

顾客体验管理

实施体验经济的工具

Customer Experience Management

A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers



(美) 贝恩特·施密特 著
(Bernd H. Schmitt)

冯玲 邱礼新 译



机械工业出版社
China Machine Press

顾客体验管理

实施体验经济的工具

Customer Experience Management

A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers

(美) 贝恩特·施密特 (Bernd H. Schmitt) 著

冯玲 邱礼新 译



机械工业出版社
China Machine Press

Bernd H. Schmitt. Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with your Customers.

ISBN 0-471-23774-4

Copyright © 2003 by Bernd H. Schmitt.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying recording or any information storage and retrieval system, without permission in writing, from the Publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons, Inc. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2003-4982

图书在版编目(CIP)数据

顾客体验管理: 实施体验经济的工具/ (德) 施密特 (Schmitt, B. H.) 著; 冯玲、邱礼新译. --北京: 机械工业出版社, 2004. 5

书名原文: Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with your Customers

ISBN 7-111-13888-0

I. 顾… II. ① 施… ② 冯… ③ 邱… III. 企业管理: 供销管理 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第005817号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 刘照地 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷 · 新华书店北京发行所发行

2004年5月第1版第1次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 9.25印张

定价: 20.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

中文版序

CEM (Customer Experience Management, 顾客体验管理) 为营销和管理展示了全新而有力的方法。CEM找到了概念并展示了公司怎样才能真正地以顾客为导向。它不仅提供了理论, 而且在怎样管理顾客体验方面提供了实际具体的方法。这些方法已经在我所参与的众多项目中被证明是非常成功的。我的项目辐射了美洲、欧洲及亚洲(如日本、韩国、新加坡等)。我相信CEM也会为中国的公司增加价值, 并帮助他们在以顾客为中心的过程中获利。

我很高兴看到2003年在美国出版的《顾客体验管理》这么快就在中国翻译出版了。特别高兴的是本书的主要译者冯玲是我以前在中欧国际工商学院的学生, 她曾听过我的品牌与管理的课程, 并理解我对中国问题的看法。

在我告诉你能在本书中获得什么之前, 我先告诉你我在中国的经历。1991年我第一次到中国, 在北京讲授消费者行为学。那时, 将购买东西的人看做“消费者”并理解和满足他们的愿望还是一种很新的观点。从那之后, 中国经济经历了一个长足发展——我们甚至可以称为中国消费者的革命。1991年之后, 我经常来中国, 甚至有几年是每年在中国逗留两个月。我教学、研究, 有时是为中国公司做咨询, 这些公司遍及北京、上海、深圳、广州、大连和其他地方。从1996~2000年, 我担任位于上海的中欧国际工商学院市场营销部的负责人。根据我个人的经验, 我认为CEM对中国公司也很重要, 而且对快速消费品、耐用品、服务和技术等行业都很重要, 广告业、传媒业、娱乐业的人们读读本书也将大有裨益, 特别是对那些想在中国和世界建立强有力品牌的公司来说尤其如此。

正如我前面所说, CEM是一种新的方法, 这相对于传统的以产品为中心的方法来说是一个很大的进步。那些老方法是工程师、经济学家创造的, 他们注重产品而不是顾客。诚然, 产品的特点和质量很重要, 这是产品本身必备的, 中国公司在提高产品质量方面已经有了很大的改善。但是产品质量本身并不能使品牌有所区分, 也不能使公司在中国甚至世界市场上成功。中国公司不仅需要制造良好的产品, 而且需要提供正确的体验给顾客, 如漂亮的外观、让顾客满意、正确的服务、引导吸引顾客的生活方式等。换句话说, 营销和管理就是

要在每一个接触点上都使顾客满意并与品牌或服务产生互动。在本书中，我提供了具体的框架和方法以帮助中国公司实现这个目标。

为了成功地实施CEM，经理们不仅需要框架和方法，还需要最新的商业案例和做得“最成功”的范例作为标准。在过去的5年里，作为我自己的公司EX的CEO和咨询专家，我为众多行业的公司咨询和发展了品牌与体验的战略，这些行业涉及快速消费品、汽车、电子、软件、金融服务、医药、化妆品、旅游、媒体等。在本书中，我描述了一些读者可以作为成功标准的顾客体验管理，并愿意与读者一起分享这些案例。

愉快地阅读本书吧，相信你会有所收获！

贝恩特·施密特
哥伦比亚大学商学院
2004年2月于纽约

前 言

我认为本书是一个结论，这是我的畅销书《体验营销》（*Experiential Marketing*）的结论，这本畅销书曾被译成十多种文字。《体验营销》建立了一种新的营销模式，它强调注重顾客而不是注重产品或品牌，经理应该为顾客创造出一系列不同的体验（感觉、知觉、思考、行为和关联）。本书则进一步为战略性和创造性地管理顾客体验提供了有力的工具。《体验营销》一书里的关键概念在这里也做了总结。不过，这两本书的重叠部分不超过10%。

有几个理由做这样的结论，首先，一些读过《体验营销》的经理们对我说即使他们羡慕这种方法，还是不相信怎样管理一个“体验项目”，这就是本书的根本所在：本书阐述了一种直接管理顾客体验的5个步骤，这些步骤将在第2章里讲述，然后在第3~7章里分步讨论。

第二，当我写《体验营销》时，体验还是一个新词，现在情况完全不同了。通过我的书和其他人的著作，体验已经成了每个经理必讲的词。经理们开始理解注重顾客体验以及用整合的方式利用顾客体验的重要性。这本书就是为了让经理们知道在每个接触点上如何利用体验的方法与顾客紧密联系。经理们第一次学会如何传递严丝合缝的整合的顾客体验（见第8章）。

还有，经理们越来越需要证明财务投资的有效性。也就是说，他们需要建立一个模式以便把体验联系到切实的结果上。顾客体验管理的重心是通过管理顾客体验，增加顾客价值，第9章将讲解这种把顾客体验联系到“顾客价值”上的模式。

最后，为了成功地实施顾客体验管理，经理们不仅需要有一个框架、方法、模式，而且需要以现代的商业案例为榜样。在过去的5年里，作为EX公司的咨询专家和CEO，我为消费品公司、汽车、电子、软件、金融、医药、化妆品、旅游、媒体等行业做过咨询并开发了品牌策略和体验策略。在本书中，我将与读者分享这些案例中的一部分，这些案例可以作为成功的顾客体验管理的标准。

愉快地阅读本书吧！

致 谢

在写作本书的过程中，曾得到许多人的帮助。尼克·彼得森(Nick Peterson)参与了本项目的各个方面：案例调查、取得其他的版权许可、与出版商联络、寻找照片及为我拍摄照片。特别要感谢劳拉·布朗(Laura Brown)及我的同事苏尼尔·古普塔(Sunil Gupta)教授和克劳迪娅·拉韦达(Claudia Laviada)、戴夫·迈尔斯(Dave Myers)、戴维斯·罗杰斯(Davis Rogers)、戴维斯·萨斯曼(Davis Sussman)，更要感谢John Wiley & Sons出版社的编辑阿丽亚·斯图尔特(Airie Stuart)。这些人都给了我极大的帮助，也给我留下了深刻的印象。

我将此书献给比尔·布兰特(Bill Brandt)，他生前是哥伦比亚大学商学院的教授，也是Impact Planning Group咨询公司的共同发起人。不幸的是，比尔在我写作本书的时候去世了。他善良，乐于助人，在专业上有很高的造诣，获得了所有人的爱戴和尊敬。他留下了巨大的遗产，就是曾为世界上四百多家公司就如何以顾客为导向、如何以外部为导向、如何注重市场等等做过咨询。他是一位具有非同寻常的奉献精神 and 博爱精神的导师。

目 录

中文版序	
前言	
致谢	

第1章 归根结底要认真对待顾客1

3种错误的方法	6
需要新方法	10
什么是顾客体验管理	10
结论	13

第2章 顾客体验管理框架的总观点14

顾客体验管理解决众多商务问题	14
顾客体验管理框架的5个步骤	15
必须按顺序做，还是可以同时做	18
顾客体验管理项目实施前后会发生什么	18
顾客体验管理框架的应用领域	19
顾客体验管理框架的独特之处	22
结论	24

第3章 分析顾客体验世界25

卡内基音乐厅：理解赴音乐会者的体验	25
BP案例：提高在加油站的体验	30
公司需要了解顾客心理	32
确定目标顾客	34
将顾客体验分成4层	37
根据接触点追踪顾客体验	40
了解竞争对手	41

了解顾客体验世界的调查方法	46
结论	50

第4章 建立顾客体验平台51

Jamba果汁：有趣健康的平台	52
Cingular无线通信：让无线通信的体验人性化	55
顾客体验平台的好处	57
顾客体验平台的策略内容	58
调查和展示顾客体验平台	65
结论	66

第5章 设计品牌体验69

花旗集团：打造标准化的品牌体验	70
普拉达的“中心店”：挑战店内体验	71
怎样管理品牌体验	73
品牌体验的3个方面	73
保护品牌体验	79
“品牌的卸妆和着装”：品牌体验的管理办法	81
结论	81

第6章 建立与顾客的接触83

耐克公园：一个推动参与的品牌动态接触	84
希尔顿：增强沟通，注重顾客，提高服务体验	87
顾客体验管理方法与顾客接触	90
顾客接触设计的3个关键问题	91
网上接触点	93
技术如何提高接触体验	95
结论	97

第7章 致力于不断创新98

苹果电脑：回到创新的根本上	99
亚马逊：小创新引导绝妙的网上体验	100
创新如何转化为顾客体验	101
顾客体验和创新战略	103

顾客体验和新产品开发	104
顾客体验和小创新	107
顾客体验和营销创新	107
结论	110

第8章 传递严密整合的顾客体验111

整合的力量	111
从头到脚的战略整合	112
在实施过程中整合	114
跨领域实施的整合	116
结论	119

第9章 顾客体验管理下的公司组织120

顾客价值：把顾客当成财务资产	122
将顾客体验和顾客价值联系起来	124
公司需要顾客体验管理	125
EX人力资源	127
员工体验	131
结论	132

注释134

译者后记137

第1章

归根结底要认真对待顾客

无论什么样的公司都知道顾客很重要，顾客（customer）^①是公司最有价值的财产。只有留住现有顾客并找到新顾客，公司才能生存。所以，公司应该围绕顾客来组建和管理。

你一定无数次听过以上这种说法——在CEO的讲话中、在公布的新闻稿中、在服务代表的电话中。2002年我在哥伦比亚商学院对一百多位美国经理人做了调查，结果大都认为是否“注重顾客”是同行业中好公司和坏公司的惟一区别。

但是顾客的实际体验是什么？顾客到底是怎样被对待的？回答是“很不好”，尽管舆论总认为不是这样。顾客还是被有意或无意地当成无关紧要的事，或者在公司考虑了其他重要事情之后才考虑的。看看这些实例：

- 你是一个忠实而有价值的乘客，每年乘飞机的时间在70天以上，而且通常乘坐国际航线747飞机的头等舱或商务舱。你现在要使用忠实的回报了：经过仔细安排，你为自己和家人订了度假的航程。你最喜欢的航空公司是如何对待你的呢？你的航程难道不是一个庆祝你对航空公司忠诚的机会吗？持“奖励机票”的你是航空公司有价值的财产吗？根本不是。对于很多航空公司来说，你是最不重要的，因为你的旅行对公司来说并没有收入。你是吸血鬼、寄生虫！你也是被这样对待的：填表拿票，排在非贵宾队里，送票要多付钱。你不可以升舱，你的名字排在备用名单上。如果旅行中出了什么事——如因为天气不好或飞机有什么问题而取消飞行——你是最后被告知的，你的问题

^① Customer，在不同的行业，有不同的称呼，在消费品行业称为消费者；在工业品行业称为客户；在航空业称为乘客；在服务业称为顾客。施密特博士的研究领域以服务业和消费品行业为主。——译者注

是最后被解决的。多年来忠实的乘客就是被如此对待的。

- 你到当地快餐店吃饭。饭馆很脏，大厅里也不整洁，整个餐厅闻起来油腻腻的。柜台后的服务生帮你订菜、找零钱，看也不看地就往你盘子里装东西。椅子被拧在墙上，离桌子很远，以至于你几乎够不到桌子。是的，食物很便宜——但是你应该得到这样的待遇吗？
- 你听说一个网站上新开了一家卖宠物食品的商店，就想，嘿，这可比拖着一袋40磅^①重的狗食回家好多了。于是你上了网，找到了这家商店——这可不太容易——试着用信用卡结账，然后退出来。第二天早晨7:30，你接到顾客服务部打来的电话说他们的网上交易系统“没登记上”你的信用卡信息，问你能再给她一次吗，并“绝对”确保订单上的其他信息是正确的。在冷清的早晨，你想了两次是否把自己的信用卡信息委托给这个不可靠的软件，最后你告诉打电话的人取消订单。第二天你收到顾客服务部另外一个电话，再次问你信用卡的信息。你重复了取消订单的要求。两天之后，又发生了同样的事，顾客服务部的3个人中没有一个人知道其他的人已经给你打电话了。最后你终于取消了订单，但是你不断收到通过电子邮件传来的信息，因为“取消订阅”的功能失效。
- 你有自己的一个管理咨询公司，但是你和大部分的供应商很难做生意（IT服务商、设计公司、快递公司等等）。在现在这种互联网时代，你还是要拿起电话填好表格去订货或订服务；有些供应商让你在电话线上等相当长的时间；有些供应商不能通过e-mail确认订单。难道这些供应商不能改变他们做生意的方式吗？

所有这些不好的体验——还有许许多多——都发生在我写作本书的过程中。如图1-1，我是那个买了包装差的酸奶而溅了一身酸奶的倒霉蛋；我是那个等了25分钟在柜台边徘徊而服务员却在电话里聊天的人；我是那个买了电器后，自己趴在桌子下面试图接上那些丛林一样密集且看起来相似的电线的人。

除非我特别倒霉，否则你可能也有类似的故事要讲。如果点击了互联网上任何关于投诉的网站，你可能会发现不满意的顾客讲的成千上万这样的故事。

许多顾客受到的不良境遇不仅仅是顾客管理上的偶然失误。这不是因为那

① 1磅=0.454千克。

个网站不幸地建起来了，也不是电话中心的那个人心情不好，也不是某个产品有技术问题，这些失败是管理中的一系列问题的反应。尽管许多公司一再坚持顾客是最重要的，但是它们还是没有系统地给顾客提供正面的体验。



图 1-1

沮丧的顾客体验情形：打开一罐包装得很差的酸奶；在等顾客服务的电话；连接计算机的电线；试图打开闹钟的包装。图片由尼克·彼得森授权使用。

实际上，这些问题不是这里或那里的少数公司的问题，整个行业似乎都患

了错误的顾客管理和怠慢顾客毛病：汽车销售商、保险公司、电子产品零售商都在滥用顾客管理的名单上。顾客的日子真是艰难，有时好像生活中避开这些差劲的产品和低劣的服务：天啊，这就是生活！

但是等一等，给顾客不好的体验并不是生活的惟一方式。即使在对顾客最不友好的行业，我也经常发现至少一个好的公司——即使不是特别出色——这些公司给顾客很好的体验。下面讨论的例子和前面讨论的来自同一行业，但是它们使顾客有了完全不同的体验（如图1-2）：

- 新加坡航空公司（Singapore Airlines）注重提供优质服务——通过出色的服务让乘客有“飞翔的愉快经历”。在它的年度报告中，公司宣称：“我们的目标是在航空业提供最优质的服务”，并强调是在“旅行中的各种舱里的各种服务”。在咨询和演讲的过程中，我与数百位乘坐过新航的高级管理人员谈过，几乎所有的人都对它的服务充满赞许。公司想到了各种情况，即使在经济舱：一个友好的有经验的服务人员帮乘客订票；验票过程又快又有效率；乘务人员带着温馨而自然的微笑欢迎进入飞机的乘客；乘务人员将每一位乘客送到座位上，座位上还有飞行靠枕；在飞行中，乘务人员一直注意着乘客，如此等等。其良好的服务超过想像，商务舱的服务很好，头等舱的服务更好。新航一直是乘客体验管理方面的先行者：他们是最早有睡椅的，有着多条经济舱的验票通道，是最早可以在网上订国际机票的，以及其他创新。
- 要想体验美好的快餐经历，就去星巴克（Starbucks）。当然，它不能叫“快餐”。实际上，它的服务可能有点慢，这也是体验的一部分。在星巴克确实比在一般快餐店有更多的体验。正如一些公司的CEO所说，它是除了家和办公室以外的“第三场所”，它努力提供更出色的顾客体验。
- 网上订购怎样呢？和我在网上订宠物食品的悲惨经历相比，亚马逊网站（Amazon.com）提供非常卓越的网上订购服务。网页上有合适的视觉感受，也有迷人的界面。更可贵的是，亚马逊一直不断让顾客有美好的体验。我们在第7章将详细谈谈这家成功而有创新意识公司。
- 对于快件投递，联邦快递（FedEx）开发了越洋网上发送系统，让你不开办公桌通过网络就可以快速解决问题。或者你可以交给前台的服务生，

让他通过自己的计算机发送并追踪邮件。还有：通过联邦快递，你可以买或租计算机，让票据管理电子化，并在任何时间查询邮件。



图 1-2

愉快的顾客体验：在新航上玩牌；体会星巴克咖啡；玩滑板车；做黄瓜眼膜美容。图片由尼克·彼得森授权使用。

更好的客户关系管理有希望了，上述公司取得了惊人的成绩。我在以前出版的《体验营销》一书中也描述过这些公司，在本书中我又叙述了更多更出色的例子。这些公司成功地注重顾客体验，为其他公司做了好榜样。

如果这些听起来很重要，为什么那么多的公司做得那么差呢？既然新航、星巴克、联邦快递和其他公司可以成功，为什么其他公司不能更认真地对待顾客体验呢？除了公司自己宣称的以外，为什么那么多公司不能给予顾客应该得到的对待呢？难道那些公司是玩世不恭？难道“你的电话对我们很重要”和“你的存在对我们的生意很重要”仅仅是宣传口号？

也许仅仅是偶然，大多数情况不是这样。问题是那些公司依靠过时和错误的营销理论和管理方法，以为自己注重顾客，其实并非如其所愿，而是逐渐使公司失去与顾客的联系。

3种错误的方法

我喜欢什么样的方法？许多公司谈到顾客的重要性时依赖于3个模式，即：“营销观念”（marketing concept）、“顾客满意”（customer satisfaction）、“客户关系管理”（customer relationship management, CRM）。在接下来的篇章中，我将描述这些模式并解释我为什么称它们为“乔装打扮的魔鬼”。

营销观念

在20世纪90年代，公司逐渐认识到以“顾客为导向”或以“市场为导向”的重要性，而不再以产品、技术、销售为导向。以顾客或市场为导向是市场学者所谓的“营销观念”的中心思想。这就是著名的市场学家菲利普·科特勒（Philip Kotler）总结的市场学定义：

营销观念认为：达到公司目标的关键是比竞争对手更快更有效地找到目标顾客的需求并满足顾客需求。它从定义明确的市场出发，专注于顾客需求，整合能影响顾客的活动，通过满足顾客而产生利润。¹

“找到目标顾客的需求”，“满足顾客需求”，“专注于顾客需求”，“整合能影响顾客的活动”——所有这些听起来都很诱人，不是吗？

实际上，市场学家为依赖于营销观念的公司制定出一套正规的衡量方法，

称为市场导向标准。这个标准包含20个项目，公司可以根据它确认自己是否专注于顾客或市场。这个标准还包含3个分项：

1. 信息收集：通过市场调查对顾客需求和竞争对手信息的收集。
2. 信息分发：将收集到的信息在公司内跨部门分发。
3. 反应：对收集到的信息有所反应以满足顾客（将顾客信息用于新产品开发）。

经理们如果细看这些传统市场领域的模型、概念、工具，很快就会发现传统营销方式根本就不是以顾客为导向的。正如我在《体验营销》一书中所说，营销领域基本上是以技术或供应链为导向的，而不是注重顾客的；营销还是注重产品并以销售为导向的。

- 大多数的概念和工具只注重产品功能上的特点和产品的好处，传统的营销观念缺少产品应该有的形象和想像。
- 市场和竞争是以功能和好处的相似性来定义的，结果，更广泛更适合的（基于消费和使用方式）看待市场和竞争的观点就丢失了。
- 顾客被简单地看成是理性的决定者，心中只想功能上的特点和产品的好处，而实际上他们经常靠情感、直觉、冲动去购买产品。
- 市场调查是纯粹的分析和口头的答复^①。在自然状态下研究顾客被看成是不可靠和不正确的。
- 市场战略的核心是“区隔”（Differentiation），这又是一个注重产品的概念。消费品本身的区隔并不保证产品与消费者的生活相关。工业品本身的区隔并不保证产品能解决顾客的问题。区隔——常常是在小的与消费者不相干的方面——仅仅为了区隔而区隔。
- 营销战略的实际应用是4个P^②，包含了以产品为中心的“必须有的”特点，即产品如何包装、定价、宣传和分销。但是4P理论中C（customer，顾客）在哪里？有多少的产品设计、定价、促销及分销决定是基于顾客做出的？
- 市场导向标准只注重信息而且很宽泛。可以把它当成广义上的评估工具，

① 传统的市场调查都是问顾客问题、顾客口头回答问题。其实顾客的答复和他的日常生活可能有很大的差别。——译者注

② product, price, promotion, and place. 产品、价格、促销、渠道。因为这4个词都以P开头，所以在市场学理论中称为4P理论。——译者注