

Customer

赢得顾客就赢得市场

Satisfaction

顾客满意 ▲ 经营顾客的心

由于FCS是经营理念，企业领导应当一有机会就要倾注热情对其进行研究，并向员工一字一句地讲解。当然，只有最高领导层、管理者、公司员工都能理解一致，才能真正成为企业理念。

企业管理经典读本

顾客满意之道

纽约前市长Ed Koch在巡视期间经常询问他所碰到的选民：“你们对我有何看法？”而且他非常重视他们的回答，以便更好地管理这个城市。就如这位市长和他的选民一样，营销人员也应该努力了解顾客下意识的反应，如“我所讲的对你是否有益？”“这个满足您的要求吗？”当然还有“我还有什么可以为您做的吗？”从而让顾客达到最大限度的满意。

〔日〕 武田哲男 著
刘卫颖 译



科学出版社
www.sciencepress.com

科龙图解

顾客满意之道

〔日〕武田哲男 著
刘卫颖 译

科学出版社

北 京

图字: 01-2006-4309 号

内 容 简 介

“顾客是上帝”这句话我们再熟悉不过了,对于提高顾客满意度这个老生常谈的问题,本书针对目前社会的发展给出了全新的注释,只要掌握了这些看似简单的技巧,那么每一个经营者都可以从容应对顾客,从而实现事业成功的梦想。本书从实用角度出发,论述了让顾客满意的真正意义,实现顾客满意的要点,顾客的满意与不满意的原因,将顾客的不满意信息转化为提升业绩的契机,顾客信息管理系统和与顾客面对面交流同样重要,以及顾客满意活动的实施步骤等。相信本书一定会有助于企业管理及营销人员防止顾客流失,获得新的顾客,提高营销业绩,为企业带来更大的回报。

本书适合企业经营者、管理者及营销人员阅读。

图书在版编目(CIP)数据

顾客满意之道/(日)武田哲男著;刘卫颖译. —北京:科学出版社,2007
ISBN 978-7-03-018570-9

I. 顾… II. ①武…②刘… III. 商业服务-服务质量-研究 IV. F718

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 020332 号

责任编辑:张丽娜 赵丽艳/责任制作:魏 谨

责任印制:赵德静/封面设计:来佳音

北京东方科龙图文有限公司 制作

<http://www.okbook.com.cn>

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

双 青 印 刷 厂 印 刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2007年3月第 一 版 开本:720×1000 1/16

2007年3月第一次印刷 印张:14 1/4

印数:1—7 000 字数:136 000

定 价:28.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈双青〉)

武田哲男

（株）武田管理系统董事长。1962年进入（株）服部時計店（现在的精工（株）），就职于（株）和光。在工作约十年后，离职。在中小企业任职之后，开设了武田商品研究所。之后变更为现在的公司名。

Customer Satisfaction

武田哲男一直重视面对顾客的现场环境，从“服务管理”、“服务市场营销”、“服务的品质管理”和“CS”方面入手考虑处理问题。他的研究涉及了超过500个不同企业规模的行业。作为活动基础的“顾客不满意调查”和“价值链游戏(value chain game)”是他的公司独特之处。

其著作有《提高CS的要点》和《发动营业革命》（日本能率管理中心）、《全公司提高CS（顾客满意度）》（钻石出版社）、《获得顾客“不满意”的方法（完全版）》（PHP研究所）等众多作品。

责任编辑：张丽娜 赵丽艳
责任制作：魏 谨
封面设计：红十月设计室  RED OCTOBER STUDIO
13901105614
hongshiyue@vip.sina.com

序言 prologue

现在,市场占有率不断缩小,顾客不断流失已经成为一种趋势,而且,这种趋势在今后还会越来越明显。

处于这种境况下的企业往往采取的对策就是:不断着力于开拓新的顾客群,无论顾客对象是公司法人(B to B),还是消费个体(B to C)。

但是,如果我们把开拓新顾客所需的经费和继续维护老顾客所需的经费进行比较,就可以看到:在日本,前者所需的费用大概是后者的8倍。因此,仅从投入与产出的结果就可以看出,如果企业仅仅醉心于开拓新的顾客而忽略维护既有的顾客,就不可能长期地站稳脚跟。因为,如果顾客总是一批批地来了又走,企业将不自觉地成为“为‘消费’‘顾客’而殚精竭虑的企业”。这样的企业要生存下去,当然也就十分困难。

然而,如果仅仅关注既有顾客,期待与所有顾客保持稳定或更好的关系也并非易事,而且顾客量、销售额及订单数减少的可能性还是很大。所以,建立新的顾客群(以初次试用产品的顾客和同行对手的顾客为主)仍然是必要的。也就是说,在开拓新顾客的同时,还要重视建立和顾客进行充分交流与沟通的关系。否则,企业的生存也会遭遇危机。

而如果建立和利用好这种关系,在顾客中就会形成良好的



序 言

口碑,顾客也会主动向别人推荐介绍自己使用的产品,进而在顾客和企业之间形成共同的价值观。

对企业而言,因为顾客的良好口碑和主动推销均出自顾客的好感而自愿为之,因此,企业无需负担这些开支。在宣传过程中的劳力、时间、精力、费用是均由顾客自己负担的。

总之,在这种情况下,最理想的状况是新顾客的开发数(率)高、老顾客的维持数(率)高;其次是新顾客的开发数(率)不太高、老顾客的维持数(率)高;当然最糟糕的是新顾客开发数(率)低、老顾客的维持数(率)也低。

为了永远保持和顾客的这种缘分,“了解顾客”是最基本的条件。为此,企业要不遗余力地想方设法“收集”、“储备”、“活用”顾客的各种资料。

因为企业希望顾客对自己的产品表示“喜欢”、“满足”、“感到幸福”,甚至“感动、感激”。

企业必须是能给顾客带来“满意”和“幸福”的,否则就会成为“使人感到不满意的制造业”、“给人带来压力的产业”。这是最值得注意的一点。当前有很多企业就在同顾客接触沟通中遇到很多的问题。

根据我们进行的“顾客不满意度调查”显示,顾客不满意主要集中在“服务”和“系统疲软”这两点。

无论选择哪个企业(商店)购买、选定哪种商品和服务、下次还要不要选择同一商家的商品和服务,这些都完全取决于顾客自己。当然所有的产品制造成本和从中发生的薪酬最后都将来自顾客。

但正因为如此,和顾客建立良好的沟通就显得格外重要,因



为没有顾客的支持,就算是跨国性的大型企业也无法维持生存。

因此,“业绩=顾客的支持率”这个等式是否成立,就成了企业能否顺利发展的分水岭。

在写作本书的过程中,我得到了当时的编辑部平野充美先生的大力帮助,在此表示感谢。

借这次重印的机会,我修改了书中时事性很强的词语,此外还征求了出版信息本部与编辑部桑田笃先生的意见,一并深表感谢。



科学出版社

科龙书友服务卡

亲爱的读者：

为了提高我们的图书质量以及选题策划水平,也使我们更好地为您服务,请您填写以下信息。我们会根据您的需要,定期地给您提供科龙图书目录。

姓 名: _____ 电 话: _____ 传 真: _____

电子信箱: _____

工作单位: _____ 邮 编: _____

地 址: _____

教育程度: 初中(中职)☐ 高中(高职)☐ 本科☐ 硕士☐ 博士☐

职 业: 技术人员☐ 科研人员☐ 教师☐ 学生☐

曾购买科龙图书书名(条码上方有标注“东方科龙”):

_____ ISBN 7-03-_____

_____ ISBN 7-03-_____

对本书评价: _____

期望和要求: _____

所从事专业领域: _____

非常感谢您购买科龙图书,若您发现书中有误,请您填写以下勘误表,以便再版时及时更正,进一步提高本书的质量。

勘 误 表

页 码	行 数	错 误	修 改

备注: 我公司承诺对于读者所填的信息给予保密,只用于我公司的图书质量改进和新书信息快递工作。已经购买我公司图书并回执本“科龙书友服务卡”的读者,我们将建立服务档案,并给予直接从我公司邮购图书 95 折免邮费的优惠。

回执地址: 北京市朝阳区华严北里 11 号楼 3 层

科学出版社东方科龙图文有限公司经营管理编辑部(收)

邮编: 100029



目录 contents

第 1 章 理解顾客满意的真正含义	1
1 为什么很多企业致力于 CS 活动	3
2 首先要加深对 CS 的理解	5
3 顾客是谁	7
4 顾客的范围	9
5 所谓顾客就是 C · D · E · S	11
6 CS 活动的基础	13
7 CS 活动的定义	15
8 CS 活动的内容	17
9 CS=CSM(CS Management)	19
第 2 章 致力于 CS 的思想准备	21
1 推进新企业理念的建构	23
2 理念、战略、方法三位一体	25
3 企业开展 CS 的步骤	27
4 没有最高领导的关注就不会成功	29
5 全公司都参与活动才是根本	31



目 录

6 不能脱离总公司、总部“谈 CS”	33
7 与客户一起致力于 CS	35
第 3 章 顾客的满意与不满意	39
1 不同的对象,不同的满意与不满意	41
2 什么是服务品质管理	45
3 服务的框架	47
4 没有不满意就等于满意吗	51
5 将满意与不满意指标化	53
6 满意与不满意的构成	55
7 顾客的“满意度”调查	59
8 满意度、不满意度调查的分数	61
9 什么是顾客“不满意度调查”	63
10 不被承认的被动服务	65
11 六四(60:40)定律	67
12 抑制顾客流失率	69
13 顾客流失化对策唤回顾客	71
14 满意、差不多、不满意的分歧点	73
15 对顾客的承诺	75
16 “抱怨”就是一座宝山	77
第 4 章 顾客的“不满”拉动业绩增长	79
1 牢牢抓住顾客的每句话	81



2 不满意度调查的评价标准	86
3 活用 index 的功效	88
4 调查结果的整理和择优排序	90
5 顾客不满意度调查的设计思路	92
6 以掌握顾客实际情况为目的的调查	94
7 顾客固定化就是这么重要	99
8 “投诉”事件被一传十、十传百	101
9 形成良性循环	105
第 5 章 顾客信息管理系统及一对一的交流	107
1 LTV=Life Time Value(终生价值)	109
2 收集顾客信息的方法	112
3 顾客信息的保存	114
4 顾客信息的灵活运用	116
5 数据库营销策略	118
6 CRM 具体的活动	120
7 营销辅助系统与营销的革新	123
8 顾客的层次	125
9 不是“所有的顾客都是上帝”	127
10 20:80 与 30:70 的比例	129
11 R. F. M 分析	132
12 顾客数据库在活动中的作用	136
13 服务程序	138

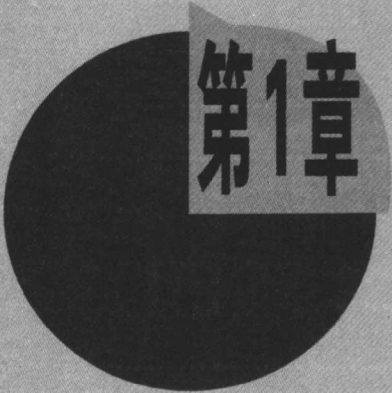


第 6 章 CS 活动的步骤	141
1 最高领导的意图和全员参与兴趣	143
2 对 CS 有共同理解、共通认识	145
3 CS 推进组织	149
4 CS 推进的步骤、阶段	152
5 构建顾客信息管理系统	158
6 CS 信息的收集和构图	162
7 一句话备忘录活动	164
8 总结会	166
9 征文比赛	168
10 寻宝队	170
11 不满意度调查之后的现场活动	172
12 CS 活动的发布会	174
13 教育、培训	176
14 公司内外的 CS 新闻	179
15 受表扬、开心的事	181
16 再也不想去的那家店、那家公司	183
第 7 章 顾客满意实例集	185
1 全县致力于 CS 活动——活力化事业 · 青森县	187
2 让投诉、不满变成良好评价并口口相传	



- 穴吹兴产 190
- 3 在顾客要求之前提供服务——美容沙龙·
Ange 193
- 4 制度体系+服务品质=成功的秘诀
——和仓温泉·加贺屋 195
- 5 从“顾客是谁?”开始开展活力化的活动
——肯特 197
- 6 健身中心变“刺头”顾客为忠实客户——JR
东日本 SPORTS(通称 JEXER) 199
- 7 极其少见且值得学习的医院的例子
——高濑町立西香川医院 202
- 8 声援固定客户的农业生产、销售活动
——只野农场 205
- 9 送报店的感人服务——柳原报纸店 207
- 10 学习从用户的实际需要着手开发产品
——杨马农机 209





第1章

理解顾客满意 的真正含义

1

为什么很多企业致力于 CS 活动

纵观目前市场发展态势,不管企业规模如何,致力于 CS (Customer satisfaction 顾客满意)的企业逐年增多。

几年前,一些大企业便开始开展 CS,但是实际上仍然倾向于以“生产什么样的产品畅销呢”“怎样卖出去呢”这种企业为核心、企业第一、企业重点主义的运作方式,而这几年,焦点已指向 CS 的核心内容“顾客心里需求的商品、服务是什么呢?”和“顾客潜意识中的满意是怎样呢?”,即一切从顾客为中心的经营方式。目前,很多中小企业也在积极开展 CS 活动,并取得了不小令人满意的成果。

无论企业把多么引以为豪的商品或服务拿到市场上,选择并购买它的还是顾客,从这个意义上说“业绩=顾客的支持率”。业绩低迷、销售额和利润下降等问题的根本原因就是未赢得顾客的支持,不仅仅是不景气和业界疲软造成的。

顾客在自己的重复购买行为中,往往无法意识到自己将来的需求。从这个意义上说,CS 就是要研究连顾客自身都没有认识到需求要素。

