



体验革命

博弈开始

执行摘要

客户体验

IBM iX 如何帮助您

在 IBM 交互体验 (IBM iX)，我们与客户一起为客户、员工和业务合作伙伴设想体验。这种方式是根据我们客户所在的行业、可能的颠覆者、他们的生态系统和客户需求构建的。我们与客户合作，做出实现这一愿景并推动商业成果所需要的选择。然后，利用 IBM 的 Design Thinking and Agile，我们将这些体验融入生活，并确保它们不断更新迭代，为组织和用户带来更大的价值。有关 IBM iX 的更多信息，请访问 ibm.com/ibmix

博弈开始！

各公司正竞相利用数字技术增强或替代实体的、现场体验来改变客户体验 (CX)。手机。物联网 (IoT)。虚拟展厅。虚拟现实。语音命令。数字印刷。这张商机清单很长，而各企业正寻找合适的组合实现品牌差异化，从而为客户及自身企业盈利创造最大价值。但是，针对体验革命打造业务案例和计划并不容易。企业不仅要考虑增长潜力，还要考虑数字化所能带来的效率效益。

执行摘要

颠覆性企业正在利用数字技术革新客户与品牌的互动方式，许多行业的企业都感受到了这股压力。有了这些新体验，客户对那些不能与时俱进的企业正日益失去耐心。如今，在所有渠道帮助客户轻松找到他们需要的东西、简化注册、推进个性化、简化获取支持的过程，对于留住客户至关重要。客户体验产品或服务的方式越来越与产品或服务本身一样重要。

技术总能让公司革新同客户接洽的方式。但现在我们正见证一种深刻的转变：实体性客户互动与数字化客户互动的融合。这带来了崭新的、往往也具有颠覆性的体验，这种体验可以让现有企业被迅速取代，改变行业竞争格局。

为更好地理解这些新兴动力，IBM 商业价值研究院 (IBV) 跨多个地区和行业，调查了 338 名以客户为中心的首席高管。¹ 本报告是 IBV 客户体验研究系列的第一个报告，报告的结论评估了这场体验革命的博弈现状，并评估了当前最吸引人的数字技术。

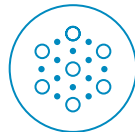
我们还探讨了谋求数字化转型时打造业务案例的复杂性，主要着眼于数字化能给组织带来的一系列益处。

绝大多数的公司
正在引入数字化互动来改变
其 CX:



85%

手机支付或
手机忠诚度计划



80%

物联网



70%

语音命令

有四条明确的信息引人注目:

公司需要
更广泛地
考虑体验



12 个月后世界将
完全不同



没有衡量，
便没有收获



您需要建立人才生
态系统



当组织考虑这种实体性/数字化革新的含义时，它们应该关注的不仅仅是增强客户体验 (CX)；它们还应该考虑是否有可能让流程更有效、让成本降低、以及获得能为持续性改进提供洞察的宝贵数据。

变革客户体验的竞赛

具有前瞻性思维的公司一直在打破技术、见解和设计的界限，以重新构想他们希望客户拥有的体验。当前，我们正在跨越一道新门槛，因为各行各业的企业都采用了大量的数字技术，这些数字技术正在革新实体环境和数字化环境中企业与客户之间的互动方式。这带来了创新性的、往往也具有颠覆性的体验，这种体验可以让现有企业被迅速取代，改变竞争格局。

例如，不必再从实体车行买车，客户现在可以使用虚拟展厅以 3D 模式查看一辆车的状况，点击屏幕进行定制，滑动智能手机屏幕即可结账。手机应用和支付、物联网、可穿戴设备、语音命令 — 这些新功能正从根本上改变人们与各个品牌和企业进行互动和交易的方式，而且这种改变无处不在。

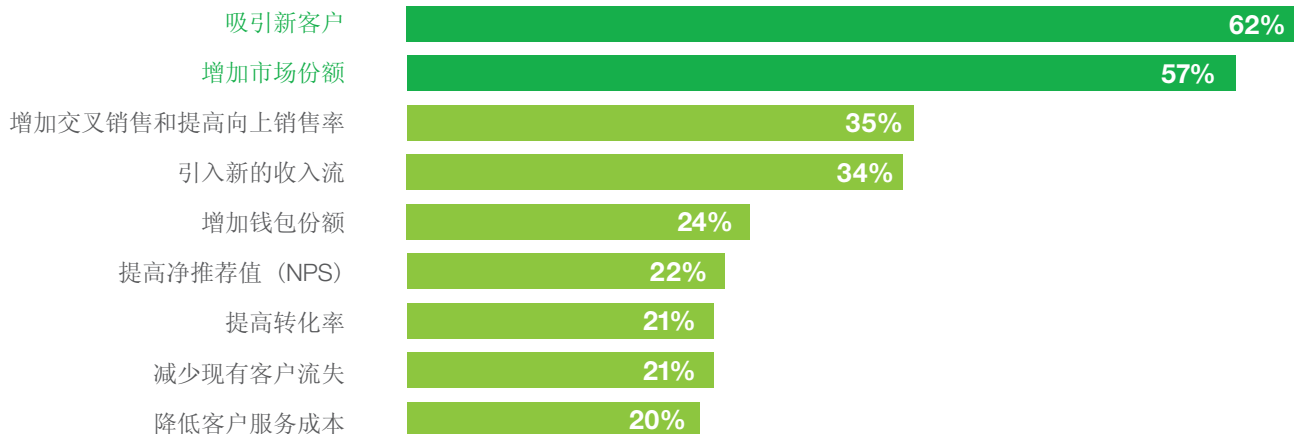
各行各业的公司都在建立自己的战术手册，以应对这种转变和所面临的挑战。这场博弈进展很快，大多数公司都在努力赢得胜利。在此过程中，它们还顺道发现了领域中的一些新规则，比如它们需要构建的团队和需要设定的目标。有四个主题比较突出。

公司需要更广泛地考虑体验

为何各公司都看重通过数字化提升客户体验？从调查对象的回答中来看原因一清二楚——绝大多数调查对象都提出需要通过吸引新客户（62%）和增加份额（57%）来推动营收增长（见图 1）。而认为目的是降低成本甚至是获得提高忠诚度机会的调查对象则要少得多。

然而，我们认为这是错误的选择。从现实角度看，在一个线上价格透明、营销成本不断上升的世界中，考虑成本和客户维系至关重要。更根本的是，数字化革新导致的许多混乱是由

图 1
驱动客户互动策略的指标



资料来源：IBM 商业价值研究院，n = 338。

规则改写引起的。企业过去常说“想好你想靠什么出名”，其中有一个隐含的假设，就是必须在提供良好体验和低成本服务之间做出选择。提供良好的体验则意味着较高的成本。如今的赢家想法就与之不同了。

通过采用移动和实时分析等技术，可以也应该用来增强客户互动、推动营收增长。但这种类型的能力还可以在无高成本投入的情况下大规模替代基础设施、简化流程、发展个性化关系。Netflix 现在提供的媒体服务有几乎无所不包的内容、无与伦比的个性化设置，而价格远低于许多有线电视竞争对手。² 在 Tangerine 银行，可以通过手机应用在几分钟内注册一个账户，从而消除流程中的人为障碍，提供良好的客户体验。³

认知计算是将加速这一趋势的另一个领域。认知允许所有渠道都“像人一样”，甚至允许所有渠道可以根据个人客户的需求量身定制，因而认知能使企业重新思考非人类渠道的角色。例如，认知可以引导人们完成复杂的决策（例如选择节税投资），在引导过程中，认知使用自然语言来了解客户并向客户提供建议，同时进行详尽的考虑。对大公司来说，这可以带来显著的成本效益，同时还能真正提高客户满意度。

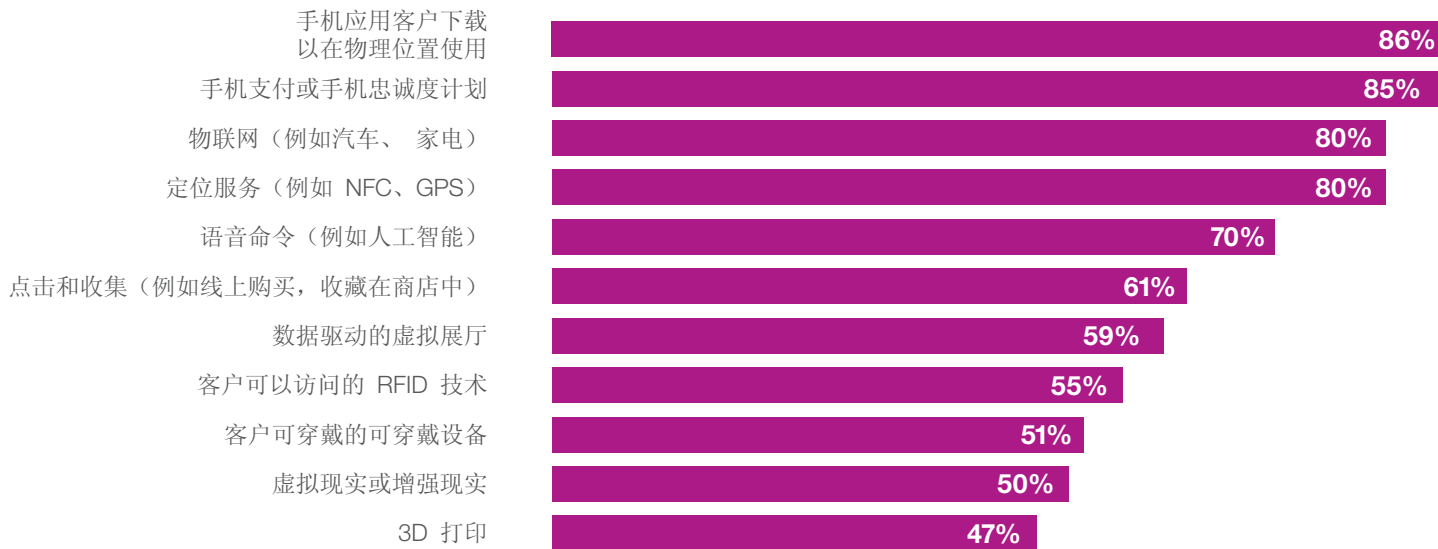
数字化在提供良好客户体验方面开辟了一个全新的领域，而且往往省去了过去需要花费的与提高客户体验相关的高成本。因此，领军企业需要更广泛地考虑差异化体验对其行业意味着什么。基于您目前的业务创造良好的体验是必要的，但这还不够。它会让您在博弈中处于最佳状态。做硅谷做的最棒的事 — 从头开始革新提供产品或服务的方式 — 这将让您赢得胜利。

12 个月后世界将完全不同

很多数字化创新都可用来增强客户互动，而企业也渴望尝试这些创新。我们惊讶地发现，在我们调查的 5 家公司中，有近 4 家计划在未来 12 个月内将物联网应用投入实际使用。同样地，近 60% 的受访者正在试用虚拟展厅，近一半的人正准备实施 3D 打印（见图 2）。各公司正竞相利用数字化趋势，而且投注范围很广。

图 2

公司在未来 12 个月内实施的客户互动举措



资料来源：IBM 商业价值研究院，n = 338。

移动技术显然是发展空间所在。未来 12 个月内，高达 86% 的受访者计划为客户提供可以让客户更多地访问品牌物理位置的手机应用。同样地，手机支付和手机忠诚度计划也正朝着普及化方向发展。更令人惊讶的是各企业的行动速度，他们正在迅速部署与手机设备交互的手机传感器、近场通信（NFC），甚至是语音控制体验。如果您在这些领域还没有进展，这个消息可能令您不安。

然而，我们建议在这场更新与创新的竞赛中拿捏好分寸。也许我们从公司听到的最常见的一种抱怨是，企业确实有大量的数字化活动，但这些活动在整个企业范围内并未得到协调，也没有专注于那些会产生广泛影响的举措。人们很容易就会陷入对最新装备潜力的追求，但通常很难预测这样做会对博弈的平衡性产生怎样的影响。今年早些时候，Nordstrom — 最受尊敬的一家数字化领先企业 — 缩减了其创新团队的规模，目的是为了让其技能更接近于其能真正带来重要影响之处：接近客户。⁴

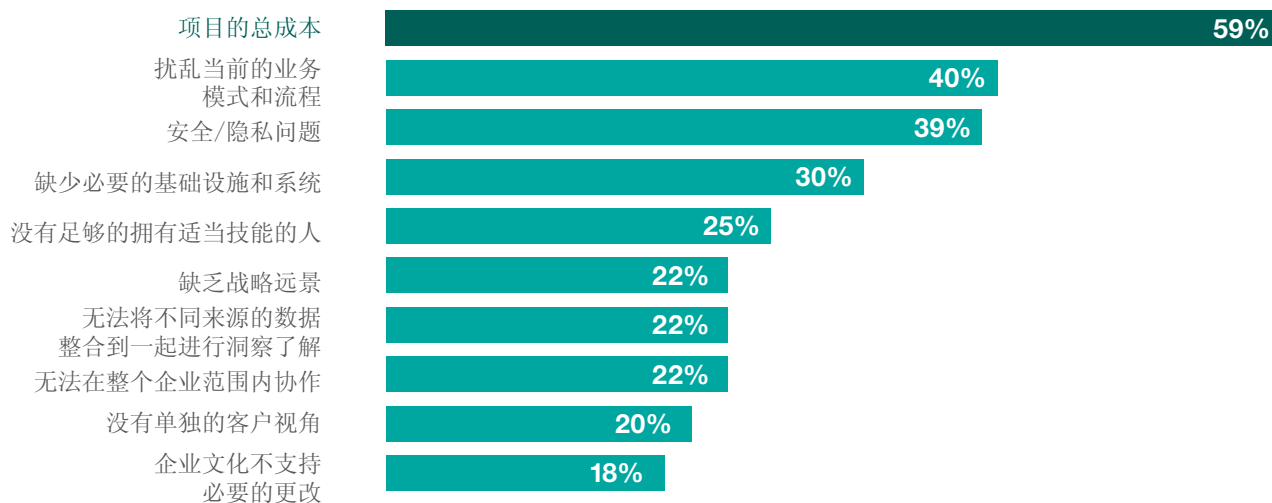
事实是，数字化创新带来的最大影响在于它创造的体验能够以一种个性化的、消除体验中的摩擦的方式来解决根深蒂固的需求。要实现这一点，您需要将客户的观点融合到一切行为中，以此为基础打造您的公司 DNA。花时间去了解客户的需求，找出最大的挑战，然后进行相应的投入和行动。

没有衡量，便没有收获

在整合实体体验和数字化体验的过程中，企业也遇到了许多新的障碍。所有行业和地区的受访者都提及的最大挑战是如何证明项目成本的合理性（参见图 3）。考虑到数字化转型的战略重要性，我们发现这种情况令人担忧，但并不奇怪。全渠道项目本质上就是复杂的、跨职能的。最初的实施成本可能很高，而协调多部门预算也很复杂。如果不从营收和成本两个角度的全方位来看收益，大规模举措的合理性是很难得到证明的。

图 3

公司整合数字和实体客户体验所面临的挑战



资料来源：IBM 商业价值研究院，n = 338。

解决此问题并非易事。首先，新体验的价值很难衡量，甚至更难预测。当然，衡量单个接触点对整个系统建模的影响是一个复杂的过程，它会面临统计方面的挑战。当有一个明确的“购买”事件时，过程比较简单，但是当考虑到多重接触和“影响”时，这个等式就变得主观了。另一种方法是将设计范围内的特定目标对齐，然后通过执行程序使用测试和度量显示结果。在业务规划流程中，可以使用各种基准和评估来证明投资的合理性，然后随着结果变得更明确，又可以在交付过程中细化这些指标。在这个数字化世界中，要记住的重要一点就是事情永远不会有完成之日；必须不断迭代改进才能收获更多。

还有其他的实用手段。首先，计算成本效益（通常更具体）对于证明项目的合理性至关重要。其次，计算观望等待成本是一个重要且经常被忽视的考虑因素。当实体渠道的销售额出现小幅下降时，利润率很快就会下降，出现混乱的风险增加。什么都不做是有代价的。最后，长期利益和短期利益都需要考虑。

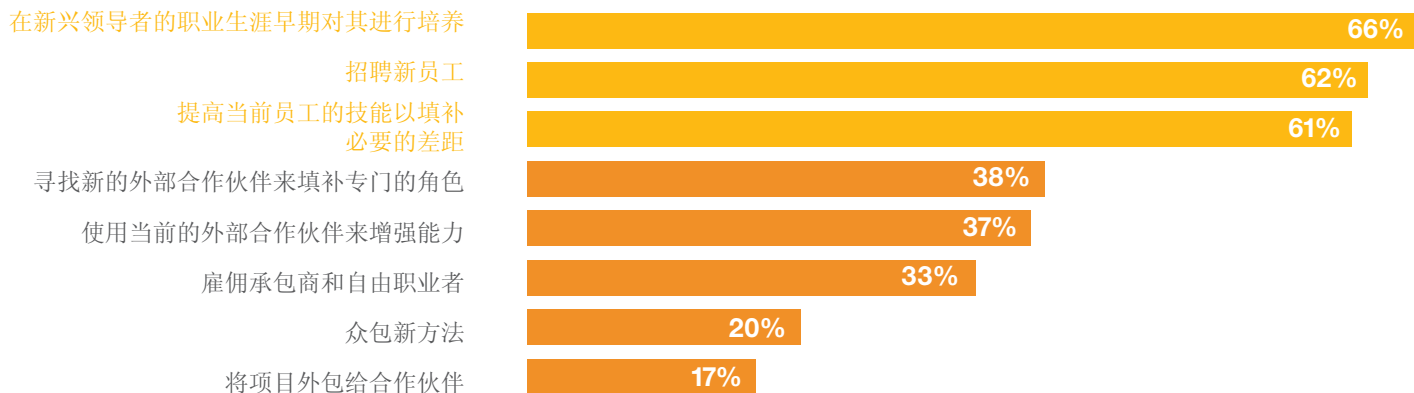
针对数字化举措设计正确的管理以促进整个企业内的协作，是另一个有助于推动势头的因素。令人鼓舞的是，我们的调查显示在创建无缝数字化体验这一使命方面，各企业基本上是一致的。文化问题和缺乏战略方向的问题并不突出。但是，针对迫切而重要的体验采取行动是很复杂的一件事情，确保对利益进行清晰叙述是取得成功的重要一环。

建立您的人才生态系统

找到合适的团队至关重要，对人才的争夺正不断升级。在我们调查的公司中，只有稍微超过半数的公司认为它们有充足的后备军来满足其需求。有趣的是，公司们看重花钱买人才，而不是租用人才。最受关心的三个人才问题全都围绕着寻找和培养、或者雇佣新人才。通过合作伙伴来弥补技能差距并未得到优先考虑——接近 50%（见图 4）。

图 4

填补技能差距



资料来源：IBM 商业价值研究院，n = 338。

这种反应是可以理解的。企业意识到 CX 是一项核心区分因素，不能完全依赖第三方来驱动它。例如，出于使用数据驱动营销绩效的重要性，公司现在需要那些能够用数字化技术武装头脑的管理人员，他们可以与机构密切合作，创建一种共生程度更高的关系。数字化意味着公司需要有能力的内部领导者，他们可以设定数字议程，推动创新，成为组织内外变革的催化剂。

也就是说，我们坚信，建立合作伙伴生态系统来向内部的数字化专家致意在当今这个快速发展的世界中也是至关重要的。这样做便于获取客户、数据、技能和技术，从而帮助您及时了解最新的创新，并且比您做任何事都亲力亲为更加敏捷。重要的是要培养（内部和外部）扩展团队中各成员之间的紧密关系，并有效地管理期望，这样激励就会与不断发展的纪律需求相一致。

这就是为什么说强有力的管理者至关重要，懂业务、市场营销和 IT 的跨职能人才而言更是如此。但是，就像在体育界一样，球队本身只是成功的一部分。他们需要一个完整的生态系统来予以支持：训练员、场地管理员和球探。同样值得记住的是，如果没有粉丝，游戏根本就不值得一玩。保持让客户满意才是真正重要的。

建议：为赢得比赛设计战术手册

谨防错误的选择

增长和成本效率并不相互排斥。新的数字化互动模式可以通过提供速度、方便、即时获取信息和个性化这些优势来增加营收、提升忠诚度。这些都很好。但是，为客户和员工建立无缝互动关系除了扰乱面向客户的流程，同时还要考虑到它会扰乱内部的流程。良好的体验往往推动营收增长、成本降低，因而应该相应地调整激励。

让 **CX** 成为您商业战略不可或缺的一部分

公司战略有很多组成部分。CX 应是一项核心战略。在这个数字化颠覆时代，那些没有在泛组织层面上处理这一问题的公司正承受巨大风险。这也是在无数新的可用体验投资选择中做出选择的唯一方式。站在客户的角度，不留情面地评估并改进您的端到端交付模式，以应对客户不断上升的期望。您的产品和服务将因此更加差异化，您的客户将因此更加忠诚，您的公司也将因此更加安全。

启动关于价值的新对话

公司需要获取体验举措中关于价值创造的综合观点。这种观点应该涵盖营收和成本机会。创建一个数据基础来对影响和结果进行艰难讨论是其中一个重要部分。然而，粒度衡量可能是个挑战，它或许需要时间来实施；为特定的体验增强和测试结果设置清晰的度量标准对驱动焦点和确定成功战略至关重要。

管理内部/外部矛盾。

对高管来说，最明显的人才痛点将是确保组织拥有所需的人才。但如果您只着眼于内部聘用，您就会错失作为生态系统的一部分所带来的价值，在其中，您能以一种高效、灵活的方式从多个来源获取合适的技能和知识。管理组织内外的事情，从各个方向挖掘灵感和创新。

准备好了吗？问自己以下问题

- 哪些公司（无论它们在您的行业内还是行业外）正在影响您客户的期望？
- CX 是贵组织商业战略核心组成部分的程度如何？
- 哪些数字化技术可以为您的客户和行业带来改变博弈规则的体验？
- 进行 CX 的数字化转型，在您的业务案例中可能会带来哪些潜在的效率、成本节约或其他内部利益？
- 您将如何获得成功革新 CX 所需的新技能？

作者

Philip Dalzell-Payne 是 IBM 互动体验 (IBMiX) 部门的全球合作伙伴。Philip 有 20 年咨询经验，主导 IBM 的数字化增长和创新服务热线。他帮助客户利用现有技术、新技术和新兴技术开发以客户为中心的战略，这些战略可加速营收增长和价值捕获。Philip 曾任职于零售、消费品、科技/电信、旅游和金融服务等多个领域的领军公司。他曾为《福布斯》和《Retail Leader》等知名刊物撰文。

Carolyn Heller Baird 是 IBM 商业价值研究院 (IBV) 的客户体验和设计全球研究主管。除指导 2016 年 IBV 客户体验研究系列外，Carolyn 还负责 IBV 首席高管系列的首席营销官研究。她过去的研究包括关于营销话题和社交媒体的研究，以及千禧年研究系列。她有近 20 年作为体验战略咨询师的丰富经验，专注于针对跨所有行业和地区的 IBM 客户提供沟通、营销和内容策略。

执行发起人

Saul Berman，副总裁兼合作伙伴，首席战略官，IBM 全球业务服务部

Amanda Gosling，全球合作伙伴，IBM 互动体验部、IBM 全球业务服务部

贡献者

Stephen Ballou, 主任, IBV 研究中心

Kristin Biron, 视觉设计师, IBM 数字服务集团

Rob Carson, 写手, IBM 数字服务集团

Peter Korsten, 合作伙伴兼副总裁, Thought Leadership and Eminence 全球领导人, IBM 全球业务服务部

Eric Lesser, 研究主任和北美地区领导人, IBM 商业价值研究院

Kathleen Martin, 管理顾问, IBM 商业价值研究院

Joni McDonald, 内容策略师/写手, IBM 数字服务集团

Hebatallah Nashaat, 业务分析师, IBM 全球业务服务部

了解更多信息

如需进一步了解 IBM 商业价值研究院的此项研究，请联系我们：

iibv@us.ibm.com。请关注我们的 Twitter: @IBMIBV，如需了解完整的研究目录，或者订阅我们的每月资讯，请访问：ibm.com/iibv。

请从您的应用商店下载“IBM IBV”免费应用至手机或平板电脑，在您的移动设备上获取 IBM 商业价值研究院的执行报告。

最适合与您携手改变世界的合作伙伴

在 IBM，我们与客户密切合作，整合商业见解，改进研究和技术，以便让客户在当今瞬息万变的环境中保持绝对优势。

IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院是 IBM Global Business Services 的组成部分，旨在围绕关键的公共和私营部门面临的问题为企业高管提供基于事实的策略见解。

来源

1. 本报告中的数据资料基于 2015 年的一次 IBV 调查，该调查与经济学人智库 (EIU) 合作，向 338 名首席执行官、首席营销官、首席客户官、首席数字官和其他负有类似责任的高管发起，其中大多数高管都居住在以下国家：巴西、中国、法国、德国、印度、日本、英国和美国。代表的主要行业包括：汽车、银行、消费品、保险、零售、电信、旅游和运输。
2. “过去 20 年推动了整个世界向前发展的 20 个时刻。(20 Moments from the past 20 years that moved the whole world forward.)” Fast Company。2015 年 12 月。
<http://www.fastcompany.com/3052958/20-moments-that-matter>; Risen, Tom。“Comcast、Netflix 和有线电视的死亡。(Comcast, Netflix and the Death of Cable.)”《美国新闻和世界报道》。2015 年 7 月 16 日<http://www.usnews.com/news/articles/2015/07/16/comcast-netflix-and-the-death-of-cable>
3. Tangerine 网站。2016 年 9 月 19 日收集。<https://www.tangerine.ca/en/landing-page/switch/index.html?treatmentCode=1e15>。
4. Duryee, Tricia。“Nordstrom 缩小创新实验室，重新分配从事科技举措计划的员工。(Nordstrom shrinks Innovation Lab, reassigns employees in shakeup of tech initiatives.)”《GeekWire》。2015 年 2 月 2 日。<http://www.geekwire.com/2015/nordstrom-shrinks-innovation-lab-reassignsemployees-shakeup-tech-initiatives/>

© IBM 公司版权所有 2016

Route 100
Somers, NY 10589
美国印制
2016 年 2 月

IBM、IBM 徽标、及 **ibm.com** 是国际商业机器公司在全球多个司法管辖区注册的商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。当前的 IBM 商标列表请见网站的“版权和商标信息”版块：www.ibm.com/legal/copytrade.shtml。

本文档包含截至发布之日的最新信息，IBM 可能随时更改。并非所有产品或服务在 IBM 开展业务的所有国家/地区均有提供。

本文所载信息按“原样”提供，不做任何明示或暗示的担保，包括对适销性、特定目的的适用性的任何担保，以及针对非侵权的任何担保或条件。IBM 根据产品交付协议中规定的条款和条件为产品提供担保。

本报告旨在提供一般性的指导。不可替代详细研究或者专业判断。IBM 将不对任何依赖此出版物的组织或个人蒙受的任何损失承担责任。

本报告中使用的数据可能来源于第三方，IBM 不对其进行独立核实、验证或审查。因使用这些数据造成的结果按“原样”提供，IBM 不做任何明示或暗示的陈述或担保。



请回收再利用

IBM[®]