

「服务」

——引爆CS经营革命的15种新卖法

严世华 著



穿越市场营销的战火硝烟送达前线的“作战方案”

亚洲十大培训师、中国第一位

CS经营运作专家严世华最新力作

以营销观点剖析实战事例

用小说笔法讲述制胜真经

广东省出版集团
广东经济出版社

Fu wu

服务

——引爆CS经营革命的15种新卖法

YINBAOCSJINGYINGGEMING
DE 15ZHONGXINMAIFA

严世华 著

廣東省出版集團
廣東人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

服务：引爆CS经营革命的15种新卖法 / 严世华著. —
广州：广东经济出版社，2005.8

ISBN 7-80728-088-3

I. 服… II. 严… III. 企业管理—市场营销学
IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第 090043 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	惠州日报印务公司 (惠州市江北文华1路惠州日报社)
开本	889毫米×1194毫米 1/32
印张	6.5 2插页
字数	158 000字
版次	2005年8月第1版
印次	2005年8月第1次
印数	1~6 000册
书号	ISBN 7-80728-088-3 / F·1273
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>

• 版权所有 翻印必究 •

服务

以营销观点剖析实战案例
用小说笔法讲述管理故事



亚洲10大培训师、中国第一位CS经营运作专家
严世华教授的最新力作

——引爆CS经营革命的15种“新卖法”

取乎上，得乎中；取乎中，得乎下；取乎下，得乎无。

——老板即首脑，其雄心与视野决定了企业的发展空间

凡事有经必有权，有法必有化。变则通，通则久。

——商战不相信按部就班，脑筋急转弯柳暗花明
思其始而图其终。其始不立，其卒不成。

——当今营销运作，已从做好过程转向先谋开局
工欲善其事，必先利其器。欲筑室者先治其基。

——市场大厦平地起，全靠管理打地基
使好谋而不成，不如无谋。言必信，行必果。

——一流点子+三流落实，不如一流落实+三流点子

前言

从2002年出版了《CS经营法》一书后，总有人在催促我：再写一本新的。可是我迟迟没有动笔。原因是那本书给我带来的“附加压力”太重：全国各地来电话咨询的、叫我像救火一样去策划的、邀请做培训的企业一波连着一波，纷至沓来、应接不暇……

但是，我又不得不赶紧挥毫。因为近年来的市场营销形势变化太快，尤其是企业中因竞争加剧而开始关注顾客满意的渴望如同“井喷”，喷涌而出、热浪滚滚。于是，在需求的“追赶”之下，我写出了这本“以营销观点剖析实战案例，用小说笔法讲述管理故事”的新著。如果读者能从中信手拈来一例，用于经营中并有效，我将很欣慰！

在本书中，我坚持自己一贯“说自己经历过的案例，讲亲历亲为的故事”的学术风格。书中所提及的每个人、每件事都是真实的，只不过对他们的姓名做了些“技术处理”罢了。

最后，以书中我的“替身”——Yan先生的话作结：“成功只需稍许调整”。但愿本书，能够成为您在经营调整中的“坐标”！

严世华

2004年12月6日

第一篇章	取乎上，得乎中；取乎中，得乎下；取乎下，得乎无。	
	——老板即首脑，其视野决定了企业的发展空间	1
	●要就多给，不要一点儿也别给——新卖法1	2
	●因为帮买，所以好卖——新卖法2	16
	●由“具”至“居”，成功只需稍许调整——新卖法3	28
第二篇章	凡事有经必有权，有法必有化。变则通，通则久。	
	——商战不相信按部就班，脑筋急转弯柳暗花明	39
	●“反过来”行销，以需求氛围开道——新卖法4	40
	●“人找钱”变“钱找人”——新卖法5	52
	●专门的时刻卖给专门的你——新卖法6	63
第三篇章	思其始而图其终。其始不立，其卒不成。	
	——当今营销运作，已从做好过程转向先谋开局	73
	●抓住卖群、卖相、卖点，你准赢——新卖法7	74

●卖的就是顾客心中“想要的”——新卖法8	88
●百尺竿头，再进一步——新卖法9	98

第四篇章 工欲善其事，必先利其器。欲筑室者先治其基。

——市场大厦平地起，全靠管理打地基	109
●严把“循环关”，高筑“防火墙”——新卖法10	110
●强化售前售中，消灭“诉后”补救——新卖法11	125
●打造优质服务“软黄金”——新卖法12	136

第五篇章 使好谋而不成，不如无谋。言必信，行必果。

——一流点子+三流落实，不如一流落实+三流点子	149
●手册做地基，不断“夯实”它——新卖法13	150
●将“追问落实”进行到底——新卖法14	159
●把产品打包，让服务组合——新卖法15	172

第一章

取乎上，得乎中；取乎中，
得乎下；取乎下，得乎无。

——老板即首脑，其视野决定了
企业的发展空间

Yan先生曰：大凡成功人士皆为大视野者。他能看到常人看不见的、看不远的、看不久的市场趋势。

这种视野的练就，源自他了然于胸、如同跳高运动员般的目标设定。可谓有大目标就有大视野……



要就多给，不要一点儿也别给——新卖法 1

司机小王真有点儿搞不懂，“老爷子”凌晨5点多就催他备车，还要亲自出迎，专程赶往200多公里以外的青岛机场去接一个人。

“什么重要人物？”小王暗自嘀咕着。过去像这类送往接迎客人的活儿，从来都是他一人去办了。在他的记忆里，“老爷子”如此起个大早、大驾亲迎还未曾有过。

凌晨6时整，汽车上路。

汽车急驰在辽阔的昌潍大平原上，小王偷偷从后视镜里窥视了一眼“老爷子”：哎！怎么这么兴奋？六十多岁的人起那么早，可连点儿困意都没有。他在想什么呢？

● “老爷子”激情燃烧的岁月

这位“老爷子”，是山东省一家民营国际健康集团的董事长。此时时刻，他人虽然坐在自己这辆舒适而豪华的棕色凌志轿车里，脑子却像过电影般地一幕幕回到过去那段辛酸创业的岁月之中……

20世纪80年代末，他以一个县医院内科医生的身份，怀揣一份专治呼吸道顽症的秘方，带着5个人来到这座城市，办

了个研究所。万事开头难。最难的是，医生出身的他只懂治病不会经营。

几年下来，他的研究所很快就陷入了“吃了上顿无下顿”的困境，正万般无奈之际，他遇到一个人——此人就是即将从北京飞来的 Yan 先生……

……

“快到了吗？”“老爷子”突然问小王。

“快了，快了，15 分钟后到达青岛机场。”

……他还清楚地记得，当年乘研究所那辆破面包车与 Yan 先生在北京初次见面时的情景。那时的 Yan 先生何许人也？一介江南才子。在北京一所大学毕业后，分配到国家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，调入一家中央大报作新闻部记者。此间采写了大量经济类的财经报道，受到他的关注，使他萌生了赴京求助的念头。他原以为，记者都神通广大，会为他融资借贷解决些燃眉之急。可 Yan 先生听完了他的诉苦，说了句：“您这是捧着金饭碗在要饭呢！”

随后，送给他比钱更重要的“一策”：以治病换宣传，用低成本新闻报道启动需求市场。很快，又为他召开了30多家中央媒体记者并带亲友病人参加的“现场诊治会”。百闻不如一见，他手到病除的医术即刻引起了轰动，记者们敏锐地感到：这就是新闻！“诊治会”结束后他回到北京最廉价昏暗的地下室旅店还没住上几天，就收到研究所发来的火急电报催他火速赶回来——因为他那小小的路边门诊店的门，已被每天来自全国各地的几百号患者挤破了，药也卖疯了！

引发这一切的是 Yan 先生那“一策”——“诊治会”，它形成了几十家中央媒体“地毯式轮番轰炸”的连续报道冲击波，一夜间传遍大江南北。

●成功者自有成功的烦恼

“老爷子”被这突如其来的滚滚财源，搞得措手不及。真应了“钱，就像兔子进窝，你不要都不行”这句老话，光是向全国各地邮寄药品，有时一天竟收到汇款达30多万元……

有了钱，“老爷子”开始财大气粗起来，先是送两个儿子去美国留学，又鸟枪换炮买了凌志、奥迪等豪华轿车，还操起了“大哥大”。

俗话说得好：穷在闹市无人问，富在深山有远亲。就像大批患者慕名而来一样，“老爷子”的七大姑八大姨甚至八竿子都打不到亲戚们，如同投奔水泊梁山似地也蜂拥而至。正好他也缺人，于是，“老爷子”又像梁山好汉排座次那样给这个封为门诊部主任，那个命为药房经理。总之，一点儿都不亏待他们。照理说，如此乡里乡亲的人多势众应该来一个“业务大发展”吧？恰恰相反，“老爷子”当初创业5个人时业务发展顺顺当当的，而现在增至30人时却是“三个和尚没水喝了”，而且人际关系越发变得复杂起来，研究所内部竟然出现“两大阵营”：一方是以副所长太太为代表的亲戚们组成，另一方则是以他为代表的儿子们结盟。“太太派”主张趁着手中有钱赶紧投资房地产、保健品、电器，并在一次内部会议上以少数服从多数的“逼宫”，使他不得不就范。结果钱东投西投，都像丢到水里似的连个响声都没听见。

他愤怒，他发火，他叹息：一切都是因为钱太多惹的祸！

这时Yan先生闻讯，打来一个电话。告之，你已经到了企业发展的“生死存亡时刻”，叫他赶快“清君侧”。具体办法是让他家族人员只能在关键的岗位，但不能继续担任重要的职务，或者给他们“另起炉灶”独立出去。“老爷子”放下电话就大刀阔斧地干起来，多亏他当机立断，尽管费了九牛二虎之

力，但总算平息了这场“内乱”。

随后，“老爷子”又一次赴北京找到Yan先生。当时Yan先生为他的企业以后发展战略作了方向定位的“第二策”：“您从事的不是一个医疗行业，而是市场空间更为广阔的健康产业。是产业，就应当以产业的目标与规模来运作。产业一旦形成，您的‘米’很快就会滚滚而下，赶快‘造碗’、‘造桶’，等着接‘米’吧！”于是，在掘出了“第一桶金”之后，他立刻拿出2000多万元在全国率先建起规模最大、最专业的呼吸道专科医疗大厦，并采取联营的方式与全国上千家医院设立了联合门诊，又通过Yan先生的牵线将药品打入了东南亚市场。他的事业也随之以每年300%的速率递增。不到五年的时间，已“鸟枪换炮”发展成为围绕健康产业大发展的拥有医院、药厂、疗养院、健身房、外贸部等18个分公司的国际集团，资产达几个亿。为此，至今他办公室里还挂着Yan先生当年送予的警言条幅：“取乎上，得乎中；取乎中，得乎下；取乎下，得乎无。”

现在他急于见到Yan先生，想听听自己集团正准备迈向下一个台阶时“第三策”的高见！

Yan先生从下飞机的人流中走出来了，他40多岁的样子，还是那样一脸微笑、风尘仆仆。“老爷子”连忙迎上前去抢下Yan先生手中的公文包。司机小王欲夺下来却被“老爷子”推开了。小王心里又犯嘀咕了：您也真是的，一个亿万富翁当着众人之面去为这么个人拎包，真让人搞不懂！不过，这位Yan先生似乎在哪见过，在哪儿呢？

很快，当汽车回到集团大厦后，“老爷子”特地把Yan先生带到贴着他与当初几位创业元老一起合影的照片栏时，小王顿时明白了——噢，真是高人不露相啊！

“老爷子”把Yan先生安排在自己专科医疗大厦的外宾套房里，他们已经有四年未见了，有谈不完的话，又不知从何谈

起。但彼此都知道眼下该谈什么。不过很多时候是Yan先生说，“老爷子”听。

Yan先生拿出“老爷子”当年送给他的翡翠烟嘴，点燃了一支烟，微笑着说：“我刚才进这幢大楼时注意到，比起当年，管理更规范了，服务更标准了，但又更缺乏人性味了。”这是Yan先生的谈话特点，从小处落笔，然后又从大势着眼。

● Yan先生在新加坡的一段神奇经历

“为什么这样说？还是从我刚考察完新加坡的感受说起。先说一件小事：我从新加坡樟树机场一下飞机，就住进了LFZ饭店。在拿护照到服务台办住宿手续时，忽然听到一声亲切的祝词：‘Yan先生，祝您生日快乐！’我吃了一惊：服务台小姐她怎么知道今天是我的生日？噢，护照上有；再等我上6楼打开房门后，又大吃一惊：房间茶几上摆的果篮里垂挂着一个上书‘祝中国北京来的Yan先生，生日快乐！’的绶带；这事还没完，等我去餐厅用餐刚坐下，再次让我惊呆了：由领班端着一个硕大的生日蛋糕，并簇拥着一群服务小姐唱着‘祝你生日快乐’歌向我走来。顿时，一股暖流涌上心头……”

这只有家里人才会为你想得如此周到啊！不过，越往后住我越发感到LFZ饭店就是我的家！比如，我第一天住进时打开冰箱，在琳琅满目的各种饮料中挑出我最爱喝的苹果汁饮料，要洗澡时让客房部为我换了瓶在家爱用的花王洗发水，晚上睡觉时垫上双枕头。第二天就为我变了过来：冰箱里放满一种饮料——苹果汁，洗发水不用说了——花王，而且床上摆的不是双枕头——是三个！我还一直纳闷：他们是怎么知道我的生活习惯的呢？一直到我离开新加坡半个月，又从曼谷返回LFZ饭

店时才解开了这个谜。记得我再次住进，打开房门，第一眼看到床上叠起三个枕头，进了卫生间先瞧见了花王洗发水，禁不住跑下楼问服务台小姐：你们怎么还记得我半个月前的生活嗜好？她说，这是我们的CS经营宗旨，**顾客要的，可以打破常规多给；不要的，一点儿也不给。**我们无时无刻不向顾客提供个性化的服务。为此，我们的服务生会随时留心每位新顾客的生活嗜好，并记录在案，我们的电脑里已经储存了20多万个顾客的生活嗜好档案。其中有的客人很古怪，要求在卫生间里看电视，我们也把它搬了进去……

“老爷子”都听呆了，Yan先生生动而栩栩如生的描述，真有点儿过去常说的“土豆烧牛肉式的共产主义”味道。

他追问了一句：“你刚才说的CS经营是什么意思？”

●把“顾客满意服务”当作一个大产业来做

Yan先生又点燃了一支烟，循着缕缕青烟娓娓道来：“这也是我此次专程赴新加坡考察的目的。CS经营，又称CS行销战略，是英文Customer Satisfaction的简称，中文‘顾客满意’之意。它有别于CIS（企业形象识别系统），是20世纪90年代新兴的经营法。它诞生于买方市场，强调要从顾客需求出发，打破市场占有率推销模式，建立**顾客占有率服务导向**；要求企业对产品与服务持续进行CSI（顾客满意指数）、CSM（顾客满意级度）测评及改良，进而以服务品质最优化，顾客满意度最高化，达到企业盈利率最大化。

“而新加坡政府从1994年起，正式导入CS行销战略，在全球作为国家全面推行可谓首开先例。我也是慕名而去的，并耳闻目睹了这个‘购物天堂’的优质服务。他们的经验有三：

一是对服务人员作出极其严格的规定，点点滴滴都不放过；二是处处尊重旅客的隐私和人格；三是我刚才谈到在LFZ饭店的亲历，注意在微处显身手。就像新加坡资政李光耀所说，我们照顾来宾越周到，为他们提供的服务越比邻国好，就会一传十，十传百。我们与邻国竞争不靠价格，而靠优质服务取胜为主要经验……”

“照你这么说，服务也是个大市场？”“老爷子”突然破题。

“对！”Yan先生兴奋起来，“英雄所见略同！它不但是个大市场，还是一个大产业。而且在中国现在进入这个‘顾客满意服务’产业正是时候。因为眼下我们的消费者还没有享受过什么真正的服务，就拿医疗行业来说，许多患者为‘求医’不得不低三下四地忍受近似‘虐待’式的服务；再何况企业界懂得或会做服务的并不多，大多数医院还停留在要的不给，不要的却拼命推给你，只卖药不提供服务的地步。整个服务产业尚处萌芽状态，所以谁先做，又做得好，谁就是标准。历来的规律是：新兴产业往往是先行者的天下。

“我再来介绍两则日常生活中简单的‘小买卖’，从中不难看出CS不简单的经营哲学。

“其一，北京有一个蔬菜集贸市场，开始只有一个当地人卖鲜鱼，他常常拿着个大喇叭吆喝着，生意尚可。后来又来了个南方人也卖鲜鱼，他只是默默地挂出木牌告示：‘买鱼，帮您剖净洗清，另送做鱼的葱、姜、蒜。’结果南方人的鱼摊前每天挤满了人，而那位当地人后来尽管模仿着喊出‘帮洗另送佐料’，但还是冷冷清清。这中间是‘谁先满足顾客的周到服务’起了重要作用，他们俩人的区别还在于对待顾客的方式不同：前者是卖鱼，后者是帮顾客买鱼。

“其二，重庆有一个叫珍珠的小姑娘待业后，找到一条冷清的小街租下个6平方米的公用电话亭，准备做点‘小本经营’，

起初她发现打电话的站着打不舒服，就搬来了一个靠背椅；又发现需要记录时，打电话者总是手忙脚乱，于是又在电话机旁放了个小纸盒，里面放好小方纸和圆珠笔。这样一来，尽管这条小街有好几个电话亭，但人们开始向她这里云集，她又新装了两部电话。后来她又发现有人等电话时问她有没有香烟、饮料，她立即进货；又发现遇到情人们打电话，女伴在旁边嘴里总是嚼个不停，她马上又进了些小食品，于是顾客越来越多，大多是回头客……半年后，珍珠的小小电话亭办成了零售店，她的成功得益于不断满足顾客的要求而及时派生的各种服务。也充分说明了按照人的本性来顺其自然地提供服务，做起来既省劲又备受欢迎，何乐而不为呢？

“现如今，国外已进入网络信息服务时代。你听听一个叫哈里的人在日常一天的生活中是怎么享受服务的。”

●哈里的一天日常生活

（上午7时）哈里从床上爬起，连通 My Exeite，他可以从了解到当地天气以及他购买的各种股票行情。

（上午9时）在办公室，他的磁盘和打印纸快用完了。连通公司内联网上的个人账户，进入 Office Depotgf([www.office depot.com](http://www.office.depot.com))，点击几下，他订的货就上路了。

（上午10时）访问他所在部门的内联网网页，将他通过软件“代理人”找到的有关竞争对手的市场研究报告打印出来。

（上午11时）美洲航空公司（www.aa.com）刚刚发来一封电子邮件，对他下周的常规商务飞行路线的票价提供优惠。

（中午12时）他还在熟食店的时候，随身的手机响了。数字留言说，他买的一些股票达到预定的抛出价格。输入他的抛

出指令，指令即时通过互联网抵达他的经纪人手中。

（下午2时）亚马逊网上书店（www.amazon.com）发来一封电子邮件称，他曾预定的约翰·格里斯翰姆的新作已经出版了。他点击链接进入amazon.com，再用鼠标点击一次，这样书就在寄给他的路上了。

（下午3时）PlanetAll公司（www.planetall.com）为他设定的联络服务项目提示说，他父亲的生日就在下周。连通比较采购服务公司 Mysimon（www.mysimon.com），它就在整个互联网上为他搜寻准备送给他父亲的生日礼物——歌星sinatra盒装唱片的最低价。

（下午5时）他一边听一位供应商喋喋不休地谈论假发，一边漫游 Garden Escape（www.garden.com）检查他曾经在线为家里的花园制订的园艺美化计划，点出植物寻找器，看看在阳光明媚的边陲小镇什么植物能生长，然后订购它建议的金盏菊。

（晚上7时）孩子们想要一条狗，漫游 Ralston-purina 的良种选择器（www.purina.com）填写一份有关他生活方式和他喜欢的狗的类型调查表，这个站点就给他提供一个排序清单，一条圣伯纳德狗排在最前面。

（晚上9时）他需要一处更大的房子，让那条圣伯纳德狗活动更自如。连通 Coldwell Banker 买房站点，寻找满足他要求的房子。

（夜里10时）该放松一下了。在想像电台（www.imagineradio.com）站点，点击“哈里爵士驿站”，这是一个网上广播站点，里面有他最喜欢的音乐家的作品。让迈克斯·戴维斯彻底消除他紧张的情绪……