



体验革命

新团队，新规则

执行报告

IBM 互动体验

IBM iX 如何提供帮助

在 IBM 互动体验部门 (IBM Interactive Experience, IBM iX)，我们与客户合作，构想客户、员工和业务合作伙伴的体验。这种方法主要考虑客户行业的未来前景、可能出现的颠覆者、客户生态系统以及他们顾客的需求。我们与客户合作，做出必要的选择，从而实现设想，推动业务成果。我们运用“IBM 设计思维”方法和敏捷方法，实现这些体验，确保它们能够持续改进，从而为企业和用户带来越来越出色的价值。如欲了解有关 IBM iX 的更多信息，敬请访问 ibm.com/ibmix

借助数字化技术，重塑客户体验

一 员工改变游戏规则

如果您认为客户通过您的员工体验贵公司的品牌，那么当客户体验越来越趋于数字化时，该如何应对？调研受访者预测，他们企业的数字化客户体验变革会对领导班子和工作团队产生巨大影响：新技能、新岗位和新组织架构将成为必备条件。虽然应对所有这些变化会带来诸多挑战，但调研中归类为财务业绩出众的企业中，大多数受访者都相信，满意的员工会造就满意的客户，因此他们正顺势而为，优先投资于改善员工体验。事实上，我们的研究成果揭示了业绩出众的企业所采取的一些先进的做法，确保他们的数字化客户体验变革能够改变员工和客户体验的“游戏规则”。

执行摘要

思考一下，如何在数字时代开展竞争？请认真考虑这个问题。为了在竞争中脱颖而出，全球各地的企业都在大力投资创新领域，让客户通过数字方式体验他们的品牌，无论是通过移动应用、移动支付、信标还是虚拟现实、增强现实和人工智能渠道。但今天的创新可能就是明天的惯例。持续的品牌差异化需要由员工来实现。目前，这个简单的观念比以往任何时候都更为重要，因为企业纷纷通过全新的数字化方式与客户开展互动和进行交易。

这种数字化变革带来了深远的影响，不仅仅对客户是这样，对企业内部也是如此。需要具备怎样的领导能力才能推动这种数字化客户体验变革？企业职能部门需要进行怎样的调整？需要具备哪些新技能？这会对员工的日常工作带来何种影响？企业如何应对这些变化？

这是我们客户体验调研系列的第三份报告，我们将逐一探讨上述问题。¹为找到答案，我们采访了来自各行各业各个地区的 600 多位最高层主管和业务线主管，他们所在的企业都正积极投身于数字化客户体验变革。²

无论处在变革之路中的哪个阶段，调研受访者均表示，数字化客户体验变革几乎涉及了企业中所有人员。这些受访企业纷纷选用具备数字、数据、客户体验和创新等方面精深专业知识的人才充实自己的最高管理层。许多企业在考虑整合面向客户的职能部门，例如市场营销、客户支持以及客户分析等部门。

财务业绩出众的企业认为员工体验对客户体验意义重大。



74%

的受访者表示，他们会积极对员工投资，以便确保提供优质的服务，让客户满意



74%

的受访者认为，客户不满会导致员工士气受挫



62%

的受访者正在重新分配预算，将员工体验列为优先任务。

企业重新审视自己的人才战略，调整员工绩效考核指标和激励计划，以便吸引和留住具备数字技能的人才。受访者认为，员工在将来需要担任新角色，适应新的管理组织架构，掌握各种新的流程和工具。

在当今持续变化的世界中，*新*就是一种常态。

尽管企业亟需提高客户服务水平是推动员工队伍转型的主要因素，但是，大部分受访企业均未能将员工体验融入自己的客户体验战略中。考虑到许多企业在应对诸多变革管理挑战时已经显得力不从心，这种失察可能会让他们的处境雪上加霜。其中一项挑战是员工士气低落，企业可以通过更关注于员工体验，显著提升员工士气。

但是，在参与调研的财务业绩出众的企业中，我们发现，有一组企业采用截然不同方法来推动数字化客户体验变革的方方面面。³ 他们表示，自己的团队在发生变化，游戏规则也随之改变。

以下内容就是从*他们*的经验中汲取的宝贵精华。

变革始于高层 – 全新领导班子，保持目标一致

2011 年，IBM 商业价值研究院发布了第一份首席营销官（CMO）调研报告《化被动为力量》(From Stretched to Strengthened)，我们在当时的巨大变革浪潮中看到了 CMO 的重要作用。⁴ 数字技术的迅猛发展不断颠覆市场营销的方方面面，包括移动、社交、客户洞察和分析等方面。提供无缝的全渠道客户体验不管在过去还是现在都是一项重要议题。一位受访的 CMO 表示，他必须不断探索自己所不熟悉的领域，监督几年之前根本不存在的业务方面。如他所说，他已经变成了“首席全能官”。

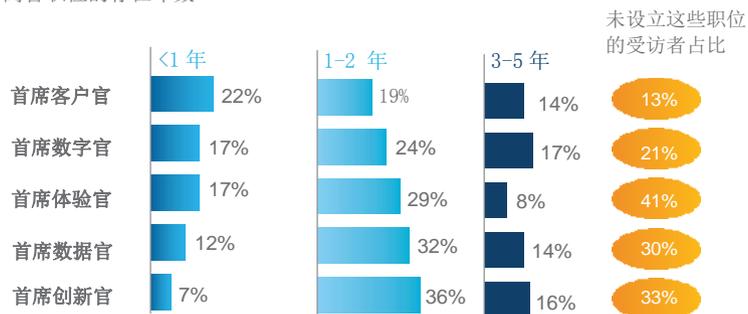
仅仅五年后的今天，数字技术已经遍地开花，客户体验日益成为整个企业的战略命脉。这种演变要求管理人员和高层主管具备深厚的专业知识，关注成功重塑企业数字化客户体验所需的特定领域。正如我们在本系列中之前的报告《积极行动，体验制胜》(Mobilizing to Win) 中所指出的，当今的 CMO 更有可能成为负责客户体验的高管团队的一员，而非唯一的主要负责人。⁵

最近新型高管职位层出不穷，这表明许多企业正在将客户体验、数字化转型、数据分析和创新作为紧迫的战略优先任务来抓。在企业中新增这些职位也就是最近两年的事（见图 1）。

图 1

新型高管职位的存在时间：大多数设立这些职位的受访者表示这都是最近两年内的事

受访企业中高管职位的存在年数



来源：IBM 商业价值研究院，样本数 = 600。

然而，在我们的调研样本中，财务业绩出众的企业在五年或更久时间之前设立这些职位的可能性要远远高于其他企业。他们很早就认识到，企业所面临的变革范围和规模是如此之大，因此必须设立新的领导岗位（见图 2）。

总体而言，设立这些职位的受访者表示，绝大多数首席体验官（88%）和首席客户官（80%）直接向 CEO 汇报工作。首席创新官和首席数字官主要与 IT 相关，通常首席数据官会向首席运营官汇报工作。所有这些新职位都是最高层领导团队的重要组成部分，负责管理企业的客户体验数字化转型。他们作为主要负责人员，与其他领导共同承担责任，或对相关负责人员产生影响。

首席数字官会是下一个首席执行官吗？

许多人认为，这些新的高管职位的重要性和影响力将不断提高，尤其是首席创新官和首席数字官。事实上，业绩出众的企业认为在这些新职位中，首席数字官最可能成为未来的 CEO（32% 业绩出众的企业预计会出现这种情况；只有 6% 的其他受访者这样认为）。

目前，我们经常用“数字化”作为“现代化”的代名词。由于我们仍然处于这个数字化时代的初级阶段，因此企业中管理数字化变革的最高层主管可能是继续引领企业迈向未来的扛旗人，这是可以理解的。然而，我们相信，尽管目前对首席数字官的需求在不断增加，但随着数字化的日益普及，企业会将该职位视为一种常态，对这一职位的需求也会减少。

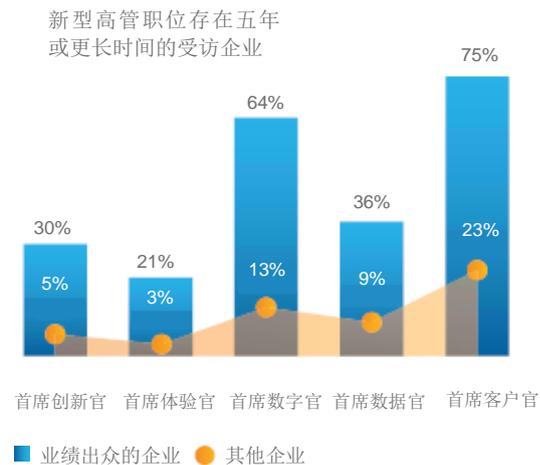
是否需要整合团队？这是营销部门面临的一大难题

对于许多企业而言，营销一直是对于客户体验至关重要的核心部门，而数字化带来的变化产生了广泛而巨大的影响。在业绩表现欠佳的受访企业中，有超过三分之一表示，在未来两年内，他们会将营销职能与数字化服务、客户服务或客户洞察职能进行整合（如果还未整合的话）。

开展创新、为客户营造更为无缝顺畅的体验以及建立更加以客户为中心的企业文化，是激励企业领导推动这些变革的主要因素。降低成本或减少冗员已经不再那么重要，对业绩出众的企业而言更是如此。

图 2

职责共担：较多的业绩出众企业早在五年或更久之前就已经设立了这些新的高管职位



来源：IBM 商业价值研究院，样本数 = 600。

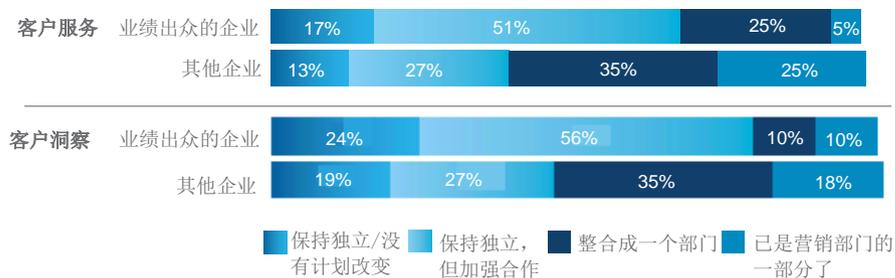
45% 业绩出众的受访企业认为，传统的营销部门已不复存在，现在营销工作都已实现数字化。

有趣的是，业绩出众的企业更倾向于采用一种既独立又协作的方法，尤其是在客户服务和客户洞察领域。他们认为，打破各自为战的组织壁垒，对于营造无缝的一站式客户体验而言至关重要，但这并非意味着所有人员都必须共在一个部门的屋檐之下。的确，保持这些部门相互独立但又紧密协作，能够帮助业绩出众的企业专注于各种不同的专业领域，可以根据需要培养在整个企业中发挥重要作用的深层能力（见图 3）。

领导班子的变化和重组可能对不断发展的团队产生重大影响。企业领导很容易将每个变化视为一个孤立的事件，特别是在每隔一段时间发生一种变化的情况下。但是，如果员工了解这些转变的累积影响如何与企业的客户体验变革战略和愿景保持一致，他们就会更容易地参与和接受这些变化。

图 3

团队合作：未来两年中，营销部门如何与其他部门开展合作



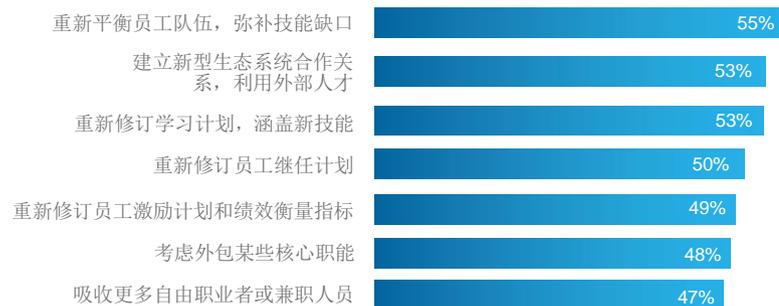
来源：IBM 商业价值研究院，样本数 = 600。

新技能需要新计划 – 员工的影响

一段时间以来，许多企业一直在担心人才争夺战，这并不奇怪。高管必须重新思考他们的人才战略，以便吸引和留住所需人才。55% 的受访者计划通过数字化客户体验转型重新平衡员工队伍。约半数的受访者正在修改员工继任计划和激励计划。此外，53% 的受访者正在建立全新的合作伙伴生态系统，以便吸引所需的人才（见图 4）。

图 4

修改人才战略：鉴于企业的数字化客户体验转型，受访者预计或已经作出的改变



来源：IBM 商业价值研究院，样本数 = 600。

建立全新数字化团队

企业最希望获得哪些数字化客户体验技能？关注这个领域恰逢其时。列表很长，需求量很大（见图 5）。

业绩出众的企业中人才缺口最大的岗位：互动/数字化设计人员 - 73%。

图 5

梦之队：受访者需要更多这样的职位，以便推动客户体验数字化转型

希望获得更多这类专业人才的受访者比例



来源：IBM 商业价值研究院，样本数 = 599。

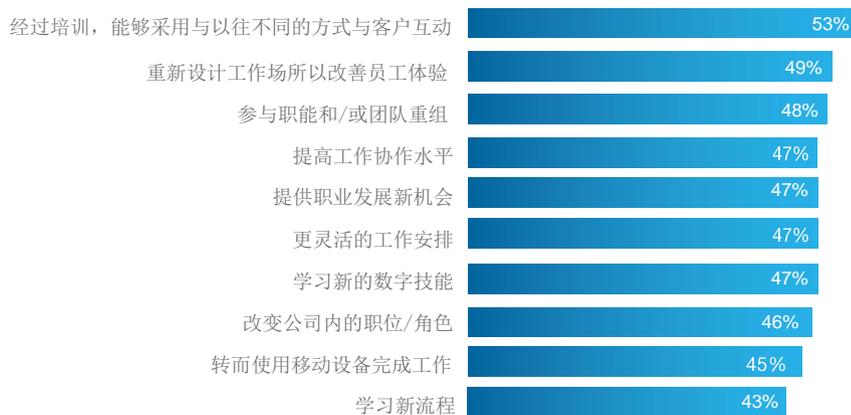
重塑客户体验需要重塑员工体验

从员工的角度而言，重塑客户体验会对他们的本职工作产生重大影响。高管列出了一大堆在推进数字化客户体验变革计划的过程中，员工将要面对的变化。新的流程、新的职位、新的管理架构、新的客户互动方式，这些就是未来两年中将会发生的改变。高管还希望在员工队伍建设方面做出改进，比如新增职业发展机会、更灵活的工作安排、更高的协作水平以及重新设计工作环境（见图 6）。

图 6

员工转型：高管预计随着数字化客户体验变革的推进，员工的工作将在未来两年内发生巨大变化

预计会发生这些变化的受访者比例



来源：IBM 商业价值研究院，样本数 = 598。

尽管预计会发生巨大变化，并且认识到员工会对企业营造卓越客户体验的能力产生影响，但是三分之二的企业仍然没有将员工体验视为客户体验变革战略的重要组成部分。

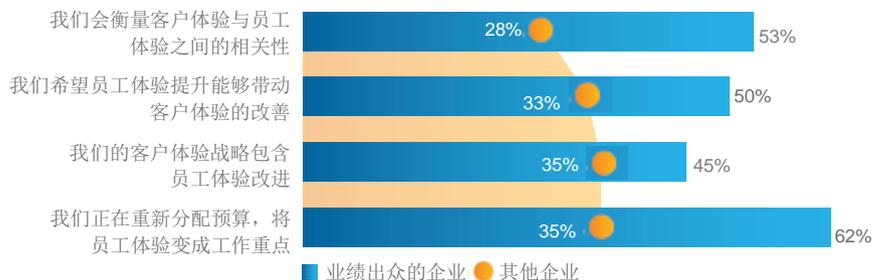
而业绩出众的企业早已捷足先登。74% 业绩出众的受访企业认为，当客户不满意时，员工士气也会受挫（只有 47% 来自其他企业的受访者也这样认为）。74% 业绩出众的企业相信，他们的员工会竭尽所能让客户满意，而只有 45% 的其他企业做出了相同的表述。

业绩出众的企业还更有可能将对员工体验的关注纳入自己的客户体验战略，并衡量员工体验和客户体验之间的相关性。此外，半数以上业绩出众的受访企业使用客户体验设计方法来设计员工体验，相比之下，只有三分之一的其他受访企业会采用这种方法。业绩出众的企业说到做到：62% 业绩出众的企业正在重新分配预算，将员工体验当做优先任务来抓（见图 7）。

客户体验变革也是提升员工体验的绝佳良机。正如上文中业绩出众的企业所说，员工造就客户体验。不论是面向客户的员工，还是后台人员，所有员工都应积极参与，打造成功的客户体验。如果员工未参与其中，最有效的客户体验创新也无济于事。

图 7

打造制胜团队：业绩出众的企业对员工体验的关注程度远远高于其他企业



来源：IBM 商业价值研究院，样本数 = 600。

变革挑战

数字化客户体验变革几乎涉及企业的方方面面，因此需要制定行之有效的变革管理计划。说来容易做时难。当我们询问受访者他们面临的最大变革管理难题时，他们罗列了一大堆问题，这并不让人奇怪。许多人担心快速变革会对当前业务运营造成影响，还担心自己的企业文化成为变革的强大阻力。

业绩出众的企业所担心的主要问题有所不同。他们面临的最大挑战是业务运营问题，例如所需的培训规模和范围以及组织架构重组规模。其他企业也有这些担忧，但他们还担心员工士气受挫和缺乏高管支持，这对于大多数业绩出众的企业来说并非难题（见图 8）。

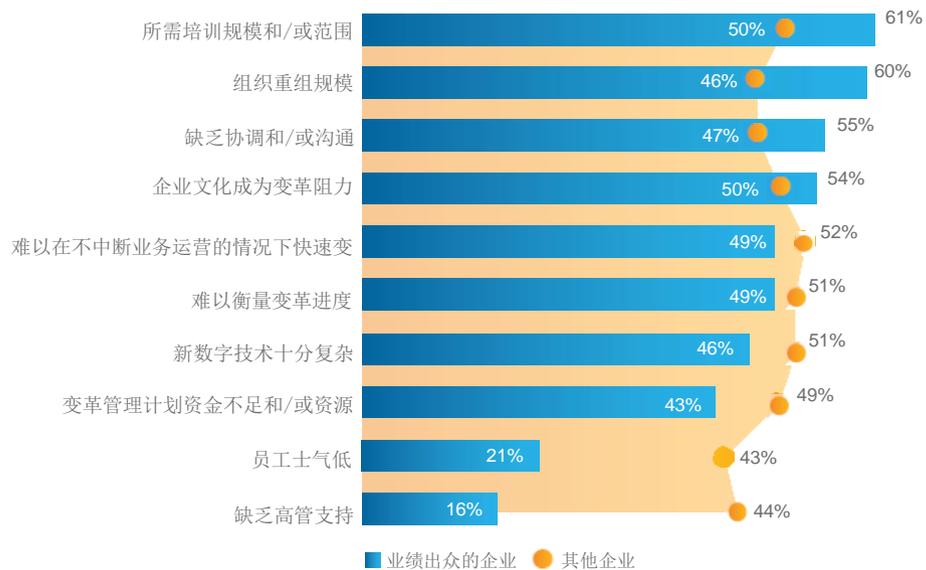
团队不同，方法不同：变革管理风格

我们还发现，业绩出众企业的变革管理方法与其他企业之间存在明显差异。大多数业绩出众的企业（64%）会使用自上而下的结构化规定性方法，促进变革管理计划。这包括沟通交流活动、培训以及变革时间安排。

其他企业倾向于采取更有组织性的方法（58%）。他们喜欢“化变革于工作中”，在员工开展个人项目的同时，与之沟通变革目标，帮助团队开展变革。

图 8

变革管理挑战：业绩出众企业的关注点有所不同



来源：IBM 商业价值研究院，样本数 = 587。

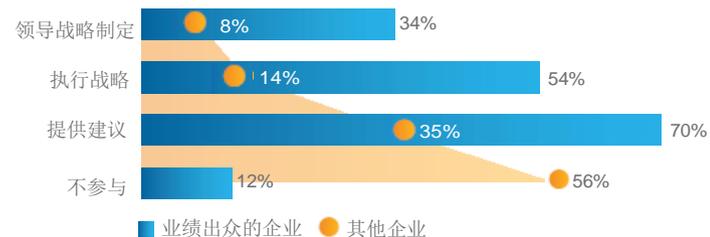
虽然所有受访者都认为最高管理层和业务线主管必须参与战略制定和执行，但是业绩出众的企业预计管理层领导和推动战略制定和执行的可能性是其他企业的两倍，因为他们最了解自己的团队。业绩出众的企业也更容易接受变革管理专家参与制定和执行战略，并担任咨询顾问角色（见图 9）。

您可能认为，那些希望采用自上而下方法的受访者会想要掌握更多控制权。但我们相信，业绩出众企业的规定性计划是支持他们放心让专家和管理人员共担日常战略执行重任的原因，这样才能让高管可以更加灵活地专注于他们的核心职责。鉴于目前无时无刻不在发生变化，许多企业可能选择根据需要聘请专家，通过与有能力的员工团队合作来推动战略执行和沟通工作。

图 9

增强团队力量：业绩出众的企业更有可能在整个转型过程中与变革管理专家开展合作

变革管理专家：



来源：IBM 商业价值研究院，样本数 = 600。

建议：制胜之道

客户体验是一个“集体项目” - 必须确保派最强选手上场

在业绩出众的企业中，设立专门负责数字、体验、数据和创新的高管职位的时间要明显早于其他企业。这种做法不仅表明了企业的优先任务和发展方向，还使这些高层主管能够推动对数字客户体验变革至关重要的不同领域。那些认真应对数字化时代的竞争、但尚未将一些新角色添加到最高管理层的企业，应该评估是否能够从这些人员更深层次的专业知识中受益。

关注长远发展 - 修订战略要三思而后行

快速创新和营造无摩擦的客户体验是否意味着，企业应该将客户服务、市场营销等团队整合成为一个大型职能部门？大多数业绩出众的企业并不这样认为。他们喜欢保持相互独立而又高度协作的团队。考虑整合的企业应该权衡利弊。虽然重组可能暂时会带来颠覆性的作用，但有时需要实现真正的变革。另一个有效方法是考虑是否需要修改客户体验管理模式、提供数字化协作工具以及支持更方便地访问整合的数据源。无论在企业组织架构中设立怎样的职位，这些都是应考虑采取的必要步骤。

依靠生态系统 - 您所需要的超级巨星可以属于别人的团队

对最紧缺的数字人才的争夺战将愈演愈烈。大约半数的受访企业已经开始建立新型合作伙伴生态系统，以便获得所需人才。这种方法益处良多，而不仅仅是获得额外的技能。随着专业知识和观点的交流融汇，企业通常可以比仅仅依靠内部资源更快地进行创新。当然，他们需要共担风险，分享回报。

打造一流客户体验 - 让员工成为最重要的“参赛选手”

毫无疑问，业绩出众的企业坚定地致力于提升员工体验，作为客户体验战略的重要组成部分。这类企业明白，如果员工没有合适的工具、培训、环境、流程、数据、通信，如果没有重视员工参与的企业文化，持续营造卓越的客户体验就是空谈。通过设计严谨、遵循规则的无摩擦、无缝流程和服务，重塑员工体验，将会给企业带来丰厚的回报，业绩出众的企业便是明证。

周密规划 - 找到适合团队的变革管理方法

大多数企业在实施数字化客户体验变革时需要周全的规划和执行。根据范围、规模、时间安排、受影响的人数和企业文化，确定是结构化方法还是更有组织的方法最适合自己的企业。担心日常业务中断的企业会采用“变革即服务”模式，以便能够快速发现和响应组织需求，并根据需要招纳专家，而无论企业处于转型的哪个阶段。

准备好了吗？试问您自己这些问题

- 您当前的高管团队能否提供深入的专业知识，设想、构建和协调客户体验数字化变革？
- 在确定将面向客户的职能部门整合成为一个大型部门是否适合您的企业之前，您需要权衡哪些因素？
- 您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，并开展创新，帮助自己的企业脱颖而出？
- 您是否对员工体验和客户体验给予了相同的重视？如果没有，可以采取什么措施将员工体验纳入客户体验战略？
- 如何修改目前的变革管理方法，以便确保它成功地支持受客户体验数字化变革影响的所有员工顺利开展工作？

作者

Warren Tomlin 是 IBM 全球企业咨询服务部的首席创新官，在数字战略、创新和产品开发方面拥有 20 多年的丰富经验。Warren 被《营销杂志》(*Marketing Magazine*) 评为 100 位思想领袖之一，也是负责咨询和开发业务的 IBM 全球移动主管；他负责领导新兴技术创新，帮助 IBM 发展增强现实/虚拟现实、可穿戴设备、无人机、互联设备、区块链、移动支付/标记化、高级机器人/智能机器人和移动等技术领域的全球能力和实践，旨在运用这些技术的潜力颠覆和改变客户的业务模式以及我们的生活和工作方式。

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。除了领导 2016 年 IBV 客户体验系列调研之外，Carolyn 还负责 [IBV 高管系列的首席营销官调研](#)。她过去负责的调研包括营销主题、社交媒体以及 [千禧年系列调研](#)。她拥有近 20 年丰富的体验战略顾问经验，专注于各个行业和地区 IBM 客户的沟通、营销和内容战略。

高管支持

Saul Berman, IBM 全球企业咨询服务部，副总裁兼合伙人，首席战略师

Philip Dalzell-Payne, IBM 全球企业咨询服务部，IBM 互动体验部门全球合伙人

Amanda Gosling, IBM 欧洲互动体验部门全球合伙人，战略与设计主管

合作者

Stephen Ballou, IBV 研究中心, 主任

Maria-paz Barrientos, IBM 全球企业咨询服务部, 全球人才和互动竞争力中心, 副总裁兼合伙人

Kristin Biron, IBM 数字服务部门视觉设计师

Rob Carson, IBM 数字服务部门撰稿人

Peter Korsten, IBM 全球企业咨询服务部, 全球思想领导力和卓越计划, 合伙人兼副总裁

Eric Lesser, IBM 商业价值研究院, 研究主任兼北美地区主管

Kathleen Martin IBM 商业价值研究院, 管理顾问

Hebatallah Nashaat, IBM 全球企业咨询服务部, 业务分析师

Douglas Porton, IBM 商业价值研究院, 高级 SPSS 顾问

Gaby Stern, IBM 全球企业咨询服务部, 高级顾问 - 数字战略、设计与移动

Carol Yan, IBM 全球企业咨询服务部, 高级战略顾问

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，即可在手机或平板电脑上访问 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：<http://www-935.ibm.com/services/cn/gbs/ibv/>

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 商业价值研究院隶属于 IBM 全球企业咨询服务部，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。

备注和参考资料

- 1 IBM 商业价值研究院之客户体验调研结果通过多份报告对外发布。第一份是《体验革命：大幕开启》http://www-31.ibm.com/ibm/cn/pdf/Game_is_On.pdf，第二份是《体验革命：积极行动，体验制胜》，http://www-935.ibm.com/services/multimedia/Mobilizing_to_win.pdf
- 2 本报告中的数据结果基于 2016 年 IBM 商业价值研究院与经济学者人智库 (EIU) 合作开展的一项调研，受访对象包括 600 位首席执行官、首席营销官、首席客户官、首席数字官和业务部门主管，他们分别来自中国、德国、印度、日本、英国和美国等国家和地区。他们所代表的行业包括银行业、零售业、电信业和旅游业，这些行业均以企业到消费者模式为主。所有参与调研的企业均通过引入全新的数字化方法，与客户进行互动并开展交易，转变自身的客户体验。
- 3 财务业绩出众的企业是那些根据过去三年的盈利和收入情况，认为自己超越竞争对手的受访企业。这类企业约占我们调研样本的四分之一。
- 4 “化被动为力量 - 来自全球首席营销官调研的洞察。” IBM 商业价值研究院，2011 年 10 月
- 5 Gosling, Amanda, and Carolyn Baird. “体验革命:积极行动,体验制胜”，IBM 商业价值研究院，2016 年 8 月，http://www-935.ibm.com/services/multimedia/Mobilizing_to_win.pdf

© Copyright IBM Corporation 2016

Route 100
Somers, NY 10589
美国出品
2016 年 11 月

IBM、IBM 徽标及 ibm.com 是 International Business Machines Corp. 在全球许多司法管辖区域的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。Web 站点 www.ibm.com/legal/copytrade.shtml 上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本文档是首次发布日期之版本，IBM 可能会随时对其进行更改。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的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。IBM 对于组织或个人因使用本文档而导致的任何损失不承担任何责任。

报告所采用的数据可能根据第三方数据源产生，而且 IBM 并未独立核实、验证或审核这些数据。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

GBE03786CNZH-00

