

# 2

The Ultimate  
Question



How Net Promoter Companies  
Thrive in a Customer-Driven World

# 终极问题 2.0

客户驱动的企业未来

〔美〕 弗雷德·赖克哈尔德 罗伯·马奇 著  
Fred Reichheld Rob Markey  
杨洋 译



中信出版社 · CHINACITICPRESS

# 终极问题2.0

## 客户驱动的企业未来

[美] 弗雷德·赖克哈尔德 罗伯·马奇 著  
Fred Reichheld Rob Markey  
杨洋 译 刘洋 慧敏思 林骁 薛华运 审校

Net Promot

thrive in a  
Customer-Driven  
World

# 2.0



中信出版社 · CHINACITICPRESS · 北京 ·

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

终极问题 2.0 / (美) 赖克哈尔德, (美) 马奇著; 杨洋译. —北京: 中信出版社, 2013.5

书名原文: The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World

ISBN 978-7-5086-3943-7

I. ①终… II. ①赖… ②马… ③杨… III. ①企业利润-研究 IV. ①F275.4

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第 068292 号

The Ultimate Question 2.0 (Revised and Expanded Edition) by Fred Reichheld

Copyright 2011 Fred Reichheld and Bain & Company, Inc.

The simplified Chinese translation rights ©2013 by China CITIC Press

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

ALL RIGHTS RESERVED.

## 终极问题 2.0

著 者: [美] 弗雷德·赖克哈尔德 罗伯·马奇

译 者: 杨 洋

审 译: 刘 洋 楚敏思 林 骁 薛华云

策划推广: 中信出版社 ( China CITIC Press )

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

( 北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029 )

( CITIC Publishing Group )

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 17 字 数: 200 千字

版 次: 2013 年 5 月第 1 版

印 次: 2013 年 5 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2012-0844

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-3943-7 / F · 2892

定 价: 49.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

本书向读者展示了中国公司如何踏上真正的增长之路，即顾客和员工喜欢和这家公司打交道，并在邻居、朋友和同事面前称赞它，从而给公司带来了增长。这是唯一一种可以长期持续的增长。CEO通常使用的工具，比如并购、进取型的定价策略、产品线延伸、交叉销售策略、新型营销活动等等，可能会在短期内推动公司增长。但是，如果这些做法不能最终为公司赢得欣喜的顾客，增长就无法维持下去，公司也无法维持现有的市场份额。如果一家公司在市场上占据了主导地位，它往往可以获得很好的经济利益，但是，如果该公司没有利用这种优势来取悦顾客，它的经济利益和主导地位也同样无法维持下去。

无论在中国，还是全球其他国家，一场无形的革命正悄然席卷商业界，这给上述启示又增添了一层新的重要性。如同撼动当今世界秩序的其他变革一样，这场革命也是由高科技激起和推进的。权力正在从公司转移到产品或服务的购买者和公司员工手里。

根据贝恩公司最近的调研发现，无论是网购还是实体店购买，70%的中国购物者（包括所有收入阶层）都会在决定购买前进行网上比价。这个发现有力地佐证了向购物者的权利转移。同时，消费者的超强网上比价能

力也对企业管理者造成了一个新的棘手挑战。在参与此次调研的中国公司管理者中，有 72% 表示这样的价格透明度对他们的定价策略产生了重大影响，顾客更容易被低价竞争者吸引。

为了在这场革命中立于不败之地，中国公司领导必须找到让一线员工取悦顾客的方法。大多数领导者都希望让顾客感到欣喜；他们面临的挑战在于如何了解顾客的感觉，如何为顾客体验建立起问责制。传统的顾客满意度调查问卷无法胜任这项工作，因为它们提出了太多的问题，促成的是分析而不是行动。财务报告也不适用于这个目的。正如我们将会看到的，传统的会计方法甚至不能区分促进增长的“良性利润”和破坏增长的“不良利润”。

本书则提供了一个全新的方法。公司在使用这种方法时，第一步就是以一种定期的、系统化的、适时的方式提出一个问题，即“终极问题”。依据这个问题的答案，公司可以识别出那些喜爱自己的顾客，讨厌自己的顾客，以及说不上喜欢或讨厌自己的顾客。公司还可以计算出一个简单而易于理解的分数，即“净推荐值”（NPS 值：Net Promoter<sup>®</sup> score），它显示了公司在顾客关系方面的表现如何。而且公司可以每周跟踪这个分数，其方式和所有公司跟踪财务状况的方式大致相同。

然后公司就可以开展实质性的工作了：了解顾客，倾听他们的意见，纠正那些导致他们不满或愤怒的问题，并提供能给他们带来更多喜悦的体验。这个方法可以让所有的员工都参与进来，真正把“以顾客为中心”（customer focus）的观念融入到他们的日常工作里去。正如经理们使用财务报告来确保他们和团队成员达成利润方面的目标一样，他们也可以使用 NPS 值来确保他们达成顾客关系方面的目标。这个系统可以为公司照亮通向卓越的道路，帮助它们在这场静悄悄的革命中赢取胜利。

全球各地那些率先使用这个系统的公司——在本书后面的章节中，你会读到它们的故事——已经明白了这个道理，并把竞争对手远远甩在了后面。这些公司中既有小型社区企业，也有硅谷的高科技明星企业，还有像通用电气这样全球巨头。（通用电气的CEO杰夫·伊梅尔特曾在2005年的公司高级领导会议上声称：“这是我见过的最好的顾客关系指标，我不明白你们为什么不尝试一下！”）虽然这些公司在很多方面都有所不同，但它们却有一个重要的共性：这些公司希望善待顾客，取悦顾客，让顾客不仅愿意更多地光顾公司的生意，并且还会带来朋友和同事。顺便说一下，虽然本书中的大多数例子都来自商界，但任何形式的组织，不管是学校、医院还是慈善机构都可以在实践中运用这些理念。非商业机构也有顾客或委托人，它们也需要让这些入感到欣喜；另一方面，建立在及时、定期的顾客反馈基础上的管理系统，也可以给非商业机构带来大量裨益。

读完这本书后，你可以访问一下[www.netpromotersystem.com](http://www.netpromotersystem.com)网站。我们希望大家可以并肩携手，建设起一个支持以下观点的社区：公司和其他组织的目标是丰富它们所触及的人的生活，并建立起忠诚的关系，以及，如同衡量组织在利润方面的表现一样，认真仔细地衡量它们在顾客关系维度上的表现，最有可能帮助组织长期保持卓越和兴盛。

有些读者可能已经读过《终极问题》（*The Ultimate Question*）的第一版。这个新版本的每一章都增加了重要的补充和解释，很多章节都是全新的。如果你已经十分熟悉原来的版本，请务必阅读本书的介绍部分（新增部分），第1章到第4章可以跳过，但请仔细研读第5章，就好像这是你第一次读到它一样，因为对该章所述原则的一知半解，导致了一些公司在实施时犯下了一些代价极高的错误。本版第二部分（第6至第10章）几

乎全部是新增内容，描述和分析了在《终极问题》第一版出版之后，采用NPS系统的公司取得的成就。

唐麦 (Michael Thorneman)

贝恩公司全球合伙人、大中华区总裁

## 从NPS值到NPS系统

我一直认为，商业和生活中的成功应该源自你对你所触及的人产生的影响——无论你丰富了他们的生活，还是使之变得乏善可陈。虽然财务会计系统十分精密，而且有很大的影响力，但它却完全忽略了这个基本的理念。因此在几年前，我创立了一个新的方法，用以衡量公司善待其所触及的人的程度——它到底多善于建立值得保持忠诚的关系。我将这个指标称作“净推荐值”（Net Promoter score），缩写为NPS。<sup>1</sup>数以千计的创新型公司，包括苹果（Apple）、安联保险（Allianz）、美国运通（American Express）、Zappos.com、财捷（Intuit）、飞利浦（Philips）、通用电气（GE）、eBay、Rackspace、Facebook、乐高（LEGO）、西南航空（Southwest Airlines）和捷蓝航空（JetBlue Airways）等等，都采用了NPS。其中大多数公司最初是用它来跟踪顾客的忠诚度、参与度和热情。大家喜欢NPS这一指标，不仅由于它简单易懂，而且也因为它能把所有人的注意力都聚集在一个鼓舞人心的目标上——善待顾客，让这些顾客成为公司的忠实推荐者——并且促发迈向这一目标的行动。这些公司还称赞说，由于这是一



种开源型的方法 ( open-source method ), 我们可以根据自身需要对其进行调整。

随着时间的推移, 这些公司扩展了这个指标, 开始利用 NPS 来提升员工的敬业度和认同感。它们扩大了 NPS 的使用范围, 不仅用它来测量忠诚度, 而且也用来开展组织变革活动。此外大家还相互分享想法, 借鉴和学习彼此在实践中的具体做法。创造性智慧的集中爆发使得 NPS 很快就超越了单纯的指标范畴, 虽然这门科学仍然很年轻, 但它已经成为了一个管理系统, 一整套经营方式。NPS 这个缩写开始代表 “NPS 系统” ( Net Promoter System ), 而不再仅仅是 “NPS 值” 了。

这个系统已经给很多公司带来了巨大变化。听听这些公司的领导者是怎么说的吧:

NPS 促使我们思考, 并让整个公司把重心放在了顾客身上。20 世纪 70 年代和 80 年代, 全面质量管理 (TQM) 革新了制造领域中的质量成本观念和做法。而在当今时代, NPS 的影响力可以与之媲美。

——柯慈雷 (Gerard Kleisterlee), 飞利浦公司 CEO

NPS 和苹果是天作之合。它已成为苹果零售店基因的一部分。

——罗恩·约翰逊 (Ron Johnson),  
苹果零售部高级副总裁兼创始执行官

NPS 彻底改变了我们的世界。它已成为我们的流程和公司文化中不可分割的一部分。现在就算是你想把它剔除掉, 你也没法做到了。

——朱尼安·拉布罗塞 (Junien Labrousse),  
罗技公司 (Logitech) 执行副总裁兼首席产品技术策略师

NPS是一块试金石，让我们了解到我们是否很好地遵循了自己的核心价值观——每天早上打开电脑时，我查看的第一个东西就是NPS。

——沃尔特·贝廷格 (Walt Bettinger)，  
嘉信理财公司 (Charles Schwab) CEO

NPS是我们使用过的最强大的工具，因为它的可操作性非常强。

——丹·汉森 (Dan Henson)，通用电气首席营销官

我们每天都用NPS来确保让顾客和员工感到欣喜。

——谢家华 (Tony Hsieh)，Zappos.com 的CEO，  
《传递幸福》(Delivering Happiness) 一书作者

在第6章中，你会读到十几个案例，讲述了以上这类公司如何实施NPS系统，以及取得了怎样的成果。嘉信理财在扭转困局期间，公司的股价升高了两倍，而NPS就是该公司成功扭转局面的重要因素之一。在所有零售商中，著名的苹果零售店拥有零售业最高的单位平方英尺销售额 (sales per square foot)，而NPS是它的核心要素。NPS还帮助阿森松医疗集团 (Ascension Health) 为患者提供了更好的服务，帮助前进保险公司 (Progressive Insurance) 获得了更多的市场份额，留住了更多的投保人，并帮助美国运通在降低成本的同时为信用卡用户提供了更好的服务。本书中像这样的例子有很多。事实证明，NPS系统已成为了公司实现增长、提高盈利能力的一个强大引擎。

但我不想仅仅停留在系统上，因为还存在另一个“S”，渗透到了这些利用NPS获得惊人成果的公司里，它就是领导团队的“NPS精神”(Net

Promoter spirit), 这种独特的理念能给系统带来能量。具备这种精神的领导者认为, 任何一家卓越的公司, 其使命都是丰富它所触及的人们的生活, 从而建立起忠诚的关系。当然, 一家卓越的公司必须为股东带来回报, 但另一方面, 它也必须对员工、业务合作伙伴, 特别是对顾客产生积极的影响。如果公司无法赢得所有这些利益相关者的信任, 它的股东回报就会迅速蒸发掉。此外, 这些领导者自己也意识到, 他们是不是很好地达成了这一使命, 也事关他们的个人声誉以及给公司留下的传承。

像“个人声誉”、“NPS精神”、“丰富人们的生活”这样的词组, 可能会让你以为NPS是一个虚无的、模糊不清的东西。事实恰恰相反, NPS是一种可以量化的使命。如果不作测量, 没有成功或失败的准确指标, 使命只不过是空喊口号而已。一家公司只有系统地测量它对人们的影响, 以及它和人们之间的关系, 才能了解自己是否真正达成了使命, 是否真正地丰富了人们的生活。这就是NPS存在的理由。因为NPS提供了一个实用的测量流程, 可以准确地评估一个公司的进步。而且它也提供了一个管理系统, 可以帮助公司捕捉这种精神, 并朝着卓越迈进。

本书讲述了NPS的故事: NPS从哪里来, 如何演变, 又向何方发展。它展示了你可以怎样使用这个系统来改善你的企业, 以及你的生活。

## 启程

NPS这个词第一次出现, 是在2003年年底的《哈佛商业评论》(*Harvard Business Review*)杂志上一篇名为“你需要致力增长的一个数字”(The One Number You Need to Grow)的文章, 这篇文章最终导致了2006年《终极问题》的出版。这篇文章和这本书介绍了一个简单而实用

的顾客分类方式，即根据顾客对一个问题的回答来为之分类，这个问题的通常问法是：

你有多大可能把我们（或这个产品/服务/品牌）推荐给朋友或同事？请从0分到10分打分。

我也要求公司至少提出一个后续问题：

你给出这个分数的主要原因是什么？

十分制非常简单，公司可以用此快速测量顾客的感受和态度。而开放性的后续问题，也让公司能够听到顾客解释自己为什么会有这些态度。传统的顾客满意度问卷事先设定了答案的类别，可能会造成回答的失真，而这种方式则可以避免这种失真。

当我和同事们研究这些问题的答案时，我们发现，通常可以清晰地将顾客分为三个类型。每个类型都显现出一种不同的行为模式和一套不同的态度。每个类型都需要公司采取相应的行动来应对。

**推荐者 (Promoters)**。打9分或者10分的人传达的信号是，该公司跟他们之间的关系丰富了他们的生活。他们是这家公司的忠诚顾客，通常会重复购买它的产品或服务，而且在该公司的产品或服务花费上占比逐渐增加。这些顾客还会向朋友和同事推荐这家公司——正如他们对这个问题作出的回答那样。而且他们会花时间填写调查表，提出有建设性的意见和建议。我们称这个类型是“推荐者”，因为他们积极而热情地支持这家公司。所有的公司都应该维持推荐者的积极性，并找到经济实惠的方法来争取更多这样的顾客，同时也表彰和奖励能够做到这一点的团队或员工。

**被动者 (Passives)**。打7分或8分的人仅仅获得了他们花钱购买的

东西。这些人是被动的满意顾客，而不是忠诚顾客，他们表现出的态度和行为明显不同于推荐者。被动者几乎不会向其他人推荐这家公司，就算会推荐，他们的态度也很平淡，缺乏热情。如果他们看到该公司的竞争对手在打折，或是发布了精彩的广告，他们很可能就会去光顾竞争对手的生意。我们称这个类型的顾客是“被动者”，因为他们几乎没有给公司带来动力，不能算作长期资产。对于这类顾客，公司的目标就是在可能的情况下改善服务、产品或流程，让他们感到欣喜，从而把一些被动者转化为推荐者。

**贬损者 (Detractors)**。剩下的就是那些打了6分及以下的人。这些人给出的分数表示，他们与这家公司打交道使得他们的生活变糟了。这些人很不高兴，他们觉得自己遭到冷遇，感到很不满，甚至是气愤。他们在朋友和同事面前会讲这家公司的坏话。如果他们不能很方便地换家公司——比如公司和他们签订了长期合同，或没有其他竞争对手提供类似的产品和服务——他们就会成为“刺头儿”，不断地抱怨和投诉，导致公司的成本升高。他们充满敌意的行动打击了员工的积极性和自豪感。遇到贬损者时，公司必须了解导致他们失望的根源，表达歉意并制定解决方案。如果不存在既能消除贬损者的不满，又在经济上合理的解决方案，公司就必须学会从一开始就不要去吸纳这个类型的顾客。

如果一家公司的核心目标之一是丰富顾客的生活，那么你可以用这三个类型来测量它的表现如何。推荐者代表了成功。如果公司没有提供一些非常特殊的东西——如果它没有真正对顾客的生活产生积极的影响，顾客不会给出9分或10分。被动者仅仅代表满意，不能被视为成功，除非公司的目标本身就是提供平庸的产品和服务。而贬损者则代表了重大失败，表示一些事情出现了严重错误，本来应该产生积极成果的互动却制造了负面效果。

但分类只是第一步，我们还需要得到一个简单的数字。公司可以通过每个星期跟踪这个数字来衡量自己的进步，并把精力集中在努力改善上。我们希望这个基础指标能像净利润或净资产那样简单、强大、容易理解，因此我们决定用推荐者的百分比减去贬损者的百分比。其结果就是NPS值（见图1）。

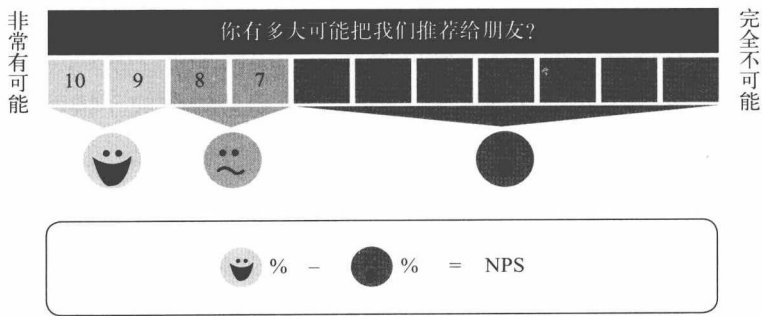


图1 NPS值：让人们的生活变得丰富的比例，减去让人们的生活变糟的比例

## NPS的演变

在推出《终极问题》第一版时，我们很希望把“NPS”放入标题中，但那种做法是不可取的，因为当时几乎没有人听说过NPS，整个理念还处在起步阶段，刚刚从理论步入实践。虽然一些知名的研究项目为这个理论提供了支持，而且财捷和通用电气等早期采用NPS的公司也在开展一些前景喜人的实验，但它仍然只是一个理论。《终极问题》着重讲述了一些公司的案例，我们发现这些公司的NPS值高于其竞争对手。（我们当时已经掌握了测量各企业NPS值的方法了，这个方法现在被称为“自上而下的市场基准法”，它可以用来评估公司与其顾客的整体关系，而不是评价

单个交易。)但例子中这些公司取得的成功并不是采用NPS框架和工具的结果，因为2006年时这些工具和流程尚不存在。那时NPS才刚刚发明出来。

到该书付印的时候，形势已经发生了巨大变化：有数千家公司在使用NPS，其中很多已经获得了不俗的成果。像苹果、财捷、飞利浦、Rackspace这样的公司，以及前面提到的其他公司，都把NPS放在了管理流程的核心位置上。这些公司为支持这个理论的微观经济学添加了细节——比如说，它们可以计算出“把一个被动者转化成了推荐者”的价值，而且它们还开发了支撑目前的标准NPS管理系统的指标、工具和流程。NPS系统帮这些公司找到了雇用、培训和奖励员工的更好方法，并让它们重新审视方针政策，重新设计产品，改进业务流程。总之，这些公司发现NPS系统拥有改造公司的能力。不过它们也注意到，尽管这个概念十分简单，但建立起推荐者大军的旅程跟最初的预期相比更具挑战性，回报也更加丰厚。

在这些公司建立NPS系统的过程中，我和同事曾经有幸跟这些公司中的很多家合作过。为了加快学习进程并鼓励大家分享最优实践，我们创办了论坛、会议、网站和网上社区。这一新兴商业运动的核心是贝恩公司(Bain & Company)主办的一个会员组织：NPS忠诚度论坛(NPS Loyalty Forum)。贝恩是一家全球性的咨询公司，在过去的32年中，它就是我在职业上的“家”。参与这个论坛的公司一年会面数次，地点通常选在一家公司的总部(见下页“NPS忠诚度论坛”中的部分与会者名单)。参会公司可以跟东道主公司从CEO、财务主管到营运经理、营销主管和一线客服代表的不同层级交流互动。事实证明，这种交叉互动特别有价值，因为NPS系统对公司的每个职能部门和每个层级都产生了显著影响。

## NPS 忠诚度论坛

以下部分为至少参加过一次NPS忠诚度论坛会议的公司名单：

24 Hour Fitness	FranklinCovey	澳航 (Qantas)
Advance Auto Parts	通用电气医疗集团 (GE Healthcare)	Rackspace
Aggreko	通用电气公司 (General Electric Company)	RSC Equipment Rental
安联集团 (Allianz)	Gilbane Building Company	Safelite
美国运通 (American Express)	Grocery Outlet	施耐德电气 (Schneider Electric)
Archstone	霍尼韦尔航空航天部 (Honeywell Aerospace)	索迪斯集团 (Sodexo)
阿森松医疗集团 (Ascension Health)	哈门那公司 (Humana)	Stora Enso
Asurion	荷兰国际集团 (ING Group)	SunTrust
阿特拉斯·科普柯公司 (Atlas Copco)	财捷 (Intuit)	瑞士再保险公司 (Swiss Reinsurance Company)
Avid Technology	捷蓝航空 (JetBlue Airways)	赛门铁克公司 (Symantec Corporation)
BBVA Bancomer	Joie de Vivre Hospitality	道明银行 (TD Bank)
Belron	乐高 (LEGO)	道明加拿大信托 (TD Canada Trust)
美国癌症治疗中心 (Cancer Treatment Centers of America)	律商联讯 (LexisNexis)	“为美国而教” (Teach For America)
嘉信理财 (Charles Schwab)	劳埃德银行集团 (Lloyds Banking Group)	Tech Data
“福来鸡”快餐连锁店 (Chick-fil-A)	罗技 (Logitech)	Teleperformance
信达思 (Cintas)	梅西百货 (Macy's)	赛默飞世尔科技公司 (Thermo Fisher Scientific)
思科 (Cisco)	美敦力公司 (Medtronic)	T-Mobile
Deutsche Post (DHL)	耐克 (Nike)	TPG
Deutsche Telekom	诺基亚 (Nokia)	先锋集团 (Vanguard)
eBay	Paul Davis Restoration	Verizon
意昂集团 (E.ON)	飞利浦 (Philips)	Volaris
Ermenegildo Zegna	普华永道 (Pricewaterhouse-Coopers)	西太平洋银行集团 (Westpac Group)
Experian Consumer Division	前进保险公司 (Progressive Insurance)	Zappos
Facebook		



Satmetrix 是我们在开发 NPS 指标和工具时的一个早期合作者，在创办公开会议的过程中，我们也得到了它的支持。这个会议每年在美国和欧洲各举办一次，仅仅几年时间，就吸引了 3 200 多名经理人。此外，我们还开发了为期 3 天的认证课程。在撰写本书的时候，该课程已经在世界范围内传授，已有 1 000 多名执行官通过认证。目前我们也在网上提供这个课程。

参与这些论坛、会议和培训课程，帮助我理解了 NPS 从分数到系统的演变。事实上，这些 NPS 践行者领悟到的基本要义之一，就是 NPS 的威力远远超出了《终极问题》书名指出的主题。NPS 值提供了一个起点，但帮助领导者建设更加“以顾客为中心”的公司文化的却是 NPS 系统。

本书书名所指的终极问题，就是前面提到的“你有多大可能把我们推荐给他人”。这是一个简缩式的问法，它更基本的意思是“我们是否对你好到足以获得你的忠诚”。对大多数企业而言，这种简缩问法似乎最为适合——因为你可以得出一个分数，这个分数和顾客行为之间存在可靠的相关性——然而也有一些公司发现，使用略有不同的问法效果更好。不过这个问题本身并不是关键。毕竟不管采用何种问法，都没有哪家公司可以仅仅通过问卷调查来实现增长或盈利。

这个问题导致我们开发了一个由三个核心部分组成的管理系统。第一个部分是用一个简单的问卷调查把顾客分为三类，即推荐者、被动者和贬损者。第二个部分是在分类的基础上计算出一个简单易懂的值。前面这两个部分是用来计算 NPS 值的，但第三个重要组成部分是：制订出获取进步和成功的计划，鼓励全公司员工采取增加推荐者和减少贬损者的行动——换句话说，就是系统、定期地学习利用这些值和相关的反馈来推动改善进程。这就是一家公司获得更好的成效、走向卓越的方式。第三个部分让 NPS 从一个分值变成了一个系统。