

【观点】

NPS用户感知结果的应用需要避免思维定式

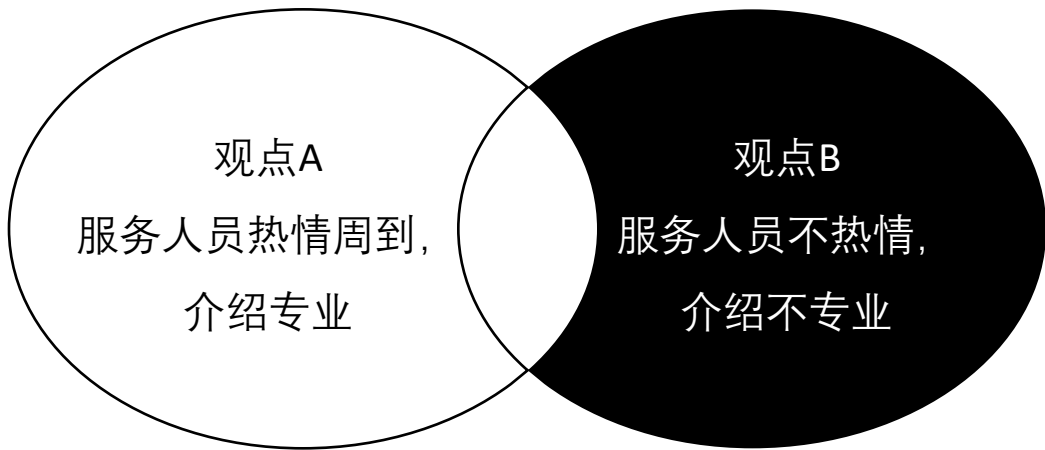
【导语】

NPS作为体验管理的重要指标，其意义和重要性正在被越来越多的优秀企业认同和接受，并逐步成为企业内部进行体验管理和建立客户忠诚的关键性指标。

建立一个完整的能够指导内部管理的NPS需要具备两大体系——客户感知体系和管理提升体系。企业根据客户感知的结果通过内部管理手段进行客户体验的提升，因此对于感知体系结果的正确应用成为重要的一环。NPS是全流程全触点的管理体系，我们尤其需要在应用时避免形成思维定式，所有的问题都武断的归结为“用户差异”。

我们用一个【案例】来说一说管理思维定式

在一个耐消品的NPS案例中，我们发现了推荐者和贬损者给出了两个完全相反的答案，就像白与黑一样对立，而且推荐者和贬损者的数量都相当多。



在拿到这组数据的时候，管理团队有两个倾向明显的判断：

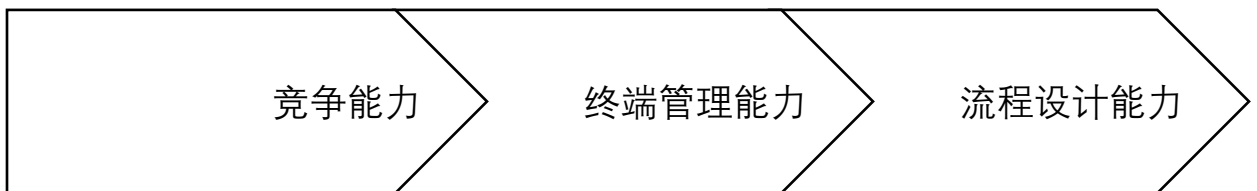
【判断1】这个数据是不是不够准确

【判断2】应该是用户差异在起作用

由于对于这两个原因的判断，管理团队希望马上完成两个动作，一个是对感知数据进行核查，一个是要追加分析纬度，将不同价格的购买者分开来对比，力求通过异质化的用户分析找到问题的根源。

而之所以产生这两种判断我们认为都是思维定式在起作用。用户价值和用户差异是在体验管理中必须关注的，但是用户差异和用户价值往往不是体验问题产生的唯一因素。

在这个案例中，我们必须意识到，产生用户感知如此大的“矛盾”除了用户异质化之外，还有可能来源于三个因素：



【竞争能力】

心理学中有一个感觉对比效应，由于背景不同的同一个刺激可能会令我们产生感觉上的差异。例如，你吃完一个甜的奶油蛋糕，再去吃任何水果都会感觉是酸的。那么在客户体验中也会产生这样的效应，当用户离开高标准的竞争对手的销售区域之后，客户的评价基准会被调高，而对后一个品牌的服务评价会不自觉的严苛起来。

体验管理从来不是静止存在的，它是时刻存在于与竞争对手的博弈之中。因此在以上的问题发生时，管理团队应该首先进行的动作是场景还原和竞争审视，探查在用户与多品牌交互中发生了什么，确认基于竞争视角我们是否在体验管理中存在不足。

【终端管理能力】

由于销售人员的个人能力和服务标准的执行力的问题，即使相同的客户也会产生不一样的体验感受；同时由于终端管理调度能力的不同，客户在不同时间入店也会产生不同的服务感受。我们想象一下，外卖平台客服在午餐时间和下午茶时间的响应速度，你就能够感知到服务时间对于感受的影响。

终端管理能力需要解决的是两个问题，一个是终端人员的执行能力，一个是内部管理团队依据服务数据的运营管理能力，任何一个齿轮都有可能影响用户的整体感受。对于这个因素的检视也是解决问题的必要路径。

【标准制定能力】

在给到客户服务过程中，如果标准过于基础、宽泛或者与用户需求偏离，销售人员根据自己的能力各自演绎，那么必然造成服务不均衡，推荐和贬损都有发生的体验结果。

哪一个管理团队能够不断洞察用户迭代和需求升级，随时对服务流程、标准进行优化、升级和重新链接，哪一个管理团队就拥有了制胜的能力。

【结语】

用户的感知是基于全旅程全触点的，因此必须具备完备、科学的体验管理体系，全面监控和管理用户的每一个触点，我们才能提供给客户优质的体验感知，持续为客户创造价值。

NPS体系中的每一个环节就如同精密仪器中的每一个齿轮，每一个齿轮都有着影响体验的力量，但只有所有的齿轮密切配合，才能推动企业体验管理不断向前。