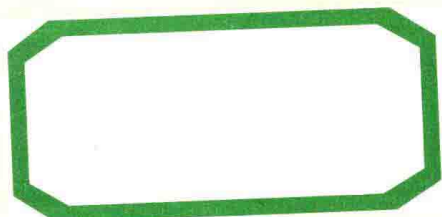


极致服务 指导手册

► 给顾客一个选择你的理由 ◀

— 赵珂僮 著 —





极致服务 指导手册

给顾客一个选择你的理由

— 赵珂僮 著 —



图书在版编目 (CIP) 数据

极致服务指导手册：给顾客一个选择你的理由 / 赵珂僮著. -- 北京：中信出版社，2018.5
ISBN 978-7-5086-8563-2

I. ①极… II. ①赵… III. ①服务业—企业管理—手册 IV. ①F719-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 017210 号

极致服务指导手册——给顾客一个选择你的理由

著 者：赵珂僮

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者：中国电影出版社印刷厂

开 本：880mm × 1230mm 1/32

印 张：8 字 数：162 千字

版 次：2018 年 5 月第 1 版

印 次：2018 年 5 月第 1 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-8563-2

定 价：39.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

推荐序 没有风口的年代，服务是唯一的风口

我做了 20 年书店，珂僮做了 20 年咖啡馆。如果要寻找讲述“中国服务”故事的人，我想我们俩可能还是有一点发言权的。

卖书、卖咖啡都是慢生意。书要一本一本卖，咖啡要一杯一杯做，很难有什么“爆发性”增长。这 20 年来，我们在中国见识了一个个“风口”的崛起，互联网、房地产、金融、智能硬件，造就了一大批高速成长的企业和一大批一夜暴富的亿万富翁。

像书店、咖啡馆这些行业，或者把范围再扩展一下——服务业，却基本上是以“日拱一卒”的状态在发展着。但说实话，这些行业才算是一个国家经济的“基本面”，也创造了大部分的就业，养活了数以亿万计的蓝领们。

然而，无论在国家政策层面，还是在媒体传播层面，这些行业都并没有获得足够的关注。直到最近几年，随着中国整体经济形态

的变化，以及类似于“日式服务”“海底捞”等关键词的出现，“服务”才真正开始进入公众视野。

但是，对服务该如何做，以及企业如何以服务视角创造附加值的总结和探索，在中国还是很少的。本来，在这方面我也有很多想说的话，可我是一个比较懒惰的人。还好，珂僮比较勤奋，用了很大的精力梳理、总结自己对服务业长达 20 年的观察和思考，这才有了这本《极致服务指导手册》。

之前我们总说，“服务就是细节”。这无疑点中了服务的一个重要基准面。书店、咖啡馆等，不同于房地产、互联网的狂飙突进，是靠一点一点的细节精进来吸引顾客的。在这本书中，我们可以读到珂僮在 20 年的实践中所积累的关于服务每一个侧面的宝贵经验，从沟通的有效性，到服务流程的优化，到团队服务能力的构建……这些都是很接地气、有操作性的“干货”。

另一方面，在今天，“服务业”边界已经发生了很大的变化。尤其是随着新技术的崛起，所有行业都在向“服务业”进化。包括在农村包一个山头种橙子、种苹果，也需要开始从消费者角度考虑外观、品牌认知、流通配送等问题——这就是“服务的思维”。珂僮在书里把这句话说了出来：服务是一种思维方式。

未来，所有的企业可能都需要以这种思维方式来思考自己的商业模式、团队架构与管理、品牌塑造等。这些更偏向于理论性的思考，在书中也有体现。

珂僮在这本书里所做的工作，我觉得是比较有探索性的。直到

今天，“服务”和“服务理论”的边界并不清晰，理论与实践的边界也比较模糊。我在书中看到，珂僮已经尽了最大的努力，来兼顾、整合服务理论与实践。我不认为这种整合是完美的，但我认为它的探索意义或者说启发意义是巨大的。

我认为，在今天的中国商业领域，狂飙突进的时代已经结束，中国已经走入“后泡沫时代”。在这种情况下，“风口”的意义也将发生变化。类似于“站在风口上，猪也能飞起来”这种意义上的“风口”将不复存在。

在没有风口的时代，以服务的视角和思维，日复一日地推进企业服务能力的建设，可能是我们在未来获胜的唯一法门。因此，我在这里向所有服务类企业推荐这本既有观念也有方法的书。

龙之媒、快书包创始人 徐智明

自序 靠服务过上有尊严的生活

初中的时候，我的“理想”是成为一名幼师。这个“理想”是我的父亲替我定下的，因为我从小就不是一个善于读书学习的“好”学生。父亲认为，我这个样子是绝对考不上高中、大学的，尤其是在江苏这样的高考大省。与其坐待“落榜”，还不如提前找好出路，读一个“幼儿师范高等专科学校”，读下来就能找一份幼师的工作，而那时幼师的工资好像还不错。遗憾的是，我连幼儿师范都没有考上。面试很顺利地通过了，但笔试差了20分。

后来我读了另外一所专科学校——南京旅游职业学院，在那里，我遇到了改变我一生的机会。当时的旅游职业学院普遍都有名为“国际交换生”的留学机会，可以到国外一边打工一边读书。可能与今天的交换生项目不同，那时的国际交换更像是中国的劳务输出，我们实际上就相当于出国打工。就这样，我一下子飞到了新加

坡，开始做服务生。那是 1994 年，我 17 岁。

我的工作地点是一艘丽星邮轮的中餐厅。丽星邮轮是马来西亚“赌王”、云顶集团创始人、福建人林梧桐创立的豪华邮轮品牌，邮轮上有丰富的餐饮和娱乐设施，最重要的是，客人可以在公海上合法赌博。

现在回想起来，那时候邮轮上的服务和管理水准绝对是一流的，放到今天也是。我在邮轮中餐厅工作了不到一个月，就把当时的经理给得罪了。得罪他的原因是，我觉得他老是“欺负”中国人，认为中国人比较土、笨。事后回想起来，他的“欺负”有时候更多是专业上和工作上的“指摘”，比如像泡茶的时候分不清普洱茶和茉莉花茶分别该用哪个壶。但我那时候年轻，总看不惯他趾高气扬的样子，所以跟他起了正面冲突，他就把我“贬”到了西餐厅。

为什么说是“贬”呢？因为中国人在那边还是很抱团的，中餐厅的服务人员中，中国人比较多，而西餐厅里更多的是马来西亚人、越南人、缅甸人、尼泊尔人等。这时候，各国人之间那种微妙的民族意识就开始发挥作用了。当时，中国人到国外留学的情况还不多，大家对中国人的印象还停留在一个比较原始的阶段，所以中国人在新加坡的地位不高。在那种工作环境里，中国人甚至比不上越南人、尼泊尔人。

说自己被“贬”的另一个原因，是我的工作也从服务生变成了“运送盘子的人”。西餐厅的自助餐台需要有人不断地运送干净的

餐具过去，并把脏盘子收拾到后厨，因为需要一直推着很重的工具车，所以一直以来这个岗位都是男孩子做的。中餐厅的经理为了教训我，就把我调到了这样一个比较费体力的工作岗位上。

所以那时候我每天都很疲惫，唯一的精神支撑就是妈妈的照片。当时我们住的员工宿舍是六人间，我把妈妈的照片贴在了床头的墙上，每天回去看一眼都觉得是个安慰。后来有一天，这张唯一的照片不知怎么就弄丢了，我当即在宿舍里号啕大哭，仿佛自己突然就变成了没爹没娘的孩子。当时给家里寄一封信需要 10 天的时间，一个来回就是 20 天。在等待我妈重新给我寄照片的日子里，我无时无刻不想立即飞回家去。但一想到机票要花 7000 元钱，就又忍住了。

就这样运送了三四个月的空盘子，自己也攒了几百美元，我就抱着破釜沉舟的心态找到了邮轮的总经理，向他投诉中餐厅的经理，没想到这一下子改变了中国人在他心中的懦弱形象。我敢于申诉，反而让他觉得我值得尊重和重视。于是我又被调回中餐厅担任迎宾。我每天站在餐厅门口给客人安排座位，身上挂着对讲机，手里拿着一张餐厅的平面图。迎宾员并不像看起来那么简单，因为客人永远比座位多，需要根据客人的特点和需求合理地协调位子，比如 Mr. Lin（林先生）总是坐在靠窗的位子，Mr. Chuang（庄先生）一家需要把两张桌子并到一起，要根据现场情况决定合并哪两张桌子是最好的，等等。

半年后，中餐厅经理请我到酒吧喝酒，突然对我说：“把你的

手给我。”我不知道是怎么回事，但还是伸出一只手给他。他拿起我的手，很缓慢地在我手心里写了一个词：sorry（对不起）。他一写完我就泪如雨下。他又跑到吧台点了两瓶喜力，递给我一瓶，对我说：“我要把你提升为领班，让我们庆祝一下。”于是从第二天起，我脱下了穿了半年多的旗袍，换上了领班的制服——白衬衣，黑裙子。

从那天开始，我的职业生涯走上了快车道，一路从领班做到了餐厅经理，并且又申请读了一个酒店管理专业的文凭。这个过程中，我也吃了不少苦，每天要站 14 个小时，脚底的一个小水疱变成了一大块老茧。这都不是别人要求我做的，而是我自己特别想把事情做好。在我做领班的时候，我会提前一个小时起床，把当天值班的服务员全部叫起来，这样就没有人会迟到。下班的时候，我也是做完最后的检查和盘点再走，唯恐别人说我做得不够好。

最后，我做到了整个餐饮部门的经理，直接管理邮轮两层的空间，包括中餐、日餐、法餐、印度餐四个餐厅，一个酒吧和一个 lounge（提供咖啡、鸡尾酒等饮品的高端咖啡厅或酒吧，直译过来就是“贵宾休息室”）。我能用熟练的“新加坡英语”与管理层开会沟通，每月的工资是 1800 美元，按当年的汇率约是 20 000 元人民币。那年我 19 岁。

后来我到澳大利亚进修，接着回国创业，到今天快 20 年了，一直没有脱离服务一线。在这个过程中，我也凭借自己的专业能力过上了应该算是中产阶层的生活。

但看着中国当下的服务行业，又有很多让人忧心的地方。一方面，整个大环境对“服务”的理解还比较浅薄，社会公众甚至包括企业管理人员都对服务行业、服务人员有一些偏见；另一方面，服务人员的专业素质整体上堪忧，很多从业者自己也不是很理解服务的价值，也不太相信靠服务能过上比较好的、有尊严的生活。

这就是我为什么想写这样一本有关服务业和服务精神的书，把自己从业多年来积累的一些行业洞察、经验和方法分享给所有服务业的同人。我翻了一圈市场上有关服务的书，却没有发现成系统的本土著作，教大家如何做服务，如何依靠服务赢利，如何依靠服务提升品牌价值。

同时，在这本书里，我想告诉大家，服务业不是没有专业门槛的职业，而是有其自身的逻辑、标准和方法的。如果企业能够从服务精神的角度理解顾客并满足顾客的需求，将得到更好的发展；如果服务业从业者，尤其是一线的服务人员，能够持续地修炼自己，也完全可以通过服务过上有尊严的生活，并实现人生价值——起码我自己的路就是这样一个盘子一个盘子端出来的。

目 录

推荐序 没有风口的年代，服务是唯一的风口 / V

自 序 靠服务过上有尊严的生活 / IX

第一章

服务精神让你赢利

我用服务提升 10 倍营业额 / 3

从产品驱动到服务驱动 / 7

客服是机会而不是成本 / 11

以服务质量为导向进行财务测算 / 15

生意有大小，服务无边界 / 20

第二章

服务是一种思维方式

到咖啡馆不是为了喝咖啡 / 27

消费者不关心我们是哪个部门 / 31

你真的在意顾客意见吗 / 36

用心就能创造惊喜 / 40

不断优化服务 SOP / 45

把握服务与干扰的界限 / 48

第三章

99%的服务人员不懂沟通

为什么服务人员不受欢迎 / 55

服务人员真的会沟通吗 / 59

顾客错了怎么办 / 65

正确地处理投诉 / 69

“淘宝体”所代表的话语革命 / 76

第四章

服务视角下的品牌策略

服务体验就是品牌 / 81

销售话术是一种负资产 / 86

顾客爱占小便宜？那是我们的机会！ / 90

如何设计一个双赢的营销方案 / 95

小店真的不需要品牌吗 / 100

第五章 打造极致的服务团队

- 我们的客户到底是谁 / 107
- 员工为什么不喜欢培训 / 111
- 比员工更需要培训的是老板 / 115
- 到海底捞挖人有用吗 / 122
- 每个员工都需要权力空间 / 126

第六章 建立企业服务文化

- 中国需要一场服务精神的变革 / 133
- “跪式服务”背后是人格平等 / 136
- 服务精神呼唤对“人”的关注 / 142
- 你真的会做“团建”吗 / 148
- 你的企业有自己独特的故事吗 / 151
- 企业文化建设是日拱一卒的精进 / 155

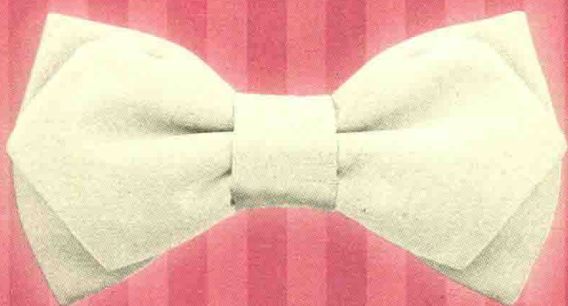
第七章 服务精神的本土案例

- 聚龙小镇：一个因优质服务而扬名全国的社区 / 163
- 克丽司汀：无星酒店靠“逆天”服务“秒杀”五星对手 / 170
- 横店集团：靠“服务战”创造每年 1500 万的游客量 / 182
- 圣淘沙茶楼：它比海底捞早了 20 年 / 189
- 海底捞：我们不是一家餐饮公司 / 193

附录

服务精神实践手册

- 5 个服务精神关键词 / 201
- 20 个指标检测自身服务是否合格 / 204
- 10 种类型顾客的应对策略 / 206
- 10 个方法让员工面对投诉不再恐慌 / 209
- 10 种姿态让顾客成为忠实的回头客 / 212
- 10 个策略优化服务流程 / 216
- 10 个应当遵守的电话沟通原则 / 221
- 20 个技巧让员工快速提升沟通能力 / 222
- 20 个服务人员不应出现的身体动作 / 224
- 10 个策略让员工主动参与培训 / 226
- 10 个应避免的团建方案 / 231
- 10 个策略让团建真正发挥作用 / 234
- 10 句话让员工感受到关怀 / 239



第一章

服务精神让你赢利

“消费升级”的时代到来了，我们正在从“商品消费”提升至“品质消费”“共享消费”等——这是对消费者而言。对于产品、服务的提供者，对于企业家、生意人，“消费升级”又意味着什么？作为一位企业管理者，最直接的感受就是市场在倒逼着我们进行“服务升级”——尤其是在这个资讯极其发达的年代，一锤子买卖、表层合作必将式微。在未来，所有行业都是服务业。

