

丛书主编魏中龙

·走向 CS 时代·

新 概 念
CS 基 本 原 理 教 程

魏中龙 编著

中 国 经 济 出 版 社

责任编辑：师少林（68319291）

新概念——CS 基本原理

魏中龙 编著

*

中国经济出版社出版发行

（北京市百万庄北街3号）

邮编：100037

各地新华书店经销

北京渤海印刷厂印刷

*

开本：850×1168毫米 1/32 8.25印张 210千字

1998年4月第1版 1998年4月第1次印刷

印数：01—10000

ISBN 7-5017-4037-2/F·2918

定价：18.00元

丛书前言

今天，科学技术的发展日新月异，世界政治、经济、文化的一体化不断加强，但冲突也不断发生，从而使市场环境不断发生变化，市场国际化程度不断提高市场竞争日趋复杂和激烈。这种严峻的形势不仅给企业的生存和发展带来了机遇和挑战，也对企业的经营思想、管理哲学、管理水平提出了新的要求。因此，企业在新形势下的经营管理实践迫切需要新的理论的指导。CS战略，作为全球工商界在 20 世纪 90 年代流行的一种新型的管理哲学，作为企业参与 21 世纪市场竞争经营的“通行证”，正日益引起人们的关注和重视。

CS 作为英文 Customer Satisfaction 的缩写，其意为“顾客满意”。CS 战略即“使顾客满意的战略”。

CS，是指企业为了使顾客能完全满意自己的产品或服务，综合、客观地测定顾客的满意程度，并根据调查分析结果，整个企业一体来改善产品、服务及企业文化的一种经营战略，它要建立的是顾客至上服务，使顾客感到百分之百满意从而效益倍增的革命系统。

1986 年，CS 战略在美国兴起，并迅速在发达国家传播开来，得到广泛应用。CS 战略不仅开拓了有关企业经营战略新的视野、思路、指导原则和精神理念，而且在实际应用中取得了卓越的成就。进入 90 年代后，CS 理论和方法在发达国家不断发展和完善，受到了工商企业界的广泛重视。

1996 年，当 CS 战略在发达国家盛行 10 年的时候，当中国

企业在企业文化和企业形象建设方面取得很大成就的时候，中国人开始把目光转向 CS 这张跨世纪的经营战略新王牌，开始探索 CS 战略的理论与实践。但是，迄今为止，我国尚无科学地、系统地介绍和论述 CS 战略的著作，各高等院校也从未开设过 CS 战略课程。为了适应我国企业推行 CS 经营实践的需要，尽快与国际先进的经营管理体系接轨，培养了解和掌握世界最先进经营管理哲学与方法的人才，加强 CS 理论与实务研究，开展 CS 战略课程建设，在北京市教育委员会和中国经济出版社的大力支持和帮助下，由北京商学院副教授魏中龙组织编写了这套“CS 战略丛书”。丛书由《从 CI 到 CS》、《CS 基本原理》、《现代企业 CS 操作实务》、《CS 管理》、《CS 案例》五本著作构成，根据国外 CS 战略的发展情况，结合我国企业的经营实际，较为全面、系统地论述了有关 CS 战略的理论与实践，具有很强的实用价值，既可作为工商业推行 CS 战略的指导用书，也可作培养经济管理人才的教材。

特别需要说明的是，这套丛书是 1997 年北京市普通高等学校教育教学改革试点项目——“CS 战略与 CS 战略课程建设”的研究成果，得到了北京市教委的资助，在此表示深深的感谢。

最后，也十分感谢为这套丛书的研究、写作、出版而作出贡献的所有朋友。

让我们共同走向 CS 时代！

魏中龙

一九九八年一月十八日

于北京商学院

本书前言

CS 战略对我们来说是个崭新的课题，也是个迫切需要解决的课题。本人从 1996 年下半年开始关注 CS 战略的有关问题，收集相关资料，进行 CS 实践调查。在这个过程中，我越来越强烈地感受到引进、研究、宣传、推行这种先进的经营管理哲学和方法的紧迫性和必要性。我的好友中国经济出版社师少林先生对此也有同感，于是我们便有了初步的合作意向。1997 年 10 月，我申报的课题“CS 战略研究和 CS 战略课程建设”，被批准为“北京市普通高等学校教育教学改革试点项目”后，加速了我和我的朋友们对 CS 战略的研究工作，而我本人在负责总体方案设计和研究工作的同时，承担了这本《CS 基本原理》的写作。动笔时才觉得难度之大出乎我意料，后经过近四个月的努力和许多朋友的帮助才算完稿。本书从 CS 理论范畴与特征、走向 CS 时代、CS 系统工程、CS 经营及其革新、顾客满意度的结构与测室、CS 是创造市场的法宝、永远留住顾客等七个方面构画出了 CS 的基本理论体系。

我十分感谢高丽华小姐撰写了本书第六章，何辉小姐参与了第三章的部分写作，杨巧明小姐为我收集了不少资料。

本书在撰著过程中，参阅了国内外大量的相关著作和文献，吸收了许多中外学者和企业家的思想与论述，在此一并表示感谢和敬意。

由于作者水平所限，成书时间仓促，本书偏颇疏漏之处在所

难免，作为引玉之砖，欢迎读者批评指正。

魏中龙

1998 年 1 月 18 日于北京商学院

目 录

丛书前言

本书前言

第一章 CS: 理论范畴与特征	(1)
第一节 CS 的内涵	(2)
第二节 CS 的构成	(7)
第三节 CS 的基本特征	(18)
第四节 CS 的功能	(40)
第二章 走向 CS 时代	(47)
第一节 CS 的产生与发展	(47)
第二节 中国企业需要 CS	(52)
第三节 CS 中国模式的构建	(63)
第三章 CS 系统工程	(76)
第一节 MS——理念满意	(76)
第二节 BS——行为满意	(84)
第三节 VS——视觉满意	(88)
第四章 CSM: 顾客满意经营及其革新	(96)
第一节 CS 经营的内涵	(96)
第二节 CS 经营与顾客满意度	(101)
第三节 CS 经营革新的目标、方法与步骤	(106)
第四节 服务革新是 CS 经营革新的重点	(110)
第五章 顾客满意度的结构与测定	(124)
第一节 顾客满意度的结构	(124)

第二节	顾客满意度测定的理论与方法·····	(133)
第三节	顾客满意度的分析·····	(145)
第四节	顾客满意度测定的几项技术·····	(150)
第六章	CS：企业创造市场的法宝 ·····	(155)
第一节	顾客满意创造市场成功·····	(155)
第二节	成功赢家的特性·····	(165)
第三节	CS 的四个原则 ·····	(187)
第七章	永远留住顾客 ·····	(205)
第一节	留住顾客的秘诀：顾客导向服务·····	(205)
第二节	永远留住顾客的十二步战略措施·····	(216)
第三节	永远留住顾客的方法和艺术·····	(246)

第一章 CS：理论范畴与特征

1956年，美国计算机界的巨人——IBM公司通过CI设计，塑造企业形象，成为美国公众信任的“蓝色巨人”，从而开创了一种新的经营战略，导致了CI时代的来临。经过30年的发展，CI作为一种专门的以塑造优秀企业形象和迅速传递企业之功能、体系、品牌的经营战略，已风靡全世界。正当人们对CI这种与商业功能密切结合的企业文化战略津津乐道之时，1986年，一种与之相对应的超越性理论——CS战略从美国兴起，并迅速在发达国家传播开来，得到广泛应用。CS理论不仅开拓了有关企业经营战略的新的视野、思路和指导原则，而且在实际运用中取得了卓越的绩效。

与西方发达国家相比，中国在80年代中期才引入CI，但CI在中国随着改革开放的浪潮一开始便显示出强大的生命力和实用价值。经过10年的发展，中国企业借助CI战略的实施，终于在世人面前树立起一个个鲜明而富有个性的形象，CI建设在中国取得了巨大的进步。1996年，当CS理论在西方发达国家流行10多年的时候，当中国企业在企业文化和企业形象建设方面取得很大成就的时候，中国人开始把目光转向CS这张世纪末经营战略的新王牌。

第一节 CS 的内涵

“CS”是 Customer Satisfaction 的英文缩写形式，译为“顾客满意”，CS 战略即“使顾客满意”的战略，这是全球工商界在 90 年代流行的一种新型的企业观念。

CS，是指企业为了使顾客能完全满意自己的产品或服务，综合而客观地测定顾客的满意程度，并根据调查分析结果，整个企业一体来改善产品、服务及企业文化的一种经营战略，它要建立的是顾客至上服务，使顾客感到百分之百满意从而效益倍增的革命系统。

CS 战略中的“顾客”一词涉及内容十分广泛，其一是指企业的内部顾客，即企业的内部成员，包括企业的员工和股东；其二是指企业的外部顾客，即凡是购买和可能购买本企业的产品或服务的个人和团体。因此，实施 CS 战略的企业所面临的顾客关系，不仅有企业与员工的关系，而且包括企业中的供、产、销及其它职能部门之间，上、下工序之间的关系，同时还包括企业与消费者和用户的关系。所以，CS 战略是一种以广义的顾客为中心的全方位顾客满意经营战略。

综上所述，我们可以从以下几方面来认识 CS 的基本涵义：

一、“顾客第一”的观念

根据美国学者的调查表明，每有一名通过口头或书面直接向公司提出投诉的顾客，就有约 26 名保持沉默的感到不满意的顾客。这 26 名顾客每个人都有可能会对另外 10 名亲朋好友造成消

极影响，而这 10 名亲朋好友中，约 33% 的人会有可能再把这种不满信息传递给另外 20 人。也就是说，只要有一名顾客对企业不满意，就会导致 $(26 \times 10) + (10 \times 33\% \times 20)$ ，即 326 人的不满意，可见影响之深远，后果之严重。因此，现代企业已清醒地认识到：顾客满意就是经营者真正做到从思想上到行动上把顾客当作“上帝”。

实施 CS 战略，推行 CS 经营，首先必须确立“顾客第一”的观念。坚持“顾客第一”的原则，是市场经济的本质要求，也是市场经济条件下企业争取顾客信赖，掌握市场主动权的法宝。现代企业生产经营的目的是为社会大众服务，为顾客服务，不断满足人民大众物质文化生活的需要。今天，坚持“顾客第一”的原则，也是企业不可动摇的、追求卓越的经营思想，不为顾客着想的企业家，就是一个缺乏远见的、不合格的企业家。

“顾客第一”还是“利润第一”，在人们的脑海里曾经一度是相互对立的两种经营观念。但是，随着商品经济的发达、买方市场的形成、市场发育的完善和营销观念的深入，人们意识到，这两者实际是统一的。任何一个企业都是以追求经济效益为最终目的的，然而，如何才能实现自己的利润目标，从根本上说，就是必须首先满足顾客的需求、愿望和利益，才能获得企业自身所需的利润。所以，企业在生产经营活动的每一个环节，都必须眼里有顾客，心中有顾客，全心全意为顾客服务，最大限度地让顾客满意。这样，才能使企业在激烈的市场竞争中增加活力，进入“义利合一”的境界，从而获得持久的发展。

二、“顾客总是对的”的意识

“CS”经营中蕴含着“顾客总是对的”这一意识。当然，这不是绝对意义上的一种科学判断，也不一定符合客观实际。然

而，在企业与顾客这种特定的关系中，只要顾客的错不会构成企业重大的经济损失，那就要将“对”让给顾客，这是企业“CS”意识的重要表现。“得理也让人”，既是“CS”观念对员工服务行为的一种要求，也是员工素质乃至企业素质的一种反映。所以，CS活动要求员工必须遵循三条原则：一是应该站在顾客的角度考虑问题，使顾客满意并成为可靠的回头客；二是不应把对产品或服务有意见的顾客看成“讨厌的家伙”，应设法消除他们的不满，获得他们的好感；三是应该牢记，同顾客发生任何争吵或争论，企业绝不会是胜利者，因为你会失去顾客，也就意味着失去利润。

曾经有这么一个例子。福州海山宾馆 416 房间里住着一位非常爱挑剔的美籍华人老太太。她下榻这间客房以后，一会儿说：“这电视机怎么坏了？”（实际没坏）服务员马上给她调换了一台；一会儿她又说：“这洗脸盆怎么漏了？”服务员听到这话之后，马上找来水工师傅到卫生间进行检查。结果，是这位老太太在洗脸时不小心使水溢出了大理石面。当她打开房间里的电冰箱时，发现冰箱里有灯亮。她又找来服务员小姐说：“这冰箱有毛病，灯老亮着。”服务员小姐耐心地解释说：“电冰箱在正常工作的情况下，灯就是亮的。”这位老太太说：“不是，我家的电冰箱灯就不亮。”服务员小姐不得不请来经理向她作详细的解释。不成想这位老太太竟站在服务台前蛮横地对服务员小姐说：“你们为什么把我的鞋子偷走？”两位服务员虽然听着这话很刺耳，但想到“顾客永远是对的”这个处理与顾客关系的原则，便马上心平气和地说：“夫人，请您再找找看吧！”老太太却气乎乎地说：“不要找了，就是你们偷的。”服务员又耐心地说：“那我们帮您找找看吧。”老太太这才让服务员小姐到房内帮忙寻找，结果在席梦思床垫下找到了这双“失踪”的鞋子，老太太虽然连一句“对不

起”都没说，但心却服了。以后，又两次住进了海山宾馆。

因此，企业在处理与顾客的关系时，必须树立“顾客总是对的”的意识。这是建立良好的顾客关系的关键所在。尤其是在处理与顾客的纠纷时，无论是企业的普通员工，还是企业的管理者，都应时时提醒自己必须遵循这个黄金准则。只有这样要求自己，才能站在顾客的立场上，想顾客之所想，急顾客之所急，从而对自己提出更高的要求，千方百计让顾客满意。可见，“顾客总是对的”并不意味着顾客在事实上的绝对正确，而是意味着顾客得到了绝对的尊重，顾客的权益受到了真正的保护。当顾客得到了绝对尊重，品尝到了“上帝”滋味的时候，就是企业提升知名度和美誉度的时候，也就是企业能拥有更多的忠诚顾客、更大的市场，发展壮大的时候。

三、“员工也是上帝”的思想

顾客是上帝，几乎已成了企业家们的口头禅。然而，美国的罗森帕斯旅行管理公司总裁罗森帕斯却认为：员工也是上帝。

20多年前，罗森帕斯发现公司内部牵制太多，许多计划因缺少合作而失败。他逐步创立了一套人才选拔、培训和管理的理论与方法，转折点是创立了员工至上的企业文化。他说，许多公司招聘员工只是1—2次面谈，新员工或许永远没有机会去总部认识高级主管。罗氏公司招聘员工很慎重，新员工头两天首先到总部培训，总裁和高层主管为他们端茶服务，现身说法，同是一杯茶，不同的服务带来的感觉和效果却有天壤之别。员工还轮流参与总裁一天的活动，加深彼此了解，以利监督和发现人才。公司防止层层扩大官僚机构，注重员工的意见和建议，防止重用三种人：有野心、自负和不劳而获者。

罗森帕斯说，企业滑坡，首先是出错率增大，这意味着员工

不愉快，接着是员工抱怨，最后才是客户抱怨。只有做到员工至上，员工才会把顾客放到第一位。

实质上，员工至上与顾客至上并不矛盾，在 CS 理论中，它们是统一的，是相辅相成的，它们共同的目标都是使顾客满意。

“员工也是上帝”的思想告诉我们，一个企业，只有善待你的员工，这样他们才会善待你的顾客。满意的员工能够创造顾客的满意。

因此，企业要想使自己的员工让顾客百分之百的满意，成为顾客拥护者和顾客问题的解决者，首先必须从满足员工的需要开始——满足他们求知的需要、发挥才能的需要、享有权利的需要和实现自我价值的需要，关心和爱护员工，调动员工的积极性，激发员工的奉献精神，树立员工的自尊心，使他们真正成为推进企业 CS 战略、创造顾客满意的主力军。一句话，企业家必须用你希望员工对待顾客的态度和方法来对待你的员工。

表 1-1 表明企业向员工发出的信息，员工是如何向顾客传递和表达的。

表 1-1 企业/员工/顾客关系镜子^①

企业对待员工	员工对待顾客
A ₁ 你的问题是什么？我怎样帮助解决？	B ₁ 我怎样帮助你？
A ₂ 我们想让你知道企业中正在发生的事情。	B ₂ 我能帮助你，因为我知道发生了什么。

^① [美] 琼·库勃·坎尼 唐纳法·卡普林：《永远留住顾客》，上海人民出版社，1995 年版，第 179 页。

续表

企业对待员工	员工对待顾客
A ₃ 我们是公司的一分子，所以我们都应该对这里发生的事情负责。	B ₃ 我有权帮助你，我为自己能够这样做而感到骄傲。
A ₄ 我们以职业上的尊重相互对待。	B ₄ 我把你当作独立的人对待。
A ₅ 我们拥护相互的决定，相互支持。	B ₅ 你可以相信我和我的公司会履行诺言。

第二节 CS 的构成

CS 由顾客对企业的理念满意 (Mind Satisfaction, 简称 MS)、行为满意 (Behavior Satisfaction, 简称 BS) 和视觉满意 (Visual Satisfaction, 简称 VS) 三个系统构成。所谓 CS 战略, 则是这三方面因素协调运作, 全方位促使顾客满意的整合结果, 这一点可用图 1-1 表示。

CS 系统的三个方面不仅有紧密的关联性, 而且有很强的层次性, 从而形成了一个有序的、功能藕合的 CS 系统结构, 参见图 1-2。

可见, CS 战略是一项十分复杂的系统工程, 它的价值取向是以顾客为中心, 而 MS、BS、VS 作为 CS 的重要组成部分, 都

必须按照这种价值取向去进行整体运作。下面我们就 CS 的构成分别作一简单介绍。

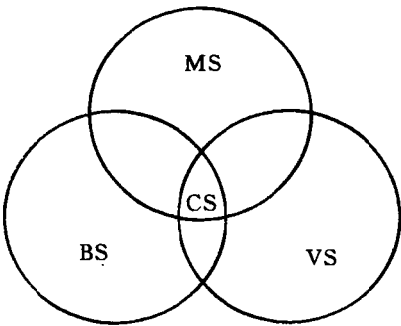


图 1-1：CS 是 MS、BS、VS 的整合系统

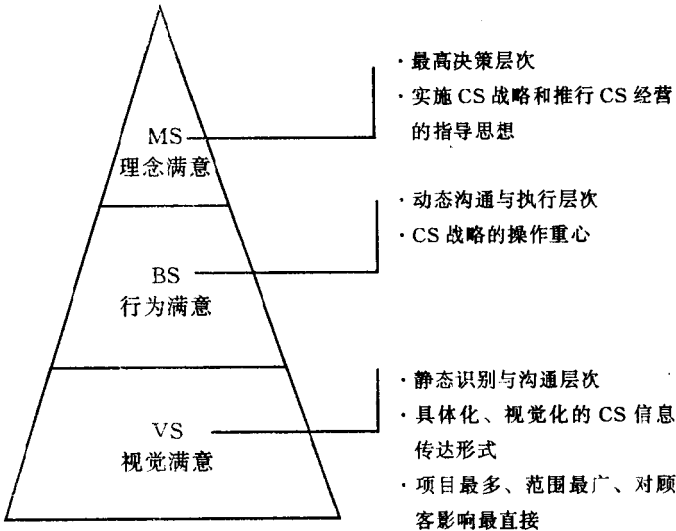


图 1-2：CS 系统结构图

一、MS——企业的理念满意

企业的理念满意，是指企业理念带给内外顾客的心理满足状态。企业理念是统合企业生存和发展的灵魂，是指在企业经营运作过程中的经营理念、经营信条、企业使命、企业目标、企业精神、企业哲学、企业文化、企业性格、座右铭和经营战略的统一化。企业通过理念的统一，确立企业的本质，凸现企业的风格。

理念满意（MS）是顾客满意（CS）战略的核心，它不仅是企业经营的宗旨与方针，而且也是一种鲜明的企业文化价值观。对外它是争取广大顾客乃至社会公众理解、信任、关心、支持与爱戴的一面旗帜，对内它是推动广大员工形成共同的目标感、方向感、使命感和责任感的一种崇高的精神力量。因此，企业理念的建设，必须广泛征求内外顾客的意见，争取他们的认同，使他们满意。

例如，美国国际商业机器公司（IBM 公司）的企业经营理念是“IBM 就是服务”。这一句话把该公司经营全过程的基本风格、经营哲学、价值观念和道德规范等基本特色以及获得成功的基本经验简炼而明确地概括出来，它不仅成为 IBM 全体员工共同信奉和遵守的行动准则，而且也受到了广大顾客的欢迎和拥护。

二、BS——企业的行为满意

企业的行为满意，是指企业的全部运行状况带给内外顾客的心理满足状态，包括行为机制满意、行为规则满意和行为模式满意等。

由于 MS 的重心是实现顾客的价值观，明确“顾客希望怎样”和“我如何做”，它偏向顾客心理满足，落点是满意，特质