

经典案例

胜 鉴

——全球优秀企业经典服务案例

张海青 主编



机械工业出版社

服务问题的重要性不言而喻，但国内企业的服务水准参差不齐，服务不到位、质量差、连续性差、效率低等问题十分突出。

本书选编了国内外近六十家企业的成功服务案例，这些案例从服务深化的角度细分，各篇章既各自独立，又自成体系。对案例的了解实际上也相当于在模拟的情境中经历了当前全球化市场中激烈而残酷的竞争。这对于提高中国企业管理人员分析和解决问题的能力，增加在市场中竞争的服务经验是大有裨益的。可以说，对服务案例的学习及剖析，不仅增加了企业服务及其管理人员相关行业或学科领域的知识，更重要的是，还提高了其处理复杂多变的服务问题的灵活应变能力，掌握案例、剖析案例，无疑是达到这一目的的有效途径。

图书在版编目(CIP)数据

胜鉴—全球优秀企业经典服务案例 张海青主编. —北京:
机械工业出版社, 2005.10

(经典案例)

ISBN 7-111-17761-4

I. 胜 ... II. 张 ... III. 企业管理—案例—世界
IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP数据核字(2005)第 126091号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22号 邮政编码 100037)

责任编辑:文菁华 责任印制:陶湛

北京铭成印刷有限公司印刷

2006年 1月第 1版第 1次印刷

1000mm×1400mm B5·12印张·1插页·402千字

0001—5000册

定价:35.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68326294

封面无防伪标均为盗版

1

服务理念

满足客户的一切需要

——大众汽车公司

服务锦言：

以市场为中心，靠精良质量满足市场，靠更新产品拓展市场，靠售后服务赢得市场，靠降低成本巩固市场。

售后服务水准的高低是衡量企业竞争实力的重要标准之一，也就是说，没有完善的服务机制和体系，要想在市场竞争中站住脚是很困难的，大众汽车公司对此有着非常清醒的认识，因此它始终用服务这张王牌来展示自己的实力和竞争力。



透明生产线

大众汽车公司在德国著名的历史古城德累斯顿有著名的“透明工厂”——生产基地“辉腾”，说它“透明”，其实是厂房以玻璃做墙体，远远望去，里面的生产场景可以看得一清二楚。工厂建筑为三层楼共55 000平方米，厂房长40米，高20米，建筑的外装玻璃总面积为27 500平方米。工厂的一个显著标志是一座大约40米高的玻璃塔，所有下线待取的汽车全部停放在塔内，最多可停放280辆。

大众显然知道，用先进的技术、豪华的配置堆砌一个高档豪华车的概念是远远不够的，服务这张牌是大众汽车公司要刻意强化的。据介绍，客户提前4至7个星期被通知可以到工厂参观，亲自感受自己购买的汽车制造的全过程。当车辆交接时，销售人员还专门为客户举行一场交车仪式。在工厂客户中心，就有一间专门用来交接的房间，交接仪式上更有音乐以及变幻的灯光，很隆重。其次，这种服务是直接的、全天候的。传统的售后服务一般都由经销服务商完成，而“辉腾”的售后服务是由生产厂和经销服务商一起来完成的。大众还在公司总部设立了国际技术服务中心，当车



辆需要维修时，遍布世界各地的产品经销服务商与这个中心自动建立起联系，以确保维修站在维修过程中得到全面的技术支持。中心与维修站建立起即时车辆损坏诊断联络，对维修车辆进行遥控诊断，在“辉腾”整个使用生命周期中，全天候提供应急服务。用户的车辆发生故障，仅需提前一天通知客户中心就可以在指定地点拿到一辆“辉腾”的代用车。

大众汽车公司想通过“辉腾”这座“透明的工厂”告诉人们一种全新的生产理念：将传统的汽车制造技术与手工工艺相结合。同时，顾客能够透过透明玻璃墙，亲自感受到。当一个公司有意识地以服务作为舞台，以商品作为道具来使消费者融入其中时，体验就出现了。在体验经济中，企业是体验策划者，不再仅仅提供简单的商品或服务，而提供一种让客户身在其中的体验，充满了感性的力量，给顾客留下难忘的愉悦记忆。应该说在这样的服务理念下，客户不仅仅是为产品和服务付账，也是为自己的愉快买单；企业不仅仅是生产产品，也是生产生活方式。

4



为销售注入文化因素

大众汽车公司非常重视企业文化和汽车文化，它把最初计划中的汽车销售中心建成了一个巨大的类似迪斯尼的“主题公园”——融企业文化、汽车文化、汽车展览销售和旅游餐饮于一体的庞大建筑群，这就使销售中心拥有了一股强大的企业文化力量，同时也是一股强大的汽车文化力量。

德国总部的销售中心简直就是一个巨大的汽车博物馆：里面有大众汽车集团历史的展示，在那里既可以看到古老的甲壳虫轿车，也可以看到即将投放市场的新型轿车。七个形状各异、风格独特的品牌展馆，陈列着本特利、奥迪、斯科达等大众旗下的七大品牌车。从展馆半空中的墙壁突然打开一洞门，在烟雾缭绕中兰博基尼跑车横空出世，西雅特展馆的门前，建设了一个由360个红色后视镜组成的墙，视觉冲击力极强。

销售中心还是一个实用的汽车科普基地：那里没有枯燥深奥的汽车制造理论，漫步其中可以看到精心设计的多媒体解说设计，将汽车分解成各种可观可感的通俗解释方式，从外装、内饰，布料、皮套、喷漆到防冲撞测试、环保驾车测试等等……大厅里最吸引游人的是英哥·哥德球，一个直径12米的地球仪悬在半空中，英、法、德三种文字展示汽车界名人名言，地面透明的玻璃下则有60个小地球，显示的都是关于汽车的热门话题：一个是介绍堵车的情况，2000年是堵车最严重的时候，所有汽车首尾相接排起来可以围绕地球72圈；一个是介绍绿色环保，世界酸雨最严重的地域是东欧和北美，中国也在其中；一个是讲述汽车事故最多的地区，集

胜

鉴



中在中、日和东南亚；一个是汽车行业工资比较，德国汽车工业从业人员挣的是全球最高的工资。如果哪个话题已不再热门，那么很快就会被更换。360度环场电影剧场则给参观者呈现出大众汽车求真求美的企业哲学，不仅体现了知性美，也充满了复古的感觉。环绕其间的人工湖将旁边的中央大运河河水抽出来，经过净化再养鱼，然后放回河里，起到了清洁净化河流的作用。



注重细节服务

大众公司服务的亮点在于更加注重服务细节，它通过培训和比赛让所有服务人员都认识到，服务当中最伟大的事情就是把细节的工作坚持到底，而且细节工作是最不容易做到，最不容易坚持的。在大众，服务已不单单是一种技术与技能，更重要的是一种态度。大众认为，将车售出，只是企业完成市场行为的第一步，只有在服务上狠下功夫，将“用户至上”的理念落到实处，真正让消费者满意，这样，企业在市场竞争中才会处于不败之地。

现在，消费者在选购车时，越来越重视售后服务。许多汽车企业也逐渐将目光由汽车销售市场转向汽车售后市场，不断提高和完善售后服务。在提高服务质量方面，大众公司很注重细节，在实际工作中的体现就是少跟用户谈理念，多让用户看细节。

比如一汽大众公司，从1998年开始就率先在全国范围内举办了每年都会进行的冬、夏季服务行动，一方面为广大用户提供及时、周到和优质服务，另一方面也通过这样的行动来不断规范经销商的服务行为，提高经销商的服务质量。2004年，一汽大众提出了一个新的服务理念——“懂车，更懂你”，这是将之前推出的“用心服务，永久呵护”的服务理念赋予了更专业、更人性化的服务内涵。



抢占售后服务制高点

重视服务，是大众的传统。大众公司一直倡导“让用户满意”的服务理念，并把建立“科学化、标准化、规范化”的售后服务体系作为首要任务，以不断满足广大用户的服务要求。

为了巩固市场份额，强化大众的品牌，公司一直“以服务为核心”，坚持“以人为本，以顾客满意为中心”的服务理念，它建立了完善的维修服务跟踪体系，推出一系列个性化服务方式，如为每一位维修客户建



立详细的车辆保养、维修档案，定期电话回访，了解每一位客户车辆的使用情况；为维修客户免费洗车、免费更换三滤、提供免费午餐、24小时服务等优惠措施；为保证维修服务的及时、快捷、周到，公司设有24小时服务电话，专门配备救援服务专用车，提供24小时救援服务，公司服务经理会定期检查维修厂工作，看服务是否落实到位，真正做到以用户满意为最高追求，为用户想到，为用户做到，为用户做好！解决用户的一切后顾之忧！

德国大众集团总裁说过，他要求在汽车各个部位上都要安装新的高技术含量的零件，对售后服务方面，提出要以最好的质量，最经济、最好的装备，来制造车辆。大众生产的车辆要安全、经济，要维护、保养简便、容易。针对这个要求，大众维修站点全面地铺开服务，每一个维修站都有能力处理各种故障并设有针对性的、领导性的故障查询手段，对每个零件在设计方面，都考虑到售后服务拆装的方便，售后服务软件更新时也非常注重安全、可靠。大众还采取多种形式的培训方案，对服务站员工、技术人员进行培训。

大众实行核心服务过程，如果用户车有问题，他首先跟维修站建立联系，约定时间，然后维修站就进行准备。在这个准备过程当中，要进行交接，车来以后进行接待，然后签订服务委托书，接下来就是维修，维修好以后对维修结果质量进行检查，车辆修理完毕后，把车辆交给用户，进行结账。用户拿到车以后，维修站的员工必须对账单进行解释，一共花了多少钱，换了多少零件，逐项解释。客户拿到车回家后，过一段时间大众公司的工作人员还会打电话询问客户是否对修理满意，还有什么问题，这个流程被称之为服务核心过程。



创新

大众公司的目标是要在中国保持50%以上的市场占有率，但随着中国汽车市场吸引力的增大，大众公司受到来自其他汽车公司的强烈冲击，面对愈演愈烈的市场竞争局面，为保住在中国市场的霸主地位，大众公司采取了三个措施：一是每年至少投放一款新车型；二是追加投资；三是进一步发展营销体系。



服务特质分析

在制造经济时代，产品是企业获得利润的主要来源，服务会使产品卖得更好；在服务经济时代，产品是企业提供服务的平台，服务才是企业获得利润的主要来源；而体验经济则是服务经济的更高层次，是以创



造个性化生活及商业体验获得利润的。当今世界，从卖车到卖服务，实际上不少汽车厂商的职能已经从制造中心正转变为以服务为中心，进入了“后市场时代”。将来用户的忠诚度就是靠服务来实现，大众公司正是将售后服务作为汽车销售的重要手段和提高用户忠诚程度的主要途径，同时，它还建立了一套完整的理论体系和服务规范体系等。大众汽车公司的营销服务理念也得到了市场和广大汽车消费者的广泛认可，使它取得了良好的业绩。



服务效果分析

成立于 1938 年 5 月 26 日的大众集团，正是因为始终坚持以客户为中心的理念，使之成为世界第四大汽车生产商，现在它在世界各地拥有 42 家生产厂，主要分布在德国、巴西、墨西哥、南非、比利时、阿根廷、中国、西班牙、捷克、斯洛伐克、波兰、匈牙利和葡萄牙等国家地区。大众集团产品有大众、西亚特、斯柯达、奥迪和商用车等五大品牌，最著名的车型有“甲壳虫”、“高尔夫”、“帕萨特”和“奥迪”。目前有雇员 26.5 万人，整个汽车集团产销能力在 300 万辆左右。



启示

售前、售中与售后服务作为产品的扩展层，在顾客购买和使用该产品的过程中提供着附加的效用，支撑着产品的竞争力。而优质的服务不仅包括热情、规范、周到等服务内容，更重要的是在服务中所凝结的文化——先进的服务理念、真挚的服务精神和高超的服务艺术。大众汽车公司的成功奥秘就是多年来一直坚持它的以客户为中心的服务理念。

自 20 世纪 70 年代以来，由于科学技术的普及和信息的快速传播，不同企业的同类或近似产品，其设计、质量、功能和制造水准已不相上下，企业如果想凭着产品本身来称雄市场，几乎不再可能，在这样的情况下，优质服务越来越成为企业争取顾客和拓展市场的重要策略和手段。特别是名牌企业，为了夺取尽可能大的市场无不在“服务顾客”上绞尽脑汁，服务已成为名牌企业的执著追求。

在服务上，平庸的企业常满足于“起码的”服务，而杰出的企业则是努力追求最完善、最周到的服务。大众汽车公司的服务核心和目的是减少客户抱怨，提高客户满意度，它在客户服务核心过程这点上毫不含糊，核心过程主要为用户提供良好的满意的服务。各个过程当中相互都是有衔接关系的，彼此都有关联，这就是它的服务核心里面的一个核心。大众汽车公司在各地都设有客户投诉中心，专门处理投诉。有电话服务中心，24 小



时接听投诉电话，一年 365天，即使是节假日的时候都有人接待。众多的维修站，配置了多台救援车，24小时开展救护服务。

总之，要想成为杰出的公司和名牌企业，特别是世界名牌企业，就必须要有个超越他人的特点，那就是自始至终“对服务的倾心入迷”，这一崭新而先进的经营理念，正是企业立于不败之地的诀窍。

一切以消费者为中心

——福特汽车公司

服务锦言：

支付薪酬的不是雇主，而是消费者，消费者是我们工作的中心所在。我们在工作中必须时刻想着我们的消费者，提供比竞争对手更好的产品和服务。

在 90 多年的漫长历程中，福特汽车公司几起几落、历尽沧桑，在与日本汽车的贸易大战中，福特仍为主角。1991 年，福特排名世界 20 家大企业的第四名，在福特汽车王国不断扩展的过程中，其创始人亨利·福特逐渐总结出自己的经营原则，即流行于世并享有盛誉的“黄金原则”。历经风雨的亨利·福特提倡的那种进取、宽容、服务、价实的理念，给予了服务很高的地位：

第一，要把为顾客服务的思想置于追求利润之上。利润不是目的，只不过是为顾客服务的结果而已。

第二，所谓生产，绝不是廉价买进又高价卖出。它应是以合适价格购进原料，花费尽可能少的费用，把原料加工成有价值的产品，再卖给消费者。投机、欺诈的行为，只能阻碍生产的发展。

第三，不留恋过去和未来。失败不过是给人们重新开始和更聪明行事的机会。

第四，不要故意竞争。谁经营的好，谁就能在竞争中取胜，企业硬夺别人的生意是犯罪。

福特公司成功的秘诀只有一个：尽力了解人们内心的需求，用最好的材料，由最好的员工，制造出人人都买得起的好车。



造大众的汽车

将近 100 年前，亨利·福特萌发了一个想法，那就是为每个人提供一



辆买得起的汽车，从而使这个世界更加美好。那时，他的目标是：“我要生产大量的汽车，为的是提供每个家庭使用，人人都能驾驶和修理……价格呢？要低得凡是中等收入的人都能买一辆……”目标确定以后，福特先生就开始了他事业的毕生追求。首先，他对当时汽车市场进行了深入分析和研究，据此设计他的福特牌汽车。试验、失败、改进，再试验、再失败、再改进，抱着必胜的信念，1908年他成功地设计出了世界第一辆家用福特T型车，并投入市场。广大的消费者被这种性能优越、价格低廉、易于维护、用途广泛的产品迷住了。订单雪片般地飞向福特汽车公司，当时媒体曾经这样报道过：“亨利·福特那性能优越和价格低廉的T型车带给人们的最大喜悦，是把汽车从富人们的娱乐工具中独立出来，并向人们展示了这样一个光辉的前景：千百年来困扰人们行路难的问题即将得到解决，一种新的生活就要开始了！”T型车成批推出后不到两个月，公司就不得不在各种媒体上发布公告，宣布T型车的存货已全部售出。然而，公众的热情有增无减，订货的电话、电报、信函接连不断，分布在美国各地公司的推销人员甚至来到底特律，坐等公司发货。面对急剧扩大的市场需求，1913年，福特汽车公司又开发出了世界上第一条流水线，这一创举使T型车一共达到了1500万辆，缔造了一个至今仍未被打破的世界纪录，福特先生为此被尊称为“为世界装上轮子的人”。

今天，福特是全球最大的卡车制造商，全球第二大轿车制造商，在全球销售80多种不同的汽车，包括福特、林肯、水星、捷豹、阿斯顿马丁、沃尔沃、陆虎及马自达等品牌（福特拥有马自达汽车公司34%的普通股股权），服务品牌包括金融服务、汽车消费者服务和汽车租赁等等。经过多年的兴衰与荣辱，战争与和平，福特汽车公司从一个人、一间小修理厂和一辆四轮车，发展成为一个促进全球经济繁荣的美国汽车巨头。

亨利·福特使千千万万人拥有汽车的梦想变成了现实，不断提升顾客价值是福特汽车追求的最高宗旨，福特在质量和追求提升质量的解决之道上从不妥协。福特公司自始至终都在为用户提供可靠而且价格适宜的汽车，从第一辆大众汽车T型车到20世纪90年代的畅销车Taurus，福特始终处于全球最受欢迎的轿车和卡车品牌的行列。

胜



以顾客为导向的服务

鉴

20世纪90年代的消费市场变化十分惊人，福特汽车公司借以顾客为导向的服务，迎接这场挑战。它的策略的关键点在于设立顾客服务中心，这个单位的据点遍及美国各地，设立的目的只有一个——创造顾客最大的满意度。



过去由 5 个福特分区据点员工负责的顾客询问服务，现在交由总部控制的客户关系部门处理。部门经理表示：“由训练有素的员工负责处理客户的电话和信件，更能掌握情况，也能更快速回应客户的问题。”这个顾客服务中心配有先进的电信系统与电脑资料库，内含长达 7 年的客户往来资料，以及所有关于汽车的基本资讯。他们接到的大部分电话和信件，询问的都是与福特汽车以及车主考虑换购车种有关的资讯，还有许多是关心车辆、维修零件或服务的问题。顾客服务中心周末也不休息，营业时间从早上 8 点到晚上 6 点半，并且提供全国免费电话号码，一天大约接进 400 个电话。顾客服务中心的员工受过专业的训练，他们熟悉买卖交易、公司营运机制、产品内容和客户沟通等知识。

顾客服务中心是用来支援而非替换他们的经销商网络。由于他们的周全服务，以致顾客明知经销商才是每天亲身接触、服务顾客的人，但还有很多顾客希望直接与福特接触。

这个服务中心同时有助于福特收集重要产品资讯，以及来自顾客的反馈意见，这些宝贵的资料也成为他们持续改善产品的根据。顾客服务中心同时也提供福特员工接受与顾客沟通训练的重要场地，根据对客户服务中心绩效的调查显示：顾客因此与福特电话间的接触增加了一倍，而减少一半解决客户问题的时间，对福特表示高度满意的顾客也增加了一倍。

在福特，客户服务并非从交车那一刻算起，而是从设计一部车的时候便开始启动，包括组装、销售、行销以及售后维修，都涵盖在服务范围内。他们把维持老客户与开发新顾客看得同样重要，并努力与客户建立良好的关系，在企业、经销商和顾客之间，进行永久的对话和沟通。



服务特质分析

亨利·福特先生不但是一位优秀的汽车设计师，同时还具有敏锐的市场头脑和丰富的企业管理经验，他可以不断地根据市场反馈的信息去指导产品的开发、设计、试验、改革和创新。除追求产品外形的优美以外，还注重其内在结构的优化组合，还要有最好的质量和最低廉的价格。

顾客服务中心的建立，反映出福特公司对顾客满意度的重视，这是他们能够取得长远成就的关键。他们提供一套长期的服务，而不只是一次的销售。他们都曾经正面与顾客接触，了解顾客的想法，从中培训出公司的核心干部，不仅赢得了声誉，也赢得了顾客。



服务效果分析

福特公司凭着创始人亨利·福特“制造人人都买得起的汽车”的梦想



和卓越远见，历经一个世纪的风雨沧桑，已经成长为全球最大的卡车制造商和第二大汽车公司。目前，它拥有世界著名的八大汽车品牌之一，此外，还拥有全球最大的信贷企业——福特信贷，全球最大的汽车租赁公司赫兹和客户服务品牌 QualityCare，这些都是人们耳熟能详的品牌，同时，由于福特汽车公司多年的苦心经营，这些品牌本身都具有着巨大的价值。以“福特”品牌为例，根据国际著名品牌咨询公司 Interbrand 的调查，品牌价值为 364 亿美元，位居汽车品牌价值榜首，名列全球所有品牌第七位。

今天福特汽车仍然是世界一流的汽车企业，仍然坚守着亨利·福特先生开创的企业理念：“消费者是我们工作的中心所在。我们在工作中必须时刻想着我们的消费者，提供比竞争对手更好的产品和服务”。正因为这样，2003年，福特汽车的 328 000 名雇员在世界各地 200 多个国家的福特汽车制造和销售企业中，共同创造了 1 642 亿美元的营业总收入。

1999年，《财富》杂志将他评为“20世纪商业巨人”，以表彰他和福特汽车公司对人类工业发展所作出的杰出贡献。



启示

福特汽车公司的历史在某种意义上是一部美国的传奇故事。公司拥有强大的财力和人力、出色的产品与服务、卓识的远见以及悠久的企业价值观。福特以顾客为一切行动的导向，以丰厚的股东回报为衡量成功的最终标准。

亨利·福特先生人生哲学的一大宗旨是：“薄利多销总比少卖多赚好得多……”事实上福特汽车公司正是通过大规模的生产，节约成本，扩大市场占有率，从而获得持续而稳定的利润。当高档车偶尔出现了积压时，福特就采取降价战略，及时把它们推销出去，他的这一果断措施收效显著。

随着工业化和机械化的发展，生产者的劳动生产率和产量迅速提高，这就使大量产品充斥市场，出现了供大于求的现象，市场状态由原来的卖方市场转化成了买方市场。消费者选择范围大大扩大了，所以，生产者的工作重点乃是用尽一切手段去刺激消费者购买自己的产品，使公司现成的产品能尽快地大量推销出去。他们使用各种推销和促销手段，来达到急迫的目的，实现最大的销售量。至于产品是否真正符合消费者需要，消费者买后是否会后悔或觉得上当，则不予太多考虑，对消费者内心更为深层的需求还是处于漠然和忽视的状态，这必然导致企业无法长久生存和发展，而福特汽车公司以顾客需求为导向的服务理念则在这方面为众多商家作出了榜样。由于重视了与顾客的沟通，福特汽车公司在客户的心目中有着很



好的信誉，买主往往是先把购车所需的款项一次缴清，然后等待拿到自己的汽车。这在客观上大大降低了公司的风险，使公司的账上始终有充裕的资金在流动。

顾客服务中心的建立使得福特公司能够及时得到客户反馈的信息，给公司打电话来的消费者所提供的不仅仅是抱怨，福特从中还可获得忠告和信息，例如，广告和促销活动的影响；初级销售人员的能力；对特殊商品缺陷的鉴别，而且它还能很快反馈到制造系统；与消费者关系的详细资料；产品寿命周期的线索；消费者能独立修理的产品缺陷；改进产品的思路，甚至是潜在的新产品和服务等，这些都使得公司能够有的放矢地对今后的产品设计、生产和销售进行规划和改造，极大地增加了公司的利润。

现在，很多企业都意识到用服务来增加产品的价值，因此企业内部应建立起与生产、销售等并列的、独立的为顾客服务的组织。作为一个独立的部门，它所承担的服务功能贯穿于产品销售的始终，同时服务的内容要超出以往狭义的服务范畴，服务观念应贯彻到企业的所有经营活动之中，贯彻到从产品设计到售后服务的整个活动过程，也应运用到产品的生命周期策略中。

与客户一起创造价值

——宜家公司

服务锦言：

为大众创造更美好的日常生活，提供种类繁多，美观实用、老百姓买得起的家居用品。

宜家是当今世界上最大的家居用品公司，它凭借着高水平的服务从一家作坊式的家具店，成长为充满活力、竞争力和创新力的百年老店，实现了卓越的跨国经营，从而使自己誉满全球。



打造娱乐购物环境

宜家的服务理念是：“使购买家具更为快乐。”因此，在宜家商场布局和服务方式的设计上，尽量使其显得自然、和谐，让每个家庭到宜家就像是“出外休闲的一次旅行”，这在某种程度上反映了宜家商业文化的特点。宜家一直以来都倡导“娱乐购物”的家居文化，他们认为，“宜家是一个充满娱乐氛围的商店，我们不希望来这里的人们失望”。宜家最先将“家居”这个全新的概念引入中国，一般的家具商店在人们心目中是一个很死板，没有美感的家具“仓库”，但宜家以独有的风格，将商场营造成了适合人们娱乐的购物场所。它蜿蜒的过道，造型奇异的家具，手感舒适的床上用品，还有耳边袅袅的音乐……人们在这里购物完全成为了一种享受。

在商场气氛营造上，宜家可谓是煽情的高手。到过宜家的人，无不感受到宜家传递的“再现大自然，充满阳光和清新气息，朴实无华”的清新家居理念。宜家的商场布置显示着其对顾客的重视，它的商场设计有着其标准规范，进入商场后，地板上有箭头指引顾客按最佳顺序逛完整个商场。主通道旁边为展示区，展示区的深度不会超过4米，以保证顾客不会走太长的距离。展示区按照客厅、饭厅、工作室、卧室、厨房、儿童用品



和餐厅的顺序排列，这是按照顾客的习惯制定的，客厅最为重要、饭厅是人们处理日常事物的地方，家庭办公室紧随其后，卧室是最后一个大型家具区。这种展示方法有利于给客户一个装饰效果的整体展示，顾客在宜家可以看到未来的家庭图景。

宜家在商场里还开辟了样板房，让人们可以亲自来体验，可谓是体验营销的先驱。宜家样板间的设计充分结合当地人对于生活的要求和消费模式，并充分考虑不同产品的颜色、灯光、材料等在一起的搭配效果，并且鼓励消费者买回家之后自己进行搭配，宜家商场的任务之一就是要把一些家具搭配的方法教给消费者。宜家承诺，如果消费者自己买回去的东西发现搭配不如宜家漂亮，在 60 之内退货，并负责教会消费者怎样去搭配。宜家的样板展厅风格不相同，顾客在观摩当中，可以从中获得很多的灵感。

许多来宜家的人都会有这样的切身体会：原来厨房可以如此整洁、有序；客厅可以如此色彩丰富、功能多样；卧室可以如此温馨舒适……他们在宜家不但买到了称心如意的家具、家居用品，而且也学会了色彩的搭配，杂物的收纳方法以及许多的生活常识和装饰灵感。

宜家商场在布局方面投入了大量的人力和物力。在宜家购物，你会发现与很多家居市场有着根本上的不同，因为你完全可以自由地享受逛商场的乐趣，因为轻松、自在的购物氛围是宜家商场的特征。

宜家商场内还有一些附属设施，如咖啡店、快餐店和小孩的活动空间。如果你累了，可以在幽雅闲适的宜家餐厅，点一份正宗的欧式甜点，或者一杯咖啡，甚或只是小憩一会儿，没有人会打扰你。这些餐厅由宜家亲自打理，而不是承租，经营这些餐厅，宜家不单单是为了盈利，为顾客营造一次难忘的购物经历，才是宜家的真正目的。

宜家擅长于“色彩”促销，在重大节日将至的时候，宜家更似沉浸在色彩的海洋之中。春节和情人节期间，宜家所推出的“红色恋情”、“橙色友情”和“蓝色亲情”的梦幻组合，就使整个商场充满了人情味。这种主题促销的优点在于利用主题制造顾客想像的衍生点，将顾客在春节期间对亲情、友情的珍爱和渴望以及情人节对爱情的炽热情感巧妙的移植到宜家设计精巧的产品上，使顾客对其产品独特内涵的依恋经久不息。



人性化的精致设计

宜家源于瑞典，其产品风格中的“简约、清新、自然”亦秉承北欧风格。宜家的家居产品无不是简约、自然、匠心独具，既设计精良又美观实用，而这种风格也确实能够打动大多数消费者的心，激起人们的购买



欲望。

宜家一贯强调产品设计精美、实用、耐用，这种风格贯穿在产品的设计、生产、展示、销售的全过程。为了贯彻实现这种风格，希望自己的品牌以及自己的专利产品能够最终覆盖全球，宜家一直坚持由自己亲自设计所有产品并拥有其专利，每年有 100 多名设计师在夜以继日地疯狂工作以保证“全部的产品、全部的专利”。另外，宜家进行新产品开发设计时，十分注重让市场一线人员参与到设计过程中来，因为只有他们才更了解顾客的需求。因此，宜家的产品开发员有很大一部分直接来自零售部门，他们直接和顾客接触，比较了解顾客的需要。宜家产品设计是从消费者日常使用的方面考虑的，这些东西是否适合消费者的使用，开发人员、设计人员和供应商之间都要进行非常深入的交流，做非常深入的市场调查。一般来说，从产品的设计到制作完成需要半年的时间，这当中包括设计、材料的选择、测试、完工等等。平时，宜家了解消费者的途径通过宜家商场，商场的人员会及时将信息反馈给产品设计人员，设计人员会结合消费者的需求对产品进行改进和设计。

我们可以看出宜家非常重视消费者的需求，其产品做得非常的人性化和精致，会让你爱不释手。宜家的产品充分考虑到使用的方便性和舒适性，在这个以消费者为导向的时代，谁为消费者想得更多，谁就能够成为市场的赢家。



质高价低

宜家家居用品的经久耐用是其一大特点：如沙发接受压力挤压的次数可以达到几十万次，橱柜的门不停地接受开关的次数可以达到几十年等。与一些家具店动辄在沙发、席梦思床上标出“样品勿坐”的警告相反，宜家强烈鼓励消费者在商场进行全面的亲身体验，比如拉开抽屉、打开柜门、在地毯上走走、试一试床和沙发是否舒服等等。

在宜家，所有能坐的商品，顾客均可坐上去试试感觉。宜家出售的“桑德伯”沙发、“高利可斯达”餐椅的展示处还特意提示顾客：“请坐上去！感觉一下它是多么的舒服！”在宜家，用于对商品进行检测的测试器总是非常引人注目。在厨房用品区，宜家出售的厨柜从摆进商场的第一天就开始接受测试器的测试，厨柜的柜门和抽屉不停地开、关着，数码计数器能显示出门及抽屉已被开关的次数，事实上，即使它经过了 35 年、26 万次的开和关，厨柜门仍能像出厂时一样地正常工作！在沙发区，沙发测试器会不停地向被测试的沙发施加压力，以测试沙发承受压力的次数，计

胜

鉴