

第一商学院
No.1 commercial college
品牌教练丛书

中国第一部为企业全面打造软实力的实用之作
中国本土化商道的寻根之旅

渗透

中国式服务

华红兵 孙子元 著

江西高校出版社

图序编目(CIP)数据

渗透

中国式服务

华红兵 孙子元 著

江西高校出版社

图书在版编目（CIP）数据

渗透：中国式服务 / 华红兵，孙子元著. —南昌：江西高校出版社，2009. 7
ISBN 978 - 7 - 81132 - 624 - 6

I. 渗… II. 华… III. 企业管理：销售管理—研究—中
国 IV. F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 098531 号

出版发行	江西高校出版社
社 址	江西省南昌市洪都北大道 96 号
邮政编码	330046
网 址	www. juacp. com
印 刷	北京天正元印务有限责任公司
照 排	北京汉书鸿图文化传播有限公司
经 销	各地新华书店
开 本	710mm × 1000mm 1/16
印 张	15. 5
字 数	200 千字
版 次	2009 年 7 月第 1 版
印 次	2009 年 7 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 81132 - 624 - 6
定 价	28. 00 元

版权所有 侵权必究

导 论

“再过二十年，中国拿什么和国际大企业竞争？”

这个问题困扰了我十年，我思索了十年。从1998年到2008年恰恰是中国经济规模飞快成长，令世界瞩目的十年。当灾难不断降临中国大地时，2008年是不平凡的一年。

这一年，平凡的我开始思考不平凡的事。

未来十年，中国怎样从一个经济大国变成经济强国？

这个问题困扰了经济学家，也困扰了企业家和老百姓。

当中国政府2004年提出把“中国制造”升级为“中国创造”时，5年来我从未停止过思考，随着全球企业成本上升，大量的劳动密集型产业面临着痛苦的转型。

未来五年，中国的企业向何处转型？如何转型？

十年的留学生涯，十年的企业实践，使我真正认清了中西方企业间真正的差距，这种差距不是数量意义上的，而是质量意义上的，不是硬件而是软件，不是硬实力而是软实力。

发现这一点，使我兴奋了十天。当我把我的发现告诉我的顾问——中国最前沿的营销专家华红兵教授时，华教授鼓励我写出来。他的营销专著《一度战略》曾对我有过颇多启发，于是我花了近半年的时间，每天把自己关在宾馆，经常是不知白天还是黑夜，一字一字推敲，我整天沉思于对中国民族产业的未来前程的忧虑之中，以至荒废了对自己企业的管理，由此损失的钱不知比这本书的稿费要多出多少倍，但是我记得这样的一句话：位卑未敢忘忧国！

为什么要把我的研究方向定义为“软实力”呢？这得益于我孩子给我的启示。有一次他问我“石头和水，哪个更厉害？”我说当然是石头，



他认真地说“不对，是水，水滴石穿！”我恍然大悟。

的确如此，十年来中国遍地工厂林立，经济总量全球瞩目，然而，瑞士一块手表的价值超过十吨中国钢材；法国一瓶香水需要我们拿100件衬衣来换；意大利一件服装抵得上50个中国工人的工资总和；还有大量的高端餐饮消费被国外酒店占领，中国餐饮服务业拥挤在微薄的利润区。所有这些，不能不引起中国企业家的思考，今天不思考，难道把难题留给我们的下一代吗？

我不愿意留给下一代的是“中国制造”，我愿意留给下一代的是我们这一代企业家的精神财富，那才是“中国创造”。创造什么呢？二十年的研究，使我发现，中西方真正的差距不是硬实力，而是软实力。

首先，一个卓越的企业一定要有一个先进的战略思想。过去我们习惯强调技术、产品、资金这些战略中的硬件，但是我发现近些年西方优秀的大企业更强调服务、品牌、文化这些战略中的软件，所以本书第一道题目是，如何制订软战略？

其次，战略一旦定好，策略就变得更加迫切。所以，实现企业的潜在价值就必须需要企业的文化支持，而文化源于企业的原动力，原动力带来适宜创造的环境，环境的经营创造了企业效益的快速增长。对于2009年中国经济最困难的一年，软实力算是一种经济软着陆的探索吧。中国企业取得软实力需要经过五道关，分别是战略关、价值关、文化关、动力关、环境关，所以本书的篇章结构是穿越这五道关。

最后，由于我长期致力于服务行业的研究，所以本书着重研究了中国企业软实力中的软肋——服务。

故本书名为“渗透——中国式服务”。

目 录

导 论	(1)
-----------	-----

第一部分 战略:着眼未来的软实力

第一章 竞争有国界吗?	(4)
-------------------	-----

引子: 鲛鱼效应	(4)
----------------	-----

世界是平的	(5)
-------------	-----

中国向西, 服务向东	(7)
------------------	-----

第二章 服务可以照搬西方吗?	(14)
----------------------	------

引子: 一个天堂, 两条不同的路	(14)
------------------------	------

文化即土壤	(15)
-------------	------

文化即烙印	(16)
-------------	------

文化即偏好	(18)
-------------	------

文化即文明	(19)
-------------	------

第三章 战略性服务: 从服务结构说起	(25)
--------------------------	------



引子：服务是距离消费者心灵	
最近的地方	(25)
服务战略：不只是付出，	
更多的是收获	(26)
服务创新：五维度模型	(30)
服务执行：通畅、高效	(36)
金钥匙：服务专家	(48)

第二部分 价值：顾客价值理论

引子：最后的竞争——价值	(53)
第一章 中国式服务创造出软价值	(55)
超越顾客满意	(59)
把“顾客忠诚”写进字典	(66)
创建顾客信息管理系统	(67)
赢在人心与口碑	(70)
第二章 顾客价值变迁	(76)
营销 3.0 时代	(78)
发现顾客价值	(79)
服务软价值实现顾客忠诚	(82)

第三部分 软实力:核心资产理论

	引子: 当思维成习惯定式	(89)
第一章	突破服务边界	(90)
	思路决定出路	(95)
	扩大服务半径	(100)
第二章	管理创新	(100)
	承诺: 永不放弃	(107)
	管理有维度: 360°服务	(115)
第三章	向对手学习	(115)
	发现利润区	(116)
	学会倾听	(119)
	抬头看路	(122)

第四部分 文化:服务营销本质

	引子: 服务营销的本质 是文化营销	(129)
第一章	最后的营销	(131)



	服务文化——通往 21 世纪的阶梯	(132)
	服务文化——企业文化的同心圆点	(133)
	服务文化——软化消费者	(134)
第二章	文化是品牌的核心	(139)
	品牌是顾客的价值取向	(140)
	文化是品牌制胜的精髓	(142)
第三章	文化经营	(145)
	文化定位	(150)
	文化传奇	(152)
	文化特质	(153)
第五部分 环境：经营服务特质		
	引子：服务无定式	(159)
第一章	给予是快乐	(160)
	态度决定一切	(161)
	快乐的角度	(162)
	灵动沟通	(164)
第二章	快乐服务与服务快乐	(166)

	微笑与微笑服务	(167)
	从“心”开始	(168)
	替客人做到	(170)
	从平凡到卓越	(171)
第三章	贴身管家无缝式服务	(175)
	兼当客人的“业务助理”	(176)
	特殊客独享私密感受	(178)
第四章	一天有 25 个小时	(180)
	突破服务障碍，互动的	
	全天候服务	(181)
	网上服务全天候	(183)
第五章	没有定制的服务	(185)
	传统与现代	(185)
	变化的风向标	(186)
	没有惊喜就没有满意	(189)
第六章	家是服务软环境的最高境界	(191)
	和谐如家	(192)
	享受服务	(195)
	供需期待	(197)



第七章 服务细节是最大筹码 (200)

真诚与重视 (201)

100-1=0 (205)

尽善尽美 (209)

服务无止境 (212)

零缺点 (214)

附 录 你也会有的体验：创新中国式服务
——苏州新城花园酒店集团

华红兵：再次邂逅苏州

新城花园酒店 (222)

追踪溯源——迈向白金

五星级酒店 (223)

金钥匙服务：读懂顾客、

读懂价值 (224)

服务与顾客一样特别 (229)

第一部分

战略：
着眼未来的软实力

从石油涨价谈起——挑战与机会

高油价让老百姓苦不堪言，但这是没办法的事。油是人家的，我们必须从人家那里买。人家定价高，我们如果没有其他选择的话，只能咬牙如数掏出钞票来。往好的地方想，毕竟承受油价负担的不仅仅是中国的老百姓。恰恰相反，中国的油价，因为有政府的补贴，即使调价后也比美国低许多，比欧洲、日本更低了。

油价给社会各阶层造成了普遍的痛苦，乃是不争的事实。但是，从另一个角度说，这不过是转型之痛。在高油价下可以建设一个更有效率的社会。

为什么呢？还是要感谢 20 世纪 70 年代的石油危机。在那次危机的压力下，美国注意节能，如今的经济对能源的依赖，比 30 年前降低了一半。这次油价暴涨，也是异曲同工。我上面列举的种种高价油的苦状，正是对社会良性重构的开始。

一个被低油价娇惯坏了的社会，不可能有竞争力。能源问题是 21 世纪人类面临的最大挑战之一。谁有效地回应这一挑战，谁就能在挑战中先声夺人，而低油价只能鼓励人们回避这种挑战。比如德国的油价，就比美国高出一倍。大家养不起车就不养，照样能过高质量的生活。由此说明政府提供的整体服务及公交设施比较完善。中国的目标，应该是彻底取消燃油补贴。政府应该提供更加优质的配套服务加速建设地铁等最节省能源的公交设施。油价上涨是个挑战，更是个机会。一个有竞争力的经济，当能经得起风吹浪打，自古不能谋全局者不能谋一域，不能谋万世者不能谋一时。



第一章 竞争有国界吗？

引子：鲶鱼效应

西班牙人爱吃沙丁鱼，但沙丁鱼非常娇贵，极不适应离开大海后的环境。当渔民们把刚捕捞上来的沙丁鱼放入鱼槽运回码头后，用不了多久沙丁鱼就会死去。而死掉的沙丁鱼味道不好销量也差，倘若抵港时沙丁鱼还存活着，鱼的卖价就要比死鱼高出若干倍。为延长沙丁鱼的活命期，渔民想方设法让鱼活着到达港口。后来渔民想出一个法子，将几条沙丁鱼的天敌鲶鱼放在运输容器里。因为鲶鱼是食肉鱼，放进鱼槽后，鲶鱼便会四处游动寻找小鱼吃。为了躲避天敌的吞食，沙丁鱼自然加速游动，从而保持了旺盛的生命力。如此一来，沙丁鱼就一条条活蹦乱跳地回到渔港。

这在经济学上被称作“鲶鱼效应”。当压力存在时，为了更好地生存发展下去，弱小者必然会比强者更用功，而越用功，跑得就越快。适当的竞争犹如催化剂，可以最大限度地激发潜能。

全球范围内服务业的迅猛发展，以及当代经济的“服务化”，已经成为不可阻挡的发展趋势，服务已经从传统观念中制造业的“附属物”转变成为经济活动中举足轻重的“拳头行业”。未来企业的竞争力在很大程度上取决于企业服务能力的强弱。

世界是平的

服务业在历史上是一个不被重视的“剩余部门”，它在经济和社会生活中所起的作用相当有限。随着工业化进程的深入和经济信息化、知识化程度的不断提高，服务业在当代经济中扮演的角色越来越重要，人们对服务的态度发生了根本性的转变，更新服务理念，发展服务方式对企业的做大做强有着重要的战略意义。

1. 经济活动的核心是什么？

从全球来看，服务业在全球平均 GDP 中占据了 40%~50%，在发达国家甚至达到 75%以上，服务成为国民经济和世界商务活动的核心。如果没有以交通运输等形式提供的基础服务和以教育、医疗等形式存在的政府服务，任何一种经济都无法运转。随着经济的发展，服务的作用与日俱增，大多数人口将从事服务活动。

尽管需求决定生产，但在需求结构变化不大的情况下，生产制度、生产要素、生产环节的变化使得生产方式发生了重大的变化，服务业已经渗透生产环节的每一个领域。在世界经济快速发展的今天，世界各国正在进行经济结构的战略调整，从制造业向服务业转移，通过服务业的发展增强制造业的竞争力。同时，科学技术作为第一生产力的迅猛发展促使知识和技术含量高的服务业得到快速的发展，并成为服务业的主体，“服务经济”将成为未来世界经济的主导。

2. 服务只是服务业的话题吗？

服务业在发达国家与发展中国家的产值结构和经济结构中的比重日益上升，发展速度远远超过了工业发展速度，成为许多国家的主导产业。服务业不仅本身得到了很大的发展，而且改变了生产型企业的单纯生产制造的特点，使得这点产业出现了明显的“软化”趋势。对服务业来说，生产型企业为服务业的发展提供了舞台，为服务业尤其是新兴服务业提供了更为广阔的发展空间。对生产型企业而言，加入服务要素可以为其提供更多的产品附加值，更容易实现差异化竞争优势。它们之间相互渗透、相互影响、相互依赖、共同发展。



3. 未来服务的核心技术是什么？

服务业是新技术发展的重要推动者，它不仅是新技术的主要使用者和推广者，还指引着新技术发展的方向，并促进了多项技术之间的沟通和发展。

服务业之所以如此迅速、稳定的发展，首要的因素是由旺盛的、稳定的内部需求决定的，这是生产型企业所不具备的优势，如金融、保险、商业服务等。同时，服务业也不像生产型企业存在存货多、产品滞销的问题，即使是经济衰退时仍能保持相对稳定的发展。

信息化产业的发展大大提高了经济中各个生产领域的生产效率，实际产品的生产已经通过高度的机械化和自动化由“工具”来完成。劳动者的工作也变得更加“知识化”和“专业化”，工作越来越具有服务的特质。

服务是有技术含量的，随着网络化、信息化和知识化的到来，知识密集型人才和知识服务式将替代传统的微笑服务。例如，未来的宾馆服务员必须会电脑技术、通讯技术，并熟悉国家地理、国家历史、宗教文化等等，因为顾客的知识升级，他们不再满足衣食住行的服务内容。

4. 服务业的国际化趋势：向东还是向西？

近些年来，服务业的国际化已经成为各个服务业发展的明显趋势，服务业在国际市场的投资比重增加，跨国公司增多。企业不仅局限于本国内部，而是更多地参与国际化的运作和发展，企业不仅面临本土竞争者，更要直接面对来自世界各国的经济瓜分。服务业发展的快慢，直接关系到整个经济王国前进的脚步，在全球化竞争中具有不可替代的重要作用。

IBM 战略转型：主打服务经济牌

从全球最大的电脑硬件生产厂商到关注民生的服务型咨询公司，IBM 的每一次转变都在引领整个行业前进的步伐。IBM 将 2008 年的策略定位在全球整合、服务经济、关注民生这三条主线上。业务架构的变化体现了 IBM 未来新的增长点。

今天，IBM 全球业务已经发生了很大变化，起家的硬件业务虽然