

BRAND BREAKTHROUGH
CUSTOMER SATISFACTION INDEX

品牌突破

建立消费者满意度战略

杨林◎著

上海人民出版社

BRAND BREAKTHROUGH
CUSTOMER SATISFACTION INDEX

品牌突破

建立消费者满意度战略

杨林◎著



上海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

品牌突破:建立消费者满意度战略/杨林著.

—上海:上海人民出版社,2006

ISBN 7-208-06183-1

I. 品... II. 杨... III. 企业管理:质量管理

IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 025006 号

责任编辑 顾兆敏

封面装帧 陈楠

品牌突破:建立消费者满意度战略

杨林著

世纪出版集团

上海人民出版社出版

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

世纪出版集团发行中心发行

上海商务联西印刷有限公司印刷

开本 635×965 1/16 印张 13 插页 2 字数 166,000

2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 1 次印刷

印数 1-6,000

ISBN 7-208-06183-1/F·1405

定价 28.00 元

序 言

还记得两周前同样是在机场,当我即将踏上飞机开始为期三周的空中旅行时,忽然接到了好朋友杨林的电话。他有些不安但非常诚恳地告诉我他的关于消费者满意度战略的书即将出版,问我能否在3月15号之前,以朋友的角度给他作个序。尽管我知道,在接下来的三周内,我几乎以每天一个城市的节奏来与时间赛跑,但是和杨林从大学时代就建立的15年的友谊让我没有丝毫犹豫地回答道,“兄弟,没有问题”。

关于消费者满意度和品牌,作为一个从事于教育和媒体行业的我,并没有过多的发言权。但是,当我仔细地研读完这本书,发现在系统的理论和缜密的数字模型后,我所看到的还是那个我15年前认识的质朴和真诚的清华学子。书中提到,消费者的满意度是品牌的核心。我非常同意这个观点,我认为真正的长期的满意度的建立,不正是我们将人生中最质朴、最真诚的东西毫无保留地面对他人时,才可以获得的吗?

我也许没有足够的履历来点评、预测这本书的价值,但是我知道我的好兄弟杨林一直以这种最质朴、最真诚的方式面对生活和工作,我也坚信这本书会传递这种朴实但蕴含真理的声音。

2001年11月,我当时在国内主持“大学生杂志”国际版的创刊工作。其中有一个我们要全力打造的品牌栏目,“全球高校100强访谈”。我们希望通过杂志这样一个平台,让国内每一个普通的学子,不管你在清华、北大,还是在偏远城市的普通大学,都能有机会和世界上最著名大学的校长对话。但真正要做到让全球最为著名的大学

的校长来作客我们的栏目,又谈何容易,当时很多人认为这是天方夜谭。而我第一个想到可以给予帮助的就是当时在华尔街工作的杨林。因为,我相信我们心中都有着对年轻学子最质朴和最真诚的情感。当我在电话中把自己的想法和他沟通后,他丝毫没有有任何犹豫地答复我,“兄弟,没有问题”。于是,他在华尔街辛苦的工作之余,成为了我们在美国最有力的顾问。还记得他经过坚持不懈地游说,在一个深夜打来的越洋电话中急切而兴奋的声音,“兄弟,耶鲁大学列文校长同意作为我们的第一个嘉宾接受专访”,那一刹那,我的眼睛湿润了,我只回了一句,“兄弟,我代表我们几百万大学生读者感谢你”。在那之后,我们又合作分别采访了哈佛、麻省理工学院等全球著名高校的校长,专刊在全国引起了巨大反响。各国著名大学校长甚至教育部长,都接受我们的专访。杂志由此从每月几万的发行量发展到当前30多万。学子们纷纷写信,感谢这样一个栏目使他们插上了思想的翅膀,以更好的视野,关注自己的成长。在专业媒体调查中,我们成为大学生心中满意度最高的综合期刊。

如果说4年前的这次尝试,是我们自身在不知不觉中用自己的实践来创造满意度、来打造品牌的话,4年后的今天,当我看到这本书时,我知道我的好兄弟杨林,对于消费者满意度和品牌战略,已经完成了从感性到理性的升华。他用自己缜密、系统的思维,把他生活、工作中最质朴、真诚的声音书写出来,与大家分享。我真心地祝福他,希望他在消费者满意度研究和实践中有更大的突破,一如我们4年前那样充满信心地向前冲,但这次不只是我们两个,是邀请更多的读者,更多的商家,共同在品牌之路上向前冲!

毕经坤

2006-3-12 于北京

(原《大学生杂志》国际版创始人,现在是北京中国世瑞教育投资顾问有限公司董事长)

《五灯会元》卷十七中，有一则青原惟信禅师的语录：“老僧三十年前未参禅时，见山是山，见水是水。及至后来亲见知识，有个入处，见山不是山，见水不是水。而今得个休歇处，依前见山只是山，见水只是水。”

禅师高论，颇具哲理，讲的是悟道的过程。其实，领悟企业管理之道的过程又何尝不是如此呢？

开篇小测试：你对消费者满意度的了解有多少

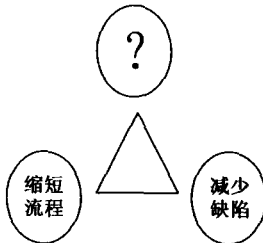
如果你已经拥有自己的企业，你是否正在为如何做大做强而苦恼？如果你是一位管理层人士，你是否正在受着利润持续下降的困扰？如果你有创业的打算，你是否因为面对激烈的市场竞争而彷徨？

若你有这些疑惑，那么先请你做一个小测试，帮你检验一下你的经营和管理理念。（后附答案）

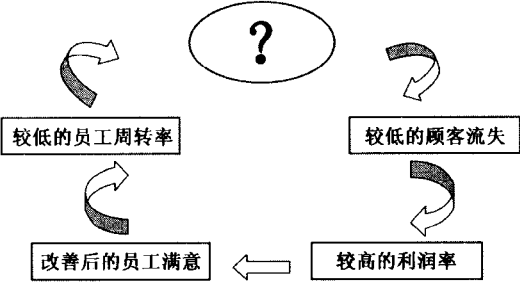
1. 随着我国经济体制和外部市场环境的变化，企业的经营理念 and 战略也不断在变化，请在下表空白处填空：

	供求状态	经营战略	经营理念
计划经济	供不应求	以生产为中心	企业主导
转型时期	供求基本平衡	以产品为中心	质量控制和促销
市场经济	供过于求	以____?____为中心	____?____

2. 著名的 6 个西格马管理(6 σ)有三大目标，它们构成一个稳定的三角形，你知道“?”处该填什么吗？



3. 施莱辛格和赫斯基特(Schlesinger Heskitt)提出的“良好服务循环”理论可以简单地用下图表示,你知道“?”处该填什么吗?



4. 追求卓越的企业管理者们对世界的三大质量奖都有所耳闻:美国的马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖、欧洲的欧洲质量奖和日本的戴明奖。让我们随意抽取其中一个,看看它评价公司的标准吧!想一想,空白处该填什么呢?

项 目	所占百分比
?	30
人力资源利用	15
质量保证	15
质量结果	15
领导才能	10
质量战略规划	9
信息及其分析	6

按顺序,答案为:

1. 消费者、消费者完全满意
2. 提高消费者满意度
3. 满意的消费者
4. 消费者满意度

开篇小测试：你对消费者满意度的了解有多少

看到了吗？处于核心的、处于第一位的，永远都是消费者，以及他们的满意度！如果你的测试成绩不够理想，那么也许此时此刻，你需要切切实实考虑将目光转回到消费者身上了！

调查显示：

美国最大的 200 家公司中有 90% 的最高管理者同意以下观点：最大程度地提高消费者满意度可以赢得最大的利润和市场份额。其中 90% 的公司通过系统地跟踪调查和改进消费者满意程度等活动证实了他们的想法。

目 录

序言.....	1
开篇小测试:你对消费者满意度的了解有多少	1
上篇 见山是山	1
第一章 微利时代的较量——无处不在的消费者满意度.....	3
第一节 茫茫商海,谁主浮沉?	3
第二节 GB/T 和 ISO 标准的精髓.....	9
第三节 给你一个支点,撬动你的企业.....	17
第二章 赢得市场≠赢得消费者的心	22
第一节 失民心者失天下	22
第二节 市场占有率 VS 消费者满意度	26
第三节 从市场占有率到消费者占有率	31
第三章 满意的消费者——触手可及的金矿	37
第一节 不容忽视的“市场资源”	37
第二节 消费者资源的衡量标准——消费者终身价值	44
第三节 你的金矿价值几何?	50
附录 提高消费者“回头率”的几个经典创意	56

中篇 见山不是山	59
第四章 股东价值的终极源泉	61
第一节 埋藏于地下的金矿——消费者的隐性价值	61
第二节 谁决定了企业价值	65
第三节 十年经验总结——美国股市与消费者满意度指数 齐头并进	67
第五章 消费者满意度——孕育品牌的摇篮	73
第一节 消费者满意度与品牌资产	73
第二节 在使消费者满意中孕育新品牌	80
第三节 造就品牌忠诚的必由之路	85
附录 中国品牌十大致命弱点	91
第六章 并购企业意味着并购消费者？	96
第一节 炫目光环下的阴影	96
第二节 消费者满意度——报表以外更重要的价值	99
第三节 贯穿并购过程的红线	103
下篇 见山仍是山	115
第七章 做个聪明的淘金者	117
第一节 是金是土——识别你的消费者	117
第二节 熔炼金子——满足你的消费者	121
第三节 开源之余，亦须节流	127

目 录

附录	最适合创业的行业.....	131
第八章	从我做起——企业内部的消费者满意度管理.....	133
第一节	建立企业消费者满意度体系.....	133
第二节	建立和管理消费者反馈处理机制.....	140
第三节	以消费者满意度激励内部员工管理.....	145
第九章	谏管理者——消费者满意度改进战略与策略分析.....	151
第一节	高瞻远瞩,建立消费者满意度战略	151
第二节	局部动刀,改进消费者满意度	156
第三节	CCSI(中国消费者满意度指数)测评系统 1.0 介绍.....	162
第十章	他山之石,可以攻玉——企业建立消费者满意度体系 案例剖析.....	166
第一节	台湾工具机厂的满意度测评.....	166
第二节	7-11 便利店的消费者满意度改进	172
附录		180
一、	电视机行业消费者满意度调查问卷	180
二、	寿险行业顾客满意度调查问卷	185
后记		190

上 篇

见 山 是 山

在一个“顾客是上帝”、“一切为了顾客”的时代，消费者满意度到底有什么内涵？为什么企业在管理中争相引入这个概念？让我们先从最粗浅的层面去了解一下。此层次谓之“见山是山”。

第一章 微利时代的较量

——无处不在的消费者满意度

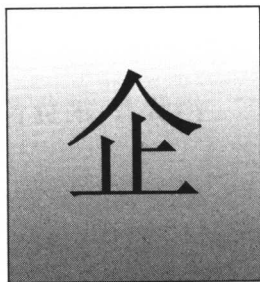
第一节 茫茫商海,谁主浮沉?

企业去人则止——因为有了人的存在而存在,并因为人的发展而发展。

一、“企”去人则“止”——“人”对企业的意义

中国的造字艺术令人叹为观止,请看企业的“企”字,“企”去“人”则“止”,深刻的道理一字道破! 对于企业而言,无论管理者、员工,还是消费者,一个都不能少!

让我们再来看一下在 2000 年风靡中国的客户关系管理(CRM, Customer Relationship Management)的简明流程图。可见,企业的运作归根结底是对人的管理,对运营过程中人的不同角色的管理。



而在所有对企业有影响的“人”中,消费者的重要性是毋庸置疑的,因为消费者是企业价值实现的最终环节和决定因素。让我们把目光聚集到消费者身上,请看下列一组数据:

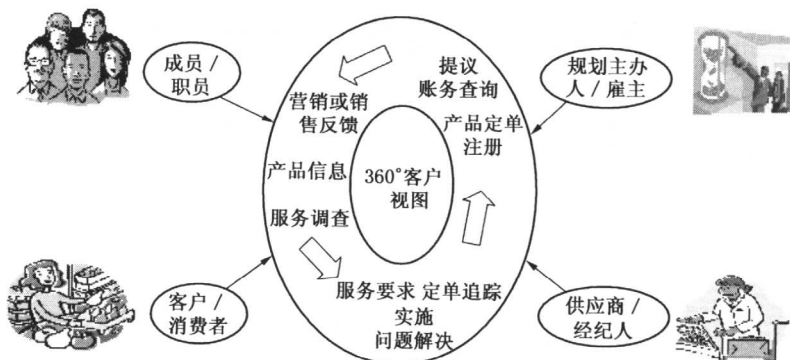


图 1-1 360 度客户关系管理视图

——消费者的流失减少 50%，可为企业提高 25%—85% 的利润；固定消费者的数目每增长 5%，企业的利润就可增加 25%。

——获得一个新消费者的成本是留住一个原有消费者的 5 倍；而重新赢得一个不满意消费者的成本是留住一个原有消费者的 12 倍！

假设你的公司的消费者满意度是 70%(看起来相当高),那么 100 个消费者中,70 个满意的消费者会告诉 210 个人,而 30 个不满意的消费者会告诉 270 个人!

——消费者满意度提高 5%，结果是企业的利润将增加 1 倍！

(摘自《美国商业研究报告》)

二、消费者,消费者,还是消费者!

2004 年之前,IBM 数据库软件产品销售代表会见客户时,寄希望通过苦口婆心不厌其烦的解说和齐全的产品介绍材料来说服客户,说明 IBM 的产品是多么符合客户的要求。

而 2004 年 1 月 1 日之后, IBM 的销售代表只要坐在客户面前仔细倾听、记录客户业务运作过程中的种种问题和抱怨, 然后约好下次会面时间。等他回到 IBM, 已经有一个完整的技术团体等待聆听这位代表的转述, 随后该团队就紧紧围绕客户的需求, 进行充分分析,

用 IBM 的产品合理组合成最能满足客户需求,解决其问题的综合平台方案。再见客户时,销售代表已不再只是侃侃而谈,他已经全副武装,用设计好的解决方案形象地在客户面前展示 IBM 产品将如何解决客户的问题,此时的销售代表句句中的,签单也就顺理成章了。

这是两种截然不同的营销模式,后一种销售方式显然比前一种销售方式更容易打动客户。但说来容易做起来难,要让以前跟着产品团团转的各个团队,一下子转变成处处围绕客户需求做文章,谈何容易!从以产品为中心向以需求为中心的供应模式转换,对供应商和各级渠道伙伴的能力都提出了更高的要求,同时也是对管理极限的一种挑战。但从市场需求发展趋势分析,这种转换是必须的。谁能率先突破营销模式转换过程中的巨大管理瓶颈,谁就会成为未来市场竞争的真正赢家。

为什么这样说呢?难道说关注产品质量、关注经销商都已不再重要了吗?我们先来简要回顾一下营销理论的发展历程,从中你即可以找到问题的答案。营销模式从早期的“4P”开始,经过了“4C”、“4R”,发展到最新的“4V”。

4P:

Product——产品

Price——价格

Place——地点

Promotion——促销手段

4C:

Customer——顾客的需求与期望

Cost——顾客的费用(成本)

Convenience——顾客购买的方便性

Communication——顾客与企业的沟通

4R:

Relativity——关联

Reaction——反应

Relationship——关系

Retribution——回报

4V:

Variation——差异化

Versatility——功能化

Value——附加价值

Vibration——共鸣

4P(19 世纪末—20 世纪中叶)