

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應用，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，关注呈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。

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_38416

