

第 1 章

建立

客户衡量与管理体系

每一家公司都必须有能力来使客户感到满意，并保持现有的客户。这是商业运行的关键所在。您的工作——作为一个负责改进质量、客户满意度或忠诚度的管理人员——可能是通过培训和支持来使他人获得行为的能力。另一种可能性是，如果您在公司质量、客户评价或开发部门工作，那么您的工作可能是干一些直接的事情——采集、分析或利用客户数据来改进质量、满意度和保持力。不论您是一个“使他人获得能力者”，还是一个“行为者”，改进客户满意度和保持力都是您的职责。高质量的产品和服务，会使公司与客户之间建立起牢固的关系，并保证将来的持续收益。记住：不要给您的客户任何转变的理由，而是给他们一切留下来的理由。通过这个方法，您可以将他们隔离于竞争之外。

贵公司正在采用一种体系方法吗？

即使您赞同客户在促进业绩发展过程中所起的作用，但还是存在这样一个重要的问题：贵公司是否使各项活动自始至终得以保持，从而使客户感到满意，并保持现有客户？答案不是“不”，就是“还不是很好”，这太平常了。为了有助于理解这个问题，想一想在最近几十年里，客户的焦点是如何发展的。

在 20 世纪 70 年代，质量权威们论证道：“质量是自由的。”也就是说，尽量节约成本和引进足够新的和重复的业务，不仅仅是为了负担质量上的支出。在此过程中，对于改进的不懈追求，不仅是为了提高效率，而且还要提高客户满意度。这正是许多日本公司成功的根本理念所在。在 20 世纪 80 年代，作为一个明确的目标，专家们开始直接集全力于提高客户满意度之上。他们说：使客户们满意，并保持现有客户，绝对不比经常更换客户显得昂贵。而最近，质量和满意度却被他们视为是不充分的。各家公司都夸口“超越”质量和满意度，直接集中于客户忠诚度，以此作为赢利性的关键。

然而，争论质量、满意度或忠诚度是什么东西，这并没有抓住问题的核心。这些因素形成了一条因果链，它们互为基础，甚至不能分开进行处理。它们代表了一个体系，如果您要使效果增加到最大限度的话，这个体系就必须作为一个整体来进行衡量与管理。

我们教学实践中的一个例子说明了问题的本质，它还说明了为什么公司需要采取一种体系方法来进行客户衡量与管理。回顾 1993 年，一位经管研讨会参加者，来自财富一百强中的一家公司，他自称是其组织中的“客户满意度管理者”。这促使我们的一位作者问道：“质量管理者怎么样了？”这位参加者回答说，质量已经落伍，客户满意度早已成为其组织中最热门的话题。事实上，从职业的立场来看，从事质量管理工作已成为了“死亡之吻”——是没有出路的工作！五年后，来自同一家公司的一位研讨会参加者自称是组织中的“客户

忠诚度管理者”。很自然，问题又被提了出来：“客户满意度管理者怎么样了？”噢，他么？这表明那位满意度管理者当时正干着一件没有出路的工作。

许多商业组织正开始认识到避免这种“一个月俱乐部之书”的思想方法的必要性，并从一个体系的视角来看待客户。他们需要的是明确的联系，从内部过程延伸到客户的感性认知能力，接着到客户满意度，再到忠诚度——并最终到关键性业绩之上。本书的框架不仅提供给管理者以令人信服的理论，而且还有铁一般的数字来加以说明：这样的链接是真实的，改进满意度和忠诚度的确可以增加利润。而有关改进什么和如何来改进它们，以便从客户那里获得最理想的反应，第一线的人们——质量工程师和服务提供者——将会得到明确的指导。

本书将向您讲述，如何建立客户综合衡量与管理体制，它将有助于您配置资源和增加利润。为了创建这样一个体系，您必须首先了解自身公司的整个赢利体系，从内在质量出来再到商业运行中去。体系方法是以所采集的和经过解释的数据为基础来运作的——但是另一方面，您必须利用这些数据来配置资源，并使体系有所改变，否则，您只是在浪费时间和金钱。

通过客户衡量与管理来追求成功

凭借一个有效的客户衡量与管理体制，您可以获取组织上的价值。为了达到这个目的，您将不断地进行三项极为重要的活动，是它们构成了以客户为中心的基础：（1）采集客户信息；（2）使这些信息散布到整个组织中；（3）在产品 and 各个过程中利用这些信息进行维护、改进或创新。

在下列三方面您需要可靠的信息：有关客户所估价的具体产品和服务的属性或特性，这些属性所产生的更为抽象的结果和权益，以及它们最终所提供的个人价值。其目的在于了解您的客户在今天或

明天的产品和服务中需要什么。不同的水平构成了客户不同的行为动机，而当您了解他们时，您就能够看出他们当前的需求，并同样预测他们未来的需求。

为了在您的整个组织中保持以客户为中心，您需要确定，客户的信息——要么直接地，要么间接地——到达每个与改进质量和价值、使客户满意有关的人员那里。这同时使您的整个组织为变革做好准备，并提供监测其运行的参照标准。最后，您需要使您的组织准备好按照客户信息来行动，改进产品和服务的供应状况，以提高满意度、忠诚度和赢利性。因此，弄清楚这三个因素之间的关系，并理解公司如何向其客户提供令人信服的产品，这就变得非常必要。

要展开这三项活动，建立客户衡量与管理体系是至关重要的。如果这样一个体系是恰当的，那么您就以这样一种形式拥有您的信息：它可以既作为增值的、又作为更大变革的产品和服务改进的基础。通过提高它的这种能力，即根据那些信息来将产品和过程的改进坚持到底的能力，该体系也使在整个组织内分享客户信息变得更为容易。这是有必要的，即从一个包含了衡量技能和专门技能等多方面的（从工程和设计，经过市场调研和决策，一直到财务和会计）视角来看待客户衡量，以便您获得具体和抽象两方面的细节——既有什么是客户喜欢和不喜欢的，又有为什么他们以那种方式做出反应——并显现出将是真正有用的信息。

客户透镜还是组织透镜？

现在您可以很有理由地说：“我们干得不错，已经采集了客户信息，将其散布，并按照客户意见行事。”问题是，您在此过程中是否真正采用了“客户透镜”还是掉进了依靠“组织透镜”的陷阱里。

图 1.1 说明了这一区别。客户透镜从客户的视角出发，向您说明了您的产品和服务——以及产品和服务所产生的权益。您所见到的是它们在市场上的真实情况，而不是您很可能从您的组织透镜里

获得的、潜在地使人误入歧途的不同画面。举例来说，如果您经营着连锁便利店，您可能倾向于将这些连锁店看做是向客户提供员工（服务）产品（从软饮料到汽油）和具体操作（例如营业时间）而且每一项都在一个不同的部门或者商业职能的管理之下（参见图 1.1 的左边部分）。问题在于客户可能持不同的观点。客户看待产品和服务是从它们所产生的权益和解决问题的立场出发的，这可能与个别的商业过程领域是不一致的。在这种情况下，客户在寻求安全、便利和清洁（参见图 1.1 的右边部分），而这些权益又不能单独依靠具体的商业过程来提供。在一定程度上，它们与连锁店的员工、产品和操作方针不符。

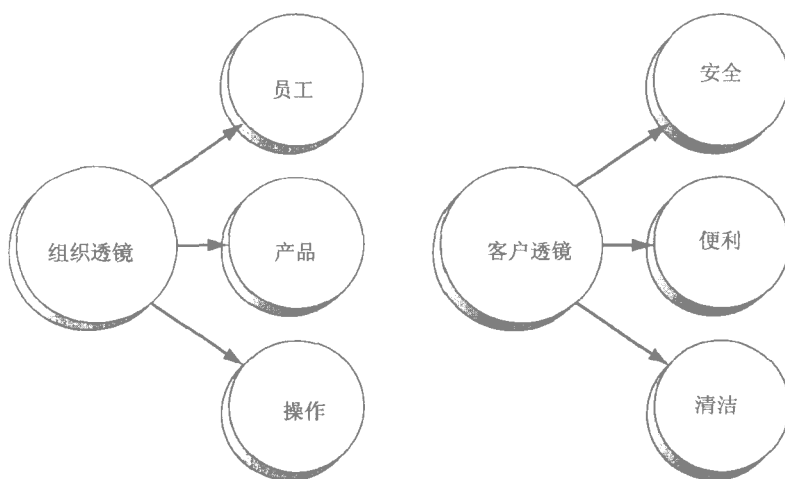


图 1.1 谁的透镜最好？

除了更精确地反映满意度和忠诚度的促进因素之外，采用客户透镜还有其他的有利之处。它使职能的分界线变得模糊，并为沟通提供了通用的基础和术语。在公司内部打造一个领域与另一个领域的具体链接，同样也是进行有效实施的关键。当一个组织就客户权益的重要性达成一致，而且该权益并非由职能和商业过程沿线所定

义的时候，去从事那些被要求进行真正创新的和实施变革的、职能相互交叉的活动，就会显得更为容易。

将质量链接到财务业绩上

图 1.2 所示的是一种框架，用于理解从内在质量到财务业绩之间的链接关系。在此我们要强调“框架”一词。我们的目的是为了说明那些链接和模型是合理的。图解本身并非一个模型，而是发展模型的基础。公司及其各环节的不同，任何一个模型中的组分与链接关系都呈现出极大的不同。在描述完这一框架之后，我们将用两个不同的实例说明这一点。在案例中，两家公司（沃尔沃公司和西尔斯公司）都发展了模型，从而变得更加以客户为中心。

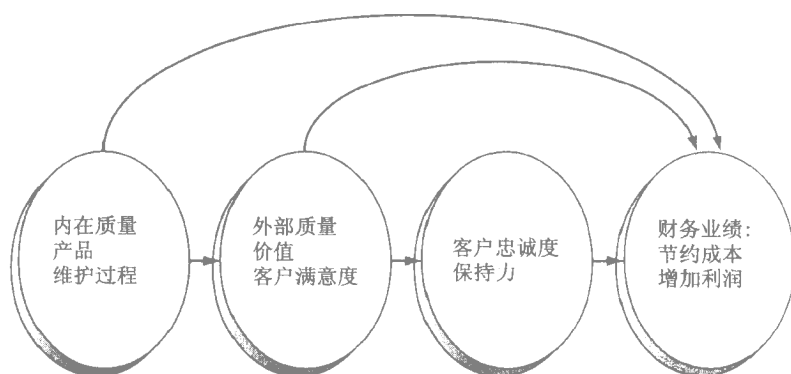


图 1.2 用于链接质量与业绩的框架

这一框架包括四个普通区域：内在质量、外部质量和满意度、客户忠诚度和保持力、财务业绩。内在质量包括各式各样的生产和维护过程。就一件成品来说，它包括从制造过程到描述此产品的物质特性和属性的一切。而在服务和零售环节中，它则包括服务提供者、有形的环境、员工满意度和他们最终所提供的服务质量。

外部质量和满意度包括客户在购买和消费体验中所看见的东西：产品与服务所产生的属性和权益、它们强加的成本以及客户对该公司所下的结论。在客户忠诚度和保持力区域，忠诚度是客户购买的意图或者预先倾向，而保持力则是行为本身（就像一个客户去同一家餐馆、买同一个牌子的汽车或者购买同一机构发行的另一种金融证券）。尽管我们在包括预期忠诚度和实际忠诚度的时候，都会使用“忠诚度”一词，但理解它们的区别还是很重要的。如果可以获得实际保持力的信息，那么整理出财务业绩的各项促进因素，这被证明是极有价值的。如果无法获取这些信息，正如通常情况那样，您可以用忠诚度衡量标准来替代保持力。

质量、满意度和忠诚度最终既直接又间接地影响财务业绩。这一框架说明了这一点，并突出了直接与间接影响之间存在互相作用的可能性。首先考虑一下内在质量的影响。通过作用于外部客户对购买-消费体验的感性认知，来生产高质量且价格吸引人的产品，这间接影响着财务业绩。但是内在质量也可能对成本和收入产生直接的影响。根据“质量是自由的”这一论点，内在质量的改进能够提高生产率和降低内部成本，并因此直接增加赢利。不过，最近的研究指出，这种联系可能对产品更为积极有利，而对服务却不是如此，甚或有负面的影响。为什么存在这种区别呢？因为，服务的生产和提供发生在典型的由客户支配的时间和地点。所以，改进服务质量经常要求延长人员操作或者联络的时间，而这会提高操作成本。

由这一框架组成的外部质量、价值和客户满意度，也同时对成本和收入产生直接与间接的影响。一次积极全面的体验，间接地使客户预先对一种产品、服务或提供者有保持忠诚度的倾向，这会增加未来的销售额。这样一来，满意度通过作用于忠诚度和保持力，而对财务业绩做出了贡献。但是满意度不依赖于忠诚度，也可以产生直接影响。用于维护客户权益——或者稳定产品——的成本正是使客户保持愉悦的一个直接作用。那些感到满意的客户不太可能要求昂贵的产品修理或者替换，或者祈求服务担保。同样——即使是在电视

广告的世界之外——人们确实讨论他们所购买的产品和服务，您的公司想要进入那种口头表达的广告流通中去，则必须通过被察觉到的质量和满意度，而不是通过忠诚度来实现。满意度是“消息”——是可以谈论的东西——而忠诚度却是背景状态，它的进展不需要言论，除非发生了什么事对它造成损害。

忠诚度和保持力对于业绩的直接作用，包括来自反复购买的收益、用于开发新客户（来取代失去的客户）的成本的降低、以及通过交叉销售所产生的利润。另一个直接作用，就是忠诚的客户经常支付的价格溢价。因为客户并非真正是为了替代而在购物，他们趋向于被隔离在价格刺激和诸如赠券、价格削减和免费商品一类的提供物之外。

沃尔沃公司与西尔斯公司是怎样建立它们的利润模型的？

沃尔沃汽车公司最近经济的好转为耐用商品生产者如何看待我们框架中所描述的链接关系，提供了一个很好的例子。1991年沃尔沃公司在全球汽车市场中运作得很糟糕，在美国“J. D. 能力最初质量研究”中的34个品牌中，排名仅列第26位，它的销售和利润都在蒙受损失。在其为恢复所做的努力中，沃尔沃公司从全面质量管理基础开始，打造以客户为中心。从前沃尔沃公司强调的是，改变内在质量来改进生产率和降低成本。它的这项管理措施实现了，然而，只是集中于内在质量上面却是不够的。在内部改变能够改进外部质量、客户满意度和忠诚度之前，它们必须与客户保持着重要的联系。

这导致了沃尔沃公司的管理层采用了图1.3所示的更为明了的质量模型。图的左边部分强调了（通过提高生产率和降低成本）从内在质量到改进的赢利性之间的联系。图的右边部分强调了从内在质量到赢利性的间接联系，这些联系贯穿于客户定义的质量、满意度和忠诚度之间。发展这一全面的观点，对沃尔沃公司方针的改变是十分重要的。我们将在第2章对此加以更为详细的论述。它帮助了沃

沃尔沃公司超越了“J. D. 能力最初质量研究”中的 23 个竞争对手，并在 1996 年达到了第三的位置。到 1998 年，沃尔沃汽车公司已经重新在客户眼中树立起高质量的声誉，并跻身欧洲获利最多的汽车制造商行列。这也是它之所以被福特汽车公司收购的主要原因所在（其他原因包括全球汽车行业容量过剩和生产线上的协作）。

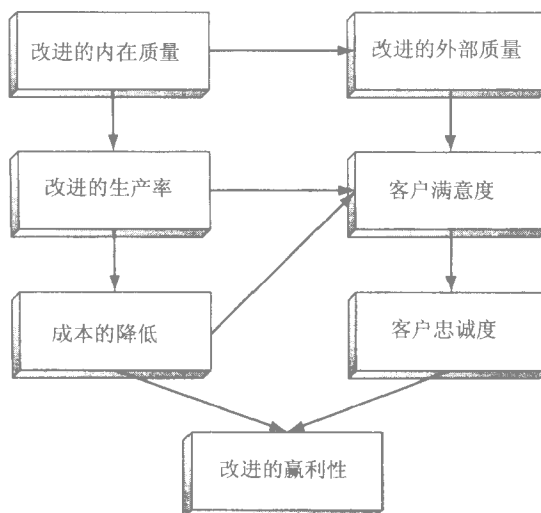


图 1.3 沃尔沃公司影响财务业绩方法的模型

沃尔沃公司的方法只是种种特别的模型中的一例，它们与图 1.2 中的框架是一致的。像沃尔沃公司一样，西尔斯公司也尝试了将自己改变成一个更加以客户为中心的组织。但是由于西尔斯公司是主要参与服务竞争的零售企业，它的模型发展很不相同。在西尔斯公司，内在质量主要与它的员工以及他们所提供的服务有关。西尔斯公司的模型直接依靠一条服务-利润链，这条链将内在质量（包括员工满意度和忠诚度）与服务质量联系起来，并将服务质量产生的满意度与忠诚度和财务业绩联系起来。

西尔斯公司在此模型上的变化，如图 1.4 所示。西尔斯公司认

识到，员工对工作和公司的态度直接影响着员工的行为和保持力。员工的行为又依次影响着客户感知西尔斯商店的帮助服务和商品价值。这些客户感知随后影响着总体满意度、口碑、忠诚度和赢利性。

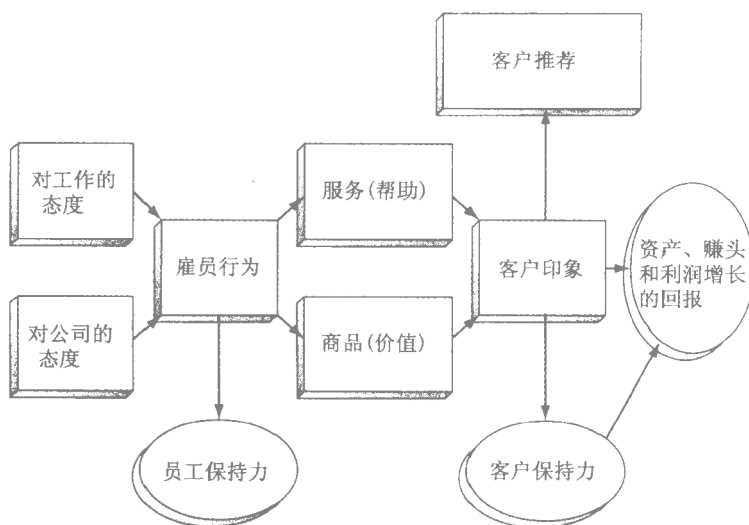


图 1.4 西尔斯公司的员工-客户-利润链

在发展其模型时，西尔斯公司既发现了满意度对财务业绩的直接作用，也发现了它通过忠诚度而实现的间接作用，这与我们的框架是一致的。西尔斯公司员工-客户-利润链的定量模型，帮助公司建立了非常具体的联系，从而使它能够改进财务业绩。模型显示，员工态度例如改进了五分（以 0 到 100 作为标度），这将促使客户满意度改进 1.3 分，依次又促使利润增长 0.5 个百分点。

沃尔沃公司和西尔斯公司的模型都具有共同的逻辑，但是每个模型都是根据组织自己的情况而特制的。两个模型自始至终都将内在质量与赢利性联系在一起。同时，每个模型都反映了一家特定的公司、它的客户、出售的货品和整个过程的性质。当您查看您自己的公司时，您就会明白，一旦您也能类似地理解您的客户和您提供给他

们的东西时 同样的逻辑也将为您工作。

从数据转向优先的决策

最佳的衡量体系只能提供信息——它不能代替您来做出决策。不论您是确定总体优先顺序的便利店管理人员，用方针和步骤来解释这些优先顺序的第一线的服务管理者，还是用具体行动来解释这些方针和步骤的服务工作者，总之，都是人在做出决策。在所有三个水平上，如果决策者明白，什么对客户关系是重要的，以及手头的工作如何提高其价值，那么他们更有可能选择去做一些有助于连锁店成功的事情。

从信息转向决策的过程，很大程度上依靠“重要性-业绩分析”。根据这一分析，最合理的产品和服务业绩的改进区域就是那些对于客户非常重要的、而同时又是公司运行得比较糟糕的方面。行政和管理人员必须识别出这些高度重要性和低水平业绩的优先考虑方面。作为这一选择过程输出的信息，它们能够利用像图 1.5 中所展示的战略满意度矩阵来分类和展示满意度和忠诚度的促进因素。

弱影响和高业绩： 维持或减少投资，或改变 目标市场	强影响和高业绩： 维持或改进 业绩——竞争优势
弱影响和低业绩： 不重要——不要浪费资源	强影响和低业绩： 将改进集中于此——竞争 弱点

图 1.5 战略满意度矩阵

这一矩阵确立了四种类型的业绩促进因素，它们具有不同的市场行为含义。此外，首先要改进的方面就是那些影响大或重要性高、而业绩差的地方。这使改进资源和质量的努力得以集中起来，并可能对满意度、从而对忠诚度和赢利性产生巨大的影响。在那些业绩和影响都较强的方面，则反映了一家公司的竞争优势。如果不增强这些促进因素所产生的业绩，那么将其维持现状也是必要的。另一方面，当影响和业绩比较薄弱时，就没有必要浪费资源去采取改进措施。

更有趣的是这种强影响-高业绩的类型。这里可能是过去浪费资源的方面，因为对客户来说，权益和属性是不重要的。或者，这种类型可能包括了那些满意度的促进因素，并被客户视为是基本的和必要的——这些都是产品和服务的一部分，只要它们出现在客户需要的地方，它们就会被忽视，正如电力和自来水。尽管这样的促进因素在绝对意义上是重要的，但是它们却很少对满意度产生影响，因为他们的业绩鲜有变化。其危险在于，降低业绩质量将会增加对满意度的影响（这种危险经常被称为“光滑的斜面”）。这里的另一种可能性是，为产品或服务找到新的目标细分市场。举例来说，如果一个电力体系的质量经久不衰，以至于它在一项应用中对满意度不产生影响，那么，这个体系就会被运用在那些质量上波动较小、并因此可能对满意度产生真正影响的地方。

还有一个危险就是，这一类型中的某些东西可能在未来变得重要。例如，直到最近也很少有客户认为，“环境便利”是个重要的因素，但是越来越多的人正开始注意他们购买的货品和服务在这一方面的表现。诸多正在增长的领域中，那些已经预测到这方面的重要性、并明显地使其业务做好相应准备的公司，就要比那些没有这样做的公司略胜一筹。

一项用于建立客户衡量与管理体系的计划

本书剩下的五章所提供的工具和技能，将有助于您建立客户衡

量与管理体系。图 1.6 介绍了我们同时用以描述这一过程和组织接下来几章的模型。该过程的循环性反映了以客户为中心的连续性。客户需求、竞争供货和商业技能都在不断变化，因此以客户为中心是一种不断增长、而不是静态成就的思想。所以，图 1.6 中的循环就是一个计划、调研、分析、决定、实施和学习的连续过程。

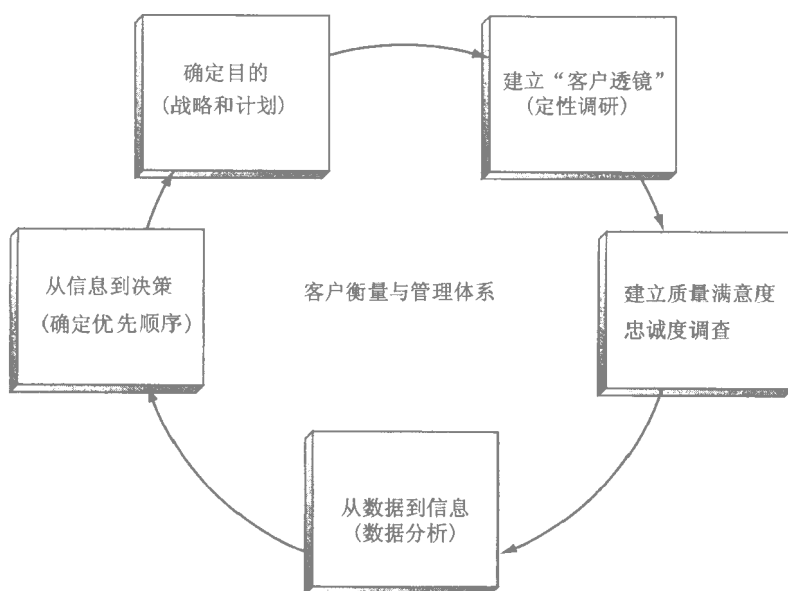


图 1.6 用于创建客户衡量与管理体系的过程模型

第 2 章包含该体系的战略阐述和计划阶段。其中包括在一系列更为平衡的公司业绩改进衡量标准之中（包括财务目标、员工满意度目标、过程改进目标、知识和学习目标等等）确定该体系的目的和目标。这一章探究了关键的客户和市场细分结果，包括内外部客户的区分，该体系正是以此作为基础的。

第 3 章讲述的是，如何进行定性调研来引导衡量体系的发展。进行访谈、聚焦不同组别和观察客户，这些都给您提供了客户用以看待

商品和服务的透镜。该透镜是您建立质量-满意度-忠诚度的基础。

第 4 章讲述的是，如何利用客户透镜来发展客户监测体系。它讨论了发展和执行调查的方法，这些方法可确定您的商品和服务所产生的属性和权益，以及由此产生的客户满意度和忠诚度的总体水平。其目的是，为特定的客户、公司和环节进行质量、价值、满意度和忠诚度的定制衡量。

第 5 章讲述的是，如何分析满意度和忠诚度数据来为您提供确定改进优先顺序所需要的信息。其目的是确定关键性满意度和忠诚度促进因素的相对重要性及其业绩。它为确定某个或者几个重要性较高、而业绩较弱的方面明确了指导方针。而这些指导方针又提供了质量改进努力所得的最多的潜在收益。我们发展了一个统计方法，用以帮助您评价将质量与忠诚度和财务业绩联系起来的体系或者模型。我们也提供了具体的实例。

第 6 章讲述的是，如何评价体系所输出的信息，从而做出决策。如前所述，管理人员必须参与将客户分析所输出的信息分类成为一个战略满意度矩阵。分界线要置于弱对弱影响的促进因素和高对低业绩之间，恰恰是这个地方需视种种因素而定，其包括在可用的时间内您可以完成些什么、您的成本结构和您的总体战略。解释模型所输出的信息，同样需要合适的参照标准用以评价业绩和重要性。通过描述如何把客户优先顺序转化成他们的完成方法，我们将结束第 6 章。

利用外部过程资源还是创造一种能力？

由谁来采集、分析和利用您的客户数据，并用以确定优先顺序和配置资源呢？将满意度和忠诚度的衡量操作委托给外界的市场调研公司或者顾问，似乎是合乎逻辑的。这在成为一个以客户为中心的组织的前期过程中是非常正确的，因为外界的专家提供了与采集和分析客户数据有关的技能，而这些正是您所没有的。不幸的是，如果

您将体系委托出去，那么贵公司对它就不具有所有权了，而且您和您的员工就不能独立地学习或者获得那些衡量与管理客户数据的必要技能了。尽管顾问的账单可能是很沉重的，它也只是您由于摒弃客户信息体系而花费的一小部分。

千万记住：如果客户信息是战略的关键，那么公司理应将它掌握在自己手中。有关您的产品和服务孰是孰非的问题，您最好的老师就是客户。要与客户进行直接接触，客户数据是了解如何满足他们需求的关键环节。不论顾问有多棒，他们行使职责总像过滤器似的。

随着时间的推移，作为核心能力，建立以客户为中心的一个重要环节就是培养出内部专家，以衡量、建模和管理质量、满意度和忠诚度。从依赖外部专家到拥有自己的内部专家，这一转变如图 1.7 所示。在这一过程的早期，外部的专家趋向于是一种必需。他们能提供访谈、调查、信息储备、统计分析和解释技能，这些可能是您所缺乏的，或者是还没有想要（或有能力）投资的。然而随着时间的推移，对外部专家的继续依赖就变得昂贵起来，而且也不能将客户衡量与管理体系发展成为核心能力。过程的内部化允许您以一种合理的方式，来适应变化着的市场需求和竞争环境。更为重要的是，您的组织拥有了过程和数据的所有权——以及已知晓的决策。

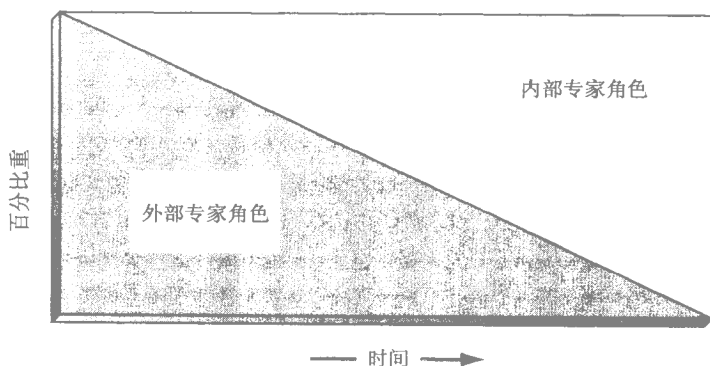


图 1.7 从外部专家转向内部专家

这并不意味着，这一过程的所有环节在任何情况下都是应该在内部进行的。您尽管可以不愿意进行这样一种调查：它涉及到计算机辅助的电话访谈，或者是伴随高度专业人士（诸如受过培训的访谈人员）和潜在规模经济体系的基于网络的系统。即使在最为客户所熟知的组织中，外购这一过程的某些环节可能也是最好的选择。与此同时，一家真正以客户为中心的公司应该拥有、而不是去租借——观察和与客户们交流、将调查结果写成文字、分析和解释客户数据、利用输出的信息来做出配置资源的——决策能力。

本章小结

在过去 30 年时间里，商业组织已经从集中于质量之上，发展到集中于客户满意度之上，继而至忠诚度之上，以此作为创造价值的方法。客户衡量与管理体系将上述每个方面都视为一条因果链中必不可少的环节，而这条因果链则贯穿于从内在质量到赢利性的整个过程。本书旨在帮助您和您的组织建立起综合的客户衡量与管理体系，以此做出有效的资源配置决策和增加利润。在建立起体系的过程中，公司培养的内部专家要有能力来采集、分析和解释客户数据。真正以客户为中心的公司，应该随着时间的推移，将这些技能加入到他们的核心能力中去。

客户衡量与管理的体系方法，也要求按照独特的目的、客户及各过程环节来定做一个体系。作为一个例证，沃尔沃公司的模型结合了内在质量改进两方面的积极作用，即生产率方面和客户对质量、满意度和忠诚度的感性认知方面。相比之下，像西尔斯这样一家大型零售商，则结合了感到满意的员工在向客户提供质量和价值时所起的重要作用。

这些衡量体系和模型不能取代决策。它们更适合在您做资源配置决策和管理过程时，提供给您所需要的信息。该体系提供了公司及其竞争对手在不同领域的业绩情况，以及这些领域对客户有如何

重要等信息。

当结合成本和战略加以考虑时，该体系同时允许“使他人获得能力者”和“行为者”，通过对客户不间断地关注来创造组织价值。为了使该体系所产生的价值最大化，请确定您的员工是在进行大量采集和解释客户数据的工作，以便您从洞悉市场所做的努力中获得最大的收益。

问题与思考

1. 客户在促进贵公司的财务业绩中起着怎样的作用？
2. 评价一下您近期用以衡量与管理客户数据的体系和方法。它们反映的是客户透镜还是组织透镜？
3. 采集、理解和散布您的客户数据，这是谁的工作？它应该是谁的工作？