

客户时代企业文化发展“八大纲领”

——超越利润之上的新商业文明

■ 管益忻 周新军

客户经济的概念最初是由迈克尔·哈默在其名著《企业行动纲领》中提出来的，他认为这是一种客户占有优势地位的经济，客户们不再是稀缺物品的哀求者。说得通俗一些就是，卖方市场向买方市场的转型，从根本上提升了客户的地位，客户成了市场的主要内涵，这时候客户经济便形成了。

客户经济的到来必然会带来企业价值理念的根本性变化，从而催生一种新的企业文化形态。为此，我们从客户经济的时代特征出发，设想了未来企业文化建设的“八大纲领”。从某种意义上看，这是对传统企业文化中不适应市场经济的价值观、企业行为方式和战略发展思维的一种根本性颠覆。

一、从与领军企业对标向与客户原生态需求对标过渡

企业需要“对标”，才知道自己的差距与奋斗目标。传统的观点认为，企业“对标”就是要跟优秀企业对标，于是就有了“三流企业做产品、二流企业做品牌、一流企业做标准”这样的顺口溜。其实不完全，客户经济时代企业“对标”需要更进一步，要同用户对标。如果企业不符合客户的需求，标准再好都将会被淘汰。以客户为中心就必须按照客户的需求来做标准，只能“营销”（经营消费，而不是经营销售）。所以要解决同顾客、用户对标的问题，在学习和借鉴领军企业的做法时，千万不能忘了用户最根本的、实实在在的、最原生态的客户端需求和消费诉求。

所谓原生态的客户端需求，就是未经过人为加工的客户需求。由于这种需求反映了客户最本质的生活理念、生活品质和价值追求，因而是最可靠的和最真实的初始需求。就像东北人吃的酸菜要做保鲜储藏，这就是客户原生态的需求。再比如，一个全家到滑雪营地休闲的客户，他们真正想要的可能是一种真正的放松和休闲时光，一种新的体验和美好的记忆、或者是一次锻炼身体机会，而不是仅仅需要商家提供滑雪板。反过来看，凡是刻意地去迎合市场的需求都不是原生态的，甚至由专业调研公司的调查报告所分析出来的需求也不是原生态的，因为它是经过一次二次加工过的，都或多或少走样了。如果按照非原生态的需求去提供产品，企业必然会在市场经营中迷失方向，最终失去应该拥有的客户群。

二、企业效益要从以内部为中心转移到以外部为中心

著名管理学大师彼得·德鲁克提出了一个观点，即企业的全部效益是以客户为中心，企业的效益不在内部，而在外部。迈克尔·哈默认为，在客户眼里，企业存在的目的就是给客户创造价值，为他们提供效用。企业无疑应以解决客户最关心的问题作为经营的导向。客户对于企业投入大量精力所要完成的事情根本不感兴趣，他们只看重一件事情：它所获得的效用。如果企业抱着陈旧的观点不放，只会招致倒闭的命运。杰弗里·舒曼则分析道，因为消费者和企业权力平衡的变化，从企业的观点看待公司已经没有什么意义了。在变化了的市场中，从客户的角度去看待公司将更为有利。这个企业处在什么行业，生产什么产品将不再重要，如何满足人们的需求才是最重要的。帕翠珊·B·希伯尔德指出，在客户经济中，忠实的顾客已经成为最珍贵的商品。今天对于一个公司来说，最难获取的不是投资资本、雇员或品牌，而是客户的忠实。客户关系成为新的客户经济中基本的价值来源。一个公司现在和将来的客户关系将决定公司的价值。

大多数公司成长之路都是以产品为导向的，企业的决策和资源都是围绕着产品生产来安排。但在客户经济时代，客户才是市场，只有抓住了客户，才能拥有市场。因此，企业的效益也随之发生了根本性的变化，企业的价值链也随发生了变化，需要所有的要素都要围着客户来进行优化配置。企业需要把其效益主体的重心从企业本身转移到客户身上来，向客户的需求看齐。企业提供的供给曲线一定要和客户的需求曲线相重合，要按照需求曲线和供给曲线来考虑企业的资源配置，最终要以客户的需求曲线作为中心来对接。

这样，瞄准客户的需求就成了企业要练好的基本功，这个基本功练不好，其他努力很难产生效益。任何一个企业都需要详细了解



自己的产品、服务、解决方案在顾客中的评价如何？客户满意度如何？这不仅是观察企业运作和产业现象的基本指导线索，而且也是企业承担社会责任的核心表现，是企业的立足之本。如果没有客户从其实际消费生活中形成一定的满意度、美誉度、忠诚度，这个企业就很难说是可信的，而这也恰恰是企业核心竞争力的主要内涵和最终标准。一个企业能不能立足关键看其产品、服务、解决方案能不能为顾客或用户所认同。这也就是我们为什么一再强调培育客户经济和打造“营销”商业模式根本缘由所在。一切成功的企业，它们最后的秘籍，或者说最后的看家本领就在于其对客户锁定能力；同样，也只有从这里去挑战自我，才能走出危机。企业经营是上天堂还是下地狱，分水岭就在这里。

三、从将本求利文化向将责求利文化过渡

追求利润最大化是企业的本性，但是如果将企业存在的意义仅定位于此肯定是有失偏颇的。因为企业除了对投资者、股东负责以外，还应该有更广泛的责任。安德鲁·卡内基就是一个先行者。他从钢铁行业发迹后，在世界各地兴建了许多图书馆，而且还捐赠了3.5亿美元慈善机构。另外，企业在经营的过程中，还会产生道德和商业利益两者冲突的可能性，很多情况下取决于企业所有者的价值理念，即是把“将本求利”放在第一位，还是把“将责求利”置于首位。口碑颇好的化妆品公司 The Body Shop 的创始人阿妮塔·罗迪克 (Anita Roddick) 认为，有社会责任的企业，才是好企业。美国的优良企业联盟通过研究发现，不道德的企业不仅对企业自身有害，而且对于整个商业社会都有负面影响，表现在：不道德的企业行为将导致社会和消费者的病态、不平衡心理，不仅对企业的长期发展不利，也会导致竞争的恶化，使整个商业社会受损。最近关于社会责任问题的争论，主要是围绕经济全球化的兴起，主要集中在环境问题、剥削问题、贿赂和腐败问题三个方面。现在看来完全的“将本求利”是荒谬的，第一位的应是“将责求利”。这就需要企业文化的定位发生根本性的改变——要把“将本求利”这个千百年来固化的理念彻底颠覆，转变到“将责求利”上来。先有“将责求利”，而后才有“将本求利”。

“将责求利”是企业发展的指路明灯。中国改革开放30多年来涌现出来的那些优秀企业，基本上是在企业发展理念上实现了“将本求利”，因为消费者最终是以产品好坏决定对企业的取舍。

“将责求利”是真正做到义利统一的保障。义利统一理念千百年来就提倡，但问题是怎么才能做到。往往是“将利”没问题，但是“将义”就不容易了。像东阿阿胶和农户的合作，就是义利统一很好的例子，因为老百姓讲

实惠，东阿阿胶给他们提供了条件，他们获得了实实在在的利息。

“将责求利”是领航企业运行与发展的引擎。东阿阿胶之所以能够成为全行业唯一获得国家金质奖的企业，是由于他们系统坚持了将责求利的原则。“冰冻三尺非一日之寒”，将责求利是卓越引擎，是引导企业发展的螺旋桨。

“将责求利”是企业打造大质量的价值基石。东阿阿胶的质量管控，通过 IFD 技术、二维条码技术、信息录入、传输数据分析等等，实现了全过程的管控和可追溯。“将本求利”是布施无边大爱以惠众的理念保障。这个大爱不单是对消费者，而且是对合作者，包括对养驴的农民。东阿阿胶在上游通过“商品驴”的产业开发，驴肉、驴皮、驴骨，都是一条消费产业链，它们合起来就是一个大的产业集群。

四、从打造新生产力为根本向打造新人为根本过渡

企业文化是为促进和提升生产力服务的，从这一点来看，它是带有工具、手段的性质。但从另一个角度来看，它又是统帅和灵魂，因为先进的价值观代表着人类的未来，代表着社会的未来和发展的方向。企业文化建设的最终目的是要结合企业的实际发展培育新人，提升人的素质，并且要以人员素质的升级换代带动整个企业的腾飞。企业文化一定要不断地发现和培育新的价值理念，并用这些新的价值理念来武装员工的头脑，这才是企业建设搞得好的标志。

所谓人本素质，指的是人的价值体系，以及与此相联系的道德情操、人格品位、行为规范等等。至于像思维认知能力、判断与选择能力、创造能力、实际操作和专业技能等等，则为人本素质导向下的人（智、体）素质。从商业零售企业特定视角看，一个企业家要有驾驭市场的高水平素质：一个营业员要有现代化、高品位的售货、营销能力素质，首要得具备足以导向、规约它们的人本素质。王府井企业家人紧紧抓住了以人本素质为统帅、为灵魂。他们的人本素质开发，核心是突出以王府井人“一团火”价值观为导向，全方位进行人本素质开发。其企业管理的基础，也正是建立在这一点的。多少年来，他们已形成了这样的管理定势：以人本素质的开发作为企业的“生长线”，以人本素质的不断升级换代带动企业素质的升级换代，以企业素质的升级换代带动整个企业的发展与腾飞。这实质上乃王府井人的根本发展战略坐标系。

而迪斯尼公司对员工培训的首要目的是传递它的“企业宗教”，对所有员工的培训开始都是近乎宗教式的灌输，培训已经成为企业长期坚持的核心价值工程之一。不管是新聘任的副总裁还是入口处售票的业余兼职短工，每一个员工都要接受由迪斯尼大学教授团执教的新员工企业文化训练课，以便让他

们能够充分了解迪斯尼的历史传统、成就、经营宗旨与方法、管理理念和风格。

员工培训一般安排在特别设计的、贴满创始人沃特·迪斯尼肖像和他最出名的角色（例如米老鼠、白雪公主和七个小矮人等）招贴画的训练室里进行。经过精心挑选的培训导师用认真编写的脚本和特殊语言，通过反复提问与回答的方式来强化新员工加深对迪斯尼的个性、历史传统、神话等的认识。

五、从满足消费者的物质需求向开辟消费者生活意义的境界过渡

企业一定要为消费者提供一种价值主张，具有某种生活意义和生活情趣，这才是企业的首位责任和使命，这也是新商业模式的灵魂。打造新商业模式中最重要的是企业能不能给消费者提供某种健康向上的生活意义，而不仅仅是给消费者提供浅层次物质层面的满足和享受，从而开拓生活方式新边疆、新境界。所以，企业提供的产品和服务一定要符合消费者的生活意义，能彰显人们生活品质的发展方向。

如何做到开辟消费者生活意义的境界呢？关键是要在抓住消费者原生态需求的基础上，进行引导式消费模式设计，有效地延伸消费者的需求。而要达目的，注重客户信息的收集、整理和分析，充分了解客户的心理特征和购买行为等项工作变得不可缺少。由于激烈的市场竞争，美国的企业家们越来越重视消费者信息的重要性，并从原来单纯地了解消费者的购买行为逐渐发展到全方位地了解消费者详细的人口特征、心理特征、购买行为和大众媒体偏好。

还是前面提到的滑雪的例子。商家在获得客户的真实需求后，需要做的工作就是再提供舒适温馨的客房和美味的餐厅、专职的滑雪教练服务、回程咨询、票务订购和行李托运等，要让客户在没有后顾之忧的情形下尽情享受滑雪带来的美好生活。

六、从过去的效率市场观向信任市场观过渡

传统的经济学一味强调效率市场观，把道德撇在一边，导致市场经济中的诚信缺失。在这些理念的误导下，部分企业不去抓客户心理感受而只抓财务指标，他们为谋取利益，公开以次充好欺骗消费者。加工贴牌、投机取巧使一些企业形成了“只求生存不求发展”、“只求利益不求品牌”、“只顾赚钱忽视责任”的恶劣倾向。所以，规范市场运营的关键之一，是要建立市场的诚信度。企业的营销要讲究诚信，只有企业对客户有诚信，客户才会对企业讲忠诚。客户对企业的知名度、满意度、美誉度这“软三度”，构成企业的核心竞争力，它不是由企业决定的，而是由企业的客户决定的。至于企业的盈利率、盈利额度的大小等财务指标是企业核心竞争力的第二位。从营销额度的多少和盈利率的高低为主向企业的“软三度”过渡，这是企业的核心能力文化，是企业本源。

建构并优化企业同客户之间的诚信互动机制，要领在于：一是要坚持“从客户中来、到客户中去”这个基本原则，并且在这一持续不断的互动过程中，建立起相互信任机制。企业要时刻把握住客户需求的脉搏以及流行时尚的细微变化，真正使“顾客利益高于一切”的口号落到实处；二是把获得顾客忠诚度作为考核各级领导和员工业绩的核心指标。在实际操作中，企业负责人或者老板，考核各部门领导尤其是营销部门领导，每次考核，第一位的指标不应该是销售额，而是获得了多少具有高忠诚度的客户；三是坚持“童叟无欺”的原则。特别是企业的销售部门和人员不能夸大事实误导顾客甚至操纵顾客，更不能利用顾客商品知识的缺乏，来误导顾客。这是最容易失去信任的行为；四是坚持尊重客户的原则。现代市场交易是企业同顾客之间的一个包含了价值、情感、理念等丰富内涵的互动过程。它是以情感为纽带、以价值为内涵，即便是一次性交易也是一个互动过程、也是一条尽管很短但又是包涵着若干价值点的诚信链条。企业在打造企业文化或者制定企业文化战略时，要认真、具体、有效地探索这一互动价值链条的内涵、性质和特点，找出使顾客在链条中获得更大收益的路径和办法。

七、从注重关键技术向提升客户生活品质过渡

在客户经济时代，产品只有真正被消费掉，使用户获得使用价值，被用户认可，才算是企业经营终点站。因此，产品实用不实用，用户说了算；价值不价值，“消费后”决定，从这个意义上说，企业的创新必须按照客户的愿望，一切创新围绕使用价值来进行，体现客户的价值主张和要求。企业的使命在于它为客户提升生活品质提供全新的产品、服务和解决方案。关键技术无疑对企业发展具有重要决定作用，但关键技术只有为提升客户生活品质服务时，才是最具有市场效益的，也才构成企业的核心竞争力。

首先，对任何一个企业来说，它的产品、服务、解决方案顾客消费得如何，客户满意不满意，这是它立足的根本；也是全部企业社会责任的核心和主线，是观察企业运作、产业现象的基本指导线索。第二，转变企业生产和服务方式，促进社会经济方式转变。客户生活品质不断提高，要求企业的产品种类不断更新、质量不断提高、售后服务不断完善，从而实现企业生产和经营方式的根本性转变。第三，盯住客户未来需求。目前整个社会呈现出一种需求不足的态势，企业产品供大于求，形成积压。其中一个主要原因是企业没有认真分析客户未来需求，没有锁住客户未来生活的需求。如果能锁住客户的未来需求，供给就能创造新的需求，就没有产品挤压和销售困难的现象。

八、从打造新的商业模式向培育新的价值理念过渡

一些管理学家和企业家都意识到，当今企业商业模式的创新比以往任何时代都更需要实现伟大的转变，内容包括：从以往单纯针对产品的创新，转到针对消费者的创新；从以往以企业为中心的运营模式转到以客户为中心的运营模式，等等。这其中的核心，实际上是新的价值观的培育，或者是新的价值元素的发现并使之发扬光大，而不是简单地打造一种物质形态的商业模式。

如何培育企业新的价值观？我们认为，至少需要从三个方面入手。首先，从价值链入手，把以客户为中心的价值观贯彻到企业的整个流程中去。SAP 公司董事会主席兼首席执行官 Henning Kagermann 等人在《2010 商业模式》一书中认为，公司价值来源于客户，而客户价值则来源于客户流程。因此，企业培育新价值观的根本途径就是通过价值链的升级换代，将模糊价值链和直线型价值链转换上升为圈环型价值链，实现流程再造，从而使价值链上的每一个环节都能直接面对客户，以客户的价值需求作为自身工作的出发点和归宿。

直线价值链与圈环价值链在流程上截然不同。前者只有服务部门这一个环节直接与客户接触，其他环节由于不能直面客户，因此在熟悉和了解客户的需求上就失去了积极性和主动性，那么在这些环节就很难反映出客户的真正需求。而后者由于客户居于圈环中心，研发、供应等各个环节居于圈环上，因此，这些环节均能直接面对客户，反映客户的需求。

其次，建立以客户为导向的人力资源管理模式，就是从企业客户的角度出发来重新审视人力资源管理的各项职能，要求企业对业务和市场进行深入的了解和接触，对客户进行合理的定位，在此基础上确认自己应当承担的责任和角色，作出人力资源的规划和决策。

激烈的竞争迫使企业将“客户至上”作为企业经营管理的最高宗旨，企业的整个人力资源管理相应地要将重点转向以客户为导向的管理模式。这种模式突破了传统思维的限制，呈现出新的特点。一是将人力资源的甄选定位以客户为导向；二是改变人员招聘、甄选与录用原则，应雇佣那些拥有长期客户的发展者，和经过长期客户业务的培训者；三是创新员工培训与发展方式，培训员工如何让客户更好地使用、宣传、推介本企业的产品和服务；四是绩效评价以客户的评价和反馈为重点；五是劳资关系维护，重视发展劳资双方的合作，增强客户对企业的信赖和忠诚。

三是让客户直接考核、评价企业经理层和员工。传统的客户对企业的考核与评价方式，是通过货币选票（即购买不购买，购买多少）或者市场意见反馈甚至投诉等形式来实施的，且多限于直接打交道的销售部门和客服部门。客户经济时代，对客户（用户）的考核、评价需要向企业纵深方向推进，不能再止于产品（服务），而是要推进到企业内部的职能部门甚至是高层主管了。这样一来，考核员工和企业经理们，不再仅由企业内部自己进行，而是直接被社会化了。比如，美国现在有一相当一部分企业，它们考核中高层干部，是让客户给他们打分，这一招非常奏效。公司拿着问卷让客户具体给某个部门、某个领导打分，对这个部门领导的管理、运作满意还是不满意，让客户自己操作，“凭”自己的感觉定夺。最后公司根据客户打分高低决定这些营销经理、客户关系经理、研发设计主管的任用、升降和正负激励。中国企业应该引入这样的评价机制，以此在中高层领导意识中真正树立客户意识。

通过引入以上机制，使企业的每一个成员，无论是领导还是员工，树立客户意识；同时，针对从研发到售后服务的每一个环节，体现客户价值。最后公司根据客户的真实需求，提炼企业的价值理念，最后形成比较稳定的、持久的和竞争力的核心价值观。