

# B2B 销售的数字化未来



罗兰贝格管理咨询公司在全球36个国家设有50家分支机构。作为一家独立咨询机构，罗兰贝格已成功运营于全球各主要市场，而中国是其中最重要的市场之一。罗兰贝格进入中国市场30余年以来，已为众多领先中外企业提供战略、运营以及业绩管理方面的咨询服务。目前，罗兰贝格在中国境内已成立包括台北办公室在内的5个办事处，拥有360余名咨询顾问。

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2745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。在数字化的影响之下，B2B业务正在迅速发生变化，但销售业务仍止步不前，一如既往。企业正白白浪费数字化的宝贵潜力（图一）。

这项研究的对象主要是产品与系统业务从业公司，它们大多数为工程机械、零部件、加工业和工业软件领域内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。

数字化的确能够帮助这些公司在销售活动中获得显著效益，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。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，但未能将其有效融入大规模的销售组织中去。很多受访企业认为，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“Werliefert 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，他们更愿意在网上收集信息。“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。这种态度也对他们在工作上的决策产生了影响。从他们的角度看公开竞标订单的话，业务的便捷程度、产品的生产和物流速度、企业沟通的难易程度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，仅开发优质的产品远远不够。产品功能的实现不只依靠硬件，软件的作用也越来越重

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。在一定程度上，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。数字化渠道在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也高达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，公司销售总值的增长幅度就高达69%。

为了充分利用数字化业务的潜力、在竞争中立于不败之地，工业品与软件供应商有必要对各自的数字化销售渠道进行合理整合。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：销售流程必须实现数字化（图二）。

我们的研究成果也为企业制订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、扩展额外渠道的绝佳契机。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。相应的，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家供应商之间。

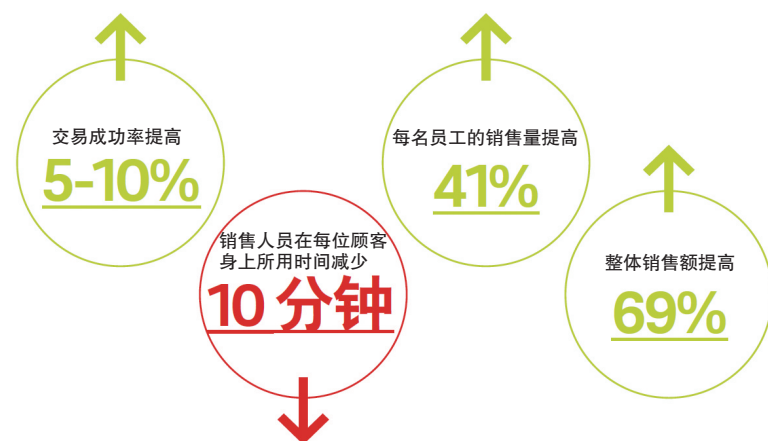
利好的消息是，与传统销售结构相比，数字化销售方式有能力帮助企业更直接地联系客户。除了自有网站之外，供应商还可以迅速构建包括社交网络、话题论坛在内的各种新型数字化销售渠道。产品专家可以通过这些数字化渠道就产品的主要性能、技术规范及配套服务等话题与客户沟通，甚至可以直接与竞争对手的产品特性进行比较。如果能高水平地利用这些渠道，企业将可以与客户公司里的相关人员进行直接交流，提前在竞争中占据有利地位。与企业过去在技术采购部门通常仅有5名联系人不同，如今的电子渠道能够帮助企业与几百位使用相似技术和产品的工程师取得联系。前期的信任和客户忠诚度随之大幅提高，而扎实的基础工作也能够帮助后期的正式购买过程提高效率。

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及产品信息、客户是否购买了产品及购买了哪些产品等。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”这样的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，该系统也能即时提供备货量与交货时间等信息。

图一：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

电信设备供应商将为销售人员配备一台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6个月内，无论是销售数量还是销售价格，都有明显提高。



图二：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：



“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。”

“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。”