



体验革命：

积极行动，体验制胜 - 您准备好了吗？

IBM 商业价值研究院

执行报告

客户体验

IBM iX 如何提供帮助

在 IBM 互动体验部门 (IBM Interactive Experience, IBM iX), 我们与客户合作, 构想客户、员工和业务合作伙伴的体验。这种方法主要考虑客户行业的未来前景、可能出现的颠覆者、客户生态系统以及他们顾客的需求。我们与客户合作, 做出必要的选择, 从而实现设想, 推动业务成果。我们运用“IBM 设计思维”方法和敏捷方法, 实现这些体验, 确保它们能够持续改进, 从而为企业和用户带来越来越出色的价值。如欲了解有关 IBM iX 的更多信息, 敬请访问 ibm.com/ibmix

客户体验 - 一场精英运动

许多企业将客户体验视为一项战略优先任务已经有很长时间了，但是要成功执行这一战略却困难重重。随着企业逐渐开展下一代数字项目和实体项目，他们就会发现改善客户体验有多么困难。我们的研究表明，只有一小部分企业取得了成功。对他们来说，客户体验不仅仅是功能改进，而是业务战略和企业文化的基本组成部分。当其他企业开始变革体验时，可以从这个精英群体借鉴很多经验。

执行摘要

由于客户对于高价值、无摩擦式体验的期望越来越高，因此企业需要取消手工流程，采用新型数字化互动来丰富实体体验。采用数字化技术不仅仅是为了接触和取悦客户，还在于以客户可接受的成本向他们提供实用的服务。对于许多企业而言，这只是在数字时代开展业务的众多需求之一。对于另一些企业而言，实施客户体验 (customer experience, CX) 是定义企业时代精神的一种使命。这是持续改进客户体验的大好机会；对于某些企业而言，客户体验是真正的品牌差异化优势和业务推动力。

由于这些热衷于客户体验的企业表现出与众不同的特质和高人一筹的实践，因此获得精英称号当属实至名归。随着我们对这些企业如何积极采用客户体验改进绩效的分析逐渐深入，他们的这些特质和实践就变得愈发清晰了。本报告是 IBM 商业价值研究院 (IBV) 为期一年的客户体验调研的一部分，基于我们对多个行业和地区 501 位最高层主管和业务部门高管进行的调研。¹ 调研结果形成了我们的第一份报告“体验革命：大幕开启”。在这份报告中，我们介绍了当高管们重塑客户体验时，将面临哪些主要趋势。²

在这第二份报告中，我们揭示了企业如何掌控客户体验主动权，如何制定战略，如何开展跨职能领域合作，以及如何使用数据、“体验设计”方法和客户反馈来改善和衡量客户体验。³ 和预料的一样，我们发现客户体验职责和领导权已经远远超出了首席营销官 (CMO) 和市场营销部门的传统“封闭”领域范畴。在“精英”型企业中，无论是最高层还是职能部门领导，都能将“以客户为中心”的思想融入企业文化中，并运用比其他企业更为复杂和细致的方法开展客户体验实践。

与“专业”型企业和“业余”型企业相比，“精英”型企业：



进行**接触环节分析**以确定客户体验影响力的**可能性要高出 81%**。



根据数据定期迭代、测试和**优化体验的可能性要高出 46%**。



主动征求**员工对客户体验的反馈的可能性要高出 35%**。

事实上，当我们比较“精英”型企业与其他受访企业评估客户体验价值的方法时，发现差异相当大。例如，与其他受访企业相比，“精英”型企业更有可能应用高级方法（例如归因模型）来衡量客户体验对企业的影响。⁴

在当今的数字化世界中，企业可以和客户保持密切关系，并以经济实惠而且直接的方式不断改进客户体验。然而，要成为真正由客户体验推动的企业，整个受访样本群体还有很长的路要走。即便是“精英”型企业，也在不断努力使企业中的全体成员参与客户体验实践，但这并非易事。

通过研究“精英”型企业与所发现的另外两个群体（“专业”型企业和“业余”型企业）之间的差别，我们可以学到很多东西。通过探究“精英”型企业如何推动客户体验重塑之旅，我们发现了三种与众不同的做法。“精英”型企业会：

- 为客户体验指定客户价值和业务价值，并进行检验和持续优化
- 使员工成为体验的关键推动力
- 深入洞察客户体验

我们还发现能力差距是每一个群体都面临的挑战，于是提供了一系列的建议，供企业用来加速采用以客户体验为中心的方法，这不仅适用于当前需要，还能进行扩展以便为将来做好准备。

客户体验领导 - 负责团队绩效的教练

要使客户体验真正成为变革性的力量，根据我们熟悉的准则，最高层主管必须负起责任。为什么？因为如果企业忠实地履行“以客户为中心”的原则，那么整个企业的所有职能领域都会感受到客户体验的影响，因为它有助于促进收入，实现利润。

因此很自然，最高层领导需要担负起建立整个企业范围客户体验愿景的责任 - 至少我们认为应该如此。事实上，我们的数据表明客户体验的领导模式呈现出较为多元化的形态。当我们询问受访企业，客户体验主要由最高管理层负责，还是由职能部门级别负责时，55% 的受访者认为应由职能部门级别负责；44% 认为应由最高管理层负责。

有趣的是，只有 18% 的受访者表示，应由一个最高层主管负责。传统上，许多人认为首席营销官（CMO）是客户体验的唯一负责人，但那些认为只应有一个负责人的受访者更倾向于选择首席执行官（CEO）。

但更常见的情况是，主要负责权并非归一人所有；而通常是由 2-5 个领导共同负责。客户体验的负责群体构成差别很大，在各行各业或各个地区没有固定模式。认为客户体验应由最高管理层负责的 217 位受访者提出了 173 种不同的高管组合。负责团队中最常提到的有三个角色：首席执行官（CEO）、首席营销官（CMO）以及首席销售官（CSO）。另外，那些认为客户体验责任属于最高管理层之外的业务部门主管的受访者的回答和我们预期的差不多，最常见的跨职能负责团队包含传统上以客户为中心的职能部门：市场营销、客户服务以及服务/客户洞察部门。

客户体验的角色和职能分类表明，并没有一个放之四海而皆准的客户体验领导模式。客户体验并不是一个过程；而是关于如何持续深入地了解企业如何为客户提供端到端的服务。客户体验是整个企业的业务推动力。

然而，大多数受访企业都采用涵盖多个职能领域的客户体验方法，我们的研究表明，企业执行整体客户体验转型的能力依赖于一系列因素，这远远超出了各个职能领域就客户体验改进开展领导协作的范畴。

三个客户体验领导特征

为了揭示企业如何进行组织和动员以实施客户体验战略，我们开展了一项聚类分析，这是一种统计方法，根据一组受访者对所选调研问题的回答相似性，对他们进行分组。我们使用以下标准选择问题，这些标准也是概括企业客户体验计划的关键因素：

- 客户体验战略的负责权
- 客户体验计划的协调
- 有关改进客户体验的决策
- 用于设计和实施客户体验改进的实践和工具
- 对客户体验和其他应用使用“体验设计”方法

通过多元分析，我们总结出三类企业，即“**业余**”型企业、“**专业**”型企业和“**精英**”型企业。这些群体在定义不同的客户体验方法方面，以及客户体验已成为业务优先任务的程度方面，表现出不同的特点（见图 1）。

“**业余**”型企业通常处于建立客户体验企业战略的早期阶段。尽管事实上，“**业余**”型企业完全由最高管理层负责客户体验，但他们中的大多数才刚刚开始研究企业的客户体验愿景。大多数“**业余**”型企业表明，他们的客户体验计划仍然是一些各不相同的项目或者松散协调的项目，很多项目是在没有企业层面的客户体验监管或标准的情况下开展的。

图 1

客户体验领导权特征：精英、专业和业余型企业



来源：IBM 商业价值研究院，n = 501。

图 2

“精英”型企业的理念：将客户体验放在业务的核心位置



“专业”型企业是最大的群体，其特征是在所有职能部门层面就所建立的客户体验计划和标准开展紧密协作。但尽管开展了密切协作，但他们还是缺乏总体客户体验战略或愿景。“专业”型企业的客户体验计划完全由职能部门的领导负责，因此属于战术层面。他们专注于客户体验的执行和方法，和他们需要管理的其他计划别无二致。

从各种因素来看，“精英”型企业明显比其他两个群体更有远见和前瞻性。在这个群体中，有关客户体验的管理权基本呈五五开，51%表示由最高管理层负责，48%表示由职能层面负责。先人一步的理念和长远的战略眼光他们的特征，他们能够确保将客户体验融入企业的基因之中。他们通过人才、领导和影响力的适当组合来打造团队，创造和培养能够渗透到企业中每个“细胞”的独特客户体验愿景。“精英”型企业的客户体验方法具有战略性、协作性、数据驱动、数据丰富、紧密集成等特点，使企业能够找到新的方式为客户提供更多实用功能，产生更多价值（见图 2）。

定义特征

战略和愿景

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46764

