

零售经营谋略

顾客服务

李胜利 / 主编

CUSTOM SERVICE

2001年世界500强中,零售巨头——沃尔玛特跃居榜首

据《财富》杂志公布:“未来20年最有前途的行业之一是服务业,服务业中又以商业零售服务最令人鼓舞。现实已经证明,我们正在进入一个由零售企业居于主导地位的时代!”



◎主编 李胜利

零售经营谋略

塞尔斯零售研究中心

顾客服务

民主与建设出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

顾客服务/李胜利主编.

—北京: 民主与建设出版社, 2002

(零售经营谋略)

ISBN 7-80112-489-8

I. 顾… II. 李… III. 商业服务-经济管理

IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 049441 号

责任编辑 徐昌强

封面设计 麻正华

出版发行 民主与建设出版社

电 话 (010) 65523123 65523819

社 址 北京市朝外大街吉祥里 208 号

邮 编 100020

印 刷 北京迪赫尔印刷有限公司印刷

开 本 850×1168 1/32

印 张 11

字 数 253 千字

版 次 2002 年 8 月第 1 版 2002 年 8 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-80112-489-8/F·219

定 价 18.00 元

注: 如有印、装质量问题, 请与出版社联系。

零售服务管理革命

就在中国加入 WTO 槌声敲响的前几天，全球最大的零售业巨头沃尔玛从中国南部沿海城市挥师北上，计划在北京开设 5 家商店。据新华社报道，沃尔玛的脚步震撼了北京商界，面对这一挑战，京城 7 家零售连锁企业的出资人和 6 家投资企业负责人，发起组建了首都商业连锁集团股份有限公司，首都连锁商业发展的龙头企业由此应运而生，以应对跨国集团的强大竞争。

耐人寻味的是，“外资上门”和“内资联盟”的签字仪式，同一天在北京饭店同一地点举行。这是继中外合资的燕莎商城、新东安市场之后，北京商业市场第三次大规模引进外资，掀起了新一轮竞争高潮。

其实，北京商界的硝烟只是中国商业战场上“冰山一角”，沃尔玛也只是国际商业“大鳄”中的一员。综观中国零售市场，过去 10 年，中国零售业一直保持着年均 10% 左右的增长速度。中国零售市场就像一个巨大的磁场，吸引跨国公司纷纷涌入。

今天中国商界竞争的态势是：一方面外资企业“跑

马圈地”，加速进入中国市场；另一方面，国内商业企业结群而御，打造“航空母舰”，进而转守为攻，积极应对。据统计，从 1992 年至今，实际进入中国市场的外资零售企业已达 300 多家，引进资金约 20 亿美元。从单店到连锁，从中方控股到外方控股，从沿海到内地，外资零售业在中国的“地盘”不断扩大。目前，世界 50 家最大的零售企业，已经有 70% 在中国“抢滩登陆”，其中包括著名的沃尔玛、家乐福和麦德龙。

尽管外资零售业在数量上还很少，但多是精锐部队，实力雄厚，并在营销战略、价格优势等方面给中国零售业带来冲击：

- 外资零售店营销文化先进
- 外资零售店规模大，效益高
- 外资零售店品种多，价格低

我国零售业的发展也经历了近百年的时间，尤其改革开放后的 20 年，零售业管理模式也发生了很大变化，许多优秀的国有零售店、集体零售店和私营零售店逐步形成了自己的行之有效的管理风格，当然合资零售店和外商独资零售店的出现也给我国零售店带来了许多观念上的冲击。如果仔细研究我国零售业目前的管理现状，可以发现以下这些特点：

- 管理不规范，随意性强
- 缺乏长远的战略目标
- 店主导向大于顾客导向
- 人治大于法治

- 缺乏人才培养机制
- 文化建设有待深入

那么，我国加入 WTO 后，面对更加激烈的市场竞争，国内商业企业应认真学习与借鉴外资零售企业的哪些成功经验，以“他山之石”，为我所用呢？以下几点显然是大有裨益的：

● 树立“顾客永远是第一”的经营理念

世界著名零售企业都有一套成熟理念来统领运营规范，这一理念贯穿在商品采购、价格定位、营销方式全过程中。麦德龙提出“顾客是合作伙伴”，实现“现金购买和货物自提”。日本大荣公司的企业格言是“顾客至上”，理念是“不断追求物美价廉的目标，使社会更富足”。

这些理念的核心，是注重“以人为本”的服务方式，突出“方便”二字。站在消费者采购代理的立场上，苛刻地挑选供应商，顽强地与其讨价还价。以顾客的观点看待商品陈列、商品选择、各项服务等。不少外资企业的店内专门设立顾客投诉台，随时记录和解决投诉。所有这些做法的最终目的都是为顾客节省购物成本，为顾客提供最大限度的方便。

如今，顾客对零售业的服务期望值越来越高，内资零售企业应该虚心向外资零售企业学习，真正树立“顾客至上”的经营理念，才能提高自己的竞争水平。

● 追求“超低售价新鲜品质”的经营宗旨

外资对我国零售业的最大冲击便是掀起了一场廉价

风暴，沃尔玛的“天天低价”、麦德龙的“天天平价”经营原则，使商品价格平均比国内零售企业便宜5%，且以批发的形式各自集纳了数万会员制客户。国际零售企业组织结构的集中化，使得规模效益的优势显现，集中批量采购、统一配送，从而获得价格优惠。

我国商品的价格多是在店内形成的，而外资企业商品价格的制定则是在进店前就基本确定了。像沃尔玛、麦德龙都是将原有的制造业一并带入伙伴关系；宝洁、雀巢的产品价格也是在生产线上就已经定下来。

经验证明，薄利多销同样可以铸造巨型国际企业。

●挖掘“第三利润源泉”

在发达国家，物流业已形成一个全新的产业。现代物流业被经济学家称为继劳动力、自然资源之后的“第三利润源泉”。

国际零售企业的竞争力之强，很大程度表现在拥有先进的物流系统。在沃尔玛全球4 000个店铺内，都安装有卫星接收器，当一个消费者在店内进行交易时，年龄、住址、邮政编码、购物品牌、数量规格、消费总额等一系列基础商业数据均被记录，纳入整体销售状况的企业信息动态分析系统。沃尔玛拥有包括客户管理、配送中心管理、财务管理、商品管理和员工管理的信息网络系统，市场应变能力极强。

在商业经营管理中大量应用现代技术，是外资零售企业的竞争优势，也是流通产业现代化的必然之路。商业发展到今天，建设现代化的物流已成为零售企业竞争

中的重要砝码，也是中国零售企业必须补上的一课。

●提高服务水平

学习国际零售巨头的经验，管理科学化、民主化、分权化、制度化、教育化将是我国零售企业未来管理的发展趋势。

管理科学化是贯彻在工业化社会中所有组织，尤其是零售店组织中的一条主线，而且在发达国家是已经完成得比较好的一项工作。在这项工作过程中我们有以下几项任务需要完成：

- 所有者和经营者分离，资本所有者从零售店经营管理领域逐步退出，职业经理作为主要管理者管理零售店。
- 执行程序化与标准化工作，员工工作的大部分将是程序化和标准化的，而且有科学的指标进行衡量。
- 科学管理思想要贯彻到管理职能的所有方面。

管理制度化是与管理科学化紧密相联的，它是伴随着零售店规模的扩大和零售店所有权与经营权的分开，以及面临着越来越多的经营风险而逐步被认识和强化的。在制度化过程中有以下方面的工作需要加强：

- 确立制度的权威性。在零售店中，制度一旦建立，必须不折不扣地加以贯彻执行，而不允许任何特权和例外的存在。
- 制度制订的科学合理性。在制度的制订中，应该与各层次员工充分沟通，征求其意见和建议，确

保制度得以贯彻执行。

- 制度的完善性。管理制度本身应该是完善的，涵盖零售店管理系统的方方面面，并且随着零售店内外环境的变化，不断地加以补充、修订和加强。

分权化是随着零售店规模和业务范围的不不断扩大，高层管理者不可能最快捷和最准确地进行相关方面的决策，这就导致了分权化的发展。在分权化过程中有以下方面的管理工作需要加强：

- 充分授权，这是建立在对员工的充分信任基础上的，包括事、权、责三位一体的同时授予。
- 合理组织，零售店的经营者需要根据零售店的发展战略和现状合理地进行零售店组织结构的变革，使决策的重心下移到适当的层次。
- 以合作促进竞争。分权化可以便于零售企业控制服务商和供应商，通过与别人的合作来提高自己的竞争力。

民主化是由于信息量的加大和所需技术的日益复杂所产生的需要，同时也是激励员工的一种重要手段。民主化改革包括以下几方面要求：

- 决策的民主化，使企业得到员工的拥护和热爱
- 鼓励全员参加，增加员工的归属感
- 员工职务扩大化，提高人力资源的利用率

在零售企业的教育化过程中要加强以下方面的工作：

- 注重培训。首先要端正对人力资源的正确认识，还要规划和设计一套与零售店实际情况和发展战略相适应的培训体系，无论从培训科目的设计、培训计划的拟订和实施，还是培训效果的考核和评估都要注重零售店目标的实现。
- 终身学习。学习人、学习型组织是未来零售店竞争力中最具有竞争优势的因素，这种终身学习的动力不仅来源于环境的压力，还来源于零售店不断追求进步、追求创新的零售店文化。
- 培养零售店文化，提高零售店的凝聚力，使员工的价值观与零售店的核心价值观趋同，从而保证零售店战略的实施有充分的执行基础。

总之，未来的环境对我国零售店的发展提供了很多机遇，同时也面临很多挑战。要想抓住机遇，战胜挑战，从而使一批中国零售企业立于世界优秀零售企业之林，就必须从现在起做实实在在的努力，而不能幻想凭借一些不切实际的新观念，一些哗众取宠的包装。

中国经济的发展，离不开零售行业的发展。提高服务管理水平，提高中国零售企业的竞争力，是每个零售企业管理者担负的历史重任。

目 录

前 言 零售服务管理革命	1
--------------	---

第一章 顾客服务管理的真谛	1
---------------	---

IBM 零售店：“新技术固然重要，但更重要的还是产品销售策略。我们能够不断地推销产品，原因在于我们知道如何对顾客进行广告宣传，如何快速安装机器，如何招徕老主顾。”

□ 什么是顾客服务管理	1
□ 顾客服务的6大问题	3
□ 设立顾客服务管理的专门机构	8
□ 实施顾客服务管理的内容	10
□ 顾客服务管理评价5要素	13

第二章 正确认识顾客服务的价值	18
-----------------	----

布鲁克·巴里奥：“改善服务质量要从点点滴滴做起；要使每一点改善都能带给顾客更大的方便与满意，这就是零售业生命的源泉。”

□ 没有服务就没有销售	18
-------------	----

☐ 注重零售服务质量·····	20
☐ 以优秀的服务培养回头客·····	24
☐ 服务承诺·····	26
☐ 树立好口碑·····	29
☐ 满意的顾客是最好的广告·····	32
☐ 以服务刺激销售·····	35
☐ 案例：旭电靠服务夺魁·····	39

第三章 售前服务 ····· 41

布鲁克斯：“世界上成功的零售企业的经验表明，以人为本，视顾客为上帝，加强内部管理，是取得零售成功的秘诀。”

☐ 创造顾客第一的服务环境·····	41
☐ 顾客第一的组织环境·····	50
☐ 制定完善的促销策略·····	52
☐ 建立良好的供货渠道·····	54
☐ 掌握商品陈列的技巧·····	56
☐ 建立高效的物流体系·····	59
☐ 做好商品广告宣传·····	63
☐ 打好“服务牌”·····	73

第四章 售中服务 ····· 77

山姆·沃尔顿：“不断改进服务，为顾客提供超值服务，这种服务甚至超过了顾客原来的期望，这是我们成

功的经验。”

☐ 注重外表、礼仪和态度·····	77
☐ 让服务微笑起来·····	86
☐ 待顾客以真诚·····	87
☐ 学会赞美顾客·····	92
☐ 使用敬语的妙处·····	95
☐ 不对顾客说“不”·····	97
☐ 避免硬性销售·····	98
☐ 案例：青岛家乐福的发展之道·····	100

第五章 售后服务····· 104

斯蒂芬·库里：“商品和售后服务‘形动影随’，密不可分。周密而尽心的售后服务不但能够给消费者送去商品，还能够给消费者送去真诚和温暖，从而把消费者最终发展成为企业的忠实顾客。”

☐ 超值的感动服务·····	105
☐ 售后服务的方式·····	110
☐ 售后服务的安排·····	114
☐ 建立售后跟踪服务制度·····	118
☐ 依靠售后服务创造良好的效益·····	120
☐ 案例：“顾客满意”托起“飞鹤”·····	122

第六章 建立顾客管理····· 124

克里斯劳德：“零售企业是靠顾客生存的，建立顾

客管理大有必要。一个高效的顾客管理系统可以为企业创造源源不断的利润，这是一个不容忽视的问题。”

- ☐ 了解和管理顾客的方法 124
- ☐ 系统进行顾客管理 127
- ☐ 顾客服务质量评审 130
- ☐ 保住大客户 132
- ☐ 案例：三百惠商厦顾客管理生效益 136
- ☐ 案例：花王靠顾客管理获得成功 138

第七章 顾客的投诉与处理 142

大卫·彭斯：“要是您的企业立即在现场解决顾客的抱怨有95%的几率，顾客会高兴再回来和你的企业打交道。”

- ☐ 顾客为什么会投诉 142
- ☐ 顾客服务补救策略 143
- ☐ 倾听顾客抱怨 147
- ☐ 探讨解决问题的方法 151
- ☐ 立即行动 152

第八章 服务员的服务培训 155

山岛和田夫：“销售服务培训是回报率最高的投资，是运筹帷幄、凝聚共识及提高沟通效能的最佳途径。零售店的培训活动是引发学习、挑战未来的契机，并将为您打造一支精锐的团队。”

- ☐ 培训员工的服务意识 156

☐ 服务员的角色	161
☐ 如何成为一个优秀的服务员	162
☐ 有效把握接近顾客的时机	165
☐ 熟悉商品知识	167
☐ 案例：海尔的员工培训	173
☐ 案例：松下电器的训练计划	178

第九章 服务员的管理..... 181

威廉姆斯：“以服务优良著称的零售商，往往让员工也能持有公司股份，并且经常鼓励员工培养服务精神。道理很简单：员工愉快，购物环境的气氛自然就好，于是顾客也满意。顾客满意了，就等于股东得到回报。”

☐ 招聘考核严格把关	182
☐ 实施目标管理	184
☐ 抛弃传统的绩效考核	189
☐ 建立弹性工作制	191
☐ 建立动态薪酬制	194
☐ 建立“好的人才机制”	206
☐ 建立“好的游戏规则”	210
☐ 关心员工就是关心顾客	217
☐ 关心员工可以创造高效的顾客服务	220
☐ 叩开员工的心扉	223
☐ 案例：沃尔玛特对员工的关心	226

□ 案例：将人才看做最重要财富的日本零售巨头	228
------------------------------	-----

第十章 建立顾客满意度评价系统..... 234

梅厄·拜尔斯：“未来属于首先懂得这一新观念的企业家：‘今天我们出售的不仅仅是产品，而是伴随着产品的服务的总和。’再次光临的顾客可以为公司带来25%到85%的利润，而吸引他们再次光临的因素中，首先是服务质量的好坏……”

□ 正确认识顾客满意度	235
□ CS：顾客满意战略	236
□ 顾客满意指标	239
□ 测量顾客满意的方法	243
□ 顾客满意调查系统	246
□ 如何加强顾客满意工作	249
□ 案例：诺顿百货公司的卓越服务	251

第十一章 提高服务水平的发展战略..... 255

奥斯卡·瑞恩：“要经营一个成功的企业，就要做到两件事情，一是要倾听市场的看法；二是要倾听接触顾客的第一线员工的意见。”

□ 创造自己的品牌	255
□ 零售企业 ISO 服务质量体系认证	261
□ 发展自身的企业文化	265
□ 发展物流配送	271
□ 科学计算服务成本	272

☐ 走信息化道路	276
☐ 集中优势消灭对手	278
☐ 发挥因特网的效力	281
☐ 案例：苏宁问鼎电器“第一”	284
 附 录 顾客服务黄金律.....	 287