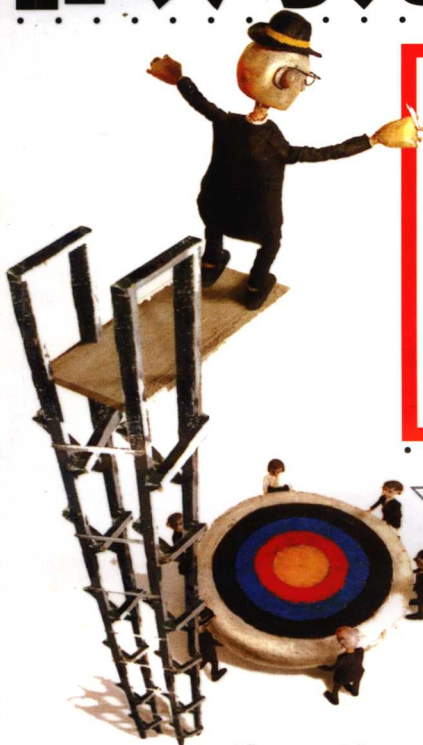




DOING WILL ATTAIN BEST

做就要做到



最好

THE
BEST

纪浩晴◎编著

服务精神就是竞争力

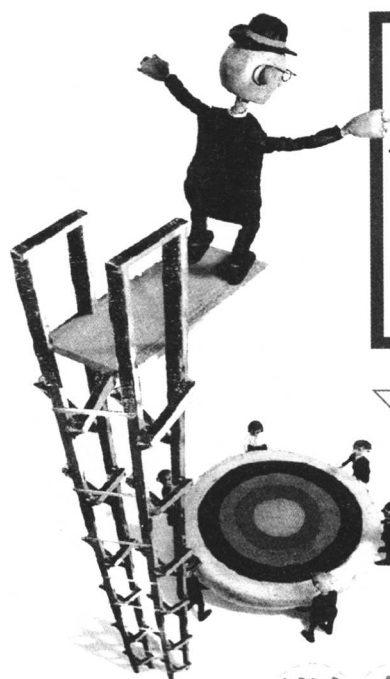
在微利时代，90%的企业都是服务型的企业，多数员工从事的工作都包含着服务的因素，做好服务是企业生存的需要，做好服务是每一个员工的必备素质。

中国商业出版社

1st

DOING WILL ATTAIN BEST

做就要做到



最好

THE BEST

纪浩晴◎编著

服务精神就是竞争力

在微利时代，90%的企业都是服务型的企业，多数员工从事的工作都包含着服务的因素，做好服务是企业生存的需要，做好服务是每一个员工的必备素质。

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

做就要做到最好 / 纪浩晴编著. — 北京: 中国商业出版社,
2006.12

ISBN 7-5044-5733-7

I. 做... II. 纪... III. 服务业—企业管理 IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 147178 号

责任编辑: 刘毕林

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺 1 号)
新华书店总店北京发行所经销
北京大运河印刷有限责任公司印刷

*

787 × 1092 毫米 16 开 12 印张 160 千字
2006 年 12 月第 1 版 2006 年 12 月第 1 次印刷
定价: 23.80 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

版权所有 翻印必究



前言

QIAN YAN

现代社会是一个信息时代、技术时代，更是一个服务时代。在商品质量日趋同化的今天，服务这一概念从幕后走到台前，成为商业大戏中的主角，整个社会已经从大生产时代过渡到了大服务时代。

现代的服务行业已不是单纯意义上的服务业了，而是一个囊括了社会上90%的行业的一个整体，几乎所有的企业都存在服务因素。不光是银行、电信、房产、广告、家电制造等等，很多政府机关例如税务、民政等都包括在内的机构，都可以算是服务性行业。服务已经成为企事业单位的生命线。

服务是市场竞争的需要，是生存的需要，更是发展的需要。服务的核心思想是以用户为宗旨，不断为用户创造价值，并在这一过程中创造企业价值。服务的重要意义，在很大程度上比产品本身更加重要。将服务作为提升企业核心竞争力的工作来抓，用心去服务，与客户建立长期合作伙伴关系，才能达到持续进步的目的。

服务是贯穿于企业文化的一条重要纽带，是企业文化的重要组成部分。“以客户为本”的观念要深入到每位员工的思想中，通过提



供优质服务实现客户满意是每一位员工的责任，无论是工作在业务一线与客户直接接触，还是工作在后台支持部门，每一言、每一行都关系到服务水平，关系到客户满意。

服务工作在我们的工作、生活中的影响愈来愈大，因此，我们编写了《做就要做到最好》这本书，希望通过这本书告诉所有读者：指导员工做好服务工作，提升服务的意识和服务水平，使服务工作成为企业文化的一部分，对于任何企业或机构来说，都是至关重要的。所以，不仅是服务行业的从业人员，而是每一个工作着的人都可以从本书得到激励和指导。

大服务时代已经来临，在经营理念上完成从生产时代到服务时代的转变，才能在优胜劣汰的市场经济条件下持续走下去！在激烈的市场竞争中，谁的服务做得好，谁就能拥有顾客，服务赢天下！



目 录

— — — — CONTENTS — — — —

第一章 服务是企业存在的惟一理由

1. 服务是不变的根基 /2
2. 服务是发展的需要 /9
3. 服务带来超额利润 /16
4. 服务才能取得卓越 /24

第二章 服务必须是最完美的

1. 90%的利润来源于服务 /32
2. 工作的核心就是服务 /38
3. 完美是服务的终极目标 /43

第三章 服务比能力更重要

1. 无处不在的服务 /54
2. 服务是永恒的主题 /62
3. 服务意识应扎根于每一位成员心中 /68

4. 服务，能想到更要能做到 /77
5. 保持阳光心态，享受服务乐趣 /83

第四章 创造更多满意顾客

1. 站在顾客的立场考虑问题 /88
2. 平等地对待每一个顾客 /94
3. 解决顾客的不满 /100
4. 超越顾客的期望 /108
5. 服务的误区 /115

第五章 服务精神是核心竞争力

1. 真正服务的驱动力 /120
2. 服务不是人来做的，是团队做的 /125
3. 把服务作为自己的使命 /131
4. 形成共同的价值观 /138

第六章 打造领先的服务理念

1. 以客户为核心 /146
2. 差异化服务保领先 /153
3. 不断创新，让服务永葆活力 /160
4. 服务，“以人为本” /166

第七章 服务成就未来

1. 服务缔造价值 /174
2. 服务决定企业成就的高度 /180

第一章



服务是企业存在的 惟一理由

FU WU SHI QI YE CUN ZAI DE
WEI YI LI YOU



1. 服务是不变的根基

据国际权威机构调查：对客户服务不好，造成 94% 客户离去；因为没有解决客户的问题，造成 89% 客户离去；每个不满意的客户，平均会向 9 个亲友叙述不愉快的经验；在不满意的用户中有 67% 的用户要投诉。而通过较好的解决用户投诉，可挽回 75% 的客户；及时、高效且表示出特别重视他，尽最大努力去解决了用户的投诉，将有 95% 的客户还会继续接受你的服务；吸引一个新客户是保持一个老客户所要花费费用的 6 倍。

这个调查明确地告诉我们一个事实：服务，是任何企业在寻求发展的过程中的一个必不可少的需要。

服务是核心竞争力

现今社会，任何企业在产品质量、品牌、价格三个领域的基本水平不相上下，也就达到了竞争的共同性。任何企业或事业单位想要在本行业中站稳脚，就必须把你不同于别人的优点亮出来，以取

得占绝对优势的核心竞争力。

但是，随着社会的发展，经济时代的来临，各个行业之间的差异化的竞争也越来越激烈。从20世纪60年代的营销竞争到80年代的品质竞争，再到九十年代的品牌竞争，发展到今天，各个企事业单位的优势也越来越同质化，你能有的，他也能做到。在这种情况下，只有依靠最优质的服务，才能拉开你和别人的差距，获得核心竞争力。所以，从这方面来说，优质服务是任何企事业单位都急需的核心竞争力，更是它在发展壮大过程中不可或缺的因素。

就拿中国移动来说，现在五大通信公司在网络质量、业务品牌、价格等方面的竞争已接近同一水平，通过硬件已经无法区分好坏与胜负。那么，只有把服务做好，才能拥有别于其他竞争对手的优势，吸引客户。现在是一个信息时代，业务领先固然重要，但在这种硬件设施水平相当的情况下，只有抓住服务这一环节，才能吸引更多的客户群。

决定服务质量高低的，就是谁的服务能更贴近客户。中国移动的服务系统建设一直按照这一思路，自成立以来，一直实行“首问负责制”——客户只要拨打一个电话，就可以获得全方位、统一、标准的服务。作为中国移动的客户服务标志品牌，1999年创立了1860/1861客户服务热线，热线所提供服务的广度和深度远远超过了一般企业客服中心的概念。比如，中国移动大部分省公司的客服热线可以实现业务受理、话费查询、获取通话清单等原来必须到营业厅办理的业务；外呼服务，由被动地接受客户咨询及事后处理转为以外拨方式向客户主动提供多种服务。2003年1860/1861客户服务热线入选“全国客户满意服务名单”。

毫无疑问，最能使用户满意的，除了是优质的产品本身，最重要的就是服务的优劣。服务其实是运营商综合竞争力的体现。优质

服务不但需要技术的支持，更依赖于企业文化、运营理念、管理水平、员工素质等各种因素，缺少了其中任一因素，都可能使服务达不到企业所希望的效果。优质服务，能让顾客更加信任企业，增强企业的美誉度。

“工欲善其事，必先利其器”，所以一个企业或机构若想拥有自己的核心竞争力，就必须提高自己的服务水平。

太平人寿保险公司，1929年始创于上海，是现今中国保险市场上经营时间最长的中资寿险公司。

作为一家历史悠久的优秀企业，太平人寿非常注重客户服务这一环节。2006年太平人寿客户服务再创新举：“孤儿保单”变身“服务保单”、“放心保单”。

所谓的孤儿保单，是指因寿险业务员离职而导致其客户难以得到良好的后续服务，虽然照样可以理赔，但没有一线业务员，客户理赔的时候会相对麻烦。这样没有业务员管的客户如同“孤儿”一般，所以这些保单通常被称为“孤儿保单”。

“孤儿保单”难以体现温馨和人文关怀，为提升服务品质，倡导全员服务意识，太平人寿近日用“服务保单”一词替代了“孤儿保单”的说法，为的是使这些客户不仅能够享受到与其他客户一样的优良服务，同时也在心理上获得一种更人性化的体验，让客户感觉到购买的是“放心保单”。

2006年1月21日，太平人寿的客户穆女士被确诊患上了“乳腺癌”。庆幸的是发现得比较早，医院建议她赶紧手术治疗，不要延误。

但穆女士由于刚买了新房、办了婚事，手头已经没有钱进行手术了。此时，穆女士想起曾于2004年购买过太平人寿的保险，但是，原来的业务员已经离职，不知道接下来该如何处置。

山东太平人寿另一位个险代理人小王了解到了穆女士的处境，



小王随即放下手头其他事情，主动接手为穆女士申请理赔的工作。小王积极为穆女士理赔的事跑前跑后，还赶赴病人家里进行劝慰，想方设法减轻病人的心理压力，帮助病人树立信心，让穆女士一家感动不已。

在小王的积极协助下，公司以最快的速度为穆女士办理了4万元重大疾病保险金的赔付。随后，穆女士还得知，在她康复后公司还将为她赔付1万元的女性疾病保险金。穆女士年近六十岁的爸爸十分感动，拉住小王的手，非要请他吃饭不可，小王婉言谢绝了。

其实，即使小王不去给她办理，穆女士的家人或自己也可以到公司做理赔，但病人到公司办手续的过程中会比较繁琐，有时还会来回好几次，这对病人的康复极为不利。而小王知道，他多跑几趟，多花点时间，就能在一定程度上减轻病人的压力。

正是这种优质的服务，让太平人寿在众多的保险公司中脱颖而出，公司信用质量良好，建立起了良好的商业模式，更被国际权威评级机构惠誉国际（Fitch）评为BBB+级，这是迄今为止国际著名评级机构首次为中国保险企业做出的最高评级。2004年，太平人寿再次获取了惠誉国际BBB+评级。2005年初，太平人寿品牌荣获由全球华人竞争力品牌大会评选的“2004年度中国最具影响力保险行业十佳品牌”称号。2004年12月，由太平人寿作为主要发起人申请设立的太平养老保险股份有限公司获准成立。“太平人寿”品牌，在新的历史时期，拥有了全新的内涵。

不管你承不承认，大服务时代已经到来，现在不管是企业还是政府部门，都应该向优质服务靠拢。任何商业活动，都离不开服务。而服务的对象，当然是消费者——利润的来源。而同时，服务又是令消费者满意的重要因素。它和成本一样重要，甚至比成本更重要。如果顾客得不到他所期望的或更好的服务，他就不会是你公司的回



头客了。人们肯定会相互交流信息，这不仅影响效益，也影响将来的销售，进而影响机构和企业的未来发展。所以，在很多场合，服务能成为一个公司有别于其竞争者的标志之一。

公司员工或机构成员，是否能够通过出色的服务，为其所在的企业或机构树立积极形象，建立长期客户关系及促进业务的运转，对于这个公司或机构的未来都是至关重要的，是这个企业或机构的生命线。因为对于一个企业来说，公司的客户关系越长久，公司盈利的可能性就越大。

服务是树立信誉的关键

任何一个机构，无论是企业，还是政府机关，信誉都是至关重要的生命线。但是，信誉又是最容易出现问题的环节，怎样才能拥有良好的信誉呢？其实答案很简单——依靠服务。

企业的口碑好不好，信誉度高不高，最终的评价者是消费者。而使消费者形成对某个企业的信誉形象的惟一过程就是服务，这也是企业和消费者直接接触的惟一途径。你的服务好不好，直接决定了你在消费者心中的信誉形象。

英国航空公司所属波音747客机008号班机，原计划从伦敦飞往日本的东京，然后再返回伦敦。可由于出现故障，飞机在伦敦就将推迟起飞20个小时。

航空公司为了不让在东京的乘客久等，决定安排他们换乘其他的飞机抵达伦敦。这批乘客有191个人，190个人都欣然接受了航空公司的建议。可有一位叫大竹秀子的日本老太太，却说什么也不肯换乘，非要坚持坐008号航班不可。

怎么办？只有1名乘客的飞行，至少会使公司损失约10万美元……

但英国航空公司却认为，借此“例外”恰好可树立千金难买的良好公司形象。因此，公司作出决定：已另有飞行安排的 008 号班机依然按原计划飞往东京，然后再飞往伦敦。这简直是民航史上的一个奇迹。当 008 号班机从东京返回伦敦时，长达 1300 公里的航程只有一个普通的乘客。这位日本老太太独自一个人享受了该机 353 个飞机座位，有 6 位机组人员和 15 位服务人员为她提供周到的服务……

当 008 号班机在伦敦降落时，整个英国都轰动了，英国航空公司更是因此美名远扬。

企业的存在价值就在于能够满足顾客所需，没有顾客满意，企业就不可能有良好信誉，这个企业也就很难生存下去。

1989 年初，山东省三联公司开设了销售商场。在商品竞争日趋激烈的状态下，公司决心另辟蹊径，拿出销售“绝招”，不在“大让利”、“大出血”、“重奖销售”上做花样文章，而是要以服务质量取胜，吸引顾客。

一份告示贴在商场的墙壁醒目处：“顾客花钱消费，谁也不愿意受气。尊敬的顾客，哪位营业员顶撞了您，请您到商场值班主任处投诉，本商场不仅向您赔礼道歉，还将向您赔偿 300 元。”

一开始，谁也没太把这份告示放在心上，认为这也许仅仅是吸引顾客的夸大之词。直到有一天，一名精明的女士在购买洗衣机时，一连拆包到第五台，才觉中意，接下来又验看功能。接待她的服务员脾气急躁，早已心中有气，虽碍于制度没有说什么，但脸上已是冷若冰霜。待到顾客反复按按键时，她终于发火了，以“保护商品不受损害”为名与顾客争执起来。顾客告到值班主任那里，营业员也紧接着跟过来为自己申辩。商场经理闻知此事，毫不犹豫地让财务付给顾客 300 元钱并一再道歉，为了教育职工与管理人员，其中

的150元钱由自己、柜台组长、值班主任出，另一半罚了营业员。

这件事在消费者中传扬开来，《齐鲁晚报》一位记者以《顶撞顾客，罚款三百》为题，发表了一篇消息，刊于次日的报端。

对罚款一事，也有人致信商场替营业员打抱不平。但在公司看来，市场其实也是“情场”，谁钟情于顾客，赢得顾客好感，谁就拥有了市场，在市场竞争中更胜一筹。

该商场在《齐鲁晚报》上申明自己的立场：“众多消费者早已被官商作风折磨得苦不堪言，三联公司认为自己有责任让消费者体会到消费的尊严，营业员应该尊重顾客。有些措施虽有矫枉过正之嫌，会让销售人员吃苦，但为了真正做到顾客至上，还是值得的。”“三联员工本身也是消费者，他们也迫切希望早日改变官商风气，不受其害，所以我们的自罚条例将坚持下去，希望得到顾客的理解和支持。”

随着罚款事件的逐步升级，“三联”美名远扬，商场由此步入了货畅人旺的佳境。

服务决定信誉，信誉决定市场。企业花费庞大的资金去经营的品牌，可以由提供服务的任何一些从业人员轻易的毁去。任何一个内部人员的不当服务，都有可能给企业带去信誉危机，同时使大量的客户与潜在客户流失，使这个企业陷入困境。



2. 服务是发展的需要

对于企业而言，一件产品只是他的几万分或几十万分之一。但对用户来说却是他们的100%。服务做不好，损失的不单单是客户，还有企业的发展与未来。

在企业由计划经济转轨至市场经济的条件下，各个企业之间的竞争已不仅仅是生产技术和产品质量的竞争，更是服务质量的竞争，努力提高自身的服务水平，培养一批技术好、素质高的服务人员，是企业发展的关键之一。

任何一个行业的产业规则都不可能完全健全，这意味着在产业链中存在着很多的空隙，并且可以让人从中渔利。也正因为如此，抓牢服务这一环节，对于一个企业或机构的发展显得尤为重要。

服务，企业发展的必由之路

没有哪个企业能够脱离服务而取得发展，各个企业，包括知



名度很高的大企业，都是对用户承诺提供先进的产品，提供优质的服务。没有优质的服务，企业是很难在激烈的市场竞争中站稳脚跟。

销售起到的只是企业与用户结识的作用，而服务人员起到的是用户与企业结为朋友的作用。服务是连通企业与用户的桥梁，通过这座桥梁，才能真正体现出“用户就是上帝”的意义。用户的宣传力与感召力远远超出了企业的“自吹自擂”效应，一个用户满意了，其他用户就会接踵而来，企业才能真正走向健康发展的道路。

优秀的服务从某种意义上来说，代表着一个企业的管理与技术水平，是一个企业的宝贵财富。所以说，服务是企业发展的必由之路。

随着国内电信运营市场竞争的深入，运营商通过大规模投资建网实现规模效益的时代正在渐行渐远，取而代之的是精耕细作和谨慎投资。

此时，越来越多的制造商清醒地认识到，要想在激烈的市场竞争中赢得运营商的认可，必须更紧密地关注客户的需求，关注对客户的服务。通信设备制造企业的竞争已经从单纯的产品竞争时代步入全面的服务竞争时代。

作为中国最大的通信制造业上市公司，中兴通讯不断“攻城掠地”，屡创佳绩。仔细研究中兴通讯成功的原因，会发现中兴通讯全面领跑行业的秘诀之一就是服务战略。

中兴通讯早在1993年夏，就提出“精诚服务，凝聚客户”的文化理念。近几年，中兴通讯又明确地将客户服务列为公司级战略，不但在全公司范围内实施客户满意度工程，还形成了三级客户服务战略，把客户满意度作为衡量所有部门工作的关键绩效指标，