



B2B电子商务 终极指南

传统模式已经过去, 数字化转型正在兴起

DHL快递白皮书



**POWER UP
YOUR POTENTIAL**





CONTENTS

B2B革命已经到来, 您准备好了吗?	04
什么是B2B电子商务?	05
不断变化的B2B客户	07
了解新的B2B客户群体:千禧一代	08
B2B客户特征	09
这场疫情如何让2020年成为电子商务年	15
电子商务的“飞轮效应”正在持续	16
主要挑战	18
确定您在电子商务旅程中所处的位置	20



B2B革命已经到来, 您准备好了吗?

B2B领域正处在如火如荼的转型时期。传统的B2B运营模式, 无论是从销售产品到与客户互动, 还是从履行订单到交付产品, 各个环节都在快速变化。B2B领域已经摩师线上, 新冠疫情更是催化了这一转变进程, 这意味着B2B交易日渐以数据为导向, 对传统一对一销售活动的依赖度会越来越低。

鉴于在2020年遭遇的诸多严峻挑战, B2B领域需要提高供应链的灵活性。利用数字化技术处理事务的做法日渐普及, 其优势也已经凸显, 因此人们不太可能回归传统模式。此外, 随着人们的消费习惯不断改变, 千禧一代B2B决策者正在进一步推动该行业的数字化进程, 使客户体验更贴近B2C (企业对消费者) 体验。

这是遍及整个行业的范式转变, 想要在跨境业务领域充分抓住机遇的B2B企业必须快速适应这一转变。

“这场危机(新冠疫情)正在加深及早投资于电子商务领域和未投资电子商务领域的企业之间的数字鸿沟。未投资于电子商务领域的企业在这个行业内将无法生存下去。”

Enceiba管理合伙人, Brian Beck1



什么是B2B电子商务？

B2B电子商务（企业与企业之间的电子商务）指企业之间通过在线销售门户网站进行线上订单交易。一般来说，B2B电子商务是公司用以提高销售业绩的途径之一；由于通过数字化方式处理订单，批发商、制造商、分销商和其他B2B卖家的购买效率得到了提升。

此外，新兴的电子商务技术也在降低传统B2B公司的进入壁垒，以取消中间商，直接面向消费者销售（B2B2C）。

在这份白皮书中，我们将重点关注**电子商务的纯B2B元素**，即一家企业向另一家企业销售产品，但交易是在‘无卖方’体验中进行，而不需要任何传统的销售模式。

增长机会简介

2019年，B2B电子商务网站和市场的全球销售额飙升18.2%，达到12.2万亿美元，超越了B2C领域。

Forrester 公司预测，到2023年，仅美国B2B电子商务市场的销售额将达到1.8万亿美元，占到全美B2B销售额的17%。这是**新冠疫情爆发之前**所做的预测。

虽然随着B2B领域向数字化转型, 其为B2B买家带来的体验越来越接近于B2C体验, 但B2B和B2C商业交易模式之间还是存在一些重要差异:



1. 在B2B领域, 销售行为发生在两个商业实体之间;而在B2C领域, 商业实体将商品和服务出售给消费者, 供其个人使用。
2. 在B2B领域, 决策和批准过程可能繁冗, 因为需要多个部门的参与;而在B2C领域, 决策仅由消费者个人作出。
3. 在B2B领域, 通常交易的规模和价值较大, 但频率较低;而在B2C领域, 交易规模和价值较小, 而且通常是一次性交易 (尽管有时消费者会复购。)
4. 在B2B领域, 交易条款和定价因客户或订单而异, 反映了商业实体和客户之间的特定关系;而在B2C领域, 价格可能固定不变。
5. B2B领域通常是长期合作关系;而B2C领域的交易关系往往是短暂的。
6. 在B2B领域, 支付方式采用赊销形式;而在B2C中, 通常为使用本地化支付选项的直销方式, 没有任何累积的赊购行为。
7. 在B2B领域, 商业实体会基于独特的细分标准来定制产品分类和目录, 以满足各企业客户的具体需求;而在B2C领域, 面向所有消费者的产品分类和目录通常一致。

从根本上说, B2B和B2C是一回事——即向人群销售商品, 并且这两个消费群体在期望方面的重合度也越来越高。但是将B2B网站转变成类似于亚马逊的平台, 让购买变得更简单, 这一过程还筹划未半……

不断变化的B2B客户

您了解典型的B2B客户吗？现在可能是时候重新思考这个问题了。新技术可能有助于B2B行业向数字化转型，但“普通”B2B买家群体结构的变化也已推动了数字化进程。

与B2C行业类似，最重要的是要记住，在每个B2B交易的终端的都是一个真实的人。在制定购买决策的过程中，影响B2B客户与B2C消费者的多种因素都相同，这说明B2B客户在整个购买过程中也期待着能够获得与B2C消费者相同的体验。

Gartner 公司研究发现，在B2B领域的购买交易中，44%的千禧一代客户根本不喜欢与销售代表进行互动。预计到2025年，供应商和买家之间80%的B2B销售互动将通过数字渠道进行。

了解新的B2B客户群体：千禧一代

千禧一代，也被称为“Y一代”，目前占到所有B2B购买决策者⁴的73%。与互联网和手机行业的发展同步，与前辈们相比，他们是数字原生代，更加注重技术。在个人生活中，作为B2C消费者所获得的体验会严重影响他们对B2B交易的期望。想想您在提交B2C订单时会注重速度、便利性、交付方式的灵活性等方面，而这些也都是B2B客户在考虑与您进行交易时所看重的。

在购买过程的早期阶段，千禧一代买家更倾向于避免与销售人员进行沟通交流，相反，他们更喜欢在做出购买决策之前自行在网络上进行广泛研究——这样的行为非常自然，因为他们个人的购物习惯就是如此。

互联网正在迅速取代销售团队，成为客户制定购买决策时（甚至在考虑购买产品之前）结识、吸引新客户并与之建立品牌信任的平台。因此，对于B2B公司而言，投资于这些新的B2B买家所熟悉的数字渠道非常有必要。



针对B2B客户的问题：选择新供应商的最高标准是什么？

希望不必花时间与销售代表取得联系的受访者比例：**52%**

希望能够在线对订单进行跟踪的受访者比例：**39%**

希望能够通过线上销售门户网站下订单的受访者比例：**38%**

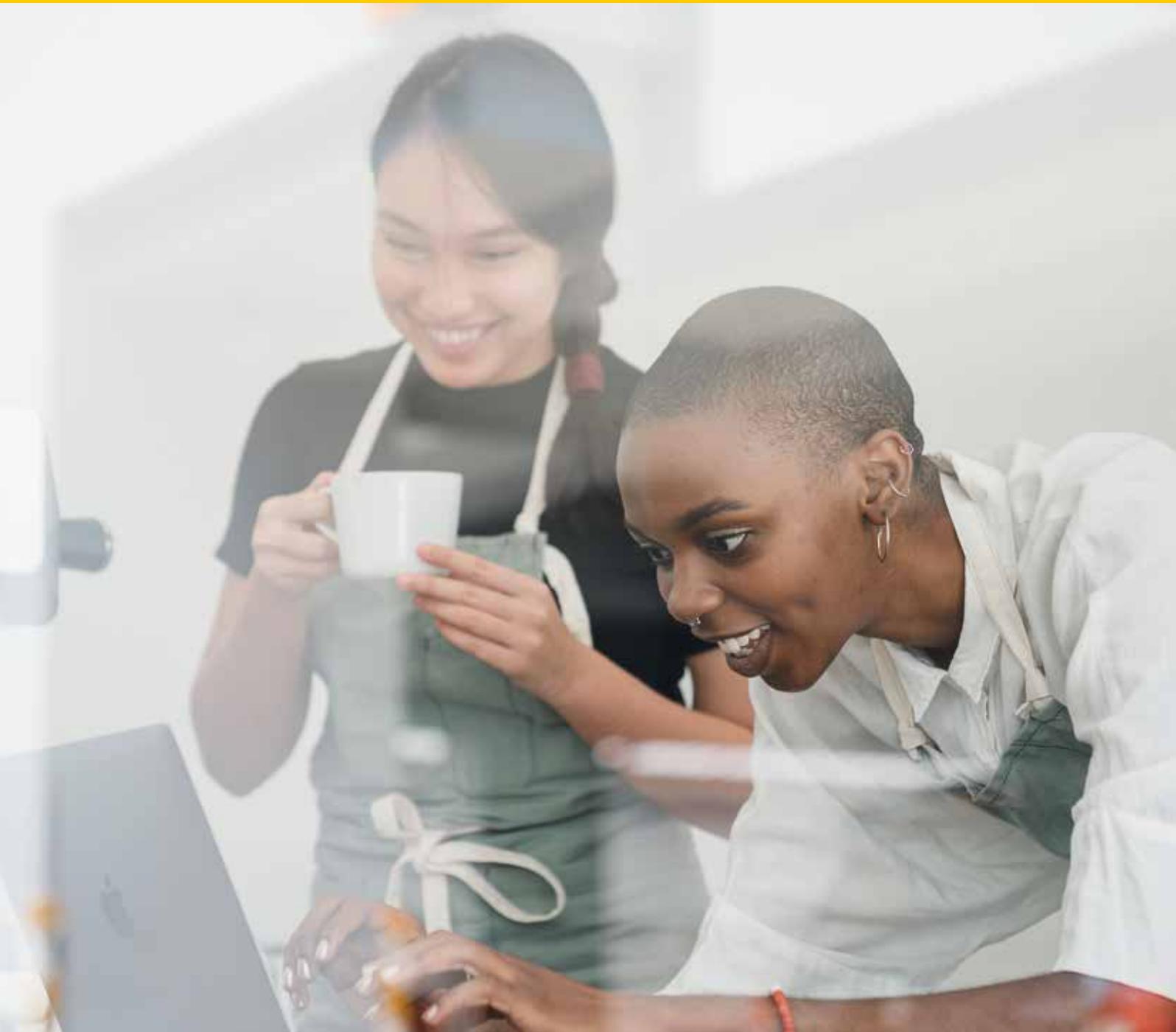
源：Sana⁵

B2B客户特征

现在您已经了解到，B2B客户在制定购买决策时会转向线上渠道，那么您的企业会如何借力于线上渠道呢？

这不仅仅是另外一个客户的触点，一个运行良好的电子商务平台将会带来新的机遇，帮助您的企业轻松有效地触达和吸引新客户。

下文总结了在B2B电子商务平台上，影响客户购买过程的五个主要因素。为了阐明这些特征，DHL研究团队进行了广泛研究，并通过深入采访收集了主要的定性数据。在部署数据渠道业务时，综合考虑这五大因素有助于您扩大市场份额和提高运营效率，从而为您的客户创造价值，同时提高您的盈利能力。



1. 数字化基础设施

受访者强调的一个关键方面是需要大力投资于数字化基础设施。通过整合利用人工智能、机器学习、大数据分析和商业智能洞察等技术，数字化基础设施能够为公司和客户创造真正的价值。利用这些技术可以简化内外部业务流程，从而提升需求规划和预测的准确性。

领先的B2B提供商能够将基于云技术的电子商务平台与其企业资源规划 (ERP) 和运营系统进行整合。这有助于提高整个供应链的实时可见性和一致性，使他们更易于发掘新商机，并在全球范围内捕获难以触达的小批量客户。



为您的电子商务平台提供的一些重要建议

通过整合多种功能和技术，您可以提升端到端业务流程中的客户体验。例如，使您的整个产品目录实现数字化，包括整合一个简单易用且较为强大的搜索引擎，以提供包括产品查号在内的多种基本功能。其他功能，如手机/平板电脑响应能力、强大的数据保护、安全的在线支付和聊天功能，也已成为大多数电子商务平台用户期望的标配，无论是B2C还是B2B领域都是如此。

2. 客户体验

研究表明, 为了帮助客户找到并查看待售产品, 提供简单有效的搜索引擎至关重要。经验丰富的B2B企业会整合一套更全面的工具, 帮助客户浏览他们的网站并找到有关产品的详细信息, 包括大幅网页菜单、产品展示视频、网站导航以及竞品比较等。一些电子商务平台能够提供实时在线支持, 可以帮助客户进行任何查询或解决任何问题, 这促使客户进一步转向线上渠道, 同时也有助于他们更好地做出购买决策。经 Gartner 公司研究发现, 更加注重信息系统 (IS) 和在线支持会提高客户满意度⁶。

为您的电子商务平台 提供的一些重要建议

2020年, 客户体验超越了产品价格, 成为影响B2B买家的主要因素。现在, 相对于价格, 64%的买家更看重体验, 86%的买家愿意为更好的体验付费⁷。2021年, 无论是进行彻底的数字化转型, 还是仅仅更新您的网站, 都应该以客户为中心。每一个新特性和新项目都应该以“它如何能改善客户体验?”这个问题作为出发点。

3. 个性化

客户需要个性化的解决方案，而B2B电子商务公司正在提供此类解决方案，这些参数包括既往购买记录、可满足定制产品价格要求的价格优化算法，以及配置报价 (CPQ) 软件 (以进行在线报价和根据关系调整价格)。支持价格优化和CPQ的软件包括Vendavo⁸、Navetti⁹、Blue Yonder¹⁰和甲骨文 (Oracle)¹¹

。

研究发现，大多数先进的B2B公司正采用最新的技术，整合来自于人类和机器的知识，以识别人类行为的模式。这将他们带入‘认知商务’领域，在这个领域内，平台可以预测和预知客户未来的行为，并利用这些预测结果为特定客户提供个性化体验。IBM Watson¹²和Cognitive Scale¹³为认知商务平台提供了更广泛的跨领域应用。

客户关系管理 (CRM) 系统能够实现动态定价，并通过提供商业性信贷为客户提供支持。买家在许多情况下都能定制所购买产品，例如产品的包装、搬运和装载。



为您的电子商务平台提供的一些重要建议

在21世纪，客户希望能够在全球市场寻找货源，因此您的电子商务平台应能够处理基于任何货币形式的支付方式。明确跨境交易的相关成本 (包括关税和税费) 有助于提高客户满意度。

8 - <https://www.vendavo.com/>
9 - <https://www.vendavo.com/vendavo-acquires-navetti-intelligent-pricing-made-simple/>
10 - <https://blueyonder.com/>

11 - <https://www.oracle.com/index.html>
12 - <https://www.ibm.com/uk-en/watson>
13 - <https://www.cognitivescale.com/>

4. 全渠道

研究发现，通过B2B全渠道整合商务模式最为成功；全渠道是指整合了传统网店、实体店、平板电脑和/或智能手机的一种多渠道销售方式。这种无缝整合提高了客户参与度，并且能够帮助B2B公司触达全球商业客户，从而扩大其业务目标。

反展厅现象是B2B客户群中流行的另一种有趣的客户行为（也称为先在线上浏览产品，然后在线下购买产品（ROBO）的现象）。作为个体消费者，我们习惯于在去商店购物之前先在网上搜索相关商品信息。现在，这种行为在B2B领域内也越来越常见：客户会先线上浏览调查、做出购买决策，然后再联系销售代表下单。我们需要对能触达客户的不同触点进行管理，确保无论客户通过哪种渠道购买产品，整体的客户体验（包括最终的购买环节）都无懈可击。

为您的电子商务平台提供的一些重要建议

B2B买家点击“立即购买”按钮后，客户体验并未结束——在大多数情况下，真正的客户体验才刚刚开始。要想确保端到端流程无懈可击，就不能忽视您为客户提供的配送方式。根据B2C行业的经验，我们清楚地认识到，客户体验可能会因最后一英里交付流程管理不善而受损，因此需要对您与客户的最终触点进行投资，确保其运行良好。



5. 物流同步化

不出所料，许多受访者认为物流在B2B跨境电子商务中起着至关重要的作用。这不仅仅关乎最后一公里交付，也关乎整体实施策略。

为了提高竞争力并满足不同客户的需求，B2B电子商务企业正在效仿线上零售平台的策略，提供多种运输和交付方案，以满足不同的成本、运输时间和服务要求。得益于与运输服务提供商系统进行集成，客户可以选择他们所青睐的解决方案，并充分了解相关成本。

实现跨境业务的物流同步至关重要，这一点可通过与物流服务提供商合作，整合最佳技术和数据应用来实现。在当今竞争激烈的国际市场上，整合这些技术和数据应用使B2B企业能够灵活地提供跨境解决方案，以满足特定需求或潜在需求。



为您的电子商务平台提供的一些重要建议

想想您对B2C电子商务服务的期望——这应该会影响您B2B平台的构建方式。速度、可靠性、可追溯性、便利性以及高效的退换货政策应该是首要考虑因素。

这场疫情如何让2020年成为电子商务年

当然，千禧一代并非B2B数字化革命的唯一推动因素——2020年初新冠疫情的爆发也对该行业产生了前所未有的影响。

在当前新冠疫情肆虐全球的背景下，您的企业可能已经像无数其他制造商、分销商和批发商那样依赖B2B电子商务来维持运营，并利用Skype¹⁴等通讯软件将面对面的销售会议转换为线上会议。

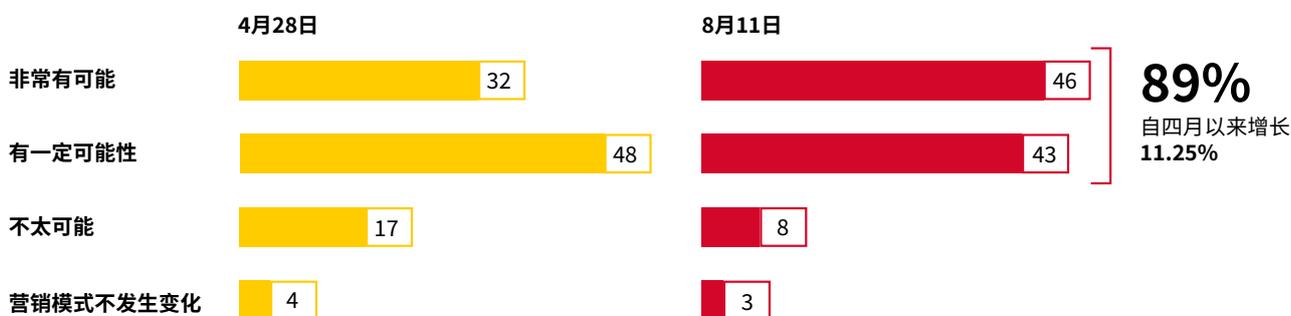
若您的企业现在正打算长期利用这些新的数字化模式，您并不孤单：因为只有20%的B2B买家表示他们希望回归传统的面对面销售模式，甚至传统上以现场销售模式为主的行业（例如制药和医疗行业）也呈现这样的趋势¹⁵。

此外，买家越来越放心地在线上进行金额更大的采购：70%的B2B决策者表示，他们对价值超过5万美元的完全自助式采购或远程式采购持开放态度，而27%的人表示会在单个线上订单上花费超过50万美元¹⁶。



各大公司纷纷预测这些变化将持续下去

保持新营销模式超12个月的可能性^{14,2} 受访者所占比例



问题的关键不再是您是否应该将业务转移到线上，而是何时转移以及如何快速转移。许多还未制定电子商务解决方案的B2B公司现在正寻求解决方案提供商。那么您呢？

14 - Skype

15、16、17 - 麦肯锡公司，“这八张图表显示新冠疫情如何促使B2B销售市场发生永久性转变”，2020年10月，<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/these-eight-charts-show-how-covid-19-has-changed-b2b-sales-forever>

电子商务的“飞轮效应”正在持续

“飞轮效应”概念的具体含义是“从优秀到卓越”的转变不会立即发生；相反，就像飞轮一样，需要一圈又一圈地转动，以积蓄动力，直到达到并超过突破点¹⁸。

为了帮助您构建最佳的B2B电子商务销售渠道，我们分析了在转动自身“飞轮”的过程中发挥重要作用的四个阶段：

1

开始转动“飞轮”：将您的客户从线下渠道转移到线上渠道。若您的团队正在构建一个新的电子商务渠道，请务必尽早并经常与您的客户进行沟通。提供操作指南和常见问题(FAQ)板块，确保将您的线上平台打造成用户友好型平台。想想B2C网站如何实现轻松浏览的——这是新的标准。

2

保持飞轮“旋转”。现在客户体验成为了关键因素——制定能够提升客户忠诚度、提高订单价值和增加购买频率的方案。让客户既可以通过订购方式进行采买，也可以像传统方式那样一次性采买，您可以锁住买家，并创造更高的客户终身价值。这也能够生成数据，从而帮助您的销售团队更好地了解您客户的购买行为。整合合作伙伴软件(如Rebilla¹⁹)来管理已保存的个人客户信用卡信息，或者整合相关技术(如PayVery²⁰)，用于对重复计费的情况进行管理。

3

让您的电子商务“飞轮”成为您业务模式的重要组成部分。根据规模调整业务流程和团队。审视您当前的组织结构，重新调整岗位和资源，必要时从外部招聘人才。构建好组织结构之后，就需要制定预算和管理决策章程，来影响数字团队。像BundleB2B²¹这样的工具，可以更好地调动您的销售团队去了解买家的购物清单，从而鼓励买家将产品添加到购物车，并完成下单。

4

让您的电子商务“飞轮”链接他人。内部渠道冲突是B2B组织的一个常见痛点，因此尽量确保您的电子商务平台能够补益您的所有其他销售渠道。您的数字团队，包括销售团队领导，应该强调利用技术实现客户自助服务的优势，并凭借此类服务切实帮助销售人员完成甚至超额完成业绩。只有客户遇到复杂问题并需要加以解决时，人工销售代表才应接管该客户；这种方式能够让团队能够更专注于销售，而不是赢得订单。

主要挑战

尽管引入电子商务平台能够为您的企业带来很多好处，但也要考虑在新的B2B电子商务环境下，各行业开展运营时所面临的一些风险和挑战，这一点也很重要。有些行业（如时尚界）将很快适应这样的新环境，但有些行业（如制药行业）则需要制定更长期的发展计划。

在DHL开展研究过程中，供应链专家明确指出了B2B电子商务增长所面临的主要障碍和挑战（参见受访者附录）：

- 员工需要不断提高技能，以适应不断变化的业务和供应链环境。要想获得成功，需要“数字化优先”的思维模式，并对创新持开放态度。
- 汇率、海关要求、关税和税费以及落后的基础设施都有可能成为挑战——因为您需要花费时间了解跨境运输对您主要市场的影响。运输网络需要具备灵活性，以便适应新的物流需求。
- 拥有成熟B2B平台的大型公司会发现，与轻装上阵的初创公司竞争，非常具有挑战性。如果他们不能迅速应对来自这些挑战者的竞争，同时又不对其盈利能力保持居安思危的态度，便有可能会落于人后。
- 定价因素将带来更多挑战。B2B买家通常会与销售代表协商批量或重复采购的相关折扣。如果转为线上定价，B2B企业将需要考虑能够激励买家的替代方案——例如，易于实施的“多买少付”定价策略，或为批量采购提供折扣。

在新环境下，要降低风险，关键是要先觉察到风险的存在，并据此进行规划。您在制定电子商务策略时应该将风险分析转化为行动，例如通过替代方案来实现同样的目标，或者善于利用第三方合作伙伴（如DHL）具备的专业知识。



后续措施

虽然B2B电子商务的优势显而易见，但您可能会想“我应该从哪里开始着手？”正如本白皮书所述，成功投资跨境B2B电子商务需要精简文化、流程和技术。您的策略需要高层管理团队的支持、跨业务部门的协作以及在整个公司内部树立起的正确思维态度。

本刊特此提供一些实用的建议，这些也应该是您电子商务之旅的基本内容：

客户体验和客户服务——这是所有B2C业务的核心，同样也是所有B2B业务的核心。您的数字化转型应该包括确保业务流程简单、灵活和便捷，以提升客户体验。借助人员和机器的最佳组合，您的企业可以通过在线客户支持，为客户提供个性化服务，并利用机器学习技术来更好地预测客户需求。

与像DHL这样的国际快递物流公司合作，能助力您的企业直接、快速、无缝地进入海外市场，即便所占市场份额较小，但也能基于潜在需求实现较高转化率，并有望凭借优质服务在市场上脱颖而出。此类合作伙伴还能够间接带来更多益处，包括：

- 品牌知名度较高，能够让供应链上相关公司之间的交易变得更可靠、更可信。
- 关税和税费支付选项以及产品跟踪和追踪功能较为简单便捷，可以最大限度降低可潜在财务风险。
- 拥有由本地合作伙伴和经认证国际专家组成的全球网络，可提供专业知识和地方性知识，能够助力公司瞄准海外客户和开拓跨境业务。

确定您在电子商务旅程中所处的位置

在上一章节中提到的内容能够指导“新手级”初创B2B公司如何着手服务客户。



几乎所有的B2B客户都希望B2B公司(包括“新手级”B2B公司)能够提供以下关键服务:

- 个性化内容
- 透明定价
- 交互式产品详情
- 电子商务自动化等便捷的采购流程

通常情况下,“中级”B2B公司除了应具备“新手级”公司的所有特征外,还应该采用以下策略:

- 采用搜索引擎优化(SEO)以增加市场份额
- 制定并实施高效的线上销售计划和周密的数字营销策略。B2B公司应该在客户所在之处(即线上平台)为其提供服务
- 提供个性化客户服务,如电子门户网站、特定客户定价和产品定制
- 在ERP系统与多渠道之间实现无缝集成,以实时检查库存情况,支持多种支付方案,以及基于运输/物流方案采用灵活的结账方式

最后,“创新级”B2B公司除了具备“中级”公司的所有特征之外,还应采取以下策略:

- 强调特定功能以便在同类企业中脱颖而出,如丰富的内容营销、高质量产品图像和产品介绍、页面布局和内容分组,以及集成于社交媒体的产品视频和评论
- 注重前台和后台与电子商务平台的集成
- 投资配送管理领域,提供多种物流和运输方案,包括无需登录便可进行订单跟踪、自动发送消息以及与商业智能技术相集成
- 通过应用程序,利用数字触点为买家提供线上和线下选项

如果您已经建立了电子商务业务,或者刚刚开始您的电子商务之旅,这些内容将有助于您转变业务,顺应下一次工业革命:实现跨境B2B电子商务的不断增长。

最后我们还有一些小建议。您的数字销售平台一旦上线,就需要不断审核其绩效,找出任何可能存在的弱点,并制定相应标准,以便设定未来的关键绩效指标(KPI)。您可以采用的最优B2B策略为:对电子商务平台进行测试、优化、重新测试和改进。买家的需求变化无常,因此您也需要跟上他们的步伐!

- ✔ 您的B2B网店是否易于访问?
- ✔ 您是否面向整个国际市场销售产品,并在您的主页上明确说明支持全球配送?
- ✔ 您的网站是否提供多种语言版本?
- ✔ 您的网站是否提供简单而强大的搜索引擎?
- ✔ 您是否提供详细的产品介绍和目录?
- ✔ 您是否提供在线互动支持和拥有简单互动选项的产品定制功能?
- ✔ 您是否提供自助服务门户网站,包括使用说明视频?
- ✔ 您是否支持多种支付方式,如信用卡支付、延期支付和本地化支付?

这个清单并非详尽无遗,但应该可以提供初步的框架,用来衡量您的电子商务业务发展水平。



您的B2B电子商务革命应该立即开启

我们希望正如这份白皮书所述，不应低估B2B行业的电子商务转型步伐。“数字原生代”买家以及疫情的持续影响正在推动B2B供应链极速演进。在采买过程中，B2B客户希望获得更贴近B2C体验的灵活、方便的数字化服务。

当然，在采用新的B2B数字化流程时也会面临诸多挑战。即使是业内资深的B2B企业也需要投入资金，优化其跨境电子商务渠道，但这样的投资也将回馈无限的增长机会。

作为一家专长于国际运送服务领域的企业，我们有深厚的专业知识和辐射全球的影响力，可助力您实现在跨境电子商务领域的雄心壮志。我们可以帮助您通过B2B平台提供多项服务（如订单跟踪、订单历史记录以及关税和税费支付），从而提升运行效率及提高客户满意度。当然，我们也能够满足您最后一公里的物流配送需求。

请立即联系我们值得信赖的顾问，开启您业务发展的新征程。

免责声明：

Several sections of this whitepaper are based on the earlier released DHL whitepaper: "THE NEXT INDUSTRIAL REVOLUTION HOW E-COMMERCE IS TRANSFORMING B2B".

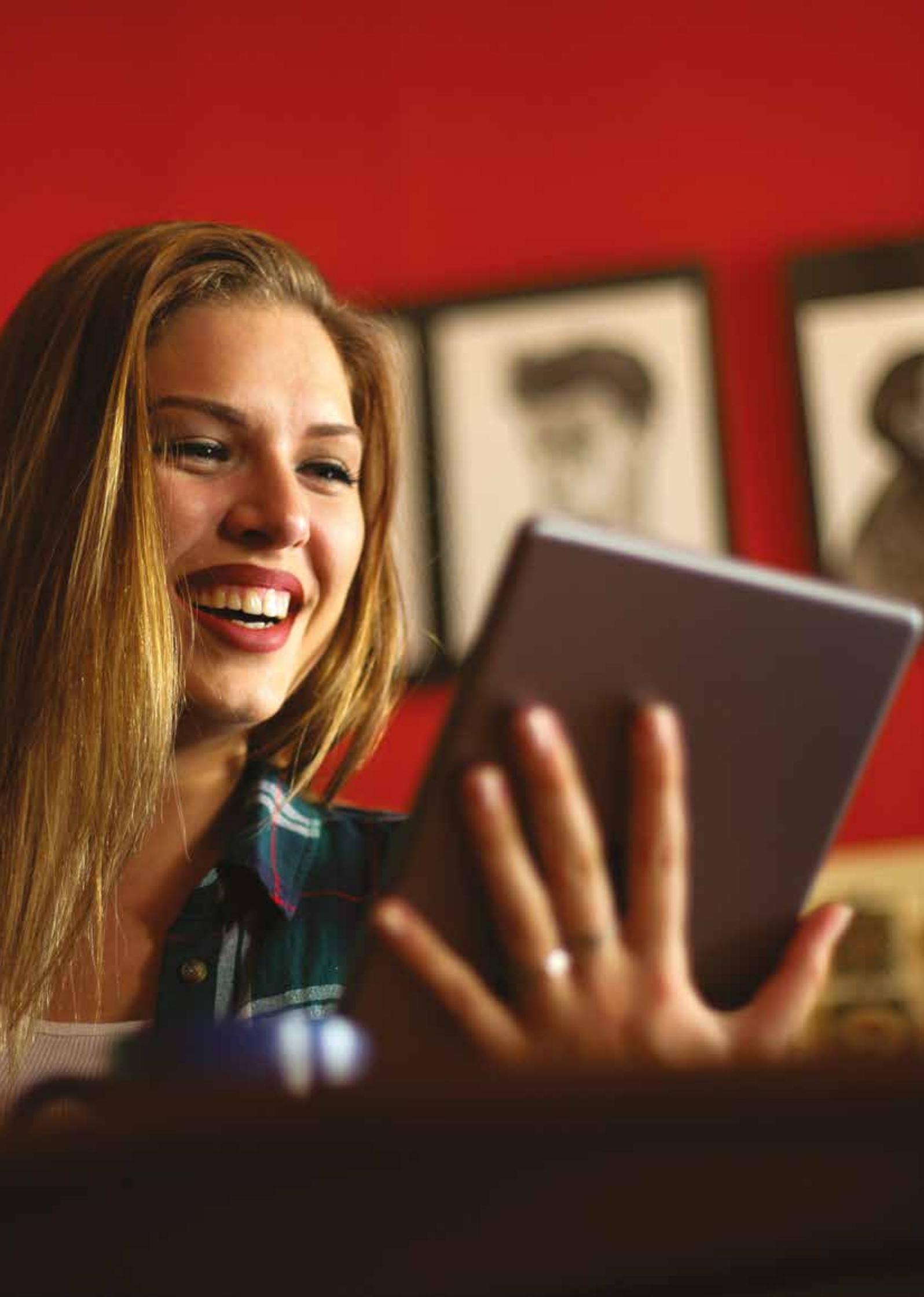
本本中的部分内容参考了DHL此前发布的题为《下一次工业革命：电子商务如何改变B2B领域》的另一份白皮书。

A 2018 DHL Express White Paper by Professor Michael Bourlakis, Dr Denyse Julien, and Imran Ali Cranfield School of Management.

该白皮书于2018年发布，由Michael Bourlakis教授、Denyse Julien博士和Imran Ali克兰菲尔德管理学院共同撰写。

https://www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/press/publication/dhl_whitepaper_dhl_b2be_commerce_en.pdf







B2B电子商务 终极指南

THE B2B E-COMMERCE REVOLUTION
DHL快递白皮书

