



服务战争

提高顾客满意度的49个细节

忠诚的客户是企业稳定的利润。

谁的服务更有竞争力，谁就将有大量的忠诚顾客跟随！

本书为您介绍如何进行“有效服务”，在服务中增长效益，
如何提升企业自身和客户价值……

李华丽 ◎ 编著



中国发展出版社

服务战争

提高顾客满意度的49个细节

李华丽 ◎ 编著



中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

服务战争——提高顾客满意度的 49 个细节/李华丽编著.
北京: 中国发展出版社, 2010. 10
ISBN 978-7-80234-583-6

I. 服… II. 李… III. 服务业-经济管理
IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 173389 号

书 名: 服务战争——提高顾客满意度的 49 个细节

责任著作者: 李华丽

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978-7-80234-583-6

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京科信印刷厂

开 本: 720 × 1000mm 1/16

印 张: 10

字 数: 142 千字

版 次: 2010 年 10 月第 1 版

印 次: 2010 年 10 月第 1 次印刷

印 数: 1—5000 册

定 价: 25.00 元

联系电话: (010) 68990625 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮件: drcpub@126.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

前言

▮ Preface

我为人人，人人为我。社会是一个因相互服务而联结起来的网络，生活就是由无数服务组成。

服务竞争是最具竞争力的一种竞争形式。那些基业长青的企业，从产品设计到产品消费，无不充满服务竞争。例如，肯德基的服务理念是：以人为本，客户满意、沟通合作、奖惩分明、提供机会；沃尔玛的服务理念是：尊重每一位员工，服务每位客户，每天追求卓越；希尔顿酒店的服务理念是：微笑服务、宾至如归；星巴克的服务理念是：为客人煮好每一杯咖啡……卓越的服务创造了客户的忠诚，这些企业从客户的角度思考生存价值，从人性化的角度不断提升自我服务品质，最后得到回报，从而不断胜出，从偏居一隅的小企业，成长为国际型大企业。

1996年以来，中国的彩电业群雄并起，大大小小的彩电企业使尽浑身解数，历经价格战、质量战、款式战、促销战……几轮大战下来，众多企业纷纷败阵，高扛中国彩电行业大旗的，依然是长虹、TCL、康佳三巨头，它们从中国走向世界，它们从胜利走向成功。究其深层原因，就在于这些彩电企业在技术、服务、策略等方面拥有其他企业无法比拼的竞争优势，而盲从者的简单模仿无法触及竞争的真正实质，自然也无市场和利润可言。

忠诚的客户即是企业稳定的利润，客户不仅是买产品，更主要的是买服务、买态度。在汽车业界有一句名言：“第一辆车是销售人员卖出去的，可第二辆、第三辆车是售后服务人员卖出去的。”所以，汽车厂商的利润是“三分销售、七分服务”，这个经营理念在其他行业也依然被奉为经典。

谁的服务更有竞争力，谁就将有大量的忠诚客户跟随。

服务创造财富，服务才可基业长青。今天的企业已感到服务竞争在逼近，仅凭技术、质量、价格因素是难以创造出竞争优势的。要想取得竞争优势，除了必须把根基扎在技术、质量、价格上外，还要拓展技术服务、维修保养、客户培训、服务咨询、送货上门、超值服务、电子商务等一系列服务形式……唯有如此才能创造百年老店。

本书重点阐述如何创造“有效服务”，如何在服务中增收效益，如何在服务经济中掘金，如何在服务中提升企业自身和客户价值……

如果你是售后服务人员、客服专员、客服主管及其相关管理人员；如果你所在的行业是银行业、金融业、证券业、餐饮业、中介地产业、制造业……我相信，本书一定可以帮助你以及你的团队提升服务的品质，不断创造更多的忠诚客户。

李华丽

2010年4月

目录

Contents

第1章 CHAPTER 1

忠诚的客户 001

1. 定义你的客户 002
2. 关系并不牢靠 004
3. 用品质说话 006
4. 满意是奖励的开始 007
5. 忠诚客户的价值 009
6. 满意与忠诚的比较 011
7. 预警“不满” 014
8. 获得忠诚客户的策略 017

第2章 CHAPTER 2

完美服务只是梦想 025

9. 计划没有变化快 026
10. 速度颠覆传统 028
11. 畅通无阻的网络 030
12. 产能过剩 033
13. 突发的生活事件 035
14. 没有最好，只有更好 038

第3章 | CHAPTER

服务在哪里结束 043

- 15. 服务的诡计 044
- 16. 最忙的医生未必最好 046
- 17. 服务即控制 047
- 18. 为质量做服务 050
- 19. 商品 = 服务 + 产品 057
- 20. 不必大张旗鼓的宣传 059
- 21. 在需求上寻出路 061

第4章 | CHAPTER

服务 10 颗心 065

- 22. 积极心 066
- 23. 主动心 067
- 24. 空杯心 069
- 25. 双赢心 070
- 26. 包容心 071
- 27. 自信心 072
- 28. 行动心 073
- 29. 关爱心 074
- 30. 学习心 077
- 31. 老板心 078

第5章 | CHAPTER

服务中的效益增收 081

- 32. “回收站”中寻宝 082
- 33. 服务定价的参考因素 085

第6章 | CHAPTER

34. 服务定价的基本要素	088
35. 在合同中规避风险	090
36. 服务人员的管理	092
37. 售后服务模式	093

服务营销

38. “3C”理论	098
39. 一对一营销	105
40. 服务营销7要素	112
41. 有效促销	115

第7章 | CHAPTER

服务文化

42. 卓越的服务文化模型	120
43. 客户忠诚背后的文化推手	125
44. 建设服务文化的层级	129

第8章 | CHAPTER

系统的蜕变

45. 系统与边缘	138
46. 转型之路	140
47. 以服务为导向的企业	142
48. 第三产业崛起	146
49. 从制造到服务	150

服务战争

——提高顾客满意度的49个细节

第1章 | 忠诚的客户

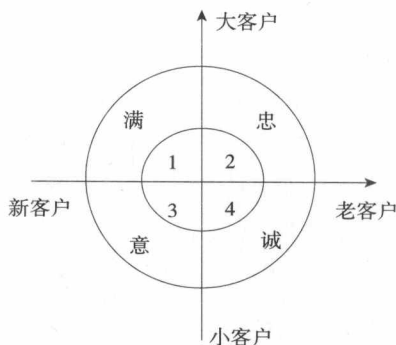
CHAPTER

1. 定义你的客户

客户需求各有不同，不同细分市场的客户具有不同的特征，如果针对全部客户实行“一篮子”管理，显然会造成客户的不满。因为客户对服务的期望不尽相同，此时，需要对客户区别对待，实施个性化管理与服务。

在这里，我们可以明确这样一个关系：只要是客户，就需要服务；只要是你的客户，就需要你的服务。企业效益的高低与服务的优劣成正比，企业服务得好，客户满意度高，客户的忠诚度就越高。从某种程度上讲，“忠诚”即意味着效益和利润。

根据接触时间的长短，客户可以分为“老客户”和“新客户”；根据购买额度的大小，可以分为“大客户”和“小客户”；根据忠诚度的大小，可以分为“满意客户”和“忠诚客户”……他们分别组合成需求不一的客户类型（如图 1-1 所示）。



一般来说，满意的客户都是新客户，忠诚的客户都是老客户。当然，这样的结论并非绝对，我们应区别对待。参照图 1-1 的客户分类，我们从“新客户”、“老客户”、“大客户”、“小客户”四个方向，组合成四类客户，现分析如下：

1类客户是新客户、大客户的组合。因为他们是新客户，事先的市场开发需要企业花费很多成本，前期的沟通、培训的代价也不少。站在服务的角度，可以对其扶持，建立信任感和忠诚度。

2类客户是老客户、大客户的组合。因为是老客户，他们对企业的文化、政策、产品等各个方面都了如指掌。企业产品的很大销量要依靠他们。站在服务的角度，企业要对这一类客户在数量上控制，不能太多，基本原则是宁缺毋滥；对这一类客户的服务要精细和富有耐心。

3类客户是新客户、小客户的组合。一般来说，这样的小客户是自己找上门来要与企业合作的，企业处在主动选择的地位，企业要看他们的表现，不太可能将政策一下子放到底。站在服务的角度，对这一类客户，要在产品、技术上进行扶持。这样的客户是企业未来利润的来源，要广泛开发，重点选拔。

4类客户是老客户、小客户的组合。一般来说，因为是老客户，所以对公司的产品、价格、政策、服务、品牌等都比较认同。有很多是公司一手扶持起来的，对公司有感激之情，比较忠诚。站在赢利的角度上看，这样的客户是企业的主要利润来源，他们是企业大力培养的对象，是市场的基石。

任何企业的发展，都要经历初创、发展、壮大、衰落、死亡五个阶段（见图1-2），因为在每个阶段所需要的客户不同，服务的策略和侧重点也会不同。

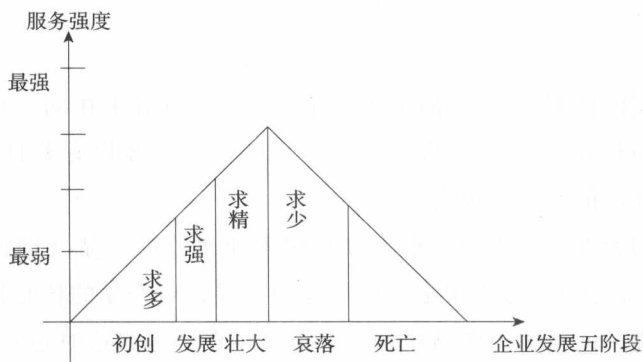


图 1-2 各阶段的服务策略

如果是初创期的企业，大客户、小客户都是企业需要的客户，因为此时的企业需要更多力量的加入，以发展自己、壮大自己。此时的服务策略是：客户多多益善，追求量多。

如果企业经历了初创且未中途夭折，从而步入发展期阶段，则一定积累了不少忠诚的老客户，他们有大有小，此时需要做的是对大客户的维护和对小客户的培育。此时的服务策略是：客户越强越好，追求强大。

如果企业闯过发展期，恭喜你，你的企业已经是一个非常强壮的企业，你有更多的选择机会，客户有老有新，有大有小，同时，也有不少的客户不请自来，主动加盟。此时的服务策略是：客户越精越好，追求精良。

如果企业进入了衰老期，这个时候新客户加盟较少，原有的大小客户也纷纷叛离，连最忠诚的朋友也成了死敌。此时的服务策略是：客户越少越好，追求量少。

承认衰老是一种明智，不是不想服务，而是没有能力提供更好的服务。此时要做的是要么重生或者转型，要么等待死亡，主动进入企业发展的第五个阶段。此时的服务策略是：没有服务是最好的选择。

2. 关系并不牢靠

多年的实践证明，当产品的功能和性能与竞争对手在同一层次时，即便在某些方面你比竞争对手的确差一些，只要你和客户有着良好的关系，那么你胜出的可能性仍然极大。

很多采购者在招标之前，根本没有仔细地比较过产品（即便有测试环节，也是流于形式），或者很多采购者是门外汉，对产品的核心技术知之甚少。也就是说，即便你的产品比别人有更多亮点，客户这时也无法感觉到。反过来，你的产品有一些瑕疵，客户同样不得而知。因此，营销的成败，客户关系发挥着极其重要的作用。

一旦项目中标，售后服务展开，项目进入实施期和产品使用期。产品质量的优劣开始呈现，客户真正体验你的产品，产品的任何优缺点暴露无遗，此时，你与客户的关系开始受到考验。

如果因为产品品质问题经常给客户带来麻烦，比如频繁的故障或这样那样的错误，商家的良好形象将在客户心里大打折扣。这时，如果单靠售后服务人员来维持客户关系，显然是一个挑战，要付出很大代价。因此，在这个阶段，产品质量对于客户关系相当重要。换句话说，质量将影响项目的收款进度，以及下一个项目是否顺利实施。

一个明显的事实是，如果你的客户对你上次提供的产品比较满意，那么，你在该客户的下一个项目招标中将有竞争优势。但前提是，你的产品必须质量过硬，并且有周全的服务。同时，销售人员能否与客户继续保持顺畅的沟通和恰当的联系也很重要。

如果产品出现了问题，并使得客户非常不满，甚至客户可能对你大发雷霆，你也不必完全灰心，采取积极的措施是可以挽回的。

一般来讲，客户并不愿意更换产品，只要这个产品还没到非换不可的程度。客户发脾气的目的很简单，更多的是表示对你的产品和服务不满，希望引起你足够的重视。此时，积极地道歉是一方面，立刻将问题解决则是关键中的关键。

俗话说祸不单行！一个问题勉强解决，另一个问题又冒出来了。首先要认识到这不是偶然，更不是“最近运气不佳导致”。一个问题的发生，往往是一个信号，预示着产品在质量、服务、价格、部署、维护……或者其他某个方面存在问题。这个表面上发生的问题，仅仅是内在问题即将爆发的若干问题之一。或许，这预示着客户大面积投诉即将发生，要做好周全的“准备”以应对，虽然这是无奈之举，但这也是一种负责的表现。

当关系不够牢靠的时候，全力以赴在服务上下工夫是一个不错的弥补措施。如果能认识到交易的开始就是服务的开始，我们就不会对客户的投诉充满怨言，况且服务本身也是产品不可分割的一部分。

客户的忠诚是有前提条件的，这个条件就是企业的服务品质必须卓越，最少在行业里有良好的口碑。否则，要求客户忠诚只是一种“一厢情愿”。

3. 用品质说话

产品品质就是企业的生命线，再多优美的词语，也不如实实在在高品质的产品来得真切。遗憾的是，任何商品的设计、生产以及销售过程，只有相对的完美，没有绝对的完美。既然不完美，就一定要用服务弥补这个缺陷，所以，服务便成了商品缺陷的遮羞布。

如果将“问题”想象成孕妇腹中的孩子，随着孩子的长大，问题越来越突出，遮羞布无法掩盖问题时，遮羞布便失去意义，企业的所谓“服务”，便名存实亡。

我刚参加工作时，单位安装了一种 IC 卡电话。可是，这个电话总发生故障，电话接通后，不是对方听不到声音，就是听不到对方的声音，有时还掉线，无故出现噪音……于是，我们一次又一次给售机单位打电话，因为销售电话机的公司早有言在先：享受每天 24 小时售后服务。

销售电话机的公司言而有信，维修人员每叫必到，急人所急，尽力解难。

我和同事深为感动，由衷地说：“如果说优质服务，我们愿意投他们一票，因为对方的服务真的及时、快速，即使一天多次返修，也绝没有怨言。”

电话存在这么多的毛病是怎么造成的呢？原来，正是电话的质量低劣所致。维修工人有请必到，急人所急固然可敬，无奈电话的毛病是在骨子头里的，即使再多增加一些维修人员，24 小时不停地维修，病根儿终究还在。

时下，不少厂商为了能够让产品及时销售出去，总是以服务为开路先锋，有的甚至打出了终身服务的旗号。商家对商品实行保修服务，广大消费者自然是拍手称赞，只是，消费者并不希望这种服务是在为劣质品“救火”。

服务并不能解决问题的实质。用“救火”的方式解决客户的难题，这对厂商来说已经穷途末路，甚至到了重病晚期。2008年12月23日，三鹿申请破产倒闭，究其原因：是“质量问题”惹祸上身。

质量是企业生命，这句话所表达的含义就是：如果产品质量达不到标准的话，就会最终被用户所拒绝，被市场所淘汰。企业的生命在市场，市场的生命在产品，而产品的生命在质量。美国一位企业家曾说：“倒了牌子的商品，想东山再起，如同下了台的总统期冀重返白宫一样，绝无可能。”质量问题是令企业倒闭无法逾越的藩篱，所以，成也质量，败也质量。

企业若要用品质在市场扬名立万，首先应在“质量观”上改变自己。过去那种“只要能凑合着用就行”的观点必须改变。诸如“产品能用就行”的观念，这样的观念导致企业不愿意在产品质量上下工夫，这种质量观反映出企业的质量管理是一种消极的管理，不是积极的管理。

积极的质量管理观念决定了我们的产品质量、态度和行为的价值取向。落后的质量观必然产生消极的质量态度和不适宜的质量行为，从而制约产品质量的提高，甚至导致产品质量下降；而先进、科学的质量观，必然会使产品的质量提高一个台阶，客户的忠诚度也会大幅度提升。

4. 满意是奖励的开始

质量是厂商的最大问题，服务则是客户最关注的问题。

当厂商和客户的联姻开始，质量和服务成了厂商的全部。作为厂商，每天必须绷紧神经，时刻关注客户的情绪。客户的喜乐，就是厂商的喜乐，客户的不满，就是对厂商最大的挑战。

我常常做这样一个比喻，假如用一口锅盛水，水的温度代表客户的满意度和忠诚度，如果用往锅中添加凉水或者热水来控制水的温度，这是不

明智的举动，也不是彻底的解决之道，而控制锅底下的烧柴，才是最明智的举措。

不断往锅中添加水来控制水的温度，而锅下燃烧的柴火依然烈火熊熊，这样的服务无疑是焦头烂额，服务的繁忙会加大企业的成本，这是得不偿失的恶性循环。或许很多人都明白这个道理，但是，当产品已经走进市场，唯一能操控的就是“服务”，只有不断地升级服务的品质，才可以弥补产品的缺陷和不足，这个事实无法更改。

既然产品的质量不容易提升，那我们就在服务的品质上追求卓越。如何为用户提供更高质量的服务，如何弥补产品自身所存在的硬伤，让用户真正体验被重视的感受，是众多企业追求的目标。

富士施乐在这方面的经验堪称一个典范。自从富士施乐进入中国市场以来，一直在为中国用户能体验到最全面的服务而不遗余力的奋斗。

富士施乐是国内第一家直接为用户提供售后服务的厂商，1998年，富士施乐率先让中国用户体验到全球推崇的“全保服务”，得到了业界的普遍好评；2002年，富士施乐又陆续推出了加强对用户的服务支持和反馈速度的重大举措，将“客户至上”的服务理念切实贯彻到服务用户的每一个环节，这一行动得到了用户的积极肯定，使得当年富士施乐的用户对经销商的服务满意度提高了20%。

过硬的质量是厂商良好服务的第一步，产品质量是服务的基础，富士施乐早在几年前就已经意识到产品质量对于一个品牌生存与发展的重要意义。多年来，富士施乐旗下的文件管理产品一直被许多独立测试机构评定为“业界最佳品质”。

根据第三方调查，富士施乐于2003年和2005年度两次荣登中国复印机暨多功能产品消费者满意度调查榜首。富士施乐因为有完善的售后服务系统，其在全球有着不俗的业绩。

客户的满意是对厂商的最大奖赏，这奖赏意味着丰厚的利润。

互联网时代改变了生意场的方方面面，也改变了客户的很多需求。科技的进步使客户易于得到充分的信息，互动的、便捷的服务使买方与卖方紧密相连，客户要求企业倾听到他们的想法。

此外零售商、商业用户（包括中间商）也越来越挑剔，他们期待动一动手指就能得到必要的信息，期待在向客户销售时得到最大的支持。而消费者希望商家与其保持持续稳定的关系，以便使企业随时得知并满足客户的需要和期待。

5. 忠诚客户的价值

客户的满意，只是利润的开始，这样的利润并不稳定，只有忠诚的客户才能创造稳固而持续的利润。

要创造客户价值，首先我们应明白什么是客户价值。

很多人做服务并没有根据客户的需求，完全凭着自己和别人的主观意愿和经验，他们并不明白客户需要什么，怎样向客户提供价值所在，怎样才能做好服务……结果，耗费了劳动，但却没有提供客户价值。因此，这些劳动对于客户来说是无效的。无效的劳动结果只能使自己的工作惨败。

那么，究竟什么是客户价值呢？

一般来说，客户价值主要有三个重要特征：

（1）客户价值是可以交换的。提供了客户价值，就可以获得客户的支付，比如按时将客户需要的商品送到了客户的手中，定期地对产品进行维护，他们就会为此支付金钱。

（2）客户价值是客户想要的。我们很多时候都犯了“我以为”的错误，比如：我以为客户说的是上午，我以为客户会选择深圳，我以为客户会同意……结果没想到“我以为”的东西都不是客户想要的，所以，客户想要的才是创造客户价值的必要条件。

（3）客户价值是可以量化的。其计算方法有两种，一种是减法，将客户所获得的价值，扣除客户为购买此产品或服务的成本，比如金钱、时间成本等，如果是正数，则表明此项产品或服务提供了客户价值，否则就是