

李羿锋·著

服务为王

搜索

# 服务为王



· 过剩经济微利时代 ·  
· 企业赢利之道 ·



中国财富出版社  
CHINA FORTUNE PRESS

# 服务为王



· 过剩经济微利时代 ·  
· 企业赢利之道 ·

李羿锋 · 著



中国财富出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

服务为王：过剩经济微利时代企业赢利之道 / 李羿锋著. —北京：中国财富出版社，2014.5

(华夏智库·金牌培训师书系)

ISBN 978-7-5047-5141-6

I. ①服… II. ①李… III. ①企业管理—销售服务 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 046976 号

策划编辑 范虹轶

责任印制 方朋远

责任编辑 周南 姜莉君

责任校对 梁凡

---

出版发行 中国财富出版社

社址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电话 010-52227568 (发行部) 010-52227588 转 307 (总编室)

010-68589540 (读者服务部) 010-52227588 转 305 (质检部)

网址 <http://www.cfpress.com.cn>

经销 新华书店

印刷 北京京都六环印刷厂

书号 ISBN 978-7-5047-5141-6/F·2106

开本 710mm×1000mm 1/16 版次 2014 年 5 月第 1 版

印张 14.5 印次 2014 年 5 月第 1 次印刷

字数 187 千字 定价 35.00 元

---

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

## · 前 言 ·

商场如战场，营销如战争。市场经济与计划经济的最大区别是：竞争。在竞争中取胜的才是王者。在服务经济的背景下，产品同质化，价格竞争激烈，企业在竞争中的称王之道就是——服务。

没有人可以掌控市场的变化，再强大的企业也无法做到这一点。既然没有办法掌控，又要在市场中生存下去，企业唯一能做的就是调整自己的适应性，让自己在千变万化的市场中占据一席之地，最后“剩”者为王。

服务正是适应市场的有利因素。在产品同质的情况下，企业可以通过服务来打动顾客，从而让顾客心甘情愿地支持企业发展。

我们每个人都有当消费者的经历，这种经历有愉快的，也有不悦的，无论是怎样的经历，都让我们体验到了服务的力量。

优质的服务能够留住顾客的心，反之，低劣的服务则会让顾客在生气的同时，再也不愿光顾。也许有些企业认为，一两个顾客根本无法对企业造成影响。但他们却忽略了这样一个事实，那就是这一两个顾客不是独立存在的，他们有自己的朋友圈子，而对于不愉快的经历，人们往往喜欢与朋友分享，这就是所谓“好事不出门，坏事传千里”。最终结果就是企业得罪的不是一两个顾客，而是一群顾客。



海尔的总裁张瑞敏曾说：一个世界级的品牌，体现的并不是外在表现出来的产品做得怎么样、质量怎么样，本质是顾客的认同。只有拥有更高的顾客忠诚度才能拥有明天。靠什么获得忠诚的顾客呢？只有靠高品质的服务！

要想留住顾客的心，首先要让顾客感到满意，满意永远不是一句口号，而是需要通过优质的服务进行传递。

为什么海尔可以在家电行业中称王？

为什么海底捞可以在餐饮行业中脱颖而出？

为什么胖东来可以在电商崛起之时依然优秀？

为什么招商银行可以超越四大国有银行赢得顾客？

答案只有一个，就是——服务。我们正处在一个服务为王的时代，在这个时代，服务才是最有力的竞争武器。服务为王——企业的内圣外王之道！

本书能在较短的时间内出版，真诚感谢秦富洋、方光华、刘星、杨勇、王咏、吴波、王奇珍、江晓兴、李志起、曾庆学、王京刚、赵国星、陈妙峰、赵志刚、张旭婧、陈春东等人在制图、文字修改以及图书推广宣传方面的协助。

作 者

2013 年 10 月



# 目 录

C o n t e n t s

|                                 |          |
|---------------------------------|----------|
| <b>第一章 同质化的微利时代——服务为王 .....</b> | <b>1</b> |
| 优质客服为企业品牌说话 .....               | 3        |
| 服务领先是防止顾客流失的关键 .....            | 14       |
| 顾客叛离是一种“传染病” .....              | 19       |
| 顾客叛离的最佳疗法——以顾客为中心 .....         | 21       |
| 老顾客是商家利润的基础 .....               | 24       |
| 为老顾客提供优质的服务 .....               | 27       |
| 服务创新成为企业竞争的主要优势 .....           | 31       |
| 市场竞争升级到了服务竞争的时代 .....           | 34       |
| 无形服务创造的顾客价值正在超越有形产品的价值 .....    | 36       |
| 服务力才是企业制胜的核心竞争力 .....           | 39       |
| 商界王道——服务领先 .....                | 41       |
| 服务为王的企业“内圣外王” .....             | 42       |



|                              |     |
|------------------------------|-----|
| <b>第二章 服务感动“上帝”——顾客最看重什么</b> | 51  |
| 帮顾客解决实际问题                    | 53  |
| 降低顾客操作的复杂度                   | 57  |
| 服务的人性化——贴心和便捷                | 60  |
| 让服务成为长期不变的增值回报               | 64  |
| 超越顾客期望，才能造就忠诚                | 68  |
| 感动顾客的捷径——顾客期望管理              | 71  |
| 一朝为客，永远是客                    | 80  |
| <b>第三章 培养主动意识——让服务成为习惯</b>   | 85  |
| 测试你现在的服务水平                   | 87  |
| 服务水平的衡量指标                    | 89  |
| 服务执行的重点是细节                   | 92  |
| 服务的本质是人际关系                   | 95  |
| 顾客关系的商业价值                    | 100 |
| 让服务为企业注入竞争取胜的活力              | 102 |
| <b>第四章 打造标准化服务——构建一流客服体系</b> | 107 |
| 建立标准化的服务体系                   | 109 |
| 实施标准化的服务流程                   | 110 |
| 制定顾客导向的服务标准                  | 114 |
| 落实标准化的服务质量                   | 117 |
| 顾客服务策划及行动计划                  | 120 |

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| <b>第五章 提升客服人员关键素质——打造高品质客服</b>  | 125 |
| 现代客服对服务代表的能力要求                  | 127 |
| 顾客服务代表的“3H1F”素质                 | 131 |
| 倾听的能力——听到顾客心窝里                  | 132 |
| 表达的能力——说到顾客心坎里                  | 135 |
| <b>第六章 客服人员的关键技术——有效沟通</b>      | 141 |
| 信息收集和传递的技术                      | 143 |
| 服务沟通过程中的语言技术                    | 145 |
| 服务沟通过程中解决问题的技术                  | 149 |
| 控制情绪是服务沟通的催化剂                   | 151 |
| 控制好情绪                           | 154 |
| <b>第七章 处理顾客不满——打造零投诉服务</b>      | 159 |
| 投诉是金——正确认识顾客投诉                  | 161 |
| 投诉是一面镜子——认识和应对顾客流失问题            | 164 |
| 鼓励并教会顾客如何投诉                     | 167 |
| 顾客抱怨管理流程设计                      | 169 |
| 顾客异议与抱怨处理技巧                     | 171 |
| <b>第八章 顾客满意度与忠诚度管理——赚顾客一生的钱</b> | 177 |
| 影响顾客满意度的三个原因                    | 179 |
| 把握顾客期望，定期调查顾客期望                 | 181 |





|                                  |            |
|----------------------------------|------------|
| 提升顾客满意度 .....                    | 184        |
| 顾客忠诚的分类及衡量标准 .....               | 186        |
| 顾客满意度与忠诚度的关系 .....               | 189        |
| 顾客满意度管理的实施步骤 .....               | 191        |
| 顾客忠诚度管理的实施步骤 .....               | 193        |
| <br>                             |            |
| <b>第九章 服务为王——服务竞争策略 .....</b>    | <b>197</b> |
| 什么是最好的服务 .....                   | 199        |
| 服务竞争的本质就是服务管理的竞争 .....           | 201        |
| 服务管理成功的标准是服务交付到位 .....           | 202        |
| 如何激励服务人员进入最佳服务状态 .....           | 204        |
| <br>                             |            |
| <b>第十章 服务创新——服务为王的核心策略 .....</b> | <b>207</b> |
| 服务创新的价值分析 .....                  | 209        |
| 服务创新的原动力 .....                   | 211        |
| 服务创新的障碍和误区 .....                 | 213        |
| 服务创新的类型 .....                    | 215        |
| 服务创新的成功案例 .....                  | 217        |
| <br>                             |            |
| <b>附录 企业服务竞争力诊断问卷 .....</b>      | <b>223</b> |

## 第一章

# 同质化的微利时代 ——服务为王





## 优质客服为企业品牌说话

### 海尔是怎样在家电业中脱颖而出的

2012年12月21日，世界权威调研机构欧睿国际公布2012年全球家电市场最新调查数据，海尔在大型家电市场的品牌占有率为8.6%，第四次蝉联全球第一，同时获得“全球大型家电第一品牌，全球冰箱、洗衣机、酒柜、冷柜第一品牌与第一制造商”共9项殊荣。

企业总是喜欢用上帝来形容自己的顾客，虽然只是形容，但却表现出了企业的一种态度，那就是——我们会让顾客享受到上帝的待遇。

这样的待遇不是靠说出来的，而是需要企业切切实实做出来的。从顾客的角度而言，最深切的感受就体现在服务上面。

顾客服务是企业向顾客表明自己态度的一种直接、有效的方式。海尔能够在家电行业中脱颖而出，与它不断完善的顾客服务体系有着密切的关系。

海尔的顾客服务是在产品的销售当中，不断进行调整和升级的。海尔将“先卖信誉，后卖产品”作为服务理念，在海尔人看来，营销的本质不是卖而是买，营销是通过销售产品的环节树立产品美誉度，赢得顾客忠诚的心，而这些是多少金钱都买不来的最宝贵的资源。海尔从这



一角度出发，制定了自己的客服体系。

在海尔的顾客服务理念中，有这样一条：顾客永远是对的。虽然有些商家也将其视为服务宗旨，但却不如海尔执行的彻底。在海尔的顾客服务意识中， $10 - 1 = 9$  的情况是不存在的， $10 - 1$  的结果只能是等于 0。

其实，如果将张瑞敏砸冰箱看成是海尔对顾客的一种承诺的话，那么这种承诺则在海尔的客服体系中树立起了一切以顾客为中心的服务理念，海尔就是在这种不断自我“找碴”的过程中发展壮大起来的。海尔人对顾客的服务从来没有自我满足过，他们总是不停地对自己的服务“找碴”。正是这份精神，让海尔在服务创新方面惊喜不断。当然，这是海尔对内的策略，对外，海尔希望为顾客找回购物后的舒心和踏实，这种最朴素的理念，却是当今极为稀缺的信誉资源。

海尔在对顾客付出的同时，顾客也以真诚回报。海尔用真心的服务，换来的是顾客不断增加的忠诚度和满意度。海尔用服务实现了它“先卖信誉，后卖产品”的理念，在销售方面，找到了更能刺激顾客购买的切合点。

现在，海尔的顾客服务体系越来越健全，甚至连怎么敲顾客的门都考虑在内，服务规范、服务礼仪、服务用语、岗位衔接、互动制约、动态考核、政策激励、等级排序、星级升降等各个细节都一一规范清楚并严格执行。这就是海尔对服务的重视，海尔的客服体系被一些管理学家称为“闭环式服务体系”。

海尔的服务首先体现在产品上。海尔每台产品的重要零部件上都有跟身份证一样不同的喷码，这些喷码让海尔在服务中一旦发现质量问题就能够立刻“一追到底”，达到在最短时间内解决顾客所遇到的产品质

量问题的目的，从而更好地为顾客进行服务。

其次，海尔的服务体现在市场需求方面。在海尔人看来，“顾客的难题就是海尔的课题”。因此，海尔的研发，一直以顾客需求为导向，这样的做法，一方面保证了海尔的产品销售，另一方面也满足了顾客不断增长的需求，两者相结合，打造出了强大的海尔王国。

最后，情感也是海尔人服务的一种体现方式。海尔人注重人与人之间的情感。在海尔创造感动的过程中，发生过一个“替居民看孩子”的故事，这个故事其实很普通，但发生在企业员工的服务当中，就成为了一件案例。它告诉我们，海尔的服务不但有理性的规范，更有人性的感动。当然，海尔的服务是不会势利到只为顾客看孩子。海尔人坚信，感动可以创造奇迹。只要有了感动，今天被帮助的人，就会成为明天的潜在顾客。

海尔持续提升服务水平其实正是为了做大、做强舆论引导力，品牌可以因此而声名远扬。而顾客口中的传奇故事又为公司设立了新的服务标准，促进海尔用不断创新的服务创造顾客忠诚度，最终获得令人望尘莫及的竞争优势。这就是海尔打造的独特王国。在这个王国里，顾客享受到了真正的上帝待遇，而海尔也在顾客的享受过程中，强大了自己的品牌，并最终让海尔这个品牌在同行业中脱颖而出。

当今社会，产品的差异化越来越不明显。在这样的形势下，商家就要在服务方面多做创新。其实，庞大的服务成本并不会拖垮企业，服务的同时也在赚，它赚取的是企业的未来。

没有一个企业可以离开服务而独立存在。服务已经成为企业市场竞争中的有力武器。很多企业就是用提高服务的方式来吸引客源，服务成了企业的一个形象。好的服务，从某种意义上来说，就是企业的代



言人。

优质的顾客服务让海尔走进了顾客的心中。在质量相同的情况下，顾客更青睐于好的服务。因为在这个过程中，顾客有良好的体验，他们感受到了被重视、被尊重的愉悦感，而这份愉悦感则是当今社会最缺少的。海尔正是看到了这一点，才在服务上下工夫，让顾客通过服务，传达海尔视顾客为上帝的理念；让顾客在感受服务的过程中，对海尔整个品牌的印象都有了深刻的认知。服务与品牌形成了完美的互动，两者在相互影响中，逐步确立了品牌在市场中的地位。

## 海底捞是如何成为餐饮业的标杆的

海底捞餐饮是中国餐饮协会理事单位和四川省餐饮协会常务理事会员单位，在川、陕、京、豫、沪等省市颇具知名度，曾先后在川、陕、豫等地荣获“中华名火锅”“纳税大户”“先进集体”“优秀企业”“消费者满意单位”“名优火锅”等十余项称号。2006年，海底捞火锅成为国际烹饪联合会团体会员，同年被中国烹饪协会评为会员单位；2007年，公司喜获“四川省著名商标”称号，同年12月公司喜获大众点评网2007—2008年度“最受欢迎10佳火锅店”及“2007年最受欢迎20佳餐馆”称号；2008年，公司荣获《当代经理人》杂志举办的中国餐饮连锁企业十强第一名。近年来，海底捞以每年平均开拓7个店的速度发展，并取得了优异的成绩，得到社会各界的高度赞扬。

人是这个世界的主宰。人的力量改变了世界运行的轨迹。在企业的发展中，重视人的力量、发挥人的力量是创造优质服务的开始。

无论怎样的管理制度都要通过人去实施。因此，企业要想让自己的

工作人员愿意全心全意投入到工作中来，就要进行人性化管理。只有这样，才能让顾客享受到优质又热心的服务。

海底捞的成功就是充分发挥人性的结果。海底捞创造了一种全新的模式和思路——给予员工更好的福利和薪资，以带动他们更好的服务状态。正是这样的服务，让海底捞赢得了顾客的喜爱，成为餐饮行业的标杆。

海底捞在同行业中，也许味道不是最好的，但服务却绝对是一流的。海底捞的管理者明白，顾客之所以愿意花钱消费，服务是很重要的因素。看到了这一点，海底捞便从内到外将服务进行升级。

在内部，海底捞为员工创造了极好的福利待遇和良好的升迁环境。海底捞的管理者明白，员工的情绪管理直接反映在员工对顾客的态度上。因此，只有给员工提供好的工作待遇，让他们在心理上得到满足，员工才能更真诚地为顾客服务。

海底捞的员工多是由老乡介绍进入企业的；他们有机会在所有岗位中轮岗以选择自己更适合的职位；同时，海底捞还为员工创造了升迁的环境，海底捞最基层的服务员有机会在两三年后就晋升为月收入七八千到一万元的店长；海底捞的服务员拥有免单和建议权，他们不断创造着类似于“包丹袋”这样的服务细节。

海底捞的员工来自五湖四海，远离家乡的人对温暖是最为渴望的。现在很多企业都没有注意到这一点，总是从自己的利益出发，将员工当成机器。对员工的管理也是制度化的，从未想过员工的真正需求。这就导致员工在心里没有归属感，对企业自然不会信任，长期下去，跳槽便频频发生。但海底捞的员工却没有这样的烦恼，他们在这里感受到的是家的温暖，因此，他们也可以像主人一样，热情地为顾客服务，也许顾客在他们心中就像是家里来的客人，对于客人，作为主人自然要热情





接待。

对于普通员工而言，一个公平的晋升机会是非常重要的。只有给员工希望，他们才有努力的方向。而现在很多企业对于晋升有着近乎苛刻的要求，一名普通员工要想获得晋升，过程的崎岖程度不亚于攀越珠穆朗玛峰，难度之高，难以想象，因此，晋升对普通员工而言，是一条蜀道。与大多数企业形成鲜明对比的是，海底捞员工的晋升之路就平坦了许多，海底捞内部实行多层级的工资级别，每上升一个等级，从工资到福利待遇都会增加。海底捞也很注重对企业内部员工的培养，大部分的门店经理都是由海底捞内部员工晋升的。伴随着海底捞的扩张，管理层也越来越年轻化，海底捞北奥店的经理刚刚 23 岁，而这还不是海底捞北京地区最年轻的经理。甚至缺乏管理才能的技术人员，在海底捞也能通过努力和忠诚获得较高的薪水和福利。

海底捞从人性化管理的角度出发，为员工创造这样的福利待遇，让员工可以安心地投入工作。这样的结果，就是我们现在所看到的，海底捞成为了餐饮业的标杆，在竞争最为激烈的行业中脱颖而出。

当然，在对内部实施人性化的管理后，海底捞也加强对员工服务意识的培养，让他们明白，服务对企业发展的的重要性。当然，这也是有渊源的。海底捞的董事长张勇，是从四张桌子卖麻辣烫开始其创业之路的。1994 年在简阳支起的时候，他就已经发现了这个秘密：即使味道并不那么好，但是顾客在他的热心接待下还是会反复光顾。与味道相比，就餐的氛围更重要。人们到一个环境就餐，服务是顾客首先要考虑的问题，这个问题也是给顾客留下良好印象、反复光顾的最重要的原因。服务人员脸上的微笑、110% 的服务人员配比、美甲擦鞋的免费服务……这一切为来海底捞就餐的顾客营造了舒适而放松的就餐体验