

**“动态客户交流”：**  
迎接来自客户服务的挑战

由于不断变化的市场动态、日新月异的产品创新、以及期望企业提供多触点客户支持服务的新一代客户，今天的企业不得不重新思考如何与客户进行沟通互动。

## 简介

20年前，客户服务几乎无一例外地仅限于在零售店里的面对面交流或呼叫中心。但是，今天的企业却面临着挑战，需要满足新一代客户的需求。这些新一代的客户期望企业提供多触点（包括网络聊天、视频自助服务、后台、SMS文字信息、以及许多其他交流渠道）的客户支持服务。显然，这些不断变化的市场情况和日新月异的产品已经彻底改变了公司与客户进行沟通互动的方式。

不仅如此，现在影响消费决策和消费意向的是一套全新的标准和规则，它们削弱了传统市场营销手段的影响力，同时赋予了客户极大的权力。

> **多渠道导致多重复杂性：**今天，消费者可以行使其购买权力的渠道有很多种：在商店里、通过电话、使用计算机、或通过智能手机；而且他们通常选择网络、聊天工具、电子邮件、移动电话、传真等方式与公司进行交流。多种渠道在为客户提供更大方便的同时，也给公司带来了新的挑战和麻烦，因为这些渠道通常是孤立的 – 彼此独立运作。例如，某位客户可能先通过互联网对某一产品做些调查，并致电到联络中心提出问题，最后再进入商店“完成交易”。在这种情况下，客户与同一家公司进行了三次单独的对话，可是因为无法通过单一渠道了解此前进行的沟通互动情况，该公司在每一步都错失了机会。

> **客户交流是事关整个企业的问题：**客户在与公司沟通时，对很多能满足其具体需求的首要资源及次要资源往往会视而不见或漠不关心 – 他们只希望自己的问题能尽快得以解决。不幸的是，在当今盈利为王的严峻经济形势下，很多公司都忽略了客户服务在整个企业内的战略重要性。但是，客户服务已不再局限于联络中心的围墙之内，业已成为整个企业的责任和义务。联络中心、客户服务部门、后勤部门、市场营销、外包和分支/远程资源都在客户交流和客户服务中起到了不可或缺的作用。

> **权力已转移到了客户手里：**在过去，如果客户接受的服务质量很差，也没有太多办法，只能向朋友抱怨，然后另选别的商家。如今，客户的声​​音却很容易被听到。博客、维基、Twitter、Facebook、YouTube以及其他社交媒体工具为客户表达对商家的不满（和认可）提供了一个极其广阔的平台，而企业对其中发布的内容却毫无控制权。

## 为满足客户不断增加的需求和不断增高的期望值进行调整

公司怎样做才能为迎接来自这种动态环境下的挑战做好最充分的准备呢？首先，公司必须意识到成功的衡量标准已经改变了。虽然降低成本仍然是2009年的首要目标，但是留住客户和增加收益也已经变得同等重要。因此，许多公司已经将关注的目光从传统的重要事项转移到了如何更全面的了解客户。

为此，精明的企业都在实施重要的“动态客户交流”策略。通过采取具有前瞻性的做法，让客户通过任何渠道都可以得到理想的客户服务体验，“动态客户交流”能够强化客户关系，取得最佳的商业价值。传统的客户服务脱离了业务核心，更多地被视为以减少管理费用并迅速完成客户沟通互动为目的的一个成本中心。而“动态客户交流”则与此不同，其目的是识别出客户需求、交易及价值所在，以便与客户进行适当的沟通互动，从而强化客户关系。这一点为什么重要呢？因为客户关系会在以下四个方面对企业实现长期增长起到推动作用：

1. 可能进行推荐：忠实的客户会向朋友们推荐品牌
2. 愿意购买更多：忠实的客户会购买更多的产品
3. 不愿更换：忠实的客户会忠诚于某一个品牌或公司
4. 能控制成本：为忠实的客户提供服务的成本最低

## 交流和忠诚度的要素

通过“动态客户交流”来建立差异化优势需要进行长期的投入，其中应包含一个企业框架，用以解决客户交流要素中固有的问题。客户交流包括以下五大要素：沟通互动、资源、基础架构、流程和绩效。

1. 沟通互动：每一次与公司的沟通互动都会给客户留下持久的印象。今天的公司为了成功管理各种不同类型的沟通互动必须竭尽全力 - 而由于客户在销售或服务过程中要跨越不同渠道，就更加剧了这一挑战的难度。不仅如此，社交媒体还为客户提供了一个强有力的平台，使客户能够非常公开地讨论某一公司的产品和品牌 - 不论好坏。
2. 资源：公司的品牌与客户建立联系涉及众多资源，包括座席人员、外包资源、知识人员、在家办公的座席人员、后勤及自动化系统。这些资源是实现增长目标的动力引擎，企业应该对其进行优化以提高效率，增加效益，扩大盈利。
3. 基础架构：每一种 IT 基础架构中都会包含现有基础架构以及迥然不同的硬件系统和应用系统。问题在于如何将不同的部件拼凑在一起，使其成为一台功能强大的客户交流机器。这些资产的整合会提升每位负责客服、销售和支持工作的雇员的能力，从而对公司客户交流策略起到支持作用。
4. 流程：每次客户沟通互动都会涉及到一套潜在的客户流程。例如，如果有人致电保险公司提出索赔要求，系统就会自动启动一套涉及整个企业内许多组织机构的流程。通常这些流程是通过“业务流程管理 (BPM)”或“服务请求”系统在后勤部门进行独立管理的。不幸的是，其中的许多系统都无法了解到可用资源和业务优先级情况，也就不可能满足不同服务级别的要求。问题就在于如何确保后勤部门能够达到与其前端业务部门/联络中心相似的工作效率。
5. 绩效：由于客户交流可以推动增长，高级管理人员和业务经理们都在仔细研究客户服务工作。不幸的是，“关键绩效指标” (KPIs) 和报告大多无法明确说明客户体验和客户交流是如何影响业务成果的。绩效管理和分析数据将在帮助企业高管衡量客户交流的有效性和指导决策过程方面发挥越来越重要的作用。

精明的企业都在实施重要的“动态客户交流”策略。通过采取具有前瞻性的做法，让客户通过任何渠道都可以得到理想的客户服务体验，“动态客户交流”能够强化客户关系，取得最佳的商业价值。

## 打造品牌忠诚度的策略

如上文所述，沟通互动、资源、基础架构、流程和绩效是客户交流的五大关键要素。但是，公司怎样才能制订出一套富有凝聚力、切实可行的策略，以将这些要素聚合到一起，帮助推动企业增长？

### 沟通互动

一个机构在制定策略时，必须要针对各种不同类型的客户互动（无论其在何种交流渠道上进行）制定计划，以使其不会失去连续性或被迫再次重新开始。即使在某个单一渠道上，如电话，客户也应该能够做到从语音自助服务入手，然后轻松地转到人工服务，而无需重新核实身份或从头重复提供操作细节信息。

**跨渠道对话：**客户每天都会在无意中与同一家公司进行多次简短的对话。例如，某一客户可能收到某银行网络营销部门所发出的一封促销邮件。然后该客户可能会到银行网站上对该促销活动进行研究，也很可能与网上在线座席人员进行实时的网站聊天。随后该客户可能会致电呼叫中心，对近期银行对账单上的某一项目提出质疑。最后，该客户可能会走进这家银行的分支机构办理一些常规业务。在这种情况下，客户通过电子邮件、网络自助服务、网络聊天、电话和分支机构与银行进行了五次独立的沟通互动。不幸的是，该银行并没有注意到这些独立的对话交流，错过了将这些事件联系起来、或许在促销电子邮件的基础上进行深度销售的多次机会。

大多数企业对其众多的渠道采取了相对独立的运作方式。电子邮件和聊天资源往

往不会被放在以电话为中心的联络中心之内。随着客户穿梭在各种渠道之间的频率越来越高，企业必须着手拆除将语音及非语音渠道分隔开的各种围墙，将一段时间内发生的独立沟通互动事件联系起来构成一次对话。如果一次沟通互动是从某一渠道开始的，则在使用另一渠道时，所有客户数据都必须能够从该渠道毫无遗漏地转移到另一渠道。这个过程需要企业在技术及经营策略上实现全面转变：

- **技术：**企业如何能够对各独立机构内的现有投资加以利用并进行虚拟化处理，创建一个跨所有渠道的虚拟环境？大多数组织的独立机构都是由现有 ACD、CTI 和 IVR 系统，以及电子邮件、聊天工具和 SMS 应用软件所构成的。这些不同系统中的任何一个系统都应该掌握每一次单独进行的沟通互动情况，以及涉及某位具体客户的相关客户数据。
- **运营：**随着众多独立机构技术平台的虚拟化，企业将需要充分发挥其整体资源库的作用，对语音、互联网和移动渠道进行有效的管理。

公司可以对于接收到的语音、网络和移动沟通互动进行适度控制，但如果将这些沟通互动转移到社交媒体渠道中，如 Twitter、Facebook 及其他社交论坛，公司就无法对其进行任何控制，讨论的控制权完全掌握在消费者手中。然而，如果管理得当，这些工具就可以成为一个提高品牌忠诚度，获取品牌相关建设性回馈意见的平台。随着对在社交媒体上张贴的信息、言论、和论坛上的呼声予以适当关注和回应，公司将使其与客户的对话变得更具影响力，招募到一大批全新的品牌拥护者。

## 资源

要想在降低成本的同时提供高水平的客户服务、防止客户流失并实现盈利目标，好的资源可以发挥巨大的作用。

**企业资源优化：**在当今充满挑战的经济环境下，资源可以是一家公司最大的资产—或最大的负债。事实上，那些与客户接触的资源在公司经营费用中所占比例可高达60%。因此，企业正在寻求方法，以期在整个企业范围内对这些资源的绩效进行优化。

对于大多数公司来说，这些成本、质量和增长目标彼此之间往往存在着直接的冲突。为取得适当的平衡，公司都开始在“劳动力优化”（WFO）方面进行投资，希望以此了解到经营绩效，精简运作，增加营业收入。经过不断的优化和熏陶，工作人员也会从迎接挑战中找到快乐—有效成为面向客户及相关群体的品牌大使。

## 基础架构

IP电话和软电话已开始取代传统的基础架构。随着公司增加了即时消息和统一通信，用于与客户沟通互动的各种应用设施也与过去不同，不再总是位于核心枢纽之内。此外，有了无数基于互联网的知识应用程序和自助工具，客户可以直接获取到信息。

**对企业应用程序的支持：**公司的劳动力依赖于各种技术、系统和应用与客户进行互动，培养品牌拥护者。对于大多数公司，从各种独立的原有系统中创建出这样一种环境看起来可能是一个十分艰巨的任务。

- **CRM 应用程序：**将宝贵的客户数据合并起来，用于沟通互动的管理和优先级排序。
- **BPM 应用程序：**将客户服务流程与业务优先级和价值挂钩，配备理想的资源。
- **ACD 和 PBX 硬件：**将完全不同的电话硬件系统虚拟化，在集成 Web 互动和移动互动的同时对语音沟通互动进行管理。
- **统一通信：**通过桌面系统提供有关联络中心、分支机构/远程及后勤资源的工作状态。
- **内部开发的应用程序：**利用SDK将内部开发的应用软件集成到客户交流框架之中。

---

通过“动态客户交流”确立差异化优势需要进行长期的投入，其中应包含一个企业框架，用以解决客户交流要素中的固有问题。客户交流包括以下五大要素：沟通互动、资源、基础架构、流程和绩效。

公司越来越认识到客户的维系和忠诚度是实现竞争优势的重要动力，因而正在重新审视他们的客户交流策略以确保能够为客户提供方便、高效、人性化、前瞻性的服务体验。

### 流程

有效的流程策略需要包含服务交付优化，即涵盖所有适当客户流程并保证其在整个企业范围内得以执行的一组解决方案。

**服务交付优化：**每个客户交流策略都受到一组内在客户相关流程的支配。不幸的是，这些核心流程大多脱离了整体客户体验，没有按照业务价值或服务级别的要求进行优先级排序。看看下面的例子：一位高价值的重要客户打电话给银行申请房屋抵押贷款。在电话上与银行就贷款申请的沟通令人十分愉快。不幸的是，申请资料在银行内部搁置了三个星期，使客户的这些好感最终消失殆尽。客户越来越感到失望，最终决定把业务交给其他银行。问题出在哪里呢？虽然银行可能已经根据客户的重要情况对其首次通话进行了优先处理，但银行未能在内部对客户的应用（业务流程）进行同样的优先处理，从而错失了赢得房屋抵押贷款业务的重要机会。

### 绩效

最后，公司需要具备对客户体验进行监督以及根据需要进行调整的能力。公司按照传统会生成非常详细的统计报告，而这些报告对于高级业务主管来说由于过于琐碎而无法使用。消除业务用户和高管之间隔阂的关键解决方案之一就是使用工作绩效管理软件，该软件的作用类似于仪表盘，可根据具体客户工作的重要性动态提供便于使用的重要信息。

**工作绩效管理：**今天的大型企业所产生的与日常客户活动和交流相关的数据点可达数百万之多。电话、网站点击情况、聊天会话和购买行为都分别代表着一次孤立的客户体验。因此，每家公司都必须跨多个产品和多种渠道，实现对于每位客户有一个全面、综合的了解。同时，他们也必须对座席、客户服务代表以及其他面向客户资源的绩效加以评测，以确定其对企业盈利情况的影响。最后，公司必须衡量以下几个方面的业务成果，为决策及持续改进提供指导。

- **客户细分：**根据客户的活动、状态和购买记录 – 公司如何才能对客户的当前及潜在盈利价值进行分类？有了这种能力，企业就可以针对单次客户沟通互动进行优先级排序和管理，并采取具体销售措施。同样，通过满足每个细分客户的需求，公司就可以更好地针对能给企业带来最大利益的客户进行沟通互动，增加收入。例如，一家大型加拿大银行根据客户需求对客户进行了细分，使其市值在6年时间里由180亿元增长到了500亿元。

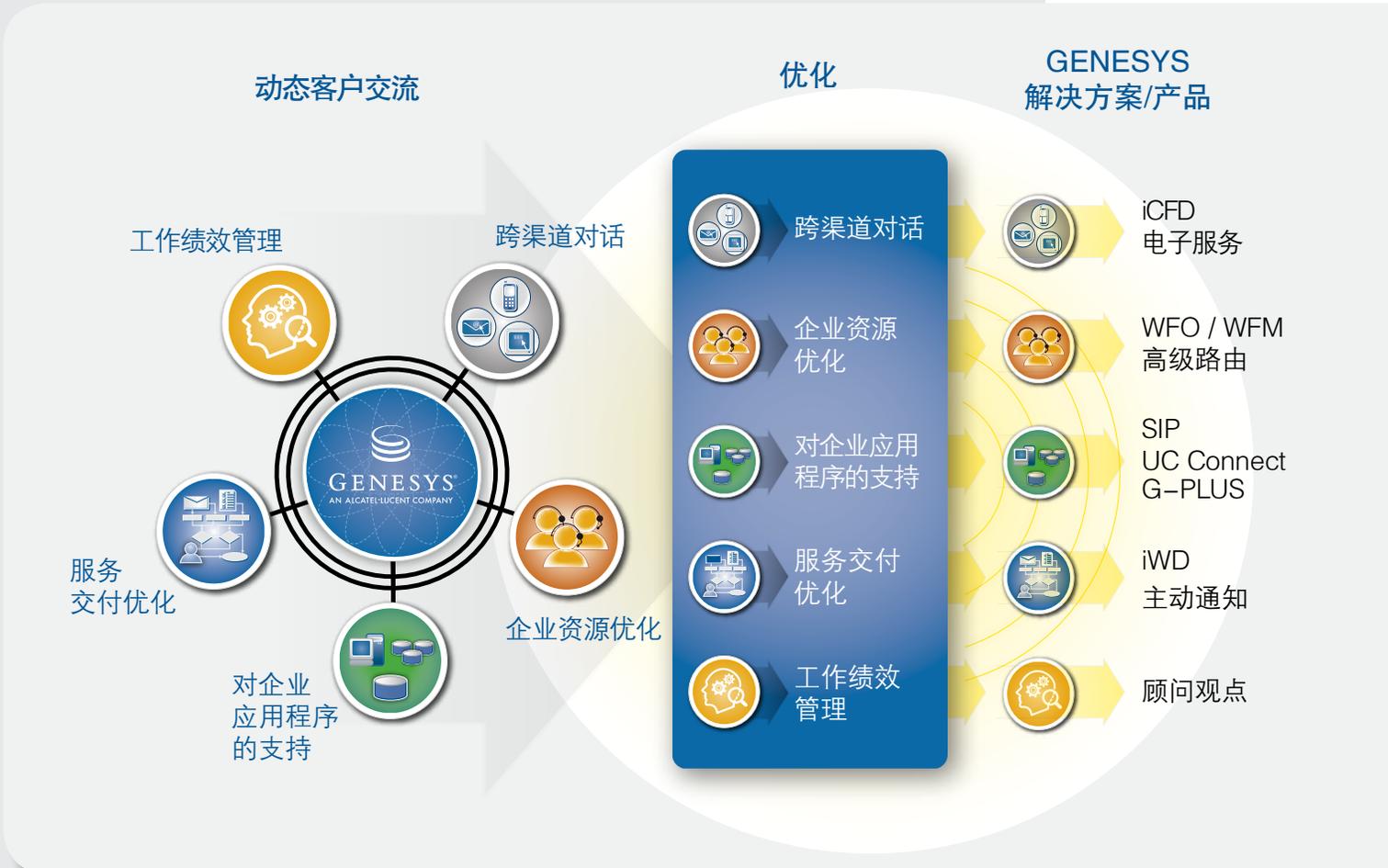


图1：Genesys “动态客户交流”

- **预期客户的需求：**对客户行为进行预测对于吸引顾客、创造最佳客户体验是必不可少的。因此，企业需要将客户在电话、网络和其它资源上的众多活动转化为及时、有意义、而又切实可行的信息。
- **座席绩效：**座席和客户服务代表在减少客户流失、代表公司品牌、提高收入增长方面处于最前沿。然而现在对座席绩效的考核着重于沟通互动的原始细节（平均通话时间、等待中的来电数量等），许多组织未能将业务成果和单独的座席活动联系起来。例如，公司可能会关注到某一座席的通话时间超出了平均时长，但他们是否认识到该座席人员拥有最高的交叉销售/深度销售成功率？随着资源库成为推动收入增长的最新引擎，衡量业务成绩并将业务成绩与标准的工作要求相结合变得至关重要。



## 结论

日新月异的产品创新、不断变化的市场动态和严峻的经济形势已从根本上改变了现在企业与客户沟通互动的方式。更重要的是，今天的企业面临着重大挑战，需要满足新一代客户的期待，通过多触点提供客户服务支持。为此，公司需要在整个企业范围内不断延伸客户服务的工作。

不仅如此，公司越来越认识到交叉销售、客户维系和客户忠诚度是取得竞争优势的重要动力。因此，许多公司都在重新审视其客户交流策略以积极应对满足客户需求这一挑战—提供便捷、高效、个性化且具有前瞻性的客户服务体验。业已出现的一些最佳做法包括：

- 企业需要通过客户选择的任何渠道为客户提供便捷的联系方式，缩短等待时间。
- 人工或自助服务工具需要提供轻松获取所有必要信息的便利，且在所有渠道上保持信息的一致性。
- 公司或网站需要识别并记住客户，适当使用客户的现有相关信息。
- 公司必须主动联络客户—无论是通过电话、短信还是其他渠道—把相关产品和服务的信息通知到客户，（同时仍需获得客户的许可并留意客户的喜好）。

为此，精明的公司正在实施“动态客户交流”策略的关键要素，以期确保对所有关键联系点的客户都有一个全面的了解，将客户服务目标与业务目标协调一致。

通过“动态客户交流”来建立差异化优势的策略需要企业进行长期的投入，其中应包含一个企业框架，用以解决客户交流要素中的固有问题。客户交流包括以下五大要素：沟通互动、资源、基础架构、流程和绩效。

传统的客户服务脱离了业务核心，更多地被视为以减少管理费用并迅速完成客户沟通互动为目的的一个成本中心。而“动态客户交流”则与此不同，无论通过何种渠道都能主动地为客户提供理想的客户服务体验，从而强化客户关系，取得更佳的业务成果。

采用这一策略的优势显而易见：那些积极应对挑战，改变客户交流方式的公司将在当今激烈的市场竞争中成为赢家。

## 遍及世界的 Genesys

Genesys 作为阿尔卡特朗讯旗下公司，是世界领先的联络中心和客户服务管理软件供应商，在80个国家拥有超过4000个客户。Genesys 软件每天管理的客户互动超过1亿次，通过在客户和适当资源——自助服务或人工辅助服务——之间建立动态桥梁，来满足客户需求，优化客户服务目标，并有效利用座席人员资源。Genesys 能够帮助各种机构团体提高联络中心的运营效率，避免客户不满，加速业务创新。

了解更多信息，请登陆我们的网站：

[www.genesyslab.com](http://www.genesyslab.com) 或发送电子邮件至：  
[saleschina@genesyslab.com](mailto:saleschina@genesyslab.com)

### 美国 公司总部

Genesys  
朱尼佩罗塞拉大道2001号  
Daly市，加州94014  
美国

电话：+1 650 466 1100  
传真：+1 650 466 1260  
邮箱：[info@genesyslab.com](mailto:info@genesyslab.com)  
网站：[www.genesyslab.com](http://www.genesyslab.com)

### 欧洲，中东，非洲 EMEA总部

Genesys  
Frimley商业区100号  
Frimley  
坎伯利  
萨里GU16 7SG  
英国

电话：+44 1276 45 7000  
传真：+44 1276 45 7001

### 亚太地区 APAC总部

Genesys实验室  
澳大利亚有限公司  
步行街124号，17层  
北悉尼新南威尔士2060  
澳大利亚

电话：+61 2 9463 8500

Genesys以及Genesys商标都是Genesys电信实验室公司的注册商标。所有其它公司名称和标识均为其各自公司的注册商标或已获得认可的商标。© 2009 Genesys电信实验室公司。版权所有。