



你可以不选择服务，
但你的竞争对手会愿意代劳！

优势服务

通管理门道，破服务瓶颈

- ★ 从服务理念到动作分解，实战、实用的服务方法
- ★ MBA课本上学不到的实战经营典故
- ★ 提升企业服务竞争力，打造高效工作团队



服务是产品质量检测器
服务是人际情感交换器



服务是市场需求感应器
服务是品牌传播助推器

殷祥◎著

清华大学出版社



优势 服务

通管理门道，破服务瓶颈

- ★ 从服务理念到动作分解，实战、实用的服务方法；
- ★ MBA课本上学不到的实战经营典故；
- ★ 提升企业服务竞争力，打造高效工作团队！

殷祥 著

清华大学出版社
北京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

优势服务/殷祥 著. —北京:清华大学出版社, 2008.10

(极致零售终端系列)

ISBN 978-7-302-18190-3

I. 优… II. 殷… III. 企业管理: 销售管理—商业服务—研究 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 105885 号

责任编辑:荣春献 高晓晴

封面设计:周周设计局

版式设计:孔祥丰

责任校对:胡雁翎

责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:三河市漂源装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:180×250 印 张:9.5 字 数:135 千字

版 次:2008 年 10 月第 1 版 印 次:2008 年 10 月第 1 次印刷

印 数:1~6000

定 价:28.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:029928-01

总序：如何获得卖场竞争优势

随着中国社会、经济和零售业不断向纵深发展，人们对产品的需求不仅仅限于基本需求，而更追求商品的附加值，希望各类商品能为精神、情趣、品位等方面带来满足，要求产品的质量、色彩适合自身的生理、年龄特点，品位风格适合自身的职业、身份、时尚追求；人们渴望产品能反映自我的个性、情趣诉求和价值观。因此，中国市场越发变得扑朔迷离，难以把握，再加上国内众多产品品牌的迅速崛起，国外强势品牌的蜂拥而入，中国市场将更加风云变幻。

面对零售行业激烈的市场竞争，各个企业的总裁都绞尽脑汁地想提升终端业绩，使卖场能够常胜不衰、持久盈利。而广大的中国企业和加盟商在将产品转移到顾客的诸多环节中，卖场这一产品最底端的“出水口”就变成了火药味最浓的竞争战场，掀起了激烈的广告战、促销战、价格战以及终端拦截战。

要想达到赢利最大化的目的，就必须抢占终端销售竞争的制高点。

我们还发现，享誉国际的大品牌不是在每个地方都能够达到销量第一，国内一般的知名品牌在有些卖场也能取得非常好的销售业绩。另外，从顾客选购习惯分析，排除产品与价格差异，在同质品牌中左右顾客选择的，往往是该品牌在当地的影响力、卖场形象、服务质量和导购的销售技巧起着更加重要的作用。所以，终端业绩的好坏，不仅要靠品牌自身的拉动力，还要靠卖场自身运作的推动力。

我们知道，卖场之所以赚钱，靠的不仅仅是品牌的影响力，卖场的选址、

布局、装修、陈列到进货、销售、库存处理；导购的销售服务技巧、职业能力到店长的管理水平和知识涵养，都会对销售业绩产生决定性的影响。因此，把卖场日常运营过程中的每一个环节系统化和规范化，从而建立一整套的规范是21世纪卖场生存和发展的核心所在。

据我们了解，现今大部分卖场的店长管理水平不足、导购销售能力差、陈列水平太业余、账面混乱，再加上日益同式化的促销方式和同质化的产品结构，使得很多卖场进退维谷、身陷危局，而大部分卖场所有者本身的经营管理能力就不强，找不到卖场业绩萎靡的症结所在。

卖场迫切需要专业、系统的知识来为他们提供服务和指导。

为此，我们策划推出了一套“极致零售终端”系列图书，希望能够给广大的卖场从业人员提供帮助和指导。本丛书分别从导购、店长、细节和服务四个方面入手，深入剖析卖场终端运营和持续获利的秘密。

全套书既独自成篇、自成体系，又彼此配合、相互呼应，实为国内企业有效提升终端业绩不可多得的培训手册和“教材秘籍”。

前言

“每当我们有进步时，竞争者同样也会进步，而每当我们表现好时，顾客的期望也会随之提高；所以不管我们有多好，都必须更好。”

服务是一种容易破碎的商品，在企业经营管理中往往是第一个被提出来，却被最后一个执行的事情。大多数的服务，在没有得到相对重视的情况下，一段时间就不再进行了，这是很多企业的遗憾。当今市场竞争日趋激烈，价格战没赢家，同质化没出路，企业和企业之间各种各样的竞争每天都在不断上演；只有抢占了顾客心智市场的企业才能立于不败之地；而高品质的服务就是帮助企业抢占顾客心智市场的“武器”。

在管理学中有一个著名的“木桶理论”，讲的是在用木桶装水的时候，如果木桶中的某一块木板较短，那么能够装的最高水位就是以这块木板的长度有限的。这就是著名的“短板效应”。这一理论也一样适用于服务竞争，要想最终取得服务竞争中的胜利，首先必须将自己的短板补上去。服务业是最基础的产业，随着我们对服务认识的不断深入，服务性行业和非服务性行业的区别将日渐缩小、模糊。再也没有所谓的服务产业了，只有不同产业之间服务所占比重大小的区别。每个人都在从事服务工作，放眼全球，很多成功的企业往往在一开始就制定了核心的服务理念。

比如，宝洁(中国)公司的宗旨是：我们要向全世界的消费者提供具有卓越品质的、有品牌的产品和服务，并以此来改善他们的生活。这样，消费者会给

我们以下的回报：领先的销售额、利润、价值创新。正是这些回报使得我们的公司、我们的股东、我们的生活和工作的社区永远进步。

而“我们提供消费者价值最高的产品，提供顾客最好的服务，视他们为伙伴，聆听并了解他们的需要，适当地作出回应，并遵守我们的重视。”这是吉列公司的价值观。

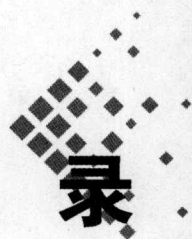
本书将与你分享如何进行市场竞争分析，对企业如何制定服务战略、执行营销战术及怎样做好客户管理与服务、团队的管理工作等内容。书中通过列举大量案例进行说明分析，同时，用生活化、浅显易懂的表达方式使读者领会到优势服务的理念。对强化服务意识、提升服务素质、提高敬业精神、加强团队凝聚力、提升企业的服务品质和服务形象以及提高企业的竞争优势起到了较好的辅导作用，可以说是服务行业管理者工作中的必备工具书。

顾客的需求和对我们的期望在不断变化，如何更好地服务顾客是一个要求不断创新的过程；作为一名管理者和培训师，必须不断向每个人学习，以保证能够获得最新的资讯和了解最新的服务技巧。因此，当你有不同的看法或更好的建议，请发邮件给我，让我能和你一起分享、互相学习。

E-mail: youshifuwu@163.com

愿本书能为你提供帮助。

殷祥



目 录

第一章 竞争分析	1
企业经营同质化	2
市场竞争的调查	4
理想的市场定位	7
抢占第一市场	13
狭路相逢优者胜	16
制定竞争的策略	23
差异化策略应用	26
善于收集身边的信息	33
第二章 优势服务	35
服务的特性与发展	36
服务业滞后的病因及其现状	42
认清服务的根本	46
一流服务意识的培养	49
服务人员类型分析	55
顾客消费心理分析	57
寻找有效的服务策略	61

服务是销售的开始	63
服务体现于细节中	67
服务需要持续创新	69
微笑是服务过程中的润滑剂	73
服务的意外惊喜和不可思议	77
如何高效处理顾客的投诉	80
服务整合的力量	84
服务形象的重要性	88
服务是高层管理更应重视的问题	91
行之有效的八大服务原则	95
策划思维引发服务营销	98
第三章 管理修炼	101
服务就是责任	102
团队中的自我革新	104
团队精神建立的精髓	107
有效的制度与领导	110
培训好你的老员工	112
员工满意才有顾客满意	115
服务你的部属，笼络他的心	118
浅谈影响力	121
有效的时间管理	124
附录 客户服务卡片	133
后记	143

第一章 竞争分析

- 企业经营同质化
- 市场竞争的调查
- 理想的市场定位
- 抢占第一市场
- 狭路相逢优者胜
- 制定竞争的策略
- 差异化策略应用
- 善于收集身边的信息

竞争的时代，“物竞天择，适者生存”是永恒不变的法则。我们可以同情弱者，但绝不能加入他们的行列。在激烈的竞争中，你和你所在的企业只有凭自身的实力和优势战胜对手，才能塑造成功的自我。你可以选择不服务，但你的竞争对手一定会愿意代劳。



企业经营同质化

在市场竞争日趋激烈的今天，市场主体面临着经营的一大难题——企业之间的产品或服务日趋同质化。

企业和企业之间在产品、技术、成本、设备、工艺等方面的同质化越来越明显，差异性越来越小。从某种层面上来说，市场竞争越来越表现为服务上的竞争。例如，彩电、冰箱、空调、洗衣机等家电行业，产品同质化趋势越来越明显。一家企业在某一方面有所突破，其他的竞争对手也会迅速跟进，在技术与质量上保持同步。

在产品日趋同质化的前提下，各大公司纷纷高举“服务”大旗，以此建立竞争优势。例如春兰的“大服务”理念，海尔的“星级服务”、“个性化零距离服务”，荣士达的“红地毯服务”等等。近年来企业对服务的重视有增无减，大多数企业的服务观念也处于快速进步之中。在服务系统的构造上，许多企业早已有了完善的服务部门，对于服务所花费的精力和投资也在逐步上升。但是就服务而言，同样也会面临同质化。以家电企业为例，你承诺保修1年，他就承诺保修3年，我就干脆产品终身保修；你保证12小时送货上门，我就承诺24小时。星级酒店烟灰缸中的烟蒂不能超过3个，微笑要露出8颗牙齿，鞠躬要前倾45°，这些都成了标准，当有了标准，自然就会同质化。

不得不承认，在日趋同质化的市场竞争中，必须从人性化着手，建立自己产品和服务的竞争优势，就是谁能为消费者想得更周到、更细致，谁就能够抢占到顾客心智中的市场，谁就会在竞争中胜出。当然，按照“没有最好，只有更好”的服务发展观念，需要完善的服务会层出不穷，根本没有止境；服务也正是在这种无止境的追求中不断得到发展和提高的。

让顾客满意的前提，是先让自己的员工感到满意，下面的案例就是以一个小企业以人性化的方式服务员工的小案例。

在上海，有一家做面包的连锁店，招聘的都是已婚的男员工，公司的员工们在入职时不但要填写自己的个人简历，而且还要填写自己太太的个人简历，其中还包括太太的银行账号。这家公司推出了一个“太太基金”，只要自己的丈夫每个月在公司工作出色，她们就能得公司打入其账号的奖金。过年、过节，员工的太太们还能收到公司的问候和得到一些实惠，生日时还会收到鲜花和礼物。这样的管理多了一份温情，体现了管理中服务人性化的意识。这样一来，在行业竞争激烈的情况下，同行业的其他公司人员流失率很高，但该公司的人员却一直很稳定。工作效率、品质都很高，其公司连锁也越开越多。原因很简单，员工回家，太太会很关心丈夫在公司的表现，会支持也会念“紧箍咒”。

在朝着人性化服务努力的竞争态势中，服务的软件将起到比硬件更重要的作用，因为硬件部分大家都差不多，只有人员素质、服务意识等软件才会在服务中带给消费者不同的感受。企业想要服务顾客、服务社会，首先要服务于员工。只要我们“服务有心意，员工就乐意，顾客就满意。”

中国古代哲学家老子，有一天在和孔子对话时，用手指了指自己的嘴里面，聪明的孔子不再追问，老子又问弟子：你们看到了什么？在场的弟子都不知如何回答。老子对他们说：“满齿不存，舌头犹在。”意思是：牙齿虽硬，但它的寿命有限；舌头虽软，但它的生命力却更强。

老子的比喻似乎恰好说明了在产品和服务日趋同质化的大趋势下，软性的东西更能充分显示出企业的生命力。



市场竞争的调查

服务必须参与到市场竞争之中,这样才能使我们更有效地制定、实施并更新我们的服务策略,所以我们需要充分了解市场竞争。

只要存在市场,就一定存在竞争,这是经济发展的客观规律。在商品交易活动中,一直存在着买方与卖方之间的竞争。

1. 市场竞争的表现形式

市场竞争一般有三种表现形式。

(1) 卖方与卖方之间的竞争

争夺销路的竞争。由于市场化进程的不断推进,这种竞争将越来越激烈。

(2) 买方与买方之间的竞争

对货源的竞争。这种竞争尤其表现在高档商品和工业产品市场中,购买者往往具有很多的专业知识或者经验并且善于采购。所以,这种竞争也十分激烈,常常处在相持不下的状态。

(3) 卖方与买方之间的竞争

贵卖贱买的竞争。买卖双方进行讨价还价的竞争,不仅能够促进卖方努力发展生产、提高产品的质量、提升服务的品质、降低运营的成本,并且能够刺激买方的购买、扩大产品的销路。

2. 市场竞争的内容

在市场竞争中,不管是什么样的竞争,都集中表现在商品的质量、品种、价格、交货期限和服务这几个方面。

(1) 质量方面

在同种商品、同等价格上市的情况下,商品的质量是能否吸引顾客的主要因素。品质好的商品,哪怕价格高一点,往往也会供不应求;品质差的商品,就算价格低一些,恐怕也不会有人问津。这样一来,就会促使企业采用新技术、

新工艺、新材料来不断提高产品的质量。

(2) 品种方面

由于科学技术的迅猛发展,很多新产品、新品种率先占领市场。这使企业能够获取更大的利润,在竞争中处于不败之地,而跟随上市的同种新产品,常常获利很少。这就使得企业在市场竞争的过程中,开发新产品的投资越来越多,并且还要抓紧时机,抢占先机。

(3) 价格方面

在品种、质量一样的情况下,价格的高低,往往决定了商品竞争力的大小。因为价格的高低和产品销售量的大小成反比。所以,很多企业本着薄利多销的原则灵活定价,从而扩大销量、吸引更多的顾客。此外,还要注意信息的反馈,及时向企业生产部门反应市场信息,使企业不断地改善经营、提高生产效率以及降低生产成本。

(4) 交货期限方面

恪守交货期限,维护企业信誉,是提高产品竞争力的基础。若想在竞争中获胜,就要按时、按质、按量并讲信誉。

(5) 服务方面

随着商品交换的不断发展,流通领域的不断扩大,顾客对企业的服务态度、服务方式和服务内容的要求也越来越高,提供高品质的服务,成为吸引顾客、企业制胜的主要手段之一。因此,要在提高服务品质上下工夫、大做文章,才能使企业获得顾客的长期支持。如今,在服务营销这一新的理论指导下,企业已从价格竞争、质量竞争等逐步转变为服务竞争。服务营销是 21 世纪企业竞争的焦点,是企业提高市场竞争力的现实要求。

3. 市场竞争的调查

市场竞争的结构影响着商品的营销,因此,若想做好市场营销,必须先掌握市场的结构。市场竞争结构指的是客观市场的环境。市场竞争不同于商品、品种和价格等因素,不能由企业来控制。

要参与市场竞争,必须掌握市场竞争的结构,运用市场调查的方法,及时进行调查研究。

(1) 明确市场调查的范围

是调查本地市场,还是调查外地市场;是调查初级市场,还是调查高级市场;是调查浅层次的市场结构,还是调查深层次的市场结构。

(2) 明确调查的内容

按市场竞争的内涵,要侧重从以下几方面来调查。

- ① 国内某种行业发展规划、部署、生产力和发展的趋势。
- ② 生产技术对新产品、新材料、新工艺的作用与影响。
- ③ 竞争对手的状况,包括企业的规模、生产力、技术水准、营销现状和培训的投入及市场潜力等。
- ④ 竞争对手的营销策略,例如营销队伍和营销网点、营销方式和产品的价格等。
- ⑤ 同类产品的品种、规模、质量等方面的异同之处。

简言之,通过调查研究,迅速掌握市场竞争结构的新动态,明确自身在市场竞争中的地位和环境才能及时制定营销的策略,最后积极采取相应的措施,不断提高企业的竞争能力,使企业在竞争中获胜。



理想的市场定位

服务企业根据市场竞争状况和自身资源条件，建立和发展差异化竞争优势，才能使自己的服务产品在消费者心目中形成区别并优越于竞争者产品的独特形象。“为最需要自己的人服务”，是一线营销服务人员多年经验积累得出的信条。所以，成功的市场策略，必须首先认真地寻找自己的目标市场，寻找真正属于自己的“上帝”。

市场定位即目标市场的选择。企业在市场细分之后形成了很多个子市场，企业要根据各个子市场的需求状况、竞争状况以及企业资源状况，决定进入哪个子市场。更通俗地说，服务的市场定位就是企业决定为哪些人服务以及要提供什么服务的问题。

万宝路的成功得益于定位于男人的市场。

“万宝路”本是美国菲利普·莫里斯公司专门为女性开发出的一种香烟品牌，但该品牌香烟自1924年投放市场以后，一直销量平平。第二次世界大战结束后，菲利普·莫里斯公司聘请了著名的广告专家李奥·贝纳为其重新进行策划，李奥·贝纳当时提出了个相当大胆的计划，即放弃女性市场，进入男性市场。李奥·贝纳认为，由于妇女吸烟人数不多，以妇女作为目标市场，即使付出极大努力，也很难创出名牌；反之，如果以男人作为自己的目标市场，只要策划得当，就很可能取得成功。为了把万宝路香烟打入男性市场，李奥·贝纳重新塑造了万宝路的形象，为其制定了新的广告策略，选择了一些有男子汉气质的人做广告模特。结果，万宝路成功地打入了男性市场，并成为当今世界香烟第一名牌。

定位是以产品为出发点的，但定位的对象不是产品而是针对潜在客户的思想，这才能让我们找准市场的定位。

准确选择了目标市场，就要集中主要力量，最大限度地发挥企业的相对优

势，提高营销活动的效率与效益。

营销界认为，理想的市场定位应该是“分得开、打得进、赚得到”的市场。现实生活中不乏如下因市场定位失误而导致的失败案例。

20 世纪 80 年代初期，中国台湾的地区一家电脑公司率先向市场推出了可携带型个人电脑，公司将其目标市场定位于企业的高层管理者，并打出广告说：“如果你真的是英明的最高管理者，你就应该买一台。”他们的理由是：副总经理以上的管理者，每天日理万机，肯定需要这种随身携带的电脑。结果，产品投放市场以后，销量平平。后来经过市场调查发现：高层管理人员尽管工作非常繁忙，有大量的文件需要去处理，但并不需要亲自操作电脑，而是配有秘书来完成。试想，如果这家公司将其目标市场定位在中层管理人员，且价格低一点，成功的几率就会大得多。

1. 分得开的市场

企业进行市场细分是为了寻找获利的机会，这又取决于各分市场的销售潜力。不引入人口变数是危险的，也许有的分市场根本不存在顾客。

“分得开”是指目标市场应当具有同其他市场不一样的明显特征。顾客在这方面的需要是特定的，同其他方面的需要具有内容上和层次上的差异。正由于这种需要是特定的、有差异的，才可能在现有的市场中得不到满足。只有“分得开”，才能形成特定的目标市场；而只要“分得开”，就能成为企业的目标市场。

2. 打得进的市场

“打得进”是指企业自身的能力与优势足以使企业能比较顺利的占领目标市场。在需求有限的情况下，只有相对优势比较明显的企业才具有竞争实力。所以企业必须以自身相对优势比较明显的市场作为自己的目标市场。

以下是几个找到自身相对优势，最终成功的著名企业。