

经营法

——商战新王牌

CS

customer satisfaction

customer

customer satisfaction

satisfaction

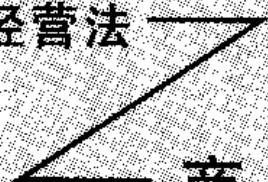
严世华 著

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

44

CS 经营法



商战



王牌

严世华 著



A0965793

经济管理出版社

责任编辑 李金澍

版式设计 王 超

责任校对 文 章

图书在版编目(CIP)数据

CS 经营法:商战新王牌/严世华著. —北京:经济管理出版社, 2002

ISBN 7-80162-300-2

I. C... II. 严... III. 企业管理 - 市场营销学 - 经验 - 中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 083387 号

CS 经营法——商战新王牌

严世华 著

出版:经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编:100035)

发行:经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷:中共中央党校印刷厂

880×1230 毫米 1/32 11.5 印张 253 千字

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月北京第 1 次印刷

印数:1—6000 册

ISBN 7-80162-300-2/F·287

定价:28.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书,如有印装错误,由本社发行部负责调换。

通讯地址:北京阜外月坛北小街 2 号 邮编:100836

联系电话:(010)68022974

序

5年多的实践成果终于问世了,而且“出生”之日正赶上中国加入WTO之际。真可谓应运而生。

其“运”在于,CS经营(国际上称CS行销战略)在国外历经近十年的应用与推广,如今已被国际上一些成功的企业运用得相当娴熟老道,如在书中介绍的美国诺顿百货和戴尔电脑等等。还有更多成功企业也成功地应用了CS经营,这已经成为一股蓬勃的国际经营潮流。现在“这股潮流”将随着中国加入WTO而涌进国内。所以,本书的问世恰好应了“与国际接轨”这句话。

CS经营为何被称之为商战新王牌?如果您读过本书后就会明显地感到,书中所谈的经营已经与以往的“经营”划上一条分界线,其“新”与“旧”的区别在于:CS经营强调的是以顾客为中心,传统经营则注重以企业为中心;CS经营坚持以人(顾客)为本,传统经营却实行以物(产品)为本;CS经营提倡帮助顾客“买”东西,传统经营关心的只是“卖”东西给顾客;CS经营更多运用的是满意度测评和沟通服务等行销手段,传统经营则惯用广告轰炸、频繁促销和大幅降价等营销方式。近年来的事实证明,传统营销已走向穷途末路,就像一句顺口溜说的:“广告标上倒闭了,促销活动麻木了,降价降得没利了……”

王牌又在于,这几年在日益白热化的市场竞争中,凡是应用了CS经营方法的企业,几乎都取得了不俗的业绩。如书中介绍的四川航空公司、北京元隆丝绸商行、大连天百百货、上海宝

钢、青岛海尔集团等等。充分说明 CS 经营的实用性和有效性。

书中详细介绍了我的“五步掘进规则”以说明应当如何导入 CS 经营。不过在此提醒一下读者,如果您是一家企业的老总,在导入 CS 经营时一定要注意,它不可能是神丹妙方一用就立竿见影,而应当把它的导入看成是“老鸡慢火煨鲜汤”的过程。切不可心浮气躁。关键是要把简单的事情做得不简单,将平凡的方法做得不平凡。

总有人爱问我,你的 CS 经营与国外的 CS 行销战略有何不同?我说,其实两者是异曲同工,只是当初 1996 年我在研究推广 CS 经营时,更注重从中国的企业实际和市场“场情”出发,而开发出更适合中国企业应用的经营方法。就像当年毛泽东主席引进西方的马克思列宁主义理论时,不是全盘照搬,而是按照中国的国情创新吸收。我的 CS 经营法,走的正是这条路。否则,再好的方法理论也只能是空中楼阁。

“沉舟侧畔千帆过,病树前头万木春。”

愿广大读者看过这本书后,掩卷之余,能够从中依稀听到一场经营革命即将到来前的滚滚春雷之声……

严世华

2001 年 11 月 10 日

中国加入 WTO 之际

目 录

第一章 推广 CS 经营法,势如破竹	1
一	1

CS 经营是一种什么样的经营战略? 中国为什么需要 CS 经营? CS 经营是怎样诞生的? CS 经营又是如何发展起来的? 这一道道疑问,一个个悬念,亟待我们去化解、去剖析。有时候,成功只需要一点小小的调整,调整是成功的开始……

(一) CS 经营是一种什么样的经营战略	1
(二) 中国为什么需要 CS 经营	4
(三) CS 经营是怎样诞生的	13
(四) CS 经营是如何发展起来的	16
二	24

CS 经营法必须遵循的五个步骤:计量化体质诊断,标准化资源整合,专业化强力培训,规范化经营运作,流程化精细管理。一步一个脚印走下去,方能步步为“赢”。

(一) “体检行动”,开展计量化体质诊断	26
(二) “聚焦行动”,进行标准化体制整合	47

(三) “充电行动”,实施专业化强力培训·····	62
(四) “提速行动”,规范化经营运作·····	67
(五) “结网行动”流程化精细管理 ·····	89

第二章 掌握 CS 经营法,大势所趋 ····· 97

一 ·····	97
---------	----

掌握趋势就等于掌握成功,刚刚进入市场经济新趋势的中国企业家们不得不面对:“找对的事做”,“把事情做对”,人无远虑,必有近忧,提升核心能力,“少就是多”与“小就是大”等等新问题,而且是别无选择!

(一) 掌握趋势就等于掌握成功 ·····	97
(二) 发展战略就是“找对的事做” ·····	98
(三) 经营管理是“把事情做对”·····	102
(四) 人无远虑,必有近忧 ·····	109
(五) 提升核心能力·····	110
(六) “少就是多”与“小就是大”·····	112
(七) 什么是具有“远虑”的企业发展战略·····	115
二 ·····	117

我们正处于一种什么样的经营时代?买方市场的到来会使宏观市场环境产生哪些变化?如何“识时务”地制定新的游戏规则?应当走好哪几步棋?又有哪些“历史的教训”值得我们注意?

(一) 逆势而进,顺势而起	117
(二) 我们正处于什么样的经营大势	118
(三) 买方市场已经形成	119
(四) 怎样使卖点“红杏出墙头”	120
(五) 从以企业为中心向以顾客 为中心转轨	130
(六) 炼就一副独特的“商眼”	135
(七) 走好“三步棋”	137
(八) 顺应消费潮流的变化	142
(九) 学会脑筋“急转弯”	151
(十) 历史的教训值得注意	154
第三章 实施 CS 经营法,顺势而上	163
—	163
未来企业间的争夺,着眼点不是如何在现有行业结构中为企业确定有利的地位,而是在于企业如何创立新的产业。一个潜力巨大的“服务行销”商机和现实需求正向我们的企业走来。如今买服务的多少正成为衡量人们富裕程度的主要标志。进入“CS 服务”产业已经是时候了。	
(一) 一个巨大的“服务行销”商机正向 我们走来	163
(二) 进入“CS 服务”产业已经是时候了	165
(三) 光有技术还不是“第一生产力”	167
(四) 市场是这样“炼”成的	171

(五) 中国企业对服务的认识开始	
“浮出海面”.....	181
二	187

大念“服务经”，被老外称作“自家铺子”，“卖疯了”，人人必称“CS”，这些开始小小的领先，能变成大幅度的领先，以至占据优势地位。“市场不变，我也变，我变领着市场变。”你能够做到吗？

(一) 未来企业营销口号是“保住顾客！”	187
(二) 大念“服务经”的四川航空公司.....	191
(三) 被老外称作“自家铺子”的元隆.....	193
(四) “卖疯了”的大连天百.....	196
(五) 宝钢人的口头语“CS”	199

第四章 导入 CS 经营法，蓄势而发	205
一	205

当今市场上还存在更有价值的“短缺”：即服务品质、关注效应、信用声誉这三大无形行销资源。什么是“无形资源”？老子曰：天下万物皆有道，道生一、一生二、二生三、三生无限，无中生有，道亦无形。无形胜有形。眼下谁占有了市场上的服务、关注、信誉这些无形“短缺资源”，谁就拥有市场上最有价值的东西，而成为赢家。

(一) 经营第一“短缺”：服务品质	205
-------------------------	-----

(二) 经营第二“短缺”:关注效应	224
(三) 经营第三“短缺”:信用声誉	227
二	233

反观“强手”:人家到底比我们强多少?“此鸡非彼鸡”,“QSCV 原则”,“为顾客省钱”,“说一不二”,“小心翼翼”,“不按电脑市场常规运作”,“体贴入微”,“量身订制”等这些快餐、零售、电脑、食品、医院服务业“巨无霸”精彩纷呈的新理念与新思维,并非是哗众取宠的文字游戏,其中蕴含着一个朴素的精神——服务至上。

(一) “此鸡非彼鸡”的肯德基	233
(二) 坚持“QSCV 原则”的麦当劳	234
(三) “为顾客省钱”的零售王沃尔玛	237
(四) “说一不二”的诺顿百货	239
(五) “小心翼翼”的日本服务业	244
(六) “不按电脑市场常规运作”的戴尔电脑	250
(七) “体贴入微”的雀巢新干线	260
(八) “量身订制”服务的休岱斯医院	261

第五章 应用 CS 经营法,势在必行	265
一	265

WTO,一个光辉的时刻正在向我们走来!全球经济一体化的大门正在打开!“服务”将成为我们新的经济增长点。中国的企业到了生

死大决战的紧要关头。“与狼共舞”我们靠什么？让我们来共同迎接“同高手下棋，与世界同步”的挑战！

(一) “卖不掉”与“买不到”和“买不起”与 “没新东西卖”并存·····	265
(二) 要把“服务”看作新的经济增长点·····	269
(三) 优质服务企业要价能高出 10% ·····	273
(四) 树立全球化企业思维方式·····	274
(五) 中国企业到了最危急的时刻·····	276
(六) 商贸界面临严峻的挑战·····	285
(七) 迎接“同高手下棋，与世界同步”挑战 ·····	292
二 ·····	297

试试以下这些方法：承诺是“金”、经常让顾客“出乎意料”、只提供“许可行销”、把经营变“精营”、运用“反求行销”、买家也能成卖家、售前“制造”需求、总盯住“空的一半”、巧用“二八定律”。

(一) 承诺是“金”·····	297
(二) 经常让顾客“出乎意料”·····	300
(三) 只提供“许可行销”·····	301
(四) 精营、精细、精致——CS 经营 “深度行销”面面观·····	309
(五) 运用“反求行销”·····	313
(六) 把复杂的事情简单化·····	316
(七) 买家也能成卖家·····	320

目 录

(八) 售前“制造”需求·····	323
(九) 总盯住“空的一半”·····	325
(十) 巧用“二八定律”·····	327

附 录

严世华,让顾客真正成为上帝 ·····	337
文摘出处 ·····	344
服务指南 ·····	345

1

推广CS经营法, 势如破竹

CS 经营是一种什么样的经营战略?中国为什么需要CS经营?CS经营是怎样诞生的?CS经营又是如何发展起来的?这一道道疑问,一个个悬念,亟待我们去化解、去剖析。有时候,成功只需要一点小小的调整,调整是成功的开始……

(一)CS经营是一种什么样的经营战略

为什么说,CS经营在当前是一种行之有效的现代企业经营战略?它的重大突破在于以下几方面:

第一,CS以顾客为中心的价值观,更适合现代市场的营销观念;它倡导“做生意就是要创造顾客,留住顾客。”“假如你对顾客好,他就会对你好,会再来光顾。如果他们喜欢你,就会多花

钱。这样,你会对他们更好。来来往往,形成良性循环。”从中透视出这样一个令人信服的顾客服务理论:不要计较顾客一次花多少钱,你应当做的就是努力提供服务,确保有一个又一个终生顾客。

第二,CS 以顾客需求为导向,通过顾客满意系统的运行,赢得忠诚满意的顾客群。美国一位经济学家在大量调查的基础上,科学归纳出一个公式,称为 1:25:8:1,即一个满意的顾客,可以影响 25 个消费者,并诱发其中 8 个人产生购买欲望,而当中至少有一个人采取购买行为。再进一步研究发现,企业 80% 的利润来自占总数 20% 的忠实顾客。显然,CS 经营通过顾客满意系统的实施能使企业获得稳定的利润。

第三,CS 经营,透露出一种以他人利益为重的真诚。这在当前中国企业界普遍信用低下的状况中,尤为重要。古人云:“感人心者,莫先乎情。”要想赢得顾客的心,必先投之以情,用真情服务感化顾客,以有情服务赢得无情的竞争。

“CS 经营法”的实际运作要点:首先,在实际运作的要点上,强调的是以顾客满意为中心,即企业要站在顾客的立场上考虑和解决问题,要把顾客的需要和满意放在一切考虑因素之首。这一点至关重要,也就是说要设身处地地站在顾客的立场上考虑:“如果我是顾客,会是什么感觉?”例如,美国西南航空公司是全美八大航空公司中规模最小的一家,也是连续近 30 年来惟一赢利的一家。它的招聘空姐政策就很有特色:为保证乘客真的对空姐满意,就请 20 多位有常飞计划的乘客来做评委,给十几位应聘者打分。它认为,如果这些乘客都对这些应聘者不喜欢,那么这些小姐长得再漂亮也没有用。而且由乘客自己挑选出的空姐,至少在培训方面的成本会比较低,因为她们本身就是乘客

喜欢的空姐了。

在具体操作方法上,“CS 经营法”突出了“重复性”、“倒推性”和“科学性”三大特点。

所谓“重复性”的特点,是指以重复的生意行销为实际衡量经营业绩的标准,即打破“市场占有率”,倡导“顾客占有率”。也就是说,抓住已经形成客户关系的现有顾客,哪怕是第一笔业务不赚钱,也要在“重复行销”上加大力度,使这些老客户成为你公司一而再、再而三的回头客。在经营上一般有三种方法:其一,市场占有率的“只舔蛋糕表层的奶油”方法。它的特点是与 100 个客户都只做一笔生意。也叫“狗熊掰棒子”的笨办法;我们目前许多企业更习惯于遵守第一种方法,他们更愿意把最容易到手的金子装进口袋,然后,转到别的金矿去重复这个过程,而不愿意深深地进入表层去,尽管其中还有更富的矿层;其二,顾客占有率的“淘尽金矿”方法,它讲求的与一个客户做 100 笔生意,其原因是:如果你去淘金,你就应当把一个矿井里所有的金子都淘尽后再转至另一个矿井去。即不断重复地做回头客生意;其三,是不断重复自己的成功。它因成功而使其模式化,又因用户变化而使模式落后,导致用户离你而去。如果继续实行这种“模式”,市场将越做越小。虽想突破,企业内部又习惯于以往的成功而难改革。故重复过去的成功必是弊大于利。三种方法相比之下,还是第二种方法可取。为此,假如一家导入了 CS 经营战略的公司,就应当时刻关注以下数据:

——每年有多少回头客需要我们更多的产品? 在顾客所购买的同类产品中,我们的产品占百分之几? 在两年前我们所拥有的顾客群中,有多少仍旧跟我们在一起? 在我们所拥有的顾客中,有多少真正尝试了我们的产品?

所谓“倒推性”特点,是相对于我们传统企业运营中的统计调查、按计划生产、靠教育灌输、以推销经营、借控制管理的模式,重新建立“从小到大测评、反求营销、由下而上培训、逆向市场经营、倒金字塔管理”的现代企业全新运营体制。

所谓“科学性”特点,指的是计量化体质诊断,标准化资源整合,专业化强力培训,规范化经营运作,流程化精细管理这“五步掘进规则”模式。

什么是 CS 经营?它又称 CS 行销战略(是英文“Customer Satisfaction”简称,中文“顾客满意”之意)。它有别于 CIS(企业形象识别系统)设计,是 90 年代国际上新兴的行销战略。它面对买方市场新形势的出现,强调从顾客需求出发,打破企业传统的市场占有率推销模式,建立起一种全新的“顾客占有率”的行销导向。“CS 经营法”通过对企业产品、服务、品牌不断定期定量、综合性 CSI(顾客满意指数)和 CSM(顾客满意级度)测评与改进,以服务品质最优化使顾客满意度最大化,进而达到顾客忠诚的“指名度”,同时也强化了企业的抵御市场风险、经营管理创新和持续稳定增效的“三大能力”。

CS 经营法的指导思想是,企业的全部经营活动都要从满足顾客需要出发,以提供满足顾客需要的产品或服务为企业责任和义务;以顾客满意为企业经营目的(请参见下页演示图)。

(二)中国为什么需要 CS 经营

从中国国情出发,由于我们的市场经济推行的时间比较短,再加上我们的市场形态、企业运营和消费潮流还处于不成熟的阶段,并不像国外发达国家的市场经济,经历了上百年的高度成

第一章 推广CS经营法,势如破竹

