

受埃森哲委托撰写的

2015 年 9 月

Forrester Consulting Thought

Leadership Paper

客户时代的数字化转型

FORRESTER®

目录

执行摘要	1
客户体验是数字化转型的核心.....	2
企业在数字化转型之旅中还有很长的路要走.....	3
第三方解决方案提供商可弥补差距并推动转型	5
重要建议	7
附录 A: 方法	8
附录 B: 补充材料	8
附录 C: 尾注	8

关于 FORRESTER CONSULTING

Forrester Consulting 提供客观、独立且基于调研的咨询服务，致力于帮助领导者成功经营其企业。从简短的战略会议到量身打造的项目，Forrester 提供各种咨询服务，能让您直接与调研分析师建立联系，这些分析师将从专业角度剖析您所面临的特定业务挑战。如需了解更多信息，请访问 forrester.com/consulting。

© 2015, Forrester Research, Inc. 保留所有权利。未经授权，严禁复制。本文档中的信息基于可获取的最佳资源。文中观点仅反映当下判断，如有更改，恕不另行通知。Forrester®、Technographics®、Forrester Wave、RoleView、TechRadar 和 Total Economic Impact 是 Forrester Research, Inc. 的商标。所有其他商标均为其各自公司的财产。如需了解更多信息，请访问 www.forrester.com。[1-TQC530]

执行摘要

过去五年标志着“客户时代”的来临，在这个时代，技术和经济力量让客户能够控制他们与企业的互动。这些企业希望在全球数字经济浪潮中了解并服务于客户，因此几乎普遍都在进行数字化转型，他们需要重新调整和投资于新的技术及商业模式并重点关注客户体验。

2015 年 5 月，埃森哲委托 Forrester Consulting 对各个企业的数字化转型工作进行了评估。为了探索这一趋势，Forrester 围绕以下方面进行了假设测试：企业不知道是哪些要素构成了数字化转型（以及应由谁推动转型工作），并且许多企业并不具备转型为熟练掌握数字技术的组织所需的技能。

只有 5% 的组织认为他们所掌握的数字技术已足以让他们从竞争对手中脱颖而出。

在对 396 位业务决策者进行深入调查后，Forrester 发现，在公司积极致力于转变他们的组织、流程和技术以追求更有效的数字化业务和更令人满意的客户体验时，他们仍有许多持续提升自身能力的空间。

重要结论

Forrester 的调查得出了以下三个重要结论：

- › **客户体验是数字化转型的核心。** 随着客户在品牌互动中逐渐占据主导地位，企业必须建立跨渠道和触点的积极且相关的客户体验。因此，数字化发展和客户体验改善是企业需要考虑的两个关键优先事项。

- › **企业已经踏上数字化转型之旅，但还有很长的路要走。**

在组织、运营流程和技术三个数字化转型方面，企业正在大踏步前进，但他们仍在艰难地应对传统的孤岛和不一致问题。许多公司只能提供“普通”的数字化体验，对下一步要做什么、谁应该领导转型工作以及如何衡量成功的了解有限。

- › **第三方解决方案提供商可弥补这些差距并管理转型推动工作。**

为了保存内部资源、缩短上市时间并弥补能力差距，许多企业转为借助第三方解决方案提供商的力量来完成其数字化转型。大多数企业都对自己选择与第三方合作感到满意，但其中很多企业并没有建立理想的供应商关系以确保获得一致且持续的成功。

“数字化体验是公司在资源分配方面的重中之重……它会影响潜在客户和客户体验，我们希望改善这两个方面。”

—一家美国保险企业的总监

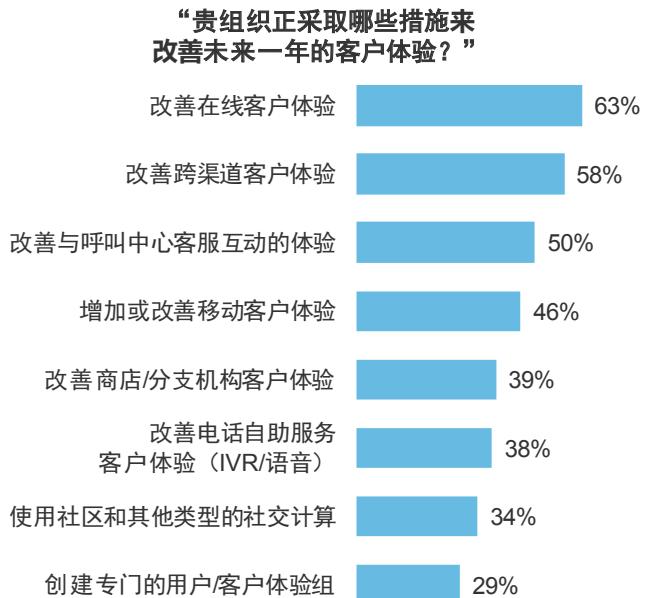
客户体验是数字化转型的核心

在客户时代，消费者可以控制他们与企业的互动。客户被淹没在无穷无尽的信息源中，因此他们希望能够随时随地、以他们选择的方式、在他们选择的设备上访问与自己所做的事情密切相关的信息。在这样的环境中吸引、赢得和留住客户需要整个企业的共同努力：组织结构、企业文化和技术都必须在客户服务中保持协调一致，企业需要秉承充分满足客户所需的精神。因此，数字化和客户体验策略有着密不可分的联系。大多数组织为帮助完成自身的数字化转型所做的每个改变同样是为了直接或间接提供更好的客户体验。我们的研究发现：

- › **数字化转型的关键驱动因素是盈利能力、客户满意度和更快的上市速度。**说到数字化战略，收入并不是最重要的，利润率、上市速度和客户满意度已取而代之。虽然销售永远都至关重要，但我们的研究发现如何达成销售才是最重要的。当我们让公司对推动其进行数字化转型的主要因素进行排名时，最常见的回答是他们期待数字化可帮助他们在销售中提高盈利（58%）、加快产品上市（51%）以及提高客户满意度（48%）。
- › **改善客户体验和增加收入是首要战略因素。**当我们询问决策者他们在未来一年的广泛战略重点时，“改善客户体验”是最多被排在第一的选择，其次是增加收入，提高竞争优势，以及降低成本。当我们询问受访者，他们认为全面负责数字化业务的高管需具备哪些最重要的技能组合时，客户体验和战略思维也位居榜首。技术虽然是数字化计划的支柱，但它的排名较低（尤其是在非 IT 受访者中），这表明数字化转型是客户推动的业务转型计划，而不是严格意义上的技术挑战。
- › **在线和跨渠道客户体验在未来一年将最受关注。**不仅仅客户体验是数字化的核心；数字化也是客户体验的核心。客户通过各种渠道（通常是同一客户体验之旅中的多个渠道）与企业互动。数字化渠道增长最快，因此将最受关注。当我们询问受访者，他们计划如何改善其客户的体验时，最普遍的回答是改善客户在线体验（63%）、跨渠道体验（58%）、呼叫中心互动体验（50%）以及移动体验（46%）（见图 1）。

图 1

数字化渠道是客户体验的关键



受访对象：员工人数超过 1000 名的企业中的 288 位主管级或更高级别的数字化体验决策者

资料来源：埃森哲委托 Forrester Consulting 开展的一项研究，2015 年 6 月

企业在数字化转型之旅中还有很长的路要走

由于技术不断发展演变的特性，数字化转型不能是庞大的一次性投资和举措。相反，“数字化转型”意味着需要将组织、运营和技术基础落实到位，从而推动持续发展和跨职能部门协作。我们的研究发现，大多数企业正积极致力于提升自身的数字化能力，但还远未实现熟练掌控数字技术。我们发现：

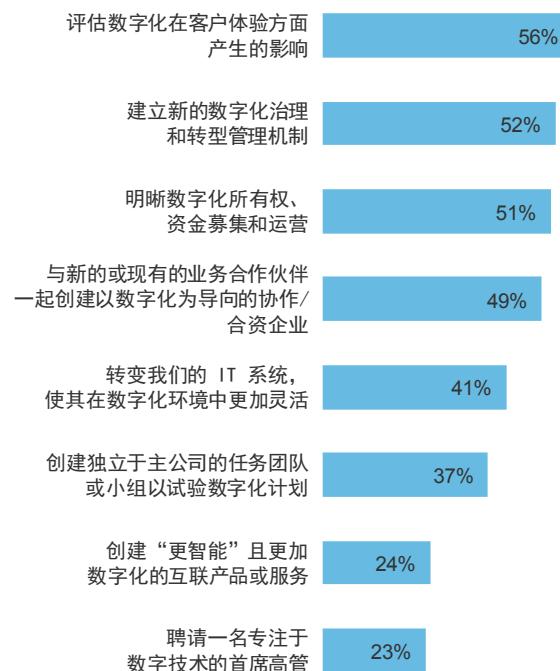
› 企业专注于评估数字化体验以及将数字化治理落实到位。

Forrester 指出，数字化转型是一项“复杂而冒险的举措”，它“需要企业高层的牵头、明确的方向、适当的资源调配，并且需要在整个组织中展开跨职能部门协作、大力治理及更多工作”。¹企业处于应对这些数字化战略挑战的不同阶段。未来一年，56% 的组织计划评估数字化的影响，因为它涉及到客户体验；52% 的组织计划建立新的数

图 2

客户体验是最重要的数字化举措之一

“贵组织正采取哪些措施来消除数字技术在未来一年对您的业务产生的颠覆性影响？”



受访对象：员工人数超过 1,000 名的企业中的 188 位主管级或更高级别的数字化体验决策者

资料来源：埃森哲委托 Forrester Consulting 开展的一项研究，2015 年 6 月

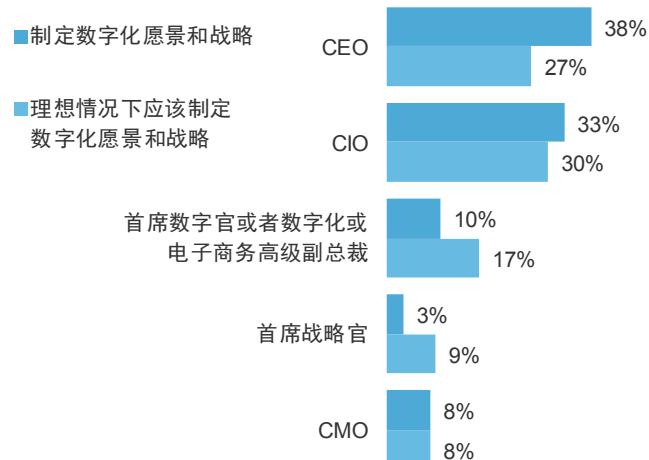
字化治理和转型管理模式；51% 的组织计划明确定义数字化所有权、资金和运营；而 49% 的组织计划与业务合作伙伴创建以数字化为导向的协作或合资企业（见图 2）。

› 企业不知道谁应该“负责”数字化工作导致其无法实施数字化战略。对谁应该负责和推动数字愿景及战略的制定没有达成明确共识。在目前的各个企业中，所有权在 CEO (38%)、CIO (33%) 和其他高层领导 (29%) 之间分派，并且当询问谁应该负责数字化工作时，回答也同样含糊不清（见图 3）。Forrester 认为，数字化领导者是 CEO、CIO 还是首席数字官并不一定重要，但需要有一个以客户为中心的领导来负责制定将数字化能力融入企业中的战略。²为使数字化转型取得成功，企业领导必须进行协作以实现共同的愿景。IT 部门的重点工作不应再限于解决内部问题，并且营销部门也不应继续专注于采用孤立的推式营销方法。相反，这些部门和其他职能部门应努力将他们的数据、系统和流程结合在一起，以便获得越来越相关且有针对性的客户观点，从而更好地影响和服务于他们。

图 3

数字化愿景和战略通常由 CEO 或 CIO 确定

“贵组织中的哪个人制定/应该制定数字化愿景和战略？”



受访对象：员工人数超过 1,000 名的企业中的 396 位主管级或更高级别的数字化体验决策者

(由于四舍五入，百分比总计可能不是 100%)

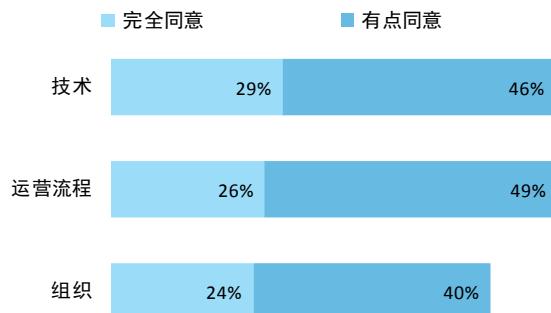
资料来源：埃森哲委托 Forrester Consulting 开展的一项研究，2015 年 6 月

➤ **企业对数字化没有充分的认识。**毫不奇怪，在与技术和运营流程相比时，受访者将其“组织”列为企业实施数字化战略过程中准备最不充分的方面（见图 4）。受访的首席高管特别犹豫他们是否将适合的人员安排到位，不到一半的人“同意”或“有点同意”组织已做好准备。在所有这三个方面，企业已经开始实施，大多数人至少“有点同意”其公司已准备好实施其数字化战略。但是，企业有继续转型的能力，因为受访者中的少数人“完全同意”他们已在技术（29%）、运营流程（26%）和组织（24%）方面做好准备，可有效实施其数字化战略。

➤ **公司认为他们将符合客户对数字化体验的预期，但不会超越预期。**对于大多数企业而言，积极实施快速发展的数字技术对于保持竞争优势至关重要。73% 的受访企业认为其数字客户体验符合客户的预期，但只有 5% 的受访企业认为他们超出预期，这表明极少数人自信他们已经掌握数字技术，从竞争对手中脱颖而出。另外 22% 的受访企业并不认为他们符合预期，但其中大多数企业都认为其数字客户体验“足够好”。这种看法更多地表明数字化战略目前足够好，因为企业正在积极实施众多战略并将其视为对自己的数字化业务（包括实施关键技术、培养创新文化和重新调整组织结构以更好地提供数字化体验）至关重要（见图 5）。

图 4
组织就绪性的排名落后于技术和运营流程

“在以下方面，您在多大程度上同意您的公司已准备好实施其数字化战略？”



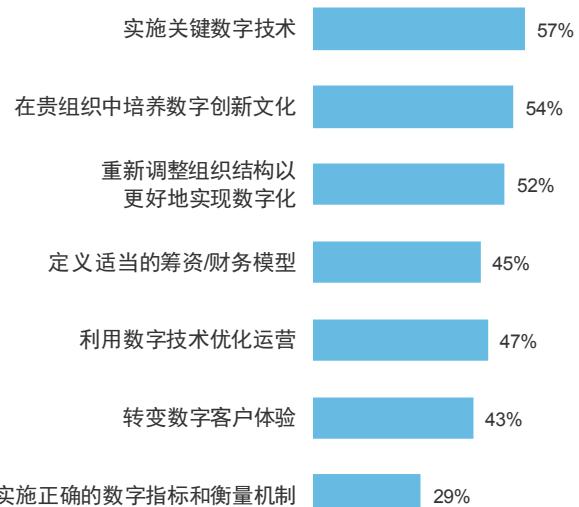
受访对象：员工人数超过 1,000 名的企业中的 396 位主管级或更高级别的数字化体验决策者

资料来源：埃森哲委托 Forrester Consulting 开展的一项研究，2015 年 6 月

➤ **缺乏衡量机制。**公司在确定用于评估新流程和技术的有用指标之前，经常担心能否很好地实施这些流程和技术。B2B 营销人员尤其对这种情况感到担忧。³其中至少有部分原因是因为越来越多的跨渠道触点使获取有用指标的过程变得更加困难。⁴我们的研究突出了观察到的趋势，即，指标是企业较后考虑的事项，因为“采用正确的数字指标和衡量机制”是 B2B 与 B2C 组织在实现数字化业务时最少考虑的因素（见图 5）。正如一家英国制造公司的一位 CFO 所说：“您可以获得各种各样的信息，但您可以利用其中多少信息来了解有多少客户会联系您，或者有多少客户会在面临其他选择时继续与您保持合作？数字化只是客户体验之旅中的一个触点。指标难以确定。”为了推动对数字化转型工作的持续投资，数字决策者必须衡量并证明其战略的价值。在现代数字环境中，这意味着不采用孤立于渠道的指标，而是通过更精细的跨渠道指标（例如客户满意度、净推荐值（NPS）和客户生命周期价值（CLV））来衡量一系列互动。⁵

图 5
衡量指标是重视程度相对较低的事项

“以下哪些考虑因素对实现您的数字化业务至关重要？”



受访对象：员工人数超过 1,000 名的企业中的 396 位主管级或更高级别的数字化体验决策者

资料来源：埃森哲委托 Forrester Consulting 开展的一项研究，2015 年 6 月

第三方解决方案提供商可弥补差距并推动转型

考虑到企业在许多业务方面缺乏技能而又以加快上市速度（和提高客户满意度）为目标，大多数企业都至少在其某些数字化战略流程中利用第三方解决方案提供商与合作伙伴的资源及专业知识。但是，随着数字化转型逐渐渗透到所有业务领域，决策者越来越期望他们的供应商能够成为持续战略合作伙伴，而不是点式解决方案的简单实施者。我们的研究发现：

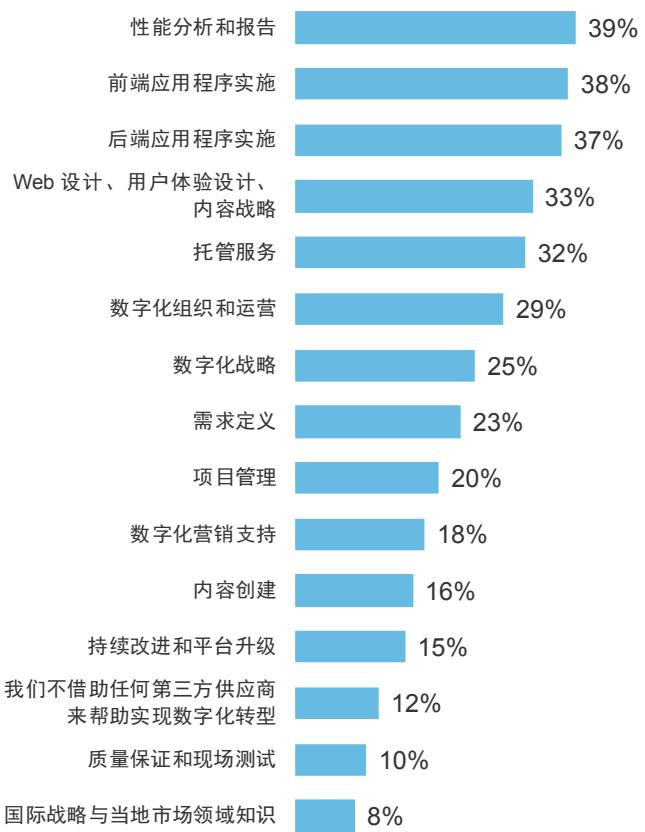
➤ **88% 的企业至少在他们的一个数字化转型流程中与第三方解决方案提供商合作。** 受访者在平均 3.4 个不同的数字化转型流程中与第三方解决方案提供商合作（见图 6）。最经常外包给供应商的流程是性能分析和报告（39%）；前端（38%）和后端（37%）应用程序实施；Web/用户体验设计（33%）；托管服务（32%）；以及数字化组织和运营（29%）。外包服务组合还会因公司类型而异。企业对消费者（B2C）公司更有可能借助合作伙伴完成分析和测量工作，而企业对企业（B2B）公司更多地依靠合作伙伴来完成战略、需求定义和项目管理任务。

➤ **企业因寻求专业知识和资源而与第三方合作。** 我们询问受访者，他们为什么与第三方解决方案提供商签订合同以帮助他们完成数字化转型，并且发现供应商具有一系列优势，可帮助选择与其合作的公司（见图 7）。当扩展到新的地区或市场时，公司希望借助供应商来帮助减少不利因素和风险（40%）以及增强其全球化能力（30%），例如运用当地语言和货币的能力。在某些情况下，企业认为他们有能力，但他们发现自己的供应商可以更经济（32%）或更快速（30%）地执行任务，或者可以减轻内部资源的负担（43%）。当然，组织与第三方供应商合作的最主要驱动因素与数字化转型总体目标相同，即，提供更好的客户体验（45%）。

图 6

公司借助第三方解决方案提供商完成一系列职能工作

“请指明贵组织是否与第三方供应商合作完成您的数字化转型的以下任一部分。”



企业平均在其中 3.39 个流程中与第三方供应商进行合作。

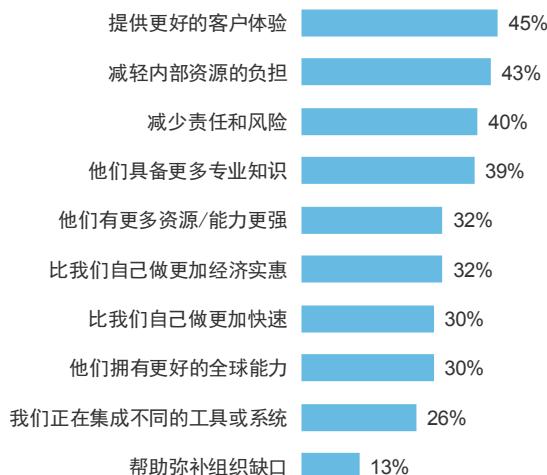
受访对象：员工人数超过 1,000 名的企业中的 396 位主管级或更高级别的数字化体验决策者

资料来源：埃森哲委托 Forrester Consulting 开展的一项研究，2015 年 6 月

图 7

公司希望通过第三方解决方案提供商来帮助改善客户
体验

“贵组织为什么借助第三方供应商完成其数字化转型？”



受访对象：员工人数超过 1000 名的企业中的 349 位主管级或更高级别的
数字化体验决策者

资料来源：埃森哲委托 Forrester Consulting 开展的一项研究，2015 年 6 月

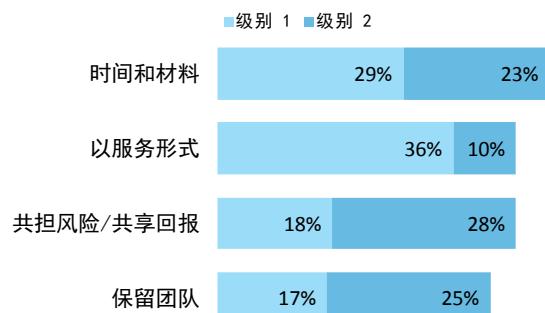
“当您建立合作关系时，他们需要时间
来了解业务；他们并没有试图向您兜售工时。供应商必须投入精力了解这
些业务知识。”

——一家英国汽车制造商的解决方案领导者

图 8

所搭建的供应商关系通常并不理想

“您通常如何搭建供应商关系？”



受访对象：员工人数超过 1000 名的企业中的 349 位主管级或更高级别的
数字化体验决策者

资料来源：埃森哲委托 Forrester Consulting 开展的一项研究，2015 年 6 月

- **目前搭建的供应商关系并不理想。**受访组织中有极少部分(2%)对他们的第三方数字化供应商完全“不满意”，但只有 34% 的组织表示“非常满意”，仍有改善空间。尽管受访者的体验因选择的供应商而有所不同，但受访者通常都提到通信与项目后期支持是供应商的不足之处。这些问题的根因可能在于企业利用固定契约构建与众多供应商的关系。我们的研究发现，只有 46% 的公司将供应商作为全方位服务合作伙伴，而其余外包工作的量也较小。负责局部实施的承包商最常见(43%)，而提供持续支持和服务的提供商最少见(30%)。发现的另一个问题是时间和材料是最常见的契约结构(见图 8)。对于与数字化转型工作相同的战略性重复任务，组织应考虑要求他们的合作伙伴不只提供时间和材料契约，而是应该参与构建端到端关系，使供应商承担部分确保计划成功责任。

重要建议

数字化转型是一个会为许多企业领导者带来不确定性的复杂过程。关键是领导者要设法消除这种不确定性，不断地推进相应的文化、流程和技术以便使其企业在现代市场中具有竞争力。作为一个寻求推动企业数字化转型的决策者，您应该：

- › **在高层提倡数字化转型和客户体验。**数字化转型如欲成功，必须作为公司层面的举措，且需要公司领导层强有力的协作和宣传。没有一个人可以单独推动组织向客户体验型运营转变所需的全部变革。我们的研究发现，在谈到数字化就绪性时，对企业文化和组织的重视程度落后于流程和技术；必须对此进行纠正以便公司快速成熟起来。因此，不要低估转型的文化变革和教育方面；应使其成为您的计划的重点。
- › **在最终愿景的指引下实施变革。**对最终状态的明确愿景绝对至关重要，它可确保组织中的所有人都朝着同一方向前进。即使这一愿景是一个不断变化的目标，领导者也需要始终牢记目标，确保他们不会孤立地实施变革。标准化能够围绕其构建业务的一组核心技术是加速变革并使组织保持互联的绝佳方式。
- › **勇于承担风险和吸取经验教训。**随着数字化触点不断发展演变和扩散，企业将需要承担风险并制定灵活的流程以跟上发展步伐。在数字技术成熟的公司中，并不是每项变革都需要传统的审批和详细的业务计划书；如果新功能秉承数字化转型和客户体验精髓，那不妨试一试，征求反馈意见，然后再重复试验。此灵活的方法还有助于减少资本支出，并且第三方解决方案提供商可能愿意帮助您随时间推移实施新功能时进行阶段性投资。
- › **寻找能弥补您自身能力的合作伙伴。**即使数字技术成熟的公司也会随着技术的不断发展演变而出现新的能力缺口。寻求与可帮助指导变革并实施新战略的第三方解决方案提供商进行合作，通常比在内部构建这些职能更加经济实惠和快捷。应寻找了解您的更广泛战略并在您公司缺乏的职能和不擅长领域具有特定优势的合作伙伴。

附录 A：方法

在本研究中，Forrester 对来自美国、加拿大、英国、德国、法国、中国、印度、日本、巴西和墨西哥的 396 个组织进行了一项在线调查，以便评估他们的数字化和客户体验战略。此外，Forrester 对同一批受访者进行了五次电话访谈以收集更多深入见解。调查参与者包括负责制定客户体验战略和/或数字化计划的主管级或更高级别的决策者。为感谢受访者花费宝贵时间参与调查，我们为受访者提供了小额奖励。本次调查始于 2015 年 5 月，于 2015 年 6 月结束。

项目主管：市场影响顾问 Mark Brozek

附录 B：补充材料

相关 FORRESTER 研究

“Brief:Audit Your Digital Transformation Efforts To Ensure Successful Delivery” , Forrester Research, Inc., 2015 年 3 月 26 日

“Use Customer-Centric Metrics To Benchmark Your Digital Success” , Forrester Research, Inc., 2015 年 2 月 5 日

“Digital Business Transformation:Lessons From The Pros” , Forrester Research, Inc., 2014 年 12 月 11 日

[“Customer Desires Vs. Retailer Capabilities:Minding The Omni-Channel Commerce Gap”](#) , Forrester Consulting, 2014 年 1 月

[“Building The B2B Omni-Channel Commerce Platform Of The Future”](#) , Forrester Consulting, 2014 年 11 月

相关埃森哲材料

[“Digital Transformation:Re-imagine from the Outside-in”](#) , 埃森哲 , 2014 年

附录 C：尾注

¹资料来源：“Brief:Audit Your Digital Transformation Efforts To Ensure Successful Delivery” , Forrester Research, Inc., 2015 年 3 月 26 日。

²资料来源：“The Chief Digital Officer:Fad Or Future?” Forrester Research, Inc., 2013 年 10 月 31 日。

³资料来源：“Compare Your B2B Content Marketing Maturity” , Forrester Research, Inc., 2014 年 7 月 16 日。

⁴资料来源：“Use Customer-Centric Metrics To Benchmark Your Digital Success” , Forrester Research, Inc., 2015 年 2 月 5 日。

⁵ “净推荐值”是一个衡量客户向他人推荐公司产品或服务的意愿的指数。Net Promoter 和 NPS 是注册的服务标志，Net Promoter Score 是 Bain & Company, Inc.、Satmetrix Systems, Inc. 和 Fred Reichheld 的服务标志。“客户生命周期价值”是对因与客户构建完整未来关系而产生的净利润的预测。