

客户体验 CEO 指南：CEO 最应关心的十件大事

|



客户体验 CEO 指南：CEO 最应关心的十件大事

Lang Davison

本文由朱虹翻译整理

“我的客户想要什么？”最精明的管理人员比以往任何时候都要频繁地思考这个问题。这是正确的。领先的公司意识到他们处于全新的商业环境——公司如何为客户提供服务正变得与其提供的服务内容同样重要。

本文将基于麦肯锡的经验与专家的专业知识，探索企业与客户互动的基础，如何重新设计业务步骤以适应以客户为中心的商业环境，并将其组织起来以实现最佳业务成果。

借助先进的分析工具，客户体验领导者可快速获得洞察力、建立客户忠诚度、使员工更满意、实现 5% 至 10% 的收入增长，并在两三年内将成本降低 15% 至 25%。但这个转变需要耐心和胆识，组织需要站在客户的角度重新设计功能，以客户为中心创造价值。管理工作的核心是站在客户的角度考虑问题，而不是从组织的角度出发。

观察：站在客户的角度观察互动的情况

技术颠覆了传统商业环境，客户正拥有着前所未有的权力来决定购买商品和服务的规则。研究发现，目前四分之三的客户期待“即刻”服务——通过线上对接五分钟内享受服务。客户在购物时会使用“点评”应用，与朋友建议同等信任网络评论。客户对服务体验的期待也越来越高，他们憧憬着随处获得与 Google 和 Amazon 等领先企业同样的即时性、个性化和便捷式的服务。

第一件大事：识别和理解关键客户旅程

这意味着要从客户的角度关注完整的、端到端的体验。大多数公司仅关注客户体验中的接触点互动，例如计费、入职、服务呼叫等。相比之下，完整客户旅程涵盖了一系列接触点，并具有明确的起点和终点。

第二件大事：聚焦于旅程而不是触点

首先，即使员工在单独的接触点互动中表现良好，整体体验仍可能不尽人意。更重要的是，与接触点相比，客户旅程与业务成果更为显著相关。最近的一项麦肯锡调查显示，如果旅程运作良好，客户对健康保险的满意度比仅关注接触点时高 **73%**。同样，获得满意旅程的酒店客户比仅关注接触点酒店的客户更愿意向他人推荐该酒店，这个比例高达 **61%**。

提升客户体验：从触点到客户旅程



观察：客户旅程由一系列接触点组成，这些接触点共同构成了客户与公司互动时获得的体验。站在客户的角度观察互动的情况可助力领先的公司更好地组织和调动员工以实现卓越客户体验。

设计：设计客户体验需要将互动重新塑造成不同的序列。这种努力可能从小规模开始，但很快便需要数字化流程、调整公司的文化方向，并灵活制定新模式。



协调：优化客户体验的变革本身就是一个旅程，通常需要 2 到 4 年的时间，其中公司领导和一线员工的高度参与不可或缺。

第三件大事：把客户真正关心的东西进行量化

客户期望公司在产品质量、服务和价格三个方面都保持高标准。公司如何确定这些因素中哪一个最为关键？哪些将产生最高的财务价值？在大多数公司中，有一些关键的客户旅程。按照客户细分板块理解这些旅程，有助于企业保持专注、对客户满意度产生积极影响，并开始围绕客户需求重新设计功能。来自运营和财务的分析工具和大数据可以帮助组织分析驱动客户满意的因素，以及创造价值的实际客户行为。有时最初的假设可能被推翻。机场的案例研究显示，顾客的满意度与安检人员的行为更为相关，而非在队伍中的等待时间（图 1）。

图1 安检相关的投诉占机场投诉总数的比例高达40%

消费者的主要投诉内容



令人费解的安检入口标识

不友好的安检人员

过长的安检流程

安检过后缺乏座椅供整理服装或行李

资料来源：麦肯锡分析

第四件大事：定义一个客户体验愿景和共同目标

在大型组织中，独特的客户体验依赖于组织共同的目标和服务于顾客真实需求的愿景。这个目标必须通过一个简单而清晰的意向展现给每位员工：共同的愿景是真实的，且符合公司的品牌价值主张。一个极佳的例子是，沃尔特·迪斯尼公司的共同目标：“我们通过为各个年龄层的人提供最好的娱乐而创造快乐”。接着，这个共同目标被翻译成一套简单的原则或标准，用以指导组织里由上至下的行为决策，直到第一线的生产。

客户旅程是一个框架，指导着公司的行为决策，同时动员员工为客户持续提供价值。旅程建设能打破组织内部职能界限，让员工以客户需求为中心凝聚在一起。正

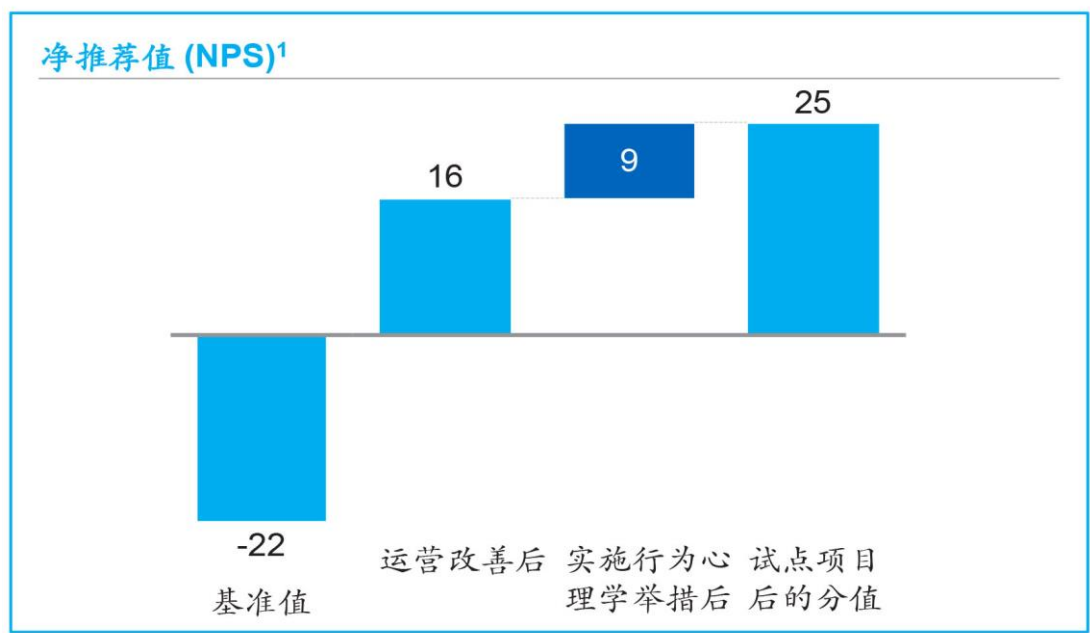
如麦肯锡全球董事合伙人罗恩•里特（Ron Ritter）所阐述的，围绕顾客能使组织凝聚。

领导者应从公司独特的愿景出发，并首先专注改善最重要的客户旅程——无论是银行开户、退换鞋、安装有线电视，还是更新地址和账户信息。进而，他们改进组成这个旅程的各个互动环节。领导者应在互动中考虑顾客心理，并利用数字化技术消除互动中的痛点，以此启动助力组织变革的持续创新的公司文化。

第五件大事：在互动中运用行为心理学

巧妙地塑造顾客满意度可以产生显著的附加价值。领先的客户体验公司已将行为心理学当作设计过程的一个层次。研究已确定了推动消费者感知和满意度的主要因素。例如，精明的公司可以设计与客户交互点的顺序，以积极的方式结束旅程；他们也可将不同阶段的交互合并，以减少客户负面感知的持续时间，从而获得良好体验；他们还可提供简单的选项，使客户拥有一种控制感和可选择感。一家消费服务公司的试点研究发现，客户满意分数的提高正是由“软性”行为心理学以及运营“硬性”改善产生的（图2）。

图2 客户满意分数的提高正是由“软性”行为心理学以及运营“硬性”改善产生的



1 改善前N = 58，改善后N = 28
资料来源：麦肯锡分析

第六件大事：利用数字化技术重新设计客户旅程

习惯于 Google 和 Amazon 等领先企业提供的个性化和易用性数字化服务的客户正期待在其他企业中也获得同类的服务。研究表明，25%的客户在经历一次糟糕的旅程后便会转向其他企业。

通过将最重要的客户旅程的流程数字化，客户体验领导者可以做到更好。多部门团队共同设计、测试和迭代具有高影响力的流程和旅程，并在客户反馈后不断进行改进和重新发布。这种方法能帮助公司在短短 20 周的时间内发布和优化客户体验流程。研究显示，敏捷数字公司的绩效显著优于竞争对手。为了取得这些成果，传统公司亟需采用新的工作方式。

协调：公司上下协调一致，共同见证明确的成果

随着客户体验成为公司的战略重点，越来越多的高管将面临是否采取广泛的客户体验转型的抉择。当下的挑战是如何组织和推广，及如何开始。公司应将高级的衡量体系应用于客户反馈，授权一线员工传递客户意见，建立以客户为中心的管理体系，以激发支撑持续创新的价值和动力。

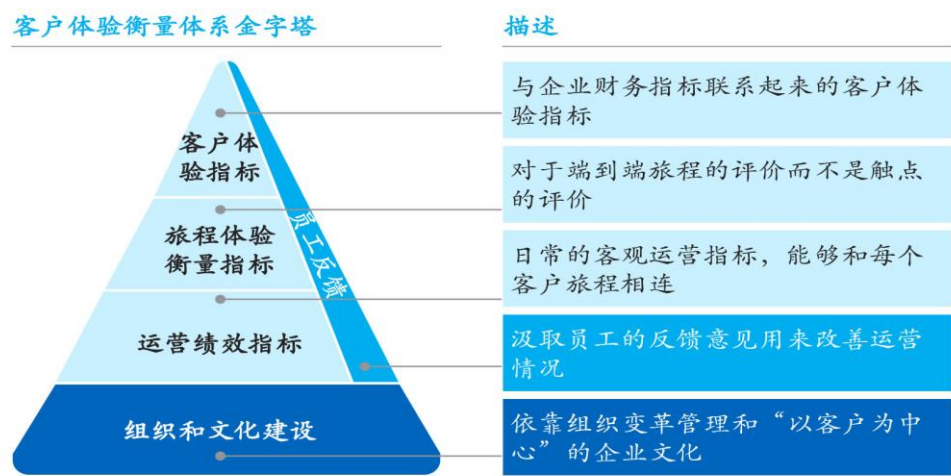
第七件大事：利用客户旅程对一线员工进行充分授权

每一家领先的客户体验公司都激励着员工在与客户互动中彰显品牌承诺。这些员工参与了组织的每个层面，如零售设置、接听电话、销售场景等。例如，早年亚马逊会在年末休假期间举办了“齐心协力”的培训，这是一新入职的一项传统。有些组织则通过创建董事会或顾客小组，以提供正式的反馈机制。

第八件大事：建立客户反馈指标衡量体系

满足客户的关键不仅仅是衡量发生的事情，更要利用这些数据推动整个组织的行动。所使用的度量类型不如应用方式重要。理想的客户体验度量系统以旅程为中心，并将其与其他关键要素（如业务成果和运营改进）联系起来。领导者应从最高的战略层面开始，以衡量客户体验的指标为基础，然后逐步往下，关注关键客户旅程和绩效指标，并利用员工反馈来挖掘优化的机会（图 3）。

图3 客户体验衡量体系金字塔



资料来源：麦肯锡分析

第九件大事：设定跨职能部门管理体系

即便是对于内部协作顺利的公司而言，转向以客户为中心的跨职能模式也绝非易事。从理论转向行动，企业需要与之匹配的管理和领导力。一流企业的管理体系包含一位首席客户官和一位掌管跨职能客户之旅的行政负责人。他们还需要全职团队落实这些变革。要取得成功，转型须在正常运营中进行。为了培养理解力和信念，各级领导必须对他们期望的团队行为进行角色模拟，并不断告知员工所需的变革。组织多层次的强化机制和技能建设活动也将支持这种转变。麦肯锡全球资深董事合伙人 Ewan Duncan 谈到公司以这种方式变革通常需要二到四年的时间。

第十件大事：利用速赢彰显价值创造

由于领导者没能展现出这些努力如何创造价值，很多客户体验变革走向败。管理人员指出改善客户关系的好处、推出大胆的举措，使顾客满意，结果却可能是成本明确、业绩不明。更好的方法是在变革与价值创造间建立明确的联系，具体方法如下：分析决定性问题，比较满意和不满意客户带来的收益，聚焦回报率最高的客户满意度问题。这需要纪律和耐心，但结果将是在组织内建立信心，并激发进一步创新的动力。

组织通过概念转变，继而执行变革，达到令客户满意的结果将是一个挑战。但是，在客户拥有不断增长的力量的环境下，这是一个必不可少的要求。

Lang Davison 为麦肯锡执行总编，常驻西雅图办公室