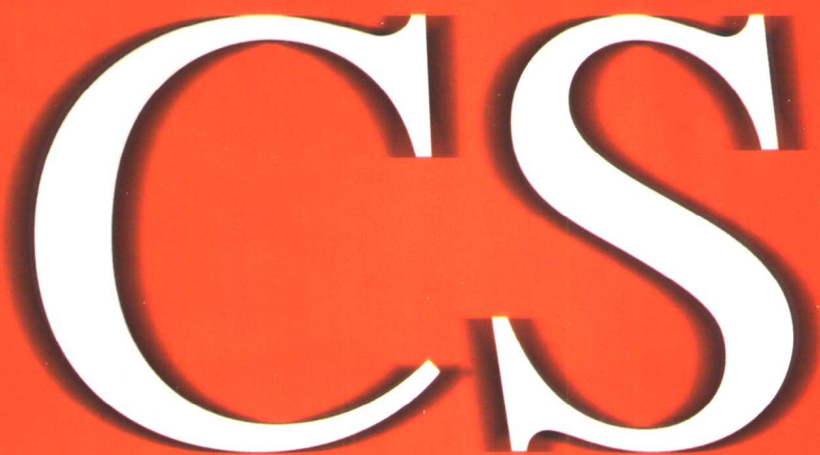


决定所有企业生死存亡的CS法则

[日] 武田哲男 著
李伟 译

A large, white, stylized 'CS' logo is centered within a red circle. The letters are bold and have a slight shadow effect, giving them a three-dimensional appearance. The red circle is set against a background of a light orange gradient.

如何提高
客户满意度

東方出版社

决定所有企业生死存亡的CS法则

[日] 武田哲男 著
李伟 译



CS

如何提高 客户满意度

東方出版社

图书在版编目(CIP)数据

如何提高客户满意度/(日)武田哲男著;李伟译.

—北京:东方出版社,2004.5

(东方管理智慧译丛)

ISBN 7-5060-1882-9

I. 如… II. ①武…②李… III. 企业管理;销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 034029 号

Copyright © 1992 by Tetsuo Takeda

Published by arrangement with Japan Management Association

Simplified Chinese translation copyright © 2004 by Oriental Press

All rights reserved

本书版权由西川印刷株式会社代理

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:01-2004-0785 号

如何提高客户满意度

著作责任者:[日]武田哲男 著 李伟 译

总 策 划:许剑秋

责 任 编 辑:吴玉萍

标 准 书 号:ISBN 7-5060-1882-9

出 版 发 行:东方出版社

地 址:北京朝阳门内大街 166 号 100706

网 址:<http://www.peoplepress.net>

印 刷 者:北京富生印刷厂

经 销 者:新华书店

787 毫米×1000 毫米 16 开本 12.5 印张 130 千字

2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月北京第 1 次印刷

定 价:25.00

版权所有,不得翻印



前言

银座的和光公司一直因为高品质的产品和服务而受到好评。我在和光公司工作了大约十年，后来又担任过中小企业的董事，最后成为了一名经营顾问。

有了在和光工作的经验，在走上经营顾问的道路后，我比别人更关心服务工作。因此，我经常就服务质量的优劣接触或走访一些企业、商店或特定的个人。

随着我走访的深入，“服务究竟指的是什么”这一问题逐渐浮现出来。因为我注意到：我走访的企业、商店或个人对服务的理解各有不同。

比如，有的企业认为“人性化服务”最重要，有的企业主张服务的架构最不容忽视，还有的企业非常重视商品的售后保障。

服务的基本含义是什么？如何才能让所有的顾客都满意？这些问题就是本书的出发点。

总之，在我刚成为经营顾问的时候，所有的企业都非常重视“商品的质量”。但是，现在的商品质量都很优良，形象也很好，所以企业的重心就逐渐转移到了“服务的质量”上。正如本书正文中所述，在商品的质量有了保证之后，就要以品牌



形象和服务决胜负。

在这个过程中，我也研究了几个课题如：“服务指的是什么”、“应如何提高服务质量”、“顾客真正需要的服务是什么”等。可以说，研究“服务”成了我毕生的工作。

尽管自己起步稍迟，但十几年来坚持不懈地研究，经常与有志之士进行讨论，使我也逐渐理解了服务的含义。

我认为，在以后的时代中，服务是发展经营的主要支柱。我受聘于公司做经营顾问的工作自不必说，在各种工作场合以服务为基础进行的管理或对市场进行的指导，都是根据这条原则进行的。

当然，以服务为基础的管理或市场活动，开始时也是在黑暗中摸索具体的推进方式。但是，在总结出理论并拿到原来的工作环境中进行反复实践后，我终于逐渐取得了成果。

同时，在聘我担任经营顾问的企业中，也出现了很多成功案例。使客户要求的服务是什么形式的、应如何提供服务、服务的步骤以及过程等逐渐清晰起来。

根据这些成功案例，我进一步研究了“服务的真谛”。转眼 20 年过去了。现在 CS (Customer Satisfaction: 提高客户满意度) 已成为一个重大课题，几乎变成了流行用语，而我在很早以前就开始使用这一词汇了。只不过我是在研究服务当中凸显客户满意度的。

如果不提供服务，当然无法让客户满意。在这个意义上，服务和提高客户满意度可以说是等同的。企业在提供服务时，当然要力求让客户满意，让公司职员满意，让该公司和交易对



象满意。也就是说，提供让顾客满意的服务，达到客户、本公司职员、本公司和交易对象都满意的“三位一体”平衡时，企业才有可能持续发展。

看到最近的 CS 理念和实施方式后，我震惊于它与自己之前实现优质服务的理念和实施方式是如此类似。其原因恐怕正像前面所述，服务和提高客户满意度是表里如一的关系。

大概由于 CS 刚引进日本不久，日本各企业的 CS 推进方式还处于探索阶段。我想，把之前自己在大企业和中小企业进行实际服务课题研究得出的具体成果做一介绍，也许它能成为进入实践阶段的 CS 的参考。事实上，最近我帮助公司解决了诸如“想实施 CS，但不知如何下手”、“虽然引入了 CS，但无法妥善运营”的一系列案例。

换个话题来讲，尽管目前经济不太景气，但是人口出生率的降低还是会使劳力不足的现象继续下去。由于人才难得的时代还在持续，所以公司容易对年轻职员放松要求，造成人员素质的恶化。在现实中，即使本应以服务为饭碗的服务业也由于职员的素质太差而让顾客感到非常失望。

服务业本应以让顾客满意为宗旨的，但现在却成了让人产生不满、给人制造压力的行业。

长此以往，这种状况会更加严重。小到店面的麻烦，大到重大交通事故，人员素质的低劣会引起各种各样的问题。将这些问题防患于未然的关键就是提高客户满意度。

另外，在企业间的竞争中，增强服务或者提高客户满意度也是重要的课题。这是因为，现在的社会仅靠商品和技术已经



很难拉开企业间的差距，要想获得长足的发展，企业就必须提供以顾客满意为基础的服务。

现在，提高客户满意度成为了一种潮流。其实，让客户满意本来就是经营的基本要求，不应该成为潮流。因此，提高客户满意度成为了潮流，这本身就是令人奇怪的事情。

从这个意义上说，不论是企业还是政府机构或是个体商店都不应仅仅把 CS 当作一种潮流。为了让顾客满意或实现某种服务，它们都必须付出孜孜不倦的努力。

潮流是转瞬即逝的，事过境迁后人们的注意力就会转移到别的事物上去。但是，提供服务或让客户满意不能因潮流的消失而被淡漠。

而且，把 CS 当作潮流看待还可能会造成客人的不满，这样的个案也是有的。

例如，我就知道有下面这样一个例子。

某个公司向购买本公司产品的客户发送了调查表。因为客户长期使用该公司的产品，所以会有一些意见想提，接到调查表后，客户就将很多问题填到了表里并将表送回了公司。对公司产品的不满越多，顾客的积怨就越多，调查表的答复率就越高。

由于总公司没有真正理解 CS 的含义，所以看到调查表的情况后，他们简单地认为顾客是在发牢骚或者趁机索赔，所以仅仅将索赔的部分交给一线负责人去处理了。

顾客并没有想让一线负责人赔偿，而且这些负责人接到总公司的赔偿单后，也只会产生反感：



“我们如此卖命地接待顾客，他们竟还在调查表上要求赔偿。”

“只会发泄不满，真是令人讨厌的顾客。”

“总公司真不该搞这种调查。”

而作为顾客一方，绝大多数人在特意认真地填写了调查表后却再没有回音，他们会气愤地埋怨道：“这是什么混账企业！”这样，顾客和一线负责人就在不知不觉中形成了紧张的关系。这种对 CS 一知半解就付诸实施的做法使得顾客、总公司和一线负责人的三角关系走向恶化。

这家企业为什么要制作调查表呢？通过调查他们想要做什么呢？我只能认为这家公司仅仅是做出提高客户满意度的姿态而已。

真正想提高客户满意度，决不能仅仅做做样子，摆摆姿态。如果把 CS 理解成暂时性的行为，非但不会让顾客满意，反而会让它们极其反感。

想要提高客户满意度的企业和组织要真正把提供服务、让顾客满意作为企业的理念和出发点。如果本书能为此略尽绵薄之力，笔者将感到万分荣幸。本书同样有益于已掌握了 CS 知识并对 CS 有相当了解的读者，能使大家进一步了解如何实际提高客户满意度，同时，本书也能为引入了 CS 却无法妥善运用的读者提供参考。

在本书的执笔过程中，得到了多方支持：我做过顾问的一些企业作为实例出现在书中；各企业的同仁为接受我的采访付出了宝贵的时间；研究会成员和国内外的友人为我提供了有关



CS 的各种信息，在此谨向他们表示衷心的感谢。

另外，我还要特别感谢日本效率协会管理中心图书出版部的本田研吾部长，感谢他给我的勇气和不吝时间的赐教，引导我不断进步，使我有今天的成果。

武田哲男

前言

第一章 时代的要求是“让顾客满意” /1

市场在变化,消费在变化 /1

从经济复苏时代到大量生产的时代 /1

石油危机带来对质量的重视 /3

您满意的是什么商品 /4

决定成熟时代销售的关键 /6

附加价值至关重要 /6

消费者的需要不仅限于物品 /8

提高客户满意度是中心任务 /9

如何获得新客户 /12

在多变的时代,要掌握解决各种问题的手段 /14

发现问题再解决问题是否会滞后 /14

挑战新方式 /16

瞄准买新换旧——增加购置市场 /18

买新换旧——增加购置市场的内容 /18

只靠销售会失去顾客 /20

劳动力短缺导致服务低下,甚至引起事故 /22

顾客受影响 /22

企业经营就是要解决矛盾 /23

不能局限于固定客户 /24

机器和员工的平衡很重要 /25

技术也需要服务 /27

第二章 理解 CS 的真正含义 /29**企业高层要身先士卒推进 CS /29**

“CS 热”的始作俑者 /29

将顾客的满意度数字化 /30

不能随波逐流 /31

成败系于经营者的能力 /32

贯彻到全公司很重要 /33

公司全体都必须致力于 CS /34

首先要从了解基层工作开始 /34

研讨内容堆积如山 /35

不能只喊空口号 /37

实现 CS 管理顾客信息的方法 /38

为提高客户满意度进行的顾客调查 /38

让顾客满意与自我满足 /39

找出顾客的潜在不满 /40

需要超前的顾客信息管理 /40

顾客信息管理的四个关键 /43

理解“吸引顾客→抓住顾客→固定顾客喜好”

的循环 /44

营销活动三步骤 /44

抓住顾客获取重复订单 /45

最后的步骤是固定顾客喜好 /46

第三章 让顾客满意的服务 /49**服务是另一种商品 /49**

含混不清的服务的定义 /49

服务是无法库存的商品 /50

错误的服务 /52

真正的服务需要三个满意 /52

服务不能是表面工夫 /53

不要成为制造压力者 /54

被保护行业服务水平低 /55

降低成本的思想导致服务质量恶化 /56

服务的两个方向 /56

无法避免的机械化 /56

极其重要的服务系统化 /58

重要的人员服务 /59

人员服务非常重要 /59

倾听顾客的心声 /60

拥有主攻课题、支持人员服务的实例 /61

什么最重要 /61

重视味道 /62

共同思考、共同理解、共同行动 /63

争取回头客 /64

应该掌握的 CS 基本理论和重点 /65

第四章 推进 CS 的具体步骤 /67

有没有形成基本态度 /67

放在嘴边的“顾客至上主义” /67

逐步提高 /68

企业自上而下的意见统一很重要 /69

采访是重要活动 /71

可作为参考的质量管理活动 /72

从成功事例中得到启发 /73

寻找成败的原因 /73

交换有关实际情况的信息 /75

三级跳式前进 /76

推进 CS 的对象与难易度 /77

公司内推进 /77

公司外部的推进 /78

地区密集型服务的重要性 /79

部分 CS 推进 /81

汽车销售商的成功案例 /82

问题出在提车前 /82

顾客不满的原因何在 /83

做好与顾客的沟通 /84

提供满意服务避免纠纷 /87

顾客希望的是什么 /87

让顾客满意的表达方式 /88



从抱怨中得到让顾客满意的启发 /90

把握顾客的不满 /90

投诉处理不过是“补漏” /91

获得回头客 /93

认识差距导致不满 /94

了解不满与投诉的差别 /96

不满是投诉的前奏 /96

不满是商品开发的“宝库” /97

必须做好记录 /98

如何推进小组活动 /100

CS 与 QC 的不同 /100

关键在于发现差别 /101

消除差别、提供高品质服务的旅馆案例 /102

吸引老主顾 /102

旅馆服务业的现状 /102

对于服务的思考 /103

人员服务、机械化服务、系统化服务 /104

与顾客的预约——人员服务 /105

机械化、机能化服务 /106

任何人都能理解并实施的流程服务系统 /106

第五章 推进 CS 的顾客信息管理 /113

要了解顾客管理的涵义 /113

不要“管理顾客” /113

没有信息管理就没有 CS /115

设立战略部门 /116

使顾客固定使用本公司产品的步骤 /118

做到信息共享 /119

以信息管理为基础的支持政策 /122

研究具体行动 /122

提供抓住顾客的方法 /124

菜肴原料不能畅销的原因 /126

零售店的顾客信息管理与活动案例 /128

“知道”与“了解”与“做得到” /128

现在的零售店 /128

家电商店的积极策略 /129

应该掌握的 CS 基本思路与重点 /133

第六章 CS 必须要有基本理念 /135

让理念渗透公司上下 /135

最大的瓶颈是理解差别 /135

让理念深入人心 /136

一张宣传单也要引入 CS /137

首先从编写手册开始 /137

销售手段是为了谁 /138

让理念渗透到各个角落 /140

“为什么不行”与“要做什么”的思路 /140

第七章 从案例中学到的 CS 推进方法 /143

丰田的 CS 活动——社长的阵前指挥

 迎来第三年 /143

松下电器——回到出发点寻找顾客 /146

东日本铁路公司(JR 东日本)的 CS 活动 /151

旭化成住宅事业部的 CS 情况 /154

安田火灾海上保险的 CS 活动 /156

 细致入微的服务 /156

 坚定不移地行动 /159

 出色的活动 /159

圣玛利安娜医科大学横滨市西部

 医院的 CS 活动 /161

 优秀医院的诞生 /161

 运用 CS 理念进行的机械化服务和人员服务 /162

杉谷马事公园杉谷马术俱乐部的 CS 活动 /164

 对象是动物所以困难重重 /165

 马的性格很奇怪 /166

 俱乐部的构成 /167

第八章 推进 CS 的 101 个测试要点 /171



第一章

时代的要求是“让顾客满意”

☐ 市场在变化，消费在变化

❖ 从经济复苏时代到大量生产的时代

最近，“客户满意度”这一词语几乎成了一种流行用语。我从十几年前就把服务——“让顾客满意”作为市场研究的关键词使用，预计今后“客户满意度”将不仅局限于市场研究领域，而且会覆盖所有经营行为，成为企业的共同目标。

那么，为什么现在提出了“客户满意度”，而且这一理念几乎成为一种热潮，被频频使用呢？首先让我们看一下产生这种“客户满意度”理念的时代背景吧。

回顾战后的日本经济，20世纪50年代是所谓的“复苏”期，百废待兴，所有的物品都很匮乏。住房自不必说，衣物和食品也很短缺。“衣食住”都难以满足需求，只要有东西，什么都想要，这就是当时消费者的心理。

因此，那时的企业也撇开其他而主要以生产商品为着眼点。也就是说，那是一个致力于生产技术的时代。所以，生产方式得到了充分的重视。

进入60年代后，日本经济基本得到恢复，并迎来了经济