

Customer Satisfaction 10

武田哲男◎著 林炳奇\林韓菁◎譯

石滋宜博士策劃
決策者叢書
56

經營顧客 不滿意

壞情報就是
最好的情報



經營顧客

不滿意

武田哲南 著

林韓菁 譯

林炳奇 譯

決策者叢書 56

經營顧客不滿意

發行人 萬以寧

主編 蔡榮三

著書 武田哲男

譯者 林柄奇・林韓菁

讀者服務 林錫表

出版者 中國生產力中心

地址 台北縣汐止鎮新台五路一段 79 號 2 樓

電話 2698-5898

傳真 2698-9330

郵政劃撥 0012734-1

總經銷 聯經出版事業公司

地址 台北市忠孝東路四段 561 號

電話 2642-2629

印刷 立辰美術印刷有限公司

地址 台北市哈密街 45 巷 1 弄 21 號

電腦排版 龍形國際設計有限公司

地址 台北市士林區天玉街 44 巷 2 號 3 樓

初版 [REDACTED] 八十七年五月第一刷

登記證 局版台業字 3615 號

KOKYAKU FUMANZOKU-DO NO TSUKAMIKATA by Tetsuo Takeda

Copyright © 1995 by Tetsuo Takeda

All rights reserved

First published in Japan in 1995 by PHP Institute, Inc.

Chinese translation rights arranged with Tetsuo Takeda through Japan

Foreign-Rights Centre

定價 240 元

ISBN 957-9130-46-9

如有缺頁、破損、請寄回調換。

經營顧客不滿意／武田哲男著；林韓菁，林炳奇譯

— 初版．— 臺北縣汐止鎮：中國生產力出版，
民87

面；公分．—（決策者叢書；56）

ISBN 957 - 9130 -46 - 9（平裝）

1. 消費心理學

486.34

87005556

前言

一份統計資料顯示——「加油站的個人顧客，三年後只剩下十八%」，這對於市場規模預期無法成長，甚至會縮小的時代而言，著實是個不容忽視的大問題。

因為「顧客的安定率、固定率、再購買（重複下單）率」如果能夠逐年增加幾個百分比，業績便能提昇。換句話說，增加顧客人數固然重要，但避免顧客減少→提高顧客安定率→增加再購買率應該更加重要。

至於如何著手，一般結論是必須先建構「創造顧客→結合顧客→留住顧客」的「女神循環」（詳見第5章）。也就是要持續以下三項流程：

- (1) **創造顧客** 〓 開拓新市場、新需要、新顧客
 - (2) **結合顧客** 〓 提高再購買率、換新、添購率，防止顧客花心、流失
 - (3) **留住顧客** 〓 讓顧客對本公司商品維持「愛用化、永續化」
- 而為了達到「女神循環」這種良性循環，建立完善的顧客「資料」與「資訊」是不可或缺

缺的。

「無法掌握顧客真正的心聲就不可能贏得真正的顧客滿意」。如果企業能夠提供顧客滿意，將會擁有掌握顧客的先機。一般來說，顧客再次購買時會比之前要求的更多。正因為如此，爲了鞏固顧客，更必須與顧客建立起心與心的交流。

由此可見，企業更應該將焦點放在理解顧客的基本心理——亦即顧客的「滿意」與「不滿意」之上。其中最重要的步驟當屬「向下挖掘顧客的不滿，了解潛在化不滿的內容」。其理由如下：

調查顧客「滿意」之處，完全沒有任何意義

●從戰後「物資」欠缺的時代開始，顧客滿意度便逐日攀升，現在的滿意水準幾乎已達最高飽和點。

●就五個選項的滿意度調查而言，以前「普通」是「3」，現在則是「4」。也就是說，「相當好」只是普通的水準而已。

●面對一般性問題，顧客回答的範圍都有限。而潛在的部份連顧客自己也不知道（係指潛在滿意、不滿意）。

向下挖掘顧客「不滿意」之處，會有更多意想不到的發現

●經濟成長期大家爭相調查的都是顧客「滿意」。而顧客「不滿意」由於給人一種負面印象，大多數人不願深入研究。

●如果爲了找出潛在化滿意而詢問顧客「請問您認爲自己需要的是什麼？」，也無法得到顧客具體的回答。

●因此，藉由「客訴（顧客投訴）、抱怨」等內容的分析與研究應可發現顧客的潛在滿意。

●企業欲改善體質、強化體力、求新求變，便應考量大多數顧客的不滿意，因爲這是任何人都可以理解，而且容易得到全公司認同的作法。

●作法其實不只一種，其中特別有效的應是「顧客不滿意度調查」。

●新服務、新商品將會在此項調查之後誕生。

還有一個觀念務必擁有——即使在這個急遽變化的時代裏，也不應該認定顧客是不特定多數。因為無論如何，顧客只能算是特定多數族群而已。這意謂著，今後企業必須和每一名顧客建立起良性溝通，並推動企業與顧客之間的網路化。

一九九五年五月／武田哲男

經營顧客不滿意

目錄

前言

〔序章〕現在為何要重視「不滿意度」

◆上游導向的想法只會和顧客之間產生鴻溝

- 1 理念不正確的服務，只會令顧客不滿，造成顧客壓力
- 2 企業是否強迫顧客接受自己的作法
- 3 消費者追求「心靈的滿足感、充足感」的附加價值

〔第1章〕 由抱怨及客訴掌握「真正的顧客心理」

4 「市場佔有率」↓「顧客佔有率」↓「心靈佔有率」的時代演變與顧客導向的中心思想

5 光是「商品就在那裏」，並無法將商品銷售出去

6 現代社會的關鍵字就是「企畫力」「提案力」「資訊力」

7 不論企業或個人都應該積極從事「資訊提供」

8 顧客擁有大量的資訊

9 如何取得「換新・添購的市場」

1 何謂「客訴（顧客投訴）」

↓顧客對商品不滿難免會提出客訴，重要的是該如何因應

2 PL法對策不能再頭痛醫頭

↓不要一直處於被動狀態，應該採取更積極的處理方式

〔第2章〕「公司内部抱怨」是步向「滿意」的捷徑

1 抱怨是重要的「資訊寶庫」

↓挖掘出顧客的抱怨後，接下來還需要深入探究

五九

2 掌握「顧客心理」的關鍵就在公司内部

↓只要程序無誤，請教顧客接待人員即可獲知顧客真正的心聲

六二

3 在時機尚未太遲之前先以E S調查來釐清問題點

↓放著表面化的問題點不管，將會造成致命傷

六五

4 不只是一要「改善」，更應該力行「改革」

↓顧客「簡單的一句話」，卻隱藏著很大的玄機

七七

3 了解客訴與抱怨的差異，考量顧客滿意的作法

↓兩者特性雖然不同，但給企業的衝擊是一樣的

三一

4 欲掌握顧客心理須看清顧客的「滿意」及「不滿」

↓抓住顧客心理的有效方法是什麼

四六

〔第3章〕 這才是找出顧客「不滿意」的問卷調查法

1 不滿意度問卷調查的實施範例及分析法

↓ 是否能探測出顧客真正的心聲，端視問卷調查的內容

八五

2 「不滿意度」問卷調查企畫案的擬定方法

↓ 追究「銷售不佳的真相」必須針對不同案例來探討

一〇五

3 徹底探究「顧客不滿」的具體實例

↓ 只要有追根究底的精神，便不難掌握顧客心理

一二九

〔第4章〕 活用顧客聲音的具體步驟

1 絕口不提「很勉強」「做不到」「很困難」

↓ 要貫徹「顧客滿意」，想法必須脫胎換骨

一四九

2 顧客的聲音可加速企業的經營

↓ 企業重整及再造工程是時代的要求

一五二

〔第5章〕正確認識未來「顧客的面貌」

3 理解與顧客之間心情「落差」的三項具體實例

一五四

↓知道顧客何時會滿意，將可成功地「結合顧客」

4 體驗性的活動可以產生預期成果

一六三

↓腳踏實地的活動可緊緊抓住顧客的心

1 以「C・D・E」三階段來掌握顧客

一七一

↓與商品有關的人都是「顧客」

2 改變以往的「上游想法」

一七三

↓反向思考有助於公司内部的角色扮演

3 將組織由原本的「金字塔型」改造成「陀螺型」

一八三

↓新的組織型態，可讓資訊傳遞變得快速且直接

4 客訴可分為「C・D・E」三方面來考量

一八七

↓客訴產生的根源可大致區分為四大方向

5 爲收集顧客資訊，企業應該採取何種方法

一九〇

↓只要進行多方嘗試，資訊量將會愈來愈豐富

6 以顧客資訊管理爲基礎來進行「創造提案」

一九八

↓妥善管理顧客資料，以便活用於具體活動當中

7 何謂顧客資訊的三階段活用

二〇一

↓顧客資訊要巧妙的活用

8 與顧客維持長久關係的「女神循環」（良性循環）

二〇三

↓該如何與顧客維持友好關係

序 章

現在爲何要重視「不滿意度」

序章

現在為何要重視「不滿意度」

◆上游導向的想法只會和顧客之間產生鴻溝

1. 理念不正確的服務，只會令顧客不滿，造成顧客壓力

在經濟結構巨幅變化之際，每家企業均致力於確保營業額，且在逆境中求生存。其中革新經營的關鍵字便是「企業重整」及「再造工程」，而其中思想則是「Customer Satisfaction (CS) = 顧客滿意」。

這句話意謂著在消費者的需求愈來愈多樣化，而且生活者均勒緊荷包的時代裏，企業不僅要提供商品，也應加強服務品質，以獲取顧客滿意，如此才能成為受支持的企業，在業界中脫穎而出。

現在光靠商品的品質及形象已經無法創造差別化，如何藉由高品質服務來滿足顧客，也就是「顧客滿意」，就逐漸理所當然地受到重視。