

以客户为中心 画一个良性循环的圈

航空工业凯天 田德荣

在航空工业凯天开展外贸业务的20余年，外贸团队并没有刻意强调“客户观”，但是“客户观”早已融入企业文化、融入日常工作中。正是在“客户是上帝”和“客户不是上帝”的碰撞与升华中，我们越来越专业，受到客户越来越多的认可和鼓励。

“客户是上帝”

相信大家对这个看法还是非常认同的，在某种程度上，客户就是我们的“衣食父母”，我们会尽自己所能去满足客户的要求。“客户的要求”逐渐成为我们践行“客户观”最直接的指南针：为了满足客户对产品交期的要求，我们发起订单评审、制作WIP跟踪表、做安全库存储备；为了满足客户对质量的要求，我们给员工做培训、发免检奖励、设立总检工序，完善质量体系；为了满足客户对价格的要求，我们与采购部敲定材料询价机制、收集刀量具信息、收集不同材料的各种加工参数。没有豪言壮语，没有大起大落，慢慢地，抽象的“客户观”转变为具体的要求、流程、制度……融入我们的思维，融入我们的工作。当我们觉得它无比平常时，其实它已经无处不在了。

由于外贸工作的复杂性和国内外风俗、语言、工作习惯等的差异，我们不得不改变自己去适应这个市场。技术室的员工需要了解国标、英标、美标、德标，甚至欧盟的环保标准都有涉及；国合部的员工精通各国外语，从初来乍到时的两眼一抹黑，到后来对材料规范、加工方式信手拈来；我们可以从工艺员变成质量专家；就算英语刚过四级也能写出一篇有理有据有逻辑的英文邮件；还可以从技术“小白”变成一个技术能手。由于时差的关系，除非是很重要的事情，我们尽量不在下午三点之前给国外的客户发邮件，因为我们担心会打扰到客

户睡觉。

所有这一切都是为了践行“客户就是上帝”这一至理名言。为了客户，去成长自己，去改变部门文化，这就是“客户观”的具体实现。

“客户不是上帝”

客户不是上帝，因为能救你的只有你自己，想要越做越强，越过越好也只有靠自己。我们和客户的关系是合作共赢的关系，打铁还需自身硬，只有我们自己的技术先进、产品优质，才会赢得客户的青睐。我记得精制厂获得斯伦贝谢年度最佳供应商的契机是这样的：当时我们的一个产品，客户在规范中规定了漆包线的绕制匝数，并要求绕制线圈后必须使线圈组的电阻率和电感在某一个范围之内。但是我们严格按照客户要求制作这个线圈组的时候，却无论如何也达不到客户要求的电阻率和电感。在和客户沟通多次无果后，我们的技术人员通过数次实验、学习研究、走访专家，最后大胆跳出了客户对绕制匝数的死规定，将匝数进行更加科学合理的绕制，最终达到了电阻率和电感要求。当我们最终的结果呈报给客户，连客户都惊讶了——凯天是将此产品做得最好的供应商。我们不仅获得了客户的肯定，还保住了类似零件的后续订单，也成功获得了“年度最佳供应商”的称号。目前，精制厂作为机电组件主要供应商之一，除了将“客户是上帝”这一客户观执行到底以外，“客户不是上帝”这一理念也成为一大臂助。给客户一个良好的印象固然重要，自身的实力与进步对满足客户要求实则更加重要。

在我看来，“客户观”绝不是一成不变的，在维护和客户互惠互利关系的同时，我们更应该注重自身实力的长远增长。“鲜花盛开，蝴蝶自来”，随着我们自身实力的强大，客户自然会越来越青睐，越来越认可，这便是以客户为中心画了一个良性循环的圈。

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。



“客户观”之我见 (二)

浅谈招标代理客户观

中航国际经贸 崔媛媛

我自2010年毕业以来，工作已7年有余，一直在做招标代理相关工作。作为招标代理行业的践行者，对于客户观我有一些拙见。

细分客户，主动做差异化服务

招标代理是咨询顾问服务类的一种，在国家法规、行业规范要求内通过执行招标采购的合法程序解决客户采购需求问题。我认为针对不同客户群的特点，需要提供满足不同客户需要的服务，也就是差异化服务。有人会说招标程序是一种很标准化的程序，哪里会需要什么差异化服务？从程序上来说招标项目的每个环节都有相关法规做了明确规定，确实也不能任意发挥。但是作为招标代理企业要实现持续化发展，需要用差异化服务发展客户、留住客户。

例如，经贸公司的客户群，一类客户是航空系统内客户，一类客户是系统外客户。当然系统外也分为其他央企、国企、国家机关、企事业单位、军队和其他组织，等等。经贸公司作为航空系统成员当然第一面对的就是系统内客户，中航招标的品牌也是依托航空系统发展壮大。航空系统作为有军工背景企业，对于涉及军工产品研发的各个院所及生产环节的各个工厂的招标项目对安全保密都有更高的要求。对于招标项目的负责人要经保密培训，有保密证书，对于整个招标项目执行要做安全保密措施方案等。

再举例一个招标项目，某地方政府公安机关采购警用直升机。首先本项目是财政资金，公开招标，其次警用直升机在国内正在发展阶段，并不普及，客户对于直升机行业也是刚刚接触，对其技术和价格的了解尚在摸索阶段。而我们作为航空系统内的招标代理公司就有很大优势为客户提供招标服务，第一我们对国内外直升机行业发展有所了解，系统内有这方面

的专家能够提供技术支持；我们庞大的专家库可以协助客户完善警用直升机的技术需求文件；第三我们可以组建强大的谈判团队与供应商对采购的直升机进行商务谈判等等。

成为行业内专家，服务客户

经贸公司依托航空系统做了大量的系统内项目，包括工程、货物及服务项目，同时也积累了本系统招标项目大量工作经验，可以参与项目的技术需求组建环节以及合约条款设置环节，能够从客户角度出发，思客户所思、想客户所想，在保证招标质量的同时，实现客户真正的需求。深切理解客户需求，为客户提供招标采购上下游环节的增值服务。作为招标代理要理解招投标是实现合同授予的一种交易方式。例如，在建设工程项目中，招标代理可以从前期介入，从项目管理角度出发，在合约规划阶段以及目标成本制定阶段就服务于客户，提供合理化建议。同时能够更好地理解项目需求。根据其项目特点、与客户统一的管理目标及管理思路，拟订各类合同，比如勘察设计合同、施工监理合同、施工合同、货物采购合同和其他合同等。虽然国家及各行业主管部门推出各类标准招标文件和合同示范文本，对编制招标文件及合同条款具有规范和指导的作用，但作为代理机构更应超越标准文件和合同示范文件，知道招投标是服务于建设项目的，与客户站在同一高度去研究建设项目的特点和目标，如此才能编制出适合项目招标文件，设置适合项目的合同条款，为客户提供更合适的招标代理服务。

作为招标代理企业，为了更好发展和可持续发展，要做到认识行业、熟知客户、认清自我。找准自己的方向，对客户主动出击，要灵活地调整自我对客户、响应客户的要求，才能在瞬息万变的市场中立足。

中航国际物流 李建

中航物流作为航空工业集中采购与集成服务平台，积极贯彻落实集团战略，在数十年特别是近年来为航空工业提供配套保障服务中，始终秉承客户至上、专业便捷的服务理念，为航空工业等高端制造业提供优质的增值增效服务，助力航空工业供应链转型升级。

说起客户至上，最重要的就是要站在对方的立场思考问题，不仅仅思考表面问题，更应该思考问题背后的问题。

提高供应链运作效率 根本在于满足客户需求

中航物流作为航空工业物资供应配套主渠道，面对客户提出的航空产品生产周期长，生产和交付难以实现均衡，以及设计改型、订货起点高等情况造成库存积压过大这一老大难问题，我们通过大量走访调研、深入了解客户痛点，以航空制造企业内部供应链再造作为解决困局的切入点，通过引入现代管理技术和方法，充分利用和挖掘外部资源，助力航空制造企业构建完整高效的供应链体系，提高供应链运作效率，全面增强企业的核心竞争力。

不管供应链是长还是短，也不论链上企业有多少类型，供应链都是客户需求驱动的，只有客户满意，供应链才能延续和发展，才能变得更加有效率。供应链管理必须以最终客户需求为中心，把客户服务作为管理的出发点，并贯穿供应链的全过程，把改善客户服务质量、实现客户满意作为实现利润、创造竞争优势的根本手段。

中航物流的任务在于协调供应链成员，快速响应顾客的需求。从战略上采取为客户服务的思想，根据不同细分市场要求的客户服务水平，提供多样化的产品和服务，以满足客户多样化的需求。

以客户为中心带动商业模式 全面创新转型

为了让客户关注于其核心竞争力的培养，集中精力搞好主业，中航物流由传统的代理采购业务转向供应链集成服务。传统代理进口业务服务比较单一，存在进口材料生产、运输周期长的突出问题，且很难实现客户对进口服务的期望，例如降低缺货率，降低订单处理周期，质量争议解决，厂内库存积压等问题。及时供应保障是我们融入客户供应链管理过程中第一步，也是关键的一步。

如何利用我们的资源优势，在为用户企业提供运输、仓储、配送等服务后，进一步做好供应链服务的延伸？围绕这个问题，我们进行了很多探索和尝试。

以我所从事的国际采购业务为例，为了进一步加快对客户需求的响应速度，我们就需要结合自身优势资源，与供应商做好协作。根据用户质量管理文件的要求，对国外供应商从价格、质量、交货进度等多方面进行考核评估。同时，与国外供应商实现协作，及时沟通交流，供应状态信息共享。

与此同时，我们还要深入了解客户生产需求的变动情况。客户企业的库存压力制约着生产运行的效率。如果对生产需求做好更短周期、更加精确的预测，就能做到库存优化。这就要求我们对需求预测的工作流程进行方案设计，同时明确产生需求不确定性的因素，与用户企业相关部门（质量、技术、生产、检测等）协同探索改善改进措施，建立适用的管理流程和体系，进一步完善需求预测工作。

为了更好地进行需求预测工作，我们对产品做进一步的分类管理。根据ABC库存管理方法，对材料进行细致分类，制定有针对性的采购和

定的场景里开花结果。

成就客户，把客户要求作为底线，让客户产品功能需求落到实处。

“这个角度现在的工艺只能到80度，到不了90度，可不可以就这样算了？”

“这个设计很高级的！还要调整改装？可不可以不改？”

当然不行！设计要是功能可行性的保障，制造精度是功能可靠性的依据，让客户对产品的需求期望落到实处，就是从设计到制造的严格要求。“如果这是客户需要的，这就是底线。”工程师们不断挑战新的课题，技术突破的背后都是华发早生，因此一项又一项新技术攻克难关，一代又一代新机型加速诞生，成就了客户的海阔天高。

正确理解客户的需求，不是单纯技术定义的越高级就越好。今天的飞机订单越来越多样化，没有高低贵贱，无论是初级教练机、中级教练机，还是高级教练机，适应客户灵活改装的要求，其市场生命周期的确定来自于国内外市场上客户的不同需求，提供一整套的飞行解决方案，实现客户需求，为客户创造价值是成就客户的有效支持。

成就客户，将客户利益当成共同目标，让客户巩固合作并全

心信赖。

“航空制造业为什么要‘瘦身健体’提质增效？”

“为什么在青云谱扎根了65年的洪都要搬去瑶湖航空城？”

民众花费更少的钱坐上飞机，军队付出更少的代价保家卫国，这是客户利益最直接的体现，成就客户的利益是巩固合作的基础。客户有日益提高的性价比需求，企业要面对生产经营要素趋涨的形势，制造企业成本的竞争和妥协下，成就客户的根本办法离不开精益改革。通过投资引进新的替代技术，深挖价值工程的合作，通过提质增效，降本瘦身，企业获得的是客户全心地信赖和可持续发展的关系。

当斑驳熟悉的旧厂房里已经无法科学排布更多更高端的设备，当高楼环伺的旧机场上已经无法保障更新更重要机型的自由翱翔，我们需要牵起客户的手，走向破茧重生的道路。大手笔引进环保先进的蒙皮镜像铣设备，披星戴月建成3600米的大跑道，军民融合规划的25平方公里航空新城，这里可以提供客户想要的一切可能，强军富民，把客户需求和企业的使命担当融为一体，成就客户和企业也就有了共同的目标，这才是我们真正的百年大计。

以客户为中心 助推航空工业供应链转型升级

中航国际物流 李建

中航物流作为航空工业集中采购与集成服务平台，积极贯彻落实集团战略，在数十年特别是近年来为航空工业提供配套保障服务中，始终秉承客户至上、专业便捷的服务理念，为航空工业等高端制造业提供优质的增值增效服务，助力航空工业供应链转型升级。

说起客户至上，最重要的就是要站在对方的立场思考问题，不仅仅思考表面问题，更应该思考问题背后的问题。

提高供应链运作效率 根本在于满足客户需求

中航物流作为航空工业物资供应配套主渠道，面对客户提出的航空产品生产周期长，生产和交付难以实现均衡，以及设计改型、订货起点高等情况造成库存积压过大这一老大难问题，我们通过大量走访调研、深入了解客户痛点，以航空制造企业内部供应链再造作为解决困局的切入点，通过引入现代管理技术和方法，充分利用和挖掘外部资源，助力航空制造企业构建完整高效的供应链体系，提高供应链运作效率，全面增强企业的核心竞争力。

不管供应链是长还是短，也不论链上企业有多少类型，供应链都是客户需求驱动的，只有客户满意，供应链才能延续和发展，才能变得更加有效率。供应链管理必须以最终客户需求为中心，把客户服务作为管理的出发点，并贯穿供应链的全过程，把改善客户服务质量、实现客户满意作为实现利润、创造竞争优势的根本手段。

中航物流的任务在于协调供应链成员，快速响应顾客的需求。从战略上采取为客户服务的思想，根据不同细分市场要求的客户服务水平，提供多样化的产品和服务，以满足客户多样化的需求。

以客户为中心带动商业模式 全面创新转型

为了让客户关注于其核心竞争力的培养，集中精力搞好主业，中航物流由传统的代理采购业务转向供应链集成服务。传统代理进口业务服务比较单一，存在进口材料生产、运输周期长的突出问题，且很难实现客户对进口服务的期望，例如降低缺货率，降低订单处理周期，质量争议解决，厂内库存积压等问题。及时供应保障是我们融入客户供应链管理过程中第一步，也是关键的一步。

如何利用我们的资源优势，在为用户企业提供运输、仓储、配送等服务后，进一步做好供应链服务的延伸？围绕这个问题，我们进行了很多探索和尝试。

以我所从事的国际采购业务为例，为了进一步加快对客户需求的响应速度，我们就需要结合自身优势资源，与供应商做好协作。根据用户质量管理文件的要求，对国外供应商从价格、质量、交货进度等多方面进行考核评估。同时，与国外供应商实现协作，及时沟通交流，供应状态信息共享。

与此同时，我们还要深入了解客户生产需求的变动情况。客户企业的库存压力制约着生产运行的效率。如果对生产需求做好更短周期、更加精确的预测，就能做到库存优化。这就要求我们对需求预测的工作流程进行方案设计，同时明确产生需求不确定性的因素，与用户企业相关部门（质量、技术、生产、检测等）协同探索改善改进措施，建立适用的管理流程和体系，进一步完善需求预测工作。

为了更好地进行需求预测工作，我们对产品做进一步的分类管理。根据ABC库存管理方法，对材料进行细致分类，制定有针对性的采购和

库存策略。即将工作精力及资金着重考虑重要的原材料，提高资金周转率和库存周转率。而在实际的生产经营过程中，会遇到诸多因素影响生产，如供应商生产能力、运输、天气等不确定因素的影响，再加上进口材料采购提前期比较长，一旦缺料很难维持用户生产的稳定保障。此时，能够为客户设置科学合理的安全库存就显得至关重要，通过对不同的进口材料设置安全库存，由供应商或我们为用用户企业做好主动库存，对于用户企业的竞争力有很大提升。

最后不得不提的是，要想实现及时供应保障服务，必须同时用好ERP工具。通过ERP系统向客户，供应商传输数据，共享货物状态。利用历史数据增加ERP计算模块，合理的进口材料设置安全库存，设置自动订货、补货自动化流程，最大限度地去除人为因素干扰。

通过为客户关键材料实施及时供应保障服务，将持续减少客户的缺货情况并有效降低厂内库存。以前，客户下订单后需要195天（供应商生产周期150天，海运周期45天）才能收到货物，目前已改善为当月下单当月到货。通过VMI模式的实施，不仅客户的需求得到了更好地满足，也为物流运营实现了成本下降。