



与客户共舞

邢焱◎著

企业需要洞察客户，
需要迎合客户，
需要协助客户，
更需要与客户一起舞动起来！
给客户更多价值！



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



与客户共舞

邢焱◎著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

与客户共舞 / 邢焱 著. —北京: 企业管理出版社, 2018.1

ISBN 978-7-5164-1483-5

I. ①与… II. ①邢… III. ①企业管理—销售管理 IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第325085号

书 名: 与客户共舞

作 者: 邢 焱

责任编辑: 蒋舒娟

书 号: ISBN 978-7-5164-1483-5

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 编辑部 (010) 68701661 发行部 (010) 68701816

电子信箱: 26814134@qq.com

印 刷: 北京宝昌彩色印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 889 毫米 × 1194 毫米 32 开本 8.5 印张 139 千字

版 次: 2018 年 1 月 第 1 版 2018 年 1 月 第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

感 谢

在准备了两年后，这本书终于可以出版了。感谢企业管理出版社的朋友们让我的思考与大家见面。

这本书是我做咨询工作11年来的结晶，有对客户体验的思考，有对企业在管理中共同面临的问题的思考，也有对技术发展给企业带来的机会与挑战的思考。这本书不是我一个人的智慧结晶，是鹅鹑顾问这十几年来所有员工的共同智慧的结晶。

在这里我要感谢对这本书做出贡献的鹅鹑顾问现在及过往的员工，他们是孙璟泽、杨莲月、高威、侯天华、白文腾，还有我的朋友羊冬昭、马振江。

感谢我的大学同学雷鸣，朋友黄家菊，他们百忙中帮我联系出版社；还要感谢苏辉苏总，把我引荐给适合我的书的出版社。

在这里还要感谢这十几年来信任我、支持我的客户，感谢你们陪我成长。

高铁在飞驰。窗外秋色正浓，蓝天白云，感谢这个世界这么美好！

邢 焱

2017年10月31日于高铁上

代序：人文、管理视角的 客户体验整体思考

客户体验管理(Customer Experience Management)这个话题不算新，但体验的概念却日益重要。我们已经进入一个技术引领的全新时代，体验管理从来没有像今天这样光芒四射。人机交互的界面要谈体验，零售渠道转型的新型展示厅要谈体验，基于大数据的运营管理中心也要谈体验，只差行政机构还没有广泛使用“市民体验”“纳税者体验”的概念，估计这也快了。

我们应当注意到，大部分的体验提升是因为技术进步，而技术至上、人文精神不断削弱似乎是当前社会的发展状况。在这样的趋势下，人与人之间的关系只能通过技术的不断进步来维系，来扩展。于是我们看到，越来越多的新型渠道促使客户各取所需的服务，日益细化的大数据收集分析技

术可以使企业随时把握客户的画像和行踪,人工智能的应用使机器能够提供比人更无微不至的关怀。日益聪颖的机器人已经在呼叫中心认真地接听电话,在餐厅中准确地端盘送碟,在智能汽车内优雅地驾驶。未来的消费者将在一个虚拟的世界中接受无微不至的服务,进行无所不能的交互,享受过去无法想象的全新体验。

未来的消费者技术将为我们展示“原子级的连接、自然化的交互、沉浸式的体验”的美好前景。流程可以自定义,功能可以扩展,交互必将多样,情景更加鲜活。但无论机器智能如何发展,人际之间的终极体验必将是由人来定义、人来推动、人来提升、人来评价的。社会伦理的进步,人文精神的弘扬,人际关系的重构,必然是随着现代中国社会不断进步而产生的迫切需求,甚至可以认为是中华民族崛起的先决条件。

回归客户体验的基本出发点、基本框架以及与人相关的基本理念、规范和限定,让客户体验管理从业者能够从基本层面思辨,从客户本质来规划构建,将成为不太时髦但却十分有意义的工作。

郭红丽教授和本人合作,数年前出版了第一本专题论述客

户体验管理的专著。业界出现了数本从技术、营销角度探讨客户体验的作品后，邢焱女士又一次直面主题，用新语言系统化地阐述了新形势下的客户体验管理变革，提出不少新的观点。

我和邢焱相识多年，她在客户体验管理领域耕耘多年，形成一系列自己的独特观察与思考。她勤于思辨与实地研究，没有浮躁心理与功名意识。这本书中，她将许多我们常见的服务历程与服务案例结合客户体验管理的整体思考——分析，娓娓道来。在中国服务经济日益发展、产业格局日益服务化的大格局下，从人文、管理角度谈客户体验，显得格外珍贵与可敬。对越来越多的企业来说，从产品制造走向客户运营，客户体验管理既是企业的核心竞争力，又是企业价值诉求之所在。而对整个社会来说，以人为本的实践正需要找到新的立足点。这本书的出版可以说正当其时。

袁道唯

亚信科技副总裁

2016年 10月

代序：在《与客户共舞》 中找到灵感和启迪

用户体验是成功互联网公司的重要基因。这些企业无论是在网站的规划设计，各个垂直网站业务的KPI考核，还是整个网站的整体架构规划和落地实施，以及每日的运营和新功能的快速迭代上线，都紧密地围绕极致的用户体验来开展。

由于作者长期工作在互联网公司，所理解的用户体验就是一套发源线上、从功能需求到非功能需求追求到极致感受的工作方法和工作哲学。但是当真正深入接触了一系列的传统公司之后发现，用户体验管理是这些企业最为短缺和匮乏的部分。长期在财务报表和销售报表中生存的企业和决策者在与用户直接打交道的各个渠道和窗口中是非常笨拙的，甚至是短视的。很多次看到企业关着门设计自己与用户相关的业务和服务流程，看到企业为了短期的销售业绩而严重伤害

用户的感受甚至感情，也曾很多次看到这些传统企业面对“互联网+”冲击时的无助与盲从。

在一次合作中，很偶然地遇到邢焱女士，而被她的一整套客户体验测评架构思路与完全是用户体验至上的业务流程重构方法论击中却是必然。她的用户体验思考不像互联网公司一样仅仅停留在线上，而是会对整个组织的每个细胞都注入这种思路。

在“互联网+”冲击下的这些年里，一些传统行业的领头羊公司开始思考如何成为一个真正以客户为中心的企业，因而如饥似渴地想从乙方IT公司引入一整套以用户为中心的变革思路，包括组织结构、业务系统、操作指南、工作流程和方法等，这其中的核心就是需要乙方真正能带领甲方企业通过创新走向未来。而邢焱女士在这个领域的思考和沉淀恰恰是我们最需要的。

由于合作的关系，我经常和邢焱女士交换一些业务方面的想法与见解，而每次她给出的答案都让我眼前一亮。这种眼前一亮的感觉在最近两年中又发生了一些有趣的演变，她开始融入一些更前沿的思路，其中一些考虑和经典游戏中的设计思路如出一辙，这真是太棒了！

所以，精彩留给读者，相信大家可以在《与客户共舞》
中找到灵感和启迪。

羊冬昭

INFOSYS中国区CTO

2016年11月18日

代序：客户体验是开启成功之门的万能钥匙

上一次和邢女士相遇是在我们公司的客户会议上，记得当时邢女士讲的是联络中心通过人工智能进行客户服务时的温度问题，也就是如何通过人工智能进行更有温度的客户服务，以使客户体验更为极致。当时包括我在内的大多数从业者思考的是如何通过人工智能让服务效率更高，让联络中心的人工效率更高，而邢女士讲解人工智能的新颖角度，让我产生了浓厚的兴趣。

客户体验是这几年非常热的一个话题，也越来越引起了企业客户服务部门的重视，但是如何将客户体验的最佳实践贯穿企业经营活动中的方方面面，却不是一个简单的问题，因为这涉及产品设计、流程管理、触点服务等各个方面，任何一个节点的短板都将影响到客户的整体体验，所以说客户

体验是CEO工程，是必须由企业的决策者参与的工程，它需要进行合理的目标设定，分步分阶段的计划，才能稳步迭代执行。但是在实践中，我们发现并非如此，企业往往期望通过设立一个客户体验部门，购买一个客户声音的分析工具，建设一个客户服务体验流程就达到所期望的客户极致体验实践，而结果往往不尽人意。

即使是客户的服务体验，也是一个系统工程，它涉及多渠道多媒体服务的一致性、智能化服务与人工服务的体验一致性、服务人员的培训与赋能、客户声音的挖掘与收集、问题的解决效率等方方面面的问题，仅仅依赖客户体验的设计根本达不到预设目标。应该说客户体验模型和企业的管理模型是一致的，可以归结为：客户体验目标=资源×方法。设立的目标和投入的资源是成正比的，而方法的正确与否是资源是否有效利用的关键，如果方法的效率不高，投入的资源就得不到有效的利用，达成目标就会很困难，而如果方法得当，就会使资源的利用率成倍提高。

本书提供的就是一个客户体验提升的方法论。邢女士不仅有丰富的从业经验，并在多年的管理咨询过程中积累了大量的应用案例，加上其善于思考，善于总结的大脑，为我们

提供了客户体验提升最佳实践的方法，相信读者和我一样能够从中受益。

企业管理的过去、现在和未来都处在永恒的变化中，但是企业成功的法宝一直没变，这个法宝就是要牢牢抓住客户的心！而极致的客户体验就是打动客户内心的最佳捷径。

王鸿冰

上海易谷网络科技股份有限公司CEO

2017年11月11日于北京

自序：这个世界每天都在发生变化

2017年1月3日，AlphaGo Master打败了世界排名第一的围棋高手柯洁。2017年10月19日，AlphaGo Zero再次成为人工智能的关注点。这个围棋对弈机器，从零开始，在不用任何棋谱，只教了围棋规则，自己和自己对弈的情况下，30天后达到Master的水平，40天后，对Master达到近90%的胜率，成为有史以来最强的版本。

一时间，关于人工智能的各种分析、争议再次“刷屏”互联网和各大传统媒体。人们又开始质疑人类的未来……针对此类事情，我是这样认为的，未来人工智能发展，对人来说最好的前景是人与机器的融合，到时候就无所谓“纯人类”和纯机器了。机器人和人最大的分界点在于自我意识，其实就是主观的那部分。机器是纯理性的，人不是。所以在

可以预见的未来，人类社会的很多工作，包括人自身的很多功能都可以被机器替代，如果愿意，也许人可以永生。而这一切既刺激又让人惶惑。

另外，关于AR/VR的种种实践和讨论也带给我们很多想象的空间，也许有一天时空的界限真的被打破，让我们分辨不清是身在虚拟世界还是现实世界。我们是不是也要像《盗梦空间》里的“小李子”一样用个陀螺来区分虚拟与现实？而电影中的他真的分清了吗？这个世界对于个体的人来说就是一个主观的映像，真真假假，不重要，重要的是你的感受、你的体验。

我是一个客户体验管理咨询师，在生活中我关注一切和体验相关的事情，包括技术。我一直认为这是一个最好的时代，因为技术带给我们无限可能，能把我们隐含在内心的需求不断激发，促使我们不断迎合需求，不断提升体验，不断创造，制造出一个又一个我们以前想都不敢想，却是让人惊叹的美好体验。

由于工作的关系，出差对我来说已是常态。记得五年前

我出差一周，至少要随身携带3000元以上现金才能安心地坐上飞机。可如今我经常兜里只揣两三百块钱就出发了，除了信用卡，带上手机就可以。现在哪家餐厅如果不支持移动端支付，估计都不好意思开门营业了。便利店、专卖店，都支持支付宝或者微信支付，再高大上一点，我还有ApplePay啊！

记得以前去哪里都要提前做好攻略，研究地图，标注酒店、餐厅和客户的所在位置，如今什么准备都不用做，下了飞机用APP叫一辆车，坐上车，打开手机：导航、酒店、餐厅、周边的好去处，全部在指尖搞定。可以在微信朋友圈或微博中吆喝一下，约上朋友一起小坐；可以晒晒当地好去处的照片；如果遇到不良商家还可以最大程度地曝光他们，让朋友们帮忙转发，并且直接@他们，在网络上给出差评；可以远程转播自己的演讲现场，可以和同事开音频或者视频会议……我从来没有像今天这样感觉过这么自由，不敢设想如果有一天没有电，没有网络，世界又回到从前，那我该如何是好呢！

这五年来，从社会化媒体的兴起到移动互联网的普及，从移动支付到大数据、云计算的落地，从人工智能到AR/VR