

CAICT 中国信通院

中国客户体验管理 数字化转型发展报告 (2020 年)

云计算与大数据研究所
北京道润创德科技有限公司

2020 年 4 月

版权声明

本白皮书版权属于中国信息通信研究院云计算与大数据研究所，并受法律保护。转载、摘编或利用其它方式使用本白皮书文字或者观点的，应注明“来源：中国信息通信研究院云计算与大数据研究所”。违反上述声明者，本院将追究其相关法律责任。

前 言

科技正在以前所未有的速度和方式改变着我们的世界，企业的竞争环境愈加激烈和复杂，许多企业开始意识到仅在产品 and 价格上竞争远远不够。**Gartner** 则将客户体验称为新战场，80%的公司预计将主要或完全基于客户体验进行竞争。到 2020 年底，客户体验将超过价格和产品，成为客户做出决策的主要因素。

自 2017 年起，国务院、发改委、工信部等国家部委出台了一系列政策支持企业客户体验数字化转型。2017 年 8 月，国务院印发的《国务院关于进一步扩大和升级信息消费持续释放内需潜力的指导意见》指出，要增强信息消费体验，鼓励企业利用互联网平台深化用户在产品设计、应用场景定制、内容提供等方面的协同参与，提高消费者满意度；要完善信息消费统计监测制度，建立健全信息消费评价机制。随着新冠肺炎疫情爆发，工信部陆续下发《中小企业数字化赋能专项行动方案》、《工业和信息化部办公厅关于组织开展 2020 年新型信息消费示范项目申报工作的通知》等通知，强调要以数字化网络化智能化赋能中小企业，助力中小企业疫情防控、复工复产和可持续发展，鼓励信息消费供给侧的数字化、网络化、智能化改造升级，降低企业运营成本，提升运营效率。

客户体验管理数字化转型是指通过云计算、人工智能等技术对企业与客户的全流程触点进行管理，提升客户体验，从而为企业业务创新发展赋能。我们历时 8 个月，对 3000 余家公司的客户体验

相关人员进行了调研，根据调研结果撰写此报告，对客户体验管理数字化转型必要性、现状、挑战和发展趋势进行了分析。

目 录

版权声明.....	2
一、客户体验管理数字化转型势在必行.....	2
(一) 客户体验管理概述.....	2
(二) 客户体验管理发展演进.....	3
(三) 客户体验管理发展驱动因素.....	4
(四) 客户体验管理数字化转型必要性.....	8
二、中国客户体验管理数字化转型现状.....	8
(一) 部分头部企业已开始客户体验管理数字化转型.....	8
(二) 中国客户体验数字化转型渠道环境已经成熟.....	10
(三) 客户体验管理数字化平台技术环境已具备.....	12
(四) 国内专业客户体验管理数字化平台处于发展初期.....	13
三、企业客户体验管理数字化转型挑战.....	15
(一) 理念挑战：围绕客户体验设计的经营理念.....	16
(二) 组织挑战：以客户体验为中心来推动组织前进.....	17
(三) 数据挑战：跨渠道客户数据集成是最大的挑战.....	17
四、客户体验管理数字化转型发展趋势及展望.....	18
(一) 客户体验管理向智能化发展.....	19
(二) 国内客户体验 SAAS 服务将涌现.....	19
(三) 企业将追求完善的全渠道客户体验，打破数据孤岛.....	20
(四) 信任成为影响客户体验的关键要素.....	22
(五) 企业需要理念和组织数字化转型以管理客户体验.....	23
(六) 量化衡量客户体验投入与财务产出将借助数字化工具实现.....	24
五、总结.....	25

图 目 录

图 1	客户体验全旅程.....	4
图 2	CusBridge 智能客户旅程管理解决方案.....	4
图 3	消费者什么时候开始停止购买自己喜爱的品牌产品.....	6
图 4	经销商客户体验管理平台.....	9
图 5	国内网民规模和互联网普及率.....	11
图 6	客户观点智能分析.....	13
图 7	国内企业管理客户体验的主要方式.....	14
图 8	服务利润链.....	16
图 9	实时客户分析的挑战.....	18
图 10	全渠道覆盖，精准触达客户.....	21
图 11	X 数据与 O 数据融合打破数据孤岛.....	22

一、客户体验管理数字化转型势在必行

（一）客户体验管理概述

客户体验（Customer Experience ,CX），即客户在购买产品前、中、后对其在企业或品牌中体验的整体感受。客户从浏览网站到与业务人员交流，再到接收从企业购买的产品或服务，客户与企业之间的每一次互动都应是客户体验的结果，客户体验管理就是对这些体验中的特定接触点进行管理。

良好的客户体验管理能够提高客户满意度、客户保留率、增加企业收入、降低获客成本。近年来，“体验”相关的概念愈加频繁地出现，企业管理层开始重视客户体验管理，着手考虑客户体验战略，以求建立一种可持续发展的优势，从而为企业带来业务增长和企业成功。目前，企业的客户体验团队仍在使用的工具和技术往往基于过去设计的、已经过时的组织结构和规范。考虑到企业对客户体验的日益重视以及企业数字化转型的发展，未来企业客户体验管理方式将发生较大的变化。受益于技术的发展、更先进的组织和运营模式以及公司和客户之间互动方式的转变，企业以客户体验为主的经营模式在未来将会更加成熟。

客户体验管理数字化转型，即企业通过基于云计算、人工智能等技术构建数字化平台，对客户在购买产品前、中、后的体验进行管理，进而提升客户体验，达到提高客户满意度、客户保留率、增加企业收入、降低获客成本等效果。

（二）客户体验管理发展演进

客户体验时代是产品时代、商品时代、服务时代之后的又一新型经济形态，其外部环境和企业运行机制都发生了较大的变迁，商业理念也将随之转变。

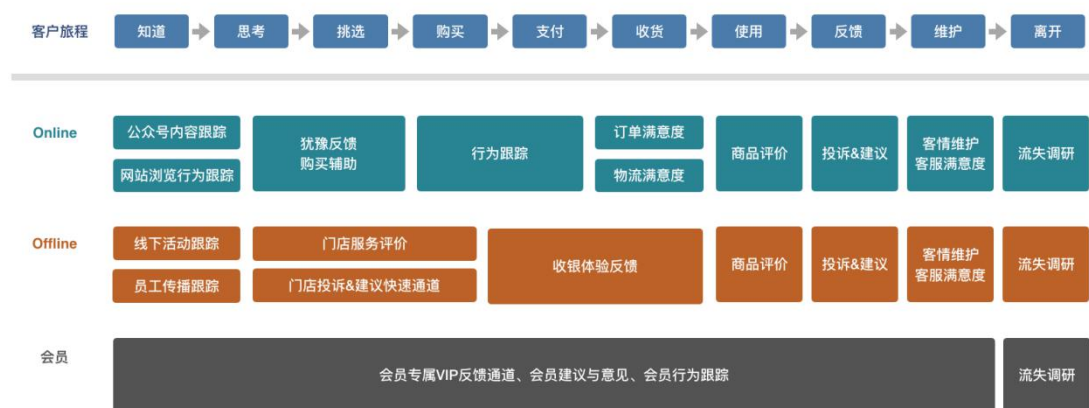
- **产品时代：** 又称农业时代，是在大工业时期没有形成前的主要经济形式。当时处于商品短缺期，即供不应求阶段，谁控制着产品或制造产品的生产资料，谁就主宰市场。
- **商品时代：** 又称工业时代，随着工业化水平的不断提高，商品不断丰富以致于出现过剩，即供大于求阶段。市场竞争加剧导致市场的利润不断稀薄直到发生亏损。
- **服务时代：** 是从商品经济时代中分离出来的，它注重商品销售的客户关系，向顾客提供额外利益，体现个性化形象。
- **体验时代：** 又是从服务经济时代中分离出来的，它追求顾客感受性满足的程度，重视消费过程中的自我体验。

客户体验时代的来临对企业提出了更高的要求，过去以产品、服务和价格为核心的竞争策略不再能获得持续的竞争优势，而能够提供极致客户体验的企业将获得高速增长。在客户体验时代，企业需要管理客户从浏览网站、与业务人员交流、接收从企业购买的产品或服务以及售后服务等全旅程中的接触点。



图 1 客户体验全旅程

客户旅程是打造最佳客户体验的重要途径，企业可以通过“以客户旅程为中心”的原则进行客户体验改造和重塑，优化与客户的交互方式，持续为客户提供高价值服务。客户体验通常从客户全流程中的关键触点开始，通过基于运营数据和客户调研的分析，探索出客户在体验中的“痛点”，并将这些痛点进行优先级排序，优先改造那些影响关键业务环节的体验。同时，还需要在客户旅程中创建一个或多个超出客户预期的客户“尖叫点”，以带来更好的客户体验，创造口碑传播的元素。



资料来源：CusBridge

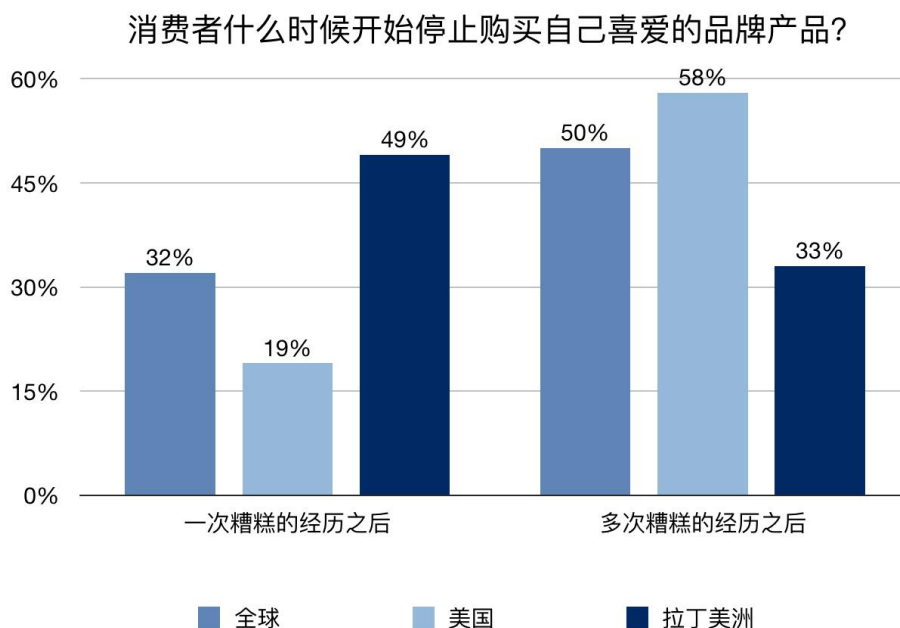
图 2 CusBridge 智能客户旅程管理解决方案

（三）客户体验管理发展驱动因素

客户体验已经从一个相对务虚的概念逐渐发展成为大多数公司优先考虑的事项，与“财务”、“产品开发”、“销售”同等重要。

优化和顾客的每个接触点已经从一个前沿的优势变成了企业生存的必经途径。以客户体验为核心的战略从根本上改变了公司如何进入市场，如何影响他们的买家，并在整个客户旅程中如何考虑吸引他们的客户。企业需要以客户为中心、采用有效的新技术、建立有效的组织和运营模式来实现客户体验战略。根据 Fortune 的研究，2018 年全球客户体验管理（CEM）的市场规模为 62.8 亿美元，预计到 2026 年将达到 239.1 亿美元，在预测期内的年均复合增长率(CAGR)为 18.5%。相较海外市场，中国的客户体验市场才刚刚起步。**客户体验行业增长的背后有三个主要驱动力：经济利润驱动、科技环境驱动和消费理念驱动。**

受经济利润驱动，企业在客户体验领域投资意愿明显。随着工业化水平的提高，产品之间的差异逐渐减小，而客户体验是一个具有较高潜力的领域。普华永道调查结果显示，良好的客户体验可以为产品/服务提供 16%的溢价；同时，作为回报，63%的客户表示在获得良好的客户体验后，愿意与企业分享更多的个人信息。企业将通过获取的信息进一步提供更好的客户体验，以此形成良性循环。同时，调查结果显示，在全球范围内 32%的客户表示仅在经历了一次糟糕的客户体验后，将停止与自己过去喜欢的品牌开展业务。因此，良好的客户体验对于支持客户充分利用产品、提升客户满意度、促进客户忠诚，增加收入和降低获客成本具有明显的益处。



数据来源：普华永道

图3 消费者什么时候开始停止购买自己喜爱的品牌产品

科技环境驱动方面，多元化的客户体验反馈渠道显现。传统企业获取客户体验的方式通常为调研问卷。调研问卷问题预先设定将导致答案更聚焦，且获取调研数据成本较高导致企业无法得到大量数据样本。因此，调研问卷方式收集的数据可能完全无法揭示出微弱或新兴的趋势。随着社交媒体的兴起，消费者开始在营销人员无法控制的渠道上发表自己的感想。例如，即便没有人访问他们，客户也会在朋友圈、微博等社交媒体上分享自己的种种体验。目前，企业都面临客户反馈渠道广泛且各个渠道特征明显的问题，这给客户体验的精准分析带来了挑战。一方面，社交媒体评论数量巨大，且通常在特定语境产生，表述隐晦，术语众多，往往难以直接分析和理解。另一方面，企业的呼叫中心以及在线对话服务等客户服务过程中提供大量的反馈数据，包含音频数据，均为非结构化数据，在没有技术工具的情况下，

相对很难理解。

综上所述，企业面临多元化的客户体验反馈渠道、海量的数据规模，且数据呈现高度非结构化特征，唯有实现客户体验的数字化转型，才能实现对这些客户体验数据进行有效管理。

消费理念驱动方面，企业需要客户体验数据来完成产品定制化，通过体验经营客户。与之前的几代人相比，现在的客户更重视自己的权利，因此对企业产品与服务的期望值更高。以前的消费者是企业提供什么就接受什么，而市场经济的发展让他们有了更高的预期。随着消费者的期望逐步提高，消费者需求也愈加复杂，原以产品为核心的传统企业意识到，以往先由工厂生产产品，再通过销售渠道卖给顾客的运营方法和手段难以维持持续增长。在新零售“以消费者为中心”的思维启示下，这些企业逐步开始通过客户需求制定产品。企业通过获取客户体验数据并对数据进行分析，以充分了解客户的需求来定制化产品。因此，企业的客户体验管理亟需进行数字化转型，有效管理客户体验数据，以满足消费者的定制化需求。

客户期望的这种趋势也渗透到了工作领域。员工以前会容忍较差的体验，认为这就是工作的一部分，他们可以学会适应。现在最佳客户体验树立了榜样，使得人们期待在工作中也获得相同的体验。

综上所述，随着消费理念的变化，消费者的期望逐步提高，员工对工作体验的期望也有所提高，倒逼企业必须重视客户体验，进行数字化转型，通过体验经营客户关系，通过体验管理员工，提升员工敬业度。

（四）客户体验管理数字化转型必要性

随着经济环境、科技环境和消费理念的变化，通过布局客户体验战略寻求发展已成为多数企业的共识，进行客户体验管理数字化转型就是客户体验战略的核心。一方面，社交媒体等技术的发展导致企业需要应对多元化的反馈渠道、日益增长的数据规模，消费者期望的提高要求企业更加了解每一个客户，企业的客户体验管理必须进行数字化转型；另一方面，云计算、人工智能等技术的成熟可以帮助企业收集、处理和分析大规模的数据、打破数据孤岛，提升管理效率，为企业通过技术管理客户体验提供了基础。

然而，中国企业的信息化水平普遍较低，中国企业的IT支出占比明显低于欧美发达国家，随着中国经济由高速增长转向高质量发展，经济面临下行压力，企业亟需进行客户体验管理数字化转型，提升核心竞争力。

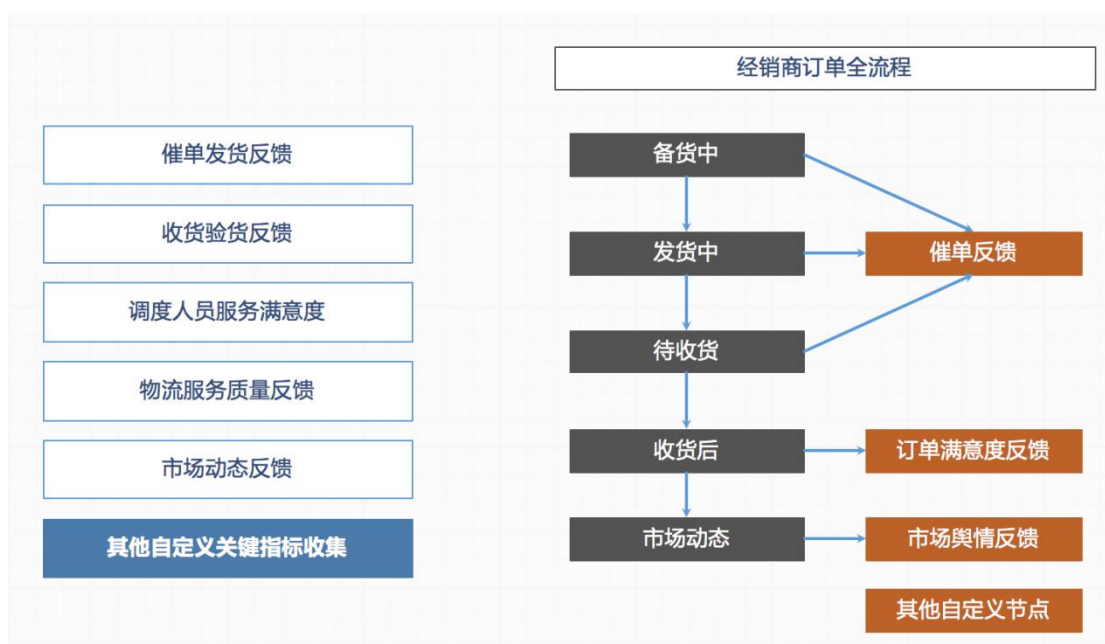
二、中国客户体验管理数字化转型现状

（一）部分头部企业已开始客户体验管理数字化转型

随着客户体验的重要性与日俱增，客户体验不只停留在产品创新或服务设计，而是成为企业战略层面的布局，客户体验管理成为企业的核心竞争力。国内市场上很多头部企业已经意识到客户体验的重要性，开始布局客户体验战略，进行客户体验管理数字化转型，并在一定程度上实施了客户体验计划。

蒙牛作为中国乳业的领导者之一，其冷链物流配送体系服务着数

千家经销商。蒙牛过去只能通过内部调度人员了解经销商的反馈，反馈样本较少且带有一定的倾向性。然而，通过采用客户体验管理平台，蒙牛在经销商下订单的同时提供满意度调研的入口，收集经销商的服务反馈，根据反馈情况对调度等业务流程进行改进和监督，发现问题后能够做到及时响应，并进行实施策略调整，最终提升了数千家经销商的满意度与忠诚度。



资料来源：CusBridge

图4 经销商客户体验管理平台

麦当劳、星巴克、优衣库、吉野家等公司也实施了客户体验计划。通过消费后的支付消息通知下发满意度评价，并提供反馈返券等奖励机制来获取客户感受，倾听客户消费后的心声，提升客户参与感与忠诚度。以某服装品牌为例，主动让客户反馈已经为企业节约了大量调研成本。

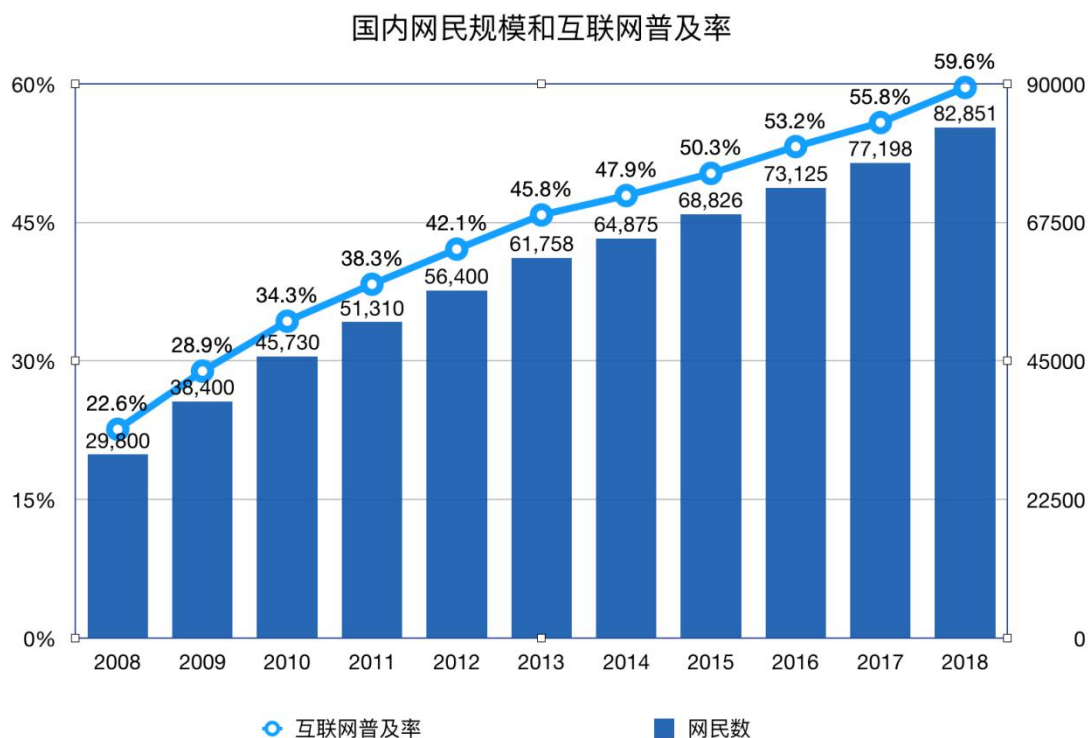
2019年，航空公司、头部酒店也纷纷布局客户体验。通过机场

服务反馈、酒店住宿体验反馈的形式采集信息，从旅程管理的关键服务阶段来获取客户真实的反馈。告别传统的人工调研，全新的客户体验管理提高了效率的同时，也增强了数据的有效性，为企业避免了因客户体验问题流失客户带来的经济损失。

京东、天猫、美团等国内的头部 To C 类平台也纷纷形成了一整套的客户体验管理考核体系。平台为用户开通了留言评价、投诉建议，通过对入驻企业的评价打分，进行产品品控及服务品控。同时，平台以积分奖励的形式鼓励用户进行评价与反馈，以降低平台风险。

（二）中国客户体验数字化转型渠道环境已经成熟

国内经济的高速发展以及全球第一的互联网用户规模为客户体验市场的发展提供了土壤。改革开放以来，中国经济和社会发展取得了举世瞩目的成就，主要经济指标占世界的比重持续提高，国际地位和国际影响力显著提升。自 2006 年以来，中国对世界经济增长的贡献率稳居第一位，在互联网、科技、基建等领域发展迅速，涌现出阿里巴巴、腾讯、华为等一批全球领先的公司。虽然，中国仍属于发展中国家，但互联网发展十分迅速，根据中国互联网协会的《中国互联网发展报告（2019）》，截至 2018 年底，我国网民数量已达 8.29 亿，全年新增网民 5663 万，互联网普及率达 59.6%，超过全球平均水平（57%）2.6 个百分点。



数据来源：中国互联网络信息中心

图 5 国内网民规模和互联网普及率

企业服务客户全渠道覆盖，服务渠道基本成熟。一方面，国内企业与客户服务渠道主要通过腾讯和阿里两个生态系统进行连接，客户体验管理服务商可以基于腾讯和阿里的开放生态帮助企业连接客户并获取客户反馈。另一方面，移动支付和社交媒体等渠道已经基本成熟。目前，在中国移动支付已成为重要的支付方式，随着移动支付市场的全民普及，企业可以通过支付通道下行采集客户体验数据以最大化覆盖目标客户。社交媒体的快速发展已经对商业产生了深远的影响，对企业来说社交媒体提供了更多与客户联络的窗口，遇到问题时企业可以迅速在社交媒体上与客户进行联络沟通，达到共享信息的目的。

现在，企业以一种几乎“即时”的方式向庞大的客户群体征求对产品或者服务的反馈信息。对于联络中心来说，进行多渠道、多社交、

多媒体的整合就至关重要。社交媒体对于企业的正面宣传影响巨大，为企业和客户提供更好的用户体验。

（三）客户体验管理数字化平台技术环境已具备

2020年3月4日，中共中央政治局常委会上强调“加快5G网络、数据中心等新型基础设施建设进度。”同时，首次明确了“新型基础设施是以新发展理念为引领，以技术创新为驱动，以信息网络为基础，面向高质量发展需要，提供数字转型、智能升级、融合创新等服务的基础设施体系”。人工智能、云计算等技术已然成为新技术基础设施的代表。

企业级 SaaS 服务在多个行业落地，加速企业数字化转型，提升云效能。伴随着云计算技术的发展和运用，企业上云已经逐步从“云优先”向“云效能”转变。企业级 SaaS 服务由云服务商结合行业需要研发运营，在满足企业业务系统需求的同时，能够大大降低企业研发运维成本，提高系统安全性。企业级 SaaS 服务逐渐成熟并得以落地应用，将加快企业数字化转型进程，使企业更聚焦于自身业务创新，助力企业提升价值。据中国信息通信研究院调查显示，2018年我国 SaaS 市场规模达到 145 亿元，比 2017 年增长了 38.9%，增速较稳定。

人工智能技术成熟，通过自然语言处理技术对文本进行观点提炼。人工智能技术通过机器学习，对所有文本自动打标签，自动抽取客户的投诉与意见观点。线上电商留言、客服投诉语音、在线咨询文本、线下留言等企业的客户体验数据中包含了大量的非结构化文本数据。调查结果显示，过去企业的痛点是需要对客户反馈数据的内容提炼，

通过人工进行逐条过滤，手动标注客户反馈的问题，最终到提炼出报告，需要花费 1-2 周的时间；现在通过自然语言处理技术，自动对文本留言、语音对话进行处理，提炼客户意见与观点，通过机器学习技术对相似的文本进行自动标签与学习，在准确性与效率方面提升了 200%以上。

留言 (618)	提取观点
<p>5 匿名【请留下您对Udesk客服系统的建议】 2020-03-12 15:58:05 网络连线顺畅一些</p>	<p>😊 正向评价: 网络顺畅 × +</p>
<p>8 匿名【如不满意, 请描述下问题】 2020-03-12 15:53:48 经常断线, 接入客户无通知</p>	<p>新建提取</p>
<p>5 匿名【如不满意, 请描述下问题】 2020-03-12 15:20:31 没有必填项提示</p>	<p>新建提取</p>
<p>10 匿名【请留下您对Udesk客服系统的建议】 2020-03-12 15:05:50 1.客户下单后的商品颜色尺码信息 Udesk页面不显示 2.系统经常卡, 客户的订单显示错误 3.接待进入的客户在回复消息的时候, 排队的上下顺序会改变, 希望客户固定客户的排队顺序 4.支持键盘上下键可以上下直接滑动选择客户而不是只能鼠标点击选择 5.对话超过24小时无法发起回话, 希望时间可以延迟</p>	<p>😊 正向评价: 对话支持 × + 😞 负向评价: 系统卡 × 时间可以 × +</p>
<p>10 匿名【如不满意, 请描述下问题】 2020-03-12 14:58:32 留言回复页面没有具体几条, 希望增加具体数值, 客源只管的查看</p>	<p>😞 负向评价: 回复没有 × +</p>
<p>10 匿名【请留下您对Udesk客服系统的建议】 2020-03-12 14:58:32 留言回复页面没有具体几条, 希望增加具体数值, 客源只管的查看</p>	<p>😞 负向评价: 回复没有 × +</p>

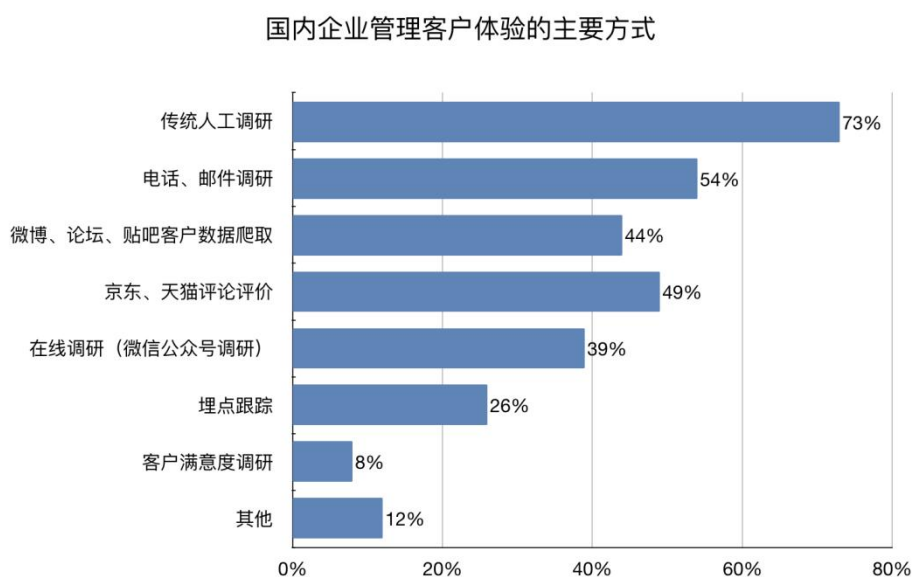
数据来源: CusBridge

图 6 客户观点智能分析

(四) 国内专业客户体验管理数字化平台处于发展初期

从企业客户方面看, 虽然客户体验管理数字化转型渠道环境已经成熟, 但企业 CEO 及高层领导者对客户体验的理解仍比较传统。调查显示, 高达 73%的企业仍依赖人工调研获取客户体验, 且过度依赖传统调研公司通过面访、电话调研、填写支持问卷的形式回收数据, 调研结果最终通常以 PPT 等形式的报告呈现在企业面前。通过调研咨询公司来管理客户体验, 在样本完整性、持续性、及时性、灵活性、效

率等方面具备明显的不足，无法满足现阶段企业发展的需要。虽然有部分企业采用了主动客户体验管理方式，通过微博渠道、微信调研等形式与客户建立连接，获取客户反馈与建议，通过数据指导企业经营，但是仅覆盖了企业与客户之间的特定接触点，并没有覆盖到全部客户旅程。



数据来源：CusBridge

图 7 国内企业管理客户体验的主要方式

从客户体验管理平台方面看，相较于国外企业倾向于采购成熟的 SaaS 服务，国内企业的客户体验管理平台目前仍处于定制化开发的项目阶段。定制化开发的客户体验管理平台仍依照以往的项目制，企业根据自身业务情况提出客户体验管理平台的开发需求，委托外部公司进行开发。定制开发客户体验管理平台存在以下不足，一是定制项目过度依赖提出者的想法，而外部研发公司仅仅是在技术上做执行，不具备提供行业解决方案的能力；二是定制化项目需要外部公司从零开始进行开发，从企业制定相关计划到平台实施上线的周期较长，且

定制化开发的模型比较固定，业务适应性不够灵活，每次变化都需要从需求设计到研发的漫长过程，难以应对消费者和市场的迅速变化；三是随着企业业务的发展，平台的迭代升级将产生额外的开发工作，且定制化平台后期的开发、运营、维护成本较高。

因此，直接向专业的客户体验平台服务商采购成熟的平台产品进行客户体验数字化转型将成为未来企业主流的选择。国外比较成熟的平台公司有 Qualtrics、Medallia 等，主要提供 SaaS 产品。SaaS 模式具有启动成本低、无需购买硬件、不需要企业更新运营维护、按需订阅等特点，相较于本地化部署 6-12 个月的升级周期，SaaS 软件可以在系统不中断的情况下不断升级以更好地满足企业的需求。2020 年新冠肺炎疫情爆发，本地化部署实施受到限制，可信云通过对疫情相关服务评估发现，SaaS 模式能够很好地帮助企业快速完成平台上线，也很好地印证了这一点。

由于中国的市场情况、消费者习惯、企业信息化水平、文化等都与国外存在较大差异，企业亟需适合国内市场环境的 SaaS 产品，而目前国内专注客户体验的数字化服务商较少，市场仍处于发展的初期阶段。

三、企业客户体验管理数字化转型挑战

随着市场竞争日益激烈，客户的期望持续提高，客户体验在企业的竞争中将逐步占据主导地位，技术的发展、客户体验管理平台服务的出现已经为企业客户体验管理的数字化转型提供了一定的条件。当前国内绝大部分企业仍采用传统的调研咨询等方式来管理客户体验，

企业亟需进行客户体验管理数字化转型，但也面临着如下挑战：

（一）理念挑战：围绕客户体验设计的经营理念

企业需要适应不断变化的市场，为了清楚地了解企业未来将如何经营业务，经营理念至关重要。过去企业经营理念的核心是产品、服务或价格，随着体验经济时代的来临，企业需要逐渐向围绕客户体验设计经营理念转变。客户满意是企业服务利润链模型的核心，结合员工体验满意度循环将是理想的体验经济模型，而这种由经营理念的转变以及如何根据企业业务特点设计以客户体验为中心的经营理念为企业带来了挑战。



图8 服务利润链

企业需要将以客户体验为中心的理念制定到其经营策略中，从上到下地把它融入到企业文化里去。在过去一家企业只要提供产品或服务就够了，如银行提供储蓄等服务，保险公司提供健康保险产品。但随着竞争加剧，企业所提供的产品或服务高度同质化，企业如果不能很好地提升客户体验，价格将成为客户做出选择的主要因素，这显然对企业的客户留存和利润造成严重影响。市场倒逼企业开始重视客户体验，提供更多的服务以提升客户的满意度。例如，银行开始为客户提供金融知识的培训，开发更多服务和产品指导客户更好地投资，保险公司开始通过 apple watch 等可穿戴设备指导客户如何更好地保持健康。

随着同业竞争的白热化以及各行各业“客户体验”的升级迭代，越来越多的企业如何真正转变经营理念，为客户带来更优质的体验，成为了客户体验管理数字化转型的一大挑战。

（二）组织挑战：以客户体验为中心来推动组织前进

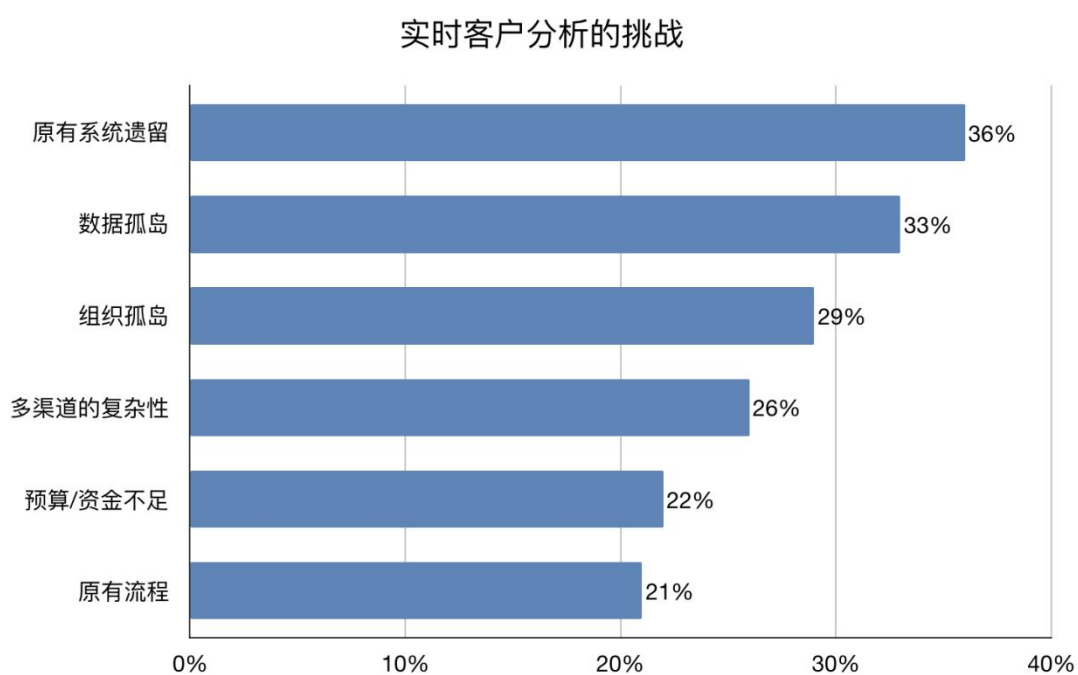
分布式的客户体验管理组织架构给客户体验的统一管理和协同工作带来了挑战。根据我们的调研，目前客户体验战略由营销部门来承担最主要的责任，其次是客户服务部门。然而，从整体上看，执行客户体验战略的责任在组织内是分布式的，没有一个部门可以控制每个客户接触点，必须通过跨部门协作提升客户体验，这就使得客户体验的统一管理成为一大挑战。

简言之，以客户体验为中心意味着组织需要做出明确的选择，把卓越的客户体验排在最优先的位置，为员工提供资源以实现这样的客户体验。发展以客户体验为中心的组织需要在战略上下定决心调动组织中各个层次的员工，将客户置于首位，并且有支持这种做法的强有力理论基础。从聚焦于产品转变为聚焦于客户体验会产生迅速而广泛的影响，这需要组织在培训上付出更多的努力，需要对组织的工作方式做出改变。

（三）数据挑战：跨渠道客户数据集成是最大的挑战

大多数组织仍然在与数据孤岛斗争，跨渠道的客户数据集成仍然是有效分析和度量客户体验的主要障碍。缺乏客户数据集成将致使跨渠道的客户旅程分析的有效性因为信息不完整而大打折扣。客户体验

管理的数据挑战主要体现在以下三个方面：一是企业的数量呈爆发式增长，每家企业现在存储的数据量是三年前的三倍，每个客户的数据量则是两倍，且面向消费者的企业拥有的数据量更多；二是分析工具由数据科学家设计时，数据科学家与企业的业务往往脱节，他们对企业中的各部门业务人员如何使用这些工具知之甚少；三是“系统遗留”、“数据和组织孤岛”成为实现实时客户分析的主要障碍。



数据来源：CusBridge

图9 实时客户分析的挑战

管理和解读客户数据对于了解客户至关重要，这些数据能使企业为客户提供更好的服务，甚至发掘新的商机。获得客户数据并用于营销、客户管理、体验管理和服务管理可以一起为客户创造个性化无缝体验，为企业带来高转换率。一旦企业能够将不同渠道的数据整合集成起来，数据提供的价值将呈现指数级的增长。

四、客户体验管理数字化转型发展趋势及展望

（一）客户体验管理向智能化发展

人工智能自然语言处理技术将为客户体验管理智能化提供重要支撑。在客户体验管理中，随着越来越多的客户依赖自助服务，利用人工智能自然语言处理技术对客户反馈与对话产生的文本进行分析，提取客户观点，将使公司能够利用收集的客户购体验数据创建更加个性化的体验并预测未来的行动。因此，尽早开始并尝试从人工智能技术去实践客户体验，也就将会更早地从这一趋势中受益。

企业在客户体验智能化的同时，也将关注为客户提供类人类体验。

未来企业与客户之间使用数字设备的互动中，将有70%以上由机器人处理，智能机器人将在参与客户互动的期间实时做出有关营销、促销等活动的决策。机器人技术得到大量的使用，虽然能够为企业提高效率，但自动化程度太高、缺乏人情味的服务会产生不良的客户体验。企业必须在提供高度的类人类体验与消费者期望的服务效率之间取得微妙的平衡，人工智能技术发展将使机器以更人性化的方式实现这种平衡，从而满足客户并为企业带来更高的效率。

（二）国内客户体验 SAAS 服务将涌现

客户体验管理数字化平台趋于 SaaS 服务化。当前国内的客户体验管理平台仍处于定制化开发的项目阶段。然而，定制项目过度依赖提出者的思想，缺少同行业的经验，且定制化的模型比较固定，业务适应性不够灵活，每次变化都需要从需求设计到研发的漫长的过程，投入的时间和成本非常高。产品服务化的客户体验管理 SaaS 相较定制化开发具备明显的优势，一是客户体验管理 SaaS 服务商具备较丰

富的产品经验和客户体验规划整体思想，具备提供行业解决方案的能力，平台可以满足企业从成长期到成熟期等各个阶段的需求；二是平台实施上线的周期较短，企业后续投入的运营维护成本较低，SaaS服务商可以不断升级满足企业的需求，免去了企业升级迭代平台的成本；三是专业的客户体验 SaaS 服务商相较定制化开发外包公司在安全品控方面也具备明显的优势。

从当前可信云对市场上百余个企业级 SaaS 服务评估结果来看，未来一段时间，客户体验相关的 SaaS 服务将涌现。同时，“可信云”也将从服务质量、数据安全、智能化水平、运营能力、权益保障等方面对客户体验服务进行全面考察，以培育出较为专业、成熟的客户体验管理平台服务。

客户体验管理数字化平台服务应具备反馈收集、多渠道数据集成、自然语言分析、数据分析能力、报告能力等方面能力。同时，客户体验平台也应是企业全局情报平台，通过渠道打通与连接，并整合体验数据、业务数据两大部分，实现数据归集。其中，数据应当包含包含社交媒体声音、评论评价、客服投诉建议、调研问卷、行为监测、电商评论评价等。

（三）企业将追求完善的全渠道客户体验，打破数据孤岛

企业一直专注于为消费者创造全渠道体验，但截至目前尚不完善，存在较大提升空间。全渠道客户体验不仅是提供丰富的渠道，而且要针对不同的渠道优化体验细节，保障客户在任何一个渠道都可以获得一致且良好的客户体验，企业需要继续在社交媒体、应用程序、微信

服务平台、短信平台、电子邮件等渠道引入更新的技术，以为改善他们的全渠道客户体验而努力。全渠道的用户体验战略可以创造更好的参与度，并提高客户忠诚度。使用适合业务需求的全渠道软件，可以为用户打造综合体验，从而使他们与企业进行更个性化的互动。完善的全渠道客户体验管理能够帮助企业更好地了解各个客户接触点，从而能够根据客户的需求量身定制更加满意的客户旅程。

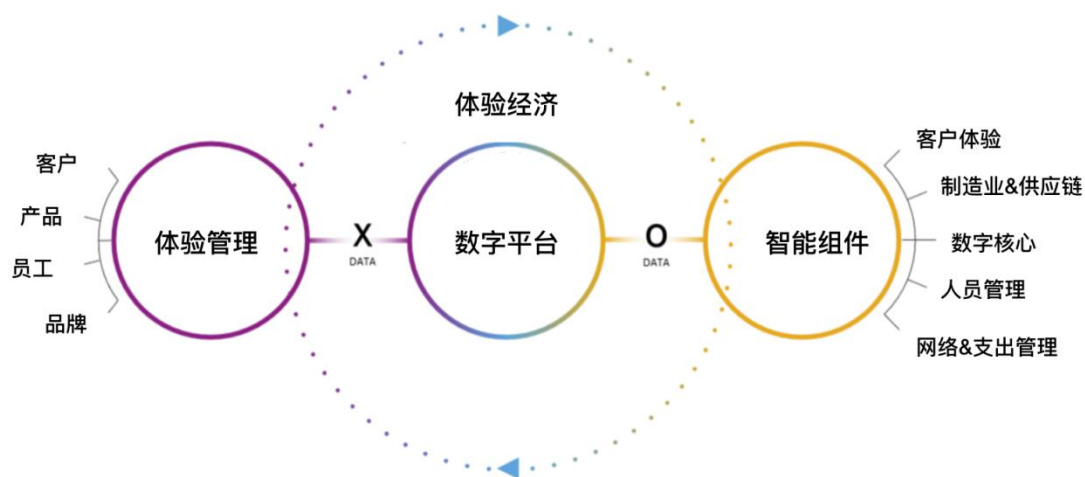


资料来源：CusBridge

图 10 全渠道覆盖，精准触达客户

企业通过创造全渠道客户体验可以获得大量数据，**客户体验数据统一管理，将打破数据孤岛，丰富数据维度**。国内企业全渠道客户体验数据分别分布在企业各业务部门，企业不能全面统一的掌握客户体验反馈，部门之间的数据孤岛经常也会增加渠道的混乱性。不同的部门应该共同使用关键的客户数据，将体验数据（Experience Data, X 数据）与管理运营数据（Operational Data, O 数据）相融合，以便与所有团队和部门协同工作，最终实现一个完整的、个性化的客户旅

程和体验。SAP 以 80 亿美元收购 Qualtrics 后，将体验数据融入运营管理数据，在全球推行客户体验解决方案，为组织提供了整合 X Data 和 O Data 的端到端管理平台。



资料来源：SAP

图 11 X 数据与 O 数据融合打破数据孤岛

（四）信任成为影响客户体验的关键要素

随着客户数据越来越多地被企业分析以提升其产品服务的客户体验，客户为自己对个人隐私和数据缺乏控制感到不安，信任成为影响消费者客户体验的一个关键要素。企业必须解决消费者高度不信任的问题，以便更好地管理客户体验。调查结果显示，只有 54% 的消费者信任企业保留他们的数据，73% 的消费者非常关心企业如何使用他们的数据。当前消费者了解企业会跟踪他们的信息、行为和习惯，消费者也知道数据泄露和滥用数据的情况非常普遍，无论是电商网站、零售品牌或金融机构。

因此，应当对企业客户体验管理数字化平台的用户数据保护能力进行综合考量，提升用户对云服务数据安全信任度。中国信通院开展

了“可信云企业级 SaaS”以及“可信云服务用户数据保护能力”评估，以用户需求为基石，考察平台服务的数据安全保护能力。通过第三方评估机制，能够有效建立客户与云服务商间的信任桥梁，降低用户对数据安全问题的担忧，提升用户使用云服务的信心。

消费者数据的安全性、企业收集和使用数据的透明度、可监督性，这些都有助于为消费者创造良好的体验以及产生信任的体验，企业需要在客户信息管理相关的技术、人员和制度流程方面加大资金投入，考虑包括以下三个阶段的数据安全保护能力：

- 事前防范：在数据存储、数据访问、数据传输、数据销毁、数据迁移、数据返还、数据知情等方面的安全保护情况；
- 事中保护：在面对入侵、数据窃取等数据安全事件时的防范和抵御水平；
- 事后追溯：在数据安全事件发生后在应急响应、安全审计、服务审查等方面的追溯能力。

（五）企业需要理念和组织数字化转型以管理客户体验

从管理理念上来看，在客户旅程中主动获取客户体验反馈将成为未来的常态。从客户根本需求出发在每个生命周期环节提供更极致的体验，让客户体验成为最好的产品，通过客户的主动积极反馈，反向助力企业的可持续发展。从管理组织上来看，企业应建立统一协作的**客户体验管理团队**。较好的客户体验组织架构应当在公司层面维持一个中央客户体验团队。中央客户体验团队需要具备专业知识来协调目标、度量标准、技术以及在整個公司中采用成功的实践。同时，企业

应该为参与执行客户体验战略的部门和人员确立明确的责任和权限。首席体验官作为企业负责客户体验的最高行政领导，需要持续优化企业内外部资源，不断提升客户整体体验，最终实现客户价值和企业价值的最大化。考虑到营销部门通常负责收集和管理着客户的大部分数据且控制着最多的客户接触点，因此企业可以让营销部门在客户体验战略中扮演主要的角色。同时，组织应当关注员工体验，以促进员工更好地执行客户体验战略。

（六）量化衡量客户体验投入与财务产出将借助数字化工具实现

量化客户体验计划与业务收入之间的财务联系是各个行业执行客户体验战略的关键，需要借助数字化工具实现。客户体验对企业的业务毫无疑问具有重要的影响，因此在部分企业中客户体验项目获得了大量的投资和预算，企业高管也会考量相应支出的投资回报率。但是，目前仅有极少数公司拥有成熟的程序和方法来计算客户体验投资的回报。往往企业从客户体验项目的投入中获得了财务回报，但却难以将财务收入与客户体验项目的投入量化并联系起来，这无疑将会影响企业客户体验战略的未来。

因此，企业在通过投资回报率（ROI）计算定量衡量客户体验计划的收益时，应当结合企业自身的业务情况利用数字化工具，在客户体验和关键业务指标之间建立联系，例如，收入、客户保留率/流失率、交叉销售/追加销售的金额，服务成本等，这有助于企业合理化投资于客户体验计划。

五、总结

尽管未来5年市场将发生巨大变化，但一些基本面因素将持续存在。成为一个以客户体验为中心的组织，利用技术来推动创新，能够适应不断变化的政治、经济和技术环境，这仍然是一个艰难而又重要的战略。

让客户体验成为维护品牌形象、赢得市场竞争、推动业务增长的核心方法，将成为商业战略的重要组成部分。客户体验管理数字化转型作为客户体验战略的核心，将受到越来越多企业的重视，未来企业将明显加大在客户体验管理数字化转型方面的投入，全方位提升客户体验，实现可持续的高速增长。

中国信息通信研究院 云计算与大数据研究所

地址：北京市海淀区花园北路 52 号

邮政编码：100191

联系电话：010-62300315

传真：010-62304364

网址：www.caict.ac.cn

