

微瞬间

赢得中国新型消费者的机遇之窗



中国消费市场日新月异。在数字技术的推动下，消费者行为模式也正迅速改变。当前，消费者期盼能在合适的时间获得心仪的产品与服务。2020年，消费者将期待自身愿望以恰当的方式被满足。而等到2025年，他们期望自己更被理解与懂得——产品在自己心动之前就已经被送达身边。对于消费品企业而言，这无疑是一项重大挑战：他们能否立即采取行动，着手满足上述需求？





明日消费者…… 现已初露端倪

中国电子商务市场的发展可谓神速——仅仅几年前，网购人数还仅占全国总人口的15%；而今天，该比例已达40%，并且仍在不断攀升。¹与此同时，在这个蓬勃发展的市场中，消费者行为也在快速发生变化。

我们的研究揭示了中国消费者将数字技术融入其生活的程度：²平均而言，如今95%的购物者会上网搜索合适的商品来购买；如果购物目标是服装产品，则该比例将上升至98%（在线研究健康和美容产品的消费者占比为88%）。

购物曾经是一种线性过程，如今却不再如此。在当前普遍互联、数字化的消费环境中，购买路径已变得曲折复杂，沿途会经过多个重叠的接触点。

每个接触点都是一个“微瞬间”；而每一微瞬间均潜藏着赢得消费者的契机。这显然是消费品企业所面临的巨大机遇。但问题在于：品牌正逐步丧失客户忠诚度，越来越多的中国消费者转而对令其生活更加轻松愉悦的解决方案青睐有加。

近期的研究也证实了这一点。埃森哲调查³显示，消费者日益倾向于手机购物，原因是它不但使用便捷，而且有助于加快决策速度。72%的中国消费者认为，通过手机购买商品非常容易（相比之下，全球平均水平仅为48%）。

市场研究机构eMarketer的发现同样证实了这股追求简单快捷的趋势：⁴使用手机的中国消费者当中，65%将便捷性作为在线购物的首要原因。其结果是，从2011至2015年，中国数字消费者的年均电子商务支出额增长了一倍有余，达到9,732元人民币。

消费者对便捷购物解决方案的呼声日渐高涨。而这正是消费品企业不得不直面的难题。目前，已做好准备跨越所有重要的微瞬间、无缝提供这些解决方案的企业寥寥无几。在如今以数字化速度不断发展的市场中，企业必须立即行动起来。否则，他们将输给那些脱胎于数字技术的新生力量——以腾讯和阿里巴巴为代表的全新平台已推动中国成长为世界最大的电子商务市场。

面对这种情势，消费品企业必须抓紧时间完成一系列优先任务：了解中国的新型消费者；为他们交付所需的解决方案；充分融入其日常生活之中。企业的最终目标是成为“智能助理”，在消费者提出需求之前，预测出购买内容并提供个性化解决方案。

为了帮助消费品企业实现这一目标，埃森哲近期开展了针对中国新型消费者的研究——跟踪其电子商务偏好、所遇难题和动机因素。本观点报告正是我们基于对网上消费者社群进行的调研所总结的洞察。



聚焦微瞬间： 洞察中国新型消费者

埃森哲近期完成的中国消费市场研究凸显出，消费行为和预期均已产生显著变化。今天，消费者期盼能在合适的时间获得心仪的产品与服务。到2020年，消费者将期待自身愿望以恰当的方式被满足。而等到2025年，他们期望自己更被理解与懂得——产品在自己心动之前就已经被送达身边。

这指明了消费品企业的当务之急：

1

中国消费者正在从追随品牌转向寻求解决方案



2

消费品企业必须完成的任务：立即行动，把握微瞬间



3

长期目标：成为消费者的“智能助理”，不等需求提出，就主动提供解决方案



- 在互联市场，购物之旅的复杂程度远迈从前，沿途有多个彼此重叠的接触点。
- 而且企业会遭遇日渐增多的竞争威胁。土生土长的数字化平台推动了中国电子商务市场的不断发展……而现在，他们已占据了理想位置，正通过为消费者提供所需的无缝解决方案来吸引他们。

- 截至目前，消费品企业仍在聚焦于品牌建设并通过传统路径交付价值。在数字化市场中，这种努力与消费者的相关性将越来越弱。
- 新的优先任务？服务于各个微瞬间，帮助消费者在整个购物之旅中寻找解决方案。
- 如何实现这一目标？与具备颠覆力量的合作伙伴携手努力，共同/或自行推动市场发展。

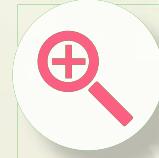
- 实现这一飞跃的消费品企业能够成为中国市场的领军者，牢牢占据大部分的消费支出份额。

高度发展的 电子商务市场

中国的电子商务市场已取得了长足发展，其价值正持续攀升。2015年，市场规模已达3,710亿美元；以此速度，市场规模有望在2019年上升至近6,300亿美元。⁵以任何一种标准衡量，这都是一条非凡的成长轨迹。目前，该市场正受到技术的有力助推，得益于移动设备的广泛普及和移动支付方式的积极采用，发展速度还有进一步加快之势。⁶

在淘宝、天猫、阿里巴巴和腾讯等一批颠覆性数字化平台的支持下，中国已成为亚洲的消费强国。对于消费品企业来说，赢得该市场显然是成功的关键（中国占据着亚洲消费品市场45%的份额⁷），但这也是一项艰巨的挑战。上述那些为中国消费者赋予了力量的数字平台，正在直接威胁着传统企业的业务（以及他们已拥有的客户忠诚度）。

这些脱胎于数字技术的参与者一直在紧密围绕消费者构建自身组织。他们深谙数字技术会如何改变购买路径，能够迅速着手打造量身定制的无缝解决方案，在消费过程的每一步中将选择、洞察和掌控权交到消费者手中。



认识中国新型消费者

必须看到的是，随着中国数字化基础设施的日益普及，中国消费者的生活将与技术更密切地结合，而这些数字平台的威力、延伸范围和吸引力只会有增无减。

为了应对这种竞争威胁，消费品企业首先需要了解这些全新的中国消费者：他们目前有哪些想得到的产品与服务；而从现在开始，他们的需求和期望将会怎样变化。

图1从整体上描绘出了这种演变。今天，中国消费者期盼着能在合适的时间获得心仪的产品与服务。到了2020年，他们将期待自身愿望以恰当的方式被满足。而等到2025年，他们更是期望自己更被理解与懂得——产品在自己心动之前就已经被送达身边。让我们来更仔细地观察其发展进程。

今日之见：“在合适的时间获得心仪的产品与服务”

忙碌、独立且有事业心——张丽代表着中国消费市场中一个不断壮大的决策群体。她的基本需求非常清楚：便利和价值，同时掌握适当水平的选择权与知情权，其着眼点是对购物过程的控制力。不过，她的购买流程已与以往大相径庭。传统的线性推进方式（从熟悉产品到考虑购买）被彻底抛弃，取而代之的是复杂程度大大增加的新模式。张丽购物之旅中的多个元素会同时出现，并且在所有接触点上都会涉及到技术运用（见图2）。埃森哲近期研究⁸清晰展示了这一趋势：12%的中国消费者在店内购物的过程中会登陆社交媒体发布信息，而30%的消费者热切期待着拥有这种能力。

图1：中国消费者的演变

今天…2016年

在我需要的时候能买到心仪的产品与服务



基本购物过程+体验式产品+便捷性=价值

- 我列出了一份购物清单
 - 在需要的时候，我可以设法得到个性化的援助
 - 但是…购物=太繁琐了，有点害怕
- 每种商品都能找到最优价格

明天…2020年

期待自身愿望以恰当的方式被满足



智能技术支持下的购物过程

- 购物清单保存在我的智能设备中
 - 在整个购物之旅中我都能得到专家指导
 - 购物=有趣的冒险
- 针对“我的愿望”获得无缝购物体验

未来：“涅槃重生”

期待被进一步的理解与懂得——产品与服务在自己心动之前就已被送达身边



智能生活方式：以整合为中心

- 无需购物清单
 - 我选择自动化服务
 - 不断精简我的思考事项
 - 购物=自动完成的任务
- 将购物完全融入到生活的瞬间当中

我们的研究表明，就像中国其他互联网消费者一样，张丽能够清楚地看到，在她的购物过程中（离线和在线）存在着诸多障碍。益普索公司有关中国消费市场的报告⁹也证明，这种情况非常普遍。在购买百货生鲜方面，该报告指出：“烹饪创意和所购食材之间有着明显的脱节。作为烹饪经验不足的年轻一代，这些消费者不得不在各种工具之间来回切换，寻找究竟应购买哪些材料、买多少，以及在哪里可以买到。仅有的几家食谱分享网站开始引导读者链接到相应的购物网站，并在整个过程给予全方位协助，但他们目前还未强大到足以吸引广泛关注。益普索的研究报告引用了一位受访者的感慨：“在现实生活中，我觉得这样在商店之间反复比较真的非常麻烦。

我期待着能有一个统一的平台，整合所有线上和线下商店的商品……”

对张丽而言同样如此。她最大的心愿是借助某个单一平台，搜索、购买、分享经验并得到奖励。¹⁰换言之，就是百度、微信、微博、优酷、支付宝和淘宝/天猫的集合体。她想要一种无缝化的购物体验，确信能够在恰当的微瞬间，得到自己青睐的商品。这意味着，商品的提供极具个性化和相关性。但首先，这是针对现实生活问题的解决方案——而不仅仅是关乎产品或品牌。当前，传统消费品企业无法提供这样的服务，因此张丽的失望程度正日渐加深。

明日趋势：到2020年，“以恰当的方式满足我的愿望”…

到2020年，张丽将拥有更强的购买力，她更加繁忙，并且更为依赖技术。可穿戴设备和平板手机是她随身携带的日常工具。她的期望也出现了变化。她愿意花费更多来获得最佳商品，并且由此满足她的个性化需求。她依然看重便捷性，希望在一种无缝的全渠道环境下完成每次购买。

微瞬间真正发挥了重要作用。张丽的购买决定倾向于那些能无缝交付的解决方案——就在她寻求这些方案的微瞬间（见图3）。由于时间愈发紧张，她有意将部分决策权转交给可以（在她发觉自己的需要之前）预测并交付所需产品的智能助理。但是鲜有企业已作好准备来提供这项服务。

到2020年，她的购物过程将日臻完善，许多她曾在2015年遇到的购物烦恼已不复存在（见图4）。

图2: 2016年的购买路径

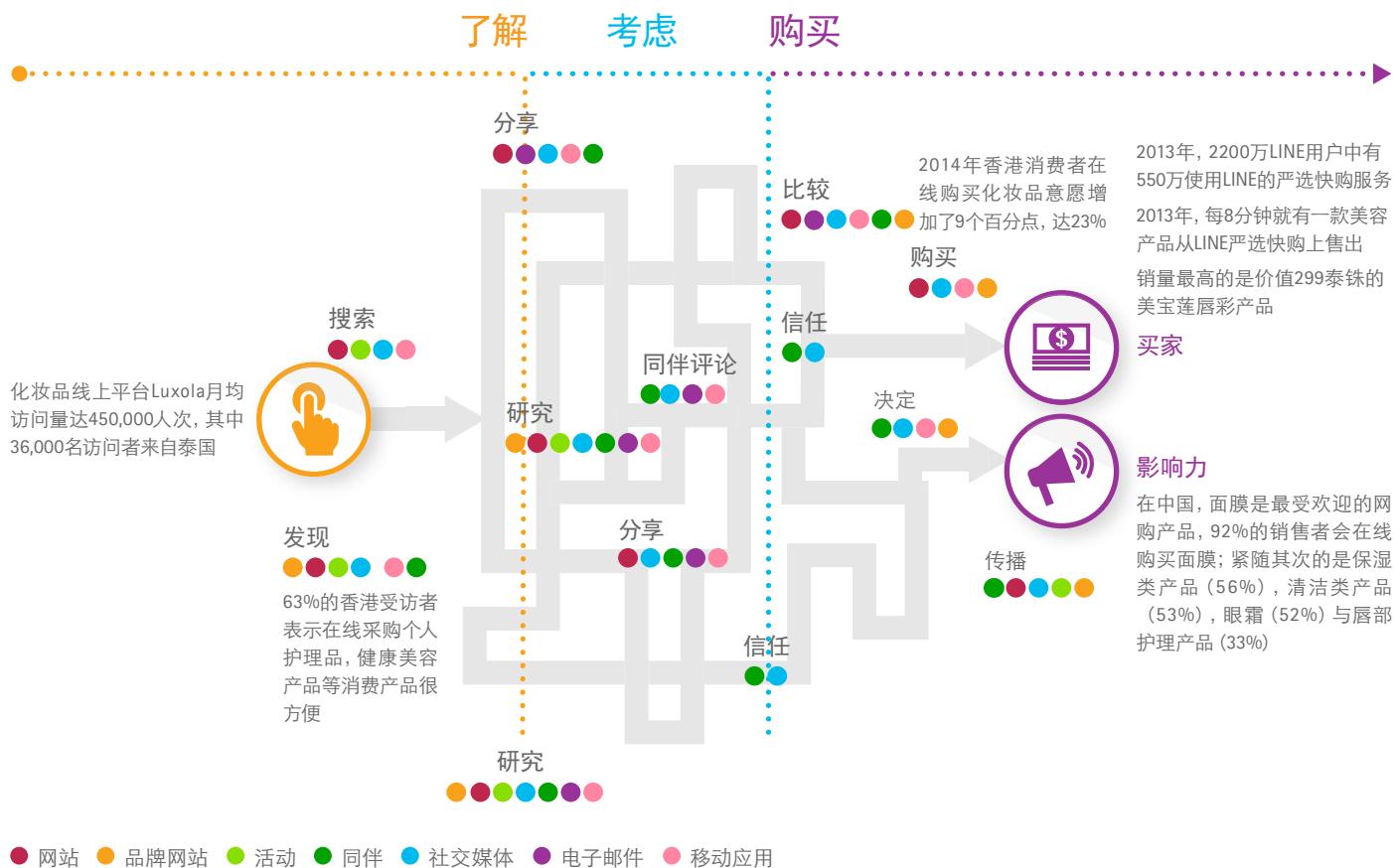


图3: 2020年的购买路径



图4: 2020年——购买过程更为轻松顺畅

2015年

无需排长队

无需奔波

缩短耗时

需要得到质量保证

我希望商家能恪守承诺!

希望网上购物更具参与性

希望在购买之前试用产品

确认产品性能



技术使张丽2020年的生活更为轻松

- 利用直观化技术监测需求
- 不再需要长期深入的研究
- 在线购物——更快、更安全、更容易, 一键完成

- 实时反馈机制
- 自动化监测性能
- 即时信息的获取意味着企业风险更高

- 网上购物更具社交性
- 游戏化是新的互动方式
- 3D打印将使定制化加工更为容易

- 虚拟现实
- 3D试衣间

后日之事：到2025年，“在自己心动之前产品就已送达身边”

到了2025年，张丽的购买过程将始终处于动态当中。科技弥补了思考与行动之间的距离，而她可以连续地从一种体验过渡到另一种，期待着在“思考的同时”就得到跨越所有渠道平台的解决方案……并且不会为此纠结（见图5）。任何一家能够帮助她有效缩短“思考清单”的企业，必将赢得她的忠诚。这些智能助理在她主动提出要求之前，便提供了各种解决方案。反过来，他们也正在由此获得回报。

她生活方式已变得更为明智。技术已水到渠成地无缝融入到她的日常生活之中——可穿戴设备、可植入设备和智能设备已无所不在。所有这些设备都实现了无缝互联，并与多渠道平台结合在一起（见图6）。

正如张丽的经历所展示，我们正目睹着在技术的推动下，消费过程所出现的显著变化（见图7）。忠诚度正不可阻挡地从品牌转移到解决方案，并且消费者越来越期望，企业可以沿着购买路径中的每个微瞬间提供现成的解决方案。

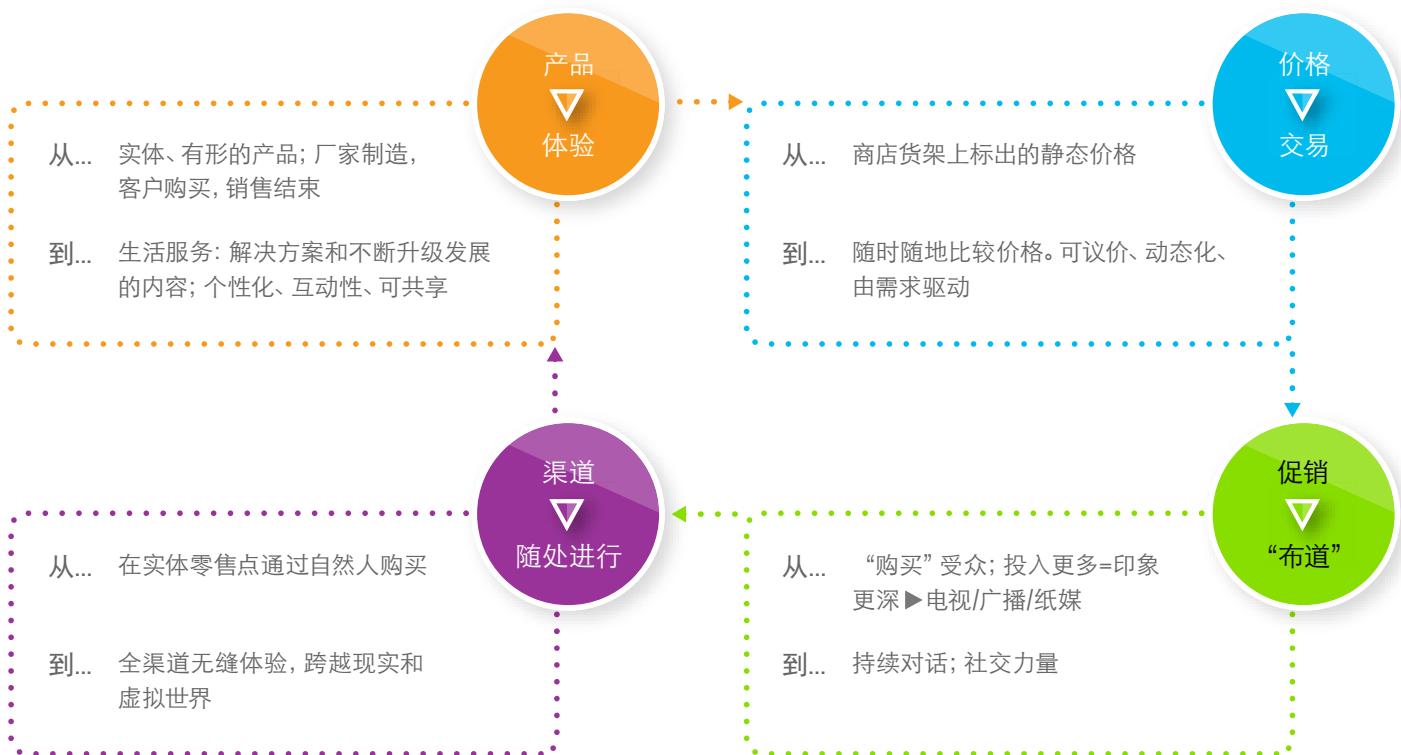
图5: 2025年的消费者路径



图6: 在2025年技术生态系统



图7: 消费之旅的演变——从4P转向4E



来源: http://www.ogilvy.com/On-Our-Minds/Articles/the_4E_are_in.aspx

以中国新型消费者为核心

消费品企业必须认识到，大规模的转型正在推进当中，应当立即采取行动。我们的研究表明，对于目前远未实现无缝化的购物过程，中国的新型消费者抱有诸多不满。任何能够消除这些差距的企业或组织将赢得他们的青睐、忠诚与钱包（见图8）。

那些在中国引领变革的企业已率先厘清了这一点。他们正使用新的数字技术来影响购买决策，更加贴近消费者并占据更大市场份额（见图9）。

图8: 明确购物过程中存在的差距

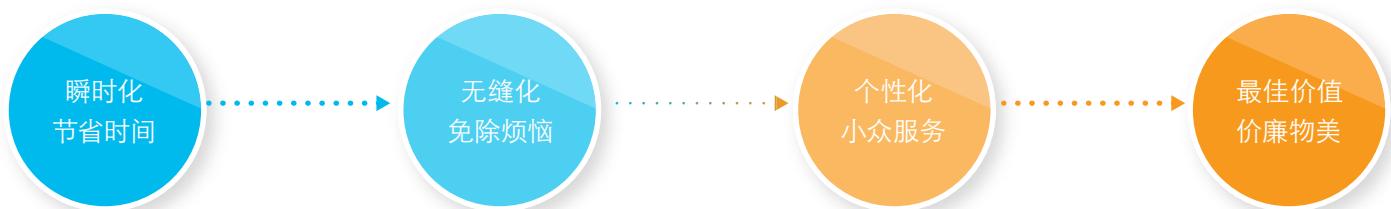


图9: 新数字工具包

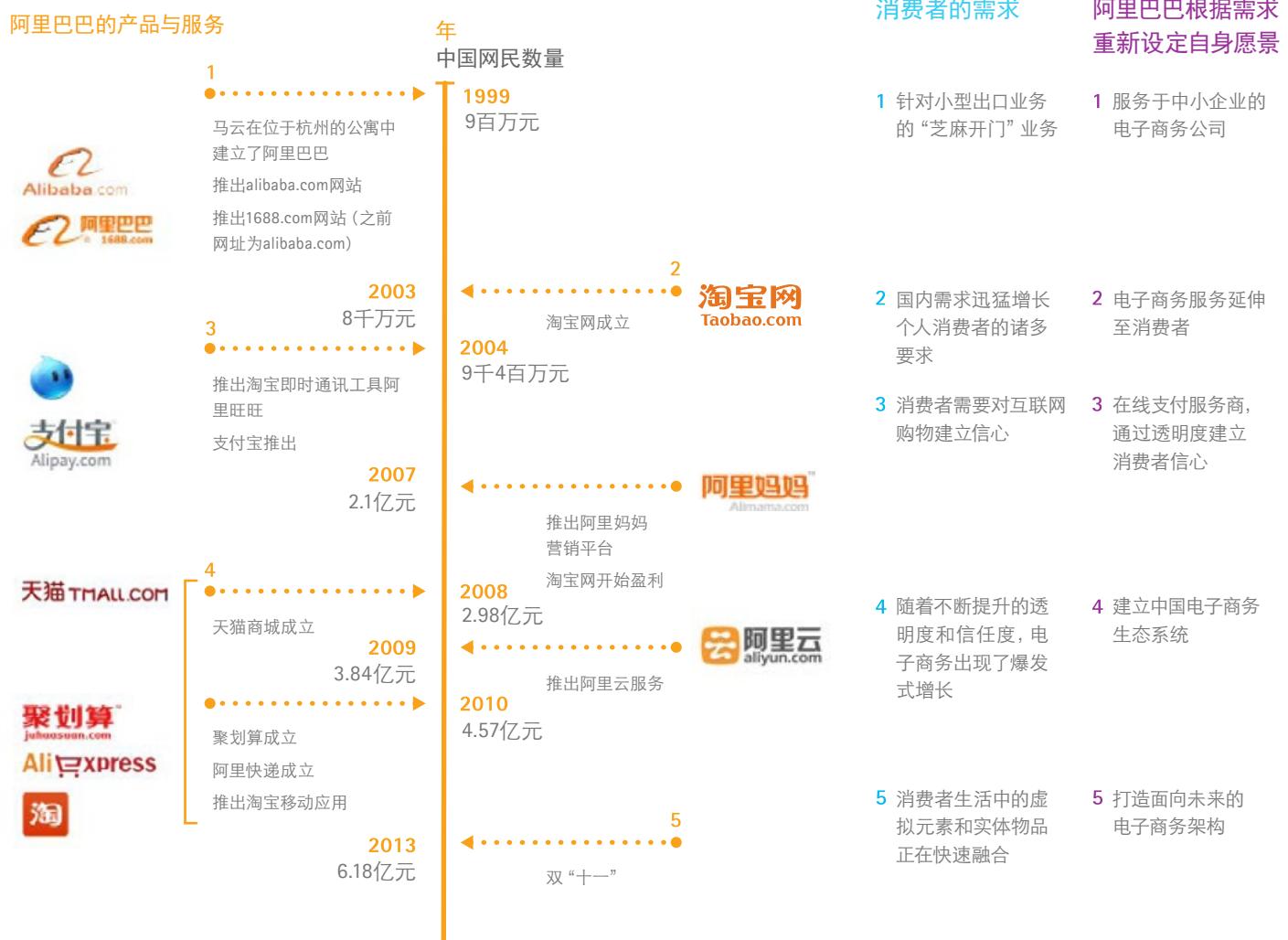
消费者需求



对于此类企业而言，他们正全力以赴地利用新技术，确保将中国的新型消费者置于自身所有运营活动的中心。阿里巴巴等¹¹颠覆者不再（像大多数消费品企业那样）采取线性方式来审视购物过程，而是重新定义实现这一目标的整条价值链。

从一家为中小型企业提供服务的电子商务公司起步，阿里巴巴稳步扩张着其业务版图。通过创建在线支付服务（支付宝）、推出在线市场、增加商业化平台，以及打造云计算平台，该集团已针对电子商务搭建了面向未来的基础设施，从而令大多数消费品企业只能亦步亦趋、望其项背^{12 13}（见图10）。

图10：阿里巴巴——始终将消费者置于业务核心



把握中国数字化机遇

我们看到，对消费者的争夺战已在组成购物之旅的每一个微瞬间打响。消费品企业的当务之急，就是令其数字渠道战略不再只局限于“购买”视角，并开始利用新的机会，在尽可能多的环节中推动销售并衡量成功与否（见图11）。

作为迈向目标的第一步，企业应建立面向未来战略性电子商务愿景，而这必须建立在深入了解中国消费者的购物轨迹之上。为了紧密围绕消费者塑造

这一电子商务愿景，消费品企业需要向自己提出正确的问题（见图12）：

同样关键的是，企业还要仔细研究消费过程中每个接触点的作用，由此在每一个微瞬间开展恰当的沟通。此处的挑战在于，无论购买路径已变得多么曲折复杂，也必须吸引决策者选择某一特定品牌。在线服装零售商凡客诚品已成功地做到了这一点。凭借创新的营销活动，公司从网络跟踪器（Cookie）、动态广

告、销售现场和第三方研究中收集到了大量数据。利用这些数据，凡客建立了实时数据分析策略，藉此优化日常营销活动，并推出了一个全新的社交商务概念——凡客之星：目标客户通过展示和推荐自己所购买的凡客商品，可以从后续购买中分享10%的利润。值得关注的是，凡客投入市场营销的资金达到了净销售额的约15%（相比之下，行业平均水平仅为3.5%）。¹⁴

图11：购买路径新常态



消费者行为数据是一项关键的资料来源，领先的消费品企业已将其转化为自身优势。在中国日益拥挤的电商平台上，品牌很难一枝独秀、倍受瞩目。有鉴于此，巴宝莉打造了一个专有平台“风衣艺术”(The Art of the Trench)，成功地将客户定位为时尚偶像。该平台为客户提供了展示服装和个人风格的论坛，同时还汇集了数以千计的自拍照、评论、好恶点选——所有这些都是潜藏的销售线索。在该网站的其他板块中，巴宝莉利用丰富的分类内容，引导客户完成购买，并提供个性化服务（例如，允许客户设计自己独有的定制服饰）。此外，为了打造数

据驱动型的购物体验，公司还启动了“客户360”计划，邀请客户以数字化方式分享他们的购买经历和消费偏好，进而根据消费内容和用户参与记录，为其实时推荐产品。¹⁵

消费品企业应调整自身的所有营销元素——战略、开支、渠道管理和信息，使之配合消费者的购物进程。为了进一步支持跨渠道营销，获取相关机遇，企业需要投资构建更具扩展性的技术平台和后端流程。部署先进的数据分析能力是另一项亟待完成的优先任务。这将使企业有能力预测并影响客户的购买行

为，帮助他们向成为智能助理的目标迈进，最终在消费者提出要求之前，做好准备提供个性化解决方案。而加大对现有电子商务平台的采用力度，也有助于消费品企业迅速实现业务增长，持续赢得更大的消费者支出份额——特别是那些经常性开支。

图12：提出正确的问题

我们的电子商务愿景是什么？



具体的战略举措包括：

与电子商务平台建立合作伙伴关系

这是一种快速解决方案。消费品企业应考虑与推动中国电子商务变革的数字机构结为发展伙伴，因为这些机构正在对其固有优势形成威胁。

就发展合作伙伴关系而言，企业必须谨记以下两点：

- 将电子商务销售渠道视为战略合作伙伴，而非传统零售渠道的补充。这意味着消费品企业需要针对每家电子商务机构，设立专门的客户经理和定制化的业务营销/销售计划。不仅如此，企业还可以进一步根据每家合作伙伴，设置特定的品类管理计划。
- 切勿低估供应链和客户服务的重要性。消费品企业必须选择恰当的物流和客户服务合作伙伴，从而确保按时交付产品，并尽可能快速解决投诉事项。但这可能需要由电子商务渠道直接与消费者接触。企业应如何权衡两者？端到端的解决方案将就此发挥远超以往的最大作用。

一些消费品企业已着手建立此类合作伙伴关系。去年，联合利华与阿里巴巴联手，通过源自数字技术的数据驱动型生态系统来扩展在华业务。¹⁶两大机构的重点合作领域包括：向中国农村市场的渗透、跨境电子商务、消费者保护，和大数据分析。欧莱雅也采取了同样的行动，其天猫旗舰店开幕仅三天就取得了130万美元的骄人业绩——刷新了天猫商城化妆品类别的品牌销售纪录。¹⁷

这样的合作伙伴关系将帮助消费品企业确保在中国互联市场的业务份额。但在这些数字平台之上，保护自身品牌的努力亦不可或缺。强大的数据管理将起到关键作用——完善的数据分析可以就数字平台上的消费者体验提供实时洞见，以及如何对此加以改进。

展望未来：下一步行动

在本报告中，我们一直在强调中国新型消费者不断变化的期望值和生活方式。对于消费品企业来说，形势已非常明确。他们必须立即采取行动，满足上述种种期望，否则在面对那些推动中国电子商务市场不断壮大和快速增长的数字平台时，就只能节节败退，坐观其叱咤消费市场。

为了帮助企业踏上这一征程，埃森哲开发了一套电子商务价值评估 (EVA) 方法论。其设计初衷在于衡量电子商务的准备程度，确定企业应优先采取的行

动，从而就客户现有电子商务解决方案进行审核与评估，提供改进建议，发现电子商务未来发展、技术架构与整合等方面的机会，明确治理模式、最佳合作伙伴/运营模式和全渠道电子商务框架。了解更多相关信息，敬请访问：<https://www.accenture.com/sg-en/service-accenture-interactive-omni-channel-commerce>



参考

¹ <http://uk.businessinsider.com/aberdeen-asset-management-carol-yuan-on-china-2016-2?r=US&IR=T>

² 埃森哲“灵”售研究消费者调查, 2015年11月

³ 埃森哲“灵”售研究消费者调查, 2015年11月

⁴ eMarketer: 《中国电子商务: 2015年市场最新发展》, 2015年9月; 艾瑞咨询

⁵ 资料来源: 埃森哲数据分析, 欧睿信息咨询, eMarketer, 凯度零售咨询

⁶ 在中国, 55%的互联网用户已至少进行过一次移动支付。而在美国, 该比例仅有19% (<http://uk.businessinsider.com/aberdeen-asset-management-carol-yuan-on-china-2016-2?r=US&IR=T>)

⁷ 资料来源: 欧睿信息咨询

⁸ 埃森哲“灵”零售研究之消费者调查, 2015年11月

⁹ 益普索(IPSOS) 市场研究集团报告: 线上社群调研

¹⁰ 埃森哲/益普索联合调查

¹¹ <https://hbr.org/2015/06/the-self-tuning-enterprise>

¹² <https://hbr.org/2015/06/the-self-tuning-enterprise>

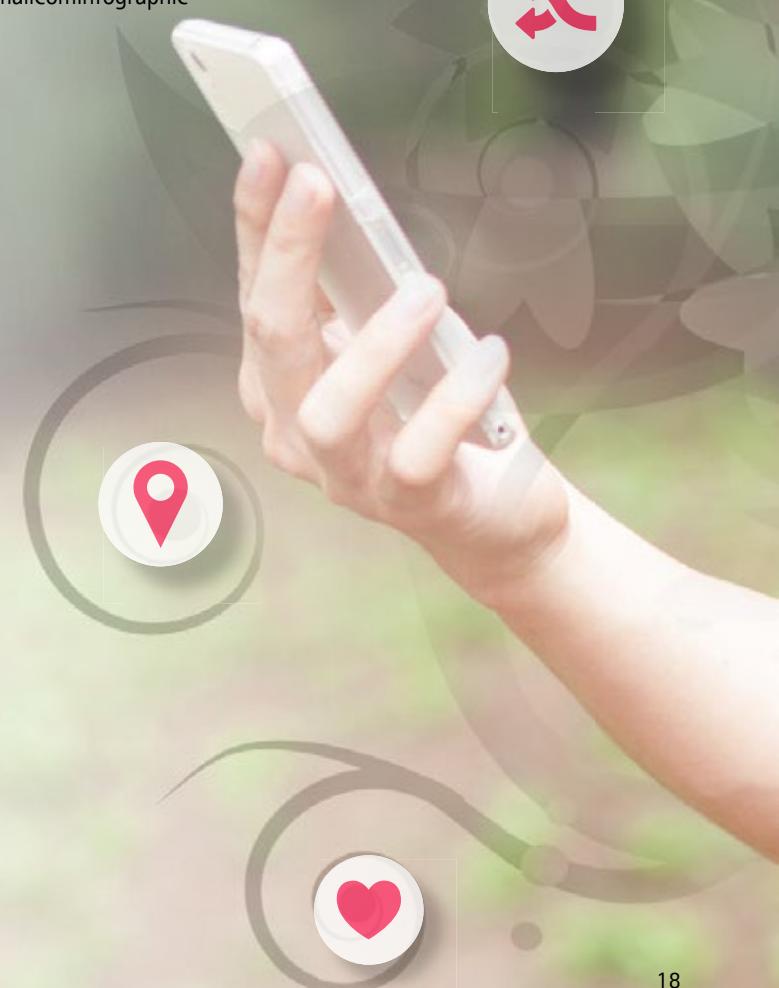
¹³ 阿里巴巴集团控股有限公司——美国证监会文件F-1表格, 第69页: “企业发展的主要里程碑” (www.sec.gov/Archives/edgar/data/1577552/000119312514184994/d709111df1.htm)

¹⁴ <http://www.slideshare.net/MattHunter/vancl-chinas-online-apparel-giat>

¹⁵ <http://artofthetrench.burberry.com/>

¹⁶ www.businesswire.com/news/home/20150719005029/en/Alibaba-Group-Unilever-Sign-Strategic-Partnership-Agreement

¹⁷ <http://www2.alizila.com/lancomelatest-cosmetics-brand-join-tmallcominfographic>





联系人

黄伟强

woolf.w.huang@accenture.com

陈科典

kher.tean.chen@accenture.com

曾宪隆

alan.s.chan@accenture.com

关于埃森哲

埃森哲公司注册成立于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司，为客户提供战略、咨询、数字、技术和运营服务及解决方案。我们立足商业与技术的前沿，业务涵盖40多个行业，以及企业日常运营部门的各个职能。凭借独特的业内经验与专业技能，以及翘楚全球的交付网络，我们帮助客户提升绩效，并为利益相关方持续创造价值。埃森哲是《财富》全球500强企业之一，目前拥有约37.3万名员工，服务于120多个国家的客户。我们致力驱动创新，从而改善人们工作和生活的方式。

埃森哲在大中华区开展业务已超过25年，拥有一支逾1万1千人的员工队伍，分布于北京、上海、大连、成都、广州、深圳、香港和台北。作为绩效提升专家，我们将世界领先的商业技术实践于中国市场，帮助中国企业和政府制定战略、优化流程、集成系统、促进创新、提升运营效率、形成整体竞争优势，从而实现基业常青。

详细信息，敬请访问埃森哲公司主页
www.accenture.com以及埃森哲大中华区
主页www.accenture.cn。