

服务力。

“产品同质化”时代企业制胜的最后一张王牌

全新的客户服务理念，顶尖的客户服务方案

为所有致力于满足客户需求者提供的服务策略盛宴

李建军◎编著



中国时代经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

服务力/李建军编著. —北京: 中国时代经济出版社, 2005.9

ISBN 7-80169-787-1

I. 服… II. 李… III. 企业管理: 销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 100049 号

服
务
力

李
建
军
编
著

出 版 者	中国时代经济出版社
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦东办公区
邮政编码	100007
电 话	(010)68320825(发行部) (010)68320498(编辑部) (010)88361317(邮购)
传 真	(010)68320634
发 行	各地新华书店
印 刷	北京鑫海达印刷有限公司
开 本	787 × 1092 1/16
版 次	2005 年 9 月第 1 版
印 次	2005 年 9 月第 1 次印刷
印 张	14.25
字 数	180 千字
印 数	1 ~ 8000 册
定 价	25.00 元
书 号	ISBN 7-80169-787-1/F·369

版权所有 侵权必究

作者简介

李建军

中国人民大学MBA毕业，现任北京曼特·阿肯集团服务总监及集团培训机构高级顾问。在加强客户服务管理和完善客户服务技能方面具有极为丰富的实战经验，并成功开设多期“金钥匙服务体系”课程。



服务是一种生活方式

如果说在市场经济的特征还未得到充分体现的时候，服务对于企业来说只是一碟可有可无的小菜的话，那么在改革开放后的二十世纪八十年代，服务就是企业必不可少的一桌大餐，而如今，服务对于企业来说则成了象征着品质和实力的豪华盛宴，更重要的是，这场豪华盛宴既璀璨夺目、诱人前往，又具有丰富的营养价值，真可谓“集时尚与实用于一身”。

作为个人，我们无时不刻地在各种场合、各种活动中享受着别人为我们提供的服务——无论是衣食住行还是休闲购物，甚至于到医院看病和去学校上学；在享受品种繁多的服务的同时，我们每个人又在为别人奉献着我们的服务成果，无论在家庭中还是在社会上，每个人都要根据自己的责任来付出相应的服务。而作为企业，更要随时随地扮演着服务于客户、服务于社会的角色，与此同时，企业也在充分享受着其他人物或机构创造的服务成果。可以说，服务已经成了人们的一种生活方式，无论生老病死，人们都无法与之脱离；从企业的生存和发展状况来说，服务已经成了现代企业的一种生存方式，企业或创立、或生存、或发展、或灭亡的所有活动都与服务息息相关。

面对这样一种生活方式，或者说是生存方式，人们通常对其持以怎样的态度呢？IBM的前任副总裁罗杰斯说：“在IBM，在买卖过程结束之后仍然把他们（顾客）当成我们正在寻找的主顾，以同样的热情去对待他们，并对他们予以关注。”被称为“全球第一CEO”的杰克·韦尔奇在其自传中写道：“公司不能保证你的饭碗。只有让顾客满意，才能保住饭碗。”于是，IBM

成为全球同行业最具实力的企业,通用电气成为全世界运营状况最佳的公司。但是,在全球数以万计的企业当中,只有一个IBM,当然也只有一个通用电气。

为什么相同的行业、相同的时代、相同的际遇却造就出实力不同的企业呢?为什么激烈的市场竞争对于有些企业来说是铸炼真金的熔炉,对于有些企业来说却只能是埋藏自己的坟墓呢?撇去面面俱到的经营管理对比不谈,其中,IBM和通用电气与其他同行们对待客户服务态度上的不同就是一条十分重要的原因。如何看待企业活动当中的客户服务工作?如何把无形的服务变成有形的价值?如何不断提升企业的服务力以便全面增强企业的整体竞争力?随着第三产业的蓬勃发展,随着行业竞争的不断加剧,这些问题已经成为这个时代最值得企业关心的问题之一。事实上,我们就生活在这样一个时代:对顾客而言,不同产品和服务的惟一区别不过是服务质量上的差别,这种差别,即这种极其细微的不同,体现在顾客对企业及其产品和服务的一种亲切的认同感——这就是竞争优势;对企业而言,服务力是企业核心竞争力的一个非常重要的组成部分,甚至就是企业的核心竞争力本身,于是为客户提供满意而值得信赖的服务就应该成为所有企业在各个环节的工作焦点。

然而,人们的观念却并未跟上时代的发展,与时代迫切呼唤的服务需求相对应的是,企业服务意识的普遍薄弱,与国外顶尖企业相比,国内大多数企业的服务意识显然更加薄弱。面对这些现实,我国的本土企业惟有全面打造更具竞争优势的服务力方能减少这种供需双方之间的差距,方能减少与国外知名品牌的服务品质之间的差距,从而具备使客户青睐并愿意为之付出忠诚的品牌优势。



目 录

序:服务是一种生活方式	1
-------------------	---

① 服务力就是核心竞争力	1
--------------------	---

一、 服务不仅仅是产品维修	3
二、 有形服务与无形服务.....	11
三、 销售和服务的血脉关系.....	22
四、 优质服务铸就品牌忠诚度.....	35
五、 劣质服务使所有努力为零.....	48
六、 好服务=高利润+低成本	56

② 客户需求与服务品质.....	65
------------------	----

一、 掌握更多的客户需求信息.....	67
二、 微笑服务的品质延伸.....	76
三、 了解客户的期望值	85
四、 客户需要的有形服务和无形服务.....	96
五、 客户的个性化需求.....	105

③ 客户服务的标准化流程..... 115

一、 销售前服务..... 117

二、 销售中服务..... 125

三、 销售后服务..... 137

附录: 企业服务流程图表.....144

④ 提升服务力的途径.....149

一、 全面打造服务竞争力..... 151

二、 始终以客户为尊..... 161

三、 持续提供优质的服务..... 170

四、 提供个性化的服务..... 186

五、 有效处理客户投诉..... 193

六、 密切关注竞争对手..... 212

参考文献..... 219



I

服务力就是
核心竞争力

有些专家把世界 500 强公司的成功之处归于两点：执行力和服务力，而且这些专家还认为企业的执行力和服务力有着异曲同工之妙。对于我们大多数时候认为不值一提或者将其定位于配角的服务，人们似乎都无法想像它被“上纲上线”成为服务力之后的意义。在大多数时候，人们普遍认为“只有产品质量才是一个企业真正的立足之本，只有营销才是企业发展平台上的惟一主角”。事实上，为顾客提供持续的优质服务，这本身就是一种非常有效的营销手段，就是一种顾客愿意为其付出忠诚的竞争优势，而且由此带来的竞争优势还是一种长期的、难以被复制的优势，这种优势就是构成企业核心竞争力的重要内容，甚至有时候就代表着企业的核心竞争力，如美国西南航空公司、中国海尔集团、德国大众公司等。

在时下众多企业提供的产品或服务大同小异的情况下，优质服务往往成为企业惟一的竞争优势，所以服务力也就成为企业的核心竞争力。面对这种现状，企业管理者们也应该把经营目标从纯粹的销售产品扩展到销售产品及其附加服务上，事实表明，对于同类产品，哪个企业提供的附加服务更丰富、更打动人心，这个企业在与同行业的竞争中就更具有竞争优势。

一、服务不仅仅是产品维修

随着服务经济时代的来临，全球的服务性企业都在数量和规模上积极扩张，与此同时，制造业企业也逐步认识到服务在提高产品价值中的重要作用，各行各业在服务范围和力度上都在进行着不同程度的扩张和强化。可以说，一场围绕着顾客价值而展开的服务竞争战火已经轰轰烈烈地燃烧起来。可是，客户服务究竟是什么？企业在轰轰烈烈地开展各种各样的服务大战的同时也在不停地思考这个问题，有人说对于制造性企业来说，客户服务就是产品维修，企业之间竞争的焦点因此也被锁定于维修产品时的态度和质量的_{好坏}。客户服务当然不是简简单单的产品维修，对于制造性企业来说如此，对于服务性企业来说更是如此，那么客户服务究竟是什么呢？客户服务应该是一种态度和素有的支持系统的结合，是品牌影响力的充分体现，是尊重客户、关注客户需求的企业活动状态。

1. 客户服务的发展历程

在许多人看来，企业提供的服务就等同于产品维修，或者是一位身着职业装、面带职业微笑的年轻小姐在“服务台”前对投诉和各种各样的问题做出程式化的回答。还有一些人认为，服务就是用甜美的声音对着电话或录音机说一些华而不实的语言，比如某类产品说明书中的顾客意见栏“希望您对我们的产品或服务提出宝贵意见”，客车上的“祝乘客朋友们旅途愉快”，或者顾客



离开商店时听到的“欢迎您下次惠顾”等。服务绝不仅仅是这些，但企业的客户服务到底是什么呢？所有意识到客户服务重要性的企业都在期待着能得到一个准确的答案，但要想得到一个准确的答案，我们就必须从客户服务的根源进行挖掘。

事实上，服务在企业这种组织机构出现以前就早已有之，从物质交换在人类社会中诞生的第一天起，客户服务行为就一直延续至今。最早的客户服务行为很可能产生于以物易物交易过程中的互助和物品使用方法传授活动。随着经济的发展和社会的进步，作为行为的“客户服务”成为了经济活动中的常态。而在服务行业内部，客户服务的行为又被赋予了另外的意义，这种意义上的客户服务，是伴随着社会分工的产生而产生的，并随着社会分工的精细化而日益发展壮大、成熟。最为典型的例子就是客栈、驿站的产生。发展到今天，此种意义上的行为型客户服务在外延上已经涵盖了物流、客运、培训、广告、咨询等诸多内容。

最初，无论在销售行业或者是服务行业，客户服务的活动还只是一种自发性行为，直到 19 世纪末 20 世纪初在欧美才初步形成了“客户服务”这个明晰的概念和理念，而一直到了 20 世纪 90 年代中期这一理念才在我国生根发芽。“客户服务”理念和“市场营销”理念像孪生兄弟一样同时诞生，是市场运作日益精细化、多元化的产物。至此，自发性的“客户服务”完成了向自觉性的“客户服务”的转变，行为意义上的“客户服务”实现了向概念和理念意义上的“客户服务”的飞跃。

在众多客户服务的概念和理念当中，企业一直在寻找一种最能贴近顾客心理的定义，于是各家企业纷纷使出浑身解数来为自己提供的客户服务命名或定义，其中前几年较为流行的典型定义是“顾客就是上帝”、“顾客永远都是对的”、“力争使顾客满意而归”等。而在这种定义的指导下，企业是否真正让顾客感到满意或者把顾客当做上帝了呢？让我们听听来自顾客的声音：

“我总是在频繁地更换购买商品的地点或者所使用产品的品牌，因为至今为止我从来都没有发现任何一个商店或服务让我感到完全满意，甚至这些商家的服务都达不到我心中合格的标准。我想这并不是我的要求过于挑剔或者苛刻，因为我的许多同事和邻居们也都有这样的感觉，而且我们的这种感觉绝对不是凭空而来，而是有真凭实据的。例如，有一次我在一家商场买了一双鞋，商家告诉我该品牌的鞋子是一个月内可退换、三个月之内保修，而且还特别强调这两项服务都是不收任何费用的。当我在两个月之后突然发现鞋跟不知掉到何处的时候，我找到了商家，商家告诉我可以免费维修，但是鞋跟却需要我自己去买，否则就要另外加收费用。对此我感到非常不满，并以该鞋质量不好为理由要求退鞋，但是却遭到了他们的拒绝，理由是我购买鞋子的时间已经超过了退换期限。”

“我一直希望自己在旅行、购物、居家、或者工作时都能得到恰到好处的报告，我所希望的这种恰到好处是既享受到了愿意享受的服务，又不必受到其他不必要的困扰，但是我的这个希望很少能够得到实现。要么我得不到必要的服务，要么就是在得到服务之前我必须得填一大堆表格、签无数个名，要么我就要在得到服务之后应付许多与该服务有关的一系列的推销手段。”

我们常常看到企业把种种为顾客服务的标语挂在最显眼的位置，或者把它们当成员工守则中一句最动人的口号让员工铭记在心，但这些标语和口号实际上仅仅停留在标语和口号的地位，因为这些标语和口号从来就没有被付诸实践。比如我们常常在“顾客就是上帝”的标语下面看到营销人员在肆无忌惮地用虚假广告欺骗“上帝”；而在“请您对我们的产品或服务提出宝贵意见”一栏里常常写满了客户们花费时间和精力、诚心诚意提供的宝贵意



见，但对于这些意见，企业通常都不会给客户们任何答复，更不会利用这些意见改善和提高自己的产品质量或服务水平；或者在关上写有“顾客永远是对的”的大门时，企业内部的员工会异口同声地埋怨“这些顾客真是胡搅蛮缠”……

企业为“客户服务”精心创造的一些概念和理念此时成了一种形式主义的摆设，或者已经成了企业专门为客户服务部门“量身定做”的工作，而且这种工作还常常是被动地受理投诉、接受咨询或电话访谈等。将客户服务的概念和理念与企业的实际活动相分离是大多数现代企业的做法，企业之所以这样做也许是基于以下两方面的原因：一方面，企业试图用这些诱人的客户服务概念和理念吸引客户前往并且以此来实现客户忠诚；另一方面，企业又在实践活动中把这些服务概念和理念进行缩水，从而达到减少成本的目的。

从自发性质的客户服务行为到自觉性质的客户服务理念原本代表着一种进步，但是现在看来，我们实在有必要把这种理念意义上的客户服务再回归到实践当中，当然这种回归绝不是简单的重复，而是一种质的飞跃，是一种将客户服务的概念和理念强化为服务意识、又将这种先进的服务意识不折不扣地运用于客户服务的实践当中的过程。由此看来，客户服务的发展脚步是不会停留的，客户服务的发展水平还将在未来得到不断进步和提高。而对于现代社会中的企业来说，客户服务也不应该仅仅停留在产品维修的概念上，而客户服务工作也不应该仅仅由专门的客户服务部门来完成。客户服务应该是一种态度和素有的支持系统的结合，所谓的态度就是指真诚的、恳切的、值得信赖的态度，而素有的支持系统则是指企业内部完善的客户服务系统。只有做到这二者的有机结合，企业的客户服务理念才能更深入人心——令企业内部所有员工的服务意识更强，令客户对企业以及企业的品牌更加信赖和忠诚。

2. 客户服务的多层次要求

如果说“顾客就是上帝”对于某些企业来说只不过是一句口号的话，那么“顾客就是企业的衣食父母”应该可以引起所有销售产品和服务者的共鸣，失去了顾客的企业将无法展开所有经营管理活动，其中包括采购、生产加工、销售、售后服务等环节。在这些环节当中，几乎所有企业都将销售作为重点，而且其他各个环节的工作也全是围绕着销售来进行，企业这样做当然无可厚非，而且企业如此关注销售的原因也是人所共知——如果没有足够的销售额，企业将无法得到相应的利润，而企业存在的目的当然就是为了获得更大的利润，况且没有利润的企业是无法维持生存的。但是如果只是为了销售而销售、为了销售而经营，大玩营销手段而无视顾客的深层次服务需求，那么企业只能被这种自欺欺人的做法推向毁灭，如美国烟草巨头菲利浦·莫里斯公司的破产：

2003年，美国著名烟草公司菲利浦·莫里斯公司被美国烟民联名上告，该公司被起诉原因是其生产的“清爽”型香烟并不像公司宣传中所说的毒性远低于其他香烟，美国烟民们称该烟草公司利用营销手段欺骗顾客。美国法院当时就裁定菲利浦·莫里斯公司须交120亿美元的罚款及诉讼费。该烟草公司律师称，这项罚款将导致菲利浦·莫里斯公司破产。被法院判罚之后，该公司曾向伊利诺斯州高级法庭提出上诉，希望法庭重新量刑，减轻处罚力度，并称公司没有能力交付罚金。但是法庭基本维持原判，菲利浦·莫里斯公司这个美国烟草业巨头很快就处于破产边缘。

如果不是本着为客户服务的态度，那么企业的销售很快就会出现問題，事实上，明智的企业经营者和管理者们都明白，客户



服务并不仅仅是销售之后的产品维修，也不是简简单单的一句“欢迎您下次再来”，它是存在于整个企业的所有经营管理活动当中的，企业活动任何一个环节的实质其实都是以最贴近顾客需求的服务来赢得客户的青睐和忠诚。

客户服务是有层次高低之分的。最低层次的服务，就是客户根本没有这方面的需要，但你要把它当成礼物送出去。稍微高一点层次的服务，就是把注意力放在交易上，但仅局限于有什么东西坏了就马上修理好，或者当客户提出具体的服务要求时企业依照要求提供服务。服务的最高层次，就是给予顾客超出其期望值的服务，而这可能正是他或她所需要的，比如某些企业会将客户订购的产品送货上门，而且还会向客户提供一些与该产品有关的其他服务。如此看来，产品维修充其量不过是属于中等层次的服务。企业把服务当作产品维修的做法也许会为企业带来暂时的销售额，但对于企业的长远发展却没有多少意义，因为顾客在购买产品或服务的过程中，更需要的是自身的需求被关注、被满足、甚至得到超出自身期望的服务。

如果顾客要为不同客户服务层次的企业进行评分论级的话，笔者认为那些持以最低服务层次的企业只能被评为不及格的差级企业，而那些把客户服务当作产品维修的企业充其量勉强合格，只有那些给予顾客超出其期望值的企业才可能成为顾客愿意为之付出忠诚的优秀企业。更值得企业注意的是，顾客对于产品或服务的期望值是不断提升的，所以，即使企业目前已经给予了顾客超出其期望值的服务，也要不断提升自己的服务层次，从而达到留住更多老客户、不断开发新客户的目的。基于以上原因，许多世界知名企业都在孜孜不倦地为了提高自身的服务层次而不断努力，我国 IT 行业的知名品牌——联想就是这些企业当中的重要一员。

联想自成立以来就十分注重为客户提供高水平的服务，联想高层深知，电脑市场是我国较早对外开放的市场，随着整个电脑市场同质化竞争趋势的日益明显，服务就愈发显得重要，谁能提供更好的服务，谁就拥有了消费者，也就成了市场上的赢家。由于对市场以及客户服务有着如此深刻的认识，所以，在联想内部高层次的服务理念一直都受到全体员工的一致推崇，而且为了为客户提供高水平的服务，联想长期以来一直都在苦练内功，潜心打造优质服务的企业品牌。

以信息化建设为例，联想特别重视企业对市场的快速反应系统建设。为了更快速地了解并支持客户需求，联想已经在供应链的上下游的采购和销售两端全面实现了网上订单及订单的确认，通过订单确认系统自动运算获得订单能否满足的信息，然后通过联想的电子商务系统将信息传达给对方。这种做法显然大大提高了联想和上下游之间的互动速度，而且还使得联想的工作效能得以大大提高，这无疑可以更快捷、更全面地了解客户需求，并有利于联想根据客户需求的变化迅速做出反应，最终为客户提供最符合自身需求的产品和服务。

为了进一步加强企业和客户之间的互动，联想的信息化建设还使客户维修系统做到了快速反应，客户关系管理系统将备件、渠道、人员紧密联结在一起，形成反应迅捷的服务有机体。只要客户报修，信息就立刻从服务渠道传递到备件系统，所需的备件很快抵达前端的服务人员手中。另一方面，这些信息又是可控的，执行过程可以监督，服务结果可以反馈，这就使得服务信息成为闭环，便于管理、易于监控，能够督促前端不断发现问题，把服务做得快速优质，这种既能保证速度又能保证质量的服务显然令客户们感到十分满意。

虽然联想的客户服务已经得到了越来越多的客户青睐，但是联想自始至终都没有停止提高服务层次的脚步，时至今日，联想



始终都把服务当作企业发展的主线，把服务力当作企业未来发展的核心竞争力，在竞争形势日益严重的未来，联想更要把服务工作做得更深、更细、更实。

据有关专家的调查研究表明，对公司扩大销售和增加利润来说，客户服务比市场营销、产品促销和广告宣传更为行之有效。纵观那些得到大众长期青睐的企业品牌，无一不是在客户服务方面做得更贴近人心、更超出客户的期望值。所以，有些企业把“销售，是我们工作的开始；服务，才是‘突破’品牌的全部”作为服务理念，有些企业则信奉“‘突破’品牌 = 一流品质的产品 = 优秀周到的服务”的服务准则。而《电气承包商》杂志则这样评价服务对于企业取得成功的作用：“在服务为本的社会中，企业要想取得成功，优质服务远比优质产品来得重要。那些客户服务的佼佼者通常比同类公司更具竞争实力。”

客户服务是这个社会中企业竞争的核心，因为优质的客户服务就代表着要为客户提供更高水平的技术、使客户更容易地享受到更高性价比的产品以及令客户更信赖的企业品牌。由此我们不难看出，过去我们把服务仅仅当作产品维修的观念是多么狭隘和短视，而随着市场竞争形势的不断激化和社会大众整体需求的逐渐提高，人们对于任何一种产品或服务的需求层次都将进一步上升，为此，企业不仅要改变过去对客户服务的忽视和误解，而且还要以更先进的服务理念和更高水平的服务水平引导客户的热情、赢得客户的忠诚。在当今社会中，谁能站在服务的制高点上看问题，为消费者提供满意、周到的服务，谁才会牢牢掌握市场的主动权，才会成为真正优秀的企业。