



研究洞察

在商家对商家客户互动中脱颖而出

洞悉工业品行业领先者的整体方略

IBM 商业价值研究院



谈话要点

商家对商家 (B2B) 客户互动给工业品企业带来了独特的挑战

日益精明的客户提出的要求越来越多。他们希望在自己挑选的时间按自己选择的渠道购买产品。工业品企业的运营效率远远无法满足客户互动的目标要求。大多数企业都使用传统渠道，只有不到一半的企业能够提供无缝的全渠道体验。而运用数字技术开展营销、销售及客户服务活动的企业更是寥寥无几。

领先者的独特视角值得其他企业学习

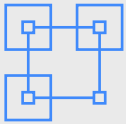
这些领先者在打造卓越客户体验方面享有盛誉。他们的财务业绩和创新能力都处于领先地位。他们满足客户互动目标的效率也远高于其他企业。

领先者为客户创造体验和互动的方式别具一格

领先者致力于开拓各种渠道，打造独具特色的客户体验。他们将客户洞察作为体验设计和触点管理的依据。他们在营销、销售和客户服务方面均采用数字技术，实现真正的全渠道体验，并为客户和员工提供高效的自助服务以及切实可行的洞察。他们还不断完善组织架构，整合职能领域，以便支持实现更理想的客户体验。

重塑 B2B 客户互动模式

与企业对消费者 (B2C) 模式一样，工业品客户也需要更出色的 B2B 体验、产品和服务。他们希望能够随时随地以自己选择的方式购买产品，并且希望这种体验能够涵盖从搜索、购买直到售后的整个生命周期。然而，许多企业都没有能力满足客户对这种体验的愿望。要做到以客户为中心，企业需要重新思考自己的工作方式。工业品企业需要全面考量战略与文化、渠道、数据与洞察、技术、组织架构与技能等诸多方面的因素。通过对全球 375 位高管展开调查，我们深入探索了领先者如何准备和执行客户互动和体验计划，并且总结了几点可供其他同行学习的宝贵经验。



33%

的工业品企业受访者表示，他们有能力让公司品牌在市场竞争中脱颖而出，这也是 B2B 客户互动的首要目标



82%

的领先者企业受访高管表示，他们能够全面贯彻数字化客户体验战略，或者拥有精心策划的战略与执行计划



74%

的领先者企业受访高管表示，他们为每个客户接触点都提供客户相关信息，以便进一步推动客户互动

B2B 客户互动的挑战

B2C 领域客户需求的变化，已经令工业品企业感受到了 B2B 客户带来的挑战。由于能够轻松获取信息，B2B 客户已变得日益精明，对服务的要求越来越高。企业买家希望能够随时随地通过自己挑选的渠道购买产品——例如，通过在线、后续跟进电话、当地的首选分销商或经销商等形式购买，或者在他们所信任的业务顾问的推荐下购买。为了建立强大的合作关系，B2B 客户希望通过个性化、自动化和智能化的方式，无缝开展交易，提高客户生命周期的效率。在客户体验方面，B2B 企业要远远落后于 B2C 同行；其客户体验指数平均分不到 50 分，而 B2C 企业则通常在 65 到 85 分之间。¹

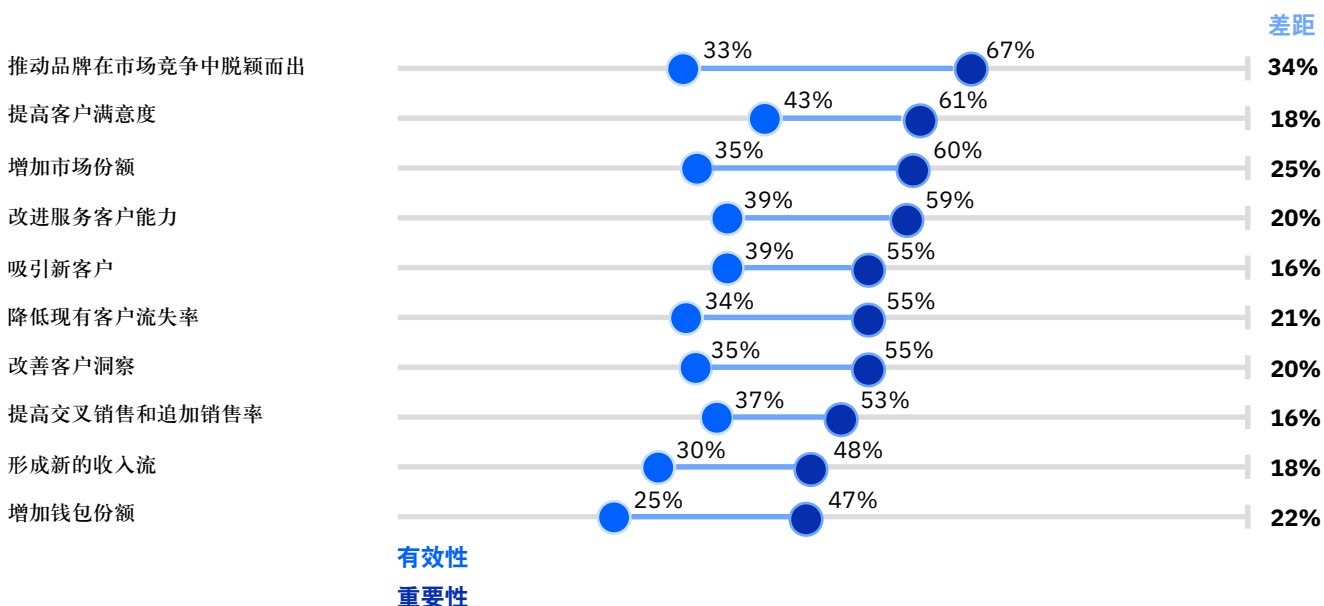
鉴于工业品企业在实现最重要的 B2B 客户互动目标方面的实际执行有效性与理想目标之间存在较大差距，导致他们无法满足这些客户期望（见图 1）。

例如，在参与我们调研的 375 名工业品企业受访者中，三分之二表示推动品牌在市场竞争中脱颖而出至关重要。然而，只有三分之一的受访者表示他们能够有效实现这一目标。此外，在增加市场份额、降低现有客户流失率以及提高钱包份额等方面，工业品企业对于这些目标的重视程度与其实现这些目标的当前能力之间也存在巨大差距（请阅读侧栏“Southwire：转变客户体验”）。企业在执行这十个目标时，有效性差距平均为 21%。

B2B 企业在客户体验方面落后于 B2C 同行

图 1

工业品企业担心其客户互动活动无法满足目标要求



资料来源：IBM 商业价值研究院“2018 年 B2B 客户互动调研”

Southwire：转变客户体验²

作为北美最大的电线电缆生产商之一，Southwire 为成千上万的客户和经销商提供服务 — 这些客户和经销商一般通过传统的销售代表渠道与该公司进行沟通和采购。虽然这种服务模式可靠而且有效，但 Southwire 注意到，随着销售额的增长，订单查询变得越来越复杂。销售团队在检索文档、反复回答相同的问题以及代表客户输入订单等方面浪费掉大量宝贵时间，从而对响应速度和整体客户体验造成负面影响。

于是，Southwire 决定重新定义客户体验，为此创建了新的在线门户网站，主要目标是提供自助服务，为将来的数字化客户互动奠定基础。Southwire 部署了 SAP Commerce 解决方案，提供包含购买途径的在线产品目录，还提供有关库存、订单和交货状态的实时信息。

大约有 2,000 名用户访问该系统，其中 70% 是客户。他们可以在线访问 4.4 万种产品的信息。随着客户逐渐转向自助服务，Southwire 节省了大量的管理时间。

工业品企业通过个性化推荐、搜索引擎、买家评论和博客等方式与其 B2B 客户开展互动。

调研结果表明，能够营造无缝全渠道体验的工业品企业寥寥无几。只有 17% 的受访者表示他们能够在所有渠道非常有效地打造始终如一的经验，另有 29% 的受访者表示能够“比较有效”地做到这一点。

这可能是由于渠道战略不一致而造成的。帮助客户在所有渠道中轻松找到心仪的产品并提供必要的支持，对于赢得并留住客户至关重要。受访者表示，客户主要通过传统渠道购买产品，如亲自购买以及通过分销商 / 经销商 / 合作伙伴购买（分别为 74% 和 68%）。61% 的受访者表示客户主要通过他们的网站直接购买产品，只有不到一半的受访者表示客户的主要购买途径是第三方市场，而呼叫中心、移动设备或电子数据交换等渠道的占比则更少。

此外，工业品企业通过既有方式与客户分享品牌以及产品 / 服务内容。受访者表示，个性化推荐、搜索引擎、买家评论和博客等是其常用方式。只有三分之一的企业使用数字助理、移动应用以及专业的行业网站 / 第三方网站。而通过录制播客和制作白皮书来宣传自己的企业占比则更少。

缺乏客户数据和洞察给这些企业带来了挑战。只有不到一半的受访者表示，他们基于多个来源的综合数据集，做出客户体验战略决策。只有 45% 的受访高管表示，他们的企业基本依靠数据洞察做决策。客户洞察未被纳入体验设计的考虑范围之内。大约 40% 的受访者使用传统的研究方法来了解客户需求并建立相关角色，使用定性信息做出设计决策。

Carter Machinery: 开展预测性互动³

美国建筑设备零售商 Carter Machinery 需要更好地洞悉客户需求，降低客户流失率。随着竞争日益白热化，该公司需要借助强大的分析解决方案，帮助其在适当的时间接触到适当的客户。

Carter Machinery 实施了 SPSS Modeler 软件，部署了客户档案分析系统，将客户划分为金银铜三档，希望借此实现上述目标。通过使用该软件分析销售数据和客户忠诚度分数，Carter Machinery 可以预测何时最适合接触客户，并为营销团队提供切实可行的洞察，帮助他们提高响应速度。

这个全新的解决方案帮助 Carter Machinery 提高了客户需求洞察力，降低了客户流失率。还帮助他们制定了有助于提高竞争力的可靠的客户维系战略。Carter Machinery 还表示，这个全新解决方案帮助他们提高了营销预算的针对性。

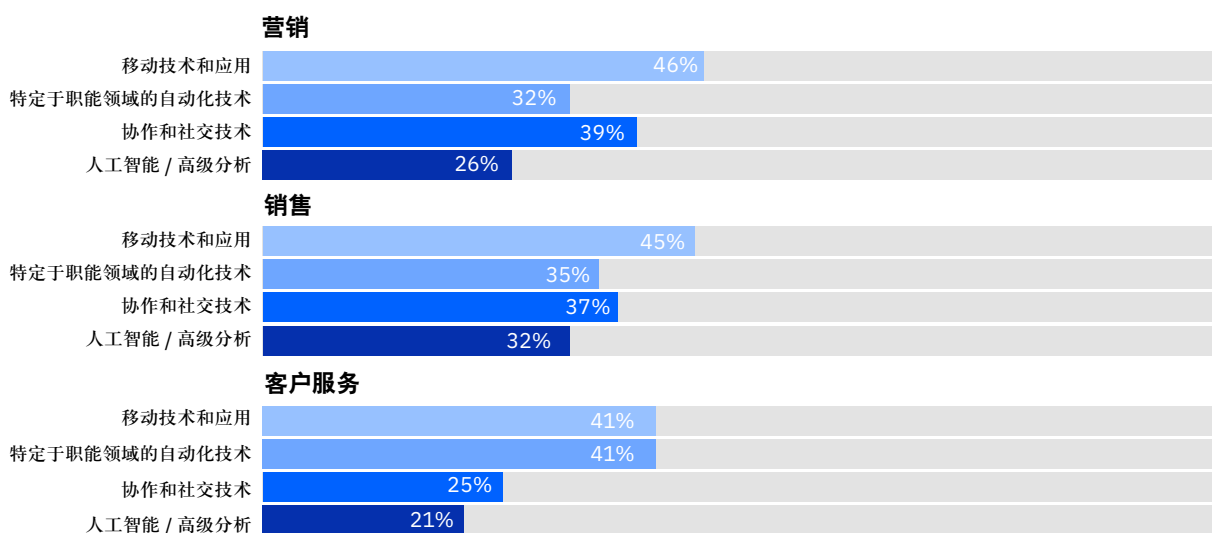
最后，不到一半的受访工业品企业表示，他们已在营销、销售和客户服务等面向客户的职能领域应用了相关的先进技术（见图 2）。技术可以帮助企业重塑客户互动方式。移动技术有助于简化付款流程，改善客户服务。然而，只有 41% 的受访者表示，他们的客户服务部门已经实施了移动技术和客户服务自动化系统。只有三分之一的受访者表示他们已在营销职能领域实施了自动化解决方案。营销自动化能够帮助企业通过个性化内容来培育潜在客户，将他们转化为真正的客户。大约四分之一的受访高管表示，他们已在营销职能领域安装了人工智能 (AI)/ 高级分

析技术应用。人工智能和高级分析所揭示的洞察可以帮助营销人员就客户体验做出明智决策（请阅读侧栏“Carter Machinery：开展预测性互动”）。销售领域的自动化与营销自动化大致相同，但 AI 部署率更低一些。

随着客户体验之旅越来越复杂，单一客户视图对员工协作而言也变得越来越有价值。此外，如果企业还能在单一客户视图的基础上实施整合的客户体验战略，将营销、销售和服务融为一体，那么，企业实现卓越客户体验以及突破性创新的可能性将加倍。⁴

图 2

运用数字技术开展营销、销售及客户服务活动的工业品企业寥寥无几



资料来源：IBM 商业价值研究院“2018 年 B2B 客户互动调研”

认识领先者

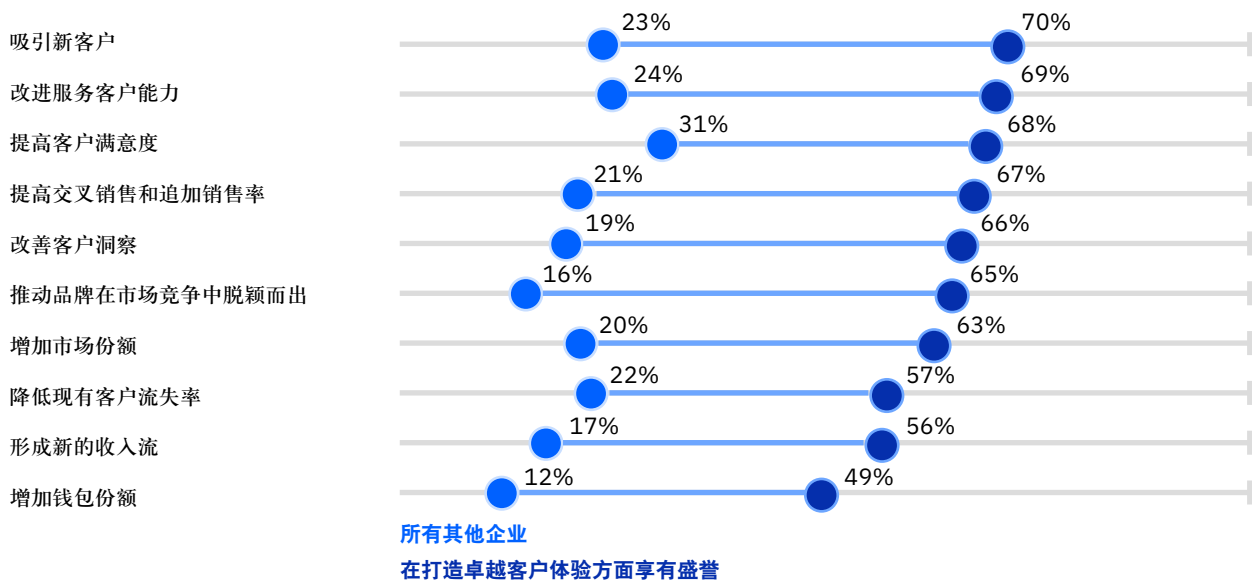
工业品企业如何在 B2B 客户互动方面脱颖而出？为了回答这个问题，我们分析了调研反馈，确定了一小部分工业品行业的“领先者”，数量占调研受访者的 35%。这些领先者的高管自称他们在打造卓越客户体验方面享有盛誉。

为何要关注这些领先者？因为他们在收入增长和盈利能力方面交出了领先于业界同行五倍的财务成绩单。这些领先者表示，作为行业创新者，他们的表现要比其他企业出色八倍。更重要的是，领先者能够更有效地实现客户互动目标，其有效性是同行的两到四倍（见图 3）。

—

图 3

领先者擅长满足客户互动目标



65% 的领先者将体验设计视为核心理念。

领先者为客户创造体验和互动的方式别具一格

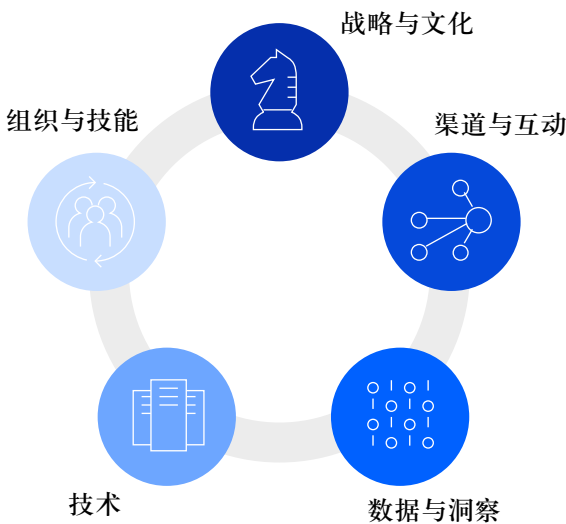
领先者将卓越的客户体验视为企业战略的设计与执行过程中不可或缺的组成部分。客户体验植根于企业文化。他们将数字互动与实体互动融为一体。他们深入挖掘客户洞察。他们动员整个企业，致力于培育客户体验。他们为工作团队配备了适当的人才及合作伙伴。总体而言，他们凭借在五个领域的出色能力，实现了卓越的客户体验（见图 4）。

战略与文化

领先者将客户体验视为企业的优先任务，认为这是帮助他们从市场竞争中脱颖而出的主要差异化优势（见图 5）。他们将客户体验融入企业的思维模式中，在战略层面从以产品为中心转变为以体验为中心。因此，领先者的业务模式已经变成了基于数据提供服务和以客户为中心。

图 4

领先者通过五个关键领域支持 B2B 客户体验



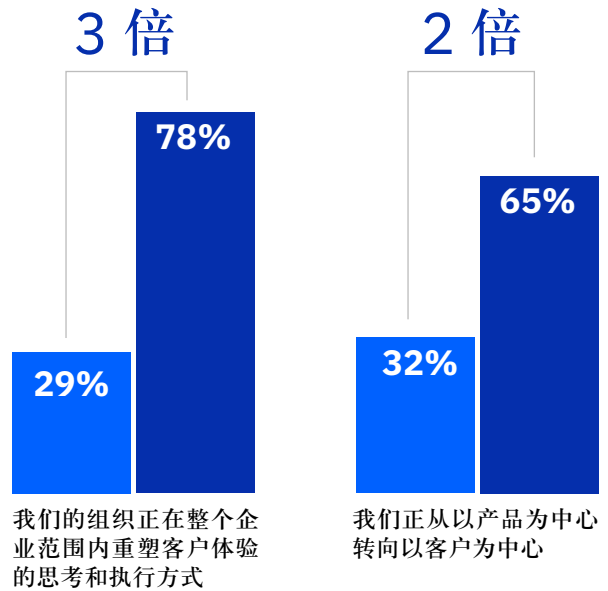
资料来源：IBM 商业价值研究院

领先者使用体验设计，将客户体验融入到企业的“DNA”之中。体验设计采用换位思考的方法，通过向客户询问需要克服的特殊挑战，将用户的需求置于项目的核心位置。这种方法主要寻找产生问题的“原因”，重点在于提出新奇想法，然后由团队采用一系列以客户为中心的实践进行检验。目标是定义真正满足客户需求的解决方案。⁵

65% 的领先者将体验设计视为核心理念，或者已制定了基于标准的跨职能计划，而这一比例在其他企业中仅为 12%。领先者通过开发人物角色和体验之旅，应用设计思维方法，将这一核心理念落到实处。超过三分之二的领先者使用这些方法，站在各类不同客户的独特视角去思考问题，真正理解客户行为。这些深入的洞察帮助领先者针对

图 5

领先者重点关注并努力实现卓越的客户体验



所有其他企业
在打造卓越客户体验方面享有盛誉

资料来源：IBM 商业价值研究院“2018 年 B2B 客户互动调研”

领先者通过独特的模式统筹协调数字化客户体验。

细分的客户群进一步完善自己的方法，专注于满足客户需求。56% 的领先者能够为细分客户群量身打造独特体验，而这一比例在其他企业中仅为 9%。

此外，这些领先者在将数字技术融入客户体验方面的表现也远远优于其他企业。82% 的领先者已经制定了数字化客户体验战略和执行计划，而这一比例在其他受访企业中仅为 25%。其中一些领先者还采取了转型措施，有些已完成了初步转型，正专注于持续改进。

通过研究领先者的特点，我们发现数字化客户体验是通过独特的模式来统筹协调的。具体来说，领先者新设立了首席数字官 (CDO) 这一高管职位，作为主要负责人，协同其他高管共同推进数字化体验（见图 6）。72% 的受访者表示，首席数字官对客户体验的数字化转型负有主要责任。超过一半的领先者表示，CDO 与首席客服官、首席技术官、首席信息官和首席创新官共同负责这项工作。通过设立负责领导技术与创新的这个新职位，表明领先者已经认识到，他们需要设立专门的最高层主管，推动多个职能部门积极参与、协调行动，共同重塑数字化客户体验。这些最高层主管得到跨

职能团队的支持，这其中既包括以客户为中心的传统职能部门（如客户服务、营销、分析 / 客户洞察和销售等），又包括非传统职能部门（如运营、IT 和数字服务等）。总之，数字化客户体验是促进整个企业向前发展的基本业务推动力。

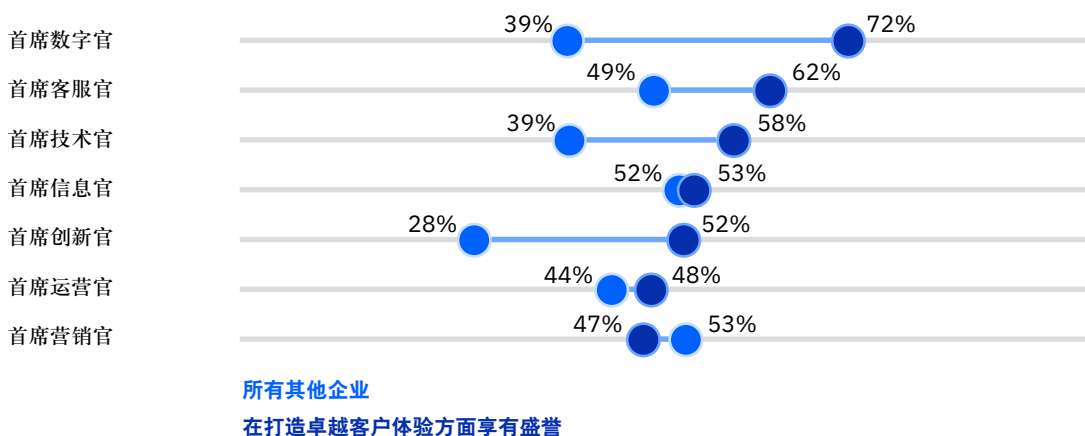
渠道与互动

领先者已经找到了与客户互动的秘籍。那就是通过多种形式、多个渠道推广品牌内容（见图 7）。这种方法也适用于和客户分享产品 / 服务内容。领先者愿意尝试不同的策略。

领先者希望将来能够采用一些目前不常用的策略来分享品牌内容。受访的领先者表示，未来两到三年内，博客将成为其首选的客户互动方式（79% 的受访领先者这样表示），其次是搜索引擎（78%）、买家评论（74%）、社交媒体（67%）、个性化建议（66%）和专业的行业网站（66%）。领先者通过使用博客、视频广告、播客和白皮书，定期发布数量一致的内容，从而增加潜在新客户看到这些内容的机会（请阅读侧栏“CEMEX：通过 CEMEX Go 打造光明未来”）。

图 6

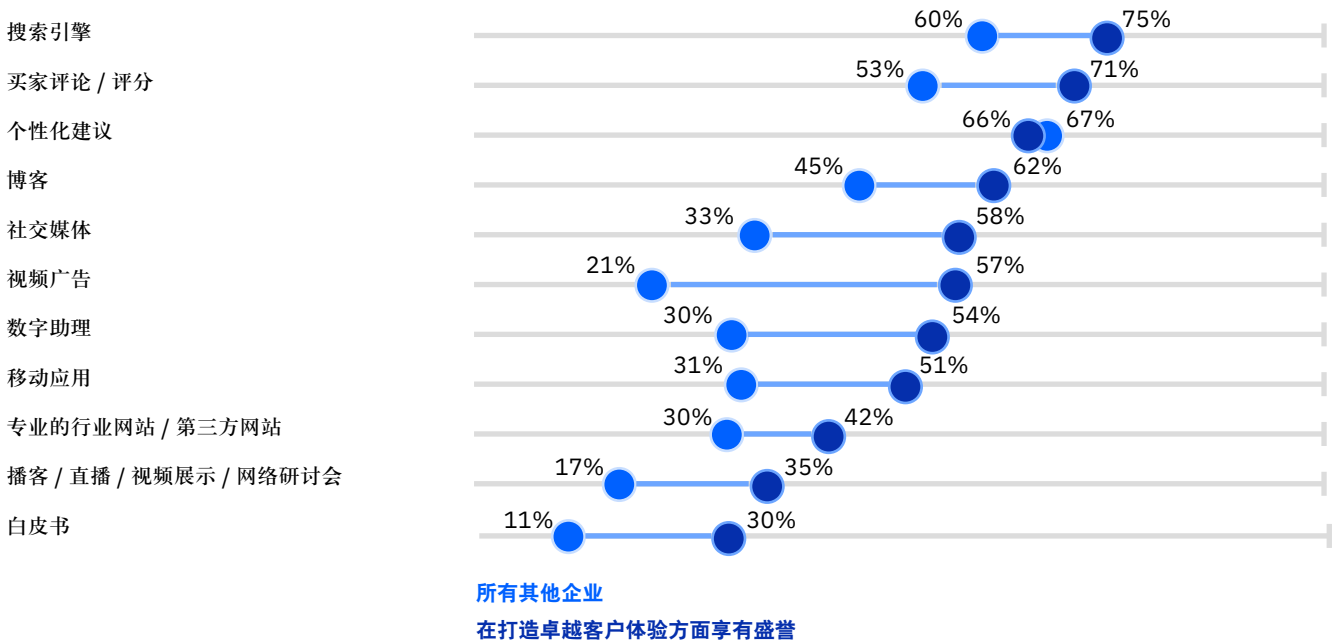
领先者统筹协调客户体验的数字化转型工作



资料来源：IBM 商业价值研究院“2018 年 B2B 客户互动调研”

图 7

领先者使用多种方式与客户分享品牌内容



资料来源：IBM 商业价值研究院“2018 年 B2B 客户互动调研”

CEMEX：通过 CEMEX Go 打造光明未来⁶

CEMEX 是一家全球性建筑材料公司，为 50 多个国家或地区的客户和社区提供优质产品和可靠服务。为证明自己秉持以客户为中心的经营理念，并专注于持续创新与改进，CEMEX 推出了旨在转变客户体验的 CEMEX Go。

CEMEX Go 是全球同类首个全数字化客户整合平台。这是一款多设备解决方案，为针对 CEMEX 主要产品（包括袋装和散装水泥、预拌混凝土、混凝土及复合原材料）的各种业务活动提供无缝体验，涵盖下订单、运输实时跟踪

以及发票和付款管理等。CEMEX Go 可提供详细的实时信息，帮助客户事半功倍地开展业务，增强控制力。

在部署后的第一年，CEMEX Go 便帮助 CEMEX 改变了 18 个国家或地区中超过 2 万客户的体验 — 这占到 CEMEX 全球经常性客户的大约 60%。目前，这些客户有大约三分之一的订单都是通过该平台提交的，约占到 CEMEX 全球销售额的 20%。

领先者将客户立场融入到体验设计流程之中。

从销售的角度看,领先者为客户提供多个采购渠道(见图 8)。除了传统的分销商和直接销售渠道外,领先者还自己或通过第三方发展电子商务。超过四分之三的受访领先者表示他们使用自己的网站在线销售产品。而使用第三方网站作为销售渠道的领先者比例是其他企业的近两倍。在线电商平台使领先者能够充分利用既有电子商务平台的优势。未来两到三年内,领先者将会继续扩展在线渠道,将电商平台上的销售额增加 71%-93%,将公司网站上的销售额增加 76%-85%。对于企业最终能否在各职能部门之间成功建立无缝连接,以确保在直接销售、在线销售以及其他各种销售渠道中增强购买体验,数字商务将起到决定性作用。⁷

最后一点,领先者致力于改变客户服务的交付方式。70%的受访领先者表示,他们为客户服务部门提供强大技术支持,帮助他们主动解决客户问题,而不是等到客户提出问题之后才被动做出响应。这种做法与整个企业中以客户为中心的经营理念和企业文化保持一致。这些一线员工不仅可以排除服

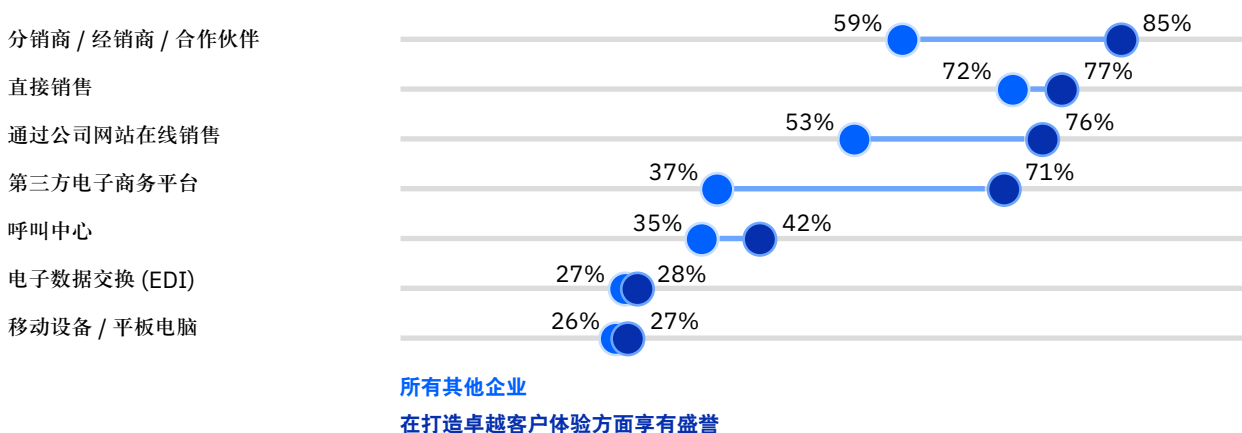
务故障,还能通过全新方式为客户提供服务。此外,三分之二的领先者为客户提供自助服务(如数字化跟踪),相比之下,这一比例在其他受访企业中仅为 19%。通过自助服务,客户能够自己迅速找到问题的答案。如果无法自助解决问题,客户也可接通人工服务。

数据与洞察

领先者使用更丰富的洞察,明智地决定如何改进客户体验。超过四分之三的领先者基本上依靠数据来做出客户体验战略决策,近四分之三的领先者使用多个来源的集成数据集。领先者将客户立场融入到体验设计流程之中(见图 9)。这使他们能够了解客户需求,发现挑战并形成适当的解决方案。79%的领先者通过定期召开客户座谈会,直接获取客户反馈。领先者在设计体验时还会综合考虑员工的观点,从中挖掘客户洞察。近三分之二的领先者通过挖掘社交舆情数据,了解客户喜好。

图 8

领先者使用更多的渠道来销售产品和服务



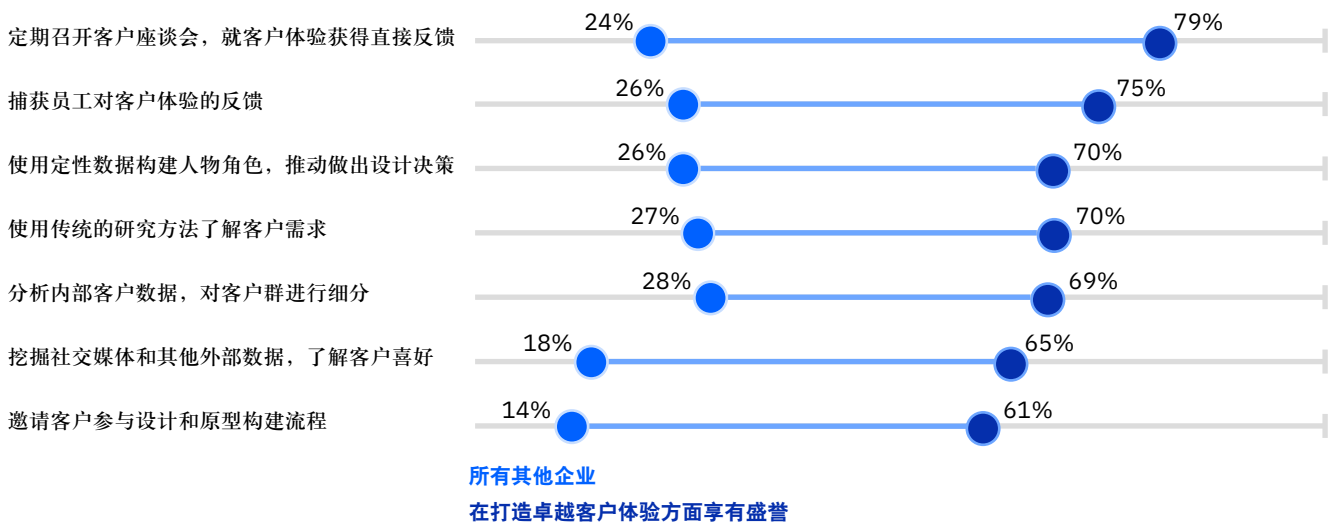
资料来源: IBM 商业价值研究院“2018 年 B2B 客户互动调研”

领先者擅长利用数字洞察，推动客户体验的数字化转型。他们通过各个接触点收集客户数据，帮助实现无缝的全渠道体验。64% 的受访领先者拥有在整个企业范围共享的单一客户视图，相比之下，这一比例在其他企业中仅为 23%（请阅读侧栏“Trivantage：创建无缝的数字化客户体验之旅”）。

最后一点，领先者从种类繁多的来源收集数据，支持营销和销售职能实现数字化的价值。通过收集和分析有关买方行为、客户档案及社交舆情等方面的数据，营销部门能够从多个角度分析客户，从而更好地设计客户体验。预测性销售建模和产品/服务数据、描述和用例等，都是帮助销售部门不断接近目标并最终完成交易的关键数据。

图 9

领先者确保客户也是客户体验设计团队的一部分



资料来源：IBM 商业价值研究院“2018 年 B2B 客户互动调研”

Trivantage：创建无缝的数字化客户体验之旅⁸

对于已在利基市场中成功占据领先地位的企业而言，增加新的细分客户群可以有效推动业务增长。这也正是全球特种面料供应商 Trivantage 的目标。该公司认识到，如果能够满足客户对无缝采购体验的期望，他们的产品将能够拓展到室内装潢市场，从而增加企业的销售收入。

为了实现这一目标，Trivantage 简化了所有接触点的客户互动。Trivantage 部署了全新的响应迅捷的电子商务网站，为客户带来无摩擦的采购体验，无论客户是在线访问网站还是采用移动设备采购。

结果呢？Trivantage 网站的移动访客数量增加了 50%。自从这个全新的电子商务平台上线以来，Trivantage 的数字销售额成功增加了 50%。

技术

领先者将技术视为客户体验数字化转型的关键推动因素。72% 的领先者认为，数字化是企业市场竞争中脱颖而出关键差异化因素，相比之下，持相同观点的其他企业的比例仅为 27%。59% 的受访领先者表示，他们在利用数字技术增强客户体验方面处于业界领先水平。超过三分之二的领先者已从数字化客户体验中获得显著效益，这一点毫不奇怪。这些效益包括改进客户洞察、提高客户满意度、完善客户服务能力、促进交叉销售以及吸引新客户等。

我们的调研表明，领先者认为一系列技术对于数字化客户体验至关重要。云计算可用于围绕客户接触点运行营销应用和开发 / 维护数据。移动技术使信息访问无处不在，并帮助管理中断情况。自动化技术能够帮助面向客户的职能部门提高生产力和工作效率。例如，它能帮助销售人员管理商机线索的分配和优先级划分问题。人工智能技术可以提供深入洞察，增强体验并自动执行个性化促销任务（请阅读侧栏“通力电梯：从以产品为中心转向以客户为中心”）。

领先者在营销、销售和客户服务等职能领域迅速部署数字化技术（见图 10）。领先者在营销和销售领域实施移动、协作、自动化和人工智能技术的比例，是其他企业的 3-8 倍。此外，在客户服务领域部署视频聊天技术的领先者比例也高于其他企业。

领先者通过人工智能技术整合外部数据，帮助营销人员大规模确定潜在客户并逐一了解他们。基于人工智能的聊天机器人或数字助理能够转接客户来电，并自动执行流程驱动的重复性服务任务。人工智能还凭借信息深度挖掘能力，帮助销售人员采取后续最佳行动。¹²

领先者已将数字化技术应用到多个职能领域。在营销方面，超过四分之三的领先者利用数字化技术开展客户满意度跟踪、营销自动化以及营销和促销活动。在销售方面，超过四分之三的领先者将数字化技术应用于客户关系管理、客户账户管理、后台客户支持、客户沟通和供应链运营等领域。在客户服务方面，近三分之二的领先者已经能够非常熟练地使用数字化技术来执行客户问题跟踪及客户体验管理等任务。

通力电梯：从以产品为中心转向以客户为中心⁹

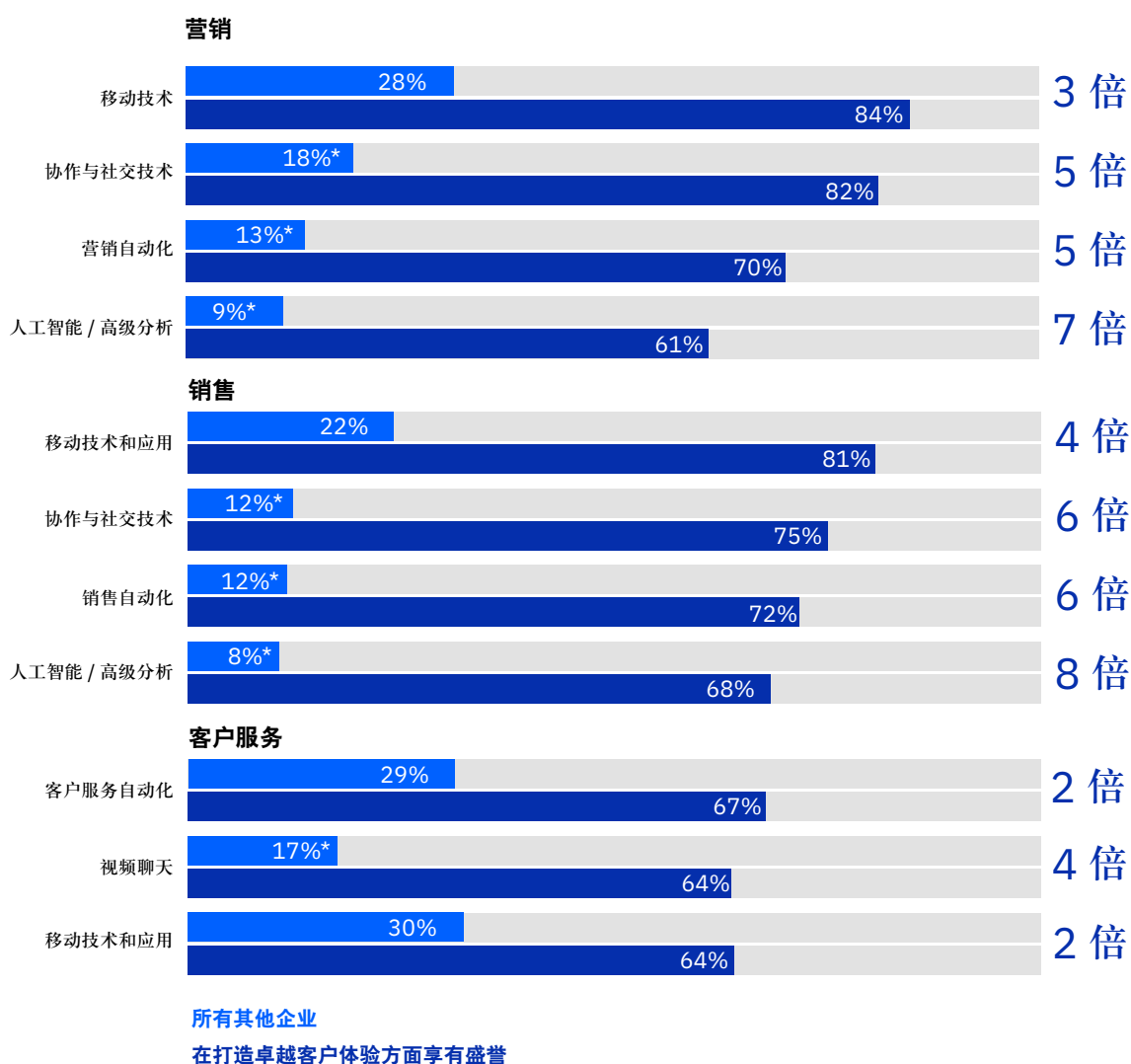
通力电梯公司 (KONE) 围绕客户体验创建了全新业务模式。在了解了客户需求后，通力采用 Watson IoT 和人工智能等新技术，获得切实可行的洞察，从而提高运营效率；并利用 Salesforce 平台的远程服务和现场支持能力，实现无缝的服务体验。

通力的愿景是打造完美的客流体验，成为电梯和自动扶梯行业的全球领导者。¹⁰ 通力电梯比利时和卢森堡公司维修总监 Ilse Vanderlocht 表示：“最佳用户体验的增值效应越来越明显。”¹¹

59% 的受访领先者表示，他们在利用数字技术增强客户体验方面处于业界领先水平。

图 10

领先者的数字化技术实施程度普遍高于其他企业



资料来源：IBM 商业价值研究院“2018 年 B2B 客户互动调研”

组织与技能

领先者在企业内外均基于团队开展工作。超过四分之三的受访领先者表示，他们的客户体验战略决策都由跨职能团队做出。近四分之三的领先者在营销、销售、客户服务和 IT 职能领域开展协作，帮助推动客户体验的数字化转型。这种协作文化使大家齐心协力，共同改进客户体验，确保改革措施实施起来更加顺畅。

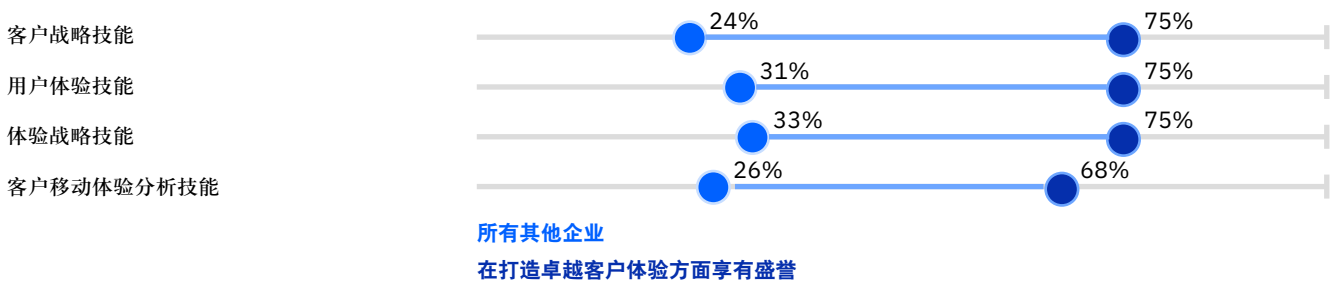
较多的领先者建立了合作伙伴生态系统，以便在客户体验转型方面获得帮助。超过四分之三的受访领先者与合作伙伴进行有效协作，共同处理客户数据，随时了解最新的客户需求。超过三分之二的受访领先者使用外部生态系统(如风投公司、孵化器和大学等)来加速客户体验创新。与仅依靠内部资源相比，这使他们能够加快创新步伐。

领先者的客户体验执行能力也领先于其他企业。使用敏捷方法来改善客户体验的领先者比例是其他企业的三倍。敏捷方法专注于项目的交付“方式”，将规划和工作范围分解成更小的单元。¹³ 为确保客户能够顺利完成采购之旅，工作团队需要确定客户需求、设计客户互动模式并实施交付。然后，他们可以根据从测试、迭代到持续改进阶段的整个开发流程中所获得的实时反馈，对开发工作进行修改。

工业品企业需要发现、聘用、培养和留住所需人才，为创建和维持客户体验的数字化转型积蓄力量。领先者认识到，要想重塑客户体验，必须对员工技能做出调整。因此，领先者成立新团队，并在体验 / 客户战略、内容和数据以及洞察等专业技能方面投入巨资(见图 11)。

图 11

领先者对客户体验和战略技能投资



资料来源：IBM 商业价值研究院“2018 年 B2B 客户互动调研”

领先者在高级数据分析、数据可视化、高级数学建模、数据采集以及社交媒体数据挖掘和分析等领域的技能投资是其他企业的三倍。

领先者更擅长培育数字化客户体验，这一点毫不令人奇怪。此外，领先者通常设立首席数字官，与其他最高层主管共担数字化转型的重任，设计跨渠道个性化的体验（请阅读侧栏英格索兰：自动开展量身定制的营销活动）。

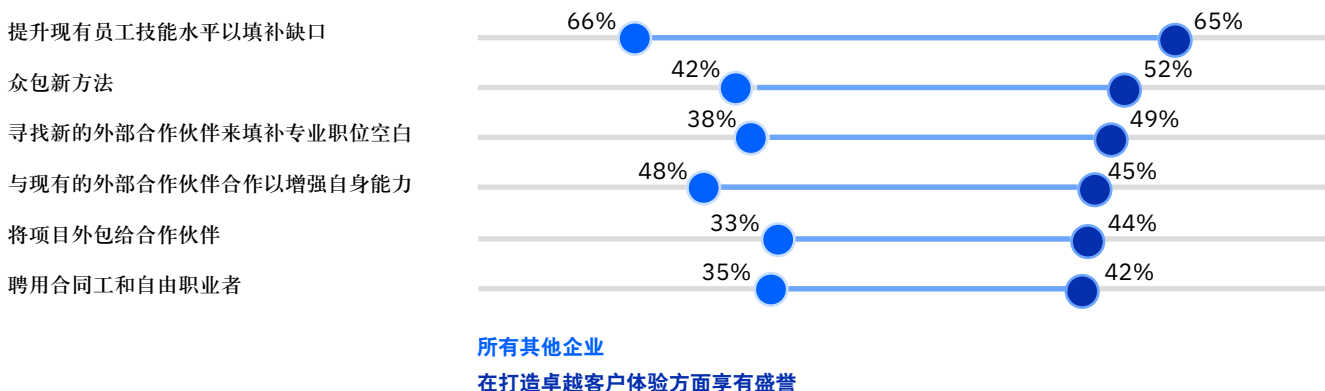
同样，领先者在内容管理、内容开发、互动 / 数字设计师和社区管理等内容技能方面的投资也是其他企业的三倍。这些技能使领先者能够制作播客、白皮书和视频广告，与客户分享品牌及产品 / 服务内容，扩大吸引新客户的机会。

如今，基于洞察实施客户体验数字化转型变得越来越重要，企业急需具有数据意识的人才，以便与面向客户的员工并肩作战。领先者在高级数据分析、数据可视化、高级数学建模、数据采集以及社交媒体数据挖掘和分析等领域的技能投资是其他企业的三倍。这些技能可帮助领先者制定数字化议程，将客户体验作为核心差异化竞争优势。

要获得新技能，就必须从多种不同途径网罗人才。有些受访高管指出可以通过培养现有员工来缩小技能差距，这并不奇怪。但领先者却独树一帜，更喜欢从外部寻找人才（见图 12）。这些领先者主要通过众包、合作伙伴、外包和

图 12

领先者采取行动，吸引具备适当技能的适当人才



资料来源：IBM 商业价值研究院“2018 年 B2B 客户互动调研”

承包商等形式，从外部获取技能。因此，他们可以灵活高效地从外部获取适当的技能和知识，并迅速提升自身技能。

最后，领先者能够整合一些面向客户的活动，实现服务可扩展性。在营销领域，领先者将营销活动和内容创建活动整合到共享服务、卓越中心或外包合同之中。在销售领域，领先者将数字支付、客户沟通和后台部门客户支持活动整合到类似的架构之中。在客户服务领域，领先者将客户问题跟踪、产品 / 服务信息或销售支持以及呼叫中心管理和客户体验管理等活动整合在一起。

英格索兰：自动开展量身定制的营销活动¹⁴

英格索兰 (Ingersoll Rand) 是营造舒适、可持续和高效环境的全球领导者。该公司为众多行业的客户提供服务，旨在满足每个客户群的特定需求和喜好 — 这也是确保提供优质服务 and 促进销售的有效方式。为确保客户的供暖、通风和空调 (HVAC) 解决方案在任何天气状况下均可正常运行，该公司意识到一刀切的通用促销内容会影响营销工作的有效性，因此希望借助新方法赢得客户的关注。

于是，该公司部署了基于人工智能的数字营销平台，帮助实现营销流程转型，将人工生成通用的营销内容，转变成大规模自动生成个性化内容。该解决方案支持充分的客户细分和动态营销内容，能够为特定客户群提供个性化的内容，从而有助于提高客户转化率和忠诚度。它还能够使用位置数据，跟踪店内客流量；并使用天气数据来了解环境变化对 HVAC 设备需求的影响。

建议： 凭借客户体验获得领先地位

转变客户体验及互动方式，乃是涉及到客户、员工、合作伙伴和技术的长期活动。这需要企业开展跨职能领域的监管工作，大到战略层面，小到需求捕获活动，全方面了解数据和业务交付模式。业务模式必须敏捷灵活 — 不仅限于产品 / 服务开发，还要涵盖从组织架构到业务流程的诸多其他方面。

确定统一愿景

帮助员工从心底里接受清晰、简单、令人难忘又鼓舞人心的以客户为中心的愿景。将体验设计方法融入企业愿景之中。制定数字化客户体验战略和计划。优化业务目标衡量标准，实现响应更迅捷的业务模式。在最高管理层队伍中添加新职位，如首席数字官、首席客户体验官或首席创新官等。

设计体验

开展充分而深入的研究，准确了解客户期望，并与客户一起反复检验您的数字化体验。确保数字化客户体验能够消除最深层的客户痛点。开发比传统渠道更快速、更简单、更便利的数字化客户体验选项。

整合数据与洞察，实现更好的表现

确保客户体验战略瞄准了实现客户互动目标所需的结构化和非结构化数据。在所有客户接触点实现信息来源数字化，从多方面详细了解客户。应用人工智能，生成切实可行的实时洞察。紧密整合前台与后台部门的流程、数据以及切实可行的洞察，打造无缝的个性化客户体验。

改进面向客户的职能

融入数字技术，优化营销、销售和客户服务职能领域的流程。确保营销、销售和客户服务部门目标一致，培养跨职能能力，持续开展有目的性的转变，不断为客户创造价值。提供主动服务。

建立合适的团队

将客户体验视为团队活动，无论是内部还是外部团队。扩大合作伙伴生态系统。充分利用生态系统的力量，不断提高敏捷性。考虑集中力量开展某些职能活动，以便利用规模经济和洞察经济的优势。

需要思考的重要问题

- » 贵组织如何开发和培育客户体验的战略愿景，做到整个企业的员工都可以接受，而且符合自身品牌的特点、切实可行？
- » 客户期望获得哪些类型的体验，贵组织如何确保超越这些期望？
- » 可以采取哪些措施，实施整个企业范围的客户体验监管，确保营销、销售和客户服务部门以及整个生态系统能够开展协作，共同做出客户体验决策？
- » 贵组织利用哪些类型的数据作为客户体验决策的依据，如何更好地整合数据，以便更细致、更准确地了解客户？
- » 贵组织需要向自己的生态系统新增哪些类型的合作伙伴，以便弥补自己在数字化客户体验技能方面的缺陷，获取起步所需的洞察与创新，帮助自己的企业脱颖而出？

关于作者



Hans Bracke

[linkedin.com/in/hans-bracke-9462971](https://www.linkedin.com/in/hans-bracke-9462971)
hans.bracke@uk.ibm.com

Hans Bracke 是基于 Salesforce 的行业解决方案的欧洲地区负责人。他在数字解决方案领域拥有 20 年的丰富经验，擅长在人工智能的支持下整合客户、员工和资产管理活动，帮助客户实现业务转型。



David Dickson

[linkedin.com/in/daviddicksonsinektiks/](https://www.linkedin.com/in/daviddicksonsinektiks/)
david.dickson@au1.ibm.com

David Dickson 负责领导工业品行业战略咨询业务。他擅长制定应用运营战略，特别是 IBM Watson 人工智能和分析及运营技术相关战略。



José R Favilla

[linkedin.com/in/josefavilla](https://www.linkedin.com/in/josefavilla)
jfavilla@us.ibm.com

José R Favilla 是全球工业品行业总监。他在帮助全球客户推动完成重大业务转型项目方面拥有 30 多年的丰富经验。



Spencer Lin

[linkedin.com/in/spencer-lin-35896317](https://www.linkedin.com/in/spencer-lin-35896317)
spencer.lin@us.ibm.com

Spencer Lin 是 IBM 商业价值研究院的全球石油化工行业及工业品行业解决方案领导者，Spencer 在财务管理和战略咨询领域具有超过 20 年的从业经验。

更多信息

欲获取 IBM 研究报告的完整目录，或者订阅我们的每月新闻稿，请访问：ibm.com/iibv。

从应用商店下载免费“IBM IBV”应用，即可在平板电脑上访问 IBM 商业价值研究院执行报告。

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/cn-zh/services/insights/institute-business-value>

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) 隶属于 IBM 服务部，致力于为全球高级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。

IBM 如何提供帮助

我们既是离经叛道者，也是现实主义者，我们融合战略、技术和创造力，帮助每个客户应对挑战。我们畅想企业如何塑造未来世界，帮助客户梦想成真。我们能够从数据中发现他人未曾察觉的洞察，通过“IBM 设计思维”方法提供变革性的构想。我们的每一个战略都专注于为客户、员工和利益相关方营造终极体验。

我们的所有努力都旨在带来规模化可衡量的影响。如欲了解更多信息，请访问 ibm.com/ibmix

调研方法

2018年10月到12月间，IBV与牛津经济研究院携手合作，对全球21个国家或地区的375名工业品领先者企业开展了一项调研。本次调研的对象包括首席营销官/营销副总裁、首席销售官/销售副总裁以及首席客服官/客服副总裁。调研参与者来自位于亚太地区、欧洲、中东、北美和南美地区的企业。本次调研仅限主要从事商家对商家(B2B)业务的企业。参与本次调研的375位高管来自多个工业品领域中不同规模的企业，包括工程与建筑、工业机械以及制造与资源等。所有数据都由受访者自己报告。

备注和参考资料

- 1 Ganesh Mukundan, "The Future of Customer Experience in B2B." December 19, 2017. <http://customerthink.com/the-future-of-customer-experience-in-b2b/>
- 2 Southwire transforms the customer experience and builds new insight for the future. IBM website. Accessed January 2019. <https://www.ibm.com/case-studies/southwire-sapalliance-services>
- 3 "Carter Machinery: Leverages predictive engagement to accelerate in the competitive landscape." IBM website. Accessed January 2019. <https://www.ibm.com/case-studies/carter-machinery>
- 4 "The State of Salesforce 2019." <https://sosf.bluewolf.com/>
- 5 "Agile, meet design thinking: Get better experiences to market faster." IBM Institute for Business Value. August 2018. <https://www.ibm.com/downloads/cas/7KL6JLMJ>
- 6 "CEMEX delivers the future: CEMEX Go." Cemex press releases. November 6, 2017; CEMEX Go Reaches 20K Customers in 18 Countries Within First Year. November 6, 2018 <https://www.cemex.com/media/press-releases>
- 7 "The State of Salesforce 2019." <https://sosf.bluewolf.com/>
- 8 "Trivantage: Driving growth into valuable new markets with seamless digital customer journeys." IBM. 2017. <https://www.ibm.com/case-studies/trivantage>
- 9 "IBM and KONE: Watson IoT Gives Lift To Innovation In Smart Buildings." Youtube. February 22, 2017. <https://www.youtube.com/watch?v=EVbd3ejEXus>
- 10 "Vision and strategy: Our vision is to deliver the best people flow experience. Kone. <https://www.kone.com/en/company/vision-andstrategy/>
- 11 "How technology supports the best people flow experience at KONE" IBM website. January 1, 2019. <https://www.ibm.com/blogs/think/ben/2019/01/09/technology-for-best-people-flow-experience-at-kone/>
- 12 "The State of Salesforce 2019." <https://sosf.bluewolf.com/>
- 13 "Agile, meet design thinking: Get better experiences to market faster." IBM Institute for Business Value. August 2018. <https://www.ibm.com/downloads/cas/7KL6JLMJ>
- 14 "Ingersoll Rand: Personalizes customer outreach at scale with an automated approach to marketing." IBM case study. 2019. <https://www.ibm.com/case-studies/ingersoll-rand>

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 2019

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504
美国出品
2019 年 4 月

IBM、IBM 徽标、ibm.com 和 Watson 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。

本档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可随时对其进行修改。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。

本档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类（无论明示还是默示）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 并不独立核实、验证或审计此类数据。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

