



如何衡量与展示 客户体验转型绩效

如何衡量 客户体验转型的投资回报率

从事客户体验 (Customer Experience, 以下简称CX) 工作的专业人员往往很难衡量并展示自己的CX工作如何驱动业务增长。但如果无法证明各项CX举措对企业业绩有多大帮助，投入CX项目的资金预算就会被领导层大大缩减，项目也会随之停滞。

为了避免这种情况发生，您需要为您的CX项目创建商业案例，尤其是成本较高的大规模CX转型计划。本文将为您阐释如何借助衡量投资回报率 (Return On Investment, 以下简称ROI) 模型，为您的CX转型计划提供有说服力的依据。首先，您可以借助 “一句话商业案例” 来阐述核心目标：

“我们打算通过客户体验转型，来增加客户带来的营收，同时降低客户相关的成本，预计将创造X元的增量收益，成本为Y元，ROI为Z%。”

如何让您的CX商业案例更引人注目

以收益为出发点。

每一个商业案例都应从收益为出发点。

从事CX工作专业人士在推荐其项目时可能犯的最大错误就是以预算要求为主导。

进行CX转型能够带来许多可量化的收益。对于某些行业的领军企业来讲，他们的 Forrester 客户体验指数（CX Index™）每提升1个百分点，就意味着可高达数亿美元的增量收益。（见尾注1）

不要过分追求完美模型。

如果您的管理层和其他利益相关者对CX对财务收益的贡献持怀疑态度，他们很有可能会让您进一步证明您所提出模型中的假设是正确的。此时，切记不要陷入其中，反之，要提醒他们，所有模型都会包含一些假设，假设具有随机性，全部假设都百分百与事实相符是非常罕见的情况。为了谨慎起见，CX团队选择保守估计数据。

直击企业高管痛点。

即使是最合理的ROI模型也不能保证您能争取到您CX项目所需的投入资金。这是因为您面对的企业管理层不是绝对理性的机器人，即使是一切看数据说话的高管，也有着感性的一面。

如果想要用搭建的ROI模型取得相关管理层的关注，CX转型主管还需要直面一些感性问题。

在进行建模之前，先问问自己：哪些成功指标会吸引管理层的注意？您需要了解让企业管理层夜不能寐的不仅是完成的硬性指标，还有满足个人荣誉的需要。

- 硬性指标包括客户净推荐值（Net Promoter Score, 以下简称NPS）、钱包份额、市场份额、营收增长或盈利能力等指标。（见尾注2）
- 满足个人荣誉的目标主要与企业高管的个人成功有关。例如，CEO想要击败某个特定竞争对手。

我们建议您梳理公司文件（例如，发给所有员工的电子邮件），参加各项会议（例如，与投资者的电话会议），采访高管的直系下属，以了解高管们最关注的内容和话题。

如何在企业内宣传倡导CX 投资回报率模型

理查德·道金斯（Richard Dawkins）创造了“Meme”一词。Meme是指诸如观念、行为或风格等以衍生复制传播的方式在共享相同文化的人与人之间传递。（见尾注3）通过对文化转型的研究，我们了解到，Meme可以构成某个企业知识体系的一部分，并使目前以客户为中心的价值观成为企业的第二天性。（见尾注4）同理，您也可以使CX转型的ROI融入到企业的核心价值观中：选择两到三项有趣、易于记忆的统计数据，并在与企业上下的沟通中重复使用这些数据。

- 举例来讲，积极的Meme可表现为：“我们的NPS分数每提高1个百分点，收入就会增加100万美元。”
- 消极Meme也可以起到同样的效果，例如：“糟糕的网站体验会让我们每年损失500万美元收益，因为三分之一对网站体验不满的用户会打电话进行投诉。”

如何创建 CX转型的ROI模型

为演示在CX转型中创建 ROI模型的过程，我们以一家虚构的公司“Acme银行”为例来为您具体阐述如何创建一个简单而实际的商业案例。

Acme是一家提供全面服务的银行，客户累计300万，遍及10个州。主要提供银行零售产品和财富管理服务的组合。几年来，Acme银行的客户所创收益不断下降。内部支持CX的主管说服CEO，部署CX转型可以扭转局面。CEO要求团队创建一个商业案例。以下是他们创建商业案例的流程。

步骤一： 梳理当下状况

收益下降。由于客户纷纷被竞争对手抢走，Acme的收益不断下降。剩余客户购买的附加产品减少。在Acme提出CX转型之前的两年中，客户留存率从78%降至70%，交叉销售/追加销售率从12%降至10%。

市场份额不断缩小。在过去十年中，Acme银行的市场份额从30%减少到20%。约50%的损失是由于客户转投大型国民银行而造成的。竞争之下，Acme被迫降低价格并削减成本。然而，这却导致了银行CX质量的下降，一些客户开始转向社区银行和信用合作社，从而更加剧了银行的盈利难题。

客户满意度及粘性不足。通过调查，Acme发现，客户认为在其它银行办理银行业务更为方便和人性化。根据调查获取的CX质量驱动因素分析，以及客户行为地图绘制，Acme的CX团队发现，客户反映的最主要问题在于孤立的客户数据、客户服务中心经常在没有解决客户问题的情况下进行电话转接，以及客户对移动应用程序感到不满。

步骤二： 估算CX潜在收益范围

接下来，CX转型团队评估了转型计划可能带来的经济效益。他们分别估算了转型所带来的高收益和低收益。为此，他们进行了以下工作：

记录初始假设。团队记录了其当前客户数量、每个客户产生的收益以及增额购买的价值等基础数据。Acme最大的客户群脱颖而出：拥有支票账户、储蓄账户和信用卡的客户。分析显示，这一客户群体每年都会带来可观的收益，因此，留住并吸引更多这类客户群至关重要。此外，分析还表明，这些客户在非常满意的情况下可能会购买额外的产品，并且很可能会购买货币基金账户，这样算下来，每位客户每年可能带来100美元的额外收益。

初始假设	
Acme客户总数	300万
目标细分市场中的Acme客户	200万
目标细分市场中每个客户每年带来的平均收益	\$400
每个新增货币基金账户每年带来的平均收益	\$100

明确通过CX提高客户忠诚度的可能性。Acme的CX转型团队对调查数据进行了分析，预估改善客户体验会在多大程度上提高用户对Acme银行的三类忠诚度——客户留存率、增购率以及推荐率。

Forrester的CX指数表明，在银行业，完善客户体验能够在很大程度上同时提高这三类忠诚度。Acme团队的数据和分析证实了这个结论同样适用于Acme的用户。

确定CX和客户忠诚度的潜在可提升空间。为了使预估范围更准确合理，Acme的CX转型团队回顾了此前客户行为的变化情况。

- 此前，银行进行了一项改善CX的重大举措，推出了首款移动应用程序，极大提升了客户好感度和共鸣，客户满意度提高了5个百分点，从而使客户留存率也提高了5个百分点。

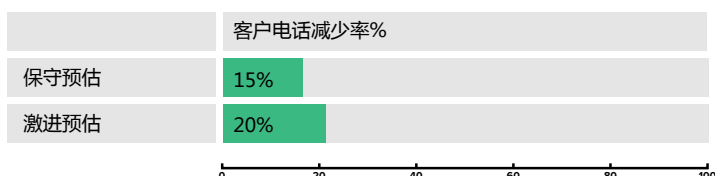
- Acme的CX转型团队提出，如果在能在全企业内推进CX转型，效果可能会更好。保守估计，客户保留率将在CX转型完成后提高10个百分点，是之前因移动应用程序而增长的客户保留率的两倍。（见尾注5）

	留存率 每年留存客户的百分比	增购率 每年购买货币基金账户客户客户的百分比	推荐率 每年向他人推荐银行的客户的百分比
现状	70%	10%	30%
保守预估	80%	12%	37%
激进预估	85%	13%	40%

- 经过进一步讨论，团队得出结论，在最理想的情况下，转型结束时客户留存率将提高15个百分点，比保守预估的情况高50%。

寻找客户服务中心存在的成本降低空间。 Acme客户服务中心平均每年接到100万个来电。对于其300万的客户基础来讲，这是一笔巨大的支出。客户服务中心数据显示，近20%的客户至少要打两次电话才能解决自己的问题，而50%的客户在电话中所反映的问题是可以在线自助服务解决的。CX转型团队预计，通过完善客户来电相应机制，并在其网站和移动应用程序上提供更多自助服务，可以大幅降低客户服务成本。为了估算客户来电减少率，CX转型团队采用了用户使用银行首个移动应用程序的相关数据，比如通过提供有限的自助服务选项限制客户来电的数量，通过客户行为地图收集客户致电咨询的常见问题，以及针对这些常见问题的有效解决方案。

客户服务中心的相关假设	
客户服务中心的年平均电话量	100万
客户服务中心每个电话的成本	\$5



步骤三： 按时间表估算 CX转型的必要投资

接着，Acme的CX转型主管开始估算所需的投资金额以及投资的时间节点。为此，他们进行了以下工作：

规划实现转型目标的必要举措。 CX转型主管认为，公司必须投资搭建一个数据库管理系统，以便更好地处理和访问客户数据，进而支持功能更全面的移动应用程序。其次，需要一个人员配备齐全的CX团队，来协调各项工作并设计预期体验。然后，他们必须对客户服务中心的员工进行二次培训，帮助他们更有效地利用客户信息，解决客户问题，避免客户因问题未解决而重复来电。最后，他们需要创建一个全新的、功能齐全的移动应用程序。

为CX计划制定一个时间表。 这将帮助团队预估为每项具体举措投入资金的时间点：

第一年	第二年	第三年
搭建数据管理系统		
组建CX团队		
	重新设计并推出移动应用程序	
		维护移动应用程序
	对客户服务中心试点组进行培训	
		对所有客户服务中心员工进行培训

预估各项投资的成本范围。 Acme的高管为每项举措分别创建了一套低投入和高投入的预算。为了预估培训成本，CX转型团队研究了公司培训客户服务中心新员工的成本，并将其作为二次培训老员工的基准。Acme的IT团队是此次CX转型中的重要资源，助力CX团队为其他各项CX转型举措需要的投资做出预估。最终，团队主管确认预估总投资范围为在低成本模型的1900万美元到高成本模型的2800万美元之间。

步骤四： 创建一个便于利益相关者使用的 ROI模型

转型团队在确定了初始假设并预估了潜在的收益和成本之后，就需要着手创建一个Excel模型来计算实际的ROI。

尽管领导团队估计CX转型需要花费三年时间，但他们知道，CX转型计划的主要部分将于第一年年底完成。因此，他们的模型假设会在第二年年初看到一些收益。

该模型显示，到第二年年底，潜在收益将在4400万美元到6500万美元之间。到第三年年底，预估总收益将达到1.26亿美元至1.98亿美元之间。

在将成本输入模型后，CX转型团队预测，在低风险的情况下，低收益/低成本模式在三年后的ROI为392%；在高风险的情况下，高收益/高成本模式在三年后的ROI则为421%。

预计ROI

低收益/低成本模式	第一年	第二年	第三年	总计（现职）*	总计（风险调整后）†
总收益	—	\$43,467,000	\$82,624,800	\$98,000,376	\$89,816,529
总成本	\$15,672,000	\$1,692,000	\$1,272,000	\$16,601,292	\$18,261,421
净现金流量	(\$15,672,000)	\$41,775,000	\$81,352,800	\$81,399,084	\$71,555,107
ROI					392%

高收益/高成本模式	第一年	第二年	第三年	总计（现职）*	总计（风险调整后）†
总收益	—	\$6,410,000	\$82,624,800	\$153,500,925	\$140,818,285
总成本	\$21,680,000	\$3,260,000	\$2,880,000	\$24,567,092	\$27,023,802
净现金流量	(\$21,680,000)	\$61,650,000	\$130,160,500	\$129,032,832	\$113,794,483
ROI					421%

* 根据Forrester的总体经济影响TM（TEI）框架，现值采用10%的贴现率计算。

† 风险调整后的数值在ROI之前计算。各收益和成本数值乘以一个特定的风险系数。有关各数值的风险系数，请参见Excel工具。

为创建这个模型，团队进行了以下工作：

在一个单独的工作表中列出所有假设。团队遵循的最佳方案，即在同一个地方列出所有假设，这样就可以轻松地与利益相关者进行讨论，并在必要时更新假设列表，然后通过模型进行级联更改。

将延迟收益放到计划中。Acme的CX转型主管已经知道，收益需要到转型实施的第二年开始产生并且第二年的收益必然低于第三年，因为所有主要项目都将于第三年启动并运行。因此，创建ROI模型时他们假设第一年没有收益，第二年实现目标收益的50%，第三年会实现全部目标收益。除了确保模型的实用性之外，这项工作还帮助他们对CEO和董事会设定了预期，以避免在第一年中由于计划进展缓慢而可能产生的急躁情绪。

考虑潜在的外部效应，进行风险调整。根据以往推出新服务的经验，Acme的管理层很清楚，并非一切都会按计划进行。实际的成本可能高于预期，而新举措产生的回报可能低于预期。（见尾注6）CX转型团队基于其认为相对合理的效果假设和成本预估，针对上述风险进行了相应调整。例如，他们在预估中大大降低了客户推荐产生的收益，考虑到此项预估是基于客户调查数据，而客户调查数据的可信性低于实际的客户行为数据。

将低收益/低成本和高收益/高成本模型各自精简成一张工作表。考虑到使用ROI模型的管理层对财务有不同程度的认知，因此Acme的CX团队尽可能让最关键的要点变得通俗易懂。首先，直接明确阐述两种模型的收益、成本和ROI：一种成本低，收益也低；另一种成本高，收益也高。该模型还包括了用于得出结论的所有单项假设和结果计算，以便让团队成员自行输入数值，进行合理的假设和推断。

与时俱进，改进ROI模型

模型可以帮助您预测CX转型计划的成败，而您需要一套衡量指标来证明计划的成果。

要确定CX转型是否达到了预期的ROI，就需要选择衡量成败的指标（如满意度提高、客户流失减少），并记录当前的基准或起点。基于这些指标创建一个记分卡，通过此记分卡定期报告CX转型情况，并说明收益和ROI是否与预期一致。若实际情况低于原预测，则可根据实际观察到的情况采用新的假设对模型进行调整。

Forrester全力支持您的CX转型

Forrester提供诸多资源支持您的CX转型。其中包括：

创建ROI模型

Forrester可以帮助您展示CX转型举措的潜在商业利益，小到品牌网站微调，大到全方位的CX转型项目。Forrester的CX指数可以衡量您的CX在提升客户忠诚度方面的效果。此外，Forrester的总体经济影响™ (Total Economic Impact, TEI) 框架可以帮助您确定投资决策中的成本、收益、灵活性和风险因素。我们拥有诸如 CX指数数据、案例研究和TEI框架等专有的行业数据，可以帮助您建立模型，确定可实现的ROI。

评估CX质量（为您的CX质量设定基准）

Forrester的CX指数可为您展示驱动CX的关键因素，以及评估您在该行业中与竞争对手及其他顶级公司相比的竞争力。Forrester的数字化体验评估方法，可专门用于评估数字客户体验的质量。

为您的项目提供建议和咨询服务

Forrester的分析师和咨询顾问将为您的关键举措提供实际帮助，如制定CX愿景和战略；绘制客户旅程和生态系统图；设计面向未来的客户旅程；建立CX衡量模式和客户之声的（Voice of Customers）计划；以及发展以客户为中心的文化。通过为期一天的研讨会或为期一周的咨询服务，Forrester在CX领域的专业知识帮助您的业务工作更上一层楼。