



全球领先的智慧能源解决方案提供商
正泰集团企业内训教材

LET CUSTOMERS FEEL

Depth Interpretation Chint
Business Management

正泰文库编委会◎编著

让客户心动

——深度解读正泰经营之道

制造业强则国家强

全国工商联副主席 南存辉 推荐书籍



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com

让客户 心动

——深度解读正泰经营之道

正泰文库编委会 编著



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com

图书在版编目(CIP)数据

让客户心动：深度解读正泰经营之道 / 正泰文库编委会编著. -- 北京：北京邮电大学出版社，2019.5

ISBN 978-7-5635-5729-5

I. ①让… II. ①正… III. ①民营企业—企业经营管理—研究—中国 IV. ①F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 093550 号

书 名：让客户心动——深度解读正泰经营之道
作 者：正泰文库编委会
责任编辑：姚 顺
出版发行：北京邮电大学出版社
社 址：北京市海淀区西土城路 10 号(邮编：100876)
发 行 部：电话：010-62282185 传真：010-62283578
E-mail: publish@bupt.edu.cn
经 销：各地新华书店
印 刷：北京玺诚印务有限公司
开 本：720 mm×1 000 mm 1/16
印 张：15.25
字 数：247 千字
版 次：2019 年 5 月第 1 版 2019 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5635-5729-5

定 价：45.00 元

· 如有印装质量问题，请与北京邮电大学出版社发行部联系 ·

正泰文库编委会

总 顾 问：南存辉

主 任：朱信敏

副 主 任：林黎明 吴炳池 徐志武 王永才 陈国良 陈建克
陈成剑

委 员：陆 川 王 起 朱要武 金忠利 陈 玉 栾广富
南 尔 南君侠 黄永忠 吴 晓 廖 毅 张 帆
孙 冕 杨乐天 韩宝胜 马 野 王正红 高 度
杨 毅 黄冰融 张小媚 肖秋梅 李娟娟 邵玲丽
熊丽燕 顾 皓 韩 海 陈 莉 鲍琪蕊 胡雅琳

本书顾问：陈建克

主 编：廖 毅

编 写：韩海等

客户需要的是价值

是谁为企业带来利润？是谁引领企业不断地超越自己？那就是企业的“上帝”——客户。随着经济全球化发展，市场竞争越来越激烈，谁能够争取客户、维系客户，进而发展客户，谁就能够获得持久的竞争优势，在激烈的市场竞争中立于不败之地。那么在竞争如此激烈的市场中，客户为什么选择你？你的核心竞争力是什么？这是一个值得深思的问题。是你的产品价格比其他竞争者低，还是你的产品质量比其他竞争者更好，或者是你的服务更好？以海底捞的崛起为例，在竞争激烈的火锅行业，海底捞的价格并不占优势，也几乎没有人会说海底捞的火锅比其他火锅都好吃，但海底捞却能脱颖而出，表面看来是其为顾客提供了服务体验，这种服务体验从顾客一进门就开始，直至结账离开才结束，在服务的连贯性上做到了极致。但实际上是因为海底捞让客户快乐地享受了美食，即除了为客户提供好的火锅以外，还为客户提供快乐，给客户创造了更多价值。顾客选择你的原因是多种多样的，但归根到底其本质是你的产品和服务能为客户带来更多的价值。

企业要想在激烈的市场竞争中脱颖而出，获得客户的青睐，首先要知道客户究竟想要什么，以客户需求为导向来组织企业的经营活动，进而为客户

创造更多的价值，只有这样，企业才能在激烈的角逐中获胜。比如客户逛商场，不仅仅是为了购物，还有休闲和社交的需求，自然那些能够更好地满足上述需求的商场才能够获得更多客户，也自然不会过多地受到互联网的冲击（因为互联网仅能影响客户的购物诉求）。再比如，顾客购买灯泡，他们真正的需求是光，是在不同使用场景下的不同的光，而不是灯泡本身；客户购买化妆品，他们真正需要的是更美丽和更自信，而不是化妆品本身。换言之，客户所购买的并不是产品或服务本身，而是这些产品或服务能为他们带来的价值，产品和服务只是价值的载体。最终客户会选择能为其提供最大价值的产品或服务。正如现代管理学之父彼得·德鲁克指出的，客户购买和消费的并不只是产品，而是价值。

只有那些能为客户带来更大价值的企业，才会受到客户的青睐，才能够生存和发展，才能够在竞争中脱颖而出。因此，任何企业的核心竞争力实质上都是为客户创造价值的能力。现实中，不同的企业其核心竞争力的表现形式可能是不一样的，有的企业是技术创新，有的企业是服务，有的企业是产品质量，有的企业是运营效率等，但我们应该透过事物的表象看本质，虽然不同的成功企业在核心竞争力的表现形式上有所不同，但其本质都是相同的，即通过不同的手段和方式最终更好地实现客户价值的创造。

2018年的夏天，我和我的同事们一起走进了知名民营企业正泰集团进行交流学习，让我有机会近距离地了解了这家企业，了解了这家企业的经营理念，了解了这家企业的企业文化，更有幸提前阅读到了《让客户心动——深度解读正泰经营之道》这本书，让我更加系统地看到了扎根于正泰集团基因

深处的价值观，以及这种价值观对整个正泰集团从创业，到发展，再到壮大所起到的重要作用，可以说，以客户为中心、为客户持续创造价值正是正泰集团核心的价值观。然而更令我佩服的是，这种为客户持续创造价值的价值观不仅体现在外部客户价值的创造，同样也包含正泰集团内部客户价值的创造，即正泰集团不仅通过外部产品和服务，努力为客户创造出高的价值，更重要的是，还努力通过高质量的内部管理为员工创造高的“内部客户价值”。正如正泰集团董事长南存辉先生所说的，正泰有“两个上帝”：一个是外部的客户，一个是内部的员工。正泰深知若要更好地为外部客户创造价值，首先必须明确内部客户即公司所有内部员工和合作伙伴也可创造价值的重要性。

本书实际上也是在阐述企业、员工、客户、合作伙伴及利润之间的逻辑关系。企业盈利能力的增强主要来自客户的信赖与满意，客户的信赖与满意则是由客户认为所获得的价值大小决定的；客户所认同的价值大小最终要靠工作富有效率且对企业信赖的合作伙伴和员工共同创造，而合作伙伴和员工对公司的信赖又取决于其对公司是否满意；合作伙伴和员工的满意与否主要视公司内部是否给予了高质量的内部客户价值的创造。为此，正泰集团努力设计有效的报酬激励制度，并为员工创造良好的工作环境，尽可能地满足内部顾客的内外在需求，并且积极地打造命运共同体，强调合作共赢，像对待自己一样对待合作伙伴，寻求共同发展。

“以客户为中心，为客户创造价值”这句话想必每个企业的经营者都知道，甚至也在企业的经营活动中不断强调。然而在当今中国，初创企业往往考虑的是如何吸引资本，中小企业考虑的是如何快速扩张，大型企业往往考

虑的是如何依靠资本运作实现跨越发展，不能绝对地说企业这样做不对，但似乎弥漫着一股“浮躁”的气息，因为健康的企业不仅需要“大”，更需要“强”，这种“强”就体现在是否能够长期持续地“以客户为中心，为客户创造价值”。中国企业要想持续发展、长治久安，缺少的不是具备“商人精神”的经营者，而是拥有持续为客户创造价值并具有“工匠精神”的企业家。“持续为客户创造价值”的核心，实际上就是企业自上而下、由里及外地持续提升核心竞争力的一种管理理念，体现在更强、更精细化的产品与服务中，中国的企业更需要的是对这种企业管理理念的理解和践行。相信本书在帮助你了解正泰集团如何让“上帝”心动的时候，也更能帮助你进一步地领悟“以客户为中心，为客户创造价值”这句话的内涵和外延。

马宝龙

教授 博士生导师
北京理工大学市场营销系主任

客户是企业存在的理由

现在大家经常说要“以客户为中心”。这话说了很多，也听了很多，可事实上，我们有很多人连客户这个词是什么意思都还没有真正弄明白。

客户这个词并不像我们一般人想象得那么简单，仔细推敲起来，可以说每一个人，每一个单位，甚至每一个国家都有自己的客户。我们是做企业的，对于企业来说，谁是我们的客户呢？我觉得从企业的角度来说，客户应该主要有这样几个层面意思。

客户第一个层面的意思是指企业所服务的外部对象。

企业是为谁服务的？你的产品和服务向谁提供？这是大家都能够理解的一般意义上的客户，即企业的“外部客户”。企业外部客户范围很广，具体来讲，可以分为潜在客户、意向客户、现实客户、新客户、老客户、短期客户、长期客户、战略合作伙伴类型的客户，等等。一家企业能不能发展，以及发展得怎么样，主要就是看能不能加强、深化和这些外部客户的关系。因为企业的外部客户是企业利润的来源，企业如果失去了外部客户，那就失去了存在的意义。这个道理很简单，但是却最为重要，事实上很多人常常认识不到或者忽略这个问题的重要性。正泰作为一家民营企业，从1984年开始创业，到现在35年了，从我个人的创业经历来讲已经有40多个年头了。回顾历史，如果说我有什么可以告诉别人的经营秘诀，那么最重要的一条就是——服务好你的客户。

正泰一路走来，一直把服务好客户的客户作为企业的根本经营之道。正

泰能够走到今天也正是得益于此。

当年乐清求精开关厂（正泰前身）创建之初，温州地区有几千家电器企业，产品质量参差不齐，市场一片混乱。当时面对这种情况我深感忧虑。因为我有过给别人修鞋的经历，我知道作为一个修鞋匠，如果你的鞋修得不好，人家可是要骂的。做企业和修鞋的道理是一样的。所以，虽然在那时候产品供不应求，但是我却不能像别人那样不顾产品质量，一心只顾挣票子，赚昧良心的钱。

为了能够生产出优质的产品，我多次到上海去请退休的老工程师们。他们问我是“要票子还是要牌子”，我说都要，但是牌子最重要，如果只是为了票子我就不来请你们了。我的诚意最终打动了王忠江、蒋基兴、宋佩良三位老工程师。在产品供不应求的年代，很多同行对我的这个行为表示不理解。后来，我们花了好几万元，投资建立温州第一个热继电器试验室，在温州同行中轰动一时。很多同行对我们搞实验室不以为然，认为我们很傻，说你产品又不是卖不出去，为什么要花钱费力地去搞什么实验室？

一个企业如果连自己的产品都不愿意改进，只盯着票子而不想着为客户负责，又怎么能够服务好客户呢？在这种只要票子的风气下，温州电器产品一度成了假冒伪劣的代名词。不过，这种情况并没有持续很久。就在我们获得国家机电部颁发的生产许可证后不久，国家为了加强产品质量监管，出重拳打击温州的假冒伪劣产品，同时大力扶持优秀的生产企业。求精开关厂因为产品质量过硬，从而得以脱颖而出，快速崛起。

不忘初心，方得始终。任何一个企业，如果连“以客户为中心”这样的最基本的道理都忘了，不能服务好自己的客户，注定是走不远的。

客户第二个层面的意思是指企业的内部客户。

我一直告诉大家在正泰有“两个上帝”：一个是外部的客户，一个是内部的员工——我们把企业员工看作是企业的内部客户。

企业要重视内部客户。企业只有重视并维护好员工的切身利益，才能充分调动员工积极性、主动性、创造性，才能为企业的持续健康发展提供内在动力支撑。

正泰集团提出了“财聚人散，财散人聚”的价值取向，“价值分享文化”从此成为正泰企业文化的一大特征。

针对员工的不同情况，我们采取差异化的激励措施来满足员工发展需要，从多个方面让员工分享企业的发展成果，努力解决员工的后顾之忧。

对于财富，我始终保持着一颗平常心。为了让更多中高端人才加入正泰，我多次稀释自己的股权，同时通过管理入股、技术入股及经营入股等各种方式，吸收各种类型的股东加盟进来。

我告诉大家，无论对分公司、合资公司，还是员工，我们第一步是把大家变成利益共同体，要利益共享；第二步再逐渐变成命运共同体，正泰就是你，你就是正泰。要坚持以客户为中心，不断超越自我，帮助企业走得更快、更好、更远。作为一家民营企业，正泰集团从最初的8位员工发展到现在三万多名员工，年销售从不到1万元到突破700亿元。在不断实现转型升级的背后，正泰以人为本、价值分享的文化起着巨大的作用，没有这样的文化，就没有所谓的命运共同体。可以说，把员工也看作是“上帝”是正泰的核心竞争力之一。

正泰所形成的这种核心竞争力包括互为支撑的两个方面：一是正泰把内部员工当作“上帝”；二是内部员工把正泰当作“上帝”，把和自身业务相关的内部同事当作“上帝”，把和自身业务相关的兄弟部门及兄弟公司当作“上帝”。我们把“以客户为中心”“服务好客户”的理念落实到每一个员工的身上，比如在流水线上，下一道工序是上一道工序的客户，诸如此类。

一个企业，如果认识不到、处理不好和内部客户的关系，必然很难处理好和外部客户的关系。让企业中的每位员工都能充分认识并服务好和自己业

务相关的内部客户，是企业服务好外部客户的重要基础。

客户第三个层面的意思是指服务于国家和社会，承担企业的社会责任。

企业的社会责任包括法律责任和道德责任。法律责任像依法纳税、保护员工合法权益等。道德责任包括注重员工的福利待遇、保护环境、对产品负责等。一个企业，不仅要履行法律责任，同时要承担道德责任。企业只有主动听从国家政策指引，自觉承担起时代赋予的社会责任，才能树立良好的企业信誉和企业形象，才能得到社会各界的接纳和认可，才能更好地为社会创造财富。

正泰作为改革开放的受益者，多年来，除了为希望工程、扶贫济困、抗洪抢险、抗震救灾、环境保护工程等捐款捐物来承担社会责任外，还在帮扶产业链发展方面做了许多积极的探索和努力，也取得了可喜的成果。

企业弄清楚了什么是客户，谁是客户的问题以后，还要弄清楚如何服务好客户的问题。

多年以来，正泰服务客户主要是从三个角度来把握的。

第一是打造正泰“质量文化”。

1993年，我们提出“重塑温州电器新形象”“宁可少做亿元产值，不让一件不合格品出厂”的口号。从这个时候起，正泰的品牌逐渐在客户中树立起来。在国内同行业中，正泰集团率先通过ISO 9001质量管理体系、ISO 14001环境管理体系和OHSAS 18001职业健康安全管理体系认证，先后获得“中国驰名商标”“全国质量管理奖”“中国工业大奖”等荣誉。

第二是打造正泰“诚信文化”。

正泰把诚信看作是企业的无形资产。正泰的“正”字（即经营要走正道，为人要讲正气，产品要做正宗）就体现了对诚信的坚守。从根本上来说，正泰的质量文化，也就是一种诚信文化。

诚信是企业的第二生命。特别是在今天的诚信经济时代和信息化时代，

一个企业在大众中的第一印象首先就是诚信印象。可以说，没有企业的诚信就没有企业的品牌，诚信既是企业的软实力，也是企业的硬实力。诚信之所以可以说是企业的硬实力，是因为没有实力的企业即使很想诚信经营，事实上也没有能力为客户提供高品质的服务。

第三是打造正泰“创新文化”。

正泰的“创新文化”集中体现在两句话：鼓励创新，宽容失败。

要让客户满意，必须能够提供一流的产品和服务。一个没有技术含量的企业，充其量就是个处在产业链低端的打工仔。

中国的企业必须要有“中国芯”，必须要有中国的核心技术。这些年来，我始终认为“存钱不如存技术”。为此，正泰一直坚持自主创新理念不动摇，正泰每年拿出销售收入的3%~10%用于研发，高端装备研发费用更是高达50%。目前，正泰参与制定和修订行业标准120多项，获国内外各种认证近2000项、专利授权4000余项，自主研发的光伏背钝化ALD设备和高效异质结HIT-PECVD设备也处于国际领先水平，在光伏高端装备市场备受青睐。此外，正泰集团自主开发了基于云计算技术、超过1000万点、技术先进的新型轨道交通综合监控云平台等等。

2015年，在正泰“昆仑”系列产品开发中，公司组建了400多人的专业团队，3年时间就把全系列的产品推了出来。整个系列产品经过7800多项可靠性测试，使之能够适应零下35℃到零上70℃的严苛环境，获得360多项专利。这样的成就体现的是正泰多年沉淀下来的“创新文化”的力量，也体现了正泰的创新从迎合需求到引领消费的转变。

为了让客户满意，多年来正泰一直在积极推进服务模式的创新。一开始，正泰只做传统低压电器，后来选择到太阳能光伏领域去深耕，使用信息化技术和传统产业相结合，通过“引进来，走出去”战略，已经形成了涵盖发、输、储、变、配、用的全产业链经营模式。正泰的服务模式也不断创新——

从“卖单品”到“EPC 总包交钥匙”工程，从“传统制造”到“互联网+智能制造”，从“传统加盟商模式”到“多样化营销模式”。

多年来，我们将“正泰梦”视为“中国梦”的一部分，义不容辞地承担起时代赋予的责任。眼下，正泰致力于成为“全球领先的智慧能源解决方案提供商”，秉持“让电力能源更安全、绿色、便捷、高效”的使命，铿锵前行。未来，正泰将继续坚持“以客户为中心”，坚守创新驱动、品质至上的承诺，将“正泰梦”落到实处。

本书有心的作者将正泰多年来围绕“为客户创造价值”的经营理念所做的探索与实践进行整理、提炼，深度解读正泰客户观，这既是对过去经验的归纳总结，也是对未来工作的指引和鞭策。从我本人来说，是深感欣慰的。

我愿意向读者，尤其是我们的广大员工推荐这本书，希望大家开卷有益。

南存辉

全国政协常委

全国工商联副主席

正泰集团董事长

目 录

一 理念引领篇

企业如何在广大员工之中营造诚信环境和诚信氛围？如何打造一支高绩效团队？如何有效地识别出“奋斗者”？为什么说一个负责任的企业，会有一个正确的市场竞争观？什么是创新型人才？如何构建创新文化体系？

第1章 敬畏客户 / 2

- 1 为客户创造价值 / 2
- 2 创业精神成就辉煌 / 8
- 3 背负使命，坚守梦想 / 15

第2章 诚信是金 / 20

- 1 让诚信成为企业灵魂的一部分 / 20
- 2 诚信价值无限 / 24

- 3 诚信需要用心呵护和真心付出 / 28

第3章 绩效导向 / 35

- 1 高要求出高绩效 / 35
- 2 团队精神是保证 / 41
- 3 让奋斗者站上来 / 47

第4章 合作共赢 / 53

- 1 与客户和市场的关系 / 53
- 2 与行业竞争者的关系 / 58
- 3 与政府、政策的关系 / 65
- 4 与社会、生态环境的关系 / 71

第5章 创新致胜 / 77

- 1 创新是企业生存发展的关键 / 77
- 2 将发现和培养创新型人才作为工作重点 / 84
- 3 为创新提供更大的舞台和空间 / 89

二 体系平台篇

企业如何实现产品和服务升级？什么是工匠精神，工匠精神的内涵是什么？如何认识“让听见炮声的人做决策，让看见炮火的人呼唤炮火”的问题？企业如何培养人才，建立人才梯队？企业管理者应该在人才队伍建设中承担什么样的责任？

第6章 至臻品质 / 98

- 1 瞄准供给侧 / 98

- 2 负责任地做好产品 / 104
- 3 人人都是“大工匠” / 108

第7章 技术创新 / 115

- 1 从产品设计开始 / 115
- 2 创新的三个支点 / 122
- 3 从“跟随”到领先 / 128

第8章 营销体系 / 133

- 1 适应市场变化，推进商业模式创新 / 133
- 2 品牌营销是长久之计 / 139
- 3 让听见炮声的人做决策 / 145

第9章 产业协同 / 152

- 1 从利益共同体到命运共同体 / 152
- 2 “以大带小”拓展与整合产业链资源 / 158
- 3 面向全球的“资金+技术” / 163

第10章 团队建设 / 169

- 1 充实人才储备，不断灌注新鲜活力 / 169
- 2 培养得力干将是每个管理者的重要任务 / 174
- 3 发现典型，树立典型，宣传典型 / 181

三 服务策略篇

为什么说简单的服务往往很难做到？“客户永远是对的”这句话应该如何理解？在工作中怎么保证“客户永远是对的”？应