



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 to 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。

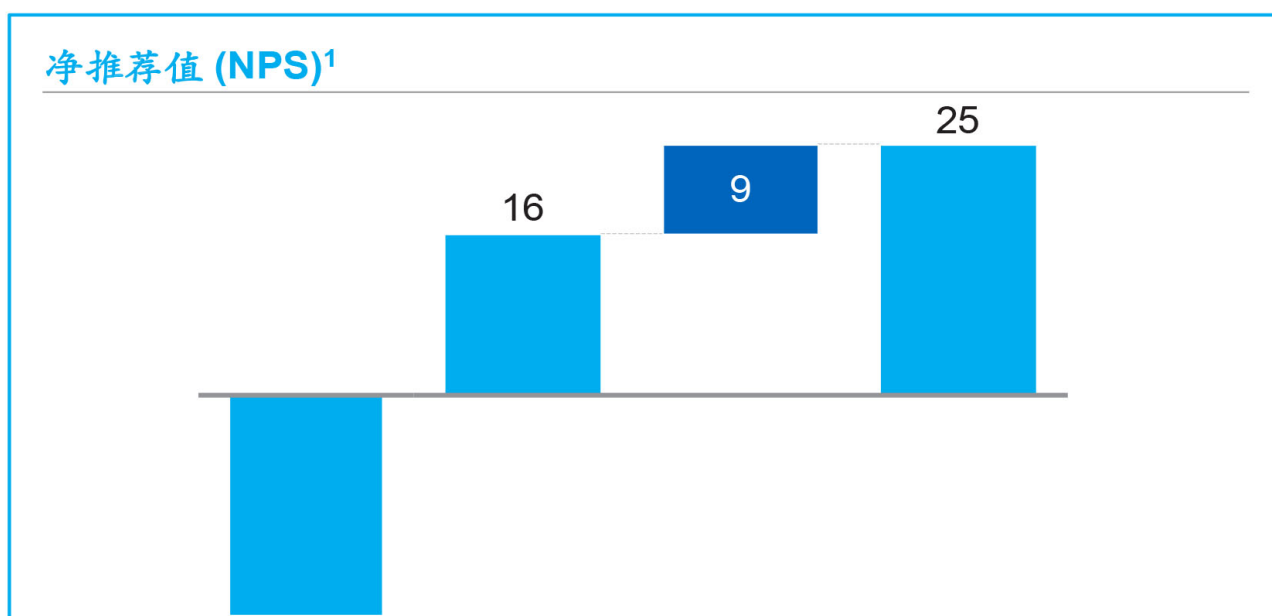
领导者应从公司独特的愿景出发，并首先专注改善最重要的客户旅程——无论是银行开户、退换鞋、安装有线电视，还是更新地址和账户信息。进而，他们改进组成这个旅程的各个互动环节。领导者应在互动中考虑顾客心理，并利用数字化技术消除互动中的痛点，以此启动助力组织变革的持续创新的公司文化。

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



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_33759

