

# 服务与市场竞争

●李正根（北京雅昌客户服务中心主任）

“印刷业是服务行业”这话最早是深圳雅昌彩印有限公司万捷董事长提出来的。这一提法不是一句单纯的企业口号，而已升华为一种企业管理理论。它代表着雅昌管理者的经营价值取向和在管理意识上的突破。

雅昌彩印是国内印刷行业的后起之秀。在印刷行业不大景气的今天，雅昌彩印能脱颖而出，说明其在管理上确有独特之处。然而，当前的信息时代，网上联络

万总适时提出“印刷业是服务行业”的理论，为企业提高综合竞争能力提供了广阔的空间。

5月，雅昌公司在北京成立了客户服务中心，雅昌的企业形象要通过“服务”这个窗口来推介客户，推介社会。“客户服务如何定位？”“北京雅昌怎样服务？”“服务工作如何实际操作？”我们要研究和探讨的新课题，也就是我们要在“服务”二字上要做的文章。

代的、广义的理解中，服务不再是可有可无的事，通常被看作产品的一部份。具体而言，产品=实体+服务。也就是说，服务是产品的延伸与补充。

## 二、服务的意义

万总曾经说过要把客户“养懒”，这个“养懒”就是服务主体。客户的“懒”，使是我们的服务工作要达到一定的目的。随着科技的普及，无差异化市场逐步形成，客户的期望进一步升高，服务就显示出了其重要的作用。

### 1、留住老客户

杰出的服务是留住老客户的有效手段，服务优异的最明显好处，就像全面品质管理的好处一样，可以节省费用开支。工厂如果第一次就把产品做好，可以省掉重做和废料成本。同时，留住老客户比开发新客户要减少投入的营销成本。这就是企业借助优质服务和提高客户满意度而留住老客户。

### 2、吸引新客户

优异的服务还可以吸引新客户。一般来说，客户对公司的期望是靠公司对待他们的方式来塑造的。但对新客户和少与公司往来的人来说，这种期望主要是靠朋友和同事的口碑来塑造的。有时，口碑的影响力要超过公司的宣传广告。

不幸的是，口碑不是企业管理者能直接操纵的。你买不到口碑制造机，我们只知道口碑来自极满意和极不满意的客户口中。而公司唯一能采取的行动，就是提供使每一位客户都非常满意的服务。

### 3、树立良好的企业形象



与沟通为先进的生产，管理技术的普及缩短了时间，缩小了空间。他人的借鉴与剽窃往往会使一些“祖传秘方”优势不再，企业间并无明显优势可言。产品发展到成熟阶段后，同行间产品质量差别已不太大，单纯的想从质量上赢得客户这条路越走越难，企业面临着新的挑战。实际上，提高企业的竞争力除了靠优质的产品外，还有一个更重要的方面——优质的服务。客户要求的满意产品是质量和服务的综合体。

## 一、服务的概念

服务这个词语我们并不陌生，但对大多数人而言，“服务”还是一个较为模糊的概念。

百事可乐公司世界饮料部主任罗杰斯·安瑞曾感慨万分地说：“如果你确实做到了以顾客为中心，为顾客提供他们所需要的服务，那么其它一切便不在话下了”。

那么究竟什么是服务呢？

“服务”一词在市场学中的含义是：以劳务来满足生产者或消费者的需求。在现

通过服务树立良好的企业形象,这种服务叫企业形象服务。企业形象服务与产品支持服务是相辅相成的。

企业形象服务首先应该对企业形象进行定位,即要给自己的企业赋予什么样的社会形象。这就是对客户充满爱心和关怀,以情感



人;是把客户奉为“上帝”,以“诚”感人,是“一诺千金”,以“信”感人。

### 三、服务的策划

#### 1、制定服务目标的原则

服务策划首先是服务目标的确定。制订服务目标要遵循以下四个原则:一是服务目标的制定要有明确性。把目标制定得越明确越有助于解决问题,有助于服务企划的制定和实施;二是服务目标的制定要有协调性;三是服务策划目标要有抗衡性;四是服务目标要有可行性。

#### 2、找出客户的期望

服务的焦点应放在客户身上,要努力找出公司心目中的优异服务与客户的期望有何差异。客户的期望值越高,说明客户对公司的信任度越大,合作的前景越好。

#### 3、服务内容的定位

优异服务内容的定位应该是立体的、全方位的。应将印前、印时、印后的服务贯穿于始终。并针对三个阶段的不同特点制定出相应的服务内容。

##### A、印前服务内容

- a、出门洽谈业务;
- b、迅速报价;

- c、向客户提供设计建议;
- d、接送稿件与样张;
- e、认真检查,尽可能地提前发现和纠正稿件中的错误;

- f、按客户要求安排生产。

##### B、印时服务内容:

- a、及时向客户通报印刷情况;
- b、代客户到机台下单;
- c、为亲自下单的客户提供免费食宿;
- d、及时解决印刷中出现的问题。

##### C、印后服务内容:

- a、按客户要求打包、装箱;
- b、为客户送货上门;
- c、及时向客户寄发《产品质量意见卡》;
- d、认真对待客户的投诉;
- e、做好产品质量问题的善后事宜。

#### 4、鼓励员工冒险

服务领先的公司赋予员工自治和冒险的权力。只有让员工有冒险的权利,他们才能对客户有效的服务。对客户服务作业最不利的,就是员工表示“这不是我们部门的事”或“我完全无能为力”或“必须请示上司”。由于把问题推给别人,他不但冷落了客户,而且使公司为了提供服务而另外产生许多工作。要避免这种现象,唯一的方式是解脱员工的枷锁思想。

#### 5、加强部门间的合作

服务卓越的公司似乎都认为客户服务是每个人的事,而非专属某一部门的工作。各行其道,必然造成公司服务质量的丧失。一个企业要想实现优质服务,必须要靠企业各部门间、同事间的协作配合。有一个事例很是感人:1993年的一天晚上9时,上海淮海路上一家大型中外合作商店正在按时关门,就在此刻,走进一位顾客要求调换衣服。卖出这件衣服的店员马上热情地帮助顾客重新挑选,然而,这还远远不是这家商店优质服务的全部内容。最让人感动的是,正待下班的数百名店员

全部重新站在各自的位置上,等待这位顾客调换完毕走出大厅,方才“打烊”。

### 四、服务质量的管理

#### 1、服务品质衡量

服务质量的管理,运用以产品为导向的质量管理办法无法适应。相对于商品而言,服务是无形的,既无法储存,也不方便进行后期检验。尽管衡量和控制服务品质困难重重,但是利用过程衡量,产品衡量以及满足感衡量还是一种较为有效的方法。

#### 2、服务质量考核

良好的考核制度能规范服务水准,提高服务质量。服务质量考核主要侧重于客户的反映。客户的评价是服务质量考核的重点。要防止考核制度的变调及次级化,如果以统计数字作为标准,有可能使员工只是一味地追求业绩,而不去改善服务质量。

#### 3、服务质量评估

主要有四种方法

##### 1) 客户意见卡

意见卡是测知客户满意度最简单的办法,而且还可借此与所有客户建立联系,让你得到最直接的反应,以便及时处理最迫切的问题。

不过,意见卡是被动的,无法鼓励一般客户填卡寄回,会寄回的只是一部分,不能代表全体。

##### 2) 信函调查

信函调查效果比意见卡可能会好一些,大多数客户可能会回函,但也有一定的局限性。

##### 3) 客户访谈或联谊

客户访谈可采取电话访谈或面对面访谈,无论采取什么方法,都是从客户口中得到最直接的、最有效的信息反馈。

##### 4) 处理客户投诉

客户的投诉电话和投诉信最能客观地反映出企业的服务水平,企业的高层领导亲自处理客户投诉是对服务质量进行评估的重要方法之一。