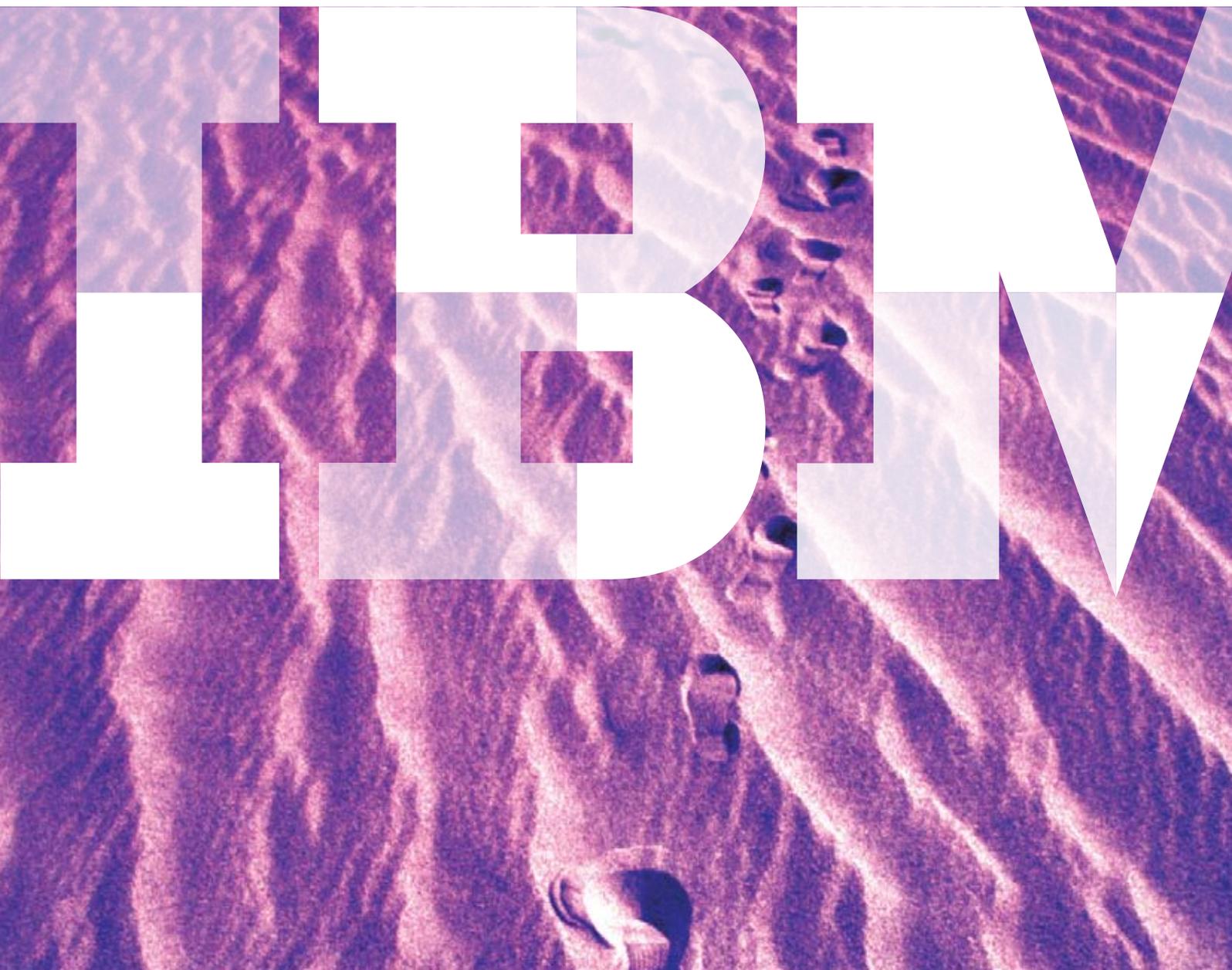


IBM商业价值研究院

# 前进之路

以客户为中心的领先新模式



---

## **IBM商业价值研究院**

在IBM商业价值研究院的帮助下，IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报，是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司或机构实现价值。有关更多信息，请联系本文作者或发送电子邮件到ibvchina@cn.ibm.com。请访问我们的网站：<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>

---

作者：Cristene Gonzalez-Wertz

**当企业** 在此次全球经济动荡之后采取试探性的步骤时，销售及服务领域的企业高管注定会面临由经济下滑所暴露的一些新的市场力量。消费者行为已经从根本上发生了变化，世界数字化的趋势愈演愈烈，现有业务模式的生命力受到挑战。客户关系管理专业人士必须迅速把注意力集中于培养洞察客户和开辟数字渠道的领先能力，以转变客户体验，开辟新市场和降低组织复杂度。

严重的经济衰退以及可能发生的后遗症向企业提出了有关旧业务模式可行性的诸多重大问题。那些曾经创造了前十年经济繁荣的业务模式是否依然有效？这些模式是否反映了消费者与企业进行互动的方式？企业能否在恰当的时间以所需的格式获得正确的数据以形成实际推动增长的洞察？

为了回答这些问题，IBM商业价值研究院对来自60多个国家，身在各行各业和肩负不同职责的近500位客户关系管理高管做了调查。我们的目标是对市场营销、销售及服务的状况进行评估，并提出企业如何在新兴的数字化时代实现领先的道路。

“2009 IBM客户关系管理调查”揭示，80%的全球客户关系管理领导者认为他们已准备好应对新经济环境提出的要求。但是，尽管多数人预期经济形势会在2010年中后期前开始复苏，他们还是将经济状况视为在可预见的未来里最可能影响业务决策和结果的因素。

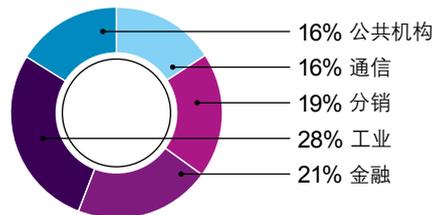
我们涵盖多个行业和地区的调查表明，在接下来的几年里，新兴市场力量可能会促使企业的业务模式和客户互动职能发生重大转变。因此，企业必须对客户互动进行调整，以适应消费者在如何做出购买决策和与企业进行互动等方面的较大变化。

处于变化最前沿的是数字化信息的爆炸性增长。例如，全世界2009年所产生的数据就比过去5000年间所产生的数据加起来还要多。<sup>1</sup> 而且，遍布全球的40亿部移动电

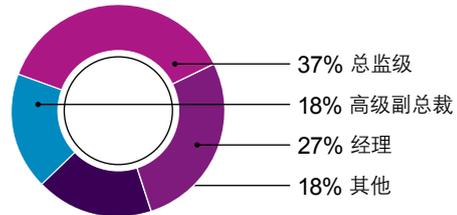
### 2009 IBM 客户关系管理调查方法论

调查概述：2009年5月，IBM与Business Intelligence Unit联合对66个国家的478位客户关系管理高管进行了一项网络调查，以确定市场营销、销售与服务方面的新情况。

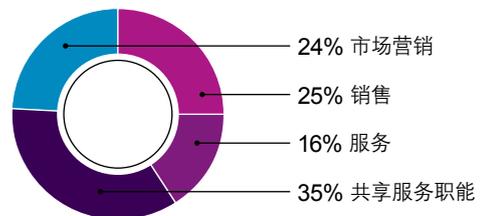
按行业划分



按头衔划分



按职能划分



资料来源：IBM商业价值研究院2009年客户关系管理领先调查

图1. 客户关系管理调查—回答者划分

话、20亿互联网用户、330亿无线射频识别(RFID)标签和几十亿只晶体管还在源源不断地产生大量数据，这一势头短期内很难减弱。<sup>2</sup> 面对如此大量的信息，企业做出正确决策的难度急剧增加。困难在于如何从这些浩如烟海的数据当中找到有价值的信息，然后据以采取有助于增加真正客户价值的行动。在横跨任何一个以及所有渠道间弥合这一从洞察到行动的鸿沟是通往领先地位新道路的基础。

无论身在什么行业，奉行什么业务模式或者来自什么地区，如今的市场营销、销售及服务领导者必须：

- 倾听各种相互联系的人与事；
- 学会通过收集、联系和减少数据从而获得洞见，并使用技术来加快上述过程；
- 简单而直接地与客户进行互动，在有助于促进相关体验的业务流程中无缝地从决定过渡到行动；
- 收获这些互动的成果，继续改进涵盖所有渠道、设备和人员的客户活动。

挖掘数据、利用分析工具和创造有效沟通平台的高超能力为三类领先者在2012年前的异军突起打开了大门：

- 客户洞察领先者，负责对大量数据进行优化，将之转化为有用信息并创造可测量的价值；
- 数字渠道领先者，在“始终在线”的数字化世界中，负责驾驭通过客户互动以及新产品、新服务和新的业务模式创造价值的新方法；
- 新时代领先者，负责整合来自上述两方面的最佳实践。

更进一步，这三类领先者将能够根据它们面临的业务形势及其想占有的市场位置选择以下三个明显不同的手段来提高实现差异化的可能性：成本和复杂性大幅降低；

创新的造市(market making)；以及战略性服务交付。按照需求的不同，企业可以只选择一个手段或结合运用全部三个手段。

成本和复杂性降低有助于企业的运营更精益、更灵活并对客户更加友好。创新的造市强调社会型企业设计，以吸引客户、合作伙伴和供应商并创造价值。它为企业提供了与客户、合作伙伴、供应商甚至竞争对手共同开发解决方案与产品的机会。战略性服务交付利用所有可用渠道来增加客户体验。无论客户选择致电联系中心、前往零售商店或分店、通过网站寻找信息还是通过微博等社交工具与企业互动，战略性服务都应该认真对待客户的要求并予以满足。它优化每个渠道，使得无论客户选择什么方式、什么时间、什么地点以及出于什么原因，都能反应迅速并具有吸引力。它还允许客户在不同渠道之间进行流畅地转换，例如，从网络转到联系中心，或者转到零售商，以购买其在网上找到的产品。

在以数据密集和客户友好为特点的数字化时代，领先企业是由它们如何开发和利用洞察来响应不断变化的消费需求来定义。在这项工作中，它们要掌握用于销售、服务及市场营销的新式数字通信技术。在它们通过客户洞察和/或数字渠道使自己显得与众不同的过程中，它们都将意识到果断采取行动的好处所在。在本文中，我们将详细探讨这些领先类别以及用于实现这一目标的手段。

---

**面对纷至沓来的产品信息和选择，他们有能力予以接受或拒绝。**

---

## 经济和市场力量

尽管我们调查的大多数人觉得经济衰退的最坏时期已经结束，但他们还是认为，至少在接下来的两三年内，整体经济状况仍然是一个重要因素(参见图2)。他们预测可用于资本支出的资金将会比较少。回答者还预测竞争将会加剧，不仅有来自新兴市场的企业加入，还包括对消费者可用支出的争夺。他们意识到消费者放开手脚花钱和大量贷款的“老日子”已经结束了，至少暂时如此。

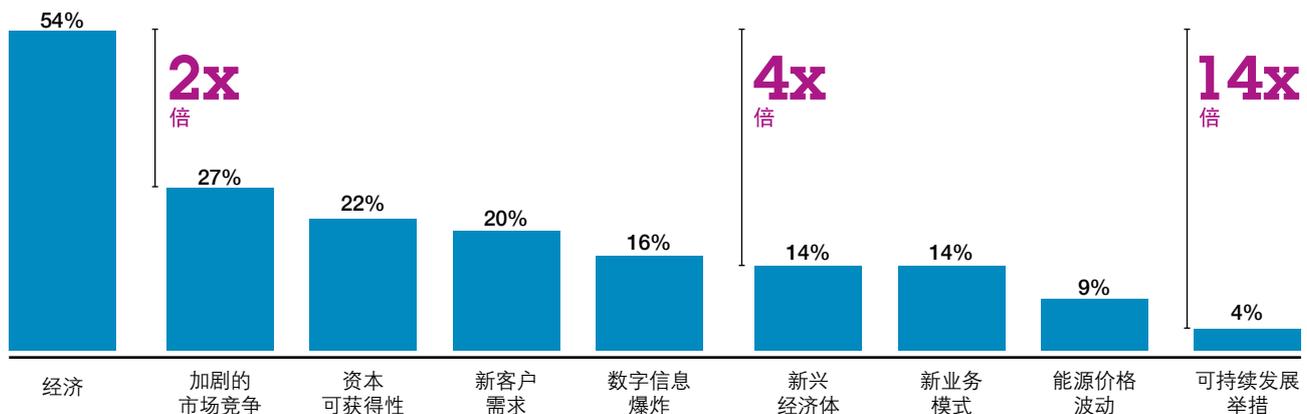
除了经济、竞争加剧和资本可获得性以外，还有三个因素也预示着需要进行变革，即新客户需求、数字化通信的日益盛行以及伴随全球人口与财富分配转变的新经济体的上升。能源价格波动和可持续发展要求其他外部因素对某些行业非常重要，但不是像其他因素那样的全球性力量。

大多数企业突破经济状况限制以及专注于其他企业绩效影响因素的程度和速度更多取决于它们所在国家/地区而非它们做什么。例如，当我们请被调查的领导者评价2012

年前最有可能影响其业务决策的外部因素时，美国市场营销、销售及服务高管中只有36%的人声称是经济状况，相比之下，新兴经济体的这一数字为67%，英国为63%，澳大利亚和新加坡为48%。这些数字是许多因素共同作用的结果，但总体而言，那些受企业大量裁员和金融机构崩溃(如英国)的冲击最厉害的国家/地区更有可能在较长时期内保持警觉，使其决策不致与经济状况偏离太远。

与之形成对照的是，美国企业对资本可获得性及数字化信息爆炸(27%)给予了与经济状况同样的重视(2012年之前)，显著高于整体回答者的16%，并且是中国和印度企业的3倍。在中国、印度及新兴市场，竞争加剧和资本可获得性被视为重要的市场因素。

虽然全球企业的关注重点显著指向经济状况及竞争加剧两个因素，但我们觉得不在调查回答者视线之内的另外三个市场力量也非常值得注意，即新业务模式、新客户需求以及数字化信息爆炸。



资料来源：IBM商业价值研究院2009年客户关系管理领先调查

图2. 部分市场力量(2012年前)

### 三大变革驱动力

今天的消费者消息灵通，见多识广，他们所引起的市场变革对企业的市场策略和服务方针有很大的影响。面对纷至沓来的产品信息和选择，他们有能力予以接受或拒绝。他们通过各种渠道购买产品与服务。他们消费的产品比以往更加广泛，企业也无法对他们进行简单的归类或划分。<sup>3</sup>

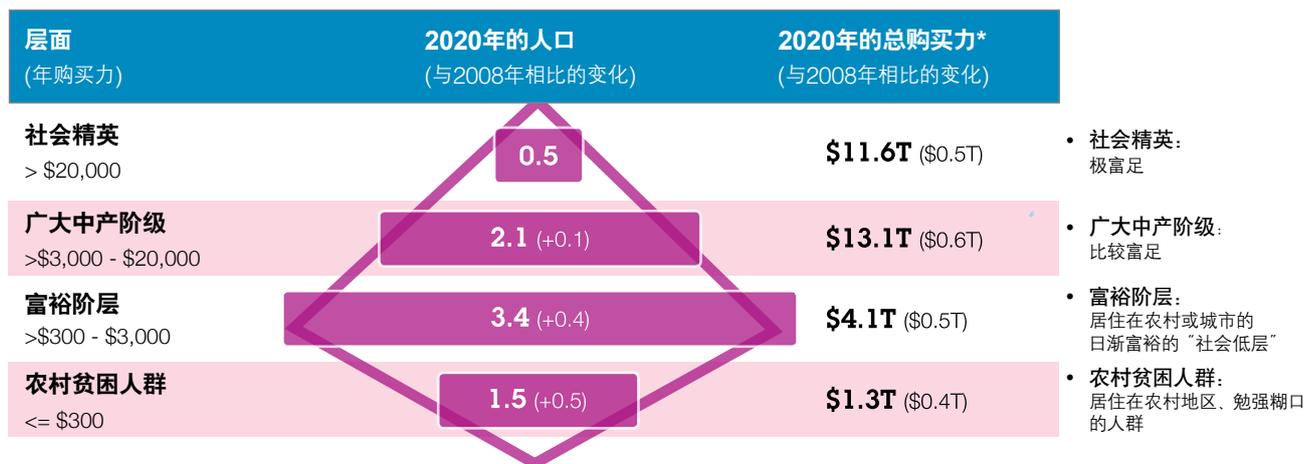
因此，令人感到意外的是，调查回答者对与满足今天的消费需求有关的这三个外部因素并未给予高度重视，即新业务模式(占回答者的14%)、客户需求增加(20%)、数字化信息爆炸(16%)。

**新业务模式：**许多传统业务模式正在衰落或失效。例如，金融服务业向来受到政府干预的扶持。无论在什么地区，医疗卫生行业对服务交付资源的需求缺口日渐加大。对数字化时代的到来反应缓慢的许多报纸永远退出了历史舞台。音乐行业的主要发行系统现在已发生了很大的变化。显而易见，旧的业务模式必须有所改变，以满足数字化时代消费者不断变化的需求。

**客户希望参与开发用于满足需求的产品与服务方案，这一新现象被称为客户共建。**

**客户需求的增加：**改变客户关系管理前景的不只是那些爱好数字技术和消息灵通的消费者。企业高管还必须考虑财富与人口再分配的问题。新兴市场的高速增长正在被经济停滞所抵消，在世界上最富裕的地区甚至出现下降(参见图3)。更进一步，发达国家市场的许多消费者已经从根本上改变了他们的消费习惯。对于渴望市场领先的企业来说，及时对这些情况做出响应至关重要。

**数字化信息爆炸：**不只是数字化信息的总量，还有数字化信息对传统媒体模式及广大企业的影响正在促成变革。例如，支持虚拟会议的新技术减少了航空公司和酒店的客源。CD和DVD销量由于消费者对数字内容的偏爱而下降。消费者把网上下载作为省钱之道。



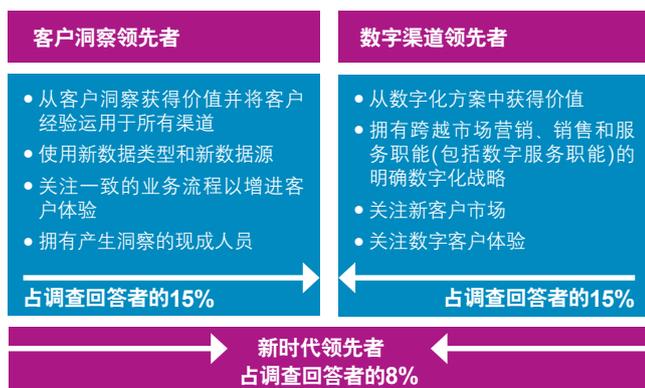
\*仅生活消费品(不包括耐用消费品和消费电子产品)。资料来源：IBM商业价值研究院分析；世界银行，“底层的十亿”；世界资源研究所；联合国。

图3. 变化中的全球人口的总购买力

企业需要掌控这些力量来创造有用的信息 – 在与客户互动之前注意倾听和学习, 以创造灵活和适应性的业务模式。它们需要利用其学习成果, 并通过各种渠道无缝地提供产品或服务内容, 以方便与客户的互动。另一方面, 客户希望能够随时随地与企业互动, 并参与开发用以满足其需求的产品和服务方案, 这种新现象被称为客户共建。客户会日益引导企业使用更简单的方法来满足他们的需求。在有助于推动创新市场方案和更好的战略性服务的新社会型企业设计中, 这种充分利用客户建议的共生方案处于中心地位。

### 对领先的新定义

未来几年内, 最有可能占据领先地位的企业将是那些积极回应引起变革的市场力量, 并从根本上了解客户偏好发展趋势的企业。通往领先地位的最佳途径将由企业如何以及在何处运用其知识而决定。最后, 我们认为将会有三类领先标准使创新型企业脱颖而出, 即客户洞察领导者、数字渠道领导者、新时代领导者(参见图4)。采用这些领先模式的企业的业绩将会明显高于其他企业。



资料来源: IBM商业价值研究院2009年客户关系管理领先调查。

图4. 领先的特征

### 客户洞察领先者

客户洞察领先者占我们所调查公司的15%。它们最擅长于捕捉、使用和获取价值 – 不只是通过产生洞察, 而且通过将洞察转化为由其员工和业务流程实施的具体业务行动。它们是使用新数据源(如GPS、网上冲浪和社交网络分析等)的行家。它们不只是收集数据, 还能充分利用数据。它们在83%的时间内拥有合适的人员来产生洞察并将之传播到整个企业, 相比之下非领先者的该项数据仅为15%。它们拥有更完备的工具来利用客户忠诚度驱动力, 67%的企业表示它们了解客户的忠诚度, 相比之下非领先者的这一数字仅为22%。它们中有75%的企业拥有稳定的业务流程来支持客户体验, 而其他企业的这一数字仅为15%。

这些领先者从客户需求出发并按照渠道对业务流程进行调整, 从而实现更好的测量和更佳的客户体验。它们还利用机会向客户学习, 通过解决当前客户体验中存在的问题来增进客户体验。在了解哪些方面的针对性改进能够在关键时刻提供良好的客户体验方面, 它们的可能性是其他企业的3倍。客户洞察领先者在创新方面大获成功, 这是因为它们非常清楚可以节省哪些成本, 同时又不对客户产生不良影响。它们把对服务进行战略改进的任务放在变革的中心地位。它们挖掘客户对话所包含的潜在价值, 以求进行必要的改进或寻找重塑企业的新思路。

### 数字渠道领先者

数字渠道领先者占调查回答者的15%左右, 它们在数字与多渠道战略的要素方面的表现甚至超过了客户洞察领先者。近三分之二的数字渠道领先者表示它们采用了多渠道战略, 相比之下, 客户洞察领先者的这一数字为

54%。数字营销战略方面同样存在差距，81%的数字渠道者称其拥有有效的数字营销战略，相比之下，客户洞察领先者的这一数字为65%。另一个差距是对数字服务战略的采用，68%的数字渠道领先者实行了鼓励客户采用最低成本服务渠道来满足其需求的服务战略。研究显示，只有56%的客户洞察领先者采用了类似战略。特别是，数字渠道领先者更重视从在线对话中发掘洞察，它们当中有33%的企业对此持有兴趣。

### 客户关系管理领先的特征

IBM客户关系管理调查表明所有类型的领先者都倾向于采取积极行动。它们清楚如何摆正其企业的位置，以经受经济衰退的严峻考验。它们向其员工提供合适的工具和分析软件。领先者更擅长使用洞察来确定客户行为的驱动力。不分行业、地区和业务模式，它们有一些共同的特征，其中包括：

- 跨类型的领先者更可能在经济周期早期采取艰难的行动，这使它们能够快速前进。例如，在经济衰退期间，它们比其他企业减少员工和预算的可能性高20%。同样，它们会尽可能缩减项目规模或延缓项目进度。
- 表现优异者认识到根据效率和客户满意度进行跨渠道变革的价值。例如，领先者转向电子商务和减少联系中心的可能性是其他企业的两倍。
- 领先者使用洞察来促进增长和具备现成的合适人员及能力的可能性分别是其他企业的2.5倍和3.5倍。总的说来，它们比同类企业更了解客户生命周期并把客户洞察运用于可重复的业务流程以增进客户体验，其利润率是其他企业的4倍。
- 领先者对客户忠诚度的了解比其他企业强3倍，请不要把这等同于客户忠诚度计划。例如，它们知道一次折扣计划不会让客户保持忠诚，而需经常进行此类活动。但它们知道，忠诚度来源于让客户参与性更强、更智慧、更好地互联和更好地获取信息。

### 新时代领先者

新时代领先者占调查回答者的8%，在新一代创新者中是最少的一群。它们同时使用客户洞察和数字渠道在最高层面进行响应。与数字渠道领先者和客户洞察领先者一样，它们也从同一来源获得价值，即分析数据和新数据源。新时代领先者中拥有合适的分析工具以及有效电子商务战略的企业百分比是整体调查者平均值的四倍。它们是拥有客户洞察并知道如何以数字方式将其应用于所有渠道的完美典范。

- 领先者4倍于其他企业去了解它们在哪可以获得学习机会，并努力针对客户所指出的问题加以纠正、创造更好的客户体验。它们知道，如果企业能够了解哪些具体方面需要改进，它就能创造更佳的客户体验和更丰富、更深入的客户联系。

每个类别的领先者都表现出这些特征，但新时代领先者在每个方面都显著高于平均水平(参见图5)。



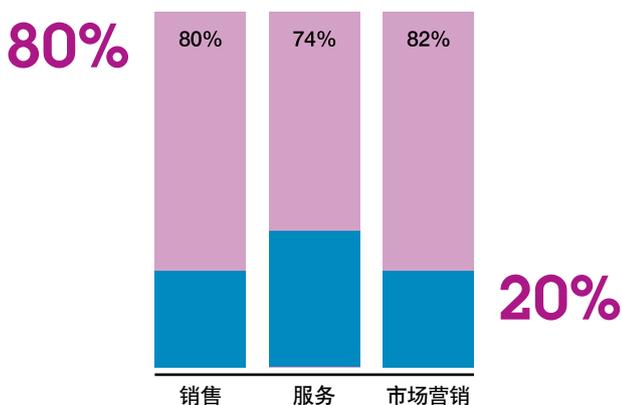
资料来源：IBM商业价值研究院2009年客户关系管理领先调查

图5. 新时代领先者VS. 其他所有调查参与者

无论这些表现优异者采用哪种领先模式，它们都有一些共同的特征(参见客户关系管理领先的特征)。它们很少由角色、地区、行业或业务模式来界定，使它们与众不同的是其采取积极行动的意愿和打破陈规旧律的行为方式。在所有类别中，领先者均提供了必要的工具来创造影响力。从是否拥有这些工具来衡量，其他企业与领先者间的差距是显著的。

- 只有20%的销售高管声称他们拥有重要工具来帮助他们有效地工作。但我们的调查发现表明，拥有完善工具的销售领导者所提供的客户价值是其同行的2.5倍。
- 市场营销方面的工具配备是最差的，特别是在分析工具方面，只有不到20%的回答者定期接收分析信息，相比之下领先者的这一数字达到了63%(参见图6)。

没有合适的工具就好比单手驾驶没有仪表的汽车飞驰而又想保持高度精确一样。同样，领先者重视在关键职位上拥有合适的人员来产生和传播洞察。这些人的重要性不仅在于创造洞察，而且在于使之供企业利用和据以采取行动。

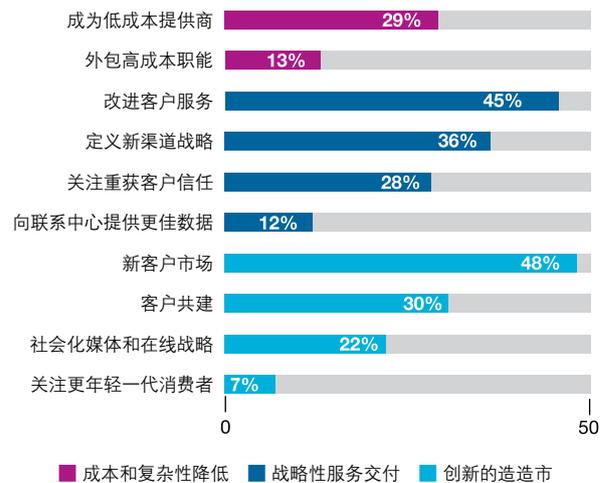


资料来源：IBM商业价值研究院2009年CRM领导研究。

图6. 20%的CRM专业人士经常使用分析工具

## 实现成功的三个手段

在以数据密集为特征的数字时代，渴望获得领先地位的企业必须确定采用什么手段才最有可能实现差异化。我们问调查参与者未来三年会采取什么方法来使自己与众不同，最多的回答是进入新客户市场，近半数回答者选择了这一项。其次是改进服务，占回答者的45%。新渠道战略和客户共建是下一个较大的差异化领域，紧随其后的是成为低成本提供商和重获客户信任，各占回答者三分之一左右。但是，由于差异化领域反映了相当多的回答者的意见，所以这有助于按照企业取得成功所需采取的手段(这反映了企业的意图和压倒性需要)对这些回答者进行划分。结果表明有三个核心手段：成本和复杂性降低、战略性服务交付、创新的造市(参见图7)。在这三个手段当中，成本和复杂性降低常常是实现以客户为中心的最短途径，而战略性服务交付和创新的造市则可提供更多的客户互动。



资料来源：IBM商业价值研究院2009年客户关系管理领先研究。

图7. 开创前进之路的三个核心手段

### 成本和复杂性降低

成本和复杂性降低使企业的运营更加灵活、精益并对客户更加友好。虽然在传统上被当作一种内部措施，但成本和复杂性降低的好处 — 尤其是通过数字渠道的使用 — 越来越有助于降低客户服务成本。这是一个相当大的机会，66%的回答者认为其企业未能完全提供一种数字服务战略，以使他们能够关注服务成本。

企业有随着逐步发展而变得复杂的倾向。当“速度”被特别要求以进入新市场或改进服务时，跨渠道和跨业务职能的优化可能具有一定的挑战性。这一“速度”实际上会损害优先完成任务方面的有效设计。但在如今的经济环境中，取得和保持领先地位要求企业建立复杂的流程和更加快速地响应客户及全球商业环境。通过从一开始就把降低复杂性当作目标，企业就能够在进入新市场和改进服务时进行正确的业务流程和渠道优化。企业会变得更加简约、响应速度更快、更智能和更灵活，执行力和效率得到保证。最后，成本和复杂性降低对解放资本以支持这些新经营方式也是非常重要的。

### 创新的造市

创新的造市改变了企业进军和拓展新市场的方式。它强调在争取客户以及了解与厂商、政府机构和竞争对手间的互动方面的价值共建和使用社会化媒体。这一社会型企业设计有助于企业发现和预测市场形势与客户需求的变化并予以响应。从概念上讲，所谓造市就是使用这一协作范式以更快的速度和更大灵活性向新市场推出新产品与服务。

创新的造市涉及我们所希望的外部社会化媒体部分，但它也支持内部协作 — 使得在企业内寻找信息、人员和创意变得更加容易。但它同时也承认，无论一个企业有多少员工，伟大的创意、技术和互动途径常常来自企业外部。例如，IBM物理学家多年前意识到激光装置可以进行精准的切割操作，使得他们能够在人类头发上雕刻我们的姓名。但这有什么商业价值呢？有一个人指出这种方法可以用于对人眼巩膜进行平整的切割，从而导致了激光视力矫正技术的出现。后来其他企业购买了这项技术，到2009年，该技术在美国的市场价值已达到250亿美元。<sup>4</sup>

	客户洞见领先者	数字渠道领先者	新时代领先者
成本和复杂性降低	<ul style="list-style-type: none"> <li>关注业务流程，以更快地将洞察应用于所有渠道</li> <li>知道可以节省哪些成本而不影响客户体验</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>降低市场营销沟通成本</li> <li>简化销售流程</li> <li>通过自助式服务和引导式方法降低服务流程成本</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>使用洞察来推动客户关系管理成本的下降并了解依存关系</li> <li>能够测量渠道转变计划的成功与否</li> </ul>
战略性服务交付	<ul style="list-style-type: none"> <li>了解并能够测量一致的渠道交付</li> <li>关注完整的客户生命周期</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>在整个客户生命周期提供基于Web的内容</li> <li>了解数字渠道的服务成本</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>为涵盖整个客户生命周期的服务交付提供多点式可测量途径</li> <li>能够将面向特定渠道的衡量标准纳入以客户为中心的衡量标准</li> </ul>
创新的造市	<ul style="list-style-type: none"> <li>通过各种渠道主动倾听客户和向客户学习</li> <li>与客户共建产品、服务</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>使用多种形式的社会化媒体进行客户互动</li> <li>驾驭基于Web的支持者的力量，以吸引潜在客户</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>提供新的数字服务，帮助以有利的成本创造客户价值</li> <li>使用新形式的测试与测量来实时收集基于Web的反馈</li> </ul>

资料来源：IBM商业价值研究院2009年客户关系管理领先研究

图8. 领先者如何运用所述的三个手段来获得成功

**战略性服务交付**

战略性服务交付包含旨在改进客户互动的活动，方法是通过新渠道进行对话。战略性服务交付提供了交互式和数据驱动的方法，让企业向客户学习并与客户共同探讨如何满足其需求。

它还有助于企业改进客户便利性。这方面的一个例子是使用互联网来提供服务改进和故障查找技术。我们不再需要为打印机提供驱动光盘，因为我们可以从网上下载打印机驱动。同样，如果人们能够通过加标签和绘图来对其信用卡支出进行分类，那么他们对其财务活动就会有更全面的了解，需要时他们就可做出相应的改变。

战略性服务交付还允许客户帮助其他客户做出更佳的决定。通过评级和审核，无论是企业所有的网站还是Facebook等社交网络，客户都可表达其偏好和品牌联系，使周围的人可以利用那些面对相同购买决定的人群的集体智慧。

如图8所示，每条前进之路都包含某些较好的市场条件，在确定正确的道路时必须将这些市场条件与企业战略进行匹配。

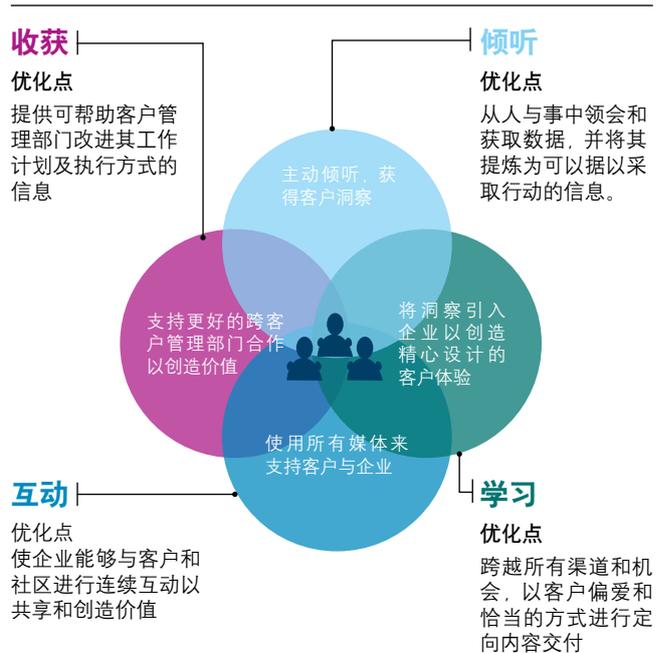
但是，无论选择哪种路线，都需要新的领先方式在背后提供支持，并反映信息日益丰富的数字化世界。这些模式确定了企业将在哪些领域进行投资，以及提供了能够指引企业管理人力资本和运营资产(如流程和技术等)的“透镜”。

**总结：前进之路**

在考察数字渠道、客户洞察和新时代领先者所选择的前进之路时，我们发现造市和战略性服务要求四个具体行动领域，其中每个都有一个关键优化点(参见图9)。希望沿着这些道路获得领先地位的企业必须：

- **倾听**：从人与事中领会和获取数据，并将其提炼为可以据以采取行动的信息。
- **学习**：跨越所有渠道和机会，以客户偏好和恰当的方式进行定向内容交付。这有助于将洞察引入企业以创造精心设计的客户体验。
- **互动**：使企业能够与客户和社区进行连续互动以共享和创造价值。这要求使用所有媒体来支持客户与企业。
- **收获**：提供可帮助客户管理部门改进其工作计划及执行方式的信息，包括支持更好的跨部门合作以创造价值。

倾听和学习是产生和运用客户洞察的核心。互动和收获是战略服务(特别是数字交付)的核心。



资料来源：IBM商业价值研究院 2009年客户关系管理领先研究

图9. 领先行动领域

### 开发领先的客户洞察

客户洞察可以促进前述三个手段的成功。“倾听 - 学习 - 互动 - 收获”范式则定义了活动的连续系统，这种方法依赖于对需要什么洞察以及何时和如何使用它的定义。不过，要在这一竞争舞台上获得战略领先地位还需要进行认真的评估和计划(参见表1)。

### 您准备好了吗？

良好的开端有赖于对您的现状、您希望取得领先地位的目标以及如何达到该目标的认真评估。您必须对您的业务模式和以客户为中心的战略意义进行现实的评估，以确定所需的转型等级。评估您是否准备就绪的内容包括：

- 根据您的具体需要确定哪种转型等级最适合您的企业。
- 考察现有的业务模式与收入方案，将其与客户希望获得的体验进行对比。
- 定义和弥补使您能够专注于客户体验的前述四个领域(即倾听、学习、互动和收获)的差距。
- 确定可帮助您提升跨渠道定义和增进客户体验的能力的现有及新衡量标准。
- 评估您的核心部门开发客户洞察和数字渠道交付的能力。确定现有多渠道和数字服务战略在实现您的需要方面的有效性。它们能否进行跨部门的紧密整合？它们是否有效？
- 围绕所期望的客户体验，在组织上下重新匹配对应的绩效考评标准。创建有助于开发、部署和测量所希望的业务模式、产品、服务及市场的跨职能的路线图。
- 为负责提供战略和开发企业领导力潜能的人员制定具体的组织变革方案。

### 关于作者

Cristene Gonzalez-Wertz是IBM商业价值研究院全球客户关系管理调查项目负责人。她具有市场营销战略、科学及转型方面的背景，并拥有20多年的业务与咨询实践经验。她的经历涵盖零售、媒体与传播、金融服务、远程信息处理及旅游等行业，致力于开发以客户为中心的解决方案。她被客户和同事视为社会化媒体方面的行家里手，这一点有她的博客、Twitter、Facebook和其他社会化媒体空间为证。她的电子信箱是 [cristene@us.ibm.com](mailto:cristene@us.ibm.com)

### 合作者

Dan Hirschbueler, IBM全球企业咨询服务部全球客户关系管理咨询服务负责人

Eric Lesser, IBM商业价值研究院研究主管

Scott Jenkins, IBM应用创新服务(IBM Applications Innovation)副合伙人

Adam Cutler, IBM互动业务(IBM Interactive)用户体验主管

Aparna Betigeri, IBM全球企业咨询服务部客户关系管理咨询顾问

### 选对合作伙伴，驾驭多变的世界

IBM全球企业咨询服务部积极与客户协作，为客户提供持续的业务洞察、先进的调研方法和技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中获得竞争优势。从整合方法、业务设计到执行，我们帮助客户化战略为行动。凭借我们在17个行业中的专业知识和在170多个国家开展业务的全球能力，我们能够帮助客户预测变革并抓住市场机遇实现盈利。

活动	行动	优化点
倾听	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 备案和重新定义客户体验。</li> <li>• 根据客户意见与建议、一线人员反馈以及可以公开获得的数据确定关键时刻。确定能够提供有价值信息的新数据源。</li> <li>• 在团队能力的范围内尽可能广泛地利用各种信息源。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 考虑与拥有预定义的事件及关键时刻信息库的商业伙伴开展合作。</li> <li>• 寻找能够提供深厚数据专业知识和模型来验证发现结果并提供模板化方案的厂商。</li> <li>• 倾听客户的心声不只是一种前瞻性活动。基于Web的可追溯性的优点之一是企业能够向后回溯一段时间，形成对客户更深刻了解，然后以此作为未来工作的起点。同样，使用语义分析引擎来挖掘企业丰富的联系中心数据有助于在没有初步研究的情况下获得深刻的洞察。</li> </ul>
学习	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 结合销售业绩和行业基准分析运用倾听活动的发现结果，以创造新业务模式、产品、服务和互动。</li> <li>• 把改进关键时刻作为首要任务。为每次互动设定学习目标——包括结果、衡量标准和客户成功标准。</li> <li>• 评估技术和基础设施能否为改进客户互动提供最佳支持。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 使用预先建立的业务案例模板——该模板可按照企业的需求加以定制，所以企业无需从头做起。在定义完备的假设和架构的基础上开始工作可以使交付周期缩短几个星期。</li> <li>• 测试模型的定义应当足够严格，但不能复杂到阻碍新想法的实施。</li> </ul>
互动	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 使客户也参与对话而不只是被动地接受内容。为客户评价、审查、共享和创建内容提供多种途径。</li> <li>• 关注体验、流程和内容交付的跨渠道连续性。</li> <li>• 开发关注客户体验与客户目标以及成本与收入的测量方法和预测性分析工具。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 选择最不需要企业其他部门提供相关帮助的方法与工具。</li> <li>• 关注企业范围内的知识共享。</li> </ul>
收获	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 持续评估整个企业的倾听、学习和互动活动的结果，以更新企业、业务流程、关键时刻、渠道互动和服务规范。</li> <li>• 在条件允许时与客户共享。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 仪表盘提供定制的数据视图，使客户关系管理各方只看到他们需要的数据(基于其角色和权限)。</li> <li>• 通过非正式和正式途径共享结果和想法。人际互动依然具有重要性。</li> <li>• 数字时代还带来了全球范围内各色专家的“能见度”。通过网络搜寻改进方案和分享想法。这些专家可能并不在企业内，但他们往往愿意与您进行交流。</li> </ul>

资料来源：IBM商业价值研究院2009年客户关系管理领先调查

表1. 开发倾听、学习、互动和收获能力

## 洞察： 以客户为中心的创新

---

**“我们越接近客户,就越容易参与整个创新想法,而这是实现业务增长的保证。”**

*Ivan Seidenberg,*  
Verizon公司首席执行官,

---

### **Ivan Seidenberg谈通过预测客户需求进行创新**

如果你回顾八九年前就会发现,我们的行业和他的公司都奉行以客户和技术开发及部署人员并重的方针。我们必须想办法接近客户。我们越接近客户,就越容易参与整个创新想法,而这是实现业务增长的保证。

让我们举几个例子来说明我们比较成功的地方以及我们在过去一些年中所学到的东西。如果我们着眼于我们的业务,就会发现我们所在的行业已有一个世纪的历史了。在我们的企业内,您要做的就是拿起电话来和别人通话,过去是纯粹的语音电话,现在我们已经进入了主要向客户提供数据和无线语音服务的时代。

我们全力以赴所做的事情就是提供对客户友好的、有价值的产品与服务。如果后退到我们刚开始提供数据服务的15到20年前,我们对调制解调器、数字用户线路(DSL)和综合业务数字网(ISDN)的事情都还知之甚少。而现在,在我说话的过程中,您可以注意到我们用于描述从语音业务向数据业务转变时使用的全是技术工程术语。

如果我们更加重视满足客户的需求,我们的创新就会更快,质量也会更高。我们在无线领域很好地实现了这一目标。无线业务也是一种语音业务,它使人们能够打电话,功能极强的手机、广阔的信号覆盖范围和高质量的服务使我们能够为客户开发令人激动的产品与服务,使他们对我们的企业刮目相看。

创新的归宿点是业务增长和差异化，其含义在于预测客户的需求。与您在企业内部形成此类新想法时的轻松工作相反，您需要确保创新的动力来自外部。

如何预测需求以促进优质服务始终是一个难题，所以你必须虚心学习，时刻保持学习的心态，向客户学习和学习技术。同时，您的企业必须拥有多种产生创意的来源。

作为企业高管，您所关心的是如何确保达到平衡状态。我注意到，在我们目前的企业中，我们从技术创造者——包括设备制造商、消费电子产品供应商——那里获得了大量的信息，他们常常把他们认为将来会出现什么伟大进步的想法告诉我们。你会发现，如果你拥有非常接近客户的人员，那么你就能迅速确定某一想法在市场上是否具有实际效果。

我们面临的问题是要拥有制约和平衡能力，并拥有强大的市场营销及销售部门来关注客户的需求，其工作方式并不只是单纯反映制造商和供应商给我们描述的可能发生的情况。

\* *Ivan Seidenberg*是著名网络公司Verizon的主席兼首席执行官。Verizon是美国第二大电信服务提供商。

---

**“如果你能向客户提供一些方便而且代价较低，那么客户就会选择你。”**

*K. Vaman Kamath,*  
ICICI Bank Limited非执行主席、  
前首席执行官兼董事总经理

---

### **K. Vaman Kamath谈重视客户便利性的价值**

回到2000年左右，如果我着眼于我们的典型分行和进行交易的客户数量，我估计我们有不足50万客户，100来个分行。所以我们的规模并不是很大。95%的交易在分行完成，其余5%则发生在我们数量不多的自动柜员机(ATM)上。

只要能够保证连接畅通，ATM可以设置在任何地方。当时全印度只有100多个ATM。我们宣布：“在第一年，我们将设置1000个ATM，平均每天三个。”按西方标准，这个数字现在听起来并不大。但您要考虑到，在印度设置一个ATM需要保证三个等级的连接冗余度，因为连

接质量实在太差了。当然，还需要确保电力供应正常，否则会引起客户的不满。正是因为这种局面，我们的客户说：“从来没有人使用过ATM，将来也不会有人使用。”而我们则回答：“没有人使用ATM是因为没有ATM。等到有了ATM，我们看看会是什么情况。”

随后，我们把赌注押在了互联网上，因为我们是分销领域的大企业。我们希望将互联网作为主导渠道。这时我们又遇到同样的质疑声：“在印度谁会使用互联网？连计算机还没有普及。”

然后是呼叫中心。反对理由是客户喜欢亲自去银行，坐在业务大厅边聊天边等待办理业务。而我的理由则是：这在印度是不会发生的，因为银行人多为患。我们希望客户顺利办理完业务然后离开。他们没有时间坐在银行等待。银行职员也一样。这将是一个新的服务模式。您需要一个呼叫中心，客户有问题的时候可以得到解答。

对我来说，ATM、互联网和呼叫中心全都为客户提供了方便。今天，通过互联网的交易量约占我们总交易量的25%，也许你认为这不可能发生在印度，但事实就是如此。另有约40%的交易在ATM上完成，并通过呼叫中心进行平衡。

所以，从这些事得到的经验是，如果你能够向客户提供方便而且代价较低，那么客户将会选择与你合作。在我们的情形中，我们能够保持低成本并通过多种渠道向客户提供更好的服务。这成了我们对客户的一个巨大卖点，特别是对印度年轻人。印度是一个70%人口在35岁以下的国家。印度年轻人现在喜欢使用计算机、移动电话或ATM等工具，这成为他们与我们开展业务理所当然的渠道。

*\* K. Vaman Kamath是印度第二大银行印度工业信贷银行(ICICI Bank)的非执行主席、前总经理兼首席执行官。总部设在孟买的印度工业信贷银行是印度最大的私人银行，在全球20多个国家/地区拥有1250多个分支机构。*

---

**“使用这一基于技术的系统，我们能够执行数据分析，按小时或按天查看销售数据……我们知道顾客何时来到商场……而且我们能够预测哪些商家会成功而哪些商家会失败。”**

傅跃红，金源新燕莎商场总经理

---

### 傅跃红谈智能客户服务

过去20年是中国商业服务业的迅猛发展期。新燕莎集团致力于提升全行业的技术运用水平。例如，我们为金源商场开发的集成式信息管理系统为数百家商店和银行提供了一个在线交易网络。通过该系统，消费者在购物时可以使用各种信用卡、借记卡和ATM卡，我们则能够收集用于研究和服务目的的市场数据。该系统实施后的复杂程度在中国绝无仅有。实际上，实施如此大规模的IT系统提升了北京乃至全中国商业企业在技术运用方面的水平。

我们从一开始就非常重视技术的运用。商场规模越大，各种错综复杂的情况就越多，若没有技术的帮助，要获得想要的结果很困难。

我们与IBM有密切的合作关系，所以决定在IBM的帮助下引入一个IT系统，同时也是为商场的发展做好准备。我们还获得多家中国银行的支持。现在，我们有几百个服务点终端设备与我们的信息系统相连。该系统使得所有合同与销售信息均可通过网络获得，从而提高了我们的效率。

使用这一基于技术的系统，我们能够了解销售趋势。例如，我们能够执行数据分析，按小时或按天查看销售数据。利用这些数据，我们知道顾客何时来到商场，而且我们能够预测哪些商家会成功而哪些商家会失败。在分析完毕后，我们能够进行实际的调整和实施真正的业务变革。

今天，我们的所有员工全都依赖我们的信息系统来开展日常工作。该信息系统的开发还引领了中国整个商场服务业的发展。在我们的商场开业之前，大多数信息系统只用于超市和百货店。我们开发的系统为购物中心，特别是大规模购物中心设立了新的标准。目前全中国的许多城市实施了我们系统的不同版本。

在我们的业务发展中，强调技术的运用对我们很重要，我们将在这方面继续努力。例如，我们建设了自己的网站并计划为入驻商家开发一个P2P系统。同时，我们还将通过运用新技术加强与消费者的直接联系。技术的运用将会越来越广泛，并将为我们提供新的方法来架起商家与消费者之间的桥梁。

\* 傅跃红是新燕莎集团的旗舰项目金源新燕莎商场的总经理。新燕莎集团是隶属于北京市政府的一家国有公司，负责国有资产的运营，主要是在房地产和零售行业。

全球超过1000位CEO与IBM展开的讨论揭示了“未来的企业”的特征。在由世界著名的多媒体资源公司50 Lessons(智拓)对该CEO研究所进行的一系列跟进视频访谈及其先前所进行的访谈中，全球一些顶尖企业高管对调查的重要议题讲述了他们的见解。

这些洞察源自哈佛商学院出版社出版的有关“为变革而建”(Built for Change)的访谈，这些访谈是哈佛商学院“经验教训”(Lessons Learned)系列商业评论的特别版以及IBM与50 Lessons(智拓)在内容合作方面的成果。

## 参考资料

- 1 Weigend, Andreas. "The Social Data Revolution(s)." Now, New, Next. The Monitor Talent Group Blog. Harvard Business Publishing. May 20, 2009. <http://blogs.harvardbusiness.org/now-new-next/2009/05/the-social-data-revolution.html#>
- 2 "6 billion cell phone users by 2013?" Dark Vision Hardware. February 16, 2009. <http://www.dvhardware.net/article33384.html>; Internet Usage Statistics. The Internet Big Picture. Internetworldstats.com. <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>
- 3 Blissett, Guy. "Establishing trust through traceability: Protect and empower your brand for today's 'Omni Consumer.'" IBM Institute for Business Value. 2007. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/g510-6621-01-traceability.pdf>
- 4 "IBM's Excimer Laser Eye Surgery Inventors to be Inducted into National Inventors Hall of Fame: Laser Eye Surgery Improves Vision for More Than 5 Million People Within 8 Years of Commercialization." IBM. May 16, 2002. [http://domino.watson.ibm.com/comm/pr.nsf/pages/news.20020515\\_invent.html](http://domino.watson.ibm.com/comm/pr.nsf/pages/news.20020515_invent.html); "In Mature LASIK Market, Competition, Recession Bring Down Prices." Laser Eye News. September 7, 2009. <http://lasereyenevents.blogspot.com/>



---

© Copyright IBM Corporation 2010

IBM, the IBM logo and [ibm.com](http://ibm.com) are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. If these and other IBM trademarked terms are marked on their first occurrence in this information with a trademark symbol (® or ™), these symbols indicate U.S. registered or common law trademarks owned by IBM at the time this information was published. Such trademarks may also be registered or common law trademarks in other countries. A current list of IBM trademarks is available on the Web at "Copyright and trademark information" at [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.



Please Recycle

---

## 北京总公司

北京朝阳区工体北路甲二号  
盈科中心IBM大厦25层  
邮政编码: 100027  
电话: (010)63618888  
传真: (010)63618555

## 上海分公司

上海浦东新区张江高科技园区  
科苑路399号10号楼6-10层  
邮政编码: 201203  
电话: (021)60922288  
传真: (021)60922277

## 广州分公司

广州林和西路161号  
中泰国际广场B塔40楼  
邮政编码: 510620  
电话: (020)85113828  
传真: (020)87550182