◉ 中国服饰品牌加盟商创业宝典

祝文欣 主编　戴虹　金怡 副主编

猿题库店铺服务

高彩凤　编

中国纺织出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

内 容 提 要

服务质量的优劣能决定一个企业在竞争中的成败。对于店铺而言，服务质量更是其立身之本。本书从对服务的认识，到店铺服务技巧与实务，再到处理客户投诉并保持良好互动，层层递进、全方位地阐释了店铺服务的相关知识，是店铺经营者及服务人员的必备工具书。

图书在版编目（CIP）数据

360°店铺服务／高彩凤编. —北京：中国纺织出版社，2004.3
（中国服饰品牌加盟商创业宝典，祝文欣主编）
ISBN 7-5064-2896-2／TS·1769

Ⅰ.3… Ⅱ.高… Ⅲ.服装-商店-商业服务 Ⅳ.F724.783

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2004）第 014501 号

策划编辑：刘 磊 责任编辑：王力凡 责任校对：余静雯
责任设计：何 建 责任印制：初全贵

中国纺织出版社出版发行
地址：北京东直门南大街 6 号 邮政编码：100027
电话：010—64160816 传真：010—64168226
http://www.c-textilep.com
E-mail：faxing@c-textilep.com
中国纺织出版社印刷厂印刷 各地新华书店经销
2004 年 3 月第 1 版第 1 次印刷
开本：787×1092 1／16 印张：13.75
字数：143 千字 印数：1—6000 定价：26.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社市场营销部调换

前 言

中国服饰业的品牌化发展走过了十几年的路程，其间品尝过市场繁荣所带来的巨大收益，经历过市场下滑的发展低谷，感受过品牌创建过程中的坎坷与风雨，也领教了应对消费市场快速变化的残酷竞争。参与其中的企业和个人经历了积累、膨胀、反思和突破的漫长历程。发展至今日，中国的服饰业已成为一个相对成熟的行业，并以惊人的速度发展和壮大起来。

就其发展内容来讲，中国的服饰零售市场和商业格局发生了质的变化。随着信息产业的快速发展和普及，资讯的交流变得越来越容易，消费者可以轻易地找到任何感兴趣的信息，网络的普及也打破了地域的界限，仿佛一夜之间，地球已经一体化了。信息量的增加，使人们的眼界更加开阔。无论是商界的经营者还是普通的消费者，其行为都在日趋专业化，日趋理性化，这无疑给零售业的从业人员带来了更大的挑战和压力。

就其发展规模来讲，中国的服饰行业在持续膨胀和扩张。这种扩张是纵向和横向上的双重扩张，纵向上是不断细分的目标市场，横向上则是不断壮大的企业规模。这种扩充源自于不断加入的“淘金”队伍，同时也势必造成激烈的市场竞争。

面对这些变化，中国服饰业今后的发展方向在哪里？发展的道路在哪里？在逐步细分的市场状况下，服饰业界如何有效提高企业的运作能力？在竞争逐渐白热化的市场环境

中，企业又应该从哪里找到市场营销的突破口？这些问题都非常值得所有服饰业内人士认真思考！

如何适应市场变化，解决生存和发展问题，成为行业关注的焦点。

作为一家专业的管理咨询单位，中研国际品牌管理咨询机构为中外服饰企业提供了从管理到营销等一系列先进的管理培训、品牌规划、市场战略规划和咨询服务；以帮助服饰企业塑造良好的品牌形象、提升自身的管理能力、创造营业佳绩为己任，为中国服饰行业的发展做出很大贡献。中研国际品牌管理咨询机构编写并推出了中国首套针对服饰行业的“中国服饰品牌加盟商创业宝典”系列丛书及同名 VCD 系列教程。中研国际品牌管理咨询机构是中国目前培训品牌职业经理人数最多、服务著名服饰企业最多、出版服饰业专业管理书籍及市场研究报告最多的权威机构。

本套“中国服饰品牌加盟商创业宝典”丛书是中研国际品牌管理咨询机构正式出版的第一套服饰品牌加盟商系列丛书，它分析了中国消费市场的实际状况，结合了多年来对服饰零售业的专业研究，提出“决胜终端、零售为王”的观念。希望本套丛书提到的经营运作思想，能给您带来一些启发；希望本套丛书的发行，能够为推动服饰零售业的发展尽到微薄之力，能够给广大的业内朋友带来事业和利益的双赢。

本套丛书在编写过程中得到众多专家、学者的支持与帮助，在此向他们表示衷心的感谢！由于这一领域在国内尚处于探索阶段，本套丛书的推出旨在解行业之急需，仓促中缺点和不足在所难免，欢迎广大读者提出宝贵意见和建议。

特别感谢中国纺织出版社的全体策划编辑人员和出版

发行人员，是他们使本套丛书得以完善和面世。感谢他们的大力支持和为纺织服装行业进步做出的巨大贡献！

本套丛书在编写过程中，参考和借鉴了有关的法律法规和管理书籍，在此一并致谢！

编者

2004 年 3 月

需要全本请访问 www.ertongbook.com

目 录

第一章 理论篇 :认识店铺服务的真谛 1
第一节 服务是竞争的关键 2
一、挑战明天 2
二、行销魔灶 10
三、零售服务项目 17
四、开发创意 21
第二节 构建零售服务体系 26
一、顾客服务系统化 27
二、售前、售中和售后服务 32
三、迈向杰出的服务 40
第三节 真正了解顾客 52
一、谁是顾客 52
二、创造你的顾客 56
三、顾客在想什么 59
四、消费需求的发展趋势 63
五、购买动机 65
六、破译顾客心理 71
第四节 顾客调查方法 89
一、非正式调查 89
二、正规调查 91

第二章 实践篇 :店铺服务实务 103
第一节 店铺服务的基础理念 104

一、店铺服务是销售链之关键 104
二、销售服务员绝非产品解说员 105
三、“顾客至上”不只是口号 106
四、切忌“以貌取人” 108
第二节 店铺服务的关键 110
一、创造亲切的氛围 110
二、训练亲切的态度 111
第三节 店员服务礼仪培训 114
一、店员仪表的基本要求 114
二、店员如何保持良好的仪表形象 118
三、店员商务礼仪训练 122
四、店员站姿培训 127
五、店员走姿培训 131
六、店员坐姿培训 135
七、店员蹲姿培训 136
第四节 店员的服务语言培训 137
一、店员服务语言培训的必要性 137
二、认识服务语言的内涵 138
三、使用服务语言的技巧 140
四、使用服务语言的原则要求 140
五、服务语言的特点 142
六、商业服务礼貌用语与忌语 143
七、形体语言和界域语言 146
第五节 店铺服务的步骤和策略 149
一、接待顾客的步骤 149
二、接待不同个性顾客的服务策略 155

第三章 解惑篇 顾客投诉处理 157
第一节 以正确的态度对待顾客不满 158
一、真心体会顾客的抱怨 158
二、顾客的抱怨并不是针对你 159
三、处理顾客抱怨要拿出“诚意” 160
第二节 顾客投诉的常见类型 161
一、投诉意见的主要类型 161
二、不同投诉方式的处理方法 166
第三节 处理顾客不满的程序 169
一、保持心情平静 169
二、有效倾听 171
三、运用同情心 171
四、表示歉意 172
五、分析顾客投诉的原因 172
六、提出解决方案 173
七、执行解决方案 176
八、检讨与通报 177
第四节 化解顾客投诉的技巧 179
一、化解顾客投诉的方式与技巧 179
二、处理顾客抱怨时的措辞 181
三、至关重要的道歉方式 186
四、化危机为转机 190
第五节 建立顾客投诉意见处理系统 190
一、顾客投诉意见处理系统的规划 190
二、顾客投诉意见处理系统的权责处理层次划分 192

第四章　终极篇 :顾客关系管理　195

第一节　建立顾客关系管理制度　196

一、消费者访问　196

二、适时的祝贺　197

三、提供日常生活信息　197

四、成立商圈顾问团,聘请消费者服务员　198

五、举办公益活动　199

第二节　制定顾客挽留计划　199

一、分析顾客的价值　200

二、确认是否有必要制定顾客挽留计划　200

三、制定顾客挽留计划需考虑的因素　201

四、创造挽留顾客的力量　201

参考文献　207

第一章

理论篇 :认识店铺服务的真谛

第一节　服务是竞争的关键

今天我们出售的不仅仅是产品，而是伴随着产品的服务的总和。

未来属于首先懂得这一新观念的企业家："今天我们出售的不仅仅是产品，而是伴随着产品的服务的总和。""再次光临的顾客可以为公司带来25%～85%的利润，而吸引他们再次光临的因素中，首先是服务质量的好坏……"当前，世界市场经济发展的总趋势，正朝着服务这一要素倾斜。物美价廉的商品，是竞争的基本优势，但完美无缺的服务，才是征服顾客的最有效手段。服务质量的优劣能决定一个企业在竞争中的成败。一种以产品为基础的经济，正在迅速向一种以服务为基础的经济转变。

一、挑战明天

(一) 一场企业价值观革命

改革意识，改革行为，以便高度尊重顾客和他们的愿望，让礼貌变为成功的钥匙，使谦恭成为明天的价值。

20世纪70年代以来，在西方发达国家，一场"服务革命"如火如荼兴起，至今方兴未艾。这场革命的具体内容，如法国学者菲利普·希洛克所说，就是"改革意识，改革行为，以便高度尊重顾客和他们的愿望，让礼貌变为成功的钥匙，使谦恭成为明天的价值。"

所有的公司，不论大小，都使出浑身解数，力求在竞争当中占有一席之地。但实际上，他们是在以不同的方式做着有相同目的的事情：

⑴ 制定和实施新的战略，以全力使公司成为顾客的后盾。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

⑵ 培训各个层次的员工，做到对顾客热情友好，维护顾客利益。

⑶ 从根本上改变企业文化。

这些做法的回报既明显又迅速，许多公司收复了失去的市场，遭受破坏的顾客关系得以重建，并大量削减了成本，最终增加了市场份额。不信，请看看那些处于领先地位的美国公司所显示的业绩：

⑴ 美国运通、迪斯尼、马里奥特、今日美国等公司在提供优质服务方面处于几乎不可超越的领先地位。绝对的竞争优势使它们的年度报告年年博得满堂喝彩。

⑵ 佛罗里达电光公司的财务报告显示，它每周大约节省 125 万美元，而这仅仅因为它进行了一次颇有成效的顾客调查，并且全面实施从顾客角度考虑问题的质量改进方案。联邦快运公司把它竞争的优势地位归于“为顾客奉献”。为了递送一份紧急邮件，联邦快运公司的工作人员会翻山越岭，顶风冒雪，甚至租用私人直升机将信件送达。

⑶ 贝尔大西洋公司通过简单而有效的培训使每一名电话接线员掌握了与人打交道的技巧，一时间各大报纸竞相报道，使公司在公众心目中的地位扶摇直上，这无疑确保了其竞争优势。当然，不只是大公司能够通过改进服务而取得回报，任何规模的公司都能够通过改进服务并取得回报。事实上，中小企业更容易做到。在西方，这样的成功例子数不胜数。

不只是大公司能够通过改进服务而取得回报，任何规模的公司都能够通过改进服务并取得回报。

㈡ 日本的奇迹

一项研究表明，日本的成功不是因为他们强调提高劳

日本的成功不是因为他们强调提高劳动生产率，而是企业经营战略永远立足于为顾客服务。

动生产率,而是企业经营战略永远立足于为顾客服务。下面我们来分析一下曾在日本流行的一些企业战略，看看日本人是怎样来创造他们的奇迹的。

专家认为，至少有五种不同的基本战略曾运用于日本的商业活动。

员 商品战略

商品战略强调通过价格竞争和销售差异来与竞争对手相区别，其前提是自身的产品和服务与市场上其他产品和服务基本一致。因此,你必须提高劳动生产率,大幅度降低成本。日本在第二次世界大战前后曾采用过商品战略,但到了 20 世纪 50 年代,日本商界就认为它落后于形势,因而放弃了这一战略。

圆 技术导向战略

技术导向战略通常需要对研究和开发进行大量的投资,拥有一批精力充沛的专家,并推动他们在专业上取得优异成绩；需要缩短生产周期，扩大生产中的产品变化范围，投入大量资金来解决本行业的问题等等，以便在技术上超过竞争者,建立以技术上的暂时垄断为中心的市场地位。

猿 质量导向战略

质量导向战略在 20 世纪 70 年代早期被充分利用，现在依然流行。目前,提高质量已经成为每一个日本公司几乎所有员工的日常事务。但是这种战略已不被认为是企业成功的唯一必要条件。实际上,相当多的人都认为质量只意味

着产品符合技术上的要求，它没有彻底解决消费者的需要，也没有完全处理与消费者所需服务的关系。

源 服务导向战略

产品的价格、技术和质量只能让企业具有竞争力，但是不足以把企业的产品或服务与竞争者相区别。为了吸引顾客，企业必须通过提供服务，来给产品增加额外的价值。但这种以服务为中心的服务导向战略很难做到，它并不是绝对不会忽视顾客。企业在采用这一策略时，如果只是做到准时交货、乐于接受顾客投诉、允许退货等，还是有可能失败。

缘 顾客导向战略

顾客导向战略又称为“质量功能开发”，听起来十分复杂，很像一个技术上的专业术语，但实际上其内容相当简单，即把顾客的意见带进企业内部，企业根据顾客的需要制定策略和设计产品。日本的主要制造商和服务企业都使用这一战略。

顾客导向战略即把顾客的意见带进企业内部，企业根据顾客的需要制定策略和设计产品。

顾客导向战略与服务导向战略密切相关，它要求企业的各级人员都要有提高质量的意识，为客户提供优质服务。这种战略的长期成效是永远留住顾客。

实施顾客导向战略，永远留住顾客，就是日本奇迹的关键。

㈢ 让你成为英雄

从美国和日本的经验来看，在经营一家企业时，满足顾

在经营一家企业时，满足顾客需要，制定和实施顾客导向战略至关重要。

客需要，制定和实施顾客导向战略至关重要，并且这种重要性还在日益加强。

这是为什么呢?下述三条理由也许是关键答案：

员 把你的企业同市场上的竞争者区别开来

前面所讲的商品战略、技术导向战略和质量导向战略，都是以产品为核心的。以价格低廉或以技术优势或以质量更胜一筹来与竞争对手的产品相区别，这不失为一种办法。但时至今日，单单依靠这些手段来参与竞争早已困难重重。现在许多公司的产品很相似，难以创造产品方面的差别优势，如技术能力的迅速革新，就是公司“心中永远的痛”。据报载，INTEL 公司每开发出一种新的 CPU，其他同行在 1～2 月内也会陆续开发完成。再比如电脑界，1993 年年前的主题是 486DX2—66，年后就变成了 DX4—100 Pentium，1994 年时 586 就上了台面，而且还要配备多媒体，变化之快非想像可及。不光在产品方面独帜难树，就连价格也由于过度的竞争而相差不大。在这种情况下，消费者就只能根据产品在某些方面能更好地满足他们的需要来选择购买，如公司服务周到、产品使用便利或公司能实现承诺等等。

圆 保持和增加市场占有率

从长远来看，你不可能永远地保持独一无二的产品特色优势。这是因为竞争对手会很快地追上甚至超过你，因而仅靠产品差异来保持原来领先的市场占有率，从长远看几乎不可能。多项研究和无数的事实也证明，试图通过降低价

格来达到这一目的,也将让你走进死胡同。随着产品特色因为市场竞争者的介入而消失，市场占有率只有通过控制市场和向顾客提供优质服务才能得以保持下去。

猿 让你成为英雄,或者让你的公司成为传奇

人们投身商海，想来也不应该只是希望成为市场的垫脚石。

下面是美国通用电气公司的专家对质量高与质量低的公司之间的差别所做的比较。

(1)质量高的公司：

- 突出真正的而非自己设想的顾客期望；
- 进行接触性调查,以摸清顾客的具体需要；
- 采用以顾客满意为基础的行为质量标准；
- 为职能部门建立服务质量管理系统。

(2)质量低的公司：

- 轻视顾客；
- 认为质量管理目标即降低产品缺陷率；
- 正规的质量管理只针对制造业；
- 服务即自己对顾客不满意的忍耐。

要成为顾客心目中的英雄，你必须听取并满足他们的需要。

很明显,要成为顾客心目中的英雄,你必须听取并满足他们的需要。另一项研究结果对此也是强有力的佐证 在服务等级评定中位居前列的公司，其增长速度要比殿后的公司快两倍，产品价格高出 10%，而销售回报率甚至高出 110%!

总之，顾客导向理论的关键就在于把顾客放在经营活动的中心位置,让他们的需要来引导你的经营决策。顾客必

须位于你整个目标、战略和系统当中。

(四) 整体产品的概念

对于何谓服务，一般顾客在直觉里或许还会有如下的种种理解：

● 降低价格 如茶杯一个 30 元，两个则为 50 元，令人有便宜了 10 元钱的感觉。

● 免费包装 ：如顾客掏钱买一条领带，营业员拿一个很精致的盒子将领带装起来，并说这个盒子是免费的，令人有附加价值增加的感觉。

● 附加赠送 ：如顾客买一支钢笔，商店设有专人替顾客免费刻字，令人有附加赠送的感觉。

● 精神上的愉悦 ：如营业员态度亲切友善，或店内气氛很好，令人觉得购物是一种享受。

以市场学的角度来讲，服务即是以劳务来满足生产者或消费者的需求。服务是商品的一部分。

事实上，仅有这样的理解还远远不够。以市场学的角度来讲，服务即是以劳务来满足生产者或消费者的需求。在广义的理解中，服务远不是可有可无的事情，而常常被看成是商品的一部分，这正是能增加商品无形价值的关键。营销大师李维特提出的整体产品观念或许能对你怎样来认识服务有极大的启发。在他的观点中，每一种商品都有四种化身 ：一般性的产品、期望的产品、扩增的产品以及整体的产品。

一般性的产品是“根本的、实在的东西”，是所销售商品的外壳。假如顾客对你和竞争者的产品分辨不清的话，他们就会在很大程度上根据价格来进行购买决策。因此在很多时候，你不得不靠降价来保持市场占有率。

需要全本请访问 www.ertongbook.com