



High performance. Delivered.

中国的客户沟通情况有何不同？

概述

中国电信市场高绩效的驱动力在于理解中国市场的独特社会、文化和经济环境，以制订有效的客户沟通策略。

背景

最近几年的中国电信市场发展印证了这样一个古老的故事，一个幸运的渔夫只需要把船划到湖中心，然后看着鱼儿们纷纷跳进船里就有丰富的收获。中国电信市场也如这位幸运的渔夫一样，当世界各地的运营商们都在关注成本节约时，中国电信公司更加关注的却是他们是否能够在客户热情高涨的情况下，飞速发展他们的业务容量，以避免由于鱼儿过多而使船只倾覆。

根据你所掌握的数据，中国电信市场是全球发展最快或第二快的市场。中国拥有超过两亿五千万移动电话用户，并且每个月的用户数以千万计增长。

然而，中国的运营商通过采用不同方式发现，他们已经到达了一个市场转折点。出于个别原因，在这个处于发展中的市场的持续成功将取决于具有特色的客户沟通能力。在中国市场比较富有的地区中，移动电话的普及率几乎可以达到百分之百。因此，运营商开始看到，作为市场的渔夫，

他们需要思考他们必须使用的“诱饵”：如何使这些更为富有的客户转换运营商，并且在转换后不再改变。

对中国运营商来说，抢夺客户是他们迫在眉睫的任务，为此，他们必须提供增强的客户体验，保留项目和产品/服务系列。这也第一次造成了成本问题：运营商如何能够建立起独特的服务——可以吸引并留住客户——而不需要雇用五千万新职员来为这一强大的客户基数服务呢？

分析

因此，中国市场有何不同？至少有以下特殊的三点：

1. 为用户间提供互动沟通的服务能力至关重要。中国比起其他亚洲国家，例如日本、韩国或新加坡，其客户不愿接受（至少目前不能）自动化特征及技术，比如交互式语音问答（IVR）和自动呼叫分配（ACD）服务。总体说来，中国客户更乐于接受直接的人际交流服务。

这种情况的部分原因是，在世界的其他地区，早期的自动化尝试似乎使客户更为疏离而非吸引客户。另一个原因是，中国有十三亿人口，所以中国的公司更愿意为广大人口提供工作岗位，而不是投资自动化减少工作岗位。

2. **客户的服务期望值很高。**中国的客户，尤其是处于社会高层的客户，对服务期望值非常高。他们希望并且要求受到良好的接待，此外，他们希望经常获得特殊的服务和业务。例如，中国电信市场的一个特征是，对于客户来说，交流和沟通十分重要，因此运营商在机场和重要的城市中心地带设立了类似航空公司会员俱乐部的移动电话客户俱乐部。如果你是中国的一位移动电话VIP用户，你可以进入机场以及城市定点的休息室，在那里，你可以给你的电话充电，进行电话升级，休息，总的说来，就是可以享受特殊服务。

3. **规模与别处不同。**中国市场并不是一个单一化市场，要成为高绩效的电信市场，部分取决于对中国二十多个省份的多种语言、方言和风俗习惯的了解。

由于各省份之间存在着巨大的不同，“全国化”市场项目和品牌信息并没有产生实效。同时，每一个省份各自都具有很大的规模。中国有11个城市的人口超过两百万，23个城市的人口超过一百万。五个省份的人口超过五千万。

在埃森哲，我们最近与运营商讨论了一些关于客户沟通转换的问题，他们建议在两个省份做一个小实验。这个“小”指的是在超过两千万客户的区域之中。

建议

追求更好的客户沟通能力，以支持中国电信市场发展的公司，应该考虑以下一些活动：

利用文化的特色，将注意力集中在争取客户的方法上

通过对客户更为深入的了解和良好的客户体验，使得客户离开他们现在的运营商，这一点不是没有可能的。中国移动电话运

营商的周转率目前大约为每年百分之四十到六十。要吸引客户，必须认识到，移动电话不仅仅是一种功能产品，同时也是一种代表地位和潮流趋势的“时尚产品”。在中国较为富有的客户之中，普遍不能接受使用同一款移动电话六到十二个月之久。所以，如果能够让带来高价值的客户更换移动电话如此频繁，那么就给吸引客户提供了机会。

中国市场还存在一些具有特色的东西。例如中国风水讲究一套复杂的数字命理学说，所以一些移动电话号码具有特别吉祥的意思。通过满足这样一些特殊的要求，运营商可以获得更多的客户。

使捆绑解决方案既复杂又灵活

中国运营商开始更新出更为复杂而灵活的固定、移动和数据服务捆绑系列。这样的策略不仅能够吸引客户，而且使客户不能轻易更换运营商。使用了合适的捆绑服务之后，客户会发现他们现有的运营商服务已经渗入了他们日常和工作生活的许多方面，如果仅仅是为了节约一点费用就换一个运营商，会给他们的工作和生活带来不便。中国与其他地方一样面临着一种挑战，即：建立增值捆绑服务，增加总收入，而不仅仅是采用价格折扣来减少收入和利益。

增值（以及收入增长）捆绑服务的特征可以举例为以下几点：

- 多产品语音及文本信息和说明书
- 通过电话和宽带平台的多媒体个人服务
- 可以应用于固定或移动产品的呼叫音量程序包
- 可以更改服务内容和呼叫线路的网上固定和移动电话服务

进行提高对客户了解能力的培训

大部分中国运营商还未具备对客户深入了解的能力。例如，大多数运营商不具备自动化战略管理工具或数据发掘工具。形成这种情况的部分原因在于，与许多西方国家不同，中国运营商很少有第三方客户数据库，从这种数据库中获得大量客户需求的信息，或目前还不是己方客户的消费者信息或公司信息。解决这一困难的途径是，电信公司应在与其他行业公司合作上具有创造力，例如与金融服务或航空公司的合作，来分析潜在的客户基础。

中国电信公司所追求的提高客户沟通能力的目标是为了支持发展，而不仅仅是控制成本。中国的成本问题关键在于它的规模：如果一个公司确立了一个发展百分之五十的目标，并且准备采用客户沟通转换来支持这一发展目标，那么，它必须确保总体成本增长少于百分之五十，否则将很难评判这笔投资业务。

将客户沟通转换的业务影响发挥至最大水平，同时降低成本，这需要注意培养客户洞察能力和增强客户经验的能力。在这一系列的下一篇文章里，我们将进一步具体检验这两个成功要素。

关于作者

Scott Frederick 是埃森哲通信与高科技事业部的合伙人，他在澳大利亚悉尼工作。Scott Frederick 负责埃森哲业务流程外包（BPO）的业务，包括亚太地区的客户沟通改革。

Copyright © 2006 Accenture.
All rights reserved.

Accenture, its logo, and
High Performance Delivered
are trademarks of Accenture.