

研究洞察

—

# 发挥平台威力

创造下一轮数字体验浪潮的  
五项行动

IBM 商业价值研究院



## IBM 如何提供帮助

IBM Services® 是唯一将 Salesforce 以客户为中心的云与 IBM 以行业为中心的方法联系在一起的全球咨询合作伙伴,有能力无缝整合数据,利用 AI 发现洞察,并大规模共同创造创新成果。在为全球企业交付创新成果方面,我们的 Salesforce 专业知识无人能及。在 Salesforce 战略与设计、实施、整合、数据迁移和开发等各个方面,我们帮助客户从数据中获得价值,让企业变得更加智慧。如欲了解更多信息,请访问 [ibm.com/services/salesforce](http://ibm.com/services/salesforce)

## 扫码关注 IBM 商业价值研究院



官网



微博



微信公众号



微信小程序

作者: Saul J. Berman、  
Matthew L. Francis、  
Carolyn Heller Baird 和  
Anthony Marshall

## 要点

### 只有少数组织能够充分发挥数字体验平台 (DXP) 的全部潜力

尽管组织认识到客户体验数字化转型的迫切性, 但只有 14% 的受访企业充分利用了当前 DXP 投资的全部能力。

### 企业在四个主要领域面临与 DXP 相关的障碍

企业在努力扩展和增强 DXP 解决方案时, 他们遇到了许多“拦路虎”: 实施方面的难题; 各种数据问题, 比如不可操作的格式; 工作效率低下; 以及品牌差异化等组织问题。

### 零敲碎打式的解决方案和相互竞争资源的需求影响到 DXP 投资的收益

43% 的组织缺乏总体 DXP 企业战略。相反, 他们部署了多种 DXP 能力, 以应对孤岛式点解决方案的问题, 但各个业务单位之间由于不同的 DXP 需求而形成紧张关系。

## 加速推进数字体验

新冠病毒疫情给经济和社会带来巨大冲击。组织不仅必须迅速重新思考战术问题, 应对急剧变化的客户需求; 还需要设计创新的工作、协作、保持联系和实现价值的方式。一些企业由于数字战略存在弱点、与业务目标不一致, 或者完全没有数字战略, 已经面临灾难性的后果。另一些企业则抓住了这一机遇, 加速数字化转型。

现在, 疫情已经持续了 18 个月, 随着组织开始认识到可互操作的混合技术所能提供的战略潜力, 转型的动力远不止是最初的战术需要。

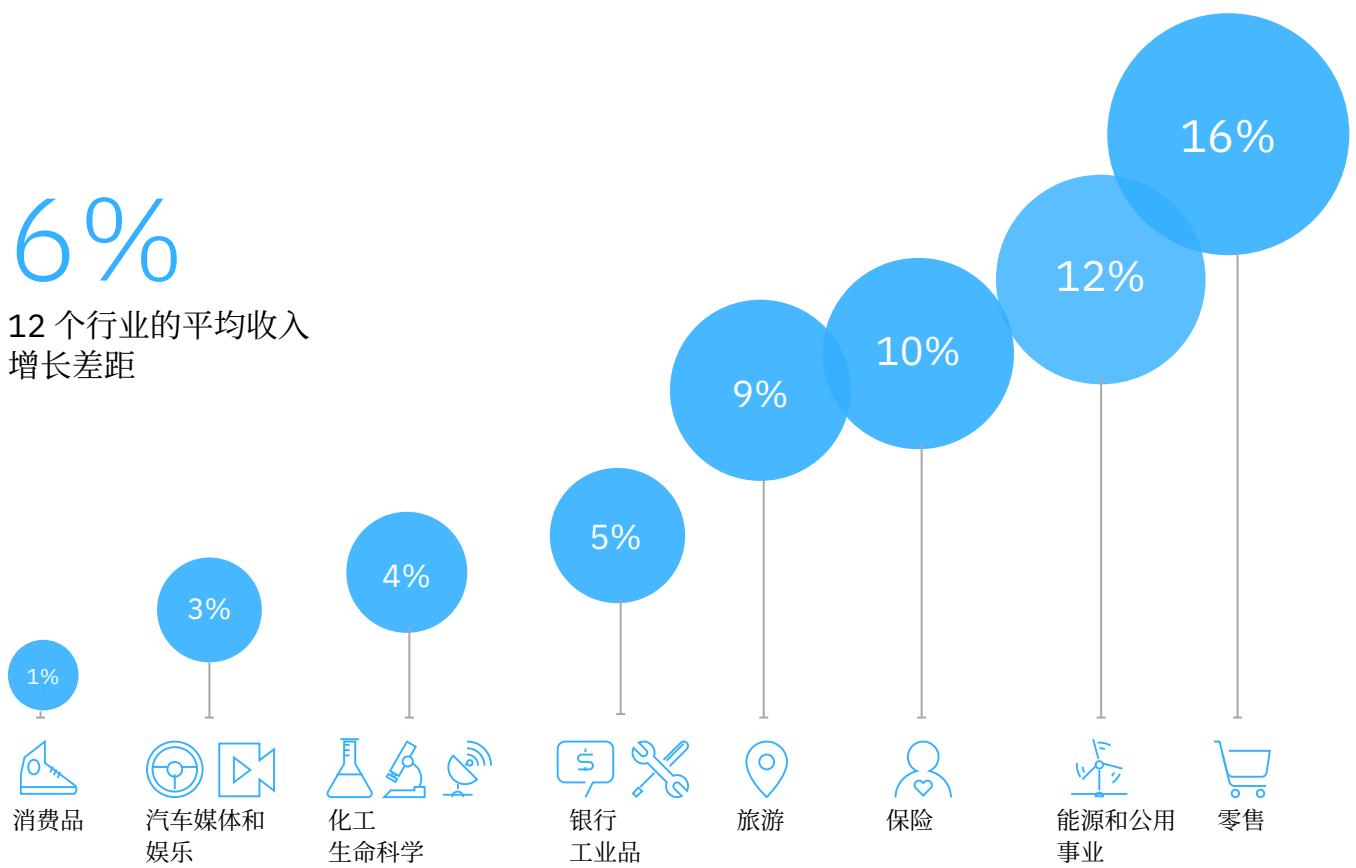
通过以适当的方式构建适当的技术、基础架构和敏捷实践, 数字化成熟度较高的组织能够克服供应链挑战, 而业内其他组织则在这些挑战面前束手无策。这些表现出色的组织能够采用不同的方法重塑业务模式, 应对市场变化, 从而满足战略需求、客户需求和运营需求。

IBM 商业价值研究院 (IBV) 最近的研究表明, 积极推动数字化转型议程的技术达人型组织的 2020 年收入增长明显优于同行。他们还为客户、员工以及合作伙伴营造更深入、更人性化的体验(见图 1)。<sup>1</sup>

图 1

## 数字优势

在新冠病毒疫情期间, 技术达人型组织的绩效比同行更为出色



百分比表示每个行业中采用高科技(云计算、AI、移动等)的企业与其他企业之间的收入增长差距。

## 数字成熟度与差异化

数字成熟度较高的企业之所以彰显出与众不同的优势，主要是因为他们能够充分发挥数字体验平台 (DXP) 的威力 — 不仅在整个组织中更广泛地扩展平台的部署，而且将其更深入地融进核心流程和工作流之中。(请参阅“观点：体验时代”。)事实上，在使用 Salesforce 解决方案实现自动化端到端工作流程的组织中，有将近 60% 表示，这项投资使他们能够在新冠病毒疫情期间轻松地执行必要的核心业务转型任务。<sup>2</sup>

许多组织部署了多个 DXP，这些 DXP 通常来自一个或多个供应商，包括 Salesforce。随着时间的推移，企业中不同的业务单位往往具有多个 DXP 战略和解决方案。尽管 DXP 广泛存在，但由于如此之多的部署带来的高度复杂性，使得许多组织并不确定如何利用 DXP，发挥其全部潜力。

为了更好地了解组织所面临的挑战，以及他们该如何打造真正差异化的体验，以推动实现更高价值，IBV 开展了一项调研，采访了 200 位来自美国多个行业的高管，他们都非常熟悉 DXP 解决方案。出于本次调研的目的，所有受访者都部署了 Salesforce 作为 DXP。这些高管既包括最高层主管，也有业务部门的 DXP 负责人，他们表示，自己所面临的障碍往往根植于数据问题，以及对于扩大平台合作可能会让品牌价值消退的恐惧。重要的是，事实证明，孤岛式组织架构虽然在多方面阻碍发展却难以打破(要了解有关研究的更多信息，请参阅“调研方法”)。

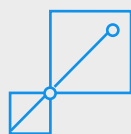
如果任由这些挑战阻碍必须进行的转型，那么企业可能会逐渐衰弱，与蓬勃发展的企业之间差距越来越大。在整个 2020 年以及 2021 年连续进行的多项 IBV 调研表明，企业转型从未如此重要。新冠病毒疫情让将近 60% 的企业加速数字化转型，而且变革势头在持续增强。<sup>3</sup> 因此，对于受访组织以及许多类似的组织而言，目前的形势是时不我待，机不可失。企业迫切需要消除 DXP 中的薄弱环节，加快实施计划和投资，以扩大和改进 DXP。

为了改善客户体验，许多企业积极投资部署 DXP，但数据集成可能成为难题



### 排名第一

未来三年，组织排名第一的总体业务优先任务是改善客户体验



### 49%

的组织自 2020 年初起增加了对 DXP 的投资



### #1

大多数受访者认为数据与多个记录系统的集成是头号难题

## 观点:体验时代

数字体验平台 (DXP) 将人员、流程和技术统一起来,从而改善客户和员工的数字体验。根据 Gartner 的定义,DXP 通过“一系列基于公共平台的集成技术,在多个数字接触点为广泛受众提供统一、安全和个性化的信息和应用访问”来实现这一点。<sup>4</sup>

DXP,也就是一些人所说的“互动平台”,可以作为建立个人客户关系的载体。例如,企业可使用 Salesforce 或其他 DXP 平台整合各种互动,无论是面对面互动,还是通过网站、电子邮件、交谈或客户门户进行的互动;并使用相关数据建立客户个人档案,帮助实现个性化体验。

通过构建与企业互动的人员的综合视图,DXP 有助于跨渠道打造统一、无缝、一致和定制的体验。它还为员工提供实现体验所需的战略、工具和流程。DXP 还可以通过快速响应员工和客户需求的变化,帮助提高组织的弹性。

## 成败在此一举

富有远见的企业高管在疫情期间加快了数字投资。<sup>5</sup>他们对组织战略做出重大的永久性改变,有一些组织甚至彻底重塑市场战略。他们推进流程自动化,在云端开展更多活动。<sup>6</sup>由于愈发确信技术在组织的中心地位,他们积极筹划 AI、物联网、区块链和云计算方面的投资。<sup>7</sup>

然而,对于许多组织而言,在整个企业中大规模开展数字化转型仍然是一种奢望,因为这涉及到基础架构、工具、流程、产品乃至组织架构、企业文化甚至品牌差异化。

仅有 14% 的受访企业表示,能够充分利用当前 DXP 投资的能力。其他大多数受访者仍处于 DXP 成熟度的各个早期阶段,有 47% 的组织仍在试点或实施点解决方案,或正在探索如何扩展最初的应用。由于市场充满不确定性,一些受访企业推迟进一步的投入。还有一些人担心供应商锁定问题,面临预算限制,或者害怕加入生态系统后会失去他们的“祖传秘方”。但是,要想真正做到与众不同,组织必须将思维模式从“实施和维护”转变为“与时俱进”。

与其等待新冠疫情尘埃落定,不如立即采取行动,否则只能看着竞争对手一骑绝尘而去。目前,通过更准确地计算 DXP 投资,组织可以积累先发优势,让数字化转型更进一步。

## 84% 的高管表示, 客户体验管理将是未来两年的高优先级任务。<sup>8</sup>

### 体验至上

客户越来越希望, 在与组织进行互动时, 无论何时, 也无论通过何种渠道, 都能获得统一而轻松的体验。在新冠疫情期间, 由于数字技术迅速成为主要渠道, 这种期望变成了硬性要求, 尽管对于一些客户而言这是一种新体验。随着世界逐步开放, 疫情期间产生的需求逐渐成为新常态, 例如虚拟排队以及商业活动和供应链中的无接触式无缝体验。

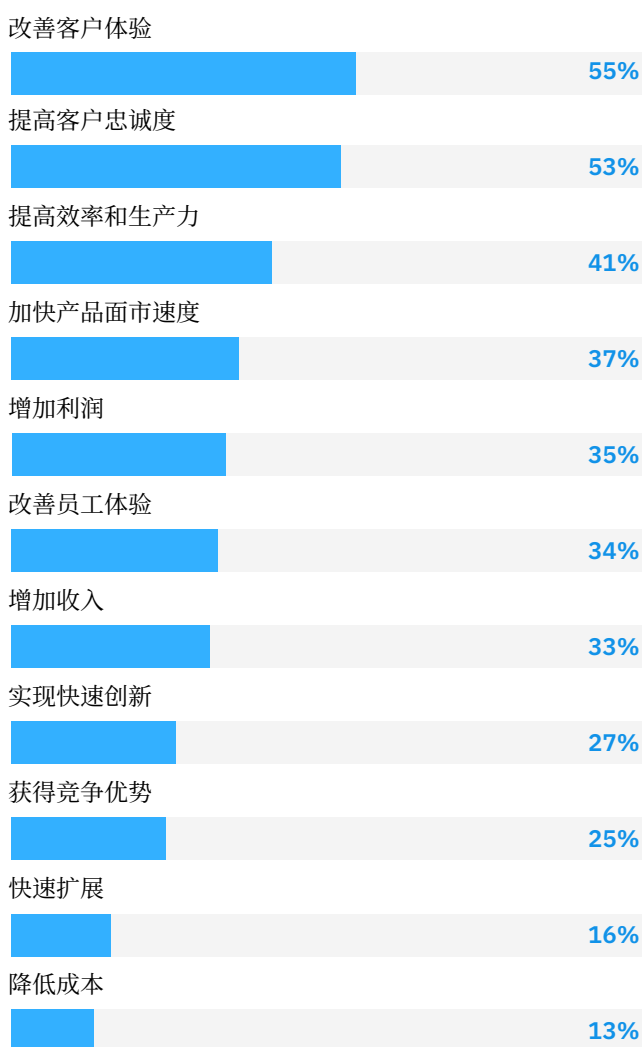
DXP 的目的就是满足这些需求。不出所料, 受访者投资 Salesforce DXP 的最主要原因是为了改善客户体验和提高忠诚度(见图 2)。总的来说, 这份动机列表反映了数字化转型成功所带来的主要收益: 使企业前端和后端同时获得增强和实现现代化(请参阅案例研究:“实现呼叫中心体验现代化”)。DXP 可帮助组织实现与众不同的客户体验, 而客户体验正是获得竞争优势的主要战场。许多客户之所以对企业保持忠诚, 当然有价格和其他一些因素, 但主要是因为他们相信体验可以达到或超越他们的期望。

我们的数据表明, 2021 年尽管新冠疫情仍在肆虐, 或者, 也可能正是因为疫情的存在, 许多受访者将业务增长选作投资的主要推动因素; 而只有 13% 的受访者选择“降低成本”作为投资推动因素, 排在最后。

图 2

### 投入资本, 改善客户体验

高管认为投资于 DXP 的最重要原因是改善客户体验



## 观点:员工和客户体验之间的纽带

改善员工体验并不是 DXP 投资的主要推动力量。受访组织也并未将其视为未来两到三年的主要优先任务。

然而,如果企业想要改善客户体验,就必须解决员工体验问题,因为这两者紧密地联系在一起,不可分割。在客户体验方面表现出色的企业的员工敬业度是客户体验表现不佳企业的 1.5 倍。<sup>9</sup>拥有高度敬业的员工队伍的企业每股收益要比竞争对手高出 147%。<sup>10</sup>

DXP 的优点不仅在于它能够改善客户的前端数字互动,而且还能够为打造和管理客户体验的团队以及依赖于轻松访问 DXP 解决方案提供的数据和服务的其他员工带来革命性的体验。通过为员工提供所需的技术和工具,让他们保持敬业度,出色地完成工作,企业就能够形成创新精神,以及有动力不断探索改善客户体验的方法。<sup>11</sup>

当问及 Salesforce DXP 提供的优势时,高管的回答又回到了客户身上。DXP 的最大价值在于能够有的放矢地快速与客户互动,以满足他们的需求,认同这一点的受访者比例远超其他(见图 3)。

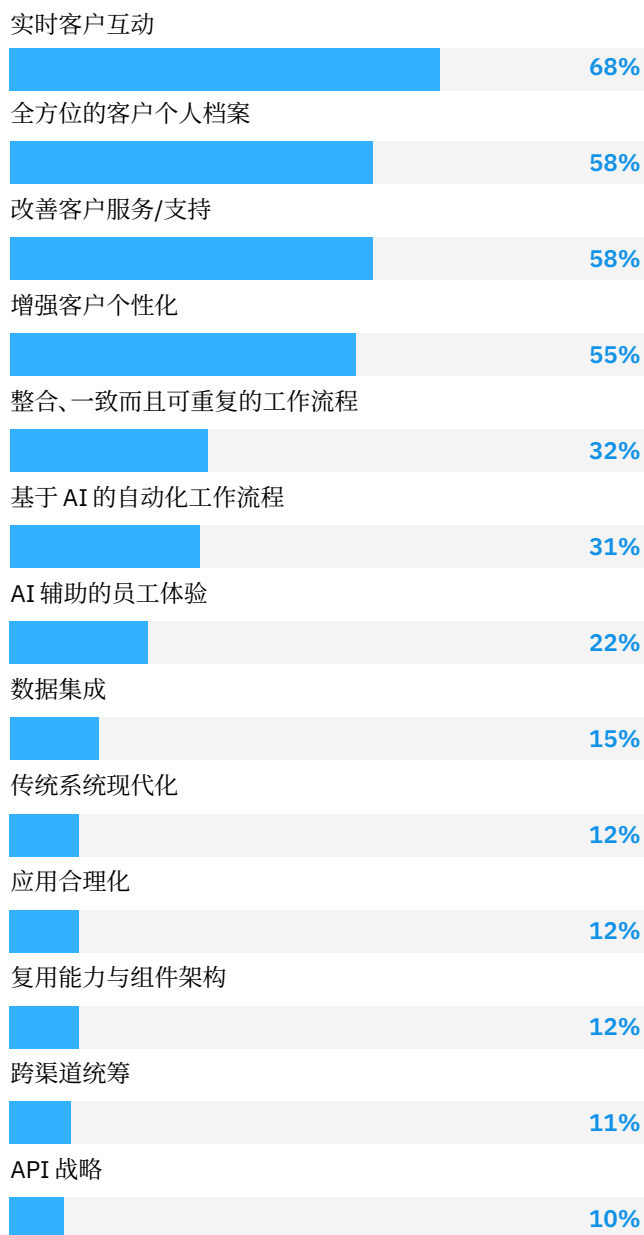
利用 AI、云和其他技术,组织可以利用平台解决方案来挖掘客户数据,创造个性化体验,提高敬业度和服务水平。根据 Forrester 的研究结果,这种个性化可以为整个业务带来收益,包括销售收入平均增长 6%(这与我们自己最近关于数字加速的调研结果一致)、NPS 分数平均提高 18 分、客户保留率平均提高了 3%。<sup>12</sup>



图 3

### 个性化

最有价值的 DXP 优势在于客户



## 某小额业务银行实现呼叫中心体验现代化

银行业建立在客户信任基础之上。作为欧洲小额银行业务领域的主要金融集团之一,该银行为客户创建安全可靠而且易于访问的数字渠道,将其作为实现高标准的信任度与合规性的关键要素。随着客户群的不断增长,该银行发现支持请求大幅增加,因此需要建立一个可以高效扩展和传递查询的系统。

该银行有十多个团队管理着联络中心服务的各个部分,并有 50 多个不同的客户支持电话号码。他们明白,如果能够用单一平台统一这些系统,就可以改善客户和客服人员的体验。因为 Salesforce 在扩展和创新方面具有巨大潜力,并且采用超越联络中心的多云方法,所以受到该银行的青睐。

通过 Salesforce 平台,该银行现在能够为员工提供合适的工具和信息,支持他们提出最佳建议,有效建立客户关系。该银行采用了包括 IBM Watson 客服聊天机器人在内的 AI 技术,承担基本查询任务(如果需要可以上报给客服人员),在客户互动过程中给出答案,以缩短解决问题的时间。

为了提高后台工作效率,该银行通过自动化工作流程创建统一的客户服务体验,同时帮助客服减少的冗余工作量。IBM Watson 以及具有自然语言处理能力的机器学习技术帮助该银行的支持渠道每月解决将近 100 万个比较简单的请求。该银行还将 50 多个服务电话号码压缩到 1 个,并减少了客服所需的点击次数。

“一些有效部署了技术平台的企业逐渐走出疫情阴影,而没有此类平台的企业仍在苦苦挣扎。”<sup>13</sup>

某银行业首席执行官

## 追求完美,永不停步

尽管已经部署了基础平台,可以构建扩展能力,但许多高管仍在犹豫是否要扩展目前的 Salesforce DXP。一些组织没有充分利用他们现有的解决方案,因为他们并未意识到去发挥 DXP 的潜力,或者不知道如何去利用。另一些组织则定制了平台软件,以满足其独特的业务需求,这常常导致难以实施具有扩展功能的新版本。尽管定制解决方案有一些优势,但它们可能会削弱平台的一个主要优势:快速轻松地持续升级。

我们发现组织在四个主要领域面临与 DXP 相关的障碍:

1. 实施
2. 数据
3. 工作流程
4. 组织

### 1. 实施障碍

对组织而言,实施 DXP 可能充满挑战,特别是要将供应商平台集成到现有系统中时。然而,如果企业想要获得更深层次的洞察,并改善流程以增强互动,他们需要能够在整个企业范围实现覆盖前端和后台系统的平台集成。

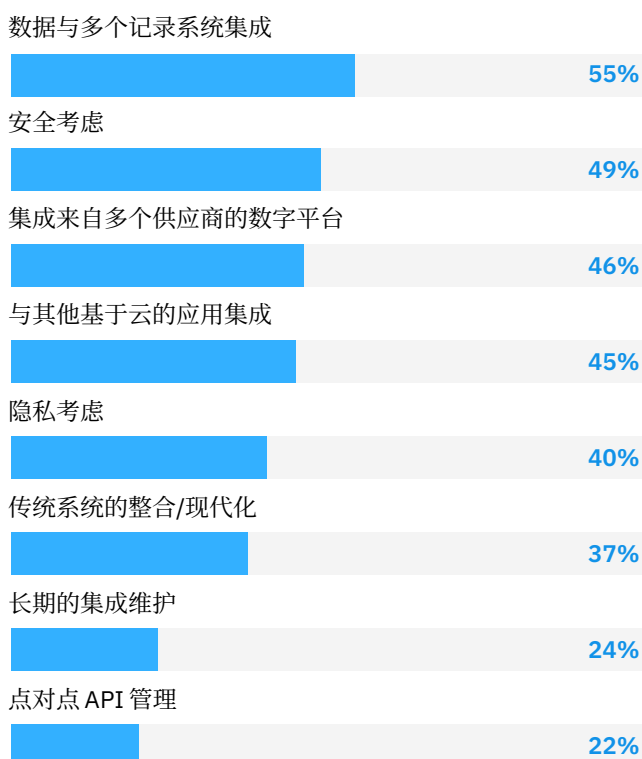
事实上,在我们调研中所发现的四个领域的所有挑战中,大多数受访者都提到的一个是“数据与多个记录系统的集成”(见图 4)。

由于客户体验转型是一项端到端的工作,因此需要通过解决方案,利用开放 API 架构、云、AI 和自动化等技术集成各个系统。这些技术结合在一起,可以提供动态、可扩展和智能的技术架构,借助 DXP 带来的业务敏捷性,跟上发展的步伐。

图 4

### 实施领域的障碍

数据集成被受访者视为最主要的实施障碍



接近一半的受访者认为安全性也是最具挑战性的实施问题之一。由于疫情,互联网和数字技术成为组织的生命线,但这些技术的使用也放大了安全漏洞和潜在威胁。这就要求 IT 主管确保 IT 安全需求与业务战略同步,并将安全性融入企业架构之中。他们越来越倾向于实施按行业定制的解决方案,采用 AI 和混合多云等技术,从而在实施安全计划和打造无缝的员工与客户体验之间实现平衡。

事实上,计划在未来两年内应用 AI 以增强网络安全的高管人数是现在的两倍;而在表示依靠混合云解决方案来提高关键业务流程的安全性和弹性的受访者中,表现最出色企业的比例要比其他企业要高出 74%。<sup>14</sup> 这就需要分析主要的工作负载,确定最适合每种工作负载的环境,并且权衡最终用户体验和安全性。例如,将 DXP 托管在特定于行业的云上的组织有能力挖掘以前无法获得的深入洞察,因为过去出于公有云相关的数据安全顾虑,DXP 一般托管在认证层之外。

## 2. 数据障碍

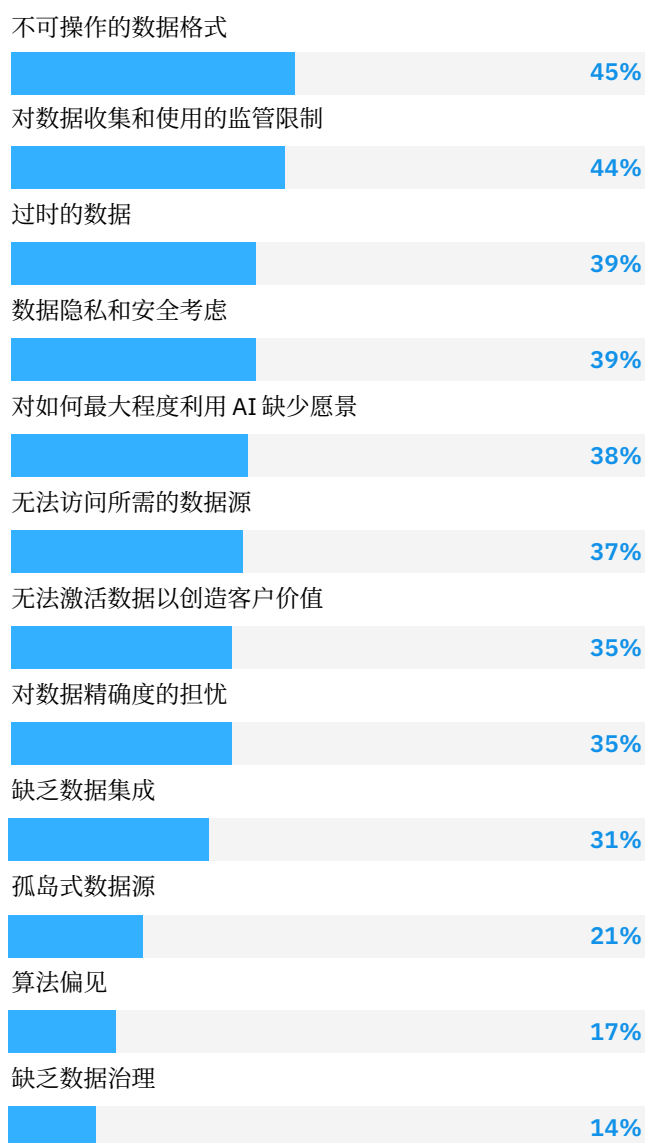
数据是客户体验的核心,DXP 的成功取决于作为推动力量的数据。数据的精确度、清洁度、标准化、开放性和许可权都是组织从数据中获得价值的先决条件。例如,根据《哈佛商业评论》的研究,AI 部署工作中有 80% 集中在准备数据方面。<sup>15</sup>

受访组织表示,在努力扩展 DXP 能力的过程中,无法操作的数据格式占主导地位,阻碍了他们的进展。而在受访者列出的主要数据痛点中,对数据收集和使用的监管限制也名列前茅(见图 5)。

图 5

## 解密数据难题

受访组织指出,数据准备是 DXP 面临的主要挑战



数据本身并不一定有用。来自不同系统、具有不同格式的数据位于整个组织的各种孤岛系统中,无法用于改善体验。一项调研表明,大多数组织并没有充分利用所收集的海量数据,他们面临的 5 大技术挑战中有 4 个与数据有关。<sup>16</sup>事实上,数据孤岛通常是许多客户体验问题的根本原因。

组织需要能够提高数据可访问性和理解非结构化孤岛式数据的解决方案。消除这些数据障碍可帮助企业获得有意义、切实可行的洞察,用于创建实时的 AI 互动。混合多云环境利用多个相互连接、一起工作的云,从而避免了数据孤岛。它的灵活性还可以让企业在多个云中运行应用,从而消除集成问题,通过 AI 和自动化等技术为最终用户带来简化和定制的数字体验。

### 3. 工作流程障碍

技术是推动业务发展的力量;但其有效性很大程度上取决于组织的内部流程。不理想的运营模式会带来工作流程挑战,严重影响 DXP 的价值。

大多数受访者告诉我们,他们的工作流程问题主要是由于组织架构和孤岛式的部门严重影响生产力,阻碍有效的跨职能协作,以及产生包括 AI 瓶颈在内的数据可访问性问题(见图 6)。

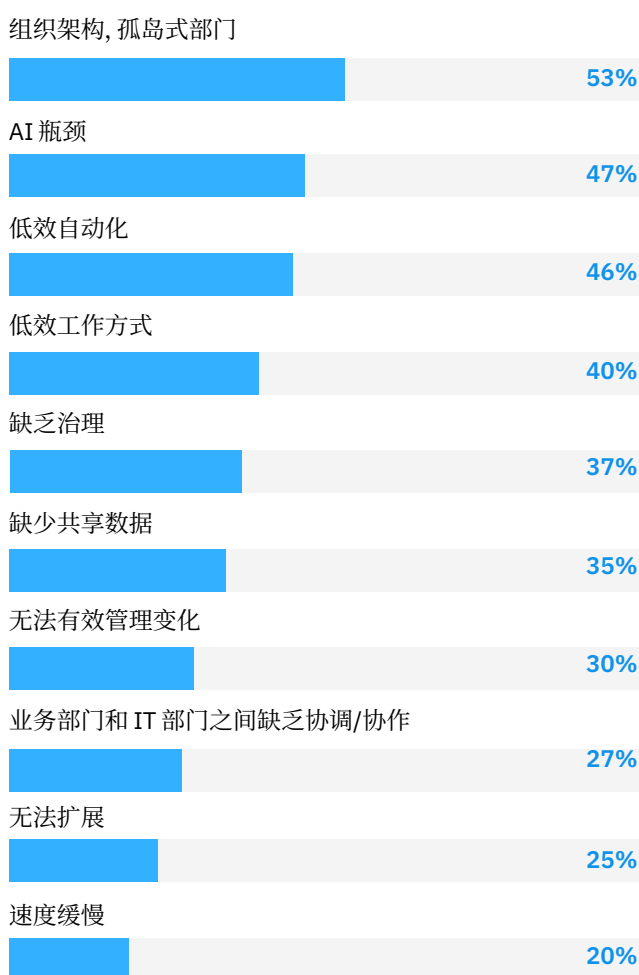
最近一项与新冠病毒有关的 IBV 调研发现,60% 的受访组织加快实施流程自动化计划,以应对疫情带来的业务压力。<sup>17</sup>他们采用呈指数级发展的技术组合,通过简化和自动化业务流程,改变工作方式。

—

图 6

## 孤岛和低效阻碍了 DXP 工作流程

超过一半的受访者表示,组织架构造成了工作流程问题



通过与组织的其他系统集成, DXP 解决方案可以创建以人为本的智能化工作流程, 帮助提高客户、员工和业务伙伴的满意度以及企业生产力。最近的一份报告发现, 在平台解决方案中利用智能化工作流程的受访企业中, 超过四分之三表示客户服务满意度、员工满意度和企业生产率有所提高。<sup>18</sup>

根据组织的业务和技术需求配置和定制智能化工作流程, 有助于确保在适当的时间提供适当的数据, 打造实时的个性化体验。企业能否为最终用户提供相关内容, 直接影响到客户体验, 而洞察驱动的工作流程是解决这个问题的关键。例如, Frito-Lay North America 通过增强其 DXP 能力, 证明改进的智能化工作流程可以为员工和客户带来双赢(请参阅“*Frito-Lay: 实现电子商务和一线工作流程工具现代化*”)。<sup>19</sup>

如果组织难以实现自动化的全部优点, 这通常是因为他们只是对不理想的现有流程进行现代化改造, 而不是首先重塑流程, 然后应用自动化。通过流程挖掘, 企业可以从数据中获得有关流程表现的有价值洞察, 为转型战略提供信息支撑。<sup>20</sup>

此外, 当尝试融入更高效的工作方式时, 企业往往难以采用真正的敏捷方法。虽然他们可能会使用一些敏捷实践, 如冲刺活动或站立式短会, 但他们仍在经历漫长的开发阶段; 而不是采用迭代式开发, 衡量每个版本的价值, 理解用户案例在每个关键时刻如何影响业务。

## Frito-Lay: 实现电子商务和一线工作流程工具现代化<sup>21</sup>

Frito-Lay North America 是零食行业的领先者, 他们通过增强 DXP 能力, 扩展电子商务战略, 并为员工工作流程创建新的解决方案, 使工具实现集中化和现代化。为了向员工和客户提供移动响应工具, Frito-Lay 率先采用以人为本的方法, 评估员工使用工具的方式, 并确定其痛点。这催生了两种基于 Salesforce DXP 的解决方案: 面向高级电子商务的 *Snacks to You* 以及旨在简化一线员工的配送路线并提高绩效和可视性的 *Sales Hub*。

*Snacks to You* 支持小型企业在线订购 Frito-Lay 零食, 简化了订购和配送, 并扩大了产品范围。*Snacks to You* 与该公司的 AI 引擎完全集成, 可根据季节偏好、区域趋势和最新活动, 基于从数据中挖掘的洞察, 提出订单建议。它还可以预测库存偏低情况, 并推荐精选的商品门类。仪表盘显示历史数据、预测分析, 甚至还有客户对产品做出积极响应的可能性指标。

*Sales Hub* 通过无缝的移动体验, 将后台系统与一线联系在一起。它有助于确保为配送路线提供适当的服务, 并能够与调度沟通, 支持司机和特许经销商在必要时重新分配资源。地理标记功能可检查司机进出商店情况, 并计算里程和推荐路线。此外, 员工可以收到延迟提醒, 访问工作时间表, 请求休假和调整日程安排。

*Snacks to You* 目前有 3 万活跃用户, 而且数量还在不断增长, 它支持小型零售商选择新产品, 避免缺货和匆忙发货的情况。*Sales Hub* 提供实时的运营和库存指标, 帮助提高现场生产力和调度效率。

#### 4. 组织障碍

我们的研究揭示出一些组织障碍,它们与组织架构、战略、品牌因素、透明度和变化管理有关,影响到企业 DXP 解决方案的成熟度,并在许多情况下,带来与集成、数据和工作流程相关的挑战。这些组织问题和技术问题一样具有挑战性,与企业文化息息相关,消除这些障碍可能需要在整个企业范围努力推动变革。

受访者告诉我们,DXP 扩展的一个主要障碍是他们担心品牌特色受到侵蚀(见图 7)。一些企业担心,扩大平台能力和增加合作伙伴参与生态系统的力度,可能会让作为品牌“独家秘方”的流程曝光。

然而,客户体验的差异化并不是通过流程实现的。相反,企业“秘方”的主要成分是其独有的客户数据。可通过使用 AI 从数据中挖掘洞察,提高客户参与度,打造更为个性化的无缝体验,获得竞争优势。

图 7

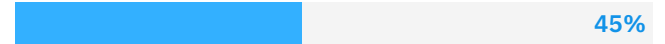
#### 整体优于各部分

企业 DXP 战略有助于消除受访者提到的许多组织障碍

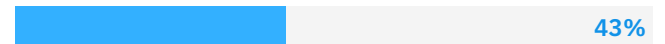
担心品牌特色受到侵蚀



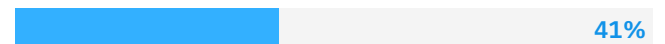
各个业务单位不同的平台需求



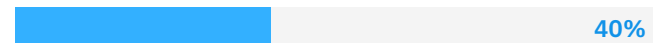
在数字平台方面缺少企业战略



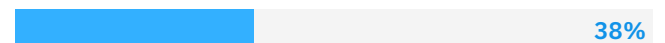
保护专有流程



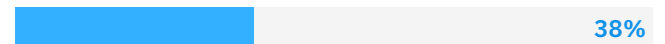
孤岛式数据源/缺乏共享和透明度



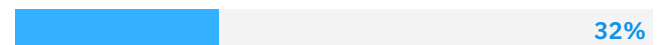
缺乏有效的变革管理



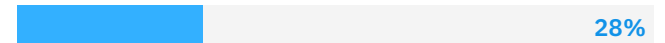
在整个企业中缺乏统一的 KPI 优先顺序



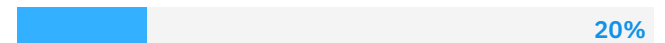
供应商锁定



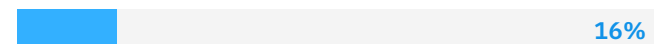
在整个企业中缺乏统一的指标



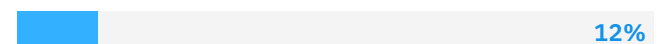
成本



与变革相关的风险



缺乏技能



## “如果你真的想利用云驱动的全球平台中的巨大力量,那么必须信任合作伙伴...”<sup>22</sup>

某媒体和娱乐行业首席执行官

排名第二的组织障碍是“各个业务单位不同的平台需求”,这在其他调研中也有反映。Forrester 最近的一份报告指出,近 60% 的受访组织发现自己被各种孤立、脱节的方法束缚住了手脚。<sup>23</sup>

为支持各种不同的业务单位层面需求而构建的零敲碎打式平台解决方案即使都来自不同的一流供应商,这种“大杂烩”也可能引发集成问题,尤其是在没有考虑到与技术需求相关的客户和员工体验影响时。业务单位根据自己独立的优先任务创建的独立解决方案往往缺乏数据透明度和数据共享。各个业务单位之间存在竞争关系的不同 KPI 可能会破坏企业为支持客户需求而建立的单一目标。这可能会产生许多不同的平台解决方案,它们对生产力和体验设计起到阻碍而不是促进作用。

受访者提到最多的组织障碍中排名第三的是缺乏企业范围的总体数字体验战略,因此无法以统一方法建立 DXP 解决方案和必要架构,这在所有四个领域带来诸多挑战。试图保护并结合各种短视的需求、KPI 和指标,可能会严重影响在整个企业范围有效增强和扩展 DXP 的能力。

通过对 DXP 战略采用企业级方法,有助于建立必要的愿景和指导原则,打破各个主要领域中的障碍,消除数据孤岛,转变为以人为本的数据驱动型企业文化。然而,对于习惯于各行其是的业务单位而言,为企业范围的战略分配职责和认同这些战略可能比较困难。

有趣的是,很少有受访者将“与变革相关的风险”列为其最关心的组织障碍 (16%)。这表明绝大多数的受访组织对于采用替代方法持开放态度。然而,相当多的组织在实施变革方面存在困难;超过三分之一 (38%) 的受访者认为“缺乏有效的变革管理”是一个明显的障碍。

当组织承受压力,必须满足数字化转型的技术和战术需求时,很容易忽视变革管理的难度,低估变革管理所需的时间和精力。有效的变革管理必须进行统一而明确的沟通,这对于员工接受变革措施至关重要。高管需要培养一种凸显数据重要性和智能化工作流程威力的企业绩效文化。这意味着员工必须理解并接受:这些转变不仅有利于客户和整个企业,也有助于推动他们的工作。

## 行动指南

### 发挥平台威力

DXP 是组织打造个性化体验的基础, 这种体验是他们求生存而后谋发展的关键所在。转型永无止境, 变革的步伐也在不断加快。

IBV 研究表明, 领先企业积极采取行动, 摆脱疫情影响, 不断发展壮大, 建立更高弹性。在疫情期间, 最具活力、最成功的组织显著增加了对数字平台的投资。<sup>24</sup> 事实上, 预计从 2018 年到 2022 年, 领先企业的技术投资将增加三分之一以上。<sup>25</sup>

时不我待, 必须加快数字化转型步伐, 否则就会在竞争中远远落后。与其坐等疫情平息, 不如立即投资 DXP, 在体验竞争中占得先机。

以下是我们提供的五条建议。

#### 1. 为企业制定 DXP 战略路线图

为实现这一转型, 必须采用企业设计思维战略, 通过敏捷方法创建平台。

- 将跨职能团队与战略合作伙伴整合在一起, 开展共同创造、共同执行和共同运营活动, 结合具体环境全面理解将要执行的任务。
- 设想如何逐步用在现代混合多云环境中运行的创新型微服务和 API 取代传统环境。
- 建立创新想法和预期 KPI 收益假设的实施清单, 通过迭代式试验, 检验这些想法和假设, 并在验证后扩大应用范围。

#### 2. 不要忘记变革中人性的一面

一流的平台可以推动实现显著的业务价值。然而, 要充分利用这些优点, 不能仅仅局限于轻松部署 DXP 解决方案。还必须整合以人为本、面向流程的转型, 以改变工作方式, 关注于客户成果, 加快实现价值的速度。

- 视客户为一切工作的目标。创建角色和移情图, 在团队和目标客户之间建立强烈的亲密感。
- 支持员工产生和发展“奇思妙想”, 实现指数级而不是增量级的成果。
- 建立包容性文化, 证明多样性的重要性和承诺。具有不同观点和想法的团队有助于丰富 DXP 解决方案。展示对业务成果的积极影响。

#### 3. 利用 AI 驱动洞察推动个性化

如今, 竞争优势主要是通过打造卓越的客户体验尤其是数字体验而获得的。个性化就是差异化优势。但是, 这并不一定意味着必须修改 DXP。可借助客户数据以及 AI 解决方案通过挖掘数据获得的洞察推动个性化。

- 记住, 个性化并不是一系列用来证明可采用不同方式完成任务的技术噱头。它只有在真正帮到客户时才有意义。要实现真正的个性化, 需要一种由数据驱动、以客户为中心、基于日常客户体验和期望的方法。
- 在客户主导的过程中与客户合作。使用数据和 AI, 确定对待客户的最佳方法, 而不是专注于哪个客户最适合哪种方法。
- 背景才是王道。为了确定对待客户的最佳方法, 必须将来自互动环境的数据融入实时个性化决策中。大规模部署 AI 是实现实时个性化的关键所在。



#### 4. 始终如一地根据需求评估人才, 填补任何空缺。

与任何转型计划一样, 发挥 DXP 的全部力量需要技能和知识的正确组合, 包括深入的行业专业知识、客户洞察、技术和设计技能以及工作方法和工具方面的知识, 这样团队才能高效快速地执行任务。虽然受访者将“缺乏技能”列在挑战的末尾, 但很少有组织拥有覆盖所有领域的必要人才, 因此也难以扩展和增强 DXP 以发挥其最大潜力。

- 评估组织除了明显的技术技能外, 是否具备构思和增强 DXP 所需的专业知识广度和人才组合, 如人种学、体验设计、自然语言处理 (NLP) 或机器人流程自动化 (RPA)。
- 在其他行业中寻找出色的 DXP 案例, 并聘请专家帮助开展 DXP 转型, 从其他企业的领先实践受益。
- 通过投资于软技能和特定于 DXP 的技术技能, 为团队提供帮助。

#### 5. 接受持续转型

转型永无止境。持续的重塑需要经常转变思维模式和工作方式。采用“检验/总结”策略, 衡量转型计划的效果, 使用证据增强能够提供最大价值的行动的说服力, 减少不理想的行动。

- 重新评估平台功能, 以确定是否利用了全部能力。确定被忽视的特性, 以便从投资中获得更多价值。
- 设计持续测量和评估的过程和工具, 实现 DXP 的投资回报, 并清楚地了解行之有效以及需要改进的方面。
- 平台供应商不断地重新投资于自己的解决方案, 持续扩展能力。确保用于持续维护和数据管理的预算, 这样才能利用后续增强所带来的价值, 不要花精力去管理过时的版本。

## 关于作者



**Saul J. Berman**

[linkedin.com/in/saulberman/](https://www.linkedin.com/in/saulberman/)  
Saul.Berman@us.ibm.com

Saul J. Berman 博士是 IBM 副总裁、高级合伙人兼 Salesforce 全球战略和联盟主管。他曾是数字战略和战略与设计的全球主管，以及战略与转型的全球主管合伙人。Berman 博士拥有超过 25 年的咨询经验，为大型企业和初创组织的高级管理人员提供咨询服务。他在数字战略、竞争定位、差异化、新业务计划和战略、新业务模式、增长、运营和成本改善、运营/制造战略、组织设计和企业转型等问题方面有着丰富的工作经验。



**Matthew L. Francis**

[linkedin.com/in/mlfrancis/](https://www.linkedin.com/in/mlfrancis/)  
Matthew.Francis@ibm.com

Matt Francis 是 IBM Salesforce 全球实践的首席技术官。他负责与客户建立关系，促进复杂服务的交付，发现新的商机，并积极参与 IBM 解决方案的开发和销售。Matt 在自己的职业生涯中，在指导信息技术实践、团队和业务管理计划方面积累的超过 20 年的丰富经验。



**Carolyn Heller Baird**

[linkedin.com/in/carolyn-baird-0478083](https://www.linkedin.com/in/carolyn-baird-0478083)  
cbaird@us.ibm.com

Carolyn Heller Baird 是 IBM 商业价值研究院负责客户体验和设计的全球研究主管。除了对影响客户体验、市场营销和数字化转型等主题进行研究外，Carolyn 还研究企业体验和性别平等之类的职场问题。作为一名体验战略顾问，她已经积累了近 20 年的丰富经验。



**Anthony Marshall**

[linkedin.com/in/anthonyejmarshall](https://www.linkedin.com/in/anthonyejmarshall)  
anthony2@us.ibm.com

Anthony Marshall 是 IBM 商业价值研究院的高级研究主任，负责领导实施 IBM 最重要的思想领导力和分析计划。Anthony 领导一支由 50 位技术和行业专家、统计学家、经济学家和分析师组成的全球团队。

## 调研方法

IBM 商业价值研究院 (IBV) 与我们的研究合作伙伴牛津经济研究院合作, 就 Salesforce DXP 解决方案对 200 位美国高管和 DXP 负责人进行了调研。他们来自各行各业的组织, 包括银行、消费品、医疗保健、零售、电信和公用事业等行业 (每个行业都占总样本的大约 17%)。受访者包括首席营销官、首席信息官、首席技术官、首席数字官, 以及负责实施和/或管理数字平台的业务部门负责人。受访企业的平均年收入为 330 亿美元。所有受访组织都有使用 Salesforce 作为 DXP 的经验:

- 14% 的受访企业显著扩展了能力并在企业范围集成解决方案。
- 40% 的受访企业将现有能力和集成从点解决方案扩展到企业的其他部分。
- 40% 的受访企业正探索扩展选项。
- 8% 的受访企业处于实施的早期阶段, 或仍在试点解决方案, 或者已经在企业的特定领域实施了点解决方案。

数据结果基于分类分析、最大差异度量 (MaxDiff) 分析 (一种选择建模法) 以及基于过去两个财务年度平均收入增长的财务分析。所有数据都由受访者自己报告。

## 选对合作伙伴, 驾驭多变的世界

在 IBM, 我们积极与客户协作, 运用业务洞察和先进的研究方法与技术, 帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

## IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院 (IBV) 站在技术与商业的交汇点, 将行业智库、主要学者和主题专家的专业知识与全球研究和绩效数据相结合, 提供可信的业务洞察。IBV 思想领导力组合包括深度研究、专家洞察、对标分析、绩效比较以及数据可视化, 支持各地区、各行业以及采用各种技术的企业做出明智的业务决策。

访问 IBM 商业价值研究院中国网站, 免费下载研究报告:  
<https://www.ibm.com/ibv/cn>

## 备注和参考资料

- 1 Payraudeau, Jean-Stéphane, Jacob Dencik, and Anthony Marshall. "Digital acceleration: Top technologies driving growth in a time of crisis." IBM Institute for Business Value. November 2020. [ibm.co/digital-acceleration](http://ibm.co/digital-acceleration)
- 2 "The State of Salesforce: Special Edition 2020 -2021." IBM and Oxford Economics. 2020. <https://www.ibm.com/downloads/cas/JX7K379W>
- 3 "COVID-19 and the future of business: Executive epiphanies reveal post-pandemic opportunities." IBM Institute for Business Value. September 2020. [ibm.co/covid-19-future-business](http://ibm.co/covid-19-future-business)
- 4 "Digital Experience Platforms (DXP) Reviews and Ratings." Gartner website, accessed February 5, 2021. <https://www.gartner.com/reviews/market/digital-experience-platforms>
- 5 COVID-19 and the future of business: Executive epiphanies reveal post-pandemic opportunities." IBM Institute for Business Value. September 2020. [ibm.co/covid-19-future-business](http://ibm.co/covid-19-future-business); Payraudeau, Jean-Stéphane, Jacob Dencik, and Anthony Marshall. "Digital acceleration: Top technologies driving growth in a time of crisis." IBM Institute for Business Value. November 2020. [ibm.co/digital-acceleration](http://ibm.co/digital-acceleration); Bieck, Christian, and Anthony Marshall. "How to invest now to expedite COVID recovery." IBM Institute for Business Value. July 2020. [ibm.co/covid-19-recovery](http://ibm.co/covid-19-recovery); "The State of Salesforce: Special Edition 2020 -2021." IBM and Oxford Economics.2020.
- 6 COVID-19 and the future of business: Executive epiphanies reveal post-pandemic opportunities." IBM Institute for Business Value. September 2020. [ibm.co/covid-19-future-business](http://ibm.co/covid-19-future-business)
- 7 Ibid.
- 8 Ibid.
- 9 "Employee Engagement Benchmark Study, 2016." February 16, 2016. Customer experience matters. <https://experiencematters.wordpress.com/2016/02/16/report-employee-engagement-benchmark-study-2016/>
- 10 "Q12 Employee Engagement Center." Gallup website, accessed March 4, 2021. <https://www.gallup.com/products/170969/q12-employee-engagement-center.aspx>
- 11 Seabrook, Billy, and Carolyn Heller Baird. "From customer experience to enterprise experience: Six leading practices to activate your CX North Star." IBM Institute for Business Value. November 2019. [ibm.co/cx-north-star](http://ibm.co/cx-north-star)
- 12 "Personalization Demystified: Enchant Your Customers By Going From Good To Great." Forrester Consulting Thought Leadership report commissioned by IBM. February 2020; Payraudeau, Jean-Stéphane, Jacob Dencik, and Anthony Marshall. "Digital acceleration: Top technologies driving growth in a time of crisis." IBM Institute for Business Value. November 2020. [ibm.co/digital-acceleration](http://ibm.co/digital-acceleration)
- 13 "Find your essential: How to thrive in a post-pandemic reality." IBM C-suite Series: The 2021 CEO Study. IBM Institute for Business Value. February 2021. [ibm.co/ceo](http://ibm.co/ceo)
- 14 Payraudeau, Jean-Stéphane, Jacob Dencik, and Anthony Marshall. "Digital acceleration: Top technologies driving growth in a time of crisis." IBM Institute for Business Value. November 2020. [ibm.co/digital-acceleration](http://ibm.co/digital-acceleration)
- 15 Bowne-Anderson, Hugo. "What Data Scientists Really Do, According to 35 Data Scientists." Harvard Business Review. August 15, 2018. <https://hbr.org/2018/08/what-data-scientists-really-do-according-to-35-data-scientists>

- 16 “Personalization Demystified: Enchant Your Customers By Going From Good To Great.” Forrester Consulting report commissioned by IBM. February 2020.  
[https:// www.ibm.com/downloads/cas/MKZ12E3Y](https://www.ibm.com/downloads/cas/MKZ12E3Y)
- 17 “COVID-19 and the future of business: Executive epiphanies reveal post-pandemic opportunities.” IBM Institute for Business Value. September 2020.  
[ibm.co/covid-19-future-business](https://www.ibm.co/covid-19-future-business)
- 18 “The State of Salesforce: Special Edition 2020-2021.” IBM and Oxford Economics. 2020.
- 19 “Frito-Lay North America and IBM.” IBM client stories. IBM website, accessed April 6, 2021. <https://www.ibm.com/services/client-stories/frito-lay>
- 20 For more information about process mining, go to:  
[https://newsroom.ibm.com/2021-04-01-Celonis-IBM-and-Red-Hat-Form-Strategic-Partnership-to-Help-Transform-Business-Execution?mhsrc=ibmsearch\\_a&mhq=celonis](https://newsroom.ibm.com/2021-04-01-Celonis-IBM-and-Red-Hat-Form-Strategic-Partnership-to-Help-Transform-Business-Execution?mhsrc=ibmsearch_a&mhq=celonis)
- 21 “Frito-Lay North America and IBM.” IBM client stories. IBM website, accessed April 6, 2021. <https://www.ibm.com/services/client-stories/frito-lay>
- 22 “Find your essential: How to thrive in a post-pandemic reality.” IBM C-suite Series: The 2021 CEO Study. IBM Institute for Business Value. February 2021. [ibm.co/ceo](https://www.ibm.co/ceo)
- 23 “Personalization Demystified: Enchant Your Customers By Going From Good To Great.” Forrester Consulting report commissioned by IBM. February 2020.  
[https:// www.ibm.com/downloads/cas/MKZ12E3Y](https://www.ibm.com/downloads/cas/MKZ12E3Y)
- 24 “The State of Salesforce: Special Edition 2020-2021.” IBM and Oxford Economics. 2020.
- 25 Bieck, Christian, and Anthony Marshall. “How to invest now to expedite COVID recovery.” IBM Institute for Business Value. July 2020. [ibm.co/covid-19-recovery](https://www.ibm.co/covid-19-recovery)



## 关于研究洞察

研究洞察致力于为业务主管就公共和私营领域的关键问题提供基于事实的战略洞察。洞察根据对自身主要研究调查的分析结果得出。要了解更多信息, 请联系 IBM 商业价值研究院: iibv@us.ibm.com

© Copyright IBM Corporation 2021

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504  
美国出品  
2021 年 8 月

IBM、IBM 徽标及 [ibm.com](http://ibm.com) 是 International Business Machines Corp. 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的注册商标。Web 站点 [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml) 上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本文档为自最初公布日期起的最新版本, IBM 可能随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本文档内的信息“按现状”提供, 不附有任何种类(无论是明示的还是默示的)的保证, 包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据协议的条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何企业或个人所造成的损失, IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方, IBM 并未对其进行独立核实、验证或审查。此类数据使用的结果均为“按现状”提供, IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

国际商业机器中国有限公司  
北京市朝阳区北四环中路 27 号  
盘古大观写字楼 25 层  
邮编: 100101

