

# 马云、逍遥子等阿里高管主动报名做客服 他们的师兄师姐中有情报学博士、性社会学博士等等 “阿里巴巴最有权的团队”挺神奇

神奇客服

本报记者 朱银玲

“叫你们马云出来说!”“你好,我就是马云。”

“你解决不了就让你们CEO来解决!”“你好,我是阿里巴巴集团CEO逍遥子。”

这不是段子。前不久,马云、逍遥子真的去做客服了,还是主动报名要求的。

就在不久前的一天,阿里小二卿伊正在工作。忽然,一个男人坐在她身边,说了句“师兄你好。”卿伊回头,怔住了,身边的不是别人,正是阿里巴巴集团董事局主席,马云。

上周,逍遥子也当了回客服,刚落座,张勇就开始一连串针对客户问题和诉求的发问,足足问了半小时之后才开始接听客户热线。被客服们称为问题最多且专业的师弟。

马云和逍遥子怎么会去当客服?这得从阿里首席客户官(CCO)吴敏芝2017年7月推出的一个计划说起。这个计划名叫“亲听”,向阿里全员发起号召,让业务决策者深入服务一线,解答客户问题,面对面倾听客户最真实的声音。

2017年10月底,亲听活动在阿里的高管群里发出倡议,马云第一时间就举手报名了。12月19日下午,趁着开会的当儿,马云“插了个队”,来到客服工位。

阿里客服究竟有什么魔力?阿里集团客户体验事业群,简称CCO线,是马云口中阿里的柔军,“阿里权力最大的部门”。

马云曾公开透露:在服务和体验这件事上,阿里的投入和深耕力度“远超外界想象”。

基于对客户体验的看重,2014年,阿里CCO线成立,集全公司最优的资源致力于提升用户体验。2017年,阿里集团用于客户极速体验上的投入高达4亿元。

在阿里服务体系内,一套神经网络已经搭建完成,来自于一线的客户反馈可以被快速转到核心业务决策层。同时,一线客服小二也被邀请参与到各类业务决策会议中,对于影响客户体验的场景,服务小二有权“一票否决”。

基于赋能商家的考虑,2017年,阿里为商家研发的智能客服店小蜜正式上线,2017年双11中,店小蜜已在超20万商家店铺“上岗”,为商家节约了近10万的客服量。不少商家原来70%的客服人力在售前咨询,有了店小蜜后,这一比例降至30%~40%。

如今的客服,早已不是过去的一线接线员了。这是一个庞大的组织,一线接线员的背后隐藏着一支神奇部队。他们的工作,就是基于大数据提升服务和客户体验。

据了解,阿里CCO体系有近3000名员工,男性占36%、女性占64%,平均年龄29岁,学历本科及以上的占近八成。

其中,实际服务客户的一线客服员工只有600多位,剩下2000多名都是技术、产品、运营、数据分析。一线客服中除了中国员工外,还有美国、英国、澳洲、玻利维亚、俄罗斯、西班牙、新加坡、印尼等外籍员工。

而中后台的员工就更有趣了,说他们是一支神奇的部队也不过分。

这一次,我们将为你揭开这些客服背后意想不到的故事。

之  
取  
有



## 君蔷:4亿资金不好花

在阿里的客服团队中,有一支小小的队伍,加上负责人也不过5人。而就是这5个人,掌握着4亿资金。每天的工作就是花钱。君蔷是他们的团队负责人,人称“最有钱的客服”。听起来很爽,毕竟谁不爱花钱呢。君蔷却说,这钱可不好花。

### 从一线客服开始成长 如今手握4亿元专项资金

君蔷是个新手妈妈,剪了一头干练的短发。跟绝大部分职场女性一样,生完孩子回公司后,君蔷的工作有了调整。

“大专大二那年暑假,淘宝客服招实习生,我从那时就进入了阿里。一开始做客服,从客服一线到组长,到客服的主管、经理,一直做了8年。生完孩子后,转型到了业务运营这个岗位。”

那天,老板对君蔷说:“给你一笔钱,你来管。”一问,这笔钱可不小,4亿元人民币。

老板给她搭了4个同学,为花钱这个事情负责。“我们主要在产品侧和人工侧两侧做花钱的事情,产品侧主要是技术维权,人工侧就是监督小二们,看他们是怎么花钱的。”君蔷说。比如,小二在消费者体验上,有两部分支出:为了让体验上更好的提升,做加分项;在体验受损时,做挽回动作。拿加分项来说,主要就是大家常用的极速退款,极速退款用户量目前有2.5亿,君蔷他们对这2.5亿人又做了“区别对待”:信誉级别优秀和极好的用户,基本90%可以享受极速退款,只要上传退货订单编号,退款秒级到账;信誉没那么高的,要求他上门取件才可以享受极速退款。“这些资金,需要做垫付、回收,按照我们的流水来看的话,一年有几百个亿流水,接近千亿级。”

### 既不懂财务也不懂风控 压力不是一般的大

千亿级的资金里面一旦出现坏账,哪怕只有1%,数额也是巨大的。

“所以我们会控坏账,把坏账不断往下降,但是又不影响用户体验。”说着,她摇了摇头。君蔷大学学的是工商管理,做了8年客服,既不懂财务也不懂风控,“这钱不好花啊,压力山大。”君蔷团队里的4个小伙伴,都是

从一线客服上来的,整个团队都要从头开始学起,挺不容易。

最初接手时,君蔷认为,只是和当时在客服团队小二的理赔业务一样,直到把所有的业务交接过来时,才发现“掉进了一个天坑”。“我们当时有一个很大的问题,我们的对账时间点不一样,我们的对账单有三套,当时对账上面就差了几个亿。这些钱是不是坏账,没有人知道,钱去哪里了,也没有人知道。我们整整花了一个月的时候,梳理了我们平台上30种支付形式,然后出了一个月的账目,一笔笔对,对到只有十几万的差额的时候,我们觉得可以接受了。”

### 每天要审几千笔 给还是不给矛盾多多

君蔷他们,常常遭遇矛盾,却依旧要做矛盾的终结者。比如刚开始很多时候,一些标准是不够清晰的。“衣服穿了一次后缩水了,如何去界定它到底能用还是不能用?只有一个大同原则,但是针对不同类目、不同场景、不同情况、不同客户、根本就不一样,这就带来乱赔的情况,小二主观判断成分很大。最开始的3个月,坏账率翻了一番。

原来,很多场景下消费者只要简单举证就可以获得赔付,有些小二为了追求效率把不该赔的钱也赔了。甚至有的小二没等到客户细致反馈,就已经按照赔偿来处理了。到了复审的环节,又过不了。导致买家迟迟收不到钱,一时间怨声载道,复审压力暴增。

本打算放弃的君蔷被老板放到别的部门去“溜达”了10个月,说是溜达,其实是轮岗。在产品和智能团队“溜达”的10个月让君蔷发现了问题症结,原来核心问题是“太人肉”。

所以当时就考虑到智能、数据、产品能不能发挥作用,随后,一个叫“伊娃”的智能项目立项。整整2个多月,君蔷带着4名女将分门别类整理出10万多条典型案例,并由机器生成算法。“关于赔付的任何问题和标准,伊娃会在后台主动告诉小二。上线后,在工作中不断新增的情况还在反复校验优化着伊娃的算法,如今,伊娃的准确率已经达到了90%以上。小二敢赔了,用户量在扩大,满意曲线不断上扬。”君蔷说。

本报记者 朱银玲