



2020 年数字化转型趋势报告

目录

执行摘要	4
1. 永不停息的浪潮：借助 CX 实现增长	6
2. 数据和 AI 转型能力	10
3. 人才争夺战	14
总结	18
研究方法	19



前言

在世界各地以及我们生活的各个方面，消费者越来越希望品牌能直观地交付个性化、富有情感的数字体验。数字革命和不断演变的消费者行为助推了这一趋势。数据、人工智能、语音技术和增强现实等前沿创新技术的崛起，使我们能够设计出更加灵敏、精准和无缝的数字营销。今年的一个惊人发现是，消费者行为正在飞速变化，每家企业都必须适应这种变化。

因此，正如《Adobe 数字趋势》第十版（特别版）所说，首席执行官、首席信息官和首席技术官必须始终领先一步，预测并响应未来客户的需求。不过，数字化转型的过程可能会带来非常现实的文化或组织挑战。我与许多高管交谈过，他们表示正在掌握和继续发展打造高质量体验和内容的艺术。



Paul Robson
Adobe 国际部总裁

日新月异的技术和不断变化的监管环境使品牌迈进了客户关系的新时代，在这个时代，数字体验可能会导致品牌的衰落，也可能成为品牌的竞争优势。如果领先的品牌能够迈出至关重要的一步，以专家级的精准度提供卓越的创意体验，那么他们将在竞争中处于领先地位，并在我所说的新客户体验战场上获胜。

执行摘要

领先公司目前均已在业务中融入客户体验

2020 年，客户体验 (CX) 方面的投资将会增加，因为高管们更加确信这方面的商业效益，因此将其作为优先事项。

- 高管将 CX 优化作为组织 2020 年首选的“最大机遇”。
- 大约半数 (51%) 的高管计划增加与 CX 相关的技术支出。

但是，他们是否具备实现 CX 目标所需的基础架构、方法和人才呢？

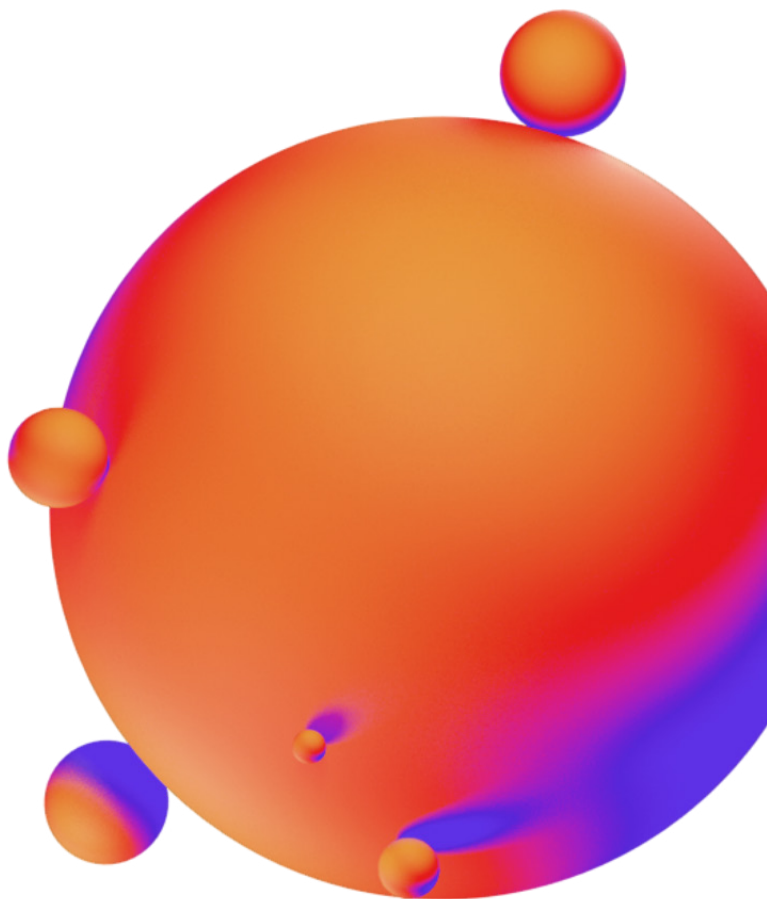
在《2020 年数字趋势》报告中，来自最高层受访者的调查结果表明，要成为成功的 CX 领导者，高管需要回答三个关键问题：

我的技术基础架构支持 CX 吗？

- 《2020 年数字趋势》报告继续显示出技术在支持体验管理方面的重要性，CX 领导者拥有高度集成的云营销技术的可能性比同行高出六倍。在所有受访品牌中，将战略和技术完美结合以达到理想效果的 CX 领导者约占 10%。
- 相应地，只有 13% 的受访高管表示他们的营销和 CX 技术高度整合，这凸显了加大投资的必要性。
- 各种因素促使企业领导者进一步了解和评估 CX 投资的商业效益，技术就是一个很好的例子。

我是否充分利用了诸如人工智能 (AI) 等技术？

- 三分之二 (66%) 的高管表示，他们的组织或者已经在使用 AI 和机器学习技术，或者正在计划进行此类投资。
- AI 越来越多地为客户旅程管理提供支持，并且有助于为客户大规模提供最相关的实时体验。
- 尽管高管们往往在自己组织内使用各种 AI，但许多公司迟迟未能认识到数据分析、自动化、优化和个性化等领域的机遇。



我是否成功吸引了组织所需的人才和技能？

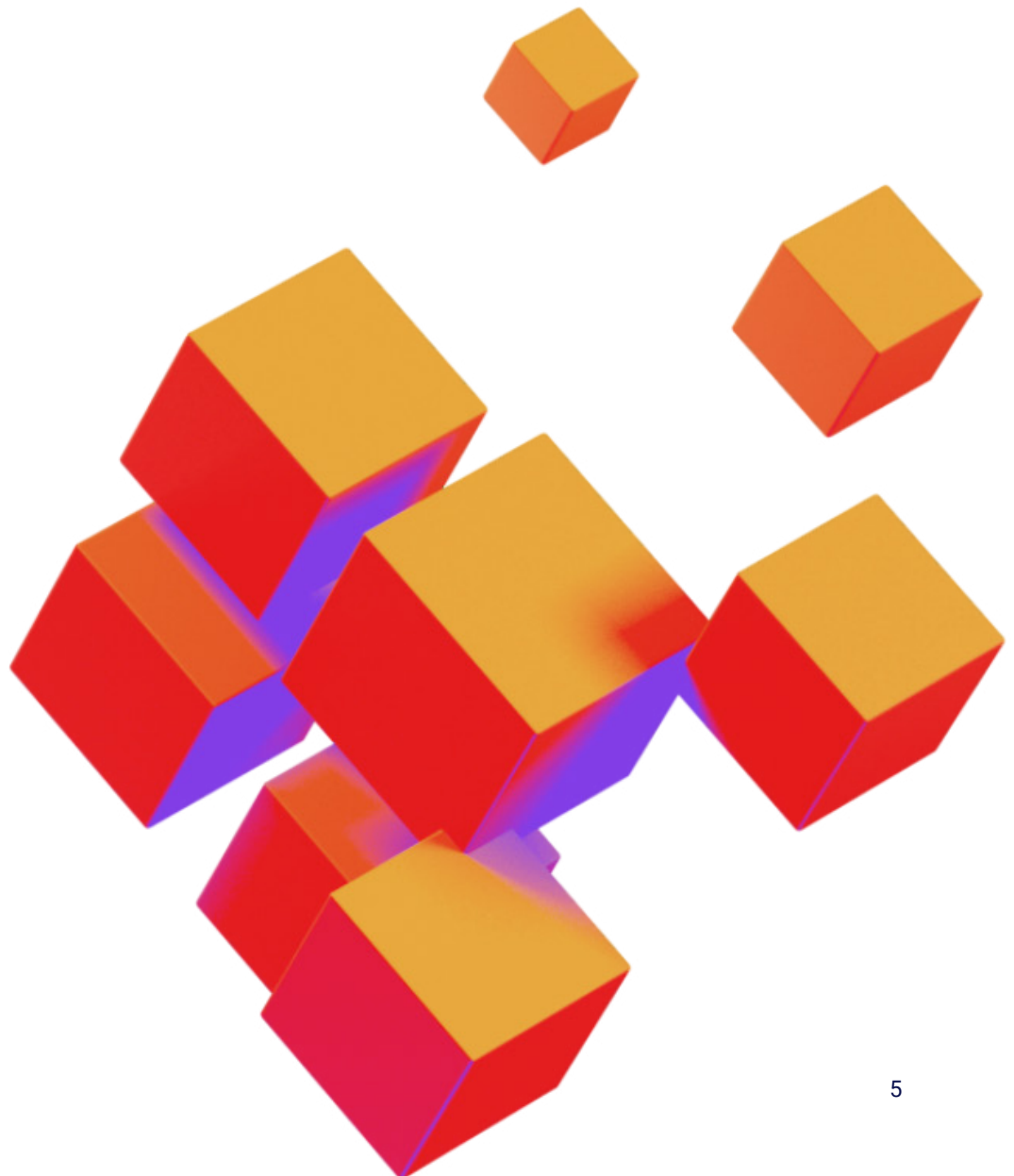
- 与其他受访者相比，高管将吸引和留住人才视为 2020 年主要关注点的可能性要高出 33%。这是因为对新技能和能力不断增长的需求导致了对影响变革的优秀人才的激烈争夺。
- 同时，企业也开始关注将学习作为一种战略职能，以增强能力并推动转型计划。CX 领导者在培训和技能培养方面进行投资以实现目标的可能性明显更高。
- 成功的领导者会建立一种承诺文化，完善人才战略并在持续学习方面进行投资。

十年真知灼见 – 聚焦高管洞察

“数字趋势体验指数”基于过去 10 年间 75,000 名企业受访者提供的见解，是推动中短期市场营销和商业战略的最重要趋势的晴雨表。

与前几年一样，2020 年的调研重点仍然是公司的投资方向。它还探索了公司在数字转型和 CX 背景下发现的最大机遇和挑战。

这份报告聚焦高管洞察，重点关注来自高层职位调查受访者（在年营收至少达到 1,000 万英镑的公司工作）的数据，确保准确反映全球企业领导者们的观点。



1

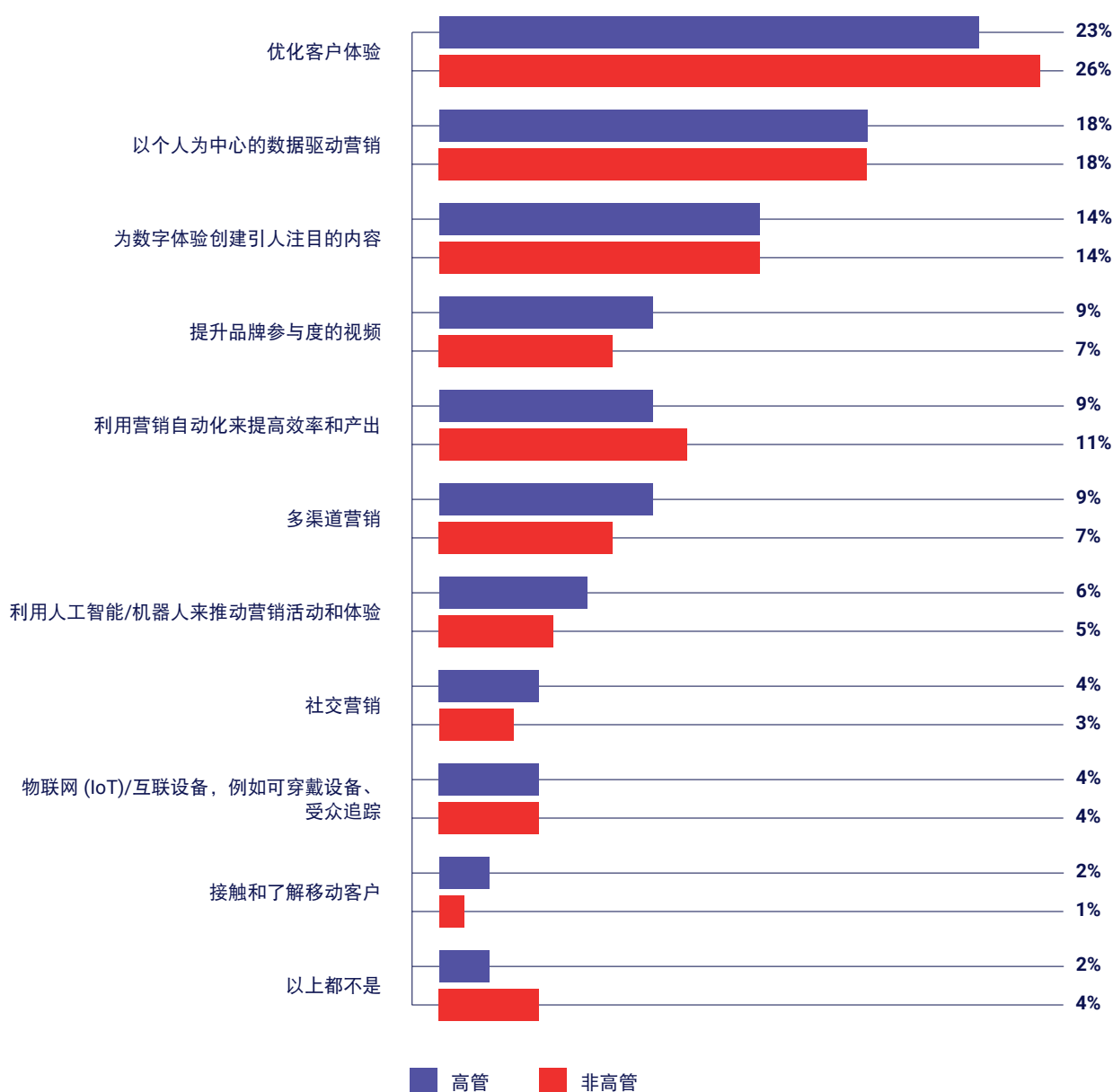
永不停息的浪潮：借助 CX 实现增长

在 CX 较量中获胜的组织最有可能获得成功，这样的例子不胜枚举。根据 2020 年数字趋势报告的数据，CX 领导者远超 2019 年业务目标的可能性要比其他品牌高出三倍。

在将 CX 作为持续机会的重要性方面，企业领导者与组织其他成员的看法不谋而合（图 1）。将近四分之一（23%）的高管将 CX 优化列为 2020 年最重要的机会，超过以个人为中心的数据驱动营销（18%）和为数字体验创建引人注目的内容（14%）。非高管人员感知的机会强弱顺序基本相同，CX 优化（26%）再次排在首位。

尽管图 1 中显示的许多机会最终都会反馈到整个 CX，但是企业各个层次的高管都支持将 CX 作为首要主题。

图 1：2020 年，哪个领域将为贵组织带来最令人兴奋的商机？



受访者数量：152

将 CX 从令人兴奋的机会提升为有形现实

CX 对企业领导者的挑战在于将模糊的概念转化为具体的实物，并且该实物具有明确定义的参数和可评估的结果，而这些会对损益表产生影响。

要成功转型为一个更加以客户为中心、更具商业可行性的企业，需要领导团队的承诺和支持。网络、安全和通信企业 Masergy 就是在整个组织内履行 CX 承诺的一个典范，该品牌在 2018 年的净推荐值为 71 分，而科技行业的平均分为 21 分。

这家美国公司的首席执行官 James Parker¹ 表示：“我们把‘客户至上’的理念贯彻到所有工作之中。Masergy 正是通过提供创新的解决方案和无与伦比的客户体验，使企业实现了数字化抱负。”

创造更好的 CX 的三个步骤

- 1. 定义更好的 CX 对您的客户意味着什么。**在改善与客户的互动之前，必须先了解互动的具体内容。只有这样才能提高标准，真正为客户和企业增加价值。如果 CX 的定义过于空泛，就不可能对效果进行基准测试，然后加以改进。公司需要从客户触点、旅程和针对不同角色的沟通以及如何改进或简化这些方面来考虑 CX。
- 2. 了解 CX 的商业效益。**按照全球知名的客户体验权威 Matt Watkinson 的说法，CX 应该被视为“途径而不是目的”²。应该重点关注的是更好的体验如何帮助公司实现特定商业目标，例如，改善客户获取、增加追加销售和交叉销售、提高留存率、增加定价权和提高品牌认知度。确保借助适当的效果评估框架来整合这些目标，包括有助于实现这些商业目标的目标特定指标和 KPI。
- 3. 分配角色和职责以帮助确保内部一致。**成功的 CX 项目依赖于企业内部对“谁负责什么”的统一认识。正确的协作和积极的员工行为需要得到奖励，这样员工才有动力把客户放在决策过程的核心位置。部门负责人需要负责了解 CX 投资能带来多大程度的商业回报。

¹ <https://www.forbes.com/sites/robertreiss/2019/02/11/top-ceos-share-how-customer-experience-starts-with-culture>

² <https://www.methodical.io/the-leaders-guide-to-customer-experience/>

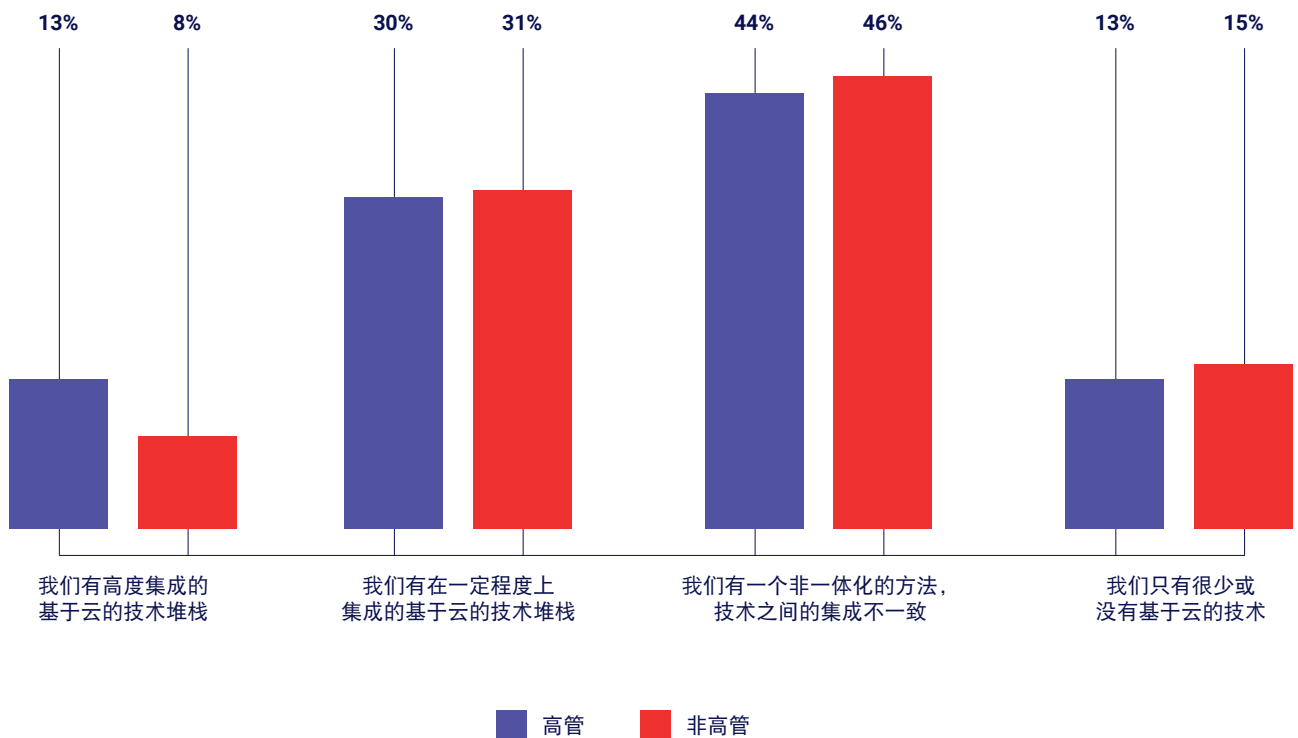
了解技术如何影响 CX

在有些领域，需要以有形收益来量化 CX 投资的影响，技术领域就是一个典型。

但目前在 CX 技术基础架构方面仍然还有一些工作要做：如图 2 所示，只有 13% 的受访高管表示他们的营销和 CX 技术高度整合。

《2020 年数字趋势》报告强调了技术对支持客户体验的重要性，CX 领导者拥有高度集成的云营销技术的可能性比其他公司高出六倍。

图 2：哪一项最能描述贵组织的市场营销和客户体验技术的采用情况？



受访者数量：923

投资的商业论证

企业领导想要了解他们的技术投资对商业目标（比如客户获取、追加销售和降低成本）的影响。这可以通过关注新注册人数、升级人数、渠道使用率和退货减少率等相关指标来实现。

客户体验本质上是对长期客户关系的投资。客户生命周期价值以及其他与 CX 相关的措施产生的效果可能需要花些时间才能证明。这对以往从短期角度审视投资及其回报的公司高管构成了挑战，他们需要建立一个同时满足这两种需求的商业方案。

能在短期效果和长期收益之间保持平衡的高管将在内部获得更高的预算

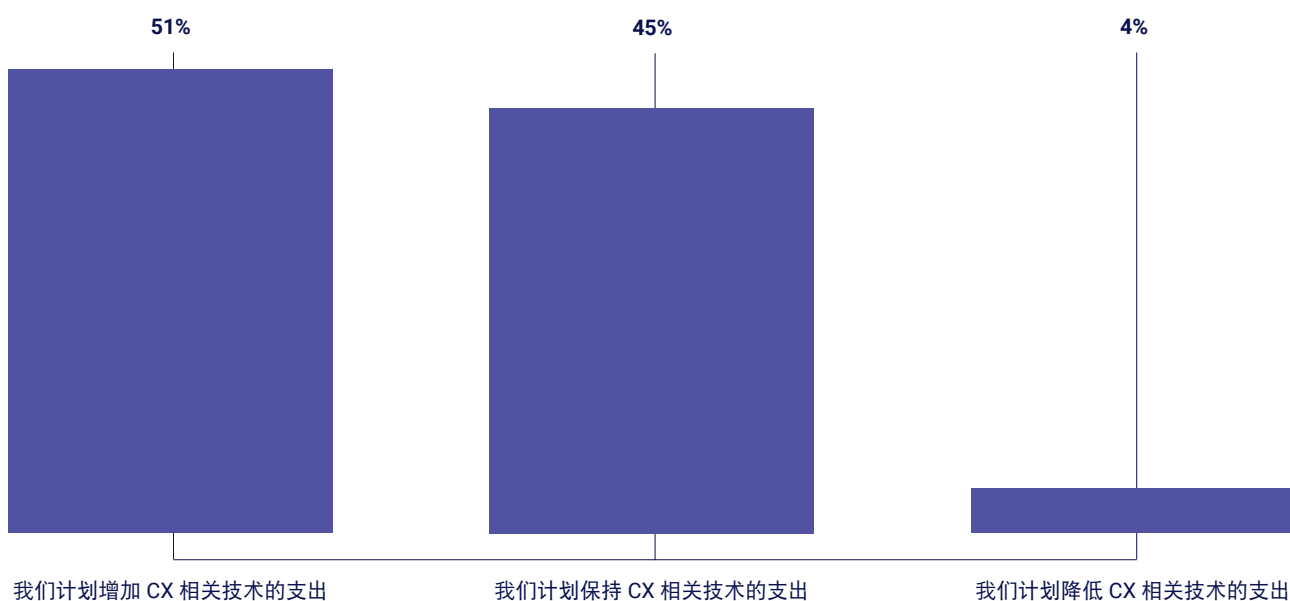
从图 3 可以看出，51% 的受访高管表示，他们的公司计划在 2020 年增加与 CX 相关的技术支出。

无论是首席信息官、首席技术官还是首席营销官对投资进行商业论证，都需要说服首席财务官和首席执行官，让他们相信 CX 会对公司的盈亏产生积极影响。对于首席执行官，必须使其相信 CX 投资与他们更广泛的增长战略保持一致，并且符合整个企业的目标，而不仅仅是营销目标。

财务表现通常被视为一项特殊的挑战，但如果及早介入并加入强有力的案例，首席财务官就可以成为 CX 相关转型的有力倡导者。关键因素包括一个严格的评估计划，该计划依赖于在整个企业引起共鸣的硬指标，以及一个反映潜在转型投资的含义和未知因素的战略。

为了真正了解投资回报率，执行领导团队还需要诚实、全面地了解外部和内部成本。

图 3：哪一项最能描述您对 2020 年 CX 相关技术支出的计划？



受访者数量：137

总而言之，无论一家企业处于 CX 旅程中的哪一阶段，主张持续投资的倡导者都必须了解高管的各种需求。在短期效果和长期必要性之间保持平衡对取得初期效果尤为重要。

人人生而不同，企业如何确保与每位客户都相关？

许多企业领导认识到，成功越来越取决于他们的组织能否充分利用数据。Best Buy 前首席执行官 Hubert Joly 表示，“数据是数字化转型的推动因素”，企业希望更加以客户为中心³。

如图 1 所示，以个人为中心的数据驱动营销被高管们视为未来一年位居第二的令人兴奋的机会。

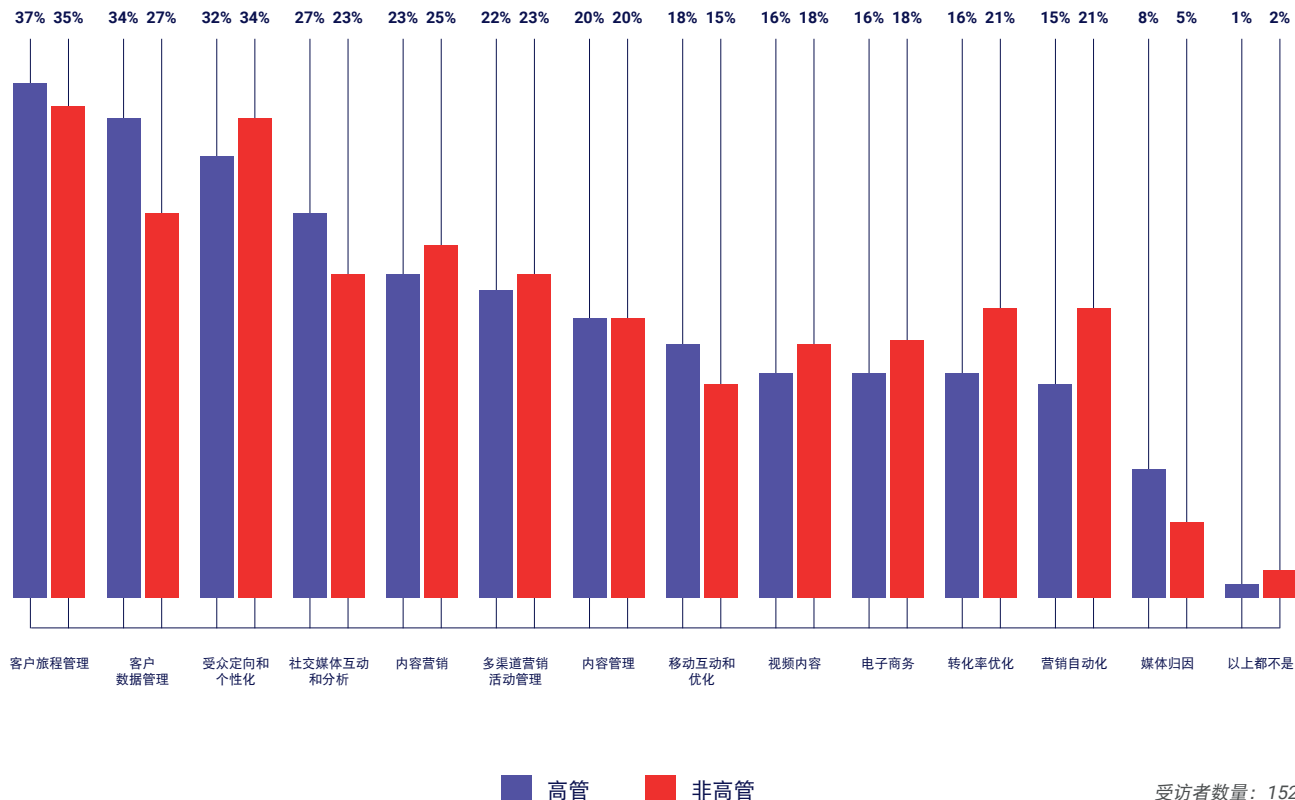
客户旅程管理被视为 CX 成功的核心

目前许多企业高管所面临的挑战是：如何将客户数据运用到工作中。

对于受访高管来说，客户旅程管理是 2020 年的首要任务（图 4）。超过三分之一（37%）的高管将其列为来年的三大议程项目之一。

为了获得正常运作的销售和营销渠道，品牌必须在每个触点交付相关体验，并且能够及时接触单个客户。许多高管都明白这一使命的重要性和复杂性。

图 4：贵组织在 2020 年会最优先发展哪三个与数字化相关的领域？



³ <https://cmo.adobe.com/articles/2019/3/day-1-adobe-summit-2019-keynote.html>

客户数据管理应该是任何公司董事会讨论的话题。它与品牌通过整合不同数据源以创建统一客户档案，来减少摩擦和改善客户旅程的能力相辅相成。

稳健的数据管理对以“为客户提供个性化服务”为基础的战略至关重要。它还有助于提高数据控制的重要性，帮助个人和企业维护他们的隐私和主权。

对于关注客户体验的组织来说，最重要的是理解数据流，并将其从孤岛提取至集成环境。与客户旅程管理一样，约有三分之一 (34%) 的高管将客户数据管理列为 2020 年的三大优先事项之一。

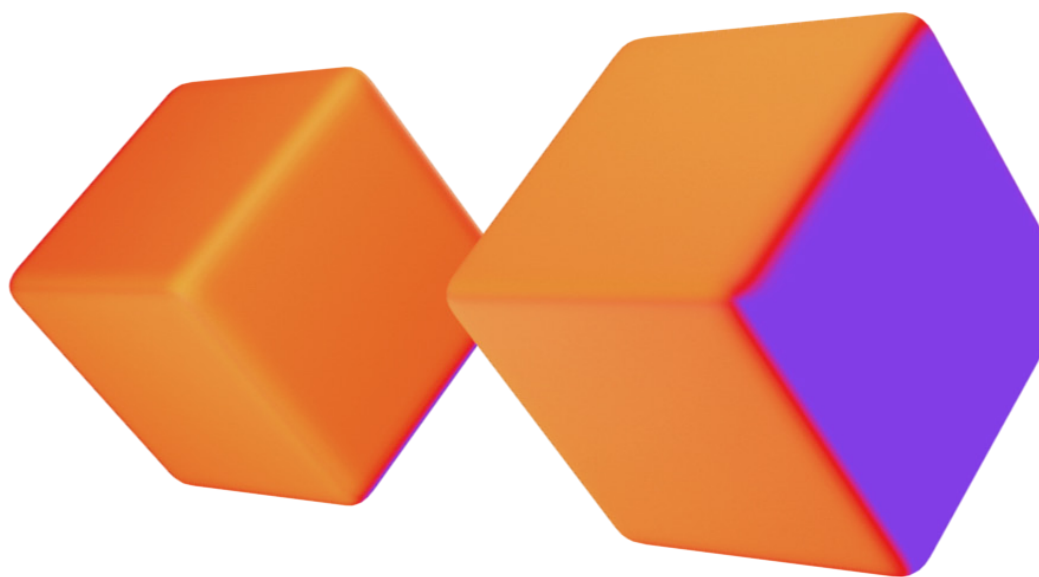
为什么 AI 是助力实现 CX 的关键？

CX 有多个层面，跨越多项职能，并包括整个客户关系，其影响跨越整个企业，由客户需求和实时期望驱动。对企业来说，利用人工智能技术来帮助管理和降低复杂性变得越来越重要。

对于数字时代（以及后数字时代）的客户来说，他们所处的当下时刻就是唯一重要的时刻。实时数据分析和交付正在从新兴能力发展为标准需求。

在这种背景下，AI 如今被高管公认为 CX 的关键推动因素。为了不断向客户提供个性化、实时的体验，需要以超出传统系统能力的规模和速度制定决策。我们的研究表明：

- 大多数 (66%) 高管表示，他们或者已经在组织中使用 AI 和机器学习 (24%)，或者正计划使用 (42%)（图 5）。
- 在被问及为什么他们的组织还没有使用 AI 时，高管们最常引用的原因是，仅是因为他们“还没有评估过” (44%)。这一原因的占比超过其他阻碍采用 AI 的选项，如缺乏知识或资源，或解决方案的成本原因。

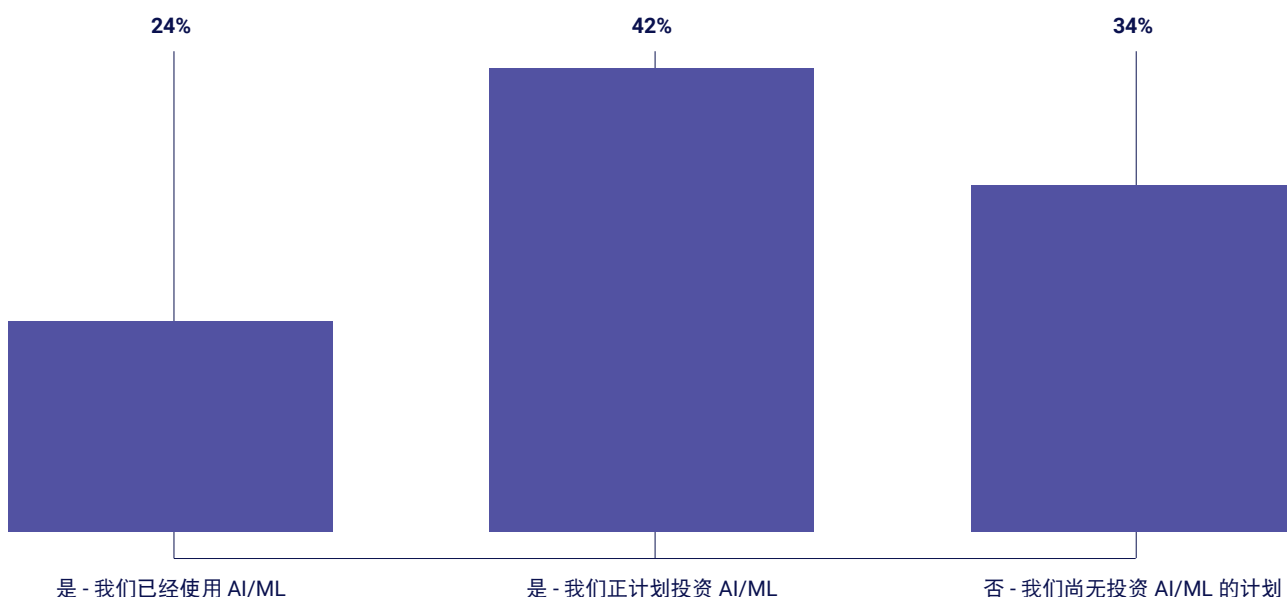


Three UK 如何与客户建立更紧密的联系

由于客户数量庞大且增长快速，电信服务提供商面临着大规模个性化的挑战。幸运的是，广泛的覆盖范围为他们提供了可指导其采取行动的丰富洞察。Three UK 就是这方面的一个典范，该公司积极利用客户数据，通过为用户提供个性化的旅程和体验，与用户建立更紧密的联系⁴。

以前，无论用户是何种身份、身处何地，他们访问 Three UK 网站时看到的内容都是相同的，而现在，他们会看到个性化的内容，以确保根据其使用习惯和偏好提供最相关的套餐和定价。公司 5G 页面的流量现在增加了 57%，在 5G 已成为电信运营商必争之地的时代，这是一个巨大的提升。

图 5：贵组织是否正在使用或计划在 2020 年投资人工智能 (AI)/机器学习 (ML)?



受访者数量：152

高管注意到 AI 的一系列优势

AI 驱动技术在金融服务巨头 SunTrust 的转型过程中发挥了重要作用。

在去年的 Adobe 峰会⁵上，该公司的首席营销官 Susan Johnson 介绍了如何致力于建立一个营销组织，利用其掌握的大量数据和洞察，创造性地触达受众。

她解释说，AI 帮助公司精准触达到了需要公司服务的新人群。“我们致力于帮助客户建立对其资金的控制和信心，”她说。

我们的研究表明，并非只有 SunTrust 的首席营销官认识到了 AI 的好处。全球高管精通适用于营销的所有 AI 用例，而不只是模糊地意识到它的广泛影响。

迄今为止，AI 在数据分析方面的速度和规模一直是最常见的部署重点（图 6）。然而，已经确认和目标的用例范围不仅限于此。

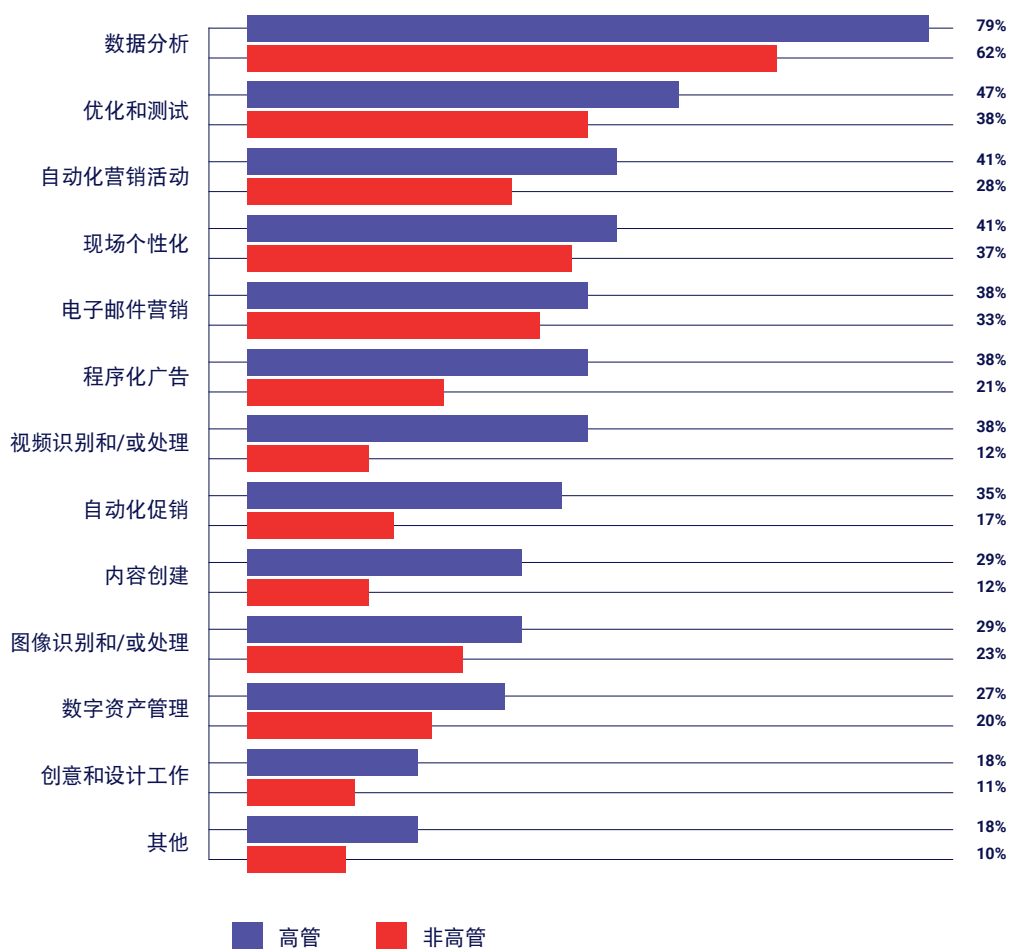
⁴ <https://blogs.adobe.com/digitaleurope/customer-success-de/data-segmentation-personalisation-the-power-of-three-in-customer-experience/>

⁵ <https://cmo.adobe.com/articles/2019/3/day-1-adobe-summit-2019-keynote.html#gs.n17m11>

AI 和机器学习项目被视为战略部署。总体而言，高层管理人员比其他员工更关注技术的使用情况。

- 将近一半 (47%) 采用 AI 的高管将该技术导向优化和测试，无数测试输入和输出使 AI 成为理想之选。
- 大约四成 (41%) 高管表示，他们已经部署了用于线上个性化的 AI。他们认识到利用客户信息和情境数据，在产品推荐、动态定价和其他方面推动个性化达到新水平的营销机会。

图 6：对于特定营销相关活动的自动化，贵组织目前使用 AI 处理哪些工作？



受访者数量：224

无论您销售的是什么，与以往相比，成功越来越依赖于更深入地了解客户的需求和行为，以及立即作出正确决策的能力。公司必须利用数据并发挥 AI 的作用来实现这一目标。

重塑始于文化

以客户为中心的企业转型要求领导者能够在组织的各个部门建立正确的文化。在这个消费者期望快速演变的时代，要使企业取得显著进展，高管需要培养一种敏捷、协作和创新的文化。

但是，他们是否拥有合适的人才，并在组织内部提供合适的培训和培养，以实现这一目标？

人才招聘不只围绕制定清晰明了的战略和专注于重塑的愿景，还需要激励整个组织努力推动进步。

Sprint 的首席数字官 Rob Roy 认为，注重责任分担的文化转变是成功的先决条件：“每个职能部门和合作伙伴都需要相信并理解他们的角色如何影响 CX 旅程，以及他们可以做些什么来改善它。数字转型只有在整个公司进行文化转型时才能发挥价值。”⁶

Siemens 制定的“所有权文化”就是一个很好的例子，该文化得到了广泛员工权益计划的支持⁷。它的目标是鼓励所有员工为自己的行为负责，并授权他们寻找利用技术的创新方式，助力公司获得长远成功。

文化也是 Coca-Cola 在寻求成为数字优先组织的过程中关注的关键要素之一。该公司的首席数字官 David Godsman 表示，业务转型是“在别人颠覆我们之前先自我颠覆”。⁸

⁶ <https://cmo.adobe.com/articles/2019/4/early-lessons-brands-cxm.html>

⁷ <https://new.siemens.com/global/en/company/about/history/news/ownership-culture-in-practice.html>

⁸ <https://cmo.adobe.com/articles/2018/3/adobe-ceo-people-buy-experiences-not-products-summit18.html>

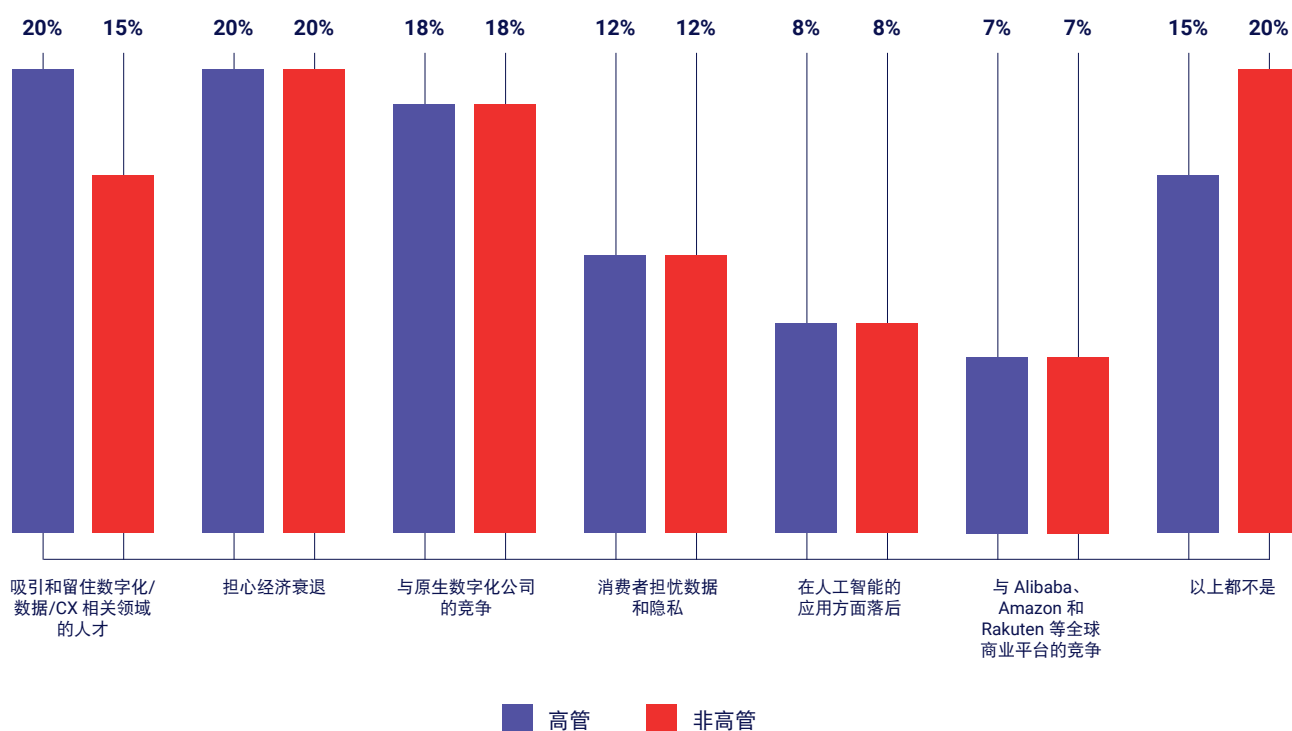
人才方面的挑战与问题

只有在组织拥有执行战略的合适人才时，战略才能发挥重建作用。技术只有通过具备必要技能的人员对其进行充分利用，才能支持服务变革。

高层领导认为，招募和培养人才是重塑现有商业模式和寻找新的增长方式的关键；与组织其他成员相比，高管将这一挑战视为 2020 年主要问题的可能性要高出 33%（图 7）。

高效的企业领导不断挑战和反思传统的人才招募和管理战略，以适应当前的工作重点和机遇，并且认识到转型工作需要数字专业知识以外的技能。

图 7：从更广泛的角度思考，以下哪项是贵公司 2020 年最值得关注的问题？



受访者数量：923

持续学习：应对人才挑战的方法

对新技能和能力不断增长的需求导致了对顶尖人才的激烈争夺。全球近一半的雇主正在努力填补空缺职位，这是自 2006 年以来的最高比例⁹，在这一背景下，学习已成为一种战略职能，可以提升能力并推动转型计划。正如在《2020 年数字趋势》整体报告中看到的，在 CX 领域处于领先地位的组织更有可能投资于学习，以实现自己的目标。

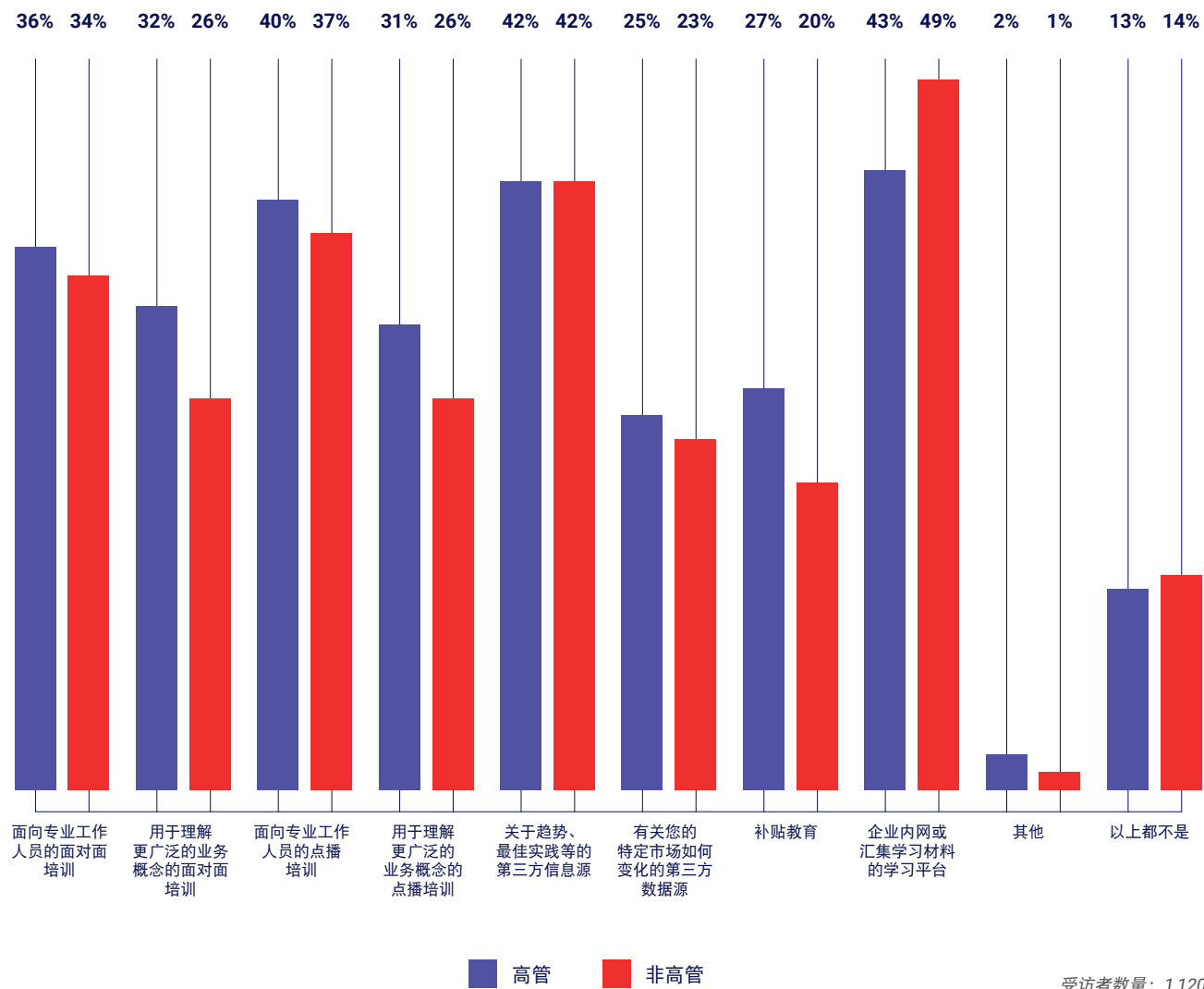
然而，Deloitte 的《全球人力资本趋势》报告显示，认知与现实之间存在巨大差距。组织改善学习和发展的需求被确定为 2019 年的第一大趋势，86% 的受访者将其评为“重要”或“非常重要”。然而，只有 10% 的受访者觉得自己“已做好充分准备”来应对这一问题，认为自己所在组织的学习文化“优秀”的受访者比例与此类似 (9%)。

⁹ https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136_HC-Trends-2019/DI_HC-Trends-2019.pdf

在学习资源和培训选项方面，对高管和其他企业员工的比较（图 8）揭示了几个关键差异。相较于其他员工，高管：

- 表示组织提供面对面培训和按需培训，以理解更广泛的商业概念，帮助拓展专业技术以外的技能的可能性要高出 25%。这强调了前文所讨论的“大局观”方法。
- 提到补贴教育，表明他们认为学习是主动（不断增加技能）和被动（可以根据需要满足学习需求的按需培训资源）之间的平衡的可能性要高出 34%。
- 提到企业学习环境是传播学习材料的关键渠道的可能性要低 12%。尽管它们仍然是最常被引用的资源，但并没有明显超过其他选项。

图 8：贵组织提供哪些学习资源？



吸引和培养人才以实现企业目标的三个步骤

毋庸置疑，为组织制定愿景有助于更好地协调各职能部门并提升绩效。这一愿景的实现离不开三个关键要素：

1. **建立承诺文化。**Stanford 的研究显示，建立在承诺基础上的企业文化（在这种文化中，牢固的情感纽带构成了员工依恋的基础）不太可能失败。¹⁰关注行为和行动 – 企业任何地方的每个决策如何影响 CX，并最终影响公司的业绩，成为关键所在。
2. **完善人才战略。**在这个竞争激烈的就业市场，寻找人才需要超越常规的招聘战略。技能要求瞬息万变，在替代劳动力（外包团队、承包商等）中寻找人才是一种更灵活的途径，帮助找到那些原本可能不会被组织发现的具备熟练技能的应聘者。
3. **投资于持续学习。**世界经济论坛估计，到 2022 年，54% 的员工将需要大量的再培训和技能升级培训。¹¹学习是取得持续进步的关键因素，因此对日益融入日常工作的培训进行投资非常重要。定期激励员工充分利用学习机会会有助于缓解人才短缺并留住员工。

企业所需的准备

尽管重视学习和技能开发十分重要，但组织要发挥已拥有和培养的人才的全部潜力，就需要适当的框架和结构。

如本报告第 1 部分所述，员工需要有动力把客户放在决策过程的核心，团队也需要正确地与共同目标保持一致。为了发挥组织内部的能力，需要通过跨职能团队进行正确的协作，并使用敏捷框架来加速技术变革，以便根据需要改善客户体验。

组织明白人才对实施转型战略和增长的重要性。然而，许多人将招聘视为增加人才的首选和最佳途径，而把学习降级为维护功能。这忽略了培训在增加技能、变革文化和加速转型的效率和影响方面的重要优势。

¹⁰ <https://sloanreview.mit.edu/article/entrepreneurship-commitment-counts/>

¹¹ http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf

结论

面向高管的三大要点

对于高管读者，本研究强调了战略、文化和技术投资与成功提供现代数字经济所需的客户体验之间的关系。

1. 为了获得和优化这些投资，高管必须有效协调各自的部门和专业领域。

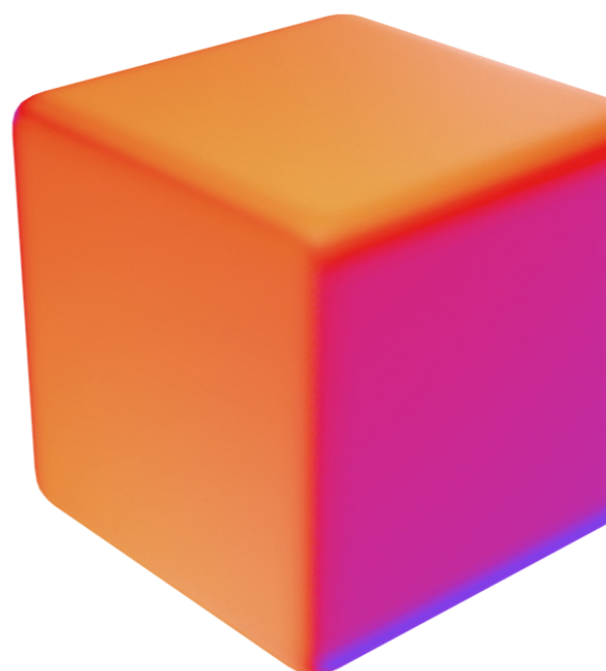
部门主管必须向首席财务官提供强有力的业务案例，以证明将客户体验作为一种战略的各种持续投资，而首席执行官必须提供自上而下的指导，以确保领导层朝着共同的目标努力。

2. 特别重要的是，不同的业务职能部门需要围绕技术和数据进行协调，首席营销官和首席信息官或首席技术官之间的协同关系至关重要。令人鼓舞的是，Adobe 的另一项研究显示，超过 70% 的首席信息官和首席执行官承诺维持或增加在客户体验方面的投资¹²。

为了便于公司在这些部门与其他部门之间进行必要的协调，高管共同承担责任和实现目标至关重要。

3. 文化认同是成功转型的关键，应该渗透到组织的各个层级。学习是文化变革的一个未被充分利用的引擎。除了当前增加技能以优化公司这一重要任务外，学习还可以让员工了解面向未来的业务的概念和能力，以此赢得人心。

¹²https://www.adobe.com/uk/offer/key_takeaways_from_evolution_CIO_CMO_relationship.html



研究方法

《数字趋势》第十版基于 2019 年第四季度面向所选 Adobe 和 Econsultancy 所选样本开展的在线调研。

就本报告而言，高管样本（共 152 人）仅限于年营业额至少达 1,000 万英镑的公司的受访者，并担任副总裁、高级副总裁和执行副总裁的人员。

统计概况

- 样本来自全球，欧洲受访者比例最大 (45%)，其次是美国 (34%) 和亚太地区 (9%)。
- 根据目标市场的定义，B2B 占样本总数的 38%，其次是同时兼具 B2B 和 B2C (36%) 和 B2C (26%)。
- 调研涉及多个业务领域，集中分布在金融服务 (20%)、制造业 (11%)、技术 (9%) 和零售 (9%) 领域。