

福特全美最优汽车代理商： 最具人气的DCF公司

——2016年美国波奖得主介绍（一）

◆吴士权 / 文

获得2016年美国波多里奇奖（以下简称“波奖”）的唐·查默斯福特公司，简称DCF，是一家经福特汽车公司许可和授权的独立经营汽车销售和服务的小型企

业。该企业位于新墨西哥州的阿尔伯克基市外围的里奥兰珠小城内，这里居住的人口仅九万四千人。该小城是近年来经济发展较为迅速的城市，DCF以“实际价值、真实的人、返璞归真”为座右铭，唤醒了DCF公司全体员工对“顾客、质量、以及社区”的承诺。为顾客提供创新的、打破传统经销服务的体验；譬如，进入陈列室的参观者总会受到迎宾员的欢迎，环境布置令人轻松，拥有进入“艺术馆”的气氛。

在卓越绩效上，DCF公司是新墨西哥州内同行业中仅有的一家获得新墨西哥州齐娅（Zia）质量奖的汽车代理商；2016年度获得的波奖

是新墨西哥州奖——齐娅质量奖的升华。目前该公司拥有员工总人数182名，在2015年创造了总销售额一亿二千六百万美元的记录。



一、客源充沛，远道而来

为什么新墨西哥州的桑多瓦尔县城、伯纳利欧、普拉西塔斯市和阿尔伯克基等大城市的司机为谋求2016-2017新款型或惯用的福特车会转向到地处偏远的里奥兰珠小城镇中的DCF汽车经销公司呢？

主要是因为DCF多样化和灵活地精选新的福特车型号，包括十分受人喜爱F-150、F-250、F-350等，这些车型适合美国南部地域辽阔的牛仔风格，这里既有四通八达的公路网，又有令人望而生畏的崎岖道路，适合这种既有轿车般的舒适性、又不失动力强劲的F系列皮卡车。另外，福克斯（Focus）及全新的富顺（Fusion）车也颇受欢迎。

其中福克斯的意思就是焦点，它是欧洲福特的看家车型之一；富顺意为融合、合成，提供混合动力和插电式混合动力系统，是更加省油的一款车。其标志着美系车的重大突破，即告别大排量的时代，并且以不牺牲强大动力作为前提，

提供卓越的驾乘体验。新一代富顺的全新的锂电池不仅减轻了车重，还提供了比上一代车型上应用的锂电池更多的电力，能够将纯电力驱动状态下的最高时速从上一代的75公里/小时大幅提升至99公里/小时。目前富顺系列节能汽车已经相当成熟，在中型轿车的重量级竞争车型名单中已跻身美国十大畅销车型。

同时，DCF汽车销售公司还拥有二手车的处置权。在优质服务的前提下，对新、老客户具有更大的吸引力。而且该公司还能非常出色地为购车顾客提供福特的融资；完成这些汽车贷款和汽车租赁选项，顾客能享受轻松、无忧无虑、以及对购买的特别满意的体验。

DCF汽车销售公司不只提供购买新福特车服务，同时也已定位于向已购车顾客开展全面性改装、配件和维修服务，还提供通过第三方评估回收报废车或各类品牌的二手车交易服务。顾客要寻找的汽车服务和维修中心，也开设在新墨西哥

州的里奥兰珠的市内，既方便又有很强的服务能力。

不仅如此，DCF公司还主持和安排大量个性化服务以提高顾客对福特车驾驶的体验。特别是F-150一直是福特旗下的经典，是F-Series系列中销量最高的车型，高踞美国的十大畅销车榜首，连续多年获得美国最佳汽车称号，它的销量超过了其它任何一种大型卡车品牌，也是DCF销售的主要品牌车。

DCF公司还竭诚地为其客户提供从检查和修理到简单换油等专项性顶级的汽车保养服务。对于里奥兰珠市的本地司机来说，要充分发挥好他们的新车优势，这也许不是什么秘密了，他们能享受到省时、可靠和优质服务的便利；而且周边城市的司机也会专程到DCF来保养车辆。经过DCF公司培训的员工，能够为顾客的福特汽车保持在最佳状态，其个性化汽车修理服务得到了顾客的认可。

DCF成功的诀窍在哪里？在于培训先行。经过培训的员工都知道F-150、F-250、Focus、Fusion和F-350型号车制造过程中的核对标记，这些从事修理、保养和销售零件及配件的团队人员知道顾客所拥有的福特皮卡系列汽车、福克斯轿车、富顺绿色环保汽车的来龙去脉。此外，公司能始终配备着最新的福特车的合格零件。同时，该公司还提供3个便利服务站点，包括阿尔伯克基·快客胡同，还有里奥兰珠设有的一个营业服务至深夜的便利服务处，以确保顾客的汽车得到无与伦比的优质服务。



二、加强沟通,为顾客省钱

DCF公司定期在网上公告新的汽车零配件特价信息,为顾客省钱,并且品种、规格时间顺序是为来自桑多瓦尔县、伯纳利欧、新墨西哥的普拉西塔斯和阿尔伯克基的司机们的需求“量身定制”的。那就意味着顾客所需要的配件大多是在大拍卖期间选择的进货,往往比顾客寻求的零配件所能承受的理想价位还要低。

DCF建立的网站不仅在网上及时介绍正在销售的汽车价格、性能和配置及库存情况;而且还开设公众论坛,建立顾客讨论和沟通的平台来交流彼此的使用经验和服务体验。

1. 公众论坛

DCF网站的公众论坛实际上是个可以作为网上聊天室、论坛、顾客留言窗口以及在不同时期作为用户新闻群体可利用的交流平台。当然也需要顾客牢记,除非另有说明外,任何在该论坛所公开的信息将成为公共信息,因而每个参与者在决定公开这方面的个人信息时应小心谨慎,即:要真实、可靠和有效。

2. 公开性原则

DCF重视对公开性原则的及时披露,通过网络或小册子的方式向公布于众,以防止顾客的误会和因不明情况而利益受损。公开披露的有关事项的要点包括以下10方面:

(1) 制造商建议的零售价(MSRP)不包括税金、过户费(所有权的手续费)、牌照、注册和/或电子档案费、目的地运费和送货费、经销费、以及选配设备。

(2) 根据你选择的车辆和配置要求,由付款计算人员在制造商建议零售价基础上计算出每月的付款金额。这或许会是包括或不包括经销商安装的配置或所有选择的选项。付款计算仅作总体估算和说明目的而已。实际按月付款是建筑在各种不同的因素上的,包括不同的融资方式或租赁期限。

(3) “选项”或“可选包”(软、硬件打包)价格和月付款数之目的仅作为估算和说明。价格与按月付款可能因产品特征有所变化,包括套装软件、融资关系和有效性。

(4) “经销商附件”被定义为不可能在代理店橱窗标贴价上出现的项目,就是由你的福特经销商来安装的项目,即所有附件的实际价格变化以及取决于各种不同的代理商而有所变化。价格中不包括安装或涂装,那可作为特殊项目来要求。公司请顾客一起精确核对所有附件和零件的完整价格。

(5) 我们的现场提供的“交易评价”只是对顾客的车辆在以旧换新的回购估值的工具,并且在代理店没有汽车的物理检验手段无法进行评估,也许会影响实际价值。我们用第三方的服务提供交易评价工具。虽然我们认为这一信息是值得信赖的,但我们对该信息不负责任,并且不作精确度和可靠性的保证。

(6) 我们所有站点的每英里汽油消耗量引自美国环保局根据以发动机/传动装置结构为基础所估计的城市道路/越野公路每加仑行驶的公里数。

(7) 对经销商安排好的车辆,

车辆已早由经销商排序并正处在工厂的制造过程中。如果顾客对“经销商安排”的车辆有兴趣,可以在我们网址主页上的采用“联系我们”栏目同公司联系有关情况。

(8) 采用图片的目的仅供顾客参考,未必能代表车辆可配置的选择权或车辆的实际可获得上。我们无法对印刷或其他差错承担责任,包括现场可能出现的数据传输、显示、或软件错误。若你发觉显示的信息方面错误,请在我们主页上的“联系我们”一栏上采用提供信息方式同我们联系。

(9) 虽然我们库存情况一般天天更新,但某些产品的拥有库存量,也并非保证其所显示的代理权上已经生效。

(10) 报价和奖励可解释为可能并不对所有顾客适用;即并非所有的买主都能享受到奖励,福特信贷服务(福特公司除了制造汽车外,还设有金融服务部门,即福特信贷,主要经营购车金融、车辆赁租和汽车保险方面的业务)的提供者或其他报价者就可能列入此列。

发布上述公开原则,目的在于公正、透明。

三、公司追求卓越绩效过程及成果

DCF荣获2016年度小企业类波多里奇国家质量奖,是DCF公司领导、员工的共同努力的成果。其成功的主要过程体现在以下四方面:

1. 让顾客高兴的捷径

向顾客提供满意的创新、超越传统性经销服务的体验,是DCF公司各层次员工对“顾客、质量及

社会”三大承诺的首项承诺的核心内容,具体体现于让顾客满意和好评。通过以下捷径得以实现。

(1) DCF的顾客满意度已获得最高等级的国家承认并在过去的17年中取得福特汽车代理商市场占有率表彰次数达13次。仅此业绩,就完成了国内福特代理商的4%市场份额。

(2) 按照福特汽车公司的消费者体验指数(CEI)/净推荐得分要求,DCF公司的顾客签约和满意在每个细分市场已达到标杆水平,并且超过了整个地区服务定位的标杆水准。总体而言,顾客对新车销售、保养和修理(消费体验88分)满意,超过2015年整个地区同类规模福特代理商的(平均消费指数81分)的评分等级。

(3) 从2013至2016年,顾客已认为代理商的新车销售的签约和满意在90%或者更高一些。96%买过二手车的顾客会乐意向家属和朋友推荐有特许代理权的DCF公司。

(4) DCF以“第一时间正确处理”、“在承诺兑现上坚持到底”以及“全部新车售货员满意”(相关员工的满意)来论证其行业和标杆的领导地位。

2. 员工参与是成功的发动机

员工的积极参与是取得卓越绩效和成功获奖的原动力,表现在:

(1) DCF是由高层领导与总经理一起采用企业的“怎么同我联系起来”指南来辅导新员工,让每位员工把公司的核心价值和在传递“DCF经验”中所起的作用相一致。这有助于销售咨询的顾客保留

率由2011年的56.3%提高到2015年的71.4%,明显地高于国内26%的平均水平。

(2) 奖金、奖励措施、贴现和就业机会同传统的利益相结合有助于处理多种多样劳动力队伍的需求。例如,DCF公司支持其员工通过免费社会福利诊所、雇用有证书的护士从业者在现场为公司员工和家属服务。

(3) DCF公司支持员工学习和发展方面,主要是集中于跨越顾客、运营、遵守法规、以及领导间综合平衡。活动包括新职工在头30天内的定向培训、接着的专业的销售任务或技术培训、年度的安全和守法培训、持续培训、以及领导技巧培训。2015年,每名DCF公司团队人员接受平均71小时的培训、超过了经销目标规定的每个员工至少提供42小时的要求。

(4) DCF公司通过强劲的报告引导其全体员工的参与每个月的新闻和兴趣议题到各部门作业问题;消费者体验运动、提高员工参与的计划,每周与每月业务计划评审(BPR)会议,一对一的辅导;以及公开的政策方针的动态更新。通过顾客满意交谈和全体员工训练课程反馈;也为高级领导层也提供了交叉职工间的实时、双向沟通。每个月,员工向高级领导层团队提交改进建议,然后评审、讨论、并且按优先顺序安排。

(5) 以往四年中,每个DCF团队人员每年同其关系密切的组织致力于社区服务计划的执行。凭借这个过程,员工每年平均捐献40个小

时公益劳动。

3. 完成下列战略路线图

实现追求卓越绩效的成功标志,主要体现于战略路线的确定和执行效果。现已完成的战略路线图包括:

(1) DCF公司采用一个系统的12步战略策划过程来制定年度计划,通过一组关键绩效测量的平衡,在日、周、以及月的基础上进行分析和沟通。这些测量是同公司的业务计划评审(BPR)整合在一起的。

(2) 战略策划过程是由管理者应用有效地收集和分析的数据在有关规定会议上确定的长远目标。这个基于事实的方法有利于保证DCF公司的业务计划评审制定现年度计划,在高层领导和管理级人员的识别后,落实到团队实施。

(3) 通过其过程内系统,DCF公司文件、部署、以及日常运营和工作流程分析来保证关键要求的符合。基于日、周、月的基础上进行过程绩效分析。过程中和过程末的测量用来控制和识别工作流程的改进机会。把当下的20个过程中的测量用于对高质量保障的支持,当前已有75%达到或超过标杆水平。

4. 驱使可持续的财政兴旺

财务收入的增加是企业成果的重要表现,DCF在这方面取得了重大成绩;这不仅是企业兴旺的表征,而且也是可持续发展的核心推动力之一。

(1) DCF司总销售量由2012年的一亿零九百万美元提增至2015年的一亿二千六百万美元。同期间总利润率提高到了13%;在2015年以

8.4%的总利润增长率超越了福特的国家标杆水平。

(2) DCF公司争取在现金净额、周转资金、以及服务收益(有效的计算零件、服务、以及汽车车身修理厂运营收入总额,包含在经销的营业开支在内,加上所有固定费用和经销员工资)持续提高的百分比计算的效率测量,实现了福特汽车公司在新墨西哥州第一经销商的愿景。例如,DCF公司当前已超越福特汽车公司所推荐的80%服务收益的推荐水平。从2013年至2016年,现金净额提高了300%。同期的资金周转率增加42%以上。

四、亮点及有益启示

在美国商务部颁布的2016年度波奖得主——DCF公司的简介中,评审委员会提及了DCF公司四个亮点,对追求卓越绩效的组织具有一定的启迪作用。

(1) DCF公司的顾客满意度已获得最高等级的国家承认,在过去的17年中取得福特汽车代理商市场占有率表彰13次。仅这些业绩,就

完成了国内福特代理商4%的市场份额。

这表明了DCF公司是福特汽车公司美国国内优秀的汽车代理商,是由于了解顾客实际需求,并在制造商与用户之间起了积极的沟通渠道和桥梁作用,使制造商的产品更贴近用户的期望值和市场占有率的提高;同时用户也能及时得到福特车的新品信息及使用、保养要旨和良好的服务。总之,由于顾客的满意,造就了福特公司对DCF公司的表彰和DCF代理福特汽车市场份额领先地位。

(2) DCF公司的总销售额从2012年的一亿零九百万美元增长到2015年的一亿二千六百万美元。同期的代理的总利润也增长了13%,2015年总利润的增长百分数以8.4%超过了福特汽车公司的国家标杆水平。

这说明了以福特树立销售利润标杆为基数值,其3年内销售总利润增长率要比福特规定的代理商标杆值高出54.8%;可见其不是一般性的超越。

(3) DCF的新员工是由高层领导与总经理一起采用企业的“怎么同我联系起来”指南来辅导,每个人把公司的核心价值和在传递“DCF经验”中所起的作用相一致。这有助于销售咨询的顾客保留率由2011年的56.3%提高到2015年的71.4%,明显地高于国内平均水平的26%。

这一亮点体现了DCF公司已将领导作用,战略,劳动力及培训、知识管理,以及不断创新和持续发展的要素紧密地融合成一体;将公司的核心价值观得到充分弘扬和相关利益方的利益得到满足。

(4) 在日、周、及月的基础上进行过程绩效分析。过程中和过程末的测量用于控制和识别过程改进的机会。把当下的20个过程中的测量用作于对高质量保障的支持,当前已有75%达到或超过标杆水平。

虽然实施日、周、月的测量过程绩效的企业已相当普遍,但真正能合理应用绩效数据分析、控制过程绩效和把握改进机会的组织却不多;DCF则又是少数优秀者,属于小型企业能及时、有效地利用绩效测量的资源以取得可持续发展的典范。

总之,DCF公司亮点显示了高层领导能够卓有成效地确立战略远见,并亲自参与员工培训,是一位建立和强化组织核心价值观的领头人;通过知识共享和不断创新开发员工才华和技能,实现提高顾客满意度、公司利润和顾客更多获益(便利和省钱)的目标;成功地从新墨西哥州的标杆成长为国家级小企业的榜样。📌

