

专家洞察@IBV



## 重新构想，重塑零售商店

改善店内体验，让数字化消费达人满意而归

IBM 商业价值研究院

---

## 一年之间可以有多大的变化

从去年所谓的零售业“大灾难”，到目前的“复兴”，零售商店最近频繁见诸新闻和报端。<sup>1</sup> 虽然这两个词都有些言过其实，但是零售行业的确在经历近50年来最大的转型。现代化技术的不断涌现、竞争日趋激烈以及某些地区供过于求，都是不可忽视的影响因素，但是就本质而言，是因为消费者在不断改变购买和互动方式。因此，现在是时候重新思考商店的定义以及在客户生活中扮演的角色了。要吸引和取悦客户，激发店员的热情，就需要重新构思实体商店的每个方面，重塑零售运营模式，建立以顾客为中心的理念，实现持续创新。

## 重新构思空间利用

尽管零售业在公共热点场所经营已有很长的历史，但是现如今，大多数商店既重视商店网点的普及性，同时也看重实用性。他们尝试同时满足销售漏斗的顶部和底部：培养意识、推高客流量，完成购买。

消费者对于在何时何地以及如何购物，几乎拥有无限选择。在成百上千的实体场所复制单一模式或商店概念不再是成功的秘籍。而且，实体场所也越来越少。例如，2017年IBM商业价值研究院 (IBV) 进行的一项调研显示，仅有22%的零售商计划在接下来的两年内增加实体商店的数量或销售场所的面积。<sup>2</sup>

零售商可通过关注于店内体验、售前和售后服务以及社交互动，获取竞争优势。他们还可以发挥现有的产品、敬业的店员以及人们会面和社交场所的作用。但是近期的体验表明，采用逐步扩大规模的方法似乎已不能保证取得成功。要适应当今的零售环境，需要进行更加根本性的转型变革。

创新型零售商摒弃步步为营的方法，而是另辟蹊径，重新思考实体商店如何为消费者在生活中提供最好的服务。“商店”的定义开始延伸，包括了商品陈列室。例如，Nordstrom Local商品陈列室模式，也就是陈列商品的商店，可供消费者浏览、触摸和试穿，从而吸引客户通过在线方式购买（这也是唯一的销售渠道）。<sup>3</sup> 随时随地的自助服务选项也变得越来越普遍，例

如 Best Buy Express 的自动贩卖机<sup>4</sup> 以及全食超市 (Whole Foods) 和沃尔玛 (Walmart) 的全自动在线订单取货柜和取货塔。<sup>5</sup>

对购物者及其周边环境有详细的了解之后，零售商可利用有关客户、竞争对手、天气以及活动的超本地数据，实现成功销售。反过来，他们又可以对产品的各个方面进行定制，以反映当地客户的独特需求和市场动态。因此，一个杂货店在不同地区的关注点可能并不一样，在一个地区可能以互动式实验厨房和面向本土膳食者的特惠产品为主，而在另一个地区则可能以餐包和预加工食品为主。对于大型体育联赛的球迷，可在商店层面根据主客场调整库存水平、人员配备以及促销活动。

### 线上线下结合

阿里巴巴已在中国开设了 65 家盒马超市。盒马将线上线下购物结合，消费者可以在盒马购物、进餐，也可以利用手机下单，要求配送，还可使用面部识别技术进行支付。<sup>8</sup> 盒马移动应用使用大数据分析技术，记录消费者的个人购物喜好，提供个性化的商品推荐。

可将零售商店看作平台，创建以下实体、数字和虚拟要素，根据不断变化的消费者行为进行轻松调整：

- 一系列云原生应用提供个性化的客户服务，更高效地执行运营任务。这些应用可以基于从多种来源生成的洞察提供建议的行动，这些来源包括：电子商务、运营系统、第三方市场数据以及用于监控客户、店员、产品和设备的行为、位置和表现的各种物联网 (IoT) 传感器。
- 许多交互式客户数字显示设备，例如电子货架标签、“魔镜”和数字看板，可以在收集有关购物行为数据的同时，提供情境化的决策内容、定价以及个性化的商品推荐。

- 增强现实/虚拟现实不仅能够改善店内体验，使互动更有趣，并且可以促进品牌企业、商店店员和消费者之间的持续对话。

如果企业同时开设实体商店和线上商店，则可以起到相互促进的积极效果。在零售行业，“光环效应”——也就是一个领域建立的正面印象可能会影响另一个领域——有助于促进页面访问流量和在线销售额。如果在市场中开设一家新的实体商店，则该零售商在该地区的网页总流量相比之前平均可增加 37%。<sup>6</sup> 对于成立不超过 10 年的新兴品牌，新店开业会使网页流量平均上升 45%。<sup>7</sup>

## 为店员提供支持

店员可以成为商店销售业绩好与坏的关键因素。他们是品牌的脸面，也是客户体验的主要提供者。领先的企业采取多种创新方式来提高店员整体素质。例如，**Container Store** 认识到将客户转化为店员，首先这些人会对品牌有良好的理解，也会成为该品牌出色的宣传大使，于是他们积极地雇用客户。<sup>11</sup>

现在，还可以使用人工智能 (AI) 快速确定最佳店员的关键品质，有效发现最适合的人选，从而提高店员素质。然而，仍有许多零售商主要聘用兼职小时工店员，而且大多数精力都关注于运营任务，而非服务客户。

拥有合适的店员之后，接下来就要各显神通了。

零售商必须为店员提供合适的工具，为他们工作的每个方面都提供大力支持。移动设备与可穿戴设备及应用可以为店员提供洞察，支持他们进行交叉销售和追加销售。这些洞察包括客户的购买历史记录和购物偏好、更深入的产品知识和建议。店员也不再需要一直蹲守在店内。美国零售商 **Macy's** 和 **Saks** 使用移动通信和销售工具，帮助店员通过短信、聊天工具、电子邮件和视频与客户随时随地互动。<sup>12</sup>

借助增强的 IoT、对消费者行为的洞察以及扩展的需求预测方法，人员配备计划和任务管理可以得到优化，满足当天的实时流量状况。

### 从线上到线下

亚马逊 (Amazon) 经营着包括全食超市在内的近 500 家实体零售店铺，最近还收购了印度的 **More** 零售连锁店。<sup>9</sup> 在中国，阿里巴巴、腾讯和京东都已在实体零售商店投资数十亿。<sup>10</sup>

## 解决最后一公里的问题，衡量最关键的要素

由于消费者越来越青睐快速的送货上门服务，因此零售商店逐渐成为商品供应和订单执行生态系统中的关键节点。而挑战在于，从哪个店铺位置送货既能满足消费者需求，同时又能获取最大利益。具有完整可视性的单一库存池（通过 IoT 或射频识别 (RFID) 实现），以及使用订单管理优化系统来确定最理想的出货位置，正成为零售企业必须具备的能力。

实时可视性可以帮助零售商更快速更敏捷地响应意外情况，从而促进订单履行。在最近的一项 IBV 供应链基准调研中，提供此服务的受访零售商中有 17% 提高了盈利能力，20% 改善了市场知名度。<sup>13</sup>

商店指标通常主要衡量三个方面：销售量、支出占比以及四壁利润（去除营业费用的利润）。随着商店角色的改变，衡量它们的绩效指标也会随之改变。如果商店的目的在于成为品牌企业和当地社区之间的实体联系点，则其实体商店的指标应基于客户通过在任何地点通过任何渠道的购买行为。

对于零售商而言，朝着以客户为中心的指标转变是取得成功的关键，但通常也颇具挑战性。零售商当从顾客的角度进行衡量，对这些指标给予和当前交易、产品和渠道指标同样的重视程度。相比传统的零售商，许多数字化原生品牌企业并未受到传统观念的束缚，他们认识到优化盈利能力的重要性，积极地采用市场规模 (TAM)、单位经济效益和生命周期价值等指标。

有些零售商已开始向以客户为中心的指标转变，最引人注目的做法就是将线上和线下业务结合。但是许多零售商还徘徊不前，在商品销售规划、定价与促销、市场营销和供应链方面的资源决策通常还受限于旧观念，非要让实体店指标和网店指标泾渭分明，从而落后于当前潮流的发展。

## 何处着手

商店运营模式重塑需要深入理解客户的购物方式、互动方式以及购物目的，并且知道从何处着手。在此过程中，需要有尝试的意愿，不怕经常失败和快速失败，能够快速调整心态，拥有构建、测试、学习和扩展的耐心。重塑还需要资源，要有勇气不去计较短期的得失，而是放眼于长期成功。

大多数零售商似乎已经在调查或者考虑该从何处开始着手了。可行的起点包括：重新思考零售终端 (POS)；利用移动应用提高店员的工作效率；采用线上购物和当地送货；利用 IoT 和 AI 进行预测性维护；设置传感器以跟踪人员和产品的移动情况；向消费者提供实时商品推荐。上述都是不错的起点，也可用于触发关于如何实施全面的业务模式变革的讨论。

关键的决策不是从何处开始，而是何时开始。商店重塑不可能一夜完成，但首先必须开始。

### 关于专家洞察@IBV 报告

这是专家们对具有新闻价值的商业和技术话题所发表的见解。这些洞察是根据与全球主要的主题专家的对话总结得出。要了解更多信息，请联系 IBM 商业价值研究院：[iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com)。

## 主题专家

### Cynthia Coulbourne

IBM 全球市场部门消费品行业全球零售服务与解决方案负责人

<https://www.linkedin.com/in/cynthia-coulbourne-768197/cynthia.coulbourne@us.ibm.com>

### Karl Haller

IBM 全球企业咨询服务部消费者能力中心合伙人

<https://www.linkedin.com/in/karlhaller>  
[karl.haller@ibm.com](mailto:karl.haller@ibm.com)

### Stephen Laughlin

IBM 全球消费品行业副总裁兼总经理

<https://www.linkedin.com/in/steve-laughlin-3b0a0b1/>  
[laughlin@us.ibm.com](mailto:laughlin@us.ibm.com)

© Copyright IBM Corporation 2018

New Orchard Road  
Armonk, NY 10504  
美国出品  
2018年11月

IBM、IBM 徽标以及 [ibm.com](http://ibm.com) 是 International Business Machines Corp. 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 或其他公司的注册商标。Web 站点 [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://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。

本文档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可随时对其进行更改。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（无论是明示的还是默示的）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。它并不旨在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。此类数据的使用结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

07021807CNZH-00



#### 备注和参考资料

- 1 Young, Heike. “How to win shoppers in the retail renaissance: New data from 550 brand leaders.” Salesforce. March 2018. <https://www.salesforce.com/blog/2018/03/retail-renaissance-new-data.html>
- 2 Next-generation retail store performance data and benchmarking database. IBM Institute for Business Value. 2017.
- 3 Thomas, Lauren. “Nordstrom just opened a tiny store without any inventory. Here’s what it looks like inside.” CNBC. October 2017. <https://www.cnbc.com/2017/10/05/take-a-peek-inside-nordstroms-first-tiny-store-without-inventory.html>
- 4 Vomhof Jr, John. “Best Buy Express vending machines turn 10.” Best Buy. August 2018. <https://corporate.bestbuy.com/best-buy-express-vending-machines-turn-10/>
- 5 “The future of in-store pick-up with lockers.” PYMNTS.com. July 2018. <https://www.pymnts.com/news/retail/2018/locker-pickup-amazon-home-depot-walmart/>
- 6 “The Halo Effect: How bricks impact clicks.” ICSC. October 2018. [http://reports.icsc.org/thehaloeffect?utm\\_source=Facebook](http://reports.icsc.org/thehaloeffect?utm_source=Facebook)
- 7 Ibid.
- 8 Jacobs, Harrison and Annie Zheng. “Alibaba’s futuristic supermarket in China is way ahead of the US, with 30-minute deliveries and facial-recognition payment — and it shows where Amazon is likely to take Whole Foods.” Business Insider. May 2018. <https://www.businessinsider.com/alibaba-hemaxiansheng-supermarket-whole-foods-amazon-future-2018-5>
- 9 Mukherjee, Writankar and Sagar Malviya. “Samara-Amazon acquires Kumar Mangalam Birla’s More retail chain.” *The Economic Times*. September 2018. <https://economictimes.india-times.com/industry/services/retail/samara-amazon-acquires-kumar-mangalam-bir-las-more-retail-chain/articleshow/65869738.cms>
- 10 “Online retailers go offline in China.” *The Economist*. April 2018. <https://www.economist.com/business/2018/04/07/online-retailers-go-offline-in-china>
- 11 Lin, Mark. “How this specialty retailer contains the competition.” *The Motley Fool*. February 2014. <https://www.fool.com/investing/general/2014/02/19/how-this-contain-er-store-contains-the-competition.aspx>
- 12 Farooqi, Alizah. “Saks wants to get in your pocket.” GartnerL2. August 2018. <https://www.l2inc.com/daily-insights/saks-wants-to-get-in-your-pocket>
- 13 Retail supply chain performance data and benchmarking database. IBM Institute for Business Value. 2017.