

丛书主编：魏中龙

●走向CS时代●

管理革命

CS管理



李蔚 著

中国经济出版社

丛书主编 魏中龙

• 走向 CS 时代 •

管 理 革 命

C S 管 理

李 蔚 著

中国经济出版社

责任编辑：杨 岗

管理革命——CS 管理

李 蔚 著

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街 3 号)

邮编：100037

各地新华书店经销

北京渤海印刷厂印刷

*

开本：850×1168 毫米 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—10 000

ISBN 7-5017-4035-6/F·2916

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,市场国际化程度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新的视野、思路、指导原则和精神理念,而且在实际应用中也取得子卓越的成就。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



目 录

第一章 脱颖而出的 CS 管理	(1)
1.1 CS 管理的界定	(1)
1.2 CS 管理的缘起	(6)
1.3 CS 管理的发展阶段	(13)
1.4 CS 管理机制	(18)
1.5 CS 管理的结构	(25)
1.6 CS 管理的意义	(31)
1.7 中国企业 CS 意识的成长阶段	(41)
第二章 顾客研究	(45)
2.1 顾客 (Customer)	(45)
2.1 内部顾客	(46)
2.3 外部顾客	(49)
2.4 顾客结构模式	(58)
第三章 顾客满意需求 (CSD)	(68)
3.1 洛迪士坐标	(68)
3.2 顾客需要扇区图	(71)
3.3 CS 三维结构模型	(75)
3.4 KEWBA 消费模式	(78)
3.5 顾客需求结构	(106)
第四章 顾客满意指标 (CSI)	(135)
4.1 CSI	(135)
4.2 CSI 设定原则	(136)

4.3	CSI 设定程序	(138)
4.4	因子析取树	(140)
4.5	因子分析	(145)
4.6	行业 CSI	(146)
4.7	产品 CSI	(151)
4.8	服务 CSI	(159)
4.9	企业内部 CSI	(171)
4.10	企业综合 CSI	(182)
第五章	顾客满意级度 (CSM)	(187)
5.1	可分性问题	(187)
5.2	感觉报告与事实陈述	(188)
5.3	CSM 七梯级	(189)
5.4	CSM 分值	(192)
5.5	CSM 轴	(195)
第六章	顾客满意测评 (CST)	(197)
6.1	CS 测评方案	(197)
6.2	CS 测评方法	(204)
6.3	标分	(212)
6.4	权重值确定	(214)
第七章	顾客满意表征 (CSR)	(216)
7.1	五度投射图	(216)
7.2	CS 投射图	(221)
7.3	CS 坐标图	(225)
7.4	CS 侧面图	(226)
附录	CS 测评量表	(231)

第一章 脱颖而出的 CS 管理

1. 1 CS 管理的界定

1. 1. 1 CS 管理是一种全新的企业管理形式

CS 是英文 Customer Satisfaction 的缩写,意为顾客满意。它本是商业经营中一个普遍使用的生活概念,没有特别的含义。1986 年,一位美国心理学家借用 CS 这个词来界定消费者在商品消费过程中需求满足的状态,使 CS 由一个生活概念演变为一个科学概念。企业界在心理学家定义的基础上,对 CS 的内涵进行了扩展,把它从一种界定指标发展成为一套营销战略,直接指导企业的营销、甚至经营活动,并被称为“CS 战略”。随着信息技术的引入,管理革命不断发生,经营中心的全面转移,CS 开始由一种战略发展成为一门管理技术,并由营销层面跃升到企业的整个经营活动之中,于是,CS 管理便顺理成章地诞生了。

要简单地给 CS 管理下一个定义,这是一个难题。一方面,CS 管理作为一种新兴的管理手段,尚处于发育期,没有定型,若过早给它下定义,可能会因先入为主制约其正常发展;另一方面,CS 管理作为一种现代企业管理手段,也很难用简单的语言来准确界定它。CS 管理的科学定义,应该是经济界和操作界经过长期的摸索、实践后,才可能给出。

在本书中,为了研究的方便,我们暂时把 CS 管理定义为:一种以顾客满意为核心、以信息技术为基础、以顾客满意指标和顾客满意级度为主要工具而进行的一种企业经营管理,是企业管理的一种基本形式。

1. 1. 2 CS 管理是一种以顾客满意为中心的管理

如果说企业管理的运动轨迹是一个圆圈，那么，顾客满意就是圆心。企业经营管理的中心由产值到顾客满意，走过了一个漫长的历程。

在早期，企业管理的中心是产值，企业管理就是产值管理，企业运行的全部目标，就是要实现那个预先确定的产值。产值管理的基本条件是卖方市场，市场的总趋势是供小于求。

随着现代化大生产的出现，产值中心论受到了严重挑战，尤其是西方社会在 1929—1933 年的经济危机给产值中心论者狠狠地上了一课。大量的积压产品使企业经营面临危机，产值中心论不得不退出历史舞台，代之而起的是销售中心论。根据销售中心论的观点，企业管理的中心是销售额，企业管理其实就是销售额的管理。为了提高销售额，内部采取严格的质量管理，外部强化推销观念，于是一场质量竞争运动和销售竞争运动爆发了。质量竞争的结果，使生产成本越来越高，销售竞争的结果使促销费用越来越高，“双高”使企业发现，虽然销售额在不断提高，而实际利润却在不断降低。这绝不是企业需要的效果。为了走出销售额的误区，企业把经营中心由销售额转向了利润——不追求销售额的高低，而追求利润的绝对值。企业管理的中心又由市场转向了车间，管理的目标放在了以利润为中心的成本管理上，企业管理进入了利润中心时代。成本是由各种资源构成的，相对而言，它是一个常量，不可能无限制下降。当企业对利润的渴求无法或很难再从成本压缩中获得时，就把目光转向了顾客，企图通过削减顾客的需求价值来维持其利润。在本世纪 80 年代末和 90 年代中期，IBM 曾出现了一场其经营史上空前的危机，把 IBM 推向了崩溃的边缘，让人觉得大势已去，市占率下降了 12 个百分点，股票市值由 178 美元跌至 50 美元，年亏损额高达 80 多亿，公司裁员 10 万人。管理专家在对其危机进行诊断时所做出的结论是“过分强调外在形象和企业利润，而忽略了顾客的需求。”具体表现在 5

个方面^①：

第一：“漠视顾客需要的价值”。尽管 IBM 在 1955 年导入 CI 战略以后，一直声称“顾客第一”，但在作法上仍摆脱不了“制造商老大”的心态，顾客对 IBM 的抱怨是“我们要中型系统，他们却要塞来大电脑（mainframe），我们需要的是答案（solution），他们却带来一堆产品”。IBM 拒绝顾客需求迷你电脑产品的意见，导致迪吉多迷你电脑的兴起，IBM 不理睬顾客要求 RISC 工作站的立场，结果升阳公司的工作站迅速掘起。IBM 的自我中心，一概拒绝顾客的需要价值，实际上是把顾客摆在了第二的位置，这当然会使顾客不满。据美国专家对 IBM 的顾客满意度进行调查，结果仅列为 C 级水平。

第二：把“顾客至上”改成了“IBM 至上”。由于 IBM 在导入 CI 战略之后，形成了“蓝巨人”的良好形象。在国际国内简直威震八方，顾客到了非 IBM 产品不买的状态。正是这种状态，带给了 IBM 空前的繁荣，公司利润直线上升。也正是这种状态，要了 IBM 的命——因为它把 IBM 娇惯坏了，使 IBM 渐渐忘记了顾客。比如 IBM 的销售人员从来不是根据顾客的要求来组织提供产品，而是用“教育顾客”、“纠正顾客的观念”来销售他们的大型电脑，把“顾客至上”改成了“IBM 至上”，对顾客很礼貌却不客气。结果自然使 IBM 的产品销售出现全面危机。

第三：服务的目标是提升企业形象和增加销售利润，而不是满足顾客需要。美国安达倍顾客公司在分析了 IBM 的问题后认为，IBM 把过多的精力花在了塑造和维护企业外在形象上，而很少在顾客服务上努力耕耘。虽然 IBM 提出了“服务、服务、再服务”的口号，但这口号是基于要塑造良好的企业形象。IBM 认为只要形象好，企业就可借此获取高额利润。所以尽管 IBM 演出了用直升飞机跳伞为顾客维修产品的经典杰作，但那仍是追求新闻

① 李蔚著《超越 CI 的 CS 战略》四川大学出版社 1994

效果，以提升服务形象的技巧行动。从 1991 年 IBM 公司收入中服务仅占 9% 来看，这就与其“伟岸”的形象太不相符。因此，美国管理专家在对 IBM 的服务进行调查后所给出的评分仅是 B。

第四：自我中心主义，没有与经销商共存亡的观念。IBM 的光辉形象，使 IBM 的市场人员自高自大，目中无人。他们以“商老大”自居，把合作伙伴当成“靠 IBM 产品吃饭的‘伙计’”。IBM 由于缺乏顾客至上的基本心态，便把经销商摆在可以任意喝来呼去的地位。反正 IBM 形象伟岸、名大业大，不少你一家代销商。IBM 的政策要怎么变，大家都要跟着走，IBM 的困难，大家都要分担。IBM 这一系列“商老大”行径终于激怒了经销商，他们纷纷倒戈，经销别的公司的产品，使 IBM 的销售网顿时破败不堪。

第五：没有及时反映顾客呼声的回馈机制。美国哈佛大学商学院教授康特认为，IBM 的失误在于“未能建立起迅速反映顾客呼声的回馈机制”。IBM 总是相信“只要我造起房子，他们就会来往”。因此他们总是在左右顾客，而根本不去努力反映顾客的要求，最后 IBM 被顾客抛弃，当然在所难免。

IBM 作为一个典型现象，向利润中心论敲响了警钟，企业不得不再一次重新审视自己的管理思想。至此，顾客的地位才被提升到了前所未有的高度。顾客中心论被确立了。顾客可以是个人、群体，也可以是一个单位，以顾客为中心的实质是以顾客的需要为中心。需求构成市场，需求形成企业的获利潜力。需求的满足状态制约着企业获利的多少。需求运动的最佳状态是满意，因此顾客的满意就是企业效益的源泉。顾客中心论，或者顾客满意中心论才是企业经营的基本思想，顾客满意，是企业管理的中心。

借助以上分析，我们可以把企业管理中心演变的轨迹直观为如下模式：

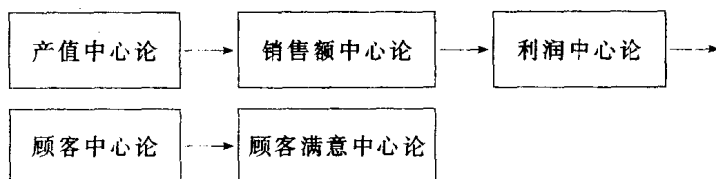


图 1-1 企业管理观念的变迁

1. 1. 3 CS 管理，是一种以信息为基础的管理

首先，推进 CS 管理，必须了解顾客的需求。

既然是顾客满意管理，就得弄清顾客的满意点在哪里。这满意点总是分布在不同的“需求树”上。因此，要令顾客满意，必须知道顾客的需求：现实需求与潜在需求、当前需求与未来需求、合理需求与不合理需求、主导需求与辅助需求等，并建立起顾客需求的“三维结构模型”作为 CS 管理的基点，无此基点，CS 管理，就成了无的放矢的随意运作。

其次，CS 管理必须了解营销线上各工位的信息。

笔者在一篇论文中，提出了“营销线”的概念。所谓营销线，是指企业营销中从卖点（Selling Point）到买点（Buying Point）之间的一条通道，它由信息线（IL）、产品线（PL）、货币线（ML）、服务线（SL）、促销线（ML）和传播线（PL）复合而成。在营销线上划分了相应的工位、工序和工艺，使企业的营销由过去的战略水平、策略水平和艺术水平发展成了技术水平和工程水平，营销由思辩时代发展到了实证时代。当营销演变成一项工程之后，为了对此进行科学的管理，必须随时掌握各工位的运动信息。一旦对信息失去了控制，就会象一条失去控制的生产线，不可能实现它预定的运动目标。

再次，CS 管理必须借助信息来对企业经营的每个环节实施调节。CS 管理的基本工具，如 CS 投射图、CS 五度图、CS 地图、CS 散点图等，都是以信息为基础制作的。CS 管理的各个环节能够按其预定的程式为轨迹运行，是借助信息的反馈来调节的。CS 管理

的指挥中心——计算机系统，完全是以信息为条件而运行的。因此，可以这样说，CS 管理，实质就是一种以顾客满意为中心的信息管理。

1. 1. 4 顾客满意指标和顾客满意级度是 CS 管理的基本工具

CS 管理是一种标准化的数量管理，它追求的是一种“非人化”境界，要把传统管理的权力体系演变成服务体系，由行政关系演变成顾客关系。而维持这种演变后的服务体系和顾客关系的正常运行的基本工具，就是顾客满意指标（CSI）和顾客满意级度（CSM）。

顾客满意指标用英文 Customer Satisfaction Index 表示，简写为 CSI。它是用以度量顾客在消费服务或产品过程中满意的属性，是一组对满意宽度进行界定的指数。

顾客满意级度用英文 Customer Satisfaction Measurement 表示，简写为 CSM，它表示的是顾客在每一个满意属性上的满意深度，是对满意进行数量化界定的方法。

CS 管理就是借助预先设定的各工位上的 CSI 和 CSM，然后以此为基础来进行“结果管理”（result manage）的一种管理方式，它是一种现代化的管理手段，一种集实证性、技术性、操作性和信息性为一体的先进的管理模式，有无限的发展前景。

1. 2 CS 管理的缘起

CS 管理能够在 20 世纪 90 年代后期诞生，应该有其必然的社会土壤。

1. 2. 1 管理效果递减律

根据四川联合大学著名管理学者任佩瑜教授的管理熵理论，任何一种管理技术，都遵循一个“效果递减律”，即一种新的管理技术，在运用之时，能产生良好效果，但随着时间的推移，这种

管理技术的效果会越来越差，甚至失去了作用。这时，就需要对管理技术进行补充完善，直至创造新的管理技术予以取代。

本世纪 20 年代，为了适应资本主义上升时期的管理需要，泰罗创造了“科学管理”理论，科学管理技术的推行，大大的提高了劳动生产率，企业管理从此结束了“经验管理”时代，进入了一个全新的境界。

科学管理大致运行了 20 年，其卓有成就的绩效推动了美国、乃至西方经济的繁荣。但是随着资本主义社会矛盾的加剧，科学管理把人当机器的基本理念大大挫伤了工人积极性，劳动生产率开始大幅度下降，终于科学管理失灵了，行为科学管理随之而起。

行为科学管理把社会学、心理学理论引入管理，提出了“社会人”、“非正式组织”等概念，缓解了科学管理导致的劳资矛盾，企业的劳动生产率在新的水平上被大大提高了。

行为科学管理的成就并不能改变其“效果递减”的规律，面对产业结构的调整，技术革命的发展，生产自动化程度提高，企业经营规模的扩大，单一的管理理论已不适应复杂的企业现实，于是管理理论丛林诞生了。社会学派、决策学派、经验学派、权变学派、过程学派等应运而生，这些新兴的管理理论对企业的经营起到了推动作用，经济出现了新的繁荣。

在西方企业实现着一场又一场的管理革命的时候，日本人却悄悄在其创造的企业文化管理理论指导下迅速崛起，全世界震惊。他们不仅重视生产力的建设，更重视上层建筑和生产关系的调整，特别强调企业内部共同的价值观念和行为准则，形成统一的文化氛围，促进形成强大的企业凝聚力，把西方企业对抗型管理理论化成了非对抗型管理体系。作为一种更新的管理思想，一经提出便风靡全球。

但是，企业文化管理是否就是管理理论的最高阶段呢？是否就可以一劳永逸，成为永久不变的真理了呢？回答是否定的。

企业文化管理理论的一个致命缺陷是它仍然以企业为中心而

不是顾客为中心，它只反映员工的价值而不是顾客的价值。根据西南财经大学著名营销专家曾国安教授提出的“产销者市场理论”，消费者已经直接参与到了企业的经营与决策之中，因此，企业管理不反映消费者的价值观是不够的。据此，以顾客满意为中心的 CS 管理提出来了。虽然我们现在还不敢说它会取代企业文化管理的地位，但至少可以说它应该是现代企业管理的一个重要补充，而且应当扮演越来越重要的角色。尽管 CS 管理最终也将会被未来的更新的管理理论取代，但当前它应该是“日出江天红似火”的时候，而且笔者相信，在 21 世纪初期，它会有更加辉煌的表演。

1. 2. 2 消费者的价值选择变迁

消费者的价值选择随着时代的发展而变迁，这是一个不可抗拒的规律。因此，要体现消费者价值选择的企业管理方式也应不断调整。

消费者的价值选择，大致经历了三个时代：

第一时代是理性消费时代。这一时代，物质尚不充裕，恩格尔系数较高，生活水平较低，消费者在安排消费行为时，非常理智，不仅重视质量，亦重视价格，追求价廉物美和经久耐用。因此，消费者的价值选择标准是“好”与“坏”。

第二个时代是感觉消费时代。当社会物质财富开始丰富，人们的生活水平大大提高，恩格尔系数大大降低后，消费者的价值选择已经不再是价廉物美、经久耐用了，他们开始重视品牌、形象、重视设计和使用方便性等。因此，消费者的价值选择标准是“喜欢”与“不喜欢”。

第三个时代是感情消费时代。随着社会的进步，时代的变迁，消费者越来越重视心灵上的充实，对商品的要求，已跳出了价格、质量的层次，也跳出了品牌和形象的误区，对商品是否具有激活心灵的魅力十分感兴趣，追求商品购买与消费过程中心灵上的满足感。因此，这时消费者的价值选择标准是“满意”与“不满

意”。

在第一个时代，旨在提高产品质量和降低产品成本的质量管理和成本管理得到超级发挥，甚至掀起了一场波及全球的 TQC 革命。在第二个时代，旨在塑造形象、创立名牌的企业形象管理得到超级发挥，也掀起了一场波及全球的 CI 运动。而今天，消费者价值选择进入了第三个时代，旨在提升顾客满意水平、提高企业经营绩效的 CS 管理被推上了历史舞台，一场波及全球的 CS 革命，正在到来。

1. 2. 3 形象管理走向异化

以 CI 战略为核心的形象管理走向异化，是 CS 管理诞生的直接催化剂。可以说，CS 管理是对形象管理的一种替代与超越。

CI 战略，自 1956 年在 IBM 正式诞生以来，风行了西方世界 40 余年，曾创造了 IBM、可口可乐、万宝路、美能达、阿赛克斯等世界级名牌，在世界企业的发展史上，留下了辉煌的一页。但是，40 年的生命历程使它逐步走向了异化状态，具体表现为两个方面：

1. 形象万能。CI 理论认为，只要企业拥有了良好的企业形象，就等于拥有了一切。首先是拥有了无形资产，这无形资产可以随时向有形资产转化；其次是拥有了良好的经营环境，能得到政府、银行、工商、税务等部门的充分信任，企业经营有了保障；最后是拥有了市场，也就是拥有了消费者，因此企业可借此发展壮大。这一切无疑都是正确的，但受此影响，企业界便过分夸大了企业形象的功用，进而认为形象万能，导致对企业形象的过度追求和迷恋，使 CI 战略走入歧途。前述的 IBM 的危机，就是这种观念的典型反映。

2. 形象中心。企业的一切经营都以形象为中心而展开，导致企业经营目标的转移。

首先是重形象而轻质量。产品质量是企业的生命，没有质量，再好的企业形象也注定要垮台。翻开国内有关 CI 的著作（也包括

笔者 1994 年所著《CI 战略与策划》在强调企业形象的重要性时，无一不例举 IBM 的案例：IBM 虽然是二流产品，但由于借助 CI 造就了一流的企业形象，所以拥有一流的市场，不仅雄踞美国 10 大公司之首，也被褒扬为计算机行业中的“蓝巨人”。这种形象中心观，在消费者对企业尚不了解的时候，可以发挥作用，产生良好的营销效果。但在信息传播高度发达的今天，还靠这种涉嫌欺骗的经营手段，会最终导致失败。IBM 的危机已证明了这一切。据国外管理专家们的调查，IBM 的今天，已不再是“一流形象、二流产品、一流市场”，而是“一流技术、二流产品、三流市场、三流形象”了。于是 IBM 不得不在其总裁亚可士的带领下，从头做起，全面提高产品质量，以争取顾客。如果再回观国内一些靠 CI 战略成功的企业，其产品质量已令人担忧，如果不猛然省悟，狠抓质量，可能 IBM 的教训会在这些企业重演。

其次是重服务形象轻服务质量。在 CI 理论里，服务的基点是塑造服务形象，而不是满足顾客需求。因此，重服务形式轻服务内容，重服务过程轻服务结果，重服务的社会效应轻服务的顾客利益。结果，对顾客的服务变成了可资利用的工具，服务变成了宣传的口号，变成了树立和维护形象的奴隶。顾客并没有从服务中获得更多真正需要的价值。

最后是重认知形象轻实态形象。在 CI 理论里，时常没划清认知形象与实态形象的差异。所谓认知形象，是企业公众心目中拥有的形象；所谓实态形象，是企业本身存在的客观形象。从理论上讲，这二者应该是统一的。但在现实操作中，这二者却常常脱节，或者是实态形象超乎于认知形象，或者是认知形象超乎于实态形象。国内企业，从计划经济时代走来，还带着浓浓的计划经济色彩，它们重实态形象，轻认知形象，结果在国内、国际市场上出现了一流产品、二流市场甚至三流市场的状态。CI 战略的兴起，企业发现企业的实态形象只有变成了公众的认知形象后，才会具有经济价值，“酒好不怕巷子深”的时代，已是一去不返。于