



研究洞察

在商家对商家客户互动中脱颖而出

洞悉工业品行业领先者的整体方略

IBM 商业价值研究院



谈话要点

商家对商家 (B2B) 客户互动给工业品企业带来了独特的挑战

日益精明的客户提出的要求越来越多。他们希望在自己挑选的时间按自己选择的渠道购买产品。工业品企业的运营效率远远无法满足客户互动的目标要求。大多数企业都使用传统渠道，只有不到一半的企业能够提供无缝的全渠道体验。而运用数字技术开展营销、销售及客户服务活动的企业更是寥寥无几。

领先者的独特视角值得其他企业学习

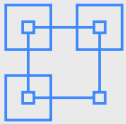
这些领先者在打造卓越客户体验方面享有盛誉。他们的财务业绩和创新能力都处于领先地位。他们满足客户互动目标的效率也远高于其他企业。

领先者为客户创造体验和互动的方式别具一格

领先者致力于开拓各种渠道，打造独具特色的客户体验。他们将客户洞察作为体验设计和触点管理的依据。他们在营销、销售和客户服务方面均采用数字技术，实现真正的全渠道体验，并为客户和员工提供高效的自助服务以及切实可行的洞察。他们还不断完善组织架构，整合职能领域，以便支持实现更理想的客户体验。

重塑 B2B 客户互动模式

与企业对消费者 (B2C) 模式一样，工业品客户也需要更出色的 B2B 体验、产品和服务。他们希望能够随时随地以自己选择的方式购买产品，并且希望这种体验能够涵盖从搜索、购买直到售后的整个生命周期。然而，许多企业都没有能力满足客户对这种体验的愿望。要做到以客户为中心，企业需要重新思考自己的工作方式。工业品企业需要全面考量战略与文化、渠道、数据与洞察、技术、组织架构与技能等诸多方面的因素。通过对全球 375 位高管展开调查，我们深入探索了领先者如何准备和执行客户互动和体验计划，并且总结了几点可供其他同行学习的宝贵经验。



33%

的工业品企业受访者表示，他们有能力让公司品牌在市场竞争中脱颖而出，这也是 B2B 客户互动的首要目标



82%

的领先者企业受访高管表示，他们能够全面贯彻数字化客户体验战略，或者拥有精心策划的战略与执行计划



74%

的领先者企业受访高管表示，他们为每个客户接触点都提供客户相关信息，以便进一步推动客户互动

B2B 客户互动的挑战

B2C 领域客户需求的变化，已经令工业品企业感受到了 B2B 客户带来的挑战。由于能够轻松获取信息，B2B 客户已变得日益精明，对服务的要求越来越高。企业买家希望能够随时随地通过自己挑选的渠道购买产品——例如，通过在线、后续跟进电话、当地的首选分销商或经销商等形式购买，或者在他们所信任的业务顾问的推荐下购买。为了建立强大的合作关系，B2B 客户希望通过个性化、自动化和智能化的方式，无缝开展交易，提高客户生命周期的效率。在客户体验方面，B2B 企业要远远落后于 B2C 同行；其客户体验指数平均分不到 50 分，而 B2C 企业则通常在 65 到 85 分之间。¹

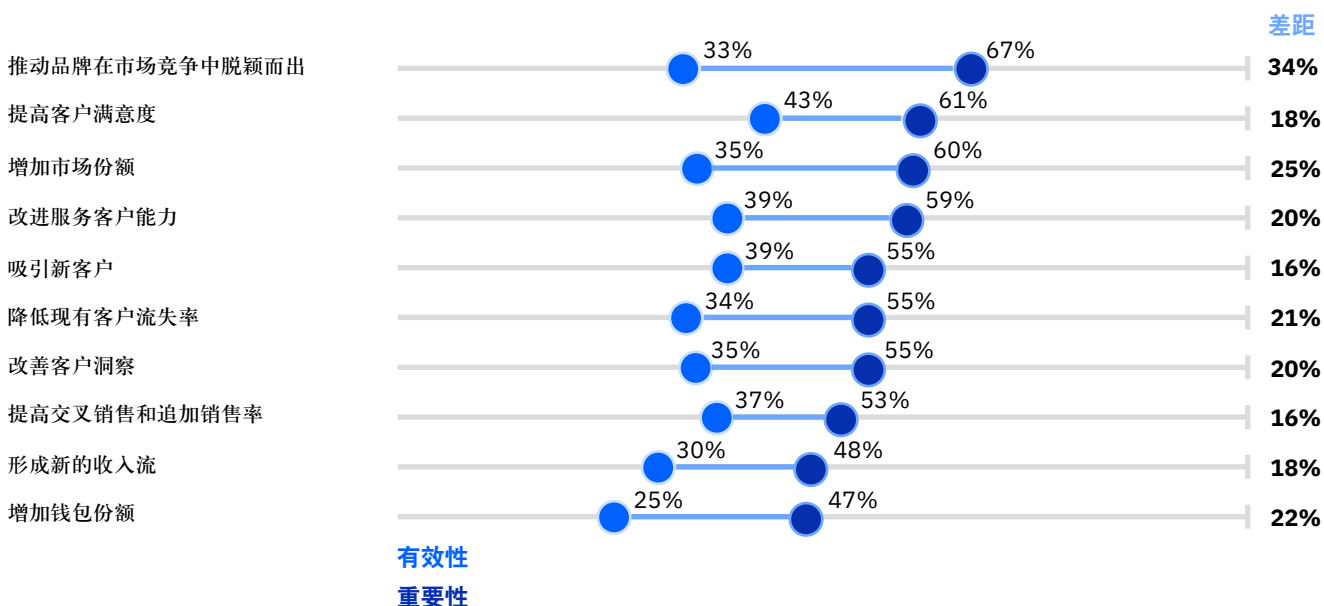
鉴于工业品企业在实现最重要的 B2B 客户互动目标方面的实际执行有效性与理想目标之间存在较大差距，导致他们无法满足这些客户期望（见图 1）。

例如，在参与我们调研的 375 名工业品企业受访者中，三分之二表示推动品牌在市场竞争中脱颖而出至关重要。然而，只有三分之一的受访者表示他们能够有效实现这一目标。此外，在增加市场份额、降低现有客户流失率以及提高钱包份额等方面，工业品企业对于这些目标的重视程度与其实现这些目标的当前能力之间也存在巨大差距（请阅读侧栏“Southwire：转变客户体验”）。企业在执行这十个目标时，有效性差距平均为 21%。

B2B 企业在客户体验方面落后于 B2C 同行

图 1

工业品企业担心其客户互动活动无法满足目标要求



资料来源：IBM 商业价值研究院“2018 年 B2B 客户互动调研”

Southwire：转变客户体验²

作为北美最大的电线电缆生产商之一，Southwire 为成千上万的客户和经销商提供服务 — 这些客户和经销商一般通过传统的销售代表渠道与该公司进行沟通和采购。虽然这种服务模式可靠而且有效，但 Southwire 注意到，随着销售额的增长，订单查询变得越来越复杂。销售团队在检索文档、反复回答相同的问题以及代表客户输入订单等方面浪费掉大量宝贵时间，从而对响应速度和整体客户体验造成负面影响。

于是，Southwire 决定重新定义客户体验，为此创建了新的在线门户网站，主要目标是提供自助服务，为将来的数字化客户互动奠定基础。Southwire 部署了 SAP Commerce 解决方案，提供包含购买途径的在线产品目录，还提供有关库存、订单和交货状态的实时信息。

大约有 2,000 名用户访问该系统，其中 70% 是客户。他们可以在线访问 4.4 万种产品的信息。随着客户逐渐转向自助服务，Southwire 节省了大量的管理时间。

工业品企业通过个性化推荐、搜索引擎、买家评论和博客等方式与其 B2B 客户开展互动。

调研结果表明，能够营造无缝全渠道体验的工业品企业寥寥无几。只有 17% 的受访者表示他们能够在所有渠道非常有效地打造始终如一的经验，另有 29% 的受访者表示能够“比较有效”地做到这一点。

这可能是由于渠道战略不一致而造成的。帮助客户在所有渠道中轻松找到心仪的产品并提供必要的支持，对于赢得并留住客户至关重要。受访者表示，客户主要通过传统渠道购买产品，如亲自购买以及通过分销商 / 经销商 / 合作伙伴购买（分别为 74% 和 68%）。61% 的受访者表示客户主要通过他们的网站直接购买产品，只有不到一半的受访者表示客户的主要购买途径是第三方市场，而呼叫中心、移动设备或电子数据交换等渠道的占比则更少。

此外，工业品企业通过既有方式与客户分享品牌以及产品 / 服务内容。受访者表示，个性化推荐、搜索引擎、买家评论和博客等是其常用方式。只有三分之一的企业使用数字助理、移动应用以及专业的行业网站 / 第三方网站。而通过录制播客和制作白皮书来宣传自己的企业占比则更少。

缺乏客户数据和洞察给这些企业带来了挑战。只有不到一半的受访者表示，他们基于多个来源的综合数据集，做出客户体验战略决策。只有 45% 的受访高管表示，他们的企业基本依靠数据洞察做决策。客户洞察未被纳入体验设计的考虑范围之内。大约 40% 的受访者使用传统的研究方法来了解客户需求并建立相关角色，使用定性信息做出设计决策。

Carter Machinery: 开展预测性互动³

美国建筑设备零售商 Carter Machinery 需要更好地洞悉客户需求，降低客户流失率。随着竞争日益白热化，该公司需要借助强大的分析解决方案，帮助其在适当的时间接触到适当的客户。

Carter Machinery 实施了 SPSS Modeler 软件，部署了客户档案分析系统，将客户划分为金银铜三档，希望借此实现上述目标。通过使用该软件分析销售数据和客户忠诚度分数，Carter Machinery 可以预测何时最适合接触客户，并为营销团队提供切实可行的洞察，帮助他们提高响应速度。

这个全新的解决方案帮助 Carter Machinery 提高了客户需求洞察力，降低了客户流失率。还帮助他们制定了有助于提高竞争力的可靠的客户维系战略。Carter Machinery 还表示，这个全新解决方案帮助他们提高了营销预算的针对性。

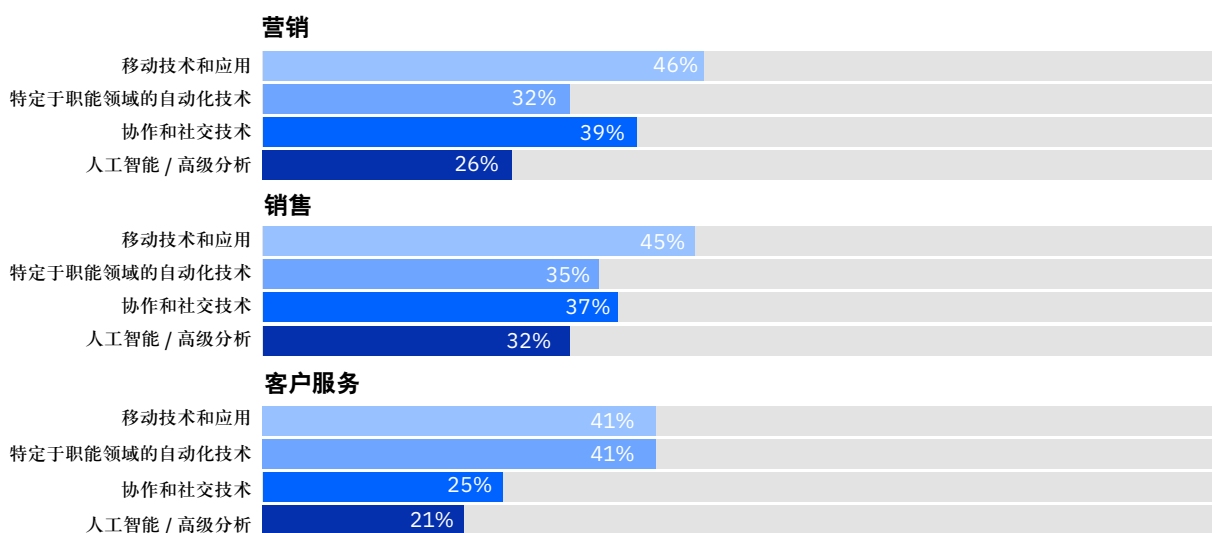
最后，不到一半的受访工业品企业表示，他们已在营销、销售和客户服务等面向客户的职能领域应用了相关的先进技术（见图 2）。技术可以帮助企业重塑客户互动方式。移动技术有助于简化付款流程，改善客户服务。然而，只有 41% 的受访者表示，他们的客户服务部门已经实施了移动技术和客户服务自动化系统。只有三分之一的受访者表示他们已在营销职能领域实施了自动化解决方案。营销自动化能够帮助企业通过个性化内容来培育潜在客户，将他们转化为真正的客户。大约四分之一的受访高管表示，他们已在营销职能领域安装了人工智能 (AI)/ 高级分

析技术应用。人工智能和高级分析所揭示的洞察可以帮助营销人员就客户体验做出明智决策（请阅读侧栏“Carter Machinery：开展预测性互动”）。销售领域的自动化与营销自动化大致相同，但 AI 部署率更低一些。

随着客户体验之旅越来越复杂，单一客户视图对员工协作而言也变得越来越有价值。此外，如果企业还能在单一客户视图的基础上实施整合的客户体验战略，将营销、销售和服务融为一体，那么，企业实现卓越客户体验以及突破性创新的可能性将加倍。⁴

图 2

运用数字技术开展营销、销售及客户服务活动的工业品企业寥寥无几



资料来源：IBM 商业价值研究院“2018 年 B2B 客户互动调研”

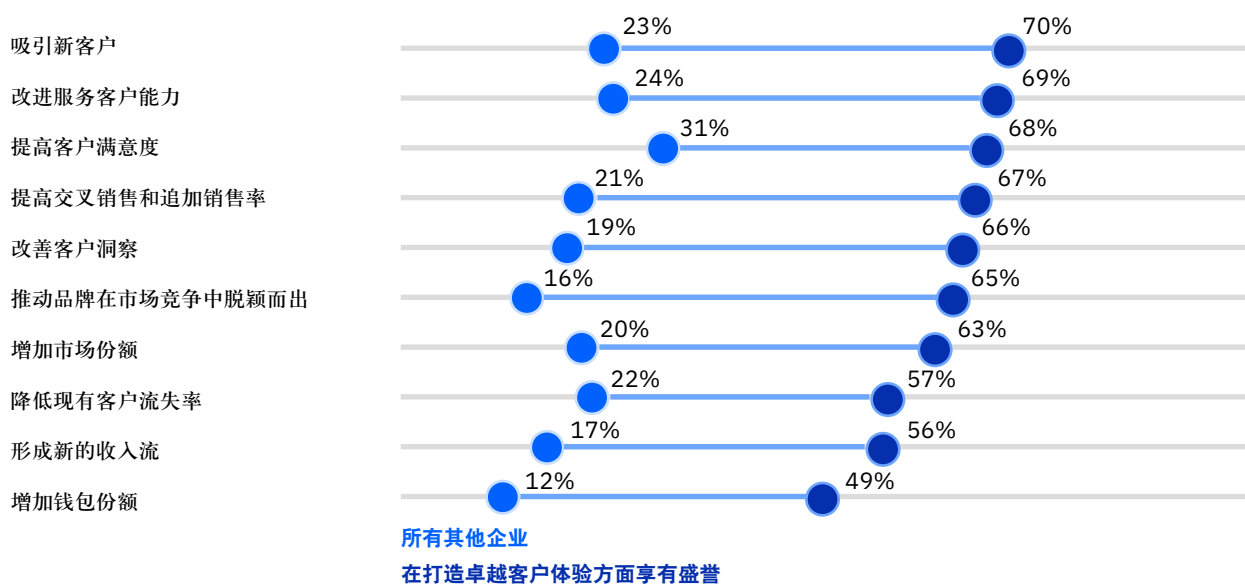
认识领先者

工业品企业如何在 B2B 客户互动方面脱颖而出？为了回答这个问题，我们分析了调研反馈，确定了一小部分工业品行业的“领先者”，数量占调研受访者的 35%。这些领先者的高管自称他们在打造卓越客户体验方面享有盛誉。

为何要关注这些领先者？因为他们在收入增长和盈利能力方面交出了领先于业界同行五倍的财务成绩单。这些领先者表示，作为行业创新者，他们的表现要比其他企业出色八倍。更重要的是，领先者能够更有效地实现客户互动目标，其有效性是同行的两到四倍（见图 3）。

图 3

领先者擅长满足客户互动目标



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_38366

