

Companies

本期关注 服务“库存”

服务已经成为企业差异化竞争的重要途径。近日,在复旦大学管理学院召开的“卓越服务品牌”论坛上,各大机构的专家学者纷纷指出,作为连接企业和顾客的纽带,如何将服务信息进行“库存”后的升级处理,并不断以服务创新为基础帮助品牌建立与顾客之间的情感纽带,已经成为企业创建卓越服务品牌的核心。

公司品牌如何将服务“库存”

◎本报特约记者 王尔德

许多制造业公司如今都面临这样一个问题,即在产品设计过程中,如何将高昂的设计费用与客户最终的服务体验真正地结合在一起,从而更好地迎合消费者的需求。但对于美国波音公司来说,未来一年后波音787的最终交付使用却使他们充满信心。“我们的乘客在登机的一刻就会把赶往机场和办理手续的繁杂经历抛在脑后。”根据该公司的介绍,为了解高度、湿度、空气污染物、灯光、声音和空间对乘客的影响,波音公司进行了大量研究,新机型将集中体现

“营造更舒适的飞行体验”的设计理念。除了设置更宽的座椅、更宽的走道、更大的舷窗以外,新的机型还将设计了模拟的客舱天空、保持在相当于海拔1830米的客舱压力、医院空气净化技术以及降低发动机的噪音带来的听觉不适。

波音飞机的这种在产品设计与制造过程中所体现出的服务举措,可以用美国西北大学两位教授的一个概念来概括,那就是“服务库存”。

产品库存是很通俗的概念,但是服务也能库存。所谓的服务库存,其实就是对顾客需求的储存,在顾客提出

需要之前,公司就已经洞悉这种需求,建立起相应的数据库,准备好相应的解决方案,等到顾客上门之后,公司就无需在搜集和解决顾客需求上做即时的复杂反应,而是以简单的程序直接为顾客提供解决方案。简单来说,就是要储存服务流程,以减少即时的、面对面服务的成本,为顾客创造贴心的价值。

要成功地建立服务库存,专家建议公司可以从四个方面考虑:服务质量、服务速度、量身定做和服务价格。

第一,服务质量。例如,当航空公司一知航班在其它地方延误起飞时,就可以将航班与乘客资料做比对,为乘客寻找其它准时的航班,或者安排因为航班延误无法赶到下一站转机的乘客,在下一站改搭其它航班。等到机场向旅客公布延误信息,旅客开始担心行程时,航空公司就可以端出预先完成的服务菜单,供顾客自行选择替代方案。

其次,服务速度。再如航空公司的乘机手续,乘客经常抱怨排队时间太长。出现这种情况是因为雇工支出比较高,所以柜台人力有限。如今,美国国内乘客大都可以使用Kiosk(一种类似ATM机的户外智能型个人电脑,有触控式屏幕,可提供人性化互动式服务)登机了。Kiosk的出现,将本

需要大量人力才能完成的服务流程储存起来,即为客户提供服务,既大大节约了乘客的时间,又能提高航空公司本身的运营绩效。这也是一种服务库存。

第三,量身定做。比如航空Kiosk会给乘客提供一张航班的座位图,由乘客自己选择自己喜欢的座位。此外,不少宾馆也越来越普遍地给二次光顾的顾客提供一些量身定做的服务。基于对客户需求的提前掌握与储存,宾馆对顾客的服务流程也能建立起库存。

最后是服务价格。如果更多的困难工作能够在顾客到来之前完成,面对顾客的公司一线工人所需技能可以降低,这样就可以节约公司的人力成本。公司不是因而减少了雇用员工的整体支出,就是维持相同的支出,但是可以雇用更多员工同时服务于顾客,因而又缩短了顾客必须等候服务的时间。添置一个Kiosk只需花费5000-10000美元,而它可以每

天工作24小时,一周不休息。

研究显示,服务库存能够为公司提高运营绩效作出巨大的贡献,但同时,并不是所有的服务公司都需要进行服务库存。在投资建设服务库存之前,服务供应商必须考虑两个问题:自己所在行业的特征是否适合建设服务库存,投资的风险有多大;服务库存能否与公司的其他配套措施形成合力,从而提高公司竞争力。在决定投资建设服务库存之后,服务供应商需要对搜集到的客户需求信息进行分类归纳,找出可以事先完成的流程,探索合适的形式予以储存。如果客户的需求比较普遍,而且可以通过一个普通的应用程序完成,那么供应商就可以提供标准化的服务库存,如银行业的ATM、航空业的自动登记服务和EBay的拍卖服务。如果客户的需求私人性质比较强,那么供应商就应根据客户的个性偏好对症下药,为其提供贴心贴身的服务。

案例链接

上海通用汽车:变被动维修为主动关怀

上海通用在行业里率先提出“别克关怀”售后服务品牌与人性关怀,也率先将售后服务从被动的维修带入主动式关怀的新时代。通用有一套经销商管理系统,客户的维修记录、保养记录可以对所有的经销商共享,具体的车主信息,只要输入车架号,就可以看到所有的历史记录。如果到了保养的时间,通用会和车主联系,采用电话、信件的方式,得到一个回馈,这期间车主如果搬家了,通用会做一个标注,以后再和这个车主联系。“一对一客户经理制”服务能够保证全方位、始终地是一个业务接待面对一个客户,给客户更多的亲切感,信任感。

海尔:“闭环式服务体系”

用户在购买海尔产品后,登记信息会录入海尔顾客服务管理系统中,一旦用户有需要帮助,海尔会在同一时间将用户的档案调出。随即利用自动派工系统在5分钟之内便可将信息同步传送到相关服务网点,根据用户的需求,及时提供服务。海尔顾客服务系统的建立和运行使海尔有了完整的全国客户档案,可随时随地查找客户信息,实现了分布式数据复制及数据共享,便于综合查询和服务质量分析,同时也便于进行客户回访、交叉销售等。而后,海尔服务还把随叫随到的“被动式”服务,升格为主动服务,不等用户打电话就主动上门给家电“体检”,给用户家电“过生日”。这项服务也是海尔以数字智能化的顾客服务信息系统做后盾。

丽兹酒店:给顾客一种回家的感觉

丽兹酒店是全球“奢华酒店”当之无愧的代言人。在丽兹,平均每套房有三个以上的服务生,体现了酒店服务与客人之间的关系至高无上的宗旨。酒店服务员对所有常客都了如指掌,他们会将每个客人的习惯都详细记录在案,这样能提前预知客人最小的需求。例如,每间客房都会根据客人的嗜好专门配制不同的香水。顾客在丽兹遇到的始终是同样的楼层服务生、侍者和女服务员,服务生对客人直呼其名,而且他们对客人的怪癖了如指掌。作为丽兹酒店的常客,一般不携带行李,都是空手而来,因为常客可以把行李存放在旅馆地下室,丽兹给顾客一种回家的感觉。

星巴克:重视“客户感受”

在星巴克如果客人是第二次要了同样的咖啡,就会被问及对该款产品的感受,为什么会喜欢该种类的咖啡,这款咖啡带来的感受,并被请求为星巴克填写一张调查问卷。然后,星巴克总结客户感受,以讨论哪种新产品应该进入市场。星巴克所有服务人员的心态、态度、手法、执行等每一个环节的培训都注重实效性,是贴近市场,贴近客户的培训。星巴克的每位员工对咖啡都有很深的感情,顾客很容易能感受到他们的专业和热情,他们也能更好地把咖啡介绍给顾客。

美国运通:个人管家专属服务

1999年,美国运通公司发行了一种顶级信用卡——百夫长卡,俗称运通黑卡。拥有了这张黑色小塑料卡片,就拥有了24小时的个人旅行顾问来计划旅行、预订机票。有报告估计,现在在超过1.7万人拥有黑卡,享有编号为1至800的个人管家专属服务,为持有者提供会员俱乐部和机场vip休息室及头等舱等服务。黑卡所提供的私人购物服务——提供顶尖时尚屋的贵宾入口,提前打个电话,就能确保你受到训练有素的助手一对一的协助,还可以被邀请试戴橱窗里的高级首饰。黑卡持有者也会接到“生命中独一无二”的体验邀请。比如在美国公开赛前,跟老虎伍兹打一轮高尔夫,或者是跟着首批登陆月球的航天员之一布兹·阿尔德林来一次体验飞行。

实习生 罗燕萍整理

2006年度最佳中国品牌

排名	品牌	LOGO	行业	品牌价值(百万美元)
1	中国移动		电信	283000
2	中国银行		金融	82000
3	中国建设银行		金融	68000
4	中国电信		电信	32000
5	中国人寿		金融	32000
6	中国平安		金融	13000
7	招商银行		金融	13000
8	茅台		酒类	10500
9	交通银行		金融	7400
10	联想		技术	6100

资料来源:《商业周刊》、Interbrand

Interbrand (2007)

排名	品牌	LOGO	行业	品牌价值(百万美元)
3	IBM		电脑服务	57091
8	麦当劳		餐饮	29389
9	迪斯尼		媒体	29210
11	花旗		金融服务	23443
15	美国运通		金融服务	20827
18	思科		电脑服务	19099
20	Google		互联网服务	17837
23	汇丰		金融服务	13563

本版制图 郭晨凯

管理点睛

如果由内部人士继任CEO一职,则公司业绩要好得多。公司真正需要做的是,设法培养拥有外部视角的内部人选,即所谓“内部局外人”。培养这种拥有局外人视角的局内人,应该成为公司高管培养过程的根本目标。

——哈佛商学院教授约瑟夫·鲍尔对1800个继任案例进行分析后发现

杰出的家族企业是奇怪的动物,它们强调长期发展而不是短期利润。它们尽量满足所有利益相关者的利益,以此来保证企业的健康运转——绝不仅仅是高层管理人员的利益,还包括所有员工、客户、合作伙伴、社会和所有者的利益。这种强调长期发展、注重所有利益相关者利益的哲学,诠释了杰出家族企业的全部内涵。

——加拿大蒙特利尔大学商学院教授丹尼·米勒得出“杰出家族企业的生存法则”

在当前的工作场所,人们越来越多的开始从“为钱而工作”向“为人生的意义”过渡,使得工作超越谋生的手段,变成了一种召唤,最终达成“自我管理”。价值观领导本质上回答了关于“意义”的询问。一个高效的领导人,每天至少要用1个小时在自己身体、心理、头脑和灵性的更新上。能自我更新的领导人,会把生命力和能量带到组织中去。

——香港中文大学商学院副教授富萍萍、刘军认为价值观是领导力的“种子”
实习生 罗燕萍整理

商学院链接

◎北京大学-高管金融讲座

课程简介:主讲教授林毅夫、宋国青就《中国宏观经济及07年年末盘点》发表最新观点。其中,林毅夫教授的课程将从要素禀赋、比较优势和自生能力的概念出发,构建一个统一的理论体系来解释中国传统的金融体制产生的逻辑和改革中出现的问题,探讨中国未来金融体系改革和发展的方向,并对中美经济对比与货币、汇率问题展开深入的解剖。宋国青教授以前瞻性的预测见长,本次课程将重点解读大宗商品价格走势、利率作用与资本市场等热点,展示其长期从事应用型宏观经济研究的深厚功底和精准判断。

课程时间:2007年12月28日-12月30日

◎复旦大学-创业板融资总裁班

课程简介:2007年8月,国务院正式批准中国《创业板发行上市管理办法》,这意味着中国创业板市场正式启动,中国即将迎来属于自己的富豪生产流水线。本课程使学员系统了解一个中小企业带入资本市场,并迅速做大做强基本理论和方法,掌握拟上市公司的治理改造、财务运作、上市操作和企业上市后的产业整合和资本运营等关键环节的管理技术、手段。

课程时间:2008年1月

案例点评

“三合一”的服务未来路径



范秀成:
复旦大学市场营销学教授、
博士生导师

◎范秀成

企业要扩大市场规模,必须寻找市场新的来源,并且需要有强有力的品牌支撑。成功的企业=有效的运营模式+强大的品牌支撑,比如麦当劳、星巴克。从服务行业的发展

路径来看,应朝着品牌化经营、网络化运作、集团化管理的方向走。譬如,对于传统金融服务业而言,运营的重心是在下层,总行起到管理指导作用,这是典型的品牌化经营、网络化运作、集团化管理。

什么叫现代服务业?有两个特征:一是采取先进技术,二是先进的管理方式、经营模式。对于传统服务行业的改造来说,其在先进技术上的发展优势可能不具备,但在管理模式上进行改进,从而获得品牌新的生命力。

另一方面,通俗地讲,服务性企业卖的就是体验。服务就是行为、过程、经历,是看不见、摸不着的,因此服务品牌本身必然牵涉到情感因素。有些企业追求更高端的服务体验,则更需要服务环境、人际互动等各方面要素的配合。从服务企业的长期发展看,需要拥有一批忠诚的客户群体。这些都是服务库存管理思路出现的前提。此外,服务性行业需要的重复性客源,决定性因素一方面是客户忠诚,另一方面在于如何对客户数据进行更有价值的利用,从而令服务与品牌

维护实现良性循环。因此,我们提出,做服务业,既要有IQ(智商),也要有EQ(情商)。

目前很多国内品牌采用的仍是“套牢”策略,而不是心甘情愿的做服务库存,其得到的是客户的虚假忠诚,这一点应引起注意。导致这些问题出现的原因有两方面,一是员工技能教育和企业文化教育不同步,一些表层的内化过程没做到,第二企业内外做法不一致,对外的品牌维护和完成业务指标之间有冲突,由于部门考虑各自利益使得企业品牌受损的情况并不是个别现象。

纵横比较来看,中外企业在品牌服务管理上的差距,首先跟市场规模有关。中国移动做得再好,也只是在中国市场,而花旗等企业面向的则是全球市场,这是由我们国家经济发展的阶段决定的。第二,品牌溢价,与支付能力有关,与品牌发展的格局有关。目前我们整个生活水平还处于较低的阶段,满足的仅仅是产品的功能性。随着生活水平的提高,生活艺术化,艺术也生活化,差距有望缩小。

(本文由姚音采访整理)

如何赢得服务品牌忠诚度

◎Woodruff Driggs,
Steven Ramsey, Paul Nunes

客户忠诚度问题的两大误区

最常见的误区是认为提高忠诚度就是提高客户“满意度”。令人沮丧的事实是,客户满意度很难说明客户的忠诚度。实际上,客户研究成果一直表明,各行业部门60%至80%的流失客户在先前的调查中表示,他们“非常满意”或“满意”。

另一个误区是:如果一个公司有了忠诚客户奖励计划,那它就已经为提高客户忠诚度做了足够的努力。忠诚奖励计划是全部忠诚战略中的一部分,但是还不够精确,无法使公司瞄准最能带来利润的客户群。我们的研究发现,仅靠激励机制,忠诚度并不能持久。

构建客户忠诚度工程

综合培养客户的忠诚度,这需

要涵盖以下5个方面的一整套相互协调的计划。1、深入:利用成熟的数据工具,行为分析和外部研究,对不同的客户群进行长期的了解;2、制定战略:把忠诚度推动力与客户体验相结合,确保品牌价值与目标客户群的需求一致。确定忠诚度衡量标准并指定这些标准的负责人;3、执行:将客户忠诚度建设贯穿所有渠道、部门和技术系统;4、衡量:跟踪每个客户的忠诚度,积极解决客户流失过高的问题;5、推动力:构建充分的技术能力以推动数据挖掘和跨部门整合。公司决策层必须充分发挥领导力,在整个公司贯彻以客户为中心的价值观念,确保必要的改革计划不会因为各部门的各自为政而流产。

(Woodruff Driggs, Steven Ramsey为埃森哲公司客户关系管理服务线合伙人,Paul Nunes为埃森哲绩效企业研究院高级研究员)

“上海商学院”学术支持单位:

中欧国际工商学院	CEIBS	北京大学光华管理学院	
复旦大学管理学院		清华大学经济管理学院	
长江商学院		麦肯锡公司	McKinsey & Company
埃森哲咨询公司		沃顿知识在线	
华信惠悦咨询公司		科尔尼管理咨询有限公司	
上海交通大学安泰管理学院		美国马里兰大学史密斯商学院	