

图解日本终端服务

顧客満足ってなあに？

服务的细节：

如何让顾客的不满产生利润

日本服务学者第一人

佐藤知恭

重印25次的经典之作

- ◎所有的企业都是服务业
 - ◎由不满产生利润的古德曼定律
 - ◎令人吃惊的口碑传播效果
-

发动一场企业经营意识的革命

[日] 佐藤知恭 著 王占平 译

東方出版社

日本终端服务
顧客満足ってなあに？

服务的细节：
如何让顾客的不满产生利润

[日] 佐藤知恭 著 王占平 译

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

服务的细节：如何让顾客的不满产生利润 / (日) 佐藤知恭 著；王占平 译. —5 版. —北京：东方出版社，2012
ISBN 978-7-5060-4620-6

I. ①服… II. ①佐… ②王… III. ①企业管理：销售管理—商业服务—研究 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 072079 号

IRASUTO BAN KOKYAKU MANZOKUTTE NAANI? - CS SUISHINSHITSU KINMU WO MEIZU
by TOMOYASU SATO
Copyright © TOMOYASU SATO 1992
Simplified Chinese translation copyright © ORIENTAL PRESS. 2010
All rights reserved

Original Japanese language edition published by NIKKEI PUBLISHING INC.
Simplified Chinese translation rights arranged with NIKKEI PUBLISHING INC.
through NISHIKAWA COMMUNICATIONS CO., LTD.

本书版权由北京汉和文化传播有限公司代理
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字：01-2012-2153 号

服务的细节：如何让顾客的不满产生利润
(FUWU DE XIJIE: RUHE RANG GUKE DE BUMAN CHANSHENG LIRUN)

作 者：[日] 佐藤知恭

译 者：王占平

责任编辑：姬 利 吴 婕

出 版：东方出版社

发 行：人民东方出版传媒有限公司

地 址：北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码：100706

印 刷：北京中新伟业印刷有限公司

版 次：2012 年 7 月第 1 版

印 次：2012 年 7 月第 1 次印刷

印 数：1—6000 册

开 本：880 毫米 × 1230 毫米 1/32

印 张：7.375

字 数：130 千字

书 号：ISBN 978-7-5060-4620-6

定 价：29.00 元

发行电话：(010) 65210059 65210060 65210062 65210063

版权所有，违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题，请拨打电话：(010) 65210012

前言

“丢掉了 CS 就没有 CS”。这句话中，前面的 CS 是英文 Customer Service 的缩写，即“顾客服务”；后面的 CS 是英文 Customer Satisfaction 的缩写，即“顾客满意”。大约从 1989 年左右开始，“顾客满意”也渐渐变成了日本人谈论的话题，比美国晚了 5 年。目前日本已有三成以上的企业建立了 CS 推进组织并潜心研究，四成以上的企业开始研究 CS，此外还有大量有关顾客满意方面的书籍出版。但事实上，不少企业仍是处于没有掌握任何理论知识和无计划性的状态之下。

在日本，在顾客满意的相关探讨中所欠缺的，是作为企业整体体系的顾客服务的具体展开。当进行顾客满意度调查时，发现很多企业自我满足于“我们给 70% 的

顾客提供了满意的服务，所以我们很优秀”的想法，从而得出“舍弃剩下的不满意顾客”这一与“顾客满意”背道而驰的结论。

为什么企业要追求“顾客满意”呢？这是因为顾客满意度关乎企业利润，甚至有时会左右企业的生存发展。然而目前围绕顾客满意的探讨，还仅仅是以扩大关注度和给顾客留下好印象的 CI（CI 是 Corporate Identity 的缩写，意为企业标识。——译者注）思想为中心。我们必须认识到顾客满意既不是营销手段也不是选美大会，而是企业扩大利润和谋求发展的最后关键手段。

“顾客满意”是 21 世纪的企业经营理念，是全球性潮流。1991 年海湾战争爆发后不久，我作为发言者出席了在伦敦召开的由欧洲管理协会主办的“第一次全球服务会议”。我从会议的氛围中感受到各国参会者对于“依靠产品质量称雄世界的日本，如果再加上高质量服务将会怎样”的恐惧感。

然而遗憾的是，不要说关于顾客满意的理论性研究，就连顾客服务的系统性推进工作日本人也没有做。日本人还停留将“顾客满意”理解为以往 QC（QC 是英文 Quality Control 的缩写，意为品质管理。QC 小组是车间内自发组成的小组，于 20 世纪 60 年代产生于日本并很快普及开来。他们研究在工作中遇到的各种问题，如改善产品、提高服务质量、减少不良品、研究安全生产

对策等。这些工作提高了 QC 小组的整体能力和自主性。QC 小组在培养人才和活化车间工作等方面发挥着很大作用，加强了日本制造业的国际竞争力。——译者注）小组工作延伸的认识上。

作为一个研究企业的消费者对对应问题长达 20 多年的学者、一个于 1980 年首次将约翰·古德曼定理引进日本的人，和一个为如何改变这种对 CS 一知半解状态而苦想中的人，我感到有责任向大家浅显易懂地介绍用于顾客满意的具体服务理论和实际开展方法。为了使读者更易于理解本书内容，我还加入了很多漫画和插图。本书可能是日本最早的系统说明有关顾客满意具体开展方法的理论书。虽然加入了漫画，但也和现在流行的相关基础书籍大为不同。我的初衷是本书能作为教材在大学课堂、企业培训和研讨会上得到应用。

本书中的漫画和插图由曾入选第 31 届手塚奖（手塚奖是由日本集英社主办的面向少年故事漫画的新人奖。于 1971 年上半年创立，每年举行两次。——译者注）的原纪子女士绘制。她是日本著名漫画杂志《周刊少年 JUMP》中《北斗神拳》的作者原哲夫先生的夫人，同时也是我妻子挚友的女儿。从她的少女时代开始，我就很关注她的艺术才能。此次，她克服了带着两个年幼孩子的诸多不便和困难，为本书完成了漫画和插图。

采用漫画的想法源于去年 7 月我和 N 公司 CS 推进室

春山美树小姐的邂逅。但需要说明的是，她绝不是本书漫画中的原型，本书内容与 N 公司也无任何关系。

在本书出版之际，我在此对以下各位谨表谢意：于 1980 年开始交往的、可以说是我老师的 TARP 公司的约翰·古德曼先生，我翻译的《优秀服务》一书作者——安飞士欧洲公司（AVIS Europe）顾客满意部部长琳达·拉什女士，相识并有过书信往来的《服务管理革命》的作者卡尔·阿尔布雷希特先生和罗恩·泽克先生，服务管理界权威、得克萨斯 A&M 大学的雷奥·贝利教授。

此外，对以本人就职的白鸥大学的上冈条二副理事长、原田俊夫校长和加藤孝经营系主任为首的各位老师同仁，对协助我整理原稿的消费者对应论研究班学员竹内仁等 10 位同学，对与 TARP 公司有合作关系的 Bellsystem24 株式会社园山征夫社长和江头泰雄董事，在此一并表示衷心感谢。

当海湾战争战事正酣之时，我不顾妻女们的强烈反对，毅然独自一人拖着行走不便的身体，远赴哥本哈根、伦敦、纳什维尔、菲尼克斯等世界各地去调查研究。在本书完成之际，对曾为我担心不安的妻女们，致以我衷心的歉意。

本书能够出版，我还要衷心感谢以斋藤保民先生为首的编辑部所有成员，这是他们共同努力的结果。斋藤先生曾经给我机会在季刊杂志《消费和流通》上首次向

给大家介绍“古德曼理论”。

我希望本书能在促进日本企业正确理解“顾客满意”方面贡献一点力量。另外我也期望“实现所有顾客（无论公司内外）的期待和满意是 21 世纪唯一的经营哲学”这一认识能成为所有企业的理念。

佐藤知恭

于蓼科(长野县)山中小屋

目录

前言 001

第一篇 如何理解“顾客满意”？

第一章 为什么现在是“顾客满意”的时代？ 003

CS 推进部的黄金时代 005

“顾客满意”是什么 006

“顾客满意”的定义尚未确立 010

第二章 21 世纪的经营理念是 CS 013

GM 管理 015

经济结构的变化 016

超出消费者使用能力的商品 017

消费者的认识和行为发生了变化 020

马斯洛定理 021

买东西是浪费时间 025

第三章 思考服务 029

所有的企业都在提供服务 029

日本的服务精神始于江户时代 032

001

- 033 越后屋女老板的经营哲学
- 037 服务态度
- 042 服务业务
- 044 商品和服务有着本质性区别

051 第四章 两个 CS

- 051 “顾客满意”和“顾客服务”是怎样的关系
- 053 “顾客”指的是谁呢？
- 054 扩展“顾客服务”范围
- 056 给“顾客服务”下个定义吧

059 第五章 研究“Quality”

- 059 “Quality”不等于“品质”
- 061 “Quality”的含义
- 063 服务经济型社会的标准是什么？

065 第六章 作为营销战略的 CS

- 066 聚集在“顾客满意”上的关心
- 067 营销战略的僵局和 CS
- 071 营销的诀窍

077 第七章 关键时刻

- 077 所谓“关键时刻”
- 081 “决定性瞬间”实例
- 082 坏印象会永远留下来
- 083 现场决定的“决定性瞬间”
- 084 斗牛的比喻和“决定性瞬间”

第八章 颠倒的金字塔 087

服务经济型社会的企业组织 087

经营者任务的变化 091

公司内顾客就是本公司员工 092

用颠倒的金字塔来比喻经营理念 094

第九章 由不满产生利润的古德曼定律 099

由“消费者投诉处理”调查所产生的 099

投诉和不投诉的客人 104

即使不满也会再次购买此商品的客人 105

古德曼定律世界通用 107

投诉处理带来利润的计算公式 109

口碑的传播效果 115

消费者培训带来的企业利润 117

古德曼的功绩 118

客人不投诉的理由 119

顾客满意和 CSI（顾客满意指标） 120

第二篇 如何实现顾客满意

第十章 实现顾客满意的战略 127

公司宗旨和公司规则为何而存在 128

实现顾客满意的基本思维方式 128

顾客服务之十诫 133

003

134 经营者对推进 CS 的认识和理解

138 服务是身份低的人做的事情吗?

141 第十一章 实现顾客满意的具体开展方法

141 设置核心小组

146 核心小组的工作步骤

146 第一阶段:准备阶段

149 第二阶段:内部培训

151 第三阶段:收集信息

175 第四阶段:详细调查

177 第五阶段:定量化

178 第六阶段:制订计划

179 第七阶段:监督

181 第十二章 如何说服经营者

181 如果委派您到 CS 推进室工作

183 为了引起工作繁忙的经营者关注

185 数字进攻

188 顾客满意资产负债表

189 顾客满意带来利润的模拟模型

191 第十三章 有关扩大顾客满意的课题

191 顾客满意能在日本扎根吗?

193 顾客满意是一把“双刃剑”

196 顾客服务的关键是“人”

公司的代表是现场工作的员工	198
经营者要向员工展示企业前景	200
由 R&D 向 T&D 发展	202
顾客满意办公自动化的意义	203
地球环境和顾客满意的关系	205
由“顾客满意”向“消费者满意”转变	206
顾客满意（CS）和产品责任（PL）的关系	207
顾客满意和顾客培训	209
服务经济型社会的企业思维方式	211
顾客满意公式	213
卷末资料	
顾客满意的业务流程	217
服务质量的概念模式	218

第一篇

如何理解“顾客满意”？

第一章

为什么现在是“顾客满意”的时代？



