商战小说

谷底的阳光

互联网时代顾客体验场景

瑞卡城 著

忻榕 陈振忠 六六 周兆呈 林海燕等诚恳力荐

瑞卡城的小说，让我们看到了一束光，
一种让国人能消费和体验更好生活的光。
而企业，也能借着这束光来实现可持续发展和追求长期的高利润。

——中欧国际工商学院管理学教授 忻榕 博士

中国工信出版集团
電子工業出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

谷底的阳光

互联网时代顾客体验场景

瑞卡城 著

電子工業出版社
Publishing House of Electronics Industry

内 容 简 介

超级白富美林子卿在老爸的催促下，从新加坡回上海准备打理鹏飞百货，但是她发现伴随着体验经济的到来，以及电子商务和社交媒体的流行，顾客的期望和消费行为已经发生了翻天覆地的变化，传统的服务业模式已经很难去提高顾客的满意度和忠诚度了。她试图对鹏飞百货进行改革，让顾客体验理念和设计深入到企业管理的每个流程和细节，利用大数据信息挖掘来协助决策制定，同时进行 O2O 的全面整合，希望能提高鹏飞百货顾客的忠诚度。但是不管林子卿的过去多么风光，她意识到要让鹏飞百货里的每个人都以顾客为导向是件比登天还难的事，她面临的考验远比她想象的要难得多。另一方面，她的生活也遭受了各种考验；她的豪门婚姻是否真的像外界看起来的那么幸福？她的继母是不是真如表面那般贤惠？她的父亲，是否又是善类？一直支持她的好朋友们，又是否能陪她走到最后？这一切的一切，让林子卿犹如跌入了谷底。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

谷底的阳光：互联网时代顾客体验场景 / 瑞卡城著. —北京：电子工业出版社，2015.5
ISBN 978-7-121-25784-1

Ⅰ. ①谷… Ⅱ. ①瑞… Ⅲ. ①电子商务 Ⅳ. ①F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 064137 号

书　　名：**谷底的阳光——互联网时代顾客体验场景**

作　　者：瑞卡城

策划编辑：刘声峰（itsbest@phei.com.cn）
责任编辑：刘声峰　　特约编辑：向阳
印　　刷：三河市双峰印刷装订有限公司
装　　订：三河市双峰印刷装订有限公司
出版发行：电子工业出版社
　　北京市海淀区万寿路 173 信箱　邮编 100036
开　　本：720×1 000　1/16　印张：25.5　字数：366 千字
版　　次：2015 年 5 月第 1 版
印　　次：2015 年 5 月第 1 次印刷
定　　价：50.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

心底的阳光

忻榕 博士（中欧国际工商学院管理学教授）

两年前，瑞卡城跟我说，她要写一部关于顾客体验的长篇商业小说，把商业案例和小说的叙事方式结合在一起，抛开繁琐的理论，让普通人也能看得懂。她说，我们老百姓的衣食住行，都是在跟形形色色的产品和服务提供方打交道，良好的消费体验是我们生活体验的重要部分，可以让我们老百姓的生活变得更好。但是这种人们所渴望的卓越消费体验不会一夜之间从天而降，而需要从思维到行为的转变。不但产品和服务提供方的管理理念和管理行为需要被重新打磨，我们普通人的消费理念和消费行为也需要被重塑，参与到顾客体验设计中来。

我当时以为她只是一时兴起，可能是被国内某餐厅的糟糕服务刺激到而已，这种情况已经见怪不怪，通常我们都是忍一忍顺带发发牢骚便海阔天空了。没想到的是，过了不久，她真在微博上连载起她的商业小说来，而且跟读者互动得不亦乐乎。她不厌其烦地跟大家解释，为什么进行顾客体验管理是中国企业转型的唯一出路，为什么好的顾客体验需要顾客的参与，为什么好的顾客体验也意味着高的经济回报率，为什么企业要重塑顾客的期望。

她也从读者那里得到灵感，把读者的亲身消费体验，以及喜闻乐见的豪门争斗和职场奋斗，融入到小说情节的创作中。一时起，发现周围也有

好些同事和前同事，都求在她的小说里打个酱油啥的，好不热闹。这并非传统课堂式的互动，不在我们的大众传播的教科书里，这是对传道、授业、解惑的另一种解读，也是对当代小说创作形式的全新尝试。

然而，正当大家兴致正浓时，她在微博上的连载更新突然就停了下来，我以为她是忙于日常工作而放弃了。我们都见惯了“80后”的意兴风发、微言大义，也习惯了这种没有告别仪式的戛然而止。

但是，一年后，她给我寄来了将近400页的书稿，她说自己不负众望终于写完了，有种身负重托大义凛然的味道，我自然也在第一时间细细品味。这几十万密密麻麻的字虽无声，但却像一条轻盈的绸带飘在我的脑海里，所到之处，无不投射出互联网商业时代的点点滴滴。虽然夜渐深沉、万籁俱寂，却让人毫无倦意，因为一种思想震撼使得眼睛和心都不愿意从书上移开。

小说女主角林子卿年轻貌美、家庭美满，老公是高富帅，朋友是职场精英，在顶级商学院学成毕业之后，顺理成章回国打理家族产业，对企业进行顾客体验管理的改革。这样的人生赢家，生活应该是完美的，然而幸福与不幸的转换似乎只在转瞬之间。小说人物的沉浮，完全打破读者的设想，这种由于惊险带来的惊喜，起伏回旋。当我们以为我们知道真相时，其实真相离我们还很远，但是当所有的线头汇集到一起时，我们又发现，原来真相是如此简单且出乎人的意料。就像是在漆黑的森林里，一道闪电毫不留情地把夜幕撕成两半，那裂痕是如此残忍耀眼，让人终身难忘。

我在一边欣赏这现代商业社会的浮世绘，一边感叹富豪阶层的有钱任性，慨叹人生无常。在瑞卡城笔下，心高却朴实的表姐杨玲，痴情又犹疑的好友微微，拿宗教教义做幌子的陈明，懵懂冲动的职场新人振保，他们一个个跃然纸上，现实世界仿佛被压缩塞进了这个叫瑞卡的城市里。

一部优秀的小说，故事发展的逻辑固然要严密，但是更吸引读者的地方往往在于其能否打破读者常规思维，为读者带来惊喜，这实际是一种期

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

望管理。而成功的顾客体验管理的关键同样在于对顾客的期望管理。

某电子商务网站的创始人在最近的一次电子商务大会上说："你想花25 块钱就买一个劳力士手表这是不可能的，这是你自己太贪。"这样的顾客对电子商务网站有着错误的期望。所以，如果你期望在电子商物网站上花 25 块钱买个劳力士，结果必然是，你买到的产品是假货。因为电子商务网站为你提供的服务价值，根本不可能达到你的期望，你也必定会对这个电子商物网站存在不满情绪。所以，消费者自己应该有意识把期望调整到合理的范围。

企业在顾客体验管理中，也应该努力去重塑顾客的期望，让顾客的期望尽可能符合企业实际能传递的服务价值，这样才能提高顾客满意度和忠诚度。比起利用八卦式炒作盲目提高企业知名度，让目标消费群体对品牌建立起合理的期望并且提高消费者的参与度会来得更有意义。

顾客期望是顾客满意度的重要影响因素之一，另一个重要影响因素，是顾客对产品和服务感知的价值（包括价格因素）。如果顾客对产品和服务感知的价值，能够达到甚至超过顾客的期望时，那么顾客的满意度就会高，反之顾客满意度就会低。高满意度意味着高忠诚度，即高频率的重复购买行为，这是企业在现在和未来实现高收益的唯一保证，当然某些垄断企业不在我们的讨论范围内。顾客体验，不管是顾客对产品和服务感知的价值，还是顾客期望，还是顾客满意度，都是可以量化并且长期追踪的。

互联网时代，线上到线下（O2O）工具的简单运用并不能带来颠覆。所谓的颠覆，是对于产业价值链的重新整合和企业内部管理的全方位改进，最终目的是要提高顾客参与度、顾客消费体验和顾客满意度，并且带来企业的高利润回报。抛开顾客体验和满意度，去谈互联网创新、去谈 O2O 都是没有意义和价值的。

在中国的现代商业社会，人们总习惯一种思维，那就是我们的商业生活方式是由企业（产品和服务提供方）主导的，消费者在遭遇糟糕的顾客

体验时，除了借助社交媒体等方式发泄之外，貌似并没有其他更好的途径。而企业在盲目扩张追求利润的数字游戏时，往往忽略了顾客的诉求，忽略了企业未来的可成长性。更令人担忧的是，“顾客体验”或者“大数据分析”，对大部分企业来说，只是一种营销术语，是一种噱头，而非真地去关心顾客满意度这一可持续增长的关键要素。

当我们的内心被这种习惯思维束缚住时，我们的世界所呈现的当然也就是这个现实。若我们痛恨这些，我们其实是忘了，这个社会只是我们的习惯思维在物质世界的投射，镜像里的人和物，一直都是我们自己而已。

而这样一种习惯思维和现状，让我们变得温良而失落。在这一片迷失中，瑞卡城的书，让我们看到了一束光，一种让国人能更好地消费和体验更好生活的光。而企业，也能借着这束光来实现可持续发展和追求长期的高利润。

正如瑞卡城在小说里所描述的，“经济学家可以堂而皇之地说：‘假如我们增收房产税，结果会怎么样’，但是大部分勤奋上进的普通老百姓却说不出类似‘结果会是什么’的话”。因为我们生活在真实的国度，不管是经济转型，还是政府改革，都不是为了让人们的现状变得更加杂乱、更加苦恼。我们希望看到的是，我们的企业能更好地实现可持续发展；我们的消费者，我们的老百姓可以生活得更好。这就是切切实实的中华大地之诉求。

希望能有更多人看到这本书，让心底的那束光来刺穿我们的习惯思维，让我们的商业社会和我们的生活变得更加美好。

Contents 目录

第一辑　体验经济时代，顾客和员工的需求和个体行为

第一章　“上海，我回来了”　3

第二章　神秘购物：找出顾客体验的薄弱环节　12

第三章　宗教和文化：重塑目标顾客行为　23

第四章　感情和心情：影响个体行为的二重唱　31

第五章　制定顾客价值战略：从高层变动开始　44

第六章　高绩效团队：把每个员工都激励成形象代言人　58

第七章　失望的新顾客：后会无期　71

第八章　失败的顾客体验管理：前线员工成为管理层的替罪羊　83

第九章　取悦顾客：不等于需要取悦每个顾客　90

第二辑　大数据时代，满意度的质化和量化分析

第十章　顾客体验修复：移动终端时代的顾客投诉处理　101

第十一章　顾客期望：重塑顾客对服务的感知　111

第十二章　量化顾客满意度：拥抱大数据分析　119

第十三章　信任：改变整个格局和行为的基石　128

第十四章　满意的国际化合作：关键是能否读懂对方思维和价值观　138

第十五章　跨文化谈判：是意志的较量，也是修养的较量　147

第十六章　激励人心：满意的员工才能成为一流的员工　155

第十七章　量化目标和指令：让员工朝着领导者想要的方向行动　166

第三辑　不可预知时代，用高效能领导力梯队保证满意度

第十八章　低效能领导力：员工跟领导者站在河的两岸　178

第十九章　抱怨的负能量：摧残自己，伤害他人　185

第二十章　权利差距大的东方文化：名不正则言不顺　195

第二十一章　缺失规范化流程系统：拖垮领导力　205

第二十二章　大数据挖掘助领导力决策：识别失效数据　215

第二十三章　职业女性的独立人格：生活中最美的舞鞋　225

第二十四章　消极的活法：满意的生活和事业是妄想　238

第二十五章　去大学挖掘人才：发展领导力品牌　249

第二十六章　不能靠老爸：那就靠好态度和吃苦耐劳　259

第四辑　020 时代，企业、顾客和商业合作者价值链的全面整合
——价值星系

第二十七章　顾客关系管理系统：全面整合顾客反馈 271

第二十八章　联姻所带来的资源整合：教科书上不曾教你的 283

第二十九章　排队管理：了解影响排队系统绩效的顾客期望 295

第三十章　大数据收集的缺陷：用深度顾客座谈会来弥补 304

第三十一章　利用信息系统：达到生产力和顾客满意度的平衡 315

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

第五辑　真相和表象

第三十二章　被算计：又是好朋友干的　330

第三十三章　家族联盟：婚姻不再是婚姻　340

第三十四章　职场上不道德交易：引火自焚　350

第三十五章　任人唯亲：家族企业跨不过的坎　359

第三十六章　完美的买卖：是个陷阱　371

第三十七章　惊变：残酷的考验　381

第三十八章　谷底：也是反弹　390

附录 1　顾客满意度、驱动因子及结果的显性变量　394

第一辑

体验经济时代，顾客和员工的需求和个体行为

【导 语】

良好的顾客体验，是基于强有力的服务文化的。而服务文化则根植于企业的领导力、人力资源管理、运营管理、顾客体验设计、服务创新及信息数据分析六个方面。在确定以服务为导向的战略（比如服务修复战略、关系市场战略、体验管理战略）后，这六个方面都要从人的角度，即围绕顾客的需求、期望、过去的经验及其他各种个体行为展开。

在东方文化里，由下至上来推动服务型战略是不可能的，所以变革通常是由管理层开始。有些企业的管理层变革可以通过维持型创新来实现，而有些企业则不得不进行破坏式创新，打破原有的一切来进行变革。

但是即使领导层已经开始注重顾客体验，在实际运营中，管理层直接面对顾客的情况比较少，而是由前线的员工与顾客建立关系，而前线员工又需要各部门员工的通力合作和支持。所以管理层的另外一个重要任务是为员工提供好的内部服务质量，比如好的工作场地设计、工作设计、员工发展计划、员工奖励及各种支持性的服务工具。

这样前线员工才有可能把好的服务传递给顾客，顾客才可能有高的满意度和忠诚度。忠诚度高的顾客意味着他/她的重复购买的几率更高，也会通过口碑效应带来更多的新顾客，如此可以帮助企业获取更多的收入。

企业不是慈善机构，除了提高收入外，在保证高的顾客满意度的同时，必须尽可能降低成本。有两件事可以帮助企业实现这一目标：第一是努力让大部分的目标顾客达到他们的期望；第二是找出对顾客满意度影响最大的驱动因子，把新的资源尽可能投入到这些高效的驱动因子上去。

第一章

“上海，我回来了”

2011 年 1 月，浦东国际机场，国际到达大厅。

人们拉着行李一个个从玻璃门里走出来，有的还没走出扶手围成的那小块天地，就开始往人群里张望，明显是有人来接的；有的径直往出租车站点或地铁方向走去，显然是熟悉这个地方的；还有的往外走了些距离，然后在原地开始环顾四周，看来是来度假或出差的。

李静一边不停地看手表，一边焦急地往玻璃大门里看，希望能看到子卿的身影。人类最大的敌人并非是时间，而是自己的神经系统，敏感而又脆弱，所以神经大条的人是有福的。

林鹏在一旁安慰道，“女儿上飞机前，不是告诉过我们了嘛。飞机晚点

起飞，可能会晚到上海，肯定比预定时间晚到达的。不会出什么事的。”

李静不满地说：“新航很少晚点的，再说了，晚了嘛，中间也快点开嘛，不想想我们接机的人多么着急啊。”

林鹏不禁笑了，这开飞机的人求的是稳，等飞机的求的是快，期待不同，反应也会不同。就好像人生，每个人对它的期待总是有差别的，若两个人抱着截然不同的期待相遇了，那就是绝对碰到了错的人，除非其中一方愿意承认自己的期待是错误的，而这种情况通常是少之又少。越是成功的人，他／她的另一半越要懂得调整自己的期待以满足对方，很幸运的是林鹏就碰到了一个李静这样的贤内助。而在企业的顾客体验设计中，如何在移动终端时代，让顾客对企业品牌和服务的感知价值达到顾客的期望，也是企业面临的挑战。林鹏的女儿正是为了这个目标才回上海定居的。

司机老李一个箭步来到林鹏和李静面前，说：“林总，滚动屏那里显示子卿的飞机已经落地了。”

话音刚落，李静的手机就传来了子卿的短信，李静连忙打开看，虽然她知道女儿每次总是复制粘贴一样的话，“老妈，老爸，飞机降落了”。

过了半个小时，子卿左手拉着一个行李箱，右手提着一个超大手提袋从里面走了出来，乌黑的头发随意地散落在肩膀，头路分得也是格外惬意，像山村的小路。她上身穿的是一件格子衬衫，外搭驼色长款开衫，脚上一双黑色平底鞋，深蓝色紧腿裤显得腿又长又直。她有着纤瘦的鼻子、白净的皮肤，她的眼睛其实不是很大，但是双眼皮的深褶，直扫入鬓角，让眼睛看起来又大又长，不过正因为如此，子卿绝对不戴美瞳，否则整个眼睛就只剩下双眼皮和瞳孔了。她细长的身躯和窄窄的肩膀，犹如发育未完全的少女，多了份简单和纯真。这些都应该感谢她的生母，年少的林鹏当年就是被这副模样所迷倒的。

看着女儿穿得那么单薄，李静赶忙把自己的羊毛大衣脱下来给子卿，子卿连忙从自己的大手提袋里拿出羽绒衣穿上，说道：“老妈，我就知道你会这样。我已经长大了呢。这不是飞机上很热嘛，下来也没觉得冷。好了

好了，马上穿上。”

林鹏拍拍子卿的肩膀，说：“先不要站这里了，娘儿俩有话回家说。”

老李赶紧接过行李，心想，谁能想到这个母亲是后妈呢，真是比亲妈还亲。

今年刚下过的雪还没融化，路上的白雪已经变得有点象牙色了，伴着泥屑，层层的轮胎印压在上面，仿佛经历了层层劫难，但是还是没有逃出生天，就好像子卿的处境，终于克服了重重阻力，才回到上海帮父亲经营企业，可是如何帮助父亲的企业转变运营模式，对她来说，仍然是个挑战。在子卿看来，绝对的社会公平不存在，只要有贫困和无知存在，等级社会永远都不会消失，但是不管政治制度还是企业管理制度，都需要尽可能减少阻碍公平的障碍，这个是她管理企业的原则。

虽然子卿在新加坡的一间顶级酒店工作了好几年，也拿到了 INSEAD 的 MBA，但是上海这个国内市场毕竟跟国外不同，她那么多年都待在国外，上海对她而言，更像是一个经常回来的度假城市，而非生活工作的地方。她的心中有点激动，也有点不安。跟 Ron 结婚以来，婆婆就念念叨叨地希望她做家庭主妇，要不是最后 Ron 劝婆婆，再加上 Ron 的工作有一半的时间在上海，估计婆婆还真没这么容易就同意让自己从新加坡回上海。

子卿的老公 Ron，中文名王荣财，是马来西亚王氏集团董事长王嘉发的儿子。王嘉发是华人第二代，祖籍福建，20 世纪 60 年代的时候，被老爹王优亮送回大陆念小学，跟子卿的父亲林鹏是小学同学。王优亮的想法是，自己毕竟是华人，以后各方面总是希望能跟祖国大陆沾上边的，所以把三儿子王嘉发送回大陆念书。可惜后来文化大革命越闹越凶，王嘉发就被送回了马来西亚，直到 20 世纪 90 年代才跟林鹏重新取得联系。

现在证明王老爷子当时的爱国举动是多么有深远意义，虽然他想落叶归根的愿望一直没实现，但是王家的生意能在大陆做得这么好，就是靠当年一帮小学死党的帮忙。当然，王嘉发也是很会做人拉关系的，让子卿做自己的儿媳妇，不仅看重的是子卿本身的素质，更是让自己与林鹏的“阶

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com