



研究洞察

从客户体验到 企业体验

实现客户体验终极目标之
六大领先实践

IBM 商业价值研究院



扫码关注 IBM 商业价值研究院



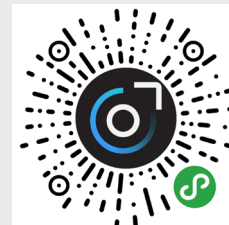
官网



微博



微信



微信小程序

谈话要点

卓越的企业体验造就卓越的客户体验 (CX)。

如果整个企业人人都践行以客户为中心的理念，那么企业理想的客户体验终极目标就能变为现实。无论是企业高管、员工还是生态系统合作伙伴，都必须得到适当的技术、工具、数据洞察和流程的大力支持。

客户体验终极目标不仅是一个愿景 — 也是开展业务的指导方针。

即使员工明白品牌愿景旨在塑造企业的理想客户体验，这也并不意味着他们获得充分的授权与支持，能够在日常活动中践行这种愿景。这种缺乏授权与支持的情况对于直接或间接为客户提供服务的员工而言，影响尤其严重。

换位思考是真正实现以客户为中心的关键所在。

一家企业，只有转变企业文化，将客户与员工的需求提升到与业务目标同等重要的高度，才能真正实现以客户为中心。

数字化体验归根结底是人的体验

在当今的数字时代，现实世界与数字生活之间的界线变得越来越模糊。想想我们如何与同事、朋友和家人联系互动；如何访问信息，开展娱乐活动；如何购物；以及如何工作。正如《广告时代》杂志最近的一篇文章所指出的那样：“数字化体验不仅是对人的体验的代言，而且与人的体验密不可分。”¹

这意味着，正在经历数字化转型的企业，在营造恰如其分的客户体验 (CX) 方面承受着巨大的压力。满足客户对于商品和服务交付方面的期望只是企业的“入场筹码”。除此之外，当今的品牌企业还必须展示出某种与众不同之处。他们所设计的客户体验之旅必须能够产生亲密度和信任感，进而赢得客户的喜爱。

必须将这种期许转化为理想的客户体验，作为指明企业前进的终极目标之一，使自己的客户体验能够在竞争中脱颖而出。这种愿景还有助于确保员工队伍围绕一系列共同的准则和目标开展工作，推动企业文化的发展。

定义客户体验终极目标只是第一步。
实现客户体验愿景完全是另一回事。

Francesco Lagutaine 是 Manulife 的首席营销和体验设计官，该公司是一家保险与金融服务跨国企业，总部位于多伦多。Francesco 来自中国香港，他表示，Manulife 的客户体验愿景主要有两个方面。“除了与业务成败密切相关的那些关键互动外，我们希望其他大多数互动尽可能无摩擦、尽可能直观。而那些关键互动必须富有意义，令人难忘。”

他介绍了 Manulife 的客户体验设计与构建方法是如何体现这种理念的。“这意味着，我们必须了解希望对客户隐藏哪些互动。以定期付款为例。我们希望能够方便地将这笔钱从客户的账户转到我们的账户 — 这是目标。但对于索赔互动或客户参保，这些体验必须能够让客户印象深刻，铭记在心。”

许多企业希望借数字化转型的东风，加强与客户的人际关系。这就需要一种以客户为中心的统筹方法，让整个企业

“远见者”企业将品牌愿景融入构成企业体验的战略、政策和方法之中：



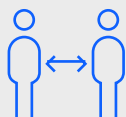
90%

“远见者”企业能够确保品牌愿景与客户体验战略保持一致



81%

“远见者”企业能够将品牌愿景嵌入运营和员工政策之中



68%

“远见者”企业能够将品牌愿景整合到合作伙伴与供应商的挑选方法之中

的员工都可以接受，无论他们是否从事面对客户的工作。但是，并不能止步于此。越来越多的企业开始借助生态系统的力量，支持当前的业务模式和平台，或建立新的模式和平台。业务合作伙伴、供应商和提供商在客户与品牌的最终体验中日益发挥着不可或缺的作用，即使客户还没有意识到生态系统的参与。

鉴于这种复杂性，必须拓宽体验战略的范围，不仅要设计客户体验，还要设计企业体验。企业体验涉及整个组织和许多不同的人员，包括员工与合作伙伴——他们自己的体验最终将形成公司的客户体验。

但企业如何表述客户体验终极目标，这种表述方式是否有效？这种愿景与整个企业范围的其他业务战略和优先任务的整合程度如何？企业采用哪些技术实现愿景？企业如何专注于在组织内部乃至整个生态系统中实现这一愿景？

为找到上述问题的答案，IBM 商业价值研究院与牛津经济研究院合作，针对多个行业的 1,003 位高级主管进行了全球范围的定量调研。这些高管均负责为企业的客户体验终极目标制定品牌愿景（或能够在这方面产生重大影响），还负责如何在客户体验和员工体验中反映这种愿景（请参阅第 16 页的“调研方法与受访人群统计信息”）。

利用分类分析，我们确定了一个企业群体，他们能够有效运用领先的实践，帮助将客户体验终极目标变为现实。“远见者”企业只占我们调研整体受访企业的一小部分，他们引领创新潮流，在财务绩效方面也优于其他企业。

为更好地了解动态变化，我们还与其他高管进行了一系列深入的一对一定性访谈，探讨他们如何在企业和生态系统中实现客户体验终极目标。在本报告中，我们重点介绍其中五位高管。通过了解这些高管的个人事迹、他们关于企业中之行之有效的方法的深入见解，以及“远见者”企业的例子，我们总结出六大成功实践，可供其他企业借鉴，从而改进自己的客户体验。

“我们所做的所有选择 — 包括技术和工具, 都需要考虑客户体验。”

Doug Milliken
数字化客户体验和品牌战略副总裁
The Clorox Company

让整个企业都关注客户体验

我们的每次访谈都首先请高管描述一下自己企业对于理想客户体验的愿景。

美国 The Clorox Company 的数字化客户体验和品牌战略副总裁 Doug Milliken 表示, 这个问题很难回答, 因为作为一家多品牌消费品企业, Clorox 在这方面没有统一标准, 而是由每个品牌负责决定各自的理想客户体验。他指出: “如果你问的是整个公司的使命宣言, 那便是: 以人为本, 打造一体化体验, 帮助人们实现目标。”

他又补充说: “我知道, 这听起来可能很官方, 但重要的是, 这确实为我们开辟了不同的前进道路。过去, 我们总认为自己是一家以品牌为核心的企业, 但现在, 我们需要将人作为核心。几年前, 我们经历数字化转型时, 整体经济环境都在向重视体验转变。大家最先在航空运输等其他行业看到了这种转变, 但我们知道, 我们也必须这么做。”

他对这种转变的描述与 2018 年 IBV 的 CEO 调研结果不谋而合, 在这次调研中, 65% 的受访 CEO 表示, 总体业务格局的重心正从以产品为中心向以体验为中心转变。²

Clorox 认识到了这种变革, 因此将客户体验作为企业数字化转型的核心。这一决定的影响巨大, 其涟漪效应也非常深远。

正如 Doug Milliken 所说: “这意味着, 我们需要改变整个价值链开展业务的方式。现在, 我们所做的所有选择 — 包括技术和工具, 都需要考虑客户体验。一切都应以有助于改善客户体验为导向。”

随后, 他指出了我们访谈的所有人以及调研受访者所面临的主要问题。他明确表示: “主要问题是, 我们如何融入这种方法, 让企业中的所有团队都能站在消费者的角度思考问题, 以此作为一切工作的出发点。”

单单有认识还不够

Doug Milliken 对于所面临挑战的评论与我们的调研结果不谋而合。只有三分之一的受访者表示, 他们的员工认识到品牌愿景是企业基因的核心。而超过一半的受访者表示, 员工对这种愿景的含义只是“泛泛了解”。这种浅显的了解不足以确定如何将愿景应用于理想客户体验的设计和践行之中, 更别提激励员工采取不同的思考或行为模式了。另外有 10% 的受访者承认, 他们的员工完全不了解企业品牌愿景, 剩下的受访者指出, 他们的愿景已经过时 (见图 1)。

图 1

客户体验领导为员工安排合适的工作 — 但大多数员工并未完全领会企业品牌愿景如何成为业务的核心

6%	10%	51%	33%
品牌愿景已经过时	员工不了解我们的品牌愿景	员工泛泛了解我们的品牌愿景	员工认识到品牌愿景是企业基因的核心

问. 请选择最能描述贵组织品牌愿景当前状态的陈述。

“远见者”企业收获成功

“远见者”企业表示，过去三年与竞争对手相比，他们的表现相当出色。从财务业绩上看确实如此，因为 90% 的“远见者”企业表示，他们在收入增长方面远超竞争对手，而表达同样观点的其他企业的比例仅为 52%，相差 38%。从盈利能力上说，72% 的“远见者”企业表示自己表现出众，相比之下表达同样观点的其他企业的比例仅有 44%，相差 28%。

在创新方面，我们也看到了类似的情况。85% 的“远见者”企业指出，与竞争对手相比，自己更具创新能力。仅 46% 的其他企业给出了相同的表述。更重要的是，至少五分之四的“远见者”企业 (81%) 表示，他们的客户满意度评分高于同行。这要比其他企业 (53%) 高出 28%。

客户体验终极目标之旅的六大领先实践

尽管大多数调研受访者都努力让团队参与到客户体验工作之中，但我们发现只有一小部分表现出色的企业，他们在实现客户体验终极目标的旅程中走得更远。这些我们称之为“远见者”的企业只占调研整体样本的 14%，这是根据三个特征进行评判的，数据由受访者自行提供。

所有“远见者”企业都：

- 肯定地表示他们的员工已将品牌愿景视为企业基因的核心组成部分（而表达相同观点的其他企业的比例仅为 22%）
- 将理想客户体验的阐述或直观展示作为品牌愿景的一部分（而表达相同观点的其他企业的比例仅为 51%）
- 建立品牌愿景管理团队，并整合到企业的整体品牌管理中（而表达相同观点的其他企业的比例仅为 21%）

值得注意的是，对于本次调研中包含的每个绩效指标（包括财务状况和客户满意度），更多的“远见者”企业表示，与其他受访企业相比，过去三年自己企业的表现优于同行（请参阅侧边栏“‘远见者’企业收获成功”）。

“远见者”企业在保护和管理品牌愿景方面充满热情。他们致力于通过客户体验表现品牌愿景，并将品牌愿景作为企业文化的基础。在我们的受访者案例中，重点介绍了“远见者”企业的成功方略中所反映的以下六个领先实践。

1. 从理解转变为行动。

更多的“远见者”企业指出，他们的品牌愿景会影响员工在所有组织层面上的行为。

2. 使品牌愿景与企业战略保持一致。

“远见者”企业致力于确保品牌愿景与职能战略保持一致。

必须区分理解品牌愿景概念与能够据此采取行动之间的区别。

3. 利用技术帮助客户和员工进行创新。

客户往往会被具有创新精神的企业所吸引 — 但前提是这种创新必须富有意义。

4. 激活员工体验，进而激活客户体验。

“远见者”企业努力将品牌愿景融入整个企业的流程和计划中，帮助员工激活组织的理想客户体验。

5. 让生态系统参与塑造体验。

“远见者”企业非常注重让生态系统为理想的客户体验做出贡献。尽管在做出有关建立外部关系的决策时需要考虑诸多因素，但合作方是否具备相同的客户体验理念应该作为优先考量因素。

6. 将换位思考作为优先任务，转变企业文化思维。

要在整个企业采用以客户为中心的理念，组织需要转变文化思维。要从过去的主要关注于成果，转变为站在客户的角度思考问题。

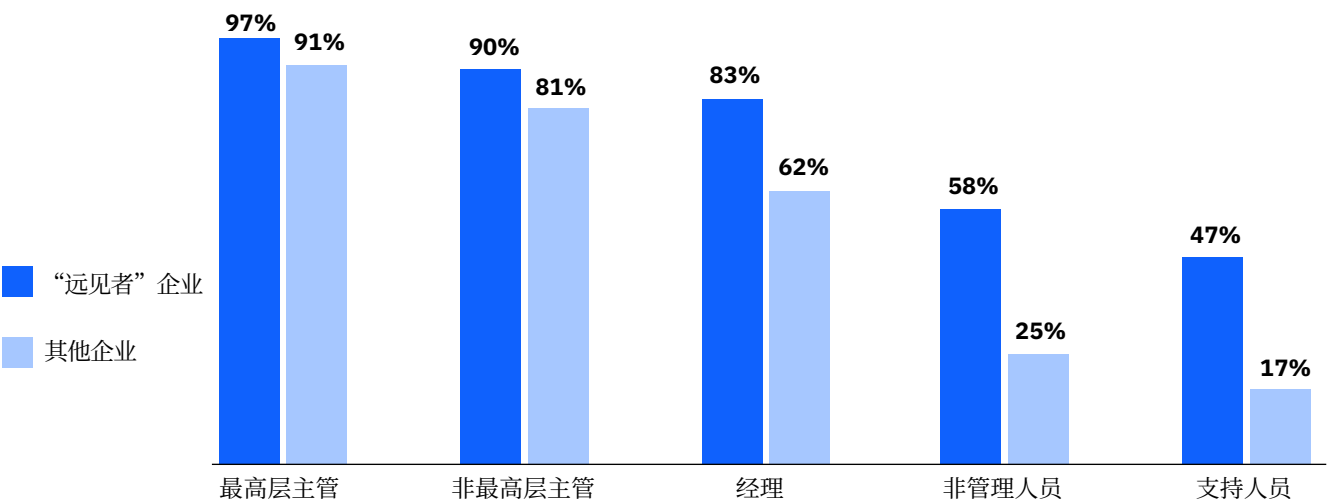
领先实践之一

从理解转变为行动

必须区分理解概念和采取行动之间的区别。我们请调研受访者回答，他们的品牌愿景在多大程度上为员工在工作中的行为和决策提供了指导。大多数组织的回答表明，在管理层以下，品牌愿景的影响力下滑非常严重。这表明，那些掌握控制权的人员能够灵活地调整行动，以便与品牌愿景保持一致。

但其他员工（包括经常与客户面对面打交道的员工），并不始终能够熟悉政策、了解流程、使用工具、参加培训以及获得洞察，简言之，他们没有获得足够的授权将愿景运用于日常工作之中。虽然“远见者”企业更有自信，认为员工行为受到品牌愿景的启发，但他们也承认在普通员工层面，仍有提升空间（见图 2）。

图 2
企业品牌愿景对担任高管或管理层职务的人员的工作决策和行为的影响最大。



问：您在多大程度上认同以下说法：贵组织的品牌愿景为员工在工作中的行为和决策提供了指导？

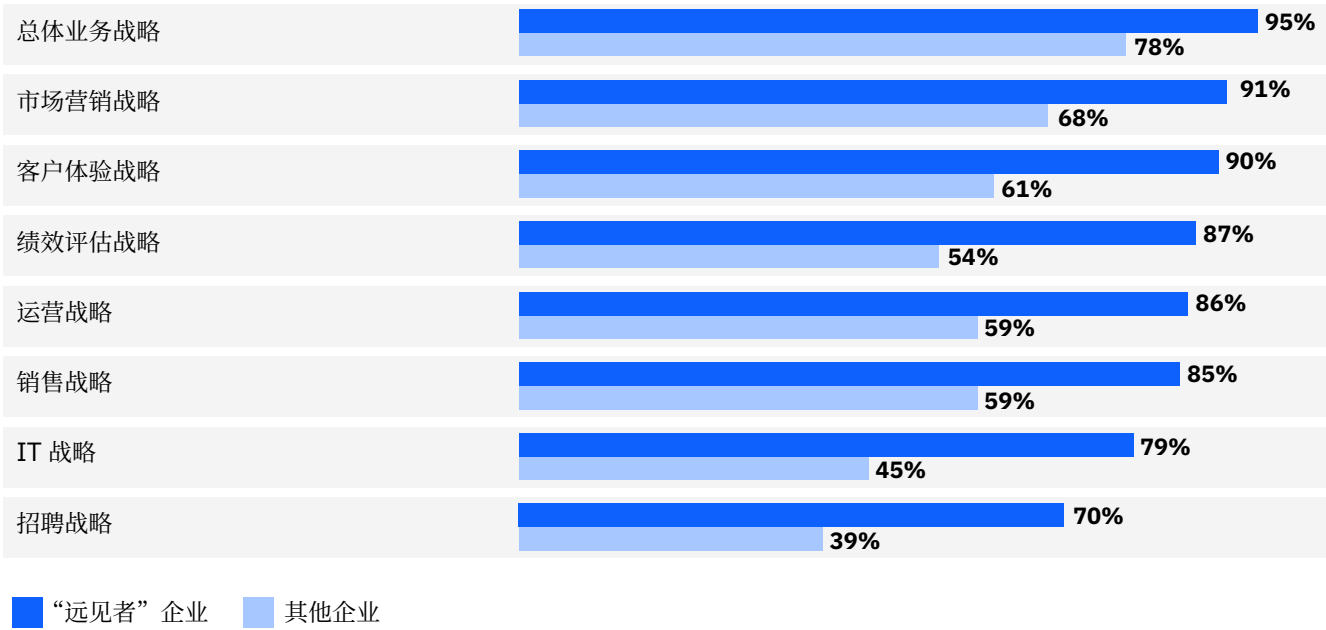
领先实践之二

使品牌愿景与企业战略保持一致

如果组织的品牌愿景与推动整个公司职能部门发展的关键战略没有保持一致，那么客户体验终极目标就会面临风险，变成孤立的概念性活动，缺乏一致的应用或问责机制。通过使品牌愿景与企业战略保持一致，有助于企业全面管理客户体验优先任务、预算和资源，并获得必要的高管支持和跨职能部门的监督。

在所有受访者中，表示自己的品牌愿景在战略上保持一致，包括与总体业务战略以及营销、销售和 IT 战略保持一致的“远见者”企业的比例要远远高于其他受访企业的比例。尤其明显的是，“远见者”企业为使品牌愿景与绩效评估和招聘战略保持一致付出了巨大的努力（见图 3）。“远见者”企业认识到，客户体验的成败往往直接或间接取决于客户通过与员工的互动感受到的品牌体验。因此，这会影响他们招聘的人员类型以及受聘人员的评估方式。

图 3
与其他企业相比，更多的“远见者”企业能够确保品牌愿景与整个企业中的各种职能战略保持一致



问：贵组织的上述战略在何种程度上与组织当前的品牌愿景保持一致？

在所有受访者中，表示自己的品牌愿景与总体业务战略以及营销、销售和 IT 战略保持一致的“远见者”企业的比例要高于其他受访企业的比例。

领先实践之三

利用技术帮助客户和员工进行创新

正如我们之前提到的，绝大多数“远见者”企业（85%）表示，他们的创新能力明显高于竞争对手。这个比例比其他受访企业要高出 39%，而对于客户而言，这是个重要的差异化竞争优势。

Salesforce Research 开展的一项最新调研表明，50% 的消费者和 66% 的企业客户表示，他们更愿意从更具创新能力的企业购买产品和服务——因为这些企业会“根据客户需求以及随着新技术的出现，持续推出新产品 / 新服务”。³ 这个结论与之前的 IBV 客户体验调研不谋而合，在我们的调研中，大多数消费者表示，他们希望了解企业计划如何利用数字技术改进客户体验。⁴

面向客户的技术创新

许多受访者谈到了他们用于转变当前客户体验的技术以及持续改善计划。Francesco Lagutaine 指出，Manulife 打算为希望主动采取措施以保持健康的客户推出专门设计的产品，帮助他们降低保单费用。“物联网是巨大的推动力量，”他说道，“我们越来越感觉到，需要了解如何运行基于物联网的设备，以及如何帮助客户使用这些设备。”

Doug Milliken 着重介绍了 Clorox 如何针对不同的产品试用人工智能聊天机器人，比如在 Renew Life® 产品中，客户可以输入数据以找出最适合使用的益生菌，再比如 Burt's Bees® 产品可提供皮肤护理解决方案。他也十分关注物联网。

“（物联网）意义非凡，”他说道，“我们针对 Brita® 净水器做了一个实验。消费者可以在 Amazon 上自动订购新的净水器。这是个非常小的测试，但我们学到了很多。下一步是了解如何大规模实施。”

面向员工的技术创新

要支持员工为企业的理想客户体验做出贡献，需要一种类似的技术创新方法。Francesco Lagutaine 指出，Manulife 在呼叫中心内使用人工智能、预测性分析和深度学习，用于训练员工，帮助他们更高效地解决客户的问题。

Doug Milliken 阐述了数据和技术如何帮助 Clorox 在以下两个主要方面改善员工体验：

— **洞察。**“我们在利用社交媒体分析方面做了大量工作。自然语言在其中占很大一部分。主要是培养我们的数据分析能力，建立知识储备。”

— **执行。**“我们利用大量技术，包括一套基于云的一站式市场营销工具，为已知客户创建更为个性化的体验之旅。我们还利用网站个性化引擎和工具，大规模地快速创建定制视频。”

“你可以将客户体验视为独立的任务，”他说道，“但事实上，要提高实现个性化客户体验的能力，能否提供大量数据是基础。随着企业数字化转型和数据能力的推进，我的团队的客户体验能力也会‘芝麻开花节节高’。”

Francesco Lagutaine 预测道：“这场游戏的制胜关键在于数据。数据分析和数据基础架构将发挥越来越关键的作用。”

领先实践之四

激活员工体验，进而激活客户体验

通过在战略层面保持一致，运用合适的技术，企业就能够有的放矢地将品牌愿景融入关键流程和活动之中，最终影响所有客户互动的设计与执行。“远见者”企业尤其擅长这些工作。他们已将品牌愿景融入到构成组织完整客户价值链中总体客户体验的各个要素之中。他们不但非常重视具体的客户体验计划，比如市场营销活动，而且他们的研发项目、员工政策，甚至组织架构也反映出品牌愿景（见图 4）。

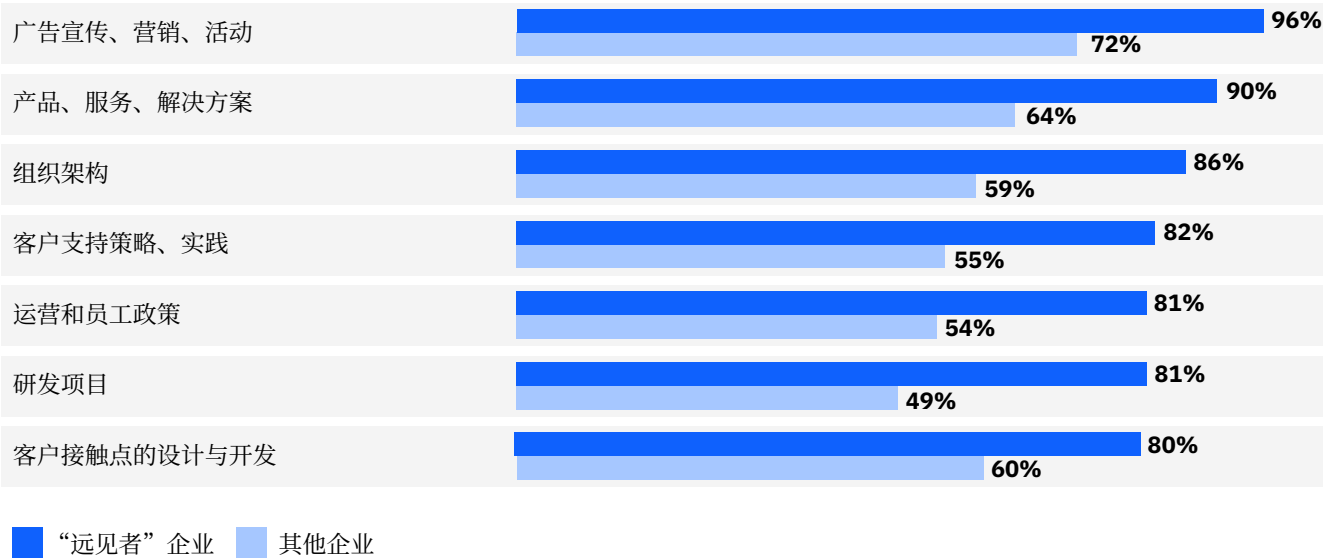
许多企业所欠缺的绝不仅仅是有关客户体验的内部沟通和宣传这么简单。他们并未有针对性地设计所需的流程、工具和技术，因此无法支持员工尽可能打造最出色的客户体验。这些企业忽视了员工体验的重要性。我们请受访者回答，他们

的企业如何始终以客户为中心，集中精力创造理想的客户体验愿景。Rachel Carpenter 是花旗银行的洞察与设计战略全球主管，她分享了自己企业的一些经验——始终将客户体验放在第一位，最高层主管以身作则，率先垂范。

“我们的服务质量和客户体验目标及指标都是针对企业的最高管理层设定的，”她说道，“高管团队将客户心声和客户观点带到会议中。我们的最高领导层会议始终讨论与客户体验相关的话题。有时候，我们还会邀请客户与高管进行面对面对话，这虽然需要相关人员实际到场，但非常有效。”

她强调，高管绝不能对客户看法视而不见。“我们衷心希望客户能够充满好奇地参与进来，这样就能亲身感受我们的客户体验流程。”

图 4
更多的“远见者”企业致力于将品牌愿景融入流程和活动之中，帮助实现理想的客户体验



问：您在多大程度上认同以下说法：贵组织当前的品牌愿景在企业的上述每个方面中均得到了适当体现？

相比其他受访企业，“远见者”企业会更加谨慎地考虑如何通过生态系统表达自己的品牌愿景。

“我们真正采用了设计思维方法，”她继续说道，“研讨会最初只是帮助我们对同事进行方法论培训，但现在的作用不止于此。我们利用设计思维方法，对问题抽丝剥茧，有时甚至从已经离开我们的客户的信函或意见开始。我们采集他们的观点，然后反馈到解决方案中。”

对于花旗银行的客户战略与接触点的设计者及开发者来说，与客户保持密切联系至关重要。Rachel Carpenter 举例说，对于像她们这样研发移动产品的团队而言，“核心工作包括实时进行原型测试、社交监控和数据挖掘，”她说道，“我们深入研究客户的意见和建议。每次‘冲刺’活动中都包含用户研究环节，我们非常注重分享洞察，以便让尽可能多的员工参与进来。”

对于从事一线工作的客户代表，她称赞了他们与客户建立联系的能力。“我曾与客服代表坐下交谈，让我惊讶的是，他们非常耐心，态度和蔼而且不失个性。他们不但服务质量出色，而且速度很快。他们的目标，更重要的是他们经理的目标与他们需要交付的服务类型保持一致。”

花旗银行还会确保不面向客户的员工（比如运营、供应链或 IT 员工）也能够为企业客户体验的成功贡献力量。“我们举办客户活动和圆桌会议，” Rachel Carpenter 说道，“员工在客户互动方面开展合作。他们思考潜在功能，并针对可行选项进行投票。他们还可以加入我们的 Canvas 社区，提供想法和反馈。充分发挥员工的集体智慧确实非常重要。因为他们站在不同于设计和开发团队的角度思考问题，可以提供全新的观点。”

事实上，花旗银行拓展了自己的品牌使命，支持内部员工的发展与进步。“我们建立了完整的体验团队，他们只专注于员工技术体验，”她指出，“这个团队与我的客户体验团队所做的事情完全相同，不过面向的对象是员工。他

们的解决方案有助于减少服务台上报的问题数量，提高生产力，降低运营成本。”

遗憾的是，许多受访企业并没有全力以赴地吸引各职能部门的员工参与到实现理想客户体验的工作之中。通常，即便是内部传达品牌愿景都只是电子邮件形式的单向对话。许多调研受访者表示，他们的员工之所以未能充分了解品牌愿景的含义或应用方式，这种被动接受的方法就是其中一个原因。

相比之下，花旗银行注重并投资建设员工体验，通过部署必要的流程和工具，为员工提供有力支持，帮助他们尽可能为最出色的客户体验做出贡献。通过企业文化的耳濡目染，员工能够感受到组织所有层面都高度重视客户体验——他们不只是听到花旗银行的品牌愿景，而是身体力行地去践行这种愿景。

领先实践之五

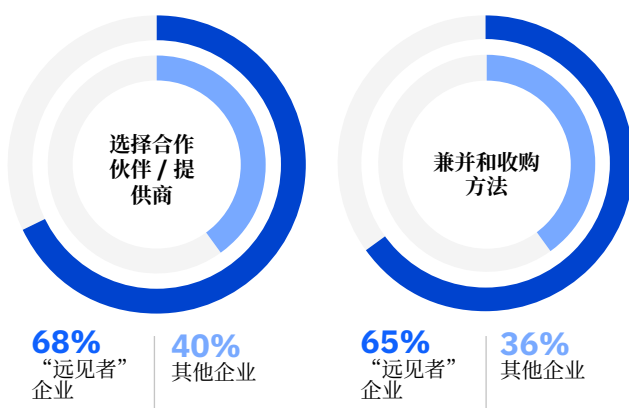
让生态系统参与塑造体验

鉴于当今的企业通常在复杂生态系统中运营，需要和形形色色的外部企业打交道，因此他们需要关注的不仅是内部员工体验，还要兼顾有助于实现理想客户体验的外部关系。这些外部团队在企业实现客户体验方面发挥着重要作用，比如弥补能力或技术缺口、增强技能，或者合作开发新产品、新业务模式或新平台。

更重要的是，相比其他受访企业，“远见者”企业会更加谨慎地考虑如何通过生态系统表达自己的品牌愿景。大约三分之二的“远见者”企业认识到，在决定与哪家公司合作时，需要考虑潜在合作伙伴的品牌愿景。无论是合作伙伴、提供商、供应商，甚至潜在兼并对象，“远见者”企业都更希望与愿意分享愿景及客户体验理念的企业建立关系（见图 5）。

图 5

更多的“远见者”企业指出，他们的品牌愿景已反映在他们对生态系统挑选外部企业并与之合作的方法中。



问：您在多大程度上认同以下说法：贵组织当前的品牌愿景在企业的上述每个方面中均得到了适当体现？

合作伙伴帮助实现理想客户体验的能力，在多大程度上被视为合作关系的重要考量因素？我们向受访者提出了这个问题。许多人表示，他们会在尽职调查阶段提出客户体验问题。一旦合作关系通过这个阶段，那么围绕客户体验的协调工作就会大规模铺开。正如 Rachel Carpenter 所说，“在发展供应商/合作伙伴关系时，我们会进行沉浸式对话。由于双方致力于实现共同的目标，因此我们会分享有关客户行为和需求的一切信息。我们希望合作伙伴也一样能够智慧地及时了解客户的心声。”

对于美国咖啡订购公司 Drift Away Coffee 的联合创始人 Suyog Mody 来说，与合作伙伴分享客户信息也很重要。作为一家数字优先型企业，它并未遇到大型传统企业那样的转型挑战。

但因为规模较小，他们必须在生态系统中持续表现出卓越的客户体验。Drift Away Coffee 的品牌愿景是销售优质咖啡，提供上乘服务。它只从小型农户购买咖啡豆，每位客户的咖啡交货批次中都会显著标记采购来源。这是其客户体验中最与众不同的设计要素。由于 Drift Away Coffee 采用针对订购者高度个性化的业务模式，因此他们一直通过评论和评分获取大量客户数据和非常宝贵的反馈，并与农户分享。

“我们会在烘烤咖啡豆、运输给客户并收到客户评论后，为农户编制一份详细的报告，” Suyog Mody 说道，“这样，农户就可以持续改进产品，最终改善生计。”这种反馈循环就是一个很好的例子，证明了如何在供应链中实现一家企业的客户体验愿景。它还帮助 Drift Away Coffee 与其在生态系统中想要留住的合作伙伴们建立了牢固的关系。

对于其他企业而言，与生态系统开展合作，尤其是围绕客户体验的合作，意味着要尽可能将合作伙伴纳入自己的组织轨道上来。Francesco Lagutaine 将这种现象称为“流动网络”。他表示，绝对有必要与合作伙伴分享自己企业以人为本的设计理念。合作伙伴必须按照他的团队的节奏开展工作。

他解释说，“我们所有的供应商、合作伙伴、提供商等，全都按照我们而不是他们的流程开展工作。之所以必须这样，是因为我们采用迭代生产模式，我们不断聆听客户的心声并采纳他们的意见，持续改进产品。”

他认为，这种方法对于提供设计或 DevOps 之类能力的合作伙伴而言尤为重要。他指出：“在某些情况下，我们寻找能够外包人才的企业。而在另外一些情况下，他们必须部署团队，但他们必须到我们的现场，按照我们的标准，遵循我们的流程，与我们协同工作。为什么呢？理由一：我们认为，掌控所运用的方法有助于以可重复的方式打造终极体验。理由二：在此过程中不断学习至关重要。”

他补充道：“因此，我们所需的供应商必须习惯于改变工作方式，以便与我们自己的学习步伐保持一致。”

领先实践之六

将换位思考作为优先任务， 转变企业文化思维

虽然对于外部合作伙伴而言，愿意做出改变非常重要，但这对于员工来说也尤其重要。事实上，对于尝试将当前的客户体验与客户体验终极目标保持一致方面，我们的调研受访者指出了他们面临的两个主要障碍：

1. 缺乏变革管理计划，以及
2. 团队不具备打破组织孤岛并协调合作的能力。

大多数受访者（尤其是来自传统企业的受访者）认为，让员工以不同的方式去思考、去行动和去感受，也是他们面临的最主要挑战之一。Francesco Lagutaine 是这样说的：

“只要你始终坚持以客户为中心、敏捷方法以及以人为本的设计，目前工作的进度就会大大加快。但不一定会改善客户体验。”

他表示，要克服这个挑战，必须转变思维模式。“对于企业而言，最重要的事情就是改变思维模式，从关注于交付产品和服务，转变为设身处地为客户考虑。如果不改变企业的底层文化，那么任何流程、技术、组织架构或激励措施都无法实现成功的转型。”

那么，企业该如何应对文化变革？他的建议是：“企业文化是由故事创造的。当我们一遍又一遍地倾听这些故事时，就会逐渐习惯并反复强调我们所相信的价值观、我们所担心的问题以及我们认为会提供保护的措施。企业有一种倾向：‘只要我们说过，就等于做过’。但企业文化是通过不断地重申和强调而建立的。我学到的最重要经验之一就是：永远不要忘了提醒人们，为什么要这样做，并且要让他们认识到自己在其中所发挥的作用。”

Dan Makoski 是位于伦敦的劳埃德银行集团 (Lloyds Banking Group) 的首席设计官。他认为自己所面临的最大挑战之一就是转变员工的思维模式，让他们能够专注于从客户角度思考问题。他提到了需要以客户体验为重点。“在特定的冲刺活动中，如果我们能够不再专注于成果，就意味着大功告成，”他指出，“我们需要新的对话。站在人的角度，而不是成果的角度去思考问题，必须研究如何创造让客户喜欢的东西。这意味着，有时候你并不知道，结果会是什么。”他承认，在金融服务行业，团队一直使用“可预测的瀑布式方法。”

他补充道：“现在，我们朝着更敏捷的环境转变，拥有高度的协调一致性和行动能力，因此我们团队以及高管的文化价值观正在发生改变。”

向客户体验终极目标前进

打造以客户为中心的企业文化

正如我们的受访者所证实的那样，帮助员工培养换位思考能力是实现“以客户为中心”的关键。除了面向客户的员工必须采用换位思考方法外，文化转变也要求其他所有员工真正地领会这种精神，能够对日常工作产生影响。高管可以通过改变同事之间的协作方式，改变员工解决问题的方式，鼓励员工主动去改善客户体验，积极促进这种转变。行动计划：

— 实现企业敏捷性。

企业经常鼓吹透明与协作的价值。但我们的调研结果表明，无法打破孤岛开展协作仍是巨大的客户体验障碍。客户体验是整个企业的事情。与软件开发的敏捷方法不同，敏捷企业要求跨学科团队开展合作和迭代，从而简化运营。敏捷企业需要建立信任度和开放性，通过协作实现共同的目标。需要协作、创造、观察、学习和改进。

— 采用以人为本的设计实践。

许多企业都在使用设计思维方法开发解决方案，应对客户挑战。但设计思维的原则可用于解决几乎任何业务问题。这种工作方法注重最终用户的需求，无论用户是谁。它帮助团队换位思考，站在最终用户的角度看问题。通过采用设计思维框架方法，在整个企业范围探索和解决问题，有助于大规模实现卓越的体验，形成可复制的成果。

— 将好奇心作为以客户为中心的基石。

与换位思考相辅相成的应该是一定程度的好奇心。正是探索新解决方案以应对客户挑战的这种渴望，推动着员工将换位思考转变为行动。当员工受到鼓舞，不满足于显而易见的答案，而是能够安心地去尝试奇思妙想时，即使存在失败的可能，创新也会蓬勃发展。

通过卓越的体验为员工提供支持

卓越的客户体验由卓越的企业体验所推动。现代员工体验以个性化、简单和赋能为特征，这要求领导层开展意义重大、切实可行的沟通；还需要诸如云计算、人工智能和物联网之类的技术解决方案以及协作和生产力工具。行动计划：

— 真实地传达相关的策略性信息。

如果员工没有获得有关企业理想客户体验的信息，那肯定是因为领导没有进行有效的沟通和传达；或者沟通内容与员工日常活动不相关；也可能两种情况兼而有之。个人案例会使信息更加真实。员工必须认识到自己的具体职务如何为企业的客户体验终极目标做出贡献。这会激发他们的使命感，渴望参与改善企业的客户体验。

— 将面向员工的数字化创新作为优先任务。

认为员工即使没有获得合适的技术也能帮助实现企业的客户体验终极目标，这种想法不切实际。员工需要移动解决方案，现场解决客户服务问题。销售团队需要下一步最佳行动仪表盘，以及生产力工具和协作功能。他们还需要人工智能和数据分析技术，帮助预测供应链优化和客户生命周期战略。增强现实和 5G 技术可以让现场服务、维护、工程和设计、培训以及客户支持水平更上一层楼。混合多云平台可以支持整个企业的员工随时访问所需的服务和数据。

— 帮助员工提高生产力，加强问责制。

当今的工作行为包括远程工作和弹性工作时间。通过协作应用协调异步通信和工作流程是关键。必须提供员工所需的软件平台和设计系统，帮助提高生产力，尤其是对于和客户体验相关的计划。然后，在所有层面为员工提供支持，帮助他们做出正确的决策，并让他们对结果负责。

从实践中学习

要支持文化转变，提高“以客户为中心”的程度，必须让全体员工参与进来。自上而下强制推行并非理想的方法，如果能够提供证据，让员工了解为什么需要变革，他们就会积极参与到重塑工作之中。行动计划：

— 执行全面的体验审计。

要建立可实现的客户体验愿景，首先要确定当前体验的基线。综合的体验审计远不止一份详细的体验之旅路线图那样简单，而是需要将构成客户价值链的一系列因素考虑在内。这些因素包括品牌资产审核、所有客户接触点的渠道审核、分析审核、技术审计、宣传审计、SEO审计以及竞争评估。进行团队合作并分享从上述范围的审计中获取的洞察，可以为企业独到的观点，帮助他们不断前进。

— 通过沉浸式“车库”方法快速前进。⁵

致力于提高“以客户为中心”水平的传统企业发现，很难以足够快的速度进行变革，以满足客户的期望或符合自己的内部时间线。如果能够马上看到进展，即使仍在学习过程中，对于持续成功来说，也是一个重要的激励因素。借助车库方法，企业可以在日常运营之外，组建创业团队。这些团队能够利用跨学科人才进行共创，运用设计思维和敏捷原则，快速开发最小可行产品 (MVP)，从而释放创新活力。这可以帮助员工采用新的工作及思考方式，集初创企业的速度和成熟企业的规模于一身。

— 调整变革管理。

许多企业认为变革管理非常棘手的一个原因在于，他们仍将其视为一种流程驱动的结构化正式方法。事实并非如此，应考虑重点关注由数据驱动的洞察，向员工说明所需变革的理由和方向。您可能会发现，员工更容易接受个性化的方法，而不是硬性规定。员工参与程度越深，越感觉到拥有变革的掌控权，他们就越容易采用新技术和新的工作及思考方式。

—

贵企业是否为实现客户体验终极目标做好了准备？

- 如何衡量企业的客户体验终极目标在多大程度上推动整个企业中的员工改变日常工作中的思考和行为方式？
- 可通过何种方式与生态系统合作伙伴、供应商以及提供商合作，让他们充分了解贵企业的品牌愿景，帮助您实现客户体验终极目标？
- 贵企业需要进行哪些变革才能变得更加以客户为中心？

关于作者



Billy Seabrook

[linkedin.com/in/billy-seabrook-7443273](https://www.linkedin.com/in/billy-seabrook-7443273)
[@billyseabrook](#)
billy.seabrook@ibm.com

Billy Seabrook 20 多年来一直在为各行各业的主要企业创建创新型品牌战略和全渠道客户体验，积累了丰富的经验。作为 IBM iX 全球首席创意官，他领导着由 60 多个 iX 设计工作室组成的网络，凭借积极进取的战略、以人为本的设计以及变革性的技术，打造数字品牌体验。



Carolyn Heller Baird

[linkedin.com/in/carolyn-baird-0478083](https://www.linkedin.com/in/carolyn-baird-0478083)
[@cjhbaire](#)
cbaird@us.ibm.com

Carolyn Heller Baird 是 IBV 负责客户体验和设计的全球研究主管。除了负责客户体验系列调研主题之外，Carolyn 还负责 IBV 高管系列的首席营销官调研。她从事体验战略顾问工作已有近 20 年的丰富经验。

IBV 对以下同仁在本报告的编写过程中所做的贡献表示感谢：

Nancy Kramer, IBM iX 首席布道官
Robert Murray, IBM iX 副合伙人
Babs Rangaiah, IBM iX 执行合伙人
Corinne Sklar, IBM iX 首席营销官

了解更多信息

欲获取 IBM 研究报告的完整目录, 或者订阅我们的每月新闻稿, 请访问: ibm.com/iibv。

从应用商店下载免费“IBM IBV”应用, 即可在手机和平板电脑上访问 IBM 商业价值研究院执行报告。

访问 IBM 商业价值研究院中国网站, 免费下载研究报告: <https://www.ibm.com/ibv/cn>。

选对合作伙伴， 驾驭多变的世界

在 IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察和先进的研究方法与技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院 (IBV) 隶属于 IBV Services，致力于为全球高级业务主管就公共和私营领域的关键问题提供基于事实的战略洞察。

IBM iX 如何提供帮助

IBM iX 通过设计，帮助领先的品牌企业不断发展壮大，不断进行业务变革。我们全球近 60 个工作室中的业务设计师综合运用积极进取的战略、以人为本的设计以及变革性的技术，塑造企业的未来体验，帮助客户将愿景变为现实。如欲了解更多信息，请访问 ibm.com/ibmix。

调研方法和受访人群统计信息

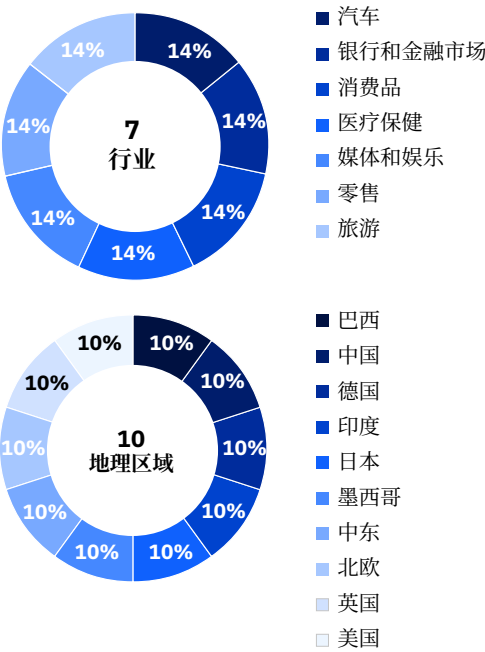
IBV 与牛津经济研究院合作，就企业的客户体验品牌愿景的执行情况，对负责这项工作或对此有重大影响的 1,003 位高管进行了调研。受访者的职务包括：首席执行官、首席营销官、首席运营官、首席创新官、首席人力资源官，以及数字化转型、客户体验、市场营销、业务发展和销售领域的其他高级主管。

调研涉及了七个行业：汽车、银行和金融市场、消费品、医疗保健、媒体和娱乐、零售以及旅游。每个行业各占整体受访企业的 14%。调研涉及了十个地理区域。其中包括八个国家或地区：巴西、中国、德国、印度、日本、墨西哥、英国和美国 — 以及北欧（丹麦、挪威、瑞士）和中东（埃及、沙特阿拉伯、阿联酋）地区。每个地区各占整体受访企业的 10%。

我们的目标是，研究企业在多大程度上有效运用了品牌愿景来实现理想的客户体验。更重要的是，我们考察了他们的品牌愿景与职能战略的一致情况，以及他们的愿景对整个企业的员工行为所产生的影响。我们旨在揭示那些不遗余力地将品牌愿景和理想客户体验作为业务核心的企业所倡导的领先实践。

我们应用分类分析，将调研样本企业分为两组。然后，我们执行了多项判别分析，以便更充分了解区分这些群体的关键要素。领先企业，也称“远见者”企业，占 14%；所有其他受访企业构成第二个群体 (86%)。所有数据都由受访者自己报告。

除了定量调研，我们还与来自银行、保险和消费品行业的高管单独进行了一系列深入的一对一定性访谈。这些受访者均未参与定量调研。



相关报告

Billy Seabrook 和 Carolyn Heller Baird 合著, “人工智能之客户体验实效: 为什么客户体验从业人员和最高管理层存在不同的看法”, IBM 商业价值研究院, 2018 年 9 月。
<https://www.ibm.com/downloads/cas/GADV5M18>

Saul Berman、Josh Goff 和 Carolyn Heller Baird 合著, “体验革命: 大失所望 - 为什么有些客户没有成为粉丝”, IBM 商业价值研究院, 2017 年 3 月。
<https://www.ibm.com/downloads/cas/JXVYPLOR>

Tina Marron-Partridge、Janet Mertens、Maria-Paz Barrientos 和 Meredith Singer 合著, “设计员工体验: 统一方法如何提高敬业度与生产力”, IBM 商业价值研究院, 2016 年 2 月。
<http://ibm.biz/employeeexp>

备注和参考资料

- 1 Dugan, Mary Ellen. “For Generation Z the digital experience is the human experience.” *Ad Age*. February 5, 2019. <https://adage.com/article/wp-engine/generation-z-digital-experience-human-experience/316487>
- 2 “Plotting the platform payoff—The Chief Executive Officer.” IBM Institute for Business Value. May 2018. <https://www.ibm.com/services/insights/c-suite-study/ceo>
- 3 Afshar, Vala. “State of the Connected Customer.” Salesforce Research. 2018. <https://www.salesforce.com/blog/2018/06/digital-customers-research.html>
- 4 Berman, Saul, Josh Goff, and Carolyn Heller Baird. “The experience revolution: Digital disappointment—why some customers aren’t fans.” IBM Institute for Business Value. March 2017. <https://ibm.co/cx-disappointment>
- 5 “IBM Garage.” Accessed November 8, 2019. <https://www.ibm.com/garage>

关于研究洞察

研究洞察致力于为业务主管就公共和私营领域的关键问题提供基于事实的战略洞察。洞察根据对自身主要研究调查的分析结果得出。要了解更多信息, 请联系 IBM 商业价值研究院: iibv@us.ibm.com。

© Copyright IBM Corporation 2019

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504
美国出品
2019 年 11 月

IBM、IBM 徽标、ibm.com 及 Watson 是 International Business Machines Corp. 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。以下 Web 站点上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表:
ibm.com/legal/copytrade.shtml。

本文档为自最初公布日期起的最新版本, IBM 可能随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本文档内的信息“按现状”提供, 不附有任何种类(无论明示还是默示)的保证, 包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据协议条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何企业或个人所造成的损失, IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方, IBM 并不独立核实、验证或审计此类数据。此类数据的使用结果均为“按现状”提供, IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

国际商业机器中国有限公司
北京市朝阳区北四环中路 27 号
盘古大观写字楼 25 层
邮编: 100101

