

未来增长

从触点驱动的体验 (CX)
到价值引领的体验 (BX)

体验为先

“体验为王”的时代已然来临。

2020年全球新冠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，体验也受到了前所未有的重视。

我们正在目睹的这些消费行为转变绝非昙花一现，而是有可能长期、甚至永久存在。其中的某些趋势已延续多年，而新冠疫情又进一步加快了进程。

80%

例如，在疫情期间转向各种数字平台的消费者中，[超过80%](#)预计今后仍将保持较高的使用率。¹

这种有别于以往的现实环境促使企业深入分析，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。关注客户并非全新举措，但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。

多年来，伴随着数字革命，营销和服务触点上的客户体验（CX）重要性日益凸显。互联网和智能手机的普及，使得企业亟需利用技术，在客户体验旅程中设计新颖多样的交流互动。虽然我们在完善客户体验方面已取得长足进步，但同时也令其变得过于同质化、缺乏差异性。事实上，埃森哲最新调研显示，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”。²

今天，体验依然至关重要。但企业不应以自我为中心，只在流程和系统上打造品牌光环，而是需要展开更加全面的变革。

77%

埃森哲调研中77%的受访CEO均指出，所在企业将从根本上改变与客户互动的方式。³ 他们认识到，若想具备业务增长、耐久和更新能力，变革必不可少。问题在于，需要采取何种行动？

我们必须突破固有理念，不再将触点视为体验的起点和终点。每次与品牌互动时，客户都抱有自己的目标、问题、需求或疑问，以及对于快速、轻松实现成果的期望。

眼下，受消费者和企业决策者转变的双向驱动，体验正再度崛起。这场复兴促使企业超越“触点驱动的体验（以下简称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。这看似简单，却影响重大。

因此，无论规模如何，也不论是成熟品牌或初创机构，企业积极拥抱这一思维模式转变，不仅能够满足客户需求、成为其生活不可或缺的组成部分；还可以发现新的市场机遇，同时做好充分准备，未来面临任何挑战都将持续增长、充满耐力且与时俱进。

出色的体验

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。

开启价值引领的体验（以下简称BX）

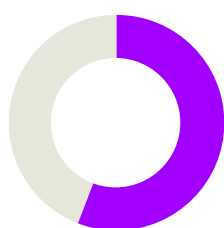
正逢其时



迎接挑战

作为CX的进化升级，BX是一种更加全面的方法，支持企业以客户为导向，在后疫情时代重新点燃增长引擎。尽管CX属于首席营销官（CMO）或首席运营官（COO）的职权范围，但在董事会层面上，价值引领的体验（BX）则是首席执行官（CEO）的优先要务，因为它关系到企业运营的方方面面。此外，高度重视价值引领的体验（BX）的不仅只有CEO。

调研中，56%的COO、53%的首席战略官（CSO）和51%的首席财务官（CFO）均表示，所在企业将彻底改变吸引客户和与之互动的方式。⁴



56%
的首席运营官



53%
的首席战略官



51%
的首席财务官

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。

过去20年里，我们对“以客户为中心”的定义过于狭隘，仅局限于一组客户触点，因此就多方面来看，BX都是一种必然的发展结果。现如今，客户至上的意识需要成为整个企业的推动力，但真正付诸行动的组织实属凤毛麟角。而唯有如此，企业方能持续繁荣。

我们观察发现，苹果⁵、亚马逊⁶、Salesforce⁷等一批始终以客户为中心的企业通过引入BX战略，正在收获丰硕回报。这些BX导向型组织用事实证明，当企业给人们带来积极影响时，其商业影响力也在随之攀升。平均而言，在过去一年、三年、五年和七年里，此类组织的盈利水平同比增长率，比CX导向型同行高出至少6倍。⁸

平均而言，BX领军企业的盈利水平同比增长率*显著超过了CX导向型企业：



*埃森哲互动根据调查中BX能力相关问题的反馈，确定了位居前15%的BX导向型企业。根据公开的财务数据，埃森哲互动计算了1、3、5、7年跨度上，每家企业的行业指数化息税前利润（EBIT）年均复合增长率（CAGR），然后将其与同行企业进行比较。

虽然重视客户体验并非全新举措，但当前，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CX工作面临着三大挑战——客户需求、千篇一律、企业使命。这些趋势极少得到公开讨论，不过却真实存在：第一项是20世纪企业的遗留问题；第二项是市场成熟的标志，已持续一段时间；而第三项则因新冠疫情而大为加速。

客户需求

很多企业似乎存在与消费者步调不一、过于僵化的问题，或者跟不上消费者改变的速度。在我们的调研中，约41%的受访CEO表示，无法迅速响应瞬息万变的市场状况和客户习惯，是企业应对疫情危机面临的重要障碍。⁹ 过去，如果品牌重视的话，会在所属的领域中与同行争相提供卓越体验。

而如今，即便企业与某家机构无直接竞争关系，只要其体验未能达到后者建立的标准，就会被视为失败。这是因为，消费者的期望已变得极具流动性，跨越了不同的产品和服务类别。消费者不再只比较同一领域两家组织的品牌体验。相反，他们会将移动通信运营商的品牌体验与最出色的航空公司、乃至[爱彼迎](#) (Airbnb) 等设计和技术驱动型机构加以比较。¹⁰

20%

调研中，排名前20%的受访领先企业已认识到这一点，也更有可能采取以价值引领的体验 (BX) 为主导的方法。

61%

约61%的受访者表示，其客户在所有行业中经历过的那些最具相关性、实时化、动态化的体验，不仅令客户做出改变，也影响着企业自身的创新动机与方式。

33%

相比之下，只有33%表现滞后的企业持同一看法。¹¹





随着互联数字服务体验的积累，消费者还亲眼目睹了不同行业部门如何改善技术和数字服务。

他们在设想，服务如何演变可以使其生活变得更加便捷。而尤为吸引他们的，便是各种具有市场变革力、跨越式发展的服务。在此过程中，这些服务将重塑消费者期望。一旦新的行为模式生根发芽，消费者的兴趣和使用都将围绕能够满足期望的体验而紧密聚合在一起。

这为企业带来了诸多挑战：不仅涉及商业机遇、以及如何加快和简化内部流程和运营的问题，也关乎所提供产品与服务的转型及重塑。

因此，企业很可能被迫重新思考其组织结构——目前普遍按照产品类别设计，或是划分为生产、销售、营销、IT、分销、研发等一系列明确界定的职能。

出色的体验

不再是锦上添花，
而是企业生存的
必要条件。

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——如极具吸引力的店面、热情周到的店员、简洁美观的应用程序和网站、乐于助人的服务代理、人工智能聊天机器人、社交媒体的智能信息推送，等等。

如果执行得当，CX投资会取得良好回报：拥有更多客户、以及更高的销售额和客户忠诚度。如今，CX的重要性并未降低，但其价值主张却在停

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。

过去25年来，设计者们一直在改善触点，并已建立规范。例如，我们了解如何通过完善的接待过程，欢迎新的银行客户；也知道网店应怎样展示服装。同时，我们通常还期望在点击次数尽可能少的情况下，极为迅速地在线办好酒店退房手续。

对客户而言，随着期望值的不断提高，快速获取这些简便、清晰且直观的体验已成为理所当然。但这意味着，此类体验容易得到复制，不足以形成差异化服务，企业当然也就无法获取更高的市场份额。因此相比过去数十年，如今，仅通过客户触点来打造独到特色已变得困难重重。

85%

调研中，超过80%的品牌表示通过CX投资获取的增长呈现出萎靡态势，85%的精英品牌CX分值难以提升。¹² 而价值引领的体验（BX）要求企业更深入地挖掘可持续增长途径。例如，美国本土家居品牌Crate & Barrel¹³ 产品已入驻第三方婚庆礼品注册平台Zola。相比仅仅在自家渠道销售，此举使其产品出现在更多客户的礼品愿望清单上，从而创造出更具差异化的优质体验。

CX已成为主流

导致千篇一律。为了提供卓越体验，企业必须改变提供方式。

企业使命

现如今，各大品牌均面临着巨大压力，客户要求其超越所售的产品与服务，建立更宏大的价值主张。多年来，这种消费者对价值观的追求一直在不断增加，近期发生的全球公共卫生事件更加加速了该进程。¹⁴

与此同时，消费者还期望品牌重视可持续发展等特定价值，并且通过CX体现对目标和价值观的承诺。BX领军企业已充分理解了这种追求使命感的趋势：

60%

调研中，约60%成绩突出的企业指出，他们需要超越所出售的产品和服务、代表更大的目标，他们希望始终寻求为消费者带来最佳成果。这一比例大约是同行的两倍，后者在认识到明确的消费者需求方面较为迟缓。¹⁶

当前，[80%的消费者](#)都表示，目标感对自身的意义并不亚于CX。[超过半数的Y世代和Z世代消费者](#)指出，他们曾因为对服务提供商有关社会问题的言行感到失望，将部分开支转向其他商家；其他消费者中做出相同表述的比例为37%。¹⁵

价值引领的体验（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中发挥至关重要的作用。

2.5倍

埃森哲调研显示，在排名前20%的企业中，表示能够有效建立并妥善管理品牌承诺、使之与CX直接关联的比例，达到了同行的2.5倍。¹⁷这与消费者的期待相一致：[近一半的受访Y世代和Z世代](#)表示，更青睐那些使其能够参与更宏伟愿景、围绕共同目标或信念将人们联系起来的品牌。¹⁸





重构雄心 壮志

想成为BX领军企业，首先就必须高度关注客户的一言一行。不仅CEO，每位首席高管、前后台职能部门的领导者，都需要转变对体验的认识。

价值引领的体验 (BX) 思维转型

	CX思维	BX思维	实现BX的方式
首席执行官	追求利润率最大化。	通过目标+体验实现获利。	优先考虑目标、创新和提供全面体验，由此推动商业成功（即获利）。
营销和品牌	使人们渴望获得某种产品或服务。	创造人们心目中的理想产品与服务。	塑造品牌进化之路：认识到品牌建立在体验之上，这种体验应将客户与他们的需求紧密联系起来，而非反向思考。
销售	专注于企业想要出售的产品。	专注于客户期待的成果。	确保在消费者生活中至关重要的关键时刻可以获得相关体验。
产品开发	生产易于使用的产品。	生产能够不断调整以适应客户使用方式的产品。	投资与大数据相结合的洞察/设计研究，以发现用户驱动的机遇。
人才	使用基于职能部门员工表现的传统衡量指标（入职、年度评估等）。	激励和促进为企业带来更好成果的行为。	赋权员工，使他们对客户成果负有责任感。
技术与数据	实现商业流程规模化。	大规划实现以客户为中心。	释放效能，将其再投资，从而持续驱动绩效与创新。
运营	提高企业效率，但这样往往会制约增长。	助力客户增进效率，并提供能够推动其成长的体验。	衡量客户运营效率，使运营职能在创新伊始就参与其中。
供应链	向消费者交付产品和商品。	使消费者能够在所需的时间和地点轻松获取产品与服务。	为客户提供采购和订单进展情况的可见性，并创新超越预期的最后配送环节体验。

很多初创企业早已深谙BX之道。对他们而言，从零开始建立以体验为中心的业务似乎更加容易，但老牌企业只要付诸努力，同样可以达成这一目标。而且相比前者，传统机构还拥有品牌、关系和资本等一些关键优势。

这方面的典范，便是消费电子领军企业百思买 (Best Buy)。

以客户和员工至上，百思买的BX进化

百思买深知关键时刻出现在客户身边的重要性。新冠疫情暴发后，公司在短短48小时内迅速在全美所有门店中推出了路边提货服务，在客户恐惧的时刻为他们带来安全感。这一举措非常务实，而且事实证明，这成为了提高品牌喜爱度、销量和忠诚水平的关键驱动因素。之所以能够如此迅速地完成任务，是因为公司以客户和员工的安全为导向，业已完成价值引领的体验 (BX) 转型。

在疫情之前，百思买就已踏上BX演变征程。从广受欢迎的“Geek Squad”快速安装和服务维修服务，到支持科技公司在其店内搭建品牌展示亭，百思买一直专注于解决客户未获满足的各种需求。这包括充分理解，应怎样对待员工，才能实现客户至上。对百思买而言，客户和员工密不可分，正是坚守这一核心理念，公司才能够建立基于体验、真正以客户为中心的业务。

百思买BX进化过程中至为关键的一步，便是从具有不同职能的垂直组织，转变为统一的客户办公室，将客户战略、洞察、设计、客户和员工体验完整融合。事实上，此举有效促进了整个组织落实客户至上的原则。这项巨大而成功的变革，使百思买可以更迅捷地满足客户需求，也使员工更加易于理解自身在其中扮演的角色。在开业已有50多年后的今天，新的前瞻性思维转变正支持百思买每位员工全身心投入客户服务工作。

秉承“关怀员工”思想的百思买还做出表率，帮助广大雇员顺利渡过疫情难关，只要财务能承受，就尽可能不裁员。公司深知，店内基层员工身处与客户互动的第一线，是业务的生命线。因此疫情暴发前，公司首席人力资源官走访了全美各大店铺，面对面倾听他们的想法、需求和梦想。她还在推特上与他们保持联系，确保在员工取得职业成就时亲自表示祝贺，同员工建立富有意义的交流。

通过充满人文关怀的员工体验，百思买以切实有效的方式展示出，每位员工都可以提升他人的体验。这方面的最佳体现，就是公司正在通过九项受客户启发而采取的行动（如“为我展示”、“对我关心”等）来塑造顾客体验，据此推动商业决策。体验创新已成为百思买日常活动的核心组成部分，公司的产品开发工作也以客户需求为主导，而非基于自身的想法。

百思买业已投资并充分借助可用技术，促进和不断提高体验工作的效率。在开发BX的整个过程中，公司一直谨慎行动，确保技术、数据和员工相互配合，作为富有凝聚力的统一整体共同进步。

成为BX导向型企业，帮助百思买提高了应对各种艰巨挑战的敏捷性。这意味着公司能够在疫情期间迅速调整运营，支持员工并且始终关注其健康状况，进而为客户创造难以忘怀的卓越体验。

领军企业开拓创新的 四大致胜要诀

通过采访价值引领的体验（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。我们的调研显示，领军企业（即在财务增长和商业周期耐久性方面的卓越组织）更有可能采取以下方法来持续超越同行：



开拓者在行动：下列领军企业通过挖掘并支持未获满足的重大需求，彻底重塑了自身业务

企业	价值引领的体验 (BX) 领先之处	业务领域
美团	服务涵盖餐饮、外卖、生鲜零售、打车、共享单车、酒店旅游、电影、休闲娱乐等, 正以“吃”为核心, 建设生活服务业从需求侧到供给侧的多层次科技服务平台。	居家餐饮业务
医鹿 (阿里健康)	医鹿就是整合线上问诊, 挂号, 疫苗体验预约, 药品闪送, 以及相关资源提供的医疗内容搜索等, 让用户可以一站式使用到便捷的在线医疗健康服务。	医疗健康服务业务
哔哩哔哩 Bilibili	涵盖众多领域的全范围在线娱乐平台, 包含生活、娱乐、游戏、动漫、科技等内容品类, 并开设直播、游戏中心、周边等业务板块, 提供沉浸式娱乐体验和高质量内容, 以满足用户和社区不断发展变化的兴趣, 形成年轻群体的优质内容生态系统。	视频娱乐业务
KEEP	KEEP为运动爱好者提供健身教学、跑步、骑行、交友及健身饮食指导、装备购买等一站式运动解决方案。并配备开设线下运动空间Keepland, 发售智能硬件产品, 满足用户运动需求。	运动健身业务
滴滴出行 Didi	滴滴出行涵盖打车、公交查询、骑行、拼车、导航、买车、租/养车、代驾多项业务在内的一站式出行服务, 引领用户现代化出行方式。	汽车/出行业务



01. 客户需求至上—— 你的行动指南

具体含义：

客户需求始终在不断改变，而新冠疫情的暴发更导致其出现了巨大跨越。即便疫情影响消退后，客户需求势必仍将继续变化，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。

实际上，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、财务职能当中。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、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，这些客户需求既可能存在于功能或互动层面（例如，流媒体服务有助人们更容易找到并消费内容），也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。

就此而言，深度根植于企业中的目标指明了方向，并有助每位员工保持一致。其作用主要体现在以下四个方面：（一）使品牌准确预测应当解决的客户需求，自身有能力满足哪些潜在需求；

（二）使企业建立新的价值主张，并将这种标识融入到业务中、以及每名领导和员工的日常工作当中；（三）使企业将客户视为真实的个体，人性化地满足其需求；（四）使企业指导并改善员工体验，这对于交付客户体验极为关键。

为何如此重要：

新冠疫情的爆发，使人们的需求和价值观发生了很大转变（并且还在继续变化），因此，如今企业比以往任何时候都更加迫切需
要以客户为焦点。

挖掘客户未获满足的需求对于企业实现增长至关重要。这有助企业拓展疆界，进入新的领域。同时，这也是企业实现可持续发展的唯一途径。然而传统上，企业通常将客户洞察职能单独置于营销部门，利用历史数据和市场细分来描绘某些时点的客户情况。如今，更宽广的视角能

够帮助企业迅速了解市场概况，但局限性依然存在——将人们与影响其生活、选择和需求的背景环境分离看待。

BX领军企业已将客户至上的信念嵌入了组织基因。

55%
VS.
26%

埃森哲调研显示，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。

而中国企业中的比例则低至21%——其中表示拥有优质数据的中国企业（24%）和拥有优质洞察的中国企业（15%）均低于全球平均水平。但是，其中不少领军企业还坦承，由于数据缺乏，所能采取的行动也十分有限。¹⁹ 这正是数据的意义所在：若想真正做到以客户为导向，就必须采取更有效的办法深入探究和发现此类需求。

如何着手：

企业应当借助客户理解力来引导转型。这意味着需要利用数据、通过调研来获取某些信号，真正解读人们的所言所行（并谨记两者并非总是一致）。

只有这样，才能更深入地知晓客户，同时分析他们的信念和实际行为、以及所讲述的需求（更重要的是，掌握他们未表达的需求）。这对于所有业务职能部门采取相应举措意义重大。而在整个组织收集并分享数据或洞察，是准确了解客户及其所需的必由之路。

为了纳入数据、背景信息来理解人们未获满足的需求，企业必须采用新的方法和视角。将传统的客户细分与场景化的思维模式研究相结合，可以形成一种覆盖广泛、但流程统一的方式，根据不同情境下的客户需求，掌握和预测客户可能采取的行动、及其背后的原因。此举对很多企业来说还很陌生，缺乏相关知识和行动经验。整合数据并使其普遍可用十分重要。只有对数据进行综合分析，才能构建切实符合企业需要、稳固而一致的客户视图。

此外，过去那种旷日持久的客户细分研究已不再适用。加快调研、及时分享给适当人员非常关键。

出色的价值引领的体验 (BX) 意味着高效且持续地向客户学习。

迅速且不断整合有关某一人群的定性和定量洞察，能够明确切实可行的成果，并联手客户共同塑造未来。

如果企业可以随时洞察人们未获满足的需求，不仅将出色地服务客户，更重要的是，还能开辟可持续增长道路，并建立随需转变的能力。

ToggleSM: 通过调研和洞察满足客户潜在需求

美国农夫保险公司正在展开行动，推出能够与新兴市场参与方展开竞争的全新服务，并在不断变化的保险领域中开创清晰的新价值来源。通过调研，公司非常震惊地发现：全美竟有60%的房屋租客未曾购买保险。因此，公司的“新创事业”部门围绕“保险的未来”提出了一系列概念。

以此为出发点，全新的业务理念ToggleSM及其实施团队应运而生。为了创建崭新的产品和服务，农夫保险赋予团队充分自由，设定的目标非常简单：在五个月内，基于千禧世代的思维模式和生活方式，打造一款保险平台。

Toggle团队和埃森哲一道，分析了该年龄层对租房和保险的态度，结合农夫保险已掌握的大量千禧世代思维宏观数据，建立起可指导行动的全面洞察，从而塑造并提供全新体验，满足此前一直未获满足的需求。

调研显示，为了吸引千禧世代客户，ToggleSM保险产品必须具备清晰易懂、迅速交付、可定制化等特征，而且其体验无与伦比。

如今，Toggle提供了一系列简明化、定制化、模块化的保险方案，这些方案与千禧世代最为关注的事项紧密匹配，包括宠物饲养家庭的承保范围、特定高价值物品的附加保险、以及对用户额外收入和设备的保护等。客户可根据自身情况选购所需保险项目，例如租赁公寓中的笔记本电脑、智能手机甚至老式唱片收藏，同时点击鼠标便可轻松退保、修改或缩小投保范围。

通过深入的背景洞察，Toggle密切围绕目标客户设计了全部的服务和体验。



02. 使体验创新 成为日常习惯

具体含义：

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。

体验创新并非特定时刻突击使用的战术。它发生在整个企业中的各个层面，并且无法单纯通过优化CX触点来实现。²⁰

体验创新是指以全新的方式解决问题。这需要企业重新思考创新的切入点，牢固聚焦人们的需求。

例如，如果创新只集中于某一款应用程序，可能会带来更可靠的服务，或提供更具个性化的解决方案，但二者均无法形成颠覆性的改变。

这些都只是改善，而非实质性创新，并没有彻底革新用户体验产品、服务和品牌的方式。而且这种做法很容易被复制。但如果将创新以相辅相成的连贯方式融合在一起，通过体验创造价值，虽然加大了实施难度，却也难以模仿（同时对客户而言也更具变革性）。²¹



为何如此重要：

虽然多年来人们对品牌的期望一直在不断变化，但新冠疫情加快了其速率。

BX领军企业已注意到这一趋势，并在展开相应调整。略超过半数（约53%）的领军企业表示，客户期望自身不断创新，因此要推出更具关联度的产品、服务和体验，从而满足需求并建立更高标准，相比之下，只有31%的同行看法一致。而对这种持续性创新进程感同身受的中国企业比例仅为22%。

幸运的是，借助数据和技术之力，我们如今可以释放巨大的创新潜能，从根本上重塑体验。埃森哲调研显示，BX领军企业认为自己比同行准备更加充分，将利用这一机遇进行规模化创新。

80%
VS.
52%

近80%的领军企业都信心十足地表示，有能力使CX创新与实际业务成果挂钩（例如，实现销量增长或合同续约），其他受访企业持同样观点的只有52%。此外，这些领军企业还更有可能敏捷地转向为客户带来价值和关联度的新模式，其比例是同行的两倍之多。在中国企业中，对客户体验创新投资回报持有较强信心的比例出人意料地高达71%，反映出中国企业已经发现了客户体验与业务成果（例如产品销量提升、续签服务合同占比等）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%中国企业表示有能力建立并管理与客户体验直接有关的品牌承诺。

如何着手：

目前，为了更好地与客户需求保持一致，助力客户实现所期望的成果，大多数企业仍依赖于改变现有触点的外观与感受来增强体验，并未革新流程或运营。

因此，这些企业最多只是取得了增量效益。与此同时，越来越多以客户为中心的竞争对手纷纷重新协调运作与流程，交付针对客户而设计、能够产生切实影响的卓越体验，由此赢得了更超前者的增长成就。这些品牌正在迅速抢占市场份额和客户认知份额，将裹足不前的同行远远抛在身后。

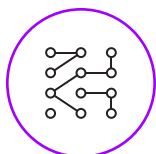
那么，企业应当采取哪些具体行动？

首先，应着手在组织意图和客户最终体验之间搭建桥梁。考虑如何通过体验的视角，使企业思维模式与客户保持统一。

借助体验创新，企业可通过准确性不断提高的设计和原型反复测试。我们称之为“实践化思考”（build to think），它具有建立内部一致性的巨大优势。同时，此举还能使同事和用户获得一定体验。企业应通过创建积极拥抱风险、创造力和速度的内部文化，支持这种设计思维。

体验创新还能够从最开始，就将激活和沟通思维嵌入流程中，回答“客户从何而来”——人们往往会忽视这一问题，在新产品和服务即将完成时才给予考量。

体验创新的过程就像洋葱，具有功能、服务和商业三个主要层次。每一层都会为下一层提供平台。



功能创新

是指借助现有产品逐步改善人们的体验。体验功能属于日常活动，如奈飞的自动播放或非接触式支付。利用现有技术能力和商业模式的功能，有助当前产品和服务焕然一新。



服务创新

会在一组功能创造出新型服务和产品（如移动银行app）时涌现。



商业创新

则伴随着服务带来的根本性、颠覆性体验改变而发展。在这一层次上，将体验创新作为一项整体业务引入，可以改变、甚至创建出全新的生态系统。

03.

在整个组织中推广 体验文化



具体含义：

体验不再只是某位首席高管的责任，企业中每个人都必须予以高度关注。每位员工、企业每个环节，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。

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起来。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。

交付与客户需求（而非职能部门）相一致的体验，离不开跨团队的全面参与。

例如，一件衣服从展台走进客户的衣柜，需要的不仅是产品或营销团队。整个企业应在客户旅程的所有可能环节上创造令人难忘的体验——从T台、展厅、手机应用或增强现实体验、实体店铺或网上购买、供应链交付，一直延伸至轻松退货等等。

埃森哲调研发现，BX领军企业已经采取行动：

57%
VS.
25%

57%的领军企业表示自身能够在整个组织中、并与各级伙伴合作实现这一转变，比例达同行（25%）的两倍以上。²² 在中国受访企业里，只有18%认为自身具备这种变革能力。

BX领军企业非常擅长在全组织范围内培养这种敏捷性。他们更多地表示，为快速响应不断变化的客户需求，成立了超越传统CX的相关职能——69%为此而设立了创新部门，63%则改造了运营部门，而同行采取这些行动的比例分别为32%和28%。²³ 虽然很多企业开端良好，创建了客户成功团队，但领军企业更进一步，并没有将客户成功仅作为一项售后职能，而是全面融入到自身文化之中，激励所有人员积极行动。

耐克就是体现这种制胜之道的杰出典范。无论是推出“未来零售”（living retail）²⁴ 创新之家，还是疫情暴发后推出的新型概念店，²⁵ 耐克品牌体验始终植根于大规模、跨职能的协调运作，在实体店和数字领域交付差异化的顾客体验。



为何如此重要：

时至今日，大多数企业仍然围绕不同的业务部门设计单独的职能，每个职能都有各自独立的领导层、渠道触点、预算、数据池等等。

即使在最理想的情况下，这种“各自为政的孤岛式”管理方法也是效率低下，且浪费资金。而在最糟糕的情况下，则可能导致企业错失与客户联系、实现增长的大好商机。这是20世纪“前数字化时代”商业思维的遗留问题。但是，企业正逐渐意识到，在数字化内容和数据极大丰富的当今时代，传统的运营方式已难以为继。

我们已经开始数字化，但尚未充分适应。

如果CX的某些方面只是为了满足企业或某一单个职能部门的需求（而非客户需求），或者诱导客户按公司意图行事（而不是帮助客户实现期望的行为模式），那么这样的体验将毫无吸引力。

如何着手：

首先，应将体验作为运营、人力资源、产品开发、战略、技术等各个职能部门的优先事项。

在企业上下推行围绕体验的相关决策，尽可能满足客户需求。价值引领的体验（BX）领军企业深知，要想实现这一目标，每位员工都要具备主人翁意识，认识到自己的单个角色和日常工作如何与企业整体、与CX保持一致，以及怎样助力企业交付出色体验，为业务发展做出贡献。

今天，近60%的领军企业都在实施两项举措：一是将合作伙伴激励方式与其所提供的CX紧密挂钩；二是对管理者和员工进行变革管理培训，满足不断变化的CX需求。²⁶ 同时还应谨记，员工作为生命个体，是企业提供CX的关键，而员工体验是整个业务过程中不可或缺的组成部分，这一点非常重要。

60%

就此而言，在绩效评估、职业晋升、公司会议、团队建设训练和培训等方面，CX的衡量指标也发挥着重要作用。近60%的领军企业表示，已将员工的绩效评估、薪酬和奖金与CX成果相挂钩，而同行企业这样做的比例只有25%。²⁷



04. 同步升级技术、 数据和人才

具体含义：

成功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%

事实上，74%的受访企业均表示，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。²⁸ 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，变革的成功需要找到一种全新商业模式，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、专注于统一连贯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当中。这有助企业在不牺牲盈利能力和可持续性的情况下，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，而仅有27%的同行有此自信。²⁹ 而在受访中国企业里，对技术平台如何为客户体验赋能这一问题看得清楚的比例仅有17%。

为何如此重要：

企业面临的现实情况是，服务和满足客户新期望的成本正急剧攀升。

例如，尽管客户购买量或许已减少，但企业在安全性和送货等方面的支出却不断增加。而新冠疫情进一步加剧了客户满意度和盈利水平之间由来已久的紧张关系。

随着需要提供的体验在不断发展和显著进步，企业面临着前所未遇的紧迫性来打造敏捷、

灵活的系统和流程。唯有将技术、工具、数据和流程有效整合在一起，方能更大规模地实现以客户为中心。此举将帮助企业创建并维护BX，适应未知环境，并提供高度相关的最佳体验。

价值引领的体验 (BX) 领军企业自身已认识到这一点。

58%
VS.
25%

我们的调研发现，58%的领军企业表示能够定义并敏捷地建立新的数字能力（可做到这一点的同行仅有25%）。³⁰ 这是一项非常艰巨的任务，如果没有合适的平台和所需的技术投资，企业将不可能成功。而其中的关键在于，释放整个组织的效能，利用这些资源投向最根本的BX需求。

如何着手：

当前经济环境下，所有投资都会受到严格审查。由于企业各自为政以及部门间脱节，因此技术改进的整体结果往往会给客户带来不一致的痛苦体验。

采取全面视角，寻找协同领域和关联性，将助力企业实现收效最大化。全新的运营模式，以及持续采取以体验、效能和绩效为核心的方法，则可以支持企业充分利用云技术提高敏捷性、利用数据实现相关性、并利用BX为客户持续创造价值。

首先，应依托云环境打造更加敏捷的技术基础设施。将系统看做一种技术堆栈，而云位于最底层。这不仅有助企业节约成本，还可通过更新、更快、更有创意的方式将数据和人们联系起来。

然后，将使用云架构所节约的成本重新投向数据，借助人工智能提高企业绩效。数据能够支持在云端识别规律，使企业更好地捕捉和理解各种情况。随着数据通过更加相关、更具影响力的体验不断提高绩效，企业可运用这些经验来优化云基础设施，释放更多效能。

云技术和数据会共同影响体验，而借助技术实现的相关性和敏捷性会令体验更加出色。在此过程中，企业应当侧重体验，不能令投资与客户成果脱节，这非常重要。需要进行反向思考，根据希望达成的体验目标来制定技术和数据战略。

调研显示，略超半数的领军企业（53%）更有可能衡量其数字化投资的回报，而只有26%的同行会这样做。³¹同时，55%的领军企业认为技术可以促进实时或面对面的互动，而不是取而代之，持此观点的同行仅占27%。³²

埃森哲与[微软和法国零售商Intermarché](#)合作，创建了一处集中式数据工厂，将每个客户的愿望和需求聚合在业务前端，以此提高运营效率，并为消费者创造更高价值。³³

面向未来的数字化转型从家中开始

加拿大国家房产机构CMHC认为，住房为人们更充分地参与社会活动提供了坚实基础和必要的稳定性。在这一原则的激励下，公司制定了宏伟目标：力争到2030年，加拿大每个人都将拥有可以负担、并能满足其需求的住房。

但是，过时的系统（包括近千个软件应用程序）使CMHC无法适应数字时代的发展要求，也难以有效提高员工的工作效率。因此，公司与埃森哲合作，展开跨越人员和职能的全面业务与技术转型，为客户带来更好体验。

例如，公司消除了各自为政的“孤岛式”运营，包括商业和非商业运营之间的界限，使越来越多的员工能够追踪并衡量整体客户关系。如今，员工可以评估并判断，相比客户最初前来公司咨询的方案，是否有其他产品或服务能更好地满足其需求。新流程取代了诸多人工劳动，例如承保抵押贷款保险，同时提高员工之间工作的协作性，并充分实现了移动办公（而且赋予员工更大的自主权和灵活性，提高创新水平和工作效率）。基于云平台上构建的一系列新技术，则能够提供关于客户和住房市场的实时洞察。

CMHC的跨职能举措不仅转变了业务流程，还使其得以成功推出13个新的住房项目——作为加拿大首个国家住房战略（NHS）的组成部分，此类项目旨在壮大中产阶级队伍，并将长期无家可归人数减少一半。这意味着，CMHC距离其2030年目标“让每个加拿大人都有家可归”，又迈出了一大步。

超凡体验产生 深远影响



当前，每家企业都在研究如何应对发生在我们身边的经济和健康危机，并希望尽快走出当前困境，不仅变得愈加强大，而且能够做好充分准备，参与未来竞争。很多人都认为，未来十年将充满活力。因此所有机构必须认真审视自身业务并做出相应调整，以找到新的方法，为正在奋力化解同样挑战的客户提供富有意义的体验。

而眼下可谓是探索从CX向BX转型、明确企业变革影响的最佳时机。我们坚信，即使未来继续充满不确定性，这一行动也必将点燃增长引擎，同时为客户和企业自身带来所期望的成果。虽然此举并非易事，却不可或缺。

BX是一场重大的思维模式转变，未来几年，它将产生超乎想象的影响力，推动有益的市场颠覆、差异化运营和客户满意度的提升。

而埃森哲将为您设计出转型的最佳路径。

关于本次研究：

2019年11月至2020年1月，埃森哲商业研究院和埃森哲互动营销面向全球开展了调查，并且于2020年5到6月对信息做出更新：

1,550

多位高管

受访高管中首席执行官占比为

25%

调查共涵盖包括中国在内的

21

个国家地区

和

22

大行业

这项研究旨在了解广大业务领导者对客户体验的思考，以及企业能力如何支持体验交付及业务成果。

资料来源与尾注：

1. 埃森哲零售行业新冠疫情消费者调研，2020年8月。<https://www.accenture.com/us-en/insights/retail/coronavirus-consumer-habits>
2. 埃森哲首席高管BX调研；数据收集期为2019年11月至2020年1月，并于2020年5至6月进行了更新。
3. 埃森哲首席高管BX调研；数据收集期为2019年11月至2020年1月，并于2020年5至6月进行了更新。
4. 埃森哲首席高管BX调研；数据收集期为2019年11月至2020年1月，并于2020年5至6月进行了更新。
5. 格雷格·施瓦茨 (Gregg Schwartz)，2018年8月17日，“首家市值破万亿美元公司——苹果的营销和销售机遇发现启示”。内容来自：<https://www.entrepreneur.com/article/317919>
6. 雷切尔·普雷马克 (Rachel Premack) 和翁昌 (Weng Cheong)，2020年2月6日，“杰夫·贝佐斯 (Jeff Bezos) 将亚马逊市值破万亿美元的成就归功于一项‘秘诀’——‘偏执地聚焦’客户而非竞争对手”。内容来自：<https://www.businessinsider.com/amazon-jeff-bezos-success-customer-obsession-2018-9>
7. B 鲍勃·埃文斯 (Bob Evans)，2017年8月28日，“透视Salesforce.com对客户的高度专注：马克·贝尼奥夫 (Marc Benioff) 带来的10项重要经验”。内容来自：<https://www.forbes.com/sites/bobevans1/2017/08/28/inside-salesforce-coms-customer-obsession-10-powerful-lessons-from-marc-benioff/?sh=6df1f6991bbd>
8. 埃森哲首席高管BX调研；数据收集期为2019年11月至2020年1月，并于2020年5至6月进行了更新。
9. 埃森哲首席高管BX调研；数据收集期为2019年11月至2020年1月，并于2020年5至6月进行了更新。
10. 嘉莉·马奥尼 (Carrie Mahoney)，2017年5月18日，“如何效法Airbnb的品牌体验成功经验”。内容来自：<https://www.chiefmarketer.com/how-to-capture-airbnbs-brand-experience-success/>
11. 埃森哲首席高管BX调研；数据收集期为2019年11月至2020年1月，并于2020年5至6月进行了更新。
12. Forrester公司2019年度客户体验指数，2019年6月10日。https://go.forrester.com/cx-index-2019/?utm_source=forrester_blog&utm_medium=web&utm_campaign=cxindex19
13. “婚庆服务网站Zola与家居品牌Crate and Barrel宣布就婚礼礼品登记达成独家合作”，2018年9月18日。<https://www.prnewswire.com/news-releases/zola-and-crate-and-barrel-announce-an-exclusive-wedding-registry-collaboration-300714459.html>
14. 埃森哲全球消费者动向研究，2020年2月。https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-117/Accenture-Generation-Purpose-PoV.pdf#zoom=40
15. 埃森哲全球消费者动向研究，2020年2月。https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-117/Accenture-Generation-Purpose-PoV.pdf#zoom=40
16. 埃森哲首席高管BX调研；数据收集期为2019年11月至2020年1月，并于2020年5至6月进行了更新。
17. 埃森哲首席高管BX调研；数据收集期为2019年11月至2020年1月，并于2020年5至6月进行了更新。
18. 埃森哲全球消费者动向研究，2020年2月。https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-117/Accenture-Generation-Purpose-PoV.pdf#zoom=40

19. 埃森哲首席高管BX调研; 数据收集期为2019年11月至2020年1月, 并于2020年5至6月进行了更新。
20. 埃森哲首席高管BX调研; 数据收集期为2019年11月至2020年1月, 并于2020年5至6月进行了更新。
21. 埃森哲首席高管BX调研; 数据收集期为2019年11月至2020年1月, 并于2020年5至6月进行了更新。
22. 埃森哲首席高管BX调研; 数据收集期为2019年11月至2020年1月, 并于2020年5至6月进行了更新。
23. 埃森哲首席高管BX调研; 数据收集期为2019年11月至2020年1月, 并于2020年5至6月进行了更新。
24. “耐克开设耐克纽约创新之家: 最具个性化和响应度的体育零售体验”, 2018年11月14日。 <https://www.businesswire.com/news/home/20181114005859/en/Nike-Opens-Nike-NYC-House-of-Innovation-The-Most-Personal-and-Responsive-Sport-Retail-Experience>
25. 卡拉·萨尔皮尼 (Cara Salpini), 2020年7月10日, “耐克开设最新零售概念店: Nike Rise”。内容来自: <https://www.retaildive.com/news/nike-opens-latest-store-concept-nike-rise/581404/>
26. 埃森哲首席高管BX调研; 数据收集期为2019年11月至2020年1月, 并于2020年5至6月进行了更新。
27. 埃森哲首席高管BX调研; 数据收集期为2019年11月至2020年1月, 并于2020年5至6月进行了更新。
28. 埃森哲首席高管调研, 2020年7月。
29. 埃森哲首席高管BX调研; 数据收集期为2019年11月至2020年1月, 并于2020年5至6月进行了更新。
30. 埃森哲首席高管BX调研; 数据收集期为2019年11月至2020年1月, 并于2020年5至6月进行了更新。
31. 埃森哲首席高管BX调研; 数据收集期为2019年11月至2020年1月, 并于2020年5至6月进行了更新。
32. 埃森哲首席高管BX调研; 数据收集期为2019年11月至2020年1月, 并于2020年5至6月进行了更新。
33. “法国商超Intermarché利用数据实现目标”。 <https://www.accenture.com/us-en/case-studies/retail/intermarche-harnesses-data-to-deliver-purpose>

业务联系人

周汉擎

埃森哲大中华区互动营销总裁

jason.h.chau@accenture.com

沈佳齐

埃森哲大中华区互动营销董事总经理

jk.shen@accenture.com

范宇轩

埃森哲大中华区互动营销董事总经理

joseph.fan@accenture.com

关于埃森哲

埃森哲公司注册成立于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司，在数字化、云计算与网络安全领域拥有全球领先的能力。凭借独特的业内经验与专业技能，以及翘楚全球的卓越技术中心和智能运营中心，我们为客户提供战略与咨询、互动营销、技术和智能运营等全方位服务，业务涵盖40多个行业，以及企业日常运营部门的各个职能。埃森哲是《财富》全球500强企业之一，目前拥有约51.4万名员工，服务于120多个国家的客户。我们秉承“科技融灵智，匠心承未来”的企业使命，致力于通过引领变革创造价值，为我们的客户、员工、股东、合作伙伴与整个社会创造美好未来。

埃森哲在大中华区开展业务30余年，拥有一支1.7万多人的员工队伍，分布于多个城市，包括北京、上海、大连、成都、广州、深圳、香港和台北等。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴，我们正在更创新地参与商业和技术生态圈的建设，帮助中国企业 and 政府把握数字化力量，通过制定战略、优化流程、集成系统、部署云计算等实现转型，提升全球竞争力，从而立足中国、赢在全球。

详细信息，敬请访问埃森哲公司主页 www.accenture.com 以及埃森哲大中华区主页 www.accenture.cn。

关于埃森哲互动营销

埃森哲互动营销服务帮助全球众多领先品牌，实现贯穿整个消费历程的客户体验转型。凭借设计、营销、内容及商务等领域紧密联系的服务，我们面向当今的体验经济不断创造着全新致胜之道。在最新的《广告时代》代理市场报告中，埃森哲互动营销服务荣膺“全球最大、成长最快数字网络”称号。了解更多信息，敬请访问 www.accentureinteractive.com。

本文件对可能归他人所有的商标进行了引用。对这些商标的使用不表示这些商标为埃森哲所有，也不代表或暗示埃森哲与这些商标的法定所有人之间存在关联。

本文是由埃森哲专业人员所撰写的综合指导报告，并非是针对贵企业的具体情况提供意见。如果您需要就文中提及内容获得具体建议及进一步的详细资料，请与您的埃森哲代表进行联系。