

丛书主编 魏中龙

· 走向CS时代 ·

赢得未来

CS 实务指南



沈乐 韩宝龙 等编著

中国经济出版社

丛书主编 魏中龙

· 走向 CS 时代 ·

赢 得 未 来
CS 实务指南

沈 乐 等 著
~~韩建龙~~

中国经济出版社

责任编辑:师少林

(电话:68319291)

赢得未来——CS 实务指南

*

沈 乐 韩宝龙等 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 8.125 印张 210 千字
1998 年 4 月第 1 版 1998 年 4 月第 1 次印刷

印数:01—10000 册

ISBN 7-5017-4038-0/F·2919

定价:18.00 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，整个企业一起来改善产品、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

最大限度地满足顾客，已成为现代营销观念的中心。对企业来说，如何将顾客满意的目标贯穿于企业活动的全过程之中，是一个具体而有意义的课题。本书从企业实际操作的角度，论述了顾客满意目标的追求和实现，希望能为企业界的朋友提出一个实现顾客满意的具体方案。

在本书的成书过程中，马韬光、王雨青、陈静同志参加了部分章节的编写工作。执笔者在各自的写作中发挥了自己的优长。本书的编辑和出版从始至终得到了中国经济出版社的大力支持，编辑师少林先生给予了很多帮助。另外，本书引用了一些实例和资料，其中大部分出自公开发表的报刊杂志，因篇幅有限未能一一注明出处，特此说明。在此一并表示衷心的感谢。

作 者

1998年元月

目 录

丛书前言

本书前言

引言:CI 与 CS 96-971 已用 (1)

第一章 企业理念的新模式——MS (5)

第一节 MS 的培育与建设 (5)

第二节 MS 设计原则 (9)

第三节 MS 实例展示 (10)

第四节 MS 的推行结果 (17)

第二章 企业行为新模式——BS (20)

第一节 以顾客为导向的服务 (20)

第二节 企业的 BS 建设 (30)

第三节 抓好员工的 BS 培训 (40)

第四节 真心解决顾客的问题 (51)

第五节 全面的顾客服务 (59)

第三章 企业的感官新模式——VS (74)

第一节 企业 VS 设计原理 (74)

第二节 企业 VS 设计方法 (79)

第三节 企业 VS 的建设 (82)

第四节 企业 VS 的完善 (98)

第四章 CS 操作系统中的产品质量保证 (101)

第一节 产品质量保证的思想基础 (101)

第二节 产品质量的概念与体系 (104)

第三节 产品质量控制组合 (115)

第四节	产品生产中全方位、多层面的质量保证	(120)
第五章	CS 操作系统中的新产品开发	(132)
第一节	对顾客所需要的新产品的重新认识	(132)
第二节	新产品产出流程	(139)
第三节	创造顾客满意的新产品	(151)
第四节	产品改进	(155)
第五节	新产品的品牌	(162)
第六章	CS 操作系统中的商品销售	(167)
第一节	以顾客为中心的观念	(167)
第二节	适合顾客的销售形式的选择	(171)
第三节	令顾客满意的销售规范	(177)
第四节	商品展示与介绍技术	(185)
第五节	令顾客满意的销售服务	(197)
第七章	CS 操作系统中顾客心理的把握	(212)
第一节	顾客的需求分析	(212)
第二节	顾客的心理活动	(216)
第三节	顾客的分类技术	(221)
第四节	顾客的决策特征	(229)
第八章	CS 操作系统中的顾客联系与沟通	(235)
第一节	通过调查了解顾客	(235)
第二节	调查方案的设计与实施	(239)
第三节	制作问卷	(241)
第四节	问卷模型	(244)
第五节	建立顾客卡片	(249)

引言

CI 与 CS

CI, 是英文 Corporate Identity 的缩写, 有些书和文献中也称 CIS, 即 Corporate Identity System 的缩写, 我们常常直译为“企业识别”或“企业识别系统”, 按照其本身的含义, 我们又将其意译为“企业形象设计”。

企业形象设计是企业有意识、有计划地将自己企业的各种特征向社会公众主动地展示与传播, 使公众在市场环境中对某一个特定的企业有一个标准化、差别化的印象和认识, 以便更好地识别并留下良好的印象。

从这个角度展开设计, 企业识别系统一般分为三方面, 第一, 企业的理念识别——Mind Identity (MI); 企业的行为识别 (也可称企业的活动识别) ——Behavior Identity (BI) 和企业的视觉识别——Visual Identity (VI)。按照这样的设计, 企业主动地做形象设计与传播工作在技术上成为可能。因此, 近年来, 企业纷纷利用这企业形象设计为自己在市场竞争中脱颖而出而竭尽全力。

纵观 CI 的发展历史, 它于 50 年代成型, 70 年代开始在工业发达国家流行, 90 年代初导入我国企业界。实践证明, CI 对企业的市场营销与公共关系建设有非常直接的作用。运用 CI 这一工具占领市场是卓有成效的。

——随着 CI 的发展及人们对市场认识的深化, CI 的局限性也逐渐暴露出来。人们开始看到, CI 是商品推销时代的产物, CI 的运

作带有明显的商品推销时代的特点。也就是说，在“企业生产什么，就向市场介绍什么”这样的思想指导下，CI的运作是企业按照自我理解和自我设计向市场和顾客宣传自己。因此CI的思想方法和实际操作的立足点是从“本企业”的角度来要求公众去认识。然而当今的经济在世界范围内已经进入了市场营销的时代。这个时代要求企业自觉地适应市场，服从市场。

推行CI的企业，也开始认识到，仅仅让市场、让顾客来认识自己是不够的，必须逐渐使企业更适合市场的要求，更适合顾客的要求。

基于这种认识，企业在处理自己与市场、与顾客的关系时，考虑问题的角度变为“市场和顾客需要什么，我这个企业就怎么样满足市场，满足顾客”。这样，在CI的基础上，产生了CS。

CS，是英文 Customer Satisfaction 的缩写，译为“顾客满意”。

CS要求以市场为中心，以顾客为中心来做好企业的营销、服务工作。

CS要求站在顾客的立场上，而不是站在企业的立场上设计、生产产品，从产品制造环节就开始考虑顾客的满意度的问题，通过发现顾客的潜在需要（甚至自己尚未意识到的需要）来改进、开发产品，使产品本身具有无法抗拒的诱惑力。

CS要求最大限度地完善售前、售中、售后的服务体系，使顾客感到方便与安心。

CS要求成功地与顾客沟通。CS提倡企业对公众的传播是双向式的，这比企业一味地向公众宣传更加科学。在企业对公众进行传播的同时，企业应有效地回收公众的反馈信息。这样，将使企业有更多的机会主动及时地调整自己的行为，使之更符合顾客的需要。

CS要求密切企业与其重要顾客的联系，并有效地开发潜在顾

客。对企业表示满意和比较满意的顾客，是企业的重点顾客，必须做好长期顾客和周期性顾客的联系工作，并着力将潜在顾客变为现实顾客。

按照市场第一，顾客第一的原则，建立富有活力的企业组织。对顾客的需求和反映要具备快速的反应机制，企业的整体要围绕市场高速、有效地运行。

把CS营销战略同CI设计相比，可以发现CI考虑问题的起点是企业本身，CS考虑问题的起点是顾客；CI要建立的是企业的形象，CS要建立的是企业为顾客服务，使顾客感到满意的系统；CI仍然摆脱不了推销的色彩，而CS却透露出以他人利益为重的真诚。显然，就经营理念而言，CS要比CI更全面、更客观、更有效。

必须指出，CI与CS两者在营销中的作用是相辅相成的。对企业来说，它们同是营销战略的两个方面。两者互相补充，互相匹配，可以使企业更主动地参与市场竞争。

CS理论认为，实现顾客满意应从下面几个领域展开：

第一，培养和强化企业的全员顾客满意观念，树立“以顾客为核心”的经营思想，并以此为指导调整企业的组织结构和运作方式。

第二，研究并熟悉顾客的需求心理及消费行为（购买行为和使用行为），判断顾客的“理想产品”标准，向顾客提供优于竞争对手的高心理附加价值的产品。

第三，做好顾客售前、售中、售后服务，准确地宣传产品，使消费者掌握关于产品的重要信息，热情指导顾客的购买活动，帮助他们正确选择他们真正需要的产品；创造良好的购物环境使顾客不仅因购买到所需产品而感到满意，而且因企业提供友善的销售服务而满意；做好售后服务，采取各种措施提高顾客的满意度和防止或减轻顾客不满意的发生，如加强使用指导，避免发生因不正确使用产品而造成的事故，经过媒体传递关于品牌、产品的

正面信息以增强顾客的信心等等。

第四，不仅要降低从降低成本入手，还要从便利顾客获得产品信息，便利顾客购买产品，降低顾客获取产品过程中的精神负担等方面来减轻顾客为获取产品所付出的代价。

第五，建立顾客及全社会公众心中的良好形象。这种良好的形象包括企业形象和产品形象。

第六，及时、妥善地处理好顾客的质询、批评及纠纷，设置顾客代表组织，建立顾客意见和建议系统，鼓励顾客陈述意见，及时认真记录、分析顾客的各种意见，提出相应的改进对策。这样一方面可使顾客不满意的心理有机会得到平衡；另一方面企业能及时根据反馈情况采取弥补措施；再一方面，企业还能中汲取不少有益的建议，来改进、提高企业的工作。

第七，顾客需求会不断变化，顾客满意水平也会随着发生变化。企业因此应定期开展顾客调查，征求顾客对企业、企业产品和服务的意见和建议，以不断提高顾客满意水平，保持企业在市场中的主动性。

总之，实现顾客满意的关键在于以顾客为核心的经营思想，努力提供富有竞争性的产品或服务来吸引顾客。顾客满意作为一种市场经济条件的现代营销观念应为企业全体人员认识，应当成为企业行为的最高准则。

第一章

企业理念的新模式——MS

在企业理念方面使顾客满意, (Mind Satisfaction, 指顾客对企业宗旨及理念方面的满意), 我们将其缩写为 MS。企业理念是企业思想、文化观念等意识特质的总和, 是企业存在的基础和发展的原动力。因此 MS 是 CS 系统中的占统治地位的要素。

第一节 MS 的培育与建设

一、企业理念植根于民族文化的土壤之中

各个企业在自己的企业理念的培育过程中, 可以有自己不同的追求, 然而一个能够真实准确体现企业个性追求的企业理念, 应该是民族文化精神及企业个性的完美结合。

比如美国的企业, 尽管其各自理念的具体表达不同, 但是共同的是企业重视功效、重视创造性、推崇英雄, 这自然与其移民文化的背景及实用主义、个人主义的价值理念密切相连。又如欧洲各国的企业, 其理念中共同的内容是忠于职守、崇尚人与自然的有机结合等等。

我们中华民族的企业理念也可以总结出共同的东西。我国人

民长期以来就有吃苦耐劳、勤俭诚实的传统精神。自明清以来，中国民族工商企业对自己创办企业的宗旨和理念就有明确的追求。天津东亚毛纺厂数十年来，商标图案是两只抵着角的羊，表现了企业坚持发展民族品牌，与洋货抗衡的决心。卢作孚先生的民生公司的轮船，都以“民”字头取名，如民用、民望、民福、民安、民享、民和等等，体现了企业发展民族工业的使命感和民本主义思想。盛锡福帽子商标环绕“努力本国工业，发展中华国货”的口号，传达着发奋图强的民族精神。随着时代的变迁，企业理念在原有的基础上不断被赋予新的内容。建国以后，我国工业企业的代表大庆油田，创造了令我国人民自豪的全新的企业理念——大庆精神，提出了为祖国石油工业的发展而拼命的响亮口号——“宁肯少活20年，拼命也要拿下大油田”。北京市百货大楼以张秉贵为代表的商业职工创造了全心全意为人民服务的“一团火”精神。改革开放以后，随着经济的活跃和市场竞争局面的出现，企业出于个性化、差别化的需要，更加注重企业理念的培育和建设。北京西单购物中心“热心、爱心、耐心、诚心”的口号，从顾客需要的角度出发，确定企业的服务理念。由此可见，企业理念是植根于民族文化的土壤之中的，并随着时代的变化而发展变化。

二、企业理念的基础是企业特有的文化

企业的经营与管理是围绕着“人”来进行的，将若干个个体组织起来形成一个群体，需要有一定的思想观念来支持，企业文化就是企业用以将个体力量聚集成企业群体力量的有力工具。

企业文化是将企业管理人员的经营思想、经营观念与大多数员工所认同的价值观结合起来，它概括了企业经营管理上的目标、思想、观念、语言等等，是企业理念的基础。

企业文化又是约束企业行为的规范，它的形成由上而下，在长期的推行中强化，最终形成企业的价值观。当这种价值观被确

认后，企业上下将普遍接受。

企业文化也是企业内部各方面相互沟通的准则。企业的特有文化内涵，自然决定了企业领导与员工的思维方式，无论上下级之间或同事之间思想的沟通与行为的协调，都以企业文化特质为基础。

三、企业理念的形成

企业理念的形成由以下因素构成：

（一）决策者的思想观念

企业的创办者、领导者创办一个企业出于什么样的目的、运行一个企业受什么思想指导，是企业文化形成的决定性因素。

（二）企业自身条件

企业自身条件包括企业内一切有形的、无形的资源，比如资金、技术、管理、设施、公共关系等等。企业自身的条件通常决定了竞争的优劣态势。为了企业的生存，企业应当扬长避短。

（三）环境条件

企业所处的周围环境的诸方面条件，对企业文化的形成和发展也有重大影响，每个企业都受到社会环境和产业环境的制约和影响，社会环境包括政治的、经济的、历史的、法律的及国际的等各个方面；而产业环境是指企业在所从事的产业之中，面对市场、技术、产品、竞争对手以及特定顾客群体的影响，因而形成各自的企业理念。

四、企业理念在经营实践中的表现

尽管企业理念是抽象的，然而在经营实践中却处处可以体现出来。企业理念集中地通过以下几方面表现出来：

（一）企业精神

企业精神，主要是指企业经营管理的指导思想。企业精神的

内容在于：企业经营目的、企业的整体精神面貌、有效统治企业的观念与意识、竞争原则与竞争秩序、社会责任感与正确的思想方法等等。企业精神内容的总和，在欧美国家被称为“企业哲学”，在日本被称为“社风”。

企业精神的特殊内涵决定了它具有个性的和共性的特征。企业精神的个性特征是指不同的企业有各自独特的企业精神特质；企业精神的共性特征是指在一个企业中企业精神对企业全体职工信念和追求的高度概括，同时也是指在不同的企业之间由于企业的共性及其他方面的共性（如地域共性、行业共性、时间共性等），企业间的精神追求和精神定位上，又存在共同的、相通的内容。

企业精神是在企业的生产经营中形成的，它反过来又为企业的生产经营活动提供精神寄托和思想动力。只有充分认识企业精神的实质，才能发挥企业精神的动力作用。

（二）企业决策

企业理念必然要体现在企业日常运作政策上，特别是产品政策、营销政策、对内对外公共关系政策、人事政策、财务政策、资产管理政策等方面。

（三）经营观念与信条

这是指企业依据什么样的思想和信条面对市场来确定自己的经营行为。

（四）企业使命

这是指企业要依据何种社会使命而进行企业活动。企业使命反映了社会对企业的要求。比如一个制药厂，它就负有向社会提供合格的药品，帮助社会去除疾病的使命。

（六）规章制度及行动准则

制度通常决定员工的行为与规范，它通常体现了企业对员工的要求，例如：服务公约、劳动纪律、工作手则、行为规范、操

作要求等。

(七) 树立典范

企业不断树立能够充分体现自己企业理念的典范作为本企业员工学习的榜样，这种典范可以是个人，也可以是群体。

(八) 方针、口号

企业理念在具体推广、实践中，要形成简单、易懂的文字加以宣传，因而企业理念常常以方针、口号的形式出现，使企业理念的推广贯彻标准化、简单化、明晰化。

(九) 传播网络

企业的理念要通过发行企业刊物，设立宣传园地，有效的意见、建议沟通渠道来贯彻。

第二节 MS 设计原则

一、从顾客的需要出发

企业理念设计要从顾客的需要出发，要分析我们的企业面对的顾客群体的情况——他们对我们企业的产品和服务有什么要求？他们希望我们下一步怎么完善工作？有了这些基本的了解，企业在理念的设计和确定之中，就有了客观依据。其今后的企业理念也容易被广大顾客所认同并欣然接受。

二、从本行业实际出发

设计顾客满意的企业理念还要考虑行业的情况。不同行业有不同的历史传统、市场的特质、人员构成和生产经营过程。不同行业的企业也各自负有不同的社会使命，企业的理念定位要突出