



# 2021 年数字趋势

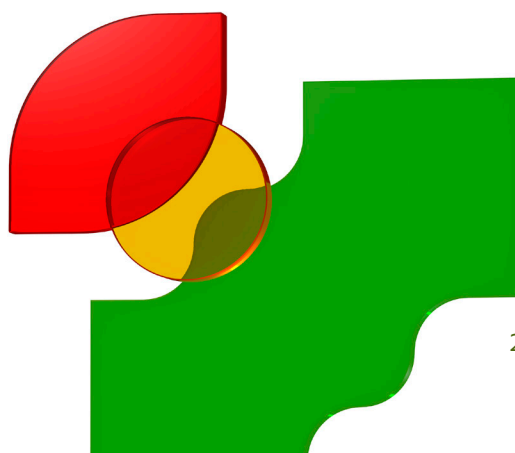
## 聚焦制造业

# 目录

Adobe 前言	3
执行摘要	4
第 1 节:颠覆的时代是制造业数字化复兴背后的原因	5
数字化主导的买家行为转变	6
然而,大部分销售活动仍将在线下进行	7
弥合数字鸿沟	8
第 2 节:制造商面临文化和技术上的障碍	9
满足客户对相关性和隐私的需求	10
努力连点成线	11
领导力和员工技能方面的挑战	12
第 3 节:绩优制造商的秘密	13
不浪费任何机会	14
数据与技术相辅相成	15
营销和 IT:共同的语言和共同的目标	15
了解客户:昨天、今天和明天	15
化劣势为优势	16
业绩领先的公司投资于哪些数字化能力?	17
结论	18
研究方法	19

超过 1.3 万名参与者参加了 2020 年的调研,自 2010 年首次开始本项调查以来,来自各大洲(包括南极洲)的超过 8.5 万名商业人士贡献了他们的时间和见解。他们的贡献使这一研究成为关于数字趋势如何改变营销学科的规模最大、持续时间最长的研究。

Adobe 和 Econsultancy 感谢所有人的努力和见解。



# 前言

欢迎阅读 Adobe 2021 年数字趋势报告,这是我们描绘全球营销、广告、电子商务、创意和技术专业人士发展情况的一项年度调研。

去年,我们发表了一份具有里程碑意义的报告来庆祝数字趋势十周年。在我们庆祝报告发布时,没有人能预料到未来 12 个月会发生什么。可以肯定的是,一切不再是“老样子”。全球疫情以及随之而来的持续不确定性导致了市场营销史上最具创新性的时期,这从根本上改变了许多企业的经营规则。

2020 年戏剧性的事件非但没有偏离预测的趋势,反而成为了数字转型的催化剂。曾经是多年以后才会考虑的议题现在成为了当前议程的首要议题。无论对其产品和服务的需求是增是减,企业都在努力应对同样的挑战:远程工作、新的数字客户、对更大便利性的需求、购买行为的改变,以及员工和客户的福祉。2/3 以上具有卓越客户体验 (CX) 职能部门的公司在 2020 年下半年领先于同行业其他公司,他们“明显优于”同行业其他公司的可能性是样本中其他公司的三倍。

我们的调研结果显示,过去在客户体验方面的投资已经产生了回报,这进一步突显了速度和个性化在我们迈入全新体验时代后的重要性。在商业领袖展望新的一年并寻找回归常态的曙光时,有一点很明显,新的体验时代将在数字化中诞生。在疫情结束后,这种加速对经济的影响及其带来的机遇只会变得更加清晰。与 Econsultancy 合作发布的 2021 年数字趋势报告非常清晰地呈现出了关键趋势。



**Alvaro Del Pozo**  
Adobe 国际营销副总裁

2021 年数字趋势报告回顾过去、展望未来,提出了两个同样有价值的观点:疫情导致过去的一年发生了哪些变化,以及未来即将出现哪些趋势。

数千名经验丰富的专业人士分享了他们从疫情中获得的来之不易的经验总结,并且提供了各种建议,内容涉及从混合工作方式和吸引人才到跟上数字优先消费者的指数级增长等各个方面。

基于这些见解,我们提出了 2021 年的三项指导原则:同理心是体验的未来发展方向、新时代是颠覆性的,以及品牌宗旨将变得更具相关性。

世界正处于变革的边缘,在此背景下,今年的报告提供了及时的洞察,以帮助营销人员和商业领袖重新调整他们的愿景并在 2021 年获得更强劲的发展。

# 执行摘要

制造业引领了多项科技进步，它利用更出色的计算机能力、更强大的分析能力和自动化领域的进步，结合先进的工程技术，帮助业内多家公司实现了转型。

对于那些已经尝试过数字化转型，但尚未从数字化能力的投资中充分发挥价值的制造商来说，Covid-19 危机为它们敲响了重要的警钟，迫使它们重新思考如何开展业务。

2020 年将被铭记，除了可怕的全球人员伤亡外，它既是对制造业充满挑战的一年，也是最终采取具体措施实现数字技术承诺的一年。

与此同时，随着全球疫情最终消退，制造商需要灵活适应客户期望方面的新常态，并将数字化作为有价值的差异化优势。

这份 Econsultancy 与 Adobe 联合发布的报告强调了在客户旅程越来越多地跨虚拟触点，而竞争力取决于客户体验 (CX) 质量的行业，数字化转型的技术和人力要素如何对行业的成功至关重要。

该报告还分析了在制造业就职的高管对 2021 年数字化趋势调研的回复，并将他们的回答与其他行业的同行进行了比较。该报告还对比了业绩领先的制造商和主流制造商所采取的不同策略。

## 报告的主要发现包括：

数字化渠道越来越重要，但并不是非此即彼的选择。过去，制造业的销售路线有一个强大的线下基础，但这一情况正在改变，并给敏捷企业带来了获得竞争优势的机会。在短期内，线下业务仍将占据主导地位，但超过三分之一 (37%) 业绩领先的制造商相信，在未来两年内，它们将有至少 50% 的销售额来自数字平台。

面对面活动的限制加速了向数字化的转变。疫情环境充分说明了高质量虚拟互动的重要性。例如，参与本报告调研的大多数制造商表示，他们在过去六个月经历了数字/移动访客的异常增长 (56%)。许多公司还报告了购买模式和客户流失水平的变化。

旧有的技术、流程和思维方式阻碍了数字化转型。在 CX 成熟度的方面，超过三分之一 (35%) 的制造商认为他们的公司“不是很先进”或“不成熟”，其中大多数受访者认为，虽然他们的 CX 战略和技术实现了统一，但是 CX 的效果尚未完全体现出来 (52%)。很少有受访者将他们的营销活动和数据整合到一个统一的、基于云的平台，许多业内人士表示，他们的数字计划受到了领导力不清晰、缺乏数字化技能和 KPI 薄弱的阻碍。

领先和主流制造公司在如何处理业务效率和客户体验方面存在显著差异。业绩领先的公司认识到数据和技术协同工作的根本需求，以及理解不断变化的客户旅程的重要作用。

## 第 1 节:颠覆的时代是制造业数字化复兴背后的原因

尽管领先的制造商能够将危机作为变革的催化剂,但这一过程也并非没有挑战。疫情中断了供应渠道,因此需要新的工作方式。这促使许多公司进入了数字业务的世界,无论它们的准备程度如何。

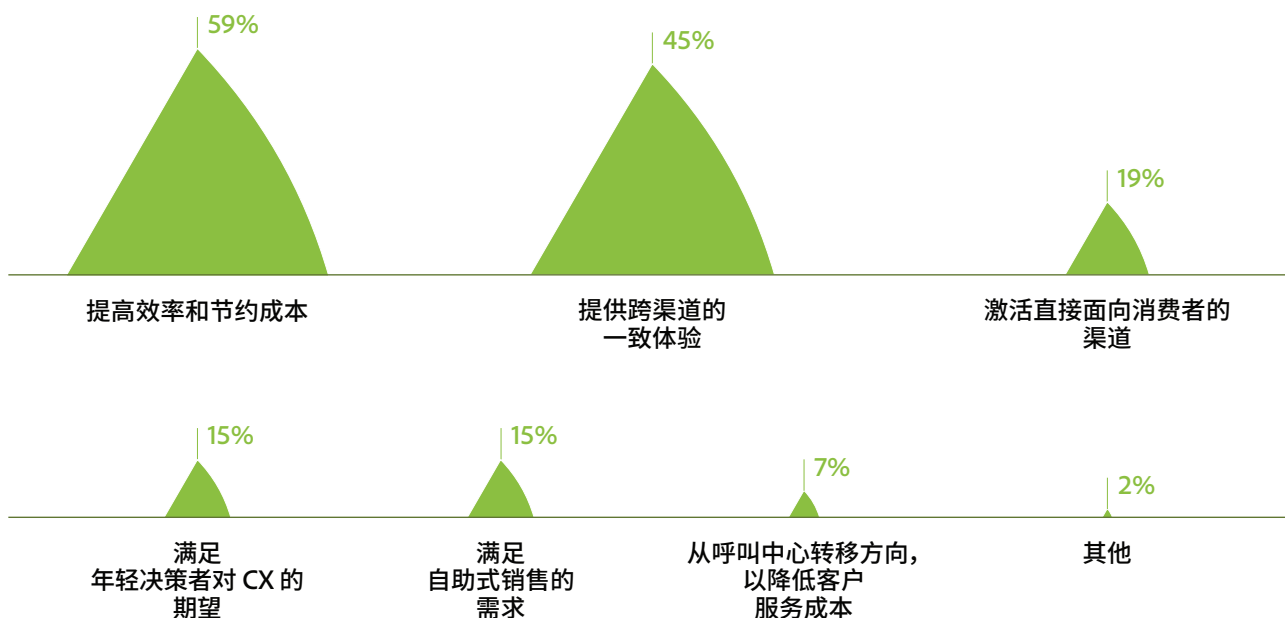
与此同时,业内人士面临一系列相互竞争的优先事项,其中包括智能型计算机集成制造的使用增加、客户期望不断提高,以及中美贸易摩擦。企业需要在极具挑战性的 2021 年加强业务。

企业负责人必须专注于保护盈利能力,同时确保维持或扩大市场份额——他们需要在传统经营方式遭遇失败的情况下做到这一点。数字化能力、敏捷性和关注客户将是关键。

了解 2021 年制造业组织最关注的两个领域(图 1),大多数制造商将在未来 12 个月集中精力推动成本节约(59%)。这不仅反映了伴随疫情出现的宏观经济压力,也反映了该行业正在发生的更广泛的变化。

考虑因素包括数字化主导的工业 4.0<sup>1</sup> 愿景和智能工厂,同时使用分析、自动化和物联网 (IoT) 来提升生产力和创新水平。

图 1 您的组织 2021 年的两大重点领域是什么?



受访人数 – 615

<sup>1</sup> <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/industry-40-reimagining-manufacturing-operations-after-covid-19>

然而，对效率的关注是由客户决定的，他们希望生产出能满足他们需求的物美价廉的产品。有效的供应链可见性是其中的一个重要基石。这意味着要有适当的系统和流程，以确保与通常复杂的业务合作伙伴网络共享相关数据。

疫情导致的数字化转变也对制造商提出了挑战，要求他们重新审视客户的旅程和体验质量。因此，45% 的制造商将提供跨渠道的一致体验视为 2021 年的第二大重要优先事项也就不足为奇了。

数字化主导的买家行为转变

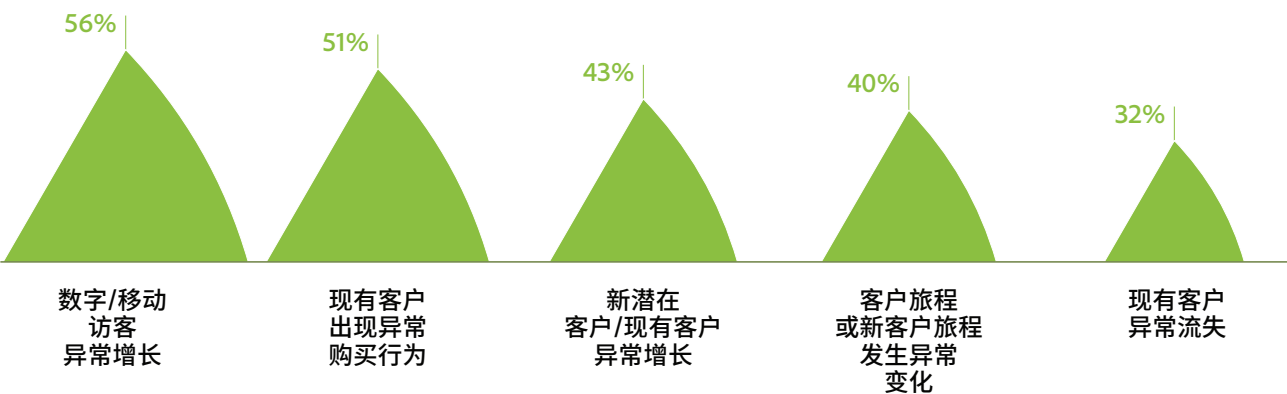
制造商不得不迅速制定以数字化为重点的应对措施，以保护自己的竞争地位。图 2 显示，在 2020 年下半年，大多数制造商经历了数字/移动访客的异常增长 (56%)，与此同时，超过半数的制造商 (51%) 报告称现有客户出现异常购买行为，例如在采购的类型或规模方面。

今年，业务方面机遇与挑战并存。一方面，新的潜在客户/现有客户出现了异常增长 (43%)；另一方面，现有客户也出现了异常的流失 (32%)。

疫情还加快了产品上市模式更根本性的变化，而这种变化已经开始变得明显。以前只通过分销商销售的制造商现在正在支持或考虑通过电子商务平台、直接面向消费者的企业和 B2B 市场销售。此外，新形式的战略合作伙伴关系已经出现，可以加快产品推向市场的速度、更好地控制品牌，并获得更大的利润空间。

调研显示，整个行业对在线渠道日益增长的作用持非常积极的态度，78% 的受访者认为客户转向数字渠道是“积极颠覆”，即是机遇而不是挑战。

图 2 回想过去六个月的情况，您的组织是否经历了以下任何一种客户行为？  
(仅选择经历过的情况)



受访人数 - 制造业: 221



Honeywell 就是一个很好的例子，它认识到了数字化机遇，并采取了行动，推出了专门销售航空航天和飞机零部件的在线市场。该公司在三个月内就推出了其数字商城，一位在线买家在注册后几分钟内就进行商品研究并完成了价值 10 万美元的购买。<sup>2</sup>

## 不过，大部分销售活动仍将在线下进行

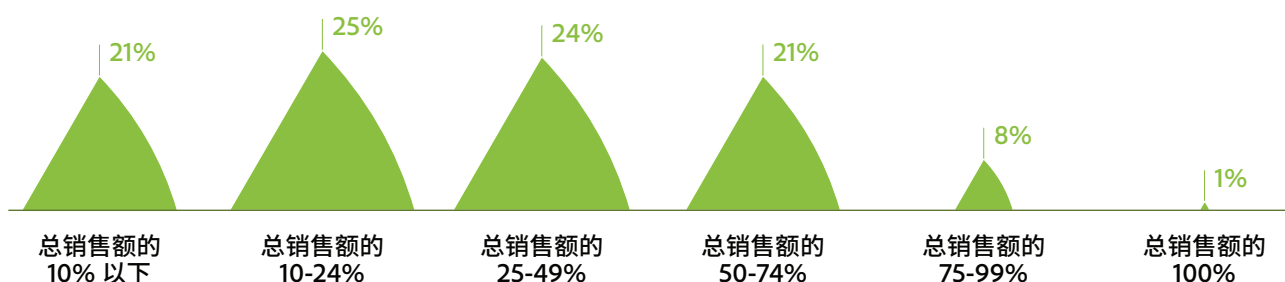
适应数字机遇需要文化、思维方式、工作方法和技术的转变，而营销部门则是商业活动的核心。但鉴于即将开展的任务规模巨大，大多数制造商预计他们的大部分销售活动将继续在线下进行也就不足为奇了，至少在中短期内是这样。如图 3 所示，70% 的公司预计在未来两年内，数字销售在其销售额中所占比例仍将不足一半。

尽管如此，即使客户仍然在线下进行最终交易，随着买家自行通过数字渠道进行更多研究，数字营销也变得越来越重要。Forrester Research 最近发现，目前 42% 的 B2B 购买是采用数字方式进行的，疫情环境充分说明了高质量虚拟互动的重要性。<sup>3</sup>

通过数字化方式与现有和潜在客户建立联系，将有助于制造商解决两个主要优先事项：推动 CX 改善和节约成本。但这些目标只有通过战略方法，利用正确的平台和资源配置才能成功实现。

例如，医疗技术供应商 Stryker Orthopaedics 通过采用 Adobe Digital Publishing Suite 来支持创建交互式移动杂志，方便销售代表与客户和潜在客户分享，从而提升其销量并降低生产成本。这一举措大大缩短了生产时间。Stryker 表示，这些杂志已被广泛采用，销售代表和商店将它们描述为“清洁的数字化手册”。<sup>4</sup>

图 3 设想两年后，您组织的销售额中将有多大比例来自数字渠道？



受访人数 – 503

<sup>2</sup> <https://blog.adobe.com/en/publish/2020/11/24/three-imperatives-manufacturing-industry-cant-afford-ignore.html>

<sup>3</sup> <https://go.forrester.com/press-newsroom/new-research-revealed-at-forresters-siriusdecisions-summit-2020-shows-coronavirus-pandemic-is-accelerating-modern-b2b-buying-behavior/>

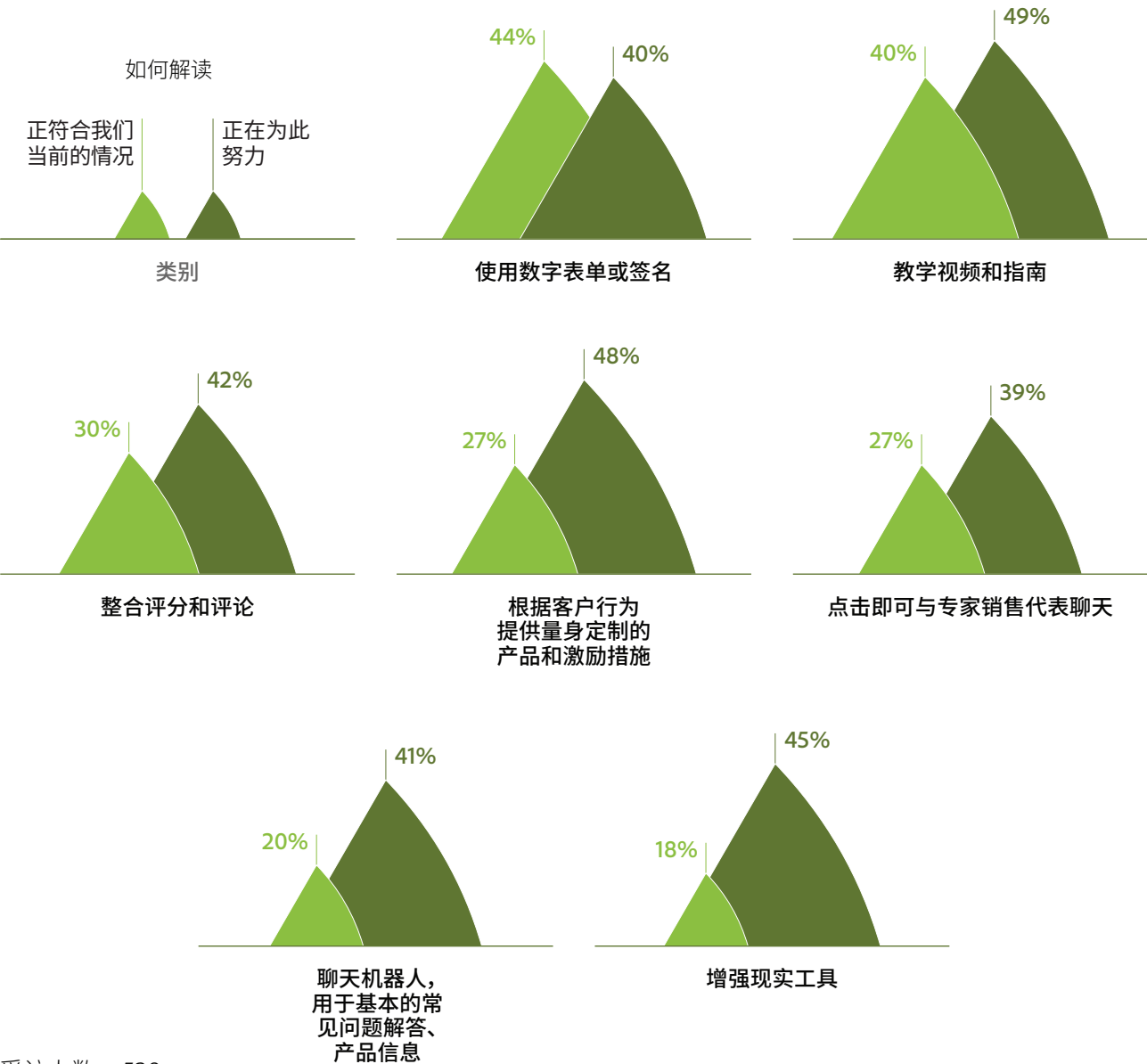
<sup>4</sup> <https://www.destinationcrm.com/Articles/CRM-Insights/Case-Studies/Stryker-Takes-Brochures-into-the-Digital-Age-with-Adobes-Publishing-Suite-100010.aspx>

消除数字鸿沟

Honeywell 和 Stryker 等公司的举措突显了制造商如何为专注于数字化的客户提供更好的体验。令人鼓舞的是,鉴于越来越多的客户开启了他们的线上旅程,相当一部分的制造商目前或者提供,或者“正在研究”调查辅助工具,例如,教学视频和指南、量身定制的产品和激励措施,以及评分和评论(图 4)。

大多数制造商或者已经在使用 (44%), 或者正在努力实施 (40%) 数字表单和签名。考虑到实体会议面临与疫情相关的障碍,组织支持尽可能减少买卖双方接触的方式。同时,这种方法可以通过快速追踪采购和销售流程,显著减少合作伙伴体验中不必要的摩擦。

图 4 请说明您的组织在优化数字体验方面的能力





## 第 2 节:制造商面临文化和技术上的障碍

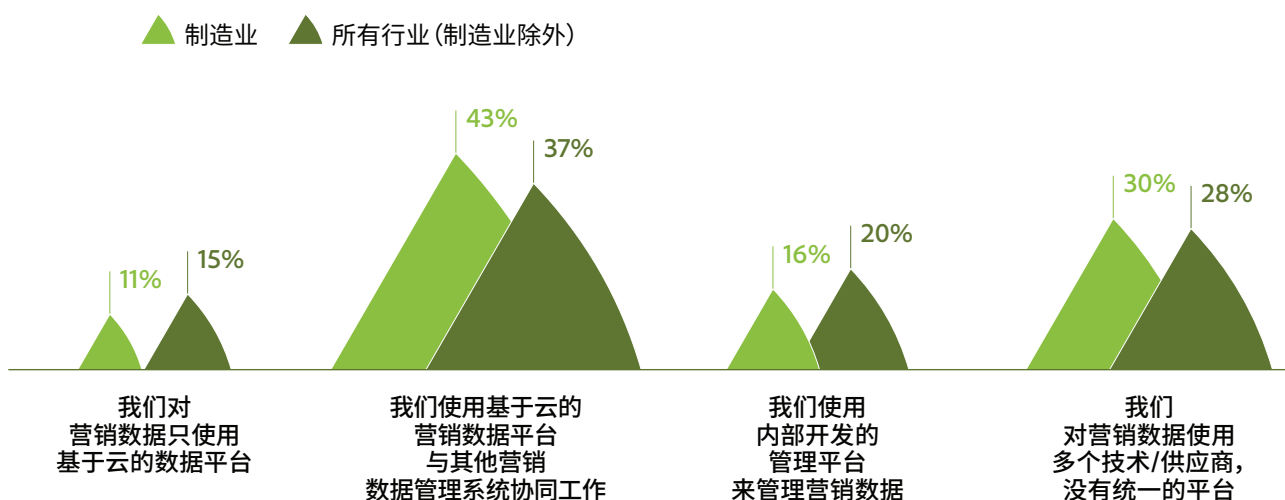
为了在数字化领域获得成功,他们必须克服一系列挑战。拥有数字技术基础是处理高速和大容量数据的关键。实时和个性化交互、数字自助服务和单一客户视图等功能也是推动 CX 实现卓越背后的原因。对一些制造商来说,这项工作仍在进行之中。

发展数字技术基础也意味着克服相当大的内部障碍。例如,当被问及阻碍其营销/客户体验组织发展的因素时,我们的调研发现,40% 的受访者提到了工作流程问题和旧有技术。

制造商并不总是能够从零开始,用一个新的、统一的平台来“重启”。如图 5 所示,制造业高管最有可能在使用现有营销数据管理系统 (43%) 的同时获取对云的访问权限,只有少数高管已经转移到专门基于云的生态系统 (11%)。

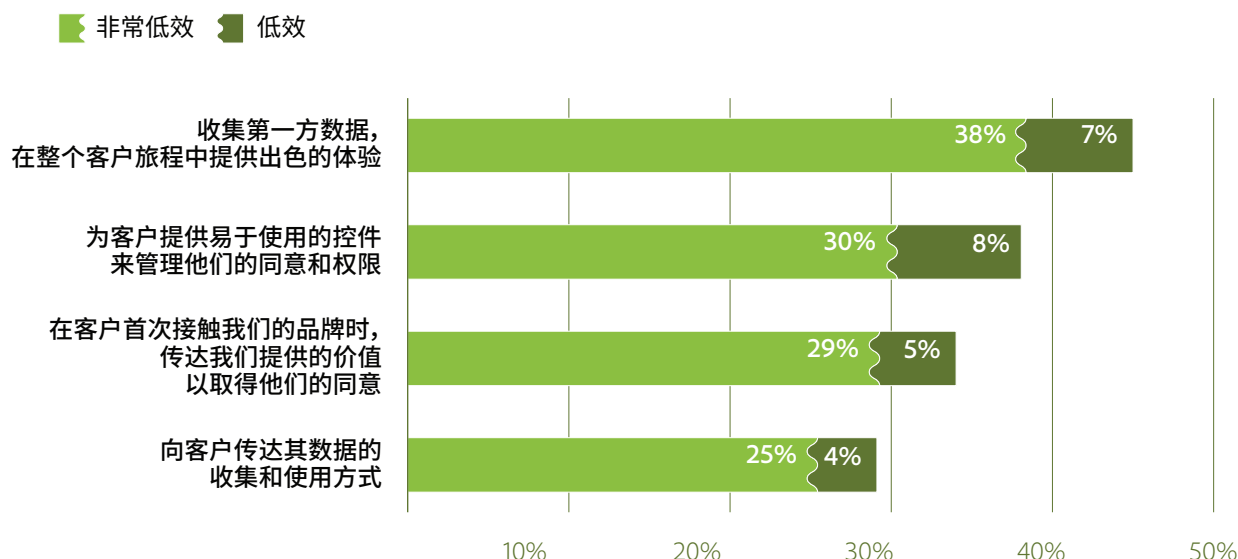
即使公司试图削减成本并减少他们所使用的供应商数量,仍然不得不依赖由第三方平台、内部和单点解决方案组成的复杂生态系统一段时间,尤其是在大型组织中。

图 5 以下哪一条可以最恰当地描述您的组织的营销技术方案?



受访人数 - 制造业: 477, 所有行业 (制造业除外): 3,733

图 6 如何评价您的组织在以下方面的表现？



受访人数 - 制造业：246

### 满足客户对相关性和隐私的需求

内容是数字体验的命脉。对于致力于提供建立忠诚度的客户体验的营销人员来说，了解内容以及客户与内容互动的方式非常关键。全球制造商 Philips 就是一个例子。近年来，由于向单一的、基于云的数字营销平台过渡，Philips 的客户互动跟踪能力大幅提升。<sup>5</sup>

该公司每年能够对 2.6 亿次网站访问和 14 亿次页面浏览进行内容标记和客户互动评估。除了评估内容在整个客户旅程中的影响，高管们还被授权衡量 KPI，如购买线索转换和自助服务交互，以明确这些内容是如何推动收入的。

正如本例所示，提供相关性需要访问数据，尤其是第一方数据。数据的获取和保留依赖于赢得并确保客户的信任。建立这种信任最有效的方式是通过透明和公平的价值交换。这也是相当一部分制造商仍然未能做到的。

近三分之一的受访者表示，在告知客户数据使用情况并赋予其权力方面，他们的表现是“低效”或者“非常低效”（29%，图 6），而超过三分之一的受访者似乎未能通过沟通价值来建立让第一方数据流动所需的信任和信心（34%）。

<sup>5</sup> <https://www.adobe.com/uk/customer-success-stories/philips-case-study.html>

## 努力连点成线

即使对更精通数字技术的制造商来说,数字能力的开发也可能是一项艰巨的任务。客户旅程是复杂的,这在很大程度上是由于购买具有高价值和多层次的本质。这可能涉及跨越资本和经营支出预算的商品、服务和支持解决方案。

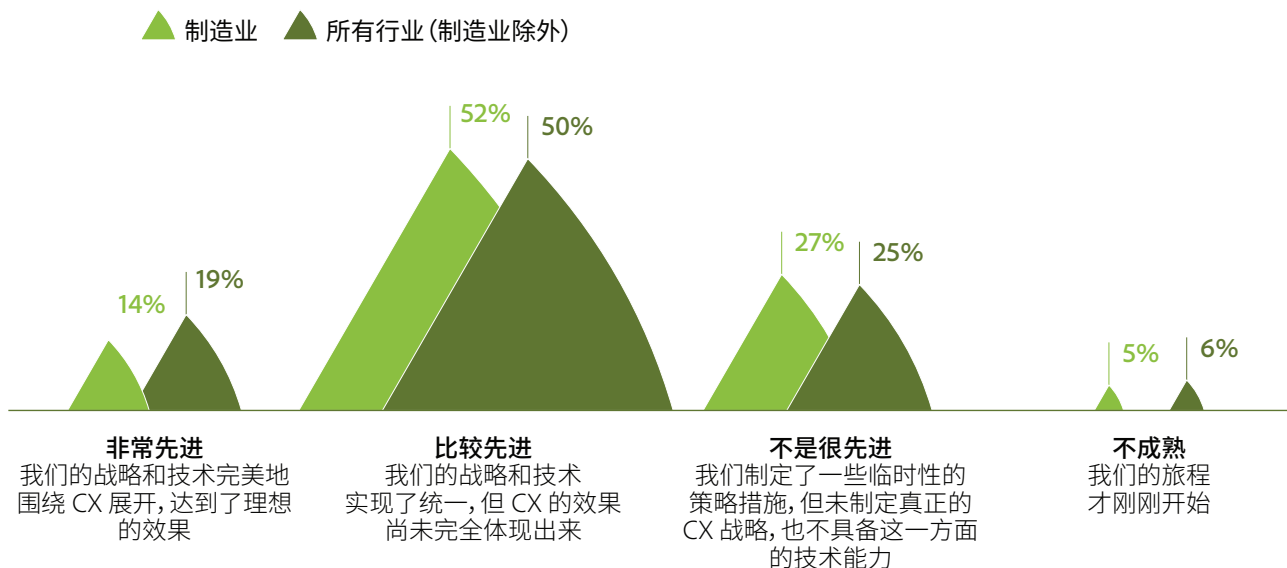
即使在 B2B 领域,关系往往建立在一对一、面对面的基础上,个性化也可能是复杂的。现在,销售复杂的解决方案通常需要说服 6 到 10 个决策者<sup>6</sup>,同时了解多个有影响力的人,并在正确的时间向他们提供正确的内容。成功完成这一兼顾多方的行为需要复杂的基于客户的营销。

目前已经取得了一些进展。14% 的制造商将他们公司的 CX 成熟度评为“非常先进”,这意味着他们的战略和技术完美地围绕 CX 展开(图 7)。还有 52% 的公司正在接近这一目标,但还没有完全达到:虽然他们将公司的 CX 评为“比较先进”,尽管战略和技术实现了统一,但是 CX 的效果尚未完全体现出来。

在报告的下一节中可以看到,数字功能的潜力超过了组织部署它们的能力。例如,超过三分之一的制造业受访者同意,他们的组织没有考虑聊天机器人(38%)、增强现实工具(37%)或与销售专家“点击聊天”(34%)。这令人惊讶,特别是考虑到疫情导致技术人员和销售代表无法面对面访问的情况。

一些正在努力留存现金的公司可能会将对数字体验和更广泛的数字化转型的投资视为它们现在无法负担的奢侈支出,这是可以理解的。然而,根据麦肯锡的说法,即使在现有的旧有技术基础架构中,也可以为诸如基于增强现实的协助和数字绩效管理用例进行自动化改造,而不一定需要任何昂贵的平台改造。<sup>7</sup>

图 7 您如何评价贵公司的客户体验 (CX) 成熟度?



受访人数 - 制造业: 666, 所有行业 (制造业除外): 5,818

<sup>6</sup> <https://www.gartner.com/en/sales/insights/b2b-buying-journey>

<sup>7</sup> <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/industry-40-reimagining-manufacturing-operations-after-covid-19>

## 领导力和员工技能方面的挑战

单纯依靠数字化解决方案无法取代人与人之间的互动价值,尤其是在制造业。因此,除了拥有合适的技术平台外,高管们还必须重视员工的技能提升,这一点至关重要。

然而,我们的调查显示,许多制造商在这方面能力明显不足。举例来说,

- **领导层需要加快步伐,更快制定决策:**60% 的高管承认,在他们企业内部,数字化方案的负责人和领导力并不总是清晰。这是令人遗憾的,因为拥有一个完全认同数字化价值的领导团队,对于推进 CX 战略和计划至关重要,尤其是在新冠疫情等突发变化的时期。如果制造企业想要抓住数字化的主动权,还需要加快决策速度。领导者需要在一个鼓励并奖励他们更快制定决策的环境中做到这一点。
- **对客户了解不深:**超过半数 (55%) 的制造业高管认为,他们的企业缺乏关键的以客户为中心的 digital 技能,如设计思维和旅程规划,而这些技能对于任何有志于真正实现全渠道和客户体验驱动的组织来说都是至关重要的。
- **数字化文盲:**38% 的制造商提到了内部障碍,如在营销和 CX 进展方面缺乏数字技能/能力。

美国国家技能联盟的一份报告显示,三分之一的制造业工人的数字化技能有限。<sup>8</sup> 技术在减少不必要的负担方面起着重要的作用,例如,通过优化自动化任务和流程来做到这一点。

提高员工的技能,使其有效利用技术解决方案,不仅能提高他们的效率,还能为他们腾出空间,以充分利用其人力资源。这可以表现为创造性地应对客户关系、开发新系统、创建新的沟通渠道,甚至增加输出。

供热制冷系统供应商 Lennox 公司就是在这方面受益的制造企业的一个很好的例子。该公司进行了所谓的“完全数字化转型”,试图将销售和营销职能结合起来。Lennox 在其住宅业务部门引入了 Marketo Engagement 平台,以改善流程和业务绩效。这帮助该组织通过增加现场培训课程、优惠券驱动的忠诚度计划、数字产品发布和潜在客户生成活动,推动与经销商群体数字化主导的互动。

<sup>8</sup> <https://www.industryweek.com/talent/article/21130173/onethird-of-manufacturing-workers-have-limited-digital-skills>

### 第 3 节:绩优制造商的秘密

在发生巨大颠覆的时候,更重要的是要确定业绩领先的制造商的特征,以表明更广泛的行业如何摆脱 Covid-19 危机。在这里,我们对就职于 2020 年最后六个月业绩“明显优于”或“略优于”主要竞争对手的组织(“领先公司”)的高管与就职于那些表现与竞争对手“持平”或“略逊于”竞争对手的组织(“主流公司”)的高管进行了比较。

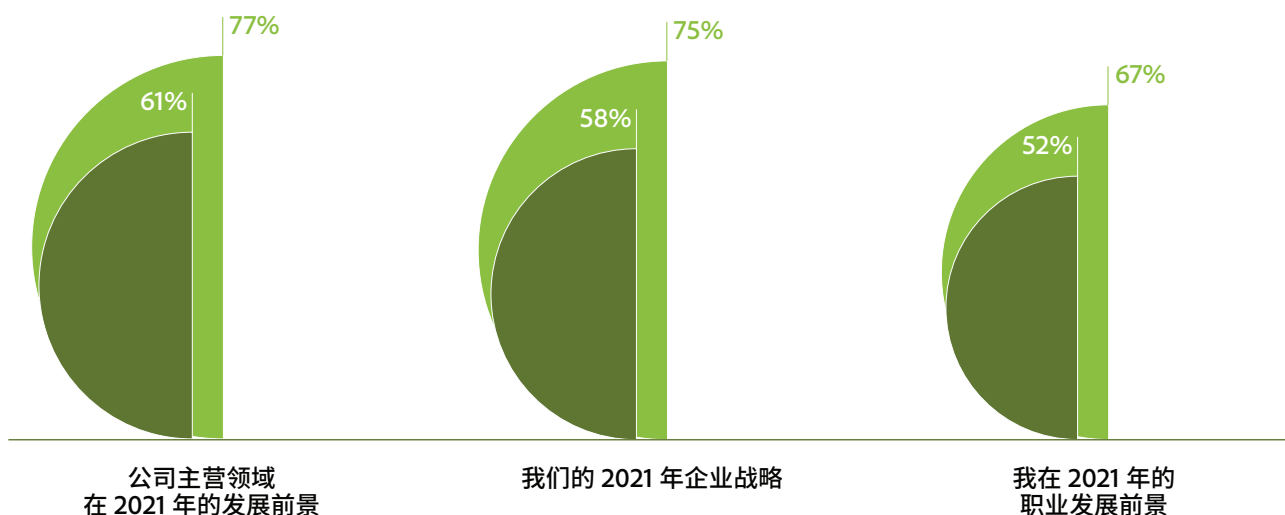
人们很自然地认为,强劲的资产负债表或强大的供应链将定义业绩领先的公司,但业绩领先公司有一个突出的特点,那就是它们的乐观。展望 2021 年余下的时间,这类高管对自己的职业发展、公司的企业战略和公司的前景都比较乐观(图 8)。

即使是主流公司的受访者也没有到悲观的地步。对整个行业这种乐观情绪最可能的解释是,高管越来越多地将目光投向未来,越过疫情审视现状,这反过来将缓解经济危机、刺激增长和复苏。

图 8 对未来的乐观程度

总的来说,您对以下方面有何看法?

业绩领先的公司 主流公司



受访人数 – 业绩领先的公司: 138, 主流公司: 173

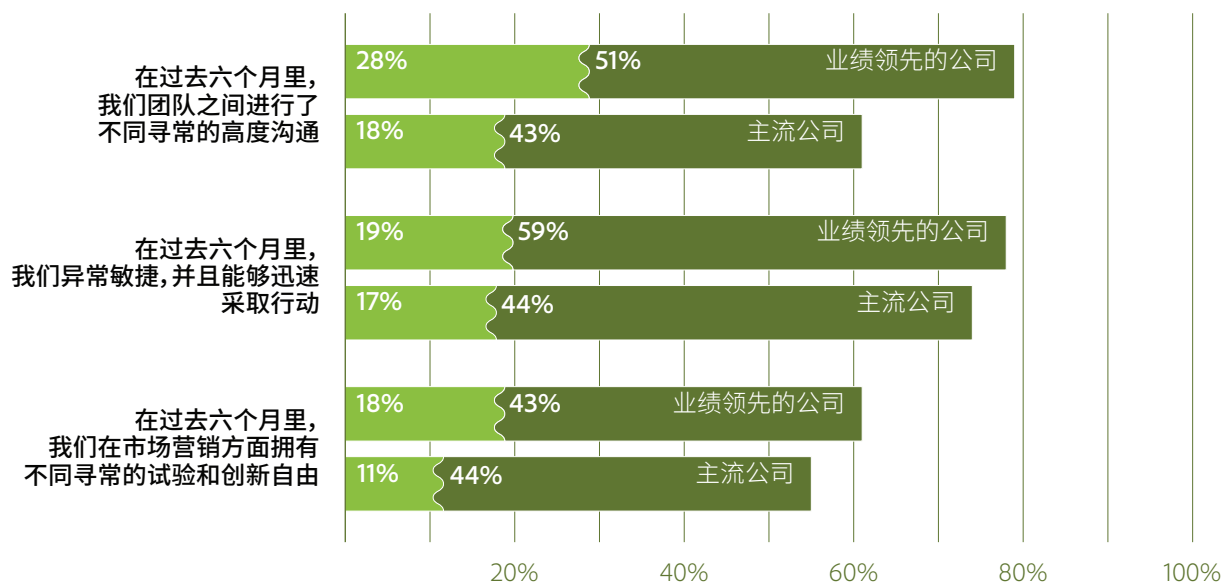
## 不浪费任何机会

不过, 业绩领先的公司对未来的看法或许更乐观, 因为它们已经建立了敏捷的组织, 可以迅速扩大规模并利用潜在的未来需求。有效的沟通途径和对数字服务交付的关注意味着它们能够迅速做出决定并利用新的机会 (图 9)。

图 9 对公司如何应对近期趋势的态度

您是否同意以下说法？

■ 强烈同意 ■ 同意



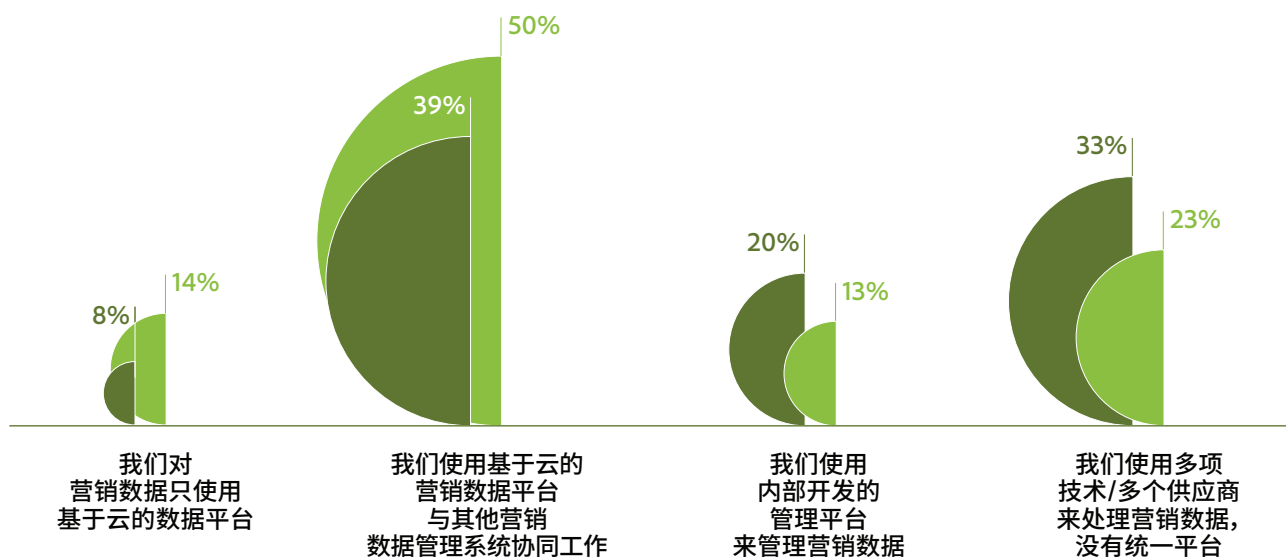
受访人数 – 业绩领先的公司: 148, 主流公司: 195



图 10 组织的营销技术方案

以下哪一条可以最恰当地描述您组织的营销技术方案？

业绩领先的公司 主流公司



受访人数 – 业绩领先的公司: 138, 主流公司: 173

## 数据和技术相辅相成

这种快速决策由重要的数据提供支持。在坚实的技术基础架构支持下，领先公司更有可能使用基于云的数据管理平台（64% 的公司“专门使用”或“与其他系统配合使用”，图 10），而在主流公司中，这一比例只有不到一半（47%）。

## 营销和 IT: 共同的语言和共同的目标

为了深入了解客户并提供有战略意义的体验，营销人员必须对客户购买旅程有一个全面的了解。这只有通过技术团队连接内部系统，建立动态的、统一的客户档案才有可能实现。

如图 11 所示，在业绩领先的制造组织中，IT 受访者更有可能通过整合营销和 IT/技术人员的跨职能团队来支持他们的营销技术需求（50%，主流公司为 41%）。

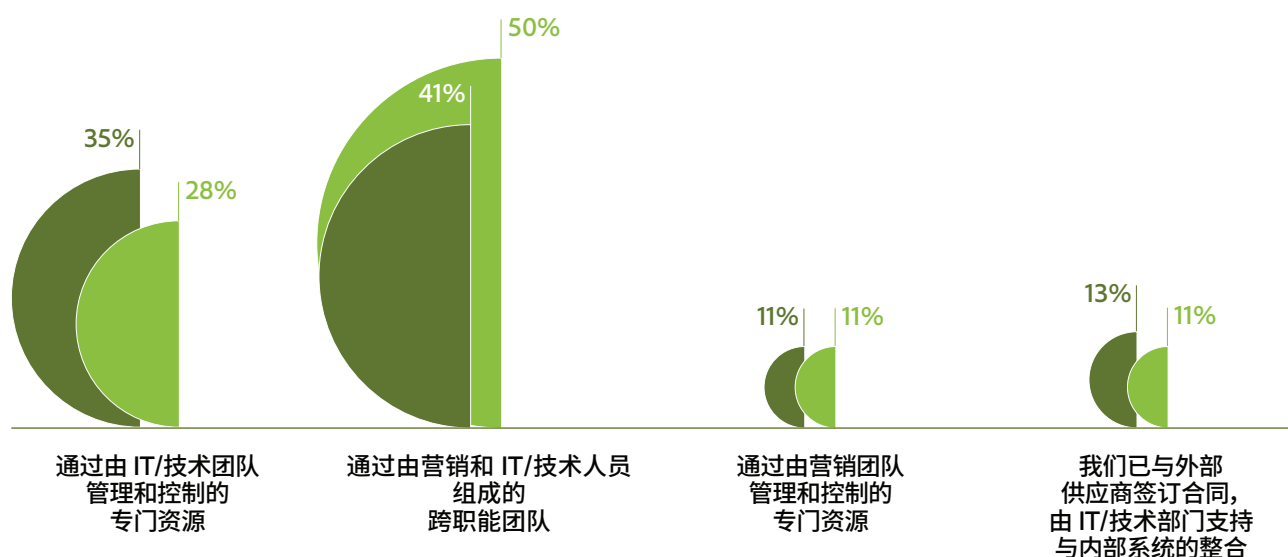
## 了解客户：昨天、今天和明天

如同黑夜追随白昼一样，客户数据反过来为营销技术系统提供重要的客户行为洞察力。领先公司和主流公司的区别在于前者更好地利用了信息技术：业绩领先的公司更有可能表示其能深刻洞察新客户旅程（24%，主流公司为 16%）以及归因营销行动与客户行为之间的关系（27% 对 19%）。

图 11 支持营销技术需求的方法

您的组织支持营销技术需求的主要方法是什么？

■ 业绩领先的公司 ■ 主流公司



受访人数 – 业绩领先的公司: 80, 主流公司: 105

这一水平的洞察力也意味着,在业绩领先的公司工作的受访者对过去一年中的客户行为变化有更广泛的认知。例如,我们的调研发现,业绩领先公司的高管更有可能追踪到新潜在客户/客户的异常增长(52%,主流公司为 36%)和现有客户的异常购买行为(63%,主流公司为 44%)。

很明显,业绩领先公司的行为正在形成良性循环。可靠的数据来源可以帮助技术人员提供关键的洞察,然后通过强大的沟通渠道在团队之间分享这些洞察,这反过来也让领导有信心采取迅速、果断的行动,并利用不断变化的条件。

## 化劣势为优势

业绩领先的公司很容易从自信转为自大,从而走上下坡路。令人好奇的是,我们的调查表明,在业绩领先的组织工作的高管并没有安于现状。

这些高管都非常了解吸引热情的新数字客户的机会,也知道需要跟上不断增长的客户期望,因此更有可能意识到自己组织的缺点。例如,他们比主流公司的高管更有可能认为旧有系统阻碍了客户体验组织的发展(46%对 36%)。

这种意识让领先组织更有可能审视自己的表现,让整个公司都参与到制定解决方案的工作中来,并保持警惕,认识到在当今快速发展的世界中,解决方案永远不会“一劳永逸”。

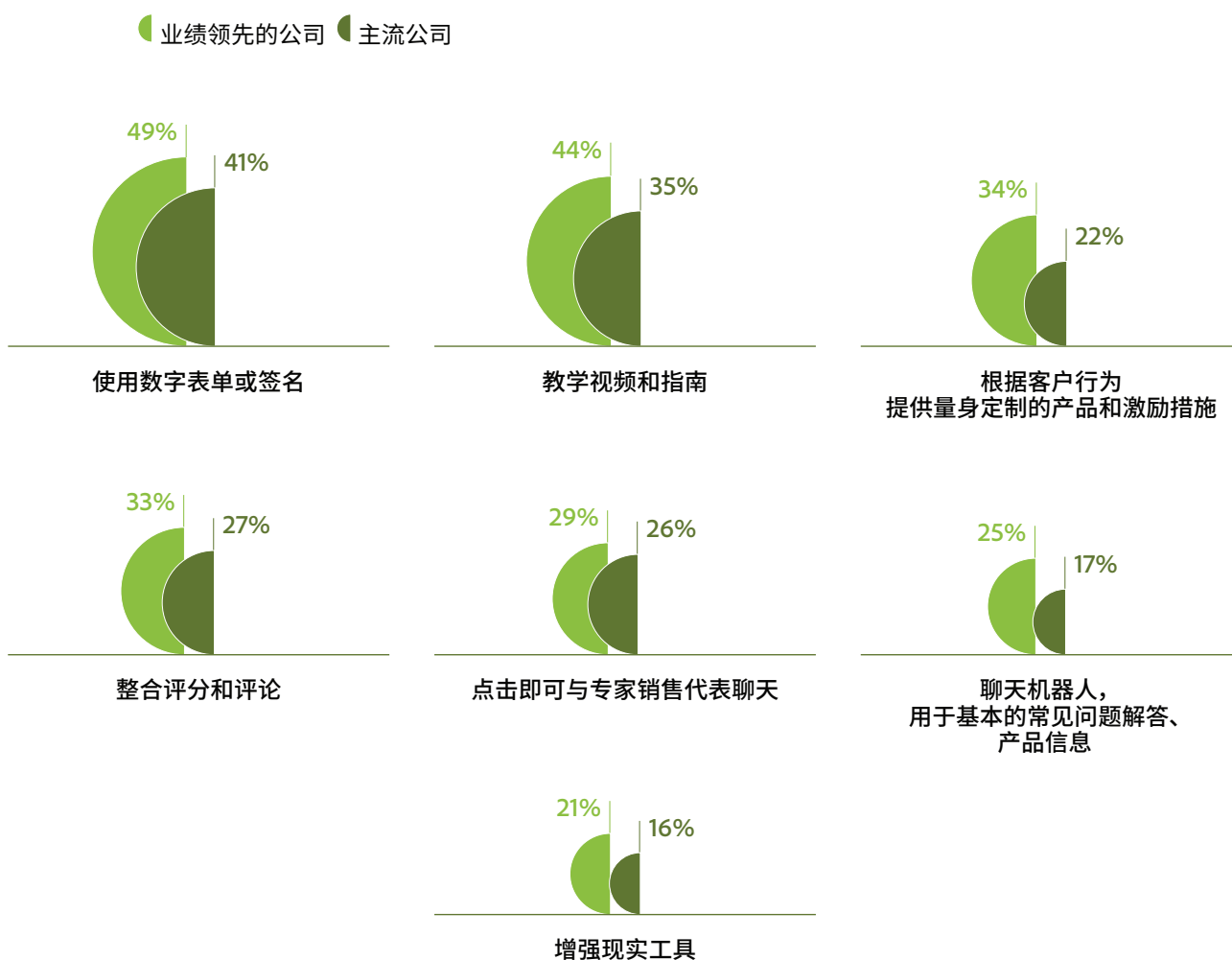
## 业绩领先的公司投资于哪些数字化能力？

考虑到它们对数据和技术的依赖，以及它们行动的速度，数字技术在业绩领先的制造商中扮演重要角色在意料之中。事实上，尽管线下销售有望在不久的将来占据大部分的销售额（见第 1 部分），但业绩领先的公司已经在逆势而动了。超过三分之一（37%）的高管预计，未来两年内，数字业务将占到公司销售额的 50% 或更多。相比之下，在主流公司工作的高管持这一看法的比例为 22%。

图 12 显示，就优化数字体验的工具而言，目前业绩领先的公司更有可能根据客户行为提供量身定制的产品和激励措施。这类高管提供数字签名的可能性也要高出 8 个百分点。

领先组织所利用的许多战略和数字解决方案都不是昂贵的、颠覆性的（从组织意义上来说）技术。从结构的角度来看，开放沟通渠道、寻求技能提升、实现基本任务的自动化以释放员工的时间，是当今每个制造企业都可以采取的举措。而且，从数字化应用的角度来看，提供评论和评分、在线提供教学或使用数字表单等简单的行为就可以推动客户体验和业务效率的提升，效果比任何成本或资源支出都要好。

图 12 请说明您的组织在优化数字体验方面的能力（正符合我们当前的情况）



受访人数 – 业绩领先的公司: 230, 主流公司: 278

## 结论——制造业的五个关键启示

### 1. 从头开始, 从战略出发。

培养高水平的数字能力可能是一件复杂的事情,但值得为之努力。当然,可能在技术、文化和组织方面存在很多制约,使计划无法达到预期。但是,如果领导层有明确的、切实可行的目标和路线图,说明数字化议程将如何影响业务的不同部门,那么计划就可以成为现实。

### 2. 引入变革推动者, 推动文化变革

正在努力转向更以客户为中心的方法的制造业组织应该考虑引入一个变革推动者,以确保以 CX 为中心的议程不会半途而废。这些变革推动者可能是来自制造业以外的行业(比如零售业)的领导者。这样的变革推动者可以帮助灌输一种行为和流程,以确保领导层实践诺言,并让不同的利益相关者和部门参与到过程中来。

### 3. 积极解决组织和技术孤岛的问题。

通过统一的 IT 平台为营销部门赋能,并在整个企业内建立新的工作关系,特别是与销售部门建立关系。管理者需要将跨部门的敏捷和协同工作提升到一个新的水平。

### 4. 迎接挑战, 成为客户数据的领导者。

在过去十年里,随着传感器、云基础架构和处理能力的成本大幅下降,尖端技术已经进入了主流制造业。由此产生了“智能工厂”的愿景,即通过现代化和数字化运作,更有效地管理质量问题和现代化运营。

在适应当今客户数字化期望的过程中,高管们有机会从目前正在进行的文化变革、技能和技术升级中获益。同时,向新投放市场模式的扩展将使制造商能够收集更多的数据,这些数据将被运用于提供更好的产品、增加销售额和加强客户关系。

### 5. 鼓励试验和创新。

只有赋予高管承担风险和尝试新想法的权力,数字计划才能获得动力。技术不是创新的解决方案,但通过自动化和提高效率,它能为开发更有创造性的方法创造理想的条件。授权员工开展试验。这将为新的创新技术和工艺带来拥护者,并有助于推动数字化议程,创建与客户连结的新方式。

## 研究方法

《数字趋势》第 11 版基于 2020 年第四季度面向 Adobe 和 Econsultancy 所选样本开展的在线调研。调研已经结束,共收集到 747 份来自制造业的合格回复。

### 统计概况

- 69% 的回复来自于经理级或更高职级。
- 就业务部门而言,IT 部门的受访者比例最高 (30%),其次是营销部门 (24%)、创意/设计部门 (13%) 和运营部门 (9%)。
- 根据目标市场的定义,B2B 占样本总数的 56%,其次是同时兼具 B2B 和 B2C (35%) 和 B2C (9%)。
- 样本来自全球,欧洲受访者比例最大 (45%),其次是北美 (30%) 和亚太地区 (20%)。

