

第 5 章 客户体验管理

学习目标

- 理解客户体验的含义及其重要性；
- 概括客户体验管理的基本架构；
- 能够描述什么样的客户体验是优秀的,什么样的客户体验是糟糕的；
- 概括网站客户体验的要素；
- 掌握网站客户体验管理的基本过程、工作内容及基本方法。

购物的过程从来就不是单纯的买卖,带给客户的体验对于企业与客户之间的关系有非常重要的影响,甚至有人提出了体验经济的概念。网络环境下的购买过程是由很多个触点构成的,如颜色、图标、操作流程等。客户在网络上的消费行为同在实体店没有根本上的区别,他或她依然希望能够享受消费过程。而一旦体验过程并不能带来愉悦,客户只需要简单地点击一下鼠标,就会换到另外一个商家。

5.1 客户体验的内涵

体验是个体对一些刺激做出的反应^①。客户体验是一个或一系列的客户与产品、公司、公司相关代表之间的互动,这些互动会造成一些反应,如果反应是正面的,就会使客户认可产品或服务的价值。

5.1.1 客户体验层次

客户体验是分层次的,如图 5-1 所示。属性是影响客户体验形成的各种因素,是体验设计的操作性基础。主题是对客户需求的深层次分析与理论总结,是各种体验要素能够满足客户需求的共性特征。效果是客户与企业交往中形成的美好感觉。

5.1.2 客户触点

与客户体验相关的一个概念是客户触点。客户触点是客户体验品牌形象或某种信息的情景。体验存在于企业与客户之间的每一个触点,各个触点不同的体验形成客户对企业整体的印象,所以每个触点都是至关重要的。正如北欧航空总裁 Jan Carlzon 所言:

^① 客户体验管理的基本观点多来自于哲学、神经生物学、心理学和社会学。

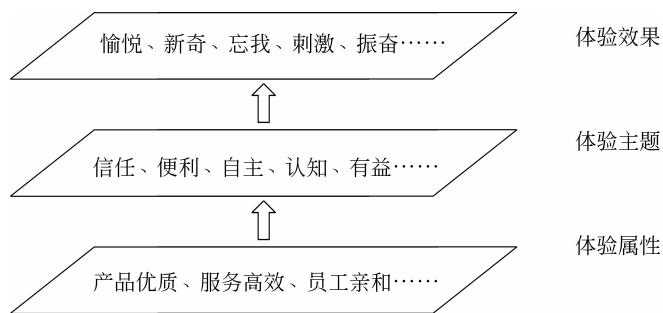


图 5-1 客户体验层次

“客户在任何时候接触企业的任何一个层面,不管多么遥远,都是企业在客户心中建立印象的一个机会。”

5.1.3 体验式营销

1. 体验式营销的特点

体验式营销的特点在于:

(1) 以消费者的体验为关注点:注重企业与客户之间的沟通,挖掘客户内心的愿望,从客户体验的角度,提供感官、情感、认知、行为以及相关价值,取代了功能性价值。

(2) 检验消费场景:营销工作不再独立地思考一个产品(质量、包装、作用等),而是更加关注消费场景。与专注于狭义定义的产品类别和竞争相比较,体验营销不仅仅关注洗发水、剃须膏、吹风机和香水,而且考虑浴室里的氛围。因为大多数营销品牌的重要机会都产生于客户购买后消费产品的阶段,而所有的消费行为都是在特定情境中存在的。

(3) 重视理性,更重视感性。传统的营销将消费者视为理性的决策者,但忽视了感性因素在客户购买与消费过程中的意义。体验营销者则不仅仅把客户看成理性决策者,而且认为客户希望得到乐趣、刺激,感受到感情上的触动以及接受有创意的挑战。

(4) 方法与工具的多样性:体验是五花八门的,体验营销的方法和工具也是多样性的,其和传统的营销又有很大的差别,企业要善于寻找和开发适合自己的营销方法和工具,并推陈出新。

2. 体验是可以测量的

多年来,心理学者和营销调研者为了探究客户体验制定出很多方法。其中最著名和最广泛用于测试的技术是萨尔特曼隐喻诱引技术(Zaltman Metaphor Elicitation, ZME)。这项技术的基本前提是思想在根本上是以形象而不是语言为基础的,所以人们传播时大部分信息是非语言的,形象的说法是传播知识的关键。这项技术要求参与者就某一特定主题拍照片或从报纸杂志上收集相关图像。然后,为了更好地理解他们的体验,将会采用一系列方法让参与者描述或阐述他们所收集的图像。这些方法包括:

(1) 图像分类:参与者根据相似性对图像加以分类,然后研究者根据这些相似图像

的潜在意义分析这些信息。

(2) 视觉描述：要求参与者制作出另外一张能够强化现有图片意义的图片。

(3) 对图像进行感觉测试：要求参与者利用视觉以外的感觉表达图像的核心意义。

(4) 短片描述：参与者描述一个短片用以表达他们的想法和感觉。

(5) 制作数字图像：把参与者制作的图像扫描进计算机，让参与者利用计算机处理图像。

萨尔特曼隐喻诱引技术的核心价值在于了解在消费者行为背后的“为什么”，据此围绕驱动消费行为的关键元素制定出营销策略，从而构建消费者的情感意识，实现企业体验设计与客户体验的对接。

5.2 客户体验管理的意义

麦当劳餐厅提供的食品花样并不繁多，为什么在中国会受到如此欢迎呢？《东方的金色双弓：麦当劳在东亚》的作者詹姆斯·沃森的解释可谓一语中的：“中国的麦当劳餐厅虽然菜单内容有限，但不会有任何问题，因为在中国，消费者去麦当劳所寻求的只是一种体验而不是产品。”

类似这样的情况在很多领域有越来越突出的表现。按照马斯洛需要层次论的逻辑，在人们解决了基本需求之后，更加关注情感与心理层面的需求，体验的意义便会日益上升。早在1998年，《中国日报》曾经发表过一篇调研结果，51%的被调研者说他们在购买手机的时候看重的是外表，只有37%的人说他们更看重的是价格，另外还有11%的人更看重手机的功能。2002年央视调查中心的一项关于消费者行为的调查揭示，中国消费的大趋势之一就是“全面体验消费模式”。传统的营销更加关注特色和益处，显然已经不能符合消费主流的需要。传统营销与现代营销的不同关注点如图5-2所示。

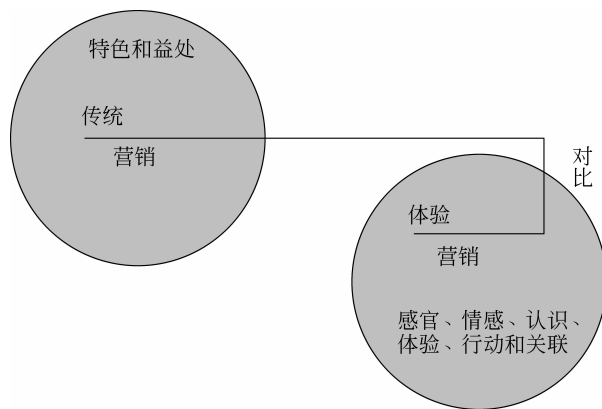


图 5-2 传统营销与现代营销的不同关注点

企业的营销方式因此正在发生深刻的变化，集中体现在企业与客户之间的沟通方式上。我们正在从将传播内容灌输给大众的泛传播转变为针对群体或者个体的需求设计传播的窄传播。我们正在从单向的传播媒介转变为互动的传播媒介，至少在三个方面传播

思路发生了变化：自变量由说服变量（如消息来源的可信性）向表述概念（即所用语言的本质）和结构概念（在媒介中事件是怎样包装和表现的）转变，因变量由态度（对一个对象或反对或支持的评价）向认知（关于一个对象的知识或信念）转变，对传播效果的强调重点由改变（如态度改变和行为改变）转向重构（包括关于事件图解或模型的建构，或者对真实的社会建构）。

研究和企业营销事件表明，体验式的营销方式能给企业带来更好的绩效。ADK 公司在 2011 年的一次调查显示体验式广告相比于常规广告能带来更高的 GRP^①。浏览电子商务网站的人数远远多于从它那里购买产品的人数，是否具有良好的体验是将这些偶然浏览者转化为实际购买人的关键。

对于网站来说，良好的客户体验是第一位的，因为客户能够非常容易地在不同网站之间进行转换，只有那些能够带来愉悦体验的网站才能留住客户的关注。网站体验的设计体现在很细微的环节，以下选择了来自电子商务经营者的观点，能够让我们更确切地理解在网络购物中具体的体验需求有多么重要^②。

1. 让客户更容易看到产品描述

如果页面布局或其他条件不允许我们将描述放到首屏或不能完全放到首屏，我们如何让用户方便地看到商品描述呢？很多电商网站自己给出了答案，不过在使用这些方法时需要注意一些问题。例如，有一些网站使用了一种我们称为锚链接的方法，在首屏我们主要的信息包括商品图片、商品名称、商品价格、优惠价格、邮费、简要描述、添加购物车按钮、直接购买按钮等，这些信息基本占据了商品页面首屏的绝大部分空间。这时我们没有更多的空间放置详细的商品描述，有些商家就在“添加到购物车”按钮上方或简要描述文字的下方放置了一个锚链接，链接文字类似“详细信息”这样的字样，是有色的带下画线的。当用户点击后，页面滚动到下一屏，详细信息就显示出来了。这种情况下需要注意的是锚链接文字的状态和位置，因为需要用户去点击它，所以这个锚链接要突出一些，例如使用蓝色下画线的形式（总之是为了突出视觉效果）。在点击后，用户进入下一屏时，不要将详细信息的文字放在靠近页面顶端的位置，这样会给用户造成一种压迫感。如果这样做，绝大部分用户会再一次向上滚动屏幕调整到能够看到上一个页面的部分内容时才开始阅读。同时要注意的是在这个页面中购买按钮的位置尽量不要放在首屏的下方接近页面低端，因为这个样式会给用户一种错觉，使得用户认为这个页面就是这些内容，而不进行点击或滚动操作了。

另一种方法与上面说的比较类似，但放置的不是锚链接。而是一个页面链接。用户点击后会打开一个新的页面或窗口，显示更多商品信息。两种方法中笔者更倾向于前一种，不过这两种方法都有一个共同的缺点，就是链接给人的感觉好像是要跑到别的页面，所以不是很愿意去点击。

这里还有一种方法使用的是标签的形式，这种形式使用得很多，而且在国内的电商网

① ADK 是世界著名广告集团，GRP 是一种衡量收视率的指标，1 个人看过 10 次和 10 个人看过 1 次都是 10 个收视点。

② UE 小王国的博客，<http://www.ueking.com>，博主在其中分享了其关于网站体验设计的观点。

站中越来越多地成为一种趋势,从用户体验的角度上看这种形式较前两种更有优势,因为可以把更多的信息条理化、清晰化,同时因为这种形式原本就是借鉴了计算机软件界面的设计风格,用户在使用经验上更有优势。

2. 关于字体的选择

现在说说汉字,汉字不像英文只有 26 个字母。一套完整的汉字字体包含大约 9 万个汉字,中文字库分三种,最常见的是 TBK,有 2 万多个汉字,中华大字典有 7 万~8 万个汉字,最少的基本字库 TB2312 有 6763 个汉字。生活中我们能见到的如家具品牌“宜家”,在介绍产品及价格的标签上使用的方法是方正毡笔黑体字,目的是给顾客刚刚写上去的感觉,暗示这是最新的价格。我们在网站中使用的字体也应该区别对待,根据字体本身的属性在适当的位置使用适当的字体。同样是宋体,“博雅宋”适合用在正文中,而“粗雅宋”适合标题。

3. 结账流程中的问题

一旦用户进入结算流程(付款流程),网站的页面应该变得简洁、清晰,页面中尽量减少无关的信息以免对用户造成干扰,同时用户在整个流程中应该清楚地知道自己当前的位置,例如这个付款流程一共需要几步,我现在在第几步。并且让用户知道自己需要进行哪些操作、填写哪些信息。通常情况下付款流程中包含了几个主要内容,如物流信息和账单信息等,需要用户提供的是物流地址、账单地址以及个人的银行卡或信用卡(或第三方支付平台账户)。这些信息作为一个电子商务网站都是必需的,一般有购物经验的用户都可以进行正常的操作,除此之外如果要增加额外的信息(限制性条款等)应该考虑一些帮助信息,协助用户完成操作。

5.3 网络客户体验

对于电子商务领域,体验是客户对网络产品的综合印象和感觉。在网络经济环境下,客户体验具有如下特征。

- (1) 利用互联网交互性特点,客户能实现高度参与;
- (2) 客户体验具有较高的动态性,表现在客户在不同时间、不同状态下,对同一产品的感觉是不一样的;
- (3) 客户体验具有个性化、人性化的特点;
- (4) 客户体验具有技术集成性的特点;
- (5) 买卖双方通过网络交互界面发生联系。

网络客户体验包括感官体验、情感体验、思考体验、行为体验四个方面,体现在客户与购物过程有关节点上的内容、功能、性能和可得性,如图 5-3 所示。

感官体验,主要指网站给用户留下的第一印象,漂亮、古朴和简洁等用来形容风景、图画的词

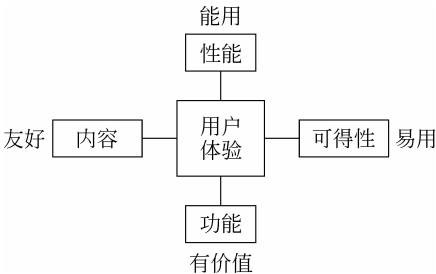


图 5-3 网络用户体验内容

语都可以来概括用户的感官体验。作为网站交互体验设计的第一层,感官体验主要通过网站的整体形象来创造,核心是网站的主题风格 and 用户界面设计。

情感体验关系到人们访问网站时的好恶情绪和态度心情。情感体验设计的核心是激发用户的共鸣心理。这需要深刻理解用户的访问期待,找到那些能够刺激用户的设计要素,才能吸引用户进一步的关注和参与。

思考是用户参与的前提。之前的感官和情感体验更多的是一种条件反射式的流露,而用户的思考体验则是一个相对理性的过程。如何出乎意料地激发用户的兴趣,引起用户的好奇心,并激励用户去思考,去了解和使用你的网站,是这一层次主要考虑的问题。考虑这个问题之前,首先要扪心自问,网站中有什么值得用户思考。

行为体验就是网民使用网站过程中的感受。这种感受来源于很多方面,包括功能、视觉和可用性等多个方面。但如果分析网民在网站上的所有操作行为,无非只有两类:一类是需要点击鼠标的,另一类是需要键盘输入的。行为体验是 Web 2.0 网站交互体验设计的最后一个层次,其实施效果与之前三个层次密切相关,是一个统筹协作的阶段,这个层次的行为体验设计核心在于用户行为优化。用户行为优化,也就是网站操作的便捷程度。主要体现在减少无效点击、简化注册流程、厘清访问路径这三个方面。

优秀的体验一般具有如下特征。

- (1) 为用户提供清晰的目标,告诉用户能够完成什么任务;
- (2) 为用户的选择提供及时反馈,让用户感觉目标容易达到;
- (3) 更有效率的设计,让用户能够更高效地完成操作;
- (4) 让用户总有新的发现,避免枯燥的感觉;
- (5) 情感的一致性,不同部分之间、线上和线下之间的承诺、情感、规则等是一致的,避免产生受骗的感觉。

糟糕的体验一般具有如下特征,但不限于这几条。

- (1) 经常访问中断、载入速度慢;
- (2) 破坏了用户原有的习惯操作;
- (3) 学习难度大;
- (4) 产品架构不清晰;
- (5) 功能贫乏;
- (6) 明显的引诱或欺骗;
- (7) 不友好的表达。

5.4 客户体验管理架构

要在客户经济中取得成功,就要为客户创造完美的消费体验。这种体验要与所有销售渠道和接触网点所体现的品牌个性和品牌形象一致。图 5-4 中列出了所需要的要素:建立客户喜欢的品牌、建立牢固的客户关系、建立信任、支持客户喜欢的交往方式。

客户体验是一个从品牌内涵到具体触点策略的完整体系,关于该体系建设的框架,最

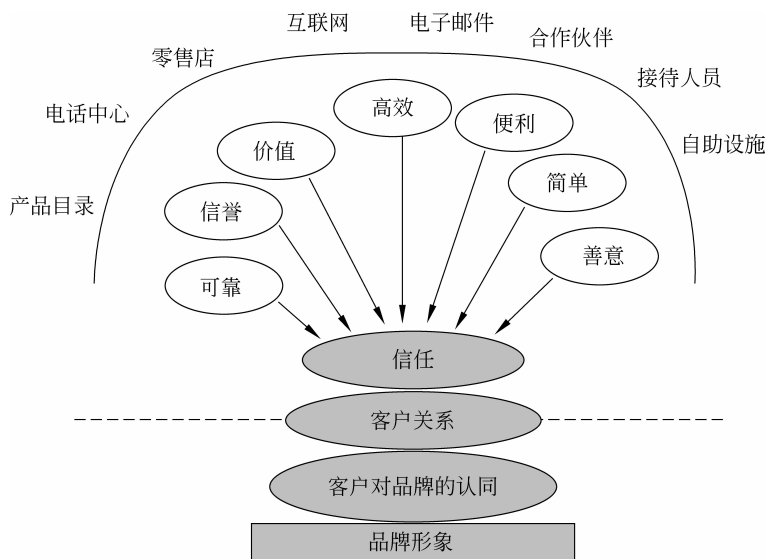


图 5-4 客户体验管理体系结构

具代表性的解释来自贝恩特·施密特的 CEM (Customer Experience Management) 框架^①。

第 1 步：分析客户体验世界。

探索客户内心最深处的想法。在消费品市场上,要分析消费者生存环境,包括社会文化因素、消费者的体验需求和想法及生活方式。对于工业品市场,要分析商业环境,包括可以影响客户体验的经营方式。

第 2 步：建立客户体验平台。

体验平台是战略和实施之间最主要的连接点,体验平台包括对理想体验的描述,表明客户能从中获得的价值。

第 3 步：设计品牌体验。

决定了品牌体验以后,必须在品牌体验中实施,赋予产品必要的属性,并设计同客户沟通的方式与策略。

第 4 步：建立与客户的接触。

体验平台要在与客户接触中实施,在这一步需要在触点给客户真实的体验,实现体验平台强调的效果。

第 5 步：致力于不断创新。

保持客户的注意力及对企业的新鲜感是维持客户与企业关系的基本前提,创新向客户显示公司是能够连续创造新的相关体验的动态企业。

5.4.1 分析客户体验世界

外界事物作用于人的感官而在人脑中产生的对这些事物整体的反应过程被称为知

^① 贝恩特·施密特. 顾客体验管理——实施体验经济的工具. 北京: 机械工业出版社, 2004.

觉。知觉具有归类和推理的性质,选择、组织、解释是构成知觉的整个过程。布鲁纳^①(1947年)以出身贫富不同家庭的儿童(10岁)为被试对象,要他们在同样的条件下估计各种硬币,以比较儿童的金钱价值与知觉的关系。结果发现两组儿童对硬币面积的估计都有夸大的倾向,但贫困儿童组的夸大倾向远超过富裕儿童组。布鲁纳推论:一件事物的意义在于把它置于假设性推理的网络中,然后对它的特征和效应做出推理。人的认知规律提醒我们,完美的客户体验来自对客户本身心理与行为的倾向,而不是企业的自以为是。

【案例 5-1】 安飞士公司的客户体验

安飞士(AVIS)是由 Warren Avis 先生于 1946 年在底特律的一家机场创建的品牌,是第一家设置在机场的汽车租赁公司。公司成立之初只有资本 85 000 美元和 3 辆汽车,时至今日 AVIS 已经发展成为一家全球性的汽车租赁公司,在世界 170 个国家和地区设立了超过 1700 家分支机构,4700 多个营业网点,拥有 19 000 名员工,车队规模超过 50 万辆。

为了提高客户对租车经历的愉悦感,安飞士在咨询公司的帮助下,分离客户关心的因素,并将整个租车过程分成 100 个步骤,一个一个地去改善。客户关心租车速度,所以发起了安飞士完美服务项目,会员下飞机后可以直接在机场租车,不必到安飞士的室内营业网点办手续。为了帮助客户对付旅行带来的压力,安飞士在全国各地的机场创建了特殊的沟通中心,在那里可以打电话,接上笔记本电脑,复印,查询开车路线。

安飞士重视员工体验在其中的作用。训练有素的前台员工对客户有特殊需求非常敏感。员工告诉带小孩的父母车内可分配小孩座椅;告诉到高尔夫球场的会员当地天气预报和地图。安飞士努力从各方面寻找客户体验并致力于不断提高。为了让客户放心,安飞士的经理都戴着耳机。其副总裁说:“客户看到有人负责时,紧张程度就会降低,那些耳机是个信号。”

分析客户体验世界可以采用如下 4 个步骤。

1. 确定准确的目标客户

确定目标客户是分析客户体验世界的第一步,不同客户需要不同的体验。

2. 分离客户体验世界

客户体验是可以划分为众多层次的,客户对某些功能属性的体验往往是嵌入在特定的情景之中。这就是说要考虑到客户有可能采取的每一个行动的每一种可能性,并且去理解在这个过程的每一个步骤中客户的期望值。Jesse James Garrett 在其《用户体验要素》中给出了网站设计中需要考虑的客户体验要素模型^②。网站客户体验设计的层次如图 5-5 所示。

成功的客户体验,其基础是一个被明确表达的战略,因此战略是客户体验设计的起

① 布鲁纳是美国著名的心理学家和教育学家,是当代认知心理学派和结构主义教育思想的代表人物。

② 其个人网站 www.jjg.net 是提供信息架构资源的网站中最受欢迎的一个。

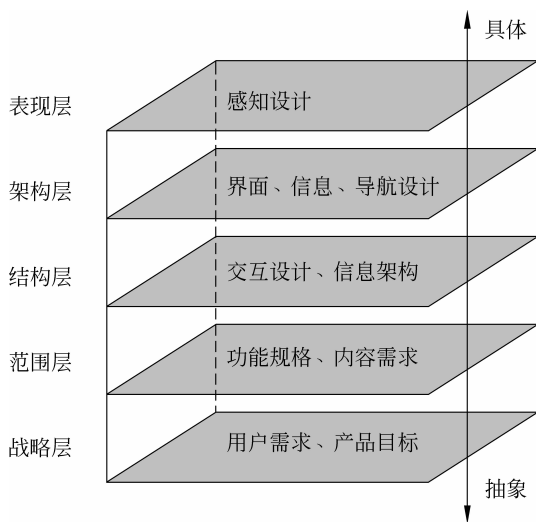


图 5-5 网站客户体验设计的层次

点。知道企业与客户双方对产品的期许和目标,有助于促进客户体验各方面战略的确立和制定。成功的客户体验需要客户与企业之间在价值观层面的彼此认同,客户会从表面的符号去透视企业内在的价值选择,企业需要回答下面两个基本问题:

第一,我们要通过这个产品得到什么?

第二,我们的客户要通过这个产品得到什么?

带着“我们想要什么”“我们的客户想要什么”的明确认识,我们才能弄清楚如何去满足这些战略目标。当你把客户需求和产品目标转变成产品应该提供给客户什么样的内容和功能时,战略就变成了范围。这是客户利益最直接的层次。在范围层,客户关注的不仅是最终要获得的内容,还有形成结果的过程,就像我们去菜市场买鸡蛋,鸡的生活环境及饲养方式是影响我们选择的重要方面。所以,有价值的过程及产生有价值的产品是范围层需要解决的两个重要问题。此外,我们还需要注意到客户对不同过程及产品的不同层面看重的程度是有差异的,因此需要对以产品价值为核心的过程进行优先级排序,真正将对客户体验具有重要影响的环节放在关键的位置,并且让客户感知到我们确实是这样操作的。

在定义好用户需求并排列好优先级别之后,我们对于最终产品将会包括什么特性已经有清楚的图像。下一步就是要将这些分散的片段组成一个整体,这就是范围层上面的结构层,即为产品创建一个概念结构。这是从抽象到具体的衔接层次,我们需要描述客户可能的行为,也就是客户会按照什么轨迹来理解和接受我们的产品提供过程,并据此选择我们需要传递的信息及有意义的传递方式。结构层次的设计将直接影响客户对真实产品的感知。

架构层确定了很详细的界面外观、导航和信息设计,让晦涩的结构变得更加实在。模型的顶层是感知设计,这是客户首先注意到的地方,内容、功能和美学汇集到一起产生一个最终设计,完成其他四个层面的所有目标。

3. 从客户和公司的触点追踪全部体验

在触点上追踪客户体验的主要目标是去理解如何丰富客户体验。我们需要关注重要触点上的关键人物、时间、地点、所处购买阶段及具体的行为。

4. 了解竞争对手

关注竞争对手不仅是要塑造独特的客户体验,而且也是重要的学习方式,直接竞争对手、新入行的企业及行业外的对手所提供的体验是需要我们重点观察的。

5.4.2 建立客户体验平台

体验平台包括三个策略内容:体验定位、体验价值(EVP)和全面实施主题,如图 5-6 所示。体验定位描述了品牌代表什么;体验价值描述了客户能得到什么;全面实施主题总结了中心信息的内容和形式。红牛(Red Bull),一种功能饮料,是成功实施体验平台的例子。在欧洲和美国,红牛在喜欢夜总会的年轻人中很流行。这种饮料含有咖啡因和牛磺酸及普糖醛酸基转移酶。牛磺酸是新陈代谢的载体,因为它有解毒作用,能加强心肌收缩;普糖醛酸基转移酶帮助清除有害物质,加速新陈代谢。红牛的体验定位是“瓶里的能量”,它的 EVP 是“巩固心脏,加速新陈代谢,战胜疲劳”,实施主题是适应社会上各种有趣的活动:对全世界迷上夜总会的人来说,喝红牛就像注射了一针能量剂,这能帮助他们跟上越来越快的音乐。

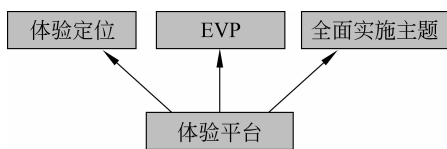


图 5-6 客户体验平台

对于一个营销网站而言,客户与网站的触点构成了一个让客户感知企业产品与服务的情景平台。艾瑞网专栏作家李翠芬^①总结了网络用户体验的关键触点,共分为 5 个方面,76 个体验点。

1. 感官体验

感官体验呈现给用户视听上的体验,强调舒适性。

(1) 设计风格:符合目标客户的审美习惯,并具有一定的引导性。

网站在设计之前,必须明确目标客户群体,并针对目标客户的审美喜好,进行分析,从而确定网站的总体设计风格。

(2) 网站 LOGO: 确保 LOGO 的保护空间,确保品牌的清晰展示而又不占据过多空间。

(3) 页面速度: 正常情况下,尽量确保页面在 5 秒内打开。如果是大型门户网站,必须考虑南北互通问题,进行必要的压力测试。

(4) 页面布局: 重点突出,主次分明,图文并茂。与企业的营销目标相结合,将目标客户最感兴趣的、最具有销售力的信息放置在最重要的位置。

(5) 页面色彩: 与品牌整体形象相统一,主色调+辅助色不超过三种颜色。以恰当

^① 艾瑞网, <http://www.iiresearch.cn/>。