

第 3 章

企业级体验商业价值

虽然体验管理已变得日益火热，但其在企业中的落地实践依然步履艰难。当你向企业高层汇报体验工作的时候，CEO 向你询问以下问题，你会如何作答？

“企业级体验能为企业带来什么商业价值？”

“企业级体验为企业带来了多少营收，提升了多少购买转化率？”

“员工的忠诚度提升了多少？”

我想很多从事企业级体验工作的从业者都无法清楚地回答以上问题，这也是体验的落地方案总是雷声大雨点小的原因。也正因为如此，体验工作在企业内部始终不能成为核心战略，企业也缺乏转型为体验驱动型企业的内在驱动力。

“想要成为体验驱动型企业，必须通过管理手段让体验成为商业的一部分。”

因此我们将在本章深入讨论企业级体验的商业价值，介绍如何通过建立体验投资回报率模型验证体验的商业价值。

3.1 现在是什么在打动消费者

大家在思考“现在是什么在打动消费者”这个问题前，可以先尝试着回答这个问题：从咖啡豆到咖啡，它的价格提升了多少倍？

2006 年上映了一部讲述咖啡生产供应链的纪录片《黑金》，其中有一段记者和非洲当地咖啡种植者的对话。

记者：“在西方国家，1 杯咖啡被卖到 25 比尔（2.90 美元）。”

记者：“你们知道 1 公斤咖啡豆可以制成多少杯（咖啡）吗？”

记者：“1 公斤咖啡豆可以制成 80 杯（咖啡）。”

记者：“当你把 25 比尔乘以 80 杯时，会得到多少？”

咖啡种植者：“那就是 2000 比尔（230 美元）。”

记者：“这说明 1 公斤咖啡豆值多少钱？”

咖啡种植者：“2000 比尔（230 美元）。”

记者：“在这里，你从 1 公斤咖啡豆里得到多少钱？”

咖啡种植者：“2 比尔（0.23 美元），如果我们幸运的话。”

我们从上述对话中可以知道，从咖啡豆到咖啡，其价值翻了 1000 倍。那么为什么消费者愿意花 1000 倍的价格来购买它？

当你坐在装修精美的咖啡店中，咖啡师通过娴熟的技术把咖啡豆制成一杯冒着热气的咖啡，周边响起轻柔的钢琴声，四周弥漫着慵懒的气息时，我想你应该知道这个问题的答案了。是的，现在的消费者会为体验买单，个人感受非常重要。

为什么体验会变得如此重要，这就要从人类社会经济发展模式的历史演变说起了。

“仓禀实而知礼节，衣食足而知荣辱。”

这句话出自《管子·牧民》，其字面释义为：粮仓充实就知道礼节，吃饱穿暖就懂得荣辱。这句话深刻揭示了物质和精神的辩证关系，物质条件的极大丰富必然催生出越来越旺盛的精神层面需求——也就是体验需求。

随着市场经济的不断发展，人类社会的物质已经极大地丰富起来，人们开始从追求物质享受转为追求精神享受。现代社会产业迁移也印证了这一趋势。商业资本投资的重心已经从第一产业——农业，迁移至第三产业——服务业。在服务业中，消费者对于体验的需求或多或少占据了价值链的一定比重。因为体验经济的重要性，不少学术界的学者都在以不同的方式不断探索体验经济的内涵和外延，试图从理论层面对体验经济进行清晰的界定。

1999年，约瑟夫·派恩和詹姆斯·吉尔摩合著的《体验经济》一书问世，“体验经济”这一概念正式出现。这本书构建了体验经济的理论体系和实践框架，使体验经济不再处于无意识的探索阶段。书中认为，体验经济作为一种经济载体，是继农业经济、工业经济、服务经济之后，市场经济模式发展的必然，如图3-1所示。

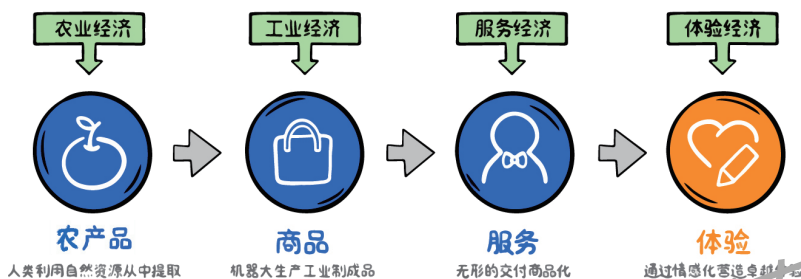


图 3-1 市场经济模式发展的四个阶段

农业经济也被称为农耕经济，此阶段主要以耕地为核心生产要素，以农产品为交易对象。同时因为受到低下的劳动力水平和生产效率的束缚，人们的基本生活需求较难得到满足。

工业经济也称商品经济，此阶段以机器大生产而带来工业革命为标志，生产力得到了极大的释放和提升，大量社会产品被生产，人们的物质需求得到了极大的满足。

服务经济是在商品经济充分发展的基础上发展起来的，在这个阶段，因为科学技术呈现爆炸式发展，大数据、人工智能、互联网技术迅速发展，使得企业在保证产品质量的基础上，更多开始注意与消费者的互动，提供了产品以外的更多附加价值。

体验经济则是在服务经济的基础上深化而来的。在产品本身的质量普遍保持了一定水准的基础上，企业更多关注目标人群与企业互动过程中的定制化、主观性、场景化需求。需求由外在的物质需求转为内在的精神需求，企业更加注重个体的主观感受。

体验经济在未来很长一段时期内，都会是市场经济模式中的重要一环。虽然体验经济在目前的经济模式中所占的比重较小，但其必然是未来经济模式发展的大趋势，也将成为市场经济中占比最重的一种经济模式。企业必须要顺应经济发展潮流，对体验进行全方位管理，以此在未来的市场竞争中占据有利位置。

3.2 企业建立差异化竞争需要

如果我问大家：吃火锅，哪家的就餐体验是最好的？

我想绝大部分人首先想到的就是“海底捞”吧。

在火锅这个竞争激烈的行业中，产品创新变得越来越难，而海底捞则通过不断向就餐人群交付卓越的就餐体验，从而在火锅行业建立了差异化竞争优势。

海底捞对于卓越体验的管理很注重细节，比如对就餐前等候区的设计就是一个很好的创新。在餐饮行业，人多等位的时候，设置一定面积的等候区是很常规的做法，但是海底捞的等候区设计得更精心。不同于其他餐厅的等候区仅提供小零食，海底捞会派服务员与顾客沟通，根据每个人的特定需求提供定制化服务，比如为口渴的就餐者提供饮品，为需要零食的就餐者提供零食，甚至可以为就餐者提供跑腿服务。

海底捞的这一做法顺应了体验经济的潮流，其通过有效管理对体验进行创新，在体验层面建立差异化竞争策略。通过该策略，海底捞获得了商业上的巨大成功，成为火锅行业的标杆企业。

差异化竞争策略是企业间竞争时经常使用的一种策略，其主要特点是重点打造差异性。

差异化竞争策略可以通过各种不同的维度来体现，前面提到的海底捞是在体验维度打造差异化的。在火锅行业，产品已经相对标准化，很难有更大的突破，所以选择体验维度进行差异化打造就是一个很好的方向。

当前，第三产业在经济类型占比中的份额越来越高，人们对产品功能的需求已经慢慢让位于情感需求。在众多差异化竞争维度中，表现最强的便可以说是体验差异化。就像现在非常流行的露营，给人带来了新奇的户外野营体验。通过体验差异化竞争，露营在各种户外活动中成为爆品。

3.3 通过企业级体验提升企业营收

虽然企业级体验的发展还处于初期阶段，但其已经在以下四个方面为企业营收带来了巨大而深远的影响。

1. 提升品牌影响力

品牌影响力从某种程度上来说已经成为左右顾客选择商品的重要因素，而一个品牌所具有的核心影响力和外延影响力，更是品牌市场影响能力在更高层次上的体现。品牌影响力的大小很大程度上取决于企业向目标人群交付的品牌体验质量如何。

可口可乐的传奇总裁罗伯特说过：“如果可口可乐的全部工厂一夜之间被大火烧掉，给我三个月时间，我就能重建可口可乐。”罗伯特之所以有这样的底气，就是因为可口可乐的品牌还在，可口可乐在饮料行业的品牌影响力还在。

2. 增加业务营收

推进企业级体验可以提高目标人群的留存率和忠诚度。业界的研究和实践充分证明，企业提供卓越的体验会带来更高的忠诚度和参与度。目标人群会由此购买、续订企业的产品 / 服务，最终增加企业的销售业绩，让业务营收不断增长。

通过建立目标人群的体验旅程图，企业能对目标人群的体验痛点进行梳理和深挖，进而充分掌握如何刺激目标人群的购买冲动，如何设置提高购买转化次数的关键旅程触点和关键瞬间（MOT），也可以让企业业务营收不断增长。

譬如，在线上购物中，精致的产品图片、赏心悦目的页面设计、便捷的购买流程和五星好评的打分设计，这样好的体验，必然会极大提升购买转化率，进而增加企业业务营收。

3. 降低经营成本

企业级体验可以降低获客成本。企业的获客很大程度上要看其建立的口碑如何，好的企业级体验可以直接让企业的市场营销成本大幅下降。因为我们为目标人群提供了卓越的体验，企业所服务的目标人群肯定会自发进行口碑营销，必定会吸引更多高质量的新客。在当前各类媒体十分发达的今天，肯定也会引发各类媒体的争相播报，这是免费的品牌宣传和营销。

企业级体验还可以降低企业售后服务维护成本。在与目标人群的初次接触中，若企业为其提供了卓越的体验，自然能降低与目标人群进行后续沟通的可能性，也就很大程度上降低了老客户的维护成本。而且闭环的客户体验管理还有助于发现企业存在的冗余和低效问题，实现现有流程精简化、标准化，甚至自动化，节省人力和资金投入。

4. 降低决策风险

好的体验可以帮助企业收集到更多有价值的数据及信息，从而帮助企业更好地了解客户、合作伙伴、内部员工等各类目标人群，更准确地预测和评估经营风险，减少企业的潜在损失。这样一来，企业就可以不断发展壮大，走上高速发展之路。

3.4 体验驱动型企业的优势

2018年，世界著名研究咨询公司 Forrester 与世界著名图形创意软件公司 Adobe 合作，以体验回报率为研究主题，对企业内部进行了深度调查，对企业外部客户进行了广泛调研，通过对内外部调研数据的整合、分析，系统研究了体验在日常经营的各个层面对企业的影响，以及对企业的商业价值贡献度。

这项研究的实施过程主要分为以下三个步骤。

- 第一步，主要通过发放线上调查问卷，收集世界各主要城市和主要行业的企业在体验方面的战略规划和资源投入，以及体验成果给企业带来的商业价值。
- 第二步，提出“体验驱动型企业”（Experience-Driven Businesses, EDBs）这一概念，并建立划分 EDBs 的评估模型，再结合收集的各类数据，对照评估模型对参加调研的所有企业进行分类，评估企业是否属于 EDBs。
- 第三步，把 EDBs 作为实验组，将非 EDBs 作为对照组，对比两组企业日常经营的各个阶段，得到体验在推动企业取得商业成功方面的贡献情况。

咨询公司 Forrester 通过发放调查问卷，在线上收集了 1269 份来自 9 个国家和地区的企业内部员工的相关数据。调查问卷的题目涉及企业所面临的商业挑战、工作优先情况、为了支持企业提供的产品/服务的全生命周期客户体验所采取的工作措施，以及营销和客户体验工作在商业指标上的具体表现。

从收集整理的企业业务优先级数据（见图 3-2）来看，对于当前企业来说，有关体验最紧急的工作分别是提高客户留存率/忠诚度、改善客户体验、增加收入、改进产品/服务。基于改善客户体验与提高客户留存率/忠诚度之间的强因果性，这两项亟待进行的工作可以归结为同一工作事项，就是提升客户体验。

未来12个月的最高业务优先级

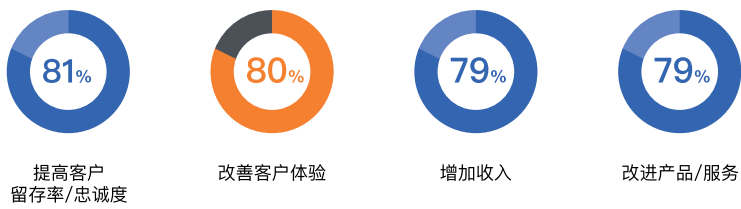


图 3-2 企业业务优先级

资料来源: *The Business Impact Of Investing In Experience*

依据企业的投入情况, Forrester 对受访企业进行了企业级体验成熟度评估, 挑选出 EDBs, 如图 3-3 所示。具体的评估思路是使用三支柱评分框架, 即企业必须在人员、过程及技术这三个核心维度上都充分投入并获得好的表现, 才能成为一个体验成熟度高的企业, 即 EDBs。

基于这一思路, Forrester 在本次调查中询问了一系列关于组织、流程, 以及技术的使用效率的问题, 评估企业在各个方面的投入和效果、体验成熟度, 并由此判断其是否属于 EDBs。根据以上评估模型, 参与本次调查的受访者所在企业中, 31% 的企业被评为 EDBs, 其余 69% 的企业为一般性企业。

我们使用三支柱评分框架来定义体验驱动型企业:



体验驱动型企业占比:

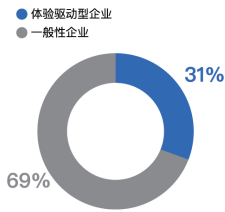


图 3-3 企业级体验成熟度评估

资料来源: *A commissioned study conducted by Forrester Consulting On behalf of Adobe, February 2018*

在划分出 EDBs 和一般性企业后，Forrester 对这两类企业在各个阶段和维度的表现进行了分析和对比，一是对比员工满意度，二是对比经营业绩。

如图 3-4 所示，在员工满意度方面，Forrester 对比分析了个人满意度、团队满意度及部门满意度，EDBs 在这三方面均明显高于一般性企业。在经营业绩方面，Forrester 按照完整的客户旅程，对比分析了客户从发现、探索、购买、使用、反馈到互动的六个阶段，对于 14 个常见商业指标，EDBs 的最低表现也是一般性企业的 1.4 倍，最高的达到 1.9 倍。提炼总结出几个综合性商业指标，在企业最关注的忠诚度（重复购买率）上，EDBs 是一般性企业的 1.9 倍，EDBs 的客户生命周期价值达到一般性企业的 1.6 倍。



图 3-4 EDBs 与一般性企业的对比

资料来源：A commissioned study conducted by Forrester Consulting On behalf of Adobe, February 2018

Forrester 还对比了不同行业中 EDBs 与一般性企业的商业表现。在总共调查的八个行业中，除了媒体和娱乐行业的 EDBs 在新产品面市速度上较一般性企业稍有落后，其他行业的 EDBs 均全面领先于一般性企业，如表 3-1 所示。