

贾昌荣◎著

服务营销战

SELL SERVICE



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

贾昌荣◎著

服务营销战

SELL SERVICE



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

服务营销战/贾昌荣著. -北京:中国经济出版社, 2006. 1

ISBN 7-5017-7210-X

I. 服... II. 贾... III. 服务业-市场营销学
IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 102719 号

出版发行: 中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 刘晨

电 话: (010-88377716)

投稿信箱: myxoid@126.com

责任印制: 石星岳

排版设计: 北京金若龙文化公司

封面设计: 中子画艺术设计有限公司

经 销: 各地新华书店

承 印: 三河市华润印刷有限公司

开 本: 787mm×980mm 1/16

印 张: 22.75

字 数: 384千字

版 次: 2006年1月第1版

印 次: 2006年1月第1次印刷

书 号: ISBN 7-5017-7210-X/F·5790

定 价: 35.80元

版权所有 翻印必究

举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876

68341879 68353624

前言

服务是企业制胜市场的神兵利器

提到服务营销，很多人都会把它与通信、金融、保险、零售、旅游、咨询、邮政、医疗等服务行业“挂钩”。然而，这种观念不但已“落伍”于时代，而且有所偏颇。其实，服务营销并不是服务行业的专利，制造业也在积极地打出这张营销牌，“大服务营销”时代已经到来。尽管目前很多制造企业打出服务牌主要是以增值产品、吸引客户为目的，并且服务还主要以一种附加产品（或隐形产品）形式出现，但这至少证明了制造业在服务营销上的觉醒。同时，市场上更涌现出了很多善打“服务牌”的企业：海尔、创维、一汽、联想……毋庸置疑，它们是中国市场上率先打响服务营销战的制造企业代表，更是制造业服务营销战的始作俑者，并且这些企业已经成为服务营销战的最大受益者，可谓战果丰硕。

无论是传统服务业，还是刚刚“下海”的新兴服务业，以及制造业，服务市场可谓“热闹”而“喧嚣”，服务战一浪高过一浪，尤其信用卡市场、快运市场、通信市场、医疗市场、航空市场、家电市场、汽车市场等产品市场更是服务营销战的主战场。我们可以看到，服务营销战的表现形式呈多元化态势，并且商战手段层出不穷，例如广告战、公关战、价值战、体验战等等。但是，通过长期关注并跟踪企业服务营销，我也发现很多企业（尤其制造业）在服务营销操作上不得章法，缺乏系统的服务营销思路，这使很多企业投入与产出失调，甚至有投入无产出。结果企业不但

无法通过服务营销击败竞争对手，反而陷自身于被动之中。我认为，如今是系统战时代，服务营销也不例外，过去那种三招两式（例如提出个概念、统一服务形象等）便能在市场上取胜的年代已经一去不复返了。只有把服务营销做精、做深、做出差异，才能使企业在服务上获得长久的竞争优势。

中国已走出“短缺经济”，而步入“过剩经济”时代，中国市场也就出现了服务上的过度竞争。我们看到，很多企业已经陷入恶性商战的漩涡，例如价格战、口水战、资源战等等，这些商战手段无不以透支企业资源为代价，企业亟待走出这些低层次商战的樊篱。这里有一个典型案例：在2005年，北京新兴医院因过度宣传而引起媒体的“关注”，结果被媒体“曝光”，其实与北京新兴医院竞技不孕不育市场的医疗服务机构还有很多，除了一些地方性医疗机构外，最典型的还有上海长江医院，也是广告战的代表。实际上，只要操作得当，采用服务战、品牌战等高级竞争手段完全可以规避恶性竞争，而不会消耗并透支企业的“体力”，然而企业对此却缺乏足够的认知。同时，理论界对于服务营销亦是声音不一，但主要有以下几种观点：“市场竞争已从品牌竞争走向服务竞争”，“服务已趋于同质化”等等。对于这样的论断，我不敢苟同。我认为，无论是服务行业，还是制造业，服务无论是作为核心产品，还是一种附加产品，其都服务于品牌塑造、传播与管理，品牌竞争是一个永恒的话题。因此，不存在“服务竞争”超越“品牌竞争”的问题。同时，服务同质化现象确实存在，这是由于很多企业创新能力不足或企业轻视服务创新所致，并非在服务营销的操作上缺乏空间。其实，对于企业差异化营销，最有潜力可挖的两大要素就是服务和品牌，可谓服务精细无止境，差异无止境。如果再把服务品牌化，可谓差异空间无限。这是企业把服务变成竞争优势的前提，因为只有与竞争对手形成差异才有卖点。在此，我们必须认识到，企业界和理论界对服务营销的错误操作与错误判断，都是差异化营销、精细化营销时代的不和谐音符！

无论服务作为服务行业的核心产品，还是作为制造业的附加产品，服务正在成为一种营销工具，并且由此衍生出很多实效化的服务营销模式，例如俱乐部营销、会议营销、科普营销、体验营销、一对一营销等模式。也就是说，通过深化服务，不但可以为客户创造更多的附加价值，还可以最大化地吸引并留住客户。在德国大众汽车，流传着这样一句话：对于一个家庭而言，第一辆车是销售员销售的，而第二辆、第三辆乃至更多都是

服务人员销售的。其实，又何止汽车行业？家电业巨头海尔是最早重视向终端消费者提供个性化服务的企业之一，从1994年提出的“无搬动服务”，到2003年提出“全程管家365”，其间更经历了无数次创新，使海尔成为倍受世界尊崇的企业。再如，中国移动通信的全球通贵宾俱乐部，以尊贵与差异的服务吸引了中高端客户，集中了95%的手机中高端用户。为此，中国联通于2005年3月制定了客户挽留计划，从预防、维系、挽留三方面着手，提高客户在网价值、延长客户在网时间。再回过头来，看一看保健品行业，上海绿谷集团、南京中脉科技集团、大连珍奥集团、珠海天年集团等企业充分利用服务营销，打出“会议营销”牌，其实就是服务营销的变种，成功地绕开了保健品行业的广告大战，走出了独特的产品营销之路，并获得了巨大的成功。对于21世纪的中国企业，服务不可不谈，服务营销不可不做，服务营销战也不可不打。

服务营销战的本质是客户争夺战，以最大化吸引新客户和最大化挽留老客户为目标，并在为此目标奋斗的过程中，提升客户满意度和客户忠诚度。根据国际著名的管理咨询公司——贝恩公司的研究结果，客户忠诚度每提高5%，企业的利润就会有45%~90%的提升。可见，企业打赢服务营销战，不仅是客户占有率的领先，更重要的是企业赢利能力的增强。不过，企业想打赢服务营销战，并非一件易事，必须内外兼修构筑服务竞争力。企业不但要内强素质——战略规划、策略制定、产品开发、平台搭建、组织建设、引入CRM等，还要外树形象——塑造品牌、传播文化、传递价值。同时，企业构筑服务竞争力必须关注客户价值，并让客户价值回到企业舞台的中心，这是企业打赢服务营销战的关键。

通过本书，我力图把本人多年关于服务营销的知识积累与实战心得，向读者朋友做一次最为深入的“汇报”与“交流”。从服务营销的战略到战术，从企业内部管理到外部客户管理，从服务挑战到服务防御，都体现了服务营销战的系统化操作思维。我坚信一点：企业竞争已经到了关键而危急的时刻，发动服务营销战或许是企业制胜市场的最佳解决方案。如果企业不能审时度势而主动发起服务营销战，无疑将面临被动防御的局面，而“被动”则意味着“挨打”！作为职业营销咨询策划人，正是因为“急企业之所急，想企业之所想”，才激励我快笔成书，以解企业服务营销理念匮乏与经验不足之饥渴！

这本书能够顺利出版，离不开中国经济出版社刘晨先生及相关人士的大力支持与高效率地工作，在此深表谢意！

服务营销战

为使这本书更为完美，每一个章节我都做出了不懈地努力。尽管如此，书中仍难免有不尽人意之处，还望读者朋友批评指正！同时，更欢迎读者朋友就书中的内容与我进行交流！

贾昌荣

2005年12月15日于长春

目 录

CONTENTS

前 言 / 1

上篇 观 战

第一章 服务营销是什么秘密武器 / 3

观点精粹 / 4

 1.1 阔步走进服务新时代 / 5

 1.2 服务最为活跃的魅力行业 / 10

 1.3 服务产品的“棱”与“角” / 13

 1.4 服务产品消费行为探秘 / 16

 1.5 服务产品营销的潜规则 / 19

 1.6 服务制胜市场的成功基因 / 27

 1.7 紧扣市场脉搏的营销脉象 / 32

惊“市”大案 / 39

第二章 服务制胜时代的商战脉搏 / 47

观点精粹 / 48

 2.1 服务营销战常见误区诊断 / 49

 2.2 服务营销战的战事与战况 / 54

 2.3 服务营销战的常规打法 / 57

2.4 服务营销战的“升级”之路	67
惊“市”大案	70
第三章 切准脉搏，收缴“战利品”	79
观点精粹	80
3.1 服务战“战利品”大盘点	81
3.2 服务战场“掘金”不是梦	84
3.3 收缴“战利品”的模式	87
3.4 “攘外安内”构筑利润链	94
3.5 服务利润链的管理经	99
惊“市”大案	105

中篇 谋 战


第四章 给你一双必胜的“战略眼”	113
观点精粹	114
4.1 战略是企业的风向标	115
4.2 服务战略管理面面观	118
4.3 发展拒绝“鼠目寸光”	121
4.4 坚持长期“斗争”路线	129
4.5 客户管理需要大智慧	137
惊“市”大案	142
第五章 在战略指引下构建战术系统	149
观点精粹	150
5.1 定位是“服务大厦”的“基石”	151
5.2 打造“天衣无缝”的服务体系	155
5.3 搭建客户服务的“大舞台”	157
5.4 要一切向服务标准看齐	163
5.5 打造吸引客户的服务环境	167
5.6 提供全方位的服务保障	171
惊“市”大案	176

第六章 产品化营销是战术的主线	181
观点精粹	182
6.1 为客户奉上产品组合“大餐”	183
6.2 有效对接市场的产品策略	187
6.3 服务也需要美丽的外包装	189
6.4 贩卖服务必须有价有市	192
6.5 策略化地分销服务产品	196
6.6 叫卖服务也需要大学问	201
惊“市”大案	209
第七章 服务品牌化是战术的灵魂	217
观点精粹	218
7.1 企业流行“服务造牌运动”	219
7.2 点击服务品牌战略与策略	221
7.3 解剖服务品牌的构成基因	224
7.4 服务金字招牌的商业魅力	227
7.5 谁给服务打了品牌“催生针”	229
7.6 把服务品牌做好并吆喝好	231
7.7 “擦亮”服务品牌的潜规则	234
惊“市”大案	239

下 篇 督 战

第八章 打赢客户管理这场“硬仗”	247
观点精粹	248
8.1 精心设计与客户的“约会”	249
8.2 发展客户要先留人后留心	253
8.3 客户管理也要优胜劣汰	259
8.4 建立鱼水般的客情关系	265
惊“市”大案	271

第九章 “攘外”必须先“安内”	279
观点精粹	280
9.1 把员工管理客户化	281
9.2 用文化力催生“战斗力”	285
9.3 寻找能征善战的“上等兵”	289
9.4 随时“充电”补充能量	293
9.5 正确授权，疑人也用	300
9.6 沟通成就企业的未来	303
9.7 不要让员工成了“断线风筝”	305
9.8 严肃“军纪”奖罚不贷	311
惊“市”大案	315
第十章 内管外控决胜“危机战”	323
观点精粹	324
10.1 客户抱怨总是难免的	325
10.2 让客户倒出全部“苦水”	328
10.3 服务失误就在不经意间	331
10.4 主动“召回”缺陷产品	335
10.5 危机总是“从天而降”	337
10.6 把危机管理体系化	343
惊“市”大案	346
参考文献	352
后 语	353



观 战



服务营销是什么 秘密武器

观点精粹

· 透过中国服务市场的滞后与落后，中国企业不但不应该感到悲观，相反地应感到乐观。服务市场的滞后与落后，给具有实力与耐力的大中型企业创造了无限契机。因为早晚有一天，中国也要像北美、西欧等发达地区一样，70%以上的劳动力受雇于服务业，制造业的员工也将有70%左右从事各种隐性服务工作。

· 一些新兴服务行业是由制造业派生并依附于制造业而存在，同时服务业的兴起与发展又促进了制造业产品附加值的提升，服务业与制造业对服务市场起着共繁荣的作用。

· 无论是企业的固有观念，还是来自理论界的声音，都把服务这种特殊产品定格为“无形产品”，实际上这种产品正变得有形化。这是因为很多企业开始把服务标准化，包括定性标准和定量标准，而这种标准具有一定轮廓，并且可以感知。

· 服务营销并不是服务业的专利，制造业也在积极地打出这张营销牌，并且制造业的服务营销创新程度正在赶超服务业。服务业与制造业是服务营销前行的两个“车轮”，共同驱动“大服务”时代前行。

· 客户的满意与忠诚就是企业的核心竞争力，不过企业要想获得这种核心竞争力，不但要努力超越客户的预期，让客户得到超值服务，还要让客户不断得到新价值，而不是单纯地向客户叫卖产品。

· 服务营销的价值在于不仅可以为企业创造利润，更可以帮助企业占领市场，乃至使企业获得更为长久的竞争优势。可以说，对于服务竞争而言，可谓不“损”人也“利”己，不恶性透支企业资源，并且效果长效化。

· 服务营销作为秘密武器，其秘密之处就在于服务无止境，潜力无限量，以及打不尽的“差异牌”。其更神秘之处在于，有些企业不会用它，而有些企业又没想用它，更有很多企业做的只是表面文章，这些“花拳秀腿”成不了大气候，却给企业增加了不少的成本。

· 服务营销成为企业制胜市场的秘密武器，离不开三个必要条件：长效的服务机制、优质的服务产品和出色的服务推广。因此，能否成功实施服务营销，不仅仅要看企业的实力，还要看企业的耐力，更要看企业的智慧。

1.1 阔步走进服务新时代

对于这个既物质又现实的世界，唯一不变的就是变化。在服务的世界里，每天都是新鲜的，服务在不断地改善人们的生活质量，也在源源不断地为企业创造利润，更在不断地刷新着每一个国家服务业的 GDP 比重。在 1980 年时，中国服务业 GDP 比重仅为 19.0%，到 2000 年时上升为 33.2%，2003 年时回落为 33%，2004 年又上升为 34%。这些数字不仅低于发展中国家 45% 左右的平均水平，更远远低于 64% 的世界平均水平。根据我国最新出台的“十一五计划”，到 2020 年我国服务业 GDP 比重为 50%，这也只略高于目前发展中国家的平均水平。我们再来看一看劳动力构成情况：在北美、西欧等发达地区，有 70% 以上的劳动力从事服务业，而制造业中也有 70% 左右的员工从事各种隐性的服务活动。而中国服务业就业人数比重则要低得多，2002 年仅为 28.6%，2003 年上升为 29.3%。可见，我国服务业和世界发达地区还有很大差距，甚至落后于许多发展中国家，并且还有点“步履蹒跚”。既没有做到“快走”，更没有实现“快跑”。但是，中国的企业应该认识到这一点：愈是百废待兴，愈是商机无限，中国服务经济潜力不可限量。

透过中国服务市场的滞后与落后，中国企业不但不应该感到悲观，相反地应感到乐观。服务市场的滞后与落后，给具有实力与耐力的大中型企业创造了空前的商机，企业应该只争朝夕。企业作为社会经济的细胞，决定着服务经济的命脉。很多企业服务意识的淡化及服务理念的匮乏，成为企业推动服务经济发展的最大障碍。很多企业以投资服务见效慢，或者认为投资服务不赚钱，而忽略了这一潜力领域。其实，这是一个天大的错误！可喜的是，已经有企业在思考与反省了。2005 年，我国著名的零点调查公司与《东方企业家》杂志联合进行了一次服务业服务品质大调查，在一篇文章中有这样一段鲜活的文字：全家便利店董事长兼总经理潘进丁坦承，投资硬件可以立即见到效果，但服务则不然。最近听到业界的另一种反省声音是：“如果花钱奖励一线员工，业绩成长或许比投资 POS 系统增长要多”。其实，员工就是企业的内部客户，这是取得外部客户满意的先决条件，没有员工满意哪有外部客户满意？企业能否在服务上有所作为，

不但要求企业醒得早，还要求企业起得早，更要求企业做得好。

进入21世纪，信息产业高度发展，信息技术应用也日趋广泛。这不但改造、升级了传统服务业，出现了新的服务业形态，如电子商务、金融、房地产、零售新业态等，还催生了新型服务业，如软件服务、移动通信、信息咨询等，共同构成了现代服务产业体系。同时，一些新兴服务行业是由制造业派生并依附于制造业存在，成为服务经济增长点。这一切变化，无疑宣告了一个市场化的服务新时代的真正开始，并且在这个时代可谓激流涌动。

全球服务时代

随着全球经济一体化进程加快，很多企业都实现了市场国际化。一些跨国企业也借助中国改革开放的东风大举登陆中国，例如沃尔玛、IBM、微软、德国大众等跨国公司，而中国企业也开始并购跨国企业，并采取多种策略实现了“走出去”的梦想，如海尔、联想、TCL等企业。这些跨国企业无论到中国，还是全球的其他市场，它们多年来传承的服务理念是不变的，甚至在全球的服务标准也都是统一的。当然，这些企业为了适应“异乡”的“生活”，也进行了必要的本土化改造。不妨看一看我们身边的零售巨人——沃尔玛，就是带着下面的服务原则走遍全球的：“顾客永远是正确的；如果对此有疑义，请参照第一条执行。”同时，沃尔玛所推出的一系列“超值服务”标准（例如“日落标准”、“比满意还满意标准”、“10步标准”等）更是为全世界的同行所赞赏，同时也征服了客户。再来看一看蓝色巨人IBM，其服务理念则更显直白——“IBM就是服务”，这种“服务至上”的经营理念为IBM创造了超过50%的营业额，服务给IBM带来了无限甜头儿。还有必要品味一下德国大众的服务理念，一句聪明的“同一星球，同一品质，同一奥迪”，无疑也暗示了服务品质全球统一，要知道对于汽车行业而言，服务就是销售，德国大众对此更是有着深刻的认识。这一切，让我们看到一个服务全球共享时代的到来，包括服务理念、服务标准、服务平台、服务资源等诸多方面的共享。同时，也使我们有机会不用走遍全球，便可享受到来自全球的特色服务。就在2005年，香港迪斯尼乐园、北京环球嘉年华隆重启幕，还有除了麦当劳、肯德基、必胜客以外的快餐巨头汉堡王……服务无边界时代正在向我们走来。

还有必要提一下另一种现象，很多跨国公司来到中国后，也把其合作