

第一章

品质 —— 全面提升服务质量

品质

除了满足顾客以外，企业还要取悦他们。

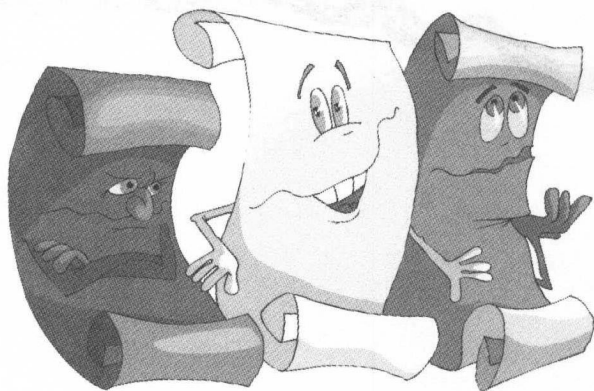
——营销大师 科特勒

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，说到底是顾客的争夺，没有顾客就没有市场。20世纪80年代以来，以顾客为导向，力求满足顾客需求和期望，追求顾客满意和顾客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：“除了满足顾客以外，企业还要取悦他们。”这需要公司向目标顾客提供优质的价值服务。这些公司需要建设提供顾客服务的队伍，并非仅仅是改进产品。顾客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，顾客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. 满意是吸引和维系顾客的关键

现在的顾客越来越挑剔了，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顾客。维系顾客的关键是顾

客满意，一个高度满意的顾客所带来的好处是多方面的：

- (1) 忠诚于公司更久；
- (2) 购买公司更多的新产品和提高购买产品的等级；
- (3) 是义务播种机和宣传队，是公司传播效果最好的广告，会义务为公司和产品说好话；
- (4) 忽视竞争品牌和广告并对价格不敏感；
- (5) 积极热心地为公司的产品、服务、经营管理、营销提供建议；
- (6) 由于购买习惯化而降低交易成本。

因此，一个公司的精明之举是经常测试顾客的满意度。如可以通过电话向最近的顾客询问他们的满意度是多少等。也可以搞一下小测试，测试的要求分为：高度满意、一般满意、无意见、有些不满意、极不满意。通常一个公司一般会流失80%极不满意的顾客，40%有些不满意的顾客，20%无意见的顾客和10%一般满意的顾客。但是，公司只会流失1%~2%高度满意的顾客，所以，应努力超越顾客期望，而非仅仅满足顾客。



【思科】顾客是首席执行官



服务箴言

员工对待顾客，就应当像对待企业的首席执行官一样，即将顾客和自己的切身利益联系起来，重视顾客的意见，以向顾客提供最好的产品和服务为己任。



服务典范

在“顾客是上帝”的观念基础上，思科公司给员工灌输了一种“顾客是首席执行官”的信念。

思科认为，一直以来，无论是企业的高层管理人员还是高等学府研究人

员，他们在研究商业模式和经营模式对企业发展的的重要性时，只注重于组织创新、技术进步以及商业环境的变迁，而客户在他们看来并不值得关注。这种对客户的不重视，使得公司提出所谓的“顾客是上帝”的观点显得苍白无力，事实上是把顾客打入了冷宫。而且，在思科公司看来，“顾客是上帝”容易给营销人员造成一种错觉，好像顾客是高不可攀的，于是在很多情况下这些营销人员就会处于一种被动的地位，不知道从何下手来对付这些令人敬畏的“神”。而钱伯斯所提倡的“顾客是首席执行官”，意义也在于打破顾客这种尴尬的地位。因为首席执行官是一个企业的最高决策者，是每一家公司的核心灵魂，因此每个员工都能够真真切切感受到这个领导的存在，他不像那个谁也听不到、看不见的“上帝”，他是一个活生生的有血有肉并且存在于每个员工身旁的人，这个人就在他们的周围，每天都可能在电梯中遇到并互相亲切地打招呼。

“顾客是首席执行官”的提出也与思科的跨国发展有紧密的联系。思科公司总裁钱伯斯向来认为，文化差异对于一个跨国公司能否持续发展发挥着极其重要的作用，尤其当这个公司的经营地域分布广泛时，它所跨越的不仅是地域，而且还有民族、政体和国体，企业管理必然经受着由多元文化因素带来的全方位的影响。

“顾客是首席执行官”是钱伯斯提出的，而且他确实也是这样身体力行的。钱伯斯每年都用大量的时间会见用户，倾听用户的意思。他深知只有用户才能知道市场到底需要什么样的产品，所以从用户那里，钱伯斯获得了丰富的第一手材料，为他及时做出决策提供了良好的基础。在钱伯斯的带动下，思科的业务人员真正做到了以用户之忧而忧，仔细而耐心地了解用户的需求。同时，为了增进对用户了解，思科公司每年在世界各地都举办大量的技术报告会和技术研讨会，使得每当有一项新的网络技术初露头角之时，用户总能从思科的介绍中获得最新的信息。



要点链接

以消费者为中心的营销观念

20世纪50年代以后，西方国家在经济高速增长的基础上普遍形成了以消费者为导向的买方市场。面对竞争激烈、变化很快的市场，许多企业家认识到，只有顾客的需要才是保持和推动企业生存和发展的动力。企业只有分析顾客现在的需要，了解顾客将来的需求变化，以此为基础确定生产什么样的

产品，然后再采取有效的促销手段进行推销，在满足顾客需要的前提下，企业才能得到利润，进而发展壮大。这种经营思想就是以消费者为中心的市场营销观念。简言之，市场营销观念是“发现需要并设法满足他们”，是“制造能够销售出去的产品”。因此，“顾客至上”、“顾客永远是正确的”、“爱你的顾客而非你的产品”等口号，已经成为现代企业家的信条。

近年来，世界500强企业中以消费者为中心的市场营销观念又有了进一步发展。

市场营销观念是一个微观范畴，各个企业囿于自身的利益和视野，在满足消费者需要的同时却造成了对社会环境、物质资源和顾客长远利益的侵害。例如，美国麦当劳公司的“汉堡包”的推出，适应了美国人的口味和求快捷、求洁净的要求，但它含脂肪多，常吃容易使人发胖，对中老年人健康不利，而且浪费大量的包装纸。软饮料业为适应美国人的习惯和口味，增加了饮后即丢的一次性包装，造成了很大的浪费和污染。一些消费者协会和专家指出，企业在满足消费者需要的经营中，有时过早地淘汰了一些产品，这种追时尚、赶时髦的做法浪费了大量社会资源；有些世界500强企业片面强调市场需要，而在生产过程中严重污染了环境；有些世界500强企业的大生产，可能给其他行业和社会带来灾难性后果。这些宏观问题需要社会有关机构来监督、协调，而每一个企业也都应当从社会的角度，从人类长远的发展和生态平衡的角度出发，形成社会市场营销观念。世界500强企业的社会市场营销观念，就是在制定市场营销政策时全面考虑公司利益、消费者需求和社会的整体及长远利益，把三者统一起来。在生产某产品时，不仅要满足消费者的欲望和需求，还要符合社会成员的整体利益和长远利益，符合生态平衡对生产的要求。这种营销观念无疑是对以消费者为中心的市场营销观念的补充和发展。

Panasonic

【松下电器】实现顾客第一的理念



核心竞争力是以企业核心价值观为主导的、旨在为顾客提供更大（更多、更好）的消费剩余的企业核心能力的体系。



在对核心竞争力的探讨中，有的学者认为核心竞争力的本质内涵是消费者剩余。指出“消费者剩余是顾客得到的高于竞争对手的产品或服务品质与价值。核心竞争力是以企业核心价值观为主导的、旨在为顾客提供更大（更多、更好）的消费剩余的企业核心能力的体系。”

松下公司在松下先生时代，就提出了“卖货品像嫁女儿”的理念：首先，卖产品要像嫁女儿那样严肃，隆重地把产品卖给顾客；成交以后，与顾客的关系便是姻亲关系，要保持礼尚往来；最后，要像看望出嫁女儿一样，经常关心产品的售后使用情况。这一思想体现了公司注重产品的售前和售后服务，并且体现了关系营销的思想萌芽。

1940年，松下先生开展了生产优良品的总动员运动，提出了以顾客为导向的几点思想。今天松下的品质管理理念也就是从那时开始的，公司的质量管理理念一直深入人心。

第一，制作满足一切消费者需求的产品；第二，不生产和不销售一台不合格的产品；第三，注意产品的购买趋向，科学预见消费者的需求，以便提供优良服务。

1942年，松下先生又对产品的质量向员工提出了具体的要求：

第一，要生产非常有人情味的、人性化的、有情趣的、高尚的并使消费者拿到以后非常高兴的商品；

第二，不能为了利润而偷工减料，使产品质量下降；

第三，与其他公司相比较，连公司产品的细微之处也不能逊色；

第四，不论在任何情况下，也不能为节约成本而降低产品的质量；

第五，生产与松下品牌名副其实的产品。

这些内容，就是松下电器质量概念的基础。一直以来，公司以顾客至上的理念作为生产经营的指导原则。松下电器公司的田端英夫介绍道：“不论从产品的制造到销售，都是为了取得消费者的信赖，所以公司生产的产品都是绝对优良的。”领导者更是具有“产品的质量就是企业的生命”的强烈意识，并自动站在消费者的立场上对商品进行严格检查，未经检查合格的产品绝对不允许出厂。公司设立有产品检查所，同时，为了明确事业部的自主责任制，在各个事业部成立了产品审查室，而且产品审查室长就是事业部长长的一个化身。

为了实现顾客第一的理念，松下电器公司充实了顾客咨询中心。松下在

日本东、西有两处“顾客咨询中心”，每年大概接受147万件咨询，咨询内容使用方面占42%，购物方面20%，修理方面点28%。这些咨询内容向各个产品的制造事业部以及各职能部门进行反馈。然后，这些咨询的信息又成为如何提高顾客满意度的一个资料。另外还建立了产品质量联络员制度。这种制度的建立，使得产品质量本部能够直接掌握顾客的反映和呼声，并且将这些信息及时向各个事业部进行反馈；并且在新产品上市之后，公司也能够迅速地把握市场的真实情况，并且将这些信息以最快的速度向事业最高层领导进行反馈。现在，公司在日本有联络员600名，通过联络员的工作，质量本部对直接和间接的信息进行收集、分析后，会马上进行商品的检验和商品的改善。



做顾客导向型企业

企业在选择新的经营战略时，两个问题非常关键：是否适合本企业的实际情况？如果适合又将以什么方式和步骤实施？据统计，在实施令顾客满意的企业经营的所有努力中，75%的投入没有产生效益。要成为真正意义上的顾客导向型企业，必须站在企业的高度，真正重视以下问题：

1. 建立顾客信息系统

顾客满意经营最首要的基础是建立一套完整的顾客信息系统，以随时了解顾客的状态和动态。企业必须像管理其他资源一样对顾客进行管理，做到了解企业产品一样了解顾客，像了解库存变化一样了解顾客的变化。清楚掌握顾客动态和特征，企业才可以避开以下常见的经营误区：

(1) 幻想留住所有顾客。企业应首先区分哪些是目标顾客，将有限的资金和精力用在刀刃上，到处撒网只能徒费资源。

(2) 只注重大顾客。应该真正以顾客为中心。重要的不是大顾客，而是能让企业盈利的顾客。不要一味将资源用在所谓大顾客身上，多关注能让企业赢利的顾客。必要时应剔除一些服务成本太高的顾客。

(3) 盲目开发新顾客。“以最忠诚的顾客为标准去寻找新顾客”。分析企业现有忠诚顾客，找出这些顾客的共同特点，并据此寻找最合适的顾客。

2. 降低顾客的交易成本

建立顾客导向的企业就必须了解顾客成本，即顾客在交易中的费用和付

出。它表现为金钱、时间、精力和其他方面的损耗。

企业经常忘了顾客在交易过程中同样有成本。企业对降低自己的交易成本有一整套的方法和规程，却很少考虑如何降低顾客的交易成本。许多企业已意识到培养忠诚顾客是顾客满意经营的关键，做法却往往不得要领。

要培养忠诚顾客，首先要评估顾客的关键需求，然后开始改变企业的作业流程，设法消除交易过程中影响最大的顾客成本，尽量避免如交货不及时、手续繁琐等问题的出现。

3. 提高员工在经营中的参与程度和积极性

顾客的购买行为是一个在消费中寻求尊重的过程，而员工在经营中的参与程度和积极性，很大程度上影响着顾客满意度。联邦快递公司发现，当其内部顾客的满意率提高到85%时，企业的外部顾客满意率高达95%。

一些跨国企业在它们对顾客服务的研究中，清楚发现员工满意度与企业利润之间是一个“价值链”关系：

- (1) 利润和增长主要是由顾客忠诚度刺激的；
- (2) 忠诚是顾客满意的直接结果；
- (3) 满意在很大程度上受到提供给顾客的服务价值的影响；
- (4) 价值是由满意、忠诚和有效率的员工创造的；
- (5) 员工满意主要来自企业高质量的支持和制度。

提高内部顾客满意度决不能仅仅依靠金钱，开放式交流、充分授权以及员工教育和培训也是好方法。

第二节 健全服务体系

企业的使命一般是从客户、社会、环境、股东和员工等几个方面进行表述的，其中首先是从客户的需求和利益来考虑的，因此企业在建立客户关系管理、完善售后服务管理前，必须制订明确的、激励性和实现性强的企业使命，在此基础上，再延伸制订出企业服务理念以及具体的为客户提供服务的 management 方法、内容、形式、程度等。

SONY

【索尼】“五星级”服务新标准



建立稳固销售基础的最可靠办法是为客户提供最佳服务，而且，从长远来看，服务就是对未来的一种投资，因此，索尼公司把“顾客满意”提高到了公司文化的高度加以强调。



索尼公司长期以来一直致力于为全球消费者奉献与其产品同样卓越的优质服务，其先进的服务理念和管理体系为整个产业界创立了新的标准。公司总裁兼首席运营官安藤国威先生更把“顾客满意”提高到公司文化的高度加以强调，索尼集团也提出了“顾客满意面向21世纪”（CS21）的口号，致力于成为全球“顾客满意度最高的公司”。近年来，随着索尼在华业务的不断拓展，索尼的中国服务体系在实现代表业界最先进水平的标准化、网络化、科学化管理基础上，致力于提供真正贴近顾客、满足顾客真实需求的人性化服务。2003年，索尼在中国的服务体系更以努力倾听顾客的声音（Voice of Customer），加深与顾客的互动交流为重点进行了一系列、多层面的服务质量提升项目，以开创业界“五星级”服务标准为目标，为高科技、高标准的索尼服

务再添人性化内涵。

e化服务网络持续更新几年以来，索尼在中国的售后服务方面投入了巨额资金，一直不间断地扩充高标准的维修服务网络、更新维修服务设施、优化维修服务手段、提升维修人员技能以及客户服务质量，从而不断提升顾客的满意度。其中，索尼大力推广的覆盖全国256个维修服务站点的“e化”（e-Service）服务管理项目也取得了巨大的成功。

从1999年起开始实施的“e化”管理项目每年都有持续提升与更新。今年索尼的e化服务管理网络更上一个台阶——全国各特约及指定维修站的数据信息从之前的每日网络上传，变为目前以每小时为单位、24小时不间断上传，确保了地区维修中心及生产工厂能及时从服务管理网络中获取最新的即时信息，极大提高了信息反馈的时效性及准确性。

同时，由索尼中国服务体系以大投入建立的全国e化网络培训系统正日益发挥出巨大功效。其两套网络分别覆盖了全国各分公司、办事处以及各级维修站，目前每月针对不同人员进行的网络培训及会议达几十次之多，为促进全国服务体系及标准的同步化、规范化发展发挥着巨大作用。同时网络化的培训系统为分布在全国各地的相关人员提供了最为及时、高效的互联方式，更进一步确保了索尼在中国服务体系全面、同步的完善与更新。

2003年，为更加真实全面地了解广大顾客的心声，索尼服务开展了一系列提高服务质量，更新服务管理的活动，其中包括对超过20%的维修用户进行电话回访及用户调查，回访数量每月可达6000余户。同时网上的用户调查及用户意见征询系统也将于今年10月启动。通过真正地“倾听顾客的声音”，使我们切实了解用户对索尼服务质量的第一手反馈，使我们真正做到“想用户所想”，达到进一步的自我改善与提升。

“5星VoC项目”，作为03财年索尼在中国“顾客满意面向21世纪”（CS21）的重要项目。它通过工厂、市场、销售、服务等几大业务职能的信息共享与通力合作，建立一个以顾客的声音（VoC）为核心的整合平台，寻求以最快的速度将顾客的声音（VoC）及时反馈到生产、市场、销售等相关业务环节。生产工厂通过与顾客最近的服务部门的信息资源共享，及时从顾客反馈中发现问题的，及时改进，从而从根本上保证了最大限度地实现顾客满意。

为方便顾客，从2003年8月1日开始，索尼在全国所有的特约维修站均实现全年无休，365天天天营业。各指定维修站也即将在2003年10月实施这一服务新标准。这一极大方便顾客的举措无疑将索尼服务与广大顾客的距离拉得更近。索尼各项服务标准的全面提升，通过全方位、多层次、多渠道地增强

与顾客的互动与交流，将使索尼更全面贴近顾客，带去真正满足顾客需求达成顾客期望的满意服务。



要点链接

深度解析“服务质量”

服务质量是顾客感知的质量，具有极强的主观性，也具有极强的差异性。不同的时间、不同的服务提供者所提供的服务是不同的，即使同一个服务提供者在不同的时间提供的服务质量也存在着差异；不同的顾客，乃至同一个顾客在不同的时间对服务质量的感知也是不相同的。

通常服务质量是在服务提供者与服务接受者的互动过程中形成的。与有形产品不同，在绝大多数情况下，服务的生产和消费是无法分割的，服务质量就是在服务生产和服务消费的互动过程之中形成的，因此，互动性是服务质量与有形产品质量的一个非常重要的区别。

通常客户对服务质量满意可定义为：对所接受服务的感知和体验与对服务的期望相比较，当感知大于期望时，服务具有高质量；当感知和期望相一致时，服务具有合格质量；当感知小于期望时，服务质量不合格。也就是说，服务产品的质量并不完全由企业所决定，而同客户的感受有很大的关系。即使是被企业认为是符合高标准的服务，也可能不为客户所喜爱和接受，因此可以说服务质量是一个主观范畴。

预期服务水平的高低形成除了受企业形象的影响外，还受客户自己的消费经历、个人的需求特点、企业营销沟通策略及他人口碑的影响。

顾客的需要包括已知的和潜在的需要，服务产品是否满足不同类型的需要，会影响顾客对产品的满意度。狩野纪昭教授提出有关顾客需要的三种质量要素，有利于企业把握客户需要生产合适的产品。

这三种质量要素分别是：

1. 理所当然的质量

理所当然的质量，也就是不言而喻的基本的质量。是顾客要求的但很少表达出来的要求，属于期望的要求，是产品当然应该具备的质量。这类质量如果实现得很充分，也不会提高顾客的满意度；但是如果实现得不够充分，则会引起顾客的严重不满，如空调可以制冷，电脑可以正常运行等。

2. 期望的质量

期望的质量，是顾客在购买一种产品时通常会提出来的要求，是顾客希望有的质量。如空调有遥控开关、电脑有手写输入法等。这类质量的实现程度与顾客的满意度成正比。

3. 超出预期的质量

超出预期的质量，在一般情况下是顾客意想不到的质量，在获得产品之前顾客根本就不会意识到这种质量的存在。因此，在购买产品时也就不可能提出这种质量要求。实现这类质量就会让顾客感到满意，激发人们的购买欲；这种质量实现得不充分也不会引起不满，如真空车胎、可换面板的冰箱等。

值得注意的是，这三种质量不是一成不变的，它们会随着科学和技术的进步产生变化。“超出预期的质量”可能变成“期望的质量”，“期望的质量”可能变成“当然的质量”。



【摩托罗拉】服务快车行天下



企业作为产品和服务的提供者，应把顾客期望和其实际感知之间的差距看作自身发展的动力，以寻求一种更有效的方法来激发顾客的兴趣，获得顾客的满意。



一直以来，摩托罗拉以成熟的服务模式和理念在手机服务市场保持领先，然后在日益激烈的市场竞争中，坚持创新并付与实践才是在服务领域乃至行业市场中保持不败的关键。

“服务快车”这一流动式服务模式是摩托罗拉公司自1996年以来首创的，谈到MOTO服务快车体系的不断发展与完善，摩托罗拉（中国）电子有限公司个人通讯事业部中国区服务总监潘兴午先生表示：“摩托罗拉服务快车是全质

量服务的快速反应部队，同时也是全质量服务当中的一项长期工作。我们已经将服务快车开进了社区、乡村和边疆城镇，我们还要将这一服务模式推广到高原、山寨以及所有需要MOTO服务的地方去。MOTO服务团队将继续秉承‘全心呵护’的服务理念，通过实际行动让我们的客户切实的体会到服务就在身边。”

继2002年驶入各大城市社区获得热烈欢迎之后，摩托罗拉在2003年逐步加大了这种服务形式的覆盖力度。独树一帜的“MOTO服务快车乡村行”活动是摩托罗拉2003年进一步提升手机服务能力的一次重大举措。随着活动的展开，带有“全质量服务”标志的服务车将深入到目前服务网络难以覆盖的中小城市和偏远乡村，为消费者开展现场咨询、免费检测、免费升级、维修等服务，并进行手机知识及三包法规的宣传普及活动。由于配备了相应的维修设备和工程师，MOTO服务快车将真正意义上的手机维修服务带入了乡村和偏远地区。这一活动的推出充分体现了摩托罗拉全力服务广大消费者的决心和实力。流动的服务车将成为有效连接摩托罗拉服务网络的桥梁，全面提升摩托罗拉服务网络的快速反应能力和覆盖能力。

服务快车这一灵活主动的服务形式是摩托罗拉自1996年以来首创的，从最初的寻呼机维修到今天的手机维修，流动的摩托罗拉全质量服务车已经成为中国手机服务市场上一道独特的风景。摩托罗拉中国区服务总监潘兴午先生进一步表示：“作为我们2003年手机服务形式的一种创新，摩托罗拉服务快车乡村行既发挥了维修服务车的灵活机动性，又能够有效地满足偏远地区消费者对于服务的需求，将成为我们一项坚持不懈的长期工作。”



要点链接

顾客满意是最好的服务

在物质匮乏的年代，具体有形的东西才有价值，因为人们首先要满足衣食住行等最基本的需要。但在物质极大丰富的现代社会，心境、感觉、情调等无形的东西则更加为人们所追求，“心灵饥渴”的现象越来越普遍。因此，如何激发顾客购物的“情绪”，已经成为买卖成功与否的关键。

顾客满意TCS是顾客完全满意（Total Customer Satisfaction）的简称，是“顾客对其要求已被满足的程度的感受”，是人们在接受了产品或服务包括其所携带信息的刺激以后，所做出的一种肯定的心理状态，是人们对产品的一种主

观的综合的评价。这就是说，顾客是否满意取决于其接收的产品及信息对其刺激的方式和程度，当这种刺激满足了顾客的要求（包括明示的或潜在的需求）时，就会对顾客形成正刺激，从而使顾客满意，而且这种刺激的程度越深顾客就越满意；反之，就会对顾客形成负刺激，就会使顾客不满意，而且对顾客刺激的程度越深，顾客就越不满意，就会引起顾客抱怨，甚至导致顾客投诉。

企业在做好“必须具备因素”的同时，应想方设法用“越多越好因素”和“期望之外因素”来激发顾客的兴趣。但在现实实施服务时往往不是十分到位，有时还会出现令我们十分尴尬的事情。如果你常去的一家餐馆，用餐后照例会送上一份水果，但最近一次水果却没有，你被告知如果要上水果需付费。这难免引起你的不快。因为在你心目中，这份水果已不是“期望之外因素”了。

由此事我们想到，一个企业要采取措施，使顾客满意或激发顾客的兴趣，必须有很好的策划，以及对顾客“期望”与“实际感知”之间差距的预估。著名管理大师戴明博士指出“满足顾客期望有许多学问。企业应尽力想办法去满足顾客的各自期望。但是事实上，顾客的‘期望’往往是由企业或其他竞争者引导产生的，因为顾客有着极强的学习模仿力。”

以顾客满意为导向的企业认为顾客是重要的竞争资源，企业必须像管理其他资源一样对顾客进行管理，做到像了解公司商品一样了解顾客，像了解库存变化一样了解顾客的变化。

企业实现零顾客成本，首先要对顾客的关键需求进行评估，然后开始改变公司的作业流程，设法消除交易过程中影响最大的顾客成本，尽量避免如交货不及时、手续烦琐和制度、手续过多等问题的出现。



【波音】全面提供优质服务



服务的目标就是达到客户全面满意，实现客户忠诚，赢得客户追随，获得利润。

波音能获得客户的全面满意，在很大程度上归因于其完善的服务体系和系统的服务流程，而这些都是在其文化的指导下对客户实行人性化的管理所实现的。这些已经成为构筑波音核心竞争力必不可少的一部分。

1. 售前服务，以“质”取胜

对于制造飞机的波音公司来说，产品的质量非常关键。飞行的特殊性决定了飞机的质量必须万无一失，不能有半点马虎，否则造成的后果将是灾难性的。所以，对于产品的质量，波音一直是全面管理、严格把关，不忽视任何一个微小的环节。公司设有专门的安全检查部门，跟踪检查飞机制造的全过程，全面负责飞机的质量检查和安全控制，不放过任何可能给客户带来不便的问题。为了生产出真正令客户满意的产品，波音公司甚至将客户内部化，请客户共同参与飞机的设计和生产过程，将客户视为自己的“合作伙伴”，而不是公司外部的因子。

波音在研制777型飞机时，为了能够为客户提供满意的个性化产品，特意邀请了一些客户代表参与飞机的设计和制造，即将客户资源内部化。因为客户不仅拥有许多市场信息和竞争者的信息，他还是产品信息的携带者。这部分信息通过市场调查是无法获得的，只有让客户来参与才能满足客户那部分“只可意会不可言传”的隐性需求。这些客户代表不仅指出了飞机设计上的一些问题，还对如何设计机型提出了许多建议。波音在研究了这些建议后对原设计修改了1000多处，降低了成本，提高了飞机质量。这样，波音生产出来的产品不仅能达到客户的要求，还为客户带来了高度的满足感，令客户全面满意是公司文化的核心，也是客户关系管理的核心。

2. 售中服务，以“细”制胜

波音公司对自己的销售人员进行全面的培训，使销售人员的业务能力和综合素质也居同行业的最高水平。波音作为大型的飞机制造商，其客户主要是一些航空公司、飞机场、宇航局等企业购买者，他们的需求具有衍生性，购买者数量少但采购量大，一般属于专业性购买。如何提供优质、高效的服务使客户满意是一个很大的挑战。

如果销售人员拥有娴熟的服务技巧和体贴入微的服务方式，将能有效地把挑战变为机遇。波音销售员的服务目标很“简单”：从细微处着手，从客户