

B e s t P r a c t i c e s

ACCENTURE

- 管理咨询巨头埃森哲  
斥资3000万美元、耗时  
6年的研究成果
- 全面揭示世界500强  
企业的成功秘诀

# 埃森哲方法

客户导向企业的运营模式与最佳实践

罗伯特·海比勒(Robert Hiebeler)、托马斯·凯利(Thomas B.  
Kelly)、查尔斯·凯特曼(Charles Kettelman) 著



高等教育出版社



我们信仰品质

高等教育出版社·传智文化

投稿热线：(010)58581242

**世界顶尖企业为何能够如此娴熟地提供一流的客户服务？  
他们是如何为每一位客户提供差异化的服务，并且获利颇丰？  
最重要的是，我们能从他们身上学到什么，并在自己的运营管理中加以运用？**

《埃森哲方法》一书收录了包括IBM、惠普、耐克、迪斯尼等著名公司在内的40多个精彩案例，详细描述了这些卓越的企业如何成功地在各个环节和流程让客户满意。

埃森哲公司将把世界上最佳企业的秘密展现在世人面前，同时还告诉世人把这些秘密实践在自身企业的方法。

ISBN 7-04-014226-0



9 787040 142266 >

定价：28.00元



Best Practices

# 埃森哲方法

客户导向企业的运营模式与最佳实践

罗伯特·海比勒(Robert Hiebeler)、托马斯·凯利(Thomas B. Kelly)、查尔斯·凯特曼(Charles Ketterman) 著



高等教育出版社

Best Practices: building your business with customer-focused solutions by Arthur Andersen.

ISBN 0-684-84804-X

Original English Language edition Copyright © 1998 by Arthur Andersen.

Original language published by SIMEN & SCHUSTER, Inc., All rights reserved.

Simplified Chinese characters edition arranged with SIMEN & SCHUSTER, Inc.

Through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Labuan, Malaysia.

本书版权登记号:图字:01-2004-3003

### 图书在版编目(CIP)数据

埃森哲方法/ (美) 海比勒 (Hiebeler, R.), (美) 凯利 (Kelly, T. B.), (美) 凯特曼 (Ketteman, C.) 著; 任锡源译. —北京: 高等教育出版社, 2004. 6

书名原文: Best Practices: Building Your Business with Customer-Focused Solutions

ISBN 7-04-014226-0

I. 埃... II. ①海... ②凯... ③凯... ④任...  
III. 企业管理—经验—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 046992 号

---

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010-64054588
社 址	北京市西城区德外大街 4 号	免费咨询	800-810-0598
邮政编码	100011	网 址	<a href="http://www.hep.edu.cn">http://www.hep.edu.cn</a>
总 机	010-82028899		<a href="http://www.hep.com.cn">http://www.hep.com.cn</a>
经 销	新华书店北京发行所		
印 刷	北京铭成印刷有限公司		
开 本	965×1290 1/32	版 次	2004 年 6 月第 1 版
印 张	6.5	印 次	2004 年 6 月第 1 次印刷
字 数	150 000	定 价	28.00 元

---

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究



# 埃 森 哲 方 法

A C C E N T U R E

作为有史以来投入最大的管理研究之一，全球顶级管理咨询巨头埃森哲公司斥资3000万美元、耗时6年对全球成功企业的经验进行了全面的考察。在本书中，埃森哲公司第一次与我们分享了他们的研究成果。埃森哲公司的研究小组从数百家顶级企业的数万页的研究报告中，萃取出40多个企业的经典案例，着重阐述了这些公司如何理解客户和市场、如何设计产品与服务、如何有效地销售与营销以及如何最终获得客户的满意。在深入地研究这些企业之后，他们在本书中为客户导向企业建构了一套6阶层的运营模式，整合了优秀企业在改善产品和服务、建立伙伴关系以及掌控忠诚客户等方面的先进理念。

本书创造性地将最佳实践相互关联到企业流程，以此帮助经理人扩展个人思维，明晰公司经营中的要害问题与解决之道。

策划编辑：马百岗  
责任编辑：麻众志  
封面设计：李 尘  
版式设计：吴 枫

## A C C E N T U R E

埃森哲 (Accenture) 是全球领先的管理及信息技术咨询机构，2003 财政年度纯收入达 118 亿美元，排名业界第一。埃森哲目前拥有 83 000 多名员工，在全球 47 个国家和地区设有 110 多家分支机构。埃森哲一向以出众的领导能力、成功决心、专业服务和质量承诺在客户中享有盛誉。《财富》100 强中的 86 家、《财富》500 强中超过半数都是埃森哲的客户。在埃森哲的前 100 名客户中，有 80 多家连续 5 年都是它的长期客户。

本书所阐述的企业运营模式被誉为埃森哲公司历史上“最明智的研究成果”。

## 郑 重 声 明

高等教育出版社依法对本书享有专有出版权。任何未经许可的复制、销售行为均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人将承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。为了维护市场秩序，保护读者的合法权益，避免读者误用盗版书造成不良后果，我社将配合行政执法部门和司法机关对违法犯罪的单位和个人给予严厉打击。社会各界人士如发现上述侵权行为，希望及时举报，本社将奖励举报有功人员。

反盗版举报电话：(010) 58581897/58581698/58581879/  
58581877

传 真：(010) 82086060

E - mail: dd@hep.com.cn 或 chenrong@hep.com.cn

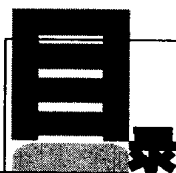
通信地址：北京市西城区德外大街 4 号

高等教育出版社法律事务部

邮 编：100011

购书请拨打电话：(010)64014089 64054601 64054588





## BEST PRACTICES

序 言 • 1

致谢信 • 3

前 言 • 5

**第 1 章 流程的新内涵**  
——超越标杆的有效方式  
• 9 •

**第 2 章 倾听为信**  
——全面审视最佳实践  
• 21 •

**第 3 章 击中目标**  
——如何了解市场及顾客  
• 33 •

## 第4章 让顾客参与产品及服务设计

——流程变革并非仅限于公司员工

• 67 •

## 第5章 双方互动

——如何营销产品及服务

• 89 •

## 第6章 让顾客心知

——如何将顾客纳入产品配送流程

• 115 •

## 第7章 以爱服务

——如何为顾客提供至上的服务

• 143 •

## 第8章 深度挖掘客户资料

——如何管理客户资讯

• 177 •

## 后 记 球就在场上

——让最佳实践在您的工作中发挥作用

• 197 •



## BEST PRACTICES

6年前，埃森哲〔Accenture，原安达信公司管理咨询部（Arthur Anderson），译者注。〕决定投资建立一个流程分类系统，以研究全球各企业组织，同时搜集最佳实践案例。我认为此项决定是我在美国担任主持合伙人期间，公司所达成的最明智的决策之一。简单来说，所谓最佳实践就是执行企业流程的最佳方式。为了深入了解各公司如何重视建立卓越的顾客关系，我们特提出下列问题：

- 什么是回应与顾客服务相关议题的最好方式？
- 这些要求如何才能以最有效的方式达成？
- 这些公司如何构思出最佳实践，并且训练员工为顾客提供服务？
- 这些公司如何与客户合作，共同思考如何设计、改善、营销、配销相关产品及服务？
- 在追踪及运用顾客消费资讯方面（包括采购模式、态度及忠诚度），什么才是最有效、最具生产力的方法？



我们所建构的流程分类系统，以所有企业共通的主要流程为基础，包括：

- 了解市场与顾客；
- 设计产品及服务；
- 营销及销售产品与服务；
- 生产顾客需要的产品；
- 运送产品及提供服务；
- 为顾客提供服务。

我们认为，将最佳实践与各个流程联结，可以改变一般人对企业如何运作的刻板印象，并让最卓越的想法脱颖而出。长期以来这些刻板印象造成了企业管理层的偏见，例如：认为人力资源部门主管只能向同行学习，或是同产业的各个公司一定会受到相似的限制。所以，把焦点集中到共通的流程上来是推动管理变革的关键。

我们希望这本书能强化读者养成寻求最佳实践的习惯。在埃森哲全球万余名员工的共同努力之下，本书搜集了最佳实践中最卓越的案例。整个工作的领导成员包括 Knowledge Space 的主持人 Robert Hiebeler，Knowledge Enterprises 的主持合伙人 Thomas B. Kelly，以及管理顾问的主持合伙人 Charles Kettelman，其他各最佳实践流程工作人员的名单则排列于次页致谢信中。

詹姆斯·爱德华 (James D. Edwards)

埃森哲管理咨询部合伙人



## BEST PRACTICES

首先要向埃森哲全体人员致以最诚挚的谢意，并感谢6年来在搜集最佳实践的过程中，信任我们、不断鼓励且支持我们的领导们，如果没有他们的支持，就不会有这本书。

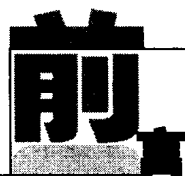
此外，感谢协助我们完成这本书的所有伙伴们：Harry Wallace 构思出本书的框架，并在整个过程中扮演关键性的角色；管理咨询部合伙人 Kathy Iversen 和 Joe O' Leary 提供给我们最佳客户服务的先进理念，将其经验与我们分享，并对本书的内容提供了宝贵的意见；David Shevenaugh 负责专案经理的工作；Stephanie Mantis 与最佳实践小组一起做了大量的研究工作；Ed Wertzberger、Paul Rukenbrod、Bob Weinstein、Jim Trinnaman 则与书中提及的企业一起合作；Jody Fergerson 协助本书的编辑与校对；Kitty Rainey 与 Viviane Wilcutts 则担任执行助理的工作。

在此，也要感谢 Wordwork, Inc. 的 Christina Braun、Maurice Coyle、Erik Hansen、Martha Lawler、Helen Rees、Katie Schofield、Saul Wisnia 以及 G. Patton Wright 等多位才华横溢的文字工作者

与编辑，特别是 Donna Sammons Carpenter 的指导，他们的天赋与努力使文字表达更加精确。Simon & Schuster 的资深编辑 Fred Hills 不但支持此项计划，还在整个过程中给予我们许多鼓励，我们在此由衷地感谢他们。

最后我们还要感谢书中提及的人士及企业，感谢他们付出的时间与耐心，以及为了将最佳实践这一管理前沿的理念带给全球读者所做出的努力。





## BEST PRACTICES

在本书中，埃森哲与大家分享了我们所观察到许多顶级公司成功背后所隐藏的真正秘诀。经过多年来埃森哲对客户研究的投入以及这种研究的持续改善并成为最佳实践，埃森哲的员工都深信，最佳实践不只是属于单一公司或某个产业，而是对所有大公司、小公司或各种不同的产业都普遍适用。是否能为自己的企业找到最佳实践，就要看你能否跳出既定的模式，接纳新理念。无论如何，如果想为企业找寻最佳实践，就必须有一套共同性的架构，我们称之为“流程观”，这样才能持续进行。

这本书列举了许多有趣的例子，可一一展示最佳实践的魅力，包括耐克、DHL、里兹等全球知名的公司。

对企业家而言，一定会很好奇耐克才花了两年多的时间就成功地攻占了女性市场，使其市场占有率由原有的 15% 提高到 65%。耐克针对女性消费市场策划了一个颠覆传统观念的广告活动，这个名为“对话录”的、挑衅意味强烈的平面广告，利用长达 18 页的篇幅表现出了当代女性不容忽视的能力及其所凝聚的力量。

又如马来西亚的 DHL 公司，凭什么由一个仅 4 人的小公司发展到现在每年要处理 300 万件包裹的全国最大的航空快递公司？DHL 创造的“快捷服务”，是一项可让消费者立即取件的线上服务系统。这套系统使消费者的订单成为全公司整合资讯系统的一部分，因此 DHL 不仅可随时监控运送的状况，同时还可整合消费者资讯以作为改善服务流程的一个依据。

里兹卡尔顿酒店是唯一荣获 Malcolm Baldrige 国家品质奖的连锁饭店。里兹凭什么获得如此殊荣？在里兹诸多成就当中，其中一项是它坚持规定每个分店每天都必须完成一份包含 720 个相关工作项目的报告。例如分店经理需记录一个清洁人员多长时间可以完成一个房间的清洁工作；又如饭店的侍者是否能将无意间听点的有关客户希望房间内应多放几条浴巾的需求立即反映给领班；每个联络窗口的负责人员是否能用便携式电脑随时把客户的偏好与抱怨记录在公司的数据库当中。

您能想像一向以客户服务著称的美国运通，居然曾在 1991 年，因为服务不佳引起消费者大规模的抵制活动吗？当时因 Boston 餐厅抗议美国运通傲慢无理且缺乏灵活性所掀起的抵制活动，迫使美国运通全面检讨其客户服务流程。三年之后，美国运通推出了收取更低的签账权力金及提供更好的服务等措施，结果使其增加了 35 万多个合作厂商。美国运通化危机为转机的秘诀就在于它利用长时间与不满意的客户进行面对面的沟通，并与合作厂商共同合作提供折扣或奖品给持卡消费者。

1997 年，Palo Alto - based Varian Associates 被 VSLI Research 这家市场调研公司提名为全球半导体厂商及供应商中客户满意度最高的公司。那么，Palo Alto - based Varian Associates 是如何

赢得客户青睐的呢？原来这家公司早在计划及开发其极精密的光学产品时，就曾经在北美、欧洲、大洋洲等地邀请竞争者或 Varian 自己的客户做“焦点团体”的研究调查。Varian 借助此次调查结果及受访者提供的意见导入新产品研发，因此制造出了更好用且更符合消费者需求的产品。

Robert Bosch GmbH 公司是位居全球领导地位的生产电子化自动元件的厂商，生产如反锁刹车器、燃料加注系统及安全气囊等，以设定无瑕疵产品为公司优先目标。以其 Eisenach 的设备为例，在短短一年内产品不合格率就大幅降至 0.03%。那么，它是如何做到这一点的呢？

Robert Bosch GmbH 公司为此组织了一个跨部门的团队，成员包括所有隶属于制造与配销部门的员工，此团队负责监督整个供应链及生产流程的每一个步骤。

此外，Robert Bosch GmbH 公司还挑选出具有发展潜力的员工参加公司提供的免费训练课程，但这并不保证课程结束后即可获得升迁。在连续 14 星期、每天晚上 3 小时的培训中，员工学习了公司的发展史、管理方面的知识、接受目视测验及与主管面对面沟通，并学习如何加强对顾客的服务。凡是旷课两堂以上的学员即丧失接受培训的资格。

在 1991 年—1994 年之间，芝加哥赫利医院由全美医院排名倒数第 5，跳升至前 5 名。芝加哥赫利医院，为改善客户满意度，将员工代表组成 9 个名为“Commando Teams”的团队，负责确认出顾客在求诊过程中遇到的问题并加以改进。其中一个团队的职责是找出顾客不满意的症结，例如求诊者在各部门的等候时间过久。以 X 光室为例，经过医院的积极改进，顾客的等候时间已缩短至 10 分钟之内。

在《埃森哲方法》这本书中，我们介绍了 40 多个企业的创新过程，并着重阐述它们确认顾客群、调查顾客对其产品或服务的意见以及了解客户需求的过程。此外，在通过对全球数百家企业进行深入的研究后，我们为顾客导向的流程建构了一套 6 阶层的模式，整合了最佳实践企业在改善服务、建立伙伴关系及吸引忠实顾客方面的理念。

目前市面上的管理图书，大多认为向管理者提供保证其革新性的理论或方法是解决所有问题的良方，只需简单地变更参考理论，不必进行过程变革。但实际上，所有的变革都必须循序渐进地进行，而非一蹴而就。

我们不认为这本书会解决您的所有问题，然而本书确实提供了一种分析企业管理问题的新思维，更重要的是，提供了解决问题的新方法。本书各章节是以企业流程为架构编排的，每一章都提出许多最佳实践的个案及应用，并配合所介绍的流程，说明其具备的特性。这些最佳实践典范的产生，除了我们自己的实践经验之外，还由各企业互相遴选而得。本书中各章节介绍的最佳实践企业，都在该流程中具有卓越的表现，并在许多细项上都可称得上是最佳实践。

除此之外，我们在各章节最后都将该流程所需之最佳实践特性加以归纳，并汇集出一些诊断性的问题，让您在相互讨论中可以审视各流程的运作，并以其他公司在最佳实践上的表现（不论是否为同一产业）来评判自己的营运绩效并提出需要改进的方向。

希望本书能帮助您及您的主管们学习、分析运用最佳实践并具备对于最佳实践的洞察力。

ST  
E  
P  
B  
Y  
S  
T  
E  
M  
P  
R  
A  
C  
T  
I  
C  
E  
S

法

方

哲

森

埃

第1章

流程的新内涵

——超越标杆的有效方式

88397 998.16899689



假使当时没有赛车跑道上的一群人、旅馆的管理员及水管零件的销售员所给予的启示，美孚石油（Mobil Oil）可能无法找出为顾客提供快速、亲切、一致且具知识性的服务方法，以满足顾客的需求。

**\* 是否有一套比 Roger Penske's pit crew 更好的模式使车子顺利地进出加油站？**

Roger Penske 公司由一群专家组成，他们可以在 15 秒钟内更换轮胎、检查油量、添加汽油并擦亮挡风玻璃。美孚石油的管理者当然并不期望车子进出加油站的时间能够如此迅速，但确实很想了解 Penske 团队是如何拥有这么好的技术及效率的。

于是，美孚的经理人前往赛车场观察 Penske 团队的运作。在那里他们发现，Penske 的成员拿着便条纸和计时器，并且通过耳机和麦克风互相沟通。受到 Penske 团队的启发，美孚公司为加油站员工设计了较佳的训练课程，并为他们配备了类似 Penske 所使用的沟通既简便、又迅速的耳机。相对于过去平均每位顾客 3 分钟的服务时间，这些以 Penske 为基础的创新成果，帮助美孚加油站在为每位顾客服务的时间上节省了 30 秒钟以上。

**\* 是否有一套比里兹·卡尔顿酒店（Ritz - Carlton）更好的模式以便为顾客提供更亲切的服务？**

里兹·卡尔顿要求其柜台服务人员必须专心致力于满足顾客

的需求。美孚管理者亲自前往维吉尼亚州的 Tysons Corner 参加里兹·卡尔顿的员工训练课程，体验出重视顾客服务企业文化的重要性，并改变了美孚公司在员工招聘与训练的通行做法。

美孚公司过去曾将应聘者是否实际操作过收款机作为录取与否的重要决定因素，但里兹·卡尔顿则建议美孚经理应该改变公司的聘用原则，积极地招聘真正喜欢为顾客服务且待人亲切的人。美孚的管理者因而体会到，任何人都能学会使用收款机，但真心的热忱却是很难传授的。

**✱ 是否有一套比 Home Depot 水管零件部门更佳的方法，以提供一致性及知识性的服务？**

Home Depot 希望赢得终身的顾客，并认为顾客一旦注意到服务人员亲切且善意的举动，便会再度上门消费。例如，一位顾客购买了一件水龙头的把手，却不小心弄坏了螺纹，Home Depot 非但不会追究原因，并且迅速地更换一组新货给顾客。事实上，大多数的员工还会告诉顾客安装水龙头的诀窍。由于 Home Depot 运作模式的启发，美孚公司拓展了“亲切服务计划”，在加油站自助区内，员工会协助顾客检查机油并清洗车窗。

美孚首先完成公司问题的确认，并进而树立其最佳实践的学习标杆，从而使其公司绩效大幅提升。在筛选企业自身的最佳实践个案时，不论是如美孚公司般的大型企业，或居家附近的小药房，都可从埃森哲所建立的包括全球 3 000 多个最佳实践及上百个企业运作流程的知识库系统中获得答案，我们称这套知识库系统为 Global Best Practices（全球最佳实践）。假如读者认为“全球”二字略嫌夸大，那么，请试想：埃森哲是花费

超过 3 000 万美元才建构了这套仍在持续进行中的知识库系统，并汇集埃森哲在全球各地 365 个据点所累积的实践经验及专业知识，经由不断地研究，持续更新这套全球知识库系统，以便为客户提供更完整的资讯。

本书除了分享观念之外，还提供最佳实践知识库中的一些代表性个案，以及应用于各个行业中的公司各部门及事业机构的思路。同时，我们也会传授过去在建立与维护这套大型知识库的过程中所学习到的知识。这些最佳实践的案例主要是经由叙述故事的方式（即个案分析）来传递，假如一幅画能以数千个字形容，那么一套最佳实践则蕴含了数百个好的创意。

埃森哲“全球最佳实践知识库”的建立，可追溯到 1991 年 12 月间，当时埃森哲已经了解到我们所具备的最佳实践知识，将可为全球数以万计的客户创造更多的价值。因此从 1991 年起，我们便将最佳实践的资讯运用于审计和管理顾问的服务之中。举例来说，在审计工作方面，我们通常会花几百个小时的时间（有些甚至花上几千个小时），在我们客户的办公室、工厂和各分支机构中，研究其企业和财务方面的营运状况，然后将观察所得与一般会计理论做比较，所获得的结果则成为我们查账报告的基础。但是我们知道，如果能将观察所得与特定最佳实践的公司做一比较，则能为我们的客户创造出更高的价值。

这种想法开启了全新的探索领域。为客户提供其行业内的最佳实践，虽然是一种协助其发展的良好方式，但如果仅限于此，将只会是一场行业内的追逐游戏，不但无法使我们的客户成为该领域的领导者，更难说能超越竞争对手。所以我们真正需要的，是能确认及捕捉最佳实践的方法，此方法不限于特定

行业内，而是能广泛运用于全球各地所有的行业。我们认为，在研究全球最佳实践的过程中，流程是最重要的一环，传统上研究最佳实践的方式，是专注于研究特定公司所提供的产品与服务及行业趋势对该公司的影响，亦即自动化制造商会倾向于观察其行业内其他自动化制造商；而零售业者则倾向于观察其行业内其他零售业者等的思考模式。这种行业内的研究方式，虽然也能获得一些启发，但却有其局限性。从过去的经验当中，我们知道最佳实践确实能有效地运用于各种不同的行业。

另一个传统审视最佳实践的角度就是从企业功能层面出发，如研发（R&D）、制造、销售功能等等。然而此种功能层面的审视可能会将最佳实践的应用限制于企业整体流程中的某一环节，同时其效用亦会被大大降低。我们认为应用最佳实践最实际有用的方式是共同流程（Universal Process），即为达成目的而进行的一连串活动。在此所谓“共同”是指流程的设计并不局限于特定产业或地域；相反地，它可经由不同行业内各种公司型态之实践研究所得，并经过适度的修改，使此流程可以延伸应用于任何地区的任何企业或产业。

以“共同流程”方式来进行最佳实践的研究，可以消除行业内先天性的限制或以功能层面为基础观点所造成的限制。因为共同流程的最佳实践是建立在一般基础上的，而非针对某特定行业，因此当企业面临各种情况时，便可更简易、更有弹性地运用此系统，且一旦剔除了这些固有的限制，企业发展的视野将更为宽广，也更容易寻找出创新性的解决方案。

我们经常接到许多来自世界各地的企业询问最佳实践的电话，除非对方开始提到与流程有关的字眼，否则我们无法给予太多帮助。曾有人来电：“你们是否能提供针对澳大利亚孵蛋

场所做的最佳实践呢？”而通常我们会回答：“且慢！你们最想要改善的基本流程是什么？是哪个部分？希望改进哪方面的服务？”当问题被导入流程的观念后，我们即可向客户解释：从逻辑上讲，澳大利亚孵蛋场的最佳实践是可以从戴尔电脑公司或Entenmann's Bakery的经验中获得的。

我们建立以流程为主的“全球最佳实践知识库”的第一步，便是确认出最佳实践所应具备的关键企业流程，不但要精确地找出一般企业最普遍进行的流程，同时也将企业可能面临的特殊情况纳入考虑范围。我们与1992年成立于休士顿的一个非营利事业组织 International Benchmarking Clearinghouse 密切合作，发展“共同流程”的分类系统。我们制定出了13个最主要的第一阶层企业流程，其中包含260个次流程，并视它为一种企业流程的标准产业分类码。

第一阶层的大部分企业流程，定义了公司的基本运营项目，例如：

- 了解市场与顾客；
- 设计产品及服务；
- 营销及销售产品及服务；
- 生产产品及服务；
- 配送产品及服务；
- 为顾客提供服务。

管理及支持的流程系指支持上述企业基本运营，并可使人力资源、资讯、科技、财务及有形资源等的运用发挥出最大的价值及效用。

建立“全球最佳实践知识库”的第二步，即依照主要流程分类找出所有可能的最佳实践流程。我们研究了所有相关的文章，专访对各关键流程有深入了解的专家，并从全球5万个专业顾问中寻找最佳实践的资讯。

在数年之前，对于这种完整的资讯整合是极不可能做到的事，埃森哲大部分有价值的知识都藏在每个专业顾问脑中或是存放在他们的档案夹里。当客户面临问题时，我们通常会求助于曾经服务过同样产业的顾问，但这仍然受限于我们对顾问的了解以及资讯的可转换性与否，因此使整个事情变得可遇而不可求。

这种情况一直到我们建立了长达3万页、1.2吉比特的全球最佳实践知识库后才完全地改变了。如今，全球最佳实践知识库已是埃森哲品质的标志，它成功地帮助了全球成千上万个企业解决其所面临的问题。

本书包含了许多经过深入剖析的最佳实践案例，当然并非每种情况都能直接套用，否则这本书将会大到占去图书馆一个书架那么大的部分！因此，我们挑选出一些具有代表性的企业加以说明，以阐释最佳实践的精髓。现举例如下。

### 最佳实践公司之一

#### 葛雷提石材公司

葛雷提石材公司（Granite Rock）是建筑材料及碎石块的主要供应商。同时也是一般工程的承包商，这家公司的管理层对于客户进入采石场、购买碎石以及在交易过程中文书作业的整个流程都不满意。葛雷提石材公司买卖的碎石通常被装入桶

中，称重后倒入卡车，这是相当耗费劳力与时间的工作，整个流程需花上 30 分钟，却仍然错误百出。

葛雷提石材公司决定以最佳实践的方式解决这一问题，在埃森哲顾问群审查其产品运送流程后，建议该公司构建一套全新的运送系统。此想法的灵感来自银行的自动提款机，石头虽然比钞票重许多，但道理却是一样的。现在司机只要将卡车开上电子秤，将卡片插入读卡机并按下所需之石头类别，便有符合其需求且已装箱的石块送出。这套系统使每次交易的时间从 24 分钟减少至 3 分钟，而且还可以每天 24 小时营业，全年无休。

## 最佳实践公司之二

### GTE 公司

当电信巨子 GTE 希望简化其收账流程并降低人工输入的错误比率时，其主管非但不打算寻求其他电信业的最佳实践案例作为学习标杆，反而提出了这样一个问题：“这样大量的交易，哪家公司可以做到 100% 的正确性？”GTE 于是把问题导入流程的概念并将搜寻最佳实践的范围扩大。他们发现 Securities Industry Automation Corp. (SIAC) 每天要为纽约证券交易所处理来自各地多达 4 亿 ~ 6 亿不等笔数的交易。

虽然表面上股票交易与电信收款业务相当不同，但其实 GTE 与 SIAC 二者在运作的流程上是完全相同的。SIAC 已能完全掌握如何让此流程有效且正确的执行方法，而这也正是 GTE 所希望获得改善之处。当然 GTE 不能完全抄袭 SIAC 的做法，必须先对二者间的差异加以分析，再将 SIAC 方法做适当的修



正以符合自身的需求。分析后发现 SIAC 有一套确认输入正确与否的例行程序，这对于 GTE 有相当大的帮助。

同样，当 GTE 管理层面临公司在技术支持及维修系统上发生问题时，他们以奥蒂斯电梯公司为学习标杆，因为奥蒂斯已发展出一套几乎完全无误的电话服务流程。他们已建立起相当复杂的数据库，不仅可以随时查询某一部特定电梯的维修记录，而且还可以在突发状况发生时马上呼叫负责这部电梯的维修人员至现场处理，而这一切只需要通一下电话即可完成。

在我们的最佳实践里，我们发现获取最佳实践的精髓，并利用它作为绩效改善的媒介是可以的。在这本书中，我们将以实例说明如何利用这一方法。

自从建立了全球最佳实践的知识库后，我们常被问及在此过程中是否可以学习到任何“全球经验”，是否可以归纳出一些准则来提供给企业管理层做决策时参考？经过深思熟虑后，我们认为在上千个最佳实践的企业中的确都具备了以下 3 个共同的特性。

### 特性 1：精益求精

我们发现发展最佳实践的公司总是在产品、服务或在加强与供应商或与顾客之间的关系上不断求得改善。这些公司的领导人不断审视来自外界的变化是否会对公司的业务造成任何影响，更重要的是，他们能从观察过程中找到机会。他们预测市场上所有的改变，不管是显著的还是微小的，甚至包括消费者对公司产品偏好的转变这样一些现象。

企业处在竞争如此激烈、如此不稳定且充满不确定的经营气氛中，新技术如雨后春笋般地出现，且似乎需要戏剧性地对竞争力重新下定义。互联网的出现之于知识经济，就如同瓦特发明蒸汽机造就了工业革命。新利基竞争者挟持着产品及价格的优势吸引了大量的忠实顾客，这也表明管理层应建立自己的“企业雷达站”，并学习去探测可能埋没在各个角落里的机会。并且应当试图预测新的挑战从何而来？谁是他们下一个合作伙伴以及谁会是在他们面临新竞争格局下的新消费者？

其实那些针对变化最能主动出击成功的公司，往往是因为它们没有退路，这一点也毫不奇怪。例如电子公司，产品生命周期只有 12~18 个月，它们就不能因为短暂的成就而自满。它们总是渴望通过不断地寻找更好更新的方法来改善及加速流程。那些从事隔夜送达包裹的快递公司，必须不断地审视发送流程、发出账单及消费者查询处理流程的新发展。而且只许成功不许失败，否则即会被市场淘汰。总之，那些必须在特定流程中有卓越表现的企业，通常都能成为这个流程中的最佳实践者。

## **特性 2：与利益关系人发展严谨、正面且持续的关系**

是的，我们发现发展最佳实践的公司都会在年报中出现以下字眼，如：XX 公司是顾客导向型的……，将员工视为公司最重要的资产……，视供应商为合作伙伴……，为股东争取更大利润……，并且负有社会责任。但居于市场领导地位的公司对于这些信息不能只停留在言论上，而应该真正付诸实际行动。

AMP 作为一家从事制造业的公司，不仅以产品成本为考评因素选择其供应商，同时也在公司与各个供应商交易时对各

项流程所产生的成本加以评分。因此除产品成本外，还要考评品质、交货期、可信度、货品及账务的准确性等等。通常评分最高的供应商可签得长期合同，并可成为公司的合作伙伴。在合约约定之下，供应商同意采纳持续品质管理的理念，而AMP也承诺协助供应商持续进行目标改善流程。

许多公司强调与顾客之间的关系，但若是对于利益关系人没有承诺，则通常与顾客间的关系亦无法充分延伸。例如在第一线的员工，若是对工作不满，或嫌薪水太低或是工作时间太长时，也一样无法为顾客提供高品质的服务，甚至会使顾客流失。因此，对客户、供应商及员工间的互动关系应当持续加以评估并给予改善以维持动态的平衡。然而，最佳实践的公司由于能经常与利益关系人及时沟通，就使彼此之间的信任相互关系更加密切。

### **特性3：为企业导入“流程观”的思维方式**

第三个原则是呼吁公司将流程视为达到特定目的的一连串步骤，如客户服务或环境保护。某公司在为客户提供服务的步骤可能与其他公司为客户提供服务的步骤不同，但在本质上都是一样的。例如A公司可能是设计、建构及评估雏型产品；B公司可能在调整现有产品组合，形式上虽有不同，但实质上都是在从事有形产品或无形服务设计的流程。

流程的观点贯穿了企业内部依功能划分的界限，这也就是说首次让管理者不受各部门、各工作职衔或各不同产品的限制，可以概览公司的全貌。这可协助他们依每个步骤绘出流程图、依序审查每个步骤，并精确指出需改善的地方。

我们虽使用“最佳实践”这个字眼贯穿全书，但是，没有一个单一的实践在任何状况下对任何人都是最佳的。“最佳”是一个相对的词语，它是指对于你所在的企业组织、企业文化、资讯科技的利用及竞争策略而言是最佳的。

最佳实践的目的并非是找出最完美的解决方案，几乎没有在旅馆业的最佳实践可原封不动地套用在钢铁厂上而成功的。最佳实践的目的在于激发新的观点或新的内涵。我们认为“激发”这个字是具有正面意义的，因为所有提出创意想法或论点的人，都是源自对现状不满或被现状所困扰。这种认知不协调引起了对简单或复杂的问题提出新的解决方案的需求。有时候灵感会突然来到，有时可能要经历好几个月的尝试。就如同希腊数学家及物理学家阿基米德，当他踏入公共浴池的那一刹那，恍然大悟，原来分辨纯金皇冠与混合了银的合金皇冠的方法，是将重量相同的二者放入盛满水的容器中测量，溢出的水体积较小的则是纯金皇冠，因为金的密度比银高。这个发现使阿基米德兴奋地光着身体冲回家，并一路叫着：“Eureka!”（希腊文“我发现了”的意思）

也许，就像阿基米德一样，你会被企业中的一一些问题所困惑。也许，你对公司的表现或者因无法抓住新市场中的消费者而感到不满意。在本书中所描述的最佳实践，希望可以解决这些不满意，并提供一些对企业运营有利的替代方案。当你评估或改善企业基本流程的时候，你会发现这些最佳实践的公司正向你及公司主要利益关系人发出挑战。我们希望最佳实践可以促进你对“共同企业流程”、关系以及变革的力量做出思考，进而正确地做出使企业成功的决策。

SEWELL'S PRACTICAL BEST

法

方

哲

森

埃

第2章

倾听为信

——全面审视最佳实践

382597 338.46296829

2002 年的夏天，Martha Carr 开了一家名为 Coffee Xpress 的公司，她在新泽西州的 Newark 城设立了咖啡的批发与配销中心，并在纽约曼哈顿的市中心开设了 3 家咖啡馆。Coffee Xpress 除了销售咖啡机、意大利式浓缩咖啡机及咖啡杯组外，还出售来自东亚、中南美及非洲等地的上等咖啡豆和茶叶。此外，为更好地服务于咖啡馆内的顾客，Carr 和当地的糕点工厂签约，每天提供新鲜的甜面包卷、甜甜圈及犹太硬面包（周日除外）。而 Carr 所销售的咖啡机，是从墨西哥与意大利米兰两家制造中价位咖啡机的厂商批的货，并在曼哈顿的其中一家咖啡馆展售。

纽约市的人们对这些新鲜事都很感兴趣，因此许多人特地从曼哈顿各地前往市中心品尝 Coffee Xpress 的咖啡。Carr 的批发生意也不错，不但出售至纽约市的许多餐厅及饭店，甚至延伸到附近各州，在短短 5 年内，Coffee Xpress 的销售额已经超过 3 百万美元了。

然而好景不常，南美洲的干旱使咖啡原料价格大涨，而邻近如 Zibar's 咖啡厅，远至西雅图及华盛顿的 Starbucks 咖啡连锁店、加州 Berkeley 的 Peet's 咖啡厅等，都对 Coffee Xpress 的生意产生冲击而使其业绩大幅滑落。此外，顾客的喜好也过于善变而难以预料。Carr 曾向员工诉苦，大叹客户的喜好就像天气一样难以预测，你不知道下一分钟他们会喜欢什么？某个月人们还疯狂地喜爱加味的特调咖啡，但下一个月却怎么也卖不出去。（注：Coffee Xpress 是结合许多公司实际经验的虚拟范例。）

Carr 试图通过网络，在自己的网页上做咖啡广告以提高销售量，但结果却相当令人失望，每天只有不过 20 个人进入网站中，并仅仅讨论一些诸如如何冲泡可口咖啡等话题。少数积极的员工甚至挨家挨户地拜访餐厅业者、咖啡店老板及邻近大楼的住户，希望能开发潜在客户。尽管如此努力，却收效甚微。于是 Carr 召集了所有负责业务、营销、批发、布货的员工及客户服务部的代表，沮丧地宣布：“我想大家都看得出来，公司目前的状况已不是做少量的调整就能改变的，我们必须重新深入地研究市场、顾客、分销通路，以及得以使公司发展存续及成长所需的相关作业流程。”

Carr 所寻求的其实就是全面性审视（Audit）公司的问题，而非一般认为只需请外人来核查公司报表或账册而已。Audit 这个字是源自于拉丁文 Audire 这个字的字根，表示“聆听”的意思，更准确地说，应是拉丁文的 Auditus，亦即“所聆听到的事”。Audit 这个词（现常被译为审计）在 16 世纪时首次被应用于企业管理，通常是企业公开宣读其公司的财务报表，以使其可被有兴趣的团体“聆听”。“全面审视”通常是了解企业所面临问题的第一个步骤，及分析这些问题对企业营运所带来的冲击，之后再寻求解决方案。

当我们跨入 21 世纪，只是聆听公司的状况及倾听客户的叙述已远远不够。欲寻求最佳实践，必须深入研究其他绩效卓越的公司，参考它们的流程并将其调整应用到自己的公司，同时需不断聆听及学习客户使用公司产品及服务经验。通过这种方式，我们不仅应该在周围的环境中学习，而且更应汲取全球的智慧与经验。因此，企业可与组织成员、客户及供应商分享这些资讯。然而，寻求最佳实践是为协助企业不断改善产品



以符合顾客的需求。但了解客户需求的最好方法就是和客户分享企业在服务客户时所学习到的经验。

当然，全面审视企业流程的决定也并非是在真空状态下进行，相反，它应是属于审视整个组织各流程的一个部分。企业在审视最佳实践时，结果可能是小幅度的调整，但也可能是组织的整体转型。在审视过程中，首先应访问公司经理、员工、供应商，咨询其对未来市场发展的假设及其未来可能采取的行动。除此之外，更须了解客户如何定义“需求”，了解竞争者及其符合顾客需求的表现程度，而不只是依赖公司业务代表的报告。

负责诊断 Coffee Xpress 的专家团队，一开始先与 Carr 及其员工，清晰描绘出整体市场环境——公司的价值链构成、如何改进公司的进度及成本以及如何满足顾客的需求等。接着专家团队试图研究出提升咖啡销售量的策略，并针对咖啡的分销渠道做彻底研究。这种方法迫使顾问团队深入学习公司价值链的所有流程，远至几千里外的咖啡产地智利到住在曼哈顿 89 街或来自西中央公园、每两星期要消费 3 磅摩卡爪哇咖啡的顾客都成为研究的对象。

正如同 Carr 和其员工的认识一样，大部分的小公司及一些大企业都没有进行垂直整合，他们只对某些供应商、原料来源、当货源不足时如何补货，以及竞争对手整合供应链的方法有些简单的了解。过去“市场”一词对 Coffee Xpress 而言，不过是“顾客”的代名词，可能仅仅代表进入咖啡店内点份肉桂卷或一杯爪哇咖啡，或寄支票订购咖啡的人。

Carr 意识到自己的错误，她承认过去对于“市场”的认知过于狭窄。所谓市场环境不单指公司的客户，还包括供应商、

竞争者，及当咖啡产地面临前所未有的干旱时可提供替代产品的厂商，以及什么时候咖啡生产者可能联合调涨售价等。深思这些可能发生的状况之后，专案团队于是一一审视了各项产品的运送成本与利润的关系、供应商所在地与运送环节的关联。此外，为了解员工对客户满意的认知程度，专案团队还建立了一套 Coffee Xpress 的全方位数据库，通过这个数据库所整合的资讯，可以直接感受组织的优势及弱点。

之后专家团队成员中的一位业务人员提供了一个消息，即由于国会议员考虑于最近几周对在国际上横行霸道的国家进行关税制裁，因而这些国家必定会采取提高出口关税的方式加以报复，进而影响 Carr 公司的营运成本，并提高对消费者的产品售价。全球性的事件其实是可以随时间消逝慢慢地淡化的，但防不胜防的往往是人为地挑起争端。

专家团队将研究重点放在 Coffee Xpress 的各个主流程及次流程上，评估每个步骤以决定其所花费的时间及成本。首先以最广义的角度定义该公司所面对的市场及客户，试图了解促使顾客上门购买咖啡的关键动机是什么，再依各种不同的特性将客户做细分。

接着专家团队开始审视 Coffee Xpress 设计、建构及制造产品的方式，运用这个方法，专家团队协助该公司员工学习如何将咖啡煮得更好喝，或是发明新口味的咖啡以迎合某些消费者的喜好。按照以上的指导，该公司代表开始评估目前公司的行销与销售做法，尤其是分销渠道、订价策略、广告、业务人员的安排、订货流程，以及吸引顾客的策略。

接下来审视的是该公司的生产能力、开发新产品与新服务以符合客户需求的能力，以及和顾客维持长期稳定关系的能

力。一旦彼此关系建立后，公司与顾客便可以通过一对一的方式互相交流，因此 Coffee Xpress 导入“联络窗口”的观念，结合公司的客户服务代表、业务员、技术人员等，使公司可以拥有另一种快速解决问题的客户导向的方法。当企业成员通过分享资讯而彼此切磋时，部门间更能因为通力合作，迅速解决问题，创造竞争优势。

最后专家团队协助 Coffee Xpress 将所搜集到的客户购买咖啡的种类、偏好及价位等资讯做了最好的分析与管理。通常我们都会建议公司建立一套数据库，不但可存放客户的所有相关资讯，亦可定期跟踪顾客对于购买、收货及使用公司产品与服务的经验与建议。通过这种方式，专家团队可以预测出改善过后的执行成效。

简言之，Coffee Xpress 最佳实践全面审视共采取了下列 5 个步骤。

- (1) 多重分析以明确指出所有应该注意的问题点；
- (2) 探究导致问题发生的现有主流程及次流程的瑕疵；
- (3) 利用“流程”的观点，寻求可行的最佳实践；
- (4) 有系统地评估每个最佳实践，以决定何者能产生最大效益；
- (5) 将最佳实践套用于 Coffee Xpress 的流程，以解决问题。

在 Carr 与公司员工清楚地了解了其使命及听取专家团队的建议后，他们开始确认 Coffee Xpress 所面临的特定问题，并且以一般字眼来定义这些问题，以便从各行各业汲取经验。举例而言，Coffee Xpress 的员工常会遇到顾客想喝某种咖啡但公

司没有提供的情况。当这个问题被确认出来后，大家就开会讨论将此问题归纳成一个通用的流程——了解市场与顾客。他们开始研究其他产业的公司，比如医疗保健业及运输业在这方面的执行方式，并将其创意应用至 Coffee Xpress。经由专家团队的建议，他们先针对联邦快递、康宁、丰田汽车 Lexus 事业部、通用这4大企业（第4章会提到）进行了解，这4家公司的营运绩效都相当喜人，专家团队希望 Coffee Xpress 能从中获得启发，将他们如何与大型咖啡连锁店在产品及服务差异化所遭遇到的问题界定清楚。

Carr表示：“我非常愿意能从多维角度审视自己、供应商及竞争对手，由此可以让我们看得更广更远，见树又见林。事实上这在任何产业都是相当基本的工作，但我们以前太拘泥在自己狭隘的思考模式之中。”

Coffee Xpress 的行销总监 Rebecca Joyce 说道：“或许我们可以邀请其他公司的业务代表来看看我们的营运方式，并提供建议，别人不同的观点或许可以指出我们的盲点。”

Carr说：“虽然我们销售的商品和 FedEx 不同，但同样都在追求快速及有效地满足客户的需求。许多大企业成功的关键都在于能够和顾客、供应商维持良好的合作关系，提供即时的服务。因此在付诸任何行动前，我们必须先了解其他企业是如何做到洞悉顾客的需要。目前我们还尚未开发出一套得知顾客是否喜欢我们的机制，这样是不可能战胜竞争对手的。”

因此 Carr 与员工开始访查其他公司，寻求其最佳实践并应用于 Coffee Xpress。从访查中他们发现，了解顾客需求最好的方法就是直接询问顾客，虽然寄发问卷是最经济、快速的方法，但必须提供诱因让填答问卷者觉得花时间填写是值得的，

例如，附赠小礼物或是保证他们的意见不会被忽略。

一位员工提议：“若来咖啡店点餐的顾客愿意填写问卷的话，何不就赠送一个甜甜圈呢？若邮购的顾客填写问卷，则可免费获得一磅咖啡或是延长他们买的咖啡机做保修期；而像饭店或餐厅等大客户若填问卷，则可享受每订购 5 次可免费运送一次或超过一定的订购量可以打折的优惠。” Carr 则认为：“这些都是刺激顾客接受调查的好方法，但更重要的是必须知道我们或竞争对手最吸引顾客的地方在哪里，以及如何增加我们的产品或服务的价值。”

“话是不错，但我们该做的不止这些，我们必须把顾客视为合作伙伴，共同研究如何设计新产品与新服务，例如外送服务。” 产品发展经理 Jonathan Wills 如是说。

专家团队部相当认同员工提出的想法，但要顾客直接参与产品与服务的设计谈何容易。“合伙”不只是与客户聊天、搜集他们的想法或请对方填个问卷就送甜甜圈这般简单，而是包括直接并经常性邀请客户及供应商共同参与公司的决策过程。有些公司真的在办公室挪出一些座位给客户，邀请他们参加员工会议并共同评估一些公司的资讯。如同我们将在第 4 章会提到的公司——瓦瑞恩、博斯、旭电等，都认为与客户及供应商建立具建设性的合伙关系，并邀请其参与公司决策过程是可以为公司创造附加价值的。

在接受专家团队建议后，Coffee Xpress 肯定了与国外咖啡制造商合作的价值。Carr 提议定期到南美的咖啡种植区参观，并与合作厂商共同提升咖啡豆品质并加强烘焙技术。而 Coffee Xpress 员工同意邀请供应商及顾客共同协助改善行销、订价、服务及配送等流程。

经由员工直接与顾客及市场接触而具备洞察力之后，他们开始将重点转移至产品及服务的营销与销售上。经由专家团队的指导，员工体会出确保分销渠道的顺畅、研究广告策略、发展更有效率的订购流程，以及建立顾客更高忠诚度的方法。在研究了戴尔电脑公司、丰田汽车 Lexus 事业部、西南航空公司、忠诚保健用品公司等公司（详见第 5 章）的做法之后，Coffee Xpress 终于了解到利用创新的科技手段的确可以提升行销及销售流程的效率。

Carr 及其员工很快意识到公司现有的资讯和技术并不足以应付他们想施行的做法，例如细分客户群、与中美洲供应商联系，以及处理订单。虽然 Coffee Xpress 无法负担先进的网络设备，但该公司仍可寻找适当的电脑以配合其所需。当他们以忠诚保健用品公司作为标杆时，发现其他公司均已配备了先进的资讯设备并与其合作伙伴共享。

此外，在持续全面审视最佳实践过程中，Coffee Xpress 认为他们在配送的后勤支援上也存在一些严重的问题。例如，他们对于协作厂商使用的搬运方式不得而知，货物包装方式不良，以及顾客与纽泽西配送中心没有及时沟通等。专家团队引导 Coffee Xpress 的员工将这些问题归纳为“产品与服务配送”的流程，并协助其找出拥有最佳配送流程实践的公司，如康宝浓汤公司、Enron Corp 以及西美水泥公司（详见第 6 章）。谁会得到只要轻易地将货物的包装规格标准化，就可以减少货物在运送过程的损坏？而这正是 Coffee Xpress 从康宝浓汤公司所学习到的最佳实践。Coffee Xpress 以类似的方式在纽泽西配送中心执行后，果真减少许多运送损失，也就不必再时时追究打翻咖啡豆是谁的责任了。

在解决了营销与配送的问题后，Coffee Xpress 想到还有一些流程需要改善。Carr 表示：“不论客户订货数量的多寡，我们都要为每位客户设定一个专属的联络人及分机为联络窗口，以确保他们的货品既没有送错，也没有延误，相信客户会喜欢我们这样的安排。对我们现在讨论的这一点，大家是否都已准备好针对回复我们调查的顾客写一封私人的信函？”

Carr 所指出的问题就是一般所谓的“提供客户服务”，该公司员工查访了许多公司，像 USAA 及沃特·迪士尼公司（详见第 7 章）都设有良好的“联络窗口”制度，亦即指派特定的员工处理客户的咨询及投诉，并授权相关人员，使其可提供立即的解决方案。参考这些公司的成功经验后，Carr 设计了类似的课程来训练 Coffee Xpress 的员工，一旦员工接受了完整的训练，即可成为客户直接联络的窗口，不论是解答修理咖啡机的问题，或是运送 500 磅危地马拉咖啡至维吉尼亚州的一间饭店，都不成问题。

在最佳实践全面审视的最后阶段，专家团队通常会评估这家公司是否可以有效地管理并搜集其顾客与供应商的资讯。因为现今企业若要妥善处理这些资讯，通常需要利用电脑科技来建立客户与供应商的讯息交流资料，因此大部分的公司都体会到投资较好的电脑设备有其必要性。

除此之外，最佳实践公司是以其产品与服务来衡量客户满意程度，例如百工、豆荚网络商店、美国运通等公司（详见第 8 章），都认为教育客户明白如何使用产品及如何有效利用公司提供的服务是相当重要的。举例而言，曾经有许多客户向 Coffee Xpress 抱怨其贩售的浓缩咖啡机不好用，但经由米兰的制造商说明才知道，要泡制一杯香浓的咖啡就如同制作一件艺

术品一般，并非那么简单，而是需要技巧的。因此 Carr 就安排米兰的咖啡机制造商到纽约，为客户免费演示浓缩咖啡机的使用，这就是提高顾客忠诚度的一种最好方法。

#### 确认、发展、维系客户的主流程

了解市场 与顾客	邀请顾客 参与产品 及服务设计	如何行 销产品 及服务	邀请顾客 参与产品 与服务的 配送	为顾客提 供至上的 服务	管理客 户资讯
(第3章)	(第4章)	(第5章)	(第6章)	(第7章)	(第8章)

#### 确认、发展、维系客户的次流程

了解市场 环境	发展产品 与服务的 新概念与 计划	建立通路  制定价格	提供多种 配送选择	建立卓越 的“顾客 接触点”	建立客户 资料档案
了解顾客 需求	设计、制 造与评估 原型产品	发展广 告及促 销策略  培训并布 置人员	利用定制 化的配送 流程以吸 引及留住 核心顾客	建立跨部 门的“接 触点”合 作	建立客户 服务资讯
细分顾客	对产品或 服务进行 修正并定 制化以测 试其效果	处理定单  开发客户	确认顾客 的配送需 求  发展配送 能力	训练员工 以改善顾 客对产品 与服务的 期望	衡量客户 绩效及满 意度



以 Coffee Xpress 为例，全面审视最佳实践是用以分析公司目前所有流程，并确认值得改善的地方。无论是咖啡公司、汽车公司或电脑公司，都可以从全球任何成功企业的最佳实践案例中学习到改善之道，而埃森哲的全球最佳实践知识库便整理了上千个像这样的案例。在现今如此复杂的经营环境下，我们渐渐体会到“聆听为信”（而非眼见为凭）是公司迈向成功的关键。

本书其他各章是以建立良好顾客关系的各主要营运流程为架构，前页图为本书所介绍的主流程、次流程及各章节索引。这个流程架构将着重于建构与顾客间的最佳关系，因为顾客对任何公司而言都是最主要的利益关系人，而其他的利益关系人则包括公司员工、供应商、股东及社会大众。

第3章

击中目标

——如何了解市场及顾客

5226639 366 6638  
998 1899285



### **次流程一：了解整体市场与经营环境**

最佳实践公司之一：联邦快递

最佳实践公司之二：康宁

最佳实践公司之三：丰田汽车 Lexus 事业部

### **次流程二：了解顾客的期望与需求**

最佳实践公司之一：狄更斯资料系统

最佳实践公司之二：大陆航空

最佳实践公司之三：阿帕拉奇

### **次流程三：区隔顾客**

最佳实践公司之一：芬格特

最佳实践公司之二：联合航空

最佳实践公司之三：美国运通

自从有了商业行为之后，许多企业因为无法充分掌握顾客不断改变的需求，因而导致经营失败或倒闭的案例层出不穷。当然也有许多企业因为对市场反应灵敏，充分掌握了顾客喜好，甚至创造出顾客需求而使其产品在市场上大放异彩的也不乏其例。因此，关键点即在于：如果某公司无法根据市场改变而调整其价值链，那么当他们面对那些敏感度高，且能及时做出反应的竞争者时，就无法在竞争中胜出。

无论在何种情况下，预知未来都是困难的。在无法求助于巫术来预知企业未来的情况下，企业管理者必须建立正式的流程以了解公司外在的环境及顾客。而深入了解市场、顾客、产品及流程，成为创造顾客价值及策略性优势的关键要素。最佳实践公司善于运用知识——利用现有对顾客的知识，以培养对市场变化趋势更敏锐的直觉。有时一些看似简单的建议，却是企业生存的根本之道。

在完成初步审视公司流程之后，管理者应将重点放在分析市场及了解顾客的期望与需求上。为获得更多知识，管理者应将以下3个次流程视为3个连续步骤。

- (1) 了解市场本身，持续深入了解并评估价值链；
- (2) 判断顾客的需求，包括其对于某特定产品或服务之需求，甚至了解他们解决问题的方向；
- (3) 运用顾客研究调查报告或其他实证研究资料所架构之分类方式以细分顾客。

## 次流程一：了解整体市场与经营环境

了解市场环境包括收集有关公司顾客、供应商、竞争者，及其他产业和任何相关的政治、社会等资料。这些资讯可以是产业及贸易工会的统计资料、政府及财政报告、专利申请书、学术交流报告等外部资料；也可以是公司业务人员或顾客服务代表所提供的报告等内部资料。无论资讯从何而来，经理人都应持续研究整体价值链——从供应商的能力，到竞争对手的动作，分销渠道的改变，甚至于消费者某些行为的改变。这样就可以使企业比竞争对手更快地反映市场状况，或者预测市场变化。

一些公司，就像 Martha Carr 及其员工了解到的，并没有真正做好与其供应商的整合。他们可能对原料的来源、原始供应商缺货时谁能补货给他们，以及竞争者如何整合其供应商使其成为供应链的一环很不了解。正如“市场”的原始意义对 Coffee Xpress 来说仅代表“顾客”而已——不是走进店内点肉桂卷或一杯爪哇咖啡的客人，就是寄支票订购咖啡机的客人。与供应商完全垂直整合需要 Carr 与其员工时常接触并了解其供应商状况，包括咖啡农与制造不同咖啡的制造商。

与供应商之间的关系其实仅是公司整体价值链的一个部分。在 Coffee Xpress，价值链不仅包括员工的智慧资产，甚至包括支援公司营运的基础建设，这些基础建设包括了营销、销售、顾客服务、广告采购与配送等环节。

针对整体价值链的系统化分析，可以使经理人提升对来自竞争对手的威胁及市场未来趋势的灵敏反应。这些分析可成为扩张市场、发展新顾客及增加获利的开端。除了对经济形势及法规条款的研究之外，最佳实践公司如康宁及丰田汽车 Lexus 事业部均针对其供应商的能力及创新做了深入的研究，尤其是着重培养开发原料新来源，或使用先进科技发展零部件的能力。研究调查公司通常除了追踪竞争者的动作之外，同时也会注意那些虽非主要竞争者，但其产品也可能成为暂时替代品的公司。

产业的分析必须跳出仅仅定义出市场上几个重要厂商的框架，同时要能对他们做清晰的描绘，确定其在市场上相对的大小及未来的成长率，评估其优劣势态，并研究其在市场上的主要活动及在其价值链中所做的联盟。

即使只是读到有关两家银行的并购或一个新汽车工厂的建立这样的新闻，也可以从中了解到产业提升之外的新信息。

当然，市场分析可能永远不够完整，市场状况与顾客喜好的改变快到让人无法松一口气。聪明的管理者知道他们不仅要时时提高警觉，更要与员工、供应商及顾客分享他们的发现。如同最近微软与苹果电脑的策略联盟所建议的，有时候，这些资讯还必须与竞争者分享。

### 最佳实践公司之一

## 联邦快递

联邦快递（Federal Express）的“充分了解市场”即可作为一个典范。联邦快递让“隔夜送达包裹”在现代企业中成为可

能。在创办人兼执行长官 Fred Smith 的指导下，联邦快递把原本难以预测的未来变成为现实。追溯至 1971 年，当 Smith 成立联邦快递时，若不是他说服 CAB（Civil Aeronautics Board）修改在 35 年前拟订的条款，联邦快递可能早在快递业刚刚起步之时，就关门大吉了。当时在 Smith 的大力促成下，CAB 在 1972 年放宽了其针对航空货运重量的限制，如此 Smith 才能实现运用 Falcon 喷气式飞机载货的计划。

联邦快递在起步的阶段正好赶上美国追随日本企业的 JIT（Just In Time）零库存经营理念。根据 JIT 的理念，企业应能有效控制重要零件及原料，并于需要时即时供应并送达即可，并不需过多耗费在建造、支援并维系仓库的营运上。Smith 了解到了这项后勤支援的特色优势后，决定充分运用 JIT。

如此一来，联邦快递成为第一家因在美国各地区提供“隔夜送达包裹”而成名的快递公司。在 1992 年，为了解决顾客物流配送的问题，联邦快递发展其名为“空中仓储”的全球网络，这使得顾客能在他们需要零件或产品的那一刻收到货品，因而减少了存货的问题及所引起的成本。例如国家半导体（National Semiconductor），即运用联邦快递全球网络运送在新加坡制造的芯片，且隔夜即能送达北美。因为运用联邦快递电脑化的支援技术及电子资料交换的能力（EDI），国家半导体将原本在南美的 17 个工厂，减少到只剩下 1 个。

快速变化的市场需求让 Smith 及联邦快递的员工了解到“虚拟仓储”是一种趋势，他们很快地就将其变成为企业营运的一环。目前全球从事快递配送的公司，都自认为是自动提款机，而非保险箱。这些快递中心提供了与全球各地的联结及具有竞争力的物流配送。

联邦快递成长及成功的关键在于其持续关注政府的法令及条款的变化。例如 Smith 及公司成员都认同 1970 年晚期, 美国政府对航空业法令的放松管制, 这样就美国商业环境在运用新兴的后勤科技下变得更有效率。联邦快递现在与许多公司, 如最大的邮购公司 L.L.Bean 成了合作伙伴。因为 L.L.Bean 可利用联邦快递内部 COSMOS (computers, operations, service master online system) 系统, 追踪顾客货物收货或发货的状况, 以提升服务品质。

如果企业不能充分了解人口统计及经济趋势, 就不能说是了解市场。联邦快递的眼光总是放在未来成长的模式以及经济形态可能发生的改变上。举例来说, 早在 1990 年, 联邦快递就开始发展称为 AsiaOne 的区域快递系统。在 1989 年收购飞虎航空, 且在苏比克湾建立主要的转运中心之后, 联邦快递更强化了其在环太平洋地区的地位。目前, 在这个经济蓬勃发展及人口快速增长的区域, 联邦快递已完成了东京、汉城、香港及吉隆坡等地业务中心的设置。

联邦快递的“虚拟订货服务”(Virtual Order), 使其在面对竞争对手时更具优势。1996 年引进并利用互联网下单及填单, 使顾客可利用电脑查询物件、价格及整合超过 200 个国家的订货资料。对于任何尝试发挥最大绩效的公司, 电子商务 (E-Commerce) 逐渐成为了解市场及顾客的重要手段。联邦快递行销分析总监 Sharanit Singh 表示: “商务的本质将在未来 10 年有巨大的改变。顾客希望我们能更顺利地协助他们运送货物, 而联邦快递也正积极寻求整合联邦快递与顾客系统的方式, 以期提供解决方案以节省顾客的金钱, 缩短供应链, 并协助其争取新顾客。”



联邦快递有效地运用其对市场及顾客的知识，以创造类似 AsiaOne 计划的新服务机会。更迅速的新产品创新正是联邦快递发展这种知识的主要收益之一，而公司更快速地研发新产品所获得的效益，往往超过当初在最佳实践全面审视以及流程改善时所投资的成本。以下所举的几个例子，都显示最佳实践公司如何接近供应商及顾客，以获得与市场环境相关的知识。

## 最佳实践公司之二

### 康宁

虽然康宁最有名的是它的 Pyrex 及其他消费性餐具的品牌，事实上康宁 3/4 的产品都是其他公司产品的原件。作为第一家将爱迪生的白热丝加入玻璃中并创造出现代灯泡原型的公司，康宁的确不断随时间而转变，而作为全球不同制造业者的供应商，目前康宁的许多工作更进入了高科技的竞技场，包括正在成长的光学纤维、光学仪器及资讯显示器。康宁已经发展出一个能更了解顾客及市场的流程，它的几个主要流程——如事件与科技发展路径（event and technology roadmapping）、专家组合管理、创新专家管理及顾客与市场了解等——将其创造出的构想，塑造、发展得更趋完善，之后再将这些构想商业化，以获得利润的增长。“事件描绘”（event mapping）协助康宁更了解政治及其他广泛的事件以塑造出明日的世界，该公司也因而能透视未来并计划如何参与这些事件。而和事件描绘联结使用的科技发展路径（technology roadmapping），则主要集中在顾客未来的特殊需求及预测市场趋势上，这使得康宁的科学家能在顾客需要时，提供其最佳的产品及流程。这两项流程的结合，使

得康宁能将创新迅速与市场相连。

科技流程管理总监 Charlie Craig 解释说,“为了试图了解顾客的整体、企业环境,包括产业发展速度、基础技术及法令与竞争限制,公司建立了一个由行销、技术及制造专家所组成的跨部门小组,以和顾客及其他产业领导者模拟出事件描绘图(event maps)。共同发展此项资讯,是学习及资讯分享的重要过程,只有如此才能勾画出产品环境的整体形势。”

举例来说,康宁使用发展路径法(roadmapping)协助自动污染控制器制造商达到严格的产业及法令要求。追踪产业发展及政府改革相关专案事件,如法令规范生效日、愈趋严格的辐射标准,并与全球顾客合作以发展技术、成本分析,及他们所需要的产品,这些包括了镀上贵重金属的陶制零件,以及用在许多汽车、卡车与巴士上的污染控制器原件等。

康宁在其他领域也和顾客合作,并提供半导体及整合电路的原料。再次运用发展路径法帮助顾客预测技术及市场需求,虽然他们在未来5年可能也会有所改变,但这些预测被证实是康宁能否改善它所制造——有些甚至比人类头发更细的高科技电路原料的关键,对于康宁能否在下一代半导体技术展开之时发展出新的能力,这些预测也起到了决定性的影响。

一旦发展路径完成之后,将有一组人员负责将预测转化为能正确提供顾客所需之产品的策略与技术计划,当环境及顾客需求改变时,康宁会对策略及产品发展做适当的调整,但会永远与顾客保持合作。

在专案开始后,康宁会将专案导入“创新循环”,这是一个5阶段的流程。

- (1) 创新想法的产出；
- (2) 观念测试；
- (3) 转化为实践；
- (4) 扩大规模；
- (5) 商业化。

当创新想法经过创新循环而成熟之后，公司会持续监测市场趋势及顾客需求，以确保此创新想法能满足顾客的要求。管理者从行销科技面及制造人员获取资讯，以确保商业技术及成本要求在专案的每个阶段都能被更新。

作为一个创新高科技设备制造商的康宁发现，这 5 阶段的流程，在了解正在计划发展自己产品的顾客的要求及其时间限制上，非常有用，而以后康宁的产品就是要整合进这些顾客将要求生产的产品。康宁与其顾客分享共同的创新架构及语言，因而能达到彻底创新的目的。

“这项方法有趣的部分在于，你可以在价值链的不同点和顾客一起合作，以定义未来。” Craig 解释道：“有些顾客依赖你去进行创新，其他的则是想和你一同合作的使用者或创新者。”这对康宁在光学仪器竞技场、液晶显示器市场，及许多全球先进原料事业有其特别的重要性。为了增进顾客与创新间的联结，康宁拥有美国、欧洲、日本及俄罗斯的 4 个研发实验室。

“你必须能够预测未来 5 ~ 10 年会发生什么事？同时将对你的技术发展计划有何影响？” Craig 说：“一些近期的需求通常是可合理定义的，但一些长期的项目在技术及市场不连续渐趋一致时也将会变得较为清楚，我们的目标不只是一是要成为顾客的供应商，还要成为顾客的伙伴。”

## 最佳实践公司之三

## 丰田汽车 Lexus 事业部

在 20 世纪 70 年代，丰田汽车（Toyota Motors）出了一本与“即时制造”有关的书，而 Lexus 事业部则是伴随着清楚了解市场及其价值链所产生效率的受益者。就像其母公司丰田（Toyota）一样，Lexus 事业部是一个结合了数以百计的零件供应商如制造刹车零件、操纵装配及衬垫等的庞大营运体系，从日本生产线制造出来进入北美展示后，如果对顾客没有清楚的了解，在豪华车市场上将无法迎合顾客的需要并领先竞争者。

但正如 Lexus 营销经理 Steven Sturm 所说：“Lexus 汽车趋向于仅提供顾客少数的选择，毕竟，豪华车都是一整套配备完善的轿车，如 Toyota Corolla 选择的电动窗户在 LS（Lexus）400 则变成了标准配备，订购 ES300 的顾客可以要求有可开关汽车顶、CD 唱盘、铬轮胎、行动电话及其他配备，但不同的是一辆豪华车的拥有者会期望他的车子是装配齐全的。”

当然，特殊订单会花较长的时间，但这还是要视顾客下订单的情况，例如一辆要求配有可开关汽车顶、内部特殊皮革及备有汽车锁的红色 Lexus。如果公司的整合电脑系统在邻近的经销商处找到了合乎要求的汽车，则可在数小时之内交货，但如果在美国境内没有符合这些配备要求的车时，也可能花费 1 个月或是更久才能交货。

Sturm 说：“对我们而言，将车子由一个经销商运往另一个经销商以符合顾客的需求，或将本来由加州 Long Beach 进来的车子改道从佛罗里达州的 Tampa 进来，并不是什么稀奇的事。”

Lexus 将满足这些特殊订单视为在其整个市场里的一个关键因素，及时制造并及时满足订单需求，也协助丰田成为世界上最具运营效率的汽车公司。

虽然“即时生产”被人们认为可能置公司于价值链中任一环节断裂的风险之中，但丰田及延伸的 Lexus 已经能快速回应潜在危机。这样的案例发生在 1997 年 2 月，当时靠近日本名古屋的名为 Aisin Seiki 工厂失火并遭受严重损失，该厂为 Toyota 刹车器及离合器零件的主要供应商，占有供应量 1/4 的 Aisin Seiki 厂，是汽车制造供应链中的重要部分，因此这次火灾对整个系统造成莫大的震撼。大约两星期的时间，日本的 18 家丰田汽车工厂中有 17 家必须停止营运，通常大部分对单一供应商如此高度依赖的公司，关厂的时间会比这长多了，但由于其他在 Toyota - Lexus 链中的供应商迅速递补上来，“好几家和丰田合作的供应商协助我们弥补重要零件的损失，并让我们在几天之内便渐渐恢复正常营运。” Sturm 说。

Lexus 在这次可能酿成灾难的事件里所表现出的弹性，正是一个对其价值链有整体观念的最佳实践公司的典范。Lexus 注重研究判定什么趋势会影响市场？及公司应朝哪个方向努力？就像所有的驾驶员一样，Lexus 的拥有者想要从 A 点到 B 点，但同时他们也期望零缺陷并充满舒适配备的产品，Lexus 在符合上述的期望方面已成为业界的最佳实践，其在供应链中拥有多样化的零件，在此供应链中实际上只要稍加注意，就可以实现顾客的梦想。

Lexus 虽然相对较晚进入美国的豪华车市场，但已经学会了不断改善其策略以捕捉豪华车市场的顾客及扩大市场占有率。在 1989 年首次登场时，公司就将其豪华车款的价位定得

比其他如凯迪拉克、林肯、奔驰及宝马等的主要高级汽车制造商低，然而其他公司也以重新设计或将某些车款降价的方式予以回应，因此，对计划要推出新车款的 Lexus 而言，了解市场的重要性就必不可少。

就像其他许多产业一样，汽车产业要求公司不断修正及改善其产品，如 Sturm 所提出的：“障碍不断在上升，你昨天所做的，对今天来说未必有用，到了明天可能就更不适用了，你必须不断地设定新标准。”由于市场总是在变化，Lexus 体会到应训练其所有的助理人员，了解有关公司推出的每项新车款的重要性，这意味着每年至少要举行一次新的训练课程及证书授予计划，以帮助助理人员增加对其公司产品的了解，及改善他们处理与顾客关系的技巧。身为最佳实践公司，Lexus 从其与员工、供应商及顾客分享其对价值链的了解中获益颇多。

## 次流程二：了解顾客的期望与需求

有多少公司能够辨别出首次光顾的顾客及常客？又有多少公司可以计算出其产品或服务能提供给顾客多少利益，并思考有哪些重要事件会影响顾客对公司的印象？其实，这样的调查是有百利而无一害的，但目前大多数的公司既没有深入研究顾客的工具，也没有采取任何行动。了解顾客并对其需求有足够的灵敏度，不仅有助于公司发展更有价值的产品与服务，更有助于公司成为市场上的领导者。

就“了解顾客的期望与需求”的次流程而言，可以分成3个部分：

- (1) 评估产品使用价值的效益；
- (2) 衡量各种状况发生的影响程度；
- (3) 分析能反映顾客期望及回应的顾客购买模式。

最佳实践公司就是由多种内部与外部的来源，搜集有关这3部分的资讯。

使用价值的效益包括了解顾客从产品获得的立即的满足，例如某顾客订购一台新电脑，他期待送来的产品一切功能正常，容易组装并能立刻使用，当一切基本需求满足后，顾客或许才会关心是否提供产品保证及售后服务。最佳实践企业，如戴尔电脑公司，总是做好全面的准备以满足顾客的需求，因为他们了解顾客的需求是什么。

在顾客购买产品或为顾客提供服务的过程中，顾客有许多与企业接触的机会，从挑选产品的那一刻开始，到最后要求运送或服务的联系，在整个接触过程中的所有体验，便形成了顾客对公司及产品的印象。因此，接触过程的任何一个事件，不论是好是坏，都是顾客决定是否再次消费的重要因素。

通常首次购买的顾客和经常光临的顾客，选择产品的标准与期望是不同的，后者多半都曾有愉快的购买经验。为维持顾客的忠诚度，企业可由提供一致的产品价格与稳定的货源、给予个别的关注，及分享价值观的方式来达成。以狄更斯资料系统为例，当软硬件发生问题时，经由公司与顾客充分合作得以解决，顾客也觉得获益很多；再以大陆航空的经验而言，他们

学习到顾客服务不仅是处理顾客的抱怨，而是诚恳、尽力地了解其需求，例如提供低盐或低卡路里的餐点。

因此，了解顾客需求不仅只是解决抱怨，这个次流程还包括：分析顾客消费的整个循环、公司应持续从顾客那里搜集与顾客相关的资讯，并与顾客共同合作以满足其需求。

### 最佳实践公司之一

## 狄更斯资料系统

总部坐落于乔治亚州的狄更斯资料系统（Dickens Data Systems），是 IBM 中级系统与软件整合及配销的主要合作伙伴，服务的顾客涉及多种产业，如医疗保健、会计、批发配送、政府机关，及许多终端用户。

狄更斯资料系统自 1981 年设立至今，如其财务总监 Warren Turner 所说：“我们从来不曾亏损过”。从狄更斯资料系统在了解顾客需求的改善之后，该公司将未来营运方向重点放在改进产品、服务与顾客关系等各方面，以使其达到最佳品质。

正如大多数欲了解顾客需求的公司一样，狄更斯资料系统也采取顾客调查方式，但不同的是，它每 3 个月便进行一次，虽然平均每位顾客的交易金额每季至少都在 35 000 美元以上，但狄更斯资料系统针对在这段期间内任何购买金额达 1 000 美元的顾客进行了问卷调查。顾客服务部在收到负面回应的调查问卷的两天内，就必须与顾客联络，将问题加以解决。除此之外，每位主管都必须审阅所有调查结果，并将这些情况通报给全公司的人。

然而整个流程还不仅限于此，执行总监 Gordon Dickens 会



亲笔回复每位顾客的问卷来函，并赠送小礼物作为答谢。他说：“改善与顾客的关系其实不需要花什么大钱，只要每3个月写封信关心顾客使用本公司产品的情形，支付邮资与信封、信纸的少许费用，就可获得意想不到的好效果。”

Dickens 表示：“这项每3个月调查一次的制度从1994年开始实行以来，公司的销售额从2 500万美元提高到3亿美元以上，且预估成长约有20%是来自于顾客调查制度的实施。实施以来的4年内，只有一位顾客要求不要再对他进行问卷调查。”

由于这样的调查，狄更斯资料系统对顾客及其需求就有了更深入的了解，而为了进一步增加对顾客的了解，该公司的执行官及总监每年都会参加IBM的合作伙伴会议和许多商展，与顾客面对面会谈，以便进一步了解顾客的需求。

此外，公司以行业别做区分，为个别顾客群设立了“解决方案支援小组”，公司和各个支援小组合作，以创造出更具附加价值的产品组合，而且这些硬件及软件产品均是针对个别主要产业量身订做的。因此，负责医疗业的支援小组，可能会建构一套解决方案，专门解决各医院、保健机构及诊所面对的问题，如病人追踪、门诊预约、收费系统及药物治疗；会计师事务所可能需要处理各种不同顾客资料的系统；而批发业则需要能处理装载货物和运送管理资料的软硬件设备。

这些调查结果对狄更斯资料系统员工的重要性，在于了解顾客对他们工作表现的评价，公司管理层也以调查结果为基础，设计出“净满意度指数”（Net Satisfaction Index, NSI），以评比每位员工和每个部门的工作绩效，正如品质与顾客满意部经理 Kim Massa 所言：“公司每位员工都负有为每位顾客解决问题的责任。”

除此之外，员工也以类似的调查方式为同事的工作表现评分。公司便根据这些内部与外部的调查结果决定每位员工的奖金及红利，如此也贯彻了 Gordon Dickens 的想法：“公司若没有这项品质计划，必定仍有许多积怨压在顾客和员工的心中，然而一旦我们能实施这项计划，随着 NSI 的提升，员工的士气也将随之大幅提升。”

### 最佳实践公司之二

## 大陆航空

这些年来，许多人常开玩笑说大陆航空（Continental Airlines）保密得最好的就是顾客关系部门的电话号码。大陆航空在 10 年之内换了 10 个总裁，并在航空业的顾客服务与抱怨处理评价中，一直居于末位。在这样的公司上班，员工士气非常低落，有些人甚至拒穿印有公司标志的制服。

然而，这家公司最近正在积极地进行改善，在执行官 Gordon Bethune 的领导下，大陆航空成为航运业中第一家提供 24 小时免费电话服务的公司，以解决顾客的问题，诸如行李遗失、订机位、机上餐点、机上娱乐项目，以及对残疾人士的特殊服务。大陆航空自 1995 年开始这项服务后，许多同业亦随之跟进。

大陆航空之所以会有这样大的转变，其实源于前顾客服务部经理 P. J. Robinette 做了一个小小的调整，他将“顾客服务部”更名为“顾客关怀部”，因此不论顾客提出何种要求，如“我的三明治上要加芥菜，不要美乃滋”或“希望飞机上能多提供一些古典音乐”等，这些信息全公司都会知道。

根据大陆航空现任顾客关怀部总监 Judith Mensinger 的估计, 这个部门每星期至少接到 800 次顾客打来的电话。她说: “我们的目标是希望在每位顾客打来第一次电话时, 就能将问题处理好。”

在每一个月结束后, 顾客关怀部会把当月顾客经由免付电话费申诉的事件列表做记录。Mensinger 及其部门员工会将顾客所申诉或建议的事件加以分门别类, 并计算出其所占的比例, 然后将这份报告传递给每一部门, 使每位员工均能了解顾客喜欢或讨厌的是哪些服务。除此之外, 还通过在机上杂志内刊登免付邮资的问卷卡、电话访问, 或经由公司网站来搜集顾客对公司的建议及期望。

在汇总了 4 500 位经常搭机旅行的顾客意见后, 大陆航空发现大多数顾客最关心的, 是在长途旅行过程中飞机上所提供的餐饮种类, 乘客要求航空公司修改机上的菜单, 这正反映出今日社会对饮食健康的需求。因此, 大陆航空开始在机上提供健康且口味较清淡的饮食。

现在顾客可以在机上索要低盐、低卡路里的食物, 而非仅是标准的菜单。另一方面, 为了满足部分顾客对异国口味饮料的需求, 大陆航空亦开始在机上提供 Pete's Wicked Ale 和 Brothers Foglifter Gourmet Coffee 等饮料。

为了满足顾客在饮食以外的需求, 大陆航空也改善了其他机上的服务。大陆航空曾为节省 10 000 美元的支出, 停止了机上阿斯匹林药丸的供应, 这样的措施虽然替公司节省了微乎其微的支出, 但却引起顾客的不满。于是大陆航空立即改进这一缺失, 机上医药箱内恢复了阿斯匹林药丸的供应, 而顾客亦不需再为因搭机引起头疼却找不到药物的问题而担心。

大陆航空除了建立了一套自动处理系统，以更有效率的方式解决顾客所遭遇的问题外，还增加了顾客服务人员的人数。在接到顾客直接的投诉后，大陆航空更换了旧有的自动订位系统，而采用 Rockwell Industries 的新系统，由于新系统可以自动将订位电话平均转接至大陆航空所设立的 5 个订位中心，很快就解决了顾客订位不便的问题，并缩短了等待时间。

总之，大陆航空由于仔细倾听顾客的投诉，认真接受他们的建议，并提供了更多的其他渠道，以确保顾客的投诉都被接受并加以解决，使其在改善其与顾客关系上，获得相当的成果。没有一位顾客能接受他所提出的投诉不被理喻的情形，所以大陆航空通过问卷调查与顾客关怀计划，使得这些投诉事件不再发生。另一方面，大陆航空亦不像其他航空公司及运输部门，对于顾客的建议总是以统一方式回答处理，而是以个别回复方式处理，大大提高了顾客受重视的程度。

### 最佳实践公司之三

## 阿帕拉奇

阿帕拉奇公司（Appalachian Wildwaters, Inc.）的总裁兼执行官 Imer Szilagyi 认为自己是一个解决问题的专家，年轻时在俄亥俄州立大学接受数学学科教育，培养了他对单人双桨独木舟及泛舟活动的热爱，并于 1972 年在维吉尼亚州南部小镇 Rowlesburg 成立阿帕拉奇公司。这是一家小型的泛舟公司，在维吉尼亚州西部的 New River 上提供游客及周末运动员泛舟的休闲运动，由于 Szilagyi 能快速满足顾客休闲运动的需求，使该公司很快成为全美有名的泛舟公司。

1972年，阿帕拉奇几乎没有竞争对手能动摇其市场地位（事实上仅有一家竞争者），但在随后的5年之内，有近12家新的泛舟公司成立，并抢走阿帕拉奇原有的顾客。除了竞争者愈来愈多之外，总裁也从顾客脸上的表情察觉到了满意程度日趋降低。另一方面，员工不修边幅的外表都显示出其开始对工作产生厌倦。此外，在几次泛舟的途中，总裁更听见指导员用粗俗的言语与顾客交谈，这和他想所塑造的公司形象背道而驰。

在与员工推心置腹地交谈后，总裁开始严肃地面对他的员工。他建议每位指导员在顾客返回营地的25分钟车程中，发给顾客简单的问卷，调查他们在此次泛舟的满意程度，调查范围包括泛舟过程中的每一细节，从泛舟小艇的安全性到指导员的专业能力与礼貌，均列入卷中一一调查。问卷中一半以上的问题采取开放式问法，例如，顾客希望公司能提供何种特别的服务？顾客特别喜欢或不喜欢行程中的何种安排？

一开始指导员纷纷反对此种问卷调查，并且抱怨应该是由他们来判定顾客的能力，而非由顾客来评定他们。总裁解释：“那些问卷结果可以改变我们组织的文化，以前我们是以导游为导向，但现在我们的经营方式应以顾客为导向，这是公司的重大变革。”

这样的改变对公司内部确实产生了相当大的冲击，从准备餐饮的厨房，到营地的布置与安排，处处都以满足顾客要求为目的。当顾客抱怨救生衣上的霉斑或汗臭味时，公司便购买新的救生衣；顾客不喜欢用白吐司做的三明治，公司便使用全麦面包；顾客希望能在泛舟终点准备冰啤酒，甚至有些人还指定要求百威品牌，公司便想办法为他们准备。

有位顾客建议公司在泛舟行程中，为他们录像，于是公司便提供了 V8 录像机录像的服务；同时防水帐篷及蚊帐也成为过夜行程必不可少的标准配备。此外，顾客希望能有更舒适的露营场所，公司便提供有更多露天平台空间的主帐篷，甚至将吸烟区与非吸烟区分隔开来，至于热水的淋浴设备就更不用提了。这一切措施均显示出该公司十分重视顾客的实际需求。

与此同时，问卷调查亦成为衡量员工工作绩效的标准，并成为公司核定员工红利多少的主要决定因素。在每次旅程结束后，系统地将问卷分类，每位导游必须仔细阅读他所带领的顾客的问卷调查结果，并与大家分享顾客的意见。而总领队则必须阅读所有问卷结果，如果获得顾客正面的评价，则每位导游在每次旅程后可获得最多 10 美元的奖励。虽然这项报酬制度在实行初期，普遍遭到了员工的抵制，但当他们渐渐地看到这些措施使公司变得愈来愈成功时，导游也转而支持公司的政策。

该公司最重大的改变便是源自对顾客实施问卷调查的直接结果。在价格方面，顾客一直要求其能提供较便宜且短程的泛舟旅行。阿帕拉奇为了满足顾客这方面的需求，便成立一家新的公司——USA Raft，并以“享受刺激，经济实惠”作为公司的经营理念。因此 USA Raft 的顾客仍能享受泛舟速度的快感，但却免除午餐的花费与返回营地的长途跋涉，而使行程缩短。USA Raft 亦应用于阿帕拉奇对顾客满意承诺的相同方法，使得其成功地在全美 4 个州内的 9 条河川上营运。这两家公司目前已成为全美最大提供泛舟活动的公司。

由于阿帕拉奇及 USA Raft 系统并认真地了解了顾客的期望与需求，使得它们之间的竞争更趋白热化。因为顾客能感受到该公司依据他们所建议的方式在改变，所以当该公司提出“零

失望”的口号时，他们更加相信口号的真实性。与此同时，Szi-lagyi 由数学家转换为泛舟者的总裁，仍坚持他的理念——成为问题的解决者。

## 次流程三：细分顾客

经过调查顾客并知道他们对产品及服务的反映之后，最佳实践公司便试着将众多不同的顾客，依其特殊需求、购买特征或其他如经济及人口统计变量等标准，区分为较小的族群。有效的市场细分策略有助于企业拟定目标策略、改善满意程度、增加利润及扩大市场占有率等。而一个好的细分策略可以完成上述的 3 个目标。

虽然资讯科技在这个次流程中并非绝对必要，但实际上已证实了它在发展市场中能发挥相当大的作用。较大型的公司如今可以针对日益变小的细分市场实施量身订做营销策略以为其提供产品，并可直接吸引单一顾客，就像 Varian Associates 和顾客合作，专门设计产品以满足其个别需求，其他的最佳实践公司也已经能精通此项次流程，即针对顾客特定的问题或需求提供特定的解决方案。

由于产业或所涉及产品的不同，成功的细分可能相当昂贵，更不用说相当耗时且逻辑上备受挑战。然而，就维持忠诚顾客及提升顾客盈利率而言，它的报酬很容易就能补偿当初的支出，这就是像美国运通、芬格特公司及联合航空等最佳实践公司，这些道理可从他们的案例中得到验证。

## 最佳实践公司之一

## 芬格特公司

全美第二大邮购目录公司的芬格特公司 (Fingerhut Company, Inc.), 为那些无法和其他公司建立信用关系的顾客, 量身订做适合他们的产品及服务。在这样一个被印制目录价格及邮寄目录价格猛涨所冲击的市场里, 芬格特目睹了老字号 Sears Roebuck 目录的衰亡, 其执行官知道他们必须进行一次重大的改革, 以维持公司在 20 世纪八九十年代的繁荣。

董事长兼执行官 Ted Deikel 提及在 1989 年, 芬格特脱离 Travelers Company 的控制并成为一家独立公司时的重大再造工程。芬格特位于明尼苏达州的 Minnetonka, 最近将两套大型的电话行销设备移往南佛罗里达州, 最主要的目的是为了利用当地大量懂西班牙语的潜在员工。根据 Deikel 表示, 西班牙语系顾客约占芬格特在 1996 年业绩的 5%, 但人口统计预测指出, 这个细分市场的人口在未来 30 ~ 40 年间将急速成长; 在 1996 年, 芬格特的西班牙语系顾客成长了 33%, 芬格特想在顾客的所在地站稳脚跟, 因而在南佛罗里达州设立基地。

这些新的公司的成立, 阐明了芬格特吸引特定顾客的决心, 而了解退休者 (多集中在 Tampa/St. Petersburg 区域)、西班牙人 (尤其是在迈阿密地区的广大古巴流亡人口), 及其他主要细分群体的需求及需要, 则成为满足顾客的主要策略, 这同时也协助该公司可以在那些每天积极邮寄目录给顾客的竞争者中保持领先。

芬格特如何掌握顾客的需求波动呢? 即是建立在严格的调



查基础之上。从 1993 年起，每月均对 200 位不同的顾客进行电话调查，那些参与调查的顾客必须符合下列条件：他们必须过去 6 星期中曾在芬格特目录中购买过商品、至少使用过一次信用卡付款，并且曾经退回不满意的商品。换句话说，每位参与调查的人均已完成了整个购买循环：从他看到广告起，至下订单，然后开始分期付款，该顾客就已经是循环中的一部分，只有在顾客走到循环的结束点时，芬格特才相信他已准备对满意度问卷调查给予完整的回应。

搜集顾客资料一直是该公司营运上的一部分，在 20 世纪 60 年代，随着电脑应用的普及，这种资料搜集变得更加系统化了，在 20 世纪 90 年代以前已完全纳入芬格特储存顾客基本档案、信用历史及购买活动等的广大数据库当中。自 1993 年起，该公司即已开始利用此资料建构一条叫做“顾客终身获利率分析（Lifetime Profitability Analysis）”的趋势曲线，这也使该公司相对于不甚了解他们顾客的竞争者产生了更佳竞争优势。

顾客终身获利率分析的目的，在于捕捉与每位顾客的互动关系，以及掌握任何与订单相关以及与顾客决定退回商品相关的成本，公司追踪每一项和顾客互动有关的财务关联，包括任何的信用损失、销货折让及运送成本，以衡量处理每张顾客订单、取回退货品名，甚至是引诱顾客购买一项商品（例如，提供免费赠品、促销奖励和产品升级）所需耗费的成本。根据芬格特资深副总 Andy Johnson 所说：“我们用所有的资讯创造了顾客终身获利率的想法——我们分摊部分的固定费用到每项的互动，然后便能得知顾客层的税前利润水平。”

通过让顾客参与，芬格特不仅为竞争者设置了巨大的进

人障碍，也决定了它不再和某些顾客做生意。总之，芬格特凭借其在 40 年信用的历史里研究每位顾客的经验，来选择它的顾客。

甚至那些没有按照付款计划支付货品款项的人，也仍有机会再次获得成为芬格特顾客资格，公司会记录那些信用历史可能包括多达四五项的顾客资料。芬格特的业务代表为了提供另一个建立关系的渠道，于是运用细分条件将这类顾客从有信用风险的顾客群中细分出来，由于大部分的人都急于重新建立起他们的信用，所以这些重新获得的顾客其信用风险也倾向于表现良好，虽然其他债权人通常不是很情愿考虑接受其申请。

通过先进的数据库资讯，芬格特已经将信用的扩张转向科学化，该公司自行发展的统计演算法以预测回应率（response rates）及信用风险，那些演算法会考虑到成为芬格特顾客时间的长短、已扩张信用的次数、顾客购买次数、账款拖欠最长天数、对芬格特平均应付账款金额，以及其他许多的变数。

这所有的资讯都会进入数据库，然后通过数据库便能进一步判断出更精细的市场细分，正如 Andy Johnson 所指出的，“有时候这些运算法如此有效，以致我们发现，为了询问顾客是否打算支付款项而花钱去联络顾客，这在经济上是不可行的。”

尽管随着先进科技的出现，其他公司也尝试跟进，但在建构顾客资料档案及信用历史方面，很少有公司可以与芬格特匹敌，就细分顾客并决定哪些人的信用风险可以接受而言，芬格特更为直接有效地营销及知道所有顾客，这为成功建立了标准。

## 最佳实践公司之二

### 联合航空

联合航空（United Airlines）的员工知道细分顾客的价值，几年来，联合航空都会辨识出每年累积飞行里程数达10万英里的飞行常客，并称之为“首要会员”（Premier）。始于1994—1995年的《认领首要会员（Adopt a Premier）》计划，在此计划中，联合航空的每位执行官及管理人员均被分配与一位累积飞行里程数达10万英里以上的旅客接洽，并提供旅客所需的协助，而不只在搭机时提供调整座舱等级的服务而已。联合航空发现，这样的细分让该公司在与重要顾客间建立了一种更紧密的关系。

“我们亲自打电话给每位首要会员，询问他们有什么是我们可以为他们做的？”联合航空文化及公司教育总监 Bill Byrne 解释说：“大部分回应我们调查的顾客都会告诉我们，他们只想要更个人化的服务，他们想要的不仅是调整座舱等级，他们想要被尊重。”

目前，这种尊重正以多样化的方式呈献给顾客，一位联合航空的员工会和一位首要会员共进午餐，并协助他准时到达登机门，或只是协助其在某一拥挤的班机上预定一个座位。顾客的需求各不相同，但联合航空的目标始终如一。联合航空西雅图办公室的 AE（account executive）Patricia O'Brien Saari 解释说：“你只是尽可能做任何能使乘客的旅行变得更轻松的事情。”

根据 Saari 所说，联合航空在西雅图地区的全额付费机票业务中有 52% 是来自首要会员，每位代表了每周超过 1 500 美

元的业务，请记住这个数字，Saari 和她的同事于是在 1996 年发起了另外一项自愿计划，叫做“10 万英里感谢活动 (100 000 Miles of Thanks)”。西雅图的员工，从班机预约专员到飞机燃料补给员，再到行李处理员，共同参与写感谢信给所有首要会员，并邀请他们多利用诸如调整座舱等级、优先候补权及所有班机上的首要座位区等特殊权力，在西雅图 Tacoma 机场还设有专用室供首要会员使用商务设备。

“我们希望所有的员工都参与和顾客接触。”Saari 解释道：“只是一句简单的谢谢就可以使顾客感觉更好，也帮助我们的员工体会到：顾客在乎我们为他们所做的事。我们有 750 位的同仁和 750 位首要会员联络。顾客对这项活动的反应如此之好，使得我们也将此项计划扩展到其他的城市。”

除了这些努力外，联合航空也为这些飞行累积旅程数超过 10 万英里的 VIP 发起一项特惠专案，由 3 或 4 位联合航空特殊服务部 (United's Special Service department) 的同仁，亲自接待这些 VIP 顾客，协助他们办理登机手续、处理他们的行李，甚至在班机起飞前跑去为他们的孩子购买礼物，这样的努力都会被记得，也会被奖励。

### 最佳实践公司之三

## 美国运通

很少有产业遭遇过像信用卡业在过去 20 年所经历的动荡与转变。消费贷款目前已是一个主要的经济指标，而且贷款的数字仍在上升之中。此外，每日的邮件也不断提供愈来愈多的潜在顾客持续增加的信用卡选择性。

如美国运通（American Express Corporation）所证明的，细分顾客在这个产业具有特殊的重要性。虽然美国运通（American Express）及美国运通信用卡（Optima）只是美国运通金融及旅游服务等多样业务的一小部分，但美国运通知道它必须和持卡人维持紧密的关系。根据美国运通奖励发展（rewards development）副总 Amy Radin 所说：“美国运通运用顾客调查以获得对持卡人印象及需求的深入了解，个人卡、金卡及白金卡的持卡人可能会被问到类似的问题，但是美国运通真正有兴趣的是了解个别顾客如何看待我们的服务及他们的满意程度。”

在过去，美国运通一般沿用如信用历史及所得等传统方法来作为细分顾客的标准，以协助该公司决定其顾客最适合哪一种特定形态的签账卡或信用卡，然而，那些传统的衡量方式是整个产业的标准模式。为了有别于其他竞争者，美国运通除了沿用传统的方法外，更进一步采取其他步骤的作业，以展现其对顾客需求的了解及回应。

首先，根据不同年龄阶段细分顾客。举例来说，年长者随着每月账单会收到一张“卡友折扣活动广告”，上面印有各项适合此族群顾客的商品或服务折扣；另一方面，大学生会收到不一样的卡友折扣活动广告，上面印的广告大多是优惠机票、CD 及运动器材等。

其次，根据 Radin 所说，美国运通已由过去预先印制卡友折扣活动广告，到目前根据持卡人用卡的状况，进一步细分顾客，再根据细分出来的顾客之需求，以激光印制适合他们的卡友折扣活动广告。“过去，每张卡友折扣活动广告大概都列有 10 个折扣项目，顾客真正有兴趣的，大概只有 2~3 项。”她解释道：“我们用激光印制这些卡友折扣活动广告的目的，是

为了针对目标顾客而特别设计的，以提供顾客所有最适合他们需要的选择。例如一位时常旅行的顾客会收到一系列的折扣机票、旅馆费率等活动信息，这和一个很少旅行却经常购物的顾客所会收到的资讯是不一样的。”

第三，也是在细分过程中最具创意的一个步骤，是一个叫做“订做的赠品 (Custom Extras)”的计划，当然，美国运通拥有每位顾客的详细消费资料，包括顾客所做的每一次消费以及该种消费的消费频率，所有的资讯都被储存在数据库中，也使得该公司可以根据产业及顾客偏好的商店开发进一步细分的顾客。这些能力使得美国运通能为其特约商店提供一个具有成本效益的顾客忠诚计划，以及为其顾客管理提供一套奖励酬宾活动。

举例来说，目前美国运通通过使用先进的数据库，可以更迅速地界定出哪些顾客常在某家商店购物，辨识出这种购买模式后，美国运通就会和该店合作，对那些特别细分出的顾客开展折扣活动，以建立起顾客对该家商店的忠诚度。

但是哪里才是将顾客纳入这个流程的最佳地点呢？美国运通所知道的一个永远能吸引顾客注意的好地方——每月的账单。顾客可以在他们经常购买的产品上获得特殊折扣，而在这个细分流程上获得利益，现在，在新设计的每月账单上，美国运通常常在持卡人会心生感激的某些购买项目旁，标列出折扣数。

Radin说：“Custom Extras 提供了商店——一个建立顾客忠诚度的工具，也使得我们能以一种较私人的方式，将奖励由账单传给我们的顾客。举例来说，一位买新鞋的顾客，可能会在账单上收到这样的讯息——感谢您在此消费，当您下次再度光

临时，您将享有 25% 的折扣。”

在此细分流程中另外一个利用现存科技优势，在销售的时点提供顾客特殊奖励的是“运通奖励计划”（Express Rewards），美国运通根据顾客购买频率及购买量来细分顾客，和许多商店进行合作，当那些顾客下一次再前往那家商店消费时，交易将自动显示出 VIP 讯号，以提醒店家这位忠诚的顾客需要被奖励。例如，一位常在某家餐厅用餐并使用美国运通卡付钱的顾客，餐厅侍者将会被提醒该顾客的 VIP 状况，并给予该顾客一个预先设定的奖励：“我们把您当作我们餐厅的常客，为了表达我们的感激之意，今晚的甜点算是我们的一点心意。”

美国运通通过顾客细分建立起了忠诚度，而且也使得商店、顾客及美国运通之间的关系愈来愈好。根据 Radin 所说：“我们正提供我们的特约商店及美国运通一个解决之道——您如何建立特定顾客的忠诚度？这是顾客细分的主要目标之一，而借助我们的科技，我们能提供所有持卡人更多的价值及更适当的服务。”

哪家公司不愿意挑选顾客呢？芬格特、联合航空、美国运通这些公司已在细分顾客方面建立了最佳实践，他们善于细分顾客，甚至很清楚他们所想要的顾客。一旦作出了这种决定之后，他们就可以决定要如何设计产品及服务，以满足顾客的需求。系统性地执行细分顾客这项次流程，能使公司和其最佳顾客建立起忠诚的关系。

从本章所谈到的 9 家公司案例中，我们可以推断出一个最佳实践方法的概括流程，以了解市场及顾客，我们称之为最佳实践要领。

## 最佳实践要领

- “市场”指的不仅是顾客而已。广义而言，市场环境包括了公司的供应链与商业伙伴，以及中间顾客与最终使用者。正如联邦快递“空中仓储”及 Lexus 对供应商厂房失火快速反应所显示出的，一家公司对于政府法规、消费者购买趋势及无法预测事件的了解，会大幅度影响公司的生产效能及其与顾客的关系。
- 系统性地建立公司从供应商到最终使用者的整体价值链的形象。这种以图示清楚表现整体价值链的方式，不但体现了所有员工融入市场环境的情况，也让他们知道他们所接触的其他关系人（如顾客及供应商等）在市场环境中的地位与角色。
- 经常地、系统性地、直接地及个性化地对顾客进行调查。审查所有的调查结果并将结果与组织中需要了解顾客的同仁共同分享，以 Gordon Dickens 为例，狄更斯资料系统的执行官对每份调查问卷都亲自回复，这提供了经营管理行为的一个模范。如果您没有时间亲自回复每份问卷，至少要确保公司中有人会对问卷做回复。
- 根据顾客的要求修改产品或服务，或告知他们为何无法如他们所愿。促销公司修改过的产品或服务，并再次对顾客进行问卷调查，以评估顾客满意度。阿帕拉奇的执行官 Imer Szilagyi，在他的激流之旅上对顾客进行调查，并且要求每位导游阅读并回复顾客的意见。顾客对新产品及服务的要求使得该公司增加了所提供的产品及服务项目，甚至



为此另创了一家新公司 USA Raft。

- 只有细分顾客，您才能更直接也更具获利性地迎合顾客需求。首先应建立用以细分顾客的准则（如以年龄、收入、信用历史、购买物品及人口统计变量等条件细分顾客），其次提供为顾客量身订做的产品及服务。之后，再如美国运通所做的，在适当时机，与商店及供应商合作，为顾客创造更高的价值。

## 最佳实践诊断 10 大问题

1. 您能够详细描述在您的公司价值链中的所有主要供应商，并且列出在紧急状况下能够提供您原物料及零部件的替代供应商吗？您需要花 1 星期的时间去检查您有哪些主要及替代供应商吗？（若一场大火摧毁了您供应商的制造工厂，您将不会有 1 星期的时间去反应。）
2. 您多长时间对您的顾客进行 1 次问卷调查？1 个月 1 次？1 年 1 次？还是 1 000 年 1 次？
3. 您选择对哪些顾客进行问卷调查呢？只对那些先打电话找您的顾客吗？
4. 针对顾客在问卷调查中所表达的疑虑，您的回应流程做得如何？
5. 对于那些抽空填写您的问卷或完成您的请求，以提供给您资讯的顾客，您将提供给他们哪些快速、具体的奖励？
6. 除了问卷调查之外，您一般还会使用哪些外部资讯来源以争取顾客，是竞争者、供应商还是市场趋势的相关资讯？

7. 您还会使用哪些内部资源以收集这些资讯？
8. 列出5项（或更多）您的公司目前所使用的顾客细分法，您是否能简洁地解释公司因这种细分顾客的做法所获取的利益？
9. 指出一项您的公司因回应顾客要求或问卷调查结果所提供的产品或服务，而且用此项产品或服务提升了企业整体的获利能力。
10. 您的公司是否已经提供给顾客一个评估您的员工及部门的流程？那和狄更斯资料系统所发展的净满意度指标相似吗？您支持跨部门的小组去分析顾客需求并满足顾客需求吗？



法

方

哲

森

埃

第4章

让顾客参与产品及服务设计

——流程变革并非仅限于公司员工

08597 098.6299883

### **次流程一：发展产品及服务的新概念与计划**

最佳实践公司之一：百工

最佳实践公司之二：旭电

最佳实践公司之三：瓦瑞恩

最佳实践公司之四：通用公司

最佳实践公司之五：博世

### **次流程二：设计、制造与评估原型产品**

最佳实践公司之一：安普

### **次流程三：对产品或服务进行修正并定制化**

#### **以测试其效果**

最佳实践公司之一：迪士尼

## 次流程 1：发展产品及服务的新概念与计划

许多公司以顾客调查来检查满意度，但是只有少数公司能系统地运用消费者焦点团体中针对产品所提出的意见。在发展新概念与产品或服务计划的第一步就是倾听消费者的声音并且重视这些声音，这包括了前瞻性地发掘一些消费者并未直说却隐含有此需求的一些期望。就像索尼随身听所呈现的意义一样，提供消费者确实需要但消费者却不自知需要的产品，这会带来极大的利润（但亦有风险）。

第二步则是在消费者与企业之间，或在企业内建立许多互相沟通的渠道。不是只有销售人员要对服务人员及主管报告，而是公司内所有人员都应该分享消费者对新产品的意见、建议与想法，在产品设计的任何一个阶段中，随时都可以回馈消费者的意见。

### 最佳实践公司之一

#### 百工

过去数年之中，SnakeLight 是工具机制造商百工（Black & Decker）曾经推出的最热门的商品之一。它是一种具有弹性长灯柄的灯具，可以用来照亮在一般状况下难以目视到的角落或物件的背面。而 SnakeLight Dual Beam 又是另外一种可以强化区域照明，同时兼具手电筒与灯具功能的产品。

如果百工一直依赖它的产品研发部门，那么 SnakeLight 也许永远不会在消费者心中占据一席之地。事实上，百工事前曾制造出了 3 种灯具的原型产品，其中包括了许多经理们原先并不喜欢也不看好的 SnakeLight，但是当他们将这 3 种原型产品呈现在消费者面前，并请消费者发表意见时，却发现消费者喜欢的是 SnakeLight。

根据消费产品工程副总 Mike Brennan 的说法，“有时候我们这些公司内部的人，因为太过于接近与熟悉产品，以至于无法了解产品到底能给消费者带来什么价值。有时候我们的确会喜欢一些消费者其实并不喜欢的产品。但是，我们随时准备听取消费者的意见，而在 SnakeLight 的例子中，我很高兴，我们做到了这一点。”

事实上，百工不仅做到了随时听取消费者的意见，它还邀请消费者一同参与产品的创造与修正，而这种做法也的确带来了显著的成就。

在 1997 年，无线电动工具产品线 VersaPak 为该公司带来了 1 亿美元的收入，而产品线中的产品项目也稳步成长，在 1994 年时仅有 3 项，1996 年时有 25 项，到了 1998 年时已经拥有 50 多个项目了。VersaPak 背后的发展故事显示了消费者与客户一同参与设计产品及服务的深层含意。

1988 年，百工制造出一种以电池为动力的无线电动螺钻手工具，预计将销售给专业人员与有经验的 DIY 使用者。这个原型品与其他的早期传统产品有所不同，它可以将电池拆下来，并直接使用在其他百工无线产品上，经过内部初步研究之后，公司认为这种产品不会有足够的市场，所以将此计划搁置了 4 年。

接着在 1992 年, Skil 公司发展出了一套自己的类似产品, 称为 Flexicharge 的这种产品提供了一种可以在产品之间互换的电池。而在这 4 年之中, 市场已经发生了一些变化, 消费者已经在使用移动电话、手提摄像机的经验当中得知可互换式电池的价值。消费者经常抱怨一些早期的电池产品在坏掉之后, 整个产品就没用了; 消费者必须扔掉整个产品, 而不是换上一个新的电池。

百工要求业务代表们直接到 K - Mart、Home Depots 以及沃尔玛等地方, 去了解消费者对电池动力手工具的需求, 并发现了公司原本就拥有这种技术, 因此百工根据市场需求调查的结果, 针对 1988 年的原型品进行少许修改之后, 于 1994 年全新推出了 DIY 工作者使用的 VersaPak 系列电动手工具。

最初时, VersaPak 系列中只有钻孔机、螺丝起子机、工作照明机等 3 项产品, 其后快速扩充到 30 项产品, 并预计再发展大约 20 项其他的产品如磨光机、修剪机、剪草机、扫叶机等。VersaPak 系列产品的竞争优势在于易拆易充的电池, 这个电池可以使用在此一系列所有的产品上, 这项便利消费者的决策为 VersaPak 带来了可观的利润。

根据 Brennan 所言, 该公司成功的关键因素在于与最终使用者的直接对话; 在了解消费者的心声方面, 百工可以称为世界最佳实践级的企业; 公司不只是要求行销人员去了解消费者, 同时甚至要求制造、工程、客服、营业等部门的人员组成一个团队一并去面对消费者; 有时候这个小组会直接将 VersaPak 的工作车停在沃尔玛的停车场, 升起一个巨大的 VersaPak 汽球, 再广邀顾客前来试用一些新产品, 如应用在修剪树木或处理木材的产品或任何在家用维护工具店中可以找到的



东西；此外百工小组还将人员派驻到各大卖场以向消费者推荐 VersaPak 系列产品。”

不论您的公司在从事何种行业，百工的成功经验对企业而言，都具有一种不可衡量的价值。在过去的观念中，客户一向被排除于企业内部设计流程之外，而目前激烈的竞争使得企业必须以更单一性与创意性的态度来面对顾客的需求。

一旦了解顾客的需求并且有效地细分市场以反映不同的价值，企业将可以进行下一个重要步骤——将顾客纳入产品设计的过程中。对许多的经理人与员工而言，他们必须推翻过去认知中顾客与企业之间互动关系与角色的传统观念，就像百工一样，任何成功的企业都在不断地运作设计流程之下的 3 个重要的次流程，也就是：

- 发展产品及服务的新概念与计划；
- 设计、制造与评估原型产品；
- 对产品或服务进行修正并定制化以测试其效果。

有无数的方法可以使这样一个过程进行得既经济又实用，如邮寄问卷、电话访谈、在网络上发布消息、发出探询信件、建立客服中心、设立免费服务电话、举办焦点团体讨论等等；消费者的意见会立即反映出公司的产品及服务在哪些方面失败，这些问题产生的原因都在于无法满足顾客的需求。

既然没有一个设计完美产品的万能公式存在，越来越多的公司直接从顾客需求中去寻求答案。如此一来，公司降低了在产品上修修改改的次数并且直接强化了产品成功的机会。企业不断寻求方法以巩固其与顾客之间的关系并增强他们的忠诚

度，更进一步地，企业更依据顾客需求来设定产品发展与资源配置的重要次序。这就是百工在发展 SnakeLight 及 VersaPak 时的做法，我们可以看到这种做法同样地在其他几家最佳实践典范的企业中也具有辉煌的成果，例如像瓦瑞恩（Varian Associates）、通用公司（GE）、迪士尼（The Walt Disney Company）等公司。

由于在各个设计阶段中收集顾客的意见，即使顾客的期望经常改变，设计者与制造者仍然可以调整它的产品，使其符合顾客的期望。

广告商可以设计不同的产品内容给某个客户，而客户有机会提供设计上的意见，并且可能参与最后的决策。

安普（AMP）是一家电路及连接器的供应商，由于与顾客合作设计与修正产品，从而取得完美的效果。这样的最佳实践主要是依靠产品定制化的流程。

经过整合这 3 个次流程，最佳实践企业可以开始重新思考它与顾客之间的关系，这是一种合作伙伴的关系，而不是过去的点的接触；“合作伙伴”这个字眼并不如在法律上定义的“合伙人”那样严谨，而是强调其分享企业成败的观念。如果顾客在设计自己使用的个人电脑时，与戴尔电脑发展出合伙关系，戴尔可以集中资源制造消费者需要的产品。由于戴尔电脑只制造与销售顾客要的产品，顾客也可同时获利于定制化的产品与较合理的价格，顾客与戴尔电脑将可以同时受益。在本文中，我们将介绍几个实际运用以上所提及的几个流程以改善其产品与服务的最佳实践企业。

## 最佳实践公司之二

### 旭电

根据受评者在产品与服务的制造与客户互动方面的杰出成就，埃森哲与 *Enjeux—Les Ecbos* 杂志将 1997 年的客户满意奖颁给了法国的电子制造商旭电（Solectron），旭电的成就代表了对顾客尊敬概念的转变。旭电在公司走廊上描绘有最差的客服代表的漫画，以提醒它的员工不要忘了善待客户，根据 *Enjeux—Les Ecbos* 杂志的叙述，旭电认为其因为在产品设计过程中采取了顾客参与的态度而与其他法国公司有所不同。如此看来，走廊上的讽刺漫画的确不是一件轻松好笑的事。漫画中的一位讽刺人物 Raymond Jargon，总是以一堆错误的信息企图说服消费者接受；另一个讽刺人物则是 Rita Sarcasm，以她灵敏的智慧阻止消费者新的需求；还有一个讽刺人物则是 Rosemonde，另一个则是以“不是我做的”来敷衍消费者的典型代表。

旭电不只是揭露出年度最差客服代表而已，它事实上为所有对公司有价值的顾客敞开其沟通的大门。在公司的建筑里，每 30 个重要客户为一个单位，可以使用一个专属的讨论空间，以便客户可以在此与旭电的工程师一同设计与制造电子产品。根据旭电品管总监 Jean - Marie Reilhac 所言，有些主要客户，如惠普（HP），对共同参与产品设计的过程非常投入，以至于有些旭电的员工，甚至在制服上戴起了客户的企业识别标志，这种以象征符号表现的关系也同样发生在客户的公司内。举例

而言，一位旭电的工程师就全职性地在 3Com 制造资讯网络产品的以色列工厂内工作。除此之外，旭电与惠普工厂直接连线交换存货资讯，因此使得旭电相对于其他外包商而言，获得了较多的竞争优势。

### 最佳实践公司之三

## 瓦瑞恩

总公司位于加州帕洛阿尔托（Palo Alto, California）的瓦瑞恩公司（Varian Associates, Inc.）是一家制造医疗保健精密系统器材以及化工业、医药业用半导体设备器材的制造厂商。它在 9 个国家拥有制造工厂，包括澳大利亚、芬兰、法国、英国、意大利、日本、韩国、瑞士及美国。即使瓦瑞恩所面对的客户是最挑剔且最难以满足的客户，但它都连续 3 年被 VLSI Research 选为最佳顾客满意企业，因此成为许多企业的学习对象。

瓦瑞恩的客户皆为产业的精英分子，例如对医药保健产业而言，瓦瑞恩制造一些如 Clinac 之类的肿瘤辐射医疗系统，以及如 VARIS 之类的整合性网络软件，用以整合各种肿瘤治疗的方式。另外针对研究与实验产业，瓦瑞恩制造用来检测饮用水及环境水源当中细微物质含量的 UltraMass ICP - MS 系统，另外在 1995 ~ 1997 年间，瓦瑞恩改善了它的“核磁共振造影摄影仪”的全部产品线，以提升此项产品在分析研究上使用的方便性与仪器的敏感度。

根据执行副总 Allen Lauer 的说明，瓦瑞恩将它的成功大半归功于客户在产品设计与制造过程中的积极参与，“我们的客

户会告诉我们他们所面临的问题，而且客户不一定对每一个问题都有立即的解决方案，因为新产品的发展过程经常持续数年，几年后，初始的研发需求已经发生变化，使得设计出来的产品不再符合客户的实际需要，这就是我们极力将研发角度向未来推延的原因。”

Allen Lauer 解释道，瓦瑞恩的研发人员、行销人员及工程人员经常与客户一起讨论以界定问题，并且决定需求的重要程度。在瓦瑞恩的 Gintzon 研究室中，工程师经常利用绘图板来完成解决问题的创意并制造原型产品。在 20 世纪 90 年代早期，瓦瑞恩与伊利诺大学香槟校区的危险废弃物研究中心共同研发快速与精确的 ICP - MS 系统电感性耦合电浆质谱仪 (Inductively Coupled Plasma Mass Spectrometer)，研究小组同时提供了瓦瑞恩产品可以删除那些功能的重要资讯，例如小组建议系统不需要具备检测负离子的功能，但是却需要建立远距样本诊断的资料传送数据机。瓦瑞恩与客户共同组成的小组成功地研发出了开创性的 ICP - MS 系统，可以用来检测兆分之一精确度的金属离子浓度，相当于在环绕赤道两圈长的铁轨上侦测出一根头发的精度。

瓦瑞恩已经知道客户共同参与研发的价值，并且利用一切方式寻求客户的参与。最近一件成功的案例是瓦瑞恩位于美国加州 Walnut Creek 的制造厂生产的气体 Chromatography 系统，这是一种分离并测量挥发性（如汽油）与半挥发性物质（如药品喷剂）的仪器，研究人员利用一种称为 SPME 固态微量萃取 (Solid Phase Micro Extraction) 的技术萃取液体中的化学物质，并以 Chromatography 加以分析。瓦瑞恩将这个过程加以自动化，并以更快的速度执行样本的细微含量纯化动作。这个设计可以

完全满足挥发性化学物质的检测，但是对于沸点较高的分子而言，在萃取过程中必须将样本混合，原先的设计无法处理混合性样本，所以系统必须修正。解决方案来自于 8 000 英里以外的 Kelmüt Geppert 博士，一个瓦瑞恩的德国客户，他将一个天才般的概念分享给瓦瑞恩德国的工程师，他们一同制造了一个装置，这个装置利用一个电动刮胡刀用的马达，将它涂上纤维材料保护后，放置在半挥发性液体中轻微地振动，使液体中的半挥发物质更快地释放出来。更多的研究与修正使瓦瑞恩与 Geppert 博士共同拥有这项发明的专利权，并将此种技术运用在一个被称为 SPME III 的系统上。这不只是以一个新版本产品赢得顾客的例子，更是一个经由共同研发的成果，开创一个全新市场的最佳例子。经由这个成功案例，瓦瑞恩已经成立了一个常态性的客户代表委员会以评估各种产品概念的可行性，经由对研发方案及新产品开发的支援，客户代表委员会已经在瓦瑞恩中创造了一种客户共同参与研发创新的文化气氛。

在某些例子中，公司发现将公司人员派至客户端共同工作也具有同样的价值。由公司人员在客户端指导客户使用产品与现场解决问题，逐渐成为另外一种最佳实践的做法。它的意义不仅在于将销售及维修人员派赴客户端去装配产品或对高级主管说明产品用途，更在于派出全职人员全程地在客户的工厂、仓库或甚至董事会中一同工作，派驻的人员应该有权力当场做决策，而不是将意见或问题以语音信箱的方式传回公司来，让客户等上几天或甚至几个星期后才得到回应。另一方面，公司派驻人员应该参与客户的设计、工程会议以及市场营销企划、广告及配销等活动。简言之，这个过程创造了立即且有益的信息交流，而不是如果有机会偶尔的见面会谈。

## 最佳实践公司之四

### 通用公司

对位于马萨诸塞的通用公司（GE Plastics）员工而言，Kaizen 这个字眼不只是日本管理制度中所指的“持续改善”，它代表工作与生活的一种方式。目前通用公司将 Kaizen 这样的概念介绍给客户，事实上，通用公司将概念引入，与超过 165 个顾客一起分享，并且仅在 1996 年中就创造了 1.2 亿美元的成本节约。

身为通用电气的子公司，通用公司除了研发生产聚合物质与树脂的应用性产品（如一种整合 60 件组件为一体的整合性门板模组 Super Plug）之外，通用也以其与客户共同工作以解决问题并增加生产力的模式闻名于世。客户生产力计划总经理 Sandy Torony 说：“我们不‘替’客户解决问题或节省成本，我们与客户‘一起’解决问题与节省成本。”

为了达成这种境界，销售人员与工程人员一起进驻客户端去研究其生产流程、评估问题、寻求降低作业成本的可能。“我们提供另一种观点，以客户本身从未评估的角度去观察问题。另外我们还有产业中的专家（GEP 小组）进行现场评估，GEP 小组可能花上 3~4 天的时间在现场，甚至一天 24 小时实地衡量生产过程期间长度，并提出解决方案的建议。现场评估最初几天的工作非常繁重，一般来说，一个评估与改善的过程将会持续 4~5 个月，在其间将会不定期地进行生产流程调整与进度监控。”

有时候，解决方案会出奇地简单，只需要请其他通用元件

的专家即可，举例而言，一个来自通用照明的专家以加强现场照明的方式，解决了某客户在生产线上检查报废料时所产生的应收料与剔除料常常一并被剔除的问题。

经由与客户在客户端一起实地工作，通用公司得以更深入地了解客户以及客户与供应商之间的关系；在1996年时，通用公司经由改善CD所使用的塑胶材料，而帮一家制造CD的客户节省了1 000万美元。根据公关经理 Bob Hess 所言，直接参与客户的工作流程为通用公司带来了巨大的竞争优势，“客户们现在会邀请通用公司去帮他们解决医疗保健成本、员工奖酬分析、缩短商品开发时间等问题，为了达成这些要求，通用公司必须完整地了解市场与顾客。”

### 最佳实践公司之五

#### 博斯

1987年，高保真音响系统制造商博斯（Bose Corporation）的运筹总监 Lance Dixon 突发奇想，“为什么不将传统概念中的‘销售人员’、‘采购人员’、‘规划人员’从现有与‘供应商’的关系中一起调整。”这样的想法后来实现成为一套改良性的及时供应系统（JIT II），这种及时物料供应概念不只是对库存的控管，更创造了博斯与客户的新关系，并且这种关系现在已被全球数以百计的公司所采用，包括 IBM、Honeywell 及 Westinghouse 等著名企业。

在这个模式下，供应商派驻全职的工作人员在下游厂商的工厂内，这些全职代表参与下游客户的设计、工程会议以帮助客户调整产品或服务，并且取得主要的营销资讯以符合客户现



在与未来的需求。有了这些资料，驻厂代表便能将第一手资料及时传回公司，公司便据以规划其最佳的备料计划与存货水准以降低成本。

这种共生关系不仅缩短了供应商的备料前置时间，同时也降低了客户的制造费用。为了善用客户的力量，博斯公司提供了供应商派驻在厂专家的专用空间来制造音响系统，在此同时，博斯公司的员工也从此激发出许多极具创意性的意见与解决问题的能力。

如 Lance Dixon 所言：“你不再需要将资讯由物管人员手中交到采购人员手中，再由采购人员交给业务人员，最后再由业务手中传回供应商所需资讯；今后所有这些交易信息都在一个获得充分授权的代表脑中一次交换完成，这叫快速效率化的资讯传递。”更进一步说，JIT II 已经颠覆了物流系统中的供应商与客户之间联结的传统定义方式，不论以海运、空运或陆运方式，亦不论进行跨州或国际运送以进行运筹过程，一组来自卡车货运、定期海运航线与报关部门的代表们进驻在博斯公司中，并监控运筹过程中的每一环节。

Lance Dixon 表示：“公司将供应链运作转化成指挥一组交响乐团的运作方式，将 3 个数十亿美元的大公司，简化成 3 位供应链代表（Bob、Ralph、Harry），他们会在办公室中沟通，如‘我已经安排好 3 天之后让博斯的货船运到西雅图卸货，你让你的飞机准时到达，我会让卡车货运负责其间的接运工作’之类的资讯。”

瓦瑞恩、通用公司、博斯等例子提供了充分的证据，说明让客户参与产品或服务内容的设计可以创造出彼此强烈及有利的合作关系，让客户参与你的决策过程——实际上使客户变成

你的伙伴——产品及服务创造出共同拥有的感觉。任何对戴尔电脑下单的顾客，在对产品进行定制化下单的同时，都扮演了创造性伙伴的角色。只要戴尔电脑持续其产品改善与发展，客户就会持续表现出他们的忠诚度。

## 次流程二：设计、制造与评估原型产品

在 20 世纪 80 年代中期，从可口可乐市场占有率的衰退事实中，可以推断出消费者对可乐的口味已经转移到较甜的百事可乐，可口可乐采取了一项看似理性的必然动作：推出了一种改变了 99 年以来传统配方的较甜口味来测试市场反应。在经历 20 万个未经品牌提示的消费者试喝之后，可口可乐发现消费者较喜欢新口味，所以可口可乐在 1985 年正式将新口味可乐公开上市，并且同时停掉旧口味可乐的生产。在预测消费者会喜爱新口味的预期之下，可口可乐投入了大量的广告费用来促销新口味可乐。结果适得其反，可口可乐经历了一场灾难，可口可乐在口味之外忽视了可口可乐品牌形象的力量（在少数市场测试当中，知道测试品牌的消费者都偏好选择了传统口味）。在激起消费者不满的 3 个月后，可口可乐恢复销售以 Classic Coke 为名的传统配方可乐，并随之展开一系列的广告宣传，向消费者灌输一个始终不渝的概念“永远的可口可乐”（Always Coca-Cola）。后来可口可乐总裁 Roberto Goizuta 在《财经杂志》上说：“新口味可乐让我们了解到可口可乐不只是一种口味或只是一只瓶子，它实际上是一种心理上的态度。”这

个教训使 Roberto Goizuta 付出了将近 3 500 万美元的代价。

从这个教训中可以看到企业必须尽一切可能去了解消费者的想法与忠诚度的来源。这些公司在设计新产品时，都邀请客户一同参与以便得到全面性的资讯输入、可行性验证与建立实际原型品。他们不会进行不提示品牌的盲目测试，他们会针对新旧产品同时测试在消费者心目中与感观上的不同感觉，再进行决策。

### 最佳实践公司之一

#### 安普

在欧洲、亚洲以及美洲都具有营运基地的电力、电子连接器制造商安普公司（AMP, Inc.），每年生产超过 10 万种为终端机用、中间组装用或有其他用途的零组件给全球上千个制造代工厂，如 IBM、通用、波音、丰田及奔驰等。安普推行一套快速原型品发展计划，以评估客户的需求或甚至客户的上游客户的需求。

安普的成功部分可以归功于它的同步工程小组，这个小组甚至可以在原型产品制作出来之前，就针对客户所提出的问题，对产品重新进行设计，这种与客户密切往来的设计模式使得安普可以在 12 周之内完成从产品图面构想到商品实际上架的过程。而这个过程在以前必须历经半年或一年以上的時間。

为了运用快速原型品发展方式，安普将设计师、制造、工程及安检专业人员集合在一个小组之下，利用数位方式将产品建模、测试及改善过程呈现在客户面前，运用电脑辅助设计（Auto - CAD）的工具，使得小组可以在实际花费制造产品之前

就让客户试用构想中的模型或产品，安普以这种方式在很短的时间之内就可以修正客户对原型品构想所提出的问题与疑问。

例如有一家防卫系统厂商，提出了一项超级电脑所使用的内部连接器的需求，安普小组与客户内部的工程人员一同在客户端建立连接器的原型产品并进行整个系统的分析与测试，整个过程比客户独自测试要缩短一年以上的时间。小组利用品质机能展开法（QFD），依据客户的订单而将产品功能以重要程度排列展开。以目前来说，QFD 主要应用在汽车产业上，例如安普小组为 Lexus 设计与测试的连接器。根据安普全球客户满意部门副总 Dean Hooper 所说：“我们会确保我们的开发与工程人员真正与客户面对面去发掘客户的需要，并了解客户使用产品的方法。经由运用电脑辅助工程与连线数值控制设备的协助，我们可以在几个小时而非几个月之内将塑胶模型制造出来交到客户手上，让客户可以有时间得到实际的产品。”更进一步地，安普最近建立了一个网址（[www.connectamp.com](http://www.connectamp.com)）来介绍整套产品目录，客户可以直接在网站首页上选取一项适用于客户专案所用的产品或零组件，将其立体图像与详细资料下载到应用软件中来测试其应用效果。每一天，在全球经营的基础上，这个网站使用 8 种语言在全球 140 个国家中，与超过 9.8 万位登记使用者沟通联系，而每天上安普网站的人就超过 9 万。作为一个最佳实践企业，安普示范了如何建立一个拥有超过 10 万项产品的事业模式，同时又能够提供客户及时、精确与互动式探求客户需求的作业方式。在设计与测试产品的流程领域中，安普示范了如何在第一次就快速地将事情做好的业界标准。安普已经了解到企业不能再以 6 个月的时间来发展原型产品，因为到那时客户的需求可能已经改变或甚至不存在了！

## 次流程三：对产品或服务进行修正并定制化以测试其效果

提出请求，客户就会参与。长久以来在设计开发过程中缺席的客户，如今已经在个人电脑、合身牛仔裤甚至定制化汽车的制造过程中，逐渐扮演着更为主动积极的角色。的确，在某些产业中进行定制化产品会较其他产业来得容易，例如你的公司若是制造袜子或宽大的雨衣，那么采取单一尺寸将是较好的策略。但是多数企业会希望吸引顾客的注意，这些消费者已经日渐细分化而且想参与设计属于自己的产品过程。

在这个流程中，邀请消费者参与的第一步是：先做到接单生产（Made to Order），这指的是每张订单都针对单一客户而来，也就是像每位顾客可以拿到量身订做的牛仔裤，或者专门为街角的餐厅特别设计的会计服务。但是大多数的企业是以一个较为宽广的定义开始其定制化过程。它们通常以一个已经存在的产品当切入点，这个产品虽然向来满足了某个消费市场，但是现在却处于衰退之中，公司就会向消费者请教其需要改善的地方。

修正与改善产品并不单指去改变你现有产品名单上的产品而已，有时候指的是你竞争对手的产品，甚至是你尘封已久的过时产品。毕竟，不论产品是对手制造的或是自己制造的，参照别人的产品进行改善也没什么错，即使有时候那个别人就是你自己，百工在 VersaPak 系统的发展过程中正显示出这个过程

的精神。值得注意的是，产品改善指的不是去改变产品包装，有时候是改变产品行销或配送的方法，例如 FedEx 在即时线上包裹下单与递送选项的服务上正是如此，但是要做到这样的产品改善，一定要考虑客户的需求并且带到设计桌上完成。

### 最佳实践公司之一

## 迪士尼

迪士尼 (The Walt Disney Company) 主题乐园在产品与服务上的改善，使它每年拥有超过了千万人次的游客；在每年成千上万的顾客来信中，有少数几封信提到了他们的小孩很难得有机会碰上迪士尼卡通人物或与米奇 (Mickey) 合影留念。这是一件明显需要改善的事情，当管理层了解到这个情况之后，问题就由如何让现行员工身穿卡通装扮并在园中四处问候游客，而变成如何增加游客看到迪士尼卡通人物或与米奇合照的机会。

首先，迪士尼增设了一处称为 Mickey's StarLand 的设施，在这里米奇有一间专属房间，小孩们可以进入其内，坐在米奇的膝上一同合照。接着，迪士尼又在游乐园中设置所谓的“特色早餐”以保证游客可以看到如 Jimmy 蟋蟀或 7 个小矮人等的卡通人物。简言之，公司改善了它既有的服务产品，改善了卡通人物的可见性及可及性，尤其是针对米奇，改善后的服务直接针对特定需求的游客（父母及他们的小孩）并设计了特定的空间，且同时也优惠了所有的游客，毕竟，更多的米奇让大家都很高兴。

## 最佳实践要领

- 搜集客户对产品的意见、想法、感受、喜好和厌恶之处。  
尽可能直接与客户面对面沟通，更重要的是仔细倾听他们的想法。
- 从这些调查或其他互动过程中去收集、分类与传递资讯。  
将资讯传达给公司中需要这些资讯的人员。
- 向客户解释他们能够帮助公司了解他们的需求，并设计出符合他们需要的产品或服务。向客户解释这个步骤的价值，这样会更精准地符合客户需求，更快速地、有更多设计阶段的参与机会和更多生产与使用上的成本降低的策略。
- 改善既有产品与服务。以客户或本身为前提与客户建立合作伙伴关系，共同分享公司内部与客户的资讯。
- 测试改善成果。在可控的环境之中，以特定目标客户为对象进行测试。
- 将改善成功的产品上市行销。让沟通的大门敞开，以随时获取来自客户的改善意见与需求改变。

## 最佳实践诊断 10 大问题

1. 您如何搜集客户对产品设计及产品使用的资讯？使用电话访谈或是邮寄问卷、网络电子布告栏、焦点团体、可行性研究？

2. 您是否组成一个由制造、工程、营销、营业等人员组成的小组，去实际面对顾客？
3. 您是否曾经由您的顾客来决定您是否应该采取某些改变？正如迪士尼设置Mickey's StarLand 与特色早餐？
4. 您邀请您的顾客一同参与原型产品发展的涉入程度如何？同样，他们的顾客涉入的程度如何呢？
5. 您是否在进行产品改善之前，寻求顾客对产品改善方向的真正看法，如百工在 VersaPek 系列上所做的？
6. 您是否在产品开发过程中，从顾客那儿得到任何知识或意见？你们是否成立有客户代表委员会？
7. 您是否与顾客形成合作伙伴关系，使客户允许您的员工到顾客端工作？如果有，这种关系有多少？
8. 您的工厂或公司中是否留有主要客户（或供应商）专用的工作空间，以便在设计、生产及其他工作上进行合作？
9. 您与客户之间共同分享多少资讯？您是否允许客户参加您的设计与工程会议？让客户建议调整即将执行的广告或促销活动资讯？
10. 客户是否很容易可以针对一些改善方案与您公司取得联系？您要多久才会有所回应？公司中有多少员工会参与讨论这些提案建议？





法

方

哲

森

埃

第5章

双方互动

——如何营销产品及服务



### **次流程一：建立通路**

最佳实践公司之一：丰田汽车之 Lexus 事业部

最佳实践公司之二：戴尔电脑

最佳实践公司之三：豆荚网络商店

### **次流程二：制定价格**

最佳实践公司之一：西南航空

### **次流程三：发展广告及促销策略**

最佳实践公司之一：耐克

### **次流程四：培训并布置人员**

最佳实践公司之一：克特勒汉默公司

### **次流程五：处理订单**

最佳实践公司之一：忠诚保健用品公司

### **次流程六：开发客户**

最佳实践公司之一：美国航空

## 次流程一：建立通路

企业中的精英不断在寻求更有效、更经济的方式以接触现有及新的客户，但也常常因此感到困难重重。一般而言，大部公司分销渠道都相当有限，他们不是雇用自己的业务人员个别和客户接触，就是和几个经销商签约，或者和一些零售商合作以将产品推到市场上。

企业重组的过程让很多企业开始仔细地检视传统通路。他们希望透过对多重通路的投资，得以进入新的市场并确保一定的占有率。例如在 20 世纪 80 年代初期，当电脑业者开始以消费者为销售对象时，其分销渠道显得相当狭窄，因为原本的渠道主要是针对大型企业客户。之后当销售人员开始促销产品，大众也开始产生对个人电脑的需求时，许多新的渠道便应运而生，从街角的折扣商店，到购物中心里的零售商，再到直销目录的销售。

行动积极、思想前卫的公司，现在使用有系统的方式来发掘或创造新的分销渠道。这些公司可以在传统的“制造商—经销商—零售商”关系中运作，或者将资源与其他制造商整合，以进入彼此的市场。作为最佳典范的企业通常经过直销、电话行销、直递信函或互联网的方式来拓展其分销渠道。

最佳实践公司之一

## 丰田汽车 Lexus 事业部

1989 年，丰田汽车的 Lexus 事业部没有忠诚的顾客基础、没有家喻户晓的品牌知名度、没有服务及品质记录可循，也没有为新产品受训的业务人员，但他们却毅然决定要在美国的豪华房车市场占有一席之地。这样的进入往往会使大部分的新进竞争者怯步，但是 Lexus 汽车的信心来自丰田广大而具效率的供应商体系。

风险仍然存在，豪华房车的顾客群比丰田所惯常面对的整体市场要小得多。而且美国经济虽然蓬勃稳定，但仍有不稳定的因素。另外，Lexus 汽车必须面对如凯迪拉克、林肯、奔驰、宝马及无数新新进者的强大竞争。

但是 Lexus 汽车的信心仍不曾动摇，凭借着丰田的生产能力，很快地建立了自己的配销通路。Lexus 汽车一开始的定价设在 40 000 美元，这个价位比同级的奔驰车款及其他豪华房车都低得多。其广告策略则以建立清新、帅劲的形象为主，以便与形象笨拙的凯迪拉克、林肯以及舒适感不足的奔驰、宝马区分开来。

Lexus 汽车的策略目标非常清楚，就是建立一支训练精良及回应能力最佳的业务团队。Lexus 汽车研究了各个业界的典范，如为公司及业务员设定高标准著称的零售业巨人诺斯达姆百货（Nordstrom）。Lexus 汽车之后开始和大规模的经销商协商，让它们能够提供品质及尊贵的气氛以吸引新顾客。此外，Lexus 汽车也发现了许多潜在的客户都希望租赁汽车（事实上，

今日几乎有 2/3 的 Lexus 客户都是以租赁的方式拥有车辆的)。

Lexus 汽车在每种新车款上市前,都对其业务人员及技术服务人员进行完整的训练。不论这些员工在 Lexus 的资历多久,他们每年都必须重新受训,并且通过测验,以保证他们对产品知识及客户服务技巧的熟悉度。

Lexus 汽车更强调客户从第一次接触到购买或租赁,一直到拥有,服务人员都必须和顾客建立紧密的个人联系。从一开始,Lexus 经销商就强调一流的个人服务,有些经销商还会亲自将汽车送到顾客家中,或到家中解决疑难问题。公司奖励最佳经销商的方式,也以顾客满意度为准,而不是靠业绩来发放奖金。

Lexus 汽车使用一套整合完整的电脑系统,使得在美国任何一处的经销商都可以透过该系统,在其他经销商或加州长滩的总部找到所需的车辆,并在数天内就运送到奥兰多 (Orlando) 或明尼亚波里斯 (Minneapolis) 的顾客手上。其订单处理系统也经证明能有效地符合客户的期望。Lexus 汽车了解到顾客希望在冗长而繁杂的交易过程中,能获得最好的照顾。“我们带给顾客尊贵礼遇,让他们感觉宾至如归。”Lexus 汽车企业营销经理 Steven Sturm 说道:“我们从他们买新车开始,到要把这部车卖掉换新车时,都始终如一地对待客户,一开始的印象好,他们就会回来,并表现对你的忠诚。”

超过 50 万名忠诚的顾客显示了为何 Lexus 汽车能作为业界的典范。因为 Lexus 汽车做到了和营销产品有关的 6 个次流程:

- (1) 建立通路;
- (2) 制定价格;

- (3) 发展广告及促销策略；
- (4) 培训并布署业务人员；
- (5) 处理订单；
- (6) 开发客户。

Lexus 汽车掌握了这些流程，让它获得了 J. D. Power & Associates 从 1989 年到 1997 年的 40 个奖项中的 30 个，远远超过了同期的任何其他汽车厂商。

## 最佳实践公司之二

### 戴尔电脑

戴尔电脑公司 (Dell Computer Corporation) 惊人的成功来自其创新及规划完善的直销通路。在 1997 会计年度，戴尔电脑的业绩增长了 47%，足足高过业界平均 1 倍有余。

戴尔电脑的客户包罗万象，从世界 500 强企业、个人工作室、政府机关、医疗及教育机构到个人都可以通过免费电话、网络 ([www.dell.com](http://www.dell.com)) 直接和公司接触。大型公司机构更可以与业务人员面对面地接洽。客户可以直接索取产品资讯、下单，或与戴尔电脑的业务代表洽谈，并在几分钟内取得传真报价。

直销的方式消除了中间人或中间商的利润加成，使得产品价格更为低廉。正如公司创办人麦可·戴尔所言：“直销方式消除了中间商的利润加成，并加速了存货的周转率。”在此系统之下，公司可以在 5 天内出货，其价格也比一般零售通路便宜 10% ~ 20%。这也可以使公司更快速地将新科技，如更高速的

奔腾 CPU 导入其产品线。

戴尔是如何达成如此惊人的效率的呢？它是通过生产运送流程的垂直整合，将本身视为其产品和服务的惟一经销商。这个整合的流程可以分为 6 个步骤。

- (1) 流程的开始是客户通过电话或网络与公司联系。客户可以在 24 小时通过网络，或从清晨至午夜皆开放的电话中心下单，如麦可·戴尔所言：“我们有 3 种销售方式——面对面、耳对耳或键盘对服务器。”
- (2) 戴尔的服务人员可以建议并协助客户决定最符合所需的系统。客户也可以通过网址同步收取产品资讯及报价。在 1997 年第一季度，戴尔电脑网络每日营业额高达 100 万美元。
- (3) 戴尔的服务人员会确认订单及信用状况。通常服务人员会担保电脑将于 5 日内送达，然而消费者收到货品的时间通常还会更短。
- (4) 戴尔工厂收到订单后，在数小时内开始生产。每台电脑都按客户需求组装，并在一天内通过严格的软硬件测试。
- (5) 经过最后检查之后，戴尔才将电脑装箱运到配销中心，与先前由另一供应商组装的显示器会合后一起运抵客户处。
- (6) 从这个时点开始，消费者可与戴尔 24 小时的售后服务支援网直接接触。公司也会根据客户订单的保证书，提供最高达 5 年的保修服务。



正如麦克·戴尔所言：“我们公司是一个以执行直销模式导向的企业，我们从来没有、也不希望有所谓的成品存货。”戴尔能在价格上击败竞争对手的方式之一就是将元件存货降至最低，垂直整合使戴尔能更进一步地降低成本。举例来说，显示器生产均已标准化，并由供应商代工。麦克·戴尔说道：“今天我需要 8 742 台屏幕，明天也许只需要 962 台。我们的货车只要在半夜去载货，再按订单搭配电脑主机，第二天就可以送到客户手里了。”

垂直整合和直销是戴尔成功的两个关键因素。戴尔凭借明确的市场细分及为客户量身订做的产品和服务，充分掌握了通路。麦克·戴尔表示：“和顾客直接的接触使我们得以掌握先机，不论客户大小，他们都会告知我们对产品及服务的喜好与期望。”

### 最佳实践公司之三

## 豆荚网络商店

网络杂货店——豆荚网络商店（Peapod）于 1989 年成立于伊利诺州的艾文斯顿（Evanston）。现在在全美国 8 个都会区拥有超过 51 000 个会员，包括芝加哥、旧金山、圣荷西、哥伦布、休斯顿、达拉斯、奥斯丁、亚特兰大及波士顿。在一个短期内达成 10 万会员目标的计划中，该公司拟定一台电脑和一台数据机，将是提供顾客在网络上一次完成所有购物的所需配备。同时也让该公司在下一个 10 年，能在总营业额 4 000 亿美元的杂货产业中占有一席之地。

豆荚网络商店建立通路的方式，是一套安装在 HP9000 服

务器上 60GB 的 Informix 数据库。这套设备让豆荚网络商店得以掌握管控通路的几个重要项目。

- (1) 它可以追踪顾客的购物状况，并以此建立顾客档案，以供促销和广告之用。其总裁暨创始人 Andrew Parkinson 表示：“如果你买了尿布，我们就知道你有小孩；如果你买狗食，我们就知道你养狗。”大部分的竞争对手，尚没有能力对目标市场做这么详细的资料收集，例如 HP9000 服务器，可以记录顾客连续 3 次购物的所有购买物品项目。当顾客连上豆荚网络商店网页时，量身订做的“购物单”，也就是他们最常买的商品，已经在屏幕上等着了。
- (2) 此数据库也使豆荚网络商店能追踪供货伙伴的存货记录。这些伙伴包括几个主要市场的连锁杂货商店，例如芝加哥的 Jewel Osco、旧金山的 Safeway，及波士顿的 Stop & Shop 等。目前，豆荚网络商店本身即设于这些商店当中。Parkinson 说：“我们不用付租金，我们和连锁杂货商店是伙伴关系，他们将任何由我们做都较合算的部分外包给我们，比如我们负责网络服务、会员支持、选货、包装及运送。”
- (3) 此系统使豆荚网络商店直通顾客的家中，并创造了一般杂货连锁店无法负担及开发的一对一营销。Parkinson 认为豆荚网络商店“提供专业服务给现有通路”。如果豆荚网络商店的送货人员在送货时打破了一打鸡蛋，顾客通过渠道可以立即投诉，并获得赔偿。

豆荚网络商店数据库的成功已获得肯定，该公司更由于販售数据库的资讯来获得更多的通路。“我们现在可以将豆荚网络经营模式执照贩卖给其他产业，甚至将其卖给国际性的组织。” Parkinson 说道。豆荚网络商店减少了杂货商店昂贵的不动产成本，更削减了存货的高成本。

豆荚网络商店之所以成为业界典范，在于其不仅建立与既有通路（制造商—经销商—消费者）的新关系，更训练消费者通过网络服务购物，而建立全新的通路。

## 次流程二：制定价格

许多人认为价格是一个公司表达其产品或服务最重要的沟通媒介。如同 Lexus 汽车在高级房车方面所采取的价格策略一样，一个企业可以利用其价格策略巩固市场地位，并在消费者心目中建立价值与品质印象。

制定最佳的价格策略就是为了达到此目的。适当的定价策略能平衡顾客的需求与公司内部的财务限制。管理者应该找到一个满意的价格，使公司可以获得最大的利润，同时也可提供给顾客最好的价值。最精明的管理者会了解获利不完全在于创造更高的业绩，而是在于掌握更多的价值。简言之，产品的价值——也就是其优缺点、其竞争定位及分销能力——决定价格策略。

接着，企业就应监控本身及竞争对手的价格表现，这一点对于了解过去市场行为及预测未来趋势都非常重要。如 Lexus

汽车及西南航空，故意将价格定得比对手低以建立顾客基础，进而导致对手也不得不降价竞争。如同高级房车及航空市场一样，当竞争日趋激烈之际，企业会不断调整市场策略，并想办法降低成本以缓和降价压力，再通过降价及不断改良品质的方式将节省下来的成本回馈给最佳顾客。

### 最佳实践公司之一

## 西南航空

“实实在在的飞行”这句标语的由来，源于西南航空（Southwest Airlines）定价时，不是根据同业的价格，而是根据等距离的巴士公司及出租车公司收费而定。而如同客户总监 Kathy Pettit 所解释的：今天当顾客登上西南航空的飞机时，他们知道会得到什么样的服务：友善、清洁、安全、准时、有效率及微笑服务。机上不供应午餐，乘客只会拿到一包花生米，幽默地暗示着“实实在在”。

董事长兼总裁 Herb Kelleher 出现在 Kevin & Jackie Freiberg 的著作《花生米：西南航空企业及个人成功的疯狂食谱》花生米即（Nuts，也有“疯子”的双关意义）封面时，右手臂上也画了一个刺青图案，写着“一路走来，始终疯狂”（Still Nuts After All These Years）。不管是指午餐还是天马行空的经营之道，Nuts 代表了西南航空的经营理念及方式，而表现在外的最佳范例就是其定价政策。

西南航空从未隐瞒其视汽车及公路为主要竞争对手的事实。Pettit 说道：“我们的对手不是美国航空。”一语道出了其低价策略的本质。虽然其仍注意其他航空公司的一举一动，但

决定其定价政策的是航空产业外的其他交通方式。

在这个价格波动很大的产业内，西南航空由于了解到了乘客愿意付的费用而得以维持其竞争优势。Pettit 说道：“如果票价是 79 美元，有一固定百分比的人死都不会买机票；如果降到 59 美元，还是有一批人不会买；当价格越降越低，买的人也就越来越多。”

西南航空于 1971 年开始营业后的 5 个月，就推出周五晚上从休斯顿飞达拉斯只要 10 美元的促销机位。之后 Braniff 航空将同一行程票价定为 81 美元，德州国际航空定为 56 美元，但是西南航空再度以 24 美元的超低价抢占市场。今天这段票价约 70 美元，但是这个价格仍比任何同业在无限制条件下提供的价格都来得低。西南航空是如何不断以最低的价格来提供市场所需呢？其管理团队每周与总裁开一次会，检讨市场现况，讨论对手宣传的价格，并设定策略使价格维持在业界最低的水平。

虽然有些价格是特别促销价，正如 1995 年 10 月从沙力口（Sacramento）到洛杉矶来回机票只要 38 美元，但有些暂时优惠价却行之有年。例如其“西南之友免费机票”（Friends Fly Free）优惠专案，因受欢迎延长了 5 年之久。在 1996 年，西南航空提出了一个替代方案，名为“结伴同行”（Take Along）。让除橘郡（Orange County）之外的来回机票原价付费乘客，可以带到最多 3 个同伴，每人机票只要 50 美元。西南航空得以利用这种优惠的主要原因，是其根据营运成本来建立定价策略。因为不管飞机是全满还是半满，从 A 点到 B 点的营运成本相对而言并无二致（也许只差几加仑的油料而已），那么一个座位卖 50 美元总比没人坐要好得多。

充分了解航线的需求及内部营运成本之后，西南航空便可以考虑各种变数，包括空运及陆运的竞争者价格、市场的季节变化、油料成本等等，以计算在仍有获利情况下的最低票价。而获利也因此屡创新高，自 1973 年起，西南航空年年赢利，并自豪地认为是带给美国人“飞行自由”的航空公司。

### 次流程三：发展广告及促销策略

广告及促销是一个公司接触潜在客户的第一线，它应能有效地定位公司、产品及服务的形象。但是广告及促销策略决不是凭空拟定的，业务人员、行销人员、工程师、产品开发人员、公关人员及客服代表都是创造公众形象的一员。一个企业在拟定广告及促销策略时，可以直接诉求消费者的需求与渴望，或者和竞争对手的产品作比较。不论策略为何，均需建立一个正面的形象，并帮助潜在客户确认其对产品及服务的需求。当企业找出这些需求并细分市场后，便可以开始广告及促销活动，除了投入必须的预算之外，同样重要的是追踪广告，以确保能有效地接触到目标受众。

#### 最佳实践公司之一

#### 耐克

耐克公司（Nike, Inc.）身为全球广告及促销策略中的领导者，充分展示了一个企业是如何建立家喻户晓的形象的。耐

克公司的广告几乎从来不提产品名称，只以“勾型”商标，或是无人不知的广告语“Just Do It”代替。其广告有如名人专访节目般受欢迎，兼具了娱乐及告知的作用，因此使耐克公司广告的观众成为了最忠实的顾客群。

如耐克公司的行销副总裁 Liz Dolan 所述：“伟大的广告本身不会有效，有效的是 3 个关键因素：创新的产品、精准的客户细分，以及清楚了解顾客对某种特定运动的情感。”耐克公司的最佳典范，是让人了解一个企业明确细分目标客户的重要性，以便公司从产品开发部到行销部的每一个人，能知道顾客要的是什么产品。

大家都知道耐克公司通过如迈克尔·乔丹（Michael Jordan）、桑普拉斯（Pete Sampras）及乔伊纳·克西（Jackie Joyner-Kersey）这些世界级的运动员，成功地创造了产品形象，这些明星似乎活生生地通过荧屏邀请观众参与比赛。“Just Do It”现在已是世界通晓的口号，耐克公司的“勾型”商标，也可取代语言或文字，印在所有球鞋及服饰上，为耐克公司做宣传。

耐克公司创办人 Phil Knight 最近在《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review*）一篇文章中谈到，耐克公司促销的是世界级运动员在巅峰时期的形象。“过去多年来，我们一直是生产导向的公司，也就是说我们把重点放在设计及生产产品上。但是，现在我们了解到最重要的是如何行销我们的产品。”Knight 说道。

耐克公司的广告很少详细描述产品本身。事实上，几乎不会提到如材质或脚弓支撑等这些设计特色。耐克公司了解到，其核心竞争力在于重视行销广告以及产品开发。这个产业中，许多品牌在球鞋及服饰上都已建立了高品质的形象，而使耐克

公司出众的真正原因，是飞人乔丹离地6尺飞身灌篮的英姿。

耐克公司的广告代理商——波特兰的 Weiden & Kennedy，和耐克一同创造了许多成功的广告促销活动，如乔丹和兔宝宝主演的广告“飞兔乔丹”（Hare Jordan）或“一分钱哈德威”（Penny Hardaway）和木偶搭档的广告。

其他 Weiden & Kennedy 制作的广告是针对特定的族群，如年轻女性运动员。耐克公司很早开始就看到了现代美国文化的这个趋势，并将女性体育运动提升到新的高度。耐克公司把这个活动称做“让我参与”（Just Let Me Play），这句广告语很快地就出现在世界各地的T恤上。除此之外，耐克公司最近和美国女子职篮WNBA签下了5年的行销合约，并且开始计划赞助国际女子足球的NIKE美国锦标赛。

耐克公司睿智地嗅出了新趋势——女子运动将逐渐受到欢迎，以及自20世纪70年代以来，各种人群及年龄层参与体育运动热情的惊人高涨。同时，耐克公司也能充分掌握Liz Dolan所称之运动的“灵魂”——为什么人们喜爱这项运动？为什么大家爱这项运动？这个运动的精神是什么？

这些问题的答案就像一片片的拼图，拼成了耐克公司内人人可以看见的完整图像。个别而言，则组成了产品开发、沟通及运动营销的策略。耐克公司在企业内组成了跨部门的“球队”，分别针对不同的运动做研究，团队成员包括产品开发人员、设计师、行销人员、公关人员等。他们会到球场去观察，并访问玩这项运动的各阶层的人，访问的对象从儿童到职业选手都有（最好团队成员本身就是田径赛选手或篮球队员）。

正如Liz Dolan所言，团队成员试图找出激发大众对某一运动的想像及奉献的原因。各个团队的产品设计及研发人员之



后再和团队的运动、行销人员合作；后者的工作是了解运动族群，并建议公司应与哪位运动员签约。

核心行销团队的架构可能有所不同，以美国为中心的篮球团队和以欧洲为中心的足球团队便不同，后者还有分支机构在巴西及其他地点。但是基本的流程是相同的：花时间实地了解运动爱好者，再以其热情为中心建立行销策略。

Liz Dolan 说，在耐克公司，把策略转换为行动计划的通常是行销人员。除了签下顶尖的篮球明星和短跑健将之外，耐克公司使用了应用心理学的技巧：了解激励球场上的小孩子奋力拼搏，或是准备参加下年马拉松比赛的中年选手的因素，然后以此精神设计广告及行销策略。

在耐克，球鞋要有它的灵魂。

## 次流程四：培训并布置业务人员

传统上，在美国及许多其他国家，业务人员都是采用佣金制度计酬，并依据营业额及销售量来定佣金。然而随着顾客对高品质及个人服务的要求越来越高，业务人员的薪资制度，已经转向奖励高业绩及客户满意度的员工。

当团队合作取代单枪匹马的竞争后，业务人员很快地调整行为以适应日趋复杂的新产品功能，并满足更挑剔的客户。在业界典范的企业当中，管理者发现集合各有所长员工的团队，其表现要比单打独斗来得强。如设备制造厂商克特勒汉默（Cutler - Hammer）那样，以团队销售方式将业务人员依客户公

司而非依地域和顾客联结。因业务团队成员对特定客户公司的需要更熟悉，并免费增加其价值时，业务人员与顾客的关系得以更加密切。当客户在各州或国外有公司时，这种关系会向外扩散。

### 最佳实践公司之一

## 克特勒汉默公司

位于匹兹堡的克特勒汉默公司（Cutler - Hammer）是团队销售的先趋。这家企业供应线路断路器、马达发动器及其他电子设备给大型厂商，如福特汽车公司。现任零件部门的商业行销经理 Bruce Broussard 回忆说，这样的想法在 1991 年开始时受到相当大的质疑，甚至是嘲笑。由于对以个别表现评估业务人员的方式不满，Broussard 对当时在辛辛那提手下的 16 名业务员提出这个问题：“我们从未以团队方式开会，所以没有团队合作机会，要做到团队合作的惟一办法，就是报酬共享，有人谈成数百万元的案子，也有人终日浑浑噩噩，浪费时日。”

在 Broussard 和队长 Doug Borchers 的带领下，辛辛那提的业务人员逐渐形成团队。由于产品线的延伸及复杂性，克特勒汉默公司将业务员按地区、产业或市场细分，分成不同的小组，每组成员都带给团队对某种产品或服务的特定专业知识，并将其传达给客户。对过去那种“个人自扫门前雪，不管他人瓦上霜”的做法已正式宣告过时了。

团队销售方式回应了顾客对特定解决方案及专业的需求。在过去的做法下，业务代表可能熟悉一堆产品，但却没有一样是客户真正需要的。由于在工业设备产业当中，产品的变化日

新月异，业务人员常常费尽心力只为熟悉产品的最新发展。

新的团队销售方式可以彼此分享知识，使业务人员得到能够以个人无法达到的效率，提供客户解决方案。

为了彻底改变企业文化，Broussard 带领其同仁做了几项建立团队的工作。首先，团队成员通过游戏提高合作精神，以调适到新的工作模式当中；同时填写问卷，并研读团队销售的相关书籍。由于过去一直处在高业绩、高报酬的奖励制度下，许多成员必须抛弃一些陈旧而没有效率的习惯。克特勒汉默公司品质学院（Cutler - Hammer's Quality Institute）将给团队成员教授谈判、加值销售、有效会议、创意、撰写使命等知识，以及将团队策略与公司策略相联结在一起。

行为的改变带来了惊人的成果。Broussard 说道：“我们从零开始，到收到了超过 150 封客户来信，说明为什么他们要和我们做生意。我们也开发出全自动电脑提案流程，可以在一天内完成个别客户要求的产品说明档案，内容描述所有公司的品管流程、所有工厂位置、所有和客户的有关事项，以促进整体的企业关系。我们也印制了免费的加值发票，及节省营业循环时间的计划表，并定期跟踪调整。”

这些行为改变代表了克特勒汉默公司强调团队销售目标，并影响业务人员酬金的计算。即该公司强调除了业绩成长外，报酬制度应与客户满意度相结合。大部分考虑团队销售方式的企业，都应该同时评估客户关系与满意度的长期价值，与业绩带来的短期利润。

这正是克特勒汉默公司所做的事。在这个平均每年成长 4% ~ 7% 的市场，Broussard 的团队在 1992 年 ~ 1995 年之间的年成长率达到 18%，这样的成绩证明了团队销售方式的价值。

## 次流程五：处理订单

在一家企业经过了建立通路、制定价格、发展广告及促销策略，以及培训并布置业务人员的步骤之后，它应该开始运送货品了。首先要做的是建立联络点，让客户得以下单、申诉及学习如何使用产品与服务。这样的关系使客户可以找到适当的人进行咨询，这是企业与顾客建立彼此信任的第一步。

在此关系之下，可以建立一个处理订单的整合系统，此系统需具弹性，又要符合个别客户的需求。此外，这样的系统应该和所有客户服务部门及地点连线，使服务人员可以在需要的时候调出存货资料。一个有效的客户服务系统可以涉及定价资讯、客户档案、订单纪录、现有存货、运输资讯等等。最佳的资讯系统可以做到以上全部，并且不需担心存货不足的问题。

电子资料交换系统（EDI）让一家公司的所有电脑可以和业务伙伴的电脑沟通，这样就大大地改变了企业之间的联络方式，尤其在处理订单、发票及付款方面。忠诚保健用品公司是一家供应医院、诊所医药用品的厂商，其运用整合性订单处理系统销售产品及服务的方式，可成为业界典范。

### 最佳实践公司之一

#### 忠诚保健用品公司

忠诚保健用品公司（Allegiance Healthcare）总部位于伊利

诺州的麦葛罗帕克 (McGrawPark), 其生产及经销自身及全球上千家厂商的医疗产品。它一开始是巴克斯特保健用品公司 (Baxter Healthcare Corporation) 的子公司, 于 1988 年开始启用名为 Value Link 的零库存存货系统。目前在全美超过 150 家急救医院, 提供医护人员及其所需的产品。有 20 个非医院客户也已经签约加入 (包括次级手术中心及其他医疗诊断单位)。

忠诚保健用品公司运送至客户的物品, 都是立即可使用的分装产品。每 12 家医院就大约有 30 位忠诚保健用品公司的员工, 一年 365 天全年不停地为客户服务, 亲自运送产品到急诊室、实验室及其他地点。

Value Link 系统使用最精密的科技, 初次运送满足率达到 98% 以上, 价格精确率为 99%, 比其他供应商都高得多。忠诚保健用品公司将这么高的准确度归功于客户的合作与整合性高的 EDI 系统。根据该公司经销副总裁 Tony Kesman 所言: “现在大概有 96% 的客户订单都通过 EDI 网络处理, 甚至我们对上游厂商下单, 也都以 EDI 处理。”

忠诚保健用品公司成功的关键, 在于其整合系统满足了分秒定生死的客户需求。在传统的配销系统下, 卡车一次就送一个礼拜, 甚至是一个月的存货。当重要的产品项目被消耗后, 纪录存货的方式各有不同。Kesman 说道: “我们发现医院用完的通常是最需要的用品, 而没有用的却堆积如山; 然而对医疗人员来说, 最重要的只有一件事: 那就是架上永远有需要的用品。”

为了设计一个满足这样需求的新系统, 忠诚保健用品公司体会到与客户合作的重要性。他们开始对每个客户做实地访谈、资料收集、需求评估及趋势预测等可行性研究。当一个客户决定采用 Value Link 系统时, 一个执行小组会负责整个流

程。而由医院员工及公司人员共同组成的监委会，则负责监督软件安装及测试处理订单的效能。

忠诚保健用品公司估计 Value Link 系统，每年至少为客户省下了 50 万美元。这些成本分别来自供货流程、供应商整合及节省下来的仓储空间再利用等环节的改良。

通过完善的存货科技及和每个客户的密切接触，忠诚保健用品公司成功地掌握了处理订单的技巧。而这种整合流程的逻辑延伸，正如忠诚保健用品公司发现的，就是产品标准化。忠诚保健用品公司雇用具有商业专业知识的护士或医师作为临床专案经理，以观察物品的流量与消耗。如果一家医院用 3 种不同类型的用品的话，忠诚保健用品会建议客户，只使用各种状况皆适用的一种产品。如 Kesman 所言：“我们将产品标准化，不但为我们的客户创造价值，也同时增进了我们的生产力及收益，这是企业对企业的营销方式。”

## 次流程六：开发客户

业界典范的企业了解到它们应该设定业绩目标并节省成本。而降低成本的方法就是专注于符合条件的潜在客户。但是要把他们变成真正的客户，企业必须要付出相当于了解现有客户一样的心力去了解他们。杰出的企业会找出想与其建立业务关系的客户，再订立计划开发这些关系并达成交易。

在市场细分日趋重要且明显之际，客户资讯变得更为重要。尖端科技让资讯的获取变得更容易，也更能深入现有的市

场，并进入新的市场。

作为业界典范的企业，会利用所有与客户接触的通道收集资讯，包括问卷调查、访谈、销售点联络、送修保养、电话或网络查询、货物及运送等，这些方式都能带来宝贵的资讯。如前述所提到的豆荚网络商店，就证明一个企业的发展关键在于这些与客户沟通的渠道上。

此外也可通过非语言的方式和客户沟通，如折价、优惠、销售点条码科技等等。如第3章所述，芬格特公司会选择那些付不出贷款，但有正当理由的客户群，芬格特不但不将这些人列入信用不佳的黑名单中，反而邀请他们再次购买。芬格特可以凭借完善的客户档案，与过去的客户个别联络，并再提供给他们信用风险以良好的平等机会。

业界典范企业如美国航空等企业，它们都非常擅于留住客户。它们展现出可靠的服务、对客户的信用、回应客户的需求以及提供量身订做的服务。一个精明的管理者会想知道一个客户为什么会离开，他会问道：“我们要怎么做才能让这个客户再回来？”

### 最佳实践公司之一

## 美国航空

对于航空业而言，幸运之处在于客户资料相当完整、充分。所有航空公司的数据库中都有旅行模式、订位频率及付费方式等资料。1981年，为适应产业自由化，美国航空（American Airlines）运用这些资讯向客户提供最佳客户免费机票及其他优惠。

此外，美国航空也了解到“American AAdvantage 专案”不

但可以留住既有客户，而且也能吸引更多竞争对手的客户。美国航空营销副总裁 Henry Joyner 说道：“我们开始看重客户的终身价值，而不只是单次交易的价值。”

“American A Advantage 专案”原本只是为其约 50 万人的商务旅客而设计。现在全球却已经有超过 2 900 万个会员。单说巴西就有 50 万人。自 1981 年起，美国航空开始与赫兹（Hertz）租车公司及希尔顿（Hilton）饭店结盟。自此之后还加入其他旅馆及汽车租赁公司、信用卡服务、租赁公司甚至新车销售业，以吸引欲累积里程的顾客。在这段期间，美国航空遵循以下 3 个发展终身客户次流程的步骤。

- (1) 建立高价值及低价格的关键诱因。在美国航空业自由化之后，美国航空知道顾客会很快了解这个产业的竞争架构，而对手也将很快地仿效其优惠专案。因此现在有电子邮件地址的美国航空客户，每周都会收到被告知大幅折扣优惠的通知。
- (2) 通过帮助客户了解如何利用优惠系统及其他结盟的企业服务，以让现有客户变成更好的客户。如果美国航空想扩张主要航线，例如芝加哥至洛杉矶之间的班机，那么它可以发送 DM 给所有住在洛杉矶，但曾在芝加哥租过车或住过旅馆的顾客，告知这个变动以便他们预先计划行程。
- (3) 由于 1983 年开始的 A Advantage 金卡专案，及 1987 年开始的 A Advantage 信用卡，公司可提供更多的优惠、更准时的起降、增加 A Advantage 会员的服务等，以保有原来的顾客。



## 最佳实践要领

- 确定了解价值链当中的每一环——所有供应商、经销商、广告商、营销人员、业务人员及顾客。因通过对价值链的透彻了解，Lexus 汽车才得以克服潜在的配销问题。
- 建立具有竞争力的定价策略——如西南航空凭借比较产业外的价格（租车及其他交通方式）来决定其定价方式。
- 发展强而有力的广告策略——寻求公司各阶层的投入，以发展适当的形象。使您的企业和业内的其他对手有所区别，如同耐克所证明的——开发优质产品只赢了一半，您还必须把这样的信息传递给您的顾客。
- 训练您的员工——尤其是在第一线销售产品及服务的业务人员。他们应该了解市场、商品及推销的对象。克特勒汉默公司的团队销售方式是一个很好的例子，证明了将拥有不同才能及专业知识的人才组织在一起，是一个正确的做法。
- 发展依客户个别要求处理订单的整合系统——通过 ValueLink 系统，忠诚保健用品公司的医疗产品的正确补充率超过 98%，为 150 多家急诊医院提供服务。
- 依您选择的方式，与您选择的顾客做生意——豆荚网络商店及美国航空的例子可以证明，通过问卷调查、访谈、销售点接触及维修服务等方式，可以和客户合作，共同掌握高价值及低价格的关键因素。

## 最佳实践诊断 10 大问题

1. 成功销售的基础是应了解客户的需求, 通过沟通您的产品或服务来满足这些需求。您的公司用什么样的训练系统来教育业务人员及技术服务人员? 如何确认客户的关键需求? 如何将您的产品与竞争对手的产品区别开来?
2. 您怎样对员工实施以上所述及其他方面的再训练? 您给他们什么考验?
3. 您上次审慎评估您的分销渠道是什么时候的事? 您是否曾考虑过新兴渠道, 如互联网?
4. 您是否有监控自己和竞争对手的定价策略? 您如何决定产品与服务定价?
5. 您的广告策略是否反应出市场目前及未来的趋势?
6. 您曾否研究过非目标客户及失去的客户的需求? 您曾否做出过适当的回应?
7. 您如何建立公司和产品的正面形象? 您如何帮助潜在客户了解您的产品及服务?
8. 您在处理订单时, 做了何种程度的整合 (如 EDI)?
9. 您提供给不同客户群什么样的优惠或诱因?
10. 您知道您的产品或服务 and 竞争对手的不同之处是什么? 您如何告知客户这些差异?



法

方

哲

森

埃

第6章

让顾客心知

——如何将顾客纳入产品配送流程

8899 998.8899889

**次流程一：提供多种配送选择以成为“被选择的供应商”**

最佳实践公司之一：赫利医院

最佳实践公司之二：新品公司

最佳实践公司之三：诺雷公司

**次流程二：利用定制化的配送流程以吸引及留住核心顾客**

最佳实践公司之一：沙康公司

**次流程三：确认顾客的配送需求**

最佳实践公司之一：葛雷提石材公司

最佳实践公司之二：西美水泥公司

**次流程四：发展配送能力**

最佳实践公司之一：康宝浓汤公司

不是所有公司都会面临生死攸关的状况，有时候因迟延交货所造成的影响，要比激怒顾客还要严重得多。正如本书第5章中所提的伊利诺州的忠诚保健用品公司（Allegiance Healthcare），它们对顾客紧急状况需求的回应模式，已成为最佳实践的典范之一。通过他们的 Value Link 方案，这家公司业已成为美国最大的医药、外科及实验室器材的产品供应商。除了自己所制造的产品外，他们也帮助超过 2 000 家的公司配送产品到全国各地的医疗机构。忠诚系自巴克斯特保健用品公司（Baxter Healthcare）独立出来的公司，目前正专注于急诊医疗设备的配送及成本管理服务。

如同许多其他拥有最佳实践的公司，忠诚保健用品公司针对顾客的需求做出低成本、高品质且快速的回应。它们在顾客需要的时候，给顾客提供所需要的服务。

最佳实践公司了解到，要将顾客有效地融入产品及服务的配送中，需要将 4 个基本的次流程做好，这 4 个次流程是：

- （1）积极地追求多样化以成为“被选择的供应商”；
- （2）为主要顾客在配送及供给上实际地量身订做以提供多项选择；
- （3）辨别出个别顾客对配送的需求；
- （4）发展最佳配送产品及服务的配送能力。

凭借和供应商及顾客建立起的营运伙伴关系，忠诚保健用

品公司创造了一个快速且富有弹性的配送系统，以此改善销售预测，也因而将代价昂贵的错误减至最低。这项优秀的成就是经由即时的供应及补给服务所达成的。正如本书第5章中所提到，忠诚保健用品公司不仅仅将医药货品配送至各医院的收货处，而是能够将货品配送到有需要的特定单位。在传统的顾客——供应商关系中，两方系各自独立营运，现在则寻找最佳效率的配送系统以降低公司总成本。但是诚如 Allegiance Healthcare 所呈现的例子，这种传统关系显然已经不够，为保持竞争优势，供应商和顾客应一起努力以找出符合顾客需求的方式。

要成为“被选择的供应商”，忠诚保健用品公司发现赢取顾客的信任是主要的关键。当双方对同样的目标定下了承诺，顾客和供应商双方便能够专注于创造流畅、经济且有效率的货物配送流程。这种关系正蔚然成风，供应商甚至会在顾客的公司安排全职或兼职的常驻代表。例如像忠诚保健用品公司就为它们的大顾客在数家医院安置了超过300位常驻代表，这些人员可以进入顾客的库存系统，然后直接下订单；或是修改、取消订单。基本上，这些人员取代了业务代表，并且有助于使生产走上轨道。

在这新型态的商业环境下，运筹管理的重要性与时俱增，对于货运、船务、账务以及沟通，双方都在每一个层次中进行整合。

这种安排是互利的，供应商可以提供更深层的销售及服务，并且利用既有的优势进一步追求新的商机；另一方面，顾客则可以凭借减少购料数量及人工而节省下制造成本。由于常驻代表的存在，双方增进了沟通，这也使得大家都降低了营运成本，同时也增加了更多创意来解决问题。

忠诚保健用品公司还在一些医院中装置自动配送系统终端机，医院的使用者仅需输入顾客编号，就能收到所有一切需要的医疗产品，甚至像针筒、导管这类小物品也不例外。系统还可以追踪每笔交易，通知顾客付款，并且自动帮助忠诚保健用品公司下单补料。像这样依需求高度定制化的程度，充分显示出运营合伙关系能够达到的境界。

为了能够达成这样的高度定制化，忠诚保健用品公司持续不断地询问客户意见，以便了解系统是否能够满足顾客的需要。当然，医院是花了一些钱来安装系统终端机的，以便不必再雇用员工到医院各部门内四处搜集所需的产品及订购新品。

身为一家拥有最佳实践的公司，忠诚保健用品公司持续地展现了它们深刻地了解到顾客配送需求的一面。无论顾客是一家汽车制造公司，或是替癌症病患者提供医疗服务的单位，供应商都应该知道顾客会因为他们配送的快慢、优劣，影响顾客自身产品或服务的生产及效率。在这个层面上，详尽的客户资料是必须的，就像是顾客仓库的大小、再订货及配送追踪系统，以及货物验收的协定内容一样，这些协定甚至可以在任何时候改变配送策略。如果说忠诚保健用品公司是和一家大型外科医疗中心建立运营合伙关系，那么这个客户的需求有时会比其他客户的需求来得重要。

忠诚保健用品公司根据客户所需，整合策略来发展他们的配送能力。如此一来他们和客户间便建立了垂直整合性的运营合伙关系，也增进了彼此的效率和效能，于是他们的核心客户得到的是物超所值的服务。例如，将配送与行销及制造整合，双方的效率就能大幅地提高，而要建立这样的运营合伙关系，信任、乐于改变，以及愿意分享都是必须的。



如同本章中所提到的 8 家公司，要能够持续维系顾客及供应商的共存共荣关系，密切地关注及改善配送与配送系统是其基本要素。对于那些想要将顾客融入产品及服务配送流程内的公司而言，第一步就是要将自己和其他竞争者差异化，亦即是成为“被选择的供应商”。

## 次流程一：提供多种配送选择以成为“被选择的供应商”

在现今高度竞争的环境中，顾客所看到的不仅是与供应商形成策略联盟这样的单纯形式；取而代之的是，顾客会寻找最有办法让买卖双方互利的供应商。同时，供应商也希望在客户的核心商业运营中占有一席之地。总而言之，这些公司企图成为“被选择的供应商”。

在这种新型态的关系中，信任是最重要的基础。特别是两家或更多公司共享机密资料，各家公司的人员则要学会尊重彼此的商业价值和实践。不论一家公司是由于何种方式成为“被选择的供应商”，或是经由常驻代表也好，或凭借电子资料交换（EDI）也罢，重要的是要在顾客的商业运营中占有一席之地。

为了成为“被选择的供应商”，拥有最佳实践的公司将配送策略从单纯的货物运输做进一步演进。他们将库存管理、产品组装包括进来，有时他们在顾客的公司设置常驻代表以便监控产品的配送。在评估成为“被选择的供应商”的各种可行方

案时，这些最佳实践公司可能会选择扩展分销渠道以便接近新客户。例如，诺雷公司（Norrell），这是一家临时招聘人员的人力资源中介公司，便将其人才库做多向扩充来储备各种人才，以符合多元市场的发展需要。有的公司则会加强现有的产品及分销渠道来占有既存市场，使得竞争者难以进入，例如新品公司（New Pig Corporation）就使用了强力吸收垫来清理工业污渍及其他污染。另外赫利医院（Holy Cross Hospital）所展现的也说明，是它们由与顾客的合作及回馈使得服务配送能力及服务品质同时得以提升。

### 最佳实践公司之一

## 赫利医院

在 1991 年的时候，芝加哥赫利医院（Holy Cross Hosapital）的收益还是负数，共赔了 900 万美元。不仅如此，这家医院还被“Press Ganey 患者满意指数”评比为全美 440 家医院中最差劲的医院之一。连这家医院的员工自己都到别家医院看病，且不敢跟别人说他们在 Holy 医院服务，他们以身为这家医院的员工为耻。

但是在 1992 年 9 月，却出现了戏剧性的改变，新任的执行官 Mark Clement 和医院的经理们开始努力，致力成为被芝加哥南部居民“选择的供应商”。努力的结果是这家医院的 Press Ganey 满意指数上升了 80%，从 1993 年 10 月的 14% 提升到 1994 年 7 月的 94%。如今，除了人数众多的员工和求诊者之外，医院还吸引了许多观摩者，其中有超过 200 家的医院同行，他们自远地到芝加哥来学习赫利医院所开创的最佳实践。

这些变革要归功于执行官 Clement，他建立了病患与员工之间的信任感。他确定了 5 项核心标准，并且以标语 SERVE 来代表，意思是服务（Service）、卓越（Excellence）、尊重（Respect）、价值（Value），以及热情（Enthusiasm）。他还亲身体力行：只要病人对医院的服务有任何不满意，都可以直接打电话给医院的执行官要求改善或投诉。

但是仅凭一己之力是不可能让一家医院的病患满意指数在一年内进步 80%，这项成就乃是所有 1 500 名员工共同努力的成果；现在这些员工被称为“合伙人”，每一位合伙人都在使赫利医院成为最佳实践公司的历程中参与并投入精力以改善服务配送流程。由于这些合伙人及病患的回馈，医院所改进的服务甚至深入到最细微之处，例如，进行 X 光透视时所用的金属床在病患躺下接受检查之前都会用电热毯加温过。另外，医院也参考客户的需求，调整了探病时间和采访人数的限制。

所有赫利医院的病患都会填写一份调查问卷来为医院的服务评分，问卷内容很广，从餐饮的供应到急诊室的医疗都在评比之列。依据这些调查内容，“合伙人”们将特定的因素列示出来，然后交给“突击小组”处理，这个小组存在的理由就是要让服务更臻于完善。以客户特定需求为目标，突击小组改善了上百件导致客户不满的投诉，在重要部门（如电脑断层、X 光等）的人员必须在 1 分钟内接待病人，并且在 10 分钟内完成服务；护士在每日的住院巡房时必须向病人解释任何排定的检查内容；医院甚至提供代客泊车的服务。

以成为芝加哥南部居民的“最佳选择”医院为中心目标，赫利医院发展了医疗联盟的方案，他们在邻近区域开发医疗联盟，以此维持财务利润。在结盟诊所看诊的病人转诊到医院

时，可以马上挂号并立即获得治疗。

连续 8 个季度，赫利医院在 Press Ganey 病患满意指数调查中拿到了 98% 或更高的分数。到了 1996 年，这家医院被评比为全美最佳医院的第 6 名。如此出众的结果让赫利医院成为最佳实践的公司，他们在将顾客直接融入服务的配送流程中达到了惊人的进步。

### 最佳实践公司之二

## 新品公司

结合了幽默感及优秀的商业实践，新品公司（New Pig Corporation）生产并行销工业污渍及废弃物清理用的吸收垫。在 1985 年，这家公司发明了名为“猪”（Pig）的吸收棉，这款产品大受欢迎并迅速取代了传统使用黏土吸收工业废弃物的清理方式。为了配合产品品牌认知，公司名称从 Sermac 更改为 New Pig，任谁看到这样的名称都会觉得很有意思：这家公司持续使用幽默的创新方式来行销产品，如免费电话号码是 1-800-HOTPIGS（热猪）；还有公司地址：One Pork Avenue in Tip-ton, Pennsylvania（宾西法尼亚州帝顿市猪肉大道一号）。

根据产品公司总裁兼执行官 Nino Vella 的说法，这是一家市场导向和产品导向并重的公司。他说：“从一开始，我们便将重点摆在客户服务、仓储、补料，以及资讯管理这些功能上，以便支援我们的行销及顾客服务，那正是成就我们今天的主要原因。”

新品公司的企业文化是鼓励自由发表意见，这使得许多创新的想法都是由内部发展出来。但是 Vella 知道外部的顾客及

供应商的意见对于产品发展也很重要，伴随着这样的体会，新品公司的高级主管们紧密地注意来自客服中心电话的讯息，并和电话客服人员共同合作，在每次来电中获取有用的资讯。在成为公司总裁之后，Vella 仍亲自担任客户服务的训练工作，并且常亲自接听客户的电话，以便更了解该项流程。

Vella 进一步解释：“在接到一通客户抱怨的电话时，我们不该想‘喔！又是个难缠的家伙’，而应该思考：我们可以从中学到什么？又该如何为客户提供更好的服务或是开发更好的产品？”

Vella 总是认真地处理客户意见。他说：“我们发现客户们不喜欢有待确认的订单，所以我们将这种情形从我们公司内排除掉。”那么新品公司是如何达成的呢？他们摒弃传统的存货管理原则，决定每年花费 30 万美元保持存货量在 99% 的储能。凭借这种方式，就算顾客订购的是特殊产品，就算是清舱用的除尘产品，新品公司也能够马上供应。“我们觉得为客户保有多余的存货比每年省下 30 万美元来得重要，最终我们会从良好的顾客关系中赚取更多。”

类似的配送实践使得新品公司获得了许多机会来和顾客建立运营上的合伙关系。Vella 整合全公司以成为“被选择的供应商”，为了达到这个目标，公司建构了名为 PIT 的数据库，内含超过 4 000 名顾客的建议、抱怨以及想法；这些资讯不仅对每一位员工公开，并且马上交给相关的人员或部门进行办理。

除此之外，新品公司对面临灾难的顾客提供当天运送的重要服务，比如化学泄漏污染等灾祸是需要马上处理的。他们对自己卖出的东西深有信心，所以对其 3 500 项产品都提供了终

身保修、货款退回等保证，顾客也能够凭借电话或传真机得到24小时的订购或技术服务。

但是客户服务并不仅于此。有一天晚上 Betty Narehood 在总公司接到了一个紧急电话，一位客户告知他们自己的厂房失火了，虽然工厂大势已去，但根据州立法，这位客户仍需负责在24小时内将危险物料清理干净。

Narehood 知道这个情形需要及时处理。她马上组织了一个跨部门的团队，这样的组织行事便取代了平时内部的订购和运送协定。这个团队把所有需要的吸收棉集成一个订单，然后打电话找货运公司来配送。可是当时已经是深夜了，没有一家货运公司还在做生意，于是一位新品公司的员工便自愿用自己4小时的时间，开卡车配送货品给那位客户。

像这样的行为对新品公司的员工来说已是司空见惯的了，在公司中“照顾生意”就是“照顾客户”。类似的实践惯例不断地加强了客户的忠诚度，也使得新品公司继续成为“被选择的供应商”。实际上也的确如此，目前该公司的年营业额为3 000万美元，创造了历史新高，如此的成绩在于他们和顾客间牢不可破的关系。

“和我们做生意，客户得到的不仅是优秀的产品，还有完美愉快的体验。我们总是做得比别人多一些，凭此将自己和其他竞争者差异化；不论是拥有充足的存货，或是提供客户所需的技术服务，还是在深夜里迅速回应客户所面临的紧急状况。”新品公司公关经理 Carl De Caspers 说道。

### 最佳实践公司之三

## 诺雷公司

1990年，位于亚特兰大的诺雷公司（Norrell Corporation）注意到因为经济景气低靡，短期人力市场会停滞不前。于是他们便对现有和潜在的顾客进行一项意见调查，结果却令他们大失所望，顾客们并不认为诺雷和其他人力中介公司有什么不同。

要在这种竞争者间差异性不大的市场内成为“被选择的供应商”，这对诺雷的管理者来说是一项艰巨的任务，但是他们还是决定要让诺雷成为全国顶尖的短期人力中介公司。“从这份调查中我们也看到了成为这产业中最高品质公司的机会。”诺雷公司的总裁兼财务经理 Doug Mille 说。要让诺雷差异化，Mille 知道仅仅靠完善的客户服务是不够的，公司还需要能够比其他竞争者提供更优秀的短期人员。如果你不能提供可以增进生产力的高水准人员，你的客户是不会感觉到你比其他的人力中介公司还要好。”

在搜集了上千位客户对短期人力的期望后，诺雷辨别出顾客对优秀的短期人力的需求条件是：守时、有生产力、工作技能、态度、穿着、沟通技巧、就职准备、工作安全和负责。为了要达到成为全美最高水平的人力中介公司这一个目标，诺雷开发了整合性研究资讯系统（Integrated Research Information System，简称 IRIS），借此来衡量客户期望与公司服务的匹配度以及改善的办法。

以特定的品质衡量方式，IRIS 在指派每次短期人员后，都会进行定性的调查问卷来显现工作水准，也就是在 10 个指标中，以 1~5 分衡量工作品质。在总公司的中央数据库会去搜寻客户问卷调查结果，然后依处所别、客户别及人力别列出报表。接着公司经理便依照员工工作表现对短期人员进行评估、奖励以及辅导工作。除了加强客户服务之外，诺雷也会对他的员工给予额外报酬，以奖励各处所的团队在品质评分上的进步。

诺雷使用了一个重要的方式来增进生产力及服务品质，就是“量才适用”，他们精确地把技能纯熟的人员配置到适当的工作上。

为了推广这项竞争优势，诺雷发展了“精确配对方案”(Exact Match Program)，这是个包含了招聘、评估、筛选、面试、配对以及通知客户人员资格的流程。经由这个包含 6 个步骤的流程，诺雷达到了“成为被选择的供应商”这项任务艰巨的目标。这家公司平均每天招聘 5 000 位短期人员，他们的资料都被输入到数据库内，以便为将来精确配对所用。诺雷信息官 Kent Smith 进一步解释说：“我们会注意在评选人员时所可能犯下的 10~12 种错误，换句话说，我们在为客户寻找短期人员时，一天就有 6 万个错误需要避免。”

诺雷现今实行一种多额筛选的招聘流程，他们会为了一个工作空缺而去面试 20 个人，远高于一般同业标准——平均一份空缺需筛选 5 个人。他们每天配置 5 万名短期工作人员，大部分人员在客户公司工作 90 天次。一般来说，大型客户有个特性，他们会倾向于跟几家供应商接洽后，选定一家供应商。为了要对这些顾客提供更好的服务，诺雷也开发了一项“MVP



主要厂商合作方案” (Master Vendor Partnership Program)，方案内容就是替这些合作公司处理所有人力相关的需求。在诺雷数百家的客户中，现今有 80 家公司和他们拥有深厚的 MVP 关系。这些客户包含了保德信人寿、IBM 等。这 80 家公司的生意占了诺雷公司 40% 的收益，单是 1996 年一年就聘用了 1/4 强的短期人员。

Smith 解释说：“由于 MVP 成为我们人力招聘流程的惟一选择，我们可以直接满足客户大部分的需求，但是如果有些地方我们办不到，就可以把它外包给其他供应商。由于我们专注于顾客，所以我们能够获取策略性人力资源管理的地位，因此我们可以提供这方面的思维和规划，并且为我们所配置的短期人力资源工作的品质和服务负责。”

## 次流程二：利用定制化的配送流程以吸引及留住核心顾客

在第 5 章中我们曾讨论过，许多拥有最佳实践的公司为了要成为“被选择的供应商”，都会对特定的客户量身订做产品或服务。同样，定制化也可以适用于包装及配送系统。一种关于定制化的方式是专注于那些被核心客户认为是最有价值也做得最好的事情。

顾客和供应商的沟通是这个次流程的基础。让双方的专家直接沟通可以使得配送及配送的问题得到快速且有效的解决，让顾客参与其中可以让客户对解决问题的方案感到更有

归属感，简化沟通渠道也必然导致更快速的回应和更好的顾客服务。

拥有最佳实践的公司会固定取得客户的回应，以便确定顾客的需求是否得到了满足。如同本章稍后所介绍的，沙康公司（Sarcom）发展了一项称为 CERRFS 的方案来为他的客户订做产品配送流程。由于持续地沟通，沙康的业务人员和工程师能够在任何时候满足客户期望，并让客户参与配送流程。

### 最佳实践公司之一

#### 沙康公司

沙康公司（Sarcom）总部位于美国俄亥俄州，业务内容是协助大公司导入资讯科技，包括电脑硬件、咨询、问题解答、外包规划以及其他支援系统。然而在电脑硬件的销售和维护业务方面，沙康和其他公司在价格及产品上没有什么差异。

正如同总裁 Randy Wilcox 所说：“自沙康购买的电脑，从我们的竞争对手那里也同样可以买得到。在 1987 年的时候，我们企图去找出可以让我们的产品及服务有别于竞争者的地方，以便获得竞争优势，但是我们了解到我们不可能在价格和产品上拥有多大的优势。”

那一年，Wilcox 在组织文化上进行了一项重要的变革，使得员工们完全专注于处理顾客需求。他召开了一系列的月会，要求每一位员工都参加会议，讨论改善并满足客户的方法，Wilcox 亲自主持每一场会议。

Wilcox 在这些会议中观察到，公司的最佳客服奖几乎总是落到相同的员工身上。当他询问这些得奖者他们的诀窍时，他

发现所有的人都是采用相同的步骤来服务于顾客的。“最令人惊讶的是，在全部 6 个步骤中有 4 项是关于沟通，而不是解决技术问题。” Wilcox 说。

根据这个调查，Wilcox 发展了 CERRFS 观念，这是一套 6 个步骤的流程，在问题解决之前及之后，都会和客户强化沟通并了解客户期望，这 6 个步骤是：

- (1) Call：打电话给客户以重新检视问题。
- (2) Expectation：清楚设定顾客期望标准，也就是客户期待会发生什么情形。
- (3) Restate Problem：重述问题。当到达客户那里以后，请他重述一遍问题以确定你所了解的问题所在。
- (4) Restate Expectation：重述客户期望。
- (5) Fix the Problem：解决问题。
- (6) Show：向客户展现你在处理问题时做了什么，并且询问客户是否满意。

Wilcox 将这 6 个步骤印在塑胶卡片上，然后发给每个员工一张以便记忆。过去，工程师仅会出现在客户办公室以解决问题；现在，工程师必须先打电话给客户讨论问题状况。“我知道你的电脑有些问题，我想我应该知道问题是出在哪里，但是可不可以请您再把问题重述一次呢？”接下来，工程师会和客户讨论可行方案以了解适当的客户期望，根据 Wilcox 的想法，这可能是最重要的步骤。因为不适当的期望会导致最后的失望。除此之外，沙康公司的员工也会预估到达客户办公室的时间，一旦到达了那里，工程师会请客户重

述问题，最好是可以将问题重新演练一遍，这使得工程师可以完全明了问题的实质。

这个时候沙康工程师会将顾客期望重述一次，然后便开始解决问题。在整个专案结束后，工程师会对客户详细展示问题是如何解决的，于是顾客可以再问问题，以做更进一步的建议，或是讨论其他事宜。

“不论我们的员工技术能力有多好，如果他们沒有依照这6个步骤来使客户满意，就不算达成目标。与其说他们是在客户那里处理问题，不如说他们是在那儿应付顾客。” Wilcox 说道。

今天，超过1400名沙康的专业人员在15个大城市中为各种产业的顾客寻找解决方案，产业类别包括了零售业、金融业、食品业、公共事业以及电信业。每月的顾客满意调查让沙康公司明了自己的服务及产品表现如何。在解决真正的问题时，全部沙康员工都可以有500美元的限额花费供弹性运用，公司如此授权，也不会对员工产生任何怀疑。“我才不关心这是否值得，甚至不会去追查钱花到哪里去。我只知道如果丧失一位客户的话，公司会付出更昂贵的代价，正因如此，在过去的8年内我们只流失了两位客户。” Wilcox 说道。

## 次流程三：确认顾客的配送需求

在配送产品或服务时，惟一的准则就是，确定顾客在需要的时候让他们获得他们的所需。如果一家公司不能了解他们的

配送服务会如何影响到客户的生意，那么这家公司就丧失了使配送流程流畅的机会，也就无法提升市场占有率。一家不能或不愿将其配送流程与客户需求配合的公司，会使双方的成本不必要地升高。

本章中将提到两家公司，它们都在这项次流程中拥有最佳实践。葛雷提石材公司（Granite Rock Company）和西美水泥公司（Cemex S.A.deC.V），它们做的都是工业建筑材料的生意，但是这两家原料商却以显著不同的方式来应付顾客的需求。这两家公司并不吝惜于投资昂贵的 EDI（电子数据交换）以及其他资讯系统，来加强它们的配送流程。身为拥有最佳实践的公司，它们都充分展现了确实明了客户的业务及配送需求所带来的好处。

### 最佳实践公司之一

## 葛雷提石材公司

在加州，租卡车搬运大宗建筑材料是以每分钟 1 美元或甚至更多来计算的。为了减少时间和成本，建筑公司总是不断地寻找更快的办法来装载及运输材料到他们的工地。经过调查后，葛雷提石材公司（Granite Rock Company）发现他们的顾客，也就是那些大型建筑公司，最关心的是快速地载卸建筑材料。对于建筑业而言，时间就是金钱。

葛雷提石材公司设置了一套监视系统来测量装载所需的时间，也就是从卡车进入砂石场起算，装载一卡车的石材或砂石（依照加州法律，毛重不能超过 8 万磅）、收到销售标记、然后开回路上为止的时间耗费。让他们惊讶的是，葛雷提石材公司

的经理发现这个流程耗时长达 24 分钟，更糟的是，卡车载重平均短少 800 磅。诚如葛雷提石材公司的总裁兼执行官 Bruce Woolpert 说的：“承运商应该要想，我几乎少装了半吨；同时对于客户而言，如果卡车总是载重少于 8 万磅的上限，那么他就等于是多付了钱。我们也在竞争对手的砂石场边计算他们的流程耗时，虽然我们比他们平均快了 3~4 分钟，但这并没有多大的差别，对于等了将近半小时的客户来说，我们快三四分钟并不算什么优势。”

Woolpert 和他的下属决定要解决两个主要问题：如何在装载之前储存材料，以及如何寻找到可以依材料密度精确控制装载量的电子系统。因为有些材料倾泄得比较快，公司需要寻找一种系统，能够依照不同的材料、用不同的间隔时间来开关闸门的程式化电子系统。

在和往来银行开会的时候，一位葛雷提石材公司的砂石场运营人员提议说：“公司需要的是一种类似于 ATM（自动提款机）的系统，一种可以在插入识别证后，放行材料给领料人，然后印出收据的机器。”由于砂石场的尘害关系，他们决定采用类似于银行的自动提款机系统，再加装无线传输设备；卡车司机只要简单地将识别证指向监控器，注册程序就可以完成了。为了要达成这个最佳实践，葛雷提石材公司花费了 30 万美元来建立 Granite X press 这套控制系统，又耗费了 300 万美元用来提升砂石场的装载设备。

在这项新的配送流程中值得一提的是，他们也在卡车装载区内各处设置了多达 120 个装载控制拉杆，如此不论卡车在哪里停靠，都可以轻易地控制流程。Granite X press 这套系统能够提供全年无休的服务，因此卡车司机可以自己安排载货的时

间。如同 Woolpert 所解释的：“这些卡车司机希望能够掌控，我们就让他们掌控；如果他们想在晚上运货以避免塞车，现在他们就可以这样做了。”

1992 年，葛雷提石材公司获得了中小企业类的“Malcolm Baldrige 国家品质奖”。即使这家公司已经将配送时间缩短了一半，他们还是持续地追踪配送系统的效能。由于持续地精益求精，这家公司将整个装载时间从原先的 24 分钟，降低至 7 分钟。Woolpert 说：“我们为客户省下了 17 分钟，也就是说每一次的装载我们都替客户节省了 17 美元，这算是节省下相当多的钱。”

1995 年加州解除了卡车运输业的管制，使得大家都更难租到多辆卡车，因此，将现有的车辆做更有效的运用便日趋重要。由于了解顾客配送需求，葛雷提石材公司自 1989 年以来市场占有率提高了两倍，这主要归功于 Grinte X press 系统。

## 最佳实践公司之二

### 西美水泥公司

西美水泥公司（Cemex S.A. de C.V）于 1906 年在墨西哥成立，是美洲最大的水泥制造企业，在全世界排名第三。在全球 20 多个国家中运营，贸易范围多达 60 个国家。在墨西哥、西班牙、巴拿马、委内瑞拉以及多米尼加，它都是最大的制造商；而在哥伦比亚及美国南方，也有它重要的运营据点。为了要管理数以百计的运输车辆、繁多的航线以及超过两万名的员工，管理层在 1988 年决定引进一套复杂的高科技解决方案，经由卫星、电脑还有数据机将码头装卸、卡车运输，以及顾客

连接起来。

顾客的需求是将水泥准时送达，西美水泥这套资讯系统在墨西哥本可以让几乎所有的订单都完美达成。在资讯化程度落后的委内瑞拉，这家公司只有 33% 的订单准时送达。但是，在墨西哥瓜达拉加拉（Guadalaiaara）地区，同一时期的准时送达率却高达 98%。这样显著的差异是因为新的整合系统，这个系统能够接受订单、处理订单，并可以在如迷宫般复杂的大街小道及建筑工地间追踪运输车辆。

在建筑业，迟一个小时送达就会造成整个工地的停工。西美水泥当然知道配送迟延会对顾客造成多么大的影响。当一位客户打电话到公司下单，卡车司机可以在车上的终端屏幕上收到这份订单并被告知要在何时、送到何地的讯息；如果一个工地的进度延期，客户便可以要求延期送货，西美水泥会立即回应并依据客户要求更改配送进程。基本上，西美水泥是以类似于管理计程车的方式来调派卡车的；也就是说，他们会派出最近的车辆到有立即需要的地方。水泥毕竟是水泥，用什么车辆运送都没有什么差别。

不论是从企业策略性目标，或是卡车调派的效率提升层面来看，西美水泥的全球科技系统所带来的是使公司员工和顾客都能够分享即时线上资讯。因为西美水泥对客户需求的深刻体会以及协调运送的能力，让《计算机世界》杂志将它列为全球百家杰出资讯科技应用企业之中。



## 次流程四：发展配送能力

企业在认识到对顾客配送需求的深远意义后，应该规划出服务顾客的配送能力蓝图。首先，应该整顿配送策略以服务特定的客户群。其次，应该将配送流程与其他功能整合，如行销、产品发展、业务、以及客户服务等。除了这种内部功能性整合之外，也应该尽可能与下游厂商形成运营合作关系，以便为顾客带来最大化价值。如果一家公司无法准时交货，那么它便应该找一个做得好的合作伙伴。最后，拥有最佳实践的公司应该要持续地评估这些运营合作关系，随时做适当的调整以确保产品及服务可以快速可靠地被送达。例如康宝浓汤公司，它原本就是市场领导者，但是在进行改革之后也成为了在配送产品上拥有最佳实践的公司，成功地降低 10% 的运送成本，同时也使得配送追踪更为简易。

### 最佳实践公司之一

#### 康宝浓汤公司

康宝浓汤公司（Campbell Soup Company）于 1869 年在新泽西州成立。如今 Campbell 已成为顾客所不能或缺的日用品品牌，每个人都知道“干汤在康宝”是什么意思，但是康宝公司所生产的可不仅只有汤而已，它的产品还包括 V8 蔬菜汁、Swanson 冷冻晚餐、Vlasic 腌黄瓜、Godiva 巧克力、Franco—

American 罐装意大利面，以及许多其他产品。

在过去几年，康宝展开了几项变革以去除供应链中无价值性的成本，借此来为客户创造更多的价值。正如该公司业务副总裁 Sally Schukraft 所说的：“我们发现自己在这个产业中正渐行渐远，公司的业务人员已经无法仅凭响亮的品牌就把工作完成了，我们需要组织一个多功能的团队来适应客户的需求。”

即使他们的准时送达率已经高达 98%，康宝仍然看到配送系统将有大幅改进的机会，他们把目标放在减少文书作业、预防货品损坏以及从工厂直销给客户以让客户买到更便宜的产品上。

在进行改革之前，他们总是会被一大堆繁琐的书面作业淹没，因为他们要处理超过 300 家分布在 24 个不同地点的货运业者。每年船运量会多达 19.7 万次。但是这些作业本质上是需要手动的，为了要追踪运送进度，每个工厂都有不同的人打电话给客户来了解现况。由于在这样的网络中沟通非常困难，康宝发现，当货运的卡车出故障或是司机没来赴约载货时，要准时交货就更是困难重重了。

在执行官 David Johnson 的领导之下，针对运送能力展开了数项改革，康宝的经理们也定出了包含 4 个步骤的流程。

- (1) 整顿配送策略；
- (2) 除了将这些配送策略与公司内部的其他作业功能整合之外，也和特定客户进行整合以便减少文书作业及设立集中式客户服务中心；
- (3) 发展并整合与下游厂商的运营合作关系，以利于快速精确地配送；
- (4) 持续评估这些运营合作状况，以利于维系这种关系。

## 配送策略的整顿

康宝配送后勤副总裁 Dave Thompson 说：“我们原本是让所有的销售区域各自接受订单，让各个工厂自行交货运货，至于现金和收款等事宜则是总公司再处理的。为了让流程顺畅，我们把所有的作业功能都集中到同一个地方，对于主要客户我们则是将销售及客户服务指派给各自的专属团队。”

自从在总公司附近建立客户服务中心后，每一位客户只和特定的专属人员联络，Schukraft 称这种方式为“单一窗口购物”。凭借新系统，客户可以检查订单处理状况、修改订单，或是仅凭一次电话就可以重新安排送货时间。

## 配送作业的整合

利用电子资料传递，康宝的中央客户服务中心得以监控自配送起点直到目的地的货物配送进度。在装设这套系统之前，康宝经历过许多次的“空白时间”，只要是在起点或是终点的载货卡车被耽搁的话，货物配送就会经历一大段空白。不同于在早晨 9 点开始卡车装载，等几个小时，然后才在下午 4 点开走这样的方式，新系统充分利用无纸的 EDI 科技手段（电子数据交换），以确保货运部门会依照排程准时装货，卡车会准时上路，借此以减少空白时间和不必要的迟延。然后系统会持续追踪运货，并且在客户的收货处打出报表，显示逾期、短缺以及损坏的资料。

康宝应用统计性流程控制（Strategic Process Control, SPC）来维护高效率的配送系统。除此之外，凭借主要运送者概念（Core Carrier Concept），也减少了货运业者数目。利用一套购自

于西屋公司，包含4个模组的配送系统，将从接单开始至挑选货运业者整个流程做了流畅的安排。如果一辆卡车还有部分没有装满，系统会去寻找其他待运的单子来填满剩余空间。然后系统会参考总成本、服务、设施及供给各项因素挑选最好的货运业者。

1997年1月，康宝将此系统在一个区域进行先期测试，结果此处的成本降低了16个百分点。如今此套系统已经在康宝的全部地点完全上线，不仅更进一步降低了成本，也使得运送更有效率。

### 下游厂商运营合作关系的发展及整合

在康宝还在使用旧的配送系统时，当货运运抵客户的仓库时，经常会有残品产生。这是因为运输时所用的保护垫并未标准化，公司于是必须回收这些残品。为了要修正这个问题，康宝和一家名为 Cheap Pallet 的出租公司签约，由这家公司提供每次运送时所需的长48寸、宽40寸、厚5寸的标准化保护垫。这个厂的 Cheap Program 方案，确保了卡车上货物的排货效率，减少了残品，并且增加了每辆卡车的可载重量。

### 评估及流畅化：工厂直接交运

为了整合康宝的广大配送系统，公司的后勤人员会和客户那边的后勤专家举行定期会议。由于与销售人员的密切合作，这些后勤团队将配送流程中的每一个步骤，从接单开始至开立发票为止都做了完善的联结。

1992年，康宝开始了一项“持续补货”方案，凭此方案，他们可以替客户直接订货。今天，康宝公司20%的总销货是

经由这种持续补货方式产生的，因此避免了迟延、书面作业所造成的麻烦以及残品的产生。

不仅如此，采用他们的“工厂直接交运”方案，不同的工厂可以生产特定的数项产品，于是制造成本也因为规模经济而降低了。在一般情形下，产品是先运送到发货中心，然后再从发货中心装载交运给顾客。但是在“工厂直接交运”方案中，如果客户是向工厂直接买货的话，顾客便可以用较低的成本取得产品。因为跳过了发货中心这一个步骤，成本被节省了。康宝便可以将这些省下的成本回馈给顾客，也因此改善了生意关系。

大部分的顾客都认为康宝是因为它稳定、传统的产品而立足于市场的，但是很多人都不知道隐藏在背后的是巨大的变革。家喻户晓的“康宝红色标签”还是在那里，但是如何让这些产品送上超级市场的货架，就已经不再是单纯的卡车和订单这么简单了。电子商务使得康宝的配送链更为流畅，与客户建立了无瑕疵的沟通系统，同时也确保了很高的顾客满意度。

## 最佳实践要领

- 要成为“被选择的供应商”，需超越传统原则来思考及寻求各种配送解决方案。正如新品公司、诺雷公司以及赫利医院所做的那样才能达到既定目标。
- 建立依照核心顾客的需求而为其量身订做的配送系统，特别是发展能够符合顾客需求的沟通渠道和服务，建立类似沙康公司的 CERRFS 方案。

- 彻底了解配送流程对顾客所能造成的影响，辨别顾客的配送需求。如同葛雷提石材公司和西美水泥公司所展现的，拥有最佳实践的公司，在调整对顾客的配送服务前，都会先在自己的系统内建立强大的通讯网络。
- 发展配送能力。正如康宝浓汤公司的例证，注意那些小到保护垫那样的细节，然后将这些细微之处处理好就可以巩固顾客关系。

## 最佳实践诊断 10 大问题

1. 您如何回应顾客在紧急状况下的配送需求？
2. 您如何辨别出个别顾客对配送服务的需要？您会基于这些需要来细分顾客吗？
3. 您是否提供及时供应和持续补货的服务？
4. 您曾经使用什么步骤来确保配送流程的可靠度？您如何和您的客户沟通此项流程？
5. 您是否在客户那里设置常驻代表？如果是的话，您认为这些关系所带来最大的好处是什么？
6. 什么是您的分销渠道策略？您是否调整您的配送策略以回应特定顾客的需要？
7. 从生产线上开始到顾客收货为止，您会不会持续追踪产品？
8. 您是否对大宗采购提供像是当天运送的特殊配送服务？是否提供 24 小时全天不间断的配送服务？有无提供特殊依顾客需求订做的包装及配送服务？
9. 您如何使您的配送策略差异化以区别于其他竞争者，借此

成为“被选择的供应商”？

10. 除了付款以外，对于配适及维修资讯，您的顾客会用什么方式给予回应？如何搜集这些回应呢？采取电话访谈、互联网或是什么其他办法？

法

方

哲

森

埃

第7章

以爱服务

——如何为顾客提供至上的服务

8888 998 8899889



### **次流程一：建立卓越的“顾客接触点”**

最佳实践公司之一：IBM

最佳实践公司之二：美国汽车协会

### **次流程二：建立跨部门的“接触点”合作**

最佳实践公司之一：克得维尔班克搬迁服务公司

最佳实践公司之二：联邦快递

### **次流程三：训练员工以达成顾客对产品 及服务的期望**

最佳实践公司之一：凯悦饭店

最佳实践公司之二：迪士尼学院

最佳实践公司之三：东杰佛逊综合医院

最佳实践公司之四：迪士尼公司

## 次流程一：建立卓越的“顾客接触点”

### (Points - of - contact)

没有人会对被电话答录自动系统挡住，又无法和本人直接对话而感到愉快。同样地，电脑语音系统自动录制顾客意见，然后刊登在网络上，同样令人沮丧。没有一位消费者喜欢自己的电话在部门间被转来转去，从总机接待到出纳人员，却发现在这复杂过程中，无人知道问题的答案。只要企业能促使顾客突破组织的障碍，自由地申诉需求并得到妥善解决，顾客将对它们的产品和服务感到满意。

许多最佳实践的公司体会到，尽早建立一对一顾客关系非常重要。像 IBM 和美国汽车协会（USAA）等公司，积极地寻求顾客的回馈，尤其是负面反应。新的企业哲学似乎是：“假如你认为你的车轮轴没损坏，或许是因为你没看仔细，最好你在跨国旅行开始前能找到轮轴的裂缝。”

以客为尊的公司在公司内部设置了“顾客接触点”，顾客可随时打电话进来询问或投诉任何问题，且相信他们的问题会被认真处理。这些受过完善训练的顾客服务人员及咨询人员，通常需要依靠电脑科技来收集、归类并分派顾客投诉给合适的部门及人员处理“为建构卓越的顾客接触点”活动，最佳实践公司在它们的顾客数量增多或顾客投诉问题日趋复杂时，来更新或扩大它们的科技系统。寻求开发这些系统方法的公司，常向标杆企业 IBM 及美国汽车协会学习经验。

最后，为建构卓越的“顾客接触点”活动，公司应授权给客服人员合理的权限以做决策，使员工能当场解决问题，以迅速完成顾客的要求。举例来说，丽池酒店授权给它们的员工2 000美元的基金来解决每件顾客投诉，金额多少比不上设立此基金的举动来得重要，重要在于员工及顾客都能真正体会到：这家企业重视对任何问题都能提供迅速的解决方案，并且信任员工有能力提供卓越的顾客服务。

不同于其他最佳实践公司，美国汽车协会在电脑科技上的大量投资，使它的“顾客接触点”成就非常卓越。然而，在顾客服务领域的成功关键——维持顾客服务的快速回应及个性化服务，却是相同的。

### 最佳实践公司之一

## IBM

大多数的企业对于顾客抱怨骤增至500%会感到相当恐慌，然而IBM（国际调用机器公司）却对此数字喜出望外。在过去，许多企业对于顾客满意度保持着“报喜不报忧”的鸵鸟心态。这些企业坚信自己已趋于完美，对于顾客抱怨不予倾听。即使倾听，也只是客气地摘录下重点后，不久就会弃之一旁。对于顾客满意度调查，它们倾向选择那些有利于企业的顾客评语。这些企业的口头禅是“凡事往好处想”。

蓝色巨人IBM为何如此醉心于顾客抱怨呢？虽然IBM从未离谱到对于顾客不予理会，然而，它的确曾经一度轻视顾客回馈这项组织的重要资产。IBM业务行销资深副总Ned Lautenbach指出：“我们不再倾听顾客需求，顾客主动和我们对话，

而我们却呆坐于此，毫无回应。”

20 世纪 90 年代初期，IBM 的股价空前惨跌，股东们对公司信心动摇不已。1993 年新任 CEO 郭士纳接掌管 IBM，当时，IBM 的企业重整正在如火如荼地进行中，而顾客服务正是此企业重整的重点项目之一。Ned Lautenbach 解释：“郭士纳对我们公司最大的贡献，是让我们再度重视我们的顾客。他从重新构筑顾客服务的企业心态开始做起，这种企业心态阐释了我们所做的任何事，是为了协助我们的顾客能更有效地竞争，并在他们的市场上赢得先机。其次，我们再从修正绩效评估系统、奖惩系统及组织沟通着手，这些机制对于一个组织能否致力于服务顾客休戚相关。”

发展有效的组织沟通关键要素在于熟知每位 IBM 顾客的回应，无论是正面的或是负面的。Ned Lautenbach 提出：“我们必须倾听更多的顾客抱怨以充分了解顾客的想法，唯有如此，我们才能如顾客所愿替他们解决问题。”

IBM 希望顾客能对其改善顾客服务共同出力。IBM 全球组织每年平均收到超过 5 万封顾客投诉（其中不包括顾客拨入免费申诉专线的语音留言）。IBM 的顾客在收到的顾客满意度调查问卷中，包括了顾客服务及产品品质两大类别的 10 项题目。来自 IBM 全球组织内不同功能别的工作团队，必须阅读与该团队相关的顾客满意度问卷。每一个团队均被授权在必要的情况下，立即采取行动，解决顾客抱怨。

每年，IBM 在 71 个国家中，以 26 种语言举行超过 4 万次的顾客访谈。IBM 有一中央电子数据库，有效地归类资讯并将之提供给公司的管理团队。Ned Lautenbach 指出：“这份数据库囊括了我们服务顾客时曾遭遇过的所有问题。由此，我们才能

深入回应并快速解决顾客提出的问题。我们在 IBM 所有运营的国家设立了一个目标：致力达成最佳的顾客满意。IBM 在全球超过半数的运营国家中达到了此目标，而这个数字是三四年前的 2 倍。”

为了展现对顾客服务重视的程度，IBM 配置了超过 12 000 位来自研究部门的员工，和特定的顾客共同合作，提供如电脑订票或电脑时程安排等的电脑系统解决方案。此外，IBM 也发展出能协助金融机构提供顾客较佳投资策略的新科技，如网上服务及风险管理系统等。IBM 研发部门投注了接近 25% 的资源来协助顾客服务，Ned Lautenbach 指出：“在过去，顾客支持率几乎是零；现在，这一变革可谓不小。”

另一大变革是 IBM “顾客为先”的创举。这项活动开始于 1996 年，它授权给每位直接与顾客接触的员工一笔每项申诉金为 5 000 美元的基金。不需管理团队层层审核，员工可善用此基金，及时为顾客解决问题。在此活动施行的第一年，单单这些第一线的员工们，就为 IBM 及时处理了超过 600 件的顾客投诉。

对于复杂性较高的顾客投诉，这些第一线员工会要求 IBM 高级管理人员予以协助。来自北美各区域或其他国家的经理人组成了 IBM 内部的“顾客行动委员会”（Customer Action Councils, CACs）。每个委员会和前线员工们按月聚会，讨论产品开发支出或需要深入研究等议题。北美 IBM 顾客满意度总监 Jim Waugh 形容这些委员会：“提供了一个高层管理者告诉员工——把你们的问题带来这里，这是一个我们能共同解决这些问题的机会。”

此外，IBM 的“合伙经理人”（Partnership Executive）课程，指派了 470 位资深经理人，负责超过 1 300 个重要客户，其中

包括财富 500 强和 IBM 策略性业务伙伴。这些资深经理人们担任“顾客接触点”的功能，如同他们的第一线同事一般。参与此课程的每位资深经理人，每年会同顾客服务人员访问合作伙伴公司 2 次，以强化顾客关系。Ned Lautenbach 称此为“IBM 所掌控的最珍贵的资产”。

提供卓越的顾客服务是 IBM 企业重整的重心，也促成了 IBM 收复市场失地并再创成功的高峰。IBM 以创造个人化及员工/顾客间互利关系、建立前线员工和管理人员间的高度合作，和通过训练课程使员工能强化顾客使用 IBM 产品及服务经验而创造出最佳实践。

“在过去四五年间”，Jim Waugh 指出：“顾客期望并没有改变，顾客想要一个可亲近的企业，紧随服务的知识和优秀的顾客服务人员。当然，要全部做到是不可能的，但 IBM 的顾客服务，却日趋完善！”

下列 3 个次流程，细致无遗地描述了一个最佳实践公司是如何趋近完美的。

## 最佳实践公司之二

### 美国汽车协会

美国汽车协会（United States Automobile Association, USAA）于 1922 年由一群美国陆军军官所组成，它提供低廉的汽车保险给常年在各州间迁徙的军职人员。目前，该协会拥有近 300 万名会员，其中包括退役军人及其家属及 90% 的现役军官。它所提供的服务不再仅限于汽车保险，另外还提供多元的财务规划服务，包括消费金融、寿险及投资工具/服务，如房屋贷

款、助学贷款及退休金等。虽然它的寿险服务仅限于协会会员，但它其他的产品及服务如 35 种基金及投资服务，是开放给社会大众的。它只对特别的顾客群做行销，所以知道的大部分顾客，是经由会员的口耳相传或财经媒体的报导而得知的。

自创立至 1990 年初期这段期间，虽然 USAA 曾利用电脑来管理它多元的业务，让它的业务对客户更具便利性，然而它并没有一套正式化的顾客回馈系统，它和顾客沟通的主要方式是顾客信件及一般的会员满意度调查。之后，在 1994 年，USAA 设计、建构并安装了一套自己的电脑系统。当顾客对客服人员投诉时，这套系统能协助他们掌握到每一位顾客的查询、抱怨或意见（客服人员只需将电脑换页、输入简短的问题叙述，最后传送给相关部门即可）。此套称为 ECHO 的系统，乃取“每次顾客接触会充满商机”（Every Contact Has Opportunity）的英文缩写。这套系统转化了 USAA 提供顾客服务的方式，并使客户明显感受到了它的便利性。

USAA 顾客服务部门及电话中心行政总监 David Travers 指出：“ECHO 系统协助了顾客服务等部门使其能更专注影响顾客的议题，举例而言，在以前，如果我们更换了账单格式但顾客不喜欢，我们通常得花数星期或数月的时间才能了解问题所在。自从采用 ECHO 系统后，账单上的任何改变，只需在 3 天内就能得到 700 多个顾客的意见，让我们能立刻知道哪里出了问题。有了这套系统，就像是随时随地举行大型焦点团体（focus group）访谈般方便。”

USAA 的电话中心虽仍采用传统方式（如电话、邮件等）收集顾客意见，但 ECHO 系统不但能让顾客立即接收到他们咨询的答案，还能让公司发现与公司作业流程相关的许多宝贵的

意见，使得公司作业流程得以持续改善。

ECHO 系统所提供的竞争优势，在于记录资讯及即时回应的功能以及与具备专业知识、个人化服务导向的顾客服务团队相结合。USAA 意识到缺乏人性化接触的电脑科技，将无法提供卓越的顾客服务。其他的电子数据库系统，会在某次销售接触时提供所需的资料，例如：一位顾客来电寻求投资上的建议，USAA 客服人员若在他的屏幕上看到这位顾客风险承受度较低，那么这位客服人员便可据此妥善地回应这项咨询。

USAA 计划扩张它的“顾客接触点”功能，USAA 前理财服务行销部资深副总 Karen Presley 指出：“在不久的将来，电子数据库的整合将使我们能就上一次电话谈话内容，继续和顾客对话。掌握了较完整、精确的顾客关系轮廓，我们就更能预期顾客需求并提供妥善的解决方案。”

ECHO 系统平均每周能处理超过 2 000 次的顾客电话，成为 USAA 管理团队对业界趋势及顾客抱怨的“警讯系统”，并且协助 USAA 改善顾客服务的方式。超过 86% 的顾客来电，在第一次接触时，便被成功地处理完毕。此外，USAA 在顾客满意度及顾客维持率上均有显著的成绩——73% 的顾客对 USAA 的顾客服务感到非常满意；22% 的顾客感到一般满意；至于顾客对于汽车保险的满意程度使其续保率高达 98%。

因前述 USAA 在顾客服务上的卓越成就，在 1997 年《财富杂志》的调查中，USAA 在全美 431 家最受推崇的企业中排名第 26 位。USAA 长期建立与顾客个人化的服务关系，且持续利用创新科技来维持让竞争对手望尘莫及的顾客服务竞争优势。



## 次流程二：建立跨部门的“接触点”合作

传统上，顾客的问题，必须通过“一手包办”所有的工作的方式才能解决。然而在许多企业内部，各个营业单位虽然服务同一个顾客，彼此也很少有互动的机会；即使有，彼此也会因对处理问题的意见不同而争论不休。

在今日，企业为了解决缺乏共识的问题，正寻求更好的方式来改进跨部门的沟通。有些企业把客户分配给由不同部门员工所组成的工作团队，这些任何包括产品设计、行销、业务及应收账款等等。每一个负责客户的窗口，都必须负责所有关于信用、费用及收款的客户咨询，有时甚至还必须包括采购及出货等。

建立跨部门合作次流程的第一步，就是减少顾客与解决顾客问题员工之间的层级。世界级的企业往往会发现改善顾客服务的最佳之道就是提供跨部门的训练，以使所有员工了解整个客户服务流程，包括与公司的第一次接触到后续的销售及出货等服务。

接下来公司要做的就是建立管理阶层和第一线员工之间的双向沟通渠道。有些拥有业界最佳实践的公司甚至要求管理者到第一线的工作岗位上实习一天，或参与跨部门团队的合作。一个管理者一定要保持办公室的大门敞开，以方便和员工沟通。IBM 和迪士尼公司这些拥有最佳实践的企业，会鼓励管理者和公司内的其他人并肩工作（例如捡拾游乐园里的垃圾就是

迪士尼的 CEO Michael Eisner 的工作之一)。

然而，管理者和第一线员工之间的沟通必须认真地双向进行。第一线员工应该有此概念，他们提出的任何观察或建议都会受到管理层的重视。像 IBM 就是执行此项流程一个好例子，当一位客服人员观察到一个严重的问题，而问题本身需要投入大笔金钱及大量人力来改善的话，必定会得到管理层的迅速关注。

最后，这个次流程通常还需依赖跨功能数据库的建立，以找出所有未妥善服务顾客的缺失。一个最好的数据库可以收集这些服务上的缺失，将其分类，并对发生的时间、地点及原因提供分析。但不论科技有多进步，实际提供客户最佳服务的还是机器背后的这批人，包括负责处理顾客问题的管理者，及实际每天与顾客接触的第一线员工。这个次流程的最终目的，就是把这两批人结合起来，并且提供他们互相合作的机会。

### 最佳实践公司之一

## 克得维尔班克搬迁服务公司

搬家对人类来说是仅次于亲人死亡和离婚的第三大产生压力的原因。那些被公司调派至外地的员工，通常要在很短的时间内处理很多的事情，因此也是克得维尔班克搬迁服务公司 (Coldwell Banker Relocation Services, CBRS) 需特别关注的客户，它的代表们把握这种机会来加强其顾客服务。

认识到搬迁服务所提供的是无形的产品，CBRS 的总裁兼 CEO Stephen Roney 制定了此行业的最佳实践，并一直将留住客户列为公司最重要的事项。在这样一个行业，遇到的顾客正处

于一些人生重大的转变时刻，CBRS 可以保证其所提供的服务的价值。

如同对其成功策略的保证，CBRS 以高达 99% 的顾客维持率而自豪。而大部分的顾客都是有价格和服务意识的公司，它们每一年花费数百万经费在员工的搬迁上。CBRS 认为顾客服务不是一个部门或是在 3 楼办公室的那一群人的职责，顾客服务是每一个人的责任。

为了达到如此高的顾客维持率，公司特别重视其跨部门合作为其核心价值。特别是训练组织内的每一位员工，以加强他们对整个顾客循环的了解；公司建立了管理层和基层员工之间良好的双向沟通，并创造了解决顾客服务缺失的方法。一旦员工接受了这个系统，他们会更热心地对跨部门训练做出承诺，这将会帮助他们了解整个顾客循环。

顾客循环是从 CBRS 的顾问带着有关产品和服务的资讯第一次拜访顾客开始。以 Lexus Company 为标杆，CBRS 的经营者以顾客服务作为生意的开端，不论是以电话访谈或是第一次面对面的拜访，CBRS 的员工为顾客个别需求做审慎的评估，并表示：“这些是我应该为您做到的，如果在我们的交谈和联系中，我没有做好自己的工作，请您随时让我知道，提供给您最好的搬家服务是我的目标。”

公司的专业训练部副总 Denise Shields 在每个区域公司内，都安排了教育组长负责公司内部的训练计划。这个小组也共同研究出一套完整的课程，内容包括“行为访谈”及“90 年代的顾客服务”等等，并广邀公司同仁参与。虽然迁搬顾问和业务执行通常是公司内主要和顾客直接接触的窗口，但是公司也鼓励其他部门的员工，包括转售管理（resale management）、采

购及会计部门参加训练，因为他们也是提供顾客服务的成员。例如：公司的会计分析师会处理客户因调职迁移所产生费用的退款支票，而公司能否及时并正确地开立这些支票，对客户来说十分重要，因此会计分析师必须接受和迁移顾问相同的训练。

除了对员工施予正式的跨部门训练之外，CBRS 也开启了高层领导和第一线员工之间的沟通管道。每年公司的执行副总和运营官 Leonard Troutner 会阅读 1.6 万份的顾客问卷，亲笔批示并将结果转达给原先负责该位顾客的搬迁顾问或业务主管。根据 Denise Shields 所言：“顾问会觉得高层主管参与了对他们的业务评估及认可他们的贡献。”如果客户的回应是负面的，Leonard Troutner 会将这个讯息转达给管理层，指示他们立即与客户联络并找出不满的原因。也许这些不满只是单一事件，但是却往往点出管理层必须正视的严重问题。

CEO Stephen Roney 每年会和公司的全国咨询委员会召开 3 次会议，这个委员会是由 CBRS 公司 9 个主要客户的代表所组成的。这些会议让经营团队有机会讨论产业趋势、新服务项目或者做脑力激荡，且预测 CBRS 公司客户在不久的将来，甚至 5 ~ 10 年以后会需要怎样的服务。

CBRS 管理层和组织内的所有员工分享这些资讯，这些资讯不但提供了第一线员工沟通的原则，也为 CBRS 员工和客户的区域及地方会议提供了议程。在各地区，业务总监也定期和客户及同仁召开会议，分享关于各项计划的成本及顾客满意度调查结果的资讯。

CBRS 通过顾客调查及产业趋势搜集数据，输入数据库当中，并做出对整体绩效及顾客满意度的完整分析。但是这些分

析结果不是搁在中层管理者的档案架上就算了，这个数据库会被各个地区分公司的顾问、业务主管和客户用来做趋势分析，并将这样的资讯与公司的员工奖励制度相连接。CBRS 会每月一次定期在整个公司内公布此数据。

在处理这个流程时，CBRS 强调的是找出特定的问题点，而不是指责个别员工。如果顾客有不满意的情况时，CBRS 不会只调低服务费用就了事，它会找出问题的根源，并且确保不再发生这样的问题。

CBRS 公司在满意客户名单当中，有超过 500 个公司客户。在 1996 年，CBRS 帮助了约 43 000 名调职人员完成家庭及住家迁移的艰辛过程，这个数字包括海内外的迁移人数。其“全球网络”（Global Net）服务在全球 300 多个城市提供“因地制宜”（local touch）的服务。CBRS 的顾问会提供客户有关人选的评估、政策摘要、国际费用管理，甚至跨文化的训练和移民服务。在这个容易犯错的产业里，CBRS 凭借建立了强有力的顾客服务计划，在最佳实践企业中占有了一席之地。

## 最佳实践公司之二

### 联邦快递

数年前，联邦快递（Federal Express）（本书第 3 章曾提过其创新的配销方式）为了更精确地满足顾客需求，于是在设计新数据库的过程当中，整合了两组员工，这两组人员过去就创意取向而言，分属截然不同的两极，他们分别是资讯科技专家及行销代表。在过去，资讯专家所做的就是把系统零件一个个组装起来；但是现在他们则协助行销人员加速工作的执行。在

整合之后，这些员工组成了不同的小组，彼此定期沟通，甚至共同受训。

这样的搭配带来了空前的成功。他们共同努力所开发出来的数据库效率惊人，新系统寄出的客户问卷数目只要是旧系统的30%，就能收到和过去一样多的回应。这不但马上为联邦快递省下了70%的邮资，结果也显示跨部门的沟通可以更有效地满足客户的需求，并增加生产力。

现在只要有新的专案要推动，联邦快递一定由行销分析人员和专门人员共同组成团队执行专案。由于带入不同的专业能力及意见，这样的团队可以对大众的需求有更进一步的了解，也能更有效地提供公司的产品及服务。

联邦快递行销总监 Sharanit Singh 解释道：“在活动结束之后，我们可以回去做分析，看看对顾客而言怎样是行得通的，怎样是行不通的。另外也可以分享共同的学习经验，这样一来团队不但可以知道下次要怎样改进，也可以将这些宝贵的经验分享给公司内其他的技术人员及分析师。”

除了以上所述的员工之外，高级主管和副总们也参与了这个过程，因此在和顾客接触之前，公司内的所有人都有平等的背景知识。“基层员工和主管之间在工作上得以充分沟通，这样完全开放的沟通渠道的确带来了很多建设性的意见。” Singh 说道：“一个问题在发生之际就会被提出并加以解决，而不会让它继续发展扩大。资讯部门及行销部门的副总经理都了解我们的用意，并且愿意带领我们做出建议，也给予我们全力支持。”

## 次流程三：训练员工以达成顾客对产品及服务的期望

如果公司记录顾客抱怨的数据库（如联邦快递的数据库），同时可以分析并将问题分给最适合回答的人，那么这绝对是正确的一步。但是要成为提供顾客服务的最佳实践组织，公司首先必须对员工施予训练。员工应该学会不只对数据库做最妥善的运用，而且也能够完全了解顾客过去关于产品或服务的经验。

如同本书第 5 章中所提到的，Lexus 每年都针对业务人员、技术人员及客户服务代表提供训练，以使他们能让客户感受到所谓的“Lexus 体验”——从选择车款开始到将车第一次开出经销商展场，再到第一次 10 万英里车检为止。

拥有最佳实践的公司如沃特迪士尼公司（Walt Disney Company）、东杰佛逊综合医院（East Jefferson General Hospital）及凯悦饭店（Hyau Hotels），都从招聘员工的过程起就开始对员工施予训练。它们要找的人，必须具有强烈服务顾客的热忱；能作为良好的沟通者；并且能热切回应公司的核心价值观。这些公司仿效大学及学院的方式，通过本身训练机构一连串的课程及研讨会来提供持续不断的员工训练。其他拥有最佳实践的企业则使用团队的方式，或顾问制的方式来训练新进及有经验的员工。

这个次流程最重要的就是能提供加值资讯及服务，以增加

顾客满意度并留住客户。拥有最佳实践的企业了解解决客户问题并留住忠诚的老客户，比出去找新客户所花的代价要少得多。因此有系统地掌握顾客的问题、要求及抱怨，便成了提供客户服务满意度的重要指标。

改善顾客经验的最后一个步骤，是让顾客知道他们的抱怨都能被听到，而问题也已经得到了改善。要做到这点并不需要花上昂贵的成本，一封限时专送信件、一次电话或者一个电子邮件都可以用来解释公司如何解决顾客的问题。另一方面，像 IBM 或 USAA 这类公司可能会投入较多时间和金钱来解决问题，以达到顾客的期许。

### 最佳实践公司之一

#### 凯悦饭店

在洛杉矶的凯悦饭店（Hyatt Hotels），一对夫妇刚用完早餐，并且搭上一辆巴士前往洛杉矶会议中心，准备宣誓成为美国公民。忽然间他们发现自己犯了一个严重的错误：他们把移民文件留在饭店的餐厅里了。

他们急忙地冲回凯悦饭店，向餐厅经理解释了这桩事件。经理将这件事转述给 3 位服务生，不到几分钟的时间，其中一名服务生从到腰部这么高的垃圾堆中找到了这份移民文件，像拿到奖杯一般地将它高高举起，而后再交还给这对夫妇，移民文件失而复得，这对夫妇乐不可支地又赶回去参加宣誓典礼。

这样的故事在凯悦饭店可说是很平常，屡见不鲜。因为凯悦饭店有系统地训练它们的员工去满足客人的任何要求。凯悦饭店甚至有自己的凯悦大学，员工在此接受接待客户及旅馆管



理的课程，同时也学习人际互动的基本原则（如随时要和对方有眼神的接触，并面带微笑等等）。公司的“Service Plus”训练课程则以顾客过去抱怨的特定事项为主题，教导并训练员工如何在未来避免同样的情形发生。

为了让这样的训练更接近真实的状况，凯悦饭店有系统地搜集顾客过去的问题、抱怨、要求及建议作为教材。客户的回应不管是通过电话、网站或是个别问卷调查，绝对不会被忽略，必定会被纳入纪录之中。事实上自 1995 年起，凯悦每年在其 98 家旅馆中，各随机抽样约 800 名客人做问卷调查。累计到今天，凯悦已经建立了一个约有 14 万份顾客回应的数据库，这些资料提供了过去在顾客服务上事无巨细的缺失事项。为了确保这些顾客抱怨的事项不再发生，顾客的批评会直接送给个别饭店的总经理。每个月由凯悦的资深运营副总裁所领导的跨部门团队，会挑出一项顾客反映的问题，并研究出最佳实践以解决顾客的问题，并讨论顾客的意见。凯悦下的每家饭店都会收到一份由这个团队发展出来的最佳实践文件，并将其分发给所有员工。

顾客需要知道他们的抱怨和建议已经被倾听和采纳，而不是被丢到垃圾桶里。拥有最佳实践的企业因此会寻求各种方式来缩短收到抱怨和处理之间的回应时间。在这些拥有最佳实践的企业当中，凯悦则以其出奇迅速的回应时间著称。例如一位商务旅客在登记住进丹佛的凯悦饭店时，忙中有错地忘了预定原先他想要的房间。在走进他拿到的房间大门后，他打开电视，就看到了凯悦顾客调查的欢迎画面，他用电视遥控器输入了他的意见，但是没有把这项调查认真地当做一回事。然而出乎意料地，在 5 分钟之内他就接到了饭店经理向他致歉的电

话，虽然饭店房间已被订满，没有办法为他更换房间，但是他会收到一份小礼物以感谢他对此不便的体谅。这位企业主管对收到的小礼物颇为满意，但是更令他印象深刻的是凯悦饭店迅速的回应时间，他不禁想到：如果他自己的员工能有这样快速的回应该有多好！

一个拥有最佳实践的企业需要对其员工施予完整的训练，以提升顾客满意度。凯悦饭店了解到及时记录顾客抱怨及问题的重要性，正如某些公司会监控操作一台机器或者运作一个制程成本一般，凯悦相信记录顾客的回应对饭店的服务有同样的重要性。“我们相信个人对个人、旅馆对客人的诚心。”凯悦品管总监 John Roman 说道：“我们对旗下各家饭店的总经理深具信心，他们掌管的是数以百万元计的资产，他们了解服务品质的重要性，并且谨记在心。”

这些管理者也对每个客户回执的问卷做有系统的追踪，让他们的员工了解有哪些问题急需解决。不管是像某间饭店6楼的自动贩卖机会吃钱，或者是客人在一进房间就能闻到新鲜的芬芳气息等等，凯悦都已经准备好将这些服务上的要求，完整地转达给训练有素的工作人员，以妥善地解决问题。

## 最佳实践公司之二

### 迪士尼学院

沃特·迪士尼（Walt Disney）本身的企业哲学非常简单：“尽其所能给大众你的所有；尽可能地保持场地清洁；亲切地对待顾客；并让所有的人玩得尽兴。”沃特·迪士尼在完成了他的第一个主题乐园——迪士尼世界（Disneyland）之后，在

1955年，他开始发展一套训练的观念来配合这些经营哲学。因应而生的是世界上第一个企业大学：迪士尼大学。

迪士尼大学初期用来作为建构企业内员工的训练中心网络。但自从1966年开始，迪士尼大学也开始提供给其他企业的训练课程，教授迪士尼世界主题乐园中，有如神奇王国般的企业经营方式。现在，这个大学是迪士尼企业专业开发部的一部分，其校园坐落于迪士尼乐园园区之中，占地57英亩。除了一般的专业训练之外，它现在也提供一般渡假人士及青少年的自我成长课程。这个校园正代表著沃特·迪士尼的信念：“学习的地点和学习内容本身一样重要。”这个训练机构让迪士尼园区成了一个活生生的大教室，其开发计划则让大至IBM或西屋（Westinghouse）等财富500强企业，小至地方企业的各型组织都有机会参加两种多采多姿的训练课程。企业管理重点课程包括服务时间测试技巧、人事管理及创意等，这些也是让迪士尼成为最佳实践公司的要诀；另一方面，幕后之旅也让学员得以了解迪士尼神奇王国幕后的工作流程及制作方式。

迪士尼运用企业管理的一些基本元素，让所有主管及第一线的员工将迪士尼的这套企业方式融入本身的系统当中。例如一套为期4天的训练课程“顾客忠诚度：信守承诺”便提供了实用的策略，教导企业如何发展一套流程及实践的基础架构以留住长期客户；增加市场占有率及营业额；且同时降低吸收及服务顾客的成本；以及如何与客户建立长期的私人关系。时间较短的3小时研讨会也介绍了迪士尼如何凭借团体讨论、活动及家庭作业簿来提升工作绩效。而为期一日的课程则包括课堂讨论及园区导引，实地参观以检讨园区活动的优缺点。

在像“创新及行动”这类幕后参观活动当中，学员会看到

迪士尼的排练设施、废水处理厂、树木林场及神奇王国底下的隧道网络；在“选角中心”的参访当中，他们会看到迪士尼如何利用本身创新的雇用技巧找到适合的新员工，这些计划运用的都是最先进的创意及设计；在“明日世界”当中，学员们会探索实验环境的独特建筑风格及系统；在工厂及环境之旅当中，他们则会了解保育及资源再生措施，以及迪士尼园艺的演进改变。迪士尼的“量身订制小组”会对个别客户施予需求性分析评估及为其安排量身订制的课程。受训团体少至5人，多至5 000人都可以参加迪士尼的企管研讨会、幕后之旅，或者会同迪士尼机构的员工对来访企业做简报。

“你可以尽情梦想、创造，设计并建构世界上最美丽的乐土。”沃特·迪士尼在去世前不久曾如此说道：“但是需要人的参与才能使美梦成真。”正如东杰佛逊综合医院这样的组织所确认，让沃特·迪士尼公司成为最佳实践企业的这些做法，也能在其他不同产品类别的企业顺利实施。

### 最佳实践公司之三

## 东杰佛逊综合医院

在迪士尼机构的训练计划中，企业参加比例最高的是医疗保健产业机构。路易斯安那州梅塔利市（Metairie, Louisiana）的东杰佛逊综合医院（East Jefferson General Hospital）是长期配合的企业之一。东杰佛逊综合医院的经理在1990年第一次访问迪士尼机构，希望能让其员工更加了解患者及其家属的需要。医院的执行官 Peter Betts 在之前已经建立了一套敏感度训练计划，并做了其他内部的调整，也已经获得初步的成功。但

是他认为这些计划有一天会变得陈旧老朽，他需要更新鲜的方法，而他也找到了。

“我完全被迷住了！”Betts 回忆他第一次看到迪士尼计划的感觉。“我当时接收到几项重要的讯息，其一是迪士尼强调员工应该是演出阵容的一分子，当他们换上制服或者戏服之后，整个态度都应该有所改变。他们和大众互动时换上另一副表情，而且做任何事都以客户为重，也许令我印象最深刻的一点，是他们把了解顾客期望视为首要的任务。”

Betts 把这套课程搬回梅塔利，并再次检视东杰佛逊综合医院内部的环境。他从不同的角度来看事情——这次是从患者的角度。他通过对患者及访客路线的观察，看出许多人部对医院的路线感到困惑，而这点也有其原因，因为医院的规模扩张太快，使得旧有的系统无法协助指引正确的方向。

他举办研讨会以得知患者及访客的意见，例如肢体残障的患者会告诉他许多医院内的饮水机及洗手间都没有考虑残障者的使用是否方便。依照着迪士尼训练所学到的理念，Betts 扩大医院患者的满意度调查：现在所有的患者都会收到一份问卷，咨询他们对各项服务的意见；而这些问卷的回应及患者的个人意见，都让每一位东杰佛逊综合医院的员工充分了解了。

我们看到有人走来找去而找不到放射部门，所以我们把所有指标改变，全部重做。Betts 解释道：“我们原本只有在保健病房有轮椅或残障者适用的洗手间有轮椅，想想真是挺蠢的，所以我们马上解决了这个问题。我们咨询患者各种问题，从他们走进医院的第一印象开始，并逐一追踪，这样的方式得到了空前的成功，所以现在我们可以尽可能地以顾客导向的观点做事。”

东杰佛逊综合医院持续地对现有患者、前患者及社区成员定期召开研讨会以提供对各种问题的建议。医院员工，现在被称为“小组成员”，在一项抱怨追踪及需求的活动当中参与了会议并传达同僚的各种新观点。他们正如迪士尼神奇王国的所谓“演员”一般，热忱地将新鲜的想法付诸行动，并满足顾客的需求。

东杰佛逊综合医院的管理团队进行了几项改革，以确保医院的所有成员能随时改进患者、家属及其他访客的满意度。例如在育婴室中，老练的员工会教导新进的团队成员直到他们可以充满自信地达到标准为止。当食物及营养部门的成员转任新工作的时候，会有一名技术熟练的员工负责带他，让新成员观察如何和病人互动，并提供改进的建议。

员工在得到允许的情况下，还会修改顾客满意度问卷，以加入个别患者最近提出的问题。例如当患者发现医院的收费系统不易了解时，院方会把系统改得简明易懂，因此减少了半数的顾客抱怨。又当患者批评医护人员的服装仪表时，院方便根据患者期望及员工意见，为员工制定了一套名为“EJ Look”的服装仪表规范。

有一年，许多患者纷纷要求缩短候诊时间，于是院方组成了一个流程改进小组，研究如何满足病患的候诊时间要求。“急诊部门的等待时间可以分解成等待急诊医师、等待专门人员、等待X光或实验室结果及其他的事项。”Betts解释道：“现在我们对急诊室的人员施予交叉训练，譬如做实验室的工作，这样的创新可以缩短时间，并减少病患必须等候的时间。”

从新的团队成员加入东杰佛逊综合医院员工行列的那一刻起，他们便持续地被评估是否具备为顾客及其他团队成员提供

加值服务的能力。薪资评估体系标准的 50% 是根据顾客服务所订的。” Betts 说道：“你可以是世界上最棒的技术人员，但是如果你没有达到顾客关系的最低分数，你还是没有加薪的机会。大部分的医师在受训的时候，都没有了解到与患者关系的重要性，既然我们正开始进行家庭医学住院医师计划，我们就必须让我们的住院医师了解客户关系的重要性。”

由于以上种种的努力，使得东杰佛逊综合医院能满足各种患者所提出的要求。有一次，一对夫妇来到东杰佛逊综合医院，太太快要临盆，而先生的心脏病又同时发作。但是这位先生想要陪伴他太太生产，于是医院的心脏科医师亲自将这位先生的病床，从心脏科病房推到楼下太太的病房。不想先生的病床太大，无法推进太太的产房，于是这位心脏科医师陪着这位先生，让他可以和他太太隔着门对话，直到凌晨 3 点太太准备生产为止。

东杰佛逊综合医院的医疗人员更自发地对新人进行指导，这样的行为扩展到整个医院，形成了一种“学长学弟制”。现在不论是订购听诊器、登记访客或者帮病人洗澡，该所医院至少有一名员工可以提供建议，指导进行工作的那名员工如何改进以提供客户更好的加值服务。

同样的方法甚至影响了东杰佛逊综合医院新建工程的设计，病患过去常常抱怨，从东杰佛逊综合医院的停车场走到各个部门时，常容易迷路或走错路。于是，当新的门诊患者医疗设施在规划阶段之时，就导入了许多迪士尼的概念设计及系统设计，例如在连接停车场与主要大楼区域的设计上，使得患者可以将车停在与特定部门邻近的楼层，又只要把车停在专属“非住院患者手术部门”的楼层，患者就可以直接从停车场走到这个部门。

“从每层停车场的连接走道到第一个服务点都刚好只要 35 步。” Betts 说道：“每个连接走道处都有一位穿着红外套的客服人员，负责协助您下车并带您到您要去的部门。”

“红外套”是东杰佛逊综合医院提升顾客服务的另一种方式。为了协助访客及患者到达目的地，客服人员的位置被安排在医院正门的内侧。这个想法有部分是来自 Betts 本身访问奥兰多凯悦饭店时的经验，在奥兰多的凯悦饭店，穿着深红色制服的侍者代表着卓越的服务品质。

每个东杰佛逊综合医院穿着红外套的工作人员工作量都很大。单单在 1996 年一年中就有 22.5 名非住院患者来医院求诊，而每位患者在离院时都会拿到一份问卷。东杰佛逊综合医院建立了所谓的“整体医院顾客关系评估表”，并按不同部门评估顾客满意度，例如育婴部门、放射线治疗部门及餐饮服务部门，每个部门的医务人员会讨论他们的分数，且每份服务问题说明，或者一般患者抱怨的问卷都会送到负责该部门的行政总监或主管手中。

“每一个提出抱怨的顾客都会接到一次电话或者后续的亲笔信函。” Betts 说道，他自己本身就会亲自回复这样的信件和打这样的电话。“事实上我们很高兴接受负面的批评，因为这样的批评代表着我们有机会可以发现问题并得以防微杜渐。”

东杰佛逊综合医院对患者及社区更进一步的加值服务还体现在一个“医疗教育讲座”上，为此他们举办免费的研讨会，医院小组成员会讨论从医疗管理到癌症预防的各种课题。这些研讨会每年吸引超过 1 万人次，主讲人包括了医师、护士、营养师及其他医疗保健专业人士。在“长青专案”（Elderly Advantage）当中，近 4.5 万名 50 岁以上的人士可以参加东杰佛逊



综合医院专为他们举办的各项课程。

东杰佛逊综合医院在以迪士尼的最佳实践为参照标杆的努力上有多么成功呢？在 1997 年，迪士尼颁发了一座“米斯卡奖”（Mouscar）（奖座上是一个米老鼠的雕像，这是迪士尼版的奥斯卡金像奖）给东杰佛逊综合医院，以表彰他们在以迪士尼的做法提升顾客服务品质方面的成就。这是迪士尼首次颁给其他组织这样的荣誉。内部革新以及这个“米斯卡奖”给东杰佛逊综合医院带来了极大的正面效应，使它的知名度随即大增，每年有超过 1 000 名应征者申请争取 400 个工作机会。在职员工的流动率也从 1990 年的 18% 下降到 11.3%，远不及同期业界平均值的 25%。

虽然同地区内还有其他 5 家医院在竞争，但是在其主要服务地区当中，有 57% 的居民选择东杰佛逊综合医院作为一般医疗需要的第一选择（第二名的医院只拿到 19% 的选票）。而急诊服务、住院病患率及其他几个指标上的分数也都相当高。自 10 年前东杰佛逊综合医院开始使用患者证言作为广告宣传之用以来，在候补名单上已经累积了相当多人愿意为这家医院背书或宣传，一位妇女甚至觉得有必要亲自再到医院走一趟，她闯进医院的行政会议，并且花了 15 钟述说她受到了多么好的照料。美加地区有超过 100 家医院到东杰佛逊综合医院实地参观以了解其创造的神奇，除此之外，观看“米斯卡”得奖团队的录影带也成了奥兰多迪士尼机构在训练时所不可或缺的一个部分。

“由于我们已建立管理医疗提供者网络的方式，我们并不需提供价格上的优惠，以吸引患者上门。” Betts 说道：“所以我认为患者在选择医院时，最大的考虑还是对品质的印象，还有

他们会得到怎样的照料，按叫人铃时会不会有护士马上来看你？工作人员在进你房门前会不会先敲门？患者有抱怨的时候要怎么处理？只要能够改进顾客服务的事，我们都会去做。”

#### 最佳实践公司之四

### 迪士尼公司

迪士尼的每一位员工皆经过谨慎的筛选，并被教导要和每一位顾客产生互动，给每一位顾客留下良好的印象。每位员工在每天 8 小时的工作中同时得到最大的乐趣，迪士尼乐园是佛罗里达惟一的休闲游乐区，拥有 4.5 名员工，并让顾客在消费时享受最大的乐趣。

管理者认为大部分在迪士尼或任何一个主题乐园中寻找工作的人，过去都曾是迪士尼的顾客。因此，来面试的人就如同老员工一样，对于迪士尼经验对顾客的意义有着清楚的理解。迪士尼向顾客保证不但能尽情拜访仙蒂瑞拉城堡和在明日乐园游玩，并且能享有干净的街道、友善的面容和永远满意的服务。为了创造这样的环境，迪士尼花费惊人的时间来招聘和训练员工，让训练有素的员工来维持乐园的品质，以确保顾客在这里留下生命中美好的回忆。

虽然迪士尼希望他的员工保有热忱，但同时希望他们知道在神奇王国中工作并非全是乐趣，如同迪士尼前任的顾客满意经理 Valerie Oberle 所说：“当外面的气温达到 95 度且湿度为 90%，而你正忙着在卖爆米花，当你被询问第 300 次“洗手间在哪里？”时——我自己就做过——那不再只是小精灵境遇和魔法了，而是一份困难的工作，因此我们必须让现实的工作与

他们的理想结合。”

要成为迪士尼的员工，每一个人都必须认真地认为自己是团队中的一分子——是一个重要的角色，即使大部分的员工都不会在舞台前表演，但是有他们的存在，表演才能顺利地进行。

首先，迪士尼的人力资源经理对来应试的人做一次详尽的面谈。Oberle 说：“4.5 万员工中，大部分是属于基层的服务人员，面谈的目的其实是对应试者的内在有多一点的了解，以进一步看到他们的内心世界。他们对于自己是否有高的标准？他们个人的价值观是什么？他们是否无论是在早上 8 点钟或是在午夜都喜欢辛勤地工作？”

即使在填写申请表前，每一位应试者都被招待至一个被称为“表演中心”的大楼，旋转一个和爱丽丝梦游仙境里相同的门把后，他们进入了一个放置着迪士尼人物的塑像和图画长廊。接着他们观看一卷 10 分钟长的录影带，是一个含有严肃讯息的快乐影片，告诉他们关于紧凑的行程（一年开放 365 天）、严格的员工仪表规定，并且必须自行解决交通工具。看完影片后将近 20% 的人决定放弃迪士尼的工作。Oberle 说：“对待来应试的人如同顾客一般，我们这样做是一个很好的方式，让他们对流程感到满意并由他们自行选择，这对我们经营企业而言，是一个有效率的方法。”

一旦被雇用，新进员工加入他们同组的员工，包括每一位员工从管理层到铁轨操作员。Oberle 说道：“每一位员工都在工作里担任一个角色，并且对每位新进员工都提供一样的训练。”在正式加入后的 2 天名为“迪士尼的传统”新生训练中，无论是副总裁、管家和爆米花贩卖员都必须一起参加一连串迪

士尼学院中每班 40 人的训练课程。迪士尼并不重视等级，学员在上课时都佩带只有名字的牌子，因为在这个环境中每个人都是平等的，只有顾客能享有特别的待遇。

Oberle 说道：“我们从迪士尼整体的构想谈起，沃特·迪士尼是什么？在这里工作是一个前所未有的经验，因为迪士尼世界是一个非常壮观的乐园，每年都有无数的游客到这里来，我们希望员工在这里工作能有强烈的归属感并感到十分自在。”

无论员工是在台前还是在台后工作，永远都讲究高品质的服务。新进员工分成小组进入神奇王国，观察经验丰富的员工与顾客间的互动。有时经验丰富的员工会转向新进员工，并询问他们应该如何处理困难的特殊状况。Oberle 说：“我们建立了这样的舞台并创造我们的文化。”

在这个过程中，新进人员学习迪士尼在顾客关系上的 4 个原则：安全、礼貌、表演、效率。这些原则成为整个乐园运作的一个架构，这是由沃特·迪士尼自己发明的，这样的顺序是有道理的：包括一个好的表演在内，顾客的安全和其他事情比起来，永远都是最优先的考虑。顾客期望被礼貌地对待，员工学习耐心和友善的态度，甚至当汗水湿透了唐老鸭的服装依然保持这样的态度。

每一件顾客可以听到、摸到、闻到或感觉到事情，都是表演中应该受到重视的部分，包括清扫街道、钢琴演奏、爆米花的味道、滑稽怪诞的舞蹈和特殊效果。如果轨道车没有按时运作，顾客就必须大排长龙；如果旅馆办理住房登记的电脑速度太慢，表演就不完美了，这和工作效率是一样的道理。

将这些原则的逻辑运用在实际行动上，Oberle 以设置在数个游乐设施入口处的电动走道为例。为了让老年人和行动不便

的顾客能尽情地游玩，操作员会准确地操作以让这些顾客能安全地搭乘。当其他的表演原则和安全相冲突时，顾客的安全永远是最优先的考虑。例如：当鬼屋中的列车因某种原因而停下来时，操作员会幽默地向顾客解释为：“有个顽皮鬼在捣蛋，请在死亡列车中为他留一个座位，我们将继续我们的旅程。”以上的范例和迪士尼的成功是相提并论的，包括了顾客品质的经验、员工品质的经验和企业品质的实例。

经过两天的培训后，新进员工开始被分派到他们特定的工作岗位。会见他们的直属主管也就是他们在迪期尼最佳的指导员，相同的工作岗位上经验丰富的员工永远是最好的导师。凭着一份简介和检查表，新进员工开始参加各种不同领域的训练课程。人力资源经理会在每一个游乐设施旁监督新进员工的操作，以确保程序顺畅地进行。

总而言之，“训练课程”不是专为新进员工所设计的。为了提供顾客最好的服务，即使是迪士尼的资深员工，都必须不断再学习他们所扮演的角色。一尘不染的场地是每一个迪士尼乐园所令人称赞的——那是每一位迪士尼员工的辛勤所得到的成果。迪士尼将垃圾桶策略性地放置在游乐设施的周围，每隔25英尺的地方就放置一个垃圾桶，而且收拾垃圾被视为每位员工工作的一部分。他们不必担心随处散落的报纸，因为游乐区内不贩卖任何的报纸和杂志，所以顾客能完全抛开外面的世界，尽情地感受迪士尼魔力之所在。

近年来“碰撞灯泡”已成为公司文化表现的一部分。这是在迪士尼影片中兔子罗杰所用到的一个活动的场景，兔子罗杰撞到一个灯泡，造成灯泡晃动，靠近观察发现灯泡的影子也跟着晃动，这样的细节只有对电影观察入微的人才会发现。总裁

Michael Eisner 尽可能随时为他的员工订立“碰撞灯泡”的目标——以提升更高的服务品质，即使在大部分的顾客都不会注意的地方，仍力求完美，并以此为荣。

新进员工被教导观察顾客在游玩过程中的情绪、需求和期望。顾客在早上进入游乐园时通常心情很愉快，所以在前门售票窗口工作的员工应该要非常的健谈和友善——询问顾客从哪里来并特别关心小朋友。负责出口的员工被教导以非常不同的方式来对待顾客：当顾客要离开游乐园时通常都非常疲惫，他们只希望能安静地离开并知道最近的车站或停车场的方向。大部分的员工都是非常优秀的演员——十分珍惜这个可以真正在工作中表演的机会。

甚至当顾客至停车场时，顾客服务仍继续执行。也许是顾客到达游乐园时太兴奋的缘故，每年都有将近两万个迪士尼的游客将钥匙锁在他们的汽车内。为了解决这个问题，员工在停车场内游走以提供协助免费修配钥匙和其他方面的服务。当顾客忘记他们的车停在哪里时，他们只需要告诉管理员他们到达的时间，就可解决问题了。停车场通常在每天早上开门时以顾客到达的时间来决定车辆停放的区域，所以如果你早上 10 点钟到达，你就一定是停在 C 区的停车位了。

Oberle 说：“做到高水准品质服务的关键精神和精髓在于照顾你的员工。”无论他们是直接提供服务给顾客或是在后台做包装或做折叠工作，都一样是为顾客提供服务。Oberle 提供了迪士尼成功地训练员工以达成顾客期望的准则：“招聘适合的人，训练他们，持续与他们沟通，询问他们的意见，让他们参予，认同他们并和他们同乐。如果你尊重他们的意见并让他们参予，他们将以所做的事为荣并提供高品质的服务给顾客。”

## 最佳实践要领

- 建立员工与顾客之间的接触，让顾客察觉到他们的需求是被个别关注且被迅速处理的。使用公司 ECHO 的电脑系统，USAA 的公司代表们可以立即记录和回答顾客的询问和问题，同时这样的资讯可以被运用在改变公司的企业流程上。
- 利用员工训练建立跨功能部门间的合作，以了解并增进整体的顾客经验，并保持他们对使顾客满意的责任感。这个训练可以改善管理层和基层员工的沟通，正如 CBRS 一样；或是正如凯悦饭店和迪士尼公司一样，指导员工如何在第一次与顾客见面时接触。
- 建立一个顾客服务失败案例的数据库，并证实他们的例证。回想导致 IBM 和联邦快递顾客满意的原因：你的顾客最知道他们不喜欢什么和他们不了解什么。
- 在每一个阶段都应为顾客提供给顾客高品质的待遇，以增进顾客对产品和服务的期望。不论是在前门招呼顾客的员工，如在东杰弗逊综合医院中穿红夹克的客服人员，还是像迪士尼的管理员帮助钥匙被锁在车内的顾客想办法，最佳实践公司在每一次与顾客接触时，都提供顾客个性化的服务。
- 确定每一位员工的手上都有能立即有效地回应顾客要求的资讯。提供这些资讯也许需要非常完善的数据库，正如凯悦饭店确认每一位顾客的需求和联邦快递替顾客追踪他们托运的货物那样；或是组织可以从他们顾客问卷调查中搜

集资料，并传达给适当的负责人选，如东杰弗逊综合医院从年龄较大的市民那里搜集来资讯，以便让员工对老人福利方案的相关事宜及问题做更好的准备。

## 最佳实践诊断 10 大问题

1. 您的顾客维持率是多少？此比率是否可提供给您可以参考的业务方向？
2. 您的公司和顾客之间跨功能的沟通情形如何？
3. 您的公司有否提供给员工以不同职务的训练，让他们能妥善地处理发生在顾客间的各种问题？
4. 您的公司提供怎样的财务授权给第一线的员工，以协助他们解决顾客的问题？是否给予他们职位上额外的决策权？
5. 您的基层员工是否有像 IBM 的顾客行动委员会之类的权力，让他们可以得到更多的协助和授权？
6. 您的公司有否关于跨功能的数据库，以追踪和分析顾客服务最重要和最不重要的项目？
7. 您的公司如何明确评估顾客的满意程度？主要的顾客群是否有重要的影响力？
8. 您的公司的奖励制度是否包括顾客服务？
9. 您的公司有否成立顾客咨询委员会？多久开会一次？有哪些具体成就？
10. 您的顾客服务是否让您的顾客感到惊喜？





法

方

哲

森

埃

第8章

深度挖掘客户资料

——如何管理客户资讯

8888 998.8299889

### **次流程一：建立客户资料档案**

最佳实践公司之一：美国运通

最佳实践公司之二：里兹·卡尔顿酒店

### **次流程二：建立客户服务资讯**

最佳实践公司之一：百工

最佳实践公司之二：豆荚网络商店

### **次流程三：衡量客户绩效及满意度**

最佳实践公司之一：橘郡教师联邦信用联盟

## 次流程一：建立客户资料档案

不是所有的客户都是相同的，他们的行为表现也不尽相同，而且他们周日的需求可能和周四差异很大。针对于此，客户数据库能帮助公司确认哪种产品适合哪种客户，以及利润来自哪里。比如说，公司可以利用这些资讯来辨别哪些重要客户是需要公司集中力量来维持的，而哪些客户可能并不需要利用如此昂贵的方式来维持。就如美国运通所学到的，客户资料提供一个有用的工具来利用资讯以发展特定的行销方案。

当听到客户数据库这个名词时，很多管理者第一个想到的就是昂贵的技术以及费时的资料处理。然而，数据库行销有不同层级的复杂性。很多小型或中型的公司需要的可能只是一台电脑及软件来建立客户档案，这个层级的技术便可轻易地储存及处理各种资讯，包括客户的购买习性、直接行销活动和顾客忠诚度。较大的公司可利用更复杂的技术来处理资讯以发掘消费者隐藏的行为模式，就如下列所讨论的，里兹·卡尔顿酒店（Ritz - Carlton Hotels）可以确认顾客偏好，进而在几分钟内通知它所有的连锁饭店特别去注意此讯息。

### 最佳实践公司之一

#### 美国运通

当您在购买东西时，不论是一辆新车、一双鞋子或是给宠

物的颈圈时，很有可能在同一时间就有人将这笔买卖的交易资料存入数据库，并准备好营销文件于隔天早上邮寄出去。像 Lexus、Peapod 以及 Fingerhut 这么了解客户的公司，他们不只知道客户喜欢什么，而且还知道客户下次购买可能的时间、愿意付出的价格，甚至于可能会购买产品或服务的地点。换句话说，营销已经进入高科技时代。

这方面的先驱是美国运通（American Express），这家遍及全球的金融服务公司，还包括了全球最大的旅游代理商、一家百年历史的美国运通财务规划公司（American Express Financial Advisors），以及一家经纪服务公司（American Express Financial Direct）。虽然是一家高度多角化经营的公司，美国运通从未轻视过它的 4 150 万个信用卡会员，其中在美国就有 2 300 万人，而这些人是一定要携带他们的美国运通信用卡或 Optima 卡才会出门的。如果再加上与美国运通合作的数千个特约商，那么客户的实际数目就更多了。

记录这些客户的所有资料可能会成为后勤作业的恶梦。但就如本书第 3 章所提到的，美国运通成功地将客户资料转变成它的“持续性竞争优势”。这家公司是通过以下的 3 个次流程来完成“管理客户资讯”这个流程的：

- (1) 建立客户资料档案以确定其购买习惯、态度与价值观。
- (2) 建立服务资讯系统以发现客户如何及何时使用公司的产品与服务。
- (3) 衡量客户绩效与满意度，以了解客户心目中产品或服务中的哪个部分最有价值，这些衡量包括订价、方便

性、客户服务与账单的准确性，以及其他可能的特性。客户的反应可以让公司衡量它是否成功地满足了客户的需求。

为了服务于信用卡会员及其特约商店，美国运通将卡户在特约商店的购买资讯保留下来。就如同本书第3章所提到的，如果客户用美国运通信用卡在一家鞋店买鞋子，那么店主就可以分享这个资讯，否则商店自己可能并无法记录这些关于客户购买与偏好的资讯。通过与美国运通的合作，特约商店可以得到庞大数据库内的资讯。如此，商店便可以针对最好的客户提供特别折扣，例如，客户下个月的账单就可能附上一张“第二双七五折优惠”的折价券。

经由客户与商店之间关系的管理，美国运通能够运用它的“封闭循环”网络来为客户与商店创造附加价值，并建立两者之间的忠诚度。通过公司的“额外特制”方案，行销人员可以分析资料，并依据个别持卡人的购买历史来给予定制化的奖酬。根据美国运通的奖酬发展副总 Amy Radin 表示，公司的主要竞争者，也就是其他主要的信用卡发行银行，他们没有如此详细的持卡人或商店资料，而美国运通拥有这两者关系的完整资料，所以给公司带来了很大的竞争优势。

商店喜欢这个额外特制方案，因为这可以帮助他们争取到并维持他们可能会失去的忠实客户，如果自己做，商店可能要花费更大的成本来建立他们的客户忠诚计划。而客户也喜欢这个方案，因为他们可以在他们喜欢的商店内购物，并得到奖励。最后，美国运通也喜欢这个方案，因为它对上千万个客户具有吸引力，不管他们是在哪里消费。相对的，大部分各主要

航空公司提供在旅行、零售购物或娱乐的里程酬宾计划只能够争取到有限的客户。美国运通将持卡人资料分析来决定什么形式的方案对它的客户是最相关和最有价值的，在建立起最佳客户的档案之后，营销人员分析这些资讯来决定如何给这些客户最好的奖酬。

“迅速酬宾”（Express Rewards）起始于 1997 年的一个计划。如果购物者符合特约商店事先定好的某些条件，那么销售点就会被告之这是一位 VIP 客户。比如说，当一位客户到达饭店，并用美国运通信用卡登记房间，接待柜台的电脑屏幕就会出现 VIP 的标志。饭店人员马上可以知道这是一个《迅速酬宾》计划的客户，饭店可以知道这位客户曾在某特定期间内住房 3 次，而决定给予他（她）一个升级的优惠惊喜。

另外一个特别的酬宾计划来自美国运通旅游服务公司。由于知道它的客户经常用互联网来搜寻便宜班机的资料，公司提供了线上旅游前最终优惠措施咨询的服务。美国运通这些计划的附加价值，不只给客户带来了惊喜，而且也帮助公司建立起长期的顾客忠诚度。

此外，美国运通了解客户满意的关键不只是一个好的产品。现今客户要求的是可选择多样化且容易使用的产品，同时要能迅速地运送，以及高标准的可靠性与服务。在发现客户未将产品或服务的功能做最佳的使用之后，公司可以利用客户教育训练方案来帮助客户完全地使用这些产品或服务，因而也提高了客户的满意度。比如说，美国运通小商务服务公司等会寄给公司负责人月结单，它详细记载着每个员工在公司账户下的每笔花费，这个报告单可以让公司确定谁做了哪些花费，进而可以适当地管理这些费用。

Amy Radin 说：“美国运通认真地听取客户的反应，我们了解持卡人如何将我们的产品与竞争者互相比较，我们对于客户对竞争者的感受，远比对我们自己的看法更感兴趣。”美国运通将数据库内的资讯分享给全公司，而改善了其服务品质及客户满意度。美国运通的对账单现在还提供一些营销资料来帮助特定客户利用特约商店所提供的优惠方案。

总之，美国运通利用它广大的数据库来搜集客户使用产品以及服务等跨功能性的资料，进而衡量客户满意度。公司对客户做调查以确定他们使用运通卡而不用竞争者产品的最主要原因在于这些因素，它包括了客户对于价值、服务品质、可靠性、正确的账单，以及特殊忠诚奖酬的要求。通过对这些客户偏好的了解，以及其他客户资讯的追踪，美国运通更进一步地确保了它现在及未来的成功。

## 最佳实践公司之二

### 里兹·卡尔顿酒店

一个努力给宴会来宾留下深刻印象的主人常被称做“将里兹·卡尔顿搬了过来”。而一个稍微美中不足的宴会主人往往会说：“这不是里兹·卡尔顿，但我已经尽力做到最好了。”这两个例子都是将自我的标准与全世界最被推崇的标杆公司做比较。里兹·卡尔顿（Ritz - Carlton Hotels）已经变成所有精致事物的同义词。同时，这家连锁饭店也以其对待明星一般的客户服务方式而著名。这也让它在 1992 年成为第一家在休闲产业赢得“Malcolm Baldrige”（国家品质奖）的荣誉。两年后，里兹·卡尔顿因利用资讯系统来提供的更好客户服务，在哈佛商



学院里成为教学个案。根据一家调查公司表示，将近 95% 的里兹·卡尔顿客户是带着难忘的印象离开饭店的。

这家公司的经营哲学可以用它的信条做最好的总结：“住在里兹·卡尔顿的经验带来新的生活感及对人的尊重，甚至满足客户意想不到的希望与需求。”里兹·卡尔顿的员工将实践这句话大部分归功于公司能够追踪并满足客户需求的能力。每家里兹·卡尔顿的工作人员中都有一或两个客户识别协调者，其主要的工作是研究饭店里每个房客的偏好，这些协调人员会收到进房客人的名单，然后将这些名字连到房客历史数据库后，便可以得知房客在里兹·卡尔顿连锁饭店以前的每笔住房记录。由于此数据库是建立于 1992 年，累积下来它已经包含了超过 50 万个房客的记录与他们的偏好。

里兹·卡尔顿训练与发展经理 Allison Frantz 表示：“客户识别协调者每天早上都参加饭店的管理委员会会议。在那里他们可以告诉总经理、客房部经理、餐饮部经理以及其他人员等有关 VIP 客人、今天将入住而且以前可能遇到问题的房客，以及其他有关新的重要房客的相关资讯。可能有的人喜欢巧克力或喜欢提前吃晚餐，在此时传递这些资讯可以让我们在客户办理入住登记时，事先准备好一盒客户喜欢的糖果，或提前准备晚餐的时间。”

里兹·卡尔顿汇编客户资料档案部分是通过饭店职员在他们日常工作场合所得到的观察。每个职员都携带着一个记录客户偏好的便条簿，以记录任何可以提高客服品质的资料。如果一个客房整理人员进入房间时看到网球拍、网球鞋及网球相关杂志，他们便可记下“在 312 号房的史密斯先生好像挺喜欢网球的”，然后将这些发现传给协调人员，协调人员便可通

知适当的员工与房客接触，并告知球场有空的时间以及当天其他的服务。协调员也会将此资讯存入数据库，等到下次这房客再次住进里兹·卡尔顿时，员工将会做好准备以提供相同的服务。早报、不会引起过敏症的枕头、在清晨6点的一杯椰橙汁等等，都可以事先准备好给客户，而不用等到他们提出要求。

类似的系统也被用来处理 Frantz 所称的“遇到问题的客户”。如果客户对于某项事件或服务表示不满或生气，涉及的员工会填表详述此事件，客户不满意的理由，以及员工尝试改正情况的方式（员工有权利不经事先的批准而花用最高2000美元来解决客户的问题）。这资讯也会进入数据库，供饭店部门分享，以确定同一个错误不会再重复发生。

Frantz 说：“比如说，如果房客在亚特兰大对客房服务不满意，那么当此房客在堪萨斯住房时，此地的协调员便会知道这个讯息，他们可以打电话到亚特兰大以了解这个事件的细节，然后告诉他们的职员对此房客的需求要特别注意。”跨部门训练是里兹·卡尔顿的另一个确保客户的每项需求都被满足的方式。在自主的团队环境下，公司在10个不同领域里提供员工各种课程，包括了从薪资管理到计划排程，以及同事评估的训练。虽然在他们完成每个课程之后都会加薪，根据 Frantz 表示，对客户带来的好处远大于加薪所增加的成本。她说：“管理人员现在有更多自由的时间来从事有远见的事务，如流程与产品的管理以及辅导、训练与发展的的工作，而员工能了解并分担彼此的职务，以至于能够更彼此协调地满足客户的需求。”

## 次流程二：建立客户服务资讯

有很多关于客户使用产品的奇怪故事。有一个老故事是有关一个妇女订购了 Sears 的目录册，然后把它拿来当做一个挡门的垫子；旧式附落地柜的电视变成比较新式电视的架子；自己动手做的新手用凿子和螺丝起子打开油漆罐；而上千个有经验的电脑使用者甚至还未精通他们电脑软件的功能，仍然继续把电脑当电子打字机来使用。

许多公司经常会很惊讶地发现他们的客户是如何使用他们的产品或服务。对产品的不了解使得产品功能无法完全发挥，或甚至使用错误，所以教育客户产品的正常使用方法是很重要的。与核心客户合作还可以帮助像百工及豆荚网络商店这样最佳实践的公司发展新产品、改善现行产品及处理与其相关的服务措施。

### 最佳实践公司之一

#### 百工

当百工公司（Black & Decker）首次展现其 VersaPak 的发明（如本书第 4 章所述），客户才第一次了解到充电电池也可以用于日常生活中的一些工具。虽然这个技术已经存在了一段时间，这公司是第一个提供可交换式充电电池并将其用于多种工具的使用，人们当时还在怀疑这种产品是否会成功。

为了教育其客户，百工派出了包括工程师、营销人员及业务员在内的小组向消费者展示如何使用这个新产品。小组人员将 VersaPak 的箱形货车停在沃尔玛或其他商店的外面，并邀请客户在真的树丛与草皮上试用无线的篱笆修剪器及除草器。百工消费产品副总 Mike Brennan 表示：“客户们当时有点怀疑无线的工具是否能完成这个工作，我们必须展示给他们看，一旦确信这个产品真的能用，客户就会为自己购买一个 VersaPak。”

### 最佳实践公司之二

## 豆荚网络商店

为吸引忙碌的客户在网络上购买杂货，豆荚网络商店（本书第5章讨论过）非常强调他们与客户建立起学习型关系的能力。豆荚网络商店认为愈来愈多双薪、繁忙的家庭很快就会选择在网上购物，而不再愿意排队购物。而这种想法被证明是对的，产业专家预估在公元2003年之前消费者在家购物的比例将占全部杂货销售额的20%。这是一个有800亿美元潜力的市场，而豆荚网络商店的目标是吸引客户个人最多的注意力以成为市场领导者。

企业与它的线上客户交易愈久，那么它的数据库愈能精确地指出客户的购物需求。在地区性超级市场的结账员或食品部的经理或许能认得客户的面孔，但豆荚网络商店知道哪个客户连续4次购买 Skippy 花生酱，在他（她）下次订货若能给他折价券的话，顾客必定会特别高兴。顾客可以利用公司的 Informix 数据库来整理他们的购物清单，整理的方式可以按照产品类别或价格要素（如哪些正在打折），或根据各

种营养成分的评估如脂肪、热量及胆固醇。若同一个产品连续 3 次被订购，那么在下次客户上网时记录就会自动出现在其购物单上面了。

豆荚网络商店的执行官兼创始人 Andrew Parkinson 说：“客户可以确认他们喜欢什么产品或什么营养素对他们是很重要的，并且将之列入个人清单上以便未来使用。当下次进入系统时，他们可以直接到他们的个人清单来寻找或购买他们要的东西，所以他们能够只花 10~15 分钟就完成购物。”

客户可以指明如果他们要的东西缺货，哪些可以当做替代品，其他的事情就交给豆荚网络商店的工作人员来处理了。每笔订单都附有 100% 退款保证，而客户的抱怨会储存于数据库内，并根据种类来排列让公司分析需要改进的地方，而折价券和其他有价值的资料也会根据客户购物习性及个人偏好来给予。Parkinson 说：“我们是以每一个家庭做目标，而不是以所有人口，这可以使我们从各种角度分析，例如，你过去买了什么？你住在哪里？你通常有否使用折价券或其他任何方式？”

这些关于客户的详细知识大部分是利用电子化的方式一点一滴地搜集在豆荚网络商店的数据库里。它的 Universal Event Processor (UEP) 技术可以让豆荚网络商店与行销公司结盟，根据重要资讯在网上为特定产品做广告。这些资讯包括客户是否已经购买了自己偏好的产品，或购买了竞争者的产品，或没有品牌忠诚度。因为豆荚网络商店的系统通常是在客户准备下订单时才会起动，所以这些结盟的行销商知道它的广告、配合性的活动或样品的提供会在客户做决定的重要时刻出现。

比如说，当一个客户正要选购潘婷洗发液时，Finesse 洗发减价 0.4 美元的广告可能就会在萤光屏上出现，Finesse 额外的

网页可以与此广告相连接，而所有结账送货完成的细节都是由豆荚网络商店来处理。如 Parkinson 所想的，每个涉及交易的人的需求都会被满足。豆荚网络商店及其结盟的行销商都是以一对一的方式来接触其客户，所以客户在线上只会收到他们真正会有兴趣的推销活动。

Parkinson 说：“Kraft 可能会找我们说他们要针对某种类型的客户销售一个新产品。我们问他选择条件为何，他们说是要购买花生酱和薯条的人。我们就可以把这些新产品的样本寄给这些家庭，看他们是否会购买，以及调查他们喜欢或不喜欢此产品的地方。从我们得到的有关客户的所有知识，我们可以提供他们喜欢购买的产品及他们要阅读资讯，如果他们有需要，我们甚至可以提供食谱给他们。”

### 次流程三：衡量客户绩效及满意度

公司传统的衡量其绩效的方式是依据年度或每季的考核，衡量其资产报酬率，或注意其股价的表现。虽然这些衡量方式都有其显著的价值存在，但是对一般消费者来说这些并没有太大的意义。这些个别的客户衡量一家公司表现的方式是很不同的，他们比较重视迅速的订单处理及无损坏的送货，而较不重视作业基础成本制度的结果或其他财务性的结果。

如果客服代表很有礼貌并有效率地处理抱怨，或账单的查询能够马上被处理，也会进一步给客户留下深刻的印象。在很多产业里，应该说是在大部分产业里，这些标准甚至比

价格还要重要。而且当公司的产品与竞争者之间的差异很小时，顾客就要看服务品质这一层面了，即使这代表了他们必须因此付出更多的钱。

最佳实践的公司持续地寻找各种方法来衡量其客户绩效与满意度。在进行此项流程时，这些公司依赖内部的经营绩效衡量（如财务性查核）及外部衡量的方式，搜集客户资料和追踪他们对公司品质及可靠性的感觉。

安装前端的衡量系统可以让公司即时地搜集顾客资料及其反应，只要将客户的抱怨附加在客户档案的最新讯息上，销售员或客户服务代表就可以记录此客户是否不满于某个产品。例如，当橘郡教师联邦信用联盟（Orange County Teachers Federal Credit Union）的业务员访谈其会员以便搜集最新资讯，他（她）就可叫出一个画面，以记录任何抱怨，并传送给适当的部门或跨功能小组来处理。

看完最佳实践公司的例子之后，管理者应该对“客户满意”下一个清楚及完整的定义。虽然每家公司的定义都会不同，但几乎都会同意这些衡量应该包括下列几项标准。

- (1) 使用价值：包含了对产品或服务的功能与感觉的层面。客户要的产品是可靠的、容易使用的及适用其工作的。浮华及耀眼的车子可能一时间能吸引买者的注意力，但这样的装饰并不能刺激长期的销售或使得客户维持长期忠诚度。
- (2) 关键接触：包括公司与顾客间的每一个接触点，而每个点都会影响客户对此关系的看法。这些接触点包含运送、查询资讯的电话、光顾商店以及维修电话。如

果公司的业务代表很热心、有耐心、殷勤及有效率，那么客户的反应可能会非常好。

- (3) 客户与公司的关系：如果“关键接触”没表现好，或当客户认为使用公司的产品服务并没带来价值，则客户与公司的关系会变坏。公司客户通常会偏好与少数供应商保持良好的关系，而不是与多家厂商维持一般的关系。

只要是客户，不管是个人或是公司，在这方面都是一样的，两者都要求供应商提供这些价值，包括可靠的性能、一致的定价、个人化的认定、尊重及愿意提供良好的客户服务。

身为一家最佳实践的公司，橘郡教师联邦信用联盟所定义的顾客满意不只是简单地处理抱怨。其执行官 Rudy Hanley 说：“让客户感到喜悦。”他不是空口说白话，这家公司审慎检查内部及外部客户满意度指标，不断地了解客户认为最有价值的重要因素。

### 最佳实践公司之一

## 橘郡教师联邦信用联盟

如果一个有中等信用历史的客户决定从教书工作中请长假去攻读一个学位，并要求 2.2 万美元的贷款，且在 12 个月内无法偿还，你会接受这样的贷款客户吗？

如果是典型的银行或是抵押贷款公司，第一个也是惟一的反应，就是拒绝这个申请人的要求，但是橘郡教师联邦信用联盟（Orange County Teachers Federal Credit Union）则会采取另外



一种措施。事实上，就如其总裁兼执行官 Rudy Hanley 所说：“这样的案例真的发生过。我们的会员曾被包括银行的其他公司拒绝，但我们认为虽然她的信用风险高过我们的标准，但因为这笔贷款有着很好的社会性目的，而且申请的会员是我们公司所要服务的人员之一，所以我们愿意接受这样的一个风险。”银行与抵押贷款公司做生意的目的是为赚钱，然而橘郡教师联邦信用联盟有着另外的看法，而其首要达成的目的是杰出的服务使会员感到完全的满意。

橘郡教师联邦信用联盟服务 15 万位橘郡的教师、学校行政人员、一般职员及他们的家属。在 1997 年 Sheshunoff 针对美国 11 572 个信用联盟所做的调查中，其资产排名第 9 名。在其他类别中，它是美国房屋贷款之中排名第 5 大的公司，且 91% 的会员认为它的服务“好或非常好”（其最大的竞争者只得到 80% 会员的认可）。

橘郡教师联邦信用联盟用驱动客户满意的重要因素来维持其竞争优势。虽然和其他信用联盟比较，公司的利率大同小异，但它以不同的衡量标准来区别自己，并建立起会员的忠诚度。它通过对会员的追踪及搜集他们对其服务反应的资料来创造差异化。

在贷款这行业，贷方利用新贷款增加的笔数、新车或房屋贷款的总额、年增率、资产报酬率，及会员维持率等内部作业统计来衡量客户绩效。然而，在没有并购的好处或扩充超越教师这个顾客目标群的前提下，橘郡教师联邦信用联盟从 1985 年开始仍达到了平均 12% 的会员年增率，以及 18% 的资产年增率。在同一期间，这家公司亦有平均 1.75% 的资产报酬率及维持 13% 的资本比率。

但正如 Hanley 所指的，这些基于财务比率及成长率用来衡量成功的内部指标，本身就无法完整地描述客户满意度。他相信一家顾客导向的公司应该超越传统的财务性指标来确认会员最关心的各项因素。这并非表示只有公司的会计师或股东才会对财务性指标有兴趣，公司可以用两个角度来看其竞争优势：财务指标告诉经理人与公司利益关系人公司以往的表现如何；而客户调查告诉他们公司应该努力的方向。没错，他们必须注意过去一季或前 10 年的表现，但他们也必须了解，客户如何衡量价值，并以此为依据来导引公司前进的方向。

Hanley 和橘郡教师联邦信用联盟的高级主管满足了第二点的需求。他们每两个月就随机性地对 2 000 名会员做调查，以搜集有关客户满意度的资料，每份问卷不只是让会员在各项项目上做选择，而且也可以对客户服务与满意的问题任意地发表看法。

另外，从 1990 年代早期，橘郡教师联邦信用联盟便将其调查的部分工作外包给另一家公司 Member Research 来做。这家公司帮助橘郡教师联邦信用联盟及其他信用联盟合作社做每两年一次的调查。这个比较性的资料让橘郡教师联邦信用联盟的主管清楚地知道他们公司是如何超越其他也强调服务的信用联盟。从参加 Member Research 的评估开始，橘郡教师联邦信用联盟在每一项会员服务的评估项目上一直都被列为最佳的信用联盟。

Hanley 说：“我们非常执着于衡量客户满意度并寻找各种方式来改善。我们进行每个月电话调查、每两年的满意度调查，以及一种支付会员并基于其与公司的交易来完成一个广泛的调查，所有计划都是一连串地在进行。”

不像其他的信用贷款公司，橘郡教师联邦信用联盟并不深入地钻研其会员的个人历史和财务状况，它会收集会员财务情况的基本统计资料，但更集中于会员的需求以建立它所愿意承担的风险程度，然后再找各种方法来帮助此会员符合其信用的准则。如 Hanley 所说的，这家信用联盟是采取只说“是”的态度。简单说，只要认为对其会员的贷款是可行的，它一定会做。

有个例子是讲一个刚离婚的老师想将她的汽车贷款续约，但被原来的放款公司拒绝了。身为孩子的惟一抚养人，这位老师的信用记录很差，而且看不出她会准时缴款的迹象。然而，橘郡教师联邦信用联盟却了解到这辆车是她维持生计并重建良好信用的惟一工具。Hanley 说：“如果你能更进一步地为客户着想，他们是会回报你的。”

事实上，这的确发生在橘郡教师联邦信用联盟那儿，其他信用合作社的平均违约比率大约为 0.8%，而橘郡教师联邦信用联盟在 1997 年只有 0.41%；同一期间其坏账比率为 0.3%，只有行业平均值的一半，大约是银行的 1/4。就如 Hanley 指出的：“上百个宣告破产的客户，即使他们可以免除其对橘郡教师联邦信用联盟的负债，但最后仍然还钱给我们。”

## 最佳实践要领

- 使用共同的数据库设计并建立客户档案来追踪客户资讯。  
如美国运通所显示，一个完整而有弹性的数据库会让公司能够获取客户与特约商店的重要资讯，进而幕后参与每笔交易来建立三者间的关系。
- 将与客户接触的员工当做是观察站，并搜集他们对客户偏好的观察，就如里兹·卡尔顿的做法。
- 将客户资讯传达于整个公司，利用其连锁饭店的完整数据库，每个里兹·卡尔顿能够将他们自己员工以及其他连锁饭店遇到同样客户的员工的观察合并起来，这个流程帮公司在客户光顾之前就准备好，并维持长期的关系。
- 研究客户如何使用或错误地使用产品与服务以建立服务资讯。豆荚网络商店发现它可以指导客户如何使用其 VersaPak 的产品，因而也改变客户的印象，并确保其销售。另一方面，Peapod 发现经由对客户购买习性与偏好的了解，可以掌握住现在以及未来的销售。
- 利用销售成长与营业额等内部因素，以及产业分析与客户调查等外部因素来测量客户绩效与满意度。就如橘郡教师联邦信用联盟所显示，他们可以同时保留客户的隐私权，而同时亦建立起可接受的风险程度及追踪公司在客户满意上与其竞争者的排名位次。

## 最佳实践诊断 10 大问题

1. 您是否清楚知道您客户的购物习性，而能指出他们下次何时可能会购买您的哪一项产品？您是否必须凝神地等待客户，或是像豆荚店一样轻松地售出一罐 Skippy 花生酱？
2. 您是否研究客户资料以确定他们愿意或可能在某个产品及服务上花费多少？
3. 客户下次会在何处购买您的产品？是通过大卖场、商品目录还是互联网？当交易要发生时，您会在那儿完成这笔交易吗？
4. 您是否能够追踪客户偏好？客户偏好如何随着时间而改变？如果可以，您是如何利用这些资讯的？
5. 您用什么工具来搜集、整理以及与公司所有的人员分享客户资料的？
6. 您是否持续地用您的产品及服务来给客户惊喜或喜悦？您如何能知道这种情况？
7. 您如何建立起客户的长期忠诚度？
8. 您的公司是否有能力来确认特定客户，以针对其需求来提供促销？您是否能像美国运通一样内行，找出某家商店或产品的爱用者？
9. 您是否能像里兹·卡尔顿一样有效率地处理不满的客人？
10. 您的公司是否像百工一样地试着教育客户如何适当地使用产品及服务？或是您只是希望他们能够自己学会？

法

方

哲

森

埃

后  
记

球就在场上

——让最佳实践在您的工作中发挥作用

8829 998 629689

无论一个企业是制造烤面包机，还是提供精密复杂的电信系统，顾客可能都会要求个人化、迅速回应的服务。当顾客需要协助时，他们希望知道公司联络人员的姓名、传真号码及电话号码。一旦顾客习惯于接受到像戴尔电脑公司或沃特·迪士尼这种完美的顾客服务后，他们将无法忍受那些不能迅速有效回应他们抱怨的公司。

如同本书第1章所提及，我们相信埃森哲在发展全球最佳实践知识库时，已经提供一个简明的、以流程为依据的架构，通过这个架构，企业即能满足现有与潜在客户的需求。再者，最佳实践的搜寻可以帮助那些企业在与顾客交易时变得更有竞争力，尤其是当大家意识到“企业”在本质上即可以简单地定义为“一群有关系的人们在执行各项流程”。其中，“个人”指的是有强烈欲望要成功的人，“关系”指的是与利益关系人（顾客、员工、供应商、企业主以及社会大众）之间的关系，“流程”则是为达成既定结果而采取的各个步骤。

今天，企业要生存下去，营业收入与利润可以说是相当重要；但若想在市场上具有竞争力，企业还必须找到如何衡量成功的其他关键指标。如同在本书中我们一直提到的，在这些关键指标当中，最重要的一点即为顾客满意度，以及伴随而至的最终结果——客户忠诚度；其他则需根据与顾客相关程度的深浅而定（当然，这个相关性可能在真正购买行为之前就已经发生了）。百工将潜在客户带到一个被当做“教室”的促销货车内，教他们如何使用可重复充电的工具 VersaPak 线。Varian

Associates 将客户视为合作伙伴，并共同解决在设计新产品过程中所遇到的问题。赫利医院向客户征求意见，并由专门小组解决任何使客户感到不舒适或不方便的障碍。

顾客只是企业的关系人之一，除了顾客以外，员工、供应商与批发商、企业所有人、股东以及社会大众，都会持续关注一个企业正在做些什么，以及它是如何做的。所谓的“进行企业行为”，绝大部分是通过公司与这些主要关系人之间所形成关系的品质来达成。

身处今日竞争激烈的商业环境中，企业必须决定（而这通常要花上一些成本）它想要与顾客及其他关系人建立什么样的关系。有些公司可能偏好保留一点距离的关系（但需自己承担风险），然而，拥有最佳实践的企业，如联邦快递、联合航空及芬格特，都会有一套方法找出它们的最佳顾客，并奖励他们的忠诚度。其他像忠诚保健用品公司与通用公司则与客户合作，以协助客户处理存货、使企业功能合理化以及改善效率和生产力。

或许定义一个良好企业关系的关键要素即为“信赖”。最佳实践的公司会善于利用良好关系所带来的利益，这个良好关系会将双方引导至信赖，并进一步导向更良好的沟通模式——世界级流程运作的原动力。

某一家医院，让忠诚保健用品公司的员工使用一部分医院的设备、控制供应品的进出、取得所需资讯，并直接和医院职员共事，这种亲密的程度正好说明了一项基于信赖的强有力的关系。医院的员工亦相信忠诚保健用品公司也能够像医生与护士一样做好他们的工作，同时当对某些特殊产品有需求时，忠诚保健用品公司也能确保人们可以获得那些产品。然而，“信



任”不只是“可靠”，基本上，双方必须追求共同的目标并拥有一致的价值观，才能维持一种良好的关系。

倘若稳固的关系——如同最美满的婚姻生活——是以信任为基础，则所有成员之间清晰、有目的的沟通将使这份关系更为坚定。在本书第1章中，我们解释了流程“语言”的必要性，为了使这种“语言”产生功效，公司不应只将焦点集中于某项特定的运营功能上，例如产品研发、生产、订单处理等，而是应该认清：本书所提及的每项顾客服务流程之所以成功都来源于充分的沟通协调，意即公司中的每一分子必须在顾客全程的购买经验中完成所有满足顾客需求所必须做的事，而这份努力则必须依赖沟通。

一个优秀的指挥家能靠着轻弹指挥棒来传达节拍的变动，正如同一个伟大的独唱家能以深呼吸或点头的方式与整个管弦乐团对话，然而，不管这个管弦乐团的默契有多好，都必须要有观众——或者说是顾客——来聆听及体验他们所创作的音乐。为了促成最佳沟通模式，组织中的所有成员——指挥家、独唱者、管弦乐团以及观众——必须了解同一种语言。而当管弦乐团呈现最佳演出时，到底谁在内部，谁又在外，其间的区别似乎都已消失，这就是沟通发挥到极致所产生的效应。

我们并不需要将这个比喻过度延伸，只是希望指出当一个公司与其顾客使用流程语言时，他们也可以克服组织内部与外部之间的障碍。就如同豆荚网络商店不只了解它的顾客比较喜欢哪些商品。还知道他们可能在什么时候购买这些商品，最佳实践公司与其顾客采取十分有效的沟通方式，因此该公司不仅可以预测日后的需求状况，而且无论何时发生问题，它都已备妥解决方案。这就是沙康流程所阐述的沟通精髓的步骤——弄清顾客期望，重

新检视顾客问题、解决问题，衡量顾客满意度。

关于针对最佳实践公司的研究显示：达成彻底以顾客为导向与顾客满意的方法就是研究目前各个不同产业中、不同规模的新兴公司所采取的行动。通过检视其每个共同流程的过去及改善的过程，任何产业中、任何公司的管理者都可以发现能更有创意且更有效的方式去解决其现有的企业问题，以及回应顾客需求。

一般会认为，要将其他公司的成功经验转换成自己公司的，似乎需要对该市场有全面的了解，包括上下游的参与者。事实上，所有最佳实践公司都会通过建构及执行世界级的流程，使他们与每一个关系人的关系。

虽然《埃森哲方法》将重点集中于顾客流程，尤其是最佳实践公司如何了解其顾客需求、捕捉新的需求以及建立忠诚度，但其实顾客关系只是企业整体运营流程及实践的一部分。一个组织如何吸引、争取、服务其顾客亦影响该组织招聘、训练、激励其员工的方式；一家公司如何管理资讯，不只是关于建立顾客档案的资讯，还包括能使企业功能在全球规模上获得最适合发展的资讯，这些都会影响到公司如何满足其关系人及所有者；一家企业如何管理其财务及实体资源则与其如何自我定位以获得长期成长有着深远的影响；公司如何管理自己与整个群体的关系则与其能否管理好持续改善与变革有着重大的影响。正如本书介绍的公司所证明的：坚定不移地将焦点置于顾客身上——了解市场及顾客，设计、行销、销售、生产、将产品或服务交到消费者手中，以及为顾客提供服务——都能够使任何企业迈向成功之路。

凡是学习如何命名次流程语言、与其关系人建立信任关系，并对市场力量的变动保持积极主动应对态度的，都将能为公司本身以及顾客创造价值。