

2 专题 Feature Stories

(接 1 版) **郭金震**:我们先邀请第一场讨论的嘉宾入座,首先有请中国商业联合会副会长王民先生、北京五洲天宇认证中心副主任杨谨蜜、海尔集团北京工贸公司副总经理袁红刚、艾美特电器(深圳)有限公司售后服务课长田耀云、广东美的厨房电器制造有限公司服务支持经理杨帆、东莞光润家具股份有限公司办公室主任刘维、天津爱玛科技有限公司售后服务部总监冯彬、雅迪科技集团有限公司国内销售公司副总经理田凯。

郭金震:有一个观点,你的产品好坏不是你自个儿说了算,是市场说了算。他的观点是说市场的基本逻辑是如果一个人想得到幸福,必须先使得别人幸福,简而言之,利己要先利人。生产者要获得利润,必须为消费者提供满意的产品或者服务,为消费者创造价值,我觉得售后服务是市场经济的产物,如果在计划经济时代,皇帝的女儿不愁嫁,根本也没有大家坐在这里讨论关于售后服务的话题。所以,我们围绕这个话题请到了行业领导和一线企业分管这一块工作的负责人,他们在这个领域也是取得了一定的成绩。先问一下杨主任,我们会里面提出这样一个认证,肯定是有我们一些标准,到底哪些企业可以评上星级,当然肯定不可能是谁赞助费越高,我们可以给到他,您能不能先帮我们介绍一下我们选这些企业作为我们的星级认证,一定是有他们做的独到的地方。



杨谨蜜:主持人的问题想了解首批获证的企业的服务方面,应该说他们都是我们行业内非常领先的企业,包括他们从服务的管理、服务的执行,以及他们对国家标准的重视程度,还有他们在行业内的地位上面,我们都可以明显的看到,包括我们在座的这些企业海尔、艾美特、美的、雅迪、爱玛、光润家具这些企业,都是行业内非常好的企业。他们首先能通过认证,当然是跟他们本身自身的基础非常分不开的。他们首先有这样的服务能力,有这样的服务意识,能够让市场和消费者放心,同时他们也希望通过这个认证获得消费者更大的认可以及货币选票。

服务的本质是什么?它的本质就是让所有的顾客满意,我们让顾客满意的目的还是获得更大的市场。我们在产品质量已经同质化的时代,包括产品的外观、价值、价格都差不多的时候,现在用第二次竞争的王牌,就是服务。服务的竞争可以从更大的方面来延续顾客的满意程度,包括持续的购买。我自己也有一个亲身体验,我曾经非常信赖某一个品牌的手机,但是当我有一回遇到它的售后服务不方便、非常不满意的时候,我可能以后就不会再选购它了。我们从这方面来看,服务不仅是一次销售,同时也是让我们的顾客能够持续的把货币选票投给企业一个重要的方法。

郭金震:回头客是售后服务很重要的一个方面。

今天在座的企业也都是星级认证,能针对舞台上的这些企业,他们售后服务独到的特点,用一句话每家企业做一个点评好吗?比如海尔、艾美特这些企业。

杨谨蜜:海尔大家都是有口皆碑的,比如它的服务、国内的影响力非常大,不用多介绍。毫无疑问,是大家电行业服务的领跑者。

艾美特应该是属于小家电领域非常有影响力的企业,尤其是它的风扇、电暖气的产品。

郭金震:是做电风扇起家。

杨谨蜜:应该是第一的企业。雅迪是电动自行车行业的领先者。艾玛跟雅迪也差不多。

美的这个企业也是有口皆碑,也是非常好的,在家电行业是领先的,数一数二的企业。

光润家具应该是在国内办公家具领域一个非常强势的品牌。对他们的服务,我们通过认证的审核,我们感觉确实是非常扎实,能够获得我们的服务认证是实至名归的。

郭金震:按照往常,我们要请领导先讲话,我先解释一下,王民会长一会儿在讨论的最后,您帮我们做一个总结,您来总结是最有压轴效果的。所以,一会儿在发言的过程中,也有一个时间的限制,希望能够在三分钟内表达我们的观点。

先问一下海尔的袁总,张瑞敏总经理一直在企业管理是受到很大的推崇,他之前提到一个观点,企业要永远战战兢兢,也要永远如履薄冰,最近因为互联网对各个行业的颠覆也是非常明显的,他又提出来与其让互联网把海尔这条大鱼撕成碎片,还不如我们自己把海尔变成一群小鱼,那就是我们变成 2000 多个小组这样对我们售后服务的工作企业提出了很多挑战,袁总给我们分享一下针对这样一个变化,我们售后服务面临的挑战怎么应对?



袁红刚:谢谢王主任和主持人对我们企业的肯定。

在互联网时代,2012 年我们发布了第五次战略调整,实现三个境界,第一企业无领导。第二,企业无边界。第三,供应链无尺度。对我们内部也提出了更高的要求。所谓的企业无领导,要把整个企业变成无数个小企业,每个人要变成企业的 CEO,我们有自主管理,可以参加所有的分享,所有的员工都可以分享。

第二,企业无边界。实际上海尔在转型的过程中,从家电行业项服务行业转型,2012 年我们又提出了向平台企业的转型。实际上海尔越来越多是做成了一个大的平台,上边有各个供应厂家,下边有优质的客户资源,我们在这个平台中起承上启下的作用。

第三,供应链无尺度。实际上互联网时代用户的需求是碎片化,越来越突出,我们过去大规模的定制已经不能满足互联网时代的需求,这就需要我们企业根据消费者的变化,推出定制服务,要满足消费者的需求。海尔也一直是以创新为核心的这样一个企业,也在不断颠覆自己。根据企业的发展,追逐时代的脚步,我们将对消费者提供更好的服务体验、更优质的解决方案。

郭金震:其中应该有很多挑战和困难,原来我们的那种方式,走大规模、标准化、低成本,但现在因为时代的发展要求我们要小批量、个性化、高价值,给我们分享一下当时遇到什么比较大的困难,我们怎么克服的?

袁红刚:遇到的困难首先还是观念上的转变,实际上企业在做战略转型的时候,如果是员工不认同是最痛苦的,当然员工认同是一个很大的过程。因为做互联网转型的时候,实际上我们每个人遇到用户个性化需求的时候,很多人还是按照原先的标准在做,因为这可能是我们的一种习惯。所以,在做的过程当中,一方面我要满足用户的需求,一方面要实现企业的战略,这给我们提出了更高的挑战。

举个例子,过去我们是按照海尔的服务标准为每个用户服务,现在可能用户提出来了,我的服务标准超出了原先的标准,这种需求怎么来满足?放在过去,可能我们也会按照海尔的服务标准一步一步去做,让消费者感受。如果做不到的地方,我们也会给消费者一种解释,确实可能现在有困难。但现在转型了以后,我们每个人都有自主权了,实际上我们在为消费者解决每一个困难的时候首先想到一个目标,我要为消费者提供一个解决方案,而不是一次产品的安装、维修。在做了以后,实际上我们得到消费者认可的时候,我们觉得我们的付出是非常值得的。可是这个过程是要付出很多努力,我们也做了大量工作,但是当消费者在互联网上给我们一个好的评价,给我们一句“海尔的服务确实很不错”,这个时候实际上我们得到了认可,这是我们前进的动力,也是我们一直每个员工在内部推崇的,过去可能考核为主,现在转变为鼓励、表扬,让每一个员工更多是通过自己的信息、自己的成果获得认可,让他们感到自己的价值,也为消费者每一次体验能够提供更好的服务。

郭金震:2007 年到 2012 年海尔的利润复合增长率达到 35%,在行业里一直蝉联第一,非常感谢。

想问一下艾美特的田课长,其实艾美特是 1973 年在台湾创立,在深圳办生产厂商。而看我们公司介绍履历的时候发现一件很有意思的事情,其实 2002 年我们就有一个全国产品质量售后服务信誉双保障企业,在 2011 年的时候又拿到国家售后服务十佳单位,我们把这些荣誉放进这个企业的大事件当中其实是非常重视这一块,这是什么样的原因,是因为我们来自台湾,有这样的精英,还是企业的领导人、市场各方面让我们对售后服务这么重视?



田耀云:其实艾美特作为一个台资企业,他们的经营理念里就有一点,非常重视客户的服务。艾美特在刚刚进入内销市场的时候就已经在服务的执行这一块,当时提出我们的服务是围绕消费者,我们所有的一切要做到以消费者为中心,让消费者满意。这是我们公司在进入内销市场之初已经提出这个理念,应该说公司的高层本身对这一部分非常重视。

有了我们公司高层对这部分重视,整个下面对服务这一块体系的建设,从一开始就各个方面去完善、建立,直到 2010 年售后

五星体系认证开始,通过这个认证,更加让我们企业的售后体系得到完善、改进,让我们有一个更好、更强的发展。

郭金震:今天早上在跟王主任聊的时候,其实我们这个标准是一个通用的标准,并没有最高、最低。我们肯定不会说仅仅完成这个通用的标准就完事了,肯定高标准、严要求。给我们讲一讲在我们认证通用的标准基础之上,我们还做了哪些工作,一直可以领先于行业,做更多突出的高标准、严要求的工作。

田耀云:当然我们给消费者提供服务,虽然说我国家标准在要求,我们作为企业来说,我们并不能仅仅限于国家标准。所以,我们在这个基础上应该说有几点,首先,我们重视合作伙伴,就是我们服务网点的长期稳定的发展。因为服务网点是作为我们服务的执行者,服务的好坏是起了决定性作用。所以,公司在对网点的激励、培训这一块下了大功夫,加强网点的培训。使我们整体的服务素质、服务能力有了一个好的发展。

除了服务网点之外,我们还有整个自身团队的建设。团队建设提升服务人员整体的四肢,提升服务的执行力,其实执行力在我们服务过程中是非常重要的,这也更有利于加强我们对消费者服务的执行。还有一个就是,我们所说的售后服务实际上来说我们在前期还有我们的售前、售中服务。我们如果更好把售前、售中管得更好,减少不良品流入市场当中,也能减少客户的投诉。

这一切都围绕着消费者的满意,我们提出一个口号“我们的服务不能仅仅让消费者满意,我们更多的应该说是让消费者能够感动,让消费者惊喜”,这才是我们服务的真正执行到位的一个表现,这也是我们一直以来对我们服务团队的要求。

郭金震:售后服务是无止境的,比消费者预期要高,这是我们的目标。

下一个问题问一下美的的杨经理,我们对美的这个品牌也是耳熟能详,但是我有一个人的小困惑,比如我们买美的的一个小家电,但是价格是几百块,或者有一些更小的几十块钱,如果出现一些小问题,可能对于消费者来说,总是懒得去找售后服务,有修的钱可能也能再买一个新的,还有时间成本等等。消费者被迫放弃售后服务,这个小问题美的是怎么看?怎么解决的?



杨帆:现在消费者的生活水平比较高,确实存在主持人说的这个情况,消费者自己主动放弃这种售后服务。但事实上美的也是从各个方面对消费者进行我们的服务宣传,购买的时候我们后期的服务就给消费者进行一个灌输,跟消费者讲这些产品虽然价格不是非常高,但后期提供的售后服务是非常完善的,还会主动提供我们售后服务的电话,包括当地服务网络网点的服务卡。从一开始就让消费者体会到我们用一个小价值买到的是大的服务,减轻消费者在后期维修上面的心理负担,感觉自己会浪费很多时间和精力。我们从一开始就让顾客体验到我们是欢迎他们有问题随时联系我们,会及时找我们。

郭金震:我们现在有 5 万多个网点。**杨帆**:这是含内外销。内销现在主要全国是 4000 多家网点,大概是这样的数字。

郭金震:所有网点都是我们自己直接办,还是外包给第三方?

杨帆:这些都是我们签了协议的网点,相当于委托社会上的维修部进行维修,但是我们对他们进行管理和监控。

郭金震:有另外一个困惑,当和第三方签订合作协议的时候,总是会有这样的问题,虽然对他们有各种各样的考核,但是毕竟是一个外包的公司,不是自己的,会不会出现各种服务标准不统一等等其它问题,出现疏漏可能性的地方怎么防范?

杨帆:我们在全国建立 40 多个营销中心,在当地都配备相应的客服主管,对当地的网络进行主管,因为全国这么大,总部毕竟监控不到这么多网点。每个营销中心的客服主管对总部的各项政策进行要求和宣贯,每年营销中心都有一部分费用专门用来做客服培训;每年都会召开大型的会议,平时还有视频的会议系统,保证总部相关的政策和制度能够及时传达到各个网点。另外建立了相应的考核资源,要求我们的客服主管,在宣贯到位的情况下,对服务网点进行考核,每个月都需要上报考核的情况给总部,整体的管理形成一个闭环,基本上不会出现太多疏漏。

郭金震:正好评价中心有一系列的培训的体系,也正好用到我们的工作当中。

东莞的光润家具的刘主任,我看到一个资料,现在华润在家具行业目前唯一拿到商品售后服务的评价体系的认证,作为行业中唯一拿到这个行业认证,因为有时是办公家具为主,是 B2B 的企业,会不会在公开招标过程当中有很大的优势,你觉得认证对我还很有帮助?



刘维:我们是东莞第一家售后服务认证的家具行业,我们做的是办公家具,我们以前是做外贸,占 90%以上,2008 年左右转向国内,认证对我们有很大的帮助。

郭金震:帮助非常明显。

刘维:对,一个是入围,一个是投标,包括所有的资质、环保要求、售后服务能力要求,这方面都有一些特殊的要求。

郭金震:您说以前 80%、90%都是做外贸为主,您发现做内贸和外贸,售后服务上,不同的消费者会有一些不一样的售后服务上的工作上的挑战吗?

刘维:售后服务这一块每个企业都在做,现在认证以后,能够帮助企业更好的去完善售后服务这一块内部管理机制的管理,能够逐步的帮助企业去完善。售后服务每一个环节,在销售模式过程当中有一个持续改善的过程,对企业的内部管理、销售模式的帮助也很大。

郭金震:我们在内外贸上售后服务的区别大吗?针对不同的消费群体。

刘维:目前来说我们针对政府或者是社会团体,以前我们做的售后服务是以合同或者是承诺达到一个什么标准,现在就以认证体系规划,每个环节都处于一个售后的状态,每一个环节都有专人管理,把售后服务这一块就做得更加好一点。

郭金震:您也说了,在认证之前其实我们做的是不规范、不系统,虽然也有,但是好像自觉性比较大一些。您能不能举一个很小的例子,在我们认证之前,其实这方面压根儿没考虑,完全忽略了,原来这个这么重要,赶紧把它补起来,能帮我们举一个例子吗?

刘维:以前我们对售后评价体系不是很了解,后来在招投标的时候,因为入围包括招投标,说这里有一家企业做了一个什么售后服务评价体系的认证,说我们有没有去了解。当时我们不太清楚这方面。后来去了解,查到有这么一个售后服务评价体系认证,我们才感觉到它的重要性,通过学习、培训,包括规划,再去认证,再更好的完善,做好这些工作。

郭金震:接下来问一下爱玛科技的冯总,对电动车的了解,经销商渠道为王应该还是比较重要的,我们跟经销商的售后服务,企业和厂商售后服务的分工是怎么相同做的?



冯彬:因为电动车是近几年发展比较快的一个行业,对经销商这一块我们属于谁销售谁负责售后。同时我们对经销商的售后能力,首先第一要进行评估,在经销商的选择这一块,售后能力这一块是必备项,只有具备这种能力,我们才进行选择。同时,在选择后期我们进行跟踪的培训,包括技术支持。

郭金震:在售后服务对经销商是一票否决的。如果这一块售后服务不行,基本上不会成为我们的合作伙伴。

冯彬:基本上是这样。

郭金震:除了培训之外,我们在售后服务上面还有没有其它的,比如产品的召回等等,质量问题上我们给经销商一些什么样的帮助?

冯彬:我们对产品的缺陷实现经销商的补贴,以及上门服务这方面的支持,让经销商对售后服务包括认证体系这方面,都进行了仔细的宣贯,包括执行。

郭金震:问一下雅迪科技的田总,雅迪有一句话企业要制造让消费者有幸福感的产



品,这个幸福感是通过什么实现?是售后服务吗?

田凯:我们董事长对电动车这个产业一直很专注,专门做电动车这个产品,就提出来制造出让消费者有幸福感的产

品。不断追求的目标、不断改进。作为服务这个层面,雅迪从 2007 年就很关注服务,我们先后参与了国家服务标准的起草,对整个终端的经销体系进行培训。包括大家在座可能有所了解,电动车的服务,也许认为是路边的修理店,而雅迪在行业是首家开通 4S 服务模式,我们建立了 400 多家标准的星级服务站,通过这些服务站的结构,去完善终端的服务结构,让消费者买了产品以后,能够无时无刻都在享受到我们的关怀的服务,让他体验到幸福感,雅迪与众不同。

郭金震:雅迪让我印象很深刻的一句话是做电动车行业里的海尔。正好海尔的袁总也在,为什么会提出这样一句话,海尔哪些地方你觉得雅迪是应该作为标杆来学习的?

田凯:海尔大家都有口皆碑,因为它的服务“支持到永远”我也是海尔的消费者,他服务的理念关注的比较早。电动车是一个新兴产业,才十多年时间。在国家标准没有出台之前,其实我们要参照民生产品的一个标杆,我们当时就选择了海尔为我们服务的标杆。自从有了国家售后服务标准出台后,我们至少有一个蓝本,至少从服务管理层和执行层、终端的实施层,让我们对服务这个体系有一个规范的标准,我们真正落实到位,也是我们选择海尔标杆的一个目的之一。

郭金震:王民会长,中国商业联合会推出了这么样一个国标,也是第六届了,推了这么多年,你感觉对我们这个服务类的企业来说,我们这样一个标准宣贯有一些很明显的提升方面,您看到了吗?



王民:其实这个话怎么说呢?今天借这个机会,刚才主持人也说,做一个总结,谈不上总结。会议本身很重要,我们从事这项工作也很重要。说它重要,售后服务涉及到家家户户,涉及到每一个人,是家庭的利益、个人的利益,包括企业的利益,甚至行业的利益、国家的利益,是综合性的一个体现。尽管说售后服务很单一,从它服务内容上来说,从专业的角度去审视它,认为它是很专一的一项服务。但是我任务是整个我们国家甚至说国家整体一个管理水平的体现,从大的方面去说,但是这种体现具体落实到企业。所以,每个企业必须要重视售后服务。从企业的角度来说,企业的核心问题就是两个问题,一个是产品自身的问题。另一方面就是服务的问题。我认为这两个问题解决好,就会打造出品牌企业。为什么这么说?因为从第一个层面来说,从产品自身来说,包括它的价格,包括它的质量,包括它的性能,包括它的性价比等等,企业产品自身有没有竞争力的体现。光这方面做好了还不行,因为售后服务没做好,消费者同样不认可你。所以,一个品牌的企业核心问题就是打造这两方面问题,把这两方面问题做到位、做好,企业就会有竞争力,就会产品核心竞争力。

所以,从行业组织来说,怎么样推动企业的售后服务,这是我们一个重要的责任。所以,这么多年来我们一直在抓这件事情,包括制定国家标准,包括标准出台实施后一些宣贯。尽管这项活动在整个开展过程中也可能好多地方还存在着不足和不完善的地方,但是我们的初衷、目的是怎么样和企业一起把我们行业的售后服务整体水平逐渐往上提升,刚才主持人问我通过国标的宣贯这么多年,是否能够真正体会到售后服务的整体水平的提升,提升了多少?提升了多少都不重要,无法从量化方面去表现它。如果从量化方面表述,就不科学。关键问题是我们的服务意识是否提升,这是一个基础问题。能够把我们从企业自身、行业的角度,包括政府部门、行业组织、企业,所有从事这方面工作,服务意识能够逐步提升,我认为这是做好售后服务的一个基础,必须要打造的一个基础。所以,我们会继续积极推动这件事情,当然随着市场经济的逐步深入,好多工作我们都在改变,不仅仅是售后服务的问题,其它各方面的工作我们都在不断的改变,包括中国整个经济发展,包括我们管理的水平,包括我们的执行力等等,都在进行改变。所以,我认为这也是时代的呼声,必须得进步,不仅不就要被淘汰。当今世界日新月异,变化非常大,发展非常快速,所以你必须要跟得上,某一方面跟不上,就会在竞争中被淘汰。不是你奋不奋进的问题,是时代的要求,你必须得要这么做,尤其是作为一个企业,必须要方方面面强迫自己跟进这个时代,符合时代的要求,改善自己,改变自己。有些是主动的,主动的就会在发展中处于主导地位,如果你是被动的,虽然做出改变,但是你在被动过程中,可能很有差距,差距就会体现出来。所以,我们要掌握主动性,售后服务也要掌握主动性。当然随着时代的进步,消费者的需求也不断的提升,所以我们得售后服务也要升级,原有的服务可能是随着时代的发展,或者说对消费者的需求不断升级,服务也要升级。