

# 从标准化流程到拥抱客户

“老公工作忙没法陪我练车，现在看来，一个免费陪驾教练都比他靠谱呢。”广州市风日汽贸公司，王女士正在一名陪同教练的指导下驾驶着新天籁。看到专营店服务人员过来，她这样打趣道。

王女士是天河CBD的一位行政文员，今天拿到新车刚好一个月，由于道路经验不够根本不敢单独上路。很是怕被朋友笑称为“马路杀手”的她，找到了专营店来体验免费陪驾服务，于是就有了文章开头的一幕。

这样的案例，只是东风日产“感动客户评选”中的一个例子。以东风日产副总经理任勇、党委书记周先鹏带头接听“800”服务热线电话、聆听“客户之声”活动为代表，一场全民动员的客户意识整风运动正如火如荼地展开。而在最贴近客户的第一线，东风日产在服务上的全面提升已经开始。许多来自市场最前端的服务案例被搜集至东风日产总部，作为经验和心得汇编成册，成为东风日产全公司学习“客户至上”理念的实战宝典。

“夯实基础”成为了今年东风日产提升服务质量、落实每一项客户服务工作的核心原则。



## 服务不到位的车就宁可不卖

在一些偏远的县市，有一种东风日产的“变形金刚”不知疲倦地奔跑着。它净重达七八吨，车厢后门就是升降机，而拆胎机、充电设备、工具车、空压机、发电机等常用工具也尽在其中。无论是走进宁静的小镇街区，还是乡间的田边地头，“变形金刚”都可以随时展开成为一个流动的汽车售后服务中心。

这种耗资百万打造的“变形金刚”学名叫“东风日产移动服务车”，它是东风日产覆盖售后

服务真空地带、渗透进入终端“毛细血管”的特种部队。

经过11年的发展，到今年5月，东风日产的保有客户已经达515万，拥有近900多家专营店，但专营店覆盖半径外的车主却难以得到便利的维修和保养。在一般企业看来，给偏远地方提供服务的常规方法就是建立服务二网，或是与当地的汽修厂挂钩。但服务二网的状况不够理想，普通的汽修厂服务质量无法保障，这给售后服务带来了困难和挑战。

“服务不到位，就宁可不卖车”，售后服务部售后网点改善科刘文斌说，这也是东风日产的态度：要么不卖，要么服务到底。正是本着这样的理念，东风日产启动了“服务下乡”活动，利用“变形金刚”这一灵活的载体，把服务延伸到客户身边，让远在偏远地区的客户也能享受到4S级别的车辆维修和保养服务。据介绍，东风日产的移动服务车数量年内将增至20台，这是其他车企短期内无法企及的。

## 用持续改善拥抱客户

在东风日产售后服务部，有着这样一个业内鲜有的特殊科室，那就是售后网点改善科。这是一个什么样的科室？科长刘文斌谈起来颇为严肃：“改善科承担着推动专营店整体服务品质提升的重要使命。”改善的目的是客户满意度的提升，这是颠扑不破的真理。”刘文斌对记者说道。

“金色浪潮”一直是东风日产的金字招牌，也是刘文斌颇为得意的项目。早在2004年4月，新生的东风日产成立不到一周年，就开始启动了应客户个性化需求而提供一对一针对性的服务。随着业务的发展和销量的剧增，点对点的资源已经无法满足专营店的需求，东风日产开始进行工具设备的改善，推出高效专用工具，并设计了许多新流程，向各大专营店进行推广，于是这样的改善活动就成了一个新的项目——“金色浪潮”。在行业内部，将这样的改善作为一个活动、策略来执行和推动的，东风日产是第一家。而今年这样的活动在东风日产已经扩展到全国110家店，这样的数量、规模在业内也是绝无仅有的。

5月13日，以“拥抱客户，消除抱怨”为主题的“聆听客户之

声（VOC）体验活动正式启动。公司全价值链的员工全面触点，去体验800服务热线。包括东风日产副总经理任勇、东风日产党委书记周先鹏在内，目前已有近250名员工及领导走进东风日产客服中心聆听客户之声。目前，报名参加“聆听客户之声”体验活动的员工已近千人，且报名人数还在扩大。任勇表示，“聆听客户之声”搭建了一个很好的平台，让全体员工聆听客户的声音，聆听来自一线的抱怨，这将进一步激发员工对照客户的需求改进自身的服务，真正从客户角度实施改善，从而提升东风日产的服务力。

通过对声音的全渠道收集和一元化管理的方式，售后服务部向公司各部门第一时间传递各类客户需求，相关职能部门则依据VOC的分类进行共性问题归类分析，制定针对性措施进行改善。售后服务部客户支援科科长周明告诉记者，VOC活动开展以来，销售、服务、产品质量等5项主要投诉均有不同程度的降幅，其中备件投诉率、车辆性能投诉率降幅高达67.28%和65.92%。未来，支援科还将开发有效的客户投诉分类管理系统，一改粗犷型分类的现状。

## 从标准流程到“心路历程”

当大多数企业还在追求点上的服务提升，致力于把客户进店的服务时间从40秒提升为30秒，或者把店内饮料由两种口味提升到三种的时候，东风日产对“服务”的理解已经走在了行业的前头。他们没有将目光锁定在追求“点”的提升上，而是在探索一种全新的、更符合客户需求的服务模式。

简而言之，这种全新的服务模式，可以归结为点、线、面三大核心。“点”即客户接触感知到的点，“线”即一整套规范的流程制度，它们将散落的“点”串联起来，保证了“点”上有源源不断的优异表现。而“面”上成体系的服务文化、意识和观念才是将二者紧密结合的内在灵魂。这一“心路历程”的磨砺，正是东风日产眼下和未来最重要的着力点。

谈到什么是服务，怎么做服务时，售后服务部副部长杜霖深有感触：“服务不是流程化、标准化的问题，而应该是彻底的、发自内心的。东风日产强调对待客户要有服务之心、尊敬之心、感恩之心。以流程化去做服务，很多时候是没有效果甚至会起相反效果的。”为了将这种理念传递给一线员工，东风日产正在拍摄一个以“感动客户”为主题的DVD。当店员深入理解这种精神、真正发自内心地为客户提供服务时，“服务”二字便不再是僵化的表情

和死板的流程，它顿时会有血肉鲜活起来。

“感动客户评选”活动是改善科与CS科共同推进、针对所有专营店展开的评选活动，旨在激发专营店做自我改善，提升顾客满意度。在外人看来，这种评选活动无非是做做报告、编编事迹。但在东风日产，想玩虚的？没门！用杜霖的话来说就是“专营店光靠做一个报告来领赏是行不通的。我们要把对客户满意度的重视自觉化，从本质上激发专营店人员发自内心地想服务、做服务，创造新方法，提供超越客户预期的服务。”

北京东风南方大成店地处偏僻的回龙观镇，考虑到客户在回厂保养或维修时将车留在专营店后出行不便，2012年7月，大成店开始投入一批免费代步自行车。活动开展以来，客户反响远超预期，当月底就有50多位客户使用。许多客户称这是多年来第一次骑自行车，感觉亲切又健康。客户对交通不便的抱怨越来越少，满意度却大大提高。而正是这样小小的创新，直接推动了2013年东风日产推出维修代步服务政策的出台。

从2009年开始，每年的“十一”和春节假期，在主要的交通大动脉和跨省高速公路上，归心似箭的车主们都可以看到东风日产的服务站点。在这里，车主们可以得到常规的故障排除、免费检测服务。像这样的站点，每年会有

超过100家，它们都是东风日产“感心公路”的载体。

在给客户提供基本维修检测的同时，东风日产每年都会积极创新融入时代元素。2014年春节，“感心公路”引进了微信平台。如果客户想知道下一站“感心公路”的站点，只需要打开微信地图，一看便知，而想要知道前方路况和旅途天气，“感心公路”微信群里上千的群友会为你语音对讲实时播报。如今，“感心公路”不仅限于公路，还走进了社区，在出行之前，车主在家门口就可以进行免费检查，为旅途解除了后顾之忧。

值得一提的是：“感心公路”的服务对象并非仅限于东风日产车主，还包括每一位驾车行走在路上的车主。无论车型、省籍，当他们走进东风日产“感心公路”服务站点，喝着饮料、吃着点心，享受专业的汽车检测服务时，他们都只有一个身份，那就是“客户”。也是在这里，“客户至上”不再是空头口号和狭隘的企业保护主义，而变成了一种实实在在的贴心服务。“客户没有品牌、企业之分，他们的需求就是我们改进的方向。”东风日产市场销售总部售后服务部服务营销科科长翁国春如是说。

如今，“感心公路”经过5年的发展，已经成为东风日产的品牌活动。时间在变，方式在变，唯一不变的是“客户至上”的真正内核。



### >>>心声

“客户至上”从来不是一句口号，“服务”也不是流程和标准，客户满意度提升的背后是东风日产品人协同创新、踏踏实实的辛勤付出。从服务意识的渗透，到持续不断的改善，再到发自内心的彻底服务，对于“拥抱客户”这四个字，东风日产从来都是来真的。