

McKinsey Quarterly

2015 Number 4

本书编委会组编

重塑客户体验



重塑客户体验

本书编委会 组 编

编 委 张海濛
徐浩洵
陈有钢
余 进
华强森 (Jonathan Woetzel)
梁敦临 (Nicolas Leung)
王磊智 (Glenn Leibowitz)

执行主编 林 琳



内容提要

本书以重塑客户体验为主题，文章包括塑造消费者决策新旅程、客户体验转型六步法、如何设计突破性客户体验、设计为本：从产品到体验、释放女性潜能：来自企业的声音、关于中国经济的五个迷思等。作者为麦肯锡全球各分支机构的董事和顾问等。

本书可供企业高管和相关研究人员参考、阅读。

图书在版编目（CIP）数据

重塑客户体验 / 《重塑客户体验》编委会组编. — 上海：
上海交通大学出版社，2016
ISBN 978-7-313-14407-2

I. ①重… II. ①重… III. ①企业管理-销售管理 IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第001352号

重塑客户体验

组 编：《重塑客户体验》编委会

出版发行：上海交通大学出版社

邮政编码：200030

出 版 人：韩建民

印 制：上海华业装璜印刷有限公司

开 本：889mm×1194mm 1/16

字 数：83千字

版 次：2016年1月第1版

书 号：978-7-313-14407-2/F

定 价：48.00元

地 址：上海市番禺路951号

电 话：021-64071208

经 销：全国新华书店

印 张：5.25

印 次：2016年1月第1次印刷

版权所有 侵权必究

告读者：如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话：021-36362830

导读

过去几年，从社交媒体到移动设备的各项新技术给了消费者前所未有的权利，而大多数企业则处于被动应对的局面。现在，企业开始主动出击，精心设计并优化消费者决策旅程，以期重获主导权。而构建消费者决策新旅程的能力，将成为数字时代企业竞争优势的来源。

David Edelman和Marc Singer对6年前提出的“消费者决策旅程”（The consumer decision journey）进行了升级，新旅程大幅压缩甚至完全去掉了考虑和评估的部分，直接把消费者推入忠诚环节。作者认为，能够主导这一新旅程的企业，具备了四项关键能力，即简化旅程的自动化能力、即时定制个性化体验的能力、情景互动能力以及旅程创新能力。

客户体验在提升客户满意度、促进业绩增长、降低成本等方面表现出越来越大的积极作用。同时，新时代的客户体验也呈现出了不同以往的三个新特征。叶海和陈洸在《客户体验转型六步法》一文中指出，企业应从理念、团队、管理体系、工具库、IT系统等五方面建设能力，打造卓越客户体验。具体可通过六步法实现客户体验转型，即定义愿景、识别痛点、重塑旅程、快速迭代、授权一线和持续改进。

一旦将平淡无奇的体验提升到令人称赞的水平，客户二次购买或购买其他产品的比例将提高30%至50%。但取悦他们并不容易，客户既要卓越性能，又要极致体验，还要上佳的美学价值。《如何设计突破性客户体验》锁定了七大领域，为老牌企业优化设计、缔造卓越客户体验提供了切实参考。

在固定专栏“中国洞见”，您将读到一系列精彩纷呈的文章。在中国工作生活三十年的Jonathan Woetzel对五种常见的中国经济怀疑论一一进行了驳斥。他以轻松的口吻写道：中国经济增长确实已经放缓，但天并没有塌下来。调整与改革是经济体保持稳定、善于应对的表现——在波动期尤其如此。与往年一样，我们的预测大师Gordon Orr公布了他对2016年中国的十大预测，从“十三五”规划、就业和投资，到中产出城潮和电影票房持续飘红，再到中国足球产业。



与往期季刊一样，我们衷心希望您能有所获益，也祝福您在新的一年里一切有进步。

祝您开卷愉快！

《麦肯锡季刊》编辑部

网络分享



扫描二维码
关注微信公众账号
麦肯锡公司



关注《麦肯锡季刊》中文微博，我们在
<http://e.weibo.com/mckinseyquarterlycn>
ID: 麦肯锡季刊

麦肯锡大中华区网站上的《麦肯锡季刊》专栏

<http://www.mckinsey.com.cn/insights/麦肯锡季刊/>

封面故事：重塑客户体验

04 塑造消费者决策新旅程

David Edelman, Marc Singer

这些年来，得益于信息技术的发展，消费者总是掌握着主导权。不过，企业正在发起反击。

08 客户体验转型六步法

叶海，陈洸

企业可通过六步法实现客户体验转型，即定义愿景、识别痛点、重塑旅程、快速迭代、授权一线和持续改进。

14 如何设计突破性客户体验

Xavier Lhuer, Tunde Olanrewaju, Hyo Yeon

大企业应致力于在七大关键领域打破界限、培养新的数字思维方式，然后付诸行动，才能为客户提供独特而又极致的体验。

22 设计为本：从产品到体验

Jennifer Kilian, Hugo Sarrazin, Hyo Yeon

懂得用同理心换位思考，站在用户、客户和终端使用者的角度看问题——这正是“设计思维”的基本原则。

专题：女性至关重要

30 释放女性潜能：来自企业的声音

Dominic Barton, Sandrine Devillard, Judith Hazlewood

为什么女性占企业高层的比例依然偏低？



34 性别平等：CEO行动指南

若CEO坚定决心并愿意持续推动性别平等，可从四个方面入手。



中国洞见

42 关于中国经济的五个迷思

Jonathan Woetzel

外界对于中国未来前景的怀疑论总是时冷时热，基于此，我将对五种常见的论调提出质疑。

46 中国经济下行，电商逆势上扬

刘家明，梁敦临

消费者仍然看好中国经济，同时也会调整购物习惯，增加在线购物的比重。

53 中国寿险业报告：寻求价值创造

Vivek Agrawal, Stephan Binder, 石磊, 陈蕾

中国寿险从业者需挖掘三大领域的商机，建立四项关键能力，方能获得稳定的可观回报。

59 跨国公司中国区CEO调研：新常态与新空间

Wouter Baan, Christopher Thomas

复杂的组织架构和总部过于集权的管控是跨国公司中国区CEO们面临的普遍问题。

62 2016年中国十大预测

Gordon Orr

数百万中产迁出城区、就业形势更严峻、中央权力加强，以及电影票房持续向好，这些都将发生在2016年的中国。



在Kindle上亦可阅读

您现在可以在 iTunes 收听和下载“麦肯锡谈中国”播客

iTunes链接：<https://itunes.apple.com/cn/podcast/mckinsey-on-china/id409735817>



麦肯锡的专家就中国时下最热的经济话题展开深入对话。

麦肯锡大中华区总经理梁敦临是这一系列访谈的主持人。

本书可在当当、亚马逊、京东、淘宝等网店上订购。

封面故事：

重塑客户体验

04 塑造消费者决策新旅程

David Edelman, Marc Singer

08 客户体验转型六步法

叶海, 陈洸

14 如何设计突破性客户体验

Xavier Lhuer, Tunde Olanrewaju, Hyo Yeon

22 设计为本：从产品到体验

Jennifer Kilian, Hugo Sarrazin, Hyo Yeon





塑造消费者决策新旅程

David Edelman, Marc Singer

这些年来，得益于信息技术的发展，消费者总是掌握着主导权。不过，企业正在发起反击。

从社交媒体到移动设备，各项新技术给了消费者前所未有的权利，他们可以轻松比价，大声抱怨，买到最实惠的东西。这些年来，消费主导权明显向终端用户倾斜。2009年，我们提出的“消费者决策旅程”（The consumer decision journey）推翻了传统的“漏斗”模型。“漏斗”模型是指消费者对已知的品牌不断遴选，然后做出购买决策。而我们的新模型增加了消费者利用新技术对产品和服务进行积极评估的环节，因此可以随时改变购买需求。此外，新旅程还包含了反馈闭环，消费者购买产品和服务后持续评估，促使企业提高产品性能，优化品牌体验。而现在，我们认为消费者决策旅程亟须升级。

过去几年间，品牌商奋力追赶，竞相加大对新技术和相关能力的投入，希望与消费者重建关系，并施加对购买决策的影响力。我们已经为50多家企业提供了数字化能力建设最佳实践的建议，并对200多家企业开展调研，也与全球数十位首席数字执行官以及超过100位数字化的领导者进行了深入沟通。这些经验让我们相信今天的品牌商不仅可以对消费者购买决策施加影响，还可以积极塑造决策旅程。

新技术让这一切成为可能，如今企业可以利用技术对决策旅程进行设计并不断优化。更重要的是，企业还可以主动向消费者与品牌传递价值。如果能做

1 请见 David Court, Dave Elzinga, Susan Mulder, and Ole Jørgen Vetvik, “The consumer decision journey,” *McKinsey Quarterly*, June 2009.

好这点，就能大幅压缩甚至完全去掉消费者在购买过程中考虑和评估的部分，直接把消费者推入这一旅程的忠实环节（见图1和图2）。新的消费者决策旅程正在成为企业竞争优势的来源。

图1 经典历程

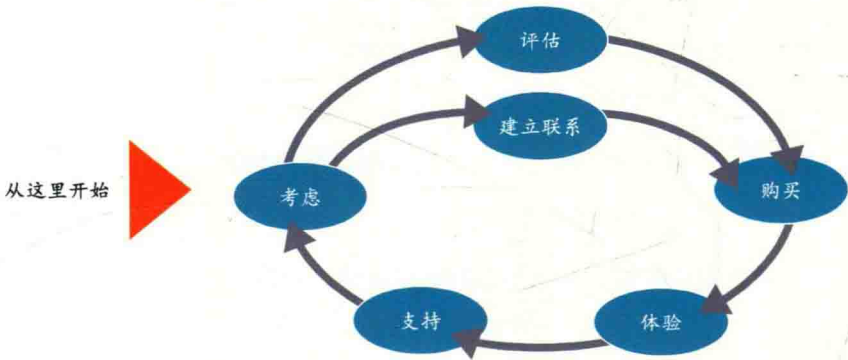
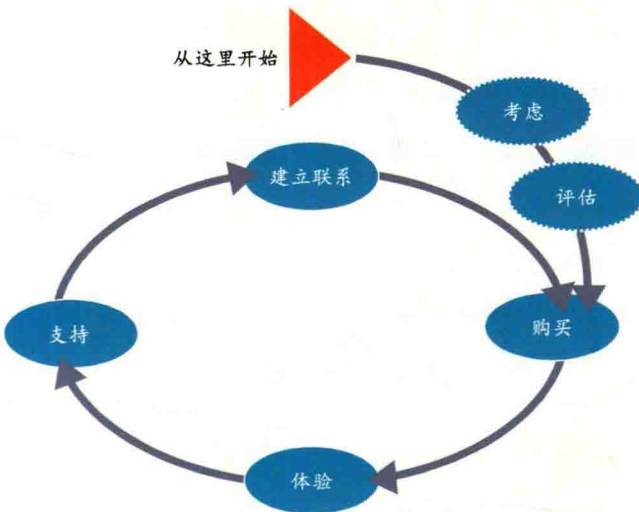


图2 优化后的决策旅程提高了消费者忠诚度





事实上，美国广告商协会最近发布的调查²显示，优秀的企业比同行更加了解整个消费者旅程（前者是20%，后者是6%），也更加擅长挖掘与消费者有关的洞见，然后将其融入营销方案，从而提高业绩（前者是30%，后者是11%）。此外，这些企业把自动化视作关键能力，重视利用自动化应对变动，并提供稳定又不乏个性化的消费体验（前者30%，后者11%）。

我们发现，企业能否实现这些价值取决于以下四种相互关联的能力：

- **自动化简化旅程。**比如，人们通过银行的应用软件给支票拍张照片，就能完成存款，无须亲自到网点办理。虽然操作自动化对技术要求较高，但它能很好地向消费者提供简单、实用而且更有吸引力的体验。
- **积极主动的定制**是指利用客户的信息（包括从之前的互动或外部资源搜集信息）即时定制个性化体验。记录客户喜好只是这一能力的开端，它还需要进一步延伸到消费者决策旅程的后续阶段，及时把优质客户列入升级名单。
- **情景互动**指根据消费者在决策旅程中所处的阶段，引导其进入下一步互动。例如，零售网站在主页显示消费者下单后的状态。目前一些酒店在试验能否利用应用软件将手机当作房卡。
- **旅程创新拓展互动范畴**，为客户和品牌开发新的价值来源，比如推荐新服务。企业通过挖掘数据和洞见，可以推断消费者喜欢的相关服务。最优秀的企业在设计新旅程时会进行开放式测试，不断建立新服务或新特性的原型。如航空公司的应用软件可以将出租车服务整合进来，这样旅客就能预约接机的出租车。

2 该调查由384个营销客户端完成，参与者包括如下专业机构：The Association of National Advertiser's (ANA), Marketer's Edge Research Community, ANA members and prospects, the American Marketing Association, Demand Metric, McKinsey, and Spencer Stuart。调查结果公布于“The marketer strikes back”和McKinsey on Marketing & Sales website。



要充分利用消费者旅程获取价值，企业需要把旅程视为产品，进行积极的管理、测评和优化。做得越好，消费者旅程就越能成为企业的竞争优势。○

如需阅读全文“Competing on customer journeys,” 请至[Harvard Business Review website](#).

David Edelman为麦肯锡全球董事，常驻波士顿分公司；

Marc Singer为麦肯锡全球资深董事，常驻旧金山分公司。

麦肯锡公司版权所有©2015年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。本文经麦肯锡中国公司授权出版。

客户体验转型六步法

叶海, 陈洪

企业可通过六步法实现客户体验转型, 即定义愿景、识别痛点、重塑旅程、快速迭代、授权一线和持续改进。

客户体验在提升客户满意度、促进业绩增长、降低成本等方面表现出越来越大的积极作用, 成为企业思考未来发展的首要因素。据我们观察, 客户体验呈现出了三个新的特征: 客户越来越关注整体体验, 而非单一卖点(如价格低、质量好等); 技术的升级和竞争的加剧使得客户的行为和需求变化越来越快; 客户乐于在社交媒体上分享体验和发表观点。

根据我们服务于各领域客户的经验, 企业应从理念、团队、管理体系、工具库、IT系统等五方面建设能力, 打造卓越客户体验, 从而形成新的竞争优势(见图1)。

图1 为了能够在客户体验方面建立起竞争优势, 企业应在理念、团队、管理体系、工具库、IT系统等五个方面建设能力

