

吴宏晖◎著

客户忠诚的 秘密

感动服务提升企业竞争力

感动绝非口号，是提高利润与赢得口碑的方法！

十余行业真实案例讲述全球最成熟的服务管理理念

“感动服务”的倡导者

15年一线经验的诚意奉献



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

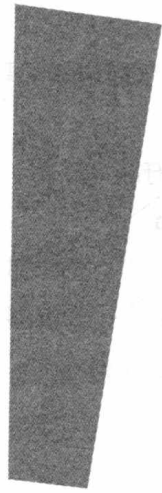
F276
201274

阅 览

客户忠诚的 秘密

感动服务提升企业竞争力

吴宏晖◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

客户忠诚的秘密：感动服务提升企业竞争力 / 吴宏晖著. —北京：北京大学出版社，2012.10

ISBN 978-7-301-21018-5

I. 客… II. 吴… III. 企业管理—销售管理—商业服务 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第 170804 号

书 名：客户忠诚的秘密——感动服务提升企业竞争力

著作责任者：吴宏晖 著

责任编辑：秦 雯

标准书号：ISBN 978-7-301-21018-5 / F · 3272

出版发行：北京大学出版社

地 址：北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址：<http://www.pup.cn>

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱：tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者：北京嘉业印刷厂

经 销 者：新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 15.25 印张 231 千字

2012 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

定 价：36.00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010-62752024；电子邮箱：fd@pup.pku.edu.cn

序

从 1993 年 5 月华耐立家成立的那一刻起，一种危机感就始终萦绕在每一个华耐人的身边。直面纷繁复杂的市场竞争，没有人敢标榜自己处事成熟稳健；面对不断高涨的客户需求，也没有哪家企业敢断言自己能做到永远正确。从此，提供超越竞争对手的优质服务，就成为每一个华耐人的必修课。

2008 年 10 月，我带领几十名华耐各个公司的中高层管理者来到青岛海尔参观学习，在那里结识了吴宏晖老师。聆听完吴老师的课程，我就被课程中讲述的服务模式所打动。华耐有一个承诺：做建材行业最可靠的产品与服务提供者，从而成为行业的第一品牌。这与吴老师的授课观点不谋而合，课程内容给予了我们需要的解决方法。几年过去了，华耐的服务在进步，吴老师的课程逐渐获得了行业的认可，我们也成为经常交换意见的朋友。在追求成为行业服务标准的制定者这条道路上，我们一直处于摸着石头过河的阶段。今天有幸拜读这本书，才发现这是我们多年寻找但一直未曾发现的那本服务管理著作。读完后十分钦佩吴老师能从一线工作中总结出让客户忠诚的服务管理原理，并用系统的思想、有趣味的文笔来解释实践工作中企业困惑许久的问题，相信这本书对于任何行业的管理者来说都会受益匪浅。

记得 20 年前公司刚成立时，瓷砖一块一块被卖掉，到现在已经发展为全国 60 多家公司、700 家终端店面（营业面积超过 11 万平方米），华耐立家建材连锁已经成为中国建材流通领域第一连

锁品牌。如何才能在市场竞争中获胜，我们认为归根到底华耐还是一个服务型企业，面对已经壮大的企业与相对成熟的市场，我们需要的是一套能为买卖双方创造价值的服务管理体系，《客户忠诚的秘密》正是为企业管理者提供了建立这套体系必备的理念、思路与方法。

几年前我有一个想法——服务就是要永远比你的竞争对手快半步。于是，我们在北京第一个承诺免费送砖上楼，第一个实施100%满意度回访以及实施7S服务，华耐的服务历程是一步一步做出来的。我们要塑造的服务型社会与服务型企业中每一个感动顾客的旋律，都是企业与服务人员为客户精心设计的一种精准方法。《客户忠诚的秘密》这本书的内容就包含很多这类服务方法的实操案例，浅显易懂，虽然案例出自某个行业，但方法是无边界的，做企业的同行们仔细研习之后，一定能找到属于自己的那一种。

服务水平的提高如同人的成长，期间有孕育的阵痛，有挫折的烦恼。正如丘吉尔所说，唯一秘诀是永不放弃！只有将服务作为一种事业去开创的人才能做到。相信吴老师的课程也能不断与时俱进，与企业俱进，不断开发出行业需要的经典服务理念与方法，为促进服务型社会中的服务型企业提供坚实的理论基础与实践指导。

贾锋

华耐家居集团总裁

前 言

2008年10月，我在海尔售后服务总部工作期间，海尔大学邀请我给前来参观的华耐立家建材有限公司介绍海尔的服务体系。课程结束之后，华耐立家的总裁贾锋对我说：“吴老师，我们也希望打造一套像海尔一样的服务体系。现在的产品都是同质化的，我们希望通过更好的服务吸引客户、超越竞争对手，从而提升企业竞争力。”这句话启发了我，也让我找到了一个研究方向。

海尔有一个响亮的口号——“海尔人就是要创造感动”。对于企业，客户忠诚比满意更有意义，忠诚的客户是企业的高质量客户，他们可以带来更大的利润，也可以形成更好的社会美誉，企业服务的目标就是培养更多的忠诚客户。培育客户忠诚最直接的方法就是实施能让客户感动的服务，这在产品导向转变为客户导向的大背景下是必需的，在服务作为企业内功修炼的大背景下更是必需的。于是，2009年4月，我离开了海尔售后服务总部，之后闭关半年，研发了全新的服务课程，并命名为“以感动服务提升企业竞争力”。

这个课程的研发是基于我在海尔售后服务总部工作期间的经历，我亲身感受了海尔打造27年的服务管理运营体系，之后用了半年时间深入研究了当今世界上服务行业最经典的管理理念，并亲身体验了很多中国人都能感受到的最负盛名的案例，从而提炼出适合各个行业的领先的服务理念与方法，形成课题的主体结构。课程在2010年和2011年的几十场同名公开课和内部培训中得到

服务行业的广泛认可。在这两年中，我也对服务理念与服务管理方法进行了不断的研究与总结，使课程中的内容得到逐步更新和升级。

现在有幸得到北京大学出版社的邀请，将这两年在行业内的一些心得整理并编写成书。此书编写结构围绕服务管理必须面对的八个主要方面展开，前四章是服务管理在策略层面上要处理好的四个关系，分别是：第一章——服务与企业发展方向的关系，第二章——服务与企业管理的关系，第三章——服务与客户的关系，第四章——服务与员工的关系。后四章是服务管理涉及的四种主要方法，分别是：第五章——客户满意管理，第六章——客户忠诚管理，第七章——客户接触管理，第八章——客户期望管理。相信相关行业的读者阅读之后，对服务管理的理解与具体管理能力都将大有提高。

书中所有案例均为真人实事，都是我在以往为企业做咨询与授课的过程中亲身调研总结而得，是服务行业中很有代表性的案例，所以内容通俗易懂，对于很了解服务的与想了解服务的读者都适用。由于案例涉及的行业与企业过多，没有精力逐一获得企业客户的认可，所以基本都隐去了企业的真实名称。

这本书同样适合销售人员学习，因为无形的服务与有形的产品都能给客户带来价值，在很多行业，销售过程与服务过程是统一的、高度结合的。如果销售人员在销售过程中可以找到感动客户的瞬间，成交就成为必然。销售中的营销与客户关系是在良好服务基础之上建立起来的。

序 V

前言 VII

上篇 服务管理的策略

第一章/003

以服务提升企业竞争力

有价值的创新一定会被模仿，企业需要找到差异化的亮点进行不断创新，这样才能赢得客户的青睐。此外，社会的认可能够提升企业的形象，从而最终形成企业竞争力。

1. 主动满足客户的不合理期望 004
2. 创新——让模仿者永远落后 009
3. 把同质化变成差异化 016
4. 用“势”赢得社会认可 020
5. 用“秀”赢得客户的信任 024

第二章/031

打造不可模仿的管理系统

企业真正的竞争力是设计巧妙的服务流程与管理系统，而非单纯依赖技巧高超的员工。有竞争力的企业让素质一般的员工按流程规范就可以为客户提供高质量的服务。

1. 员工愿意执行的服务标准 032
2. 有针对性的客户分级管理 036

3.感动是技巧，更是标准化管理 042

4.让不满的客户更满意 047

5.别在补救之后还留有遗憾 053

第三章 / 057

客户是价值的追随者

客户感受到服务能给自己带来更高价值才会花钱购买，感受到超值才会有惊喜，服务产品的设计就是客户价值的设计。服务价值是在服务流程的各个环节中不断被客户感受到的，服务是无形的，但要让价值有形。

1.找到客户眼中的价值 058

2.应该消灭掉的服务环节 062

3.一般的服务也能卖高价 065

4.价值战是一套组合拳 070

5.对“顾客让渡价值”的建议 075

6.客户的四项成本原则 077

第四章 / 081

建立尊重员工的企业文化

有竞争力的服务是由员工来实施的，企业管理模式决定了员工态度，员工态度影响了客户对服务的感受。客户需求、员工利益、企业管理是服务中经常发生矛盾冲突的三个环节，企业只有找到解决方案，才可能拥有一支能提供稳定服务质量的服务团队。可持续发展的服务标杆企业，一定是尊重员工的典范。

1.“我们也想像销售一样挣大钱” 082

2.高达 98%的员工满意度带来什么 087

3.别让员工受“夹板气” 093

4.不成熟的客户不是上帝 097

5.特殊客户的服务拒绝 103

下篇 服务管理的方法

第五章 / III

别做“满意度陷阱”里的青蛙

大多数企业的服务标准都有一条，叫“客户满意”。企业发展需要的是更多下次再来或口碑相传的忠诚客户，满意只是服务工作的起点，而非终点。客户满意不等于客户忠诚，满意与忠诚是两种不同的管理理念与方法。

1. 客户满意的另一个维度 112
2. 让客户在危难之时包容你 118
3. 地球上最经典的服务理念 123
4. 满意 $\geq$ 60 分 125
5. 最不真实的满意度调查 128
6. 比满意更有意义的标准 131
7. 服务质量是计算出来的 134

第六章 / 145

让忠诚变得简单

有的客户想下次再来，有的客户“被”下次再来；客户期望得到满意的服务，但是不期望忠诚于提供服务的企业，所以管理者就要学会创造客户忠诚的理念与方法，搭建平台让员工去做，还要识别其他企业的漏洞，攻破它。

1. 先有信任，才有忠诚 146
2. 持久的满意叫忠诚 150
3. 培养客户的真感情 155
4. 练就“创造感动”的基本功 159
5. 强迫客户对你忠诚 163
6. “套牢”客户关系 168
7. 让客户像“粉丝”一样爱上你 172

第七章 / 179

管理好你的“关键时刻”

客户是在与企业的接触中感受到服务的，这个接触的瞬间被定义为“关键时刻（MOT）”。员工要在关键时刻提供让客户满意并忠诚的服务，就必须从组织结构和资源上得到科学的支持。服务管理就是关键时刻的接触管理。

1. 提升服务质量的节点 180
2. 藏在服务流程中的“MOT” 186
3. 扁平组织结构的优势 193
4. 授予感动客户的权利 197
5. 关键时刻越少越好 201

第八章 / 209

掌控客户心中的服务期望

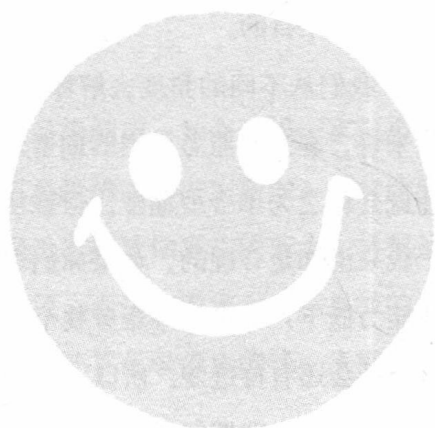
领导站在企业的角度管理服务，客户站在自我需求的角度评价服务，这并非看问题的视角不同，是因为在充分竞争的市场中，必须让满足客户需求与期望的理念占据管理的主导。掌握与降低客户期望，是在达成客户满意的道路上一条铺满荆棘的捷径。

1. “醇豆浆”与“勾兑门”挡不住客户 210
2. 客户的未来是企业设计出来的 214
3. 降低现有的客户期望 218
4. 难以控制的客户期望 223
5. 用承诺赢得客户期望 228

上篇
服务管理的策略

第一章 以服务提升企业竞争力

有价值的创新一定会被模仿，企业需要找到差异化的亮点进行不断创新，这样才能赢得客户的青睐。此外，社会的认可能够提升企业的形象，从而最终形成企业竞争力。



1. 主动满足客户的不合理期望

2010年，我为国家电网下属的一家电网公司上课，他们选中了我独立开发的“以感动服务提升企业竞争力”这个课题。全省各个地市的电网领导济济一堂，一起研究如何把电网打造成一个现代化的服务型企业。

课程开始不久，我就遭遇到学员的挑战。在座的一位领导举手发言：“吴老师，我为您介绍一下我们电网客户的期望吧，我们客户最大的期望就是用电不花钱，只要不花钱，怎么都好说，但是一说要钱，事情就会变得很难办。”

什么是不合理期望

客户想不花钱就用电，这是什么问题？从服务管理的角度讲，这是不合理期望。是谁有问题？当然是客户有问题。在这种情况下，企业需要对客户实施说服教育，帮客户树立正确合理的期望。连农村的墙上都写着“电力是商品，偷电是犯罪”的标语，就是这个目的。

什么是不合理期望？我们从不同的角度去解释，能得到完全不同的答案。从提供服务的企业角度来讲，客户对服务提出的期望，企业没有能力满足，或现阶段无法满足，企业就会称之为不合理期望。但是从客户的角度来讲，他们会认为：我期望的对于我来说都是合理的，如果你们现在不能满足而其他企业能满足，说明你们服务能力低下；如果某些服务整个行业或整个社会都不能满足，说明这个行业或这个社会还有待进步。所以，企业的服务管理者不可单从企业或单从客户的角度去定义不合理期望。当然有一种例外，就是客户有逾越道德底线甚至为法律所不容的期望。

不合理期望是怎么产生的

与过去的经历比较而成

几年前，我到新疆上课，课程结束后被客户邀请一起去喀纳斯旅游。我们从乌鲁木齐乘长途汽车 15 个小时，穿过戈壁沙漠，越过传说中的魔鬼城，经过流入北冰洋的额尔齐斯河，最终来到了传说中的喀纳斯。旅途虽然辛苦，但是让我感受到了沙漠、盐碱地、阿尔泰山与冰川的荒野而大气。同行的游客多数都去过九寨沟，现在到喀纳斯，不少游客都得出喀纳斯不如九寨沟的评价。甚至当到达最后一个景点观鱼亭的时候，许多人看着高山顶上的小亭子，都觉得不值得再费力气去攀登。还是导游一句话：“穿越几千公里从内地过来，就是为了看喀纳斯湖呀，现在它就在眼前了，不上去也对不住一路的辛苦。”于是大家登上观鱼亭，看到的的确是在山脚下不曾有的风景。

回想十几年前我从成都坐 13 个小时汽车，路过地震前的汶川到达九寨沟。九寨沟被誉为童话的天堂，精美的岩溶地貌、钙化的湖水、珍珠一样的湖泊，而喀纳斯是在大山断裂基础上隆起的断块状山地，两者成因迥然不同，所以景色差异很大。九寨沟更精致，喀纳斯更大气。九寨沟的先入为主破坏了我们对于喀纳斯的审美。只有具有一个归零的心态与一双承认差别的眼睛，才能让每一段旅途都有美好的回忆。

如果你以前住惯了五星级酒店，如今下榻一家三星级酒店，你就会以在五星级酒店的经历来衡量三星级酒店的方方面面：没有健身房，没有免费的机场接送，没有游泳池，房间没有摆放你喜欢的茶水，早餐过于简单，卫生间里的浴缸让你感觉不干净，等等。而这些需求对于三星级的酒店来讲，就是实实在在的不合理期望。因为你没花五星级酒店的钱，人家也的确提供不了五星级的服务。

在体验服务的过程中，人们习惯于依靠过去的经历来评价现在遇到的服务，喜欢将各种事情在不同的行业或场合去比较，这就是不合理期望产生的根源。

由外界舆论与内心暗示而成

1987年，人们的生活中多了一件事情——买彩票，500万元的大奖在一夜间成为很多国人追求的目标，仿佛自己能得到下一个500万元。一时间，万人空巷，街头买彩票的队伍成为一条追求幸福的长龙。随着时间的推延，正当500万元的希望逐渐远去的时候，新的游戏规则又冒出了，1000万元、5000万元、1亿元、3亿元，中奖数额不断创新高。电视、报纸上不断公布的奖池累计金额也诱惑着每一个彩民的心。

有人曾经问一个彩民：“你买彩票是为了什么？”

“当然是为了中奖呀！”

“你能中奖吗？”

“能啊，中不了500万，中1万也行啊，坚持就能中。”

“你坚持多久啦？”

“我都坚持七八年了，黄花菜都快凉了……”

其实，你坚持再久也不可能中大奖，懂数学的人算一算就知道，双色球中一等奖的概率是一亿分之五点六。按照每周开奖两次，1年52周，假若你从20岁买到80岁，次次不落，你也只能买6240次彩票，要赢得一亿分之五点六的中奖概率，几乎是不可能的。17世纪中叶，法国数学家帕斯卡（Blaise Pascal）等人研究了赌场中的一些问题，由此创立了概率论。概率论中，彩票中奖叫做小概率事件。但是在彩民心里，奖金数额之高，以至于诱惑足够大，大到对一夜暴富的感性向往超越了理性分析。抱着小概率在一次购买中会发生 的侥幸心理，购买彩票的热情不断高涨。这一期望是怎么形成的？是被宣传舆论影响的，也是彩民自己内心暗示而成的。

因科学发展超越服务水平而成

科学技术的发展为服务的发展提供了机会，也带来了挑战。现代技术的发展早就超越了服务升级的速度：高清电视流行起来了，而当高清电视信号还没有普及时，3D电视就风风火火地普及开来，当你还在发愁3D信号来源的时