

The Researching on the Theory and Method of TiWu Management

Jun Yu

School of Economics and Management, Shanghai Maritime University, Shanghai, China

Email: Daniel_yuson@hotmail.com

Abstract: TiWu Management refers to the process and method that the enterprise touches the heart of customer through service experience management, and lets the customer understand the kernel of experience by customer's meditation and reflection during and after the service experience respectively, then produces customer's double satisfaction with basic service and himself to increase the level of peak experience and the effect of experience memory, realizes double harvest in aspect of customer loyalty and enterprise profit.

Keywords: Experience; Meditation; Reflection; Self-satisfaction; TiWu management

体悟管理的理论与方法研究

於 军

上海海事大学经济管理学院, 上海, 200135

Email: Daniel_yuson@hotmail.com

摘 要: 顾客体悟管理是指企业通过体验管理, 让顾客心灵在服务体验中产生震撼, 并由此让其在现场沉思和事后反思中认识、领会到体悟内容, 即体验的内核, 产生对服务和自己的双重满意, 增强其高峰体验水平和体验记忆效果, 从而实现顾客忠诚和企业利润双重收获的过程与方法。

关键词: 体验、再思、自我满意、体悟管理

1 引言

顾客对服务的评价可分为两类: 第一类是人们在接受服务时认为消费体验是美好的或糟糕的, 第二类是当人们谈到过去接受某项服务时, 他们的评价超越了具体实物的视见, 伴随评价的表述常常是“它让我感觉到自己……”“它让我意识到自己……”, 或者“它帮助我意识到……”等。^[1]第一类顾客评价是顾客感官直接的作用, 而第二类评价已经上升到了体验加领悟的境界。派恩与吉尔摩在《体验经济》中指出“顾客就是商品”, 改变顾客也是一种服务。^[2]企业可采用转型的策略, 以达到满足顾客不断追求上进的心理需求。“转型”实际上就是改变, 顾客通过体验来达到改变自己的目的。但是, 顾客在体悟阶段, 仅有改变还很片面, 还要让顾客通过领悟来认识到自己一直在追求上进, 认识到自己人格的尊严, 认识到自己的无知等。因此, 体悟管理要达到的目的是强化与改变。顾客在强化与

改变自己中都可以得到心灵上的满足, 因为, 健身锻炼并不仅仅可以改变体形与肌肉, 还可以使它们保持完美。

通过体悟管理, 企业把教育大众的功能内含在服务传递中, 让顾客在认识、领悟到人类普遍价值与规律中获得持久彻底的满足, 并自然而然地提升顾客素质; 通过体悟管理, 企业实现了市场战略和非市场战略的同一, 使企业在执行经济契约中实现社会价值, 在获利中实现获利。顾客体悟管理使企业社会责任实现了三重突破: 一是企业社会责任全过程化, 即责任内涵全面化 (包括了顾客教育); 二是企业社会责任全功能化, 即责任平台一体化 (包括产品和服务等所有领域); 三是企业社会责任全渠道化, 即营销媒介自然化。企业的最高形态是学校, “把企业办成学校”已成为企业的终极追求。^[3]因为, 企业的竞争力不仅来自于学习力, 而且还来自于教育力。

好心、坦诚、优雅、空杯精神和创造性发展等素质对于让世界心悦诚服地认同中国起着重要的作用。

资助信息: 本文受上海市教委科研创新项目 (10YS118) 资助

实际上，西方人仅仅是发展了的中国城市人。在个人地位取决于贡献，人际关系取决于心肠的西方社会，精神的贫穷比物质贫穷更加可怕。人有不足的痛苦、已足的痛苦和从已足到不足的痛苦三种，而后两种痛苦会令人绝望。中国社会未来发展要避免的恰恰是后两种痛苦，而体悟管理所传达的好心与上进对应的分别是为了生存和发展。

2 顾客体悟管理理论

顾客体悟管理是指企业通过体验管理，让顾客心灵在服务体验中产生震撼，并由此让其在现场沉思和事后反思中认识、领会到体悟内容，即体验的内核，产生对服务和自己的双重满意，增强其高峰体验水平和体验记忆效果，从而实现顾客忠诚和企业利润双重

收获的过程与方法。见表1。

顾客体悟是指顾客基于服务过程的体验和领悟。在顾客体悟中服务是基础，体验是桥梁，领悟是体会与理解，自我满意是目的。换句话说，体验是树叶，领悟是树根，如果反反复复地从树上扯掉树叶，树根就会渐渐死去。

2.1 服务基础

由物理和虚拟场景、服务人员和服务流程组成的服务过程所要传递是服务主题。如地点、时间、体育、音乐、电影、时尚、商品、建筑、自然世界、文学、公司及其标识等都可作服务主题。^[4]服务基础定义了服务过程，与体验营销中的服务承诺一起影响顾客的体悟，而人员素质则决定了顾客体悟的效果。

Table 1 the model of customer TiWu management

表 1 顾客体悟管理模型

财务成果	市场份额、利润率、成本									企业盈利
业绩增长	(重复) 购买更多		花费更多		逗留时间更长		向别人推荐		顾客忠诚	
体悟获得	提高认识能力, 强化或改变自我概念和行为									顾客自我满意 (有意义)
领悟内容	追求卓越		探索发现		英雄主义		利他主义			
体验价值源	震撼心灵									顾客对基本服务满意 (有用、有趣)
	功用	感官	信息	情感	联系	认知	新奇	怀旧	乌托邦	
服务基础	服务主题									服务过程 (媒介、活动、人员)
	物理和虚拟场景			服务人员			服务流程			
体验营销	体验前、顾客体验、体验后									服务承诺
学习和成长	员工满意、信息沟通、组织系统									人员素质

2.2 体验价值源

包括功用、感官、信息、情感、联系，认知，新奇，怀旧和乌托邦。^{[5][6]}功用是指顾客的物质性体验需求，即顾客接受服务的实质性利益；感官体验是指五官直接感受获得的体验，其中包括了顾客不带任何功利色彩鉴赏愉悦需求的审美体验；信息是指所有与服务有关的信息和知识，一是消除顾客疑虑的服务进展信息，二是增加顾客体验效果的学习信息；情感是指经服务过程刺激后形成的复杂情绪；联系是指顾客通过集体消费而获得归属感的需要，如与家人、朋友、以及与其他顾客的交流等；认知是指顾客学会和发展了新技能、新思维方法；新奇是指顾客对新颖和惊喜

体验的需求；怀旧是指顾客对重新生活在那个情景中的体验需求；乌托邦是指给消费者提供日常生活之外安全，自治和审美的替代物，拥有享乐和精神价值以及休闲和友好的具有预防疾病功能的“乌托邦社会”。按体验分类进行的管理是为了让顾客感受到服务的有用与有趣，并产生对基本服务满意的效果。同时，通过对顾客体验类型的管理，企业在服务传递中要实现超越顾客认知和想象力极限并震撼其心灵的目的，以便使其顺利进入领悟的阶段。

2.3 领悟内容

除用于防御性目的的爱国主义、民族情结的道德观念和普遍性的道德责任之外，根据美德内蕴——创

新外显, 和关注自己——关注他人的两个维度, 可把领悟内容划分为以下四种类型:

1、追求卓越: 品德的完善。亚里士多德提出的追求卓越思想的实质是人们通过培养美德来发挥自身的功效从而达到幸福、完美和成功的实现。成功和美德是密不可分的, 离开了途径, 就无法取得结果。^[7]

2、探索发现: 冒险的挑战。丹麦的索伦·克尔凯郭尔提出, 个人必须对自己的选择负责, 而不能诉诸规则或惯例。他强调绝对的自主选择, 并强调对所选结果持之以恒; 他强调个体的重要性, 并鼓励个体不断去尝试打破陈规。^[8]

3、英雄主义: 力量的影响力。尼采的英雄主义强调只有少数人真正地不受约束, 也只有少数人具备领导能力。领导者必须实现自己的意志, 发挥自己的影响力, 而其他只需要跟随, 也就是实现精英与大众根本的价值区别。^[9]

4、利他主义: 设身处地的理由。大卫·休谟认为, 利他主义与其说是原则, 不如说是情感, 道德并非出自理性, 而是出自同情。他认为人们在关注自身幸福的同时, 也关注他人的幸福, 享受助人的天性带来的快乐。^[10]

以上四种领悟内容中, 其中有三种可以在中国的传统哲学中找到源头, 如“仁”是儒学最高的道德范畴, 与追求卓越的美德内蕴保持了一致; 而探索发现中的鼓励尝试打破陈规与道学中探索宇宙万事、万物奥秘的核心保持了一致; 佛学中的与人为善就与利他主义的核心思想保持了一致。在中国传统哲学中, 英雄主义相对较少, 但并不意味着现实中不存在, 因此本文借鉴了西方的哲学理论以使领悟内容具有体系性。利他主义和追求卓越对应的是好心, 即为了生存; 而英雄主义和探索发现对应的是上进, 即为了发展。

2.4 体悟获得

顾客体悟获得的是提高认识能力, 强化或改变自我概念和行为。在领悟阶段, 顾客领会到的是有意义, 实现的是对自己满意。顾客在获得新的认知, 认识到自己的无知, 感受到自己的善良, 意识到自己目的的崇高, 意识到自己存在的价值, 意识到自己决策的正确性, 感受到对自我人格的尊重, 意识到自己追求上进的精神, 体悟到自己对道德理念的敬重, 意识到自己的普遍性的自由的存在等时, 都会产生自我满意。

2.5 业绩增长

企业由忠诚顾客(对基本服务和对自己都满意的顾客)产生的绩效就是顾客(重复)购买更多、花费更多、逗留时间更长和向别人推荐等。

2.6 财务成果

财务成果是指实现更大的市场份额、更多的利润率和更少的成本, 保证企业盈利。

3 顾客体悟管理方法

在中国移动苏州分公司、招商银行、欢乐谷连锁主题公园、西部影城、薇婷故事和上海世纪星幼稚园等案例研究中, 笔者提炼出了体悟管理的方法。分三步, 一是用来判断顾客是否对基本服务满意的关键时刻价值成本比较, 二是用来判断顾客是否产生自我满意的体验价值源和领悟内容, 三是体验时间长短。

3.1 关键时刻价值成本比较

3.1.1 价值成本赋值

服务中广义的关键时刻指服务人员、服务设施与顾客, 以及顾客间接触的所有环节。企业在确定关键时刻的基础上, 利用以下方法辨别关键时刻体验价值与成本的差距。

首先, 企业应该判断顾客某一个体验是属于收益、成本或中立。收益是根据顾客是否能获得价值来确定, 成本是指要顾客付出的努力和花费, 而中立就是既不增加, 也不减少体验价值的环节。

第二步, 按照每一类体验给顾客带来的影响程度进行评分, 即要识别收益或成本给顾客带来的影响程度是低、中, 还是高。合情合理的收益或成本是在人们可接受的范围之内, 因此, 普通收益得1分, 而易于接受的成本得-1分; 卓越服务得2分, 难以接受的服务则得-2分; 只有超越顾客期望的服务才是对顾客影响程度为高的收益, 反之亦然, 因此, 无价的服务得3分, 无法容忍的服务得-3分。

第三步, 计算并比较收益与成本的比值或差。在以上赋值基础上, 针对顾客对每次接触的评价, 分别计算出收益与成本的值, 如果收益大于成本, 顾客的服务体验就是正面的, 反之则是负面的。

第四步, 企业根据打分反馈, 及时改进薄弱环节。

3.1.2 总分与提示

通过计算各个接触点的总分，可以初步评价该服务是否能在整体上被顾客接受，即顾客是否对基本服务满意。如总分为负数，则企业需要对低得分的接触点重新进行改进，如总分为正，则需要警惕以下三个方面的因素。

(1) 警惕服务陷入平庸状态。在该方法中，价值与成本差值为正则顾客满意，反之，顾客就不满意，而“无法忍受”状态则成了改进重点。但还有可能导致差值为正而服务一般的情况出现，即容易导致顾客体验在既没有无价的收益，也没有无法忍受的成本的平庸服务中出现正的差值。中立项目的显著增多会导致服务的进一步平庸化。

(2) 忽略实质性利益点权重。如果顾客在接受服务中连最基本、最实质的服务需求都不能得到满足，其他服务再好也不会让顾客真正满意。而价值成本比较在对顾客体验收益和成本进行分类时，却忽略了“实质性利益”的权重，即一票否决权。

(3) 以典型代替异质化体验。价值成本比较是以典型客户的体验评价为基础，忽略了大量异质化服务体验的评价，尤其是按不同标准划分的客户群的评价结果。如经常性、重复性和忠诚度都较高，或进行大批量消费、对企业影响较大的高价值顾客；对沟通、交流相当排斥和厌恶，需要小环境处理的高难度顾客；以及知识丰富、期望值高的高要求顾客等，由于他们的体验侧重点不同，对服务体验的评价结果也不会完全一样，甚至会截然相反。因此，企业需按客户群分类，并在大量调查顾客体验价值与成本评价的基础上，才能得出相对客观准确的评价结果。

3.2 体验价值源和领悟内容

在体悟管理设计中，需清晰地标示出每一关键时刻的顾客体验主要价值源，因为，体验价值源类型的改变，往往决定了顾客领悟内容。为了克服平庸服务、充分考虑实质性利益点权重和异质化体验等内容，顺利实现顾客领悟，企业需要考虑包括对体验主题、构思、故事、细节、惊喜，有形展示的量、标准化的量、高峰体验的量，关键时刻点的亲和性、结构性、秩序性，互动设计、情景模拟、定期更新、反馈建议等顾客体悟的质、量、关系和可能性做出设计与安排。

如前所述，顾客对体验内容的满意，并不会自然而然地导致自我满意，而保证在体验基础上领悟体验

内核，从而让顾客对基本服务满意和对自我满意的双重满意驱动顾客的忠诚。因此，在设计体悟管理之时，必须能明确具体的领悟内容或体验内核。

3.3 体验时间

根据不同服务的性质，需要有不同的服务时间。以功能性体验为主的服务，以精益消费为主要原则，而以其他顾客体验价值源为主的服务，则需要把握好体验时间的长短，太短不足以达到效果，太长则容易使顾客疲劳。

4 案例应用

根据广义关键时刻的定义，中国移动苏州分公司在顾客从进入到走出营业厅的全过程中找出了 25 个服务接触关键时刻，并根据价值成本法进行了顾客收益和成本的比较分析（见图 1 灰色折线部分），得到顾客收益为 14，成本为 20，这样顾客的成本就以 20:14 的比分超过了收益。评价结果让公司大为震惊。于是，苏州分公司加大了对最薄弱关键时刻的改进，改善了停车环境、主动引导服务、流动咨询服务和提供顾客互动的平台。规定服务人员在主动引导顾客时，要注意尊重客户，帮助客户了解业务办理范围和功能权限并迅速到达服务办理区域以节省客户时间；在营业厅内执行流动咨询服务的人员要主动为那些等待时间较长的顾客提供现场疑难和咨询解答，对涉及客户自身利益的信息主动提供友情提醒；在服务结束之际，服务人员要以“一个微笑、双手递单、一声感谢”来结束服务。最关键的是苏州分公司提高了普通业务办理速度，把原先顾客无法容忍的服务体验做成无价的服务体验，使其“沟通 100”服务品牌远近闻名。

在原先的顾客体验折线图中，中国移动苏州分公司既没有分辨出各个关键时刻点的主要体验价值源，也没有提高到顾客领悟的层次。在新的顾客体悟图中，不仅用不同的颜色标示了不同关键时刻的主要体验价值源，在主动引导、流动咨询、顾客互动、老弱病残优先办理、全球通优先办理、普通业务办理、随 e 行演示等关键时刻达到无价的连续性高峰体验，形成多个 W 型折线，从顾客体悟的质、量、关系和可能性的角度进行了全面管理，同时清晰地提炼出了顾客领悟的内容为：创新、人性化和利他。

作为一种以功用性体验价值源主导的服务，顾客的消费时间明显地影响着顾客的整体体验，该公司在

提高体验质量的同时，大大加快服务速度，减少顾客消费体验时间，从而赢得了顾客的青睐。

利用该方法，招商银行等企业都取得了很好的成效，宁夏西部影城尤其显著，宁夏西部影视城由著名作家张贤亮于 1993 年投资 560 万元人民币创办，现每

年获利 1000 多万元。西部影视城以大西北的古朴、原始、粗犷和民间化为其体验主题，以悲壮、荒凉为体验内容，而以意志、坚定和崇高为其领悟内容，在全国 2000 多个主题游乐园中脱颖而出。

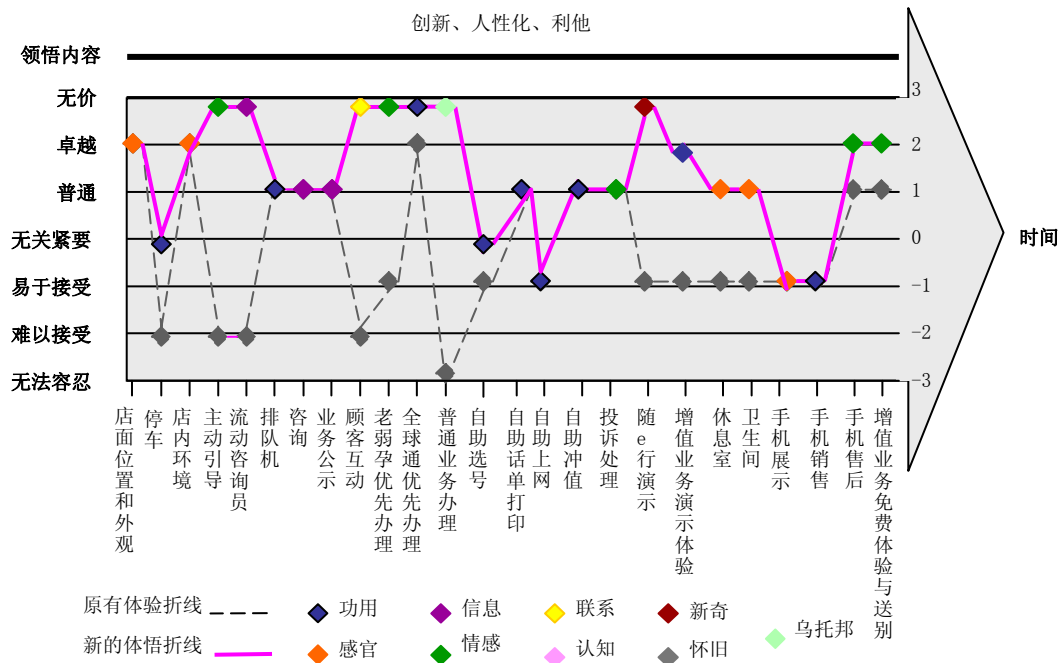


Figure 1 the customer TiWu management figure for Suzhou Branch China Mobile

图 1. 中国移动苏州分公司顾客体悟管理图

5 结束语

本文提出了顾客体悟管理的理论与方法，在执行顾客体悟管理时，既需要企业有认识这些“内中之内”的意识，又需要选择与服务主题相容并能通过服务体验清晰地向顾客传递出体悟内容的能力。顾客体悟质、量、关系和可能性的管理能够更加有效地促进顾客体悟管理，使体验价值源，通过主题、构思、故事、细节、惊喜，有形展示的量、标准化的量、高峰体验的量，亲和性、结构性、秩序性，互动设计、情景模拟、定期更新、反馈建议的管理，直接转化为顾客对体验内核的领悟。顾客体悟管理是一个新的理论与方法，需要在管理实践中进一步得到验证与提升。

致谢

本文在撰写过程中得到了波罗的海国际航运公会 (BIMCO) Torben C. Skaanild 先生的指点，上海交通

大学孟宪忠教授的鼓励，在此一并表示感谢！

References (参考文献)

- [1] Scott McKain,(2002), All business is show business[M], Thomas Nelson Publishing Group.
斯科特·麦克凯恩著，王楠崇、徐华译，《商业秀——体验经济时代企业经营的感情原则》[M]，中信出版社，2004 年版。
- [2] Joseph Pine II and James H. Gilmore(1999),The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage[M], Harvard Business School Press.
B.约瑟夫·派恩二世和詹姆斯 H.吉尔摩 著，《体验经济》（修订版）[M]，机械工业出版社，2008 年版。
- [3] Li Haijian, FengLi, Study on Theories of Value Origin of Corporation[J], China Industrial Economy,Mar1,No13,2004.
李海舰,冯丽,《企业价值来源及其理论研究》[J], 中国工业经济, 2004 年 3 月。
- [4] Alan Bryman(2004),The Disneyization of Society[M],Sage Publication of London Thousand Oaks and New Delhi.
艾伦·布里曼 (Alan Bryman) 著，乔江涛 译，《迪斯尼风暴——商业的迪斯尼化》，中信出版社，2006 年版。
- [5] Tynan caroline,McKechnie sally,(2009)Experience marketing: a review and reassessment[J]. Journal of Marketing Management. Vol. 25, No. 5-6, pp. 501-517.

- [6] Maclaran, Pauline and Brown, Stephen (2005), "The centre cannot hold: consuming the utopian marketplace", *Journal of Consumer Research*, Vol. 32, No. 2, pp. 311-323.
- [7] Aristotle, *Aristotle Works*(8)[M], China Remin University Press,1997.
(希腊)亚里士多德 著, 苗力田 主编,《亚里士多德全集》(8)[M], 中国人民大学出版社, 1997 年版。
- [8] Sauron-kierkegaard, *eighteen disciplines*[M], China Remin University Press,2006.
(丹麦)索伦·克尔凯郭尔著, 吴琼译,《十八训导书》[M], 中国工人出版社, 2006 年版。
- [9] Nietzsche, *The will to power - the revaluation of value*[M], The Commercial Press, 1998.
(德国)尼采 著, 孙周兴 译,《权力意志——重估一切价值的尝试》(上下卷)[M], 商务印书馆, 1998 年版。
- [10] David Hume(2004), *a treatise of human nature*[M], The Commercial Press, 1980.
(英国)休谟 著, 关文运 译,《人性论》(上下)[M], 商务印书馆, 1980 年版。