

# 沃顿管理精要：顾客中心化

作者：彼得·法德尔

沃顿管理精要

顾客中心化

[美]彼得·法德尔 著

邓峰 译

中信出版社

图书在版编目(CIP)数据

顾客中心化/ (美) 法德尔著; 邓峰译. —北京: 中信出版社, 2013.5

书名原文: CUSTOMER CENTRICITY

ISBN 978-7-5086-3907-9

I. 顾... II. ①法... ②邓... III. 市场营销学 IV. ①F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第060750号

CUSTOMER CENTRICITY © 2012 by Peter Fader

First published in the United States by Wharton Digital Press

Simplified Chinese translation copyright © 2013 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限于中国大陆地区发行销售

顾客中心化

著者: [美]彼得·法德尔

译者: 邓峰

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

字数: 75千字

版次: 2013年5月第1版

京权图字: 01-2013-1468

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书号: ISBN 978-7-5086-3907-9 / F·2870

定价: 28.00元

中信出版社官网: <http://www.publish.citic.com/>

官方微博: <http://weibo.com/citicpub>

更多好书, 尽在中信飞书 App: <http://m.feishu8.com> (中信电子书直销平台)

# 目录

[引言](#)

[并非所有顾客都是平等的](#)

[通往顾客中心化之路](#)

[第一章 产品中心化：基石上的裂痕](#)

[什么是产品中心化？](#)

[为什么产品中心化的基石上会出现裂痕？](#)

[为什么友善待客不是真正的顾客中心化？](#)

[第二章 顾客中心化：成功新模式](#)

[什么是顾客中心化？](#)

[顾客中心化会带来哪些挑战？](#)

[顾客中心化悖论：其他的顾客怎么办？](#)

[第三章 顾客权益：看待价值的新观点](#)

[什么是品牌权益？](#)

[什么是顾客权益？](#)

[哪些企业更有可能在顾客权益中发现价值？](#)

[第四章 顾客终身价值：顾客的真实价值](#)

[什么是顾客终身价值？](#)

[顾客终身价值可以为你的公司带来什么？](#)

[为什么计算顾客终身价值的传统方法存在缺陷？](#)

[顾客细分怎么能提高顾客终身价值计算的准确度？](#)

[非契约类模式企业的情况](#)

[第五章 顾客关系管理：实现顾客中心化的第一步](#)

[顾客关系管理如何为顾客中心化服务？](#)

[什么是顾客关系管理——实际上它有什么作用？](#)

[为什么顾客关系管理只是实现顾客中心化成功的第一步？](#)

[顾客中心化的四项基本原则](#)

[结语](#)

# 引言

就从阿拉斯加的费尔班克斯市聊起吧。确切地说，是费尔班克斯市一家最成功的零售店品牌：诺德斯特龙（Nordstrom）。

诺德斯特龙是一家高端零售商，出售很多品质上乘的产品。不过正如人们了解的那样，诺德斯特龙并不是靠销售的产品打响品牌，而是凭销售方式——真正杰出的顾客服务质量，做到了家喻户晓。众所周知，诺德斯特龙是业内对顾客最友好的零售企业，而且这种美誉当之无愧。这并非偶尔作秀，事实上直到今天，这家企业在那本只有一页的员工入职手册上简要指明：“我们的首要目标就是提供杰出的顾客服务。”

诺德斯特龙的高管们要求员工提供出色的顾客服务，普通员工则负责将这些要求落实到位。这就是为什么该公司会向顾客送出感谢卡、店员会走到柜台外亲自将包递到顾客手中的原因。这也是为什么在这里退货的时候，你的要求往往能够得到满足。

谈到退货，就得回到费尔班克斯，再来看一段商业历史上的佳话——诺德斯特龙的轮胎。

时值1975年，一位愤怒的顾客带着磨损的轮胎走进阿拉斯加诺德斯特龙的新店铺，要求店方退货。无论从哪种角度看，这位顾客的要求都算得上蛮不讲理。诺德斯特龙从未向此人出售过轮胎，事实上这家商店压根儿就不卖轮胎。

不管怎样，这家店还是决定满足这位顾客的要求。很快，诺德斯特龙通过此事获得了客户服务品质优良的美誉。在故事发生后的数年中，公司发言人不断在各种场合证实此事的真实性。

当然，他们为什么不这样做？每个零售商都希望给人留下善待顾客的印象。每家零售企业都希望得到顾客信任。每个从事零售业务的公司都希望自己的商店不仅仅空谈“顾客总是对的”，而是将这点融进企业的信念中。很明显，诺德斯特龙正是这样一家公司。

但你需要明白的一点是：诺德斯特龙的这种做法可能也有不妥之处。

你学到的商业知识大都会告诉你要这样做，你的老板、同事与导师也一直在强调同顾客之间关系的重要性，甚至你的直觉都有同感，但我在这里要分享的一个小秘密是：顾客并不总是对的。

然而，对的顾客永远是对的。不错，这两者是有区别的。

## 并非所有顾客都是平等的

这不是一本介绍客户服务的书籍，也不是一本有关善待顾客的书籍。这本书介绍的是顾客中心化。虽然听上去可能令人不解，但我还是要说，诺德斯特龙收回自己本来没卖过的轮胎，实质上与顾客中心化毫无关系。

你将在本书中了解到，顾客中心化实际上不是讲要对顾客保持友好的态度。它不是一套哲学理念，不是靠企业手册或宗旨就可以培育出来的东西。

顾客中心化是一种战略，从根本上将企业的产品与服务同最有价值的顾客想法与需求联系起来。这种战略有一个明确的目的：为了获得更多长期利润。

当然，这是每个企业想要完成的目标。这也是你的公司可以实现的目标。但只有愿意尝试以一种全新的（在某些情况下，甚至是颠覆性的）方式来思考，才能实践顾客中心化理念，并实现这一目标。这需要先摒弃一些旧的与企业-顾客关系有关的理念，然后继续有意愿从根本上重新审视组织架构设置、业绩指标、产品开发等——一切都以寻找独特的新方法、服务最重要的顾客为依托。

我认为（也希望你能开始这样思考）并非所有顾客生来都是平等的。并非所有顾客都值得公司上下拼尽

全力。虽然那些讲了万遍的古老格言告诉我们要善待每位顾客，但你还是要知道，顾客绝对不是永远正确的。因为在以顾客为中心的世界里，有好的顾客……也有例外。

当然，后者不应当被忽视。我不是建议你抛弃他们、苛刻地对待他们、忽视他们的想法与需求。我是说，如果能在前者身上花费更多的时间与精力，那么对你还有你的股东会有所助益。这些顾客才是对你公司的长期盈利能力起到关键作用的人。

顾客中心化关系到如何识别最有价值的顾客——然后竭尽所能地从他们身上赚取尽可能多的利润，并且找到更多这类群体。在面对竞争者时，这类顾客可以为你带来战略上的优势。对很多企业来说，具备这种优势才是发展的最佳途径。

航空公司和酒店已经吃透了这一理论。亚马逊，这家大型（且具有创新性）的网络零售商，早在1994年就对这一理念非常熟稔了。富国银行也通晓顾客中心化的重要性。同样，哈拉斯赌场的高管、IBM的掌门人，甚至英国零售商乐购（Tesco）的管理者，都公开表示，他们从顾客中心化举措中收集的数据，关乎着每一项重大的战略决策。从这份名单可以看出，不同类型的公司（和行业）都已经将顾客中心化付诸实践，但这些理解顾客中心化的公司还未成为主流；它们只是特例，而未成为行业标杆。

虽然顾客中心化概念诞生的时间已有数年（实际上是数十年，本章后面会提到），而且尽管顾客中心化在实践中已被证明十分有效，可以将顾客终身价值最大化（这一点也会在后面详细谈到），但仍有一大批运行良好的企业无意打造一种顾客中心化的文化，即便他们明显可以从中受益。

一直努力帮助顾客节省开销的好市多（Costco）没有做到真正的顾客中心化。近来被称为全球最具价值品牌的苹果也算不上顾客中心化——至少目前还没有。沃尔玛不是顾客中心化的企业，星巴克也不是。而且，不管你的第一印象如何——德行备受推崇的、以待客友善闻名的诺德斯特龙——同样没有做到顾客中心化。

## 通往顾客中心化之路

本书的目的很简单：让人简单明了地理解什么是顾客中心化，什么不是顾客中心化；让人理解在如今这种快速、竞争激烈的市场中，为什么这种顾客中心化的观点对成功至关重要；以及引导人们避开在实施顾客中心化战略时可能遭遇的陷阱。

本书将讨论如下内容：

- 为什么经营企业的传统办法——产品中心化——在现在尤为脆弱。
- 在今天这种充满挑战的商业环境中，为什么强调顾客中心化的战略可以让企业获得竞争优势。
- 一些尖端企业和商业领袖以何种方式重新审视权益的概念——品牌权益<sup>[1]</sup>和顾客权益的概念如何有助于我们理解哪些企业可以自然转向顾客中心化，哪些则不能。
- 为何决定个体顾客价值（有时称为顾客终身价值，CLV）的传统方法存在缺陷——如何只对这种模式进行简单调整，就可以更好地衡量个体顾客与整个顾客群体的真实价值。
- 高管如何利用顾客终身价值或其他顾客中心化相关的数据为企业做出更好决策。
- 为何顾客关系管理（CRM，Customer Relationship Management）美好的目标会偏离方向，以及公司如何正确利用顾客关系管理。

今后的商业世界，很可能会亟须一套以顾客为中心的策略，而本书将赋予你在这个新世界中取得成功所需的知识与工具。换言之，在读完这本书后，你就已经在这场游戏中领先了。这是一款数十年来不断完善的游戏。事实上，我应该指出，顾客中心化没有任何新东西——至少基础理念方面没有什么新东西。顾客中心化的根源可以追溯到20世纪60年代末，当时一位名不见经传的广告机构高管莱斯特·伟门

（Lester Wunderman）萌生了一个想法，他的这套理念在今天被人们称作“直复营销”<sup>[2]</sup>。本书中涉及的许多概念，包括全盘了解最优顾客的信息对公司来说相当有益，这一贯穿全书的基本理念都是从伟门的想法中衍生而来的。他比任何人都要早地意识到，保留那些代表顾客购买习惯的交易记录（事实上这些记录细致到了极点），效果非凡。

如今商业世界的竞争程度与顾客的苛求程度不可与那时同日而语。今天，许多公司比以往更加需要以顾客为中心。企业需要用它来在短期进行竞争，在长期获得发展。

从亨利·福特首次证明产品中心化业务模式的有效性以来，世界在这数十年中已经发生了翻天覆地的变化。福特的这种模式（第一章会详细介绍）非常适合20世纪20年代，事实上它在今天运行得也不错。我不是说产品中心化的模式已然失效；我只是认为，产品中心化这种模式已经不足以应对众多情形。

即便对那些最成功的以产品为中心的企业来说，它们从有效执行的产品中心化战略中获得的先天优势，都已被高新技术、去管制化、全球化以及其他因素悄悄夺走。技术门槛已经倒塌。地缘门槛不复存在。唯有企业与客户之间的关系得以保留。

在过去，即便不靠顾客中心化，很多公司也能过得去。今天很多公司不以顾客为中心还是能生存，未来数年或许也是这样。但大多数公司无法永远持续这种状态，所以最好现在就开始向这个方向靠拢。

我相信，企业除了把资源投入在了解那些最忠实顾客方面，还要努力为这些有价值的客户提供服务，并且不仅要让他们感到与众不同，还能最大化挖掘他们对公司的价值，只有这样的企业才能在今后获得最大的成功。别掉以轻心：竞争对手想要挖走你的顾客，一些人或许现在就打算这样做。或许，就像国家汽车租赁公司（National Car Rental）一样，他们正打造一套独一无二的顾客忠诚度方案，可以比市场上任何一家竞争者都更有效地为顾客服务。或许，就像哈拉斯赌场，他们已经知道，自己或许不能在规模上与他人进行竞争，但可以靠体贴来赢得竞争——这种“体贴”是通过一套精密设计的顾客追踪项目来实现的，该项目可以确保到访哈拉斯每层场地的每位顾客，对公司来说都是一笔有利可图的生意。

也许，在无数次听完诺德斯特龙的故事之后，你的竞争者开始重新考虑他们的战略，可以提出诺德斯特龙店员的举动是否合理这样的问题，比如收回从未出售的轮胎是否合理。至少，在顾客中心化的范围内，这是一个只有获得了正确信息才能回答的问题。这类信息被以顾客为中心的企业日复一日地用来识别、服务、影响其最佳顾客并将利润最大化。要求退换轮胎的那位顾客是诺德斯特龙的常客吗？如果是，他多长时间光顾店里一次——每次花销多少？他对诺德斯特龙真正有忠诚度可言吗？他的购买行为价值几何？如果事实证明价值很高（或者一文不值），接下来该怎么办？若做事后诸葛亮的话，可以说满足这种古怪的退货要求或许具有公关方面的意义，但可能并不是一个好的商业决定。

你将在本书中了解如何以及为何要提出并解答这类问题。我会解释顾客中心化的由来，它是如何演变为今天的形式，以及它在快速变化的市场中的地位——尽管这个市场目前还被那些采用产品中心化模式的企业所主宰。我将介绍那些成功的以顾客为中心的公司典范，探讨顾客中心化的“悖论”，并引导你绕过通往顾客中心化成功路上的陷阱。

这样，在读完本书后，你就会理解所有有关顾客中心化模式的基础概念——它是什么，如何运作，如何用它来使利润最大化。你还会像我一样了解到，为什么诺德斯特龙在1975年收回那些轮胎的决定可能是错误的。

[1] 品牌权益（Brand Equity），有时也被称为品牌资产。营销行业对这一概念有诸多定义，其中一条定义称品牌权益是品牌赋予实体产品的附加价值。这里为了使其更好地对应“资产权益”的概念以及相互间的关系，译作品牌权益。——译者注

[2] 直复营销起源于通过商品目录进行的邮购活动。和传统店面销售方式比起来，这种销售方式更贴近个体顾客的实际需求。——译者注

# 第一章

## 产品中心化：基石上的裂痕

## 什么是产品中心化？

全球每个市场与行业中的每家公司都有一个首要目标，那么它是什么？

答案很明显，是不是？所有人经商的唯一目的——所有商业机构存在的唯一理由——就是要盈利，并且在尽可能长的时间里多盈利。我们经商就是要赚钱，越多越好。而且一般来说，在过去一个世纪中的好日子里，所有公司都是用了同一套总体战略达到了这一目标。这套战略可以被称为“产品中心化”。

自从亨利·福特为这个世界引入流水线这个奇迹以来，各式各样的公司，甚至是服务领域的公司，都遵循着同一条道路实现了增长和盈利。福特模式（产品中心化模式）的确有效。它之所以有效是因为这种实际操作性很强的过程是一切事情的基础。在1908年推出T型车时，福特就明白，而且今天的企业也明白，产品卖得越多，生产成本就会越便宜，这意味着可以制造更多的产品，卖掉更多的产品，赚到更多的钱。

产品中心化模式的名称就准确地表达了它的含义。采用此种模式的组织从上至下都是围绕产品需求而建立的：

- 所有战略优势都基于产品以及产品背后的产品专家。
- 部门和小组围绕产品而设立。
- 创造新品或卖出现有产品的能力，决定了员工获得奖励的多寡。
- 从长远看应注重强化产品系列，并不断找到新的扩张途径。
- 品牌被认为比顾客具有更大的价值。

创造一件产品，营销一件产品，销售一件产品。重复这个过程。

这种商业手段经受住了时间与效果的检验，难怪99%的企业今天仍以这种方式运营。不管是销售产品、咨询服务、整形手术、教育培训，大多数企业高管是以产品中心化的方式来看待这个世界的，不能因此责怪他们。事实上，苹果、沃尔玛、可口可乐公司都证明了，亨利·福特那套以产品为中心的方法仍然能够为企业带来利润。产品中心化依然可以为公司带来巨大的市场份额。产品中心化还能让企业成为世界巨头。

还有一点：产品中心化简单易行。

利润可以通过产量与市场份额最大化，而产量与市场份额是由增长驱动的。通常来说，增长可以通过两种方法来实现。企业可以开拓新市场——统计意义上的市场、地理意义上的市场或其他类型的市场——也可以改进现有的产品，让它能说服消费者某种产品2.0的版本要比1.0好太多。前一种办法的可行性不言自明。虽然后者有点儿复杂，不过事实也证明这是有效的。消费者喜欢新鲜与改进的产品。他们喜欢最新的事物，公司也乐于做到这一点，尤其是这样做从成本来看非常划算。

所以，市场拓展是有效的。新品开发与产品线扩张也有效。这样一来，产品中心化就是有效的。通过这些被证明的、可靠的、非常有实际操作意义的产品中心化方法，企业就能成就他们想要成就的：利润。有一些企业则获得了巨大的利润。

看看苹果公司吧——这可能是如今存在的最成功的产品公司。尽管史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）——苹果公司的创始人与创新的原动力——不断地受到健康状况的影响，[U](#)公司在2011年还是创下了史上最好的季度业绩。苹果在当季售出了410万台Mac电脑（较2010年同期增长了近25%），以及1 630万部iPhone手机、1 945万台iPod音乐播放器与733万部iPad平板电脑，营收达到267.4亿美元，利润超过60亿美元。营收与利润分别实现了同比71%和78%的增长。现在苹果正主宰着自己的市场。营销研究公司明略行（Millward Brown）近期的一项调查预计，苹果品牌价值超过1 500亿美元。这种规模的成功谁能否认？

这样看来，乔布斯和苹果加利福尼亚库比蒂诺总部的高管没有理由进行变革，实在是没有任何理由进行改变。

至少现在没有。

## 为什么产品中心化的基石上会出现裂痕？

我有两个十几岁的孩子，所以可以权威地说今天的孩子都被娇纵惯了。他们是这个世界上前所未有的、要求最苛刻的一代人。他们清楚地知道什么是自己想要的，而且因为他们对任何事情都没耐心，所以希望能立刻得到自己想要的东西。他们不在乎如何得到，只是希望在想要的时候，能用自己的方式获得。

因此公司应当清楚地意识到，或许今天这些孩子还是你的顾客，但如果明天你不能满足他们的每项要求，他们就会弃你而去。按照球队的说法，这些孩子就是“自由球员”。他们的忠诚度仅限于头脑中闪过的一时兴起。

正因为这样，现在的青少年正是商业环境变幻莫测的绝佳代表。在我看来，这种商业环境越来越不能容忍以产品为中心的模式，而越来越需要以顾客为中心的模式——这种模式的根基不在于产品开发团队的经验，而是对客户真正需求的深切理解，顾客什么时候需要和怎样获得，以及他们愿意以何种代价交换。

游戏的规则已经改变，在今天竞争激烈的商业环境中，顾客拥有比以往任何时候都要大的权力。不要搞错了：虽然以产品为中心的模式还未到崩塌的地步，但它的基石上已经出现了裂痕。这些裂痕体现在4个方面：

1. 技术进步以及新技术产生并被复制的速度。
2. 全球化与全球化导致的地缘优势丧失。
3. 去管制化以及它对传统行业稳定常态改变的方式。
4. 顾客权力提升与他们获得所需的新能力。

这些趋势已经重塑了整个商业世界——它们不应该被忽视。

在过去一个世纪的好光景里，以产品为中心的优秀企业实质上都有这样一套秘诀：由于拥有在自己产品方面的专业知识，它们享受着得天独厚的战略优势。如果公司拥有领先的技术，市场份额就会非常安全。如果公司把控了当地的市场——或者说离竞争对手的地理位置足够远，竞争就是无关紧要的——他们的市场地位就会更加稳固。而在今天，这些优势都已不复存在，至少不会按以往的方式存在了。

由于科技发展以几乎不可思议的速度进行，加之科学知识传播的范围之广，和以往相比，企业能获得的技术优势小了很多。今天发明的东西明天就能被仿造。在过去，表现出众的产品或是高精尖的技术可以在没有竞争的情况下主宰市场多年，而现在这种领先的时间已经被缩短到数月、数周甚至数日。这一趋势在计算机行业表现得最为明显，这个领域向来的箴言是，一款电脑从它被买回来的那一刻就已经过时了。

同时，全球化——当下企业经营无国界的现实——也将公司的地缘优势一扫而空。今天那些比以往更苛求的顾客有理由这样做；整个世界及其所有产品与服务，现在都可以信手拈来——产地在哪真的无关紧要。对他们来说，来自中国的产品和来自美国的产品一样好用。这样一来，所有公司，无论身处何地，无论从事何种业务，都在一个真正全球化的市场里展开竞争。

任何东西在任何地方都唾手可得，而且可以立刻获得。消费者比以往更加聪明，市场比以往更加饱和、竞争更加激烈。简直就是一场完美风暴，这可以解释为什么今天的青少年（还有很多成人）要求会如此高：因为他们可以这样做。由于高新技术、全球化、去管制化以及企业把概念落实为产品的惊人速度，

可以说消费者已经到了无论在什么范围内都有选择、都有权利的地步。虽然我的孩子可以轻松得到东西的事实让我感到失望，但他们就是拥有这样的权力，是这个市场赋予他们这样的权力。

以产品为中心的企业将会落得什么下场？在我看来，这会让它们变得极为脆弱。至少比以往更加难以抵御竞争——竞争来自各个方面、各种角度、全球的每个角落。

通过这些可以看出商业环境的另一大变革趋势。当科技让企业的日子变得更加艰难时，也创造了绝佳的新机遇。当莱斯特·伟门，这位不受重视的天才，在1967年11月提出“直复营销”这个术语的时候，他能做的事情并不多。虽然他有理念，有顾客，但他拥有的工具终归只是几支钢笔和一叠记录卡片。伟门和他的客户收集的顾客信息，只能以老套的方式汇总——拿笔写在纸上。伟门教育客户公司如何（以及为何）记录营销人员与顾客间的每一笔合同的细微之处，虽然进展缓慢，但他的确建立起了一个至少在当时看起来相当庞大的数据库。

今天，只需敲几下键盘就可建立同样的数据库。今天，历史上头一遭，企业可以收集关于顾客的海量数据——这种规模在以前是不可想象的。这些都是重要的数据、可行的数据。企业能够知晓顾客购买了什么、什么时候购买的、在何处购买的等信息。这些数据就摆在那里。要知道，一些真正明智的公司（亚马逊可能就是最明显的一个例子）正在利用这些数据，通常它们会获得巨大的成功。

这种数据爆炸是这块基石上的最后一道裂缝，可能也是以产品为中心模式陷入危机的最重要的一个原因。顾客层面的数据在今天更易获得。如果你不使用它，那么你的竞争对手就会使用。

## 为什么友善待客不是真正的顾客中心化？

下一章会详细探讨什么是顾客中心化——它的定义，所需要的组织与文化变革，以及为什么我相信这种新模式是商业的未来。不过我首先要说明一下，什么不是顾客中心化。这里有一个重要的区别。

现在我在沃顿商学院教授顾客中心化方面的常规课程，在每学期的第一讲中，我都会对学生进行一项小测验。就在解释完什么是顾客中心化之后，也就是在解释完为什么我认为产品中心化战略比以往更加脆弱后，我会对学生们耍个小把戏。我投影一张幻灯片，上面列有5家靠以顾客为本闻名的公司：诺德斯特龙、沃尔玛、苹果、好市多和星巴克。然后我会让学生们投票选出哪些是他们心中以顾客为中心的公司。结论通常都会让我发笑，因为无论哪个学期，即便是最聪明的学生也会混淆顾客服务与顾客中心化。

我的学生们会称赞星巴克的待客美德，会大赞沃尔玛与好市多为顾客提供合理价格的能力，会带着些许敬佩讨论诺德斯特龙的古老故事。当然，他们也一致认同苹果——备受喜爱的、时髦的苹果——爱它的顾客就像它的顾客爱它一样多。当我告知他们，这里没有一家是真正以顾客为中心，至少没有真正以顾客为中心的时候，他们的脸上纷纷涌现出大惑不解的神情。

让我来解释一下原因。

就从沃尔玛和好市多开始吧。沃尔玛现在在全球15个国家中拥有近9 000家店铺，好市多2011年的营收达到近90亿美元。沃尔玛和好市多固然很成功，但它们算不上做到了顾客中心化；尽管它们拥有巨大的销售额且在零售行业占据主导地位，但对个体顾客却知之甚少。它们的模式完全是以产品为中心，即便它们不生产自己的产品。两家零售商都在货架上堆满了各式各样的商品，然后以旁人不能企及的低价销售出去。这就是它们所能做到的程度，当然，做得非常好。

但这两家公司是如何收集并使用顾客层面的数据的？它们如何挑选出自己的最佳顾客？一点也不比同行好。事实上，它们根本没有尝试要这样做。你参加了沃尔玛的忠实会员项目吗？当然没有；因为它们没有这样一套方案。为什么？因为它们来说，处理这些琐碎事务是不划算的。（这一点对其他那些开展了会员服务的零售商来说也是如此，不过那是另外一回事。）沃尔玛非常清楚应该在什么时间、什么地点销售什么产品，但它们不知道任何一个顾客个体的想法与需求，以及顾客的终身价值。它们的网站Walmart.com是个例外，但这个事业部在整个企业中只占一小块，而且一般也无法将同一家庭在网上购