



研究洞察

# 石油化工行业的 颠覆性力量

领先者如何使用全渠道方法，  
改善商家对商家的客户互动

IBM 商业价值研究院





作者: Viswanath Krishnan 博士、  
Spencer Lin、Linda McDowall、  
David M. Womack 和  
Ash Zaheer

## 谈话要点

### 商家对商家 (B2B) 客户互动给石油化工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。石油化工企业的客户互动有效性距离目标还有很大的差距。大多数企业都使用传统渠道，只有不到 40% 的企业能够提供无缝的全渠道体验。

### 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与洞察。

---

## 重塑 B2B 客户互动模式

与企业对消费者 (B2C) 同行一样，石油化工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。石油化工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。



# 30%

只有 30% 的石油化工企业受访者表示，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



# 84%

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

客户需求的变化导致石油化工企业感受到了客户带来的压力。由于能够轻松获取信息，客户已变得日益精明，对提供商的要求越来越高。由于 B2B 客户可将产品转变为另一种形式，还可通过服务来扩充产品，因此降低了制造商对产品使用方式的影响。

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，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。<sup>1</sup>

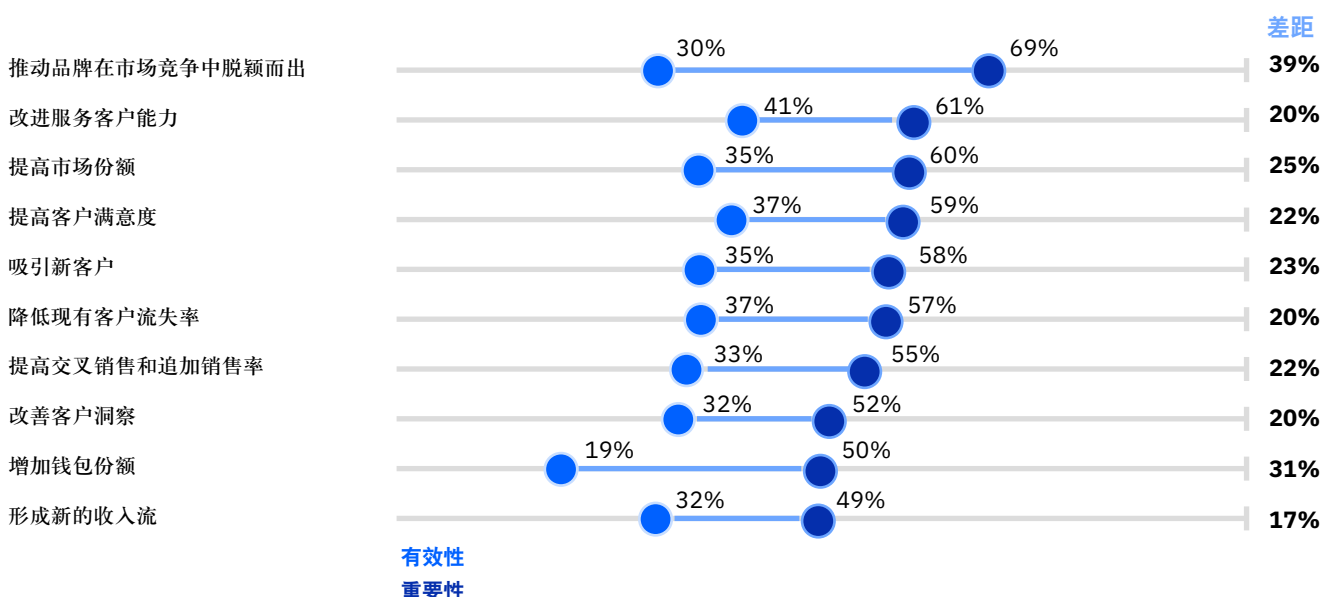
在实现最重要的 B2B 客户互动目标方面，石油化工企业的执行有效性与理想值之间存在较大差距，所以他们无法满足这些客户期望（见图 1）。

例如，在参与我们调研的 375 名石油化工企业受访者中，69% 表示推动品牌在市场竞争中脱颖而出至关重要。然而，只有 30% 的受访者表示他们能够有效实现这一目标。此外，在增加钱包份额、增加市场份额以及降低现有客户流失率等方面，石油化工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“Crystal: 提供卓越客户服务，努力提高客户忠诚度”）。企业在执行这十个目标时，有效性差距平均为 24%。

# 企业执行 B2B 客户目标的有效性差距平均为 24%。

图 1

石油化工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”

## Crystal：提供卓越客户服务，努力提高客户忠诚度<sup>2</sup>

Crystal Anugerah Abadi 是一家世界领先的技术服务公司，为水处理、生命科学和造纸业提供增值化学品和服务。为了推动业务增长，Crystal 希望提高客户保留率和忠诚度。

该公司认识到，员工的沟通模式可以反映出顶级人才如何管理客户，这种切实可行的宝贵洞察对企业大有裨益——当然，如果企业可以分析这些数据的话。Crystal 希望发现无形的商业网络，以便帮助顶级人才提供出色的服务；并希望利用此类洞察，为第一次与客户接触的工作人员提供支持，以便更好地了解客户需求。

为了实现目标，Crystal 决定通过关系分析平台来增强现有环境，使用该平台分析数百万个日志，发现原本隐藏起来的员工与外部合作伙伴之间的关系。

Crystal 将发现存在风险的客户关系的速度加快了 60%，将客户保留率提高了 30%，将新客户代表的入职速度加快了 75%。

大约五分之二受访者指出，他们的客户体验战略是根据综合数据集制定的。

调研结果表明，能够营造无缝全渠道体验的石油化工企业寥寥无几。只有 14% 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体验，另有 25% 的受访者表示能够有效地做到这一点。

这可能是因为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 68% 和 65%）。60% 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，石油化工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。大约五分之二受访者表示，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 39% 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。不到五分之二受访者使用传统的研究方法来了解客户需求或建立相关角色，使用定性信息做出设计决策。

## World Fuel Services: 创建独一无二的客户应用<sup>3</sup>

World Fuel Services (WFS) 为商业或工业客户（主要是航空、海运和陆运行业）提供能源采购咨询服务、供应履行、交易和付款管理解决方案。

WFS 部署了 myWorld 应用，这款应用专为商务航空业务设计，帮助用户通过一站式平台高效访问燃料、天气、复杂飞行计划等数据，另外还包含一个服务引擎以及机场、处理机构、国家或地区和监管数据。

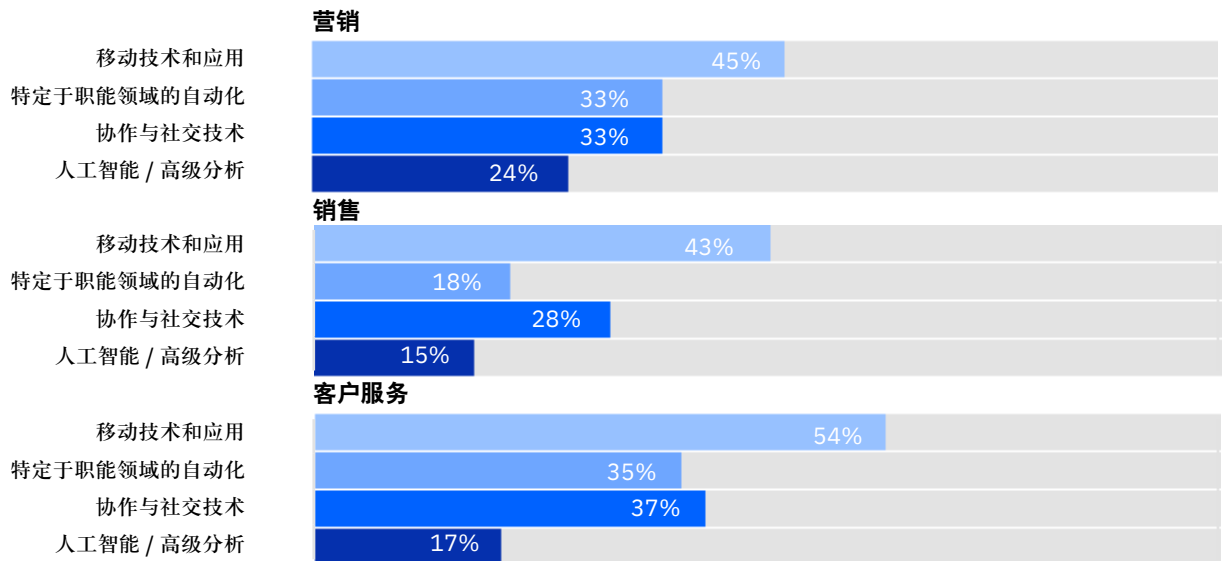
这款应用为用户提供直接嵌入飞行计划的复杂信息和计算，同时整合了一些高级特性和功能，在地面和空中为飞行员提供各种支持，包括告知燃料数据和飞行状况等。WFS 成功将天气数据整合至应用，提供各种关键功能，例如叠加在互动式地图上的综合天气图形和矢量内容。

最后，不到一半的受访石油化工企业表示，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，受访者告诉我们，在他们的客户服务部门中，只有 54% 实施了移动技术，只有 35% 采用了客户服务自动化技术。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部署了人工智能 (AI)/高级分析技术。AI 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“World Fuel Services：创建独一无二的客户应用”）。销售领域的自动化技术采用率远低于营销自动化采用率，销售领域的 AI 采用率甚至更低。

**图 2**

运用数字技术开展营销、销售及客户服务活动的石油化工企业寥寥无几



百分比代表按照五分制选择 4 分或 5 分的受访者数量。  
资料来源：IBM 商业价值研究院“2018 年 B2B 客户互动调研”

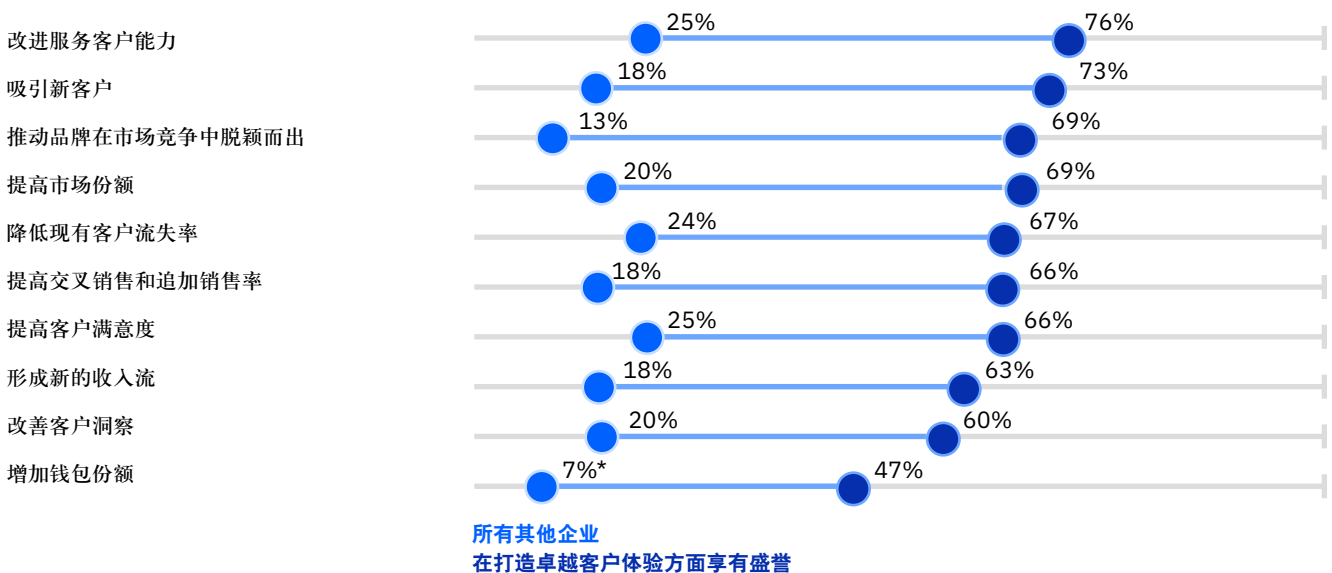
## 领先者

石油化工企业如何在 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，确定了一小部分石油化工行业“领先企业”，数量占调研受访者的 31%。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分别交出了领先于业界同行五倍和八倍的财务成绩单。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五倍。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六倍（见图 3）。因此，84% 的领先者表示，他们正在所有渠道中打造无缝的客户体验。

图 3

石油化工行业的领先企业擅长满足客户互动目标



\* 使用低计数的结果在统计上不可靠但可被视为定向分析。  
百分比代表按照五分制选择 4 分或 5 分的受访者数量。  
资料来源：IBM 商业价值研究院“2018 年 B2B 客户互动调研”

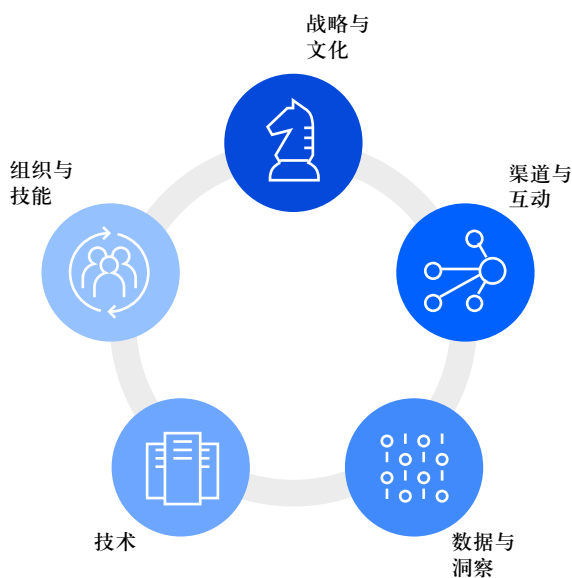


84% 的领先者表示，他们正在所有渠道中打造无缝的客户体验。

## 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）。

图 4  
领先者通过五个关键领域支持 B2B 客户体验



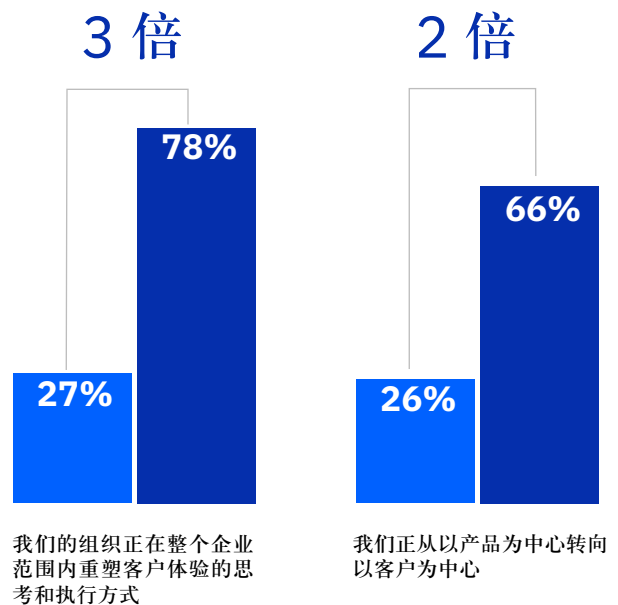
资料来源：IBM 商业价值研究院

## 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。

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。<sup>4</sup>

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”

64% 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 7%。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。72% 的领先者开发人物角色，三分之二的领先者应用设计思维方法，这可以引起不同类型的客户的共鸣，帮助企业真正了解客户行为。此类洞察帮助领先者针对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。47% 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 11%。

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（请阅读侧栏“巴斯夫：开发数字业务模式”）。84% 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。

## 巴斯夫：开发数字业务模式<sup>5</sup>

巴斯夫的企业宗旨是：我们为可持续发展的未来创造化学产品。该公司的产品范围非常广泛，包括化学品、塑料制品、高性能产品、作物保护产品以及石油和天然气等。借助数字技术和数据，巴斯夫正在开发新型解决方案和业务模式，以补充现有业务，吸引新客户。

“Lab Assistant”是基于网络的应用，旨在帮助客户快速找到适当的原材料和配方创意，从而发明新型建筑涂料。该应用还有许多其他功能，包括按需专家支持、原材料样品订购以及原材料和配方比较等。

“Lab Assistant”可在 PC、笔记本电脑、平板电脑和智能手机上运行。

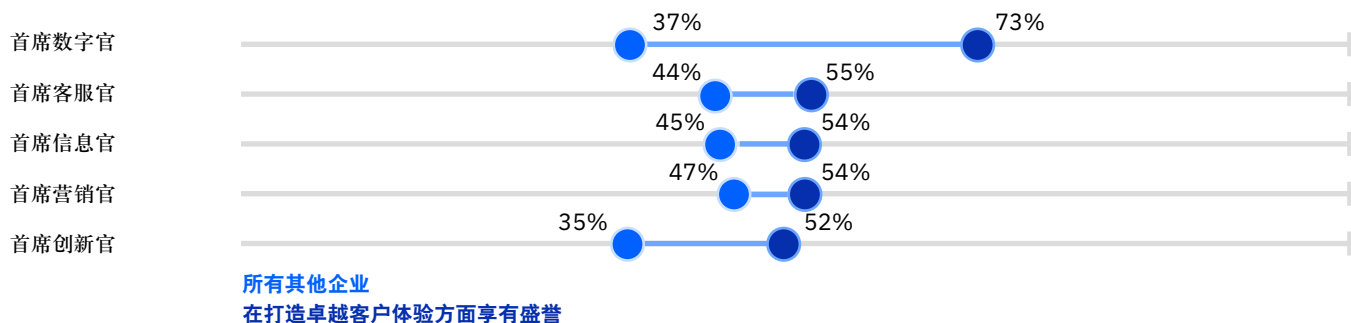
Maglis 是个在线平台，旨在帮助农民更有效地利用手头的信息，做出更明智的作物管理决策。它可将数据、技术和人员联系起来，使农民能够智慧地种植、营销和生活。巴斯夫与农民和农业专家合作开发 Maglis，以便更好地了解农民的需求并为他们的生活和业务增添价值。

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）。73% 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、首席信息官、首席营销官

和首席创新官共同负责这项工作。负责领导创新的新角色令领先者认识到，他们需要设立专门的最高层主管来推动对于数字化客户体验重塑至关重要的独立领域。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（如客户服务和营销），又包括非传统职能部门（如 IT、数字服务和运营等）。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。

**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”

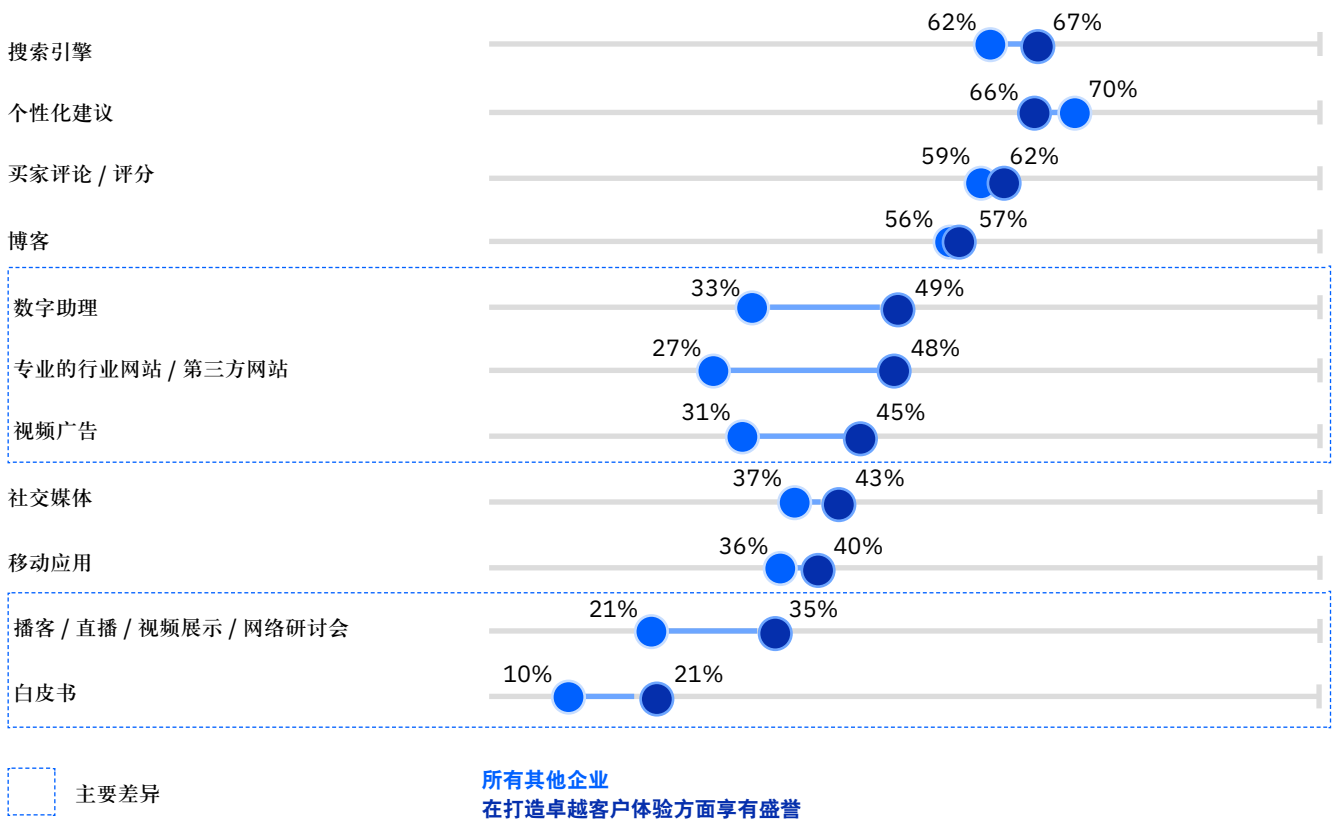
## 渠道与互动

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、多个渠道进行联系（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使用更多战术手段来分享品牌内容。在接下来的两到三年中，虽然搜索引擎仍将是最主要的战术手段（72%），但专业性的行业网站将跃居第二位（69%），第三是视频广告（66%）。领先者将更多地使用博客、视频广告、播客和白皮书，定期发布数量一致的内容，从而增加潜在客户看到这些内容的机会。

图 7

领先者使用多种方式与客户分享品牌内容



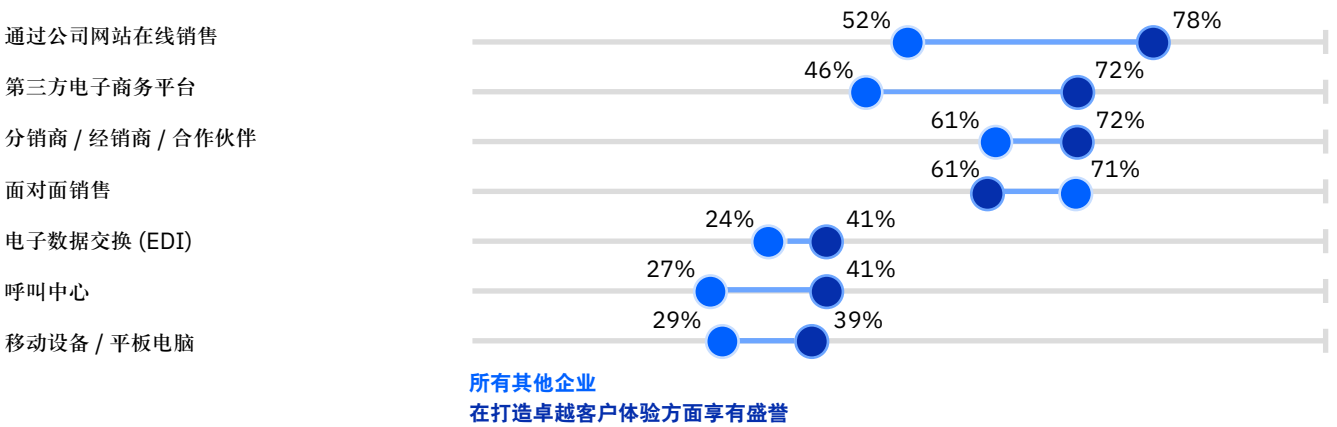
资料来源：IBM 商业价值研究院“2018 年 B2B 客户互动调研”

# 领先者通过自身和第三方大力发展电子商务。

从销售的角度看，领先者为客户提供多条采购渠道（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。近四分之三的领先者使用第三方电子商务平台作为销售渠道。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。在接下来的两到三年中，领先者将大力发展在线渠道，使用外部电子商务平台的领先者将从 72% 增加到 92%，使用自家网站进行销售的领先者将从 78% 增加到 81%。领先者还表示，他们希望通过分销商来增加销售额，从目前的 72% 增加到未来的 92%。

**图 8**  
领先者目前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”

最后一点，领先者致力于改变客户服务的交付方式。77%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处理产品问题，还能通过全新方式为客户提供服务。此外，72%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。近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，并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。78%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。在我们的调查中，近三分之二的领先者通过挖掘社交媒体和其他外部数据，了解客户喜好。

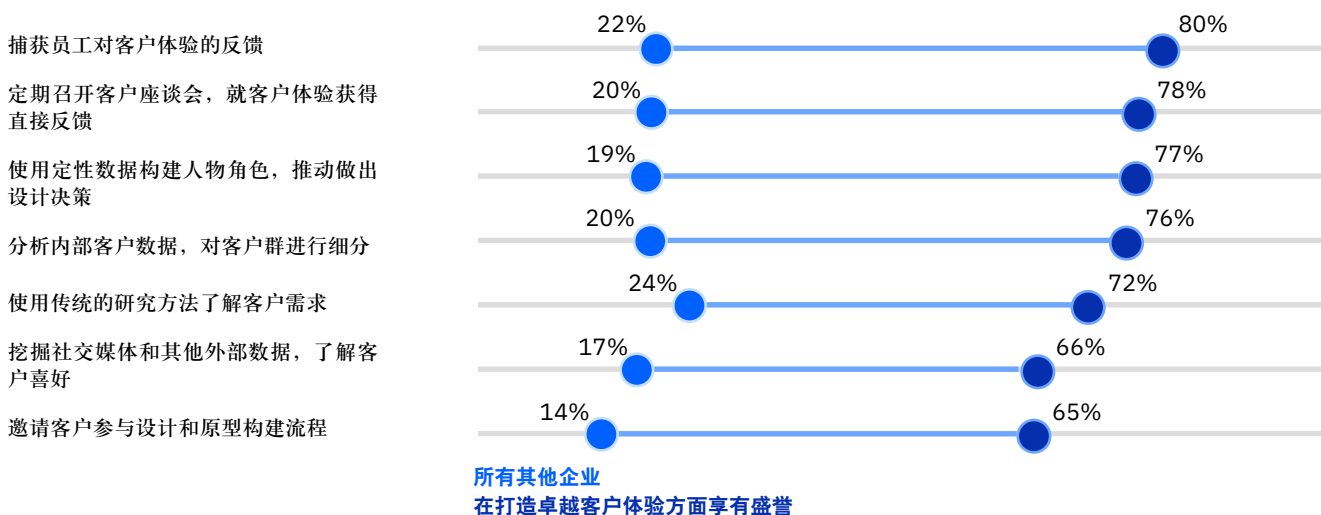
领先者擅长利用数字洞察，推动客户体验的数字化转型。他们通过各个接触点收集客户数据，帮助实现无缝的全渠道体验。63%的受访领先者拥有在整个企业范围共享的单一客户视图，相比之下，这一比例在其他企业中仅为18%。

最后一点，领先者从种类繁多的来源收集数据，支持营销、销售和客户服务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、竞争动态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。竞争数据、预测性销售建模、客户企业绩效数据和客户档案数据，都是帮助实现销售目标和完成交易的关键要素。对客户群和客户群行为以及客户档案和购买历史进行评估，能够为客户服务带来宝贵的信息。

—

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”

超过三分之二的领先者表示，  
已从数字化客户体验中获得显著效益。

## 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。近三分之二的领先者认为，数字化是企业市场竞争中脱颖而出的关键差异化因素，相比之下，持相同观点的其他企业的比例仅为 30%。55% 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。这些收益来自多个方面，包括服务客户能力提高、市场份额增加、品牌实现差异化、客户满意度提升以及客户洞察得到改进等。

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（请参阅侧栏“Sherwin-Williams：为专业人士提供 PRO 体验”）。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。

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）。较多的领先者已经在所有这三个职能领域实施或试点了人工智能。几乎全部领先者都在这些领域部署了移动、协作和社交技术。领先者在客户服务领域实施或试点视频交谈和语音响应系统方面的表现也非常出色。

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。<sup>6</sup>

## Sherwin-Williams： 为专业人士提供 PRO 体验<sup>7</sup>

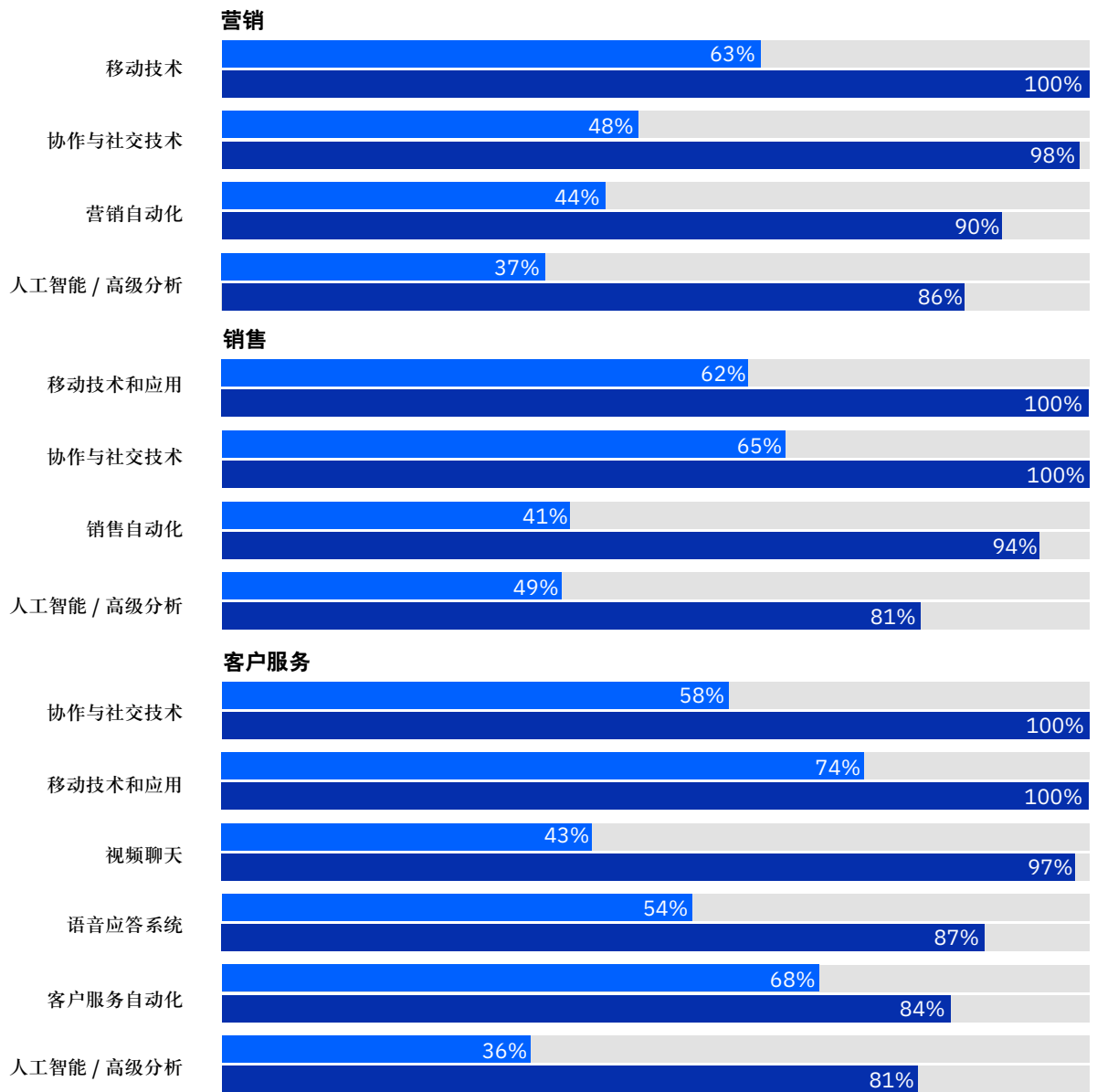
Sherwin-Williams 是面向专业、工业、商业和零售客户制造、开发、分销和销售油漆、涂料及相关产品的全球领导者。

该公司推出了电子商务平台，旨在帮助专业客户通过他们的计算机、平板电脑或智能手机快速高效地在线订购油漆和其他产品。专业人员可以随时从当地商店订购油漆和其他产品，支付发票，查看购买历史记录，并通过他们的 Sherwin-Williams PRO 账户在线或通过智能手机上的 PRO 应用接收订单状态更新信息。

PRO 应用每月可获得数千名活跃用户，为该公司的年收入增长做出了巨大的贡献。该公司已在北美 4,000 多个地点推出网上购物店内提货服务。

图 10

领先者的数字化技术实施程度普遍高于其他企业



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”



# 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。

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、广告宣传和客户洞察活动。在销售方面，四分之三或更多的领先者已将数字技术应用于潜在客户寻找 / 商机线索管理以及前台和后台客户支持等领域。在客户服务方面，超过 80% 的领先者在客户体验管理、客户问题跟踪以及产品 / 服务信息或销售支持领域拥有成熟的数字流程。

## 组织与技能

领先者在企业内外均基于团队开展工作。近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。超过 75% 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。81% 的受访领先者表示，他们与合作伙

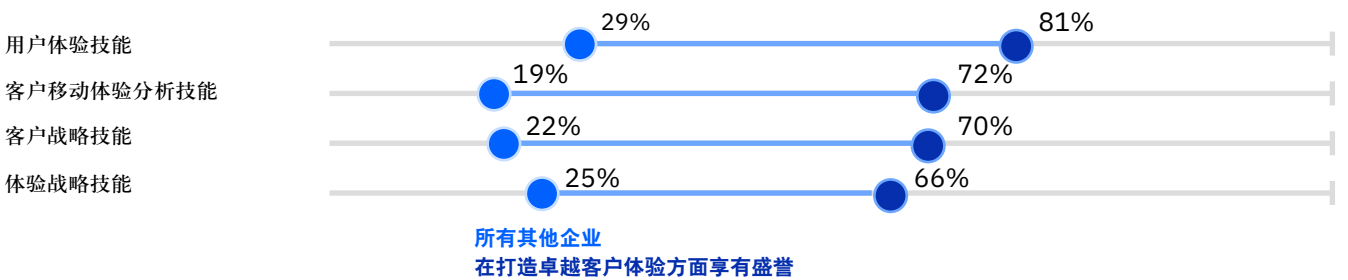
伴进行有效协作，共同处理客户数据，随时了解最新的客户需求。近三分之二的受访领先者使用外部生态系统（如风投公司、孵化器和大学等）来加速客户体验创新。与仅依靠内部资源相比，这使他们能够加快创新步伐。

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。团队以客户体验之旅作为推动因素，确定客户需求，设计客户互动计划并实施交付活动。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。

石油化工企业需要发现、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，他们成立新团队，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



百分比代表按照五分制选择 4 分或 5 分的受访者数量。  
资料来源：IBM 商业价值研究院“2018 年 B2B 客户互动调研”

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。

同样，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投资的领先者企业也要比其他企业多出三倍以上。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。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对技能投资的领先者企业比其他企业要多出三倍以上。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。

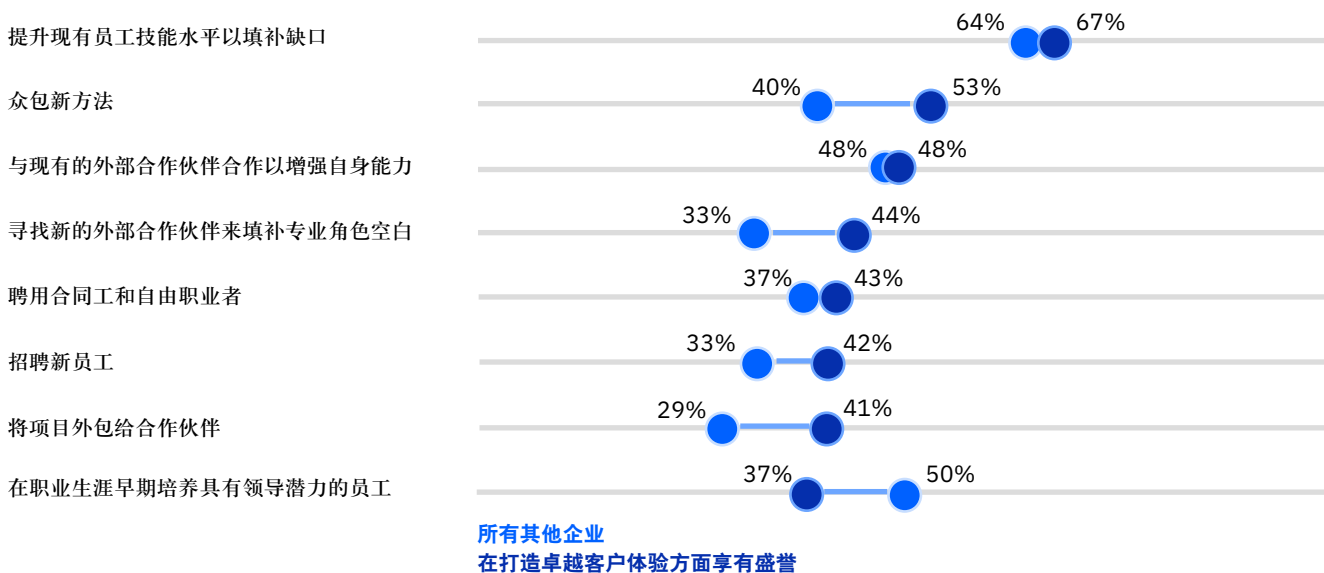
要获得新技能，就必须从多种不同途径网罗人才。有些受访高管指出可以通过培养现有员工来缩小技能差距，这并不奇怪。但领先者却独树一帜，更喜欢从外部寻找人才（见图 12）。

这些领先者通过众包、寻找新的外部合作伙伴和外包等形式，在租赁技能方面表现格外突出。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。在营销方面，领先者将业务决策、营销活动和客户洞察活动整合到共享服务、卓越中心或外包合同之中。在销售方面，他们对客户沟通、潜在客户寻找和客户管理做出了类似的安排。在客户服务方面，领先者对产品 / 服务信息或销售提供总体支持。

**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”

# 转变客户体验和互动方式是个持续的过程。

## 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。这需要企业从战略高度开展跨职能领域的监管工作，并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，还要涵盖整个企业和业务流程。

### 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能力，不断提高敏捷性。考虑将所选职能部门的活动汇总在一起，以利用规模经济和洞察经济的优势。

## 准备好了吗？

- » 贵组织如何开发和培育切实可行的客户体验战略愿景，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？
- » 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



### Viswanath Krishnan 博士

[viswanath.krishnan@ibm.com](mailto:viswanath.krishnan@ibm.com)  
[linkedin.com/in/v-krishnan](https://www.linkedin.com/in/v-krishnan)

Viswanath Krishnan 博士是 IBM 石油化工行业解决方案的全球主题专家和主管。他的专长是研究炼油、石化和化工设施的制造、运营和供应链环节。在行业数字化重塑过程中，他主要负责领导认知、物联网和区块链解决方案的开发和交付工作。他在该行业拥有超过 25 年的丰富经验。



### Spencer Lin

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

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，负责市场洞察力、思想领导力开发、竞争情报以及产业议程和趋势初步研究方面的工作。Spencer 在财务管理和战略咨询领域具有超过 20 年的从业经验。



### Linda McDowall

[linda.j.mcdowall@us.ibm.com](mailto:linda.j.mcdowall@us.ibm.com)  
[linkedin.com/in/  
linda-mcdowall-04a7147](https://www.linkedin.com/in/linda-mcdowall-04a7147)

Linda McDowall 是 IBM 服务部专门研究石油化工行业的合伙人。她拥有 23 年的管理咨询经验，负责为多家客户提供卓越的销售和交付体验。她担任过多个职务，包括一些 IBM 顶级客户的全球关系合伙人以及实践领导者。



### David M. Womack

[dmwomack@us.ibm.com](mailto:dmwomack@us.ibm.com)  
[linkedin.com/in/david-womack-4b81454](https://www.linkedin.com/in/david-womack-4b81454)

David M. Womack 是 IBM 石油化工行业的战略与业务拓展全球总监。David 负责开拓新的市场和解决方案商机，管理特定于行业的解决方案组合的开发工作，实施市场计划以推动业务发展，并领导与这些战略相关的关键业务合作伙伴联盟。他是 IBM 行业学会的成员。



### Ash Zaheer

[aazaheer@us.ibm.com](mailto:aazaheer@us.ibm.com)  
[linkedin.com/in/ash-zaheer-a4890817](https://www.linkedin.com/in/ash-zaheer-a4890817)

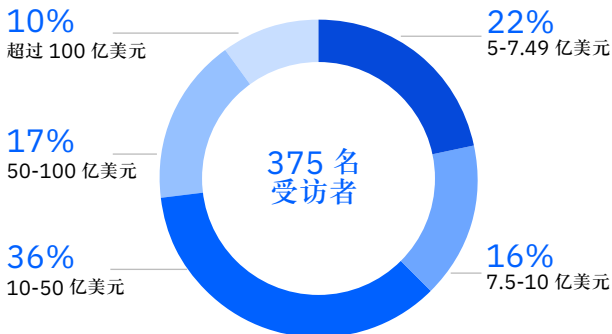
Ash Zaheer 是负责物联网 (IoT) 和移动业务的 IBM 石油化工行业主管。他帮助客户解决业务问题，提供技术创新和移动技术咨询，并设计以石油和天然气行业为重点的物联网中心解决方案。他是 IBM 行业学会的成员。

## 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22个国家或地区的375名石油化工行业高管开展了一项调研（见图13）。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。参与调研的375名石油化工高管来自不同规模的组织。所有数据都由受访者自己报告。

图 13

受访企业的收入细分。



资料来源：IBM 商业价值研究院“2018年B2B客户互动调研”

## 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，帮助客户使其变为现实。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](https://ibm.com/ibmix)。

## 有关更多信息

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](https://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/ibv/cn>

## 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。

## 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)。

## 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 “Crystal: Delivering loyalty-driving customer services with TrustSphere relationship analytics on IBM Domino.” IBM. 2016. <https://www.ibm.com/case-studies/crystal>
- 3 “World Fuel Services Demos myWorld App at NBAA-BACE 2017.” AviationPros. October 11, 2017. [http://www.aviationpros.com/press\\_release/12373954/world-fuel-services-demos-myworld-app-at-nbaa-bace-2017](http://www.aviationpros.com/press_release/12373954/world-fuel-services-demos-myworld-app-at-nbaa-bace-2017)
- 4 “Agile, meet design thinking: Get better experiences to market faster.” IBM Institute for Business Value. August 2018. [https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?appid=skmwww&htmlfid=61018161USEN&mhq=agile%20meet%20design%20thinking&mhsrc=ibmsearch\\_a](https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?appid=skmwww&htmlfid=61018161USEN&mhq=agile%20meet%20design%20thinking&mhsrc=ibmsearch_a)
- 5 “Digital Business Models” BASF. <https://www.basf.com/global/en/who-we-are/digitalization/digital-business-models.html>
- 6 “The State of Salesforce.” Bluewolf. 2019. <https://sosf.bluewolf.com>
- 7 “Sherwin-Williams PRO App” Sherwin-William. <https://www.sherwin-williams.com/painting-contractors/pro-offers/pro-app>; “Sherwin-Williams to launch online ordering for professionals.” Builder. November 1, 2017. [https://www.builderonline.com/products/finishes-surfaces/sherwin-williams-to-launch-online-ordering-for-professionals\\_o](https://www.builderonline.com/products/finishes-surfaces/sherwin-williams-to-launch-online-ordering-for-professionals_o)

© Copyright IBM Corporation 2019

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504  
美国出品  
2019年5月

IBM、IBM 徽标、[ibm.com](http://ibm.com) 及 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](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

