

IBM商业价值研究院

更高的期望

今天的消费者正在对明天提出要求



与客户交流，并了解客户，以提供个性化的购物体验

在IBM，我们与客户合作将业务洞察、先进的研究和技术结合在一起，为客户在当前快速变化的零售业环境中带来独特的优势。通过整合的业务设计和执行方法，我们帮助客户将战略转变为行动。借助包含销售、供应链管理、多渠道零售和高级分析在内的综合零售解决方案，IBM帮助零售商以更低的风险加快产品上市速度。另外，凭借涵盖170个国家的全球化能力，我们可帮助零售商预测变革，并且从新的商机中获益。

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。

作者: Kali Klana, Jill Puleri

零售业的“未来时代”

已经到来，而且这个时代充满了剧烈的变革信号。最新的IBM全球消费者调研指出，在一年内，互联网的业务规模增长了近100%，在2013年，在线方式的零售采购占27%，而2012年为14%。¹ 随着渠道的显著转变，历史性的技术融合正在改变零售业务的开展方式。要想繁荣发展，零售商必须快速、大幅地实施变革。从移动技术的爆炸性发展到社交网络的普及，零售商需要适应快速、无止境且不断变化的沟通方式。由于云技术和新一代高级分析技术的颠覆性特点，零售商不仅能够一定程度上提升效率，还能通过向客户提供更多新的预期收益而超越竞争对手。通过考察消费者对购物创新的兴趣以及全球各地的趋势，本次调研指出了顾客期望零售商提供的关键能力 — 消费者在选择从何处购物时会权衡这些能力。

72%

被调查的顾客在2013年**上次购物是在店内**，而2012年这一比例为84%。

43%

的消费者表示他们在2013年**发布过关于购买过商品的零售商的帖子**，而30%的消费者发布过所购商品的帖子。

36%

的受访者在2013年**愿意分享当前位置**(GPS)，而2011年的比例仅为19%。

毫无疑问，消费者正享受着以新的方式利用所有类型的技术提升日常生活。为了更好地了解这个新的零售时代对零售商的意义，IBM商业价值研究院调查了顾客的多渠道期望。我们调查了16个国家中的30,554名消费者，目的是了解他们对购物的态度，尤其是在他们采用多渠道购物之时。

为了确定多渠道利用率，我们询问消费者最后一次购物是在何处。结果发现，店铺仍然是主要地点，但其份额正快速缩减。上次在实体店购物的受访者比例从2012年的84%下降到2013年的72%。² 真正的获胜者是在线渠道，其份额比去年的14%翻了近一倍，达到27%。

调查数据中另一个出人意料的结果是，在店内浏览而后去线上购物(即“展厅购物”)并非在线渠道增长的主要推动力。尽管这一比例在一年内从6%增加到8%，但展厅购物在总体购物人群中所占比例仍然较小。大部分在线业务增长来自消费者直接在网购买，而不是首先光顾实体店。

对零售商来说，与消费者保持一对一的联系更加关键。IBM调查了三种联系方法：社交、位置和移动(SoLoMo)，结果表明，顾客按照SoLoMo采用率最终分为独特的四组。每组在购物时都使用不同的技术。

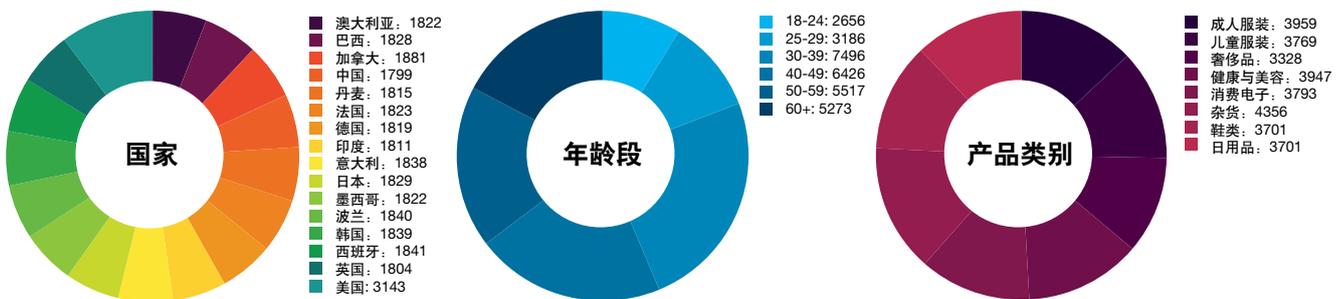
对这些顾客群体的分析和对比为我们提供了重要的信息，可帮助当前的零售商优化战略，从而保持竞争力。

我们在2013年调研中发现，消费者的转换成本较低，期望却很高。他们已经开始对不能提供重要的多渠道优势的零售商失去耐心。要想在满足当前顾客更高期望方面保持竞争力，零售商需要快速做到三件事：使用SoLoMo能力增强店铺吸引力；满足顾客对自助服务的期望(“自助服务”)；以及根据掌握技术并最有影响力的顾客群体的需求评估当前的零售能力，因为这一群体的数量有望显著而快速地增长。

调研方法论

在2013年IBM全球消费者调研中，IBM商业价值研究院调查了16个国家的30,554名消费者。各组受访者的收入水平比例大致相当：低(27%)、中低(23%)、中上(25%)和高(25%)。

顾客的年龄跨度为18至60多岁，基本上代表了每个年龄段。除了杂货外，顾客的回答重点集中在以下七个产品类别：成人服装、儿童服装、奢侈品、健康与美容、消费电子、鞋类和日用品。



备注: n = 30,554。

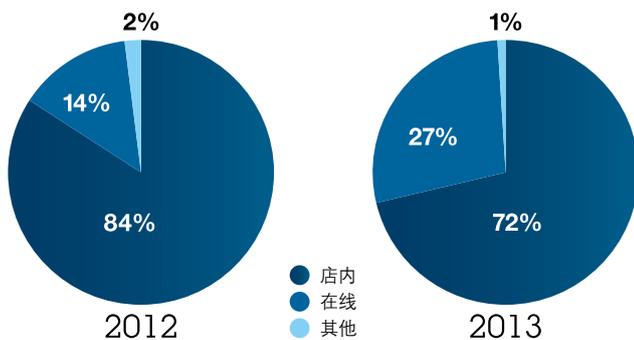
消费者状态：购物方法

不断变化的渠道

每年，我们的全球消费者调研采用一些纵向问题确定趋势，而调研结果通常也表明了意外的零售业变化。2013年，我们再次询问消费者在七个类别中的最后一次购物是在店内还是以在线形式进行(见图1)。尽管绝大多数购物行为(72%)仍在店内完成，但与2012年84%的购物在店内实现相比有显著下降。³ 此外，在同样的期限内，在线购物的比例从2012年的14%增加到2013年的27%，增长了近100%。⁴

很明显，消费者展厅购物的做法似乎没有变化。因此，未来的购物体验可能没有预期得那样变化巨大。我们对展厅购物的宽泛定义是：顾客先在店内参观，然后在线购买。2012年的调研发现，很大一部分在线购物来自展厅，其中6%的受访者表示，他们的上次购物是展厅购物。⁵ 但在2013年，这一数字仅提高到8%。

最后一次购物所采用渠道的比例



资料来源：2012和2013年IBM全球消费者调研。
备注：n = 26,198；逐年对比包括16个受访国家中的13个；“其他”包括通过目录、电视和直销渠道购买。

图1. 尽管店内仍是主要渠道，但其份额正显著下降。

有趣的是，在线渠道比展厅购物的增长速度快得多。这表明消费者比过去更多地跳过实体店的选项；而是直接上网购买这七个类别的产品。2013年美国黑色星期五假日购物就是这一趋势的例子 - 店铺流量比2012年的黑色星期五降低了22%。⁶

展厅购物不像以前想像得那样重要的另一个原因是，与其他购物渠道相比，真正进行展厅购物的消费者要少得多。例如，8%的受访者选择展厅购物，而选择在线购物的顾客中，13%首先在线比较价格，14%的人在线查看新商品。

在他人影响下购物：社交的影响

我们的研究也考察了零售业中社交活动的趋势。社交网络不断增长，53%的受访者表示，他们每天多次访问社交网站，而2012年的比例为45%。⁷ 30%的受访者表示他们会在社交网站发表关于所购商品的帖子，而2012年仅为23%。⁸ 与提及的所购商品相比，他们更多地提到购物的场地。43%的受访者称，他们在社交网站发表关于他们购物的零售商的帖子。

随着消费者发表的所购商品的帖子不断增多，我们需要了解这些帖子对购买决策的影响程度。两年前，IBM对信任度和零售决策的调研指出，好友和家人的意见对于人们的选择有最大的影响。同样，在2013年，好友对于所购商品(59%的受访者提到)和零售商(57%的受访者提到)的帖子或图片在全球范围内都是对购买行为影响最大的因素(见图2)。

同样具有影响但影响程度较低的是零售商的某些活动，例如通过邮件发送的通知或通过社交网站发布的销售通知。零售商在自己的网站或社交网站对商品的推荐对购买行为的影响最小。

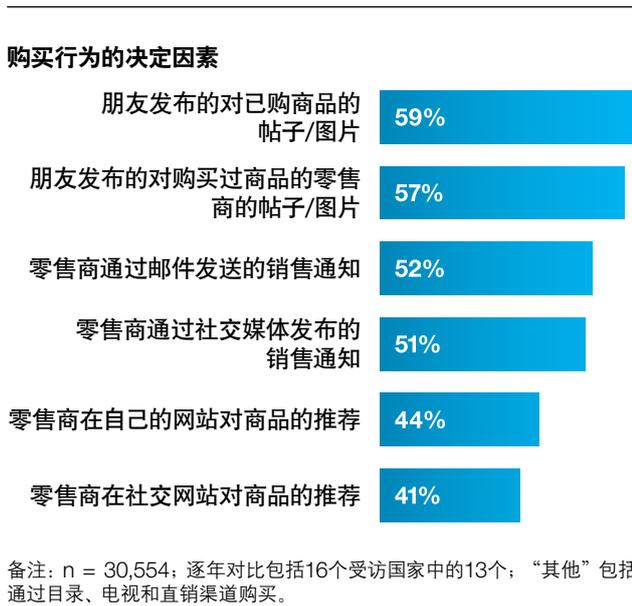
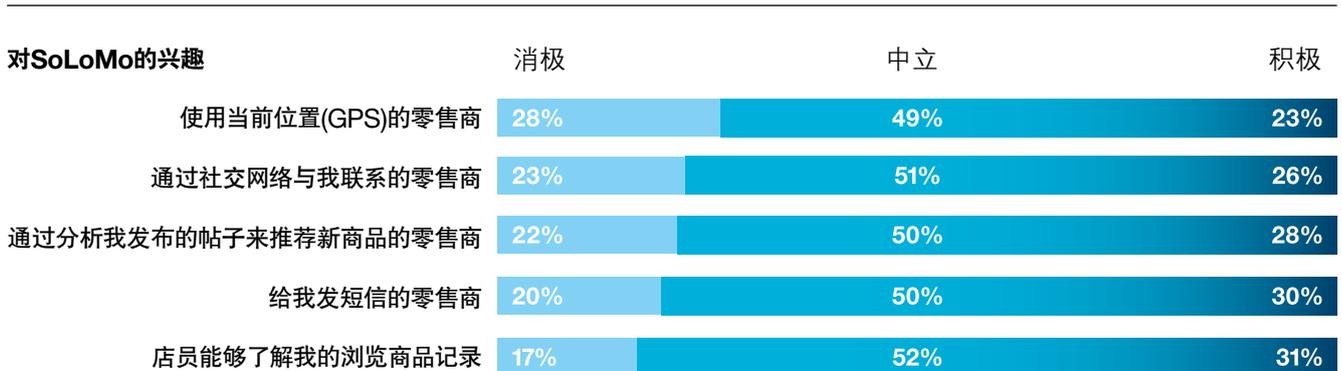


图2. 好友在社交网站上的帖子是影响购买决策的最大影响因素, 包括零售商的直接沟通。

社交、位置和手机号码 = SoLoMo

与消费者沟通的三种主要方式对零售商非常重要。SoLoMo代表消费者三项信息的缩略语: 社交、当前GPS位置和发送文本消息的手机号码。与消费者通过SoLoMo进行互动, 这有赖于他们分享这些信息的意愿。在被问及他们是否愿意通过GPS分享当前位置信息时, 调研受访者的意愿从2011年的19%提高到2013年的36%, 提高了近一倍。近三分之一的受访者表示, 他们愿意分析社交消息, 而38%的受访者愿意分享手机号码。

可喜的是, 绝大多数顾客对于和零售商分享这些信息保持中立或积极的态度(见图3)。这似乎表明, 零售商需要明确地向顾客传达分享这些SoLoMo联系信息的好处。然而, 17-28%的受访者对于分享这些信息持消极态度, 因此零售商在传达这些活动时需要非常有针对性。



备注: n=30,554; *SoLoMo = 社交、位置、移动

图3. 一半的消费者对 SoLoMo* 计划持中立态度, 且仍在继续等待与零售商接触的理由。

顾客的多渠道期望是什么？

确定消费者最需要什么

消费者可能不会将购物要求描述为“多渠道期望”。然而，我们的分析指出，这种说法描述了消费者希望从零售商获得什么的想法，尤其是对于特定技术的需求。我们询问消费者对39种特定多渠道概念的看法，这些概念代表了目前许多零售商的当前和未来能力，包括从店内到在线活动、购买前到购买活动，甚至包括履约获得的收益(见图4)。

我们在确定消费者期望时所用的幅度与39种能力本身同样重要。最高的幅度表示对消费者选择零售商很重要的能力，而不是简单地从概念上衡量对零售商的兴趣。因此，此次调研的目的是确定那些对顾客选择零售商具有关键影响的能力。

在大多数国家和消费者群体中，同样的五种多渠道能力通常排名最高(见图5)。需要指出的是，前五种能力在不同群体中的排名稍有不同。

前五项要求中的两项是针对消费者对跨渠道一致性的需求。价格一致性排在第一位，而分类一致性排在第四位。前五项中的其余三点都包含消费者最需要的自助服务能力：找到脱销的商品并送货到家、跟踪订单状态和网店购买的商品可在门店退货。

自助型消费者更了解价格差以及解决缺货问题的多种方法。这两项事实意味着不同渠道中的价格和配送方式不一致(无论是否有意)会被当今的顾客很容易感受到。

能力示例

- 网店和门店的价格一致
- 网店和门店的商品种类一致
- 零售商分别调整网店定价和门店定价
- 忠诚度计划的收益适用于网店和门店
- 网店优惠券可用于门店，且门店优惠券可用于网店
- 我能够通过各种渠道跟踪自己的客户服务问题(无论是门店还是网店)
- 我能够访问自己的购买历史记录(无论是在门店还是网店购买的商品)
- 我可以跟踪在线购买的订单/送货/交货状态
- 给店员配备移动设备，以便能够访问我们的购买历史记录
- 给店员配备移动设备，以便能够访问库存并在别处找到门店脱销的商品



图4. 向消费者展示的39种当前和未来的能力，并采用了评定量表。

- 1 各个渠道的价格一致
 - 2 能够找到在门店脱销商品并送货到家
 - 3 跟踪订单状态
 - 4 各个渠道的商品种类一致
 - 5 网店购买商品可在门店退货
- 一致性特点
● 自助服务特点

备注: n = 26,198。

图5. 消费者排名中指出的五种最重要的全渠道要求: 三项关于一致性, 两项关于自助服务。

零售商可能采用有意的不一致(或者“专门”定价和分类差异)来针对细分消费者, 但消费者的观点也必须考虑在内。在消费者发现没有合理原因的不一致时, 他们就会产生“消极的意外”。为特定渠道提供定价或促销的决策需要深思熟虑。了解到消费者期望零售商在不同渠道采用相同价格和促销(除非另行告知), 零售商在提出任何有意的差异时必须谨慎, 以避免消极的意外。

消费者对零售商提供自助服务的能力也有很高期望。在其他行业中, 消费者已经适应了跟踪自己的订单状态, 例如货运和旅行。他们希望尽可能多地了解一件产品, 以及如何在缺货时也能快速将产品送到家。顾客希望缺货商品能够快速得到解决 - 在这一方面, 有很多备选方案可能导致消费者放弃购买, 或者转向另一家零售商。

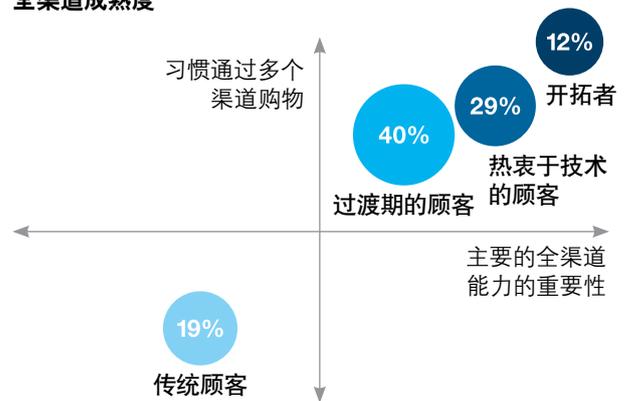
四组消费者的购物方式有何不同

当今消费者的分类

由于前五项请求中的许多方面都出现在不同国家和消费者群体中, 我们需要更深入地探讨。这五项能力的重要性对不同消费者有所不同。我们通过分段分析去发现哪些消费者目前根据这些主要因素做出零售决策。分析得出了四个消费者分类, 它们反映了顾客对于全渠道购物的态度和行为。对SoLoMo技术的采用程度是区别这四组消费者的部分因素(见图6):

- **传统顾客**(占调研群体的19%) - 购物时使用的技术最少。
- **过渡期的顾客**(40%) - 主要将技术用于研究和信息收集。
- **热衷于技术的顾客**(29%) - 从浏览到购买都使用 SoLoMo。
- **开拓者**(12%) - 广泛使用 SoLoMo, 包括用作零售商评估工具。

全渠道成熟度



备注: n = 26,198。

图6. 调研数据列出了按全渠道成熟度区分的四类顾客。

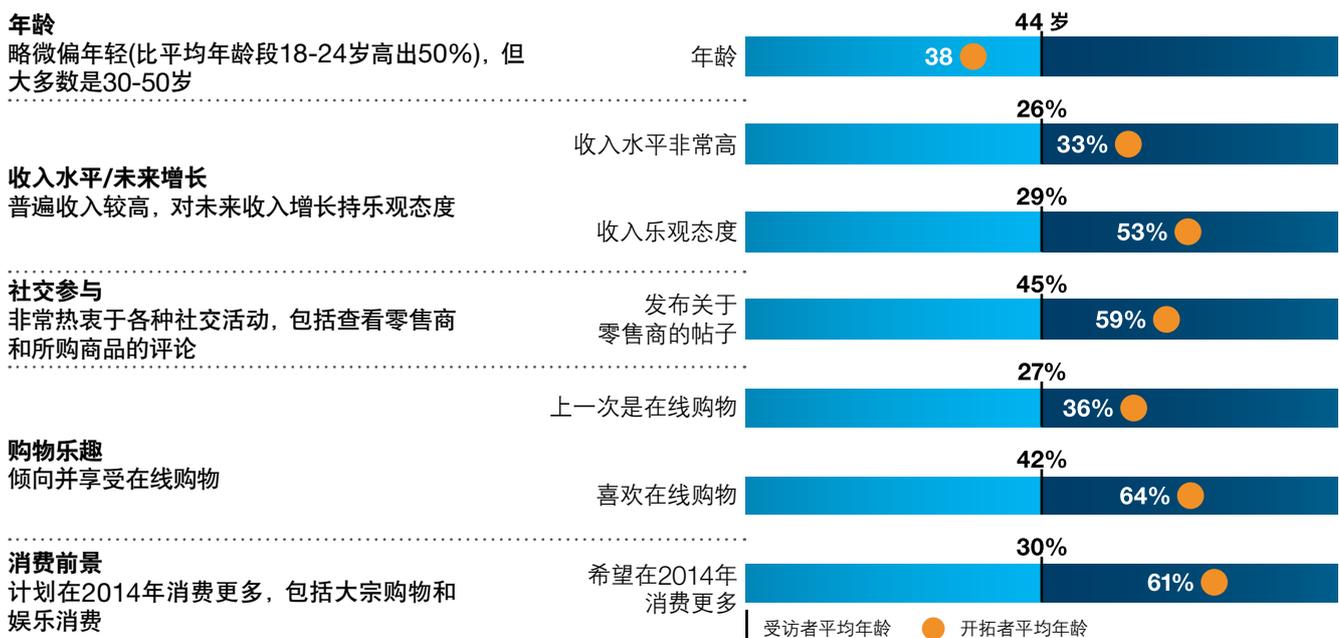
开拓者:广泛使用SoLoMo,用于购物和零售商评估

在全球范围内,开拓者占调研总人数的12%。虽然目前这一比例相对较少,但他们的人口统计特征的范围之宽超出许多人的期望(见图7)。大多数开拓者的年龄为30-50岁,仅比平均年龄稍微年轻一点。

与其他许多顾客相比,他们的收入水平更高,而且对未来收入更乐观。他们享受在线和其他形式的购物,而且期望今年的支出金额远高于去年。开拓者非常热

衷于社交,包括透露他们向零售商购物和参加其他活动的信息。作为重要的顾客,他们揣着鼓鼓的钱包和一些重要的要求。特别需要指出的是,他们对零售商提供SoLoMo能力提出了很高的期望。

与调研中的其他三组不同,开拓者的要求很难缩减到五个;相反,他们提出的17项要求都被认为“重要”(见图8)。这17项要求分为三类:自助完成,按需沟通,增强的、一致的跨渠道体验。



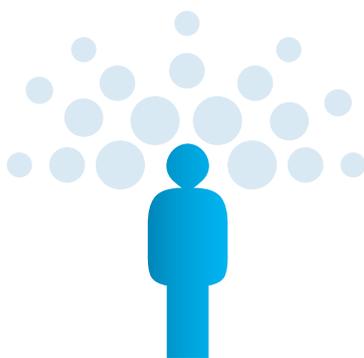
备注: n = 2,781。

图7. 开拓者(占样本的12%): 技术采用趋势和全渠道态度表明该群体将在未来继续增加。

最重要的全渠道能力

自助完成

- 找到门店的脱销商品并送货到家
- 网店购买商品可在门店退货
- 网店的按需个性化促销
- 门店的按需个性化促销
- 网店购买商品在门店取货
- 网店购买在另一个地点取货
- 使用自己的设备扫描商品
- 网店的按需个性化产品推荐
- 门店的按需个性化产品推荐



可见性

- 跟踪订单状态
- 跟踪跨渠道的服务问题
- 访问购买历史记录
- 在手机上访问库存

一致性

- 网店和门店的忠诚度计划一致
- 网店和门店的定价一致
- 网店和门店的优惠券可通用
- 网店和门店的种类一致

图8. 开拓者希望在需要的地点和时间自己完成，并且获得可见性和一致性。

自助完成

开拓者是“自助”零售时代的生力军。他们表示，他们希望控制整个过程，而且对技术的广泛采用让他们对行业产生了巨大影响力。这一组消费者习惯于使用自己的设备查看价格、寻找商品、阅读评论并跟踪订单。

按需沟通

开拓者的另一项期望是与零售商的按需沟通。这组人群不希望仅仅接收零售商的信息(例如电子邮件或销售通告)，而是特别希望有机会与零售商进行自助沟通。例如，在店内扫描展示台或货架而发起个性化沟通。

增强的、一致的跨渠道体验

自助服务和按需沟通使开拓者产生了查看自己的订单、购物历史和零售商库存的需求。开拓者跨渠道购

物的流动性决定了零售商必须提供一致的服务、价格和分类。在自助购物时，开拓者需要查看所需要的产品、最优惠的价格，而不希望因意外情况而感到困扰，例如仅适用于一个渠道的促销。作为最敏捷的顾客，如果零售商未提供这些能力，开拓者可能而且将会轻松地更换零售商。

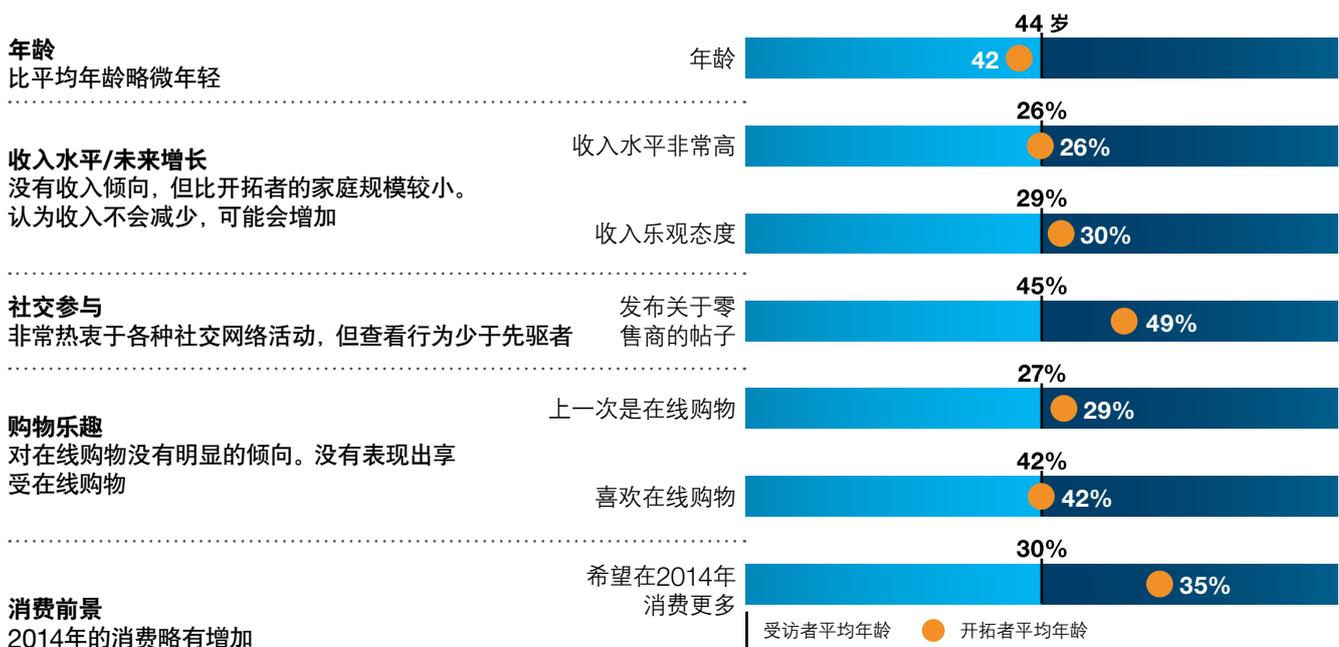
热衷于技术的顾客：从浏览到购买都使用 SoLoMo

除开拓者外，热衷于技术的顾客群体比其他群体更有可能使用SoLoMo技术(见图9)。热衷于技术的顾客(占调研样本的29%)可能包括技术的早期采用者，而且他们对于使用SoLoMo购物非常有兴趣。与开拓者一样，他们比调研中的普通顾客稍微年轻。由于热衷于技术的顾客比较富裕，而且承担更多责任，他们可能会跟从开拓者，并且希望获得所有可能的购物收益。

热衷于技术的顾客在利用技术方面与开拓者非常相似。然而，全渠道优势的重要性对这个群体比较低。热衷于技术的顾客在调研的全球消费者中占近三分之一，他们与普通消费者情况非常相似，不过他们对数字化社交活动的参与程度更高。他们对零售商的主要诉求是：

- 能够找到在门店脱销商品并送货到家；
- 网店和门店的定价一致；
- 跟踪订单状态；
- 网店购买商品可在门店退货；
- 网店和门店的优惠券可通用。

我们认为，在大多数情况下，热衷于技术的顾客与开拓者的做法相似。如今，热衷于技术的顾客并非要求苛刻的顾客。但是，在这组人群中，许多人的消费力提高，而且购买决策变得更加重要，我们预计，这些顾客会转向那些支持他们在购物时使用技术作为辅助手段的零售商。热衷于技术的顾客已经对全渠道有了强烈的需求，而且他们的期望在将来不太可能降低。另外，开拓者和热衷于技术的顾客将来会面临颠覆性创新。创新不仅来自零售行业的竞争对手，而且来自以全球顾客中倾向于使用技术的消费者和早期采用者为目标的其他行业。



备注：n = 2,781。

图9. 热衷于技术的顾客(占样本的29%)。将近三分之一的顾客使用SoLoMo功能，但还不是从零售商那里获得这些功能。

过渡期的顾客：有限地将SoLoMo用于调查和收集信息

最大的群体(占受访者的40%)是过渡期的顾客。他们主要使用技术进行调查,因此,他们尚未对最新的购物创新提出要求(见图10)。然而,过渡期的顾客希望深入了解库存信息和其他状态。尽管他们不是SoLoMo的重度用户,但他们仍然习惯于跨渠道购物。由于他们对创新保持开放态度,我们相信,这一群体将逐渐适应并而增加对SoLoMo技术的使用。

绝大多数顾客属于过渡期的顾客,而这一群体主要是平均年龄的顾客。尽管目前对SoLoMo技术的采用率并不高,但这些过渡期的顾客对于使用该技术并没有

特别表达否定意见。与基础的技术采用曲线一样,这些人使用新技术或新产品起步较晚,但他们可能在早期采用者带头之后加入。过渡期顾客的人口统计特征和态度使他们中的许多人会随着SoLoMo技术在市场上更普遍的应用而最终采用这些技术。

过渡期的顾客最需要的全渠道能力:

- 跟踪订单状态;
- 网店和门店的定价一致;
- 门店工作人员在移动设备上访问库存;
- 能够找到在门店脱销商品并送货到家;
- 网店购买商品可在门店退货。

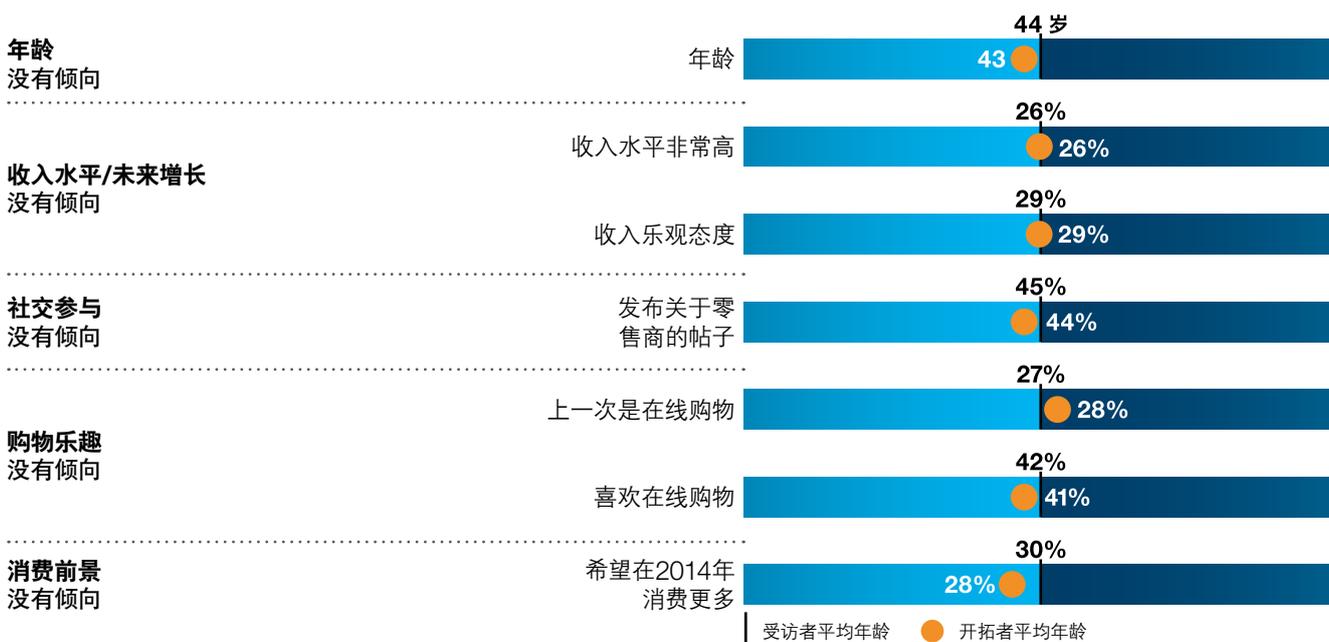


图10. 过渡期的顾客(占样本的40%): 已经习惯于跨渠道购物, 过渡期的顾客很可能逐渐增加对SoLoMo技术的使用。

由于对购物技术一般持积极态度，过渡期的顾客也可能最终转变为开拓者。他们采用技术的速度整体虽然较慢，但数量不可能减少。过渡期的顾客也有全渠道要求，这些要求与前五项要求类似，而且他们对于获取库存信息最有兴趣。

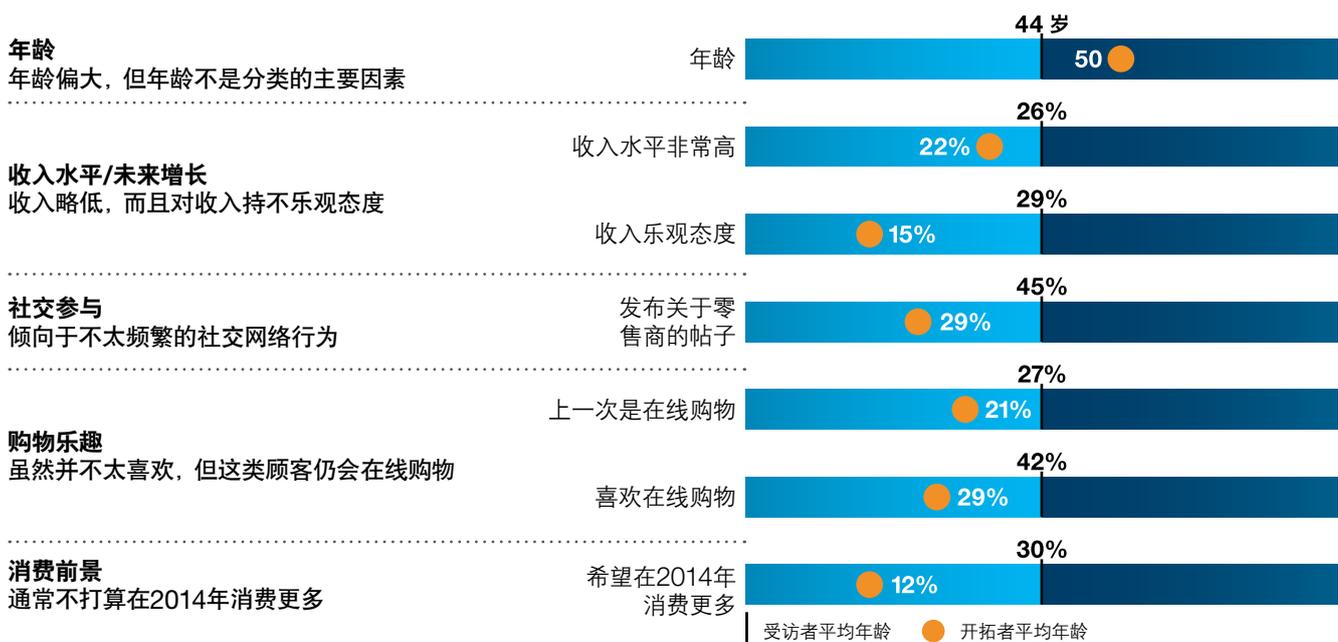
传统顾客：购物时使用的技术最少

传统顾客占顾客总数的五分之一。他们在采用技术方面表现落后，因此不太可能偏离当前轨道太远(见图11)。这个群体中的大部分年龄较大；然而，我们的调研发现，年龄并不是一个人处于某个消费者群体的决定因素。无论是在门店还是在网店购物，传统顾客都希望获得没有负面意外的体验。

传统顾客通常收入低，对收入增长持不乐观态度，在社交圈子中的影响小。他们可能享受在线购物，但比其他群体少。

传统顾客对零售商也有要求：

- 各个渠道的定价一致；
- 能够找到在门店脱销商品并送货到家；
- 各个渠道的商品种类一致；
- 跟踪订单状态；
- 网店和门店的忠诚计划一致。



备注：n = 5,106。

图11. 传统顾客(占样本的19%)：传统顾客在购物时采用技术方面表现落后，但每五个顾客中就有一个传统顾客，因而不应该忽略他们。

传统顾客是需要零售商支持的一个重要群体，尤其是正在经历老年群体迅速增加的一些国家。然而，传统顾客群体不太可能增加 — 例如，18岁以下的年轻顾客不太可能进入全面抵制技术的市场。甚至传统顾客也有全渠道期望，这与调研中的前五项期望相似，而且重点关注一致性。

未来顾客：听从开拓者

在所有这四个群体中，我们认为开拓者是未来的顾客。他们不是一小组“领先”的早期采用者。这12%有影响力、富裕而且乐观的顾客，他们正在为其他人铺平道路。热衷于技术的顾客和过渡期的顾客 共占调研对象的69%，他们已经适应了技术，并且对SoLoMo感兴趣。在绝大部分顾客中，他们与开拓者表现出同样的期望只是一个时间问题。

建议：满足顾客的要求

很明显，随着技术创新增强了双向可见性，并促成新的互动形式，互连的顾客对零售商的期望将持续快速增多。知道如何发挥技术优势的零售商将有能力提供当前大量顾客寻求的购物体验。为了满足顾客当前和未来的更高期望，零售商需要利用SoLoMo能力增强门店的吸引力，满足顾客的自助购物需求，并且根据开拓者的技术需求以及其他行业中正在进行的创新而对自身进行审查。

利用SoLoMo能力增强门店吸引力

对于大多数购物，门店仍然是主要形式。然而，在某些产品类别中，门店购物正在以前所未有的速度消失。激励门店购物的两个目标是产生更多客流和改善门店客户体验。通过合理理由请顾客提供SoLoMo信息的零售商可以吸引更多客流，并且更好地与门店内的顾客保持联系。

社交：通过社交渠道与消费者互动，吸引他们到门店购物

对于您的许多客户，社交网络为他们分享经验和共同提供了一个非常有意思的论坛。零售商如何与这一包含丰富数据和情感的环境保持联系？有两种方式：(1) 消费者“喜欢”您的网页(分享他们的社交信息，以供未来沟通)，以及(2) 消费者“喜欢”您的实体店内的物品。这两种方式都可以是让零售商进入社交网络与每个顾客交流，从而带来大量数据。“喜欢”的门店商品也为购物体验带来了更多乐趣。

为了保持活跃动态的联系，零售商需要根据顾客社交网络的目标和情感而制订战略，并且开发各项活动。在没有经过深思熟虑的计划的不要采取行动。如果顾客“喜欢”您的网页，他与视您为朋友，而且他们需要被视为朋友。您的网页不仅仅是发布销售通知的场所，它必须引人入胜，并且反映出广告语的个性。

在将社交网络与实体店结合在一起时，您要利用社交网络提供的乐趣和分享能力。门店顾客能否使用自己的设备扫描标志或标签而有机会赢得他们喜欢的专门促销的新商品？顾客能否看到有多少人“喜欢”某

件商品？在宣传商品时要保持趣味性，并且加入大量门店体验数据。您一定要培养分析这些数据的能力，以改善客户体验，并且改善您自己的运作、销售业绩，从而提高这些社交活动和促销的投资回报。

位置：根据顾客在门店内或附近的最新位置而与他们交流

门店客户自愿提供的位置信息包含丰富的数据，同时它使您能够向顾客提供独特的、基于位置的体验。作为零售商，您可以获得宝贵的信息，包括客流路径、花费的时间、浏览但未购买的商品。这些信息可帮助改善商品关联和陈列位置，从而提高门店效率。为了让人们乐意分享这些信息，您需要制订精心设计的门店体验计划。

当顾客在入口处扫描后开始购物流程时，考虑应为他们提供哪些“我的附近”宣传语或体验。对于通过扫描在门店入口“签到”的客户，提供数字或实体“礼品”。对于在门店内的“联网顾客”，推送关于附近商品的特殊电子标识。考虑提供随顾客移动的门店地图，了解他们已经走过的路径，并引导他们返回入口。门店与社交网络计划相结合，这为零售商带来了无限的可能性，并为消费者带来了乐趣。

移动：通过顾客手机传达门店商品分类和特价信息

精心设计的移动/文本战略是监控和规划“品牌价值”消息的关键。与SoLoMo的“社交消息”一样，“移动”的文本消息可将消费者与他们的希望联系起来，借此跟踪并评论对他们重要的事情。在顾客确定您的门店值得关注时，这会为您带来巨大的机遇，同时您也要承担明确的职责。

消费者对文本消息的响应伴随着特殊的要求：响应必须是接近即时且“始终在线的”。您要规划必须向顾客传达的内容，这些内容必须足够重要而且个性化，使他们愿意聆听。与客户的在线/忠诚度账户信息联系在一起，并访问其购买历史记录，当他们在店内或门店附近时向其发送个性化文本消息。通过文本消息与顾客分享他们表示有兴趣的活动或品牌的信息，并且用精心设计的回复进行响应。

您应采用事先设计好的响应计划对收到的消息进行监控和分析。在启动下一轮对话时也需要先做一个计划，但在开始前可以谨慎地迈出几小步。允许消费者轻松地文本中提供足够的信息，便于您随后有效地应对。

例如，在社交网站或者某次活动中，如果您邀请某人向网站发送文本“spring”，则您的媒体计划应包含足够的信息，通过一定的特殊性吸引这个好奇的消费者。在您培养更深入的个性化能力时，要关注现有的消息计划，了解您是否能够将一组准确的文本公告加入到活动中。但要注意通用性的消息，因为这些消息会令人生厌。

SoLoMo的每个要素都能为光临门店的每个客户带来好处。但是，将SoLoMo活动结合在一起可显著增强个性化和经验值。如果顾客选择向您发送文本消息并且在门店附件被跟踪，同时向他或她的社交网络广播，定制沟通的价值可能会增加好多倍。同时，在顾客享受到“私人定制”体验后，SoLoMo可为您带来强大的数据。

通过改善基础架构而满足顾客的自助购物体验

随着顾客越来越多地希望以自助服务方式查看商品和购物，允许跨渠道随意转换并提高可见性成为关键要求。消费者希望选择在最方便的时间、地点和媒介来研究和购买商品(即使商品缺货)，并且无忧地退货。这种自助服务可以由一个基础架构来提供支持，该基础架构可实现跨渠道的缺货履约和退货，负责解释渠道的差异，包括定价、分类和忠诚度收益。

协调跨渠道的缺货履约和无忧退货

在购买过程中提高可见性。在线订单跟踪是任何一家零售商都必须做到的，而且他们要提供一定的库存可见性。在相关商品的库存较低时警告网店顾客，使他们能够更准确地评估风险 - 对立即购物的顾客进行奖励，而不奖励以后购买的顾客。在库存低或者缺货时提供让顾客满意的回复，实时地挽回生意。例如，通过移动设备进行在线库存检查，并提供一个“送货到家”选项。在购买后，避免采用设计拙劣且沟通效果不好(最坏的情况下是没有沟通)的退货政策，造成想通过购买渠道之外的一个渠道退货的顾客失望。

合理地说明有意的渠道不一致，以避免负面意外

评估您的产品类别，确定专门定价和分类的合理性 - 并非所有情况都要求在店内全部陈列。明确解释对消费者的好处或者有意的差别的合理性，以减轻消费者的负面反应。例如：“此特殊定价的原因是…”，或者“您在网店可看到更多此类商品，因为…”。这些有意的特别定价或分类决定应精心设计。确认消费者出于价格原因而查看最多的商品类别在各渠道中都被精心地定制。

同样，在店内精心陈列那些消费者由于商品体验而购买较多的商品类别。例如，对于服饰，创建虚拟大号店或小号店可能是一种优秀的策略。但是，由于服饰是有触觉体验的，尺码经常不同，消费者可能很难理解您的店内为何缺少特殊尺码的陈列。使用货架消息解释如何进入虚拟陈列室，以及如何查看店内没有的特殊产品或尺码。

服饰并非顾客在购买前希望在店内体验的唯一商品类别。要经常评估除服饰之外的哪些类别的接触数量较高，从而为到店顾客提供专门的购物体验。按照类别谨慎地确定您会限制哪些类别在店内展示 - 这样做时，要保证货架的消息能够指出店外有货。

要让自助服务的顾客明确定价和类别的有意渠道差异。无论是否有意，自助服务的顾客都越来越容易了解到渠道的不一致。零售商需要快速解决问题，同时解释根据渠道不同采取有意差异的好处。告诉顾客他们有权享受特殊定价，或者为何能够在网店看到更多类似商品。创建一个空间，让特殊价格体现其意义；或者为长尾营销的类别制造一个虚拟陈列室。

最后，要仔细考虑特定渠道的促销决定，了解到如果没有通过其他方式告知，消费者会期望零售商在各个渠道提供同样的价格和促销。采用系统的理念将一致性和透明性融合到顾客忠诚度计划和奖励计划的执行中。

根据开拓者的愿望清单以及其他行业中的创新而进行自身审查

提供履约灵活性

灵活地提供新的履约选项。允许在网店购物后在门店取货，或者在门店或家里之外的多个“辅助地点”取货。持续检查您能够满足这些以及其他非标准的履约要求，而不是将潜在业务机会拱手让给竞争对手。

实施按需沟通选项

不仅仅了解顾客首选的沟通方法。通过更深入的挖掘让消费者在准备购物时发起对话，无论是在家里、店内还是其他地方。在客户愿意的情况下，让顾客决定通过首选渠道与您沟通，以浏览商品、获得个性化促销，或者咨询问题。

随时关注其他行业中的客户体验如何变化

客户体验很难由零售商自己掌控。寻求并建立其他行业利用技术创造的创新体验。其他行业的经验对于优化零售商与消费者的交流效果起着重要作用，同时，技术也扮演着重要角色。考虑移动技术的新用途、航空公司的移动登机牌和银行的移动支付功能，包括咖啡厅和零售业内的一些早期采用者。消费者不仅希望得到关注，而且很快将期望在购物时获得类似的体验。零售商需要坚持不懈地探索如何适应或者融合目前在零售业内外已经在使用的数字创新。

立即行动 — 但从何处开始？

零售商必须快速评估全球各地消费者的更高期望，从而开始为每个人提供开拓者所需要的服务。以最有效的方式利用技术服务于数量日益增多的顾客。回答以下问题可帮助确定最关键的后继行动：

- 为提高门店购物吸引力，您如何评估需要做出的变化类型？如何充分利用日益增多的网上购物人群？
- 您在赢得顾客信任方面有何计划，使他们能够放心地分享SoLoMo信息，并且从中获得奖励，而您可以利用这些信息向他们提供定制且有意义的商品？其他行业中的哪些例子可指导您开展这种创新以及其他以技术为支持的创新？
- 鉴于SoLoMo数据的价值，您能够向那些选择以数字方式关注您的门店的顾客提供什么？
- 消费者为何希望与您的门店沟通？如果某人在进入门店后发送“yourbanner”文本，您的消息如何向该人直接发送，而且他或她会认为这些信息是定制且珍贵的？
- 您如何向顾客解释不同渠道间商品分类不同的原因？如何 — 以及向哪些顾客 — 告知除实体店外还有更多商品可供选择？为了防止无意的差异，您需要进行哪些检查和平衡？
- 您已经提供了哪些自助服务，您目前可以实现的最优先能力是什么？

结束语

零售新时代意味着零售商需要随着消费者期望的持续提高而优化战略。现已准备好满足这些更高期望的零售商更有能力通过融合主要技术趋势(移动性、社交、分析和云)实现购物模式的创新并在竞争中占据优势地位。

了解消费者目前想要什么以及未来可能想要什么对于零售业的成功都至关重要。在了解客户期望后，零售商接下来要盘查当前的能力，然后确定优先次序，并制定满足或超出这些期望的行动计划。

相关文献

Klena, Kali, Jill Puleri。 “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。2013年4月。<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/transitioningshopper/>

Berman, Saul J.博士, Nadia Leonelli, Anthony Marshall。 “数字化变革：为截然不同的未来做好准备”。IBM商业价值研究院。2013年12月。

Shockley, Rebecca, Keith Mercier。 “分析：大数据在零售业的实际应用”。IBM商业价值研究院。2013年。https://www14.software.ibm.com/webapp/iwm/web/signup.do?source=ind-enurture_short_form&S_PKG=ov16938

关于作者

Kali Klena, IBM商业价值研究院的全球零售业领导人。她在零售业创新、消费者研究和解决方案咨询领域拥有超过20年丰富经验。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业领导人。她负责零售门店、销售、供应链和多渠道的解决方案的战略与开发。她与零售业客户合作已有超过20年丰富经验，并担任了多个领导职务，包括销售、营销和咨询。她的联系方式是：jpuleri@us.ibm.com

合作者

Joni McDonald, 思想领导力内容战略家, IBM销售与经销

Laura VanTine, 零售业全球业务顾问, IBM全球企业咨询服务部

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。

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 Klena, Kali and Jill Puleri. "From transactions to relationships: Connecting with the transitioning shopper. IBM Institute for Business Value." April 2013. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/transitioningshopper/>
- 2 Ibid.
- 3 Ibid.
- 4 Ibid.
- 5 Ibid.
- 6 2013 IBM Digital Analytics Benchmark: Cyber Monday.
- 7 Klena, Kali and Jill Puleri. "From transactions to relationships: Connecting with the transitioning shopper." IBM Institute for Business Value. April 2013. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/transitioningshopper/>
- 8 Ibid.



© Copyright IBM Corporation 2014

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