

“售后服务创新发展”特别报道

企业售后服务管理创新

——《2015 年中国企业售后服务创新发展报告——创建售后服务新业态》节选

■ 中国商业联合会 中国人民大学信息分析研究中心

售后服务是系统化工作，需要有完善的管理体系，它涉及服务基础、运营管理、服务内容、服务渠道和客户等内容。企业需要将这些基础设施、人员、流程、技术等资源进行有效整合，满足客户的服务需求，提高企业经济效益和企业知名度。因此，售后服务的提升与创新首先是售后服务管理的创新。

服务基础的创新

一、信息化的服务基础设施

服务设施的建设是企业售后服务发展的第一步，是企业进行生产、提供服务的物质基础。过去，企业的服务基础设施主要是服务及服务管理的场所、用于服务的设备、器具等。这些服务场所则是直接与客户接触的地方，其服务设施的设计和布局直接影响到服务质量，合理便捷的设计和布局会给予客户舒适感和安全感，提高客户满意度和忠诚度。而随着社会信息化程度的提高，企业的经营活动中逐渐大量依赖于信息化系统，客户服务活动也不例外。信息系统是由计算机硬件、网络和通讯设备、计算机软件、信息资源、信息用户和规章制度组成的以处理信息流为目的的人机一体化系统。于是，企业的服务信息系统逐渐成为了客户服务的基础设施。

企业可以根据自身的实际需求加以选择，同时确保各个系统之间有效衔接，相互联系，为企业提供信息化服务、构建信息服务体系提供技术支持。此外，现在基于互联网的电子商务是通过设立网页来开辟新的销售渠道，网络为新型的电子虚拟企业提供了发展机会，企业可以尽量减少实体服务场所。

二、服务人员管理的信息化

服务人员管理为企业的发展提供了人力基础，在企业整个服务体系中发挥着重要作用，企业对员工的有效管理对于服务体系的完善发展和企业服务质量的提高具有显著意义。在人员管理方面，随着信息技术的发展，很多企业已经实现了人员管理信息化，它是通过信息技术实现的企业人员管理的完整解决方案，是基于先进的软件和高速、大容量的硬件基础上的新的人力资源管理模式，通过集中式的信息库、自动处理信息、员工自助服务、外协以及服务共享，达到降低成本、提高效率、改进员工服务模式的目的。

实现人员管理信息化的手段主要包括使用管理信息系统、通过网络课程对员工进行培训、建设员工互动交流信息化平台等。其中，管理信息系统的应用可提高效率，通过信息技术平台自动记录、更新、处理员工信息，保证了数据质量和数据更新的速度，同时也使得业务流程更加规范，系统将有关人力资源管理的分散信息集中在一起进行分析，优化人员管理业务流程。网络培训方式对于企业而言主要是降低了人力资源管理成本，员工可“在线”接受培训，既节省了时间，也减少了差旅费用和培训产地租赁费用。信息化交流平台则可促进员工之间的互动交流，营造良好的人际关系和工作氛围，从而激发员工的集体智慧和创造能力。

三、服务文化的塑造与管理

服务文化的含义是倡导和鼓励优质服务，努力为内部顾客和外部顾客提供优质服务，并将这种文化作为自然而然的生活方式和每个人最重要的行为标准，服务文化由三个层面的内容构成：一是精神层面，指企业的服务意识、服务理念等，这是企业服务文化的核心内容，只有确定了企业的服务理念并使之成为员工实施服务的行为指南，才能够从根本上为客户提供更加优质的服务；二是物

质层面，包括企业的服务形象、服务品牌等，这是服务文化的基础内容；三是制度层面，指服务机制、服务手段等，是服务文化建设的重要保障。培育企业的服务文化，更利于员工产生对企业的归属感和责任感，激发员工的工作积极性，为客户提供更高质量的服务，同时，对于企业的长期稳定发展也提供思想上和文化观念上的保障。

服务文化管理，即企业要确定自身的服务理念，树立企业形象、发展企业品牌，将优秀的服务文化以制度的形式固定下来，通过服务文化管理提高企业服务管理的效率 and 水平。

运营管理的创新

一、服务战略管理

服务战略是企业带有全局性或决定全局的谋划，它体现了企业的愿景与使命，确定了企业的目标与任务，基本要素包括目标市场细分、经营活动定义、经营策略制定、服务传递系统。战略管理，即企业对服务战略所进行的分析、讨论、制定、执行等一系列过程，通过战略管理为企业提供宏观上的目标与方向。

企业在制定服务战略时，一方面要从企业内部条件出发，客观地分析评估企业现有的资金、技术、能力等资源，企业所拥有的资源是影响企业发展定位和战略决策的重要因素；另一方面需充分考虑外部环境的影响，包括国家政策、文化传统、市场机遇、竞争环境、技术发展等，将内部因素与外部环境相结合进行全面、准确的分析，是企业制定正确战略的必要条件。

在外部环境中，信息技术的发展、社会信息化水平的提高对企业的战略管理具有显著影响，主要体现在两个方面：一是信息技术为企业带来了新的发展机遇，推动了新行业的出现，为新进入者带来巨大的潜在发展机遇，企业在进行战略管理时，需结合现代社会发展潮流，与时俱进，制定符合信息化时代的企业战略；二是信息络技术改变了企业的战略决策方式，企业可利用信息系统和互联网技术及时地了解市场信息，掌握市场动态，对企业生产经营活动的数据和信息进行采集存储和挖掘分析，为战略管理的科学决策提供支持和依据。

二、服务接触管理

服务接触是服务员工与客户发生直接接触和交互作用的过程，它是由客户、服务组织及服务员工三者相互作用形成的三角形，即服务接触的三元组合。服务接触，尤其是面对面接触，对于企业而言是非常重要的，因为客户在首次购买企业服务时，并没有其他评价企业服务质量的的标准，因此，整个服务接触过程会给客户留下深刻印象，甚至会决定着客户是否会再次购买该产品，进而影响到企业的经营发展。服务接触可以按照接触程度和接触方式来进行分类。按照接触程度可分为低接触度服务和高接触度服务，低接触度指客户和服务提供之间只有很少的实体接触，主要通过电子和实体分销渠道远程实现的服务；高接触度服务则指需要顾客亲自光临现场、使用服务设施的服务。按照接触方式，可分为远程接触、电话接触和面对面接触，在远程接触情况下，服务并不发生在人与人之间，而是通过一定的媒介来传递服务，最具代表性的即网络服务、网络购物、航空订票等购买行为都可通过网络实现，卖家和买家并不需要发生直接的接触；电话接触即客户和服务提供商通过电话所开展的服务；在面对面服务中，客户和服务人员直接接触，服务

人员的言语、态度、行为等都会成为影响客户评价该企业服务质量的重要因素，对服务质量具有最为直接的影响。

在信息化社会，由于信息技术和通讯技术的应用，新的接触方式不断产生，越来越多的面对面服务接触逐步被借助先进技术实现的自助服务接触、远程服务接触等所取代，客户可选择不同的服务接触方式来获得服务，拥有更多的自由，同时，在网络环境下，顾客在与企业进行互动前可以得到比以往更多、更透明的信息，这些信息的来源可以是服务组织，也可以由客户之间的互动所产生，服务接触的影响范围更加广泛；对于企业而言，一方面可通过使用远程接触取代面对面接触来节约人力资源成本，减少由于员工操作失误、态度欠佳而产生的服务质量降低的情况，另一方面，网络接触、远程接触可以更加细分客户群，销售范围更广，提供服务不受时间限制，且可以通过网络自动搜集、分析客户信息，为最终战略决策提供依据。

三、服务营销管理

服务营销是指企业通过各种方法、形式来吸引消费者关注，促进产品销售，提高企业经济效益、树立企业品牌形象的过程，是企业对外展示的重要平台。

首先，要考虑的是服务的产品化，将向消费者提供的服务要素、形式、水平的复杂组合，它确定了企业要向客户提供什么样的服务、如何提供等问题。随着新技术的开发应用，软件公司、互联网企业等具有代表性的信息化企业大量涌现，可以企业提供多样的信息化产品。

其次，需要考虑服务渠道问题，服务到达消费者的模式和方法，某些服务可以直接传递到服务对象，某些则有固定的服务地点，较为常见的分销渠道有自营、代理、特许经营等。信息技术的发展对分销渠道所产生的最为显著的影响即推动了网络购物的出现，企业通过增设电子商务途径来宣传、销售产品，减少了传统实体店销售方式所需要的人员、租金等费用，提高了企业的工作效率和经济效益。

第三，可以通过与目标市场的沟通而实现服务促销的行为策略与方法，包括服务广告、人员促销、口头传播、公关宣传等。其中，服务广告和公关宣传受现代信息技术发展的影响较大，广告媒介已由传统的报纸、广播、电视向网络平台发展，越来越多的企业利用网站、微博、微信、论坛等形式来进行产品服务的宣传，力求在最短的时间内被更多的消费者所了解。

第四，产品的有形展示也很重要，包括服务提供的环境、企业与顾客接触的场所以及便于旅行服务和进行沟通的所有的有形的表现形式。在服务过程中，顾客会也会将有形展示作为服务质量的评判标准，尤其在服务质量无法确定时，有形展示就显得至关重要。

此外，服务过程的合理性问题，即服务提供的实际程序、机制和作业流程，它构成了服务的传递和运作系统，是顾客体验到的实际服务提供步骤，能为顾客判断服务质量提供依据。

四、服务质量管理

服务质量指企业所提供的服务能否满足客户的期望，是衡量企业服务水平高低的重要依据。服务质量的测量可分为顾客测量和非顾客测量，顾客测量指调查顾客对服务过程和服务结果的内容，包括售后调查、目标顾客访谈、服务反馈卡等方法；非顾客测量指对企业员工进行调查，以此来了解企业的服务质量。在两种测量方式中，企业应以客户为中心，对其进行服务质量满意度调查，了解客户

所感知到的企业服务和企业形象，进而通过各种措施来改进服务质量，提高服务水平。客户满意度调查可采用多种形式，如信件调查、电话访谈、调查人员亲自访谈、网络调查，其中，网络调查是最便捷、最经济、调查范围最广的方式，且可以将网络调查数据通过分析软件进行分析，为企业进行服务质量管理提供及时的、客观的依据。

服务的关键要素

一、服务内容变化

服务内容指企业为客户提供的具体服务，不同行业、不同企业由于自身所经营的业务有所差别，为客户所提供的服务也不尽相同，各具特色，但是在总体上，都可以按照服务的时间顺序分为售前服务、售中服务和售后服务，这三类服务基本上涵盖了所有企业的服务情况。

售前服务即在物质性产品售出之前或者服务性产品提供之前为客户所提供的服务，包括产品介绍服务、产品咨询服务、产品试用服务，售前服务的主要作用是使客户进一步了解产品，引起客户的购买欲望，例如许多软件的下载试用、商场的品尝促销等服务，都可视为售前服务。售中服务即客户已确定要购买企业的产品，在交易过程中企业所提供的服务，主要为产品购买和产品支付，现在随着信息技术发展，大量产品可通过网络方式进行购买，且支付时可选择银行卡支付、网络支付等电子支付手段，更加快捷方便，节约了客户的时间成本。售后服务，就是产品出售后企业所提供的各种服务活动，其目的在于提高客户满意度，进而产生客户忠诚度，维系现有客户，并利用现有客户的口碑营销来发展新客户，售后服务涉及到产品获取、产品配送安装、产品使用培训、产品升级换代、投诉处理、产品答疑等，信息技术的发展对于售后服务而言，改变的主要是服务的手段，如将纸质培训书改为电子培训书，由客户根据需要自由下载；建立答疑知识库，客户可从中查找答案，减少客户的等待时间和企业的人力资本等。

二、服务渠道变化

服务渠道是指企业与客户之间发生交互需要借助的方式或手段。企业通过客户服务渠道主动或被动地为客户提供服务，满足客户的服务需求。随着信息技术和互联网技术的发展，人们的日常交流方式随之改变，多样化的客户服务渠道也不断涌现，企业所提供的服务渠道基本上可分为实体渠道、电子渠道和网络渠道。

实体渠道是出现最早、使用时间最长、且目前应用最广的服务渠道，在该渠道下，企业提供实体经营场所，客户亲自到实体营业点来寻求服务，其特点是员工和客户实现面对面的交流，可以当面解决客户所面貌的问题，利于提高工作效率，树立企业形象；但是实体渠道受到营业时间和营业地点的限制，客户需要付出更多的时间成本和经济成本，企业也需付出一定的经营成本。

电子渠道是由于伴随 20 世纪 80 年代民用电话的普及而产生的，即企业通过电话、呼叫中心为客户提供远程服务，电子渠道减少了企业建设实体营业网店所需费用，且可通过设置电子自动回应，突破时间限制，随时为客户提供服务。

网络渠道是随着互联网的应用而发展起来的，以互联网和移动互联网为传播媒介来为企业向客户传递信息，主要表现为自助服务终端、移动客户端、企业独立门户网站、以及依托其他互联网企业所建立的平台，如微

博、微信、QQ 客服等。网络渠道可实现文本、语音、图片、视频等多媒体交流，更加直观、更多层次地向客户展示企业产品，获得客户对产品的好感度；网络渠道也为客户提供自助服务、互助服务平台，不同的客户可以通过网络渠道来发表各自想法，既为其他客户提供借鉴意义，同时也为企业改善服务质量、提高服务水平提供参考意见；此外，由于客户通过网络渠道所进行的沟通交流是无障碍的，且网络信息传播速度快、范围广，其影响力度远远大于传统渠道和电子渠道，因此企业要加强了对网络渠道的客户舆论监督工作。

三、客户需求的变化

随着市场竞争的日趋激烈，客户的需求差异化程度越来越大，客户需求的日益多样化、个性化。不同的客户，其需要也是各不相同的，企业只有尽可能的满足每个客户的特殊需求，才能与客户建立长期稳定的交易关系，才能使企业在通客户的交往中获得利润，提高企业竞争力。客户需求的变化从低到高依次是：产品需求变化、服务需求变化、体验需求变化、关系需求变化、成功需求变化。

首先，产品需求是客户的基本需求，包括产品的功能、性能、质量以及产品的价格等。随着社会进步和生产力的发展，这类需求相对容易满足，并使得人们开始追求更高层次的需求，即服务需求。也就是说，用户不满足仅仅了解产品，还开始关注产品的售后服务，如送货上门、安装、调试、培训及维修、退货等服务，不仅如此，随着电脑、数码相机等电子产品及软件系统等高科技产品进入人们的生活，客户的需求又上了一个台阶——人们不仅仅满足于好的产品和服务，还希望得到精确、及时的技术支持以及优秀的解决方案。

然而，需求是无止境的，当上述需求满足后，人们又开始追求心理层面的需要。由于技术水平的提高，产品质量、性能等物质指标差异化程度越来越小，情感在购买决策中的权重越来越大，由高情感的需要导致感性消费的需求。在体验经济时代，人们不愿意仅仅被动地接受服务商的广告宣传，而是希望先对产品做一番“体验”，如试用、品尝等，甚至对未经“体验”的产品说“不”。客户的每一个电话、一份 E-mail、一次技术交流、一次考察、一顿晚餐等，对客户而言，都是一种体验，并希望这种体验的感觉是愉快的、富有成效。

再进一步，客户在购买了称心如意的产品、享受了舒适的服务、得到了愉快的体验的基础上，还希望能同时结交朋友、扩大社会关系网，其价值在于：获得了社会的信任、尊重、认同，有一种情感上的满足感；在需要或面临困难时，会得到朋友的帮助和关怀；可以与朋友共同分享和交换信息、知识、资源、思想、关系、快乐等；关系的建立一般会经历较长时间的接触和交流、资源的投入、共同的目标、彼此尊重、相互信任、相互关爱、相互理解、相互依赖、信守诺言等过程或要素，因此，“关系”是客户十分珍视的资源。

最高层面的需求是客户对于“成功”的渴望。客户购买一个产品，表面上看，他的需求是这个产品，实际更深层的需求是，他要用这个产品解决某个问题或达到某个目标，即所谓的成功。但通常情况下，客户并不十分清楚或不能清晰地表述自己的问题或需求，因此，谁能帮助客户真正解决问题，向客户提供的是获利的行动，谁才能赢得客户。

不同的行业、不同的企业，客户的购买力、购买行为可能不尽相同，但是，都不同程度地存在着上述五个层次的需求变化趋势。这也要求我们如何有针对性地规划、实施有关的产品战略、服务战略、客户关系战略等。

的市场潜力，也启发了更多的需求和客户。

信息化带来的变化是信息量大，针对性强，成本低廉，反馈迅速。企业可以低成本了解顾客的个性化需求信息，从而有针对性地服务，增强顾客忠诚度。例如顾客可通过自己设计并订购产品、实现产品服务的个性化特征。

更为重要的是，它可以创造很多需求。如今的互联网公司的最大优势在于首先站在用户的立场和需要，去设计自身的业务，然后据此培养用户的使用习惯，最后落脚于培育盈利增长点。事实证明，培养和抢养用户的做法，在互联网时代必可以产生巨大的外溢性，例如“滴滴打车”App 改变了传统打车方式，建立培养出大移动互联网时代下引领的用户现代化出行方式。较比传统电话召车与路边扬招来成，滴滴打车的诞生更是改变了传统打车市场格局，颠覆了路边拦车概念，利用移动互联网特点，将线上与线下相融合，从打车初始阶段到下车使用线上支付车费，画出一个乘客与司机紧密相连的 O2O 完美闭环，最大限度优化乘客打车体验，改变传统出租司机等客方式，让司机师傅根据乘客目的地地接“接单”，节约司机与乘客沟通成本，降低空驶率，最大化节省司乘双方资源与实践。

到了互联网时代，售后场所由单纯的线下转变为线上线下相结合的 O2O 模式——线上增加邮寄送修服务，线下铺设直营体验店，尚无法触及的地区，评估资质后授权外包公司作为补偿，使得一、二大城市可以享受优质的门店维修服务，其余地区则可以邮寄返厂维修，不仅提供了优质的售后保障，同时售后覆盖范围也更广，更可以直接采用中央维修的方式。所谓中央维修，是以中央仓库为维修中心，以第三方快递为网络，实现待修产品从用户到中央维修中心送修、再二次快递到用户的逆向物流过程。通过逆向物流，用户足不出户就可以轻松解决售后维修难题。相较于传统家电企业采取的将维修、售后外包给第三方的模式，中央维修和逆向物流则取代了第三方的中间维修商，用户的维修和售后由品牌商直接面对用户。例如，“小狗电器”在北京拥有一万平米的中央维修仓，中心仓库保证产品维修的各种零配件供应。相比传统家电维修需要 3000 个，甚至 5000 个维修网点，中央维修通过线上的反馈，可以一站式完成对产品的维修。用户通过 QQ、微信等独立聊天工具等联络报修客服，客服确认报修信息后，将工单发送给顺丰，系统会将取件信息推送到最近的快递员的条形码，顺丰完成上门取件后，再将报修产品发送到小

狗电器中央维修仓。从用户保修——生成维修订单——反馈维修调度中心——上门取件——送至维修中心——维修完成——送货上门，只需要 1 天时间。

四、构建信息化的服务平台

未来企业售后服务的一大重要特征就是平台化。平台化的核心思想是，将一系列的商业能力，通过平台的方式来满足客户的需求以及及各种需求关系进行匹配，其意味着资源的开放、利益的共享、各方的协作、角色的再塑、价值的重估。

对于售后服务来说，需要建立统一的服务平台，它起到一个中介的作用，将服务中的多方建立了一个桥梁，通过这个桥梁使得各方能够方便快捷的联系起来。这样就打破了原有的信息壁垒以及现有的服务体系，简化了服务的流程与成本，实现了供需双方的直接交流。服务平台的精髓，在于建立一个完善的、有强大成长潜能的“生态圈”。它拥有独树一帜的精密规范和机制系统，能有效激励双方及多方群体之间互动，达成平台化服务的愿景。

这种平台通常包括生产企业、专门服务商、消费者、合作机构等，它们可以在这个平台上行使自己的职责和义务，不仅能提供消

费者各类增值服务，如免费咨询、投诉受理、资讯信息、常识查询、品牌信息查询等智能化服务，而且还能提供人力、人力资源等信息的共享，安排论坛服务、培训会议、交流活动等，为平台成员的共同成长和发展搭建了一个公平竞争、相互交流及学习的平台。

提升服务价值

一、信息化驱动服务竞争力

企业越来越认识到，在产品同质化日渐突出的今天，仅凭技术、质量、价格因素很难再造出竞争优势，更多的要靠拓展技术维护、维修保养、客户培训、服务咨询、送货安装等一系列售后服务。谁的服务做得好，谁就赢得了消费者，谁的商品市场占有率就高，谁就具备了竞争优势，谁就有了广阔的发展空间。并且，随着互联网及其应用的发展，我们可以通过信息化的手段或工具进一步提升服务的竞争力。

企业盈利有两方面，一是直接价值，即扩大销售；二是间接价值，即降低成本、提高效率、降低环节损耗、降低人员要求门槛等。因此，提升企业售后服务的信息化水平，既能提高服务效率，为企业节省了大量隐性的成本，而且为企业在市场中的竞争提供强有力的优

势。现代企业不但关注现金、产品和物料的流动，更关注信息——“企业运作的无形之手”——的流动，企业只有信息真正流动起来了，才能更快地为企业带来了成本的收益。

二、减少了社会资源的消耗

通过信息化，可使不同地区的资源通过网络整合在一起，节约资源，提供完善的服务，提高社会整体效益。由于信息的及时发布与反馈，使整个行业的生产流程大大加快，从而节约资源提高整体效益。信息化加强了企业联系的深度和广度，分布在不同地区的人员可通过网络彼此协同共同完成一个服务项目。

实际上，不光是售后服务领域，整个经济结构都在调整，都在探寻“低污染、低排放、低能耗”的经济发展模式，逐步建立资源节约型经济体系。对高物耗、高能耗、高污染行业加以控制，坚决淘汰浪费资源、污染环境的落后工艺、技术、设备和产品，建立以节能、节材为中心的资源节约型生产体系和服务体系。这一切改变都需要以信息技术为基础。

三、发掘更多的需求和客户

互联网和各种信息化的手段给现代生活带来了越来越多的便利，新的服务方式和服务理念变革着传统的服务，带来了巨大