



HARVARD
BUSINESS SCHOOL
PRESS 哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权

终极问题

——创造好利润，促进真成长

THE **ULTIMATE QUESTION**
Driving Good Profits and True Growth

〔美〕弗雷德·赖克哈尔德 著

杨大蓉 译

贝恩（中国）公司 审校



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

THE ULTIMATE QUESTION

终极问题

——创造好利润，促进真成长

[美] 弗雷德·赖克哈尔德 著

杨大蓉 译

贝恩(中国)公司 审校

商务印书馆

2008年·北京

Fred Reichheld

The Ultimate Question

Driving Good Profits and True Growth

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

终极问题——创造好利润,促进真成长/[美]赖克哈尔德著;杨大蓉译;
贝恩(中国)公司审校. —北京:商务印书馆,2008
ISBN 978-7-100-05394-5

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 021211 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

终 极 问 题

——创造好利润,促进真成长

[美] 弗雷德·赖克哈尔德 著

杨大蓉 译

贝恩(中国)公司 审校

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-05394-5

2008年4月第1版

开本 700×1000 1/16

2008年4月北京第1次印刷

印张 14 1/4

印数 5 000 册

定价: 32.00 元

**商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书
翻译出版咨询委员会**

(以姓氏笔画为序)

- 方晓光 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长
王建柳 中欧国际工商学院案例研究中心主任
卢昌崇 东北财经大学工商管理学院院长
刘持金 泛太平洋管理研究中心董事长
李维安 南开大学国际商学院院长
陈国青 清华大学经管学院常务副院长
陈欣章 哈佛商学院出版公司国际部总经理
陈 儒 中国国际基金管理公司执行总裁
忻 榕 哈佛《商业评论》首任主编、总策划
赵曙明 南京大学商学院院长
涂 平 北京大学光华管理学院副院长
徐二明 中国人民大学商学院院长
徐子健 对外经济贸易大学副校长
David Goehring 哈佛商学院出版社社长

致中国读者

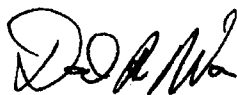
哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美

我将满怀挚爱和忠诚，

将此书献给我的妻子卡伦！



前 言

这

本书向读者展示了企业如何走上真正的成长之路，这种成长是因为客户愿意与该企业有业务往来，同时他们能把这种对企业的好感向他们的朋友和同事表达出来。

这种成长是企业长期可持续发展的唯一方式。并购、具有竞争性的价格策略、产品线的扩张、新的市场战略，以及诸多企业 CEO 的法宝只能使公司短期获利。但是，如果企业的开局之略最终不能满足客户需求，那么如上策略所带来的成长就不会持续太久。市场的主导地位会使得企业占有财力上的优势，但是反之，如果这种潜在的优势不能更好地满足客户的需要，那么优势和主导地位都不会持久。

然而，最重要的并非是否应当取悦于客户。所有公司的各层领导都想通过他们的产品或者服务赢得客户，而真正重要的是，企业应当洞察客户所想，知道如何对客户负责。传统的调查做的却不是此项工作。调查公司会向客户问诸多的问题，但只能总结出极少有用的信息。财务报告也不能达

问 题

到同样效果。众所周知,传统的会计制度甚至不能区分一美元良性利润和不良利润的差别。这里的良性利润指的是促进企业成长的利润,而不良利润指的是削弱企业成长的利润。

这本书提供的是一种全新的办法,关注客户每天的体验。这种方法是简单的,但也是非常重要的。通常企业只需要系统地、及时地问一个问题,即“终极问题”是什么就够了。他们需要检验这个问题的答案,并且应当将这个答案公之于众,然后将答案中的信息有效利用起来。正如很多管理者运用财务报表来说明他和他的团队能够实现预期利润,他们也可以用询问“终极问题”这一新方法来达到满足客户需要的目的。这里隐藏着企业成长之路的真谛。

那些使用了此方法的公司已经从中获得经验,并且已经走在了它们竞争对手的前面。你将会在阅读后续的章节中获知它们生动的案例。使用这一策略的公司包括小到为邻里提供服务的企业,也包括硅谷的明星企业,如通用电气(GE)。虽然它们在其他方面是不同的,但有一点相同,那就是对待这个黄金定律是严肃的:对待他人要像你希望他人对待你一样。这些公司的目的是使客户非常满意,使他们会再次和你进行业务往来,并且也会拉上他们的朋友和同事与你进行合作。此外,尽管这本书的许多案例来自商业世界,但是包括学校、医院、慈善机构,甚至政府机构也可以采用这些观点。非营利组织也会有客户和赞助者,它们也需要取悦于客户,它们也将从这一简单的方法中获益。



当你读本书的时候,请访问网站 www.netpromoter.com。我希望可以培养这样一个群体:群体成员相信企业和组织能够为客户或成员提供卓越的价值,也能与客户建立起良好的关系。群体成员也相信,组织长久生存和繁荣需要考核是否与客户建立了良好的关系,就像要认真考核利润一样。

问题



目 录

CONTENTS

前言	i
第一部分 为什么终极问题有效	1
第一章 良性利润、不良利润和终极问题	3
第二章 如何测评成功	25
第三章 客户净推介值如何推动企业成长	41
第二部分 如何测评客户反馈	59
第四章 Enterprise 汽车租赁公司案例——测评重要事项	61
第五章 为什么客户满意度调查失败	79
第六章 测评的原则	95
第三部分 为了成长做到更好	115
第七章 制定赢得客户的战略	117
第八章 兑现——构建能够产生推介型客户的企业组织	139
第九章 用倾听的方式发展推介型客户队伍	159
第十章 一个目标,一个数字	181
附录 A NPS 和企业发展之间的关联性	199
附录 B 本书所选的成功和失败的美国与英国的企业名录 ..	203



.....

注释.....	205
致谢.....	209
作者简介.....	213

THE ULTIMATE QUESTION

第一部分

为什么终极 问题有效

问题

冬

极



第一章 良性利润、不良利润和 终极问题

当

今的很多公司都不能区分良性利润和不良利润。结果它们常常陷于不良利润中。

这种结果是毁灭性的。不良利润会阻碍公司最好的成长机会,而这种成长机会既能使公司获利,也能使公司持续发展。同时,这些不良利润也毁坏了公司的声誉。追求不良利润会使客户远离公司,也使公司员工士气大减。

不良利润还会使公司竞争力降低。当然,事实上也有许多公司不沉溺于对不良利润的追求,逃过了陷入不良利润的厄运,走上了利润增长之路。你曾经感到疑惑:Enterprise 汽车租赁公司(Enterprise Rent-A-Car)如何能够冲破重重阻力成为行业之首?美西南航空公司(Southwest Airlines)和捷蓝航空公司(JetBlue Airways)如何从老的航运大户中轻易地赢得了市场份额?先锋集团(Vanguard)如何走在共同基金行业的最前沿?答案就在这里:上述公司都避免了不良利润,因此它们名利双收。

问题

不良利润对成本的影响超出了公司内部范围。不良利润歪曲了公司的业绩表现,误导了投资者,使投资者作出了错误的投资,从而损害了其经济利益。不良利润还会使企业在社会中的经济地位下降。

名誉的败落会降低客户的信任,使社会对企业产生更苛刻的要求。只要公司是追求不良利润的,那么所有要求企业遵守商业道德的呼声将是纸上谈兵。公司真正可以生存的黄金定律是:对待他人像他人对待你一样。也就是要避免不良利润的产生。

至此,你可能还比较疑惑,从商业的价值来讲,利润怎么能是坏的呢?如果没有欺诈,那么某一美元取得的利润和另一美元取得的会有所不同吗?当然,会计师不能区分出良性利润和不良利润,它们在损益表中的含义根本没有区别。

虽然不良利润不会反映在会计报表中,但它们确实是很容易识别的。它们的取得是以损害客户关系为代价的。

当客户感到自己被误导、被无礼对待或者被忽视、被强迫,这些情况下企业取得的利润就是不良利润。不良利润来自不公平的和欺诈性的定价。不良利润是公司为了节约成本带来了不好的客户体验而形成的。不良利润还来自从客户身上榨取价值,而不是为客户创造价值。销售员把定价过高或不合适的产品推销给信任企业的客户,就会产生不良利润。当企业采用复杂的价格体系来诱骗客户付出比实际需要更多的钱购买产品的时候,这样的价格体系也会导致不良利润的产生。



下面举一些常见的例子。例如，财务服务公司喜欢在它们的广告宣传中抛出信托人等词，但是有几个公司与此称谓相符呢？基金公司常常会在它们的报告中隐藏过于昂贵的管理费，因此客户也根本不知道他们自己付了多少费用在上面。证券经纪公司的调查往往倾向于帮助投资银行一方，而欺骗购买股票的客户。零售银行对于客户的延迟支付和支票退票行为收取巨额的费用。

再来看医疗保健领域的例子。太多医院想隐瞒它们与保险公司的交易。太多承保人用尽一切手段把那些实际需要参保的人排除在外，当然如果你在被保人的范围内，承保人一定会把你和你的医生一起拉到繁杂的保单文件中来。许多制药公司付费给医生，以推广它们的药品，而经过研究发现，一些能赚大钱的新药物可能对患者是无效的，甚至是危险的。一些健康组织承诺提供终身的健康服务，然而却不肯为许多措施支付费用，哪怕这些措施是它们自己的医生推荐的。

旅行者也面临着不友好的困境。他们为航空飞行付出 100 美元的机票费用，同时还要付出 80 美元托运行李。如果他们不明智地用了酒店的电话，那么就要付出比住宿费用还要昂贵的电话费。如果他们在归还租赁的汽车时，油箱里的油不满，他们要为缺少的汽油支付市场价格 3 倍以上的钱来补偿给租赁公司。当然，客户们也可以在租车之初就买一满箱的汽油，然后在行驶中精确地控制汽油的消耗，确保滴油不剩，但客户不会因为没用完的汽油得到一分钱。

问题

