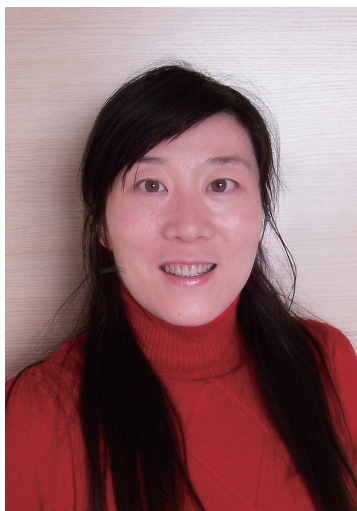


# 中国大飞机项目客户服务能力的提升研究\*

## Analysis on Enhancing Customer Service Capability of Chinese Large Aircraft Project

西北工业大学管理学院 常 玉 同姗姗



常 玉

西北工业大学管理学院副教授，硕士生导师，主要研究方向为市场营销、技术创新管理等。

巴西航空工业公司宣称：“一流的飞机只是我们交付价值的一部分”；欧洲空客公司在成为最大的民机制造商的同时，也力求在客户服务方面有良好表现，以巩固其在民机市场的领先地位，并从2002年开始实施“提供最好的客户服务计划”；波音的成功在很大程度上归源于其完

民用大型飞机的成功不仅面临技术挑战，更要获得市场和客户的认同。面对全球大型客机的市场环境，客户服务能力对于商飞的发展显得举足轻重，所以提升客服能力成为中国大飞机成功的关键，中国大飞机的客户服务能力要与国际飞机制造企业的客服能力接轨才有赢得市场的砝码。因此，提高客户服务能力，最大限度地挖掘中国大飞机与客户之间的合作潜力，是增强中国大飞机竞争力的重要内容。

善的服务体系。由此可知，民用大型飞机的成功不仅面临技术挑战，更要获得市场和客户的认同。面对全球大型客机的市场环境，客户服务能力对于商飞的发展显得举足轻重，所以提升客服能力成为中国大飞机成功的关键，中国大飞机的客户服务能力要与国际飞机制造企业的客服能力接轨才能赢得市场的砝码。因此，提高客户服务能力，最大限度地挖掘中国大飞机与客户之间的合作潜力，是增强中国大飞机竞争力的重要内容<sup>[1]</sup>。

### 中国大飞机面临严峻的市场挑战

民用飞机项目不同于军工项目，民用飞机产业的发展不仅仅是生产

与制造。通过大型客机项目形成符合国际要求、适应客户需求、具有持续创新活力、高效集成的能力，是中国大飞机项目发展的必然选择与重大使命。

中国商用飞机有限责任公司是国家重点打造的成为拥有自主知识产权和国际竞争力的民机制造商。中国经济的长期强劲增长、居民消费水平的提高以及政府对建设“民航强国”的决心都给航空运输业带来无限前景。但是面对波音、空客对干线飞机市场的垄断现实，商飞公司的市场前景并不乐观。如何在夹缝中赢得机会和发展，中国C919的成功与否，得看它是否能被市场接受，不能在商业上取得成功。这是成立

\* 中国商飞公司管理创新模式研究 (NAEK0001)，西北工业大学人文管理振兴基金 (RW200807) 资助。

不久的中国商飞所面临的严峻市场形势。

### 1 市场占有率低

民用航空工业发展到现在,波音与空客已经占领了大部分市场,要再找到市场空白点已经很难。中国商飞的 C919 项目定位于中短程商用干线飞机,其直接竞争对手是空客和波音长期在单通道飞机市场上占据主导地位的 A320 系列飞机和波音 737 系列飞机。截至目前,空客 A320 系列飞机订单已超过 7800 架,已有 4700 架飞机交付给全球超过 330 个客户和运营商。波音 737 系列飞机也已获得超过 9000 架的订单。

根据截至 2010 年 11 月初的不完全统计,国内航空公司目前在运营的飞机型号所占比例数如图 1 所示,

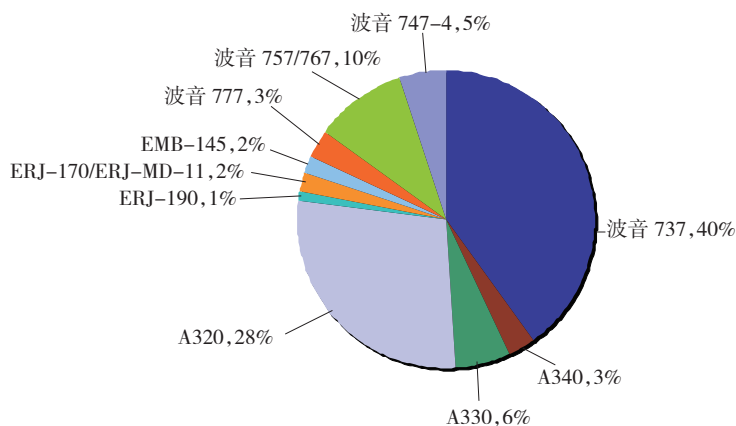


图1 国内航空公司在运营飞机型号比例示意图

波音 737 系列飞机数量达到 647 架,空客 A320 系列达到了 537 架,而目前中国民航在役飞机总数量还不到 1600 架,这两大航空巨头制造的飞机就占去了 90% 以上<sup>[2]</sup>。

这些都给 C919 带来了巨大的竞争压力。承载“大飞机”梦想的中国商飞想要打破干线客机制造业“两巨头”鼎立的格局,所要面临的困难很可能是难以想象的。

### 2 世界航空巨头的阻击

目前世界航空制造业的垄断性表现得非常明显,在大型客机领域欧洲空客和美国波音公司 2 家占绝对

主导地位,在支线客机领域则是巴西和加拿大的支线飞机占巨大优势。我国搞自主品牌民用飞机,必然与这些老牌的世界航空制造商们发生冲突。事实上,这些世界航空制造商们早已着手布局对我国自主品牌民用飞机形成巨大的市场压力,意图继续占据原有的市场主导地位。

自我国提出在“十一五”期间启动大飞机研制的决定后,便引起了空客和波音的强烈关注,一些空客和波音的高层曾明确对我国航空工业管理高层说,不希望中国成为民用大飞机制造领域中的“第三极”。空客公司迅速在天津布点生产面向中国市场的空客 A320 飞机,并于 2010 年 12 月宣布推出 A320neo 系列飞机。波音公司则提出研制生产波

音 737 飞机的后继型,在 2011 年 8 月启动了波音 737MAX 项目。这两种机型与我国大型客机 C919 的在市场定位几乎是重合的,

在投放市场的时间上,空客 A320neo 和波音 737MAX 飞机计划分别于 2015 年和 2017 年投入市场,与 C919

预定的 2016 年十分接近。据最新数据, A320neo 系列飞机已获得 1200 多架订单,波音 737MAX 飞机也收到了 5 家航空公司的 496 架飞机的订单承诺, A320neo 和波音 737MAX 将对 C919 形成有力阻击<sup>[3]</sup>,使得我国大型客机在还没有生产出来前便遭遇了空前的市场压力。

### 3 市场认可率低

从中国目前航空市场的结构和现有的买方机制中,尚没有足够的理由相信中国未来的大飞机制造商一定能够获得足够的订单。尽管中国商飞进行了体制创新,并采用了国际通行的“主制造商—供应商”模式,但作为后来者分羹甚至挑战波音、空客主导的市场,显然并非易事。更何况其主要的目标客户——国内航空公司早已习惯使用国外高质量的飞机和周全的服务,它们通常不愿冒险使用尚不成熟的全新机型。竞争对手波音与空客都是在已经成功的产品上不断完善,中国商飞推出的是缺少经验的全新飞机,不容易获得航空公司的信任。

2010 年 5 月,交通运输部中国民航局副局长王昌顺亲自挂帅,组织“三大航”参加了“C919 先锋用户工作组”成立会议,并要求“三大航”高度重视国产 C919 飞机的研发工作及先锋用户工作,但实际情况是,“三大航”仅与中国商飞分别签署了 5 架确认订单以及 15 架意向订单<sup>[4]</sup>。

在遭遇严峻挑战的同时,商飞也

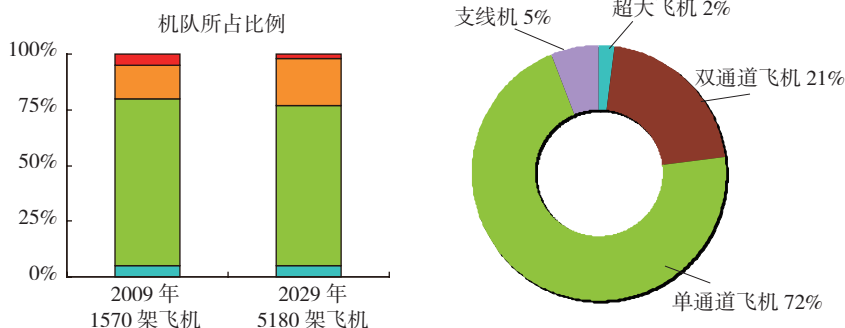


图2 中国未来20年民机市场预测

面临着巨大的机遇。图2为波音公司2010年11月发布的中国民机市场预测,其显示受城市化、经济增长和人们财富不断增加等因素的推动,中国成为全世界增长最快、最具活力的航空市场,中国国内的客运量预计将以7.9%的平均速度增长。在未来的20年内,中国将需要4330架新飞机,价值4800亿美元。这些飞机中,大部分是燃油效率卓越的单通道飞机,在新增长的飞机中占71%,总交付量将达到3090架。按照飞机价值计算,单通道飞机和中型双通道飞机占中国市场份额的92%,而C919正是一款新型150座的单通道窄体客机,在这样巨大的市场需求之下,如何分得一杯羹,将成为决定商飞成败的关键。

### 客服能力的提升是 大飞机市场成功的关键

飞机制造商进入服务领域与供应商和服务商共享市场已经成为航空工业界的发展趋势之一,客户服务在飞机制造商业务中越来越具有决定性的因素。客户服务贯穿于飞机的全寿命周期,始于飞机的市场调研,终于飞机使用寿命的结束<sup>[5]</sup>。

(1)对于民机用户——航空公司而言,企业利润的最大化始终是其追求的目标。出于控制成本的考虑,航空公司不可能拥有自己强大的保障系统。民机在交付用户后,航空公司便把获得这种支持的期望放在了制造商身上。制造商需要通过自己的优质服务使客户获得更多的利润并健康持续发展。它带来的局面是,制造商所提供支持的优劣,直接影响了客户购买其产品的意愿。

(2)在飞机的全寿命价值中,生产环节的价值只占不到1/3,而更多的部分在于交付后的维修和改装业务中。目前,制造商在销售环节上所获利润越来越薄,他们有时可以以成本价甚至更低的价格把产品卖给客

户,但却可以通过10~20年的使用周期内所提供的服务获得更多的利润。

(3)在帮助飞机制造商赢得更多订单的同时,很多客户服务本身也能创造经济效益。现阶段,飞机制造商提供的服务通常有2种,一种是包含在飞机交易中的基本服务,另一种是需要单独付费的可选服务。如果制造商提供的服务具有很高的质量,非常具有竞争力,可以为客户的运营和飞机增加价值,如提高运营可靠性和增加飞机残值等,付费服务就会越来越多地被客户所接受,越来越受到客户的欢迎。

### 大飞机项目提升客服能力的 措施

一种产品的成功和声誉,不光是造出来的,而且是用出来的。回顾世界民用航空工业发展历程,放眼当今国际大型客机市场,乘客喜不喜欢坐,客户爱不爱用,决定着民机的前途和命运。因此,提高客户服务能力是增强大飞机项目核心竞争力的关键要素,也是中国商飞获得成功的重要保障之一。

#### 1 创造顾客价值

顾客价值是由顾客感知得到的,是顾客感知利得与感知利失之间的权衡<sup>[6]</sup>。顾客价值并不只是来自高质量的产品,还在很大程度上依赖于在整个产品生命周期中飞机制造商所能提供的服务和保障,贯穿了飞机交付前到飞机运营的全过程。

从大型客机项目的初始阶段就应使客户参与到项目研制进程中,以客户为导向,把客户对价值的感知作为决定因素指导飞机研发。商飞公司通过多种形式了解客户在飞机采购、运营经济性以及维修与维护等方面的需求,征求客户对飞机技术方案、维护与维修方案的意见和建议,建立飞机制造商与飞机用户间的交流渠道,增进双方交流,加强良性互动,促进项目发展,为客户提供满意

的全方位客户服务,为客户创造不断赢利的机会。

企业竞争力越体现在服务上,越不容易被模仿和超越,才是企业真正的核心竞争力。所以除了产品自身外,在产品交付投入运营后也要扩大服务内容,为用户提供完善的售后服务系统、航材支援、工程技术服务和用户培训,既提升了顾客价值,又提高了服务质量。这是提高客服能力的有力措施,保障飞机在整个使用寿命周期内能够正常和经济地运转。

#### 2 构建完备的客户关系管理系统

客户关系管理(CRM)系统是旨在改善企业和客户之间关系的新型管理机制,它以提高客户满意度、回头率和客户忠诚,体现对客户关怀为核心<sup>[7]</sup>。所以构建一个完善的CRM系统是提高企业竞争力的一种手段,是提高客服能力的关键内容。

目前,飞机制造商对CRM系统还没有一个统一的标准,对于刚成立的中国商飞来说要想在短时间内建立完善CRM系统非常困难。因此,中国商飞首先应建立一支专业的客户关系管理团队,培养一批训练有素的客户关系服务人员。将购买民机的航空公司的各种相关信息记录在CRM系统内部,客服人员可以通过CRM系统经常与客户保持沟通,从而通过供应链客户端的延伸,满足航空公司不再是简单的产品支援而是有针对性服务的要求,实现对客户资源的服务增值。企业通过CRM系统实现了客户服务的协同管理。

其次,应站在战略高度把握客户关系管理。商飞要追求一种新型的客户关系,将客户视为“合作伙伴”而非“外部因子”。转变传统的“产品与服务的供应商”的客户关系管理模式,以适合大飞机快速发展“客户的长期合作伙伴”为重点的方式转变,增加大飞机的核心竞争力<sup>[8]</sup>。

#### 3 打造全球客户服务网络

客户服务网络是通过互联网向

用户提供远程技术支持、在线培训、AOG 跟踪等服务,实时发布信息,并提供覆盖全球的针对航空公司及供应商的备件管理的平台。利用互联网来加强与全球客户联系,提供远程服务支援,并满足用户运营的需求。

目前中国国内民用飞机客户服务基础薄弱,而市场竞争要求商飞客户服务快速达到国际水平,因此打造全球客户服务网络成为关键<sup>[9]</sup>。商飞成立上海飞机客户服务有限公司的目的就是建立国际一流的全球客户服务网络,满足大型客机和支线飞机国内、国外两个市场的服务需要。

全球客户服务网络将分3个阶段打造:第一,组建上海飞机客户服务有限公司,形成支线飞机客户服务能力,保障支线飞机首架交付,提供支线飞机全寿命客户服务;第二,建立满足支线飞机批生产交付的客户服务能力,完成大型客机客户服务关键技术研究 and 体系建设,形成大型客机客户服务能力,保障大型民机首架交付;第三,建立大型客机和支线飞机国内外先进的客户服务网络,形成核心竞争能力,参与民用客机市场化竞争,走民机客户服务的产业化和系列化发展之路,力争成为国际一流的客户服务企业<sup>[10]</sup>。

#### 4 加强重点项目建设

完善的客户服务体系能够根据客户本身的特点和需要,提供符合客户自身要求的服务项目<sup>[11]</sup>。商飞公司采用召开客户大会等形式,全面了解客户对大型客机的市场需求,从而制定客服方案,规划客服能力建设的工作重点。从提高我国民机客户服务专业化发展的水平出发,商飞应重点加强飞行训练、航材支援、工程技术服务、技术出版物、市场与客户支援、网络与数字化客户服务等能力建设<sup>[12]</sup>。同时形成能够满足国家大型客机和支线客机客户服务发展需要的科研、技术和管理队伍,全面提高客户服务能力。如:在国内建立航材

备件仓库并提高修理能力,整合国内机体结构件生产商和国外供应商,为客户提供灵活多样的航材服务模式。并与各主要供应商建立快速响应协调机制,提供快速响应的一站式服务,为顾客提供全面的工程服务和可靠的维修保障,建设立足国内、覆盖全球的飞机及部件维修网络,不断降低维修成本,确保飞机安全、可靠、经济、高效地运行<sup>[13]</sup>。

#### 5 不断进行服务创新

面对客户需求及市场竞争的双重压力,在加强、优化内部管理控制机制的同时,更要不断进行业务创新以便及时应对快速发展的客户需求及市场变化。客户服务发展的又一新特点是服务的细化和针对性,这就要求提升商飞客服能力的另一大措施在于服务创新。

要进行服务创新首先要进行服务理念创新,从以顾客为中心的服务理念到客户满意的服务理念的升级,最终目标是做到品牌服务的服务理念。只有具有品牌的优质服务才是价值优越、不可模仿、不可替代的,才是企业真正的核心竞争力。只有创新才能满足多元化的市场要求和不断变化的客户需求。因此,商飞公司要根据客户的具体情况提供非常有针对性的服务,不断推出符合客户要求的新的服务产品,为商飞客服赢得新的竞争能力。以空客的 Air+ 计划为例,完整地覆盖了航空公司运营的各个方面<sup>[14]</sup>,赢得了市场的认可和客户的满意。

#### 结束语

我们要清醒地认识到,波音和空客的发展已经相对比较成熟和完善,我们无论在产品研发制造能力还是客户服务能力建设方面都与其有很大的差距,而这正是客户关注的。因此,大飞机要不断加强客户服务的能力建设,不断完善全球客户支援体系,提供有针对性的服务,这就要求

中国商飞不能只把市场定位在销售环节,提升以客户需求为出发点的产品外延——客户服务能力,在飞机全寿命周期内向用户提供及时、高效的支持与服务,通过创造客户价值,构建完备的 CRM 管理系统,打造客户服务网络,加强重点项目建设和进行服务创新 5 个措施来提高大飞机的客服能力,这才是中国大飞机赢得市场的有力手段。

#### 参考文献

- [1] 徐康宁. 中国大飞机产业化的市场约束与进入条件. 中国工业经济, 2007(6):113-120.
- [2] 张正国, 张进. C919 项目进行时. 国际航空, 2010(10): 28-31.
- [3] 刘伟勋. 波音、空客阻击中国商飞内忧外患. 经济观察报, 2011-09-26(30).
- [4] 王潇雨. 大飞机时代中国商飞的烦恼 [EB/OL]. [2010-11-26]. <http://finance.ifeng.com/news/corporate/20101126/296220.shtml>.
- [5] 马援. 空中客车客户服务新理念——访空客中国公司用户服务副总裁史向利. 国际航空, 2008(2): 22-23.
- [6] 王乃静. 新经济时代的价值工程——全面价值管理. 价值工程, 2005(2): 59-65.
- [7] 杨路明. 客户关系管理理论与实务. 2 版. 北京: 电子工业出版社, 2009.
- [8] Feng D Z, Gao Y, Yuan L S. Research on customer relationship management application system of manufacturing enterprises. Machine Tool & Hydraulics, 2005(7): 1-4.
- [9] 周洁如. 客户关系管理经典案例及精解. 上海: 上海交通大学出版社, 2011.
- [10] 程燕. 航空公司 CRM (客户关系管理) 问题研究——以国航为例分析 [D]. 苏州: 苏州大学, 2010.
- [11] Lam L K. Adoption of customer relationship management (CRM) in local manufacturing industry [D]. Hong Kong: City University of Hong Kong, 2005.
- [12] 中国商飞公司新闻中心. 中国商飞公司客户服务中心在沪揭牌 [EB/OL]. [2009-03-03]. <http://www.comac.cc/>.
- [13] 张庆伟. 发展大客机是建创新型国家标志性工程 [EB/OL]. [2008-05-12]. <http://www.comac.cc/>.
- [14] 张译文, 张卓. 空客的竞争战略对中国大飞机项目的启示. 经济问题探索, 2010(7): 170-174.

(责编 深蓝)