



体验为王

伟大产品与公司的创生逻辑

OUTSIDE IN

[美] 哈雷·曼宁(Harley Manning) 凯丽·博丁(Kerry Bodine) 著 高洁 译

全球一流“用户体验”管理高手分享打造极致客户体验6大原则

一个互联网时代商业竞争的核心哲学

产品经理和企业经营者必须迅速补上的超值一课



中信出版社·CHINACITICPRESS



OUTSIDE IN

体验为王

伟大产品与公司的创生逻辑

[美] 哈雷·曼宁(Harley Manning) 凯丽·博丁(Kerry Bodine) 著 高洁 译

图书在版编目 (CIP) 数据

体验为王：伟大产品与公司的创生逻辑 / (美) 曼宁, (美) 博丁著; 高洁译. —北京: 中信出版社, 2014.1

书名原文: Outside in

ISBN 978-7-5086-4364-9

I. ①体… II. ①曼… ②博… ③高… III. ①企业管理-销售管理-研究 IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第 280219 号

Outside in: the power of putting customers at the center of your business

by Harley Manning, Kerry Bodine, Forrester Research

Copyright ©2012 Forrester Research, Inc.

This translation made possible under a license arrangement originating with Amazon Publishing

Simplified Chinese translation copyright ©2014 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

体验为王：伟大产品与公司的创生逻辑

著 者：[美] 哈雷·曼宁 [美] 凯丽·博丁

译 者：高 洁

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者：中国电影出版社印刷厂

开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：16 字 数：160 千字

版 次：2014 年 1 月第 1 版

印 次：2014 年 1 月第 1 次印刷

京图图字：01-2012-9128

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-4364-9 / F · 3083

定 价：42.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849555 服务传真：010-84849000

投稿邮箱：author@citicpub.com

谨以此书献给弗雷斯特 (Forrester) 客户体验研究小组
曾经、当下以及未来的成员们



战胜外部挑战

你一定有过这样的经历：在一家药店的自选柜台前仔细寻找一剂感冒药；在候机厅，你可以听到入口处的通知却还无法确定那就是你的航班；你在智能手机的应用程序中，查询关于你投资项目的最新资讯。

这些经历几乎每天都会出现在你的生活中。这些体验来自你所购买的产品公司，来自担保你行程安全的公司，亦来自你投资的合作公司——这些体验将会使你产生一种持久的印象，影响着你是否会继续同这些公司进行业务往来。我从《体验为王》中所学到的是，这些客户体验，远比其他因素来得重要，它会决定公司的兴衰，决定企业的成败。

本书中选择的研究案例，均来自弗雷斯特市场研究公司（Forrester Research），该公司拥有 200 余名分析师致力于为那些一贯将技术作为改变企业与客户关系之本的商业人士，提出更为明智的决策建议。在诸多观点中，哈雷·曼宁（Harley Manning）和凯丽·博丁（Kerry Bodine）的客户体验

研究脱颖而出。为什么要选择这样一个主题来著书呢？首先，经过了十四年的研究，我们的客户体验实践如今可以有效地证明客户体验可以改变一个企业（参见第十三章的数据分析，例如，那些客户体验最佳的股票会获得最佳市场回报）。其次，正确处理客户体验绝非易事。你公司业务中的每一个细节都会影响客户体验，从客服中心接线员的谈吐，到公司电邮的处理，再到公司里人力资源和法律部门所处的位置（此处关于客户体验生态系统的详细内容参见第三章）。最后，一旦你掌握了客户体验最核心的六大原则，你的公司将会创造出持续领先并难以复制的竞争优势，将你的竞争对手远远抛在身后。

下面让我们简单浏览本书的基本内容。

本书第一部分的三章介绍了客户体验的价值，给出了客户体验的定义，揭示了客户体验会为一家公司带来怎样的收益，解释了何为客户体验生态系统。

本书的核心内容是第二部分。这一部分将带你走近客户体验的六大原则：策略、客户认知、设计、测量、管理以及文化。每一个原则分别以一章来进行阐述，辅以案例分析来帮你理解如何掌握这些原则。

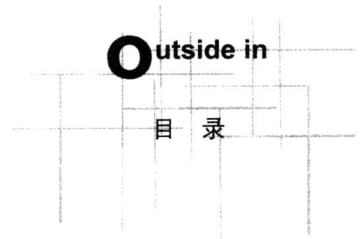
最后一部分，也就是第三部分，包括三个章节，介绍企业如何将客户体验变成其核心业务，首席客户官这一职位的兴起，以及客户体验在未来如何决定企业的成功。

哈雷·曼宁、凯丽·博丁，以及弗雷斯特客户体验小组的成员一直致力于研究全球范围内企业同客户体验之间千丝万缕的联系。他们从这些案例中了解到什么才是一个企业改变其业务模式的真正商业挑战。这对一家公司而言，着实是个好消息，而对我们的客户来说，也同样是一个好消息。

乔什·贝尔诺夫

于马萨诸塞州，剑桥

2012年5月



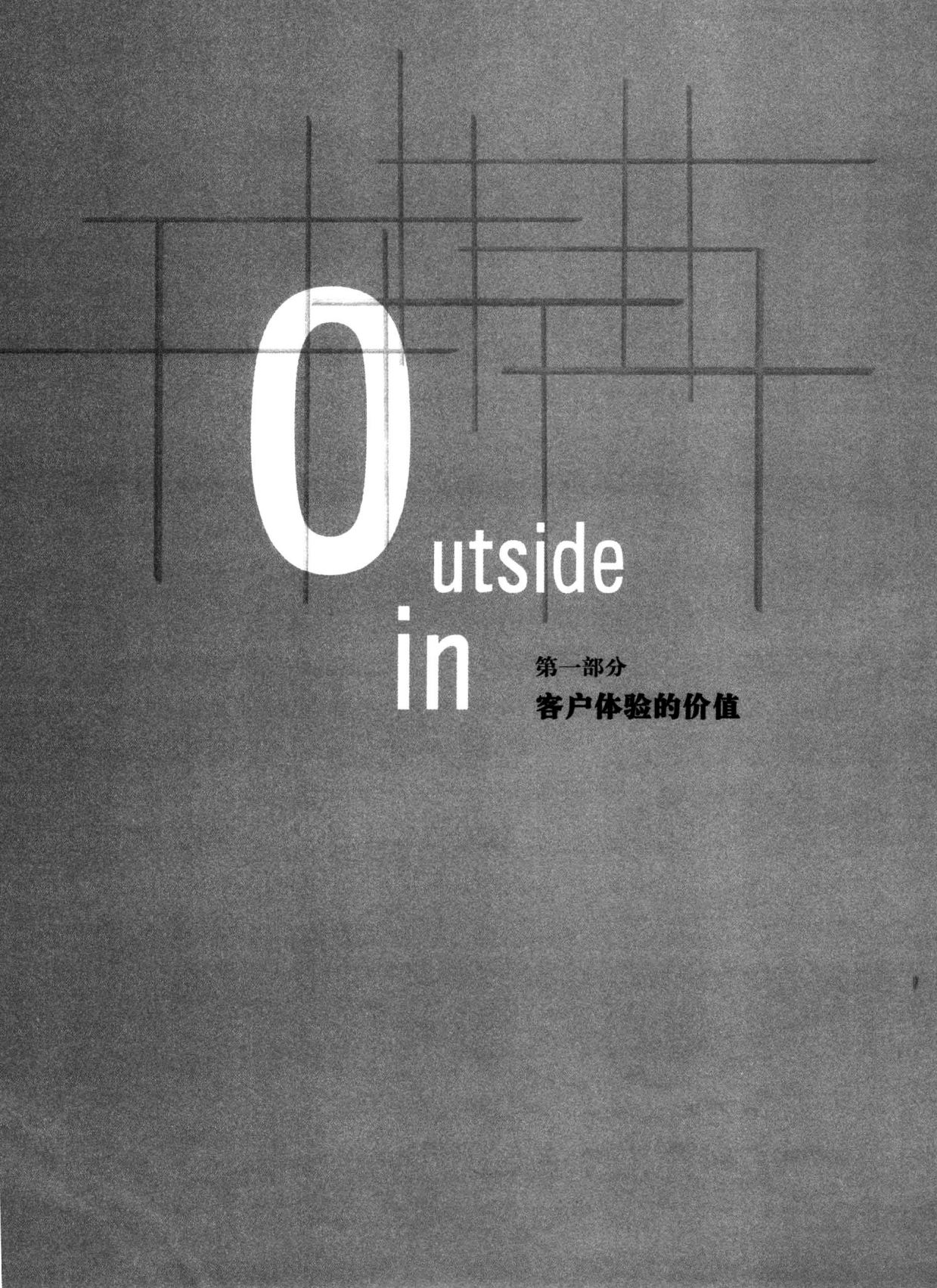
Outside in

目 录

引 言 战胜外部挑战

第一部分	客户体验的价值	001
	第一章 客户需要你，而你更需要他们	003
	第二章 客户体验价值千金	019
	第三章 客户体验生态系统	039
第二部分	客户体验的六大原则	061
	第四章 从保险杠贴纸到商业原则	063
	第五章 策略	079
	第六章 客户认知	093
	第七章 设计	115
	第八章 测量	135
	第九章 管理	149
	第十章 文化	165

第三部分	客户体验改变企业	181
	第十一章 通往成熟的客户体验的自然路径	183
	第十二章 首席客户官的兴起	199
	第十三章 客户体验竞争正在上演	221
致 谢		241
更多资讯		245



Outside
in

第一部分

客户体验的价值

第一章 客户需要你，而你更需要他们

外面细雨潇潇，凯文·彼得斯（Kevin Peters）独自坐在车里，看着欧迪办公用品（Office Depot）商店的入口。他戴着一顶棒球帽，穿着一条旧牛仔裤。

在过去的半个小时里，他看着顾客一个接一个地从商店里走出来，却没有一个人手里拿着购物袋。这些顾客离开的时候，有一名店员正躲在屋檐下抽着烟。

凯文独自一人静静地看着。或者说，他并不想让任何人知道他在这里。作为欧迪办公用品北美区零售部的总裁，他在一个灰蒙蒙又沉闷的雨天来到位于新泽西的一家零售店的停车场，以获得第一手客户体验资料。他用这种方法观察了许多位于其他地点的零售店，观察顾客们进进出出，然后走到过道里，同他们攀谈，询问他们有没有找到自己喜欢的东西，以及对这家零售店的评价。

这种调研方式成功的关键在于让这些零售店的经理对他的出现全然不

知情。凯文想以客户逛商店的方式进行观察，而不是作为总裁来视察。他发现，这种情况太多了：失望的顾客没有选到自己需要的商品，而他的员工却不仅毫不重视这些客户，还在他们经过的地方吞云吐雾。他应该暴露自己的身份来告诉零售店的经理让他的员工回到店里招呼客人吗？

这种情况真是让人忍无可忍。他不能对这种客户流失的情况坐视不管。于是他做了一个决定：放弃了自己的伪装计划，走出车子，带着新的使命走进了这家零售店。

因为他原本计划隐瞒自己的身份，凯文并没有刻意去查找这家零售店经理的姓名。但他知道在每一家零售店的门口会有一个牌子，上面挂着经理的照片，照片下面有这么一行承诺：“如果您对您的购物体验不满意，请联系我或值班经理。”凯文径直走到挂着照片的牌子处，想看看这家零售店的经理是什么模样——他看到的正是那个在店铺外面吸烟的人。

当凯文谈到这件事情的时候，你能真切地看到他脸上的痛楚，听到他声音里的酸涩。“那可是零售店的经理啊！在维系我们的客户关系中，是多么关键的人物！”他停顿了一下，又重复了一遍，“在维系我们的客户关系中，是多么关键的人物！”

欧迪办公用品公司的问题在哪里？

是什么让凯文从数公里之外位于佛罗里达州博卡拉顿（Florida, Boca Raton）的总裁办公室跑到这些零售店——以这种伪装的方式？

故事从数月前凯文刚接到欧迪办公用品公司的总裁任命开始。这并不是掌管这样一家零售连锁公司的好时机。从2008年开始的经济低迷对零售业来说，是一场灾难。而欧迪办公用品公司比其他竞争对手情况更糟。

让凯文不解的是，尽管销售额下降，但第三方调研机构提供的数据显示，其公司的“神秘购物”分值却依然到达了最高值。这是怎么回事呢？顾客们怎么会不买任何商品的情况下享受一次优质的购物体验呢？这个答案不会凭空出现在博卡拉顿的总部办公室里，因此，凯文决定到零售店里一探究竟。

凯文探访了超过 70 家遍布美国各地的零售店，满怀希望能找到一种不同的体验——一种将欧迪区别于其他办公用品供应商和大型零售商的体验。但是，他没有找到。相反，用他自己的话来说，这些经历“根本谈不上优质，只有偶尔的几家体验良好而已”。但是这些体验也绝对不能真正成为让消费者选择欧迪的原因。

凯文同数百位顾客交谈并观察他们到店体验的情况之后，他的困惑得到了解答。神秘购物的分值并没有问题——问题在于他们的提问方式上：“地板是干净的吗？”“货架上的商品供应是否充足？”在凯文看来，这些问题根本没人关心。

结果是，问题的根源并不在他们的客户身上。大部分欧迪办公用品的客户只是小型的企业主，当他们不在店里服务消费者的时候，就没钱可赚。因此他们来这里是想快速便捷地找到他们想要的商品。换言之，他们关注的问题是进货、购买以及卖出。

然而，欧迪办公用品的零售店并没有帮他们做到这一点。欧迪的零售店很大，并且里面的标示混乱繁杂，对顾客而言，很难快速找到他们想要的货品。至于欧迪的员工和管理者，也不够热情，不够尽职。他们接受的训练仅仅是专注于自己的任务，而非通过仔细聆听和回应顾客的需求来建立良好的客户关系。啪，砰，谢谢光临——哦，等等——你是不是忘记要买什么了？抱歉，我刚刚一直在忙着装货架和整理货物，我把接待顾客的这事儿忘了。

最终，凯文明白了，如果他想要扭转当前这种急转直下的销售额，他几

乎要改变零售店客户体验的每一个方面。而且这种改变迫在眉睫。

你在经营的就是客户体验——不管你了解与否

这本书讲的是客户体验，客户体验是所有商务成功的根基。对绝大多数企业而言，客户体验是客户回头率的单一决定因素——也是决胜竞争对手的决定因素。客户体验至关重要，即使是那些虚拟垄断的行业，诸如有线电视运营商和医疗保险公司，如果在客户体验方面失败也会面临危机（详见下一章）。

客户体验是一切的核心——它决定了你如何进行你的业务，你的员工在同客户和彼此之间互动时的行为方式，以及你所提供的价值。你着实不能忽略这个问题，因为你的客户在每一次接触到你的产品、你的服务以及你提供的帮助时就会留意到这个问题。

那为什么还有那么多商业领袖对如此重要的客户体验问题视而不见呢？主要是因为他们对自己的无知浑然不觉——从什么是“客户体验”开始。当然，大多数高管至少听过“客户体验”，但他们通常只认为这是“客户满意”的另一种说法罢了。

这种误解最终酿成了大祸。因为如果你不明白客户体验究竟为何物，不明白为什么客户体验如此之重要，你就会面临丢掉客户的危机——想想苹果、亚马逊、美国西南航空，还有USAA（美国一家大型银行）吧。

要了解究竟什么是客户体验，让我们先澄清一些长久以来对它的误解。我们先来从反面看什么不是客户体验。

客户体验不是温和和妥协。当然，你爱你的客户——如果没有他们，你根本不能支付你的抵押贷款。但是，只是爱他们并不能助你成功，除非你

做一些切实的事情，例如提供一些他们需要的产品，并把这些产品放在方便他们找到、买到的地方，还要让这些产品简单易用——这些都是客户体验极其重要的部分。

客户体验不是客户服务。人们会在遇到问题的时候寻求客服帮助。因此把客户体验当成客户服务，无异于将安全网当成空中飞人。当然，必须承认，安全网对于高危表演来说非常重要。但是如果表演者需要用到安全网时，就说明表演当中出现了问题。

客户体验不是可用性。没错，如果一件产品或者服务简便易用，人们会觉得很满意。产品和服务的容易性有助于其获得成功，这一点从苹果 iPod（指苹果公司推出的播放器系列）到 YouTube（全球知名的视频网站）的简易上传上都可以看出来。但是可用性仅仅是客户体验这个主题下的一部分而已——甚至不是最重要的部分。以你的车为例，即使你的方向盘很容易转向，制动板的感觉也恰到好处，可是如果你的车子连安全行驶和停止这种最基本的要求都不能满足，你的驾驶体验也将会是一场灾难。

如果以上提到的这些都不能称之为客户体验，那么，客户体验究竟是什么呢？

客户体验是公司为客户提供的产品及服务，是如何管理自己的业务，以及你的品牌代表着什么。客户体验就是在客户试图去了解你的产品并进行评估，考虑购买产品，尝试使用以及遇到问题时所产生的思考。此外，客户体验也是他们在与你互动时的感受：激动、高兴、安心，或紧张、失望、沮丧。

客户体验是客户如何看待与交易公司之间的互动。

一旦你了解了什么是客户体验，你就可以从外到内管理你的业务，在你

做每一个决定时，都能从客户的角度进行考量。

那么，你的客户又是谁呢？他们既包括那些购买了你的商品或选择了你的服务的人群，也包括那些潜在的消费。即使他们实际上并没有购买任何东西，可是他们一旦表现出了兴趣，那么我们就应该敏锐地察觉到他们的存在。这种兴趣会让他们通过你的市场表现、商品零售点、网站或其他你所提供的渠道同你进行互动。最终会导致他们形成体验的感知——而这种感知就会决定他们下一步的购买行为。

而互动的好坏又该如何评判呢？我们对于互动的认识是：它是相互作用的。从客户发出的行为诸如访问你的网站开始，你的公司就会以相同的方式进行反馈。或许是一位市场调查员的积极回应，或许是网站弹出的对话邀请窗口。客户进而会对来自贵公司的反馈进行回复——回答调查员的问题或接受对话邀请。这种互动会持续至这位客户达成他的目的或决定放弃你们之间的业务往来。这一连串的互动就构成了客户体验历程（见图 1-1）。

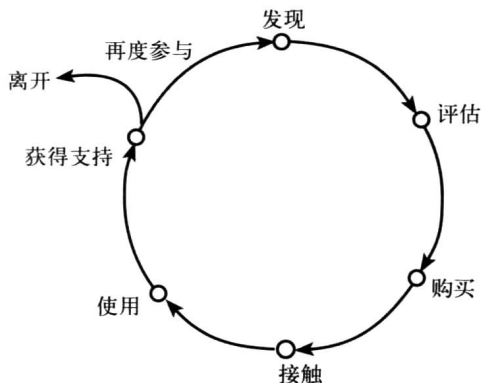


图1-1 客户体验历程

这便又将我们带回到这个话题的开端：客户体验是客户如何看待与交易公司之间的互动。

正如联邦快递（FedEx）的案例所显示的一样。

案例分析：联邦快递让客户安心

在坐落于美国田纳西州孟菲斯（Memphis, Tennessee）的联邦快递总部看来，他们的客户体验似乎开始于物流。

该公司每天会接收约 350 万件空运包裹。如果你在孟菲斯国际机场的“超级枢纽”（Super Hub）逗留一个月，你就会看到近 5 000 架联邦快递的飞机往来。那里无论何时都会有多达 175 架飞机停靠。处理这些飞机上成千上万的包裹，每小时需要 12 000 名联邦快递的员工，和 300 多米长的传送带。真的就像变魔术一样。

然而，让我们由外及内地来看，联邦快递的客户体验事实上开始于快递员接收或客户投递包裹开始。对于很多客户来说，寄一件包裹还包括了要光顾联邦快递全球 600 余家客服中心之一。联邦快递认为其客户服务中心为那些亲临取寄包裹的客户提供了最快捷的服务。他们甚至还为这类客户取了名字——飞盘。联邦快递认为这些“飞盘”大多数时候会很快走进快递客服中心完成寄送然后离开。

联邦快递认为他们在为客户提供服务方面做到了尽善尽美。然而满意度问卷调查结果显示，并非所有的客户都对他们的体验感到满意。因此，2000 年，联邦快递聘请了设计创新顾问齐巴（Ziba）来帮助他们重新设计联邦快递全球客服中心的客户体验。作为工作的一部分，齐巴采访并观察了联邦快递的客户是如何带着这些寄送物品前往快递中心，以及他们对这些包裹包装的评价。

调查结果让联邦快递大吃一惊。联邦快递客服中心的客户中，仅仅有 10% 是他们认为的“飞盘”。而其余的客户则会基于他们进入客服