

Manyi

「满意」

——解开CS经营难题的15把金钥匙



严世华 著

穿越惊涛险礁及时送达商海迷途船队的“导航图”

亚洲十大培训师

中国第一位CS经营运作专家

以全新思维求索赢销良方

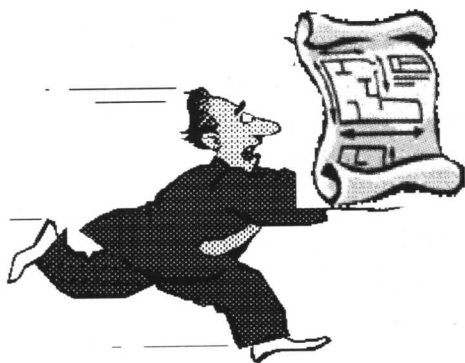
凭创业实践感悟商战真谛

广东省出版集团
广东经济出版社

满意

——解开 CS 经营难题的 15 把“金钥匙”

严世华 著



——穿越惊涛险礁及时送达商海迷途船队的“导航图”

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

满意: 解开 CS 经营难题的 15 把金钥匙 / 严世华著. —
广州: 广东经济出版社, 2006.6
ISBN 7-80728-310-6

I. 满… II. 严… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 048731 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	佛山市浩文彩色印刷有限公司 (南海区狮山科技工业园 A 区)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	6.25
字数	151 000 字
版次	2006 年 6 月第 1 版
印次	2006 年 6 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80728-310-6 / F·1408
定价	18.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路永胜中沙 4-5 号 6 楼 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心) 电话: (020) 83781210

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

·版权所有 翻印必究·



作者小传：

严世华，亚洲十大培训，中国第一位CS经营运作专家，北京商品经济学院策划系教授，首嘉西艾士商务咨询公司董事长。著有《CS经营法——商战新王牌》（经济管理出版社出版）和《服务——引爆CS经营15种新卖法》（广东经济出版社出版）。曾经为110家企业导入CS经营，并在北大、清华、复旦、浙大、川大、中大等名牌大学以及海尔集团、联想集团、长虹集团、长安集团、美的集团、五粮液集团等著名企业培训经理人达12000人。



前言

2005年刚刚出版了《服务》一书,今年又“赶鸭子上架”写了这本拙著。它可以说是上本书的姊妹篇。原因一,搞好服务的目的不就是让顾客满意吗?原因二,书中主人公还是上本书中那位 Yan 先生。

读过此书的人一定会感到书中的 Yan 先生管得太细、太操心了,这正是我们这一代创业者的责任(也许下一代创业者会轻松些)。因为我们是在市场不规范、规则不健全的商业环境下起步的,所以不得不承担起艰巨的责任和付出大量的心血。前不久,我在一次企业培训中表述了这个意思,再引述一下——

“老板要当好董事长、教务长、检察长‘三长’。”这“三长”是指老板要把好投资决策关、培训教育关和督导执行关,目的就是要打造一个企业的决策力、培育力、执行力三大核心竞争能力。

其一,是董事长——即要“懂事”,并敢于谋事、理事并断事。千万别出“秘书干了董事长的事”这样的笑话。有人问:董事长在干什么?答:在干总经理的事。又问:总经理在干什么?答:在干部门经理的事情。问:部门经理在干什么?答:在干员工的事。又问:秘书在干什么?答:据说,在干董事长的事情。为什么?因为董事长实在太忙,没时间规划公司发展的事情,就把秘书找来,和他说想搞一个未来企业发展的设想,让秘书拟定一个发展规划,报给董事长审阅。董事长看过后修改一下,签字让行政部下发,要求全公司遵照执行!其实,他要做三件事:一是战略决策,二是资源整合,三是设计组织架构与抓关键环节。具体来讲就是解决企业能做什么,凭什么要做,怎么去做这几个问题。

其二,是教务长——即勇当自己企业的“校长”,肩负起教育员工的职责。否则企业文化、经营理念、营销策略等会落而无地。因为“工欲善其事,必先利其器”,当你要求属下做好一件事时,先得让他“能”;要他“能”,就必须以培训来“烤”(严格制度考核)、“焙”(大力开展企业培训)、“熏”(不断提倡企业文化)、“熔”(培养团队精神)。

其三,是检察长——即亲自抓执行,不仅仅是布置工作,还要跟进、追问。因为人们不会做你希望的,只会做你监督和检查的,你仅仅指出哪里需要改进,改成什么样子远远不够,你要做的是,把这些改进建议和期望转化成当事人可执行措施,而且必须要绝对地服从与执行到底。三流点子加一流的执行力,永远比一流的点子加三流的执行力更好!

老板要学会授权,关键在企业各种程序文件的编制与改进。比如当有人拿着急需采购原料的报告来找老板时,先让他习惯去领相关的表格,再逐个找需要批示的主管签字,最后到了老板手上时,老板要看到所有的字都签过了才可放心地签上自己的大名了。

本书介绍的是一种操作工具,中间穿插了大量的案例故事和具体文案,是我在创业实践中应用过的。目的是让“正在干的”创业者有可借鉴的参照之物,其中案例故事可作培训教材,而具体文案可用于制定规章时参考。如果用过的人感到还行,那么,我这本书也还算没白写!

作者 严世华
2006年3月12日

第一篇章	凡为人子之礼,冬温而夏清,昏定而晨省	
	——成功企业待客之道,犹如贤子服侍父母之孝道	1
	● 边喝咖啡,边看“风景”——解开 CS 经营 难题的 15 把金钥匙(1)	2
	● 西瓜不丢,芝麻照捡 ——解开 CS 经营 难题的 15 把金钥匙(2)	16
	● 大势着眼,小处落笔 ——解开 CS 经营 难题的 15 把金钥匙(3)	27
第二篇章	愚者暗于成事,智者见于未萌	
	——要想成就一番大事,首先得有预见性	39
	● 从头到脚,保你舒服 ——解开 CS 经营 难题的 15 把金钥匙(4)	40
	● 母鸡下蛋,咯咯不停 ——解开 CS 经营 难题的 15 把金钥匙(5)	53
	● 把饭吃饱,活才干好 ——解开 CS 经营 难题的 15 把金钥匙(6)	65
第三篇章	不以规矩,不能成方圆	
	——管理制度就好比木匠做活时的圆规曲尺	77
	● 欲建大厦,先“夯”地基 ——解开 CS 经营 难题的 15 把金钥匙(7)	78

● 环环相扣,分兵把关 ——解开 CS 经营	
难题的 15 把金钥匙(8)	92
● 把人找对 事半功倍 ——解开 CS 经营	
难题的 15 把金钥匙(9)	103

第四篇章 成事在理不在势,服人以诚不以言

——成功不以势而凭理,识人勿听其言而观其诚	
.....	117
● “捆绑”互动,“交叉”促销 ——解开 CS 经营	
难题的 15 把金钥匙(10)	118
● 多“给”一些,少“算”一点 ——解开 CS 经营	
难题的 15 把金钥匙(11)	129
● 喜新恋“旧”,常客人“库”——解开 CS 经营	
难题的 15 把金钥匙(12)	139

第五篇章 骐骥一跃,不能十步;弩马十驾,功在不舍

——任何事都有过程,急功近利只能是事倍功半	
.....	151
● 不断“充电”,加大马力 ——解开 CS 经营	
难题的 15 把金钥匙(13)	152
● 能力“计酬”,成功“分享”——解开 CS 经营	
难题的 15 把金钥匙(14)	163
● 听到“黄金”,问出“钻石”——解开 CS 经营	
难题的 15 把金钥匙(15)	175

后记	183
----------	-----

第一章

为人子之礼，冬温而夏清，
昏定而晨省

——成功企业待客之道，犹如贤子
服侍父母之孝道

Yan先生曰：顾客满意，说白了其实就是
像儿女要拿出服侍父母的孝心那样，冬
天使其温暖，夏天使其凉爽，晚上为其
安定床褥，清晨省问其是否安好。



边喝咖啡,边看“风景”

——解开CS经营难题的15把金钥匙(1)

2

满意

解开CS经营难题的15把金钥匙

2005年7月,《连锁与经营》杂志报道:亚洲10大培训师、中国第一个CS(顾客满意)经营运作专家、首嘉西艾士商务咨询有限公司董事长严世华教授在成都投资创办“感受式连锁经营新模式——混合商铺业态店”。其目的是为了追求经营的最高境界:让顾客满意!

严教授作为一位从事企业经营管理咨询多年的资深学者,走了一条与同行们截然不同的研究之路,其学术的探索不局限于理论上,更注重亲力亲为,在经营实践上去大胆开创那些具有“实证、实用、实效”的营销模式。早在1996年,他就在海南承包了一家亏损的美容院,通过导入CS(顾客满意)营销模式试点,在短短几个月使其转亏为盈,成为当今风靡全国的成功营销模式之一。

2005年6月,严教授又把他潜心研究的新尝试——“首嘉感受式连锁经营”模式,应用于他在成都投资创办的“咖啡馆+礼品店”混合商铺业态“首嘉第二会客厅艺吧”和“首嘉爱晚亭足吧”之中。

从此,他开始经历一个创业者在创业过程中必然要遭遇到的烦恼、焦虑以及煎熬。

这次，他能成功吗？这不，本书主人公 Yan 先生正向我们走来——

2003 年 9 月，Yan 先生刚刚帮助浙江省 G 市江老板策划成功 JS 家具城的开业。紧接着他在思考一个问题：在这次策划中，他只是将江老板原计划开业的家具城改为“家居城”，也就是说把当时的 JS 家具城定位为营造以客户为中心的“一站式便利消费”的家居大卖场。即针对顾客对便利的需求，满足顾客的天性——“懒惰”，所以要尽快形成混合业态。因为混合业态能满足顾客对便利的需求，使顾客购物时一次性购足了住房、装修、家具、电器等全部住宅商品。

没想到这一字之改，结果非同小可！JS 家居城开业头天，就创下了 60 万元的营业额。真可谓——

●成功其实只需要一点点儿调整

后来，Yan 先生又承接了深圳东连昌保健礼品商贸城的开业策划。按照他的策划创意，纷至沓来的客人们一走近这家商贸城，首先映入他们眼帘的是一楼外墙上那醒目的“三不主义”——决不以次充优，决不缺斤少两，决不随意涨价，与“三心级服务”——用爱心热诚服务顾客，用细心体贴照料顾客，用真心实意感动顾客的承诺。

首先，商贸城严格按照产品的分类合理布局，层次分明，共为五层楼：一楼主营高档进口礼品、绿色特优食品，24 小时便利店；二楼主营高档茶叶、茶艺礼品、养生保健酒，设有品茶室与顾客休息室；三楼主营珍珠、琥珀等饰物；四楼主营冬虫夏草、燕窝、花旗参等中高档养生补品，设有顾客休息室；五楼贵宾会所，可根据客人的实际需要专业调制各种保健汤水。商贸

城的设计师将中西养生保健装潢文化的经典巧妙结合,配以专家专业陈设与惊艳点缀,使商贸城古典中透出清雅,时尚中尽显个性,给人一种耳目一新的感受,从而为顾客营造出一个时尚、高雅、舒适、愉悦的购物空间。

其次,商贸城推出了“决不以次充优,决不缺斤少两,决不随意涨价”的商品质量保证“三不主义”。为此,商贸城每一件商品从进货渠道、上架前检验、产品销售到顾客反馈等环节都做到一丝不苟。在选定每一个产品前,都会派专人到工厂现场对生产的各个环节进行实地考察,并经过自己及家人的亲自品尝体验,确保每一件产品都是符合环保标准的、品质上乘的绿色食品,并在上柜前对产品的数量与质量进行严格的审核;另外,通过顾客反馈的信息进行及时调整,千方百计为客户的健康服务。

再次,商贸城还确立了“用爱心热诚服务顾客,用细心体贴照料顾客,用真心实意感动顾客”的服务理念,并将“三心服务”贯穿于服务的每一个细节。商贸城的每一位员工都经过专业培训,具有良好的精神面貌与高尚的文化修养,从你踏入商贸城二楼的那一刻起就受到贵宾式的接待:热情大方的服务小姐充满关切地为你递上热毛巾,并奉上沁人心脾的灵芝茶;经验丰富的导购小姐带你畅游购物乐园;专业营养师为你度身订造搭配各种保健膳食,并为你现场示范烹调细节,使你不但买到钟情的商品,理解中国博大精深的养生保健文化,而且还可以享受一次愉悦的购物旅程。

此外,商贸城又开辟了为有需要的顾客实行预约烹调、送货上门等个性化服务,致力于满足每一位客户的需求;为了答谢顾客,回馈社会,商贸城定期特邀养生保健专家进行免费现场坐诊,不但解答广大顾客对各种养生保健的疑问,而且为你制定最合适的保健方案;与社康服务中心一起合作,将养生保

健文化不断推广至每一个社区。

最后，Yan 先生又为商贸城写了一副嵌入了“东连昌”三个字的“藏头”门联：

上联：东来紫气财源广

下联：连年有余万事兴

横批：昌泰吉祥

真应了古人那句话：运筹于帷幄，决胜于千里。

果不其然，东连昌保健礼品商贸城一开业，就迎来财源滚滚的开门红！开业那天，商贸城营业额达到 6 万多元……

Yan 先生由此想到，JS 家具城和东连昌保健礼品商贸城连续策划成功，还不仅仅是因为它们提供了“一站式便利消费”的混合业态大卖场，更重要的是使消费者在购物现场感受到了自己能够看得见、摸得着“生活场景”……

“感受式消费”犹如一道闪电划过 Yan 先生的脑海，他心里开始有了主意。

●做市场，要舍得在决策前高投入，才能有效地降低运营后的风险

Yan 先生何许人也？一介江南才子。在北京一所大学毕业后，分配到中央机关从事政策法规工作，又因其精彩的调研报告受国务委员批示表彰，调入一家中央大报做新闻部记者。此间采写了大量经济类的财经报道，被中央电视台、人民日报等媒体转载。1996 年又辞职下海创办了中国第一个 CS 经营运作室，为全国上百家企业导入了顾客满意战略策划……

Yan 先生在形成“感受式消费”的思路后，很快就在成都市郊的一个高档别墅住宅区附近租下了一间 40 平方米左右的店

铺,交了一年的房租费后他就没动静了。只是经常跑广州、去北京、到上海,但很少再过问店铺的事。他变得分外小心、分外谨慎。

有人百思不得其解,问他:您这样总不开业怎么赚钱?

而 Yan 先生却总是微微地一笑说,我还没想好,正烦着呢!

总算在成都一次几位商界老朋友聚会的茶座里,Yan 先生开始把他“正在想的”摆起了龙门:

古人云,思其始而图其终,其始不立,其卒不成。即赢家总是事先设计好如何开局,同时也盘算出怎么样结束;假使一开始你没定出胜算的谋略,那么结局只能是败算了。GE 前总裁韦尔奇曾说过:“延迟你将要作出的决策,等待事物即将发生的变化。也就是说,一个市场运作成功的奥妙,取决于企业家独特的决策思维模式:只有舍得在事前‘加大预防与做对’(调查、策划、设计、培训)等策划决策成本;才能有效降低事中事后的‘补救与纠错’(产品、价格、渠道、广告)等营销运营风险。所以说要先‘谋事’,而不要急着去‘做事’。”

呷了一口茶后,Yan 先生说,你们知道我在想什么吗?

首先,经商者要学会“计算”与“算计”。我在想开店后的成本核算和经营管理的“计算”;还要想这个“感受式消费”的项目操作前科学精细化决策的“算计”,以免酿成大祸。

其次,人无远虑必有近忧。所以在做任何生意以前,我们大家都必须要考虑清楚你究竟输得起还是输不起;如果你输了,那么你还能东山再起吗?而不是去考虑你赢了会怎样怎样,输不起的事情你最好别做!你如果输得起,那么 OK!

最后,一定要切记“成功是失败之母”这句话。千万不要过于“沉醉”于昨天的成功,妄想把以往创业时的“经验”再次复制到新的经营中,它实际上是犯了现代行销的大忌,即以往的成

功经验恰恰会成为现今失败的原因。就像美国西点军校总结的那样：“用二战之法去打越战，必败无疑！”

●当今开店，“怎么做”的营销模式比“做什么”项目更重要

Yan 先生点燃一支烟后说：“其实发现一个‘市场的空白’并不重要，重要的是投资者将以什么方式进入。也就是说，选择哪种营销模式比做什么生意更关键。这就像当初正在推销土豆泥机的克洛克发现了麦当劳兄弟的小快餐馆，而采取连锁经营风靡全球；还在大学读生物专业的迈克·戴尔洞察出 IBM 以代理制卖电脑的弊端，推出直销制成就大业，他们都是靠营销模式的创新而成功的。”

靠营销模式的创新，可以获得“步步超前”的领先优势。

海尔集团在这方面可谓是个“大家”。它这十几年的发展史中，在几个紧要关头均比同业超前，境界永远高人一筹。

首先是质量超前，在我国家电消费的第一次狂潮中，别的厂家大上快上生产线时，张瑞敏已经预料到质量在未来竞争中的分量，宁可放弃相当一部分利益，“砸掉质量低劣的冰箱”也要保证质量。

其次是服务超前，当不少家电企业幡然醒悟狠抓质量的时候，海尔早已参悟服务商机，推出“国际星级服务一条龙”，以高效的服务网络最大限度地开发了用户资源。

接着，当人们还在谈论企业该多元化还是专业化时，海尔已走出了国门；在企业感受到全球化的威胁时，海尔已经在发达国家站稳了脚跟。

同样，在同行们还在探究互联网是怎么回事时，张瑞敏又已经提出“要么触网，要么死亡”，也就是那时起，海尔开始重新

打造基于互联网电子商务的以客户为起点的业务流程。

当别人痛感产业生存空间的狭小，苦苦摸索“新的增长点到底在哪里”时，海尔已扬起金融资本的风帆，开始搭建一个跨国公司的框架。

正如《孙子兵法》所说，打胜仗的军队总是事先创造取胜的条件，而后才同敌人作战；打败仗的军队，总是先同敌人作战，而后企求侥幸取胜。

所以说，眼下推出“感受式消费”的营销模式势在必行！而且一开始就要力争做对，先做好样板母店，一旦模式成功，就要朝着连锁经营方向发展！

“好一个深思熟虑！”大家一片啧啧之声。

●思路决定出路：店不在小，有“感”则灵

那次聚会一结束，Yan先生犹如老话所言：静似苍松，动若脱兔。

被他“冷落”一年的店铺突然热闹起来：装修、美饰、布置、进货、定价、招人、培训、广告、促销、服务……

每一个环节、每一个细节，都是推敲再推敲、细致再细致、检查再检查。

首先是在第二会客厅艺吧的招牌设计上，为突出高贵的印象，专门把招牌字写成醒目的凸体，并将周围的空白处留得分外大。

店铺内外统一采用了深紫的冷色调，古香古色，给人以中高档店之感。

入口门，考虑到一般购买高档礼品的消费者，大都经过与其他店比较后才决定购买，艺吧的入口门采取了关闭式样式，