

IBM商业价值研究院

挑战：互连的消费者

通过服务增强电子用户体验



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: YangJin Kwon

如今的电子消费者 期望的不仅仅优质的设备，他们还需要优质的体验。他们的兴趣已经从设备本身转移到能够使用设备做什么。电子设备制造企业不仅需要通过产品提供先进的技术，而且提供旨在增强消费者体验的服务，从而抓住这一趋势。要想成功地扩展业务重点，设备制造商需要增强自身能力，以推动协作，提高客户洞察力，加强服务运作，并且升级其软件开发能力和IT基础架构。

受产品同质化、增长停滞和利润降低的影响，设备制造商纷纷寻找新的增长机遇。另一方面，他们所面临的消费者却越来越成熟。随着互连设备的普及和网络接入能力的持续改进，如今的消费者希望用互连设备做更多事情。他们要求更高的性能，以及优化的、整合的设备体验。因此很明显，企业所创造的价值正在从设备本身转移到消费者对设备的体验上。

对许多电子产品制造商来说，这种价值转移成为其面临的新挑战。要想在当今互连的世界中取得成功，企业需要寻找创新的途径靠近消费者。设备制造商需要努力创造产品和密切关联的服务，以满足消费者对于卓越体验的需求，最终改变消费者的生活、工作和娱乐方式。

我们最新的行业调研成果有助于引导消费品企业实现这一目标(见附录：调研方法)。为了向消费者提供其所期望的卓越体验 — 以及他们尚未意识到的其所需要的体验 — 电子产品企业要在重视产品质量的基础上，开始重视提供卓越服务的新能力：

- 开放协作 — 支持并推动与消费者、员工之间以及与外部各方的协作，以发现并尝试新的想法，从而无缝地提供创新的服务。
- 客户洞察 — 获取消费者和使用数据，以获得新的洞察力，并利用这些洞察力开发更令人心动的产品和服务，并制订个性化、高效的营销战略。
- 服务运作 — 转变仅制造产品的理念，转而搭建必要的框架来开展服务的设计、开发和运作。
- 软件开发 — 高度关注软件。软件是隐身于互连设备及服务背后的推动力量。企业要制订计划，以便快速、高效地培养必要的技能，并培养长期能力。
- 灵活的基础架构 — 通过灵活且高效的技术交付机制管理消费者的体验。探索创新的方案，以降低初期成本负担，并克服IT的复杂性。

必需的变革

电子产品行业是当今发展最快的行业之一。设备制造商面临着多方面的复杂性——从持续变化的消费者需求到不断的技术进步。

例如，消费者需求和不断出现的技术推动着互连设备快速而持续的增长。预计全球智能电话发货量将从2010年的3.03亿台增加到2015年的超过9.25亿台，复合年增长率(CAGR)达到25%。¹ 这种增长不仅是在个人设备领域，也表现在家用设备方面。从2009年到2014年，网络电视的装机量预计将以大约70%的CAGR增长，到2014年，全球网络电视数量将达到大约2.2亿台。²

在这个快速发展阶段，有两个明显的新趋势。第一个是设备类型数量的增多，其中许多类型导致智能电话、PC和娱乐中心之间的界限日益模糊。例如，松下Viera平板电视不仅仅是一个单独的设备，更是一个电视伴侣(TV companion)。³ 另举一例，Peel万能遥控器让消费者通过免费应用程序和一个小型电池驱动的无线硬件发射器，将iPhone或iPod Touch转换为电视遥控器。Peel并不是仅仅列出频道清单，而是在iPhone或iPod Touch显示按照类型分类的节目图片和汇总信息。⁴

除了设备多样性外，在“胜者为王”的市场模式中，设备的采用速度也大大加快。例如，当苹果公司在2007年推出iPhone时，短短74天就售出了一百万台。与此相比，当苹果在2010年推出第一代iPad时，不到一个月(28天)就售出了一百万台。2011年3月，在iPad2面市的那个周末，销量就接近了一百万台！⁵

随着网络接入能力和高速连接的不断发展，这些互连设备的潜在用户数将不断增加，他们的体验质量也日益提高。例如，到2015年，美国、欧盟、挪威、中国、日本和韩国预计将有3.8亿用户通过“长期演进”(LTE)网络访问移动数据。⁶ 另外，固定和移动宽带用户数，其它无线基础设施技术不断发展，如近场通信(NFC)和蓝牙，消费者面临的连接选择也更加丰富。⁷ 最终结果是互连消费者数量不断增多，并且访问数据和服务的速度也更快。消费者对互连设备的渴望似乎永远不会满足。这些设备让消费者更快、更轻松地完成更多事情——而这正是他们越来越期望的。他们希望同步智能电话、移动音乐播放器、PC、平板电脑和车载系统中的内容。此外，他们还希望这个过程尽量简单。当前的消费者不需要容易理解的设备使用手册；他们希望设备具有直观性，且以消费者为中心，而不需要使用手册。

“突然之间，人们开始从不同的角度看待电子产品… 他们需要直观且有助于轻松完成工作的软件，并且需要应用程序、内容和服务。”

亚洲某消费电子厂商主管

回首过去，电子行业的工作重心发生了持续的变化——从20世纪90年代重视生产质量到21世纪初重视分销与交付。如今，关注的焦点已经明显集中于消费者的体验。在这个以体验为中心的时代，电子公司需要跳出以产品为导向的安全区，并寻求能够增强物理产品价值的创新。它们需要扩展工作重心，将与增强消费者体验的产品关联服务纳入其中。

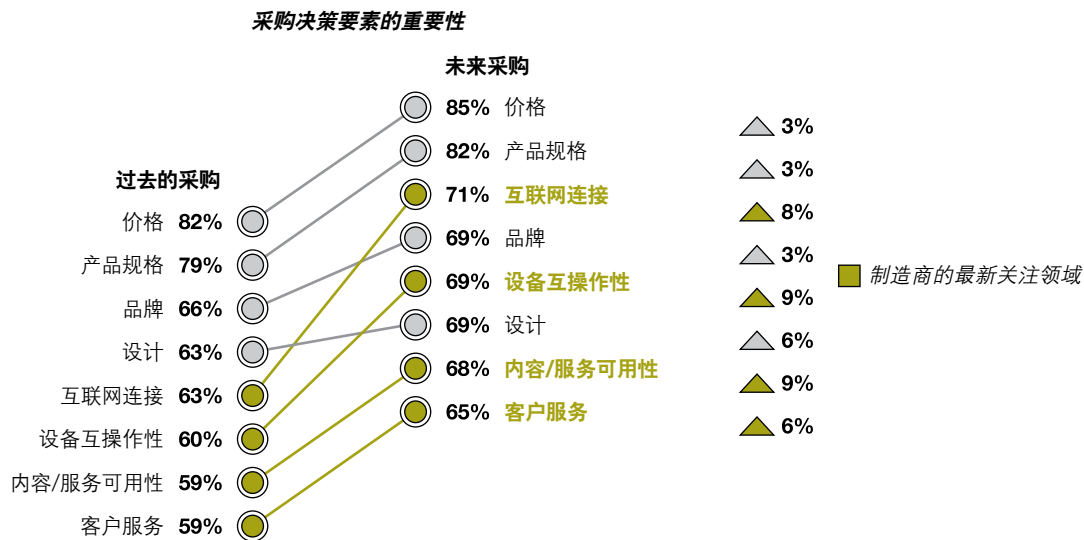
体验时代中的消费者

要想在这个新的以体验为中心的时代取得成功，企业需要深入地了解消费者及其需求和期望。据IBM 2010年CEO调研，电子行业高管都已明确地了解到这一要求。94%受访的电子行业CEO将“更靠近消费者”视为未来五年的首要任务。⁸ 然而，了解“更

靠近”消费者，与成功地做到这一点是两件不同的事情。为了帮助电子公司深入了解消费者真正希望从产品中获得什么，以及他们如何看待当前的互连产品，我们向消费者提出了关于购买决策、当前服务的质量以及对协作的看法等问题。

购买决策

消费者在决定购买电子品时要考虑多种因素。价格和规格是最关键的因素——在将来仍然非常重要。然而，我们的调查也揭示出消费者在做出未来采购决策时的考虑因素的一些变化。消费者指出，他们将更加注重所有的采购决策要素。其中互联网连接能力的重要性提高，超过了品牌和设计(见图1)。他们对设备互操作性、服务可用性和客户服务的重要性也有所提高。



资料来源：IBM商业价值研究院互连设备消费者调研。N=988。

图1. 消费者越来越希望了解他们能够用设备做什么。

在未来的采购决策中，消费者将更加关注他们能用设备做什么，以及如何最充分地利用设备的能力。为了研制出能够满足不断变化的需求的产品，设备制造商需要将关注点转向新出现的采购条件。

服务质量

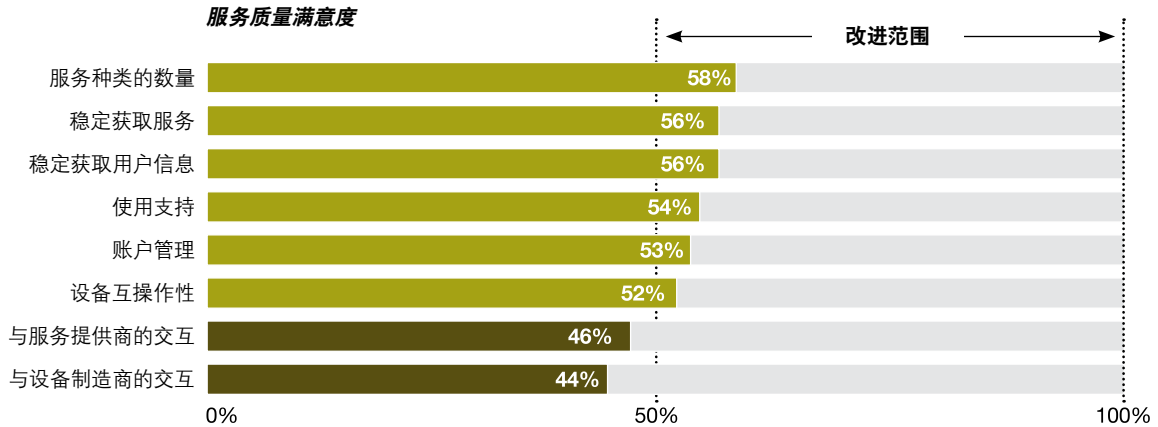
我们的调研表明，消费者对目前的服务质量不是很满意。在要求他们评价目前所用服务的满意度时，最多的消费者的评分大约为50%(见图2)。很明显，服务的所有方面都有很大的改进余地，尤其是服务提供商、设备制造商和消费者交互的方面。要改善这些交互过程，企业应思考与消费者交互的深度和广度，并且考

虑何时与消费者交互，如何以最佳的方式与其接触，以及讨论哪些话题。由于服务改进的空间巨大，后来者也有机会增加市场份额。

协作

与消费者的有效协作可以改善消费者对服务质量的评价。可喜的是，绝大多数消费者已经愿意协作。但是，电子企业是否准备好抓住这一机遇呢？

过去，只有17%的消费者与设备制造商开展过协作，如今，73%的受访者有兴趣与企业协作。这使得企业有机会通过消费者的参与来提高服务质量，而且可以在产品的整个生命周期内与消费者开展协作。



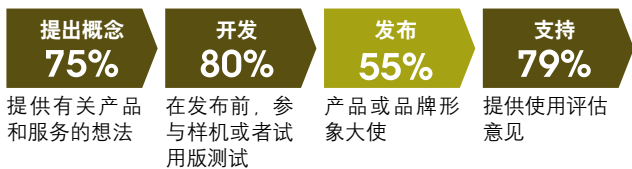
资料来源：IBM商业价值研究院互连设备消费者调研。N=988。

图2. 消费者期望服务质量的显著提高。

消费者愿意在哪些方面协作？他们愿意提供新的想法，参与开发活动，提供使用方面的反馈，但他们不愿意为一项产品和服务提供公开的认可(见表3)。这可能是因为消费者在完全熟悉并了解产品或品牌之前，他们还在犹豫是否要提供个人支持。相反，消费者似乎更愿意全面消化某种产品，并按照自己的意愿分享个人体验。

除了了解消费者愿意在哪些方面协作外，他们的动机、这些动机如何变化，以及如何迎合这些动机也非常重要。例如，过去最常见的协作推动力量是消费者渴望分享想法和经验。尽管目前消费者仍然愿意分享想法，但奖励对他们更有诱惑力，例如率先使用产品和资金奖励(见表4)。我们并不认为消费者仅在获得了物质奖励后才愿意协作，但是我们建议企业通过有创意的奖励方式，鼓励消费者分享他们的需求和想法。

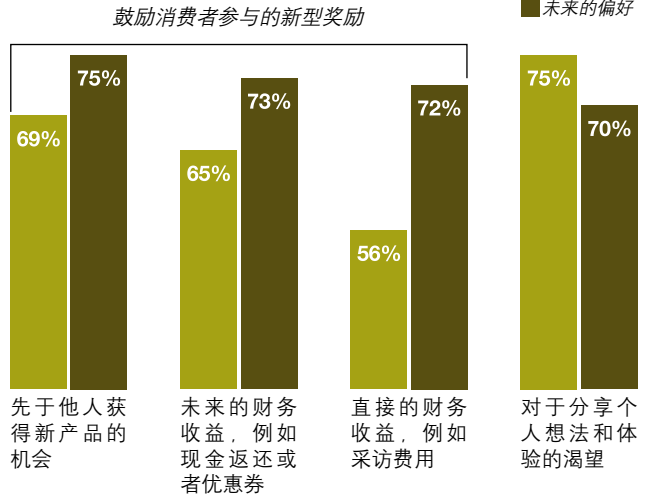
愿意协作的领域



资料来源：IBM商业价值研究院互连设备消费者调研。N=988。

图3. 消费者愿意与电子制造设备商协作。

协作条件



资料来源：IBM商业价值研究院互连设备消费者调研。N=988。

图4. 大多数消费者希望获得奖励，以激励未来的协作。

我们的调研结果表明，电子制造商需要有开放的沟通渠道。但是，最好的方法是什么？我们发现，消费者希望采用在线交流方式与制造商直接对话。最受欢迎的是电子邮件(35%)，其次是制造商的网站沟通(23%)。第三方网站(14%)和个人博客(6%)不太常用。

最后，在制造商建立自己的协作圈时，他们需要借助协作圈明确地传达所提供的服务的价值。调研表明，在愿意更多购买服务的消费者中，80%是早期使用者。因此，电子企业必须提出有吸引力的价值主张，以说服普通消费者更多地购买服务。

体验时代的挑战

除了评估消费者的态度外，我们还采访了电子行业的高管，以衡量他们在服务方面的知识、兴趣和动机。

调研结果显示，88%的高管将服务视为通过差异化而提高竞争能力的一种方式。我们发现，大多数电子行业高管的动机并不是新的收入来源或者更深入的客户关系。相反，大多数高管认为，服务项目将为其硬件增加价值，并因此使其更具竞争力。许多高管认为，如果不关注服务，他们将失去竞争优势。


我们还让电子行业高管预计服务能带来的机遇。有些受访者预期服务将提高运营效率，但大多数人认为，最大的机遇体现在创新和增长方面。97%的受访者认为，服务将推动产品和服务的创新，而83%的人指出，服务将带来新机遇。他们相信，通过服务而建立的更密切的消费者联系，将有助于企业推出更具创新性和关联性的产品与服务。

“如果仅注重产品，企业将更难以保持行业领先地位。我们需要创新配置硬件，以满足客户的需求，并提供客户需要的解决方案和服务，以增强他们的产品体验。”

亚洲某消费电子厂商主管

更密切的客户关系还会为您把消费者关系转化为价值提供新的渠道，例如在线广告或者移动支付服务。在非互连的世界中，这是不可想象的。

然而，在把机遇变为现实之前，电子制造商必须认识到制造与服务之间的根本区别。这涉及到从消费者和供应商之间的关系类型，到产品和服务消费之间的区别(见图5)。

制造		服务
与渠道的密切关系(例如在线和离线零售商、网络运营商)		与最终用户的密切关系
一次性交易		持续的关系
硬件制造与交付是分离的。 消费行为在生产后发生。		服务的生产和交付是不可分开的。 消费行为与生产同时发生，意味着生产和交付同样重要。

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_38824

