



# 體驗指數 2020 年數位趨勢

# 目錄

簡介：75,000 位行銷人員十年來的洞悉灼見	4
1. 數位不平等	7
2. 將客戶置於真實情境	9
3. 文化轉型	12
4. 我們的數位未來以消費者管理為基礎	14
5. 人工智慧讓行銷人員回歸行銷工作	15
方法論	17

# 前言

歡迎閱讀 Adobe 的數位趨勢報告，此報告是我們對全球行銷、廣告、電子商務、創意和技術專業人士的年度調查。今年，已邁向第 10 年，數位趨勢報告繼續揭露產業中最顯著的變化，正在帶動行銷策略、公司投資與消費行為。

此報告的第十版讓我們有機會反思過去的十年。Adobe 與 Econsultancy 合作，在此期間收集了超過 75,000 位資深領導者的經驗與見解。我們致力於透過商業領導者與影響者的觀點衡量產業，這是個絕佳的管道，讓人們了解技術領域經歷了多少變化。

當我們在 2011 年發表第一份報告時，行銷人員正沉迷於數位溝通方式。社交媒體將如何影響電子商務？人們會在行動裝置上購買任何東西嗎？電視廣告將如何受到數位頻道的影響？

當然，我們今天的經營格局與 2011 年大不相同。今天消費者的期望要高得多，但機會也增加許多。技術與資料讓品牌能夠與消費者建立直接、情感的聯繫，改變了企業長久以來的營運方式。對於行銷人員而言，這是個新的時代。比起過去任何時候，我們可以透過更有意義的方式了解並與群眾互動。



**艾爾夫羅·德爾·帕索 (Alvaro Del Pozo)**  
**Adobe 歐洲、中東、非洲和亞太地區行銷長**

這也為品牌帶來了挑戰。以客戶為中心的理念讓企業組織在結構、文化與技術上的障礙漸形擴大，影響了資料管理、實現客戶體驗，同時最終影響了業務成功的定義。監理環境、人工智慧與新興技術都在提供挑戰和機遇，其影響將在報告中詳細探討。

基本而言，2020 年數位趨勢報告顯示，時至今日客戶體驗的價值已毋庸置疑。在客戶體驗方面處於領先地位的品牌，其業務可能將顯著超出其 2019 年目標三倍。

數位趨勢報告一直都是 Adobe 團隊與全球行銷人員追蹤產業發展的寶貴工具。今年的報告是個絕佳機會，可以反思這些變化在過去十年中如何發展，同時在 2020 年與未來如何驅動我們的客戶邁向成功。

## 簡介

# 75,000 位行銷人員十年來的洞悉灼見

十年前，Econsultancy 與 Adobe 合作發表了第一份數位趨勢報告。超過 900 位行銷人員參加了該調查，使其成為當時數位行銷的大型研究之一。

此後，作為歷史上規模最大的數位行銷研究系列的一部分，超過 75,000 位企業經理人分享了他們的觀點。

在新的十年分界點上，我們把焦點從行銷人員轉移到了客戶身上，以及我們能夠提供給客戶的體驗。這個趨勢首先出現在 2014 年的調查中，當時有 20% 的行銷人員表示，投資客戶體驗是其企業組織最興奮的機會。

2020 年數位趨勢報告調查了全球在品牌與代理商工作將近 13,000 名的行銷、廣告、電子商務、創意與 IT 專業人士。

這項研究著眼於中短期行銷策略的最重要趨勢，重點在於了解公司的投資布局、優先考量以及其認為的最大挑戰。

今年的研究側重於卓越的客戶體驗，利用在客戶體驗領域領先的公司作為比較基準，並獲得啟發。

# 1

## 數位不平等

相較於同業，在客戶體驗領域領先的公司經營得較成功，其業務可能將顯著超出其 2019 年目標三倍。

朝向以客戶為中心的發展具有深遠的影響，能夠促使消除大多數公司都存在的結構、文化與技術障礙，進而有效管理資料，提供出色體驗。

多數公司都在在變革中掙扎，而領先者則擁抱變革。由客戶體驗引導的最先進企業都鍾情於人才，而主流企業則擔心經濟衰退。

# 2

## 將客戶置於真實情境

客戶體驗領導者的首要任務是客戶旅程管理及其所需要的一切。

如今消費者期望的輕鬆、有價值的體驗，超乎行銷人員在 2010 年所能想像。現今的客戶旅程相當複雜且不可預測；只能即時了解與管理，將客戶資料視為行銷重心。

個人的個人化體驗也同等重要，行銷人員不僅要發展管理客戶資料的能力，還要利用其來提供即時體驗，且同時適合消費者及其場景。只有 38% 的大公司準備好了基礎設施，而能夠採取這種策略以受益的比例則更少。

# 3

## 文化轉型

速度是客戶體驗領導者最強大的優勢。過時的工作流程，以及內部溝通與協作的障礙困擾著本研究中的多數企業。

領導者已克服了這些挑戰，專注於快速學習與客戶體驗的創新。

由行銷人員、技術人員與資料科學家共同設計的技術，帶來出色體驗。領導者更有可能優先考慮在其現有工作團隊增加合適的人才與持續的培訓。

## 4

### 我們的數位未來以消費者管理為基礎

在過去幾年中，消費者對其個人資料及其使用方式越來越有自我意識。如今，不斷變化的監管環境與消費者技術正進一步定義數位關係。領先的公司正在嘗試適應新的行銷發展，要求注重隱私，展現透明度，並持續建立消費者的信任。

先行者將重點放在治理與技術。他們正在研究資料供應鏈，以了解資料的變化，同時越來越重視收集第一方資料。他們還投資於統一客戶資料的技術，讓行銷人員與隱私專家更易於一致地管理資料與其同意授權。與同業相比，擁有高度整合、雲端型技術組合的企業組織，調查顯示有 65% 表示著重在資料保護產生了正面影響。

## 5

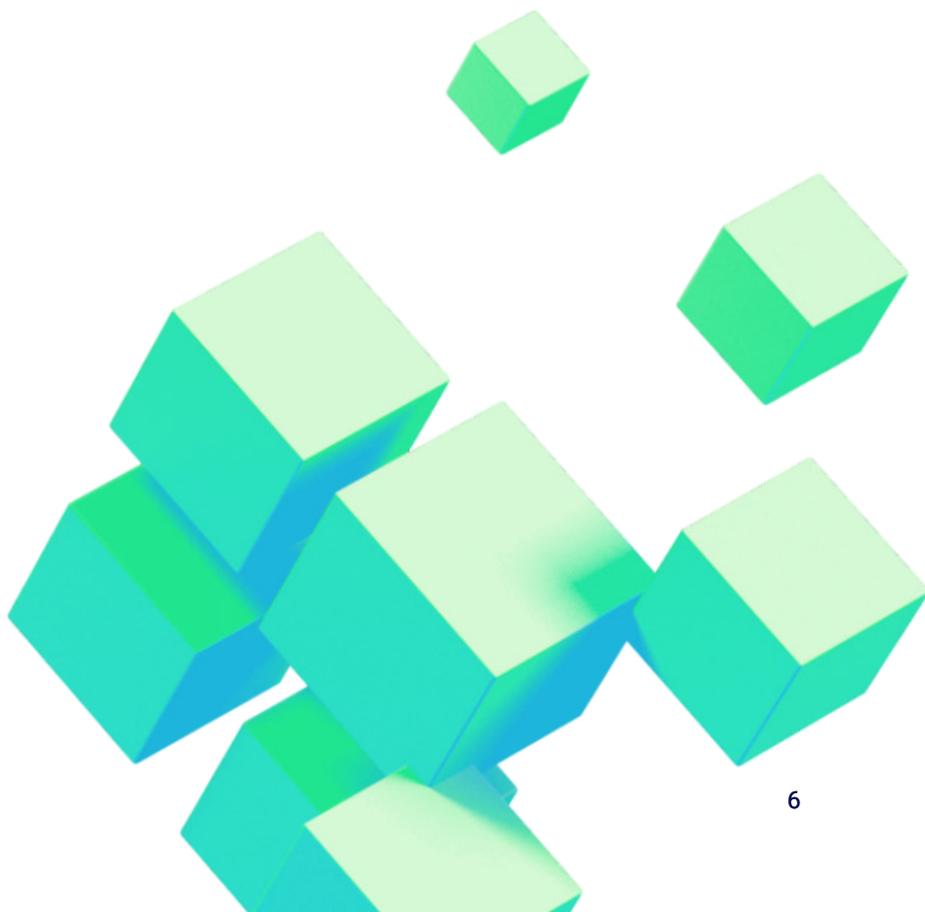
### 人工智慧讓行銷人員回歸行銷工作

人工智慧正迅速整合至行銷系統與平台，多數都已悄悄地加入新功能或簡化現有功能使其更有效率。但是領先的大型公司也正在積極探索智慧技術可以在哪些方面發揮最大作用，解決難題，並為行銷人員將重複的任務交給機器。

快速分析資料並根據資料採取行動的能力，定義了客戶體驗的上限。在今年的研究中，大型企業組織使用自動化資料分析的比例躍升了近 20%，從 55% 上升到 64%。

從數位革命的早期開始，市場行銷人員發現，其職責與能力要求不斷增加，激增的程度讓他們不堪負荷。人工智慧最深遠的影響是使人們不再侷限於細節，而有更多時間思考、創造並增加價值。

在客戶體驗領域領先的最終好處在於財務；這些公司的業務可能將顯著超出其 2019 年目標三倍。



# 1

## 數位不平等

### 客戶體驗分化了行銷活動

以屬於同一產業且規模相訴的兩家公司為例，其客戶群與產品組合幾乎相同。然而，由於他們在策略與投資方面做出了不同的選擇，因此面臨著不同的成長威脅。

第一家公司仍在數位轉型的過程及發展成為以客戶為中心的組織。就外部因素而言，該公司擔心可能發生的經濟動盪與來自完全數位化公司的競爭；它擔心未來。

第二家公司已投入資源與組織資本成為客戶體驗的領導者。該公司主要關注是尋找並留住最佳的數位人才，並跟上創新；它擔心深陷於過去。

這兩種世界觀是哲學上的差異，但在今年的研究中，在客戶體驗領導者與主流企業之間，量化趨勢與基準比較存在明顯差距。

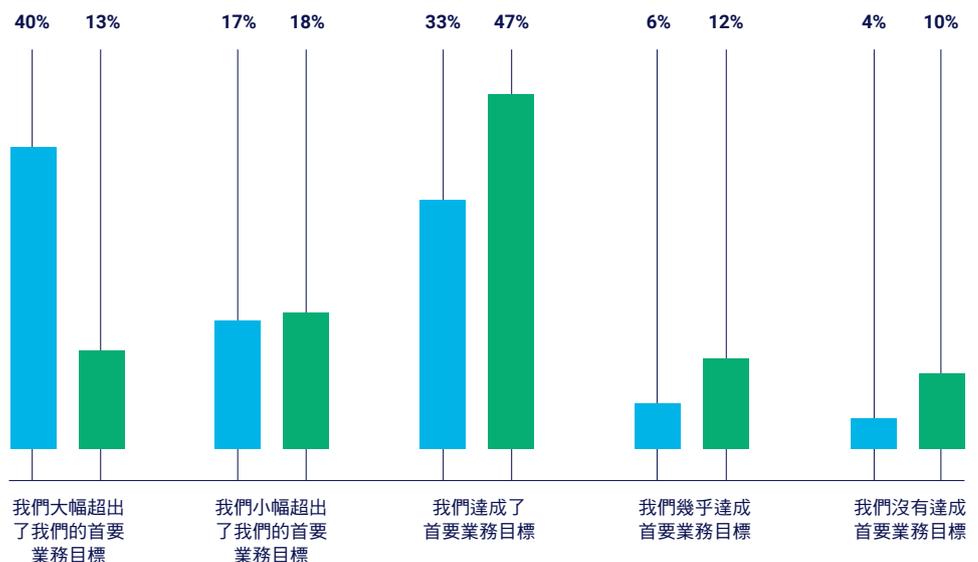
領導者的定義很簡單；他們擁有先進的客戶體驗管理，可以根據策略與技術調整。但是，透過這些研究結果，我們將探討它們在實踐中的含義，領導者的方法與主流企業的方法有何不同，以及為什麼企業在發展的任何階段都能受益於這些研究結果的典範。

圖 1

考慮過去一年（即 2019 年）的績效，以下哪個陳述最能說明您的部門在實現首要業務目標方面的成果？

■ 客戶體驗領導者  
■ 主流企業

受訪者數量：5,315



## 客戶體驗領導者獲得財務獎勵

在客戶體驗領域領先的最終好處在於財務；這些公司的業務可能將顯著超出其 2019 年目標三倍。

對於以客戶為導向的方法，客戶體驗領導者的成功已成為基本案例；良好的體驗帶來更高的留客率與支持度。其所帶來的結果，讓行銷指向更高更有利潤的收入貢獻，因為回頭客的成本更低且行為更容易預測。

## 策略、投資與文化轉變是關鍵

轉向客戶至上的模式，並非任何單一舉措或技術可達成。在正確的工具與流程的支援下，還需要策略、投資與文化的根本轉變。

主流企業與客戶體驗領導者之間的策略與文化差異最為明顯，因為真正的變革需要高層與整個企業組織的支持。

但是對於那些做出轉變的人來說是有回報的。對於主流企業而言，迫在眉睫的經濟衰退是頭等大事，但對於客戶體驗領導者而言，市場條件的影響已逐漸消退，其差異化與成功是建立在提供良好的體驗。

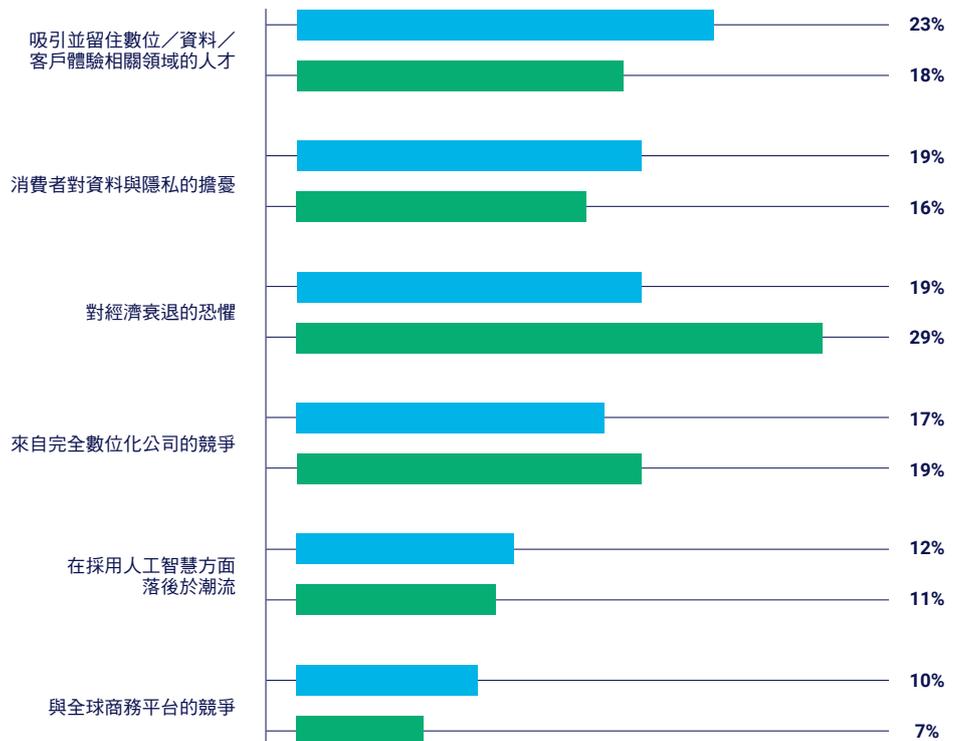
在保持這種優勢的過程中，他們專注於其組織與可控制的因素；獲得並發展優秀人才。

圖 2

從更廣泛的角度考慮您的業務，以下哪項是 2020 年最重要的問題？

■ 客戶體驗領導者  
■ 主流企業

受訪者數量：1,203



領導者與研究中的其他公司沒有本質上的區別。他們幾乎都不是完全數位化的原生數位公司，各式各樣的規模都有，在每個領域都可以找到。他們分享的是由上而下的承諾，投資於人員、技術與架構，以協助客戶體驗更有效用。

## 2

## 將客戶置於真實情境

### 2020 年的行銷——了解並服務每個人

十年前，產業試圖找出如何量身訂製行動裝置內容並將社群作為銷售管道的方法。贏得媒體 (earned media) 的行銷方式仍然不普遍，電視與數位媒體之間的爭論激烈。

主題聽來是陳腔濫調，但數位技術的承諾依然不變。互動管道可以隨時隨地為人們提供想要的東西。

如今，隨著客戶體驗與市場行銷策略、技術與流程的成熟和統合，此一承諾已經越來越接近現實。

今天的挑戰是管理針對個人行銷的複雜性。許多公司在努力管理不同的資料來源時，仍然缺乏統一的客戶資料。

如果缺乏能夠輕鬆地以個人為中心的運作能力，那麼 2020 年的首要任務很可能是機遇，也同時是挑戰。旅程管理與有價值的個人化，取決於可以即時利用任何規模標準來識別並服務每個人。這些是市場行銷的超級力量，但如果少了能夠輕鬆存取強大客戶資料，就會受到阻礙。

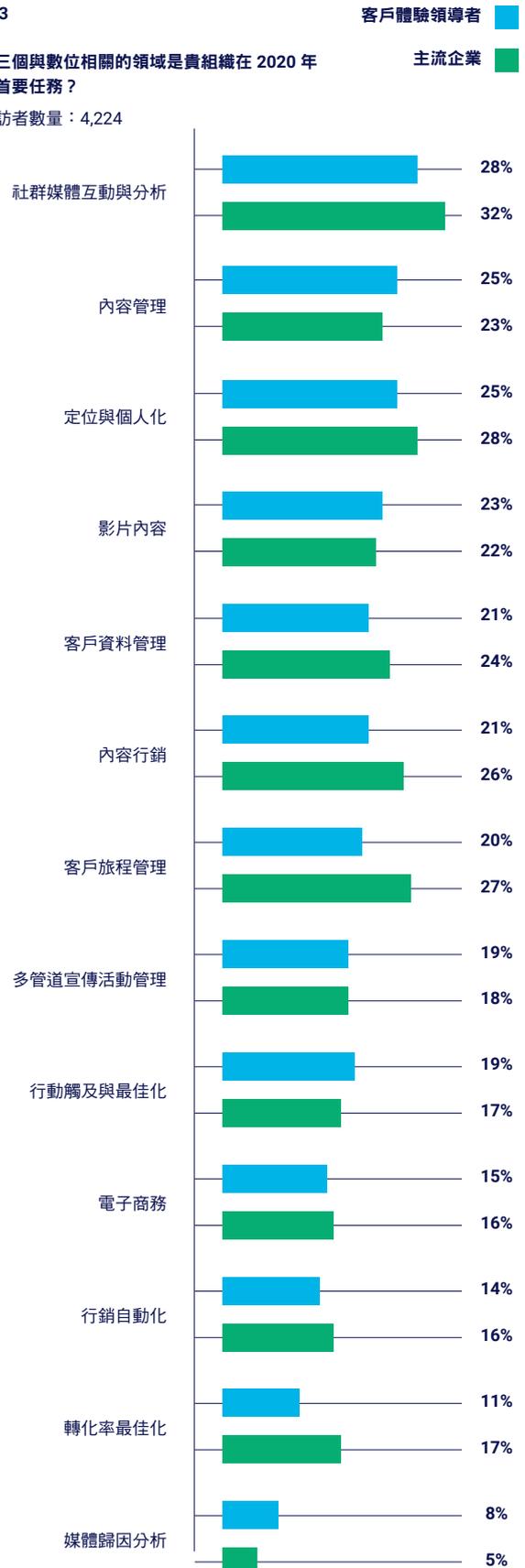
### 了解客戶旅程並結合內容帶來了成長

儘管總體發展方向一致——更了解並服務客戶——但公司在發展、投資客戶體驗，以及讓資料發生作用方面，存在有趣的差異。

圖 3

哪三個與數位相關的領域是貴組織在 2020 年的首要任務？

受訪者數量：4,224



- 了解一個人代表著了解其背景；如果您可以透過他們的眼睛看世界，那麼您便可預測並滿足他們的需求。管理客戶旅程已成為客戶體驗領導者的首要任務（圖 3）。旅程管理結合個人化（兩者皆為三大首要任務），讓行銷人員可以影響個人成為客戶的過程，而在即時、回應式服務成為基本要求的世界中，過程通常即是產品。
- 對於主流企業，內容管理排名第六。根據近幾年內容所受到的關注，行銷人員仍然認為內容對於銷售與整體體驗具有影響力。

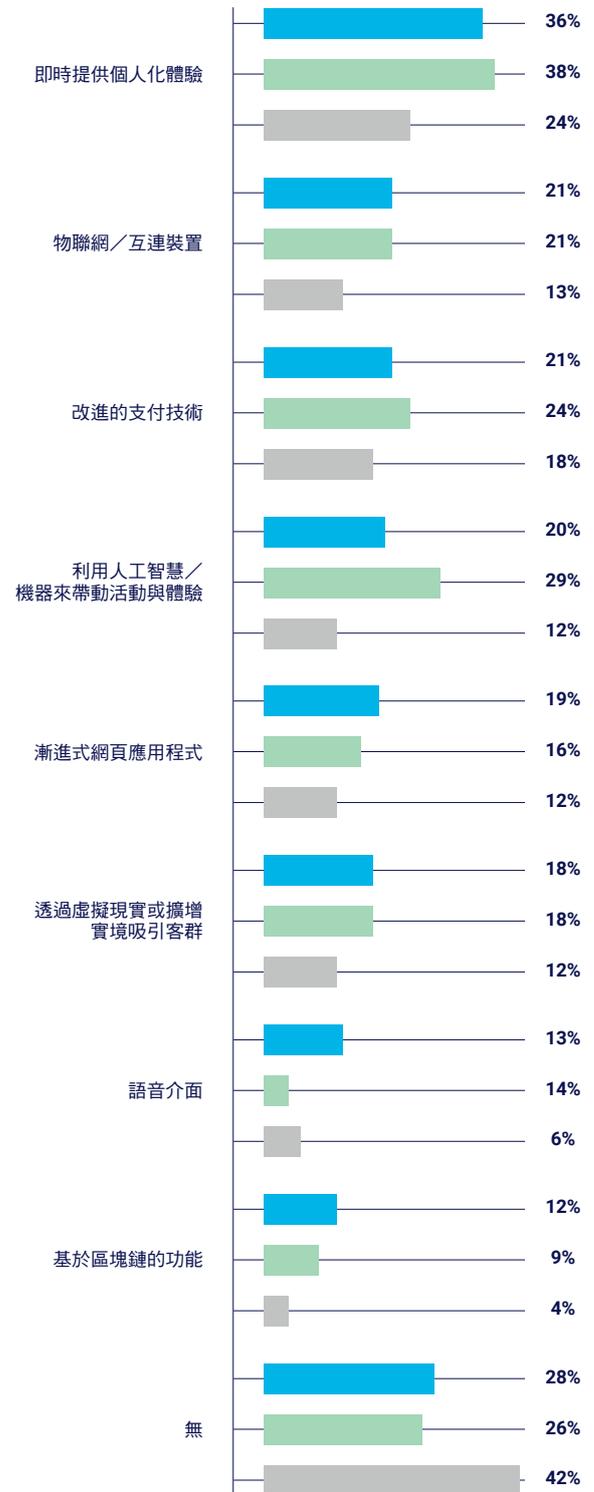
<sup>1</sup> Econsultancy，〈行銷人員如何學習〉，2019

圖 4

下列何者您已納入營運？



受訪者數量：4,295



## 客戶體驗領導者投資於新興策略

我們該如何投注未來？行銷人員應該在準備預算時自己回答這個問題，而非只是加碼投資過去的活動。如果這樣做，便是忽略了最近的教訓，亦即許多公司未能跟上客戶行為的迅速變化。

對於中小型企業而言尤其如此，因為在大多數數位行銷與實驗的新興領域，中小型企業排名落後。實際上，年營收低於 1.5 億英鎊的企業組織中有 40% 以上沒有投資。

對於各種規模的客戶體驗領導者來說，重點在於全盤下注。在大多數產業類別中，他們使用新興策略的比例，相當或超過企業組織。

客戶體驗領導者優先考慮與客戶旅程相關的內容，提供更動態與安全的體驗，並在語音等新領域與客戶互動，使其獲得領先市場的最佳機會。

### 文化扼殺了轉型，除非文化先轉型

大型企業組織希望具有敏捷性，而小型公司則渴望更多的資源。這似乎是不可避免的自然拉鋸現象，但客戶體驗領導者已經破解了文化教條，打破此種慣性並加以利用。

### 過時的工作流程減緩了數位轉型

內部問題可能會降低效率，產品發展緩慢可能會阻礙數位轉型。

行銷人員會在工作流程上花很多時間，而效率低下會減緩整個組織的運作速度。令人驚訝的是，大型公司中有一半的受訪者（2019 年營收超過 1.5 億英鎊）認為過時的工作流程拖慢其流程，而客戶體驗領導者只有 32%。

### 預算不足與缺乏協作也是主要障礙

預算反映了策略與行政支援。與其他公司相比（無論其規模大小），只有近三分之一的客戶經驗領導者指稱，預算不足是其建立數位化體驗所面臨的障礙。

### 協作對於優化客戶體驗至關重要

客戶體驗包含整個旅程，直接涉及產品、服務、行銷、技術和銷售，所有這些都必須得到管理層與財務的策略支援。

在利害關係各方無法共享專業知識、資料與資源的企業組織中，其發展客戶體驗的速度無法跟上市場。

在管理客戶體驗方面最成功的企業組織，已經按照客戶旅程的形象重塑自我。他們進行重組，消除內部藩籬（通常肇因於不同通路），建立團隊，在整個旅程中集中資源。其採取邊試邊學的方法，應用敏捷的方法論以快速學習並採取行動。

圖 5

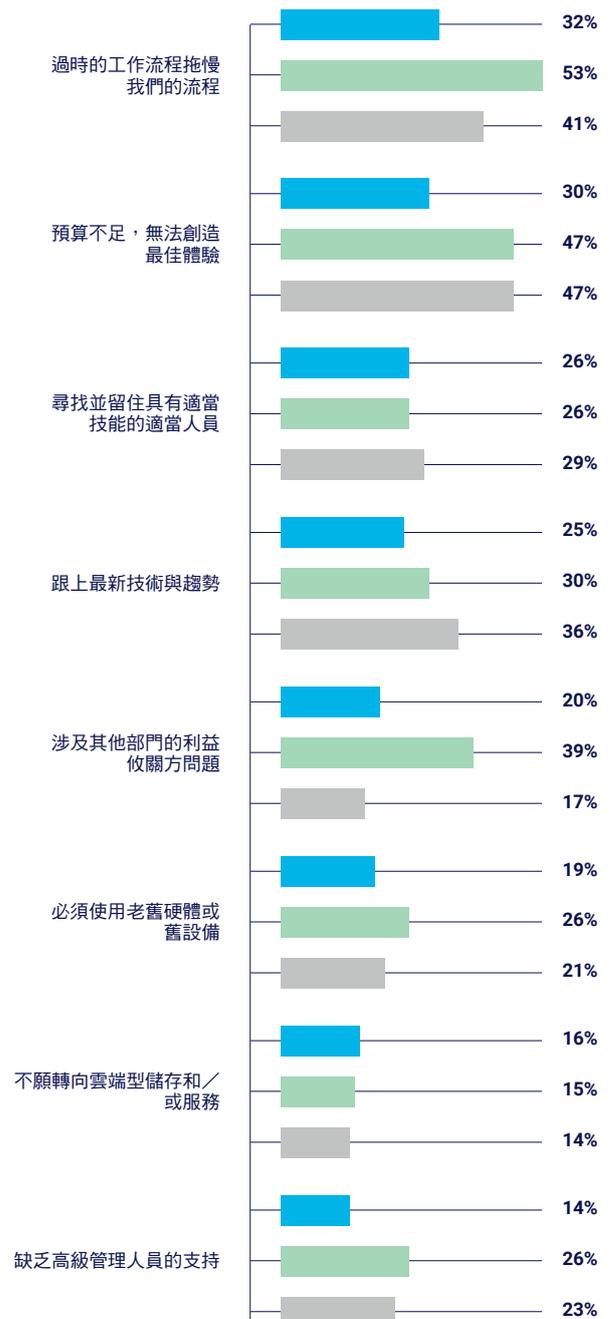
在貴組織內部成功建立數位體驗的三大內部障礙為何？

客戶體驗領導者

大型企業組織 (> 1.5 億英鎊)

中小型企業 (< 1.5 億英鎊)

受訪者數量：1,189



## 攬才與留才方面的挑戰

對於客戶體驗領導者來說，人才是前三大問題（圖 5）。對於創造出色體驗的能力，他們認為找到並留住具有合適技能的合適人員是個挑戰。

這種對人的重視促使客戶體驗領導者將學習視為一項策略職能，可以增加能力並融入變革管理。

傳統增加人才的方法通常是直接僱用或雇用代理商。但是，隨著第一方資料越來越被視為重要的策略資產，定義並決定了如何為這些資料提供服務，因此企業組織在內部導入了與客戶體驗相關的職能，建立團隊來利用機構共有知識與共享資料。

許多企業組織已建立了卓越中心，更確實管理數位能力，將資源集中於策略轉型。通常，這些運作結構一開始著重在傑出的營運，整合數位與客戶體驗的相關功能。但是，隨著時間的流逝，數位能力與執行工作會分佈在各個職能與地區，而卓越中心則專注於策略治理，促進最佳實踐與創新。

所有這些方法都要求企業不斷增加並提高技能，而客戶體驗領導者更有可能投資於學習以實現這些目標。

### 兩種趨勢脫穎而出：

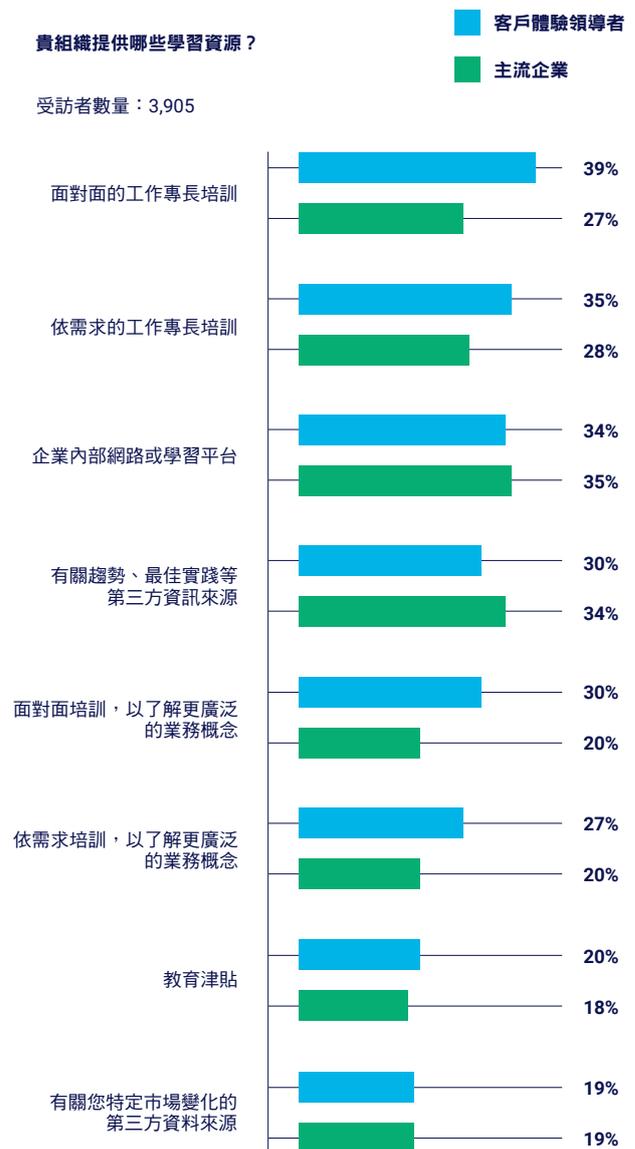
- 客戶體驗領導者了解人們的學習方式不同，並非每個主題都適合進行數位培訓，因此他們更有可能提供面對面與依需求的學習選擇（圖 6）。
- 他們更可能投資於業務概念的培訓，而不僅僅是狹義的行銷。在 Econsultancy 最近的研究中，超過 90% 的企業經理人表示，行銷人員必須了解更廣泛的業務指標與策略。<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Econsultancy，〈行銷人員如何學習〉，2019

圖 6

貴組織提供哪些學習資源？

受訪者數量：3,905



速度是現代行銷組織的最強大的特質。客戶體驗領導者比同業更快回應客戶與市場的變化，因為其企業文化減少了壁壘。他們投資於提供數位體驗、強調持續學習的能力。

### 有效管理消費者資料是行銷任務中的關鍵能力

隨著網際網路的不斷演進，在個人資訊的安全性與隱私性方面，消費者的態度與期望以及法規也隨之改變。新技術的普及，加上以全新不同的方式收集並使用資料的能力，可協助企業更加關注消費者資料管理。

在數位化發展的早期階段，消費類技術讓客戶可以透過研究、購買產品與服務來控制他們與品牌之間的關係。此一全新及強大資訊的取得，讓企業越來越重視客戶體驗。

在這客戶體驗與期望的新時代，以及不斷進化發展的法律和基礎架構，正在影響數位行銷與廣告，且將進一步把重點轉移到更多的信任度與透明度之上。

- 在 2018 年實施的 GDPR 是個轉折點，其強調符合法令與透明度。由於直接面對消費者的技術的改變，其持續加速發展。
- 許多公司表示，他們如何管理資料（例如建立並管理名單）對他們在開發與部署直接面對客戶的廣告活動產生了正面影響。
- 本報告中的研究顯示，客戶體驗領導者在強調更多信任感與透明度的經濟活動中大有進展。值得注意的是，與同業相較，客戶體驗領導者已經採取新策略以更加了解消費者共享資料時的價值交換，其比例是同業的兩倍。
- 擁有高度整合型技術組合的企業組織，由於資料治理的需求而從中獲得了不成比例的好處。技術策略已明白顯示需要清白、定義明確的資料，使企業組織能夠跨多個資料來源有效地工作，以改善名單管理與廣告活動的效果。

客戶體驗領導者正在轉向整合型技術組合，以統一資料、改善治理，並使客戶與企業組織具有更大的控制權。

# 5

## 人工智慧讓行銷人員回歸行銷工作

### 人工智慧幫助行銷人員擺脫日常瑣事

十年前，當 Siri 在 iPhone 上發表時，消費者第一次在真實世界中遇到了人工智慧 (AI)。

與大多數專業領域一樣，市場行銷也模糊地意識到了人工智慧，像是電腦擊敗了國際棋藝冠軍，首次自動駕駛汽車實驗開始上路。

但是在 2010 年，業界對於人工智慧的思考並非從自己出發。如今，許多企業組織已經改變了這一點。某些規模的公司已經從人工智慧中受益，儘管人工智慧對許多受益者來說可能並非明顯可見。

機器學習 (ML) 與其他類型的人工智慧已存在於現有系統中，以便識別詐欺、建議關鍵字並簡化行程。在多數未被察覺的情況下，這種日常實用的人工智慧已不斷地、無可避免地整合在現有系統中。

對於將人工智慧／機器學習應用於特定目的的客戶體驗與行銷，企業也有極有興趣。

### 客戶體驗領導者在人工智慧的投資仍將上升

對於大多數客戶體驗領導者與大型公司而言，導入人工智慧／機器學習是當務之急。雖然絕大多數的客戶體驗領導者與大型公司都沒有設定採用人工智慧的計劃，但表現卓越的公司與大型公司可能已經從整合至其行銷科技平台的人工智慧中受益。對於中小型企业而言，落後於市場具有危險性。他們有可能會在某些在重要但資源不足的領域失去進一步發展。在新的智慧技術上進行投資可能會很昂貴，但如果現在棄權可能在不久的將來會變得更貴。

### 投資人工智慧帶來廣泛的好處

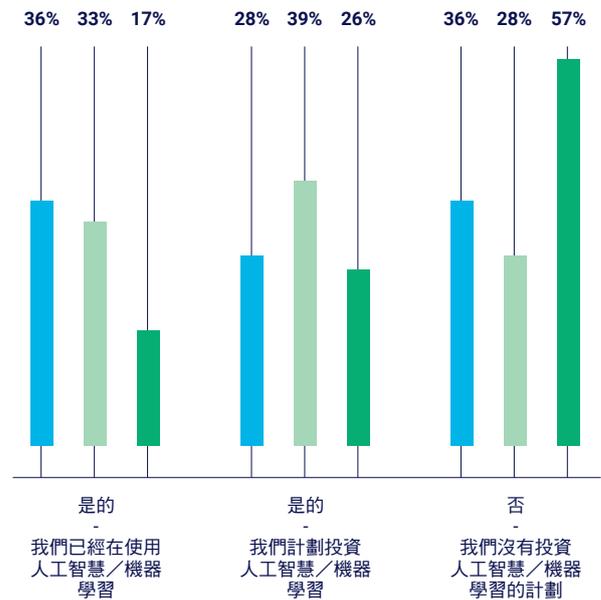
- 投資的基本原理顯而易見。行銷領導者希望利用人工智慧來不斷改善體驗並即時做出業務決策。
- 他們還希望可以透過自動化將人力資源重新分配給更有價值的活動。
- 資料分析是現代行銷的首要需求，其中大部分必須在一毫秒內完成。基於人工智慧／機器學習的技術不僅可以處理資料方便人類使用，而且可以學習並改造所處理的資料。

圖 7

貴組織是否正在使用或計劃在 2020 年投資人工智慧／機器學習？



受訪者數量：3,551



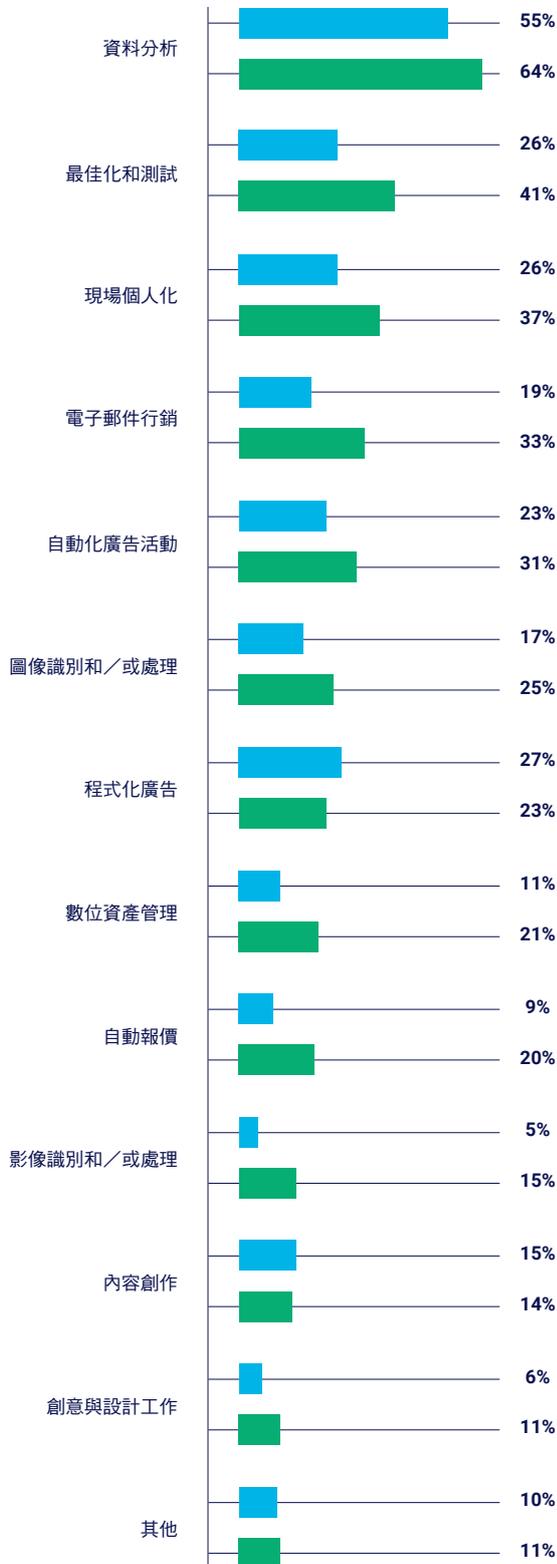
- 在數位環境中進行最佳化與測試不應該且通常不能手動進行。人工策略可以定義目標，但是當成千上萬的客戶需要查看特定的內容時，這是自動化的工作。人工智慧／機器學習讓自動化進一步發展，不斷測試有效的方法，學習並為日後的實驗做出更明智的假設。
- 這些功能對於現場個人化至關重要，在此情況下，客戶資訊混合情境資料可驅動人工智慧／機器學習系統，在個人層面上提供獨特的體驗。許多公司正利用此技術來改善基礎商務應用，從推薦產品、動態定價，到留客行銷等等。每一年的進展都很驚人，影像識別與自動報價管理等新興領域達到了 100% 或更高的成長率。

圖 8

對於某些行銷活動的自動化，貴組織目前將人工智慧運用於什麼領域？（營收超過 1.5 億英鎊的企業組織）

2019 ■  
2020 ■

受訪者數量：2020=169，2019=175



## 使用機器為人們帶來力量

無論是導入人工智慧／機器學習作為系統的一部分，還是作為新計劃的核心，採用自動化的公司都具有明顯的優勢。

機器最簡單的論據是賦予人們力量。行銷人員生活在一個基於資料的流程世界。他們每天都要花時間打開電子郵件、製作報告、分析廣告活動指標，都是一些重複但必不可少的基本動作。毫無疑問，這些工作將在五到十年內幾乎完全自動化。

客戶體驗領導者學習到的教訓是，並非所有解決方案都能使行銷更快更智慧，而當今的領導者考量的卻是權衡投資、機會成本與效率。

由於人工智慧已整合至行銷系統，因此對企業來說是不可避免的。但是客戶體驗領導者更有可能積極地將思考技術應用在關鍵的挑戰，釋放人力資源而專注於創新與策略目標。

## 方法論

**數位趨勢第 10 版**係根據線上調查，在 2019 年第四季選擇了 Adobe 和 Econsultancy 名單做為調查對象。

調查於 11 月 8 日結束，收集了 12,740 份合格回應。

### 統計資料背景

- 在所有受訪者 (7,531) 中，有 60% 是客戶端銷售人員。其餘樣本則由顧問、機構的主管和行銷技術／服務供應商組成。
- 百分之八十二的客戶端回應來自經理級或更高層級。
- 根據目標市場的定義，樣本幾乎平均地分佈在 B2B (34%)、B2C (32%) 與同時面向兩個市場者 (34%) 之間。
- 企業組織的收入範圍廣泛，從中小型企業（31% 的收入低於 5000 萬英鎊）到大型組織（26% 的收入在 5000 萬英鎊至 10 億英鎊之間），以及全球性大型組織（15% 的收入超過 10 億英鎊）。
- 全球性樣本，歐洲、中東和非洲地區的受訪者比例最高 (46%)，其次是北美 (38%) 和亞太地區的 10%。該調查已被翻成法文、德文、中文和日文。
- 每個事業區塊都有代表，集中在科技 (11%)、媒體 (8%)、金融服務 (8%) 和製造業 (8%)。



## 關於 Econsultancy

Econsultancy 的使命是透過研究、訓練和活動，協助其客戶在數位業務、行銷和電子商務方面取得卓越成就。

Econsultancy 成立於 1999 年，在紐約、倫敦和新加坡設有辦事處。

每月有超過 60 萬專業人士使用 Econsultancy。訂戶可以獲得研究成果、市場資料、最佳實踐指南、案例研究與線上學習——目的皆在於協助個人與企業在數位領域有更好的表現。

訂閱便可獲得數位轉換服務的支援，包含數位能力計劃、訓練課程、技能評估與稽核。我們每年訓練並培養成千上萬的專業人員，舉辦活動與聯誼，將全球 Econsultancy 的社群集合在一起。

[立即訂閱 Econsultancy](#)，以加速您的數位卓越之旅。

致電我們以了解更多資訊：

- 倫敦：+44 207 269 1450
- 紐約：+1 212 971 0630
- 香港：+852 2916 2100
- 台灣：+886 2 8729 1333



## 關於 Adobe Experience Cloud

Adobe Experience Cloud 是一套全面的雲端服務，旨在提供企業所需的一切，以實現卓越的客戶體驗。

Experience Cloud 由 Adobe Marketing Cloud、Adobe Advertising Cloud 和 Adobe Analytics Cloud 組成，建構於 Adobe Cloud 平台，與 Adobe Creative Cloud 和 Document Cloud 整合在一起。

利用 Adobe Sensei 的機器學習和人工智慧功能，Adobe Experience Cloud 結合了世界一流的解決方案、完整的擴展平台、完善的資料與內容系統，以及強大的合作夥伴生態系統，在實現體驗方面提供了無與倫比的專業知識。

要了解有關 Adobe Experience Cloud 的更多資訊，請造訪 <https://www.adobe.com/tw/experience-cloud.html>。

