

超越顾客期望

顾客满意
(TCS)

甘波 曲保智 著

企业管理出版社

Jm86/04

超越顾客期望

——顾客满意 (TCS)

甘 波 曲保智 著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

超越顾客期望/甘波, 曲保智著. - 北京: 企业管理出版社, 1997.6

ISBN 7-80001-895-4

I. 超… II. ①甘…②曲… III. 商业服务-方法 IV
.F718

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 12372 号

超越顾客期望

甘 波 曲保智 著

企业管理出版社出版

(社址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

发行部电话: (010) 68414644

*

新华书店北京发行所发行

北京密云华都印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 13.125 印张 260 千字

1997 年 7 月第 1 版 1997 年 7 月第 1 次印刷

印数: 10000 册

定价: 20.80 元

ISBN7-80001-895-4/F·893

导 言

在美国摩托罗拉公司几乎所有的重要文件上，都在醒目位置标明这样一段话：“我们的基本目标（Fundamental objective）——使顾客完全满意。”这是摩托罗拉从 1928 年走到今天，不断沉淀下来的独特企业文化的核心。公司上下身体力行“顾客满意”的结果，是给公司带来了丰厚的回报：在 90 年代初期美国经济衰退、多数公司经营业绩不佳的阴影下，摩托罗拉公司却连续数年实现大幅度增长，成为美国经济中璀璨的“企业之星”，迅速跻身世界经济前 50 名，成为世界个人通讯电子设备之魁首。

那么，到底何谓“顾客满意”？它为何会具备如此神奇魔力呢？

一、顾客满意三要素

顾客满意译自英文“Total Customer Satisfaction”，即“顾客完全满意”，简称 TCS。摩托罗拉公司将 TCS 基本内涵概括为如下三要素：

- T: Total 100%

Total 包含两重含义：一是指使顾客感到 100% 的满足，甚至要超过顾客期望；二是指全员参与（Total Involvement），即顾客满意是全体员工的共同目标和行为准则，顾客满意需要通过全体员工的共同努力来达成。

• C: Customer

这里的“C”是指“Customer”，而非单纯的“消费者(Consumer)，顾客 Customer 包括：外部顾客(External Customer)：消费者(Consumer)、经销商(Dealer)等。内部顾客(Internal Customer)：企业内部员工(Employee)。

外部顾客满意通过内部顾客满意达成，内部顾客满意是根本。

• S: Satisfaction

Satisfaction 即满意，超过顾客期望。

这一看似简单的要素实际上包含着丰富的内涵，因为随着时代的变迁，顾客的需求也随之变化并逐步提高。日本人武田哲男认为，就顾客中的主要群体——消费者需求而言，它已从“战后物质缺乏时代”——“追求数量的时代”——“追求品质的时代”——“追求感性的时代”，转变为今天“因高附加值所附带的满足感、充实感”的时代。现代消费者的需求，往往是“舒适、便利、安全、安心、速度、跃动、开朗、清洁、愉快、有趣”等等，而很少出现对商品本身的要求。换句话说，今天人们所追求的是具有“心的满足感与充实感”的商品，是高附加价值的商品，追求无形的满足感的时代已经来临。

就国内的情况而言，随着中国经济的飞速发展，我们已迅速跨越了“物质缺乏时代”、“追求数量的时代”乃至“追求品质的时代”，商品的设计与形象的好坏已成为企业间竞争的焦点，越来越多的企业开始重视 CI (Corporate Identity)，在努力提升产品质量之外，大幅改善商品的设计与品味，以及企业的形象。同时，随着中国的日益开放，

美、日、欧等发达国家的企业如“麦当劳”、“摩托罗拉”等大举进入中国，它们带来了以“心的满足感与充实感”为诉求的高附加价值的商品，成为国内企业强有力的竞争对手。可以预见，竞争将不可避免地把中国带入“顾客满意”的时代。

二、顾客满意（TCS）不同于过去经常提到的“顾客第一”

对企业而言，顾客满意（TCS）意味着通过全员共同努力最大限度地满足顾客需求，使企业获得顾客的支持，从而促进企业的发展。

顾客满意（TCS）不同于企业界经常挂在口边的、在过去就已经非常流行的“顾客第一”。

其一，虽然许多企业在表面上提出了“顾客第一”、“顾客中心”、“顾客至上”等各种各样的口号，但缺乏切实的经营革新和一套有效的运作体系，因此这些口号往往仅作为一种企业对外的宣传和对内的号召而流于形式。在实际上，这些企业仍以自己为第一，顾客为第二。而顾客满意（TCS）则是一种“顾客为尊”、“顾客为始”、“顾客为中心”等以顾客为主导的概念，它从顾客满意的角度对企业的经营进行彻底检视和整合，形成“顾客满意经营”的特殊经营模式。

其二，在作法上，顾客满意（TCS）的概念要求企业改变过去把消费者放在“企业→批发商→零售商→消费者”经营路径中最后一环的作法，而是把顾客放在“基础”，“起点”和“中心”的位置。为此，就要以业务程序

革新为基础，调整企业组织结构，彻底改变传统的管理机能。

其三，TCS 提出了内部顾客概念，要达到外部顾客满意，需以达成内部顾客满意为基础。

其四，TCS 需全员参与，并有切实可行的操作手段及跟进措施并能检测及控制调整。

因此，顾客满意（TCS）不是流于形式的口号，它是实实在在的以行动为基础的企业经营的一门新的哲学。

三、顾客满意（TCS）经营

企业按“顾客满意（TCS）”的要求调整过去的经营方式的结果，是形成一种崭新的经营方式，即 TCS 经营。具体而言，它是指：以顾客满意（TCS）为经营理念，将顾客满意（TCS）导入企业策略的经营方式。

1. 顾客满意（TCS）经营与企业组织

过去的企业组织，大多围绕贯彻经营者意图，制造合格产品来设置，往往形成“金字塔型”的企业组织形态（见图 1）：

“金字塔型”组织形态体现了过去企业“由上到下”的经营观念，只有最底层的接待顾客者才与顾客（消费者）相关，而他们的工作也仅仅是为了完成上级的命令。

顾客满意（TCS）的新的经营方式提出了全新的企业组织形态（见图 2）：

“顾客满意型”组织形态以顾客的需求为核心，以接待顾客者为行动主体，均衡领导阶层，再以其他职位者支持顾客接待人员，其思考与运营方式直接体现了顾客满意

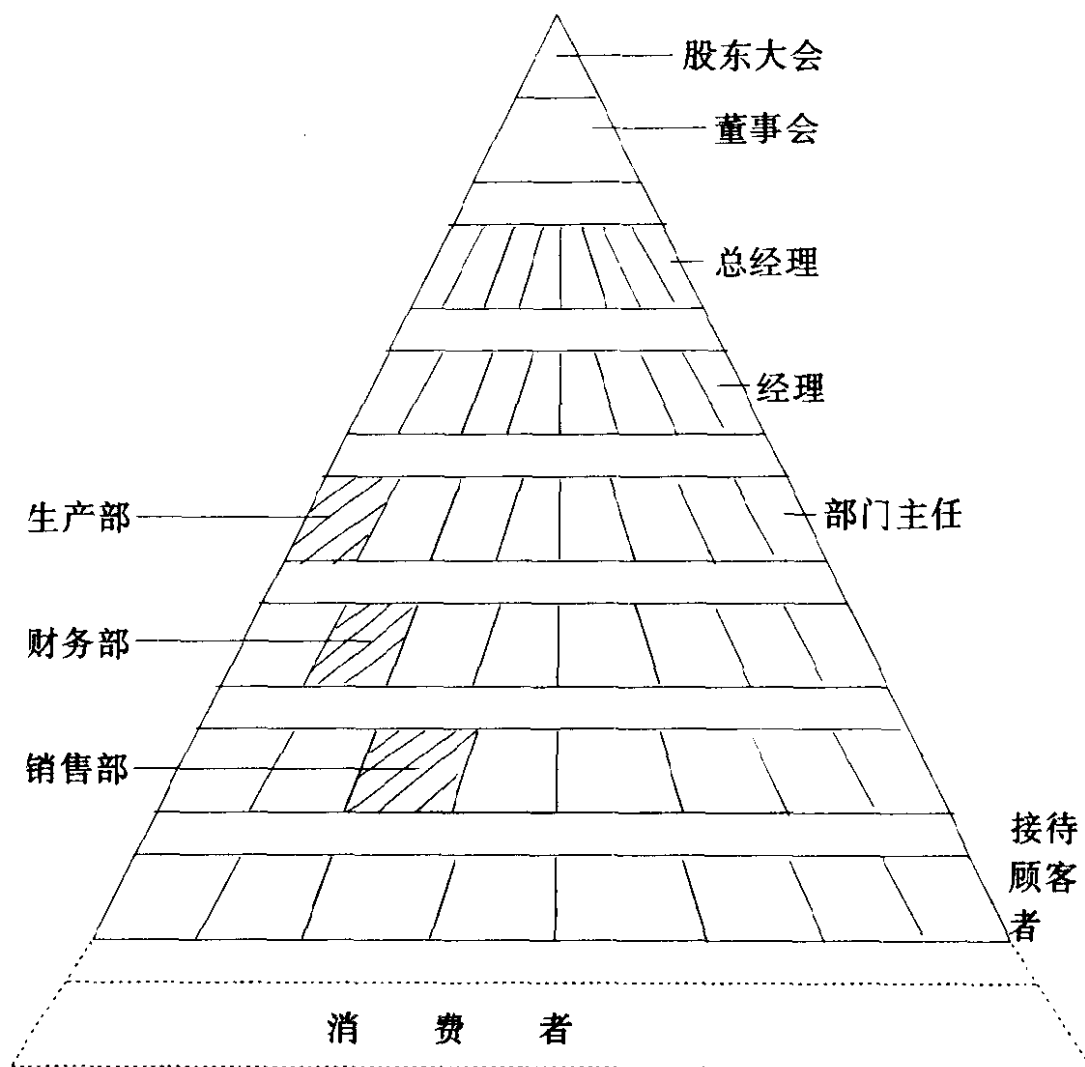


图 1 金字塔型的组织形态

(TCS) 为中心的经营新观念，与传统的“金字塔型”组织形态存在着根本的不同。

2. 顾客满意 (TCS) 经营与营销策略

竞争导向的营销策略长期以来被多数企业所采用。为了谋求生存，企业将经营策略的焦点转移到以争取或保持市场占有率为主，因此使得营销策略的重心放在竞争者身

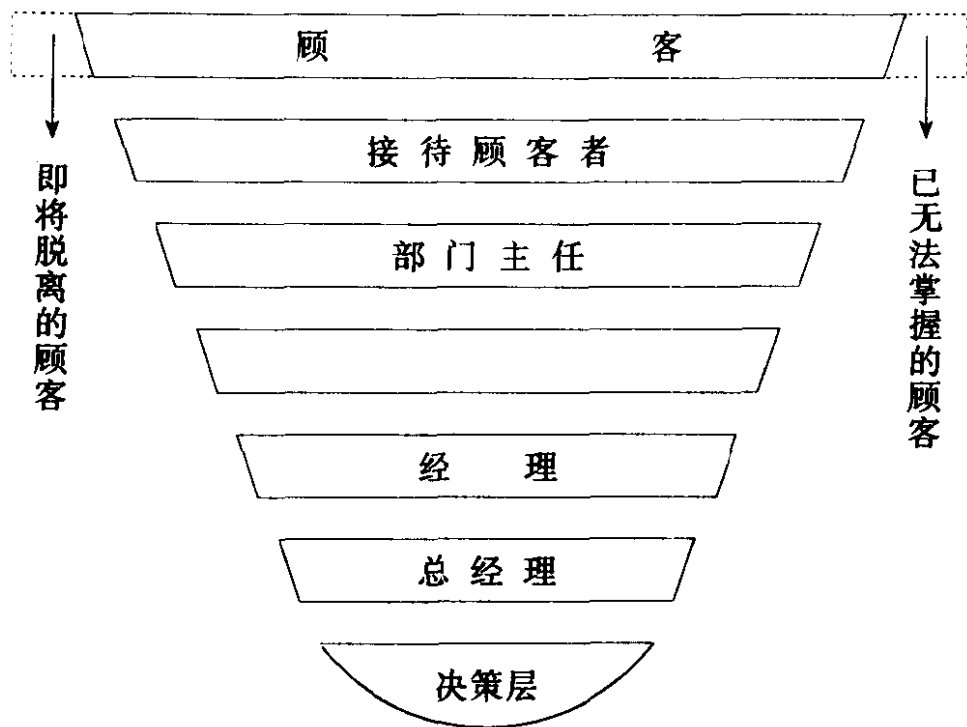


图2 顾客满意型组织形态

上。但是，人们逐渐发现，竞争导向的营销策略往往造成两败俱伤的结果。即使在激烈拼杀中确立了优势，也常常是暂时的，因为这种优势会很快被众多的模仿者所抵消。

顾客满意（TCS）经营是对传统营销理论与策略的再认识 and 再造。营销策略的主要精神应是追求顾客的满意，企业的两大主要功能——营销与创新——其基本点在于企业应不断寻求最有效的途径与方法以创造顾客的满足。顾客满意（TCS）在营销策略中应占据核心的地位。

TCS 经营的营销策略认为真正重要的，是先下功夫去了解顾客的真正需要，再设法予以满足，由此而获得竞争上的胜利。

日本的山叶钢琴，既是处于衰退阶段的产业，又面临

韩国低价位产品的竞争，可谓处境艰难。然而，山叶并未采用直接了当的竞争策略，如降低成本或增加产品型式等，相反地，它使用最基本，也是最有效的方法，以新的眼光，重新定位本身的产品和顾客需要间的关系，进而为顾客创造出令他们满意的价值。山叶为其产品增设了一项特殊功能：结合数据和光学技术，将顾客自己喜欢的钢琴演奏录在磁碟片里（也可以直接购买这种磁碟片），插入公司提供的特殊装置中，即可带动键盘，并精确地弹奏出动人的乐曲来。这种产品于 1987 年 4 月上市以来，立即在日本市场上形成抢购狂潮，使日本停滞的钢琴市场重新活跃起来。

探究山叶营销取得成功的秘诀，其实很简单，就是追求给予顾客以令其满意的产品为出发点，而不是针对竞争者的作法，亦步亦趋。

3. 顾客满意（TCS）经营三原则

所谓的顾客满意（TCS）经营，就是以顾客第一的理念为主导，并由以下三原则构筑而成（见图 3）。

顾客满意（TCS）经营的基点是真正地确立“顾客第一”的理念，同时必须清晰准确地把握顾客的需要，这样才有可能围绕顾客需要开展生产经营活动，超越顾客的期望。

• 原则 1：重视与顾客的接触点

顾客随时随地都可以通过面对面（face to face）及电话接触（On line）对所得到的服务进行默默评价，即 Moment of Truth；真实评价超过顾客期望，则产生正面评价

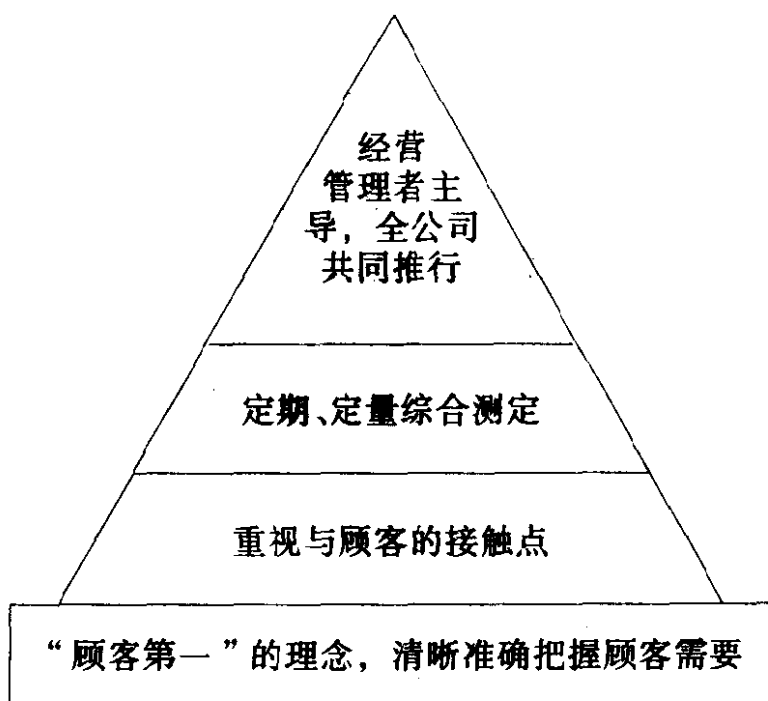


图3 顾客满意 (TCS) 经营三原则

(Positive); 低于顾客期望, 则产生负面评价 (Negative)。顾客满意 (TCS) 经营要求以企业与顾客的“接触点”及“Moment of Truth”为经营的出发点。

企业一线与顾客的所有“接触点”, 包含了影响顾客满意程度的几乎一切因素: 回答电话询问、柜台服务、产品说明、答复申诉、处理产品问题、收款送货等, 顾客正是从这些“接触点”, 形成对公司的产品功能。内部设施与气氛、环境、设备好坏的印象, 可以说, 与顾客的接触点是顾客满意经营的关键点, 是整个经营活动的出发点。企业须站在顾客立场考察一线员工的活动, 努力使这些“接触点”的工作达到最优的状态。生产、技术开发, 乃至总经理、决策者, 应全力支援一线员工, 作好顾客接触

点的工作。

年仅 39 岁的北欧航空公司 (SAS) 总经理卡尔森是重视顾客接触点、取得不俗业绩的典范。在世界航空业因为不景气而大幅度削减人员经费的同时, 卡尔森不但没有裁减一名员工, 反而在员工教育、新旅客等级的设定、起降时刻的管理、服务改革等方面不惜投资推出一系列大规模的改革行动。他的观念是: 一线员工每天在顾客接触点上发生 5 万次的接触, 他们的服务质量的好坏, 攸关整个公司的经营。顾客满意不仅仅是在一个方面提高 100%, 而应在 100 个方面提升, 哪怕只提升 1%, 卡尔森的新观念改变了整个公司的经营观念, 使北欧航空在衰退中取得了良好的经营业绩。

• 原则 2: 定期、定量综合测定

要想使顾客满意 (TCS) 经营观念转化为切实可行的经营方式, 必须定期、定量地对顾客满意程度进行综合测定, 只有在对现有的真实情况准确把握的基础上, 才有可能客观地确定企业经营中与“顾客满意”目标有差距的重点领域, 从而进一步改善企业的经营。

虽然大多数公司都作过相关的调查, 但大多数公司离“定期、定量、综合测定”这一原则还有很大差距。从调查内容和形式来看, 大部分的调查都过于简单, 甚至出现诱导式的问题, 以验证某项成果为目的调查等。调查内容欠缺顾客所认为最重要的事项, 过于站在公司的立场来考虑, 或仅靠简单的问卷、明信片就想达到复杂的调查目的, 这些是非常普遍的现象。此外, 多数企业的调查是非持续性或临时的, 这样的调查也没有太大的意义。因为顾

客对产品或服务的评价，会在新的竞争产品出现或顾客的需求改变时发生变化，因此对顾客满意度的测定必须定期而且持续实施，并与过去的结果进行比较，从中发现问题所在。

• 原则 3：经营管理者主导，全公司共同推行

顾客满意（TCS）经营，须由掌握决定权的经营管理者以身作则，采取行动。因为要使顾客满意真正成为企业经营的主线，企业经营管理者必须把握企业产品或服务的问题症结所在，采取有效的对策。产品或服务的改善与改革，与企业内部许多部门都有关系，其中错综复杂的利害关系，使仅由某部门层次提出的改革方案很难取得显著的效果，必须由上层经营管理者来主导。例如日本丰田（TOYOTA）汽车公司决定在三年内推行 TCS 经营方式时，其活动的委员长便由公司社长担任，以社长无所不在的权威来支持，大大提高了活动的成效。

此外，顾客满意（TCS）经营不应该只是个别部门的事，上至董事会、总经理，下至供应部、开发部、生产部、销售部、公关部各部门及一线员工，都应该共同采取行动，推动顾客满意（TCS）经营。

四、顾客满意（TCS）是理念、战略与实施策略的合而为一

顾客满意（TCS）只有在真正成为企业理念、融入企业战略并转变为切实可行的操作策略时，才能实现其巨大的经济效果。

• 顾客满意（TCS）是理念

顾客满意 (TCS) 首先是经营理念的变革。顾客满意经营以满足顾客为目的。为了使顾客获得满足, 需要研究开发令顾客满意的产品、服务, 并在提供产品、服务的接触点上下功夫, 这样才有可能使顾客成为本企业的“回头客” (Returned Customer), 成为企业的忠实顾客 (Loyal Customer), 并引来新的顾客。因此, 获得满意的顾客才是企业真正的经营资产和企业可持续发展的源泉。

以“顾客满意”为核心的经营观念, 要求企业转换思考的方式。以下是企业应该检视的几个关键点:

- (1) “顾客第一”是否出自真心?
- (2) 顾客满意只不过是以为自己公司为出发点的经营手段吗?
- (3) 产品大量销售是企业的首要目标吗?
- (4) 没有钓到的“鱼”(顾客)不再需要“饵”了吗?
- (5) 是不是认为企业成长的源泉只在于产品和技术的开发呢?
- (6) 企业是不是只重视较容易控制的内部指标?
- (7) 是不是认为自己的产品卖不掉只是因为推销不利呢?

总之, 随着“顾客满意”时代的来临, 企业本身的理念必须随之重新确定, 企业的理念应能涵盖“追求顾客满意”的基本精神, 才能符合时代和企业发展的要求。这样的理念应在企业内各部门及员工中反复强化, 使之真正成为每个员工思想和行为的信条。

• 顾客满意 (TCS) 是战略

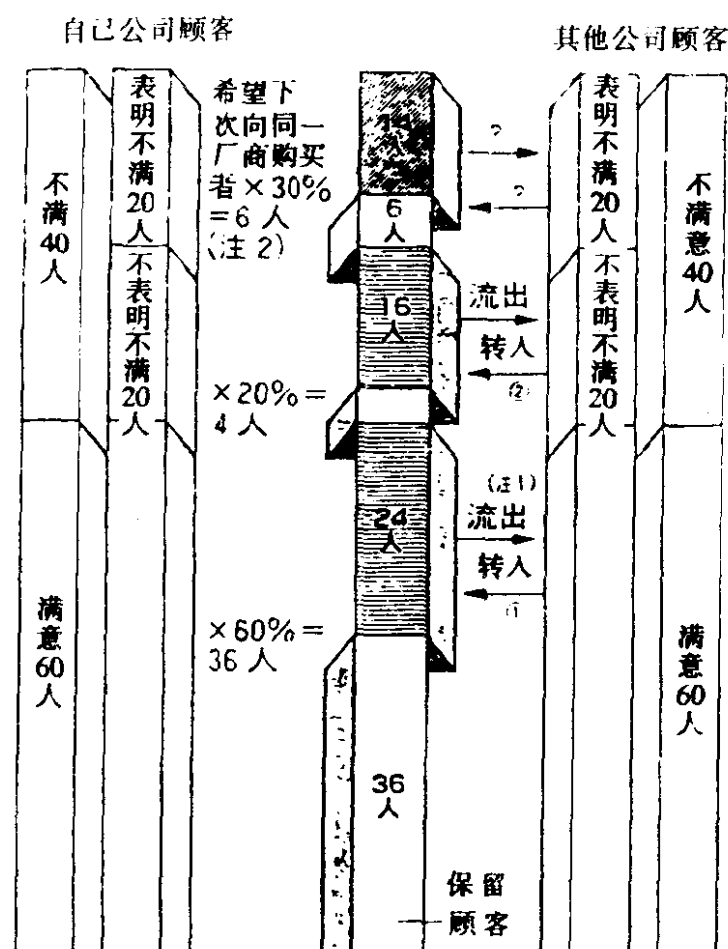
顾客满意 (TCS) 是企业经营战略的变革。这种在顾

客满意（TCS）理念指导下的企业经营战略，可以被称作 TCS 战略。其战略的重点包括四个方面：

- ①强化表明满意的顾客的满意感；
- ②强化未表明满意的顾客的满意感；
- ③消除表明不满意的顾客的不满意感；
- ④消除未表明不满意的顾客的不满意感。

TCS 战略可形象地用下面的例子来说明：（见图 4）

- ①购买商品的 100 名顾客中，有 40 人感觉不满；
- ②感觉不满的顾客中，有 50%（20 人）表明不满，其中有 30%（6 人）受到安抚，下次仍会购买同品牌商品；
- ③感觉不满但未表明的 20 人中，有 20%（4 人）也同样继续购买本公司的产品，其余 16 人则转而购买其他品牌；
- ④总之，感觉不满的 40 人之中，下次购买仍会选择同品牌的 25%（10 人），其余的 75%（30 人）则成为其他公司的顾客；
- ⑤不过，其他公司的顾客也有同样情况发生，于是有些会从其他公司转回本公司；
- ⑥感觉满意的 60 人当中，下回购买同样品牌的有 60%（36 人），另外 40%（24 人）流向其他公司，这是因为顾客的“喜新厌旧”和对其他品牌的好奇心；
- ⑦然而，其他公司也会产生同样情形，因此，也有顾客会从其他公司转向本公司；
- ⑧企业与销售服务人员对于表明不满的顾客给予一般程度的安抚时，100 人之中，有 86 人可被保留下来。具体是：



注1: ①②的情形是由于顾客的“见异思迁”或企业的市场活动,所造成的顾客增减(从自己公司离开的部分,或从其他公司转来)。

注2: 表明不满意当中,迫于所需而解决的再购买率。

图4 某公司市场(顾客)变动模型

a. 获得满意者的 60%	36 人
b. 满意且仍从其他公司转移过来	24 人
c. 不表明不满者中的 20%	4 人
d. 没有向其他公司表明不满但转至本公司者	16 人
e. 表明不满但仍留下来者	6 人
	计 86 人

⑨上述顾客中，a、b、d 的人数较难变动，c 的人数也很难增加，因此，如何增加 e 的人数相对而言较重要。

TCS 战略实质上是要不断地提高顾客对于企业的满意度，特别是化解那些表明不满的顾客的不满意感，从而使企业获得持续且稳定的发展。

• 顾客满意（TCS）是具体实施策略

企业顾客满意（TCS）战略必须能够转化为具体可操作的实施策略，才具有实际的意义。具体而言，包括下面两项革新策略同步施行，见图 5：

其一是 TCS 本身的提升策略，其重点在于：

①目标顾客的明确化

- a 自己公司、事业的顾客是谁？
- b 这些顾客的需求是什么？

②突出化

- a 希望提供顾客什么样的满意？
- b 要怎样做才能凸显这个差异性？

③社会性、获利性

并不是对顾客言听计从，而是发挥企业的主张与指导力。

其二是经营体制策略，其重点在于：