

第七章 企业案例：德力西的服务品牌竞争力

一、引言

德力西创建于 1984 年。2007 年 11 月，与施耐德电气共同组建了德力西电气有限公司，总投资 18 亿人民币，拥有员工 8000 余名，占地面积 84431 平米，是温州、乐清市最大的合资企业。德力西推行全面质量管理，不断引进世界先进的管理理念，企业营业额不断增加，经济效益大幅提升，从一个家庭作坊发展成为国家大型工业企业。目前，已在国防、航天、电力、建筑、冶金、交通、石油化工等国家十几个重点行业的重大工程项目中发挥着重要作用，综合实力位居中国民营企业 500 强前列。

在售后服务方面，德力西以“D 电气，易主张”为主题，提出以顾客为中心的经营理念，以客户需求为市场战略导向，注重售后服务体系的建设和完善，投入资金上千万元，为德力西售后服务管理筑起坚强有力的后盾，并通过持续改进质量管理体系，完善售后服务设施、完善分销网络，打造优秀客服团队，建立售后服务体系，提升产品质量和客户服务水准，为顾客创造价值，并开辟一种独特的中国电气发展新模式。

2011 年 12 月 28 日，德力西电气以 98.5 分的优异成绩，获得全国商品售后服务达标认证评审委员会、北京五洲天宇认证中心共同颁发的五星级售后服务体系认证证书，这是中国低压电气行业的第一张售后服务认证证书，标志着德力西电气售后服务水平达到国家商务部制定的优质标准，达到国家认证认可监督管理委员会批准的认证要求。德力西的产品服务得到了高度评价，标志着德力西在售后服务管理方面已迈向新台阶。

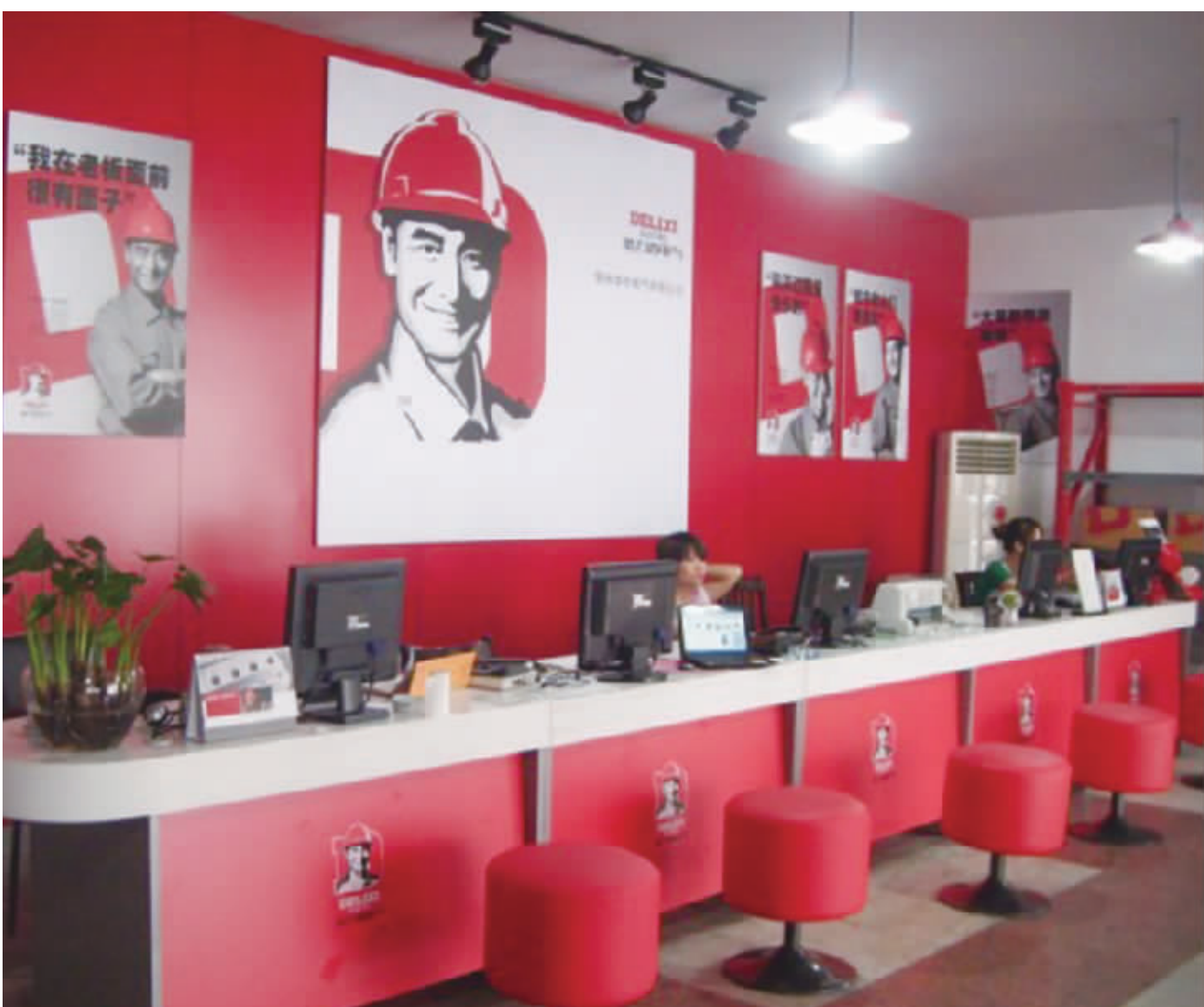
二、行业背景

国外低压电器行业比较发达，美国是世界上最发达的国家之一，技术力量雄厚，不少新产品都始于美国，像西屋、GE 都是世界前 10 名的公司；日本也有 100 多年的历史，它的低压电器产品不仅能完全满足国内需要，而且还向世界先进国家和发展中国家输出制造技术，对低压电器的发展起着重要的作用，日本生产低压电器的厂有 1000 多家，其中比较有名的有三菱电机、富士电机、东芝、日立、松下电工、寺崎电气、OMRON、安川电机、山武霍尼威尔、和泉电气、户上电机等公司；德国电工产品的发展速度很快，其销售额增长很快。从业人员超过 100 万，60%用于出口，仅次于日本和美国，居世界第三位；还有法国的低压电器工业在国际上有很大的影响，如 TE 公司的接触器产品占全世界产量的 1/5，它的断路器—接触器组合电器更引起世界同行的注目，此外还有 M-G、Legrand、Ferraz、Baco 等著名公司。

我国的低压电器行业经过 50 多年的发展，已经形成低电压产品体系，形成了约 1000 个产品系列，产值达 200 亿元、规模以上的生产企业超过 2000 家的发展态势，但相比于国外还相对较弱。

我国的低压电器企业主要集中在沿海的广东、浙江和上海等省市。以正泰、德力西、天正和人民为主的温州民营企业阵营主要集中在中低端市场；国企阵营以常熟开关制造有限公司及上海电器股份有限公司人民电器厂等一批由原国企改制而来的企业为代表。近年来该阵营加大技术研发力度，逐渐向产业高端转移。外资阵营则主要是由国外知名电气企业在中国建立的合资企业或独资公司构成。目前，ABB、西门子、施耐德电气等国际电气企业已悉数进入中国市场，并在占领高端产品市场的同时，积极进入国内中、低档市场。

随着市场全球化，外资企业与国内企业市场相互渗透是低压电器行业发展的另一个必然趋向。这种渗透包括国内企业的高端产品向国外市场渗透，外资企业的产品将向国内中、低档市场渗透。其实质是形成了全



球化的竞争格局，在这种格局下国内企业需要运用各种竞争手段才能保持稳定的市场地位，这其中服务竞争是重要一环。

三、德力西的发展之路

1984 年 7 月，胡成中在温州创办德力西，经过二十多年的磨练，将德力西从一个家庭作坊发展成为国家大型工业企业。

1、质量立业

胡成中在创业之初，三次亲赴上海，请来工程师，借款办起了国内民营企业第一家热继电器检测室，取得温州首张全国工业产品生产许可证。组建集团以来，推行严格的全面质量管理，在国内同行业中率先通过产品质量、环境、职业安全卫生三大管理体系认证，全部产品均获得 CCC 认证，主导产品通过多项国际认证，获得了国际市场的“通行证”。

德力西积极导入卓越绩效管理模式，坚持以质量创品牌，继获得中国驰名商标、中国名牌产品称号后，2005 年 9 月，又荣获我国质量管理领域的最高荣誉全国质量管理奖。这标志着集团的质量管理走在全国企业的前列，从优秀迈向了卓越。

2、科技兴企

德力西投资 3 亿多元建成高科技工业园，实现关键零部件制造专机化、零部件质量检测数显化、产成品装配半自动化、产成品检测电脑化。建立了德国、上海、温州三级研发体系，创办全国电器行业首家博士后科研工作站，集团技术中心被国家五部委认定为国家企业技术中心，开发出具有知识产权的 CD 系列产品，已拥有专利 228 项。作为主要创造者之一，德力西已有两个科研项目分别荣获 2004 年度和 2008 年度国家科学技术进步二等奖。德力西电气进入高科技领域，先后被神五、神六、神七和“嫦娥一号”采用。

3、创新经营

德力西着力打造先进制造业，形成三大电气制造基地。温州为低压输配电和工业自动化控制电气制造基地，杭州为自动化仪器仪表制造基地，上海为高压电器和

成套设备制造基地，构筑了德力西“金三角”工业产业构架。

德力西首开网络营销创先河，建立了总部营销中心、省级销售总公司、地市级分销公司三级销售与管理体系，在全国各地组建了 10 个区域物流中心，设立 1500 多个营销网点。温州的营销精英与德力西品牌优势巧妙嫁接，以品种规格齐全、价格优惠、配送及时、服务优良，在市场赢得了良好的信誉。

4、放眼世界

德力西积极开辟国际市场，频繁参与全球性交流，先后在香港成立了贸易公司，在美国成立了投资公司，在 50 多个国家与地区设立了总代理。德力西被商务部认定为重点出口名牌、中国低压电器出口基地。2007 年 11 月，德力西与世界强企业施耐德电气组建中法合资德力西电气有限公司，成为浙江省目前规模最大的民外合璧项目。

四、服务竞争

1、售后服务体系框架

德力西分三个方面四个层级开展企业售后，以“易服务”宣扬服务理念，用“易主张”张扬用户个性。为使每一位客户在德力西都能得到满意的服务，德力西强调客户服务针对性和有效性，加强人才培养，注重基础设施与服务体系、配送安装、维修服务、客户投诉、客户管理、服务改进 8 个模块，建立售后服务体系，为顾客提供一站式售前、售中和售后服务。

2、售后服务的制度保障

德力西电气管理层在全国同行业率先引进国内外服务评价理论与实践经验，时刻把顾客需求放在首位，持续推进顾客满意，建立售后服务体系，从制度上保证服务的设计与执行。

德力西积极开辟国际市场，频繁参与全球性交流，先后在香港成立了贸易公司，在美国成立了投资公司，在 50 多个国家与地区设立了总代理。德力西被商务部认定为重点出口名牌、中国低压电器出口基地。2007 年 11 月，德力西与世界强企业施耐德电气组建中法合资德力西电气有限公司，成为浙江省目前规模最大的民外合璧项目。

德力西分三个方面四个层级开展企业售后，以“易服务”宣扬服务理念，用“易主张”张扬用户个性。为使每一位客户在德力西都能得到满意的服务，德力西强调客户服务针对性和有效性，加强人才培养，注重基础设施与服务体系、配送安装、维修服务、客户投诉、客户管理、服务改进 8 个模块，建立售后服务体系，为顾客提供一站式售前、售中和售后服务。

德力西电气管理层在全国同行业率先引进国内外服务评价理论与实践经验，时刻把顾客需求放在首位，持续推进顾客满意，建立售后服务体系，从制度上保证服务的设计与执行。

德力西的售后服务体系基于各种需求、具体的目标、所提供的产品、所采用的过程，以及公司的规模和组织结构的影响，充分考虑了 8 项质量管理原则(ISO9000)、过程方法，以实现体系的持续改进。利用统一化服务目标，让所有的售后支持服务都服从该设定的目标，以让任何客户提交的售后服务请求都在特定的时间和特定的情况下完成，体现服务的标准化。

德力西围绕企业管系统(图 7-1)建设售后，前端生产计划、质量控制、物料管理、流程管理，为后期的售后服务减轻负担；资产、财务、人力资源管理系统化运行，为售后提供保障；销售、维护工作的有效调度，为售后提供条件。

3、客户服务中心

公司拥有一套完整的客服流程，根据不同的业务制定相应的业务流程，针对性地开展在岗人员业务能力、技巧的课程培训。2009 年 3 月 2 日还成立了“客服中心”，建立首接负责制，由客服人员直接给客户答复或咨询相关部门后给再予以回复。简单问题当场回复，电话中暂时无法解决的问题要求初步提出解决方案，1 小时内回复，并跟踪、督促问题的处理落实情况。如遇重大质量事故，拟定服务方案后，经主管领导批示，24 小时内到达现场。问题的处理结果要求存档备案。所有的客户售后服务请求都转变成服务工单进行处理和归档，以事务和事件进行归档和处理便于日后的查询、追踪和跟进，避免任何一个售后服务因为人员或者空间的疏忽而造成服务不当，提升管理水平与服务质量。

客户中心提供的语言服务包括：1)产品技术支持，解答客户的产品技术咨询、选型及配型，鉴别产品真伪及提供产品的相关认证咨询；2)质量问题咨询，受理产品质量判定咨询，各类质量问题的建议及投诉，并提供现场服务；3)订单处理，包括受理订单业务的流程咨询、处理及退换货业务，提供产品交货期、进度的咨询及网上订单业务操作指导；4)商务咨询，为客户提供产品价格咨询、退换货政策解答及其他相应业务商务咨询；5)收集客户的建议；6)受理各类商务投诉，如包装出错、物流配送、订单

业务、服务态度等。

4、售后服务的团队建设

在有效衔接服务传递与对外承诺方面，德力西注重团队建设，根植售后服务文化。通过员工将“德力西”做到实处，让客户体验“易主张”这一价值理念。

增强企业凝聚力方面，充分尊重、爱护、关心员工，依法维护员工合法权益。在员工待遇方面做出承诺，为每位员工签订劳动合同，保护其合法权益；执行“六险一金”政策，将收入与个人能力挂钩，能力越强、业绩越突出者，待遇越高。同时，致力于发展员工并为其提供良好的职业发展机会。为管理人员提供更多、更好的锻炼及施展才能的平台。重视培训，对员工培训实行个性化套餐式管理，通过培训、学习，提升员工专业技能、管理水平及综合素质，让员工在企业能够收获成功、增强自信，找到真正属于自己的位置，与企业共同成长。

通过外部及内部培训，公司从熟练掌握产品知识、顾客服务理念、沟通技巧、客服技巧等售后服务相关技能出发，量身定做售后服务人员的培训计划。德力西售后服务团队现拥有数十名高级售后服务工程师，且售后服务工程师团队仍在扩编、售后服务网点仍在全国各地扩展。

5、售后服务的设施基础

在了解并满足顾客的需要方面，该公司在其门户网站上的客户服务部分设置了下载中心与在线支持。该下载中心包括产品样本、产品认证、检测报告、应用手册和体系认证五大模块，95 篇文档。其中，产品样本 6 篇；产品认证 65 篇；体系认证 24 篇；检测报告与应用手册部分尚无文档。在线支持提供技术支持与客户投诉两个功能，需要用户填写基本信息以提交电子表格。

同时，德力西电气建立行业领先的 SAP 系统，及行业内首个 CCC 客户呼叫中心、设立 400 免费客服电话、建立 CRM 客户资源管理系统、设立夜间值班电话，扩展商品条码、展开售后服务管理培训、打造高素质售后服务师团队、增设售后现场服务网点等。利用售后服务工具的满意度评价和统计分析功能很好的记录客户在对于每一次的售后服务的评分和评价，便于企业记录每一次的售后服务的效果并有效的记录服务内容与服务流程。通过强大的统计和分析功能很好的掌握客户服务人员的绩效和客户满意度评价走势，便于企业针对售后服务有效进行反应和有针对性的改进和完善服务质量。

五、案例评述

经过长期不懈的努力与磨砺——追求用户满意，德力西创下佳绩、赢得用户口碑。在顾客对企业的“品牌形象”、“预期质量”、“质量感知”、“服务质量”、“价值感知”、“满意度”、“忠诚度”等方面进行评价后，德力西荣获“全国顾客最佳满意十大品牌”。

应用在线工具，清晰化售后服务管理，将客户提交的支持请求转换为可以被记录的工单提交给支持服务人员，从而让内部服务人员进行有针对性的受理与服务，并根据实际情况对支持请求进行转派和分配，让所有的客户售后服务请求都不会疏漏，体现企业售后服务专业化、清晰化管理。

自定义业务流程并满足企业售后服务的一般流程，让所有的售后支持服务受理、分配与管理都遵循这个流程，体现规范化服务，并且大大降低人工操作和人力资源成本，体现售后服务工具在售后与支持服务上的先进性。

以“D 电气，易主张”为核心，开展的“易服务”有利于顾客忠诚度的提升与对公司产品满意度、美誉度的增加。但是如何赶超国内正泰或国际上西门子、ABB 德力西还需要更多努力，真正实现“顾客选德力西就是一个明智的选择，在老板面前有面子”。

来不便和损失。二是部分景区会在不加说明的情况下在旅游旺季不允许游客使用团购门票，或要求游客在团购的基础上补差价，而游客作为弱势群体根本无处可申诉，往往为了不耽误行程而屈服于景区。

7、酒店：房价上调，但服务质量下降

旅游旺季期间，酒店普遍会出现不合理上调房间价格，服务质量下降等问题，甚至有的酒店私自取消游客预订。这类问题已经成为旅游行业的心腹之患，大有业界公认之趋势。但无论如何，游客能够接受旺季合理上调房价，却必定不能忍受服务质量的下降，预订毁约则更是违反合同规定了。同时，在一些旅游热点地区，酒店往往会与旅行社合作，在店内摆放其介绍及路线广告，但酒店方大多不对这些旅行社加以调查，其中可能存在的一些欺诈性的旅游项目酒店并不承担相应的责任。

六、旅游行业的服务问题

1、门票：景区门票定价过高，半价票占比例减少

2012 年，国内有超过 20 个知名景区门票涨价，涨幅普遍较大，如扬州瘦西湖拟将门票由 60 元调整为 120 元。国外景区如富士山是免费，卢浮宫的门票折合人民币约为 85 元。而张家界、九寨沟等门票都超过 200 元。同时，旅游景区将更多的收费从门票中分离，单独设置为不设半价票的项目，以获得更大的营利，减少了老人、儿童、学生等群体的优惠。也有景区在内部开辟子景区，越来越多的项目不停打断了游客的节奏，让游客无法正常体验游玩的乐趣。而在高定价的景区门票背后，本应包含其中的景区介绍服务项目却被置于导游和电子导游等收费服务项目中，这实际上是一种

变相的重复收费。

2、食品：景区内食品定价过高，质量多数不佳

旅游景区内的食品由于店面租金和扩大营利的考虑，其定价比景区外的价格普遍高出许多，这一本属正常的现象在有的景区中被无限放大，例如西安古城墙在旺季全票 40 元，半价票 20 元，但景区内原价 1 元的矿泉水售卖 5 元，价格提高 400%，而其搬运成本几可不计。同时，多数景区内设置的当地特色食品往往比市场价格高，却只是商业化后的产品，不能为游客提供真实用餐体验。

3、设施：景区公共设施不完善，安全提示不到位

无论规模大小和等级高低，几乎所有景区内均在公共服务设施设置上存在一定程度的不足，例如休息处、饮水处等。而安

全提示和无障碍设施的设置则往往在景区规划的考虑范围之内，即使有所涉及也寥寥无几，无法真正起到让游客注意自身安全和为残障人士提供有效服务的作用。这一点在国外的旅游景区中普遍做得较好，国内景区亟需提高公共服务意识。

4、购物：旅游购物，屡禁不止

旅游购物问题是个老问题了。一些旅行社为吸引客源，压低团费，然后在旅游过程中通过带游客去购物的方式获得弥补。更有甚者，导游在车上就会向游客推销商品，他们对各类游客团体的性情了如指掌，针对不同年龄的游客团体做出或“煽情”或“悲情”的表演，软硬兼施，最后让游客乖乖掏钱。更为严重的是，通过这种方式购得的商品，往往是价格奇高而质量极差，甚至是伪劣商品。

5、客流：旺季不限制客流，造成景区混

乱

旺季时部分景区对客流量不加限制，造成拥堵，轻则影响游客旅游体验，重则耽误游客行程，造成游客实际损失。例如 2012 年 10 月 2 日，华山游客人数“爆棚”，导致大量游客被困山顶，管理陷于瘫痪，游客与管理方发生冲突，最终由警察出动引导游客下山。这起事故完全是景区放入了远超缆车承载的游客所致。

6、团购：规则不完善，景区不认可团购门票

随着团购在国内的日趋火热，旅游行业也开始在团购领域有所发展，目前旅游团购主要存在的问题有两类。一是旅客团购门票的来源存在诸多问题，有的团购是旅行社利用景区提供的团体价卖出，也有的团购根本是来源不明的欺诈行为，无论是哪一种团购，都是不被景区承认的门票，会给游客带