

# 宗旨引领，迈向成功

## ——贯彻落实“以客户为中心”的战略体系

作者：梁霁中、崔筠、张蕾



## 目录

<b>摘要</b> .....	<b>2</b>
1. “以客户为中心”的战略更能推动企业实现可持续的价值创造 .....	4
2. 企业践行“以客户为中心”的客户体验战略，需要关注四大关键主题 .....	6
主题1：经济价值——明确变革的理由 .....	6
主题2：感性领导层投入——兑现品牌价值要素，实现差异化 .....	7
主题3：单点突破——明确客户体验工作优先级 .....	8
主题4：全司推广——将客户体验管理体系落到实处 .....	10
3. 领先金融机构已通过“以客户为中心”战略实现价值提升 .....	11
示例1：新加坡星展银行：持续建设“以客户为中心”的文化，优化客户体验 ..	11
示例2：发现卡：致力于通过关爱客户实现差异化 .....	12
4. 具体实践：通过四步走战略，不断提升客户体验 .....	13
<b>作者简介及致谢</b> .....	<b>15</b>

## 摘要

近年来，随着体验经济兴起，越来越多的企业践行“以客户为中心”的战略，通过建立客户体验管理体系来触达、掌握并满足客户的真实需求，并进一步提供更好的产品/服务体验。实践中，这些企业凭借更好的口碑和更高的客户忠诚度获得更强的增长动力，实现稳定可持续的价值创造。

2003年，贝恩公司首次提出NPS（Net Promoter Score - 净推荐值）概念，用推荐者比例减去贬损者比例计算出净推荐值（NPS），以衡量企业的客户忠诚度。近二十年来，这一概念被国内外众多行业的领先企业广泛应用，成为了企业衡量客户体验管理水平的黄金标准。贝恩研究显示，净推荐值更高的模范企业在资本市场上能得到超过市场整体水平的回报。

为了帮助企业规划并践行“以客户为中心”的战略，贝恩基于广泛的实践经验，总结出经济价值、领导层投入、单点突破、全司推广四大关键主题，并通过“四步走”战略，为具体实践提供指导。

第1个关键主题是在经济价值层面明确变革之理由。贝恩研究表明，净推荐值（NPS）不仅调研问题简单直接，而且能对客户行为起到预测作用：推荐者“购买的更多”且“停留的时间更长”，更能为企业创造可持续的经济价值。因此，净推荐值（NPS）与企业的经济价值显著挂钩，对于开展客户体验升级的变革和落实“以客户为中心”的战略富有意义。

第2个关键主题是在领导层身体力行的带动下，识别并兑现关键价值要素，实现差异化。价值要素指的是客户在购买产品/服务时重点希望得到满足的一些核心需求，对此，贝恩将30大价值要素分为满足功能、呼应感情、改变生活、影响社会四大类别。根据贝恩研究，真正打造出差异化客户体验战略的企业通常能够识别并兑现多个价值要素。不仅如此，想要将贬损者变为推荐者，领导层的重视和高度投入与支持至关重要——高级领导层应当坚定目标并身体力行，才能自上而下推动全公司思维模式和员工行为转变。

第3个关键主题是单点突破，明确客户体验工作优先级。在着手变革前，领导层需要判断出哪些场景的优先级更高，通过优化这些场景，可以显著提升客户体验水平，进而有效减少贬损者，获得推荐者。贝恩基于丰富的项目经验，将客户在购买产品/办理服务的全流程中经历的各类场景归纳为“常规场景”、“贬损者创造”、“推荐者创造”、“真情时刻”四大类型，其中，“真情时刻”是客户最关注的旅程，可以真正助力银行赢得推荐者或创造贬损者，应作为下一步发力改善的重点。本次报告中，贝恩还从客户视角出发，呈现了某零售银行“实现客户体验领先地位路线图”，以此为广大领导者就如何设立客户体验提升具体目标并细化到各关键场景以逐一击破提供借鉴。

第4个关键主题是在全司层面将客户体验管理体系落到实处。依托“内外环机制”这一支持工具，领导者可以整体把控客户体验体系“自上而下”的落实和“自下而上”的反馈修正。具体而言，“内环”通过实时客户反馈赋能一线员工和团队迅速采取行动以改善客户体验；“例会”作为连接内外环的关键纽带，确保组织始终致力于提升客户服务水平，制定切实可行的解决方案，并将难题上报；“外环”首要关注员工或一线团队无法独立推进的客户体验优化相关变革并予以支持。

宗旨引领，迈向成功——贯彻落实“以客户为中心”的战略体系

在强调上述四大关键主题后，本次报告中还提出了“四步走”战略：重申企业宗旨与领导方针；与CFO共同商讨衡量指标；明确优先场景/事项；制定具体实施流程以推动落实。贝恩建议，领导者应当遵循“四步走”战略，循序渐进，稳扎稳打，将客户体验体系真正落到实处。

值得一提的是，在本次报告中，贝恩还呈现了两家领先金融机构的实践案例以说明金融业如何持续开展“以客户为中心”的变革，优化客户体验，以及通过关爱客户实现差异化，希望为广大读者带来启发。

宗旨引领，迈向成功——贯彻落实“以客户为中心”的战略体系

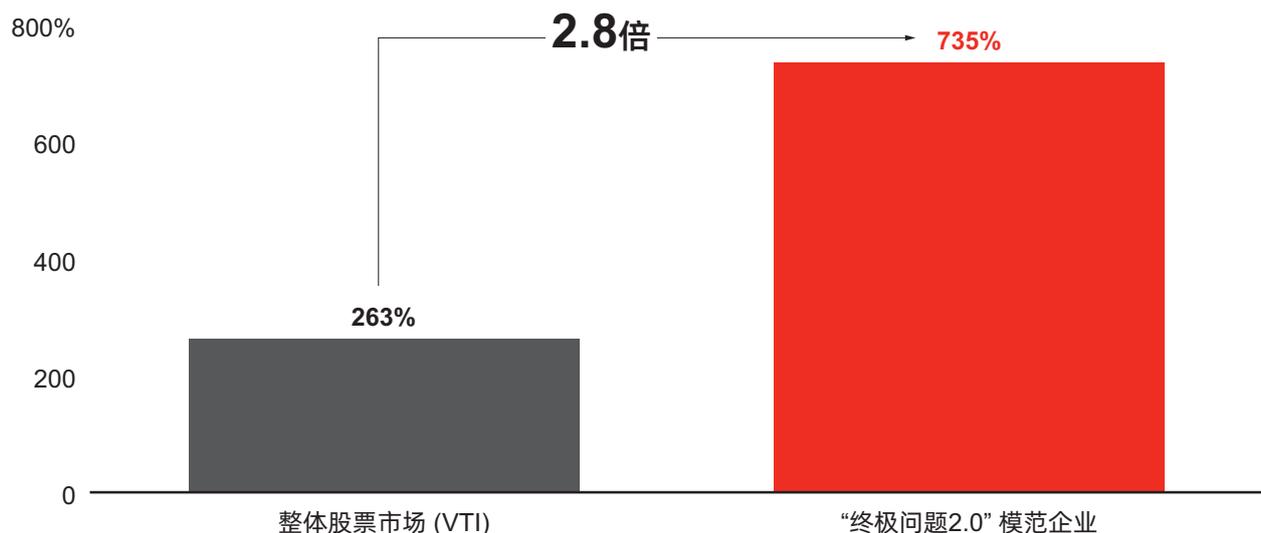
## 1. “以客户为中心”的战略更能推动企业实现可持续的价值创造

近年来，在国际和本土市场中，客户体验作为企业经营和管理中的一大关键维度，正逐渐得到战略层面的高度重视，更多的企业开始践行“以客户为中心”的战略。“以客户为中心”的企业所树立的宗旨是从自己接触的领域出发，为他人提供更好的产品/服务体验——不仅仅针对客户，也针对员工和广义上的社区。这些企业凭借更好的口碑和客户忠诚度获得更强的增长动力，从而实现稳定可持续的财务增长。多方研究和实例证明，“以客户为中心”的企业更能有效推动持续的价值创造，在客户忠诚度方面占据领先地位的企业，其表现往往胜过市场平均水平。

具体而言，作为净推荐值（NPS）概念的首创者，贝恩公司通过一个“终极问题”——“从0到10打分，您有多大可能向您的朋友或同事推荐我们（或产品/服务）？”，识别出客户中的推荐者（9-10分）、中立者（7-8分）和贬损者（0-6分）三大类型，用推荐者比例减去贬损者比例计算得出净推荐值（NPS），以衡量企业的客户忠诚度。通过净推荐值（NPS）排名筛选出在客户体验领域表现突出的模范企业，并对这些企业在股票市场上的表现进行持续追踪，结果显示，净推荐值（NPS）更高的模范企业在股票市场上的表现胜过市场整体水平。具体看，2011-2020年这十年间，客户体验更好的模范企业在股票市场上的累计股东总回报为735%，达到了整体股票市场（VTI）<sup>1</sup>累计股东总回报的2.8倍（图1）。由此可见，客户忠诚度更高的企业在资本市场上也能得到更高的经济回报。

图1：“终极问题2.0”模范企业在股票市场上表现突出

累计股东总回报（%，2011年1月1日 - 2020年12月31日）



注：整体股票市场指先锋富时整体股市指数股票型基金（VTI）；“终极问题2.0”模范企业参照的是2011年1月1日到2020年12月31日阶段股市表现；增长数据经过市值加权，同时每个季度调整一次，与先锋大盘股市指数基金的调整方式类似  
资料来源：CapIQ

<sup>1</sup> 整体股票市场指先锋富时整体股市指数股票型基金（VTI）；“终极问题2.0”模范企业参照的是2011年1月1日到2020年12月31日阶段股市表现；增长数据经过市值加权，同时每个季度调整一次，与先锋大盘股市指数基金的调整方式类似

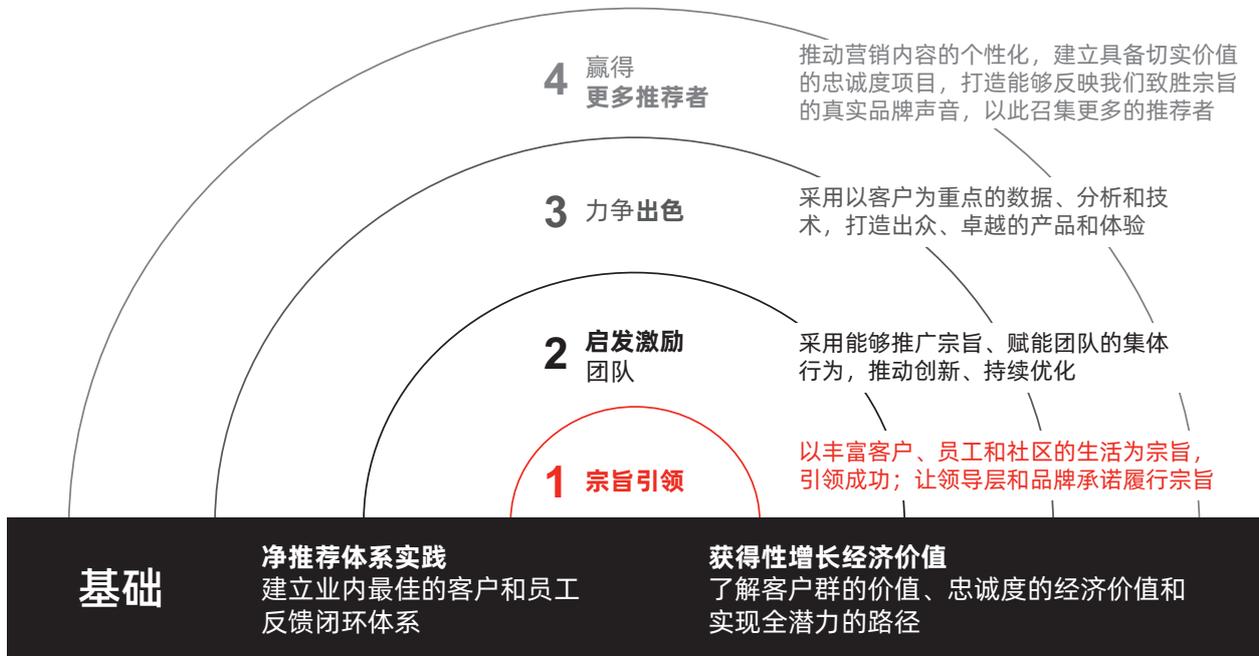
宗旨引领，迈向成功——贯彻落实“以客户为中心”的战略体系

## “以客户为中心”战略：企业通过核心四步可实现更强的增长动力

如前所述，“以客户为中心”的战略在当今对企业尤为重要。如何切实地开展并贯彻该战略是企业需要思考的关键问题，是否制定了有效的实践方式也决定了企业在客户体验领域能否迈向成功。基于贝恩客户广泛的实践经验，通常成功的企业在践行该战略时，会基于两个度量标准帮助高管判断企业现状、识别关键问题，并进一步通过四个关键步骤对客户体验提升战略加以推广和落实（图2）。

首先，净推荐体系和获得性增长价值是具体衡量企业客户体验现状和增长质量的两个重要标尺。净推荐体系是一种管理理念和经营方式，核心是将净推荐值（NPS）作为企业衡量客户体验的黄金标准，融入日常经营和上层决策之中。系统化的净推荐体系通过监测和追踪客户旅程中关键触点的分数，建立客户闭环反馈体系，了解客户对企业产品和服务的满意度和忠诚度。获得性增长价值是将以客户体验为基础的价值核算方法纳入财务指标，更客观透明的将客户体验水平量化并融入企业财务报告中。获得性增长由企业留存客户创造的收入和获得性（非购得）新客户创造的收入占比计算得出，具体计算方法是用净收入留存<sup>2</sup>（NRR%）加上获得性新客户<sup>3</sup>（ENC%）并减去100%。净推荐体系和获得性增长价值二者相辅相成，互为补充，共同衡量企业的现有客户关系质量和客户服务水平。

图 2: 我们认为企业有机会凭借“以客户为中心”战略重拾增长动力



2 净收入留存指的是现阶段留存客户（去掉流失客户）带来的经常性收入和收入增量除以上阶段收入  
3 获得性新客户指的是现阶段获得性新客户（非购得）带来的新增收入除以上阶段收入

基于上述两个度量工具衡量客户关系和体验水平现状后，追求成功的企业应进一步通过四个关键步骤推广落实“以客户为中心”的战略。第一步是宗旨引领，由领导层设立并宣贯“以客户为中心”的宗旨和战略，并全身心投入、以身作则，引领全公司将优化客户体验的理念融入日常决策和行动中，在高层领导、一线团队和客户间建立强大和持久的连结。第二步是启发并激励团队，从全公司层面长期倡导和强化“以客户为中心”的企业文化，采用能够启发员工、赋能团队的考核和激励行为，鼓励团队开展以优化客户体验为目的的创新举措；同时设立客户体验相关的敏捷团队，赋予其在一定范围内制定并领导客户体验相关举措之职。第三步是力争出色，即采用聚焦客户体验的数据分析方法和技术，单点突破，打造出众、卓越的产品和服务，满足客户的需求和预期，从而实现客户价值的最大化；第四步是赢得更多推荐者，领导层和团队需要深入了解客群分类，进一步挖掘并理解客户的“真情时刻”，重点把握那些与可持续的营利增长挂钩的推荐者，通过特定的营销机制转化并激活更多的推荐者，从而实现更长的客户生命周期和更大的经济价值。

## 2. 企业践行“以客户为中心”的客户体验战略，需要关注四大关键主题

如前所述，“以客户为中心”的整体战略对于企业赢得更多的推荐者，积累更高的客户忠诚度，并进一步实现可持续的价值创造至关重要。领先企业实施该战略时，通常以净推荐体系和获得性增长价值作为衡量客户体验现状和增长质量的基础，由领导层牵头制定并向下落实方案，自上而下持续性强化理念宣贯，并由点及面逐步展开关键性的客户体验优化举措，使企业获得更强的增长动力。具体而言，客户体验战略的落实蕴含四大关键主题：经济价值、领导层投入、单点突破和全司推广。

### 主题1：经济价值——明确变革之理由

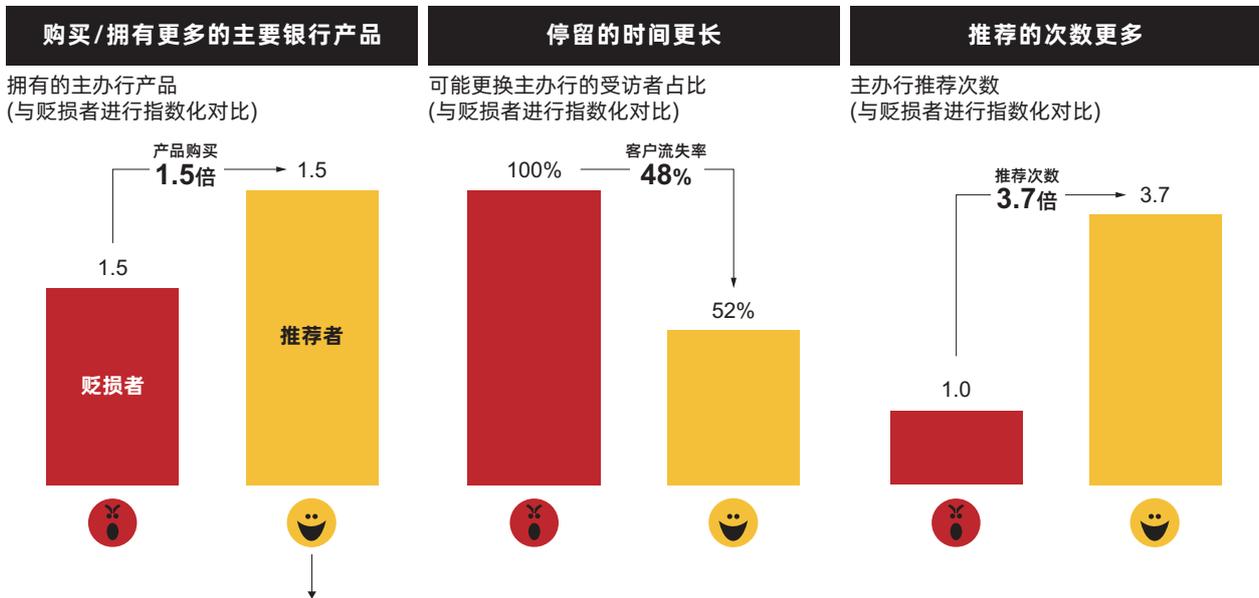
净推荐值（NPS）在海内外成熟市场已广受认可和欢迎，据统计，约2/3的财富1,000强企业使用净推荐值（NPS）来监测并持续追踪客户体验水平。净推荐值（NPS）较高的认可度和较广的适用性不仅因为调研问题简单、直接，在衡量企业客户忠诚度时强大有效，更是因为其能在一定程度上对客户行为起到预测作用——推荐者“购买的更多”和“停留的时间更长”，而这两点是最重要的客户价值来源，即净推荐值（NPS）与企业的经济价值显著挂钩。

以银行和保险业为例，推荐者的客户生命周期价值显著高于贬损者，推荐者的客户生命周期价值通常能够达到贬损者的2-6倍。贝恩于2020年针对某地区银行业展开的客户研究表明（图3），通常推荐者购买/拥有的主办行产品是贬损者的1.5倍，推荐者的客户流失率比贬损者低48%，且推荐者对于主办行的推荐次数是贬损者的3.7倍。总结而言，银行业客户中推荐者比贬损者购买的更多，停留的时间更长，且向他人推荐银行的次数更多。

此外，该调研的数据证明，客户“购买的更多”和“停留的时间更长”可以显著为银行带来更高的经济价值。基于进一步对推荐者和贬损者客户行为的研究，可以发现推荐者客户的全生命周期价值大约能达到贬损者的2.1倍。这意味着净推荐值（NPS）和客户体验对于财务收益至关重要，并与企业的经济价值直接挂钩，故而开展客户体验升级的变革和落实“以客户为中心”的战略乃为企业经营应有之义。

宗旨引领，迈向成功——贯彻落实“以客户为中心”的战略体系

**图 3:** 我们针对某地区银行业展开的客户研究表明，推荐者比贬损者购买的更多，停留的时间更长、向朋友推荐的次数更多



多行业研究表明推荐者均有更高的支付意愿：如针对信用卡产品，推荐者的余额比贬损者高1.4倍；在工业品行业，推荐者接受3个百分点的价格增长的可能性高41%

资料来源：贝恩2020年银行业忠诚度研究

## 主题2：领导层投入——兑现品牌价值要素，实现差异化

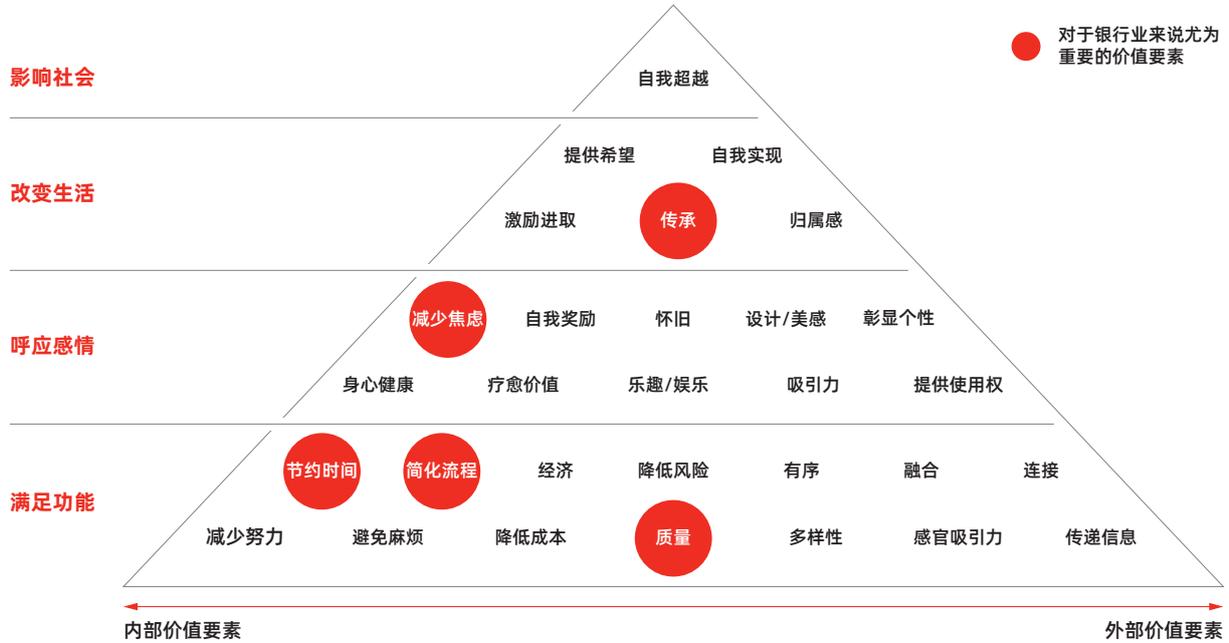
对于企业而言，将贬损者变为推荐者的过程，需要获得领导层的重视和高度的投入与支持，才能在整个企业范围内树立起“以客户为中心”的宗旨。只有从领导层到各一线团队都认可并履行宗旨，才能真正推行下一步的落地实施举措。在此基础上，我们发现真正打造出差异化客户体验战略的企业通常能够识别并兑现多个价值要素。

什么是价值要素？我们认为客户在购买产品/服务时会重点考量自己的核心需求是否得到满足，我们将客户最常纳入考量的30个关键需求命名为30大价值要素。马斯洛的需求层次理论指出，人的需求可以分为不同的层次，满足直接关系个体生存的低级需求后，会产生更为复杂的个人精神/价值层面的高级需求。结合这个理论，我们将30大价值要素分为四个层次，分别是满足功能、呼应感情、改变生活和影响社会四类（图4）。其中满足功能类要素主要来自于商品本身的属性，呼应感情类要素主要来自于产品/服务为客户带来的直观的情感冲击，改变生活类要素主要来自于自我精神投射，而影响社会类要素则来自于最高层级的自我超越。基于贝恩公司于2018年展开的Research Now零售银行NPS调查，对于银行业客户来说，满足功能类的“节约时间”、“简化流程”和“质量”，呼应感情类的“减少焦虑”，和改变生活类的“传承”是最为关键的五大价值要素。银行如果在这几个价值要素上有突出的表现，将更有利于实现客户体验宗旨的差异化，并在行业内脱颖而出。

我们将企业“兑现”一个价值要素的门槛定义为：有50%的客户在评价企业于该元素的表现时打分超过7分（评分范围0-10）。该调研的结果进一步显示，通常兑现5个以上价值要素的银行，会有比其他银行高8倍的净推荐值（NPS），这类银行在全球银行中的占比仅有18%，我们调研的某国家截至2018年仍未有一家银行能够兑现任何价值要素，从而实现差异化竞争。而国际上知名的成功企业则会在多个价值要素方面有卓越的表现，

宗旨引领，迈向成功——贯彻落实“以客户为中心”的战略体系

图 4: 我们的研究表明30大价值要素能够赋予品牌商品之外的意义；着重在部分价值要素方面取得卓越表现能够实现宗旨的差异化，帮助企业脱颖而出



与银行业NPS值最紧密相关的五大要素；为了价值要素的交付和差异化，银行必须在绝大多数项目上得到8分或以上，且总分大于200  
资料来源：贝恩公司/Research Now零售银行NPS调查（2018年）

基于2018年贝恩B2C品牌价值要素调查，亚马逊兑现了“节约时间”、“避免麻烦”、“降低成本”、“质量”等超过8个价值要素，与董事长贝索斯提出的“我们的表现之所以优于同行……，主要是因为我们像激光一样聚焦一点，专注于客户体验……”不谋而合。

当企业想要进一步兑现价值要素，构建差异化的品牌宗旨和文化时，高级领导层的言行一致和身体力行尤为重要。只有高层领导坚定目标并身体力行，才能自上而下推动全公司思维模式和一线员工行为的转变。中层管理人员在高层领导的引导下，通过统一的激励机制协调各业务部门打通体系、紧密合作，管理人员再进一步传导到一线员工，让每位员工都充分认可客户体验的价值，对具体实施举措推陈出新，持续优化。总结来说，“以客户为中心”的战略变革成功的关键是在领导层的引领下，公司由上到下都认可该宗旨的重要性，并打造差异化的价值主张。

### 主题3：单点突破——明确客户体验工作优先级

在明确“以客户为中心”的战略变革后，企业最直接的目标就是逐步改善客户体验，将贬损者转化为推荐者。在此之前，企业需要了解哪些客户体验场景于客户而言更为关键，会在较大程度上影响客户的净推荐值（NPS）。企业通过识别出那些更有可能赢得推荐者或创造贬损者的场景，可以明确哪些客户体验场景优先级更高——优化这些场景能够为客户体验水平带来显著提升，更有效地减少贬损者，获得推荐者。

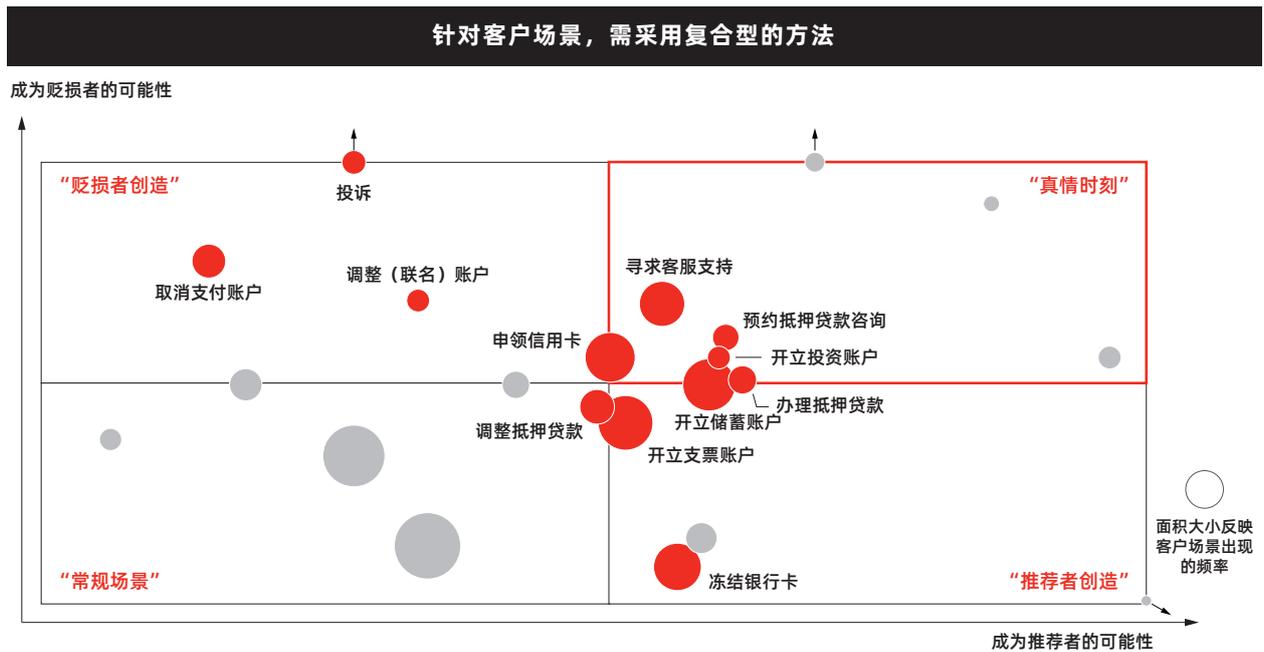
我们将客户在购买产品/办理服务的全流程中经历的各类场景总结为四大类型：“常规场景”、“贬损者创造”、“推荐者创造”和“真情时刻”。其中“常规场景”较常发生，对客户的重要性相对较低，推荐者数量不会因该场景的表现而显著增加或减少；“贬损者创造”是客户希望简单快速且有效完成的环节，赢得推荐者的机会很低，但客户较可能因为体验欠佳而成为贬损者；“推荐者创造”是低风险场景，客户较有可能

留下深刻印象，且转化为贬损者的风险很低；“真情时刻”是客户最关注的旅程，可以真正赢得推荐者或创造贬损者，是最为关键的客户场景。

贝恩在某国家开展的银行业客户旅程调研的结果显示（图5），银行业客户的“真情时刻”主要包括寻求客服支持、预约抵押贷款咨询、开立投资账户和办理抵押贷款。作为客户最为重视的场景，客户在这些场景的体验对于最终给出的净推荐值（NPS）有较大影响，有极大可能使客户成为贬损者或推荐者。银行在识别出“真情时刻”后，通过进一步比较各个场景的表现与领先银行的差距，可以更清晰的发现哪些场景既对于客户尤为重要，又与领先玩家差距较大，这些场景应成为银行下一步发力改善的重点。对于银行来说，优先集中精力改进这些客户场景，提升客户在这些环节的办理体验，能够更有效的赢得推荐者，从而提升净推荐值（NPS）。

在此基础上，由客户视角出发，银行可以通过打造“实现客户体验领先地位路线图”来进一步设立提升客户体验的具体目标并细化到各个具体的关键客户场景，并逐个击破。以贝恩某零售银行客户为例（图6），客户设立的整体目标为将净推荐值（NPS）整体提高22个百分点，并通过降本实现一定金额的价值增长。客户进一步将整体目标根据识别出的关键场景进行拆分，细化出每个场景各自需要提升的净推荐值（NPS）和价值增长量，力求通过解决客户在这些场景中遇到的问题，优化客户体验，实现各个场景的细化目标。除此之外，该客户也设置了银行整体层面需要改善的细项，如优化产品能力和定价；打造人员响应和反馈的闭环；提高手机银行使用率和客服一次性解决率等，在银行关系、产品、服务和渠道等层面优化客户体验，达成净推荐值（NPS）提升和价值增长。

**图 5:** 将贬损者转化为推荐者也需要改善客户体验，但并非所有的场景都一样重要——其中“真情时刻”至关重要

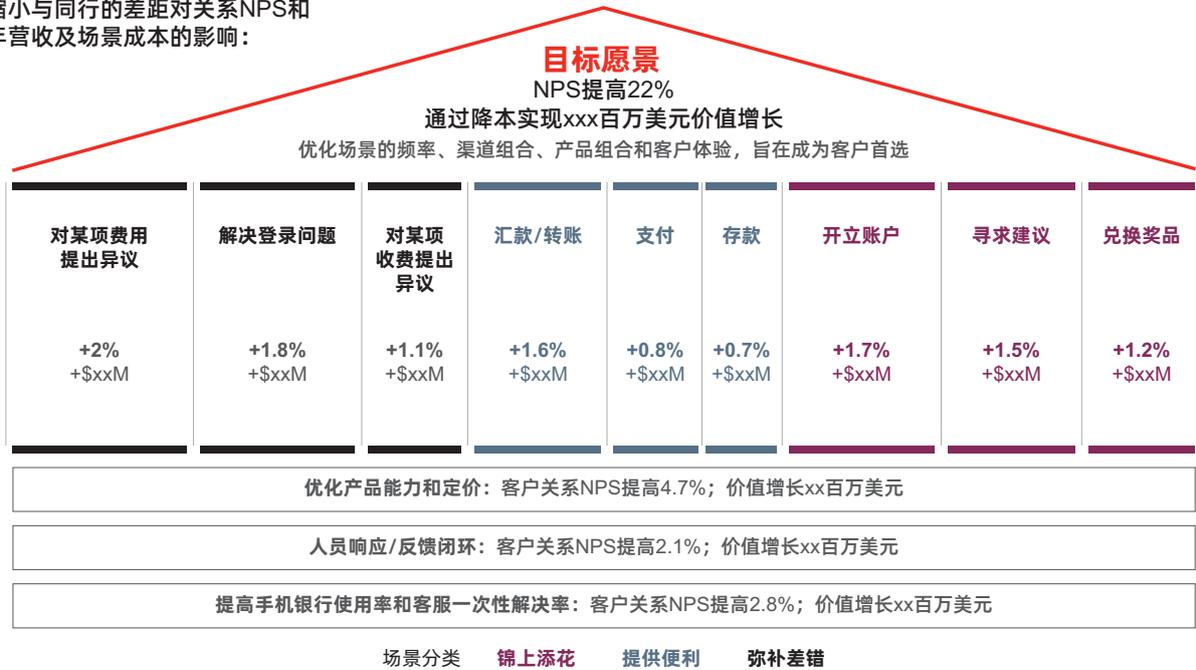


资料来源：贝恩年度全球零售银行调查；贝恩某国家银行业客户旅程调查，n=2.2-3k；贝恩全球恩案例中心

宗旨引领，迈向成功——贯彻落实“以客户为中心”的战略体系

**图 6:** 实现客户体验领先地位路线图（示例）：有望在未来3-5年内将关系NPS提高20点以上，价值增长至-XX亿美元

缩小与同行的差距对关系NPS和  
年营收及场景成本的影响：



#### 主题4：全司推广——将客户体验管理体系落到实处

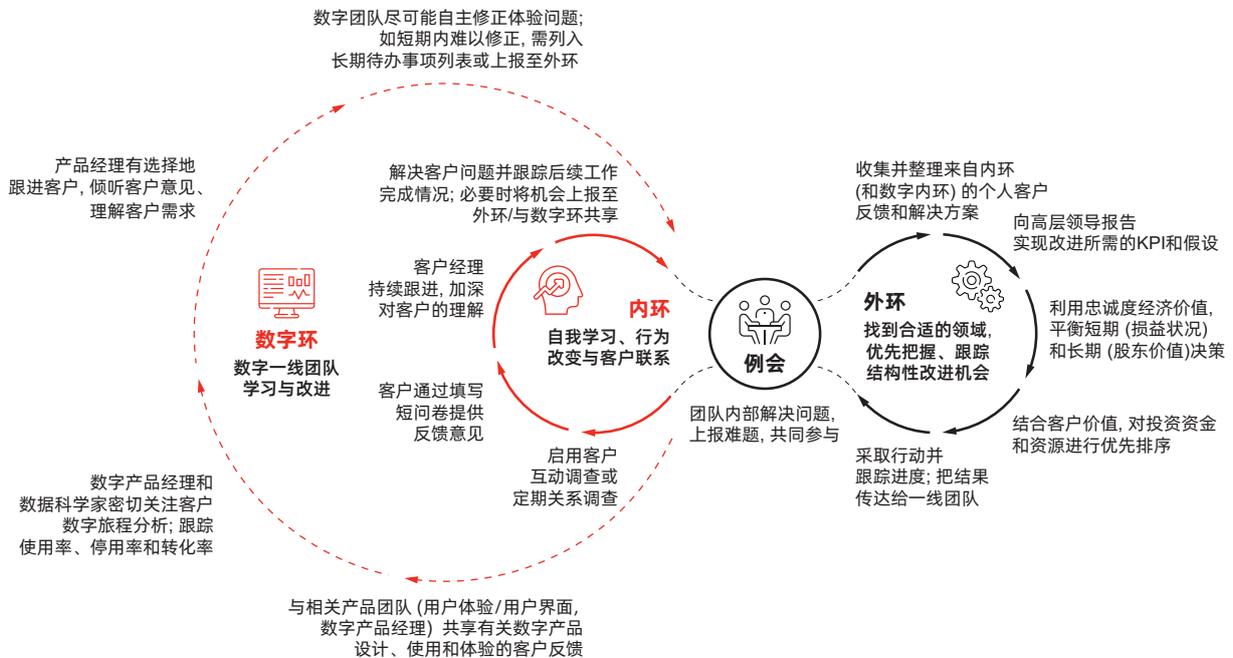
如前所述，企业在确立整体的客户体验战略后，需进一步识别出具体的客户体验优先项并逐个击破，再下一步则需要将良好实践推广到全司层面。即，将客户体验管理体系落到实处。我们通常会以“内外环机制”作为支持工具，将进一步的客户体验优化举措推行落地，并及时获知客户对于客户体验优化举措落实后的反馈，以持续性优化（图7）。

具体而言，“内环”通过净推荐值（NPS）体系提供的实时客户反馈，赋能一线员工和团队迅速采取行动以改善客户体验。定期反馈机制为员工倾听客户意见、理解客户需求，并不断进行自我修正创造了条件，这也督促他们积极解决客户问题并持续跟进后续反馈。通常，一线员工和团队自行决定是否将一些关键性问题向上汇报至外环。“例会”是定期举行、具有互动性的团队工作会议，确保组织始终致力于提升客户服务水平以赢得推荐者，制定切实可行的解决方案，并将难题上报，充当连接内环和外环的关键纽带。“外环”首要关注员工或一线团队无法独立推进的客户体验优化相关变革（通常由例会提出建议）并予以支持，通常包括一些需要跨部门协调解决的客户体验问题，或一些尤为重要的战略性问题。“外环”团队基于例会反馈、运营数据和市场洞察，对客户问题进行深入的根因分析，并制定一系列重点举措，明确各项举措的优先级，传达给一线团队，同时向高层领导汇报成果和所需资源。

通过“内外环机制”，企业可以整体把控客户体验体系在全司层面的落实。与此同时，企业有时也会通过特定的定量分析工具（如客户价值工具），进一步预测各项举措带来的具体影响，从而支持整体的战略决策。具体的分析内容包括但不限于监控关键客户KPI并模拟潜在举措的定量影响，计算短期损益情况和长期股东价值之间的平衡点等，确保领导团队的整体目标能够有效实施，进一步实现客户生命周期价值和企业整体财务盈利的最大化。

宗旨引领，迈向成功——贯彻落实“以客户为中心”的战略体系

图 7: 为整体业务提供必要工具以支持变革行动，聚焦客户闭环反馈



### 3. 领先金融机构已通过“以客户为中心”战略实现价值提升

如前所述，越来越多的企业已逐渐认识到“以客户为中心”战略的重要性和经济价值。成功的企业会基于两个关键衡量标准——净推荐值（NPS）体系和获得性增长价值帮助领导人判断企业现状、识别关键问题，并进一步通过“四步走”将客户体验优化战略在全司层面加以推广和落实。基于贝恩的项目经验，目前国内外市场上已经有较为领先的金融机构成功开展了客户体验体系的战略变革并实现了客户生命周期价值的提升。下文将通过两家金融机构的领先实践加以说明。

#### 示例1: 新加坡星展银行：持续建设“以客户为中心”的文化，优化客户体验

新加坡星展银行作为东南亚规模最大的银行之一，一直以来财务表现较为优异，但其客户体验曾面临较多问题。具体而言，星展银行的数字化服务水平存在诸多短板，未能达到客户预期。尽管他们认识到客户旅程中存在诸多痛点，但缺乏合适的工具和足够的能力做深度的挖掘和分析，也就难以及时解决客户的问题并提升体验水平。

星展银行在开展“以客户为中心”的战略转型后，通过科技赋能和构建中心化团队统筹管理，切实识别了客户旅程中的各个痛点，并推进了各项优化举措的落地。首先，领导层制定了将各项服务无缝融入客户日常生活以优化客户体验的整体宗旨，并在全公司层面进行传播和深化。之后的数年他们打造了一个可以实时监测客户旅程各关键触点并收集反馈的内部系统，同时通过后台的机器学习模型和算法预测客户的行为和打分，并及时预警一线员工和团队。他们还在总行层面设立了负责客户体验的中心化团队，进行跨部门资源的整合和人力的协调。

宗旨引领，迈向成功——贯彻落实“以客户为中心”的战略体系

借助一以贯之的宗旨、成熟的数字系统和中心化的客户体验团队，星展银行不仅实现了对客户痛点的挖掘，也能够不断针对各痛点实施差异化的变革举措。数据显示，星展银行的净推荐值（NPS）达到了17，远高于对标行（均为负值），2011-2021十年间星展的累计股东回报更是达到了对标行的两倍。此外，据统计，客户总计节省了2.5亿小时的客服等待时长（拨打客服电话或预约客户经理的排队时长）。长此以往，通过持续性且及时地解决客户的问题，星展银行能够切实实现客户的期望，并进一步增强客户忠诚度。

## 示例2：发现卡：致力于通过关爱客户实现差异化

发现卡是美国最广泛使用的信用卡品种之一。作为小型信用卡品牌，在成立之初，发现卡与Visa和Master-card等领先玩家相比，并不具备产品知名度和规模效应上的竞争优势，因此发现卡致力于不断通过提供更好的客户体验来打造良好的口碑。时至今日，提升客户满意度一直作为发现卡最为重要的战略之一，持之以恒地进行贯彻。

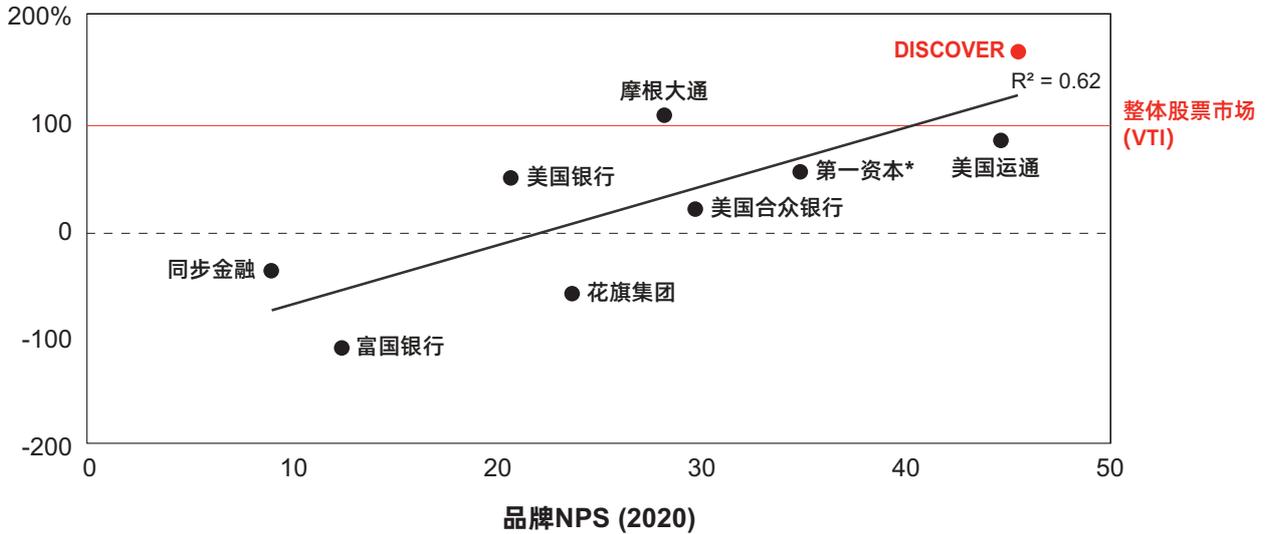
发现卡始终致力于贯彻“以客户为中心”的宗旨，并通过领导层全身心投入，识别并兑现关键价值要素，以及鼓励一线员工提升自主性等做法实现了客户体验的优化。首先，领导层身体力行并一以贯之的制定并落实“以客户为中心”的战略，提出了帮助客户“拥有更光明的财务前景”的愿景，并在全司范围内大力推广和宣传。他们还进一步识别出了对于公司客户而言最关键的价值要素，并在此基础上推出了相吻合的新产品和服务，如免除年费、及时发送提醒/通知、积分永不过期、升级数字化体验等，以兑现关键的价值要素并实现差异化。除此之外，发现卡还鼓励一线员工和团队在认可客户服务重要性的基础上，提升自主性，通过不断收集和倾听客户反馈，不断优化和更正自身行为，提升客户的体验。

通过持之以恒地重视客户体验并为客户提供差异化价值，发现卡实现了高达46分的净推荐值（NPS），远远超过对标公司。不仅如此，发现卡在2011至2020年间的累计股东回报达到了约120%，大幅领先其他的信用卡公司（图8）。发现卡的例子再次证明了，“以客户为中心”战略在帮助金融机构从市场上脱颖而出，并创造更大的经济价值上十分行之有效。

宗旨引领，迈向成功——贯彻落实“以客户为中心”的战略体系

图 8: 行之有效 - Discover为客户提供差异化价值，从市场中脱颖而出

累计股东总回报自然对数（%，2011年1月1日 - 2020年12月31日）



注：累计股东总回报（TSR）表示2011年1月1日-2020年12月31日的投资总回报；VTI指先锋富时整体股市指数股票型基金（ARCA:VTI）；\*第一资本NPS按第一资本银行和第一资本360受访者数量加权计算  
资料来源：NPS Prism；CapIQ

## 4. 具体实践：通过“四步走”战略，不断提升客户体验

综上，贯彻“以客户为中心”的宗旨，需要牢牢扣住前述四大主题：明确价值、领导层启发激励、单点突破、全司推广。越来越多的企业都在逐步认识到“以客户为中心”战略的经济价值和四大主题的关键性，但在实际转型过程中，推广落地阶段往往仍面临着诸多挑战，如衡量指标不清晰、优先事项不明确、闭环反馈机制不扎实等。对此，贝恩建议，企业可以遵循不断提升客户体验的“四步走”战略，在实践中，循序渐进，稳扎稳打，将客户体验体系真正落到实处。

### 第1步：重申企业宗旨与领导方针

首先，领导层不断强化和重申企业的客户体验宗旨至关重要，通常领导层需要对外公布企业的核心愿景，以及不断地自上而下宣贯客户至上的文化，才能真正在组织内传递出领导层明确的变革决心，进而带动全司各层级的员工和团队共同遵循这个方针。在此过程中，领导团队也要格外关注并识别出对于客户而言最为关键的价值要素，并进一步细化拆分目标，制定具体的举措，来兑现这些价值要素，取得客户在关键维度的认可，从而真正实现差异化的客户体验宗旨。

### 第2步：与CFO共同商讨衡量指标

在整体战略的设定之外，设定合适且客观的衡量指标也尤为重要——衡量指标是后续落地举措推行的基石。通常企业领导者会与CFO及财务团队共同设定经济效益和价值的度量指标，如前文所述，常见的两个指标是净推荐值（NPS）和获得性增长价值。

## 宗旨引领，迈向成功——贯彻落实“以客户为中心”的战略体系

其中，净推荐值（NPS）是衡量客户体验水平的黄金指标，直接、明晰且标准统一，但由于与考核及绩效高度勾连，具有容易被人为操纵，从而中立性和客观性受损的弱点。而获得性增长价值则衡量的是企业留存客户和获得性（非购得）新客户创造的实际收入，能够很好的衡量出通过客户体验的优化，来自回头客和现有客户转介新客户带来的价值增长——这部分是企业真正赢得的推荐者被激发后所创造的价值。并且获得性增长价值由于被融入财务指标，需要接受审计，因此相对而言不易操纵，可以保证足够的中立性和客观性，但相较于净推荐值（NPS）确实更为复杂，实施难度也更大。因此，贝恩建议企业将两个指标相结合，互为印证，从而发掘客户体验水平和全潜力客户价值。

**第 3 步：明确优先场景/事项**

下一步是明确优先级最高的场景和事项，并以之作为变革的先驱。在此之中，需要优先关注关键的客户群体，进一步识别这些关键客群在客户体验全旅程中的“真情时刻”。这些“真情时刻”是对于创造推荐者至关重要的场景，将这些与客户反馈中反复出现的主题和问题相结合，以自上而下制定相关的优先改善举措。

**第 4 步：制定具体流程以推动落实**

最后，应将解决优先事项的成功实践内化为一个标准化的流程，并在全司层面进行推广，进一步完成客户体验体系的落地。此时可以用到前文所提及的“内外环机制”，由一线员工和团队不断收集、理解和处理实时的客户反馈，由例会汇总意见并向上汇报，而中心化的领导团队则负责统筹跨部门的力量，并做出高层面的战略决策，如通过计算与直接损益的影响进行优先级排序，开发数字化工具和系统来支持全流程实施等。总之，在此阶段应建立起可靠的标准化方法，以此常态化的监控客户体验水平并衡量客户生命周期价值，支持企业做出及时有效决策，并持续提供给客户更好的服务。

宗旨引领，迈向成功——贯彻落实“以客户为中心”的战略体系

## 作者简介及致谢

作者：梁霭中、崔筠、张蕾

**梁霭中** (Philip Leung) 是贝恩公司全球资深合伙人，常驻上海。联系方式：[philip.leung@bain.com](mailto:philip.leung@bain.com)。

**崔筠**是贝恩公司全球合伙人，常驻上海。联系方式：[scully.cui@bain.com](mailto:scully.cui@bain.com)。

**张蕾**是贝恩公司董事经理，常驻北京。联系方式：[lei.zhang@bain.com](mailto:lei.zhang@bain.com)。

报告作者特别感谢贝恩公司全球资深专家Fred Reichheld, Darci Darnell, Maureen Burns, Gerard du Toit, Rob Markey, Olivier Gillerot, Mario Conde, Joanna Zhou对此文的指导，及咨询顾问任磊、翟旭扬、潘晓琪、袁泽阳对行文的贡献。也感谢在本文编纂过程中，市场部何萍、孙媛等同事给予的大力支持。

宗旨引领，迈向成功——贯彻落实“以客户为中心”的战略体系

**Bold ideas. Bold teams. Extraordinary results.**

## **贝恩公司是一家全球性咨询公司，致力于帮助世界各地有雄心、以变革为导向的商业领袖共同定义未来**

目前，贝恩公司在全球39个国家设有64个分公司，我们与客户并肩工作，拥有共同的目标：取得超越对手的非凡业绩，重新定义客户所在的行业。凭借度身订制的整合性专业能力，配以精心打造的数字创新生态系统，我们为客户提供更好、更快和更持久的业绩结果。自1973年成立以来，我们根据客户的业绩来衡量自己的成功。我们在业内享有良好的客户拥护度，贝恩客户的业绩相较同期股票市场的表现高出四倍。

## **是什么使我们在竞争激烈的咨询行业中脱颖而出**

贝恩公司坚信管理咨询公司发挥的作用不应局限于提供建议方案的范畴。我们置身客户立场思考问题，专注于建议方案的落地。我们基于执行效果的收费模式有助于确保客户与贝恩的利益捆绑，通过与客户通力合作，以发掘客户的最大潜力。我们的战略落地/变革管理®（Results Delivery®）流程协助客户发展自身的能力，而我们的“真北”（True North）价值观指导我们始终致力于为我们的客户、员工和社会实现目标。

## **贝恩公司大中华区**

20世纪90年代初，贝恩公司进入中国，是较早进入中国市场的全球咨询公司之一。目前在北京、上海和香港设有三个分公司，大中华区员工人数近400人。多年来，凭借对中国本地市场的了解和在全球其他地区积累的丰富经验，我们持续为不同行业的跨国公司和中國本土企业提供咨询服务，度身订制企业策略和解决方案。



欲了解更多信息，请查询 [www.bain.cn](http://www.bain.cn) 或关注微信号：



阿姆斯特丹·亚特兰大·曼谷·北京·班加罗尔·波士顿·布鲁塞尔·布宜诺斯艾利斯·芝加哥·哥本哈根·达拉斯·迪拜·杜塞尔多夫·法兰克福  
赫尔辛基·香港·休斯顿·伊斯坦布尔·雅加达·约翰内斯堡·吉隆坡·基辅·拉各斯·伦敦·洛杉矶·马德里·墨尔本·墨西哥城·米兰·  
莫斯科·孟买·慕尼黑·新德里·纽约·奥斯陆·帕洛阿尔托·巴黎·帕斯·里约热内卢·罗马·圣弗朗西斯科·圣地亚哥·圣保罗·首尔  
上海·新加坡·斯德哥尔摩·悉尼·东京·多伦多·华沙·华盛顿·苏黎世·利雅得·多哈