

No.3

S.O.S. 宋博士论战略
Dr. Song on Strategy

无敌服务

——理想主义者的赚钱机器

作者：

宋新宇 博士 / 沈晓露 顾问



目录

本期导读 /3

宋博士的一封信 /4

A 引子：你上一次被感动是什么时候？ /8

B 服务致胜的企业：我们的榜样 /10

1. 中州假日 /11

2. 万科：房地产业的领跑者 /12

3. 题外语：为什么选择这些企业为榜样企业 /14

4. 利乐——服务销售冠军 /15

5. Schindlerhof 的做法 /17

C 服务模式——从如何赚钱到用什么打动客户 /20

1. 服务赢利模式 /20

2. 题外话：服务收入 /22

D 服务提供体系——用什么以及如何让客户感动 /24

1. 什么是服务提供体系？ /24

2. 避免服务体系中的错误 /26

3. 服务的特点 /28

4. 服务承诺 /29

E 服务机器：服务制胜的双飞轮 /33

1. 门面的背后 /33

2. 服务制胜双(三)飞轮 /34

F 顾客导向——顾客满意已经过时，顾客忠诚才是目标！ /36

1. 客户忠诚阶梯 /36

2. 选择客户——成功的起点 /38

3. 客户价值：谁能让你赚钱？ /40

4. 测量客户满意度是成功的第一步 /42

5. 完全满意才会回头 /43

6. 客户参与——服务致胜的最高境界 /44

7. 挑剔的是好客户 /46

8. 在投诉中完美 /48

9. 用3R赚钱 /49

G 员工导向 —— 每个员工就是公司! /52

1. 选择员工——成功的起点/54
2. 员工满意 ——顾客满意的前提/55
3. 员工忠诚—— 管理的最高境界/61
4. 能力循环理论/63

H 服务与文化/66

I 服务模式的极限/70

1. 服务与产品/70
2. 服务与技术/70
3. 服务与诚信/71
4. 服务与专业化/71
5. 无敌服务与价格/71
6. 无敌服务与成本控制/72
7. 无敌服务与规模/72

J 最后的忠告/73

《无敌价格》模式问答/74

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号 (企业账户)	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行
方式八	招商银行 (卡号)	招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛 招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

A 引子：你上一次被感动是什么时候？

我不知道你上一次被感动是什么时候，但我可以告诉你最近一些让我感动以及惊讶的几件事情：

我家住万科。当四月底非典开始让北京人提心吊胆时，万科里住的人一下子比平时多了许多，尤其是老人和孩子。万科城市花园远离市中心，自然是一个原因，但万科迅速、认真采取的一些措施可能是让许多业主放心的更根本原因：

- 为了限制外来人口的随意进出，临时把进出的大门外移，以更好地控制；

- 遍布各处的宣传栏里，一下子贴满了有关SARS的信息。大门的入口处竖起了一块牌子，上面明确地写着，自×年×月起至今，万科没有一例SARS病例，让我们每天都庆幸自己还活在这片净土上；

- 楼道里有些难闻的消毒水味，也似乎在提醒业主，可以放心地生活，万科会把SARS挡在门外.....

我不是说别的小区没有采取什么措施。但比较而言，万科的做法更快，更多，最重要的是更认真。就是这些细节，打动了我家里的老人接受了搬到万科的邀请，而在平时他们根本不愿意住在城外。

有过一次在某大型银行办一件兑换外汇而不得不等半个小时的经历之后，我对中国的银行业彻底地失去了信心。我在德意志银行工作过一段时间，只能感慨中外银行之间的差距。也许正因为此，最近一次在招行的经历却让我看到了银行业的希望：

在招行取钱，同样要排队。但招行似乎理解排队人的心理（也许招行的人了解迪斯尼的排队原理）。你抽一个号码，可以坐进舒适的沙发里等待。如果你不知道如何打发时间，旁边的报刊架上放着你也许会感兴趣的报纸、杂志。我对与银行打交道的恐惧，从此消失。

我有一个客户，我们以下姑且称它为“无敌服务有限责任公司”。当我第一次拜访这个客户时，让我顿生无限好感的是公司接待大厅里摆着的一块精美的牌子，上面写着几个简单的字：“欢迎北京易中公司宋新宇博士”。我当然知道，这块牌子不只是为欢迎我而做，而是每天在欢迎不同的客人。也就是说，每天都会有人被一块小小的牌子打动。

想一想，你上一次被打动是什么时候？

你什么时候真正感动过客户？



B 服务致胜的企业：我们的榜样

十年前，在中国想寻找一家服务致胜的企业似乎是一件很难的事情。因为中国人向来不重视服务。客户可以为产品付大把的钱，却不愿意为售前服务（如设计）、售中服务（如舒适的购买场所）以及售后服务（如维修）买单。我许多欧洲的客户就多次提及这个事实，认为中国人这样做其实很傻，因为想要一个产品（例如一个机器）真正发挥作用，服务可能比产品本身更关键！

即使在服务行业，我们看到的大部分企业也并不关心服务。零售企业似乎只关心选址，银行似乎只关心防范坏人，航空公司则把人当成货物对待。

但一些企业却用服务改变了行业的游戏规则，至少用优于竞争对手的服务给自己找到了一席之地：

- 家电行业的海尔，用良好的服务把“真诚到永远”刻划在客户的心中；
- 地产业的万科，用服务为客户“建筑无限生活”；
- 海南航空服务创造了航空业一个又一个第一；
- 招商银行的服务使自己快速成长为一家全国性银行；
- 许多人不认识的利乐用服务打造了自己在产品包装领域的坚固城墙；
- 四星级酒店郑州中州假日酒店打着五星级酒店的价格，却因其卓越服务创造了远高于五星级酒店的入住率；
- 更多不为人知的小企业用服务创造了自己的市场.....

让我们仔细看一下可以成为我们榜样的一些企业：



1、中州假日

河南郑州地处中部地区，外来商贸人员和游客数量都不多，所以全市酒店的平均入住率常常只有30-40%。郑州的四、五星级酒店有七、八家，因为客源少，实际竞争很激烈。在这样的环境下，由假日酒店集团经营的郑州中州假日酒店却一直生意兴隆，酒店的客房数也一直在扩容，这其中有什么秘密呢？

任何一个客人，当你向中州假日预订房间的时候，他们就会问你需不需要接机，并且说明接机是免费的，夏天车上还会提供免费的瓶装水。客人到了酒店，可以不用去管自己的行李，如果是第二次入住，就会被直接带到房间。所有服务人员见过客人第一面并且知道客人的名字后，以后能一直称呼你某先生或某女士，哪怕一、两年后他们还能记得你。客人可能会有各种意想不到的问题需要帮助，服务人员一点都不怕麻烦，如果有女士的鞋坏了，有可能是酒店的水管工拿来工具修好的。某一天，如果你自己提着行李走进酒店大堂，马上会有一个似曾相识的人过来把行李接过去，领你到前台，这时候你可能才记起来这个人就是总经理，你在酒店简介上看过他的照片。

中州假日只是个四星级酒店，房间不大，设施也不豪华，有的甚至已经有些陈旧，远比不上当地的一些五星级酒店。但是多数客人就是觉得住在这里，不豪华但服务员都亲切随和，有了困难也并不觉得“出门一日难”，很有点家的感觉，而且相信这里很安全。所以即便中州假日的价格和五星级酒店相差无几，住客还是选择这里。

每年，假日集团会在全球范围评选旗下的最佳酒店，中州假日常常获得同级别酒店中的最佳服务第一名。所以我们就能看到当地其它酒店生意冷清的时候，中州假日却能客满；中州假日四星级酒店的价格和五星级酒店一样，它的入住率还远远高于五星级酒店；别的酒店大多数房间都黑着灯无人入住，中州假日却因为客房不够，又增加了一幢新楼。

2、万科：房地产业的领跑者

有关万科的报道比比皆是，因此，我不想在这里重复许多大家已经知道的事实。但我想从战略的角度对万科做一些评价：

- 万科是一个成功的企业，它的成功不仅表现在我们看到的2002年的骄人业绩：结算收入44.2亿，结算净利润3.8亿，结算面积112平方米（为全国之最），三项指标分别较上年增长32.1%，68.5%和62.3%。在一个很高的基数上取得两位数以上的增长并不是一件很容易的事情。但万科的成功更表现在它的业绩的连续性上：在中国，你几乎找不到一个企业能够连续19年持续不断地增长。

- 大部分企业——用王石的说法——都有一个六年的周期，即从迅速崛起，到繁荣，到具有知名度，到顶峰，再走到下坡路，其间的周期只有6年。有太多的企业今天在市场上排名一、二，但突然一夜之间便亏损。从这个意义上，万科是中国市场上少见的几个值得我们学习的榜样。

- 万科现在是一个有些规模的企业，但在世界上也还仅仅是中小企业。更为重要的是，万科是从小到大，靠自己的力量成长起来的。因此，我不同意许多朋友的看法，即认为像万科这样的大企业已经无法学习。恰恰相反，看看万科走过的路，对我们所有的企业都应有一个战略上的警示：

——当万科1984年成立的时候，像我们大部分企业一样，并不太清楚应该做些什么。万科的名称在当时是“深圳现代科技仪器展销中心”。万科做的事情也五花八门：饲料、办公设备和录像机进口以及其它。当年的营业额为五六千万元，利润也仅有500万元左右，可能不比你现在的公司赚钱多。我想王石当年的心情和大部分人一样：什么赚钱做什么，而不会考虑什么战略。

——这样的思想“指导”万科接下来走了相当长的“弯路”，尽管公司的规模不大，万科还是接二连三进入了不少的行当：商贸、工业、房地产（1988年开始）、投资以及文化传播。一直到1992年万科管理层召开“上海会议”，对多元化扩张进行反思，才确定了以房地产行业为核心业务的发展战略。万科开始了我们后来

都知道的减法，直到2001年把万佳卖给了华润，才彻底完成了专业化的调整。

——也许你会说，万科多元化阶段是尝试，是探索，没有当时的不同行业的经验，也不会有今天的实力。

我想这样说可能不错，但问题是如果我们的战略指导思想不是为了找准专业而探索（而仅仅为了赚快钱），那么我们根本就落不下来，不能理解“少就是多”这个战略原则的真谛。万科领悟了这个真谛。因此，今天的万科即使在房地产这个专门领域内，还是大做减法：不做工业房地产，不做商业房地产，甚至不做高档或低档民用房地产，而仅仅做适合于（正在快速扩大的）白领阶层、中产阶级的房地产。

——机会有短期和长期之分。如果我们仅仅抓短期机会，我们就是在投机。投机的后果是让我们失去长期的发展机会。万科的经历也是如此。我想王石的自嘲说明的就是这一点：“如果当时（万科成立时的1984年）王石不那么浮躁，中国的饲料大王就不是刘永好，而是王石！”

——只有当一个企业把眼光从行业选择落实到一个具体的行业时，业务模式才开始变得重要。当万科锁定了房地产行业时，我们发现它创造了一个独一无二的模式，而这个模式成为许多房地产企业学习的榜样（实际上也应该是许多制造企业、服务企业，甚至政府部门、非盈利性机构学习的榜样！）。

- 这个模式肯定不是我们在第一、二个研究报告里描述过的“无敌价格”。一个让业内人士羡慕不已的事实是，万科开发的房地产项目价格通常在同一地段比别人高出1000—3000元/平方米（当然是在同一地段）。即使是高价，万科还能卖得比别人好！

万科的模式我称之为“无敌服务”。

无敌服务是理想主义者的赚钱模式。

万科的做法是

——用一个理想（万科：建筑无限生活）

——凝聚一群理想主义者（万科员工：健康丰盛的人生）

——打动自己的客户（感动而忘掉价钱）

我想，万科在不停地尝试做到这一点。作为一个现实主义者，我知道理想终究是理想，不可能实现（所以万科也有客户投诉，万科也有员工的不满），但理想却有常人无法想象的力量。

理想象挂在天空的一颗星星。

你永远无法到达它；但你可以让它为你指路。

当我们看到这样的客户来信时，我相信，万科离自己的理想又近了一步：

“王石先生……你卖掉的不仅仅是房子，你赚到的肯定也不仅仅是金钱。比如我，就想写一封信给你，讲一个故事，为的是说谢谢你，谢谢万科。祝万科建出更多的梦想家园。”

3、题外语：为什么选择这些企业为榜样企业

一些朋友给我的反馈中提及，我选中的一些例子都已是他们知道的。我想借此机会告诉你我为什么会选中这些企业：

- 在中国，许多人相信从失败中学习这句话。我完全同意，从失败中我们可以学到许多东西，尤其是不该做的事情。

- 但同样重要，甚至更重要的是，向榜样学习。（这也是我在写第一个经营模式时列举许多大小例子的原因）。如果你问万科的王石，他会告诉你一大堆万科成长过程中的榜样：万科的第一位老师是SONY，它教会万科服务；之后又有许多香港的房地产公司。今天，万科把“西点军校”当做了学习的对象。

- 选择失败的企业进行剖析是一件很安全的事情。因为无论是山东的秦池，四川的牟其中还是东北的飞龙，他们已经倒下。解析他们的错误很难出错。

但推崇一个还活着的企业在中国是一件绝对危险的事情。因为我们大部分的企业太容易倒下。

我想“冒险”为你找出一些中国真正能成为我们的榜样的企业（而不是许多很会做宣传的企业）。这些企业应该能成为中国市场的“长青树”。

- 这些企业既包括你所熟悉的企业（如果是这样，我希望能给你一个全新的角度来重新审视这些企业），也包括一些鲜为人知的企业。

但我的目的不是发掘出更多的商业故事，而是总结其背后的业务模式或者经营战略。中国有句古语，外行看热闹，内行看门道。我希望我所做的是为你找出赚钱的门道，或者用我的话来说，找出你可以模仿的“业务模式”。

4、利乐——服务销售冠军

你可能从来没听说过利乐（TETRA PAK）。但你肯定知道伊利、光明、蒙牛、雀巢、娃哈哈、汇源、康师傅……。他们都是利乐的客户。

在中国液态奶常温无菌纸包装市场上，利乐是绝对的老大，市场份额可能达到95%。在世界上，利乐的市场占有率也超过50%。用我过去经常说的一句话，利乐是一个典型的隐藏的冠军。

问题是利乐如何做到这一点。

利乐自己的答案是，他们的产品是包装品，但他们卖的是“More than the package”（远远大于包装）。利乐人自己说，他们销售的不仅仅是产品本身，而是自己的“热心肠”。客户说，他们买到的，不仅仅是利乐的产品和服务，而是一种“成长素”——拥有利乐，就拥有成长。

我的一个朋友，INC杂志的采访部主任刘丹栋女士在对利乐进行了深入的采访之后总结出了以下的“利乐搞定客户秘笈”。我认为这些实际上是些公开的秘密：

- 商业利他主义：专注于自己所在的行业，深度介入上下游



客户的业务，通过促进客户的持续成长实现自己的成长。

- 从 Outside 到 Inside：做服务就要化入内核，核心生命力来自于深入到客户核心的能力

- 边界外经营：在客户企业中公开的卧底。打破和客户的边界。与客户共享、优化资源，打造共同的核心竞争力

- 变交易关系为伙伴关系：让一次性客户变成长期性客户。平庸的企业只满足需求，优秀的企业则制造需求，而伟大的企业则创造和培植一批对自己有持续需求的终身客户。

- 变蚂蚁为大象：帮助小企业成为大企业，对你的产品的需求也将随之膨胀。

我承认，所有这些，都有点“理论”。但正是这些理论指导利乐实践 KAM，即关键客户管理系统，以建立远远超过一般意义上的销售关系。在输出一流产品的同时，也无偿地为关键客户提供：

- 管理
- 研发/技术
- 信息
- 营销
- 培训
-

等全方位的服务。

难得的是，让自己的员工有统一的思维：

“这不是一项传统的销售工作。它远远不是销售一个包装。这是用咨询的方式与我们的客户建立一种合作关系。”

“在我们公司上上下下都有一种把客户放在第一位的认识。在事前、事中、事后都为客户考虑周到。有时客户自己没想到的事情，我们却为他想到了。我们对客户的服务不局限于售后，企业生产经营中存在的困难和问题，有些是他们自己都没有看到的问题，我们

也会对企业指明并帮他们找到解决方案”。

有了这样的思想，我们就不用再惊讶以下的结果和做法：

- 伊利是利乐在中国最大的客户。5年间，伊利每年平均以40%以上的速度增长。而这个成绩和利乐的帮助分不开，因为“从原材料改进到营销培训的整个过程，利乐都提供了支持。所以我们之间是真正的合作伙伴关系。”
- 设备投资方案：买不起设备又有潜力的企业，只须拿出20%款项，就可以安装投产。以后用包材订购费消化设备费用。
- 为客户举办销售人员培训，教授如何以专业形象接触客户，如何赢得客户好感……

5、Schindlerhof 的做法

公司背景：成立于1984年，座落在纽伦堡附近的一个规模极小的会议旅馆。1990年被评为欧洲年度旅馆管理者，之后多年被评为欧洲最佳企业家

公司理念：

第一是自由。“宁为村里的第一人，不为罗马的第二人。”扩张的极限是不失去经营的自由。员工可以自由决策。完全透明。员工拥有所有决策所需的信息。

第二是快乐。没有制服，没有层层监督。每个员工像一块山石，有自己的个性。公司的目的是让每块石头的奇特发挥出来。

第三是和谐。和谐比金钱重要。员工和客户都感觉得到，这里是在这纷争的世界上一个和谐的孤岛。

成功要素：

独一无二。独一无二的企业不必打价格战。

靠什么独一无二？

不靠硬件（HARDWARE）。硬件不如别人；

不靠软件（SOFTWARE）。软件也不如别人；

靠心件（HEART WARE）。用心做出与众不同来。

别人无法模仿。因为它的背后是员工的个性，魅力，做事的激情。重要的不（仅）是做什么服务，而是如何做服务。

服务体系：

100 多个让客人吃惊或感动的做法，并且每天都在不断地增加、修正、补充：

- 进入大厅时的一杯香槟酒
- 淋浴下面的水下收音机
- 洗澡池中供你游玩的玩具鸭子
- 枕头上面第二天的天气预报
- DVD机加上精选的节目
- Mini-Bar上免费的花生米
- 化妆盒（包括避孕套！）
- 以星象为标识的，不同设施的不同房间
- 花园里的太阳镜
- 桌上的小电视（如果有重要赛事）
- 与账单同时送上的礼品表
- 卫生间里的报纸
-

不断地学习：

- 每个员工都在猎取每个老客户特殊的需求并把它记下来
- 精心挑选员工
- 许多培训
- 民主的管理风格
- 快乐的工作气氛

- 定期去美国、亚洲学习
- 与最好者做基准比较
- 观察最新的流行趋势
- 员工建议体系
-

C 服务模式 —— 从如何赚钱到如何打动客户

1、服务赢利模式

经营者必须每天问自己的一个现实问题是，我如何赚钱。在《无敌价格》模式里，我们曾经认识了一个公式，即

$$P=S-C \text{ (利润 = 销售 - 成本)}$$

传统的商业逻辑是在销售和成本上大做文章。无敌价格就是一个运用这样逻辑的模式。

但当我们仔细研究那些服务致胜的企业时，我们会发现无法使用这个公式去理解这些企业的商业逻辑。自然，这些企业经营的结果会用上述等式体现出来，但对经营者至关重要的问题，即如何赚钱，却无法用上述公式回答。

利乐的“利他主义”，万科的“建筑无限生活”，Schindlerhof的“快乐哲学”等似乎都是一帮不知如何做企业的理想主义者的空想，但让我们吃惊的是，这些理想主义的企业又是赚钱的，而且是长期赚钱的。

理想主义者的赚钱公式是什么呢？

我相信，他们心目中的公式是下面这个简单的等式：

$$\text{(长期) 利润} = \text{客户价值} \times \text{客户数量} \times \text{客户忠诚度}$$

在所有服务至上的企业里，我们可以发现他们并不忌讳讨论如何赚钱，但讨论落脚点却不是我们熟悉的如何增加销售和如何降低成本（他们当然也讨论这些事情，但通常都放在第二位，或者说因为义务而必须讨论，而不是出于热情）。他们讨论最多的是上面公式中的几个关键词：



客户价值：

谁是最有价值的客户？

利乐在不停地判断，哪些蚂蚁可能长成大象，谁将成为最有价值的客户，万科也在不停地，更加准确地定位，以更准确地为“白领”服务。我相信，在中国的企业里，万科可能是对“白领”/中产阶级及其价值理解最为深刻的企业。

客户的价值有多大？

我自己的经验是，算一下客户价值有多大，对企业的定位、调整战略、销售以及控制成本都绝对有帮助。当我和我的客户试图做这个计算时，每一次都会有令人吃惊的结果。我们往往以为我们了解客户，其实我们的了解很肤浅。

客户数量：

在我选定的客户群里，有多少个客户？这些客户有多少能成为我的客户？我如何增加它们的数量？

客户忠诚度：

我能从这个客户身上赚多少次钱？每年一次？五年一次？每天一次？在每一个服务至上的企业，我们都能看到对客户忠诚度的重视和一系列的使客户忠诚的做法：Schindlerhof 知道如果他的客户一次满意，可能成为终生的客户，他每年都能从这同一个客户身上赚到钱，他不必象他的同行一样每年都要再花大量的营销费用招揽新客户或唤回老客户。

信奉无敌服务企业的信条是：

- 选对了有价值的客户，就可以不断地改进带给他们的产品和服务。
- 只要为这些客户做好了自已该做的事情，客户就会以忠诚做为回报（这个忠诚不仅是意味着这个客户自己回头，他还会

免费地为你做宣传，让他的亲朋好友加入。万科房产销售有相当比例都得益于原有客户的口碑）。

- 剩下所要做的事情就是把这个成功的模式复制到同类客户身上，为尽量多的客户服务。公司的利润和价值也便随之而增加。

如果你真心地相信这个赚钱公式，那么你问自己的问题就会改变，变成了一个多少有些理想主义的色彩：

我做些什么，以及如何做才能让我的客户感动！理想主义和赚钱之间的矛盾也迎刃而解。

2、题外话：服务收入

如果你继续看下去，就会明白，我所说的服务模式，不能与服务行业划等号。

同无敌价格一样，服务模式可以用于每一个行业，包括但不限于只是服务行业。我们上一章中看到的例子来自酒店业，地产业以及制造业。不是行业决定了模式，而是在同一行业可以（也必然有）许多不同的赚钱模式。

同无敌价格不同的是，在同一行业里可以有两家甚至更多的企业用无敌服务方式生存下来；无敌价格没有太多的变化，而无敌服务则可以有许多个变种。

服务模式也不能等同于服务收入。事实是，有许多企业用服务来取得产品的销售，再用产品的销售支持服务，并不从客户身上收取服务费，如利乐的做法。

但在这里我想提醒您的是，在任何一个行业，服务都有可能是你未来收入的一个极大来源。我们知道许多这方面的例子：例如IBM来自服务收入的利润已高于硬件的利润；例如卡特彼勒（一个机械制造公司）的收入中有25%来自为自己公司售出的产品的服务；例如西门子医疗器械部门一大部分稳定的、高利润的收入来

为这些售出产品（例如CT）做维修服务，仅仅在中国，一类这样产品一年的维修服务收费就高达亿元。

当我刚到德国的时候，我的一些德国朋友劝我千万不要买日本车。他们的理由是：日本车买时便宜，但事后的维修及配件要贵很多。事实上，这也是一个极为有意思的无敌服务变种模式，并且被许多企业所运用：便宜地卖产品，高价地卖服务或相关配件。但无论如何，成功的前提是无敌服务！

D 服务提供体系 — 用什么以及如何让客户感动

要想赚钱，必须打动客户。

用什么打动客户？

用员工为客户做的一件件事情，可能是很细微的事情。就象我在本文开始时讲述的那些小事一样。

但问题是，这个员工今天这样做，明天可以那样做；客户今天有这样的感觉，明天会有另外的感觉。

因此，要想让你的企业做的事情（即服务！）有一定的质量和稳定性，你必须设计一个好的服务提供体系并能让它得以真正执行。

1、什么是服务提供体系？

就是你的客户与你的企业及员工接触时看到的，听到的，感觉到的一切。想一想，你几十个销售人员每天与几百个客户的接触；你的客户服务人员每天几百个电话；你的财务部门每天发出的几百封信件……所有这些，都会随着你的产品给客户留下印象，它可能是好的，也可能是坏的。如果你不去系统地控制，你可能有好产品而卖不出去。

在第二章中，我们部分列举了 Schindlerhof 的服务体系——133条服务的细节，而且每天都在更新！我们在此也罗列一下万科的一些服务内容。

万科服务举例

- “共管式管理”——加强业主之间沟通，与物业一起保持社区生活环境和质量
- “酒店式服务”
- “无人化服务”
- “个性化服务”
- “同心圆服务计划”——为业主提供从楼盘项目规划开始的 360° 全方位服务
- “网格式安全管理模式”、“15分钟快速反应维修”、“零打扰”等十大基础服务
- 全功能服务呼叫中心
- 社区活动，游学活动，跳蚤市场
- “万客会”
- 万科论坛：“万科在投诉中完善”，“王石 Online”栏目等

作为管理者，我们在设计和改善服务体系时必须考虑的因素是：

- 与客户接触的环境——是否让客户感到舒服？（你如果花50元钱理一次发，肯定希望理发店里至少是干净的）
- 接触时的氛围
- 员工给客户的印象（是否穿戴得体？是否言辞得体？是否能帮助客户解决问题？）
- 足够、合适的材料、设备及工具，以便快捷地解决客户问题
- 服务的流程是否一目了然？让客户不用花太多的时间等待？

- 服务承诺是什么？（许多企业都有所谓三包期服务。问题是，我们的承诺仅此而已，还是说可以有更多的承诺？）
- 服务理念是什么？（将在后面详细讨论）
- 服务支持系统（后台）是否能最大限度地帮助一线员工以最快捷的方式为客户服务？（它包括IT系统，但也可能是其它方面）



2、避免服务体系中的错误

在设计服务提供系统的时候，我们往往容易犯以下三个错误：

- 以为靠一些服务的点子就可以取胜。

我们津津乐道的统统是一些耸人听闻的好事，例如万科的

经理为了证实其游泳池里的水是干净的,他可以当着客人的面从游泳池里取水并把它当场喝掉。但就象我们以其他模式取得成功不能靠一两个关系一样,一个服务致胜的企业无法依靠一、两个单项的服务打动客户。你需要打造的是一个完整的服务提供体系,只有在一个完整的体系里面,一些让人意外的点子才能长期、持续地发挥作用。

- 以为一旦建立起来,就可以一劳永逸。

事实上,服务的措施是最容易复制的;当一家企业引入了一个新的服务项目时,通常用不了多长时间,竞争对手就会照搬过去。所以,服务模式的真谛在于持续不断的创新;不断地改进以及创新带来的服务提供系统的复杂性将把竞争对手挡在门外。

- 以为服务就是一切

实际上,服务过程只是给客户提供一个方面,尽管有时是很重要的一个方面,但不一定是决定性的方面。如果万科没有质量过得去的房子可卖,万科物业再好的服务也没有用。

从客户的角度看,他决定是否购买的要素有以下四个:

- 产品的价值。只有好东西才能卖得出去,才能卖得出好价钱。

- 服务过程。一个绝好的产品可能因为差劲的服务卖不出去;反之,有时候(仅仅是有时候),如果服务好也可能把一个不怎么样的东西卖出去。理想的状况当然是好产品+好服务。

- 产品及服务的价格。通常价格越高,则客户放弃的可能性越大。

- 获得产品/服务的代价。例如购买某一个产品需要花费的路费及时间,或使用一个产品所带来的成本(最简单的例子是汽车的油耗)。

用一个学者的公式来表示，就是：

$$\text{客户价值} = \frac{\text{产品价值} + \text{服务价值}}{\text{产品价格} + \text{产品/服务获得及使用成本}}$$

服务模式要我们记取，我们需要做的是个系统工程，如果客户根本不需要我们的产品，那么我们的服务人员笑容再灿烂也无济于事。反之，一个优秀的产品有可能窝在一个无法打动客户的员工手中而卖不出去。

3、服务的特点

服务确实是一件难以捉摸的事情。我和罗兰·贝格的同事在去年为南航做咨询项目之前，南航人曾很认真地考量过我们对服务的理解。他们很担心我们不能理解服务的特征而无法做出好的咨询方案。

服务难以捉摸是因为服务是无形的。服务作为一个产品，你通常很难给它下一个确切的定义。因为服务是无形的，所以客户无法把它带走，它能带走的只是一种个人体验。

服务的难以捉摸还在于，它的生产和消费是同时的。服务生产出来时必须同时消费掉，你不能把它象一辆汽车或杯子一样储存起来。

服务意味着一定程度上的管理权丧失。服务的生产掌握在提供服务的员工手中，而没有人能每时每刻守在员工的身边监管他如何服务。

正因为如此，清晰地定义和沟通一个企业的服务提供体系，给服务一个标准，甚至为它起一个动听的名字（例子：万科提出“酒店式管理”、海航的“客舱文化”等）并不是一件可有可无的事情，而是对员工、对顾客、对公司都至关重要的事。

无敌服务公司的做法：

仿照ISO9000，规划了自己的服务提供体系。让员工和客户同时感到有法可依。

对一个物理意义上的产品，我们有许多方法确定它的质量。（例如一个手表的精度）但我们如何衡量服务质量呢？通常，我们可以从几个方面来评价：

- 服务的可靠性，即是否按承诺提供了服务
- 及时性，即是否快速地反应
- 权威性，即员工是否让客户信任
- 体贴，即员工是否为客户设身处地着想
- 有形证据，例如服务反馈表以证明服务的有效

同物理意义上的质量不同，服务质量无法绝对测量。它在很大程度上由客户决定，而客户是很主观的。提高服务质量，也因此意味着必须从两头做起：

- 即要控制客户的期望（咨询顾问通常都知道这一点：如果一个公司的老总要你在两个月内做他自己二十年都没有做到的事情，你再努力也没有用）

- 又要提供令其满意甚至超出他期望值的服务

4、服务承诺

服务体系中重要的一环，是一个企业对其客户的服务承诺。

在中国，越来越多的企业认识到服务承诺（如三包）对销售的重要性。有不少的企业甚至在用服务承诺销售自己的产品。但企业经常犯的一个错误是，不能兑现自己的承诺。原因主要有以下几个：

- 有些企业根本就没有想兑现承诺，提出空头保证的目的只是为了快速赚一把钱跑掉；我们不讨论这一类做法。

- 自己很想兑现自己的承诺，实际上如果自己的员工努力，自己的经销商 / 中间商愿意，也能达到，但由于种种原因（我们后面还会讨论到）自己的企业没有把“服务机器”开动起来，承诺因此得不到兑现。

- 承诺本身的设计有问题。

实际上，我们只要检查以下几个方面，就可以设计出合理的服务承诺：

- 我们的承诺可以实现吗？可以通过努力实现吗？（优秀的企业不论下多少本钱，要加多少班，有什么代价，也会信守诺言）

- 我们的承诺要达到什么目的？仅仅是满足法律的要求，还是真正为客户增加价值？

- 我们的服务机器（包括我们的员工、经销商，经销商的员工等环节）是否作好了兑现承诺的准备？他们是否有动力？

- 服务承诺让我们赚到更多的钱还是更少的钱？

在国外，我们可以看到越来越多的企业用富于震撼力的承诺取得与众不同的市场地位和效益：



例一

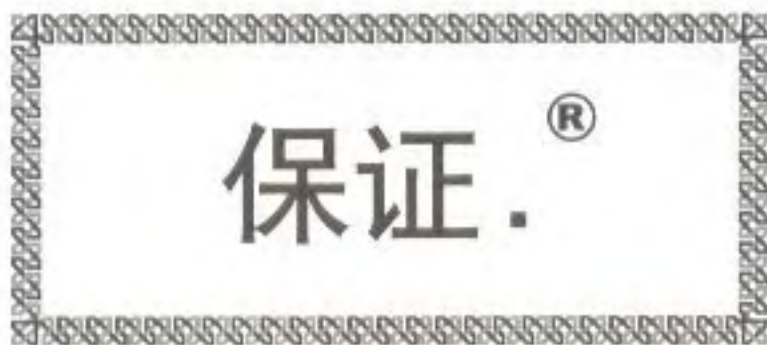


世界上充满了保证，但个个都不一样。
保证中的字越多，保护就越有限。兰慈安德的保证从来都无条件。

上面写道：

“如果您对从我们这里买的任何东西不是十分满意，在使用中的任何阶段，您都可以退还我们并拿回全款。”

我们明白每个字的含义。无论什么，无论何时，总是。但要知道这非常清楚，我们决定进一步简化它。



此“无限保证”带来的好处：

- 客户的信任大大提高
- 让管理人员更认真地控制产品和服务的质量

例二



这样做危险吗？让我们看看以下的数字：

- 有20%的客人因为服务保证才入住
- 在要求赔偿的客人当中，45%会再次光临，其中大部分是冲着服务来的
- 收入的增加与赔偿成本的增加是10：1
- 60%员工自豪感上升，85%的人认为采取保证后自己的工作更努力！

E 服务机器：服务制胜的双飞轮

1、门面的背后

在一定程度上，你可以将D章中所描述的“服务提供体系”视为一个企业的门面。客户并不十分清楚在这个门面后面隐藏着什么，大部分时候，他也不关心门面的后面是什么。

而我们必须关心。

因为有太多的企业装饰了堂而皇之的门面，却让进了门的客户大失所望。通常，我们可以从客户的角度把企业分为四类：

- 即说得好，也做得好
- 做得好，但说得不好
- 说不好，也做不好
- 说得比做得好

当然，最好的企业是即会做又会说的企业（如万科、海尔），但如果说不好而能做好，也是不错的（山东就有一批这样的企业）。即使是说不好，也做的不好，也比第四类，即说的好而做的不好的企业要好一些，因为客户的期望值越高，则其失望越大。

我们必须关心门面的背后。

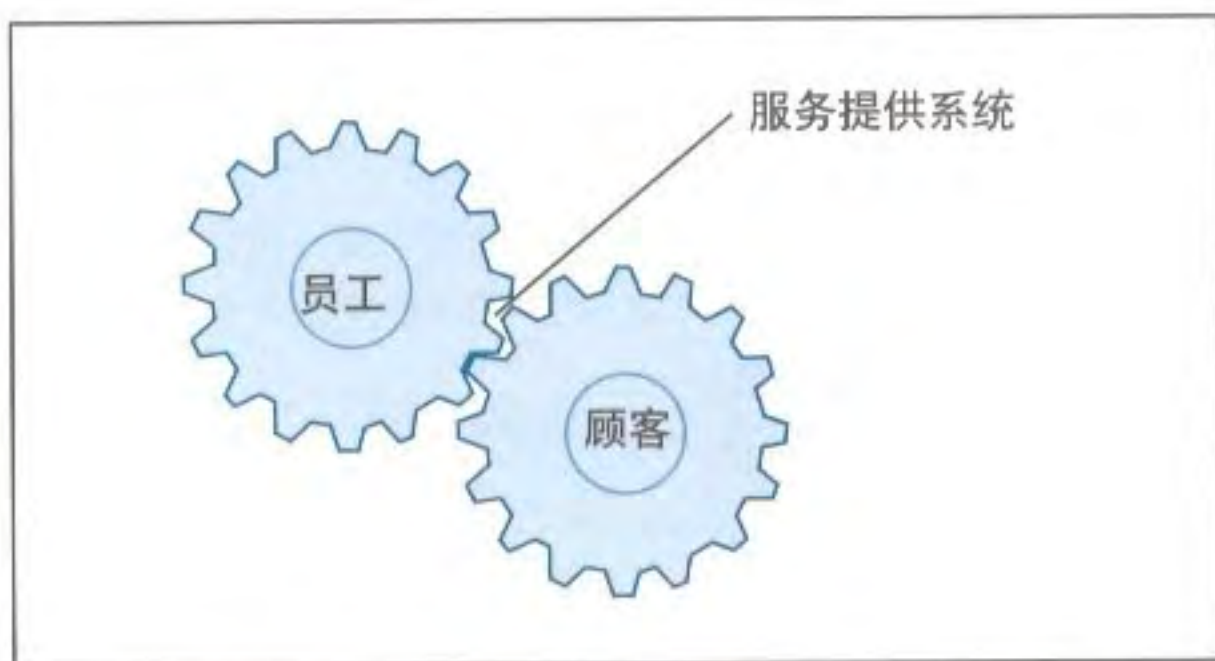
而门面的后面是我们的服务机器。它是否有效运转是我们能否实现为客户服务理想以及自己是否赚钱的关键。

第一个飞轮是顾客。第二个飞轮是你的员工。要想要第一个飞轮快速地转起来（只有这样你才能挣钱），必须想办法把员工的飞轮转起来。有时候，客户的飞轮会转得比员工快，但如果你不能把员工的飞轮速度加快，它将拖客户飞轮的后腿，你赚钱的速度就会慢下来。

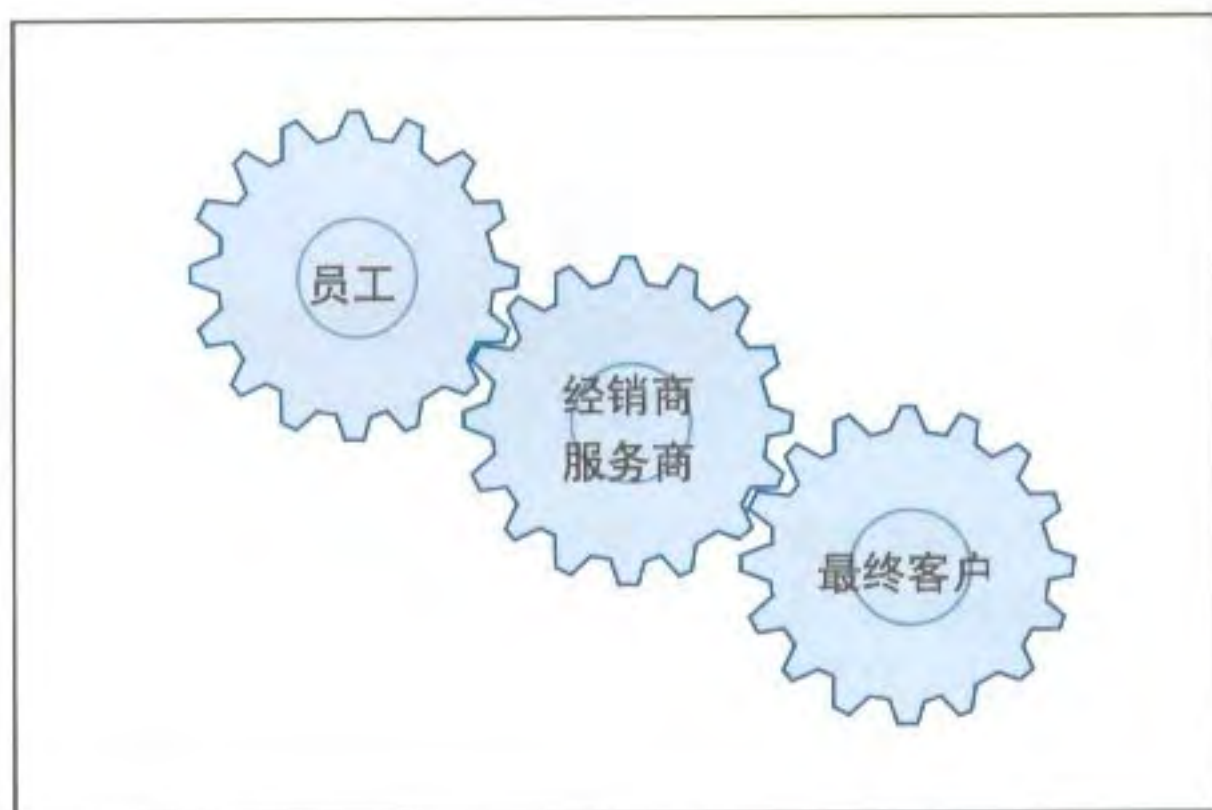
在顾客和员工齿轮相交的地方,是我们上节讨论过的服务提供过程。这一点被L教授称为关键的一刹那,因为你是否能让客户为你的产品/服务付钱,在这一刻被决定。而在决定这一时刻的,则是我们在后面要描述的整个的服务机器。

2、服务制胜双（三）飞轮

按照 Insead 教授 Larreche 的说法,服务机器由下面两个飞轮组成:

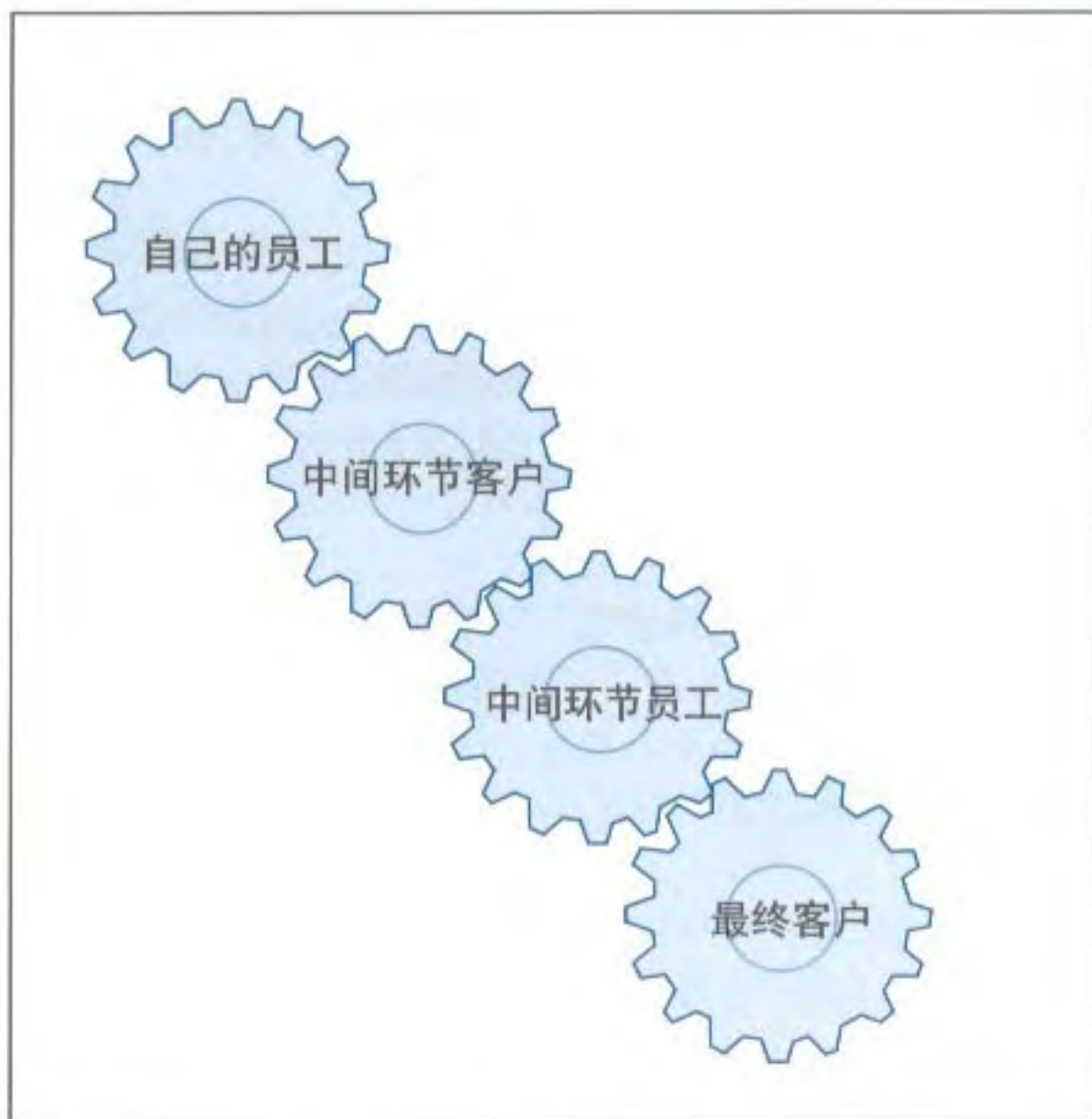


对许多并不是直接向最终客户销售的企业,这个服务机器会变得复杂一点:



除了注意以下三点变化之外，我们要做的事情是一样的：

- 我们必须把中间环节，即经销商 / 服务商看做我们的客户
- 我们必须在此之外关注最终客户
- 为了让最终客户满意，我们必须关注中间环节的员工，如下图所示：



也就是说，我们要做的事情是同时让

- 自己的员工
- 自己的中间商
- 中间商的员工
- 最终客户

满意 / 对我们忠诚！

我们先从客户看起。

F 顾客导向——顾客满意已经过时，顾客忠诚才是目标！

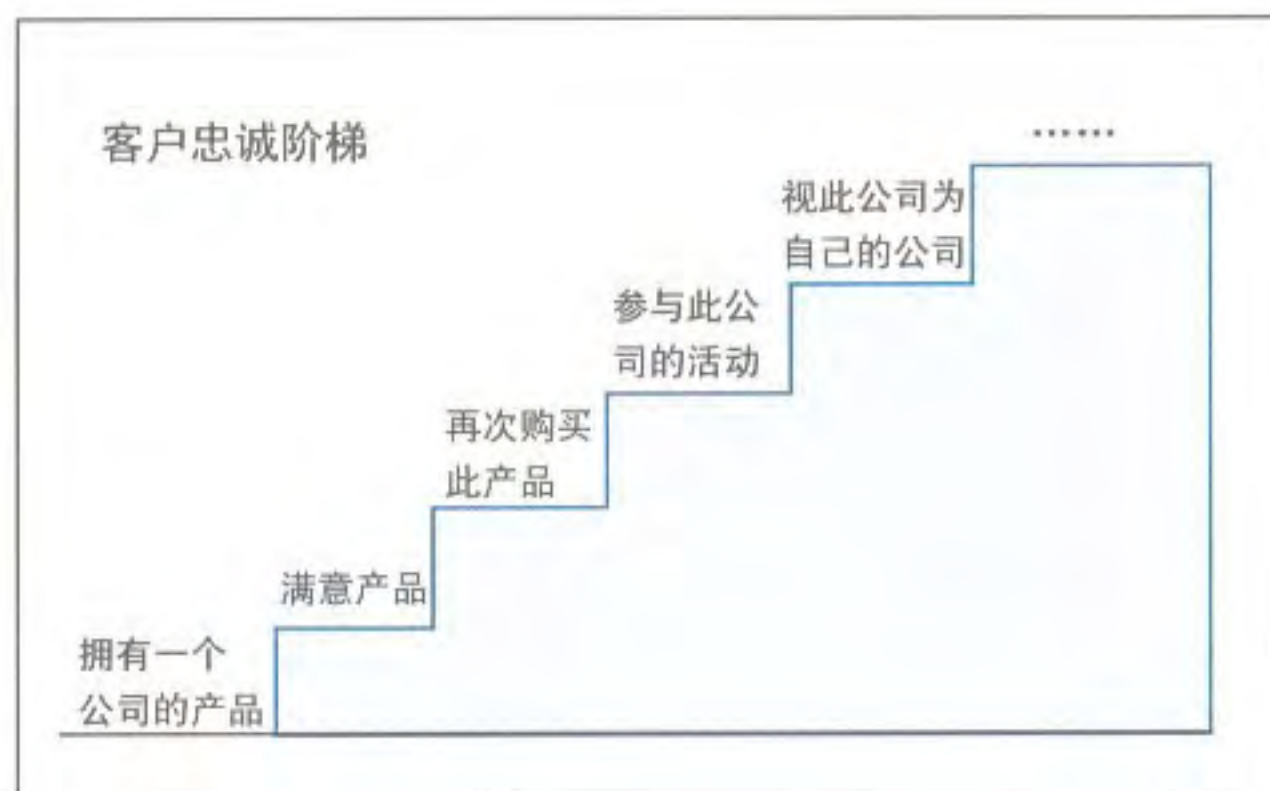
1、客户忠诚阶梯

我去过不少企业，它们都以这样或那样的方式（如标语牌）向员工传递一个信息：让客户满意是我们的目标。

但这——即使不是最坏的目标，也是一个过时的目标。仅仅让客户满意，不能帮助一个企业在未来的市场上真正存活下来：仔细看看你的竞争对手，他们也都在以他的方式让客户满意了。你如果仅仅做到了这一点，你有什么优势可言？

管理界的研究表明，满意是一个极不确定的目标。一个对你的产品／服务满意的客户，在下一次采购时极可能到你的对手那里去。只要别人用一点小小的恩惠，例如打一个折，你的满意的客户就可能变成满意别人的客户。

当大部分企业还在为客户满意而陶醉时，真正优秀的企业早已把眼光放在了客户的忠诚度上：



而我们熟悉的企业发展的年轮,在无敌服务的企业也有了完全不一样的坐标(大家还记得无敌价格企业看重的是这些公司的价格和规模):

无敌服务年轮——顾客忠诚



你能理解这个图形所表示的思路吗?

年复一年,一个相信无敌服务的企业所做的事情不外是不停地修正自己的服务体系,以便

- 让客户更满意
- 让更多的客户回头/更频繁地回头
- 让更多的客户参与到我们的事业里,用你可以想象到的任何方式
- 作为这一切努力的结果,是企业不断增长的利润!

在这里,我们又一次看到了一个有趣的事实:如果我们忘掉挣钱,全心全意地做好一件事(在这里是做好客户的服务),那么赢利是一件世界上再简单不过的事情。不知你有过没有我看到许多企业界朋友的状况,即真正让他们担心的不是企业无钱可挣,而是做不好自己该做的事情!

这个年轮图的另一层意思是,你越接近100%,你的进步越慢。就象攀登珠穆朗玛峰,离8848米越近,你就越难走。但好消息是,你的竞争对手离你也越来越远,你更需要做的是战胜自己,战胜自己的骄傲和懒惰。

2、选择客户——成功的起点

你可能早已按捺不住,要告诉我:“你说的这一切都对,但仅仅适合外国。在中国,面对那么多不守信用的人和企业,你的服务体系根本无法存活。要么你必须减少服务,要么你被那些不守信用的客户弄死!”

请你相信我,我听到这样的话不下一百次。我相信许多企业家朋友建立在自己痛苦经历上的话都是真实的。我自己做咨询、培训和出版也同样有过很多坏的经历,和在国外不一样的经历。如果每天都遇到这样的“坏客户”,想坚守理念是很难的一件事。

作为从温饱到小康过渡的中国,有许多人做事不讲信用,投机、贪便宜等是无法避免的。问题是,我们的反应是什么。

经过二十年市场经济的洗礼，许多中国企业家都走向了一个错误的极端，就是相信我过去经常提到的几句并不正确的话：

- 客户是上帝
- 客户总是对的
- 客户越多越好

作为企业家，你的首要责任实际上是挑选客户。挑选适合你的客户。挑选对你有利的客户。挑选能和你一起成长的客户。而不是盲目地接受一切对你的产品/服务感兴趣者。如果一个人/企业拿了你的东西而不付钱，你为什么要为他服务呢！？如果这样的事情发生了三次，你还要信守什么“客户是上帝”，那就不是理想主义而是愚蠢了。

今年初，我在新华联集团为其中高层做培训。在培训后的总结里，新华联的老总说了一句让下面的同事长时间鼓掌的话：“如果一个客户五次、六次地找我们说，你这个房子不错，但价格太高，你再给我降价我才能买。那么你可以告诉他，你去找我们的竞争对手吧。他们的房子更便宜。”这位老总是对的。这样的“客户”不应该是我们的目标客户。

在上海的一次培训会上，有一个福建的做食品的朋友给我抱怨说他的经销商虽然很忠诚，十多年来一直跟着他，但做的生意却越来越小。我反问他，你为什么不和家乐福、沃尔玛、华联、联华做？跟错误的客户做事，实际上是在做一件错事。你再用心，也不会有好结果。

易中公司的一个客服经理姓党。很少有人姓党。有一天，她接到一个从西部打来的电话，打电话的人上来就说：“你这里是不是一个骗子公司？你真的是姓党吗？”我们当时的决定是，不再卖任何东西给这样一个人；我们不承认素质这么低的人是我们的客户。你可以推测，这样无礼的人可能一辈子也不会有什么出息。

下面的方框里是一个因为选对了客户而成功的例子：



MLP 模式

MLP被德国著名的《管理者》杂志称做“经济奇迹”。短短的十几年时间里，其创始人从零跃升到德国 100 富之一。其赚钱方式极其简单：

- 选对行业：80 年代的德国是财务服务（保险、理财等）高速增长的行业。
- 选对客户群：只专注于高校毕业生，因为他们是未来最富有的人。
- 为这个客户群量身定做财务服务，在学校里用毕业不久的大学生做销售（他们和将要毕业的人有共同语言，也最了解他们的需求）
- 和这个客户群一起成长（根据这个客户群的需求不断地推出适合他的新产品）

1990 年时，MLP 只有 214 个财务顾问，6.6 万个客户；2000 年时已有 2000 个顾问，37 万客户和近 10 亿欧元营业额。

3、客户价值：谁能让你赚钱？

你听说过 80/20 原则，但可能没听说过 255/20 法则。这个法则说：

一个企业通常 20% 的客户创造了 225% 的利润

那么为什么企业只有 100% 的利润（而不是更多）？因为另外 80% 的客户消耗了 125% 的利润！像管理上的大部分理论，我们无法处处验证它。但我相信这个说法大体上是对的。一些优秀的客户给我们带来的价值，通常被许多“坏”客户给消耗了。如果我们认真地挑选我们的客户，我们可以少做许多事，却能使利润增加（又一个“少就是多”！）。



如何挑选客户？

靠计算客户价值。

你可以把计算搞得很复杂：像我原来工作过的德意志银行，要计算每个客户每笔生意带来的毛利，再减去银行花在这个客户身上的费用，再乘以这个客户可能存留的年限，再把未来的收入折现到今天。

但你也可以简单地算一下，你的不同的客户，如果他长期忠诚于你，会给你带来多少业务。通常，这样的计算会让你大吃一惊。

我不知万科是否计算过它的客户的价值。但我想万科是知道他选中的白领/中产客户是非常值钱的，因此，万科才会有那么多的试图维系这些老客户的做法。

- 如果万科的客户买一处房子花 100 万，
- 如果客户相信万科而在未来也还会在万科买房子（即使自己不再买，也会推荐给自己的亲戚朋友）；
- 如果这些未来的潜在购买是 4-5 次，那么万科的一个客户的价值就是 400-500 万！
- 如果你知道自己的客户值 400-500 万，那么你肯定会用心保住这些老客户。

我的深圳的一个印刷业的客户也因为计算客户价值而明确了自己的目标客户：

- 一个摩托车厂的印刷费是 100 万 / 年，
- 即使这个公司能活 10 年并且每年都把印务 100% 交给这家公司，他的长期客户价值是 $100 \text{ 万} \times 10 \text{ 年} = 1000 \text{ 万}$ 。

- 虽然这是一个不小的数字，但另一类客户的价值更高：
- 一个银行的业务印刷是 2000 万 / 年，如果能够得到银行印务的 50%，并将之保持十年，那么这个客户的价值就是 $2000 \text{ 万} \times 50\% \times 10 \text{ 年} = 1 \text{ 亿元}$ ！

当你清楚地计算了不同客户的不同价值后，我想连傻瓜也知道该对谁好，以及如何用力。

选定了客户，我们就必须全力以赴。

4、测量客户满意度是成功的第一步

不用说，我们都知道客户满意是最起码的一个台阶。我们都相信有关顾客满意度的一些说法：

- 顾客满意了，会更多购买我们的产品
- 顾客满意了，对我们会更忠诚
- 顾客满意了，会成为我们的口碑：一个满意的客户，会向 2-5 人宣传
- 而一个不满意的客户，会向 7-15 个人抱怨我们的公司
- 万豪酒店的数据表明，顾客满意度增加 1%，意味着企业收入增加 5000 万美元
- IBM 相信，1% 的满意度增加，能让公司的利润在 5 年内上升 2 亿多美元
- 地中海俱乐部（一个独特的旅游企业）的每一个客户会“传染” 10 个人，65% 的第一次来的客人是介绍而来，而其中 25% 的人会成为老客户



越来越多的企业都试图测量客户满意度,并建立起满意度与利润之间的关系。这是一个必要的做法。因为任何事情,只有测量才能把握,只有把握才有进步。

职业运动员和我们这些普通锻炼者有什么不同?职业运动员(和他的教练)会认真地测量每次运动的数据,以便激励自己进步。

在国内的企业里,万科(我们的榜样!)应该是我知道的最为重视客户满意度测量并以此鞭策自己的企业。2002年,万科的经过外部中介机构测量的客户满意度比2001年在很高的基础上又提高了5%。对这件事情的重视程度,也可以由王石把它放在年报的董事长致辞里看出来。

5、完全满意才会回头

但顾客满意仅仅是企业“万里长征”第一步。越来越多的研究表明,客户满意并不代表客户忠诚:

事实上,满意的客户未必留下来,而留下来的客户未必是满意的客户,通常有以下四种情况:

- 客户因不满意而离开我们。企业努力的方向是提高客户满意率。
- 客户虽然满意,但还是离开了我们。我们可称之为“满意的背叛者”。

这类人要么是永远在追求变化,要么是我们虽然能让它满意,却不能让他绝对满意。因此,竞争对手的一些小恩小惠就能使他轻易地背叛我们。有数据显示,一个公司的客户满意率可能高达90%,但当做二次购买决策时,只有40%的人会选同一家公司的产品。企业努力的方向是提高客户忠诚度。

- 客户虽然不满,但也不得不留下来,因为他还找不到替代产品。一些垄断行业(例如铁路运输)经常发生这样的

事情：客户有一大堆的抱怨，但还是不得已重复购买同一家的产品或服务。企业努力的方向有两个：

一是打造自己的垄断地位（不要以为这样的做法不道德：每个企业经营的目标在一定程度上都是垄断某一个领域，某一些客户、某一些资源.....）

二是解决问题，提高客户的满意率。如果你做不到这两点，一旦有一星半点的机会，你的客户就会跑的一干二净

- 因绝对满意而留下的客户。这才是我们一切努力的终点。这样的客户越多，一个企业就越有价值，赢利能力也就越强。

施乐公司每个月都在全球范围内进行客户满意度调查，发放问卷高达4万份。有意思的是，给施乐打满意分（即5分制中的4分）并不能保证其客户重复购买（施乐给客户重复购买的定义是在18个月内再次购买其复印机）。只有当客户完全满意（也就是说，他毫不犹豫地打5分）时，他才会对施乐忠实。施乐的分析表明，打5分的客户重复购买可能性比打4分的客户要高4-6倍。

完全满意，而不仅仅是满意，客户才会回头！

6、客户参与——服务致胜的最高境界

客户重复购买你的产品，还不是服务致胜的最高境界。服务致胜的最高境界是客户参与：你关心客户，客户关心你。你感动客户。客户感动你，你帮助客户成功，客户帮助你成功！

打一个不恰当的比喻，你和客户的关系，在这个境界中有些像热恋中的情人。物质的东西（例如价格）变得一点也不重要，重要的是双方的情感的沟通。

我承认，很少有公司达到这个境界。即使是达到，也只是



一个短暂的时期内，就像爱情一样很难持久。但我一开始便说，无敌服务是一个理想主义者的模式！因为是一个理想，所以你要追求；因为是一个理想，你可能永远达不到；但如果你不去追求它，你绝对走不远！

不要认为这样的事情绝对做不到。想想你自己的公司是不是有这样一些客户，他对你所做的一切极为赞赏，不停地给他认识的人宣讲，推荐你的产品/服务（像圣经里讲到的使徒一样，免费地、无私地、大力地推举你的理想）；他们不停地给你出谋划策，认为你该这样或那样做，有些人甚至想从做你的客户变为做你的股东，以便和你一起向世界宣示一个理想！

我相信会有的。冒着有人说为自己做广告的危险，我坦承我的周围就有不少这样的客户（更确切地说是朋友或者说是同志），激励着我们向前走。

问题是，我们大部分企业，大部分情况下这样的客户数量太少。以至于我们不把他们当做我们最重要的客户。但这是一个绝对的错误，客户群里最重要的是我们这些信徒、同志、传道者。你拥有这样的客户越多，你就越能用你的理想感染更多的客户。再打一个不恰当的比喻：这些人是“超级传染者”。

当你的基本满意的客户也许只影响3-5个人时，这些超级传染者能帮你争取到100个甚至更多的客户！（我自己也许就是万科的一个“超级传染者”：因为我推崇万科的理想。中国太缺少有理想和有原则的企业，万科是极少数这样的企业之一。）

让客户参与意味着倾听。倾听客户的心声。你如果这样做，会得到极大的回报。我过去的一个客户，克朗期公司（世界上最大的啤酒设备制造商）的创始人就毫无保留地告诉世人，他的公司70-80%的技术创新来自于倾听客户。具体的做法是直接处理客户的投诉，直接审看每一份安装报告，直接和客户交流，从中发现需要解决的技术问题，再委派技术部门把问题解决掉。许多产品的创新和公司的专利就由此而诞生！

这并不仅是这家公司的做法，而是一个普遍的事实。**MIT**的教授曾研究了一个制造领域里产品与技术革新的来源。结果他发现，11类“开先河”式的革新，全是来自客户；66项重大改进中，85%来自用户。来自客户不仅仅意味着主意是客户出的，还意味着由用户做实验，由用户率先使用，最后由于用户的口碑使得此产品得以流传！反之，你可以想象，企业的失败则大部分是因为没有客户的参与。

无敌服务公司的客户经常这么说：

- “你们什么时候有新产品出来？我都等不及了。”
- “你们出的任何产品我们都要。”
- “你们做的是一件极有意义的的事情。我会向我的朋友推荐你们的。”
- “你们的产品不错，但如果再加一点防护功能会更好。”
- “我面临的问题是……，你们能不能给我解决？”

7、挑剔的是好客户

老板希望员工善待每一个客户，但大部分企业里，员工实际上不停地根据自己的喜好在挑选客户。很可惜的是，由于员工并不了解客户的价值，往往把一类似乎是专门找麻烦的人当作“坏”客户。他们尽量躲避这些人，能够推脱就推脱。很少有人去想，能否从这些“麻烦客户”身上得到些什么。

诚然，这些客户是挑剔的客户，但是，拥有这样的客户，可能是你公司最大的财富。



实际上，这些挑剔的（从善意的角度挑剔）常常是一个公司最忠实的客户，这一点被企业的实践一再证实。万科最近的客户满意度调查就显示了这样的结果：

那些自认“我是一个挑剔的客户”无论其对万科的满意度还是忠诚度，都明显高于否定这一点的人。

我们前面讲到，客户参与是做企业的最高境界。挑剔的客户和客户的挑剔实际上是客户对我们的事业的一种建设性的参与。虽然挑剔和批评不如赞扬和奉迎好听（我承认，我们都是人，不时要听些好听的反馈，才会重新鼓起劲来），但它带给企业的好处是显而易见的。

如果没有这样一些挑剔的人把大部分并不十分满意的客户想说而懒得说的话说出来，一个企业可能在自我陶醉和洋洋得意中被客户抛弃。

“客户以高标准，高眼光来要求万科，提出意见，对我们来说是一种宝贵的财富。我们要学会珍惜、学会利用、以之不断促进产品、服务的改进和提升。”万科人这么说。

让我们再次回到本章开始的那个重要的问题：挑选客户。我们要让我们的员工学会分清谁是好客户，谁是“坏”客户，或者说，我们要让我们的员工知道，谁是我们理想的客户，谁不是。好坏的标准绝对不应该是客户会不会提额外的要求，带来麻烦、挑剔，而是以下三条：

- 他是否是一个有起码诚信的客户（请相信，我们都没有骗子精明，因此，最好的战略是根本不和他打交道）
- 他是否对你的公司有足够的价值（一个诚实的人，却不能支付你要求的价格，也无法成为一个好客户。你知道，你做的不是慈善事业）
- 你是否能为他提供足够的价值（一个诚信的人，也有足够的支付能力，你却不能为他提供他要的东西，也不是你的好客户）

8、在投诉中完美

万科是中国企业少见的理解了服务真谛的企业(尽管我十二分同意你的看法,万科绝对不完美,我对万科也有许多意见!),所以万科才能总结出以下深刻的“客户理念”:

万科核心价值观

首先:客户是我们永远的伙伴。

- 客户是最稀缺的资源,是万科存在的全部理由。
- 尊重客户,理解客户,持续提供超越客户期望的产品和服务,引导积极、健康的现代生活方式。这是万科一直坚持和倡导的理念。
- 在客户眼中,我们每一位员工都代表万科。
- 我们1%的失误,对于客户而言,就是100%的损失。
- 衡量我们成功与否的最重要的标准,是我们让客户满意的程度。
- 与客户一起成长,让万科在投诉中完美。

在这些有关客户的价值观里,我觉得最有意思的是“在投诉中完美”。我相信,你读了前面的文字,已经不会惊讶,我为什么认同万科鼓励客户投诉的做法。这不是万科一家的做法,而是以服务制胜的企业都在做的事情,只不过大家的说法各不相同:

- 迪斯尼乐园干脆把客户的投诉/提出的问题直接等同于机会
- 英国航空公司鼓励客户抱怨自己,为之设计了便利的投诉系统。你可以在几乎任何地方,以任何方式表达你的不满。他们的目标不是减少投诉,而是减少不满客户。

无敌服务公司的做法：

给每一个投诉自己的客人都送上一份精美的礼物

所有这些公司都知道一个经过实践证明的真理：那些投诉过（并经过妥善处理的）客户比那些没有投诉过的（满意的）客户更为忠诚。通常，你公司的信徒、同志、布道者就在这些人中产生。

你如果还需要一个数字：英国航空的经验值是那些投诉过的客户的回头率为85%；那些所谓满意的客户（但从没投诉过BA的）回头率只有65%。

9、用3R赚钱

现在是再一次、回过头来看一下我们的赚钱模式的时候了。你还记得，无敌服务模式的赚钱公式是：

$P = \text{客户价值} \times \text{客户数量} \times \text{客户忠诚}$

你选择了这个模式赚钱，要做的事情不外乎以下三件：

- 选择有价值的客户（而不是来一个接受一个！要真正的国王，而不要乞丐做你的客户！）
- 尽量多地拥有那些你选出的，有价值的客户（用一切的手段，尽量多地占有这个客户群！这些手段，其实就是过去讲营销的做法，我相信每个人都知道的）
- 利用客户忠诚赚钱！

问题是，如何利用客户忠诚赚钱？

管理学者提出有 3R:

- **Retention** 即客户回头率。如果一个客户年复一年在你这里买东西,你肯定能赚钱。我们都知道赢得一个新客户要花许多钱(通常的说法是保住一个老客户的五倍),但留着老客户的费用则要少得多。因此,提高回头率是企业赚钱的一个最重要的方面。(美国最大的信用卡公司之一 MBNA 的经验值是,如果客户回头率提高 5%,公司的利润会增加 75%!)

- **Related Sales** 即关联销售。如果一个客户对你忠诚,你可以卖给他更多的东西。一些企业的业务模式似乎完全建立在关联销售基础上:例如我们知道国美卖电器——因为无敌价格——本身并不赚钱,却可以因为关联销售(例如卖空调的安装服务、配件、电池等)赚到不少钱。

- **Referrals** 即推荐或口碑。如果你的一个忠诚的客户能为你带来几个新客户,那么你在这些客户身上几乎没花什么钱就得到了,你的利润空间会很大。

有关客户的真理

- 挑选客户。不是每一个买你东西的人都是你应争取的客户
- 计算客户对你的价值。有助于你知道谁是好客户,也能让你真正好地对待他
- 客户满意是一个过时的目标。你应该追求客户忠诚,忠诚的第一表现是回头

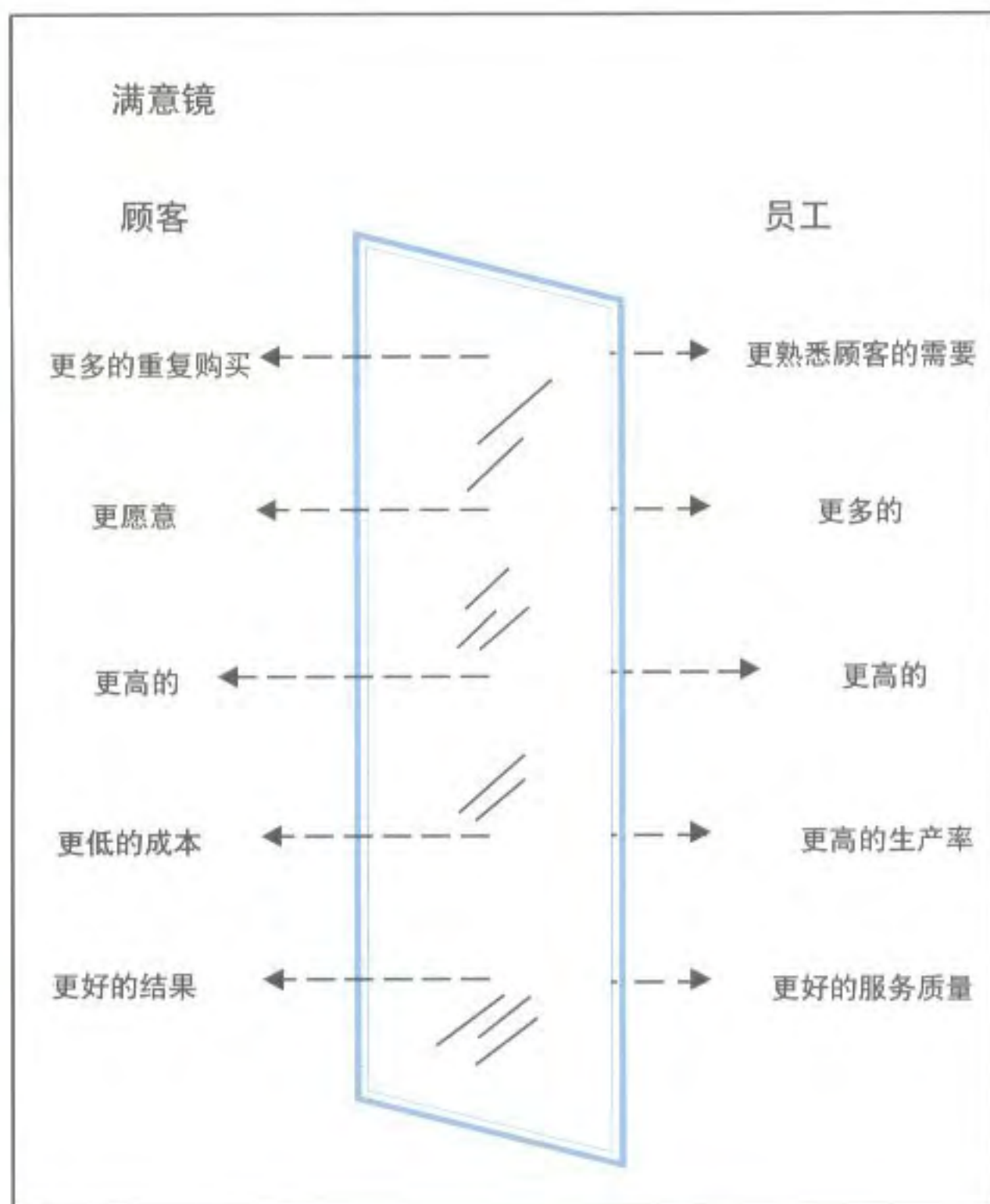
- 客户参与是做企业的最高境界。拿你的理想感动人,让你的客户感动你
- 挑剔的是好客户。客户的挑剔,抱怨、投诉是企业进步的最重要的来源
- 测量客户满意度,回头率以及参与度。只有这样,你才知道你是不是每年都在进步

G 员工导向 —— 每个员工就是公司！

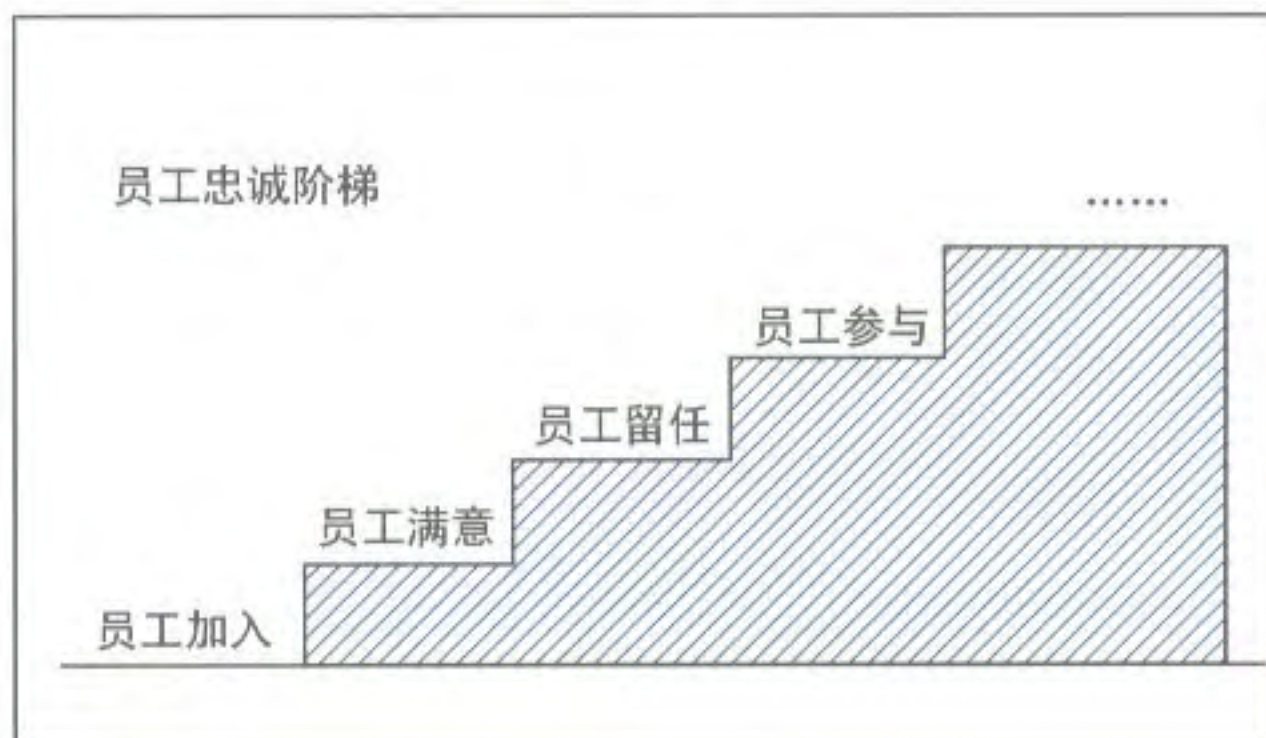
服务致胜飞轮的另一环是员工。没有员工的努力，任何设计良好的服务提供体系都不可能实现。相反，由于一个公司不能兑现承诺，带给客户的伤害会比没有承诺还要大。

在客户的眼里，每个员工就是公司。因此，一个指望以无敌服务致胜的企业必须足够地关注自己的员工。

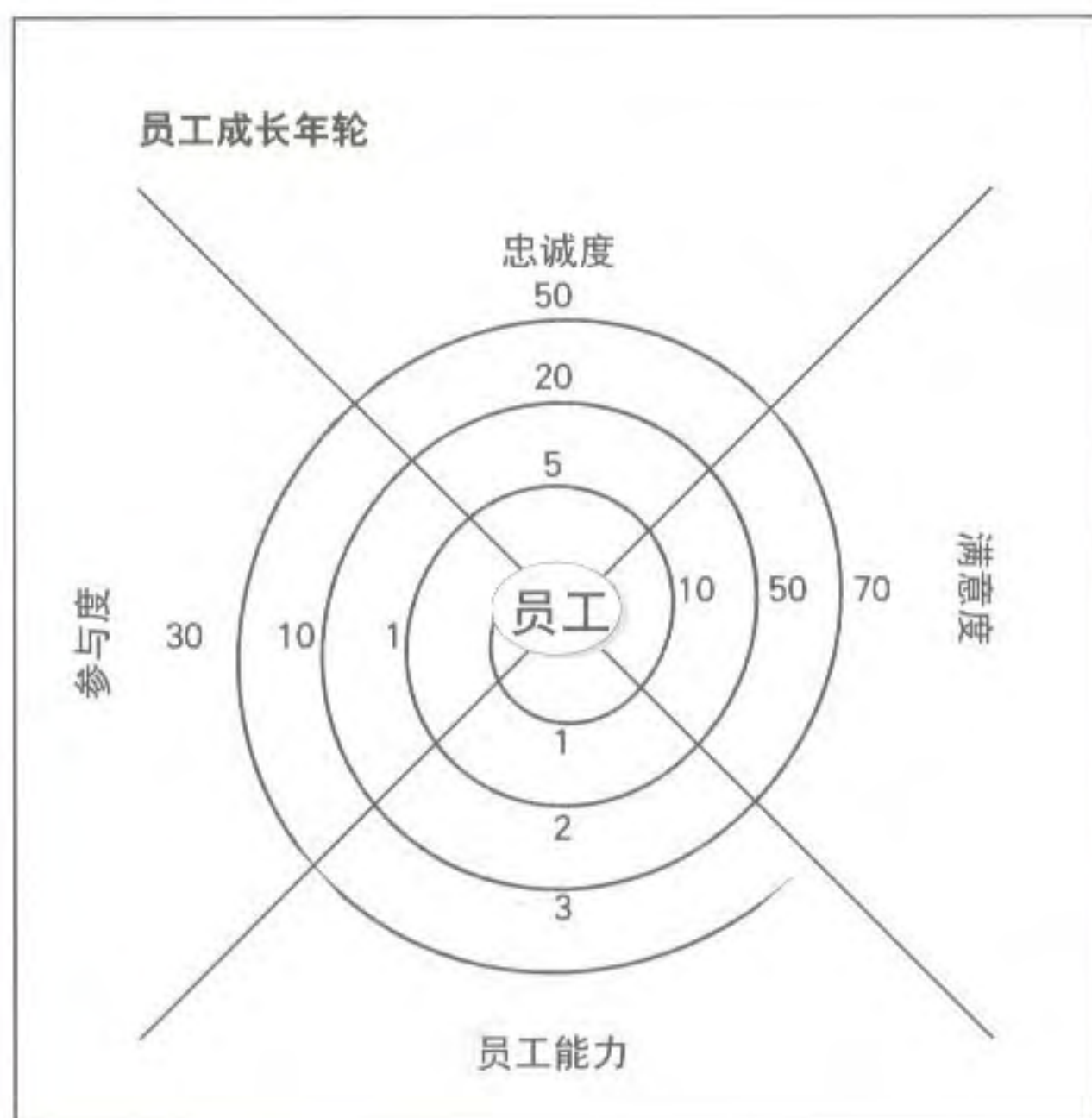
员工和顾客之间的互动关系还可以用所谓的“满意镜”表示：



让顾客忠诚这个飞轮转起来的力量是员工,员工忠诚是企业做好服务的内在动力。同顾客忠诚阶梯一样,相信无敌服务模式的企业必须了解并正确地运用员工忠诚阶梯:



而一个企业成长的过程,实质上也就是员工成长以及员工与企业建立更紧密关系的过程:



1、选择员工 —— 成功的起点

如果想把员工导向做到极至，那么，和挑选客户一样，你必须做和必须做好的第一件事情是选择正确的员工。请先不要说你的公司多么小，多么没有影响，多么没有可能选择员工。没有人没有选择，只不过是空间大小而已，重要的是你对这件事情敏感的程度！

所有重视服务的公司都极为重视服务的起点——员工的选择。而选择的标准最重要的是态度。

重视服务的公司会用各种方式试探和选择合适的员工：

- 海航选择空服人员的标准是“慈善”。尽管没人能给这两个字下一个确切的定义，但我相信谁都能理解这是怎么一回事。

- Schindlerhof 找的是“把服务当作快乐的人”。同样，虽然你无法下一个科学的定义，但每一个普通人都知道什么样的人这一类人。

- 国外越来越多的公司开始流行根据一个人的价值观/生活风格选择员工。这样做的道理是：你可以改变一个人外在的一切，但改变一个人的价值观是极为困难的。我的一个中科院研究文化和心理学的教授朋友说，一个人的价值观基本上在学校就已经形成，之后几乎无法改变。作为老总，你能做的仅仅是挑选。

- “无敌服务公司”故意强调自己公司工作的负面（脏、累、要求极高等），以期把不适合的人吓走，而只留下那些以“苦”为“乐”的人。

“无敌服务公司”的另外一个做法是：

鼓励自己的员工推荐员工。每个推荐成功（标准：新员工能过试用期）的老员工可以得到数千元的奖励。这样做的好处可想而知：自己的员工最知道自己的企业需要什么样的人，由于这些被推荐者将来是自己的同事，他们也不得不十分小心。



全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：www.mhjy.net
报名电话：13684609885 0451—88342620
咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
• 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

重要的是，找到你自己的标准和做法，从众多的应聘者中筛选适合你的员工。

你面临的选择通常是一个员工的素质 / 态度和工作能力 / 技能。你会碰上四类人：

- 素质 / 态度好，能力 / 技能也高的人。这样的人不用说，你要打开双臂拥抱。
- 素质 / 态度不好，能力 / 技能也不高的人。这样的人也毫无疑问要放弃。

问题是如何在第三、第四类中做抉择：

- 素质 / 态度很好，但能力 / 技能（暂时）不高。
- 素质 / 态度不怎么样，但能力可能很强，也许能在短期内给你带来效益的人。

我（和所有信奉服务至上的人）的忠告是：不要第四种人，哪怕是你从他身上短时间内能挣钱！做人、做事第一重要的是态度。一个人如果有良好的心态和一定的素质，其余的能力和技能都是可以学习的。但一个人如果态度有问题，亲爱的老总，你使用他的后果是后患无穷。

2、员工满意 —— 顾客满意的前提

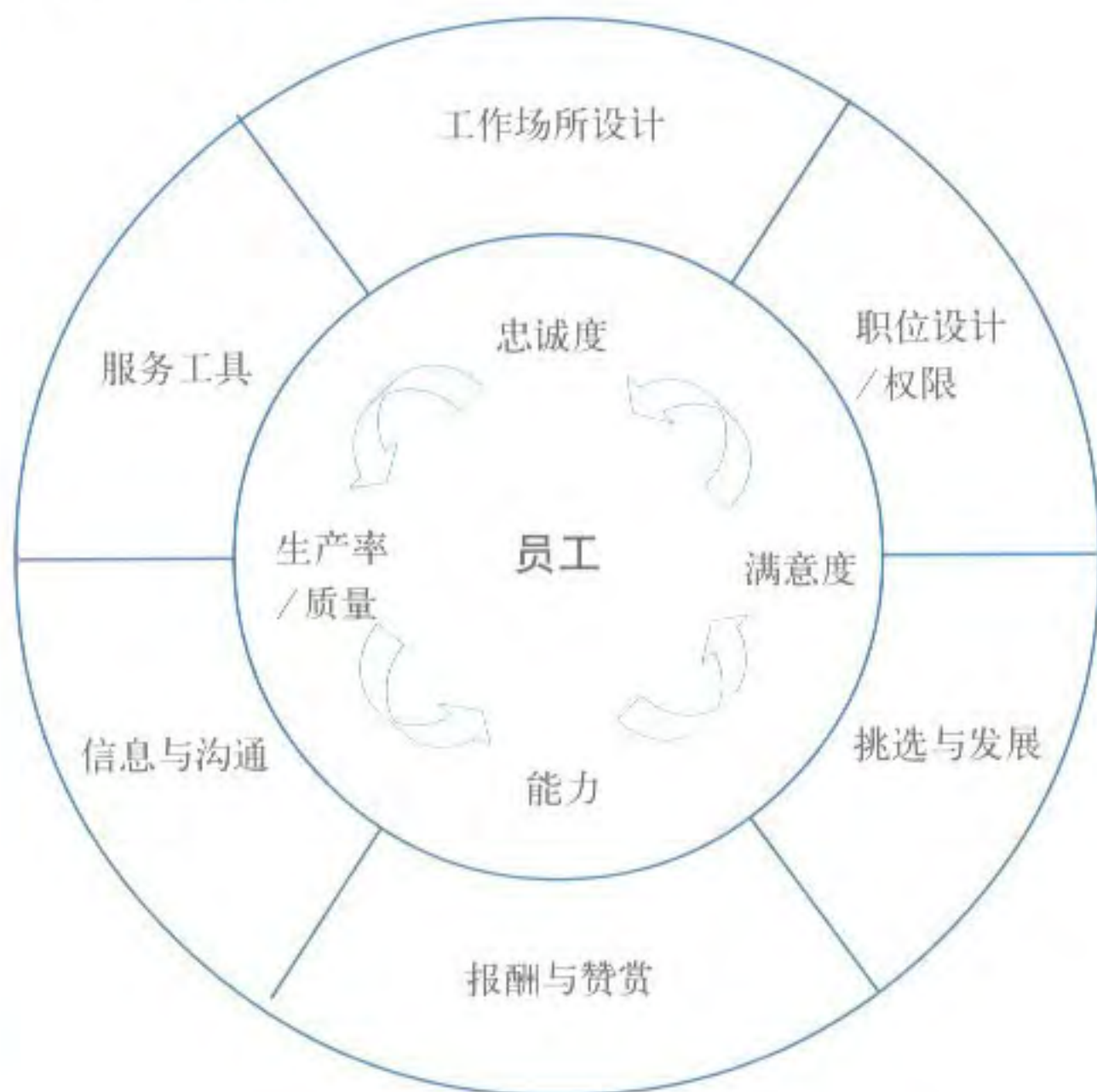
一个简朴而正确的道理是：只有满意的员工，才会做出让客户满意的事情来。因此，信奉“无敌服务”的公司都知道，提高员工满意度是管理者需要做的最重要的工作。

你需要做什么事情才能让员工满意呢？

下图是一个全面的表述：



员工满意要素



当然，你会说，这又是一些抽象的东西。对员工满意度来说，真正重要的是什么呢？

我相信，每个企业都会有些不同，但有一些方面应该是相同的：

• 你对员工的态度

管理者对员工的态度，决定了员工对顾客的态度。我过去有一个客户，老总是一个很霸道的人。用他手下的人讲，他如果不批评你，就是在表扬你了。你可以想象，他的员工对客户的态度会怎么样（尽管他要求员工对客户态度要友善）。Hyatt 酒店的老总理解这一点，因此他们的口号是：“我们希望我们的员工对待顾客能向我们对待他们一样”。他们会这样做的！

万科的管理层也十分了解这一点，万科人甚至认为其19年来持续的成功首要因素来自其管理层“尊重人”：

- 用平等尊重人；每一位员工在人格上平等
- 用理解尊重人；换位思考
- 用信任尊重人；授权 + 绩效管理
- 用发展空间尊重人
- 用严格的要求尊重人
- 用宽容尊重人

万科有关客户的价值观是：我们1%的失误就是客户100%的损失。在涉及到员工时，就被改为了：管理人员面对员工时，1%的忽视就是100%的不尊重。

你从中看出了镜子的两面吗？

• 员工的权利

服务人员在第一线。如果没有一定的独立处理问题的权利，是不可能让客户满意的。假设你是客户，你提出的每一项要求，服务人员的答复都是，我必须请示一下，你会满意吗？绝对不会。你的员工也不会满意的。因此，尽管我们中国许多老总还没有学会授权，还不敢授权，我也在此大声呼吁，管理者必须更大程度地放权！

我认为，万科找到了让员工满意的钥匙（尽管其员工满意率还不是最好，在2001年时仅为72%），而这把钥匙就是尊重。回过头来，再看一些无敌服务公司的说法也都是围绕着尊重进行的：

Ritz-Carlton，也许是世界上服务做得最好的公司用这样得话来显示其对员工的尊重：

You weren't hired,

You were selected!

（你不是被我们聘用，你是我们百里挑一而来的！）



We are Ladies & Gentlemen and serve Ladies & Gentlemen

（我们是一群高贵的人，为高贵的人服务）。

让我们来看看一些优秀的公司的做法：

美国的西南航空公司（另一个被公认的因为无敌服务而知名的企业）提出的口号是：

为顾客做任何你心里感到舒坦的事

你可能认为在中国无法这么做。你相信你的员工会出卖你的公司。但实际上我的经验是，中国企业的员工太倾向于“维护公司的利益”。即使你要求员工这么做，他也会对你半信半疑。所以我认为在中国这么做没有太大风险。

授权的另一个重要方面是一线员工有权“解雇客户”。西南航空的做法是给予员工这样的权力，他们可以拒绝为无礼的客户（如喝醉酒的客户）服务，他们可以告诉这些客户自己——代表西南航空公司——永远不要再见他们，他们尽可以去坐竞争对手的飞机！

同第一个权利相比，这个权利可能会更大程度地影响到员工的满意度。你只要想一下，一个无赖的客户可能让一个员工一整天都高兴不起来；而通常一个无赖的客户绝对不是你的目标客户。你为什么非要留下这样的客户呢？

无敌服务公司的做法：

- 可以为客户做任何让客户满意的事情，只要费用不超过 500 元
- 可以向无赖的客户摔电话

• 培训

服务致胜的企业在培训上从来不吝啬。

招商银行的行长曾经说，“我在所有的地方省钱，但在两个地方绝对不：一个是培训，一个是电脑。”招行最先盖起的房子，也就是给了这两个部门。

无论是在培训的花费上，还是在培训的科目上，服务致胜的企业都有一些出乎我们意料之外的做法。

- 新员工要参与2周至5个月不等的培训
- 每个人身上花费的培训费用可能超过其年薪
- 培训即是达到提高服务质量的手段，也是提高员工自尊、自信的目的
- 培训内容：公司老总亲自讲解公司的理念，价值观；了解客户价值、客户忠诚；学习相关技能等.....

无敌服务公司的做法：

和专业机构合作，在量身定做的基础上为自己的员工开设了“流动大学”，让员工不出厂门就可以从国内一流的专家和内部的专家那里学到足够的技能

• 万科在业内被称为地产界的“黄埔军校”。这自然是一个泛称，说万科为地产界培养了许多人才。但如果万科没有一套自己的培养人的做法，是无法称为“黄埔军校”的。

• 员工激励

所有信奉无敌服务的企业都知道激励的作用，这些企业会不停地调整自己的绩效评估及激励机制，以便让员工工作的一切最终服务于客户满意与忠诚。

在这一点上，我相信万科走过一定的弯路。也许因为太自信万科带给员工的发展机会，万科的报酬（尤其是对关键人员的报

酬)一直不是市场上的高位,而可能仅仅达到平均值。万科人良好的口碑吸引了不少其它房地产公司以高薪挖万科的人,致使万科的离职率居高不下(我看到的一些数字是:2000年中高层离职率达14%,而98年一度高达24%)。

而在2001年万科聘请专业机构对其薪酬体系以及同行业薪资进行调查评估,似乎得出了中高层经理与社会上同类公司相比差距较大的结论,并在此基础上进行了调整。万科的实践表明,精神的激励是重要的,因为我们都是人。物质刺激也是重要的,也同样因为我们都是人。

无敌服务公司的做法:

- 高薪留着优秀的员工
- 让对公司贡献大的员工成为公司的股东

海航似乎是这方面做的较好的企业,成立以来,海航几乎留着全部的来自五湖四海的干部。用其董事长陈 的说法,他们不外乎做了两件事情:

一是请出了中国传统文化的法宝,创造了有效的企业文化(做法:进海航第一课是听陈 讲《人道/做人的学问》,阅读《中国传统文化导读》,背《员工守则》,高级管理人员要学习《大学微言》;目的是把这些价值观内化)。再一条就是说海航的员工享受同行最好的待遇和最高的工资(一般员工的收入比国内同行高50%-90%)。高工资的后果并不是利润下降,恰恰相反,海航的利润率是中国航空业最高的。

我和许多老总的谈话中,感觉有一种倾向,就是大部分人认为自己给下面的员工/管理者的报酬并不少,而以下面人的能力他们并不应得到更多。他们经常说的一句话是,我的这个企业不是不能支付更多的报酬,而是我的人不值这么多。而在和下面的人谈话时,员工/管理人员则通常认为自己应该得到更多,因为公司经营的很好,他们的收入至少应该和公司的业绩保持同步。在这些企业里,老总 and 员工对分配的不同看法导致了员工的不满。



诚然，中国的员工/职业经理人的水平还有限；但如果我们换个角度思考：中国的股东们就应该得到很多么？我相信，回答是更少。我知道的优秀企业是不会亏待自己的员工的，他们通常以高薪吸引、留住员工，员工因为高薪而自豪，他们也因此会比同行付出远远大得多的努力，以回报公司的信任和报酬。优秀的服务企业的工资不应以和同行业看齐为准，而是应该比行业平均水平高出20%—30%。请相信我，这样会少许多让你头痛的人事问题，同时你得到的比付出得还要多得多！

• 从服务成功中让员工满意

我想我们每个人都有这样的经历：如果你一件事情做成功了，那么你一定会迫不及待地想做下一次。服务也是如此。如果员工能够在服务中让客户满意，甚至得到客户的认可，那么它肯定是一个快乐、满意的员工。

所以，想要让你的员工满意，你要做的事情是全力以赴支持他成功。这包括你为他提供好的产品（客户认可的产品），但也包括为他设计良好的服务支持系统——计算机信息处理系统，让他能随时掌握有关客户的一切信息，也让他能轻易得到有关公司、产品、承诺、配件等所有他在服务的过程中需要的信息；服务设施及工具，让他能使用这些东西专业地、可靠地、及时地为客户提供服务；设计良好的工作流程，让他和客户都知道在什么时候有什么事情要做。

3、员工忠诚 —— 管理的最高境界

你看过客户忠诚一节后，我想不用讲太多，你就明白员工忠诚的重要：

- 员工满意并不能阻止员工跳槽；当然员工不满会大大增加员工跳槽的机会；

- 对一个服务致胜的企业来说，员工忠诚和客户忠诚一样重要，甚至更重要。如果一个客户离开你的公司，他带来的损失是一个客户的终生价值（我们在前面试图计算过）。但一个员工跳槽带来的损失则有以下几个方面：



—重新招聘人员的费用

—培训新人的费用

—更为重要的是：劳动生产率的下降（一个新人上手总需要一段时间）以及

—最重要的是客户满意度的下降：我们都知道培养和一个客户的关系需要多少时间，而客户关系几乎是很难交接的。所以——即使你的跳槽的员工不主动把你的客户带走——你极可能因此损失客户。汽车行业的研究表明，用一个工作经验不足一年的销售人员代替另外一位经验丰富的销售人员带来的损失可能是一辆中高档汽车的价钱！

—在中国，员工不忠带来的损失通常更是灾难性的。这包括他把你的客户带走另起炉灶，也包括员工因不满而用一些特别的手段伤害你的企业。

所以，如何真正地让你的企业成为一个大家庭，让你的员工之间，员工与公司之间象家人一样相互信任、相互理解、相互忠诚，就不再是一个可能不可能的问题，而是一个信奉无敌服务的企业必须做到的事情。

万科的做法 / 万科核心理念

人才是万科的资本

- 热忱投入，出色完成本职工作的人是公司最宝贵的资源
- 尊重人，为优秀的人才创造一个和谐、富有激情的环境，是万科成功的首要因素
- 我们尊重每一位员工的个性，尊重员工的个人意愿，尊重员工的选择权利；所有的员工在人格上人人平等，在发展机会面前人人平等；万科提供良好的劳动环境，营造和谐的工作氛围，倡导简单而真诚的人际关系
- 职业经理团队是万科人才理念的具体体现。持续培养专业化、富有激情和创造力的职业经理队伍，是万科创立和

发展的一项重要使命

- 我们倡导“健康丰盛的人生”。工作不仅仅是谋生的手段，工作本身应该能够给我们带来快乐和成就感。在工作之外，我们鼓励所有的员工追求身心的健康，追求家庭的和睦，追求个人生活内容的极大丰富

- 学习是一种生活方式

阳光照亮的体制

- 万科对内平等，对外开放，致力于建设“阳光照亮的体制”
- 专业化 + 规范化 + 透明度 = 万科化
- 规范、诚信、进取是万科的经营之道
- 我们鼓励各种形式的沟通，提倡信息共享，反对黑箱操作
- 反对任何形式的官僚主义

4、能力循环理论

如何打造员工忠诚？

我知道，这是让你和几乎每一个中国老板、管理者头痛的事情。在中国，我们的员工似乎与客户一样难以让我们信任。我想你可以给我讲一大堆的员工不忠的故事。尽管如此，我们除非打造员工忠诚，并没有别的方法做一个优秀的服务企业（其它业务模式，例如无敌价格，对员工忠诚的依赖度要小，但无论如何，你得有最起码的员工满意度）。

我想，我们要做的是下面几件事：

第一， 严格地挑选员工。记着，态度是第一位的，能力是第二位的。

第二， 用一切的方法（包括我前面所讲到的和你自己必须创造的）想方设法让你的员工满意。



第三，让你的企业不停地进步，不断地成功，只有这样，你才有持续的吸引力，你也才有足够的能力回报员工的忠诚。（这又有点象鸡生蛋，蛋生鸡的问题。我在这里的回答还是，这是一个系统问题，是一个循环：企业成功 → 回报员工 → 更大的企业成功 → 更多地回报员工。）

最后，我们不妨试一试一些学者提出的所谓的“能力循环”理论来指导一下我们的实践：



能力循环意味着，对公司满意的员工有更高的忠诚度和效率。一线员工必须有足够的自由与客户打交道，有权运用自己的判断；必须给他们良好的培训和技术支持；如果他们做得好，公司定期给他们奖励。

而大部分公司面临的是失败的循环：

从员工招聘不当开始 → 培训不足 → 低工资 → 高辞职率
→ 客户抱怨增加/离弃 → 业绩下降 → 更少资源用于提高员工
满意度。

你有充分的自主权，来决定在你的公司是一个成功的还是一个失败的循环。

H 服务与文化

你肯定听到过这样的说法：三流的企业卖产品，二流企业的卖技术，一流的企业卖文化（当然还有其它的变种）。我对这样的说法一直不以为然：因为一流的企业是必须三者皆有才能成为一流。也因为我过去一直以为文化是一个我们作为企业管理者几乎无法掌握的变量。

但当我仔细研究了无敌服务的模式之后，我相信，我们还是有机会去建立一个一流的“服务文化”的。在前面的章节中，我介绍了这个文化机器的重要组成部分：客户导向的飞轮和员工导向的飞轮。只要我们把这两个方面打造好，企业离优秀的文化也就不远了。

无敌服务确实是一个强调并建立强有力企业文化的模式，这个文化的精髓一是理想主义，二是伙伴化。两者密不可分。

我从一开始就相信无敌服务是理想主义的赚钱模式：理想主义者不是不想赚钱；而是相信，只要我的理想实现了，自己自然也就赚到钱，以及得到比钱远远多得多的东西：如人生的价值，客户的忠诚，员工的忠诚这些无价之宝。

所以，理想主义者直奔理想。尽管这个理想是什么自己在开始时也许弄不太清楚。让我们看看万科王石的说法：

“万科人就是想做一番事业。我们曾经提过要把公司做成像日本三菱、三井那样的综合商社的口号，但后来不提了。到底万科的目标是什么，至今我倒说不清楚了。但有一点是明白的，万科要成就一番事业，而这一番事业不是一代人能完成的。在深圳这个躁动不安的移民城市里，发财机会对外来移民，特别是对充满幻想的年轻人有着特殊的诱惑力。而万科的年轻人在这种环境中踏踏实实，一步一个脚印追求着要几代人才能实现的梦想，这需要一定精神和激情。”

正是这样的信念，和“建筑无限生活”的理想，让万科逐渐成为一个有文化的企业，一个有理想、激情和追求完美的企业。

无敌服务的第二条精髓是伙伴化

对伙伴，中国人的理解并不深刻。因为我们太缺少这样的关系——平等、相互负责、相依为命。我们可能从美国的一些警匪片中对一些警察伙伴的描述中得到一些认识，也能从越来越多的合伙制的企业里（如律师事务所、咨询公司）对伙伴的真义了解一二。

无敌服务意味着把企业的一切关系伙伴化：

让你的客户成为你的伙伴！

让你的代理商成为你的伙伴！

让你的员工成为你的伙伴！

你可能会再一次有这样的念头：

我做不到。在中国做不到。

是的，几乎没有企业能做到。

万科——中国企业里最有文化的一个企业——也没有做到。理想就象天上的星星，可望不可及。但它却能切切实实地为你和你的企业指路。追求它的企业能达成十之八九，没有理想的企业则走不出十之一、二。好企业和坏企业实际上就这么一点点区别；而最后的结果却差了十万八千里。

利乐核心价值观 / 利乐的理想主义与伙伴关系

自由度与责任感

- 无论任何时候都应以利乐的利益作为行动准则
- 通过分享知识，主动开拓及改善业务成为客户、供应商和同事的合作伙伴
- 不断加深对市场及客户需要的了解
- 注重成效，创造良好的工作环境
- 鼓励合作伙伴创造佳绩，并肯定他们的成果

长远目标

- 注重学习和尝试，以提升我们的长期竞争力

提倡与客户 / 供货商建立长期的合作关系，确保公司具备竞争力和稳定的供货链

- 以策略性眼光审视公司前景，时刻牢记公司目标革新与创意
- 密切关注市场趋势和科技发展

制定富有挑战性的目标，鼓励创新思维

承诺与乐趣

- 信守承诺，将团队及公司的利益放在个人利益之上
- 以实现工作目标为己任，将已承诺的工作负责到底
- 主动进取，以负责任的态度对待自己、同事，以及周围的工作环境



在一定程度上，无敌价格是男人的模式，而无敌服务是女人的模式

无敌服务模式比无敌价值模式要容易理解的多，无非是你做好员工的工作，他就会把你的好意传递给你的客户，客户就会回报你。但问题是无敌服务做起来并不容易。因为我们太容易放弃理想！

在一定程度上，无敌价格是男人的模式，这么做需要的是决断力，勇气，有时是赌性。而无敌服务则是女人的模式，它需要的是做好细微的每一件事，持之以恒。

I 服务模式的极限

1、服务与产品

在本篇报告中，我们极少提到产品，而所有的篇幅都在试图破解服务的密码。这并不意味着产品不重要。恰恰相反，优良的、高质量的产品是良好服务的前提。海尔的服务人员笑容再灿烂，也无法将一个不合格的冰箱卖出；同样，万科的员工再努力，也无法卖给你我一个破草房。只不过，在产品越来越同质化的今天，服务是每一个公司打造差异的工具。

当你感到在产品上做文章已经无法做了的时候，或者当你发现产品创新的回报已经不太大的时候，你应该仔细想一想，你是否在服务上做足了文章？依我之见，中国极少有企业做了，更少有企业做足了。如果万科的员工满意度仅仅达到 72%，客户满意度达到 85%，那么这意味着连万科这样的企业都还有漫长的路要走。

记着，我宣扬的不是用服务替代产品，而是用服务为产品增值。

2、服务与技术

服务似乎只与人有关，而与技术很远。但这样的认识是极为肤浅的。最优秀的服务要有良好的产品做支撑，也需要一定的技术做支撑。

招行就是这样一个典型的例子：在客户的眼里，是招行的服务好，而在招行的员工眼里，是招行的技术好。不断更新的，远远超越竞争对手的 IT 技术让招行的员工能够更快、更准确、更省钱地为它分散在全国各地的，成千上万个客户做量体裁衣的服务。

因此，你如果选择无敌服务模式，一定要投资在服务支持系统上。这个投资是绝对值得的！

3、服务与诚信

服务好的企业容易得到诚信的美名。但中国做服务企业的困惑是，客户和员工的诚信通常有问题。许多朋友以为外国人的诚信就比中国好得多。但实际情况并非如此。外国企业也同样面临诚信问题。尤其是在经济不景气的时候。我的一个德国朋友——一位企业的老总就告诉我，现在德国人“支付道德”每况愈下，以前几乎90%的人不用催就会主动付帐，现在这样的人的比例已经降到了低于70%。

除了严格地挑选你的客户和员工外，我看不出更多、更好的办法。无敌服务的理念是与你的客户/员工结为伙伴；而诚信是伙伴关系的前提条件！你会说：如果这样，我的企业不就无法做大了吗？我想：暂时是。但我相信随着时间的推移，人和企业都会越来越诚信的。让我们从自己做起！我们在未来的机会也就越来越大。

4、服务与专业化

同无敌价格一样，无敌服务对你的战略要求是专业化。服务要求你成为一个领域的专家；而专家不可能什么都知道。你在你自己选定的领域服务之路走得越远，别人就越难以超越你；反之，如果你同时走在几条道上，几个不相干的道路上，你肯定走不远。你在任何一条道路上都很容易被对手超越。

选择无敌服务模式的一个代价是专业化。

5、无敌服务与价格

同无敌价格模式最大的不同，运用无敌服务模式的企业拥有定价的自由度。通常，无敌服务企业是高价企业，但也不排除这些企业同时使用无敌服务和低价来占领市场。但无论如何，这样的企业能用绝对领先的服务为自己制造价格上的自由空间（在一定意义上，做企业的本质是为自己打造自由度）。

6、无敌服务与成本控制

许多无敌服务的企业给人的印象是不太注重成本控制。但这只是一个假象。仅仅在两个方面——但在这两个方面这类企业绝对舍得花钱——这类企业不计代价：一是在目标客户身上花的钱（例如设计、布置好的环境，给客户的赔偿等），二是在员工身上花的钱（例如员工培训、工资、支持系统）。

7、无敌服务与规模

无敌服务适合任何规模的企业。大企业（如万科、海尔）可以这么做。小企业（如无敌服务公司）也可以这么做。你有可能，但不一定能用它（象无敌价格一样）打造世界第一。它是理想主义者的标准模式，因为你可以用它为你选定的目标客户（这个群体的大小决定了你企业最终规模大小）做一切你喜欢做的事。你甚至能赚到很多钱；但你未必能成为市场上的老大，或者成为一个大企业。

J 最后的忠告

最后，我想把我们在本期的研究报告中学到的东西作为忠告罗列如下：

- 有满意的员工，才有满意的客户！
- 挑剔的是好客户，因为他们最忠诚！
- 创新不仅意味着产品，更意味着服务创新！
- 计算你的客户价值！
- 员工的态度第一，技能第二！
- 正确的客户，正确的员工！
- 你可以用你的理想赚钱！想一想，你的理想是什么？

“亲爱的朋友：

如果有一天，我在某一个地方与你相遇，你告诉我，我的《论战略》的某一句话语曾经给了你一点启发，那将是我最有价值的回报。这就是我小小的理想。我会继续为这一天努力！”

《无敌价格》模式问答

- 1. 问：**企业小的时候规模也小。规模小就无法运用你说的《无敌价格》，因为成本无法降下来。小企业，或者说企业小的时候怎么办呢？

答：如果你的企业规模还小，你可以在你力所能及的范围里运用无敌价格里提到的规律。在企业发展的任何阶段这个规律是不变的，不同的是你做事的自由度。企业大了的时候自由度会大些，但这并不意味着小企业就没有自己降低成本的自由空间：

请看一下自己的企业是否在做太多的领域？是否在做太多的产品？太多的型号？是否有太多的供应商？成本是否真的降到了极限？

在所有这些方面——不管你的企业有多小——你都有可能集中你的资源，让你比原来拥有多一点的讨价还价的能力。

企业的发展是螺旋式上升；利用无敌价格模式也是如此。专心地做好一个模式，你会发现自己的自由度会越来越大。

- 2. 问：**在我们原有的领域，我们已经做到了世界第一，用的就是你说的《无敌价格》模式。但这个行业太窄。我们选定了一个新的领域，这个领域是跨行业经营。我们还能象上一次一样成为新领域的第一吗？

答：衷心地祝贺你已经在在一个领域是世界第一！

有了一次“世界第一”的经验，再加上比原来大得多的资源，我相信贵公司是有可能会再次取得好成绩的。

就我所知，贵公司选定的新领域是一个原来十分分散的行业。在这个行业里有许多小企业，他们都是某一类产品的专家。所有企业的规模都不太大。因此，请仔细挑选你选择的子行业，看它是否符合以下几个条件：

- a) 子行业是否有你们想要的规模和空间？
- b) 成本是否是这个领域的关键要素？
- c) 是否已有企业在有意识地运用《无敌价格》做你们想做的事？

3. 问：只有大规模，才能有真正意义上的成本优势。而另一方面，只有低价格，才能打造规模。那么，究竟是先有低价，还是先有规模才能低价？

答：就象鸡生蛋还是蛋生鸡的答案一样，两者之间没有先后关系，只有一个系统的关系。一个聪明的企业家会抓住市场上的、也许并不会持续太久的机会，让自己的企业踏上一条螺旋上升的轨道并且不偏离航道，而另一些企业家不一定知道有这样的机会，或者由于自己的贪婪而脱离这样的轨道。

4. 问：无敌价格是不是仅仅适用于制造业，而且是单一产品制造业，对于服务业、高科技产业来说，是否同样适用这一模式呢？

答：“无敌价格”模式应该适用于所有的行业，只不过由于环境及条件不同其表现方式和程度会有所不同。优秀企业和普通企业最根本的区别是，优秀的企业更关心自己的“商业逻辑”或业务模式，而且会有意识地让它更加清晰明了。

我想在此向来自各种不同行业的读者提出这样一个问题：在你的行当里，是否能借用“无敌价格”的逻辑？我相信答案是YES，但你自己的企业未必能这么做或愿意这么做。你也许选择了其它的做法，但并不证明这种模式在你的行当不能成功。如果你的行业中还没有人这么做，这肯定是一个大机会！

5. 问：在同一行业中，是不是只能存在一个“无敌价格”企业，其他的都是跟随者？

答：在一个行业（及地域中）只能有一个企业用这种方式生存，其它的企业必须找到其它的生存方式。就象在自然界中没有任何两个生物能用同样的生存方式在同一个空间生存一样，同一个地区的企业必须求异才能够活下来。“无敌价格”能让一个企业在一个地域和一个行业成为第一，这是一种选择；但其它的企业可以选择其它的方式成为唯一，也同样能够生存。在未来的文章中我们将讨论其它的业务模式。

6. 问：“降价”是一把双刃剑，这是非常普遍的一种说法。那么，是不是对于实施“无敌价格”战略的企业来说，“降价”不存在负面效应？

答：降价对无可奈何而降价的企业来说，确实是一把双刃剑，伤了别人，也伤了自己。但对于把“最低价格”当作经营战略的企业来说，降价是一个主动的战略选择。战略意味着选择，选择意味着放弃。选择“无敌价格”意味着放弃“快钱”或“易赚之钱”，却去挣更长久的、用苦行僧的方式节省出来的更安全的钱。如果说无敌价格对自己企业有什么负面效应的话，这是唯一的坏处。

7. 问：无敌价格是不是在一定层面淡化了品牌的作用，实际上，有些消费者愿意为了追求某种品牌而多付钱，如果一味追求低价是不是就意味着放弃高端市场和高端消费者了呢？

答：是的。我再一次强调，战略意味着选择，选择意味着放弃。“无敌价格”的选择是低端客户，是那些对价格极其敏感的客户。但是当你做到了极至的时候，你会突然发现，贵族们也买低价的产品！德国的ALDI简陋的连锁店中只卖最便宜的食品，但75%的老百姓，其中不乏挣钱很多的人却是其忠实的客户。我也敢打赌，我们大部分的读者（大部分都是老板）也会象我一样，家中使用的是格兰仕的而不是松下的微波炉。

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号 (企业账户)	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行
方式八	招商银行 (卡号)	招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛 招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。