

FORRESTER®

大规模个性化： 技术和技术服务 行业聚焦

来自 2022 年 9 月思想领导力白皮书“大规模个性化：
为客户和企业带来卓越体验的收益”的技术和技术服务
行业结果

内容摘要

个性化可以帮助 B2B 高科技公司以新的实力和竞争差异化度过近期的动荡。新兴的体验领先者群体为“大规模个性化”引领潮流，这种战略利用数据在所有互动和渠道中为所有客户打造一脉相承、彼此关联和有价值的体验，从而始终如一地为所有客户带来价值并为自身企业创造收益。对于 B2B 高科技公司而言，这意味着提供下一代 B2B 体验。科技公司必须大规模采用该类型的个性化，以跟上客户期望，推动更多高质量的潜在客户和参与度，并充分利用个性化带来的巨大回报，如更高的转化率、更深的参与度、更高的客户忠诚度。

2022 年 6 月，Adobe 委托 Forrester 咨询公司对科技行业大规模个性化的现状进行评估。为探索这一主题，Forrester 对 392 名负责个性化项目/举措的全球科技行业决策者进行了在线调查；对 208 名全球 B2B 客户（他们近期曾在线接触其有权购买产品的技术公司）进行了在线调查；并对四位负责企业级个性化项目/举措的技术决策者进行了采访。



主要结论

科技公司正竭力满足客户的期望。虽然 87% 的不同行业的 B2B 客户都希望对公司感到满意，但只有 34% 的买家表示，他们最近接触过的科技公司符合该标准。当公司深入了解买方/客户是谁，以及他们在整个关系生命周期的每一次体验中想要什么时，期望就会得到满足。这既适用于购买行为被普遍理解的国内买家，也适用于需要在粒度层面上掌握的购买标准和文化规范不同的国际买家。

大规模个性化需要改进，但早期的收益已经显现。科技公司的个性化项目（或下一代 B2B 体验）在收入、客户体验和客户生命周期价值都超出了目标和预期（每一项均为 73%）。但他们还可以做得更好。在互动中扩展最佳水平的个性化体验是一个分层和迭代的过程，由不断变化的受众需求、新的见解和技术能力以及实验文化驱动。

科技公司设定了行业能力标准。由于跨数据、内容和全渠道运作方面拥有更先进实践，科技公司在个性化能力和用例方面较其他行业的公司更为成熟。

个性化项目值得努力

对于 B2B 技术公司而言，个性化不再是可有可无，而是一项要求。¹当前的公司不仅应根据技术统计数据和公司统计数据推动相关性，还应根据个人偏好和心理特征来推动相关性。此外，在整个购买生命周期中，除持续对话外，还有其他购买群体甚至经销商；购买者希望供应商和他们就一套共享目标在整个售前和售后体验中进行合作。这种复杂性要求在正确的时间进行高度相关的互动，以满足多维的购买旅程。在研究对 B2B 高科技个性化举措的状态进行的测试中，我们发现：

- **科技公司尚未让客户满意。** 虽然 87% 的不同行业的 B2B 客户都希望对公司体验感到满意，但只有 34% 的受访者表示，他们最近接触过的科技公司符合该标准（参见图 1）。
- **B2B 客户关注正确的服务。** 53% 的 B2B 客户表示，他们最看重科技公司提供的个性化产品或服务本身。其次，48% 客户强调增值的个性化体验，如为全渠道买家提供数字化购买选项，或者在买家使用网络、搜索和社交分析识别买家的自助服务信息时迎合买家，并持续优化他们的体验。一位营销/广告部副总裁说：“一个很大的障碍是如何利用个性化并将其推广到庞大的客户群。[比如在中国，] ‘什么是正确的选择？他们需要什么？他们的需要与世界其他地方截然不同。真正发挥作用的是实施区域个性化。’”

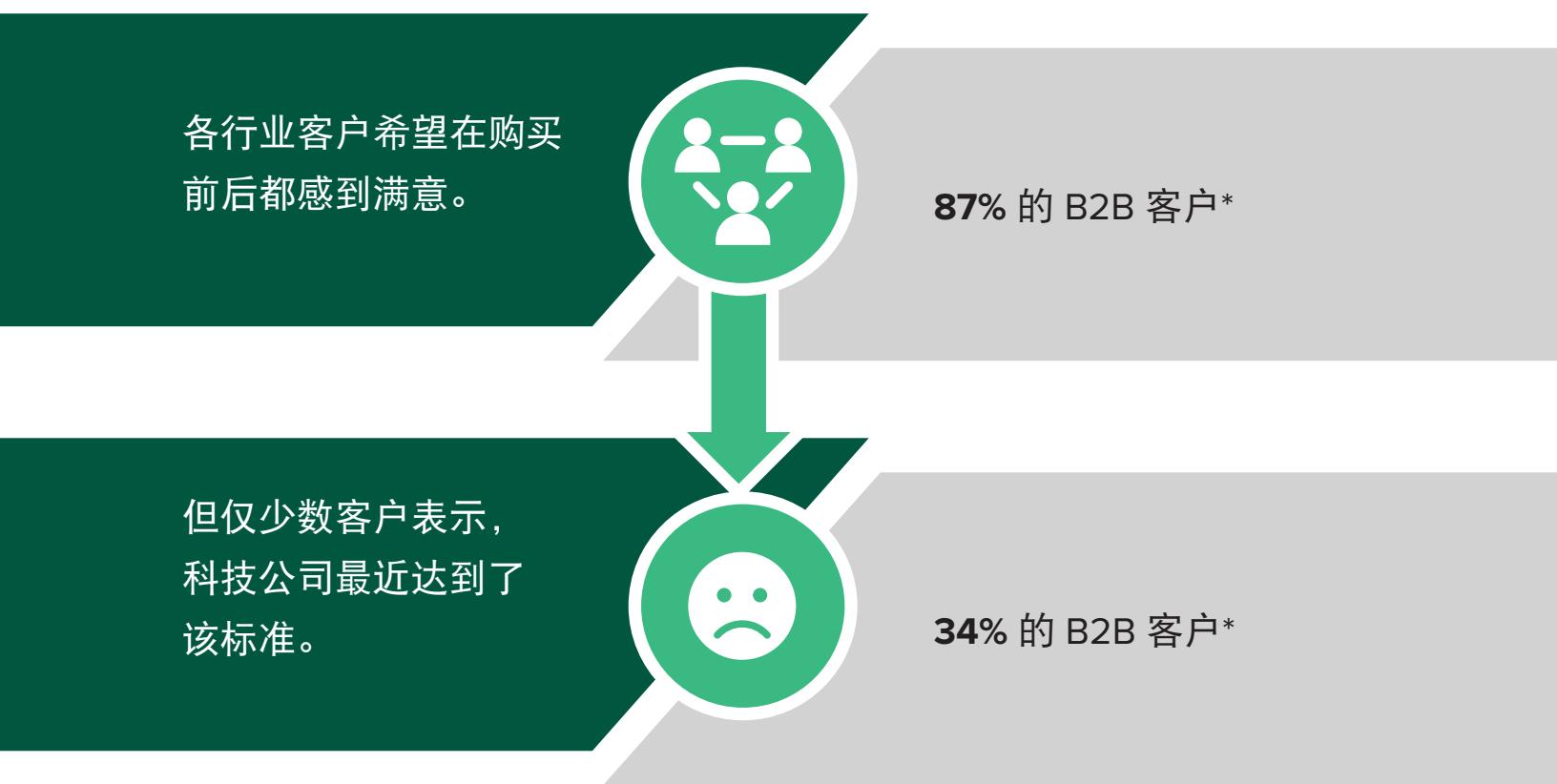


“[当今世界] 存在 [更多的] 更为国际化的联系。不能仅依赖一种地缘政治方法实施个性化。您需要将个性化水平与日益复杂的客户特征混合并使之成为一体。”

营销/广告部副总裁

图 1

公司未满足客户期望



*调查人群：1,248 名近期通过数字渠道与公司进行了接触的 B2B 消费者

**调查人群：814 名近期通过数字渠道与科技/科技服务公司进行了接触的 B2B 消费者

来源：Adobe 委托 Forrester 咨询公司开展的一项研究，2022 年 6 月

多年来，科技公司一直在努力应对个性化的复杂性。²买家希望供应商在他们旅程中的每时每刻、在他们喜欢的所有渠道和接触点都能出现并积极主动。然而，为潜在买家匹配内容和首选渠道需要复杂的技术，而且关于买家偏好的数据通常很少。直接和间接销售以及缺乏真实、统一的客户视角已被证明难以驾驭。很多时候，企业也会匆忙实施个性化，并且仅专注于技术方面的考虑，未能恰当地描述计划的策略和设计。在对 392 位全球技术决策者的调查中，我们发现他们在以下方面面临进一步的挑战：

- **运营模式障碍。** 69% 的来自科技公司的受访者表示，他们的公司在协调个性化工作方面，运营模型能力是需要改进的核心领域。组织通常会因为个性化技术提供的潜在价值而采购个性化技术，但并未首先考虑公司将如何实现该价值。
- **组织效率低下。** 由于面临个性化挑战，科技公司正在经历个性化投资规模放缓（42% 相比于其他各行业的 35%）和组织效率低下（38% 相比于其他各行业的 31%）的问题。这最终会影响到公司快速行动以满足客户期望并为企业带来价值的能力。

实现个性化工作的影响需要组织规划和组合技术专长、架构策略和多样化，以确保组织支持和成功。尽管科技公司仍有许多工作要做，但接受调查的决策者称，迄今为止，他们的组织在调查个性化项目是否带回来回报时发现，在收入、客户体验和客户生命周期价值方面（各为 73%）均超出预期。

“如果我们需要为该特定客户提供个性化服务，我们需要提供什么程度的个性化？我们是否只需要给他提供服务呢？我们是否应根据他的同龄人购买了商品，而向他推荐该商品呢？或者，我们是否应该针对组织内的任何买家对整个网站实施本地化？我们可以实施高级别的个性化。我们还没有达到那个水平，但为实现更高的规模，这些是我们可以做的事项。”

商务副总裁

大规模交付个性化或下一代 B2B 体验是实现卓越体验的风险筹码

为满足不断提高的客户期望，公司必须以实现大规模个性化为目标。对于 B2B 技术营销人员而言，这将形成下一代 B2B 体验。虽然大规模个性化更多地代表公司的信息和活动主题，但下一代 B2B 体验包含创新、个性化行动，如线上线下混合活动、不同的数字化体验以及自助互动或电子商务销售。两者的共同点是，他们会根据客户情况来迎合客户，并在整个客户旅程中提供相关、及时和有价值的体验。该研究根据执行该战略的能力确定了三种公司类型：体验领先者、发展中的中间群体、崛起中的落后群体，分别代表高、中和低等成熟度的个性化实践。B2B 高科技公司可通过以下方式仿效体验领先者：

- **实施集中的、全企业范围的方法。** 81% 的技术受访者表示，他们有专门的个性化卓越中心 (PCoE) 负责定义其公司的大规模个性化战略、确定用例优先级以及在整个企业内实施解决方案。此外，56% 的受访者表示，建立 PCoE 是启动个性化项目的最重要的步骤之一。
- **赢取领导支持。** 技术公司正在有效地识别关键客户群 (58%)，并创建跨职能试点以在建立个性化项目方面取得快速成功 (55%)。此外，一



“目标可能会非常宽泛。很多情况下，人们倾向于同时用 20 个工作流来处理一堆事情。资源总是过于分散，[并且] 对资源的管理也铺得太开。应把精力集中在最关键的事项，并确保能够得到正确的利益相关者的支持。”

销售总监

半的受访决策者提到，他们组织的计划开始实施后，就会增加改进的技术能力和集成功能（相比于各行业的 43%）。公司可能需要可帮助执行个性化所需的规划、协作和执行工作流程的能力。但在最高级别的项目赞助方面，他们应争取得到更多的最高管理层或董事会级别的支持（79% 相比于各行业的 84%），以获取对计划的支持并形成联盟。

引领数据、内容和全渠道能力

为衡量科技公司在关键能力方面的表现，我们应用了各行业体验领先者的最佳实践，以深入研究对公司产生最大影响的领域。我们发现，科技公司：

- **以数据为引领。** 53% 的技术公司受访者表示，他们的组织正在遵循重要的第一步，即确定数据基础的需求。这些公司在持续使用多种数据源和高级数据功能方面也做得很好，包括对数据进行分类和标记、使用全面而强大的 AI/ML（人工智能/机器学习）预测模型集以及使用预测模型创建细分市场（参见图 2）。这是开启交叉销售的关键领域，可在不启用销售团队的情况下引导客户购买。AI 是提供此类卓越体验的关键推动力，B2B 营销人员越来越多地寻找新方法来利用 AI 进行客户互动和更个性化的体验。³ 为最大限度提高每次客户互动的相关性，B2B 营销人员的考量必须超越账户、个体和客户行为的范畴，以了解每个买家对信息的需求背景。一位商务副总裁表示：“[我的公司] 使用人工智能和



“我们将开发一种集中式决策机制或决策算法，并使用人工智能和机器学习算法来帮助销售人员确定联系客户的最佳时机 [以及] 他们将使用哪些营销信息。”

营销/广告部最高层管理人员

机器学习来预测哪些客户模型更适合实施个性化。”在组织收到预测输出信息后，它就会应用人工决策为客户选择最佳前进路径。

- **推动内容功能向前发展。** 69% 的技术决策者表示，他们的公司非常需要提高内容能力（相比于各行业的 63%），以推动其个性化项目的实施。但是，他们显示出具备高级内容功能的迹象（参见图 3）。48% 的受访者表示，他们的组织经常为创意团队提供一个单一的可实时工作的场所（相比于各行业的 42%）。一位销售总监分享道：“[我的公司使用共享的合作伙伴门户网站和内部网站]，其中包含所有营销资料。您可以按产品、解决方案领域、[和] 产品系列访问它，并可随时访问我们所有批准的内容。可以很容易在公司内部共享网站内容。”模块化内容、通用分类法和元数据对于支持内容的分析、组装和激活而言尤其重要。⁴ 46% 的技术决策者表示，他们的公司使用智能自动化，45% 的技术决策者称，他们的公司经常使用元数据/人工智能，这表明，随着行业转向增强现实 (AR) 和虚拟现实 (VR) 等沉浸式体验，公司正朝着更具创新性、更节约成本和高效能力的正确方向迈进。总体而言，在内容创作实践方面，科技公司的表现超出其他行业。

“我们真正关注的 10% 到 20% 的关键客户可能创造了 80% 的业务。所以，那些个性化工作是非常需要人力的工作。它几乎完全是基于 [电子表格] 的工作。我们已创建了基于这些文件脚本的算法和自动化，但 [对于] 在该领域的人工智能或预测分析等复杂的事项，我们还有很长的路要走。”

营销/广告部副总裁



- **必须进一步推动本已强大的全渠道能力。**近一半的决策者 (48%) 表示，他们的组织经常利用决策引擎来确定哪些用户以及通过哪些渠道接收消息，而 47% 的决策者表示，他们的公司经常使用单一工具在付费渠道建立关联活动（相比于各行业的 41%）（参见图 4）。事实证明，使用单一工具特别有助于有效地集中和部署功能。目前，这些先进的功能允许科技公司在不同用例和客户旅程的每个阶段以较其他行业更快的速度提供个性化体验。由于复杂买家不断提高标准，并且要求在大量市场信息和选择中获得更好的体验，因此需要进一步关注全渠道运作。特别是，必须校准组织系统和流程，以实时消化、解释并响应受众信号、内容情报和计划目标，并使用当前互动中捕获的新信号优化下一次互动。

与其他行业相比，科技公司成为体验领先者的可能性略高（18% 相比于各行业的 16%），而且他们不太可能被归类为崛起中的落后群体（14% 相比于各行业的 18%）（参见图 5）。这与更高分数的核心数据、内容和全渠道运作能力相关。最后，我们将讨论这对科技公司意味着什么，以及他们可以做些什么来实现卓越体验。

图 2

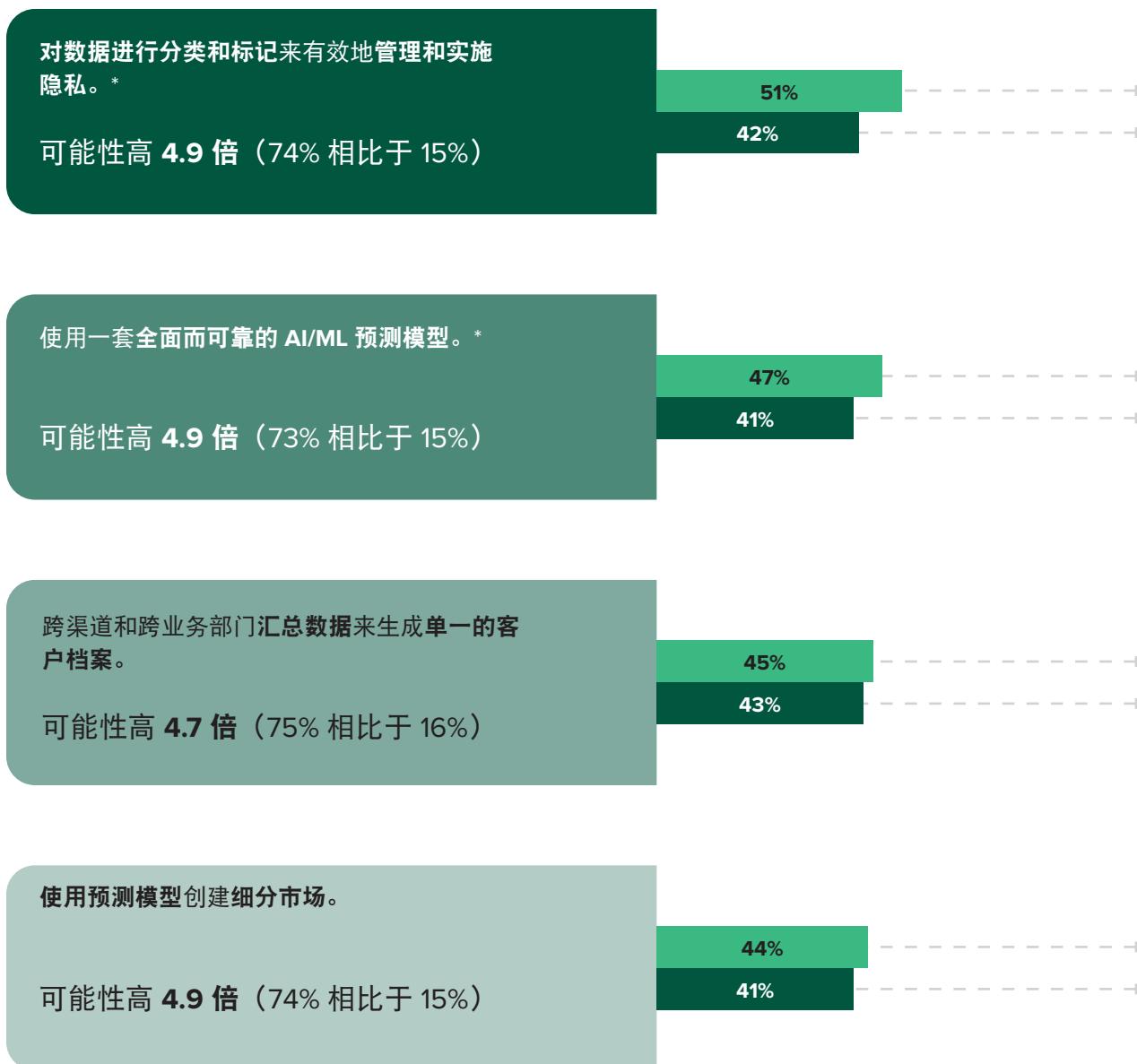
数据能力

超过 65% 的体验领先者经常采用这些做法，他们在以下方面的可能性比崛起中的落后群体高出 3 倍：[^]

B2B 高科技公司如何衡量

(显示“我们经常这样做”)

● B2B 高科技 ● 不同行业的均值



调查人群：392 位负责其组织中的个性化项目/举措的技术/技术服务决策者

[^]调查人群：变量；全球负责个性化项目/举措的决策者

*表示先进的实践。

来源：Adobe 委托 Forrester 咨询公司开展的一项研究，2022 年 6 月

图 3

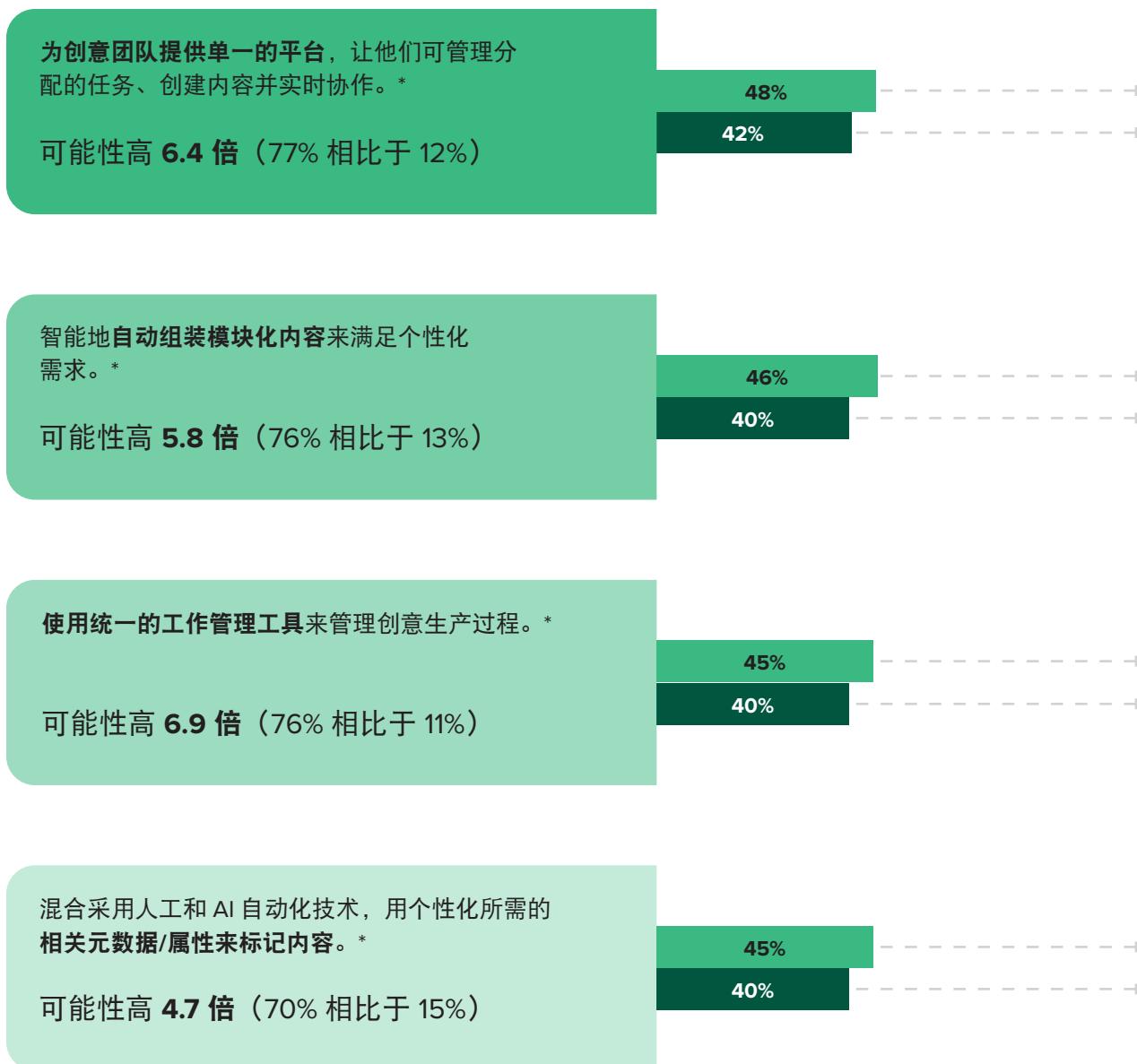
内容能力

超过 65% 的体验领先者经常采用这些做法，他们在以下方面的可能性比崛起中的落后群体高出 3 倍：[^]

B2B 高科技公司如何衡量

(显示“我们经常这样做”)

● B2B 高科技 ● 不同行业的均值



调查人群：392 位负责其组织中的个性化项目/举措的技术/技术服务决策者

[^]调查人群：变量；全球负责个性化项目/举措的决策者

*表示先进的实践。

来源：Adobe 委托 Forrester 咨询公司开展的一项研究，2022 年 6 月

图 4

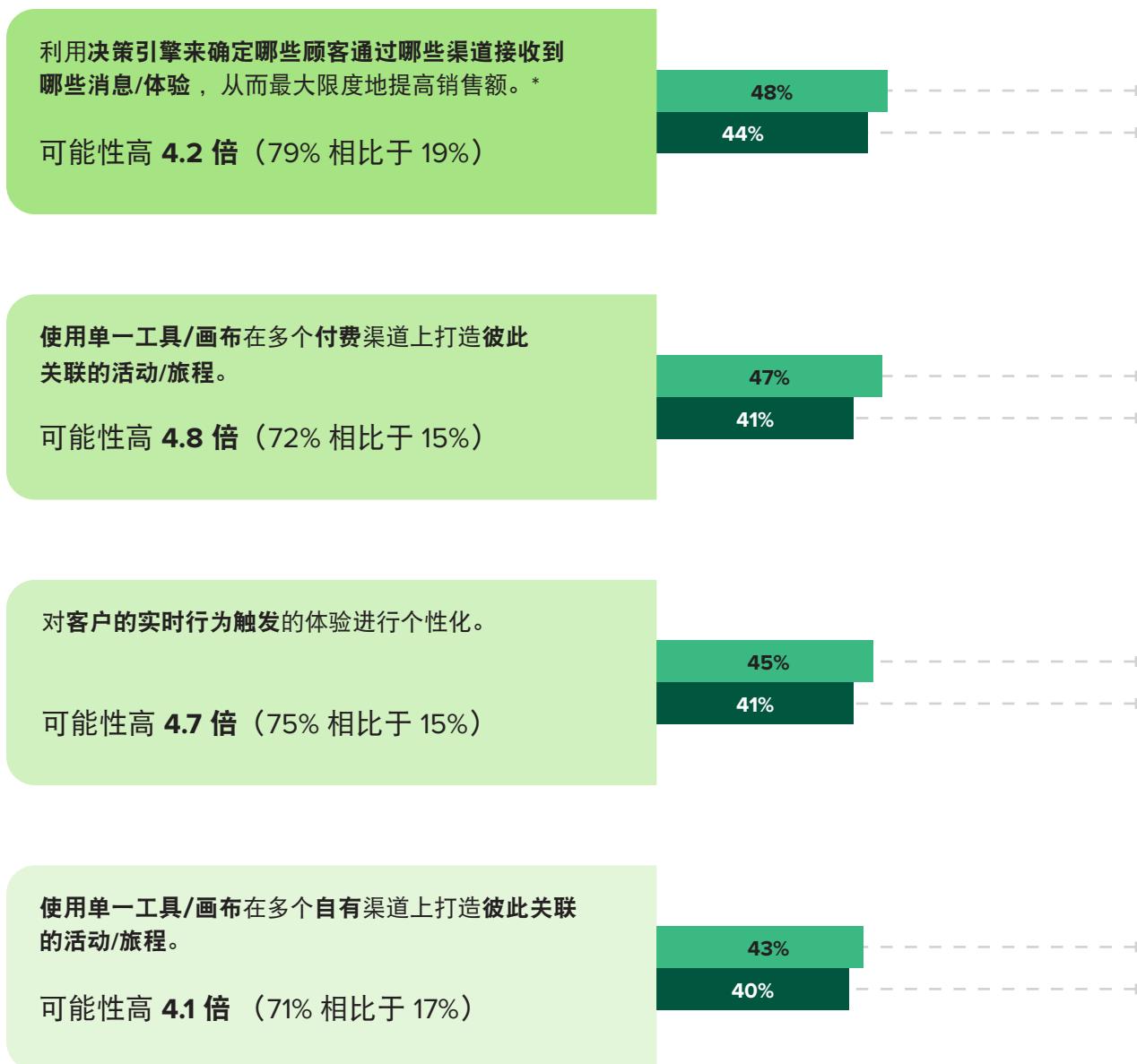
全渠道运作能力

超过 65% 的体验领先者经常采用这些做法，他们在以下方面的可能性比崛起中的落后群体高出 3 倍：^

B2B 高科技公司如何衡量

(显示“我们经常这样做”)

● B2B 高科技 ● 不同行业的均值



调查人群：392 位负责其组织中的个性化项目/举措的技术/技术服务决策者

^调查人群：变量；全球负责个性化项目/举措的决策者

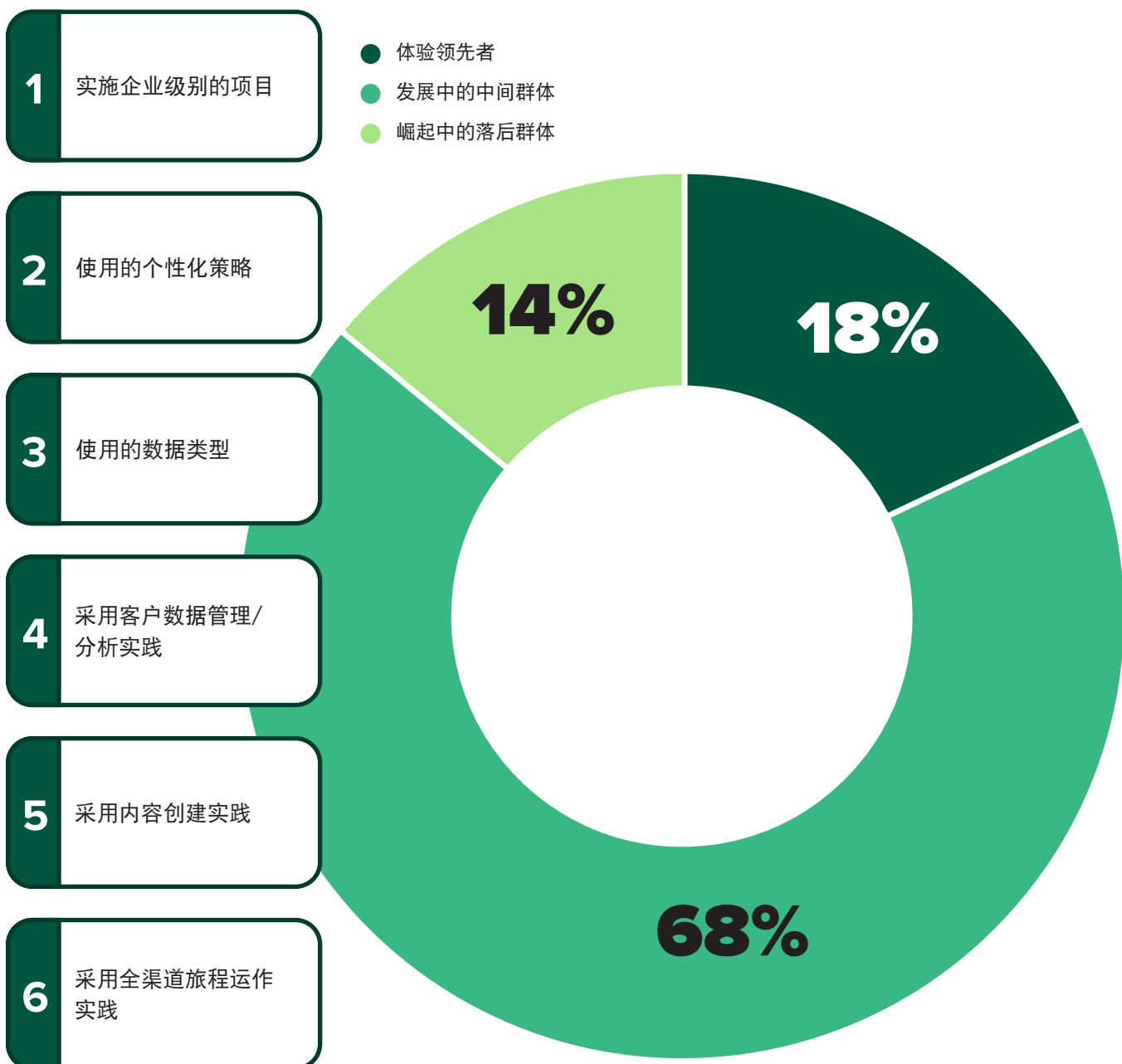
*表示先进的实践。

来源：Adobe 委托 Forrester 咨询公司开展的一项研究，2022 年 6 月

图 5

B2B 高科技公司大规模个性化的成熟度

根据其机构目前在六个个性化维度的能力，我们将他们分为三组：



调查人群：392 位负责其组织中的个性化项目/举措的技术/技术服务决策者

来源：Adobe 委托 Forrester 咨询公司开展的一项研究，6 月

主要建议

每家技术公司都在努力提供下一代 B2B 体验。无论您的组织是在构建数据、内容和全渠道运作方面的能力，还是在建立和扩展个性化卓越中心，您都可以将这里的经验应用到您自己的公司和情况中。在技术决策者和 B2B 客户进行的关于个性化的深入调查和访谈后，Forrester 得出以下几点重要建议：

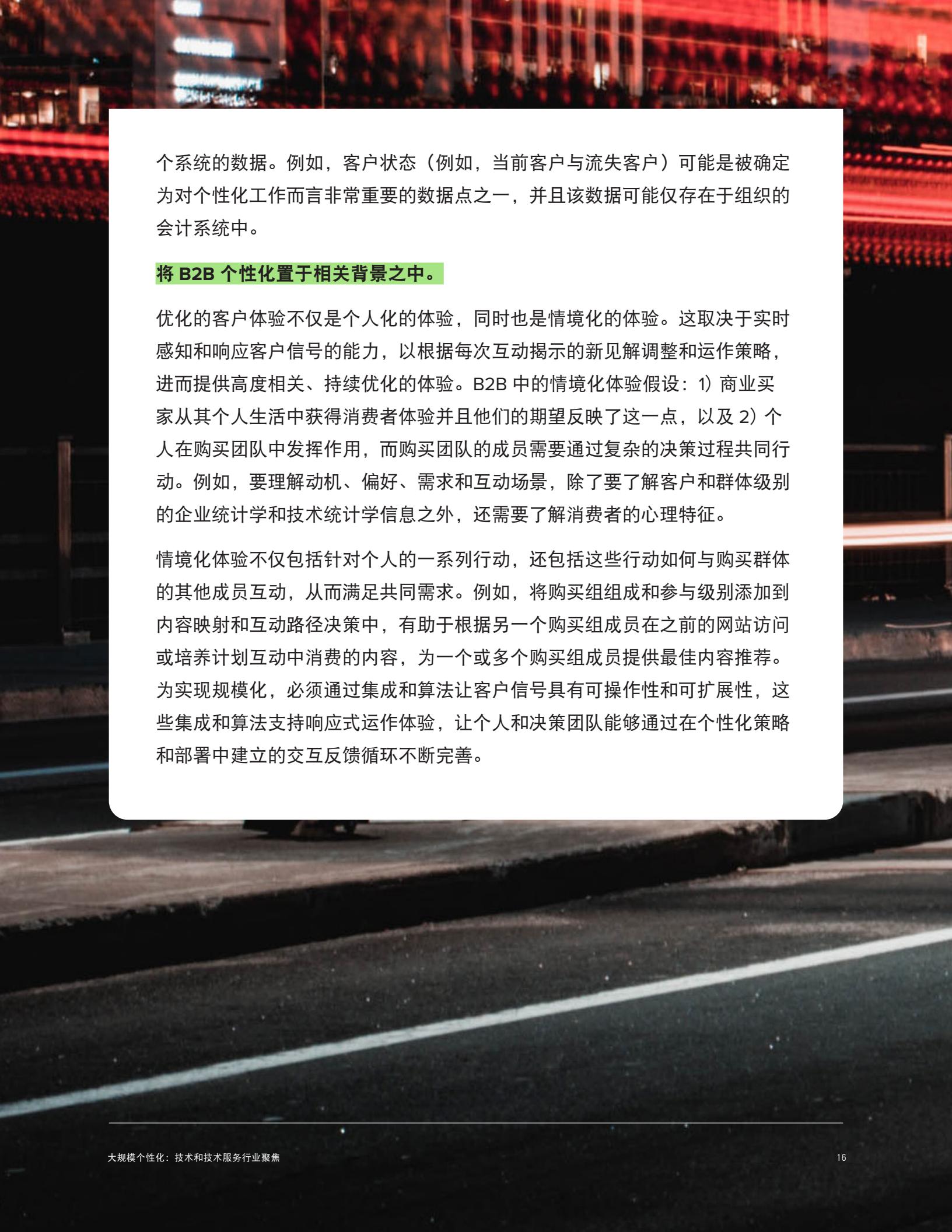
设计正确的个性化体验的第一步是了解您的买家/客户。

技术为大规模个性化提供了无限的机会。从行业、买家角色再到个人买家的需求和行为，从中做出选择可能是压倒性的和难以管理的经历。尝试提供所有的可能性不太可能对项目产生影响，而且过度个性化会产生不真实的体验。当组织了解买家/客户是谁，以及他们在整个关系生命周期的每一次体验中想要什么时，组织就会成功。

为了展示对买家/客户的深入了解并设计正确的个性化体验，我们建议从受众定义运用开始。此运用的输出信息通常包括帐户级别的详细信息（如地区、国家、行业和子行业）、公司统计信息（包括规模维度、购买组详细信息）以及目标买家角色和购买者角色。受众定义可作为计划和战术执行中可实现的个性化水平的指南。例如，如果受众运用仅止步于按行业定义，则无法实现针对个人买家角色的个性化设置。

识别和访问关键的买家/客户属性是大规模个性化的需求。

个性化通过数据驱动的规则实施，如果客户数据库未实现高度的标准化、准确性和完整性，这些规则就无法在有影响力级别的级别上发挥作用。要实施大规模个性化，需要提供并应用关键的买家/客户帐户和机会属性。这包括显式数据（如来自受众定义运用的人口统计信息和/或公司统计信息）和隐式数据（即基于活动和行为的数据）的组合。在某些情况下，可能需要协调或集成来自多



个系统的数据。例如，客户状态（例如，当前客户与流失客户）可能是被确定为对个性化工作而言非常重要的数据点之一，并且该数据可能仅存在于组织的会计系统中。

将 B2B 个性化置于相关背景之中。

优化的客户体验不仅是个人化的体验，同时也是情境化的体验。这取决于实时感知和响应客户信号的能力，以根据每次互动揭示的新见解调整和运作策略，进而提供高度相关、持续优化的体验。B2B 中的情境化体验假设：1) 商业买家从其个人生活中获得消费者体验并且他们的期望反映了这一点，以及 2) 个人在购买团队中发挥作用，而购买团队的成员需要通过复杂的决策过程共同行动。例如，要理解动机、偏好、需求和互动场景，除了要了解客户和群体级别的企业统计学和技术统计学信息之外，还需要了解消费者的心理特征。

情境化体验不仅包括针对个人的一系列行动，还包括这些行动如何与购买群体的其他成员互动，从而满足共同需求。例如，将购买组组成和参与级别添加到内容映射和互动路径决策中，有助于根据另一个购买组成员在之前的网站访问或培养计划互动中消费的内容，为一个或多个购买组成员提供最佳内容推荐。为实现规模化，必须通过集成和算法让客户信号具有可操作性和可扩展性，这些集成和算法支持响应式运作体验，让个人和决策团队能够通过在个性化策略和部署中建立的交互反馈循环不断完善。

附录 A：研究方法

在此项研究中，Forrester 对两个受众群体进行了定制研究，目的是评估客户对相关个性化体验的期望以及企业持续大规模交付这些体验的能力。

第一项调查包括来自北美、欧洲或亚太地区的负责其组织的个性化项目和/或举措的 392 名高级技术企业决策者。作为在线调查的补充，我们还进行了四次定性访谈，访谈的对象是符合同等要求的科技行业决策者。向研究参与者提出的问题涉及他们的企业尝试追求的个性化用例、他们在这一过程中面临的挑战，以及在帮助他们实现个性化目标方面最有影响力的能力。

B2B 调查的受访者包括 208 名全球专业人士，他们有权进行购买，并且最近与一家科技公司进行了在线互动。B2B 调查要求客户对他们在旅程的不同阶段所期望的个性化程度、他们认为最有价值的个性化类型以及个性化体验对他们的行为产生的影响进行评分，包括他们购买、接触或推荐公司的可能性。

欲阅读该研究的完整结果，请参阅 Adobe 委托撰写的思想领导力白皮书，标题为“大规模个性化：为客户和企业带来卓越体验的收益。”

项目小组：

Jason Daniels,
市场影响顾问

研究成果贡献者：

Forrester 数字化战略与体验研究小组

附录 B：尾注

¹ 来源：“如何将 B2B 个性化置于背景之中，” Forrester Research, Inc., 2021 年 12 月 31 日。

² 来源：“介绍 Forrester 个性化部署模型，” Forrester Research, Inc., 2019 年 3 月 1 日。

³ 来源：“如何将 B2B 个性化置于背景之中，” Forrester Research, Inc., 2021 年 12 月 31 日。

⁴ 来源：“沉浸式数字体验影响购买决策，” Forrester Research, Inc., 2022 年 6 月 29 日。

关于 FORRESTER 咨询公司

Forrester 提供独立和客观的基于研究的咨询，帮助领导者落实关键的转型成果。在我们以客户为中心的研究的推动下，Forrester 经验丰富的顾问与领导者们开展合作，采用一种独特的参与模式来执行他们的优先事项，这种模式可针对不同需求量身定制，并可确保效果的持久性。欲了解详情，请访问 forrester.com/consulting。

©Forrester Research, Inc. 版权所有。未经授权，严禁转载。本文提供的信息基于可获取的最佳资源。文中观点为当时判断，可能会有所变动。Forrester®、Technographics®、Forrester Wave 及 Total Economic Impact 是 Forrester Research, Inc. 的商标。所有其他商标均归相应企业所有。要了解更多信息，请访问 forrester.com。[E-54698]