

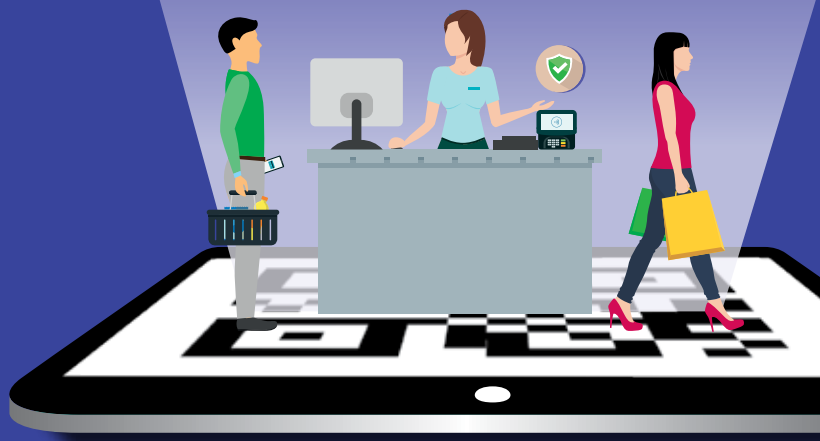


顾客至上

为中国消费者营造诚信及链接的
顾客体验

毕马威中国
顾客卓越体验报告

kpmg.com/cn





前言

通过首份《毕马威中国顾客卓越体验报告》，我们对全国范围内的顾客体验情况以及卓越品牌的成功之道进行了深入研究。

我们的许多客户均将“以客户为中心”置于首位，并不断寻求改善顾客体验。这需要企业对顾客密切关注，并随时调整经营以满足顾客需求。

本份《毕马威中国顾客卓越体验报告》聚焦中国内地和香港顾客，研究他们与品牌互动中的关注焦点，并探究哪些因素对企业提供市场领先的顾客体验至关重要。为了探究此话题，毕马威对 5,000 多名中国内地和香港的顾客进行了调研，征求了他们对 200 多个品牌的看法。此次调研是毕马威全球顾客卓越体验项目的一部分，与其他 13 个国家同时进行。

了解影响顾客体验的因素非常重要，因此，基于对全球不同市场超过八年的研究经验，毕马威定义了顾客卓越体验“六维度”。这“六维度”代表了顾客卓越体验的六大基本要素，也是商业成功强有力的预测指标。研究表明，在顾客策略中始终贯彻这些要素的企业，能与顾客建立起更牢固的关系并获得更正面的反馈，进而提高业务绩效。因此，顶级品牌均不断发展投入，以满足持续变化的顾客需求。尽管科技的运用在省时省力以及提高顾客便利性上起到了很关键的作用，但提供个性化服务、建立信任，实现与顾客产生共鸣的品牌承诺也极为重要。

展望未来，粤港澳大湾区规划（GBA）将成为中国内地和香港顾客的下一个变革力量。随着基础设施和交通网络的提升改善，企业若能相应优化其顾客策略，将会更具竞争优势并最大程度攫取新商机。

希望我们的深度研究能帮助您更全面地理解何为卓越的顾客体验，以及中国内地和香港的品牌如何从中受益。欢迎您与我们探讨我们的研究结果。



刘建刚

管理咨询服务主管合伙人
毕马威中国

目录

请点击标题跳转到相应的部分



01

前言

04

研究概述

06

执行摘要

08

顾客卓越体验“六维度”

12

中国内地行业总览

- 金融服务
- 非杂货零售
- 杂货零售
- 物流
- 餐厅与快餐
- 旅游与酒店

29

香港行业总览

- 金融服务
- 零售与物流
- 餐厅与快餐
- 旅游与酒店

38

关键点

42

中国内地顾客卓越体验 50 强

44

关于毕马威中国

45

关于毕马威客户咨询服务

46

联系我们



研究概述

全球顾客卓越体验 (CEE) 项目

从 2010 年起, 毕马威顾客卓越体验中心一直致力于研究英美市场顾客体验方面的最佳实践, 并于近期将研究扩大至全球范围。



8 年
持续调研



全球 14 个
国家

超过 2 百万份
品牌评估



2,300 个
来自不同行业的品牌



中国顾客卓越体验调研

此为全球顾客卓越体验项目的首次中国调研, 涵盖以下内容:



5,003 名
中国内地和香港的受访者 *



208 个
品牌

6 大行业



金融服务



杂货零售



非杂货零售



餐厅与快餐



旅游与酒店



物流

* 包含 4,118 名中国内地受访者和 885 名香港受访者

调研方法论

本报告采用线上调研方式，于 2017 年 12 月完成，在全国范围内，按年龄和性别选取具有代表性的消费群体样本开展研究。

参与该调研并回答某品牌问题的受访者，均在过去六个月内与该品牌有过互动。互动范围包括购买行为、使用该品牌的产品或服务、联系过该品牌、甚至是浏览过该品牌的网站。因此，并非所有受访者都是所评估品牌的现有顾客。

本报告中的品牌排名是依据其在顾客卓越体验分数中的得分决定。进入到调研最终评级的品牌皆收到至少 100 个消费者回馈。



顾客卓越体验分数

品牌的顾客卓越体验分数是以该品牌的六个维度评分结果的加权平均数所计算。权重通过回归分析计算，以了解由这些维度对推动“推荐值”和“忠诚度”这两个商业成果所起的相对重要性。



推荐值

为了解受访者向朋友或同事推荐该品牌的可能性，我们邀请其对各品牌进行推荐值评分。



忠诚度

为了解受访者再次购买该品牌的可能性，我们邀请其对未来继续购买该品牌商品或服务的可能性进行评分。



关键事件法提问

调研包含了一个开放性问题，鼓励受访者分享更多与该品牌的互动体验。样本反馈中包含了一次具体的体验详情、发生的事件、以及由此对企业的看法。

说明：此方法论由毕马威顾客卓越体验中心设计。
报告中提及的企业，不应解读为获得毕马威的背书。

执行摘要

随着龙头企业逐渐转向以顾客为中心的商业模式和策略，顾客体验已经成为品牌成功的重要指标。事实证明，卓越的顾客体验有助于提升品牌忠诚度和推荐值，从而推动企业的盈利和增长。

我们的研究表明，中国内地所有行业中提供卓越顾客体验的企业都成功地利用科技提升了顾客互动及运营效率，从而改善整体顾客配套。鉴于超过95%的中国互联网用户通过移动设备浏览网页，移动技术的运用对中国内地品牌尤为重要。¹实际上，很多在本年度调研中领先的品牌都因推出了尖端的移动应用而备受认可，包括支付宝和微信支付。

与中国内地的消费者相比，香港消费者当前更注重个人互动，他们也更习惯与品牌进行线下互动。在香港在顾客体验方面取得成功的品牌——如顺丰速运和星巴克，均采用了多方位全渠道的策略，通过数字技术实现个性化体验，同时为顾客省时省力。

在全球脱颖而出的品牌，皆在顾客卓越体验“六维度”中表现优异，而这“六维度”则是实现卓越顾客体验的重要基石。构成卓越体验的这六大基本要素分别是：“个性化”、“值得信赖”、“超越期待”、“完美解难”、“省时省力”和“设身处地”。

在中国内地和香港，“值得信赖”居“六维度”之首，是建立并维系顾客关系的关键。诚信是赢得顾客信任的前提，而只有赢得顾客信任才能培养顾客忠诚度。相应地，毕马威中国发表的《2018年中国首席执行官展望调查》中亦指出，中国首席执行官视品牌声誉为业务与顾客增长的重要因素。²而“值得信赖”在我们的顾客卓越体验调研中也毫无意外地成为顾客体验领先企业的关键优势。

此外，受访者还表达了对商品与服务本土化的强烈渴望，而这在中国内地市场尤为显著。“全球本土化”这一策略通过对商品与服务的设计和调整，既保留了品牌的国际身份，也能将其融入本地文化中，在满足中国内地和香港顾客需求上尤为重要。

¹ ‘第41次中国互联网络发展状况统计报告’，中国互联网络信息中心，2018年1月，<http://omji24q1y.bkt.clouddn.com/The%2041st%20China%20Statistical%20Report%20on%20Internet%20Development.pdf>

² ‘合作创新 引领发展：2018年中国首席执行官展望调查’，毕马威中国，2018年6月，<https://home.kpmg.com/cn/en/home/insights/2018/05/china-ceo-outlook.html>

核心主题

1 科技赋能

成功的企业均使用最新科技以营造更快、更便捷、更具个性化的体验

2 诚信为本

诚信是建立并维系顾客关系的关键所在，亦是卓越品牌的显著特征

3 打造人情味

尽管“线下转线上”已成大势，顾客仍渴望与人互动，在香港尤为如此

4 全球本土化

调整商品或服务使其合乎本地文化是行之有效的策略，尤其是在中国内地

5 无缝交互

无论采用何种渠道，顾客都希望获得一致的卓越品牌体验

顾客卓越体验 “六维度”

毕马威顾客卓越体验“六维度”的意义在于对成功的顾客体验必须营造的感受提供准确可行的定义。当前顾客体验剖析方法相关的定义和标准（如净推荐值 NPS 或顾客满意度 CSAT），均不足以解释何为卓越顾客体验。大多数的评定参考都来自道听途说，缺乏数据支撑。

通过 8 年对不同市场采集超过 2 百万份评估的调研，毕马威顾客卓越体验中心识别、定义并验证了卓越顾客体验必备的六大基本要素，即顾客卓越体验“六维度”。此六维度相互关联、密不可分，共同形成一种强而有力的机制以反映跨渠道、跨行业以至跨机构的顾客体验水平。



个性化

关注个体化的使用，促进情感交流



值得信赖

值得信任，增加信赖



超越期待

管理、满足和超越顾客期望



完美解难

将危机化为转机，提升体验



省时省力

加快消费者使用效率，创造顺畅流程



设身处地

设身处地为顾客着想，优化顾客关系

资料来源：毕马威顾客卓越体验中心

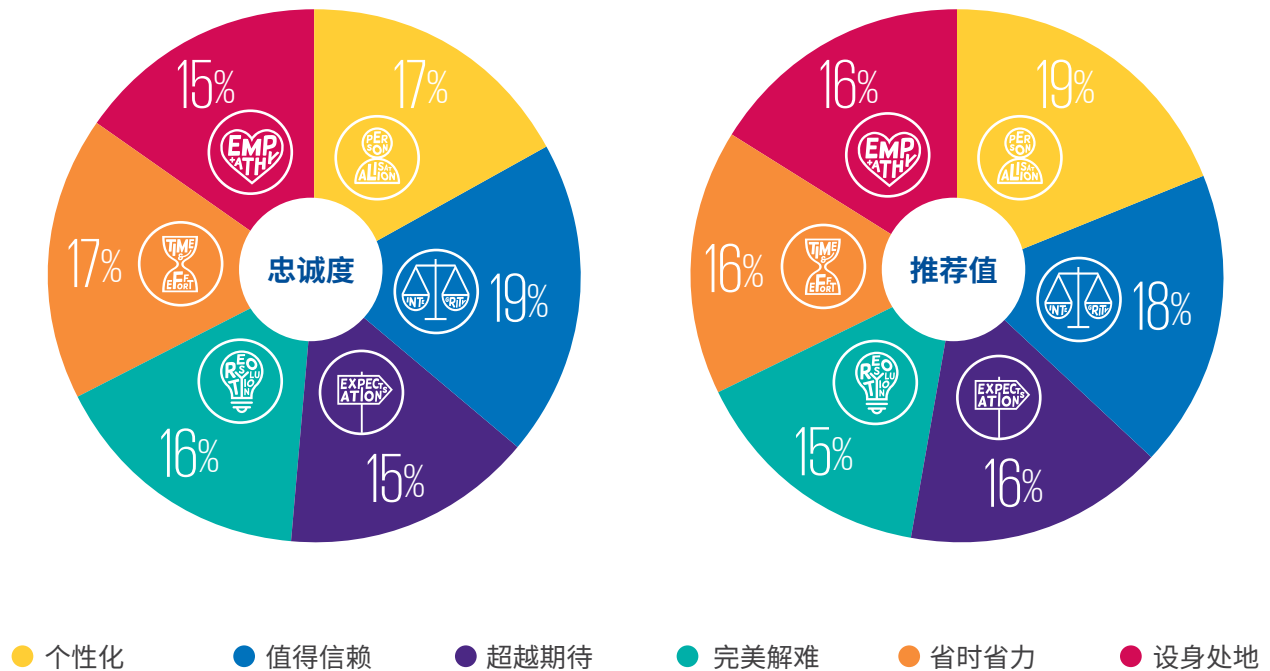
“六维度”对提高顾客忠诚度和推荐值的重要性

这六大维度不仅定义了顾客卓越体验，同时也是商业成功的预测指标，在所有六个维度拥有亮丽表现有助于提高顾客的忠诚度与推荐值。

与其它某些市场不同，在中国内地，“六维度”中的每一维度对顾客忠诚度和推荐值的推动作用旗鼓相当。即便如此，研究表明“个性化”在中国内地是提高推荐值的首要

维度，而“值得信赖”则在提高忠诚度方面更为重要。在这些维度表现良好的品牌，均展现了他们在建立顾客信任、提供定制化服务方面以满足不同顾客需求的出众能力。

“六维度”对提高顾客忠诚度和推荐值的重要性（中国内地）



资料来源:毕马威中国顾客卓越体验调研, 2017年12月

顾客体验与商业价值相关联

品牌如能在创造卓越顾客体验上表现出众，就具备了培养忠实顾客群的基础。他们的顾客更有可能成为回头客，对价格敏感度较低，且更容易接受交叉销售。此类顾客亦将成为品牌的拥护者，通过口碑帮助品牌吸引新顾客。长远来看，这能降低留客与获客成本、增强品牌价值、提高销售、并最终为企业创造更多财务回报。

以下概念模型借助毕马威顾客卓越体验中心的研究成果，诠释了顾客卓越体验的经济意义。



中国内地 行业总览



中国内地行业总览

中国消费者市场是全球增长最快的市场之一。随着中国居民可支配收入的增加，消费者如今有能力将更大一部分收入用于旅行、奢侈品零售和金融产品。各品牌之间激烈争夺中国消费市场份额，导致竞争加剧，及对品牌提出了更为苛刻的要求。

“从顾客体验领先的品牌身上，我们可以看到中国品牌要想取得进步，必须关注以下三个方面：创新并持续利用数字和移动技术，坚持诚信经营，打造极致体验以满足不断变化的顾客期望。”

刘建刚

管理咨询服务主管合伙人
毕马威中国

消费者生活方式另一引人注目的变化，是大部分日常生活和互动已经转由线上进行。微信、支付宝、淘宝等流行平台已经彻底颠覆了品牌与中国消费者的互动方式。微信拥有 10 亿月活量，足以证明这些平台所采用的以用户为中心的策略已经广受欢迎。³ 从本地和全球角度看，他们的成功已经塑造了中国消费者与品牌互动的预期，并抬高了顾客卓越体验的门槛。

调研结果表明，得分最高的行业密切关注着此类消费者行为变化，并迅速做出必要调整从而取得成功。中国内地表现首屈一指的行业当属旅游与酒店业，主要包含各类酒店及航空公司。受访者认为酒店业在世界各地营造个性化中式体验的能力尤其令人称道。

非杂货零售业位居次席，这得益于奢侈品品牌为高端顾客打造完美体验的努力。在移动支付的强劲表现推动下，金融服务业占据了第三的位置。在所有接受调研的行业中，物流业得分最低，因为随着线上零售和电子商务的繁荣，物流业在应对货运量剧增的同时，还须努力确保为顾客提供的服务及时、高质。

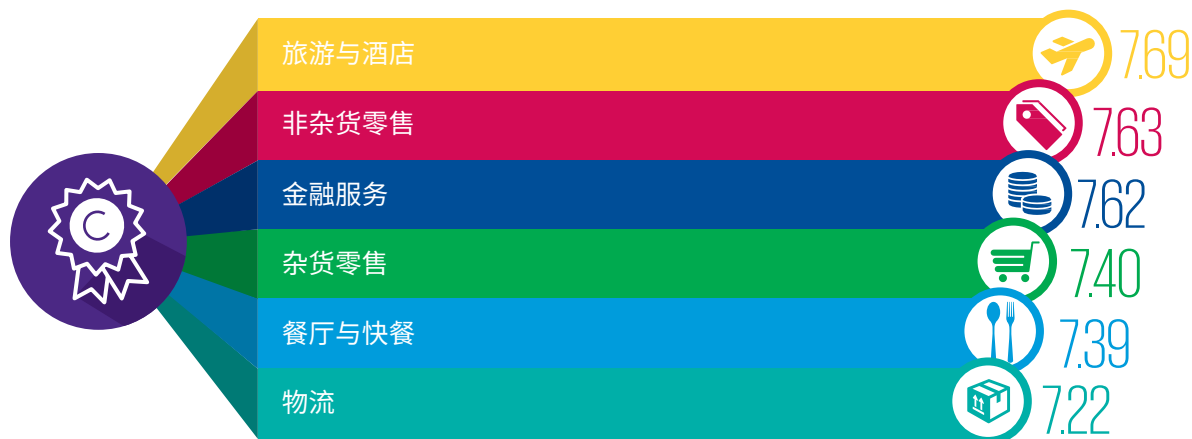
从调研结果来看，中国消费者最看重“六维度”中的“个性化”和“值得信赖”维度。尽管中国的顶级品牌致力于塑造“值得信赖”的形象，但在“个性化”方面似乎仍存在改进空间。随着粤港澳大湾区和智慧城市等项目的实施，中国消费者的数字连接程度将逐步提高。各品牌应当不断利用新兴科技，通过统一全渠道的方法满足消费者线上线下的个性化需求。

³ ‘腾讯控股有限公司2017年报’，腾讯控股有限公司，2018年3月31日，<https://www.tencent.com/en-us/articles/17000391523362601.pdf>

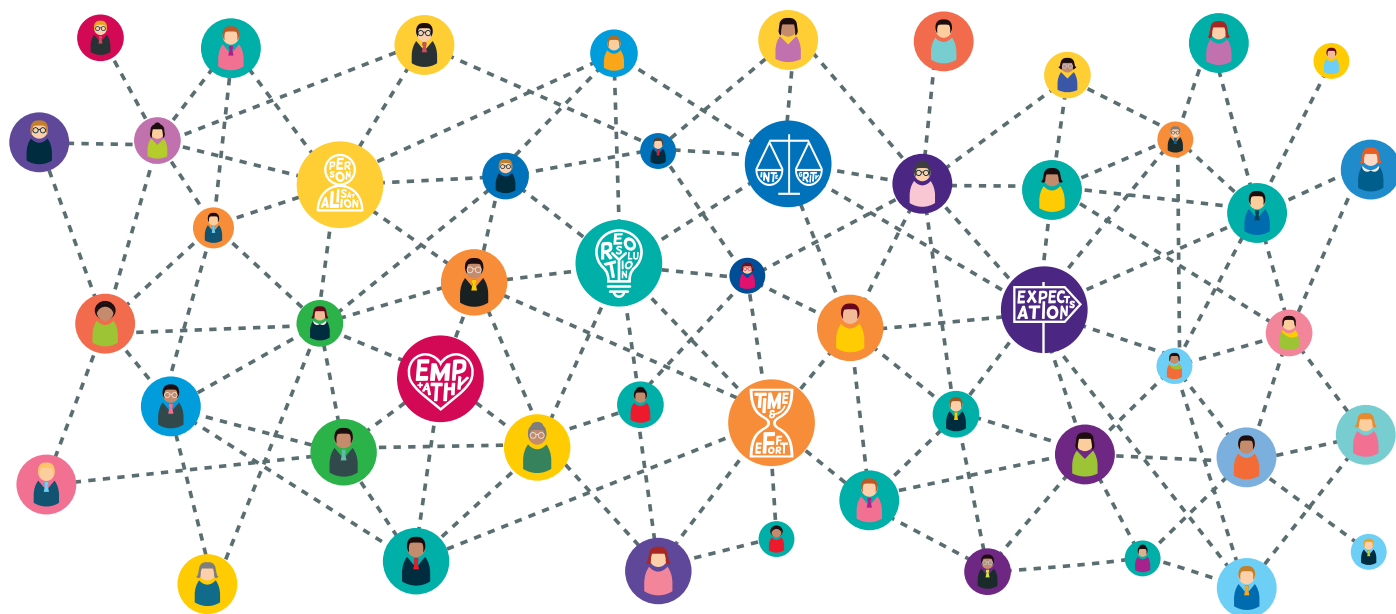


中国内地行业表现

顾客卓越体验分数



[^]各品牌的顾客卓越体验分数为“六维度”评分结果的加权平均数。



中国内地行业洞察：

金融服务

中国内地的金融服务业中，移动支付公司的顾客体验最佳。对于金融服务业中的其它品牌来说，这些金融科技公司为整个行业设定了高水平的顾客体验标准。在中国内地消费者眼中，银行在顾客体验方面的表现名列第二，但与榜首差距较大，保险公司紧随其后位居第三。

可以说，导致金融服务业内排名差异的原因之一是这些公司的创办理念的根本不同。“支付宝”、“微信支付”和其它金融科技公司的相对优势在于，他们本就属于新兴科技公司，并已围绕顾客打造了自身的服务，而传统银行和保险公司则更倾向于遵从其长久建立起来的、符合公司规定的流程。尽管如此，我们也发现金融服务业正朝着以顾客为中心的思维挺进，各公司陆续推出更高效、更个性化的顾客服务以及更定制化的金融产品。

银行与支付

无现金化与数字化趋势

在调研中名列榜首的支付行业，提高了金融行业整体以至其他行业顾客体验的门槛。线上及移动支付服务除了简单易用、人性化和便捷之外，更提供了广大消费群体喜闻乐见的常规优惠与促销活动。千禧一代尤其适应无现金支付的生活方式，也更习惯使用移动支付设备。⁴ 据毕马威调查了解，88% 的中国消费者会使用微信支付或支付宝购买商品或服务。⁵ 最终，传统银行的现金存取服务以及信用卡、借记卡和支票等产品的需求，将会随着移动支付的普及而受到挤压。

由中国内地巨头支持的虚拟银行或直销银行——如浙江网商银行（MyBank）和百信银行（AiBank），也可能成为该领域的未来颠覆者。他们以网上银行的形式提供服务，不受任何实体分支机构限制，使顾客可以在线上办理所有银行业务。随着顾客群体数字化认知的提升及客群关联度的提高，这种便捷易用的服务方式对他们尤其有用。

⁴ ‘2017年中国移动支付调查报告’，China Tech Insights，2017年8月，https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2017-08/Mobile_payments_in_China-2017.pdf

⁵ ‘我，我的生活，我的钱包’，毕马威国际，2018年2月，<https://home.kpmg.com/xx/en/home/campaigns/2017/11/me-my-life-my-wallet.html>



“在调研中名列榜首的支付行业，提高了金融行业整体以至其他行业顾客体验的门槛。”

新兴科技的运用

为了与移动支付公司和虚拟银行竞争，越来越多传统银行不断加大科技投入以提升顾客体验，其中交通银行和招商银行在此方面的表现在业内名列前茅。招商银行及其它银行正逐步在自助取款机上应用人脸识别技术，该技术既能减少等待时间，还支持无卡取款，使顾客体验更加便利。该行还在其网上理财平台中引入了智能顾问，使顾客无需到访柜台进行面对面咨询就能了解相关信息。与此同时，交通银行为帮助顾客省时省力，也正增强其移动应用的交互体验和界面易用性，使其可支持办理超过 320 项银行业务。⁶

人情纽带

有针对性的人际互动仍是获取顾客信任、打造能引起情感共鸣的顾客体验的关键要素。就这一点，传统银行相对网上支付公司而言，是具有竞争优势的。⁷借助经验丰富的顾客关系经理，传统银行可为顾客提供个性化服务，从而加强顾客关系。交通银行已经意识到顾客关系经理的重要性，并通过培训提高其顾客关系经理团队的能力。⁸

随着数字化进程的不断发

展，如今选择到银行网点办理转账等较常规业务的顾客数量已越来越少。尽管如此，顾客在一些账户管理活动中，如按揭、贷款和理财等，仍期望获得某种程度的个性化服务。除运用数字手段外，各银行还应了解并优先增强顾客希望进行人际交互的触点。

⁶ ‘交通银行2017年半年度报告’，交通银行股份有限公司，2017年9月，<http://www.bankcomm.com/BankCommSite/shtml/zonghang/en/3182/3195/3197/85283.shtml?channelId=3182>

⁷ ‘2017年中国银行业调查报告’，毕马威中国，2017年7月，<https://home.kpmg.com/cn/en/home/insights/2017/07/2017-mainland-china-banking-survey.html>

⁸ ‘交通银行2017年半年度报告’，交通银行股份有限公司，2017年9月，<http://www.bankcomm.com/BankCommSite/shtml/zonghang/en/3182/3195/3197/85283.shtml?channelId=3182>

中国内地行业洞察：



保险

与中国内地银行和支付业相比，中国内地保险业在打造卓越顾客体验方面还需向市场领先企业多多学习。我们调研中涵盖的许多保险公司，在“值得信赖”和“省时省力”这两个维度上的得分均低于平均水平，整个保险业仅有一家公司挤身前 50。

顾客优先策略

但是，保险公司正经历一场以顾客为中心的变革。作为前 50 名中唯一的保险公司，中国人保财险在以顾客为中心转变的道路上已经取得重大进展。根据其数字化战略，该公司部署了一个线上和移动综合自助平台，以帮助顾客更便捷地使用他们的服务。该公司在“设身处地”和“完美解难”两个维度也同样表现出众。在春运客流高峰期，该公司提供了重大交通事故免费直升机救援服务，并在地面设置了免费路边救助站点以帮助有需要的旅客。⁹ 该公司以顾客为中心的理念取得了良好的商业成果，使去年的利润实现了两位数的增长。¹⁰

保险业创新

腾讯系的众安保险是保险业最引人注目的创新例子之一，它是中国首家纯线上销售的保险公司。通过增强科技手段并应用人工智能，众安能为每名顾客提供定制化的保单价格。此外，这家总部位于上海的保险公司还率先推出了创新保单。他们并不依赖单一的专有平台销售保险产品，而是与包括一些中国顶级科技公司在内的近 200 家公司合作建立网上生态系统，从而使其销售覆盖各种顾客群体。¹¹ 例如，众安最畅销的产品是在阿里巴巴旗下的淘宝网直销的退货险，而这一产品在中国内地以外几乎是闻所未闻的。

⁹ ‘广西人保财险“地空一体”护航春运’，人民网，2018年2月6日，<http://gx.people.com.cn/n2/2018/0206/c179430-31227501.html>

¹⁰ ‘中国人民保险集团股份有限公司：二零一七年度报告’，中国人民保险集团股份有限公司，2018年，<http://www.picc.com.cn/res/PICCCMS/structure/079a2e300e5ad34beecbd5ca7c2d0b76.pdf>

¹¹ ‘众安在线财产保险股份有限公司聆讯后信息集’，香港交易所，2017年，<http://www.hkexnews.hk/listedco/listconews/SEHK/2017/0928/LTN20170928047.pdf>



支付宝

“支付宝有很多活动和功能，付款时有优惠和积分，可以用于日常缴费、共享单车服务，还有些慈善公益活动可以参与。”

中国内地受访者

支付宝在今年的中国内地调研中表现杰出，在所有毕马威顾客卓越体验六维度中都取得了优异的成绩。支付宝由阿里巴巴于2004年成立，原本只是作为在中国内地占主导地位的第三方平台——淘宝的线上支付部门。现在支付宝已超越一般的金融服务，为其5.2亿用户提供一个可信任的平台，以便进行各种各样的日常活动，如预订酒店、叫车、订餐和安排医生的预约等等。¹² 支付宝为用户提供的便利体现在它的“省时省力”这一维度的表现上，达到明显高于所有调查品牌的平均水平。

值得信任的在线交易平台

支付宝成功的一个关键因素是它强调建立品牌信任和诚信。从一开始，支付宝的设计就考虑到了顾客的信任问题。在线购物不能亲眼看到实物，要去评估一个产品的质量和真实性是具有一定风险的。支付宝免除了用户的担忧，它延迟了向买家付款的程序，直到买家收到符合描述的产品才进行付款。

“你的安全，我们的责任”

支付宝每天处理庞大的交易，它采用行业领先的网络安全技术，以兑现“你的安全，我们的责任”的品牌承诺。它建立了风险监测和管理系统，进行实时大数据分析，以查明可疑交易和用户。这使得支付宝可以在用户注意到之前防止欺诈行为发生并迅速纠正问题。

超出期望的持续连接

中国内地拥有世界上最大的移动支付市场，在2017年就有7.53亿人使用手机上网。^{13,14} 随着中国消费者越来越依赖移动设备（71%的人宁愿遗失钱包也不愿遗失手机）¹⁵，支付宝这样的顾客体验领头羊锐意保证为用户所到之处提供服务。随著越来越多的中国游客到海外旅游，支付宝也扩大了海外服务以为他们提供一个熟悉和可靠的平台，使用户无论是在飞机上购物，在欧洲豪华精品店购物，还是在机场申请退税等等，都可以使用支付宝，这些服务大大超出了用户的期望。

支付宝 中国内地顾客卓越体验调研

六维度得分：
(与行业均值的分差)



¹² ‘支付宝主页’，支付宝，于2018年6月15日访问，<https://intl.alipay.com/>

¹³ ‘eMarketer 发布新的全球近距离移动支付’，2018年2月12，eMarketer，<https://retail.emarketer.com/article/emarketer-releases-new-global-proximity-mobile-payment-figures/5a821109ebd4000744ae4118>

¹⁴ ‘关于中国互联网用户的五个令人惊讶的事实’，eMarketer，2018年2月26，<https://www.emarketer.com/content/five-insights-on-how-china-s-internet-have-grown-in-the-past-year>

¹⁵ ‘我，我的生活，我的钱包’，毕马威国际，2018年2月，<https://home.kpmg.com/xx/en/home/campaigns/2017/11/me-my-life-my-wallet.html>

中国内地行业洞察：

“千禧一代是零售市场上极为重要也极具影响力的消费群体。他们这一代已经高度适应使用手机、数字支付和社交媒体等等，并且十分认同与其价值观契合的品牌。”

钱亦馨

消费品零售行业主管合伙人
毕马威中国

聚焦：

对于**周大福**来说，顾客体验是其品牌、产品和服务的核心要素。为提供个性化产品与服务，该公司采用了多品牌策略，推出了“House 1929”、“Jewelria”和“SOINLOVE”等品牌。此外，作为其“Smart+”项目的一部分，周大福推出了智能设备“智能奉客盘”，它能够通过无线射频识别技术和大数据分析，识别店铺中最受关注和最热销的产品。基于该等数据，周大福得以帮助前线店员改善顾客服务，并优化店内展示的产品种类。

非杂货零售

当前，中国内地聚集了部分全球最活跃的消费群体。根据我们的调研，在奢侈品品牌的驱动下，非杂货零售业在中国内地处于领先地位。对中国消费者而言，该行业极具吸引力，尤其千禧一代对奢侈品的需求不断增长，或者更笼统地说，对购物的需求与日俱增。¹⁶

这些年轻一代的奢侈品消费者的消费习惯较易受到社交媒体及网络内容推荐的影响。¹⁷ 因此，越来越多品牌使用社交媒体营销和体验式营销来增强顾客关系和互动。迪奥是使用微信营销的先驱品牌之一，它在七夕节期间推出了独特的节日定制手提包，顾客在下单前可以通过微信与迪奥的品牌代表沟通。调研结果显示，中国消费者期待能获得持续的互动体验以及本土化内容，而部分最成功的品牌已经深度涉足社交媒体平台。

除此之外，千禧一代倾向选择与自己的价值观契合的品牌，并尤为注重产品质量与耐用度。年轻的消费者既关注产品的真伪，也会从质量和道德层面审视材料来源。¹⁸ 这些对品牌诚信的担忧亦是奢侈品零售业的关注重点。在我们调研排行榜前 50 名中，几乎所有奢侈品品牌均在“六维度”中的“值得信赖”得分最高。

至于在非奢侈品零售领域，消费者一贯要求更快、更顺畅的体验，而最新的科技成果也已实现了至关重要的一步，即顾客购物旅程的简化。零售商们也致力于提供更个性化的线上线下体验，在调研中名列前茅的零售品牌耐克，就是其中一个有趣的例子。它利用数字生态系统将线上和线下的跑步爱好者联系起来，营造一种社区氛围。其“耐克跑步俱乐部（Nike +Run Club）”移动应用能为跑步者提供建议，鼓励他们加入俱乐部、组织和参与赛事、搭建桥梁便于本地的跑步爱好者沟通交流。¹⁹ 此外，阿里巴巴和京东等电商巨头也在大力投资先进科技，以加深对消费行为的了解，从而实现更具个性化的产品推荐。

¹⁶⁻¹⁷ ‘中国的网购消费者：千禧一代的崛起’ 毕马威中国，2017年12月，<https://home.kpmg.com/cn/en/home/insights/2017/12/china-s-connected-consumers.html>

¹⁸ ‘全球首席执行官2018展望：成长的烦恼’，毕马威国际，2018年5月，<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/05/growing-pains.pdf>

¹⁹ ‘Nike+Run Club’，耐克有限公司，2018年6月21日，https://www.nike.com/cn/zh_cn/c/running/nike-run-club



中国内地行业洞察：

杂货零售

移动支付与电子商务的日益流行也改变了中国内地的杂货零售业，推动了其线上销量的走高，并形成“线下转线上”的趋势。2017 年第 1 季度，电子商务平台杂货产品的销售额增加了 35%，而同期实体杂货零售的增幅只有 0.3%。²⁰ 但调研也显示，尽管杂货零售业营收猛增，其顾客体验方面的表现仍然不及我们调研内的其它行业。

线下转线上

传统的杂货购物是一个线下的环节，而这也给顾客体验上带来了一定的好处。在实体零售店内，消费者可以检查商品的质量以及一致性，这对中国内地消费者尤为重要。然而，年轻一代的中国消费者较为偏好线上购物，他们既看重线上商品选择的多样化，也享受送货的便利性。²¹ 同时，中国的消费者也在不断寻找商品更丰富多样的购物网点。而许多实体和线上零售商也已察觉这一趋势，并相应推出了来自全球各地的优质商品。²²

杂货零售商在“六维度”中的“省时省力”维度上得分最高。受访者表示他们能在品种繁多的实体店中轻易找到所需的商品。线上杂货平台的表现也同样抢眼，他们所提供的简便数字化服务和快速送货服务备受欢迎。例如，电商巨头京东所推出的一键式购物装置“京东来点”简化了顾客下单流程，并实现个性化体验。该装置的用户可以预先在网上设定喜爱的商品，后续只需按下该装置上的一个按钮就可以立刻下单购买该商品，省去了再次搜索商品和支付流程。²³

²⁰ ‘所有超市都在做电商，我们评测了中国市场前五的超市品牌’，Adele Yuan，腾讯，2017年5月12日，<http://tech.qq.com/a/20170512/007000.htm>

²¹ ‘生鲜电商报告：“超市+餐饮”模式不断涌现 巨头入局形成第一梯队’，周靖杰，新华网，2018年1月9日，http://www.xinhuanet.com/tech/2018-01/09/c_1122234181.htm

²² ‘重塑杂货零售’，香港贸易发展局，2016年1月28日，<http://hkmb.hktdc.com/en/1X0A512V/inside-china/Reinventing-Grocery-Retail>

²³ ‘京东来点首发 享一键智能购物’，京东，2015年11月26日，<http://www.jd.com/news.aspx?id=26717>



“年轻一代的中国消费者较为偏好线上购物。”

科技与新零售

科技同样也造就了“新零售”的诞生。在全国拥有 47 家网点的阿里系盒马鲜生，集超市、餐厅和数字化平台于一身，由基于移动应用的电商平台支撑运营。它还提供全天 24 小时送货服务，在 3 公里范围内的消费者可享受到 30 分钟内送达服务。²⁴ 此外，阿里巴巴还在 2017 年向中国内地最大的杂货零售商之一的高鑫零售做出 28.8 亿美元的投资。携手阿里巴巴后，高鑫零售开始通过旗下几百家“大润发”和“欧尚”大卖场推出“淘鲜达”业务，以打造线上线下一体化体验，并预计于 2018 年年底扩至大部份门店。²⁵

此外，消费者还期望杂货零售店提高商品产地以及供应链信息的透明度。针对此需求，京东为线下和线上购物推出了相应的解决方案，它开设了 7Fresh 生鲜超市，并率先试用“魔镜”系统。顾客在实体店扫描商品后，“魔镜”会实时呈现系统中的产地、供应商、商品特点等信息。²⁶ 京东还与牛肉生产商科尔沁合作，通过区块链技术追踪冻品牛肉的生产和运输，进一步赢得了消费者信心，提高了品牌信任度。²⁷

²⁴ ‘盒马开启24小时送货服务’，Christine Chou, Alizila, 2018年4月2日, <https://www.alizila.com/hema-kicks-off-24-hour-delivery-service/>

²⁵ ‘阿里巴巴科技助力大润发从传统零售转型为新零售’，Jenny W. Hsu, Alizila, 2018年6月12日, <https://www.alizila.com/alibaba-brings-rt-mart-from-old-to-new-retail/>

²⁶ ‘还做亚马逊的死忠？该看看阿里巴巴和京东了’，Jon Bird, 《福布斯》，2018年4月7日, <https://www.forbes.com/sites/jonbird1/2018/04/07/fixated-on-amazon-focus-on-alibaba-and-jd-com-instead/#55396fe08ebb>

²⁷ ‘京东借助区块链提高供应链可追溯性’，Song Jingli, 中国日报网, 2017年11月14日, http://www.chinadaily.com.cn/business/tech/2017-11/14/content_34527309.htm

中国内地行业洞察：



“ 顺丰速运可通过微信下单，方便快捷。他们的发货和配送速度都很快，在朋友以及同事之间口碑很好。”

中国内地受访者(顺丰速运)



物流

在 2018 年前 5 个月中，中国内地物流业同比增长了 7.1%。²⁸ 面对激烈的市场竞争，各品牌应聚焦顾客体验以建立竞争优势。尽管物流行业整体在调研中排名垫底，但也不乏表现出色的品牌。总部位于深圳的物流公司顺丰速运（SF Express），作为物流领域的领先者与另外两家国际物流公司敦豪速递（DHL）和联邦快递（FedEx）一同进入前 50 名。这三个品牌在所有六个维度均超越同行，尤其是在“超越期待”方面，更是表现出色。

顾客对包裹快递的根本要求，是将包裹完好无损地按时送达指定地点。持续提供快速可靠的快递服务是赢得顾客信任的关键，但快递过程中存在许多不可控因素。为管理顾客预期，物流公司须在事前提供准确透明的信息、在提货后主动更新信息、并在遇到问题时提供解决方案和清晰指引。物流业一个主要痛点是送而不达，这不但推高了成本，还会令消费者感到失望，丧失对品牌的信心。各品牌可以通过提供更透明的包裹追踪信息、更灵活的投递时间安排（如夜间送货）、以及更准时的提送货服务规避此类情况。

通过与微信集成，顺丰速运使顾客可以经此提交快递单，追踪包裹及管理订单。²⁹ 这一服务使得顾客在下单及追踪时既省时又省力。在“值得信赖”这一维度上，该品牌的得分亦高于其它同行，多名受访者表达了对顺丰速运的强烈信赖。提起顺丰，顾客常赞誉该品牌“十分可靠”，为他们的包裹保驾护航。

电商巨头阿里巴巴支持的物流品牌——中通快递，以及其他物流公司也在加大科技投入，以确保在快递量飙升时仍能满足顾客对快速送达的要求。为应对不断增加的货运量，阿里巴巴计划向市场投放 1 百万辆智能物流车。通过大数据和算法，快递员可以选择最佳的线路配送，从而提高配送速度和效率。³⁰ 此外，无人机将是物流业关注的技术焦点之一。相较于快递员，无人机在偏远地区送件所需的时间短得多，这也能解决“最后一公里”导致的延误和成本问题。³¹ 在物流行业面临快递员人手不足、包裹量增加、激烈竞争、利润率下降等问题时，这类先进科技无疑能帮助企业在满足顾客不断上升的预期的同时，实现盈利性增长。³²

²⁸ ‘1-5月物流运行总体向好’，中国物流与采购联合会，2018年6月28日，<http://www.chinawuli.com.cn/lhkhx/201806/28/332413.shtml>

²⁹ ‘顺丰微信自助服务’，顺丰速运，2018年6月21日，http://www.sf-express.com/cn/en/dynamic_function/order/weChat/

³⁰ ‘阿里巴巴将投放1百万智能快递车以提高物流效率’，Li Tao，《南华早报》，2017年5月23日，<https://www.scmp.com/business/companies/article/2095270/alibaba-deploy-1-million-smart-delivery-vehicles-improve>

³¹ ‘京东无人机快递项目在中国农村起航’，京东，2016年11月11日，<https://jdcorporateblog.com/jd-coms-drone-delivery-program-takes-flight-in-rural-china/>

³² ‘包裹量激增，中国快递员面临机器人变革’，Brenda Goh & Pei Li，路透社，2017年11月10日，<https://www.reuters.com/article/us-singles-day-china-logistics/chinas-deliverymen-face-robot-revolution-as-parcel-demand-soars-idUSKBN1DA0RN>

“优秀的公司和卓越的公司之间的区别在于，卓越的公司可以抢占先机，引领顾客的需求。我们致力于实现这一卓越目标。”

官力

顺丰速运助理首席运营官

顺丰速运 中国内地顾客卓越体验调研

六维度得分：
(与行业均值的分差)



+9%



+10%



+11%



+9%



+8%



+9%

案例研究：



顺丰速运

顺丰速运是我们调研中的领先物流品牌之一，在中国内地研究中排前 50 名，在香港市场的表现也非常突出。成立于 1993 年，顺丰速运是中国内地最大的快递和物流公司之一。对于顺丰速运来说，按时交付是不够的——他们的愿景是成为“最值得信赖的物流商务伙伴”。³³

以顾客为中心的文化

顺丰速运助理首席运营官官力说，“优秀的公司和卓越的公司之间的区别在于，卓越的公司可以抢占先机，引领顾客的需求。我们致力于实现这一卓越目标。”公司成功提供卓越顾客体验的一个关键驱动力来自于根深蒂固的以顾客为中心的文化。

除了让客服代表和销售团队培养顾客服务思维之外，顺丰速运还指导快递员培养一种以顾客为中心的、具有同理心的工作方式。随着电子商务的蓬勃发展，顺丰速运已经认识到，从提供标准化的快速、可靠的快递服务以及保持包裹完好无损以满足顾客期望，到向顾客提供个性化的快递服务是在新时代取得竞争优势的关键。

此外，在发生问题时，顺丰会做到最好，以确保顾客在解决问题时能从同样的速度和便利中获益，他们也将持续优化他们已具有行业竞争力的“快速理赔”和退款系统。

早期进入线上渠道

顺丰速运重视互联网移动化所带来对企业与顾客交互模式的变革。与使用传统方法相比，通过以微信为代表的线上渠道下订单可以节省顾客的时间和精力。顺丰速运还进一步通过加深集成，开放快递员和顾客之间的沟通渠道，使他们能够通过线上渠道进行沟通。因为它减省了顺丰速运的顾客服务团队在中间协调，这有助于顾客更有效直接地解决问题。

³³ ‘品牌理念’，顺丰速运，于 2018 年 6 月 13 日访问，http://www.sf-express.com/hk/en/about_us/about_sf/brand_idea/

中国内地行业洞察：

餐厅与快餐

在打造顾客卓越体验方面，餐厅与快餐业的表现同样存在改进空间。诚如所料，快餐和咖啡店品牌在“省时省力”维度领先其它餐厅品牌，从而提高了餐厅与快餐业在这一维度的总体得分，但仍逊色于其它某些行业。或许是由于顾客群体已经非常适应其它行业通过数字渠道提供的网购产品与服务的便利性，因而对餐厅与快餐业有着同样的期待。

在餐厅与快餐业内，许多品牌均意识到必须借助科技增强顾客互动，才能追赶上在顾客体验中表现卓越的市场领导者。与其它许多行业类似，线上到线下（O2O）技术正重塑餐厅、快餐和咖啡店与顾客交互的方式。从挑选餐厅到预定再到下单和结账，O2O 技术能全程提升顾客用餐的便利性。比如，手机下单就已成为了新常态，它为消费者提供了多种多样的快餐或慢餐选择，人们只需简单地点击按钮就可以送餐到家或工作地，极大减少了等餐的时间和精力。

在快餐连锁店和餐厅门店内，采用科技手段提升顾客体验的例子比比皆是。根据麦当劳在 2017 年年中宣布的大规模扩张计划，这家美国快餐巨头将在中国内地新开 2,000 家门店，并准备将其“未来体验（Experience of the Future）”餐厅占比提高至 90% 以上。³⁴ 与其传统门店相比，此类新模式餐厅蕴含了更多的科技手段，包括自助点餐终端机、移动下单、移动支付和人工智能应用。麦当劳广泛推行的数字渠道增强了整体顾客体验，得到了受访者的认可。



³⁴ ‘未来5年麦当劳将在中国增设2,000家门店’，Lam Ka-sing,《南华早报》，2017年8月8日，<https://www.scmp.com/business/companies/article/2105946/china-get-2000-more-mcdonalds-restaurants-next-five-years>



“购买饮品时，店员主动按我以前下单的特别要求记录制作饮品，感到贴心。”

中国内地受访者(太平洋咖啡)

作为此次调研中行业内名列前茅的品牌，太平洋咖啡在“个性化”维度得分也位居行业第一。受访者认为，咖啡师能记住回头客的偏好是该品牌值得推荐的原因之一。这表明，尽管科技有助于提升消费旅程中的多方面体验，人与人的互动在维系顾客方面依然极其重要。

为提供更加本土化的体验，业内许多国际品牌已率先进行产品调整，以迎合中国内地消费者的口味，而星巴克就是一个全球本土化的好例子。这家美国咖啡连锁品牌顺应中式茶味鲜果汁的混合口味趋势，引入了名为“茶瓦纳（Teavana）”的新产品线。

中国火锅连锁餐厅海底捞则采用了另一种方式吸引顾客。这家知名餐厅深知顾客等位之苦，故为等位的顾客提供了美甲、手部按摩、甚至免费零食和饮料等一系列服务。就餐期间，服务员会为食客表演“舞面”，这种观戏体验受到众多用餐者的称赞。³⁵ 海底捞的特色服务风格远超顾客对传统餐厅服务的预期，给顾客留下了值得分享和谈论的特别回忆。

³⁵ ‘公司介绍’，海底捞，于2018年6月26日访问，<http://www.haidilao.com/sg/index.php?m=content&c=index&a=lists&catid=2>

中国内地行业洞察：

旅游与酒店

中国游客的境外平均消费额在世界上首屈一指，2017 年中国出境旅客超过 1.3 亿人次，总消费额超过 1150 亿美元。³⁶ 各大品牌瞄准这一持续增长的庞大消费群，不断推出定制化顾客体验以满足中国消费者的独特需求。

在我们的调研中，中国消费者将旅游与酒店业评为表现最佳的行业，部分可归功于各酒店品牌的抢眼表现。此外，该行业在“六维度”的五个维度皆获得了最高分，其在“超越期待”和“个性化”维度的表现更是尤其领先。

尽管中国消费者出国旅游的次数不断增加，他们仍然希望出国后能感受到亲切的中式体验。有鉴于此，喜来登和希尔顿等领先酒店品牌，已经开始对其世界各地的产业推行‘全球本土化’。此举旨在既维持企业独立的品牌形象，又能提供符合本地顾客喜好的定制化产品或服务。

例如希尔顿的“欢迎”服务。该服务于 2011 年推出，为身处海外的中国游客提供一系列融合中国文化的舒适设施和服务标准。这包括在所有主要酒店中，配备一名懂中文的服务员，应顾客要求提供传统中式餐具和中文报纸，以及供应中式早餐。³⁷



³⁶ ‘中国旅游研究院、携程发布《2017出境旅游大数据报告》’，PR Newswire，2018年3月1日，<https://www.prnewswire.com/news-releases/ctrip-and-china-tourism-academys-joint-travel-report-on-2017-outbound-tourism-300606489.html>

³⁷ ‘茶与拖鞋：为酒店业招徕中国游客’，Sarah Zheng，《南华早报》，2016年12月13日，<https://www.scmp.com/business/global-economy/article/2053918/tea-and-slippers-hotel-industry-pursuit-chinese-traveller>



“舒适, 放松, 优雅,
宾至如归的感觉。”

中国内地受访者(希尔顿酒店
及度假村)

同样, 喜来登也意识到了中国顾客的本土化需求, 并在其位于洛杉矶圣盖博市的新酒店采取了相应措施, 以吸引和服务中国游客。其营造中式体验的手段包括配备懂中文的服务员, 建立一家地道的高端川菜馆, 以及开设与中国顾客沟通的独立微信号。³⁸

对航空公司而言, 优质顾客体验的定义与其他行业截然不同。中国消费者看重飞行的安全性和航班准点率(包括延误时的适当沟通), 以及各项机上服务。作为国有航空公司, 中国国际航空公司在“值得信赖”维度的表现超越同行, 也被受访者评为最值得信赖的航空出行选择之一。若出现延误, 航空公司的关键任务是主动与乘客沟通相关信息, 为他们提供必要的协助以减轻其混乱感和焦虑感。鉴于近期出现的航空安全问题, 航空公司以及在线旅行社为树立诚信, 纷纷将信息透明度和消费者安全摆在首位, 此举广受好评。

聚焦:

希尔顿酒店及度假村在持续提升顾客体验的同时, 也迅速扩张其中国内地业务, 并在 2017 年开设了第 100 家分店。利用“希尔顿荣誉客会”(该品牌的宾客忠诚计划)的数据, 该连锁酒店得以识别各类会员的信息及背景, 从而提供最相关的服务及优惠。通过运用其移动应用“HHonors”的数据, 希尔顿还能确定到访顾客的偏好习惯, 以便酒店员工提供相应的体验。

³⁸ “新圣盖博喜来登推出机器人和高端餐饮吸引中国游客”, Hugo Martin,《洛杉矶时报》, 2018年2月24日, <http://www.latimes.com/business/la-fi-travel-briefcase-sheraton-san-gabriel-20180224-story.html>

香港行业 总览



香港行业总览：

香港被视为亚洲的国际都会和金融中心，其文化的活力、繁荣热闹的购物中心和大都会生活方式吸引了众多来自全球各地的外籍人士和游客。

“中国内地和香港的消费者是全球最活跃的互联网和手机用户群之一，因此，通过数字渠道与他们互动如今显得无比重要。而能提供快速、简便、人性化的移动在线产品与服务的品牌将获得更大的成功。”

利安生

消费品零售行业亚太区主管
合伙人
毕马威中国

尽管数字技术在香港十分普及（90% 以上家庭有固定宽带接入）³⁹，移动支付的普及率却大大落后于中国内地。⁴⁰ 原因之一是香港消费者仍享受“八达通”卡带来的便利，该卡原为公共交通工具的储值卡，如今在香港很多商店均接受“八达通”付款。另一个原因是无现金支付方案仍有待进一步开发和推广。当地许多餐厅、小商店、和出租车仍以现金作为主要支付方式。

跟中国内地一样，香港千禧一代正逐渐成长并影响着其它消费群体。与其它年龄段的消费群体相比，千禧一代更常在社交媒体留下评论，无论是正面或负面的。在此趋势下，各品牌必须提高在社交媒体的曝光度，并通过各种渠道快速透明地解决客服问题，以维护品牌声誉。

与中国内地类似，“值得信赖”和“个性化”在香港也是实现卓越顾客体验的最强驱动力。在一个消费选择不断推陈出新的市场中，能建立顾客信任并确保产品服务透明度的品牌通常能获得更高的顾客推荐值和忠诚度。

对于香港消费者而言，“超越期待”和“完美解难”的重要性仅次于上两个维度，而中国内地受访者则较看重“省时省力”。在香港，消费者对所有行业的品牌均抱有很高的期望，他们要求品牌能快速高效地满足其需求，且比中国内地消费者更加难以容忍服务延误或中断。同样重要的是，在面临问题时，各品牌应提供有效的解决方案，以展示其应变能力和可信度。

展望未来，伴随着粤港澳大湾区的开发，这个地区的人们将通过线上和线下的方式更紧密更广泛地联系在一起，从而继续推动及塑造卓越顾客体验的标准。在香港的智慧城市计划的提倡下，以及特区政府2018年度财政预算500亿港元创新与科技资金的支持下，大湾区开发有望加速香港的科技应用步伐。⁴¹ 我们预计，受大湾区规划影响最深远的当属物流与金融服务业，因为他们的顾客群体能够更便利地享受到相应的服务。

³⁹ ‘主要的通讯业统计数字’，香港特别行政区政府通讯事务管理局办公室，2018年6月15日，https://www.ofca.gov.hk/en/media_focus/data_statistics/key_stat/

⁴⁰ ‘J.D. Power调研显示过半数银行顾客已经准备好迎接虚拟银行’，J.D. Power，2018年3月5日，<http://www.jdpower.com/press-releases/2018-hong-kong-retail-banking-satisfaction-study>

⁴¹ ‘大湾区透视：深度透析粤港澳大湾区机遇’，毕马威中国，2018年4月，<https://home.kpmg.com/cn/en/home/insights/2018/04/a-lens-on-the-greater-bay-area.html>

香港行业洞察：

金融服务

香港作为全球最活跃的金融中心之一，其金融服务业规模庞大、意义非凡。随着金融科技的发展以及其它行业科技创新对消费者期望的提升，金融机构迅速意识到他们应跟上潮流。品牌的全球知名度固然重要，但是当今消费者还希望得到更为个性化的产品和服务，并按照自己偏好的方式和节奏与品牌互动。

银行与支付

本次调研显示，在金融服务业中，银行的表现比保险公司更佳，尤其在“值得信赖”维度上的平均得分表现突出，这在很大程度上归因于银行业中众多历史悠久、有口皆碑的金融机构。

最近几年，为了更好地与顾客在数码世界中互动，各银行已经增加了科技和创新方面的投入。包括花旗银行、汇丰银行和星展银行在内的多家银行已经推出了指纹登陆服务，这项生物识别技术使顾客能通过指纹认证安全登陆银行的移动应用，更便利高效地进入银行系统处理各种事务。花旗银行还投资了其它数字科技，如开发“脸书即时通”的智能聊天机器人，使顾客能更方便地查看交易记录。⁴² 然而，除了科技投资外，许多银行业务还需要进行面对面沟通，以应对较为复杂的产品或者香港监管要求。

“八达通”卡于1997年推出，是一种可重复使用的感应式储值卡，它的普及奠定了香港消费者对日常交易便利程度的期望值。即便近几年以Google Pay、支付宝、微信钱包为代表的移动支付公司相继进入香港市场，令竞争日渐加温，香港的移动支付推广进度仍非常缓慢。本次中国内地调研中表现杰出的支付宝，已经与香港众多商户建立了合作关系，向中国内地用户和旅客提供服务。为顺应趋势，汇丰银行也开发了个人对个人（P2P）的社交转账应用程序“PayMe”，并于近期扩展了其功能使用范围——支持在电商平台HKTVmall上作为支付选项之一。许多人认为这是汇丰银行进入移动支付市场的第一步。

在香港当局鼓励金融科技应用的驱动下，香港银行业即将迎来虚拟或线上银行的加入。香港金融管理局已经开始接受相应申请，并有望于2018年内发放牌照。在中国内地，在线支付公司已经为消费者的生活带来了巨大的便利。预计支持在线上办理所有银行业务的虚拟银行，也将进一步推高香港顾客对“省时省力”的期望标准。

⁴² “花旗加入战局，宣布将于本年度晚些时候推出基于‘脸书手机即时通’的聊天机器人”，Laurie Chen, 2018年6月25日，《南华早报》，<https://www.scmp.com/business/banking-finance/article/2152242/citi-joins-chatbot-arms-race-unveils-facebook-messenger-tie>



“由于消费者需求与日俱增、政府倡导以及竞争加剧等因素，香港移动支付市场在过去 12 个月呈现出显著的发展。然而，要实现消费者行为的根本性变化，各品牌须了解本土支付习惯，并与商家紧密合作推广和优化移动支付方案。”

马绍辉

银行业主管合伙人
毕马威中国

聚焦：

香港的金融科技初创企业 **gini** 希望改变千禧一代的个人理财方式。他们的综合移动应用能兼容多个银行账户的账户，以实现个人财务的统一管理。透过洞察用户完整的消费习惯，gini 更可推送个人化的优惠奖赏。该公司还计划引入人工智能技术，以帮助用户自动识别潜在的省钱之道。

保险

过去，保险公司与顾客的互动主要集中在销售和理赔，然而他们逐渐意识到顾客旅程在销售阶段之前便已经开始了。

由于香港互联网的高度普及，香港消费者的顾客旅程从网上资料搜集开始，他们会在购买保险前花费较多时间上网研究，对保险公司信息的清晰度和透明度要求较高。在意识到这点后，香港友邦保险编制并发布了“友邦术语表”，对保险文件中经常涉及的术语进行解释。此举既增强了保险产品的透明度，也提高了品牌的公信力。

随着科技的进步，保险公司正考虑将保险科技与科技创新引入到顾客旅程的各个接触点，预计将有助于提高保险流程效率、加深顾客洞察、并打造全渠道体验。香港大多数保险公司已经开始引入聊天机器人，并提供电子理赔和实时状态更新等在线服务，以确保顾客得以享受 24 小时全天候服务。

AXA Venture Partners 是 AXA 安盛集团的风险投资分支机构，在香港、巴黎、旧金山、纽约和伦敦均设有办事处。该公司在市场上搜寻能够利用领先技术及灵活商业模式推动保险创新的企业，并随后引入该企业作为其潜在顾客、战略合作伙伴或经销商。⁴³ 例如，该公司最近与人工智能平台 Neura 签订协议，通过该平台监控和分析顾客行为，激励顾客改善生活方式，从而帮助用户改善健康状况。⁴⁴

展望未来，保险公司必须设法加深与顾客的关系，以便更深入地洞察顾客、为其提供无缝支持、并积极主动地满足其保险需求。当宏利、安盛、友邦等保险公司纷纷推出移动应用关注顾客生活方式和健康状态的同时，也应确保香港消费者同意保险公司收集他们的个人数据的方式，并理解此举带来的好处。

⁴³ ‘AXA Venture Partners官网’，AXA Venture Partners，2018年6月16日，www.axavp.com

⁴⁴ ‘AXA Strategic Ventures更名为AXA Venture Partners’，AXA Venture Partners，2018年4月11日，<https://www.axavp.com/wp-content/uploads/2018/04/PR-Rebranding-final.pdf>

零售与物流

香港是亚洲面向全球的时尚与零售之窗，其本地消费者的国际品味也相得益彰。鉴于这里快速的生活节奏，香港消费者非常看重能帮助他们省时省力的高效无缝体验。

有趣的是，尽管这是全球人口最密集的城市之一，香港消费者依然偏好实体店。或许是因为实体店高度契合其城市文化——由于居住环境狭窄的和空间有限，大部分人经常光临大型购物中心、餐馆和酒吧。

零售

与中国内地消费者相比，香港消费者较少在网上购买新产品和服务。但从大体上看，香港的电子商务正不断增长，跨地区的网店（如ZALORA）正日益获得香港消费者的青睐。这很大程度上得益于其快速送货和无忧退货服务。

提供在线个人对个人（P2P）交易市场的移动应用“旋转拍卖”（Carousell）也正在香港消费者中流行开来。该公司以速度与便利性作为重要的卖点，在其市场上挂售商品仅需短短 30 秒，方便用户能简单快速地处理多余的生活用品。

由于许多香港消费者仍然偏好实体店购物，因此品牌与他们的当面交流互动就显得尤为重要，这有助于打造令人难忘的个性化购物体验。在香港，越来越多的品牌采用快闪店等体验式营销活动，让顾客更近距离地切身体验产品。例如，奢侈品品牌香奈儿最近举办了一场快闪活动，向忠实顾客介绍了其创始人可可·香奈儿的生平，而非只局限于推销新产品。这不仅提升了品牌价值，也增强了顾客与品牌之间的情感纽带。





“由于能方便快捷地通过手机进行交易和其它活动，顾客不仅会通过网页或应用的聊天功能进行提问，同时也希望得到更快速的回复。”

施伯雄

香港旋转拍卖总经理

物流

线上零售的增长正重塑消费者的购物习惯，为消费者提供了更多香港市场以外的商品选择，并引发了一定的竞争。除此之外，对网上购物消费者来说，送货现在成为了整个购物体验的一环。这意味着，物流公司的服务会在很大程度上影响消费者对品牌总体体验的评价。因此，各品牌和零售物流公司必须携手提供定制化产品与服务，并打造一致的无缝顾客体验。

考虑到香港消费者快节奏的生活方式，顺丰速运与 7-11 便利店合作，方便顾客从遍布香港各区的近 120 家 7-11 分店提取包裹。自提点这个措施节省了顾客的时间和精力，提升了整体体验。

香港行业洞察：

“最近，美食外卖应用渐受欢迎，这显示了餐饮业正在悄然改变，以满足香港消费者对就餐便利性的期许。”

餐厅与快餐

尽管过去十年经历了经济波动，香港食客在餐饮方面的支出仍维持稳定，消费者外出就餐的支出占收入的 10% 至 15%。⁴⁵

与中国内地相似，香港的咖啡店在此次顾客卓越体验调研中表现不俗。作为顾客体验领先品牌之一，星巴克在“超越期待”和“省时省力”两个维度的得分尤为出众。该品牌通过移动应用极大改善了顾客体验，并在香港拥有逾 240,000 名活跃用户。⁴⁶ 用户可以在到店前通过该应用下单付款，并在到店后直接领取备妥的餐品，免去排队之苦。

除了通过数字化手段提升顾客体验外，香港的部分国际快餐连锁品牌还根据当地口味制定餐品，以迎合本地消费者。按季节推出最新流行餐品，对追求新鲜口味的香港消费者也很有吸引力。

最近，Foodpanda 和户户送（Deliveroo）等美食外卖应用渐受欢迎，这显示了餐饮业正在悄然改变，以满足香港消费者对就餐便利性的期许。通过此类应用，消费者可以向多家餐厅下单，更方便快捷地解决用餐需求。此外，户户送还提供了实时送餐追踪功能，它能预测送餐区域内的交通状况以及各餐厅的顾客流量，从而准确预计备餐和送餐时间，有助于管理顾客期望。

⁴⁵ ‘香港主要报告：渴望增长——2016年9月香港餐饮零售机会解析’，世邦魏理仕，2016年9月，<https://www.cbre.com.hk/en/research-reports/Hong-Kong-Major-Report--Hunger-for-Growth--Unlocking-Opportunities-in-Hong-Kong-FB-Retail-September-2016>

⁴⁶ ‘星巴克承诺咖啡送货上门’，Zen Soo，2017年3月21日，《南华早报》，<https://www.scmp.com/business/companies/article/2080274/starbucks-promises-coffee-delivered-your-doorstep>





旅游与酒店

过去几十年，香港一直被视为连接亚洲游客与全球其它地区的重要交通枢纽。基于其得天独厚的地理位置，香港消费者视旅游为生活方式的重要部分，也因此对轻松顺畅的出行体验拥有较高期望。

尽管航班延误、值机耗时以及海关排队等问题普遍存在，香港国际机场却长久以来凭其借高效服务闻名遐迩。然而，随着国际旅客不断增加，消费者对出行体验的期望也越来越高，他们希望机场提供更多服务及更优良的设施，尤其是当他们转机时。目前，区域内的机场竞争不断加剧，新加坡樟宜国际机场进行了扩建，而北京耗资 129 亿美元的新机场也将于 2019 年建成并投入使用。为应对竞争，香港国际机场已于近期投入更多设施为转机旅客提供服务，并为航空公司开设移动值机柜台以缩短值机等候时间。^{47, 48} 此外，香港国际机场还推出了“行李通”服务，通过基于无线射频识别技术的电子行李挂牌对行李进行实时追踪。行李一旦到达，乘客就能通过该机场的移动应用接收到相关通知。

与此同时，各航空公司也迅速意识到乘客的期望贯穿其整个旅程。在“六维度”中，香港的航空公司在“值得信赖”和“省时省力”维度表现较好，他们通过数字化建设为机上和地面旅客均提供了更多样化的服务。例如，香港航空的“机上失物查询”服务能帮助乘客根据出行日期和航线，在线上查找遗失在飞机上的物品。

从乘客开始计划旅程、搜索航班和食宿信息，到乘搭出租车到达最终目的地，这些均构成了顾客整个旅程体验的一部分。展望未来，各航空公司、机场、酒店、旅行社及其他出行服务机构都将需要密切合作，以提供点到点的卓越顾客体验。



⁴⁷ ‘香港机场提供免费的淋浴设施，更快速的Wi-Fi以及崭新的登机口，但此等升级似乎略显太少、太迟’，Raymond Yeing和Danny Lee，《南华早报》，2018年1月26日，<https://www.scmp.com/news/hong-kong/economy/article/2130601/free-showers-faster-wi-fi-and-revamped-boarding-gates-hong>

⁴⁸ ‘全新艾玛迪斯可变值机柜台助香港国际机场重塑值机体验’，Emma Symington，艾玛迪斯，2017年10月31日，http://www.amadeus.com/web/amadeus/en_1A-corporate/Amadeus-Home/Newsroom/Archive/2017-10-31-Hong-Kong-Airport-Kiosks/1319658626891-Page-AMAD_DetailPpal?assetid=1319713851180&assettype=PressRelease_C

“识别顾客的偏好，
并将我们的服务和优势
与这些偏好相匹配，是
赢得顾客的心和忠诚度的
关键。”

简浩贤
香港航空的服务总监

案例研究：



香港航空有限公司

在顾客卓越体验计划调研中，香港航空有限公司是旅游行业的新星之一。这家提供全方位服务的航空公司近期从地区性航空公司转型为全球性航空公司——扩展了其横跨亚太地区的航线，同时也扩展到了洛杉矶、温哥华和旧金山等地。尽管香港航空的国际网络覆盖范围有所扩大，它在 2017 年仍被评为全球最守时的亚洲航空公司。⁴⁹

倾听顾客声音

香港航空明白顾客体验的重要性，在做出战略决策和技术投资时，力求把顾客放在首位。为了了解顾客的需求，航空公司还定期对顾客的旅程进行不同触点的调查和访谈。这为可改进的领域提供了可贵的见解，使他们能够不断地提高顾客体验。

线上失物招领

丢失东西或把物品遗留在飞机上可以迅速地把一次美好的旅行变得充满压力。为了解决这一问题，香港航空推出了一个名为 WeFound 的在线遗失物查询系统，该系统允许顾客在航班后的第二天查看所有失物的照片。这大大减少了顾客搜寻遗失物品所需的时间和精力，因为他们可以在不返回机场的情况下辨认出物品。由此创新举措，香港航空获得了香港总商会颁发的 2017 年香港工商业奖：创意优异证书。

创造与香港航空的回忆

香港航空的服务总监简浩贤表示，“个性化是未来的发展趋势——顾客日益要求个性化服务，并希望被视为个体看待”。为了向顾客提供个性化体验，香港航空于 2015 年推出了“飞尝喜悦”服务，为情侣和家庭提供服务。这包括量身定制的机上求婚、个人贺卡、庆祝蛋糕等，以帮助顾客与爱人或亲人创造一段特殊的飞行记忆。

在浓厚的以顾客为中心的公司文化背景下，加之源源不断的创新举措以提升顾客体验，香港航空在香港竞争激烈的航空市场中不断发展壮大。

⁴⁹ 《2018年准点率综合报告》：航空公司和机场的守时表现，以及最繁忙的20条航线，OAG, 2018年1月, https://www.oag.com/hubfs/Free_Reports/Punctuality_League/2018/PunctualityReport2018.pdf?hsCtaTracking=355de328-d17a-4f61-9f5b-137270b39310%7Cf2bdd8b5-dbe9-49fd-9563-aa256d348cfa

关键点

中国内地和香港在卓越顾客体验方面的实践拥有许多相似之处。通过从“六维度”进行剖析，我们可以识别差异并找出不同市场中影响顾客体验的根本要素。

“奋力寻求增长的机构正意识到‘顾客优先’的重要性。其内涵超越顾客体验，并已经成为助推企业员工、文化和运营变革的蓝图。”

施柏家

客户及运营主管合伙人
毕马威中国

在两个市场中，“值得信赖”是提高顾客忠诚度最重要的因素。但是，顾客需求因环境而异，也形成了他们对“值得信赖”的不同理解。对于中国内地的消费者，“值得信赖”取决于他们对该品牌的产品和服务的信心。而且，由于中国内地数字化的高度渗透以及消费者日渐产生的数据安全忧虑，品牌应当采取必要的预防和安全措施，以确保消费者财产和信息受到保护。该等措施在培养品牌信任度方面将持续发挥重要作用。

对于香港消费者来说，“值得信赖”与品牌声誉密不可分。与中国内地消费者相比，他们更看重品牌能否达到期望及“超越期待”。由于香港生活节奏快、人口密集，此处的消费者希望各品牌能始终提供完美体验，并能灵活快速地解决任何问题。粤港澳大湾区规划将使香港与内地的联系日益紧密，由此可以预见，香港的数字化进程在不久的将来即将提速，并缩小与内地之间在科技应用水平上的差距。各品牌也必须继续利用最新科技创新以提升顾客体验。

因此，在制定卓越顾客体验计划时，香港和内地公司应考虑两个市场各自的特点以及更高层面的区域趋势。此外，制定“连接企业”整体战略的同时，需从内而外兼顾顾客战略。以下检查列表能帮您塑造顾客体验战略转型的方法。





顾客卓越体验检查列表

了解顾客卓越体验的核心

- ✓ 是否理解“六维度”的应用方式和原因？
- ✓ 如何寻求卓越并向榜样学习？
- ✓ 如何利用“六维度”打造具有竞争力的差异化体验？
- ✓ 是否在按照正确的顺序实施以最大程度提升顾客体验？

顾客卓越体验的经济意义

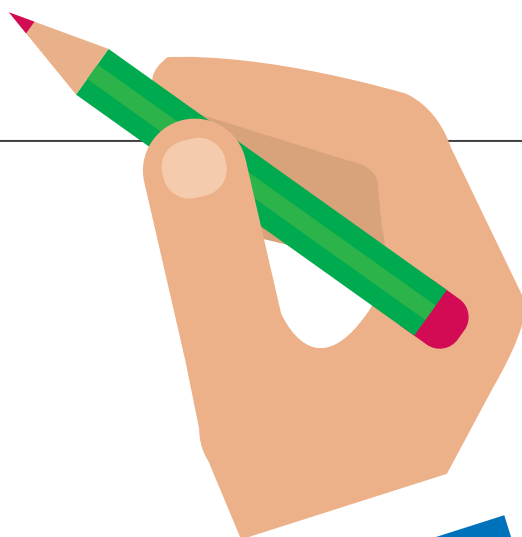
- ✓ 是否清楚顾客眼中我们为其创造的价值？
- ✓ 是否理解每个顾客的生命周期价值，并为其提供相应的服务？
- ✓ 是否确信顾客体验已经得到适度优化？

构建以顾客为中心的架构

- ✓ 是否清楚自身的顾客战略？
- ✓ 是否有顾客体验转型规划？
- ✓ 架构设置是否推进或阻碍了战略实施？
- ✓ 是否还未实现跨界接连？有何接连计划？
- ✓ 应如何实现员工体验与顾客体验的一致性？
- ✓ 是否已经对员工赋权赋能？他们是否清楚决策范围？
- ✓ 各团队是否能团结合作？
- ✓ 是否对以顾客为中心的行为进行激励？

寻求“全球本土化”

- ✓ 有何国际化规划？
- ✓ 全球化与本土化覆盖哪些范围？



了解顾客——顾客洞察分析

- ✓ 是否真的了解顾客？
- ✓ 架构中的每名成员是否都清楚顾客的独特需求？
- ✓ 有否通过顾客洞察生态系统整合对顾客的深入了解？
- ✓ 是否系统性地收集顾客信息以帮助日常决策？
- ✓ 是否对顾客反馈做出应对并相应推动持续改进？

分解顾客旅程

- ✓ 是否对顾客旅程有清晰的理解，包括满意和不满的环节？
- ✓ 业内平台将采取何种做法？自身的平台采用怎样的参与策略？
- ✓ 如何以创新的方式重组顾客旅程？
- ✓ 哪些触点应优先考虑并采用人性化的互动？
- ✓ 如何建立合作伙伴生态系统并从中汲取价值？
- ✓ 是否有全渠道途径——内部运用线上线下渠道，外部联合所有合作伙伴、联盟和供应商？

打造智能化顾客体验

- ✓ 是否尝试并使用了新科技？
- ✓ 是否考虑致力于解决顾客问题？
- ✓ 是否正在架设覆盖自身前、中、后台的数字网络，并提供顾客自助服务？

基于信任的品牌建设

- ✓ 是否制定了品牌信任度建设规划？
- ✓ 是否清楚顾客旅程中对赢得信任的有利和不利环节？

中国内地顾客 卓越体验 50 强

行业：



50 强名单

(按品牌英文名称的字母顺序排序)

阿迪达斯	中国农业银行	中国国航	爱彼迎	支付宝
安踏	Apple Store	北京银行	中国银行	交通银行
博柏利	国泰港龙航空	香奈儿	中信银行 (国际)	中国东方航空

(按品牌英文名称的字母顺序排序)

招商银行 	中国南方航空 	周生生 	周大福 	蔻驰 
DHL 	迪奥 	联邦快递 	Georgio Armani 	古驰 
佰草集 	希尔顿酒店及度假村 	假日酒店 	香港航空 	雨果博斯 
京东 	金陵饭店 	李宁 	六福珠宝 	美心西饼 
新百伦 	耐克 	太平洋咖啡 	派乐汉堡 	中国人保财险 
彪马 	顺丰速运 	浦发银行 	喜来登酒店 	星巴克 
上好便利店 	苏宁易购 	天猫 	优衣库 	微信支付 

关于毕马威中国

毕马威在中国十九个城市设有办事机构，合伙人及员工约 12,000 名，分布在北京、北京中关村、长沙、成都、重庆、佛山、福州、广州、杭州、南京、青岛、上海、沈阳、深圳、天津、武汉、厦门、西安、香港特别行政区和澳门特别行政区。毕马威以统一的经营方式来管理中国的业务，以确保我们能够高效和迅速地调动各方面的资源，为客户提供高质量的服务。

毕马威是一个由专业服务成员所组成的全球网络。成员所遍布全球 154 个国家和地区，拥有专业人员 200,000 名，提供审计、税务和咨询等专业服务。毕马威独立成员所网络中的成员与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）相关联。毕马威各成员所在法律上均属独立及分设的法人。

1992 年，毕马威在中国内地成为首家获准合资开业的国际会计师事务所。2012 年 8 月 1 日，毕马威成为四大会计师事务所之中，首家从中外合作制转为特殊普通合伙的事务所。毕马威香港的成立更早在 1945 年。率先打入中国市场的先机以及对质量的不懈追求，使我们积累了丰富的行业经验，中国多家知名企业长期聘请毕马威提供专业服务，也反映了毕马威的领导地位。



关于毕马威的 客户咨询服务

主要联系人

中国内地：

毛健

数字化转型服务合伙人

毕马威中国

电话：+86 (21) 2212 3066

邮件：michael.mao@kpmg.com

香港：

苏可琳

客户与运营服务副总监

毕马威中国

电话：+852 2847 5124

邮件：caroline.smyth@kpmg.com

洪嘉敏

客户与运营服务副总监

毕马威中国

电话：+852 2847 5066

邮件：jessica.hong@kpmg.com

数字化颠覆与消费者期望值的不断提高导致激烈的市场竞争。在这场竞争中，顾客忠诚度得难失易。若无法在顾客要求的时间和地点满足其消费需求，他们将另寻能者。然而，若新的商业模式无法创造利润，顾客体验突破将无从谈起。

毕马威的顾客咨询服务包含一整套项目，助您实践以顾客为中心的理念，实现可持续的盈利增长，建立并维持更紧密的客情关系。

通过合作，我们能帮您：

- 构建顾客服务体验并提高顾客忠诚度
- 提高传统和新兴渠道的收入与增长
- 优化全渠道顾客体验
- 设计和执行新运营模式，在满足顾客期望的同时解决成本压力
- 打造卓越的数字服务体验
- 管理创新过程以在混乱多变的市场中赢得竞争

我们的团队能为您的顾客体验转型提供全程支持——包括从顾客体验设计到优化运营、科技赋能、获取数据驱动的洞察信息，从而帮您构建起长期增长的接连企业。

联系我们



刘建刚

管理咨询服务主管合伙人

毕马威中国

电话: +86 (21) 2212 3626

邮件: reynold.jg.liu@kpmg.com

施柏家

客户及运营主管合伙人

毕马威中国

电话: +852 2826 8033

邮件: isabel.zisselsberger@kpmg.com

钱亦馨

消费品零售行业主管合伙人

毕马威中国

电话: +86 (21) 2212 2580

邮件: jessie.qian@kpmg.com

毛健

数字化转型服务合伙人

毕马威中国

电话: +86 (21) 2212 3066

邮件: michael.mao@kpmg.com

利安生

消费品零售行业亚太区主管合伙人

毕马威中国

电话: +852 2978 8969

邮件: anson.bailey@kpmg.com

吴剑林

科技行业主管合伙人

毕马威中国

电话: +86 (755) 2547 3308

邮件: philip.ng@kpmg.com

王立鹏

银行业主管合伙人
毕马威中国
电话:+86 (10) 8508 7104
邮件:arthur.wang@kpmg.com

李乐文

保险服务联席主管合伙人
毕马威中国
电话:+86 (10) 8508 7043
邮件:walkman.lee@kpmg.com

廖润邦

资产管理业亚太区主管合伙人
毕马威中国
电话:+852 2826 7241
邮件:bonn.liu@kpmg.com

徐明慧

证券及资产管理主管合伙人
毕马威中国
电话:+852 2978 8128
邮件:vivian.chui@kpmg.com

欧乐恒

技术支持与技术咨询主管合伙人
毕马威中国
电话:+852 2143 8866
邮件:james.ocallaghan@kpmg.com

查玮亮

客户咨询和创新事务合伙人
毕马威中国
电话:+852 2847 5197
邮件:egidio.zarella@kpmg.com

马绍辉

银行业主管合伙人
毕马威中国
电话:+852 2978 8236
邮件:paul.mcsheaffrey@kpmg.com

邓诺豪

保险服务联席主管合伙人
毕马威中国
电话:+852 2826 7105
邮件:simon.donowho@kpmg.com

王国蓓

资产管理业主管合伙人
毕马威中国
电话:+86 (21) 2212 2428
邮件:abby.wang@kpmg.com

朱雅仪

新经济行业及生命科学主管合伙人
毕马威中国
电话:+852 2978 8151
邮件:irene.chu@kpmg.com

王秀玲

运输行业主管合伙人
毕马威中国
电话:+852 2826 7258
邮件:shirley.wong@kpmg.com

郭伟弼

技术、媒体、电信和创新行业总监
毕马威中国
电话:+852 2913 2568
邮件:patrick.kirby@kpmg.com

kpmg.com/cn/socialmedia



如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：
<https://home.kpmg.com/cn/zh/home/about/offices.html>

本刊物所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的数据，但本所不能保证这些数据在阁下收取本刊物时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据本刊物所载资料行事。

©2018毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)、毕马威企业咨询(中国)有限公司及毕马威会计师事务所，均是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织(“毕马威国际”)相关联的独立成员所网络中的成员。毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)为一所中国合伙制会计师事务所；毕马威企业咨询(中国)有限公司为一所中国外商独资企业；毕马威会计师事务所为一所香港合伙制事务所。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的商标或注册商标。

刊物编号：HK-MC18-0002c

二零一八年十月印刷