

研究顾客满意度的原因

1

章

1.1 引言

顾客满意度、员工满意度，以及诸如市场份额、收入和盈利性之类的有形经营结果相互之间的关系是本书关注的焦点。本章描述了顾客满意度研究的发展历程，以及顾客满意度在企业经营中扮演的角色。顾客满意度这一构建（construct）由于其在公司激励体系和其他奖励计划中的作用而占据了一个显要的位置。传统的观点认为，既然顾客满意度在绩效度量中使用得如此广泛，那么顾客满意度必定就象征着企业经营的成功与否。但是，这一逻辑难免有循环论证之嫌，而且没有为顾客满意度与企业经营成功与否这一关系提供科学的证据。

在本书中，我们对应用研究与学术研究进行了综合，其目的是以实证的方式展示顾客满意度和员工满意度与诸如企业盈利性等真实经营结果之间的关系。作为后文的铺垫，我们首先介绍了顾客满意

度（第 1 章）和员工满意度（第 2 章）。在深入理解这些构建的内涵及其度量方式之后，我们就可以更为有效地展示顾客满意度和员工满意度将给诸如盈利性和市场份额等关键经营结果带来何种影响。

顾客的满意度与美国的质量革命息息相关，在实践中这是无须争辩的事实。在诸如马尔科姆·鲍德里奇（Malcolm Baldrige）国家质量奖之类的国家级奖项竞争中，顾客满意度被确定为一个质量要素，这进一步确证了顾客满意度研究工作的必要性。如图 1.1 所示，顾客满意度构成了马尔科姆·鲍德里奇质量奖评奖标准的一个重要部分。

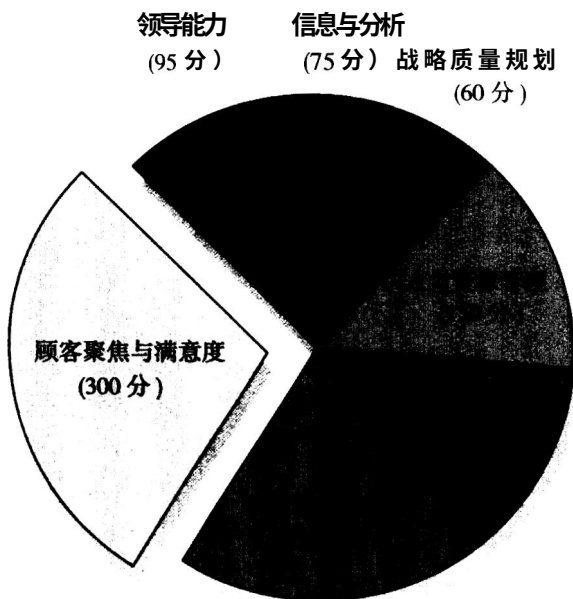


图 1.1 马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖评奖标准

本章提供了顾客满意度研究的简要历史，回顾了将满意度联

结到保留率，并最终联结到企业盈利性的最新研究尝试。

对于顾客满意度度量的最早研究出现在 20 世纪 80 年代早期，这些研究的典型特征是对满意度的驱动因素进行评价。Oliver (1980)，Churchill 和 Surprenant (1982)，Bearden 和 Teel (1983) 等学者的早期研究成果倾向于关注顾客满意度及其先行条件 (antecedents) 的操作化 (operationalization)。根据 Zeithaml, Berry 和 Parasuraman (1996, 31 页) 的观点，到了 20 世纪 80 年代中期，应用性研究和学术研究的焦点都转向了对这些构建的细化 (construct refinement) 与为最优化顾客满意度所设计的战略的执行。

严密的科学调查和通用的服务质量理论的发展要归功于 Parasuraman, Berry 和 Zeithaml (1985)。他们对于顾客满意度、服务质量和顾客期望的论述成了在理论研究中对学生满意度实际进行操作化的最早尝试之一。Parasuraman, Berry 和 Zeithaml 认为，感知绩效和顾客期望之比是使顾客满意的关键。他们认为绩效和期望间的差距表现为五种形式，如图 1.2 所示。

几年以后，Parasuraman, Berry 和 Zeithaml (1988) 发表了第二篇相关论文，这篇论文更加明确地集中于服务质量的心理测评方面。他们提出的多项目 SERVQUAL 量表被认为是对顾客满意度这一构建进行操作化的最早尝试之一。在服务质量模型中，质量被定义为期望和绩效之间的差距，SERVQUAL 量表关注服务质量模型的绩效部分。SERVQUAL 的多项目量表中所使用的一组问项在当今依然经常被用作度量工具开发的基础。图 1.3 描述了该量表所考虑的主要领域。

该模型有五个主要部分，每一个部分都代表了顾客关系的一个独特方面。例如，有形性维度包括设施、设备、员工、沟通材料等的外观。相似地，可靠性维度指服务提供者可被信赖地、准确地提供服务的能力。SERVQUAL 体系结构中响应性维度包括

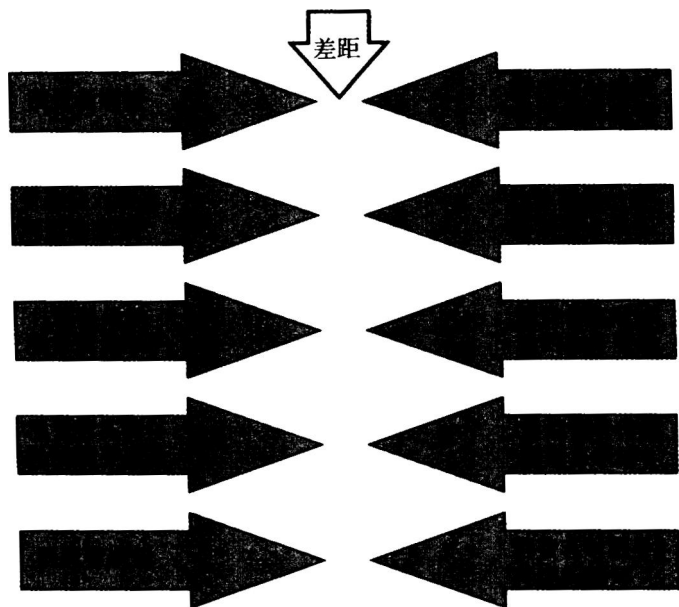


图 1.2 影响服务质量的主要差距

服务提供者帮助顾客并提供快捷服务的意愿。保证性维度被识别为员工的知识基础与礼节以及员工赢得顾客信任与信赖的能力。最后，移情性维度与服务组织的服务关怀及个性化服务有关。

根据 Parasuraman, Berry 和 Zeithaml (1996, 31 页) 的观点, 在整个 20 世纪 80 年代, 应用性研究者与学术研究者都将注意力集中于服务质量的这些 (与其他) 维度及其对整体顾客满意度的影响。也就是说, 主要的研究问题是, 这五个质量维度中的哪一个维度相对于顾客期望最为重要。有关导出属性重要性的许多最早的应用性研究包括了陈述性指标 (stated measures)。通常地, 在调查中试图得到每一个问项的重要性指标与绩效指标。这两个指标之间的差距被认为有助于资源分配。存在巨大差距的

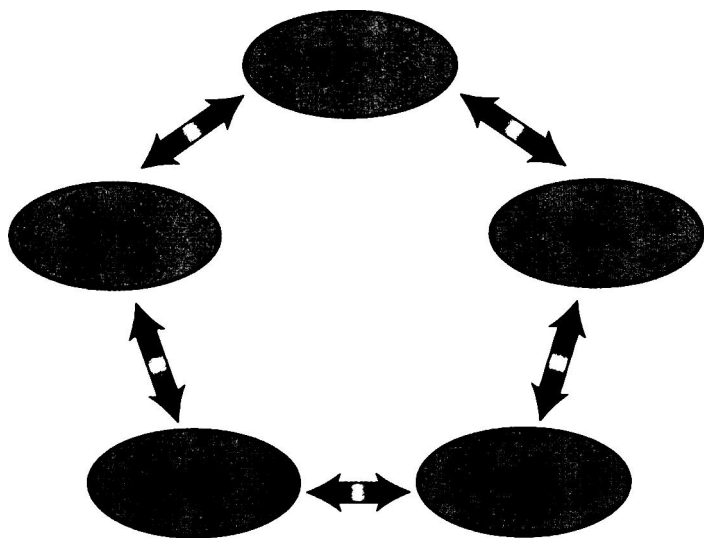


图 1.3 SERVQUAL 量表的维度

问项最需要受到关注。但是，请注意，Parasuraman, Berry 和 Zeithaml (1988) 在构建 SERVQUAL 模型时使用回归分析方法来评估每个质量维度对于因变量指标 (dependent measure) 的影响，这一点很重要。使用回归分析与其他依存模型 (dependency model) 来导出属性相对于结果指标 (outcome measure) 的重要性，现在被认为是必需的，我们将对此进行详细的描述。

1.2 导出属性的重要性

重要性导出模型是顾客满意度研究的基础。导出属性重要性在目前代表了顾客满意度研究产业的标准。今天很少有顾问人员提倡重要性陈述框架，在这一框架中要求顾客对服务或产品质量问项的重要性进行评分或排序。航班安全是经常被引用的例子，该例子说明了重要性陈述框架存在的缺点。在这个例子中，采用

陈述的重要性指标与采用导出的重要性指标将得到完全不同的结论。在航班安全的案例中，我们将比较以下五个质量问项的重要性：

- 食品质量；
- 清洁度；
- 安全性；
- 服务人员的礼仪；
- 舒适度。

在被问到这五个质量问项中哪一个最为重要时，大多数消费者都表示安全是他们关心的主要问题。毕竟，谁会说食品质量比个人安全更为重要呢？就像熟悉这个案例的大多数人所想起的那样，重要性导出框架采用了多元回归来从数学上确定每一个质量问项对于单一结果变量（即消费者对航班的整体满意度）的影响。

在相关模型或多元回归的情形下，“重要性”一词的含义存在着一些混淆。例如，想象一下一家世界级制造企业的产品经理在被告知产品质量不重要时将做出的反应。他们的第一反应就是拒绝接受这个结果并表示抗议。简单的事实就是使用“重要性”一词倾向于掩盖我们正在试图传达的真正意思。在回归分析的情形下，重要性意味着某一预测变量对诸如总体满意度或再购买倾向之类的某一结果变量有多大影响。一旦理解了这一点，上述这家制造企业里管理者和工程师实际上会感到非常高兴。他们的产品曾经被看作是同类产品中最优秀的，现在仍然被看作是最好的，并且他们产品的顾客满意度得分也是第一流的。

那么，在相关模型的情形下当我们说某些因素重要时，我们实际上是要传达什么样的信息呢？重要性导出的结果为管理者提供了一张最大化诸如总体顾客满意度之类结果变量的路径图，这一点应该非常清晰。为使总体顾客满意度（或任何其他结果变

量)得到最大的提高,我们关注于那些对总体顾客满意度影响最大的预测变量。更准确地说,我们要分离出那些与结果变量最强烈地发生共变的预测变量。预测变量与结果变量之间的共变正是重要性导出模型的核心。

重要性导出模型的命名很可能不正确。一个更加适当的名字应该是“追加资源分配模型”(marginal resource allocation model)。我们只考虑追加资源,因为基于重要性导出模型对现存资源进行重新分配并不一定能够得到预期的结果,这一点非常重要。考虑一家零售银行的极端例子,该银行基于关键驱动因素分析盲目地对现存资源进行了重新分配。假设该银行简化后的一组关键驱动因素如表 1—1 所示。

表 1—1 假设的关键驱动因素

服务/产品的顾客满意度	第一季度 关键驱动因素状态	第四季度 关键驱动因素状态
出纳员谦恭有礼	否	是
有竞争力的利率	否	否
等候出纳员的时间	否	是
结算表的准确性	否	否
停车空间	是	否
支行的邻近性	否	否

如果银行管理层错误的决定是基于“第一季度”的这组关键驱动因素来进行资源重新分配,他们可能就会选择减少出纳人员的数量(与质量)以节省资金,并将节省的资金用于获得邻近土地作为停车位。进行资源重新分配后在“第四季度”得到了完全不同的一组驱动因素。新的驱动因素反映了对现存资源进行重新分配的管理决策,而不是对“追加投资”(marginal dollars)

进行分配的管理决策。由于缩减了出纳人员，顾客排队等候时间增加了，结果顾客对他们与银行间关系的这一方面感到不满。事实上，从这些数据可以看出这种不满十分严重地影响了顾客的总体满意度。顾客总体满意度的这一形势变化强调了关键驱动因素的动态特征。它也说明了为什么实际上应该将关键驱动因素分析看作是追加资源分配的一个工具。

1.3 度量问题与顾客满意度

在我们考虑顾客满意度与盈利性之间的联系时，如何度量顾客满意度成了一个重要的问题。由于我们期望在顾客满意度与关键的经营结果之间建立关系，顾客满意度的度量就成为一个非常突出的问题。如果我们不能充分地度量顾客满意度，我们在顾客满意度与盈利性或市场份额等经营结果之间建立起联系的可能性将微乎其微。

在过去大约 20 年的时间里，研究人员已经对度量顾客满意度的多种不同方法进行了试验，其中包括：差距方法（gap measure）、文字等级量表（letter grade scales）、期望量表（expectation scales）以及带有锚定端位的李科特类型的数字量表（Likert - type numeric scales numeric with anchored endpoint）。每种方法都拥有一批支持者顽强地保卫该方法免受攻击。似乎可以清楚地看到，学者们及在应用领域工作的研究者都支持带有锚定端位的李科特类型的数字量表（从“非常满意”到“非常不满意”）。

相对而言，使用多点量表能获得更高的数据可变性。例如，2 点量表只能得出“是”或者“不是”两种回答（Hayes, 1998, 70 ~ 71 页）。对于那些优秀的组织来说（例如，在 5 点量表中双高分共计占到 90% 或者更高。译者注：双高分，top - two - box scores，指 5 点量表上的“4”分与“5”分），可能就需要

考虑采取 7 点量表或者 10 点量表。之所以这样做，至少存在两方面的原因。假设有一家公司，它拥有 75 个全国性销售区域。该公司销售一种优质的产品，这种产品被普遍认为是“同类产品中最优秀的”。假定这家公司有一个成熟的顾客满意度测评和跟踪系统，这一系统主要基于 5 点量表。每一季度都按各销售区域给出反馈信息。如果大多数销售区域每个季度的双高分都高于 90%，那么就很难区分它们之间绩效水平的差异。对于联结到薪资奖金计划上的顾客满意度度量项目（CSM program）而言，正是由于区别高绩效者和低绩效者的能力才使这类项目更加有用。很明显，如果所报告指标的分布非常狭小，以至于不可能从统计意义上区分不同的绩效水平，那么 CSM 项目的效用将大打折扣。

实际上，度量量表的选择通常是由单变量报告的需求决定的。在使用 5 点量表时通常得到 90% 双高分的一家公司，在使用 7 点量表时可能仅仅得到 85% 的双高分。在使用 10 点量表时，同一家公司预期的双高分可能只有 75%。另外，在邻近双高分的较低分数区域中，得分的分布也将更加分散。得分围绕着平均值更广泛的分布将使我们具有更大的辨别力。辨别力的增强使得我们能够更加可靠地分离出低绩效者。

推荐采用 7 点或者 10 点量表的第二个原因是协方差（covariance）。一般来说，对于围绕平均值具有更大离差或方差的两个变量，更容易确定它们的协方差。在进行关键驱动因素评价时会使用多元相关模型，而且协方差对构建令人信服的多元相关模型非常重要。我们努力在顾客满意度与诸如盈利性和市场份额之类的重要经营结果之间建立紧密联系时，协方差也非常关键。因此，从模型开发角度来看，10 点量表更好。像 Jöreskog 和 Sörbom 的 LISREL8 结构方程建模软件包之类的复杂统计软件，如果给出的是 5 点或者小于 5 点的量表水平，就假定数据是定

序的。

在对于多种量表类型进行的一个实证性评论中，Wittink 和 Bayer (1994) 得出的结论是 10 点测评量表更好。这两位研究者还主张，应该采用 2 点基于经验的预测变量。这种量表类型对包括特定的服务或者产品经验的陈述得到“是”或“否”的回答。例如，“服务人员为您提供了正确的发票么？”，对于这个问题只能回答“是”或“否”。尽管 10 点的因变量量表无论在学术研究，还是产业研究中都广泛接受，但是 2 点的预测变量量表却遇到了一些挑战。其中一个原因就是，基于这种度量方式的模型一般趋向于具有较低的预测能力 (R^2)。

无须惊讶 Wittink 和 Bayer 提倡的方式并没有被广泛采用。虽然如此，他们将 5 点和 10 点因变量量表进行比较还是有价值的。Wittink 和 Bayer 总共依赖 13 项标准。这些标准包括被调查者面临的问题（例如，简单性和易懂性）以及统计问题（如响应偏差、效力和灵敏度）。响应偏差（response bias）是指由于无能力或者拒绝参与而造成目标被调查者被排除在外的程度。效力（power）是指量表能够在多大程度上识别出随时间而产生的变化（或者两个组之间的差异）。最后，灵敏度（sensitivity）被定义为提高顾客满意度的空间有多大。基于这些标准，Wittink 和 Bayer 指出，10 点端位锚定度量量表要比 5 点量表更好。

我们必须承认，即使使用 10 点量表，依然存在偏斜（skewness）问题，这个问题在顾客满意度研究中不可能完全避免。然而，有几种方法可以减弱数据偏斜的影响。一种简单的方法就是提供极端端位（extreme endpoints）。我们可以使量表的端位标签（anchor labels）更加难以达到，而不是使变量在从“满意”到“不满意”的范围内变化。例如，在实际使用中，将端位定义为“惊喜”（delighted）和“非常失望”（very disappointed）取得了一些成效。其他学者曾经建议在一个从“非常不满意”到“非

常满意”的传统 5 点量表上添加单独定义为“惊喜”的第 6 点。这种方法似乎使分布的偏斜减小，但是又面临着失去等距尺度特性的危险。也就是说，这个 6 点量表拥有三个标签，评分为“5”与“6”之间的差别含糊不清。从“非常满意”到“惊喜”之间的距离等于评分为“4”与“5”之间的距离吗？减弱数据偏斜影响的另一个方法是数据变换（data transformation），遗憾的是该方法很少用在顾客满意度研究中。尽管存在着多种不同的数据变换方式，我们的兴趣仍集中在高度偏斜的分布上。

考虑了各方面因素之后，大多数进行顾客满意度数据处理的统计学家，特别是那些致力于模型开发的人员，支持量表应该有更多的点。这是因为有更多点的量表有更大的方差（increased variance）、更好的机会（better chance）来显示主要变量之间的协方差。最终的定标决策（scaling decision）通常取决于过去的度量方式。一家具有稳定追踪系统的公司，如果多年来一直使用 5 点量表，在追求更大的方差（more variance）时应该认真考虑放弃连贯性带来的损失。很明显，必须明智地对这两者进行权衡：一方面，一个具有卓越顾客满意度水平的公司，往往倾向于采取更多的量表点数来提高其辨别高绩效者与低绩效者的能力；另一方面，如果公司的得分非常普通，同时对于多元统计模型也没什么兴趣，那么就没有太多理由去探索扩展后的量表。

对于一个量表点数的多寡并没有唯一正确的答案。每种具体情形都具有如下特征：得分的当前分布状态，追求连贯性，标杆管理，很多时候还包括个人偏好。但有一点应该很清楚，量表少于 5 点将可能不具备这本书中所描述的大部分多元统计程序所假设的等距量表特性。与之类似，多于 10 点的量表也很少见，而且被调查者也难以对这样的量表作答。

1.4 可代替顾客满意度的其他构建

很正常，在设法理解顾客行为时一些研究者支持可代替顾客满意度的其他构建。表面上，这些新构建能够更好地预测关键经营结果，如重复购买与公司盈利性。可代表顾客满意度的两个主要构建就是顾客价值感知和顾客忠诚度。前一个指标是消费者对产品（或服务）价格和质量的评价。消费者对两者（价格和质量）感知之比就得到了消费者的价值评估。顾客忠诚度指标包含了更多的情感方面的因素，顾客忠诚度被认为依赖于顾客满意度。在接下来的篇幅中，我们将对顾客价值感知和顾客忠诚度进行更为详细的论述。

1.5 顾客价值感知与顾客满意度

顾客价值感知被认为是一个能够代替顾客满意度的构建。Gayle（1994，8～11页）指出，顾客价值感知代表了顾客满意度的一个自然延伸。Gayle认为，公司赢得或者失去顾客的原因就在于那些顾客的价值感知。

表面上，顾客价值管理的两个主要优势是：将顾客价值感知联结到市场份额上的能力；以及度量的背景（measurement context）。对于第二个优势，顾客价值感知是在作为整体的市场上进行度量的。也就是说，消费者通过体验竞争者的产品或服务来评价某一公司的产品或服务。这一度量框架自然地容许在主要的竞争对手之间进行比较。

Gayle使用价格和质量之间的比率来计算价值，如图1.4所示。该图中的两个轴分别代表感知价格和感知质量，中间的对角线代表了公允的市场价值。位于对角线以上表示价值较低；相反，如果一个公司的产品或服务居于等对角线以下就代表了较高的价值。

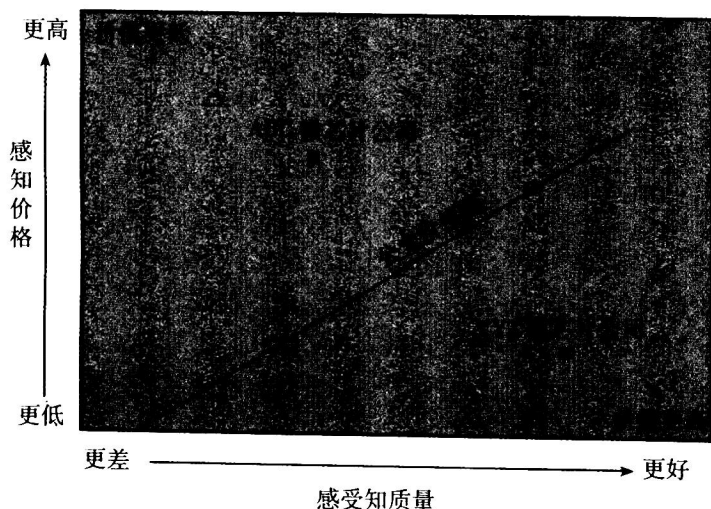


图 1.4 顾客感知价值图

如图 1.4 中例子所示，ABC 微芯片公司（Microchips）的价值较低。该公司不仅被感知到产品质量低，而且还被认为价格过高。因此，它的位置就处于等价值线的上方，并且市场份额比其竞争对手 XYZ 微芯片公司可能要小。很明显，这种类型的分析能够从被调查者那里获得对所有竞争者的评价。这种分析在产业环境下无疑非常恰当，因为采购代理对不同的供应商都十分熟悉；然而，价值分析对于消费者的作用有多大并不很清楚，因为消费者很少了解竞争对手的价格和质量。我们可能认为仅仅需要感知价格和感知质量，但是这种情形可能会随着消费者收集到更多的信息而发生变化。尽管如此，顾客价值管理拥有众多的追随者，它既是对顾客满意度研究的调整又是补充。

1.6 顾客忠诚度与顾客满意度

随着客户满意度研究环境趋于成熟，人们提出了多种竞争性

和补充性的构建，其中之一就是顾客忠诚度。学者们对于忠诚度的操作化研究（operationalization of loyalty）一直没有达成共识。忠诚度的很大一个组成部分可能是态度状态（attitudinal state）。例如，忠诚度不单纯是一种行为。Dick 和 Basu（1994）提出，顾客忠诚度是行为和态度的结合。简而言之，这两位学者主张忠诚的顾客是那些既有良好态度又进行重复购买的人。这样的定义考虑了“虚假忠诚”，也就是当一位对该品牌并不持有特别赞成态度的顾客进行重复购买时就会出现虚假忠诚。

如果将忠诚度单纯看作是一种态度状态，忠诚的顾客肯定会做出人们期望的许多行为结果，如更高的重复购买率和更低的流失率。重复购买活动或者供应商转换行为可能是忠诚的表现。这些行为并不是忠诚，它们是忠诚的结果。对于转换供应商的厌恶和高重复购买率并不一定意味着这个顾客在本质上是忠诚的。很明显，许多其他因素都会导致人们期望的这种重复购买行为，包括地理上的邻近性（proximity）和价格，如图 1.5 所示。

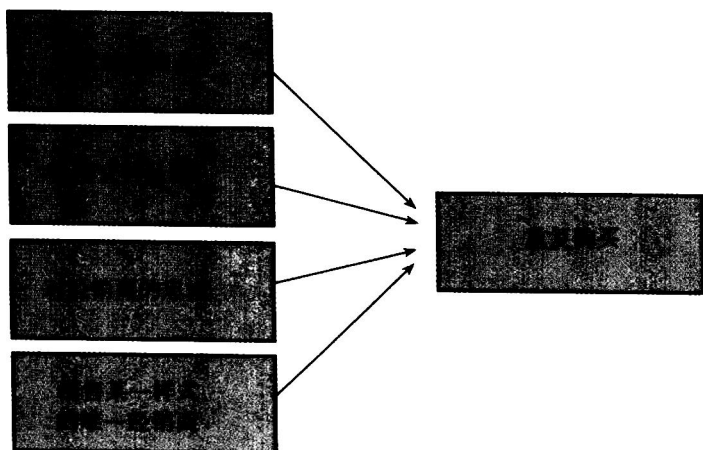


图 1.5 汽车重复购买的原因

如果忠诚度就像满意度那样不是一种行为，那么它究竟是什么？关于忠诚的操作化研究的最新发展给出了为工业购买者和消费者市场特别设计的态度量表。忠诚可能包括两个主要的维度：情感维度（affective）和理性维度（rational），如图 1.6 所示。忠诚的情感维度包括感情基础（emotional underpinings）和人类交互（human interaction）。相反，忠诚的认知维度（cognitive）则是对业务关系的评价，主要包括价格、邻近程度、及时性等。

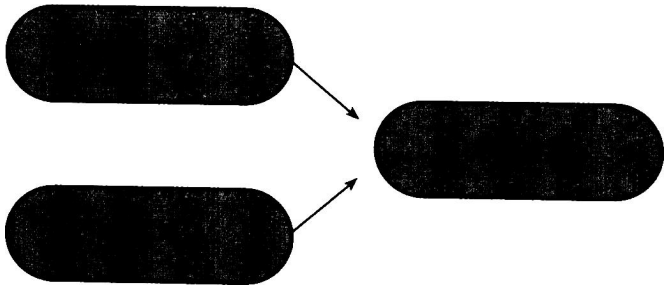


图 1.6 忠诚的情感维度和认知维度

当前只有非常少的应用性顾客满意度项目对忠诚度进行了全面展开的操作化考虑。对忠诚的情感要素和认知要素进行区分的研究项目更是微乎其微。表 1—2 摘要性列出了我们在获取忠诚的这两个维度时经常使用的一些问项。这些问项是根据在多个不同产业内消费者和企业对企业两种情景下的定性和定量研究经验开发出来的。

在大多数情况下，顾客满意度是忠诚度的必要非充分条件。我们相信满意度和忠诚度是两个不同的构建。满意度明确指向产品或服务品质，而且是一个相对动态的测量标准；相反，一般来说，忠诚度是对一个公司的更加宽泛、更加静态的态度。正如前面所说的，它可能包含理性和情感两方面要素，而且明显会受到

满意度的影响。

表 1—2 与忠诚有关的问卷问项

认知要素问项
“对我们的企业来说，保持与 XYZ 公司的关系是必要的。”
“中止我们和 XYZ 公司之间的关系将会导致公司的业务损失。”
“我们的公司保持与 XYZ 公司之间的关系是因为会带来报酬和好处。”
情感要素问项
“XYZ 公司的员工恰好与我们相似。”
“XYZ 公司的员工在内心深处对我们最为关心。”
“XYZ 公司的许多员工是我的朋友。”

如图 1.7 所示，它是一个因果关系链。首先品牌形象、服务质量、产品质量和价格是四个关键预测变量。第一组中间变量包括顾客满意度和价值。价值是产品质量感知和价格感知的函数，并且直接影响顾客满意度。第二组中间变量包括前面给出的忠诚度的两个维度。请注意，在这里，品牌形象感知直接影响忠诚度的情感要素，但是价值感知和客户满意度则更多地影响忠诚度的理性方面。最后，顾客满意度和两个忠诚度衡量指标直接影响顾客保留率。

典型地，以一个态度问项来对顾客保留率进行度量。也就是说，与被调查者将来可能的行为有关的一个或多个问卷问项一般用来衡量顾客保留率。在一些产业里，越来越普遍地采用与图 1.7 相似的模型来实际度量顾客保留率。很明显，保留率及其切线（也就是荷包份额）的行为指标需要成熟的顾客数据库来支持，通过这样的数据库可了解实际的顾客流失数。

图 1.7 的意义在于指出顾客保留率是一系列复杂因素混合作

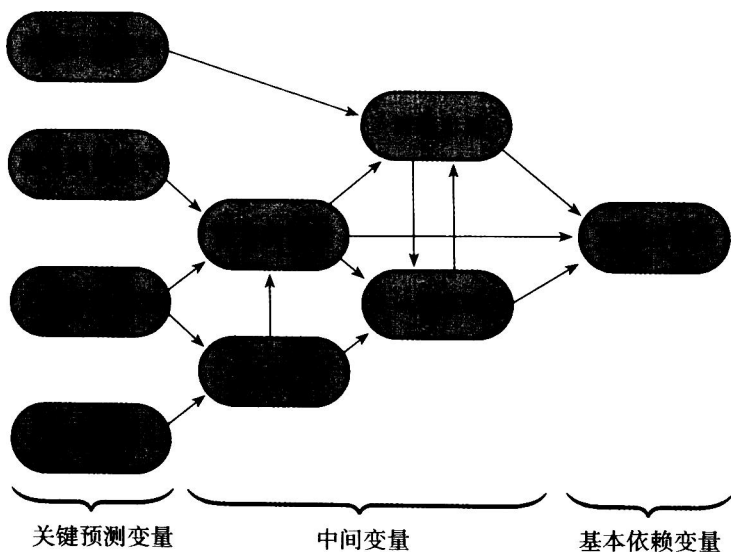


图 1.7 忠诚度和满意度之间的关系

用的结果。例如，忠诚的情感维度和认知维度之间有可能存在一定的相关性。实际上，它们彼此之间互相影响。图中给出的这一假设因果链的最终结果就是顾客保留率。顾客保留率在某些情况下被用来作为盈利性的替代指标。如果可能，最好使用顾客个体层次的盈利性指标。例如，银行一般在家庭层次上追踪顾客的盈利性。不幸的是，公司很少在顾客个体层次拥有这类信息。但是，这种情况也正在改变。金融服务企业一般在适当的时候都拥有成熟的盈利性指标并且实际上能够度量任何顾客的未来价值。这一优势的一个结果就是金融服务业在具体地将顾客满意度与盈利性联系起来的模型开发活动方面实现了飞跃。而很少与客户接触的组织则处于劣势位置。

评价顾客忠诚度和顾客满意度对主要经营结果的影响非常有趣。例如，顾客忠诚度是否能够比顾客满意度更为有效地预测盈