

触点驱动体验转向价值引领的体验

accenture
埃森哲

埃森哲公司是一家全球领先的专业服务公司，为客户提供战略、咨询、数字、技术和运营服务及解决方案。埃森哲立足商业与技术前沿，业务涵盖40多个行业，涉及企业日常运营部门的各项职能。

埃森哲在中国开展业务已超过25年，拥有一支逾1.1万人的员工队伍，他们分布于北京、上海、大连、成都、广州、深圳、香港和台北。作为绩效提升专家，公司致力将世界领先的商业技术实践于中国市场，帮助中国企业和政府制订战略、优化流程、集成系统、促进创新、提升运营效率、形成整体竞争优势，从而实现基业常青。

全球爆发的新冠肺炎疫情完全改变了人们的行为模式：从购物渠道与内容、工作方法与地点，一直延伸至彼此的互动方式。因此，消费者体验也受到了前所未有的重视。这种有别于以往的现实环境也促使企业深入分析，消费者究竟如何体验它们的品牌。

不过，截至目前，鲜有组织能够充分满足客户瞬息万变的期望。埃森哲的最新调研结果显示，疫情暴发后，客户体验在CEO优先事项列表上的排位下滑达33%。其中涌现出的问题之一，便是企业“难以清楚判断客户体验的投资回报水平”。埃森哲认为，出色的整体体验并非由产品与服务所决定，而是企业如何助力客户获得对他们而言最为重要的

成果。如今，在首席高管的推动下，体验正从工作流程升级为全新的业务模式。这促使企业超越“触点驱动的体验”(CX)考量范畴，透过更广的体验视角重新构思整体业务，帮助客户达成预期目标(图一)。

我们将即将到来的新体验模式称之为“价值引领的体验”(BX)。它支持企业以客户为导向，在后疫情时代重新点燃增长引擎。平均而言，BX领军企业的盈利水平同比增长率是CX导向型企业的6倍以上。

触点驱动的体验 正面临挑战

虽然重视客户体验并非全新举措，但当前，价值引领的体验(BX)已成为一项

非常迫切的企业要务，这在很大程度上是因为我们所熟知的触点驱动的体验(CX)面临三大挑战——客户需求、千篇一律、企业使命。

①客户需求

出色的体验不再是锦上添花，而是企业生存的必要条件，但很多企业似乎存在与消费者步调不一致、过于僵化的问题，或者跟不上消费者改变的速度。当消费者目睹了越来越多的体验案例，他们的期望值也水涨船高，并且变得极具流动性，跨越了不同的产品和服务类别。这时候，企业要满足客户需求就变得更加困难。

②千篇一律

企业谈论CX时，往往着眼于传统的销售和营销触点。其重要性并未降低，但价值主张却停滞不前，因为CX的很多基本要素已突破了触点的局限，变得无处不在。为了提供卓越体验，企业必须改变提供方式。

③企业使命

消费者早已不满足于产品和服务本身，他们同样在意服务提供商在社会议题、可持续发展等领域所抱持的态度以及体现出的价值观。这也是埃森哲长期倡导的“立场经济”的核心所在。BX实践的基础正是，重视品牌愿景，以及对提高人们生活品质与平等性的承诺，这种认知将在品牌发展过程中发挥至关重要的作用。

四大致胜法则 重构雄心壮志

从很大程度上讲，价值引领的体验(BX)是全新的管理类别。随着我们不断挺进，未来十年，思想敏锐的CEO及其领导团队将积极开拓价值引领的体验。通过采访BX领军企业或有此志向的企业，埃森哲明确了帮助其实现目标的四项成功法则。

①客户需求至上

客户需求始终在不断改变，并且往往难以预测。因此，我们现在就需要想方设法，洞悉客户或大或小、尚未得到满足的各种需求。

这需要整个企业全力以赴——所需的相关数据分散保存在销售团队、客户服务部门、财务职能中。此外，采用远程方法直接对客户进行新的调研也能揭示其当前需求和期待。挖掘未获得满足的需求，意味着企业需要思考如何提高客户的幸福感和忠诚度，明确他们在工作、娱乐或家庭方面希望实

现的目标及具体方式，随后交付助其达成目标的出色体验。

我们应当谨记，这些客户需求既有可能存在于功能或互动层面（例如，流媒体服务有助于人们更容易找到并消费内容），也有可能位于服务或业务层面（例如，医院的医疗设备提供商重塑公司业务，以解决居家养老问题），这一点非常重要。

埃森哲的调研数据显示，在全球范围内，表示能够将客户数据转化为实际行动的领军企业比例(55%)是其他企业(26%)的两倍有余，而中国企业的比例低至21%——其中，表示拥有优质数据的中国企业(24%)和拥有优质洞察力的中国企业(15%)比例均低于全球平均水平。

②使体验创新成为日常习惯

真正的体验创新文化要求企业不仅改变自身所说，更要革新整个企业的行为方式，从而缩小品牌承诺和实际交付体验之间的差距。

体验创新是指以全新的方式解决问题。它具有功能创新、服务创新以及商业创新三个递进层次，持续地发生在整个企业中的各个层面，并且无法单纯通过优化体验触点来实现。虽然实施难度更大，但也更难被竞争对手模仿，它能为客户带来更具变革性的体验(图二)。

在中国企业中，虽然对持续性创新进程感同身受的企业比例仅为22%，但对客户体验创新投资回报持有较强信心的企业比例出人意料地高达71%，这反映出中国企业已经发现了客户体验与业务成果之间的强关联性。“体验经济”在中国方兴未艾，但知易行难——只有18%的中国企业表示，有能力建立并管理与客户体验直接相关的品牌承诺。

③全面推广体验文化

价值引领的体验(BX)的最终目标是打通销售、营销、服务和产品等前端职能(破除部门孤岛)，并与人力资源、供应链等后端职能无缝衔接。这要求企业全面变革运营模式，将重心从吸引触点的客户互动，转向在每条客户体验旅程中建立互动。

也就是说，体验不再只是某位首席高管的责任，企业中的每一个人都必须予以高度关注。每位员工、企业的每个环节都必须紧密联系、相互协作，以体验为核心目标，作为具有高度凝聚

力、客户至上的整体发挥作用。

埃森哲调研发现，57%的BX领军企业已经采取行动，表示能够在整个组织中，并与各级伙伴合作，实现这一转变，比例达到同行(25%)的两倍以上。在受访的中国企业中，只有18%认为自身具备这种变革能力。此外，领军企业还为此成立创新部门(69%)或改造运营部门(63%)，是同行的两倍之多(32%和28%)。近60%的领军企业表示，他们已将员工的绩效评估、薪酬和奖金与触点驱动的体验成果相挂钩，而其他企业这样做的比例只有25%。

④同步升级技术、数据和人才

成功的企业正纷纷采取各种规模不等但切实可行的措施，着力围绕体验果断重塑业务和运营模式。74%的受访企业表示，计划彻底反思流程和运营模式，以提高后疫情时代的业务弹性。

对一部分企业而言，这一转变或许需要完善技术基础，提供成本较低、更可靠的服务和更具个性化的解决方案。对另一部分企业来说，变革成功需要找到一种全新的商业模式，建立更精准的定价、不同以往的分销渠道或新的收入来源。

但无论采取何种方式，都离不开变革运营模式，将技术、数据和人才整合为由CX驱动、专注于统一贯穿客户旅程的完整系统。这并非意味着加大投资，而是要改变投资方式。BX领军企业通过重组数据、技术和人才，提高敏捷性，不断释放效能，并将其重新投入新的绩效和增长机遇中。这有助于企业在不牺牲盈利能力的情况下，改善体验并满足客户需求。

已建立领先优势的企业中，61%明确知道需要利用哪些技术平台来保持竞争力和客户相关性，仅有27%的同行有此自信。而在受访的中国企业中，对“技术平台如何为客户提供体验赋能”这一问题看得清楚的比例仅有17%。

价值引领的体验(BX)是一场重大的思维模式转变，眼下可谓是探索从触点驱动的体验(CX)向价值引领的体验(BX)转型的最佳时机。我们坚信，即使未来仍然充满各种不确定性，这一行动也必将点燃增长引擎，同时为客户和企业带来所期望的成果。

图一：开启价值引领的体验(BX)正逢其时



图二：体验创新具有三个递进层次

