

80

PILOT MARKETING IDEA-TREASURY

派力营销思想库



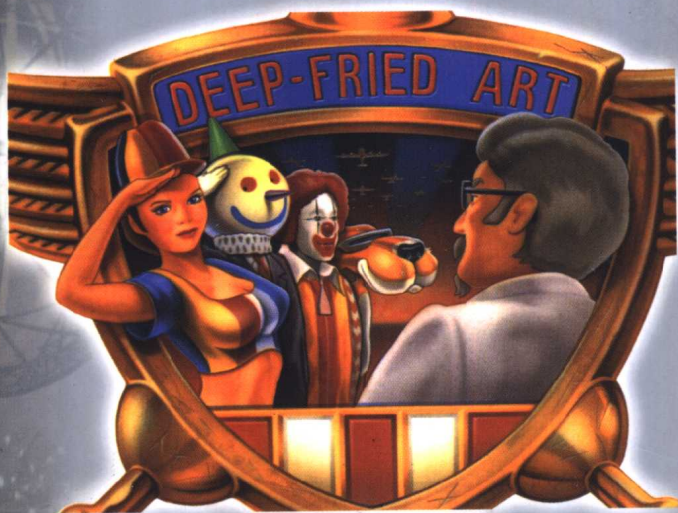
派力营销思想库
PILOT MARKETING IDEA-TREASURY
传播专业营销 提供实战经验
主编：屈云波

服务的奥秘

——持续成功的九种驱动力

DISCOVERING THE SOUL OF SERVICE

著 / (美) 利奥纳德·L·贝利 译 / 刘宇



企业管理出版社



B0562644



F719

53

派力营销思想库 80



派力营销思想库

PILOT MARKETING IDEA-TREASURY

传播专业营销 提供实战经验

主编：屈云波

BBR 29/09

服务的奥秘

——持续商业成功的九种驱动力

伦纳德·L·伯瑞 (Leonard·L·Berry) 著

刘宇 译



图书在版编目 (CIP) 数据

服务的奥秘: 持续商业成功的九种驱动力/ (美) 利奥纳德·L·贝利 著;
刘宇译. —北京: 企业管理出版社, 2001. 5

ISBN 7-80147-529-1

I. 服... II. ①利...②刘... III. 服务业—企业管理... IVF719

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 20307 号

Chinese translation copyright© 2001 by ENTERPRISE

MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

Original English language edition Copyright© 1999 by Leonard L. Berry

Simplified Chinese characters edition arranged with THE FREE PRESS,

a division of SIMON & SCHUSTER, INC., through Big Apple

Tuttle-Mori China, And Beijing International Rights Agency

本书中文简体字版由企业管理出版社出版。未经出版者书面许可,

不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记图字 01-2001-1142 号

书 名: 服务的奥秘——持续商业成功的九种驱动力

作 者: [美] 利奥纳德·L·贝利 著 刘宇 译

责任编辑: 刘秋生 技术编辑: 孙振伟

书 号: ISBN 7-80147-529-1/F·527

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 北京市朝阳区印刷厂印刷

经 销: 新华书店

规 格: 880 毫米×1230 毫米 32 开本 11 印张 220 千字

版 次: 2001 年 5 月第 1 版 2001 年 5 月第 1 次印刷

印 数: 1-8000 册

定 价: 25.00

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

内容简介

当今世界，产品的众多让顾客无所适从，于是服务便成了在各个领域的竞争中取胜的关键。权威服务专家伦纳德·伯瑞的这本书充满睿智，鼓舞人心。这本书与他早期关于服务营销和服务质量的作品有很大不同，它分析了大型服务公司怎样应对最严峻的挑战——获取长期成功。

伯瑞从对 14 家已经成熟并且相当成功的劳动密集型公司的精确研究中，得出了一个崭新的结论：服务业的长期建设中最重要因素不是大量的商务活动，而是人性价值。在业绩突出的这 14 家公司 (Bergstrom Hotels, The Charles Schwab Corporation, Chick -fil -A, The Container Store, Custom Research Inc., Dana Commercial Credit, Dial -A -Mattress, Enterprise Rent -A -Car, Midwest Express Airlines, Miller SQA, Special Expeditions, St. Paul Saints, USAA 和 Ukrop's Super Markets) 中，不断提升价值的领导和策略重点、出色的实施、对企业命运的把握、高度信任的关系、慷慨大度、为雇员的成功投资、小经营、品牌培养等因素相结合，以赢得顾客的满意、经营的创新和企业的成长。本书对以上九个成功的驱动因素均专章予以阐述，对于带给企业持续成功的理论和实施步骤，本书的论述是最深入、最透彻的。

伯瑞的典型事例揭示了大型服务企业决策和日常运作的精华，是千千万万员工日常决策的指南。清晰、有力度、富有开创性，《服务的奥秘》是全世界经理人的必读作品。

序

派力的观点

——对中国企业市场营销的
现状与持续发展的反思

- 中国市场已开始由幼稚走向成熟、由卖方市场走向买方市场,这种转变将使部分理性的消费者享受到物有所值,也使部分肤浅的企业品尝到必然的失败。所以,十多年前你是只要做就可以赚钱,现在要想赚钱只是做还不行,而是要做好了才行。
- 中国的很多行业市场已是供大于求,甚至是供远大于求。但这只是表明在数量的竞争上已是激烈,而在质量的竞争上还处于一个较低甚至很低水平。如果一个企业很成功,可以说不一定是你做得太好,而可能是别人做得太差。
- 很多企业是追求最大、鼓励最大,而未来真正赚钱的却是那些追求最佳、鼓励最佳的企业。
- 世界经济发达国家企业的市场营销工作中的科学与艺术通常遵照 80%:20% 的比例,而我国企业的市场营销工作中的科学与艺术通常遵照 20%:80% 的比例。

- 中国的有些“名牌”只是知名度高而已(说得总比做得好),品牌的含金量很低。万一一把火烧了,能不能象人们所比喻的可口可乐一样,很快(用品牌的号召力)就可以马上建设一个新的工厂呢?中国部分“名牌”的实践证明——恐怕不可能!
- 有人说一个企业营销的成败关键在产品,有人说在服务,有人说在价格,有人说关键在推销,有人说关键在广告,有人说关键在点子,有人说下个世纪要进入策划时代,……而实际上,市场营销(或称市场营销管理)是一个管理过程(包括分析、计划、执行和控制),少一个环节都不行;市场营销不仅是一个部门的事情,而是企业产、供、销、采购、开发、财会等所有部门、自上至下全体员工共同的事情(即全员营销),少一个部门(人员)都不行。
- 因此,如果说一个企业(或一个人)的进步过程分为进入(行业)→学习(知识)→掌握(技能)→创新(应用)四个阶段,那么我们的大多数企业(和个人)还处在学习知识的阶段,故踏踏实实地学习专业营销的知识、苦练专业营销的基本功是我们每一个企业(和个人)现在最应该做的事,“一口吃个胖子”是不可能的,也是不可取的。
- 迄今,中国企业的生命周期超过5年的不多,超过10年的更少,您的企业呢?——让我们一起来反省,一起来共勉吧!



致谢词

在服务市场营销、服务质量管理领域中，我已研究了很长时间。写这本书使我有机会认真地研究了 14 家世界上最优秀的服务性公司。研究及撰写的工作是辛劳的，但也收获颇丰。我经常到那些公司参观、走访，搜集整理大量的一手资料，目睹并亲身体验他们的服务。通过上述工作，为本书勾勒了一个概念性框架。运用我在对企业的进一步研究中得到的诸多经验填充这个框架是一个很有意义的过程。在这个过程中，我个人的知识基础也起到了一定作用。通过对这些企业的实地考察，我学到了很多有益的东西，这比我在最近三年的教学研究过程中所学到的总和还要多。在这里，我非常高兴能籍此机会向所有曾经帮助过我的人表示衷心的感谢！

我希望这本书能对服务业管理产生切实的指导作用，能否做到这一点，要靠时间来验证。然而我可以肯定，这是我最好的一本著作，对此我深感欣慰。

我要特别感谢书中十四家企业的领导者，感谢他们的合作和帮助，更要感谢他们的信任。他们允许我和任何人交谈，查阅任何资料，到任何地方去走访。此外，针对实地考察后的大量后续工作，他们也提供了众多信息和更多的帮助。他们不但允许我深入了解他们的企业，而且允许我融入到他们的企业文化之中。

我深深的感谢附录中列出的那些热情的员工。我采访了 14 个企业中的 250 多个人，他们都积极地接受我的采





访，并坦率地与我交流他们的想法和经验。书中记载了他们的许多经历和言谈。在每一个公司，都有人不遗余力地支持我的研究工作。在此，我向他们表示诚挚的谢意：

- Dick Bergstorm, John Bergstorm 和 Steve Tyink——Bergstorm 公司

- David Potturk, Mark Thompson 和 Nancy Mitchell——The Charles Schwab 公司

- Dan Cathy, Steve Robinson 和 Linda McEntire——Click - fil - A

- Garrett Boone, Kip Tindell, Sharon Tindell, Barbara Anderson, Nancy Donley 和 Melissa Reiff - The Container Store

- Judy Corson 和 Jeff Pope——Custom Research Inc.

- Ed Shultz 和 Bruce Mullkoff——Dana Commercial Credit

- Napoleon Barragan 和 Jennifer Grassano——Dial - A - Mattress

- Andy Taylor, Dick Janicki, Joanne Peratis - Weber 和 Christy Conrad——Enterprise Rent - A - Car

- Tim Hoeksema, Tamara McClelland 和 Brenda Skelton——Midwest Express Airlines

- Bix Norman 和 Gary Van Spronsen——Miller SQA

- Sven - Olof Lindblad, Margaret Hart 和 Tom O' Brien——Special Expeditions

- Mike Veeck 和 Jody Beaulieu——St. Paul Saints

- Bob Ukrop 和 Bob Kelley——Ukrop's Super Mar-



kets, Inc.

- Bill Cooney, Paul Ringenbach 和 John Walmsley——USAA

即便是创作这样一部短篇的作品，所需投入的精力也是相当惊人的。在本书撰写过程中，创作小组的全体成员给予了我大力的协助，他们是：

- 桑迪·斯凯玛多(Sandi Scamardo)，德克萨斯 A&M 大学在读市场营销博士。他积极参与了这个项目各阶段的工作，包括协助我进行实地考察和进一步研究，整理材料及组织讨论。他拥有天才的采访记录本领，能敏锐地把握住细节。他还有超常的图书检索能力，并能熟练运用 Adobe Illustrator 排版软件，他将这些能力都融入到了工作当中。

- 雪莉·鲍维(Shirley Bovey)，零售业研究中心联络协调员。时常提供熟练而又关键的辅助编辑工作。这是舍利协助我编辑的第三本书。

- 格兰德·巴斯勒(Glenda Bessler)，与我合作了 12 年的行政事务助理。随着这本书的出版，他那忙碌的生活也可稍显平和。在安排访谈，打印书稿和修饰润色等方面，格兰德给予了我极大的帮助。这是我在他的帮助下出版的第五本书。

- A·帕苏·帕德茨本曼(A·“Parsu” Parasuraman)，迈阿密大学资深市场营销教授，我多年以来最好的朋友、最亲密的同事和研究伙伴。他阅读了全文并提出了许多很好的修改建议。

- 凯斯伦·锡德(Kathleen Seiders)，BADSON 学院





场营销助教。曾是我的博士生，也是我非常亲密的朋友。他也通读了全文，并提出了一些建设性的意见。

• 罗伯特·威廉斯(Robert Wallance)，自由出版社高级编辑，他是我强有力的支持者和睿智的顾问。鲍勃·威廉斯从事出版业已经很多年了，众所周知，他是最好的出版商。这是我在他的关注之下出版的第四本书。

我同样要向零售研究中心的同事们道谢，感谢他们的支持和鼓励。他们是：露西·摩根(Lucy Morgan)，辛迪·贝琳顿(Cindy Billington)，霍利·克拉克(Holly Clark)，雪莉·鲍维(Shirley Bovey)和戴维·斯兹曼斯凯(Dave Szymanski)。此外还有瓦拉达拉金(Varadarajan)教授，他是我的一位了不起的朋友和同事，现任德克萨斯 A&M 大学市场营销系负责人。他尽可能地处理所有日常事务，以便使我能留出时间按计划完成这本书。戴诺·巴蒂斯那(Dino Battista)，SIMON&SCHUSTER 学院教育总监、副院长，他思路开阔，是我写作上的伙伴。我谨代表我个人感谢他们所付出的努力。同样还要感谢自由出版社优秀的行政管理人员及业务人员，他们是 Paula Duffy, Suzanne Donahue, Jaime Ariza, Maria Arteta, Maureen Kelly, Paul O'Halloran, Cryn - Amy King, Iris Cohen, Edith Lewis 和 Tom Stvan。在这里，我还要特别感谢自由撰稿人 Linnea Johnson，他曾参与编撰了我先前出版的两本书，在这本书的编撰过程中也给予了我特别的帮助。

最后，我要感谢我的妻子，兰西(Nanncy)；以及我的两个儿子，马修(Matthew)和乔纳森(Jonathan)，感谢他们的关爱和毫不动摇的支持。正是他们的支持使我能尽全力





写出这部我最满意的作品。

自我向鲍勃·威廉斯(Bob Wallance)提议写这本书开始,至今已经有了大约一年半的时间。我早就在构思一部关于服务企业如何获取成功的书,但在刚刚花费一年的时间完成了一本有关营销行为的著作之后,我总无法下定决心再筹划一个要耗时两年的艰巨的项目。但在读了彼得·多克(Peter Drucker)所写的一篇文章之后,我深受启发,决定写这本书。多克(Drucker)在书中讲述了对他一生影响最大的七段人生经历。其中之一是聆听 19 世纪意大利作曲家杰斯佩维迪(Giuseppe Verdi)的最后一部歌剧“Falstaff”。多克讲述了他是如何被这段经历所打动。他在听了歌剧之后才知道维迪创作这部作品时已是 80 高龄。对多克来说,维迪在那个年龄能创作这样一部劳神的作品是不可想象的。多克随后看到了维迪对其之所以这么做的解释:“作为一个音乐家,我一生追求完美的作品。但它总是从我面前悄然而逝。我当然有必要再努力一次。”多克决定把维迪的话作为他的行为准则。

多克讲述的维迪的故事给了我极大的触动。我拿起电话通知编辑,我也要继续努力。

伦纳德·L·伯瑞(Leonard L. Berry)

学院研究所,德克萨斯

1998. 7. 8





一点说明

很多人通过积极地接受采访为本书提供原始素材。本书所引用的素材，若未加注明，均由上述人员提供。



目 录

CONTENTS
CONTENTS

序.....	1
致谢词	1
一点说明	6
第1章 服务性公司的持久成功	1
第2章 恒久成功的价值	25
第3章 以价值观念作指导	51
第4章 坚持战略目标	81
第5章 卓越的贯彻实施	107
第6章 主宰自己的命运	145
第7章 以信任为基础的相互关系	163
第8章 为雇员的成功投资	201
第9章 大企业小经营	233
第10章 品牌的经营	253
第11章 慷慨大度	277
第12章 从世界级企业获取的经验	299





第 1 章

服务性公司的持久成功



一位做过膝部手术后刚刚出院的顾客，拄着拐杖进行圣诞节采购。在大多数商店里，当他问及某件商品时，店员会象对待其他顾客一样指明商品的存放位置。然而当他走进 The Container Store 向一位店员问起他想要的商品时，情形却大不相同。那位店员回答说：“在商店的后面呢，我去给您拿来吧。”在这个店员去取货的时间里，又有两位售货员微笑着问这位顾客用不用帮忙。

另一位顾客从 The Container Store 选购了许多商品，拉着孩子，走向她的汽车。她将东西放在地上，把孩子抱进车里，随后没有取地上的东西就扬长而去。待几分钟后她反应过来，回到停车场，她买的東西已然不见了。她返回商店询问有没有人将其交回了商店，遗憾的是没有。店员詹姆士·凯斯伯瑞 (James Castleberry) 还记得这位顾客。他依照顾客的购物清单又每样取了一份，免费送给了她，并真诚地说：“祝您的生活更加美好。”正像他所说的，她确实感觉生活更美好，就从这一刻开始。

爱米·卡洛维莱诺 (Amy Carovillano) 是 The Container Store 负责存货控制及分销的副总裁。一天，她正在机场等候飞往休斯敦的航班。她注意到一位女士激动地和航空公司接待员说着什么。那位女士不住地摇头，显然她没有得到满意的答复。当她离开服务台时，脸上表露出明显的不快。

她四处张望，仿佛在找什么人。当时在候机大厅里有 100 多人。她穿过附近的 50 多人，径直向爱米走来，问爱米是否要飞往休斯敦。在得到肯定的答复后，她请爱米帮个忙。她丈夫乘前一班飞机飞抵了休斯敦，但由于他把钱包和驾照忘在了家里，而无法租到车子，因此至今还滞留在休斯敦机场的租车处。这位女士赶到机场，希望乘下一班飞机飞





往休斯敦的航空公司工作人员能将钱包捎给她丈夫。但没人愿帮这个忙，于是她来找爱米。

爱米愉快的接受了她的请求。不过爱米想知道为什么这位女士单单要找她帮忙呢？女士说因为爱米穿着 The Container Store 的工装 T 恤，她想爱米一定是 The Container Store 的员工。她告诉爱米她是店里的老主顾，她知道 The Container Store 所有的员工都是那么的友好、那么乐于助人。爱米在飞抵休斯敦后，见到了这位女士的丈夫，并将钱包亲手交给了他。

The Container Store 是美国经营最成功的零售连锁店之一。因为它的员工们都将全心全意为顾客服务作为自己的目标。当然，店方也赋予了他们为顾客服务的自由和权力。The Container Store 主要经营储藏、包装用品：各种箱子、瓶子、罐子、篮子、盘子、架子、提桶、各种支架、衣架、挂钩、服装袋、旅行箱、橱柜等，总共约有 12000 多种商品。在美国，该公司是 elfa[®] 储存系统和 Skandia 搁架系列产品最大的零售商。尽管在 1997 年底它已是拥有 19 家分店的大型连锁店，但它的目标远不止此。该公司创建于 1978 年，当时只有两个雇员。其后的二十多年里，公司在没有任何债务的情况下，销售额以年均 25% 的速度递增，其中三分之二来自于老店铺，另外三分之一来自于每年开设的一到两家新店。企业的拥有者们：Garrett Boone、Kip Tindell、Sharon Tindell 和 John Mullen，都积极参与公司的运营。有很多人试图通过风险投资、特许经营或公开收购方式介入其快速发展，他们对此的态度是：来者皆拒。对他们来说，规模扩大不是目的，他们一贯追求的是激励员工认真、热情地工作，提高工作及产品质量，为顾客提供更好的服务，创建尽善尽美的商

