

每天鞠躬1300次的保安

雷克萨斯4S店如何将服务做到极致

经历了泡沫经济后，日本经济长期处于低迷状态，紧接着又进入了被称作“失去的20年”的时期。当这20年走过一半的时候，日本汽车业进入了成熟期，市场趋于饱和。

就在此时，丰田汽车公司于2005年宣布将雷克萨斯品牌打入日本国内市场，建立全新的销售网络。雷克萨斯星丘店就是诞生于这样一个存量时代，它用细致的服务赢得了市场认可，不仅有着首屈一指的订单量，并长期稳居车主满意度榜首。

星丘店的成功并非依靠能力过人者的壮举，而是坚持不懈的极致服务。所谓“天道酬勤”，点滴积累便可创造奇迹。日本的匠人精神在星丘店员工身上尽显。《服务就要做到极致》这本书就是通过星丘店员工的故事，彰显服务领域的匠人品质、销售层面的匠人匠心。

接待人员：
鞠躬1300次/天的保安

早川是星丘店门前的保安。从早上9点到晚上7点，早川在这10个小时里向门前十字路口驶过的雷克萨斯鞠躬1371次。有时候会有连续几辆雷克萨斯轿车驶过。这种时候早川会小幅地抬起身子后再弯下腰，必定是对每一辆车行一次礼，绝不忽视任何一辆车。

早川的鞠躬，并不是来自上级的命令，而是自发行为，是源于把“感激之情”传递给客户的愿望，感谢客户选择雷克萨斯。许多客户都写信给星丘店，表示自己从早川每天都坚持的鞠躬中感受到了这种美好的感恩，并因此有了一天的好心情。

清水是星丘店的接待员。她来自奢侈品销售柜台。有一天，她看到一份来自客户的调查问卷，上面写着这样一句话：“店里的女性员工缺乏相关知识，作为汽车经销店的员工，却连一些基本问题都回答不出来。”

清水觉得写的就是自己。清水开始恶补，她不仅仔细阅读所有说明书，下班之后还常常缠着维修人员问这问那，学习发动机等部件的相关知识，还亲自尝试给轮胎充气等简单保养工作。平时看到客人看的书，她就悄悄记下书名后买来看，跑去客人提到过的餐厅、演唱

会。她说，“我希望通过自己的努力，做到了解每一位客户。”

星丘店里有十五位这样的优秀接待员。有一次，一位接待员在上茶时，发现客户太太的丝袜跳线了。她马上请同事去隔壁百货店买了同款丝袜，利用加水的机会，悄悄从桌下将丝袜递给那位太太。这样的事在星丘店还有许多。

销售人员：
为客户手绘说明书

雷克萨斯的车主往往都是医生、律师、注册会计师以及公司老板、集团董事长这一高收入阶层。一般销售人员不能真正了解拥有社会地位和巨大财富的客户究竟需要什么，也不了解他们的想法，为此备感压力。

八色飞鸟是星丘店的销售冠军。他说：“我觉得身处社会各个阶层的客户对我们的满意度，与他们拥有的财富并不成正比。我只需做到关注细节，设身处地为他们着想，他们一定会满意的。”

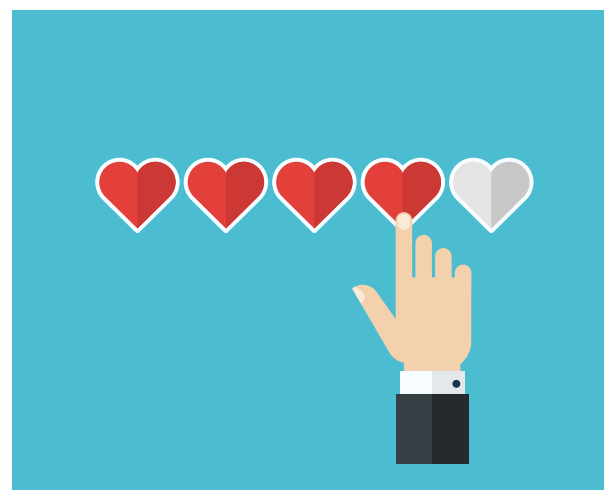
比如轿车的说明书，年老的客户看不清那么小的字，大多数客户都没有耐心从头读到尾。于是，八色着手制作了纯手工版“建议说明书”，一份一份地送给客户。他从完整版说明书和产品介绍中把相关的图片及插图一点点剪下，粘贴起来，并将说明书上的专业用语“翻译”成客人更喜欢的直接表述。自制的说明书仅有几页，读起来非常简单易懂。

伊藤原来从事汽车维修工作，转岗到销售后，他始终把倾听客户意见这一点做到极致。想要做到极致，就必须时刻站在客户的立场上考虑问题。

例如，许多客户咨询哪辆车操控性更好时，伊藤不会马上推荐雷克萨斯的车型，而是请他们去体验一下竞争对手奔驰或宝马的产品，并为客户细致分析各款车型之间的细微差别。在伊藤看来，相比劝说，客人的感受才是最重要的。

维修人员：
不拒绝临时维修

在大多数经销店，维修保养都要优先接待提前预约客户。而星丘店站在客户角度思考，为不让故障车影响



客户的生活，建立了“不拒绝无预约维修”服务体系。

星丘店有8名维修人员，平时都是每人处理一辆维修车。为了提高效率，他们以团队为单位，努力挤出“富裕时间”服务无预约车辆。比如，他们几个人共同协作，这样可以快速处理一辆临时来店车辆。又比如，他们将自己原来计划中的一个小时工时，努力压缩到45分钟。这样处理完三四辆车后，就可以拿出一个相对完整的时间处理临时来店的车。

售后服务已成为星丘店的重要卖点之一。除了不拒绝临时维修，还提供365日全天候服务，外加随时准备出现场的服务。其他经销店都有休息日，但星丘店认为车辆的故障和交通事故不会因为休息日就不发生，所以从开业之初就不设休息日。

客人如果出了交通事故，即使有保险，星丘店也一直奉行“只要有可能，就全部自己处理”的原则，赶赴事故现场，为客户安排备用车，帮助客户处理保险、递交事故报告等事宜。就这样，星丘店多了许多回头客，甚至其他店的客人也愿意到星丘店来“以旧换新”。

吉田店长感到要打动一名客户，必须接待、销售和售后三方一起努力。所以他倡导每天晚上六点十五分召开全体员工例会，打破部门界限，每个人可以把自已遇到的工作难题拿出来和其他部门的人员商量。

比如，一名接待人员通过客户的太太了解到，客户还在保时捷和雷克萨斯之间犹豫。于是，销售和售后人员在客户太太的配合下，把客户的老款保时捷做了简单的翻新，感动了客户，最终客户购买了新款的雷克萨斯。

投资人：
正确的经营之道

星丘店的投资人是KIRIX集团。集团有三条社训，被称作“三诚精神”，即诚心、诚意、诚实。为让星丘店员工更好地将“三诚精神”融入到日常服务中，投资人“三顾茅庐”，终于请到已退休的日本服务明星松原担任该店的服务指导总监。

松原原来时，星丘店已开业三年。她发现店里虽然有非常完备的服务手册，服务人员也是精心挑选，但“缺少感情”。她认为，从事销售工作必须发自内心地感到荣幸，庆幸自己能协助客户在星丘店购车，并将这种心情化作一腔热情，为客户提供周全的服务。

松原的待客之道影响了店里每一个人。如今，星丘店的员工最重视的不是手册，而是内心。正因为这样，才有了一天鞠躬1300次的保安，有了为客户手绘说明书的销售员。

支持KIRIX集团“三诚精神”的是集团的经营理念：企业不以追求利益为目的。KIRIX认为，企业经营的目的：回报社会、创造以客户为中心的价值观、实现员工及其家属生活的富足与幸福。

正因为有这样的理念，星丘店的保安在看到店门口有其他品牌的车辆遇到困难会主动前去帮忙。社区居民的车辆不小心被小孩划出印痕，维修人员会利用休息天免费帮助其修理。一名修理技师在刚开业较空闲时，会主动为客户免费洗车，而星丘店马上将免费洗车的服务保留下来，并成为接待和销售接触客户的最好场景。



《服务就要做到极致》
作者：[日] 志贺内泰弘
出版社：中信出版社
出版日期：2016年7月

读后
感

经营回归本质，就是以客户为中心。在市场下行的环境中，重新温习这份初心，显得尤为重要。

星丘店员工对客户的服务，都是以客户为中心，用心从小事做起。星丘店投资人春三先生认为：不期待回报的付出，必然会得到回报。

海底捞火锅的成功也是基于这种不求回报的用心服务。海底捞通过中央厨房，控制各门店的菜品、汤底品质，但更重要的是为客户提供各种贴心服务。比如，结账时听到客户担心行李太多，叫车比较麻烦，店员会开自己的车送客户；送外卖火锅时发现客人的人数比较多，菜可能会不够时，会主动提出自己再去附近超市买些菜，并帮助客人洗菜、切菜。

增长红利退去并不可怕，经营的本质并没有改变，还是简单的“以客户为中心”，用心为客户做好每一件小事。

(贝塔)