

研究洞察

# 优化数字 体验平台 能力

体验领先者优先进行  
客户体验数字化转型

IBM 商业价值研究院

IBM | Adobe

## IBM 如何提供帮助

作为 Adobe 白金级解决方案合作伙伴和 Adobe Adobe Exchange Experience Cloud 合作伙伴, IBM iX 凭借自身独特的能力, 指导客户顺利完成数字化转型之旅。IBM iX 采用行业首创的方法; 在 Adobe 云、解决方案和加速器等 方面具备深厚的咨询能力; 而且在以高质量为 Adobe 客户生态系统实施最复杂项目方面声誉卓著。因此, 我们能够 帮助客户整合各种体验, 实现个性化, 从而建立客户信任, 赢得忠诚度, 推动业务发展。

如欲了解更多信息, 请访问 [ibm.com/services/adobe-services](http://ibm.com/services/adobe-services) 和 [solutionpartners.adobe.com/s/directory/detail/ibm](http://solutionpartners.adobe.com/s/directory/detail/ibm)

## 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: Justin Ablett、  
Ed Forman、Scott Wellwood、  
Carolyn Heller Baird 和  
Anthony Marshall

## 要点

**正式优先进行客户体验数字化转型是制胜法宝。**

将客户体验 (CX) 数字化转型正式升级为业务优先任务的组织表示, 在过去两年, 他们的收入增长是那些不太重视改善 CX 的组织的三倍; 因此, 我们将前者称之为“体验领先者”企业。

**对于体验领先者来说, DXP 是发展战略不可或缺的一部分。**

体验领先者希望通过改善客户体验, 让数字体验平台 (DXP) 推动业务发展。对他们来说, DXP 不仅仅是用于执行流程的一系列技术; 还是提高利润、迅速扩大规模和取得竞争优势所不可或缺的关键力量。

**组织的头号 DXP 挑战是什么? 协调各个业务单位的不同需求。**

组织都非常渴望能够充分利用 DXP 所带来的价值, 但优化能力的途径并不总是清晰明朗。他们可能会面临整合、数据或工作流程等方面的挑战。有 56% 的组织难以克服存在竞争关系的平台需求所带来的组织挑战, 导致 DXP 难以进展。

## 紧急行动号召

**客户体验数字化转型凸显出前所未有的重要性**

由于新冠疫情, 许多地区实行封锁、隔离或社交距离政策, 组织发现自己必须在以下几个方面有所建树, 才能摆脱困境: 重组员工队伍; 制定战略以减少收入损失; 确定留住并扩大客户群的最佳方法。敏捷灵活的“达人”型运营商优先考虑客户体验 (CX) 的价值, 并利用技术提高 CX 能力, 从而在这场前所未有的剧变中脱颖而出, 实现蓬勃发展。

IBM 商业价值研究院 (IBV) 2021 年 CEO 调研表明, 在那些经济效益最好的组织的 CEO 中, 有 60% 将“提供更好的客户体验”列为未来 2 至 3 年的最高优先级任务。这些首席执行官密切关注客户反馈。客户反馈能够推动业务决策和技术战略, 从而改善体验与互动。<sup>1</sup> 由数据驱动的切实可行的洞察为组织带来先见之明, 从而有的放矢地做出 CX 决策, 避免“事后诸葛亮”式的补救, 因此能够呈指数级地提升客户关系。

随着企业逐渐走出疫情的阴影, 赢得市场份额和客户信任成为最关键的任务。这种紧迫性进一步要求组织重新思考自己的战略重点和投资方向, 主要通过数字互动为客户带来积极的体验和效率。高屋建瓴的组织正在转变数字解决方案 — 根据情境对解决方案实施个性化, 提高解决方案的生产力、规模和速度, 积极响应不断增长的客户需求, 在竞争中取得优势 (请参阅第 5 页的案例研究: “全球化思考, 本地化行动”)。

为了更全面深入了解哪些数字化转型方法可以带来最大影响, IBV 采访了 400 位来自多个行业的美国高管和业务部门领导, 他们都负责组织的数字体验平台 (DXP) 的工作 (请参阅第 3 页的“观点: 体验时代的 DXP”) 出于本次调研的目的, 受访者都使用 Adobe 客户体验能力 (请参阅第 19 页的“调研方法”)。

## 当被问及 DXP 投资的回报时，组织表示：



# 22%

在过去两个财务年度中，22% 的收入增长可归功于 DXP 投资



# 23%

DXP 实现的收入增长中，有 23% 由数字化体验转型推动



# 20%

DXP 实现的收入增长中，有 20% 由客户个性化转型推动

## 优先考虑 CX 所带来的力量

我们的数据表明，将 CX 数字化转型作为正式业务优先任务和实现出色的财务绩效之间存在很强的关联性。我们将这组受访者称为“体验领先者”。这些组织表示，在过去两个财务年度中，他们的收入增长 (3.6%) 要比调研中的其他组织 (1.2%) 高出三倍。比例较高的体验领先者在创新和客户满意度方面也优于同行。

当组织将一项计划升级为正式的业务优先任务时，他们通常会分配负责人、预算、资源、KPI 和目标。他们要求项目负责人对结果负责。

这是一个重要的区别。通过数字方式改善 CX 并不是体验领先者的空洞承诺。他们投入资金、人才和时间，实施组织转型；虽然我们的数据只揭示相关性，并不涉及因果关系，但是体验领先者的表现明显优于我们调研样本中的其他组织，也就是非领先组织——那些没有将 CX 数字化转型提升为优先任务的组织。在非领先者组织中，有 70% 表示 CX 数字化转型“对企业很重要”，但还没有达到正式的业务优先任务的程度。多达 30% 的非领先者组织表示，通过数字化转型增强 CX 只是“有点重要”，他们“会在力所能及的情况下进行改进”。

组织是否愿意对包括 DXP 在内的不可或缺的技术和工具进行必要的持续投资，可以表明其改善“以客户为中心”理念的努力程度。当然，DXP 并不是什么新鲜事物。大多数组织都已部署来自一个或多个供应商（包括 Adobe）的多个 DXP。但许多组织并未充分发挥 DXP 的全部潜力，这导致 CX 改进程度不尽人意。

除了确定让体验领先者脱颖而出的方法外，本报告还指出组织在尝试扩展 DXP 时所面临的挑战，以及为了建立真正差异化的能力和客户体验以推动实现更多价值而可以采取的步骤。

## 体验领先者有哪些不同之处？

### DXP 成熟度 — 比例较高的体验领先者扩展了能力

为了衡量组织的 DXP 之旅进展情况，我们要求受访者描述其当前 DXP 解决方案的成熟度。尽管有理由相信，那些通过数字化转型全身心改善 CX 的组织，他们的 DXP 的开发和使用也应领先一步。但情况并非总是如此。

体验领先者大致分为两类，一类表示已经达到了扩展 DXP 应用的较为成熟的阶段；而另一类还处于早期阶段，他们要么还在进行试点，要么专注于单点解决方案，或者仍在探索扩展选项。一些体验领先者仍处于早期阶段的这个事实表明，许多组织的 DXP 相当复杂，而且范围广泛。

在成熟群体的体验领先者中，略超四分之一表示显著扩展了 DXP 能力，并集成了企业范围的解决方案。只有 10% 的非领先者组织表示实现了这一目标。另外 26% 处于成熟阶段的体验领先者表示，DXP 扩展十分顺利，而近三分之二的非领先者组织仍处于 DXP 成熟阶段的初期级别（请参阅第 4 页的图 1）。

## 观点： 体验时代的 DXP

数字体验平台 (DXP) 将人员、流程和技术统一起来，增强客户、员工与合作伙伴的数字体验。根据 Gartner 的说法，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与应用访问”，从而实现这一点。<sup>2</sup>

DXP 可作为建立个人客户关系的载体。例如，Adobe 数字业务产品系列中的 Adobe Experience Cloud 在一站式平台中提供实时数据、可扩展的个性化能力和“每个渠道”的交付能力。企业可以整合各种互动，无论是面对面互动，还是通过网站、电子邮件、交谈或客户门户网站开展的互动；并使用相关数据创建客户档案，以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 在所有渠道中实现统一、无缝、一致和定制的体验。它还为员工提供战略、工具和流程，以实现这些体验。此外，DXP 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。

# DXP 将人员、流程和技术统一起来。

图 1

## DXP 成熟度的 5 个等级

较高比例的体验领先者已经达到“成熟”阶段



## DXP 功能 — 对于体验领先者来说, 关键在于“实施方法”

尽管体验领先者的绩效(收入)要优于非领先者, 但体验领先者告诉我们, 他们所部署的 DXP 的功能和程度与非领先者无异。DXP 的功能包括:

- 构建网站、移动应用和表单所需的内容管理
- 数字资产管理
- 营销活动管理
- 营销自动化
- 营销工作流程管理
- 营销分析
- 营销目标确定
- 用于建立受众和导出客户群的数据管理
- 创建客户数据平台

DXP 功能本身并不是让体验领先者脱颖而出的原因。区别在于组织如何整合、提升并激活这些能力的组合, 为客户创造独一无二的世界级体验。

需要在艺术(流程)和科学(平台)之间取得平衡。对于组织而言, 必须保持好奇心, 并支持持续采用“检验/学习”方法, 以保持行动的新鲜感和相关性, 并确定推动业务进展的关键。

## 某金融服务机构: 全球化思考, 本地化行动

对于全球企业而言, 满足全球实践中对高度个性化内容日益增长的需求可能是持续存在的挑战。然而, 一家总部位于美国的全球金融服务机构抓住了这个机遇, 重塑数字化体验, 统一全球业务, 同时更高效地交付本地化内容。

通过与 IBM iX 合作, 该公司利用 Adobe Experience Manager 上的多站点系统取代了定制的传统解决方案, 为客户提供无摩擦的世界级自助服务体验。IBM iX 还为该公司创建了数字资产库, 并设计了治理模式, 以提高整个企业数字生态系统的品牌一致性和效率。

该公司使用 Adobe Experience Cloud 应用套件对 DXP 进行了重新设计, 从而获得了可衡量的洞察, 实现了显著的投资回报。增强的 DXP 使该公司能够根据数据做出明智决定, 这些数据揭示了客户与内容互动的方式, 以及他们认为最有价值的内容。自转型以来, 该公司已发布近 150 个网站, 在超过 22 个国家或地区中以超过 10 种语言提供更为统一的全球体验。

## 对于体验领先者来说, DXP 是战略性的关键推动因素。

### DXP 投资推动因素 — 体验领先者将 DXP 视为发展战略

领先者和非领先者都认为:“改善客户体验”是目前投资于 DXP 的最重要原因。然而,除此之外,他们的投资动机则各不相同,这也揭示了两个群体之间的根本区别。

将数字化转型视为优先任务的企业,将 DXP 解决方案的扩展作为一种有效途径,推动技术投资实现更深层次效益,进一步扩大竞争优势。对他们而言,增加收入或快速打入市场并不是重点所在;许多组织已经实现了这两点。目前,这些企业希望增加利润,迅速扩大规模,为成功打好基础。非领先者也希望提升财务绩效,但他们的 DXP 投资的主要目的是改善员工运营,培养客户忠诚度,而体验领先者在这两方面并没有多少动力(见图 2)。

体验领先者将数字化转型和 DXP 方法相结合,作为发展战略的一部分。他们希望 DXP 能够推动业务发展。体验领先者不仅将 DXP 视为执行流程的工具,还将其视为战略性的业务关键推动因素。

奥迪英国公司通过扩展 DXP 来重塑客户体验,就是这种方法的一个典型例子。该公司增强 DXP 的工作不仅仅是创建改进的网站。他们敏锐地聚焦于如何战略性地使用 DXP 以提高商机生成率。奥迪英国公司并没有实施一系列一次性的项目,而是为数字化转型制定路线图,定义许多改进措施的范围、规模和节奏(请参阅“案例研究:为客户带来更智能的体验”)。<sup>3</sup>

图 2

## 投资 DXP 的原因

CX 是主要推动因素,也是唯一一个体验领先者和非领先者以同样方式优先开展的任务



## 奥迪英国公司:为客户带来更智能的体验<sup>4</sup>

总部位于英格兰的奥迪英国公司是隶属于母公司大众集团的高端汽车制造商, 该公司希望重塑整个客户互动过程中的数字化体验。作为转型战略的一部分, 该公司制定了战略路线图, 对其 Adobe DXP 平台进行更深入的投资, 以显著改进前端和后端体验。

为了改进数字前端的开发和分析, 该团队采用了最新版本的 Adobe 内容管理系统。这样做的目的之一是缩短开发周期。通常, 在交付客户要求的功能时, 可能已经因为时过境迁而使得这些功能毫无用处。而在采用敏捷实践后, 开发团队交付工具的速度提高了 75%。

经过多年的积累, 奥迪的后端架构呈现高度碎片化, 难以维护。该公司希望通过迁移到云环境, 以增强灵活性、可扩展性和安全性。响应式网页现在与奥迪的 Adobe 内容管理系统集成。现在, 奥迪的内容编辑器可以完成日常内容变更, 从而使开发人员可以集中精力从事更复杂的任务。

为了执行定制网站分析, 奥迪利用 Adobe 分析工具, 在现有的 DXP 上从头开始构建分析平台。该公司从无标准化数据报告发展到提供各种标准化报告, 既包括页面视图之类的基本报告, 也涵盖有关定制活动和变量的高级报告。除了获得新的市场分析洞察外, 该公司还能够更有效地发现并消除技术问题。

奥迪现在根据数据而不是假设来做出有关商业和客户体验的决策。团队可以查看消费者与网站的互动方式, 持续优化有效内容, 消除无效内容。DXP 增强实现了全面的效益, 例如奥迪公司的销量增加了 59%, 而同期英国的汽车销量却下降了 29%。

**执行数字化转型：  
体验领先者提前完成计划**

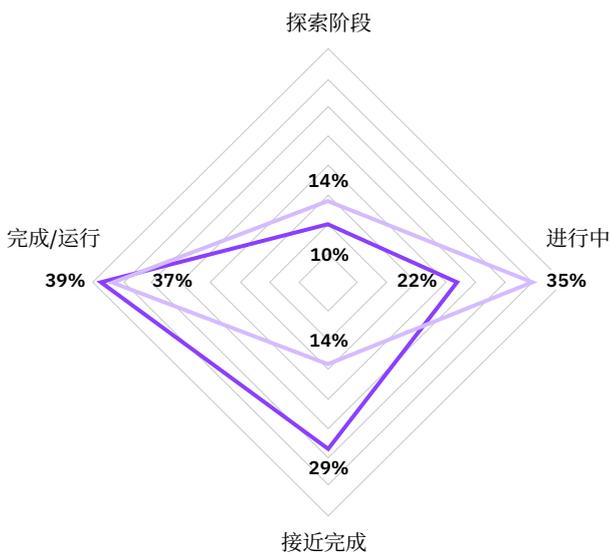
我们在深入分析 CX 数字化转型时发现，体验领先者不仅在企业范围内进一步扩展 DXP 能力，而且在其他重要方面也取得了进展。

对于获得转型预算批准以及得到整个企业中利益相关方支持等基本要求，大多数调研受访者都表示接近完成或已完成。但是对于一些更复杂的要求，比如获得必要的人才和技能，体验领先者则领先一步；较高比例的非领先者表示，他们仍在努力招揽所需人才(见图 3)。

**图 3**  
**填补人才和技能缺口**

较高比例的体验领先者接近实现人才和技能目标，信心满满地执行数字化转型

体验领先者 | 非领先者



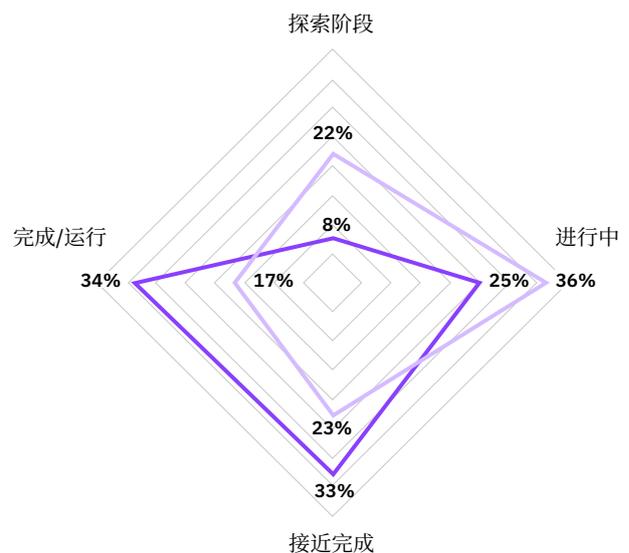
但这两组受访者之间最明显的区别在于如何看待转型的开发和实施计划的重要性。体验领先者不仅仅对实现转型所需的平台选择的具体细节感兴趣。他们还有意识地在战术和战略层面展望未来，确定实现投资价值的最佳方式。

在表示已经完成并启动 DXP 开发和实施计划的受访者中，体验领先者数量是非领先者的两倍；在表示接近完成的受访者中，体验领先者的比例也更高。与此同时，几乎有四分之一的非领先者仍在探索如何做到这一点(见图 4)。

**图 4**  
**绘制蓝图, 铸就成功**

较高比例的体验领先者为数字化体验转型制定了开发和实施计划

体验领先者 | 非领先者



# 体验领先者利用 DXP 的功能, 大规模实现实时个性化

## 增强 CX 的正确途径是什么? 这取决于 DXP 成熟度

组织认为哪些活动对于推进 CX 数字化转型最为重要?答案很大程度上取决于组织在 DXP 之旅中处于哪个阶段。

对于具备较为成熟的 DXP 能力的体验领先者来说, 受众细分和定位排名是他们的首要任务。建立 DXP 基础后, 这些领先者努力发挥 DXP 的功能, 大规模实现实时营销个性化 — 要聚焦

于目标客户群, 必须实行这种转变。对于所有其他组织, 也就是处于 DXP 使用早期阶段的体验领先者和非领先者, 上述任务在他们的任务清单中要靠后得多。他们专注于创造富有吸引力的内容和材料。尽管内容对于处在 DXP 成熟阶段的体验领先者而言也非常重要, 但除此之外, 成熟和不成熟组织在优先活动方面几乎没有共同之处(见图 5)。

**图 5**  
**DXP 任务清单**

拥有成熟 DXP 解决方案的体验领先者优先开展多种不同的活动, 进一步推进数字化转型



## 限制 DXP 能力的障碍

尽管 DXP 可能只是组织数字化转型的一部分,但对于改进 CX 而言至关重要的许多活动,DXP 显然是不可或缺的技术。

但是,有些组织长期以来部署了许多 DXP,而且有些情况下这些 DXP 来自多个供应商,因此他们可能不确定如何发挥 DXP 的全部潜力。有些组织可能定制了解决方案,尽管会带来一些效益,但也会削弱中央平台的优势:轻松快速地进行持续升级的能力。还有一些例子,组织没有充分利用 DXP 的功能,仅仅是因为他们并不了解已经拥有的能力。通常他们存在各种各样的问题需要解决,而且前进的道路并不明朗。我们的调研结果指出了与 DXP 相关的四个主要障碍:

1. 实施
2. 数据
3. 工作流程
4. 组织

### 1. 实施障碍

实施 DXP 具有挑战性,特别是将供应商平台集成到企业现有系统中。但这是企业范围的平台集成,从前端“界面”一直覆盖到后台系统;旨在从传统基础结构中挖掘数据,获得更深入的洞察,对流程进行改进,从而改善客户互动。

大多数受访高管都将某种集成问题视为最大的实施难题之一,超过半数的受访者表示与其他基于云的应用集成十分困难(见图 6)。然而,凭借使用云、开放 API 架构、AI 和自动化等技术的解决方案集成各种系统,有助于形成更为动态、易于扩展和智能的技术架构,确保与 DXP 带来的业务敏捷性保持同步。

图 6

## DXP 实施问题

在受访组织中,超过半数在集成方面存在困难

与其他基于云的应用集成

52%

数据与多个记录系统集成

51%

集成来自多个供应商的数字平台

51%

安全考虑

48%

隐私考虑

37%

传统系统的整合/现代化

33%

长期的集成维护

25%

点对点 API 管理

24%

# 数据准备就绪是实现潜在 DXP 价值的先决条件。

## 2. 数据障碍

数据是客户体验的灵魂。DXP 由数据提供支持。数据就绪程度 (包括准确性、干净程度、标准、开放性和许可), 是实现潜在价值的先决条件。例如, 80% 的 AI 部署工作都用于数据准备阶段。<sup>5</sup>

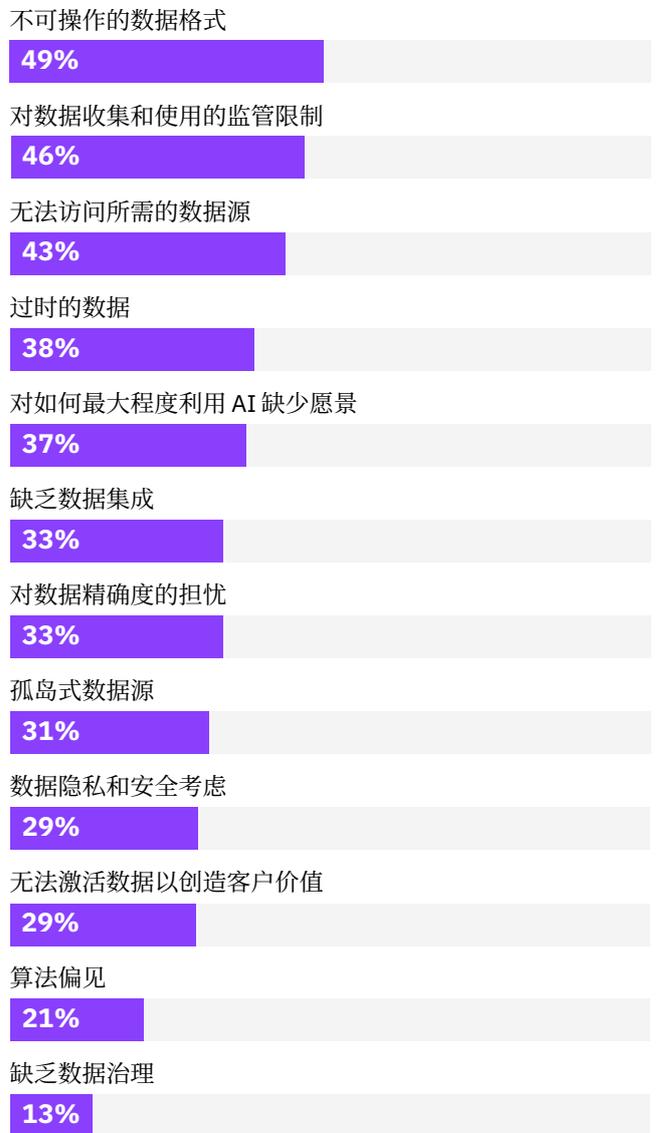
组织告诉我们, 当他们尝试增强 DXP 时, 所面临的与数据相关的最大问题是不可操作的数据格式到处都是。组织对数据收集和使用的监管限制也十分担忧 (参阅图 7)。

为了消除数据障碍, 组织需要采用解决方案以改善数据可访问性, 理解非结构化的孤岛式数据, 并将数据转化为切实可行的洞察, 以便能够用于实时的 AI 互动。系统和流程需要协调一致。混合云通过将多个相关云组合在一起, 帮助组织实现数据目标。混合云的灵活性有助于促进互操作性, 打破数据孤岛, 使组织能够在各种云中运行应用, 消除集成问题, 并促进 AI 和自动化等技术的使用, 为客户带来简化、定制的数字体验。

图 7

### DXP 数据难题

数据准备就绪方面的问题阻碍 DXP 的发展



### 3. 工作流程障碍

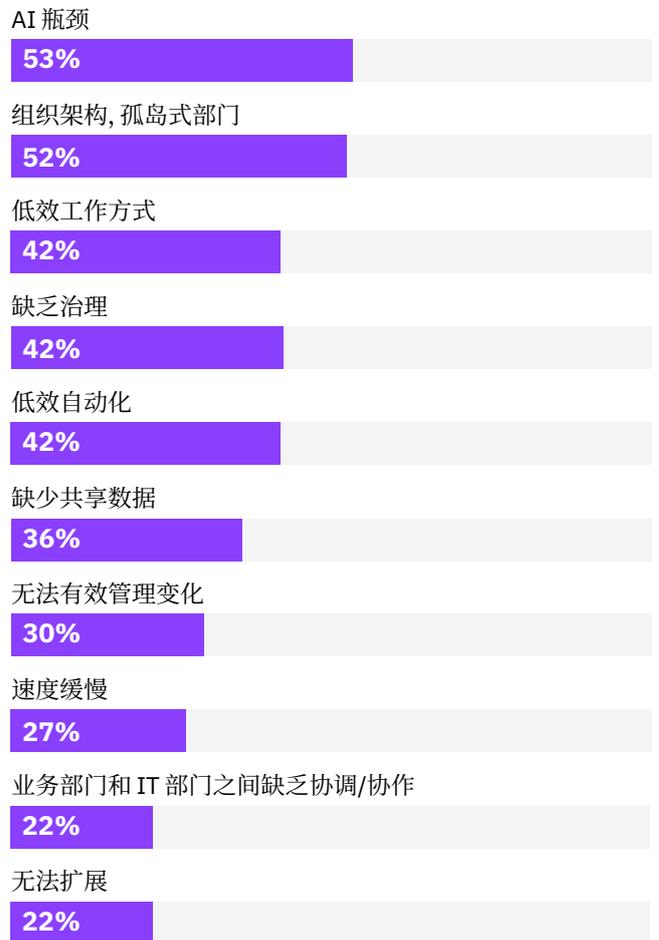
高管最头疼的工作流程问题主要是 AI 瓶颈和孤岛式的部门,这可能会降低生产力,产生数据访问问题(见图 8)AI 瓶颈的出现有多种原因。问题可能包括缺乏清晰的用例,或者无法在适当的时间以适当的格式访问适当的数据。这就是为什么有远见的高管要投资制定客户主导的 AI 路线图,并努力消除可能阻碍数据就绪的内部孤岛和流程。

低效的工作方式也困扰着组织。许多组织难以采用真正敏捷的方法。他们可能会使用一些敏捷实践,例如冲刺活动和站立式短会,但他们继续以瀑布式思维方式开展工作,这削弱了敏捷方法的价值主张。“采用”并不仅仅意味着建立一个新的流程,还要求团队改变他们对输出结果的思考方式,接受迭代的优点,并衡量每次发布的价值。

图 8

### DXP 工作流程的担忧

AI 瓶颈、孤岛和效率低下阻碍了工作流程



# 组织挑战可能比技术挑战更难解决。

## 4. 组织障碍

相互冲突的优先任务、品牌问题以及业务单位之间缺乏透明和共享,往往是构成集成、数据和 workflows 方面挑战的基本原因。这些组织障碍可能比技术挑战更难解决,这取决于它们在企业文化中根深蒂固的程度。

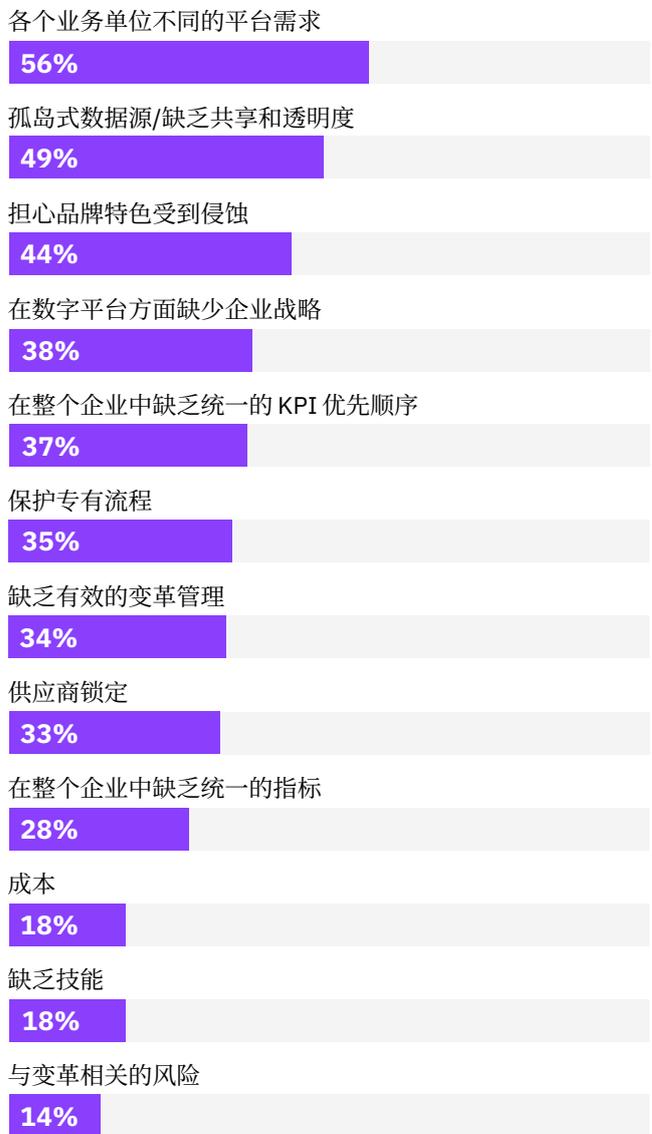
在所有四个挑战领域中,最主要的组织挑战是业务单位具有不同的平台需求(见图 9),这也是最困扰大多数高管的一个挑战。这个问题在其他调研中也很常见。根据 Forrester 的研究,差不多 60% 的组织发现自己受到孤立、不连贯方法的束缚。<sup>6</sup>

为支持各个业务单位优先任务和需求而构建的平台解决方案可能会引发复杂的集成问题,阻碍数据共享。这种方法最终可能导致这样的情况:部署了太多不同的解决方案,这样不仅不会提高、反而会阻碍生产力。

图 9

## DXP 组织障碍

偏向于孤岛式思维和行为的企业文化可能是最难改变的事情之一



## 行动指南 优化 DXP 能力

很明显, DXP 提供了一个基础, 以供组织打造个性化的体验, 从而能够在竞争中脱颖而出, 表现出优异的绩效, 实现蓬勃发展。但许多组织已经采用 DXP。要成为领先组织, 还需付出更大努力。

IBV 研究告诉我们, 最具活力和最成功的组织在疫情期间增加了数字平台互动。他们表示, 自己的平台使用量比其他组织多出 33%; 要知道在严峻的疫情期, 能否快速高效地满足客户不断变化的需求是企业成败的关键。<sup>7</sup>

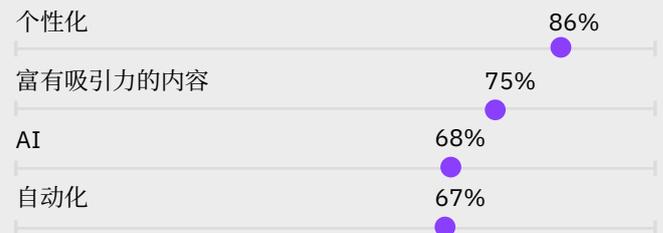
表现最出色组织的行动是如此迅速, 因此其他组织也必须抓住机遇, 加速数字化转型, 这一点至关重要(请参阅“观点: 增强客户体验”)。格言“要么立即行动, 要么落在人后”从未如此应景——当企业准备加大油门在后疫情时期的市场中大展拳脚时, 这句格言再合适不过了。

## 观点: 增强客户体验

当所有注意力都集中在 CX 改进上时, 组织会将他们的赌注押在哪里呢?

个性化是个热点。要大规模实施个性化, 必须依靠 AI 和自动化技术来提供富有吸引力的内容。

**组织表示 CX 增强发挥的作用即使不是不可或缺的, 也是非常重要的。**



以下五个步骤可以最大程度地发挥 DXP 应用的价值, 为 CX 的数字化转型提供动力。

### 1. 认真对待有关优先考虑 CX 的问题。

如果转型工作缺乏覆盖整个企业范围的任务关键型业务优先事项的愿景和影响力, 那么 CX 改进工作很容易被各个业务单位或各种运营因素所瓦解。

- 将跨职能团队和战略合作伙伴整合在一起, 规划整个组织的客户体验之旅, 结合背景全面理解所需进行的变革, 确定支持客户需求所需的流程、技术和技能。
- 设想如何利用在现代混合多云环境中运行的创新型 DXP 解决方案, 改进传统系统、技术和流程。
- 以企业范围的数字 CX 转型方法为基础, 创建业务案例。计算潜在的财务收益, 并建立 KPI 以衡量获得的效率、节省的成本和产生的品牌影响, 帮助确保获得高管支持、资金、资源, 建立问责机制以表明这是正式的业务优先任务。

### 2. 提升个性化程度。

个性化只有在相关、及时和有意义的前提下才会产生影响。这就需要一种数据驱动的智能方法, 考虑客户与企业端到端互动的背景, 而无论他们采用何种渠道。

- 扩展到营销职能之外, 建立企业范围的数据平台。通过使用强大的平台解决方案, 组织就能够集成多个记录系统和互动系统。

- 建立跨职能领域的高管利益相关方联盟。传统上, 首席营销官 (CMO) 可能会领导客户个性化计划。但目前, 为了让客户感受到个性化非常有用、与众不同而且设计精妙, AI 解决方案必须依赖于多个数据源。这意味着首席技术官、首席信息官、首席数据官和业务主管都必须参与进来。
- 考虑转向无头架构。通过将内容管理与内容交付和内容展示分离开来, 营销人员可以在每个接触点为客户快速灵活地打造个性化体验。

### 3. 对体验设计流程和实践进行现代化改造。

重塑体验的创造和管理方式, 提高体验的质量和交付速度, 将设计人员解放出来, 使他们能够将更多时间投入到更高价值的活动中。

- 实施设计系统, 在 DXP 中打造一致的体验, 加快新功能的面市速度。正如定义所述, 设计系统不仅仅是风格指南或组件库。它是用户接口设计和开发的唯一事实来源, 包含必要的工具、资源和治理机制。<sup>8</sup>
- 在基于体验之旅的高价值框架中设计和部署内容 — 我们称之为智能化内容转型。在 AI 和高级分析的支持下, 将营销、广告、智能化工作流程、商务等应用集成到高度安全的云平台中, 使企业能够在客户洞察的推动下开发富有吸引力的端到端个性化体验。
- 与生态系统合作伙伴合作, 将他们的技术技能作为贵组织设计人才的有益补充; 同时, 培训您的团队, 采用“车库”方法开发 DXP 解决方案, 这样也能够刺激采用现代的工作方式。<sup>9</sup>

#### 4. 关注转型的人性化因素。

平台增强只是 CX 数字化转型的一部分。正如我们的数据所示，具有相互竞争的优先任务的孤岛式组织文化会侵蚀 DXP 的优势。要顺利完成转型，可能还需要将思维转变为更以人为本的方法。

- 让体验成为企业的指路明灯，使用人物角色、移情图和用户故事，在团队和目标客户之间产生亲密感。
- 启发整个企业中员工的灵感，而不仅仅是设计人员和开发人员，“从全局思考问题”，并分享能够带来指数级成果的奇思妙想。
- 让团队交流融合各种不同的技能和观点，并通过工具支持他们轻松开展协作和管理项目。正如需要建立高管利益相关方联盟一样，执行 CX 计划的团队应当代表企业各个活跃的业务领域。许多组织都在投资开发基于云的工作管理应用，为营销团队和富有创造力的专业人员创建记录系统，将整个企业的人员、流程、数据和技术联系起来，这样团队就能够根据背景开展合作，并将自己的工作与企业战略紧密联系在一起。<sup>10</sup>

#### 5. 把数字化转型看作一段旅程，而不是目的地。

在当今不断变化的环境中茁壮成长的组织已经接受了持续重塑的概念。他们采用“检验/学习”方法来衡量转型计划的效果，并使用证据点来优化有影响力的行动，重新设计无效内容。

- 监视并评估 DXP 能力，确定是否能够充分利用当前拥有的所有能力。确定未被充分利用的功能，并制定有助于从投资中获得更多价值的开发计划。
- 与平台供应商的增强措施保持同步。他们持续重新投资于解决方案，不断扩展能力，而且您也希望确保充分利用这些改进成果。
- 开展“黑客马拉松”活动，使团队能够在“安全”的环境中快速协作，探索新平台能力的潜在用例。
- 建立创新想法清单，通过迭代实验进行检验，并在验证后扩大应用规模。

## 关于作者



### Justin Ablett

[linkedin.com/in/justinablett](https://www.linkedin.com/in/justinablett)  
[justin.ablett@ibm.com](mailto:justin.ablett@ibm.com)

作为负责 Adobe 项目的 IBM iX 全球主管, Justin Ablett 领导着一个由 Adobe 和数字专家组成的团队, 他们与客户合作开展端到端转型, 负责涵盖 Adobe Creative、Document 和 Experience Cloud 的内容创建以及前端客户体验等工作。在担任目前的职务之前, 他在领导数字化体验转型项目方面拥有 20 年的丰富经验, 客户遍及英国、欧洲、亚洲、拉美和北美。



### Carolyn Heller Baird

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



### Ed Forman

[linkedin.com/in/formaned](https://www.linkedin.com/in/formaned)  
[edforman@us.ibm.com](mailto:edforman@us.ibm.com)

Ed Forman 是 IBM iX 美洲 Adobe 业务负责人。他领导的团队专注于为客户创造变革性的数字体验, 利用数据和洞察推动整体互动之旅, 实现积极的投资回报。在担任 IBM 现有职务之前, Ed 在主要的营销机构工作了 25 年, 他的主要工作是为客户提供技术和分析支持的绩效营销解决方案。



### Anthony Marshall

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



### Scott Wellwood

[linkedin.com/in/scottwellwood](https://www.linkedin.com/in/scottwellwood)  
[wellwood@adobe.com](mailto:wellwood@adobe.com)

Scott Wellwood 是全球联盟总监, 负责领导支持 Adobe 与 IBM 合作关系的 Adobe 团队。他于 2015 年建立该合作关系, 目前已发展成为全球白金级合作伙伴; 他主要帮助客户进行营销转型, 在所有 Adobe 云上运行业务。Scott 拥有超过 25 年的技术经验, 专长是战略业务开发、合作伙伴联盟发展、OEM 分销、市场分析和产品管理。

## 调研方法

IBM 商业价值研究院 (IBV) 与牛津经济研究院合作, 采访了美国多个行业中使用 Adobe DXP 应用的组织的 400 位高管和业务部门领导。此次调研从 2020 年底至 2021 年第一季度进行, 旨在掌握企业使用 DXP 的情况, 更好地了解 DXP 在企业数字化转型之旅中发挥的作用。我们希望探索 DXP 如何作为价值推动因素, 帮助组织努力实现 CX 改进的目标。我们还希望了解, 当组织全身心投入客户体验数字化转型, 并解决公司在扩展 DXP 能力时所面临的挑战时, 他们采用哪些方法脱颖而出。

调研参与者都非常了解 Adobe DXP 应用。他们的职务包括最高层主管(首席营销官、首席信息官、首席技术官和首席数字官), 以及负责实施企业 DXP 的领导。参与调研的六个行业分别是银行、消费品、医疗保健、零售、电信和公用事业, 每个行业都占总样本的 17% 左右。按收入计算, 受访企业的规模在 100 亿美元到 2,690 亿美元之间。

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 “2021 CEO study: Find your essential - How to thrive in a post-pandemic reality. IBM Institute for Business Value. February 2021.” <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/ceo>.  
Outperformers definition: “Outperformers reported high revenue growth compared to their peers over the three years prior to 2020 and performance on par with or exceeding peers during 2020 itself.”
- 2 “Digital Experience Platforms (DXP) Reviews and Ratings.” Gartner website, accessed February 5, 2021. <https://www.gartner.com/reviews/market/digital-experience-platforms>
- 3 Leking, Allison. “Putting innovation in the driver’s seat.” IBM case study. IBM website, accessed July 2021. <https://www.ibm.com/case-studies/audi-uk>
- 4 Ibid.
- 5 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>
- 6 “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>
- 7 IBM Institute for Business Value research, Open Innovation Survey 2021.
- 8 For more information about design systems go to: <https://ibm.biz/ix-design-systems>, <https://www.carbondesignsystem.com>, and <https://www.adobe.com/products/xd.html>
- 9 For more information about IBM Garage, go to <https://www.ibm.com/garage>
- 10 For more information about Adobe’s work management application for marketing, go to <https://www.workfront.com>, and <https://www.ibm.com/services/adobe-services>

## 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](mailto:iibv@us.ibm.com)

© Copyright IBM Corporation 2021

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504  
美国出品  
2021 年 3 月

IBM、IBM 徽标及 [ibm.com](http://ibm.com) 是 International Business Machines Corporation 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 或其他公司的商标。以下 Web 站点上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表：[ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)。

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，不附有任何种类的（无论是明示的还是默示的）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的协议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。此类数据的使用结果均为“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

