

2023

创新体验 势能增长

中国客户体验指数报告

引言

市场环境、消费者的需求和行为，发生了翻天覆地的变化。科技，特别是互联网技术的发展，正在推动传统线性的客户旅程转变为非线性和多元化的复杂旅程，品牌与消费者的触点和内容也快速倍增。消费者不再满足于产品本身，开始在情感层面寻求与品牌更多的交互和共鸣。客户体验成为企业增长的新引擎。

企业不仅要紧跟趋势、倾听客户，更要准确衡量客户体验，基于结果进行提升。美库尔作为客户体验管理领域的专业机构，在当前的数字化时代，致力于帮助我们的客户创造、构建和连接智能化的客户体验，从而为消费者、品牌和业务转型赋能。为帮助企业在当前的复杂环境下衡量消费者体验，美库尔独家开发创新的 5C 体验模型，涵盖内容(Content)，渠道(Channel)、交互(Contact)、成本(Cost)、关怀(Care) 五大维度，相比较传统客户体验测量方式更为全面。本次调研，我们选取了和消费者息息相关的六大行业，包括食品饮料、服装、消费电子、美妆护肤、母婴、汽车，并基于 5C 模型在六大行业的表现和得分，对企业所需的能力建设提出建议。

调研的形式为线上问卷，执行时间为 2023 年 5 月 26 日至 6 月 5 日。样本量为每个行业 1000 份问卷，共计回收中国大陆地区 6000 份有效问卷。调研结果由美库尔与数字 100 共同完成。

目录



第一章

体验时代下的新消费旅程



第二章

全新“5C”消费者体验指数模型 助力分析六大2C行业



第三章

构建提升客户体验的企业能力栈



第四章

企业实现卓越体验的解决方案

第一章

体验时代下的 新消费旅程

第一章

体验时代下的新消费旅程

消费者旅程正在发生着快速的转变,无论从广度还是深度层面。同时,我们也看到营销、购物和服务中的体验越来越影响消费者对品牌和产品选择。这无疑反映了消费者旅程所承载的意义越来越多,重要性也达到了前所未有的高度。这对企业的启示在于,他们应当将焦点从产品转向客户,从以产品为主导的战略转向以客户为先的体验战略,并考虑从愿景、客户战略到组织设计等多个维度进行综合考虑。



90.2%

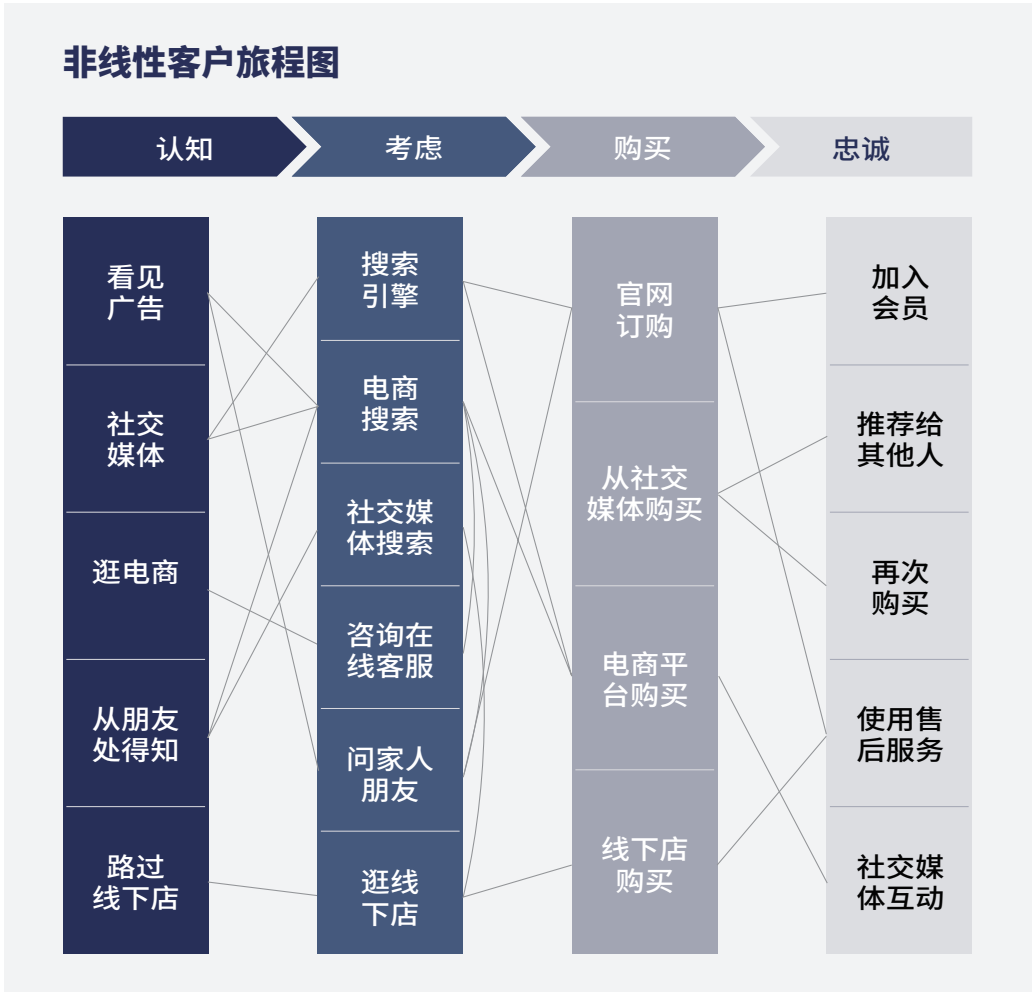
的消费者表示,营销、购物及服务过程中的体验和感受,会影响到他们的产品购买决策

新消费旅程特征一：从线性旅程到多元生态

在过去，消费者旅程是线性的，可概括为由认知、考虑、购买和忠诚这几步组成的过程。对企业而言，消费者的行为是可知、可管理，以及可预测的。但如今，随着互联网和数字化技术的高速发展，线上和线下交错融合，实体和虚拟互联互通，可见和不可见的边界变得模糊。

渠道和触点的剧增导致了消费行为和习惯的巨大变化。消费者不再遵循传统的有明确起点、中途和终点的线性客户旅程。取而代之的是，消费者在社交媒体、短视频、直播带货等平台之间不断切换。今天的消费者不再拘泥于一条既定路径，很难被准确预测。所以，经典的线性客户旅程图在不断发展的数字环境中已经变得不再适用。如今的消费者旅程呈现出多元化、多触点、多路径的特征。

这也意味着企业需要重新思考渠道的选择、管理、追踪和衡量方法。首先，需要在错综复杂的旅程中找到和企业营收最相关的点，并且设置目标和关键绩效指标。其次，这些相关点需要随着时间的推移以及与其他旅程关系的改变而更替。



新消费旅程特征二：从平铺直叙到身临其境

对于企业，尤其是对群雄逐鹿的消费品品牌而言，消费者的心智已然不是千篇一律的图文、视频宣传和程式化的单一服务可轻易拨动。

市场的竞争和产品同质化迫使企业在寻求产品差异化的同时，以期通过更具广度和深度的形式与内容来传达产品和服务的特点。这样的背景蕴含两层启示：

- 一、企业在进行营销、销售和服务过程中需要充分了解消费者所关注和偏好的形式与内容并进行呈现
- 二、企业同时应当尝试领先的科技形式，如AR、VR及元宇宙等，为消费者提供耳目一新的体验

当然，传统的宣传和服务内容并不全然意味着理念落后。企业在通过行业和自身用户的详细调研和分析后，仍可以通过这些形式实现精准的内容传达，持续绑定现有客户并有效拓圈，充分挖掘传统形式中的新可能。

而创新的科技应用也不代表必定能带来业绩。企业如若在对自身行业与客户没有深入认知的情况下过分追逐创新技术的全新体验，反而可能模糊了这些形式与内容的最终服务目的——产品与服务的价值表现。

毫无疑问的是，创新技术还是带给了企业更多的选择，能将过往“平铺直叙”的产品与服务以更多维的方式展现给消费者。而通过传统与创新方式二者碰撞融合下促生的“身临其境”感受，也无疑是符合消费者的体验需求的。



43.4%

的消费者希望通过
创新性的体验了解品牌和产品

新消费旅程特征三：从断续接收到即时互动

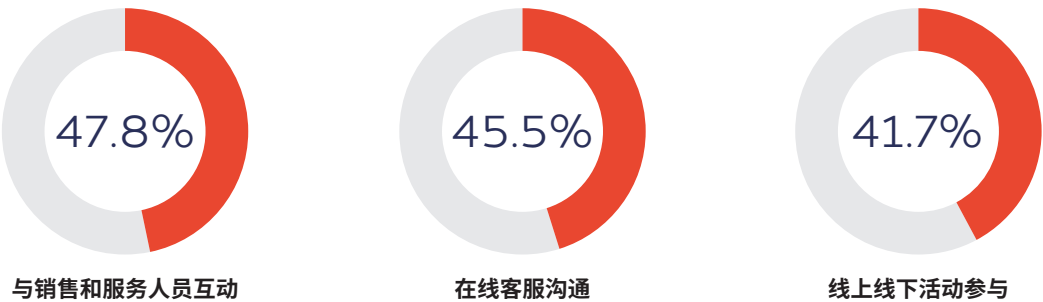
“填鸭式”单向且断续的信息传递伴随线上客服、私域社群和直播等互动方式的兴起而日渐式微。即便传统媒体和线下零售渠道仍然是某些行业营销与销售“重镇”，企业也在想方设法通过扫码和引导等方式与消费者建立线上的互动联系。

对消费者而言，更多触点上的多形态互动极大地满足了他们对信息即时性和丰富性的需求，有助于加速决策过程；对企业而言，互动方式的加入则不仅仅是更快更多的信息传递这么简单，它意味着更短的消费者触达链路，更强的关系粘性，以及更深层次的消费者洞察。

这种即时互动能力的实现，已不是纯粹的运营和客服人员投入这么简单。AI 技术的兴起，在为企业节省大量劳动力的同时，将“即时”的概念带上了一个新的台阶——真正的 7*24 小时全天候实时待机与反馈。

同时，AI 在互动领域的应用也早已脱离简单问答的客服机器人范畴，而触达到更多早先无法想象的领域。如果说现在 AI 语音和虚拟直播还能让人有“非真人”的感知，那在 ChatGPT 等领先技术的加持下，从当下到“难辨真伪”也许只是按月可记的时间跨度。

消费者最倾向的互动方式



新消费旅程特征四：从商品服务到情感链接

Nike 希望用好的故事打动人，无论故事是不是每天都存在。情感营销也是该品牌的核心竞争力之一。Nike 曾发布过一支名为“Dream Crazier”的广告，展现了当代女性运动员们在对抗性别歧视上的强大和勇敢，并以此致敬那些突破自我、逆流而上、为梦想而活的女性。这支广告抓住了女性群体的情感共鸣，让对的人产生了对的情绪。广告面世后，Youtube 浏览量轻松超过 300 万。

在基础行为经济学著作《思考，快与慢》中，丹尼尔·卡尼曼介绍了人类大脑的双系统学说，系统一依靠直觉和感性决策，系统二依靠逻辑和理性决策。当销售和营销面向大脑中的“理性”部分时，消费者并不愿意支付超过产品成本和实际价值之外的溢价；但当面向“情感”部分讲述故事并创造情感认同时，大脑会使出浑身解数说服理性来为感受买单。深谙其中门道的企业已经成功打造出深入人心的品牌，并且获得消费者的拥护。

如今，销售和营销早已不在局限于聚焦产品特征和使用所带来的收益。企业更加关注消费者本身，试图从情感角度建立强链接。从哪里入手？最迅速和有效与消费者建立情感联系的方法便是发现潜在情感因素，加以放大，并进行安抚。

另外，我们的调研发现，就情感链接的方式而言，消费者也在意品牌是否传递积极正向的价值理念。近年来，诸多品牌尝试讲述中国故事、传播正向的理念和打造文化自信。这些营销切入点都取得了良好的效果。



85.1%

的消费者认为品牌所提供的
情感链接会提升消费体验

新消费旅程特征五：从劳心费力到追求享受

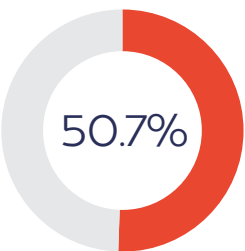
对“体验”的关注与重视极大地提升了企业至消费者的触达能力。过往，尽管企业竭力试图与消费者形成无阻碍的连接，但双方之间始终受到渠道和内容形式的限制。这种限制所带来的的是企业与消费者间的信息差，意味着消费者需要花费更多的时间、精力和金钱才能获得较好的购物和服务体验。

而现在，通过更多的触点和更为丰富的内容形式，消费者能获得更为便捷、快速和多元的体验，极大地缓解了他们信息获取和购物和服务过程的难度。

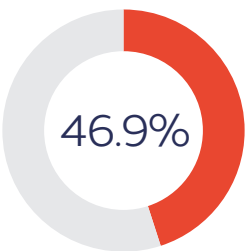
然而，问题也随即而来。渠道和内容形式的多样化固然能让消费者有更多的选择空间，但同时却也让消费者“无从抉择”且“身心俱疲”。许多企业只懂堆砌体验的丰富性，而忽视了消费者真正的所需所求。

生活节奏的加快促使消费者更为关注整个购物和服务过程中的高效性，追求无感乃至“纯粹享受”的体验。因而，过多的体验反而会增加消费者的负担，从而增添负面印象。摒除多余的体验内容，践行“less is more（少即是多）”的体验提供主旨，才能更好地迎合消费者，减少他们在时间、精力和金钱上的投入。

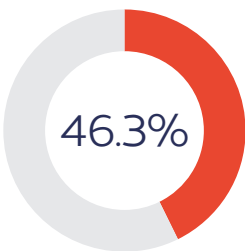
消费体验中付出最多时间和精力的一部分



有效信息的筛选



售后问题处理



与客服和销售进行沟通



全新“5C”
消费者体验指数模型
助力分析六大2C行业

创新“5C”消费者体验指数模型

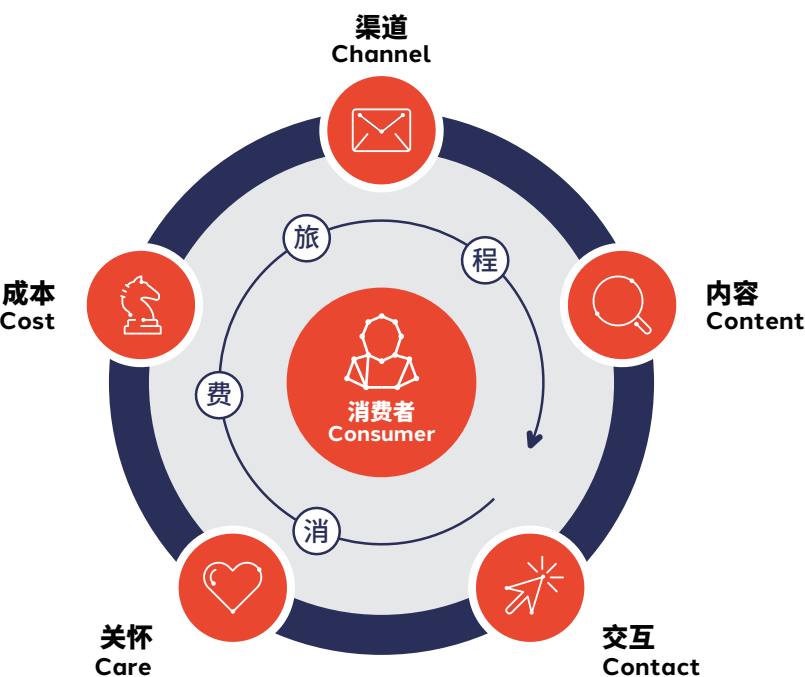
消费行为和习惯的变化，源自消费者、企业及第三方的合力作用——技术的进步和对消费心理的探究为消费者体验提供更多的可能性，而消费者的持续反馈也为体验的优化和拓展注入源源不断的依据。这种良性的循环在推动消费者体验提升的同时，也成为消费市场发展的原动力。

现如今，错综复杂的触点交互和星罗棋布的体验感知内容使得企业早已无法从单一或碎片化的角度进行体验的审视和度量，进而也难以全面和准确获知对于消费者体验提升和改进的洞察，最终影响企业整体业绩表现。

美库尔认为，消费者体验的本质是对消费心理和消费过程的深刻认知，它来源于消费者，同时也反哺消费者。由此，消费者体验的衡量也应当切身关注消费者在消费旅程中的核心点，以及这些核心点所带来的影响和价值，即：

- 渠道（Channel）：消费者通过何种途径实现消费旅程
- 内容（Content）：消费者接收何种形式和内容的信息
- 交互（Contact）：消费者如何与企业展开互动及互动的成效
- 关怀（Care）：企业在产品之外与消费者建立怎样的情感链接
- 成本（Cost）：消费者为获得和享受客户体验所付出的时间、精力和金钱

优秀的消费者体验源自对于渠道、内容、交互、关怀和成本这 5C 的综合关注与改进，每一项都不可或缺。



美库尔消费者体验指数模型

5C 模型关注的消费者体验维度



渠道

品牌和产品宣传推广渠道

品牌与消费者沟通联络渠道

品牌和产品购买渠道

售后服务渠道



内容

品牌和产品宣传推广形式与内容

售后服务内容

产品购买决策辅助内容

会员服务内容



交互

了解购物需求、产品和品牌的交互

解答和处理售后问题的交互

解答购买与物流相关问题的交互

提供会员服务的交互



关怀

情感需求关怀

消费者独特个性关怀

品牌社会责任感

品牌价值理念



成本

售后服务成本（如汽车保养等）

消费需求了解成本

品牌和产品信息了解成本

问题处理成本

购买成本（下单、付款到收货）

会员服务享受成本

六大行业消费者体验指数分析

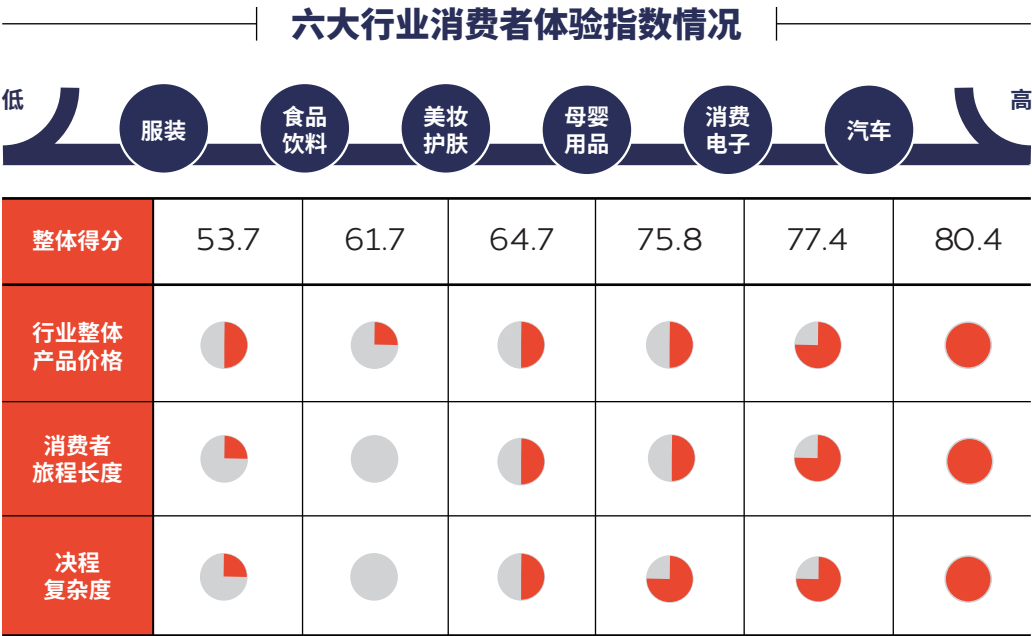
5C 模型中对于渠道、内容、交互、关怀和成本的分别度量和综合考察，有助于企业了解当前消费者体验服务的提供情况，并依此制定体验提升的策略和路线图。

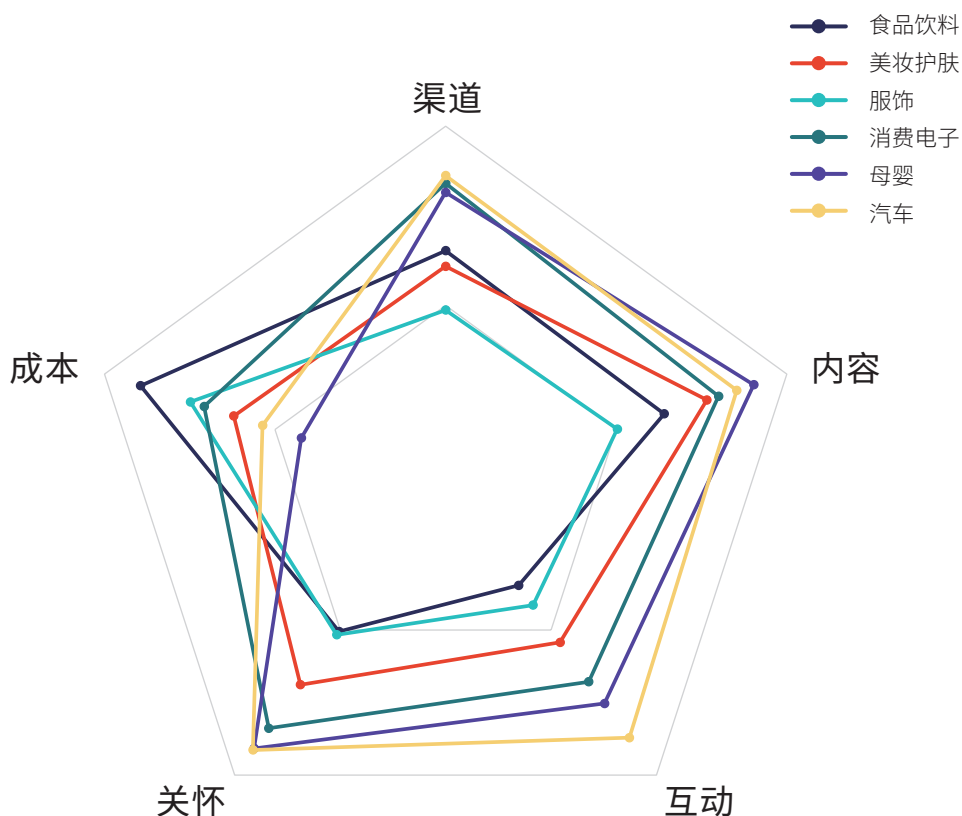
我们运用该模型对 6 大拥有庞大消费者的 2C 行业进行了消费者体验指数调研，以了解消费者的期望和行业整体的体验服务情况，为那些正在积极提供体验服务的企业参考。



结合各行业在渠道、内容、交互、关怀和成本维度的得分情况，并依据消费者在体验旅程中对这些维度的重要性感知，我们获得了六大行业的整体消费者体验指数得分和排名。

通过与行业的消费特性进行对比后发现，产品价格越高、客户旅程越长、决策过程越复杂的行业整体上对消费者体验部分的重视程度和投入也越高，消费者在体验部分也获得更多的正向感知。





无论何种行业的企业，
消费者体验的构建都无疑能为产品增值，
同时也极大有利于品牌形象的构建



83.7%

的消费者愿意为优秀的
体验支付溢价

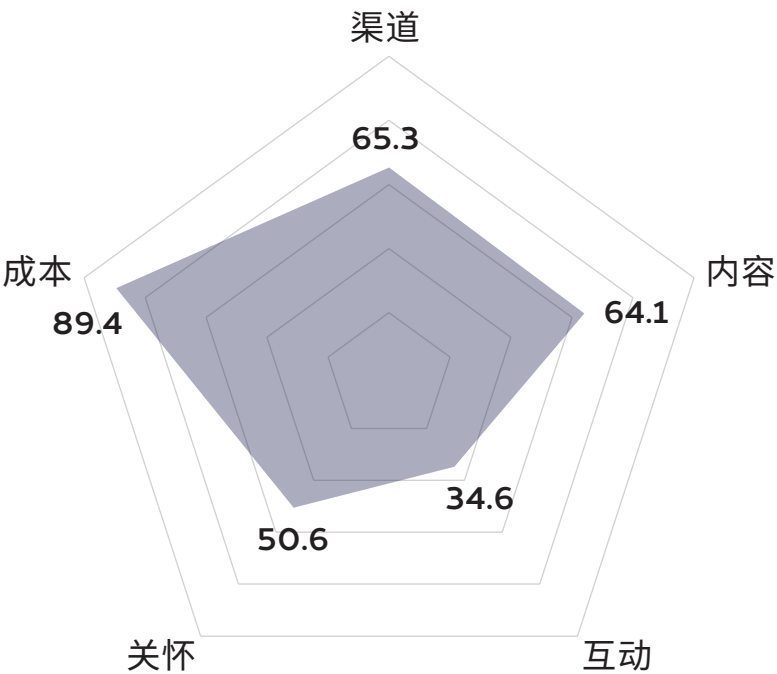
食品饮料：体验指数较低，最需提高互动

商务部将 2023 年定为“消费提振年”，随着扩大内需，促进消费的政策措施持续发力，各地也纷纷响应。在消费类目中，作为日常生活的刚需和消费主力，食品饮料承担着提振大任。现如今，整个食品饮料行业也已进入到体验的时代。在数字化的大环境下，企业在不断尝试新的营销方法，加强和消费者之间的连接，提高消费体验。

就营销渠道而言，抖音等短视频社交渠道已然成为了重镇之地。越来越多的企业开始在抖音上进行线上营销，包括雀巢、亿滋、伊利、君乐宝、元气森林等。抖音直播销售成交额也有不错的表现。就内容而言，如今的年轻一代消费者更容易因为内容而种草。他们喜欢尝试新鲜的产品，也会因为“怀旧”而买单。内容已经成为了影响年轻群体购物决策重要的外部因素。

食品饮料企业从各个方面都在努力锚定消费者的需求，刺激购买欲，朝着“一击即中”的方向来提升销售。

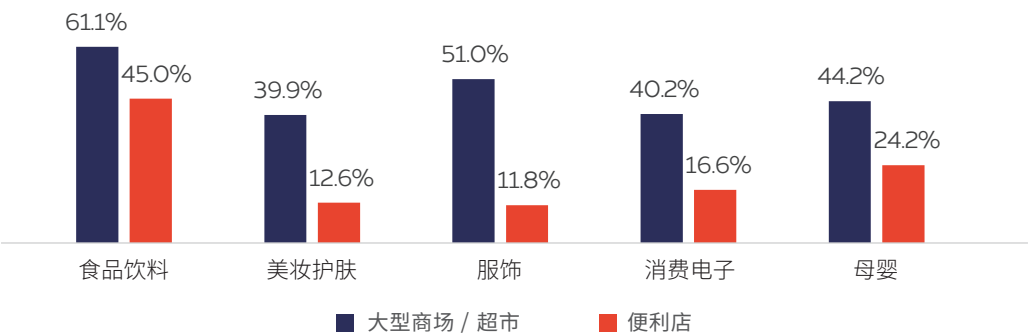
从我们的调研中可以发现，食品饮料行业除了在“成本”方面得分突出，在 5C 中的整体表现相对较弱。深入探究其中的原因，我们发现，食品饮料是属于短决策冲动型消费品类。企业在营销上首先采取视觉刺激，例如在线下销售点大面积展示，通过色彩靓丽的宣传方式，让消费者能够看清楚产品，减少在做购买决策上花费的时间和精力。



食品饮料：提升互动关键，了解消费者偏好

Channel 渠道

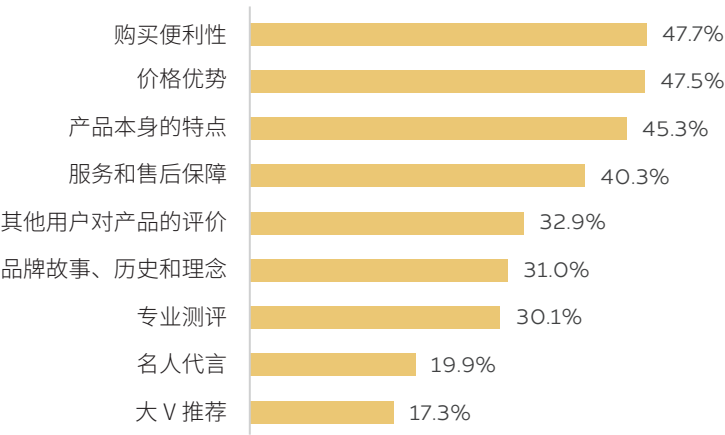
就购买渠道而言，相比其他的行业，食品饮料类目的受访者更倾向于在线下购买。61.1% 的受访者选择商超，以及 45.0% 的受访者选择便利店。便利性是选择这些渠道的重要原因。



Q 在购买时，您一般会选择通过什么渠道购买？

Content 内容

关于宣传内容，受访者并不特别热衷社交平台，他们对于名人代言、大 V 推荐和专业测评的喜好度也比其他行业低。购买便利性和价格是排名最高的两项，分别为 47.7% 和 47.5%。在这样的背景下，品牌需要考虑的是线上和线下的体验联动。若宣传和“种草”更多是在线上进行，那么如何将体验带到线下售卖网点，提供延续的统一的客户体验，是企业应当思考的首要问题。

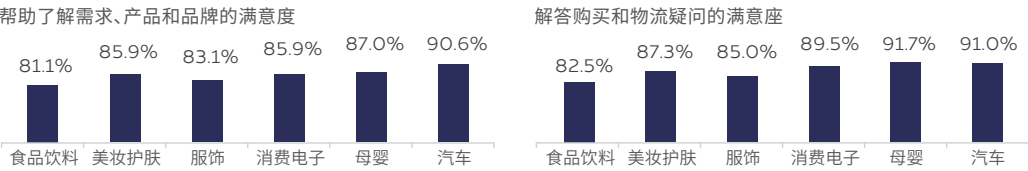


Q 什么样的宣传内容会让您产生好感，想进一步了解？

食品饮料：提升互动的关键，了解消费者偏好

Contact 交互

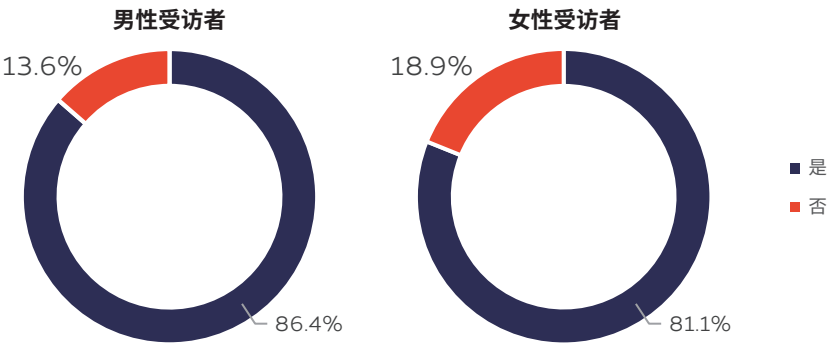
就品牌和消费者的交互而言,在帮助了解需求、产品和品牌,以及解答购买和物流的疑问这两个方面,食品饮料行业的受访者的满意度比其他行业低。



Q 您对了解需求、产品和品牌信息的满意度？ Q 您对解答购买和物流疑问的满意度？

Care 关怀

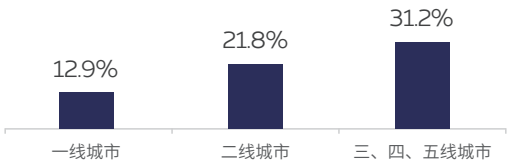
关于品牌给予的关怀，更多男性（86.4%）比女性（81.1%）认同：品牌所提供的情感链接会提升您的消费体验。



Q 您认为品牌所提供的情感链接是否会提升您的消费体验？

Cost 成本

相比一线城市，二线和更低线城市的受访者认为他们花费了更多的时间和精力。



Q 您在体验及消费过程中，是否花费了大量的时间和精力？

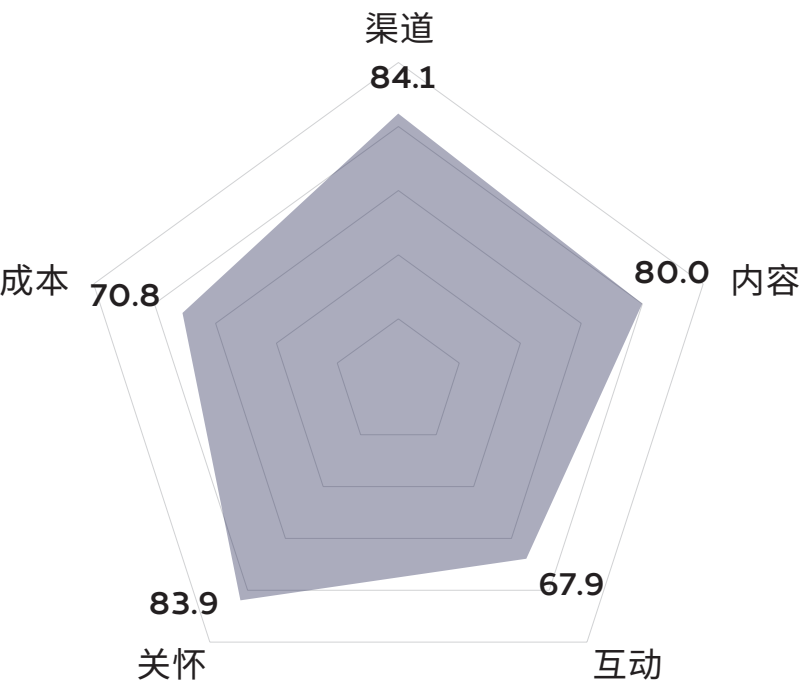
消费电子：体验不止聚焦于产品，售后保障是核心

消费电子行业整体处于上升期时消费者也在悄悄发生变化。首先，内容驱动购买不可小觑。社交化、圈层化的内容在年轻群体中尤为重要，内容共鸣能更大程度地购买转化。其次，消费者看中的不仅是产品本身，还有产品所处的场景，以及场景中浸润的情感。购买驱动因素已从“功能为主”转向“场景为王”。

纵观消费电子行业，企业大多将客户体验的焦点集中在产品本身，即通过提高产品设计和科技应用开发出能为消费者带去极佳体验的产品。有一些品牌将目光投向包装，将它纳入体验的重要一环，通过新颖、高端和巧思的包装，来增加消费者的良好感受。

基于我们的调研结果，消费电子行业在除“渠道”外的其他维度表现均不突出，处于六大行业的中游位置。这表明消费电子行业在 5C 上仍有提升的空间。

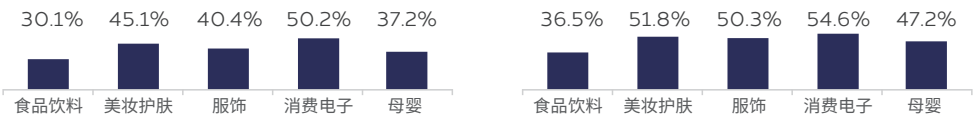
此外，消费电子的受访者更愿意为体验支付溢价。以及，体验会直接影响他们的消费决策。这点在六个行业中处于最高。



消费电子：体验不止聚焦于产品，售后保障是核心

Channel 渠道

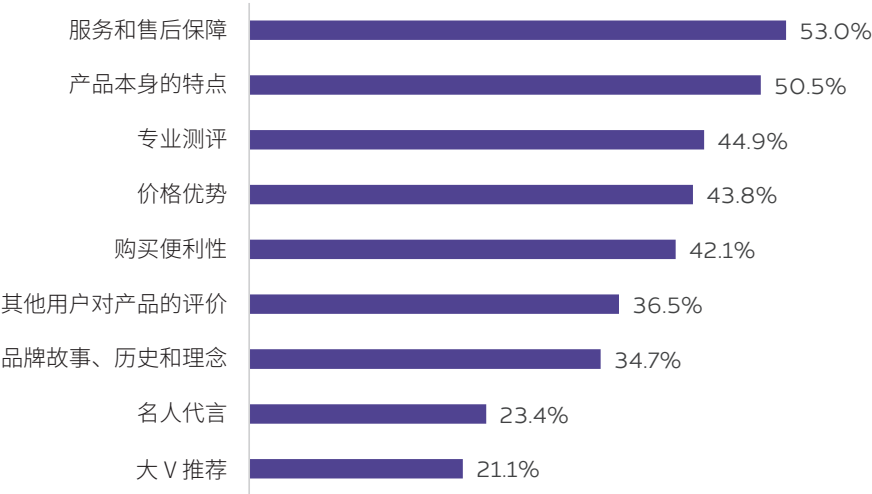
调研发现，在线上渠道中，有 50.2% 的受访者选择在品牌官网购买，高于其他行业。在线下渠道中，有 54.6% 的受访者选择品牌专卖店，高于其他行业。问及选择的原因，50.1% 的受访者认为最重要的原因是售后服务有保障。



Q 在购买时，您一般会选择通过什么渠道购买？

Content 内容

在购买消费电子产品时，问及受访者倾向的宣传内容，排名前三的是服务和售后保障（53.0%），产品本身的特点（50.5%）和专业测评（44.9%）。此外，我们的调研也显示女性（56.8%）比男性（49.5%）更加看重服务和售后保障。

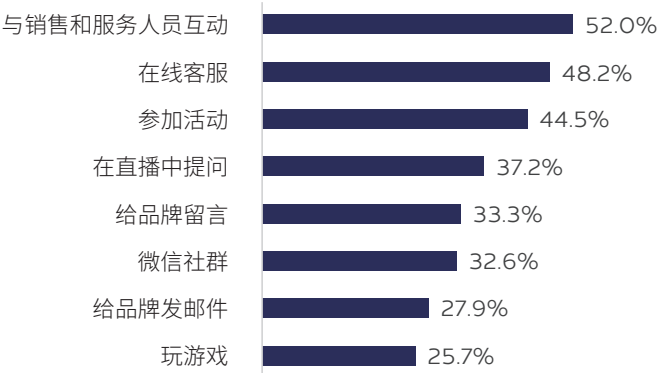


Q 什么样的宣传内容会让您产生好感，想进一步了解？

消费电子：体验不止聚焦于产品，售后保障是核心

Contact 交互

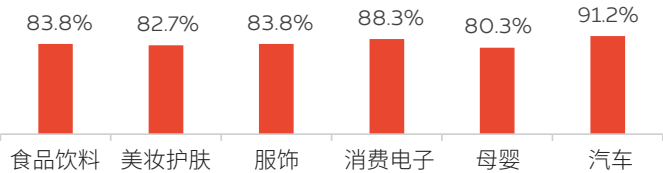
在受访者倾向的交互方式中，排名前三的是“与销售和服务人员互动”（52.0%），在线客服（48.2%）和参加活动（44.5%）。



Q 您倾向的互动方式是？

Care 关怀

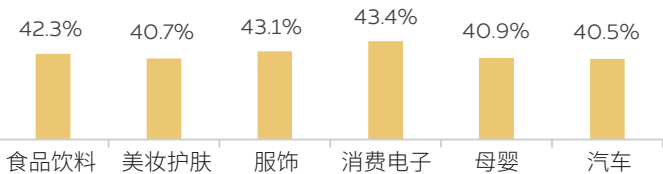
调研发现，有 88.3% 的受访者认为品牌所提供的情感链接会提升消费体验，仅次于汽车行业。



Q 您认为品牌所提供的情感链接是否会提升您的消费体验？

Cost 成本

有 43.4% 的受访者认为在信息的获取上花费的成本较高，高于其他五大行业。



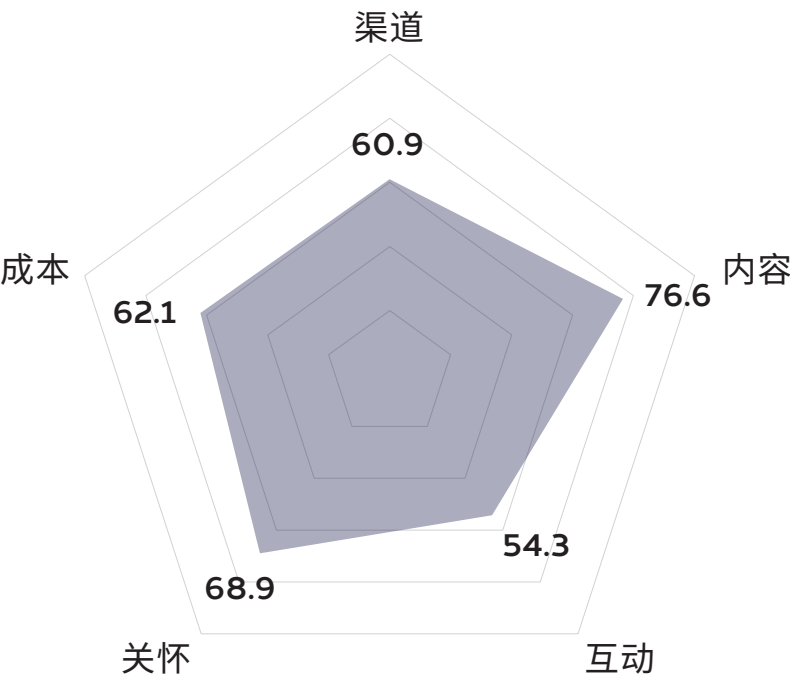
Q 您认为在您的消费过程中，在哪方面花费的时间和精力比较多？

美妆护肤：品牌方需提高在体验上的投入产出比

在“颜值经济”的驱动下，美妆护肤类产品成为消费增长的重要引擎。更多女性和男性注重自己的外表，愿意为“美”而买单，塑造美丽的形象已经成为打造美好生活的重要部分。如今，美妆护肤行业的竞争十分激烈，每个品牌都在使出浑身解数赢得消费者。

当前，品牌方将发力点锚定在了“体验式营销”上，以满足消费者场景化、多样化和个性化的需求。例如在线下店内，品牌通过各种互动装置和产品试用来增加趣味性，吸引消费者停留。此外，店铺氛围也是体验的一部分，包括音乐、灯光、色彩等，致力于为消费者打造一个愉悦的购物环境。无疑，品牌方已经在体验上投入了资金和努力。

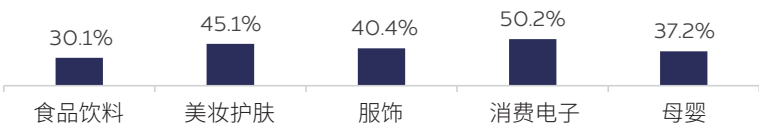
但根据本次调研数据显示，消费者对美妆护肤行业的总体满意度处在六大行业内的中下游位置，总体排名在第四的位置。这表明体验在各方面仍有很大提升的空间。品牌方虽然投入了重金去打造体验，但消费者的实际感受却欠佳。



美妆护肤：品牌方需提高在体验上的投入产出比

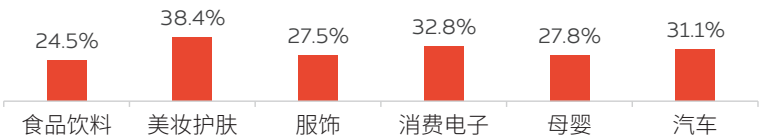
Channel 渠道

就购买渠道而言，调研显示有 45.1% 的受访者会选择在品牌官网购买。所以，对于美妆护肤行业，官网不仅仅是展示品牌的渠道，更是销售转化的阵地，官网的消费者体验建设不可轻视。



Q 在购买时，您一般会选择通过什么渠道购买？

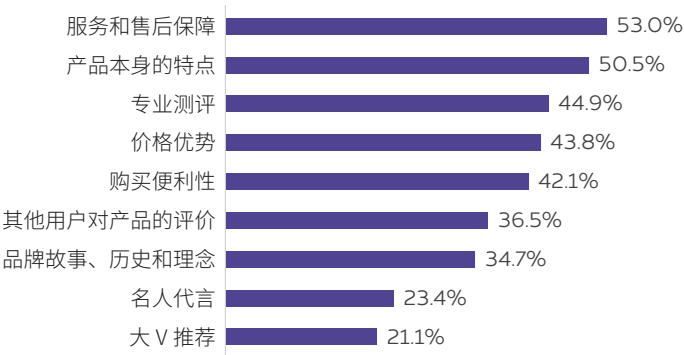
就信息获取渠道而言，有 38.4% 的受访者倾向于小红书，这高于其他 5 个行业。小红书不仅是信息获取渠道，也是购买渠道。



Q 在购买前，您希望通过哪些渠道获得相关的宣传推广信息？

Content 内容

有 44.9% 的受访者喜欢看专业测评。市场上各类美妆达人层出不穷，专业度和可信度参差不齐，测评近年来乱象频生。如果品牌方能够通过有效的方法解决信息过量和不对称的问题，那消费者体验将会得到有效提升。

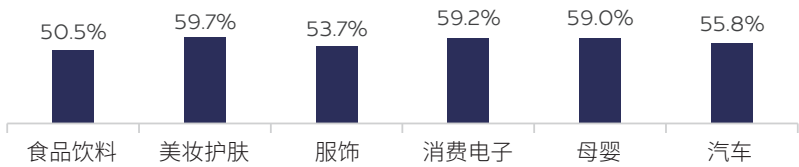


Q 什么样的宣传内容会让您产生好感，想进一步了解？

美妆护肤：品牌方需提高在体验上的投入产出比

Contact 交互

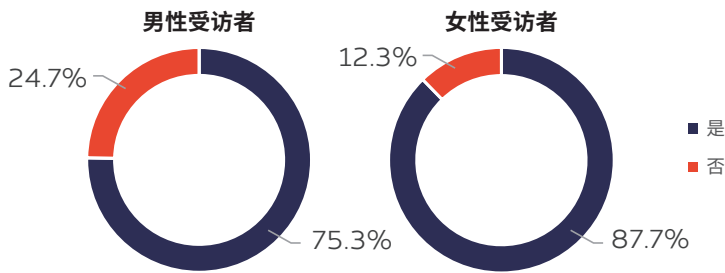
美妆是较早尝试运用人工智能加持营销的行业。资生堂、欧莱雅、雅诗兰黛等品牌上线了 AR 试妆镜。通过积累用户试妆数据，AR 的精准度也越来越高。但我们的调研发现，有 59.7% 的受访者更倾向人工服务，这高于其他五大行业。这就驱使我们去思考在美妆行业，AI 该在哪方面伸出援手。AR 试妆给予消费者新奇的体验，并且引领了购物旅程，但专业和贴心的人工服务仍不可或缺。



Q 您对于智能机器人（AI）提供服务是怎样的态度？

Care 关怀

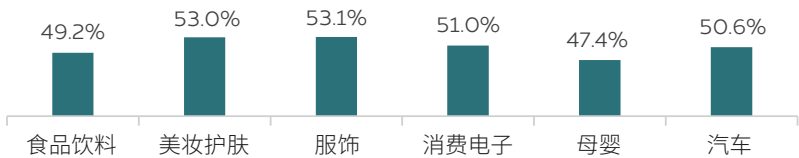
有更多的女性 87.7% 比男性 75.3% 认为，情感链接会提升消费体验。



Q 您认为品牌所提供的情感链接是否会提升您的消费体验？

Cost 成本

美妆护肤行业的受访者，在有效信息的筛选这点上所花费的时间和精力要高于其他五大行业。这不难理解，各种平台和渠道上的信息爆棚，消费者被巨量的信息淹没，在购物决策前需要分辨哪些信息是正确并且有帮助的。



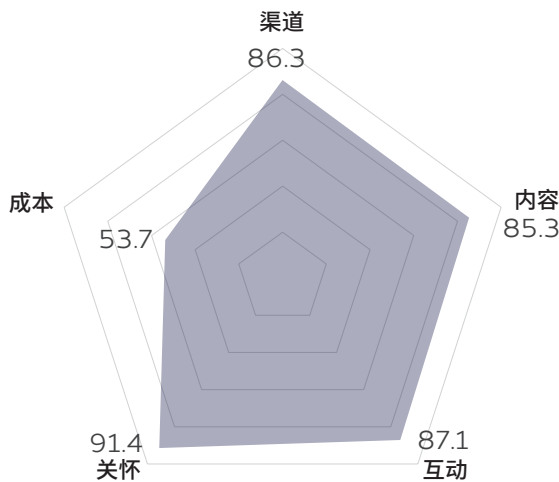
Q 您认为在您的消费过程中，在哪方面花费的时间和精力比较多？

汽车行业：体验触点多且杂，需要结合体验旅程综合优化

汽车独特的属性和较高的产品价格是与其他消费产品的最大差异点，而这种差异也反映在整个消费者旅程中：

- **更长的决策链路：**家用汽车的购买和消费往往会历经数月的对比和挑选。在这个过程中，消费者会利用各种途径和方式进行知识学习、信息收集和试驾体验
- **更复杂的购买过程：**汽车产品的购买流程繁杂，涉及车辆按揭、备案登记、新车上牌和保险缴纳等多个环节。从购买确认到这些程序的全部完成会花费数日到数周的时间
- **更强的售后依赖：**由于涉及到车辆保养、问题和事故处理等售后内容，消费者很难在产品购买后与品牌快速脱钩，而是会在很长的一段时间内持续依赖原厂的相关服务提供

旅程的长度和深度延展意味着消费者与品牌间会在更多、更复杂的营销、消费和服务场景下进行接触，因而消费者对品牌所提供的体验也会有更多的感知。对于汽车厂商而言，消费者体验的提升已然不是简单的点状优化所能解决的，多且杂的体验分布需要品牌在捋清体验地图的基础上排序轻重缓急，并进行综合优化。



汽车的消费者体验调研中，我们发现其在渠道、互动、内容和关怀这四个维度均居于 6 个调研行业之首，而成本维度的体验则居倒数第二位。

在燃油车时代，由于车辆本身的复杂度及各厂商之间的核心技术差异和历史沉淀，车企更多的是通过“品牌力”、“产品力”及其相关宣传吸引客户，而对于客户体验部分的关注度则相对较少。随着新能源时代的到来，新能源车企在品牌和技术层面的差异甚小，客户体验则成为了抢占客户心智的重点。

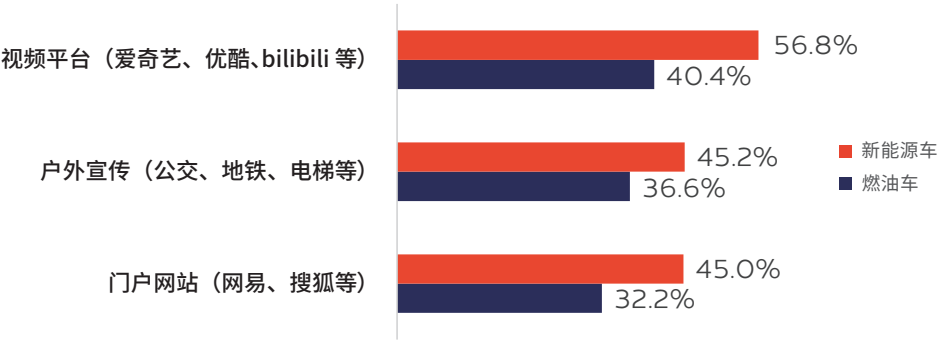
与燃油车企相较而言，新能源车企在售前、售中和售后的体验提供都无疑领先一大截。二者间的体验差异，也充分体现在双方消费者的感知中。通过分布更广的体验式展厅，更全能的移动应用，更透明的价格体系和总揽性的售后计划等体验优化，客户能在旅程的各个阶段享受到优秀的体验。

而与体验本身相对应的是，无论是燃油还是新能源汽车，由于汽车的特殊属性，汽车消费的体验成本会相对较高。但整体来说，汽车行业在各阶段的体验提供依然是可值得其他行业高度借鉴的。

汽车行业：体验触点多且杂，需要结合体验旅程综合优化

Channel 渠道

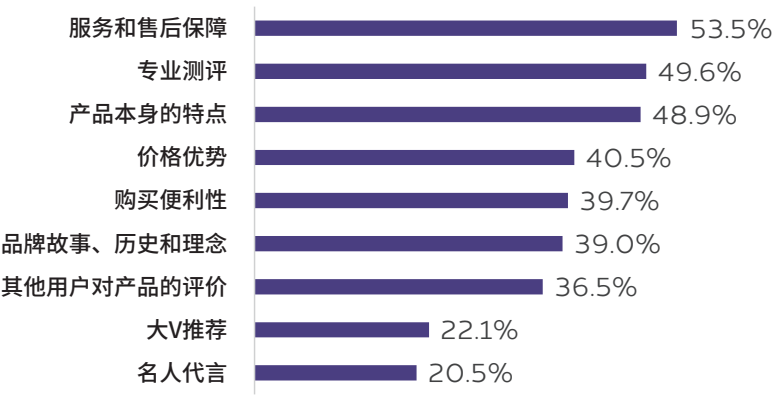
调研发现，就信息获取渠道而言，新能源车主比燃油车主更多倾向于视频平台（爱奇艺、优酷、bilibili 等）、户外宣传（公交、地铁、电梯等）和门户网站（网易、搜狐等）。



Q 在购买前，您会希望通过哪些渠道获得相关的宣传推广信息？

Content 内容

无论是新能源车还是燃油车，受访者最倾向的前三项内容是“服务和售后保障”（53.5%）、“专业测评”（49.6%）和产品本身的特点（48.9%）。

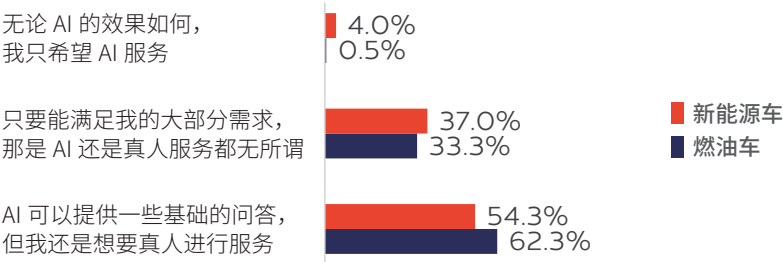


Q 什么样的宣传内容会让您产生好感，想进一步了解？

汽车行业：体验触点多且杂，需要结合体验旅程综合优化

Contact 交互

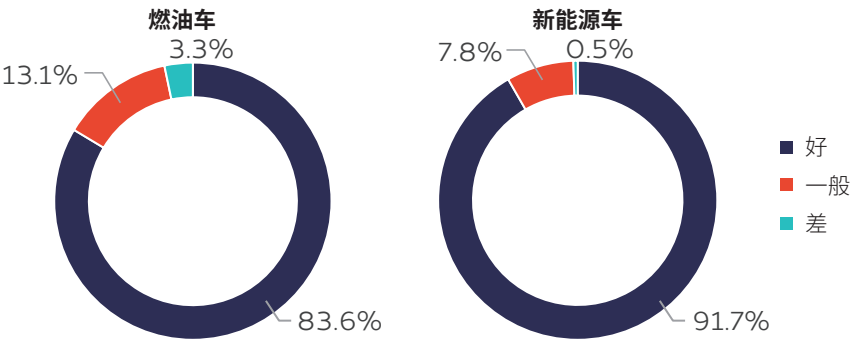
调研显示，新能源车车主比燃油车车主对于 AI 服务的接受度更高



Q 您对于智能机器人（AI）提供服务是怎样的态度？

Care 关怀

就品牌在关心车主的情感需求方面，新能源车车主比燃油车车主的满意度要略高一些。



Q 您认为目前品牌在“关心我的情感需求”方面做的怎么样？

Cost 成本

总体而言，车主在“与销售和客服的沟通”、“售后服务及问题处理”和“有效信息的筛选”这三方面花费了较多的时间和精力。



Q 您认为在您的消费过程中，在哪方面花费的时间和精力比较多？

服装行业：消费者体验，不能只是“看上去很美”

伴随线上购物的兴起，服装无疑是受到冲击最大的行业之一。线上平台的服装销售也不仅仅局限于平价、爆款类型，而是囊括了从低端到高端类目的全线服装产品。包括 LV、Gucci 等奢侈品厂商，也早在几年前布局品牌官网销售能力，建立了品类更全的“线上奢侈门店”。

与线上的繁华喧闹相比，线下则略见萧条。商场中的服装门店及个性服装店铺，也成为了试衣间。更多的消费者是为了线下体验比较后再转至线上进行下单。

服装销售线上线下的巨大差异，与产品和便利性方面的原因密不可分。在调研中，消费者表示品牌和产品的丰富性、购物过程的便捷性和售后服务的保障性是他们衡量服装购物体验的最重要原因。而就这点来看，线上无疑具有更大的优势。

但不可否认的是，服装购物的线下渠道在部分体验性方面仍具有线上不可替代的优势。诸如产品试穿、面料材质体验等，虽然也可通过线上购物收货后感受，但考虑到后续的退换货流程，线下购物的即刻体验感依然不可替代。

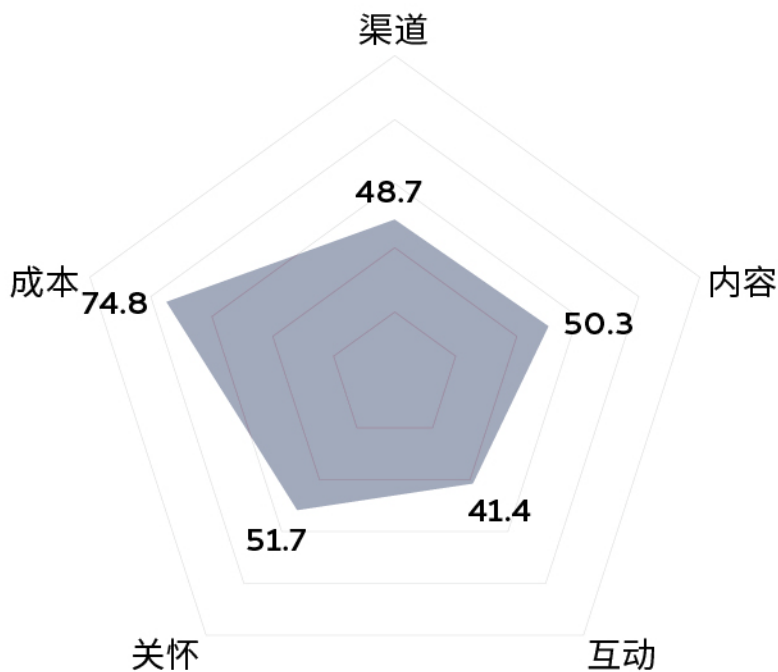


服装行业：消费者体验，不能只是“看上去很美”

从消费者体验调研来看，服装在渠道、内容、互动、关怀部分的得分相较于其他行业都处于偏低分段，仅在成本部分排名第二。这样的结果，主要由服装产品本身的消费特性与消费渠道转移间的矛盾所致。

服装购买行为会极大程度上受到个人审美、触感材质和身材体态的综合影响，但在便利性和性价比驱使的线上消费过程中，消费者很难通过视觉层面判断产品的真实颜色、触感及尺码。而心理预期和真实感受间的差距，较难通过现有较为割裂的线上体验消弭，这也造成了线上服装消费较高的退货和换货率。这种情况在电商大促阶段尤为显著。与此同时，差距的产生和影响对售后服务也带来不小的压力。消费者本身负面的体验感受情绪如若无法及时有效安抚，进一步恶化将导致复购和推荐意愿的减弱。

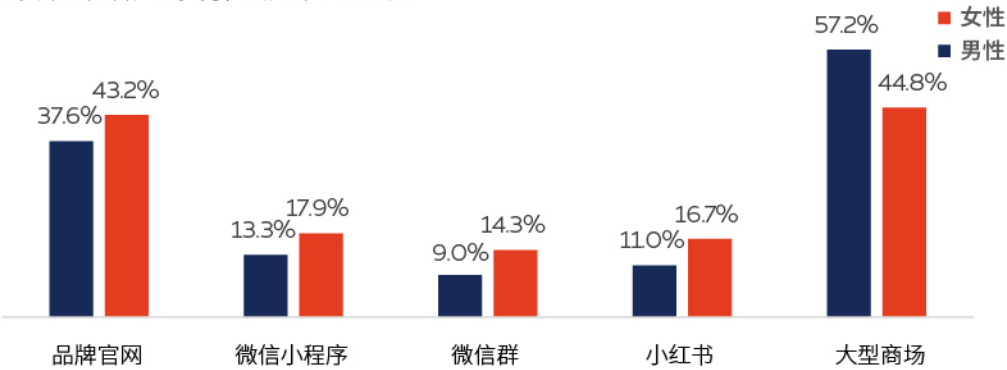
在这样的背景下，一方面，企业应当思考如何应用更加统一、前沿的方式提供消费者一致的体验感受，减少预期与实际的差距；另一方面，则需要建立完善的综合售后服务能力，用于有效应对消费者的诉求，进一步减少体验与使用差距造成的负面影响。



服装行业：消费者体验，不能只是“看上去很美”

Channel 渠道

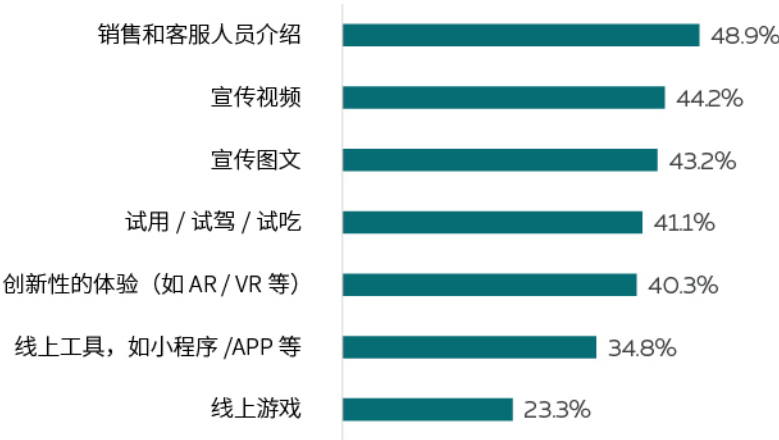
就线上购买渠道而言，更多女性会选择在品牌官网，微信小程序、微信群和小红书上购买。然而，就线下购买渠道而言，更多男性会选择大型商场。



Q 在购买时，您一般会选择通过什么渠道购买？

Content 内容

受访者最倾向的内容的呈现形式，排名前三的是“销售和客服人员的介绍” (48.9%)、“宣传视频” (44.2%) 和 “宣传图文” (43.2%)。

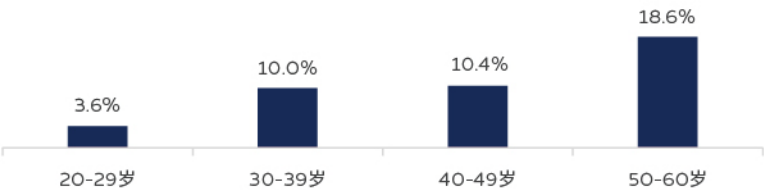


Q 您更喜欢商家通过什么样的形式来让你更了解信息？

服装行业：消费者体验，不能只是“看上去很美”

Contact 交互

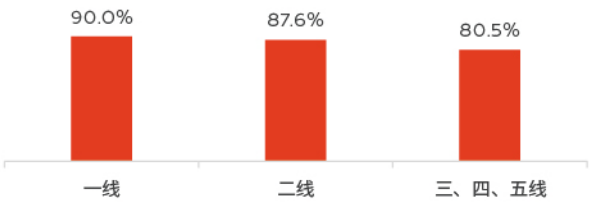
调研发现，受访者对于 AI 服务的接受程度，随着年龄的增长而降低。
在 20-29 岁的年轻人群中，只有 3.6% 的人无法接受 AI 服务，这个比例在 30-49 岁的人群中略有上升，而在 50-60 岁的人群中，有 18.6% 的人无法接受 AI 服务。



Q 您对于智能机器人（AI）提供服务是怎样的态度？

Care 关怀

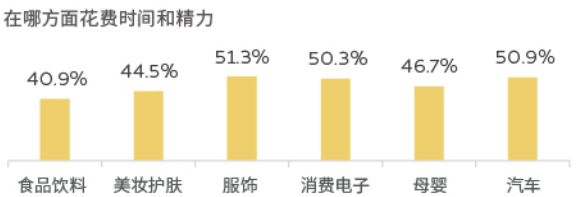
一线和二线城市受访者比更低线城市的受访者更在意情感链接。
有 90% 的一线城市的受访者认为情感链接能提升消费体验，87.6% 的二线城市的受访者这样认为，但是在三、四、五线城市，这个比例下降到了 80.5%。



Q 您认为品牌所提供的情感链接是否会提升您的消费体验？

Cost 成本

51.3% 的受访者认为他们在售后服务和问题处理上的花费了较多的时间和精力，高于其他五个行业。



Q 您认为在您的消费过程中，在哪方面花费的时间和精力比较多？

母婴用品行业：情感与口碑并行的体验期待

中国庞大的人口基数造就了母婴行业的万亿市场。但随着人口出生率仍在逐年降低，这势必将会对母婴用品市场造成下行影响。在激烈的行业竞争和萧条的新增人口环境的双重作用下，母婴行业早已不仅仅局限于品牌和产品本身的营销与运营，而藉由社群等方式的影响和服务能力的提升实现口碑效应，进而拓展自身市场。

这种区别于其他消费品的购物特征，除了外在的影响，也主要是由母婴用品消费者对于“口碑”和“专业性支持”的依赖造成的。由于婴幼儿养育是一门复杂的课程，多数家庭也极为重视，因此需要更多的外部指导和建议来帮助他们进行决策。

在 6 个行业的消费者体验指数中，母婴行业的体验在渠道、内容、互动和关怀部分都处于领先为主，而成本得分较低。

如我们调研所见，母婴行业相对而言会更聚焦于与消费者建立情感链路，因此其在渠道、内容、互动和关怀的体验层面也会很好地触达消费者的所需所求，即在家长主要消费的渠道提供围绕育儿内容展开的互动和关怀。

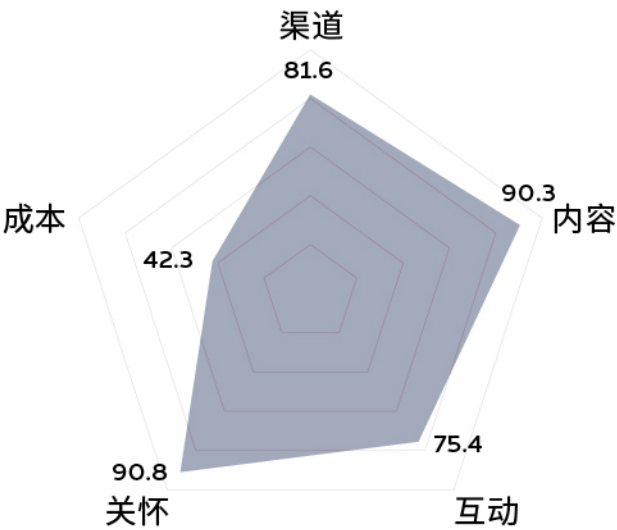
在这样的背景下，如宝宝树、孩子王等专业商城和贝亲等母婴品牌都在产品贩售之外建立了额外的线上板块，用于宝妈间的相互交流和专业知识的提供。

我们也看到有不少的消费者会通过微信群的方式进行相关产品的购买。而这些微信群，往往是由“团长”建立和运营。其在为“团员”提供团购渠道的同时，也帮助成员解答育儿和购物问题，提升购物的满意度，进而再产生裂变效应。

无论是何种方式，母婴行业的优秀消费者体验都更多地聚焦在附加价值的提供。

但无可避免的是，母婴用品的购买对于家长而言仍是一项谨慎的决策，会综合考虑多个方面。因此，其决策链路会相对较长，这也造成了消费者体验在时间、精力和金钱等方面成本的增加。

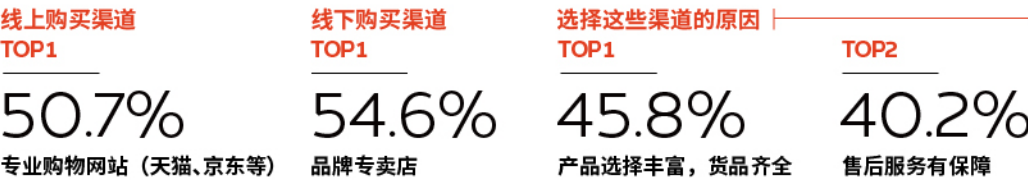
整体而言，母婴用品对于消费者情感层面的关注和额外的知识支持在一定程度上提升消费者的整体体验，可供其他行业 and 品牌参考学习。



母婴用品行业：情感与口碑并行的体验期待

Channel 渠道

受访者选择最多的线上渠道是专业购物网站（50.7%），线下渠道是品牌专卖店（54.6%）。选择这些渠道最主要的两个原因是品牌和产品选择丰富，货品齐全（45.8%），以及售后服务有保障（40.2%）。



Q 在购买时，您一般会选择通过什么渠道购买？ Q 为什么在这些渠道购买的体验更好？

Content 内容

在退换货、质量问题的处理，投诉的处理和解决、积分兑换和会员独享服务这些服务内容上，母婴行业的消费者满意度都居六大行业之首。

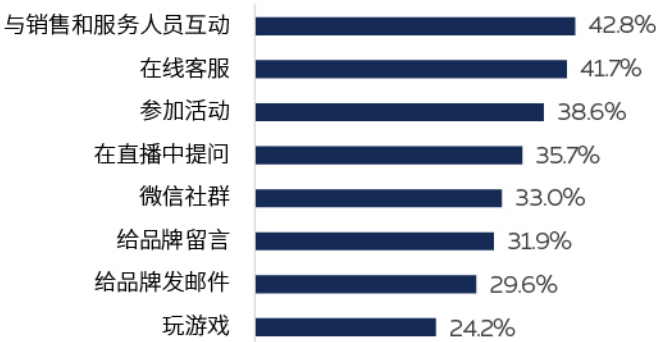
服务内容	满意度(认为好)
退换货	90.7%
质量问题的处理	88.6%
投诉的处理和解决	88.3%
积分兑换	86.6%
会员独享服务	85.3%

Q 您认为目前的服务做得怎么样？

母婴用品行业：情感与口碑并行的体验期待

Contact 交互

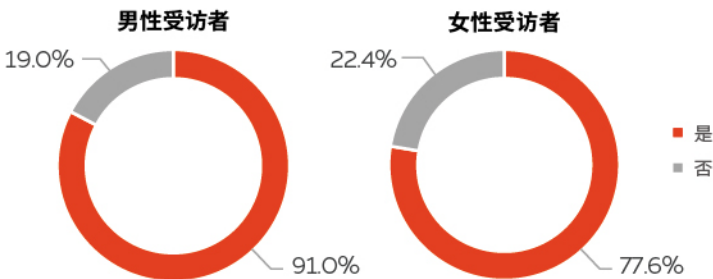
在受访者倾向的互动方式中，排名前三的是“与销售和服务人员互动”（42.8%）、“在线客服”（41.7%）和“参加活动”（38.6%）。



Q 在与品牌互动时，您更倾向哪些方式？

Care 关怀

调研发现，更多男性 91.0% 比女性 77.6% 认为情感链接能提升消费体验。
对于情感链接能提升消费体验的认同，将随着家庭年收入的增加而降低。



Q 您认为品牌所提供的情感链接是否会提升您的消费体验？

Cost 成本

总体而言，受访者在“有效信息的筛选”（47.4%）、“售后服务及问题处理”（46.7%）和“与销售和客服的沟通”（45.5%）上花费了较多的时间和精力。



Q 您认为在您的消费过程中，在哪方面花费的时间和精力比较多？

构建提升 客户体验的 企业能力栈

第三章

构建提升客户体验的企业能力栈

对六大行业的消费者体验指数分析不仅使我们深入了解各行业的体验提供情况，也帮助企业以各模块高分行业和标杆企业为范例，从而建立提供绝佳体验所需的能力栈。

消费者体验的提升绝不仅仅是单一的技术平台、场景和部门所能达成的。它需要企业以体验提升为驱动，建立自上而下贯通的整合能力并实现相互协作。通过这种方式造就的智能体验引擎，也将实现从战略、执行、消费者互动到洞察的闭环，从而使企业的体验能力提供迈上一个新的台阶。

Merkle 认为，企业关注的内容应当涵盖：



战略先行：将客户体验纳入战略规划

企业需要将打造绝佳体验写进最高战略规划中,才能保证至上而下的规划和落实,最终促使企业转型成以客户体验为中心的组织。

体验需布局在业务战略和数字化战略中

首先,需要将提升客户体验纳入到企业的最顶层战略和目标中,将其视为企业发展的重要方向和关键指标,使其成为企业愿景的重要组成部分。其次,客户体验需要体现在业务中,为每个部门设置合理的目标,包括直接业务部门和支持部门。若完全量化的目标具有挑战,则可以考虑定量和定性相结合的方法,如与 n 个客户深入交谈,了解其痛点。之后针对这些目标,企业可以设计衡量指标。美库尔创新的 5C 模型能帮助企业量身定制各个部门的评估标准,出具得分,提出改进建议。

其次,客户体验需要数字化能力的支持。技术是推动客户体验的关键因素之一,越来越多的企业通过技术方式触达客户。数字化的本质在于提升所服务目标对象的感知和交流。所以,企业的顶层数字化战略也应当配合打造优质的客户体验,再落实到部门。

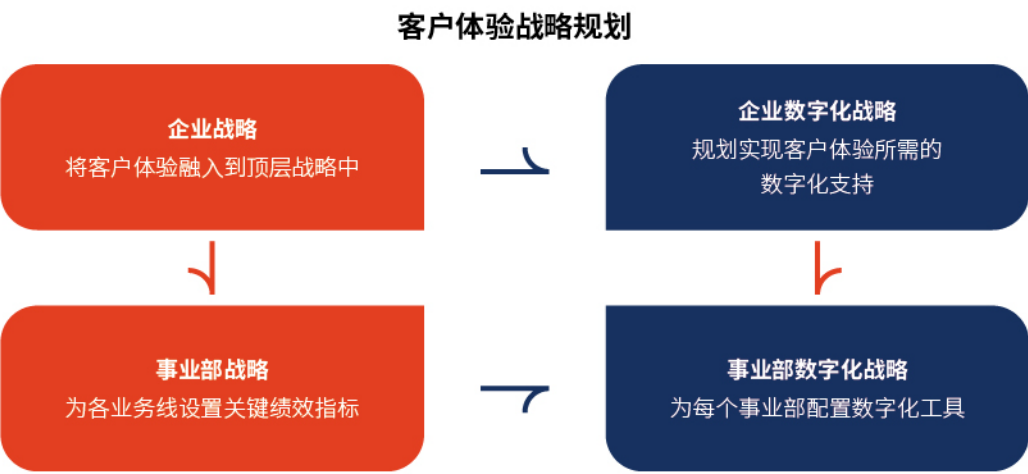
最后,放眼未来,企业应始终将客户体验定位为最高战略内容之一,而战术则需要跟随市场的变化和业务的发展而升级。

体验战略是长远的,不能一蹴而就

与任何事物的发展规律一样,客户体验战略是一个长远的过程,需要经过几个阶段,并不是一朝一夕可完成之事。与行业生命周期一样,客户体验战略的贯彻也会经过初始期、成长期、成熟期和衰退期。在初始期和成长期,企业需要努力推动体验战略,使各个职能部门良好协作。在成熟和衰退期,企业需要考虑对于体验战略进行更新迭代,以便进入下一轮的市场竞争。在整个过程中,企业需要不断调整和优化各个部门的目标,使得战略最终可落实并取得成效。

战略需要落实

任何优秀的战略如果不落实,都只是纸上谈兵。在一个庞大的企业内,初期的员工沟通十分重要,要让每个员工了解体验战略的重要性,如何做,对他们的工作会产生何种影响。只有员工充分了解和认同,才能成为体验战略的支持者和执行者。战略的落实需要每位成员的共同努力和推进,并将体验融入到企业的 DNA 中,实现长期延续。



组织革新：打造以客户体验为中心的组织

架构、文化和人才是组织的三大基石，必须同时服务于客户体验战略。

以体验为中心的组织架构

虽然客户体验的好坏往往体现在前端触点部门（如在线客服、线下门店、直播销售等），但 80% 以上的客户体验问题来自后台支撑。这其中包括了 IT 系统、知识系统、业务设计、流程、制度等。所以，客户体验是部门协作的结果。组织需要以提供优质的客户体验为核心进行架构搭建。

搭建一个有效的组织架构，企业需要内部协作和流程去支撑，让组织这个“车轮”高速转动起来。首先，鼓励部门之间的协作，打破每个部门各自为政的孤岛或封闭状态。试想，如果消费者购买了一件产品，当他 / 她致电企业寻求售后服务时，如果接待的客服只掌握了部分客户信息，客服需要花费很多时间向其他部门索要信息，使得消费者长时间等待。或者，消费者遇到了部门之间“踢皮球”的情况。以上这些情况必然影响客户体验。我们建议部门之间合作，并且共享部分信息，以更好更迅捷地服务客户。其次，部门之间的合作制度需要简化，减少不必要的步骤。这样能使员工将更多的精力放在服务客户上。员工首先要获得良好的工作体验，才能将这种愉悦带给客户。

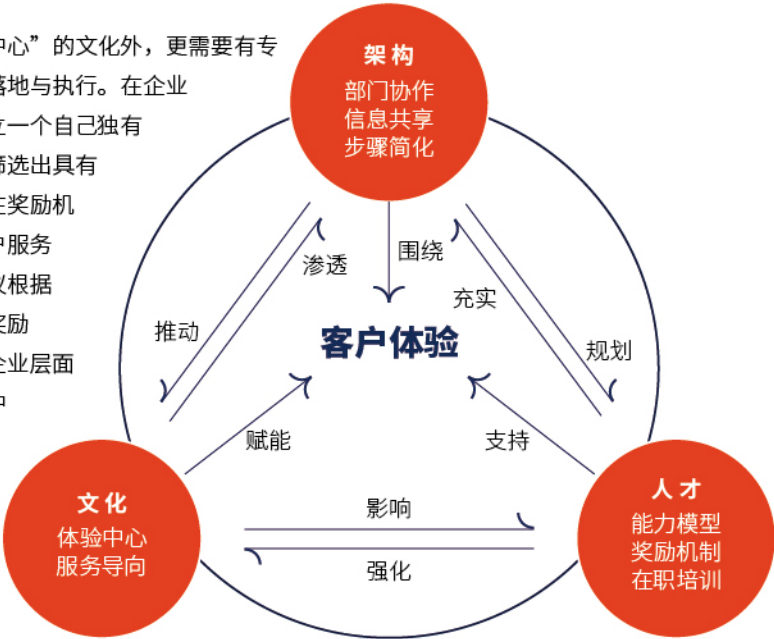
最后，企业也可考虑设置首席体验官（CXO）一职来统一管理客户体验，协调组织内部的各个部门，实现客户价值和企业价值的最大化。

体验文化渗透到各个部门

组织要建立“以客户体验为中心”的文化，并且将这种文化渗透到各个部门，这也是企业能永续经营的保证。美国领先的零售业巨头 Nordstrom 是这方面的典范，其利用企业文化打造出战略优势。Nordstrom 员工手册中有一条广为人知的守则：“在所有情况下都要运用你最好的判断力来服务客户，没有其他额外的规范。”所以，员工的一切行为都是以服务客户为导向，并且融入到每天的工作中。企业的文化也应当随着市场的进步而不断改进。

人才是根本

品牌除了打造“以客户体验为中心”的文化外，更需要有专业的人才支持客户体验工作的落地与执行。在企业挑选人才的时候，可以考虑建立一个自己独特的核心能力模型与能力标准，筛选出具有服务客户意识和潜力的人才。在奖励机制方面，品牌可以考虑将为客户服务纳入到奖励体系之中。我们建议根据每个部门的职能，设置不同的奖励机制，甚至可以考虑将此纳入企业层面的集体奖励机制中。要在组织中形成“以客户为中心”的氛围和组织行为，培训必不可少。品牌可考虑设置系统的培训课程体系，反复培养和提升员工的意识。



技术与平台：体验实践的使能者

消费者体验的实践，最终是基于技术的支撑而得以实现。当前错综复杂的体验触点，需要企业具有相应的技术和平台能力，完成构想场景的完美落地。

整体性的平台思考

点状且零星的平台能力建设或许能在短时间内帮助企业提升某段触点或旅程的消费者体验提供，但对整个企业的能力提供却存在风险。对外不一致的体验感受、对内重复冗余的体验能力投入，都是未经整体规划便搭建单点技术与平台所带来的负面后果。

技术与平台能力建设的统筹设计，是企业进行消费者体验能力建设的必然思考。在业务战略的指导下，企业应该关注全局技术架构和应用平台的普适性与独特性，优先规划和落实整体性的技术平台，再基于此思考单点能力提升。

实用先于创新

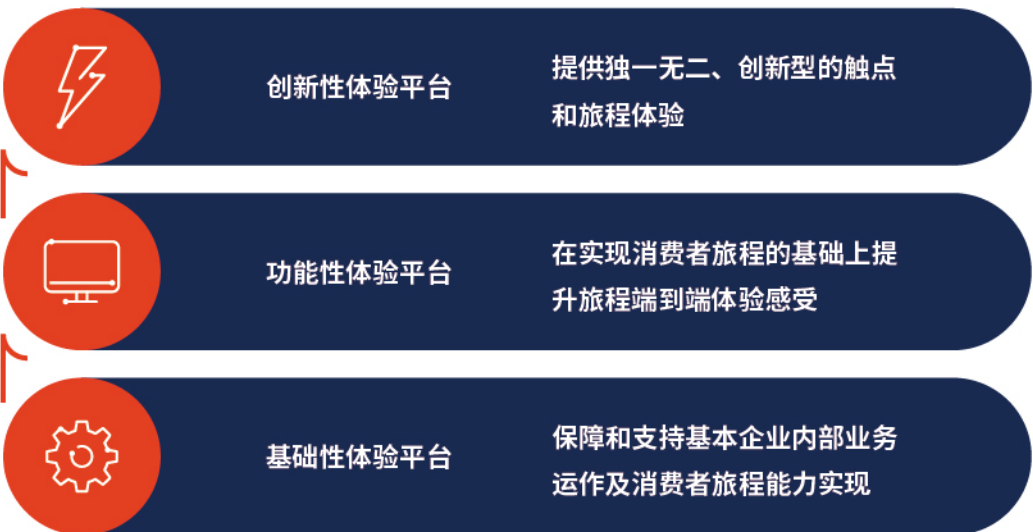
创新技术与平台能力的不断迭代，对企业的构想实现无疑具有充分的吸引力。但企业应当谨记，基础能力的构建远优先于创新的重要性。

一方面，创新体验的有效上线和消费者正向感知有赖于基础平台的经验提供和历史反馈；另一方面，创新能力提供的永远是“锦上添花”的加分项。消费者最核心的体验感知和“基本分”依然来自于基础及功能性平台的能力提供。

关注持续优化

体验能力的提供和提升是一个持续而长期的过程，尤其在数字化阶段，它十分依赖于技术和平台能力的基础支撑。而无论是何种技术平台能力的应用，企业都需要在建设落实和上线后对运营情况进行持续关注。通过内置的监控代码及客户反馈调研，能有效帮助企业了解平台本身和消费者端的意见情况，并进行针对性的改进，从而形成“建设 - 上线 - 反馈 - 提升”的体验优化闭环。

体验平台能力



AI 驱动：为下一次的体验革新创造可能

ChatGPT、Midjourney 等 AIGC（AI-generated Content, 人工智能生成内容）产品，将 AI 新技术的讨论热潮推向了又一高点。如何应用 AI 带来更好的消费者体验提升，是许多企业正在思考的方向。

内部赋能

对企业内部来说，当前 AI 能力最大的应用领域便是体验性方案的输出与内容构建。通过持续的交互与问题喂养，AI 能输出包括营销方案、创意内容在内的图文和视频素材，大大节省相关人工作业的时间。

外部体验创新

包括 ChatGPT 在内的领先 AI 应用均可通过接口进行能力调用，企业同样可以将其提供至消费者触点端，提升创新的体验能力，从而吸引消费者。其中包括：

- AI 支持的营销活动，利用消费者与 AI 的交互生成个人专属物料，从而进行创意宣传
- 体验旅程引领，实时指导消费者完成相关虚拟或实体体验内容
- 产品内嵌高级 AI 功能，作为商品本身能力提供给消费者
- 更为领先的互动式问答，以更少的人力投入解决售前、售后的相关疑问

谨慎

尽管 AI 能力的运用可成为组织和消费者体验的加分项，但如同我们在技术与平台中所谈到的，建议企业在基础建设完善后再逐步应用创新性的能力。此外，AI 应用的风险同样存在：

- AI 生成的内容素材缺少原创性和可信度保证，存在抄袭风险
- 企业对于由第三方接入的 AI 能力缺少掌控度，在面向消费者时存有潜在的负面信息输出和法规风险



92.8%

消费者乐于接受AI提供服务

数据：“质”“量”兼备，支撑体验优化与创新

通过技术和平台能力沉淀的数据，经有效清洗和运用后将能生成消费者体验洞察和提升的核心支撑。但数据能力的建立和运用，并不是朝夕之事。

数据规范与管理

数据的“可用性”是企业试图通过数据能力提升消费者体验的先决条件。而建立长期“可用的”数据，需要企业构建自上而下的全套数据管理能力，其中包括：

数据管控能力：具备相应的数据管理机构 and 制度、规范、方法，有清晰明确的数据认责机制，从而对数据的质量进行约束。

数据资产能力：通过对数据质量和数据标准的把控，对数据的产生、盘点和应用进行统一管理，实现数据资产化。

数据平台能力：建立统一的数据管理平台，实现数据从收集、存储、处理到服务的全流程赋能。

数据扩充

在数据管理的基础能力之上，企业应当具有数据价值的意识，在相关数据法规的约束下，扩充体验触点上数据收集的内容和范围，为后续的多维度分析和创新能力启发打下基础。

数据创新

数据的运用和创新源自企业对数据的深刻理解。这种理解需要企业在收集各触点的体验信息之上，展开全面的分析和洞察，以获取消费者体验的薄弱环节，再进行针对性加强。

创新性的体验内容和形式，也可通过数据的反馈，获知其对转化的影响和消费者的接受度，从而制定进一步的策略。

数据规范与管理能力



场景：将能力融入到场景，更可创造体验场景

如今的客户体验是场景化的。企业需将自身的能力融入到场景中去，才能发挥出独特的优势，而具有更强能力的企业甚至可以创造场景。

理解场景含义

场景化是指客户体验应该考虑客户所处的环境和场景，并为其提供相应的体验。如今，对于企业来说，要从“产品价值”转换到“场景价值”。在讨论场景的时候就不得不提客户旅程。我们在之前的篇章中就已经阐述过如今的客户旅程是非线性的。置于场景的语境下，企业需要根据不同的场景去大致勾画出不同的客户旅程，在每个旅程中找到与体验相关的关键点。

聚焦关键场景

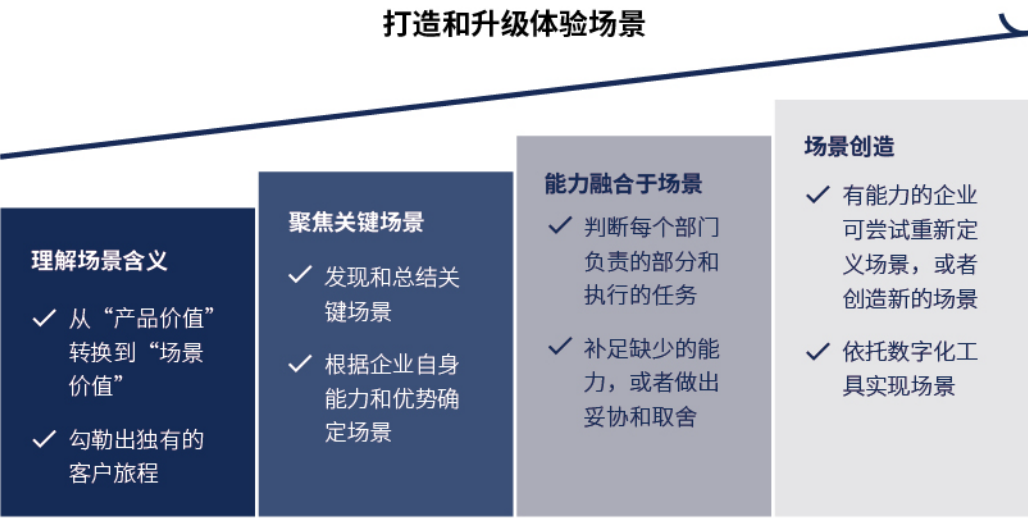
在每个行业中，都有海量的场景存在。企业需要去发现和总结几个关键的场景，并且确定自身有能力去满足这些场景。在选择场景的时候，企业需要思考这几个问题：客户的本质需求是什么，有哪些关键的影响体验的点，给到企业什么启示，企业是否有能力去满足这些需求?通过这些问题，也可帮助企业找到自身优势和增长点。

能力融合于场景

在圈定了几个关键场景之后，针对每个场景，首先企业需要判断哪些需求是产品需要解决的，哪些是用户体验需要解决的。之后将和客户体验相关的任务拆分到相关部门，由体验负责人统一管理和协调。但是在这个过程中，必须要考虑到企业的总体优势，总体能力和每个职能部门的能力。当有些职能部门缺失某些能力时，就需要企业从统筹层面做出决策：是利用外部合作方补足这些能力，还是对于场景做出妥协 and 取舍，抑或去寻找新的有足够能力去执行的场景。在解决了这些问题之后，企业需要将自身的能力充分融入和运用到场景中，打造独一无二的客户体验。

场景创造

当企业的能力和已经可以完美满足几个关键场景之后，企业可以考虑重新定义场景，创造新的场景。这不仅要依靠本身能力，还需要依托数字化工具，将实体和虚拟深度结合。



企业能力栈和5C结合怎么做

	Channel 渠道	Content 内容	Contact 交互	Care 关怀	Cost 成本
战略	将 5C 纳入顶层战略，作为衡量本企业的客户体验的重要指标；设立详细的内部 5C 手册，以指导公司整体和各部门的工作为每个 C 涉及到的部门制定具体任务和关键绩效指标，细化到每个季度连续追踪 5C 的执行，评估是否 5 个维度都获得同样的效果。对于落后的维度，需要找出原因并采取提升措施				
组织	在渠道这点上，往往需要企业投入人力来响应从不同渠道来的需求。这不仅需要一线人员，更需要组织去搭建强有力的后方支持部门	组织当积极寻求提供给他客户多样化和创新的内容，并安排人力和资源去做尝试这样的内容	向和客户直接接触的一线人员提供系统性的培训，例如：如何感知客户的需求，如何高效沟通，如何提供规范的优质服务等	企业应该让自己的员工首先感受到关怀，那么员工才能把关怀传递给外部客户、消费者、合作方等	只有一个自身紧密协作和高效运转的组织才能提供给外部客户迅捷的体验，每一环都不掉链。在这点上，组织内部先要做到将不必要的时间和精力降到最低
数据	全渠道收集数据，建立全渠道数据中心，实时更新和分析数据，全面了解客户需求和行为	通过数据分析的方法推算出客户喜欢的内容，以便后续能有针对性地提供服务内容	数据可以帮助提高沟通的精准性和效率。建议服务人员拥有实时客户画像，可帮助精准且高效的沟通	利用数据分析勾勒出每个消费者独特的画像，针对其需求和喜好给予不同的关怀内容	通过数据分析出造成高成本的环节有哪些，造成高成本的原因是什么
AI	AI 可以开展多渠道推广，提高客户的关注度和响应率。之后 AI 通过自学习，更精准地选择正确的渠道，推荐正确的产品和服务	AI 不仅可以输出内容，更可以成为承载内容的方式。企业可以考虑提供十分前沿的 AR 虚拟体验，我们调研的结果也显示消费者对此并不反感	从我们的调研中获知消费者更倾向人工服务。但企业可以在一些单向信息发送而无需双向交互的触点上尝试 AI 服务，以加快效率	通过自然语言处理和面部表情分析，分析消费者对于产品、服务和品牌的情感倾向。品牌方可有效利用这些结果开展个性化关怀	可向消费者提供一些 AI 工具以帮助其节省时间和精力，例如输入关键字来匹配到最合适并且最低价的产品，以节省信息搜索和删选的时间
技术	技术应当允许或者赋能全渠道，并且在后方形成一个整体平台，有强大的能力承载所有渠道的数据和信息	技术需要支持多样化内容和形式的呈现，并同时满足对于内容的分类管理和多渠道快速调用与上线	在与消费者存在交互的触点，可通过领先技术的平台和工具，为服务人员提供赋能支持	结合领先技术所实现的消费者深入洞察以及对于个性化关怀触达的支持，均能帮助企业与消费者间的情感绑定	技术要帮助缩短消费者和良好体验之间的距离，让消费者以最少的时间和最小的精力来获取体验
场景	渠道应当先满足几个重要的场景，并围绕着场景完善渠道建设。在有余力的情况下，企业再把渠道复用到次要场景	无论是具体内容还是表现形式都是场景的重要部分，场景决定内容。所以固定场景对于内容的策划起到关键作用，内容也反哺场景	场景决定着在哪些触点交互和何如交互。企业和消费者基于场景的沟通和互动先要使得场景变得生动和人性化	根据场景而来的关怀不在于多，而在于精。关怀内容和方式需根据不同的场景来设计，不可简单地在不同的场景间复制	首先，一个完整的场景自身是低成本的，消费者无需花费大量时间和精力便可获得场景内的完整体验。其次，再考虑跨场景间的低成本。

第四章

企业实现卓越 体验的解决方案

第四章

企业实现卓越 体验的解决方案

从六大行业的分析中我们看到，贯穿营销、购物和服务旅程的体验不仅要求企业建立整体的能力栈，也对与消费者密切关联的部门提出了更高的挑战。创新的业务能力和关注体验的业务运营，是驱动部门能力提升的关键。在本报告中，我们从客户体验提升的角度出发，为营销、销售、供应链、客户服务等四个部门提供建议，助力企业为客户提供卓越的体验。



营销部门

锚定高转化公域，深耕私域，搭建社群运营能力

线上渠道的拓展提供了更广阔的营销施展空间。但企业应当意识到，摊饼式的营销投放无法带来一致的营销转化。针对产品类型和聚焦受众，企业需要基于 ROI 测算和转化率等指标明确重点的营销渠道。

同时，在将流量由公域引流至私域后，企业的私域运营能力也显得尤为重要。优秀的运营策略和内容，能助力企业持续留存客户，形成营销到转化的闭环。在母婴、食品饮料、汽车等多个行业内的领先企业，都已通过平台社群的方式汇集消费人群。在社群中，平台通过优惠发放、新品信息传递和促销通知等内容持续喂养，极大提升销售转化的同时也更好地实现营销到复购的链路。

创新内容与形式，提供营销新体验

内容和形式的同质化，使得企业的营销吸引力降低，消费者逐渐产生倦怠。超过 40% 的消费者希望企业通过创新性的方式帮助他们更好地了解品牌和产品。而对于企业而言，独特的内容与形式同样能将其与竞争者进行区隔，从而有效吸引消费者的目光。

包括元宇宙、AR/VR 等在内的创新营销体验，都成为这几年各家厂商的试水之地。如巴黎世家，运用 NFT 概念推出限量数字藏品 3XL，助力实体营销。而伴随苹果 Vision Pro 的发布和后续推出，AR/VR 也必将有更多元和丰富的应用场景。

持续的创新营销探索和独家的消费者体验，势必能帮助企业突出重围，有效吸睛。

公域&私域能力



关注情感价值，贴近消费者心声

我们的调研显示，85% 的消费者认为品牌所提供的情感价值能有效提升他们的购物体验。消费者同时表示，品牌对于自己情感需求和独特个性的在意，以及具备社会责任感等，都是他们所关注的方面。

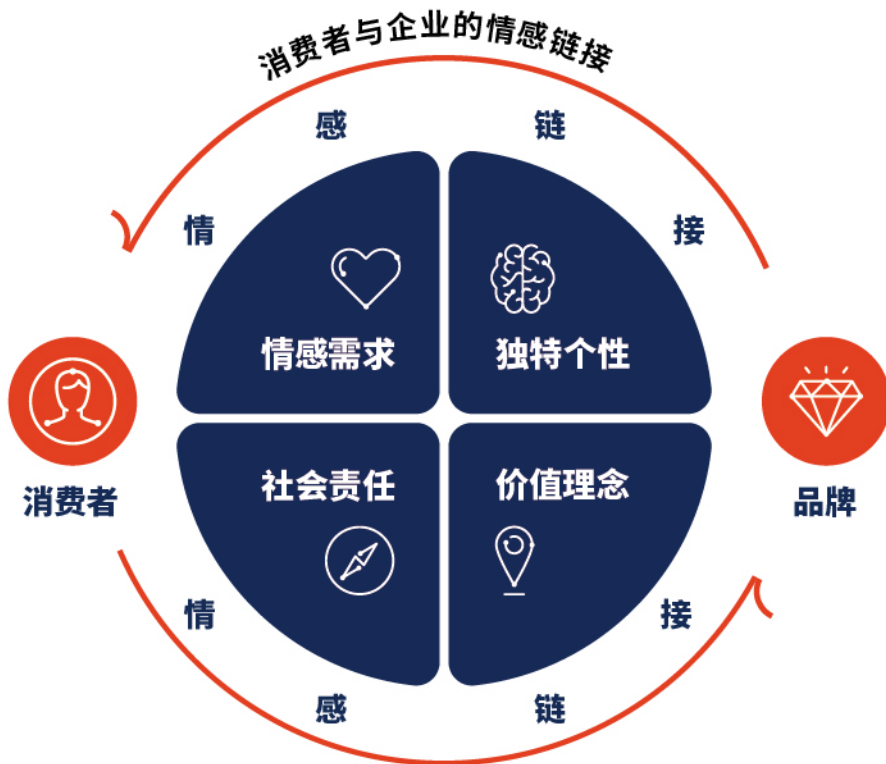
而在近年的营销策略中，各行业品牌也越来越多地通过公益公关、节日企划和企业价值传递等方式与消费者建立情感链路。例如鸿星尔克对于郑州暴雨的捐款行为，极大提升了民众对于品牌的好感度，从而实现了品牌销量的激增。多数情况下，情感链接的建立是一个持续而缓慢的过程，并不会带来即刻的收益增长。但通过这种方式，能有效提升品牌和产品的形象，实现持续的正向影响。

速描客户画像，营销分层别类

有效的营销依赖于企业对消费者的深刻洞察和精准需求触达。有基于此，企业需要具备快速了解消费者个性化的能力，并据此在对应的营销渠道提供相应的推广内容与交互。

而在持续的多触点推送和互动中，企业也能够不断扩充和完善客户画像，实现更精准的“度身定制”。

尤其对于会员群体，领先企业已通过客户标签的设立和价值性的区分，更加高效地分层定位目标客群和转化目标，并据此分发对应的营销素材和制定旅程式营销策略，实现更有效的销售促成。



销售部门

玩转 DTC 模式，提供优质服务

DTC 模式如今十分普遍，它跳过批发商和零售商，直接向客户销售产品和服务。如果品牌将 DTC 模式运营得出色，将会拥有一大批忠诚的客户。同时，DTC 模式更有利于品牌打造全方位的客户体验。采用 DTC 模式的企业掌握了一手客户数据，可以通过数据分析精准洞察客户喜好，快速响应客户需求，为客户提供个性化的产品推荐。另外，DTC 模式省去了中间平台的环节，节省了运营成本。企业可以将这笔预算用于针对客户的营销和服务上。DTC 也便于品牌提升客户的参与度，例如开展互动游戏、节日活动、忠诚度计划等，以此来增加客户粘性。

借助伙伴的能力，提升全渠道体验质量

部分品牌采取 DTC 的模式，但更多品牌则采取全渠道的模式，开通线上和线下多个销售渠道。全渠道的优势是可以将销售面打开，但缺点是一方面在某些渠道上无法直接接触消费者，所以无法获得一手洞察。另一方面则是难以提供统一的销售能力，所以消费者在不同渠道上的体验参差不齐。这需要品牌方对不同渠道上的不同人群进行研究，针对人群特点和平台优势进行销售规划，有的放矢。此外，品牌方无疑需要借助平台方的能力来提供销售体验，这就要求品牌在平台的挑选和合作上做出正确的选择，给予客户甚至高于 DTC 的优质感受。

DTC 模式的优点



销售部门

帮助客户做出选择，提高销售效率

如今的客户普遍面临着选择过多的难题，要从海量的产品中选到自己心仪的产品有时费时费力。此时，销售端的职责是快速地有效地帮助客户作出选择。首先，销售端需要精准捕捉客户的核心需求，推荐合适的一至两件产品，缩小选择范围。当然，无论是线上客服还是线下销售都需要对本品和竞品非常熟悉，以准确回答问题，帮助客户做购买决策。除此之外，有效利用数字化工具也能提高决策的效率。首先，需要建立一个高效的 CDP，将客户信息整理、归纳和建档，同时也能清晰地呈现给销售人员，使其对于客户画像一目了然，快速捕捉客户喜好。其次，品牌方可以考虑搭建预测模型，基于各方客户数据，预测顾客下次购买行为，做出精准推荐。若能给销售人员配备便携掌上设备，在销售时随时查看信息，势必将会提高销售效率。

运用情感销售，拥有忠诚客户

要拥有一批忠诚的客户，提供良好的客户体验，情感链接必不可少。首先，要了解客户的需求和心理状态。需求是指客户的喜好和需要，销售人员针对需求来提出产品的优势和卖点，从而增加客户的购买意愿。

而心理状态指的是客户难免会有担忧、焦虑、缺乏安全感等情绪，销售人员需要在和客户的对话中洞察这些情绪。若产品不能解决客户的情绪，那么销售人员可以通过话语来安抚。情感是创造优质客户体验的重要方面，消费者需要感受到他们被聆听和被重视。

供应链部门

敏捷制胜，效率至上

对于消费品而言，优秀的客户体验需要敏捷的供应链。这不仅是指产品迅速送达客人手中，还体现在退换货过程的迅速。很多品牌在快速发货方面表现出色，但在退换货的处理上，却不尽如人意。以服饰行业退货为例，并非所有品牌都能和快时尚的效率持平。例如，当客人将产品退回线下门店，门店需要送回仓库，仓库进行检查确认无误后，才可退款到客户端。这个过程有时长达一周，直接影响客户体验。我们建议品牌方优化退换货的流程，减少中间步骤，以客户体验为中心，建立快速敏捷的退换货服务。

数据时代，透明先行

实时数据是运输透明度的关键因素，甚至在产品发货之前对客户体验也很重要。品牌方可以考虑将物流信息直接呈现在订单页面，省去需要点击跳转到物流公司页面或其他页面的步骤，以提高客户体验。品牌方也可以在几个关键的节点，给客户发送信息提醒，比如出库、到达目标城市、即将配送等。无论是使用电商平台的物流，还是品牌方自行配送，都建议提供实时物流信息，并和客户保持沟通，让消费者知晓进度。

供应链部门

全渠道交付，提供高效率

我们一直都在讨论全渠道营销和销售，如果要给到消费者真正全渠道的体验，那么供应链也必须是全渠道的，即通过多个渠道将购买的产品交付到消费者手中。这就需要供应商在多个方面的无缝链接。首先，渠道是整合且统一的，无论消费者在哪里购买，都能获得相同的价格和服务。其次，实时库存管理是全渠道的关键，品牌方和消费者都能看到最新和最准确的信息。这就对于系统提出了更高的整合性要求。

注重个性化，让消费者自由选择

如今，年轻一代的消费者非常注重个性化，对于物流服务也不例外。品牌在面向消费者的物流环节中，可以提供个性化和多样化的选择。例如，客人根据自己的需求选择不同的配送方式和送达时间。这类定制化的物流服务，能够给到客户优质的服务体验。又譬如，品牌方可以在内部订单管理和前端店铺页面中提供多种物流选项，包括同城闪送、次日达、普通送达，还有指定物流公司等等。设置这些选项的关键是了解客户的期望并满足他们。一般来说，物流服务大多由专业物流公司承担，所以寻找优质且能提供个性化解决方案的物流合作方是提供卓越客户体验的重要组成部分。

全渠道交付模式



客户服务部门

搭建全域售后通路，实现高质量服务触手可及

营销和销售渠道的拓展对企业的售后服务能力是一大挑战。过少的服务触点和各触点上不一致的服务提供，必然会带来负面的服务体验印象，从而导致客户的流失。

在这样的情况下，企业应当思考局部全渠道的售后服务运营能力。该能力蕴藏两层含义：一是凸显售后服务触点的广度和显现度，使消费者能快速与企业形成售后交互；二是统一各渠道的服务能力水平，使消费者无论在何种通路均可享受一致的服务体验。

此外，企业亦可考虑仅在全域布局售后入口，汇总至统一的私域平台进行后续的服务和处理，以缩减相关成本。

跨部门能力协同，快速问题处理

鉴于售后诉求往往涉及营销、销售和供应等多个环节的问题，因此针对其的高效处理，仅依赖客户服务的单部门能力往往不及预期。

企业需要将客户服务部门建立成为问题解决的枢纽，并建立多部门协同解决问题的能力。该能力的建立将能快速进行客户问题的定位与追根溯源，并运用他部门更为专业的能力进行问题处理。

这样的服务模式，对客服部门本身也提出了更高的要求，包括问题部门定位的能力、快速协同的能力和整合处理的能力。这些能力的建立，需要一整套的机制加以辅助和框定。

企业该能力的具备，能极大减少消费者的沟通成本，并实现更高效的问题解决。

客户服务部门

会员权益优化，价值变现能力升级

会员机制的建立，本意是帮助企业对消费者进行区分，从而辨别不同价值的客户，再进行相应的管理和运营。有基于此，许多企业应当重新衡量当前会员计划对企业营收的影响，基于会员价值调整当前的会员策略能力。

可考虑的方向包括：

分层会员价值挖掘和变现：针对不同层次的会员制定更具区分度的会员增值内容，重点挖掘高价值客户，从而实现价值变现能力的升级；

面向消费者进行高质量会员服务的收费：我们的调研显示，83.7% 的消费者愿意为优秀的客户体验支付溢价。这表明企业可通过制定优秀的会员计划获得额外的收益。

升级消费者关怀，持续提升转化

与营销部分为扩大认知和消费群体的情感关怀不同，售后服务的情感关怀更聚焦于使已购消费者产生更强的品牌认同感及归属感，从而增加复购意愿。

通过邀约体验、会员日和组织公益活动等相结合的方式，企业在汇集活跃和沉睡顾客之外，能有效向外界传达自身的品牌价值和情感关怀重视度，从而提升消费者好感度，也能侧面起到营销的能力。

需要注意的是，企业在消费者关怀部分应当以关怀的本意出发，而将营销和宣传目的作为附加项。过于凸显的功利目的在破坏关怀整体性之余，也容易对品牌形象造成负面影响。

会员价值与权益

会员价值	 →  →  → 	潜在会员	低价值	中价值	高价值
服务目标	促成消费者入会和首单转化		提升客单价与复购	刺激消费与忠诚度提升	持续维稳与情感链接
权益侧重	根植品牌和产品印象 促销、优惠 入会礼遇		节假日、生日关怀与优惠 关联产品推荐与优惠 会员特价提醒	品牌活动邀约 积分价值兑现 会员升级礼遇与优惠	专属对接与个性化沟通 高端礼遇 内部活动邀约 专享优惠 节假日、生日礼品

关于美库尔 Merkle China

美库尔是世界领先的客户体验管理公司，专注于为企业交付独具特色和个性化的客户体验。在过去 30 多年里，美库尔与众多《财富》1000 强企业以及非营利机构建立了合作伙伴关系，帮助他们实现营销投资组合价值的最大化。

数字化智能时代，客户体验的完整性、丰富度和创新性成为众多企业所追求和精进的目标，但仍有许多企业处于客户体验提供的初级阶段，对相关内容不甚知晓，并对未来的方向犹豫不决。与此同时，一些领先的客户体验提供企业也在探索如何能在优秀的客户体验之上更近一步。在这样的背景下，美库尔所打造的集合创意、决策和交付为一体的智能体验引擎，从战略与设计、客户交互、客户转化和业务表现与洞察等多个维度帮助企业实现客户体验的价值实现和创新：

- **战略与设计：**美库尔从企业的愿景、价值、公司战略、产品和业务表现出发，帮助企业定制自上而下的业务战略、客户战略和数据战略，从而明确客户体验的指导方向和相关策略，为客户体验明确路径。并且，美库尔也承接战略内容，帮助企业设计与客户体验密切相关的身份体系、忠诚度体系等模块，进一步细化战略意义；
- **客户交互：**从营销、销售到服务环节，美库尔帮助企业构建与客户交互的每一个场景，明确其中的平台、人员、流程、技术和数据能力，致力于实现全渠道客户体验能力的提升和统一；
- **客户转化：**凭借优秀的创意、媒体和客户体验管理能力，美库尔通过灵活多样的营销渠道和营销手段，在客户购物旅程的认知与兴趣阶段充分影响消费者，帮助企业实现更具效率和效果的客户转化；
- **业务表现与洞察：**客户体验的进步同样离不开对于数据的重视。美库尔清楚了解其重要性以及企业应该如何收集、整合并洞察数据，以对业务进行指导。借助美库尔的数据平台、数据科学、AI 和分析与洞察能力，我们帮助企业理解数据，反哺运营，从而不断迭代优化客户体验。

关于数字 100

自 2006 年成立以来，数字 100 致力于运用数据智能技术构建用户体验反馈数据的采集、洞察和分析的在线服务平台，并结合国内外数以亿计的公域消费者的触达能力，为大型企业和机构提供从需求挖掘、新产品测试、品牌研究到用户分析的一站式数字化洞察分析服务。数字 100 以强大的数据+服务+XM 软件平台+XM 行业解决方案的综合能力，长期服务于千余家大型客户，覆盖金融、互联网、科技、快消、零售、物业和公共事业，成为市场上领先的 XM 品牌以及大型客户信赖的 XM 合作伙伴。

联系人：

美库尔中国咨询团队负责人 王舒婷

merklechina@merkle.com

欲了解更多信息，请访问

<https://www.merklechina.cn/>



| 欢迎关注公众号 |