

Catch 'Em and Keep 'Em

2011-2016

在跨渠道世界中复兴零售店

视角

互联网的普及、个人技术的采用和电子商务的增长产生了跨渠道购物这一新的消费行为。在这种环境下，消费者在整个购物过程中，通过从一个渠道跳跃到另一个渠道，寻求最佳交易。对于通过传统做法（价格、产品、促销和位置）取得成功的零售商来说，跨渠道购物需要使用新方法赢得消费者并让他们心甘情愿掏腰包。

“想想现在的在线体验。[互联网]做的最好的就是依靠价格开展竞争，根据您的环境和便利。这并没有创造新的价值。这[造成]了逐底竞争——最低成本和最快实现。”

Ron Johnson

J C Penny 首席执行官

具体而言，零售商面临三个关键的新挑战：

- 在消费者搜索产品、价格和购物想法时“捕捉”消费者
- 在消费者使用各种设备（个人电脑、智能手机、平板电脑、店内屏幕）在不同渠道（零售店、在线）之间跨越时，让购物者与您的品牌“保持”连接。
- 用体验吸引消费者，激发他们购买，并购买更多

思科网络解决方案部 (IBSG) 提出的零售业“捕获并持续吸引消费者”理论揭示了新的机遇——通过引入类似于购物者（或玩家）越来越多在线感受的网络内容和虚拟体验，复兴实体零售店。将商店环境——在此购物者通过看、摸和闻零售商的商品获得即时满足——与最佳的丰富在线内容结合，创造出通过其他途径无法获得的引人入胜的体验。



思科网络解决方案部 (IBSG)

Cisco IBSG 并非单独剖析这些解决方案振兴商店的潜力。事实上，2011 年 12 月号的《哈佛商业评论》(Harvard Business Review) 专门刊登了三篇有关该话题的文章。¹

在过去两年里，思科 IBSG 对这种跨渠道的新购物行为进行了研究，并与数家全球领先的零售商合作，测试消费者对“数字到实体”概念（IBSG 称之为混合购物）的兴趣。² 本文描述了思科 IBSG 的最新研究成果，以帮助零售商在跨渠道世界中复兴其零售店。

我们的研究假设

2011 年的思科 IBSG 研究建立在之前的一项研究（2010 年）之上，该研究发现，大多数消费者经常使用互联网作为购物工具，以获得更低的价格。最重要的是，该研究还显示，购物者对于使用混合购物帮助作出购买决定非常感兴趣。

2011 在线研究涉及 1,000 名美国消费者和 1,000 名英国消费者，研究基于以下假设：

- 情绪是影响购买行为的最大因素，因为其触发购买决定。
- 驱动转变的四个重要“购买触发因素”：1) 寻找（正确的商品、正确的地点、正确的时间、正确的信息），2) 最佳交易（不容错过），3) 发现（我有需要，请回答）和 4) 激发（这是一种享受，也是一种快乐）。一般而言，当购物者从“寻找”转变为“激发”时，价格和利润压力会更小。
- 零售商可通过在店内提供混合购物体验将更多的跨渠道购物者保持在他们的品牌“之内”（从而捕捉更高的交易百分比）。
- 从高层面来讲，建立有效的混合购物体验以确保赢得顾客有一个秘诀。

五大研究结果

思科 IBSG 调查询问受访者的问题包括：购物时使用技术的情况、如何参与跨渠道购物行为、以及在线和离线信息来源对其购买决定的影响。调查还询问了购物者对于目前在计划或正在发展的五个混合购物概念的兴趣程度。思科 IBSG 揭示的五项主要研究成果：

1) 购物者在做出购买决定时更倾向于在线信息来源，而非“真实的人”。在 2010 年调查中，60% 的受访者将“朋友和家人”视为做出购买决定的三大信息来源之一，21% 的受访者将店内员工视为三大来源之一。在 2011 年调查中，41% 的受访者选择朋友和家人，仅有 13% 的受访者选择将店内员工作为做出购买决定的三大信息来源之一。

2) 不同的数字内容影响不同的购买触发因素。最新的调查发现，数字内容和功能常常会促使消费者购买。一半的购物者表示数字内容通过“寻找”、“交易寻求”和“发现”触发因素影响购买决定。五分之一的受访者认为数字内容通过“激发”触发因素影响购买决定。或许现在这一数字并不高，因为商店和线上缺乏鼓舞人心的数字内容。

值得注意的是，影响“寻找”和“最佳交易”行为（可对价格施加压力）的在线内容与驱动“发现”和“激发”行为（可提高购物篮规模和利润）的内容之间的差异。引导式销售（建议、购买和解决方案指导）和减小价格压力的行为之间有明显的联系。调查结果表明，提供引导式销售内容和服务的零售商的业绩更高。

3) 店内数字内容是一项重要的购买影响因素。越来越多的人对使用店内数字化和高度可视化内容感兴趣，希望这些内容有助其做出购买决定。大约一半的美国受访者目前使用或想要使用店内终端机获得自助服务或访问基于网络的内容。调查结果还表明，有两种类型的终端机内容会影响“发现”和“激发”购买触发因素：1) 结构化建议（或称引导式销售）和 2) 存取非现场存货产品的机会。

受访者对于使用两种其他形式的基于商店的数字内容交付（视频屏幕和视频墙）提高决策水平也很感兴趣。超过 42% 的美国受访者目前使用或有兴趣使用两种形式之一。受访者还对其他模式的店内数字内容交付展现出浓厚兴趣，包括手机（40% 的受访者表示目前使用或有兴趣使用）和平板电脑（35% 的受访者表示目前使用或有兴趣使用）。

4) 跨渠道购物行为已普及且需求量很高——甚至在商店墙内。在线研究产品后再前往商店购买是最流行的跨渠道购物形式，这点不足为奇，将近四分之三的受访者正这样做或表示有兴趣这样做。然而值得注意的是涉及商店的其他跨渠道购物过程：

- 57% 的受访者表示目前正在或有兴趣在店内进行研究并在线购买。
- 53% 的购物者表示目前正在或有兴趣在店内终端机上进行研究并立即在店内购买。
- 46% 的消费者表示目前正在或有兴趣在店内终端机上进行研究然后在店内购买以随后取货。
- 43% 的购物者表示目前正在或有兴趣在店内终端机上进行研究然后在店内购买以交付到选定的位置。

此外，超过 40% 的受访者表示目前正在或有兴趣使用个人移动设备进行研究。






- 45% 的受访者表示目前正在或有兴趣使用移动设备进行研究然后在店内购买。
- 44% 的受访者表示目前正在或有兴趣使用移动设备进行研究然后在个人电脑上购买。

总体而言，Cisco IBSG 的研究强调使用新一代数字丰富、易于使用的终端机和移动体验来捕捉店内销售的时机。

5) 消费者认为所有五个混合购物概念都具有极高的价值（参见图 1）。即便如此，但按消费类型和行业领域来看，每个概念的业务价值有所不同。身临其境式购物概念的整体评价最高。这表明了消费者对于身临其境式、实物大小般体验的浓厚兴趣，这种体验使用虚拟现实的力量让购物者设想可能性（例如，试穿衣服）。

此外，80、90 后（出于本调查之目的，定义为年龄 18 至 29 岁的购物者）对所有混合购物理念始终展现出极其浓厚的兴趣。这与该年龄段的人对智能手机和社交媒体的使用密切相关。年长女性选择使用基于屏幕的新购物方式，这同样为我们带来了惊喜。婴儿潮一代和所谓的“银发族”女性对这些概念类型的评价要比同代男性的评价高许多。³

图 1. 受到所有受访者高度评价的五个混合购物概念。

概念	年龄/性别调查结果	评价最高的功能	最佳领域
身临其境式购物 	<ul style="list-style-type: none"> 总体上最受欢迎 所有年龄段女性高度感兴趣 	<ul style="list-style-type: none"> 虚拟“试穿” 搭配服装、其他物品（如家具） 	<ul style="list-style-type: none"> 服装 家庭用品 健康/美容
产品查看器 	<ul style="list-style-type: none"> 70后/80、90后男性、所有年龄段的女性 年长购物者希望得到提示 	<ul style="list-style-type: none"> 比较产品/价格 详细的产品规格 屏幕上的“相同”产品 	<ul style="list-style-type: none"> 食品杂货 电子产品/电器 家庭用品
货架帮助 	<ul style="list-style-type: none"> 对所有年龄段展现出最一致的吸引力 通过视频访问的远程专家高达购物者的36% 	<ul style="list-style-type: none"> 比较产品/价格 竞争零售商的价格 	<ul style="list-style-type: none"> 食品杂货 电子产品/电器 家庭用品
注重个性化移动购物者 	<ul style="list-style-type: none"> 受到80、90后的高度评价 40%的80、90后渴望融入社交媒体 	<ul style="list-style-type: none"> 比较产品/价格 可选择加入/选择退出 	<ul style="list-style-type: none"> 食品杂货 电子产品/电器
购物者最喜欢的 	<ul style="list-style-type: none"> 80、90后、婴儿潮一代/银发族女性最感兴趣 男性喜欢最新特价 	<ul style="list-style-type: none"> 最新特价优惠 商店最新动态 限时特价 	<ul style="list-style-type: none"> 副食店 服装 电子产品/电器

来源：思科 IBSG，2011 年

实现零售业“捕获并持续吸引消费者”的潜能

根据这些研究结果，您该如何“捕捉”不断跨越渠道的客户，并在购物过程期间将其保持在您的品牌之内？这里是思科 IBSG 与领先的零售商合作时学到的几条经验。

按照经验证明的秘诀建立触发购买的混合购物

混合购物理念的建立，远远不止将网站集成到店内终端机或交互式屏幕那么简单。为了帮助您建立和部署触发购买的有效混合购物，思科 IBSG 制定了以下秘诀：

- 明确目标。例如，调查结果表明，寻求扩大购物篮规模和提高利润的零售商应当将引导式销售和建议引到最前沿。
- 设计简单、诱人和直观的用户体验。Cisco IBSG 与领先零售商的合作表明，这种类型的发展成果源于仔细研究的渐进式过程。
- 确保实体设计能吸引购物者，并抓住他们的注意力。
- 实现社交互动。例如，可通过允许客户仅使用触摸屏操作便可在 Facebook 上发布，实现此目标。
- 使用清晰和简明的标志唤起客户对您的混合购物解决方案的注意，解释如何使用它，并为购物者描述价值。不要假设购物者将知道您的混合购物概念是什么，或者它可以做什么。
- 争取员工支持。在终端机和混合购物处安排佩戴徽章、穿着制服的人员协助购物者，特别是在采用的早期阶段。

通过业务和技术推动因素实施

一旦您改善了混合购物流念，请考虑通过以下业务和技术推动因素在整个运营期对其进行扩展，这一点非常重要。

业务推动因素

- 知识和内容管理，包括内容生成、刷新周期、决策权和责任、内容安全。
- 业务流程和程序，包括员工角色和责任、劳动力和专业知识管理与优化、收入确认。
- 渠道管理，包括数据集成、跨渠道库存履行、收入确认。

技术推动因素

- 内容管理和交付，包括在流量高峰期提供可靠、高带宽、低延迟体验所需的安全性、带宽容量和优化和架构。
- 存储架构，包括带宽容量、CPU 优化和虚拟化和总的精简存储机会。
- 实现单一已订购和现有库存、客户档案和灵活履行视图的数据集成。

使用入门

若要从跨渠道购物者身上增加销售额，思科IBSG 建议遵从以下步骤：

- 分析客户需求和首选购物路线。对您客户的跨渠道行为进行研究。然后基于预期的技术采用趋势（按年龄和性别）建立两年的跨渠道行为预测。接下来，制定跨渠道的品牌承诺交付。最后，为您的目标客户确定正确的触发因素，并找到有希望的混合购物模式。
- 建立并测试您的混合购物流念。首先，应用本文前面所述的秘诀。然后，创建吸引人的实体设计，包含简单和易于使用的客户界面。最后，建立并测试您的设计样本，预测两到三个循环测试周期，每个循环为期两周。
- 实施、测试和再次测试。在实施您的混合购物流念时，请考虑最佳位置的存储流量和环境噪声。然后，通过适当的标志和员工支持来维持您的混合购物策略。最后，准备做出持续、快速的改善。

领先的零售商正在积极制定和测试混合购物体验，以求差异化和振兴品牌。鉴于消费者跨越渠道购物的新行为，您会如何“捕捉”客户，并在购物过程中将其“保持”在您的品牌之内？

有关详细信息，请联系：

Lisa Fretwell

全球零售实践高级总监

思科网络解决方案部

+44 7879 436 114

lfretwell@cisco.com

Jon Stine

全球零售实践部总监

思科网络解决方案部

+1 503 598 7156

jostine@cisco.com

尾注

1. 2011年12月号的《哈佛商业评论》包含以下三篇与本文所讨论话题相关的文章：“零售业的未来 (The Future of Retailing)”，作者：Darrell Rigby，贝恩全球零售和全球创新实践负责人；“零售没垮，商店还在” (Retail Isn't Broken, Stores Are)，作者：Ron Johnson，jcpenny 首席执行官；“在顾客之前了解他们的需要” (Know What Your Customers Want Before They Do)，作者：Thomas Davenport、Leandro Dalle 和 John Lucker，Deloitte 公司。

2. 本文所述研究成果基于 2011 年美国零售联合会 (NRF) 年会和博览会介绍的原始 mashop 研究。请联系作者，获取去年的 mashop 思维领导力资料副本。

3. 出于本调查之目的，每一代的年龄为：

- 80、90 后：18-29 岁
- 70 后：30-49 岁
- 婴儿潮一代：50-64
- 银发族：65 岁及以上

详情

作为思科的全球咨询部门，思科网络解决方案部 (IBSG) 可以帮助世界上最大的公共和私人组织的高层决策者应对关键业务挑战。通过实现战略、流程和技术的互联，思科 IBSG 的行业专家可以帮助客户将构想变为现实。

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




美国总部
Cisco Systems, Inc.
加州圣何西

亚太总部
Cisco System (USA) Pte. Ltd.
新加坡

欧洲总部
Cisco Systems International BV Amsterdam
荷兰

思科在全球设有 200 多个办事处。思科网站 www.cisco.com/go/offices 中列出了各办事处的地址、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/地区的商标。有关思科商标的列表，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”一词并不意味着思科和其他任何公司存在合作关系。(1005R)