

(台湾) 卫南阳 著

# 抱怨是最好的礼物



世纪的成功之道

顾客满意经营入门宝典  
协助企业追求永续经营

NEW CUSTOMER SATISFACTION  
创造持续竞争优势的顾客满意学

北京工业大学出版社

# 世纪的成功之道 **抱怨是最好的礼物**

创造持续竞争优势的  
顾客满意学

顾客满意经营入门宝典  
协助企业追求永续经营

北京工业大学出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

抱怨是最好的礼物：创造持续竞争优势的顾客满意学/  
卫南阳著. —北京：北京工业大学出版社，2005.4

ISBN 7-5639-1496-X

I. 抱... II. 卫... III. 企业管理：销售管理—商  
业服务 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 024740 号

**著作权合同登记号：图字 01-2005-2079**

本书中文简体字版由台湾商兆文化股份有限公司

授权独家出版

版权所有，不得翻印

**抱怨是最好的礼物**

——创造持续竞争优势的顾客满意学

(台湾)卫南阳 著

\*

北京工业大学出版社出版发行

邮编：100022 电话：(010)67392308

各地新华书店经销

保利达印务有限公司印刷

\*

2005 年 4 月第 1 版 2005 年 4 月第 1 次印刷

787mm×1 092mm 16 开本 17 印张 240 千字

ISBN 7-5639-1496-X/F·191

定价：35.00 元

# 我是好顾客

我是一个好顾客，是所有公司都想要争取的好顾客。

我是一个好顾客，即使你们是为了我口袋里面的钱，才对我客气和友善，我也不会去低声诅咒或埋怨，因为我肯定是一个标准的好顾客。

我是一个好顾客，因为我从来不会发牢骚，就算今天你们对我不理不睬，或是对我态度恶劣，我依然是个不发牢骚的好顾客。

我是一个好顾客，因为我不会对你们生气，当你们不重视我的感受，或者对我冷言冷语，我依然是一个不会生气的好顾客。

我是一个好顾客，因为我不会采取绝食、静坐、拉白布条等抗争的方法，去抗议你们的行为，就算你们完全不重视我的感受、忽视我、把我当成最不重要的人，我还是一个不会去抗争的好顾客。

我是一个好顾客，因为我已经习惯忍气吞声，就算你们不承认是自己的疏忽，才造成对我的伤害，甚至还一直坚持是我的错，而不是你们的错，我依然是一个习惯忍气吞声的好顾客。

我是一个好顾客，因为我不会像那些霸机、丢番茄的人，以行动去抗议你们对我的所有不公，不论我受到了多大的委屈，我还是一个好顾客，我只会摸摸鼻子，自认倒霉地默默走开，不多说一句话。

我是一个好顾客，一个只会把不满告诉所有的亲朋好友、却不会告诉你的好顾客。

我可以很肯定地告诉你们，我绝对是一个最好的顾客。同时，我还要再告诉你们，我更是一个不会再上门的好顾客。

# 本书的结构

这本书的第一章先讨论对顾客满意的基本认识，因为想让公司推行出顾客满意的管理，就必须先了解相关的意义，包括谁是顾客、为什么需要顾客满意、顾客满意的假设、定义、道德问题与构成要素等，希望在一开始就先建立各位心中的基础概念。

第二章想进一步探讨顾客的想法，我想提出一些看法，表达企业与顾客的看法是不同的，企业经常误解顾客的想法，顾客也抱怨企业不懂他们的心，这章就是对这类的问题提出解释，并且讨论究竟顾客的需要能不能创造，相关人员该如何看待顾客需要与满足之间的关系。

顾客满意的范围可以简单分成两个层面，这两个层面看似独立，实际上却是完全相关：一个是心灵层次，另一个就是行为层次。心灵层次是内在，行为层次是外象；心灵层次就好比树的根，行为层次则是茎和叶。

心灵层次简单来说就是我们为什么需要知道以及该知道些什么内容，就是要具备哪些心理的建设，特别是为什么需要以及如何知道的问题。心灵层次的说明就包括了顾客的认知落差(cognitive gaps)、有关顾客需求的研究、如何以顾客的心来思考、如何将这个观念完全建立于每个人的心中等等，这些内容会在本书的第三章说明。

行为层次简单来说就是我们要做什么以及如何去做，就是知道了以后又该如何去行动、怎么去完成(What we do and how we do)。实际上要规划执行的项目就包括组织训练、标准作业流程(SOP)的认识、扁平化的倒金字塔管理模式、教育训练、顾客服务系统设计等等。这部分会在第四章中有所说明。

第五章探讨员工也是顾客的问题，因为内部顾客的满意与否，

将直接影响外部顾客的满意，一方面服务是由人开始并组成的，另一方面服务的互动也需要由人来完成，因此人(特别是员工)的角色极为重要，这一章介绍的就是员工与管理者能力培育的问题，希望企业界能够从开始就招募到适合的员工，减少犯错让顾客不满的可能。

第六章则将顾客满意与利润联系起来，直指顾客满意就是利润的基础，如果想提升业绩，必须从顾客满意的永续经营观点来着手，而不是运用短期的手法，吸引一时冲动的顾客来消费。

第七章将讨论若要将顾客满意变为现实，该有哪些具体的作为，包括采用标杆学习的方式，向各行各业的高手学习，以及设定各种指标，协助管理服务的绩效表现，最后提出整体服务方案的建议，并且是“服务赢家：建构系统化的服务竞争力”一书的开端。

最后一章则引用或改写作者过去的几篇文章，从经营管理的全面落实问题，介绍几个值得注意的主题，包括顾客满意经营理念、顾客满意经营策略、顾客知识管理、顾客关系管理等事件，并且提出一个可行的方案，引导读者思考从顾客满意来进行企业变革，最后形成一个可大可久的服务系统。

从本书的组成结构，各位可以发现整个顾客满意学领域的基本观念，也是有意导入顾客满意的高阶管理者与相关人士的最初步助力，希望各位好好研究，让自己的顾客都能得到满意的服务。

# 目 录

# 目 录

## 第1章 创造“顾客满意”的管理 1

- 第一节 “顾客”与“价值社群” 3
- 第二节 为什么要让顾客感觉满意 11
- 第三节 让我们重新认识“顾客满意” 23

## 第2章 我的顾客在想什么呢? 37

- 第一节 顾客与企业之间的想法是不同的 39
- 第二节 品质与满意的问题 49
- 第三节 企业能不能创造顾客的需要 62

## 第3章 满意?存在顾客心中 73

- 第一节 待客如待己 75
- 第二节 从顾客的心来思考 81
- 第三节 建立全方位的新思维 88

## 第4章 想飞?先学会走路吧! 95

- 第一节 组织再训练 97
- 第二节 设计标准作业流程 106
- 第三节 倒金字塔管理模式 115

## 第5章 内部顾客第一 123

- 第一节 员工也是顾客 125
- 第二节 全面实施教育训练 133
- 第三节 建立整体服务意识 143
- 第四节 管理者的心理与行为 151

**第6章 顾客满意为利润之母** 159

- 第一节 谁不想要业绩 161
- 第二节 顾客满意与利润关系 171
- 第三节 如何提升 CS 以增加利润 180

**第7章 顾客满意的具体实现** 191

- 第一节 向高手学习 193
- 第二节 指标设定的问题 204
- 第三节 顾客服务之规划与施行 217

**第8章 全面落实顾客满意经营** 229

- 第一节 顾客满意经营理念与策略 231
- 第二节 顾客满意经营策略 234
- 第三节 顾客知识管理 238
- 第四节 顾客关系管理 242
- 第五节 以顾客满意为变革核心 249
- 第六节 建构一个让顾客满意的服务系统 255

结语 261

一封来自作者的邀请函 262



# 创造“顾客满意”的管理

第

1

章

## 提 纲

“顾客”与“价值社群”

为什么要让顾客感觉满意

让我们重新认识“顾客满意”



## 第一节 “顾客”与“价值社群”

我一直认为，只要有产品、服务、理念、形象等卖给别人的组织，不管是营利性的或非营利性的，都必须重视顾客满意，第一步骤就是先辨认顾客是谁。只有先认识顾客是谁，知道公司与自己要面对哪些人或哪个人，才有机会落实到经营管理的层面，如果不知道自己体贴谁、服务谁，又该如何提供他们需要的服务呢？

### 一、什么是顾客

顾客的存在，才使得企业能够得以生存。对于很多企业而言，“顾客”的定义就是会登门购买的人们，因此便几乎将全部的可运用资源，例如人员、预算、广告等，都投注在这些会上门购买的人身上，以期能够获得利润。

这样的定义是否恰当呢？顾客的身份与角色是否如此简单呢？错估顾客是谁，不仅浪费公司资源，更重要的是，无法满足原本应该满足的那些顾客，伤害自己的竞争力。因此我们必须先对“顾客”下个定义。

—— 你知道吗？ ——

“顾客”≠登门购买的人，错估顾客是谁，不仅浪费公司资源，而且无法满足原本应该满足的那些顾客，伤害自己的竞争力。

什么是“顾客”呢？简单来说，就是手中有钱可以消费的人，这样每一个人都可能是顾客，也许是过去曾经消费、现在正在购买、未来有机会上门的人，因此从时间来分类，“顾客”可能有三种型态：

#### (一)第一种是过去的顾客

就是过去曾经购买过企业商品的人。也许只购买一次，或者经

常购买；不论是顺路经过的购买，或是有计划的购买，凡是以前有过交易记录的人都是“过去型顾客”。

### (二)第二种是现在的顾客

就是当下正在和企业进行交易的人。包括第一次或重复购买的人，只要目前正在接洽，不论成交与否，都是“现在型顾客”。

### (三)第三种是未来的顾客

第三种就是未来可能会购买的人。这个范围最广泛，从儿童到老人都有可能会在未来成为企业的购买者。就以儿童为例，即使他只有八岁，也仅仅代表着他现在可能不是顾客，却不能表示在未来的十年或二十年的岁月里，他不会成为下一个购买者。换言之，不论此刻有没有能力购买，也许某一天会因为条件成熟而成为顾客。至于这个“条件成熟”的标准，将随着时间及个人努力而变动，所以这些人当然都是广义的“顾客”。

#### 想一想

请在纸样上列举：

1. 我的“过去型顾客”是\_\_\_\_\_
2. 我的“现在型顾客”是\_\_\_\_\_
3. 我的“未来型顾客”是\_\_\_\_\_
4. 我的“内部型顾客”是\_\_\_\_\_
5. 我的“显著型顾客”是\_\_\_\_\_
6. 我的“隐藏型顾客”是\_\_\_\_\_
7. 对于每种类型的顾客，我要马上制定一个为他们服务的策略！

还有一种由学者提出，是以顾客所在的位置来分类，且广为大众所普遍认同的分类方法。根据“位置”的不同，我们可以把顾客区分为内部与外部两种类型。

#### (一)内部顾客

就是企业内部的从业人员，包括基层员工、主管甚至股东都列入“内部顾客”的范围内，而且计算方式也不限于单指员工，部门与部门之间也是一种内部顾客关系。

若以“工作关系”来分类，一种是平行的支持关系，组织里面

每个员工彼此独立作业，有困难发生则互相帮助。这样各部门之间的协调与合作，就是一种平行的顾客关系。

另一种是在指挥链(chain of command)上，主管与下属之间的内部顾客关系，下属是主管的顾客，主管也是下属的顾客，彼此协调完成部门内的工作。

第三种是从流程运作的观点来分析，假如某乙的工作，是承接自某甲，而某乙的工作在动作完成之后，又必须移转给某丙，这种甲、乙、丙三人的工作就是一种承先启后、连贯式的模式。此种模式不只限于个人，部门或工作团队也适用，这也是一种内部顾客的关系。

## (二)外部顾客

内部顾客与外部顾客的分别，就在于是否处于组织界限之内，界限内部的就是内部顾客，界限外部的就是外部顾客。而且外部顾客还可以进一步按照身份是否明确来细分，包括显著型与潜在型两种。

第一种称为显著型顾客。必须具备下列的各项要素，才是某种商品或某个企业的“显著型顾客”：

1. 当想要购买某种商品时，已经具备了足够的消费能力。
2. 自己能够很清楚地了解对于某一种商品的需要。
3. 可能曾经是或现在是某一种商品或是某个企业的顾客。
4. 可为企业者带来立即收入的顾客，通常也是同业所极力争取的消费族群。

你我都是某些商品的“显著型顾客”，只要我们现在看一看身边的各种家中物品，使用中的冷气机、冰箱，还有你手上的这本书，只要你已经买下来，就表示你已经是这些企业的顾客。“显著型顾客”之所以重要而为企业所重视的最主要原因，就在于他们能为企业带来眼前的立即利益，是企业的衣食父母，对于企业的“即战力”补给十分重要。

第二种称为潜在型顾客。“显著型顾客”之外的所有人，几乎

都是“潜在型顾客”，这类顾客也具有一些值得注意的特质：

1. 目前未必有能力去购买某种商品，或者是碍于预算不够。
2. 就算目前有能力去消费，也未必对特定的商品有明确的需要。
3. 就算对特定的商品有明确的需要，也未必是最主要的需要。
4. 就算是最主要的需要，也未必有取得这些满足他们需要的相关资讯。
5. 总有一天会因为环境改变、个人条件或需要的变化，而成为“显著型顾客”。

“潜在型顾客”虽然不能为企业创造立即的收入，可是也不应该被企业所忽略，因为一家企业的生存，在眼前当然要仰赖会上门购买的“显著型顾客”，若是想要长久的永续经营，还是要靠众多的“潜在型顾客”能在未来的岁月里，逐渐转变成为“显著型顾客”，为企业注入源源不绝的活水。请你现在想一想，是不是心里面还有着想要某些东西的欲望呢？也许你现在未必有能力去购买，但是你总有一天会拥有的，不是吗？因为你终会成为“显著型顾客”！

顾客可以从时间、身份是否明确、位置等方式来分类，各种顾客都是企业要满足的对象，也许是直接满足或者间接满足，都不可轻视顾客的重要性。

## 二、组织还有很多的利益关系人

前述内容说明，好像只有员工与会上门购买的人才算是顾客，这样的论点在 21 世纪的今天，其实已经不够用了。我认为应该还要纳入股东等人的付出，因为“内部顾客”这个概念存在的基础就在于“组织是为了满足某些特定人的需要而存在的”，这些特定人就包括了股东。毕竟“财务管理的目的，在于股东利益的最大化”这句话，就已经点出股东对公司的重要性了。

除此之外，还有当前热门的管理工具“供应链管理”（supply chain management）中强调的各种供应关系必须考虑进来，因为企业

向下延伸到顾客，可以运用“顾客关系管理”(CRM: customer relationship management)作为工具，向上延伸到供货商，则需要供应链管理，因为提供顾客喜爱的产品，也需要符合需求的原材料与零部件，甚至运作顺畅的机器设备等，都应该是关心的焦点之一。

依照迈克尔·波特(Michael Porter)的产业价值链分析(industrial value chains)，与某特定企业有关的人或组织，应该还包括上游的各零部件及原料供货商、下游的经销商、零售商或最终使用者，以及各级组装协作厂，这些人或组织都共同创造一种顾客喜爱的产品或价值，这些人也都是顾客之一，因为企业经营成果，都会直接或间接影响这些“利益关系人”(stakeholders)。

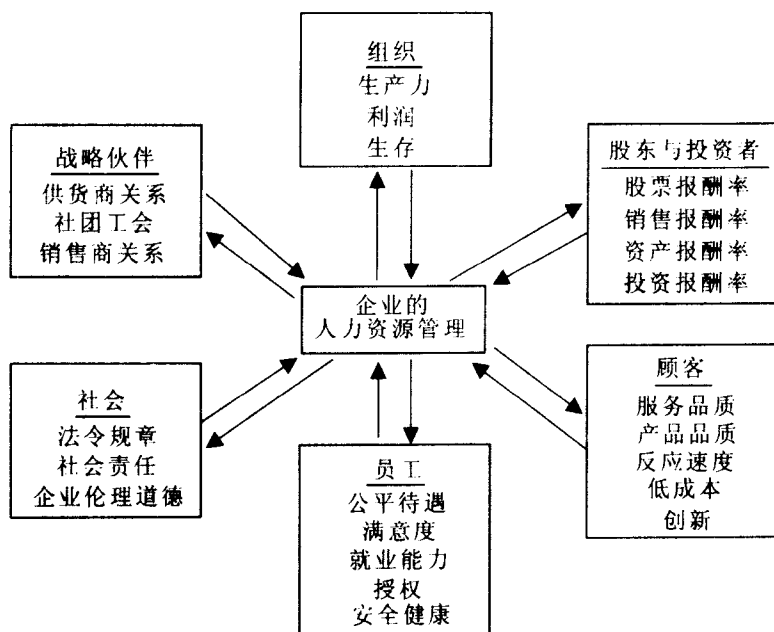


图 1-1 企业的关系人种类

(资料来源: Randall Schuler, Susan Jackson, Human Resource Management, MN: West Publishing Company, 1996, p. 8.)

企业必须为企业的内部与外部之利益关系人创造价值，而且此种价值必须是这些人所喜爱的。如图 1-1 所示，所谓“利益关系人”就是会对企业产生各种直接或间接关联的人，包括公司组织

(organization)、股东与投资者(stockholders and investors)、顾客(customers)、员工(employees)、社会(society)、公司的战略伙伴(strategic partners)等六种。

这六种利益关系人所关心的事项都不同：

**公司组织** 关心的是生产力、利润，以及生存；

**股东与投资者** 关心的是股票报酬率、销售报酬率、资产报酬率、投资报酬率；

**顾客** 关心的是服务品质、产品品质、反应速度、低成本，还有创新；

**员工** 关心的是公平待遇、满意度、就业能力、授权、安全健康；

**社会** 关心的是法令规章、社会责任、企业伦理道德；

**公司的战略伙伴** 关心的是供货商关系、社团工会、销售商关系。

若是由内、外部顾客观点区分，公司组织、股东与投资者、员工可以算内部顾客，顾客、社会、公司的战略伙伴则是外部顾客。但是股东和投资者又有可能介于内、外部顾客之间者，因为可能是创业时候的股东(内部)，也可能是公开市场的投资大众(外部)。

### 三、价值社群

我定义上述的各种利益关系人所组合而成的群体为“价值社群”(value community)，也就是所有顾客的总集合，只要与某特定公司直接或间接有关的人，都是顾客，都是价值社群成员。

什么是价值社群？就是以某企业为中心(称为价值核心企业)，以所创造的价值或价值系统为核心(称为核心价值或核心价值系统)，包括其上游零部件和原料供货商、各级组装协力商、下游经销商、零售商、最终使用者(外部顾客)等外部产业价值链成员(称为外部直接关系者)，以及政府、社会团体、各种媒体、金融机构、其他公司等营利或非营利组织(称为外部间接关系者)，还包括企业内部的各级主管、员工、股东等(称为内部关系者)，都产生一种价值观上的认同，认为此企业相对优于其他企业(经营相同或相似产品领域之竞争者)，在心中存有偏好等感情的付出(例如，金融机构会给予较高且正面的经营绩效评价、媒体会偏向报道正面讯息)，或者出现



某种一致性极高的行为(例如,组织公民行为等),甚至顾客关系管理也可由此种社群而完成。

这些价值社群成员认同的价值,也是企业文化的核心,目前我的研究发现,这些价值社群成员认同的价值应该是从高阶管理者的经营理念开始形成,随着时间的推演,逐渐成为所有成员共通的一种价值观,这就是整个社群的核心价值,可能是单一价值观,也可能是多元价值观。

价值社群成员也可比照组织界限的内部与外部来分类。内部成员为员工、管理者、股东等,外部成员包括直接联结者,就是有商业上与产品有关活动之往来关系,如零部件和原料供货商、各级组装协力商、下游经销商、零售商、最终使用者,以及间接联结者则是商业尚无直接往来关系,如政府、社会团体、各种媒体、其他企业、不特定社会大众等。这种成员不限区域与国家,全球各地都可能存在价值成员,如图 1-2 所示。

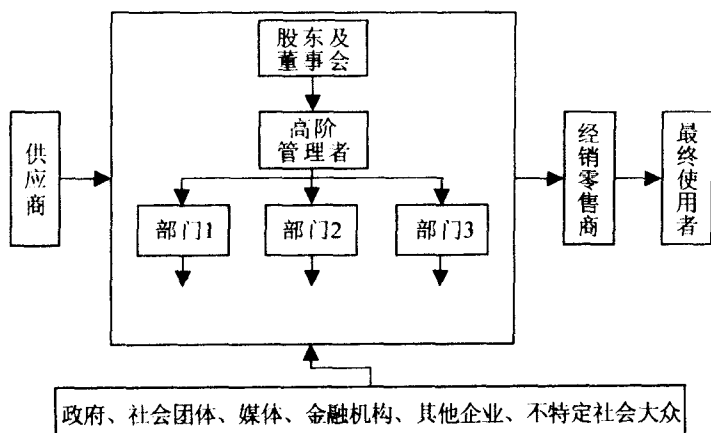


图 1-2 价值社群成员

过去相关研究中,除了波特的价值链(value chain)以外,还有一篇发表于 Strategic Management Journal 之学术研究(Stabell & Fjeldstad, 1998),这篇研究提出在价值链之外,还应该有两种价值组织的型态,一种是价值店(value shop),另一种为价值网络(value network),该文作者认为这三种价值组织有很多地方不同,价值链适用于制造业,价值店适用于零售服务业,价值网络适用于可以使用信息科技为交易与服务媒介的信息科技与 3C 产业。可是该研究提出的