

經濟叢書

滿足顧客的競爭策略

褚先忠 譯

建宏出版社



版權所有 ❷ 翻印必究

特價：150 元

滿足顧客的競爭策略

編譯者：褚 先 忠
發行人：林 世 楨
發行所：建 宏 出 版 社
登 記：局版台業字 第一四七二號
門市一店：台北市重慶南路一段六三號
電 話：(02)3314516・3818884
門市二店：台北市重慶南路一段四一號
電 話：(02)3881351・3881352
郵政劃撥：0518123-7 (建宏出版社)

發 行 部：中和市中山路二段482巷27弄7號
訂書專線：(02)2252454・2252455
傳真專線：(02)2252468
發行日期：民國81年 5 月出版

序言

「請顧客說一些難聽的意見。若有不周到之處，請一定要告知代理商，也歡迎告訴本人。」

此為三澤家庭企業遷入某社區後，此社區的顧客收到三澤企業的三澤千代治董事長的問候函。此問候函含有「先生」「太太」「孩子」以及「寵物」等各種問題，都是從全體居民搜集詳細的意見，其中多數的顧客曾都提出不客氣的訴怨與不滿。

以此能生長金蘋果的「難聽意見」為基礎，每月企業都會召開一次「品質保證會議」，董事長及其各部門主管都聚在一起，徹底討論如何防止發生同樣的錯誤。

同時，在本企業與相關代理商銷售人員的名片上，都印有自己家庭的電話號碼，使他們一天二十四小時都能接聽顧客的電話。

由此可知，二十一世紀的市場結構將成為消費者主導型的市場。

在此情況下，競爭的焦點不僅是商品力或行銷力而已，而是將轉變為有形、無形（服務）商品行銷力之所有組成要素的競爭層次。

在此市場趨勢中，必須集中全力的經營策略就是「提昇顧客導向的營運活動」。因此，下列介紹有關顧客導向的四種重要概念。

①所謂「顧客導向」係指對顧客所購買的有形、無形（服務）商品，能滿足顧客的狀態。

②表示滿足顧客需求程度的大小，稱之為「顧客滿足度」（CSM=Customer Satisfaction Measurement）。

③將顧客滿足度加以指數化，就是「顧客滿足度指數」（CSI=Customer Satisfaction Index）。

④評估「顧客滿足度指數（CSI）」的組成要素有兩種，一種是有形、無形（服務）的「商品力」，另一種是如何將商品提供給顧客，作為整合系統的「行銷力」。

豐田汽車公司於一九八九年由豐田章一郎親自擔任董事長，設置提昇CS委員會。近年來，本田科技研究所在美國連續五年維持顧客滿足度指數（CSI）排名的第一位。

今後顧客導向的提昇將成爲企業營運成敗的關鍵，所有企業都必須進入「顧客導向」競爭市場，在此競爭市場上，運用「雕蟲小技的策略」是不可能達到滿足顧客評價的目標，故必須對：心（經營理念）、技（智慧||策略）體（人、物、資金、資訊）等作根本修正。

因此，本書的主要目標如下：

- ①站在「滿足顧客才是企業普遍存在之目的」的觀點。
- ②思考「如何才能使商品力與行銷力持續活性化，以達成顧客導向之目的」的具體方案。
- ③並非是天才或專家所能實踐的「特殊方法」，而是更多企劃人員能做的「普遍方法」。

④儘可能以「具體事例」爲中心，有系統地介紹其原理。

故本書並非僅說明「流行的專業術語」或「流行的市場策略」。

而是由一般性原理所推導出來的「顧客導向的本質爲何？以滿足顧客爲目的之有形、無形的商品力與行銷力，是以何種要素所組成，且如何組合這些要素等，作爲解答問題的普遍性方法」加以說明。

同時，本書所說明的事例，正是適合一般性原理所推導的方向，並無說明適合的程度。因此，列舉的事例中有成功的事例，亦有不成功的事例，且有達不到商品壽命週期，就急劇降低創新度的情況。

但是，這些都是「程度」的問題，而並非「方向」的問題。本書讀者必須充分了解的，不是「程度」、而是導引一般性原理的「方向」。

目前是預測「顧客導向」的競爭時代，相繼出現研究開發「提高顧客滿足度指數（CSI）策略」的金融機構、家電製造廠商、流通業等等。且此策略係以最高經營階層一開始就參與的事例，較由下向上的情況更易推展。

此爲「提高顧客滿足度指數（CSI）策略」，它並非以「程度（效率）」來克服作業層次，而是轉變「方向（效向）」來掌握策略層次。

因此，本書爲從事企劃工作之中間階層的軟體程式，且爲最高經營階層應詳讀的書籍。

若本書能使負責二十一世紀責任的讀者，充分了解人類本質，創造顧客導向的經營策略，則作者甚幸。

目錄

序言

序章 如何贏得「顧客導向」競爭，爲今後企業營運成功的關鍵

1	人類的追求	2
---	-------	---

2	(1)人類基本的需求 (2)任何時代消費者的需求都集中在「生命的三大需求」 如何贏得「顧客導向」的競爭市場——展現企劃人才能	7
---	---	---

	(1)消費者主導之「顧客導向」競爭市場的開幕 (2)獲勝的「四支鑰匙」	
--	-------------------------------------	--

第一章 在「顧客導向」的競爭市場中，應如何獲勝

1	爲了獲勝必須詳細了解自己與競爭者	14
---	------------------	----

2	了解的方法——四項規則	17
---	-------------	----

(1) 質疑的規則	(2) 分化的規則	(3) 整合的規則	(4) 列舉的規則
-----------	-----------	-----------	-----------

3	「獲得分化的計量器」為產生企劃的捷徑	24
---	--------------------	----

第二章 擬定戰勝競爭者策略的事例

1	就女性而言，所謂「優秀男人的條件」計量器」的調查結果	30
---	----------------------------	----

2	「戰勝競爭者的優秀男人策略」企劃	34
---	------------------	----

(1) 策略步驟 1「了解顧客」	(2) 策略步驟 2「了解自己」	(3) 策略步驟 3「詳細了解競爭者與自己，判斷其相對優劣勢」	(4) 策略步驟 4「以創造性綜合而擬定策略」
------------------	------------------	---------------------------------	-------------------------

第三章 啓開「顧客導向」競爭市場的四支鑰匙

1	利基在市場	50
---	-------	----

2	以商品力與行銷力從市場贏得利潤	53
3	啓開市場的「四支鑰匙」	56
	(1)第一支鑰匙「吸引能力」 (2)第二支鑰匙「市場能力」 (3)第三支鑰匙「促銷能力」 (4)第四支鑰匙「通路能力」	

第四章 第一支鑰匙「吸引能力」的事例——如何創造相互吸引的能力

1	創造吸引能力的四項要素	66
2	董事長產生的吸引能力——三樂——梅爾享的事例	70
	(1)鈴木董事長藉由傾聽員工意見的耳朵，探討企業內部的需求 (2)縮小傾聽的耳朵與企業內部需求的距離 (3)隱藏之企業內部需求呈現其真面目 (4)形成相互思念的吸引能力 (5)了解通路與顧客需求 (6)創造傾聽適當需求的耳朵 (7)市場需求與企業之吸引能力的產生	
3	說服員工產生的吸引能力——松下的事例	79

(1)與市場需求之間的差距產生危機意識 (2)前往美國尋求適合需求的方法 (3)爲了引進星球旅行產生企業內部吸引能力 (4)說服員工再強化吸引能力 (5)產生吸引能力——最後的工作

4 成爲形象清晰企業的吸引能力——豐田的事例……………85

(1)市場的需求爲快、樂、交、遊、時、個、認——人類的需求爲快、樂、律
(2)嘗試適合市場需求的軟體部分

5 積極溝通市場產生的吸引能力——日立的事例……………96

(1)邁向具有吸引能力的研究發展 (2)強化吸引能力導向的產品策略 (3)擴大與競爭者東芝差距的策略 (4)與企業內部活性化有關之市場的吸引能力

6 將顧客之訴怨轉變爲成長力的吸引能力——松下、吳羽化工、花王、麗娜溫等事例……………103

(1)松下選擇顧客的吸引能力，勝於行業的慣例，全部回收文字處理機 (2)從八百名主婦的不滿聲音中，開發出新一代的吳羽牌保鮮膜 (3)將顧客的訴怨轉變

爲正面營運資源的花王、麗娜溫

7 與生活專家研究發展成功的吸引能力——廣場飯店、靜御前及其他等事例…… 111

(1)「請教生活專家有關洗衣機的問題」之吸引能力所開發的「靜御前」 (2)與「專家」爭論的ACT——1、KANPAI、三十七英吋電視機等 (3)與學生顧客間之吸引能力而嘗試研究發展的梅爾智慧庫

8 市場內吸引能力的競爭——柯尼卡、山一、大成住友等事例…… 121

(1)市場內吸引能力的競爭 (2)正在產生現代年輕人吸引能力的住友金屬企業作爲經營理念的吸引能力——IBM的事例…… 129

(1)企業經營者必須具有寬廣的視野 (2)擴大吸引能力的步驟 (3)產生吸引能力是IBM經營理念的一環

10 吸引能力的結語…… 136

第五章 第二支鑰匙「市場能力」的事例——如何產生擴大附加價值的創造力

1	產生市場能力的三項要素·····	140
2	新構想的轉換是建立研究發展力的成功關鍵·····	147
	(1)應從更舒適、更快樂的觀點開始 (2)轉換新構想的二十三個事例 (3)由吸引能力與市場能力產生能量 (4)以宣傳製造「世界不存在的機械」，而產生的「超級鐵鎚」	
3	具有市場能力的成功設計，以六項設計要素的產生為其關鍵·····	193
	(1)集中於設計要素「材料」的無品牌商品和普魯米耶等事例 (2)集中於設計要素「技術」的速食麵事例 (3)集中於設計要素「機能」的柯尼卡「現場監督」 (4)集中於設計要素「感性」視覺而開發的 BENJOY、SHE NJOY或 JIFFONY (5)集中於設計要素「感性」聽覺而開發附屬音樂的生活用品和汽車音響 (6)集中於設計要素「感性」嗅覺而開發芳香商品與芳香企業 (7)集中於設計要素「感性」味覺的休閒企業和溝通型外食企業 (8)集中於設計要素「感性」觸覺的試穿、體感活動與禮品市場 (9)集中於設計要素	

「意念」的經營理念、品牌、宗教 (10)集中於設計要素「滿足感」的本田CS

活動

- 4 以具有市場能力的生產技術為提昇生產能力的成功關鍵..... 222

第六章 第三支鑰匙「促銷能力」的事例——如何建立涵蓋下游面流通障礙的包容力

- 1 產生促銷能力的四項要素..... 228
- 2 替代下游面負荷的花王、三菱電機、朝日啤酒等..... 233
- 3 提高下游面軟體、服務、商品完整性的松下企業、克諾爾杯湯、日產CS活動..... 237
- 4 提高下游面時間經濟效益的立正大學與混亂的家電業..... 241
- 5 擴大與下游面之衝突時間間隔的富士通商談系統與多明尼克斯的電視購物車..... 245

第七章 第四支鑰匙「通路能力」的事例——如何產生顧客導向的主要能源

1 支持持續供給顧客導向的「通路能力」……………249

(1)不銷售沒有存貨的商品、現有商品立即銷售之高島屋的通路能力「TRE
ND系統」 (2)支持豐田企業最適當生產的通路能力「電子看板系統」

2 顧客導向的關鍵力量——「通路能力」的三項要素與十支鑰匙……………255

(1)第一支鑰匙 (2)第二支鑰匙 (3)第三支鑰匙 (4)第四支鑰匙 (5)第五支鑰匙
(6)第六支鑰匙 (7)第七支鑰匙 (8)第八支鑰匙 (9)第九支鑰匙 (10)第十支
鑰匙

卷末附錄 啓開「顧客導向」競爭市場的「四支鑰匙」的說明與圖解

序 章 如何贏得「顧客導向」競爭爲今後企業
營運成功的關鍵

1 人類的追求

(1) 人類基本的需求

一九八五年，神奈川縣藤澤市某小學一年級學生在上課時，曾發生下列的事情：

老師問「有四隻腳的昆蟲嗎？」

有一位學生充滿自信地回答「老師，有！」

實際上這位學生曾看過四隻腳的蝴蝶。

但老師卻加以否定，並說昆蟲都是六隻腳，使這位學生感到很不服氣，於是就翻查昆蟲辭典。因他曾親眼看過四隻腳的昆蟲，故他相信絕對有四隻腳的昆蟲，最後他終於發現四隻腳的蝴蝶——「TATHEA」蝶。

從教育雜誌獲知此事的岐阜市「名和昆蟲博物館」之昆蟲研究家名和哲夫，由這