“客户观”之我见（一）

无论你的工作距离产品最终的使用者有多远，前方始终会有一个你所服务的“客户”。如何更好地服务客户、满足客户需求，同时在彼此的合作沟通中，不断提升航空产品的品质，希望“‘客户观’之我见”专题系列，让大家在彼此的分享交流中，得到一些思考和启示。

“翼龙”和它的客户

航空工业成都所 俞思瀛

近年来，航空工业成都所研制生产的“翼龙”无人机凭借性能优良、使用维护便捷、服务周到的综合优势，赢得了许多国家的青睐，成功打入了国际高端军贸市场。随着“中国龙”大步走向世界，应当以怎样的“客户观”来发掘好、经营好市场，成为我们面临的新挑战、思考的新问题。作为一名从事“翼龙”生产交付、服务保障组织工作的一线员工，谈谈自己的一些体会和思考，一孔之见，抛砖引玉。

客户是战略的起点

没有客户，就没有市场；没有市场，企业就失去了生存的基础。如果说员工是企业管理的起点，那么客户就是企业战略的起点。因此，我们要按照客户需求来设置组织架构、建立管理模式、确定科研方向、决定资源分配，企业经营每一个价值链环节都要围着客户转、随着客户变、盯着客户干。

美国GE公司有一个说法，“我发现世界的需要，然后着手去发明”。在这方面，海尔从技术、研发入手，贴近用户需求，不打价格战、大打价值战的理念和做法，值得我们深思和借鉴。海尔公司曾经接到农民投诉，说是用海尔洗衣机洗地瓜，排水管堵了，不好用。要是其他公司遇到这种情况，可能会说，洗衣机不能用来洗地瓜。但海尔立刻意识到这就是客户需求，马上开发了既能洗衣服，也能洗土豆、地瓜的“大地瓜”洗衣机，赢得了一大片农村市场。

海尔的客户观给了我们很多启迪。客户是企业竞争力形成的出发点和落脚点，贴近需求、创造价值才是取胜之道。当前，国际军用无人机市场呈现竞争白热化、需求个性化、用户多元化的特点。这一市场的竞争，是包括技战术性能、成本、价格、进度、质量、服务、企业信誉、体系策划等各个方面的全方位较量。我们必须要紧紧围绕客户需求，一切资源都要围绕客户需求来配置，一切决策都要以能在市场竞争中占领制高点为前提，按照市场和客户的期待去开发技术、制造产品、提供服务，直至满足和超越客户的期待，才能在激烈的国际军用无人机市场竞争中立于不败之地。

让客户成功

有一位企业家曾经说过，市场经济就是政府定规矩、客户定标准、竞争对手定价格、自己定输赢。也就是说，是客户在选择产品，是客户在投票。产品行不行、技术行不行，是客户说了算，只有客户成功了、客户的价值提升了，我们的产品和服务才算有价值，才算被客户接受和认可。在“翼龙”无人机研制生产销售保障的全流程中，我们全面贯彻让客户成功的理念，优化组合企业内外的市场、客户关系、研发、制造、管理、供应链等各个环节的资源，全力为客户提供高品质的产品与服务，不断提升客户价值，得到了普遍赞誉。

在“翼龙”无人机的论证阶段，我们从客户国家的宗教理念、政治经济、生活习惯、文化习俗等入手，熟悉客户的思维方式，研究客户的地缘政治环境，有针对性地提出了系统的战斗力生成解决方案。在研发阶段，紧盯潜在客户的作战需求和作战样式，确保技术方案和产品技术性能为客户“量身定做”“量体裁衣”。在生产阶段，全面贯彻精益管理理念，精心组织、周密调度，保证质量稳定、交付及时。在营销阶段，积极推进从跟踪客户向策划客户转变，以提供一揽子系统解决方案、生成整体作战能力来直击客户“痒点”，全方位满足客户的个性化需求。在售后服务阶段，我们组建了政治素质高、技术能力强的技术保障队伍，为客户提供周到的技术服务保障。比如，服务组中张昌荣等人在沙尘暴席卷时，冒着危险，奋力将无人机拖回机库，力保飞机安全；王恒顶着45℃的高温，在烈日下连续作业，及时排除现场故障；王擎天生病高烧40℃，为防止飞机进水发生故障，冒雨用防水布遮挡好飞机；王定桥感染带状疱疹，被病痛折磨得彻夜难眠，仍带病坚持进场为客户提供服务保障。服务团队进所后首先在总装各工段进行实习，同时进行英语培训、操作技能培训和系统专业知识培训，之后再去试飞现场进行实地保障积累经验。在不同岗位和不同外场历练后，保障团队水平从“菜鸟”成长为“专家”，逐渐达到熟练排查故障、独立制定飞行方案的无人机“高级玩家”水平，从而具备了外场服务保障的专业化水准。正是他们严谨求实的工作作风、积极主动的服务态度、扎实的专业技术、不惧辛劳的敬业精神，赢得了客户的信任和尊重，也为争取更多的新订单奠定了基础。

与客户一起成长

与客户一起成长，是市场经营的至高境界。从向客户销售，到服务客户，到为客户创造价值，再到与客户一起成长，我们与客户的关系越来融洽、利益越来越一致，最后成为真正的朋友和伙伴。

我们为客户创造了价值，客户在使用我们的装备产品后，能力得到了提升。他们更多的想法也推动着我们把工作做得更到位、更准确、更细致，以更好地满足客户需求。这样我们与客户的互利共赢关系就自然逐步建立起来了。这时，我们的成功不仅是经营上的，更上升到精神层面。

具体来说，我们与客户的关系也是分层次的，是逐渐成长的。一开始，就是简单地做贸易，仅仅是买卖关系，没有形成战略合作关系。然后，当客户了解了我们的实力和诚意之后，开始了长期合作，我们要对客户更了解，并且能够很快调整我们的营销策略和服务内容。比如，在现场保障和故障处置中，我们积极接纳客户的意见和建议，采用“倾听—了解—启发—引导”的方式，将我们的解决办法传授给客户；同时注意分析采集客户在实际中积累的数据和经验，不断提升自己的技术能力和产品的质量可靠性。再往前走，就需要在更稳固的战略层面为客户提供服务，包括技术合作、产能输出等，我们与客户之间就有可能变成利益共享、风险共担的战略合作伙伴，这样的综合竞争优势，是其他竞争对手难以赶超的。

总的来说，在当今的市场竞争中，仅仅靠热情的态度是无法真正打动客户的，必须真正把客户当作战略合作伙伴，推动建立起战略互信，打造成为利益共同体和命运共同体，才能实现百年老店、基业长青。

来自家门口的挑战

航空工业光电所 姚捷 孟霞 李方亮

航空工业光电所隆盛公司在市场开拓上一直坚持全员营销的导向，也正是这样的坚持，最终使他们获得了客户最大的满意。去年，发生在隆盛公司的一个案例让我们对市场观和客户观有了更深的体会与认识。

这个故事从得知客户的需求开始，公司的市场管理部最先行动起来。当南京办事处的金萍萍得知南京某公司某系统需配置电源后，她立即上报公司。公司领导极为重视，定制电源部部长谢记华和主任设计师宋志刚火速奔赴南京，马上开始与客户敲定技术上的每一个细节。同时，隆盛公司的老对手A公司得知此信后也迅速开始了行动，紧接着B公司也闻风而来。A和B不仅是隆盛公司多年的竞争对手，还都是客户多年的合作伙伴。隆盛公司的实力，A公司的品质，B公司的报价一时让客户难以取舍。面对这样的形势，深知客户心理的金萍萍以退为进，力争把握竞争主动权，建议客户以质量为重要考核标准，并指定在同一地点进行性能指标测试。经过再三权衡，客户最终认可并采纳了金萍萍的建议，决定到隆盛公司进行三台样机的PK，择优选用。

在设计样机上，隆盛公司定制电源部发挥了关键性的作用。样机的主任设计师宋志刚数次南下，他的设计理念是客户想到的我们要做到，没想到的我们要替客户想到。鉴于此，他不厌其烦，多次修改技术方案。比如，他认为，这个项目如果减少不必要的指示灯和测试孔不但会降低成本，还会增加产品的可靠性。真诚的想法得到了客户的高度认可与信任。对多次修改的图纸，设计师牛丽二话不说，又重新来过。此时B公司的样机首先抵达洛阳。当宋志刚得知B公司样机某些指标貌似比隆盛公司样机指标优秀时，他们没有慌，稳住了阵脚，他们相信自己的产品。谁英雄，谁好汉，PK大赛场上看！

现场PK的当天，金萍萍和客户方代表一行四人来到了公司测检部。因A公司样机还未抵达洛阳，当天下午先测试隆盛公司和B公司提供的样机。测试人员早已做好测试准备。两台样机外观犹如双胞胎，但散热孔、把手及其他地方的不同还是能看出区别。打开壳体，内部的布局及其走线更是截然不同。电气性能测试开始了，成检人员在事先准备好的表格上认真记录着。最终的测试结果，客户代表对B样机，露出失望之色，隆盛公司赢了第一局。第二天，A公司样机如期抵达。A公司电源样机的品质不容小觑，电气性能丝毫不亚于隆盛公司，更是隆盛公司最大的竞争对手。测检部按照技术协议的要求，与客户一起制定了周密的试验计划，安排试验人员进行24小时监控，开始了环境试验。

一天过去后，在测量纹波电压的仪器无论采用数字表，还是示波器，隆盛公司的样机都略胜一筹。与客户沟通后，客户认为隆盛公司采用示波器测试纹波电压的方法更为科学准确。无论在电气性能方面，还是外观上、重量上、结构上、维修上，隆盛公司的电源整体性能更高。三家PK大赛的结果，让宋志刚悬着的心终于放下了。

喜讯传来，隆盛公司在报价最高的情况下一举中标。针对此次案例，隆盛公司及时进行了总结，他们更加明确地提出了围绕客户开展全员营销的导向：

全员导向。全体员工都要具有非常强烈的“全员营销意识”，在思想观念上树立为顾客服务的思想，以顾客满意为工作指导，从营销的角度开展和评价自己的工作。

全部门导向。各职能部门都要从营销角度出发，协调统一，共同为企业的营销做贡献。

全过程导向。公司从研发、采购、生产、销售、服务的整个过程都要做到以满足顾客的需求为导向，一切围绕客户需求，实现顾客满意。

这场家门口的挑战，是客户对隆盛公司产品质量的最大认可和肯定，也是以全员、全部门、全过程营销的客户观为指导，满足顾客最大需求，实现顾客满意的成功案例。

客户观就在我们的工作中

航空工业郑飞 高小静

我们服务的客户是谁？我们的客户需要怎样的服务和产品？我们的服务优势是什么？劣势又在哪里？我们有竞争对手吗？竞争对手是谁？

这些问题随着日常客服工作的开展一个个浮现。一系列工作流程、到记产品配套、做外场保障备件计划、跟退厂返修产品进度、处理用户问题反馈等，航空工业郑飞客服中心的每项工作，都折射着我们的客户观。

“任务就是军令，接收任务零借口”

客服工作任务量多且无固定周期性，不可控的突发任务多，如何更好为用户提供满意的服务和技术支持，赢得客户良好的口碑和信赖，是郑飞客服中心一直关注且常抓不懈的重点。

客服中心每年平均接收外场保障、服务和退厂故障返修任务几百项，业务范围涵盖质量处理、外场保障、培训带教、厂际协调、返厂修理等，而每一项任务从接收到完成都要经历“任务接收、前期准备、问题处理、信息收集、结果反馈”5个步骤，以确保接收问题有记录、有措施、有反馈、有闭环，产品维护档案完整准确。这样庞大且周期较长的工作量仅仅依靠内场服务人员的力量难以完成，客服中心就按照地域分布安排技术骨干兼任外场联络保障员，他们主要承担本片区的技术服务保障，协助公司服务组在外场开展重要问题处理事宜，带教新人开展服务，统计公司产品在用户现场的分布及配装情况，统一汇总到内场管理室进行整理分析，建立产品使用维护档案，对重要且复杂的问题则逐层向上级和设计、工艺等部门沟通反应，多部门通力协助配合解决。通过这样的内、外信息共享，实行一个点（责任人）覆盖一个面（区域）的服务模式，使郑飞的服务保障工作有条不紊地在大江南北全面铺开，做到保障及时，不出纰漏，赢得了用户口碑。

“客服就是克服，克服一切困难服务用户”

外场保障团队，面对潮湿阴冷的山洞，烈日炎炎的基地，高温五六十摄氏度的仓库，蚊虫肆虐的沿海和风沙猎猎的边疆，他们一次次克服恶劣的居住和工作环境，为用户提供周到的服务。曾经在偏远山区因水土不服拉肚子，几天几夜吃不下；曾经在机场烈日暴晒脱皮疼痛整宿整宿睡不着；经历过任务紧张人员排不开，一个人在外场翻几十根几百斤重架子的崩溃；经历过万水千山阻隔亲人溘然长逝的离别之痛。经年累月和部队官兵打交道的他们，磨炼了一身高质高效的行事作风，在军演保障现场“小问题不过夜，大问题不过天”是郑飞客服人定下的小目标，“能打仗、打胜仗、做榜样”是郑飞客服人给自己树立的行动标杆，每一次重大保障任务后感谢纷至沓来，这些锦旗、荣誉证书清晰再现了他们努力拼搏的身影。不经历风雨，何以见彩虹？不管他们走到哪里，始终怀揣“诚信保障用户满意”的服务理念，始终坚定“航空报国”的理想信念，无论风霜雨雪，行以致远。

那一刻，波音团队起立向我们鼓掌致意！

中航国际物流 冷艳

在我的记忆中，曾镌刻下这样挥之不去的一幕：

2015年，波音公共服务部副总裁Joan带队来华与中航物流副总经理肖广忠及我们服务团队会晤。期间出乎我们所有人的意料，在谈到中航物流多年来的物流服务时，波音公司在场所有成员竟同时起立向我们鼓掌致意，感谢我们一直以来在积极提高服务水平、为波音降低项目成本方面所做的努力。

那一刻，掌声久久不息，我们团队所有成员都被深深触动，而我也更加深刻地体会到多年来我们所有努力和付出的意义。

中航物流作为航空工业集中采购与集成服务平台，在超过30年的物流项目执行历史中，与航空工业内部各兄弟单位及波音、空客、中国商飞等众多航空制造企业建立了坚实的合作关系。

在中航物流，我们一贯秉承“客户至上，专业便捷”的服务理念，打造我们长期的服务品质和品牌。以我所从事的转包物流服务为例，在业务合作的过程中，我们通过项目执行前的方案设计帮助客户规避风险，通过项目执行中的严谨和流程控制来为客户保障产品的安全运输与准时交付，并在后续项目执行过程中通过不断完善和改进方案与流程帮助客户降低成本，用我们的丰富经验和专业知识为客户提供增值服务，赢得客户的信任，培养客户的依赖度和忠诚度。

在我们与波音长达30年的合作中，我们通过优质高效零差错的服务获得波音公司的高度认可。由于我们的客户远在美国西雅图，日常主要是以邮件方式沟通，为了让客户感受到我们的优质服务，除了日常给客户及时提供发运预报、货物跟踪等信息外，我们还坚持在客户提出问题后，以最快的速度响应客户，重要的问题更是要当天晚上就跟客户保持邮件或电话交流，让国外的客户感受到我们高效和贴心的服务。

2013年4月，经过我们团队前期努力，终于击败对手新客拿到一套大型进口工装从西班牙到中国门到门运输任务。而当波音的项目经理要求我们提供全套工装的运输计划时，我作为项目负责人，刚刚生下女儿一天还在住院观察，虽然身边没有电脑，但还是用手机做了一套的详细计划发给她，并在后续的两个月中一直跟进。该项目经理对我们的服务非常满意，后来她邮件中最常说的一句话就是“You are the best”。尽管月子期间经常打字导致我的手指关节痛了几个月，但面对客户的肯定和项目的顺利完成，我感到非常满足和骄傲。

服务客户不仅需要以真诚的态度满足客户要求，更需要深入了解客户痛点，从客户的角度改进服务、提升效率，为客户提供增值增效服务。

20世纪90年代末，波音737平尾和垂尾的海运一直是一个框架箱运输一架产品，运输效率不高。对此，我们提出了对包装箱进行改造，两架份产品叠装发运的方案，经过主机厂和波音共同的认证，包装箱改造的方案得以实施，叠装运输方式至今为波音公司累计节约运输成本达上亿元。为了持续助力客户降本增效，在2014年我们又向波音公司提出了制造新型可重复使用的包装箱方案，目前该项目得到波音公司的高度重视，并积极开展了全方位的调研工作。

由于飞机生产交付都有严格的时间和安全要求，一旦晚交付，会给客户带来严重的经济损失，所以项目执行过程中，我们特别注意防范风险，尽量避免台风、船公司航线调整、恶劣天气等诸多因素对交付带来影响。

2014年5月，美国西海岸国际码头和仓储工会进行劳资谈判，很有可能会因谈判陷入僵局而导致罢工。得到消息后，我们立刻向波音各项目负责人发出预警，在得到他们的批准后，我们连续两个星期，将国内各大主机厂现有产品库存集中发运，最大一批次我们发了21个框架箱，这个数量震惊了我们的客户，他们都很难想象我们是如何完成这样高强度的工作和保持如此之多的舱位。并且，由于我们提前预警和提前交付，为波音公司节省了上百万美金的空运费用。

想客户之所想、急客户之所急，是我们在工作中一贯秉持的信念。

2017年5月，嘉泰公司到西雅图的两批座椅在卸货港遭遇港口拥堵，码头一直没有放行货柜，但波音公司对座椅的交付是非常严格的，如果错过了装机时间影响交付，嘉泰公司将会被索赔并影响交付业绩。

中航物流作为嘉泰公司的物流供应商，我们比客户的心情还要焦急。为了尽早从港口提出集装箱，我们跟嘉泰公司的团队共同努力、多方协商，终于优先可以将我们的货柜从拥堵的堆存区寻找出来并转移到提货区域。但即便如此，卡车也要至少花上五六个小时才能提到一个货柜，为此，我们安排卡车美国时间清晨就去排队，国内团队则连续五个晚上通宵奋战，只要码头有人，我们都全程协调跟踪，终于抢在装机时间之前把所有的货柜提出并送达波音仓库进行检测。

五天的共同奋战，让我们和嘉泰公司建立了更深的互信和友谊，为此嘉泰总经理王廷江还特意向中航物流致信感谢。

航空工业集团公司谭瑞松总经理在谈到“客户观”时曾指出，我们必须真诚面对客户，以客户的所思所想来调整我们的服务角度，主动适应竞争现状，用最虔诚的态度、最高效的工作、最优质的产品来满足用户。我想，这也该是我们对自己工作进一步的要求与激励。

从事转包物流业务，实际是一份全年无休的工作，节假日也要随时保持工作状态，台风、暴风雨、罢工，甚至雾霾都会对我们的工作带来影响，但是永远保持初心，为了客户把业务交到我们手上的那份信赖，为了漂亮地完成业务后客户的笑脸和赞誉，为了一次次为了客户解决难题后的成就和满足，我们会继续一如既往带着热情做出更多更好的业绩。