

中国企业服务

竞争

秦言 李理 著



由于市场经济的快速发展，使得行业竞争加剧，以致形成无序竞争的局而。许多企业为抢占市场而大打价格战，其结果是企业元气大伤。而企业要想从残酷的价格战中突围出来，长久地占领市场，就必须在服务上下功夫。因为服务代表着企业形象、经营理念和品牌效应，而且服务作为市场行为，将使企业进入一种良性的竞争时代，即服务竞争时代。

中国计划出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国企业服务竞争/秦言、李理著. - 北京:中国计划出版社,
1999.6

ISBN 7-80058-772-X

I.中… II.①秦… ②李… III.企业经济-市场竞争-服务
IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 18330 号

中国企业服务竞争

秦言 李理 著

☆

中国计划出版社出版

(地址:北京市西城区月坛北小街2号3号楼)

(邮政编码:100837 电话:68030048)

新华书店北京发行所发行

北京星月印刷厂印刷

850×1168 1/32 13.5印张 300千字

1999年6月第一版 1999年6月第一次印刷

印数 1-10000册

☆

ISBN 7-80058-772-X/F·434

定价:28.00元

前 言

由于市场经济的快速发展,迫使行业的不规范竞争加剧,甚至形成无序竞争的局面。许多企业为了求发展,抢占市场份额,不得不参与价格大战。他们认为,在产品质量相近的情况下,唯有在价格上取得优势,才能赢得较多的市场份额。这样以来,企业不但没有得到发展,相反元气大伤,使起码的生存都难以保障。这是企业经营者最不愿意看到的结果,于是许多企业陷入了迷惘。

尽管目前,我国市场以买方经济为主,但是价格竞争已经失去了昔日的优势。于是,人们开始渴望市场进入一种有序的良性竞争环境。这样的愿望是好的,而且只要有创新意识,并付诸行动,就一定能另辟新径,为企业带来活力。

其实,企业要想从价格战中突围出来,寻找新的发展途径,就必须在服务上下功夫。因为服务代表着企业创新形象、经营理念和品牌效应,而且服务作为市场行为,将使企业进入一个良性的竞争时代,即服务竞争时代。

服务竞争对于刚刚步入市场经济体制的中国企业而言,确实是一种新的考验。服务问题也是企业迫在眉睫,亟待解决的问题,而且服务质量正在成为众多企业实力的分水岭,那些较早重视服务优势的企业,而今都成了成功的企业。他们明白,服务不只是单纯的表象,服务实质是企业最宝贵的资源,服务代表着企业的形象和精神风貌,是企业的无形资产。而那些仍沉湎于

中国企业服务竞争

单纯追求产品质量的企业,忽视了企业的服务质量,由于对市场发展趋势缺乏及时有效的了解,而遭遇困境。这样的企业应该认真审视自己,转换经营观念,重新看待市场,在服务上大胆创新。只有这样,企业在保证产品质量的基础,全方位地提高服务质量,才能走出困境,赶上市场发展的潮流。对于中国企业来说,谁在服务方面做得好,谁就能拥有更多的顾客,也就拥有了更多的市场份额,也就有了较强的竞争实力,企业就会更好更快地发展壮大。

为了使企业更好地了解服务竞争的内容,我们从战略角度阐述了服务竞争将成为新世纪企业竞争的焦点,通过大量成功的国内外企业服务经验,紧贴中国企业的实际情况,分析了市场经济中服务竞争这一时代发展趋势,对目前中国各行业都有较好的启示借鉴作用,而且其中的一些先进科学的服务营销策略,对企业的发展而言,具有正确的指导意义。

作者

1999年6月于北京

目 录

认知篇 企业为什么要进行服务竞争？

第一章 企业服务竞争新观念..... 3

◎在“人与人竞争”的社会中,管理高层更加关注“人与人的竞争”,即服务企业的职员与顾客的关系,以及职员与职员之间的关系。服务企业最典型的特征是,它们产出之一是创造了一种新的社会关系,它们必须在企业范围之外拓展自身的组织能力。

◎随着服务社会的发展和服务竞争的出现,多数制造企业获取和保持竞争优势的方法已经发生了改变。对于产品制造企业、公共部门和机构而言,掌握服务的精髓,理解服务在国内外市场中能够为他们的产品制造和确立持久的竞争地位所做的贡献,都是极为重要的问题。

◎理念支配人的行为,服务理念决定着企业的服务面貌。市场经济的发展,带来企业服务竞争的升级,迫切要求企业迅速更新理念,在现代服务理念支配下,把服务问题提高到战略高度来认识,在服务上不断追求高目标,提升服务品位,创造服务特色。

◎企业所追求的目标并不只限于利润、营业额及市场份额的增加,它还意味着要把为其顾客创造价值这一点考虑进去,也就是说要改善信息服务、为进一步提高生活质量作出贡献、迅速开发增值新产品等。

一、企业竞争新趋势 /4

二、服务经济时代 /7

三、服务的作用 /11

四、服务经济发展的诱因 /13

五、反思今天的服务 /15

六、新竞争的性质 /18

七、服务竞争和服务的机遇 /19

八、企业战略抉择 /21

九、中国传统服务理念面临挑战 /23

十、服务竞争的哲学思想 /27

第二章 企业服务运作需知 33

◎服务是一种涉及某些无形性因素的活动,它包括与顾客或他们拥有财产的相互活动,它不会造成所有权的更换。条件可能发生变化,服务产出可能或不可能与物质产品紧密相联。

◎理解一个特定服务在每个连续谱内的地位和竞争对手的地位,是寻找竞争优势的可能来源的重要一步。

◎如果说质量是产品竞争的基础,价格是产品竞争的核心,促销是产品竞争的条件,服务则是产品竞争的保证。

◎现代科学技术和现代化大生产的发展,使不同企业的产品在物质形式方面差距很小或几乎不存在差距,要与竞争对手拉开差距,吸引顾客购买本企业产品,就只有依靠提供优质的服务,保证产品整体功效良好发挥。

- 一、服务的理念效应 /34
- 二、服务的分类和特征 /38
- 三、服务的构成要素 /41
- 四、服务业新解 /43
- 五、营销与服务 /46
- 六、顾客服务的真谛 /58
- 七、未来服务营销规则 /62

第 三 章 服务竞争的核心 67

◎顾客作出的任何此思考的依据,完全来自于企业的服务本身,而在很大程度上讲,很多时候,顾客的依据又来自于企业服务战略的体现,即服务承诺。

◎如何更好地体现以顾客为中心的经营理念?首先是理解顾客,其次是发现顾客的真实需要,并提供顾客需要的产品和服务。

◎因为没有一成不变的产品和服务,顾客的需求随时在发生转化,产品和服务必须随机而变,忽视顾客的需求,就会使自己的产品和服务陷于停滞不前的境地,这是非常危险的。

◎顾客中心观念不是孤立的思想行为,它是多种观念相互作用的结果。这些观念主要是:顾客创造市

场观念、顾客创造利润观念、顾客创造质量观念、顾客创造机遇观念和顾客创造形象观念。

- 一、是产品还是顾客 /68
- 二、完善顾客自助服务体系 /77
- 三、服务先从高级主管开始 /79
- 四、发达国家的顾客观念 /81
- 五、强有力的消费者权益保护 /86
- 六、顾客永远是对的 /88

第四章 实施服务战略 91

◎所谓顾客满意的服务战略,其核心思想是,企业的全部经营活动都要从满足顾客的需要出发,以提供满足顾客需要的产品或服务为企业的责任和义务,以满足顾客需要、使顾客满意为企业的经营目的。

◎良好的服务,最大限度地使顾客满意,成为企业在激烈竞争中独步市场、赢得优势的制胜法宝。

◎企业服务理念满意系统的建立,其核心在于,确立以顾客为中心的企业理念,它要具体地表现和反映在企业的经营宗旨、经营方针和经营哲学上,并贯穿于企业的质量观念、服务观念、社会责任观念、人才观念等诸种经营观念中。

◎企业创造顾客价值的能力首先取决于它认识市场的能力,即了解顾客现有和正在出现的需求的能力;了解竞争对手的能力,以及了解技术、社会和人口发展趋势,它们将决定未来的市场和竞争格局。

- 一、从 CI 到 CS /92

二、顾客满意服务战略内涵 /96
三、服务战略的具体模型 /97
四、实施顾客满意的服务策略 /101
五、CS 经营战略与我国实践 /104
六、实施 CS 经营战略的条件 /107
七、企业服务竞争新策略 /110
八、如何重视顾客价值 /112

行动篇 企业如何进行服务竞争

第五章 设计服务产品 117

◎服务是一种广义的产品,向顾客提供服务,实际上也就是提供一种产品。既然是产品,就要把握它的本质属性,对它进行设计,并时时给以创新。

◎一个优秀的服务企业设计师应该根据顾客需要、市场需求做好服务软件的设计工作,确立一种关系模式,以处理好企业内部的行为、思想与有形实体之间的关系,服务设计不仅是一个分析创造的过程,也是个经济盈利的过程。

◎若想以结构性方式来开发和利用构思,惟一的途径,在于将营销思想和活动先行推展,因为目前所有的营销管理者在这方面的进展仍然很落后。

◎创新就是指打碎一种格局以创造一种新的格局,最有效的策略就是向现有规则挑战,挑战的主题是人。通常,顾客对服务品质好坏的评价是根据他们同

服务人员打交道的经验来判断。

一、独特的产品 /118

二、服务产品设计 /129

三、服务新产品开发 /133

四、服务创新 /143

五、现代生意新概念 /149

第六章 制订服务策略 153

◎有一些企业,他们可能有良好的服务基础和服务制度,也能提供优质的一线服务,但却搞不清顾客真正的需求和欲望是什么,因而无所适从。

◎应该长远地考虑顾客的需要和期望,并努力把他們需要的东西送到他们手中。同时,要以满足顾客的这些需要为方向,并以此为条件来构筑自己的企业。

◎竞争是无情的,但是如果想在竞争中打败对手,就必须时刻查看自己的服务,把服务做得精益求精,满足顾客多方面的需求。

◎要取得比竞争对手更好的成绩必须达到三个标准:第一,它必须给顾客带来大的好处。第二,竞争优势必须被顾客感觉到。第三,竞争优势必须能保持一定的时间,这就是说,不能很快被竞争对手赶上。

一、服务策略的制订 /154

二、市场细分化 /160

三、顾客服务的成本和价值 /163

四、服务要量力而行 /166

五、如何实施服务策略 /169

六、战略竞争优势原则 /178

第 七 章 分析顾客行为 181

◎向顾客提供满意的服务,必须了解顾客是怎么想的。理解和把握顾客的消费心理与购买行为特点,是企业有效制订营销策略的重要前提,

◎顾客参与消费的过程,就是对企业提供的服务产品评估的过程。毫无疑问,对于具有较强的经验特征和可信任特征的服务,顾客的评价过程将明显的区别于他们对具有可寻找特征的有形产品的评价。

◎服务生产与消费同时进行的特征意味着服务企业在顾客享用服务的过程中将起着重要作用。离开服务提供者,服务的消费过程是无法进行的,因为服务提供者同顾客一道构成了消费过程两大主体。

◎从某种意义上说,顾客的评价如何将取决于企业能否善于管理顾客与顾客、顾客与雇员、顾客与企业内部环境以及雇员与内部环境之间的关系。

一、评价服务产品 /182

二、消费者购买服务的过程 /186

三、消费者心理特征 /189

四、消费者行为特点 /190

第 八 章 扮演好领导角色 193

◎服务杰出的领导人,会不厌其烦地阐释其信念,并以具体行动来支持。他们的目标是培养一种服务文化,藉以塑造员工的行为。他们使服务成为每一个人

的工作,并授权员工当场作出对顾客有利的决定。

◎高层领导的亲自领导和深入体验,使整个组织很自然地把顾客列为主要,而不是转向内部、着眼于内部的企业过程。顾客的服务涉及面很广,只有在高层的亲自领导下,才能做好。

◎服务领导者利用内部营销、启发性会议、以及组织图案来鼓励不同部门的员工相互合作,打破最有碍顾客服务的官僚主义、门户之见和内斗。

◎唯有领导亲自推动顾客服务的改进过程,加上锲而不舍的努力,才能提供真正卓越的服务。

一、服务竞争中的作用 /194

二、最重要的是领导者 /201

三、领导者的任务 /205

四、成功的顾客服务模式 /209

五、顾客服务的领导原则 /214

第九章 激发员工的积极性 217

◎事在人为,一个企业的服务工作几乎都是靠员工去做的,员工在企业的服务工作中毫无疑问居于核心地位。

◎真正的纽带作用,是建立在高品质的商品质量上,以及员工为公司树立良好的形象,为顾客提供良好的服务,加速商品在顾客中的流通,并收集顾客对商品性能改进的意见,反馈给商品制造商,从而改进商品和维护消费者的利益,实现商品生产的目的。

◎企业商品的优劣,直接由企业员工来决定,如果

企业员工能营造一个顾客之上的环境,就会促使顾客积极参与到企业的革新活动中去,推动企业生产面向市场、面向顾客。

◎有一句名言叫“一百减一等于零”,也就是说,企业对一百个人来讲,都能使他满意,但是如果得罪了一名顾客,那就会前功尽弃。

一、重要的员工 /218

二、员工承担的角色 /223

三、提升员工的素质 /225

四、明确员工的职责 /245

五、培训员工 /249

六、为“内部顾客”提供优质服务 /254

第 十 章 构建企业服务的组织机构 259

◎企业能向顾客提供什么样的服务,不单单是员工一厢情愿的事情,制度的合理与否会极大地影响企业输出给顾客的服务质量。

◎如果是以工作为中心,而不是以发展和保持顾客关系为中心的业绩度量制度和奖惩制度进一步强化了营销部门的消极影响,那么问题会日益严重。

◎顾客服务不应受到机构限制,企业应树立这种观念:“企业就是‘顾客服务部’,每位员工都是‘服务部’成员”。

◎顾客的态度与喜好瞬息万变,任何时刻、任何细节都可能引起顾客的怨言,若是像以往那样依照来自终端商店的信息,中间环节多,传递时间长,难免耽误

战机或产生错误信息,因而难以跟上市场的脚步。

一、服务制度 /260

二、服务的组织系统 /267

三、顾客服务系统 /272

第十一章 提高服务质量 279

⊙人们经常把改善服务质量作为一种内部目标,但是不能指出服务质量的参照标准。在谈论提高质量时,却不知道什么是更好的,质量如何被顾客感知,厂商应该如何改进质量。于是改善服务质量往往演变成一种说大话的行为。

⊙一种好的服务理念很难同因人而异的顾客利益完全对应。建立一个结构完整、层次分明的服务理念是一项极为艰苦的工作。

⊙靠技术不能保证竞争优势,那么许多厂商自然会选择另一项服务战略。这就意味着要把改善买卖交易关系作为质量规划的基点。发展职能质量可以增加顾客的价值,获得所需的竞争优势。

⊙顾客对质量的期望是在自己经历企业所提供服
务之前。顾客对企业的形象可以有多种认识,它对质量的作用就像一个过滤器。一个声誉良好形象是一个遮掩物,即使有一些消极的形象,它们也不会显得那么突出。

一、质量的内容和方式 /280

二、质量和竞争优势 /282

三、可感知的服务质量 /284

四、真实的瞬间和质量 /285

五、可感知的控制 /286

六、提高服务质量 /288

七、服务必须精心设计 /292

八、质量差距的管理 /295

九、服务承诺 /303

提升篇 企业怎样在服务竞争中获胜?

第十二章 培育服务文化 309

◎服务文化的涵义是“它追求优质服务,每个人都把向内部的顾客和最终的外部顾客提供优质服务视为生活的自然方式和最重要的规范之一。”

◎因为服务质量是各种资源,如人的、技术的资源共同作用的结果,因而要成功地进行质量管理,必须创造一种能够提高服务质量的稳定的企业文化。

◎服务企业必须管理其内在的一切,以便服务顾客的员工能够形成积极服务态度和主动的服务行为,从而能够提供优质的服务。正因如此,企业文化对其员工的服务观念的强弱有极大的影响。

◎多层管理和其他每个经理必须相应地谈论良好服务及创造服务文化的重要性,并应在其实际活动中确切地展现出其观念的真实性,否则,对已良性发展的服务化进程,很容易造成极大的破坏。

一、服务需要文化 /310

- 二、管理的革命 /311
- 三、企业文化的特点 /315
- 四、服务文化的功能 /317
- 五、服务文化的要求 /320
- 六、服务文化的培育 /329
- 七、企业服务形象 /335

第十三章 传播服务形象 341

◎“酒香不怕巷子深”，是小生产者总结出来的经营经验，对一家小作坊来讲，它的销售市场也不过就是周围地区，酒香本身就已经达到了传播的目的。

◎企业服务形象传播活动的目的，在于提高企业的社会美誉度。名副其实，经得起顾客检验，赢得社会广泛信任的美誉度是企业良好形象的重要标志。

◎公关广告主要不是为了推销产品，而是向公众介绍企业的经营方针，企业的追求目标，企业所倡导的精神等内容。

◎优质、高价值、悉心的服务，这些都是鼓励回头客的传统方法。商标的全部意义就是在顾客心目中建立持久的信誉。

- 一、重新认识传播 /342
- 二、影响传播的因素 /345
- 三、传播的效果 /347
- 四、传播的主要方式 /350
- 五、新闻媒介的作用 /356
- 六、公关广告 /358

七、以形象争取顾客 /367

第十四章 应对服务贸易 369

◎服务贸易在国际贸易中越来越占据着重要的地位,正与世界经济潮流融为一体的中国企业,该随着中国加入 WTO 而认真地研究应对策略了。

◎服务的提供与消费决定着消费者在境内或者境外购买另一国提供的服务,相当于该国的服务进口。同样,从提供方面分析,一国的服务提供者,在境内或境外向另一国的消费者提供服务,属于该国的服务出口。

◎技术革命的到来,特别是信息传输的高速发展及服务的国际化正在改变着整个经济和政治生活。由于自动化程度的提高,未来的国际竞争主要不取决于劳动力(体力劳动)和原材料成本的高低,而取决于取得信息的先后。

◎服务贸易是今后市场发展的一个主题,企业在这个主题中,切实从用户的角度去考虑,重视服务品质,以优秀的售后服务来吸引和团结“上帝”,这样企业的市场就会越来越宽,道路越走越平坦,最终在国际市场竞争中取得一席之地。

一、服务贸易的内涵 /370

二、《服务贸易总协定》产生的背景 /376

三、我国加入《服务贸易总协定》 /381

四、我国的基本对策 /386

五、中国企业的对策 /390