

# 论顾客服务与企业的核心能力

——以通讯制造业为例

田毕飞 梁文潮 陈有文

(武汉大学商学院,湖北 武汉 430072)

**摘要** 明确了通过顾客服务培育企业核心能力的必要性,并对顾客服务的涵义、特点、目标和过程进行了详细分析,提出了建立顾客服务竞争优势的途径。最后,以通讯制造业为例,论证了培育企业核心能力的措施。

**关键词** 顾客服务 核心能力 通讯制造业

**中图分类号** F270

**文献标识码** A

**文章编号** 1001-7348(2003)03-161-02

## 1 对顾客服务的理解

### 1.1 顾客服务的涵义

最早提出“顾客满足”的美国学者莱维特认为,“顾客服务”是“能够使顾客更加了解核心产品或服务的潜在价值的各种特色、行为和信 息”。营销专家科特勒和其他管理专家也从不同角度给出了顾客服务的定义。本文认为,顾客服务是在产品或服务的售前、售中、售后的整个过程中,企业向顾客提供与产品或技术相关的服务和信 息的各种专业性活动。

### 1.2 顾客服务的特点

(1) 无形性。服务是无形的,在购买之前、消费之中和享受之后,它都不会像实物一样呈现在服务接受者面前。但服务可以被感觉,并且服务接受者可以根据感觉来评价服务质量的高低;

(2) 不确定性。服务具有高度的不确定性,它依赖于谁提供服务及何时、何地提供什么样的服务、服务的程度等。

(3) 独特性。顾客服务是专业性的具体活动过程,它与特定企业、顾客、产品、环境等因素相联系。顾客服务有基本准则和一些成功经验供他人借鉴,但对于特定的顾客来说,服务的策略和措施却是各不相同的。

(4) 即时性。服务不可储存和长期拥有、

难以复制,并容易消失,它具有及时享用的属性。

(5) 有偿性,即服务是有价值的。

### 1.3 顾客服务的目标

大多数人都认为顾客服务的目标是培养顾客忠诚,这一观点已经过时。顾客忠诚的前提是:产品有限,顾客必须依赖企业;企业提供的产品和服务价值之高,使顾客不忍离去。在产品过剩和产品同质化的今天,这两个前提已不复存在,顾客没有理由再对企业忠诚。同样,认为顾客服务的目标是使顾客满意也有失偏颇。顾客满意只是顾客信任的前提,是顾客服务的第一个台阶,顾客信任才是最终结果。因此,顾客服务的目标应该是通过顾客关怀,在与顾客的良好互动关系中培养顾客信任。

### 1.4 顾客服务的过程

(1) 欢迎顾客。在这一阶段,要预期顾客的需求是物质的,还是情感性的,抑或是信息类的,并做好服务的组织和准备工作。欢迎顾客要注意语调、口头语言和体态语言的运用。

(2) 了解顾客需求。在这一阶段,要仔细聆听、适时提问,为顾客提供适当的信息,总结并确认顾客的真正需求。

(3) 满足或超越顾客需求。如果顾客的需求是常规的,就应立即满足,否则应提出具体行动方案。在这一阶段,要寻找一切机

会超越顾客的期望。

(4) 确认顾客是否满意。要询问并确认顾客的需求是否已满足,并感谢顾客或承诺跟踪并改进服务。这一阶段对保持顾客的稳定性非常重要。有资料表明,争取1位新顾客的花费相当于保持1位老顾客的5倍。

## 2 建立顾客服务的竞争优势

### 2.1 提供独特服务

企业要建立顾客服务的竞争优势,就不能把服务变成一种大众商品,而应创造顾客服务的独特价值,使其与众不同。并且服务的本质是创新,模仿始终只是一种基本的服务,不具有独特性,不足以展示企业的独特价值。DELL公司成功的原因与其说是源于它提供的计算机产品,不如说是它提供了一种特殊服务。这种服务不仅使DELL的产品满足了不同的顾客需要,而且使顾客离不开DELL的服务。

### 2.2 增强顾客体验

顾客服务是无形的,但是可以被感觉的,顾客正是根据感觉来评价服务质量的优劣。由于感觉很容易产生偏差,为了确保周到的服务得到好的回报,应尽量将服务有形化,以增强顾客的体验和感受性。增强顾客体验的有效途径是向顾客公开服务质量标准。该标准应从顾客需求出发,具体明确,既

**作者简介:**田毕飞(1979~),武汉大学商学院研究生;梁文潮(1956~),武汉大学商学院教授,主要研究方向为战略管理。

**收稿日期:**2002-08-01

切实可行又有挑战性。为增强顾客体验,华为公司公布了如下服务标准:一次处理解决率大于等于70%;自动应答解决率大于等于5%;问题闭环率大于等于95%;问题响应时间小于15分钟;呼小于5%;平均呼叫等待时长小于20秒。通过这种明确的质量标准,使顾客真正体验到了华为公司的优质服务,增进了对华为的信任。

### 2.3 关注细节

关注细节是对顾客真正的关怀。如果企业有99件事做得让顾客满意,有一件事没做好,顾客就会记住这件事,并以此确定企业服务质量的优劣,这就是通常所说的“真理瞬间”。因此,企业应时刻追求服务的完美性,而不能以任何借口来剥夺顾客对服务的“斤斤计较”。

### 2.4 提高员工素质

服务人员的素质是决定顾客服务优劣的重要因素。这要求企业要加大对员工的培训力度。具体内容主要是:企业文化和价值观的培训;企业组织结构和制度的培训;产品知识和企业背景知识的培训。IBM公司正是通过实施全面的培训方案,使每个员工都懂得企业的宗旨就是为顾客提供最好的服务,为顾客解决实际问题,而不是单纯向顾客销售产品。高素质的员工使公司的经营理念“IBM就意味着服务”在每一次服务活动中体现得淋漓尽致,提高了顾客对公司的信赖感。

## 3 把顾客服务培育为企业的核心能力

通讯制造业的销售对象是电信运营商,顾客服务有其独特性:从开始接触顾客到达成销售,再到顾客重复购买,一般需要经过售前引导、销售和售后服务3个阶段。当顾客第一次购买产品时,不可能对产品了解很透彻,起决定性作用的将是企业对顾客的外部影响。其中,企业的信誉或形象对第一次使用该设备的顾客来说是至关重要的,因为通讯设备不是一锤子买卖,还涉及到使用、维护、升级与网络扩容等,这些都需要厂商的后续支持和配合。在顾客已经购买了企业的产品后,对产品的交货时间、产品的质量及性能及维护的及时性和有效性等都有了很深的了解。这样,运营商在扩容时,会优先考虑原品牌的设备。就通讯制造业来说,顾

客服务一般可以分为技术性的产品服务、规划性的方案解决服务、人情味的关怀服务等。由于电信设备是大型设备,其原理、结构、数据都是比较繁杂的,运营商自身无法独立完成设备的维护、维修等工作,必须依靠厂商所提供的技术性产品服务。规划性的方案解决服务是厂商以自己的设备为依据,在充分了解顾客的需求后根据当地通讯网络的拓扑结构提出解决方案的一种服务。人情味的关怀服务是指给顾客个人生活的适当关怀,这些关怀服务大多能给顾客留下好印象。针对通讯制造业的顾客购买特点和服务类别,本文认为,应从以下几方面培育顾客服务的核心能力:

(1) 创造顾客价值。顾客服务的根本出发点是降低顾客成本,提升顾客价值。创造顾客价值的方式主要是两点:降低买方成本,提高买方效益。通讯行业设备大型的特点决定了在创造顾客价值方面降低买方成本是比较有效的手段。企业应该认真研究顾客是如何使用产品的,企业的各项活动又是如何影响买方成本的。通过这些研究就可以找到降低买方成本的办法。例如,可以帮助顾客融资,降低顾客筹资成本。在这方面,中兴通讯的做法值得借鉴。1997年,中兴通讯与国内多家银行达成协议,为中兴通讯提供国内买方信贷支持;中兴通讯为运营商提供产品,银行为运营商发放贷款,但该笔贷款作为贷款直接支付给中兴通讯。这就解决了运营商申请银行贷款困难、融资成本过高的问题,降低了顾客的购买成本。提高买方效益实际起到了更好满足买方需要的作用,它要求企业对买方效益做深入研究,以便能与买方一起创造歧异性。例如,为了将两台不同地理位置的交换机连接起来,必须购买一套传输设备。但如果交换机将传输设备集成到交换机内部,甚至到交换机的一块单板,就可以共享交换机的公共部件,同时降低了总成本,获得歧异收益。

(2) 加强团队合作。顾客服务不只是一线人员的事情,而是整个企业团队的事。一线人员只是直接面对顾客,其表现的好坏需要所有员工共同的支持。没有其他员工的鼎力支持,一线员工是不可能完成任务的。其他员工的表现主要体现在对顾客服务的直接支持与间接支持两个方面。直接支持是指非一线员工的工作成果会直接送达顾客手

中,并对顾客服务有直接的影响。比如产品使用说明书,它是由文档工程师编写的。虽然文档工程师不会直接面对客户,但其工作成果直接关系到对产品的安装、使用与维护。间接支持是指非一线员工的工作成果会通过一线员工的表现间接影响到顾客服务。最明显的表现就是员工培训。在中兴通讯,一线员工的技术水平培训实行技术经理制,即:各地办事处选派技术经理到公司开发部门接受技术培训,然后由技术经理回到办事处对所属员工进行二次培训。虽然公司在制度、管理上进行考核控制,但技术经理为了保证自己在部门的权威地位,必定会进行有意进行技术保留。这就影响到整个团队的技术水平的提升,影响到整个地区的顾客服务水平。加强顾客服务的团队合作,就是要建立一个高效运作的服务支撑平台,该平台包括技术资料库、技术培训课程、管理流程规范、内部技术支持体系等。

(3) 服务标准化与服务专业化。服务标准化就是在服务领域将工作流程详细化、模块化,使不同的员工提供大致相同的保质保量的顾客服务。要在顾客服务方面建立竞争优势,就需要建立一个完善的顾客服务网络,向顾客提供专业化和标准化的服务。顾客的利益所在,就是企业生存与发展的根本所在。企业要以标准化的服务来武装员工,以顾客利益作为生存的出发点,以顾客信任作为衡量一切工作的准绳。服务专业化有两层含义:一方面是专业化分工合作,以提高工作效率;提升服务质量。另一方面是服务要有专业化的精神。企业要通过组织管理、服务体系、人员培训、公司资源共享,使顾客服务团队中每一个人的专长都能得到充分发挥,通过一个专业化的团队集体为顾客提供优质服务。专业化代表了服务的高质量。服务不仅仅代表一种制度、程序,它还是一种文化,一个职业人的基本要求。中兴通讯的企业文化中就有这样一条:“精诚服务,凝聚顾客身上。”

(4) 服务产品化与服务市场化。市场发展到现在,企业的利润渐渐转移到服务上面。因此,企业应建立一个可持续发展的客户服务支撑体系,将服务变成一种产品,实现客户与公司双赢。企业应牢记,服务是可以赚钱的,特别是在“后产品时代”。因此,应针对不同的客户群体提供不同的服务。通讯行业以前是为运营商免费提供移机业务的

# 论经济环境对人的思想道德素质的决定作用

戴钢书

(电子科技大学, 四川 成都 610054)

**摘要** 以马克思主义为指导,在给出经济环境定义的基础上,从经济关系、经济制度是人的思想政治道德素质形成和发展的基础、对物质利益的追求是人的思想政治道德素质发展的内在动力、物质生产和科技进步是人的思想政治道德素质形成发展不可或缺的物质条件三个方面探讨了经济环境对人的思想政治道德素质的决定作用。

**关键词** 经济环境 思想道德素质 决定作用

**中图分类号** C96

**文献标识码** A

**文章编号** 1001-7348(2003)03-163-02

经济环境是指一定社会历史条件下的人们经济活动、经济关系及相应制度等一切对人的思想政治道德素质产生影响的外部因素的总和,它是人们在改造自然以满足自身物质需要的活动及其结果。经济活动实质上就是人们的物质生产活动,是决定其他活动的始原性活动;经济关系是人们在物质生产中所形成的相互关系,它制约着人们在生产过程中的相互地位和利益分配关系;经济制度则是经济关系的制度化、规范化。经济

环境的核心是经济所有制关系,经济环境形态的变化主要表现为所有制关系的变化,而所有制关系形成和发展主要是生产力发展和分工的结果,并以促进生产力发展为依归。经济环境对人的思想政治道德素质形成和发展的决定作用,主要体现在以下3个方面:

## 1 经济关系、经济制度是人的思想政治道德素质形成和发展的基础

人的思想政治道德素质的形成和发展

是与人们的物质生产活动、各种社会活动密切相关的。人们在物质生产活动、各种社会活动中形成的经济关系、经济制度等必然对人的思想政治道德素质的形成和发展产生重大影响。在不同的所有制基础上,在不同的社会生存条件上,会出现不同的思想政治道德意识。马克思指出:“在不同的占有形式上,在社会生存条件上,耸立着由各种不同的、表现独特的情感、幻想、思想方式和人生观构成的整个上层建筑。”受所有制以及由

技术指导,现在可以设计成一项收费的增值服务,使一部分自身技术能力差的运营商家享受这类服务。有偿服务将原先隐含在设备中的服务分离出来,提出明确的服务承诺和责任,以增进服务的持续供给能力。但有偿服务仍是被动服务,只是将企业能提供的服务摆上货架,供顾客挑选。因此企业不仅要开展有偿服务,还要开发服务内容,把服务推向市场,使服务成为公司重要的收益来

源。这就要求企业能把握新兴的服务需求和行业的发展趋势,除关注用户设备的维护外,还要向用户提供业务和应用支持,提供从商业咨询到技术整合以及战略外包的一系列服务。

### 参考文献

1 Prahalad & Hamel. Core Competence: The New Strategy for Corporation Competition[J]. Harv-

ard Business Review, March-April, 1990

2 Theodore Levitt, Marketing Myopia[J], Harvard Business Review, July-August, 1960

3 Rodarick M. McNealy. Making Customer Satisfaction: A Strategy for Delighting Customer[M], London: Chapman & Hall, 1994

4 菲利普·科特勒. 营销管理——分析、计划、执行和控制[M]. 上海:上海人民出版社,1997

(责任编辑 胡俊健)

## On Customer Service and Enterprise's Core Competence

**Abstract:** For the beginning, the article expounds the necessity of fostering enterprise's core competence through customer service. Then it discusses the definition, character, object and process of customer service in detail. It also points out the methods to set up competition advantages of customer service. At last, the article puts up with the measures of fostering enterprise's core competence based on communications manufacturing.

**Key words:** customer service; core competence; communications manufacturing

作者简介:戴钢书,电子科技大学博士,教授。

收稿日期:2003-01-10