

# 数字销售 高能来袭

借鉴工业领军企业，  
即刻开启数字销售转型



# 未雨绸缪

---

工业客户期待类似亚马逊购物平台的线上购买体验，但很多公司迟迟未采取行动。疫情加速了数字商务的发展；未来，客户需求只会不断攀升。目前，线上销售占到B2B销售额的21%，增长态势超过此前预期。我们预计线上销售额将持续上涨，2025年占比将达到29%。

**本研究关注工业领军企业如何引领潮流，为业界树立榜样，打造切实的客户利益。这些领军企业专注于五大关键能力，推动数字销售驶向快车道。**

采取行动，势在必行。本篇报告带来了务实的行业洞见，为工业企业提供具体行动建议，助力企业实现数字销售转型。



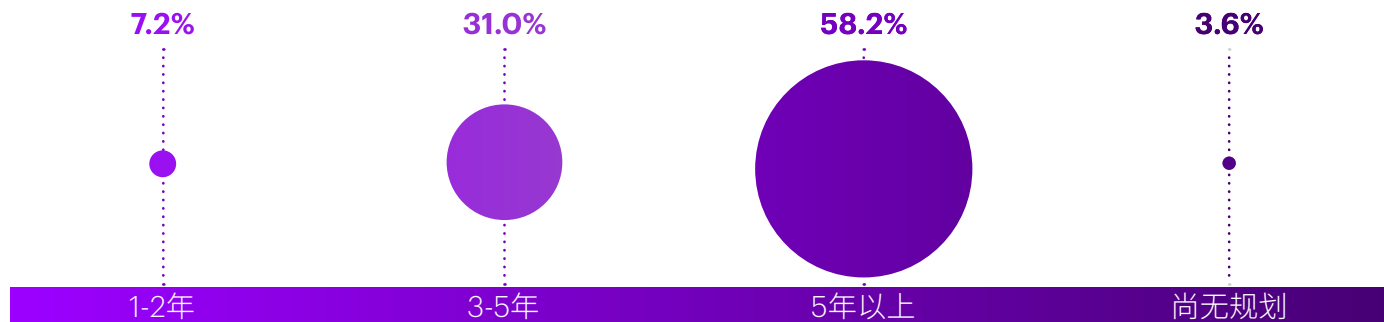
# B2B市场： 客户已开始布局

## B2B市场：客户已开始布局

许多工业企业都了解客户对高度数字化购买体验的需求，却因为种种原因未能付诸实践。为了更好地了解企业面临的障碍以及成功企业的破局之道，埃森哲对全球500位工业企业的销售和营销高管进行了调研。调研结果显示，受访者对数字（或线上）互动和自动化带来的潜在利润和效益皆有所感，却鲜有企业落实把握。究竟是何原因拖累了企业的销售模式转型，无法快速建立有效的数字渠道？

超过96%的受访者希望对销售部门进行变革，但只有7%的企业计划在未来1-2年内采取行动。31%的工业企业计划在未来3-5年采取行动，剩余企业则趋于长期观望。（见图1）

图1：大部分企业推迟销售转型



众所周知，颠覆转瞬即来。亚马逊已先人一步，在自己的线上平台销售某些行业备件。在反应迅速的对手面前，犹疑不决的企业在市场份额的竞争中难有招架之力。客户所期待的是可预见的、可靠且无缝整合的服务，要想实现这一切，时间就是关键。

近九成受访者的客户直观地看到了B2B销售流程数字化带来的益处，且愿意使用新工具。那么，工业企业该如何抓住机遇，借势开启销售转型？本研究重点关注最成功的企业是如何转型的。

# ~90%

受访者的客户直观地看到了B2B销售流程数字化带来的益处，且愿意使用新工具。

## 销售转型成熟度

我们调研检验了销售转型的五大推动力。（见图2）

图2：打造无缝数字销售的关键能力



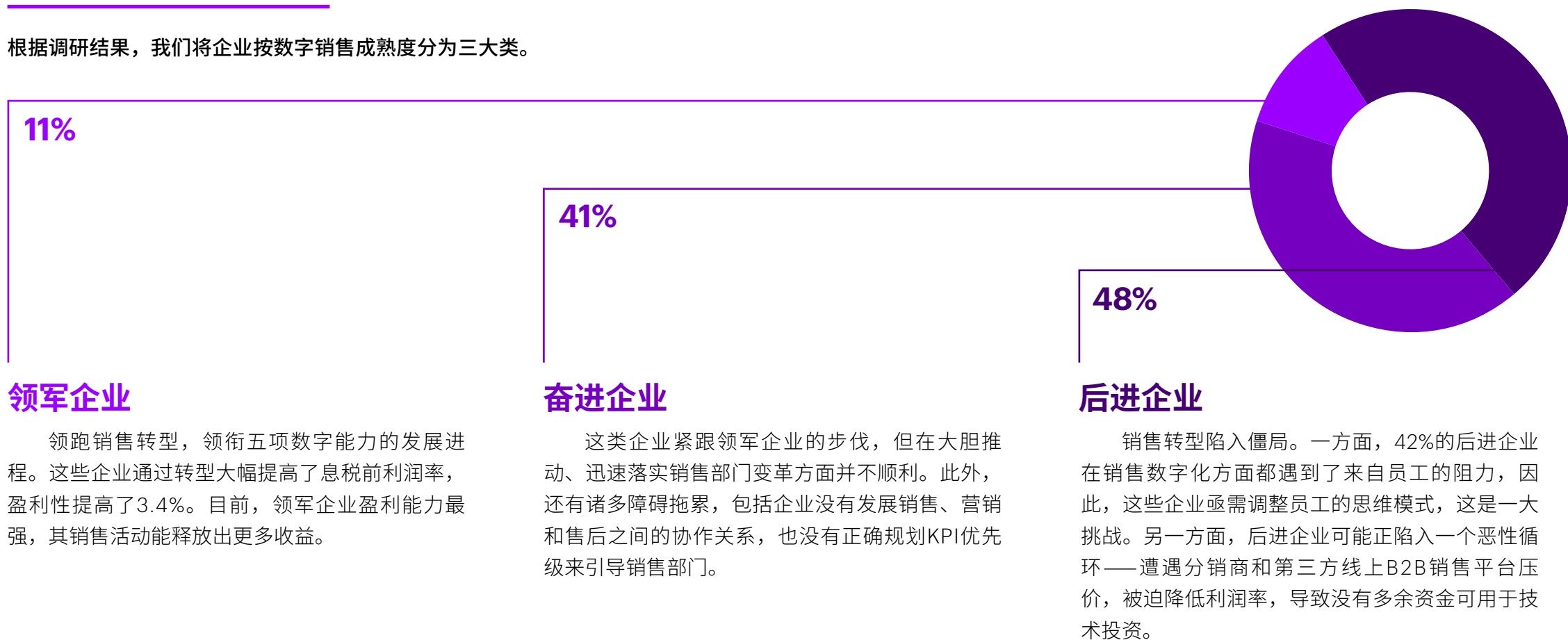
以这些前沿销售能力为标尺，我们对调研对象进行评估，分析其在提供无缝数字销售体验方面的成熟度。

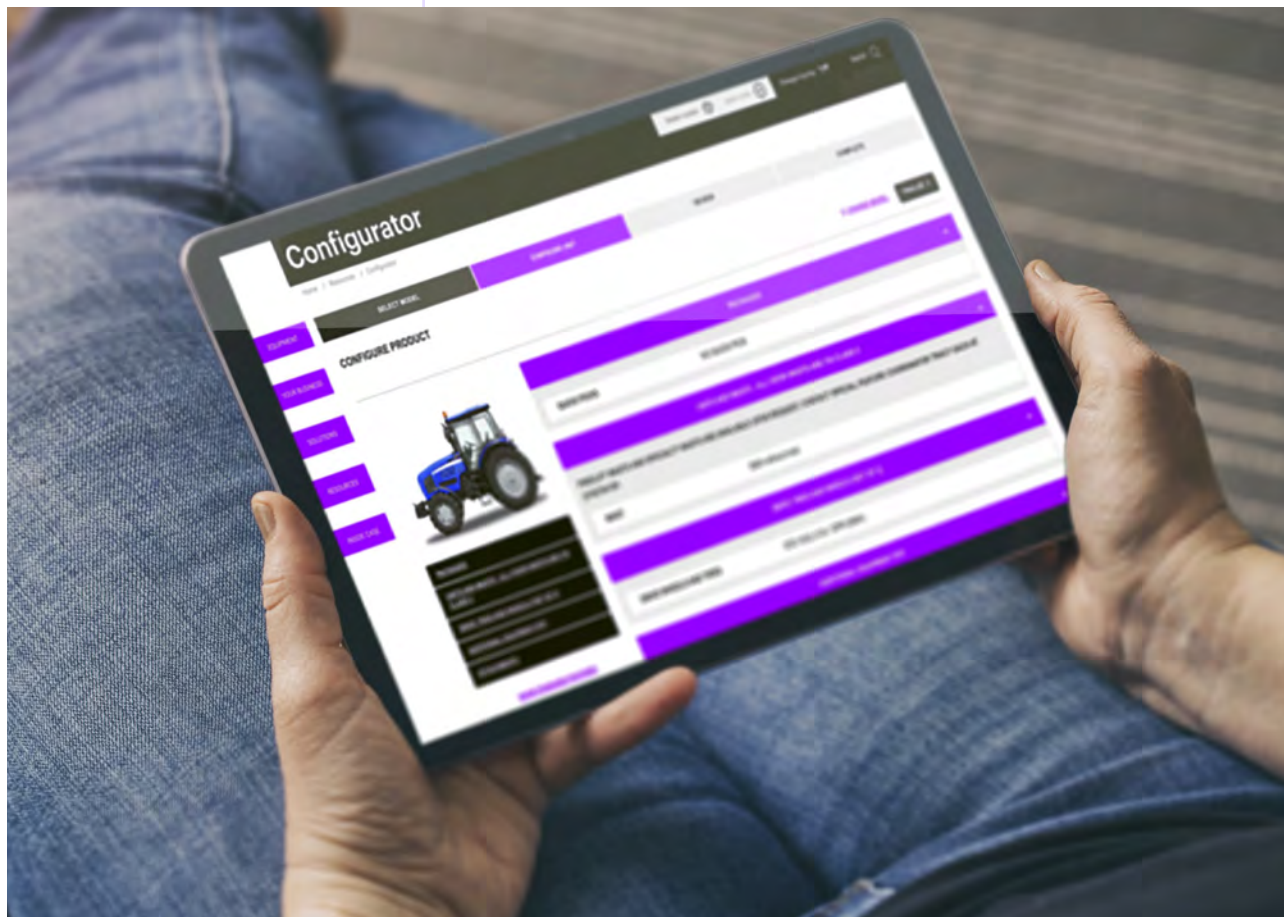
### 最成熟企业具备哪些共同点？

- 客户互动高度数字化
- 充分应用推荐引擎以及客制化网店
- 善用工具获取真实客户洞察，并计划对数据驱动型洞察进行稳健投资
- 拥有最具标准化和自动化的销售流程，并计划在相关领域进行大力投资
- 已具备密切合作的前台实体

## 销售转型成熟度

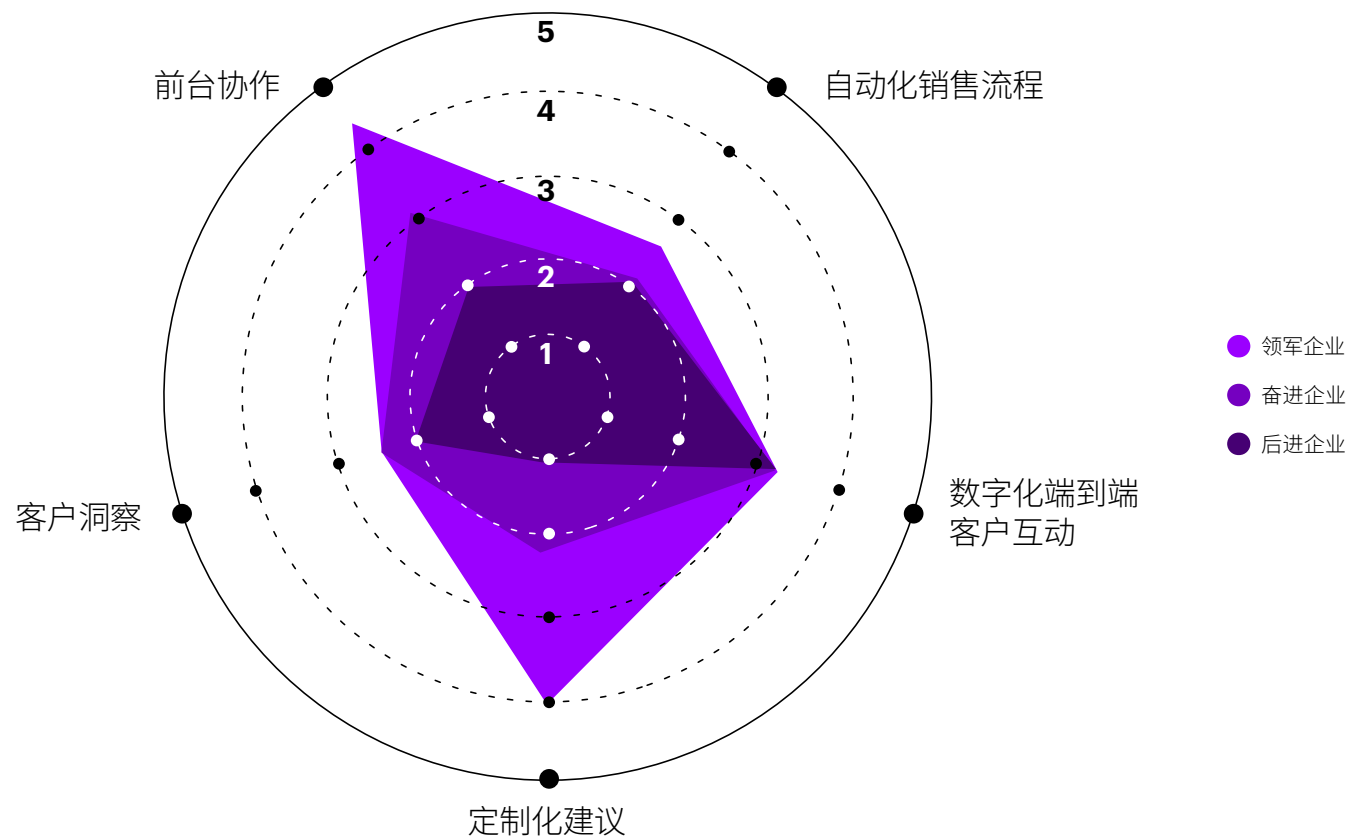
根据调研结果，我们将企业按数字销售成熟度分为三大类。





# 真正实现 数字销售

尽管领军企业尚未达到最高的数字销售的业绩，但他们依旧是业界标杆，引导其他企业在销售数字化之路上为客户创造切实利益。右侧是这三类企业在各项数字销售能力方面的表现。





## 1. 数字化端到端客户互动

要想真正实现数字化端到端客户互动，企业需要开发一套统筹兼顾、相互关联的数字工具，辅以相应渠道，覆盖从客户档案到线上门店的各个销售阶段。尽管各类企业受访者都意识到数字工具的重要性，但使用成效迥然不同。

领军企业重点加注于客户相关的强大工具，比如客户满意度追踪、EDI接口以及用户登陆后的个性化内容。这些数字工具是领军企业实现市场差异化和增强个性化的有力手段，奋进企业和后进企业则忽视了这些技术前景。（见图4）

图4：当下最常用的数字工具



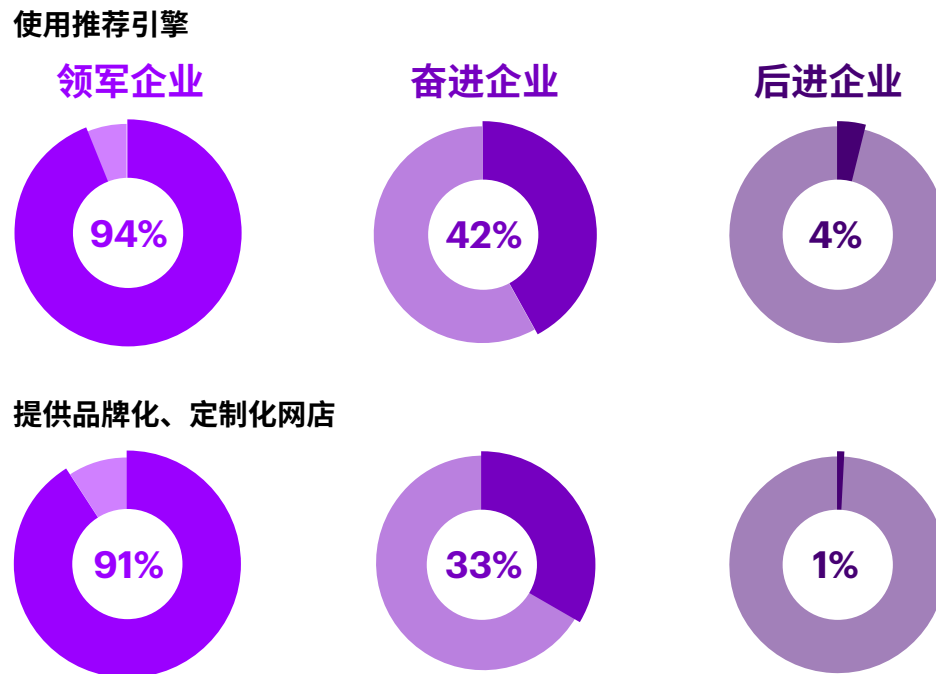
## 2. 主动的定制化推荐

为了增加交叉销售和追加销售，工业设备企业开始使用推荐引擎。约94%的领军企业采用了推荐引擎，而奋进企业和后进企业的使用比例分别为42%和4%。（见图5）

一些企业已经成功为客户的在线体验增加了定制化内容。约91%的领军企业将品牌化、定制化网店与客户采购门户进行整合，销售他们的产品和服务。相比之下，只有33%的奋进企业和1%的后进企业采取了相似手段。

通过提供个性且相关的线上体验，领军企业正致力于将类似亚马逊的平台购物体验带入B2B世界。企业若能在为客户定制化网店上将各种推荐进行整合，收益或将成倍上涨。

图5.领军企业大力采用主动的定制化解决方案



### 3. 数据驱动预测型客户洞察

客户数据系统和数据分析可赋能企业获得全方位客户视图，了解客户需求，为客户量身定制产品和服务。领军企业深谙此道，运用大数据分析获取客户反馈，并结合交易数据，有针对性地为客户提供产品和服务；相比其他企业，领军企业的交叉销售和追加销售也更加频繁。

70%的领军企业将用于获取客户反馈的大数据分析列为最常用的工具。后进企业则将大数据分析排在在线配置器和产品信息管理系统之后。领军企业正不遗余力地投资分析能力——未来3-5年每年1800万美元的专项投资——这将不断扩大其领跑身位。奋进企业和后进企业要想缩短差距，势必要付出成倍的投入。（见图6）

图6：未来3-5年内对客户分析工具的年投资额（单位：百万美元）



1 《烹调卓越客户体验》，埃森哲，2021年2月25日，  
<https://www.accenture.com/nl-en/case-studies/industrial/electrolux>。

## 伊莱克斯商用电器的 (Electrolux Professional) 客户洞察秘诀

全方位了解客户是构建成熟销售能力的关键。伊莱克斯商用电器为了获取丰富的客户洞察，大力变革销售流程。销售人员可以通过清晰的管线视图，追踪客户从潜在买家到实际交易的全过程体验。管理层可以通过共同的指标来管控和监测业务，并快速采取行动来实现增长。伊莱克斯也采用了数据质量提升和数据细分等手段，改善客户分析。借力精简的流程和工具，伊莱克斯有效缩短了新客户的触达时间，提升客户关注度。<sup>1</sup>

平均

**1340万美元**

领军企业未来在3-5年内对自动化工具的年平均投资额

## 4. 自动化、标准化的销售流程

将人工流程数字化可以催生一个良性循环——利用数据和分析来识别行为范式、洞悉客户交互，进而赋能自动化工具。相比其他企业，领军企业更广泛地使用自动化工具来节约成本，改善客户体验。比如，用于审批工作等活动的机器人流程自动化和聊天机器人都位属领军企业最常使用的前四种工具。奋进企业和后进企业则很少使用自动化工具。

未来3-5年，领军企业还计划平均每年在自动化工具上投资1340万美元。虽然奋进企业和后进企业均意识到了采取行动的必要性，但他们的投资力度不足，难以赶上领军企业。

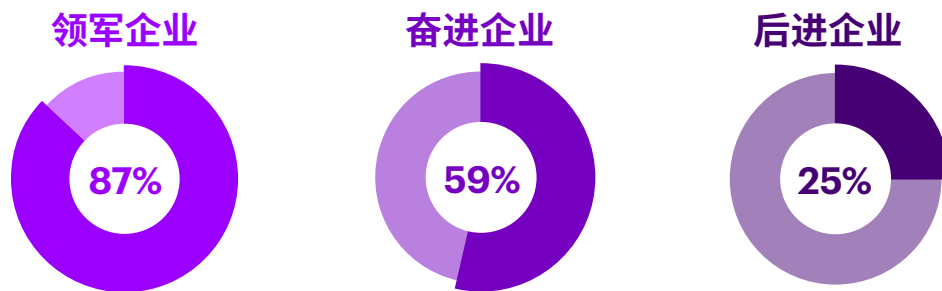
## 5. 协同的前台运营

如果没有一个紧密协作的前台，企业将无法在潜在客户开发和管理方面有出色表现。领军企业已充分意识到营销、销售和售后部门之间紧密合作的优势。（见图7）

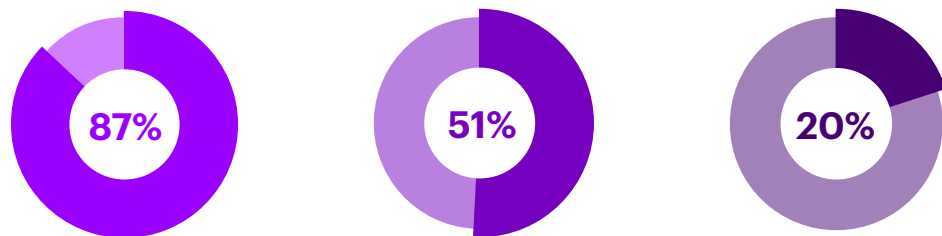
除了推崇强有力的协作外，54%的领军企业开展了一系列先进的营销实践，比如竞争情报、优化定价等，扮演了销售和售后战略顾问的角色。当涉及到核心营销实践时，领军企业主要关注数字营销，而非线下营销。

图7.领军企业锐意培育协作

### 销售与营销之间的紧密协作



### 销售与售后之间的紧密协作



# 54%

领军企业开展了一系列先进的营销实践，比如竞争情报、优化定价等。这些举措将起到销售和售后战略顾问的作用。



# 按下 转型加速键

领军企业或已迈出了第一步，但他们在构建成熟的数字商务能力时也面临挑战。奋进企业和后进企业需要抓紧时间，迎头赶上。这些企业可以采取哪些行动，切实实现销售的快速转型？

图8罗列了受访企业认为亟需获取帮助的领域。此处展示的并非必须循序渐进的步骤，而是企业可以打造的多种能力，用以赋能销售提速。

图8：打造数字销售的三大挑战



## 1. 内外兼修，发展精通实施的合作伙伴

考虑到日常需求，再加上疫情的影响，大多数受访企业在加速转型过程中，亟需实施层面的协助。例如，企业深谙以客户为中心、解决客户痛点的重要性，也了解数字客户生命周期管理解决方案可以让企业获取端到端客户视图。但78%的受访企业表示，他们没能找到合适的实施资源来实现转型。

>78%

受访者表示，获取有效的内外部实施能力是实现其转型目标的最大挑战。

仅仅实现流程数字化是不够的，企业还需要对组织进行变革。即使对员工进行再培训或技能提升，也很少有企业具备有效资源或正确的资源组合，来自行推动全面变革。当然，也有企业通过组建内部卓越中心或借力合作伙伴的生态系统，实现其销售转型目标，迈向成功。

## 2. 制定令人信服的业务用例并明确最佳KPI

为了顺利启动数字销售转型计划，销售部门需要制定业务用例和战略，并遴选正确的KPI来衡量成果。如果没有坚实的业务用例，高层管理人员可能无法理解数字销售转型计划可能带来的价值。这似乎是51%的受访者未能争取到足够预算的一个原因。

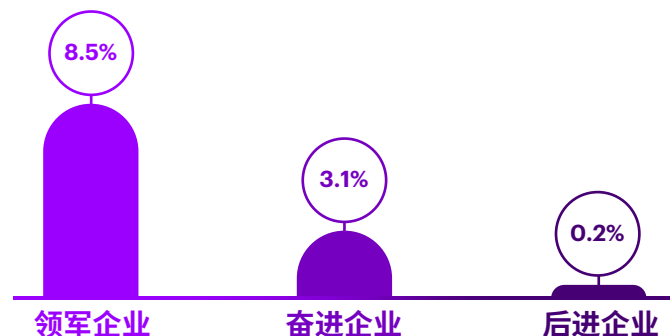
此外，选择正确的KPI至关重要。领军企业专注于易获取、可衡量盈利增长和流量的KPI（例如，在线配置器访问量或在线销售利润率）。奋进企业和后进企业则聚焦难以衡量的KPI，或同时关注过多KPI，缺乏明确的重点。

## 3. 加注交叉销售和追加销售

推荐引擎可以在交叉销售和追加销售自动化方面发挥关键作用，特别是在涉及不太复杂的产品时。然而，我们的研究显示仅有6.6%的受访企业将分析技术应用于交叉销售和追加销售的自动化。领军企业在这一领域处于领先地位，其8.5%的销售归功于推荐引擎。（见图9）

此外，受访企业表示，未来3-5年，推荐引擎的投资优先级较低，每年仅有340万美元的专项投入。相比之下，其它数字工具（如3D配置器或聊天机器人）的年平均投资为550万美元。针对客户反馈的分析工具的投资为690万美元，居首位。

图9：推荐引擎贡献的销售额



## 4. 争取员工成为转型之旅的拥护者

前台协作至关重要，但许多受访企业表示，员工对变革有一定程度的抵触。有些员工担心工作被“自动化”取代，自身价值难以体现，因而设法阻碍实施精准获客的销售和营销手段。为了打破职能孤立，企业可以把改进的重点放在客户旅程上。在改进过程中，员工可以站在客户立场，感受协作的好处，并激励他们进行团队协作。

员工对销售转型有抵触情绪

>48% 奋进企业

>42% 后进企业

此外，尽可能实现重复、低水平任务的自动化，有助于员工集中精力销售更复杂、更高价值的产品和服务。与此同时，领军企业正大力培养员工销售高利润产品线的技能，为客户提供更大价值。





# 打造无缝 数字销售体验

变革势在必行。客户的期望不断变化，疫情更是为变化按下了加速键。与个体消费者一样，工业客户也越来越期待类似亚马逊购物平台的体验，既能在线浏览产品，又能进行自助购买。工业企业应当以客户为中心来解决最大的痛点，并在最易变现的方面采取行动。

## 借鉴领军企业，专注打造以下能力

### 数字化端到端客户互动

创造个性化在线体验，如产品和服务配置器，打造强大的数字商务产品。

### 主动的定制化推荐

开发推荐引擎，增加产品和服务的交叉销售和追加销售。

### 数据驱动的预测型客户洞察

整合营销、销售和服务交易数据，获取客户洞察。结合企业数据，掌握真正的预测能力。

### 自动化、标准化的销售流程

提供聊天机器人服务，即时响应客户需求。在审批工作流程中运用机器人流程自动化，释放后台员工到更高价值的工作中。

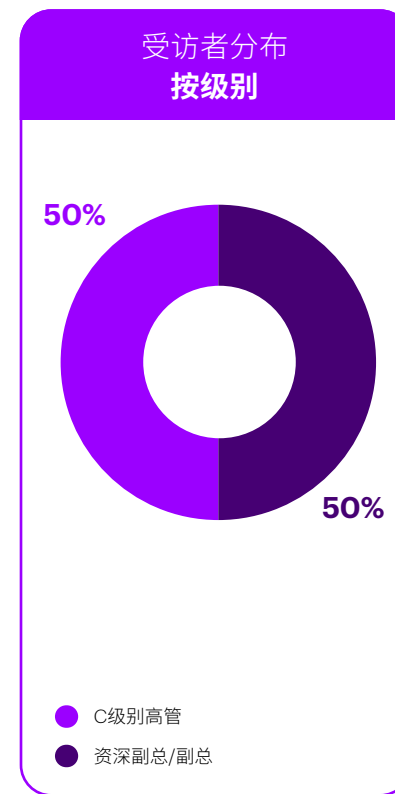
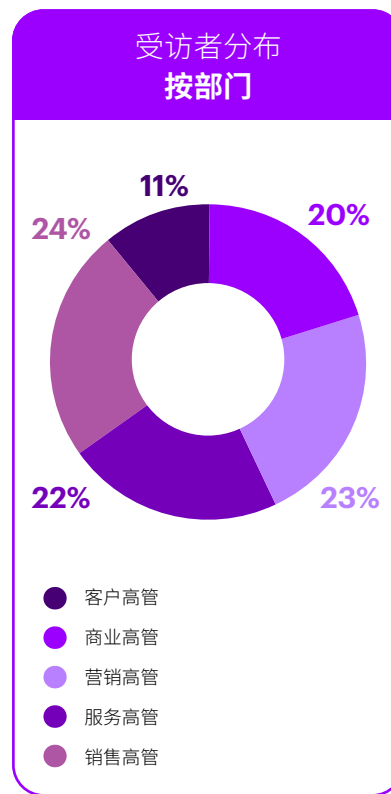
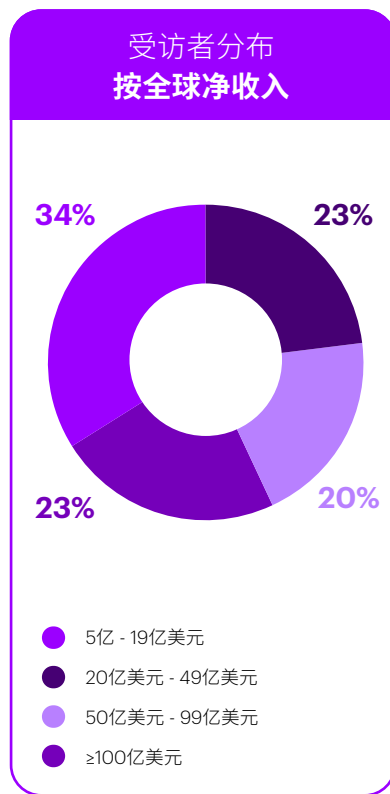
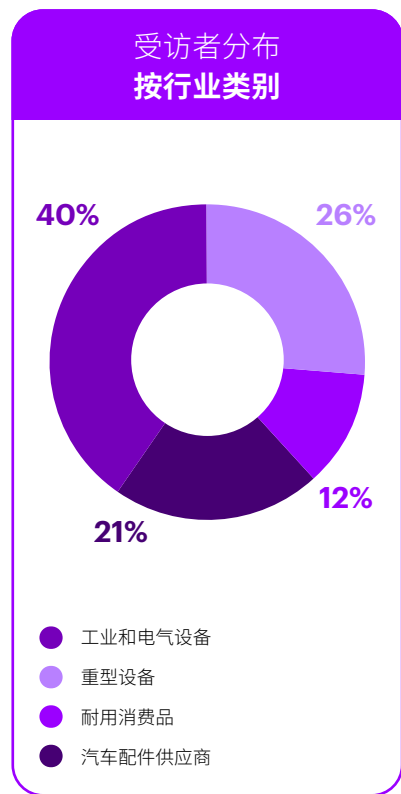
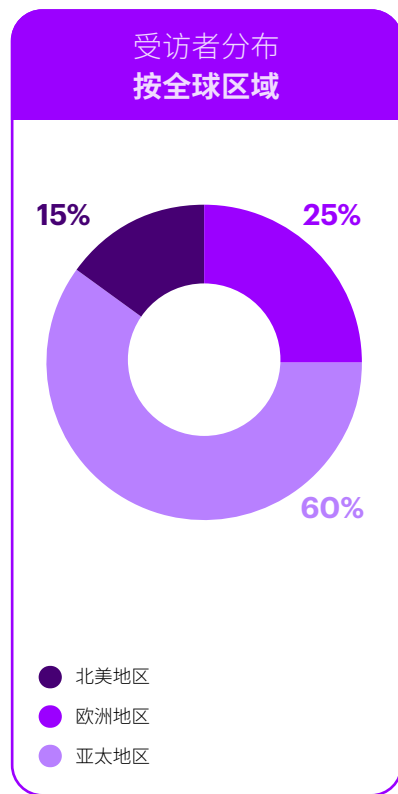
### 协同的前台运营

打破职能孤立。探索、识别可以催生新销售机会的服务模式。引导跨职能团队改善客户旅程的关键节点。

条条道路通罗马，企业数字销售转型之路也将因各自的长短板而异。旅程的第一步，企业需要评估自身能力的成熟度以及企业转型起步点。即刻行动，开启高能数字销售之旅。

## 关于本研究

2020年10月至11月，埃森哲对全球500名来自工业企业的销售、营销和售后高管进行了在线调研，样本覆盖全面且具有代表性。这些企业分布在12个国家，业务涵盖四个行业领域——工业和电气设备、重型设备、汽车配件供应商和耐用消费品。



## 联系我们

---

### 蔡沈隽

埃森哲大中华区产品制造事业部董事总经理

shenjun.cai@accenture.com

## 关于埃森哲

---

埃森哲公司注册于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司，在数字化、云计算与网络安全领域拥有全球领先的能力。凭借独特的业内经验与专业技能，以及翘楚全球的卓越技术中心和智能运营中心，我们为客户提供战略&咨询、互动体验、技术和智能运营等全方位服务，业务涵盖40多个行业，以及企业日常运营部门的各个职能。埃森哲是《财富》全球500强企业之一，目前拥有约56.9万名员工，服务于120多个国家的客户。我们秉承“科技融灵智，匠心承未来”的企业使命，致力于通过引领变革创造价值，为我们的客户、员工、股东、合作伙伴与整个社会创造美好未来。

埃森哲在中国市场开展业务30余年，拥有一支约1.8万人的员工队伍。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴，我们正在更创新地参与商业和技术生态圈的建设，帮助中国企业和政府把握数字化力量实现转型，提升全球竞争力。

详细信息，敬请访问埃森哲公司主页[www.accenture.com](http://www.accenture.com)以及埃森哲大中华区主页[www.accenture.cn](http://www.accenture.cn)。