

2024体验增长白皮书



扫码咨询
体验增长解决方案



推荐好友
成单享 10% 高额返佣



扫码下载
更多干货内容



扫码了解
更多体验驱动增长的案例

前言

增长是企业永恒的命题。

回顾过去 10 年，中国企业的增长策略在不断变迁，从品牌驱动增长，到销售驱动、营销驱动再到产品驱动。

随着消费者面临越发眼花缭乱的选择，和充分竞争的存量市场环境，了解客户、打造出众的客户体验将成为企业从持续增长到追求卓越的必经之路。

是的，体验驱动增长的时代已经到来。

在经济下行的时期，这可能听起来非常棘手，但我们不得不承认，客户体验始终是北极星，它是在繁荣时期推动业务增长和精益时期推动忠诚度的重要因素。

如果说，实现“体验驱动增长”是最终的目标，那么首先跳入你脑海中的关键词是什么？是客户体验管理？客户旅程地图？舆情分析、预警或是构建指标体系？

这些实现路径都没错 - 但我们不禁提出一系列问题：

这些方式能形成闭环么？还是只发现了问题，但问题没有得到解决？还存在其他方式么？是否能带来意想不到的成效？具体是怎么实现？

我们，找到答案了。

在此背景下，网易云商发布《2024 体验增长白皮书》，将我们对体验驱动增长的理解、洞察、创新方案、先行者观点梳理成册，为正在寻找增长，或寻找增长新突破的企业提供有价值的参考。

本次白皮书提出的体验增长方法论具有行业普适性，其中我们也将重点分析泛零售行业。

相信这份成果能在一定程度上为你解惑，也希望能激发更多的探讨和共创 - 接下来，请开始阅读吧！

通过这份白皮书，您将了解到：



目录

PART 01

体验是驱动企业增长的关键因子

01

- 什么是体验
- 什么是体验驱动增长
- 为什么要把体验升级提升到战略层面?
- 落地体验驱动增长战略的价值

PART 02

企业在体验优化过程中的
五大挑战

08

- 定义与评估
- 正确理解你的用户
- 改变企业工作惯性
- 说服其他团队通力协作
- 找到科学的策略

PART 03

网易云商「体验增长」
方法论与解决方案

10

- 网易云商「体验增长」方法论
- “左手”之VoC洞察辅助业务决策
- “右手”之AIGC赋能体验增长
- 零售行业「体验增长」观察

PART 04

揭秘 VoC（客户之声）

34

- 认识客户之声
- 冰山下沉默的客户之声如何倾听
- 对谈叮咚买菜张茗：有价值的VoC一定可以被业务认可的

PART. 01

体验是驱动企业增长的关键因子

1. 什么是体验
2. 什么是体验驱动增长
3. 为什么要把体验升级提升到战略层面？
4. 落地体验驱动增长战略的价值

专注于提升现有客户体验的策略可以为公司带来突破性的增长，通常比同行业竞争对手的增长率高出一倍以上。

—— 麦肯锡

什么是体验

在聊体验驱动增长之前，我们先聊聊何为体验？

“在与理性永恒的冲突中，感情从未失过手。”——《乌合之众》

体验，即用户在使用一个产品或服务之前、使用期间和使用之后的全部感受，包括情感、信仰、喜好、认知印象、生理和心理反应、行为和成就等各个方面。我们常常会看到消费者体验、用户体验、品牌体验等各种说法。因为专业领域和聚焦点不同，这些说法都各有含义，但可以肯定的是，体验离不开三个要素：观察到的（observation）、物理接触感知到的（physical contact and interaction）和之后留下的印象（impression）。

奥美曾介绍过一些有意思的案例：

在东京二子玉川车站前，有一家 6600 平米的茑屋电器家电行，而这是一家和传统电器店不同的家电行。哪里不同？在茑屋电器的两层楼空间里，有上百则为消费者准备的「生活提案」。创办人增田宗昭打破了传统的家电商品分类和陈列框架，除了家电，顾客还会在店内看到葡萄酒、花店、休闲空间和星巴克。增田说，茑屋电器卖的不是电器，是生活。



（注：图片来源于网络）

再例如宜家。

有人说，逛宜家可以让人们发现向往的生活。逛宜家的时候，我们会看到各式各样北欧设计风格的样板间，一间间的体验，都带给人们发现的乐趣和对未来憧憬的灵感与幸福感。

宜家的体验当然不止于此。比如对周边小区的老人来说，宜家有美味便宜的早餐，还能轻松带孙子来消磨一会儿亲孙时光。对恋人来说，宜家带给他们筑造未来爱的小巢的无限向往。对小朋友来说，宜家有自己梦想的「上下铺」儿童床，还有好吃的瑞典大肉丸。宜家的 Family 会员俱乐部带给会员们更深度的个性化体验——设计服务、生日派对等，还有更延展的 24x7 数字化体验——线上课堂和各种家居设计体验应用。就连玩偶区的摆设，也让人眼前一亮。



(注：图片来源于网络)

由此可见，围绕体验，企业可以大做文章。

什么是体验驱动增长

体验驱动增长 (Experience - Led Growth, 后简称 ELG) 是一种旨在提升企业客户群、收入和盈利能力的商业策略。这一策略侧重于提供卓越的客户体验，以增强客户忠诚度与留存率。其核心理念在于：满意的客户更有可能成为回头客，向他人推荐品牌，并愿意为产品和服务支付更高的价格。

体验驱动增长策略会在每一个触点上衡量并优化客户体验。通过分析客户反馈，企业能够快速识别出改进空间及创新机会。

此外,ELG 使企业能够判断客户旅程中的哪些环节运行良好,从而持续改进整体体验。

从根本上讲，体验驱动增长致力于创造一种让客户乐在其中且难以忘怀的体验。这需要企业深入理解用户行为以及对数据进行分析，以便创造出能被客户感受到被关注、理解和尊重的体验。具体包括根据客户的标签、兴趣及过往互动，为其定制个性化的服务，例如信息推送等等。

体验驱动增长的目标是通过设计符合客户需求的产品、服务和体验来建立企业和客户之间的信任关系。企业必须理解客户的需求，在每次交互时提供正向的体验，从而提高忠诚度、满意度、品牌口碑以实现收入增长，获得长期的成功。

为什么要把体验升级提升到战略层面？

以前，很多企业将重心放在产品驱动的战略上，倾力于产品和服务的研发与推广。后来，随着社交媒体平台（如微博、小红书）和在线点评类系统（如大众点评、美团）崭露头角，消费者握有了前所未有的影响力和信息透明度。这样一来，消费者们在进行购买决策前更倾向于全面了解相关企业、品牌，并乐于将自己的消费体验积极分享给广大受众。

比如在德勤发布的《2023 中国消费者洞察与市场展望白皮书》中提出：仅有 13% 的消费者表示几乎不会主动分享。

在分享内容上，消费者将其视为一种自我表达，较少分享其他人的想法，内容上更倾向于分享主观感受和自己的思考，而商品或服务的客观信息位居其后。使用感受、购买商品或服务的原因/情景、价格、购物体验、商品或服务本身的信息是消费者最常分享的内容。



(图片来源于德勤：《2023中国消费者洞察与市场展望白皮书》)

不仅如此，现代消费者对于品牌的需求已不再局限于交易本身，他们期待在与品牌的互动中收获具有意义的体验，建立真实而深刻的联结。

消费者看重体验，而满足消费者诉求的企业也得到了相应的回报。

麦肯锡的一项数据分析显示，在客户体验领域表现卓越的企业其收入增长率是那些在这方面落后企业的 2 倍以上。



落地体验驱动增长战略的价值

落地体验驱动增长战略的价值点不言而喻，我们进行了如下几点的总结，且它们之间也都相辅相成。

01 提升客户忠诚度与口碑

当企业专注于体验驱动增长战略时，能够与客户建立起超越单纯售卖产品或服务的深层次联系。如果客户在整个链路中获得了具有价值的体验，他们就有可能重复购买，并口口相传，促使消费者增加消费、给予更高的评分和评价。

02 积极的用户洞察和产品改进

通过提供独特的客户体验，企业能够更好地洞悉客户的需求和期望，从而持续改进产品与服务。此外，创新的体验设计能让企业在市场中脱颖而出，从而区别于竞争对手，并进一步促进销售增长。

03 降低客户获取成本

通过实施企业驱动增长的战略，企业可以通过提高客户留存和口碑推荐来降低 CAC（获客成本），从而有助于减少整体营销和广告开支。例如，一家提供优质客户服务和支持的企业更有可能保留住客户并促进其重复购买。这些忠诚的客户还可能将他人推荐给该企业，从而减少了依赖昂贵的广告和营销活动吸引新客户的必要性。

04 提升客户生命周期价值

客户生命周期价值（CLV）是指在与企业建立关系期间，单个客户为企业创造的总收入总和。通过提升整体客户体验，企业能够鼓励复购，并减少客户流失，从而提高 CLV。

例如，假设服装品牌 A，线下门店店员服务热情，产品保质，同时线上渠道的售后服务也十分及时，总是能给顾客带去好的体验，那么顾客极有可能持续在该品牌消费，并向其他人推荐。同时，基于对品牌的信任与喜爱，他们也可能更愿意尝试新品或新服务，从而就提高了生命周期价值。

相反，如果顾客在某个环节遭遇了负面体验，例如店员态度恶劣或售后服务糟糕，那么顾客很有可能直接转向竞品，并将自己的糟糕的体验分享在社交媒体上，影响他人的决策。

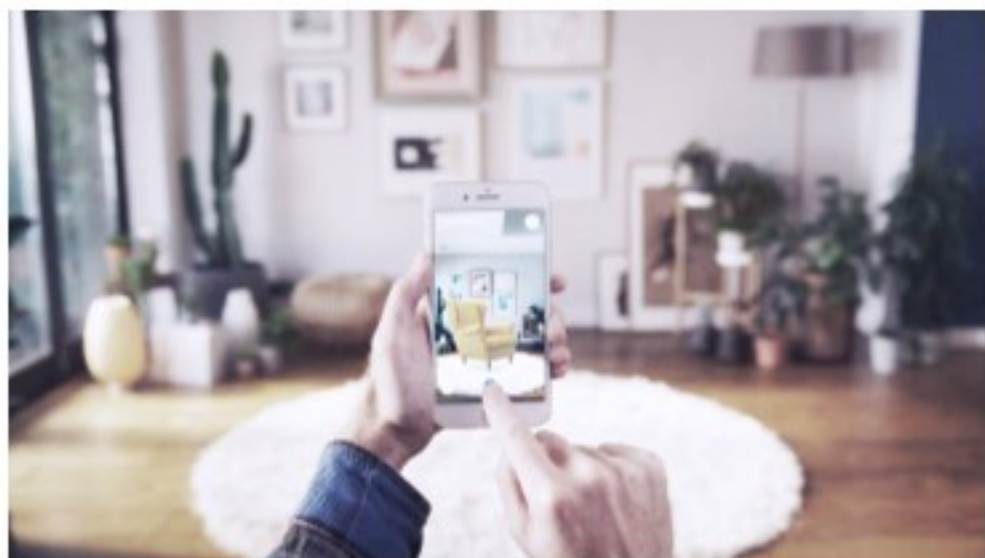
那么，读到这里，你的内心是不是更加坚定，要来上一场体验驱动增长之旅了呢？

PART. 02

企业在体验优化过程中的挑战

1. 定义与评估
2. 正确理解你的用户
3. 改变企业工作惯性
4. 说服其他团队通力协作
5. 找到科学的策略

上一章节中，我们为大家介绍了宜家的体验玩法。不知道你有没有听说过，宜家推出的 3D AR 应用，名为 IKEA Place，能够更便利地让人们在购买之前把心仪的家具虚拟放在自己的房间，查看效果和尺寸。



(注：图片来源于网络)

其实，宜家带给我们的增值在于它帮助广大消费者解决了一个头疼的问题：大多数消费者不具备设计师的眼光和能力，也无法精确丈量家具的尺寸，常常发生买回去和房间不协调、尺寸不合适的家具。

聊到这里，你可能开始思考，宜家是如何洞察到这个令无数消费者头疼的问题的呢？类似细节的洞察，容易获取么？在企业想要落地体验驱动增长战略的路程中，都存在哪些困境？

为了帮助企业落地体验驱动增长的战略，网易云商需要先掌握大家在过程中可能面临的挑战，才能做到对症下药。以下是我们总结的比较普遍的困境，方便大家自检 -

挑战一 定义与评估

我们要知道，体验对于体验感受的终端 - 消费者来说，是一个全方位的、综合的、动态的软性 & 感性数据，并非由几个数字可以表述，所以在体验优化过程中对体验的定义和对优化的评估是摆在企业面前的第一个挑战。

挑战二 正确理解你的用户

用户研究对于体验提升至关重要，但是根据团队规模的不同，在用户研究过程中，企业可能会遇到无法获取准确数据、用户期望不断变化的问题。

例如，不准确或不完整的数据分析可能导致错误的洞察。又或者是这些分析数据分散在多个平台，导致难以构建全面的客户画像，并理解他们的痛点。

挑战三 改变企业工作惯性

想要优化体验并不是一个或几个部门的改造就可以实现，它是整个企业通力协作后的结果，这与数字化的挑战如出一辙 - 即集约化（集中要素优势、节约生产成本、提高单位效益），需要将各个业态、事业公司、业务部门有机整合，统一数据、统一标准、统一管理、统一流程，这对企业的工作惯性有很大挑战。

挑战四 说服其他团队通力协作

通常体验优化会由一个部门来承担，但又涉及到多部门的协作配合，当每个部门完全独立运作时，很难向其他团队解释为什么体验的优化很重要。因此跨部门协助、协调机制、管理抓手、管理界限也是一大挑战。

挑战五 找到科学的策略

当有一套相对完整的体验优化体系后，如何定位问题、瞄准问题、改善问题，应该需要有一套与企业现状相匹配的科学的方法论，这套方法论的形成可以是内部独立完，也可以借助外部力量。

PART. 03

网易云商「体验增长」方法论与解决方案

1. 网易云商「体验增长」方法论
2. “左手”之VoC洞察辅助业务决策
3. “右手”之AIGC赋能体验增长
4. 零售行业「体验增长」观察

网易云商「体验增长」方法论

今年我们提出「体验驱动增长」这个理念，是企业之前不重视用户体验，不重视用户声音，现在开始重视了？

并不是这样。回顾过去二十年，互联网模式带来了用户体验升级，企业之间的竞争冒出一个新名词“卷”，老百姓得到了实惠，消费者非常直观的感受到了“用户是上帝”是怎么样体感。

我们的理解是，没有最卷，只有更卷，企业对用户体验的重视程度越来越高。

举个例子：



某款汽车刚出来的时候，大家都觉得非常好，即便是开盲盒也有非常多的用户毫不犹豫的下单，但到了第一批车主交付的时候，因为车机体验非常差，各种软件不好用，甚至还出现打不开车门，半路软件控制无故熄火等现象，销量断崖下跌，最后企业没办法，各种送送送，等于是用钱给车机软件体验提升争取了时间，企业还不得不重视用户体验，因为用户体验跟销量直接相关。

如果企业重视用户体验的态度没变，最近这些动作是说明企业觉得用户体验带动企业发展的决策辅助抓手不足以支撑决策了吗？答案是 YES。

企业树立品牌形象，提升品牌知名度，培养用户心智，增强用户粘性，一切的一切，归根结底，还是为了健康可持续发展的。

众所周知，人是高等动物，对一个品牌对一个产品的体验感知也是很多因素叠加构成的。产品质量不好不买，产品质量好价格太贵不买，产品质量好价格合理但服务态度不好不买，其他都很好物流等很久还没到货买了都给你退掉。

因此体验是由若干个元素组成的，不用层级的用户每一项元素的销转影响程度还不一样，简单抽象一个公式：

$$A(\text{群体}) * \text{品牌体验} * 0.1 (\text{体验影响购买决策的程度分}) + A(\text{群体}) * \text{产品体验} * 0.3 + A(\text{群体}) * \text{销售人员态度} * 0.1 + \dots + B(\text{群体}) \dots = \text{成交概率得分}$$
，然后还有推导销售额的公式，推导成本收益率的公式等等。

各位读者估计也觉得挺复杂的，确实，企业必须重视用户体验，但是如何做体验，如何把钱花到刀刃上，真的需要非常科学的辅助决策分析支持

基于此，网易云商提出了一套「体验增长方法论」，希望给各位读者提供一个框架性的参考思路。



这套方法论该如何理解呢？

回到我们在多年前就提出的核心理念——服务营销一体化。无论你的企业是否购买了网易云商的产品和服务，想必都已经拥有了两套服务体系，即被动服务和主动服务。

被动服务就是指被动地去接待用户来自官网、微信生态等渠道的咨询，咨询的体验好，对于用户来说，就是一种营销；主动服务就是指主动的用户触达，一般被称之为“营销”，而恰到好处，令人舒服的营销，实际上也是一种服务。服务即营销，营销即服务，这也正是“服务营销一体化”的体现。但不知道各位读者有没有思考过，主动服务的体验，和被动服务的体验，怎么提升？通过什么去提升？

过去 8 年，网易云商通过七鱼智能客服、智能外呼两大业务线，已经能够为企业搭建出色的【主动服务】和【被动服务】体系，今天我们要解决的问题，就是更有效地利用触点所产生的数据，完成分析洞察和策略制定，进而驱动更优质的主被动服务。

而在营商环境日趋复杂的今天，有两个核心关注点正在被越来越多的企业主所重视：VoC 客户之声 & AIGC，这或许也是企业服务团队从成本中心迈向利润中心的核心抓手。

“左手”之VoC洞察辅助业务决策

用户体验不是第一天提出，市面上就没有一款好的辅助决策分析工具吗？

我们的答案是：“是”。

要让一套公式准确运行，首先需要采集所有用户与企业接触的数据：用户分层画像数据、用户线上足迹埋点数据、用户线下店端足迹热力数据、客服数据、第三方平台评论数据、用户问卷调研数据、竞品对标数据等等。



光这些数据收集拍拍脑袋是想不完整的，而且即便是想到了也不是所有数据都能准确无误收集到的，因此光这一项对企业来说就是一笔非常大的数字化预算投入。很多企业买过 CDP，但是距离辅助决策还有很长一段路要走。即便数据采集完成了，接下来是体验分析体系搭建，这里涉及到业务知识，涉及到各种研究模型算法……还有权重系数得分，这里涉及到管理层支持、跨部门协同、动作打通……

在和多家企业沟通期间，我们也碰到了几个案例：



有一家做净水器的企业 A，他们面临着一个新冒出来的企业 B 的强力竞争，打的差异点是出水量大。消费者非常“买账”，销售转化很好。

企业 A 的高管眼看着市场份额快速被 B 抢走，就想着说要改进产品，想方设法提升出水量，且不说产品改进难度有多大，成本有多大，光投入的时间成本就不得了。

但是，企业 A 的 VoC 团队借助竞品消费者的反馈分析，快速找到了一个槽点：说出水感觉有点味道。

这时候，企业 A 就去买了一台企业 B 的净水器，发现企业 B 在净水器里面加了一个水箱，因为箱子是不允许消费者打开的，所以消费者根本就不知道里面有一个水箱，出水量当然就大了，但隔夜水或人外出放了好几天的水肯定会对健康有负面影响。

找到这个点后，企业 A 不需要进行产品的改造，只是改变销售话术，消费者自然而然就会关注到，毕竟买净水器的初衷就是健康。

这是典型的花小钱办大事的案例。

设想如果没有用户之声，企业 A 就要花费非常高昂的产研成本，还未必能研发出进水到出水的快速高压技术，这就是用户之声的魅力和价值。

基于用户发声，作为改善全生命周期用户服务的抓手也被普遍提及。企业的用户服务团队一直在扮演问题终结者的角色，管理者们也可以问自己几个问题：

- 有没有很好地把这些与用户的沟通数据利用起来？
- 用户经常问的问题是不是能从源头就解决掉，不要让用户产生困扰，聚类是哪些问题呢？
- 某客服人员在处理某个用户问题上面说辞非常好，用户非常满意，这样的经典语录是不是被收集到知识库里面了呢？多少时间没有打消用户的顾虑，是会导致用户流失或退货的，这个因人而异的时间点判断有谁在分析呢？
- 当某个关键词被反复提及，关联这个词与企业业务之间的关联点在哪里，是不是这一款颜色的货缺货了，在这个词还没有广泛提及时就主动跟供应链预警，快速补货，是不是就能提升不少销量呢？

这些信息都流淌在日常对客沟通数据上面，这就是解决点还是解决面的差异，这就是数据的价值所在，这就是用户之声的魅力和价值。

	商品	售前/售后服务	门店运营	营销活动	品牌
发现问题	商品咨询热点 商品问题咨询体验表现 商品表现	服务咨询热点 服务问题咨询体验表现 服务问题解决表现	门店体验表现	活动咨询热点 活动咨询体验表现	社群品牌口碑体验 表现重大负面舆情
诊断问题	商品问题来源定位 解决商品问题 对满意度/购买转化/ 客户留存/品牌口碑 提升更有效	服务问题来源定位 解决服务问题 对满意度/购买转化/ 客户留存/品牌口碑 提升更有效	门店问题来源定位 门店体验对客户转 化留存消费价值而 和品牌形象的影响 顾客需求热点	活动问题来源定位 解决活动问题 对满意度/购买转化/ 客户留存/品牌口碑 提升更有效	从商品、服务、门 店、活动等多个维度 查看问题热点，解释 社群口碑表现变化 评估商品、服务、活 动、门店表现对社群 品牌表现影响，发现 重要影响事件
闭环应用场景 1: 发现改进	发起产品改进	发起服务改进	门店运营改进	活动改进	从驱动社群口碑的角 度，优化重点事件改 进策略
闭环应用场景 2: 确定标准	——	确定合适的服务标准	门店运营标准化	——	——
闭环应用场景 3: 会话中提示 信息和策略	产品相关信息推送— 提升客户解决问题的 体验，提升客服解决 问题的效能成果和效 率，产品需求引导— 售前转化	提供服务问题解决策 略，服务需求引导， 提升客服服务效果和 服务体验	——	活动相关信息推送—解 释、安抚、转化/增 强	——
数据源	客服VOC (商品) 电商评价 (商品) 服务触点监测: 满意度/ 购买转化/客户留存/口碑	客服VOC (服务) 服务评价 (服务) 服务触点监测	客服VOC (门店相关) 门店顾客满意度调研 服务触点监测	客服VOC (活动) 服务评价 (活动) 服务触点监测	客服VOC 社群口碑 服务触点监测

企业为什么选择客户服务部门来牵头这么重要的工作？

中免日上的客服负责人告诉我们：因为客服部门每天都在接触消费者，是离消费者最近的部门，是听到消费者真实声音最前线的部门；卡西欧（中国）的客户咨询中心副总经理告诉我们：由于我们是面对顾客的最前线，可以实时的捕捉顾客的声音，并采取最快的对应方法。

这是一个振奋人心的信号。网易云商从七鱼智能客服业务起家，服务了大量企业的客户服务团队，伴随着客户服务团队的升级，意味着网易云商也有了一次历史性的迭代发展机遇。通过对企业客户的沉淀数据资产利用，真正赋能客户企业产品及运营升级。



"右手"之AIGC赋能体验增长

在 3.1 中我们提到了许多种体验，品牌体验、产品体验、购买体验、服务体验等等，那么在接下来的内容中，我们将重点聊聊服务体验。在提升服务体验之前，我们可以想想：用户常常会感到不满的场景，会有哪些呢？

比如，打开客服服务窗口，第一时间弹出的内容，感觉太过于千篇一律……



再比如，抱怨排队久、客服回复处理能力太差，好不容易排到了，问个问题客服需要查询好久；

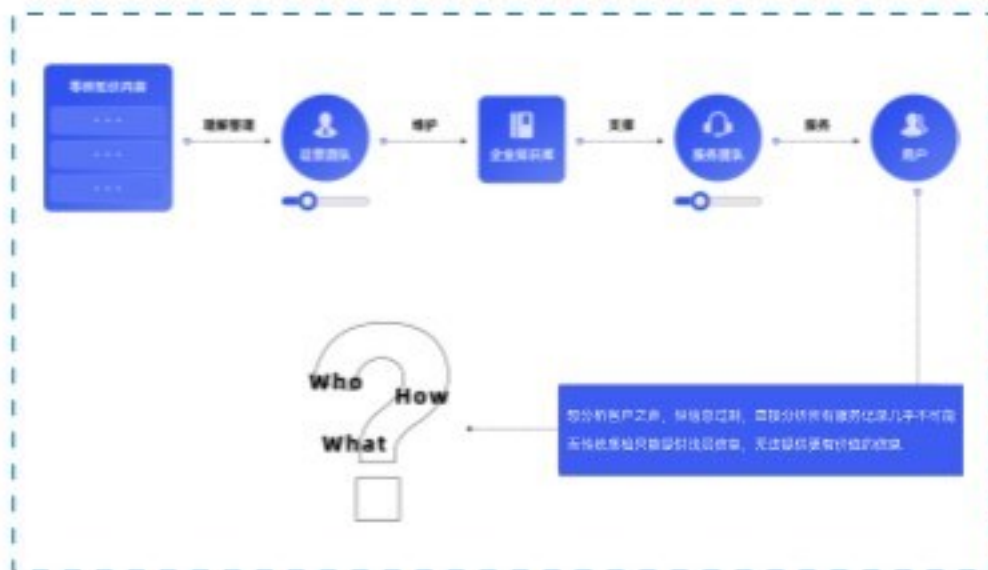
可是客服也很委屈：系统切换繁琐，业务知识繁多、杂乱、服务之后还需要登记服务小记、工单流转等；打字还得打一会儿，不然记录不清楚，又要被领导训……

其实，企业想要形成良好的服务闭环，有三个核心要素：

- 01 知识体系构建，为客服人员和机器人提供足够的弹药；
- 02 客户服务，向用户提供优质的服务；
- 03 客户洞察，了解用户对服务、产品的反馈和诉求。

以此形成闭环，不断优化。

以前，这个闭环是不存在的。运营团队将「零碎的知识内容」进行理解、整理，维护到「企业知识库」中，以支撑整个「人工服务团队 + 机器人」的应答和服务。企业知识库的质量，很大程度上决定了服务的质量。在一次次服务结束后，用户的满意度、用户提出的问题、用户对解决方案的反馈等等这些海量的用户原声得不到提炼，难以发挥更大的价值。这导致了企业客服团队无法真正洞察到用户对产品的需求、对竞品的看法、对服务的反馈……也就无法对未来的优化方向提供有效建议。



加入了 VoC 之后，这个闭环就形成了，但还不够好。每个环节对于企业来说，都存在着不少挑战。



比如，在搭建企业知识库时：

- 维护问题库特别烦，需要明确问题和答案，还需明确很多相似问题进行匹配...
- 答案话术撰写太难了，那么多答案，还要想怎么让客户觉得态度好、专业性强...
- 啥时候能有上传文档，机器人就能自主学习，给客户回复，那么就太省力了...

在服务过程中：

- 客服总是抱怨说忙的时候，记录小结就太费事，来不及...
- 业务比较多，而且新品多，客服总是抱怨记不住、容易记混...
- 工单记录繁琐，处理工单人也不是一线客服，他们就是看清楚内容才能处理嘛...

在探寻用户之声过程中：

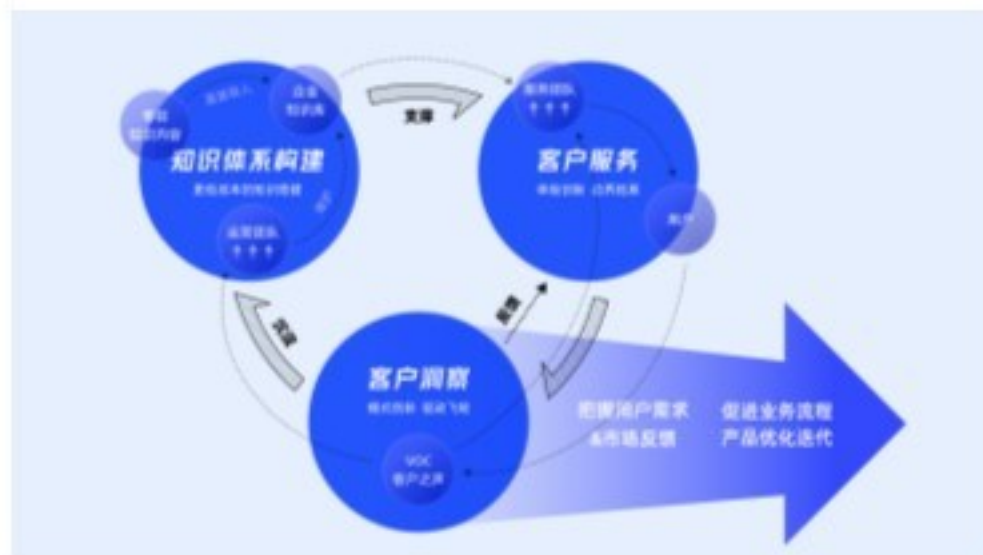
- 老板想知道客户在关注啥，只能靠客服部口述，没有数据佐证.....
- 各种声音层出不穷，数据太多了，全部梳理清楚真的难.....
- 从客户开始反馈问题，到我们发现问题，可能已经晚了.....

2023 年，大语言模型在科技史上画上了最浓墨重彩的一笔。同时，客户服务领域也充斥着前所未有的创新浪潮。ChatGPT 一经发布，有关“AIGC 在客服领域如何应用”的讨论就不断涌现——

- AIGC 如何与智能客服产品结合？
- 如何辅助人工？
- 如何提高生产力？
- 降本增效能达到什么幅度？
- 这个“copilot”专业靠谱么？
- 如何提升客户满意度？
-

我们也开始思考，大模型如何能真正应用到客服领域，在企业中落地？生成式 AI 的出现，有没有可能将「服务闭环」的效率翻倍，进一步构建成「服务飞轮」？成为一线客服、客服管理者、企业管理者真正的第二大脑？

答案就是：通过 AIGC 打造服务飞轮。



知识库构建助手：快速完成知识库搭建和运营

(1) 知识抽取

通过上传的文档（文档内容可以是聊天记录、说明手册等），使用 AIGC 能力，提取问答 (QA) 内容（不含图片、视频等多模态），高效搭建 FAQ 问题库。



(2) 智能问法推荐

基于标准问推荐可能的其它问法，通过 AIGC 能力，快速扩充相似问法，挖掘未知问题。



(3) 机器人答案润色

只需输入标准问题和答案核心意思，即可由 AIGC 能力，生成扩写、润色、改写出更符合客服场景的答案建议。



(4) 上传文档自主学习回答

上传业务知识文档，通过 AIGC 能力，自主学习后进行回复客户，并可结合知识库开放程度，发送参考文档链接；（文档内容支持上传图片、视频等指引操作）

智能坐席辅助：提高服务效率和准确度

(1) 智能会话摘要

结合摘要总结的要求，根据客户与客服交流的会话内容，通过 AIGC 能力，一键完成整个会话摘要总结，方便客服做服务小计记录同时，也方便后续客服，一键了解前序会话内容摘要总结。



(2) 智能会话内容提取

结合呼叫实时沟通语音 + ASR 转译能力，通过 AIGC 能力，提取当前录音关键内容，方便服务、营销场景快速记录客户信息。

(3) 一键创建工单

根据客服与客户沟通的内容，通过 AIGC 能力，生成工单内容、判断工单优先级、提取自定义关键信息字段。

(4) SOP 流程引导

客服可以在客户进线并表明了意图时，获得该问题相关的实时 SOP 流程指导，包括沟通要点和推荐话术。



VoC AI分析助手:

仅需通过日常语言的提问,就能获取针对海量客服会话的分析结果,并支持下钻到具体会话,对客户原声的提炼和洞察更深入、更高效。



扫码阅读
《新一代智能客服热门问答》

零售行业体验增长观察

行业背景

过去十年,中国零售业发生了翻天覆地的变化。从移动互联网的兴起带动电商腾飞,到“新零售”概念横空出世,互联网巨头试水布局实体零售,通过数字化手段对这个庞大的传统行业进行再造,再到 2020 年初暴发的疫情加速国人购物方式的转变……零售行业的格局正在以前所未有的速度被颠覆、被重塑,新的技术、业态和商业模式层出不穷。零售行业正上演着激烈的市场竞争,同时也孕育着众多锐意求变、数字化能力居前的企业。



(注:图片来源于网络)

以购物中心为例，在新消费趋势下，对消费者来说，购物中心从过往的物理消费场所朝着心智上的生活方式目的地转变；对品牌商或零售商来说，购物中心从过往的商品销售渠道向生态赋能伙伴转变。

这些因素推进购物中心实现数字化转型的战略目标，升级内容包括数字化、线上线下一体化、服务场景化、社群化和品牌化。

购物中心的数智化服务有助于提升服务能力，提高管理与经营用户效率。通过数据收集、数据融合以及智能决策三大手段感知用户需求、理解消费者、监测场内服务和判断市场环境，并通过数据来赋能购物中心经营决策以提升用户购物体验，最终通过精准营销手段和有温度的触达方式促进消费转化。

展望未来，数智化服务还可能为购物中心带来业务模式的重塑，购物中心可超越传统“场”的功能，以主被动服务的方式承担经营用户的职能，感知用户在不同场景、不同业态、不同外界因素叠加下的情绪变化，走上探索“用户深度洞察及精细化运营”之路。

数智化升级趋势洞察

聚集用户体验升级，回归商品运营本质，流量反哺生态商家，降本增效与增益运营共存

- 01 零售行业增速放缓，利润下滑，数字化不再只关乎单纯的渠道拓展，更需要渠道、门店、导购、会员的精益运营，实现降本增效
- 02 无论线上线下，零售业依靠“流量红利”的时代已经过去，“补贴换增长”的模式不可持续，全渠道精细化的流量及用户运营能力，是零售企业实现流量价值最大化的必备能力。
- 03 消费更趋理性和个性化，零售应回归“商品运营”本质，把“好货”“好服务”“好体验”放到用户面前。
- 04 门店从商品购买渠道拓展为用户体验场所、用户运营阵地、即时配送履约中心等多元角色；零售企业亟待通过数字化转型推动门店和一线人员运营升级。

服务中台：构筑以用户体验为核心壁垒的“神经中枢”

服务中台建设的三大目标：

- 01 沉淀业务的通用、可复用能力，避免烟囱式的业务能力、组织、系统、数据平台建设，以实现降本增效。
- 02 通过为前台提供可共享的能力，助力拓展新渠道、新区域和新客源，孵化新兴 / 成长性业务。
- 03 将“经验复用型”的工作从门店剥离，由中台统一运营决策，实现门店成本节降，运营标准化和效率提升，打造一致性体验，并减少对资深店长的依赖。



商综商超智能服务中台业务全景图

消费者与集团、门店、品牌之间更高效、有情感、可沉淀、可分析的信息交互关系



商综商超服务中台数智化解决方案



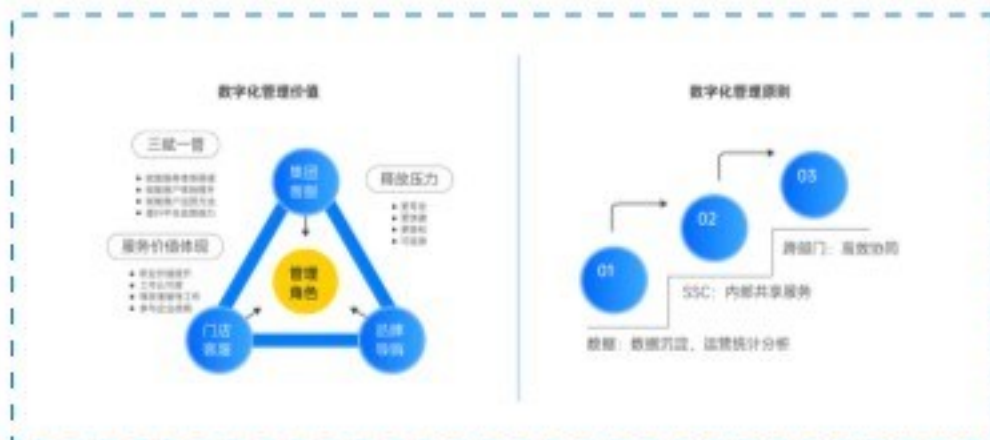
消费者触达全旅程陪伴

从客户视角不错过任何一个触点机会实现品牌与客户的体验交互



服务管理高效可洞察

从管理视角来看待服务数智化构建的业务价值



PART. 04

揭秘 VoC（客户之声）

1. 认识客户之声

2. 冰山下沉默的客户之声如何倾听

3. 对谈叮咚买菜张茗：有价值的VoC一定可以被业务认可的

1993 年，客户之声（Voice of the Customer，简称 VoC）第一次出现，在麻省理工同名论文中，VoC 被形容为对客户要求的详细理解，产品开发的共同语言和产品创新的跳板。

但 30 年过去，VoC 早已超越产品本身，指向客户体验、品牌形象和公司战略更多维度，收集的渠道也越发多元和个性化。企业意识到庞杂的数据里，隐藏着某种真相。

行为心理学告诉我们，所有的行为都有动机，一切动机背后都是未被满足的需求；

而 VoC 旨在揭开客户行为和客户需求之间的暧昧，帮助企业做出正确商业决策。

认识客户之声

客户之声是什么？

根据 HubSpot 文章中的定义，VoC 用于收集客户反馈，捕捉客户对企业业务、产品和服务的感受，为企业提供洞察力以创建更强大的客户体验。

换言之，企业通过 VoC 了解客户需求，改善企业与客户的交互体验，或是挖掘新的营销机会。而一个完整的 VoC 计划通常由收集、分析和行动三部分组成——企业利用各种渠道收集数据，完成分析并得到有效见解，最终付诸行动。

例如，叮咚买菜在收集用户主动搜索数据时，发现一个叫“怡颖莓”的品牌搜索无结果出现频率非常高，经了解，怡颖莓在美国是非常出名的蓝莓品牌，得知这一点后，叮咚买菜将“怡颖莓”关键词与在售商品进行关联，最终 UV 和业绩显著提升。

客户之声对企业有哪些价值？

可见，VoC是一套相当严肃的流程，必然要付出较高的成本和团队精力，但不必担心，我们的收获会更多一些。总体而言，VoC 将从 5 个方面影响业务。

01 发现预警和潜在的品牌危机，或塑造良好的品牌形象。例如，乐高通过 VoC 捕捉到孩子对外太空的着迷，与 NASA 合作，制作相关的科学互动教育内容，孩子成为积极的内容创作者，乐高打造出极具亲和力的品牌形象。

02 评估新概念、想法和解决方案。例如，产品更换新包装时，企业可以发起线上投票或组织焦点小组评估客户对新设计的接受度和满意度，以及获得更详细的反馈。游戏和软件内测同样属于该形式。

03 定制产品、服务、附加组件和功能，以满足客户的需求。VoC 可视化客户期望与实际体验之间的鸿沟，客户成功、运营和产品开发团队即可明确客户需求，有效识别并改善客户旅程的各个阶段。

04 提高客户保留率。VoC 将客户需求精准分级，营销团队制定策略时更能击中客户痛点，顾客感知价值显著提高。

05 为客户提供所需要的解决方案。企业根据客户及使用场景定制化解决方案，例如，物流巨头 DHL 根据客户不同的需求和运输规格搭配不同团队，这些受过清关、IT 和其他常见场景培训的团队为客户提供量身定制的解决方案。

与客户建立紧密联系外，VoC 同样**有利于企业内部的良好协作**，作为公司战略目标，可整合多条业务线，优化管理流程。

最终，企业通过 VoC 提高销售额，甚至拥有自己的 KOC（关键意见消费者，对周边消费者有一定决策影响力）团队。

如何制定客户之声目标？

但在 VoC 计划开始前，以防迷失在数据里，如何制定 VoC 目标至关重要。具体情况具体分析，HubSpot 建议企业制定 VoC 目标时，可以从旧指标、新趋势或新的客户行为中寻找灵感，比如：

- 去年第二季度，只有 X% 的客户复购产品，比上一年有所下降。发生了什么变化？我们如何改进？
- 有多少客户对我们的品牌忠诚？我们能做的更好吗？
-

这张问题的列表似乎可以无限延申，毕竟老板相信我们始终有进步的空间。实际上，这些问题告诉我们如何找到 VoC 的切入点——我们的品牌忠诚度是多少？复购率为什么下降？客户留存率为什么下降？我们如何改进？深入进去，我们会发现 VoC 聚焦在两个方面。

第一，**衡量当前 CX**（客户体验，客户在与企业互动中产生的感知和感受的总和）——通过 VoC 设置一条基准线，令企业有效比较未来 CX 绩效的变化。

第二，**改进业务或产品**——众所周知，企业通过 VoC 了解客户需求，改进产品、业务和服务。

提出问题，明确目标，现在我们就可以开始收集 VoC 数据。

如何收集客户之声？

数据是 VoC 的核心，今天将重点说明 VoC 数据如何收集，有哪些渠道，过程分三步。

• **第一步**，绘制客户旅程地图，不放过任何一个**触点**，所有客户与产品交互的瞬间，都应该有 VoC 出现。以酒店行业为例，入住前，酒店发起问卷调研，询问顾客偏好或注意事项，比如您是否对康乃馨过敏。根据个人信息，酒店可以及时个性化定制住宿环境。入住期间，酒店主动询问是否需要提供服务，避免负面评价的同时深入了解客户需求。顾客离开后，酒店向其表达关心，评估顾客旅程中客房服务、卫生环境和酒店早餐等触点。

• **第二步**，针对每一个触点，利用各种渠道收集 VoC 数据，HubSpot 为我们介绍了 12 种方法。

01 客户访谈。作为收集 VoC 的传统方法之一，它通常用于了解特定客户对于产品或服务的看法，多以电子邮件和电话形式实现。其中面对面访谈的成本最高，但更加个性化，更具诚意，可与客户有效建立信任关系。

02 问卷调研。在合适的地方提出合适的问题，往往才能收获“正确”的答案，注意提问的方法以及回答形式。

03 实时聊天。SeirviceBell 研究称，超过 60% 的顾客倾向于通过实时聊天联系公司。而使用智能客服不仅可以收集 VoC 数据，还可以降低顾客不满意度，同时方便后续回访，确认问题是否被解决。

04 社交媒体。社交媒体提供企业与客户双向沟通的机会。在国内微信、微博和小红书等平台，大量用户互动评论，企业可以积极参与，或者安静倾听，默默记录。但社交媒体评论作为一种非结构化数据，有大量反讽、俚语或黑话，顾客情感难以判断。为避免客户噪音，企业常使用文本分析和情绪分析等方法。

05 网站行为。企业网站有大量访客，我们可以使用热图工具获取有效信息——页面哪些内容获得最多点击量。

06 通话记录数据。与客户通话可以全面了解客户对品牌、产品或服务的看法。当然，通话要求更多成本，但智能外呼或许可以解决这个问题。

07 在线客户评论。在零售业，90% 的消费者在购物前会阅读评论，72% 的消费者会阅读多条评论，在线客户评论和社交媒体评论决定着企业的网络口碑。

08 现场调研。如果产品追求与顾客的良好互动，例如产品具备气味、口味和触感上的特性，或产品本身重视环境体验，则面对面调研的形式依旧值得采用。

09 净推荐值(NPS)。净推荐值(NPS)、客户满意度(CSAT)和客户费力度(CES)——客户体验的三大指标。

10 焦点小组。焦点小组由 8-12 人组成，在房间中，顾客间分享个人感受、理念和意见，组内允许自由交流。焦点小组有助于企业收集不同客户需求的优先级和评估产品新概念。访谈和调研外，企业时常使用焦点小组作为了解所有触点的最后一步。

11 电子邮件。电子邮件适合灵活使用，风格正式或不正式，问卷链接是否插入，进行个性化定制或使用通用模板，都取决于企业的具体情况。

12 专用反馈表。专用反馈表可放置于官方网站。核心目的在于允许客户或访客随时随地分享他们的反馈，不要让客户等到我们认为我们需要 VoC 的时刻，毕竟客户没有义务去回复企业的疑问。

- **第三步**，细分至问卷调研、顾客采访领域，一个好的提问至关重要，背后的问题意识也有助于加深对其他收集渠道的理解。以下我们提供了一些采访的问题建议：

01 希望公司 / 产品具备哪些特征 / 功能？

一段调研或问卷的开场，应该以顾客的利益出发。且受访者语言风格和词汇选择值得注意，它反映出顾客的不同特征。例如，如果客户习惯于使用俚语或网络梗，则倾向于判断他们偏年轻化，性格更加开放随性。

建议：开放式提问

原因：有助于企业更细致、更深入地了解受众。

02 选择产品或服务时，你最看重什么？

相比于上一个问题询问产品的一般特征，这个问题旨在了解消费者进行购买的决定性因素，质量、价格、实用性、客户服务还是免运费？

建议：多项选择，最多可以选择 3 个答案（按顺序）

原因：大多数人是根据价格和便利性等共同因素做出购买决定。

03 提到公司名 / 产品，你首先想到什么？

该提问本质上在追问企业或产品在客户间的认可度。我们以此了解客户的最新感受。我们持续监控 VoC 变化情况，确定公司是否在处理反馈。危机管理期间，该提问可以快速确定业务连续性计划（一套基于业务运行规律的管理要求和规章制度，使组织在突发事件面前迅速做出反应，确保关键业务功能可以持续）是否起作用。

建议：开放式

原因：这个问题非常主观，每个客户都将做出不同的回答。

04 我们应该如何改善你的客户体验？

虽然客户未必了解业务流程，企业也未必轻易做出改变，但它常常出现在问卷调研中。因为企业会使用 CRM 筛选出忠诚客户，优质客户的反馈，以确保这些客户被纳入企业的每一次商业决策。

建议：多选题或开放式

原因：企业可以提供常规选项如“免费配送服务和“在线客服服务”，但另一方面，客户体验因人而异，个人的糟糕体验也许会催化组织的重大改变，为了保持二者平衡，我们可以添加一个文本框供顾客详细说明。

05 比我们，你倾向于使用哪一个竞品？为什么？

它帮助我们认清两点现实，第一，我们的竞争对手，至少是消费者心中我们的竞争对手。第二，为什么选择他们而不是我们。

建议：开放式

原因：有助于深入了解产品的不足，发现潜在的竞争对手。

06 你会推荐公司 / 产品吗？为什么？

确定客户满意度的方法之一就是确定客户是否会将公司 / 产品推荐给他人。学会补充提问“你会向谁推荐公司 / 产品？”，由此我们可以了解潜在的客户机会，以及客户对公司 / 产品的在意程度。举个例子，如果客户向老板推荐，则证明产品的成功，如果只是推荐给同事或家人，则证明客户体验还可以进一步改善。

建议：选择题和开放式

07 在过去的 12 个月中，你从哪家公司购买的产品最多？

它帮助我们找到最强大的竞争对手。与第五点略有不同，第七点侧重于客户和谁做过生意，它揭示出我们的业务正在被谁瓜分，而那个经常出现的名字值得深入研究。

建议：多选题，提供其他选项

冰山下沉默的客户之声如何倾听

沉默 VoC 的收集渠道并无限制，重点在于研究团队对企业或产品本身的深刻理解，以下是一些常见的沉默 VoC 收集渠道 / 方式。

方式一 倾听领先用户的声音

一些用户会先于市场中的主要群体，更早发现市场新的需求，察觉新的技术趋势，那些人被称作领先用户。领先用户（Lead User）的概念是相对于普通用户而言的，他们往往表现得像一个创新者。领先用户具有产品的长期经验和相关专业知识，可以扩展性地使用产品，通常可以提前几个月甚至几年预测市场其他用户的需求，开拓出更多使用场景。在收集用户反馈时，领先用户同样有更丰富的经验，将自身需求准确表达并情景化。

通过倾听领先用户的声音，可以帮助企业发现潜在的市场机会，获得创新思路。佳得乐最初是佛罗里达大学的科学家们专为学校足球队研发的一款饮料，是典型的领先用户创新。

方式二 找到产消合一者

“产消合一”这个词在很多人看来可能非常陌生，但是实际上，这种模式是人类最早期的商业形态。简单点说，消费某类产品但同时又在参与生产过程的用户，就是“产消合一者”。与领先用户有所不同，产消者深知现有产品无法满足自身需求，其消费的目的就是为了再生产。他们不仅仅希望自己是消费者，也同时希望自己成为生产者，并且乐在其中。

30 多年前，一群热衷于骑沙滩自行车的年轻人，在山坡上玩乐，他们突然有了一个大胆的想法：“要是能骑着自行车从山上飞驰而下，一定非常有趣！”于是，越野自行车诞生了。后来，这种自行车有了一个新名字——山地车。在日常生活中，改装买来的新车，在浏览器上安装各类插件以满足额外需求，同样属于该模式。

定制现有产品是当代产消者的重要特征，个性化定制产品能极大提高人们的消费体验。

方式三 进行 A/B 测试

A/B Test，也叫 AB 测试。简单来说，它是指针对想调研的问题提供两种不同的备选解决方案，然后让一部分用户使用方案 A，另一部分用户使用方案 B，最终通过数据观察对比，确定最优方案。A/B 测试常用于衡量网站的用户体验。例如：网站提供 A 版本（当前版本）和 B 版本（修改后的版本），访客被随机分配，网站根据浏览量等数据判断出更受欢迎的版本。一般会有两种设计思路。

第一种叫单因素实验设计：指实验中只有一个影响因素变量，其他的内容都保持不变的实验方法。举个例子，两个实验组，一组投放广告图 A，一组投放广告图 B，最后发现 B 组比 A 组的数据反馈效果好，那么我们就可以认为这是 B 广告图的作用。

第二种叫多因素实验设计：指实验中有多个影响因素变量。比如你想同时测试广告图（A/B）和广告弹出方式（C/D）对转化率的影响，这里面有两个变量，对应的有 4 种组合条件：

- 广告 A，弹出方式 C
- 广告 A，弹出方式 D
- 广告 B，弹出方式 C
- 广告 B，弹出方式 D

当然，A/B 测试也可以直接询问访客更喜欢 A 还是 B，在客户无法具体解释影响偏好的各种因素时，其有利于企业从整体上判断不同产品或解决方案的优劣。

方式四 采用感性工学

感性工学缘起于生产制造业，这个词最早是由马自达集团前会长山本健一在 20 世纪 80 年代提出。简单地说，感性工学就是将感性的语言翻译成工学的语言，将对人的感性分析的结果转化为产品物理设计要素，依据人的喜好来制造产品，它属于工学的一个新分支。例如，消费者的感性需求是“想要一款轻的产品”，那么，品牌需要去分析产品的物理特性中“轻”的性质，进行量化，然后应用在产品的设计和研发中。

感性工学通常应用于新产品开发，旨在征求顾客对于产品的情感反应，直觉感受和想象，而非简单罗列出顾客期望实现的产品功能。

在日本产业界，采用感性工学的许多产品研发都取得了重大的成功。

- 马自达采用感性工学研发的跑车 Miyata, 推出后连续十多年都是世界上最畅销的跑车。
- 当夏普采用感性工学技术推出一款新型带有液晶显示，而不是传统目镜的摄像录像组合机后，夏普在摄像机领域的市场份额从 3% 增加到 24%。
- 日本内衣品牌 Wacoal 搜集了关于一种内衣使用的感性数据，以这些数据为基础研发出了一种新的产品，此后该公司在日本的市场份额最高达到了 42%。

在感性工学这个来源中，我们可以借助 4 种方法收集客户之声：

- 生理监测。研究人员根据脉搏率等身体反应，或使用脑电图监测脑电活动以监测情绪。
- 访谈。在访谈中，研究人员提出“你如何描述该产品？”等问题，受访者可使用感性词语表达对产品的感受，如高贵的、令人兴奋的、温暖的。
- 卡片分类法。研究人员提供一系列概念、产品属性或物体，邀请参与者进行自然分类，辅助产品交互设计。
- 语义分析法。研究人员设计语义区分量表，将意义相反的两个形容词（如好 / 坏）放置在量表两端，量表平均划分 7 个单位以显示用户感知程度。通过记录顾客对产品产生的不同情感反应，该技术揭示出客户自身都无法意识到的联系，例如汽车的特定颜色会引起不同的情绪反应，也许是愤怒或敌意。

方式五 借助人种学研究工具

人种学是研究客户及其相关环境的一种定性的、描述性的市场调研方法。研究者在现场观察客户和所处环境，以获得对他们的生活方式或文化环境的深刻理解，从而获得有关客户需求和问题的基本信息。

人种学最大的优势是“有机会了解客户真正看重的东西”。通常，在传统的访谈或问卷调查中，企业无法识别出客户真正想要的产品特性或利益，这种情况在客户面对不熟悉的新产品时尤为明显。而通过人种学，企业可以观察到那些未阐明的需求，这些隐形需求是创造全新产品的基础。

发掘机会	对识别新产品机会特别有帮助 人种学研究者“与客户穿同一双鞋子”，从而能够真正了解产品所应该满足的需求
了解客户的需求	是真正了解客户和获取“内心”需求的最佳方式 特别是能发掘出客户不能或者不愿意说出的需求
提出使产品更易于接受的产品改进	能用于测试产品原型，观察客户对产品原型的反应和原型的使用情况 回答诸如“使用方式符合预期吗？在使用产品时遇到了哪些麻烦？”等问题

（注：图片来源于网络）

当然，缺点也是很明显的，所要花费的时间特别长，并且依赖研究者对观察到的内容的解读，如何不让自己的偏见或假设融入研究过程也是一件很困难的事情。

我们通过英特尔的案例，来感受下人类学如何为技术的研发带来创新的视角。

在英特尔，人类学家 Bell 带领的研究团队调查了世界各地的车主，清点他们放在车上的所有物品。调查发现，汽车制造商为了确保安全行驶、减少分心做其它事，提供的车载功能并不完善，所以车主们不得不把一大堆的个人设备带到车上。

经过分析，英特尔决定将车载技术向可移动多媒体通讯娱乐系统发展，为捷豹路虎研发未来汽车人机交互、与丰田联合研发下一代车载信息娱乐系统。这一洞见的含金量不言而喻。

倾听那些沉默的客户之声，有助于企业以一种更立体的方式去理解用户头脑里的想法、行为背后的意义。这是一件难而正确的事，有一些企业已经在坚持中获得了一些极具价值的反馈。

对谈叮咚买菜张茗：有价值的VoC一定是可以被业务认可的

2021年6月29日，叮咚买菜在纽交所上市。当天，叮咚买菜创始人兼 CEO 梁昌霖在上市仪式现场说了这样一句话：“用户不断在变，用户需求也不断在变，只有躬身微末，做好一万件小事，和用户在一起，我们才能不被用户抛弃。”在2023（第七届）中国客户服务节现场，叮咚买菜客服经理张茗分享了叮咚买菜如何通过倾听客户之声（Voice of the Customer，以下简称 VoC），了解用户需求，改善公司全链路各业务模块的体验，给了我们很多启发。2023年10月上旬，网易云商约张茗进行了一次关于“VoC”的深入访谈，挖掘到了更多 VoC 实践中的故事，以下，跟大家一起分享。



网易云商：叮咚买菜内部是如何定义 VoC 的？

张茗：我们把用户在各个渠道反馈的意见、建议统称为“用户之声”，也就是大家熟悉的 VoC。具体来说，分为三类：表扬类 VoC（针对商品 / 人员 / 平台的好评）、咨询类 VoC（针对商品 / 活动 / 订单的咨询类、需求类诉求）、客诉类 VoC（由于平台问题带来的用户诉求，针对商品品质 / 人员服务等）。

网易云商：叮咚买菜是什么时候开始开展 VoC 这件事的？这件事是客服中心发起的（自下而上），还是高层直接决策要做的（自上而下）？

张茗：VoC 这个事情需要拉通很多内部资源，它一定是需要自上而下的，但这个自上而下，不是说一开始就存在，客服部门肯定需要先做出一些事情。叮咚买菜整个 VoC 的开展历程，可以大致分为两个阶段。2022 年之前是“专项 VoC”，做得比较点状，业务单元有需求，客服中心来配合。2022 年之后，就全面转向“整体 VoC”了，标签统一化精细化，数据来源更完整，赋能的业务部门更广泛，并逐步建立了 VoC 的考核机制和会议机制。2023 年 1 月，CEO 宣布“VoC”作为年度重要战略目标。

网易云商：在专项 VoC 阶段，有什么印象深刻的事情吗？

张茗：叮咚买菜 VoC 的起步最早可以追溯到 2021 年年初。当时公司内部在组织架构上出现了一个变化，成立新的中台对各个前置仓进行管理和赋能。中台成立之初，在管理上缺乏抓手。我们客服中心就把沉淀的大量的 VoC 给到中台，辅助中台找到了管理和决策的“切入口”。基于 VoC，各个前置仓的损耗降低了，配送高效了。就这样跑了半年，通过这次协作，第一次让大家看到了 VoC 的价值。

网易云商：从专项 VoC 到整体 VoC，客服中心又做了哪些关键的事情？

张茗：在专项 VoC 阶段，存在两个比较大的问题：第一，标签不统一。比如双线（在线 + 热线）投诉的标签是员工选的，而退款、中差评的标签是用户直接选的，这些标签千差万别，各个渠道自成一套。第二，数据维度较少，主要是看中差评、双线、退款。基于此，客服中心做了两件 VoC 的基础建设工作：第一，统一标签。把所有渠道的服务标签，整合成一套，后续都按这个标签进行选择，进行更细致的归因。第二，纳入更多数据维度，如风信子、树咚，并进行数据落仓。这样一来，VoC 的数据仓库，东西更齐全了，存储也更有条理了。

网易云商：风信子、树咚，具体是指什么数据？

张茗：风信子指代的是“在公域平台出现的跟叮咚买菜有关的声音”，尤其是一些大 V 发的，因为传播速度快，有进一步发酵的风险，是级别非常高、专人重点关注的一类数据。树咚则特指员工的声音，VoE（VoE, Voice of Employee）。叮咚买菜的员工叫“小咚”，我们就把员工提出的一些意见和建议称为“树咚”。我们认为 VoE 是一种非常有价值的声音，因为员工不仅了解问题，还了解问题发生的原因，提出的意见和建议都更具代表性和建设性。每一条“树咚”都会受到重视，并提给部门最高负责人去跟进，反馈给员工。我们为此还专门设立了 VoE 的“按灯机制”，希望能更快地去解决这些高频问题。

网易云商：在 VoC 管理机制这块，包括跨部门的协作以及 VoC 的考核上，叮咚买菜有哪些经验可以分享？

张茗：很多事情，如果没有关注、没有测量，就不会有进一步的管理，也就不可能再见到效果。机制的建立是一个非常必要和重要的事情。叮咚买菜是在 2022 年 10 月搭建了 VoC 会议机制，今年 5 月，则把 VoC 作为主要的考核指标。整体的考核指标由目标管理组来负责制定，并按季度下发，细分的指标则由各个业务单元根据自己的业务目标进行个性化制定。比如前置仓，VoC 的指标会聚焦在“分拣客诉率”、“履约客诉率”；商品中心，则是水产、蔬菜、鲜花等不同细分品类的“留存率”、“留存客单价”。重要的战役，还会设置“专项 VoC 指标”，像刚刚过去的夏季，就有面向冰激凌、梭子蟹、西瓜等专项指标。会议这块，我们先是明确需要按照模块作为会议主题，比如服务 VoC、商品 VoC、运营 VoC，这样做的好处是责任明确到相应的业务单元。在会议的流程上，每个 VoC 例会都先有一个“Pre 会议”，这个会议没有高层参加，相关方就问题商讨解决方案。如果达成一致，在高层参加的例会上进行进度同步；如果没有达成一致，则准备好不一致的点，上会寻求决策。

网易云商：目前 VoC 的推动成果如何？有没有一些 VoC 影响业务的案例可以分享？

张茗：我们一直认为，比起 VoC 本身，更重要的是 VoC 对业务的影响，有价值的 VoC 一定可以被业务认可的。我举两个 VoC 反哺业务的案例。一个是商品维度的。蓝莓是一种非常健康的水果，是叮咚买菜核心用户群体“宝妈”的心头好，此前平台上也上架了蓝莓，但销量一直普普通通。后来借助 VoC 了解到“怡颗莓”是大家非常喜爱的蓝莓品牌。这个关键信息立刻反馈到商品中心，上架怡颗莓蓝莓后，页面的 UV 和蓝莓销量，都得到了大幅提升。一个是配送维度的。4 个月时间里，叮咚买菜共收到“1520”例用户关于收货地址的反馈，希望自己的小区可以纳入配送范围。客服中心第一时间将这一高频诉求传达给相关部门，并追踪扩区进度。经过综合评估，共有 82 例扩区需求得到满足，用户纷纷点赞叮咚买菜的高效。

网易云商：除了上述提到的案例，VoC 开展以来，叮咚买菜内部还发生了哪些显著的变化？

张茗：从客服中心的定位和价值来看，过去我们更多的是服务兜底部门，是用户问题的“终结者”，现在，我们对“服务”两个字有了新的理解和认识，往前走了一大步，正在向体验输出部门转型，成为了流程优化的“发起人”。这也是时代对客服部门提出的新要求。公司内部也因为 VoC 发生了很多好的变化。最可喜的一点是，在公司最重要的几个高层例会上，除了客服中心，其他部门也开始把 VoC 作为一个单独的模块进行汇报，大家都非常重视并且在积极推动 VoC 相关的工作。整体来说，VoC 在内部的话语权正在变得越来越强。

网易云商：发生这些可喜的变化，您觉得是做对了哪些事情？

张茗：企业是以盈利为目的的经济组织，VoC 开展的大前提是顺应公司的战略发展要求。作为客服部门，我们不能按照做艺术品的心态去做 VoC，一定是以业务和业绩为落点和抓手的。从开始做 VoC 的第一天起，我就告诉团队同学，要学会去定位一个 VoC 的发生在生产环境（业务环境）中的表现是什么。不仅仅需要定位到用户的原声是什么，发生的原因是什么，还有最重要的一点是，你要清晰地告诉业务，这个问题的发生对实际业务、业绩的影响是什么。如果一个问题对业务都没有什么影响，不痛不痒，那业务部门肯定是不愿意去配合改的。

网易云商：目前叮咚买菜在 VoC 这块有遇到什么难题吗？

张茗：我们在上面聊到的一些数据来源，比如中差评、双线、退款、风信子、树咚等，都可以归类为“主动 VoC”，这些主动 VoC 是带有偏见的、被筛选过的数据。为什么这么说呢？在如今信息爆炸的这个时代，大家的注意力都很分散，精力都很宝贵，能主动找到企业来反馈问题的用户是“百里挑一”的，完全取决于用户遇到的这个问题严不严重，以及过程中的联络沟通成本高不高。绝大部分用户是不愿意因为一些小事去找到平台交涉的。这会带出来一个很大的问题，这些主动 VoC 因为数据量的有限，无法客观反映公司的整体体验管理水平。

网易云商：针对这个问题，叮咚买菜有什么解决方案？在 VoC 这块有具体的下一步规划了吗？

张茗：我们会先从命名上扭转大家的观念，计划把“VoC”更名为“体验治理”。在具体的规划上，我们希望无差别去搜集用户的声音，通过调研、访谈等形式，挖掘到冰山下的那些“沉默 VoC”，作为“主动 VoC”的补充。通过我们主动去联络用户，扩大范围，把体验这件事做得更精准、更客观。叮咚买菜的 VoC 目前处于“客诉管理阶段”，这个阶段，我们认为已经做得挺好了。从客诉管理阶段迈向体验治理阶段，工具问题是好解决的，难的是方法、能力，以及相应的更偏洞察和研究的人才的挖掘。

END

关于出品方

网易云商

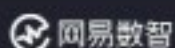
网易云商是**网易数智**旗下的服务营销一体化平台。2016 年从客服 SaaS 产品七鱼起家，整合云计算、大数据、人工智能等新兴技术，目前已形成三大产品体系：七鱼智能客服、智能洞察、私域增长。

网易云商致力于帮助企业实现全渠道客户服务，精细化客户关系管理，优化客户体验，让服务和营销变得更主动、更智能、更懂人心，在存量竞争时代实现商业价值和品牌价值的双重提升。

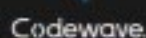
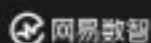
目前，网易云商已累计为 37 手游、百丽、博西家电、理想汽车等 40 万家企业客户提供产品及服务，为泛零售、家电数码、汽车、游戏等多个行业构建服务营销一体化体系，高效连接 8 亿用户。



网易数智



网易数智，网易集团旗下一站式企业服务提供商，融合网易二十余年数字化与智能化技术积累和经验沉淀，面向娱乐、社交、零售、金融以及游戏等行业，提供数字内容风控、融合通信和云原生 PaaS、服务营销一体化、全链路数据开发治理及分析、应用智能开发等解决方案，已累计服务超过百万家企业客户。



AI 内容检测

智能风控

实名认证

安全加固

安全咨询服务

即时通讯

视频云

短信

轻舟微服务

轻舟中间件

七鱼智能客服

智能洞察

私域增长

数据开发与治理平台

有数则

大数据基础平台

指标平台

ChatBI

全栈低代码开发平台

智能开发助理

软件资产市场