



新思维

体验革命：大幕开启

游戏开始

颠覆者采用数字技术，革命性地转变客户与企业互动的方式，让众多行业中的企业倍感竞争压力。有了这样全新的体验，客户对于那些跟不上形势的企业就越来越缺乏耐心。帮助客户轻松找到他们所需的内容，简化注册手续，精简所有渠道的支持流程，推动实现个性化 – 这些对于留住客户都至关重要。客户体验产品或服务的方式与产品或服务本身同样重要，这一趋势已经愈发明显。

在企业重塑客户互动方式的过程中，技术始终是不可或缺的支持因素。但现在，我们看到了重大转变：实体的客户互动与数字化客户互动逐渐融合。这通常会带来颠覆性的体验，可能会迅速将现有企业挤出市场，改变行业竞争格局。

为了更好地了解这些新出现的动态，IBM 商业价值研究院 (IBV) 正在开展一项客户体验调研，计划在未来 12 个月内采访大量相关人士，并与思想领袖合作，及时收集数据结果和评论。这份研究摘要是我们针对多个地区、不同行业的 338 位高管所进行调研的第一组成果，主要是评估企业目前在这场体验革命中所处的状态。¹

调研结果传递出四个明确的信号：

1

企业需要拓宽体验思维

2

未来一年业务环境将发生根本性的转变

3

有衡量，才有收获

4

企业需要建立人才生态系统

我们针对上述每一个方面为高管提出了一些问题以及可能的答案，这会在后续报告中进行详细研究。

咨询专家



Philip Dalzell-Payne
合伙人, IBM 互动体验 (IBMiX)

Philip 在咨询领域拥有 20 年的丰富经验，负责领导 IBM 的数字发展以及创新服务业务线。他的职责主要是帮助客户使用现有和新出现的技术，制定以客户为中心的战略，从而加速收入增长，实现更高价值。Philip 为多个领域的主要企业提供服务，涉及零售、消费品、技术/电信、旅游以及金融服务等行业。Philip 一直为《福布斯》杂志和《零售业领导者》(Retail Leader) 等多份主流出版物撰写稿件。



Carolyn Baird
客户体验和设计全球研究主管
IBM 商业价值研究院

Carolyn 负责领导 IBV 客户体验调研工作。由她主导的 IBV 调研包括 千禧一代 (Millennial) 系列调研、IBM 最高管理层调研系列中的首席营销官调研，以及其他有关市场营销和社交业务的调研。她拥有近 20 年丰富的客户体验设计咨询经验，专注于各个行业和地区 IBM 客户的沟通、营销和内容战略。

客户体验：大幕开启！

富于前瞻性思维的企业不断突破技术、洞察以及设计的极限，重新思考他们希望为客户提供怎样的体验。目前，我们正在跨越一个新的门槛，因为各行各业的企业纷纷采用大量数字技术，重塑在实体环境和数字环境中与客户互动的方式。这会带来创新的体验，而且通常是颠覆性的体验，可能会迅速将现有企业挤出市场，改变行业竞争格局。

例如，客户现在可以使用虚拟展厅以 3D 模式查看汽车，通过点击屏幕对车辆进行定制，并且使用智能手机就可以结帐，而不需要像过去那样到实体店去买车。移动应用和支付、物联网 (IoT)、可穿戴设备、语音指令等新功能正在从根本上改变人们与企业互动和交易的方式。

我们的调研主要探讨各行各业中的企业如何制定对策，应对市场形势的变化以及所面临的挑战。我们可以看到，新的游戏正在快速形成，大多数企业正在全力以赴争取获胜。在此过程中，他们发现在某些领域的新规则，比如需要组建怎样的团队以及需要设定怎样的目标。四大议题浮出水面。

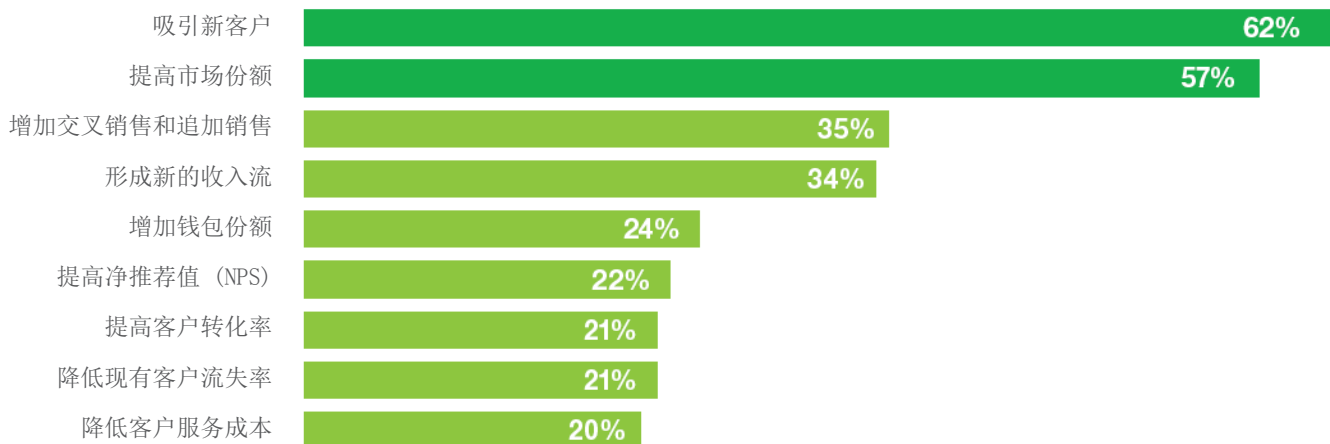
1. 企业需要拓宽体验思维

为什么企业需要以数字化的方式提升客户体验？调研受访者给出了明确的答案，他们一致认为，这是因为需要通过吸引新客户 (62%) 以及增加市场份额 (57%) 来提高收入 (见图 1)。少数受访者给出的理由是降低成本，或者是提高客户忠诚度。

然而我们认为这是错误的选择。从实践的角度而言，在网络定价透明而且营销成本不断上升的环境中，成本和客户保留率是重中之重。更重要的是，由数字革命掀起的颠覆大潮来源于规则的重写。在过去，企业常常会讨论“确定自己希望以什么样的成就为世人所知”，潜台词就是，企业必须在营造卓越体验和提供低成本服务之间做出选择。营造卓越体验就意味着高成本。而当今的赢家却不这样想。

他们认为移动、实时分析等先进技术可以、而且应当用于改进客户互动和促进收入增长。

图 1：推动客户互动战略的指标 ¹¹



企业希望改善客户互动的原因有很多。哪些指标正在推动贵公司的客户互动战略？ N=338

但是这些类型的能力还可以取代基础架构，简化流程以及大规模支持个性化的客户关系，而无需投入高成本。Netflix 现在可以提供数量几乎不受限制的媒体内容，以及无与伦比的个性化体验，ⁱⁱⁱ 而且价格低于许多有线电视行业竞争对手。^{iv} 在 Tangerine 银行，只需几分钟，就可以通过移动应用建立一个账户，无需人工干预，从而实现了出色的客户体验。^v

认知计算是加速这种趋势的另一种前沿技术。认知技术使所有渠道“像人类一样思考”，甚至可以根据客户的期望进行定制，从而帮助企业重新思考非人工渠道的作用。例如，认知技术可以在复杂的决策过程中为人们提供指导，包括选择有利于合理避税的投资方案，使用自然语言来了解客户并为其提供建议，以及考虑一系列详尽的选项。对于大型企业而言，这有助于实现显著的成本效益，同时切实提高客户满意度。

数字技术在营造出色的客户体验方面开辟了一片新天地，此外还有助于降低以前居高不下的成本。因此，领导者们需要拓宽思路，明白差异化的体验对行业来说意味着什么。在当前业务的基础上创造非凡的体验很有必要，但这还不够。这充其量是确保贵公司不会被淘汰出局。学习硅谷的最成功经验 - 从头开始重塑产品或服务的交付方式，这才是致胜法宝。

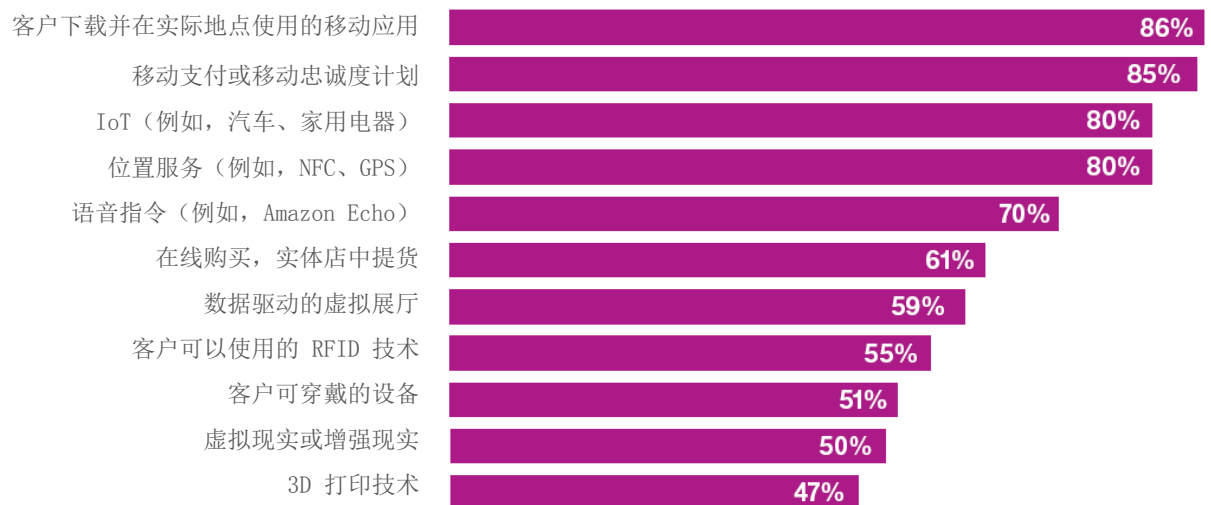
2. 未来一年业务环境将发生根本性的转变

有很多数字创新成果可以帮助改善客户互动，众多企业也跃跃欲试。我们很惊讶地发现，五分之四的受访企业计划在未来一年中实际部署 IoT 应用。与此类似，差不多 60% 的受访者正在试验虚拟展厅，将近一半的受访企业准备实施 3D 打印技术（见图 2）。企业在探索数字趋势方面你追我赶，并且大范围“下注”。

移动技术无疑是重点领域。有令人惊讶的 86% 的受访企业计划在未来 12 个月内向客户提供移动应用，以使他们在实际访问企业时能够获得更好的体验。同样，移动支付和移动忠诚度计划也日益普及。许多企业正在部署移动传感器，用于和移动设备、近场通讯（NFC）甚至语音控制功能进行互动，其部署速度也相当令人惊讶。如果贵公司还没有在这些领域取得进展，那可不是什么好消息。

但是，我们建议在竞争中采用可衡量成果的方法开展创新。也许我们最常听到的企业抱怨是，他们开展了许多数字活动，但是这些活动未能在整个企业范围有效协调，或者没有专注于可能会产生广泛影响的计划。

图 2：企业计划在未来一年内实施的客户互动计划^{vi}



未来一年内，贵公司计划在多大程度上实施以下客户互动计划？ N=338

最新技术的潜力极具诱惑力，但通常很难预测这会在多大程度上影响目前竞争格局的平衡。最受推崇的数字化领先企业之一 Nordstrom 在今年早些时候缩减了创新团队的规模，这是为了让技能更契合能够创造差异化优势的领域：接近客户。^{vii}

事实是，只有以个性化方式创造体验，满足根深蒂固的需求，并且消除体验中的摩擦，这样的数字创新才能产生最大的影响。要实现这一点，需要以全新方式培育企业文化，将客户观点整合到各项工作之中。必须花时间去了解客户需求，发现最大挑战并投下适当的“赌注”。

3. 有衡量，才有收获

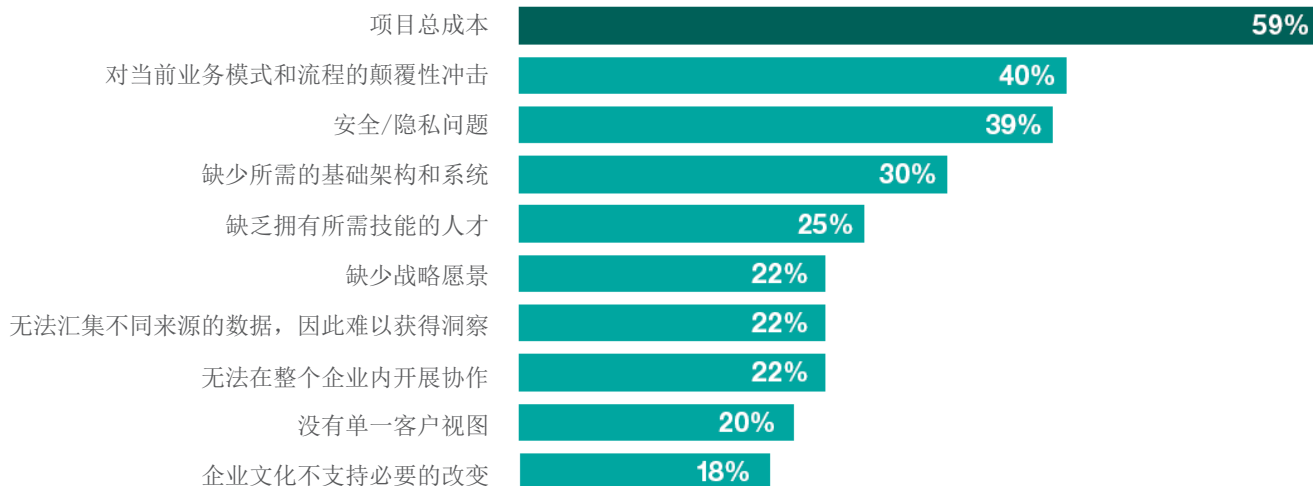
企业在整合实体和数字体验的过程中会遇到一些新的障碍。各行各业、各个地区的受访者都表示，面临的最大挑战是证明项目成本的合理性（见图 3）。鉴于数字转型的战略重要性，我们认为这非常重要，但并不令人感到意外。全渠道项目从本质上说非常复杂，而且涵盖多个职能领域。

最初的实现成本可能会很高，协调多部门预算的工作也相当复杂。如果不从收入和成本的角度通盘考虑效益，大型项目将很难证明自身的财务合理性。

解决这个问题并不容易。首先，很难衡量新体验的价值，预测更是难上加难。当然，衡量各个接触环节对整个系统建模的影响是一个复杂的过程，而且面临着统计方面的难题。如果有一个明确的“购买”事件，过程就要简单许多，但是当考虑多个接触环节和“影响”时，衡量就变得有些主观。另一种方法是在设计范围内调整特定目标，然后在项目执行过程中使用测试和测量来显示结果。业务规划过程中可使用基准评测和估算来证明投资合理性，然后在交付期间随着结果更为更清晰时，对这些指标进行改进。在这个数字化的世界中，有一点需要记住，那就是永远没有终点；必须不断完善不断改进，才能不断取得进步。

此外，还有几点实用的建议。首先，计算有形的成本效益对于证明项目的合理性至关重要。其次，计算将来的成本也很重要，而这一点常常被忽视。

图 3：企业在整合数字和实体客户体验时面临的挑战^{viii}



贵公司在整合数字与实体客户体验方面所面临的最大的挑战是什么？ N=338

当实体渠道的销售量出现小幅下降时，利润就会受到影响，业务中断的风险会增加。对此置之不理会付出代价。最终，您需要考虑长期和短期效益。

为数字计划设计适当的监管措施，以便促进整个企业范围的协作，这是另一个有助于保持发展势头的因素。我们的调研结果表明，大多数企业一致认为需要营造无缝、数字化的体验，这一点令人感到鼓舞。企业文化问题和缺乏战略方向的问题并不突出。但是针对体验要求采取行动的过程很复杂，而确保清晰地说明收益则是成功的重要组成部分。

4. 构建人才生态系统

组建合适的团队对于成功至关重要，但市场上的人才争夺战日益白热化。只有一半多一点的受访企业认为自己的人才储备能够满足需要。企业越来越注重自聘人才而不是租用人才。人才方面的前三大问题都与如何发现、培养或聘用新型人才有关。利用合作伙伴来填补技能空缺，这种做法的优先级较低（约为 50%）（见图 4）。

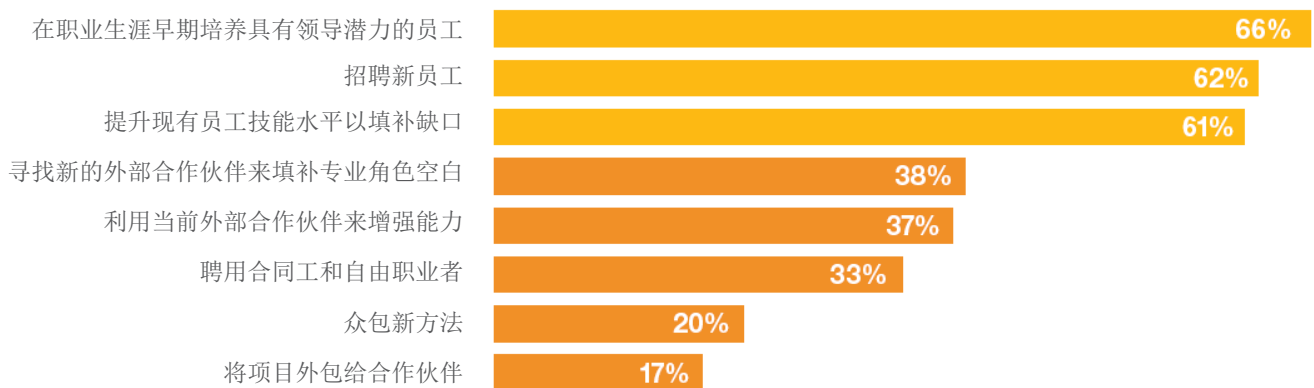
这样的回答结果是可以理解的。企业意识到客户体验是核心的差异化优势，不能完全依赖第三方来推动。

例如，使用数据来推动营销绩效变得越来越重要，因此企业现在需要具有数字化头脑的经理，能够与代理机构密切合作，创造一种共生水平更高的关系。数字化意味着企业需要有能力的内部领导，他们能够制定数字化战略，推动创新，并且可以作为“催化剂”，推动组织内外的变革。

尽管如此，我们仍然坚信，构建合作伙伴生态系统，以此作为对内部数字专业技能的有益补充，在当今快速发展的市场环境中同样至关重要。这有利于获得更多的客户、数据、技能和技术，帮助企业掌握最新创新成果，不必凡事亲历亲为，从而实现更高的敏捷性。还需要注意，必须促进内部及外部扩展团队中的每个成员建立密切关系，并有效满足成员的期望，根据不断变化的规则调整激励措施。

这就是为什么称职的经理人才如此抢手，而跨职能人才（精通业务、营销和 IT）更是可遇而不可求。但是，正如体育比赛一样，团队本身只是取得成功的一部分因素。需要有一个完整的生态系统来提供支持：比如教练、场地管理者和球探等。还有一点必须牢记在心，如果没有球迷，比赛就完全没有意义。因此，保证客户满意才是真正的关键。

图 4：弥补技能不足¹⁴



想想未来一年您希望执行的客户互动计划。如何确保拥有具备适当技能的员工来完成这项工作？N=338

几点建议

1. 谨防错误选择。

增长和成本效益并不相互排斥。新的数字互动模式有助于快速方便即时地访问信息和实现个性化，从而促进收入增长，提高客户忠诚度。这些都是好的。但是，除了彻底改变面向客户的流程，还要同时考虑革新内部流程，为客户和员工建立无摩擦互动。卓越的体验通常有助于提高收入和降低成本，同时激励措施也应作出相应调整。

2. 让客户体验成为企业战略不可分割的一部分。

企业战略包含许多组成部分。客户体验便是其中的一个核心要素。在这个数字化颠覆时代，如果不能在整个企业层面解决这一问题，那么将会面临很大风险。这也是了解大量新型体验投资选择的唯一途径。把握好手中的客户优势，根据客户不断上升的期望，彻底评估和改进自身的端到端交付模式。只有这样，您的产品和服务才会具有更明显的差异化优势，客户忠诚度也将不断提高，企业在市场中的地位也更安全。

3. 开启新的价值对话。

企业需要全面了解体验计划所创造的价值。这应包括收入和成本机会。因此，必须建立数据基础，就影响和结果开展现实的讨论。然而，细颗粒度的衡量可能比较困难，需要很长时间来实施；为特定体验改进设定明确的指标并测试结果，对于推动重点工作和确定成功的战略而言至关重要。

4. 管控内部/外部矛盾。

企业管理层面临的最明显的人才难题就是确保拥有所需人才。但如果只专注于内部招聘，可能会错过成为生态系统的一部分所带来的价值；借助生态系统，您能够以高效灵活的方式从多个来源获得适当的技能和知识。因此需要内外兼顾，从所有渠道挖掘灵感和创新。

未来展望

重点指出这些客户体验趋势、其中的复杂性以及对于企业领导的影响，只是我们探索之路的开端。2016 年全年，IBV 与 THINK 主管和 IBM 互动体验 (IBMIX) 合作，持续发布 IBV 最新的数据驱动型研究成果，深入研究企业目前如何提升客户体验。我们将从涉及到的技术、战略和企业因素以及对客户的最终影响等方面，探讨成功的必备要素以及实现方法。

了解更多信息

希望参与调研吗？如果您是首席执行官、首席营销官、首席客户官、首席数字官或具有类似职责的主管，那么也应挑选一位 THINK 主管并加入他的小组，分享您有关客户体验主题的观点。欢迎联系我们：tlteam@us.ibm.com。

资料来源

- i 本文中的数据结果基于 2015 年 IBM 商业价值研究院与经济学人智库 (EIU) 合作开展的一项调研，受访对象包括 338 位首席执行官、首席营销官、首席客户官、首席数字官和其他具有类似职责的主管，他们之中大多数来自以下国家或地区：巴西、中国、法国、德国、印度、日本、英国和美国。主要代表以下行业：汽车业、银行业、消费品行业、保险业、零售业、电信业以及旅游和运输业。
- ii 2015 Customer Engagement Survey. IBM Institute for Business Value. iii “20 Moments from the past 20 years that moved the whole world forward.” Fast Company. December 2015. <http://www.fastcompany.com/3052958/20-moments-that-matter>
- iv Risen, Tom. “Comcast, Netflix and the Death of Cable.” US News and World Report. July 16, 2015. <http://www.usnews.com/news/articles/2015/07/16/comcast-netflix-and-the-death-of-cable>
- v <https://www.tangerine.ca/en/landing-page/switch/index.html?treatmentCode=1e15.d4.ffffffffb2ecf7ea.2ca74fb2>
- vi 2015 Customer Engagement Survey. IBM Institute for Business Value.
- vii Duryee, Tricia. “Nordstrom shrinks Innovation Lab, reassigns employees in shakeup of tech initiatives.” GeekWire. February 2, 2015. <http://www.geekwire.com/2015/nordstrom-shrinks-innovation-lab-reassigns-employees-shakeup-tech-intiatives/>
- viii 2015 Customer Engagement Survey. IBM Institute for Business Value.
- ix ix Ibid.

© Copyright IBM Corporation 2016

IBM、IBM 徽标、ibm.com 和 Global Business Services 是 International Business Machines Corporation 在全球许多司法管辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。

GBF03065-CNZH-00