



经管学术文库

客户体验管理的理论与方法研究

郭红丽 著



厦门大学出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS



Economic
Management

经管学术文库

客户体验管理的理论与方法研究

郭红丽 著



厦门大学出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

客户体验管理的理论与方法研究/郭红丽著. —厦门:厦门大学出版社, 2010. 9

(经管学术文库)

ISBN 978-7-5615-3447-2

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 158605 号

厦门大学出版社出版发行

(地址:厦门市软件园二期望海路 39 号 邮编:361008)

<http://www.xmupress.com>

xmup@public.xm.fj.cn

沙县方圆印刷有限公司印刷

(地址:沙县长安路金沙园区 邮编:365500)

2010 年 9 月第 1 版 2010 年 9 月第 1 次印刷

开本:889×1240 1/32 印张:6 插页:1

字数:170 千字

定价:20.00 元

本书如有印装质量问题请直接寄承印厂调换

内容提要

人类社会正在逐渐由农业经济、工业经济和服务经济进入体验经济时代。在整个经济形态转变的过程中,消费者的需求发生了很大的变化:一方面,消费层次逐渐从实用层次转向体验层次;另一方面,产品和服务的同质化趋势也逐渐抹杀了给人们带来的个性化、独特性的感受和体验。在这样的形势下,企业必须不断寻求新的独特卖点,重新审视客户的需求。如何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,将成为理论界和企业界共同关注的核心问题,而客户体验管理无疑将成为这一过程中企业所倚恃的有力工具。有鉴于此,本书选择“客户体验管理”为题进行研究。研究内容包括以下五个部分:

第一,客户体验概念的界定及其管理框架的构建。本书首先对客户体验的概念加以梳理,提出客户体验是一个多层次、多维度的概念,建立了客户体验层次概念模型;在此基础上构建了可行的客户体验管理框架。

第二,客户体验主题的认识及其实证研究。基于现有理论对客户一般化、分类化的体验需求加以识别,建立客户体验主题层次模型以及客户体验主题与满意/忠诚的关联模型,并获取样本数据对该模型进行验证。

第三,探讨客户体验驱动的品牌设计模型及其策略。分析品牌体验的形成过程及其价值,提出“品牌传播手段——品牌体验——品牌传播目标”这一品牌传播目标的实现链条,建立客户体验驱动的品牌设计模型。

第四,建立客户体验驱动的员工胜任特征模型。首先通过理论分析提出为客户创造和传递体验的员工应该具备工作动机、客户服务导向、个人效能与认知能力等方面的胜任特征;其次采用问卷调查方法对这些胜任特征进行探索性研究,构建客户体验驱动的员工胜任特征模型。

第五,设计客户体验管理信息系统平台。通过分析客户体验传递过程中的数据采集和量化技术,建立了以客户体验管理为核心的CEM系统框架结构,并对系统设计过程中的数据仓库建模以及基本功能模块进行深入探讨。

本书关于客户体验识别和设计等管理理论与方法的研究,既是对现有客户体验管理研究领域的拓展,也弥补了传统客户关系管理仅仅注重交易而忽略客户情感的缺陷;同时还将客户体验这一抽象的心理学概念发展成为一套可以具体操作的管理理论,不仅可以指导企业客户体验管理的实践,而且对于客户价值乃至企业价值的提升,以及企业新的竞争优势的建立都有着巨大的指导意义。

本书的创新之处具体体现在以下几个方面:

1. 关于客户体验概念的理解与界定上的创新。梳理出客户体验概念的研究领域,对客户体验的概念加以界定,提出客户体验是一个多层次、多维度的概念,在此基础上构建了客户体验管理框架,进一步明确了客户体验管理的实施路径。

2. 关于客户体验主题识别理论及方法上的创新。从企业战略实施层面提出客户体验需求可以归纳为信任、便利、承诺、尊重、掌控、选择、知识、认知、有益、身份等10个主题,建立了客户体验主题层次模型以及客户体验主题与满意/忠诚的关联模型。

3. 客户体验设计理论与方法上的创新。通过建立客户体验驱动的品牌设计模型,实现了客户体验管理与品牌设计策略的有机结合;对客户体验管理领域中员工胜任特征模型的构建方法进行了全新探索。

4. CEM信息系统平台设计方案方面的创新。设计了一套包括

体验效果测评、客户体验分析、体验机遇识别、体验分析报告生成等功能在内的 CEM 信息系统实施方案,并对其中体验数据的采集和量化提供了行之有效的解决方法。

关键词: 体验经济,客户体验管理,客户关系管理

ABSTRACT

Following the experience economy, the demand structure of consumers has been facing great changes. On the one hand, consumption level turns from function to experience; on the other hand, homogeneity trend of production and service has been impairing the feeling of consumers for personality and uniqueness little by little. In order to look after new benefit, businesses have to understand customers' demands again. It will be core issue paid attention to by theoretical and operational fields how they can supply customers with high values exceeding that contenders can supply. Undoubtedly, Customer Experience Management (CEM) can play the role.

This book aimed at study on Customer Experience Management, with study content comprising five parts:

In the first part, the book argues that customer experience is a concept with multi-level and multi-dimension, based on which hierarchical concept structure and a CEM framework with feasibility have been builded.

In the second part, customer's experience demands have been identified based on current theories, and hierarchical model of customer experience themes and relation between customer experience themes and customer satisfaction and loyalty have been given. In addition, an empirical research was discussed.

In the third part, the forming process of brand experience and its value have been analysed, and a chain associating brand dissemination object with brand experience and brand dissemination methods given. Brand designing model driven by customer experience was provided.

The fourth part is particularly for employees' competence driven by customer experience. An employee who specialized in designing and transferring experience for customers should possess all-round competence, such as work motivation, customer service oriented, personal efficiency, and cognitive ability. An exploring research has been given, and employees' competence model driven by customer experience was builded.

The last part, namely the fifth part, has paid attention to CEM information system design. Following analyzing customer experience data's collection and measurement methods, a framework of CEM information system has been builded, and data warehouse modeling and basic function modules designing discussed.

Studying on theories and methods of customer experience identification and design can expand the research realms of current Customer Experience Management, and remedy the disfigurement of ignoring customers' sense in traditional Customer Relationship Management. Moreover, the abstract concept of customer experience can be developed into a set of management theories with practicability, with which operation domain will obtain great benefit.

The innovations of the book's study are embodied with: (1) clarifying the customer experience concept, building up a CEM framework, and specifying the operation path of CEM; (2) identifying ten themes of customer experience demand, and arguing a hierarchical model of customer experience themes and relation be-

tween customer experience themes and customer satisfaction and loyalty; (3) building up a brand designing model driven by customer experience, which associating brand design with CEM, and exploring a new modeling method for employees' competence who specialized in designing and transferring experience for customers; (4) giving a set of CEM information system implement plans including many functions, such as customer experience effect measurement, customer experience analysis, experience opportunity identification, and experience analysis reports production, etc.

Key Words: Experience Economy, Customer Experience Management (CEM), Customer Relationship Management (CRM)

目 录

内容提要

第1章 引言/1

- 1.1 研究背景/1
- 1.2 问题的提出/3
- 1.3 研究意义/5
- 1.4 研究内容、结构与方法/9
- 1.5 研究创新/13

第2章 文献综述/15

- 2.1 相关研究领域对体验概念的界定/16
- 2.2 客户体验管理框架及其实施策略研究/21
- 2.3 客户体验管理的信息系统解决方案/29
- 2.4 本章小结/36

第3章 客户体验的概念界定及其管理框架/39

- 3.1 客户体验再认识/39
- 3.2 客户体验的层次概念模型/47
- 3.3 客户体验管理及其框架的构建/52
- 3.4 本章小结/59

第4章 客户体验主题的认识及其实证研究/62

- 4.1 客户体验主题的认识/62
- 4.2 客户体验主题的层次与结构分析/74

4.3 实证研究/78

4.4 结论、研究意义及其展望/85

第5章 客户体验驱动的品牌设计研究/88

5.1 品牌体验的概念界定/89

5.2 品牌体验的形成过程及其价值分析/92

5.3 客户体验驱动的品牌设计/95

5.4 本章小结/107

第6章 客户体验驱动的员工胜任特征模型研究/109

6.1 客户体验驱动的员工胜任特征的概念界定/110

6.2 客户体验驱动的员工胜任特征模型的构建方法/112

6.3 基于战略方法的员工胜任特征分析/115

6.4 员工胜任特征模型的探索性研究/120

6.5 基于员工胜任特征模型的应用建议/126

第7章 CEM 信息系统平台研究与设计/129

7.1 CEM 与 CRM 的关系辨析/129

7.2 客户体验数据采集的方法研究/137

7.3 CEM 系统设计/144

7.4 本章小结/155

第8章 结语/157

附录 A 电信行业客户体验感受调查问卷/160

附录 B 客服人员胜任特征调查问卷/166

参考文献/170

第1章 引言

1.1 研究背景

随着市场竞争的加剧和技术传播速度的加快,产品和服务的生产逐渐趋向于规模化、同质化,由此出现了 Pine II 和 Gilmore(1999)所谓的“商品化”现象。虽然最初企业通过装配流水线进行大规模生产可以降低生产成本、扩大获利空间,但随着商品化的全面普及,不同企业所提供产品和服务之间的差别越来越不明显,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。面对无差异的产品和服务,消费者在购买时考虑的也只剩下了价格等少数几种因素,对企业品牌的认知和认同日趋模糊淡化。如何维持稳定的市场份额、巩固客户保持率进而提升企业价值,成为企业不得不重新考虑的问题。

与此同时,随着商品经济、服务经济的日益成熟,消费者的消费行为习惯、需求层次结构和生活方式都在发生着巨大的改变,人们的需求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。消费者需求层次的提升与企业产品服务创新能力的萎缩,导致企业客户关系更加不稳定。客户流失日益削减着企业的获利基础,而消费者的效用也无法提高。

客户满意战略曾被视为是根治企业竞争颓势的一剂良药,近年来企业界普遍开始关注客户的满意度,希望以此来不断提升客户忠诚。但所谓的“客户导向”并未真正贯彻,大多数客户满意测量方法

仍然是以企业所销售产品或服务的属性为测量对象的；以此为依据来改善企业经营和产品设计，虽然可以使“客户满意度”不断提高，但能否真正满足客户需要却一直不得而知。这种意义上的客户满意与客户忠诚并不具有真正的关联，“满意”的客户甚至是“非常满意”的客户也经常会转换产品和服务的提供商。正因如此，学者们得出了许多悲观的结论。早在1959年，Thibaut和Kelley(1959)在其社会交换理论中就曾指出，人们是否愿意保持某一关系并不是由他们对这一关系的满意程度决定的。大量的实证资料表明(Reichheld和Sasser Jr.，1990；Jones和Sasser Jr.，1995；Reichheld，1996)，宣称满意或很满意的客户大量流失的现象在各个行业均屡见不鲜，这一比例在65%~85%之间，汽车行业甚至高达85%~95%，Reichheld(1996)把这种现象称为“满意陷阱”。

在这样的时代背景下，Pine II和Gilmore于1998年在《哈佛商业评论》上提出了“体验式经济时代已经来临”的著名论断，继而又在《体验经济》一书中对“体验”的内涵作了进一步阐述，昭示“我们正在进入一个经济的新纪元：体验经济已经逐渐成为继服务经济之后的又一个经济发展阶段”(Pine II和Gilmore，1999)。科学技术的高速发展使企业有能力提供众多别出心裁的体验，日趋激烈的竞争也驱使企业不断寻求新的出路，追求独特卖点，尤其是经济价值本身，以及它趋向进步的本性——从产品、商品、服务到体验，都使得体验经济得以发展。

2002年央视调查咨询中心的一项关于消费者行为的研究成果，揭示了中国消费市场的十大趋势，其中之一是“全面体验消费模式”，它意味着消费者在产品或服务给他们带来的功能利益之上，已经更为重视产品或服务的购买和消费过程中所获得的符合自己心理需要和情趣偏好的特定体验(范秀成和陈英毅，2002)。在产品或服务功能相同的情况下，体验成为关键的价值决定因素；与此同时，人们对纯体验性消费的需求日益增加，“花钱买刺激”成为一种消费时尚，人们全部收入中用于休闲、娱乐等方面的开支比例也呈不断增加趋势。

在这种背景下,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,从而绕开商品化和满意度的陷阱,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;而“战略性地管理客户对产品或公司全面体验的过程”(Schmitt,2003),无疑成为这一核心问题的基础。正是在这种背景下,本书选择“客户体验管理”这一课题进行研究,力求澄清客户体验管理领域的谜点、把握其中的关键,为客户体验管理理论的发展理清思路,为相关实践注入新的活力。

1.2 问题的提出

随着经济形态的演变以及消费者需求层次的提升,人们对体验及其价值的认识也在逐步深入。但是在客户体验管理实践中,目前仍然存在以下现象:

其一,滥用“体验”词汇现象严重。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概念,出现频率极高。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”作为吸引消费者的一种新手段,企业往往只是提供了表面鲜活而内容空洞的承诺或邀请,至于是否可以提供实际与之相称的产品服务就不得而知了。纵然体验可以囊括人类知性、感性的所有方面,体验经济可以覆盖经济活动的所有领域,但一拥而上却极易导致这一概念的迅速贬值,如“体验价”实际上就成为折扣价,“体验日”也不外乎是参观日。需知“真理前进一步就是谬误”,当消费者面对铺天盖地的体验变得日益无动于衷时,营销界是否又要去寻找另一个可供挖掘、利用、炒作的概念呢?

其二,存在客户体验管理的悲观论调,对体验能否进行管理心存疑虑。作为客户体验管理的核心内容,体验首先是一个心理学的概念,能否从客户的心理角度真正把握其体验需求是客户体验管理成功的关键。那么是否能够将这一心理概念泛化并融入企业的经营理念以及日常管理当中?这可能会受到人们的质疑。如果使企业的经营理念以设计和传递客户体验为核心,企业是否有利可图?毕竟企业的存在是以盈利为出发点和终极归宿的。

究其原因进行分析,可以发现产生这些现象的根源仍在于对客户体验的概念理解不清、界定混乱。社会学家 Blaock(1969)认为:“理论……它必须含有能串联两个或两个以上的概念或变量的命题。”我国学者刘庸(2001)在研究西方经济学概念的革新和理论的发展时也认为,“任何理论和学说只有在一个或一组核心概念的基础上延伸和阐发才能成为有说服力的理论体系”。可见,概念是理论发展的基石。如果概念界定不清,理论的发展必将受挫。而客户体验尚属新生事物,人们对它的认识还非常有限,所以对它的概念界定也就众说纷纭。在这种情况下,深入揭示客户体验的本质特征,提出一个更为切实的客户体验定义,就成为本书需要解决的首要问题。

概念界定不清进而导致人们对客户体验管理缺乏系统的、一致的认识,并由此影响客户体验管理的实践及其理论体系的建立。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。然而,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,从研究发展的角度来讲无可厚非,但却缩小了客户体验管理的范

畴,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,但却为客户体验管理的潜在价值无法得到发挥埋下了伏笔。更有甚者,许多急于追求价值、提升利润的企业错误地认为,仅仅通过建立一个“体验厅”或者在其广告语中加入“体验”二字就已经是在实施客户体验管理了。

另外,信息技术的发展不仅推动了体验经济的产生,而且为体验设计和传递过程中企业内部渠道的整合、外部战略联盟的建立提供了工具和方法,甚至科学技术本身就是一种体验。失去了信息技术的支持,不仅客户体验识别、设计以及传递过程中的工作效率难以保证,而且客户体验理念的贯彻也失去了落脚点。在这种情况下,如何实现体验数据的采集和量化、如何构建对客户体验进行管理的信息系统平台也成为当前时代背景下客户体验管理中的一个关键问题。

综上所述,客户体验管理中目前仍然存在以下几个方面的问题:(1)对客户体验的概念理解不清、界定混乱,缺乏一个切实合理的客户体验定义;(2)对客户体验管理缺乏系统的认识,尚未建立一套完整的客户体验管理框架,同时在客户体验识别、客户体验设计等方面也缺乏系统的管理理论和操作方法的指导;(3)对客户体验管理中信息技术的作用缺乏有效认识,尚未建立能够对客户体验进行管理的、完整的信息系统解决方案。本书将围绕这些问题进行研究。

1.3 研究意义

1.3.1 研究的理论意义

本书对于客户体验管理的研究具有如下的理论意义:

第一,发展了客户体验管理的理论。本书研究的最大贡献在于

把客户体验这一抽象的心理学概念发展成为一套可以具体操作的管理理论。虽然客户体验管理的思想早已被西方学者提出,而且关于客户体验主题的概念已有所提及、关于客户体验设计的价值也有所论证,但尚不成体系并缺乏可操作性。本书的研究为客户体验管理的实施提供了一种新的视角。首先,企业可以根据自身运营状况,如行业特点、盈利状况、竞争环境以及所具备的产品、服务、环境、品牌、员工等体验设计要素,确定企业将要传递的体验效果;在此基础上以客户体验主题模型为核心,并通过对客户需求的访谈和调研,从量化角度识别出客户重点关注的体验主题;接下来以此为主线将品牌、员工等关键的体验设计要素组织起来,并在与客户交互的每一个接触点上有次序、分层次地为其传递独特的、有价值的、难忘的体验。

第二,充实了客户关系管理的理论。客户关系管理中的“关系”实则包括行为和感受两个层面,但是现有的客户关系管理仅仅关注与客户发生的交易行为,忽略了客户的体验感受,因而不是真正的客户关系管理。客户体验管理是对客户关系管理过程中企业与客户之间一系列个性化情感交互的管理,以体验管理为核心的 CEM 系统作为 CRM 系统的一个核心组成部分,扩展了传统 CRM 仅仅注重交易的概念,真正实现了从建立交易记录到建立与客户之间丰富关系的迈进,也为客户关系管理理论的发展注入了新的思想。

第三,充实了关于客户满意的研究。客户满意管理虽然宣称“以客户为中心”,但在实际操作中仍是以产品和服务的属性作为考虑的出发点;由此得到的满意度也只能是“客户对产品和服务的满意度”,而不是“能改善企业与客户关系、吸引客户重复购买的满意度”。而客户体验管理则从客户角度出发,考虑导致客户满意的更深层次的情感因素,从而扩充了客户满意影响因素与测量内容的集合,改进了客户满意度测量的流程与思路,真正变“产品导向”为“客户导向”,变注重结果为注重过程,并提倡不断超越客户期望给客户惊喜,从而有望克服“满意陷阱”问题。