

成功人生
核心能力系列

服务力

THE POWER OF SERVICE QUALITY

创造价值的力量

看不见的产品，蕴藏无价的商机

海尔◎著



创新服务，就是创造机会；
服务力，才是永续的竞争力

台湾1111人力银行
强力推荐

不论是大公司，还是小企业，只要服务做好了，
大公司就是大中极品，小企业就是小中精品。

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

成功人生
核心能力系

海尔◎著

服务力

THE POWER OF SERVICE QUALITY

—— 创造价值的力量 ——



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

服务的价值存在于各行各业。每一种岗位的人员在工作上可以接触不同层面的人，这其中就存在着巨大的机遇，说不定有人就因为你的服务而受到感动，为你带来意想不到的财富和机会。本书列举大量案例，以分析说明服务对企业、员工的作用，希冀企业能意识到服务是看不见的“商品”，蕴藏无限的“商机”。本书最终的目的在于，帮助企业指导员工做好服务工作，提升服务水平，使服务真正为企业的营运加分。

本著作通过四川一览文化传播广告有限公司代理，由台湾意象文化事业有限公司授权出版。

北京市版权局著作权合同登记图字 01 - 2012 - 0214 号

图书在版编目 (CIP) 数据

服务力：创造价值的关键力量 / 海尔著.

—北京：机械工业出版社，2015. 4

(成功人生核心能力系列)

ISBN 978 - 7 - 111 - 49713 - 4

I. ①服… II. ①海… III. ①企业管理-职工培训

IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 055409 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑：谢欣新

封面设计：吕凤英

责任编辑：谢欣新

版式设计：张文贵

责任校对：黄兴伟

责任印制：李 洋

三河市国英印务有限公司印刷

2015 年 5 月第 1 版 · 第 1 次印刷

169mm × 239mm · 12.5 印张 · 150 千字

标准书号：ISBN 978 - 7 - 111 - 49713 - 4

定价：32.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：(010) 88361066

机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：(010) 68326294

机工官博：weibo.com/cmp1952

(010) 88379203

教育服务网：www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网：www.golden-book.com



前言：看不见的商品， 蕴藏无价的商机

伟大的汽车推销大师乔·吉拉德曾提出一个著名的“250定律”，他认为每一位顾客的背后都站着250个人，这250个人都是与他关系比较亲近的人——同事、邻居、亲戚和朋友。

如果一个推销员在一个星期里见到50个顾客，其中只要有两个顾客对他的服务态度感到不愉快，由于连锁效应，经过一段时间后，将导致至少5000个顾客不愿意和这个推销员打交道，因此，优秀的推销员都知道一件事：一个人的背后都有一个团队，糟糕的推销员将反映出糟糕的企业和产品。

顾客一次不愉快的经历，可以推翻企业努力几十年建立起来的所有形象。

这就是乔·吉拉德的“250定律”。

由此，乔·吉拉德得到的结论是：在任何情况下，都不要得罪任何一个顾客。

在竞争如此激烈的今天，大企业到底拿什么来比实力呢？简单地说，只有三个字——服务力。服务力已经不是单纯为顾客提供需要的产品、提供需要的帮助，服务力已经是企业必须具备的综合能力。

这种综合能力体现在企业，就是能提供各种顾客需要的产品，让顾客在享受产品或服务时，得到的是一种内心的愉悦感，这是客户愿意记住这家企业和产品的关键，也是促使顾客向亲朋好友做宣传的关键，总而言之，“服务力”是决定企业商品销售量、品牌力、创新力以及竞争力的关键！

这样的说法并非言过其实，事实上，现在的企业有90%都存在着服

务因素。通常我们所了解的银行、电信、房产、广告、家电制造、服装买卖、餐饮等企业 100% 以上的利润都是靠服务得来的。

不要以为产品不属于服务的部分，事实上，提供让顾客满意产品的过程就是服务力的表现。因此，服务力就是企业的生命力。

大企业早已认识到做好服务、做对服务，让每一位顾客满意，是现代企业必须完善的经营哲学。但是，所谓的大企业也只占了少之又少的比例，很多的企业依然没有服务意识。身为顾客的我们，常会遇到这样的事情：

到餐厅用餐，落座的桌椅没人收拾，喊半天才见服务生慢慢走来，收拾时也不管顾客感受，将废纸巾、牙签、剩菜一股脑儿收拾到汤碗盘碟中；当自己的饭菜盛上桌时，眼看着服务生的拇指与汤菜亲密接触；菜上得太慢，催促时，服务生的回答永远是“稍等一下”“马上来”“快好了”，但顾客一等又是老半天，再次催促时，服务生却一脸不悦地说“已经催过了”“再等一下”，甚至发生一场争吵后，顾客从此不再光顾。

到机场搭飞机，班机误点没有人出来作解释，任由顾客不断埋怨。到银行办理业务，服务人员不专心办理，或只顾着与同事聊得不亦乐乎。

到商店购买商品，结账前服务人员总是笑脸相迎，一切迎合顾客的意愿，说尽好话，赔尽笑脸，一旦买卖完成，售后服务就不管了，哪怕商品出了问题，能推脱就推脱。如此一来，顾客不丢了才怪。

有销售没有服务，那是自断生路；有资金没有服务，那是自寻短路；有技术没有服务，那是自毁前途；有质量没有服务，那是自断经脉；长久经营的公司，一定是将服务当成终身事业的公司。

服务力是企业的核心竞争力，因此，为顾客提供满意而值得信赖的服务，是所有企业的经营重点。

本书列举大量案例，以分析说明服务对企业、对员工的作用，希冀企业能意识到服务是看不见的“商品”，蕴藏着无限“商机”。

本书最终的目的在于，企业能指导员工做好服务工作，提升服务的水平，使服务真正为企业的营运加分。



目 录

前言：看不见的商品，蕴藏无价的商机

第1章 服务力决定一切成败

1 服务是一种能力	2
2 服务是一种功力	6
3 服务是一种定力	9
4 服务是一种态度	13
5 服务是细致的心思	17
6 服务是最实质的效益	21

第2章 服务力是核心竞争力

1 先有服务力，才能产生竞争力	26
2 顾客都先看服务，再看产品	29
3 领先对手，服务力制胜	32
4 服务摆第一，财神摆第二	36
5 经理的服务态度都比下属好？	40
6 别让投诉坏了晋升机会	44
7 服务创造个人奇迹	48

第3章 服务力提升品牌影响力

1 完美服务留住顾客脚步	54
2 顾客回头都是冲着服务而来	58

3 良好的服务胜过百万媒体广告	61
4 忽视消费需求, 将失去生存空间	65
5 服务也需掌握火候	68
6 服务决定企业形象	71
7 用服务触动人心, 产生感动经济	74

第4章 服务的力量藏于细节

1 服务要用心	78
2 服务要细心	81
3 服务要真心	84
4 服务要精心	87
5 服务要有耐心	90
6 服务要有恒心	94
7 服务要有力道	97

第5章 创新服务更具力量

1 喊叫服务法风靡全球	102
2 创新服务比创新产品更重要	105
3 花园式咖啡厅	107
4 小型游乐场	110
5 寄给会员的白袜子	113
6 领养椰菜娃娃	116
7 欢乐空姐空哥	119
8 创新服务的四大途径	122

第6章 服务要以诚为本

1 别为蝇头小利毁掉整片天空	128
----------------------	-----

2 信用可以让顾客原谅错误	131
3 用诚信担当责任	135
4 迅速处理危机，赢得顾客信赖	138
5 提出合理解释，做到问心无愧	142

第7章 优质服务要随机应变

1 别钻进服务的误区里	146
2 根据顾客需求改变服务	150
3 服务语气要随场景变化	153
4 用不同的方式为不同的人服务	156
5 服务要不断推陈出新	160
6 把服务做成品牌	163

第8章 服务力就是要做极致服务

1 服务是一件光荣的事情	168
2 “100 - 1 = 0”定律	171
3 帮顾客付费购买竞争对手的系统	174
4 仓库里奇形怪状的枕头	178
5 吉拉德的“250定律”	181
6 昆仑饭店的58万次跑步开门	185

附录 服务人员必须坚持的30个服务细节	188
---------------------------	-----

第1章



服务力决定一切成败

好的服务就是一种能力的表现，展现出企业的眼光和魄力，也展现出经营者处理危机的能力。

该低头时低头，该示弱时示弱。低头不代表抬不起头，示弱也不表示软弱。

服务是每一位上班族应该学会的工作原则，也是服务人员留住客户的必须手段。

公司若能降低5%的客户流失率，就能增加25%~85%的利润！

1 服务是一种能力

受肯定的服务，比凡百万元的广告更有效

高明的企业人早已意识到服务中包含着一股巨大的力量。善用这股力量，就能让企业好好地发展，否则，公司就有可能因此亏损或倒闭。伴随着这样的认知，“服务力”越来越被企业所重视。

就企业而言，服务力是企业提供的服务满足市场需求的能力，是企业赢得客户的吸引力，是企业战胜对手的竞争力，是企业实现持续盈利的关键力，更是企业整合资源，为客户创造有效商业价值的转化力。

也可以说：服务力就是公司发展的命脉，是一切利润的来源，也是公司生死存亡的关键。服务做不好，企业将永远难以茁壮成长，甚至会提早关门。

对员工而言，服务力就是一种能力，一种能自动自发将工作做到最好的能力，一种心甘情愿为公司提供服务的意识。员工的服务做不好，就是无能的表现，很容易被公司淘汰。

由此可见，无论对公司，还是对个人，服务力都是一种能力，一种发展壮大、立于不败之地、获得巨大收益的能力。

喜力啤酒公司（以下简称喜力）是荷兰第一大、世界第二大的啤酒公司，690 万升的销售量和 52% 的市场占有率，使竞争对手们望尘莫及。几十年的发展，让喜力培养了一大批忠实的消费者。消费者对喜力啤酒的质量和口感作出评价时，永远都是竖起大拇指。

然而，有一天，喜力突然发布一则消息：主动召回发售到澳大利亚、瑞士、英国和中国香港等8个国家和地区的市场上的一种玻璃瓶装啤酒。消息一出，震惊四座。身为世界第二大啤酒公司，召回已发售的啤酒，无疑是在向世人宣告啤酒有问题。此举势必会让消费者对喜力啤酒产生信任危机。再者，召回8个国家和地区已发出去啤酒，损失无疑是天文数字。

其实，喜力何尝不知道这其中的利害关系，但喜力执意这么做的原因又是什么呢？

原来，公司一名员工喝瓶装啤酒时，竟然喝到了玻璃碎碴。这个发现对于公司来说，无疑是晴天霹雳。公司立即让检测人员重新检测这类玻璃瓶装的啤酒，果然查出了问题。而此类瓶装啤酒已经发售到8个国家和地区的市市场，他们根本无法确定，哪些是合格产品，哪些是有问题的产品。

事发后，董事会立即决定，主动召回已经发出去啤酒，不管损失多大。召回信息发布后，喜力还一再强调：请这些地区的消费者暂时不要购买他们的啤酒。

其实，很多人都知道，这批漏检产品的数量微乎其微，即便有人喝到有杂质的啤酒，只要按照其他公司平常处理不合格产品的方式，给消费者适当的赔偿就可以了，没必要如此兴师动众。

但是，喜力并不这么认为，公司的每一个员工都有一个习惯，不因一个小失误，造成大损失。也许在有些人眼里，几瓶漏检啤酒并不算什么，但在喜力员工的眼里，这关系着公司的声望和信誉，也许看似微不足道的几瓶漏检啤酒，却能轻易地将喜力几十年建立起来的信誉毁于一旦，一旦消费者对喜力啤酒失去信任，那将是一件非常可怕的事情。

事实证明，喜力当机立断的召回做法，确实是最明智之举。那一次召回不但挽回了喜力的声誉，也附带为喜力做了广告。当新的瓶装啤酒上市后，竟然掀起了购买狂潮。比起召回时的损失，喜力获得了更大的

收益。

借由喜力的召回事件，我们不得不发出这样的感叹：为消费者利益着想的服务态度，比几百万元的媒体广告还有效。这也让我们感觉到，很多时候，好的服务就是一种能力的表现，不但展现了企业的眼光和魄力，同时也展现了经营者处理危机的能力。假如喜力不主动召回，那么该事件很可能演变成一场重大事件，有谁还敢不要命地喝有玻璃碴的啤酒呢？有很多企业就是因为忽视服务细节，导致信誉一落千丈，甚至面临破产。

今天的社会是一个服务型社会，所有人都是为了提供服务而存在。每一个上班族都是为公司的发展而提供服务；每一名业务人员都是为客户的需求而提供服务；每一位创业人员都是为自己拥有美好的未来而提供服务。

服务贯穿我们的生活、工作、交际等各方面，每个人的一生就是提供服务的一生。具有服务意识的人，会尽可能地做好手上的工作，降低风险，避免损失。本着从消费者利益出发的原则，就不会玩忽职守，更不可能随意地对待客户。

当一个人在本职工作上兢兢业业，用心对待每一个客户时，紧随而来的必定是能力的提升，销售业绩的扩大，薪酬的增加，老板的器重。

服务讲究全方位，从环境卫生、服务速度、服务态度到服务细致度，缺一不可，其中任何一个环节的缺失，都会影响消费大众对企业的信任度。

一项国际权威调查显示，因为对客户服务态度不好，导致 94% 的客户离去；因为不能解决客户的问题，导致 89% 的客户离去；因为提供服务的环境、卫生太差，导致回头顾客为零；每个不满意的客户，平均会向 9 个亲戚朋友叙述不愉快的经历；每年有 50% 的服务人员因为服务态度差、无法实时解决问题遭到投诉；平均每 100 个服务人员中，就有一个人因为服务不够细心而被炒鱿鱼。

所以，身为上班族不仅要有服务的态度，还要有服务的行动；既有做好事情的能力，还要有解决问题的能力；对待客户不但有服务的速度，还要有服务的力度。唯有能让客户满意，还能让公司满意的员工，才称得上是真正有能力的员工。



服务力工具箱



企业发展好不好，从消费者的立场看，关键就在服务力行不行。

顾客期望的服务力有五点：良好的服务态度，解决问题的速度，赔偿损失的诚恳度，提供产品和服务的满意度，售前售后服务的一致度。

2 服务是一种功力

顾客是上帝，顾客永远是对的

客户就是一家公司、一家商场、一种产品的活广告，一位客户一次不愉快的经历，能让一家商场失去不少顾客，同样的，顾客一次愉快的经历，也能为商场赢得更多的顾客。

比较孰轻孰重后，我们应该有这样的意识：客户永远是对的，即便你觉得不对，也应该认为他是对的，要不然你就是跟公司的效益、跟自己的业绩过不去。

有一家超市被顾客到处张贴宣扬服务态度恶劣海报的事件搞得焦头烂额。为了平息这件事，超市特地聘请一位新的经理来解决。在检讨会上，新经理强调，在超市里工作的每一位员工都是为顾客服务而存在的。

让顾客不满意，就是员工的工作做得不完善。发生口角，更是员工处理问题的能力不足。他要每一个员工谨记，顾客就是上帝，顾客永远是对的。最后，他拟定了这样两条策略：月底评选出一名服务明星给予奖励，并设立投诉站。

此后，顾客就在这家超市看到这样一则信息：顾客可以到二楼投诉站投诉服务态度不佳的服务人员，超市将赔偿投诉者 300 元。

这个信息一发布，立刻吸引了消费者的目光，消息很快就传开了。消费民众都想看看，这条政策的可行性到底有多大。一天，一位女士像

是要来确认此消息的真假一样，她一连打开了五把雨伞，不满意后也不收拢，直接将开启的伞丢在走道上。

一开始，服务小姐还面带笑容地收拾，但是，当她打开第七把伞不满意，又想打开第八把时，服务小姐终于忍无可忍了。

争吵发生后，愤怒的女士直接上到二楼投诉站投诉，经理并没有多问原因，只是一直不停地向顾客赔不是，最后也兑现承诺，赔偿顾客300元。

服务小姐本想解释事发经过，但经理认为顾客要挑选满意的商品，就让她一直挑下去，服务人员应该做的，就是帮顾客挑选商品，直至挑到她满意的商品为止。

顾客没有挑到满意的商品，是超市的失职；顾客不能得到好的服务，那是服务人员的失职。为了引以为鉴，300元赔偿金由经理和主管支付一半，另一半由服务小姐自掏腰包。

这件事很快就传到一位记者的耳里，他以《服务不周，超市赔偿300元》为标题写了一篇新闻稿。借助这篇文章，超市知名度大幅提升，顾客更是络绎不绝。

从这个事件中不难看出，服务就是一种功力。工作人员如果没有耐心，没有良好的素养，没有“顾客永远是对的”这样的意识，就无法提供周到的服务。虽然，服务听起来很简单，但要真正付诸实行，却是一门高深的学问。

顾客总会抛出各种难题来考验服务人员，服务者如果只是站在“顾客的行为很过分”的立场上解决问题，势必会发生争吵，紧随而来的必定是顾客的流失和企业利润的下降。

但是，如果服务人员站在消费者的立场上，帮助他们解决问题，给他们最满意的商品，或帮助他们找到最满意的商品，顺着顾客的意思行

事，这才是应对客户的最佳办法。

事实也证明，当刁钻的顾客遇到很耐心、热情洋溢、服务周到的服务人员后，他的刁钻很快就会不见。

所以说，服务是一种功力，与员工长期的工作经验分不开。一个初出茅庐的社会新鲜人不会知道如何让顾客满意，一个从来不把顾客放在眼里的员工，也无法理解服务的真正含义。只有在职场上摸爬滚打多年，在服务上吃过亏或得好处的人，才会更明白服务的真谛，才会努力争取让服务发挥作用，进而取得成绩。

所以，企业所要做的就是创造一种服务文化，让员工在服务氛围中提升自己的服务水平。

企业所要带头做的就是，顾客永远是对的，这句话并不是一句空话，一旦对客户有所承诺就要兑现。唯有如此，员工才能被彻底地带动起来，才能一点一点提升自己的服务能力，才会向卓越迈进。



服务力工具箱



想让你的服务产生功效？就得想客户所想，满足客户所需，即便觉得客户是错的，也要当成对的来对待。

员工应不时提醒自己，要么不服务，一旦选择服务，就要服务到最好。

时时面带微笑，注意自己的说话语气，了解客户所需，将自己的耐心调整到无限大。

3 服务是一种定力

欣然面对每一位刁钻的顾客

一个下雨的晚上，两位老人家拖着大包行李走进一家饭店。因为是旅游旺季，饭店的客房都已经住满了。前台服务的年轻人实在不忍心让他们冒着大雨离去，于是主动要帮他们联系附近的饭店。

听到年轻人的这一席话，老先生自是感激不尽，但老太太却用怀疑的眼神看了他一眼。这一眼看得年轻人感觉很不舒服。但是，年轻人依然微笑着让两人在大厅的沙发上等候，而他自己则回服务台打电话联络。但很不凑巧的，附近的饭店也都客满了，唯一一家还有空房的饭店离这里有五公里远。

听到这个消息后，两位老人家都很沮丧，但也没有更好的办法。还好年轻人答应他们，再过五分钟他们饭店的车会回来，到时可以用这部车将两位送到那家饭店。

老太太自然不相信会有这样的好事，低声嘀咕，那家饭店会不会是一家黑店呢，去了会不会有问题？她甚至怀疑，这家饭店根本没有住满，只是找借口要把客人转到那家五公里外的饭店，然后以附近的饭店没有空房为由，抓住顾客害怕无处休息的心理，抬高住房价格。

老人家的这一番话被另一名服务人员全都听在耳里，并很快告诉了年轻人，认为他是白忙一场。年轻人却微笑着说，自己尽力了，至于顾