

谁偷走了我的客户？

作者：哈维·汤普森

图书在版编目（CIP）数据

谁偷走了我的客户？ /（美）哈维·汤普森（Harvey Thompson）著；赵玲译.--北京：北京联合出版公司，2016.5

ISBN 978-7-5502-7803-5

I. ①谁... II. ①哈... ②赵... III. ①企业管理—销售管理

IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第118144号

Authorized translation from the English language edition, entitled WHO STOLE

MY CUSTOMER?: WINNING STRATEGIES FOR CREATING AND SUSTAINING CUSTOMER

LOYALTY, 2E, by THOMPSON, HARVEY, published by Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall, Copyright © 2015 by Pearson Education, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language adaptation edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and BEIJING UNITED PUBLISHING CO., LTD © 2016

著作权合同登记号 图字：01-2016-3412

本书封面贴有Pearson Education（培生教育出版集团）防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010—62782989 13701121933

谁偷走了我的客户？

作者：（美）哈维·汤普森

译者：赵玲

总发行：北京时代华语图书股份有限公司

责任编辑：丰雪飞

封面设计：红杉林

版式设计：胡玉冰

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

北京松源印刷有限公司 新华书店经销

字数170千字 690毫米×980毫米 1/16 15印张

2016年6月第1版 2016年6月第1次印刷

ISBN 978-7-5502-7803-5

定价：46.00元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有，侵权必究

本书若有质量问题，请与本社图书销售中心联系调换。电话：010-63783806

致谢

这本书里所展示的观点来自十年来我在IBM管理咨询公司担任全球执行总裁的实践经验。我们改革公司，将IBM从一个传统的企业导向型、以产品为中心的企业——易流失客户型——变成了一个拥有全球规模、以客户为中心、客户导向型的企业。

我很荣幸地与许多跨领域的商业思维领袖们相识、学习和共事，他们来自科研部门、学术机构、专业服务企业、行政培训和高级客户管理部门等领域。在这样一个特殊的工作环境里，我得以开发出一个强大的企业战略部署系统。这个系统以我的实践经验所学为基础，跨越“精品战略”时代（将在第二章讨论）到今天的“客户协同创新”时代（将在第十章和第十一章中介绍）。

此外，第二版的《谁偷走了我的客户？》也得益于下列人士的无私帮助：

· 威廉·H·戴维森博士（Dr. William H. Davidson），很久以前，他曾建议我不要只写文章，而要写书。我还记得，他说：“一本书持续的时间要长得多，它还会成为你的一张厚实的名片。”多么好的建议啊！

· 詹姆士·W·科塔达博士（Dr. James W. Cortada），他是20多本商业读物的作者，曾指导过我的第一本书。在他的鼓励和帮助下，我才得以继续写作，完成后续出版的几本书。他是我伟大的导师。

· 特利·范瓦雷博士（Dr. Terry Vavra）和东·普鲁登（Dong Pruden），在我的事业初期，他们为我在商业战略的研究提供了许多计量营销研究原则及其价值方面的专业建议。今时今日，他们仍然是客户和客户体验管理协同创新活动的倡导者。

· 迈克尔·山克博士（Dr. Michael Shank）、科林·利文斯敦（Colin Livingstone）和罗伯特·迪安（Robert Dean）——他们是我在全球咨询工作中的同事，也是各自专业领域的顶级专家——他们仁慈地贡献了自己的时间来审阅本书的手稿，并提出了专业的见解和建议。此外，迈克尔·阿尔布雷希特（Michael Albrecht）、吉腾德拉·德赛（Jitendra Desai）、罗恩·菲特其（Ron Fetch）和里瑟洛特·哈格特斯（Liselotte Hagertz），他们基于自己的跨国和跨行业领域的经验，对本书中核心业务方面的研究性问题（兼顾现在和未来的情况）提供了非常有益的反馈和解答。然而，如果本书中有任何遗漏或不足，都应该是我个人的责任。

· 夏洛特·C·玛容安娜（Charlotte C. Mairoana），培生集团编辑，她的坚持不懈以及对这本书的需求和价值的肯定和信心，使我得以坚定不移地写完它。感谢你，夏洛特。

· 主编艾米·奈德林格（Amy Neidlinger）、高级项目编辑劳里·里昂斯（Lori Lyons），还有负责文字编辑的克里斯塔·汉森编辑服务公司（Krista Hansing），他们对本书的编辑工作给予的帮助和在培生集团表现出的合作精神，创造了巨大的价值，我真诚地表示赞赏。

· 阿兰·克莱门茨（Alan Clements），为培生教育集团负责图书封面工作。你的艺术之作完全驾驭了这本书！

· 最后，我感谢你，读者们——尤其是那些至今为止曾亲切地和我联系，向我反馈和聊过本书内容的人们。

感谢你们所有人！

——哈维·汤普森（Harvey Thompson）

关于作者

哈维·汤普森（Harvey Thompson）是全世界公认的提升企业市场份额和客户忠诚度方面的权威，他通过使用外部的消费者观点对企业进行改革，使其成长为外向的客户导向型企业。

作为IBM全球服务和客户价值管理咨询的总监和管理原则制定者，他成功地建立了一个全球顾问网络，为财富五百强公司和全球数千的高级执行官们开发出可行的、客户定制的战略方案，并帮助他们加以实行，让他们的公司成为给客户提供服务的理想商家。

随后，汤普森作为IBM商业创新服务、客户忠诚度和关系管理的全球总裁，和他的团队开发出了一套客户忠诚度课程，并获得专利，为委托人提供以客户为中心的战略和战略执行路线图。

2000年麦格劳-希尔集团（McGraw Hill）发行他的开创性作品《创造顾客价值》（The Customer-Centered Enterprise），该书一经推出，就获得了“国际畅销书”的赞誉。《高管书籍摘要》（Executive Book Summaries）将其称作“年度最佳商业书籍”之一，哈佛商学院（Harvard Business School）也在网站上将其作为精选书目，并推荐了这本书。2004年，培生教育集团（Pearson-Prentice Hall）发行了第一版的《谁偷走了我的客户？》。2015年，该书的第二版发行之际，汤普森撰写的书已经在全球范围发行了12个版本，翻译成9种语言，并出现在全球的主要大学的学生阅读书单中。

汤普森也是一位客户忠诚度和关系管理专家，《商业策略杂志》（The Journal of Business Strategy）、《经济学人》（The Economist）、《商业周刊》（Business Week）、《新闻周刊》（Newsweek）、《电脑周刊》（PC Week）和《投资者商业日报》（Investors Business Daily）等杂志、报纸都曾采访他和引用他的文章。同时，他也是《金融服务营销》杂志（Journal of Financial Service Marketing）的编委会成员。他曾在多个国际专业会议上作主题报告，并在诸如帕利塞德、纽约等地的高级商学院论坛（Advanced Business Institute）、比利时布鲁塞尔和意大利米兰的国际高管教育中心（International Executive Education Centers）的高管论坛等场合进行主题演讲。

汤普森作为IBM高管退休以后便专心于写作、会议演讲、客户管理团队指导以及私人咨询。如有需要，你可以通过邮箱联系到他。

“从内向外”到“从外向内”

写这本书的目的是在这个客户流失率呈旋涡式增长的时代，为大家介绍一个吸引和留住你的客户的强大的新方法和新思路。今时今日，如何管理客户关系来提高客户留存率和忠诚度，已经成为一个全球企业总裁们最热衷、最重视的话题。

如果你是下列一类人，这本书正是为你而写的：

- 你是一个经理人或行政执行官……或想要成为这样的人。
- 你拥有一个企业……或想要有一个。
- 你是一个未来的商业领袖……或正在学习如何成为这样的人。

如果你属于上述提到的任何一类人，这本书对你的成功就至关重要。因为，你以往的经验和学习残酷地将你变得习惯从这样一个角度看待企业：从内向外，从企业观点出发。

传统的企业管理遵循一个我们称为管理101（Management 101）的简单而基本的通用架构：（1）设定你的企业的愿景和目标；（2）制订如何完成这些目标的计划和程序；（3）采取措施和控制方案追踪和保证进度。简单来说，就是：我们想要去哪里？我们如何去？我们怎么知道是否在正轨上？

这个方式——我们、我们、我们的心态——的问题是，缺失了一个企业成功之道中最关键的单个因素：客户。

管理101通用框架在过去的几个世纪里运行得不错，这段时期世界的特点是：消费者们获得本地和区域市场之外的替代商品的方式和具备的知识都非常有限。此时，需求往往超过了供给，商家处在强势的位置。因此，企业的思维始终是：我们想要去哪里？我们如何去？我们如何实施和控制我们的进度？

今天，随着知识共享、产品和服务的获取渠道全球即时连接，市场处在消费者的掌控之中。于是，客户如一股洪流般离开他们以前的商家。也因此，企业导向的观点和管理原则虽然仍有其意义，但是在逐渐显现不足。假使你有吸引和留住客户的好主意，但不具备获得市场导向的消费者观点的本领，无法将其融入你的企业基础驱动力（和文化）中，你所做出的努力和成果必将被不断地瓦解。

这本书强迫你从你的客户的观点来分析你的企业。又或者说，如果你是一个经管类学生或未来的商业领袖，这本书将提供一门相当于60以上教学时数的高级企业视点课程（而这门课的教学大纲可能写着：我们仅有一次3个小时的课时讲述市场营销中消费者特征方面的内容）。

为了帮助你理解并接受客户导向的观点，《谁偷走了我的客户？》一书中的话题是从企业观点和客户观点两个角度同时展开的——因为两者的观点必须协调和一致。每一个章节中都包括一个“采用客户观点——从外向内”的练习：你把你原来的管理帽子转个圈，从一个实际的客户的角度亲自体验一把忠诚度或价值损耗的问题，然后思考必须改变自己的公司里的一些什么东西。

这本书的陈述和内容建立在《创造顾客价值》（The Customer-Centered Enterprise）（麦格劳-希尔集团，2000年）中介绍的概念的基础上，本书从产品到服务，预测了未来企业战略的全球性转变，并探讨了现在螺旋式上升的客户流失率问题。

《谁偷走了我的客户？》的第二版钻研和回答了如何遏止客户流失趋势的问题，恰逢此时，企业正在挣扎着平衡全球金融危机的复苏和显著改变的客户期望危机。

这本书分享了迄今为止我在全球各地建立的国际水平的客户导向（或客户优先）机构中对客户忠诚度的研究、开发和创新中所学到的东西。由于您在企业中的角色和职位与其他读者不同，需要阅读的内容也可能在一定程度上有所不同。然而，你们有一个共通的需求，那就是实践，您希望得到可以付诸行动的信息，模拟思考和制定决策。我竭尽所能让这本书保持在这样的水平上——使其几乎对所有人都有潜在的宝贵价值——而不是充斥着鸡毛蒜皮内容的教科书。

互联网几乎每12到18个月就更新换代一次，高科技的不断发展和更迭阻碍了运用互联网方式找到客户关系的“有效对策”。因此，我们聚焦到客户战略的组成部分，研究为什么一个企业在倡导客户忠诚的时候，有时候一番努力会最终成功，而大多数时候都以失败告终。我们聚焦到如何识别驱动因素上，是什么驱动了消费者们的行为，又如何能够杜绝其他大多数企业在试图满足消费者需求时曾做出的错误决策。

当客户离开的时候，经理人和企业所有者想要知道：“谁偷走了我的客户？”他们是如何做到的？我们能做些什么来留住我们的客户和吸引新的客户？我们要怎样做才能成为以客户为中心和客户优先的企业？针对临时购买的客户，是采用奖赏点还是所谓的（较容易复制的）“会员卡”折扣方案比较好？这个话题上最新和国际水平的前沿思想是什么？哪一个方面的改革可以给企业带来最大的影响？哪一种客户投资能带来最大的回报？要考虑的基本因素和关键问题是什么？可能的益处是什么？不做的影响是什么？具有成功的客户导向企业战略的人们知道一些怎样的陷阱，以及预见过一些怎样的风险呢？

如果你是我的客户，正在考虑投资一个具有国际水平的市场战略来扩展和留住你的市场份额，我将和你分享一些上述问题中的答案。这本书旨在提醒你 and 激发你的兴趣，告诉你如何步入后续环节——远远不是“祝你愉快”的陈词滥调，而是设计一个客户订制、市场导向的公司，再献上将其付诸实现的能力和基础架构。

然后，让你的竞争者问：“谁偷走了我的客户？”我祝您阅读愉快！

——哈维·汤普森（Harvey Thompson）

你的客户顾问

- 第一部分 客户流失
 - 第一章 当优势变成劣势，你该怎么办
 - 第二章 当客户说需要一匹马时，你应该给他一辆车
 - 第三章 低价与会员卡并不能留住客户
- 第二部分 谁把客户偷走了
 - 第四章 控制客户的满意度，而不仅仅是了解
 - 第五章 谁是你的客户？他们在哪里？
- 第三部分 危机：“危”与“机”
 - 第六章 客户的视角就是机会
 - 第七章 公司文化也会成为风险
- 第四部分 客户想要什么
 - 第八章 客户想要什么：最低的价格？
 - 第九章 他们需要什么：解决方案
 - 第十章 客户的集体智慧
 - 第十一章 你必须做的事情：忠诚的制度化

你会被偷走吗？

你是一个消费者。

你正在考虑下一次购物——也许是再次购买某个好用的产品，替换掉原来旧的东西，或者可能是去买某个你从未用过的新产品或服务。

想想看：是什么令你下定决心在哪里购物？是什么让你决定和某个商家交易，而不选择另一个？其次，是什么让你决定再次购买某个公司的产品，或者转移到一个新商家？

在今天的环境中，一家公司的产品往往和其他潜在商家具有极大的相似度。当某个公司对外介绍一个独具特色的产品创意的时候，这个创新会很快地被其他公司复制，并在行业里变得无人不知。竞争者也能够很快地复制改进方案，用在现有的产品线上。因此，考虑到这种相似性，产品本身往往不是消费者选择一个商家而不选择另一个的原因。

让我们来思考一下，你是如何做出购买决策，以及如何决定在哪里购物的？是严格地取决于产品，还是有其他什么在其中起作用？举个例子，假设你是一个公司的客户，并非常熟悉该公司的产品和服务，那么，至今为止你的消费体验（包括选购、购买、付款、交付和售后服务）能在多大程度上影响你，令你再次购物，或“叛变”到别处购买？

如果有一个你从未体验过的公司在客户互动中提供巨大的好处和客户价值，当你了解到这一事实以后，假设附近也有相似的产品，你是否愿意驾车穿过城镇去购买该公司的产品？今时今日你曾做过这样的事情吗？你最喜欢的服装购买来源是最近的服装店，还是在附近的店铺和商业区中随性找到一个偏爱的零售店呢？你现在使用的银行是对你而言最方便的那一个吗？你的汽车维护是在最近的专业汽修店或加油站，还是在价格最便宜的商家呢？为什么你会驱车驶过一个潜在商家而选择了另一个呢？

让我们再来想想公司提供产品的方式和灵活性问题（如手机，在线服务或销售代表，方便使用的网站、邮件、电话、前台、售货亭等等）。

过去，大多数的产品和服务需要消费者们步行或驱车前往才能获得。即便如此，他们并不是简单地按照邻近程度而选择商家，或单纯地凭借以往的交易关系。今时今日，位置和以往的关系对于选择一个商家而言甚至变得更不重要。通过互联网和快递服务，消费者们往往在一夜之间就可以在全球范围搜寻到一个可能的最佳商家，并常常只需要用鼠标点击数次就能将自己的客户账号转移到一个新的商户那里。因此，只要你和大多数消费者一样，那么客户体验，如便利性和灵活性，正在这种接触式互动中成为留住客户和让客户离开的驱动因素，并变得越来越重要。即便你对当前的某个公司的产品感到满意，不好的互动体验也可能把你轻易地赶走，因为只需要一键离开，你就能去到其他备选的商家。另一方面，令人意想不到的、接触式互动的正面体验可能成为你待在某个商家的诱因——或者说，如果其他地方提供这种体验，将会吸引你或把你偷走。

如果你在这些互动的时刻确实设计了强大的客户体验提供高价值的产品和服务，那么结果会怎么样？如果某个商家将你作为高需求客户（也许因为你的财务、心理或其他特征），并重新设计交易过程为你提供尽可能大的价值，那么结果会如何？又如果，公司的产品价格和其他商家相似，但是，我们基于你的观点和你接收产品和服务的渠道偏好（公司的分销方式），彻彻底底将其设计到你选购、购买、付款、签收和售后服务体验的完整过程中，那么又会怎么样？

你是否能想象，你将从现在的银行、汽车供货商、航空公司、连锁酒店、金融服务公司、保险公司、零售商店等地方被吸引走，因为有人提供相似的产品，但他了解你、珍视你、并用你的方式来做事？如果商家重新设计销售过程，让你的购买更加快速、简单、低价，你能想象到你将接收到多大的价值，从而辨识出某个公司吗？如果一个公司用对你的了解和与你长期相处的关系制造出一个更加个性化、高价值、咨询型的销售或服务管理，可以成为你的首选商家吗？

你是否能设想，当一个公司从你的角度设计与你互动的服务流程，使每一件事情变得简便、快速，并使

其对你来说完美而便利的时候，随后你将获得怎样的非凡好处？

如果公司的发票或账单也是从你的角度来设计的，使其变得容易处理、支付并保存你的记录，又会如何？和其他商家相比，你会更喜欢和这样的公司做生意吗？如果一个电话公司的账单可以让你轻而易举地看懂、信任以及便利地支付呢？如果商家们提供的产品是相似的，这样的流程或服务是否会帮助某个公司赢得你的订单？

如果你像我在创新性、异象方程式练习中遇到和共事的数以百计的消费者一样的话，那么你对上述每一个问题的答案都会是：“是的。”

当你作为一个消费者的时候，你对这些问题就再清楚不过了，那么，为什么你的公司并不是用这种方式和你的客户做生意的呢？要知道，你同时是商品和服务的消费者和提供者！确实，对于大多数经理人而言，这一点毋庸置疑，然而，当他们换一顶帽子并作为商家或供应商的角色来思考的时候，经理人会忽视消费者的观点。他们褪去自己消费者的外衣，戴上了经理人的帽子，不是从客户视角（从外向内）设计和实施商业流程以及客户触点，而是采用了公司视角（从内向向外）。经理人基于过去某个很小程度上使客户满意的观点——可能追溯到在公司还比较成功的时候，从公司视角来设计触点互动方案和支持性基础架构，从而优化内部流程。具有讽刺意味的是，一个公司允许管理者界定和设计高价值的触点互动方案，将管理者作为客户，吸引了其他相同的管理者，然而管理者却没有对客户做出同样的事情，也因此不断地失去他们的客户。听起来很熟悉？这是应该的，因为这发生在所有的行业，并且对即使是最用心良苦的管理团队而言也是一个大障碍。

通过采用在后续章节中介绍的几种技术，我们将克服这个从内向外的企业取向，帮助你更加有效地履行企业领袖的职责。简单地举出一些创造性的新方法并不足以让你的企业变成客户导向，并留住客户。你曾阅读过客户导向主题的商业书籍和文章，但你总是用自己从内向外的思维将其过滤掉。从你参加第一堂商务课程、第一次管理研讨会或公司会议开始，企业导向的观点可能就深植在你心中，而我们要改变你这个根深蒂固的视点。你曾用某些通用的、企业驱动的方式来制订计划，并设定企业的使命、愿景、战略、计划和方案。问题在于，这种方式只是简单地包含客户，而不是切实地从客户角度来开发、设计和以客户作为驱动力。当你阅读某一本提倡如何更好地采纳从外向内的客户视点来运作企业的书的时候，其实你在心理上和情绪上仍然带着企业导向的帽子来阅读这些素材。企业导向已经成为你实际信念系统的一部分，因此，你无法单纯地将素材中的理性观点转化成对其真相的本能体验。

为了切实地理解和鉴赏这些客户导向的素材，你必须摘下现有的行业或公司管理帽子，然后去思考新的视角中的观点。这本书的案例往往是汽车公司或银行，因为你常用到这些商品和服务，我们致力于将企业视角和客户视角进行对比，让你可以从一个实际客户的角度去思考如何对其进行改进，并将其具象化和内在化到你的思维里。我们在本书中讨论的客户导向的概念是通用的，并不只针对某一个行业。因此，一旦你通过银行或汽车公司的例子进行思考并将其转化成内在思想的一部分，在以后的时间里，你也可以将其应用到你自己的行业和公司中。

举例而言，在这些案例中，我们从公司的高级执行官的视角来诊查情况，如此你就可以发现当你作为一个客户的时候，管理者是如何看待你的。然后，我们将你置于客户的角色中，那么，在你思考那些热议的创造性客户导向方案的时候，你就可以摘下管理者的帽子（伴随着其一起存在的从内向外的企业视角）。

在第一部分中，我们以“实践案例：客户流失”作为开端，介绍一个汽车公司的实践案例，讲述如何让企业变成以客户为中心，并吸引和留住你的客户。

第一部分 客户流失

“我们已经遇到了那个敌人，他就是我们自己。”

——《波戈》（Pogo），瓦尔特·凯利（Walt Kelly）著

第一章 当优势变成劣势，你该怎么办

我曾经站在某个知名品牌的大型汽车制造企业的董事会会议厅里，对着公司的最高层管理者进行演说，该企业以其优秀的工艺和精益求精的产品闻名。在享受了数十载的忠诚拥趸追随后，该企业正在失去市场份额：在美国，客户流失率约为70%。换句话说，每十个曾经购买过该品牌车的美国客户中，约有七个人会离开——只有三个人可能再次购买。

为了理解这个趋势的情况，我的咨询团队在该公司的总部组织了大范围的调研，分别和分销商（销售渠道）举行研讨会，并和现在以及以前的客户建立焦点小组访谈。通过搜集和确认客户关心的话题，我们将其整合，做出了一个客户定制版的未来汽车产品和服务商家的理想模型。现在，是时候让我们的委托人来检查项目的中期成果了。

我们知道企业的问题所在。客户已经告诉我们这些问题是什么了。现在的问题是：我们要如何告诉汽车企业的高管，这些就是他们的问题。

企业是其自身最大的敌人。作为产品导向型公司，它的成功和优势现在已经变成了企业最大的劣势，并暴露出来。世界已经改变，但是企业却没有。巨大的成功往往会带来至少两个负面结果：傲慢和懒惰。当市场改变，事实上这最终必将发生，傲慢和懒惰会阻碍一个具有优秀管理者的成功企业意识到那些改变，并妨碍企业改变自己去应对这些改变。公司的崛起和成就一旦曾经依赖某些特性，比如说自豪的产品和服务方面的知识，这些特性在之后可能会给公司带来灭顶之灾，因为这些特性往往将导致企业不去倾听客户（知识匮乏、不专业）的声音，并最终走向破灭和失败。

作为这次演说的开场白，我讲述了另一个著名企业——IBM的故事，因为我的职业生涯曾横跨了这家成功企业曾经的兴衰期。为了让高层管理者从其他人的错误决策中学习和有所收获，我讲述了IBM相似的经历，在伟大的成就之后，IBM也遇到了随之而来的一段时期的客户流失和失败。在信息技术兴起的早期，计算机先驱们享受了引人注目的发展，基于卓越的产品和（极具争议的）这个时代全球最大的营销和销售团队。公司利用大量的研究和顶级开发能力，发明新的产品和推动科技进步。然后企业教育消费者们为什么需要这些产品和如何使用这些产品。之后，IBM为缺乏技能的客户提供服务，并负责维护这些尖端产品。

在那个时代，很少公司具备分析公司内部数据的基础架构、知识和能力，无法分析需求，更无法建立、运营和服务具有客户个性化需求的复杂产品。客户们变得越来越依赖每一轮产品创新的“蓝色巨人”。IBM的核心竞争力是产品开发，然后将新产品被动或主动地推广到一个高度依赖产品、信赖产品的市场。

然而，在2000年到来之前的十年里，市场竞争加剧了。新的供应商展露出另一种引人注目的竞争能力，那就是倾听客户和供其所需。当新进入者专注于客户、倾听需求和快速地用新产品回应客户的时候，IBM继续维持着其内向型、专家驱动型、以产品和服务开发为中心的战略。傲慢和懒惰，是IBM从以前多年的成功中养成的，它们使其无法偏离这个多年来曾创下伟大成果的既定战略。IBM继续依赖科研和开发、制造和营销上的历史性职能特点和竞争优势，意图发明新的东西，然后再卖掉——而不去倾听客户和灵活地回应市场。其结果是，IBM错过了20世纪90年代初期发生的市场大转变。客户已经发展出自己的内部技术支持人才，很多客户不再依赖某个供应商告诉他们需要什么或如何去运作。此外，新时代的客户具备了强烈的个性化需求，并寻求更加人性化和客户定制的产品和服务。举个例子，客户开始期望硬件和操作软件可以用符合自己工作方式的模式来运行——而不是其他现有的方式。到了20世纪90年代中期，IBM市场份额暴跌不止，股价已经从每股110美元跌到了37美元。原有的历史优势和内部创造的专家导向模式已经成为IBM的致命弱点——甚至几乎毁了公司。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《谁偷走了我的客户？》哈维·汤普森 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/1135.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

