



共塑服务价值 智创客服新纪元

新客服白皮书

2019



蚂蚁金服领导人致辞



蚂蚁金服客户服务及
权益保障事业部总经理

徐蔚

从原始社会的物物交易，到互联网时代下突破空间限制的新型交易，客户服务贯穿整个人类历史进程。蚂蚁金服认为，所有商业机构要想基业常青，必须持续了解用户需求以创造新的产品和服务价值增长点。但重点关注售后服务的传统客服尚还难以担此重任，因此蚂蚁金服提出“新客服”概念，希望能够推动整个客服行业更好地发展。

自蚂蚁金服客户中心升级为“客户服务及权益保障事业部”以来，事业部在践行新客服的同时，承担了更多的社会责任。我们用新技术持续赋能服务体系，大胆探索，并通过数智手段驱动主动服务触达能力，真正做到以用户为中心，并以为消费者和小微企业提供安全、便捷、透明的普惠金融服务为宗旨，帮助更多人享受到平等的服务体验。目前我们已经覆盖了阿里经济体不少生态伙伴们的业务场景并取得了优异的成果，我们希望建立起平台，在不同环节节点上有不同的企业参与进来，推动整个业态发展。

在对新客服的探索过程中，我们认为新客服真正做到了服务价值最大化。对企业来说，通过对客户的多渠道触达，新客服能够帮助企业感知市场和用户的需求，助力企业持续升级产品服务，并探知未来市场增长点。对于用户来说，新客服通过成熟的技术手段，在用户全生命周期为用户提供最优的服务体验，主动挖掘客户潜在需求，从根本上改变了传统服务被动式、等待式的服务模式。

同时，我们也看到，新客服的建立并非一蹴而就，它需要一整套体系在背后支撑，从硬性的底层技术架构重建，到软性的客服组织能力培养，只有在方方面面都作出系统性地改变，才能实现新客服脱胎换骨式的完整变革。因而在这份白皮书中，我们不仅分析了客服行业趋势及介绍新客服理念，更进一步讲述了如何搭建完整的新客服体系，我们衷心地希望这份白皮书能够推动整个业态的良好发展，开创客服行业新纪元。

徐蔚

埃森哲领导人致辞



埃森哲大中华区金融事业部
董事总经理

腾涛

中国市场正从“忠诚度”进入“关联度”时代。83%的中国CEO表示，客户期望受关联度体验的影响正越来越大，打造超高消费者关联度是实现企业可持续增长的关键。要想提高关联度，企业需要能及时地感知客户需求，并能以敏捷的身段持续满足不断变化的客户需求，这样的企业我们称之为“生力企业 (living business)”。

毫无疑问，身处客户交互最前沿的客户服务部门是打造生力企业的关键环节。当前中国消费者对客户服务的普惠性、技术化、个性化、洞察力以及自助化程度都有了更高要求，成功的生力企业需要打造具有超高客户关联度的服务体验，满足不断变化的客户偏好，适应变幻不定的市场形势。但当前的企业客服解决方案尚不具备实现这一目标的能力，至此，客服体系亟需变革。

我们认为新客服的最大的优势在于，它的变革不仅局限于单一的技术、流程或人，而是立足于建立一整套全方位、端到端的新型客户服务体系。在同蚂蚁金服合作探索的过程中，我们始终在尝试回答几个问题，我们为什么需要新客服？新客服究竟是什么？如何才能建立一套完整的新客服体系？以及新客服能为我们带来什么？我们希望能够打破大家对客服中心的传统认知，并引发大家对新客服的思考。

在新兴数字技术的推动下，我们对中国客服行业的未来充满信心，“关联度”时代的新客服必将迸发出新的活力，我们期待这份报告对客服行业的转型升级有所启发，也衷心希望中国消费者能从新客服中获得更好的客户体验。

腾涛

目录

第一章 客服行业发展现状分析

商业环境正悄然发生变化

数字客服行业正临近爆发拐点

未来前路依旧充满挑战

第二章 数字经济下的新客服时代已踏上征程

什么是新客服？

新客服如何践行？

新客服的价值是什么？

第三章 金融行业新客服领先实践

传统金融篇

数字金融篇

6

7

10

15

18

19

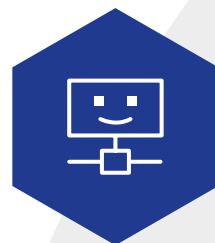
20

37

38

39

42



消费者及企业对客户服务的预期正在快速改变，技术的进步让一切成为可能

消费者对客户服务的普惠性、技术化、定制化、洞察力、自助化程度有了更高要求。而企业对客服中心的定位也由纯粹的成本中心转化为“价值中心”。而大数据分析、对话机器人、云、RPA以及AR/VR等技术的应用，正助益各方期望得到满足。

客服行业整体发展情况向好，但同时也存在需要解决的问题

从政策支持力度、投资热度、市场潜力等角度来看，客服行业整体发展情况向好，正临近爆发拐点。但与此同时，消费者的期望没有得到全面的满足，企业配套管理尚需提高，且技术瓶颈的制约也在一定程度上限制了行业的发展。

应运而生的新客服将助力客服行业突破拐点实现爆发式增长

新客服以数字化、智能化技术作为核心驱动力，实现了服务管理模式的整体升级，并通过打通用户、服务、业务之间的链接，重构服务价值链，最终实现数字经济下的用户价值最大化。相比于传统客服，新客服具有数智驱动、全程洞察、管理升级三大特色，并有一套完整的业务体系支撑。

新客服具有服务普惠、体验升级、降本增效、赋能业务四大核心价值

新客服使优质服务从少数人的体验感受，变成普惠式的客户价值，真正实现了服务触手可及，客户可以随时、随地、随需获取想要的服务。整体服务闭环所获取的客户之声也能够反哺业务，敦促产品服务升级。此外，领先的技术手段使客户、企业投入双双降低并同时提升了整体服务质量，降低了客户流失率。

新客服将助力金融机构向“生力企业”转型

未来客户驱动、万物数字化的“生力企业”将抢占市场先机，新客服将助力金融机构从“懂业务”转型为“懂我”，将客户体验延展到客户业务全价值链及客户生命周期，并运用数字化手段深入到客户真实生活场景中，为客户提供更好的服务。

01

客服行业发展 现状分析

商业环境正悄然 发生变化

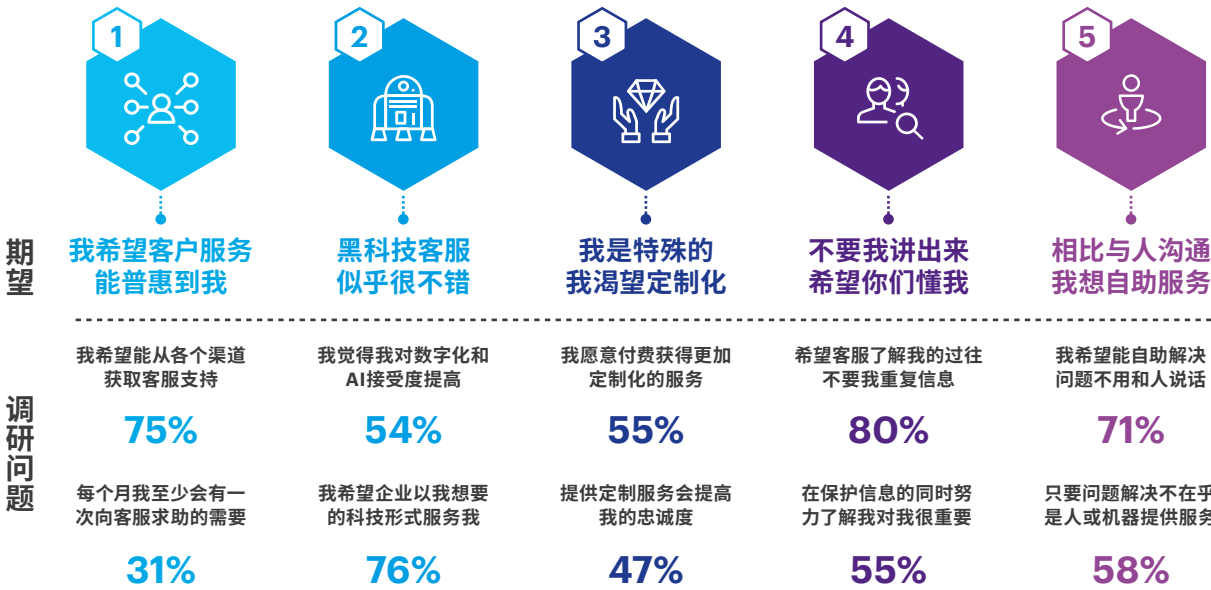
当前，中国消费者对客户服务的预期正在快速改变，与此同时，企业对客服中心的定位也由纯粹的成本中心转化为新型的价值中心，而新一轮科技革命的蓬勃发展，则使新客户和新企业对于客服新期望的实现成为可能。

更加“自我”的新客户对客户 服务提出更高要求

互联网及新技术的发展正逐渐改变中国消费者对客户服务的期望，根据埃森哲全球消费者洞察研究显示，中国消费者对科技赋能的客户服务整体上持友好态度，希望客户服务能够普惠自身，相比于求助人工，他们希望通过自助的方式解决问题，并期待企业可以通过更具创造力的方式与他们互动、真正了解他们，并为他们提供定制化服务。

值得关注的是，中国消费者对数字化客服的接受程度显著高于全球平均水平，54%的中国消费者认为自己对数字化和AI的接受度在提高，而这一比例在全球为43%。此外，中国消费者更青睐定制化服务，并愿意为此提供个人信息，研究表明全球38%的消费者愿意让企业使用自己的信息以提供定制化服务，而在中国这一比例为47%。

图1. 中国消费者对客户服务的主要期望



信息来源：2018埃森哲全球消费者洞察研究 (Accenture 2018 Global Consumer Pulse Research)

新企业正持续拓宽客服中心职能范围

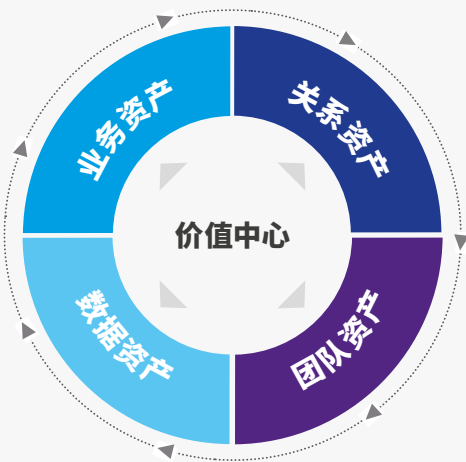
埃森哲研究表明，客户驱动、万物数字化的“生力企业”正抢占市场先机，七分之一的领先企业都踏上了生力企业转型之旅。生力企业以客户为核心，致力于打造超高消费者关联度。70%以上的中国高管认为，设计超高关联度的产品和服务、构建自适应互动渠道和体验、重构企业文化和组织是打造生力企业的重要路径。在这样的趋势下，越来越多的企业对客服中心的定位已经由一个纯粹的“成本中心”转化为一种新型的“价值中心”。

业务资产

- 承担部分营销功能
- 帮助企业优化产品和服务

数据资产

- 全渠道获取客户信息和客户之声
- 整合内部客服运营管理数据



关系资产

- 多触点同客户建立更加坚实的关系
- 提供超出客户预期的延伸服务

团队资产

- 客服人员专业性高、综合能力强
- 职业发展路径明确，团队稳定

新技术让一切期望的实现成为可能

指数级增长的数据和不断进步的技术是客服行业发展的重要驱动力。大数据分析、对话机器人、云、RPA以及AR/VR等技术的应用，正助益各方满足对客户服务的新需求。

图2. 核心技术及其对客服行业的影响



大数据分析

近年来，由于物联网技术发展、消费者对数字化渠道偏好上升等原因，企业获得了指数级增长的数据量。通过大数据分析，企业能够更深入的洞察客户、预测客户行为并提供定制化服务。此外，基于大数据分析结果，企业对自己客服体系及不同产品的运营情况也能建立一个更加清晰完整的认识，为未来做好准备。



对话机器人

随着ASR、NLP等技术发展，对话机器人日益成熟，机器人可以在更加多样化的场景下完成拟人度更高的对话，为客户提供更加优质的服务。埃森哲研究表明，目前企业客服和消费者之间30%-60%的互动其实可以由机器人完成，此外，机器人还可以减少客户50%的等候时间，提高客户体验。



云技术

云技术旨在实现按需供应计算资源，使得技术和资源能够以弹性灵活的方式得到充分利用，并同时降低客服运营成本。埃森哲研究表明，89%的云客服使用者认为云客服节约了成本，90.8%的使用者认为系统灵活性得到了提升，此外，云部署的呼叫中心耗费的成本比部署前下降了27%。



RPA

越来越多的企业正意识到流程机器人（RPA）的重要性，RPA技术可以快速、自动完成客服运营体系中标准化程度相对较高的流程，且操作准确率高、服务质量稳定性强。由于RPA可以完成简单的服务交付，更多客服人力和时间可以被释放，这也将帮助客服人员转化定位，为客户提供更复杂、专业的服务。



AR/VR

尽管目前在我国客服行业应用有限，但AR/VR技术的持续发展为企业和客户之间的互动形式提供了无限的想象空间，让企业能够为客户提供更加灵动、真实的可视化服务。相比于传统的语音/文字应答，AR/VR技术为客户提供的答案往往更加易于理解，如视频等形式通常会为客户提供更好的指导和教学，帮助客户自助解决问题。

信息来源：公开信息、埃森哲研究

数字客服行业 正临近爆发拐点

在新客户和新企业对客服行业新需求的拉动下，以新技术为核心驱动力的数字客服行业发展情况向好，行业临近爆发拐点。

国家政策推动数字客服发展

近年来，党和国家高度重视大数据、云计算和人工智能等新技术的发展，陆续发布多项政策推动新技术向经济社会的各个领域广泛渗透。客服作为连接政府与百姓、企业与客户的关键桥梁，也被提出了创新化、精准化、便捷化、数字化等多项要求。国家政策的不断利好必将促进数字客服的快速发展。

图3. 国家数字客服相关政策

时间	政策名称	发布方	相关政策条款
2015年8月	《促进大数据发展行动纲要》	国务院	利用大数据支持品牌建设、产品定位、精准营销、认证认可、质量诚信提升和定制服务等，研发面向服务业的大数据解决方案，扩大服务范围，增强服务能力，提升服务质量，鼓励创新商业模式、服务内容和服务形式
2016年4月	《推进“互联网+政务服务”开展信息惠民试点实施方案》	国务院	整合各部门孤立分散的政务服务资源，拓展“互联网+政务服务”渠道，构建群众办事统一身份认证体系，推进群众网上办事“一次认证、多点互联”，实现多渠道服务的“一网”通办，同时做好政务服务个性化精准推送，为公众提供多渠道、无差别、全业务、全过程的便捷服务

时间	政策名称	发布方	相关政策条款
2017年7月	《新一代人工智能发展规划》	国务院	建立金融大数据系统，提升金融多媒体数据处理与理解能力。创新智能金融产品和服务，发展金融新业态。鼓励金融行业应用智能客服、智能监控等技术和装备。建立金融风险智能预警与防控系统
2017年10月	《关于本市推动新一代人工智能发展的实施意见》	上海市人民政府办公厅	提升金融数据处理和分析效率，实现对金融机构、产品、行为的实时监测和早期预警，创新智能投顾、智能客服等金融产品和服务，提升金融风险智能预警和服务能级
2018年8月	《推动企业上云实施指南（2018-2020年）》	工业和信息化部	整合企业全局数据，打造智能研发、智能生产、智能营销、智能服务等智能应用，提升企业智能化水平
2018年8月	《中国银保监会关于切实加强和改进保险服务的通知》	中国银行保险监督管理委员会	畅通客户服务电话，提高电话呼入人工接通率和客户服务代表的服务满意率
2018年10月	《北京市促进金融科技发展规划（2018年-2022年）》	中关村科技园区管理委员会、北京市金融工作局、北京市科学技术委员会	鼓励运用人工智能改革传统客服行业，支持智能坐席的推广普及。支持建立基于智能坐席的数据库，切入贷前、贷中、贷后、营销、回访等业务环节，实现精准服务，提升服务效率。支持生物识别系统在智能催收系统中的应用，推进智能催收平台在信息验核、还款通知、催收警告方面的功能，鼓励利用大数据建立不同层次的催收模型，实现精准催收
2018年10月	《广东省“数字政府”建设总体规划（2018-2020年）》	广东省人民政府	智能客服平台。实现统一的业务管理和绩效考核，为政务服务应用提供预约、客服（咨询和服务评价）、物流等运营支撑能力，包括政务服务预约、业务咨询、用户评价、投诉处理等功能

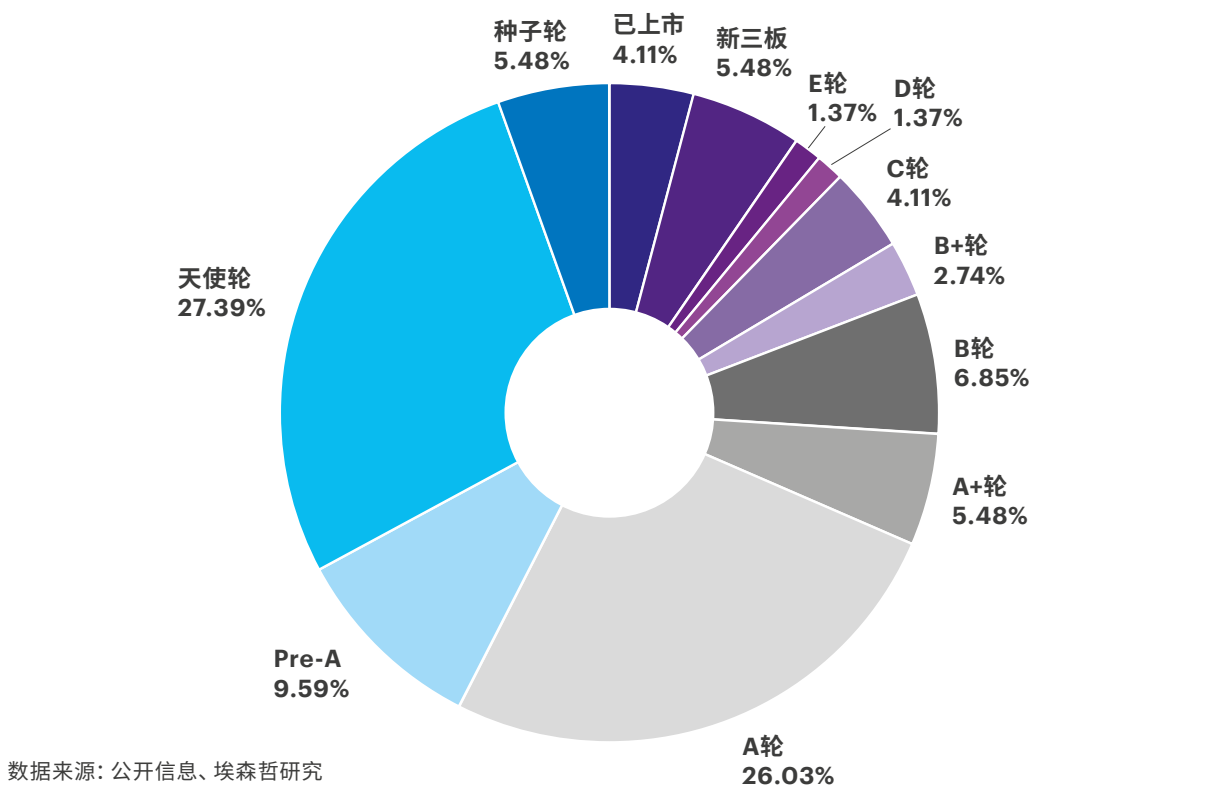
信息来源：公开信息、埃森哲研究

新技术赋能的数字客服企业获资本青睐

虽然对于数字客服市场规模目前没有一个官方准确的统计，但据业内专家估算，数字客服潜在市场可达数千亿级。被市场潜力所吸引，大量资本正持续涌入数字客服行业，助力数字客服企业打开市场。截至2018年12月31日，国内共有73家提供数字客服解决方案的企业获得融资。其中，

- 获得种子轮与天使轮融资的企业共24家，占比33%
- 以云问科技、容联七陌等企业为代表，共30家企业获得Pre-A至A+轮融资，占比41%
- 获得B轮到E轮融资的企业共12家，占比16%，小i机器人、环信、Udesk、智齿科技的最新一轮融资额均在亿元人民币以上，其中退市新三板转战IPO的小i机器人估值高达30亿元
- 新三板公司共4家，分别为极天信息、中科汇联、中通网络和大唐融合
- 部分上市公司也开始布局数字客服业务，腾讯推出腾讯云小微，网易推出网易七鱼，科大讯飞推出智能语音客服机器人

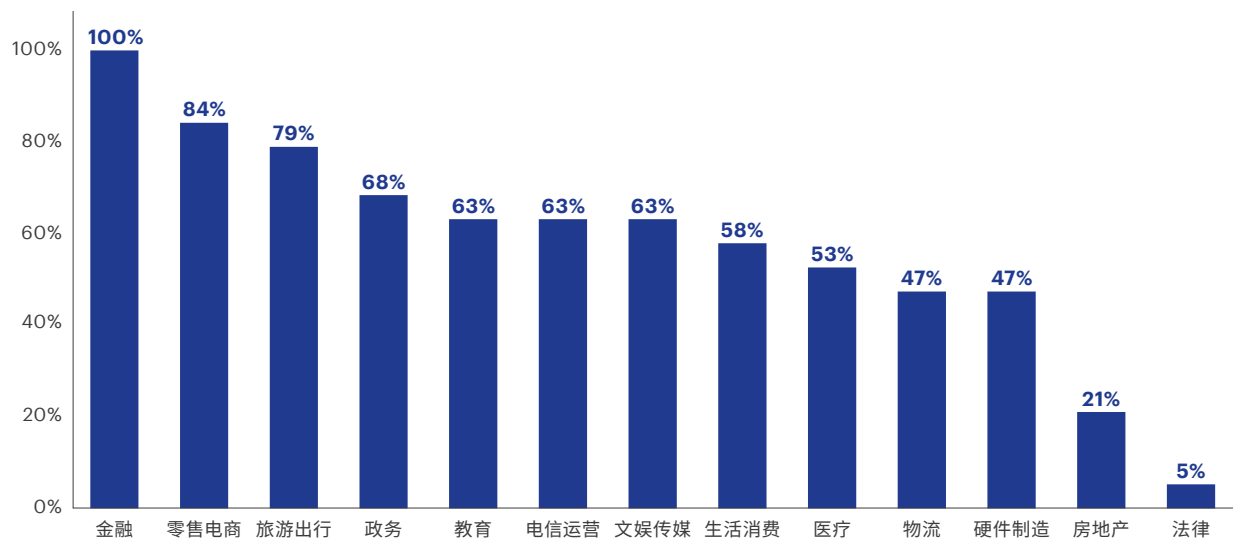
图4. 中国数字客服企业融资情况分布



金融、零售电商、旅游出行等行业是数字客服重点细分领域

我们对19家提供数字客服解决方案的企业（包括获得B轮到E轮融资、新三板和已上市企业）的主攻行业进行分析，发现其中六成以上的企业方案涉及金融、零售电商、旅游出行、政务、教育、电信运营及文化传媒七大行业。

图5. 龙头数字客服企业重点发展行业领域



说明：行业关注度计算方法为19家龙头企业中，解决方案覆盖某行业的比例

数据来源：公开信息、埃森哲研究

我们看到其中金融行业的关注度最高，主要原因在以下四方面：

庞大的数据积累

据不完全统计，目前中国大型商业银行和保险公司的数据量已经达到100TB以上。此外，由于金融机构通过大面积触达客户生活场景，积累了大量的非结构化客户数据及运营数据，技术的进步使这些非结构化数据向结构化数据的转化成为可能，进一步加大了具有可分析价值的数据量。

系统改造资金雄厚

金融机构整体上对其技术、系统改进的支付意愿高，有雄厚的财力支撑其对已有的客服系统进行数字化改造。根据IDC调研显示，2017年中国银行业IT解决方案市场整体规模达338.6亿元人民币，预计2022年将达到882.95亿元；保险行业的表现同样抢眼，IT解决方案市场整体规模在2017年达到65.39亿元，预计2022年将达到178.02亿元。

客服需求量大且质量要求高

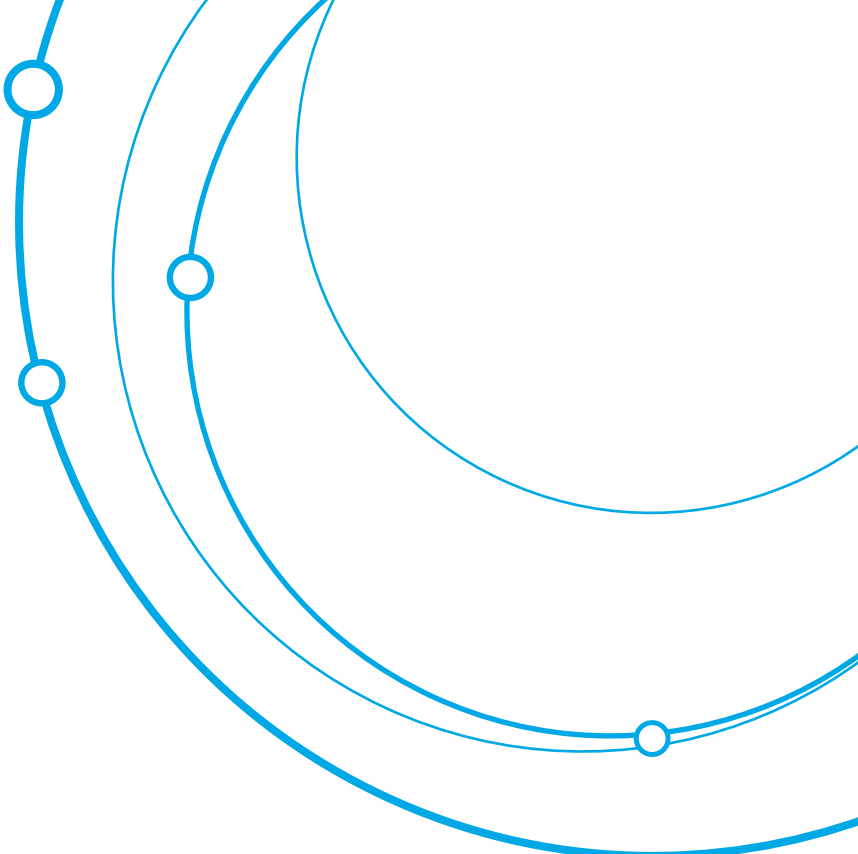
金融行业同客户多样化的生活场景息息相关且涉及到的金额有时较大，因此从客户角度出发，其对金融机构服务的需求量及服务质量的就会比较高。从金融机构自身出发，一方面国家对服务质量有监管规定（如保险行业），另一方面金融机构客户交易产生的业务净值非常高，为了提升客户黏性，金融机构自身也对自己的服务质量提出了很高的要求，愿意投入成本优化自己的客户服务体系。

数字化变革政策支持

政府对金融机构客服的数字化变革持支持态度，如国务院颁布的《新一代人工智能发展规划》中鼓励金融行业应用智能客服、智能监控等技术和装备。2018年中国银行业协会客户服务委员会年会也对新时代银行业客服中心的战略价值与发展前景进行了深入讨论，鼓励以“智”提“质”的行业客服中心发展趋势。

除金融行业外，其它行业对数字客服高诉求的主要原因如下：

- **零售电商：**零售电商服务触点多、消费者咨询量大、重复性高、且呈线上化趋势，因而需要数字客服提高服务即时性，实现多渠道增效
- **旅游出行：**服务多为线上化标准流程，数字客服能够提升预订系统效能，并解答用户产品标准化问题
- **政务：**政府机构改革且国家大力支持电子政务发展且投入高，据爱分析中国大数据行业报告显示，政府2017年IT投入超过800亿元。日趋线上化的政府服务提高了对数字客服的需求
- **教育：**一方面线上教育兴起，数字客服有利于提高用户线上转化率提高销售额，另一方面答案固定的知识咨询可由机器人替代
- **电信运营：**线下场地成本高，数字客服设备可减缓人工压力。线上咨询量大可由机器人回答
- **文化传媒：**直播、游戏电竞等产业快速发展提升了行业整体客户服务需求量，且对用户数据的洞察分析有助于产品优化抢占市场



未来前路 依旧充满挑战

我们在看到数字客服行业持续发展的同时，也看到市场目前依旧存在很多问题阻碍客服行业突破爆发增长拐点。客户的期望并没有得到全面性的满足、企业内部管理依旧有待提升、技术难点也在一定程度上限制了行业发展，数字客服行业需要转型升级。

企业提供的服务同客户的期望之间 依旧存在一定落差

尽管新技术的发展和企业内部改革已经在一定程度上提高了客户服务质量，但是实际执行效果同客户期望之间依旧有较大的落差。企业对客户的洞察不够深入，且提供的服务从普惠性、智能化、定制化、自助化程度来看均不符合客户预期。埃森哲调研结果显示，只有53%的消费者能在需要的时候获取想要的客服支持；虽然80%的消费者希望企业能够了解自己，但实际只有48%的消费者认为企业真正做到了“懂我”；消费者对高科技形式的服务满意度仅为50%；71%的消费者倾向于自助解决问题，但是只有48%的人能达成这个目标；消费者对于企业定制化服务的满意度仅为41%。

企业配套管理尚不支持 客服中心“多栖发展”

企业距离成功建立“价值中心”定位的客服中心依旧有很长的一段路要走。主要体现在以下几方面：

01

运营体系闭环尚未打通

目前多数企业的客服运营体系尚未形成一个从客户端到业务端的完整运营闭环，存在缺少组织机构统一管理、业务分散、内部资源调度不畅、流程复杂低效等问题，整套客服运营链路并没有完全打通，使得数字客服难以全面发挥应有的功效。

02

数据资源分散不统一

大型企业内部各业务条线、集团内各子公司之间信息依旧没有打通，存在信息杂乱多变、难以管理的问题。不统一的数据资源影响了数据的采集和分析，限制了企业全方位洞察客户并为客户提供全渠道一站式体验，也让企业难以客观预测、评估内部全运营情况。

03

系统全面升级动力不足

由于部分企业已经有自己原有的一套客服系统，改造原系统的方式通常是自研或采购单点产品和原来的系统做关联、整合，在原有客服中心的运营成本低于替换成本时，企业不一定有驱动力去升级替换全部的老旧系统，这也影响了企业客服系统的整体智能化程度，在用户画像、精准营销、外呼、质检等功能模块的智能化程度还有待提升。

04

客服人员管理重视度不够

尽管企业希望客服人员更加专业，却没有为客服人员提供足够的培训及配置相应的如知识查询等智能辅助工具，加之各家企业客服数字化程度依旧参差不齐，尚没有发挥技术的最大化作用，人工坐席压力较大，客服人员流动率高达20%-30%。

技术瓶颈降低了行业预期

虽然技术上取得了长足的进步，但在一些数字客服应用场景上实现的效果尚不符合企业的高期望。以质检场景为例，为降低硬件成本，对话录音压缩导致的语音失真降低了ASR准确率，再加上中文存在多义性及方言，有时就会难以通过机器判断客户服务是否违规。再以外呼场景为例，一方面对于客户无关外呼目的的提问（如以信息确认为目的的外呼，客户反问了和产品相关的问题），机器的预测能力和应变能力不足，让用户很难接受；另一方面在场景复杂的情况下（如营销、催收等）机器依旧难以应对，实际使用效果不符合企业对于技术的期望，需要由专业的客服人员介入，这其中人和机器衔接点的判断也是难点。正是这些因素的存在，降低了大家对客服行业的期望，因而市场整体抱持着边发展、边观望的态度，在客服场景价值的挖掘上并没有使出全力。

02

数字经济下的 新客服时代 已踏上征程

什么是新客服?

如前所言,当前的数字客服行业需要整体转型升级以应对挑战、拥抱机遇。根据过去多年的探索和沉淀,蚂蚁金服创新性地率先提出“新客服”概念,新客服体系的建立将助力行业冲破爆发拐点,开创新纪元。我们认为,新客服以数字化、智能化技术作为核心驱动力,实现了服务管理模式的整体升级,并通过打通用户、服务、业务之间的链接,重构服务价值链,最终实现数字经济下的用户价值最大化。相比于传统客服,新客服具有数智驱动、全程洞察、管理升级三大特色。

数智驱动

在更加成熟的大数据分析、云、人工智能等技术的驱动下,对内,新客服可实现传统客服无法达成的“无人驾驶”式服务运营和内部资源协同;对外,可实现对客户的全渠道触达,并为客户提供更加高效、优质的服务。

全程洞察

新客服将客户体验延展到业务价值链和客户全生命周期。通过分析客户特征、洞察客户痛点来定位服务诉求,并基于多渠道获取的客户之声对业务产品及服务进行持续优化,为客户提供更加智能化、人性化、个性化的服务体验。

管理升级

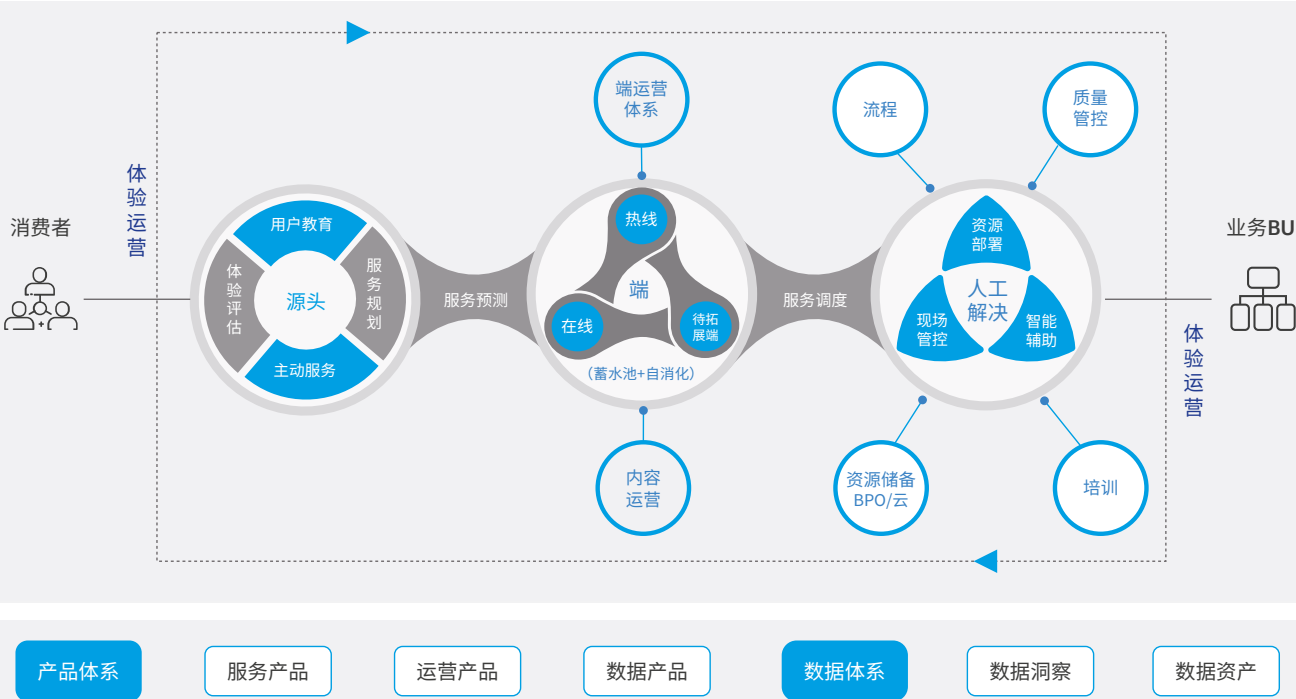
不同于传统数字客服,新客服加强了对客服中心的管理投入,将客服中心战略定位升级为价值中心,并着力打造具备网状综合能力的前、中、后台协同驱动组织,辅之以配套管理机制。此外,公司在管理上打破客服中心同业务部门间的屏障,对业务流程、部门职能等进行调整,同时号召全民共建客服体验,从根本上提升企业内部的体验生态基因。



新客服如何践行？

新客服理念的落地实施需要一整套完备的业务体系支持，我们可以将新客服业务体系归纳为三个核心、两大枢纽、两套体系、一个闭环，并需要辅之以相应的客服组织形态推助整个业务体系运行。

图6. 数智变革的新客服业务体系



源头、端、人工服务是新客服解决客户问题必不可少的三个环节，旨在确保服务价值链上客户体验的一致性。其中，源头发生在客户提出服务诉求之前，其作用是通过体验评估、用户教育、服务规划、主动服务，持续推动产品优化、升级用户体验、前置性降低用户对产品的使用障碍和求助服务诉求；端是客户服务的触点，通过智能化和数字化手段洞察客户，结合用户特征和行为轨迹识别用户意图，通过个性化的形式即时解决客户问题或引流人工；人工服务通过对服务资源进行科学管控并辅之以智能化工具，将智能决策和人工决策相结合，提升客服人员的工作效能。

服务预测和调度是连接整个客户服务链路的纽带，也是新客服数智驱动特色在服务运营上的集中体现。服务预测利用多种统计预测模型，结合多维度的数据输入，对未来月/周/日/时段的服务求助量进行预估，指导自助和人工服务各环节的资源部署，让拍脑袋排资源成为过去；服务调度基于预测结果和现场情况，利用科学的资源能力分析和调度模型打通全服务资源，助力管理决策，在保证用户得到最优服务资源的同时提升资源利用率。

两大枢纽

两套体系

数据体系是新客服体系运营的重要驱动力，一方面它通过制定衡量智能客服服务效率、服务质量、服务体验等相关的数据指标，有效量化并展示服务过程，帮助客服中心对服务全链路进行动态管理和方法沉淀，另一方面数据作为客服分析挖掘模型及产品的基础，可以对用户进行精细化运营，充分释放其业务价值。产品体系则为新客服全生命周期流转提供支持，其以数据体系中沉淀的数据资产为基础，通过人工智能等技术精准识别用户特征和问题并提供有效的解决方案，在提升服务效能的同时保证用户服务体验。

体验运营是连通客户和业务之间的桥梁，基于体系化的体验管理与基于用户感知链路的体验文化如同太极的阴阳两极，形成体验运营闭环。从客户视角来看，体验运营在技术的辅助下提供优质的产品和服务给客户，在为客户高效解决各种疑难问题的同时，提升用户体验及对品牌的好感度；从业务视角来看，体验运营将用户在各个场景反馈的信息数据化、结构化，作为业务未来持续调优产品和市场策略的重要依据，同时企业级“客户第一”的体验文化建立让员工更加积极地参与客户服务体验运营管理工作，切实感受客户所需。

一个闭环

组织支撑

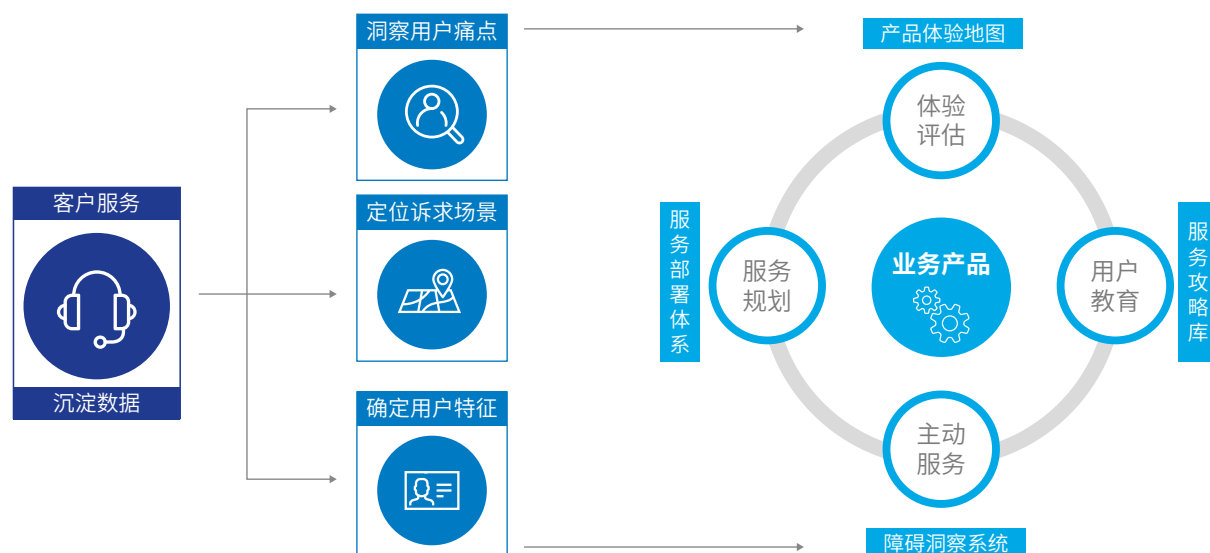
在新客服业务架构下，企业从顶层战略出发，升级客服中心定位为价值中心，通过组织升级架起企业和客户之间的桥梁，实现组织赋能。在全新定位下，企业需着力建设前中后台协同的网状客服组织形态，并通过配套的人才培训体系、职业发展通道及绩效考评体系来培养具备服务、运营、产品、数据、业务五大能力的新客服人，并打造具备多元混生、联兵作战、精良灵动、有情有义特色的新客服组织。

三个核心：源头、端和人工服务

源头：减少客户求助，明确服务来源及诉求

以海量客户服务历史数据为基础，通过分析用户特征、洞察用户痛点、并定位用户主要服务诉求，源头实现了产品端的体验评估与优化、用户端的主动服务和用户教育、以及服务端的整体服务规划，从根本上减少了用户在各种产品使用场景下的障碍。

图7. 源头解决方案



体验评估

在产品上线前，从用户需求、产品结构、内容质量、视觉交互等维度对用户体验进行预评估并提出改进建议。同时，通过分析历史数据（如用户的操作习惯、产品使用障碍点、竞品体验等）沉淀用户体验偏好，作为持续优化体验评估规则的重要输入。源头体验评估的核心价值在于能在源头有效减少用户操作障碍并提升用户体验，在有效节约成本的同时避免低质量的体验设计对品牌声誉造成负面影响。

用户教育

用户教育往往发生在活动预热期或新产品上线的初期。通过提前讲解来提高用户对特定业务及产品的认知，有助于降低用户未来求助服务诉求，帮助用户更加顺利地参加活动或使用新产品。区别于传统普适性的产品说明，服务端的用户教育在讲解人的选取及讲解内容的设计等方面更多地从用户视角出发，通过图文、视频等多样化形式为用户提供操作攻略和热门问题答案。

主动服务

主动服务往往发生在用户还未求助或流失之前，通过用户行为数据分析，系统能够预判用户诉求并提前介入提供服务，做到在对的时间、场景下，为对的人群以合适的方式输出对的内容。此外，系统还能够通过追踪接收主动服务后的客户行为，计算主动服务带给客户的实际价值，作为未来优化服务的重要输入。

服务规划

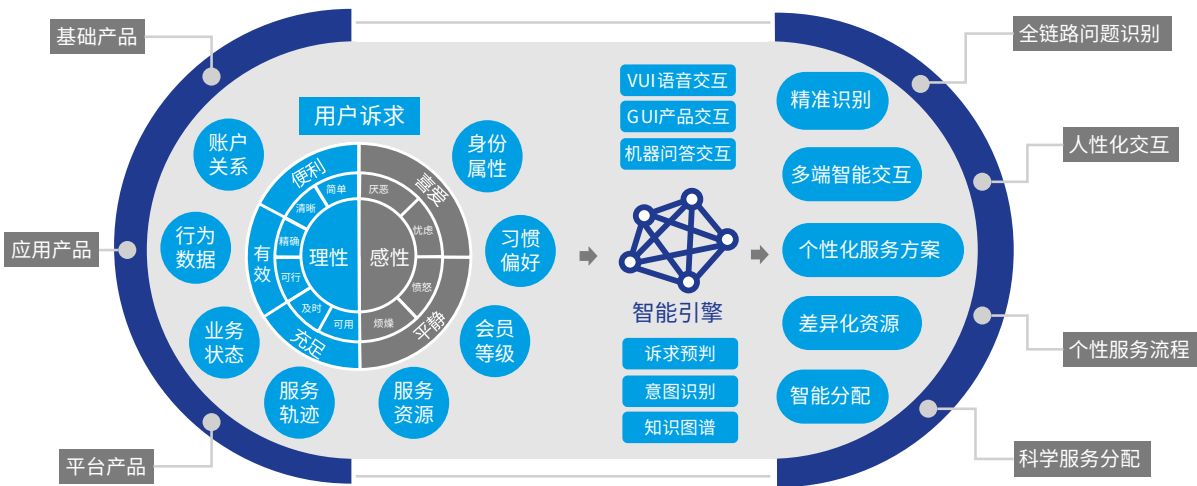
服务规划是源头和服务端的链接枢纽，主要以降低万求率（一万笔交易产生咨询的比率）为目标。一方面通过收集分析用户需求，推动源头产品优化，另一方面在发生新业务或业务变更时，推动服务线各部门做好部署工作。

端：结合AI及运营手段，为客户提供千人千面的个性化服务

数字生活无处不在随处可及，用户接触服务的渠道和方式凸显多样化的态势，基于数据分析的服务“端”已经超越了传统的服务渠道定位，需要承担更加多样化的职能。通过分析用户诉求，端可利用语音、产品、机器问答等多种交互形式为用户提供智能化、人性化、个性化的服务体验，将问题识别、问题自助解决、分流人工等服务流程环节全部打通。

为实现服务对用户触手可及，端需具备基于用户习惯和使用场景持续拓展服务端类型的能力（如对IoT，AR设备等）。目前最为核心的服务端为在线端和热线端，接下来我们将对这两种类型的服务端进行详述。

图8. 端解决方案



在线端服务

随着移动互联网的发展，具有随时、随地、随需特点的在线端服务运营成为端运营体系的重要一环。以蚂蚁金服为例，在线端分担了95%以上的用户求助量，日均承接量达450万次，有效降低了人工承接的压力。此外传统的人工服务AHT平均处理时长为300秒，在线端相比之下用时更少，大幅降低了用户的沟通成本。

在线端服务运营还可通过内容丰富的多样化交互形式，以及不断创新的AI应用模块满足用户更加个性化、差异化的服务诉求。以蚂蚁金服在线端服务运营为例，猜你问题、快捷工具、攻略教育、商家服务、AI智能机器人五大子模块通过多样的交互形式满足了用户智能化、个性化的服务需求。

- 猜你问题：通过科学的算法模型猜测客户服务诉求，并向用户精准推荐解决方案，实现“未问先答”
- 快捷工具：通过直达链接或简单交互，用户无需描述问题或阅读大量文字即可解决相对复杂的服务诉求
- 攻略教育：通过图文或趣味小视频的形式向用户普及产品使用中的小窍门

- 商家服务：收集提供服务的所有商家的联系方式形成“商户通讯录”，用户无需在端外查询，一键便可跳转到第三方服务
- AI智能机器人：能与用户进行多轮问答交互，根据用户的提问与反馈，识别用户真实具体的服务诉求，并提供更有服务温度的智能应答，并在合适时机帮助用户链接至人工客服进一步解决问题

热线端服务

随着热线端服务用户规模扩大、用户构成复杂化、以及业务产品多样化，如何给用户快速准确的服务、如何应对话务的突然波动、以及如何提升用户获取服务的效率和体验，成为热线端服务面临的几个核心问题。新客服智能语音交互系统及语音自助解决方案是解决这些问题的重要突破口，其一方面可保障话务高峰期的用户体验，一方面能满足用户7×24小时的服务需求。

新客服智能语音交互体系能够更顺畅、快速地定位用户问题。传统热线服务渠道通过多层菜单按键引导用户逐步定位问题，存在交互时间长、体验差、问题颗粒度粗等问题。目

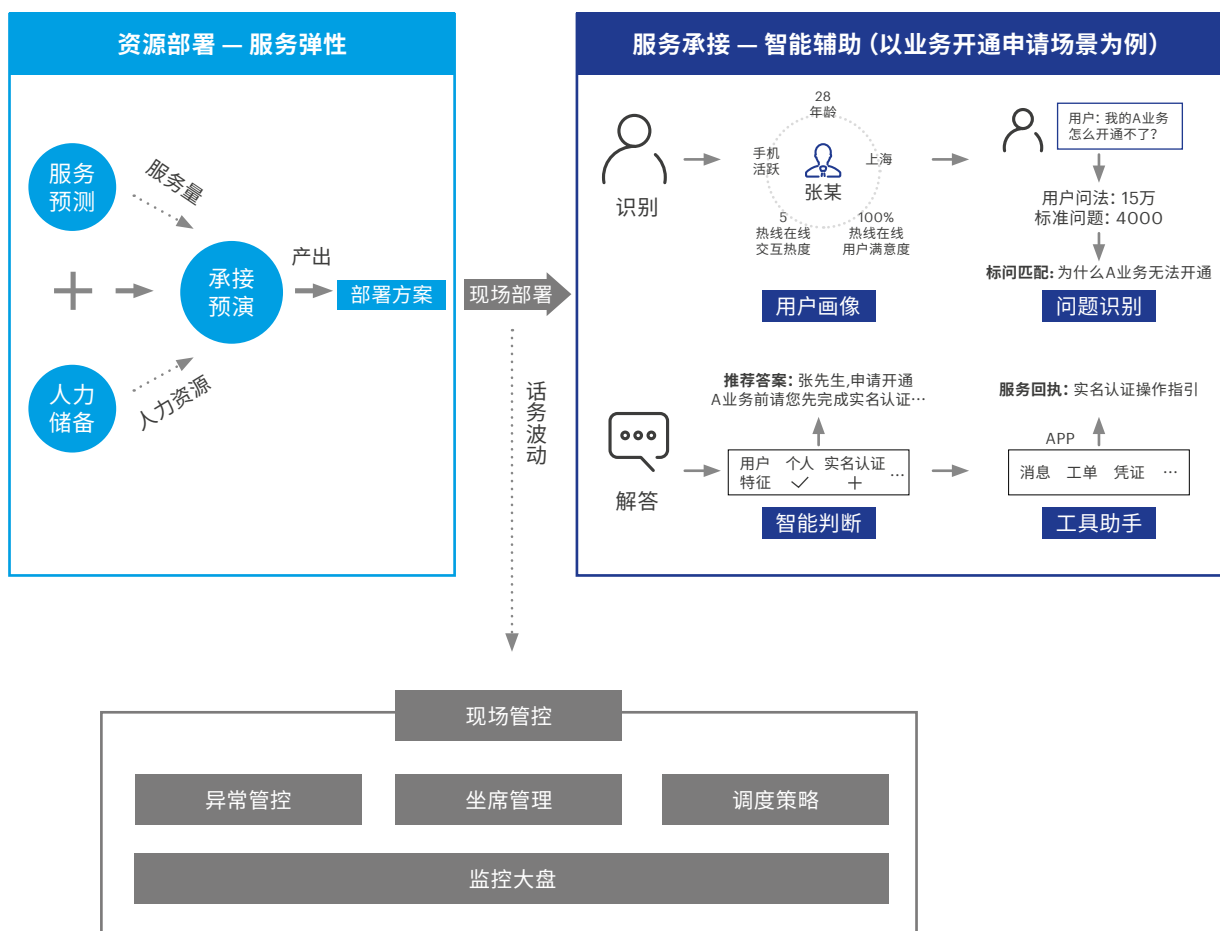
前部分数字客服引导用户一句话语音描述问题，再通过NLU技术识别用户问题，但由于语音存在描述不全、噪音干扰、问题模糊等问题，只能覆盖较少比例的热线服务诉求。新客服语音交互体系可通过未问先答（基于用户识别和用户数据猜问题）、双工语音交互（智能判断用户说话的开始和结束、支持打断系统播报）、多轮对话管理（包括引导用户描述问题、补充问题、确认问题、提前结束交互等对话方式及对话决策能力）实现和用户间的多轮、连续语音对话，在确保用户交互体验的情况下，精准锁定用户问题。以95188热线端为例，问题识别覆盖率超过90%，用户确认问题占比70%，用户平均交互轮数2.1轮，用户体验和问题识别能力都大大提升。

进一步，基于精细、准确的问题识别结果，便捷的语音自助解决方案会针对具体的问题场景，通过语音交互完成用户账户核身、问题场景细分、原因定位和解决方案反馈，从而降低人工服务坐席压力。以95188热线端为例，如用户来电求助挂失支付宝账户，在识别到问题后，系统语音会引导用户语音交互锁定账户完成核身，然后帮助用户挂失账户并告知用户后续解挂方式。

人工服务：灵活调度增大资源利用率，同时提升人效

新客服体系通过对人工服务资源进行科学、有效的管控，提升了人工服务的承接能力和服务弹性，让客户能够得到最为快速、适宜的服务。此外，在智能化辅助工具的帮助下，客服人员的工作效能及客户满意度得到了双重提升。

图9. 人工服务解决方案



资源部署

为实现精准高效的资源部署，企业需提前对服务诉求进行科学预测，对服务承接资源进行动态评估。资源部署需以服务人工需求量的预测结果为基础，通过精准评估已有服务资源和预测结果之间的适配性，自动输出可行的服务预案及可能的风险问题，对部署结果进行全链路流程仿真、瓶颈识别及潜在风险点红色预警；此外，定期盘点资源部署方案与实际结果之间的匹配程度，快速输出针对性方案。通过部署能力的建设，降低服务行业的人力管理成本，助力服务提供商人力管理数字化转型。

现场管控

由于资源部署很难百分之百精确匹配实际的服务需求量，这就要求客服系统具有强大的现场管控能力，在任何话务高峰时段都可以为用户提供最通畅的服务渠道、最适合的服务资源、以及最高效的问题解决方案。服务现场的实时监控是现场管控的基础，基于调度体系的实时数据分析结果，系统可自动识别服务现场异常，并根据坐席状态和坐席特征引导客户至最佳求助资源。此外，系统还可根据异常情况的风险等级输出现场承接解决方案，并同步给客服运营人员，帮助他们在第一时间了解用户诉求并做出解答。

智能辅助

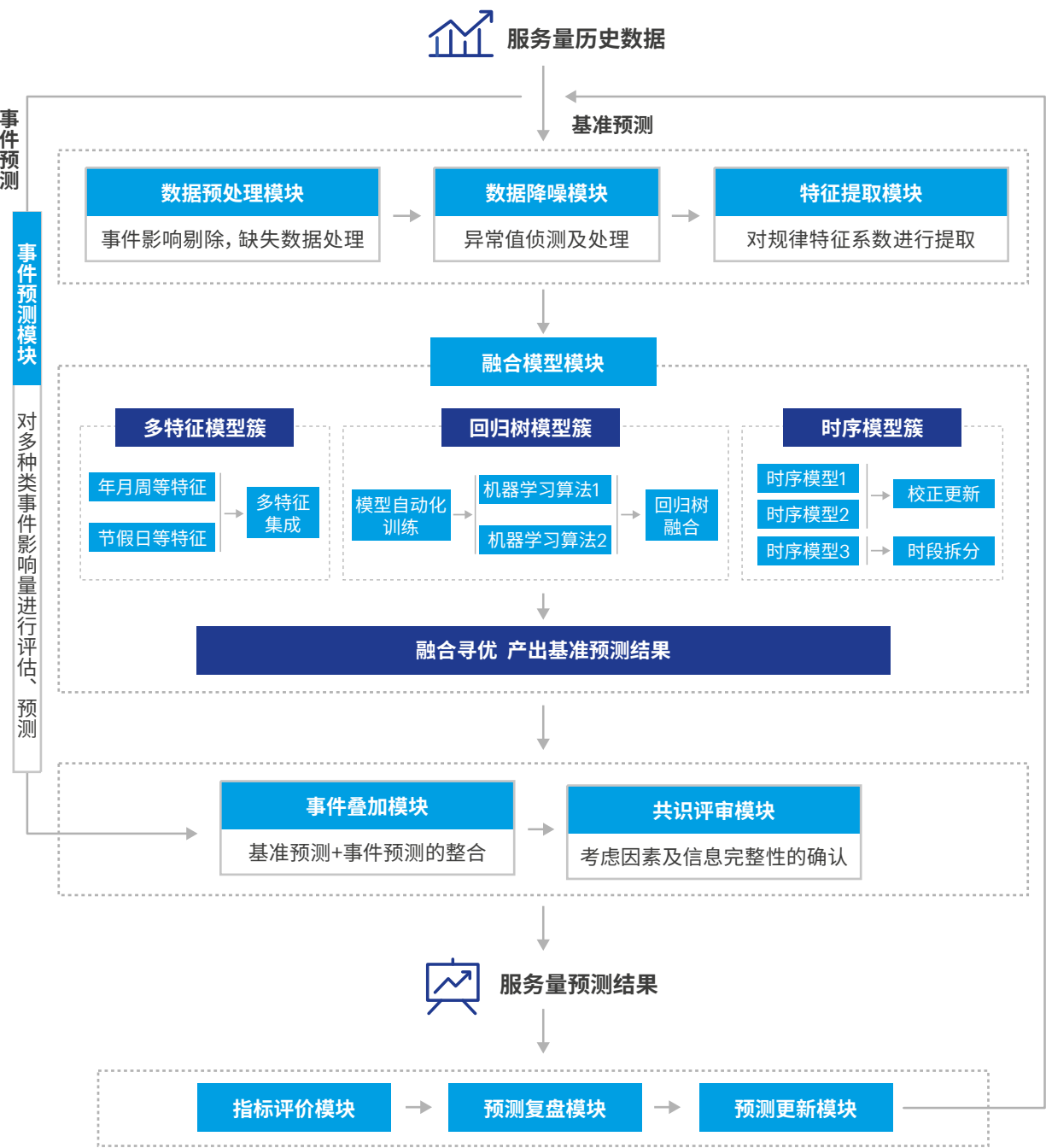
在新客服体系下，用户画像、话术推荐、智能操作指引、一站式查询等辅助工具可以帮助客服人员提升工作效率、释放服务效能。用户画像可以帮助客服人员快速了解用户特性以提供因人而异的高质量服务；话术推荐可确保话务合规性并提高服务质量；智能操作指引可提示客服人员可行的解决方案；一站式查询工具帮助客服人员快速检索到所需信息。

两大枢纽：服务预测和服务调度

服务预测：资源部署利器，让拍脑袋排资源成为过去

预测是新客服体系正常运转的基础，是保障现场接通、提供极致服务体验的基础，也是合理利用服务资源、降低服务成本的基础。在新客服预测体系下，服务量预测结果由基准预测、事件预测两部分叠加而成，再经过共识评审、指标评价、预测复盘、预测更新几个流程模块，最终形成了完整的预测全链路闭环。

图10. 服务预测解决方案



说明:

- 基准预测: 仅考虑历史数据规律 (剔除异常及事件影响后的服务量数据), 经过数据预处理、数据降噪、特征提取、融合模型等几个步骤, 产出基准预测结果
- 事件预测: 对未来可能发生的产品事件、渠道事件、运营事件等产生的服务影响量进行预测
- 共识评审: 各相关方对基准预测和事件预测整合后的预测结果进行讨论, 并在达成共识后发布。讨论内容包括事件信息完整性及影响量、基准预测考虑因素等
- 指标评价: 在多场景、多维度的指标体系基础上, 通过预测报表对预测的效果进行监控、评价。指标体系包括预测偏差率和预测达标率两类
- 预测复盘: 主要为事后遵循量化的启动标准, 采用一套固化的逻辑, 对预测结果的准确性、稳定性进行复盘分析, 得出预测偏差的真实原因, 并给出改进方案
- 预测更新: 主要为事后遵循量化的启动标准, 采用一些方法模型, 结合当前预测的偏差情况, 对接下来一段时间的预测结果进行更新、校正

预测提供的主要服务有端服务量预测、人力招聘预测、人员排班预测、财年预测、实时预测等。预测服务产出的准确性和稳定性直接影响用户服务体验及服务成本。

- **端服务量预测：**提供未来一个月每天/某几天的端服务量预测结果，为端的策略部署提供参考，以调整人工流入转化、保障现场接通为目标
- **财年预测：**提供未来12个月每月人工流入量预测结果，为财年预算提供参考
- **人力招聘预测：**提供未来第2、3个月每月人工流入量预测结果，为人才招聘和人力储备提供参考
- **人员排班预测：**提供未来一个月每天每30分钟的人工流入量，为人力部署及人员排班提供参考，直接影响服务资源的承接能力
- **实时滚动预测：**实时滚动预测，提供未来N个小时（一般 $N \leq 12$ ）每30/15/10/5分钟的人工流入量，为调度调控提供参考

服务调度：数据驱动的“无人驾驶”调度引擎 科学指导全服务资源调配

随着客户服务的普惠性需求提升以及企业业务的持续发展，海量的服务诉求、多变的业务活动和多样化的产品类型均将加剧用户集中求助的不确定性。但人工服务能够承接的求助量终归有限，新客服智能调度决策能够分流客户服务诉求，在平衡客户体验的前提下，基于用户、业务数据，合理决策调度服务渠道（在线/热线等）和服务形式（自助/人工）。

服务调度决策一方面通过制定全渠道资源部署策略预案，以实现系统自动化调度；另一方面基于服务预测的实时滚动预测结果，在各种异常情况下对服务资源进行实时、合理的调配。

我们认为，新客服下的智能服务调度决策需建设集感知、决策、执行能力为一体的“无人驾驶”核心能力。

- **感知能力：**系统需做好7x24小时服务现场盯盘工作，依据现场反馈的秒级实时数据与前置的实时滚动预测分析结果，对现场繁忙度进行判断并准确定位流量异常风险
- **决策能力：**从用户+业务+场景多层次进行决策，在平衡用户体验的同时，挖掘调度能力最大化的渠道分流策略。此外，系统还可通过分析历史数据来评估过往调度策略是否有效满足了客户实际需求，这些评估结果将作为未来持续升级调度决策能力的重要输入
- **执行能力：**借助算法能力让系统自主学习调度执行的准确时间节点，并做出合理的执行动作，保证现场服务运营的科学性和自动化程度

图11. 服务预测产出效果（以蚂蚁金服大规模复杂场景下的高精度预测为例）

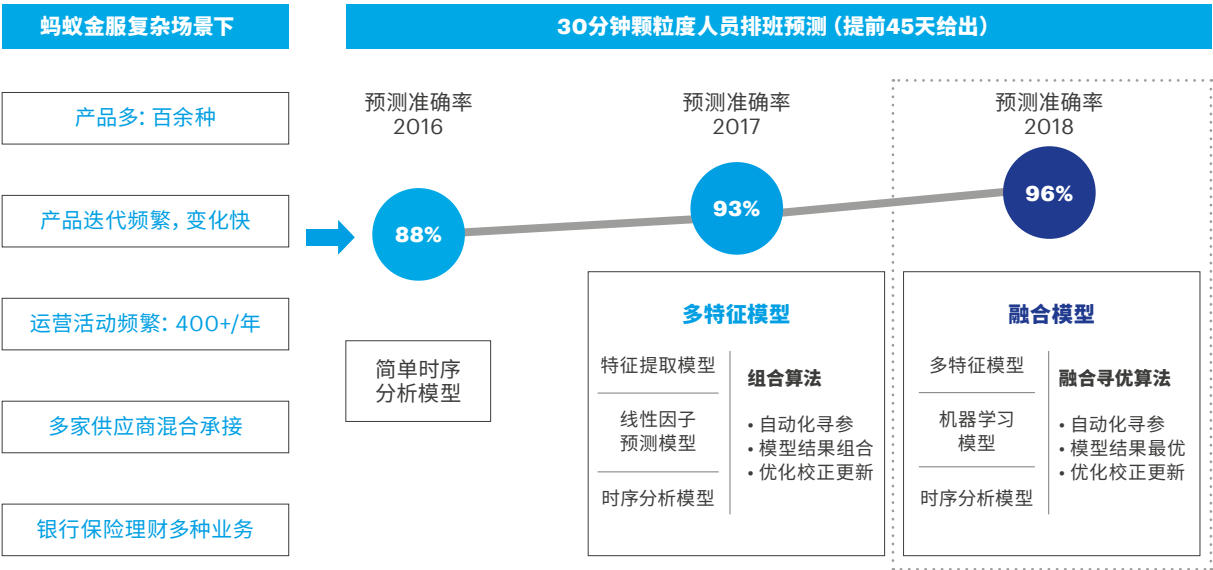
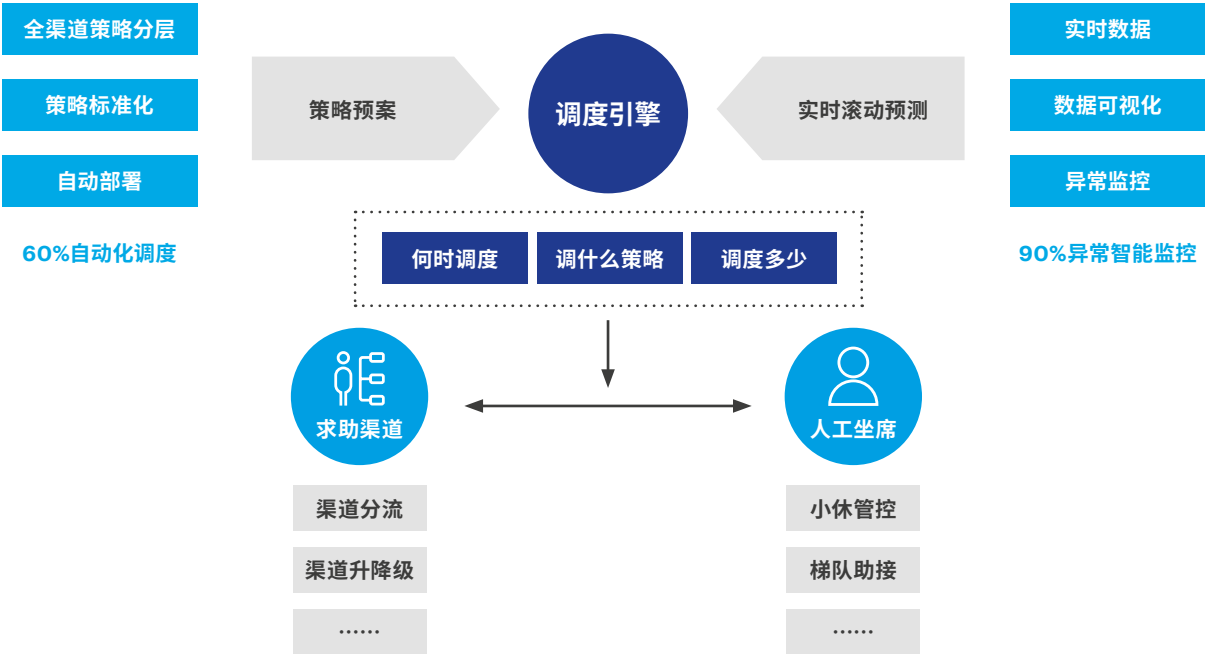


图12. 服务调度解决方案



一个闭环：体验运营

新客服不应仅是单方面快速、高效地解决客户的诉求，还要时刻基于客户视角，以多渠道、多维度的客户声音驱动产品和服务升级，提升客户体验，为客户带来极致的产品与服务体验为终极目标。体验运营通过不同来源的客户声音收集、关联分析，建立覆盖围绕产品全生命周期体验的管理体系，帮助业务更全面地感知用户、理解需求、定位问题、改善产品并评估效果，进而形成客户声音对业务的指导迭代，反过来，持续升级的产品和服务又会进一步提升用户体验，最终形成一

个良性的体验运营闭环。同时，在体验机制与工具的基底下，再透过合纵连横的以“客户第一”为宗旨文化运营产品与项目，以沉浸式的全链路用户感知与交互形式保障业务提升从意识到行动的良性转化，使得企业根植围绕客户出发的用户体验基因成为企业的首要价值观。我们认为，基于体系化的体验管理与基于用户感知链路的体验文化如同太极的阴阳两极，相辅相成互生互补才会形成一个优秀的体验运营闭环，在这个闭环中，需具备以下六大核心特点。



多渠道的声音洞见

新客服体验运营不仅从来电的客户中被动地获取的声音,还会通过调研、舆情等渠道主动获取客户、行业、生态的声音,包括但不限于事后的评价、新趋势的探索、潜在的痛点/机会、行业竞品的表现等,同时,新的体验运营会从这些多维度的声音中进行分析、提炼,从而形成声音的洞见。

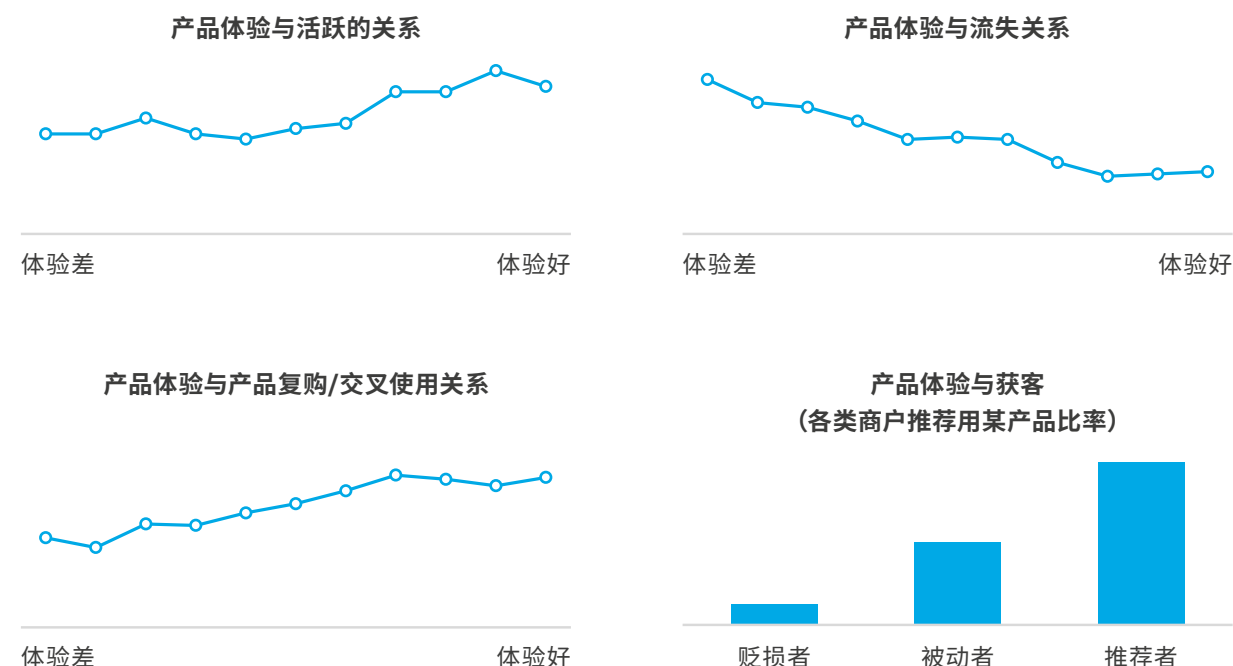
可量化的多维评价体系

新客服的体验运营不应仅关注话务指标(来电量、挂断率等)、万求指标、服务满意度或者净推荐值,它的量化应该是根据产品生命周期、业务特性、流程、渠道等,结构化体验评价维度和评价指标,建立全面的体验评价机制。

明确体验带来的业务价值

客户声音运营的目的之一是希望通过提升客户的综合体验及客户忠诚度来帮助业务达成关键KPI,因此有必要进一步量化体验所带来的业务价值,蚂蚁金服称为体验回报率(ROX Return on Experience),它包括产品体验与客户活跃度、流失量、复购量、获客量之间的对比关系,与业务强关联,可以从两者的关系中看出用户体验为业务带来的价值有多大。

图13. 产品体验示例(以蚂蚁金服实际分析结果为例)



说明:

- 产品体验vs活跃: 以产品体验度对应客群近期登录次数关联,印证客户的忠诚度一定程度上会转化为实际使用产品行为
- 产品体验vs流失: 以产品体验度对应客群后续未登录的关联,印证客户忠诚度同样在降低流失上有影响
- 产品体验vs复购: 以产品体验度对应客群在支付宝内交叉产品的数量,印证客户忠诚度在内部复购上的帮助
- 产品体验vs获客: 在所有使用某产品的商家中,推荐者更愿意推荐他的客户用该产品结算,从而从商家端进一步获客、提升市场份额

体验评价指标可分解

基于客户之声,可以对行业竞品表现、产品/品牌认知、产品功能和权益设计、产品使用体验、服务表现等进行全面、可分解的360度评估。另外,对于整体服务的满意度,同样也可以将其分解到热线人工、在线人工、IVR语音等,做到权责清晰,并将整体指标拆解细化,为每个指标制定明确的标准。

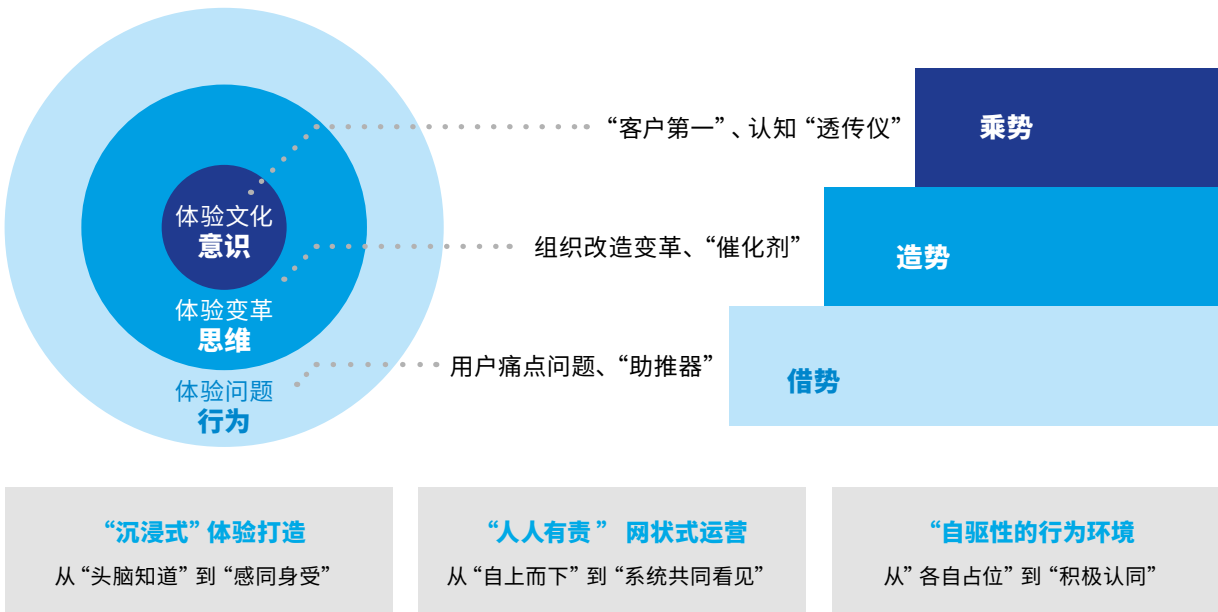
自上而下&自下而上相结合的
体验管理机制

当收集到客户声音后,声音体验运营在企业内部会有三类消费方,他们分别是决策层、规划层、执行层。在体验运营的过程中,决策层在关键问题上会做出决策,达到自上而下的推动效果。执行层和规划层会参与到体验监测与用户洞察感知项目过程,同体验运营部门共同发现问题并找到解决方案,同时他们会持续影响决策层,达到自下而上的影响效果。

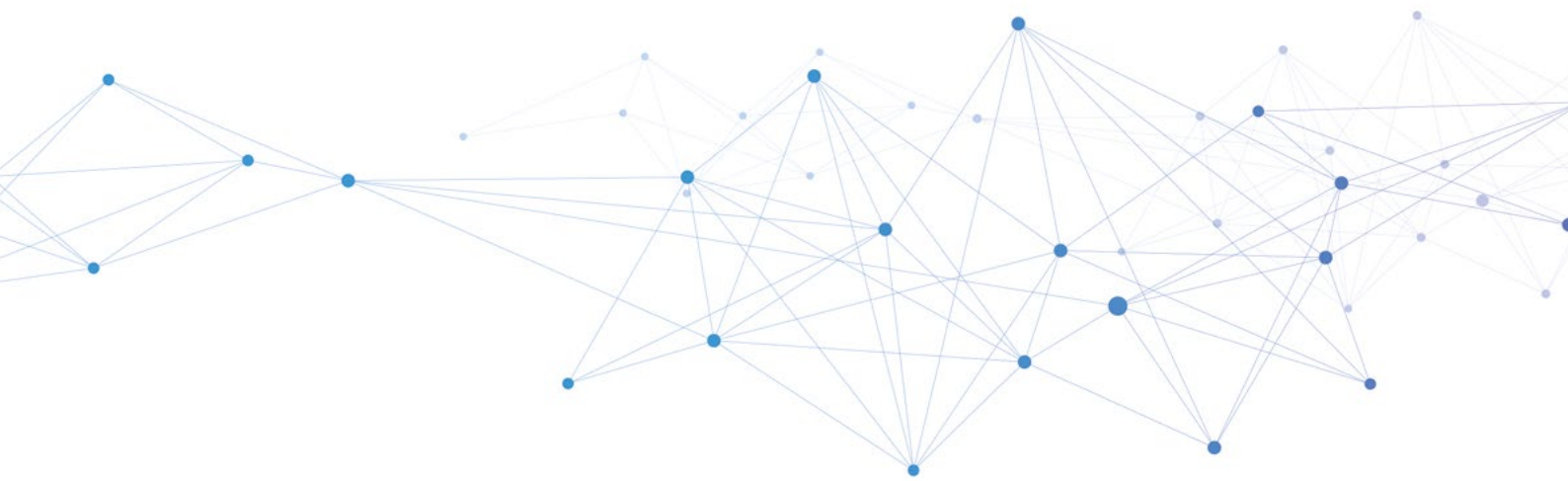
跨部门合力共建客服体验文化

为号召企业内部员工积极参与客户服务体验运营、重视体验管理工作,企业内部的体验文化建设必不可少。企业可让员工参与到体验管理的实地工作中,倾听真实的客户声音,让员工集群策之力挖掘声音背后的真实用户诉求,再配合以文化号召和传播的多轮造势,最终促发企业内部体验意识的萌发和落地,形成体验文化,从根本上提升企业内部的体验生态基因。

图14. 体验文化运动, 谋“势”而动



以蚂蚁金服为例，蚂蚁金服的体验文化建设从1.0时期重点体验问题的运营推动，到2.0时期搭建从业务到组织再到文化的体验全链路，透过建立自上而下的体验文化渠道《VOC周报》、体验效能监督项目体验红黑榜、红烂草莓年度评选、体验文化栏目“V哥说事”、沉浸式体验场域产品全民小二、蚂蚁体验官等，助推体验痛点问题的快速解决、催化蚂蚁的组织结构变革如建立各业务群的体验委员会统筹保障体验改革、透传“客户第一”的文化价值观与肥沃企业的体验文化土壤获得公司内部统一的认知。其中全民小二、体验官成为蚂蚁金服集团乃至阿里经济体内极具影响力的客户声音洞察品牌。



组织支撑

客服中心战略定位升级为价值中心

新客服的组织战略目标需取决于企业的总体发展战略，但不论是何种战略，企业都期望客户中心由传统的成本中心升级为具备数据、业务、关系、团队资产属性的“价值中心”，未来新客服组织最重要的功能是“赋能”。企业可通过数据智能和网络协同来创新客户服务标准、提升客服体系能力，最终通过组织升级架起企业和客户之间的桥梁，让客户能随时、随地、随需享受到方便，快捷，贴心的个性化服务。

以蚂蚁金服为例，2018年初，蚂蚁金服对客户中心进行战略定位升级，原“客户中心”升级为“客户服务及权益保障事业部”。相较于过去，事业部承担了更多的社会责任，集团希望该部门利用新技术赋能服务体系，大胆探索，一方面提升基础服务能力和用户服务体验，另一方面借助DT技术和服务能力加强对中国消费者的金融知识普及和权益保障工作，让更多人可以平等享受服务。

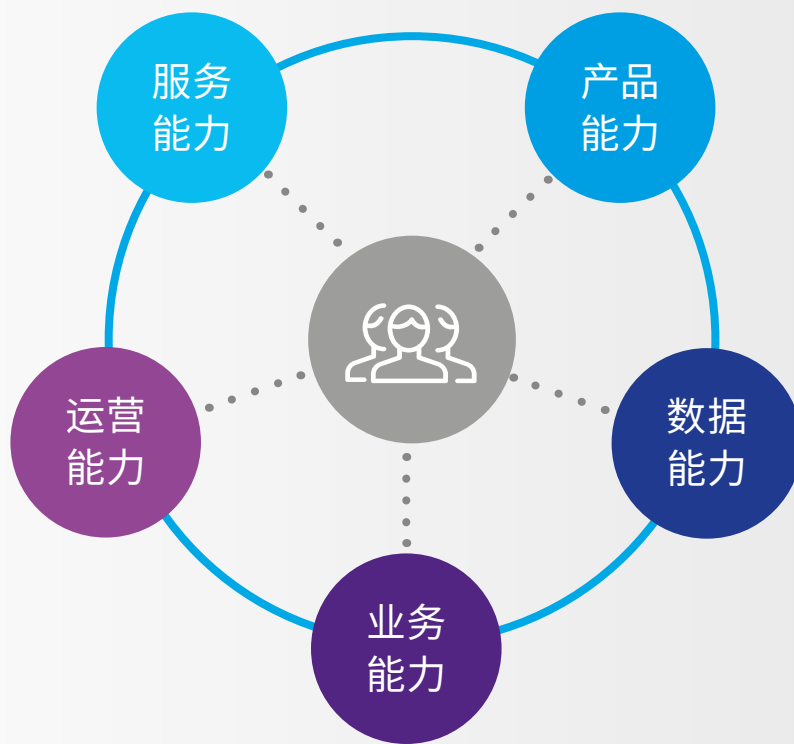
打造具备网状综合能力的前、中、后台协同组织

区别于传统前后台一体化的封闭式、烟囱型的客服中心，新客服构建了业务中台，通过前中后台协同让企业看清全局。新客服从业务中台构建的本质是为了提升事业部的IT能力复用率，打通数据壁垒，提升数字化驱动的落地效果，让整个服务体系变得更高效、更智能。体系内创新中后台是工厂，负责技术、业务模型构建，相当于造枪炮，让前线业务部门能够快速、有效整合资源，撬动创新价值，达成业务目标，让前中后台的协同合作产生最大效益。

此外，在新客服组织中，团队需要形成网状，确保团队与团队的网状直连、组织和客户的网状直连。KPI需要从简单激励慢慢转变为指标矩阵，从原先一两个考核指标慢慢变成生态健康指标。这种新形态的组织体系具有以下四个主要特点：



为构建这样的组织体系，组织人员需着力培养 5P 综合能力，我们称之为新客服人的“五个画像”：



服务能力

善于利用资源解决客户问题，通过分析客户差异化的需求，灵活调整应对方案，树立整个服务体系的良好口碑。

业务能力

能从行业视角出发，针对复杂问题提出系统性、前瞻性的解决方案，推动业务线优化，创立新型的客户服务方法或理论。

产品能力

能够预先对产品所处行业的业务趋势、商业模式、最佳实践进行研究，能驱动业务向产品化转型。

运营能力

具备跨事业部或子公司的项目管理能力，提升协同效应以为客户带来价值。对服务模式，运营方向有自己的见解。能够及时调整业务战略和产品服务策略以响应客户需求。

数据能力

了解行业的相关数据应用场景，能够真正做到数据推动运营，通过数据分析推动产品及业务创新。

而5P能力的养成，需要辅之以配套的人才培训体系、职业发展通道及绩效考评体系。

培训体系：

基于岗位能力要求，构筑业务知识及服务技能两大子培训体系。在培训内容的设计上要和业务场景相结合，从而为员工的数据分析、结构化思考力及表达的专业能力等赋能。在培训的形式上不局限于书本，应以战养兵，让每个人成为发现问题的眼及推动问题改善的手

职业发展通道：

总体上应基于企业自身的整体人才成长通道及选育用留汰的标准，提供员工服务、运营、数据等专业的单向发展通道，以及如服务+运营专业的多职能交叉成长通道，给予员工更宽广的职业路径选择，既可做专才，也可做通才

绩效考评体系：

绩效考评不再仅局限于传统的“业绩”，在新客服体系下绩效考评采取业绩考核及价值观考核双轨制。双轨制的目标是给予团队正确的职业观和成长自驱观，使组织始终充满活力及向上驱动力，在做正确的事的同时还要正确地做事

图15. 新客服团队培养体系



新客服的价值是什么？

新客服具有服务普惠、体验升级、降本增效、赋能业务四大核心价值。



服务普惠

新客服使优质服务从少数人的体验感受，变成普惠式的客户价值，真正实现了客户服务触手可及。两大枢纽智能化分流客户诉求至自助，让企业能以有限的资源服务更多的客户。强大的端运营能力支持企业完成全渠道服务。主动服务通过预判客户诉求提前触客，想客户所想，做客户所盼，让更多人得到需要的服务。以蚂蚁金服为例，2018年自助服务总服务量日均450万，服务用户数超过3亿；主动服务日均触达用户超过100万。



体验升级

在新客服体系下，用户可以随时、随地、按需获取想要的服务。基于360度的客户洞察及场景分析，不知疲倦的人工智能客服通过理解每个客户的属性偏好以及行为轨迹，结合强大的语义交互迅速理解客户问题并快速、准确地响应客户需求，为每个客户提供个性化的定制服务内容。以蚂蚁金服为例，截至2018年95188通过个性化的语音引导，用户自助服务选择率达到30%，未问先答准确率达到68%。



降本增效

数智驱动的新客服通过技术手段更准确扫描客服运营全景并预判、识别客户服务诉求，使得客户中心资源的调配使用更加精确，业务受理更加高效，降低了客户等待时长，并提升了自助服务占比和人工服务接通率，这使得客户和企业的投入双双降低，并提升了整体服务质量。以蚂蚁金服为例，相较于2016年，2018年整体业务量增长了1.2倍，但人力仅增长了11%，满意度达到80%，大大提升了服务效能；人工服务接通率可控，且保持在93%-96%的合理范围内，智能自助服务占比超过95%。



赋能业务

新客服服务体验闭环融通了客户、服务与业务，在客户全生命周期持续洞察客户之声，作为驱动产品和服务升级的重要输入，释放服务的业务价值。主动服务通过提前预知问题、消除客户障碍从而降低了客户流失并提升了业务量。以蚂蚁金服为例，2017年主动服务流失挽回成功率大于50%；从收到花呗消费提醒文案负面舆情到业务负责人完成文案调整仅用时11分钟，避免了业务上的重大损失。

那么新客服的实际应用效果究竟如何？我们将在下一章对客服重点细分领域之一——金融行业的领先实践经验进行介绍。

03

金融行业新客服 领先实践

新客服将助力金融机构将客户体验延展到客户业务全价值链及客户生命周期，并运用数字化手段深入到客户真实生活场景中，为客户提供更好的服务

传统金融篇

在生力企业的新趋势下，传统金融机构正着力建立普惠的金融服务生态环境，从生活场景、到客户需求、再到银行产品，服务正日益深入到客户的真实生活。与此同时，从售前到售后，客服中心的职能定位也日益复杂，这就对客户服务提出了新的高要求。新客服将助力传统金融机构加速渠道融通、升级自助服务能力、优化客服中心效能并持续提升营销与风控管理精度。

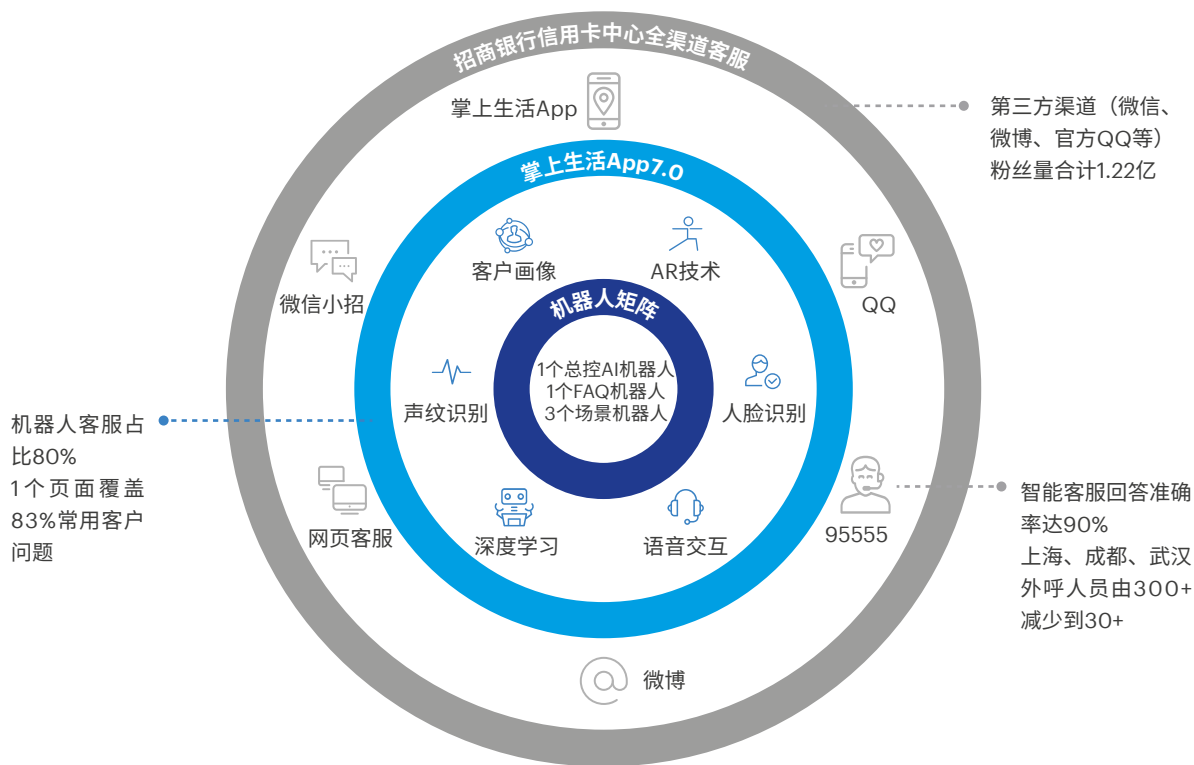
以招商银行为代表的银行机构应用 新客服以“智”提“质”

随着新客服技术的日渐完善，对技术成熟度要求较高的传统银行也纷纷开始上线新客服，在积极扩充线上触客渠道的同时，银行运用技术降低人力成本，并以其庞大的用户服务数据为基础，深入洞察客户，以为客户提供最佳体验为目标，并辅助营销、风控工作的开展。在诸多银行中，招商银行始终走在最前列。

招商银行信用卡中心始终坚持着“因您而变”的经营理念，面对互联网环境下成长起来的客户对银行客服要求的新标准，其客服部率先成立专门探索新渠道、AI技术应用等的新科室，于2013年推出首款产品微信小招，开创信用卡客服新模式。目前，招商银行信用卡中心已建立了以掌上生活App为中心的全渠道客服体系，客服中心已成为兼具体验、引流、营销、催收等多功能于一身的综合中心。

除此之外，南京银行于2015年推出人工智能客服“小鑫”，在其微信银行和网上银行同步上线。工商银行于2016年推出智能客服“工小智”，到2018年10月已累计解决客户相关需求4亿笔。2017年，浦发银行在浦大喜奔App上线人工智能动漫客服平台“小浦随心聊”。截止2018年底，5家国有大型商业银行和12家股份制商业银行均已全部上线智能客服系统。

图16. 招商银行信用卡中心全渠道客服体系



信息来源：公开信息、专家访谈、埃森哲研究

以平安人寿为代表的保险公司基于过往沉淀创新客服模式

部分传统的大型保险公司在经历过粗放竞争的时代后，逐渐意识到行业竞争已向客户体验之争转化，传统保险公司依托其沉淀多年的数据、技术和储备人才团队，通过自主研发或与其他科技公司合作的方式迈上客户服务新台阶。

以平安人寿为例。凭借招牌“95511”客服热线运行20多年来积累的数据和场景优势，平安人寿于2017年推出“智慧客服”，将大数据、云计算、生物识别等多项AI技术融入保险业务场景，形成业务甄别、风险定位、在线自助、空中门店四大能力。目前，平安人寿的AI客服实现了智能语音导航、批量质检等场景下的应用。在新客服模式下，超过90%的业务可通过AI自动完成。用户在线完成身份识别与业务办理等待时间大大缩短，客户体验明显提升。

图17. 平安人寿智慧客服应用场景



信息来源：公开信息、专家访谈、埃森哲研究

除平安人寿之外，其它传统保险公司亦相继开启新客服建设。如泰康在线一方面同百度、环信等第三方合作引入人脸识别、智能客服机器人等技术，另一方面自研分析模型，探索智能风控与精准营销。太平保险早在2014年便推出文字客服机器人“太平小当家”，后与科大讯飞合作成立人工智能语音实验室，推出人工智能语音客服机器人“小慧”应用于车险回访情景。未来各大保险公司将持续加大科技投入，依托AI技术不断探索新客服模式。

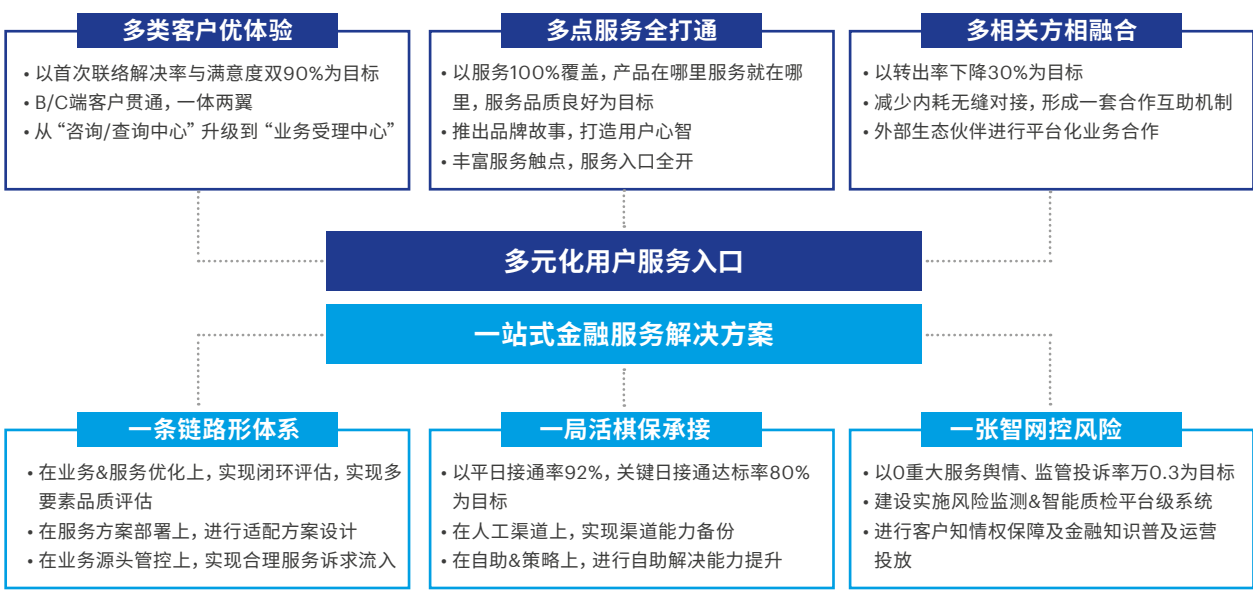
数字金融篇

在数字经济下，以蚂蚁金服为代表的数字金融因其普惠化、移动化、自助化、场景化、灵活化的特点，成为新客服发挥功效的优渥土壤。此外，由于数字金融业务相比传统金融业务具有较强的不可预估性，因而更需智能化手段加入客服中心管理，提升整体的预测及调度能力。新客服可通过客户画像分析、线上自助服务、主动服务、预测调度等手段解决数字金融行业客服问题，助力客服体系全面升级。

线上化的蚂蚁消费金融业务正发挥新客服最大效能

蚂蚁金服消费金融业务基于其金融云计算平台，以实现多元化用户服务入口和提供一站式金融服务解决方案为目标，利用其互联网和大数据优势践行新客服。

图18. 蚂蚁消费金融业务新客服建设目标

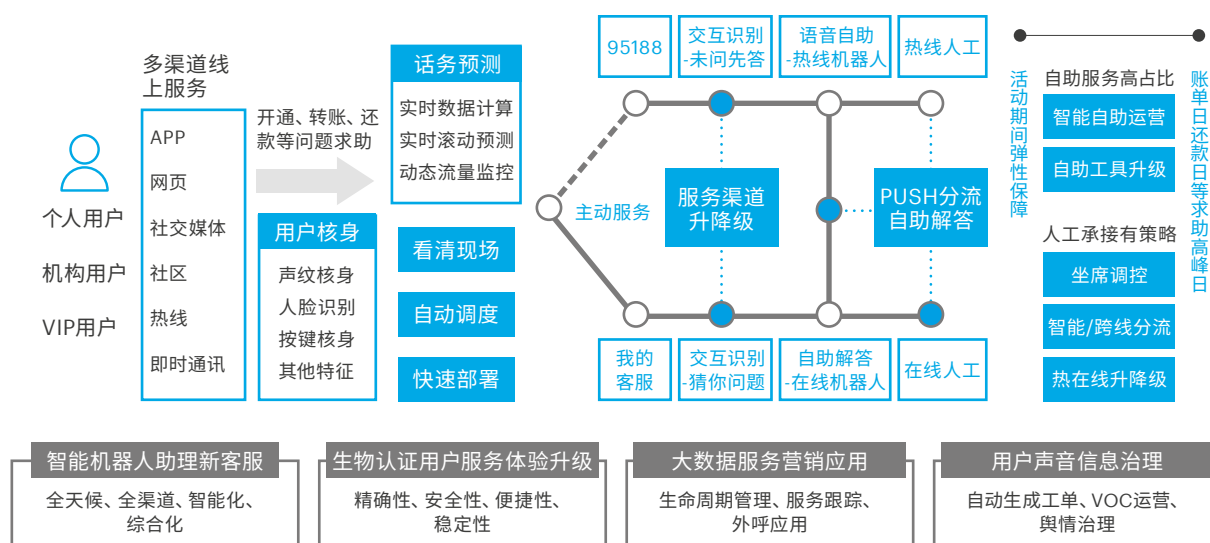


信息来源：蚂蚁金服

在明确目标的指引下，蚂蚁金服对于消费金融业务客户服务体系进行重构升级，让服务真正做到随人、随时、随地、随需。在服务应对能力弹性提高的同时，用户体验权益也得到了保障。

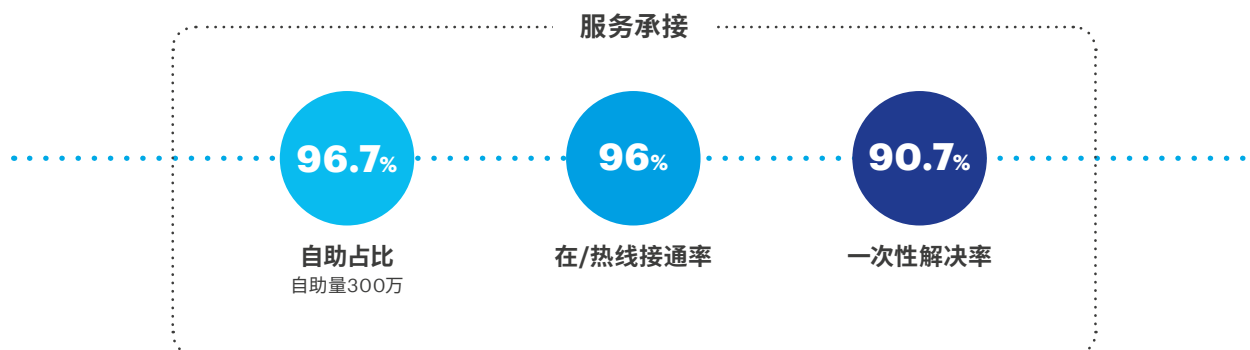
蚂蚁金服消费金融业务新客服建设成果显著，如其在服务承接方面一次性解决率高达90.7%。

图19. 蚂蚁消费金融业务新客服服务体系



信息来源：蚂蚁金服

图20. 蚂蚁消费金融业务新客服核心建设成果

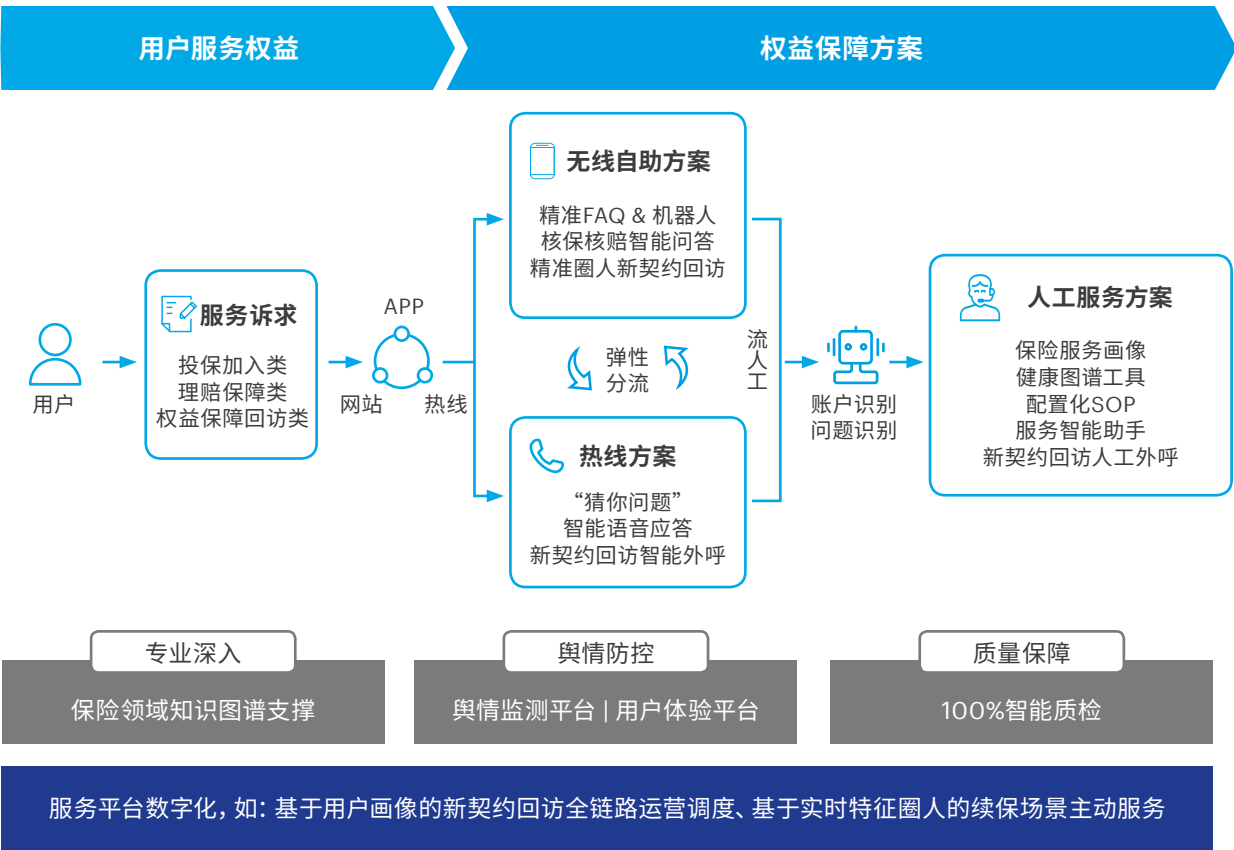


信息来源：蚂蚁金服

加持互联网基因的蚂蚁保险业务是新客服的实践标杆

截止2019年初，蚂蚁金服客户服务端承接了健康险、寿险、电商场景险、意外险及财产险等累计70+险种的咨询服务，帮助合作保险公司完成服务问题的收集、初步处理以及处理情况反馈等工作，用户日均咨询类求助规模约25万。在服务量级激增、用户自身权益意识不断增强的情况下，如何保障用户权益及求助体验、降低品牌舆情风险、提升内部运营效率成为致胜关键。在此背景下，蚂蚁金服构建了保险咨询服务能力体系，通过大数据、AI技术实现了多样化场景下的客户咨询服务水平提升及全流程客户体验优化。

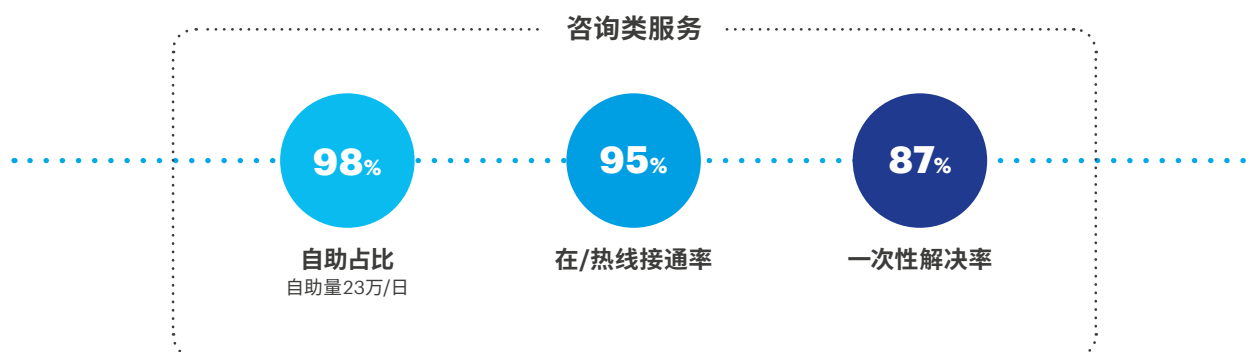
图21. 蚂蚁保险业新客服咨询服务能力体系



信息来源：蚂蚁金服

在服务体系能力的建设过程中，蚂蚁保险新客服取得了令人惊艳的成绩，在运营成本持续下降的同时，客户体验得到了提升，咨询类业务一次性解决率高达87%。

图22. 蚂蚁保险业新客服核心建设成果



信息来源：蚂蚁金服

本报告由蚂蚁金服与埃森哲联合编制

指导委员会：

蚂蚁金服：

徐 蔚 蚂蚁金服客户服务及权益保障事业部总经理

埃森哲：

陈文辉 埃森哲大中华区金融事业部总裁

腾 涛 埃森哲大中华区金融事业部董事总经理

特别鸣谢：

蚂蚁金服内部专家：

陈燕、葛子杭、侯宇、李俊、罗素华、宋梦云、孙双、
谭腾、吴玲、许博、徐芳、徐进澎、杨晶、于浩淼

埃森哲内部专家：

徐炜、叶谋润、汤爽廷、陈祎澈

编委：

蚂蚁金服：

丁 翌 蚂蚁金服客户服务及权益保障事业部资深专家

刘学亮 蚂蚁金服客户服务及权益保障事业部资深专家

周韞文 蚂蚁金服客户服务及权益保障事业部高级专家

吴可嘉 蚂蚁金服客户服务及权益保障事业部高级专家

冯雪松 蚂蚁金服客户服务及权益保障事业部高级专家

王珊珊 蚂蚁金服客户服务及权益保障事业部高级专家

区宇敏 蚂蚁金服客户服务及权益保障事业部高级专家

常晓娇 蚂蚁金服客户服务及权益保障事业部高级专家

埃森哲：

吕延妍 埃森哲（中国）金融事业部咨询总监

刘一婷 埃森哲（中国）金融事业部咨询师

孙优悠 埃森哲（中国）金融事业部分析师

关于蚂蚁金服

蚂蚁金服集团是一家旨在为世界带来普惠金融服务的创新型科技企业，总部位于中国杭州。它起步于2004年成立的支付宝，2014年10月正式成立。蚂蚁金服集团与阿里巴巴集团一起，共同致力于让天下没有难做的生意，围绕科技、普惠、全球化战略，通过自主研发的科技创新，帮助全球消费者和小微企业获得安全、触手可及、绿色可持续的普惠金融服务，为社会创造更大的价值，给世界带来更多平等机会。

欢迎反馈与业务合作:

newcustomerservice@service.alipay.com

关于埃森哲

埃森哲公司注册成立于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司，为客户提供战略、咨询、数字、技术和运营服务及解决方案。我们立足商业与技术的前沿，业务涵盖40多个行业，以及企业日常运营部门的各个职能。凭借独特的业内经验与专业技能，以及翘楚全球的交付网络，我们帮助客户提升绩效，并为利益相关方持续创造价值。埃森哲是《财富》全球500强企业之一，目前拥有约48.2万名员工，服务于120多个国家的客户。我们致力驱动创新，从而改善人们工作和生活的方式。

埃森哲在大中华区开展业务30年，拥有一支1.5万人的员工队伍，分布于多个城市，包括北京、上海、大连、成都、广州、深圳、香港和台北。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴，我们正在更创新地参与商业和技术生态圈的建设，帮助中国企业和政府把握数字化力量，通过制定战略、优化流程、集成系统、部署云计算等实现转型，提升全球竞争力，从而立足中国、赢在全球。

详细信息，敬请访问埃森哲公司主页www.accenture.com以及埃森哲大中华区主页www.accenture.cn。

或通过以下社交平台关注我们:



埃森哲官方微信



埃森哲官方微博

欢迎反馈与业务合作:

carol.y.lu@accenture.com