

IBM商业价值研究院

从交易到关系

与不断演变的购物者保持联系



IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下，IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报，是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司或机构实现价值。

有关更多信息，请联系本文作者或发送电子邮件到：ibvchina@cn.ibm.com

请访问我们的网站：<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>

作者: Kali Klana和Jill Puleri

尽管实体店 仍是购物体验的基石,但我们对26,000多个购物者的调研结果表明,当今拥有更高主动权的消费者越来越习惯通过多种零售渠道购物。“实体店比货线上购买”的方式日渐盛行 — 即购物者在实体店了解 and 评估产品,然后在线上购买(通常是向另一个零售商购买) — 这破坏了来之不易的客户忠诚度。零售商需要在每个消费者接触点提供统一、便利和卓越的购物体验,从而通过无缝的多渠道理念使购物者更具“黏性”,最终将挑战转变为机遇。

作为传统的零售商业支柱,实体店的地位日益削弱。由于消费者抛弃传统购物模式,转而寻求最优惠的价格、做出选择并享受服务,实体店在零售层次结构中的地位不断下降。

这一类新型消费者习惯于使用多种技术浏览和购买商品 — 在许多情况下,他们将实体店作为未来在线购物的“集结场”。他们希望零售商根据他们独特的偏好,通过所有可能渠道为他们提供服务,否则他们就会投奔其他潜在的竞争对手。

零售商如何向这类新型购物者灌输忠诚度?为了找到答案,IBM商业价值研究院调查了14个国家中的26,000多名消费者。调研揭示了零售/购物者关系不断变化的本质,并指出,在消费者新的购物习惯和偏好不断演进的形势下,零售商应如何顺势而为。

我们的研究表明,无缝的多渠道消费体验对于满足当前新型消费者的需求至关重要。长期以来,零售商务的中心 — 实体店 — 正随着消费者在购物时转向便利的在线渠道而失去吸引力。在大多数不同年龄阶段和不同收入水平的群体中(特别是年轻和富有人群),消费者对在线渠道的偏好正与日俱增。信息技术的不断进步使得实体店替代渠道更为便利和安全,上述趋势可能会持续发展。

消费者越来越倾向抛弃实体店而转向在线渠道。

调研方法论

为了了解购物习惯如何变化，IBM商业价值研究院在2012年底调查了26,737名购物者，包括非杂货类别中的23,000多人，如服装、奢侈品、个人美容产品、消费电子、个人健康、鞋类和日用品(见图1)。我们还调查了超过3,200名杂货购物者。本报告主要介绍非杂货类别的调研结果。欲了解杂货类别的情况，请参阅第7页侧边栏。

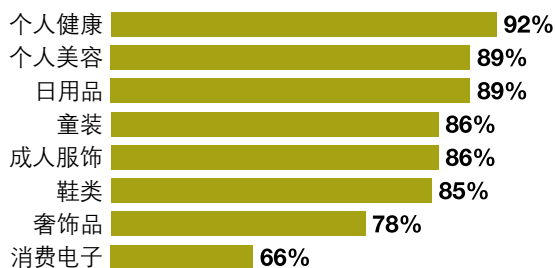
日本	1,590	法国	1,583
澳大利亚	1,739	加拿大	1,592
中国	1,598	墨西哥	1,623
意大利	1,595	西班牙	1,587
英国	1,577	智利	1,583
美国	2,598	德国	1,589
巴西	1,599	印度	1,613

图1. IBM商业价值研究院零售业调研调查了购物者过去和将来的购物偏好。

IBM商业价值研究院以往的调研已经证实，技术赋予消费者更大权利，这些消费者越来越倾向于能够根据个人偏好而获得服务的购物体验。¹ 零售商如何借力消费者日益变化的行为偏好(包括消费者越来越多地采用多种渠道购物)? 我们最近的调研指出，他们必须考虑三个主要的环境因素：

1. 实体店的优势在多渠道世界中开始减弱

在零售渠道中，实体店仍然具有优势。但实体店的优势地位开始崩溃。尽管在我们的调研中，绝大多数消费者(84%)最近一次购买非食品杂货是在实体店内进行，但仅56%的受访者表示，他们下次购物肯定还会在实体店内进行(见图2)。这种对实体店忠诚度的改变在各个零售类别和地区都有所体现——通过多种渠道购物，全球各地的购物者都享受到了便利性、更多的产品选择和更实惠的价格。



资料来源：IBM商业价值研究院，“从交易到关系：与不断演变的购物者保持联系”，n=23466非杂货购物者。

图2. 最近一次在实体店购物的消费者比例。

2. “实体店比货线上购买” — 数量虽少但影响重大

我们的调研发现实体店优势正在减弱的另一项指标，是出现了“实体店比货线上购买”这一消费者群体，它们数量虽少但影响重大。这些“实体店比货线上购买者”（有时是向另一个零售商购买）在所有购物者中的比例仅为6%，但他们对线上销售的影响非常巨大。在我们调研的零售产品类别中，近一半的线上购物者都是实体店比货线上购买者。此外，在这些实体店比货线上购买者中，25%的受访者表示，他们最初计划在店内购物。但最终被线上体验所改变，而65%的受访者计划下次选择线上购物。

3. 消费者渴望与零售商建立有意义的零售联系点

使购物者忠诚于一家零售商的实体店和它的线上商店绝非易事。我们调查的消费者希望他们的零售商了解他们及他们的购买偏好。事实上，在我们的调研中，绝大多数购物者愿意花费20分钟(平均值)帮助零售商更好地了解他们的需要，以便零售商可以为他们提供更有针对性的产品，例如根据他们过去的购买行为提供相关的促销信息。然而，即使购物者最初愿意帮助零售商，但获得长期而显著的效果取决于零售商。

使购物者忠诚于一家零售商的实体店和它的线上商店绝非易事。

实体店的优势在多渠道世界中开始减弱

当前是零售店；未来是哪里？

几十年来，分析历史购物模式已经成为零售业中的一个重要部分。但在当前瞬息万变的环境中，了解消费者将来到何处购物更加有用。在这个环境中，情况发生了巨大的变化。我们的调研发现，84%的被调查者最近一次购物是在实体店，然而：

- 其中仅56%的购物者确定他们下次仍将在实体店购物；
- 35%的购物者正在发生变化，尚未决定下次购物选择哪个渠道；
- 9%的购物者计划在下次购物时采用数字渠道。

这些购物者的人口统计特征使实体店的未来更加黯淡。确定在实体店购物的消费者都是“婴儿潮”一代，平均在55岁以上，而且对于未来的财务状况并不乐观。而发生转变的消费者群体的人口统计学特征(如性别、年龄段或收入水平)则呈多样化。

与对实体店保持忠诚度的人群相比，计划转向数字渠道的消费者一般在18-34岁之间，而且富裕并对财务状况持乐观态度。这些购物者是零售业的重要收入来源。实体店要想继续繁荣发展，在各个渠道中为他们创建无缝的体验最为重要。线上店铺应该成为实体店的延伸。所有渠道都必须有吸引力，并且以客户为中心。

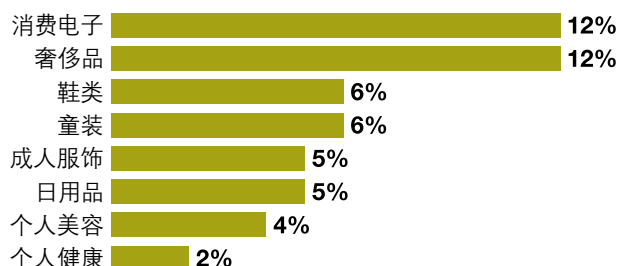
从本质上讲，零售商必须重建他们购买、销售、推销产品和提供服务的方式。Lowe就是这样的一个零售商，公司在其线上店铺和实体店之间创建了无缝的桥梁。公司的“myLowes”计划允许消费者在线向实体店员工咨询家居装饰项目。消费者能够制作各方面的剖面图，并在线尝试不同的装饰风格。他们甚至可以存档购物信息，并接收维护提醒。²

“实体店比货线上购买”——数量虽少但影响重大

“实体店比货线上购买”是指光临实体店但在线上购物的消费者。他们浏览和评估展示的产品，而且可能向销售人员提出问题和请求。在利用了实体店的资源后，他们离开并在线上购买产品。在某些情况下，他们在同一个实体店的在线渠道购买产品——但很多时候是向竞争对手购买。

这些消费者目前在购物者中所占的比例不大(6%)，然而，他们有相当大的影响(见图3)。在我们的调研中，“实体店比货线上购买”的消费者占全部在线购物人数的近一半。尽管绝大多数“实体店比货线上购买”的消费者向传统零售商的在线店铺购买产品——而非单纯的在线零售商——但这对多渠道零售商来说并不一定是好消息。消费者很有可能向竞争对手的在线渠道购买产品。换句话说，实体店比货线上购买”的消费者光临实体店并不意味着他们会从该零售商的网站购物。

“实体店比货线上购买”的消费者数量虽少，但代表了一部分影响重大的购物者。



资料来源：IBM商业价值研究院，“从交易到关系：与不断演变的购物者保持联系”，n=23466非杂货购物者。

图3. 实体店比货线上购买的消费者占被调查者的6%。

自从“实体店比货线上购买”现象开始出现时，许多零售商对于这些只看不买的消费者的想法并不满意，因为零售商可以将时间和精力用在那些有意在实体店内购物的消费者身上。许多零售商认为，“实体店比货线上购买者”几乎没有忠诚度，而且只是将实体店用作“试穿场所”。

抛开对“实体店比货线上购买者”这一先入为主的想法，零售商如何真正地理解这类新的购物者？我们的调研发现了一些，“实体店比货线上购买者”的有趣特点，比如，这些购物者并不是总是想在实体店内“玩乐”。这些在实体店比货的购物者中，25%的人打算在店内购买产品。

“实体店比货线上购买者”都是极富经验的消费者，这一点显而易见。他们中将近一半的人(48%)进店比价，以便更多地了解产品并进行研究。33%的人在实体店内使用移动设备比较产品，阅读评论，甚至砍价。他们充分利用所有可用的工具。

他们希望以合理的价格买到适当的产品。他们是精明而且有条理的购物者。零售商必须认识到这些消费者并不是敌人，并且要开始制订多渠道战略，以重新获得他们的忠诚度。

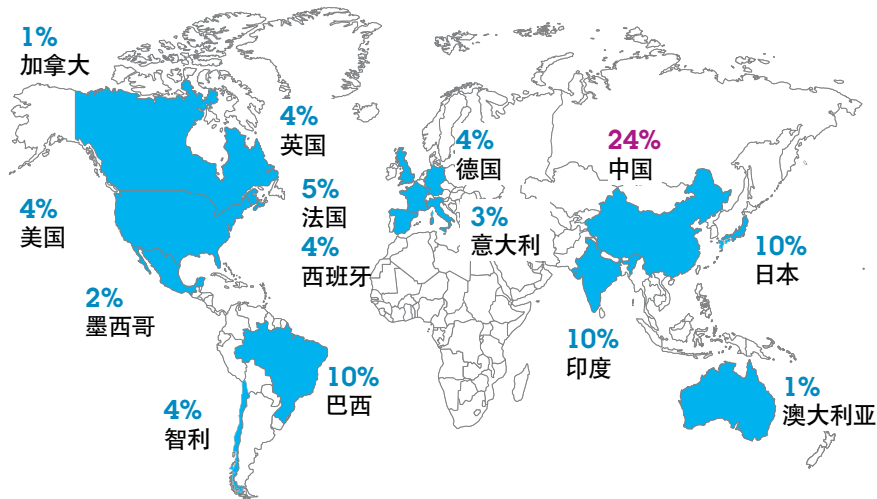
发挥“实体店比货线上购买者”的力量

“实体店比货线上购买者”并不仅仅是精明的购物者，他们也是主动的影响者。他们爱好社交，并且有可能与他人分享经验。我们的研究表明，58%的“实体店比货线上购买者”每天不止一次访问在线社区—57%的人发表了对在线零售商的正面评论。他们知道自己喜欢什么和需要什么，而且喜欢谈论、发表博客或微博。

典型的“实体店比货线上购买者”是年轻男性(18-34岁)，生活富裕。这一特征表明，“实体店比货线上购买”与特定的财务需求并无相关性。

尽管“实体店比货线上购买”是一种全球现象，但其比例在亚洲和巴西要高于世界其它地方。我们的调研指出，中国的“实体店比货线上购买者”最多，在受访的购物者中占24%(见图4)。

有进取心的零售商将认识到这种客户的价值，并且集中精力把这些精明、智慧的消费者转化为拥护者。他们应该更加努力，确保“实体店比货线上购买者”在实体店内的体验值得他们与别人分享。



资料来源：IBM商业价值研究院，“从交易到关系：与不断演变的购物者保持联系”，n= 23466非杂货购物者。

图4.“实体店比货线上购买”是一种全球现象，在中国、印度、日本和巴西的比例最高。

为了抓住“实体店比货线上购买者”带来的机会，有前瞻眼光的零售商将思考如下问题：我们是否准备好抓住这一重要趋势？我们如何保证实体店是自有网站的展示间？实体店体验的某些方面是否推动了“实体店比货线上购买”，例如分类的差距、缺货、结账时间长？我们是否从“实体店比货线上购买者”在社交渠道的谈论中得到了启发？我们是否准备好采取主动措施，重新赢得那些从竞争对手购买产品的消费者？

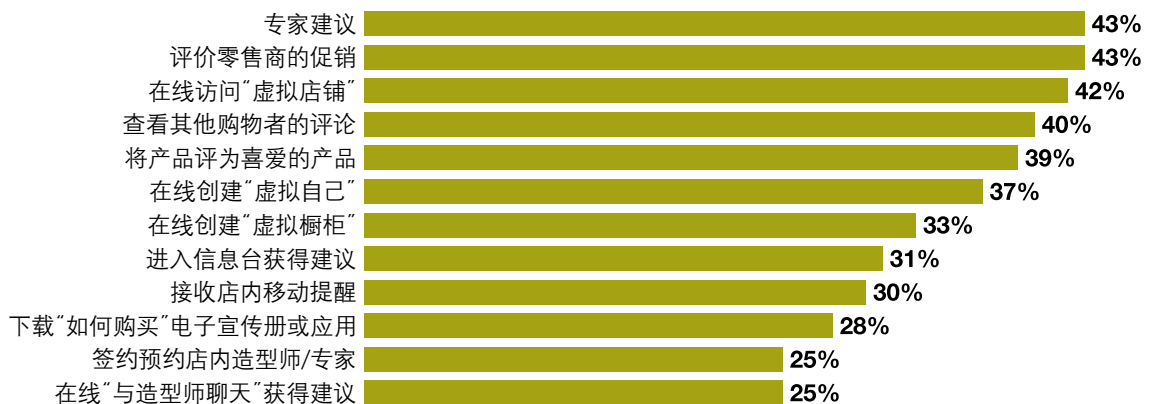
消费者渴望与零售商建立有意义的零售联系点

通过调研，我们发现许多消费者最需要的是个性化的体验。购物者并不仅仅愿意花时间帮助零售商满足他们的需求，而且期望零售商与他们保持联系，接受他们的意见，并且创造出能够产生效果的计划和机会。近90%的购物者愿意花时间(多达20分钟)帮助零售商确定他们所期望的偏好，以便提供个性化的促销和沟通。联系方式可以是真人或者数字形式，但这些形式必须与购物者的期望相关。

这些联系将使零售商能够针对各种购物偏好而定制建议和促销计划。以下是购物者对零售商的期望示例。

- 55%的受访者希望零售商使用以前的购物信息提供新的促销产品；
- 43%的受访者希望利用以前的购物信息而获得新的产品建议；
- 43%的受访者希望零售商邀请他们参加活动；
- 36%的受访者希望零售商邀请他们提供新产品的想法。

新的购物概念也引起了消费者的共鸣。为了衡量他们对新想法的兴趣，我们向在线调研中的参与者提供了几个目前尚未广泛实施的购物选项。如图5所示，对新概念的兴趣在25%至42%之间。高效率的零售商将挖掘这些信息，以更好地满足客户的期望。



资料来源：IBM商业价值研究院，“从交易到关系：与不断演变的购物者保持联系”，n= 23466 非杂货购物者。

图5. 消费者对于能够改善购物体验的零售新概念感兴趣。

在提供个性化体验时，零售商的关注点应该是增强消费者所期望的沟通渠道。我们的调研表明，当前大多数消费者希望直接访问零售商的网站，而不是使用下载的移动应用。然而，如果移动应用经过精心设计，能够为购物者提供随身的帮助，这些应用也能取得成功。经过优化并且能够帮助正在研究购物意向的购物者的应用(如同帮助准备购物的购物者一样有效)可成为零售商资源池的强有力的补充。在网站中，购物者采用多种技术访问在线店铺。多渠道零售商需要保证网站可供任何类型的购物者访问。

通过重新思考和重新设计而与智慧消费者联系

由于数据的爆炸性增长，当前的零售商拥有大量的资源。在消费者每次打开电脑、用智能手机寻找店铺或产品、或者致电客户服务部门时，他们都提供了信息痕迹。这个数字化痕迹可用作更详细、更细微地了解客户的途径。秘诀是知道在哪里查找这些信息。

关键在于利用分析能力筛选海量信息，并且找到有用的信息，用于有针对性地满足每个客户的希望和需求。要做到这一点，零售商需要掌握零售的科学。他们必须使用数据将客户作为个体看待，而非市场细分。

许多零售商正使用分析能力和分析技术确定购物者在何处的店铺，并提供即时的基于位置的消息。Shopkick是2012年美国假日购物季最常访问的一个购物应用。³ 在Shopkick用户进入店铺时，该应用会检测到用户移动设备发出的信号，而且Shopkick可以高度精确地确定客户在何处的店铺内。Shopkick用户根据他们浏览店铺的位置而收到奖励，而且也会在扫描产品并完成购物后获得奖励。

杂货购物者更少地利用技术，但仍然需要个性化的建议

参加我们在线调查的26,737名购物者中，3,271人被问及他们的杂货购物体验。他们的体验(尤其是与技术 and 购物相关的方面)与非杂货购物过程不同。

与非杂货购物者相比，杂货购物者使用技术与零售商保持联系的比例更低。除了制作购物清单外，很少的杂货购物者做任何准备活动。例如，对于下次杂货购物：

- 10%的人计划利用手机查看杂货店的推荐
- 10%的人计划利用手机查看其他店铺的价格
- 9%的人计划在购物前访问零售商的网站
- 3%的人计划使用移动设备付款

我们知道，实体店的优势地位对于不同的产品而有所不同，因此，我们调查了杂货店内的两个产品类别：个人健康和美容。92%的消费者上次在实体店内购买个人健康产品；与此相对，仅66%的消费电子产品者在实体店内购物。这两个类别的“实体店比货线上购买者”比例也最低——个人美容产品为2.4%，而个人健康产品为3.6%。对于奢侈品和消费电子，这一比例分别为12.1%和11.9%。

即使杂货购物者更愿意选择实体店，但他们仍然期望零售商知道自己的期望和需求，并且采取相应的措施：

- 超过50%的人希望其杂货商利用购物历史提供促销信息
- 42%的人希望参与到新产品设计中
- 39%的人希望采用购物历史提供新产品建议
- 38%的人希望受邀参加活动
- 26%的人希望在再次购物时收到提醒

收集和分析海量消费者信息的能力使得零售商能够与购物者个体进行沟通，而不是将他们视为人口统计细分的成员。问题并不是您可以利用这些信息做什么，而是有什么您不能做？

下一步行动

实现以消费者为中心的方法有多种，例如，通过客户交易历史、客户的社交媒体页面、博客、调研中的答案以及一对一交流。购物者希望与零售商形成契约关系。他们会说：“如果您使用这些信息为我提供帮助，我会敞开心扉，并购买您的产品。”

为了形成这种契约关系，零售商必须创造一个让客户参与到其中的环境。这对于实体店尤其重要。在实体店中，客户会因为随意的产品陈列、分类不详、路线效率低和服务怠慢而失去兴趣。如果您的网站难以导航，或者不能反映零售商的品牌承诺，在线客户会点击一两下鼠标而转向您的竞争对手。

为了创建成功的多渠道存在并且在每个渠道中保持客户忠诚度，零售商必须：

提供定制的、个性化的体验

- **充分利用客户提供的个人信息。**这是一个巨大的资源。这些信息可以揭示客户的购物风格——通过何种方式购物、喜欢什么、希望参与到哪个过程以及参与到什么程度。需要利用这些洞察力创建产品分类、陈列、标牌、促销活动和客户服务，以满足客户的偏好。
- **实现“购物路径”的可视化。**利用分析能力了解他们在实体店内的路径、他们寻找哪些产品，以及他们希望店员参与到购物过程的程度。了解寻找衣柜内用品的客户与计划购买高端电子设备的客户的购物特点有何区别。

- **注重细节。**消费者许多年前就指出，他们希望零售商了解他们、倾听他们并赋予他们权利。这不仅仅涉及产品的推出、定价和促销。客户忠诚度通常会受到最小的细节的影响。例如，您是否知道并且记录了客户首选的支付方式？他们需要纸质还是数字收据？在线购物时，您是否知道他们的发货偏好？

发挥渠道的最大潜力

- **实现渠道的一致性。**您的在线店铺应该与实体店具有相同的“观感”，甚至可以借助可用的技术而进一步增强。如果某个具体商品在实体店缺货，您可以保证在第二天通过网站发货。定价、分类和外观的一致性提供了统一的品牌认知，提高了购物者的忠诚度。
- **有效地管理人才。**重新思考您希望店员如何与客户交流。这可能要求您重新审视如何招募和筛选人才。确保您的店员了解与实体店相同的购物习惯和购物类型。提供反馈工具，增强在满足客户需求方面的知识和技能。最后，任何一项面向客户的工作都很重要。在收银台进行整体购物体验调查、“感谢”和“欢迎再来”的话语会让客户感觉与您关系密切。
- **关注您的客户。**知道购物者在实体店或网站上的何处以及正在做什么。利用位置追踪而了解在实体店手持移动设备的客户的动向。他们的数据可帮您了解他们在店内的“行踪”，使您能够制作标牌和设置通道，以鼓励他们浏览商品，并降低受挫感。位置数据可帮您宣传特定通道中的产品，并向那些仍在寻找产品的消费者提供帮助。了解购物者如何在您的网站上航行，或者使用移动应用帮您设计真正具有相关性的计划和宣传活动。

例如，Neiman Marcus在多个店铺内推出了个人移动应用，旨在提高客户个性化服务水平，并增强店内体验。这个名叫“NM service”的应用有两个界面，一个针对客户，另一个针对店员。它采用推送通知、基于位置的技术和QR代码扫描方法追踪客户在店内的关键点。如果某个应用用户经过一个范围，传感器自动提醒NM Service启动。一旦应用启动，客户可以收到许多通知：他们偏爱的销售员是否在店内、店铺是否即将推出活动、新到产品和促销活动，或者新的流行趋势。⁴

接受“实体店比货线上购买者”

物联化。“实体店比货线上购买者”在店内浏览产品时，他们通常使用技术比较您与竞争对手的产品。向您的店员提供类似的技术，使他们可以在购物点与消费者交流。此外，店员可以立即提供库存和发货帮助。

增加以店铺为中心的服务。日益提高的便利性可增强店铺的忠诚度。例如，许多零售商现在支持在线购买和店内提货及/退换货。有些店铺甚至提供了免下车退货。

吸取其他服务行业的经验，例如旅行。当前，大多数宾馆都提供了免费Wi-Fi，允许客人在休闲时上网。在登录后，宾馆通常推出了带有相关营销消息的主页，宣传自己的品牌或服务。考虑提供店内Wi-Fi，作为实时营销的一个手段。

结束语

零售行业正在发生变化。实体店的长期影响正在削弱。被技术武装起来的消费者越来越愿意采用多个渠道进行购物。数量虽少但影响重大的消费者群体——“实体店比货线上购买者”将实体店作为调查地，然后在线购买——甚至向您的竞争对手购买。

同时，关于您、您的产品分类和服务的讨论在社交网站、博客和评论网站上非常热烈，甚至在您自己的沟通渠道中也是如此。问题是您是否倾听这些讨论？您是否培训您的店员或招收新店员，让他们有能力应对不断变化的消费者行为和期望？您是否采用大量的消费者信息创造无缝的多渠道体验？您是否在每个可想像得到的接触点与客户建立有意义的联系？如果是这样，在当前购物者不断演变的时代，您已经成为超越竞争对手的零售商之一。

欲了解本IBM商业价值研究院调研的完整目录，请访问：ibm.com/iibv

欢迎订阅IBM商业价值研究院的电子月刊
IdeaWatch：ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe

在iPad或安卓平板电脑上下载免费的“IBM IBV”应用即可以访问IBM商业价值研究院的执行报告。

关于作者

Kali Klena, IBM商业价值研究院的全球零售业务领导人。她在零售行业创新、消费者研究和解决方案咨询方面拥有20余年的经验。她的联系方式是: kklena@us.ibm.com

Jill Puleri, IBM全球企业咨询服务部的全球零售行业领导人。在担任这一职务期间,她负责消除零售商在店铺、销售、供应链和多渠道方面的产品和解决方案的战略与开发。她在与零售行业客户合作方面拥有20余年的经验。

撰稿人

Laura VanTine, IBM全球企业咨询服务部零售业务全球业务顾问

Eric Lesser, IBM商业价值研究院研究总监

Jim Phillips, IBM全球企业咨询服务部思想领导力营销, 撰稿人

选对合作伙伴, 驾驭多变的世界

IBM全球企业咨询服务部积极与客户协作, 为客户提供持续的业务洞察、先进的调研方法和技术, 帮助他们在瞬息万变的商业环境中获得竞争优势。从整合方法、业务设计到执行, 我们帮助客户化战略为行动。凭借我们在17个行业中的专业知识和在170多个国家开展业务的全球能力, 我们能够帮助客户预测变革并抓住市场机遇实现盈利。

参考资料

- 1 Shaefer, Melissa. "Winning over the empowered consumer." IBM Institute for Business Value. April, 2012. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-empowered-consumer.html>; Shaefer, Melissa. "Capitalizing on the smarter consumer." IBM Institute for Business Value. February 2011. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-capitalizing-on-the-smarter-consumer.html>.
- 2 Dan, Avi. "How Lowe's Plans to Revolutionize Its Customer Experience." Forbes. September 26, 2011. <http://www.forbes.com/sites/avidan/2011/09/26/how-lowes-plans-to-revolutionize-its-customer-experience/>
- 3 Schubarth, Cromwell. "Shopkick tops "real-world" shopping apps." Silicon Valley Business Journal. February 13, 2013. <http://www.bizjournals.com/sanjose/news/2013/02/13/shopkick-tops-real-world-shopping-apps.html>
- 4 "Neiman Marcus Introduces NM Service." PR Newswire. March 1, 2012. <http://www.prnewswire.com/news-releases/neiman-marcus-introduces-nm-service-141022733.html>



© Copyright IBM Corporation 2013

IBM, the IBM logo and ibm.com are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. If these and other IBM trademarked terms are marked on their first occurrence in this information with a trademark symbol (® or ™), these symbols indicate U.S. registered or common law trademarks owned by IBM at the time this information was published. Such trademarks may also be registered or common law trademarks in other countries. A current list of IBM trademarks is available on the Web at "Copyright and trademark information" at ibm.com/legal/copytrade.shtml

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.



Please Recycle

北京总公司

北京朝阳区北四环中路27号
盘古大观写字楼25层
邮编: 100101
电话: (010)63618888
传真: (010)63618555

上海分公司

上海浦东新区张江高科技园区
科苑路399号10号楼6-10层
邮政编码: 201203
电话: (021)60922288
传真: (021)60922277

广州分公司

广州天河区珠江新城
花城大道85号
高德置地广场A座9层
邮政编码: 510623
电话: (020)85113828
传真: (020)87550182