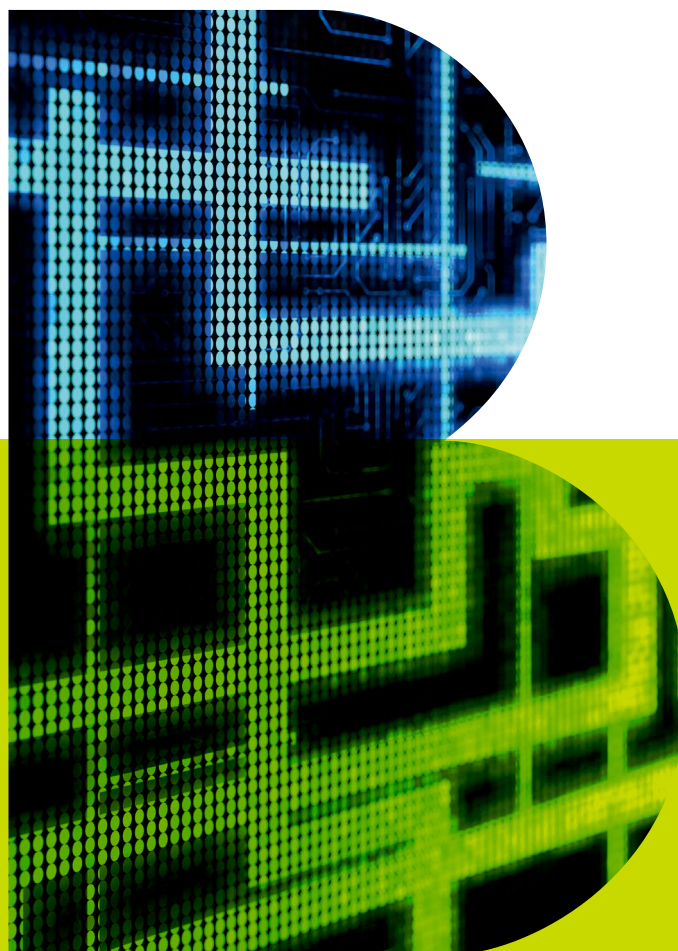


THINK ACT

BEYOND MAINSTREAM

思与行



2月 2016

B2B销售的数字化未来

工业品企业必须适应客户不断变化的需求

Google

Roland
Berger



大数据

3

特殊功能

互联销售系统的
关键点

→ P. 11

60%

采访中，60%的销售经理表示销售部门数字化将成为业务成功的关键

p. 4

57%

57%的采购过程发生在决策者首次接触销售人员之前

p. 6

33%

调查显示，33%的B2B业务供应商尚未向消费者提供在线订购业务

p. 8

在数字化的影响之下，B2B业务正在迅速发生变化，但销售业务却仍止步不前，一如既往。企业正白白浪费数字化的宝贵潜力。

工业品与软件(B2B业务)的数字化变革正在紧锣密鼓地进行。作为热点话题，工业4.0——特别是具体设计产品和生产流程的数字化变革——尤为引人关注。虚拟世界的新科技与传统生产系统在现实世界实现了有机结合。机械和设备制造企业、汽车零部件供应商、工业软件解决方案供应商都投身于价值链的数字化。借着互联趋势的东风，预测性维护等新型应用正在大力提高整个生产流程的效率。

然而，工业4.0的推进热潮不应掩盖这样一个事实：B2B业务的数字化进程仍刚刚发轫，特别是用户界面仍未受到足够的重视。多数情况下，由于相应的市场和销售的交互流程尚须进一步完善，最新产品的创新成果从未真正惠及客户。罗兰贝格与谷歌德国最近对B2B业内的2,745位销售经理进行了采访，以调查现阶段销售领域数字化创新的发展情况。调查结果暗示，部分B2B提供商低估了销售的战

略重要性，或是无法在企业中有效地推行数字化变革。→A

这项研究的对象主要是产品与系统业务从业公司，多数为工程机械、零部件、加工业和工业软件领域里中等规模的企业或隶属于大型公司的独立部门，销售业绩在数百万欧元至数十亿欧元之间。这些公司的主要业务是大批量单一种类产品的销售，其目标定位于广泛或某单一类别的客户群。

数字化的确能够为这些公司的在销售活动中带来显著效益，但这些效益尚待开发，因为这些公司仍未完全适应数字化的新时代。比如，以硬件为中心的产品迅速地发展成为涵盖大量软件的整体解决方案，而同时这些公司的产品和系统专家却更倾向于从技术和产品的角度而非销售的角度考虑问题。这些企业甚至都开发了线上渠道，但并未能将其有效融入大规模的销售组织中去。很多受访企

A

理想与现实

B2B供应商已经认识到了数字化的重要性，但尚未推动相应变革。以下是罗兰贝格与谷歌联合调查的成果：

60%

的受访者表示销售数字化
将成为业务成功的关键



**“销售渠道愈发多种多样。
优秀线上商店的缺位将
严重影响业务发展。”**

援引一家气动元件制造商的观点

**“我们的关键客户并不愿
意在线订购商品，与销
售人员的私人关系对他
们而言非常重要。”**

援引一家电子与自动化供应商的观点

业认为，就长期而言，数字化将成为销售业务的决定性因素。在数字化的基础上，企业将有机会建立新的客户关系、共享产品技术与经验并收集消费者购买与决策行为的相关信息。数字化优势的争夺战已经打响，市场环境、消费者需求与产品日新月异，如果企业无法成功转型，其竞争地位将受到持续性的削弱。

市场：新企业向传统企业施加压力

竞争环境的需求不断变化：大多数拥有B2C业务背景的数字化新企业非常希望能利用其深厚的客户管理经验在B2B销售领域中分一杯羹。这些企业的商业模式具有非常鲜明的差异化特征：如只专注线上批发的业务平台（例如阿里巴巴公司）或是业务集成平台（例如德国的供应商搜索平台“Wer liefert was?”）

客户：决策者要求更加严格

在企业客户中，“千禧一代”已经开始成为决策者。在美国，46%的B2B采购业务全权负责人年龄都在35岁以下，德国的比例略低。这部分人群获得信息、沟通交流以及相关行为方式都与上一辈人显著不同。与联系销售人员或翻阅产品目录相比，他们更愿意上网收集信息。“千禧一代”习惯利用Skype、WhatsApp和Google Hangout等工具交流，而且长时间保持在线以即时收发信息。他们用Facebook、XING和LinkedIn等网站建立社交圈。他们习惯于在亚马逊和Zalando上购买生活消费品，认为购物应该是一件非常方便的事情。这种态度也对他们工作上的决策产生了影响。从他们的角度看公开竞标的订单的话，业务的便捷程度、产品的生产和物流速度、企业的沟通难易程度等等都是与产品本身同样重要的因素。

产品：数字化技术的转型时不我待

在数字化时代中，仅开发优质的产品远远不够。产品功能的实现不止依靠硬件，软件的作用也越发重要。虽然软件当前只能“嵌入”到硬件中去，但软件本身的独立性正日益提高。一定程度上，B2B软件销售的特殊需求也越来越多地体现在实体产品的销售过程中。更重要的是，颠覆性的技术突破与渐进

性的技术提高正在加速提升软件的作用。通过对比电话和Facebook这两种硬件和软件的市场普及速度就可对此窥知一二。因此，销售企业必须有能力灵活应对这种市场变化。

销售数字化的潜力究竟有多大？迄今为止，大多数B2B公司对数字化销售渠道的投入仅占其营销预算的一小部分。正因如此，每笔投资的边际效用仍处在一个较高的水平上。数字化渠道广告上投入的每一分钱都物有所值。通过计算我们发现，即使仅在谷歌AdWords进行广告宣传，平均每笔投入的回报率都高达300%，有些行业甚至高达1000%。其他数字化领域的投资也将产生显著收益。例如，为销售人员配备包含产品和客户数据等信息的平板设备后，仅6个月的时间里公司销售总值的增长幅度就高达69%。

为充分利用数字化业务的潜力、在竞争中立于不败之地，工业品与软件的供应商有必要对各自的数字化销售渠道进行合理整合。

四大指导方针 ...

... 协助企业合理构建数字化销售业务:

1

速度至关重要:

创建标志性项目

2

数字化是高级管理层的职责之一:

在董事会层面明确划分责任

3

数字化销售需要新型思维模式:

从销售推动型转变为消费者拉动型

4

专业经验将有效降低转型的难度:

立即招募能够执行转型改革的合作伙伴

企业必须转变销售策略，才能有效发掘数字化的潜能。而策略的转变方向则由用户决定。

数字化渗透率是成功的关键。大多数受访者明确表示，企业战略别无他选：销售流程必须进行数字化。→B

我们的研究成果也为企业应对挑战的具体方案提供了参考。很多企业已经意识到数字化是利用新技术升级传统流程、扩展额外渠道的极佳契机。数字化的转型应更加深入，因为传统的销售模式是以销售推动为基础：销售是信息之源——包括直接获得信息、营销宣传、与潜在客户进行交流、销售演示、同高管层进行联系等。但新型模式是以客户需求拉动为基础。客户决定企业销售活动的时间、地点以及具体方式。相应地，企业必须将信息作为核心资源。

研究表明，为提前收集信息，90%的B2B买家会在网上搜索关键词，70%的B2B买家会在线观看相关视频内容。事实上，首次接触销售人员之前，消费者已经独自完成了整个购买流程的近57%。由此可见，在消费者收集信息的过程中，企业很难将消费者的选择限制在少量几个供应商之间。

利好的消息是，与传统销售结构相比，数字化销售方式有能力帮助企业更直接地联系客户。除了自有网站之外，供应商还可以迅速构建包括社交网络、话题论坛在内的各种新型数字化销售渠道。产品专家可以通过这些数字化渠道就产品的主要性能、技术规范及配套服务等话题与客户沟通，甚至可以直接与竞争对手的产品特性进行比较。如果能高水平地利用这些渠道，企业将可以与客户公司里的相关人员进行直接交流，提前在竞争中占据有利地位。与企业过去在技术采购部门通常仅有5名联系人不同，如今的电子渠道能够帮助企业与几百个使用相似技术和产品的工程师取得联系。前期的信任和客户忠诚度随之大幅提高，而扎实的基础工作也能够帮助后期的正式购买过程提高效率。

企业可以利用追踪技术和算法等一系列依托于新型设备和应用的分析工具更精确地定位用户偏好，这也将为销售活动带来益处。这些设备能够统计潜在客户访问公司网站的渠道、利用信息的方式以及沟通方式(如邮件链接、搜索引擎、社交网络等)等数据。企业还

可以了解到客户花多长时间浏览了哪些网页以及产品信息、客户是否购买了产品以及购买了哪些产品等等。这些信息可以用来构建针对性的客户推荐方式：例如“购买了X与Y产品的客户也可能需要Z产品”集中式的信息与互联数据为将这些知识和经验加成到销售活动中提供了可能。如果能拥有一套理想的集成系统，那么在销售过程中，销售人员将可以利用这些应用与移动设备获得所有产品的第一手信息。这些应用和移动设备甚至能够通过分析相关的客户数据来提供交互式产品配置：该集成系统可以与其他经销商提供

的客户定制产品进行实时比价；在销售过程中，系统也即时提供备货量与交货时间等信息。

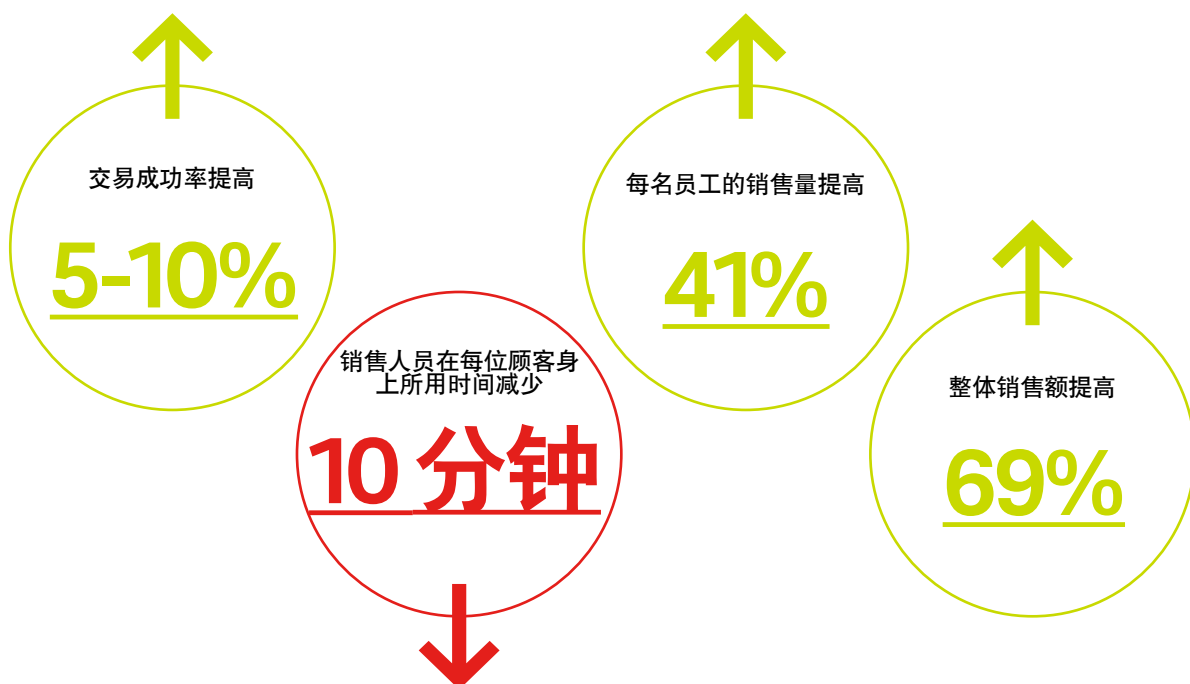
对于如今的工业品与软件供应商而言，数字化这个新愿景的实现还有多远？我们的研究表明，大多数公司仍有相当可观的潜力亟待挖掘。为改变这种现状，企业须要关注组织中的关键核心部分。在B2B企业的数字化项目中，我们经常面临同样的三个关键问题：发展的客户视角、可渗透的渠道以及销售系统中数字化的复杂性管理。→D

B

销售人员的新型工具

移动设备如何配合宣传用语并提高业绩

电信设备供应商将给销售人员配备一台iPad，在iPad中有很多销售宣传应用，销售人员可以在销售过程中利用这些应用参考产品信息。在首次使用iPad的六个月内，无论是销售数量还是销售价格都有明显提高。

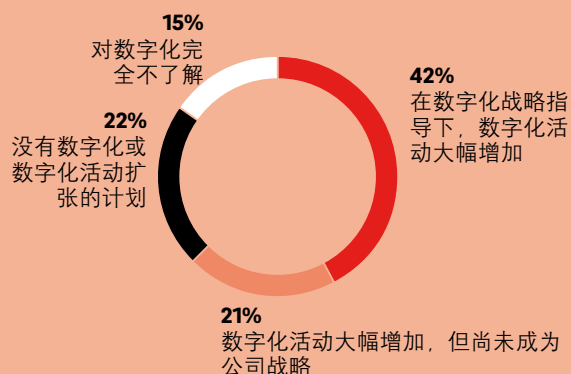


C

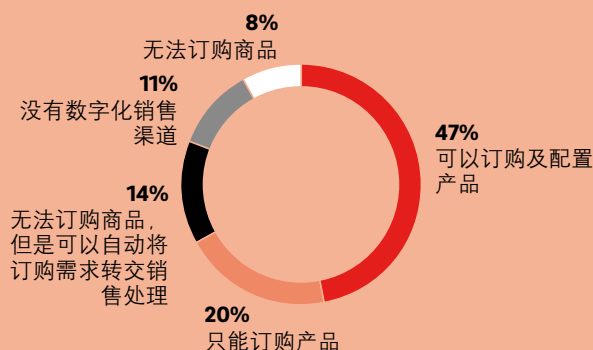
研究结论：期待很高，执行效果较差

数字化对销售活动有怎样的意义？要回答这个问题，罗兰贝格与谷歌德国对德国工业品企业的2,745销售经理进行了采访。我们的采访对象涵盖电气工程、汽车、机械制造、金属制造和金属加工等各个领域。

数字化战略尚未形成企业规定
贵公司数字化销售渠道现状如何？



潜力有待开发
贵公司数字化销售现状如何？



工业品业务的新重点

请评估这种论断是否正确：下一代买家的需求是数字化销售。

[从1分至5分]



规模问题

销售规模

1亿欧元

以下的企业中

35%完全没有数字化销售渠道；
这个数字在更大规模的企业中为**22%**

销售规模在

1亿欧元

以下的企业中

47%尚未将数字化作为战略目标；
这个数字在更大规模的企业中仅为**39%**

边际效用极大

机床公司对

Google AdWords.

的投入回报高达

10倍

软件部门业务生产率的投入回报高达

3倍¹

"目前，我们正在搭建只出售标准化零件的线上商店。（对线上商店而言）其他商品过于复杂。"

引援一家紧固技术制造商的观点

1 以1年中德国样本企业的计算结果为基础

1. 客户需求指引发展方向

B2B公司网站的设计、功能、互联和用户友好性等特点能够直观地体现其数字化业务能力。然而，在我们的调查对象中，只有不到50%的企业通过线上渠道为客户提供自助产品配置功能。→C许多产品和系统供应商的线上渠道主要只发挥公司形象、印刷品和图片手册展示平台的作用。

解决方案：信息的结构和内容的数字化应以“客户旅程”的模型构建——以此作为战略出发点是销售活动数字化变革的重中之重。从最初尝试查找信息到定期维护计划，每一个可能的客户接触点上企业都需要深思熟虑。该如何解决客户在信息收集阶段遇到的问题？如何将数字世界的联系转换为销售动力？有哪些提高新客户保有率的可能措施？这些问题的答案将影响到企业的网站架构。例如网站上最显眼的位置应该为潜在客户群的需求服务，而不是只放一张公司的组织结构图了事。这个位置可以提供销售过程不同阶段中需要的相关信息(例如信息搜集、新客户、服务需求等)，也可以模拟不同客户的场景(例如集会大厅、实验室或发电站等)。无论是个人电脑、平板电脑或者智能手机都应该能够访问同样的内容。此外，使用关键字和标签优化搜索引擎也有助于确保客户找到所需信息。

我们的受访者认为，新一代决策者将推动销售业务的转型。→C消费品供应商已经为人们指明了B2B的发展方向。并且，那些拥有丰富B2C经验的市场主体也正在伺机而动。例如亚马逊商务已经将成功的B2C消费业务模式几乎按照“原样”复制到了B2B业务中。(工具、办公用品、卫浴产品、液压设备、实验室设备、动力传动等产品的)本地B2B供应商销售量较为有限，建立独立的物流网络可行性很低。因此，这些供应商将充分利用亚马逊的现有商店、物流与社区结构，使其业务对潜在客户的可及度提高。该服务可以推动亚马逊转型成为新型集成服务供应商，为整个B2B商业领域的数字化制定标准。对非集成供应商而言，当客户企业达到一定的临界规模时就很难继续提供同等便捷、可组合、可用的销售系统。所以规模效应也使得亚马逊在仓储物流、网站运营及优化运营等方面的竞争力极强。未来，这种局面可能对其他

供应商在某些领域中价格造成巨大压力。

2. 加强渠道渗透

目前来说，企业的销售渠道往往相互独立，这使得不同销售渠道间的转换非常困难。这种局面在数字化世界中没有出路。例如出于各种原因，网上提供的产品套餐与相关条款常常与大客户经理提供的有所差异。因为随着时间的发展，各渠道的IT设备不断变化且难以互相兼容，很难完成相互转换。如果各个销售渠道都只通过独立的CRM系统联系客户，那么客户数据就难以保持持续更新并整合进系统内。另一方面，系统冗余也阻碍了各渠道间的沟通。例如，销售人员所参考的报价单很可能与客户在公司网站上获取的存在较大差异。

解决方案：管理销售渠道就像指挥乐队。不仅每个乐器要发挥完美，各乐器之间的过渡也要流畅和谐。客户期待任何时候在各种渠道中都能了解到产品和服务的真实情况，不仅可以与掌握丰富知识的专业人士进行沟通，还可以进行订货与退货。在整个购买过程中，客户应该能够在各渠道间完全无缝地自由切换。所以，合理恰当的架构是业务成功的关键因素：通过何种方式将数字化与虚拟渠道结合起来才符合需求？交互界面的设计中将面临哪些问题和阻碍？

“目前，企业仍将销售数字化视为独立的项目...但企业应将销售数字化作为战略的组成部分。”

援引一家密封技术生产商的观点

D

3C

数字化互联销售系统的关键问题

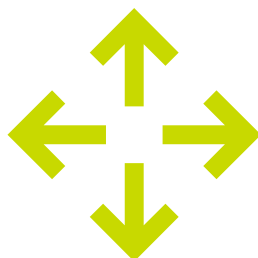
数字化问题影响到销售系统的各个环节。在转型过程中，企业必须关注整个系统的各个方面。

数字化销售系统



开发用户数
数据库

销售用语
引导
客户忠诚度



协调各渠道
关系

渠道组合
结构
渗透率



控制复杂度

IT主干地位
组织结构
技能

3. 降低复杂程度

降低复杂度的核心问题在于企业应通过促进客户无缝转换的方式来对各个渠道进行管理，为客户提供同源的多渠道优质服务。这种方式对国内和国际客户同样适用，但国际销售组织管理显然更加复杂。举例来说，走出国内市场之后，B2B企业很可能面临这样的情况：在谋求与当地的销售企业合作经营的过程中发现合作方的业务跟受其数字化渠道的业务是直接冲突的。例如，母公司集中运营的线上商店与当地销售团队是直接竞争关系。另外，当经销商自主运营线上商店、并试图自主制定相关的规章条款时也会暴露出其他方面的管理问题。比如在一些信息集成平台的统一比较之下，不同线上商店各种产品的异同一览无余(这与旅游网站上比较各种旅行套餐的方式非常相像)。

解决方案：运营系统和产品业务的中等规模公司必须意识到由“销售人员推动”向“由客户需求拉动”转变的重要性。管理者必须意识到其角色职能发生了变化，传统技能也必须为新型技能让位。以下两种情形更好的说明了这一点。一是当消费者可以从其他渠道获得产品和服务的数据时，销售经理就应更加关注于针对用户的具体问题提供优秀的分析与建议。二是如果将客户的购买过程及体验作为衡量一切的标准，那么企业就须要对市场和销售职能，以及销售组织进行重新划分。数字化往往伴随着信息的集中化。这个新的销售环境需要一个新的IT的主干网，以及一个每个人都可以登录的CRM客户关系管理系统。企业员工的激励制度应围绕这个新环境来设计，并提高跨渠道合作的吸引力。

数字化销售的“3C”包括客户(customers)、渠道(channels)与复杂程度的新局面(new level of complexity)。在初步了解的基础上，我们发现企业通常只是孤立地关注这些因素，缺少对于这些因素相互作用的认知。增加线上渠道将给销售工作赋予新的内涵。同样，如果将CRM信息集中起来，企业也必须考虑清楚未来究竟以何种方式吸引客户。

数字化销售的理论规划耗时已久，企业需要建立一个迅速起效、清晰可见的标志性计划/项目指明发展方向

数字化时代瞬息万变，众多企业都担心被这个时代淘汰。与过去不同，如今客户偏好也时常发生改变，而这种改变最终也将对B2B业务产生影响。客户的联系方式不断变化，从手机到邮箱，未来甚至可能简化成新闻订阅和信息推送。与此同时，新硬件也不断迅速进入市场，如果想要为系统配置合适的设备并利用移动设备完成信息集成，企业也必须时刻关注新型硬件的市场认可度与占有率。从专利到开源、从CRM网络到大数据分析、从本地安装到任何地方都能访问的云数据库——企业对软件和数据处理的需求变化也非常明显。

企业是否足够灵活？

通过研究我们发现，与行业领军企业间的差距越大，企业开始数字化变革的难度就越高。市场进入壁垒令人生畏，大规模变革的成本也增加了企业的担忧。企业不知该何去何从，

更怕做出错误的选择。根据我们的经验，传统的规划方法并不适用于瞬息万变的环境。企业需要以一种高效快速的执行方式与数字化变革保持同步。首先，该方法能够帮助企业克服起步时的心理障碍。为尽快获得明显的成果，我们建议企业不要试图制定大而全的管理计划，应该首先重点关注独立的、明确的、可以快速实现的标志性项目。

数字化销售是否成功在很大程度上取决于执行方式是否得当。在选择执行方式的过程中，掌握一套评估模型将对企业大有裨益。→E这与“循环学习”的流程也相互契合：在理想状态下，从项目中学习，并将学习成功应用到项目之中，并在下一个项目里再次运用相关经验。企业也可以从失败中获得宝贵的知识与经验，最终增强企业的数字化技能。

企业是否掌握合适的基础设施、工具与人员？

制定远景规划或者初步的蓝图并明确关注的重点领域是数字化变革的第一步。就准确地定位标志性项目而言，这是一种非常可靠的方法。高级管理层的决策者应该肩负起责任，提高公司对该议题的敏感度，并由此推动销售转型。为弥补公司内部技能的缺陷，决策者可以与那些在B2C领域经验丰富的战略伙伴合作。这些合作伙伴可以是包括网络公司与初创企业等在内的专业新型服务供应商。同

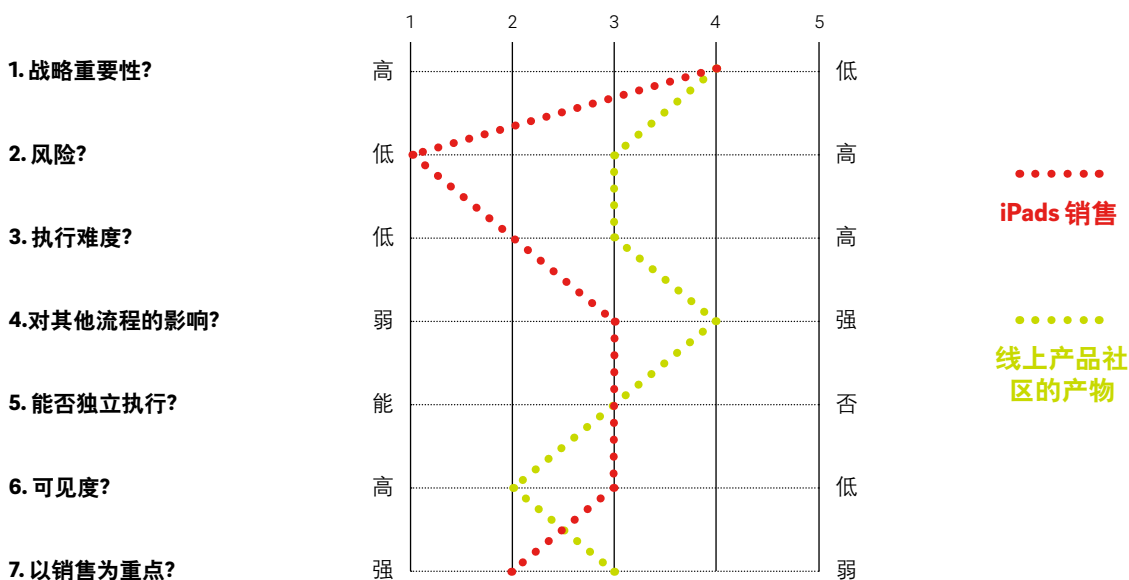
时，决策者也可以组建创新导向的数字化员工团队，鼓励新创意，与思维方式不同(例如数字化中心)的其他类型公司进行对话。

数字化的销售奠定了B2B业务未来竞争优势的基础。无论企业是否能做出相应的调整，数字化终将决定未来的购买决策。信息收集阶段中关键材料缺失的供应商将在不知情的状况下损失客户源。诸多产品与系统供应商远未实现全数字化销售，所以企业必须克服障碍，立即开始数字化进程。◆

E

明确颇具前景的标志性项目 评估潜在备选项目的调查问题

在图表里，越靠近左方的项目越适合作为标志性项目。企业能够从那些战略重要性突出、风险较低、资本占用率小、易执行、对其他流程影响有限的项目中获益。项目的实施不应依赖于附加的结构体系，本身也必须在企业内部中清晰可见。

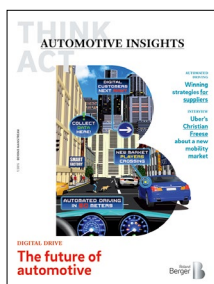


关于我们

罗兰贝格管理咨询公司于1967年成立,是全球唯一一家源于欧洲的德国咨询公司。我们在全球36个国家设有50家分支机构,拥有2,400多名员工,并在国际各大主要市场成功运作。罗兰贝格为跨国企业、服务型公司以及公共机构提供咨询服务,涵盖管理咨询所有领域话题,从战略建议到成功实施,如新的领导与商业模式;创新流程与服务;并购、PE与重组;大型基础建设项目的管理支持。

罗兰贝格是一家由220名合伙人共有的独立咨询机构,我们坚信企业的独立是为客户提供客观建议的基础。我们将可靠的分析与创新的战略相结合,为客户提供实际并持久的价值。我们在全球分别设立了不同的行业中心和功能中心,通过有效整合各个功能中心的资源,兼容并蓄来自不同行业的专家能力,为客户量身定制优秀的管理解决方案。

深度阅读



汽车行业洞察

数字驾驶:汽车行业的未来
渐进发展还是根本变革?在自动驾驶和多渠道零售的背景下,以数据为动力的变革将如何影响汽车行业OEM和供应商的业务?



欧洲的初创企业能否破解密码?

如何实现旧大陆的数字化愿景
欧洲的数字化初创企业发展良好。罗兰贝格就欧洲数字化初创企业的环境和发展前景进行调查。

Links & Likes

订购与下载
www.rolandberger.com



微信



微信

出版方

罗兰贝格

地址:

Sederanger 1

80538 Munich

Germany

+49 89 9230-0

www.rolandberger.com

如有问题，欢迎联系我们

DR. RALPH LÄSSIG

合伙人

ralph.laessig@rolandberger.com

PHILIPP LEUTIGER

合伙人

philipp.leutiger@rolandberger.com

ALEXANDER FEY

咨询顾问

alexander.fey@rolandberger.com

STEFAN HENTSCHEL

行业负责人——技术与产业

shentschel@google.com

SILVIA TORNIER

行业经理——技术与产业

stornier@google.com

FLORIAN HIRT

行业分析师——技术与产业

fhirt@google.com

编辑

DR. CORNELIA GEISSLER

cornelia.geissler@rolandberger.com

本报告仅为一般性建议参考。

读者不应在缺乏具体的专业建议的情况下，擅自根据报告中的任何信息采取行动。

罗兰贝格管理咨询公司将对任何因采用报告信息而导致的损失负责。

© 2016 罗兰贝格管理咨询公司版权所有