

客户世界管理 — 运营 — 技能基准系列

客户  
世界  
CUSTOMER CARE &  
MANAGEMENT WORLD

# 客户体验管理

——体验经济时代客户管理的新规则

信任体验

便利体验

承诺体验

尊重体验

自主体验

选择体验

知识体验

认知体验

有益体验

身份体验

郭红丽 袁道唯 著

Customer Experience  
Management



清华大学出版社



客户世界管理—运营—技能基准系列

# 客户体验管理

——体验经济时代客户管理的新规则

郭红丽 袁道唯 著

清华大学出版社

北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

### 图书在版编目(CIP)数据

客户体验管理——体验经济时代客户管理的新规则/郭红丽，袁道唯 著.

—北京：清华大学出版社，2010.1

(客户世界管理—运营—技能基准系列)

ISBN 978-7-302-21504-2

I. 客… II. ①郭… ②袁… III. 企业管理：销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 214332 号

责任编辑：张立红 张 颖

封面设计：许文婷

版式设计：康 博

责任校对：成凤进

责任印制：孟凡玉

出版发行：清华大学出版社

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者：清华大学印刷厂

装 订 者：三河市新茂装订有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：169×230 印 张：18.25 字 数：271 千字

版 次：2010 年 1 月第 1 版 印 次：2010 年 1 月第 1 次印刷

印 数：1~6000

定 价：35.00 元

---

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题，请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话：(010)62770177 转 3103 产品编号：029332-01

# ——《客户体验管理》序

2008年的最后一天，正在冰雪之中的芝加哥休假，收到寄来的郭、袁两博士合著的《客户体验管理》书稿，顿觉春意盎然。回想上次拜读并为袁博士的《呼叫中心的视野与格局》写序，犹在昨日；不觉时光荏苒，又有幸被邀写序，不禁欣然。

对读书人来说，2008年是一个太过平淡的年头。这一年，似乎没有出现太多值得一读的书籍！在大众性的商务书籍方面，地产业界可爱的思想家冯仑的《野蛮生长》，可读性很高，原创的思想性乏善可陈，书中的某些段子与略早些时候的《激荡三十年》不约而同。而商业管理写作大家吴晓波的《激荡三十年》系列，立意高远，资料翔实，但行文流于堆砌，在观点的加工和提炼上仍显不足。这似乎是中国作者很多时候的共同特点，比较吝啬原创性的思想表达，偶尔有之，给人更多的也是如何看待过去，不知道如何前瞻未来。对商业历史的研究，如果仅仅停留在对过去苦难的控诉上，不能从原始材料中咀嚼出新的思想来，总是让人感觉不足。

同样是写商业历史，美国作者 Nicholas Carr 的 *The Big Switch: Rewiring the World - From Edison to Google*，则完全是不同的境界。中文译本书名为《IT 不再重要》，虽然文字不是上乘，但还是非常值得一读。原书书名和副题虽显冗长，但更完整地表达了全书的中心思想和论证方法——从电力和 IT 发展的对比研究中，提出对行业发展趋势的观点。当年以爱迪生公司为代表的一代技术革新，通过架设遍及全国的中心电厂和电网系统，推动

了工业革命在美国的最终完成，使美国领导世界进入了以电力为基础的崭新时代；今天，则是 Google 公司在引领着新一轮 IT 技术革新，通过大型的数据中心和无远弗届的互联网络，将世界在一个更高的层次上重新连接，完成信息工业革命，全面进入信息化社会。作者透过历史，分析技术革新和商业变革的规律，详实地展现了我们当今所处的全球化 IT 时代的特征和可能的发展趋势。

这正是我所说的值得一读的书所应该具有的特点：有鲜明的思想观点，而且是独创性和前瞻性的。

在书本以外的现实世界，2008 年从任何方面讲，都是一个不寻常的年头。强烈震撼中国和整个世界的是雪灾、地震、奥运会以及毒奶粉；强烈震撼美国和整个世界的则无疑是华尔街引爆的全球金融危机，以及由此催生出来的第一位美国黑人总统。过去的三十年，东方古老的中国终于开放国门，解放思想，以发达国家为经济建设榜样。2008 年的一系列事件，让对西方招式略有体会、在市场经济上正要渐入佳境的中国不免眼前一暗：居西方经济之核心的金融系统突现漏洞，我们所追赶的样板也给人摇摇欲坠的感觉，这对我们的心理冲击是巨大的。中国这个地球上最古老的帝国是否会从此再度困惑，迷失方向？美国这个地球上最年轻的帝国是否从此一蹶不振，未老而先衰？显然，这不是一般人能回答的。我们只能说，中国、美国，以及整个世界正处在一个重要转折点。

作为这个转折的印证，我想起新近又重读过的两位美国作者的旧书，一是商界年轻作家刘易斯 (Michael Lewis) 的《说谎者的扑克牌》(*Liar's Poker*)，另一本是学界泰斗级人物亨廷顿 (Samuel P. Huntington) 的《文明的冲突与新秩序的重建》(*The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*)。前者是写华尔街的，作者根据自己在所罗门兄弟公司的亲身工作经历，详细地描写了垃圾股证券化的内幕。垃圾股证券化和房贷证券化，为华尔街过去几十年中的两大金融衍生产品，其中隐藏的问题今天也都成为了金融危机的主要源头。后一本书则是在政治学的范畴，通过对世界范围内主要文明的历史和现状的对比研究得出结论：世界新秩序的出

现将取决于不同文明的发展与对抗。这两位作者的著作，从不同的层面讲述了金融行业和文明世界的故事，其冷静的观察和透彻的分析，可以作为我们理解和思考这次范围巨大的金融危机及其全球性深刻影响的最好参照。

同时，更重要的还在于这些作者所具有的那种跳出他们所在系统之外看问题的独立思维能力和敢于具有和坚持己见的独立精神。如刘易斯先生，作为华尔街一位成功的投行交易员，却选择离开了那家当时正如日中天的公司和那条辉煌的大街，坐下来静静地写了一本反思自己的工作、剖析自己工作过的证券行业的著作，留给人们去回味。又如亨廷顿，据说三十年前就预言美国在 2000 年后将走向衰败，代之而起的力量将来自于亚洲的发展中国家，尤其可能是中国。这话今天听起来是这么的自然，尤其是对中国人简直就太入耳了。可是三十年前，世界还在冷战犹酣之中，中国人民还在食不果腹的日子当中，这样的论点自然是绝对的少数派和不受欢迎的，可人家能得出这样的结论，也能坚持。

他们的书所体现的正是独立知识分子的著作精神，洞彻入微，见解独立，引领思想潮流！这些同样的精神，我们在郭红丽博士和袁道唯博士这本关于客户体验管理的新书中，也能够看到很好的体现。

作为为中国读者完整地诠释客户体验这一最新管理理念和实践的一部专业著作，作者从客户体验的概念与内涵入手，系统地阐释了客户体验管理在关键客户接触环节的体现与实现，并将美国的这一管理理念与中国市场和客户实际相结合，给出了在相关企业管理环节上如何创造客户体验的步骤和技术支持实务。本书兼具理论的完整性和对实际操作的指导意义，相信对从事客户管理研究和实际管理工作的业界同事，都会是一本难得的参考书。

客户体验概念的出现，可以说是西方工业国家技术和市场高度发达的产物，反映的是所谓充裕经济体中生产—消费关系由量变到质变的多重飞跃。在充裕经济中，物品极度丰富，作为产品(包括服务产品)消费者的客户对产品的要求随之提高，客户的满足不再停留在产品的功能和性能上面，

而更多地追求原来产品之上能带来良好体验的各种附加价值；再进一步发展，这些“附加价值”逐渐变成了服务产品的主体，而原先意义上的产品则成了从属性的载体。这一细微的变化，对产品的生产方提出了新的挑战，应对这一挑战的全新的理念就是客户体验。客户体验是比客户需求、客户服务、客户满意度等概念的内涵更宽、层次更高的一个全新概念。客户体验，涵盖客户对产品功能和性能的需求、客户对优质服务的期望，以及客户更高心理层次的要求。在客户体验概念之下，企业的生产，不再仅仅是为了满足客户的需求(功能的有无和性能的高下)和争取客户的满意(服务的优劣)，而必须针对客户的全方位的身心需要，提供可供客户“以身体之、以心验之”的全面“体验产品”(产品+服务+体验)。

相应的企业经营管理，将会是以“客户体验管理”为核心的全新模式。这是企业从“以产品为中心”到“以客户为中心”的转变(这本身也是一次飞跃)之后的又一次经营理念上的飞跃。在客户体验管理的时代，客户不再是被动接受销售的对象，客户变成一个需要主观体验价值得到实现的主体。这种主客体的转换，从实质上改变了商品经济活动中通过服务和产品所交换的核心价值：产品的客观价值将被客户的主观价值所取代！也许，这还将给我们带来一个物质价值被精神价值所替代的时代。而哲学家和神学家都曾告诫我们，人类只有在极大地实现了精神价值之后才能得到永恒的快乐。从这个意义上，我们可以说，客户体验管理不认为客户是上帝，客户体验管理的新理念或许将帮助客户更接近上帝的乐园。

客户体验的观念和客户体验管理实践，毕竟还是很新的观念，在中国尤其如此。中国用了三十年的时间实现了从匮乏经济到温饱经济的飞跃，接下来如何或者多快能够再跃上充裕经济的台阶，在于机会，在于努力，在于智慧。中国人近代的不幸，都在于我们错过了上一次工业革命的机会，没能在机械化时代和电气化时代成为强国富民；中国人当代的幸运，或许也在于我们没有经过上一次工业革命，我们有机会充分享用西方以往工业革命的成熟果实，并借助信息工业革命的浪潮，一次性实现多次飞跃。这不仅是美好的愿望，也是必须面临的挑战。虽然我们总体还在温饱阶段，



但在中国市场中的很多部分其实已经或者很快就会具有充裕经济的特征。

因此,《客户体验管理》这本书所传递的很多观念对中国市场的大部分来说也许是前瞻性的,而对另一些行业、一些企业,也许正适得其时。对前者,不妨先知先觉,小心尝试,以取得先入优势;对后者,不妨引为知音,大胆实践,一定能如鱼得水。

丁佐治

北京道博管理咨询公司首席顾问

客户体验管理

读书与体验

# 前言

“体验经济时代已经来临”（Pine II 和 Gilmore 语）。体验经济时代的特点可以归结为两个方面：一是消费者，二是企业。对于前者而言，随着商品经济、服务经济的日益成熟，其消费行为习惯、需求层次结构和生活方式都在发生着巨大的改变，已经不再满足于单纯的商品使用价值和功能利益，而是进一步演变为对商品购买与消费过程背后所蕴含的身心愉悦、社会认同与自我实现等更高层次价值的追求。对于后者而言，市场竞争的加剧和技术传播速度的加快，使得产品和服务的生产逐渐趋向于规模化、同质化，企业迫于竞争压力不断降低价格水平，导致获利空间逐步萎缩，消费者对企业品牌的认知和认同也日趋模糊淡化；为了培育核心竞争力、维持稳定的市场份额，企业必须不断追寻新的独特卖点。消费者需求层次的提升与企业对产品服务创新能力的培育，都推动了体验经济的迅速发展。

在此背景下，如何基于体验这一新的经济提供物，为客户提供超越竞争对手的高价值，使企业成长在本源上具有持久的竞争优势，是企业所面临的核心问题。此时，客户体验管理作为企业可倚恃的工具已经呼之欲出，有望成为解决该核心问题的基础。

商业领域的敏锐感官捕捉到了这一信息，在很短的时间内，“体验”、“客户体验”以及“客户体验管理”这些概念迅速为国人所知。在感悟到体验的旺盛生命力与价值驱动力之后，企业营销实务大举转向对“体验”的开发利用，“体验”一时之间成了最为时髦的、出现频率极高的概念。媒体、广告以及营销公关活动都开始诉诸“体验”，如“清凉体验”、“美白体

验”、“动感体验”、“体验中心”、“体验日”、“体验价”，甚至是“体验大抽奖”，角度不一，类型多样。这其中不乏成功的案例，但也有很多只是将“体验”作为吸引消费者眼球的一种新措辞，从而难免有滥用之嫌，甚至使人产生审美疲劳！

然而，对于客户体验的关注似乎一直停留在营销层面，尚未深入企业生产和经营管理层面。当然，要从客户的心理角度真正把握其体验需求，进而落实到企业的经营理念以及日常管理当中，使企业致力于为客户设计和传递有益体验，这是有相当难度的；企业从中是否有利可图也不得而知。目前有关客户体验管理的大多数研究仍限于体验营销或者品牌体验设计等领域，忽略了对客户体验需求的有效识别以及客户在其他接触点上的体验感知。这样做虽然化解了客户体验管理理论研究与实施的难度，但却使得客户体验管理的潜在价值无法得到充分发挥。

本书强调客户体验管理是战略性地管理客户对产品或公司全面体验的过程，也是一种注重客户参与的、动态的、系统性的客户关系管理模式。识别不同客户细分群体的体验需求是客户体验管理的前提，也可为未来客户体验的创造提供指导；而借助于现有的企业资源或产品、服务、环境、品牌、员工等各种体验设计要素，在与客户互动的各个接触点上为其设计全面一致的体验是其保障。可见，客户体验需求、相应的体验设计要素以及最终的体验效果并不是孤立存在的，而是一个有机联系的整体，需要借助一定的框架将它们联系起来。

本书是由两位作者在长期理论研究和商业实践的基础上，对客户服务的新理念加以提炼和创新而成，与已有的以“客户体验管理”为题的国外论著(包括中译本)相比，更符合国人的思维方式，关于客户体验概念的剖析更为深入和系统，提供的客户体验管理策略也更为具体和可行。

同时，为了拓展该理论的影响领域、提升其应用价值，本书将管理学领域的研究范式与商业领域的实践范式加以融合，突出了客户体验管理理论在实践操作层面的论述，更进一步深化了理论研究的意涵，使理论与实践二者得以有效结合。可以说，本书更为强调理念先行、实践优先，因而可读性更强，针对的读者范围更广。本书的章节是按照吸引客户、发展客

户、保留客户等客户生命周期不同阶段的客户体验设计来编排的。遵循客户生命周期的不同阶段，读者会发现这样的结构更便于在组织中实践。另外，书中辅之以大量的应用案例，通过对这些案例的加工整理，便于读者更好地理解书中提到的各种理念和操作技巧。

本书既能为企业管理和市场实践提供范本，又可作为进一步深入理论研究的出发点。本书可为企业高层管理、客户接触部门——市场研究、产品规划、营销推广、客户服务等方面的相关人员以及为企业服务的专业咨询顾问提供有益借鉴，同时也适合企业管理、电子商务、市场营销和信息管理等相关专业研究人员和有关学者阅读。

本书的完成离不开各界同仁的大力支持，在此一并致谢。衷心感谢爱立信中国有限公司商业咨询部的姜莉女士、樊钧先生、谷丰先生、何智锋先生及《客户世界》杂志总策划赵溪先生在本书写作过程中所提供的智慧建议和宝贵资料素材，感谢中国联通惠州分公司人力资源部张晓霞经理、客户与服务中心苏咏梅总监、谢爱武主任及其员工在作者实践调研过程中给予的大力支持，感谢北京道博管理咨询公司首席顾问丁佐治先生在百忙中欣然为本书赐序，感谢袁道唯博士可爱的女儿牺牲个人假期时间为本书设计插图，感谢清华大学出版社的责任编辑及其他工作人员为本书出版所付出的辛苦努力。最后，感谢本书所有参考文献及引用案例的作者。

不言而喻，本书所涉及的内容体系还远不完善，但不妨将其作为同领域研究实践的晋阶之石。书中的不足之处，衷心希望广大读者不吝批评指正。无论如何，作者一直热切追求的是，您在打开这本书的时候，能够步入一次难忘的体验之旅……

# 目 录

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| <b>第 1 章 体验经济时代已经来临</b> ..... | 1  |
| 1.1 体验经济时代已经来临 .....          | 2  |
| 1.2 客户体验是客户价值提升的源泉 .....      | 6  |
| 1.3 客户体验管理与企业竞争优势 .....       | 9  |
| 1.4 客户体验之旅 .....              | 13 |
| <b>第 2 章 客户体验再认识</b> .....    | 15 |
| 2.1 什么是客户体验 .....             | 16 |
| 2.2 客户体验的特点 .....             | 22 |
| 2.3 客户体验存在的机理分析 .....         | 28 |
| 2.4 客户体验的层次概念模型 .....         | 32 |
| 2.5 客户体验与客户满意 .....           | 38 |
| 2.6 体验式营销与传统营销 .....          | 42 |
| <b>第 3 章 客户体验管理及其框架</b> ..... | 45 |
| 3.1 客户体验管理的概念 .....           | 47 |
| 3.2 客户体验管理的实施路径 .....         | 48 |
| 3.3 客户体验管理框架 .....            | 51 |
| 3.4 客户生命周期与客户消费行为 .....       | 54 |
| 3.5 分析客户的体验世界 .....           | 56 |

|            |                      |            |
|------------|----------------------|------------|
| 3.6        | 客户体验的影响因素            | 58         |
| 3.7        | 设计与传递客户体验            | 66         |
| 3.8        | 客户体验的可控性与可测量性        | 69         |
| <b>第4章</b> | <b>客户体验的十大主题</b>     | <b>71</b>  |
| 4.1        | 信任体验——公平交易、值得信赖      | 73         |
| 4.2        | 便利体验——简化流程、时空便利      | 76         |
| 4.3        | 承诺体验——遵守诺言、兑现承诺      | 79         |
| 4.4        | 尊重体验——公平对待、尊重个性      | 81         |
| 4.5        | 自主体验——充分参与、自主掌控      | 84         |
| 4.6        | 选择体验——更多机会、优势组合      | 87         |
| 4.7        | 知识体验——增进知识、提升情感      | 90         |
| 4.8        | 认知体验——关注个性、有效认知      | 92         |
| 4.9        | 有益体验——积极倡导、有益生活      | 94         |
| 4.10       | 身份体验——彰显身份、倍感荣耀      | 96         |
| 4.11       | 客户体验主题的层次金字塔模型       | 99         |
| 4.12       | 客户体验主题的满意/忠诚关联模型     | 101        |
| <b>第5章</b> | <b>吸引客户阶段的体验创造策略</b> | <b>103</b> |
| 5.1        | 建立以客户体验创造为核心的企业文化    | 105        |
| 5.2        | 以传递体验为旨归的产品设计        | 109        |
| 5.3        | 品牌体验                 | 128        |
| 5.4        | 体验式营销                | 144        |
| 5.5        | 体验产品定价               | 150        |
| <b>第6章</b> | <b>发展客户阶段的体验创造策略</b> | <b>155</b> |
| 6.1        | 接触环境                 | 156        |
| 6.2        | 员工管理                 | 166        |
| 6.3        | 流程设置                 | 179        |
| 6.4        | 渠道建设                 | 187        |

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 第7章 保留客户阶段的体验创造策略..... | 199 |
| 7.1 售后服务.....          | 200 |
| 7.2 投诉处理.....          | 213 |
| 7.3 客户关怀.....          | 227 |
| 第8章 客户体验管理的技术实现.....   | 245 |
| 8.1 CEM与CRM的关系辨析.....  | 246 |
| 8.2 客户体验数据的采集方法.....   | 253 |
| 8.3 CEM系统设计.....       | 260 |
| 参考文献.....              | 271 |

# 体验经济时代已经来临

我们已经身处体验经济时代。这既是对消费者需求层次提升的一种精确概括，更是企业确立未来战略目标的良好契机。正视并重视客户体验，创造并传递客户体验，这样才能在新的经济形态下不断提升客户价值、赢得市场竞争优势。作为本书的开篇，本章将展示体验经济时代的核心特征，发现客户体验与客户体验管理的价值所在。



## 1.1 体验经济时代已经来临

不知从何时起，一种被称为观光采摘的活动在国内悄然兴起，并迅速地大行其道。市民们不再满足于从超级市场购买外观新鲜的蔬菜瓜果，而是到郊区的菜园、果园去亲自收获劳动果实，并且乐此不疲。是为了贪图便宜吗？结果众所周知，从采摘园里为自己采摘到的果菜所付的价格甚至比从市场上购买所付的价格还要高出好几倍，何苦要花费更多的辛苦和金钱去舍近求远呢？是为了确保买到真正新鲜绿色的蔬菜瓜果吗？恐怕大多数去采摘的人并不这样认为，因为超市的绿色保证基本上还是信得过的。那么真正的原因到底是什么呢？

从汹涌的社会信息湍流中探查一番，蓦然发现，答案或许早已为我们所熟知。“体验！”这个日益进入人们视野却又全新的概念，为上述现象提供了有力的阐释。采摘园里满身汗水尘土、满载而归的人们，他们最大的收获并不是那些瓜果，而是在亲自参与采摘过程中所体验到的新奇、投入以及期盼最终得以享受自己劳动果实的莫大乐趣，简单来讲，就是采摘劳动所带来的全新体验！正因为如此，采摘活动被冠以“观光”的修饰语，原本辛苦而无趣的简单劳动突然间变成了可以带来可观利润的旅游资源，“体验”作为一种新的经济提供物的力量凸显无疑。

之所以说体验是一种新的经济提供物，是因为它虽然依附于产品或服务，借助于消费者购买使用产品和享受服务的过程来得到体现，但毕竟不同于传统的产品、商品和服务。它虽然无形，却已经从产品和服务中日益独立出来，成为人们在购买产品和享受服务过程中潜意识里所追求的东西，甚至可以按照自身的价值来出售；与此同时，产品、商品或服务作为体验的载体反而成了陪衬。以采摘苹果为例，首先作为产品，苹果因其提供的热量、营养乃至味道，可供食用、增进健康或增加愉悦感；作为商品，通过采摘、包装、运输、保鲜与销售等过程，其价值得以提升；作为服务，除了前述活动中所凝结的价值外，苹果还可用于制作果汁、果冻、水果沙拉等，进一步将人们的劳动转化为价值；而在体验活动中，人们却又去追