

服务质量的革命，超越客户的满意

上海现代建筑设计（集团）有限公司 胡俊泽 黄付春

摘要：

本文从顾客的期望、顾客的满意度和顾客忠诚度角度出发，通过对顾客感受的进一步分析，采取以顾客关注为焦点，建立一系列服务标准，用实际行动确保企业的承诺能得到付诸实施，用实际行动让客户切实感知服务。

关键词：服务质量 满意度 忠诚度

随着房地产业蓬勃发展，建筑设计服务业客户类别的广度正发生着巨大而深刻的变化，客户的需求也不断随着市场经济的成熟而不断提高，一场建筑设计服务业真正的服务革命已经无声无息的拉开了序幕。

在国内，不少著名的建筑设计公司迅速跟踪市场经济的发展，向服务型企业发展，其服务内容的广度和深度，已经从单纯的提供设计文件逐步转变为为客户项目各阶段提供决策咨询、提交设计成果以及设计实施协助以及项目管理的全面服务。在这种转变过程中，不少建筑设计企业开始委托第三方专业公司进行客户满意度调查，以求进行客观的自我评价，将客户满意度调查的情况作为企业内部提升服务品质的风向标，通过此种方法，其市场竞争能力和市场占有率得到了显著提高。然而，由于工程项目的服务周期较长，其涉及的利益体较为复杂，影响客户满意度的因素也很多，企业很难得到客户的完全满意。

市场竞争简单的理解就是获得客户忠诚的竞争，客户忠诚意味着没有其他选择可以替代你，所以，与开发新客户相比，留住老客户本小利大。但不幸的是，就像英国女作家 J·K·罗琳为了留住小读者，

不得不让哈利波特随着小读者在成长一样，建筑设计服务行业的客户也在成长，需求随着环境的变化不断的提高，对提供服务企业内部的整体协调能力、个体综合能力提出了全面的要求和挑战。在这种情况下，企业如何理解客户需求，有效的改善和提高服务水平，并最终获得客户的忠诚，就成了推动企业长期财务业绩最重要的因素。

一、满意度和忠诚度的关系

大多数服务企业都能理解满意度和忠诚度这样一种关系：针对客户需求设计高质量产品以及与之配套的服务，让客户感知质量，实现并提升客户价值，能够创造出相当高的客户满意度，提升忠诚度，推动公司的长期发展。（见图一）。

顾客忠诚是一种顾客行为的持续性，一个企业要发展必须拥有大量忠诚的顾客，忠诚度才是企业最为关心的问题。

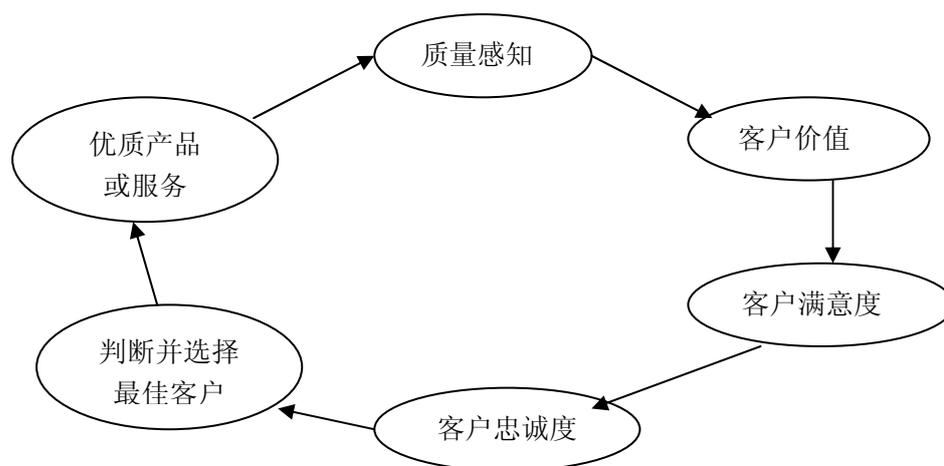
托马斯琼斯和厄尔萨瑟在《满意的顾客为何弃你而去》一文中通过对不同环境、具有不同环境客户关系的五个市场的相关数据进行了分析并发现：传统观点认为，在客户有选择余地的市场中，满意度与忠诚度之间会呈现简单的线性关系：随着满意度的提高，忠诚度也会上升，而研究表明这一关系既不是线形的，也不是那么简单：完全满意的客户比基本满意的客户要忠诚的多，两者之间的差距远远超出了大多数管理者的想象¹。一般对服务评价在“基本满意”的顾客中，仍有 65%—85% 的顾客会选择新的替代品。笔者认为形成这种颇具戏剧性的现象应引起建筑设计服务企业的重视，随着建筑设计服务产

¹ 摘自《哈佛商业评论》

业的发展成熟，企业竞争不可避免地进入了同质化泛滥的时代，大企业、小作坊一时“同台竞技”，设计作品乃至一般服务都可以被轻松复制，同档次竞争者不断增多，使得品牌转换成本变得相对低廉，客户虽然对某企业的服务能力满意，但也很容易因种种因素“情随境迁”。

因此，顾客满意度和购买行为之间并不一定具有正相关的关系，满意不代表忠诚，只有对服务完全满意的顾客才有可能成为忠诚顾客，才能接受、传播和推荐产品，在这个竞争非常激烈的时代，企业只有把握住让顾客完全满意，才能把握顾客忠诚的趋势和方向。

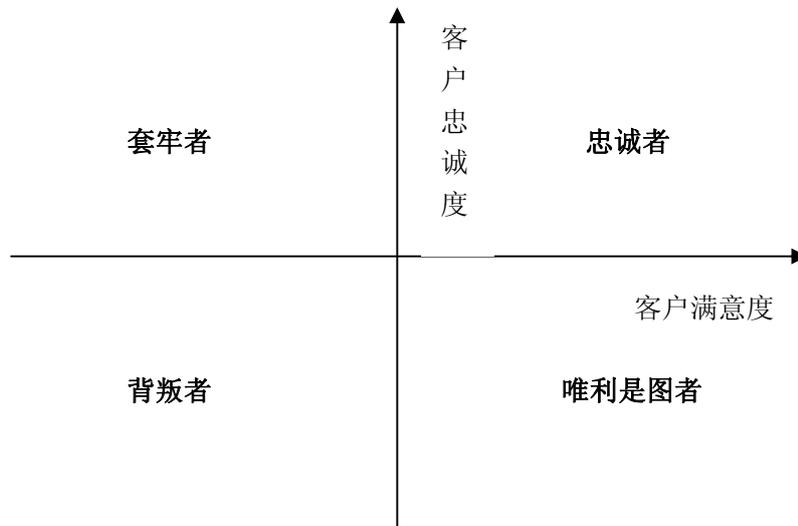
图一：



二、客户的选择与满意度、忠诚度

在建筑设计市场上，招投标竞争激烈，各个企业的前期投入都比较大，企业的合同个数与对应合同额存在不匹配现象，如小金额的合同个数所占比例很高，而这些合同所对应的合同额却很低。虽然，合同不应按大小来确定重要性，客户也不宜轻易评价，但是两个统计值

的差异反映了服务资源使用不平衡的现状。虽然从整体上来跟踪和掌握客户的满意度和忠诚度是非常重要的，也很有价值，但了解单个客户的态度和行为也同样至关重要。笔者在此根据客户满意度和忠诚度两个变量组成的二维四象限对客户进行分类：



(1) 忠诚者（高满意度与高忠诚度）：企业对这些客户而言是不二选择，这些客户是企业发展的不竭动力，也是企业利润增长的源泉，要努力留住这些客户。

(2) 套牢者（低满意度与高忠诚度）：这些客户由于项目性质或技术的特殊性是被迫留下，他们完全忠诚，但可能很不满意。从某种意义上说，这些客户是被我们所垄断的，但是，要想长期留住这这些客户，向他们提供优质的产品或服务，提高他们的满意度水平，才是获取他们忠诚的最佳途径。

(3) 背叛者（低满意度与低忠诚度）：这些客户属于“双低”客户，从某种意义上来说，这些客户也属于“正常客户”，因为满意

度不高，所以表现为不忠诚。对于这些客户，如果能提高产品或服务质量，也许能提高他们的满意度，进而提高他们的忠诚度。

（4）唯利是图者（高满意度与低忠诚度）：这些客户是让公司头痛不已的一种客户，他们存在于其本身对技术难度或者服务要求不高的唯追求低价格的客户中，对于这类客户，满意度与忠诚度法则并不适用，他们可能完全满意，但几乎不会表现出任何忠诚。

在服务资源有限的情况下，在不同类型的客户类别中，要做出最佳选择，在成本最小的情况下，利益最大化。首先，毋庸置疑，忠诚者是选择的重点，只有牢牢把握好这些客户，企业才有坚实的发展基础；其次，在资源允许的情况下，要关注套牢者和背叛者，通过提高产品或服务等多种方式，使套牢者“心悦诚服”，并把对背叛者的影响降至最低；对于唯利是图者，吸引这些客户的代价通常很高，赢得这些客户的欢心所花费的精力，通常与取悦忠诚的老客户不相上下，但由于他们与公司的关系只能维持较短的时间，不能长期给公司带来利润，应将着眼点放在“各取所需”的双赢策略上。

三、有效管理客户的期望，切实让客户感知价值

在传统设计院的管理工作中，一般总是会把质量创优、设计创新等技术质量控制工作放在提升企业服务品质、提升竞争力的首位；而在现实中，客户的服务需求却并不如此。在一项客户满意度调查中发现，客户关注的焦点在发生变化，诸如服务主动性和设计文件在实施过程中设计服务人员对关键程序的指导能力等具体要求放在了很重要的位置，业主的具体服务要求和传统的设计院提供的服务出现了错

位。关于设计成果质量标准，国家有规范，行业有标准，那么服务的内容和质量根据客户的需求，包括项目经理在内，各个岗位到底有多少工作要进行呢？客户往往被企业的一种新鲜感、一个新的亮点，甚至是一句广告词所打动。一方面，客户的期望值往往是被企业的市场营销宣传所提升；另一方面，企业百分之百兑现了服务承诺的个案少之又少。

因此，若要有效管理管理的客户期望值，就应该用实际行动制定行业服务标准，用实际行动确保企业的承诺能得到付诸实施，用实际行动让客户切实感知服务。

总而言之，客户是企业发展的基础，让客户满意并忠诚是企业每一名员工的职责，公司只有不断了解每位客户、每个业务单元以及所处的每个行业中的满意度与忠诚度的关系，才能存续并保持长期的繁荣。

丽兹卡尔顿酒店(1992 年度马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖)的总裁兼首席运营官霍斯特·舒尔策对服务朴素的理解可以作为本文恰当的概括：“除非你的客户完全满意—我不是指他们仅仅感到满意，而是说你的工作让他们感到异常欣喜—否则你就有改进的余地；同时，即使你的客户已经是完全满意，你也必须留意倾听，一旦他们的需求出现变化，你就得跟着改变。”²

² 摘自《哈佛商业评论》