

埃森哲卓越绩效研究院报告

以客户为中心，提供卓越的服务体验——
中国服务业的卓越绩效之道

2010年第4期

accenture

埃森哲

成就卓越绩效



以客户为中心，提供卓越的服务体验—— 中国服务业的卓越绩效之道

作者：李军 彭亚利 陈泽奇

（一）服务业企业面临新的挑战

今天的服务业企业应该清楚地意识到，实现从传统模式到注重客户服务体验的转型，从而获取新的客户并维系原有客户，是企业提升竞争力的关键。中国经济的快速发展给金融、通信、医疗、网络、零售、文化旅游、文化娱乐等服务业带来了前所未有的商机。市场规模的扩大对服务业企业是一个好消息。然而，并不是每个企业都能分享到蛋糕做好的好处。经济学理论和实证都表明，市场扩大所带来的往往不是新增份额的平均分配，而是优胜劣汰的行业整合。在一部分企业获得更

大市场份额的同时，还有一部分企业会失去原有的客户，以致不得不退出市场。而现阶段中国特殊的市场环境又将加速这种整合的进行。随着市场经济改革的深化，将有越来越多的服务业部门加快向民营和外资企业开放，从而引入众多极富活力的竞争者。对客户的争夺将更加激烈，从而为市场中的每个参与者提出了严峻挑战。在新的市场机会到来之际，服务业企业应当从维系客户入手，建立起忠实稳固的客户群，以求在激烈的市场竞争中实现卓越绩效。

1. 中国消费者正由商品消费向服务消费转移

中国消费者的消费能力正在不断增强。2009年全国城镇居民人均可支配收入17,175元，扣除价格因素比上一年实际增长9.8%；农村居民人均纯收入5,153元，比上一年实际增长8.5%¹。覆盖城市农村的养老保险和医疗保险体系逐步扩大保障范围和保障金额，这有利于消除人们的后顾之忧，从而将一直居高不下的储蓄释放到消费中来。另一方面，中国的高端消费群体也在扩大。到2009年底，中国财富上千万的富裕人群已达到87.5万人²。

随着收入水平的提高，中国消费者的目光正由商品消费向服务消费转移。在超越了相对刚性的基本物质需求，甚至拥有了汽车这样的

¹ 国家统计局数据

² “胡润财富报告：中国内地目前已有140位百亿富豪” 中国新闻网，<http://www.chinanews.com.cn/cj/cj-cfgs/news/2010/04-01/2204072.shtml>

高端消费品后，城镇居民的消费观念有了显著变化——他们更加注重精神的满足，愿意将更多支出投入到获取生活便利和享受中来。对于服务行业来说，这意味着需求提高和原有市场规模的扩大。从商品消费向服务消费的转移为服务业获得飞跃发展的良机。

在农村，经过以“家电下乡”和农家店“万村千乡工程”为代表的商品市场推进之后，服务网络的建立将成为拉动农村内需的下一个增长点。金融、互联网、物流等行业向乡镇市场的渗透，将显著改善原先农村地区服务供给不足的局面，带动需求的产生。政府大力推动的农村城镇化也将创造对服务的巨大需求。

2. 市场势力变迁推动消费者期望增高

今天，服务提供商与消费者关系已经发生实质性改变，市场主导地位正迅速从服务提供商向消费者转移。一方面，由于互联网的出现，消费者变得更加懂行。网络沟通了原本分割的区域市场，使消费者可以快速方便地寻找和比较不同的产品和服务，并且在全国以至全球范围内共享关于消费的体验。另一方面，消费者也变得更加挑剔。珍视时间的消费者极为重视产品的方便可得，不愿与跟不上他们生活节奏的企业打交道。中产阶级消费者对质量和品味的要求不断提高。与此同时，发展中国家跨国公司的崛起和全球化的深入发展，使同一市场涌现出更多的竞争者。更多的

竞争对于消费者意味着更多的选择。增大的选择不仅销蚀消费者对特定商家的忠诚度，也使他们握有更多的谈判筹码。另外，更快更广泛的创新不断推陈出新，缩短产品的生命周期，使消费者有了更多的选择余地，例如各家银行和保险公司推出的令人眼花缭乱的银行卡，理财产品，和险种。这些趋势加总起来，赋予了消费者前所未有的强势地位。购买者可以指定、创造以及定制购买使之符合他们的独特需求。主动筛选和过滤从供应商处获得的信息，并且通过博客、网上交流和其他相似的社会网络渠道广泛散布他们对商品和服务的感受。

谈判地位的提高自然推升了消费者对于服务提供商的期望，并且这一期望还在不断上升。尽管这在世界各国都是如此，但我们的调查表明，中国消费者的期望提高比例最大——始终高居全球样本之首。2009年，有89%的中国被访者报告他们对服务体验的期望高于5年前；即使与一年前相比，也有81%的人有了更高的期望。这一水平大大高于世界其他国家（新兴市场75%，成熟市场51%）。当从一个服务提供商处的购买增加时，超过85%的消费者对其服务的期望也随之提高。

这种不同寻常的高水平可能是由于两方面因素驱动。首先是与其他消费者的比较。中国消费者比以往更广地接触到这个世界——通过有线和卫星电视以及网络，通过更多的旅行和更多的国际合作。因此，尽管中国的服务业还不能与国

际先进水平比肩，消费者的目光却已经和最高服务标准对齐。他们认为他们应该拥有其他人能够享受的服务，因而对本地市场的服务供应商有着更急切的期望。

其次，消费者还在进行跨界比较。随着企业在竞争驱使下将更多的服务项目组合在一起，或者允许客户定制服务，服务套餐变得越来越复杂。而习惯了在其中某一个领域与服务提供商进行频繁沟通的消费者，很自然地期望能够在套餐中获得同样的服务水平——而对于服务提供商来说，管理套餐要困难得多。这种现象已经发生：例如，通常快件寄送者向快递公司指定送达时间，一般都能够得到满足。但是现在消费者可能不但希望快件在指定时间送达，而且希望快递公司能够动态地追踪和寻找收件人。这种服务当然比单一和静态的服务要困难得多。但是商家要记住，消费者的要求是无止境的，在服务行业，只有想不到的，没有做不到的。何况高质量的服务会对应高的价格，也许将来快递不仅要以送达所花的小时数，还要以“找人”的服务来收费呢。

企业经常对消费者期望值的升高准备不足，从而造成消费者失望。服务水平与消费者期望值之间的差异还可能导致企业不能有效地贯彻其整体策略。例如，如果企业通过不断引入新服务产品的方式来迎合消费者的需求，那么就很可能出现这样的情形：在一个新产品推出时，尽管业务和营销部门已经做好了准备，但客户服务中心却还没

有建立起应对客户关于这些产品反应的能力。而等到他们能够娴熟地处理客户在购买和使用过程中出现的一系列问题的时候，这个产品已经濒临淘汰的边缘。我们已经不止一次看到这种情况的发生，尤其是在那些以持续的产品创新或最先进入市场作为竞争优势的行业。

因此，在新的、更具强势地位的消费者已经形成的今天，坚持“以产品为中心”作为竞争策略的服务业企业，为了能够及时有效地提供新产品从而在市场中生存下去，感受到了前所未有的压力和挑战。它们应该认识到，产品创新是一个整合的流程，不但包括研发、设计、营销，而且还依赖于良好的配套服务。对服务的整合应该贯穿于产品生命周期的全过程。

（二）服务业企业的立基之本 - 提供更好的客户服务体验

服务提供商在产品或定价上

的差异可以成为获取顾客的有力策略。提供不断推陈出新的产品和物超所值的定价，显然是企业尝试吸引客户的两件重要法宝。像ING荷兰银行一样的产品创新者，通过不断推出令人耳目一新的服务产品来发掘客户的潜在需求，吸引新的客户。另一方面，例如沃尔玛和美国西南航空，通过制定竞争者无法比拟的超值价格获得了快速增长。然而，这已成为过去。埃森哲研究发现，由于市场势力向消费者的转移，企业将发现基于以前的策略争夺消费者将变得极端困难。

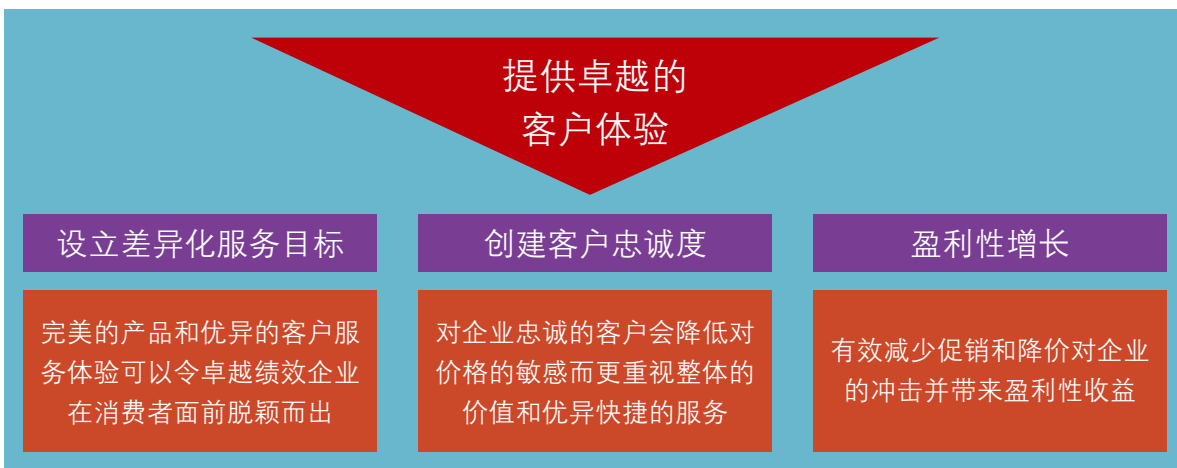
在这一背景下，企业必须找到一条吸引和保留客户的新途径。简而言之，如果企业不能跟上市场变化的形势，他们将不能在现今的竞争中取胜。埃森哲认为，应对这样挑战的答案是开辟新径，提供一种持久而优异，与众不同的客户服务体验。

与产品功能和价格相比较，卓越的客户服务体验是最有力的吸引和保留客户的战略。这在埃森哲

历年针对客户对服务供应商的满意程度调查中得到证实。在经济危机的背景下，尽管消费者比以往更加强调价格的重要性，但56%的人仍然不愿用服务的降低来交换这种低价。

我们对于卓越绩效企业的持续研究发现，向客户提供具有独特品牌价值服务体验的卓越绩效企业，要比其他企业拥有更高的客户忠诚度。卓越绩效的服务业企业通过具有品牌内涵价值的客户服务体验来创建并提升客户对品牌的忠诚度。同样，客户的忠诚度对企业的绩效具有重要的影响（见图1）。在一个产品特色和价格优势都可以被很快模仿以至超越的时代，唯独企业与客户交往的方式和客户从中获取的感受，是看不见也摸不着的，不可复制。因此，提供持续的、与品牌价值密切相关的客户服务体验的能力，相比于其他任何影响客户关系的因素，对于保持客户忠诚有着更大的影响——继而在影响企业增长、盈利性和股东价值方面，发挥着更大的作用。

图1 提供优异的客户服务体验是企业立基之本



资料来源：埃森哲研究 2008

（三）埃森哲2007-2009年客户满意度调查研究的发现

埃森哲每年都对全球服务业消费者的客户满意度进行调查，深入了解消费者的客户服务体验。自2007年将中国纳入调查样本以来，我们连续三年追踪了中国消费者对于服务体验的感受。与被访消费者相关联的中国服务行业包括：航空公司，银行，酒店，互联网服务提供商，有线和移动通信公司，人寿

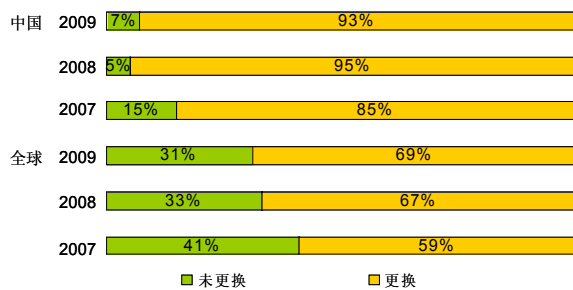
保险商，零售商，以及天然气和电力供应公司。基于对2007-2009年消费者满意度调查中的中国数据的分析和研究，我们有如下主要发现：

1. 中国的消费者更容易会更换服务提供商

我们的调查揭示，中国消费者对服务提供商的服务总体不满，他们更换服务提供商的比例长期处于85%以上，连续三年为全球最高。2009年，至少在一个服务业行业更

换过服务提供商的消费者比例达到93%，不仅大大高于全球平均水平，也显著高于其他新兴市场国家（2009年平均值87%）（见图2）。如此严重的客户流失，应当引起每一个企业的警觉。与此同时，消费者对服务满意度的评价持续显著下降，这在大部分国家数据保持平稳的情况下，显得尤其引人注目（见图3）。要想获取新的客户成为行业的佼佼者，服务业企业首先要创造客户忠诚，挽留住已有的客户。

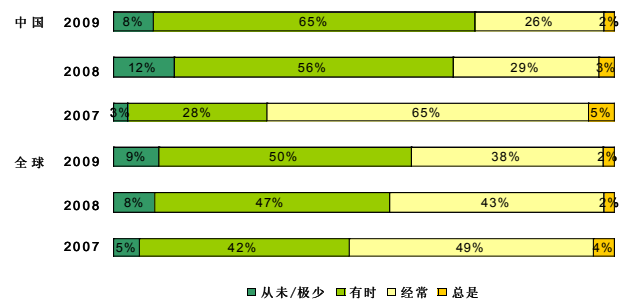
图2 客户更换服务提供商的比例



注：2007年全球样本包括美国、英国、澳大利亚、巴西、加拿大、中国、法国；2008年全球样本为以上国家及德国、印度；2009年全球样本为08年调查国家及比利时、新加坡、南非。新兴市场指中国、巴西、印度、南非，成熟市场指美国、英国、澳大利亚、加拿大、法国、德国、比利时、新加坡。

资料来源：埃森哲客户满意度调查，2007-2009

图3 客户对服务提供商的客户服务满意程度



注：2007年全球样本包括美国、英国、澳大利亚、巴西、加拿大、中国、法国；2008年全球样本为以上国家及德国、印度；2009年全球样本为08年调查国家及比利时、新加坡、南非。新兴市场指中国、巴西、印度、南非，成熟市场指美国、英国、澳大利亚、加拿大、法国、德国、比利时、新加坡。

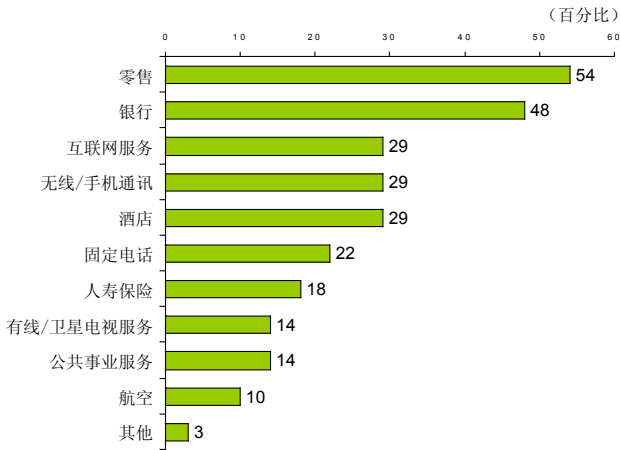
资料来源：埃森哲客户满意度调查，2007-2009

对于不同行业，调查显示，在过去一年中，受访的消费者对于零售业和银行业服务提供商的更替最多，而在有线及卫星电视服务、公用事业服务和酒店业更换服务提供商的比例较小（见图4）。当然，有线电视和公用事业服务部门多为垄断，消费者无法更换服务商，可能不足以说明问题。但酒店是充分竞争行业，较低的客户流失率或许显示了他们的客户维系模式是成功

的。零售和银行业较高的客户流失率表明它们距离卓越客户体验的目标存在差距，因为客户并不是天生喜新厌旧的。事实上，我们的研究发现，与世界其他国家相比，中国消费者表现出更大的消费惯性。他们不仅认为在有线及卫星电视服务和公用事业服务领域更换服务提供商“很麻烦”，甚至在零售、银行、人寿保险、互联网服务以及手机通讯等行业都表达了相同的感受。

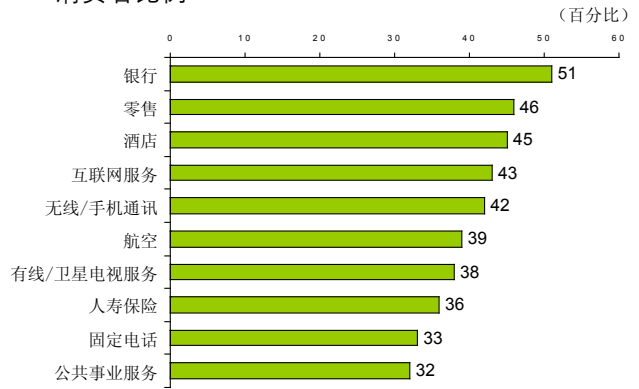
2009年受经济衰退的影响，尽管许多企业表示他们为挽留客户做出了比以往更多的努力，但效果普遍不如人意。只有约五分之一的消费者认为他们感受到了这种改变（见图5）。这再一次提醒企业，依靠过去的策略已经行不通，要想获得客户满意，必须对原有的客户服务模式进行彻底改造。

图4 按行业划分 - 中国消费者更换服务提供商的比例



资料来源：埃森哲客户满意度调查，2009

图5 相对于12个月前，认为服务体验有所改善的中国消费者比例



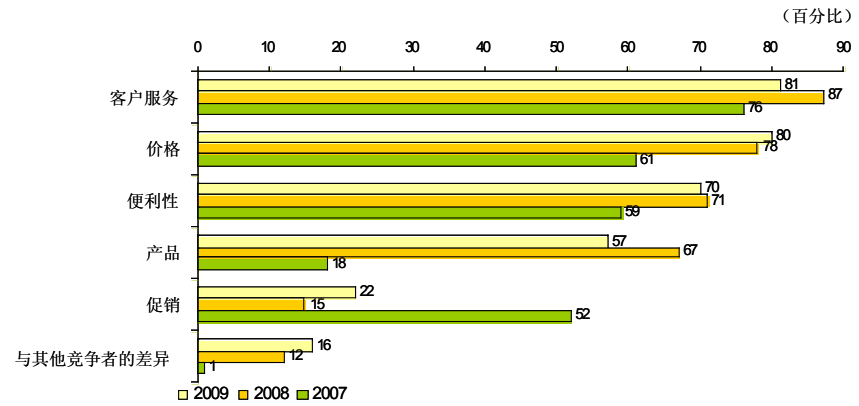
资料来源：埃森哲客户满意度调查，2009

2. 服务质量的优劣影响客户对服务提供商的选择

据埃森哲全球研究分析表明，尽管消费者十分期望现有服务提供商降低价格，但当他们真正面临是否离开当前的服务提供商的选择时，起决定作用的却是客户服务的质量。糟糕的客户体验是消费者离开服务提供商的主要原因。与此同时，当他们评估新的服务提供商时，客户服务也是考虑的最主要因素（见图6）。

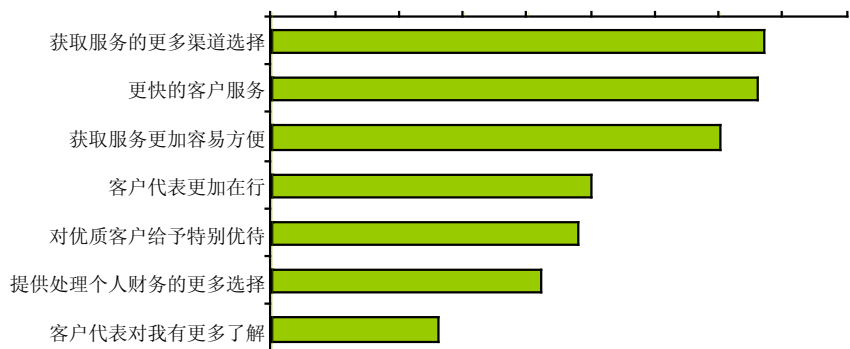
对客户体验不断升高的期望是导致消费者对提供商期望提高的重要原因。调查显示，更多的服务渠道选择和更快的客户服务，是中国消费者对客户服务最期望的两个改进方向，分别有77%和76%的受访者直接将其列为期望提高的原因（见图7）。还有70%的受访者希望客户获取服务更加容易方便。

图6 最终哪些因素促使中国消费者选择新的服务提供商（多选）



资料来源：埃森哲客户满意度调查，2007-2009

图7 中国消费者的客户服务期望在过去一段时间内发生了怎样的变化（多选）



资料来源：埃森哲客户满意度调查，2009

值得注意的是，当消费者对第一次服务产生不满时，结果并不是无可挽回的。我们的调查表明，八成感到失望的中国消费者并不会直接退出与服务提供商的关系，而是会主动寻求其他途径解决。三种最主要的方式是发出正式的投诉信(27%)，再次拨打电话以接入另一位客户代表(21%)，以及要求与主管对话(19%)。

3. 电子渠道为客户服务体验开辟了全新的互动空间

埃森哲调查发现，中国消费者对于技术在提升客户服务体验方面的作用有着极高的认同。高达93%的中国受访者认为，以自助电话、在线聊天以及网络自助服务为代表的新服务渠道的引入提升了他们对服务的体验。这比全球平均水平高出整整40个百分点。事实上，自

2007年开展调查以来，中国消费者对电子渠道的支持率一直位列全球首位。

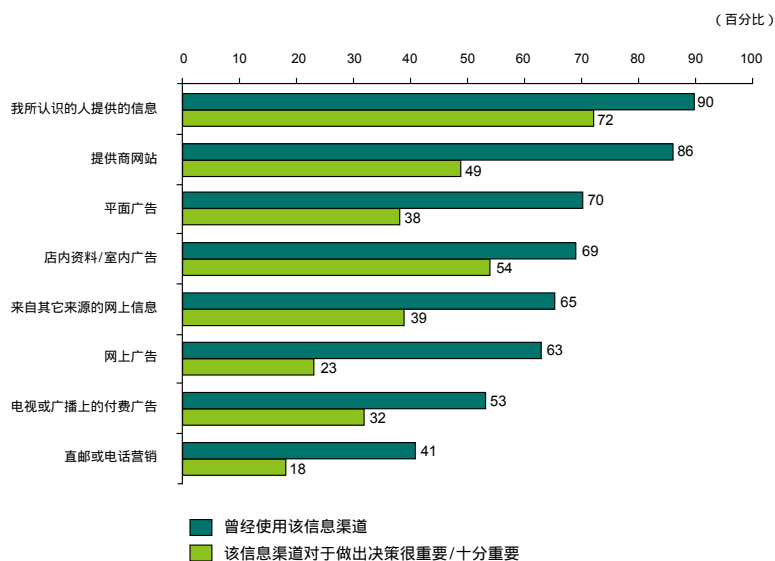
关注电子渠道的消费者比例也在不断上升。当需要寻求客服帮助时，39%的调查受访者表示会考虑发送电子邮件，38%愿意去服务提供商网站查找信息——后者显著高于全球平均水平。还有11%的消费者会通过参与实时在线聊天求得解决³。此外，使用短信求助的消费者数量也增长迅速。对电子渠道的满意程度也在提高。2009年，52%的消费者对于从实时在线聊天获得的服务表示满意。但对电子邮件和网上自助服务表示满意的都只有38%。

在改变消费者体验的同时，电子渠道也在指导新提供商选择中发挥着日益增强的影响力。其中企业

网站的作用尤其显著。调查表明，49%的中国消费者表示提供商网站的信息对于他们做出决策十分重要，这一水平仅仅低于口碑和店内宣传资料，而高于电视广告、平面广告和网上广告。更有高达86%的消费者将提供商网站作为选择时的信息来源(见图8)。

我们的调查发现，客服电话仍是中国消费者最常使用的服务渠道，有77%的受访者表示他们会通过这一途径寻求帮助。排在第二位的是与服务供应商面谈，获得了54%受访消费者的支持⁴。这两类方式也获得了消费者较高的满意度。分别有63%和57%的消费者认为人工电话和与供应商面谈的服务方式令他们满意或非常满意，这一比例在所有渠道中是最高的——而相比之下，自助电话的满意率只有38%。

图8 当选择新提供商时，中国消费者的信息渠道及其重要性



资料来源：埃森哲客户满意度调查，2009

(四) 创建卓越的客户 服务体验

对于中国的服务业企业来说，提供卓越服务体验的努力大多还只停留于表面。尽管已经有许多企业明确了“服务意识”的重要性，为员工订立了条目清晰的服务规范，甚至还为自己的服务注册了商标，但计划经济体制下形成的供应商本位思维并没有彻底转变，导致这些努力并没有转化成一种显著区别于竞争对手的服务品牌。事实上，大多数企业的目标仍旧是将“服务”这一产品顺利地传送到消费者手中——而不是致力于为消费者打造

³ 埃森哲2007年客户满意度调查数据

⁴ 同上

一种全方位的满意“体验”。埃森哲认为，渴望在未来市场竞争中成就卓越绩效的中国服务业企业，应当重新检视自身的客户服务体系，并对原有的客户联系模式进行彻底改造，为即将到来的机遇做好准备。具体从三个方面着手：根据消费者的特点设立差异化的服务目标；加快响应速度，培养高素质的客户服务代表；借助数字化互动提升客户体验。

1. 洞悉消费者特点，设立差异化的服务目标

中国消费者有其独特之处，不仅不同于成熟国家，与其他发展中地区的消费者也不尽相同。为了切实地实现在中国市场的增长机会，企业需要发展对于这些特点的深入洞察力，明确自身的目标客户群，进而将这些洞察力转变为整合营销、分销渠道和产品研发的能力。

中国的消费者群体正产生显著的分化：一端是希望得到高层次服务，并且愿意为此支付更高价格的人（例如奢侈品购买者）；另一端则是崇尚“自己动手丰衣足食”，很少求助服务代表并几乎不愿在这上面花钱的人（例如DIY一族）。在两极之间，高端消费者希望能彰显自身社会地位，工薪消费者注重生活质量，新生代消费者热衷个性与与众不同，家庭消费者倾向于将家庭整体作为考虑因素。另一方面，在中国广大的地域中，消费者的需求、价值和行为可能在地区和城市

之间存在显著差异。在城市和农村之间，这种差别更加明显。例如，农村消费者迥异的消费习惯和消费偏好，已经使得许多原本在一、二线城市游刃有余的厂商感到力不从心。

这一特点表明，企业不可能面面俱到。消费需求和期望比以往分布更加广泛，而企业的资源依然有限。中庸的“一刀切”服务模式意味着质量与成本的矛盾——服务成本的削减只能通过严重降低服务质量来实现，而一个令客户感到愉快的高质量服务所需的开支让企业无法承受。经验显示，由于无法盈利的运营模式不能在激烈竞争的环境中持续，大部分企业都选择了低成本低质量的方式——追求客户规模的初衷，最终却面临严重的客户流失。

服务业企业可以通过分析手段更深入地利用客户数据以及针对消费者的客户细分来设立差异化的服务目标。例如，服务业企业可以通过建立客户匹配系统来提高客户服务体验中心的效率，即可以把客户来电通过性别，年龄，以及多种其它地理，心理以及社会学维度的人工智能分析来和相对应的熟悉这个群体的客户服务代表搭配，这样面对客户的问题的一次解决几率相对较高⁵。对于新的客户，应当在接触开始就为他们设立适当的匹配档案，以大幅降低不满意情况的发生。这样，通过对客户信息的分析，以此为基础制定客户细分和差异化服务策略，可以为服务业企业

提供更行之有效的客户服务体验。

因此，企业必须明确自己的客户目标，致力提供差异化的客户服务体验。突出当前及未来最有价值的客户，深入体会他们的消费特征，并密切追踪他们的需求和期望变化，从而引起可预见的购买行为并形成稳定的客户群。

2. 提供更快捷的服务，培养高素质的客户服务代表

我们的调查表明，中国的消费者仍然对人工服务偏爱有加。他们仍最倾向于选择通过真实的人际交流取得帮助。例如，他们喜欢与客服代表电话交流或与供应商面谈，而不喜欢自助电话。而且，与其他国家相比，中国的消费者对于直接去营业场所等实体机构参与和服务提供商的沟通有着更高的认同。尽管网络等新技术的兴起为服务提供商和消费者之间的沟通提供了更多桥梁，但这并没有取代传统渠道在消费者心目中的地位，特别是对于二、三线城市和农村的消费者。我们在全球调查中也发现了一个普遍存在的有趣现象——消费者对一种渠道使用越多，他们对这一渠道服务状况的不满也倾向于越大。因此，服务业企业应当对传统渠道保持持续的关注和进行不断优化。

提供更加快捷的服务和高素质的服务代表，是中国消费者对客户服务最期望的两个改进方向。调查发现，消费者对有关等待所花费

⁵ 六大流程让你提升客户服务体验。51call center, 中国客户管理网 (2010)

时间的问题抱怨最多。事实上，他们在面对服务问题时本就缺乏耐心——超过60%的消费者都不愿花费30分钟以上的时间。然而，自助电话的选项过于复杂，并为接入人工设置了层层障碍；漫长的等待受理时间；被受理的申请不能当天解决，往往需要长达数天。超过50%的消费者将时间问题列为客户服务中“极其重要”的方面，但只有三分之一对他们的相关体验表示满意。与之相关，客户服务代表的素质是消费者抱怨的另一个焦点。同一简单问题经手多个客户服务代表令60%的消费者感到极为失望。大多数消费者只愿意与最多两个服务代表对话来解决他们的问题。仅仅做到“微笑服务”已不能令消费者满意，他们已经把愿望转向了一个在行并且经验丰富的服务代表，希望服务代表可以在接通电话时就已经在客户资料中了解了自己过往的消费记录，并且能够高效地解决问题⁶。

在改进以上两方面的客户服务的举措中，我们发现卓越绩效企业的一些成功做法包括：第一，在外部客户之间、企业员工之间以及整个价值链的合作伙伴之间建立更密切的协作关系。将视频传输、多方电话会议等新技术引入到面向消费者的服务中来，使最终用户、受理代表与专业人员之间，以及客服终端与总部之间，可以实现高质量的交流和互动。第二，在客户与服务代表之间建立个人联系。中国消费者对人际关系十分看重。企业可以

为消费者提供他们曾经给予好评的服务代表再次为他们服务，继而在之后的互动中建立起良好的信赖。并且，客户服务代表应培养对客户同理心，在于客户的互动中展示对客户理解和同情来积极响应客户所面临的问题。这样与服务代表关系密切的消费者可能会认为受到重视并且对企业产生特别的依赖，从而培养了客户的忠诚度。

另外，如前所述，当消费者对第一次服务产生不满时，他们中的大多数还不会直接中断与服务提供商的关系，而是会寻求用投诉信，再次拨打电话，以及要求与主管对话的方式来解决。可见，能否在第二次沟通中留住消费者也成为影响企业客户满意度的重要一环。客服主管和投诉管理部门的效率和处理能力应当被重视。

3. 通过电子渠道的互动方式来提升客户服务体验

技术的引入已经成为提升客户服务水平的一股强大推动力。虽然现阶段电子渠道的影响力还不足与传统渠道比肩，但其重要性将随着中国消费者对数字化热情的日益高涨迅速显现出来。截至2009年12月，中国网民规模已达3.84亿，年增长率达28.9%⁷。以“DIY”一族为代表的崇尚生活虚拟化的人群不断扩大，一些25-40岁的网民（“宅人”）在进行网上购物、网上交友、在网络中表达自己爱恨情仇的同时，也很自然地将期望能够通过

网络获得全方位的服务体验——而这些人同时也是最有购买力，最受企业重视的客户群。

随着3G技术的全面推广，手机上网进入高速发展阶段。手机上网用户在2009年增加1.2亿，达2.33亿人，占整体网民的60.8%⁸。这意味着消费者对服务的需求会变得更加“随时随地”。在继续发展短信客服平台的同时，如何针对3G的特点形成新的手机渠道服务模式来满足消费者升高的期望，是企业应当立即着手研究的问题。与此同时，服务业企业必须意识到，在改变消费者体验的同时，企业网站的影响力不容小觑。在网络日益深入生活的今天，消费者已经在潜意识里将服务供应商的网站质量与企业实力挂钩，企业必须跟上这一形势。

在利用数字媒体的过程中，有两点应当引起企业的注意。首先，电子渠道受到企业的欢迎，很大程度上是由于它将原先需要大量人工的服务转移到了自助式平台，从而极大地降低了运营成本。但正如前面提到的，现阶段自助式服务的满意度普遍较低。归根到底，新渠道的引入是为了向消费者提供更加方便的服务接触点和更满意的服务体验。因此，企业应当认真审视自己对于自助式服务的设计，看它们是否程序过分繁琐或内容易于混淆，以致引起消费者的反感。任何削减人工的举措都必须谨慎施行。第二，尽管数字媒体有利于提升客户体验，它也同时放大了糟糕体验所

⁶ 埃森哲全球客户满意度调查报告

⁷ 中国互联网络信息中心《第25次中国互联网络发展状况统计报告》

⁸ 同上

带来的影响。调查表明，44%的中国消费者会通过电子渠道将自己对于服务体验的抱怨广而告之——而对于全球平均来说，这一比例只有25%。无论是通过博客、Facebook还是参与网站的在线点评，这种行为使得负面评价的影响比以往更加深远。要知道，在选择新的服务供应商时，高达65%的消费者会通过供应商提供内容之外的在线渠道获得信息，并有39%表示这类信息对于他们做出决策十分重要。企业需要主动参与到消费者的讨论中，展开适时引导，并可以通过建立自己的网络社区来扩大积极评价的范围。

边栏

数字媒体与口碑

与供应商提供的宣传相比，消费者显然更愿意听取来自与他们利益一致的其他消费者的意见。“口口相传”这一传统方式在如今的消费文化中仍占据无与伦比的地位。我们的调查表明，中国是最重视口碑的国家。97%的中国消费者会将他们认识的人那里获得的信息作为评价供应商时的依据，并有72%的人认为这一来源对他们做出新供应商的选择十分重要——这一比例也是所有信息渠道中最高的。

数字媒体的出现使得口碑的影响可以传达到比以往更广的地方。与世界其他地方一样，越来越多的中国人喜欢上了在网络中展示自己的生活，通过博客、Facebook以及最新的微博，随时分享对周围事物的感悟——这中间当然也包括了他们对各种产品和服务的体验——进而吸引自己的亲朋好友一起参与讨论。与此同时，拥有某一类共同爱好或者对某一事件有共同态度的人，还在网路上形成了各类虚拟社区。他们趣味相投，常常集中地发表对某个事物的看法，引发强大的共鸣，连平时不关注这一问题的人也会在搜索相关信息时参考他们留下的评论。网络上甚至还兴起了专门的“点评网”。消费者可以把他们的消费体验按优点和缺点分条列出，发布到相应的分类区域——无论是使用一件化妆品，还是去一个

餐厅就餐——并依据他们的感受给出一个分值。网站还会根据所有的评分情况统计出同一件商品或服务的平均得分。

由此带来的结果是，“坏事传千里”不幸真的出现。调查表明，44%的中国消费者会将他们的糟糕体验发布到网上。负面评价不再只局限于以单个消费者为中心的小圈子，而将极为迅速地抵达供应商无法预计的广泛受众，继而影响其他人对于供应商的选择。因此，即使感到不满的消费者并没有弃供应商而去，由此造成的对于潜在客户的影响却波及甚广。最终，一个“差评”就可能使供应商耗尽心力花费不菲建立起来的努力付之东流。

在这种情势下，企业需要顺应消费者的习惯，通过适当的引导来降低不满意情况的发生。一个有益的做法是建立供应商自己的社区，将已有和潜在的客户集结起来。一方面，鼓励他们在社区中畅所欲言，并在适当的时候主动引导话题向积极的方向进行。密切关注其中出现的抱怨，主动参与解决，来展现客户服务的积极态度。另一方面，定期制造一些网络创意活动，活跃社区的氛围，并通过这种方式广泛征询消费者对于服务的改进建议。通过这样的方式，可以有效巩固客户基础，让数字媒体转变为传递“有口皆碑”的通道。

（五）结束语：创建以客户为中心的客服模式

伴随着中国经济的快速发展，居民的收入水平普遍提高，中国消费者的行为和消费能力正在发生着迅速的变化。同时消费者的需求也在不断扩大。在新的机遇和挑战到来之际，服务业企业应秉承以客户为中心的服务模式，创建稳固而忠诚的客户群体，以求在激烈的市场竞争中取得卓越绩效。

在这种情况下，提供一种品牌化的卓越客户服务体验将成为建立忠诚客户基础的关键。“一刀切”的服务模式已不再可行，企业需要对消费者行为进行切实深入地研究，并设立差异化的服务目标。通过向客户提供快捷方便省时的服务和高素质的服务代表来增加客户的忠诚度，从而获取新的客户和维系老客户并建立牢固的长久的客户关系。服务业企业还应当积极尝试多渠道的客户服务模式，例如加快开发数字服务渠道，并在新的媒体上建立自己的口碑。

提供卓越的客户服务体验正是我们一贯倡导的“以客户为中心”理念的核心体现。企业必须意识到，向客户本位的转移并不只是产品或营销上的策略变化，而意味着覆盖整个客户生命周期——尤其是后期阶段——的战略调整。对于服务业企业来说，后者也尤其重要。服务业企业需要与客户保持多渠道的密切互动和沟通，并与产品和营销方案整合为一套灵活的运营模式，才能适应不断变化的消费者期望和市场环境。

尽管本文的研究主要针对服务业企业，但事实上，与消费者面对面打交道是所有企业需要面对的问题。即使对于制造业企业，客户服务战略的一着不慎也可能引发一场数字时代的公关噩梦，让品牌和商誉蒙受损害。同时，尽管在服务行业表现得尤为明显，以消费者为中心的市场势力转移所带来的企业困境，也正在其他行业逐渐显现。因此，本文所探讨的实现卓越客户服务体验的方法对其他企业也具有借鉴意义。在这个成本压力加剧，消费者价值观迅速变化的时代，每个企业都应当转向以客户为中心的核心模式——创造并提供卓越的客户服务体验。

（六）关于本研究

本文的主要数据基于历年的埃森哲客户满意度调查。这项调查每年面向世界各地的数千消费者展开，内容涉及客户服务体验的诸多方面，包括：他们对服务质量的印象；他们对服务的期望以及供应商是如何满足这些期望的；他们最重视服务中的哪些方面；以及他们对糟糕的服务有何反应。自2007年将中国纳入调查样本以来，我们连续三年追踪了中国消费者对于服务体验的感受。尽管能够取得的中国样本容量有限，但通过与世界样本的对比，以及时间趋势的检验，我们获得了中国消费者与众不同的消费习惯，以及他们对供应商特别的认知和期望。诚挚期待与您分享更多埃森哲卓越绩效研究的成果。

北京大学经济学院博士研究生高秋明亦参加本研究框架设计，资料收集，数据分析及报告撰写工作，在此对她的贡献表示感谢。

李军 埃森哲卓越绩效研究院研究员
richard.jun.li@accenture.com
010-5870-5206

彭亚利 埃森哲卓越绩效研究院总监
yali.peng@accenture.com
010-5870-5430

陈泽奇 埃森哲合伙人兼总经理-大中华区客户关系管理咨询
tzeh.chyi.chan@accenture.com
010-5870-5338

关于埃森哲

埃森哲是全球领先的管理咨询、信息技术及外包服务机构。凭借在各个行业领域积累的丰富经验、广泛能力以及对全球最成功企业的深入研究，埃森哲与客户携手合作，帮助其成为卓越绩效的企业和政府。作为《财富》全球500强企业之一，埃森哲全球员工逾190,000名，为遍布120多个国家的客户提供服务。截至2009年8月31日结束的财政年度，公司净收入达215.8亿美元。

埃森哲在大中华地区开展业务逾20年，目前拥有一支4,400多人的员工队伍，分布在北京、上海、大连、广州、香港和台北。作为绩效提升专家，埃森哲始终专注于本土市场的实践与成功，致力实现超凡的客户价值与成果。埃森哲帮助客户确定战略、优化流程、集成系统、引进创新、提高整体竞争优势，从而成就卓越绩效。

详细信息，敬请访问埃森哲公司主页www.accenture.com以及埃森哲大中华区主页www.accenture.cn

埃森哲卓越绩效研究院简介

埃森哲卓越绩效研究院通过原创的研究与分析，针对重大的企业管理问题和全球经济发展趋势，提出具有战略意义的深入见解。我们的研究人员将具有世界声誉的研究能力与埃森哲广博的管理咨询、信息技术和经营外包经验相结合，通过创造性的研究和分析，为企业实现并保持卓越绩效提供指导与建议。

欲了解更多详情，请联系彭亚利 (yali.peng@accenture.com)

Copyright © 2010 Accenture
埃森哲版权所有

埃森哲及其标识与成就卓越
绩效均为埃森哲公司的商标。