

体悟管理

——赢得顾客忠诚的管理艺术

於军 著

中国企业无限迫切的要求正是从实践中提炼理论，用理论系统地指导实践。其实，体悟管理实践的历史已经非常悠久，只是我们还没有清晰地意识到……



科学出版社

体悟管理

——赢得顾客忠诚的管理艺术

於军 著

教育部人文社会科学研究项目（编号：11YJA630183）
上海市教育委员会科研创新基金项目（编号：10YS118）

资助出版

科学出版社

北京

内 容 简 介

作者通过哲学与心理学理论视角的对接,结合访谈调查、参与者观察和二手资料印证等方法,深入浅出地阐述了“体悟管理”的理论、方法与应用。同时,归纳出顾客直接体验和反思体验的15种价值源,阐明了领悟内容是自我一致性、自我区别性和高状态自尊,探索出顾客自我满意产生的92种原因,构建了双重体验—双重满意—顾客忠诚的理论框架,设计了一个理想的W形顾客体悟管理走廊图,概括出9种体验管理方法和4种领悟管理方法方法,提出“工厂营销”的概念,指出“体悟力”是组织核心竞争力的本质。

本书以原创性、思想性、系统性、实用性和生动性为特色,适合于企业中高层管理者,非政府组织、事业单位管理人员,政府部门管理人员,高校教师、研究人员和研究生阅读。

图书在版编目(CIP)数据

体悟管理:赢得顾客忠诚的管理艺术/於军著. —北京:科学出版社, 2012

ISBN 978-7-03-035245-3

I. ①体… II. ①於… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第177766号

责任编辑:赵静荣、李莉/责任校对:宋玲玲

责任印制:阎磊/封面设计:蓝正设计

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

新科印刷有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2012年8月第 一 版 开本:720×1000 B5

2012年8月第一次印刷 印张:14 1/2

字数:276 000

定价:52.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

序

我不知道人们如何选择和评价一本书。我往往是根据书籍所探讨理论的前沿性、对我们要解决问题的针对性和作者的独创性来选择和评价一本书。

我也是带着这样的考虑来读於军的《体悟管理——赢得顾客忠诚的管理艺术》。

先说它的前沿性吧。

近几年，客户满意问题、客户体验问题日益进入人们的视野，但怎样将客户体验研究引向深入，怎样更好地创造客户的深度体验，我们研究得还很不够。於军博士的《体悟管理——赢得顾客忠诚的管理艺术》一书在这方面做了很好的探讨。

理论的进步首先在于概念的提出，於军博士提出的体悟管理概念，在一定意义上深化与升华了客户满意概念、客户体验概念。过去，人们往往只注重客户作为主体对客体的满意，以及对产品、服务提供的直接价值的满意，在体悟管理框架下的客户满意则是“包含了主体对客体的满意（对外满意）和主体因感受到高自我价值感和自我效能感而产生的自我满意（对内满意）两种成分”。过去，人们往往认为“体验”只是对客体对象、客体过程的感受，而作为深度体验的“体悟”，它不但感受着客体对象对主体的作用，还是一种“反思的体验”，在这里体验又成为一种对象，主体又体验着体验。理论说得抽象些，结合实际思考，你就会体会到这些思考的深意：想一想面对自己刚刚装修完的住宅的感受吧！如果你倾心于新古典主义清新、自然、优雅、闲适，又不张扬的风格，你不但会沉醉于合理的空间结构、立面的石膏线条、比例恰切的门窗设计、淡雅深幽的墙壁颜色，还会沉醉于自己对这套美丽住宅的体验之中，你会感觉这仿佛是自己的作品，你为自己选择这种装修风格而自豪，身在其中，你的心情变得越来越好，而且自我价值得到提升。

总之，从单纯对客体满意到主体对自己的满意，从体验管理到体悟管理，这是客户管理、体验管理的一个深化方向。

再看体悟管理的针对性。理论研究需要问题导向。一切理论研究的目的都是解决现实中的问题。

在为许多大学的管理学院讲授“战略管理”与“企业家精神与领导艺术”课程时，我经常问同学们被称为世界管理之父的科学管理学奠基人是谁，大家都回答：是泰勒。泰勒的墓地坐落在美国费城郊区的一座小山上，墓碑上篆刻

着“科学管理之父——弗雷德里克·温斯洛·泰勒。”当被问及被人们称为世界管理之母的另一位管理学先知是谁，很少有人能回答出玛丽·帕克·福列特。我继续问大家企业的效益来源于何处，很多人都回答：来源于技术、来源于管理。这样回答没有错，但不完整。本质上，这都是泰勒的看法。往深处想一想，技术效率、管理效率又来源于何处呢？福列特做了很好的回答——来源于自觉的动机、来源于人性。这就是我们说的人做事有三个境界：用手做、用脑做、用心做。而用心做会有最大的效益、最真的价值。福列特突出强调管理不仅仅是管人的行为，管理不仅要促进行为效率、技术效率，管理的本质更是通过完善心理来升华人性、提升潜力。而完善员工心理、升华员工人性、提升员工潜力则要求企业建立上下权力平等、劳资政策合理、组织环境友好的制度，形成凝聚人心、激励人性的文化。我在德国奥迪总部参加会议时看到公司大巴不但印着奥迪的 Logo，还印着司机的名字，司机说他的名字与公司的 Logo 都印在车上，他很自豪。我向一家法国公司询问他们公司绩效考评委员会的工作经验，得到的回答是他们没有“绩效考评委员会”，取而代之的是“员工绩效促进委员会”。他们说，考评委员会的说法让人感觉员工就是被动的考察对象，“员工绩效促进”是以员工们的自我评价、自我改进为主。这看起来也许是小事情，但却反映出管理的深层问题是人性问题，管理的深层作用是作用到人性层次。前不久，我去青海参观 20 世纪 60 年代研制出原子弹、氢弹的“原子城”，看到当时工作的艰苦条件，很受感动。平心而论，当时的硬件也就是 80 年代乡镇企业的水平，根本没有计算机，更没有精密机床，但却制造出精密的原子弹、氢弹。这是人性效率。今天我们的研究条件、生产条件不知比当时先进多少倍，但又有多少都是投机取巧、粗制滥造、假冒伪劣……这是缺少人性效率的反映。

这些与体悟管理有什么关系呢？福列特的理论与我们缺少人性效率的现实，都告诉我们要将管理引向人性完善、潜力提升。企业内部管理需要引向人性，企业的客户关系管理也需要引向长期的人性满意，不仅仅是短期的功利价值满意。该书的现实针对性就在于於军博士看到了我们的管理缺少人性的深度，看到了我们的客户满意管理缺少人性的深度，他还探索出顾客自我满意产生的 92 种原因，提出了促进客户双重满意的具体策略。

为什么该书具有理论的先进性与实践的针对性呢？我想，这是与於军博士的勤奋学习、融入实践、交叉知识储备、勇于独立思考分不开的。这不是一部“炒冷饭”、“大注水”的书（此类书坊间真的不少）。读此书，你可以不时感受到作者阅读的广度、参与企业实际咨询的深度，以及言之有物的丰富。该书不是平面化的理论介绍，不是人云亦云的观点附和，更不是一点浅见的自我夸张，而是浸渍着作者的深入思考和独到见解。读该书，你可以不同意作者的观点，但你一定会同意这是一部有独创性且新见纷呈的著作。

对一位青年学者来说，一部著作总有不成熟之处，但难能可贵的，也是我非常欣赏於军博士之处，在于他是真诚地提出问题、思考问题、研究问题、解决问题，在于他一直在成长。

是为序。



教授、博士、博导

上海交通大学战略管理研究所所长

2012年6月6日

前 言

体验给企业带来的挑战是永恒的两难困境：企业的成功“宠坏”了自己的客户。因此，顾客每次需要的满足，总会导致新的需要的出现，每一次舒适又重新表明它的不舒适，然而这些发现是没有穷尽的。在这里我们首先遇到了“量”的，更确切地说是“数”的不断对自身的超出，这种“超出”真正令人“恐怖”的地方是那种不断设定又不断取消一个界限，却没有离开原地的单调无聊的“思维”与“性质”。因此需要跳出既有框架，从更高的视角来看新事物。只有当人们跳出自己所处的情境，从第三者的角度来审视事态时，才会变得更加理性和敏锐。

一、深度体验：超越表象

跳出既有体验理论框架的出路则在于深度体验，让顾客在深度体验中领悟体验内核，让服务成为提升人们认识与理解能力的有效渠道，并进而强化或改变人们的行为。

中国服务企业无限迫切的要求正是从服务实践中提炼理论，用服务理论系统指导实践。其实，深度体验管理实践的历史已经非常悠久，只是我们还没有清晰地意识到。更多的企业是在被媒体曝光、作家评论和大众检验之后，才突然意识到自己做了一件极具人性化的工作，即实践了深度体验管理。就像在 2008 年北京奥运会开幕式中的“活字印刷”表演中，整齐划一的文字变化表演结束后，突然从这些字下面露出一张张喜气洋洋的脸庞，这一镜头成了全世界对北京奥运会开幕式高度评价的亮点之一，认为它体现了国家对演员工作和对人的尊重。但是，据张艺谋在一次访谈中透露，最初设想让演员露出头来，仅仅是为了向全世界表明：这么整齐的表演不是由电脑控制，而是由人操作的。但不是每个企业都像奥运会开幕式那样，有全世界人民在评论它，给它反馈。因此，很多企业往往连自己都不知道成功的原因。汤姆·彼得斯在《追求卓越》中写道：“卓越企业已经对数以万计的人探索过他们最深层的需求，这些企业的成功更反映出八大管理特质具备稳健的理论基础，但是，有时候连他们也不自知。”

二、双重满意：身心合一

顾客对服务的评价可分为两类：第一类是人们在接受服务时认为消费体验是美好的或糟糕的，第二类是当人们谈到过去接受某项服务时，他们的评价超越了

对具体实物的视见，伴随评价的表述常常是“它让（帮助）我感觉（意识）到自己……”等。我们相信，个体具有直接体验与反思体验（对体验的体验）的双重需求，而双重体验令主体产生对客体和自我的感觉。我们也相信，总是存在与自我有关的特定情感——自我满足或不满，即自我价值感和自我效能感。人类同时具有体验积极情感、避免消极情感的原始动力，即人们具有寻找高（或良好）自我感觉的动机。我们把这种动机称为自我满意动机。人们通过自我一致性、自我区别性和高状态自尊来定义自我，并在这一过程中满足自我满意的动机。换句话说，“顾客就是商品”，满足顾客改变自己的心理需求也是一种服务。但是，在深度体验阶段，仅有改变还很片面，还要让顾客通过领悟来认识到自己的能力、品味、形象在提升，认识到自己一直在追求上进，认识到自己人格的尊严等。因此，顾客深度体验要达到的目的是强化与改变，让顾客在强化与改变自己的过程中得到心灵上的满足，正如健身锻炼不仅仅可以改变体形与肌肉，还可以使它们保持完美。

由此，我们认为，顾客满意包含了主体对客体的满意（对外满意）和主体因感受到高自我价值感和自我效能感而产生的自我满意（对内满意）两种成分。因为，在这里，顾客可以成为更好的自己。顾客深度体验管理的目的是要在保留顾客现场满意的条件下，消除顾客再思后的后悔，达到真正持久的满意，甚至当顾客再次回忆起这次服务体验时，能够对其人生选择产生某种重大影响。

总而言之，顾客深度体验的需求来源于其希望通过服务体验带来精神境界的提升、自身素质与智慧的提高以及获得宁静与舒适的感受，并由此达到自我满意。而组织能够通过有效管理实现顾客需求与企业利润的双重实现。

三、体悟管理：义利统一

“谁没有既要观看，又渴望超越观看的体验，就很难想象”。我们既想倾听，又渴望超越倾听。深度体验管理根植于服务过程中的顾客体验与领悟，即顾客体悟。在顾客体悟中，服务是基础，体验是桥梁，领悟是体会与理解，顾客对服务的满意与自我满意是目的。换句话说，体验是树叶，领悟是树根，如果反反复复地从树上扯掉树叶，树根就会渐渐死去。而顾客体悟管理是指企业通过设置员工学习与成长机制，利用营销手段和服务基础设施，让顾客在服务体验中获取不同价值，由此导致顾客对服务的现场满意。并在此基础上，通过让顾客在现场沉思和事后反思中领悟自我一致性、自我区别性和高状态自尊来满足顾客自我定义的需求和自我提升的动机，从而使其产生对自我的满意。顾客在双重满意作用下，获得强化或改变自我概念和行为的效果，从而实现顾客忠诚和企业利润的双重收获。

因此，本书第一部分详细介绍了什么是体悟管理，为什么需要体悟管理，并

通过哲学和心理学的视角对接和基于调查研究的理论探索，回答了“有没有体悟管理”的问题。第二部分以两种满意为核心，分析了顾客与企业关系的四种类型，提炼了四类服务企业，并设计了W形顾客体悟管理走廊图，使企业、组织在体悟管理设计时有章可循。第三部分介绍了体悟管理的具体执行方法和执行体悟管理的保障措施。第四部分介绍了体悟管理的拓展与应用。

需要指出的是，体悟管理既是战略又是方法，既关注外部又关注内部，既是分析又是创意，既是思维又是直观。体悟管理是道德经济中的生存法则，这是战略（选择）。但是，体悟管理又提出了一套完整的操作方法，这是策略工具。体悟管理主要针对外部顾客，但是，同样需要由坚信体验内核的员工来传递。体悟管理执行部分中，对顾客需求的了解是完全分析性的，但是，传递服务体验、传递体验内核的方式是创意的思维。体悟管理中顾客对体验结果的再思是思维的，但是，体悟管理中的体验内容是直观的。因此，体悟管理结合体验与领悟的双重功能，使这些原本矛盾对立的双方，浑然融为一体，是一种真正的统一。

体悟管理同时也实现了企业的义利统一。因为，企业把教育大众的功能内含在服务传递中，让顾客在认识、领悟到人类普遍价值中获得持久彻底的满足，并自然而然地提升顾客素质。通过体悟管理，企业实现了市场战略和非市场战略的统一，使企业在执行经济契约中实现社会价值，在获利中实现获理。与传统的企业社会责任慈善论、契约论、公平论、权利论、伦理论以及利益相关者论等相比，顾客体悟管理理论所传达的社会责任更加积极主动、更加趋向于精神教育。

我们不敢说发现了真理，但我们敢说体悟管理比以往任何体验管理理论都更深刻地把握了顾客的需求，并具有更系统的管理方法。因此，这本书对服务企业管理者适用，对高校教师和学生适用，甚至对政府公务员以及所有具有服务性质的行业管理者也同样适用。

於 军

2012年5月

目 录

序 前言

第一篇 体悟管理

第一章 什么是顾客体悟管理.....	3
第一节 顾客体悟管理概念与模型.....	6
第二节 顾客体悟管理的理论基础.....	9
第三节 基于访谈调查的理论探索	19
第二章 为什么需要体悟管理	50
第一节 顾客回味体验过程的需要	50
第二节 彻底满足顾客期望的需要	53
第三节 体现企业社会责任的需要	54

第二篇 设计体悟管理

第三章 两种满意：体悟管理核心	59
第一节 两种满意与顾客转移	59
第二节 两种满意与四类企业	61
第四章 走廊图谱：体悟管理设计	63
第一节 设计原则	63
第二节 设计方法	69
第三节 案例应用	72

第三篇 执行体悟管理

第五章 体悟管理执行方法	81
第一节 顾客体验管理方法	82
第二节 顾客领悟管理方法.....	122
第三节 案例应用.....	151
第六章 体悟管理执行保障.....	156
第一节 组织能为员工做什么.....	157

第二节 组织期望员工做什么·····	161
第三节 组织与员工如何协同·····	163

第四篇 拓展体悟管理

第七章 体悟管理的拓展·····	171
第一节 产品体悟管理·····	171
第二节 产销同一中的体悟管理·····	174
第八章 体悟管理的应用·····	186
第一节 体悟管理与软实力·····	186
第二节 体悟管理与公共服务·····	195
结束语·····	199
参考文献·····	201
附录1 服务创新八法·····	208
附录2 BIMCO——一个赢利的 NGO·····	212
后记·····	218

第一篇 体悟管理

第一章 什么是顾客体悟管理

引例：薇婷故事

薇婷故事婚庆服务过程中的顾客体验可分解为：

- (1) 洁白的西式洋楼（三层楼高）外观。
- (2) 停车位很少，但能保证婚车停放。
- (3) 公司为提早参加证婚仪式的宾客提供纯净水、毛巾、自助式饮料等服务。
- (4) 陆续到来的宾客进行电子签名和照相。
- (5) 签到处以大自然为背景的照片，张张显示出大气、自然与品味。
- (6) 朋友们在休息室互相问候、聊天，并认识新朋友。
- (7) 16点15分，由服务人员引导大家到裙楼三楼的教堂里举行西式证婚仪式。整个过程庄严、圣洁。
- (8) 从三楼到底楼的一路上充满乐趣和祝福。宾客们手捧玫瑰花瓣在露天楼梯两边顺次从三楼排到底楼，等新郎新娘缓缓下楼走近他们时，宾客们把带着自己美好祝福的玫瑰花瓣抛向新人头顶的上空。
- (9) 17点15分左右，由工作人员派发气球，并引导大家来到花园里。随后，新郎新娘和宾客们一起放飞五彩缤纷、带着祝福的气球。
- (10) 在这里新郎新娘就是大人物。因为，从证婚仪式到放飞气球的全过程中，八台照相机的闪光灯一直在他们的前面闪烁着。八位穿着统一制服的摄影人员显得既紧张又有序，他们用小跑的方式认真对待每一个取景，生怕错过某个最难忘的瞬间。
- (11) 17点半左右，宾客们（包括后续到来的）被引领到休息室里，自助式点心已经准备就绪，点心非常精致、小巧。宾客们叹服于婚庆公司前后服务环节衔接的顺畅，和对人的心理与生理需求准确把握的能力。
- (12) 18点钟左右，司仪提醒宾客可以跟新郎新娘合影。对宾客们来说，比合影更重要的可能就是送出红包了。
- (13) 18点15分左右，随着背景音乐的响起，新郎新娘出现在宴席上。当新郎新娘一起倒香槟酒时，随着溢出来的香槟酒逐层往下流动，每流到一个杯子里，那个杯子就开始发亮，最后，每个酒杯在蓝色灯光照耀下显得晶莹剔透。
- (14) 每桌酒席上都放有菜谱，并配有主材料说明；菜肴色、香、味俱全，美味可口。

(15) 婚宴中各种活动十分精彩。嘉宾表演节目、电子屏幕滚动宾客的照片随机抽奖，游戏等不一而足。

(16) 晚宴结束后，还有一个花园晚会。新郎和新娘在一位朋友的歌声中缓缓从露天楼梯上走下来。紧随着新人鞠躬致谢，楼梯两边的烟花同时喷发，把夜色照耀得绚丽多彩，使每一位宾客的心再次飞跃起来。

(17) 新郎新娘在宾客的掌声中切下幸福的蛋糕，让所有的宾客再次分享他们爱情的甜蜜。

(18) 宾客们在舞池中尽情跳舞。

在这个婚庆服务中，宾客们体验到了快乐和惊喜，但更重要的是他们获得了快乐背后的思考。在这些快乐、惊喜背后，他们领悟到了更多的东西：尊重、纯净、庄严、神圣、探索和创新。

薇婷故事婚庆服务让大家清楚地看到顾客对婚庆服务的需求的层次变化(图 1-1)。从感官刺激享受到审美愉悦，再到沉思、反思体悟，这是时代决定的顾客需求的变化，而这样的需求变化体现在每一个服务行业中。

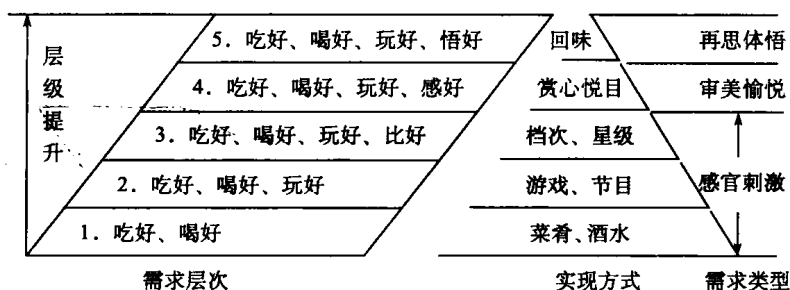


图 1-1 婚庆消费需求层次图

在工业经济时代，人们以观看大众性娱乐电视节目来消除上班带来的压力与疲劳；在服务经济时代，人们为了逃避快节奏的生活、工作所带来的压力，主动选择参与到互联网的互动娱乐中去；今天，人们已不再满足于简单的感官刺激，而需要更多的时间，更宁静的地方，一个人去反思自己的过去，体悟自己的状态。人们既不愿被动吸收，也不愿仅仅主动沉浸其中，而更愿对那些体验过程进行一次次的再思、再悟。

因此，如果说最早的广告是这样的“你已经读过了书，现在去看这部电影！”后来的广告内容是“你已经看过了电影，现在去体验这个过程！”那么，今天广告的内容则变成“你已经体验了这个过程，现在去体悟这些体验的内核！”

中国自古以来就有体悟的传统，道教、佛教历来以“悟性”为根本能力。但是，社会发展到今天，如果我们的体悟还仅仅只能靠个人的“悟性”来实现，那么，这个领域仅仅属于具有天赋的人们。可是，我们人人都希望能悟出东西来。

于是，寻求一种能够用后天训练、培养，甚至可以管理的体悟内容与方法，也就成了我们一直梦寐以求的奢望。因此，顾客体悟管理就成了体悟管理可以具体操作的一次尝试。

2000年，两位美国作者派恩和吉尔摩出版了一本《体验经济》，在中国引起了很大的反响。按照他们对经济形态的分类，当时的中国还处于服务经济萌芽阶段，但有见识的企业家、学者已经从历史发展的规律中看到了未来中国经济发展的趋势。于是，就像改革开放，我们用30年的时间就享受了世界工业经济发展了100多年的成果一样，“弯道超越”使大家对经济形态的意识也快速跟进，甚至使经济基础与之不相匹配。经过了十几年经济发展与意识觉悟的不断磨合，我们突然发现，在短时间内被大量基于感官的快乐的强烈震荡后，我们需要比快乐更高层次的体验。

在整个经济结构调整期，“转型升级”成了全国人民的普遍意识，以至这种标语覆盖了全国各个乡镇。在“转型升级”中，人们的基本生活水平迅速提升，个人保障体系（尤其是农村）得到实质性突破和改进，人们的生活安全感和舒适度提高所带来的精神需求也开始转型升级。这种大规模的转型升级发生在有13亿人口的中国，就具有了从量到质的飞跃，从实践到理论的提炼。就像中国的大多数医生都不会承认自己的水平比国外的同行水平差，理由是他们在更多的中国人身上遇到过更多的病例，具有更加丰富的临床经验。同样，更多的中国人会有更多、更复杂的体悟需求，而这是一个社会科学学科理论完整建立的前提。

黑格尔说过：“只有在现实世界处于空虚的、无精神和不安定的实存状态中的时代，才容许个人逃避现实生活而遁入内心生活。苏格拉底生活在雅典民主衰退时期，他逃避了现实，退缩到自身中去寻求正义和善”。而我们恰恰生活在民主渐进时期，回到现实，在现实生活中找到正义和善正是全社会的心声。

现代社会的快节奏源于“生存压力”，组织把生存压力传递给个人，可以用“生死时速”来比喻，不能停，一停即散。物质与自尊都显得非常脆弱，经不起停下来的折腾，却需要更频繁地接受心灵休息。那么，中国人富起来之后，如何解决精神贫穷问题是摆在我们面前不容回避的话题。因为，精神的贫穷比物质贫穷更加可怕，而这种贫穷在西方高福利国家普遍存在。精神问题的出路在西方国家主要由宗教和心理咨询机构负责，而在中国这两方面都欠缺。

这是一个大众体悟的世纪，但这并不是说这个世纪已经有了体悟管理理论，或者说体悟管理已占有一定地位，而是就接受这个理论而论，这个世纪的中国已经成熟了。因此，也迫切需要体悟管理理论。这是大众教养高度发展的标志，甚至是历代文化上升的阶梯上牢固的一级。大多数（80%）北欧国家的车型是家庭轿车，与中国的汽车消费者相比，这些车主多了对平淡和实用的需求，少了炫耀和浮夸的成分。因此，也可以说，在发展中国家实施体悟管理，既有的产品需求

结构将发生巨大的变化，人们将从炫耀向平淡转变；而在发达国家实施体悟管理，改变的将是休闲、度假的方式，人们将从纯粹享受向苦中作乐（磨炼）转变。

以往只是一致默认地服从着的事物，或是本能地在那么做的事物，现在人们要有意识地认之为法则并正式把它宣布出来。

第一节 顾客体悟管理概念与模型

一、顾客体悟管理概念

顾客体悟是指顾客基于服务过程的体验和领悟。在顾客体悟中服务是基础，体验是桥梁，领悟是体会与理解，顾客对服务满意与自我满意是目的。换句话说，体验是树叶，领悟是树根，如果反反复复地从树上扯掉树叶，树根就会渐渐死去。

顾客体悟管理是指企业通过设置员工学习与成长机制，利用体验营销手段和服务基础设施，让顾客在体验中获取不同价值，并由此对服务产生满意（主体对客体的满意，即顾客对外满意）。在此基础上，通过让顾客在现场沉思和事后反思中领悟自我一致性、自我区别性和高状态自尊，来满足顾客自我定义的需求和自我提升的动机，从而让其产生自我满意（主体对自己的满意，即顾客对内满意）。顾客在双重满意作用下，获得强化或改变自我概念和行为的效果，从而实现顾客忠诚和企业利润双重收获的过程与方法（表 1-1）。

表 1-1 体悟管理模型

财务成果	市场份额、利润率、成本										企业赢利
业绩增长	(重复) 购买更多		花费更多		逗留时间更长			向别人推荐			顾客忠诚
体悟获得	强化或改变自我概念和行为										双重满意
领悟内容	自我一致性、自我区别性、高状态自尊 (自我定义的需求和自我提升的动机)										顾客对自我满意 (有能力、有意义)
反思体验	社会规范		横向比较		企业声誉		转换成本		关系信任		顾客对服务满意 (有用、有趣)
直接体验	功用	质量	价格	信息	情感	联系	认知	新奇	怀旧	乌托邦	
服务基础	服务主题										服务过程（媒介、活动、人员）
	物理和虚拟场景				服务人员			服务流程			
体验营销	体验前、顾客体验、体验后										服务承诺
学习与成长	员工满意、信息沟通、组织系统										人员素质