



实体店的功能正在与时俱进： 您的员工是否已做好准备？



简介：2020 年的实体店将焕然一新，实体店员工及其工作方式也会随之改变

近年来，一些零售实体店（百货商场、奢侈品店、日用品店等）的销售业绩不断下滑，闭店情况时有发生，这让零售商们不得不认真考虑如何通过科技实现零售业的数字化转型。零售商发现，他们很难兼顾客户服务和实体店数字化体验，面对像亚马逊这样品类杀手（category-Killing）的连锁专卖店崛起，以及数字化销售渠道的急速发展，实体店的生存更是岌岌可危。

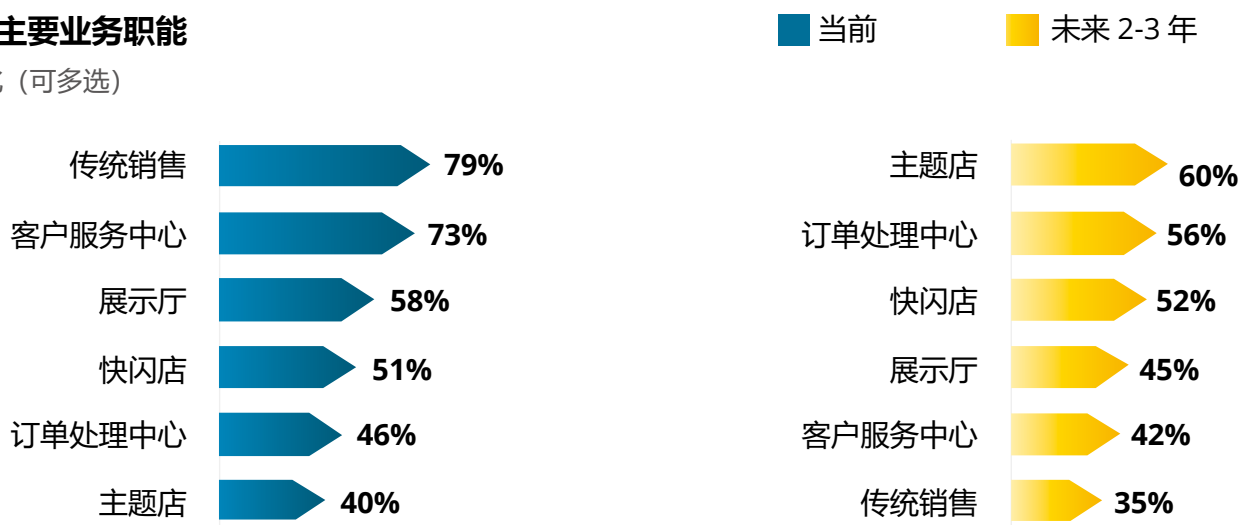
这些因素预计将在未来数年给实体店带来深度冲击。EKN 学术研究院 (EKN Research) 和埃维诺的最新全球研究发现，随着全新零售模式逐步成型，到 2020 年及以后，实体店的功能和经营模式都会发生质的改变，这些改变同时也对实体店的员工提出了更高的要求。然而，调查发现，零售商对实体店员工的投资和培训还远远不足。

那么，零售商需要作出什么样的业务决策，需要具备哪些能力，采用什么技术，才能将 2020 愿景变为现实呢？为了回答这一问题，EKN 学术研究院针对美国、欧洲和亚太区的 161 位来自服装、日用品、家用等多个细分市场的零售业高级管理人员进行了调研，并得出了这份报告。

不断改变的实体店职能

实体店的主要业务职能

% 答复占比 (可多选)



在我们的采访中发现，50% 以上的零售商认为实体店的传统销售职能到 2020 年将发生重大改变。这就要求实体店店员及其工作方式也随之而变。

传统销售职能指现实生活中客户在实体店的购物流程，包括：找到商品，挑选商品和店内结账。在这样的场景下，购物者和实体店店员间交互甚少，只有在商品售罄或客户需要进一步帮助时才会与店员有互动。这种传统的销售方式在今天的许多零售细分市场司空见惯，例如食杂店、日杂店、药品店、便利店、自助店和其他类型的实体店。

这种传统模式将会逐渐演化成能为客户提供更具相关性体验的模式。调研中发现，有 60% 的零售商将转向主题概念实体店。主题概念着重于借助儿童娱乐设施，针对不同的兴趣爱好或生活方式等主题式实体店，有针对性地吸引细分客户群体。此外，50% 以上的受访零售商认为，到 2020 年，实体店将成为线上订单的处理中心而存在。50% 的零售商将推出以活动或季节性的快闪店。

到 2020 年，**56%**



的零售商预计他们的实体店将演变为线上订单的处理中心。

“过去几年里，越来越多的变革性数字技术 / 产品（智能手机，平台电脑）出现在实体店，这无疑对实体店影响很大。”

大型欧洲时装与鞋类零售商 IT 总监



不断变化的实体店员工职能

实体店各项工作时间占用情况

% 占答复比例

工作类型	当前	今后 2-3 年
 行政工作	23%	23%
 客户接待工作	21%	21%
 后台工作	15%	15%
 市场营销工作	15%	14%
 线上订单支持	14%	14%
 培训	12%	13%

随着实体店功能发生变化，我们认为零售商需要应对更多的挑战，比如：员工流失、新劳动法出台、与线上营销的配合，以及交付更好的客户体验等工作。赋能实体店员工是解决问题的关键所在。然而，调研显示，零售商还期望在实体店功能发生重大改变时，员工及其日常工作能够保持基本不变。这说明零售商并没有意识到他们需要授权和赋能员工，让他们有能力支持实体店功能的变化。

调研结果证明，零售商对实体店转型愿景和对实现这一愿景所付出的实际行动出现了明显脱节。例如，尽管 56% 的受访者预见他们的实体店正在演变成在线订单处理中心，但他们并未预见到在今后数年里实体店员工将花在在线订单支持上的时间会逐年递增。同样的，零售商期望转型为主题实体店，然而他们也并未安排员工培训计划，让员工有能力交付卓越的用户体验。如果零售商希望成功实现全新实体店功能转型，就必须考虑到零售店内的员工工作内容的转变，如何赋能员工，让其更好的支持新模式实体店的发展。同时，零售商可能还需要思考影响员工队伍的更多传统的难题。

“零售业的变革，
我们常常选择在网上购买，在实体店提货。”

中高端奢侈家具零售商首席信息官



千禧一代是否会有所不同？

不断改变的实体店功能不是带来员工职能变化的唯一因素，品牌扩张是影响员工的另一个关键原因（43%的受访者提及）。品牌扩张可能带来新产品、新门类、跨地域、运营模式变化和客户服务理念的变化，从而给员工工作内容带来影响。

还有一个因素是人口组成不断发生变化。随着员工队伍构成不断发生改变，尤其是千禧一代的比例不断增加，员工希望自己的工作更灵活、互动性更强。经调查，我们发现大多数员工都有相同的诉求，比如：工作灵活性高、工作有意思、互动性强¹。在零售商制定新实体店、新产品或新模式等新业务目标时，这应该被纳入成为一个关键考量点。

不断改变的员工队伍必将对工作时间和劳动法规形成影响。受访零售商预计，在今后两年到三年里，他们的员工中有超过30%将是临时工，与目前相比上升了20%到22%²。这一变化主要是因为零售业季节性的特点。零售商需要借助新科技和灵活的在线数字化培训的方式来应对季节性的业务挑战，更好的赋能员工，让他们快速掌握业务技能和产品知识。

¹ 《千禧一代的工作要求究竟是什么？与我们不尽相同》，作者：Bruce N. Pfau，《哈佛商业评论》，2016年4月7日

² 《2020年40%的美国员工将是自由职业者》，作者：Jeremy Neuner，Quartz Media，2013年3月20日。

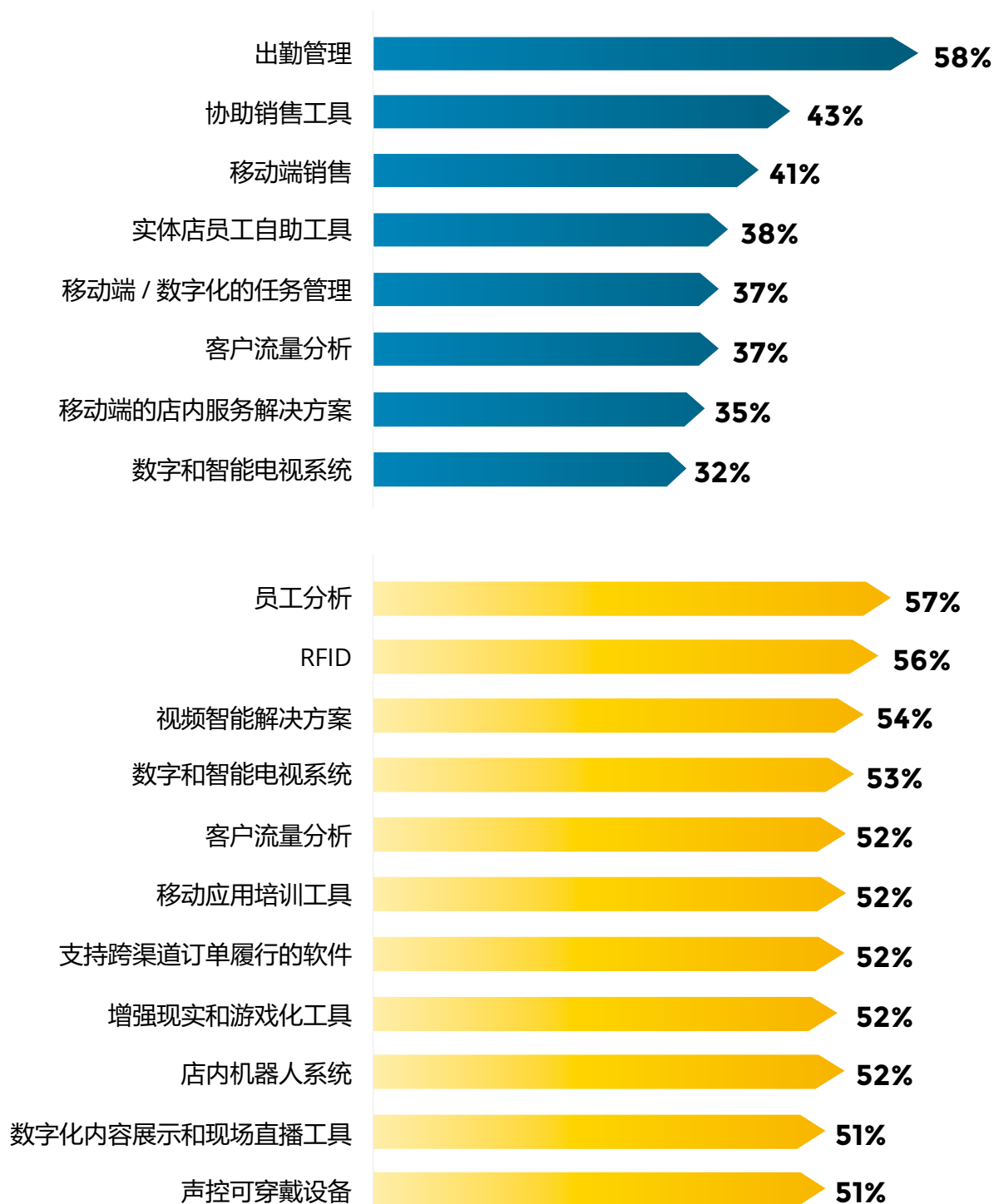
实体店是否在技术层面赋能员工？

零售商使用的主要店内技术

% 占答复比例

■ 当前使用

■ 今后 1-2 年即将使用



随着实体店功能发生改变，零售商需要用技术来武装自己的员工队伍，让其有能力为客户提供卓越的用户体验。随着移动应用、数字化媒体、可穿戴设备、人工智能、物联网 (IoT) 和机器人等创新技术的普及，零售商需要投资实体店，并且帮助员工使用这些技术，从而更加胜任自己的工作。目前，许多零售商已在使用辅助销售工具 / 自助工具、移动端销售以及出勤管理解决方案。在今后几年里，零售商们预见将使用员工分析、增强现实和店内机器人等其他技术。

为了强化员工的能力，零售商也会运用诸如新的科技，例如机器人 (Bot)、流程自动化 (Process Automation)、和机器学习 (machine-learning) 等，将成为员工技能的补充。这些技术对像零售业这种员工流失率高，同时又高度依赖临时工的行业来说，具有无穷的价值。

在今后的一到两年里，**52%** 的零售商计划在他们的实体店使用增强现实和机器人技术。



“为提升实体店运营水平，我们推出升级的 Wi-Fi 网络和平板电脑。根据店铺的环境定制化了统一的 POS 机。”

大型欧洲时装和鞋类零售商 IT 总监



创造互动性高、参与性强的智能数字化工作平台的价值

打造一个强大的员工团队，仅有技术还不够。随着员工团队的不断变化，想要为客户交付卓越的体验，零售商就必须高度关注员工队伍，包括：

- 通过改善协作和沟通，提升员工参与度；
- 使用更灵活排班工具，提高员工满意度；
- 加强培训，提供获取信息的便捷途径，丰富员工的知识。

“零售工作最重要的一个方面是我们员工队伍的能力建设。作为品牌商，我们销售的是富有情感的产品。我们需要聘用合适的人员，正确持续地培训他们。重复培训显得尤为重要。”

国际大型时装、饰品和手袋零售商高级总监

对员工队伍工作效率和绩效产生最大影响的实体店职能

% 占答复比例 (可多选)



为了解决这些问题，零售商需要部署新的数字化工作平台，赋能员工，提高员工工作效率，帮助员工掌握最先进的自动化流程和工具、数字化销售和服务以及运营工具。这其中就包括实体店员工必须掌握的能力，例如：培训员工使用移动设备，从而使员工有能力更好地服务客户，同时提高工作效率。此外，零售商需要培训员工关于履行在线订货和店内选货的相关内容，让员工有能力为客户交付卓越的用户体验。

这是一项零售商认为值得的投资。受访零售商认为，帮助员工掌握相应能力，提高参与度，就可以间接改善消费者满意度，通过数字化让员工积极地消化库存，了解线上销售和店内销售的情况，从而提高实体店的利润等指标。

总结：变革迫在眉睫，实体店应做充分准备

为应对不断变化的实体店功能，员工队伍也需要做相应调整，才能更好地契合新运营模式，交付数字化客户体验。打造一支数字化员工队伍迫在眉睫，增强员工参与度，丰富员工产品知识势在必行。此外，零售商还需要面对临时工队伍不断增长的现实，通过落实政策、技术和方案，提供敏捷的员工培训来提升效率。

零售商实现实体店和员工队伍转型的速度取决于一系列因素，例如：业务目标、成本、战略规划、数字技术投资以及最为重要的有效落实。推动销售，零售商就一定要先为员工提供数字化平台，满足员工的数字化体验。零售商想要实现 2020 愿景就必须采用自动化工具来武装员工团队，这其中不仅有智能手机，还包括智能商品、可穿戴设备和 POS 平板电脑。最后，零售商还需要同时重新思考和分配员工在实体店内的工作职能和工作时间。

如欲阅读完整报告，敬请访问：

<https://www.avanade.com/zh-cn/thinking/digital-workplace/dwresearch-retail>

关于 EKN

我们的研究议程根据来自最终用户群体的意见制定，在发表前经过最终用户群体审阅。这样做的目的是确保我们的研究和建议具备恰当的实用性。这种实用性体现在听取最终用户群体对研究课题的建议，通过访谈等方式汲取大量来自从业人员的意见，确保综合性研究结果和深度见解在现实环境中得到实际应用。如欲了解更多信息，敬请访问 www.eknre-search.com。

关于埃维诺

埃维诺是全球领先的数字化创新领导者，通过人的力量和微软生态系统，为客户提供数字化服务，商业解决方案，以设计为驱动的用户体验。埃维诺将大胆而新鲜的想法与丰富的行业及商业知识，以及先进的科技相结合，为客户创建和交付解决方案，帮助客户以及他们的客户实现价值。今天，埃维诺具有遍布全球 24 个国家的 30,000 名专家。我们推崇多元和协作的文化，通过我们的运营实践，引领前沿的思维。埃维诺成立于 2000 年，是一家由埃森哲和微软成立的合资公司，埃森哲持有埃维诺的大部分股权。了解详情，请登陆 www.avanade.com.cn。

DISCOVER. SHARE. EVALUATE.



免责声明：

EKN 不提供任何保证，无论是明示的或默示的，包括但不限于适销性和适合特定的用途。研究报告中的信息和观点形成的判断仅适用于明确指定的日期，并且会未经通知进行修改。提供的信息不属于财务或投资建议，且不应用作此目的的依据和参考。在进行投资决策时，不可用此信息代替独立专业建议。

2017 年 EKN 版权所有

注册办公机构：4 Middlebury Blvd. Randolph, NJ 07869

Ph:(973) 607 1300