

究竟甚麼是「價值」？傳統來講，價值泛指某一事物的金錢價值（monetary worth）或以貨品、服務或金錢作交換而取得之公平回報或等值。但現代的理解則為一事物之相對地位，或在持有者眼中之真實或假設價值、用途、重要性。由此可見，「價值」不一定用金錢來衡量。

舉一個例，根據一項調查問及不同人，假設其家中有火警發生，而他們只可以在緊急走火時取回家中一樣物件，究竟他們會取甚麼？調查結果發現最多人選擇的是幼年時與父母的合照，而非一般人所想的金錢貴重物品。

例如對股東來說，企業可帶來投資回報，又或是提案權及投票權所帶來的影響力。對債權人來說，企業可提供他們一些還款保障如不斷提昇的借貸評級或良好的還款記錄等。對供應商來說，除信貸條件外，也可以提供其策略性合作機會或無形支援。

對員工來說，企業除了可為他們帶來就業保障或收入增長外，價值還可以包括歸屬感、員工滿足感或其他無形價值。對顧客來說，除貨真價實和價格物美外，還有顧客滿足感、忠誠度、及企業將其部份成本減省所得轉送給顧客等。對整體社會來說，企業除了依章納稅及製造就業外，也可以提供如協助建設社會基建、環境保育、改善家庭關係和促進公平競爭與交易等價值。

顧客為本的一些個案經驗

先舉一個關於直銷咖啡店的真實故事，我是由前匯豐主席艾爾敦所聽回來的。話說在美國加州某小鎮的著名品牌連鎖咖啡店，有一名退休的老顧客占士每天到該咖啡店進早餐，幾乎風雨不改，幾年來漸與店員熟稔，經常閒談生活瑣事或足球賽事。

有一天店員發覺這個老顧客沒有到來進早餐，幾天後，其中一店員收到附近老人院的通知，占士已經過身。再過幾星期後，某天幾個年青人走進該店，並向店員送上一束鮮花。原來他們就是占士的子女，並細訴他們非常感激店員對其爸爸的關懷和愛護。原來占士生前常向其子女提及店員如何對他友善關懷。

但這個故事尚未結束，占士的子女在該天向店員致送了另一禮物，就是他們在清理老爸爸房間雜物堆時所發現的一些東西。除了一些經沖洗過的紙咖啡杯外，還有一疊摺得很整齊用來包甜餅的紙。在每一張摺紙上都有某店員向占士親手寫上的祝福語，例如「祝福您有愉快的一天，」或「很高興見到您」。占士視這些似無價值的摺紙如寶，每一張都好收藏起來。但最令人感動的一句話語，

成八十年後即一九九七，當時業主收到一封該樓英國設計師事務所的信，告知該樓年限八十年已到，提醒業主小心樓宇安全性。難道這家設計所高層是傻的？但我們確實很欣賞它對客戶的責任心，為客戶解決問題，企業也能得以保持其聲譽與持續競爭力。

締造一個為顧客創值的管理文化

◎ 何順文

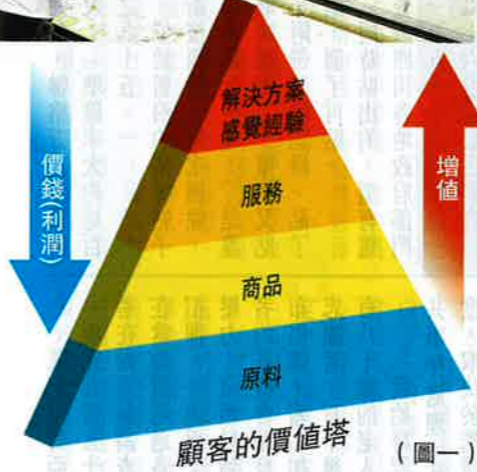
企業的一個重要目標，就是為其不同持份者創造價值或增值（而不單是自身的多麼完善），以導致共贏的局面。「價值」不一定用金錢來衡量。而現今最先進的管理思維或核心價值，就是以「價值為本」的管理。每間公司都有其獨特不同的核心價值和企業文化，能影響對持份者的創值。企業要了解顧客的真正期望和所請，而非管理者自己所猜想的需要。不管甚麼產品或行業，企業要視自己為從事「人的行業」，待客從心。

對手。企業需要了解顧客的真正期望和所需，而非管理者自己所猜想的需要，然後以合理的價格、公平誠信的手法取得顧客的信任。因此企業要作出下列的提問：

- 究竟我們是從事甚麼行業生意？
- 誰是我們的顧客或客戶？
- 顧客最珍惜的是甚麼價值？
- 甚麼人倚賴我們的業務工作？
- 他們怎樣利用我們的服務？
- 為何企業的工作和活動會對客戶帶來價值？

了解顧客真正需要

我們可以再深入討論如何為顧客創造價值。傳統上不少企業經常假設他們知道或能估計其顧客所需，但最終生產大量無法出售的產品或服務，或流失生意給競爭



事實上，由於環境的急速變化和人類收入及生活水平越來越高，他們的需求與口味都與昔日不同。例如現在很多人進入超市購物已經不再是只選擇最便宜的商品，而是挑選一些他們覺得最有價值的東西。企業已從「效率為本」轉至以「顧客為本」。高效率是必備的，但並不足夠，我們可以一個所謂「價值塔」來解釋企業如何為顧客創值而從中取

就是「把最後一個甜餅留給占士」。

另一個曾在網上流傳的真實故事，就是關於「一封給八十年前客戶的信」。話說武漢市鄱陽有一座一九一七年建成的六層洋樓。在建

顧客關係管理的一些反面教材

但很可惜，一些企業往往聲稱自己「顧客至上」或「以客為本」，但當經營環境或業績走下坡時或在迫近短期銷售目標時，不少這些企業在競爭壓力下會做出違反顧客期望的行為，一些企業更會利用高科技或美其名曰創新來佔顧客便宜。例如我們可能收到過一些銀行顧客關係部職員打來的電話，聲稱由於電油公司與銀

這兩個故事給了我們對一些近年企業流行所謂「顧客關係管理」的啟發。它啟發企業應如何將顧客視為朋友看待，並讓你的顧客珍惜重視與企業的每一次接觸交往。不管甚麼產品或行業，企業要視自己為從事「人的行業」(people business)。

何順文簡介

何順文，現任澳門大學副校長(學術)，之前曾任香港中文大學會計學院院長及香港浸會大學工商管理學院院長兼公司管治研究中心主任。於零八年獲美國亞斯平學院頒發「學者先鋒獎」。

行簽了協議，將入油應收帳目斷給銀行，並通知客戶將取消其入油而要求轉用該銀行的白金信用卡。雖然客戶不願意選用新的信用卡，但由於沒有選擇，最後被迫放棄與油公司的生意關係，令油公司損失了一個顧客。這是一個顯示企業只會假設顧客所需而非真正了解、查詢其所需的典型例子。

另一個例子就是近年一些銀行透過前線柜檯查看顧客資產記錄，在顧客提存款後向其硬銷投資產品。有些為了短線利潤甚至用不良手法推銷所謂「迷你債券」，犧牲了顧客的信任和利益，也混淆了自己究竟是存款業務、投資顧問或產品代理的角色。其他違反顧客期望或需求的例子還包括銀行向退休或低收入人士因戶口不足最低存款額而徵收附加費，導致與客人經常出現爭拗的情況。

有效的銷售或顧客關係管理就是要為顧客製造一個愉快正面的經驗故事。企業要謹記就算在激烈競爭的經營環境下，我們也不能遺忘某些基本核心價值，企業要保持其長期持續競爭力，就要視自己為從事人的行業，待客從心，為其客戶創造雙贏的關係，締造一個以顧客價值為導向的管理理念及文化。

