體驗長的崛起

旅遊業/IT培訓業

隨著公司強調以顧客體驗作為有別於其他公司的關鍵因素，它們分出新的「體驗長」職務。資訊長自然而然適合就任這個新職位嗎？本文講述旅行社集團和專業 IT 培訓兩家公司的經驗。

文／Beth Stackpole 譯／羅耀宗

John Morhous是傳統的技術科班出身。在Rensselaer Polytechnic Institute取得資訊科技學士學位，擔任過許多技術相關職務，包括IT工程總監，最後是資訊長。Morhous最近走上全新的IT高階主管生涯軌道：他現在是Flight Center Travel Group（FCTG）的第一任「體驗長」（chief experience officer），在交付這家旅行社集團公司品牌面向顧客的產品和服務上，負全面的責任。

Morhous雖然擁有技術專長，卻認為他的商務取向、能與顧客輕鬆打成一片，以及有點像是IT、業務和顧客之間的翻譯員，成了榮獲新職的跳板。

「我們的顧客不需要技術解決方案。他們需要的是產品和服務，」 Morhous說。他在FCTG的IT單位工作了十多年，一年半前才一肩挑起這個新設的職務重責。「今天，這和技術實際上怎麼運作比較沒關係，和顧客、公司所需的業務能力關係比較大。有些資訊長轉型到以體驗為重的過程相當順利，其他人則會很辛苦。」

包括資料長、數位長、轉型長在內的許多新創長字級職稱中，體驗長是最新的一個。由於企業愈來愈強調顧客體驗是競爭的差異因素，所以體驗長被提升到領導階層。 Walker study發現，到2020年底，顧客體驗將超越價格和產品，成為關鍵的品牌差異因素。Gartner更稱顧客體驗是新的戰場，2020年，預料會有80%的公司主要或完全靠顧客體驗一

（圖片來源：是Flight Center Travel Group 官網）

爭長短。PwC針對這個主題發表的報告說，73%的人指出顧客體驗是他們做出購買決定的關鍵因素，三分之一的消費者（32%）表示，只要一次壞體驗，他們就會掉頭離開，不再眷顧原本相當喜愛的品牌。

「顧客體驗愈來愈重要，因為人們正在用錢包、點擊投票，以及判斷他們在一家藥店或商店的體驗，是否比競爭同業更好或更不令人討厭，而這在各個行業都是如此，」Marc Yves Touitou說。他是2e2 Digital Transformations Consulting的業主兼常務董事，二十五年來擔任資訊長。他說：「可以支持客戶體驗的數位轉型，是業務成功的核心。」

體驗長的角色

由於備受注目，愈來愈多公司正任命長字級高

階主管督導顧客體驗，但問題依舊是：誰自然而然適合肩負這項重責大任？Morhous等一些人，認為這個職務是為精通業務的資訊長量身打造的，因為他們有傾聽顧客表示意見，並將他們的需求化為技術驅動解決方案的傾向。其他人則認為，儘管資訊長有俯瞰整個組織的能力，但是和行銷長等其他可考慮人選的技能組相比，傳統的資訊長心態與性格，和這個職位不是絕配。

體驗長要發揮效能，必須跨學科運作，而且對買方的旅程和顧客生命週期了解敏銳。他們也需要鉅細靡遺，嫻熟業務，以及它如何賺錢，而這遠遠超出只是對如何改進和發展業務流程洞燭入微。專家說，有些體驗長擁有設計敏感性，但是所有的體驗長和顧客接觸互動，都必須十分勝任愉快，並且使用那方面的見解，將顧客的需求和渴望放在首位。

儘管許多資訊長擁有體驗長的技能，卻不全適合擔當這個職務，而且許多人實際上也覺得他們並不勝任。「這和資格無關，和個性特質有關。」

專門協助B2B和B2C公司建立電子商務系統的數位代理商Echidna，體驗長Michael Braun說，傳統的資訊長背景和強大的體驗長所需的技能之間，存在一定的差距。Braun的技術背景是可用性和設計的關鍵，曾有在百思買（Best Buy）建構面向顧客的行動微型應用程式（app）和自助資訊服務站方面的經驗。他說，體驗長需要一組特定的能力，包括設計敏感性、明確表達創新的能力，以及設身處地，傾聽顧客的同理心和技能。最重要的是，Braun相信體驗長應該作為催化劑，把顧客體驗的意識帶到企業的互動中。

他說：「資訊長了解技術和能夠怎麼做，行銷長了解顧客的渴望和參與的需求，體驗長則是兩者之間的橋樑。」

PwC的全球體驗長、體驗諮詢和產品策略，以及產品上市領導人David Clarke表示，資訊長和大多數的體驗長比起來，也置身於不同的組織結構中，這會使得轉型較為困難。他說，資訊長通常長於掌控有人力和預算編制的穩固垂直結構，體驗長則通常在整個組織中橫向運作，並且同時從數位和實體的兩個角度觀察顧客的體驗。

「他們運作其中的生態系統不同，而且體驗長和資訊長完全相互依賴，」 Clarke說。「體驗長的職務是透過品牌願景，連結各個業務實體；跨越任何人與人的接觸，實現一致性；以及管理顧客的旅程。」

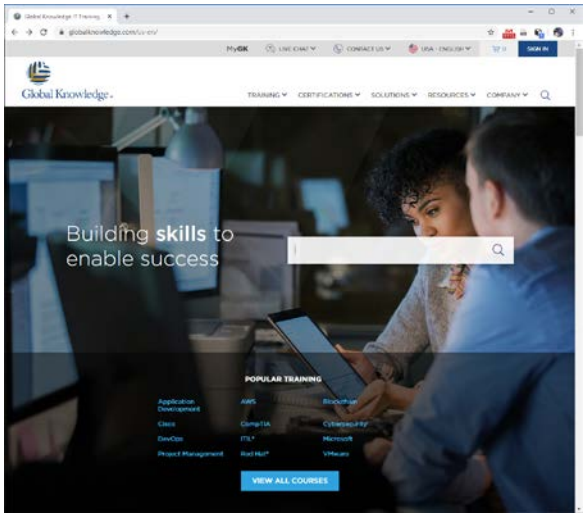
雖然體驗長的職位可能不適合每位資訊長，但是在兩個職稱都有的組織中，兩位高階主管顯然非常需要齊心協力。實際上，資訊長、行銷長和體驗長之間的廣泛夥伴關係，在提供顧客感到滿意的顧客體驗，同時引導公司實現核心業務目標方面至關重要。

「職稱之爭是很蠢的事——你必須設法透過協作，共同把事情做好。」2e2的Touitou說。「如果你想提供成功的體驗，卻不將資訊長納入計畫的一部分，那麼成效會大打折扣。資訊長有流程、執行、創新方面的知識。另外你也需要了解客戶的人，而這個人通常是行銷長。」

從資訊長轉型為體驗長

Global Knowledge的全球體驗長Kevin Pawsey這位技術領導人，便相信高度關注顧客體驗，是資訊長職務的自然發展，尤其是作為組織數位轉型之旅的一部分。

專業IT培訓內容供應商Global Knowledge開始建立它的數位平臺時，當時的資訊長Pawsey本來督導傳統的技術決策，例如雲端遷移、資料倉庫執行、資料中心建構。但是他的任務很快就擴展到分析顧



（圖片來源：Global Knowledge 官網）

客為什麼買他們買的東西，或了解行為等領域，以利公司運用體驗管理平臺之類的技術，改善和顧客的接觸互動，並提高顧客的終生價值。

「執行長對體驗管理雀躍不已，我們針對體驗長的職務做了研究，了解我們是否需要一位，以及所需的技能是什麼，」Pawsey回憶往事說。考慮到Pawsey的資訊長職務已經定義為體驗管理和資料分析，他表示公司決定將資訊長的職稱改為體驗長。

Pawsey說：「我將它看成是我身為資訊長的自然延伸。」2018年9月，他正式掛上體驗長的職稱，繼續督導傳統的IT組織，但現在有一支專責的顧客體驗團隊，加上督導顧客支援組織，包括顧客服務臺。

FCTG的Morhous自擔任體驗長一職以來，就卸下核心IT團隊，以及他督導的行銷和內容小組的直接責任。現在改為直接負責和顧客、業務領導人，遠比從前更加緊密地合作，徵詢他們回饋的意見和方向，以設計下一組FCTG的產品和服務。Morhous不必指導雲端遷移或定義企業軟體路線圖，而是把時間花在發展人員，並且協助確定潛在的收購目標。他投入不計其數的時間拜訪顧客，並在業界論壇發表演說——許多現代的資訊長隨著數位轉型，個人所管事務擴增，一直在做所有這些事情。

然而儘管許多資訊長擁有體驗長的技能，卻不都適合擔當這個職務，而且實際上許多人覺得他們並不勝任。「這和技能的關係少於和個人的關係，」他解釋說。「這和資格無關，和個性特質有關。」

例如，雖然許多明日之星資訊長有很強的業務感，但在擔任體驗長時，需要將遠多於從前的精力放在商務上。「你需要了解業務在做什麼、公司如何賺錢，以及顧客為什麼買你的產品，卻不買別人的產品，」Morhous解釋說。「這些是大多數人在IT的環境中，通常無法理解的細枝末節——他們是從宏觀角度去了解，但不是真正懂得業務如何從銷售的產品獲利。」

資訊長必須做的其他極其重要的轉變，是透過顧客的眼光，觀察每一種技術選擇和決策。這和他們過去如何運作略有不同。

TGI Fridays的體驗長Sherif Mityas說，他正不斷透過餐廳連鎖店顧客的眼光，評估每一種技術，以確定是不是有方法可以將接觸個人化、解決顧客的痛點，並且從行銷到營運，跨越不同的職能孤島密接無縫，提供無摩擦的體驗。

例如，TGIF典型的促銷電子郵件，會提供肋排優惠。過去，顧客可能喜歡或不喜歡肋排，或者在想要使用優惠時遇到問題。現在，聚焦於顧客體驗之後，當顧客帶著優惠券進來，餐廳就知道他們喜歡肋排配醬汁，而且由於他們是接受優惠招待的顧客，所以餐廳還供應免費的薯條和莎莎醬。Mityas解釋說：「我們將一點一滴的知識注入所有的職能中，並把各個點連接起來，好讓顧客有更密接無縫的體驗。」

Mityas去年從TGIF的資訊長轉任體驗長，認為資訊長處於連接所有這些點的正確位置，並表示資訊長面對不同的心態如果從容自在，轉型應該很平順。

「最重大的事，是以非技術性的事情展開討論，」他說。「你必須像消費者那樣領導，並且談論你試著為顧客帶來效果的策略和旅程。不習慣這麼做的某些人，可能坐立難安。」