



客户体验：中国市场中的 增长神器



客户体验做到业内顶尖的企业往往有更出色的客户洞察力、客户黏性、员工满意度，其增速与财务表现均胜人一筹。在中国，包括银行、汽车、快餐、电信、航空等多个行业的研究表明，客户体验与企业增速之间的关联性也愈发明显，愉悦的客户体验不但有利于开拓新客户，也能从老客户收获更多价值。本文总结了良好客户体验与企业财务表现的关系，并归纳了中国企业客户体验转型的制胜因素。

作者：叶海、Will Enger、张晓筱、蔡李超和王子超

今天，几乎所有企业都表示客户体验对其至关重要——即使算不上第一要务，至少也是优先关切的问题。但只要看看社交媒体上随处可见的抱怨，你就会发现，大多数企业不过只是“口惠而实不至”而已。是什么原因让企业言行不一？企业领导者又如何扭转窘境，让企业组织不再空喊口号？企业如何脚踏实地提升客户体验，进而推动营收增长、提高员工满意度，同时以客户体验作为企业破局的利器，成功抵挡行业颠覆者的下一轮攻势？

我们越发清晰地看到，企业出色的增长速度和财务表现往往与良好的客户体验密切相关。分析全球各个行业的企业业绩与客户满意度之后可以发现，将客户体验做到业内顶尖的企业往往有更出色的客户洞察力和客户黏性，员工满意度也更高，在两到三年的时间里，企业营收能提高 5-10%，而成本却将减少 15-25%。

把范围缩小到中国市场，我们也能看到同样的趋势。尽管在此前快速

发展的几十年里，中国企业“以增长为先”的原则有时隐含着对客户体验的牺牲，但时至今日，客户体验与企业增速的关联性已经愈发明显。以零售银行业为例（见图 1）：在麦肯锡调查的 11 家银行当中，客户满意度得分(T2B CSAT)[1] 处于前 25%的银行过去 5 年的年均增长率为 9%，而其他银行则为 7%，这意味着 5 年中将逐渐累积出 10%左右的差异。我们还观察到企业的市净率与客户满意度得分 (T2B CSAT)之间存在正相关性，这说明市场也认为客户满意度较高的银行具有更可观的业绩潜力。此外，我们在汽车销售和快餐业两个行业中也发现了类似证据：我们分别调查了一些领先的汽车经销商和连锁咖啡厅的客户体验，得分处于前 25%的企业的增长速度是其他企业的 3 倍以上（见图 2）。这一点并不令人吃惊，一家企业如果能用出色的服务让客户感到愉悦，那么不但有利于开拓新客户，也能从老客户群体收获更多价值，最终必将实现出色的业绩增长（见图 3）。

图1

客户服务水平过人的零售银行能够斩获出色的财务收益

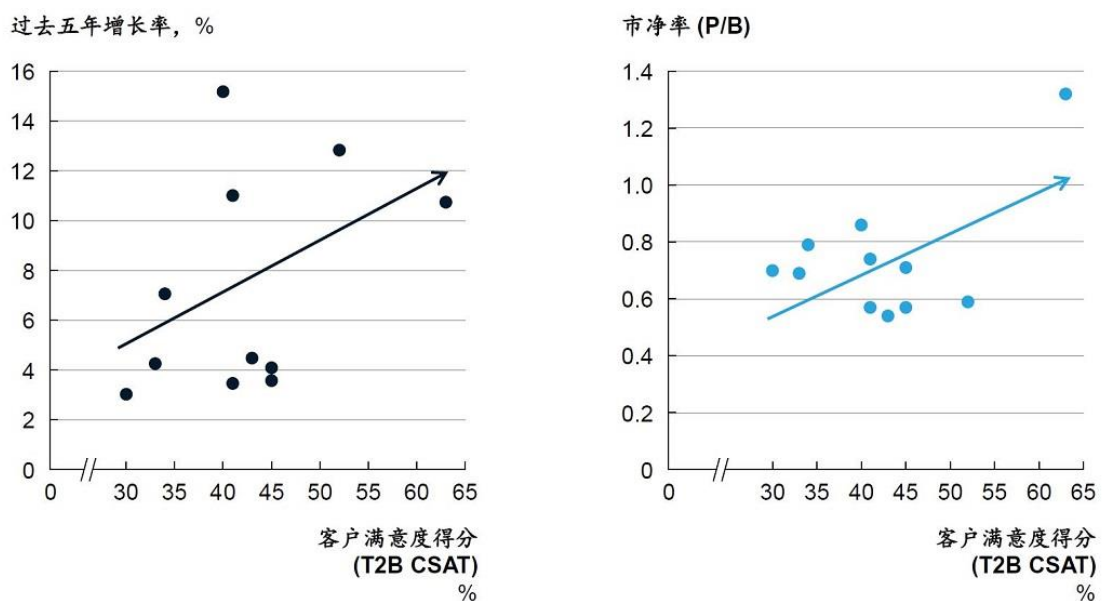
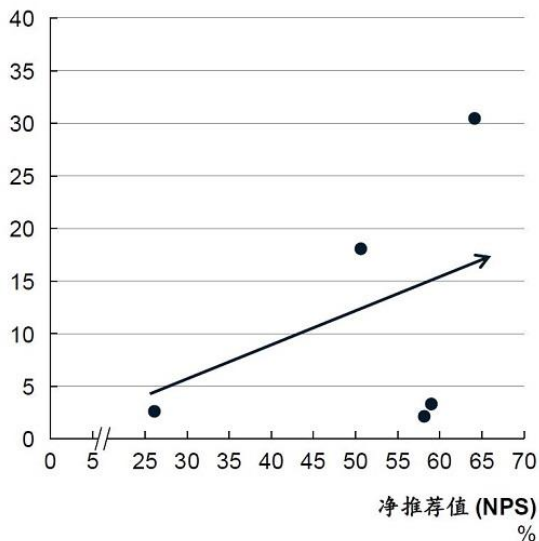


图2

良好的客户体验同样能够推动营收增长

部分汽车经销商的业务增速与客户净推荐值
过去五年汽车业务复合年增长率 (CAGR)
%



部分连锁咖啡品牌中国门店的销售额与用户满意度
过去五年门店销售额复合年增长率 (CAGR)
%

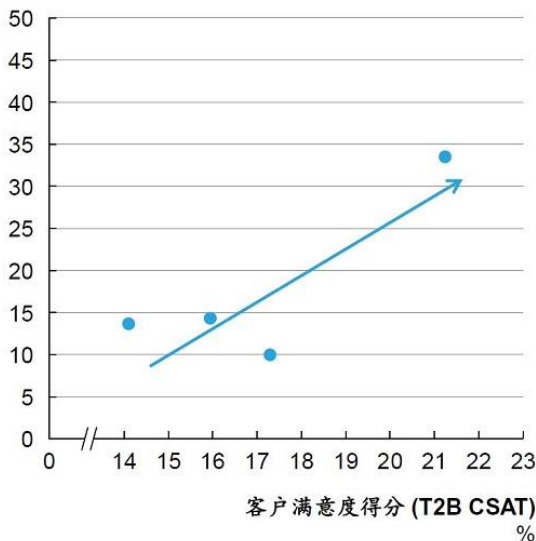


图3

从体验到喜悦, 最终实现增长

Experience



体验更好



Excitement



喜悦更多



Expansion



增长更快

一方面, 出色的客户体验是新客获取的加速器。某些行业的产品同质化程度较高, 企业只有凭借过硬的服务体验才能在竞争中脱颖而出。以零售银行业为例, 当消费者考虑在哪家银行开户的时候, 由于各家银行的产品大同小异, 那么客户体验就起到了决定性的作用——例如 App 使用是否顺畅、支行网点的服务是否热情、客服热线能否及时处理问题。同时, 出

色的客户体验也是一块“敲门砖”，决定了企业有没有能力为利润丰厚的高端客群提供服务。以航空公司为例，希望在长途航班上获得充足休息的旅客绝不会选择座椅无法放平的商务舱——此时，座椅舒适度就成了博得高端客户青睐的先决条件。重视客户体验、具有较强分析能力的企业能够率先掌握消费者的动态，及时推出相应的产品与服务，从而提升自身的获客能力。

另一方面，出色的客户体验也是提升老客价值的推进器。在高科技行业崛起之际，打造一流的服务体验是传统行业避免老客流失的重要手段。携程、去哪儿网等国内领先的在线旅行社平台(OTA) 凭借出色的客户体验、差异化的产品设计，正在蚕食鲸吞传统旅行社的客户群。但是，领先的传统旅行社仍然能够通过个性化、专业化的客户体验持续为现有客户提供高价值服务。麦肯锡研究表明，改善客户体验不仅可以降低客户流失率，而且老客户群体的满意度升高之后，还会为企业创造可观的额外收益。举例而言，一家国内零售银行对麾下的投资理财业务中最核心的三个客户旅程进行了改造，成功将老客户群体的资产管理规模提升了 9%，并从中额外收获了约 5%的营收（见图 4）。

图4

国内某零售银行改进客户体验的预期成效

新客获取

额外新客获取数

+6%

额外新客创收

+3%

老客提升（以理财业务为例）

老客资产管理规模
(AUM) 提升

+5%

老客收入提升

+9%

诚然, 由于所在行业各异, 企业增长轨迹背后还有很多其他推动因素, 但客户体验的重要性已经愈发凸显。各个行业的客户体验驱动因素各有不同: 在医院、零售、金融服务等服务性较强的行业当中, 保持客户体验的一致性是个中关键; 而在以产品为中心的行业当中, 设计体验也许才是主导因素。尽管方式各异, 但客户体验越发成为企业保持高速增长、最终走向卓越的关键因素。

我们从中国市场内外的案例中看到, 为了持续推动客户体验成功转型, 首席执行官必须亲自挂帅、推动实施。

首先, 只有首席执行官有能力在组织上下推行统一愿景, 塑造以客户为中心的企业文化。如果员工无法深刻认识客户体验的重要性, 客户满意度就无从谈起; 而如果组织上下不能充分理解和认同变革理念, 员工的心态也就无法改变。大量先例表明, 树立这种愿景和文化绝非易事, 因为它需要首席执行官以身作则、不断宣传和强化相应理念。假如首席执行官言

行不一，这些努力就将付诸东流。但反过来看，只要树立了以客户为中心的服务理念，从后台到一线的企业组织就会协同一致，积极围绕客户需求，做好力所能及的一切。哪怕一件事不是自己的职责、不会带来嘉奖，只要能够提升客户体验，企业员工也会欣然为之。

此外，只有首席执行官才能打破职能边界，推动客户体验转型所需的跨职能协作。现代企业普遍采用按职能划分的治理模式，这种模式尽管在多数时候都很高效，但无力解决客户体验这个天然具有跨职能特征的问题。为此，首席执行官需要建立一个推动相关工作的跨职能敏捷团队，并给予充分授权；而且还要帮助该团队及时协调各职能或各部门之间的冲突，并合理调拨资源。举例而言，无论是监测客户体验，还是改造客户旅程，都需要很多利益相关方（包括渠道/销售、营销、产品、IT、运营）彼此协调配合，乃至是妥协牺牲。如果企业的最高领导者不能清晰指出变革方向、树立变革决心，即使是看起来很简单的合作也会举步维艰（比如跨职能数据共享或是安排一场跨职能会议）。在国内某个领先金融机构的转型项目中，虽然首席执行官亲自牵头推动客户体验监测体系的建设，项目团队还是屡屡碰壁：很多职能部门的负责人拒绝提供数据接口或者不愿改变内部工作流程，并表示：“我知道首席执行官在亲自推动这个项目，但他没有让我做出这么大的改变。”幸运的是，敏捷团队会定期向首席执行官汇报工作，而且在两周一次的管委会会议上专门设置了一个进展回顾环节，从而让首席执行官能够及时干涉，清除障碍、推动进程。与此相比，自下而上推进客户体验改革的成功几率就要小得多。

客户体验的重要性毋庸多言，可是客户究竟期待怎样的体验？精明的高管们正越来越多地思索这一问题，他们确实应该这样。领先企业已经深刻认识到客户体验对于推动增长和绩效的重要性，它们明白，对客户而言，企业组织的交付方式正在变得与交付内容一样重要。管理层首先要把客户而非企业组织本身作为行动的核心，接下来的高层框架旨在为首席执行官推动客户体验转型提供指导。

技术进步让消费者掌握了前所未有的权力，他们现在能够塑造购买商品和服务的规则。为了更好地了解客户、改进互动体验，企业需要从以下几个方面出发进行思考。

(a) 识别和理解客户旅程

这意味着企业应该采用客户的视角，从整体上理解互动过程、梳理最核心的端到端客户旅程。太多企业只注重客户互动的单个触点，例如开户、首次购买、电话回访等等，却不知道企业更应该以客户旅程为单位审视互动成效。客户旅程有始有终，涵盖了逐步展开的多个触点，是客户体验的一个重要构成单元。

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_33816

