

全方位渠道零售的运营影响

如何制定一套均衡的零售策略，能够增加购买量、提高转换率并减少库存损失

作者：Edward Westenberg、Bharat Popat 和 Jon Stine

零售业正处于向多市场转变的动荡时期。

技术已经重塑了零售业 — 无可挽回地改变着零售商销售产品以及为客户提供服务的地点和方式。线上零售已经在各行业中成为一个全新的竞争者，把实体零售商推向数字渠道，而且成为迄今世界上发展速度最快的渠道。持续在线个人设备的迅速发展也对数字渠道零售大有促进，购物者只需用手指轻轻一点，就可以获得大量价格和产品信息，这种情况前所未有。

此外，过去仅局限于中上层品牌的大规模生产、全球供应链和大销量零售商现在也参与各种产品的供应，这一切都正改变着零售业。这使零售商的竞争优势不再是出售的产品，而是其提供的服务。

人口结构的重大转变也正在悄悄地改变着零售商所面对的消费者群体。随着婴儿潮一代人的老龄化，消费者对服务的需求不断增加。随着 Y 一代（也被称为千禧一代）开始组建家庭、参加工作，零售商必须做出调整，以迎合具有文化多样性和技术依赖性的市场需求。

零售商正在感受这些重大转变带来的影响：消费者新的购物行为、以及消费者在无论使用何种设备或渠道的情况下都期望获得单一整合的无缝购物体验。这种新的模式通常被称为“全方位渠道零售”，即，购物者可以随时随地使用任何联网设备通过虚拟方式购买任何商品。

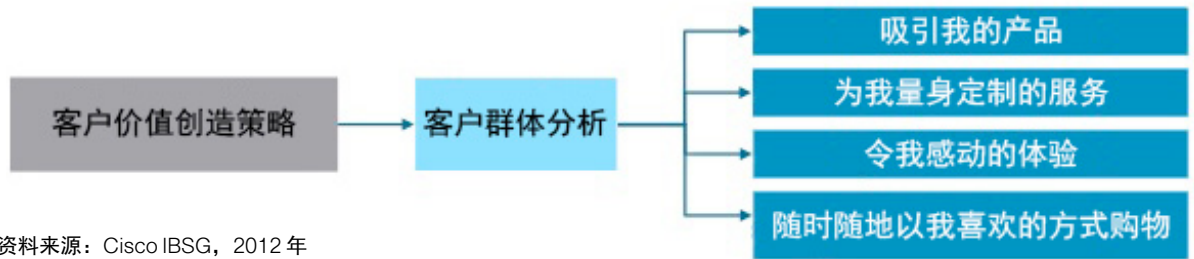
制定均衡的零售策略

为了应对运营挑战，许多零售商倾注了大部分时间和资源尽可能地创造最佳的客户体验。这涉及到下述的前两个步骤 — 价值创造和价值捕获。虽然这两个步骤是掌握和保持竞争力的必要条件，但其结果是在全方位渠道零售的运营影响方面投入更少的精力和关注度。

在重点介绍如何在全方位渠道市场中提升运营能力之前，我们很有必要先简单地介绍一下构成均衡零售策略的三个部分：

1. **价值创造。**除最低价产品以外，当今市场中的价值差异由产品、服务和品牌化体验共同决定。如无例外，产品将会继续被商品化。当今服务由两方面组成：能够盈利的 SKU 和各种不能盈利的能力，这些能力可以促进转换、购买量和忠诚度。在影响购物者决定是否进入、返回某个品牌的店面并在此消费这一方面，客户体验将会成为日益重要的影响因素。

图 1. 均衡零售策略的第一步—价值创造。



资料来源：Cisco IBSG, 2012 年

2. 价值捕获。在当今的零售环境下，价值捕获包括以下几方面：

- 速度与情报（换句话说，就是比竞争者更早了解关键信息，更快地采取行动）。
- 从供应链模式转换到具有响应能力的需求链视角，实时联网的供应商可以缩短开发周期、补货周期并减少脱销情况。
- 通过社交媒体以及对消费者在实体店和在线行为进行实时分析，感知消费者的态度。
- 在所有渠道进行价格和降价优化，从而减少整体降价百分比、促进资本的高效利用、使一次性购买和长期供货产生更大回报。
- 大数据分析和实时数据边缘过滤。

图 2. 均衡零售策略的第二步—价值捕获。



资料来源：Cisco IBSG, 2012 年

3. 价值交付。价值交付发生在整个客户生命周期中的各个触点。在全方位渠道环境中，客户不仅期望获得多渠道无缝对接的消费体验，还希望获得线上和线下商店中最好的产品。比如，现在购物者都会寻求网上购物的便捷，同时也要求拥有在实体店购买时的感官体验（视觉、触觉和嗅觉）。

这些要求超出了当今多渠道零售的能力范围，多渠道零售让购物者通过一个渠道购买产品，并通过另一个渠道退还产品。今后的全方位渠道零售商会通过多种屏幕与购物者沟通，运营市场的产品供应范围将会扩展（甚至达到无限），并提供个性化交付选项。

图 3. 均衡策略的第三步—价值交付。



资料来源：Cisco IBSG, 2012 年

提升运营能力

假定我们正处于全方位渠道时代，零售业高管应自问几个关于提升运营能力的重要问题：

- 我们零售业务的愿景是什么？
- 哪些流程向购物者传递价值、并最终传递给股东？
- 我们需要培养哪些新能力？

为了帮助回答这些问题，我们创建了能力矩阵，其中包括 7 个需要处理的关键运营领域。这个矩阵还提供了三阶段迁移路径，让零售商从现在的渠道独立状态迁移到最终的全方位渠道优化状态。矩阵的最后一列还提供了关于实施各阶段任务所需能力和技能的一些思路。三个阶段分别是：

第一阶段 — 独立渠道。这就是大多数零售商开始全方位渠道旅程的起点。此阶段的重点在于通过开发覆盖范围更广的渠道来出售更多产品和服务，并与在线零售商竞争。

第二阶段 — 渠道整合。在中间阶段，各渠道之间的流程有序进行。此阶段的重点在于通过连接渠道之间的触点并深入了解消费者的消费流程来创造需求。

第三阶段 — 渠道优化。这是最终（或期望）状态。此阶段的重点在于通过整合和优化所有流程、能力和数据（消费者、库存和产品）来提供品牌化体验，最终形成以消费者为中心的整体运营模式。

为了达到最佳状态，我们建议零售商首先使用此矩阵完成自我评估，然后优先处理从现有状态迁移到期望的渠道优化阶段所需的工作。从我们的经验来看，几乎没有零售商痛苦地处于此矩阵的最左端（即，拥有完全孤立的渠道）。大多数零售商处于第一阶段和第二阶段之间。

关于工作优先顺序，零售商应该考虑两个重要变量，即潜在影响和产生价值的时间。虽然开发一个整合优化的需求链可能可以产生最大的回报，但这需要很多年时间。相比较而言，虽然通过改变员工收入确认和补偿措施而创造的价值可能相形失色，但其影响可能仅需要数月就在整个公司体现出来。零售领导者需要在快速求胜和重大项目产生的长期价值之间找到平衡。

图 4. 能力矩阵帮助零售商迈向全方位渠道零售。

	独立渠道	渠道整合	渠道优化	能力发展
客户触点	触点由传统功能控制，独立管理。 专注于商店/网站触点。	使用客户消费流程框架进行触点协调。 发掘商店/网站外的触点。	无缝对接的触点整合在客户消费流程中提供总体客户体验/盈利机会。	客户体验设计能力。 跨渠道客户体验设计团队。
互动平台 (物理、数字、虚拟)	商店是物理空间的焦点、合作伙伴互动的地点。 网站是数字化平台的焦点，用于展示电子商务产品。 虚拟平台仅限于用于电子商务的即时信息/电话回访。	提供交互数字体验进行店内产品选购。 数字平台支持移动应用，为客户提供电子平台/实体店访问。 虚拟平台提供与远程合作伙伴的实时互动。	每个互动平台经过优化以便为任何触点提供独特的空间、产品和合作伙伴互动。 围绕数字平台设计物理空间，使用 3-D、虚拟现实、增强现实来打造全新的独特体验。 虚拟平台实现在网站/消费设备上与合作伙伴进行互动。	物理、数字、虚拟平台不断发展，以实现空间、产品和人际互动的创新。 数字化体验技术平台可以为任何设备提供相似体验。 数字内容捕获、创建和分配链。

分析	无计划、杂乱无章的数据收集。 仅商店合作伙伴具有客户视图。 网络销量单独分析。 运营数据集中于供应链/商店劳动力。	各渠道之间具有系统的客户数据收集框架。 客户数据经过整合，各渠道共享。 收集客户体验数据。	决策/规范的创新由数据驱动。 使用运营数据，合作伙伴可以提供与客户体验相关联的激励措施。 外部（社会）数据的收集、分析和整合。	统一的单个客户视图。 预测性行为分析/模拟应用预测客户需求。 更有说服力的忠诚/奖励计划识别所有触点的客户。 客户体验分析：店内录影机/RFID（无线射频识别系统）；情境感知架构。
人员	客户体验角色仅限于店内（出纳员/客服人员）和呼叫中心座席。 激励措施仅关注于运营指标/直接销售量。	建立客户体验领导力和设计角色。 拥有多种合作伙伴工具，提供高接触客户体验。	组织中的每一个层面都存在客户体验角色。 客户体验指标驱动所有层面的激励计划。	品牌特定客户体验激励制度/工具可用。 基于客户参与量来衡量合作伙伴业绩。
采购/销售	核心分类用于实体店；扩展分类用于电子商务。 商店和电子商务具有单独的销售团队/采购计划。	商店和电子商务具有整合的采购计划。 数字化销售团队是一项新的竞争力。	根据客户群体决定采购计划。 由快时尚的新产品驱动点击量、到访量。	库存风险管理控制（针对快时尚）。
物流/退货	在线可见店内商品。 “返还到任意处”流程就绪。 针对送货优化的物流中心。	支持一键发货到商店。 提供快速送货选项。 支持一键在店内取货。 支持一键在店内存货。 支持一键由商店送货。	动态物流网络计划优化商品的流动、节约成本。 店内取货优化，加快取货速度并减少劳动力。	库存的精准度足够高，以支持店内取货。 使用 RFID 来避免库存错误/提高取货准确度。 仓库自动化，实现单个订单装配和送货。
价格/促销	不同渠道的产品定价不同。 渠道之间的促销不同步。 渠道之间可能会在价格和促销上展开竞争。	各渠道的价格统一（在线和实体店）。 促销同步。 渠道之间没有竞争。	优化的定价政策，识别渠道服务水平的不同。 主动与消费者沟通的策略。 渠道提供选择/补偿服务延长。	由于透明化（比较）和亚马逊定价模式的采用，更新定价、服务、忠诚度战略。

资料来源：Cisco IBSG，2012 年

回报将值得为之付出努力

分析师和学者都不断提到全方位渠道零售的经济价值。McKinsey & Company 在 2009 年指出，通过多个渠道购物的消费者每年的花费大约是只在一个渠道购物的消费者的四倍。¹ 此外，2008 年的一项调查对 4 年期间从 750 个零售商购买了 24 种产品的一百万购物者进行随机抽样，结果显示一个多渠道客户的平均货币价值大约比单个渠道购物者的平均货币价值高出 15%-30%。² 采取正确措施的公司能够获得更大的利润率和更多的收入。

然而，全方位渠道零售的价值不仅仅局限于产生收入和提高钱包份额。2010 年，哈佛商学院的一篇论文描述了在零售商从独立渠道运营转向优化整合运营时的 5 类潜在重要运营协同效应：³

1. **跨渠道客户沟通和促销。**在如今多达 2/3 的购物者使用互联网搜索产品和服务的时代，零售商可以增加总体品牌转换率和追加销售。
2. **充分利用一个渠道的跨渠道信息和市场营销调查来促进其他渠道的决策。**在线销售在展示和销售各种产品时可能会产生转换率信息，从而为店内关键展示空间的产品选择提供信息。
3. **跨渠道价格对比。**优化整合并不是为了显示所有渠道价格的相似性，而是通过使用渠道来凸显特定的购物机会并优化转换率。某个分销点销量最佳的特殊一次性购买可能成为在线销售中最盈利的产品；实体店运营也可能主推该在线一次性产品。
4. **数字化。**产品的数字化（如操作手册、账单、保修单和注册证），并使用互联网来分发至所有渠道，从而降低人员和处理成本。
5. **共享通用有形资产和业务操作。**渠道之间分摊固定成本，可以创造规模和范围经济。例如，获取评分和评论或者提供推荐的数据库可以由在线商店、实体店、产品目录和呼叫中心共享使用。

发展之路

我们制定了以下几个问题来帮助零售商建立定制的四步计划，从而在全方位渠道零售中获利：

1. **定义高级管理战略。**
 - 当今消费者技术、人口结构和竞争价值定位的转变正使市场发生快速重塑，我的品牌定位在这样的市场中能否成功？
 - 在重新定义的消费者群体中，你的目标是哪一个群体？
 - 哪些产品、服务和体验可以吸引这些消费者？
2. **关注自我评估和优先级划分。**
 - 为了在新环境中取胜，需要哪些关键能力？
 - 是否有机会使用新运营模式或新技术来获得这些能力？
 - 为了获得这些新能力将需要多少时间、精力以及涉及多少风险？
3. **设计所需运营流程和组织。**
 - 要了解客户并设计客户体验，应如何设计市场营销流程？
 - 可以在哪些运营流程中执行这些消费者体验？
 - 要为客户打造新颖和受欢迎的产品/服务解决方案，需要哪些销售流程？
4. **决定所需投资，监督投资的成功执行。**
 - 个人和组织的新业绩指标是什么？
 - 要监督进度并响应客户的需求，需要什么样的测算衡量功能？
 - 我们能够创新和持续发展的能力是什么？

使用该能力矩阵并回答本文所列的问题，您将顺利成为一位全方位渠道零售商。虽然该过程不会很容易，但是我们相信最终回报将值得为之付出努力，正如许多其他零售商已经开始发现其收益。

要了解有关在全方位渠道世界中转变运营方式的更多信息，请联系：

Edward Westenberg
全球零售业务总监
全球创新副总裁
+31 20 357 3594
ewestenb@cisco.com

Bharat Papat
全球零售业务总监
全球创新副总裁
+ 1 408 894 8737
bpopat@cisco.com

Jon Stine
全球零售业务总监
全球创新副总裁
+1 503 598 7156
jostine@cisco.com

尾注

1. 资料来源：“The Promise of Multichannel Retailing”，*麦肯锡季刊*，2009年10月。
2. 资料来源：“Crafting Integrated Multi-Channel Retailing Strategies”，Zhang、Irvin、Steenburgh、Farris、Kushwaha 和 Weitz，哈佛商学院，2010年1月。
3. 资料来源：“Key Issues in Multi-Channel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions”，Scott A. Neslin 和 Venkatesh Shankar，*互动营销学报*，2009年第23卷。

详情

思科 IBSG（互联网业务解决方案部）拥有业界开拓性思想领先地位，提供 CXO 级别的咨询服务以及创新的解决方案设计和孵化，从而为客户创造市场价值。作为可信任的顾问，思科 IBSG 通过将战略、进程和技术相结合帮助客户进行转型决策，将绝佳的想法转变为实现的价值。

有关 IBSG 的更多信息，请访问 <http://www.cisco.com/ibsg>



美洲总部
Cisco Systems, Inc.
加州圣何西

亚太总部
Cisco Systems (EE. UU.) Pte, Ltd.
新加坡

欧洲总部
Cisco Systems International BV Amsterdam.
荷兰阿姆斯特丹

Cisco 在全球设有 200 多个办事处。思科网站 www.cisco.com/go/offices 中列有各办事处的地址、电话和传真。

思科和思科徽标是思科和/或其附属公司在美国和其他国家/地区的注册商标。要查看思科商标的列表，请访问 www.cisco.com/go/trademarks。本文提及的第三方商标均归属其各自所有者。使用“合作伙伴”一词并不暗示思科和任何其他公司存在合伙关系。(1110R)