

IBM商业价值研究院

在电信行业树立拥护度

CSP如何在互连世界中提高客户忠诚度



IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下，IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报，是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司或机构实现价值。

有关更多信息，请联系本文作者或发送电子邮件到：ibvchina@cn.ibm.com

请访问我们的网站：<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>

作者: Bob Fox, Nick Gurney, Rob van den Dam, Ekow Nelson

在关于客户忠诚度 的战争中,“客户第一”的口号多年来一直被通信服务提供商(CSP)高管们高调宣传。那么,到底该如何保证忠诚度?最近的IBM全球电信消费者调查结果指出,电信行业在这方面尚有巨大的改进空间。事实上,在全球范围内,仅有不到五分之一的消费者被认为是其CSP的拥护者。那么,“客户第一”为何没有实现? CSP应采取哪些与众不同的举措?

为了增强拥护度, CSP在忠诚度和客户满意度计划中投入了大量资金。相对于持反对态度的客户,拥护者对股东价值具有最大的积极影响。拥护者更有可能成为长期客户,并且购买更多服务,因此,他们会创造更多利润。他们也会将正面的体验告诉家人及好友。然而,我们最近的全球电信行业调查的结果却显示, CSP的客户满意度投资并未产生预期的积极效果。据我们对24个国家中大约13,000名消费者的调查指出,客户拥护度仍然较低。从全球范围讲,反对者的数量比拥护者多三倍。这些反对者需要CSP投入更多的支持成本,而且容易对其CSP表达负面的看法。

相形之下,零售业的拥护度是电信业的近两倍。在该行业中,全球超过三分之一的消费者是拥护者。¹

既然大家都注重“客户第一”,那么,为何拥护度如此低呢?当前,客户态度和行为模式的变化速度要比CSP调整其分析能力和客户管理响应措施的速度快。消费者首选的信息来源包括互联网搜索、比较网站、好友和家人的建议以及社交媒体网站,而不是传统的CSP网站和渠道。

此外,我们发现,拥护度的关键推动因素在性质上都属于感性因素,这与当前CSP针对理性因素的做法不同。

低拥护度的对立面是大量的反对者,他们积极地传播关于其CSP的负面信息。我们的调查发现,高达60%的消费者都是反对者。这些客户会将自己的不良体验告诉好友和家人,而且在遇到疑问或难题时,一般不会让提供商知道。一位不满意的客户会将自己的经历告诉8人以上,这一古老的格言在今天的世界已经失去意义,因为一个普通的Facebook用户就有130个好友。有些影响力大的用户在多个社交媒体网站上与外届有大量联系(流行歌手Lady Gaga和Justin Bieber有超过1000万微博追随者!)。²

CSP有机会评估一下当前在传统渠道、营销和分析技术上投资的效率。它们可以改变投资方向,致力于提高拥护度,并减少反对者,或者至少将反对者转化为“中立者”,使其对CSP保持中立态度。其它行业的经验表明这一举措是可行的。³

我们建议CSP针对客户关系，推出行为上、感性上和理性上的各项举措，改善基础绩效指标和客户关键绩效指标(KPI)。这包括重新衡量客户满意度举措，将客户体验与实际成效参数更密切地联系起来，例如流失率、每个用户的平均收入(ARPU)和客户获利能力。

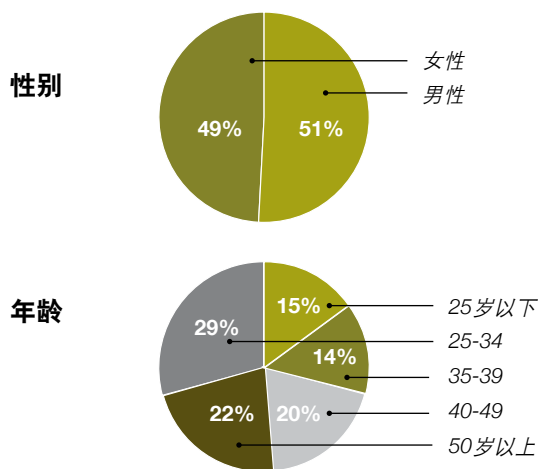
在本次研究中，我们提出了多项超越传统技术的关键行动建议，旨在帮助CSP增强拥护度，并促进业务增长：

- 注重有助于提高客户拥护度的属性，增强对客户体验的洞察；
- 采用“由外而内”的社交化行为的视角，与消费者建立双向对话；
- 了解拥护者细分并以其为目标客户，从而提高拥护度；
- 培养多级能力，以支持增强客户拥护度的新措施。

研究方法论

IBM调查了24个国家中成熟市场和新兴市场的近13,000名消费者：澳大利亚、比利时、巴西、加拿大、中国、捷克共和国、法国、德国、希腊、印度、意大利、日本、墨西哥、荷兰、波兰、葡萄牙、俄罗斯、南非、韩国、西班牙、瑞典、阿联酋、英国和美国。

这次调查采用了在线调查问卷的形式，其中包含了多个主题，包括消费者的支出优先级、对产品和服务的体验、产品和服务的信息来源、对CSP的态度和购买价值。性别、年龄和收入分布的选择代表了每个国家的情况。



国家

美国	9%	希腊	4%
法国	7%	意大利	4%
南非	7%	巴西	3%
西班牙	6%	澳大利亚	3%
英国	6%	德国	3%
中国	5%	瑞典	3%
印度	4%	韩国	3%
墨西哥	4%	比利时	3%
日本	4%	葡萄牙	3%
俄罗斯	4%	捷克共和国	3%
加拿大	4%	波兰	3%
荷兰	4%		2%

注：受访者总数：12,848。在分析中，调查结果经过权重处理，以体现相对于所有国家人口的代表性国家人口的地理分布，以及相对于国家人口的消费者样本的地理分布。

电信行业的客户拥护度

客户拥护度的整体情况

研究消费者行为的人在多年前就已经知道，简单地询问消费者是否忠诚或者是否会首选某提供商将不再是日后首先考虑的可靠指标。⁴ 这种现象的原因是多方面的——包括心理和文化因素。但其中一个最主要的原因是：消费者的偏好结构远比通过回答消费者调查问卷上的单个问题而得出的结果复杂得多。

IBM的拥护度参数——以客户为中心的洞察商数——及市场调研公司都试图开发一套最不具有判断意味的可靠参数来规避复杂性(见右栏“以客户为中心的洞察商数”)。可靠性通过确定满意度、建议和更换意愿这三个问题的三角关系而产生，这样，我们能够将消费者细分为以下三种类型：

- **拥护者**是忠诚的客户，他们愿意接受新业务，趋向于购买更多服务，并且抵制竞争对手的服务。拥护者接受并且宣传企业及其产品和服务。
- **反对者**是对提供商持负面意见的客户，而且他们可能在谈论企业时持负面态度。反对者可能对业务收益和其他客户产生负面影响。
- **中立者**是没有强烈感觉或者对企业持消极态度的客户。他们可能是成为拥护者的主要候选人。另一方面，如果有了更具吸引力的选项，他们可能会抛弃原有的提供商。

以客户为中心的洞察商数

与其他满意度或拥护度衡量参数不同，IBM以客户为中心的洞察商数(Customer-Focused Insight Quotient, CFiq)不局限于以单个参数衡量满意度或者推荐可能性。CFiq采用了更复杂的方法将关键的客户感知组织在一起，而不仅仅是获取人口统计或者行为数据。通过应用于多个行业的客户数据统计分析和多种递归技术，我们已经甄别出与积极的商业行为模式有高度关联的预测性属性。

我们使用CFiq分析客户对以下三个关键表述的回答来衡量客户的拥护度：

1. 我会向好友和家人推荐我的提供商(推荐意向)。
2. 如果我的主提供商增加产品类别，或者推出了目前只有其他提供商才有的产品，我会向我的提供商购买下一个相关产品和/或增加购买量(购买意向)。
3. 如果另一家提供商提供了竞争性的产品或服务，我会继续选择目前的提供商(继续选择意向)。

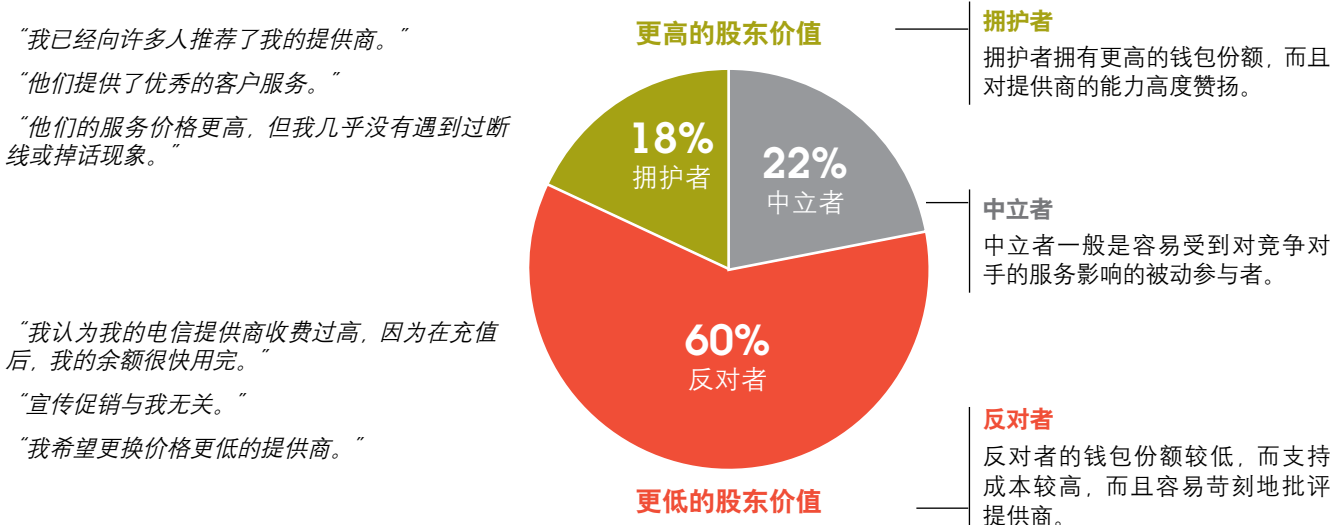
CFiq多年来已在许多行业广泛使用(零售、银行、财富管理等)，并取得了准确而且可行的成效。

资料来源：IBM商业价值研究院

电信行业拥护度较低

我们的调查结果表明，在电信行业中，拥护者的平均比例较低。在全球范围内，只有18% — 不足五分之一 — 的消费者是拥护者，而绝大多数客户 — 高达60% — 对其CSP持反对态度(见图1)。换句话说，五分之三的客户对于电信提供商持负面看法。

如前文所述，与其他一些行业相比，电信行业的拥护者数量较低。IBM在2010年对全球13个国家中的30,000名消费者的调查指出，零售行业的拥护者数量是电信行业的两倍(见图2)。⁵



资料来源：IBM商业价值研究院全球电信消费者调查2011。

图1. 拥护者拥有最高的钱包份额和价值，而反对者的钱包份额较低 – 但支持成本更高。

	墨西哥	巴西	美国	英国	德国	加拿大	意大利	法国	中国
零售	52%	51%	39%	34%	33%	32%	25%	26%	20%
电信	24%	17%	20%	20%	16%	13%	17%	21%	3%

资料来源：IBM商业价值研究院全球电信消费者调查2011；Schaefer, Melissa和Laura VanTine。《满足智慧消费者的需求》。IBM商业价值研究院。2010年1月。

图2. 零售业的拥护者比例高于电信业。

在不同国家中，电信行业的拥护者和反对者比例也不一样(见图3)。在澳大利亚、日本和韩国，反对者的数量比拥护者多七倍以上。这些国家以及巴西的反对者数量最多(高达70%以上)。日本、韩国和中国的拥护者比例最低。尽管中国是拥护者比例最低的国家之一，但也是反对者数量最少的国家之一。

这些数字表明，在客户服务方面，各国的能力和成熟度不同。这指出CSP有潜在的机会在针对性地加强服务的差异化。各国和不同运营商的拥护者和反对者比例的不同表明，我们需要更深入地了解底层的根本原因，从而积极地影响这些比例。

满意度与拥护度

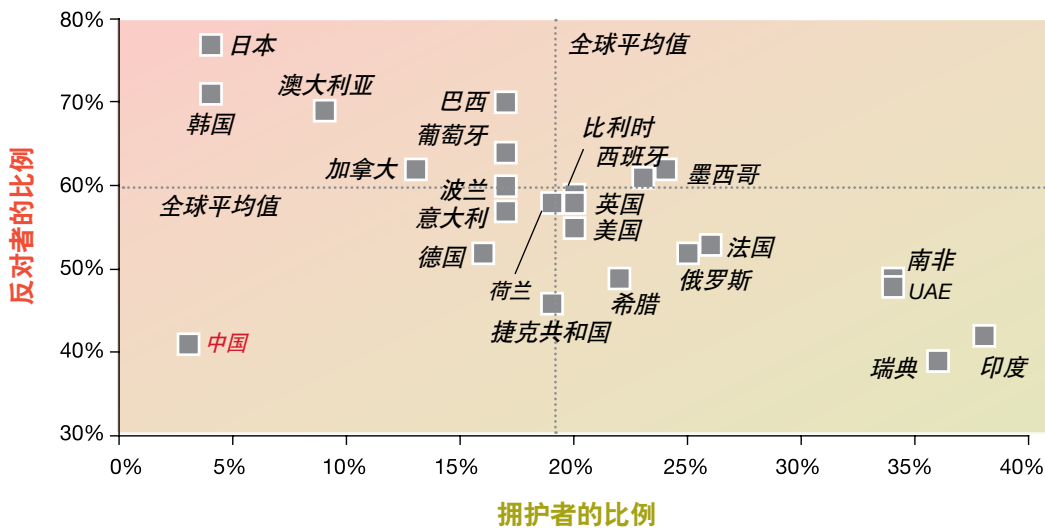
过去几十年内，CSP高官们越来越明确，他们需要坚持以客户为中心的理念。基于客户满意度的典型行业KPI几乎与客户体验无关。有些研究发现，更换过供

应商的80%的客户表示他们对以前的供应商还算满意。他们之所以离开，是因为他们在获得相同服务的同时能够得到令人振奋的附加服务。⁶

本次调查中许多受访的CSP指出，在20世纪90年代，随着新进入者的到来，它们受到失去市场份额的冲击——尽管它们的客户满意度(CSAT)得分较高。随着市场份额的缩减，CSAT与忠诚度、重新购买模式或者向他人宣传的意愿之间失去了关联。

对于希望提高钱包份额、实现有机增长或提高利润的CSP，客户忠诚度至关重要。尽管客户满意度很重要，但我们认为，竞争优势在于提供与众不同的客户体验(而不仅仅是满意度)，并且为客户创造真正的价值。CSP应提供一种能够帮助消费者形成对其CSP的感性牵引力的体验，吸引他们不选择离开，增加支出，并且向他人推荐其CSP。

各国拥护者和反对者的比例



资料来源: IBM商业价值研究院全球电信消费者调查2011。

图3. 各国的拥护度不同，全球平均值为18%。

苹果公司就是通过改善客户体验实现质的飞跃的例子。由于苹果提供的独特体验，客户已经成为苹果品牌狂热的支持者。研究发现，苹果公司的拥护者创造的收入比竞争对手的最佳客户高出45%之多。⁷ 另一个例子是USAA，这是一家美国的非上市公司，致力于为美国军方客户提供金融服务。在Bloomberg Business Week与研究合作伙伴J.D. Power and Associates举行的年度“客户服务冠军”排行中，USAA始终处于数一数二的地位。⁸

在J.D. Power的联合调查中，超过87%的受访者表示，他们肯定会再次向USAA购买产品，这一比例远远超过36%的平均值。公司的客户留住率达到了接近完美的97.8%。⁹

在竞争激烈的食品零售市场中，美国食品零售商Wegmans脱颖而出。公司78%的客户肯定会推荐公司的品牌，而62%的客户肯定会重复购买。¹⁰

不可否认，尽管Bloomberg Business Week的列表仅列出了美国的公司，但没有一家美国CSP进入前25名。通信行业中没有这样完美客户体验的例子。

“我们需要研究那些能够增进客户接触点以及忠诚度的措施，并且增加我们的粉丝数量。”

日本CSP的GM营销沟通部

可喜的是，有些CSP已经开始认识到客户体验和拥护度的重要性，并且开始采取行动。举例来说，英国的O2高度关注客户体验，目的是让客户成为回头客。公司将客户称为“粉丝”，甚至成立了一个“粉丝俱乐部”，以衡量并追踪他们的忠诚度。事实上，根据我们的CFiq参数，与其竞争对手相比，O2的客户拥护度高得多(26%，而英国平均水平为19%)。

英国O2：欧洲客户体验冠军

在24,000名欧洲消费者对其客户关怀体验的投票活动中，英国O2被评为移动网络类别的第一名，其得分比行业平均值高八倍。¹¹

O2的核心战略是做到让现有客户满意，通过将客户视为“粉丝”而获得他们的忠诚度。据公司内部沟通经理指出：“客户思考，而粉丝感知。客户开展交易完全依靠逻辑：‘我选择它是因为更便宜。’您之所以这样做，是因为您的大脑告诉您这样。粉丝会相信您，原谅您，并与好友谈论您。他们会尝试您提供的所有产品，而且始终会优先选择您。这就是O2将消费者称为粉丝的原因。”¹²

O2奖励粉丝的措施包括让他们参加在O2 Arena举行的盛大音乐和艺术活动，并邀请他们在Twickenham Rugby体育场的客户专区与选手一起畅饮啤酒。¹³ 另一项忠诚度举措是专门针对团购和团体优惠客户的服务 — O2 Treats。客户通过在手机屏幕上浏览菜单而选择感兴趣的内容，而且系统根据客户洞察提供最佳的选择(例如附近符合用户口味的餐馆)。然后，系统发送优惠券，可通过多种方法兑换，包括文本消息、打印的优惠券、网站折扣代码或者互联网凭证(通过用户的手机)。¹⁴

拥护者的价值 — 和反对者的成本

拥护者对股东价值具有最高的积极影响，而支持反对者需要投入更多的成本，并且他们容易对提供商说坏话或者给出负面的评论。了解谁是拥护者及其原因可以帮助CSP提高客户满意度、忠诚度和留住率。这也使CSP能够制订出将中立者 — 以及可能的反对者 — 转化为拥护者的战略。

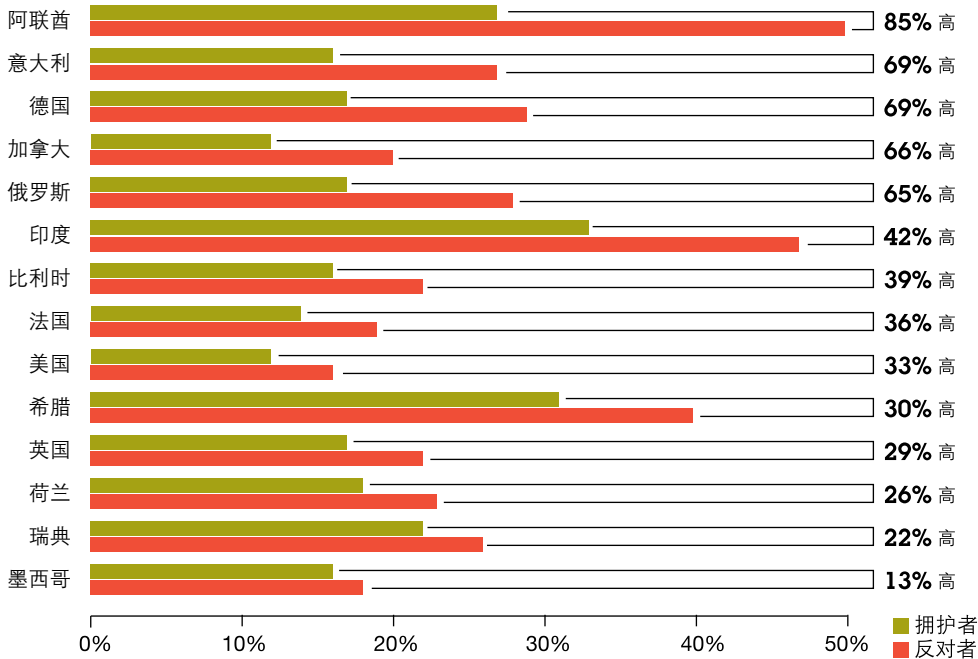
那么，这些群体的行为模式有何区别？通过我们的调查研究和CFiq参数，我们发现了不同的拥护度之间存在着一些有趣的趋势：

拥护者的流失率更低，而且更忠诚。

总体来讲，拥护者更换提供商的几率更低。在全球范围内，反对者在过去两年内更换过提供商的比例高出拥护者32%。在不同的国家，这个比例不尽相同，在墨西哥，反对者更换提供商的比例高13%，在俄罗斯、加拿大、意大利和阿联酋，这一比例高50%(见图4)。

拥护者也比反对者更有可能一直作为长期客户，在全球范围内，平均55%的拥护者作为客户长达五年或更长时间，而反对者的比例为46%。这一比例在不同国家也不尽相同，在法国，拥护者作为长期客户的比例比反对者高17%，而在荷兰、瑞典和意大利，这一比例高40%。

在过去1-2年内更换过提供商的消费者



注：拥护者样本较小而且从统计学意义来讲缺乏相关性的国家未包含在内。资料来源：IBM商业价值研究院全球电信消费者调查2011。

图4. 反对者更有可能更换提供商。

拥护者购买更多服务。

拥护者趋向于向其CSP购买更多服务。从全球范围讲，拥护者从其主提供商购买不止一种服务的数量比反对者高12%。在英国和荷兰，拥护者购买不止一种服务的数量比反对者高大约25%，而在加拿大，这一数字为33%。此外，拥护者向另一个提供商购买通信服务的几率更低。

拥护者创造更多价值。

研究指出，拥护者比反对者更有价值。比如，IBM公司2009年零售行业报告指出，与反对者相比，拥护者平均每月多做支出10%，在每次购物行动中多支出6%，而对于主零售商的总购物预算多15%。¹⁵我们本次的调查表明，电信行业情况也是如此，与反对者相比，CSP的拥护者购买服务的数量更多，流失率更低。

拥护者对于创造业务收入有好处。

很明显，在充满激烈竞争并日益饱和的市场中，长期的忠诚客户——拥护者——至关重要，因为与留住现有客户相比，赢得一位新客户成本要高五至十倍。¹⁶通过在培养拥护度方面进行投资，CSP可提高其整个客户服务的质量。

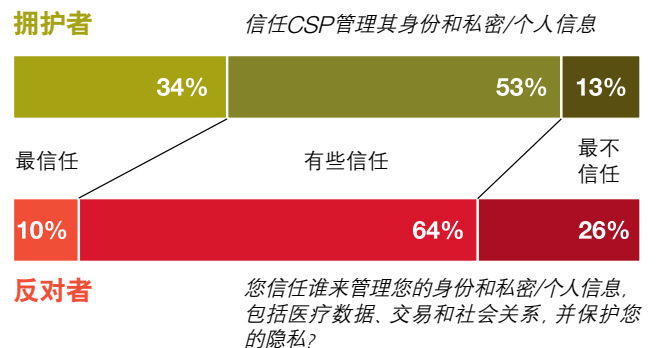
拥护者可增强品牌美誉度；而反对者可能对其造成损害。

在被问及是否会将不良体验告诉好友和家人时，给出肯定答案的反对者的比例比拥护者高10%——在成熟市场和新兴市场的情况均是如此。在被调查的国家

中，瑞典的比例是4%，而墨西哥是28%。这表明反对者更有可能对CSP做出负面评论，而这会损害CSP的美誉度。

拥护度建立于信任的基础之上。

拥护者比反对者更有可能信任其提供商。例如，92%的拥护者认为他们的账单始终或者在大部分情况下准确无误，而仅64%的反对者有此看法。拥护者也更信任其CSP管理身份和个人信息的能力(见图5)。超过87%的拥护者—74%的反对者—指出对其CSP较为信任，而34%的受访者认为其CSP“最值得信任”，53%的人选择“有些信任”。对于希望进入垂直市场的CSP来讲，这一信任问题尤其重要(例如移动支付与移动医疗)，因为客户对CSP管理更多信息的能力的信任至关重要。



资料来源：IBM商业价值研究院全球电信消费者调查2011。

图5. 拥护者更有可能信任其CSP管理个人信息。

更高比例的反对者也担忧其提供商如何使用他们的个人信息(见图6)。他们最大的担忧在于未经同意使用信息和将信息用于发送有针对性的广告。有意思的是,这些也是拥护者最关心的两个方面。很明显,这些是CSP在建立广泛信任度时应考虑的方面。

拥护者和反对者之间的差距

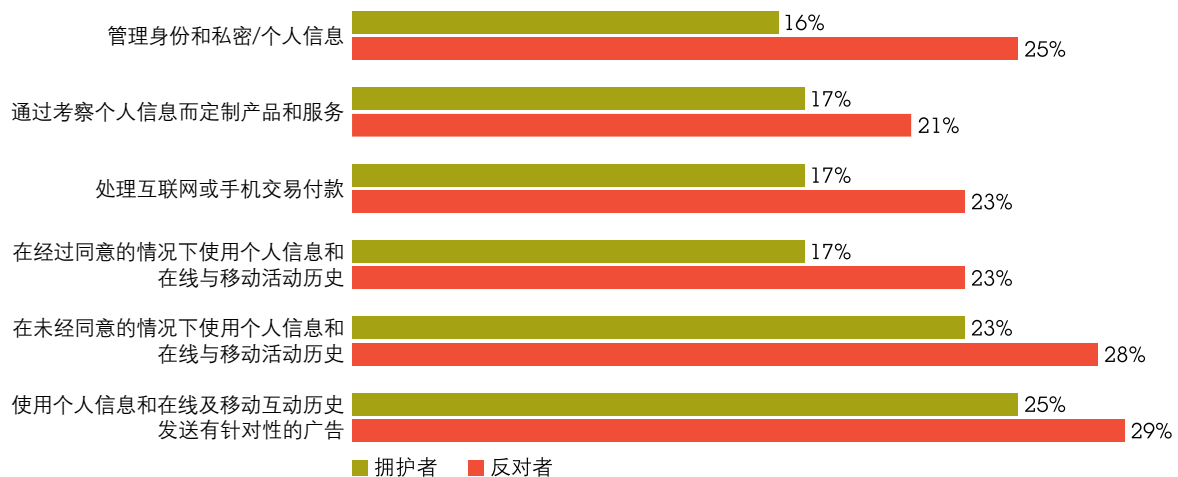
为了帮助基于拥护度衡量客户态度的差异,我们让客户对一系列关于主电信提供商的说法进行评分(见图7)。毫不奇怪的是,拥护者一般都积极地回答他们对于其CSP的体验的问题,而反对者并没有这样。然而,出人意料的是,在多个维度上,拥护者和反对者的回答之间的差距较大。

“将来,我将花费更多时间了解客户和客户数据,包括市场调研、客户服务电话和核心小组。”

美国电信公司CEO

例如,与反对者相比,指出CSP在错误出现后立即修正错误并且以公平的态度解决问题的拥护者比例高2.5倍。平均来讲,只有四分之一的反对者认为其CSP会这样做。在态度上如此大的差距表明,总体来讲,拥护者趋向于认为其CSP“行事正确”,而反对者始终会吹毛

请指出您对电信提供商使用您的个人/私密信息的担忧程度。



资料来源: IBM商业价值研究院全球电信消费者调查2011。

图6. 反对者比拥护者更担忧CSP如何使用其个人信息。

	拥护者		反对者	
	强烈同意的比例	属性：我的提供商...	强烈同意的比例	
客户洞察	68%	倾听并收集必要的信息，以满足通信需求	25%	
	48%	征求意见，用于开发新的通信产品/服务	19%	
便利性	70%	允许我定制产品和服务	29%	
多渠道	81%	允许以多种方式与其交互	44%	
客户服务	72%	不反复要求提供现有信息	42%	
	70%	展示一致的知识水平	29%	
	70%	倾听并主动地跟踪问题	30%	
	66%	公平地解决问题	24%	
宣传促销	74%	为我提供相关的产品和服务	29%	*
超出客户期望	73%	提供及时的错误更正	29%	
	71%	看重我作为客户的身份	26%	*
	63%	为改进我的用户体验而提供建议	24%	

* 拥护者和反对者之间的最大差距(45%)

资料来源：IBM商业价值研究院全球电信消费者调查2011。

图7. 拥护者和反对者对CSP的感受存在巨大差异。

求疵。对于“我的CSP提供了相关的产品和服务”以及“我的CSP看重我作为客户的身份”这两种说法，拥护者和反对者之间的差距最大——高达45%。

除了考察对拥护度所持的不同态度，我们还考察了哪些属性与拥护度的关系最为密切。我们发现，与拥护度的关系最密切的是感性因素，而非理性因素。换句话说，这些是有形程度和可衡量性都较低的方面——与感觉或意见的联系更密切。

据我们的调查表明，与拥护度关系最密切的三项表述是“我的CSP提供了相关的产品和服务”、“我的CSP看重我作为客户的身份”以及“我的CSP为改进

我的用户体验提供了建议”。然而，总体来讲，对于这些“感性”属性，消费者对CSP的评分并不特别高。

相反，他们对理性属性的评分较高，例如“我的CSP允许以多种方式与其交互”。

尽管我们关注调查范围的两端，即拥护者和反对者，但我们的调查指出，22%的消费者为中立者，即位于两端中间的群体。在某些市场中，中立者的比例要高得多。中立者比例最高的国家包括德国(31%)、捷克共和国(36%)和中国(56%)。这些市场有机会激励这些中立者，将他们转化为拥护者，并且阻止极端的反对者成为中立者。

为何树立忠诚度变得如此困难

消费者体验的重要性日益提高

PC、智能手机和平板电脑等互连设备允许消费者上网、查看电子邮件、通过社交媒体通信等。消费者期望保持连接——无论是在家中休闲、在忙碌的工作中、就餐时还是远足时——而且他们期望越来越整合且增强的体验。因此，重心已经从技术转向消费者可以利用技术做什么，以增强他或她的体验。网络或技术更多地成为一种实现因素，而非驱动因素。

卓越服务的标杆已经提升到前所未有的高度。CSP需要认识到，它们提供的体验会成为一种竞争优势。当前的消费者拥有控制权——而且他们推动着整个行业的变革。

CSP正失去控制力

当今的消费者采用多种技术进行沟通。电子设备使他们能够对话和发送文本消息，发送即时消息和电子邮件，在博客和社交媒体网站发表文章。事实上，在2010年，全球电子邮件账户数量大约为29亿个，博客数量超过1.5亿个。¹⁷ 此外，截止到2011年5月，Facebook有超过5亿活动用户，平均每个用户有130个好友，而且超过70%的用户位于美国之外。¹⁸ 在2010年3月，Twitter迎来了一个里程碑事件：发送了第100亿条推文。到7月，推文数量增加一倍，达到了惊人的200亿条。¹⁹

“品牌忠诚度降低既是挑战也是机遇，因为强大的品牌将吸引不忠诚的客户离开竞争对手。挑战是如何在当前正在重新定义的市场中提升忠诚度。”

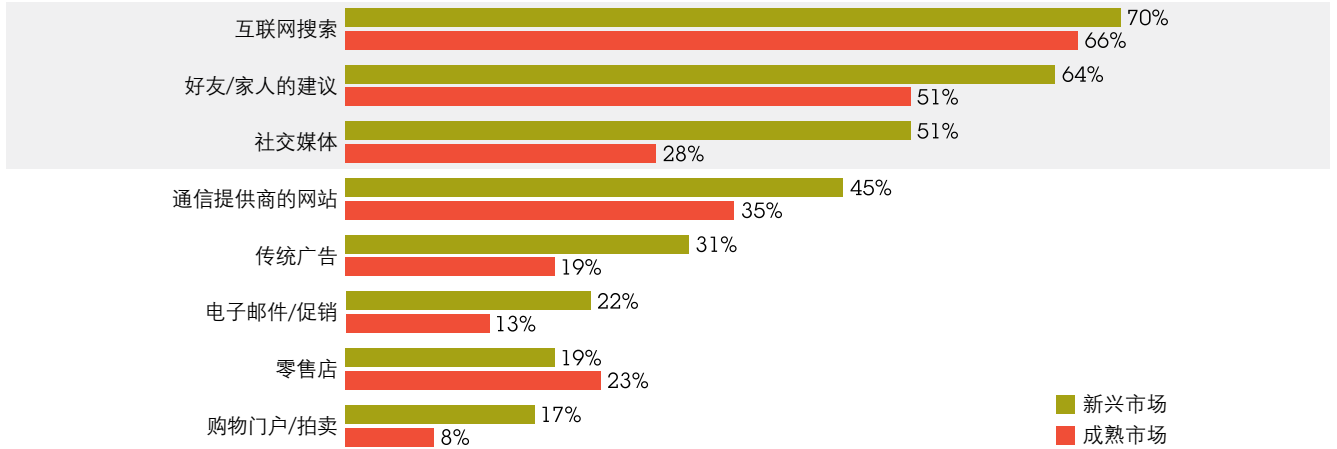
爱尔兰CSP营销总监

在当今“始终连接”的环境中，有些CSP感觉到他们的客户正在远离自己，而没有更加靠近。由于许多消费者几乎每天都会遇到新产品、新服务和新体验，他们对于特定品牌的忠诚度更低。²⁰ 与此同时，消费者现在对于品牌的感知具有空前的控制权。由于通过社交媒体和社交网络工具而实现了即时的病毒式反馈，品牌增强或削弱的时间会远远短于以往所花的时间。现在，企业必须了解客户，并且与客户沟通。

客户依赖CSP获得产品和服务信息的可能性更低

许多消费者使用社交网络和在线工具讨论他们对于不同提供商的体验和意见。尽管与通信产品和服务相关信息的首要来源是互联网搜索，但好友和家人的建议居于第二重要的地位——成熟市场中的一半消费者和新兴市场中的三分之一消费者首选这一信息来源（见图8）。接下来最常见的信息来源是社交媒体和通信提供商的网站，在新兴市场中，消费者对社交媒体的喜爱程度超过CSP网站。

在寻找通信产品和服务时，您首选的信息来源是什么？



资料来源：IBM商业价值研究院全球电信消费者调查2011。

图8. 互联网搜索、好友和家人的建议以及社交媒体已经成为通信产品和服务的首选信息来源。

在成熟市场和新兴市场中，社交媒体在“25岁以下”人群中排名第三，而在所调查的24个国家中，8个国家中的这一年龄段的消费者将其排在第二位。

这些结果具有深远的意义。消费者对于传统广告、电子邮件、促销、零售店和购物门户的兴趣越来越低。相反，他们更愿意主动地与好友和家人交流关于CSP的信息，或者通过互联网搜索及社交媒体网站收集这些信息。当消费者在论坛或者讨论组中阅读或发表内容，阅读或发布对产品和服务的排名和评论，以及访

问社交网站时，与提供商相比，他们似乎更信任和他们一样的消费者——甚至是陌生人。

“新一代注重自己的意见。我们应努力提高品牌忠诚度。我们已经开始通过社交媒体监测品牌。”

俄罗斯CSP首席运营官

客户抱怨 — 但不是向CSP

尽管消费者可能不与CSP保持联系，但他们肯定会与其它消费者联系。我们的调查指出，许多消费者会将自己的不良沟通体验告诉好友和家人 — 但不会与提供商联系讨论问题。例如，在断开连接时，超过四分之三的受访的消费者会将体验告诉好友和家人，并且/或者放弃具有不良体验的提供商。只有60%的消费者可能会致电客户服务部门(见图9)。在新兴市场中，这一趋势尤其明显，85%的受访者指出，他们会告诉好友和家人，而87%的人会放弃具有不良体验的提供商。

因此，尽管消费者并不始终让提供商知道他们遇到的问题，但他们很有可能将情况告诉他人！

我们还询问消费者是否在断开连接时向CSP投诉，超过一半的受访者指出，他们没有这样做。消费者为何不报告问题？两个最主要的原因是消费者认为投诉不会产生任何效果和接通呼叫中心太“麻烦”。显然，

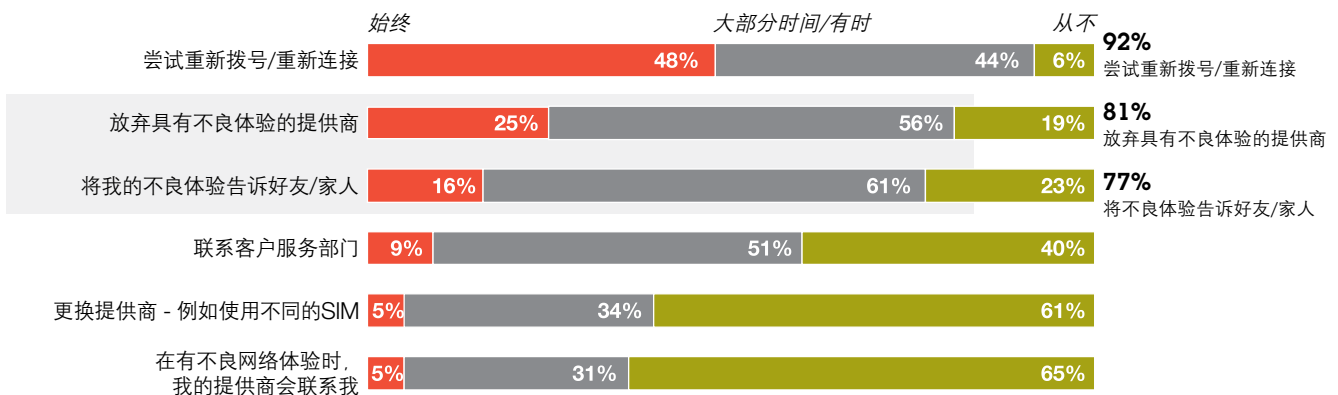
“我们需要简化与客户交互的过程。人们已经习惯了即时交互；他们不会等待很长时间才与我们进行缓慢的交互。”

加拿大CSP营销业务高级副总裁

许多消费者认为提供商的响应速度慢，而且难以联系到。事实上，不投诉的第三个最常见的原因是他们认为需要在呼叫中心队列中等待太长时间。

消费者不愿意将不满意告诉CSP的现实对CSP来说非常麻烦，因为如果不了解问题，CSP就无法解决这些问题。这种情况的一个解决方案是采用更主动的服务理念。例如，提供商可以寻找方法使消费者更容易与其呼叫中心交互，并且调查那些可能汇集服务问题

断开连接时怎么做？



资料来源：IBM商业价值研究院全球电信消费者调查2011。

图9. 在断开连接后，消费者更有可能将不良体验告诉好友和家人，而不是联系客户服务部门。

反馈的来源(例如社交网站)。提供商还能够通过模式识别和重拨习惯而了解掉话和其它中断故障。为什么不使用这些洞察力主动地联系遇到这些问题的消费者——从不打电话的那些消费者？

CSP如何更好地与客户联系？我们认为，答案在于识别并了解客户对CSP及其产品和服务的态度。有了这些客户洞察，CSP就能够更好地协调其业务运作、客户体验和业务增长投资。

提高客户拥护度

我们的研究指出，CSP应集中精力培养新的非传统能力，并且更深入地了解客户偏好和态度。同时，CSP应考虑这些投资的折中方案，最有效地分配资金，以便最大程度适应客户需求和行为模式的变化。

很明显，有些投入传统渠道的资源(消费者认为这些投入的效率越来越低)可以改投新兴渠道，从而更好地实现消费者所寻求的感性联络。我们提供了四项关键建议，以帮助CSP更加注重客户：

- 注重有助于提高客户拥护度的属性，增强对客户体验的洞察；
- 采用“由外而内”的社交化行为的视角，与消费者建立双向对话；
- 了解拥护者细分并以其为目标客户，从而提高拥护度；
- 培养多级能力，以支持增强客户拥护度的新措施。

增强对非传统客户体验的洞察力

关注对客户体验的洞察力是增强客户忠诚度并鼓励客户成为拥护者的最优先任务。增强对导致拥护态度和抵制态度的触发因素的理解，将帮助CSP预测并影响客户转变成为拥护者。以下是需要考虑的特定措施：

- 从仅仅搜索和分析客户行为模式的理性推动因素转向考虑理性和感性双重驱动因素。
- 甄别为客户带来价值和损害客户价值的触发因素和影响力。客户体验基于他们与CSP的交互，以及与有影响者的网络交互——这可能是成败攸关的时刻。加强了解这些方面并积极加以影响。例如，分析技术可以准确地识别并评估CSP客户细分中有影响力的消费者。

“挑战在于确立客户洞察思维方式。我们需要了解客户，就如同在小的家庭杂货店那样。”

瑞士CSP消费者事业部副总裁

采用“由外而内”的社交化行为的视角

在互连的世界中，对于品牌的成败，消费者拥有前所未有的能力，因为他们可以通过社交媒体发表关于多种客户体验的博客、文本消息和评论。CSP需要认识到，消费者拥有控制权，而且他们之间的对话可能没有将提供商包含在内。CSP可以采取措，并充分利用这种对话：

- 通过聆听数字对话而跟上当前数字化消费者的想法。采用新技术和新工具分析社交媒体信息源，并且介绍消费者通过互联网分享的内容。
- 加入到对话中，并且准备好主动地应对持否定意见的对话者。协调或者整合各种渠道(包括社交媒体)，更高效地与客户交互，以提供一致的客户体验。
- 通过建立在线和离线社区，以及提供新的沟通渠道和反馈方法而鼓励双向对话，并且接受客户意见。
- 寻找有影响者，例如，通过使用注重社交网络的分析，并且向他们提供适当的信息，目的是成为社会型消费者小组的对话话题。

确定拥护者细分

CSP必须寻找创新的方法利用拥护者转化中立者和反对者。将反对者转化为拥护者可能不现实。但是，大量中立者可能是拥护者的主要候选者。至少，确定这些候选者，保证他们不会成为反对者。我们推荐以下措施：

- 使用强大的拥护者分析参数而确定您的用户中的拥护者、中立者和反对者，例如CFiq。
- 评估与客户拥护度最相关的感性和理性属性，这些属性在不同的国家和地区可能不同，并选择最有可能弥补的差距。
- 以适当的衡量参数确定拥护者细分。注重关系，而非交易，识别客户的多阶段购买和服务流程：随着消费者以全新的方式与CSP联系，客户生命周期内的所有阶段变得日益重要。

- 更积极地验证您提供了客户需要的产品，并且以客户期望的方式提供，同时考虑消费者的感性和理性行为。
- 与拥护者协作开发产品和服务。
- 分析为反对者提供服务的成本，并且制订计划，以消除他们的负面影响。

“我们应将社交媒体与传统媒体结合在一起，不仅因为这是一种新方式，而且它具有相关性。它对于未来客户与品牌交互起着关键作用。”

爱尔兰CSP营销总监

培养多级能力

本文所述的新理念要求在CSP高管级别实现战略、流程和分析能力的转型：

- 考虑与客户拥护度和体验具有更直接关联的一套新的KPI和衡量参数，以期获得可见的收入和利润。现在，这一点可通过传统和非传统洞察力及分析技术而实现。
- 努力了解并衡量哪些方面对于成果的影响最大，并且比竞争对手更好地实现这些成果。确定客户在哪些方面不满意。使一线员工了解到这些。

- 基于消费者希望如何与CSP交互而设计流程 — 而不是基于CSP希望如何交互。
- 在非传统的分析能力方面投资，以求获得客户信息和深入洞察，帮助公司采取行动。我们建议CSP考虑与分析相关的一些特定行动：
- 建立或者重新定位客户研究能力，以获取并分析所有交流渠道的关键交互活动中客户的理性和感性表现。
- 在高级分析能力方面投资，以挖掘数字渠道，例如博客、推文、社交网络、同行评论和消费者制作的内容，以了解客户最诚实、不受限制的评论、价值和期望。
- 部署以社交网络为核心的分析能力，以识别主要的有影响者 — 正式和非正式群体的中枢。
- 将客户体验参数和工具(例如CFiq)嵌入到组织中，并且将之与运营和财务关联，提高客户拥护度的分值。

“电信领域有许多机会获取客户的数据。照我看来，数据的容量并不是最大的问题。最大的挑战是解读数据，以及根据这些解读而开展业务决策。”

波兰CSP首席运营官

您是否准备好增强拥护度？

需要考虑的10个问题

CSP的领导者们正在采用新的理念培养并利用客户洞察力来增强拥护度，我们建议CSP回答一些具有战略意义的问题：

- 您的组织是否知道您的拥护者是哪些人，他们有哪些属性？
- 您的组织是否知道您的反对者是哪些人，他们如何评论您？
- 您的拥护者有多大价值？哪些因素可能推动您通过他们实现更多业务价值？
- 客户体验的哪些要素对您的客户最重要？您如何衡量这些要素？
- 您的组织是否考虑了行为的理性和感性驱动因素？
- 您是否利用客户和网络分析能力改善客户体验？
- 您是否掌握了核心客户的正确信息？您是否有关于所有渠道中的客户的单个视图？
- 您是否利用社交网络分析而了解客户如何看待您的产品和服务？
- 客户体验衡量参数与切实的成效衡量参数是否关联，例如流失率、ARPU和客户获利能力？
- 您当前的分析能力是否支持这一制造提高拥护度的挑战？

结束语

这次调查得出的一个明确信息是：尽管在客户体验和客户关系管理上投入了资金，但电信行业并未实现与客户相关的目标。行业需要推出新的举措。

随着竞争加剧和通信市场的饱和，超越当前做法的深入客户洞察将成为更加重要竞争优势。在这个客户体验的时代，我们建议CSP从现在开始关注客户拥护度，从而为未来的成功做好准备。这涉及到从大量数据源有效地收集客户数据，按正确的方向传送这些数据，获得洞察力，并且基于这些洞察而采取行动。

目前的行业拥护度很低。CSP必须寻找创新的方式发挥现有拥护者的潜力——即那些具有更高的ARPU、更低流失率和更低服务成本的忠诚的客户——并招募新的拥护者。但是，由于许多客户持抵制态度，更好地了解推动客户成为并持续作为反对者的因素同样重要。

提高拥护度和降低反对程度是一项挑战。然而，我们认为CSP应深化对消费者的了解而增强用户体验，并且增强关系的价值，从而取得成功。

欲了解IBM商业价值研究院的最新洞察力，请订阅我们的电子月刊IdeaWatch：

ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe

欲查看我们调研的完整目录，请访问：ibm.com/iibv

附录1

下面列出了2011年IBM商业价值研究院电信消费者调查的一些结果。

✘ 成熟市场中未来两年内的通信服务支出

在被调查的成熟市场中，未来两年内在通信服务方面的平均支出对CSP不利：

- 在成熟市场中，26%的受访者预计将减少在移动电话使用(语音、短信、彩信等)上的支出，而12%的人将增加支出；对于移动宽带的使用，这些数字分别是13%和23%。
- 在希腊，61%的受访者预计将减少移动电话使用支出；而对于意大利、葡萄牙和西班牙，这一数字分别是39%、39%和32%。
- 在希腊，52%的受访者预计将减少移动宽带使用支出；而对于意大利、葡萄牙和西班牙，这一数字分别是33%、40%和26%。

在经济不景气时，客户体验可能会更加重要，因为许多消费者可能转向价格更便宜的方案，例如移动VoIP、即时消息和社交网络。

✔ 新兴市场中未来两年内的通信服务支出

在新兴市场中，未来两年内的通信服务平均支出对于CSP来说比成熟市场更有利。35%的消费者预计将增加移动电话使用支出，而14%的消费者预计将减少支出。对于移动宽带的使用，这一数字分别是25%和19%。

✔ 社交网络已经成为一种关键沟通渠道

在全球范围内，48%的上网用户表示，他们每天使用社交网络。在新兴市场中，社交网络甚至更加流行，60%的消费者每天都使用，而在成熟市场中，这一比例为45%。在瑞典，将社交网络作为沟通方式在25岁以下年龄段中排名第二。社交网站已被视为所有年龄段的关键沟通渠道。

❌ 消费者对网络可用性和可靠性的感受

在客户体验中，了解消费者对网络可用性和可靠性的感受要比内部测量指出的结果更加重要。调查结果指出，消费者感受到的网络可用性和可靠性相对较差，而且无疑低于期望值。以英国为例，仅79%的受访者表示他们能够在大部分时间内进行移动语音呼叫，而60%的受访者指出，他们在大部分时间内可以连接移动互联网。15%的受访者指出，他们在大部分时间内遇到过掉话或者连接断开。

❌ 账单透明性与可信度

- 大约四分之一的受访消费者认为，他们在理解账单方面遇到过问题，或者认为自己未获得物有所值的服务。
- 92%的拥护者表示，他们在大部分时间内认为账单准确无误，而对于反对者，这一比例为64%。
- 日本、韩国和巴西的账单透明度最低，在这些国家中，分别仅有47%、59%和59%的受访消费者表示，他们在大部分时间内理解账单。瑞典的得分最高，达到了95%。
- 这些国家的账单可信度得分也最低。在日本、巴西和韩国，分别48%、57%和68%的受访者在大多数时间内相信账单准确无误。在瑞典，这一数字为85%。

❌ 投诉

尽管消费者对网络质量的感受相对较差，但大多数消费者(54%)不与CSP共同解决这些问题。美国的得分最低，71%的消费者在对话、语音呼叫或互联网会话过程中断开连接时，他们不会向CSP投诉。印度的得分最高，仅25%的消费者不投诉。

❌ 不投诉的原因

对于不投诉的关键原因，消费者认为接通呼叫中心过于麻烦(45%)，或者投诉不会产生任何效果(44%)。消费者指出的第三个原因(29%)是，他们必须等待很长时间才能接通呼叫中心的人员。在新兴市场中，30%的消费者表示，他们认为网络不可靠，而且他们始终期望服务有变化。

❌ 将不良体验告诉家人和好友

在全球范围内，77%的受访者会将对于提供商的不良体验告诉好友，中国的比例最高(93%)。81%的受访者表示，他们会放弃家人和好友遇到过不良体验的提供商，对于这个问题，瑞典的比例最高(94%)。

✅ 社交媒体作为信息来源

在新兴市场中，社交媒体被评为寻找通信产品和服务时的第三个信息来源。超过一半(51%)的消费者使用博客、讨论组、知识共享网站等寻找信息。在全球范围内，社交媒体在25岁以下人群中排名第三(47%)。在印度、中国、阿联酋、韩国、日本、巴西、希腊和波兰，社交媒体被这个年龄段的人群评为排名第二的信息来源。

✅ 信任CSP管理消费者的身份和私密/个人信息

我们询问消费者在多大程度上信任CSP管理他们的身份和私密/个人信息，并保证隐私。我们提出这个问题也是为了比较他们经常打交道的其它组织，例如银行、保险提供商、医疗机构、互联网信息提供商(例如Google)、社交网站和政府部门/当地机构。结果随不同的国家而不同。在阿联酋，CSP在“最/适度”受信任的公司中排名第一。在俄罗斯、捷克共和国、希腊、墨西哥和中国，CSP的受信任度排名第二。在荷兰，CSP排名第七。

关于作者

Bob Fox, IBM全球企业咨询服务部电信与媒体/娱乐业务的全球主管。30年来, Bob致力为全球电信服务提供商的业务战略以及如何改进面向客户的业务提供建议。他的联系方式是: robertfox@us.ibm.com

Nick Gurney, IBM全球企业咨询服务部增长市场的电信行业主管。他拥有20年与电信提供商合作的经验, 尤其是在转型举措方面。他的联系方式是: nick@au1.ibm.com

Rob van den Dam, IBM商业价值研究院电信业务主管。在担任这一职务期间, 他制订了电信行业展望和商业价值实现研究报告。在电信领域, 他拥有20年的丰富经验。他的联系方式是: rob_vandendam@nl.ibm.com

Ekow Nelson, 电信和媒体行业专业人士, 拥有20余年的丰富经验。他目前是IBM中东和非洲电信行业的客户主管和业务分析领导人。他的联系方式是: ekow.nelson@uk.ibm.com

合作者

Scott Stainken, IBM公司电信行业总经理

Anthony Behan, IBM公司电信行业全球分析解决方案负责人

Steve Ballou, IBM商业价值研究院研究中心主任

Eric Lesser, IBM商业价值研究院研究总监和北美主管

Kathleen Martin, IBM商业价值研究院咨询经理

Saravanan S, IBM全球企业咨询服务部电信战略与变革高级咨询经理

Raj Rohit Singh Teer, IBM全球企业咨询服务部全球交付部门战略与变革首席顾问

Rachna Handa, IBM全球企业咨询服务部战略顾问

Carolyn Baird, IBM商业价值研究院全球CRM研究主管

Karen Feldman, IBM商业价值研究院全球媒体与娱乐行业领导人

选对合作伙伴, 驾驭多变的世界

IBM全球企业咨询服务部积极与客户协作, 为客户提供持续的业务洞察、先进的调研方法和技术, 帮助他们在瞬息万变的商业环境中获得竞争优势。从整合方法、业务设计到执行, 我们帮助客户化战略为行动。凭借我们在17个行业中的专业知识和在170多个国家开展业务的全球能力, 我们能够帮助客户预测变革并抓住市场机遇实现盈利。

参考资料

- 1 Schaefer, Melissa and Laura VanTine. "Meeting the demands of the smarter consumer." IBM Institute for Business Value. January 2010.
- 2 "Statistics." Facebook Web site (accessed September 26, 2011). <http://www.facebook.com/press/info.php?statistics>; "The top 100 most followed on Twitter." Twittercounter.com (accessed September 26, 2011). <http://twittercounter.com/pages/100>



- 3 Schaefer, Melissa and Laura VanTine. "Meeting the demands of the smarter consumer." IBM Institute for Business Value. January 2010.
- 4 Keiningham, Timothy L, Bruce Cooil, Tor Wallin Andreassen and Lerzan Aksoy. "A Longitudinal Examination of Net Promoter and Firm Revenue Growth." *Journal of Marketing*. July 2007.
- 5 Schaefer, Melissa and Laura VanTine. "Meeting the demands of the smarter consumer." IBM Institute for Business Value. January 2010
- 6 Smith, Shaun and Joe Wheeler. *Managing the customer experience: Turning customers into advocates*. Forum Corporation. 2002.
- 7 "Net Promoter Economics: The Impact of Word of Mouth." Satmetrix. 2008. <http://www.seo-optimise.com.au/documents/wom-behaviours.pdf>.
- 8 "Standouts in Customer Service." *Bloomberg Businessweek*. 2010. http://www.businessweek.com/interactive_reports/customer_service_2010.html?chan=magazine+channel_special+report
- 9 McGregor, Jena. "USAA's Battle Plan." *BusinessWeek*. February 18, 2010. http://www.businessweek.com/magazine/content/10_09/b4168040782858.htm
- 10 "Standouts in Customer Service." *Bloomberg Businessweek*. 2010. http://www.businessweek.com/interactive_reports/customer_service_2010.html?chan=magazine+channel_special+report
- 11 "Study reveals customer experience champions." Satmetrix. June 22, 2010. <http://www.mycustomer.com/topic/customer-experience/study-reveals-customer-experience-champions/109412>
- 12 "Case study — O2 Fans and Fandom." *Customer Insight*. March 2011. <http://www.customer-insight.co.uk/article/959>
- 13 O2 Priority Web site. <http://www.o2priority.co.uk/Tickets>; McLuhan, Robert. "Web development: If you build it they will come..won't they?" BrandRepublic. December 4, 2008. <http://www.brandrepublic.com/news/867582/Web-Development-build-will-come-wont-they/>
- 14 O2 Treats Web site, accessed December 29, 2010. <http://dailytreats.o2online.ie/>
- 15 Garf, Robert, Laura VanTine and Maureen Stancik Boyce. "Shopper advocacy: Building consumer trust in the new economy." IBM Institute for Business Value. January 2009. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/gbs-retail-shopping-advocacy.html>
- 16 Fenn, Donna. "10 ways to get more sales from existing customers." *Inc*. August 31, 2010. <http://www.inc.com/guides/2010/08/get-more-sales-from-existing-customers.html>
- 17 "The Radicati Group, Inc. Releases 'Email Statistics Report, 2010-2014.'" The Radicati Group Inc. April 19, 2010. <http://www.radicati.com/?p=5290>; "Blogpulse Stats." BlogPulse. <http://www.blogpulse.com/>
- 18 Facebook Web site (accessed May 11, 2011). Press Room: Statistics. <http://www.facebook.com/press/info.php?statistics>
- 19 Beaumont, Claudine. "Twitter hits 10 billionth tweet." *The Telegraph*. March 5, 2010. <http://www.telegraph.co.uk/technology/twitter/7375442/Twitter-hits-10-billionth-tweet.html>; Anderson, Sophie. "Twitter User Sends World's 20 Billionth Tweet." BBC News. July 31, 2010. <http://www.bbc.co.uk/news/world-asia-pacific-10829383>
- 20 "comScore ARS reports decline in loyalty for many consumer goods brands during recession." comScore press release. May 4, 2010. http://www.comscore.com/Press_Events/Press_Releases/2010/5/comScore_ARS_Reports_Decline_in_Loyalty_for_Many_Consumer_Goods_Brands_During_Recession

© Copyright IBM Corporation 2012

IBM, the IBM logo and ibm.com are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. If these and other IBM trademarked terms are marked on their first occurrence in this information with a trademark symbol (® or ™), these symbols indicate U.S. registered or common law trademarks owned by IBM at the time this information was published. Such trademarks may also be registered or common law trademarks in other countries. A current list of IBM trademarks is available on the Web at "Copyright and trademark information" at ibm.com/legal/copytrade.shtml

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.



Please Recycle

北京总公司

北京朝阳区北四环中路27号
盘古大观写字楼25层
邮编: 100101
电话: (010)63618888
传真: (010)63618555

上海分公司

上海浦东新区张江高科技园区
科苑路399号10号楼6-10层
邮政编码: 201203
电话: (021)60922288
传真: (021)60922277

广州分公司

广州林和西路161号
中泰国际广场B塔40楼
邮政编码: 510620
电话: (020)85113828
传真: (020)87550182