

综 述

木工机械行业基于顾客满意度的服务营销策略

朱治平

(上海豪赛尔林业技术有限公司,上海 200436)

摘要:传统营销一直遵循以产品为导向的营销策略,但随着行业的不断发展和顾客需求的快速变化,产品趋同和品牌优势缩小,木工机械供应商面临如何提升自身竞争力的战略问题。从产品、价格、渠道、促销、有形展示、人员和服务过程等方面,针对基于顾客满意度的服务营销策略进行探讨,对整个木工机械行业在新的市场形势下如何提高木工机械制造企业的竞争力问题有借鉴和推广意义。

关键词:木工机械;服务营销;顾客满意度

中图分类号: TS64 **文献标识码:** A **文章编号:** 2095-2953(2013)12-0004-05

Customer Satisfaction-based Service Marketing Strategies of the Woodworking Machinery Industry

ZHU Zhi-ping

(Shanghai Holztec Woodworking Technology Co., Ltd., Shanghai 200436, China)

Abstract: Traditional marketing strategies have always been based on the product-oriented marketing strategies, but with the constant development of the woodworking machinery industry and the rapid change in customers' needs, product homogeneity and brand advantages are declining, making the suppliers of woodworking machinery faced with the strategic problems about how to elevate their competitiveness. The study on the service marketing strategy based on customer satisfaction is studied in terms of products, price, channel, promotion, tangible demonstration, personnel and service process, which is of reference and promotion value for the whole woodworking machinery concerning how to improve the enterprise competitiveness in the new market situation.

Key words: woodworking machinery; service marketing; customer satisfaction

目前木工机械市场已处于完全竞争状态,世界各大相关品牌都在中国具备完善的营销渠道和稳定的市场份额。随着行业需求日趋专业化和差异化,木工机械行业传统的营销策略,无论在产品、价格还是渠道及促销等方面,都已无法满足市场需求。如何通过发掘各自品牌的相对优势,整合企业的自身资源,探究新的营销策略,为客户创造更多的价值,对提高企业竞争力具有现实而深远的意义。

1 木工机械传统营销所面临的问题

1.1 木工企业需求变化

收稿日期:2013-08-20

作者简介:朱治平,上海豪赛尔林业技术有限公司总经理

目前国内木工企业人力资源急剧匮乏,人口红利几近殆尽,传统劳动密集型生产工艺面临快速变革,企业的生产模式多样化决定了对生产装备需求的多样化和个性化。而木工机械供应商以自身产品为导向的传统营销模式逐渐失效,如何最大程度地满足客户需求以创造更多的客户价值,成为营销策略革新的基点。

1.2 行业产品趋同

国内木工机械发展速度惊人,几乎任何一款设备都有多家企业在同时生产,功能、能效、配置甚至型号都完全一致。在2012年9月上海FMC展会上,国内外超过20家机械供应商展出CNC数控加工中心,封边机、推台锯,排钻更是品牌林立数不胜数。在激烈的竞

争态势下,产品趋同、微利竞争,传统意义上的以产品为导向的营销策略已经逐渐失去效力,如何通过产品、价格、促销、服务形象、人员素质等多因素的综合提升,实现以顾客满意度为导向的服务营销策略已势在必行。

1.3 品牌优势缩小

一直以来,木工机械行业一直是以欧洲几大品牌为核心引导市场发展趋势,但随着国内生产技术的日渐成熟,依赖于国外品牌优势和产品优势占据行业制高点的时代已经过去。随着行业内竞争对手的不断发展,产品和品牌优势不断受到挑战。尤其是对于高端品牌技术的提升相对艰难,代价巨大。基于顾客满意度的服务营销策略可以通过差异化服务带动产品价值的增长,获取新形势下的市场扩充。品牌优势缩小的客观事实使推行服务营销策略、扩大自身相对优势成为必要。

1.4 差异化经营成为必要

当今制造业在市场竞争中的最大挑战是顾客需求的变化和增长在加速,木工机械行业也是如此。在 20 年前,每一个家具生产企业可以生产的家具品种非常单一。但是最近几年,随着消费者的需求变化,家具行业已经分支出卧室家具、厨房家具、整体衣柜、厅堂家具等多种细分市场,客户的需求也随之细化和精益求精。要想适应客户日新月异不断发展的需求,差异化经营是必由之路,木工机械推行服务营销策略是适应客户需求变化的有效途径。

2 服务营销的基本要素

服务营销除了传统营销所具备的产品、价格、渠道、促销等 4P 组合以外,还因为生产和消费同时并行,在生产环节也往往出现顾客与服务营销人员直接沟通。所以服务营销策略的基本要素从 4P 组合发展到 7P 组合,扩展的基本要素包括“人员要素”、“过程要素”、“有形展示要素”。

2.1 服务营销人员要素

在服务的生产、提供和消费过程中,所有影响顾客感知的员工、客户自身以及服务营销环境中的其他客户,都属于服务营销人员要素范畴。

所有参与提供服务过程中的人员都会对顾客认识和感知服务有所影响和提示,包括这些人员的外表形象、着装、交流方式和行为态度等细节。相关人员的重要程度各有不同,如咨询师、销售顾问比较重要,而物流司机、搬运员相对次要。

很多时候顾客本身也会影响服务的提供,如果作为消费者一方与服务提供者不能达成良好的默契,在

服务营销沟通过程中就会影响顾客满意度,从而影响服务质量。

此外,顾客在购买服务过程中的表现也会直接或间接影响其他消费者的满意度。

2.2 服务营销过程要素

提供服务所需要的制度规则、程序和作业流程等运作系统,构成了服务营销的过程要素。根据服务种类、服务性质的不同,服务过程的复杂程度也不同,这样就会产生服务差异。服务过程本身并不具备优劣区别,但它往往成为顾客评判服务质量的依据之一,所以成为服务营销的重要要素之一。

2.3 服务营销的有形展示要素

服务环境、销售人员接待顾客的场所等一切与实现服务过程相关的地点和活动构成了服务营销的有形展示要素。服务营销的有形展示包括小到公司宣传册、产品样本,大到公司内部环境、产品展示中心,甚至大型展览现场的活动。这一要素将直接影响顾客对服务的认识,所以成为服务营销的又一重要要素。

3 木工机械行业基于顾客满意度的服务营销策略

3.1 产品策略

3.1.1 产品制造策略

随着机械制造业服务型生产的飞速发展,木工机械传统的大规模集中生产制造方式逐渐被新的生产组织方式所取代。德国威力、豪迈、温康纳、欧登多,意大利比亚斯等世界级品牌已经在中国设立生产基地并已经取得成功,这些木工机械行业的世界巨头所采取的是主要部件进口或外包、技术研发独立、统一总装的生产方式,国内有诸多品牌也充分利用国内服务型生产资源,纷纷开始接受这一成功模式。因此产品制造策略应该向服务型生产转型。

3.1.2 以顾客需求为导向的产品生产策略

在以往传统营销时期,木工机械制造商只注重如何向顾客推广自身的产品和企业形象,随着中国木工产业的发展,往往无法及时满足顾客不断变化的需求。推行服务营销策略的重要变化就是改变以产品为导向的生产策略,根据顾客需求开展新产品研发,企业必须实行迅速、准确、高效柔性的计划管理。通过精确柔性化生产计划的制定来更好地应对以下 4 个方面的变化:①市场需求的变化,即需求量波动和交货期变化;②

供应的变化,即供应商原材料的供货时间、价格、质量的变化;③产品市场环境的变化,即产品成本、创新程度以及市场适应性的变化;④生产过程的变化,即生产过程的调整、设备、工艺稳定性的变化。

另一方面,还要推行产品规格柔性配置,改变以往每一款机型的配置都是固定不变的状态,增加大量可选配置,以满足不同需求的客户。甚至在满足某些差异化需求的情况下,推出客户定制化产品,以提高客户的满意度。

3.2 价格策略

3.2.1 保价策略

客户在购买产品过程中,首先考虑的是设备能给自己带来多少价值,然后再考虑这个价值的延续性。传统营销策略中销售出去的设备,只需要做售后服务即可。而服务营销策略在价格策略上则增加了一项保价策略,即对于有购买新机愿望的潜在客户,如果其有购买新产品的行为,可以借助代理经销网络回购客户的旧设备,这一方面解决了客户以旧换新的问题,另一方面也向客户传递了产品物有所值的价格策略。

3.2.2 调价策略

首先要确定调价策略实施的前提,包括调价时间、调价因素、调价比例等,一方面企业需要消除通胀因素,另一方面价格调节要有可预见性,使客户更容易接受。传统营销策略往往是在原材料或者其他生产成本发生变动以后对市场传递调价信息,因此调价是不固定的,很可能在客户签约后的一周内价格即发生变化。而服务营销中的调价策略必须保证产品的价格体系严谨,向市场表明企业具有良好的成本消化能力。正确的调价策略还可以向市场传递产品的技术更新信号,价格的调整也意味着产品的增值。

3.3 渠道策略

3.3.1 代理销售制度

代理制渠道是木工机械行业非常成熟的销售模式,在服务营销策略中依然不可取代。但是相对传统营销策略,服务营销策略中的代理网络更加健全,包括加强对代理的审核和约束、提升营销水准、对所有代理商的保护和扶持,在产品支持、广告投入、技术支持等方面全力以赴。

3.3.2 允许代理商发展多级代理渠道

木工机械行业的代理一般只有一级。我国地域辽阔,加之木工行业发展迅速,众多三四线城市已经发展起相当规模的木材加工企业,单级代理商往往无法满足市场需求。根据行业市场情况,有选择地发展区域性多级代理是服务营销渠道策略的一个新举措。有实力的木工机械品牌产品可以在木材加工业发达的华东、北京、广州、西南等地区局部推行多级代理。这一策略可以使服务营销活动更加贴近市场,拉近与客户的距离,从而达到以客户为中心的服务层面,最终提高服务质量,也有助于建立以客户为导向的服务营销模式,提供定位更精确的目标客户。

3.4 促销策略

3.4.1 支付方式促销策略

木工机械的传统销售过程不存在支付方式的变通。现在越来越多的客户认识到购买设备的重要性,但是固定一次性投入太大会给企业造成资金压力。木工机械服务营销策略必须重视这一因素,在企业能够承受的范围内,制定相应灵活的支付方式,如合同金额巨大的进口装备生产线,有条件的企业可以允许客户支付远期信用证,对于通用性较强和流通较快的设备可以部分贷款并分期支付,有限地放宽支付方式。

3.4.2 短周期再购买促销策略

针对一些短周期重复购买设备的客户采取特殊促销方式是木工机械制造商推行服务营销的举措之一。具体策略表现为:在购买周期遇到调价期上调价格时按照调价前的价格进行促销;为短期内再次购买产品的客户配送一定比例的易损件;为年度多次购买的客户赠送一定比例的公司内部抵用券、享受配件销售折扣价等,以达到客户再购买的目的。

3.4.3 融资租赁促销策略

融资租赁是为小型企业和中间市场企业提供获取设备及增值服务的商业解决方案,也是木工机械行业服务营销促销策略之一。木工机械行业的一些品牌产品知名度已经具备为客户融资租赁项目的担保能力,因此应助其快速发展。如德国威力、豪迈,意大利比亚斯等大型品牌产品已经开始尝试实施这一策略,即根据客户需要通过第三方融资租赁公司完成合同交易、开具发货清单、资金回笼到资产处置等一条龙服务,为有需要的客户在购买装备中提供最大的便利。

3.5 基于顾客满意度的服务营销人员策略

服务营销人员是服务营销过程中的重要因子。服务营销人员策略主要包括以下三个方面。

3.5.1 企业愿景、使命、文化的建立

木工机械行业要推行服务营销策略,有必要从企业自身文化中提炼出企业的愿景、使命和文化等,建立“经营理念三角轴模型”,帮助企业内部员工对企业文化的认同,从而顺利贯彻以顾客为导向的服务营销策略。如已经具有 107 年历史的威力集团就成功提炼出了自己的 VMM 模型,如图 1 所示。

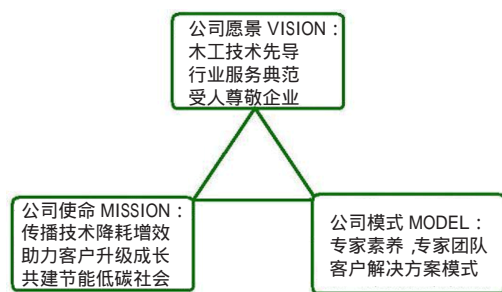


图 1 威力公司经营理念三角轴 VMM 模型

事实上,威力公司的愿景和使命都是基于顾客满意度的服务营销策略的保障,而经营模式也体现了为顾客更好地提供服务,这三个核心要素是推行服务营销策略的有力保障。

3.5.2 提升营销人员满意度策略

木工机械行业推行服务营销策略还要建立企业文化手册,可根据公司内部与外部企业文化建设两条主线编制企业文化手册,从而将企业文化和公司的战略直接传达到每位员工。手册包括安全生产、ISO9001、考勤制度、工资福利等内容,还要加注愿景、使命和文化介绍,企业优势、员工形象塑造、生产和售后服务的质量目标等因素。企业文化建设寓于企业各种类型活动之中,将公司员工分成不同的团队进行团队精神建设及员工良好形象建设。

3.5.3 提升营销人员忠诚度策略

以人为本,关注员工对团队忠诚、关注团队对企业忠诚、企业对行业忠诚。企业管理的根本是人的管理,服务营销策略要求把文化战略融入人力资源管理。公司鼓励员工的创新性思维,采用人性化的管理方式和激励机制,充分调动员工的工作热情,使每个员工都能最大限度地发挥各自所长,为公司创造价值的同时实现个人价值。服务营销策略强调以人为本,建设稳定的学习型、竞争型工作团队,让员工首先忠诚于团队、团队忠诚于企业,同时,企业也要忠诚于行业和社会。木

工机械供应商必须以推动行业共同进步为已任才会赢得社会的尊重,从而提升顾客满意度。

3.6 基于顾客满意度的服务有形展示策略

服务营销策略强调营销服务环境对服务活动产生的效果,认为有形展示是营销要素之一。

3.6.1 产品展示策略

传统营销策略中木工机械的展示方式往往是参加各大区域最经典的展览会,如上海的 FMC、广州的 INTERZOOM 等,对于产品的有形展示往往交给代理商以小型展示厅体现。而服务营销有形展示的首要策略是建立大型产品展示中心,代理商辅以专卖形象展示厅,形成综合性的展示体系,有层次地大批量展示本公司全系列各类尖端技术和产品。展示中心将带给客户和潜在用户直观的视觉,参观者在这里亲自检验企业的产品,甚至在购买之前亲手操作他们所需要的技术装备,从而增加客户对营销过程的体验和互动,提高购买者的满意度。

3.6.2 配件营销策略

传统营销策略中往往忽视配件营销,或者是集中在某一个配件中心,全国各地所有客户的损耗件及配件都必须从那里直接发货到客户工厂。推行服务营销策略首先要在离客户最近的地方展示公司配件和易耗品,最直接的办法是支持和帮助所有代理商建立规范统一的配件营销体系,接近满足客户需求的空间,减少满足客户需求的时间,从而提升顾客满意度。

3.6.3 厂内营销年会策略

在工厂举办服务营销年会是服务营销有形展示策略的有效举措之一。在年会上,来自全国各地的目标客户和行业相关人士聚集一堂,企业推出最新发布、最新技术培训、最新公司政策、最新销售制度、参观工厂生产流程、举办行业技术沙龙,从原材料到辅助配件再到加工技术装备,可以充分交流和互动。目前德国威力、温康纳、意大利比亚斯等国外大品牌已经开始尝试这一策略,并取得良好效果。国内的品牌尚未开始涉足。事实上,这一策略可以最大程度地向客户展示自身的资源优势、技术优势、产品优势,也是市场营销成果的最直接展示。

3.7 基于顾客满意度的服务过程策略

服务营销策略中,产品在服务传递过程中直接接近客户,尽可能地减少生产与消费之间的中间环节。

3.7.1 规范服务策略

木工机械是生产装备，所以不仅仅是将产品销售给客户即可。服务营销策略要求从客户购买设备开始，对产品的运输、装卸、安装、培训等都要提供全面规范指导；在服务人员的沟通流程中，对着装、作业方式、培训、再服务等言行举止等多方面进行规范。通过整个服务过程的规范策略，一方面使服务得到最高效率，另一方面最大程度地让顾客满意。

3.7.2 VIP 服务策略

传统营销策略中都将基础售后服务交给代理商，自己只做重点及难点服务。推行 VIP 服务策略有利于提高重点客户的忠诚度，扩大品牌的良性传播。

德国威力公司向客户推出了金牌服务策略，使客户在花费很少的情况下能够获得诸多服务权益，如预防式设备体检、操作者即时培训、标准维修费折扣、原装配件费折扣等等，威力公司还根据客户重要程度设计了白金卡、金卡、银卡三类金牌服务标准。不同卡种的客户可以享受相应级别的服务待遇。该项 VIP 服务策略大约覆盖了威力集团 30%左右的经常性客户，是推行服务营销策略非常成功的尝试。威力公司金牌服务图示如图 2 所示。



图 2 威力公司金牌服务图示

3.7.3 “二对一”服务策略

传统营销策略中，木工机械行业绝大部分企业是将售后服务交给代理商，生产商只负责提供产品和配件。在服务营销策略中这一局面将得到改善，建立区域服务中心是比较可行的服务策略。如威力公司根据市场调研和年度售后服务量的统计结果，在华东、东北、西北、华南选取了售后服务量比较大以及交通便利的城市组建了一定数量的售后服务中心；派出一定数量的工程师常年驻守服务中心，同时提供配件展示和供应。品牌商自身的服务会受到地域和区位差异限制，因此木工机械品牌商必须支持代理商建立售后服务队伍并免费进行系统培训，发放合格证书后上岗。建立起联

盟式售后服务体系，使绝大多数客户可以享受到“二对一”的服务。对故障投诉的快速响应大大提升了顾客满意度。

4 基于顾客满意度的服务营销策略实施架构

木工机械行业的服务营销策略的实施需要更高效的组织架构予以保障，包括建立新的营销公司组织架构和新的营销组织框架。

4.1 成立独立法人营销公司

在传统营销模式下，众多品牌的生产与营销合并运作，管理层职责混合，责权不分。在推行服务营销策略后，成立完全独立的具有法人资格的营销公司，将营销贸易角色从生产工厂剥离，致力于市场营销和品牌推广，成为服务营销策略实施的支持和保障体系。

新的营销公司由原来的销售总监担任总经理，下辖财务部、营销部、售后服务部、人事部、行政部，而原有的技术研发、物料采购、物流等职能部门保留在原来的生产工厂。生产工厂与营销公司之间建立崭新的供求关系。新的营销公司组织结构如图 3 所示。

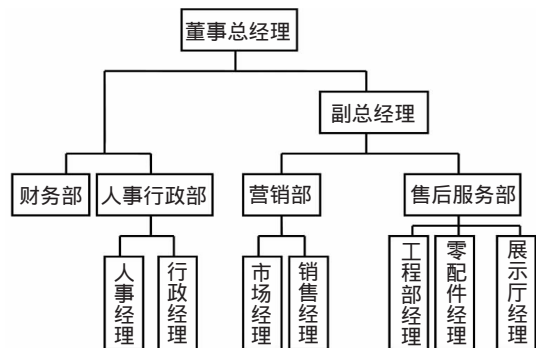


图 3 新的营销公司组织结构

4.2 建立新的矩形营销组织结构

传统营销策略是以区域销售经理直接管理代理商的直线营销模式，在日常营销活动中区域经理从产品技术交流到商务细节谈判都给予支持，但木工机械行业特征表明，大量的技术谈判和沟通是区域经理无法完成的。服务营销策略要求选用矩形组织结构，区域销售经理和产品经理并行，直接面对代理商或客户。服务营销矩形组织结构如图 4 所示。

目前木材加工企业对高精尖技术的需求越来越大，大型综合项目也越来越多，区域经理往往在技术深入交流中出现卡壳，而临时调配技术支持人员会错失良机。在这些大型项目上，“二对一”的矩形组织结构有

(下转第 16 页)

为四个阶段：①履带式车辆前端与台阶垂直面接触；②履带式车辆前支重轮升上台阶；③履带式车辆的重心与台阶的垂直面重合；④履带式车辆重心越过台阶垂直面，车辆前部下压，直至水平。一般情况下，第一阶段履带驱动轮相对于台阶的位置对履带式车辆能否越过台阶影响很大。驱动轮中心高 h 与台阶高 H 之间的关系为 $H \approx h$ 。

对履带式车辆越过台阶的四个阶段，应重点对第三阶段加以分析。在该阶段，履带式车辆的重心与台阶的垂直面重合，如果车辆能够继续向前移动，并且重心位于台阶或障碍物边缘面的前方时，则车辆前端就会下压，直至恢复水平，这样车辆就可以越过台阶；反之，则不能越过台阶。此阶段台阶的高度 H 与履带的倾斜角 α 存在以下关系：

$$H = (L - a - htan\alpha) \sin\alpha$$

式中 L 为履带接地面的长度， a 为车辆重心位置与前支重轮的距离， α 为履带相对于水平地面的倾斜角。

如果台阶或障碍物的高度过高，将会导致车辆在通过台阶或障碍物的过程中（图4中的第三阶段）发生纵向或侧向倾翻。

3 小结

本文研究了国内外履带式车辆的现状，提出了简易式履带车的设计方案，并对履带式车辆跨越壕沟和越过台阶的情况进行了研究分析，得出的结论是：其跨越壕沟的能力与履带接地面长度、车辆重心位置和行驶速度有关。接地面越长、速度越快，则通过壕沟的能力越强；车辆越过台阶高度的最大值取决于车辆的重心位置和行驶装置的结构尺寸。

参考文献：

- [1] 凌静秀. EBZ-135 型悬臂式掘进机履带板的优化设计[D]. 山西：太原理工大学，2010.
- [2] 胡际勇，赵智强，韩进城，等. 大型履带行走装置综述[J]. 工程机械，2010(12)：48-51.
- [3] 高一平，王欣，高顺德，等. 200t 履带起重机履带架结构设计与有限元分析[J]. 机械设计与制造，2004(5)：71-72.
- [4] 李雪. 12cm³ 机械式矿用挖掘机行走底架结构强度刚度研究[D]. 吉林：吉林大学，2007.
- [5] 王国强，党国忠，程悦赫. 多履带行走装置综述[J]. 吉林工业大学学报，1993(4)：113-120.

(上接第8页)

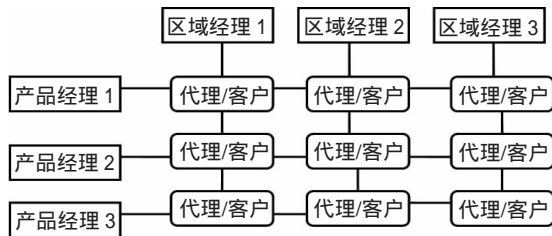


图4 服务营销矩形组织结构

很大的竞争优势，尤其是目前客户需求越来越多，对投资考虑越来越周全的情况下，可弥补区域经理无法深入交流产品技术的缺陷。

遇到关键商务细节问题产品经理要服从区域经理，年度销售目标以区域经理为考核对象，对产品经理要按照所参与项目的成功率进行考核。

作为服务营销的重要特性，制造业应建立起以顾客为导向的新型营销思路和竞争理念，努力提升客户的满意度和忠诚度，这样可以非常有效地提升企业自身竞争力，使企业获得更高的经济效益。

参考文献：

- [1] 张文利. 构建顾客满意的服务营销战略[J]. 广播电视大学学报，2008(2)：13-17.
- [2] (美)霍夫曼(Hoffman, K.D)服务营销精要：概念、战略与案例

[M].2版.北京：北京大学出版社，2004：35-45.

- [3] 叶万春. 服务营销学[M].2版.北京：高等教育出版社，2007：36-47.
- [4] 南生春. 世界木材加工机械发展状况与趋势[J]. 木材加工机械，2006(6)：34-42.
- [5] 潘瑞凯. 论服务营销中的7PS策略[J]. 机械管理开发，2005(4)：108-110.
- [6] 王莹. 外资企业企业文化建设模式研究[J]. 现代企业文化，2008(8)：36-38.
- [7] 李雪松. 刍议服务营销中的顾客期望管理[J]. 现代财经，2006(4)：73-77.
- [8] 郑长娟. 服务营销与现代制造企业竞争优势[J]. 经济管理，2002(17)：64-67.
- [9] 范微，等. 经营理念三角轴：使命、愿景和商业模式[J]. 管理科学，2010(6)：1-3.

全球第一中文报刊网

bookan.com.cn 博看网