

客户满意的真相

成为市场竞争中的胜利者

THE SATISFIED CUSTOMER
WINNERS AND LOSERS IN THE BATTLE
FOR BUYER PREFERENCE

美国客户满意度指数 (ACSI) 创始人

[美] 科罗思·费耐尔 著

李英 韩依林 译

唐一帆 校



上海社会科学院出版社

服务质量管理丛书

上海质量管理科学研究院 主编

0130 33416

F274

834

客户满意的 真相

成为市场竞争中的胜利者

[美] 科罗思·费耐尔 著

李英 韩依林 译

唐一帆 校



上海社会科学院出版社



北航

C1639855

图书在版编目(CIP)数据

客户满意的真相：成为市场竞争中的胜利者/
(美)费耐尔著；李英，韩依林译. —上海：上海社
会科学院出版社，2013
(服务质量管理丛书)
ISBN 978 - 7 - 5520 - 0205 - 8

I. ①客… II. ①费… ②李… ③韩… III. ① 企业管
理-供销管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 272023 号

图字 09 - 2012 - 636

The Satisfied Customer: Winners and Losers in the Battle for
Buyer Preference
Copyright © 2007 by Claes Fornell
Simplified Chinese Edition Copyright © 2013 by Shanghai
Academy of Social Science Press
Published by arrangement with Palgrave Macmillan USA, a
division of St. Martin' Press, LLC.
All Rights Reserved

客户满意的真相——成为市场竞争中的胜利者

著 者：科罗思·费耐尔
译 者：李 英 韩依林
责任编辑：应韶荃 (vesselbooks@163.com)
封面设计：李 廉

出版发行：上海社会科学院出版社

上海淮海中路 622 弄 7 号 电话 63875741 邮编 200020
<http://www.sassp.org.cn> E-mail: sassp@sass.org.cn

经 销：新华书店
排 版：南京展望文化发展有限公司
印 刷：上海信老印刷厂
开 本：787×1092 毫米 1/16 开
印 张：12
插 页：2
字 数：167 千字
版 次：2013 年 3 月第 1 版 2013 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5520 - 0205 - 8/F · 162

定价：38.00 元

版权所有 翻印必究

丛书前言

我们正在快速进入服务经济时代。特征之一,服务业在国民经济中所占的比重越来越高。根据英国经济学家克拉克和美国经济学家库兹涅茨的研究成果,产业结构的演变大致可以分为三个阶段:第一阶段,生产活动以单一的农业为主,农业劳动力在就业总数中占绝对优势;第二阶段是工业化阶段,其标志是第二产业大规模发展,工业实现的收入在整个国民经济中的比重不断上升,劳动力逐步从第一产业向工业和服务业转移;第三阶段是后工业化阶段,其标志是工业特别是制造业在国民经济中的地位由快速上升逐步转为下降,服务业则经历上升、徘徊、再上升的发展过程,最终将成为国民经济中最大的产业。目前世界发达国家的服务业比重普遍达到70%以上,发展中国家基本也在60%左右。特征之二,企业经营中的服务产值越来越大。即使是最传统的制造型企业,其经营重心也在不断向服务转变。生产计算机的IBM早已消失,取而代之的是销售解决方案的IBM;生产发动机的通用电气已不复存在,现在的通用电气卖给客户的是发动机无故障运转时间;手机和通信设备制造商爱立信也正在转型为销售电信业盈利能力和业务增长点的公司。

服务具有许多与产品大不相同的特性,如无形性、异质性、易逝性等,这些特性对质量管理提出了新的挑战。质量管理的理论基石大多建立在

制造业基础上的,在这场服务变革之中,许多传统的质量管理方法不能适合新环境的需要,或者说,需要对它们进行一定程度的变化,探索新的应用方式,才能更好地为服务经济所用。此外,还存在大量的情况根本找不到可用的方法或工具,必须进行理论拓展和应用研发,才能满足现实所需。

作为我国最早成立的质量专业研究机构之一,上海质量管理科学研究院也是国内最早开展服务质量研究的科研单位。自成立以来,在服务接触理论、服务质量水平评价、服务管理体系构建、服务品牌价值评估、公共服务管理等领域,进行了大量颇受企业欢迎的开创性研究工作,多次荣获上海科技进步奖。同时,上海质量管理科学研究院与国内多家大型服务企业合作建立了质量创新基地,对推动服务质量理论研究和实践应用都发挥了很大作用。在与企业的大量实践接触中,我们感到目前服务质量管理理论确实存在许多空白,急需研究工作的跟进。因此,我们邀请国内外专家学者将服务质量领域的最新研究成果和实践经验加以汇总整理,编辑出版本套“服务质量管理丛书”,希望对发展和传播先进的服务质量管理理念与方法,促进服务质量管理水平的提升起到积极作用。

服务质量管理是一门新兴科学,需要理论研究者 and 实践工作者的共同探索。本套丛书力求在知行两个方面达到和谐,在理论上务求启发思维、开创新知;在实践上务求切实可行、易于操作。读者可从自身情况出发,各取所需。

最后祝大家开卷有益!

上海质量管理科学研究院院长 唐晓芬

目 录

第一章	ACSI 和我	1
第二章	拓开视野	26
第三章	关于客户满意度的科学	51
第四章	客户满意何时重要	78
第五章	客户满意和股票回报：显而易见的权力	105
第六章	真相并非看似那样：无意中损坏客户资产	121
第七章	客户资产管理：进攻和防御	142
第八章	让数字工作	165
参考文献		180

第一章 ACSI 和我

驱车回家

狂风骤雨，漆黑夜，密歇根州安阿伯市。从车里望出去，美国中西部夏夜的暴风雨很壮观，甚至可怕。几年前，某个漫长的工作日结束后，当我驱车从密歇根大学的办公室向家中驶去时，戴维·范安布格 (David VanAmburg) 和福里斯特·摩格森 (Forrest Morgeson) 正忙于核验即将在 2005 年 8 月中旬发布的美国客户满意度指数 (ACSI)。一股股暴雨喷射而来，仿佛来自侧面的淋浴器，而不是天空。时不时地，与雨点即将撞击地面的情况相仿，它们看似融为一体，逆转方向，又赶往它们来的地方。街道几乎空无一人，车辆更是罕见。从某种意义上说，这未尝不是一件好事。经济学家偶尔会操心的思考成本变得比平常更低，因为驾驶变得简单。不用担心行人，也不会有其他的车辆突现。有关客户满意度指数的数据仍在我脑子里打转。客户满意度的基本趋势是什么样的？对消费需求、经济增长和股票价格，它们意味着什么？哪些公司会陷入困难？哪些公司将受益？最重要的是，全球经济的新驱动力将怎样影响我们商业经营的方式？

这一年的开端不是很好，美国人对差强人意的服务水平越来越感觉到厌倦；顾客投诉数量上升，客户满意度急剧下降。今年一季度的总体 ACSI

得分是 27 个月以来我们看到过的最差的。我们已经见底了吗？油价已接近历史高点，实际工资水平在下滑，居民负债增加，利率上升。公司是否真的增加了对提高服务水平的投资？无论是从长期还是短期来看，国民经济都充满了各种问题。但是，就我来说，我很高兴看到 ACSI 被证明是多么有用。我们在 1994 年推出的这个指数显示出超越期望的预测能力。我创立的公司，科罗思咨询集团(CFI group)和预见未来公司(Foresee Result)，都在运用 ACSI 的决定因子来帮助企业，它们做得都不错。十年后，我们拥有了强大的专业能力和一批能干的中坚。十年的数据显示，ACSI 很好地预测了美国的居民消费水平、GDP 增长、公司收入以及股票价格。我一直坚信它能做到，但它做得比我希望的还要好。

我们现在有充分的证据让管理者信服：至少在大多数的案例中，针对改善客户服务的投资真的得到了回报。但是，关键不在于投资了多少，而在于如何安排这些投资，以及改进什么。更准确地说，是服务的哪些方面会获得最大的经济回报。我知道，答案在不同公司之间有很大不同。我也知道如何确定最佳的方案。这在很大程度上取决于对标准和变化之间差别的理解。大多数管理者都知道边际成本和平均成本的差别，但是，轮到考虑对于客户服务的投资时，他们就忘记了这些术语。然而，在每一种境况、每一个组织或每一个任务中，边际贡献最能说明问题。如果我撬动这根杠杆，会发生什么？如果我改变 x, y 会有什么变化？这同样适用于客户服务与客户满意。当我与经理们讨论时，往往得到这样的反应：我们的服务水平如何？我们在什么地方做得好？我们在什么地方做得不好？关注接着被导向那些被认为服务做得差劲的地方。但是，这并不是分配稀缺资源或者获得最大投资收益的好方法。

经济海啸

如果企业经理人能够通过客户满意方面的投资来获得更多收益，那

么投资者同样也可以通过对这些经理人所在企业的投资而收获类似回报。事实上,在 ACSI 的公司中,客户满意做得越好的,其股票收益越是超过股票市场的整体收益。为什么? 答案显而易见。投资者从利润增长的公司身上赚钱。在充斥顾客选择的全球经济中,未来的利润来自满意的顾客。

雨下得更大了。街道四处积满了水,看上去就像是微型海啸——如果有这种东西的话。不难看出,类似的经济海啸正在形成。这场海啸是如此强劲有力,未能觉察它的企业将被扫地出局。但这也将提供一个极好的机会。显然,在真正的海啸上冲浪是不可能的。冲浪需要急流和碎波。一场海啸会有 100 英里长,但它仍有尽头。经济海啸也很长。它由消费能力与投资资本融合而生,一眼望不到尽头。我们应该骑上它,驾驭它的力量以获得优势,而不是试图对抗它。

由于全球化、外包、信息技术的发展,卖方之间争夺买方的竞争逐渐加剧,改变了买卖双方的平衡。其意义是根本性的,也是深远的。例如,在未来,经济资产由什么构成会有不同的诠释。在很大程度上,我们改善生产力以求增长的方式将由影响买方的因素来决定。否则,作为我们努力挤榨更高生产力的结果,劣质服务的真实成本将上升到不可忍受的程度。首当其冲承担这种巨大成本的将是公司,而不是消费者。不过,与往常一样,每一个威胁都会伴随一个机会。管理者和投资人应该如何应对这些新获得权力的消费者? 这正是本书试图解答的问题。

买方拥有更多的选择、更多的信息,快速移动的资本,以及非移民情况的劳动力转移,所有这些都有助于增加买方的力量。商业交易中权力的作用与普通事务中权力的作用没有什么不同。权力意味着你可以发号施令,并让别人做那些不会主动去做的事情。买家的权力越大,对卖家造成的威摄就越大。这种惩罚是迅速而残酷的。不满意的客户不仅会背叛你,而且会以你无法想象的方式四处宣扬你的缺点,甚至是好几年前的。消费者跨越围栏或通过电话与邻居和朋友分享体验的日子一去不复返。近年来,我们见证了尼尔森公司首席市场官皮特·布莱克肖(Pete

Blackshaw)所谓的“消费者制造的媒体”¹如同雨后春笋般蓬勃发展。互联网创建了各种渠道供发表意见所用,数以百万计的陌生人通过公告版、聊天室或者论坛等来阅读;有专门供客户提意见或者抱怨的网站;在零售商的网站上,客户能对产品进行评价;还有与日俱增的博客。据估计,目前在虚拟世界中存在着超过 7 500 万个博客,预计到 2007 年底,这个数字将突破 1 亿。今天,人们以惊人的速度交换着各自的购买信息和消费体验。²一个冒犯客户的卖家将看到收入下降,单位固定成本增加,利润减少,投资者撤回资金。这正是一个自由市场常常出现的情况:卖家角逐买家的满意,买家使满意(或者用传统的经济术语来说:“效用”)最大化。满意的客户将用更多的交易、口碑的传播以及投资者的增资来回报卖家。但是,这仅仅在买家的力量强于卖家的情况下起作用。在 20 世纪的大多数年代,这并未成为现实。情况在第二次世界大战后开始改变,直到最近才加快了脚步。

起点

1987 年,我刚刚离开密歇根大学,并且花了半年的时间在法国的欧洲工商学院(INSEAD)执教,这是一所坐落在巴黎城外的国际商学院。此后,我又到了斯德哥尔摩经济学院。我在瑞典长大,并在那里接受基础教育。斯德哥尔摩是我的家乡,回到故里是多么美好的一件事情。不仅因为这里的肉丸和天气,更因为这里的家人和朋友。在我的这个时代,瑞典发生了巨变,也许最显著的变化是相对财富的下降,至少在一个经济学家眼里是这样的。我在 1977 年离乡前往美国时,瑞典还是世界上最富有的国家之一,但是现在,它的人均 GDP 竟然落到了欧洲的中游水平。我得申明这里并没有任何因果关系。但是,就瑞典如何能通过关注一些真正影响现代经济的事情而成为更加有竞争力的国家,我的确有一些想法。而且最近几年来,瑞典经济发展得还不错。

我们和瑞典政府的代表、皇家邮政局的执行官共同参加了在斯德哥尔摩大酒店举行的一场小龙虾晚宴。他们希望讨论的一个话题是我曾经在一个学术论坛上谈起过的,即如何改进瑞典企业的商业模式,并提高瑞典工业的竞争力。许多公司未能把客户导向摆在优先位置,他们更关注劳动力以及如何提高生产力。瑞典造船厂拥有世界上最高的产能,但没有人买他们的船舶。在这种情况下,卓越生产力的好处在哪里体现?

我想到的是一项建立在全国范围基础上的新度量,让它告诉我们更多关于需求方的信息,比如买方有些什么体验,这些体验的结果如何,会对未来造成什么影响。换句话说,我在寻找一个买方效用的度量。这样的度量能告知公司已经对(为)客户做了些什么。毕竟,消费者效用是经济增长很重要的一个标准。一个好的效用度量,比如客户满意度,或者说体验效用,也应该能告诉我们买方和企业之间未来的相互作用会是怎样。他们会继续光顾并且购买得更多吗?如果他们对企业满意,他们就可能这样做。如果对企业不满意,重复购买的预期将少得可怜。这就是瑞典客户满意晴雨表的出发点。为了知道客户的满意程度究竟如何,我们将每年做调研,把数据输入一个经济模型。这个模型能够帮助我们剔除背景噪声,确定原因和影响。最后,我们能把所有这些汇总成一个全国指数。

政府官员认为这是一个好主意:“我们能支持和资助这件事。”从斯德哥尔摩大酒店看到的皇宫壮丽景色,似乎比我小时候看到的更美了。这个令人振奋的崭新项目从政府募集到了资金。瑞典客户满意晴雨表不仅仅是 ACSI 的前身,它也成为后来我为了加强企业与客户的关系创办科罗思咨询集团的基础。随着客户满意度工作初具雏形并得到关注,我接到了越来越多的各类电话,是商学院教授经常会被问的那种。问题通常都是这类:你可以帮助我们公司解决客户满意的问题吗?我们应该如何测量它?我们如何让员工接受它?它会带来怎样的财务结果?有一些问题可以直接回答,尤其是如何测量,或者一个客户的财务价值是多少。另外一些问题则可能需要更多的工作才能解答。但是,让我感到惊奇的是,

许多公司作出的努力都是相当原始的。事实上,美国和欧洲几乎一样,几乎没有人会使用现代测量技术。有些得到的是接近随机的结果。更糟糕的是,这样的数字经常被作为战略的基础,甚至用来支付执行官的报酬。简单而众所周知的道理,诸如客户永远是对的,客户的期望应该被超越等,无法提供任何帮助。我惊奇于人们是如此相信这些格言。类似的格言还有:我们需要贴近客户。有时候,我们离得太近。客户无法替你管理公司。果真如此的话,我们的成本价格比将很快无法持续。另一个我关注的问题是公司怎样处理投诉。通常都是不得其法。在大多数情况下,投诉量应该被最大化。这听起来有点疯狂,但是没有听到抱怨的机会成本通常高于在第一时间处理抱怨的成本。同样,客户忠诚度经常被作为一个商业目标,因为公司认为忠诚度高的客户对业务有裨益。但是,情况不总是如此,必须考虑获得忠诚的成本。代价可能会相当高昂,如果不相信,你可以问问通用汽车或者福特汽车公司。当然,每个人都知道客户很重要。没有客户,就没有收益。大多数经理人都明白差劲的服务意味着在竞争市场中付出高额的经济成本。问题在于,不愉快的客户引发的总成本经常被低估,创造满意客户带来的收益更被低估。在某种程度上,这是因为大多数公司在测量客户满意度时做得很糟糕。当企业面临降低成本和提高生产力的压力时,这种问题会被放大。降低成本,往往伴随着开支和收入的减少,通常后者远超过前者。本书论证了财务失败的根本原因不是经理人缺乏对客户了解,而是因为他们缺乏工具来分配资源,以提升客户资产的价值。经济已经彻底变样,在之前时代开发的工具远不足以解决问题。

个人揣测,我给公司的建议是相当有建设性的,因为电话在源源不断地打进来。没多久,我意识到单靠我一个人无法做完这项工作。第一步,我雇用了一个全职秘书来安排我的行程。我邀请了另一个教员麦克·莱昂(Mike Ryan)来帮助我。就这样,科罗思咨询集团(最初它有别的名字)成立了。科罗思咨询集团成长迅速,来自欧洲、亚洲和美国的企业都尝试着从经济资产的角度,来理解、测量和诊断客户关系。通过整合财务

的和非财务的信息,我们努力把时间、资源集中于最能影响我们客户的经济结果的方面。我们的想法是,企业应该从更低的客户流失、更高的员工满意度以及更高的股票价格中获利——通过学会如何把客户当作一项资产来投资。基本上,可以归结为以下几点:(1) 精准确定产品、服务、营销的哪些方面对客户满意度有最大的影响;(2) 预估提高满意度能带来的财务回报;(3) 了解应该采取什么行动,以及如何最优地创建强健的客户纽带。

什么是好的? 什么是不好的?

最核心的问题是客户满意度与员工生产力的关系,还有质量与生产力的关系。如何才能取得最佳的平衡? 我自己的感觉是对生产力的关注太多,以及太多的服务型企业以制造型企业的方式行事。提高生产力并不总是会朝着好的方向发展,尽管从理论上说往往是这样。奇怪的是,我们相信朝某个特定的方向变化要么一直是好的,要么就一直是坏的。股票市场趋势向上是好的,消费者花钱有利于经济发展,政府消费是坏的。物价上涨,是糟糕的。另一方面,住房价格上涨是好的,生产力提高也是好的,而利率上升,是坏的。

这当然是愚蠢的。价格上涨对卖家是好的,但对买家却不是。利率上升也许对贷方是好的,但对借方却不是。住房价格上涨,对房屋拥有者是好的,但对购房者却不是。但是,为什么提高生产力不总是好的呢? 难道我们不是一直都在渴望更高的生产力吗? 嗯,这取决于成本是什么。高生产力意味着用更少的人完成更多的工作,它将导致更高的失业率和更少的客户服务。显然,如果我们解雇 10% 的工人,剩下的 90% 维持原来的产能,生产力是提高的。但是,在一个服务经济里,你很难用减少的人力来维持质量。尤其是服务业本身是劳动密集型产业,需要关注更多的个性。在制造业,用新技术取代劳动力更为可行。

我与两位著名专家,来自马里兰大学的罗兰·拉斯特(Roland Rust)和密歇根大学的尤根·安德森(Eugene Anderson),共同分析客户服务和生产力的数据。我们发现,在服务行业,生产力和质量不是携手并进的。³这并不令我们感到震惊,我不认为这有悖于经济逻辑。重要的是,我们证明了,生产力的增长并不总是带来积极的影响。2006年,美国的生产力增长进入10年以来的低谷,客户满意度却达到12年以来的巅峰。巧合?也许不是。现在,考虑到企业获利颇丰,通货膨胀在可控范围内,失业率低,股市强劲,生产力是每件事朝好方向发展的关键这种想法值得重新思考。我们的研究受到了经济学家、投资者以及企业管理者的关注,尽管来得有些慢。在我那天晚上驾车回家的路上,ACSI以及我们已经完成的工作让我感觉很不错。但是,经济中依然存在很多问题。虽然2000年美国从股市泡沫中恢复,许多事情仍值得我们去思考。

我和妻子想把我们的房子卖掉,但和全国许多地方一样,安阿伯市的房地产市场几乎陷于停顿状态。绝对的最好时间或最坏时间或许是没有的,两种元素似乎都存在,没有任何一边能占上风。

戴尔公司祸不单行

当我驶入家中车道,准备停车的时候,福里斯特给我打了个电话。他负责运行ACSI软件和计算结果。

他说:“我算出了初步的结果。”

我问道:“在继续下降吗?”

“不,事实上只有一点点。汽车行业做得不错,电子商务行业也一样。但是有个地方不大正常”,福里斯特继续说,“戴尔公司一落千丈。”

《财富》杂志在几个月前刚刚把戴尔评为美国最佳公司。戴尔公司的ACSI得分一直稳步上升,在个人计算机行业遥遥领先,直到5年前被苹果公司赶超。但是,苹果公司并没有与戴尔公司针锋相对,未对其造成

威胁。

迈克尔·戴尔(Michael Dell)找到了非常成功的商业模式：在其他公司涉足之前，直接销售个人电脑给最终使用者，根据个人客户的需求定制产品，并保持低于其他竞争者的价格。定制化是一个获得满意客户的有效办法。如果做得好，可以获得高于竞争者的定价能力，但是戴尔公司的价格比大多数竞争者的更低，虽然不是全部。你怎么能够打败它？

到底发生了什么？为什么戴尔公司的客户满意度一落千丈？这只是暂时现象，还是真的有更严重的问题？戴尔公司的股票波澜不惊已经有一段时间，在过去几周实际上是在下跌。我们之前已经分析过戴尔公司的股票价格和它的客户满意度指数间的关系。模式很清晰（尽管 ACSI 没有包括 B2B 的销售——这是戴尔公司的更大业务）：随着客户满意度的提高，戴尔公司的股票价格呈上升趋势。

但是，这次戴尔公司的客户满意度下降了很多，超过 5 个百分点（看起来没多少，但是对于客户满意度指数来说，这已经是很多），远低于上升中的苹果公司，而是接近捷威(Gateway)和惠普。在 2000 年遭遇个人电脑市场最大的一次衰败后，捷威开始向客户直接送货。严重的财务危机随之而来。难道这也将发生在戴尔公司身上？

“我认为他们遇到了麻烦，”福里斯特说，“如果他们在客户方面失了分，那么他们也不可能在财务上做得很好。”

我问道：“他们服务评分是多少？”

“更糟糕，我得说，这是个坏消息。”

“就好像戴尔公司的增长双引擎掉了一个。”戴尔公司曾经极度成功，他们做到了极少数公司能够做到的，即在降低成本的同时增加客户满意度。但是，如果削减成本一直是企业战略的中心，客户服务总是处于某种危险的境地。这是一个微妙的平衡。追逐成本的诱惑是难以抗拒的，尤其是那些维护服务和前线人员的成本，或以其他方式影响公司维护强健客户关系方式的成本，尽管最后是客户满意度遭殃。现在看来，戴尔公司超越了底线，客户服务正在遭受重击。

事实证明,这是戴尔公司市值大幅下降的开始。一年多一点的时间,该公司的股票价格跌去了一半。换句话说,戴尔惨遭客户流失和资本退出的双重打击。当投资者加入客户的行列,客户的力量以我们从未见过的方式被放大。这和亚当·斯密的“看不见的手”⁴不完全一样:“我们能拥有晚餐,并不是因为屠夫、酿酒师或面包师的仁慈,而是因为他们考虑到自己的利益。”消费者希望以低价得到品质,而卖方想要利润。这只“看不见的手”确保了有质量的商品以低成本被生产出来,因为购买者会惩罚以低质量或高价格销售商品的卖方,用脚来投票。亚当·斯密当时所论并不涉及资本流动,但这就是我们现在看到的。产生一批不愉快购买者的公司不仅将在竞争中看到客户的背叛,而且投资资本也会如此。客户越来越满意的公司,不仅能够从忠诚客户的重复购买中获益,还能从投资者手中获得资本投入。投资者作出反应的时间各不相同,但毫无疑问,反应将在未来变得更快。至于戴尔公司,它仍在接受惩罚。说服之前的客户回头不是一件容易的事情。当一家公司不再聚焦于客户满意度,它会遭到买方的背叛以及股市的惩罚,这是自然的规律。戴尔正在寻求重返之前辉煌的战略。CEO 离职,迈克尔·戴尔本人重新执掌帅印。他是否能应对挑战?随着客户的离去,以及竞争者不仅强化了传统零售商的关注点,而且复制了戴尔商业模式的最佳方面,这不是一件容易的事。

新规则

就像生产力那样,所谓的“竞争战略”也被遗留在了过去的时代。打击竞争者不再是企业关注的焦点,而是成为“创造一个满意客户”或者“满意客户组合”的副产品。以个人电脑、有线电视和电话服务行业为例,为了从技术、价格和赠品方面击败对手而降低服务是行不通的。打败竞争对手要有回报才值得。但是,这种回报不是竞争对手的消失,也不是资产负债表中更多的资产,而是客户的长期惠顾。满意的客户是一种需求资

产,但资产负债表上只记录了供应性资产。因为资产负债表几乎不能告诉我们公司未来的命运,在买方主导的经济环境里,它们缺乏价值、影响力,不具有利润预测能力。

“获胜”、“打败竞争对手”和“提高生产力”,这些原则在商业中是如此根深蒂固,以至于它们很难被动摇,但是我们不妨看看它们所导致的后果。在所有先进的国家中,服务业的增长速度都远远超过制造业。服务业现在构成了经济活动中比例最大的一部分,但往往质量低劣。由于相对于卖方,消费者被赋予更多的权力,这一切即将改变。事实上,我们已经开始看到变化,苹果、亚马逊和 eBay 等公司就是其中的领头羊。卖方的力量变弱了,他们将承受由劣质服务带来的更高成本。风水轮流转,现在买方通过更换供应商来削减“成本”。这不同于我们所习惯的,即由买家支付劣质服务的成本,如时间、精力、沮丧和愤怒、保修缩水后产品失效的风险等。

如果考虑劣质服务的所有未记录成本,它还会对宏观经济产生严重影响。狭小的飞机座位、含糊其辞的产品手册、不称职的服务人员和无休止的电话占线,这些看似是宏伟蓝图中的小麻烦,却对增长和商业回报产生负面影响。客户满意度的下降减少了需求,并且形成一个恶性循环,包括腐蚀公司的经济价值、劳动力不稳定,最终导致经济增长变缓。

由于劣质服务的成本是巨大的,客户不满也意味着很多未被开发的获利机会。善待客户的公司能拥有超越竞争对手的优势,投资者能通过投资这些公司获得超过股票市场平均水平的回报。唯一需要注明的条件是:商品市场和金融市场都运行良好。也就是说,商品市场必须是充分竞争的,给消费者提供选择权。金融市场必须相当透明,按照消费者效用合理分配资本。正如本书所展示的,大部分市场都运行良好,尽管与即将到来的情况相比稍微有些动作缓慢。本书将为两类人提供视角,一是根据买家偏好分配公司资源的经理人,二是依据这些经理人配置资源的努力来判断其智慧的股东或投资者。

我还将说明如何最佳地利用消费者权力的增长来获得竞争优势和高