

丛书主编 魏中龙

· 走向CS时代 ·

超越CI

从CI到CS



贾旭东 著

中国经济出版社

丛书主编 魏中龙

• 走向 CS 时代 •

超 越 C I
从 CI 到 CS

贾旭东 著

中国经济出版社

责任编辑:师少林
(电话:68319291)

超越 CI——从 CI 到 CS

*

贾旭东 著
中国经济出版社出版发行
(北京西城区百万庄北街 3 号)
(邮政编码:100037)
各地新华书店经销
北京渤海印刷厂印刷

*

850×1168 1/32 8 印张 200 千字
1998 年 4 月第 1 版 1998 年 4 月第 1 次印刷
印数:01—10000 册
ISBN 7-5017-4036-4/F·2917
定价:17.50 元

丛 书 前 言

今天，科学技术的发展日新月异，世界政治、经济、文化的一体化不断加强，但冲突也不断发生，从而使市场环境不断发生变化，市场国际化不断提高，市场竞争日趋复杂和激烈。这种严峻的形势不仅给企业的生存和发展带来了机遇和挑战，也对企业的经营思想、管理哲学、管理水平提出了新的要求。因此，企业在新形势下的经营管理实践迫切需要新的理论的指导。CS 战略，作为全球工商界在 20 世纪 90 年代流行的一种新型的管理哲学，作为企业参与 21 世纪市场竞争经营的“通行证”，正日益引起人们的关注和重视。

CS 作为英文 Customer Satisfaction 的缩写，其意为“顾客满意”。CS 战略即“使顾客满意的战略”。

CS，是指企业为了使顾客能完全满意自己的产品或服务，综合、客观地测定顾客的满意程度，并根据调查分析结果，整个企业一体来改善产品、服务及企业文化的一种经营战略，它要建立的是顾客至上服务，使顾客感到百分之百满意从而效益倍增的革命系统。

1986 年，CS 战略在美国兴起，并迅速在发达国家传播开来，得到广泛应用。CS 战略不仅开拓了有关企业经营战略的视野、思路、指导原则和精神理念，而且在实际应用中也取得了卓越的成就。进入 90 年代后，CS 理论和方法在发达国家不断发展和完善，受到了工商企业界的广泛重视。

1996 年，当 CS 战略在发达国家盛行 10 年的时候，当中国企

业在企业文化和企业形象建设方面取得很大成就的时候，中国人开始把目光转向 CS 这张跨世纪的经营战略新王牌，开始探索 CS 战略的理论与实践。但是，迄今为止，我国尚无科学地、系统地介绍和论述 CS 战略的著作，各高等院校也从未开设过 CS 战略课程。为了适应我国企业推行 CS 经营实践的需要，尽快与国际先进的经营管理体系接轨，培养了解和掌握世界最先进经营管理哲学与方法的人才，加强 CS 理论与实务研究，开展 CS 战略课程建设，在北京市教育委员会和中国经济出版社的大力支持和帮助下，由北京商学院副教授魏中龙组织编写了这套《CS 战略丛书》。丛书由《从 CI 到 CS》、《CS 基本原理》、《现代企业 CS 操作实务》、《CS 管理》、《CS 案例》五本著作构成，根据国外 CS 战略的发展情况，结合我国企业的经营实际，较为全面、系统地论述了有关 CS 战略的理论与实践，具有很强的实用价值，既可作为工商业推行 CS 战略的指导用书，也可作培养经济管理人才的教材。

特别需要说明的是，这套丛书是 1997 年北京市普通高等学校教育教学改革试点项目——“CS 战略与 CS 战略课程建设”的研究成果，得到了北京市教委的资助，在此表示深深的感谢。

最后，也十分感谢为这套丛书的研究、写作、出版而作出贡献的所有朋友。

让我们共同走向 CS 时代！

魏中龙

一九九八年一月十八日

于北京商学院

本书前言

1986年，也就是在CI刚刚传入我国还尚未引起国内企业界的足够重视的时候，一种被认为是与CI相对应的超越性理论——CS又在美国诞生了。当国内企业界认识到CI的重要性并开始导入CI的时候，CS已从美国迅速流传到日本等其他经济发达国家。而当CI在国内由南向北、从沿海到内地逐步推进并刚刚形成热潮的今天，CS这一新的企业经营战略已开始引起国内理论界和个别先进企业的注意。

勿庸讳言，我国企业的经营水平远落后于美日等经济发达国家，从CI的导入来看，大约落后30年。然而，值得欣喜的是，伴随着改革开放的深化，我国企业的经营水平与美日等经济发达国家的差距正在逐步缩小，从CS的导入来看，这种差距可望缩小近一半左右。现在我们完全有理由断言，在不久的将来，随着我国社会主义市场经济体制的逐步建立，伴随着市场经济的逐步成熟，我国企业的经营水平将赶上甚至超过美日等经济发达国家。

如何提升自己，以赶超先进？历史与现实不断地昭示我们，最简捷最有效最迅速的途径就是不断地向先进学习、向高手学习。为了迅速提高我国企业的经营水平，我们必须密切注视美日等先进国家企业经营的动向，学习他们的先进经验和方法。

CS在美日等国已实行多年，它是CUSTOMER SATISFACTION的缩写，其意思是顾客满意。日本PHP研究所顾问师武田哲男先生认为，“所谓CS(CUSTOMER SATISFACTION即顾客

满意)，是指透过满足顾客，而成为深获顾客信赖与支持的企业。”^①“CS 不单是一种社会风气，更是未来企业经营的关键所在；它是掌握局势的战略，也是企业经营的一门哲学。”^②

我们非常赞同武田的这一观点，对 CS 的理解，就应该站在这样的高度。

虽然 CI 在我国企业界实行已近 10 年，“但是，从目前中国企业导入 CIS 的情况看，远不像人们所想象的那么乐观，而且出现了严重的消而不化的现象，也可以说是步履维艰。”^③在这样的背景下，CS 的传入无疑会给企业造成新的困惑甚至会使一些企业不知所措。在 CI 尚未完全成熟的中国，对代表西方发达国家企业经营的新趋势、新走向的 CS 究竟应该采取何种对策？这是摆在中国企业界面前的一个重大课题，也可以说是一个严峻的挑战。

正如我们所常说的那样，挑战与机遇并存。只要我们采取正确的应战对策，就一定能够化挑战为机遇。面对 CS 的挑战，我们首先必须正视而不能回避，其次要了解它研究它，切实搞清楚它的来龙去脉、基本原理和精神实质，再据此考察自己企业经营的实际状态，找出问题点，然后制定自己企业经营战略转移的方案和具体的实施计划，最后付诸实施。

这本《从 CI 到 CS》所试图研究的主题，就是美日等发达国家企业经营从 CI 到 CS 的转变，以从理论上搞清楚这种转变的必然性、实质及其具体表现，在此基础上探讨 CI 尚未完全成熟的中国企业应如何迎接这种转变的挑战。

具体来说，本书主要试图研究以下三大问题：一、企业的经营战略为什么要从 CI 向 CS 转变；二、从 CI 到 CS 的这种转变的

①（日）武田哲男著：《顾客满意经营》，台北洪建全教育文化基金会，1994 年版，第 4 页。

② 同上书，原序。

③ 杨金德编著：《CI 基本原理》，中国经济出版社，1996 年版，第 83 页。

实质究竟是什么，具体表现在哪些方面；三、CI 尚未完全成熟的中国企业是否可以实施这种转变，如果可以的话，应采取何种 CS 战略。

如果本书能为中国企业成功地导入 CS，迅速提高企业的经营水平提供些许启示的话，则笔者甚幸。由于笔者的学识所限，未必能够很好地达成上述任务，恳望得到专家 and 实际工作者的指点与帮助。

贾旭东

1997 年 11 月于北师大

目 录

丛书前言

本书前言

引 论 企业生存发展的轨迹.....	(1)
第一节 企业及其产生与发展.....	(1)
第二节 企业生存发展的环境.....	(6)
第三节 企业适应环境变化的战略	(10)
第一章 从 CI 到 CS 的原因探析	(14)
第一节 服务时代的来临	(14)
第二节 消费者日趋成熟	(23)
第三节 市场的新态势	(28)
第四节 人们价值观念的变化	(33)
第二章 全方位的革命性变革	(38)
第一节 转变的性质	(38)
第二节 经营视角的根本转变	(51)
第三节 企业文化转型	(66)
第三章 企业理念的重建	(72)
第一节 企业理念的一般考察	(72)
第二节 从 MI 到 MS	(84)
第三节 CS 企业的理念重建.....	(92)
第四章 经营战略的重点转移.....	(105)
第一节 企业经营战略简析.....	(105)
第二节 从形象战略到满意战略.....	(114)
第三节 从名牌战略到服务战略.....	(128)

第四节 从识别战略到情感战略·····	(133)
第五章 企业经营方法的创新·····	(140)
第一节 企业经营方法简述·····	(140)
第二节 CI 与 CS:两种根本对立的企业经营方法论 ···	(148)
第三节 CS 经营的方法创新 ·····	(156)
第六章 CS 与 CI 的关系透视·····	(186)
第一节 CS:CI 的根本性修正·····	(188)
第二节 CS 战略的内在矛盾与缺陷 ·····	(197)
第三节 CS 与 CI 的功能互补·····	(208)
第七章 中国企业的 CS 战略展望 ·····	(217)
第一节 关于 CS 的价值性思考 ·····	(217)
第二节 导入 CS 的可能性与现实性 ·····	(225)
第三节 CS 的目标定位与导入的相关问题 ·····	(233)
主要参考文献	

引 论

企业生存发展的轨迹

R·M·霍德盖茨在《美国企业经营管理概论》中写道：“企业在许多方面如同活的生物一样，如果不能适应周围的环境，也就不能生存。”^①

回顾企业产生和发展的历史，我们不得不承认这是一条真理。就像达尔文在生物领域中所发现的适者生存，优胜劣汰是生物物种演进发展的规律一样，它也构成企业演进发展的规律。唯有那些能够很好地适应周围环境变化的企业，才能够生存，才能够发展。

本引论的目的旨在通过对企业生存发展的轨迹的考察，了解企业演进发展的线索和规律，为更好地理解从CI到CS这一企业经营战略的转移打下良好的基础。

第一节 企业及其产生与发展

企业的产生与发展是一个涉及众多因素，应该由经济学、社

^① (美) R·M·霍德盖茨编：《美国企业经营管理概论》，中国人民大学出版社，1985年版，第11页。

社会学、人类学等多种学科共同研究的课题，显然这并不是本书的任务。在此，我们仅仅为了达成我们的目的，大致勾画出其产生与发展的最根本原因。

一、企业及其产生

什么是企业？这是企业理论的一个基本问题。法国著名的经济理论家吉恩·泰勒尔在其名著《产业组织理论》一书中归纳给出了关于企业的三个定义：^①

(1) 从技术的观点看，企业“是在挖掘规模和范围经济时，在给定时点的不同组成部分的协同体。”

(2) “关于长期关系中特异性交换风险的威廉姆森理论”认为，企业是“其组成单位长期安排的契约”。

(3) “不完全契约观点”。“它把企业看成是解决签约时无法预测到的状态出现时应该如何行动的特殊方式。”

在泰勒尔看来，这三个关于企业的定义虽然其涵义不同，但“它们所共有的一种思想是，企业应该能够比它的各组成部分独自地行动更有效地进行生产（或销售）。 ”^②

当然，关于企业的定义远不止泰勒尔所归纳的这三个，至少还有法律方面的定义。但不论从经济方面，还是从法律方面，我们都可以简单地把企业看成是一种经济组织，或者叫做厂商。也就是说，企业就是那些能够把投入（最广泛意义上的资源）变换成产出（能够在市场上出售的商品或劳务）的单位。

企业作为一种经济组织，其正式产生是近代的事情。

台湾著名的人类学博士陈其南先生认为：“源于西方工业革命

① （法）吉恩·泰勒尔著：《产业组织理论》，中国人民大学出版社，1997年版，第21页。

② 同上书，第20页。

和资本主义的发展而形成的近代工商企业 (corporations or firms) 作为一种经济制度, 乃是一个社会因为职业特化和分工的需要, 在生产过程中从社会体系的不同角落, 依适当的比率和条件, 把一些必要因素加以汇集安排出来的一套结构性系统。”^①

也就是说, 企业是在工业革命和资本主义发展的推动下, 适应社会职业特化和分工的需要而从生产过程中产生出来的, 其职能就是把各种生产要素或者说各种资源组织起来, 变换成特定的产品和劳务, 以满足人们生活的不同需要。

从企业产生和存在的必要性上来看, 最根本的在于它能够更好地适应社会的需要, 特别是能够更有效、更方便、更快捷地为人们的生活提供产品和劳务。

人们常常喜欢把经济比作海洋, 那么企业就是在经济海洋中航行的船只或舰艇。能够在经济海洋中永不迷失航向、永远稳健航行的企业, 只能是那些永远把满足社会的需要、满足人们生活需要当成首要目标的企业。

这是企业生存的“铁的”法则。

二、企业发展的制约因素

企业因应社会和人们生活的需要而产生以后, 其所面临的最大生存课题就是如何谋求发展。因为企业生存在一个充满激烈竞争的世界, 在这个世界中, 企业的生存犹如逆水行舟不进则退, 在此意义上可以说, 企业的生存战略就是其发展战略。也就是说, 企业面临的唯一选择只能是以发展求生存, 企业唯有在稳步的发展中, 才能巩固自己生存的地位。谋求企业的更好发展, 对任何企业来说都是一个不容忽视的重大课题。

① (台湾) 陈其南著: 《文化的轨迹》, 春风文艺出版社, 1987 年版, 第 88 页。

谈到企业的发展，很可能有人会认为就是指企业规模的不断扩大。其实，这只是企业发展的一个方面。即使在规模方面，也绝不是越大越好，因为这里还有一个规模经济和规模不经济的问题。也就是说企业的规模有一个界限，达不到这个界限和超过这个界限都是规模不经济。

如果说企业规模的扩大是企业发展的量的方面的话，那么企业的发展似乎还应有另一个重要方面，这就是企业发展的质的方面。在这方面企业可做的工作很多，比如，优化生产要素的组合，进行技术改造，提高产品质量，改革企业内部运行机制，等等。此外，重要的是要调整产品结构。如果一家企业只生产单一产品，那么是否可考虑同时生产几种产品；如果一家企业已从事几种产品的生产，那么是否可考虑再增加几种产品的生产？

在这里有一个重要的概念，叫做“范围经济”。根据著名经济学家约瑟夫·E·斯蒂格利茨的解释，“如果同时生产几种产品的支出比分别生产它们要更少，那么，经济学家就称此时存在着范围经济。”^①

然而，企业的发展却绝不是一件轻而易举的事情，或者说这绝不是由我们的主观意志和主观愿望所能决定的事情。换言之，制约企业发展的主要是一些客观因素。就其大的方面来看，可以把这些制约因素分成两个部分：一是内部因素，二是外部因素。

首先我们来分析一下企业发展所面临的内部制约因素。就企业的内部而言，制约企业发展的因素主要有人才、资金、资本货物（机器和厂房）、材料等硬件和技术水平、管理水平等软件两大类因素。这些因素都是企业发展所不可或缺的，它们在企业的发展中所起的作用是不同的。资金、资本货物、材料、劳动者和一

①（美）斯蒂格利茨著：《经济学》，中国人民大学出版社，1997年版，第277页。

定的技术水平是一个企业发展的前提和基础；而企业发展的决定性因素是其技术水平和管理水平的高低，关键则在于人才。

在经济生活中，制约企业发展的突出矛盾是资金短缺。资金是企业发展的前提的前提和基础的基础，没有资金，企业就不能正常运作，更谈不上发展了；技术和管理则是企业发展的两个决定性的因素，没有先进的技术做后盾，企业的产品就没有竞争力，这样的企业终将被淘汰出局；而管理水平很低的话，纵使其资金充足、技术先进、人才济济，也会很快走向倒闭破产的道路；人才是企业发展的关键所在。缺乏高素质的一流人才，根本谈不到企业的发展，因为企业在其发展过程中所遇到的所有问题，都要依赖于高素质的一流人才来加以解决。此外，一个企业能否制定出切实可行的发展战略和正确的经营决策，也是制约企业发展的重要因素。

在企业的外部，制约企业发展的因素也很多。

首先，是国家的产业政策。那些与国家产业政策相背离的企业很难有良好的发展远景。

其次，是国家乃至世界经济形势的好坏。良好的外部经济形势，可以为企业的发展提供较宽松的经济环境和较多的发展机遇。

第三，是企业所处的行业内部的竞争态势。处于激烈竞争条件下的企业，其发展可能受到同行企业的严重威胁。因为通常来说市场的规模都是有限的，激烈竞争的最终结果总是优胜劣败。

第四，是社会的支持和帮助。企业总要在社会这个大环境中生存发展，因此离不开社会的支持和帮助。如果一个企业不能很好地尽它所应尽的社会责任，那么它就很难得到社会的广泛支持和普遍帮助。如果一个企业只顾实现自己的利益，而损害社会的利益，那么它终将遭到社会的遗弃。

最后，是消费者的选票的多少。霍德盖茨说：“消费者对一个企业的存在与否，具有最终的发言权。只有能够为消费者提供产

品和服务的那些公司，才能获得利润并继续发展。”^①

保罗·A·萨缪尔森更是直言道：“有人说，消费者是君主，是君王。更确切地说，消费者像投票人一样，用他们的货币选票来购买他们所需要的东西。”^②

不论企业的最终目的为何，他们首先必须得到消费者的首肯，得到消费者的选票，否则它便不可能继续生存和发展下去。

企业发展的这些制约因素，除了企业的管理和决策以及国家的产业政策和企业所在行业的竞争程度之外，都涉及到企业与其周围环境的关系。资金、人才、技术、社会的支持与消费者的认同等，这些企业发展所必须的重要因素，都只有在企业与其周围环境保持良好关系的前提下才能得到完满的解决。

国家的产业政策和同行业的竞争态势固然不是企业所能控制的，管理和经营决策虽然取决于企业，但在这样的前提下，最终决定企业发展的重要因素却只能是企业所处的各种环境因素的有利与否。因为企业发展目标实现的唯一途径是要得到这些环境因素的认同和许可，这是由企业存在与发展的内在矛盾所决定的。

第二节 企业生存发展的环境

所有的企业，不论大小，从系统论的观点来看，都是一个系统，而且只能是一个开放的系统。

企业系统每时每刻都在与其周围的环境进行物质、人才、资

① (美) R·M·霍德盖茨编：《美国企业经营管理概论》，中国人民大学出版社，1985年版，第9页。

② (美) 保罗·A·萨缪尔森等著：《经济学》(第12版)，中国发展出版社，1992年版，第100页。

金、技术和信息等多种交流，任何企业都不能脱离周围的环境而孤立地生存和发展。换言之，企业系统作为其周围环境这个大系统中的一个开放的子系统，其生存与发展受到其所处的周围环境因素的影响和制约，这是不可避免的。

深入了解企业所处的周围环境，并且对这些环境因素的影响做出独特而恰当的反应，就不仅是必须的，而且这正是一个卓越的企业之所以卓越之处，也是它之所以能够在强手如林的激烈竞争中克敌致胜的法宝。

一、何谓企业生存发展的环境

简单地说，企业生存发展的环境，就是企业所处的周围环境。

根据系统的分割原理（principle of truncation），给系统下定义，同时也就意味着给环境下定义。这就是说，把所有一切要素的集合——客观世界——依据“某种性质”分成两部分：系统要素的集合就是系统，其他要素的集合就是环境。^①

如此看来，企业生存发展的环境就是除了企业的各个组成部分之外的其他一切要素的集合。很明显的事实是：构成企业生存发展环境的各个要素，对企业的生存和发展的影响是不同的。因此，根据它们对企业生存发展的影响程度，可以把它们分成直接环境和间接环境两种。其中直接环境对企业的生存发展的影响较大；间接环境对企业的生存发展的影响则较小。

二、企业生存发展环境的组成要素

企业生存发展的直接环境包括以下几个要素：

（一）社会历史环境。企业的社会历史环境主要由社会环境和

① 参见：（日）北原贞辅著《现代管理系统论》，中国人民大学出版社，1987年版，第8～9页。