



从触点到旅程：透过客户 视角看世界能带来哪些竞 争优势



一段客户旅程是客户生命周期中的一段具体而分散的经历，现今多触点、多渠道、随时在线的消费市场让客户满意度不仅依赖于单个触点、而更关乎客户端到端体验，只有透过客户视角，关注整个客户旅程，方能真正理解如何大幅提高客户满意度。本文多个实例表明客户旅程表现跟营收、客户流失率和商品复购率等商业指标之间的相关度远高于触点表现，为企业资源在不同客户旅程优化的投入提供借鉴。

作者：Nicolas Maechler、Kevin Neher 和 Robert Park

多数公司认为关注客户体验就是关注触点——客户借此与企业展开互动，进行单笔交易。这完全在情理之中。它反映了组织结构和问责方式，比较容易融入运营过程。企业希望客户在接触其产品、客户服务、销售人员或营销材料时，能对彼此的互动感到满意。但孤立地关注单一触点往往会令企业忽视更大、更重要的问题，即客户的端对端体验。只有透过客户视角，关注整个客户旅程，方能真正理解如何大幅提高客户满意度。

客户旅程包含产品或服务体验之前、之中和之后的诸多方面。旅程可能比较长，覆盖了很多渠道和触点，往往持续数天或数周。引入新客是一个经典案例。此外，解决技术问题、升级产品，或者帮助客户把服务转移到新家，也都是类似的例子。我们在研究中发现，如果一家企业无法具体分析所处的情境，无法很好地管理塑造客户看法的跨职能、端对端体验，就有可能引发许多负面后果，包括客户流失、电话数量大幅增加、销量降低、员工士气低落等。相比而言，如果能够在整个旅程中自始至终地为客

户提供最佳体验，就有望提升客户满意度、提高销量和留存率、降低端对端服务成本、增强员工满意度等。

如今这个多触点、多渠道、随时在线、竞争激烈的消费市场尤其如此。各种新渠道、设备、应用中的潜在客户互动点呈现爆发式增长，因此，保证所有渠道的服务和体验完全一致几乎不可能，除非企业致力于管理整个旅程，而非单一触点。2015 年，我们对 7 个欧盟电信市场进行了研究，结果表明，消费者的多渠道旅程体验比单渠道体验糟糕得多，不论是否是数字化体验。

触点问题

以一家媒体公司高管面临的困境为例。他们的客户大量流失，市场上可供获取的新用户很少，甚至公司最优质的客户也要花费额外成本去挽留。从经济角度来看，一位留存客户两年内所能带来的利润远高于新客户。定价、技术和项目选择等多重原因导致客户流失在这个竞争激烈的市场中越来越普遍。客户留存同样如此。挽留客户的常见方法众所周知，比如升级服务、提供折扣，或设立专门的“挽留台”拦截可能流失的客户等，但却成本高昂。

因此，高管们把目光转向另外一个工具，即客户体验。他们想看看提升客户体验究竟能否阻止客户大举流失。结果出人意料。焦点小组发现，虽然该公司整体的客户满意度指标都表现不错，但很多客户却仍然因长期所遭受的糟糕服务和粗劣待遇而选择离开。一位高管十分不解：“我们多

年来一直都在量化客户满意度，我们的呼叫中心、现场服务和网站体验等，每一项分数都从未低于 90%。我们的服务很棒！但怎么会这样？”

随着公司领导的深入调查，他们发现了一项更为复杂的问题。大多数客户确实觉得单次通话或实地访问等单一服务互动不错，但事实上，他们大多不太关心这些单一的触点活动。促使他们离开的真正原因是，该公司长期以来都忽略了对多个触点、多个渠道客户整体体验的调查与管理。

以引入新客为例，这段旅程通常持续约 3 个月，平均要打 9 个电话，技术人员要进行一次上门访问，且须多次网络或邮件互动。客户对单一触点的满意度不低于 90%，但对整个旅程的平均满意度却下降了约 40%。单一触点并没有什么问题，但整个新客引入流程却存在问题。

在这一旅程中，客户的电话多是为了了解产品信息、解决订单问题或是弄清楚令人费解的账单。从狭义上讲，在上述服务过程中，多数接触都很不错，因为员工回答/解决了客户提出的问题。但是，本该避免的问题却并未从根本上得到解决，长此以往，客户的整体体验必然不佳。在对待客户体验中，该公司所采取的触点导向、指标驱动的思维模式存在很大盲点。

解决这个问题将带来数亿美元的价值，但该公司需采用全新方法，重新思考和管理服务运营，识别和重构最为重要的客户体验旅程。

触点越多越复杂

这家媒体公司遭遇的问题非常普遍，只是多数组织不愿承认，也很难

发现罢了。这项挑战的核心在于服务交付以及各职能部门内部在文化、行为、流程和政策上的孤立性，而企业又不得不依赖这些职能部门来设计和交付服务。很多情况下，这些分散的职能部门也同时负责管理触点，影响客户对公司活动的满意度，例如，跟销售代表在店内交流，访问公司网站，或者致电公司呼叫中心询问问题等。无论是否是因为激励政策不一致、管理层疏忽大意或是单纯的人性使然，管理这些触点的职能部门都可能长期忽视了客户的所见（和所想）——即便这些部门都在努力改善客户体验。

例如，这家媒体公司以所完成的新销售量作为销售代表的考核和奖励指标，而不是他们通过帮助客户了解复杂的技术和项目菜单而找到了符合客户需求的最低价服务。然而，高端设备的复杂定价令人倍感失望，种类繁多的促销方式令人困惑不已，杂乱无章的项目编排令人不知所措，这些往往会在流程后期引发客户不满，同时也是公司呼叫中心各种问题的来源所在。高管们明白，每个分散项目都是一项挑战，但是，只有当他们采用更广泛的端对端视角时，他们才能清晰地意识到，即便服务交付链的每一个环节看起来都很健康，最终的整体效果也仍可能截然相反。

要解决这个问题，并不能简单地替换触点管理和触点思维。事实上，职能部门所具备的专业知识、效率和洞见都很重要，而触点仍是形成各种洞见的宝贵来源——在日新月异的数字领域更是如此。相反，企业应承认他们并未自然而然地站在客户的角度思考整个旅程（至少多数情况下是如此）。他们习惯性地通过职能部门来实现生产率和规模经济的最大化。他们

的着眼点是交易，而不是旅程。

那么，企业应该如何解决这个问题呢？根据我们的经验，以下 6 项行动对于管理客户旅程至关重要（本期的其他文章深入探讨了其中几个主题）：

- 后退一步，透过客户视角认清客户旅程的本质。
- 理解客户如何在旅程的各个触点之间来回切换。
- 预测客户在旅程各个阶段的需求、预期和愿望。
- 了解哪些有用，哪些没用。
- 设定优先顺序，优先弥补关系重大的不足之处，把握最重要的机遇，以改善旅程体验。
- 着手解决根源问题，并重新设计旅程，以实现更好的端对端客户体验。

不同公司在识别旅程、了解绩效和重新设计体验时所花费的时间可能存在很大差异。对于只想在特定旅程中解决几个突出问题的公司来说，自上而下的问题解决方法就足够了。但如果企业希望提升整体客户体验，自下而上的措施可能就必不可少了，企业需为每段旅程绘制详细的路线图，从头到尾描述整个过程，还要考虑为达成这一目标而采取的后续项目所产生的影响。对很多公司来说，首先应该把运营、营销、客户以及竞争研究数据结合起来，借此来了解整个旅程，这是个漫长的过程——有时可能要持续数月之久。但这么做却很值得；创建一个事实基础可让管理层清晰地了解客户体验，并据此设定优先事项。

旅程解释

为更好地了解客户旅程的运作方式，我们可分别从公司和客户视角来观察某项可衡量的常规服务活动，例如产品查询。公司可能会接到数百万通询问其产品的电话，而且每一次通话必须妥善处理。但当客户数月之后回想起这次体验时，却不太可能将这些通话简单地归类为“产品问题”。这是因为，每次通话都发生在特定情境之中，理解这些情境正是理解客户旅程的关键所在（见图1）。

图1

卓越客户体验必须贯穿整个旅程



例如，客户可能是希望搬家之后服务不会中断，也可能是对合同到期之后的续签选项感到困惑，又或者是希望解决一个令人忧心的技术问题。

能有效管理客户旅程的公司仍然会在单个交易中尽力取得上佳表现——但其代理人同时也可了解电话所涉及的情境，从而解决困扰客户的更深层的问题，并创造反馈回路来帮助公司持续改善各种与此次通话有关（甚至是此次通话原因）的上游和下游互动。这比大多数呼叫中心所采用的视角都更为广阔（请参见侧栏《客户旅程记分卡》）。

与我们沟通的多数高管都已经为理解客户旅程的概念做好准备，但他们还想知道，完善客户旅程能否带来真金白银的回报。我们每年都会进行跨行业客户体验调查，涉及付费电视、零售银行、汽车保险和其他领域。这项研究表明，完善客户体验确实可以带来真金白银的回报。在客户旅程方面表现卓越的公司往往能赢得市场。例如，在保险和电视行业，客户旅程方面的表现越好，营收增长往往也就越快；事实上，以企业最重要的客户旅程所获得的客户满意度为标准来衡量，如果满分是 10 分，那么满意度每提高 1 分，营收增速至少会加快 3 个百分点（见图 2）。

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_33813

