

服务型 企业 制胜 法则

易钟
编著

金盾出版社

服务型企业制胜法则

易 钟 编著

金 盾 出 版 社

— 内 容 提 要 —

本书着眼于服务型企业的产品或服务产品的特性,提出了适应市场竞争要求、最具实用价值的10项制胜法则,涉及项目决策、经营选址、服务定价、质量管理、客户维护、效率提升、员工任用、系统设计、市场竞争、品牌建设等内容,是服务型企业及其从业人员必备的从业指南。

图书在版编目(CIP)数据

服务型企业制胜法则/易钟编著. — 北京:金盾出版社,2010.9
ISBN 978-7-5082-6501-8

I. ①服… II. ①易… III. ①服务业—企业管理 IV. ①F719

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第133616号

金盾出版社出版、总发行

北京太平路5号(地铁万寿路站往南)

邮政编码:100036 电话:68214039 83219215

传真:68276683 网址:www.jdcbs.cn

封面印刷:北京精美彩色印务有限公司

正文印刷:北京蓝迪彩色印务有限公司

装订:北京蓝迪彩色印务有限公司

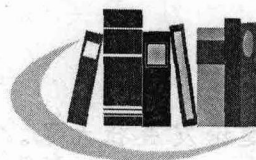
各地新华书店经销

开本:705×1000 1/16 印张:13.625 字数:236千字

2010年9月第1版第1次印刷

印数:1~8000册 定价:25.00元

(凡购买金盾出版社的图书,如有缺页、
倒页、脱页者,本社发行部负责调换)



前言

目前,国内企业界讨论最多的一个概念就是“服务”。这是因为随着我国市场经济由卖方市场全面转向买方市场并逐步走向成熟,产品或是劳务的“同质化”现象日益突出,广大顾客在购买产品或劳务时,对服务的要求也越来越高。在这种市场大环境下,有人用这样一句话来形容顾客普遍的心态——“服务要更快些,更好些,价格更低些,还要按我的要求来提供”。

的确如此,当数个企业都在进行同样的生产经营时,谁能够为客户提供更为完善的服务,谁才有可能在激烈的市场竞争中占据优势。也就是说,当产品大致相同的时候,服务的好坏就成为决定胜败的关键性因素。这已经成为企业界的一个共识。

这是一个感性消费的时代,人们在消费产品或者接受服务时,往往十分注重贯穿于其中的情感体验和人际沟通,顾客基于个人的情绪情感体验,产生或者取消其消费行为,以个人的喜好作为购买决策标准,以个人心理满足、个性实现、精神愉悦为主要消费目标,对商品“情绪价值”的重视胜过对“机能价值”的重视,这就使得传统意义上的服务已经越来越难以满足顾客的要求,也使得良好的、优质的、具有现代意义的服务成为越来越紧俏的商品。

可以看到,那些服务环境优越、服务态度良好、服务质量上乘的企业常常门庭若市,顾客都愿意到那里去消费,他们不单自己不止一次地去购买产品或是接受服务,还在亲朋好友中间给企业做免费宣传,因为他们在消费中得到了物有所值的满足,获得了物超所值的愉悦,因而这样的企业往往口碑极佳,市场业绩也非常之好,并且能够不断地发展壮大。与此相反,那些在服务环境、服务态度和服务质量等方面都做得不好的企业,则往往门可罗

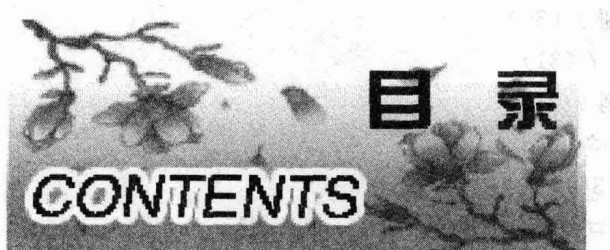
雀,企业的生存都可能难以为继,更遑论发展壮大。对于我国广大的服务型企业来说,不是顾客太少,而是太多的顾客没有抓住;不是人们不愿意消费,而是人们不愿意为自己觉得不值得的产品或者服务去买单。

作为服务型企业,服务是其第一要务,只有抓好了服务,才能抓住顾客。那么,服务型企业应该怎样做好服务,从而更好地生存和发展呢?

为了解答这个问题,我们特意编撰了《服务型企业制胜法则》一书,本书基于服务型企业的特性,以全新的视角,深刻剖析了关系企业盛衰存亡的关键问题,提出了最具实用价值的10条制胜法则,涉及项目决策、经营选址、服务定价、质量管理、客户维护、效率提升、员工任用、系统设计、市场竞争和品牌建设等重要内容。在阐述每一个法则时,力争理论与实践相结合,同时附有大量的经典案例,并辅以精准的评析,具有很强的实用性和现实指导意义。

本书是服务型企业及其服务机构管理人员必备的从业指南,同时也是有关院校、有关培训机构学生的理想读物。

编著者



第一章 项目决策法则：一切从客户的需求出发

服务是为了客户的需要 / (2)

淘宝网：“聊天”取得成功 / (3)

认清谁是目标客户 / (4)

“动感地带”：创造“年轻”奇迹 / (6)

了解客户的需求层次 / (7)

招商银行：推行“梯次服务” / (9)

满足客户不断变化的需要 / (10)

肯德基：不断中国化 / (11)

满足客户最本质的需求 / (12)

海尔：棋高一着 / (13)

洞悉客户的购买心理 / (14)

电商网：“特价热卖” / (15)

倾听客户的声音 / (16)

微软：注重倾听 / (17)

尊重情感比尊重数字更重要 / (19)

酒楼重视情感服务赚得大量回头客 / (20)

客户永远是对的 / (21)

顾客的抱怨就是商机 / (22)

第二章 经营选址法则：在正确的地方做正确的事

地段为王：经营选址的重要性 / (25)

选铺跟着麦当劳，人流客流肯定好 / (25)



选址的核心法则:便利法则 / (27)

苏宁电器:购物“多”便利 / (28)

选址的中心商圈原则 / (30)

乔伊丝:看重商圈 / (31)

选址的远离中心原则 / (32)

沃尔玛:远离市中心 / (32)

选址的路口原则 / (34)

家乐福:在十字路口规划 / (34)

“草根”服务型企业的选址原则 / (35)

深圳面点王:跟随洋快餐 / (36)

服务企业选址的步骤 / (37)

肯德基选址遵循4个步骤 / (38)

选址要用发展的眼光 / (40)

星巴克:着眼于未来 / (41)

第三章 服务定价法则:让客户笑着购买服务

合理的服务定价是企业赢利的关键 / (44)

机器修鞋店遭遇尴尬 / (45)

服务定价是一门艺术 / (46)

鲍洛奇反传统定价大获成功 / (47)

服务成本是服务定价的硬指标 / (48)

中国零售银行:成本变化带来服务价格演变 / (50)

经营目标是服务定价的指示灯 / (51)

联邦快递实行目标定价 / (52)

抓住顾客的定价策略一:高价/低价策略 / (53)

画家烧画:越少的东西越贵 / (54)

西南航空公司:低价制胜 / (54)

抓住顾客的定价策略二:心理定价策略 / (56)

珠宝店歪打正着 / (57)

抓住顾客的定价策略三:关系定价策略 / (58)

朱利奥餐馆:让顾客自己定价 / (59)

抓住顾客的定价策略四:折扣定价策略 / (60)

银座绅士西装店:最后两天一折 / (61)

抓住顾客的定价策略五:差异化定价策略 / (62)



一样的比萨,不同的需求 / (63)

第四章 质量管理法则:把工作做到服务现场去

树立“服务第一”的观念 / (66)

联通:“服务第一” / (67)

加强服务质量管理 / (68)

麦当劳:在“质量”上崛起 / (70)

管理者要常去服务现场 / (71)

肯德基:注重现场管理 / (73)

本着对客户负责的态度 / (74)

肯德基:用负责化解危机 / (75)

注重现场的沟通 / (76)

原一平:微笑是最好的沟通术 / (77)

及时进行服务补救 / (79)

希尔顿饭店:“补救”成就完美服务 / (80)

评估服务人员的表现 / (82)

巧设“神秘顾客”,浙石油服务质量显著提高 / (83)

学会与员工换位思考 / (85)

培洛:与员工共进餐 / (86)

服务场所的装饰设计 / (87)

星巴克营造“第三空间” / (88)

服务设施的安排 / (90)

首都机场3号航站楼设施突出人性化 / (91)

第五章 客户维护法则:忠诚度比满意度更重要

客户最看重的是诚信 / (94)

摩根家族:“诚信”崛起 / (95)

从让客户满意入手 / (96)

联邦快递:使命必达 / (97)

客户的忠诚度最关键 / (98)

王永庆:卖出的是米,换来的是忠诚 / (99)

为客户建档,使客户获得尊重感 / (100)

上海锦江饭店:尊重的秘诀 / (102)

变被动服务为主动服务 / (104)



- 电信业:服务观念大转变 / (105)
- 口碑是最有效的广告 / (106)
- Google:“说”出来的品牌 / (107)
- 把客户当朋友看待 / (108)
- 思科:和顾客交朋友 / (109)
- 提供乔·吉拉德式的服务 / (111)
- 乔·吉拉德:温情推销 / (112)
- 1%的错误导致 100% 的失败 / (113)
- 三株口服液:毁于 1% 的错误 / (114)

第六章 效率提升法则:锁定 20% 的高利润客户

- 企业发展离不开“二八法则” / (117)
- 犹太人赚钱法则:只赚富人的钱 / (118)
- 企业赢利的重点是运用好“二八法则” / (119)
- 招行信用卡:为梦想积分 / (120)
- 锁定高利润客户 / (122)
- 瑞士友邦银行:“富人银行” / (123)
- 服务高利润客户 / (124)
- 蔡合城:感动营销拉来高价保单 / (125)
- 为高利润客户让利 / (127)
- VISA 独出心裁 / (128)
- 比客户想得更多些 / (129)
- IBM 掀起中国的“电子商务风暴” / (130)

第七章 员工任用法则:重用“资产型”员工

- 树立“人才是第一资源”的观念 / (134)
- 人才:微软的立业之本 / (135)
- 选拔具有服务意识的人才 / (136)
- 西南航空公司严格挑选合适的员工 / (137)
- 善待员工就是善待客户 / (139)
- 丽兹·卡尔顿饭店:照顾好那些照顾顾客的人 / (140)
- 经过培训的员工才是资产 / (141)
- IBM:“蓝色”培训 / (142)
- 薪酬激励让员工创造更多价值 / (144)



- 沃尔玛执行固定工资加利润分享计划 / (144)
精神激励是管理的最高境界 / (146)
香港壳牌公司:感受工作乐趣 / (147)
留住对企业贡献更大的老员工 / (148)
重庆商社新世纪百货:留住优秀老员工 / (149)

第八章 系统设计法则:把短板不断变长

- 提供主动服务争取更多的客户 / (152)
临淄农行:“主动服务系统”架起银企连通桥 / (152)
设计科学的服务流程 / (154)
凌润物流:全过程网上信息跟踪 / (156)
应重视服务营销 / (158)
迪斯尼:海外营销“适应水土” / (160)
要进行准确的服务市场细分 / (161)
花旗银行:银行营销新时代 / (164)
要加强服务运营管理 / (165)
惠普:打造服务运营管理系统 / (167)
超值服务让长板更长 / (168)
沃尔玛:提供“超值的服务” / (169)
选择不做好哪些事情 / (170)
美国商业银行:提供匹配服务 / (171)

第九章 市场竞争法则:提供差异化的服务

- 差异化的需求使得竞争无处不在 / (174)
中国移动与中国联通:竞争永不停息 / (175)
培养市场竞争的核心——服务力 / (176)
友邦保险打造服务竞争力 / (177)
建立差异化服务战略 / (178)
海底捞火锅:差异化服务独树一帜 / (180)
以差异化服务避免竞争 / (182)
“小蓝鲸”:差异化策略一枝独秀 / (183)
通过不断创新制造服务差异化 / (184)
爱普生:服务创新 / (186)
网络时代的服务创新 / (187)

第十章 服务品牌建设法则：把服务做成一种文化

服务型企业的品牌构成 / (192)

世界著名三大珠宝品牌长盛不衰 / (193)

树立品牌意识对企业不可或缺 / (195)

爱伦斯珠宝店：品牌来自于意识 / (196)

品牌文化是企业的灵魂 / (198)

迪斯尼：“梦幻”文化传遍世界 / (199)

实施优秀品牌战略 / (200)

潘石屹：高调的 SOHO 首席品牌官 / (202)

用品质决定品牌 / (203)

厦门大学 EMBA：从品质到品牌 / (203)

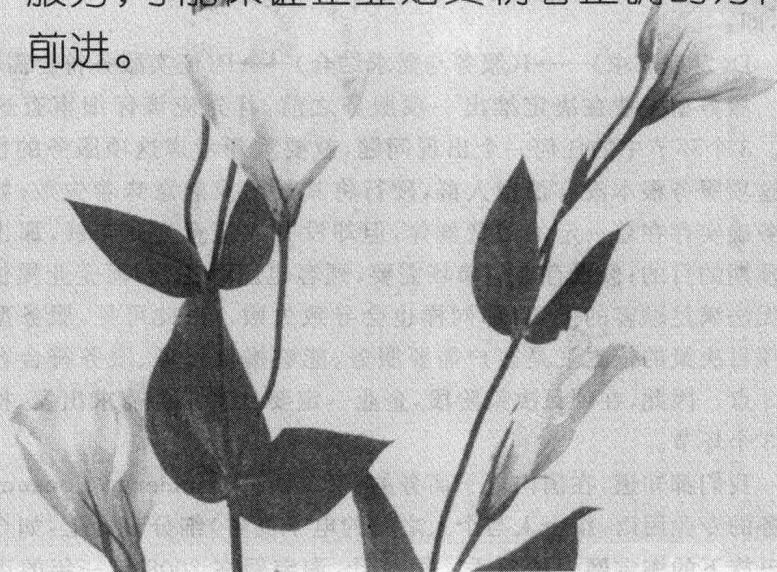
服务品牌也需要不断创新 / (205)

无印良品：“反品牌”战略 / (205)

第一章 项目决策法则

一切从客户的需求出发

一切从客户的需求出发——这一点应该被每一家服务型企业奉为圭臬。在茫茫商海中,如果把服务型企业比作一艘有着既定目标的航船,那么客户的需求就是指引方向的航标。只有根据客户的需求提供服务,才能保证企业始终朝着正确的方向前进。





| 服务是为了客户的需要 |

作为服务型企业,最重要的是明白客户需要什么,为他们提供实实在在的服务。脱离了这一宗旨,任何企业都无法取得成功。

商业界有一个著名的“DIPADA”模式,这是现代社会最重要的企业法则之一。“DIPADA”是6个英文单词的缩写,它们分别代表如下含义:

- Definition(发现)——准确地发现目标客户的需求;
- Identification(结合)——把目标客户的需求与产品或服务结合起来;
- Proof(证实)——证实产品或服务符合目标客户的需求;
- Acceptance(接受)——促使目标客户接受产品或服务;
- Desire(欲望)——激起目标客户的购买欲望;
- Action(行动)——促使目标客户采取购买行动。

“DIPADA”模式紧扣“客户需求”这一关键因素,有的放矢,具有较强的针对性,这是制造业、零售业以及服务业在现代商业社会取得成功的不二法门,尤其是服务业,只有遵循这一模式,才能取得较好的经营效果。对于服务型企业来说,在项目决策阶段,涉及上述模式的主要是“DIP”这3个环节,即:

D(发现需求)→I(服务与需求结合)→P(证实服务符合需求)

服务型企业在决定推出一项服务之前,首先应该仔细审查这3个环节。3个环节中的任何一个出现问题,就要重新考虑这项服务的价值。假设这项服务根本没有消费人群,硬行将其推出只能意味着失败;如果某项服务确实存在着一定的消费群体,但却没有人愿意为此花钱,那也不能达到预期的目的;假设存在着市场需要,顾客也愿意花钱,而企业提供的服务却无法满足不同顾客的需要,那同样也会导致失败。由此可见,服务型企业进行项目决策的依据就是客户需要服务、能够提供服务、服务符合客户需求这3点。因此,在项目决策阶段,企业一定要从客户的需求出发,把握好以上3个环节。

我们都知道,在国内电子商务的C2C(即Consumer to Consumer,电子商务的专业用语,指个人与个人之间的电子商务)细分市场上,如今是阿里巴巴旗下的淘宝网一枝独秀。据统计,淘宝网在2008年一年的市场份额



竟高达86%，其余的份额由eBay—易趣和拍拍等网站瓜分。这些商务网站并不直接出售商品，只是为买卖双方提供一个交易平台，是典型的服务型企业。那么，在这些服务型商务网站上，淘宝网是如何在C2C领域占据绝对优势的呢？

淘宝在与eBay—易趣的竞争中迅速崛起的过程，是当代商业史上一个很有研究价值的案例，对我们了解服务型企业的制胜原因有很大的启发意义。

淘宝网：“聊天”取得成功

2003年4月，阿里巴巴正式推出淘宝网。当时，eBay—易趣已经占领了C2C领域70%以上的市场份额。淘宝网一经推出，eBay—易趣就对其展开了全面封杀。eBay掌门人梅格·惠特曼甚至声称：“它（淘宝网）最多只能存活18个月。”

然而，淘宝网仅仅用了3年多的时间，就以绝对优势击败了强大的竞争对手。近几年来它的发展更为迅猛，将eBay—易趣远远甩在了身后。

淘宝网能够在短时间内，以强大的生命力存活下来，并能够击败像eBay—易趣这样强大的竞争对手，源于“淘宝”更懂得倾听客户的声音，更能够满足客户的需求。其中，最典型的例子就是即时聊天工具——淘宝旺旺的诞生。

eBay—易趣从诞生至今，一直都没有即时聊天工具，若买家有话对卖家说，只能在网上留言，然后等着卖家答复。那么，eBay—易趣为什么不提供即时聊天工具呢？因为它要防止用户规避交易费用而进行线下交易，这当然情有可原。但这样一来，也给用户带来很大不便。因为中国人买东西，总是强调“眼见为实”，喜欢“讨价还价”，所以eBay—易趣的用户经常抱怨在eBay上沟通实在太困难。

淘宝网最初同eBay—易趣一样，没有即时聊天工具。运行一段时间以后，淘宝网发现客户有此方面的需要，于是立即展开市场调研，并很快决定增设“淘宝旺旺”即时聊天工具。自从淘宝网推出这一服务功能后，网站友好度明显提升，很多买家都是因为淘宝网有淘宝旺旺，可以即时与卖家沟通，而将其作为购物的第一选择。eBay—易趣对此没有采取任何有力的行动，从而丧失了市场机遇，市场占有率和生存空间不断被淘宝网所挤压，以致追悔莫及。



淘宝网以小博大,后来居上,创造了互联网领域的一大奇迹。当然,淘宝网的成功,并不仅仅是由于其有即时聊天工具而易趣没有,因为要说聊天工具的话,有 QQ 的拍拍网优势更大,但拍拍网目前与淘宝网还不可同日而语。

要说成功秘诀,淘宝主要是胜在服务上,它比 eBay—易趣、拍拍等更熟知客户的需求,并努力加以满足。正如阿里巴巴兼淘宝网掌门人马云所言:“一切产品,都必须倾听客户的意见,必须搞清楚客户到底需要什么,这样我们才能确定怎么生产,确定如何满足客户的需求。”

因此,在开办一个服务型企业,或启动一个服务项目之前,应该以满足客户需要为最大前提,做好市场调研,通过各种渠道了解客户需求,并在可能实现的前提下,根据客户需求,为其量身定做最贴心的服务产品,如此一来成功便更有把握。

认清谁是目标客户

目标客户是指服务型企业在进行项目决策和实施营销战略中最值得关注的群体,是在总体目标客户群体中具有最高消费潜力的那部分顾客。目标客户是市场营销工作的前端,只有确立了消费群体中的某类目标客户,才能展开具有针对性的服务工作,服务型企业需要对他们有着非常明确的认识。目标客户大致有以下 4 种类型:

1. 经常或者大量购买该产品的顾客,如偏好西式食品,经常购买沙拉酱、意大利通心粉的顾客;
2. 刚刚开始接触和购买同类产品的顾客,如刚刚有能力购买小型住房的年轻顾客;
3. 对产品有最高期望值的顾客,如女性对于化妆品的需求;
4. 产品的早期使用者,能够产生示范效应,影响他人购买选择的顾客,如数码 DV 的早期使用者。

可以说,目标客户是企业所有利润的直接来源,没有目标客户的企业是无法生存下去的,对目标客户的开发和服务贯穿于企业生存发展的全过程,所以对于服务型企业来说,认清谁是目标客户并为之提供相关服务,就显得至关重要。

众所周知,通过营销乃至推广手段使目标客户成为产品的忠实拥护



者、品牌的深刻感知者,能够帮助服务型企业获得较高的稳定的销售收入。可是大多数时候,企业并不能保证自己的服务可以满足所有客户的需求。为了更好地生存与发展,企业就需要为自己寻找特定的对象,根据自身的能力向特定的对象提供服务,这些特定的对象就是该企业所要寻找的目标客户群体。

在营销市场上,有人将“如何认清客户目标”总结为5个“W”、一个“H”策略,其所包含的意义如下:

- Who(谁)——了解顾客是哪些人;
- What(什么)——了解顾客知道什么,购买什么;
- Where(哪里)——了解顾客在哪里购买,在哪里使用;
- When(何时)——了解顾客在什么时间购买;
- Why(为何)——了解和探索顾客行为的动机或影响其行为的因素;
- How(如何)——既包括了解顾客怎样购买、喜欢什么样的促销方式,又包括要搞清楚顾客对所购商品如何使用。

Who(谁),即顾客是谁,就是指企业的目标客户。想要完成其余4个“W”和“H”,就必须先要确定自己的目标客户究竟是谁。

在确定目标客户时,还有一点要引起特别注意,那就是要区分购买者与顾客是否为一体。在实际的买卖关系中,购买者可能是服务产品的顾客,也可能不是。例如,一名中年妇女到婚纱摄影店预订摄影,从她所选用的婚纱及拍照地点、方式的选择上,服务人员就应该准确判断出她是为自己准备,还是为儿子或女儿的婚礼准备。同时,服务型企业还必须清楚自己的产品销售是由购买者决定还是由顾客确定。又如,虽然食用“麦当劳”有可能导致发胖的报道时常见诸电视报刊,理论上做父母的通常都会从小孩的健康成长方面考虑小孩的饮食,但我们却不能低估孩子们影响父母购买行为的能力。随便问问到“麦当劳”消费的父母,十有八九都是被小孩吵着、拉着来消费。但是,麦当劳的成功并不能一味复制,任何企业都必须根据自己行业的特点来寻找正确的服务对象。同样以幼儿服务为例,作为尚无自理能力的宝宝,是名副其实的“顾客”,但他们所有的消费都要依赖大人。假如婴幼儿服务型企业一相情愿地讨好宝宝,而忽略母亲,往往只会收获惨痛的教训。

因此,企业在确定目标客户的过程中要注意区分购买者与顾客之间的不同。只有弄清楚购买行动中谁是决策者,谁是使用者,谁对决定购买有重大影响以及谁去把商品买回来,服务型企业才能在确定自己的目标市场时掌握顾客心理,有针对性地实施产品、价格渠道以及促销措施。



以中国移动的套餐服务为例。中国移动在确定了“年轻群体”这一目标客户后,2003年3月,成功推出了针对性强的“动感地带”服务套餐,到2004年9月为止,“动感地带”以每3秒钟新增一名客户的速度迅速拥有了近2000万年轻客户,创造了中国通信服务型企业的奇迹。

“动感地带”:创造“年轻”奇迹

中国移动很早就看到了移动增值服务的赢利前景。随着通信技术的不断发展,为大力打造自己的品牌,实现自己的梦想,中国移动在2000年精心构筑了一个移动梦网,但是当时国内顾客对增值服务这一概念还较陌生,没有足够的消费观念,移动梦网经营惨淡。2001年,广东移动推出了动感地带品牌试点,当时仅仅是出于“数据业务打包,短信批量优惠”的市场冲动。

广东移动最初选择了“喜爱尝新、但腰包还不够鼓”的年轻用户,为了得到年轻人的喜欢,他们创造了一个酷酷的、刺猬头、带着一脸坏笑的M仔虚拟卡通人物作为动感地带品牌代言人,这个品牌代言人一经出现,即深受年轻人喜爱。

广东移动的尝试令中国移动看到了希望,经过一番利弊权衡,中国移动终于作出了自己的战略抉择:将动感地带(M-Zone)作为集团与全球通和神州行并行的第三大子品牌,以全球通为利润品牌,神州行为大路品牌,动感地带为狙击和种子品牌。

虽然年轻一族没有收入来源,购买力有限,但从长远来看,中国父母对独生子女“补贴收入”,使得年轻人群正成为一支不可小觑的消费力量。正是基于这样的考虑,中国移动将动感地带的目标客户确定了下来,并策划出专业定位及其独具个性的广告语——“我的地盘,听我的!”让广大年轻人立刻趋之若鹜,业务不断发展,成为我国电信业历史上一个响当当的客户品牌。

“动感地带”成功塑造了时尚、前端的品牌形象,在青少年消费群体中占有了绝对领先的市场地位,这个客户群还在不断壮大,它已经成为中国移动通信如何通过细分目标市场来开展市场营销活动,并塑造品牌个性的经典范本。

“动感地带”之所以能够取得如此巨大的成功,就是因为其对客户目标进行了准确的定位,并制定出了符合青少年顾客群体特征的策略。例如,