

新思维

体验革命：大幕开启

IBM

游戏开始

颠覆者采用数字技术，革命性地转变客户与企业互动的方式，让众多行业中的企业倍感竞争压力。有了这样全新的体验，客户对于那些跟不上形势的企业就越来越缺乏耐心。帮助客户轻松找到他们所需的内容，简化注册手续，精简所有渠道的支持流程，推动实现个性化 – 这些对于留住客户都至关重要。客户体验产品或服务的方式与产品或服务本身同样重要，这一趋势已经愈发明显。

在企业重塑客户互动方式的过程中，技术始终是不可或缺的支持因素。但现在，我们看到了重大转变：实体的客户互动与数字化客户互动逐渐融合。这通常会带来颠覆性的体验，可能会迅速将现有企业挤出市场，改变行业竞争格局。

为了更好地了解这些新出现的动态，IBM 商业价值研究院（IBV）正在开展一项客户体验调研，计划在未来 12 个月内采访大量相关人士，并与思想领袖合作，及时收集数据结果和评论。这份研究摘要是我们针对多个地区、不同行业的 338 位高管所进行调研的第一组成果，主要是评估企业目前在这场体验革命中所处的状态。¹

调研结果传递出四个明确的信号：

1

企业需要拓宽体验思维

2

未来一年业务环境将发生根本性的转变

3

有衡量，才有收获

4

企业需要建立人才生态系统

我们针对上述每一个方面为高管提出了一些问题以及可能的答案，这会在后续报告中进行详细研究。

咨询专家



Philip Dalzell-Payne
合伙人，IBM 互动体验（IBMiX）

Philip 在咨询领域拥有 20 年的丰富经验，负责领导 IBM 的数字发展以及创新服务业务线。他的职责主要是帮助客户使用现有和新出现的技术，制定以客户为中心的战略，从而加速收入增长，实现更高价值。Philip 为多个领域的主要企业提供服务，涉及零售、消费品、技术/电信、旅游以及金融服务等行业。Philip 一直为《福布斯》杂志和《零售业领导者》（*Retail Leader*）等多份主流出版物撰写稿件。



Carolyn Baird
客户体验和设计全球研究主管
IBM 商业价值研究院

Carolyn 负责领导 IBV 客户体验调研工作。由她主导的 IBV 调研包括 千禧一代（Millennial）系列调研、IBM 最高管理层调研系列中的首席营销官调研，以及其他有关市场营销和社交业务的调研。她拥有近 20 年丰富的客户体验设计咨询经验，专注于各个行业和地区 IBM 客户的沟通、营销和内容战略。

客户体验：大幕开启！

富于前瞻性思维的企业不断突破技术、洞察以及设计的极限，重新思考他们希望为客户提供怎样的体验。目前，我们正在跨越一个新的门槛，因为各行各业的企业纷纷采用大量数字技术，重塑在实体环境和数字环境中与客户互动的方式。这会带来创新的体验，而且通常是颠覆性的体验，可能会迅速将现有企业挤出市场，改变行业竞争格局。

例如，客户现在可以使用虚拟展厅以 3D 模式查看汽车，通过点击屏幕对车辆进行定制，并且使用智能手机就可以结帐，而不需要像过去那样到实体店去买车。移动应用和支付、物联网（IoT）、可穿戴设备、语音指令等新功能正在从根本上改变人们与企业互动和交易的方式。

我们的调研主要探讨各行各业中的企业如何制定对策，应对市场形势的变化以及所面临的挑战。我们可以看到，新的游戏正在快速形成，大多数企业正在全力以赴争取获胜。在此过程中，他们发现在某些领域的新规则，比如需要组建怎样的团队以及需要设定怎样的目标。四大议题浮出水面。

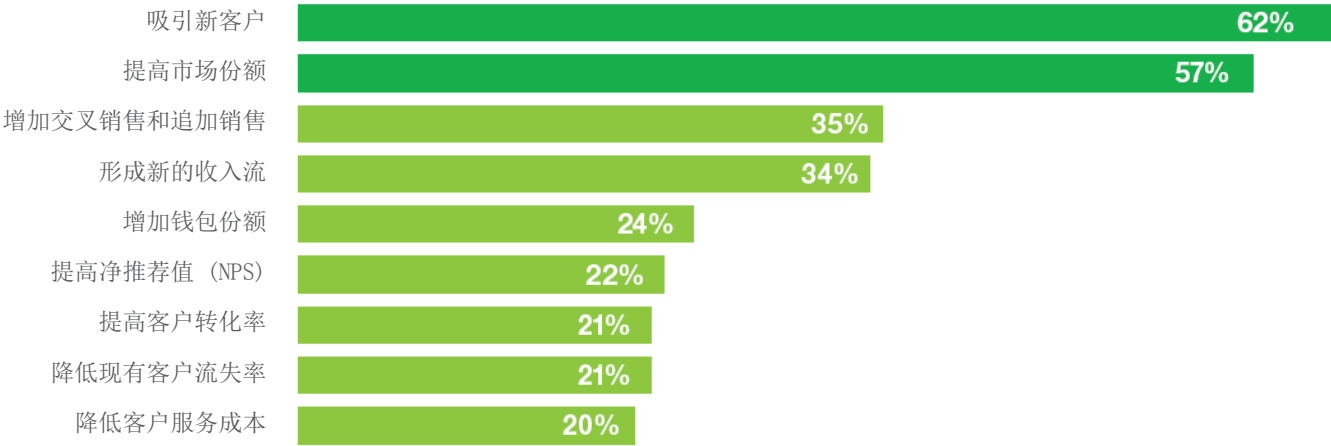
1. 企业需要拓宽体验思维

为什么企业需要以数字化的方式提升客户体验？调研受访者给出了明确的答案，他们一致认为，这是因为需要通过吸引新客户（62%）以及增加市场份额（57%）来提高收入（见图 1）。少数受访者给出的理由是降低成本，或者是提高客户忠诚度。

然而我们认为这是错误的选择。从实践的角度而言，在网络定价透明而且营销成本不断上升的环境中，成本和客户保留率是重中之重。更重要的是，由数字革命掀起的颠覆大潮来源于规则的重写。在过去，企业常常会讨论“确定自己希望以什么样的成就为世人所知”，潜台词就是，企业必须在营造卓越体验和提供低成本服务之间做出选择。营造卓越体验就意味着高成本。而当今的赢家却不这样想。

他们认为移动、实时分析等先进技术可以、而且应当用于改进客户互动和促进收入增长。

图 1：推动客户互动战略的指标 ⁱⁱ



企业希望改善客户互动的原因有很多。哪些指标正在推动贵公司的客户互动战略？ N=338

但是这些类型的能力还可以取代基础架构，简化流程以及大规模支持个性化的客户关系，而无需投入高成本。Netflix 现在可以提供数量几乎不受限制的媒体内容，以及无与伦比的个性化体验，ⁱⁱⁱ 而且价格低于许多有线电视行业竞争对手。^{iv} 在 Tangerine 银行，只需几分钟，就可以通过移动应用建立一个账户，无需人工干预，从而实现了出色的客户体验。^v

认知计算是加速这种趋势的另一种前沿技术。认知技术使所有渠道“像人类一样思考”，甚至可以根据客户的期望进行定制，从而帮助企业重新思考非人工渠道的作用。例如，认知技术可以在复杂的决策过程中为人们提供指导，包括选择有利于合理避税的投资方案，使用自然语言来了解客户并为其提供建议，以及考虑一系列详尽的选项。对于大型企业而言，这有助于实现显著的成本效益，同时切实提高客户满意度。

数字技术在营造出色的客户体验方面开辟了一片新天地，此外还有助于降低以前居高不下的成本。因此，领导者们需要拓宽思路，明白差异化的体验对行业来说意味着什么。在当前业务的基础上创造非凡的体验很有必要，但这还不够。这充其量是确保贵公司不会被淘汰出局。学习硅谷的最成功经验 – 从头开始重塑产品或服务的交付方式，这才是致胜法宝。

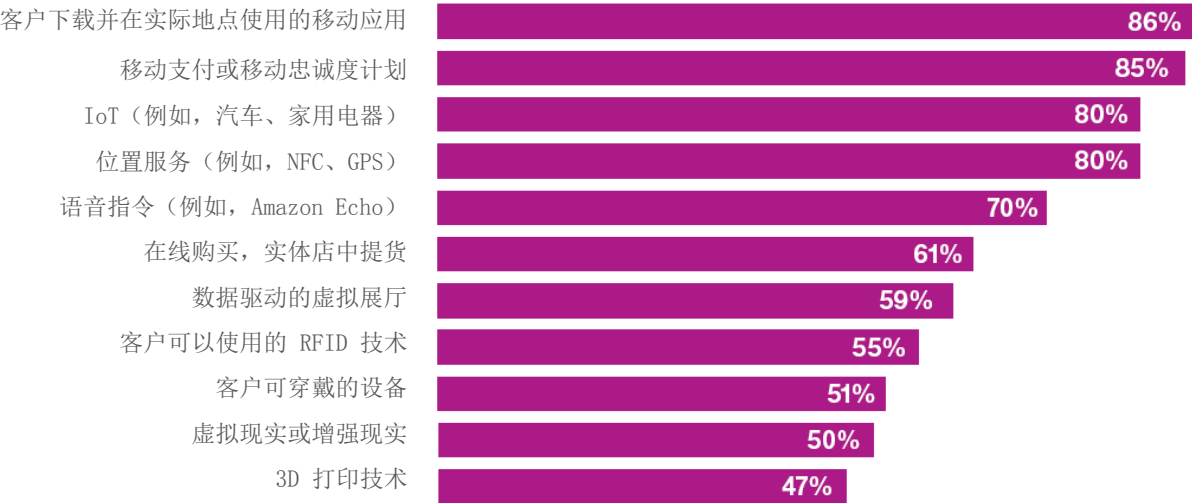
2. 未来一年业务环境将发生根本性的转变

有很多数字创新成果可以帮助改善客户互动，众多企业也跃跃欲试。我们很惊讶地发现，五分之四的受访企业计划在未来一年中实际部署 IoT 应用。与此类似，差不多 60% 的受访者正在试验虚拟展厅，将近一半的受访企业准备实施 3D 打印技术（见图 2）。企业在探索数字趋势方面你追我赶，并且大范围“下注”。

移动技术无疑是重点领域。有令人惊讶的 86% 的受访企业计划在未来 12 个月内向客户提供移动应用，以使他们在实际访问企业时能够获得更好的体验。同样，移动支付和移动忠诚度计划也日益普及。许多企业正在部署移动传感器，用于和移动设备、近场通讯（NFC）甚至语音控制功能进行互动，其部署速度也相当令人惊讶。如果贵公司还没有在这些领域取得进展，那可不是什么好消息。

但是，我们建议在竞争中采用可衡量成果的方法开展创新。也许我们最常听到的企业抱怨是，他们开展了许多数字活动，但是这些活动未能在整个企业范围有效协调，或者没有专注于可能会产生广泛影响的计划。

图 2：企业计划在未来一年内实施的客户互动计划 ^{vi}



未来一年内，贵公司计划在多大程度上实施以下客户互动计划？N=338

最新技术的潜力极具诱惑力，但通常很难预测这会在多大程度上影响目前竞争格局的平衡。最受推崇的数字化领先企业之一 Nordstrom 在今年早些时候缩减了创新团队的规模，这是为了让技能更契合能够创造差异化优势的领域：接近客户。^{vii}

事实是，只有以个性化方式创造体验，满足根深蒂固的需求，并且消除体验中的摩擦，这样的数字创新才能产生最大的影响。要实现这一点，需要以全新方式培育企业文化，将客户观点整合到各项工作之中。必须花时间去了解客户需求，发现最大挑战并投下适当的“赌注”。

3. 有衡量，才有收获

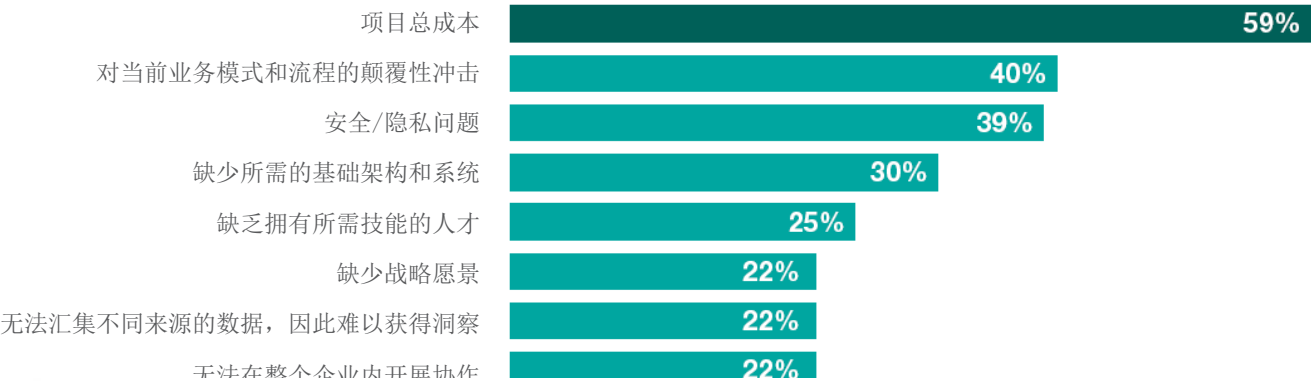
企业在整合实体和数字体验的过程中会遇到一些新的障碍。各行各业、各个地区的受访者都表示，面临的最大挑战是证明项目成本的合理性（见图 3）。鉴于数字转型的战略重要性，我们认为这非常重要，但并不令人感到意外。全渠道项目从本质上说非常复杂，而且涵盖多个职能领域。

最初的实现成本可能会很高，协调多部门预算的工作也相当复杂。如果不从收入和成本的角度通盘考虑效益，大型项目将很难证明自身的财务合理性。

解决这个问题并不容易。首先，很难衡量新体验的价值，预测更是难上加难。当然，衡量各个接触环节对整个系统建模的影响是一个复杂的过程，而且面临着统计方面的难题。如果有一个明确的“购买”事件，过程就要简单许多，但是当考虑多个接触环节和“影响”时，衡量就变得有些主观。另一种方法是在设计范围内调整特定目标，然后在项目执行过程中使用测试和测量来显示结果。业务规划过程中可使用基准评测和估算来证明投资合理性，然后在交付期间随着结果更为更清晰时，对这些指标进行改进。在这个数字化的世界中，有一点需要记住，那就是永远没有终点；必须不断完善不断改进，才能不断取得进步。

此外，还有几点实用的建议。首先，计算有形的成本效益对于证明项目的合理性至关重要。其次，计算将来的成本也很重要，而这一点常常被忽视。

图 3：企业在整合数字和实体客户体验时面临的挑战^{viii}



预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46768

