

 博雅广华

互联网时代的好服务，
让客户感受得到、记得住，并喜出望外！

不一样的客户服务

持续创造客户惊喜的服务管理

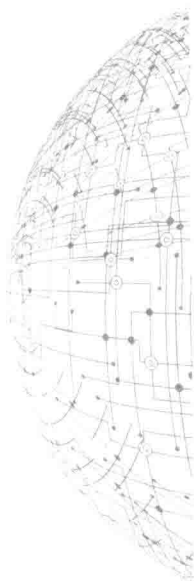
吴宏晖◎著



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

不一样的客户服务

吴宏晖◎著



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

不一样的客户服务 / 吴宏晖著. —北京: 北京联合出版公司, 2015.10

ISBN 978-7-5502-6143-3

I. ①不… II. ①吴… III. ①企业管理—销售管理—商业服务 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 216411 号

不一样的客户服务

作 者: 吴宏晖

选题策划: 北京博雅广华文化传媒有限公司

责任编辑: 孙志文

特约编辑: 魏 雯

封面设计: 零创意文化

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京同文印刷有限责任公司印刷 新华书店经销

字数 157 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1 / 16 13.75 印张

2015 年 10 月第 1 版 2015 年 10 月第 1 次印刷

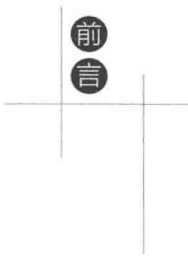
ISBN 978-7-5502-6143-3

定价: 39.00 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

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话: 010-82894445



前言

《客户忠诚的秘密》一书在2012年底出版发行后，受到同行广泛关注，并很快销售一空。在朋友的催促下，我终于动笔整理修订版，毕竟社会发展很快，现在的市场环境，尤其是服务市场环境，早已超越了三年前的水平。

三年过去了，我们惊喜地看到更多的服务型企业在做服务升级，更多的销售型企业在做服务转型，甚至很多垄断型企业，在这样的社会大背景下，也开始关注服务。我们清醒地意识到：台风就要刮起来了！这是我们面临的大机遇，但如果准备不好，不能在服务型社会转型的大潮中找到自己的位置，这也将是巨大的挑战。

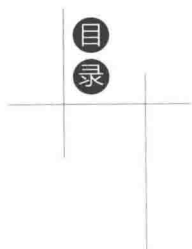
有一次，我问一群客服经理“你们谁真正学过服务”，大家面面相觑。服务是个崭新的学科，它成为一门独立的科学也不过短短三四十一年。在中国高等教育体系中，本科教育几乎没有独立的客户服务专业，大批服务管理者都是从其他岗位转行过来的。所以，我们太需要有一套系统，来梳理服务管理的很多基本理念与方法，以帮助服务管理者摆脱在黑暗中摸索的窘境。

这本书延续第一版的成功经验，让服务管理者树立并掌握赢得客户忠诚的管理理念与方法，学会建立相匹配的服务管理体系，保障理念的落实，最终实现超越竞争对手、持久提升企业竞争力的目的。本书适合立志于建立规范化服务体系的服务型企业领导阅读，也适合从事服务工作多年的服务人员学习。需要特别指出的是，本书同样适合销售人员学习，因为无形的服务和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。如果销售人员能把握好感动客户的瞬间，那么销售成交就成为必然。在销售过程中，稳固的客户关系是以良好的服务为基础的。

本书中的案例，有一部分是我参阅一些营销学、心理学著作后提炼而成的，在此向原作者致谢！

吴宏晖

2015年8月于北京



前言 / V

第一章 以服务创新提升企业竞争力

- 创新让模仿者永远落后 / 003
- 创新从满足不合理期望开始 / 005
- 把同质化变成差异化 / 010
- 造势，快速树立服务形象 / 014

第二章 打造不可模仿的管理系统

- 员工乐于执行的服务标准 / 023
- 管理系统是核心竞争力 / 028
- 扁平组织结构的优势 / 032
- 必不可少的补救管理 / 038

在产品与服务高度同质化的今天，企业渴望找到差异化的亮点打破竞争博弈，成熟的企业更渴望找到赢得客户青睐的突破口。服务如何能让客户眼前一亮并形成口碑传播，最终塑造企业服务形象，成为全行业关注的话题。

企业真正的竞争力应该是合理的服务流程与管理系统，而非单纯依赖技巧高超的员工。有竞争力的企业一定要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。

第三章

利用大数据做服务

收集有用的大数据 / 047

让虚假数据变真实 / 051

RFM模型——客户分类的量化标准 / 054

用大数据预测客户需求 / 057

大数据与新媒体的浪潮突如其来。主抓的同时必须保持冷静。大数据、新媒体是工具，不是灵丹妙药，追赶时要去迎接它们到来的时候，必须清醒地认识到它们发挥作用的基础与核心价值是什么。

第四章

客户是价值的追随者

找到客户眼中的价值 / 063

消灭无价值的服务环节 / 069

价值战是一套组合拳 / 072

对“顾客让渡价值”的建议 / 079

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。

第五章

客户满意的真相

满意 $\geq$ 60分 / 085

最不真实的满意度调查 / 089

比“满意”更有意义的标准 / 092

服务质量的5个维度 / 098

如何量化服务质量 / 103

满意一定不是服务工作的终极目标，所以企业不能迷信满意度，认清它才能驾驭它。我们可以将最不可捉摸的服务质量进行量化，因为量化它才能驾驭它。

第六章 最经典的服务理念

- 服务结果和服务过程 / 115
- 补救不能只做一半 / 120
- 让客户在危难之时包容你 / 123
- 让感知到的服务等同于期望中的服务 / 128

第七章 掌控客户的服务期望

- 抓住客户最看重的 / 133
- 找准客户期望的方法 / 137
- 降低客户期望的策略 / 142
- 识别无法掌控的客户期望 / 148
- 用承诺赢得客户的期望 / 155

第八章 让忠诚变得简单

- 先有信任，后有忠诚 / 163
- 用稳定的服务赢得情感忠诚 / 168
- 练就让客户感动的基本功 / 173
- 忠诚客户的效用 / 177
- 强迫客户对你忠诚 / 179
- 建立忠诚的客户关系 / 182

大多数企业都在追求“客户满意”。影响客户满意的因素有哪些？其实还有很多我们忽视甚至不知道的方面。

领导站在企业的角度管理服务，员工头疼的是客户期望不能满足，而客户站在需求的角度评价服务，客户期望成了服务中矛盾的根源。企业都希望找到影响客户期望的因素，并掌控它。以降低客户对服务的期望来提升其满意度，这是一条铺满地雷的捷径。

企业做服务的目的是赢得利润，能持续创造利润的是忠诚客户。客户期望得到满意的服务，但不一定期望忠诚于提供服务的企业。企业要学会经营客户的忠诚，管理者要学会创造客户忠诚的理念与方法，还要识别其他企业客户忠诚的漏洞，并攻破它。

第九章

尊重员工的企业文化

服务行业的困惑 / 191

让客户满意，先要让员工满意 / 194

服务利润链上的重要环节 / 197

客户是被谁惯坏的 / 201

拒绝客户要讲究方法 / 205

服务是由员工来提供的，企业管理决定了员工态度；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，找到解决方案后才可能拥有一支持续提供稳定服务的优质团队。这个世界上可持续发展的服务标杆企业，一定是尊重员工的典范。

第一章

以服务创新提升企业竞争力

在产品与服务高度同质化的今天，企业渴望找到差异化的亮点打破竞争博弈，成熟的企业更渴望找到赢得客户青睐的突破口。服务如何能让客户眼前一亮并形成口碑传播，最终塑造企业服务形象，成为全行业关注的话题。

创新让模仿者永远落后

今天，各种创新层出不穷，随着创新而来的，还有模仿。微信时髦了，大批企业争先恐后开通公众号、服务号；电商客服已经不称呼客户“亲”了，现在流行叫“主人”；大数据时代来了，连街边的小餐馆都想用大数据进行客户分析；一家快递公司招聘快递员，要求“长得帅”，其他快递公司的招聘条件也多了这一条……

如果你有一项先进技术，可以去申请专利，把它保护起来。如果你写的书被盗版了，只要不嫌麻烦，可以追究盗版者的责任。但是，如果是某一种创新的服务模式，实施证明是成功的，那么必然会招来无数竞

竞争对手的模仿。这不是知识产权的问题，因为知识产权不保护服务模式创新。

有价值的创新一定被模仿

服务，其实是一个看得见、摸不着的无形过程，很难用客观的评价标准来量化衡量。它是一种理念，通过一定的方法，将理念传达给客户，所以也很难用技术手段与竞争对手划清界限。服务是容易被模仿的，竞争对手把你原创的服务模式修改一下，或许会做得比你还好，更受客户的欢迎。越是竞争激烈的行业，情况越是如此。

成规范，树标杆

海尔在做服务的30年中，很多全新的服务模式都是它在行业内第一个提出的。虽然不断有其他企业模仿，但过不了多久，海尔又会推出另一个创新的服务模式。在30年中，海尔的服务模式升级创新达15次之多，每次都走在行业前列，比如为小企业开通免费热线服务，连卖火锅都送货上门，进用户家门要穿鞋套等。这些服务创新，如今都已经成为行业规范。海尔之所以能顺理成章地成为全社会的服务标杆，原因就在这里。

一个企业的服务发展史，其实就是服务模式不断创新升级的历史。只有不断创新升级服务模式，企业才能做到“永远被模仿，从未被超越”，才能把服务变成恒久的竞争力，持续超越竞争对手。

拓展阅读

对于新希望集团的发展，最好的解释是“超前半步”理论。无论是市场竞争，还是对外的合作、并购，或者企业的发展战略，始终要顺应潮流，紧贴企业所处的市场和社会环境，不能好高骛远，也不能自甘平庸，而是要永远保持比竞争对手“快半步”。如果过于激进超前，“快一步”了，好的结果是成了先驱，坏的结果就会成先烈。

资料来源：《藏锋——刘永好传》

周桦，北京大学出版社，2011年3月

创新从满足不合理期望开始

前几年，我为国家电网下属的一家公司上课，他们选中了我独立原创开发的《以感动服务提升企业竞争力》这个课题。全省各个地市的公司领导济济一堂，一起研究如何把国家电网打造成一个现代化的服务型企业。

在课程开始不久，我就遇到了挑战。一位领导学员举手发言：“吴老师，我为您介绍一下我们电网的客户期望——我们的客户最大的期望就是用电不花钱，只要不花钱，什么都好说。但是一说要钱，事情就会变得很难办。”

什么是不合理期望

客户期望用电不花钱，这是什么问题？从服务管理的角度来看，稍微有点理性的人都会给出明确的答案：“这是不合理的期望。”当然，客户的这种期望是有问题的。面对这种情况，企业需要对客户进行说服教育，帮助客户树立正确合理的期望。比如在一些农村地方，墙上写着“电力是商品，偷电是犯罪”的标语，起的就是这个作用。

从不同的角度解释“不合理的期望”，我们能得到完全不同的答案。

从提供服务的企业的角度来看，客户的期望，企业没有能力满足，或现阶段无法满足，这样的期望就是“不合理的期望”。

从客户的角度来看，“我的期望对我来说是合理的，如果这个企业不能满足，但其他企业能满足，只能说明这个企业的服务能力低下；如果整个行业都不能满足，但其他行业能满足，则说明这个行业还不够进步”。

企业管理者既要经营好企业，又要服务好客户，所以不能单从企业或客户的角度去定义“不合理的期望”。当然，有一种例外情况，那就是客户的期望逾越了道德底线，甚至为法律禁止。

不合理期望是怎样产生的

假如你以前住惯了五星级酒店，如今下榻一家三星级酒店，那么就可能不自觉地用五星级的标准来衡量三星级酒店的方方面面：没有免费的机场接送、没有健身房、没有游泳池、早餐太简单、房间里的茶水不

喜欢、卫生间的浴缸不干净，等等。对于三星级酒店来说，这些期望就是实实在在的不合理期望。因为你没花那个钱，酒店确实提供不了五星级的服务。

在体验服务的过程中，客户习惯于依照过去的经历来评价现在的服务，把不同行业、不同场合的事情放在一起比较。也就是说，过去的经历会影响客户的期望。

再举个例子。从1987年发行彩票以来，“中500万大奖”一下子成为很多人追求的目标。之后，新的游戏规则不断冒出来，奖金也越来越高：1000万、5000万、1亿、3亿……电视、报纸上公布的中奖信息牵动着每一个彩民的心。

“你买彩票是为了什么？”

“为中奖呀！”

“你能中奖吗？”

“能啊！中不了一个亿，中一两千也行。坚持就能中！”

“你坚持多久了？”

“我都坚持七八年了，黄花菜都快凉了……”

其实，坚持再久也不可能中大奖。懂数学的人算一算就会知道，双色球中一等奖的几率大约是一亿分之五，按每周开奖两次来算，一年52周，从20岁买到80岁，次次不落，也只有6240次买彩票的机会，再想赢得一亿分之五的中奖几率，几乎是不可能的事情。早在17世纪中叶，法国数学家帕斯卡等人研究赌场中的一些问题，由此创立了概率论。根据

概率论，中奖是“小概率事件”，但因为奖金之高，对彩民的心理产生了巨大诱惑：只要中了奖，这辈子就吃喝不愁，可以过上神仙般的生活了。对一夜暴富的感性向往远远超越了理性分析，所以他们愿意相信小概率事件会降临到自己头上，购买热情持续高涨。而有些地方政府为了鼓励大家购买彩票，也做了不少正面宣传，扩大了彩民对中奖的期望。由此可见，期望是宣传舆论引导出来的，更是客户自己想出来的。

另外，客户的不合理期望还有可能是科学技术发展太快，超越了服务水平的发展导致的。科学技术的发展为服务升级提供了机会，也带来了挑战。现在，技术发展的速度早已超过了服务升级的速度。在有线高清信号还没有完全进入千家万户之时，无线4G信号已经开始普及。技术改善了人们的生活，也拓宽了人们的视野，同时给与之相匹配的服务带来了挑战。作为服务型企业，要学会与技术发展俱进，创造能够驾驭这些新技术的服务，让技术服务于服务创新，逐渐满足客户的新需求。

1931年，中华苏维埃政府将抄收到的国民党中央社电讯编印成册，每期印刷四五十份，供中央领导机关的同志阅读，这就是《参考消息》。1957年，毛泽东同志在谈话中说：“《参考消息》要总结一下，可再扩大。”此后，《参考消息》的发行范围扩大到“县处级”以上领导。1985年，进入改革开放新时期的《参考消息》面向国内公开发行，所有企事业单位的员工都可以订阅。进入20世纪90年代，大家在街边的小报亭中就能买到《参考消息》。现在乘坐飞机时，这份刊物已经成为机舱里免费赠送阅读的了。