

“中国企业最有价值的顾客” 李朝曙论服务营销

实施**服务革命**，提升**服务品质**，把握
服务关键时刻，创造**顾客满意度**，
打造企业服务竞争力是众多管理人士面
临的紧迫**战略任务**。

服务营销实战专家
李朝曙◎著

关键时刻 留住顾客

GRASP YOUR
CHANCES WHILE YOU CAN



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



7718
20

关键时刻 留住顾客

**GRASP YOUR
CHANCES WHILE YOU CAN**

服务营销实战专家 李朝曙◎著



机械工业出版社

CHINA MACHINE PRESS

实施服务革命，提升服务品质，创造顾客满意度，打造企业核心竞争力是各行各业面临的紧迫战略任务。企业成功的过程就是通过服务不断制造“惊喜时刻”和消除“时刻”的过程，也是企业做“加”、“减”、“乘”、“除”、“换”的过程。本书通过提出形象化的54张服务王牌，阐述了服务目标、服务流程、服务标准、服务绩效和服务素质等内容。

图书在版编目(CIP)数据

关键时刻留住顾客/李朝曙著. —北京: 机械工业出版社, 2007. 9

ISBN 978-7-111-22320-7

I. 关... II. 李... III. 商业服务 IV. F718

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 139764 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 徐井 侯评梅 封面设计: 柏拉图工作室

责任校对: 侯灵 责任印制: 洪汉军

北京铭成印刷有限公司印刷

2007 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

180mm × 250mm · 15.5 印张 · 6 插页 · 267 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-22320-7

定价: 38.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

销售服务热线: (010)68326294

购书热线: (010)88379639、88379641、88379643

编辑热线: (010)88379706

封面无防伪标均为盗版

引言 时刻锁定成功， 微笑决定一切

电影是由一个个场景组成的，企业服务也一样，也是由一个个场景组成的。人们对某一企业“好”或者“不好”的评价，是根据不同场景的印象作出评价的。这种印象我们将之分为“惊喜时刻”和“时刻”。

所谓惊喜时刻就是能够给顾客带来意外的惊喜，留下一个深刻的印象，并因此产生良好口碑的服务过程。

反之，所谓时刻就是能够给顾客带来不良的感觉，留下负面印象，并因此产生不良口碑的服务过程。

企业成功的过程就是通过服务不断制造“惊喜时刻”和消除“时刻”的过程，也是企业做“加”、“减”、“乘”、“除”的过程。

加：要求更高(从产品到服务)

(一) 数一数二

随着社会经济的发展，消费者对所购买产品或服务的要求和期望越来越高了。随着顾客在个人收入、教育程度、见识经历、生活方式等方面的变化和企业竞争的加剧，顾客不仅期望获得产品本身，舒适的消费环境以及服务的高效率、个性化、人性化、方便性等方面也已成为消费者更加重视和关注的因素。面对这种情况，企业就必须提高对自身的要求，让企业的产品和服务在市场上处于领先地位，用增加产品附加价值的方法，提高顾客的忠诚度，扩大自身的市场占有率。

产品附加价值指一种无形的、可以满足顾客不断提高的期望价值。在传统意义上，产品只是包括了其质量和价格，而不包括附加价值。比如，选择购买牛奶，顾客会考虑牛奶的口味(质量)和价格。而一旦质量和价格相同，顾客便会转而考虑牛奶的包装、送牛奶的效率，甚至它的口碑。这时顾客所考虑的就是产品的附加价值。同样，在选择信用卡的时候，客户会先考虑申请的年费(价格)和可以透支的金额(质量)，而如果这两项相同的话，客户就会关注银行卡的申请办理程序和银行的办事效率以及是否可以提供给客户更多的个人理财资讯等。因此，一个企业产品的附加价值越高，产品便会越

加物超所值。

对企业来讲，能为产品增加附加价值的就是优质的服务。这里的服务是广义的。所有附加价值都应包括在服务范围之内。对企业来说，服务不应是硬性规定，而是应照顾顾客感受；企业推行优质服务，不是只对员工做出要求，而应从政策、制度方面开展。管理人员的素质是影响服务素质的关键因素，管理人员和服务人员的培训都应从心态及实际技巧开始。优质的服务在市场竞争中已经越来越成为公司保持现有市场份额和开拓新市场的优势和保证。未来的市场中，服务业必将成为促进经济发展的一个新的增长点。

服务所包含的内容是形形色色的。顾客服务有着更加独特和多元化的内涵，各行业在顾客服务的提升方面面临着巨大的压力和挑战。我们经常看到顾客会因为某间服装店的空调不好而转身离去，会因为某超级市场付款时要排队 10 分钟而不再光顾；但也会因为某家酒楼每次都可以提供当日各类报纸而经常光顾，更会由于某间冲印店内出售不同包装的胶卷而推荐给其他朋友。其实，真正好的服务，不应是让顾客记得你叫什么，而是要让顾客记得你做过什么。

（二）做好客户服务的十大原则

做好客户服务，提高顾客忠诚度有十大原则，企业只有把握好了这些原则，才能真正地获得服务为产品带来的附加价值：

1. 控制产品质量和价格

产品质量是企业开展优质服务、提高顾客忠诚度的基础。世界众多品牌产品的发展历史告诉我们，消费者对品牌的忠诚在一定意义上也可以说是对其产品质量的忠诚。只有过硬的高质量产品，才能真正在人们的心目中树立起“金字招牌”，从而受到人们的爱戴。

当然仅有产品的高质量是不够的，合理地制定产品价格也是提高顾客忠诚度的重要手段。企业要以获得正常利润为定价目标，坚决摒弃追求暴利的短期行为；要尽可能地做到按顾客的“预期价格”定价。所谓“预期价格”，是大多数消费者对某一产品的“心理估价”。如果企业定价超出“预期价格”，消费者会认为价格过高，名实不符，从而削弱购买欲望；如果企业定价达不到“预期价格”，消费者又会对产品的性能产生怀疑，进而犹豫不买。

2. 了解企业的产品

企业必须要让服务人员完全充分地了解企业的产品，传授关于产品的知识和提供相关的服务，从而让企业赢得顾客的信赖。同时，服务人员应该主

动地了解企业的产品、服务和所有折扣信息，尽量预测到客户可能会提出的问题。

3. 了解企业的顾客

企业应该尽可能地了解相关顾客的情况，这样你就可以提供最符合他们需求和消费习惯的产品和服务。和他们交谈，倾听他们的声音，这样你就不难找到使他们不满的根源所在。当顾客对服务提供者相互了解后，如企业了解顾客的服务预期和接受服务的方式等，服务过程就会变得更加顺利，时间也会缩短，而且服务失误率也会下降。由此，为每个顾客提供服务的成本会减少，反过来企业的利润就会增加。企业常陷在自己的世界里，就会察觉不到顾客的实际感受。花些时间站在另一个角度上，或当一次竞争对手的顾客，对企业会有很大的帮助。

4. 提高服务质量

企业的每位员工，都应该致力于为顾客创造愉快的购买经历，并时刻努力做得更好，超越顾客的期望值。要知道经常接受企业服务而且感到满意的顾客会对企业作正面的宣传，而且会将企业的服务推荐给朋友、邻居、生意上的合作伙伴或其他人。他们会成为企业“义务”的市场推广人员。许多企业，特别是一些小型企业，就是靠顾客的不断宣传而发展起来的。在这种情况下，新顾客的获得不再需要企业付出额外的成本，但显然又会增加企业的利润。

5. 提高顾客满意度

顾客满意度在一定意义上是企业经营“质量”的衡量方式。通过客户满意调查、面谈等，真实了解企业的顾客目前最需要的是什麼，什麼对他们最有价值，再想想他们能从你提供的服务中得到这些认知的最好的做法。但是，除了产品、销售活动、售后服务和企业文化等因素外，顾客满意度的高低还会受法律等其他一些强制性约束条件的影响。对于那些由于心理特性和社会行为方式而背离曾经忠诚过的企业的顾客，放弃无疑是企业的最佳选择。从这个意义上讲，企业应该尽可能地提高顾客满意度，而非不惜一切代价致力于全面的甚至极端的顾客满意。

6. 超越顾客期待

不要拘泥于基本和可预见的水平，而向客户提供渴望的甚至是意外惊喜的服务。在行业中确定“常规”，然后寻找常规以外的机会，给予超出“正常需要”的更多的选择。顾客是会注意到你的高标准服务的。也许这些可能被企业的竞争对手效仿，但企业只要持续改进就一定不会落于人后。

7. 满足顾客个性化要求

通常企业会按照自己的想象预测目标消费者的行动。事实上，所有关于顾客人口统计和心理方面的信息都具有局限性，而且预测模型软件也具有局限性。因此，企业必须改变“大众营销”的思路，注意满足顾客的个性化要求。要做到这一点就必须尽量占有顾客知识，利用各种可以利用的机会来获得更全面的顾客情况，包括分析顾客的语言和行为。如果企业不是持续地了解顾客，或者未能把所获得的顾客知识融入执行方案之中，就不可能利用所获得的顾客知识形成引人注目的产品或服务。

8. 正确处理顾客问题

要与顾客建立长期的相互信任的伙伴关系，就要善于处理顾客的抱怨或异议。有研究显示，通常在 25 个不满意的顾客中只有一个人会去投诉，其他 24 个则悄悄地转移到了其他企业的产品或服务上。因此，有条件的企业应尽力鼓励顾客提出抱怨，然后再设法解决其遇到的问题。

有研究显示：一个最好的顾客往往是受过最大挫折的顾客。得到满意解决的投诉者，与从没有不满意的顾客相比，往往更容易成为企业最忠诚的顾客。一般而言，在重大问题投诉者中，有 4% 的人在问题解决后会再次购买该企业产品，而小问题投诉者的重购率则可达 53%，若企业迅速解决投诉问题，重购率将在 52% 和 95% 之间。

当然，顾客满意度并不等于顾客忠诚度。因为，不满意的消费者并不一定抱怨，而仅仅会转向其他企业。但是，顾客忠诚度的获得必须有一个最低的顾客满意度作为基础。顾客的报怨可以成为企业建立和改善业务的最好路标。顾客能指出你的系统在什么地方出了问题，哪里是薄弱环节，顾客能告诉企业产品在哪些方面不能满足他们的期望，或者企业的工作没有起色。同样，顾客也能指出企业的竞争对手的优势，或企业员工在哪些地方落后于人，这些都是人们给咨询师付费才能获得的内容和结论，而善于利用的企业则由此获得了一笔免费的财富。

9. 让购买程序变得简单

企业无论在商店里、网站上还是企业的商品目录上，购买的程序越简单越好。简化一切不必要的书写、填表步骤，去帮助企业的顾客找到他们需要的产品，解释这个产品如何工作，并且做任何能够简化交易过程的事情，制订标准简化的服务流程。

10. 服务内部顾客

所谓内部顾客是指企业的任何一个雇员。每位员工或者员工群体都构成

了对外部顾客供给循环的一部分。如果内部顾客没有适宜的服务水平，使它们以最大的效率进行工作，那么外部顾客所接受的服务便会受到不良影响，必然会引起外部顾客的不满甚至丧失外部顾客的忠诚。如果企业对这一问题不给予足够的重视，势必会导致较低的顾客忠诚度和较高的顾客流失率，最终导致企业赢利能力降低。

减：速度更快(从质量到速度)

(一) 快人一步

提高服务质量不仅要求完善，而且必须快人一步，更加迅速。要想不断给顾客带来服务印象的惊喜时刻，就必须保证企业的服务人员能够做到为顾客“及时”提供最“满意”的服务。

服务品质的高低取决于企业人的能力。能力包括表面能力和潜在能力。表面能力就是我们在训练过程中所重视的所谓的服务技巧、专业产品知识等，潜能就是人的心态、自信心、工作动力、性格特质等。服务的重点不仅仅是员工的表面能力，更在于其潜能的发挥。因为员工的表面能力实际上受他自身潜能的影响。心态不正确，就算有良好的产品知识和服务技巧都不可能提供高品质的服务。

企业要想快人一步就必须让员工特别是高层管理人员提高服务意识和服务质量。目前，不少公司在改善服务方面的通病是：很多高层管理人员认为前线人员的工作态度和对顾客的服务态度不好是前线员工的责任。事实上，主要因素可能是高层管理人员只顾发出“命令”而忽略了对员工的沟通、理解和支持。如果公司高层管理人员能够定期巡视销售现场，与现场的员工面对面地直接沟通，“亲力亲为”，显示出高层管理人员对优质服务有“投入感”和“坚持信念”，前线人员自然可以在他的带动下，改善工作态度。

企业的服务要以顾客的满意度为首要任务，所有的服务人员都要尽量让顾客满意。在这一点上，沃尔玛就是个很好的例子。在“非典”时期，管理人员请员工座谈，了解有哪些顾客来买东西而商场却没有货，员工的回答：不是口罩也不是消毒液，而是鞋套和消毒地毯。接触员工、接触顾客就可以明白客人的需要是什么，所以管理层有没有将顾客服务转变为策略，会影响到服务品质的不断提高。

(二) 内部顾客

对于企业内部高层管理人员的能力评估，我们不仅要评估所谓的业务能力还要评估其顾客服务能力。公司任何一个职员，即使一位普通的电梯管理

员，都可以反映出部分“真相”。顾客进入百货公司的电梯，就是与这家公司的第一个接触。印象是好是坏，就要看服务人员的态度了。比如，我国许多大商厦中的电梯管理员通常是懒洋洋的，而他们的领导通常却认为“没有什么不妥，因为这些人的素质本来就很低”。事实上，下属的工作态度，某种程度上可反映上司的管理能力。现在最大的问题是高层管理人员自己也不知道问题的症结所在，因此在高层管理人员之间达成共识至关重要，使内部服务在市场上快人一步是取得先机的基础。

一个企业如果能通过服务培训提高员工的服务意识和技巧，那么员工受训前后的表现将会有天壤之别。企业可以把公司的对外对内服务水平的现状拍成录像片，把录像片放给员工看，接着让员工逐个指出不足之处。通常，企业员工看过录像片之后才知道自己的许多不足。经过分析之后，才知道自己有什么地方需要改进。实际上，不仅一线员工有许多应改进的地方，就连中层和高层也是一样。一般经过服务培训，管理者会知道自己该做什么，员工会懂得与顾客和管理人员沟通的艺术，会提升整体的服务质量。同时在企业的内部也会有一个互相服务的氛围，建立“为顾客设想”的企业文化。很多公司在改善顾客服务的过程中，只埋头苦干，往往忽略了这种员工内部服务的重要性。在“人”的身上投入特别是内部人员身上的投入，也许正是解决问题的关键，它能增强企业的凝聚力，使得销售额及服务品质迅速回升。

总之，企业的内部服务和外部服务是相辅相成的。企业有一个好的团队，同事间配合得好，部门间充分合作，有助于企业提高工作效率。在变化迅速的商业社会中，团队合作有助于企业对市场作出即时反应，有助于加强公司的竞争力。令不同岗位的员工了解到服务并不只是面对外面的顾客，内部服务做得好不好，能直接影响其他岗位服务人员的服务素质。内部服务不单只在大型机构，甚至在饮食业、酒店业也有相同的情况。比如，侍应生答应帮助赶时间的顾客尽快结好账，但是收钱的工作人员的动作却慢吞吞，这位侍应生就无法实现自己的承诺。又如，侍应生的服务博得了顾客的好感，但是厨师把菜炒得太咸了，顾客骂的还是侍应生，这势必打击侍应生的服务热情。所以，令员工有更多机会去互相了解对方的工作及困难的地方，能令双方发挥更良好的合作精神。不同的支持部门，如会计部、行政部、业务部、资讯管理系统部、仓务部、采购部等，都需要对提供顾客服务的整个程序有全面的认识。要让所有的员工都抱着一个信念：做好服务。因为一个部门的成功并不是真正的成功，所有部门的成功才是真正的成功。从企业内

部来说，服务是从上到下进行的，而不仅仅是服务至下。

内部服务是企业外部一线服务管理的基础，外部服务应该是企业内部服务的反映和升华，毕竟真正接触顾客的还是那些一线的服务人员。对一个企业来讲，服务印象时刻的一线过程管理是至关重要的。如果企业不控制过程，就不能改变结果，推动服务不是告诉员工要服务热情一些、好一些、多一些创意，而是要把握每一个关键的时刻，每一个微小的服务时刻都会影响到客户的感受。从客人接触到企业的品牌到了解最后的终端，整个过程中都会根据不同的印象来评价企业。服务的程序可以标准化，而不同的人在执行时会有一些个人化的因素和表现，同样的问题在不同顾客身上也会有不同的反应，因此员工要以照顾“客人的感受”为大前提，发挥销售技巧，提供最佳服务。将“硬推销”手法改变为提供优良服务是企业做好一线服务的关键，让客人有充分时间挑选，不过分骚扰客人。在顾客有需要时，一线员工随时可以用专业技巧介绍适合客人的品种，这才是真正到位的服务。

乘：规模更大（从加法到乘法）

（一）一网打尽

企业要想提高服务品质，就必须重视服务中的每一个小细节。只有重视了细节，才能够做到将潜在的顾客“一网打尽”。企业的服务是一个环环相扣的链条，只有这个链条不断扩展，每个环节上不断加强，才能让顾客获得更多满意贴心的服务，才能为企业赢得更多的利润。

（二）服务印象惊喜时刻的标准化工具

要扩大服务的规模，做好细节服务，企业就必须有一个标准，让服务标准化，让每一个服务在顾客里的印象中都是惊喜。服务行为的改变不等于技术或程式的应用可以做到一次达标，服务更多的是解决企业和顾客面对面的感受和体验的问题，而不仅仅是制度的问题。细腻见功夫，所谓功夫就是你要标准，比如，听电话时员工应说什么、做什么都要让员工知道。同样，做服务还需要有一些创意，让顾客真正感受到获得的是用心的服务。服务中对细节的重视是必不可少的，比如，顾客可能因为在买家电时得知你可以24小时随时送货上门，从而觉得你提供了一个特别的服务项目。但问题是，仅仅提供这个服务项目还远远不够，可能还有很多地方是服务人员没留意的，例如，送货员出发前有没有打电话与顾客确认时间、地点；发现不能按时到达后有没有马上打电话通知顾客，及时道歉；到顾客家门口敲门是否有礼；进门时是否有自我介绍；有没有根据送货单上的记录主动称呼顾客姓

氏；进门时有没有脱鞋子或者套上鞋套；放下货品时有没有征求顾客意见放在何处；摆放货品是否表现为及度小心；请顾客签收时有没有双手递上纸笔等。而所有这些行为的改变都必须先与员工一起订立标准，尤其是在员工参与的基础上订立可达到的服务标准行为。

下面是松下公司的服务行为规范，从中不难学习到如何做好规范化、标准化的服务，让服务面面俱到：

- (1) 销售是为社会为人类服务，获得利润是当然的报酬。
- (2) 对顾客不可怒目而视，也不可有讨厌的心情。
- (3) 注意门面的大小不如注意环境是否良好；注意环境是否良好不如注意商品是否良好。
- (4) 货架漂亮，生意不见得好；小店中虽较杂乱，但令顾客感到方便，反而会有好生意。
- (5) 对顾客应视如亲戚，对顾客有无感情决定商店的兴衰。
- (6) 销售前的奉承不如销售后的服务。只有如此，才能得到永久的顾客。
- (7) 顾客的批评应视为神圣的意见，任何批评意见都应乐于接受。
- (8) 资金缺少不足虑，信用不佳最堪忧。
- (9) 进货要简单。能安于简单的进货，为繁荣昌盛之道。
- (10) 应知一元钱的顾客胜于百元钱的顾客，一视同仁是商店繁荣的根本。
- (11) 不可强行推销，不可只卖顾客喜好之物，要卖对顾客有益之物。
- (12) 资金周转次数要增多，百元资金周转十次则成千元。
- (13) 在顾客面前责备员工，并非取悦顾客的好手段。
- (14) 销售优良的产品自然好，将优良的产品宣传推广而扩大销售更好。
- (15) 应具有“如无自己推销贩卖，则社会经济不能正常运转”的自信。
- (16) 对批发商要亲切，如此则可以将正当的要求无所顾虑地向其提出。
- (17) 哪怕一张纸当作赠品也可得到顾客的喜悦，如果没有随赠之物，笑颜也是最好的赠品。
- (18) 为公司操劳的同时要为员工的福利操劳，可用待遇或其他方法表示。
- (19) 不断用变化的陈列(橱窗)吸引顾客止步也是一种方法。
- (20) 即便是一张纸若随意浪费，也会提高商品的价格。
- (21) 缺货是因为商店不留心，道歉之后，应询问顾客的住址，并马上

取来送到顾客处。

(22) 言不二价，随意减价反会落得商品不良的印象。

(23) 儿童是福禄财神。带着儿童的顾客是为了给孩子买东西，应特别注意。

(24) 时时应想到今天的盈亏。养成今天盈亏不明则无法入睡的习惯。

(25) 要赢得信誉和赞誉。

(26) 询问顾客要买何物，应出示一两种商品，并为公司做广告宣传。

(27) 店铺应造成热烈气氛。具有兴致勃勃的工作、欣欣向荣的表情和态度的商店，自然会招徕大批顾客。

(28) 每日的报纸广告要通览无遗。有人订货而自己尚且不晓，乃商人之耻。

(29) 对商人而言，没有繁荣萧条之别，无论如何必须再赚钱。

企业员工不能仅仅只掌握一些技能、知识、技巧，尤其是在服务方面，员工真正需要改变的是潜力。

有一句话说得非常好：“如果你想做服务，与其请一个产品知识很好、销售技巧很好的人，（但是他不懂得对人笑，你来教他怎么对人笑）倒不如请一个懂得笑、懂得与人为善但是不懂得销售技巧的人。我们来教他如何卖东西。”做服务的员工必须是有这样潜在素质的人。做企业很容易出现的问题是不重视服务，员工也不喜欢为顾客提供特别的服务。企业的这种态度、员工的工作驱动力这些隐性素质会直接影响到员工的潜在素质。因此企业和员工一定要摆正工作的驱动力，充分发挥潜能才能把服务工作做好。制度和规定只能使人达到最低标准和要求，只有文化和价值观才可以让员工有更高层次的表现。

企业要认识到，顾客心目中具有良好服务的公司及其产品必须有良好的市场策略，这可以反映在正确有效的政策、高效灵活的流程及可以提供一站式的购买方式等方面，即以顾客为导向的市场和销售驱动力。扩大规模必须从顾客的需求出发，不能盲目的扩张，简单地说，就是一切服务都要从满足顾客的需要开始。比如，企业如果认识到顾客在购买家具时，期望不需要再花时间和精力去找另外一个部门来运送，或者再找另外一个部门、约另外一个时间来安装，企业从而采取行动，提供安装运输服务，就能大大获得顾客的青睐。很多旧的体制下的百货公司永远不能和一些连锁店竞争，就是因为当顾客决定购买时，旧体制下的员工却要求顾客自己安装运输。在这些公司里面一定有很多针对顾客和员工的低效而繁琐的政策和流程，这种情况下无

论员工的笑容和礼貌有多好，都无法称为好的服务。

服务更多的是解决和顾客面对面时的感受和体验的问题，服务就是由一个个带给顾客感受和体验的印象时刻所组成，所以服务的印象时刻对服务来说非常重要。所谓服务的印象时刻，就是将服务过程中能够给顾客留下深刻印象并为服务双方带来价值的一些关键服务时刻。过去生意大好之时，很少有人正视顾客的价值、服务的品质，现在这个观念被正式抛弃。“不少管理人员发现，花钱在改善服务上，已是刻不容缓的事”，因为“优质服务印象时刻”是现代消费市场上回报率最高的投资。“反观欧美日本等服务业发达的国家，不难发现价格早已不是保持竞争力的惟一因素，商品种类多样化和高品质的服务常是竞争实力的另外出路。”这其中又以服务品质最为重要，因为只有服务，才会令你的商品与众不同。在逆市之下，优质服务更显出其重要性。

事实上，成功建立优质服务印象时刻的企业，最直接的利益来自账面上的数据都有明显的增长。以前经济环境好，人人生意都不错，大家来来去去只讲四个 P，就是：

- Price(价钱)；
- Product(产品)；
- Place(选址)；
- Promotion(宣传)。

然而，近年经济环境逆转，四个 P 已经不够用，企业将视线转移到第五个 P——People(顾客)上，这是服务业的一大进步，也是企业应该关注的重点。

中国加入 WTO 后，更是为国内的服务业和一切注重顾客服务的行业和机构即将带来巨大的冲击和挑战。企业要以透过提升顾客服务管理水准、提升员工和机构的发展竞争力为使命，因为优质服务乃致胜之道。

除：业务更专(从多元到专一)

(一) 一针见血

很多品牌在推广的时候，很注重产品本身质量是否过硬，这是传统的市场理论。但是换个角度来看，即使有了很好的产品，有了很好的价钱，销售渠道非常广，还做了很多的推广宣传，却因为服务不到位，将一个极有潜力的企业毁于一旦也不是不可能的。服务永远处于最前线最终端，顾客接触品牌时，企业的服务把控不好，同样没有用，就等于企业做了很多推广和宣

传，吸引了很多客人，但结果不是来看企业做得有多好而是让客人来看企业做得有多差。顾客才能真正带来价值，因此在直接面对顾客的服务中企业要慎之又慎。

有一篇关于比较中日两国网民在 BBS 里的表现的文章，大概有 50 多个不同点，其中有一条是：“中国人在论坛里面开的帖子很多，但是回复的很少，而日本人在论坛里面开的帖子不多，但回复的特别多，特别是对已开的主题反复进行辩论和延伸。”这一点，相信大家都有同感。和很多中国人相比，不难看出日本人的专注、细致和某些国人的浮躁、急功近利。反映在企业中就是企业管理的随意性、产品质量的粗放性和市场的短视性。

企业一定要从内部做起，一环扣一环，最后反映到外部的优质服务上。即要发扬服务的专注精神，要重视每一个细节。

如今，以服务为中心的企业都在加大对服务的投入力度，不仅是在硬件（设备）方面，而且软件（管理）方面也颇为重视，聘请专业的顾问经常对员工进行各类的培训，建立健全各项管理制度，加大对客户的关注度，等等。

但也要认识到，做到专业性的服务，提高顾客的忠诚度不是一件简单的事情。从人员方面来讲，专业化的服务需要由专业化的人员来提供。由于服务行业的特殊性，不可避免地需要特定的人员来完成，如航空、酒店、电信、移动等行业，大多以年轻的女性为主，通常招聘刚出校门的学生，刚刚进入社会没有过多的杂念，思想也上进，为企业的首选。

国内许多企业对服务重视不够，招聘服务人员也是走个过场，没有什么专门的程序，但国外的公司就严谨了许多。比如，西南航空公司在员工招聘方面格外挑剔，在每年约 9.8 万名应聘者中，只有 1.6 万人能够进入面试，其中只有 2 700 人能够最终被聘用。在西南航空公司，招聘就像一个宗教仪式，参与招聘的不只是公司的高管和人力资源经理，还有顾客和普通的员工。他们更重视应聘者的人生态度而不是专业技能。应聘者是否具有“幽默感”是首要的考查指标。西南航空的创始人 CEO 赫伯·克利曾经这样表述西南航空选人的标准：“我们以人生态度取人，我们看中的是那些具有幽默感、不自以为是的人。我们可以教会你工作中需要应付的一切，可是有一件事情西南航空改变不了，那就是你的内在的人生态度。由于人的个性不同，因此，并不是什么样个性的人都可以充当客户服务的角色，比如性格内向者。”正是因为这样的原因，国外的公司都非常注重员工的招聘工作，尽最大努力找到符合公司价值观的优秀员工。因此，服务也是一道不可随意跨越的门槛，并不是说谁都可以来做服务，在这方面我国企业一定要借鉴。

(二) — “客”千金

要牢牢抓住每一个顾客的心，获得顾客的长远价值，就必须做好服务品质的15个C：

(1) 顾客化(Customization)。服务品质是指使顾客满意。要做到让顾客满意，必须要了解顾客的需求与期望，然后尽力来满足他们。因此，在提供服务给顾客前一定要切实掌握顾客的不同需求，再依此来提供服务。

(2) 承诺(Commitment)。对顾客所作的承诺一定要兑现，而且一定要有效率地来提供所承诺的服务，因此不可做不实的广告。公司的服务人员为顾客所承诺的事，不论是不是符合公司的规定，都要尽力提供。

(3) 一致性(Consistency)。所提供的服务要有一致性的绩效品质，不能因时间、顾客或服务人员的不同而有所差异，即所提供的服务必须是维持在一定水准之上的高品质服务。

(4) 专业能力(Competence)。由于我们为顾客提供高品质的服务，因此服务提供人员必须具备所需的技术、知识与专业能力，而且对于作业方法与程序要很清楚地了解与执行。

(5) 理解力(Comprehension)。公司所提供的服务符合顾客的需求，甚至超越他们的期望，因此服务人员或管理阶层一定要有能力去理解顾客的真正需求，去体会他们的期望，这是最基本的要求。

(6) 沟通(Communication)。为了了解顾客的需求，必须要跟顾客充分地沟通，倾听顾客的想法，才能进一步去理解顾客的需求与期望。当顾客有所抱怨时，更要耐心地跟顾客沟通，为顾客解决问题。

(7) 同理心(Compassion)。有的时候，我们只有站在顾客的立场去体会顾客的需求与感受，才会提供贴心的服务给顾客，或者迅速而妥善地为顾客解决问题。

(8) 礼仪(Courtesy)。在为顾客服务时要有很好的态度，有礼貌、有热忱，而且是发自于内心的。同时，也要关心我们的顾客，甚至要和顾客成为好朋友。

(9) 冷静(Composure)。在为顾客服务时，有时候会碰到棘手的难题，或者遇到顾客发脾气甚至不讲道理的情形，此时，服务人员必须保持冷静，控制好自己情绪，才能想出好的对策去解决问题。

(10) 信任性(Credibility)。公司要有好的技术能力，持续提供高品质的服务给顾客，而且要有好的口碑与形象，让顾客可以信任我们。

(11) 信心(Confidence)。在跟顾客接触或提供服务时，要让顾客对我们

有信心，这样他们才会接受我们所提供的服务。从另一方面来说，只有当我们提供的服务让顾客满意之后，顾客对我们才会产生信心，甚至介绍亲朋好友前来消费。这样才会不断地有生意上门。

(12) 接近性(Contact)。顾客需要我们服务时，可以很快地找到我们，甚至找到最合适的人。例如，要有服务的专线、预约或交易方便、地点适合、顾客容易到达等。

(13) 配合性(Cooperation)。在服务提供的过程中，顾客会高度的参与，而且会提出他们的需要与意见，因此服务人员要与顾客密切配合，尽最大努力让顾客满意。同时，在提供服务的过程中，企业内部相关的部门或同事之间也需要团结合作，相互配合与支援，发挥团队精神，做好服务工作。

(14) 能力(Capability)。公司要有做好所提供的服务的能力，有足够的人力、设施、空间及所需的技术能力来完成所承接的服务，并且能取得较好的绩效与品质。

(15) 决断力(Criticalness)。当顾客有重大问题或特殊需求时，服务人员要运用智慧及权限去进行判断及作出决定，采取最适当且让顾客最满意的对策，从而提升顾客的满意度。这一点很重要，但却不容易做到。因此公司一定要给员工一定的权力，员工才会有能力、有权力在关键时刻有效处理一些突发情况。

换：实力更强(从小船到航母)

(一) 一分为五

一个产品的销售是由许多因素决定的，价格仅仅是其中的一个因素而已。对于没有多少核心竞争力的企业，产品刚上市几天，类似的产品就能在市场上买到。能够使本企业区别与其他企业的就是服务或者品牌的不同，这是其他企业所不能模仿的。而要让服务真正能够为企业带来增值效应，就必须通过服务树立品牌效应，提高顾客的忠诚度，利用市场扩大市场份额。

正如前面所讲的，顾客购买一种产品或服务，不只是因为产品的价格和质量，因为价格和质量是既定的事实。顾客决定是否购买更多在于产品或服务给他的一种感觉。我们经常发现顾客进入一间商店想买一些东西，但经历了不好的服务后便不会购买任何产品；反之亦然，本来我们只是逛逛而已，不过后来买了很多东西，原因只是因为这家商店或产品给我们的感觉不错。为了能够理解顾客的感受，企业必须提供“友善的服务”，这不只是微笑和礼貌，还必须具备潮流、口碑和声誉等种种相关因素，更加让顾客感受到信

心、保证、交流和尊重。这是因为顾客期望着企业所提供的产品或服务可以照顾他们内心的感受。

用服务来增加品牌的知名度，提高企业声誉是一个不错的办法，国内一家在市场中沉寂多时的 PC 老牌劲旅突然发力的时候，出人意料地首先在市场上打出了一张服务牌，大张旗鼓地推出了一场“行业 4S 秋季大行动”。据该公司市场部相关人员介绍，这是受汽车行业“4S 体验店”的启发，并发出了一番“要探索出一条具有中国 IT 特色的新服务发展道路”的豪言壮语。这家企业对自家的 4S 作出了这样的解释：即 Customized Product&Solution——客户化的解决方案，Optimized Service&Support——优化的服务，Long-term Stable Cooperation——稳定的合作关系，Customer Satisfaction——客户满意。无独有偶，在这家企业力推出 4S 概念的时候，国内 PC 产业的另一巨头也推出了与汽车行业“4S”相近的理念。不过这次的理念似乎更威风一些，叫做 5S 战略，分别是 Show-Sale(展示型销售)、Security-System(安全可靠的 PC 系统平台)、Suitable-Solution(符合小企业特点的解决方案)、Super-Service(VIP 级服务)和 Smart-Save(聪明消费)。据说这也是在客户细分战略指导下，这家企业在 PC 业务方面的又一重大举措。从这场服务大战中不难看出，服务已经成为了占领市场、取得先机的法宝。

(二) 忠诚顾客

培养顾客的忠诚度是增强企业实力的一条很好的途径，在市场营销的著述中有许多关于顾客忠诚度的定义，都反映了市场营销界对顾客忠诚度的认识与理解。有人认为顾客忠诚与否和重复购买的次数密切相关。有人把购买比例(而不是购买结果)作为对忠诚行为的测算依据，并且把消费者忠诚分为对制造商品牌和销售商品牌的忠诚。还有人根据顾客对企业的忠诚程度将消费者定义为：绝对忠诚者、不坚定忠诚者和转移忠诚者。绝对忠诚者指在任何时候只购买一家企业产品的顾客，不坚定忠诚者指同时忠诚于至少三家企业产品的顾客，转移忠诚者指从偏爱一家企业的产品转移到偏爱另一家企业产品的顾客。企业要获得较高的利润，必须重视顾客忠诚度的培养，培育企业产品或服务的绝对忠诚者。

我认为，顾客忠诚是由于受企业提供的产品价格、服务等要素引力的影响，顾客长久地购买某一品牌产品或服务的行为。顾客忠诚是顾客的一种行为，衡量忠诚的惟一尺度就是看顾客是否重复购买企业的产品或者服务。

从顾客的角度分析，影响顾客忠诚度的因素有以下五个方面：

(1) 交易成本。