

世界500强

解密顶级企业服务之道
提供最佳服务操作方案

服务之道

全集

苗雨 编著

地震出版社

世界500强

解密顶级企业服务之道
提供最佳服务操作方案

服务之道

全集

苗雨 编著

地震出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

世界 500 强服务之道全集/苗雨编著. —北京: 地震出版社, 2005. 10

ISBN 7-5028-2736-6

I. 世… II. 苗… III. 企业管理: 销售管理—商业服务

—经验—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 092071 号

地震版 XT200500162

世界 500 强服务之道全集

苗 雨 编著

责任编辑: 陈宏德

责任校对: 庞娅萍

出版发行: 地震出版社

北京民族学院南路 9 号

邮编: 100081

发行部: 68423031 68467993

传真: 88421706

门市部: 68467991

传真: 68467991

总编室: 68462709 68423029

传真: 68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销: 全国各地新华书店

印刷: 北京市顺义向阳胶印厂

版 (印) 次: 2005 年 10 月第一版 2005 年 10 月第一次印刷

开本: 787×1092 1/16

字数: 305 千字

印张: 16

印数: 00001~15000

书号: ISBN 7-5028-2736-6/F·266 (3367)

定价: 29.80 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题, 本社负责调换)



序 言

站在巨人的肩膀上

随着世界 500 强对中国市场的瓜分和蚕食，“与狼共舞”已成为未来中国企业不容回避的问题。在未来这场生与死的较量中，到底鹿死谁手，现在下结论恐怕还为时尚早。不过从目前的情况来看，中国企业与世界 500 强相比还存在着巨大的差距。这种差距并不仅仅是技术、设备等物质层面的，而且是整体性的，主要表现在领导力、团队管理、人力资源管理、市场营销、服务管理、绩效管理以及企业文化建设等方面。有差距并不可怕，可怕的是漠视差距，不敢面对差距。对于中国企业来说，未来的发展空间是无限广阔的，但发展的前提是要懂得如何正视差距，缩小差距。

中国是一个快速发展的后进国家，世界 500 强无疑是很好的学习榜样。中国企业界目前面临的最基本的使命之一，就是把自己放到一个更大的背景——比如通用电气、沃尔玛等这样一批世界 500 强企业的背景下，比较研究一番，如此方能超越自我，实现质的提升。对于现今的广大中国企业来说，世界 500 强还是一个可望而不可及的遥远的目标。但是，我们想对中国企业表达这样一种发自内心的渴望：路可以一步一个脚印地走，但绝不可以丧失进取心。俗话说，不想当将军的士兵不是好士兵。同样，我们也可以说，不想成为世界 500 强的公司，就不是好公司。

中国有句话“取法乎上，得乎其中；取法乎中，仅得其下”，说的就是这个道理。生于忧患，死于安乐，这是永恒的市场竞争铁律。因此，作为

企业就要做一个不断进取，不断成长的企业。成长有很多方法，最直接、最有效的莫过于借鉴成功的经验，而世界 500 强企业无疑是值得我们学习借鉴的最好榜样。因为，要想成为巨人，必先学习巨人！只有站在巨人的肩膀上，我们才能看得更远。

“站在巨人的肩膀上，我们方能傲视群雄”，这就是《世界 500 强成功之道全集》系列丛书所要表达的一个核心理念。

那么，到底哪些是我们学习的榜样呢？我们用什么标准来衡量呢？在这里，我们不妨沿用我国著名战略咨询专家姜汝祥提出的观点，即堪称“榜样”企业的五大标准：第一，该企业主要业务生产和营业收入处于全球前列；第二，具有全球化的品牌形象；第三，对行业技术或商业模式的变革创新做出了显著贡献；第四，拥有自己独特的发展战略或商业运营模式；第五，公司员工具有非常高的职业化和专业化水平，是所属国家遵守社会规范和道德的榜样。

按照这个标准，我们精选了近年来活跃在世界 500 强前列的企业，分门别类地深入剖析了他们的管理、营销、用人和服务之道。这里的每个案例都经过了仔细的筛选，而且是已成定论的著名案例，以之为镜，可以“正衣冠、明得失、知兴衰”。当然，由于篇幅所限，我们不可能一一穷尽所有世界 500 强企业，况且世界 500 强本身就是一个动态的、流动的全球经济风向标。我们只是精选了在这些方面最具代表性的，且长盛不衰的企业作为样板，以期达到管中窥豹的目的。

《世界 500 强成功之道全集》系列丛书以崭新的视角挖掘卓越企业的独特理念，在一步步深入剖析他们成功之道的同时，给读者树立了一个个鲜活的学习榜样。它集真实性、针对性、专业性和实用性为一体，紧紧贴近企业，贴近大众，力求通过一页页鲜活的案例以及精到的评述，给那些渴望成功却又仍在迷茫、不知所措的企业界人士以明确的指引。

财富的大门已经为我们打开，沿着世界 500 强成功的足迹，让我们心无旁骛，拾级而上。



前 言

服务经济，是未来社会最有潜力，收益也最丰厚的领域。

人类历史已经经历了狩猎经济、农业经济、工业经济、知识经济等几个阶段，每个阶段都包含着服务，并且越靠后的阶段，服务的作用越大。上个世纪 90 年代，人类进入知识经济时代，服务经济成为社会的主导力量。在 1995 年的世界 500 强排名中，服务型企业的数目为 291 个，超过了工业型企业的 209 个。

1980~1998 年期间，发达国家服务业增加值在国内生产总值中所占的比例是明显上升的。美国的服务业增加值占 GDP 的百分比从 64% 上升到 72%；高收入国家由 59% 上升为 65%。日本服务业增加值占 GDP 的百分比则从 1980 年的 54% 上升到了 1998 年的 61%。到了 2003 年，美国服务业在总体经济中所占的比重高达 80%，并且该行业一直保持着强劲的增长势头。如果再加上工业领域内的服务成分，那么所占的比重就更高了。

中国是一个快速发展的后进国家，内部环境也在不断地发生着变化。特别是随着我国经济已彻底摆脱“短缺经济”的阴影，市场由买方主导，在这种情况下，任何企业都不可能再忽视消费者的存在。世界 500 强企业之所以能够取得成功，很重要的一点就是它们无不把对顾客负责作为企业文化的重要组成部分。而我国企业在巨大的竞争压力面前，也已认识到了服务的重要性，这是我国市场经济发展过程中十分令人欣喜的现象。

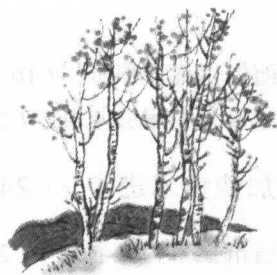
在服务策略方面，世界 500 强无疑是我国企业很好的学习榜样。对于

希望了解世界 500 强企业在服务方面的经验的读者来说，本书具有很强的针对性和实用性，会给他们提供最有价值的参考。本书以世界 500 强企业的服务之道为依托，用翔实的案例，简洁的语言为表现形式，为广大读者展现了世界顶尖企业的服务策略。从品质、形象、创新、超值、投诉五个方面，全面解析了世界 500 强企业的服务之道，提供的案例经过了仔细的筛选，都是已成定论的著名案例，以之为镜，可以“正衣冠、知兴替、明得失”。

中国企业目前的竞争，更多体现在价格方面。其主要原因在于产品的同质化现象非常严重，同类产品之间的可替代性非常强，导致企业之间不得不开展割喉式的价格战。如何能跳出这种残酷竞争的泥潭呢？《世界 500 强服务之道》给我们指出了一条出路：掌握服务之道。

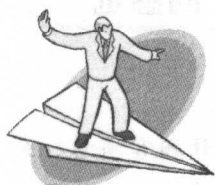
服务之道千万条，但是，全心全意为客户着想，竭尽全力满足客户的要求，则是服务之道不变的精髓。

在这里我们衷心地希望中国的企业，能够以宽广的心胸，学习吸纳这些策略，应用这些策略，并且最终超越这些策略，形成独特的服务之道。作为已经苏醒的东方文明古国，我们也要为世界经济与管理的发展，贡献出自己的智慧。



目 录

第一章 品质——全面提升服务质量



由于一切服务本质上是无形的，服务的中心内容是向顾客提供有价值的活动，并非转移某种产品的所有权。因此，顾客只能从看到的服务设备、资料、人员、价格上对服务质量做出评价。一般而言，顾客只有充分信任服务的提供者，才会购买或消费服务。所以，服务品质的管理难度远远超过产品品质的管理难度。顾客对服务品质有一种倾向，就是一直强调及注意服务中他最不满意的部分。所以，让顾客获得高度满意是企业竞争中取胜的关键。

第一节 竭诚为客户服务 / 3

【IBM】以客户满意为导向 / 3

【思科】顾客是首席执行官 / 5

【松下电器】实现顾客第一的理念 / 7

第二节 健全服务体系 / 11

【索尼】“五星级”服务新标准 / 11

【摩托罗拉】服务快车行天下 / 14

- 【波音】全面提供优质服务 / 16
- 【花旗】全球领先的服务水准 / 20

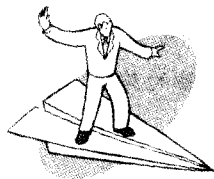
第三节 加快技术进步 / 24

- 【爱立信】通讯技术为人着想 / 24
- 【施乐】首创品牌，品质取胜 / 26
- 【福特】为大众制造人人都买得起的好车 / 29
- 【东芝】消费需求引导技术创新 / 32

第四节 构建优秀的服务团队 / 36

- 【迪斯尼】从顾客的角度培训员工 / 36
- 【欧莱雅】成为世界公民 / 40
- 【沃尔玛】以培训打造一流的服务团队 / 43
- 【麦德龙】顾客、员工、供应商一体化 / 46

第二章 形象——带给顾客“上帝”的感觉



在当代社会，企业要赢得顾客，就要让顾客满意。企业的全部经营活动都要从满足顾客的需要出发，要从顾客的角度，用顾客的观点（而非企业自身利益的观点）来分析，以提供满足顾客需要的产品或服务，使顾客满意成为企业经营的目的。所以，企业赚取的不是利润，而是顾客的满意程度。

第一节 真诚能赢满分 / 53

- 【摩托罗拉】诚信不渝 / 53
- 【戴尔】贴近客户 / 56
- 【IBM】最佳服务的标志 / 60

第二节 细节决定成败 / 64

【迪斯尼】精细化服务赢得回头客 / 64

【奔驰】认真才能造出放心车 / 67

【沃尔玛】细节中见卓越 / 70

第三节 让消费者作主 / 75

【宜家】鼓励消费者亲身体验 / 75

【索尼】个性化产品畅销世界 / 77

【日产】消费者是产品真正的主人 / 80

【戴尔】满足客户的个性化需求 / 84

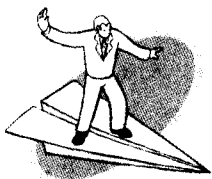
第四节 标准化制胜 / 89

【希尔顿】一流设施，一流微笑 / 89

【麦当劳】快速可靠的服务 / 94

【戴尔】标准化战略添硕果 / 97

第三章 创新——没有一成不变的服务模式



不断创新是企业永恒的动力。知识经济时代的核心工作内容就是创新，创新精神是知识经济的精髓，先进的技术和理念意味着机遇，意味着成功。不断地超越自我，吸收先进的理念、技术，优化企业内部管理体系，实现技术创新与制度的创新，才能在激烈的市场竞争中实现企业的可持续发展。

第一节 不变的服务理念 / 103

【福特】让顾客满意 / 103

【丰田】了解顾客做新车 / 107

【日立】超越顾客的期望 / 112

【大众】以人为本，顾客至上 / 115

第二节 创新的服务模式 / 121

【索尼】技术革新塑造创新形象 / 121

【美林】金融大众化的开创者 / 125

【宜家】以顾客为中心的营销观念 / 129

【家乐福】没有不能改进的服务 / 132

第三节 管理创新提升服务质量 / 137

【IBM】组建全球服务系统 / 137

【运通】信用卡服务享誉世界 / 141

【沃尔玛】配送中心是枢纽 / 145

【家乐福】科学管理提升服务品质 / 149

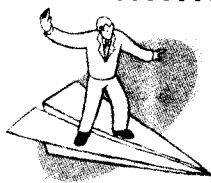
第四节 技术创新提升服务质量 / 155

【飞利浦】让消费者生活得更好 / 155

【柯达】人人都会用 / 158

【英特尔】不断超越自我 / 160

第四章 超值——不断超越顾客的期望



超值服务是提升客户满意度的心态基础。人类的基本心态是物有所值，平等交换。但每个人的心底，总有想占点便宜的欲望。如果物超所值，那就会给顾客带来惊喜，从而打动顾客的心，使顾客忠诚度大大提高。

第一节 生产超值商品 / 165

【沃尔玛】“超值商品”策略大获成功 / 165

【奔驰】质优服务更优 / 167

【宜家】普通人也能享受高质量的产品 / 169

【福特】面向普通民众的汽车 / 172

第二节 提供差异化服务 / 175

【惠普】在体验中给顾客惊喜 / 175

【LG 电子】专心服务为顾客创造价值 / 177

【思科】顾客分类服务 / 180

第三节 营造温情化氛围 / 184

【沃尔玛】顾客是真正的老板 / 184

【松下电器】建立顾客抱怨中心 / 186

【希尔顿】亲和力是成功的秘诀 / 190

【麦当劳】浓浓温情赢得孩子的心 / 193

第四节 履行社会责任 / 197

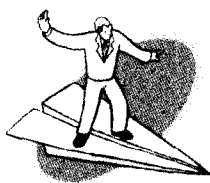
【宝马】走可持续发展之路 / 197

【欧莱雅】赞助公益事业的美丽大使 / 200

【东芝】履行社会成员的义务 / 205

【三洋】企业应当与地球共存 / 207

第五章 投诉——最好的改进服务的机会



如今，很多企业对投诉和抱怨都没有进行系统的管理，对来自消费者的投诉，也似乎一直是疲于应付，发生的大问题也没有相应的解决方案，从而导致客户流失严重，苦心经营的品牌形象也因此而受损，更谈不上什么客户满意。因此，投诉是每个管理者都要认真考虑的问题。

第一节 面对抱怨，认清自我 / 213

【福特】借助投诉改进质量 / 213

【强生】冷静应对“泰诺”中毒事件 / 216

【松下电器】对待抱怨有绝招 / 219

第二节 积极处理，赢得人心 / 223

【松下电器】满足客户的同时也就满足了自己 / 223

【三星】实现零投诉 / 225

【丰田】视问题为机会 / 228

第三节 快速反应，善始善终 / 232

【英特尔】危机带来新生 / 232

【可口可乐】危机中的机会 / 235

【奔驰】不让顾客抱怨 / 239

第一章

品质

品质

全面提升服务质量

除了满足顾客以外，企业还要取悦他们。

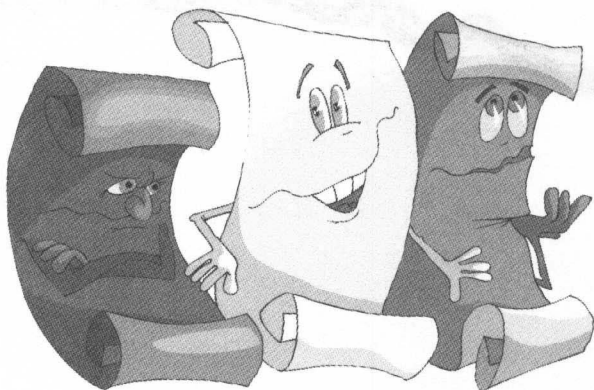
——营销大师 科特勒

公司所做的每一件事，其目的要么是争取顾客，要么是维系住顾客。

——杰克·韦尔奇

面对今天的市场，我们必须在新技术和新产品上领先一步。

——爱立信公司总裁兼首席执行官 柯德川





由于一切服务本质上是无形的，服务的中心内容是向顾客提供有价值的活动，并非转移某种产品的所有权。因此，顾客只能从看到的设备、资料、人员、价格上对服务质量做出评价。一般而言，顾客只有充分信任服务的提供者，才会购买或消费服务。所以，服务品质的管理难度远远超过产品品质的管理难度。顾客对服务品质有一种倾向，就是一直强调及注意服务中他最不满意的部份。所以，让顾客获得高度满意是企业竞争中取胜的关键。

第一节 竭诚为客户服务

打造世界级的品牌，必须有世界级的服务网络，而世界级的服务网络必须有国际水准的服务理念、客户关系、创新能力、管理机制、服务品牌、员工素质以及市场开拓能力。面对未来市场的竞争环境，企业的战略思想要有新的突破。不但要提高企业产品的科技含量，更重要的是全力打造世界级的服务，只有这样，才能在未来的市场竞争中立于不败之地。



【IBM】以客户满意为导向



服务箴言

今天的企业都面临着更加激烈的市场竞争，要赢得顾客，战胜竞争者，就必须在满足顾客的需要、使顾客满意方面做好工作。只有如此，企业才能在竞争中获得成功。



服务典范

1979年6月，IBM董事长约翰·奥佩尔在听一位遭受IBM公司职员冷遇的友人的抱怨之后，化名向公司订购了一台打字机。在他看来，这是一件十分简单的事情，但是，到最后竟然花了他15天时间，且几经周折才得到他想得到的打字机，这件事深深地触动了他。于是他立即召开了领导班子会议，他说：“先生们，在我身上发生的这件事是不能容许的，是和我们公司的信誉格格不入的。如果我们不能为我们的伙伴即我们的客户提供无可指责的服务，那么别人就可以取我们而代之。我们千万别忘了这一点……”这次会议重申被遗忘的两个目标：质量至上，热情服务。

自此之后，IBM公司树立起了以客户满意为导向的经营理念：IBM必须成为一个以客户为中心的公司，IBM的一切活动都要围绕着如何满足客户的各种



需要来进行。这种使客户满意的经营理念使IBM的业务蒸蒸日上。

后来还发生过这样一个故事：1998年12月，当联邦储备委员会主席格林斯潘准备在国会发表演讲时，查尔斯·施瓦布公司首席信息官道恩·莱波雷紧张起来。她担心如果格林斯潘发表了使市场动荡的言论，自己公司的电脑系统能否处理巨大的荷载。因此，莱波雷给IBM打电话，订购更多的电脑，麻烦在于，到货一般耗时30~90天，但她要求3天内提货。IBM承诺没有问题。IBM租了一架飞机将电脑运至查尔斯·施瓦布公司，一点也没有耽误时间。

前后鲜明的对比，为我们道出了IBM的成功之道：尊重客户就是尊重自己，伤害客户就是伤害自己。IBM认为，丧失一位客户，就会削弱一次销售基础；保持一位客户的时间越长，则在市场方面的投资收益越大。所以，要善于倾听客户的意见。



要点链接

顾客满意度对企业经营有重大影响

社会生产力的迅猛发展以及社会需求结构和人们消费观念的巨大变化，使市场竞争日趋激烈。市场竞争的本质，说到底是客户的争夺，没有客户就没有市场。20世纪80年代以来，以客户为导向，力求满足客户需求和期望，追求客户满意和客户忠诚的经营管理的新理念，在经济发达国家首先形成并迅速发展。

1. 满意是竞争优势的来源

营销大师科特勒教授曾经说：“除了满足客户以外，企业还要取悦他们。”这需要公司向目标客户提供优质的价值服务。这些公司需要建设提供客户服务的队伍，并非仅仅是改进产品。客户能够根据自己所掌握的信息判断哪些产品能提供最高价值。在一定的搜寻成本和有限的知识、灵活性和收入等因素的限制下，客户是价值最大化的追求者，他们形成一种价值期望并根据它行动。他们会根据自己的知识、感觉、经验来判断产品是否符合他们的期望价值，这将影响他们的满意度和再购买的可能性。

2. 满意是吸引和维系客户的关键

现在的客户越来越挑剔了，越来越难被取悦，他们更加聪明、具有更多的价格意识、更多的需求、更追求购物的心理感受，而且竞争者也在提供类似的产品，公司面临的最大挑战就是培养忠诚的客户。维系客户的关键是顾

