



被颠覆的购物者

穿越喧嚣的零售业

执行报告

零售业

IBM 如何为您提供帮助？

IBM 零售解决方案能够在领先的移动合作伙伴、认知计算解决方案开发、并购和研究领域提供长期的承诺和投资，促进颠覆性创造力，并采用新的方法（新的业务模式）解决业务问题。

解决方案包括集成的记录系统、互动系统和执行系统，涵盖消费者品牌体验的所有阶段和品牌交互的所有渠道，持续兑现全渠道零售的承诺。通过将深层次行业体验与软件、咨询和基础架构相结合，IBM 可借助广泛的协作性创新业务合作伙伴生态系统，提供联合现实和数字世界所需的整合解决方案。

搜索“新常态”

过去五年中，购物者所体验的颠覆十分惊人。数字技术的迅猛发展、社交网络的普及、新一代高级分析……所有这些因素共同创建了一个全渠道的环境，完全转变了购物体验和客户期望。何时、如何才会出现“新常态”，零售商必须如何做才能应对“新常态”？为了寻找答案，IBM 商业价值研究院分析了 2010 年到 2014 年全球调查中超过 110,000 份反馈，以揭示客户态度与行为持续变化的速度和强度是如何转化为零售商的必然行动的。

执行摘要

过去五年中，技术支持的“智慧型”消费者的出现颠覆了传统的零售业务模式。过去，百货商店和大型折扣连锁店促销活动的对象是根据年龄、性别和收入而粗略划分的客户群体；现在，零售行业的客户则是由单独个体构成的细分人群。知识渊博的购物者不再依靠零售商推出产品，而是通过渠道获取产品，他们确切地告诉零售商自己何时想要以何种方式获得何种产品。客户互动已由零售商掌控的交易转变为消费者驱动的关系。

本执行报告基于 IBM 商业价值研究院过去五年的累积研究，涵盖超过 110,000 份客户反馈。我们将向您揭示，数字技术的出现以及消费者使用数字技术强烈意愿是如何颠覆零售行业的所有层面的 – 从购物者、购物广场，到数字和社交媒体等，无一幸免。此外，我们还将提供建议，让零售商可充分利用这一颠覆，提供无缝、全渠道的客户体验和对话，建立客户忠诚度，创造价值并提升利润水平。

零售商所面临的挑战是，了解并利用新技术的全部潜能 – 甚至在客户尚不自知的情况下获悉他们的所需和所想。那些想要了解和响应不断变化的零售动态的组织，可着眼于如何充分利用所拥有的客户信息财富。否则，如果零售商继续沿用传统方法，那么在面临由购物者驱动的持续颠覆时，很可能陷入步履维艰的境地。

64%

的购物者表示愿意与可信的零售商分享电子邮件联系信息。

38%

表示愿意分享自身的社交方式。

28%

表示愿意分享自身的位置。

购物者发出有关期待的明确消息

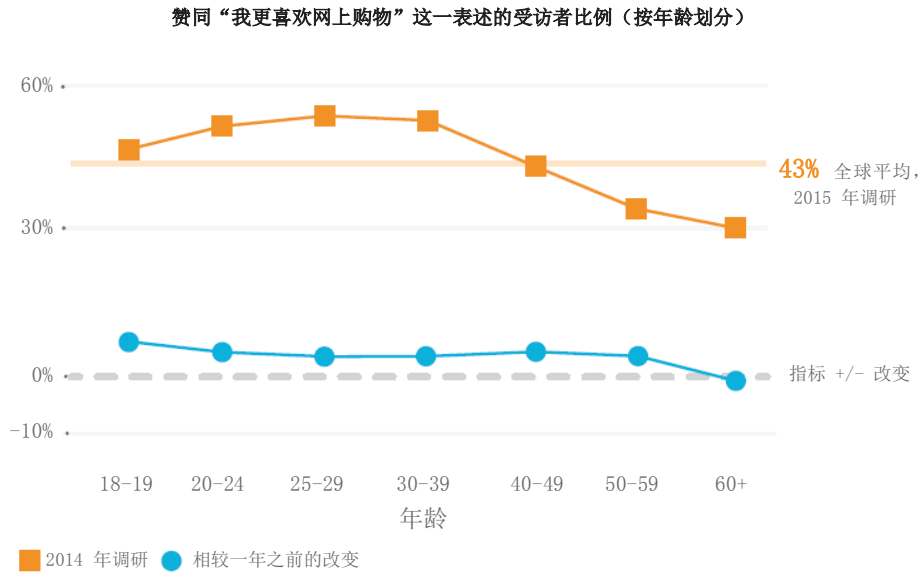
客户期望从所有与之互动组织获得卓越的服务。他们也不再做什么同类比较。无论互动对象是其他零售商，还是银行、航空公司或汽车经销商，客户都想要零售商提供与最佳互动同等的、甚至更好的体验。

此外，通过其不断变化的购物习惯和沟通偏好，购物者确切告诉零售商如何提供这些体验。尤其是消费者行为的三个特定变化，足以促使零售商采取对策与行动，在每个接触点提供令人愉悦的购物体验，创造开放的互动沟通方法，在数字和传统渠道提供一致的好处。这三大变化：

- *对数字的持续偏好。* 尽管过去两年中，在线和移动购物的发展已稍稍趋稳，但客户仍十分青睐这些渠道。消费者越来越明确地表示，他们的下一次采购将采用数字渠道（见图 1）。

图 1

更多的购物者自认更喜欢网上购物；显著的年龄偏差预示着网上购物增长很可能仍将持续



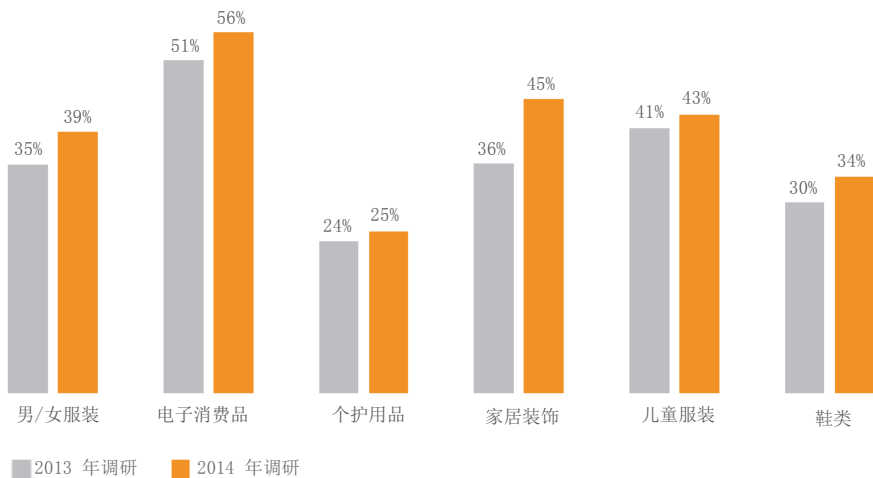
来源：IBM 商业价值研究院

- *对更开放的相关性对话的渴望。* 当今环境下，提供通用的折扣券不再能建立忠诚度。客户越来越愿意与零售商分享信息，而且希望在交互中对此有所反映。客户已准备妥当，他们只是在等待零售商迎头赶上（见图 2）。

图 2

更多的购物者表示喜欢在线购买特定类别的商品

赞同“我更喜欢网上购物”这一表述的受访者比例（按年龄划分）

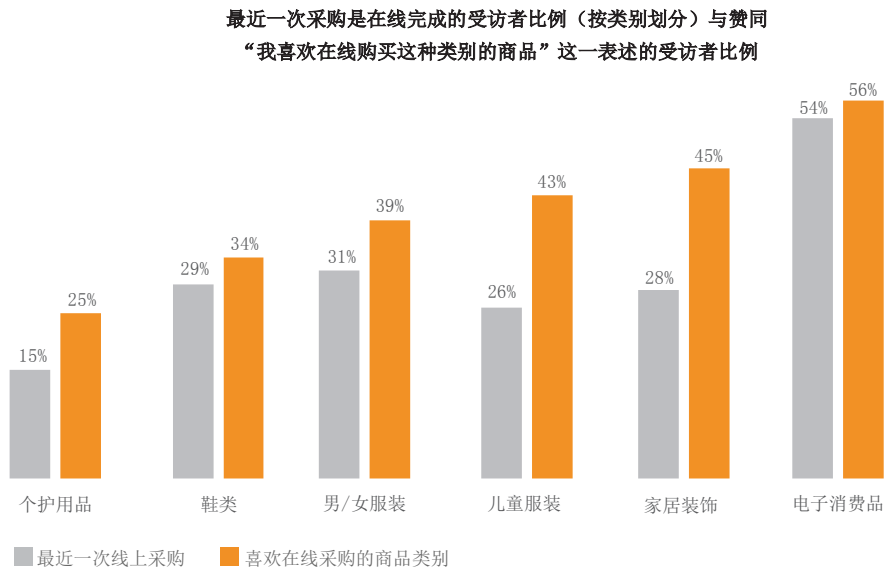


来源：IBM 商业价值研究院

- **对于现实和数字体验一致性的需求。**尽管购物者很可能未曾听说“实体与数字融合”这个概念，但他们必定了解其含义。不论是数字购物还是在实体店购物，他们都想要获得同样的好处（见图 3）。

图 3

喜欢在线购买特定类别的商品和最近一次采购渠道之间的差距（按类别划分）

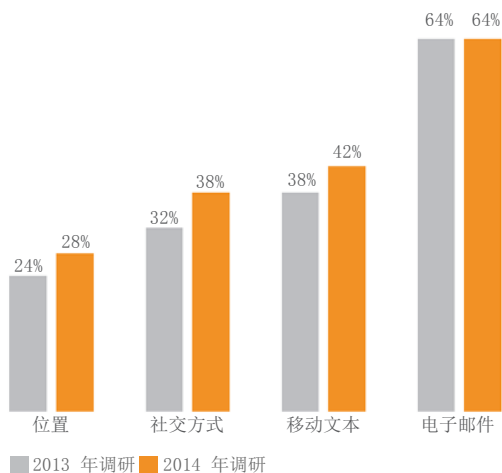


来源：IBM 商业价值研究院

图 4

与可信的零售商分享联系信息的意愿在所有社交渠道、位置和移动媒体都有所上升。

表示愿意与可信的零售商分享联系信息的受访者比例



来源：IBM 商业价值研究院

不只是方便快捷：消费者日益青睐数字购物

问题不再是购物者是否会接受数字购物，而是他们对于数字购物的热情将会高涨到何种程度，以及这将会给人们对实体店铺的看法带来何种影响？我们多年的调研显示，强烈的客户信号表明数字购物仍具有发展空间。

例如，调研显示客户越来越喜爱线上浏览、点击和购买体验。如今，接近半数的购物者表示更喜欢网上购物。此处也存在显著的年龄偏差，40 岁以下购物者对于在线购物的偏好高于平均值，且仍在不断上升（见图 4）。

人们对于数字购物情感深化的另一个指标是，对其便捷性的体验国发生了巨大转变。对于很多消费者而言，在门店采购并满载而归是最方便自我满足方式，但在线购物并收取包裹也已广为接受。2014 年，36% 的购物者偏爱在线采购交付，而这一数字在 2011 年是 23%。

在这一领域，某些行业的增长远远超出所有非食品杂货行业的平均水平。例如，2014年，54%的电子消费品行业消费者偏爱数字采购，其原因很可能是新一代智能手机的发布。其他产品类别尽管仍由门店销售主导，但数字销售已崭露头角。比如，门店在个护用品和家居装饰产品的销售中仍扮演最强大的角色，但数字渠道在其中的地位正日趋上升。

降低食品杂货数字采购的壁垒

很多专家认为，在线食品杂货店无法实现其他非食品杂货网店的成就，因为购物者需要即时接收种类繁多、精心挑选的新鲜产品。然而，创新者找到了满足这些需求的方法，而且其中某些新参与者甚至不是零售商。数字购物的送货速度越来越快，可送达的范围也越来越广，这对很多食品杂货购物而言十分有利。然而，一系列新的非传统竞争对手正涌入食品杂货交付领域，他们自称可以完成近乎实时的交易。而且他们不再满足于保证速度，还提供最新的食品杂货专业知识，例如个人食品杂货铺和生产评级体系。这些优势可共同缓解客户对于在线食品杂货购物的一些恐惧。杂货商如果能真正重新构想移动食品杂货采购体验，利用客户知识和前沿设计，便很可能从高期望的数字购物者身上获益（通常为高利润率）。

青年服装购物的游戏化案例

在青年服装购物中，43% 的受访者表示喜爱青年服装数字购物体验，但仅有 26% 的受访者最后在线完成这一类别的采购。为什么？即使不是孩子家长，您也很容易想象，倚靠在沙发上选购货物绝对比带着年幼的孩子在实体店购物舒适得多。但究竟是什么阻碍了在线购物，而数字购物的优势又能否超越这一阻碍？这一差距较成人服装购买更大，因此其障碍比一般而言的数字服装购物局限更大，如布料手感等等。如果购买儿童服装购物需要父母和孩子之间“共享决策”呢？如果通过一种有趣的视觉媒介可以使父母和孩子共同合作找到所需物品的交集，将会如何？这在实体店很难完成，但数字媒体可促成这一任务，轻松愉快地解决难题。

购物者喜爱数字零售的新原因

最重要的一种可能在于，购物者不但发现数字渠道很便捷，还认为其体验令人愉悦。正如前一节所及，对比我们任何的先前调研，2014 年，更多的购物者表示喜欢在线购买特定类别的商品。但喜欢并不总是意味着发生购买行为。我们的调研显示，表示喜欢在线购买特定类别商品的消费者与其最近的采购渠道之间仍存在差别。

例如，在家居装饰领域，45% 的受访者表示喜爱家居装饰数字购物体验，但仅有 28% 的受访者最后在线完成这一类别的采购。不出所料，电子消费品显得最为平衡，56% 的受访者表示喜欢数字购物，54% 的受访者表明最近一次采购通过数字渠道完成。

购物者重视“情境”

数字购物明智地利用了在线和移动这两大媒介的力量。在两种媒介中，购物者都对良好的视觉设计响应积极；因此，对于零售商而言，设计专长必须与特定媒介保持一致。除了提供“屏幕空间”，移动应用还可促进购物者“便携式”和“即时即刻”的购物行为。在这种情境内，在线和移动购物者可体验超个性化感觉，即“我和我的购物时刻”。

就网站访问而言，可以促成购物者特定的购物过程。购物者可能“定向捕鱼”，也就是说确切知道自己想要的商品，然后使用网站的搜索功能进行寻找。另一方面，还可能存在“寻宝游戏”或“浏览购物”，购物者寻求灵感和建议，期盼收获惊喜。

为什么关注情境？

无论您是否将其视为超个性化，了解和激活购物者情境都可增加客户互动。我们过去五年中的零售调研显示，消费者想要（并正从大量公司获取）定制化、有意义的消息。有效的消息传递机制可利用多样化输入创建目标客户的虚拟化描述。这些公司不仅采集简单的人口统计信息，还收集（或通过分析辨别出）客户的很多偏好和兴趣、位置、对于之前沟通的响应、浏览和购买行为、相关的社交消息传递等等，让零售商可将情境融入消息传递中。当购物者获得精心制作的情境式消息时，他们会积极了解并给与重视。

但消息传递不只是使用情境。很多行业已在这些情境交互的创建方面捷足先登。例如银行业，ATM机能够根据所收集的客户使用历史显示欢迎界面，提供首选交易的快捷方式。在酒店业，酒店在每个接触点都会基于客人先前的偏好提供个性化的服务和支持，以及客人识别。航空公司、保险提供商以及很多其他公司都越来越擅长于根据其对客户兴趣的了解与客户进行沟通。

与零售商进行更开放的相关性对话的渴望

购物者越来越愿意与可信的零售商分享社交、位置和移动联系方法等信息，由此可以看出他们迫切期望零售商接受情境式对话。

目前，28% 的客户愿意与可信的零售商分享当前位置，且这一比例仍在上升。2013 年，这一数字仅为 24%。更多消费者对社交和移动分享感兴趣，38% 的购物者愿意分享社交方式（过去为 32%），42% 的购物者愿意分享移动文本信息（过去为 38%）。

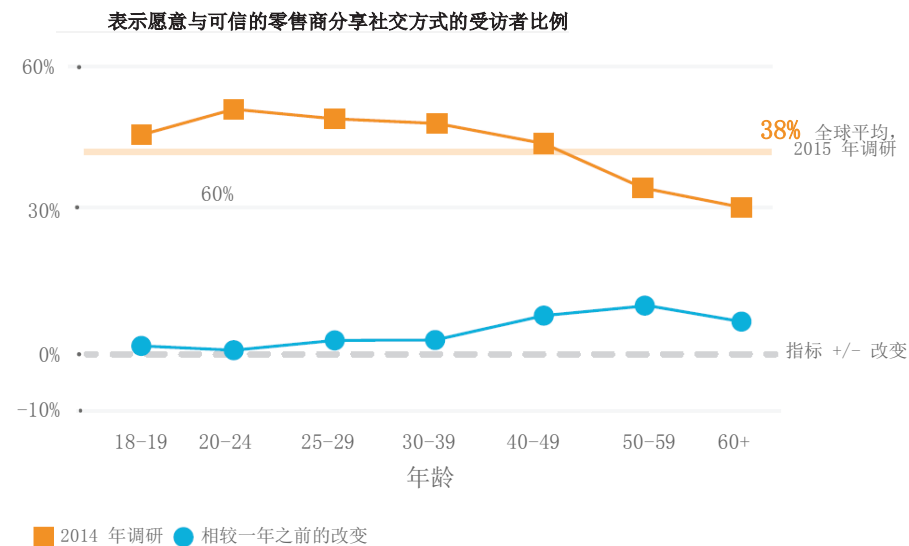
这些数字并非毫无保留。过去，零售商不总是按照情境对话的客户要求规则行事，他们发送的消息通常不太符合客户的期望。因此，即使我们的调研显示更多的消费者比以往愿意分享社交、位置和移动信息，但他们仍相当谨慎。尽管 42% 的客户看到了通过 GPS 分享位置信息的潜在优势，但即使对最可信的零售商，也仅有 28% 的人愿意分享该信息。

在社交媒体，我们看到 38% 的购物者愿意分享其社交方式，而年轻消费者中的这一比例远超其他人群。然而，这一领域的增长来自于更为年轻的购物者，或较晚的采用者（见图 6）。

无论通过 GPS、社交、移动文本还是其他信息，相关数据都表明，如果零售商采取必要措施让购物者感觉安全可靠，那么在客户信息共享方面仍有很大的增长空间。例如，54% 的客户看到了与零售商共享移动文本的潜在优势，但仅有 42% 的客户真正愿意实施共享。

消费者积极与其他公司互动，希望零售商也从善如流，加入有意义的情境对话。问题是：零售商是否将开始行动？

图 5
与可信的零售商分享社交方式的意愿显示出年龄偏差，预示着增长很可能仍将继续

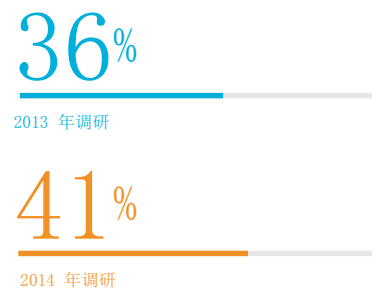


来源：IBM 商业价值研究院

图 6

对于有些购物者而言，零售商能够访问采购历史/偏好，从而为其提供更具个性化的促销选项，已成为了越来越重要的差异化因素

表示这一能力在选择零售商时至关重要的受访者比例



来源：IBM 商业价值研究院

客户致力于寻求无缝的个性化购物体验。

转换购物者的实体 - 数字融合期待

客户期望从所有与之互动的组织获得卓越的体验。最终，无论在哪个接触点，也不论使用何种技术，消费者都期望获得无缝的个性化购物体验。

对某些问题（以消费者的语言）反应热烈的受访消费者，特别强调了解当前围绕实体 - 数字融合主题，兑现更无缝体验承诺的重要性。为了协调全渠道的购物体验，调研识别了零售业务的两大关注领域。其一是“应我所需和为我打造”情景式交付，其二是消费者对于促进库存可视性的想法。

融合：为实体店增添数字购物力量，或反方向操作

数字技术可根据单个消费者的需求打造购物世界，提供工作流，为他们完成购物任务提供便利。但传统的实体店并未准备好提供如此定制化的按需型体验。这并不意味着零售商无法增强新的领域。消费者喜爱在线优势，对向门店引入“应我所需”式个性化的概念反应热烈。例如，越来越多与门店员工接触的购物者发现，如果员工能在现场提供个性化沟通，那么他们会觉得十分可贵，从而形成差异化体验。

当然，门店提供的体验丰富而多面，这是在线渠道无法完全实现的。问题是，零售商是否可以将门店的部分优势进行转换，并应用到虚拟商店。例如，零售商能否将门店最强大的两个优势（销售经验和个性化的智能助理）引入数字渠道？创新者已取得了长足的进步，提供“足不出户的销售”，根据客户的历史在线购物行为提供个性化协助。

真正定制化的建议

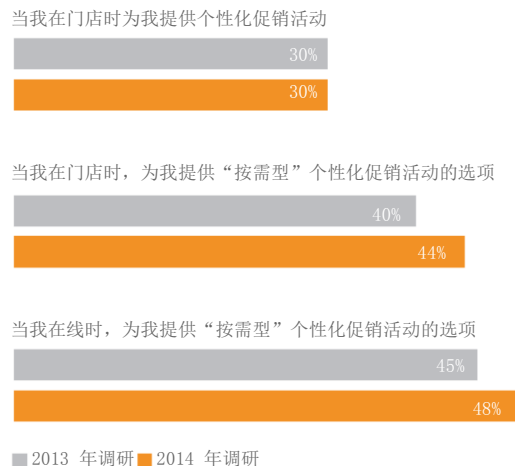
很多零售商正致力于为在线购物者提供个性化建议。然而，鲜有零售商了解如何为购物者提供真正差异化的建议。这种建议考虑到零售商所拥有的丰富细节，不但包括购物者的信息，还涵盖了购物者购买不同类别商品时互动的细节。具备 Pandora 和 Netflix 等超情境推荐引擎的公司正设定有关在线体验的客户期望。零售商必须持续关注并不断学习。某些库存项目是购物者个性和特定类型购物的重要指标。将这一知识添加至已知的客户行为不仅可提供“其他采购”列表，其目标应是获取真正的在线工作建议，继续了解客户作出特定决策的方式和原因，并将其传达给工作人员。

零售商需要了解客户作出特定决策的方式和原因。

图 7

就个性化促销活动而言，购物者对通过评价“按需型”选项“控制”沟通的兴趣越发浓厚

表示这一能力在选择零售商时至关重要的受访者比例



■ 2013 年调研 ■ 2014 年调研

来源：IBM 商业价值研究院

应我所需的个性化消息

当零售商在门店接待客户时，他们成竹在胸，知道应对特定客户说些什么。然而，在数字领域，消息会在制作完成后散布到电子邮箱和其他消息中，因此零售商只能听天由命，希望能获得消费者的注意。然而，客户可从其他公司获得特定的个性化消息 - Amazon 和 Netflix 便是很好的例子 - 并期望零售商提供同样的服务。同样，客户也愈加希望获得真正的按需型个性化沟通，不仅是在门店外，在门店内同样如此。客户寻求他们可发起的沟通，或当他们愿意聆听沟通时“拉动 (PULL)”，而非等待零售商无差别的“推送 (PUSH)”。购物者拉动的概念避免了过量消息传递的陷阱，并精确瞄准该购物者的“决策时刻”。

购物者对库存可视性的要求也应融合

购物者对于缺货的容忍度正在不断降低，因为他们在线上体验中的缺货率非常低。这一点从购物者前往门店之前在门店内对库存可视性的重视程度可见一斑。60% 的受访消费者表示，选择零售商时，一个重要的区分因素是在前往门店之前可了解某商品是否有货。

如果零售商的门店员工可提供库存可视性信息，购物者也会对其另眼相待，因为客户可了解员工的能力范围。46% 的消费者表示，选择零售商时，员工可借助移动设备解决缺货问题的能力是一个重要的区分因素，而这一数字在去年只有 40%。

建议

购物者已被颠覆，被应用技术彻底改变，他们对自己的新能力也颇为喜爱。他们在数字空间中进行网上冲浪时能够获得一流的新体验，因此他们希望了解如何在任何场所普及这种概念。如果虚拟或现实世界的某个位置上使他们愉快的事物在下一个位置有所缺失，他们将会立刻察觉。零售商必须谨记，客户期望不仅由其他零售商设定，同样也由寻求与客户连接并取悦客户的数量众多的行业设定。无论在零售业还是其他领域，消费者都期望进入深层次情境，以深化他们在首选公司获得的体验。我们的调研显示，很多消费者都在等待其偏爱的零售商加入情境对话。

为了达到此目标，零售商必须：

1. *为在线和移动购物提供有意义的“随手可得”，接受每种媒介的差异。*随着消费者越来越喜爱数字购物，在各种媒介提供丰富的无缝体验的能力对于吸引和维系客户将至关重要。若要保持数字交易的增长，库存可视性、拥有即时的一对一互动的能力、虚拟销售等将越来越重要。
2. *收集（或通过分析辨别出）洞察力，以生成情境，将这些客户洞察力与营销智慧（旅行场合、购买路径类别、必有属性）相结合，打造和执行超个性化的消息传递。*在当今的高级分析时代，将通用消息推向“客户群”这一方法在以往很奏效，但是如今却不再适用。客户不再比较您与其他零售商对了解和传达正确消息的能力；取而代之的是，他们根据其整体的最佳个性化体验对您进行评价。零售商现在可确切了解客户所需 - 甚至在客户尚不自知的情况下完成这一任务。若要在恰当的时间，通过合适的媒介向指定人群传递指定消息，零售商就必须智慧地利用这些信息。关键在于知悉、了解和遵守客户的规则。

3. *基于情境，邀请有兴趣的客户参与您的试验，明确传递具体的好处。*让受邀的客户测试新产品建议游戏，或在指定部门试用基于位置的产品。吸引合适的客户，鼓励他们参与其中，了解他们是否想要加入，确保从这些试验获得的结果或洞察力能够得到广泛传播，不仅限于营销，而是遍及所有受影响的业务领域。
4. *重新审视您的客户互动路线图，特别注意门店内外库存可视性和“按照客户需求”的消息传递。*一流技术支持的门店和门店人员可提供较多信息，应对数字和实体世界之间非常明显且容忍度较低的差距。发展关键能力，以提供选项，解决缺货状况下的问题。

您是否已准备好迎接挑战？

- 您采取了哪些措施从数字渠道学习，从而制定出针对购物者的适当举措？例如，您如何将消费者留在移动渠道，以实现销售？
- 您如何基于消费者的购物角色和购买行为，利用客户信息创建定制化的情境消息？
- 您的数字产品与门店个性的匹配程度如何？您是否拥有完整的在线库存可视性？如有必要，客户可如何在线与您进行实时互动？

更多信息

欲获取 IBM 研究报告的完整目录，或者订阅我们的每月新闻稿，请访问：ibm.com/iibv。

从应用商店下载免费“IBM IBV”应用，即可在平板电脑上访问 IBM 商业价值研究院执行报告。

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

在 IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察力和先进的研究方法与技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院隶属于 IBM 全球企业咨询服务部，致力于为全球高级商业主管就公共和私营领域的关键问题提供基于事实的战略洞察。本文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，帮助各个公司实现价值。

作者

Kali Klena 是 IBM 商业价值研究院的全球零售领导者，她还在 IBM 分析部门担任客户分析解决方案的高级产品经理。她在零售行业创新、消费者研究和解决方案咨询领域拥有 20 余年的丰富经验。她的联系方式是 kklena@us.ibm.com

Danny Edsall 是 IBM 全球企业咨询服务部的副总裁和合伙人，领导 IBM 的零售行业实践。加入美国顾问团队之前，他曾领导 IBM 全球的销售和供应链解决方案业务。其职责涵盖销售、全球寻源、预测和补给、供应链执行及店铺运营领域的定义、设计、开发、销售和营销，同时包装和自定义软件均有所涉及。他在零售领域拥有 20 多年的从业经验，曾担任运营管理的角色，参与了众多顾问活动。他曾帮助很多零售公司评估自身优势，定义业务目标，设计实效组织、流程和系统转换项目。他的联系方式是 danny_edsall@us.ibm.com

© Copyright IBM Corporation 2015
Route 100, Somers, NY 10589
2015 年 5 月 美国出品

IBM、IBM 徽标及 ibm.com 是 International Business Machines Corporation 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。Web 站点 www.ibm.com/legal/copytrade.shtml 上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本文档是首次发布日期之版本，IBM 可能会随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有这些产品或服务。

本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类的（无论是明示的还是暗示的）保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据协议条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不试图代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何组织或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方，IBM 并不独立核实、验证或审计此类数据。此类数据使用的结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或暗示的声明或保证。

国际商业机器中国有限公司
北京市朝阳区北四环中路 27 号
盘古大观写字楼 25 层
邮编：100101

GBE03672-CNZH-02

