

2017年全零售

建设未来： 零售商的十大投资领域



www.pwc.com/2017totalretail



John Maxwell

全球零售与消费品行业主管合伙人

导言：消费者选择的黄金时代 意味着零售商面临的挑战更加紧迫

在1912年1月版的《少年之侣》杂志上，高露洁“护齿牙膏”的广告语为“适用于所有家庭成员”。广告承诺：“牙好，身体好，精神就好”。那时，像高露洁和宝洁（P&G）这样的公司几乎每天都在流行的期刊上做广告。

高露洁的广告让人回忆起那个消费者要求不多且竞争较小的时代。对消费者购物体验至关重要的所有人物——制造商、零售商和消费者，都明白自己扮演的“角色”，几乎一成不变。

而时间快进到今天，不仅没有了固定台词的剧本，也没有了指定的角色扮演！消费者处于强势地位，拥有最终的决定权，这得益于手机的发展，全球市场只在点击之间，2017年是一个有选择的、便利且满足价值需求的黄金时代。

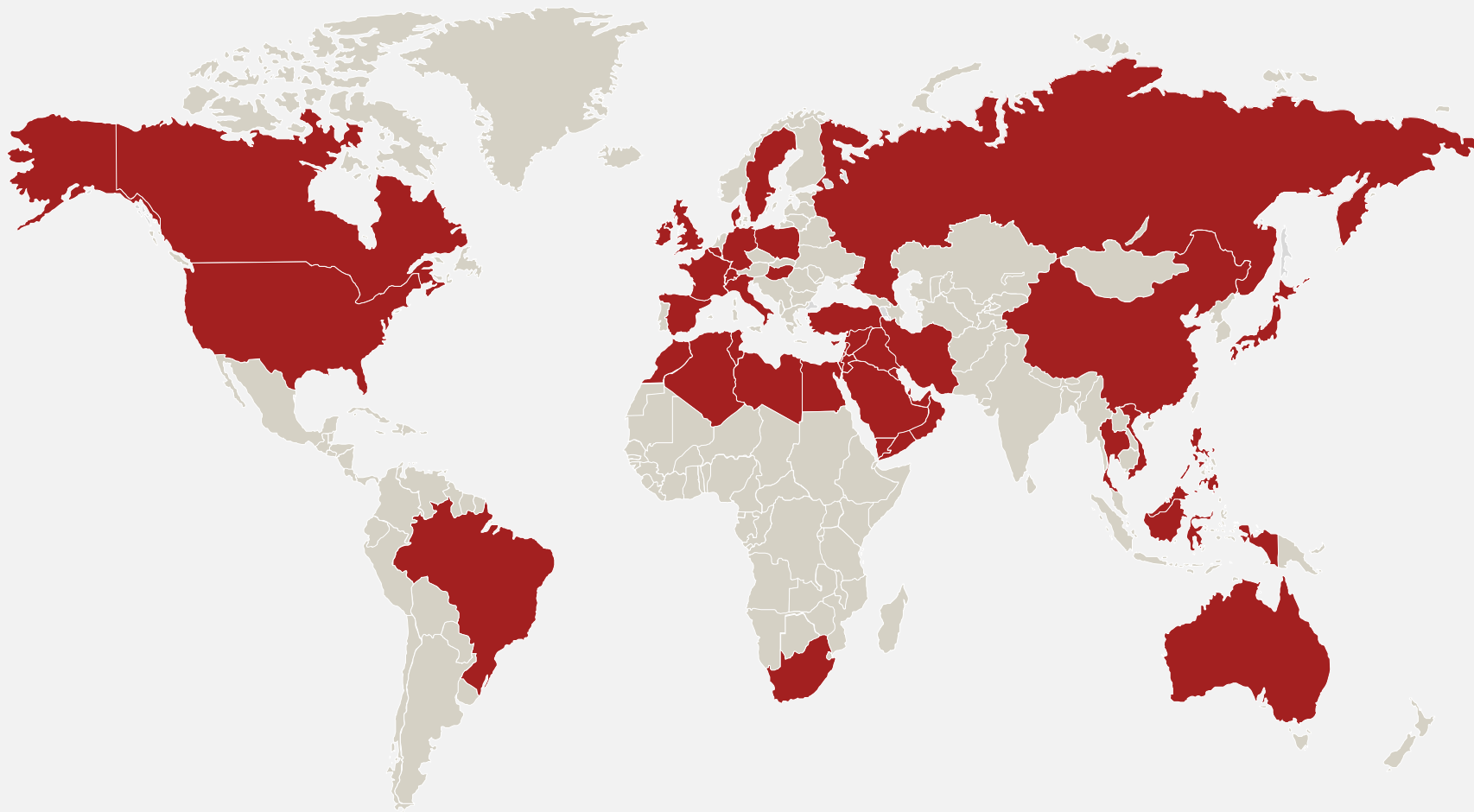
消费品企业既承受着股东削减成本的压力，同时，也从全球市场提供的机会中受益。然而，零售商却处于困境，他们常常缺乏一个全球性品牌，并且面临需要不断再创新的技术动荡。这就是为什么普华永道2017年全零售报告的重点是零售商需要进行各领域的投资，才能在明天的市场上发展壮大。今年是普华永道连续第十年发布网络购物者调查报告，也是我们的第六个全球调查报告。

在去年的《全零售报告》中，“他们说想要一场颠覆”。我们指出了最终达到临界点的消费者行为，其中包括：参与零售社区的活动，使用手机作为购物工具，以及具有“巨大影响力”的社交媒体的出现。并且，消费者需要更加以服务为中心、具备专业知识的门店员工为他们提供服务。

今年我们增加了几个新的调研领域，包括亚马逊网购带来的影响和顾客考虑将零售商作为医疗保健供应商的意愿。我们还深究其它调研资料，并借鉴了很多普华永道合伙人的见解。答案是一我们认为零售商需要考虑在十个方面进行投资才能保持竞争优势。



我们的调研涵盖6大洲，29个国家/地区，包括24471个网络购物者



普华永道的全球零售及消费品行业团队与普华永道的“研究到洞察力”(r2i)一同执行了一项全球调查，以了解与比较消费者购物行为及使用的不同零售渠道的情况，该报告涵盖29个国家/地区：澳大利亚、比利时、巴西、加拿大、智利、中国内地以及香港、丹麦、法国、德国、匈牙利、印度尼西亚、爱尔兰、意大利、日本、马来西亚、中东（埃及、阿拉伯联合酋长国、沙特阿拉伯）、波兰、菲律宾、俄罗斯、新加坡、南非、西班牙、瑞典、瑞士、泰国、土耳其、英国、美国和越南。（由于四舍五入，总数也许达不到100%。）



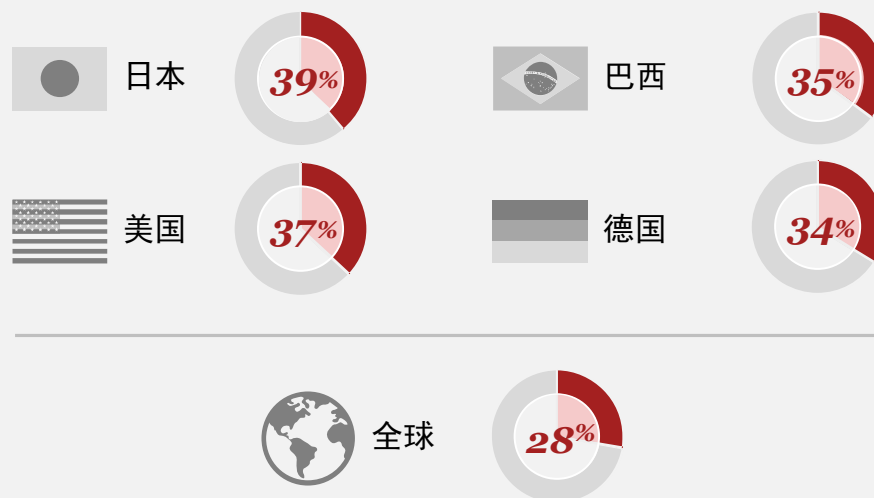
投资风险从未如此之高

管理投资回报对业务的健康发展至关重要。影响投资决策的因素有很多，从什么季节库存什么商品，到在一个特定的地理范围内开多少家门店。零售商有机会近距离审视他们在客户体验、员工、技术以及房地产等方面的投资。

对于独立的零售商来说，风险从未如此之高。首先，竞争从未如此激烈。普华永道长期为零售客户提供服务的同事与我分享了新的竞争者是如何持续性地变革现有的商业模式。今天在零售业竞争，新的加入者不需要门店或仓库，他们可以位于任何一地——或在地球的另一端。只需在线播放器就能在客户终端上弹出每一类产品。右侧的亚马逊图表是基于今年的全零售行业调研数据而来的，它表明零售商如何与亚马逊竞争全球市场份额，全球28%的受访者称，因为有了亚马逊，他们不经常在零售店购物。在美国这个比例为37%。当谈到阿里巴巴的天猫，相当于中国版的亚马逊，来自中国24%的受访者称，因为有了天猫，他们不经常在零售店购物。

不要忘记，品牌产品制造商正试图通过建立自己的分销网络来穿越“最后一公里”，有时通过客户订购产品、甚至是通过并购一家已经与消费者建立了直接联系的市场新进入者的方式，与消费者进行直接沟通，如联合利华收购“一美元剃须刀俱乐部”（一家订阅服务网站）。

因为亚马逊而“不经常”在零售门店购物的排名 前四的国家



来源：普华永道2017年全零售调查
亚马逊购物如何影响您的购物行为？



迫使零售商做出更明智投资的第二个因素是所谓的全球“新常态”。伴随世界范围内的GDP增长乏力，低迷的消费需求将继续给零售商施加更大的压力，同时也推动他们为客户提供差异化的产品。

第三，零售业总体仍然在世界各地艰难前行，尤其是食品杂货，家居用品，服装和鞋类。以美国这个在购买力方面位居世界首位的消费市场为例。美国的零售销售继2016年3.8%的增长之后，有望在2017年增长3%-4%，而大部分的增长将来自线上销售，因为门店销售收入的增长仅占约1%¹。事实上，过去几年零售收入的增长几乎全部通过线上渠道的驱动而实现的，其增长率比整个零售业的增长率高出7%。总而言之，相比线上收入的增长，美国传统零售销售面临持平或下降的局面。

表现最佳的零售商正在以多种方式加以应对。Nordstrom进行投资建立了全渠道客户服务与创新的新模式，发展成为垂直整合Bonobos、Madewell、J. Crew等多个品牌的购物平台。Saks Fifth精品百货店在曼哈顿市中心模仿其网站的布局开设门店。Best Buy集团提供定制零售技术支持的新业务。

在英国，玛莎百货(M&S)已经为整合门店和网络产品设定了新标准。在中国，阿里巴巴通过提供超越购物的服务，重新定义了传统的零售与娱乐服务，进而成为购物者的“上网”目的地。在欧洲，在线平台Zalando已经将自己建成了一个购买时装和配饰的主打店。这些零售商正致力于为消费者提供一个无缝的购物体验，无论他们是在门店，还是通过电脑、手机或与平板电脑购物。

David Silverman，惠誉国际评级美国公司的高管，在2016年指出，发现自己技术落后且没有能力提供世界级客户体验的零售商将成为那些有能力适应变化的零售商的市场份额的“捐献者”。“一流零售商与市场份额捐献者之间的分界线越来越被那些能够不断迎合营商环境变化的零售商所决定”，Silverman指出。“那些找到成功之道的零售商已经进行了全渠道投资，提供差异化的产品和服务，以吸引更多客户。”²

1. 惠誉国际评级，2016年12月12日，“美国零售业和餐馆业2017年持续客户争夺战”。
2. 惠誉国际评级，2016年12月12日，“美国零售业和餐馆业2017年持续客户争夺战”



当然，我们并不幻想着零售商投资这些领域是很容易的。由于大多数零售商并不像他们的生产制造合作伙伴一样拥有全球性业务链或一样庞大的资产负债表，所以对零售商来说，找到资源并投入到自己的业务当中是具有挑战性的。右图来自普华永道/SAP的零售商调查报告，它表明投资能力的影响。

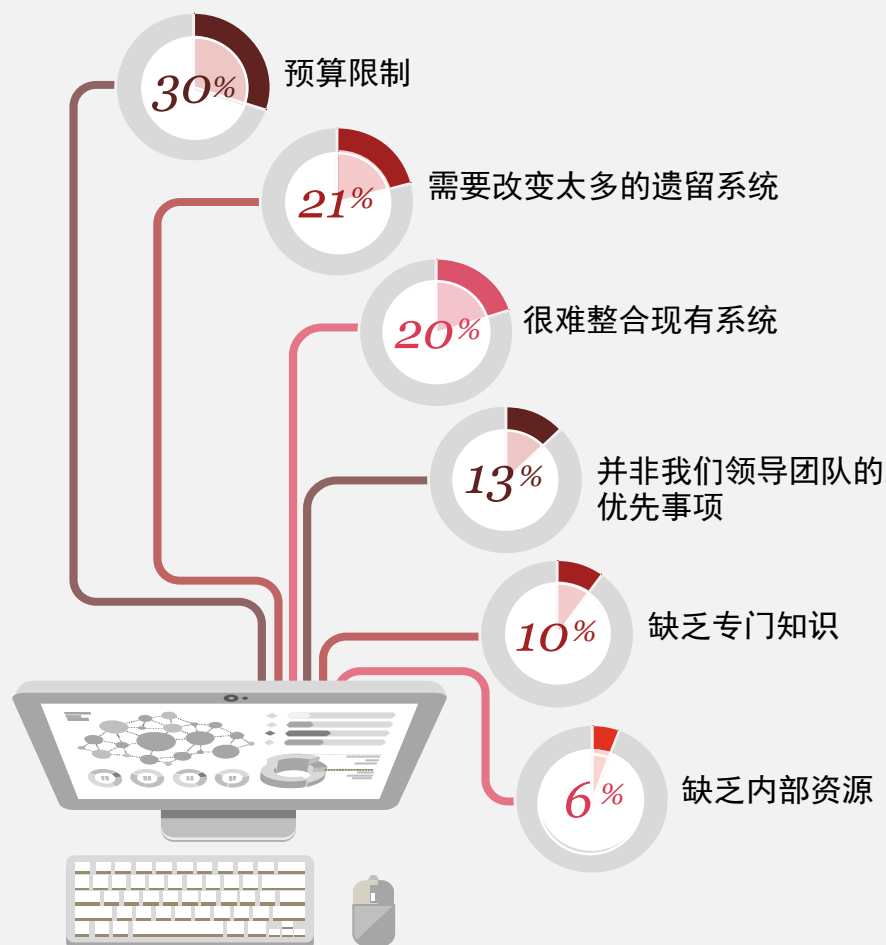
作为消费者，我们都享受到因市场全球化带来的产品的可选择性和价格的可承受性的福利。与100年前高露洁发布广告时不同，这种力量已经从生产和销售方转移到了购买方。但如何为消费者提供持续的价值和便利性，为零售业设置了越来越高的进入门槛。本报告就零售商如何在目前竞争激励的全球市场上进行投资提出了中肯的见解。

当您执行企业发展战略时，我们的合伙人和我都期待为您在应对投资风险并做出正确抉择方面提供支持。

John Maxwell

全球零售与消费品行业主管合伙人

在为您的客户提供全渠道购物体验时，您面对的最大挑战是什么？



来源：普华永道 & SAP零售商调查；基数：312



2017年零售商面临数十年来其中一个最具挑战性的营商环境。随着客户网购偏好的持续转变，许多国家出现持续的低增长，以及残酷的全球市场要求前所未有的先进技术，致使一些零售商正面临着生存的威胁。世界上包括美国在内的一些最发达的经济体，年末假期的疲软的销售额加剧了我们对传统零售业未来的焦虑。

普华永道2017年全零售调查，是迄今为止我们最全面的调研，针对29个国家/地区，近25000名在线购物者研究了他们的购物行为和期望。受访者的回答能够帮助零售商解决他们的迷惑，即在哪个领域投资既能够应对他们的生存危机，还能够帮助他们在未来几年发展壮大。以下篇幅中，我们列出了零售商在未来可以投资建设发展的十大领域。

建设未来：零售商的十大投资领域



移动网站



安全平台



人才



忠诚客户



大数据见解



展厅



亚马逊战略



正品



讲述品牌故事



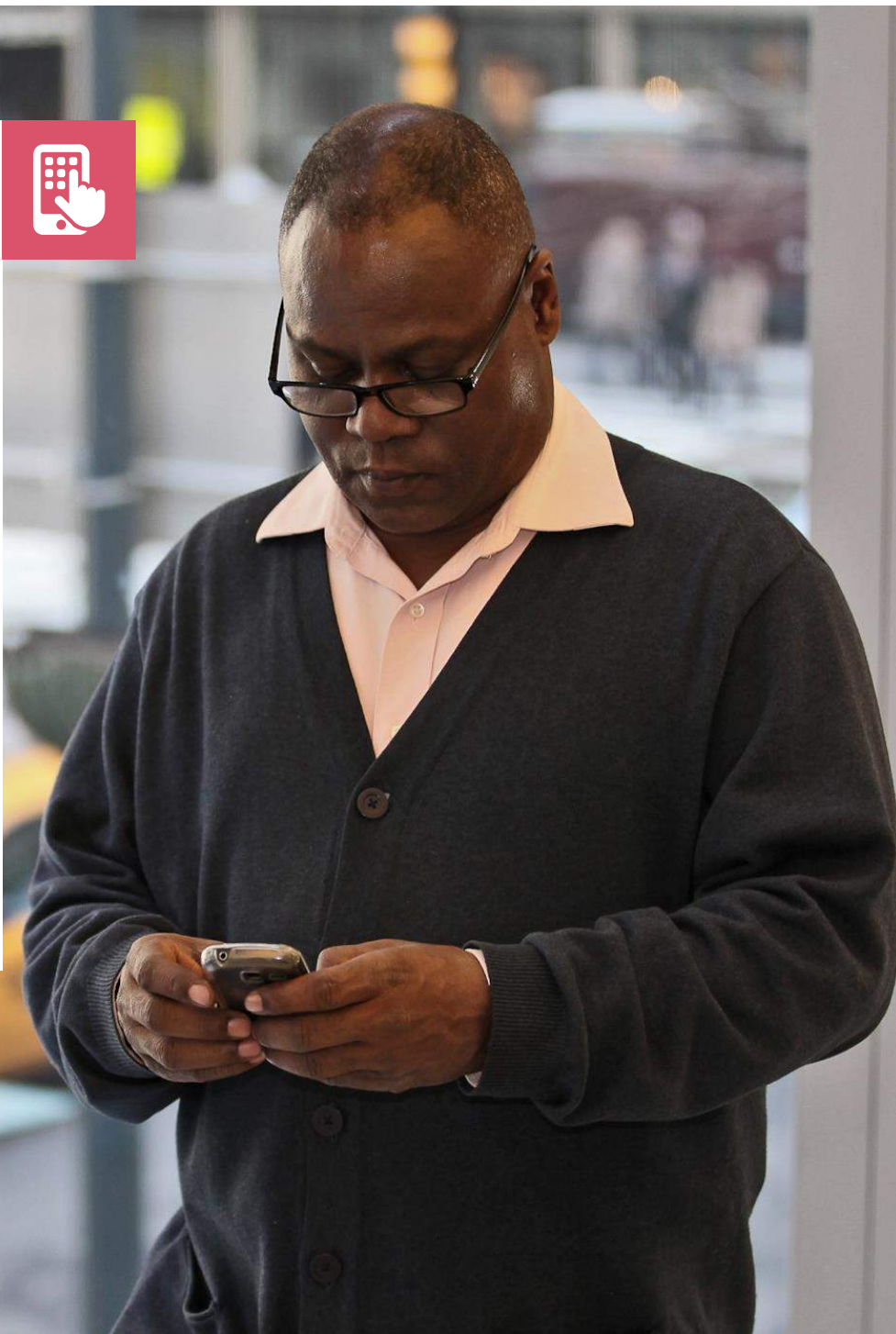
医疗卫生与健康



投资移动网站，而不是移动应用App



回到**2014**年版的全零售报告，我们曾经询问消费者他们更喜欢通过零售商的移动网站或零售商的移动应用App来购物等一系列问题。回复结果是平分秋色，青睐移动应用App的购物者想要得到零售商的奖品回馈和客户忠诚度积分，但浏览移动网站则更方便。从那时起，有大量证明移动网站优势的证据，同时还有严重的App下载过多问题。



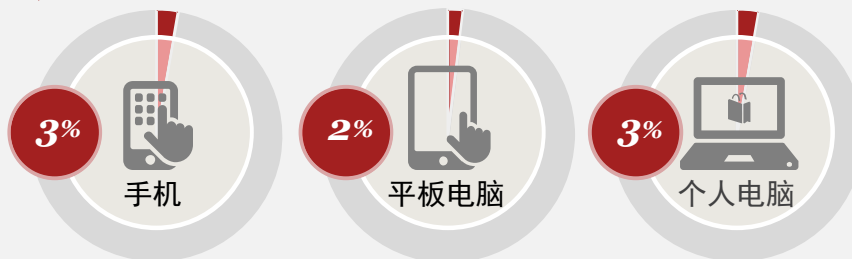


撇开移动网站与移动应用App的问题，手机作为购物与采购的工具，其人气正持续飙升。根据今年的调查，实体店购物仍然最受每周和每日都购物的受访者的青睐，移动购物的频率已经远超通过平板电脑购物，接近使用个人电脑进行购物的频率。图表“使用手机/智能手机购物”显示了在每日和每周都购物的受访者中，较高比例的全球受访者表示，相比使用平板电脑购物而言，她们更频繁地使用智能手机进行购物。事实上，对于每日购物的受访者，使用智能手机和使用个人电脑进行购物频率的百分比是相同的。

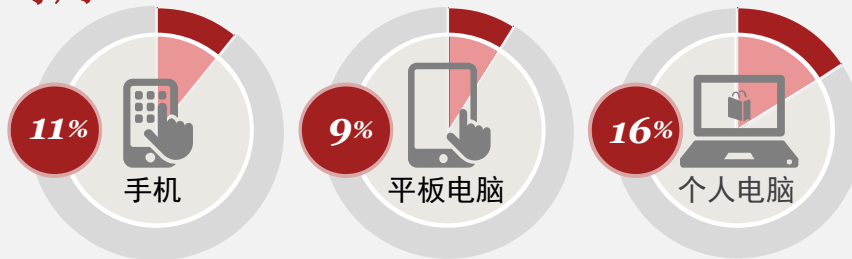
此外，由于以经验为基础的限制（**experience-based constraints**）可能会很快被纠正，使用移动设备购物的人群还存在较大的增长空间。例如，我们的全球受访者认为手机的屏幕尺寸是购物的最大障碍（40%），有26%的人认为，另一个障碍简单来说就是移动网站不好用。

使用手机/智能移动购物

每日



每周



来源：普华永道2017年全零售调查；基数:24471
您使用以下渠道购物的频率是多少？



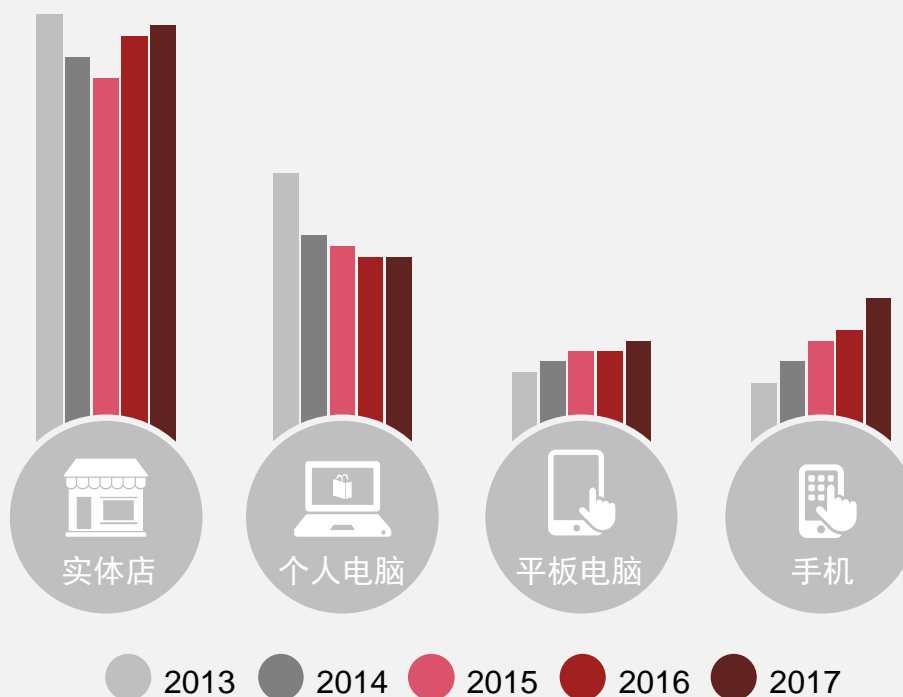
随着手机界面易用性的必然改善，移动购物也会获得更多的人气。右图显示受访者的购物偏好如何随着时间的推移而改变，说明了移动购物相比于其他数字渠道如何持续稳步增长。这张图表整合了我们过去五年调研中有关每日和每周购物的受访者的数据。

可以看到，通过个人电脑购物不再和以前一样大受欢迎，使用平板电脑购物的水平相对持平，而移动购物的人气度则稳步攀升。

然后是关于购买。我们询问了受访者，“当您使用手机/智能手机进行网购时，您有过以下哪些行为？”全球37%的受访者表示，他们用于支付，这个数字仅次于“搜索产品”（占44%）和“与竞争对手进行价格比较”（占38%）。今天，对很多消费者的购物旅程来说，使用手机有三重威胁：搜索工具、购物工具和支付方式。

普华永道的美国全球零售及消费品行业主管合伙人Steve Barr说：“我们正处在使用手机的临界点”。“消费者正在非常舒适地使用他们的移动设备，不仅用于搜索价格和产品，还用于完成实际交易。事实上，超过三分之一的美国受访者称使用移动设备完成购买，高于以前的调研比例”。³

随时间推移使用购物渠道的变化



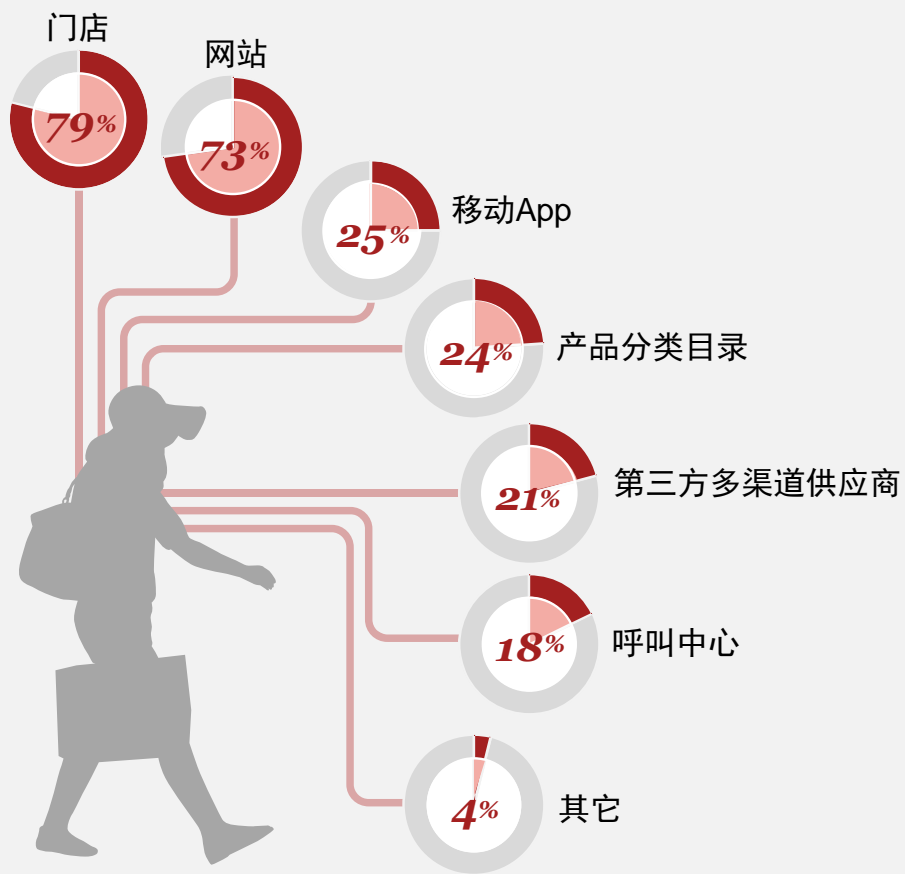
来源：普华永道全零售2013-2017
注：图表综合了每日和每周的使用情况



这意味着零售商必须优化移动购物的体验。当比较移动网站与应用App时，真的不再是一场公平的对决。使用App的情况在减少，因为移动用户厌倦了下载多个App，而其使用次数又不多。例如，在2016年5月，美国前15大App发布者的数据显示，App下载量同比下降了20%。⁴右图基于普华永道/ SAP零售商⁵调查报告，绝大多数零售商声称，产生销售收入的两个主要渠道是，“门店”占79%，“网站”占73%。只有25%选择“移动App”，勉强高于“产品分类目录”的24%。

这在中国尤其如此，中国消费者的移动体验被微信所主导，微信的月活跃用户量超过7.5亿。大多数品牌和零售商并不开发移动App，而是选择使用微信的移动钱包环境。例如，中国最大的电子商务企业之一，京东商城，就与腾讯（微信的母公司）建立了战略合作关系，令他们成为微信移动钱包专属的购物渠道。这个门户已成为京东商城获取新用户的主要渠道。在2015年双十一的网上购物节期间，52%初次使用京东商城的用户来自微信App。

用于销售的渠道



来源：普华永道& SAP零售商调查报告，基数：312
贵公司使用下列哪些渠道进行销售？
注：受访者可选择所有适用选项。

4. SensorTower，野村综合研究所

5. 普华永道/ SAP调查报告包括71%的多渠道零售商



当零售业的管理者被直接问及他们打算在哪方面进行投资时，他们的答案显示非常看重移动技术。在Shop.org对零售业高管的调研中，当问到2017年将在何处进行技术投资时，39%选择了移动，而选择“在门店”的只占6%。说来有趣，普华永道在市场上也看到了这种动态的证据。例如，Facebook垂直营销策略全球主管Nicolas Franchet，他还负责Facebook与零售商的业务，在11月份告诉普华永道，拥有一个在分散的环境中为人们提供无缝体验的整体战略是推动零售商增长的最好途径之一。这包括允许购物者直接从Facebook链接其移动网站的零售商，每月有10亿多人在移动设备上接入访问。⁶

6. 全球零售及消费品行业大会（Global R&C Academy）采访记录，2016年11月1日。



人才投资



实体店没有马上消失的危险。同时，数字体验对消费者也至关重要。零售商需要考虑寻找这两方面的人才。



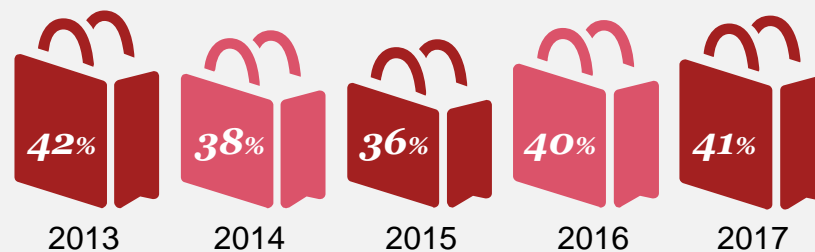


右图说明门店不会消失，提升店面人员能力的需求只会变得更加紧迫。

鉴于门店的基础性作用，每年我们都询问全球受访者有关提高门店客户体验的情况。在去年的报告中，我们注意到，有关客户服务更高的期望意味着精通技术和具备丰富产品知识的优秀店员已经成为门店体验的真正区别。

今年店员的重要性更加明显。当我们向全球受访者问及影响进店购物体验的重要性时，**78%**回应称，对于消费者来说，“对产品拥有丰富知识的店员”是最重要的因素。根据受访者回复，进店购物体验的另一个重要因素是“快速查找其他门店或网上库存的能力”，持这一观点的占全球受访者的**68%**。这在很大程度上是衡量店员对商店的产品、系统、技术和门店网络的熟悉程度的指标。因此，这一发现也在一定程度上地解释了员工的重要性，说明培训店员是非常值得的一项投资。

门店购物 — 我们连续五年的调研都显示，全球消费者有很大比例每周至少一次在门店购物



来源：普华永道2013-2017全零售调查
注：图表综合了每日和每周都购物的受访者



但门店店员只是零售业进行人才投资的一部分。事实上，今天的一些零售商并无很大的实体店，投资于店员培训对他们来说无关痛痒。另一方面，零售商无论在全球开设实体店，或只是利用网站销售一个产品系列，投资于市场营销和社交媒体专项领域则是必须的。

今年，当我们问及哪种网络媒介激发购买灵感时，结果社交网络压倒一切地成为影响受访者的媒介，47%选择“社交网络”或者“视频社交网络”作为激发其购物的主要媒介来源。今年我们还了解到，在社交媒体与最喜欢品牌的互动使得我们全球44%的受访者在一个品牌上消费得比原来更多，46%的受访者比平时更支持一个品牌。我们相信，作为零售商营销战略的一部分，投资社交媒体人才能够产生稳健的投资回报。这些专业员工可以打造社交媒体营销活动，跟踪社会趋势，监测对零售商的在线评价，并利用社交媒体恰当回复消费者。

也许对零售商而言，最重要的人才问题是高管问题。几十年来，零售商基本上需要两种高管技能：房地产，以管理门店网络；配货，以将产品放到货架上。今天那些技能需要辅之以数字化、全渠道、供应链以及运营能力。普华永道总监Tom Johnson表示，“对于零售商来说，传统上是一种“推出”模式，而管理工作的重点则是开设门店与推出产品”。“今天建立门店网络不再那么重要，所以对能力的要求也发生了变化。零售商真正需要考虑的是：其管理团队是否真正满足新的优先事项的要求？”⁷Johnson认为，零售商需要在其高管层内部增加数字与运营人才，以管理萎缩的门店网络、更复杂的供应链系统、数字创新、以及推出新的服务项目，来留住目前的忠诚客户。

零售商真正需要考虑的是：其管理团队是否真正满足新的优先事项的要求？

— Tom Johnson, 普华永道总监

今天，相关性是基于对数字和技术的精通。门店店员、公司职员与高管需要参照消费者的需求进行能力提升 — 如果零售商不懂社交媒体和数字技术，就不能贴近或吸引年轻人、有见识的客户或潜在的员工。



投资对于大数据的见解，而非仅仅是数据收集

今天对零售商而言，最重要的问题之一是将大量客户数据转化为可操作的见解。



最近在一份普华永道/ SAP零售商的调查报告中，零售商表示，从大量的消费者数据中创造价值对他们来说是最大的挑战。

事实上，今天零售商掌握的数据与他们从这些数据中获取见解的能力之间存在着巨大的差距。从客户逛门店，到门店和仓库库存，以及在零售商网站上花多长时间，零售商都面临着收集数据和如何利用那些数据的巨大障碍。

39%

的零售商将“把客户数据转化为智能的、可操作见解的能力”列为他们的最大挑战之一。

来源：普华永道& SAP零售商调查，基数：312
您认为对贵公司而言，在满足客户期望的竞争中，面临的最大挑战是什么？

右图显示的差距分析基于我们的调查问题，它表明对于进店消费者来说，与他们的满意度相比较，什么是重要的因素。数据是这些领域中缺少的环节。

比如，重要性和针对“快速查看其他门店或在线库存的能力”的满意度之间的差距在于，客户因为门店不清楚库存状况而变得烦躁起来。的确，在康涅狄格郊区的多处门店中，我们获得信息知道应该在哪里能够找到一双最流行的篮球鞋。但是，如果某家门店该款产品卖完，是否能告知客户到何处去购买呢？

事实是，大多数零售商的系统不够强大，不能向购物者反映实时的库存，更不能和购物者进行准确、及时的沟通。正如一位演讲嘉宾者在最近普华永道的一个会议上提及“零售商需要一个集成数据平台，这样他们就不会有“20个版本的真相。”

汇总：门店因素 — 重要性对比满意度

重要性		满意度
78%	销售店员具有丰富的产品知识	63%
68%	快速查看其它门店或在线库存的能力	58%
59%	专门针对我的实时，个性化服务	50%
59%	在门店的屏幕上看到/订购延伸产品的能力	53%

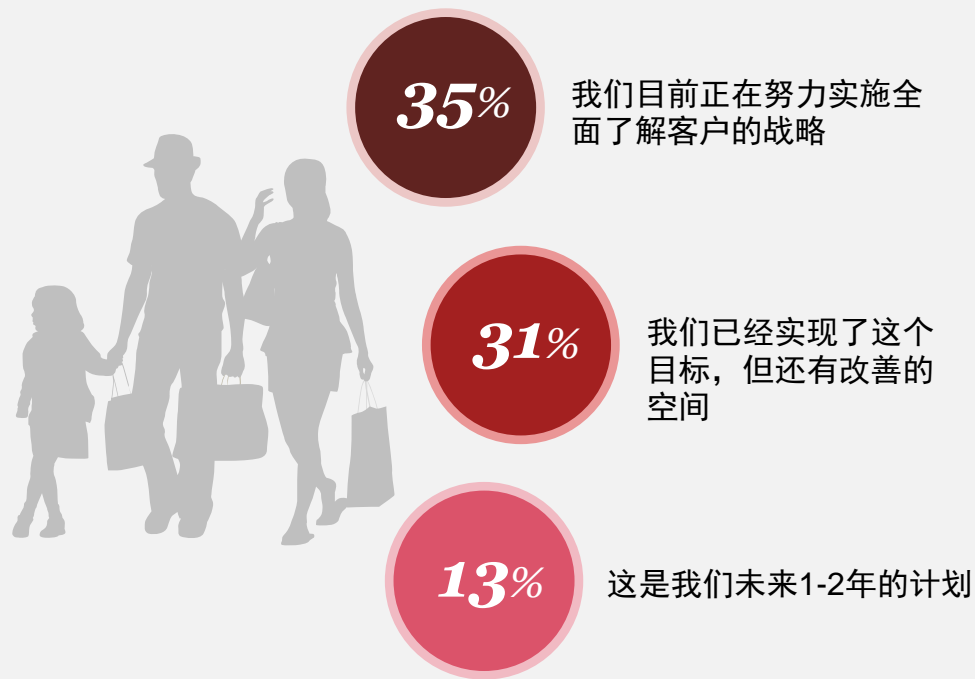
来源：普华永道2017年全零售调查
汇总表显示了重要性与满意度之间的比较 — 显示拥有最大差距的属性
请评价在您的进店购物体验中，以下因素的重要程度。



另一个大数据的差距存在于59%的受访者视作重要因素的，就是得到实时供货的期望和零售商能满足这些期望的程度。只有50%的受访者对零售商的响应速度感到满意。顾客倾向于在商店购买什么产品的数据当然容易得到，但很少能将之转化为恰当、且个性化的产品推荐信息以邮件、短信形式发给客户，更好地利用数据以掌握消费者的整体情况是零售商知道需要进行投资的一个“待办事项”。右图来源于普华永道/SAP零售商的调查报告，它非常清晰地表明这种“自我认识”。事实上，从数据可以看出，79%的零售商已经将这一点列入到他们当前或未来的日程当中。

具有适当的分析能力也很重要。“问题不在于拥有足够的数据，尤其考虑到海量的数字追踪在线数据和离线行为。挑战在于如何做出有意义的分析，为客户和业务都带来好处，比如，根据数据生成个性化的产品推荐，”宾夕法尼亚大学沃顿商学院贝克零售业研究中心主任Denise Dahlhoff表示。“分析能力对今天的零售商来说是一笔关键的资产，因为充分利用数据可以为其带来竞争优势。”预测分析要求掌握各个过程——从采样到建模到从结果中得出结论。

超过三分之一的零售商正在努力实施全面了解客户的战略，还有三分之一在这方面寻求完善



来源：普华永道& SAP零售商调查，基数：312
请标明贵公司全面了解各渠道客户的成熟度。



投资于Amazon.com的战略

很少有真正销售各种类型商品的全球零售商，而全球领先的零售商都已成立很长时间。在美国零售联合会发布的最新全球**250**强零售商名单中（发布于**2017**年**1**月）⁸，相比资深竞争对手，年轻的亚马逊从前年的位列第**12**位上升到第**10**位 — 仅用了**20**年多一点的时间。



亚马逊在零售业树立了很多新标杆，通过创意和从未停步的颠覆性创新，使购物和生活更容易、更便利、更有乐趣。比如说，Amazon Echo进行语音下单及其它互动；Amazon Dash 按键用于像咖啡、洗衣粉等家庭用品的快速重新下单；Amazon无人机使得送货更快更高效；即将推出的“Amazon Go”服务，方便顾客无需结账购物；以及用于电影发行的Amazon Studios。

我们的调查显示，在全球受访者中，一半以上是亚马逊客户。然而，这一比例因国家而异。日本、意大利、英国、美国、和德国的比例超过了90%，巴西（47%）和澳大利亚（37%）的比例较低。在中国，有类似亚马逊的天猫，消费者表现出相似的行为 — 中国受访者的97%是天猫客户。

您在亚马逊购物吗？



来源：普华永道2017年全零售调查，基数：24,471
您在亚马逊购物吗？

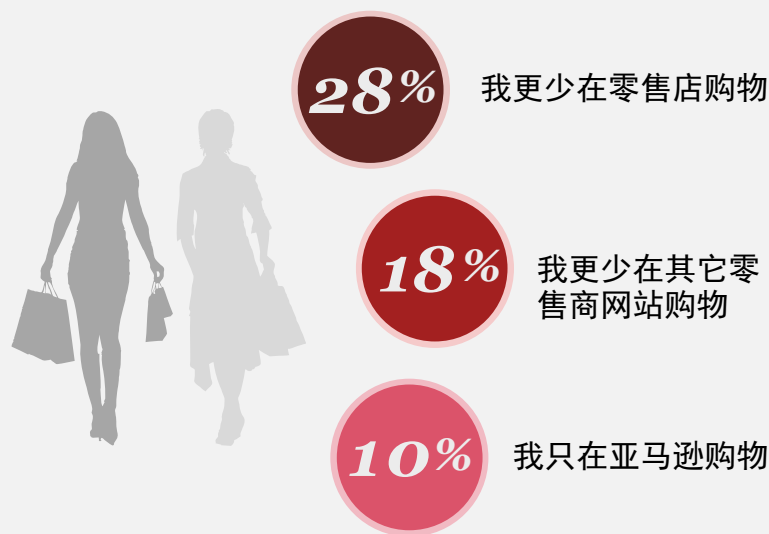


我们的调研针对亚马逊对购物行为的影响提供了按国别的量化数据。总体而言，亚马逊的影响有两种：第一是购物者使用亚马逊作为比价和比产品网站（全球受访者的平均水平，分别占47%和39%）。第二种影响是其对其它零售商的吞并作用，包括电商和传统的零售商。正如右图所示，28%的全球受访者称，因为有亚马逊，他们较少在零售店购物，18%的购物者称他们不经常在其它零售商的网站购物。例如，在加拿大，24%的受访者表示，因为钟情亚马逊，他们较少在零售店购物。普华永道的加拿大合伙人 Lino Casalino 认为，这种现象已经得到了快速消费品公司的关注。“快速消费品公司真的想找到一种与消费者直接建立关联的方法” Casalino 表示。“因为实体店变得不那么重要时，他们非常注重与消费者建立直接的联系。”

鉴于亚马逊的巨大影响，其他零售商该如何应对？一般来说，在自己的小众市场享有盛誉，有能力降低成本，并可灵活地提供各种创新产品等等都有效果。投资于实时供应链也很重要。亚马逊效应提高了大家对产品怎样快速送达的期望。为了跟上形势，向所有的客户提供其所预期的顶级购物/发货/送达体验，零售商需要掌握及时信息，确保其线上、物流和供应链以最高效率运营。通过这项投资，零售商能够更好地管理产品需求、进行出入库跟踪、提升效率、提高客户服务质量。

在世界范围内，中国提供了一些在电子商务合作方面的成功优秀范例。在中国，天猫和京东占有所有 B2C 电子商务份额的 75% 以上。为了与中国网络购物者建立关联，零售商和快速消费品公司必须与这些平台合作，建立品牌知名度，吸引消费者，并销售产品。例如，中国最大的购物节，双十一期间，梅西百货与天猫国际合作（一个跨境购物平台）使中国消费者在虚拟现实环境中体验到在梅西百货的标志性店铺-纽约店内购物。

亚马逊怎样影响了您的购物行为？



来源：普华永道2017全零售调查，基数：13,675



零售商可以利用自己的资产、发挥自己优势的具体的方法有以下几种：

- 利用线下业务的优势。购物者仍然喜欢在购买之前对商品进行触摸、感觉与尝试。为了使实体店具吸引力，零售商应投资于一个引人注意的、令人感兴趣的店内环境，选择合适的地理位置，确保将线下门店与线上渠道相连接，即线上可以下单店内没有的商品。此外，可考虑什么样的特殊活动可激起目标客户的共鸣。以VIP客户活动为例，如独家系列预展，包括时装表演、点心品尝，以及专人导购；围绕符合零售品牌形象的研讨会与培训课堂（例如，绘画和手工艺研讨会、瑜伽和营养课堂，音乐表演、读书会或其他演示）。此外，拥有门店网络的零售商还有机会在他们的门店周边组织社区活动，与居民进行互动。运动服装店已经这样做了，定期组织集体跑步和团体骑自行车活动，店内瑜伽和力量课培训，休闲快餐厅和咖啡馆也组织了社区活动，如集体跑步和清洁日活动。
- 充分发挥店内员工作用。对许多客户来说，如果仅作为数字渠道服务的一种补充，个人互动、建议和人际关系也很重要。因此，投资于门店员工，如雇用合适的人才和培训员工，能够给零售商带来更大优势。

工作人员可充分利用零售商拥有的客户数据，例如提供个性化的购物建议，包括主动邀请客户来门店试用商品。他们还可以提供客户看重的独特店内服务，如款式咨询、迷你面部或靠椅按摩服务。

- 独具特色，独家产品。有吸引力的自有品牌能将零售商打造成购物目的地，防止竞争对手的复制和低价战。另一个做法是可以与设计师进行独家品牌合作，比如Target 与Missoni、Phillip Lim和Alexander McQueen合作一样。
- 奖励忠诚客户。忠诚客户计划可以是一个抽奖活动，如果他们提供的好处能够吸引客户的话。除了消费到一定数额赠予传统积分券之外，零售商还可奖励客户独特的亲身体验（例如，邀请参与设计师或烹饪大师的见面会）。

除了利用独特的线下能力外，竞争零售商还需要考虑与亚马逊相匹配的特色功能，这对客户很重要，包括简单结账。例如，在实体店，特别是那些为减少欺诈还在向芯片技术过渡的零售商来说，门店支付平台可能会对无缝结账是一个挑战。为了规避更艰难的芯片技术处理难题，提供使用便捷、类似亚马逊在线的一键点击支付的移动支付系统，可能会更高效。



投资于“故事” — 而不是传统广告



世界上越来越多的人不再被传统广告所吸引 — 他们想要的是指尖之间找到的真实信息：他们的朋友在干什么、哪些品牌是社交媒体的热点、他们最喜欢的偶像在赶什么潮流。



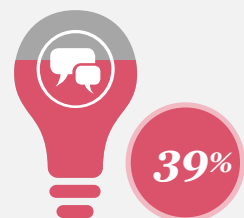


当我们问到购物者通常能激发他们购物灵感的在线媒体时，“传统”的社交网络，如Facebook和Twitter高居榜首（视频社交网站如Instagram、Snapchat、和Pinterest、，而YouTube排名第五），随后是个人零售商网站和比价及多品牌网站，如图中所示的“购物灵感”。

零售商和快速消费品公司必须找到新的创新方式，讲述其故事并与客户直接关联。例如，许多西方零售商使用Facebook将产品分类目录数字化，然后轮播广告。而中国的零售商同样使用腾讯的QQ/微信播放广告。为了解决消费者想知道商品是否有存货的问题，Facebook现在能实时提供一些零售商的库存链接，以显示一个产品是否有库存，同时鼓励通过社交媒体直接下单。其他零售商也在讲故事，比如植入商品的短故事，并在Facebook和其它社交平台上发布。

社交媒体就是与客户建立联系的工具。情感投入的力量很强大，例如即将推出的产品和服务通过一系列关联情节讲述给客户，这是一个有效的工具。

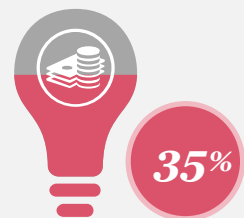
购物灵感



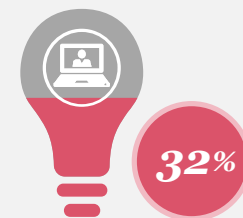
社交网络
(Facebook, Twitter)



个别零售商网站



比价网站



多品牌网站

来源：普华永道2017年全零售调查，基数：24,471
您的购物灵感通常来源于哪些在线媒体？



以中国的阿里巴巴为例。几年前，阿里巴巴的天猫还是十分注重交易的电子商务平台。然而，2016年阿里巴巴的战略有一个明显的转变，阿里巴巴开始更专注内容驱动与社交互动，比如直播和虚拟现实。在竞争激烈的电子商务市场，这些举措能够留住用户，提高客户黏性。

随着社交媒体的发展，社交媒体网站也变成了购物场所，只需点击帖子上显示和讨论的商品即可购买。投资社交媒体是合算的。成功的社交媒体战略的关键因素是内容和媒体战略——何种平台、发帖频率等。优先考虑事项是招聘和培训专家级员工，他们完全熟悉零售品牌，发帖主题和商品，以及目标受众。另一个关键方面是社交媒体的收听工具。某些时候，对于某些零售商或产品会出现负面的“系统噪音”，

捕捉社交媒体上正在发酵的负面声音有助于维护品牌形象。这方面的解决方案是将社交媒体监测外包给专业公司。



零售商网站既是营销工具，又可作为线上门店

根据今年的调研，零售商网站是排名第二的激发购物灵感的线上资源，应与公司社交媒体口径保持一致，并相互补充，为客户提供一致的品牌体验，方便在社交媒体上引起讨论话题。毕竟，零售商网站既是营销工具，又是线上商店，至少应该得到和整体社交媒体战略同等的重视。



投资于更加安全的平台

一方面，技术为购物者提供了许多新的激动人心的机会，但另一方面对购物者来说，它也增加了各种系统网络的风险，包括数据黑客。





我们的调研证实，大约有三分之二的购物者在使用他们的手机时担心其个人信息被黑客窃取。这种情况在有些国家尤为严重。例如，在南非、菲律宾、新加坡、马来西亚和泰国，大约有80%受访者有此担忧。而在比利时、法国和日本，只有一半以上人担心手机黑客行为。

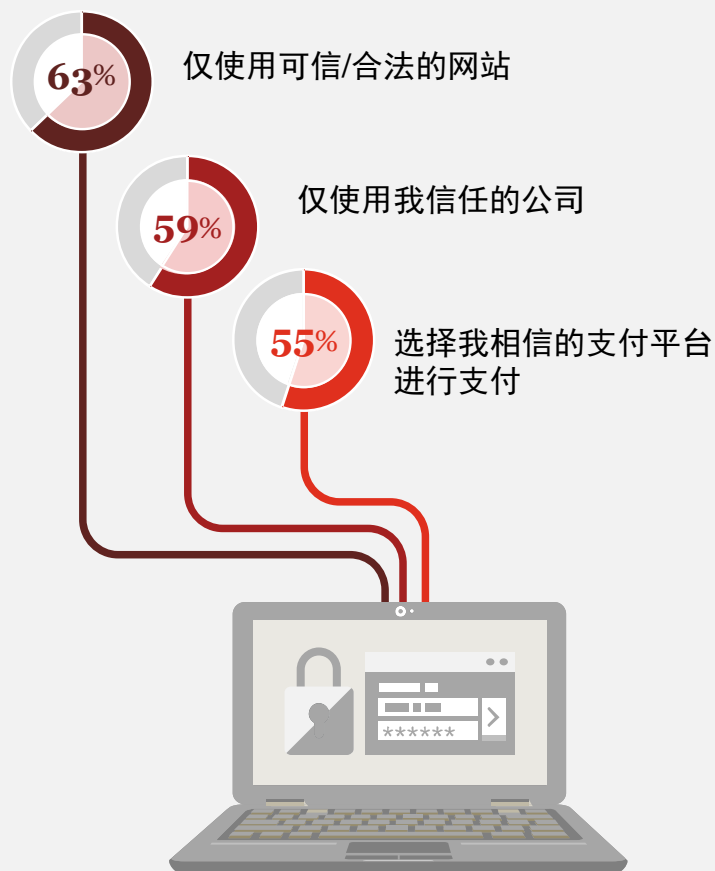
65%

的购物者警惕在使用个人/智能手机时，其个人信息被黑客入侵。

来源：普华永道2017年全零售调查；基数：23,426

另外，超过一半的受访者只使用他们相信是合法、值得信赖的公司/网站和支付平台，如本页的数据安全图表中所示。

信任，信任还是信任 — 数据安全



来源：普华永道2017年全零售调查；基数：24,471
就您个人而言，您如何降低在线安全问题/欺诈的风险？



零售商额外必须做的事情就是为客户提供一个安全平台。鉴于潜在风险的规模，需要对安全技术和数据系统进行C级关注，并且应安排预算用于增强系统安全、进行系统维护和升级。此外，零售商需要了解最新的网络安全知识，安全事项以及从中学到的经验教训。他们也可考虑与处于技术前沿的外部IT安全专家合作，得到其关于保护零售商系统和客户的专业建议。移动技术更是一项挑战。

“如果人们需要继续使用移动设备有效和快速地购物，我们必须拥有一套周密的系统，确保数据安全，移动应用环境更具适应性，”普华永道英国零售和消费品行业主管合伙人Madeleine Thomson表示。“公司正在把越来越多的信息放到云端，把这项工作交给专业人员，而不是自己负责管理那些数据。”

如果人们需要继续使用移动设备有效和快速地购物，我们必须拥有一套周密的系统，确保数据安全，移动应用环境更具适应性

— Madeleine Thomson

普华永道英国零售和消费品行业主管合伙人

培训、继续教育是零售商应投资的其他领域：IT员工需要掌握最新的网络安全知识和技能。从法律和监管的角度来看，零售企业需要了解即将到来的立法，如GDPR（通用数据保护立法）、法规和指令，评估其影响，未雨绸缪。



投资于现有忠诚客户

我们从以前的全零售调查中了解到，几乎所有的线上购物者都参加了零售商的客户忠诚计划。但零售商还能做什么来留住客户呢？

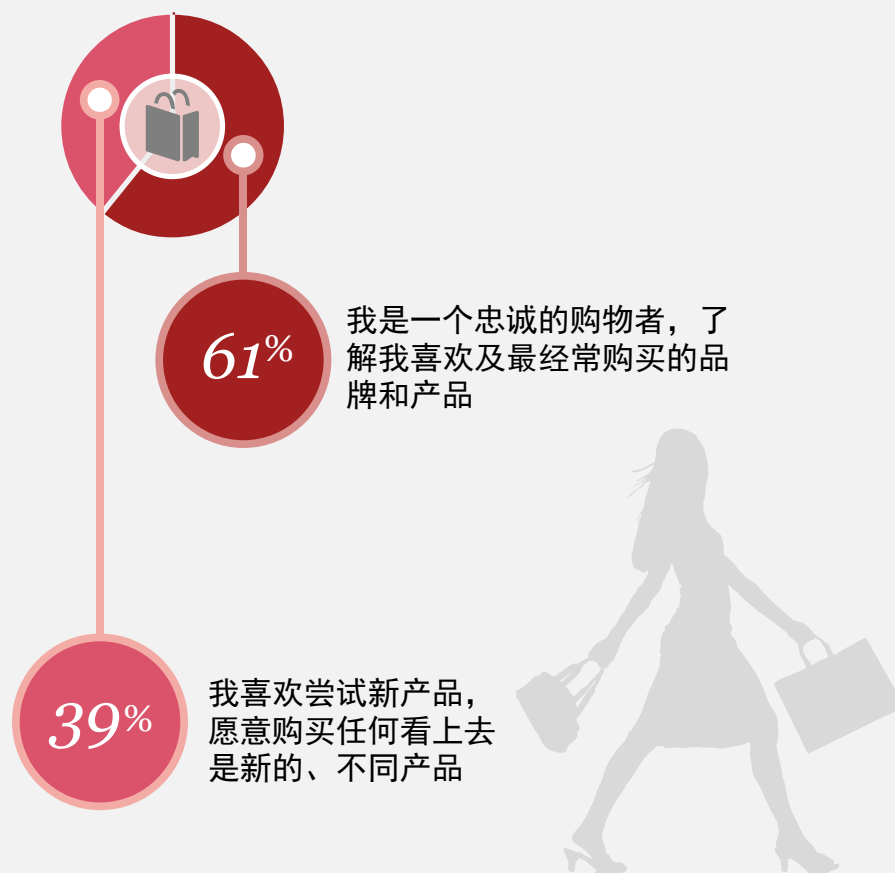


今年，我们明确地询问受访者他们的购物行为：是否知道喜欢什么，是否会坚持下去，或者愿意尝试新的和不一样的东西？正如右图所示，超过60%的受访者表示愿意按照品牌忠诚度购物，而不是尝试新的东西。排名前三的国家是日本占83%，美国占71%，法国占71%。

由于客户似乎很容易忠实于品牌，所以投资于独具吸引力的品牌特性 — 比如个性化定制货品和交易的专属通道 — 将会有巨大的回报。

百思买（Best Buy）是位于明尼苏达州明尼阿波利斯市的计算机电子产品零售商，已经将维护忠诚客户作为其优先事项。该公司实施了仅限“超级客户”的购物日活动，限购产品提前预定，修理时远超一般客户服务的专属礼宾式服务，还可以给自有品牌和忠实客户提供打折优惠。最近，这家公司又增加了一项新的到家“咨询”服务，被选中的忠诚客户可额外享受这项服务。百思买派出训练有素的技术人员到客户家，提供家庭电子设备技术安装建议，如安装多区环绕声家庭影院的最佳方式，或最智能的房间音响布线方案。该服务对新客户是收费的，而忠诚客户则可享受优惠。

下面哪句话能最准确地描述您的购物行为？



来源：普华永道2017年全零售，基数：24471



为了帮助零售商更仔细地研究品牌忠诚度的本质，我们做了一点更深入的调查。选取了61%的受访者，他们自认是品牌忠实者做为调研对象，看看这个群体如何回答我们关于在线媒体最激发他们购物灵感的问题，可以得出结论，更多的忠诚购物者通过零售商网站直接从零售商那里购买。他们不太倾向于从别处寻找购物灵感，如多品牌网站或社交网络。直接电子邮件通信和博客等其他工具也可用来激发购物欲，但是不多。结果？回到我们的第一个建议，重要的是投资一个优秀网站，并对所有设施优化。

另一个增强忠诚度的做法是打造自有品牌产品。自有品牌产品比以往需求更强劲，为客户提供高质量的自有商品是锁定他们的最佳方式之一，毕竟，他们无法在其它零售商那里买到。



全世界，每消费5美元几乎就有1美元用在自有品牌商品上。

尼尔森的最新调研显示，截至2014年11月，自有品牌产品的全球零售销售额的所占比例为16.5%。⁹全球花在零售业的每5美元中几乎有1美元花在自有品牌或门店、品牌产品上。投资自有品牌，特别是在消费者对价格敏感的低增长地区，是一项很好的投资。不同国家自有品牌的结果相差很大，在瑞士自有品牌占销售额的45%，而在中国仅为1%。



投资于展厅，而不是整个门店网络



虽然门店不会马上消失，但其作用正在发生演变。有充分证据表明人们想要尝试事物的亲身体验，但是对于进店购物的客户体验并不满意。



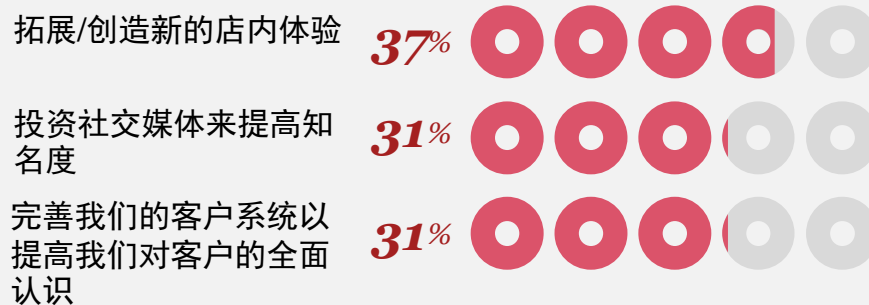


根据今年的全零售调查报告，消费者希望店内有如下特色：**68%**的消费者希望门店具有快速查看其它门店或在线库存的能力，**59%**的消费者想要一个舒适吸引人的购物环境，还有**59%**的消费者希望能够看到/订购衍生产品。然而，正如图表所示的差距分析一样，对这些服务的满意度要低得多。

对零售商而言，一个可能的解决方案是投资于展厅：展厅的具体位置的选择不是为了推销产品，而是利用消费者想要从门店获得的所有便利设施来吸引他们。

展厅为消费者提供舒适、诱人、甚至豪华的环境，供他们了解产品，听取产品尺寸和款式方面的建议，下单订购。然后，订购的产品从展厅之外的仓库或门店运送到消费者的家中。由于展厅不需要花费与商品的销售和运输等相关的维护费用，对于零售商来说，展厅的配置可以非常经济合算。零售商似乎准备把钱投入到门店上。正如普华永道/SAP的零售商调查所显示的一样，**37%**的零售商表示，他们正计划增加门店体验方面的投资 — 在针对关于他们想做什么类型的全渠道投资这个问题上，这是最多的回答选项。

一切与客户相关：零售商在提高其全面掌握客户能力的同时，将投资重点放在进店体验和社交媒体活动方面。



来源：普华永道& SAP零售商调查，基数：312
您是否打算增加下列全渠道领域的投资？

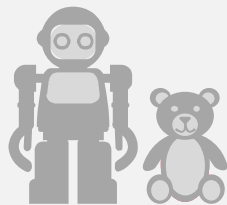


右图显示各种类别产品如何决定人们喜欢在线购买亦或在门店购买。有的产品类别，如家具、家居用品和家用电器，消费者想去商店看看，试用一下产品。但零售商应该考虑的是，如果他们采用纯粹的展厅模式来经营这些门店产品的话，是否会获得更大成功。

展厅模型还有利于销售被称为“差异化商品”的产品，如品牌时尚服装、最新的电子产品或昂贵的珠宝。差异化的产品很难在网上销售，因为消费者更喜欢浏览、仔细检查这些商品，甚至向零售商寻求购买建议。通过展示这些产品，熟练、周到的销售人员能够将这些查看商品的客户转化为购买商品的消费者 — 这对线上和线下零售商来说都是一种挑战 — 进而促进销售。右图显示如珠宝和手表之类的差异化产品，就是适合门店展示销售的最佳选择。

优选线上购买和线下购买的比较

网购		进店
60%	书籍，音乐，电影和视频游戏	28%
39%	玩具	37%
43%	消费电子产品与电脑	51%
36%	运动器材/户外用品	44%
37%	健康与美容（化妆品）	47%
40%	服装和鞋类	51%
32%	珠宝首饰/手表	49%
33%	家用电器	56%
30%	自制/家居改装产品	52%
30%	家具及家居用品	59%
23%	杂货	70%



对于玩具购买，这两种购买渠道的差距较小，因为消费者对这两种渠道的偏好一样。

来源：普华永道2017年全零售调查
显示网购与进店购买偏好的汇总表
在购买以下产品类别时，您最偏好使用哪种方法？



男士服装零售商 **Bonobos**代表着展厅模式的黄金标准。这是一家迎合**18–40**岁男士的时尚服饰零售商。自**2012**年以来，一直尝试在**Guideshop**展厅展出商品，现在，展厅已经发展到了**30**家。消费者可以直接进店或提前预约，享受一杯啤酒或其他冷饮，并与专业知识丰富的销售人员聊天。**Guideshop**通过削减销售人员和减少营业门店的方式来降低成本。此外，由于回头客户的详细信息（如尺寸和最喜爱的款式）被记录在**Bonobos**的数据库中，客户将来更可能在无人帮助下进行网购，这强化了客户忠诚度，减少退货率，即使电子商务交易也是如此。实体店外，客户有三种渠道 — 现场交流、电子邮件或客户服务热线 — 与所谓的“**Ninja**”进行互动，**Ninja**是一个不仅为销售而工作的代表，而是通过与客户的互动来促进和推广品牌营销。

当英国零售商**Topshop**首次登陆中国时，就是通过与**中国**时装电子商务零售商“尚品”进行网购战略合作来推广其产品的。他们推出主题活动是“移动大冒险”，在北京购物中心的大屏幕上进行，允许客户先试穿衣服，然后通过扫描二维码进行购买。所购买的衣服在第二天发货交付。



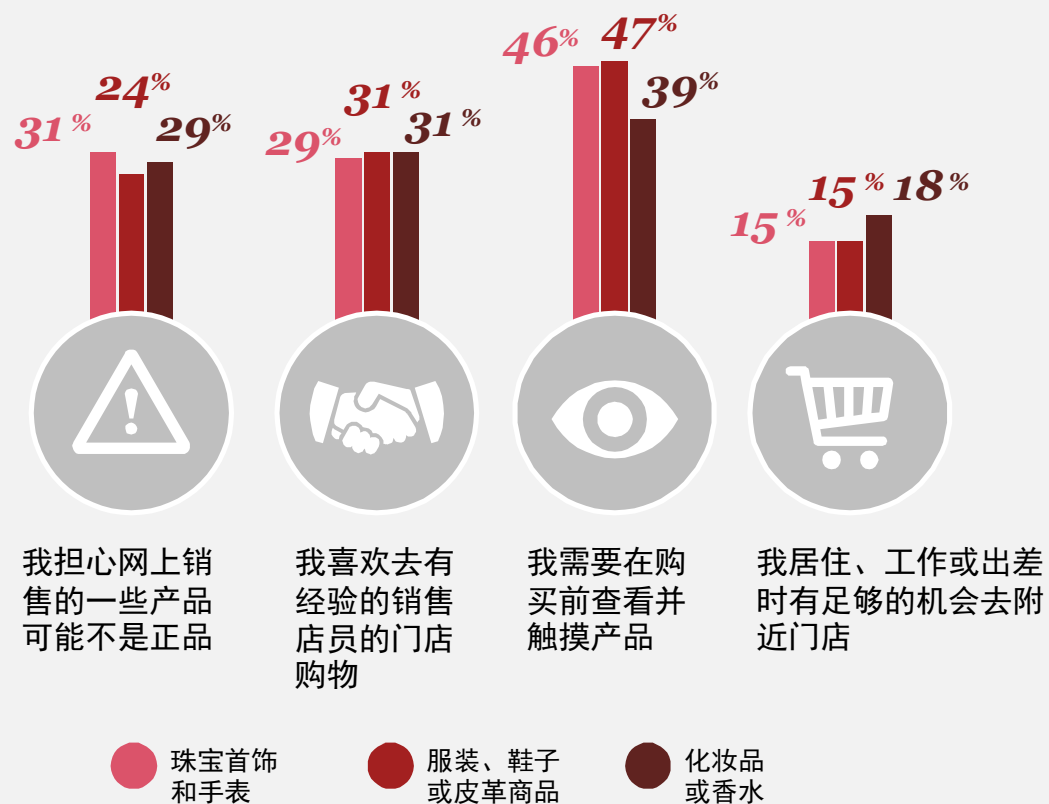
投资于品牌正品

品牌商品的正品对于零售商来说是一个巨大的问题，特别是在发展中国家市场制造和销售的产品，或供应链途经发展中国家的产品。



在今年的调研中，我们决定对奢侈品经常出现担忧正品的地区提出这个问题，并进行深入调研。右图显示，我们的全球受访者中有惊人的大比例人群，担忧网上销售的珠宝、服装和化妆品等产品不是正品，因此他们不会在线购买这些产品。

您为什么没有网购奢侈品？



来源：普华永道2017年全零售调查；基数：(4515), (4147), (4782)



担心买到假货也预示了如何购买奢侈品。右图表明我们的绝大多数受访者喜欢从销售多品牌的网站购买奢侈品，大概是因为这些网站的产品更广泛，更知名，进而推测它们所执行的标准会更严格。

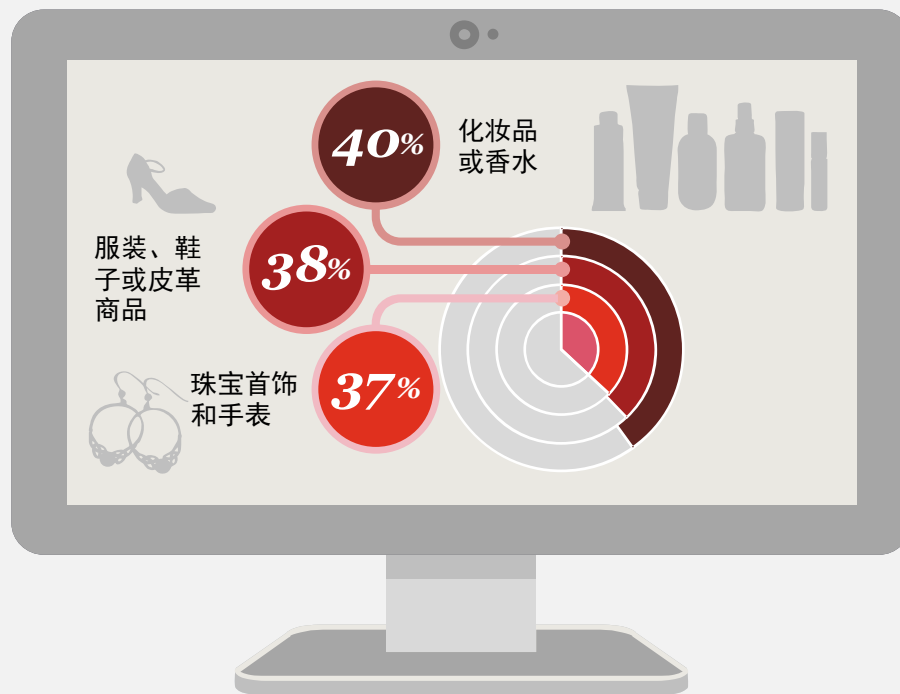
当然，正品和质量问题不仅仅出现在奢侈品方面。在中国，对国内产品质量和安全的持续担忧已经造成从海外品牌店进口产品的需求飙升，特别是食品、化妆品和婴儿护理类产品等。

对此，中国政府出台了新的跨境B2C电子商务的法规，来应对向中国进口产品的合法性、与国内零售商竞争、通过非官方渠道进口造成的税收损失等方面的挑战。同时，已在中国各大城市进行试点，来缓解跨境电子商务带来的挑战。

国际领先的零售商已经使用这个在线B2C跨境的商业模式，将其商品卖到中国，这种模式很具吸引力，因为外国零售商无需面对在中国成立实体或开设实体店等麻烦，就能够接触到中国客户。这一“敲门砖”策略可以让企业能够建立品牌、测试他们的市场定位，并在考虑进入到更大的中国市场前获得运营经验。

消费者更喜欢通过多品牌网站在线购买奢侈品。

通过销售多品牌奢侈品的网站



来源：普华永道2017年全零售调查；基数：((11,961) (15,216) (10,314)
请指出您经常通过哪类网站在线购买奢侈品



投资于保健服务

虽然，对比去实体店购物，消费者喜欢网购的便利，但与美国或其它国家复杂的医疗保健采购系统相比，任何类型的零售似乎都很便利、以客户为中心。有鉴于此和成本相关的原因，在过去十年，零售商已经以新人的角色加入到了非传统型医疗保健供应商的行列。





对于深受候诊时间长和费用高昂问题困扰的消费者来说，零售商如同一剂急需的解药，能弥补消费者期望和当前医疗基础设施之间的差距。Walgreens和CVS运营的零售诊所已经成为美国人得到医疗保健的真正选择，其客户满意度排名一直优先于医生诊所。CVS医疗保健公司是美国最大的零售诊所网络，在33个州拥有1000多家诊所。¹⁰

“零售商店正在成为医疗保健服务的目的地，”普华永道美国零售及消费品行业主管合伙人Steve Barr表示。“与前人不同，今天的消费者愿意从零售商或药店获取某些医疗服务。这是医疗、保健和进店体验合为一体的。”¹¹

而这非仅仅是美国特有的现象。可口可乐在墨西哥的装瓶商FEMSA公司，收购并经营着全国性连锁药店。在德国，在一项调查显示，只要质量和结果是一样的，¹² 43%的消费者愿意接受非传统医疗保健供应商的产品和服务。

10. 医院与卫生网络，“零售业作为医疗保健行业的新大门后，对医院的五大影响”，2016年3月17日

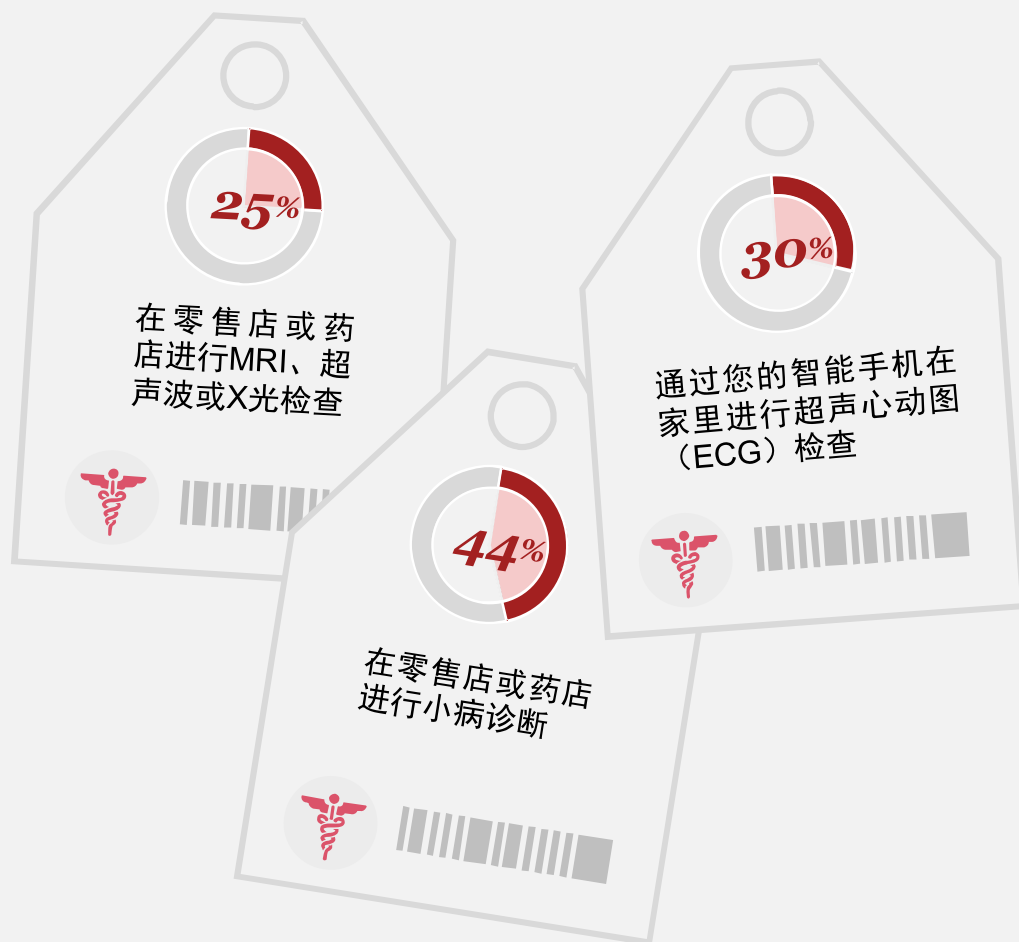
11. 普华永道调研

12. 普华永道德国公司，医疗保健与药店新人（2014年9月）。



为了更好地了解零售商未来在这个领域的投资机会，在今天的调查中，我们询问了受访者关于接受各类零售商提供的医疗保健时的信任问题。右图结果显示我们的受访者已准备好接受零售商的医疗保健服务，这反映出消费者对零售医疗提供者的信任，喜欢其便利性。本页图表甚至显示我们的全球受访者中，有四分之一的人接受在零售药店进行MRI或超声波检查。

新的医疗健康服务和产品越来越多地由非传统医疗保健行业相关的公司所提供，如零售商或专业网站。您是否相信这样一个非传统的医疗保健供应商能够：



来源：普华永道2017年全零售调查



零售商绝对感兴趣的另一个领域是消费者对健康和保健产品的喜好。本页第一个插图显示，在我们的全球受访者中，有**47%**的人拥有或打算拥有一个可穿戴式设备，表明他们在追踪日常锻炼、监测饮食和睡眠习惯、通过重要统计数据来监测及改善健康状况等方面存在巨大需求。

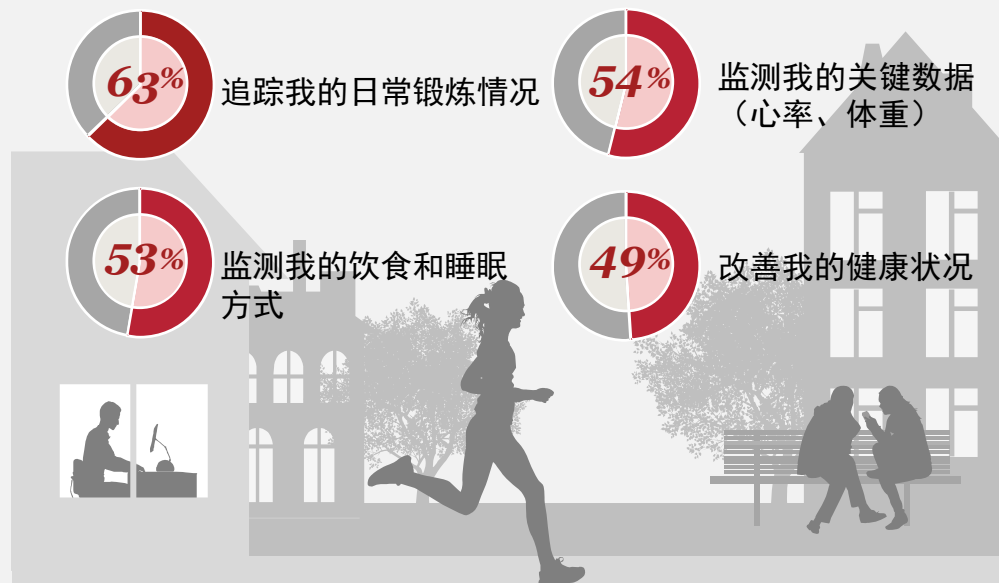
本页第二个图显示他们相信能够从可穿戴式设备上获得不同的好处。

您现在是否拥有可追踪或检测您健康状况的可穿戴式设备？



来源：普华永道2017年全零售调查；基数：24,471

您认为可佩穿戴式设备有什么好处？或将会带给您什么好处？



来源：普华永道2017年全零售调查；基数：11,583



本报告中描述的十大投资领域涵盖，包括数字基础设施、线下零售网络、市场沟通策略、分析能力、客户忠诚度和人才。领域的不同反映出零售商面临着日益增长的业务复杂性。由于商业模式不同，预算也不是没有限制的，建议投资的优先性和紧迫性会因公司而异。贵公司如何优先考虑这十个投资领域？





全球主要联系人

全球零售及消费品行业主管合伙人

John Maxwell

电话: +1 646 471 3728

电子邮箱: john.g.maxwell@pwc.com

澳大利亚

Chris Paxton

电话: +61 2 8266 2903

电子邮箱: chris.paxton@pwc.com

比利时

Filip Lozie

电话: +32 3 259 3348

电子邮箱: filip.lozie@be.pwc.com

巴西

Ricardo Neves

电话: +55 11 3574 3577

电子邮箱: ricardo.neves@pwc.com

加拿大

Sonia Boisvert

电话: +1 514 205 5312

电子邮箱: sonia.boisvert@pwc.com

智利

Luis Enrique Alamos

电话: +56 2 2940 0065

电子邮箱: lealamos@cl.pwc.com

中国内地与香港

郑焕然

电话: +852 2289 1033

电子邮箱: michael.wy.cheng@hk.pwc.com

王笑

电话: +86 (21) 2323 3715

电子邮箱: kevin.wang@cn.pwc.com

丹麦

Henrik Trangeled Kristensen

电话: +45 8932 5662

电子邮箱: henrik.trangeled.kristensen@dk.pwc.com

法国

Sabine Durand-Hayes

电话: +33 (1) 56 57 85 29

电子邮箱: sabine.durand@fr.pwc.com

德国

Gerd Bovensiepen

电话: +49 211 981 2939

电子邮箱: g.bovensiepen@de.pwc.com

匈牙利

Peter Biczó

电话: +36 (1) 461 9235

电子邮箱: peter.biczó@hu.pwc.com

爱尔兰

John Dillon

电话: +353 (0) 1 7926415

电子邮箱: john.p.dillon@ie.pwc.com

意大利

Elena Cogliati

电话: +39 (2) 7785 567

电子邮箱: elena.cogliati@it.pwc.com

日本

Haruhiko Yahagi

电话: +81 (70) 1530 6481

电子邮箱: haruhiko.h.yahagi@jp.pwc.com

中东

Julian Thomas

电话: +971 (4) 304 3937

电子邮箱: julian.thomas@ae.pwc.com

Norma Taki

电话: +971 (4) 304 3571

电子邮箱: norma.taki@ae.pwc.com

波兰

Krzysztof Badowski

电话: +48 22 742 6716

电子邮箱: krzysztof.badowski@pl.pwc.com

俄罗斯

Martijn Peeters

电话: +7 495 967 6144

电子邮箱: martijn.peeters@ru.pwc.com

南非

Anton Hugo

电话: +27 21 529 2008

电子邮箱: anton.hugo@pwc.com

东南亚

Charles KS Loh

电话: +65 6236 3328

电子邮箱: charles.ks.loh@sg.pwc.com

西班牙

Javier Vello Cuadrado

电话: +34 915 685 188

电子邮箱: javier.vello.cuadrado@es.pwc.com

瑞典

Peter Malmgren

电话: +46 (0) 723 530020

电子邮箱: peter.malmgren@se.pwc.com

瑞士

Mike Foley

电话: +41 (0) 58 792 8244

电子邮箱: mike.foley@ch.pwc.com

土耳其

Adnan Akan

电话: +90 212 326 6104

电子邮箱: adnan.akan@tr.pwc.com

英国

Madeleine Thomson

电话: +44 20 7213 1281

电子邮箱: madeleine.thomson@pwc.com

美国

Steve Barr

电话: +1 415 498 5190

电子邮箱: steven.j.barr@pwc.com



项目指导

Mike Brewster

Claire-Louise Moore

全球零售领域研究中心

普华永道的“研究到洞察” (r2i):

Colin McIlheney

Claire-Louise Moore

Ciara Shufflebottom

Ciara Campbell

全球报告核心团队

沃顿商学院贝克零售业研究中心主任 DenisDahlhoff

Lisa An

Simon Bender

Tom Birtwhistle

Irena Cerovina

Vicky Chilton

Susan Eggleton

Anne-Lise Glauser

Esther Mak

Carrie Quinn

Krystin Weseman

设计

Cinthia Burnett

Jaime Dirr

Lily Leong

Karen Orilla