

企业如何提升客户体验管理水平？

Chnbrand 方智国

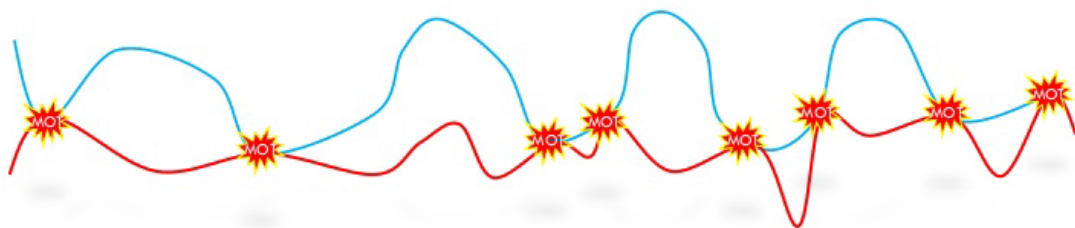
Customer EXPERIENCE

一. 企业为什么总是不能让客户满意呢？

每个企业都希望提供优质客户体验，实现客户满意和惊喜，提高经营业绩。然而大多数客户体验并非令人愉快！企业的出发点和实际消费者感知，存在巨大鸿沟。企业为什么总是不能提供令人满意的客户体验呢？

1. 体验接触点众多，难于管理

客户体验是在企业与客户接触过程中每个接触点上产生的。一个客户在咨询、决策、购买、使用、售后整个客户体验旅程上，存在大量体验接触点，即真实瞬间（Moment Of Truth）。大量的用户，大量的接触点，这是一个乘数效应。企业很难有效把控每一个客户的每一次接触点。



Any interaction with the CUSTOMER
is a
MOMENT OF TRUTH

2. 员工众多，水平层次不齐

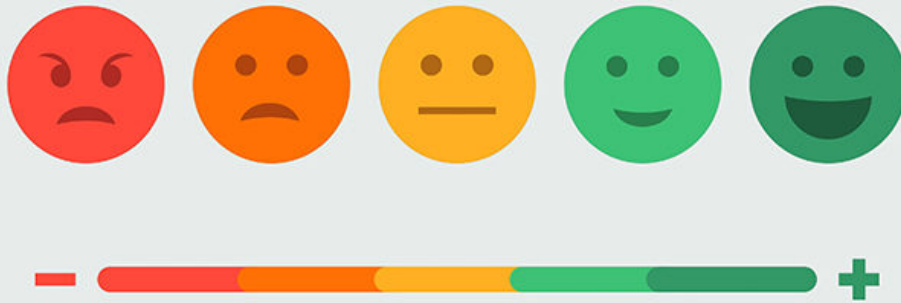
除了产品体验以外，客户体验主要通过员工传递和实现。企业与客户接触的员工众多，人员层次不齐。实际接触过程中，员工提供的客户服务和体验并不能让客户满意。



3. 忽略对客户体验的有效监测和管理

企业内部的考核指标，通常以短期业绩为考核目标，而客户体验水平这类对长期业绩有着重要贡献的指标，缺乏有效监测和改善，导致企业和员工对客户体验关注不足。

CUSTOMER EXPERIENCE



二、企业如何快速提升和改善客户体验管理水平？

1. 建立多渠道投诉方式和及时有效解决机制

这个方法听起来没有多少新意，每个企业似乎都在用。但是为什么我的企业客户体验管理水平还是不行呢？问题在于，企业是不是认真对待了每一次客户投诉，是不是快速响应、及时处理，并最终获得客户的谅解和满意了呢？

让我们看看某家新零售企业，是如何承诺的：

投诉及建议

请您相信，我们会认真对待您的每一次投诉/建议，绝不石沉大海

- 投诉即刻直达九机高管
- 1小时内，事件还原
- 2小时内，给到您满意的解决方案
- 反思优化，规避同样的问题再次出现

这是多么真诚和精确的承诺啊！如果您的企业也能做到，还担心客户体验管理水平不能

提高吗？

除了及时有效的解决外，应尽可能方便让消费者查询和获得客户投诉的方式，通过多种渠道发布。当客户遇到不满时，能够第一时间获得投诉渠道并进行投诉。

建立及时有效投诉管道，不但能改善客户抱怨，同时对企业员工也是时时提醒和警示。

2. 监测和改善客户体验管理指标

然而，我们并不能仅仅依靠客诉投诉来解决问题。根据统计，26 个不满用户中只有 1 个会进行投诉，其他用户直接流失。



企业需应该把客户体验相关指标纳入监测和管理范围。企业通常以经营业绩为驱动和考核指标。短期的经营业绩固然重要，但良好的客户体验是企业长期经营业绩的保证。很多成功的优秀企业，把追求客户体验设定为公司的首要目标。

苹果直营店，对于经理和店员，并不考核经营业绩指标，但非常重视客户体验水平的监测和衡量。他们的客户体验衡量指标能够具体到每一个门店，每一个店员，客户体验指标作为员工晋升和培养的重要依据。

可以监测的客户体验指标包括：投诉率、投诉解决率/满意度、服务等待时间、服务环境、客户体验满意度（CSI）、客户推荐指数（NPS，客户忠诚度指标）等。根据不同业务特点和客户旅程，制定不同客户体验管理指标和监测衡量方法。

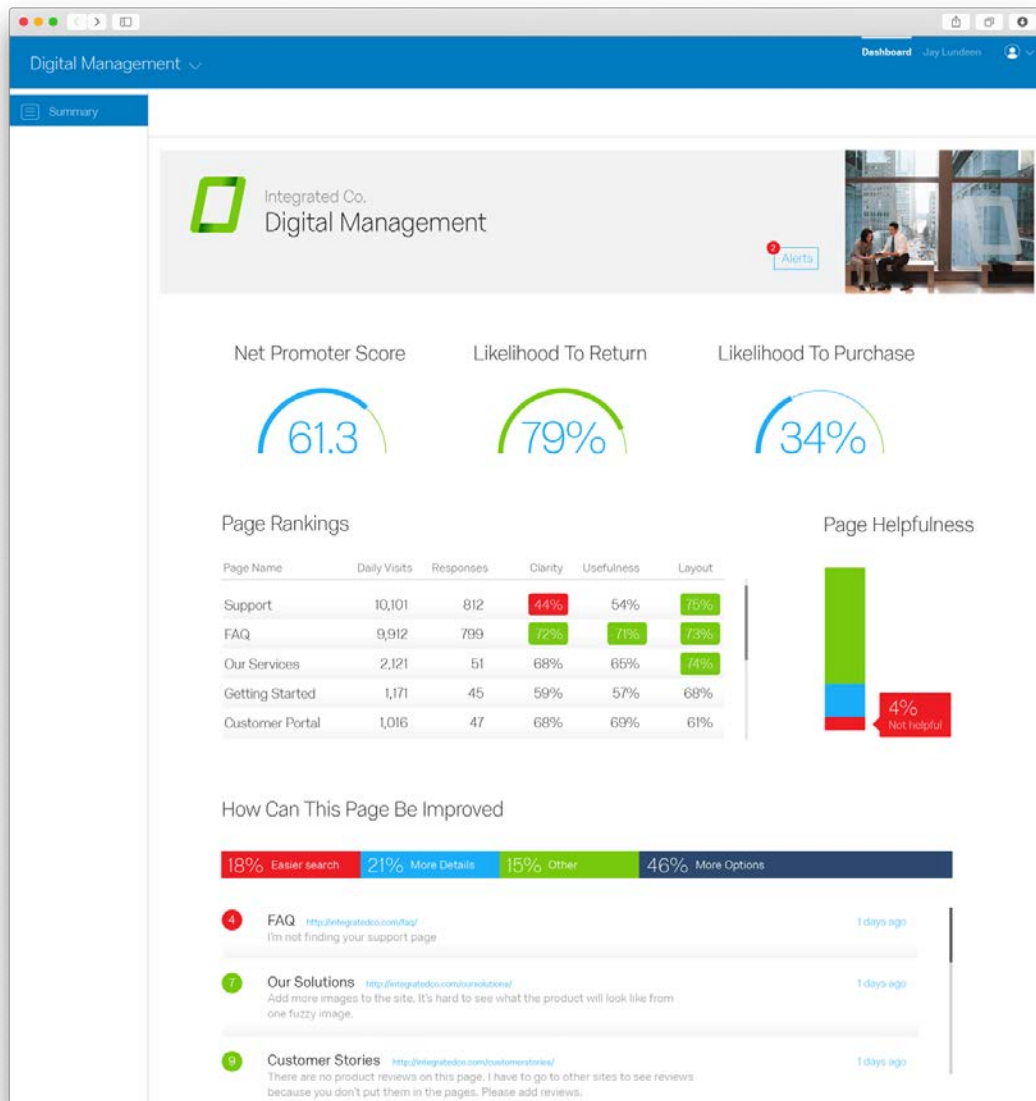
这些监测指标，应该成为公司重要的运营管理数据，持续加以衡量，并分析数据背后的驱动因素，改善提升。至于要不要把客户体验管理指标作为员工和部门的考核指标，可以根据公司发展阶段和实际经营情况来制定。

3. 实现体验旅程的全客户覆盖 + 实时监测

目前企业使用的客户体验管理方法，侧重于事后测评、诊断、改善。这种方法确实能够改善和提升企业的客户体验水平。随着数字技术发展，少量追求卓越客户体验的企业应用数字化方法来实时全方位监测和改善客户体验，我们称之为客户体验管理系统（CXMS，Customer Experience Management System）。

CXMS 采用数字化方法，实时跟踪客户体验，并能够覆盖每一个客户，每一个接触点。

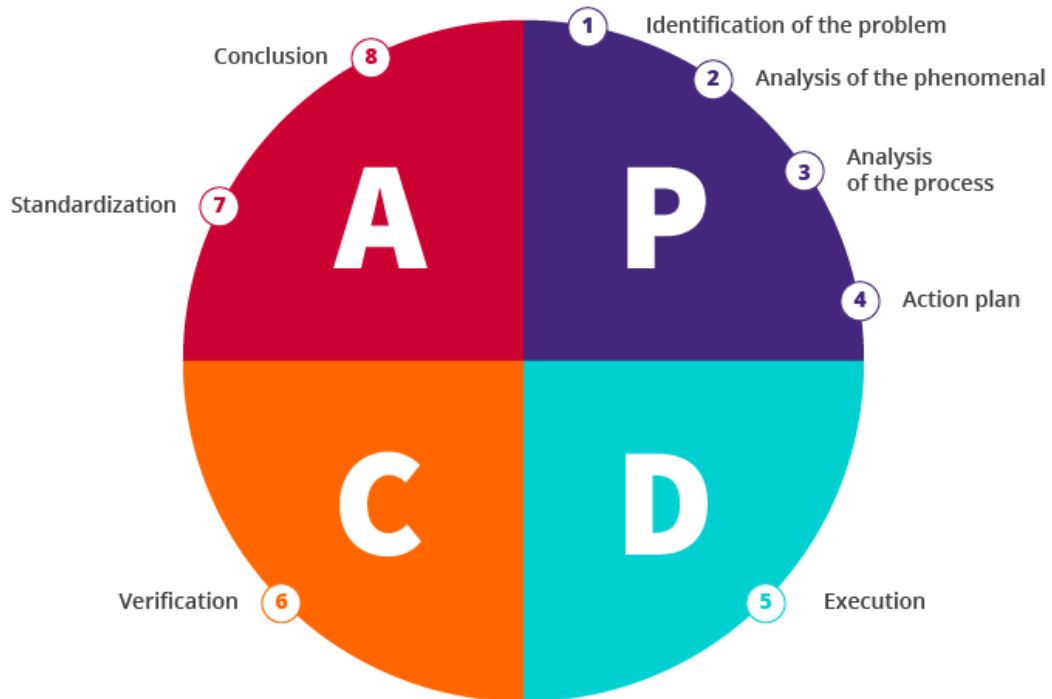
结合企业 CRM 及经营数据，在提升客户体验的同时，能够更好的挖掘客户需求，产品改进点，服务提升点。



4. 持续优化客户体验旅程

地球的发展、人类的演化，由于有反馈机制的存在，得以持续不断的进步。企业经营必须构建正确的反馈方法和机制，并把反馈的信息用于重新改造流程。对于客户体验管理来说，持续的聆听来自客户的声音，并把客户的反馈用来优化和重构体验流程，从而实现客户体验的闭环管理和不断提升。

PDCA Cycle



Source: Falconi, 2015