电商线下实体店的意义：多重感官的消费体验才是王道

像亚马逊，ebay这样的国际巨头，国内的电商（专题阅读）企业也有在尝试线下实体店（专题阅读）的，聚美优品前门大街店，红孩子门店，京东新加坡实体店等。对于这些电商知名企业来说，线上运营更加的得心应手，而线下则是很大的短板。但在O2O时代，线下的实体店的存在更有它的实际意义。

　　O2O是新经济发展的必然方向，企业的线上线下融合也是必然趋势，全渠道会成为未来的企业标配、常态。

　　在新技术和不断增长的纯在线零售商背景下，行业分析师一直在质疑实体店的未来。在线零售商又在做哪些事情来确保成长企业和获得市场份额? 开设实体店成为一种越来越流行的方式。

　　随着全渠道零售战略的兴起，移动端和PC端体验逐渐成为实体店内客户体验的补充而非竞争。零售商需保持自身原本的竞争力，并想办法在各种销售渠道上提供无缝的用户体验。Birchbox和Frank&Oak就是其中的两例。

　　根据最新的消费者调查，78%的消费者更喜欢在实体店内购物，而且去实体店的次数是在线购物的6倍还多。这反映了一个事实——大多数主要的销售行为仍发生在实体店。在2013年，美国人口普查局报告就表示，94%的零售行为是在实体店中进行的，网上达成交易的只有6%。

　　那么对于在线零售商，开实体店的好处则可以总结为三部分：包括多重感官消费体验、更好的物流和消费者服务、强大持久的品牌关系。

　　多重感官消费体验

　　没有什么比直接把产品放在手上感知质地、观察细微更带感，而这些触觉感受绝对是线上店铺无法做到的。我们发现73%的消费者在购买商品前会想要摸到材料质感并试穿，而实体店就是提供了这样的一个场所。客户还可以将一系列的产品放在一起对比参照，以便自己更好做出购买决策。

　　此外，实体店一直在提升店内空间，使店内客户体验更加周到完善。同时，实体店也有效地消除了线上店铺会面临的猜测犹豫——尺码、剪裁是否合适？合身之外，哪种颜色我更喜欢或更适合？——这些都是必须在实体店才可以解决的问题。

　　BaubleBar时一家专注服装和珠宝品类的在线零售商，像一些其它投资线下实体店的在线零售商一样，了解直接接触产品的独特体验，发现实体店内客户感受的重要性。在经过几次对实体店的调查试验后，BaubleBar开设了一个固定地点商铺，并且还打算继续增加。这些实体店铺的体验不仅能够转化为更多的销量和减少退货量，而且容易增加回头客。

　　更好的物流和消费者服务

　　通常，在线零售商在开始阶段，会把一个实体店作为产品展示空间，也是存储和运输中心，以支撑线上业务，完成网上的订单。因为有了实体的存在，也减少运输上耗费的时间和成本，对消费者和商家双方尚且都是有利的。

　　就在这个月，Amazon宣布在纽约市中心开设实体店，作为一个有着20年历史的在线零售巨头公司，这倒是一种突破。这家店将坐落在先驱广场（Herald Square），靠近著名的梅西百货商店和帝国大厦，是纽约人流量最大的地方之一。Amazon在声明里也强调了全方位策略的重要性，当然可能会对房地产的零售业务起到显著的正面影响。

　　一项实体商铺研究发现，实体店提供方便快捷的取货和退货可以促进销售增长。网上交易、远程退货，商家可以预期净销售77%；而网上销售实体店退货，会促进额外18%销售，预期导致净销售95%。

　　强大持久的品牌关系

　　当我们从一个基于交易的零售业的时代转向基于关系的零售业时代，美国消费者正在寻找购买的已经不仅仅是产品本身，他们更多的是期望通过交易与公司品牌文化建立起融洽和谐的长久关系。而这种需求对于在线零售商来说并不是一项容易的任务，因为他们的主要交互方式依旧还是通过电脑屏幕或智能手机。这就是为什么在线零售商正在寻找实体店铺作为途径去吸引客户，再进一步建立强劲、信任和持久的关系。

　　Warby Parker是一家在线眼镜零售商，其成功的将线下实体店集成于线上店铺，以便更好的维护客户的完整体验。在这个美丽时尚的实体空间里，客户可以自由试戴各种眼镜，可以做眼科检查，还可以给自己戴眼镜的样子照大头贴。Warby Parker给了消费者一个完整有趣的体验空间，于此同时逐渐增近了与客户之间长久的信赖关系。

　　那么未来零售产业该如何持续？

我们已经看到人们在全方位体验的商店里购物更频繁，是其它购物类型的3.5倍。我相信，零售将在我们看到的这条路上持续走下去。今天的消费者希望的购物是自由、没有约束的，是随时随地以他们想要的方式去实现购物。PC和移动渠道已被认为是能够有效增强实体店的体验，而实体店无疑会继续发展，继续巩固自己的卓越的零售渠道。

**深入解读亚马逊的线下实体杂货店战略，新零售模式能否成功？**

亚马逊的“铺张浪费”

“铺张浪费”通常不是一个会和Amazon.com Inc.联系在一起的词。因为亚马逊的成本意识强到甚至会把他们咖啡厅自动售卖机里的白织灯给摘下来。

但是，在花了几个月的时间分析这个在线零售商2014年的杂货运输中心之后，一个机械工程学的学生却用“铺张浪费”来形容亚马逊销售香蕉的方式。

亚马逊配送杂货的部门亚马逊生鲜（Amazon Fresh）的员工，大概扔掉了亚马逊收购的香蕉的1/3，因为生鲜服务要把香蕉五个一捆售卖，这个学生补充道。员工会修剪每一捆香蕉的大小，把多余的部分铲掉。

Vrajesh Modi如今供职于波士顿咨询公司，他写的研究论文里还突出了其他问题：缺乏培训的员工常常游手好闲，无所事事。失望的顾客经常会退回发霉的草莓。亚马逊的检查员认为他们公司老板并不是很关心食品的质量。

亚马逊面临着这样的挑战。虽然亚马逊数次试图打入价值8千亿美元的杂货市场，并且已经在这上面努力了近十年，这家公司还是没能成功让顾客像大批网购书籍、平板和玩具那样大量购买鸡蛋、牛排以及莓果。

“在线杂货正在衰落。” Kurt Jetta说。他是一家消费者产品研究公司TABS Analytics的首席执行官。根据这家公司的年度调查，虽然像亚马逊这样的公司做了很大的投资，但2016年频繁网购杂货的顾客还是只有4.5%，仅仅比四年前的4.2%略微上涨。“因为需求不够大。网购杂货的前提是你为顾客省去了亲自购买杂货的麻烦，但是人们其实喜欢亲自去店里购置杂货。”

亚马逊的CEO Jeff Bezos现在好像意识到了，他不能仅靠网站、仓库以及运输卡车来赢得这场杂货之战。彭博社查阅的一些文件显示，这家世界上最大的在线零售商似乎把实体店看成了推动杂货革新的一个关键角色。并且同亚马逊生鲜一样，这家公司决定在西雅图——亚马逊的老家——推出它的最新项目。

亚马逊的杂货项目

上个星期二，樱桃收割机上的人在瓢泼大雨里劳作，只为了确定“亚马逊生鲜”会和西雅图巴勒德区一个免下车的杂货点签约。人们停车后无须下车，只要在线下单购买樱桃就能直接装箱上车。市中心南部一个类似地点的员工也非常忙碌，他们忙着给停车场盖上篷布，以免有异物在给顾客装袋的时候掉落到顾客身上。这家守口如瓶的公司还没有宣布他们的项目，员工们也对亚马逊的签约闭口不谈。

去年晚些时候，亚马逊从LLamasoft Inc.购买了供应链软件——这不仅非常不符合亚马逊的风格（他们在后勤上的造诣颇深），更与亚马逊“我们不买，我们创造”的内部真言相悖。而据熟悉亚马逊业务的人说，它最近还改组了管理不同杂货团队的方式，以缩小关注点、设立更清晰的优先级。

自从亚马逊挣脱了它的标准模型——从拥挤的仓库里将装在箱子里的产品里运出来之后，这些改变也随之发生。现在，亚马逊邀请顾客去到杂货铺里，亲自去嗅橘子的香气、去看番茄的光泽、去拍打西瓜的质地。在明年的全国试运行之前，亚马逊在西雅图试行了三种实体杂货店的形式——名为Amazon Go的便利店、免下车的杂货亭、将在线销售与实体店销售的优点结合起来的混合型超市。根据内部文件，亚马逊也许会开设2,000家店。

亚马逊对杂货店计划透露的信息非常少，不过却在一个视频里谈到Amazon Go不设收银台的形式，这个视频在YouTube上的点击量超过了870万。亚马逊的一个女发言人拒绝对这个故事发表评论。过去几个月来关于亚马逊行动的报道满天飞，公司偶尔会否认或者反驳这些报道。西雅图科技网站Geekwire八月披露了亚马逊在巴勒德的神秘的免下车杂货亭。纽约邮报二月份报道称亚马逊致力于创造出只需要几个人来管理的“机器人运营的超市”。Bezos在推特上这样回应邮报：不管你们的匿名线人是谁——他们都嗑药嗑嗨了吧！”

据知情人士说，亚马逊的目标是在2025年成为杂货零售商前五。据Cowen & Co说，要想达到这一目标，那么亚马逊网站上每年食品和饮料的消费额要达到300亿美元。而在2016年，包括亚马逊生鲜在内的其他食品和酒水的消费额也只有87亿美元。

要达到这个里程碑，需要加大全国范围内对商店和仓库的投资，花费数十亿美元。这对亚马逊来说是质的改变，因为亚马逊自1994年创立以来，就尽量避免接触易腐烂的产品，也尽量减少花在实物储存上的经费。

“亚马逊里的一些聪明人在思考重新定位实物零售的下一个阶段。” Scott Jacobson说，他是亚马逊的前管理人员，如今在罗纳风险集团公司（Madrona Venture Group）任总经理。“他们想要占有更多的市场份额，终极目标是使人们习惯频繁使用亚马逊购买杂物。”

因为亚马逊的顾客其实愿意在线购买杂物，亚马逊现在的所作所为就有点让人困惑了。在美国大概20个城市里，人们只要每月支付14.99美元就能够享受亚马逊生鲜的服务。人们只需支付每箱5.99美元的运费就可以在Amazon Pantry上购买薄脆饼、曲奇饼、咖啡还有其他不易腐烂的食品。亚马逊急转直下的服务Prime Now，在某些城市提供当地杂货店的物品，但是没有主要的供应链。它的一键购买日用品的服务Dash Buttons让人们能够一键购买很多家用品——包括一些杂货，但是没有生鲜。而它的Subscribe & Save服务能够给那些定期购买日用品的亚马逊客户提供折扣，只要他们在亚马逊注册定期配送洗涤剂、牙膏、纸尿裤、面巾纸以及其他会频繁去杂货店购买的东西。

据知情人士说，因为员工们都在不同的项目里竞争售卖相同的东西，所以这些多种多样的倡议是增加内部张力的源泉。

亚马逊生鲜面临的一个问题是由食物腐烂导致的高成本损失，腐烂是书籍和玩具不会面临的问题。对传统杂货商来说，出现褐变的香蕉可以以折扣价卖给沙冰制造商或是面包房。快到生产日期的鸡胸肉也可以减价。据知情人说，有了亚马逊生鲜，这样的产品都会被扔掉，或者是被失望的顾客退回。这也就意味着亚马逊会因为食品腐烂而亏钱，因为他们的食品腐烂率是普通超市的两倍。一位不愿意被人认出正在讨论内部操作的人士透露道。亚马逊开始用Prime Now配送的主要原因，还是为了把这种风险移回到当地杂货商身上，以此降低亚马逊的成本。亚马逊没有预见到这些问题的范围以及困难程度，因为推销杂货的行业里很少人经历过这样的事情。

“杂货是既诱人又危险的种类。” Nadia Shouraboura说。他是亚马逊的前管理人员。他的公司Hointer过去18个月来一直致力于重新定义大商店里的杂货购物。“它能诱惑购物量大、购买频繁的发明家和零售商，然后又会用低毛利率淹死他们。”

据三位知情人士说，除了杂货以外，亚马逊执行人员还讨论了开设消费者电子产品商店，用来陈设他们的科技玩意儿，也为了更好地与百思买（Best Buy Co.）竞争。多年以来，亚马逊的执行人员都在讨论纯线上销售战略的缺点。大部分人认为在线销售的缺点是顾客没有地方来试用Kindle电子阅读器、用声音激活的Echo speaker还有亚马逊已经消失的智能手机Fire smartphone。Jacobson说，当亚马逊在2017年推出第一台kindle的时候，他们想过举行像特百惠派对这样的活动，因为他们害怕这款产品会就此消亡。亚马逊在美国各地开设的书店比和Apple Store相似科技产品展览室数量多出两倍。

长远来看，一个强劲的杂货业务可以让亚马逊为超市、便利店、餐馆、酒店、医院以及学校提供食品批发服务。但是亚马逊的当务之急是要让人们在需要购买杂物生鲜及日用品的时候能想到亚马逊。

电商的缺点，以及亚马逊的实验

亚马逊一些管理人员去年晚些时候聚集起来讨论了电商的缺点。

人们会把亚马逊和零售业竞争者（如沃尔玛和克罗格）相比较，因为亚马逊没有实体店，而人们也没有在线购买生鲜食品的意识。亚马逊认为要想启动亚马逊的杂货推销，除了正在进行中的Amazon Go便利店、为城镇地区建立的模型以及适合郊区的免下车提取站之外，亚马逊还需要做一些别的东西。

他们想出了第三种方法的计划：据彭博社查阅的文件称，他们决定建立大小更接近乔式超市而不是沃尔玛的杂货店，让人们更容易拿到牛奶、蛋类以及农产品。而像面巾纸、麦片、罐装食品以及洗洁精这样的东西则会被储存在仓库里，但是能够方便地打包并配送到顾客手中。这家店同时也是在线订单的配送中心。

Brittain Ladd是一个供应链顾问，他2015年加入了亚马逊，目前在亚马逊生鲜和食品柜扩展部工作。加入亚马逊之前，他在一篇名为《一个拯救沃尔沃斯的妙计》的学术论文里提到了这样的超市。

Ladd设想了这样一个两层建筑：顾客们在一楼浏览农产品、面包以及其他新鲜的食品，而在楼上的仓库里给摆放整齐的面巾纸、罐头食品以及麦片下订单。“这样一家店有能力满足在店里一定范围内下单的顾客，”他写道，“亚马逊配送商和/或承包商会被指定派送杂货。”

管理人员认为这是亚马逊生鲜值得追求的超市，他们还下令进一步调查理想的地址、如何将商店和杂货配送整合起来、以及如何通过自动化来减少开销。据知情人士透露，这家店第一个模型的选址正在西雅图进行。

与此同时，亚马逊新杂货实验的第一波，Amazon Go，将在十二月揭幕。但是现在系统测试期间只对员工开放。摄像头和感应器会监控在入口处扫描了智能手机的顾客，智能手机使得他们能够随意拿起三明治、酸奶、饮料和零食，并且无需收银台就可以自动化付款。产品里嵌入了追踪设备，能够与客户的手机匹配并收钱。重力敏感的货架能及时通知亚马逊补货。亚马逊2014年申请的一项专利显示，它可以通过面部识别科技来辨认顾客并自动向店内的顾客收钱。

在这个为Amazon Go推销的视频里，亚马逊说他们打算在“2017年初”向公众开放这样的商店，他们目前还没有进一步更新这个时间。据知情人士说，这项科技在实验过程里也出现了问题，有时店里顾客太多了，必须要人力加以控制。人们通过视频图像来确认不收错顾客的钱。

除了节省下顾客们排队的时间之外，这项科技还给亚马逊提供了宝贵的数据，Boomerang Commerce Inc.的创始人Guru Hariharan说。Boomerang Commerce Inc.是一家给零售巨头设计软件的公司。他说，就算顾客最后并没有把所有碰过的商品都买下来，了解客户考虑过但是最后并没有买的东西是什么，也是一件很有价值的事情。这样一来，亚马逊试行这项科技就是一件有意义的事情了。

“要完善一些无法预测的情况——比如一个孩子或是一个戴着太阳镜或头巾的人拿起了一样东西——还需要大量的时间和实验。”他说。

与此同时，最近的工作以及施工许可都表示巴勒德区的新型免下车杂货亭随时都有可能开起来。

“当一个顾客想要买什么东西的时候，亚马逊希望他们首先想到的会是亚马逊，” Jim Hertel说。Jim Hertel是一家市场营销科技公司Inmar Inc.的副总裁。“食品是零售业里最大的一类。假如没有杂货，亚马逊就无法做自己想做的事情，而他们绝对没有打算放弃杂货。”