

专家洞察@IBV

紧跟客户的感觉

数字化重塑的终级目标

IBM 商业价值研究院



当今客户的画像

一个很瘦的女孩，在流媒体上直播自己吃炸鸡的过程。她从烤箱里把炸鸡取出来，对着镜头大口咬下去，咀嚼食物脆响的声音清晰可闻，女孩子脸上是满足喜悦的表情。这是当前中国大陆流行的一种玩法，吃饭的年轻人一般很瘦，每次吃各种各样很油腻的食品。观看这些视频的人，一部分是想减肥的人，看人家吃就产生一种满足感；还有一部分人，仅仅是陶醉于人家咀嚼食物的声音和表情。

一种 DIY 制品在北美和欧洲国家的 9-13 岁青少年中非常流行。他们在食品店买苏打粉、食品染色剂及其他配料，加上水即可做成小小的一团很像胶质的东西，捏揉这个东西能发出奇妙的声音，还可以做出形象色彩各异的造型。他们把制作的过程做成小视频放在网络上，圈子里互粉跟踪，探索各种新奇的玩法，有的人虽然自己不动手做，却常常关注视频为的是听它发出的可爱声音。

一位年轻人，去南京出差住在某五星级酒店。酒店卧室预备了很多枕头，可是单一的枕头太矮，两个叠起来又嫌高，他只好把自己外衣夹克折好塞在枕头套底下睡觉。第二天起来他忘记拿走衣服就离店了。后来他再住这家酒店，发现在酒店房间的枕头套下面，酒店为他塞进了一条叠好的浴巾，跟他原来放的夹克差不多大小高低。他觉得这个服务真是太棒了、太贴心了。感动之余，他想到的并不是以后到南京出差一定入住这家酒店，而是要逼着别的酒店提供同样的服务。

这些正在慢慢成长起来的小朋友，以及刚刚进入社会的年轻人，将是我们现在和未来需要服务的主要客户群。我们处在一个变化多端、寻求感觉的年代，满足消费者需求非常之难。单单有好的产品，好的服务并不足以取悦并留住期望值高企的客户，总有更好的选择抢走你的所谓“忠诚”的客户。

从 2000 年到现在仅仅过去了 17 年，多一半世界 500 强企业从名单上消失了，其中有一部分是被并购了，更多是破产了、灰飞烟灭了。从某种意义上来说，无论企业做得多努力，客户多满意，似乎都有可能因着数字经济时代的格局变迁而落伍。

企业亟待数字化重塑

亨利·福特曾说过：“如果我当年去问顾客他们想要什么，他们肯定会告诉我：一匹更快的马。”这句话在十年前是一个含义，再过十年又将出现新的含义。当今市场营销人员对这句话的解读也不完全一样。一种认为，客户永远不知道自己想要什么，我们要帮他想，想到他满意为止。另一种解读说，客户想要的东西，需要你不停的去满足，在满足过程当中还要不断地改变。还可以这样解读：客户不是要车，他想要一匹更快的马，我要用什么样的创新模式为客户提供“一匹更快的马”？新的商业模式必须打破一切固有思维。

老福特所处的时代，是一个大跃进的时代，机器大整合时代，自动化的时代。老福特看到，大家都需要一辆车，人人可以买得起的车。他的做法是运营集约化、工厂自动化、流程简化，他拼命地降低运营成本，大规模地批量生产汽车，占据所有市场份额，挤开所有竞争对手，制造又好又便宜的汽车。老福特的这种做法，在当今市场环境下或者还会有效果，但是已经不足够了。

*如果我当年去问顾客他们想要什么，
他们肯定会告诉我：一匹更快的马。*

— 亨利·福特

图 1
数字化重塑之路从数字化开始，并通过数字转型向前推进。



来源：IBM 商业价值研究院分析

在过去的二十几年里，数字技术已经改变了人员和企业的互动方式。数字的力量从根本上改变了经济模式，也改变了企业的业务模式。为了在数字经济时代的激烈竞争中求得生存并蓬勃发展，企业需要进行数字化重塑。早在 2005 年前后，企业便开始在各个职能领域集成数字技术，不断协调数字化业务流程的各个领域，以及更好地整合客户体验。如今，数字化重塑成为企业的战略选择。

IBM 商业价值研究院在《数字化重塑进行时》报告中指出，通过与云计算、认知技术、移动技术和物联网等多种高新技术相结合，数字化重塑优先从需求、用途和愿景的角度重新思考企业与客户及合作伙伴的关系。数字化重塑帮助企业为客户、合作伙伴、员工和其他利益相关方营造富有吸引力的独特体验。无论体验涉及哪一种业务流程 — 是直接提供产品或服务，还是采用业务生态系统方式统筹协调来自合作伙伴的产品或服务，企业都可以从数字化重塑中获益。（见图 1）。

对传统企业而言，数字化重塑涉及从根本上对战略、运营和技术进行彻底改造。从战略上讲，进行数字化重塑的企业会重点关注体验而非生产。他们对技术的变革和颠覆作用持欢迎态度，并将企业看作总体业务生态系统环境中的一员。从运营角度来讲，进行数字化重塑的企业致力于持续调整，持续改进。它们在整个生态系统中营造人人创新的文化氛围，确保现实世界与数字世界的无缝对接。从技术上而言，进行数字化重塑的企业可以毫不费力地灵活运用自身拥有、共享或租用的能力。他们精通技术创新的专业知识，而且，他们努力发挥新技术的全部潜能，无论是直接依靠自己的力量，还是与生态系统中的合作伙伴协作。

数字化重塑路线图

数字化重塑绝不是流于表面的，它不单指企业的硬件或软件数字化，运营自动化或流程再造，而是企业由“心”而发的改变，即客户体验的改变。现在的客户寻找对的思维模式，寻找情感的寄托，“以客户为中心”也要与时俱进。客户体验的最高境界可以更直接地表达为：客户感觉对。

什么叫客户感觉对？客户在做某个选择时，可能并不知道错和对，但是他心里知道：我对这个感觉很好，我感觉就应该是这样的。任何人在任意一个地方最近一次拥有的最佳体验，会成为他们下次体验的最低期望，无论到哪个行业都是如此。“客户感觉对”正是今天企业所面临的最大的挑战。“感觉对”会让一个企业真正的贴近客户。从数字化、数字化转型到数字化重塑，无论企业采用什么战略、通过什么技术，只要能够以合理的运营成本让客户“感觉对”，就是企业最终极的追寻目标。

企业的数字化重塑始终围绕“客户体验”。IBM 商业价值研究院提出了数字化重塑的框架，建议企业采取四个步骤，即展望未来、建立试点、深化能力和统筹生态系统，以此来开启数字化重塑之旅（见图 2）。

图 2
数字化重塑框架集结生态系统合作伙伴的优势力量



来源：IBM 商业价值研究院分析

案例：福特汽车公司正在重塑业务模式

数字经济时代的福特汽车公司正在重塑业务模式，逐渐从传统的汽车制造商转变为移动服务提供商。福特着重在车载网络、移动服务、自主车辆和大数据等方面培养新的专业能力。该公司建立了由初创企业和开发人员构成的全球生态系统，根据“创新移动挑战计划”构建创新型解决方案。福特还通过推出一系列新产品，比如应用平台 FordPass，重新定义了客户体验。FordPass 能够帮助用户支付停车费、拼车以及获得虚拟助手的帮助，从而使出行更为便利。

第一步：展望未来。开展展望对话，比如设计思想对话，绘制明确的重塑蓝图。更深入地了解客户，就新的想法集思广益，描绘出奇制胜的方案。可以邀请外部利益相关方参与这些对话，比如合作伙伴与客户，鼓励各种不合规的奇思妙想。

第二步：建立试点。通过敏捷开发流程，建立试点和原型，交由客户进行检验，快速投放市场，获得反馈，不断完善。建立兴趣社区，创建可以测试创新的安全环境，将其作为设计和开发流程的核心。在企业内外建立能力基础，从而能够快速推广成功的创新，迅速终结失败的创新。

第三步：深化能力。通过战略规划扩充能力，持续构建和部署必要的应用，以符合数字化重塑运营模式和生态系统战略等方面的目标。随着试点的推进，开发过程中的实际限制或障碍会不断浮出水面，反映出当前能力的缺陷。发现缺陷之后，应采取迭代方法，培养新的能力或扩充现有的能力。

第四步：统筹生态系统。将工作重点明确放在客户的深入需求、期望或意愿方面，采用整体重塑方法，而非一系列关注特定领域的解决方案；同时，关注兑现客户承诺所需的合作伙伴生态系统。将客户视作需求和期望的整体，就“与谁合作，如何合作”做出明智的战略决策。成功的生态系统环境能够营造富有吸引力的体验，其中包括产品、服务和其他互动形式。

数字化重塑并非渐进模式，它为富有远见的企业提供一种途径，帮助他们采用“体验为要”的方法，运用生态系统合作伙伴的集体力量，营造独一无二的体验，即“客户感觉对”。

主题专家



赵亮

IBM 大中华区全球企业咨询服务部副总裁
高级合伙人

他的联系方式: lennyz@cn.ibm.com

关于专家洞察 @IBV

专家洞察 @IBV 代表了思想领袖对具有新闻价值的业务和相关技术主题的观点和看法。这些洞察是根据与主题专家的对话总结得出。

了解更多信息

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。

© Copyright IBM Corporation 2017

IBM、IBM 徽标及 ibm.com 是 International Business Machines Corporation 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 或其他公司的注册商标。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(无论是明示还是默示)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组织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。

