

哈佛服务



读懂哈佛丛书
Secrets of Harvard

向洪 符晓蓉 贾其才◎主编

把握哈佛服务新模式
树立商业运作新观念

The Service of Harvard

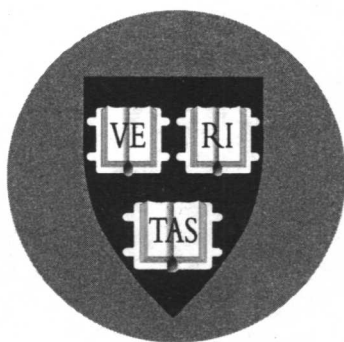
青 岛 出 版 社
Qingdao Publishing House



哈佛服务

THE SERVICE OF HARVARD

向洪 符晓蓉 贾其才 主编



青 岛 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

哈佛服务 / 向洪主编. — 青岛: 青岛出版社, 2005.5

(读懂哈佛丛书)

ISBN 7-5436-3364-7

I. 哈... II. 向... III. 服务业—企业管理

IV. F719

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第 040800 号

书 名 哈佛服务 (读懂哈佛丛书)

丛书主编 向 洪 符晓蓉 贾其才

出版发行 青岛出版社

社 址 青岛市徐州路77号 (266071)

本社网址 <http://www.qdpub.com>

邮购电话 13335059110 (0532) 85814611-8664 **传真** (0532) 85814750

责任编辑 郭东明 杨成舜

装帧设计 申 尧

照 排 青岛海讯科技有限公司

印 刷 青岛双星华信印刷有限公司

出版日期 2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷

开 本 16 开 (640mm × 960 mm)

印 张 18.5

字 数 250 千

书 号 ISBN 7-5436-3364-7

定 价 28.00 元

盗版举报电话 (0532) 85814926

青岛版图书售出后如发现印装质量问题, 请寄回承印厂调换。

厂址: 青岛开发区江山中路191号 邮编: 266500 电话: 0532-86827680

“读懂哈佛丛书”编委会

学术顾问

冯有明	王亮军	梁 涛	(美)邓明昱
唐小我	张成行	祝小宁	杨明洪 雷 华
张耀民	樊国宾	邢万军	刘存绪 程亦赤
任耕云	张晓立	林晓靖	张为波 钱卫东
刘仁勇			

主 编

向 洪 符晓蓉 贾其才

副主编

邓紫东 李九江 周 宏 周 军 吴大勇
万 建

编 委

郭 晋	向 洪	伍兴阶	李存茂	李九江
孙利加	王绪伦	张 强	符晓蓉	邓紫东
贾其才	周 军	吴大勇	王平权	李向前
李远森	游 勇	张智翔	向才友	祝长水
周 宏	王本书	徐云清	龙晶萍	邓显福
刘心禄	张普安	万 建		

本书编著者

郭 晋	孙利加	苏 萌	向 洪	邓紫东
刘存绪	谢育新	周 军	李九江	刘登娟



前言

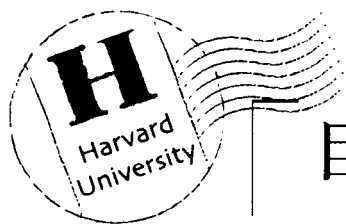
21 世纪的市场竞争已经从品牌竞争走向了服务竞争，服务质量左右着价格、利润、市场占有率，有眼光的公司应开始把服务当成经营的一个要素加以重视。如果说以前的市场是“资本推动型”的话，那么当今的市场则是“服务推动型”，“资本”的作用在某种程度上已经被“服务”所替代。可以这样说，当今的市场成功者是那些具有服务优势的公司。

在美国 500 家最大财团的决策经理中，2/3 是哈佛毕业生。这个数字说明了哈佛的教学及科研水平在全球首屈一指。

作为商学院，哈佛对于“服务”不但有着很高的理论水平，也有着实用性较强的训练方法。本书根据哈佛大学的相关教材、《哈佛商业评论》上发表的文章的部分观点以及哈佛商学院的教学案例编写而成。全书从如何营造卓越服务、争取顾客忠诚的角度出发，为当今公司赢得“服务竞争”时代的竞争优势提供了一些具体的思路和方法，既具备理论性，也具备实践的可操作性。

本书在完成过程中，得到了四川大学、厦门大学、复旦大学等校工商管理专家、学者的指导。向洪、李贤、修传峰、何玉然、刘冰、蒋承龙、李莎、秦元、陈源、钟丽等同志参与了资料准备及部分创作工作。

—HARVARD—



目 录

001 ————— 前言

第一章 哈佛服务理念

003 ————— 第一节 着眼未来的服务理念

016 ————— 第二节 重新认识顾客价值

026 ————— 第三节 哈佛新观念——与顾客结盟

第二章 哈佛顾客战略

045 ————— 第一节 市场竞争的实质

065 ————— 第二节 获取顾客的方法

071 ————— 第三节 顾客心理分析

082 ————— 第四节 顾客对服务的要求

091 ————— 第五节 优质服务的实现途径

第三章 哈佛服务创新战略

107 ————— 第一节 服务创新：公司的新动力

116 ————— 第二节 强者的秘密

120 ————— 第三节 服务创新的途径

第四章 哈佛顾客信息管理方略

133 ————— 第一节 你有选择顾客的权利

150 ————— 第二节 顾客信息的管理

156 ————— 第三节 顾客关系的建立与管理

168 ————— 第四节 顾客关系与营销

第五章 哈佛定价术

179 ————— 第一节 绝对的成本领先

187 ————— 第二节 价格的魅力

第六章 哈佛顾客满意战略

- 第一节 顾客满意战略——(201)
- 第二节 怎样实施顾客满意战略——(208)
- 第三节 顾客满意度研究方法——(212)

第七章 哈佛顾客忠诚战略

- 第一节 顾客忠诚的价值——(223)
- 第二节 公司的顾客忠诚战略——(231)
- 第三节 顾客忠诚度计划——(242)

第八章 哈佛售后服务战略

- 第一节 售后承诺：商战制胜利器——(253)
- 第二节 服务补救——(260)
- 第三节 危机管理——(270)

主要参考文献

I

哈 佛 服 务 理 念

0 0



{ 第一节 着眼未来的服务理念 }

哈佛商学院如今开始这样教导学生：“当今的公司要赢得市场竞争，提高服务水平是重中之重。从总体上讲，提高服务水平并不只是为了争取现实的顾客，同时也是着眼于公司的未来。”

公司亟待更新服务理念

服务竞争所带来的并不是手到擒来的商业机会，而是一种全新的理念，要想在服务竞争中占据优势地位，首先得改变公司传统的服务观念。

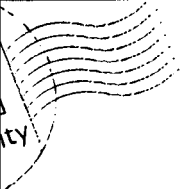
所谓服务理念，是指人们从事服务活动的主导思想意识，反映人们对服务活动的理性认识。服务理念是在一定经济、文化环境的影响下，在人们长期营销服务的实践中逐渐形成的。

近几年来，随着科学技术的迅速发展，消费需求变化速度加快，产销矛盾和市场竞争加剧，顾客地位不断提高，以顾客为中心的市场营销观念开始形成。一方面公司源于经济动机，开始把有关的生产、销售、广告、服务等都集中到“满足顾客需要”这一目标上来，整体推进公司的生产和营销活动；另一方面，很多公司开始认识到，服务是奉献与获取经济利益的统一这一新的服务理念。

公司在服务实践中应做到以下几点：

1. 视顾客为亲友

顾客的“顾”有拜访之意，“客”即客人、宾客。顾客一词即可解释为经常拜访、光顾公司的客人。依此解释，“顾客即亲友”乃是顺理成章的。



把顾客当亲友，在与顾客交往中，就不能单纯地把公司与顾客的关系视为“一手交钱，一手交货”的金钱交换关系，而应该看到，公司与顾客之间还存在着相互支持、相互依赖、相互促进的非金钱关系。只有用高质量的情感服务来接待每一位顾客，才能使顾客以更大的热情购买更多的商品来回报公司，公司与顾客的关系才能步入良性循环的轨道。

在公司的服务实践中，应以微笑的面孔、百倍的热情欢迎每一位顾客的光临，想顾客之所想，体察顾客心理，当好顾客参谋，解决好顾客的各种难题，努力创造高品位的消费环境，提供高品位的服务，使顾客融消费于文化享受之中。

2. 顾客永远是对的

这句话是伴随着市场经济的迅速发展、消费者运动的日益高涨，由西方业界提出来的，是“顾客就是上帝”的具体化。

顾客永远是对的，从字面意义上看显得绝对化，因为顾客也是人，人非圣贤，孰能无过，顾客在接受服务的过程中，也不可避免地会说错话，做错事，也就是说顾客不可能“永远”是对的。但是，这里倡导的“顾客永远是对的”这种服务思想，其内涵显然不是从具体的一时一事角度来界定的，而是从抽象意义上来界定的。在公司为顾客服务的过程中，公司是服务者，顾客是被服务者，服务者为被服务者提供服务，自然应该以被服务者的需要和意志为转移（从人的地位讲是平等的），况且，这里所说的“顾客”也不是指单个具体的人，而是把顾客作为一个整体来看待。公司为整体的顾客服务，不应该挑剔个别顾客的个别不当言行，更不能因为个别顾客的个别不当言行影响到公司对整体顾客的根本看法。

3. 把顾客视为公司的主宰

把顾客视为公司的主宰，既是由公司的经济属性，即公司谋求更高盈利

的原始经营动机决定的，也是由公司的社会性质决定的，是奉献与获取经济利益相统一的服务理念的具体体现。

公司应尊重顾客的权利，尊重顾客在接受服务时的安全权、知情权、选择权、公平权、被赔偿权、受尊重权、监督权等等，认真履行应尽的义务，并且根据顾客的需要决定公司的经营方向，根据顾客的需要选择公司的经营战略，确立“顾客满意”的服务标准，增设服务项目，改善服务环境，建立全面服务质量管理保证体系，使公司各部门都围绕着“顾客满意”这个目标而开展工作，最终促使公司服务质量得以全面提高。

4. 强化现代服务理念，提升服务品位

理念支配人的行为，服务理念决定着公司的服务面貌。市场经济的发展带来公司服务竞争的升级，迫切要求公司迅速更新理念，在现代服务理念支配下，把服务问题提到战略高度上来认识，在服务上不断追求高目标，提升服务品位，创造服务特色。

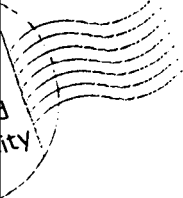
5. 正确处理服务与经营的关系

改变人们认为经营有效益是硬指标，服务没有效益是软指标的片面认识，解决重经营、轻服务的片面做法，形成经营与服务互相促进、一体化发展的良性循环的运行机制。

总之，把强化现代服务理念与加强职业道德建设结合起来，是公司赢得市场竞争的惟一途径。

观念转型面临的困境

从传统的产业意义上划分，打“服务牌”是第三产业的专利，但是，时代已经不同了。服务经济时代的来临也使得传统型公司纷纷向服务型公司转变。



不过，将传统型公司转变成为更好、更快、价格更低、更新的服务型公司非常之难。这是因为传统型公司已经形成了强大的文化、体系和习惯，从而导致它们现在仍在朝错误的方向发展。这种方向性错误主要体现在以下三个方面：

1. 服务导向上的问题

传统型公司关于产品、服务和公司发展方向的决定大多数都是从内部做出。公司的需要经常被置于公司想要“服务”的对象之前。美国一家知名大公司的主席兼首席执行官坦言：“我们经常是在倾听顾客说话之前，就对顾客说我们知道你想要什么。”

很多过去长期处于领先地位的公司持有这种自以为是的做法，结果就滞后于市场，老顾客们失望之余开始到别处寻找更适合他们需求变化的产品与服务。这导致过去一些大公司的收入与财务评级一落千丈。

2. 职能管理上的问题

传统型公司的每一个独立部门都在努力优化自己的内部效率，职能经理及其下属都集中精力做好自己的工作，或做好自己负责的那块领域，如生产、发货或技术支持。实行职能管理的公司通常会导致服务或质量水平下降、周转时间增加、成本上升——各部门间常常争夺公司资源；部门间会产生管理上的断层，从而破坏跨职能部门的工作流程；某一部门工作改进或变化时，往往使另一部门的效率受损；而且在处理顾客关系时缺乏远见，难以满足各方的需求。

一名丰田高级管理人员在强调跨部门管理的重要性时说：“仅仅管理你自己部门内的事务还不够。部门经理最重要的职责之一，便是改进自己部门与其他部门之间的协调。如果你无法胜任此项工作，那么请去美国公司高就吧。”

传统型以控制管理为核心，管理的需求、目标和前景是所有活动的出发

点。经理人是脑，员工是手。管理层掌握宏观的业务远景与策略、经营业绩数据、解决问题和决策的权力。管理层安排做什么，下属员工就做什么。

世界瞬息万变，经理人不再有充分的时间对变化进行预测，仅仅依靠经理人难以使公司变得更好、更快、更新。公司不应固守这种古老的“控制指挥”方法，将控制管理当成万事万物的中心。

3. 没有统一完善的改革计划

传统型公司意识到需要尽快转向之后，也正在实施各种改进项目与计划，包括：

(1) 员工参与和授权。

培训、激励项目及组织架构改革的目的都是将日常问题的解决、决策、顾客满意度、效率改进的责任和权限等转移到组织的最前沿。

(2) 加大顾客服务力度。

公司不断地寻找重要的顾客群，挖掘出他们的需求并进行归类、排序，针对这些需求对公司的体系做出调整，并对员工进行培训，以便能更高效地与顾客打交道。

(3) 对公司流程进行优化重组。

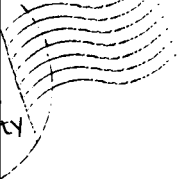
在部门管理层，运用以数据库为基础的工具、编制流程图等方法优化流程。宏观管理层或战略管理层则采用跨垂直部门的重组。

(4) 培训与开发。

许多公司高层都认识到需要大幅度地提高整个组织的技能，增加了技术管理、数据库管理、沟通技巧、团队管理、流程优化和管理、辅导技能开发等方面的培训。

(5) 加大技术投资。

公司在追求更高的生产效率、更快的响应时间和更好的服务 / 质量，对



于工厂自动化、信息系统、语音与数据交流系统、库存管理系统等方面的投资也在大量地增加。

这些措施虽然不错，但是以上的各项努力都是零散或者单独进行的。例如，培训与开发、顾客服务、技术和流程重组经常由各自独立的部门实施，很少或者就根本没有统一规划和协调。这就导致公司在竞争中处于劣势，对于后续的各种变革也就不再热心。

以上三大问题是传统型公司向服务型公司转换容易陷入的误区，从观念到行为上的问题都有。要顺应服务经济时代的形势，这类公司就要把自己从错误的航向上扭转过来。

成功的变革和改进的设想应该是“综合的”或者“完整的”，而不是零敲碎打的。它们应源自于公司的使命、价值、远景及战略，与公司的经营目标、体系和考核密不可分，与管理系统、日常实践和行为紧密相连。

采取系统全局的方法进行变革意味着要改变在大多数公司存在的内部为中心、管理为核心、垂直管理的传统做法。对于大多数公司而言，这并非小打小闹，而是在这三大领域内需要来个一百八十度的大转弯。

除了在这三大领域改变方向之外，更需要将这三个领域融入整个公司系统之中。既可以逐步对各个领域进行优化，也可大规模地在各个领域同时实行。例如，公司可以从以顾客为中心开始，随后建立基层团队管理流程，然后转向共同领导和自我管理团队；或者公司可以通过组织团队使全体员工参与，以顾客为中心，然后转向整合流程管理。

不管变革如何进行，被冠以什么样的名称，有效的长期改进应将这三大领域的内容合为一体。只有对顾客服务、流程管理和员工参与采取完整而系统的方法，才能使公司成为行业的领先者，明显地做到比竞争对手更好、更快、更新。

市场竞争战略的重新定位

当今公司对于市场竞争的战略日益多元化，虽看似混乱无比，实则也有脉络可循，许多专家的研究表明，公司的市场竞争战略大致经过产品竞争→品牌竞争→服务竞争三个阶段。

由此，也就产生了“产品竞争”、“品牌竞争”、“服务竞争”三个概念，而“服务竞争”概念被认为是最新的、最有效的竞争战略。在这三个阶段中，市场竞争战略的每一次提升都伴随着公司经营观念的转变。

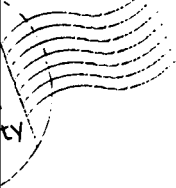
产品竞争——被视为市场竞争最原始的方式，存在的时间最长，从人类有商品交换行为起就已经存在。在这个时期，公司竞争最先出现在产品的功能、质量、价格等领域，在这个领域优于其他生产者的公司就能够在市场竞争中获胜。

品牌竞争——大约明确于20世纪初，在商品经济日益发达、市场竞争加剧的情况下，公司意识到，光有好产品并不一定能占有市场，“好酒也怕巷子深”。要想有较高的市场占有率，必须配合广告树立产品在消费者心目中的美誉度，从而实现销售。

服务竞争——这一概念在20世纪90年代逐渐确立。在科技水平日益发达，同类产品差异性逐渐缩小的今天，各家公司在质量、价格甚至品牌上已难分高下，于是，市场竞争在服务领域开始展开。

“服务竞争”其实是“产品竞争”和“品牌竞争”的升华，是建立在上述两种竞争基础之上的；假如公司产品 and 品牌都存在不足之处，再好的服务也不可能赢得顾客。

• 今天的顾客已经不再满足于物质上的拥有，现在追求的是更高层次的满



足感。他们非常渴望受到尊重和赞赏，渴求得到优良的对待，而这正是服务经济时代的中心思想。

现在，公司的成败不仅仅取决于投资的规模 and 环境的宽松，往往还要取决于顾客的感受。当我们作为顾客不被认真对待时，如对方不理睬，恶意相向，有欺骗行为或对待客人的态度不公平，我们会自然地产生愤怒、挫伤或失望的情绪。假如我们有这种感受，我们还会有兴趣再光顾吗？

在另外一些情况下，我们作为顾客受到对方的尊重，对方殷勤友善，服务周到，彬彬有礼，代我们解决麻烦，对产品亦相当地熟悉，我们就会生出好感，觉得愉悦，希望能再次获得这种满意的感受。好感会令顾客再次光顾，而公司的成功很大程度上取决于顾客的不断光顾。显而易见，忠诚的顾客会为公司带来利益。这一简单的道理终于被公司弄懂，并成为当今公司赢得市场竞争的关键。

“以顾客为中心”

传统公司的宗旨是“以产品为中心”，认为只要有了卓越的产品，顾客自然就会源源不断，但是，这种观念在今天已经过时。

哈佛商学院的专题调查组在对全世界 197 家跨国公司进行了问卷调查后发现，这 197 家公司中的大部分，还是以产品为中心来设计它们的组织结构和 workflows。这种组织模式实质上是以公司自身控制管理的方便性为出发点，并未真正以顾客为中心。以惠普公司为例，惠普在美国有 80 多个事业部，在中国有 6 个。每个事业部都有销售、市场、服务、渠道、研发、制造等部门，每个产品事业部的销售部门都直接面对顾客。一个顾客如果他既要买 PC，又