

Service Innovation

服务创新战略

著名企业 42 个成功经营案例透视

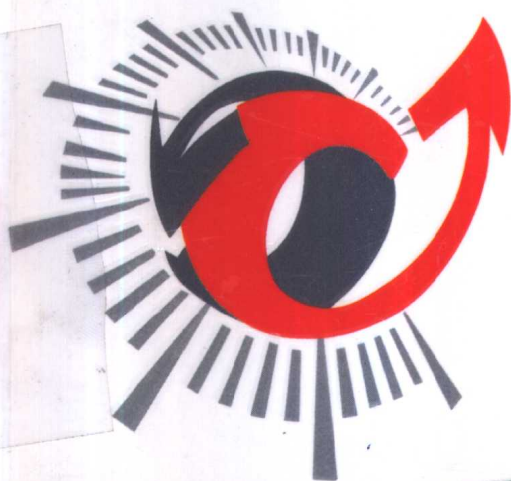
海尔缘何赢得竞争优势

IBM 与顾客沟通的策略

沃格林公司的服务管理牌

在服务创新中不断壮大的惠普

张智翔 陈静 编著



FUWU CHUANGXIN ZHANLUE



服务创新战略

著名企业 42 个 成功经营案例 透视

Service Innovation

■张智翔 ■陈 静 编著

▲ 重庆出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

服务创新战略 / 张智翔等编著. - 重庆: 重庆出版社,
2002. 9

ISBN 7-5366-5972-5

I . 服... II . 张... III . 企业管理 IV . F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 069927 号

责任编辑: 江 萍

特邀编辑: 吴晓桃 欧罕波

封面设计: 刘学敏

版式设计: 郑 兰

张智翔 陈 静 编著

服务创新战略

重庆出版社出版、发行
重庆升光电力印务有限公司印刷

*

开本: 880mm × 1230mm 1/32 印张: 9.875 字数: 200 千字

2002 年 10 月第一版 2002 年 10 月第一次印刷

印数: 1-5 000

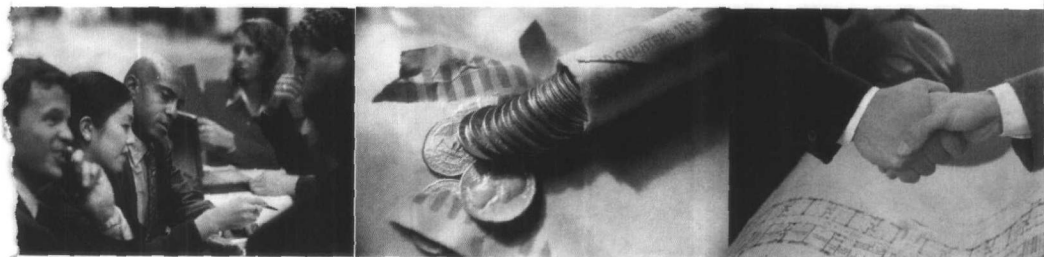
*

ISBN 7-5366-5972-5/F · 274

定价: 20.00 元

企业制胜新动力(代前言)

在 21 世纪的今天,我们已经进入了注重服务的时代。各行各业,都必须提高待客意识,密切关注要求越来越高、越来越挑剔,并能左右其事业成败的服务对象——顾客。举凡立志成功的公司,都非常注重顾客的想法与感受,都在努力使自己的工作达到卓越服务的境界。



芬兰一家主要日报《赫尔辛基日报》曾谈到了这个西方小国服务行业的状况。它这样描述道:“我们在呼唤服务。尽管服务行业的就业人数在上升,但这不能掩饰它的没落。福利社会中你不会自力更生,就休想活下去。”这个结论切中要害:福利社会中服务在没落。社会财富在增多,人民生活变好,休闲时间在增加,但是良好的服务却离我们越来越遥远。

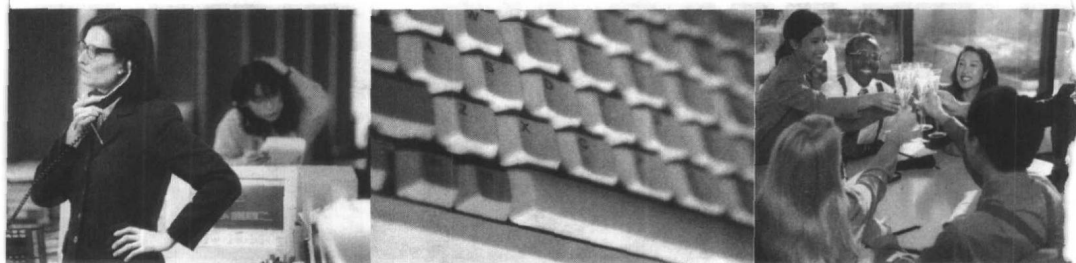
我们呼唤:服务,归来吧!

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

PKP 13/10

价格、利润、市场占有率，最有眼光的公司应开始把服务当成经营的一个关键要素加以重视。如果说从前的市场是“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，当今市场的成功者往往是那些具有服务优势的公司。

服务已不再是一种公司对顾客口是心非的营销策略，它业已成为当今大多数公司竞争市场份额的核心手段，而且从赔钱的买卖变成了公司最大的利润源泉。服务是一口一本万利的利润之井，只要你小心呵护，并不需要太多的投入，金钱就会无止境地喷涌。



本书从如何营造卓越服务，争取顾客忠诚的角度出发，分析了当今著名企业的42个服务制胜、赢利的成功案例，为公司赢得“服务竞争”时代的竞争优势提供了具体的思路和方法，既不乏理论指导性，也颇具实践的可操作性。

本书在完成过程中，张苏萌、张杰涵、向洪、高明、朱鹰、冯玉燕、张真韵、张嘉锐、刘晓培、张晋源、薛东、黎世泽等同志参与了资料准备及部分创作工作，在此表示衷心感谢。

编者

2002年10月



第1章 服务利润时代

- 2 服务竞争主导市场竞争
 - 2 ○市场竞争战略的改变
 - 4 案例1 惠普：以顾客为中心
 - 5 案例2 沃格林公司的服务战略
- 8 顾客价值的提升
 - 9 ○顾客购买的是什么
 - 11 案例3 奔驰公司：轻视服务等于放弃顾客
- 15 利润的位置
 - 15 ○卓越服务的位置在利润之上
 - 16 ○服务，利润的新源泉
- 19 全新的服务理念
 - 19 ○公司亟待更新服务理念
 - 22 ○传统公司面临的困境
- 25 服务竞争在国内
 - 25 案例4 上海大众的“服务牌”
 - 26 ○电信行业：服务质量决定胜利者
 - 27 ○房地产业：危机中的思考

第2章 服务创新：公司利润新动力

- 32 服务创新是公司获胜的砝码
 - 33 案例5 美乐公司脱颖而出的奥秘
 - 34 案例6 在服务创新中壮大的寇克公司



目 录

CONTENTS

- 37 案例7 Levis 牛仔：销售服务创新的秘密
- 40 ◎悄然崛起的新型营销方式
- 42 服务创新赢得竞争优势
- 42 案例8 IBM 的定期检修
- 44 案例9 本田公司的“额外服务”创新
- 45 案例10 春兰集团的“大服务”战略
- 50 案例11 海尔：“个性化零距离服务”
- 53 服务创新的途径
- 54 案例12 威尔逊“假日旅馆”：服务更周全
- 57 ◎技术是创新的锐器
- 60 案例13 惠普：适应顾客需要 改革渠道
- 61 案例14 IBM 的综合直销战略

第3章 顾客信息管理

- 64 寻找会带来利润的顾客
- 64 ◎顾客中的“皇室成员”
- 65 ◎你不可能服务所有的顾客
- 66 ◎公司需要什么样的顾客
- 70 案例15 Geanel 公司：如何将顾客分类
- 72 ◎顾客划分的标准
- 74 ◎优化顾客结构
- 76 ◎寻找最有价值的顾客
- 78 ◎ABC“作业成本控制”工具
- 83 利用CRM 工具管理顾客信息
- 83 ◎建立有益的顾客关系
- 84 案例16 BB&CC 公司：数据挖掘新顾客



85	案例 17 C&C 公司：提高现有顾客的价值
87	案例 18 BigSam's 网站：提高销售的方法
88	案例 19 KownService 公司：保持上等顾客
89	◎怎样使用 CRM 方法
93	◎数据分析细分顾客群
95	顾客关系的建立与管理
95	◎顾客关系的建立方法
96	案例 20 Dell 公司与顾客沟通的策略
98	◎注重与顾客交流
100	◎顾客资产的管理
101	案例 21 玛丽·凯公司：主动取悦顾客
104	案例 22 惠普：把用户当“上帝”来侍奉
105	◎协调与顾客关系的重点
107	顾客关系与营销
107	◎关系营销的作用
108	◎关系营销的实施方法
110	◎公关策略与公司营销目标
112	◎以公关促销的方法

第4章 顾客战略

116	谁是顾客
116	◎潜在顾客与现实顾客
119	◎潜在顾客与现实顾客之比较
122	◎潜在顾客与现实顾客的关系
124	◎如何将潜在顾客转化为现实顾客
126	◎公司吸引顾客的战略
128	获取顾客的方法



目 录

- 128 ⊙把握顾客心理
- 129 ⊙注意销售技巧
- 130 案例 23 哈尔滨卓越公司：“驻守”顾客
- 132 ⊙顾客的价值

- 135 顾客需要什么样的服务

- 136 ⊙决定顾客印象的四个因素
- 137 ⊙影响顾客价值观的因素
- 137 案例 24 超级旅馆：比顾客期待多一点
- 140 ⊙为顾客服务的步骤
- 142 ⊙优质服务的实现途径
- 144 ⊙对待顾客 诚信为本
- 145 ⊙给顾客当个好参谋

- 147 掌握顾客心理

- 148 ⊙如何知道顾客的需要
- 149 ⊙顾客的消费心理及其对策
- 153 ⊙顾客心态分析
- 155 ⊙消费者的行为差异
- 156 ⊙从心理上刺激顾客购买的策略

第 5 章 与顾客结盟

- 160 与顾客合谋的戴尔公司

- 160 ⊙顾客给我们启发
- 161 ⊙创造共同节约的机会
- 163 案例 25 Dell 公司：充当顾客的顾问

- 163 与顾客结盟之道

- 164 ⊙顾客是公司的老师



- 165 ⊙向消费者学习
- 169 ⊙跟着顾客的感觉走
- 173 案例 26 IBM: 与“上帝”同步
- 174 ⊙顾客服务与顾客导向
- 175 ⊙让顾客领导公司运作

第6章 顾客在乎什么

- 178 质量第一
- 178 案例 27 克莱斯勒: 质量是公司的良心
- 180 ⊙全面质量管理
- 182 ⊙ISO9000 和 TQM
- 183 ⊙如何实施全面质量管理
- 185 员工的地位
- 185 案例 28 罗森布鲁斯公司: 员工第一
- 186 案例 29 富豪公司: 改善员工工作环境
- 187 ⊙聘用顾客喜爱的人员
- 192 ⊙重视工作中的情感因素
- 192 案例 30 司达吧公司: 让员工参与决策
- 193 影响服务水平的其他因素
- 194 ⊙创造顾客需要的服务环境
- 196 案例 31 雀巢: 提升公司的市场资产

第7章 服务定价的艺术

- 200 绝对的成本领先
- 200 案例 32 格兰仕的成本领先竞争优势
- 202 案例 33 王永庆的“源流方法”



目 录

CONTENTS

- 206 案例 34 联想集团的成本控制
- 208 案例 35 SatyCut 美发连锁店：简化服务
- 210 价格的魅力
- 211 ⊙定价的难点
- 213 案例 36 日本大荣商店：用价格吸引顾客
- 214 案例 37 “五美分之家”：何止赚五分
- 215 ⊙厚利也能取悦一部分顾客
- 217 ⊙定价也可以作为选择顾客的武器
- 218 案例 38 美国三大公司的定价方法

第 8 章 顾客满意 CS 战略

- 222 顾客满意战略
- 222 案例 39 汉莎航空：真诚为顾客着想
- 225 ⊙顾客满意的含义
- 227 ⊙CS 包括哪些技术与工具
- 227 ⊙公司怎样正确导入 CS
- 229 怎样实施顾客满意战略
- 229 ⊙怎样才能使顾客真正满意
- 231 ⊙顾客满意取决于哪些因素
- 234 ⊙顾客越来越难以满足的原因
- 235 顾客满意度研究方法
- 236 ⊙如何评估顾客满意度
- 238 ⊙常规的追踪调查和衡量方法
- 240 ⊙衡量顾客满意的几项注意
- 241 ⊙有效运用顾客满意程度调查
- 243 ⊙如何弥补顾客满意程度调查的不足



第9章 顾客忠诚的价值

246 老顾客的价值

- 246 ⊙不用存钱的“储蓄卡”
- 249 ⊙老顾客是最好的顾客
- 250 ⊙失去一个老顾客损失有多大
- 253 ⊙留住老顾客的方法

254 公司的顾客忠诚战略

- 255 ⊙顾客忠诚创造竞争优势
- 256 ⊙顾客为什么要忠诚
- 257 ⊙什么样的公司能使顾客忠诚
- 258 ⊙“满意”与“忠诚”的区别
- 261 ⊙服务质量与顾客忠诚的关系
- 262 ⊙顾客交流与顾客忠诚的关系
- 263 ⊙价格对顾客忠诚度的影响

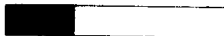
266 顾客忠诚度计划

- 267 ⊙新的市场竞争武器
- 268 ⊙顾客忠诚度计划的实施方法
- 272 ⊙顾客忠诚度计划的局限
- 273 ⊙奖励顾客的忠诚
- 273 ⊙CSR 在顾客忠诚度计划中的作用

第10章 售后服务与承诺

278 售后承诺：商战制胜利器

- 278 ⊙售后服务的作用
- 281 ⊙公司的售后服务策略
- 283 ⊙如何做好售后服务管理





目 录

285 消除危机

285 ⊙服务补救的原则

287 案例 40 美国建筑公司：消除顾客的不信任

289 案例 41 可口可乐：巧妙化解危机

292 案例 42 TNT 运输：慎重对待顾客咨询

294 ⊙妥善处理顾客的抱怨

296 ⊙处理顾客抱怨的恰当方法

296 ⊙关于消费者投诉心态的调查

298 ⊙如何处理顾客的投诉电话



- ▶ 惠普:以顾客为中心
- ▶ 沃格林公司的服务战略
- ▶ 奔驰公司:轻视服务等于是放弃顾客
- ▶ 上海大众的“服务牌”

成功的经营,永远给顾客以“人道”的关怀,从而让他们体验到作“上帝”的真正感觉。

——戴尔·卡耐基

SERVICE INNOVATION

SERVICE INNOVATION





第 1 章

服务利润时代

服务竞争主导市场竞争

在 21 世纪的今天，我们已经进入了注重服务的时代。各行各业，都必须提高待客意识，密切关注要求越来越高、越来越挑剔，并能左右其事业成败的人——顾客。举凡立志成功的公司，都非常注重顾客的想法与感受，都在努力使自己的工作达到卓越服务的境界。

服务时代的来临，并非出于偶然，而是社会不断演进的结果。人类本身的需要，是巨大的推动力量和激励因素。

◎ 市场竞争战略的改变

当今公司对于市场竞争的战略日益多元化，虽看似混乱，实则也有脉可循，许多专家的研究表明，公司的市场竞争战略大致经过了产品竞争→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

它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，光有好的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。假如公司产品和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，他们追求的是更高层次的满足感。他们非常渴望受到重视，想受人敬重、赞赏和尊敬。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。当我们作为顾客所得到的对待，比期望值低，如果对方不理睬、恶意相向，有欺骗行为或对待客人



的态度不公平，我们会很自然地产生愤怒、挫伤或失望的情绪。

一家令我们有这种感受的公司，当然没有兴趣再光顾它。

在另外一些情况下，我们作为顾客，身受对方的重视，对方殷勤友善、服务周到、彬彬有礼，代我们解决麻烦，对产品亦相当熟悉，我们就会产生好感，觉得快慰和欣赏，希望能再次获得这种愉快的感受。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。忠诚的顾客显而易见地会为公司带来利益。这一简单的道理一旦被公司采用，就会成为它们赢得市场竞争的关键。

案例1 惠普：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，这种观念在今天业已过时。

美国一家著名的咨询公司在对全世界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工作流程。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，又要买打印机的话，他就要和不同的部门打交道。顾客与公司相比，到底谁是中心呢？答案是不言而喻的。

因此，惠普公司新总裁卡莉·菲奥莉娜上任后，从1999年4月份开始推动了惠普公司自身的“以顾客为中心”的改革。这个模式被称为“全面顾客体验服务模式”，目的是要让顾客感受到惠普公司提供给他们的服务是很完善地