



企業管理

顧客調查 的觀念與技術

Know Your Customer:
New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction



Robert B. Woodruff ◆ 著
Sarah F. Gardial
李 茂 興 ◆ 譯

F214
200670

顧客調查的觀念與技術

作者：Robert B. Woodruff & Sarah F. Gardial

譯者：李茂興



弘智文化事業有限公司

顧客調查的觀念與技術

作者／Robert B. Woodruff and Sarah F. Gardial

譯者／李茂興

出版者／弘智文化事業有限公司

登記證／局版台業字第6263號

地址／台北市中正區丹陽街39號1樓

E - M a i l／hurngchi@ms39.hinet.net

電話／(02) 23959178 · 0936-252-817

郵政劃撥／19467647 戶名：馮玉蘭

傳真／(02) 23959913

發行人／邱一文

書店經銷商／旭昇圖書有限公司

地址／台北縣中和市中山路2段352號2樓

電話／(02) 22451480

傳真／(02) 22451479

製版／信利印製有限公司

版次／2004年6月初版一刷

定價／450元

ISBN 986-7451-02-3

本書如有破損、缺頁、裝訂錯誤，請寄回更換！

KNOW YOUR CUSTOMER

Robert B. Woodruff and Sarah Fisher Gardial

Copyright © 1996

by Robert B. Woodruff and Sarah Fisher Gardial

ALL RIGHTS RESERVED

No parts of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

Chinese edition copyright © 2004

By Hung-Chih Book Co., LTD.

for sales in Worldwide

ISBN 986-7451-02-3

Printed in Taiwan, Republic of China

全面品質管理系列叢書序文

1991年8月，美國6家大型的跨國企業：美國運通、福特、IBM、摩托羅拉、寶齡、與全錄，出資贊助「全面品質論壇」(The Total Quality Forum)。這個論壇由學術界領袖與企業菁英組成，每年舉行一次。該論壇的目的是討論美國的全面品質管理實務，以及全面品質管理在美國校園裡扮演的角色，特別在管理與工程學院裡。

這6家贊助廠商的總裁在1991年11／12月號的哈佛商業評論(Harvard Business Review)中以「一封公開信：全面品質管理在校園」一文，總結了這個課題的重要性如下：

「我們相信企業界與學術界都責無旁貸，來學習、教導、與執行全面品質管理。如果美國希望提昇國際競爭力，企業界與學術界領袖就應該團結一致，加緊腳步，宣揚全面品質管理的重要性。如果我們的教育機構與企業想要維持與提昇國際地位，就應該攜手合作，推動全面品質管理在校園中的應用」。

早在1989年，14家歐洲企業龍頭創立了「歐洲品質管理基金會」(European Foundation for Quality Management)。到了1993年，其會員已經增加到近300個組織（包含企業與大學）。在1993年9月的會員手冊中，該基金會提到如下的目標與



顧客調查的觀念與技術

願景：

「歐洲品質管理基金會相信，藉由全面品質管理，西歐將成為國際市場的要角。我們的目標是藉由強化品質管理的角色，來創造足以提昇歐洲企業的條件。歐洲品質管理基金會的願景是，成為提昇與推動西歐全面品質管理的重要組織。當全面品質管理成為歐洲社會的集體價值觀，以及歐洲的管理成為國際間的競爭優勢時，這個願景就達成了。」

日本在品質管理上的投入更是不凡。這也揭示了本全面品質管理系列叢書的主旨。身為一種管理體系，不論是在美洲、泛太平洋地區、或歐洲，全面品質管理對國際的競爭地位，只會越來越重要。因此，學習全面品質管理的模式與實務，不論在大學、企業訓練中心，或對個人的生涯發展，都是極為重要的課題。

麥克·史朵（Michael Stahl）

叢書主編

本書序文

數年來，我們（指本書作者）在研究顧客價值與顧客滿意度方面下了不少功夫。起初，我們只是想瞭解顧客價值與顧客滿意度對於顧客的意義何在，以及在顧客的心中如何連結這些概念。原本我們的研究僅止於此，然而隨著時移事轉，我們愈來愈好奇企業界如何剖析他們的顧客。我們曾與企業界合作這方面的研究，他們十分親切地容許我們在他們的經理人與顧客身上測試我們的想法。我們和許多企業在顧問諮詢專案與主管教育等方面皆保持互動，也參與不少從業人員的研習會，會中業界人士與市調公司彼此交流如何執行市調，這些經驗均有助於我們對於企業如何試圖瞭解其顧客的方法，發展出寶貴的洞察。

因為長時間研究顧客有一定的成果，在商業簡報、MBA課程、主管教育方案中，甚至包括我們的合作研究伙伴，都不斷要求我們提出關於顧客價值、顧客滿意度、與研究技術等等的看法。雖然我們在學術期刊中已大量發表過文章，但這些文獻並不是接近學生或業界人士的最佳通路。有鑑於此，我們深感撰寫本書的必要性，以期能更進一步觸及我們的讀者，包括研究所與商學院的學生、企業的從業人員。我們知道一本書要同時顧及學生與業界人士的需求著實不易，但我們仍然樂於一試，因為這兩大族群均關注同一議題：我們應如何提升產品在顧客心中的價值



顧客調查的觀念與技術

感。

早期我們學習到的重要事物之一是，企業如何解讀顧客價值與顧客滿意度。我們從未直接向經理人詢問這些概念的意義為何，而是去觀察企業的研究成果。我們得到了兩項發現。令人驚訝的是，許多企業主以類似的方法來認識他們的顧客，結果在價值觀與滿意度的概念化程序中，反映出相當程度的同質性。試思考一下這對於競爭優勢的影響。若每個企業主都使用類似的方法來瞭解他們的顧客，那麼這些競爭者只能得到相同的結論，他們無法從研究中獲得獨到的見解。

我們第二個發現是：許多企業主對於當下探討顧客價值與顧客滿意度的研究程序並不滿意，我們將在本書中探究這方面的原因。幸運的是，我們的研究顯示仍有機會改善目前的研究方法論。本書的主旨在於為那些想抓住這方面機會的企業提供指南。

我們認為，本書所提出的想法將能導致各種改善。我們以一種新的取向探討顧客價值，這將能潛入顧客的世界。我們會指出，顧客價值如何與顧客滿意度聯結。事實上，顧客價值和顧客滿意度是瞭解顧客的研究程序之概念化基礎。此外，本書將提供新的技術以從顧客身上擷取顧客價值方面的資訊，以及示範如何結合這些資訊與顧客滿意度的調查研究。我們同時也討論未來顧客價值可能的改變，這個主題一向是艱鉅的任務。我們衷心希望每位讀者能從閱讀本書時獲得各種啟發，並以這些新資訊來武裝自己與所屬的企業組織。

當然，本書無法獨力完成，首先，我們必須感謝我們的家人，因為他們在我們耗費大量的時間與心力撰寫本書時，給予我們大量的支持與諒解。我們也很榮幸能成為田納西大學顧客價值研究小組的成員，我們尤其感謝 David Schumann，他和本書

的作者主導整個工作小組。David的真知灼見、領導力和適時的鼓舞可說是啟發我們的泉源。許多其他的小組成員也使我們獲益匪淺。感謝Joseph Rentz、Pratibha Dahbolkar、James Foggin、Richard Reizenstein、Mary Jane Burns、Scott Clemons、Linda Wright、bob Graves、Amy Cathy、Dan Flint和Mike Garver。

我們也要感謝Ernest Cadotte、David Cravens和Al Shocker對本書的建議；感謝Pat Pecorella、Bill Barnes、Tina Davis、Bill adams、Al Carey、John Mariotti、Al Cole和Michael Stahl支持我們的研究。還有Blackwell Publishers，它給予我們充分的自由，允許我們寫出我們認為重要的事物。我們也要感謝Mary Riso和Rolf Janke協助書稿的整理。最後，我們想要謝謝田納西大學商學院的企業效能發展中心贊助我們初期的研究經費。同時也感謝Charles Cwiek和Rick Beckley在圖表方面的協助。

Robert B. Woodruff &
Sarah F. Gardial

目錄

序／iii

第一部 經由認識你的顧客來建立競爭優勢／1

第一章 以顧客價值傳遞策略來增進競爭優勢／3

第二章 市場機會分析程序中的顧客價值／25

第二部 瞭解顧客價值和顧客滿意度／57

第三章 顧客價值的新觀點／59

第四章 顧客價值和顧客滿意度的結合／95

第五章 經由確認顧客價值來瞭解您的顧客／119

第六章 顧客價值的判斷如何能提升企業的決策／145

第三部 顧客價值的判斷技術／175

第七章 顧客價值的測量／177

第八章 顧客價值資料的分析／215

第九章 顧客滿意度的測量／249

第十章 顧客滿意度資料的分析／285

第十一章 預測顧客價值的改變／315

附錄一 編碼的步驟／345

附錄二 依策略意涵來確認顧客價值的重要構面／361

附錄三 顧客價值改變的預測技術／375

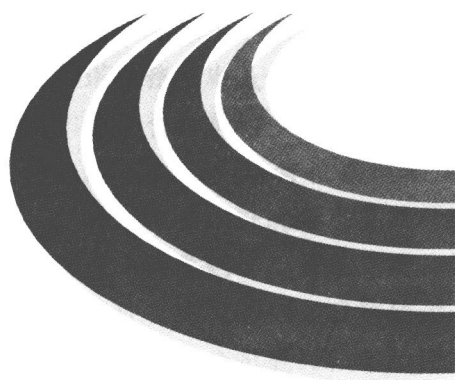
第①部

經由認識你的顧客
來建立競爭優勢



CHAPTER 1

以顧客價值傳遞策略
來增進競爭優勢



巴克斯特保健公司（Baxter Healthcare Corporation）是巴克斯特集團（Baxter International）的子公司，也是醫療用品業的主要廠商之一。巴克斯特的經理人，一直致力於找尋透過優良的顧客價值傳遞（customer value delivery），來增進顧客滿意度（customer satisfaction）的方法¹。有一次，管理當局想要知道如何改善對某個重要醫院顧客之即時送貨服務。過去巴克斯特一直把焦點往自己的內部看，以兩次或三次送貨後的數量百分比為基礎，來評鑑送貨服務的品質。根據這些資料來看，其即時送貨服務符合、甚至超過公司內部的標準。然而管理當局很困惑，因為他們知道顧客並不是很滿意。

巴克斯特決定直接跟顧客對話。管理當局發現，醫院計算即時送貨服務的方式不同。醫院所紀錄的是，第一次送貨的數量佔訂單總數的百分比，這說明了巴克斯特的服務並沒有跟上顧客的標準。巴克斯特於是與醫院的經理人坐下來討論，協調他們各自認定的，對即時運送服務之定義的差距。主要的議題是，第一次送貨時，須包含訂單的多少數量。最後，兩家公司在數量上達成協議。巴克斯特根據這個結論，改變它的運送服務程序。現在該醫院對巴克斯特的服務已經滿意許多了。像這樣的案例鼓勵著巴克斯特撥出二十個以上的人手，致力於研究改善顧客服務的方法。

如果公司能從顧客的觀點來瞭解價值，通常就能找到傳遞該價值給顧客的方法。通常，較困難的課題在於找出恰當地滿足顧客的方法。正如巴克斯特所發現的，

顧客調查的觀念與技術

能增進競爭優勢的優質價值傳遞，是從顧客身上獲得的資訊開始〔1〕。

導論

許多觀察家都同意，企業界的競爭越演越烈。全世界有越來越多的公司，致力於找尋方法來建構未來的優勢，以抵抗競爭的威脅。在一九八〇年代，許多公司開始對產品與內部程序進行品質改善，為的就是要增加競爭優勢²。這一類品質改善計畫對競爭力的影響，讓人印象深刻。不管如何，如今有人認為，目前的局面已經走到了組織必須傳遞優良的品質給顧客，才足以跟上競爭者的腳步而存活下來〔2〕。因此，取得競爭優勢的新來源是必須的。我們相信，創造、溝通、與傳遞優質價值給審慎選定的目標顧客，可以獲得競爭優勢的新來源。³

價值傳遞策略的焦點在於，用什麼方法來協助顧客滿足他們的需求。廠商的挑戰在於，從顧客的觀點來增進價值—例如，從瞭解顧客如何定義及時送貨或協助顧客解決產品的使用問題。

重要的是，強調顧客價值不代表放棄品質改善措施。甚至，顧客價值能輔助品質改善措施，持續地改善產品與內部的運作程序。瞭解顧客如何定義價值，成為決定「改善什麼」的指引。想想前面提到的巴克斯特例子。若僅改善第二次或第三次送貨的品質，並沒有什麼好處—這並非醫院顧客想要的。只有接收到顧客的回饋，經理人才知道要改善什麼。

在概念上，顧客價值與公司績效的關聯已有一段長久的時間。例如，在一九五〇年代，彼得杜拉克（Peter Drucker）就

主張，顧客價值的觀念對於企業績效，扮演決定性的角色。〔3〕然而，直到最近才有較多的公司開始注意，在策略的制定與執行程序中，應以優質的品質與價值為驅動力。這樣的改變可以從廣告看出，例如以下面的廣告詞為「窗口」，可以看出一家公司的策略性思考，其中，品質與價值是許多口號與主題的核心：

「大都會人壽就是品質。」（大都會人壽）

「建立重視價值的強勢傳統，公司就能夠脫穎而出。」（福特汽車）

「品質，就是我們的全世界。」（摩托羅拉）

「是價值，決定了商業決策。」（東芝）

「性能、相容性、以及能容納未來的發展——這就是 i486DX2 處理器成為今日最有價值之產品的三個原因。」（英代爾）

許多經理人相信，品質與顧客價值措施對於達成改善績效非常重要。〔4,5〕最近的研究證明他們是對的。〔6,7〕我們可以從圖 1.1 看出顧客滿意與績效之循環關係。經由回應顧客的需要，顧客價值傳遞策略能夠建立高度的顧客滿意。顧客滿意度，接著對於「最終績效」有雙層的影響。首先，滿意的顧客更可能與廠商維持長期的關係。許多組織都發現，長期顧客的經濟價值相當大。再者，現在廣為人接受的想法是，維持舊顧客的成本，比開發新顧客來得低。〔8,9〕讓顧客滿意還有另一個作用，就是他們可能會向潛在的顧客說好話。這些正面的評語，會讓公司更容易獲得新顧客。

顧客價值傳遞策略之所以成功的另一個原因是，今日市場的