

## 零售业的智慧商务

*在智慧消费者不断发展的时代打造  
品牌亲密度*



目前智慧消费者的行为在零售史上是独一无二的。他们比以往任何时候的物联化程度都要高，现在，在购物过程中使用两种或更多技术的消费者比上年增长 36%，而在购物时完全没有使用任何技术的消费者则减少了 30%。<sup>1</sup>

随着购物技术的使用不断增长，智慧消费者与其他人互联的程度比以往任何时候都更高。全球移动电话用户相当于世界人口的 87%。<sup>2</sup>此外，智慧消费者还不断获得更多智能工具（例如，全球智能手机市场在 2011 年预计将增长 49.2%）。<sup>3</sup>但是，除了单纯的连接和获得更多智能工具之外，技术在日常生活中的渗透程度也不断提高。例如，91% 的移动用户 24/7 保持其手机距离自己一米范围以内。<sup>4</sup>美国青少年每月平均发送或接收 3,339 条短信（比上年增长 8%）。<sup>5</sup>[即每天大约 110 条短信。]50% 的购物者会在购物时查询其手机，而 80% 的人在商店里使用过自己的手机。<sup>6</sup>

随着更多机会的获得和使用技术，我们也有更多机会获得信息。并且，消费者收集信息的来源数量也在持续增长。预计到 2013 年，仅仅是用户生成的内容（例如，评价/评论、博客等）就会增长到 1.145 亿个创作者。<sup>7</sup>事实上，91% 的消费者喜欢在线与其他消费者分享他们有关品牌体验的意见。<sup>8</sup>并且智慧消费者会关注这些由用户生成的内容（例如，61% 的消费者在确定购买决策之前，都依赖于产品信息的用户评论；<sup>9</sup>67% 的购物者在网上阅读完建议后，会在网上发生更多消费；<sup>10</sup>并且有联合评论的产品与没有评论的产品相比，前者的转化率高 26%）。<sup>11</sup>

这种全新的物联化、互联化且智能化的智慧消费者通过另一个镜头查看她的世界.....一个突出显示可能性的镜头。而且，她希望在与零售商的品牌进行交互的每个阶段中都能从每个零售商处获得更好的客户体验。此外，这位要求更苛刻的消费者有着明确的喜好和期望。她：

- 希望零售商证明，它们“理解”她 (59%)<sup>12</sup> 并且它们知道：她喜欢什么产品或服务 (64 %)、她喜欢的优惠类型 (61%)、她是新客户还是回头客 (54 %)，以及她的通信偏好 (47%)<sup>13</sup>
- 希望零售商维护她的跨渠道购物历史记录 (53 %)，并且明确地期望更精确的个性化信息（例如，当经常购买的产品有促销时得到通知 (59%)）<sup>14</sup>
- 希望得到匹配新采购与前次采购是否合适的协助，并且不需要考虑原来的采购渠道 (49 %) <sup>15</sup>
- 希望能够通过任意渠道组合完成订单 (61 %)，跟踪订单 (87%)，以及接收订单的交付通知 (79 %) <sup>16</sup>
- 希望在订单已完成备货，可以到店提货时得到通知 (91%)<sup>17</sup>
- 希望能够到店铺提取在线订单 (67 %) 和/或将它退到店铺 (85%)<sup>18</sup>
- 在商店时会花更多钱：
- 获得非商店购买的订单（36% 的时间）
- 订单退货（33% 的时间）<sup>19</sup>
- 希望有更多技术支持的商店联营（即，通过移动设备）：改善客户服务 (64%) 和更好地获得产品信息、库存位置和订购 (53%)<sup>20</sup>
- 希望查看店内产品是否有货：在网上 (44%)；通过移动设备 (66%)<sup>22</sup>

- 希望使用自己的智能手机：找到缺货产品项，购买它，并将它装运（46%）；在商店时查找一个产品项的价格（57%）；以及在商店时访问产品评论（46%）<sup>23</sup>
- 认为缺货是头号的负面店内体验（72%的 Y 世代或 X 世代；77%的婴儿潮）；<sup>24</sup> 当面临缺货时将：离开，并且没有购买其他产品（42%），在一个竞争零售商处购买（39%），在不喜欢的零售商处避免至少一次未来采购（29%）<sup>25</sup>
- 认为店铺联营能够找到缺货产品并找到一种方式来交付给她是很重要的（72%），并且如果零售商可以在库存中找到该产品并运送给她，她将购买该产品（66%）<sup>26</sup>
- 认为结账缓慢是排在第二位的负面店内体验（67%的 Y 世代，65%的 X 世代，69%的婴儿潮）<sup>27</sup>

这些高度期望的重要性被不断发展的智慧消费者的两个关键动态进一步放大。首先，她信任其他消费者的建议多于她最喜欢的零售商或制造商。[90%的消费者信任朋友和家人的建议。此外，70%的消费者信任完全陌生的人的建议（例如，产品评论/评分）。<sup>28</sup>但是，只有18%的消费者信任零售商或制造商的建议。<sup>29</sup>]其次，负面的顾客体验新闻以前只限于几个家人和朋友知道，但零售商已无法继续在这种比较安全的世界中经营。今天的社交 Web 可以让客户的不满立即被宣传给数千名消费者受众。[事实上，81%受访消费者表示，他们会

通过社交网站获得有关即将购买的产品意见，其中74%的受访者表示，他们认为这些意见会影响其购买决策]。<sup>30</sup>

零售商已不再是消费者感知及偏爱其品牌的主要影响点。消费者的购买决策已不再主要受零售商的影响。今天的智慧消费者比以往任何时候都对其他消费者有着更大的影响力，也更容易受到其他消费者的影响。并且，因为不断获得技术，在日常生活中更频繁地使用技术，特别是在购物过程中增加技术的使用，所以今天的智慧消费者可以即时访问成千上万来源的大量有影响力的意见——其中大部分都远远超出了零售商的控制。

零售商对消费者的品牌偏好和购买决策的这种影响力消退，使得零售商极度需要制定步骤来巩固品牌的忠诚度（这是他们可以努力的领域），以在某种程度上恢复对消费者的品牌偏好和购买决策的影响。品牌反对者会贬低您的品牌，使其他消费者倾向于在您的竞争对手处购买产品。品牌中立者很容易让自己对某个零售商的喜好转移到另一个零售商。品牌忠诚者表现出向您购买比向您的竞争对手购买产品要更频繁的倾向。但是，品牌拥护者强烈地感到您对他们而言已足够，所以他们往往会以正面的态度向其他人主动地谈论您的品牌。那么，您的目标是对最有影响力的客户的品牌体验产生积极的影响，让他们在品牌忠诚度曲线上向上移动，从品牌反对者、品牌中立者或品牌忠诚者一直到品牌拥护者，以主动地为您向其他消费者推广您的品牌。

## 利用可以控制的资源

在消费者的品牌感知方面，对于所有您无法控制的因素（其他消费者不断增加的影响），您可以在客户亲身与您的品牌进行交互时直接影响他们所获得的体验。这些实际的品牌交互点在购物曲线中被分为五个阶段：

- 1. 认识** – 消费者如何以及在何处发现您、产品、促销活动等。这有可能通过任意数量的来源实现，如口碑、电视、广播、Internet、广告牌、平面广告、电子邮件、短信等。
- 2. 浏览和研究** – 消费者如何收集有关您、产品、促销活动等的信息。这也可以使用无数的信息来源完成，并且这越来越难找到一致的、重复的模式。
- 3. 购买** – 消费者如何对产品或服务进行支付。当然，存在大量可能性（例如，现金、支票、信用卡/借记卡、礼品卡、忠诚点、PayPal、手机支付、交换信用等）。
- 4. 接收** – 消费者如何实际获得她购买的产品。这可以包括在商店中购买“拿了就走”的产品、在店内提取非店铺购买的产品、顾客到有库存的店铺提取缺货产品、将产品从商店或配送中心 (DC) 运送到消费者家里、由供应商发货等。
- 5. 服务和支持** – 在收到所购买的产品或服务后发生的所有协助。除了提供经典服务台或客户服务之外，还包括安装、培训、维修、保修等服务，并可能涉及提供这些服务的多个外部合作伙伴（零售商的品牌之外）。

为了可以获得所有机会，以改进对智慧消费者的高度期望和整个购物曲线的日益复杂性所作出的响应，近期具有挑战性的经济时代的清醒教训提醒我们，您还必须关注运营效率的提高。这种平衡（即，提升客户体验和运营效率之间的平衡）对于盈利性增长至关重要。因此，从战略如何影响客户的品牌交互和/或战略如何提高运营卓越性两方面去检查新发展战略的所有方面，这一点很重要。

IBM 将这种方法（即，实现这种平衡的方法）称为智慧商务，目的是创建一个差异化品牌体验（以加强品牌忠诚度并驱动增长），实现更高的运营效率（以最大限度地降低成本和提高盈利能力）。它是否优化库存利用率，提升店铺执行力，自动化供应链，支持跨渠道零售，利用高级分析以更好地了解客户和业务，运营如何提高品牌体验等，智慧商务帮助零售商精简流程，实现更高的效率，并最大限度地提高资产回报，以实现盈利性增长，同时创建一个差异化品牌体验。

## 智慧消费者对“品牌”的感知

在智慧商务的核心，对零售世界的观点是：承认今天的智慧消费者相互对彼此的品牌意见和购买决策施加了很高的影响。认识到这一点，零售商必须认真分析在整条购物曲线上最关键的交互点，(1) 识别对其客户品牌忠诚度影响力最大的领域，(2) 采取行动深化品牌关系。事实上，当零售商对消费者的选择所产生的影响力在不断降低时，品牌忠诚度

成为生存和发展的新战场。有鉴于此，积极的零售商正在寻找各种方式，通过他们的客户向其他消费者间接地进行市场营销……因此，利用品牌拥护者来将品牌中立者和品牌忠诚者转换为品牌拥护者。

在开始制定您的智慧商务战略之前，重要的是要从智慧消费者的角度来看“品牌”的概念，从而最有效地将智慧商务应用到您的业务中：

“品牌”不仅仅是您的徽标和广告语——从智慧商务的角度来说，品牌忠诚度不仅仅是关于您尝试在市场上塑造的形象……也不仅仅是关于您的自有品牌产品或您的忠诚度计划。品牌的重点是您的客户与您之间的每一次交互，以及这些交互对两方面的影响：(1) 她对您的意见，和 (2) 她在未来选择向您而不是您的竞争对手购买产品的倾向性。品牌是在客户想起您时，出现在她脑海中的一套完整印象。而且，她对您的忠诚度直接取决于她对过去与您有关的体验的想法会引起正面、负面还是中性的反应。

“品牌体验”在付款时并未结束——品牌体验远远超过消费者将她的钱交给您并结束交易的时间点。它还包括她获得自己购买的产品时的体验、与她的采购有关的任何服务、获得与其采购有关的持续问题的回答，以及她在退货或换货时的体验。还应当强调的是，品牌体验的起点并不是您的客户走进您的店门、访问您的 Web 站点，或打开您的移动应用程序。而是通过她从您这里收到的信息的针对性以及您表现出来的对她的了解程度来塑造的。总之，这是她在整个购物曲线的所有阶段中与您的品牌有关的所有体验的总和。

客户的“品牌体验”可能会提高品牌忠诚度，也可能会削弱它——客户在与您的品牌进行交互时的体验，可能会加深她与您的关系，也可能给她留下一个坏印象。正如您应该寻找途径来提高她的品牌体验一样，您也应该仔细识别和处理那些低于平均水平的表现可能会创造不佳品牌体验的领域。

“品牌体验”是渠道无关的——客户不会看到分离的各个渠道（例如，店铺、Web、移动、呼叫中心、网亭等）。她不在乎（不希望必须关心）您的业务单元如何组织。她不关心您的店铺经理没有因向电子商务销售提供服务而受到奖励。而且，她不关心您已选择按渠道分配库存（有时会导致产品在某个渠道缺货时，在另一个渠道有货）。不管您有多少个渠道、独立的业务单元，或库存池，客户都只会看到您的品牌，并期望获得与该品牌的无缝体验。作为这一事实的证据，美国消费者的调查表明，85% 的受访者预期获得跨所有零售商渠道的无缝体验。<sup>31</sup>

某些部分的“品牌体验”对客户忠诚度将比其他部分更重要——正如您将在下一节中看到的，某些客户体验的因素对品牌忠诚度的影响比其他因素要大。并且最重要的影响因素通常会使一个零售商与另一个零售商有所不同。例如，折扣日用百货零售商与高端、高触点的时装零售商相比，品牌忠诚度的影响因素通常都会有极大差异。同样，杂货零售商的忠诚度与专业电子产品零售商的忠诚度，通常会受到不同因素的影响。

## 制定您的智慧商务战略

为您的企业塑造一个智慧商务战略，从识别对客户品牌忠诚度最有影响力的因素开始。因为智慧商务的目标是以可获利的方式深化客户与品牌的关系——以创建品牌拥护者，您可以通过他们向其他消费者推广您的品牌——您要确保自己在创造和维持一个有助于增加品牌亲密度的品牌体验，从而推动增长。

问题变成了，“什么因素最能使您的客户倾向于向您而不是您的竞争对手购买产品？”如前所述，这些因素对于不同零售商通常有很大的差别。但是，忠诚度通常基于这两种您应该考虑的影响因素之一（或两者兼有）：实际因素和情感因素。了解您的客户，以及是什么原因导致他们选择您而不是您的竞争对手，这将帮助您更好地理解使客户倾向于坚持向您购买产品的实际和情感因素组合。

首先，将影响客户对您的忠诚度的最重要因素列成首要考虑因素列表。您应该将来自所有渠道（如，店铺、电子商务、移动、呼叫中心等）的输入内容填入该列表，对于查询的区域或收集的因素均没有数量限制。

一旦您编制了有代表性的列表，接下来应该尝试根据这些因素对客户忠诚度的影响程度对它们进行排名。从三个角度考虑每一项因素。第一个并且是最重要的一个，哪些因素对于客户而言最重要？第二，如果您在该类别有所改善，该因素对忠诚度的影响有多大？第三，如果您在这方面表现不佳（或没有改善），它对忠诚度的损害有多大？对您的客户最重要的因素，以及有最大优点和/或最致命缺点的因素，应该排名最高。

因为任何组织都不会有无限的资源，所以重要的是将列表缩短为对客户忠诚度影响最大的 5~10 个因素。这是客户分析可以提供大量协助的一个过程，客户分析可以突出哪个客户群（比单纯的人口统计粒度更细的级别）中有最多的品牌忠诚者和品牌拥护者，该群体对您的品牌最有价值。忠诚度影响因素的结果列表将是最重要的一点，可利用它深化客户与品牌的关系，以及客户对品牌的忠诚度，从而创造出品牌拥护者，他们将为您向其他消费者推广您的品牌。

最后一步是分析各影响因素，并确定该因素在购物曲线中的哪个位置对客户与品牌的关系有最显著的影响。您就是要从这里开始塑造自己的智慧商务战略，确定哪些改变可以让每个目标影响因素对深化品牌关系产生最大的影响，同时提高运营效率。而且 IBM 在零售业拥有数十年的经验，以及我们与该行业内最优秀、最出类拔萃的企业进行合作，所以在这些讨论中可为您带来巨大的价值。

### 面向零售业的 IBM 智慧商务解决方案

为了满足今天智慧消费者的需求，零售商需要提供一个智慧商务体验，以深化品牌关系，创建品牌的亲密感，并强化品牌忠诚度。同时，零售商必须通过提高运营效率来保护盈利。IBM 一系列丰富的零售业解决方案和服务可以

帮助零售商加快自己的智慧商务旅程，以提升客户的品牌体验，同时提高运营卓越性。100 多年来，IBM 始终致力于提供全面的集成解决方案，这些解决方案既灵活又开放，并能够向世界各地的零售商提供更好的业务成果。IBM 强大的零售业解决方案组合充分利用成熟的产品和丰富的行业经验，与我们认证的 IBM 业务合作伙伴全球网络一起，每次利用一个发展步骤，帮助您部署智慧商务战略，并打造与众不同的业务价值。这是 IBM 被普遍认为是零售行业黄金标准的众多原因之一。在 IBM，我们每天都在交付零售业的未来。

### 更多信息

如需了解有关 IBM 面向零售业的智慧商务的更多信息，并探索更多切入点，请联系 IBM 代表或 IBM 业务合作伙伴，或者访问：[www.ibm.com](http://www.ibm.com)。



© 版权所有 IBM Corporation 2011

IBM Corporation  
Software Group  
Route 100  
Somers, NY 10589  
USA

在美国印刷  
2011 年 11 月  
保留所有权利

IBM、IBM 徽标和 [ibm.com](http://ibm.com) 是国际商业机器公司在全球许多司法区域的商标或注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。关于 IBM 商标的最新列表，请访问 [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml) 的“Copyright and trademark information”部分。

本出版物中对 IBM 产品或服务的引用不代表 IBM 打算在所有 IBM 运营的国家或地区都提供这些产品或服务。

本文档中所包含的信息只用于提供信息的目的。虽然在检查本文信息时尽量保证其完整性和准确性，但它只按“现状”提供，没有任何隐含或者明确的担保。此外，本文包含的信息根据 IBM 当前产品计划和策略提供，如有变更，恕不另行通知。

IBM 不承担因为使用本文内容和其他相关内容而造成的损害。本文中不包含的内容不打算、也不应该作为 IBM（或其供应商或其许可证销售商）的担保或表示，或者修改适用于 IBM 软件的许可证协议的条款。

每个 IBM 客户应负责确保遵守法律要求。请有能力的法律顾问提供有关任何相关法律和监管要求的鉴定和解释建议是客户自己的责任，它们可能会影响客户的业务以及客户为遵守这些法律可能需要采取的任何行动。IBM 不提供法律建议，也不表示或保证其服务或产品将确保客户遵守任何法律。

本文出现的所有客户例子均为了说明这些客户如何使用 IBM 产品，以及他们可能已达到的效果。实际环境成本和性能特征可能会因为客户的不同而变化。

- 1 来源：“善用智慧消费者”；IBM 商业价值研究院；2011
- 2 来源：“2011 年的世界：ICT 的事实和数字”；ITU World Telecommunication
- 3 来源：“全球每季度手机跟踪”；IDC；2011 年 3 月
- 4 来源：“中国移动 5 万用户调查”；Morgan Stanley Research；2007；
- 5 来源：Nielsen Study：美国青少年的移动数据习惯；The Nielsen Company；2010 年 10 月
- 6 来源：“向移动购物者进行市场营销”；Arc Worldwide；2010 年 12 月
- 7 来源：“用户生成的内容：更流行而不是盈利能力更强” Paul Verna, eMarketer；2009 年 1 月

- 8 来源：“您的故事：建立品牌关系”调查；Yahoo!/ BBDO；2011 年 10 月
- 9 来源：“数字消费行为研究”；Avenue A/Razorfish；2008
- 10 来源：网上购物者调查；Internet 零售商；2009 年 9 月
- 11 来源：“附有联合评论的产品的转化率高 26%”；Bazaarvoice；1/21/10
- 12 来源：“您的故事：建立品牌关系”调查；Yahoo!/ BBDO；2011 年 10 月
- 13 来源：“电子邮件营销者的宣言：消费者需求的相关性”；e-Dialog Center For Digital Marketing Excellence；2010
- 14 来源：“跨渠道品牌交互：2010 年的消费者喜好”；Sterling Commerce；2010
- 15 来源：“跨渠道品牌交互：2010 年的消费者喜好”；Sterling Commerce；2010
- 16 来源：“跨渠道品牌交互：2010 年的消费者喜好”；Sterling Commerce；2010
- 17 来源：“跨渠道品牌交互：2010 年的消费者喜好”；Sterling Commerce；2010
- 18 来源：“多渠道购物体验，2010”；Opinion Research Corporation for Sterling Commerce；2010
- 19 来源：“跨渠道品牌交互：2010 年的消费者喜好”；Sterling Commerce；2010
- 20 来源：“2011 购物者体验研究”；RIS News；2011
- 21 来源：“了解在多渠道零售中的消费者模式和偏好”；IBM 商业价值研究院；2008 年 9 月
- 22 来源：“跨渠道品牌交互：2010 年的消费者喜好”；Sterling Commerce；2010
- 23 来源：“跨渠道品牌交互：2010 年的消费者喜好”；Sterling Commerce；2010
- 24 来源：“2011 购物者体验研究”；RIS News；2011
- 25 来源：“跨渠道品牌交互：2010 年的消费者喜好”；Sterling Commerce；2010
- 26 来源：“跨渠道品牌交互：2010 年的消费者喜好”；Sterling Commerce；2010
- 27 来源：“2011 购物者体验研究”；RIS News；2011
- 28 来源：“全球在线消费者调查”；Nielsen；2009 年 7 月
- 29 来源：“善用智慧消费者”；IBM 商业价值研究院；2011
- 30 来源：“社交媒体是否影响在线购物？”Bloomberg BusinessWeek re: myYearbook 对 45,000 用户的在线调查；2010 年 1 月
- 31 来源：“跨渠道品牌交互：2010 年的消费者喜好”；Sterling Commerce；2010



请回收利用