
内审外视 提升企业核心竞争能力

——以“用户满意工程”为契机推进企业整体变革

上海上汽大众汽车销售有限公司

叶晓栋

二〇〇一年十月

内审外视 提升企业核心竞争能力

——以“用户满意工程”为契机推进企业整体变革

叶晓栋

[摘要] 今年 11 月，中国将正式加入世界贸易组织（WTO），国内轿车工业将直接面对国内外市场的激烈竞争。我们应该清醒地认识到在市场的进一步开放和经济全球化的过程中，中国的轿车工业既赢得了难得的发展机遇，同时也面临着严峻的市场挑战。

本文着力以上汽大众汽车销售有限公司借鉴德国大众全球化管理的成功经验，不断创新营销理念为背景，把服务价值链作为理论依托，从上汽大众公司坚持以客户为中心，推进“用户满意工程”的实践出发，探讨在“用户满意”基础上的企业整体变革，以期进一步提升企业核心竞争能力。

[关键字] 内审外视 核心竞争能力 “用户满意工程” 整体变革

[提纲] 从服务价值链的观点出发，企业竞争的归宿点和落脚点在于提高客户的满意度，进而赢得客户忠诚。上汽大众的企业核心竞争能力是什么？内审外视，如何整合企业的核心竞争能力？“用户满意”与企业整体变革关系是什么？如何在推进企业整体变革的基础上，进一步提升企业核心竞争能力？

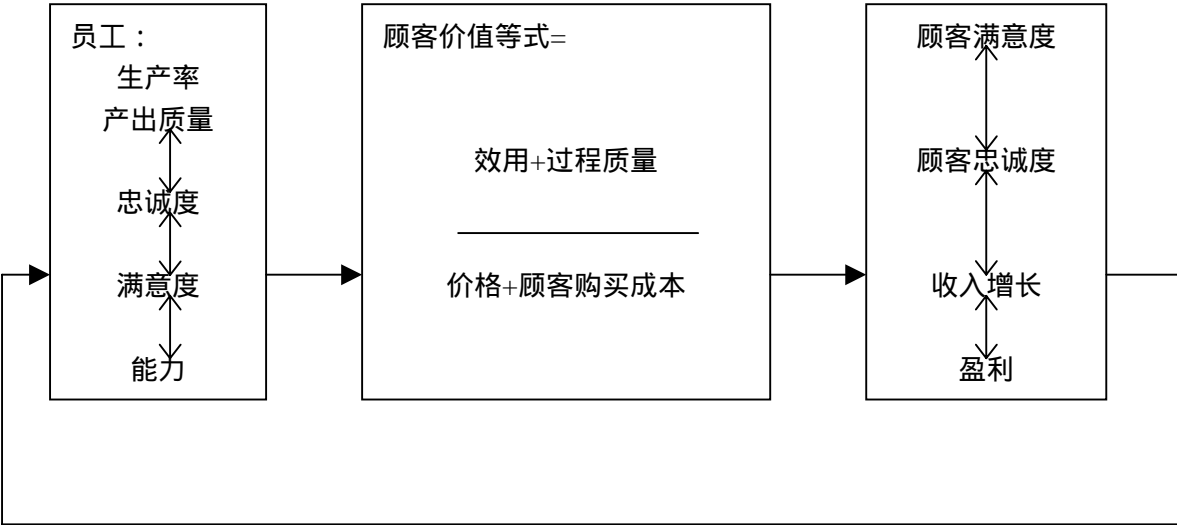
一、 服务价值链

在上个世纪的 80 年代，美国哈佛大学商学院的迈克尔·波特在其《竞争策略》一书中系统的提出了五力分析理论，即产业竞争中的出现的公司间的竞争、供应商的议价力量、客户的议价力量、潜在新进入者的威胁、替代品或服务的威胁。20 年后的今天，五力的分析对产业竞争依然有效，而有关的竞争理论却有了长足的进步。人们不断试图在回答这样一个问题，即“一个企业

如何培养长期适应市场的能力”，从而实现永续经营。长期以来，管理者总认为企业取得利润的原动力在于企业所占市场份额的大小，然而企业管理的发展和战略理论的深化，让我们有机会认识到一个与高利润和快增长更密切相关的因素——顾客忠诚度。这便是服务价值链模型的核心思想。

未来企业赢得竞争、取得优势、获得永续经营的核心和关键在于赢得顾客的忠诚度。服务利润链的思想是：企业的利润、增长、顾客的忠诚度、顾客满意度、顾客获得的产品及服务价值、员工的能力、员工满意度、员工忠诚度和劳工生产率之间存在着直接的、牢固的关系。（如图 1）从中我们可以看到服务利润链的中心是：顾客价值等式，即为顾客创造的服务效用及服务过程质量，与提供给顾客的产品和服务的价值同等的重要。这让我们对我们服务质量的作用有了更为深刻的理解和认识。

图 1：服务利润链要素



从服务利润链（如图 2）出发，我们认识到顾客购买的不仅

仅是我们提供的产品和服务，而是最终的综合“结果”。企业获利能力的强弱根本上已不再取决于顾客获得产品或服务价值本身，而源于顾客的满意度和对企业的忠诚度的大小。

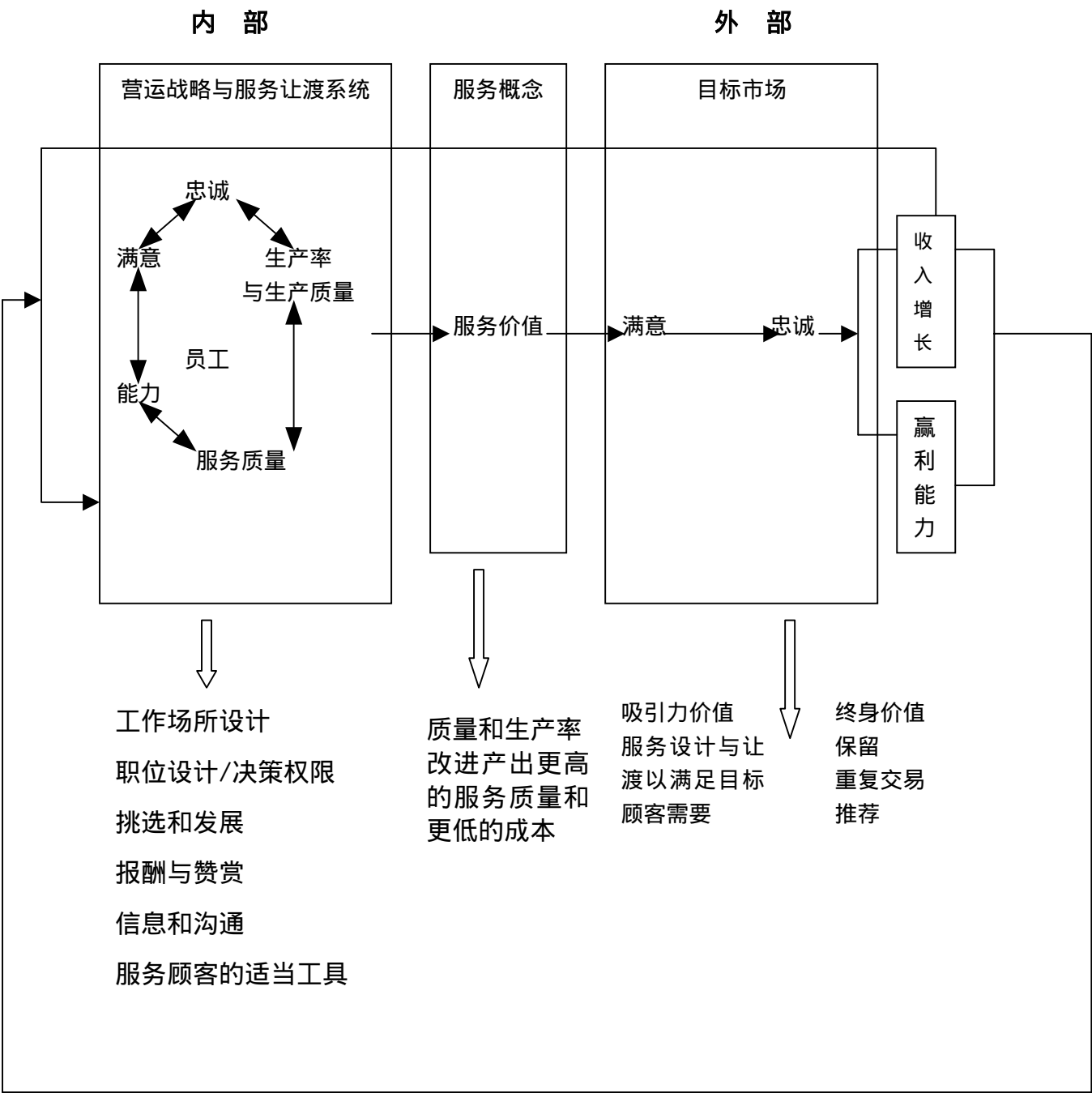
服务营销是一个完整的系统工程，是内外因素综合作用的结果。其内在逻辑是：企业内部的服务质量决定了员工大满意度，员工的满意度决定了员工的忠诚度，员工的忠诚度影响和决定着员工的工作效率，从而影响和决定了为顾客提供的产品或服务的质量。后者决定了顾客的满意度和忠诚度，从而影响和决定了企业的获利能力。因此，从外部环境看，一个企业的核心竞争优势的发挥和发展、企业核心竞争能力的保持和提升，离不开以客户满意、提高客户忠诚度为核心的服务营销管理；从内部环境看，企业必须进行基于员工的变革和流程再造。对企业而言，这样的转变从现实来看是深刻的，从长远来更是具有战略意义的。

二、 企业核心竞争能力

今年 11 月，中国将正式加入世界贸易组织（WTO），国内轿车工业将直接面对国内外市场的激烈竞争。我们应该清醒地认识到在市场的进一步开放和经济全球化的过程中，中国的轿车工业既赢得了难得的发展机遇，同时也面临着严峻的市场挑战。我们上海上汽大众汽车销售有限公司成立于 2000 年 8 月，其前身是上海汽车工业销售总公司，是国家经贸委、国家工商行政管理总局和对外贸易经济合作部批准成立的拥有永久小轿车经营权

的合资汽车销售企业。

图 2：服务利润链



面对中国加入世界贸易组织对中国汽车工业 ,尤其对中国的轿车工业带来的前所未有的机遇与挑战 ,审视自身近十年的发展以及一年来的合资经营运作情况 ,如何来保持企业目前既有的竞

争优势 ,从而实现长期永续经营——这是我们必须思考的战略性问题。在经营管理充满变革的今天 ,我们不禁要问我们自身的核心竞争能力究竟又在何处 ?

应当看到 ,上汽大众公司经过近十年的发展 ,初步奠定了在中国轿车销售领域的主导地位 ,取得了一定的竞争优势。比较国内的主要竞争对手 ,我们的竞争优势在于 :

1 . 迅捷的市场进入优势

经过多年的基础建设 ,目前 ,公司在全国范围内拥有 24 个地区销售服务中心 ,发展了 185 家特许经销商 ,其中包括融销售、维修、配件和展示 “四位一体” 的特许经销商 70 余家。初步建成了比较完善的大众汽车销售和售后服务网络。在未来的几年里将逐步建立起拥有 500 多家 “四位一体” 特许经销商的、遍布全国各地、融营销网络与售后服务于一体的功能完备、运作高效的销售服务网络 ,为消费者提供一流的产品和服务。

依托这样一个比较完备的销售和售后服务网络 ,我们的产品进入市场的速度将非常的迅捷和便利 ,我们所拥有的市场已经不仅仅是传统意义上市场 ,而是我们可以管理、调整和可控的市场 ,是直接面对消费者的市场。

迅捷的市场进入优势的另外一层含义是依托这样一个网络 ,我们能够最大限度地接近顾客、接近潜在的消费群体 ,最直接地向他们展示我们的产品和服务 ,最迅捷地了解市场信息和顾客对产品的多样化需求 ,从而有利于我们不断地及时调整相关的生

产、销售以及售后服务，最大限度满足用户的需求。

但是，我们必须看到这样的一种优势是暂时的和未充分利用的。说“暂时”，是因为我们的竞争对手正在奋起直追，他们近期的网络发展速度非常惊人。尤其本田雅阁和通用别克的特许经销商的数量急剧上升，发展迅猛。这充分表明我们的竞争对手也已经开始高度重视自身的网络建设，而且普遍借鉴了国际同行业的标准化管理体系，起点比较高。外加上他们的产品销售毛利高，这类经销商的发展非常具有吸引力。从这个意义上说，我们的市场进入和网络优势是暂时的。

说“未充分利用”，是因为我们从市场进入优势方面所获得的信息、开展的展示和形象工程还不够充分和具体。对我们的产品、服务及竞争对手的情况的了解和研究还比较笼统和迟缓。事实上，我们正在做的就是充分和及时地利用我们在市场进入方面的优势，加强直接销售人员的培训，进一步优化我们的网络结构，规范销售和售后服务行为；培养忠诚的经销商并努力使之得益，增强网络的内在凝聚力和外在吸引力，保持网络发展的生命和活力。

2. 强大的物流配送和仓储能力

目前，公司自己在全国范围内拥有若干个物流仓库，并与上海汽车工业销售总公司建立了长期合作关系，由上汽销负责代理公司的汽车物流与仓储业务。根据各地分销中心的资源要求，公司物流部门制定完整的物流配送计划，并按照此计划要求上汽销

开展物流配送业务。

上汽销公司在全国拥有 25 个大型仓库，拥有大量的铁路、船舶、长板车等运输工具组成的国内一流的、强大的物流力量，开展海，陆、江河等多元运输。依托这样一个强大的物流和仓储系统，公司能够及时安排和调拨各类资源，满足不同地区、不同市场、不同顾客的多样化需求。通过强大的物流和仓储系统，我们真正从物流上实现了市场的统一，并最大限度地接近市场，接近顾客。这也为我们实现轿车消费电子商务发展奠定了物质基础。

环顾国内汽车行业主要竞争对手，目前还没有一家汽车生产或销售企业能够获得如此强大的物流和仓储支持，这一定程度上影响和制约着这类企业的市场进入和及时满足市场和顾客的多样化需求。

3. 现代化的人才储备

从 1996 年开始，公司连续多年引进全国各地的优秀大学生和青年专业人才，每年保持在 30 人左右。公司青年员工占员工总数的比例逐年提高。同时，公司员工的知识层次也得到了大幅提升。目前，员工中大学本科学历占 35%，大专为 31%。许多青年大学生和专业人才已经走上了领导的岗位。

另外，大量的青年大学生被安排到全国各地的分销中心，从事销售和售后服务第一线的业务和锻炼，他们积累了丰富的市场、销售和现代化管理经验，成为了我们当前销售和服务的主力

军。经过这些年的锻炼，我们的销售和服务队伍已经成为我们可持续发展，实现永续经营的人才高地。他们直接具体地掌握了销售第一线的市场、销售和服务信息，充分利用现代化的管理知识和理念实践自己的业务，在工作中成长、成熟。可以说，人才高地和人才的储备是公司业务发展、取得长期经营的核心竞争优势。

但是，当今社会人才的竞争相当的激烈，人才的流动性非常得强，因此所谓的人才优势更是暂时的和不稳定的。“以人为本”，留住人才，充分重视人才的培养和储备，合理利用并发挥青年人的才干，尝试引进海外的优秀人才，培养销售和售后服务方面的“学科带头人”，不断增强青年人才的凝聚力和创造力才是公司不断发展的不竭动力。

我们必须看到在知识经济迅猛发展的今天，我们的优势都是暂时的、不定的，是在传统的中国汽车市场条件下形成的优势。作为一个长期处于汽车同行业主导和领先地位的汽车销售和服务企业，伴随着中国加入 WTO，我们将直接面对国内外市场的竞争和挑战，如果我们不居安思危，我们的优势就会丧失殆尽。我们必须借鉴国际通行的作法，进行汽车营销体制的改革，形成产销一体化的运行机制，从而提高市场反应速度，增强市场应变能力。我们只有坚持以客户为中心，以提高用户满意度为己任，通过“用户满意工程”，全面整合、推进企业变革与创新，才能真正化现有的竞争优势为企业的核心竞争能力，更好地服务于市

场，服务于用户。

三、“顾客满意”的评估

由产品营销发展到服务营销、情感营销，是当今世界营销理念的一次巨大的飞跃。服务营销、情感营销的实质就是服务价值的理念，就是突出用户的核心地位，为用户着想、为用户服务。更是人本哲学、人情意识的体现。公司开始按照 2000 版——ISO9000 的标准，加强销售和售后服务体系建设。

在实践过程中，公司各级领导身体力行，员工齐心协力，全面推进“用户满意工程”。对外，公司制定了《用户满意工程作业指导书》，公司网络成员及全体员工积极参与、勤奋工作、勇于实践，规范管理，服务创新；对内，公司上下开展了“三找”——即找自己的用户、找用户不满意的地方、找改进的方法。这些活动的开展，极大地促进了“用户满意工程”的开展和销售任务的完成。

但是，公司所尽的最大努力，顾客是否得到了相应的满意进而提高他们对公司和我们品牌的忠诚度呢？事实上，用户对公司的评价是与他们对公司服务的感受，即“用户满意”紧紧相连的。对客户服务和用户满意需要有一个有效的评估。评估能够测出当前实际情况和使我们感受良好的标准之间的差距。因此，评估是一个理性过程。使用得当，能够调整我们感性思维向所希望的方向发展。评估是严肃的感知过程，它与所要求的标准不同，它要

提供信息来弥补现实与标准之间的距离。可以说评估有利于变化、提高和创新。

在评价顾客服务的措施中，重要的一点是要把实际度量指标、评估定级和感受细分开来。度量指标是绝对的，但是评估定级既是绝对的，又是相对的。

- **评估与期望值不同。**事实上，度量指标和评估定级是客观的，在实际的判断过程中，我们决不能倾向于根据自己的感受来进行主观的评估，即根据自己的期望值来评估客户的服务和满意程度。我们评估的核心是左右顾客选择的因素——顾客的感受，即顾客的喜好。如果我们根据自己认为对顾客重要的标准进行评估，而忽视顾客的想法和感受，我们对顾客的真实感受就不会准确和完整。
- **评估应在乎客户的感受。**顾客很喜欢我们的服务能够超出他们的期望，而不是按部就班的程序和方法。这就是说在实际的用户满意工作中、在用户服务和满意的评估中，我们必须有一定的创新。即有打破常规的新方法，尽可能地创造惊喜。决定和评估顾客真正喜好的关键是要关注他们与公司所有员工接触时具有创意的反馈。这主要来自每一位与公司有联系的顾客和潜在顾客。我们可以采取对每一个反馈做细致的研究。对于顾客集中反映的问题，应通过专门的分析挖掘顾客的深层想法，从而判断他们对公司所提供的服务的真正感受，尽量做到深层次地、一对一地与顾客进行交流。

我们要对客户不断提出更高的服务承诺。这有利于提高顾客对公司服务的期望值，进而提高满意和感知。而在提出更高服务的承诺之前，我们就必须对现有的服务和用户满意度进行客观的评估，通过评估获得达到更高服务标准的体制和资源。可以说这样的评估是我们提高服务水平、不断创新的基础。

四、 推进企业整体变革

当今成功的企业都在做着曾经被认为是不可能做到的事。为了争夺市场和客户，他们纷纷响亮地提出了“以客户为中心”的口号，不断提高顾客的满意度，开发最具创意的新产品和服务。但是，仅仅以客户为中心是远远不够的。

我们必须认识到，将我们这样一个传统的优秀企业变成更快、更好、更新的企业有一定的困难。这是因为企业已经形成了强大的文化、体系和习惯，这些内在力量已经深深地根植在企业之中。这种根深蒂固的文化特征表现在：

- **以内部为中心。**关于企业产品、服务和企业发展方向的决定大多是从企业内部作出的。企业的需要经常被置于企业服务的对象之前。事实上，我们经常在倾听顾客说话之前，就对顾客说我们已经知道你的需要。这是我们企业长期处于市场领先地位后持有的自以为是的做法，结果是很大程度上滞后于市场的发展，导致我们很多老的顾客开始尝试从别处寻找

适合他们需求变化的产品和服务。

- **职能管理。**公司每一个独立的职能部门都试图优化本部门的内部效率。目标、目的、考核和职位发展都在窄小的职能领域内变化，缺乏从制度上明确部门之间的协作和沟通。从管理模式上看，目前企业仍然偏重于条线式，不能做到迅捷有效。这样的管理，弊端在于使得我们企业的服务质量和水平下降、周转时间增加、成本上升。主要表现在各个部门之间会发生争夺企业资源；部门间产生管理断层；破坏跨部门的工作流程；缺乏处理顾客关系的远见，难以满足各方面的需求。
- **以控制管理为核心。**在我们公司存在的情况是管理的需求、目标和前景是所有活动的出发点，管理层安排什么，下属员工就做什么。控制过强而创新不足。

所以在推进“用户满意工程”的过程中，仅以顾客为中心还不够，而应该充分认识到这是一个系统的工程。顾客对我们企业的满意度和忠诚度的提高必须建立在企业追求更快、更好、更新的过程中的全面变革和创新的基础，进而提升企业核心竞争能力。

----**加强公司的整体服务理念，提高员工满意度和忠诚度。**

员工对企业的满意和忠诚程度直接地反映在他们的工作效率、工作业绩上，从根本上影响和决定了他们所提供给顾客的产

品和服务质量。

抓用户满意必须深化对员工满意重要性的认识。斯堪的纳维亚航空公司 (Scandinavian Airline) 高级执行官简 卡尔森高度评价员工满意的重要性：“员工是企业最宝贵的财富，将企业与员工个人的发展联系起来，让员工处于自尊和爱心去工作，去服务顾客。”“你希望员工怎样对待顾客，你就怎样对待员工。如果你不直接为顾客服务，那么你最好为那些直接给顾客提供服务的人提供优质的服务。”

从公司的实际出发，我们应注重对员工的岗位培训，制定切实的员工激励机制——其中可以包括薪资福利的激励、根据不同业绩的各项奖励制度、职位的提升和工作条件、工作环境的改善等。

从关心员工切身利益入手，创造竞争和提升的有利环境。在实际工作中提倡员工参与并予以授权，提升员工在公司发展决策中的作用和地位，同时有计划地做好员工的生涯规划，鼓励员工创新，满足员工合理的需求。

----善用 CRM、掌握核心客户，提升服务的水平。

我们要不断地寻找重要的顾客群，培养客户的忠诚度，挖掘他们的需求并进行归类、排序，有针对性地进行服务承诺的创新，并根据需求对企业相关业务进行调整，对员工进行培训，使其更加高效地与顾客沟通，从而全面提升客户服务的水平。

事实上，我们已经开始考虑并运用 CRM 系统提升我们的服务水平。近两年来，CRM(Customer Relationship Management，即“客户关系管理”)已经成为了一个非常热门的词汇。对于这一概念的理解，目前业界并没有一个统一的标准。CRM 解决方案的理念领导者之一，SAP 公司全球执行董事彼得 曾可博士 (Dr. Peter Zencke)指出：“ 尽管人们对 CRM 的认识各不相同，但是有一点显而易见，不容置疑，那就是 CRM 决不仅仅是技术。它更主要是一种管理模式，因为企业的业务运营最终都要围绕客户为中心，同时企业员工的思想认识也要围绕客户为中心而做改变。”

也就是说，CRM 是用一套软件来实现企业的管理思路和管理模式。面向客户，关心客户，一切围绕客户为中心来运作，推动企业重点关注最有价值的核心客户，并同他们建立持久的伙伴关系——这就是 CRM 的本质。

根据权威调查：企业 80%的利润来自 20%的客户，而发展新客户所需费用是维持老客户的 6-8 倍。如今，大多数企业都懂得这个道理，纷纷在说“ 我们要把最好的服务提供给最有价值的客户”。但是，最有价值的客户在哪里？如何把握新老顾客？如何进一步提升客户价值？在这方面，CRM 强调的正是“ 一切以客户为中心，企业所有的经营战略都是与客户互动的结果，并致力于谋求与客户以及合作伙伴的长期关系。”

CRM 系统的核心是客户数据的管理。一般来说，一套 CRM

系统大都具备市场管理、销售管理、销售支持与服务，以及对竞争对手对象记录与分析的能力。利用它，企业能够记录在整个市场与销售的过程中和客户发生的各种活动，跟踪各类活动的状态，建立各类数据的统计模型，用于后期的分析和决策支持，从而达到提高客户满意程度，提高销售额，降低市场销售成本，增加利润率的目的。

但是必须看到，CRM 系统不仅仅是一项应用技术，CRM 必将催生“**全面管理变革**”。正如普华永道咨询公司的首席顾问张蔚芸所强调，从普华永道的经验来看，中国的企业要想成功地实施 CRM 系统，尤其要注重管理意识和管理理念的更新。因此，企业领导必须认识到 CRM 是一种先进的管理方法，是提高管理水平的一个重要方面，而且必须有相当的决心和实施力度来做好这个工作，面向客户变革的信念不能妥协。

----推进企业流程和组织重组、再造，实施全面质量管理。

在部门管理层面，我们可以通过以数据库为基础的工具，编制流程图，优化工作流程。推进企业内部的信息沟通和交流，迅捷地将市场信息和客户要求反馈给生产厂家和有关技术设计部门，加快新产品的开发和改进，满足顾客多样化的需求。

宏观的管理层和战略管理层采取跨垂直部门的重组。要充分认识到提高整个组织技能的重要性，加大技术管理、数据管理、沟通技巧、团队管理、流程优化等方面的培训力度。

从服务利润链的角度考虑公司销售和售后服务过程中的成本控制。包括人员配备、硬件标准、市场费用等。建议在公司内部推行全面质量管理（Total Quality Management,TQM）,对整个公司的日常管理、销售和售后服务过程进行全面的控制和管理。有研究表明,大约有 30%——50%的企业实行的 TQM 措施获得了顾客更多的满意,缩短了流程周期和反馈时间,减低了成本。

任何成功的变革和改进都是完整的和综合的。它根源于企业的使命、价值、远景及战略,与企业的经营目标、体系和考核密不可分,与管理系统、日常实践和行为紧密相连。

在实施“用户满意工程”的过程中,公司采取系统全局的方法进行整体的变革意味着必须改变企业中以内部为中心、职能管理、控制管理为核心的传统作法。这样的变革虽然有一定的困难,但是对企业未来的发展而言却有着深远的意义。

随着时代的变迁和社会生活的进步,人们的生活水平在相应地不断变化和提高,“用户满意”中的各种要素和权重也在不断的变化。因此,只有以“用户满意工程”为载体,对顾客服务、员工满意和流程管理不断地进行系统的整合和调整,才能真正做到“以用户为中心”,全面提升企业核心竞争能力,实现企业更好、更新、更快地发展。

参考资料

1. 《成功经理人 Successful Manager Weekly》 ---2001 年 22 期，共好国际出版控股有限公司
2. 《突破管理 Breakthrough Management》 ——2001 年 25 期 共好国际出版控股有限公司
3. 《竞争策略》、《竞争优势》 ——哈佛大学商学院 麦可-波特 1982 年
4. 《超优势竞争 Hypercompetition》 ——Richard A.D Aveui
5. 《Chief Executive China》 ---2001.5, global sources
6. 《Chief Executive China》 ---2001.10, global sources
7. 《用户满意工程文集》 ---上汽大众汽车销售有限公司，2001 年 8 月
8. 《服务利润链》 ——詹姆斯-赫斯克特等 华夏出版社，2001 年 1 月
9. 《永续经营 Built to Last》 ---James Collins,Jerry Porras
10. 《忠诚效应》 —赖克德尔，2000 年 6 月，商务印书馆