

B2B 数字化销售中的关键 3C



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。

对工业品企业与软件供应商而言，距离数字化这个新愿景的实现还有多远？罗兰贝格的研究表明，大多数公司对数字化战略的期待很高，但执行效果较差。为改变这种现状，企业需要关注3个“C”：如何开发用户数据库（customers）、如何协调各渠道关系（channels），以及如何控制销售系统中数字化的复杂度（new level of complexity）。

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。（图一）许多产品和系统供应商的线上渠道大多只发挥公司形象、印刷品和图片手册的展示平台作用。

解决方案：“客户旅程”模型的构建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，企业需要在每一个潜在的客户接触点上深思熟虑。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行性措施？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中不同阶段需要的相关信息（例如，信息搜集、新客户、服务需求等）。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。

消费品供应商已经为人们指明了B2B的发展方向，而且那些拥有丰富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订标准。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的价格策略造成巨大压力。

加强渠道渗透

目前，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和相关条款常常与大客户经理提供的内容有所差异。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信息存在较大差异。

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？

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，发现合作方的业务与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，并试图自主制订相关的规章条款时，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。以下两种情形更好地说明了这一点。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，那么企业就需要对市场和

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。

3C因素间的相互作用

罗兰贝格发现，企业通常只是孤立地关注数字化销售的“3C”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。

与过去不同，客户如今的偏好时常发生改变，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？

与行业领军企业间的差距越大，企业开展数字化变革的难度就越高。市场壁垒令人生畏，大规模变革的成本也增加了企业的担忧。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订大而全的管理计划，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。（图二）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，将学习成果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。

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。

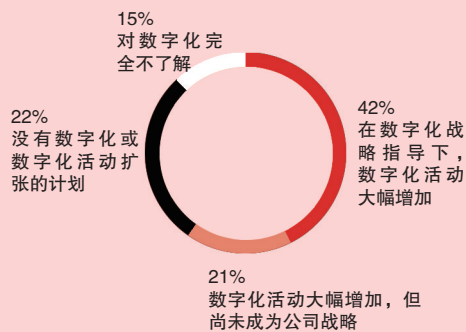
数字化的销售奠定了B2B业务未来竞争优势的基础。无论企业是否能做出相应的调整，数字化终将决定未来的购买决策。在信息收集阶段，关键材料缺失的供应商将在不知情的状况下损失客户源。诸多产品与系统供应商远未实现全数字化销售，所以企业必须克服障碍，立即开始数字化进程。

图一：调查研究结论：期待很高，执行效果较差

数字化对销售活动有怎样的意义？罗兰贝格与谷歌公司对德国工业品企业的2745位销售经理进行了采访，采访对象从业领域涵盖电气工程、汽车、机械制造、金属制造和金属加工等。

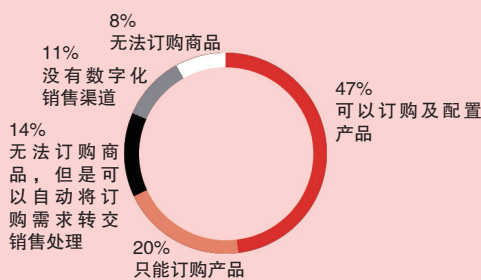
数字化战略尚未形成企业规定

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？



边际效用极大



规模问题



图二：企业在执行过程中应建立一套评估模型

以 iPad 销售和其他线上产品社区的产物为例，在这个评估图表内，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、资本占用率较小、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近的结构体系，项目本身也必须在企业内部清晰可见。

