

塑造消费者决策新旅程

David Edelman, Marc Singer

这些年来，得益于信息技术的发展，消费者总是掌握着主导权。不过，企业正在发起反击。

从社交媒体到移动设备，各项新技术给了消费者前所未有的权利，他们可以轻松比价，大声抱怨，买到最实惠的东西。这些年来，消费主导权明显向终端用户倾斜。2009年，我们提出的“消费者决策旅程”（The consumer decision journey）推翻了传统的“漏斗”模型。“漏斗”模型是指消费者对已知的品牌不断遴选，然后做出购买决策。而我们的新模型增加了消费者利用新技术对产品和服务进行积极评估的环节，因此可以随时改变购买需求。此外，新旅程还包含了反馈闭环，消费者购买产品和服务后持续评估，促使企业提高产品性能，优化品牌体验。而现在，我们认为消费者决策旅程亟须升级。

过去几年间，品牌商奋力追赶，竞相加大对新技术和相关能力的投入，希望与消费者重建关系，并施加对购买决策的影响力。我们已经为50多家企业提供了数字化能力建设最佳实践的建议，并对200多家企业开展调研，也与全球数十位首席数字执行官以及超过100位数字化的领导者进行了深入沟通。这些经验让我们相信今天的品牌商不仅可以对消费者购买决策施加影响，还可以积极塑造决策旅程。

新技术让这一切成为可能，如今企业可以利用技术对决策旅程进行设计并不断优化。更重要的是，企业还可以主动向消费者与品牌传递价值。如果能做

1 请见 David Court, Dave Elzinga, Susan Mulder, and Ole Jørgen Vetvik, “The consumer decision journey,” McKinsey Quarterly, June 2009.

好这点，就能大幅压缩甚至完全去掉消费者在购买过程中考虑和评估的部分，直接把消费者推入这一旅程的忠实环节（见图1和图2）。新的消费者决策旅程正在成为企业竞争优势的来源。

图1 经典历程

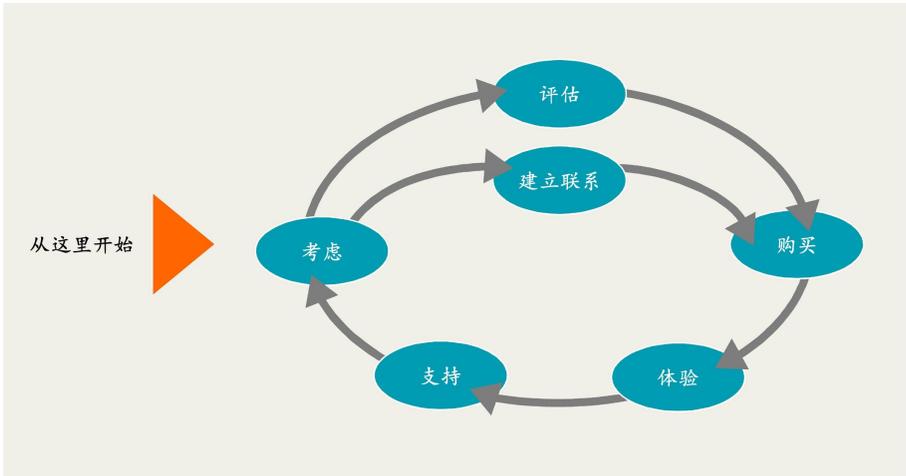
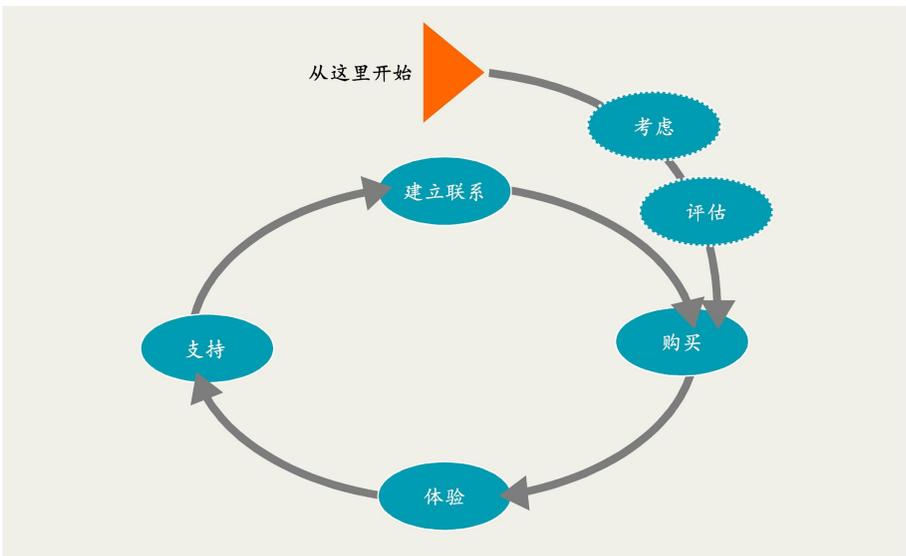


图2 优化后的决策旅程提高了消费者忠诚度





事实上，美国广告商协会最近发布的调查²显示，优秀的企业比同行更加了解整个消费者旅程（前者是20%，后者是6%），也更加擅长挖掘与消费者有关的洞见，然后将其融入营销方案，从而提高业绩（前者是30%，后者是11%）。此外，这些企业把自动化视作关键能力，重视利用自动化应对变动，并提供稳定又不乏个性化的消费体验（前者30%，后者11%）。

我们发现，企业能否实现这些价值取决于以下四种相互关联的能力：

- 自动化简化旅程。比如，人们通过银行的应用软件给支票拍张照片，就能完成存款，无须亲自到网点办理。虽然操作自动化对技术要求较高，但它能很好地向消费者提供简单、实用而且更有吸引力的体验。
- 积极主动的定制是指利用客户的信息（包括从之前的互动或外部资源搜集信息）即时定制个性化体验。记录客户喜好只是这一能力的开端，它还需要进一步延伸到消费者决策旅程的后续阶段，及时把优质客户列入升级名单。
- 情景互动指根据消费者在决策旅程中所处的阶段，引导其进入下一步互动。例如，零售网站在主页显示消费者下单后的状态。目前一些酒店在试验能否利用应用软件将手机当作房卡。
- 旅程创新拓展互动范畴，为客户和品牌开发新的价值来源，比如推荐新服务。企业通过挖掘数据和洞见，可以推断消费者喜欢的相关服务。最优秀的企业在设计新旅程时会进行开放式测试，不断建立新服务或新特性的原型。如航空公司的应用软件可以将出租车服务整合进来，这样旅客就能预约接机的出租车。

2 该调查由384个营销客户端完成，参与者包括如下专业机构：The Association of National Advertiser's (ANA), Marketer's Edge Research Community, ANA members and prospects, the American Marketing Association, Demand Metric, McKinsey, and Spencer Stuart。调查结果公布于“The marketer strikes back”和McKinsey on Marketing & Sales website。



要充分利用消费者旅程获取价值，企业需要把旅程视为产品，进行积极的管理、测评和优化。做得越好，消费者旅程就越能成为企业的竞争优势。○

如需阅读全文“Competing on customer journeys,” 请至 *Harvard Business Review* website.

David Edelman 为麦肯锡全球董事，常驻波士顿分公司；

Marc Singer 为麦肯锡全球资深董事，常驻旧金山分公司。

麦肯锡公司版权所有©2015年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。本文经麦肯锡中国公司授权出版。