

# 客户体验管理成熟度白皮书

beBit x UXRen

倍比拓管理咨询（上海）有限公司 02/2022

## 调研背景及目标

随着流量红利时代的终结、增量市场开始向存量市场转变，越来越多企业开始推动体验变革，通过全旅程体验管理来谋求长期的可持续健康发展。倍比拓（beBit）根据在顾客体验领域二十余年的项目经验，搭建出客户体验管理成熟度FRIENDS模型，并联合UXRen开展共同研究，希望：

- 了解国内不同行业、规模及业务类型的企业在客户体验管理上的发展情况，对比不同企业间的差距，以提升企业的体验管理意识
- 建立市场对企业体验管理成熟度的认知标准，明确不同成熟度阶段对应的体验管理能力及与企业战略的关系，引导建立相应的行业标准

客户体验管理成熟度**FRIENDS**模型涵盖体验管理能力、体验支撑体系、战略契合度三方面，其中包括7个评估客户体验管理成熟度的核心维度



每个核心维度下设相关关键因子的描述，通过评估企业现状与关键因子描述的符合程度，来判断目前企业客户体验管理的成熟度

E. 体验度量	有基于用户视角、端到端体验全旅程构建的指标体验体系	D. 数据管理	有将体验数据可视化呈现的管理平台
	体验指标体系是科学、可拆解的，能有效反映关键体验议题		打通整合X-data和O-data的数据系统（O-data包括：用户行为数据、用户标签）
	有完整的体验测量机制，包含行业对标、本品持续追踪、体验关键场景的实时测量		有专责部门或角色负责全公司/事业群、跨部门的体验管理
I. 洞察分析	能结合用户标签、行为数据进行体验问题分析	S. 组织架构	高层（例如：CEO、COO、CIO）会定期参与体验管理的关键工作
	能通过体验监测识别出部门内的用户体验关键问题		有规范清晰的体验管理流程，覆盖问题识别到最终解决的整个过程
	能通过体验监测识别出需要跨部门协同解决的用户体验关键问题		有建立明确的体验管理考核或激励机制
R. 业务改进	能深度分析根因、定位造成用户体验问题的业务议题	N. 文化宣贯	全公司对用户体验管理有清晰一致的愿景
	能对关键体验问题进行科学、有效地评估，明确改善的优先次序		有系统的文化宣导和体验管理技能培训
	有明确的负责人进行体验问题解决方案的规划和执行		全体员工及一线基层会积极、自发地为创造更好的用户体验付出行动
F. 战略契合	能为不同的用户群体针对性地设计体验问题的解决方案	F. 战略契合	能通过体验管理实现和传递品牌的价值定位
			能通过体验管理创造差异化的竞争优势

客户体验管理成熟度可按照7分梯度划分为起步期、发展期、完善期、卓越期四个阶段；成熟度由7个核心维度的得分加总得到

### 客户体验管理成熟度阶段划分

#### 1. 起步期

( 得分7~14 )

#### 2. 发展期

( 得分14~21 )

#### 3. 完善期

( 得分21~28 )

#### 4. 卓越期

( 得分28~35 )

#### 阶段1\_起步期

成熟度得分7~14 (不含14)，处于体验管理能力的初步建设过程中，在7个核心维度得分均较低

#### 阶段2\_发展期

成熟度得分14~21 (不含21)，目前多在体验度量等体验管理相关维度具备部分能力，但在其他维度表现较弱

#### 阶段3\_完善期

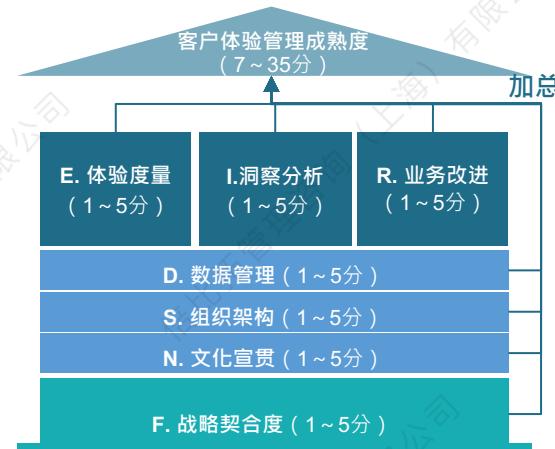
成熟度得分21~28 (不含28)，体验管理能力建设较完善，在组织、文化等支撑体系的建设也具备一定能力

#### 阶段4\_卓越期

成熟度得分28~35，具备成熟的体验管理体系，各维度表现优异，并能通过体验管理在市场竞争中取得卓越的地位

### 成熟度计算方法

7个核心维度得分 (1~5分) 加总，得到成熟度总分 (7~35分)



注：各核心维度得分为对应关键因子得分的平均值

本次调研共计237份有效样本，覆盖泛互联网、产品、金融与传统服务四个不同行业领域、大型企业( $\geq 1,000$ 人)与中小企业( $\leq 999$ 人)两类企业规模、TO B与TO C两类业务类型

### 行业领域

根据不同企业提供产品/服务类型的不同，将行业领域<sup>1)</sup>分为四类：

- **泛互联网企业**：包含互联网、电商、文娱等
- **产品企业**：包含智能硬件、汽车等
- **金融企业**：即金融机构
- **传统服务企业**：包含教育、电信、媒体等

不同行业领域样本占比



n = 237

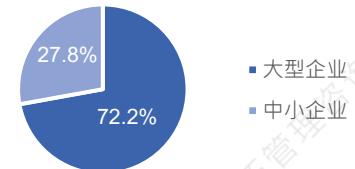
1) 行业领域参考IXDC《2021中国用户体验行业发展报告》与腾讯CDC联合UI中国《2021中国用户体验行业互联网新兴设计人才白皮书》

### 企业规模

不同规模的企业在自身资源优势、组织架构复杂程度等方面有较大区别，可能导致体验管理成熟度的差异；根据雇员数量级的不同，将企业规模<sup>2)</sup>分为两类：

- **大型企业**：公司雇员数量 $\geq 1,000$ 人
- **中小企业**：公司雇员数量 $\leq 999$ 人

不同企业规模样本占比



n = 237

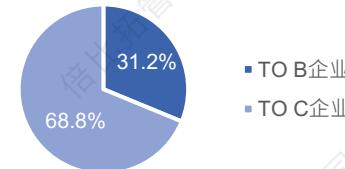
2) 企业规模参考腾讯CDC联合IXDC《2020中国用户体验行业发展报告》

### 业务类型

服务客户对象的不同也会对体验管理成熟度造成一定程度的影响；根据服务客户对象为企业或消费者的不同，将业务类型分为两类：

- **TO B企业**：主要的客户为企业
- **TO C企业**：主要的客户为消费者

不同业务类型样本占比

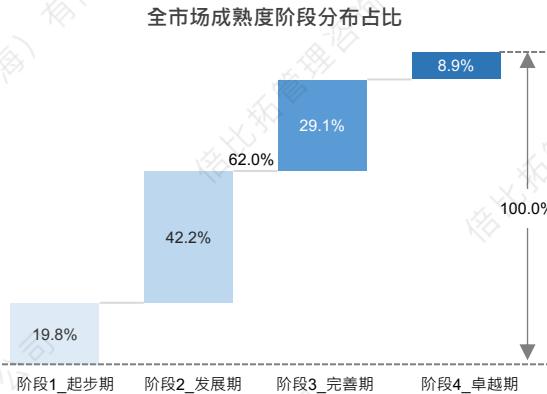


n = 237

# 全市场体验管理成熟度表现

## 1 国内企业成熟度总体较低

目前，**62.0%**的从业者评估所在企业仍处于起步和发展阶段



n = 237

成熟度阶段划分：阶段1：7~14（不含14）、阶段2：14~21（不含21）、阶段3：21~28（不含28）、阶段4：28~35

## 2 核心维度表现呈现差异化

在体验度量分析和改善落地已有一定能力基础，但在组织、文化与数据系统支撑方面仍须加强，应继续深化体验管理，与企业战略更好融合



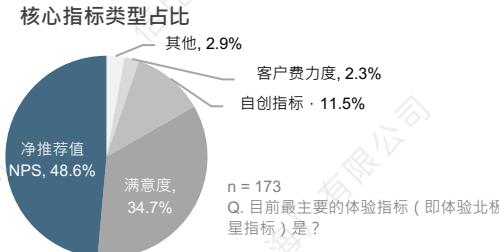
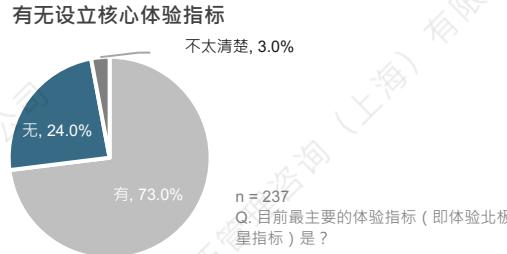
n = 237

注：各核心维度得分为对应关键因子得分的平均值

Q. 请根据您了解到的情况，评估您所在的企业/组织在多大程度上符合以下描述？  
(1~5分)

## 3 NPS是主流的核心体验指标

仍有**24.0%**从业者所处企业尚未设立核心体验指标，使用NPS作为核心指标比例高达**48.6%**



## Executive Summary

# 细分领域的成熟度表现

## 分行业领域表现

- **泛互联网企业** 领跑全行业
- **产品企业** 紧随其后，需关注跨触点数据管理
- **金融企业** 初步完成组织转型，需继续完善体验管理考核机制
- **传统服务企业** 表现落后，需提升管理层对体验管理的重视度

各行业7大核心维度得分对比



$n = 110, n = 52, n = 35, n = 40$

注：n与图例从左到右对应，其他同类数据图表同理

Q. 请根据您了解到的情况，评估您所在的企业/组织在多大程度上符合以下描述？（1~5分）

资料来源：倍比拓 (beBit) 顾客体验战略咨询

## 分企业规模表现

- **大型企业** 表现更优，须进一步明确体验问题的责任定位，切实推动体验议题优化改善
- **中小企业** 普遍欠缺有效的核心体验指标，体验度量能力亟须强化

大型企业与中小企业各维度对比



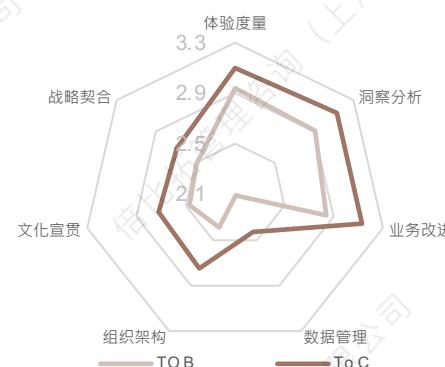
$n = 66, n = 171$

Q. 请根据您了解到的情况，评估您所在的企业/组织在多大程度上符合以下描述？（1~5分）

## 分业务类型表现

- **TO C企业** 体验管理更加成熟
- **TO B企业** 在各方面都相对落后，尤其需要提升高层的参与度、完善体验数据的管理能力

TO C企业与TO B企业各维度对比



$n = 74, n = 163$

Q. 请根据您了解到的情况，评估您所在的企业/组织在多大程度上符合以下描述？（1~5分）

# AGENDA

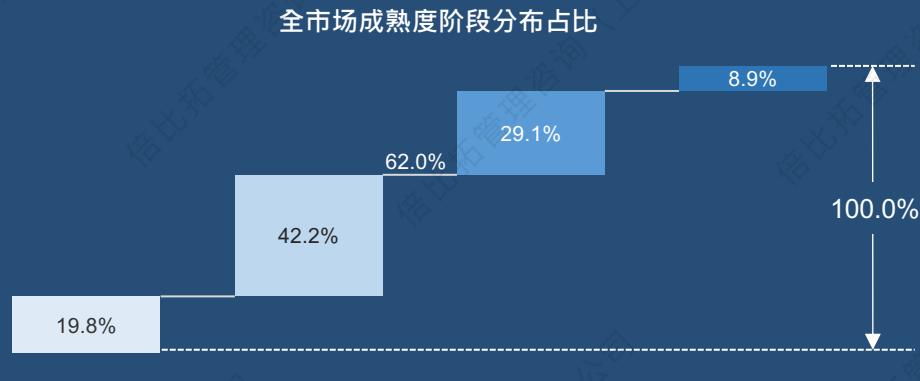
1. 全市场体验管理成熟度表现

2. 细分领域的成熟度表现

总体上看，目前中国企业客户体验管理成熟度较低，约六成从业者评估企业仍处于客户体验管理的起步期和发展期（成熟度小于21.0分，满分35.0分）

### 全市场成熟度评估集中在起步期和发展期（阶段1和2）

- 62.0%从业者评估，企业仍旧位于成熟度的起步期和发展期（阶段1和阶段2）
- 29.1%从业者评估，企业步入了成熟度的完善期（阶段3）
- 仅8.9%从业者评估，企业达到了成熟度的卓越期（阶段4）

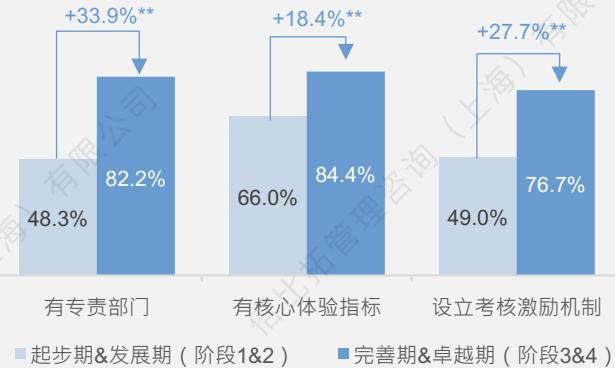


n = 237

成熟度阶段划分：阶段1：7~14（不含14）、阶段2：14~21（不含21）、阶段3：21~28（不含28）、阶段4：28~35

企业成熟度评估处于完善期和卓越期（阶段3和4）的企业，相较成熟度处于起步期和发展期（阶段1和2）的企业，在设立专责部门、核心指标，以及建立考核激励机制方面均显著领先

#### 成熟度高 vs 成熟度低企业特征



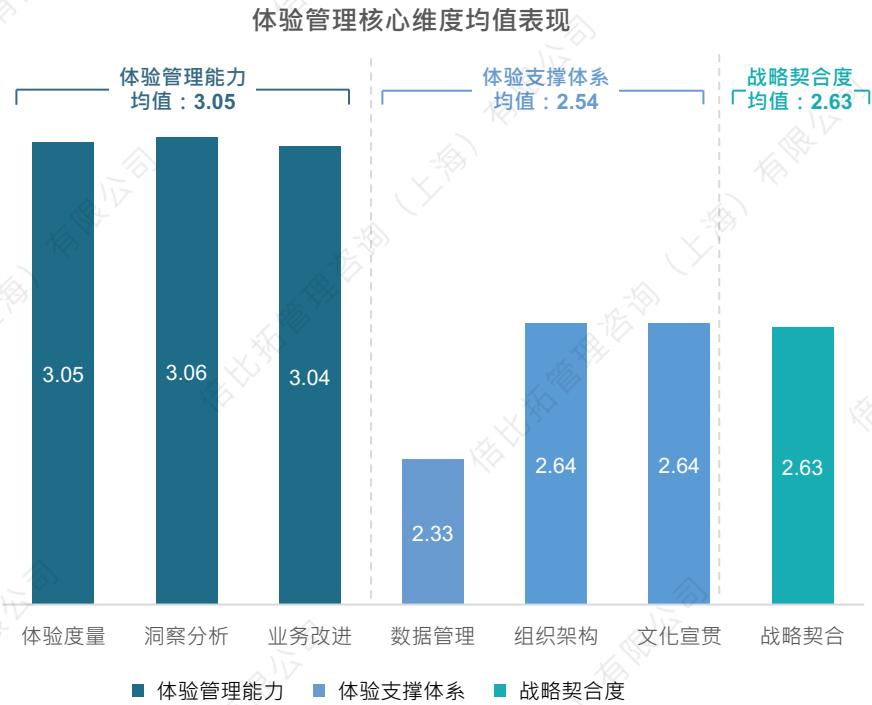
n = 147, n = 90

- Q. 公司是否有专责部门、组织或角色负责全公司/事业群的跨部门体验管理？  
 Q. 目前最主要的体验指标（即体验北极星指标）是？  
 Q. 目前有采取以下哪些方式考核体验管理的结果？

注：选择「没有」或「不太清楚」的样本均不计入

\*\*代表两者得分在95%置信度区间内有显著差异

从7个核心维度的表现看，各企业初步具备一定的体验管理能力，但在体验支撑体系的建设与战略契合度的实践上较为落后



资料来源：倍比拓 (beBit) 顾客体验战略咨询

## 7个核心维度表现

### 体验管理能力

体验管理能力是近几年体验转型关注的重点，从业者评估结果较好，包括在「体验度量」、「洞察分析」、「业务改进」上的分数均高于其他维度

### 体验支撑体系

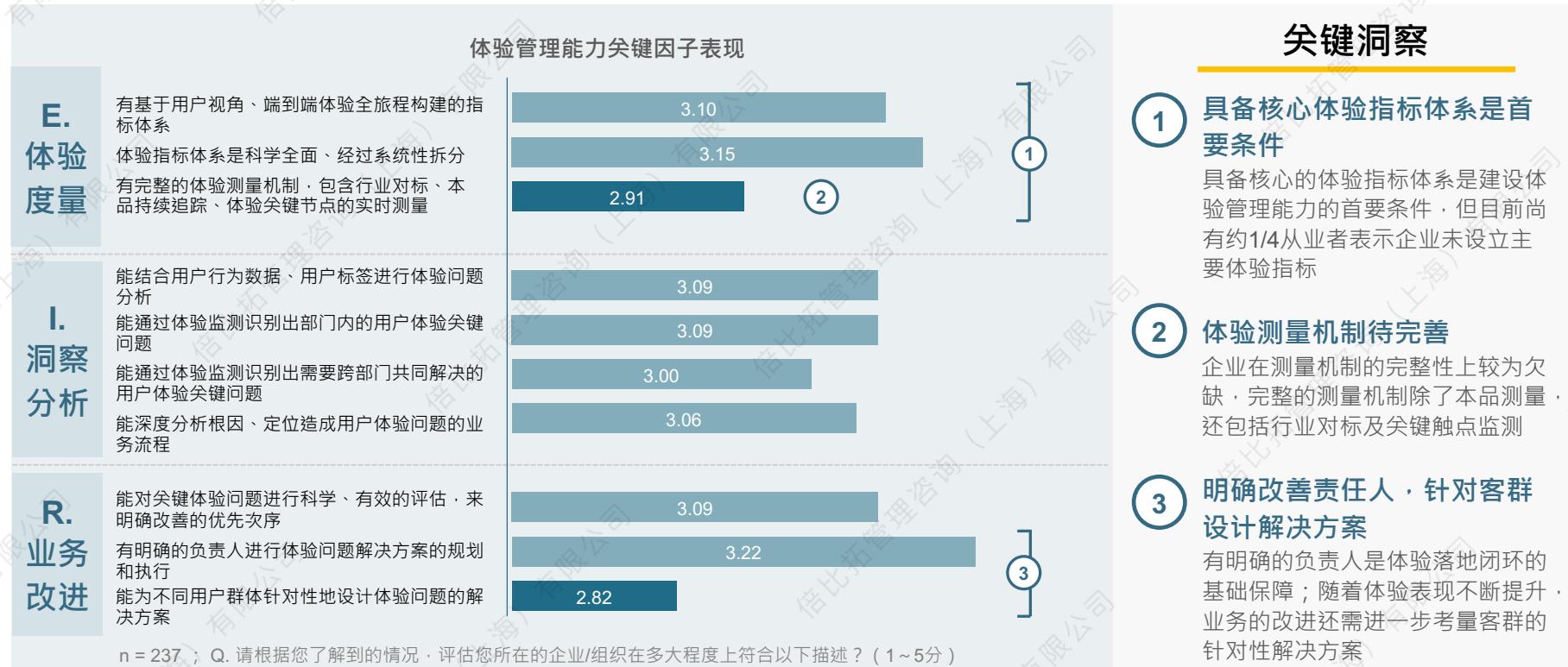
组织、文化及数据是体验管理落地的三大支撑体系，其中「数据管理」评估表现最差，「组织架构」、「文化贯穿」的表现较为落后

### 战略契合度

在「战略契合」上，从业者整体的评估得分较低，须进一步探索实践体验管理与企业战略的融合应用

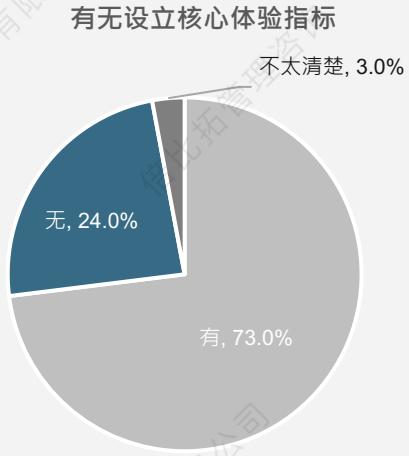


整体市场已着手建设体验度量能力，能够基于度量结果产出洞察并落实到业务改进；未来仍须在明确核心指标与负责人的基础上，完善体验测量机制、对不同客群针对性地设计解决方案

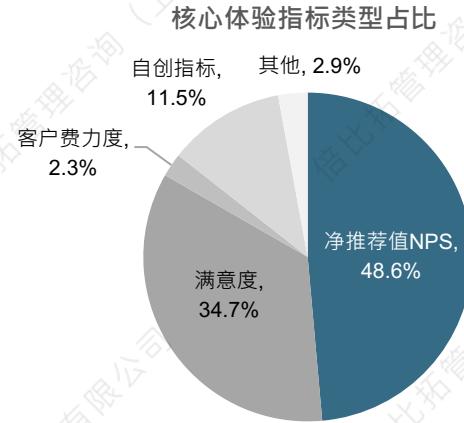


具备核心体验指标是建设体验管理能力的首要条件，但目前尚有约1/4从业者表示企业未设立核心体验指标；可以发现，有核心指标的公司在成熟度评估表现上显著更优

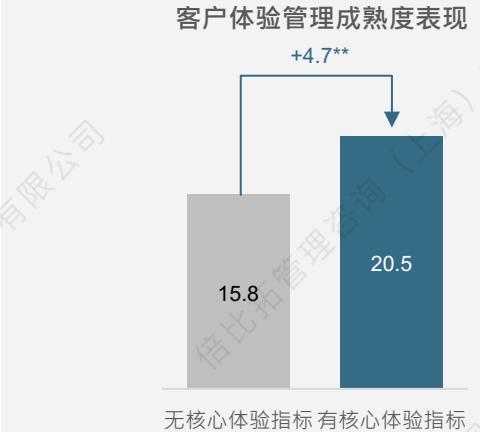
约1/4从业者表示，目前企业没有设立体验度量的核心指标



在具备体验度量核心指标的公司中，将近一半（48.5%）的从业者表示目前企业/事业群使用的核心指标为净推荐值NPS



有设立核心体验指标的企业成熟度显著高于未设立核心指标的企业



**完整的测量机制**可以更全面地帮助企业从不同维度识别体验问题，目前企业在测量完整性较为欠缺；完整的测量机制应包含行业战略对标、本品持续追踪，及关键场景的实时测量

企业在监测机制的完整性上表现较为落后（40.5%以上的从业者评估3分以下）；基于过往经验，大部分企业还是以本品的测量为主，缺少全行业战略对标与关键触点监测

体验度量关键因子	均值	表现不佳占比（3分以下）
有基于用户视角、端到端体验全旅程构建的指标体验体系	3.10	33.8%
体验指标体系是科学、可拆解的，能有效反映关键体验议题	3.15	27.0%
<b>有完整的体验测量机制，包含行业对标、本品持续追踪、体验关键场景的实时测量</b>	<b>2.91</b>	<b>40.5%</b>

n = 237

Q. 请根据您了解到的情况，评估您所在的企业/组织在多大程度上符合以下描述？  
(1~5分)

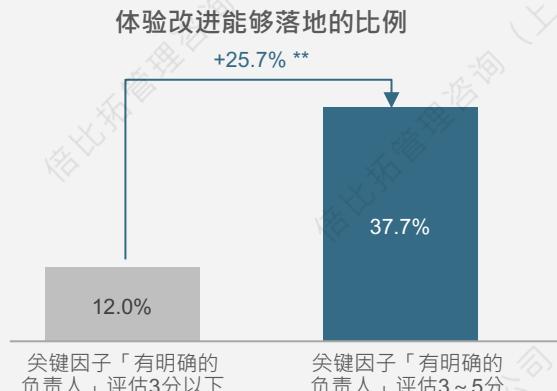
以NPS测量体系为例，完整的**NPS**测量体系应由**战略NPS**、**关系NPS**、**触点NPS**组成，其中：

- 战略NPS基于本品与竞品对比分析，定位关键触点及改善议题
- 关系NPS用于追踪本品体验的迭代优化效果
- 触点NPS聚焦本品关键体验触点，实时了解体验情况，避免负面口碑扩散

	战略NPS	关系NPS	触点NPS
目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>理解公司在市场中竞争力定位</li> <li>准确定位关键触点及改善议题</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>追踪业务线的用户体验情况</li> <li>确保迭代优化具有成效</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>实时了解关键触点体验情况</li> <li>避免客户流失和负面口碑产生</li> </ul>
对象/频率	<ul style="list-style-type: none"> <li>本品+竞品客户（抽样）</li> <li>半年或一年/次（公司阶段性战略规划调整或关系NPS增长停滞）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本品客户（抽样）</li> <li>每月测量</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本品在重要触点触发交互行为的客户（全量）</li> <li>实时测量</li> </ul>
测量内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>NPS分数</li> <li>关键触点满意度</li> <li>各触点驱动要素满意度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NPS分数</li> <li>开放性问题（为什么打这个分数）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>基于该体验触点的NPS分数/满意度</li> <li>开放性问题（为什么打这个分数）</li> <li>该体验触点驱动要素满意度</li> </ul>

**有明确的负责人**是确保体验落地闭环的重要保障；而**针对性设计解决方案**则是体验管理逐渐成熟的企业应该具备的进阶能力，目前近4成从业者评估难以做到

「有明确负责人」表现较好（评估3~5分）的企业显著更容易推动体验的落地改善，更多的业务方会参考体验洞察结果并推进业务改善



注：n与横坐标标题从左到右对应，其他同类数据图表同理

Q. 请根据您了解到的情况，评估您所在的企业/组织在多大程度上符合以下描述？（1~5分）  
描述为「有明确的负责人进行体验问题解决方案的规划和执行」

Q. 目前体验管理团队对业务方的影响力表现如何？

\*\*代表两者得分在95%置信度区间内有显著差异

有接近四成的从业者表示，企业较难为不同用户群体针对性的设计解决方案（评估3分以下），较其他两个关键因子的表现更差

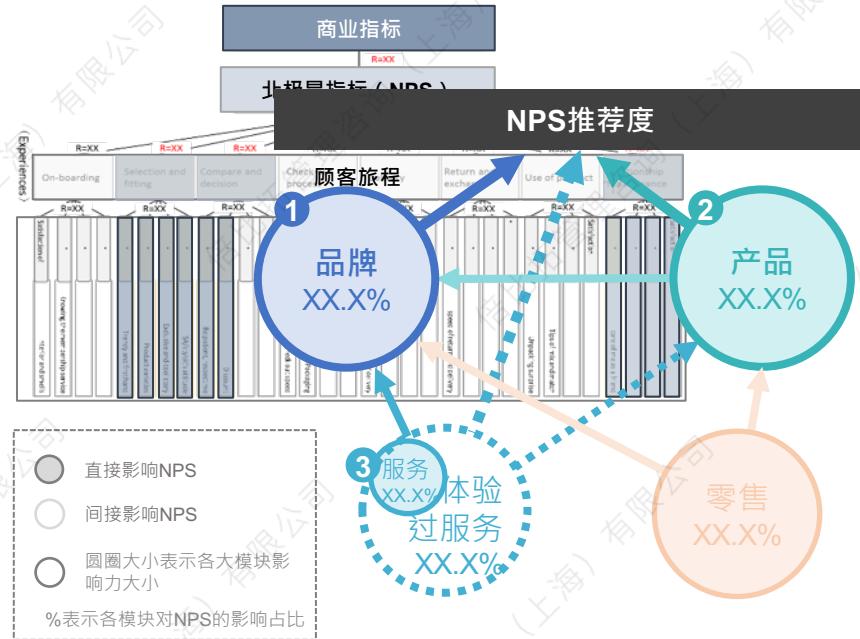
业务改进关键因子	均值	表现不佳占比（3分以下）
能对关键体验问题进行科学、有效地评估，明确改善的优先次序	3.09	30.8%
有明确的负责人进行体验问题解决方案的规划和执行	3.22	31.6%
能为不同的用户群体针对性地设计体验问题的解决方案	2.82	39.7%

n = 237

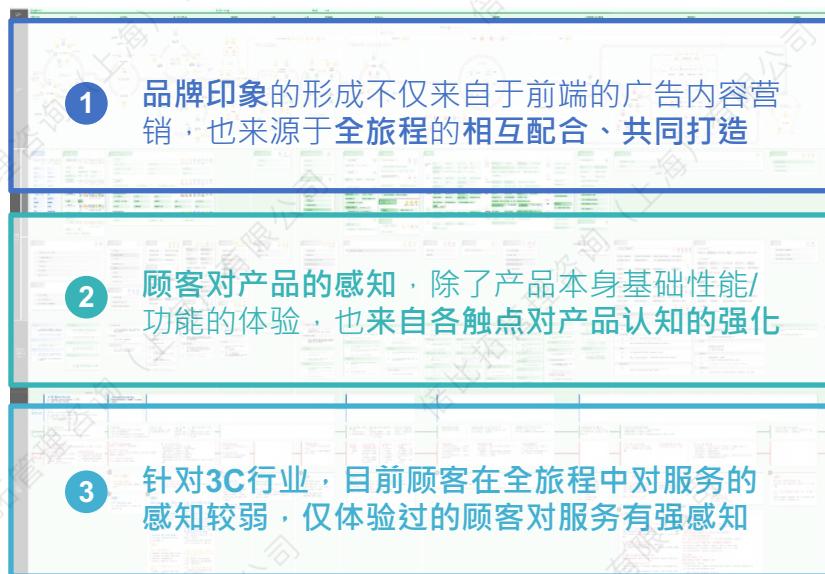
Q. 请根据您了解到的情况，评估您所在的企业/组织在多大程度上符合以下描述？（1~5分）

国内领先3C产品企业以NPS为北极星指标，基于用户全生命周期梳理体验指标体系；结合顶层分析构建影响NPS的核心要素，并建立对应的监测机制，帮助企业识别跨部门体验问题

从全旅程出发，分析关键体验模块对NPS的贡献及彼此间影响

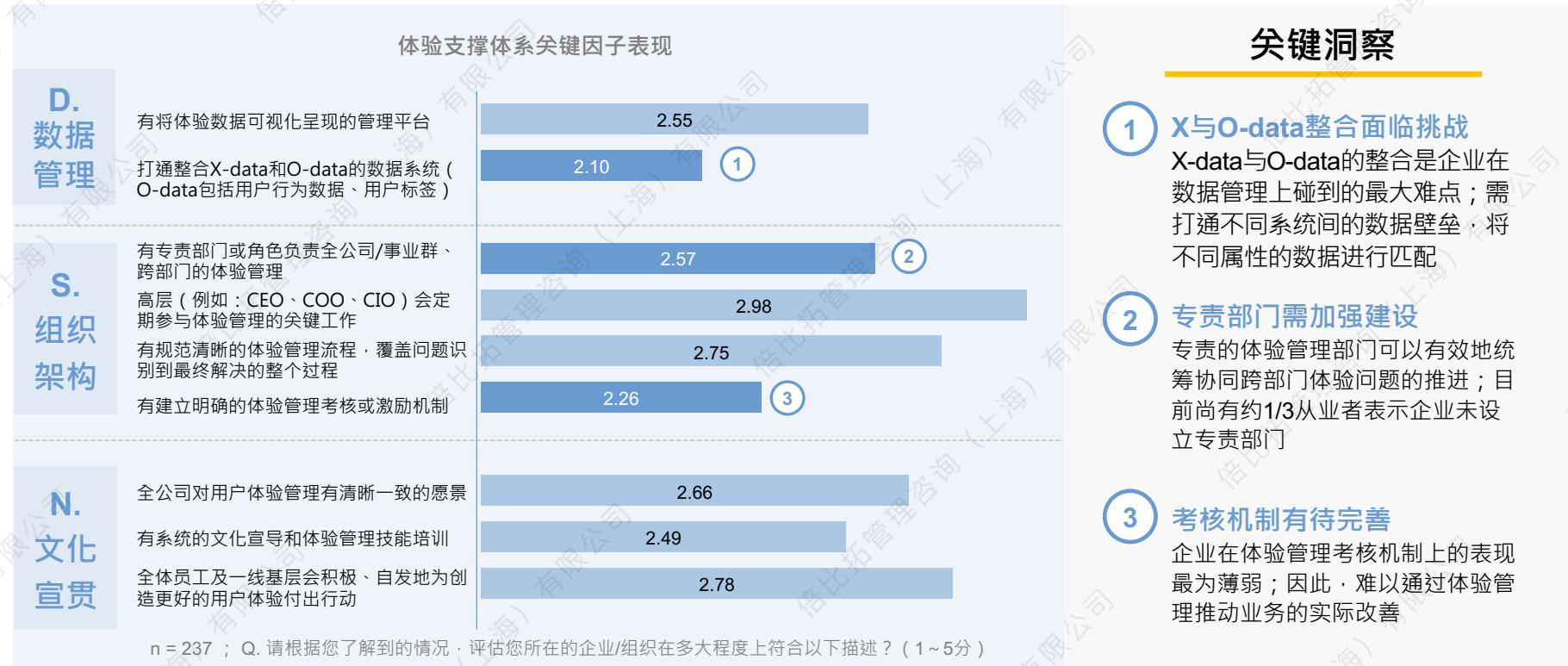


基于NPS指标模型搭建监测机制，识别跨部门体验问题





体验支撑体系整体较为薄弱，体验数据管理能力尤为欠缺；从高层参与度和文化宣贯的表现看，企业已有较强的体验意识和转型意愿，但相应的管理考核机制及数据能力仍有待建设



**X-data与O-data的整合**是企业在数据管理上碰到的最大难点；X和O-data的整合对于系统的支持有较高要求，需打通不同系统间的数据壁垒，将不同属性的数据进行匹配

数据管理能力整体较弱，是众多企业体验转型的痛点；  
尤其X-data和O-data打通上面临较大困难，七成以上的从业者评估企业的表现较差（低于3分）

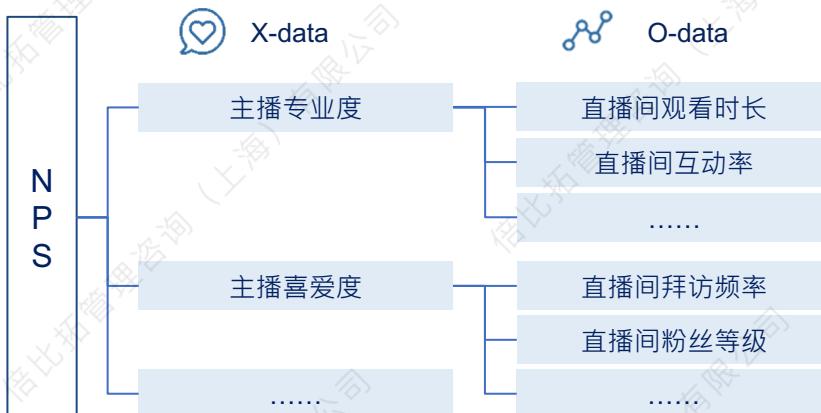
体验度量关键因子	均值	表现不佳占比（3分以下）
有将体验数据可视化呈现的管理平台	2.55	54.4%
打通整合X-data和O-data的数据系统	2.10	70.9%

n = 237

Q. 请根据您了解到的情况，评估您所在的企业/组织在多大程度上符合以下描述？  
(1~5分)

X和O数据整合示例：

某直播平台将用户对主播的主观感受评价（X-data）与用户实际在直播间的行为表现（O-data）进行匹配，共同对NPS进行分析



设立专责的体验管理部门可以有效地统筹协同跨部门体验问题的推进，但目前尚有1/3以上的从业者表示企业未设立专责部门负责全公司/事业群的体验管理

一半以上从业者评估企业在有专责部门负责全公司跨部门体验管理方面表现较差（评估3分以下），在体验问题的跨部门协同上面临挑战

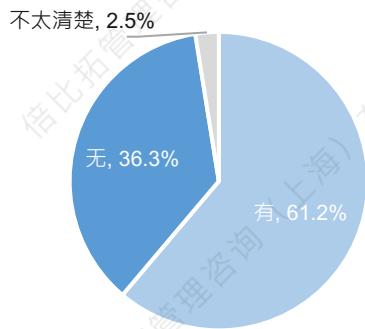
体验度量关键因子	均值	表现不佳占比（3分以下）
有专责部门或角色负责全公司/事业群、跨部门的体验管理	2.57	54.0%
高层会定期参与体验管理的关键工作	2.98	43.9%
有规范清晰的体验管理流程，覆盖问题识别到最终解决的整个过程	2.75	47.3%
有建立明确的体验管理考核或激励机制	2.26	61.6%

n = 237

Q. 请根据您了解到的情况，评估您所在的企业/组织在多大程度上符合以下描述？（1~5分）

1/3以上从业者表明所在企业没有设立专责的体验管理部门；且在有设立专责部门的企业中，六成以上从业者表示专责部门成立于近三年内

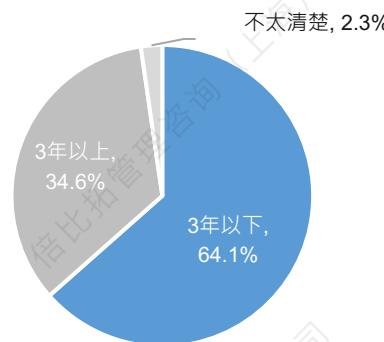
是否设立专责部门



n = 237

Q. 您目前所在的公司，是否有专责的部门、组织或角色负责全公司/事业群的跨部门体验管理？

体验专责部门成立时间



n = 145

Q. 该体验管理部门、组织或角色的成立时间有多久？

设立考核激励机制是确保体验落地闭环的有效抓手，企业在体验管理考核机制上的表现最为薄弱，相关考核缺失的企业在推进体验问题改善落地也更加困难

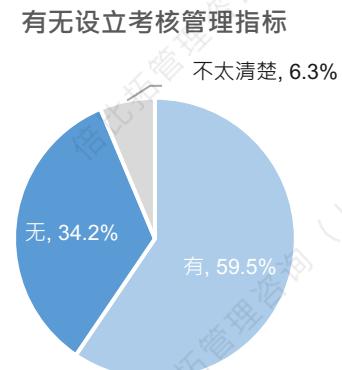
六成从业者评估其所在企业的体验管理考核机制不够明确（评估3分以下），缺乏管理抓手，难以推动业务部门对体验问题的改善

体验度量关键因子	均值	表现不佳占比（3分以下）
有专责部门或角色负责全公司/事业群、跨部门的体验管理	2.57	54.0%
高层会定期参与体验管理的关键工作	2.98	43.9%
有规范清晰的体验管理流程，覆盖问题识别到最终解决的整个过程	2.75	47.3%
<b>有建立明确的体验管理考核或激励机制</b>	<b>2.26</b>	<b>61.6%</b>

n = 237

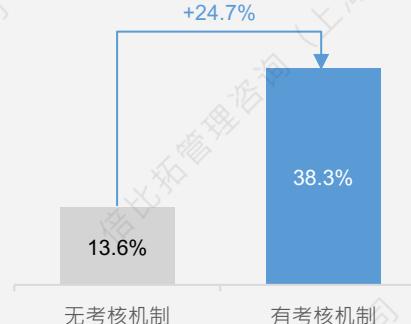
Q. 请根据您了解到的情况，评估您所在的企业/组织在多大程度上符合以下描述？（1~5分）

1/3以上的从业者所在企业没有体验管理考核指标



有考核激励的企业更容易落实体验的实际改善，更多业务方会参考体验洞察的结果

体验能够落地的比例





体验管理需要跟战略深度结合，才能帮助企业建立竞争力的护城河；目前各企业无论在品牌价值定位的传递或差异化优势的打造上均较为落后，未来需加强体验管理与企业战略的融合

## F. 战略契合度

### 战略契合度关键因子表现

能通过体验管理实现和传递品牌的价值定位

2.67

①

能通过体验管理创造差异化的竞争优势

2.58

②

n = 237 ; Q. 请根据您了解到的情况，评估您所在的企业/组织在多大程度上符合以下描述？(1~5分)

## 关键洞察

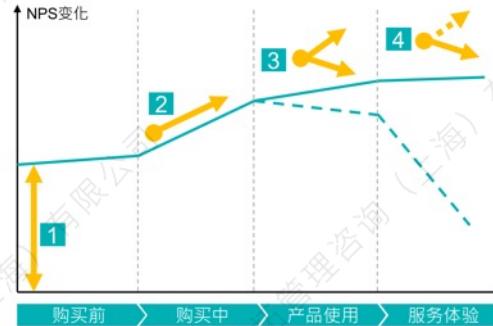
### ① 传递品牌价值定位

优秀企业会围绕用户全旅程体验进行品牌战略顶层规划，确保所有关键触点形成合力，强化用户对品牌价值感知，让体验管理深度融入品牌战略规划

### ② 创造差异化优势

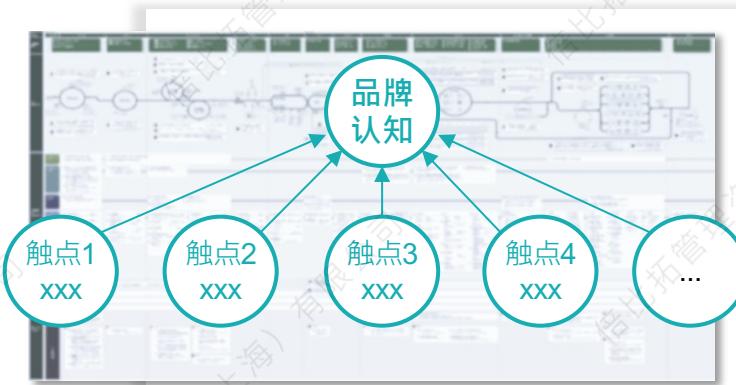
逐步消除体验差距只是体验管理的初级目标，进阶的发展方向是基于对目标用户的深度洞察，结合企业自身战略规划与优势资源，打造企业的差异化竞争优势

某3C厂商希望传递高端及功能强大的品牌定位，通过全旅程体验诊断，识别产品优势认知这一重要发力点，进而回归全旅程关键触点规划不同的体验优化方案，将品牌定位渗透至全旅程环节



全旅程体验诊断，识别产品优势认知这一重要发力点

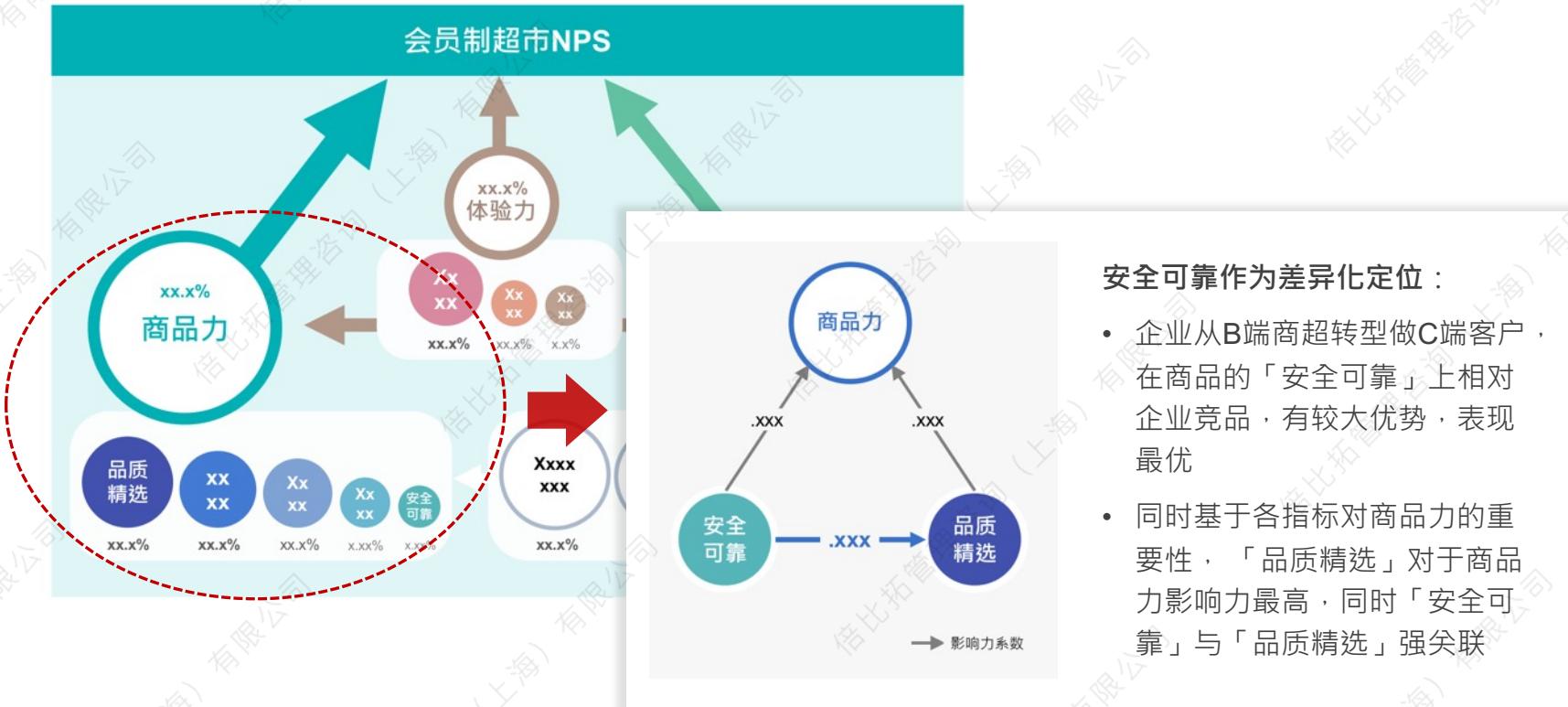
- 通过深度用户访谈和行业表现分析，总结出用户NPS随体验旅程变化的规律
- 发现产品优势认知在各个阶段均突出影响NPS，对于传递品牌价值有明显贡献



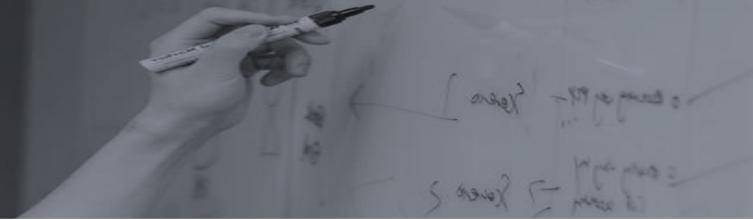
回归全旅程，进行关键触点的体验优化，帮助更好传递品牌定位

基于全旅程盘点找到能够影响用户产品认知的交互触点，通盘规划解决方案，分发给相应的业务部门进行承接和改善

某会员制超市通过搭建NPS体验管理体系，识别出影响体验的核心要素「商品力」；进一步与企业战略方向结合，明确「安全可靠」作为其差异化定位，从而成功创造差异化优势



# AGENDA



1. 全市场体验管理成熟度表现

2. 细分领域的成熟度表现

## 行业领域表现

- **泛互联网企业**：体验管理成熟度领先于其它行业，体验管理与战略契合度高，且在体验度量和数据累积上具有优势
- **产品企业**：体验管理初见成效，但在数据整合和跨部门的横向拉通上面临较大挑战
- **金融企业**：高层已经开始重视，考核机制有待进一步完善；但体验管理成熟度评估整体较低，体验度量劣势明显
- **传统服务企业**：体验管理成熟度较低，自上而下的高层重视较为不足

分行业领域看，泛互联网企业成熟度评估表现优异，产品企业紧随其后，金融与传统服务企业的成熟度表现则较为落后



## 泛互联网企业

体验管理整体发展态势良好，其中有**15.5%**的从业者评估企业已步入成熟度最高阶段



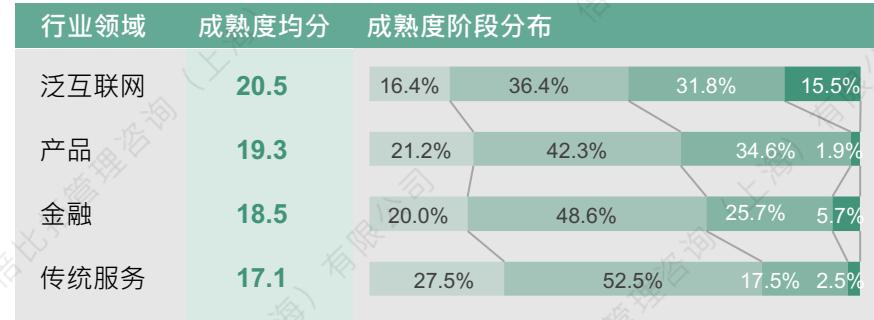
## 产品企业

作为近几年用户体验的发力者，在**体验管理**上初见成效，相比泛互联网企业，仅有个别从业者认为企业步入成熟度最高阶段



## 金融与传统服务业

成熟度评估较低，约半数从业者认为企业处于**体验管理的发展期**；且有1/4以上的传统服务从业者认为目前企业还处于体验管理的起步阶段



$n = 110, n = 52, n = 35, n = 40$

注：

$n$ 与「行业领域」从上到下对应，其他同类数据图表同理

各核心维度得分为对应关键因子得分的平均值

成熟度阶段划分：阶段1：7~14（不含14）、阶段2：14~21（不含21）、阶段3：

21~28（不含28）、阶段4：28~35

## 各行业领域表现

### 泛互联网

泛互联网企业在用户体验领域发力较早，相较其他行业具备更为完善的用研体系与实践经验，在体验管理各维度评估均优于其他行业

#### ➤ 泛互联网在用户体验领域发力较早

泛互联网企业更早在用户体验领域发力，相较其他行业拥有更加完善的用研体系与实践经验

#### ➤ 体验管理各维度均优于其他行业

泛互联网的体验管理成熟度优势明显，从体验度量到战略契合的七个核心维度，得分均高于其他行业

各行业7大核心维度得分对比



n = 110, n = 52, n = 35,  
n = 40

Q. 请根据您了解到的情况，评估您所在的企业/组织在多大程度上符合以下描述？(1~5分)

由于自身数字化平台基因，泛互联网企业在体验度量、数据管理上具备先天优势；且由于较早在战略规划上布局用户体验建设，体验管理与战略契合程度表现更加优异

### ➤ 体验度量与数据管理的优势

泛互联网产品交互主要基于线上数字化平台，在用户体验与运营数据的收集与分析方面具备先天优势，故在体验度量与数据管理表现较好

### ➤ 体验管理与战略契合程度高

泛互联网企业较早在战略规划上布局用户体验的建设，将体验作为企业核心竞争力的一环，故在体验管理与战略契合方面表现更加优异

泛互联网企业在体验度量、数据管理、战略契合相较行业平均的领先值更高

泛互联网企业与行业平均各维度对比



n = 110, n = 237

Q. 请根据您了解到的情况，评估您所在的企业/组织在多大程度上符合以下描述？(1~5分)

### 战略契合

在「战略契合」的各项关键因子上，泛互联网企业评估得分优于其他所有行业

泛互联网企业「战略契合」关键因子表现



■ 泛互联网 ■ 产品 ■ 金融 ■ 传统服务

n = 110, n = 52, n = 35, n = 40

Q. 请根据您了解到的情况，评估您所在的企业/组织在多大程度上符合以下描述？(1~5分)

针对产品企业的数据管理，由于实体产品的用户行为等O-data抓取以及与X-data的整合较困难，且围绕实体产品衍生的体验触点复杂，产品企业的数据整合面临较大挑战

### ➤ O-data的抓取与整合较困难

产品企业用户以实体产品的体验为主，用户行为等O-data抓取不如数字化平台方便，且与调研收集的X-data匹配难度较大，给数据整合带来较大挑战

### ➤ 围绕实体产品衍生的体验触点复杂，增加数据整合难度

产品企业除了实体产品这一触点，通常还会衍生出零售、售后等多个线下触点，跨线上线下不同类型的触点让数据整合更加复杂

### 产品企业在多个维度领先，但在数据管理一项的评分落后于行业平均

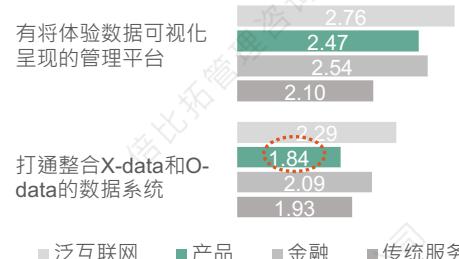
产品企业与行业平均各维度对比



### 数据管理

产品企业在「打通整合X-data与O-data数据系统」得分处于各行业的末位

### 产品企业「数据管理」关键因子表现



n = 110, n = 52, n = 35, n = 40  
Q. 请根据您了解到的情况，评估您所在的企业/组织在多大程度上符合以下描述？(1~5分)

**组织架构**方面，产品企业过去更重视产品研发，易忽略产品沟通，需要跨部门拉通合力进行改善；在体验转型过程中，产品部门话语权较大，体验横向拉通往往面临挑战

## ➤ 横向拉通保障有效的产品沟通很关键

针对产品企业，产品往往是核心，但通过跨部门横向拉通，**向消费者正确传递产品功能、防止潜在误会同样重要**

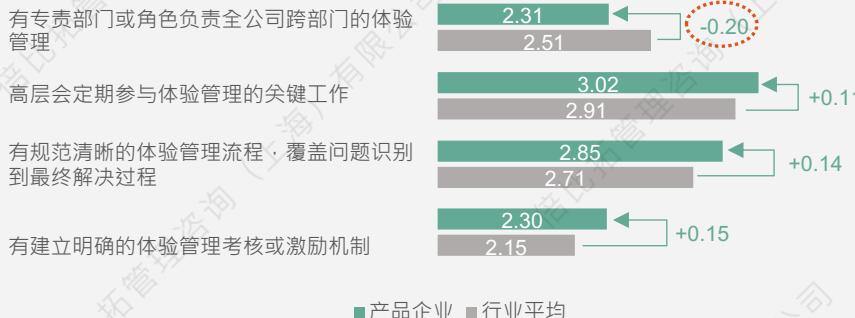
e.g. 以某灶具产品为例，防孩童误点火的延时设计会让不理解该功能的用户认为产品设计有缺陷

## ➤ 体验改善的跨部门横向拉通面临挑战

传统产品企业容易形成**产品研发部门话语权较大的局面**，体验管理角色在横向拉通跨部门体验改善存在较大阻力，需要进一步形成产品与其他部门的整合视角

组织架构各关键因子中，产品企业仅在「有专责部门或角色负责全公司跨部门的体验管理」上表现较差，得分落后于行业平均

产品企业「组织架构」关键因子表现



n = 52, n = 237

Q. 请根据您了解到的情况，评估您所在的企业/组织在多大程度上符合以下描述？(1~5分)

金融企业的组织转型已有起色，后续仍需继续完善相关考核机制；但由于缺乏战略指引，体验度量体系不够完善，整体成熟度仍然较差

### ➤ 体验转型早，高层参与度高

金融属于无形商品，因此金融行业在体验转型的涉入较早，也可以看到高层参与和专责组织的规划，具备进一步体验转型的有利条件；但还需更完善的考核激励，推动企业实现自上而下的体验贯彻

### ➤ 整体成熟度较差，体验度量落后

由于缺乏有效的战略指引，体验度量体系不够完善；加上组织机制庞大，用户中心的愿景无法有效指导日常经营，造成整体体验成熟度的表现不佳

金融企业在多维度落后行业平均，体验度量劣势尤其明显；但在组织架构方面有初步进展

金融企业与行业平均各维度对比



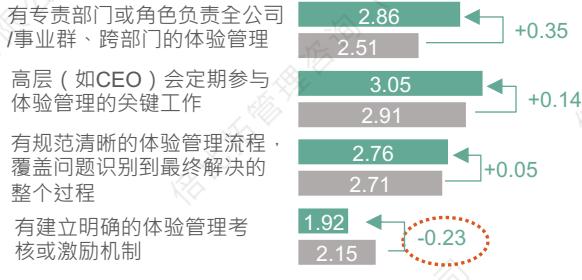
n = 35, n = 237

Q. 请根据您了解到的情况，评估您所在的企业/组织在多大程度上符合以下描述？(1~5分)

### 组织架构 ▶

专责部门明确、高层参与及管理流程表现均优于行业平均，考核机制有待完善

金融企业「组织架构」关键因子表现



■ 金融企业 ■ 行业平均

n = 35, n = 237

Q. 请根据您了解到的情况，评估您所在的企业/组织在多大程度上符合以下描述？(1~5分)

传统服务企业各维度表现均落后，尤其在组织架构方面，各关键因子表现均排在末位；企业高层对体验管理的重视度与参与度不足，也缺失专责管理部门或角色负责体验管理

### ➤ 高层重视度相对较弱

近年数字化转型潮流下，较为市场化的服务企业已逐渐和互联网的结合、转型为泛互联网企业；余下的传统服务企业大部分竞争压力较低、**管理者对体验的重视度较弱**，仍以传统的利润导向主导企业经营

### ➤ 组织缺乏成型的体验管理架构

体验变革的成功关键之一在于自上而下的决心；在管理者欠缺体验重视度的情况下，现有的传统服务企业大都**缺乏成型的体验管理架构**

传统服务企业在各个维度均落后于行业平均，组织架构与行业平均的差距最大

传统服务企业与行业平均对比



$n = 40, n = 237$   
Q. 请根据您了解到的情况，评估您所在的企业/组织在多大程度上符合以下描述？(1~5分)

### 组织架构

传统服务企业在高层参与和体验管理角色的设置上表现均低于其他行业

### 传统服务企业「组织架构」关键因子表现



$n = 110, n = 52, n = 35, n = 40$   
Q. 请根据您了解到的情况，评估您所在的企业/组织在多大程度上符合以下描述？(1~5分)

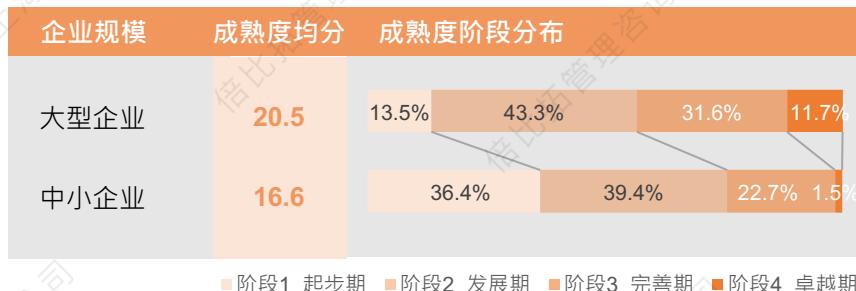
## 企业规模表现

- **大型企业**：体验管理成熟度全面领先于中小企业，但由于组织架构复杂、难以定位责任，在业务改进上面临挑战
- **中小企业**：受限于规模优势和资源，体验管理成熟度落后，尤其在体验度量上劣势明显，缺少有效的核心体验指标

大型企业（1,000人及以上）的客户体验管理成熟度评分总体优于中小企业（999人及以下）；在核心维度表现上，大型企业在业务改进上领先最少，中小企业则在体验度量上落后最多

### 大型企业的体验管理相较中小企业显著更为成熟

- 大型企业的客户体验管理成熟度领先于中小企业
- 43.3%大型企业从业者评估已处于成熟度的第三和第四阶段，而仅有24.2%从业者所在的中小企业处于该阶段；高达36.4%的从业者所在的中小企业仍处于顾客体验管理的起步阶段



n = 171, n = 66

注：各核心维度得分为对应关键因子得分的平均值

成熟度阶段划分：阶段1：7~14（不含14）、阶段2：14~21（不含21）、阶段3：21~28（不含28）、阶段4：28~35

资料来源：倍比拓（beBit）顾客体验战略咨询

### 不同规模企业在体验度量差异最大，在业务改进差异最小

- 对比体验管理7个核心维度，大型企业的表现均优于中小企业
- 大型企业对比中小企业在各个维度的体验管理成熟度表现，在体验度量上差异最大，在业务改进上差异最小

#### 大型企业与中小企业各维度对比



\*\*代表两者得分在95%置信度区间内有显著差异

## 大型企业

在业务改进方面，大型企业的组织结构与协作关系复杂、往往难以明确体验责任部门，导致体验优化的推动工作面临较大挑战

### ▶ 大型企业组织架构复杂

大型企业的组织架构往往层级较多、部门数量多，不同部门之间的协作关系复杂，利益关系平衡较为困难

### ▶ 责任定位困难给业务改进带来较大挑战

体验议题牵涉到多个部门，进行责任定位时容易彼此推诿责任，难以清晰定位责任部门，给业务改进带来较大挑战

在「有明确负责人进行体验解决方案规划执行」的表现上，大型企业相较于中小企业没有显著优势

#### 大型企业「业务改进」关键因子表现



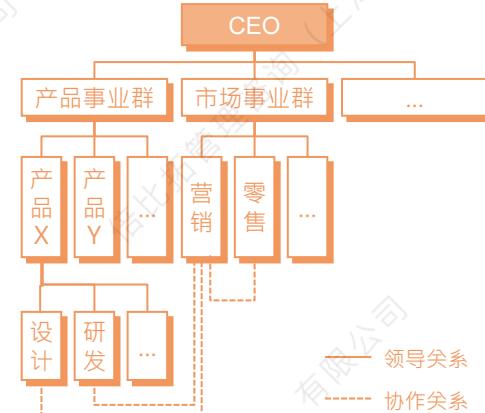
n = 171, n = 66

Q. 请根据您了解到的情况，评估您所在的企业/组织在多大程度上符合以下描述？(1~5分)

\*\*代表两者得分在95%置信度区间内有显著差异

负责人不够明确的重要原因在于组织架构与协作关系复杂，尤其是产品/服务的体验优化，往往涉及多个不同部门协作

#### 大型企业组织架构示意图



体验度量方面，中小企业受限于规模优势和资源，在各个维度的表现都全面落后于大型企业，核心体验指标缺失的比例也相对更高

中小企业在体验度量的各维度都落后，尤其在度量机制的完整性上表现最差

#### 中小企业「体验度量」关键因子表现



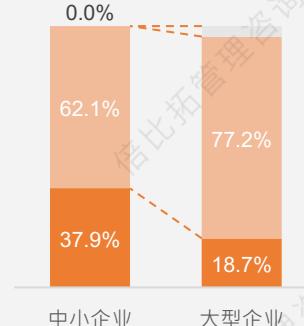
n = 171, n = 66

Q. 请根据您了解到的情况，评估您所在的企业/组织在多大程度上符合以下描述？(1~5分)

\*\*代表两者得分在95%置信度区间内有显著差异

中小企业中，缺少核心体验指标的比例高于大型企业

#### 有无体验指标的比例

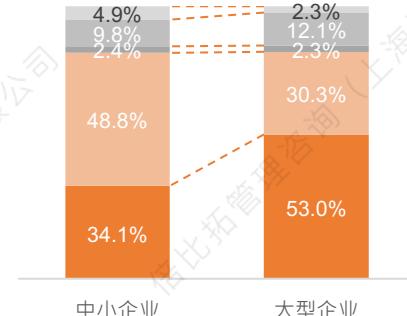


n = 66, n = 171

Q. 目前最主要的体验指标（即北极星指标）是？

在有核心指标的企业中，中小企业使用满意度比例最高，大型企业使用净推荐值NPS为核心指标的比例最高

#### 核心体验指标类型占比



■ 净推荐值NPS ■ 满意度 ■ 客户费力度 ■ 自创指标 ■ 其他

n = 41, n = 132

Q. 目前最主要的体验指标（即北极星指标）是？

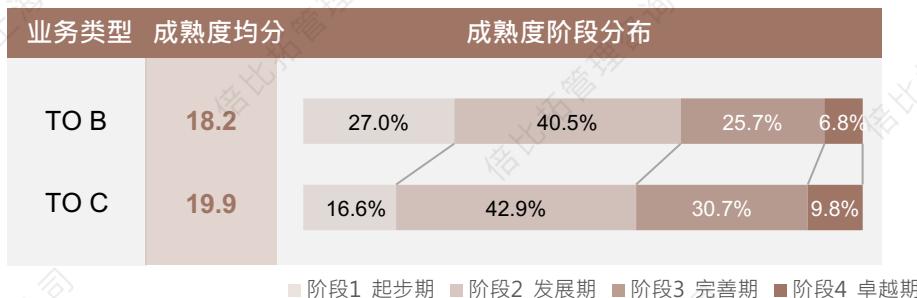
## 业务类型表现

- **TO C企业**：相较TO B企业的体验管理成熟度更高
- **TO B企业**：体验管理成熟度落后，缺乏领导层重视，体验数据的收集和管理面临挑战

中国TO C企业的体验管理成熟度表现强于TO B企业，TO B企业在体验管理的组织架构及数据管理建设上与TO C企业存在显著差距

### TO C企业的体验管理成熟度表现优于TO B企业

- **TO C企业的成熟度领先于TO B企业**
- 2/3左右的TO B从业者评估，目前企业仍处于体验管理成熟度的起步期与发展期（阶段1和2），且有1/4以上评估企业还处于起步阶段；反观TO C企业，**40%以上的从业者评估所在企业已步入体验管理的完善期和卓越期**



n = 74, n = 163

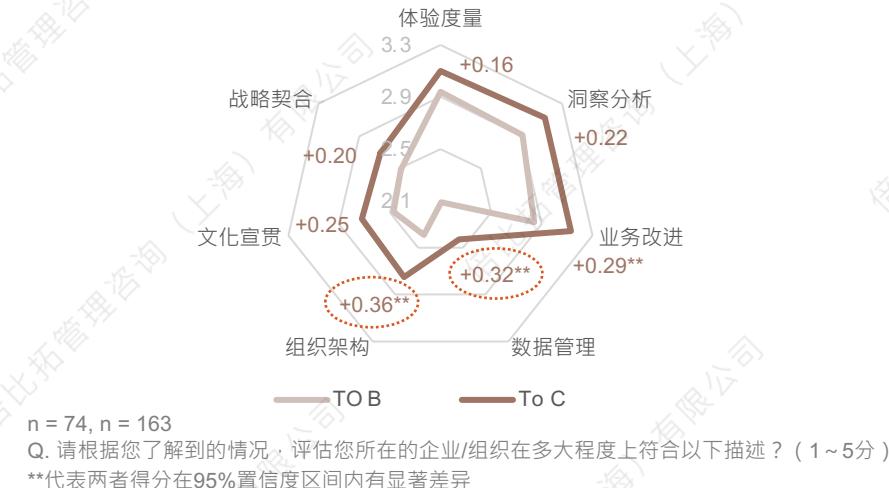
注：各核心维度得分为对应关键因子得分的平均值

成熟度阶段划分：阶段1：7~14（不含14）、阶段2：14~21（不含21）、阶段3：21~28（不含28）、阶段4：28~35

### 两者在数据管理、及组织架构的差距显著

- 对比体验管理成熟度核心维度，TO C企业的表现均优于TO B
- TO B企业在组织架构与数据管理上与TO C企业存在显著落差，在组织架构上落差最大

### TO C企业与TO B企业各维度对比



在组织架构建设上，TO B企业的高管参与度相对较弱、体验考核的缺失率高，导致终端业务目前对体验的重视较为不足、业务方对体验优化的执行更不到位

相较TO C企业，TO B企业高管在体验管理的参与度更为不足，也缺少相应的专责部门与考核机制推动业务改进

TO B企业「组织架构」关键因子表现



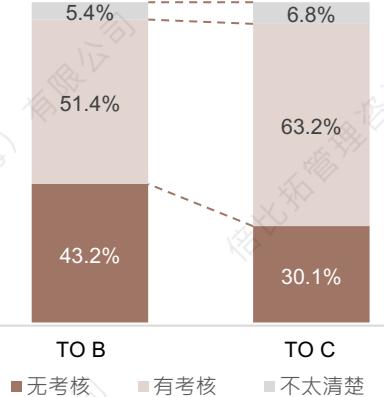
n = 74, n = 163

Q. 请根据您了解到的情况，评估您所在的企业/组织在多大程度上符合以下描述？(1~5分)

\*\*代表两者得分在95%置信度区间内有显著差异

43.2%的B端从业者反映目前所在企业未设立体验管理的考核机制，考核机制的缺失率高于C端

企业考核机制设立情况



n = 74, n = 163 ; Q. 目前有采取以下哪些方式考核体验管理的结果？

在数据管理方面，TO B企业由于较难直面终端用户，用户数据掌握在一线销售/供应商手中，在体验数据收集上存在先天困难；在数据呈现和管理等方面的支持能力也相对薄弱

受限于体验数据的收集难度大，TO B企业在数据可视化平台的搭建上与TO C企业存在较大落差，数字化能力较弱

#### TO B企业「数据管理」关键因子表现



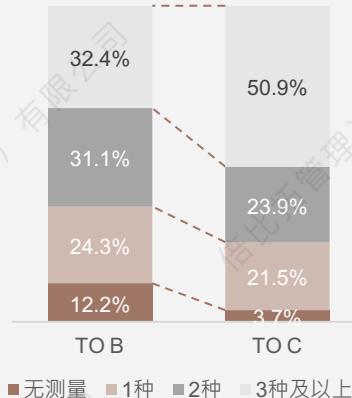
n = 74, n = 163

Q. 请根据您了解到的情况，评估您所在的企业/组织在多大程度上符合以下描述？(1~5分)

\*\*代表两者得分在95%置信度区间内有显著差异

对比体验测量的渠道数量，TO B企业的测量渠道相较TO C企业更少、更加单一

#### 采用测量渠道数量的比例



n = 74, n = 163

Q. 目前有通过以下哪些渠道进行体验监测？

结语致词

“ 体验经济时代，如何改变利润导向的商业模式、转向用户中心的发展方向，是众多企业当前共同面临的挑战。倍比拓 ( beBit ) 希望能通过客户体验管理成熟度FRIENDS模型的搭建，帮助各大企业判断目前在体验转型之路上所在的位置、明晰未来前进的方向，推动中国企业在体验变革上的良性发展。 ”

团队成员



钟思骐 ( Caesar Chung )

beBit大中华区合伙人

如需联系请致信 : caesar.chung@bebit.com.cn



罗洪潇 ( Louise Luo )

beBit咨询顾问



程璐 ( Lu Cheng )

beBit大中华区副总监

如需联系请致信 : cheng.lu@bebit.com.cn



黄晓薇 ( Velonica Huang )

beBit咨询顾问



杨晓丹 ( Amber Yang )

beBit用户体验设计专家

如需联系请致信 : amber.yang@bebit.com.cn



郭浩 ( Harry Guo )

beBit咨询顾问

## 研究团队

### 倍比拓 ( beBit ) 管理咨询

全球领先的体验战略咨询公司，以创造忠诚客户为目标，通过NPS为企业规划体验战略与管理。自2000年在日本东京成立，至今已有20余年的发展历史，目前有东京、台北、上海和旧金山四个办公室。

beBit通过以用户为中心的设计 ( UCD ) 方法论实践用户体验战略规划，执行过程包含定性与定量，以获取真正有商业价值的用户洞察，从诊断、治疗到追踪帮助企业打造体验战略与服务。目前已服务过500+家全球跨领域企业客户。



## 协作团队

### UXRen社区

国内最接地气的用户体验从业者社区。2009年6月成立至今，通过线上线下各种交流活动，覆盖并影响近10万从业者（含学生）。社区成员囊括用户研究、交互设计、视觉设计、产品经理等用户体验相关职位，覆盖互联网、科技等各细分行业的一线企业。在国内15个城市已建立分舵组织，旨在提升当地的线下交流，在北美、欧洲也在不断开拓。





beBit

Create great impact  
through deep understanding of user experience

