



消费者决策过程的数字化过程





Edwin van Bommel, David Edelman, Kelly Ungerman

我们访谈过的高管中，无论身处银行、零售还是其他行业，很多人仍在苦恼如何为客户设计完美的跨渠道体验，即如何利用数字化高效地、无缝地提供给客户真正需要的、合时宜的产品或服务信息。

当然这种追求完美的营销不会徒劳：未来 5 年左右，人们将有望看到消费者体验在实体和虚拟环境之间的彻底融合。事实上，由于无处不在的大数据、物联网和网站编程与设计升级等因素的综合作用，消费者决策的历程已悄然改变。(注释 1) 现在的客户如果想搜索和购买新产品和服务，随时随地、线上线下都有海量选择，7 天×24 小时，一切尽在指间。在这种情形下，数字渠道不再只是与客户互动的“低成本方式”，而是成为开展促销、刺激销售、提升市场份额的关键手段。到 2016 年，互联网将影响超过一半以上的零售业，相当于近 2 万亿美元的潜在销售商机。(注释 2)

很多公司可能会放松警惕，以为自己已准备就绪了。大多数公司深谙如何洞悉客户的搜索需求，以及加大社交媒体的使用力度。有的甚至进行所谓的宣传“设计”，即设计简便而自动化的方式供消费者发表评论或者描述如何与品牌展开互动。

然而，工具和标准变化之快非企业所能应对。不用多久，客户就可以通过图像、语音和手势来搜索产品，自动参与别人的交易行为，借助某些可以放大现实的设备（如谷歌眼镜）找到新的机会。企业以何种方式让客户参与这些数字渠道将产生深远的影响，个中原因不仅仅在于将兴趣迅速转化为销售的商机，更重要的是，根据我们的研究，消费者做出的决策中有 2/3 取决于整个过程中体验的质量。（注释 3）

为了跟上日新月异的技术发展周期、提升自身的多平台营销，企业需要采用不同的方法来管理消费者的决策过程，这样的方法必须能适应数字化带来的迅捷变化，同时着眼于以下三大能力：

探索。我们在访谈中发现，很多高管更注意数据的获取而不是数据的分析与挖掘。事实上，公司必须应用先进的分析手段处理大量结构化和非结构化的数据，以期能 360 度全方位地了解客户。客户接触战略应基于对客户近期行为和过去与本公司有关的体验进行的经验分析，还应包括客户手机或其社交媒体数据中传递出的信号。

设计。如今消费者比过去有更大的自主性，因此企业需要精心设计一套极富吸引力的客户体验方案，其中所有互动环节均应明确地与客户决策

过程中的不同阶段一一对应。

交付。在“24 小时在线”的营销计划中，企业与客户互动方式恰到好处，在决策进程中的任意接触点均能保持同步。这种模式需要一支灵活而专业、由数据分析和信息技术、营销、用户体验设计等各种人才汇聚而成的团队来支撑。这些跨职能的团队需要强有力的协调和沟通技能，需要不遗余力地完成不断重复的测试、学习和扩展的过程，而且整个推进的节奏之快能给诸多对手造成压力。

试想，如果企业专注于改善这三大能力，由此带来的跨渠道美好体验将会是怎样的呢？

新规则.....

Mike 和 Linda 是一对刚买了房子的夫妇，他俩正考虑添置一台洗衣机和一台烘干机。他们的购买历程是这样的：首先，上几家家电零售商的网站看看。在其中一家的网站上，他们找到了 3 个感兴趣的型号，把它们加入了收藏夹。由于买的房子不大，空间有限，加上这也算得上是一笔大开销，因此夫妻俩决定去门店亲眼看看产品。

如果是优化后的跨渠道体验，他们应该可以在零售商网站上找到最近的实体店，利用谷歌地图找到具体路线，然后开车去看产品。到那儿还没进入店堂，入口处的传感器就已经辨别出了他们的身份，并迅速发送了欢迎短信，同时根据他们在该店的购物记录为其提供了个性化产品和服务推

荐。他们很快就收到了收藏夹的链接地址，还有他们可能感兴趣的洗衣机和烘干机的最新规格和价格信息（根据门店网站上的浏览记录）。此外，他们还收到了收藏夹中两款产品的促销信息：“指定品牌家电 85 折，仅限当日。”

当点击收藏列表，随即出现了该门店的示意图，告诉他们家电区的具体位置，点击“呼叫按钮”即可与专业导购直接对话。他们见到了销售人员，问了几个问题、量了一下尺寸，最后锁定了某个品牌特定型号的洗衣机和烘干机。由于该门店采用了先进的标签分类技术，因此该款洗衣机和烘干机的相关信息已经与其他应用自动同步在他们的手机上了。他们可以使用“消费者报告”程序浏览评价，给父母发信息寻求建议，也可以在 Facebook 上咨询朋友是否要购买，甚至还可以与其他商家比较价格。他们还能利用零售商在手机应用程序上的“虚拟设计师”功能，输入房间尺寸和装修等关键信息，即可预览洗衣机和烘干机搬回家后的视觉效果。

各方面反馈都不错，他们决定趁着 85 折优惠活动买下电器。Mike 用他的“智能手表”支付了账单。离开门店前他们敲定了送货的日期与时间；一周后，在约定的日子，他们收到通知，送货的卡车已经到达附近，货物上门前半小时会短信通知，也就是说他们不必为了等着收货而取消其他安排。三周后，零售商发来短信，为他们提供针对购房一年内的客户度身打造的其他家电和家居改善服务的优惠信息。如上所述的新一轮循环又开始了。

.....需要新能力

上述例子表明，使消费者希望与商家实时接触与互动的潮流无法阻挡。在客户购物决策的全过程，每个接触点都是一次品牌体验、一次与消费者互动的机会，而数字化接触点则放大了这一切。为了最大化地促成和利用数字化渠道，企业需要着重于提升三大能力：

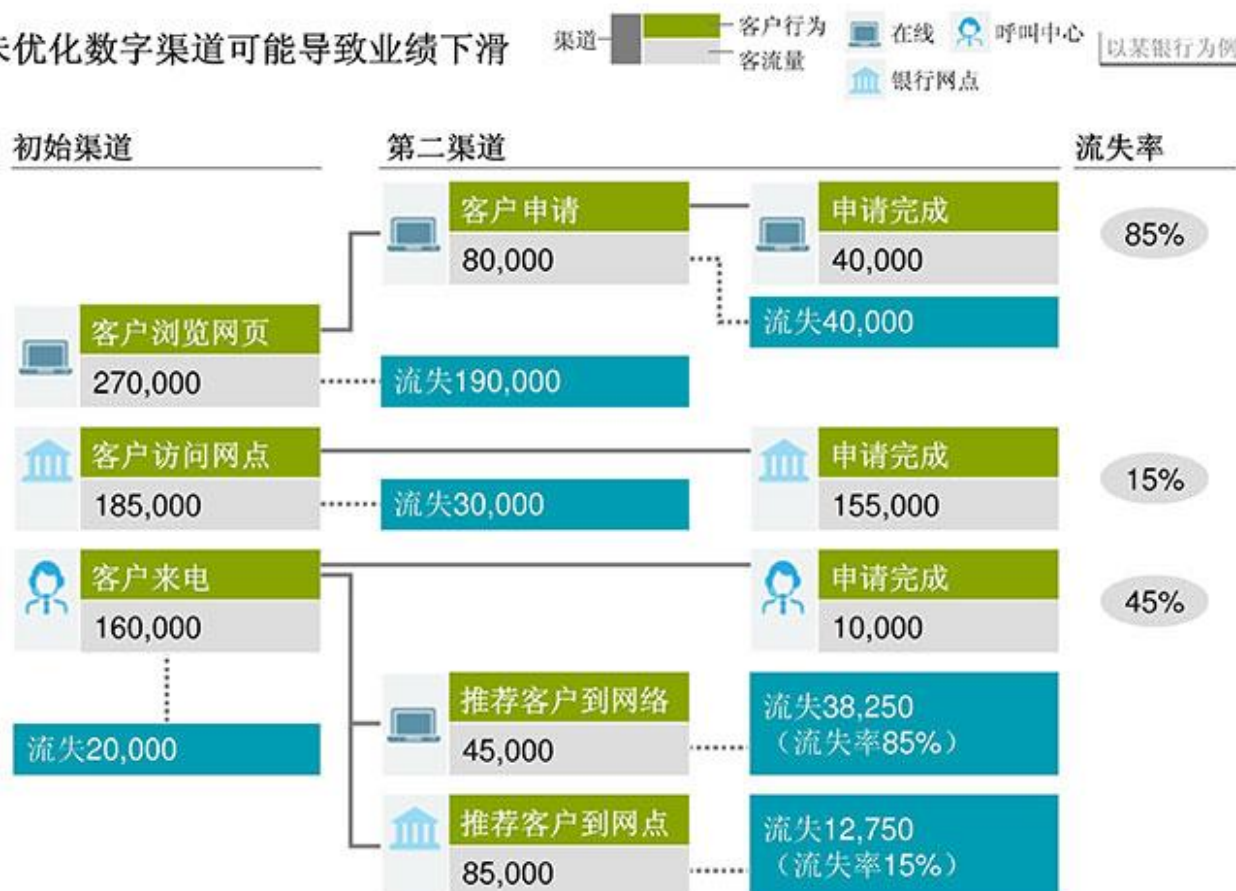
探索：打造分析引擎

即使步入大数据时代、客户信息已经普遍数字化的当下，仍然有很多公司未能对购买其产品和服务的客户有一个 360 度的全方位了解。他们通常衡量产品推销等直接销售行为的业绩，鼓励利用“上次行为属性”分析系统来下载，孤立而不是结合跨渠道消费决策流程的全过程来评估促销活动。通常这些数据会被存储在不同的地点和旧的系统上，而不是存放在中央服务器上。非结构化数据在范围和数量上的使用不当会使问题进一步复杂化，如有关消费者行为和偏好的信息是通过网上评论和社交媒体上发布的帖子来收集的。根据我们的经验，这类数据通常最不为人理解，因此也最少为企业应用。

为了获得客户的完整信息而不仅仅是一些简单的“快照”，企业需要一个中央数据仓库，用来储存消费者与具体品牌接触的全部相关信息：消费者基本数据及交易信息、浏览历史记录、客户服务互动（下图旨在表明如果企业未能优化数字渠道，可能会丢失潜在客户）。像 Clickfox 与 Teradata 这类工具能帮助商户收集这些数据，逐步找出在决策各个环节中

更能有效地吸引消费者的机会。这类收集工作要求多个职能部门的人员群策群力，执行起来肯定会很复杂，但毋庸置疑，回报也会很丰厚。我们在该领域为某杂货零售商实施的一个项目中，由于抓好了客户分析工作，该公司的息税折旧摊销前收益提高了 11%，而其主要竞争对手平均只能提高 3%。对于大家电零售商而言，该项差别则为 10%与 2%。（注释 4）

未优化数字渠道可能导致业绩下滑



公司掌握了全面完整的数据，就能够进行快速“门店诊断”，很多人说这正是他们的市场营销和电子商务计划中所缺乏的。如果应用 SAS 和 R 等分析软件，采用不同的算法和模型分析纵向数据，企业可以更好地构建自己的营销举措成本模型，找到最有效的历程模式，发现潜在的流失点，

找出新的客户群体。例如，某地区零售商根据点击行为分析，发现某个相较于去实体店更喜欢网上购物的特定客户群，总在周六阅读邮件；于是该零售商修改了电邮促销计划，只在周六发送在线团购信息。

另外，借助 Adobe Systems、ExactTarget、Pegasystems 和 Responsys 等供应商提供的业务流程软件和服务，企业能够实时确定会让客户产生需求并重视的基本“诱饵”（无论什么产品或服务），而且在进行交叉销售或向上销售时可以采用个性化手段。还能利用这些工具自动生成报告，追踪客户趋势、关键业绩指标达标情况等。再举上述地区零售商为例，其分析显示，有两位只在周六阅读他们邮件的客户正在转换职业跑道，过去三天中他们都在 LinkedIn 上更新了个人信息。根据以上分析结果，该零售商即可为两位客户分别推送有针对性的服务和产品，其中一位收到了有关手提电脑包的信息（根据她以往的购物记录），而另一位则收到了有关西服的信息（同样根据他的购买记录）。

通过应用这类先进的分析技术，该企业的商品点击率和销售转换率也得到了显著提升（约为平均水平的 3-10 倍）。而且，麦肯锡的分析也证明，

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46876

