会讨论得最多的是：

1. 预算有没有完成？
2. 完不成的原因是什么？
3. 下个月打算做什么？
4. 不能做到的原因是什么？
5. 下个月再开会，又分析做不到的原因是什么。

就这样一直开到 12 月。这其实就是损耗，对经营没有任何帮助。

这三组会议一年开一次就好。开这次会要让全公司上下对于顾客价值的认知保持一致，如果对顾客价值的认知不一致，企业的损耗就会非常厉害。

二、顾客价值是行为准则

我们没办法用一个概念来描述顾客价值。它不是一个概念，而是一个准则，是一种战略的思维方式，我们做的所有事都必须以此为基准。核心就是以顾客为中心。

举个例子，在公司里谁的办公室最大？第二大的是谁的？这是个准则。我们并没有用以顾客为中心做准则。我们办公室最大的是老板，第二大的是高管，第三大的是职能部门，真正做销售的人办公室很小甚至可能没有办公室。总部建得很漂亮，一到市场部门就一定要降成本，这就不是顾客中心准则。

我自己在做经营时，第一个要求就是走到市场的人，衣食住行都给他最好的标准，如果不给他基本的照顾，他可能不会拼尽全力为你工作。很多人都认为分成、提成或日常的激励对他最重要，但当你真正做运营时会发现：对他最重要的，就是给他提供一个好的工作条件，然后他拼全力去工作，再设计一个好的分配制度组合起来，就不用担心经营的结果了。

我曾陪同两家企业获得新增长，核心方法就是按以顾客为中心的准则来工作。我让接触顾客的员工得到最多的照顾，这是一个准则，而不是一个定义。我们很多企业在这方面的损耗和配置实际上是倒挂的，能不能给研发人员最好的工作空间？因为他也是创造顾客价值最前沿的一部分人。能不能给一线员工最好的工作空间？能不能让生产现场变得最好？这些都是直接跟顾客价值相关的部门。

我们在谈顾客价值时，大家都在讲理念。但我希望你把它做成准则，只有真的做成准则时，才能理解什么叫顾客价值。因为一个具体的顾客价值很难描述，它其实是一

个体验。为什么大部分顾客都觉得海底捞非常好，原因就是它把顾客的体验过度化，这样顾客就会给它一个很高的评价。

为什么现在很多互联网产品免费，或者价格很低？这也是它最大的一个特征。这个特征就是顾客在体验上的投入很低时，减掉这个成本之后的净值很高，所以顾客不会有意见。这就是为什么我们可以用免费或很低的价格获取百万级用户。但对顾客用一个很高的定价，用户数一定会非常少，这实际上是体验的成本不同。

所以希望大家理解两件事：

第一，顾客价值是不可描述的，很多时候大家都希望把它讲清楚，但很难讲清楚它。

第二，我们在谈顾客价值时，它是一个准则。它是来衡量你在公司内部的所有行为、所有资源的安排以及对所有问题解决的一个基本价值取向。

三、以顾客导向为准则来讨论顾客价值

当和核心管理层讨论、和研发人员讨论、和销售人员讨论时，要回归到这个准则上讨论。举个例子，如果我们核心管理团队在谈顾客价值时，真是以顾客导向为准则，那我们最重要的讨论就是怎么让接触顾客的那部分人获取最大的资源。但很多讨论会都在想办法力图描述清楚顾客价值，这需要调整过来。

我之前在内部核心层开会的时候，讲得最多的话题有两个：

第一，变化。讲变，就是我们必须变什么。

第二，我们要给一线什么资源？

讨论这两个话题的目的就是要求核心团队必须以顾客价值为导向。

研发层开会讨论什么？就是不断研究顾客痛点，不断研究我们能给顾客什么体验。而到了销售团队，讨论顾客价值就应该考虑怎么给顾客最好的体验。

如果你能这样讨论核心问题，就完成了一项最好的训练。你就会有一个一致的关于顾客价值、顾客导向的准则。

我们很多地方面临挑战就在于没有这样去工作，没有坚持顾客导向。我们在谈顾客导向时思维要回归到顾客身上。我们使用的投入、资源、资产、核心能力是什么？这是高管要讨论的话题。顾客的需求、偏好等是研发要讨论的话题。再往下，我们给顾客什么产品和服务，就是销售人员要讨论的话题。

当你能这样讨论时，你就了解了顾客价值，整个公司才能以顾客为导向。

讲一个我女儿的故事，她是学建筑设计的。有一次，她作为实习学生，被邀请参加一个图书馆设计。她把图书馆设计递交之后，其他人都不看好她这个设计，她很难过。

我说：你为什么难过？

她说：我觉得他们没有理解我。

我说：你跟我讲。

她就讲：这个设计被批了三点。第一，放书的地方太少；第二，独立的空间太多；第三，所有的地方全部设计采光，浪费了很多空间。

她就和他们讨论，她说图书馆不应该放太多书，因为图书馆不是放书的，是读书的，放书的地方应该叫仓库，这是她的第一个观点，我觉得她说得对。第二，在图书馆最重要的是自己思考、自己阅读，它就应该有很多的独立空间，还有私密的讨论空间，因为读完了应该会讨论，她设计了很多这样的空间。她又跟他们讨论，既然是为了阅读的地方，采光就应该好，所以只要人流走的和坐下来的地方她都设计了采光。这就叫真正的顾客导向，我一直在守护她这个设计理念。

反过来我们发现，顾客导向、以顾客为中心不是想象的那么容易做。特别是形成整个公司的准则，不是一件容易的事。我们在谈经营元素时，你会很容易说顾客价值，说以顾客为中心，但我们要注意，这是准则，不是概念。你不需要试图去把它描述清楚，因为它是一个体验，你可能描述不清楚，但是它必须成为全公司上下的工作习惯。

摘自：《销售与市场》营销版 2018 年 10 期