

● 管理学

# CS 经营战略及其在我国的实践

景奉杰, 毛辉红

(武汉大学 商学院, 湖北 武汉 430072)

[作者简介] 景奉杰(1957-), 男, 黑龙江泰来人, 武汉大学商学院工商管理系教授, 主要从事市场营销研究; 毛辉红(1974-), 男, 湖北蒲圻人, 武汉大学商学院工商管理系硕士生, 主要从事市场营销研究。

[摘要] 随着世界经济进入服务经济时代, CS 经营战略已日益成为各国企业占领市场、获取竞争优势的一种十分重要的竞争武器。它依据顾客对其是否满意而作为评价的标准, 不仅涵盖了商品的品质和价格, 还包括了企业的服务过程等各个方面, 是企业经营理念及其综合实力的完整体现。因此, 如何理解和实施 CS 经营战略, 对我国学术界和企业界有着不可言喻的重要意义。

[关键词] CS 经营战略; 服务; 差距分析

[中图分类号] F 713.50 [文献标识码] A [文章编号] 1000-5374(2000)04-0490-05

CS 是英文 Customer Satisfaction 的缩写, 可译为顾客满意。作为现代企业的一种重要的整体经营手段, 亦被称为 CS 战略或顾客满意战略。CS 理论中的顾客, 一是指企业内部成员, 主要包括企业的股东、员工, 此外, 企业的供、产、销及其他职能部门之间、上下工序之间亦为顾客关系; 二是指外部顾客和用户, 即凡是购买或可能购买本企业产品和服务的个人和团体。

从营销学的角度来看, 市场营销就是通过交换过程来满足人们需要和欲望的活动。那么, 需要和欲望满足与否的衡量标准就是顾客是否感到满意。美国著名营销学者菲利普·科特勒对顾客满意的定义如下: “顾客满意是指一个人通过对一个产品(服务)的可感知效果(或结果)与他的期望值相比较后所形成的感觉状态。”<sup>[1]</sup>(第 59 页)

从经济学的角度来看, 可以利用消费者剩余价值理论来解释顾客满意概念, 即: 顾客从厂商的产品(服务)中所获得的总价值与顾客所付出的总成本之间的差值(我们称之为顾客让渡价值), 若此顾客让渡价值为正, 顾客就会产生满意, 顾客让渡价值越大, 顾客的满意程度就越高; 若顾客让渡价值为负,

顾客就会产生不满意。

## 一、CS 经营战略产生的背景

CS 思想萌芽于欧洲。20 世纪 80 年代初, 北欧的斯堪的纳维亚航空公司率先提出了“服务与管理”的观点。他们制定了商业等级, 试图以此来提高顾客的满意程度。首先在欧洲出现的这种观点传到了美国, 发展成为对顾客满意度的调查。1986 年, 美国的一家市场调查公司首次以 CS 为标准发表了消费者对汽车行业满意程度的排行榜。此后不久被日本导入, 其势立即席卷日本企业界, 并取得了巨大的成功。这一经营战略产生的背景基于以下三个方面:

1. 消费者市场日益成熟。20 世纪 80 年代末 90 年代初, 日本和其它的一些发达国家由高度成长社会转向所谓的“成熟社会”, 即不再注重量的发展, 而是注重质的发展和追求, 这种转型使得流行的价值观和意识趋于多元化, 人们的价值观从物质产品的需求转向产品和服务的精神需求。在物质不很充裕的理性消费时代, 消费者选购物品时考虑的是产品的质量、功能与价格三大因素, 是以“好与坏”的标准来评价企业的产品。随着人们消费水平的提高进入

感性消费时代后,消费者对产品设计品牌及使用功能的重视代替了对产品价格和基本功能的重视,并以“喜欢不喜欢”的标准来评价产品。20世纪90年代,企业经营进入情感消费时代,随着健康、教育、娱乐、文化及信息业的发展,消费者所关心的是产品能否为自己的生活带来活力、充实、舒适和美感,企业必须及时反映顾客对产品和服务方面的种种特殊要求,消费者对企业产品的评价用的是“满意不满意”标准。

2. 市场竞争环境的变化。20世纪90年代的企业经营进入“情感化”时代,它的主要特点是:所有企业都要把顾客服务作为自己的中心目标。良好的服务,最大限度地使顾客满意成为企业在激烈竞争中独步市场、赢得优势的制胜法宝。于是,综合的服务质量成了企业竞争砝码,顾客成了企业竞争中最重要因素,靠优质服务使顾客感到满意已成为众多优秀企业的共识。

3. 品质概念的变化。近些年,日本曾掀起了一场“产业革命”,推翻了很多传统的旧观念。过去,人们一直以为品质只要符合企业技术人员制订的规格标准就好了,而现代意义的品质却是“符合顾客的需要”。质量的概念不仅包括产品和服务满足顾客基本需要的特性,而且还包括增加其吸引力并使之区别于与之竞争的产品和服务的特性。为此,生产者不得不重新认识产品的概念。现代意义的产品由三部分构成:实质产品——由产品的基本功能因素构成;形式产品——由产品质量、品牌、款式、包装、特色等构成;附加产品——由服务信用、售后服务、咨询等因素构成。从某种意义上说,现代竞争已不在于制造产品的技术开发力、生产力、财力等等的竞争,而在于包括产品质量、广告咨询、送货等在内的综合服务力的竞争。

## 二、CS经营战略的有关理论

### (一)CS经营战略的思想、方法和内容

西方学者在对CS经营战略经过若干年的研究后认为,顾客满意战略的基本指导思想是:企业的整个经营活动要以顾客满意度为指针,要从顾客的角度、用顾客的观点而非企业自身的利益和观点来分析考虑消费者的需求。CS经营战略的基本观点和方法是:把顾客需求(包括潜在的需求)作为企业开发产品的源头,在产品功能及价格设定、分销环节建立、完善售后服务系统等方面以便利顾客为原则,最大限度地使顾客感到满意;在从产品开发到把产品送至消费者手中、到对消费者实施售后服务的整个

过程,企业要及时跟踪研究顾客购买的满意度,并依此设立改进目标,调整企业的经营环节;抓住老顾客并通过老顾客的满意为企业传播良好口碑、扩大顾客队伍。通过不断稳定和提高顾客满意度,保证企业在激烈的市场竞争中占据有利的位置。

CS经营战略的主要内容是:(1)站在顾客的立场上而不是站在厂商的立场上去研究和设计产品。尽可能预先把顾客的“不满意”从产品本身(包括设计、制造)和供应过程中去除,并顺应顾客的需求趋势,预先在产品本身上创造顾客的满意。通过发现顾客的潜在需要并设法用产品去引发这些需要,使顾客感受意想不到的满意。(2)不断完善产品服务系统,最大限度使顾客感到安心和便利。(3)十分重视顾客意见,让用户参与决策。要把处理好顾客的意见视为创造顾客满意的推动。据美国斯隆管理学院调查,成功的技术革新和民用新产品中,有60—80%来自用户的建议。(4)千方百计留住老顾客。给老顾客以优惠是常见的做法,而给老顾客以关怀更能打动他们的心。最好的推销员是那些从产品和服务中获取满意的顾客。据美国汽车业的调查,一个满意的顾客会引发8笔潜在的生意,其中至少有一笔会成交;一个不满意的顾客会影响25个人的购买欲。争取一位新顾客所花的成本是保住一位老顾客的6倍。(5)创造厂商和顾客彼此友好和忠诚的界面,使服务手段和过程处处体现出真诚和温暖。(6)按以顾客为中心的原则建立富有活力的企业组织。首先,组织要对顾客的需求和反应具有快速反应机制;其次,要养成鼓励创新的组织氛围;第三,组织内部要保证通畅的双向沟通。(7)分级授权。这是及时完成令顾客感到满意服务的重要一环。如果服务工作的执行人员(从一线经理到售货员)没有充分的处理决定权,什么问题都要等待上司的指令,那顾客满意是无法保证的。虽然授权不同于分权,权责不能匹配,但通常授权人在执行过程中会增强责任意识。

### (二)CS经营战略的构成因素理论

在CS理论中,顾客满意的构成因素可分为横向和纵向两个层面。

在横向层面上,它包括5个方面:(1)企业的理念满意,即企业经营理念带给内部顾客的满足状态,它包括经营宗旨满意、经营哲学满意和经营价值观满意等。(2)行为满意,即企业全部的运行状况带给内部顾客的满足状态,包括行为机制满意、行为规则满意和行为模式满意等。(3)视听满意,即企业具有可视性和可听性的外在形象给内部顾客的满足状态,包括企业标志(名称和图案)满意、标准字满意、

标准色满意以及上述三个基本要素的应用系统满意等。(4)产品满意,即企业产品带给内外顾客的满足状态,包括产品质量满意、产品功能满意、产品设计满意、产品包装满意、产品品位满意和产品价格满意等。(5)服务满意,即企业服务带给内外顾客的满足状态,包括绩效满意、保证体系满意、服务的完整性和方便性满意,以及情绪环境满意等。

在纵向层次上,它包括三个逐次递进的满意层次:(1)物质满意层次,即顾客对企业产品的核心层,如产品的功能、质量、设计和品种等所产生的满意。(2)精神满意层,即顾客对企业产品的形式层和外延层,如产品的外观、色彩、装潢、品位和服务等所产生的满意。(3)社会满意层,即顾客在对企业产品和服务的消费过程中所体验到的社会利益维护程序,主要指顾客整体(全体公众)的社会满意程序。它要求对于社会产品和服务的消费过程中,要具有维护社会整体利益的道德价值、政治价值和生态价值。

台湾营销学家邓振邦先生,则将顾客满意的构

成因素依照时间顺序分为三种顾客满意印象。第一种是外表印象,即企业的顾客开始知道企业时第一次接触留下来的看法。第二种是接受印象,也就是顾客与企业接触后,进一步的感受印象。第三种是公益印象,也就是销售行为、服务过程之后,以及平时企业给顾客的持续的印象<sup>[2]</sup>(第 43 页)。

(三)CS 理论中的差距分析模型

这一理论主要来源于北欧学派的瑞典学者格龙鲁斯、古默森等人的有关服务营销与管理的论述中<sup>[3]</sup>(第 49 页)。这一理论认为顾客的满意程度来自消费者预期的服务质量与实际体验的服务质量之间的差距,即顾客实际体验到的服务质量若大于顾客预期的服务质量,顾客就会产生高度满意;若顾客实际体验到的服务质量小于顾客预期的服务质量,顾客就会产生不满意;如果相等,顾客只会表示认可。下图是西方学者用以解释顾客满意如何形成的差距分析模型。

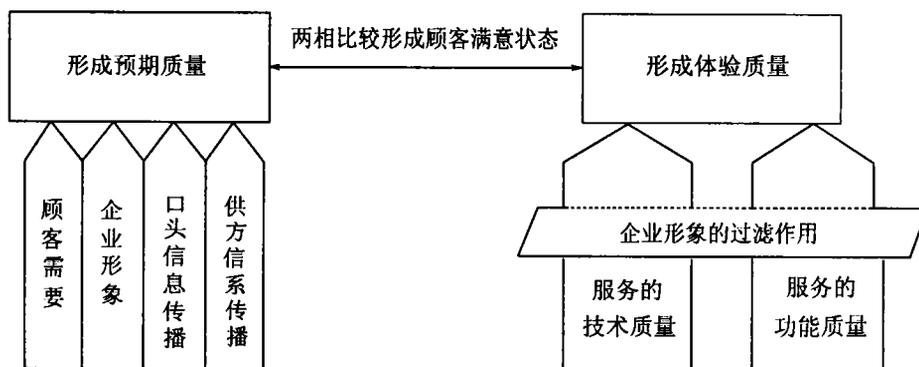


图 1 顾客满意形成的差距分析模型

根据西方学者的解释,顾客头脑中的预期质量是经由多种因素的作用形成的,这包括:

1. 企业完全控制的供方信息传播,如通过各种大众媒介做的广告、直接邮寄、公关工作、促销活动等;
2. 企业间接控制的口头信息传播,主要表现为顾客购买和消费企业的产品或服务后,在亲朋好友之间的宣传介绍;
3. 企业间接控制的企业形象塑造,是指整个企业的总体形象和在某一地区的局部形象塑造得如何,对顾客的质量预期会发生影响。
4. 顾客对企业产品或服务的需求程度,是指顾客越需要你的产品或服务,他就越容易放松对你的产品或服务的预期质量要求。

除了上面提到的四个因素,也还有其它一些外

在因素会发生作用,但外因多半取决于企业过去的经营绩效,再加上企业的广告作用。

而顾客实际体验到的服务质量可以分为两个基本的方面,即顾客接受到了什么与顾客如何接受到的,前者叫做服务过程的技术质量,后者叫做服务过程的功能质量。应该注意的是,技术质量是客观的,它体现的是总体质量的技术方面、效果方面,或者是生产过程结束之后,也就是买卖双方接触完结之后,顾客所获得的东西。在大多数情况下,质量的这个方面可由消费者加以测算,原因在于生产产品或服务的根本目的在于解决顾客的具体技术问题,如需要快速从一地到达另一地等。然而,由于服务的消费过程与生产过程的同步性,买卖双方必然发生正面接触,接触后必然留下印象,而印象的好坏必然影响相互之间的评价。这就是服务过程的功能质量。就顾

客而言,顾客要受到他如何接受服务的影响,或者说要受到它如何同时体验服务的生产和消费两个过程的影响。这与服务供方如何提供服务有密切的关系,也与如何精心处理买卖双方关系中的关键时刻有很直接的关系,所以这种服务质量叫做“服务过程的功能质量”。显然,功能质量是主观的,它是顾客的主观感觉和认识。用通俗的话说,站在顾客的立场看问题,评价服务质量的好坏,应该着眼于顾客所获得的服务效果和所经历的服务感受两个方面。二者是相辅相成、缺一不可的。

服务质量除了取决于服务效果和服务感受,还要受到企业形象的调节。如果一个企业在顾客心目中建立的是无微不至关心消费者的形象,那么,即便企业偶尔出了点差错,消费者也会认为这是偶然失误,大可原谅。不过,作为管理有素的企业,偶然失误应该控制在尽可能少的范围内,否则就会摧毁已经在消费者心目中建立的美好印象。另一方面,如果企业形象很差,那么,企业任何微小的失误都会使消费者的不满情绪加剧。企业形象所具有的这种原谅过失、放大过失的正反两面作用,被西方学者叫做“过滤器作用”。

差距分析模型主要研究了人们的期望对顾客满意的影响。西方学者目前关于顾客满意的研究多集中于此,他们结合各行业进行了大量的实证分析。

### 三、CS经营战略在我国的实践

我国大陆由于起步较晚,经验缺乏,企业界至今未形成一套完整的CS战略系统,企业的整体CS水平很低。但是,随着国际、国内市场竞争的日趋激烈,我国大陆一些知名企业,如青岛海尔集团公司等,都在对CS经营战略进行尝试性的实践,并因此在消费者心目中树立了良好的形象,获得了广大在顾客的依赖,从而在激烈的市场竞争中占据了有利的地位。但总体上和发达国家相比,仍存在很大的差距和很多亟待解决的问题。首先,企业的经营观念落后,过分追求企业的短期利益,缺乏真正的顾客导向,在消费者心目中没有树立起良好的形象;其次,企业产品的档次低、质量差,主要表现在多数产品属于资源消耗型初级产品,产品的技术含量低、文化内涵少,产品质量达不到标准。再次,企业服务质量意识相当淡薄。如前所述,顾客实际体验到的服务质量通常包括两个基本的方面,即顾客在服务过程中接受了什么与顾客接受的方式,通常称为服务的技术质量和服务的功能质量。事实上,质量的两个方面——内容和形式,也适用于服务以外的领域。因此,企业形象

不佳、产品质量差和服务质量意识淡薄三个方面的问题,无论是在横向还是在纵向层面上,都构成顾客满意评价的关键性因素,成为我国大陆企业实施CS经营战略的主要障碍。最后,企业缺少完善的顾客满意度测量系统和监控系统,没有按照顾客满意的原则建立起对顾客的需求和反应具有快速应变机制的富有活力和创新意识的企业组织。对于中国大陆企业界来说,并不是完全缺乏使顾客满意的观念,更重要的是很少有企业能够将CS经营战略作为一种竞争武器。所以,如何将CS经营战略作为日常工作中一项有效的工具,进而增加竞争优势,创造发展空间,应是当前中国企业努力的目标之一。因此,在市场竞争日趋激烈的今天,CS经营战略的导入应是势在必行。

我国企业导入CS经营战略的基本程序可分为以下几个阶段:

#### (一)成立专门机构负责CS工作

企业成立CS计划决策层,深入讨论本企业导入CS经营战略的原因和目标;是全面创新企业经营管理理念,还是不断提高服务质量,并在此基础上确定一个全面负责日后CS导入工作的企业CS小组。

#### (二)企业现状分析

1. 企业外部环境分析:主要是对社会现状、市场竞争情况等主题进行分析,以准确把握本企业的行业地位和社会形象,并探索企业今后的存在位置和发展规划。

2. 企业内部环境分析:主要是对企业内部的管理层次、当前的营销策略、公关战略及员工素质进行综合分析与评价,找出企业面临的危机与问题,为导入CS指明方向。

#### (三)消费者分析

作为企业的一种整体战略的CS思想包含了消费者对企业的管理水平、营销状况、服务质量等三方面满意度的统一。因此,以CS作为企业经营思想,必须要对消费者进行科学的管理。主要通过消费者调查、消费教育、消费引导等。实行消费系列化,逐步达到稳定的消费者队伍的系列实践活动。

#### (四)CS经营战略的导入

在企业CS小组的领导和策划下,企业分层次逐步导入CS。同时,在企业外界的协助下,设计和调整企业内部的组织体制和信息传递,塑造企业的新形象。

#### (五)企业经营结构的调整

根据特定时期企业导入CS经营战略后的综合

表现,对企业的经营结构进行调整,不断为 CS 注入新的概念和理解,赋予 CS 以新的生命力,使它成为企业不断前进的持续推动力。

以上提供的我国企业导入 CS 经营战略的基本程序只是一般的操作模式,而不是具体的产生模式。不同的企业在创造各具特色的经营战略方面并无固定模式可循。但有理由相信:在企业全体人员的不懈努力下,CS 经营战略的导入必将为 21 世纪中国企业的发展展现充满生机的前景。

### [参 考 文 献]

- [1] [美]菲利普·科特勒. 营销管理[M]. 上海:上海人民出版社,1997,(8).
- [2] 牛海鹏,屈云波. 服务优势与全面顾客服务系统规划[M]. 北京:企业管理出版社,1997.
- [3] [瑞典]克里斯蒂·格鲁诺斯. 服务市场营销管理[M]. 上海:复旦大学出版社,1998.

(责任编辑 邹惠卿)

## CS Strategy and Its Execution in China

JING Feng-jie, MAO Hui-hong

(Wuhan University Business School, Wuhan 430072, Hubei, China)

**Biographies:** JING Feng-jie(1957-), male, Professor, Wuhan University Business School, majoring in marketing management; MAO Hui-hong(1974-), male, Graduate, Wuhan University Business School, majoring in marketing management.

**Abstract:** The world economics is becoming the service economics. So CS strategy has already been a very important competing weapon which corporations in the world use to acquire market shares and competing advantages. Its basic principle is the customers' feels of satisfaction. It includes not only the quality and price of goods, but also all the other aspects of the firm such as the course of service, etc. It reflects the corporation's operate philosophy and completeness. Hence, how to understand and execute CS strategy has very important significance to both economist and entrepreneur of China.

**Key words:** CS strategy; service; analysis of gap