

2017年全零售

中国零售业： 智慧开启未来

零售商和品牌商如何创新才能
在世界上最具活力的零售市场
取得成功



普华永道

www.pwccn.com

郑焕然

普华永道亚太区及香港/
中国零售及消费品行业
主管合伙人



前言

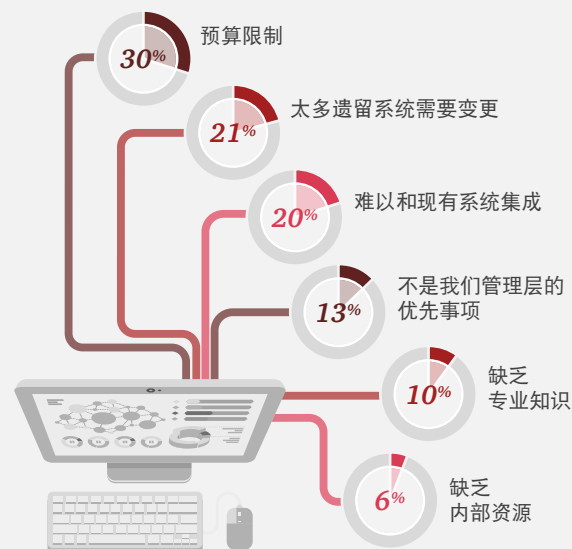
中国是世界上最大的电子商务市场，其主要特征是移动优先的消费者行为，创新的社交商务组织模型，以及可靠的数字支付架构，因此为当前及未来的全球零售树立了标杆。电子商务有清晰的成长历程。根据《普华永道经济季度报告—2017年一季度》，全国商品、服务的线上零售额在2017年一季度达到了人民币1.4万亿元，比去年同期增长了32.1%。与之相比，实体店的零售额只增长了7.2%。

去年的普华永道报告——《中国内地和香港零售及消费品行业的颠覆性变化》阐述了经济下滑、千禧一代购物者增加及线上零售生态系统发展对这个行业起到了何种颠覆作用。根据我们最近全球2017年全零售调查，移动商务、安全平台和大数据分析等方面是全球零售商应进行投资以获取未来成功的关键领域。

本报告“中国零售业：智慧开启未来”，根据全球2017年全零售调查的结果，明确了影响中国零售及消费品行业复苏、增长的九个关键趋势。为了站在竞争的前列，零售商需要考虑在这些方面进行投资：明确客户需求、找到合适的合作伙伴将O2O整合到全渠道销售。本报告尤其重点阐述了电子商务的演变，从纯交易到现在由创新及客户参与所引领的中国零售及消费品行业趋势。

中国对全球的零售商和品牌商来说是必争之地，非赢不可。中国已经是世界上最大的零售市场，4.15亿千禧一代购物者消费力的增长确保了在这个势头在未来仍旧强劲。相比以前电子商务使得国际零售商和品牌商通过仅线上经营的模式，能更快更方便地进入中国市场。中国电子商务行业的蓬勃发展也促使政府注意到并支持这一行业的发展。中国现在正在起草其第一份电子商务法，包括在线交易安全、知识产权保护及消费者权益保护等方面内容。

在为您提供全渠道体验时面临的最大挑战是什么？



来源：PwC & SAP Retailer Survey; 基数：312名

中国的零售市场从未如此既充满诱惑力，也充满挑战。消费者的购买力在增长，但他们面对着无穷的选择，很容易就产生厌烦情绪。电子商务在高速增长，但市场竞争激烈，创新不断。在中国的零售商和品牌商竞相保持和消费者的关联。

诚邀各位阅读此报告，不仅仅可以更多地了解中国电子商务市场不断变化的格局，也能把握随着数字一代消费者开始影响零售业态，全球的零售业将如何演变的趋势。

引言

中国是世界上最大、最创新的零售电子商务市场

网络零售销售额以其年化复合增长率为两位数的估算，从2017年到2020年，它将占零售总额的17%增长到25%¹。对大多数零售商和品牌商来说，电子商务的现有规模和增长轨迹使得其成为了他们排名前三的优先战略事项，但更重要的是，中国的电子商务市场能让我们一窥全球零售业态的未来。

今天的中国具有几大特性，即移动优先的消费者行为、生气勃勃的社交化电子商务使用以及无处不在的数字支付架构。此外，这个市场竞争非常剧烈。本地和国际品牌在积极吸引消费者注意和消费，互联网巨头竞相构建更广泛的数字生态系统，加强其现有网络效应，而有雄厚资本支撑的新创企业也在重新定义消费者体验。在这个动态的零售环境中，只有最具创新力的企业才能成功。

就某种程度来说，未来听上去非常熟悉：电子商务仍然有清晰的增长。但在过去，抓住这个增长机会仅仅指这些典型的交易元素，即激活线上渠道、优化商品销售，并投资产生流量。没错，这些核心元素仍然适用，但中国的电子商务市场是个不断移动的目标，我们正在进入以体验引导的商务环境。随着电子商务、移动和社交商务之间的界限越来越模糊，我们看到了线上和线下零售之间更多的融合。因此，数字不仅仅是线上增长的平台，而且是包含从品牌建设、客户参与到供应链运营和实体门店业态的所有方面。

改变中国零售及消费品行业格局的九大趋势

本报告阐述了中国电子商务市场近期发展的九个电子商务趋势，并归纳为三大核心主题。第一大主题是“新常态”，探讨了利用数据分析和全渠道技术弥合线上线下差距，以增强业务成熟度。第二大主题是“新动力”，阐述了品牌商和零售商如何从将电子商务当作交易环境转移到将社交参与和讲故事融入其客户数字体验战略的核心中。最后一个主题是“新增长”，重点说明了电子商务、社交媒体和新兴技术如何在食品、奢侈品及体育零售行业中激发突破性的增长机会。

《2017年全零售——中国零售业：智慧开启未来》为普华永道全球报告《Total Retail 2017: eCommerce in China - the future is already here》译文，内容以英文版本为准。如有意深入探究报告详情及国家数据，请浏览我们的网站<http://www.pwc.com/gx/en/industries/retail-consumer/total-retail.html>

¹ Goldman Sachs, China E+Commerce, shopping re-Imagined (2017)

改变中国零售及消费品行业格局的九大趋势

新常态



线上线下深度融合



数据分析的回报

新动力



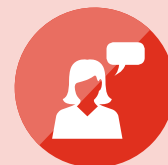
电子商务娱乐化



交叉领域的创新



紧要时刻



关键意见领袖
成为零售商

新增长



食品



奢侈品



运动与健康



新常态

利用数据分析和全渠道技术弥合线上线下差距来增进企业成熟度





线上线下深度融合

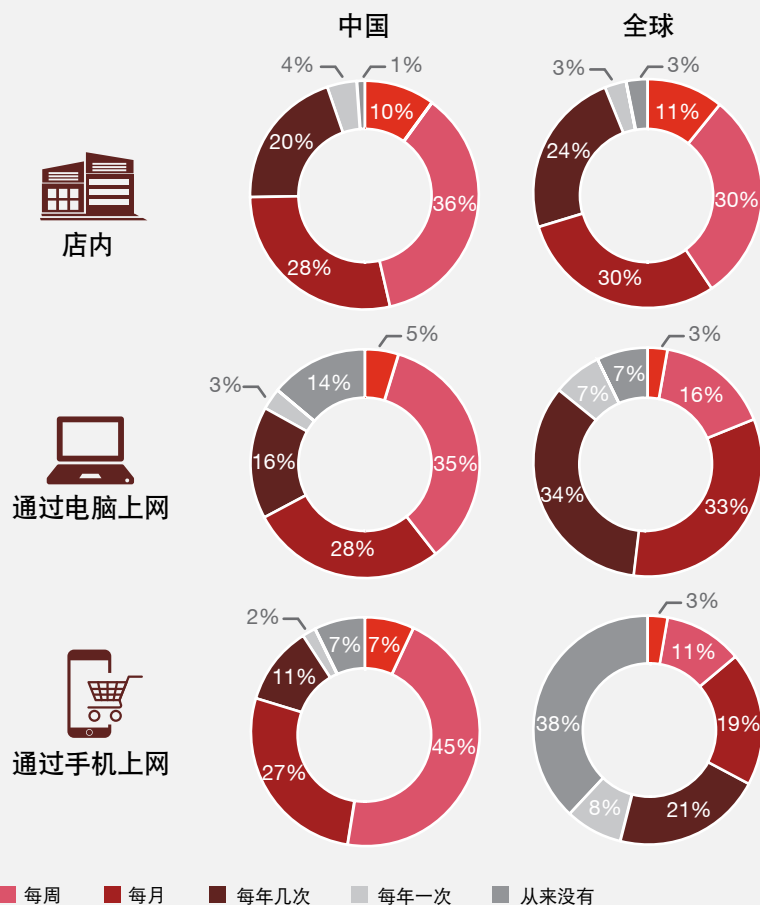
—零售数字化从市场营销及渠道转向至供应链及提货体验的创新

普华永道2017年全零售调查显示, 46%的中国消费者每周或每天到店内购物, 低于移动购物频率的52%。我们的调查显示, 24%的消费者表示, 因为天猫的直接影响, 他们在实体店购物的次数更少。这一变化中的消费者趋势对中国传统的零售商提出了挑战性的问题——实体店到底起什么作用?

许多零售商和品牌商通过从线上到线下 (O2O) 营销的实验开始接受数字化的发展即利用线上渠道吸引消费者到实体店。虽然O2O被证明是成功的, 但这一方法的挑战在于渠道仍呈单筒状, 投资回报难以追踪, 成本也在上升, 而客户体验支离破碎。

在中国, 移动购物比逛商店更频繁

中国及全球受访者利用不同渠道购物频率比较



基数: 905名 (中国), 24,471名 (全球)
来源: 普华永道2017年全零售调查

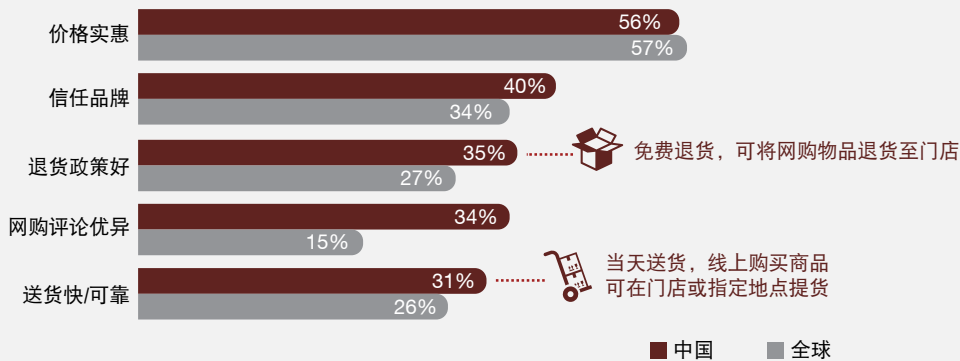


有鉴于此，中国的零售商和品牌商开始投资于全渠道功能。O2O注重市场营销，而全渠道覆盖运营流程的更广泛方面，包括市场营销、商品铺货、客户服务和送货。全渠道策略旨在提高运营效率、客户体验和整体盈利。根据我们的经验，中国大多数零售商注重投资于全渠道服务，因为他们相信这是存在最多机会的领域。一家主营时装的公司正在将其实体店网络转变成电子商务销售的提货中心。这种门店发货的模式使得零售商能在双十一之类销售旺季，通过一体化线上线下渠道更好地管理电子商务需求，有助于优化库存管理和净利润率。另一个示例是优衣库，他们在中国推出了点击收货模式，消费者可在线购物，然后到400家全渠道门店提货²。

我们的调查显示，31%的中国消费者因为可靠、灵活的送货选择（比如店内提货）而到其喜欢的零售商网站在线购物。这一策略使得优衣库门店有更多的人流，产生了追加销售及交叉销售的机会。除服装外，宜家也在温州推出了第一家提货下单点，一家小小的1,800平方米的门店，展示了2,500种商品。店铺虽然不大（不包括食品饮料区），还是有客户服务人员向客户提供专业的家装设计帮助³。

全渠道配送能力被视为区分消费者体验的标识

消费者在线在其最喜欢的零售商购物的五大理由



备注：受访者最多选择五个选项
 基数：905名（中国），24,471名（全球）
 来源：普华永道2017年全零售调查

² Inside Retail, Uniqlo China launches click and collect (2017)
³ China Retail News, IKEA will open first PUP store In China (2016)



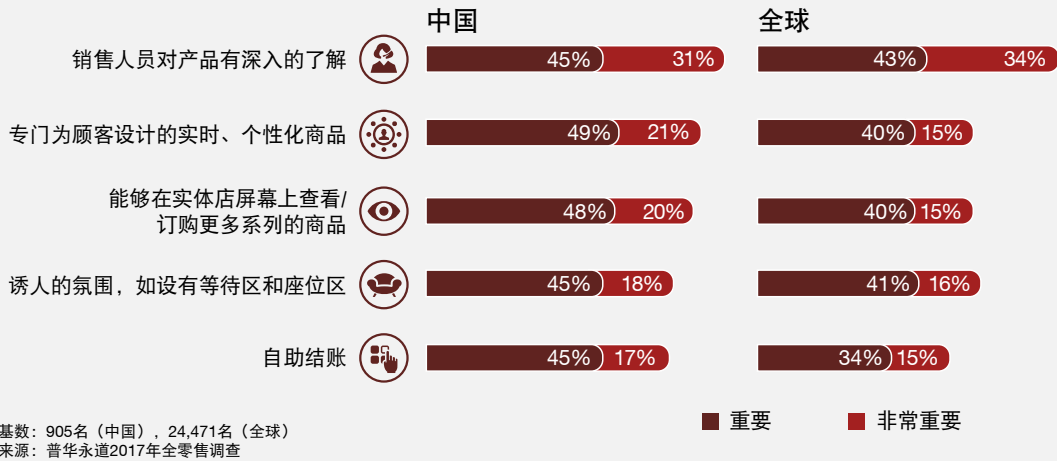
这在中国非常重要，因为普华永道2017年全零售调查发现，76%的购物者认为知识渊博的销售员工是其整体购物体验的重要部分。

就像追随中国的很多趋势一样，阿里巴巴也利用其“新零售”模式走在了全渠道创新的最前沿。阿里巴巴希望零售商更新到新业态，打破传统的线上线下界限。这种新模式利用集成的数据和物流，使得零售商（包括线上和线下）能销售更多的商品、更有效率、盈利更多。新零售的一个最基本应用就是将品牌商的线下忠诚客户计划和天猫整合在一起，允许消费者无论在何处购物都能享受优惠，也使得品牌商掌握端对端消费者数据。美容品牌商走在了这个趋势的前沿，已有30家参加，包括海蓝之谜（LaMer）、SK-II和兰蔻⁴。阿里巴巴最近的投资和伙伴关系显示了其雄大的野心。他们包括：银泰商业集团（国内一家百货公司及购物中心运营商）、百联集团（中国门店最多的零售商）、苏宁电器（家用电器零售商）和盒马鲜生（超市）。盒马鲜生在上海4,500平方英尺的体验店很好地展示了阿里巴巴如何看待线下、线上零售世界的融合的。当然消费者可直接在店内购物，也可利用移动应用（并用支付宝支付）在店内下单，如果住在5千米的半径内，可享受2小时内生鲜商品送货上门的服务。线上订单据估计达其总销售的50%⁵，而由门店送货。

O2O意味着将市场营销费用从线下转到线上，而且需要通过专业的数字机构执行，全渠道战略直达零售运营的核心。这要求零售商从根本上改变其运营模式，包括投资于核心技术架构、数字化其运营和人工、提高其数字分析能力，并找到新的伙伴关系。

尽管数字时代来临，训练有素的销售店员仍然是优质店内体验的核心

中国及全球消费者对店内购物体验有关的属性重要性评级百分比



⁴ Alizila, 'New Retail' big winner at Tmall Beauty Awards (2017)
⁵ StraitsTimes, China's online retailers move into real world (2016)



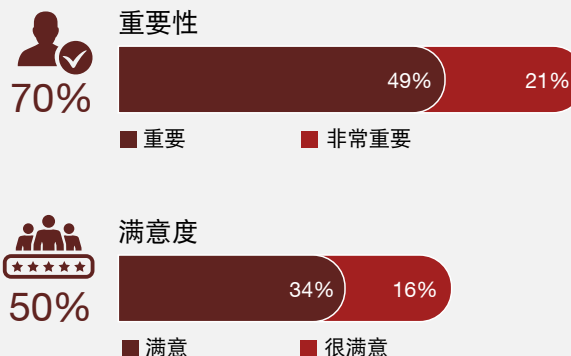
数据分析的回报

— 第三方平台的开放

今天,几乎看不到中国的零售商或者品牌商不利用其社交、移动和电子商务战略的优势。但与之对应的是,实施数字分析战略的成功案例并不多。普华永道2017年全零售调查显示,70%中国购物者认为个性化的营销手段对其整体购物体验非常重要,但现在只有50%对之感到满意。从历史看,有三大挑战导致了消费者的不满意。首先,在中国的电子生态系统中,第三方平台占据支配地位,品牌和终端消费者间有疏离感,仅仅能接触到基本的销售或者人口数据。其次,可用数据的真实性常常值得怀疑,因为存在有假冒的商品评价、社交媒体僵尸账户以及扭曲的营销活动指标。最后一点,碎片化的数字营销生态系统以模糊的客户洞察为基础,意味着执行时无论在范围还是在规模上都有限。

市场从业人员还需弥补消费者对于数字营销的期望与实际体验的差距

中国消费者将实时个性化的推荐视为重要,且对其现在体验感到满意的比例



基数: 905名 (中国)
来源: 普华永道2017年全零售调查



但这一场景在过去12个月中有了变化，公司开始利用数据分析的巨大潜力。一个重大变化就是围绕阿里巴巴、京东和腾讯的成熟数据管理和数字营销生态系统的发展。需求侧平台（DSP）、供应侧平台（SSP）和主数据管理的出现使得商家能更高程度分析客户概况、进行精准营销和内容个性化，这是西方很多商家意识到的地方。普华永道调查显示，数字营销的个性化在中国尤其有效，与全球平均相比（16%），中国消费者几乎两倍于此（31%），更可能点击与之相关的广告。雀巢和阿里巴巴合作，根据对消费者历史和实时交易、浏览行为和社交行为的分析而做出的数据模型，将其雀巢天猫旗舰店的内容个性化。因此，对于不同类型的消费者，显示富有个性化的问候语及建议的商品如咖啡、乳制品或休闲小吃⁶。联合利华、玛氏公司、好时、麦德龙等公司也和阿里巴巴合作，充分利用类似的数据驱动营销解决方案。

除了市场营销之外，很多零售商和包装消费品公司也利用大数据分析以改进产品开发、铺货战略及实体门店布置。桂格和京东合作找出了服务不到位的细分市场，并开发了一款专门针对中国市场的高能燕麦饮品。同样，妮维雅与京东有类似的合作，京东几乎实时评估消费者护肤产品销售趋势，反过来，妮维雅全球发售新品时也向京东供货⁷。另一个示例是海尔公司，他们利用阿里巴巴的数据（包括消费者支持、产品评级和评价），以对产品开发及生产流程进行逆向工程⁸。普华永道和中国的很多零售商都合作过，对电子商务消费趋势及竞争对手产品线进行深度分析，以制定成功的配货策略及定价机制，从而进入市场或在二、三线城市获得市场增长。

过去，中国大多数品牌商和零售商不得不依赖其内部的客户数据，这只能提供数字环境下的很小一方面。随着通过应用程序界面（APIs）开放第三方平台，数据管理及数字营销生态系统的成熟，业界能够得到新的客户洞察和业务价值。

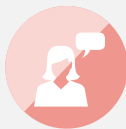
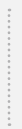
31%

中国消费者可能点击与他们相关的广告（全球比例是16%）

⁶ Alizila, Nestlé boosts Alibaba partnership with innovative marketing drive (2016)

⁷ JD, Investor Relations (2016)

⁸ Forrester, Embrace adaptive intelligence to take advantage of China's data economy (2016)



安全的在线平台 — 必须为消费者信任

根据普华永道2017年全零售调查, 和全球49%的比例相比, 中国消费者有80%愿意使用移动设备支付。因为中国消费者积极使用移动设备在网上购物或支付, 69%的中国消费者表示对使用移动设备时个人信息被泄露的担心。

在网络安全和隐私方面, 维护消费者信任对电子商务零售商来说是一大挑战。比如, 网络漏洞, 在线支付威胁以及隐私保护。在2016年12月, 中国某一大型零售商购物平台发生了一件严重的安全威胁事件 (“Struts2”)。结果, 大量 (相当于12G) 的用户个人信息被泄露到网络黑市 (“黑网络”), 包括身份证号码、登录ID、密码、电话号码和电子邮箱。考虑到网络漏洞的巨大风险, 线上零售商必须将网络安全和隐私保护作为其风险管理的头等大事。线上零售商应开发全面的网络安全策略, 以保护其客户的个人信息, 并确保在开发安全的在线平台时有足够的意识和预算。线上零售商应了解最近的安全事故风险、威胁场景和攻击因素, 然后将其融入公司的网络安全风险管理体系中。他们可考虑和业界同行及外部IT安全专家合作, 以站在发展的最前沿。

从法律和监管角度考虑, 零售商应了解有关法规、监管及政府指令, 评估其影响并未雨绸缪。例如, 《中华人民共和国网络安全法》将于2017年6月1日正式实施, 相关线上零售商应做好准备, 遵守这一新法规, 减少监管罚款, 罚金, 被制裁的风险以及对品牌形象的影响。

69%

中国消费者表示对使用移动设备时个人信息被泄露的担心



战略行动

准备集成数据生态系统

数据已经处于电子商务的核心，而且将成为向全渠道零售转变过程中的强大驱动因素。为了迎接大数据流及与第三方相互联系，业界需要改善数据管理能力——对数据进行定义、整理、维护。数据有价值的前提是其来自于可靠、安全的来源，并在包含内部、外部数据和在定期维护的环境下架构组成。选择数据分析的平台是另一个重要考量。现有企业资源计划ERP系统没有能力应对复杂的分析，很多零售商投资于基于用例基础的数据集成层（与ERP链接）和定制的分析工具。良好的第一步是识别早期部署的“功能性用例”，了解如何构建自己的数据池，要求何种内外数据来源，优先区分分析及可视工具的使用。

大规模投资前试点学习

全渠道零售在门店业态、技术基础设施以及供应链管理等方面都会发生深远变革。虽然其前景非常诱人，但如需成功需要在订单管理系统（OMS）、商务软件包和业务点（POS）等方面进行大量投资花费多年时间。在推行大规模技术投资投入资源（资本和管理时间）之前，我们建议零售商和品牌商首先试点，得到成功案例。这种方法有很多优点：根据市场内反馈更好地定义需求，测试供应商及内部的执行能力，提供成功证据了解案例期望。

投资于文化和人才，而非仅仅是技术

中国零售商的运营环境不断发生着颠覆性变化，所以在数字时代进行投资要超越技术的范畴，深入组织理念的改变。业界需要打造创新文化，强调跨部门的协作，采用灵活多变的工作方法，并不断学习。这一文化变革必须来自于公司高层，由CEO担任数字创新的代言人。中国争夺数字人才的战争尤为激烈，从公司以外学习新技能（尤其是UX设计、前端开发和数据分析）是不可避免的。业界需要投资以提升现有员工的能力，使得他们既能掌握新技术，也能成为超越其本职的全才支持跨部门协作。



新动力

品牌商和零售商如何从将电子商务当作交易环境转移到将社交参与和讲故事融入其客户数字体验战略的核心中





升级

—从电子商务到娱乐

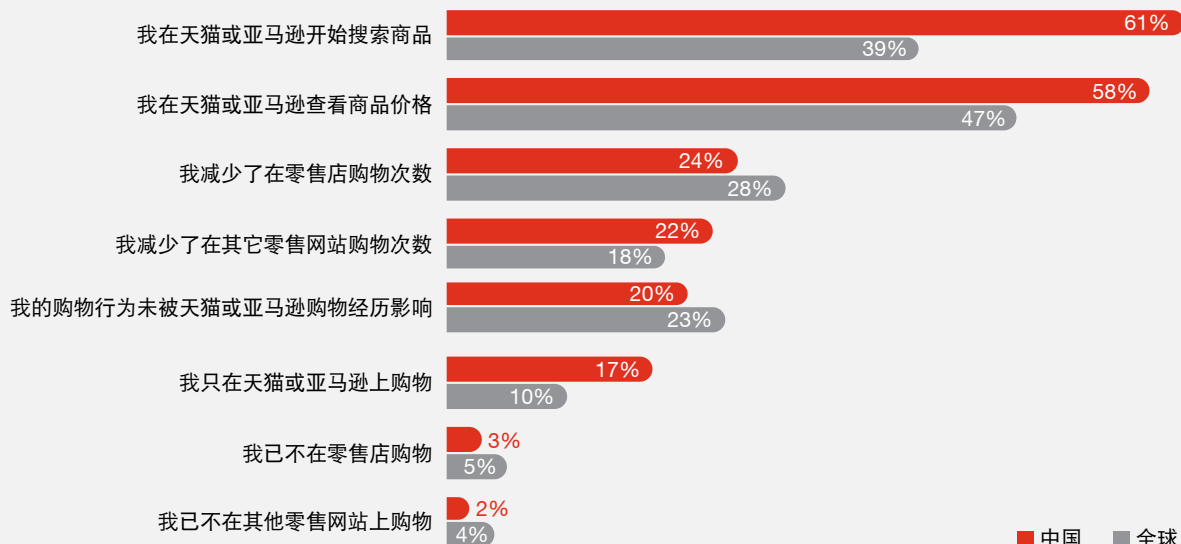
阿里巴巴的天猫平台在中国的B2C电子商务市场占据支配地位,市场份额达53%⁹。我们的全零售调查显示,97%的网购消费者利用这一平台,但很多国际零售商和品牌商,尤其是新进入者,常常错误地认为天猫相当于中国的亚马逊。这种对比既不准确,也起不到帮助作用。我们的调查显示61%的中国消费者开始在天猫上搜寻商品,而全球利用亚马逊搜商品的比例只有39%。品牌商如能意识到天猫不仅仅是电子商务平台,也是搜索引擎(如谷歌),将更有意义。如想在中国零售行业取得成功,将天猫视作内容和商务平台是至关重要的。

97%

中国在线消费者使用天猫

天猫集电子商务平台和搜索引擎一身

受访者的消费行为因天猫(对于中国消费者)、亚马逊(对于全球消费者)受影响的百分比



■ 中国 ■ 全球

备注: 受访者必须选择所有合适的选项
基数: 877名(中国), 13,675(全球)
来源: 普华永道2017年全零售调查

⁹ Euromonitor (2016)

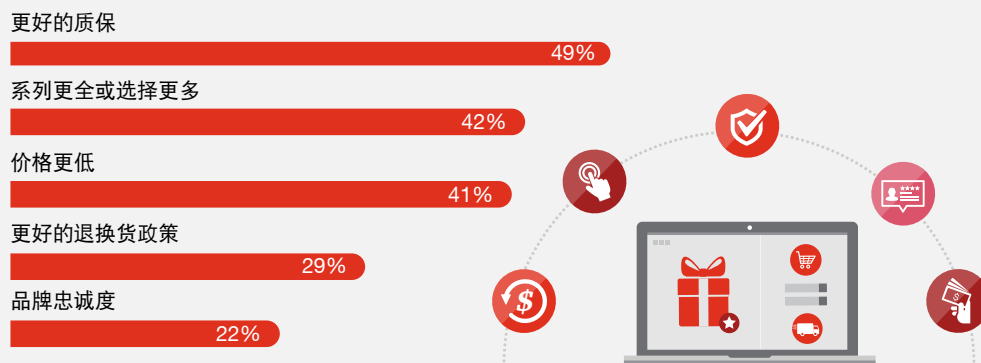


在2016年, 阿里巴巴从交易驱动的市场模式转变成更注重帮助商家打造更丰富的消费者体验的平台。天猫和淘宝的购物现在包括: 视频、视频直播、虚拟现实、游戏和比赛、社区和关键意见领袖——既有视频、也有娱乐。这种新重点可从2016年的双十一购物节上看出。在双十一期间, 品牌商的销售额通常占据其在天猫年销售额的30-35%, 所以如何做好就非常重要, 但可以理解的是, 脱颖而出的竞争是非常激烈的。今年, 很多品牌商和阿里巴巴合作, 10月份以人民币1元 (0.15美金) 的价格销售150,000副虚拟现实眼镜。梅西百货打造了虚拟现实购物环境, 使得中国消费者在虚拟现实中游逛其在纽约的旗舰店, 并通过天猫全球跨境电子商务平台购物。娱乐驱动电子商务的另一个示例是天猫在双十一时视频直播了8小时时装秀, 展示了身穿Ted Baker、Zara以及盖璞等品牌服饰的800多位模特。

尽管天猫能提供无与伦比的曝光度, Brand.cn (品牌商中文网站) 才是直达消费者的最优之选。在中国, 绝大多数零售商从其中文网站得到的收入不到其电子商务收入的10%, 但有些创新的公司努力希望将这一份额提高到30-40%。普华永道调查显示, 价格虽然重要, 但不是致胜的法宝。我们的调查显示, 消费者如果在品牌商官网能得到更好的质保 (49%) 而且 (或者) 看到更全、更多的商品选择 (42%), 他们更可能从官网 (通过第三方平台) 购买。

品牌商需要提供除低价外的其它优势才能将消费者从第三方平台吸引过来

从品牌商的中国官网购买与从第三方平台购买的决策因素对比



备注: 受访者最多选择三个选项
基数: 901名 (中国)
来源: 普华永道2017年全零售调查



当然产品价值是核心要求，但和第三方平台商品的宽度厚度相比，竞争力还是不够的。零售商和品牌商需在体验上区分开来。例如，小红书是一家跨境时尚零售电子商务，通过用户生成的内容和活跃的社区氛围，向购物者提供时尚灵感，迥异于其竞争对手。再如，一家多品类零售商正在打造以结果为导向的购物体验，将丰富的编辑内容和社交商务（用户生成的内容、关键意见领袖和视频直播）融合起来。此经历区分了零售商的Brand.cn网站和天猫旗舰店——零售商网站更侧重于产品推广。

在迈向成熟的路上，业界已经认识到了改变其电子商务运营模式的需要。今天，很多品牌商和零售商，尤其很多跨国公司，都将其电子商务运营外包给服务提供者（通常指淘宝合伙或第三方），由第三方在第三方平台及品牌自有网站进行日常的铺货、物流和促销管理。虽然这些合作伙伴能够从事以执行为导向的任务，他们在品牌战略、创意设计及数字化市场营销方面的能力还是不够的，而这些是以内容驱动的商务时代中至关重要的。越来越多的零售商和品牌商将这些服务收回来，自己组建内部团队，以控制内容质量、战略协调和统一的客户体验。



模糊界限

—移动、社交和电子商务交叉领域的创新

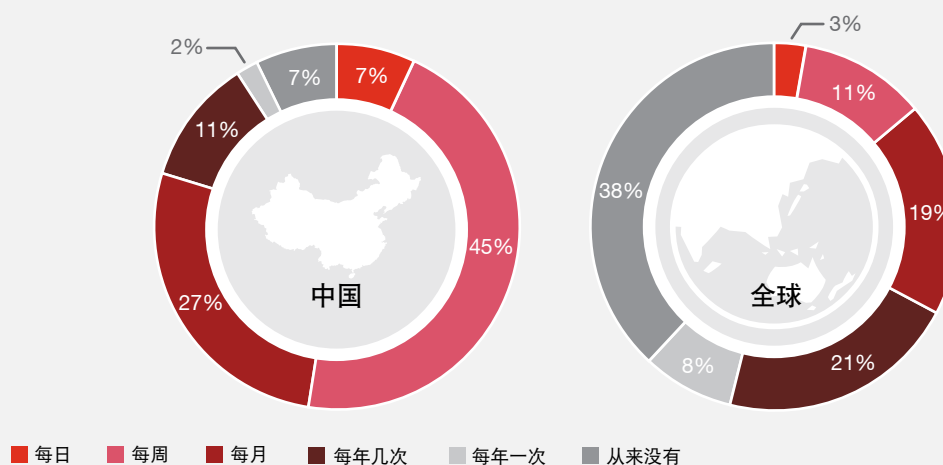
在中国，互联网是移动的。普华永道2017年全零售调查显示，52%的中国消费者每周或每日使用移动或智能手机购物，而在全球，这一数字只有14%。仅仅4年，这一趋势已经成为了中国电子商务的特色。阿里巴巴从移动渗透的营业额从2013年的6%增长到2016年12月的80%¹⁰，说明人们很少使用台式电脑进行购物。

如果互联网意味着移动，那微信就是实际的移动平台。微信月活跃用户达8亿，几乎就是中国移动互联网渗透的代表。对于第三方平台占支配地位的电子商务来说，零售商和品牌商不得不认识到吸引消费者的注意就意味着在微信环境中运营，对比着打造直达消费者的移动应用。很多零售商，包括蔻驰、雅诗兰黛和盖璞，已将其客户忠诚计划嵌入微信应用程序中，现在通过该平台进行客户关系和客户参与管理。这是一个有效的策略。在我们的2017年

全零售调查结果表明，41%（全球比例是34%）的中国消费者利用社交平台接收促销信息。例如，蜜丝佛陀开发了一种新的微信环境下的社交CRM平台。这能将线上和线下数据结合起来构建成带有36个类别标签更详细的客户数据库。根据消费者人生的不同阶段，蜜丝佛陀现在可利用实时数据通过微信平台向消费者发送个性化消息¹¹。

移动主导中国电子商务

中国及全球受访者有关利用移动/智能手机进行在线购物的频率



基数：905名（中国），24,471名（全球）
来源：普华永道2017年全零售调查

41%

中国消费者（全球比例是34%）利用社交平台接收促销信息

¹⁰ Alibaba (December Quarter 2016)

¹¹ Forrester, Max Factor China rejuvenates customers' loyalty with social CRM (2017)



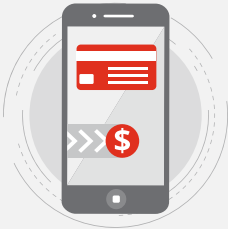
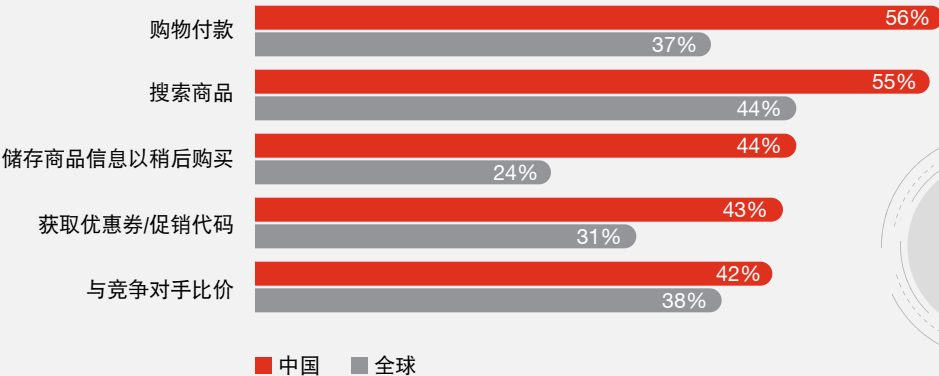
京东商城（中国领先的B2C电子商务平台）和腾讯（微信的母公司）于2014年结成战略合作伙伴，使得京东成为微信钱包里的独家购物渠道。该平台已经成为京东获取客户的重要来源。在2015年双十一时，52%的京东首次用户都是通过微信上京东商城的¹²。还有一个重要方面，就是这些用户大多数来自于三、四线城市和农村地区。预计在2020年吸引到的2亿新网购用户中，估计其中71%都来自于三、四线城市¹³。而且，他们极有可能是仅通过移动方式购物的用户。因此，移动和社交参与不仅对于吸引消费者注意非常重要，也是抓住中国新一波消费群的重要手段。

在中国，视频直播正成为移动和社交参与的重要增长领域。诸如哔哩哔哩、映客和歪歪之类的视频直播平台（后者月活跃用户超过1亿）已经打造了生机勃勃的内容驱动的生态系统，实现自我表达。普华永道2017年全零售调查显示，70%的中国消费者将社交网络视作购物灵感的来源。所以，很多品牌尝试将视频直播作为和消费者互动的手段就不那么奇怪了。视频直播效果最好的就是品牌商利用媒体的实时、互动及人文特性。例如，阿迪达斯为了促销可以定制的ZX Flux鞋款，视频直播了一位涂鸦艺术家，他能根据观看视频直播的消费者的要求更改鞋子的设计和款式¹⁴。另一

个示例是一家国际超市利用视频直播给中国消费者讲述进口食品的优点。社交活动涉及将名人送到欧洲的标志性目的地，活动效应因促销产品原产地而翻了两倍。因此，视频直播可以打造引人入胜的内容，展示产品质量、产地以及保健作用。除此之外，一些零售商现在将视频直播作为电子商务体验的核心，这种策略通常叫做“即看即买”。蘑菇街（Mogujie.com）是一家注重时尚的社交电子商务平台，拥有1.3亿注册用户，让消费者直接在视频直播环境中购物。在视频直播中，网红们搭配样品，提供时尚建议，还能回答用户提问。

移动购物行为模糊了线上线下的界限

使用移动或智能手机网购时排名前五的购物行为



备注：受访者必须选择所有合适的选项
 基数：905名（中国），24,471名（全球）
 来源：普华永道2017年全零售调查

¹² JD, Investor Relations (2016)
¹³ Goldman Sachs, China E+Commerce, shopping re-Imagined (2017)
¹⁴ AdAge, How advertisers are tapping into China's crazy live-streaming culture (2016)



紧要时刻

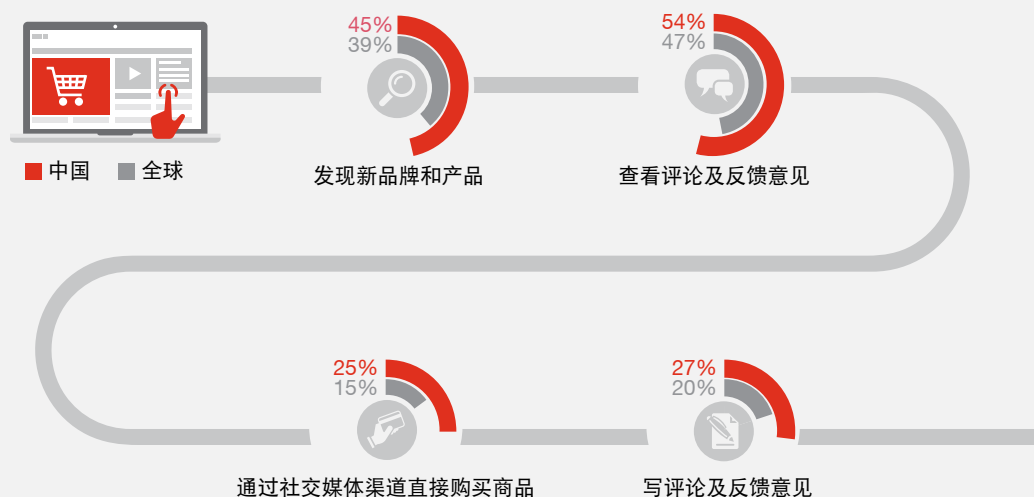
—释放社交媒体的机遇

中国的零售机会既回报丰厚，也充满挑战。对大多数品类来说，这个市场的竞争度极高，国内国际的商家都力图占据一席之地。对于高度拥挤的市场，异于他人才是成功的关键。品牌商如想脱颖而出，首先就应该出现在消费者出现的地方，在中国，也就意味着社交媒体。

在大多数市场，商家应该认识到社交平台的重要，但对于中国消费者，社交媒体从头到尾渗透到消费者决策历程中。在中国，消费者利用社交媒体发现新品牌、新产品（45%，全球比例是39%），通过评论验证产品质量（54%，全球比例是47%），从社交渠道直接购买商品（25%，全球比例是15%），最后写下产品的评论和使用经历（27%，全球比例是20%）。因此，对于零售商和品牌商而言，建立并参与社交团体，与消费者在整个端对端的社交平台上互动至关重要。

社交媒体已经渗入中国端对端消费者旅程

把社交媒体作为其购物体验一部分的中国及全球受访者对比



备注：受访者必须选择所有合适的选项
基数：905名（中国），24,471名（全球）
来源：普华永道2017年全零售调查



阿里巴巴开发了一系列工具，提高电子商务平台的社交参与度。其中包括“圈子”，用户可以组建专门的兴趣小组，生成内容、讨论产品、分享推荐意见；还有“问大家”，利用大数据找出最适合的社区成员回答消费者疑问。我们的全零售调查显示了有效的社交互动具有非常重要的影响，79%的中国消费者（全球比例46%）声称，在社交媒体上的积极互动使得他们更加注重品牌，71%的消费者（全球比例44%）结果消费更多。

在中国，在社交媒体上和消费者互动并非传统的付费广告。微信的广告比例（广告内容和非广告内容的比例）仅为1%，而脸书（Facebook）上的比例是7-10%¹⁵。在中国，有效的社交互动的关键就是在紧要的时刻愉悦消费者。

根据我们的经验，中国本土的品牌比其国际竞争对手更熟悉数字化时代的要求，尤其在将目标对准新千禧一代时更为得心应手。一个示例就是2012年成立的“三只松鼠”，这是一家纯电子商务品牌，已经成为中国电子商务最大的休闲小吃品牌，2015年销售额达人民币25亿元（3,850万美元）。三只松鼠打造了端对端品牌体

验，旨在“关键时刻”凸显轰动效应。该网站利用可爱的松鼠吉祥物形象，代表称作“大师”的客户服务，趣味盎然，互动性强。当其产品发货时，都会带上个性化的消息和附赠礼品：餐巾纸、夹壳器和垃圾袋等。虽然三只松鼠也购买付费广告，但不断将重心转移到品牌内容，还要推出卡通系列，在电视台播放¹⁶。另一个示例是“雕牌”，中国一家洗衣产品品牌，最近也迈出了社交媒体营销的第一步，改变品牌形象，以面向更年轻的消费者。他们打造了新的吉祥物（一只叫做“雕兄”的大雕），出现在在线短视频、社交媒体账户、定制表情包和产品包装上。在雕牌的微信账户上，有定制的对话框，这个吉祥物可响应客户评价、送粘贴纸，甚至还能唱歌，如同有生命一样。

零售商和品牌商需要在中国社交媒体方面的参与方面变得更加优秀。消费者在其消费旅程中已深深融入了社交媒体，几乎随时在各种社交平台上游走。传统媒体购买的方式并不是能抓住消费者注意力的有效方式。需要更有创意、以品牌引导的参与模型，才能在社交商务旅程中抓住消费者独特的愉悦时刻。

79%

中国消费者（全球比例46%）声称，在社交媒体上的积极互动使得他们更加信赖品牌，71%的消费者（全球比例44%）结果消费更多

¹⁵ UBS, Investment Research (2016)

¹⁶ Advertising Age, What China's hottest snacks brand can teach you (2016)

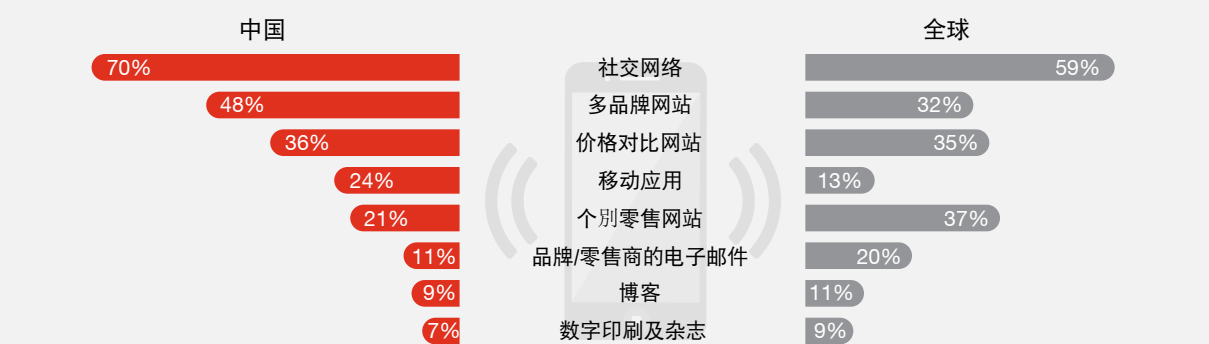


新进入者

—关键意见领袖变身为零售商

今天在中国，几乎无法区分电子商务和社交媒体的界限。尤其在关键意见领袖 (KOL) 的发展中更显而易见。根据我们的2017年全零售调查，中国消费者有29% (全球是13%) 参考社交媒体了解关键意见领袖和名人推介何种品牌。在中国，过去的意见领袖是大众市场代言名人或主题专家。但在过去12个月中，可以清晰地看见社交媒体企业家的出现，他们影响了中国零售市场的格局。“网红”即互联网上的名人，在微信、淘宝之类电子商务平台或者诸如口袋、有赞和小红书之类专业微商网站销售产品，大多数来自于时装和化妆品领域，将其个人品牌和粉丝群变现。

品牌商如想在竞争中脱颖而出，首先需要出现在消费者出现的地方。在中国，就意味着社交媒体利用线上媒体平台作为购物灵感来源的中国及全球受访者百分比



备注：受访者最多选择三个选项
基数：905名 (中国)，24,471名 (全球)
来源：普华永道2017年全零售调查

29%

和全球比例 (13%) 相比，29%中国消费者参考社交媒体了解关键意见领袖和名人推介何种品牌



和传统电子商务商家相比,关键意见领袖有两大不同。首先,他们代表了个性化的购物体验,常常利用视频直播平台创造了非常亲密、互动的参与环境。其次,关键意见领袖自己做模特,搭配衣服,通过视频直播网站得到粉丝的实时反馈意见。与当地服装厂家的合作意味着消费者的积极反馈有助于很快将样本投入量产。关键意见领袖的响应程度远超传统的零售商、甚至快时尚商家,按照特定客户的反馈意见制作高度定制化的商品。据估计,一些领先的明星如张大奕和朱宸慧的年销售额分别达到了人民币3亿元(4,600万美元)和人民币1.5亿元(2,200万美元)¹⁷,而中等水平的网红也能挣到人民币1,000万元(150万美元)¹⁸。在淘宝,排名前十的女装品牌中有5家都是关键意见领袖经营的¹⁹,张大奕曾在双十一时创下了销售记录。

2016年,网红经济规模估计达到人民币580亿²⁰(84亿美元),为了其发展还催生了专门的生态系统。网红孵化器比如如涵电商,就代表关键意见领袖管理了50家淘宝店铺,提供端对端的服务,包括人才发掘、培训、电子商务运营和供应链管理。中国著名网红Papi酱是第一位得到风险投资的网红。帕克街打造了匹配关键意见领袖和品牌的线上市场,商家可以根据不同标准如受众、兴趣、价格等搜寻合适的意见领袖。其它公司如广东柏堡龙,一家深交所上市的时装生产厂家,已宣布将投资人民币10亿元打造将关键意见领袖和服装生产和时装设计师联系在一起的生态系统。

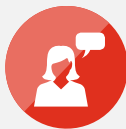
虽然为时尚早,估计网红们将从三个方面影响零售商和品牌。关键意见领袖能直接和消费者互动,提高品牌认识度。比如,奢侈手表品牌积家(Jaeger-LeCoultre)就与Papi酱合作,向千禧一代的消费者推销旗下的Reverso(一款相对入门级的手表)。因此,网红提供了一种新的营销渠道,直接吸引中国年轻人的注意。其次,视频直播、问答等社交媒体销售技巧,便于品牌商收集大量的洞察和消费者实时反馈。利用众包模式,有效地打乱了产品开发流程。最后一点,随着网红人气增加,有些优秀的网红注定会更为可见,成为主流线下品牌或者甚至成为零售商。可以理解的是,网红将打造品牌产品线(自主品牌或与他人合作),创建实体店,比如快闪店或小业态门店。

¹⁷ Guotai Junan Securities, Investment Research (2016)

¹⁸ JP Morgan, Investment Research (2016)

¹⁹ KPCB, A whirlwind tour through tech trends in China (2016)

²⁰ CBNDData (2016)



战略行动

首先关注客户, 而非渠道

随时在线的中国消费者喜欢同时在线下、线上渠道游离。零售商和品牌商的重点首先应该了解消费者历程, 然后设计能解决可能的痛点或愉悦时刻的所需消费者体验。定义之后, 协调渠道、平台、市场营销和内容的各自作用, 以达到所需的消费者结果。

最后的杀手锏是个性化——这是不断演变的结果, 但旨在为每一个游走于线上、线下世界的个人打造有意义的体验, 并在交易和情感之间达到最佳平衡。

评估交货模式和合作伙伴

数字技术对销售份额和客户参与的影响很大, 所以其对于整体业务绩效的战略重要性更为重要。很多零售商和品牌商将这方面的很多工作外包给数字或社交媒体机构和电子商务服务提供机构或第三方平台。在数字商务战略性更重要以及品牌和内容引导的环境中, 应该对这种合作伙伴关系重新评估它提供的价值。在有些情况下, 某些工作让公司内部负责可能更有利于和整体业务战略、执行力控制及市场敏捷协调一致。

运营模式和资源协调一致

数字能力现在需要嵌入业务的所有方面——它实在太重要而不能仅仅作为电子商务或者数字营销团队的一个方面。对很多传统零售商来说, 这一变化需要得到新组织架构的支持。许多零售商和品牌商将更多的市场营销费用用于数字渠道, 还有一些整合预算, 努力管理总体市场营销的投资回报率 (ROI)。为了支持这一变革, 我们还看到运营模式的演进, 其特征就是一个客户, 一个组织。对有些公司来说, 这意味着设置首席客户官 (CCO) 的职位负责所有客户的品牌体验, 而且管理所有市场营销和渠道业态。为了加强这一新型运营模式, 考虑更新KPI和激励结构也很重要, 这样它们能结合传统和线上指标, 对客户盈利程度、总体市场营销ROI和客户支持有更全面的把控。



新增长

电子商务, 社会和新兴技术如何推动食品, 奢侈品和体育零售类别的增长





食品

— 食品配送的基础配套基本到位

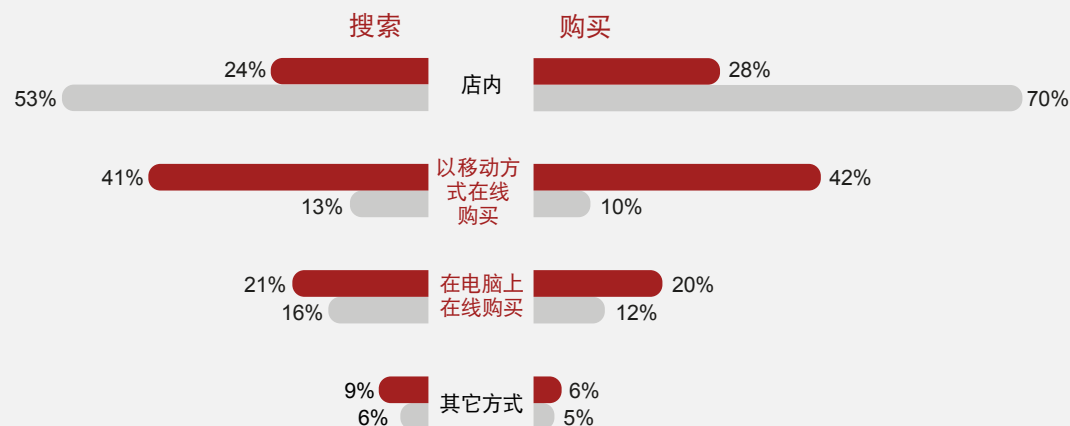
中国的电子商务市场虽然在如衣服和电子产品等品类已经相对成熟,但其它品类还存在增长机会。今天快速消费品 (FMCG) 和杂货类的电子商务渗透率大约是5%²¹,它们可能是下一个重要的增长领域。尽管线上杂货对全球的零售商都是一个挑战,在中国这个机会却非常诱人。普华永道2017年全零售调查显示,中国消费者有62%偏好在线上搜索杂货,全球比例是29%。同样比例的调查受访者 (中国62%,全球22%) 也偏好在网上购买杂货。

很多快消品及杂货商品的价格都比较低,但消费者尤其是新千禧一代常常愿意尝试他们觉得独特或有趣的新品牌或品类。这种购买行为是快消品品牌商的新业态机会,他们可以直达消费者,无需传统零售分销商的中介。例如, Ocean Spray是一家美国700多户农户组成的合作社,他们在天猫国际通过传统零售合作伙伴在线销售蔓越莓产品时感受到了中国消费者的强劲需求,因此就决定在天猫国际开设自己的旗舰店,以和消费者直接对接²²。

普华永道调查显示,40%的中国消费者在喜欢的零售商购物,因为他们信任该品牌,这是仅次于价格的最重要因素。对于杂货和食品行业来说,这一属性也非常重要。对食品安全和质量的担忧使得提供进口商品的国际超市及品牌商更具有吸引力。澳大利亚的公司,如 Blackmore (澳佳宝), Swisse和Chemist Warehouse, 尤其得益于中国对进口维他命及补剂的强劲需求。普华永道也正在与阿里巴巴一起,利用新出现的区块链技术,追踪商品从生产商到中国消费者的全过程,从而增强消费者对食品供应链的信任。

线上杂货对全球零售商是一大挑战, 但在中国更是诱人的机会

中国和全球消费者在搜索购买杂货时的偏好方法



备注: “不研究/不购买此类商品”选项并未在此显示
基数: 894名 (中国), 24,073名 (全球)
来源: 普华永道2017年全零售调查

■ 中国 ■ 全球

²¹ Euromonitor (2016)

²² Alibaba Group, Ocean Spray launches first online flagship store in China on Tmall Global (2015)

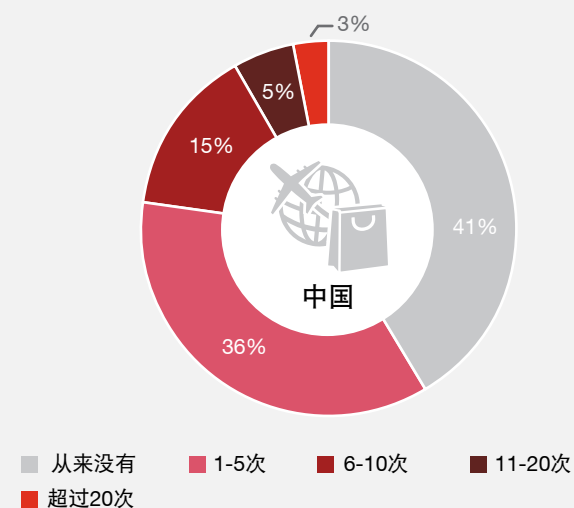


进口食品的增长也促进了跨境电子商务的发展。在超市行业, Costco是第一家采用纯线上跨境销售的超市, 于2014年进入中国, 其后还有其它大型全球超市, 包括: Woolworths、Sainsbury's、Aldi和ASDA。跨境电子商务给很多国际零售商及品牌商进入中国的新机会, 无需开办实体店, 设立中国国内实体, 或投入巨大投资。很多零售商将跨境电子商务作为“测试并学习”的途径, 他们可以推出自己品牌, 测试价值定位, 适当配货, 以获得有价值的体验和客户洞察, 从而在中国国内市场进行长期及更具战略的投资时加以利用。

中国食品电子商务行业增长的一个关键驱动因素是物流能力的发展。今天, 200个城市都能通过京东物流或阿里巴巴的菜鸟联盟提供当日或次日达物流服务。对于快消品来说, 生鲜食品是最大且最难在网上运营的部分, 由于食品易坏且冷链物流需要投入巨大。今天在中国, 线上生鲜食品的发展尚处早期, 但市场竞争却非常剧烈, 包括电子商务巨头、物流公司(例如顺丰优选)、传统超市(例如大润发旗下的飞牛)和很多资金雄厚的初创企业(例如易果生鲜, 天天果园), 他们都力图在这一快速增长的市场争得一席之地。我们看到, 很多商业模式及物流模式正在测试, 整合是不可避免的, 最后的赢家是谁尚不清楚。例如, 具有强大配送能力的公司如京东、天猫超市及顺丰优选, 能通过专门的仓库向消费者发货。其它如麦德龙和Fruit Mart, 利用其实体店作为线上订单的发货中心。我们也看到其它地区性的O2O模式, 可以从超市提货, 实现最后一公里的配送要求。

跨境电子商务, 尤其是食品行业, 在中国正在快速增长

过去12个月中国消费者从国外线上零售商或购物平台的购物频率



基数: 901名(中国)
来源: 普华永道2017年全零售调查



奢侈品

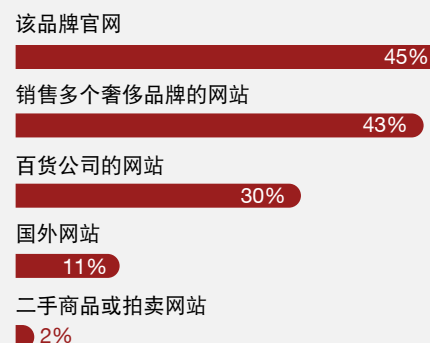
—模式开始成型

中国的奢侈品零售市场正从以送礼为主的虚假需求变为个人消费驱动的更持续的需求层次上。因此，中国年轻的千禧一代消费者正成为奢侈品消费的主力军。

中国新的奢侈品消费者更愿意通过网络购买商品，利用促销优惠，并对商品真伪有顾虑。与大众市场不同，普华永道2017年全零售调查显示，奢侈品服装购物者利用品牌官网的情况（45%）稍高于利用多品牌电子商务网站（43%）。这对于中国的奢侈品牌是个尚未充分利用的机会，他们错过了利用官网建立直达消费者的渠道。法国巴黎银行（BNP Paribas）最近一次调查显示，34家被调查的奢侈品牌中，只有21家在中国有官网电子商务，其中有些巨头如：普拉达、路易威登、古驰和爱马仕仅有展示网站²³。或许纯线上销售达不到大众市场一般的渗透率，电子商务仍然是全渠道服务的一个关键因素，能和具有奢侈品体验最重要属性的实体店整合起来。

与大众市场不同，奢侈品牌自己的官网有和第三方平台竞争的潜力

中国消费者购买奢侈品衣服、鞋子或皮革制品的网站类型



备注：受访者必须选择所有合适的选项
基数：782名（中国）
来源：普华永道2017年全零售调查



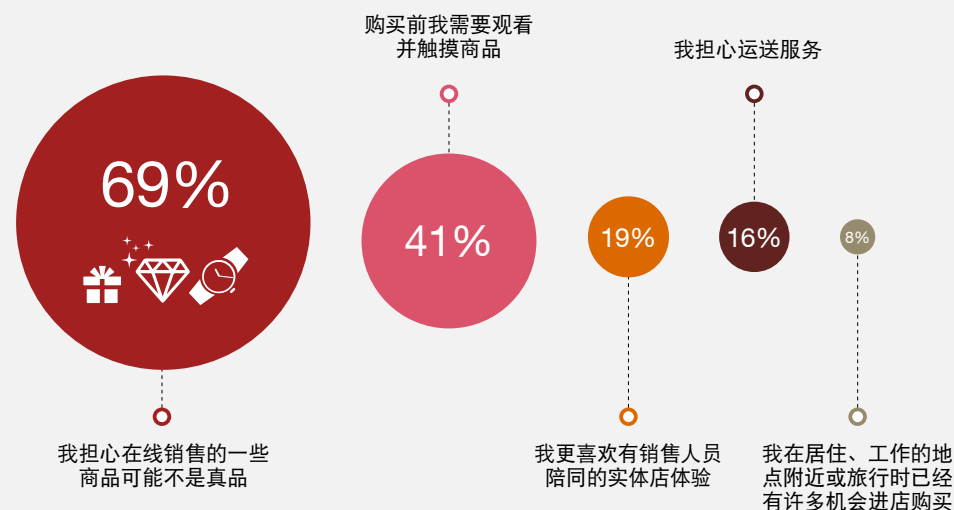
²³ Exane BNP Paribas, China online boom: yet to come for ostrich luxury brands (2017)



中国消费者对所有商品的真伪都比较担心,但对于奢侈品来说尤为如此。普华永道调查显示,大约20%的受访者没有在线购买过珠宝、手表,当中的69%认为鉴别商品真伪是一大障碍。这一潜在挑战并未阻止泰格豪雅 (Tag Heuer) 在2017年初在天猫开设旗舰店。这是为提升在更年轻、更对数字时代有悟性的消费者中的品牌认知度的举措,泰格豪雅的天猫旗舰店更在于品牌形象展示和市场营销,而非直接创造收入。对于轻奢侈品珠宝市场,潘多拉 (Pandora) 证明电子商务是一种有效的销售渠道。除实体店之外,潘多拉在天猫开设有旗舰店,并在考虑开设微商账号。其天猫店于2016年10月开设,包括旗下一半商品(其中15种在中国独家发售),都以全价展示。尽管该品牌没有透露电子商务收入多少,但来自天猫的销售额据称“非常可观”²⁴。

珠宝和手表的真伪是这一品类在线购物的最常见障碍

中国消费者视在线购买奢侈珠宝和手表为障碍的百分比



备注: 受访者必须选择所有合适的选项
基数: 182名 (中国) — 仅限未在线购买奢侈品的受访者
来源: 普华永道2017年全零售调查

²⁴ FT, Cartier talks about cracking China with WeChat (2017)

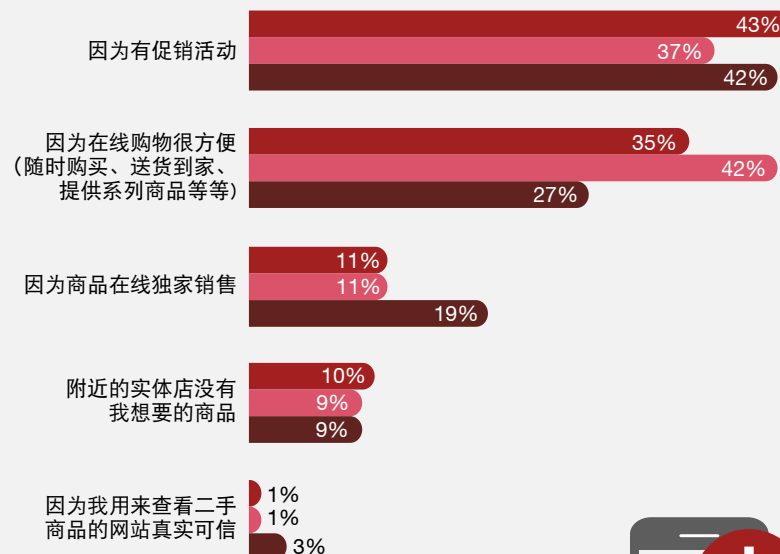


对于其它品类来说, 93%的受访者表示曾网购过奢侈品衣服、鞋或皮革制品。对这些网购消费者来说, 便利性 (42%) 和线上促销 (37%) 是最重要的动机。我们的调查还显示, 很多购物者会在线上促销时购买不同品类的奢侈品, 衣服、鞋或皮革制品占37%, 化妆品或香水占43%, 珠宝和手表占42%。除了价格方面的促销外, 奢侈品品牌商还利用数字渠道对专门系列产品及限量版进行促销, 主要目的在于打造品牌形象, 吸引消费者。例如, 在七夕节期间, 迪奥 (Dior) 利用微信销售一款限定款粉色手袋, 买家可以利用互动应用程序定制其手袋, 然后通过微信支付。手袋限量200只, 且在2天内全部卖完²⁵。

从传统来说, 奢侈品牌注重门店体验以及如印刷品 (例如报纸, 杂志) 及户外广告 (例如广告牌) 的传统媒体形式。不管销售是否发生在线上, 中国消费者的移动及社交属性都意味着, 奢侈品牌如何 (而不是是否) 拥抱这一数字机会。

线上促销、便利性及限量版被视作在线购买奢侈品的最大驱动因素

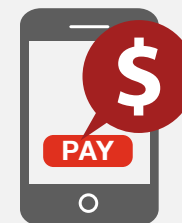
中国受访者对于在线购买奢侈品和高端产品的主要原因




化妆品或香水


衣服、鞋或皮革制品


珠宝和手表



基数: 782名 (中国)
来源: 普华永道2017年全零售调查

²⁵ JingDaily, Dior and Bulgari become luxury's early adopters of WeChat sales (2016)



奢华的体验 — 实体店的数字化

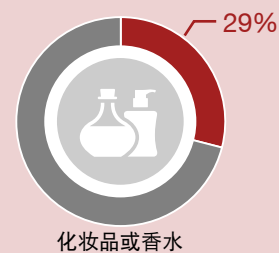
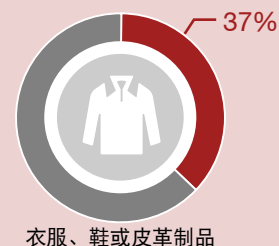
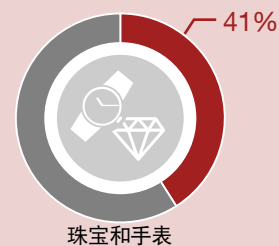
普华永道全零售调查显示，消费者在线购买奢侈品的一大阻碍是消费者需要触摸、感觉商品本身。因此，奢侈品的实体店仍然非常重要。但是，奢侈品零售商不应该忽视利用数字技术提高用户在商店的体验的作用，因为数字技术是提升店内体验的绝佳机会。比如，丝芙兰推出了创新的店内数字体验设施，在其上海旗舰店开设有“香水吧”，充分吸引消费者。客户可以沉浸在数字应用的体验环境中，与充满情感的香味互动，直接通过社交媒体分享产品信息，完全是一种个性化的体验。这些应用程序通过消费者与不同产品间的个性化对接，增加了销售转化率。

尽管奢侈品牌传统上对其标志性的客户体验引以为豪，但在中国他们很多都面临着缺少客户服务人才的挑战。员工技能不能匹配其品牌和目标客户的复杂需求。为了解决这一挑战，诸如香奈儿、博柏利和连卡佛之类的奢侈品零售商在试验开发以客户为中心的应用程序或产品目录，利用数字设备，促进客户的体验，弥补关于品牌传承和产品方面的知识差距。

为了提供个性化服务，围绕相关产品进行有的放矢的对话，奢侈品零售商在努力进一步了解其客户，但又不会太唐突，更深地了解客户偏好。其最终目的并非简单的CRM，而是强烈需要统一的商务解决方案，使得奢侈品零售商将对话和旅程延续下去，无缝衔接客户线上的探索发现和实体门店体验。

奢侈品在电子商务中渗透率低的原因是无法触摸、感觉

受访者认为需要在购买前看到、触摸实物的百分比



备注：受访者必须选择所有合适的选项
基数：182名（中国）— 仅限未在线购买奢侈品的受访者
来源：普华永道2017年全零售调查



运动与健康

—社区推动的社交互动

在2011年，习近平主席首先表示希望中国能成为超级体育大国。绝大多数中国人民接受了这一理念，不仅积极参加体育锻炼，而且更加关注健康。为了抓住这一趋势，体育品牌在产品之外，越来越多的通过社区互动把自己视为健康的促成者。

在中国，整个体育品类的销售额在2015年和2016年间增长了11%，高于整个服饰市场增长率（5%）的两倍²⁶。对于领先的国际巨头来说，如阿迪达斯和耐克，中国已成为除美国之外最大的市场，年销售额每年都以两位数增长，而且利润率非常喜人。所以，不奇怪的是，新进入中国市场的公司如安德玛（Under Armour）和露露柠檬（Lululemon），也在努力把握中国休闲市场增长的机遇。当露露柠檬进入中国时，他们意识到活跃的市场已经高度竞争化，排名前10的公司占据了市场71%的份额²⁷。这使得他们采取一种灵活的测试并学习的方法，包括限定时间陈列室展示创造膨胀需求，相对有限的产品铺货，通过微信和天猫多渠道O2O吸引消费者，在上海、北京等精选地带围绕关键意见领袖积极打造社区、举行活动。

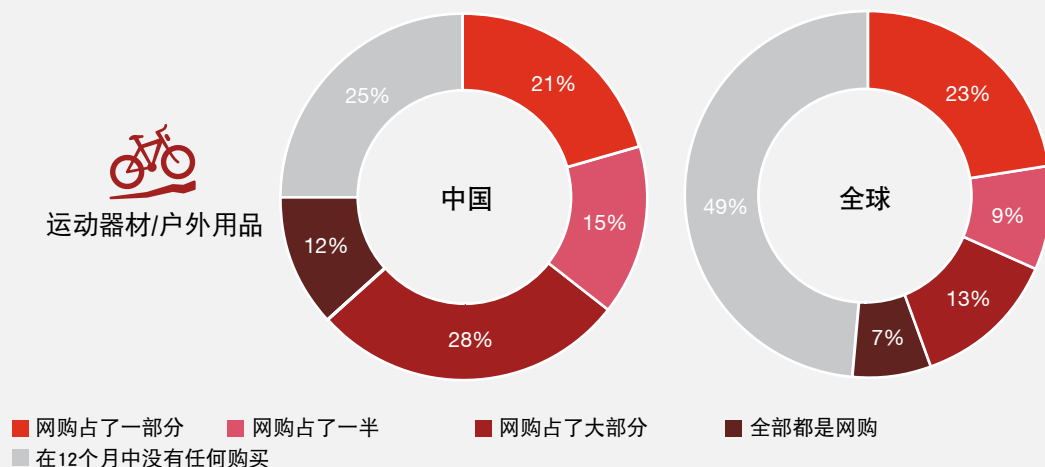
虽然耐克和阿迪达斯领先于市场，安踏之类本土品牌也品尝到了成功。安踏是这个市场第三大公司，采取了多品牌战略，包括大众产品（安踏）、高端产品（斐乐）、功能性产品（NBA和Descente）和童鞋。安踏在销售和营销方面投入巨大，包括在里约热内卢奥运会赞助中国代表队。为了得到最大程度的曝光和触及程度，安踏和天猫合作，展开了里约奥运电子商务销售活动，直接和中国运动员在奥运会上的表现挂钩。结果，安踏“去打破”活动广告在微博上被观看次数超过1亿次，其品牌声誉指数也提高了17%²⁸。

75%的中国消费者已经在网上购买过一些运动产品

过去12个月网上购买比率



运动器材/户外用品



基数：892名（中国），23,848名（全球）
来源：普华永道2017年全零售调查

²⁶ Euromonitor (2016)

²⁷ Euromonitor (2016)

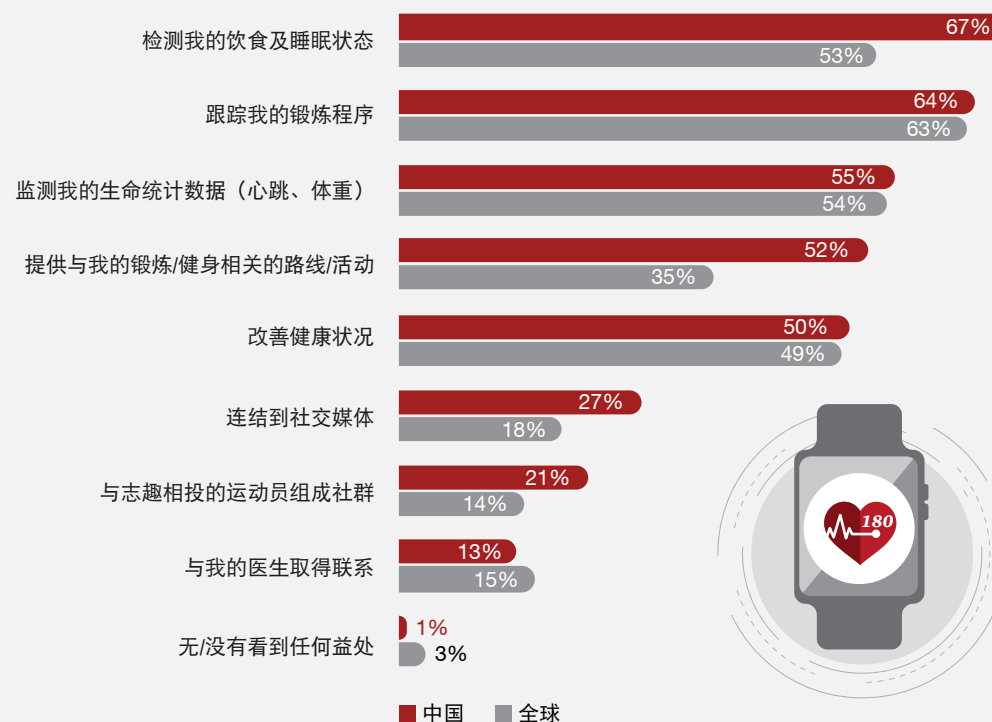
²⁸ Anta, Annual Report (2016)



普华永道2017年全零售调查显示, 60%以上的中国消费者在线研究及购买体育用品。在2015年, 阿里巴巴推出阿里体育, 以把握线上的增长机会。阿里体育充分利用阿里巴巴集团收集的有关中国消费者的大量数据。阿里体育在这些数据的基础上, 利用定制内容把现有消费者变为体育迷和参加人员, 然后通过铺货、活动及媒体内容将参与对象变现。中国消费者常常在数字潮流的前端, 他们已转向智能设备以追踪其总体身体健康状况。我们的调查显示, 78%的消费者正在使用可穿戴或计划使用可穿戴设备, 以记录其饮食及睡眠状态 (67%), 跟踪锻炼程序 (64%), 并检测生命统计数据 (55%)。耐克抓住这一潮流, 推动中国正在兴起的跑步文化。耐克创建了微信平台 and 耐克应用程序, 使得跑步者能够追踪、测量其进步情况, 接收关于当地跑步路线或装备方面的跑步建议。而且, 因为耐克意识到跑步者常常感到孤独, 还能提供建议帮助跑步者加入 (或成立) 俱乐部、参加跑步活动, 通过追踪数字活动找到附近区域的跑步同好²⁹。

中国消费者常常位于数字趋势的前沿, 他们通过智能设备追踪其整体健康状况

中国消费者正在使用或计划使用可穿戴设备的原因



备注: 受访者必须选择所有合适的选项
基数: 704名 (中国), 11,583名 (全球)
来源: 普华永道2017年全零售调查



战略行动

尝试电子商务业态

中国的数字场景如此宏大，几乎不可能确立一种成功的路线。对于食品、奢侈品之类的品类，电子商务仍处于襁褓阶段，其未来更难以预料。我们认为，找到适合自己的模式在于参与。对现有零售商来说，这可能意味着测试仅用于线上的子品牌，在第三方平台开设旗舰店，或利用实体店的O2O模式。对于品牌商来说，数字时代带来了新机会，可以试验直达消费者的销售，开发仅用于线上销售的商品，与电子商务零售商合作分享其数据和客户洞察。

评估以纯线上方式进入市场的模式

对于新进入市场的公司，纯电子商务策略意味着进入市场时间相对较快，投资较小。前面说过，市场已经高度竞争，很多公司发现回报已经低于期望。如想成功，零售商必须回到基本面上。这意味着首先理解目标消费者，定位清晰，并通过投资于品牌、多平台营销及铺货和促销活动加以支持。

评估新兴技术

不管销售从何产生，数字触点都可能影响购买路径。创新的零售商在考虑如何利用新出现的技术，增进其触点水平，使得它们更加个性化、充满意义而且值得信赖。鉴于信任和可追溯性非常重要（如同食品和奢侈品行业），区块链解决方案可用于辨别产品真伪、产地。互联网（可穿戴设备和传感器）打开了各种可能，包括基于位置的个性化、增强的实体环境以及针对产品消费及使用的高级分析。但是，新兴技术不应被当作CIO的检查清单。我们建议业界采取严格的评估举措，包括建立正式的倾听框架、通过试点学习尖端技术的真正影响，并快速在企业内推广成功案例。



结语

中国电子商务市场的创新是个移动的目标，数字原生代玩家正在引领一场颠覆。互联网巨头如阿里巴巴、腾讯和京东位于新兴技术的前沿，初创企业如歪歪、小红书或蘑菇街在盈利强的利基市场探索新的商务体验。我们也看到，如三只松鼠之类品牌或个人关键意见领袖品牌采取新的直达消费者的参与模式，整个价值链正在转变。在这种充满活力的市场，细微的变革就相当于停滞不前。

在不久的将来，中国的电子商务市场必将被内容引导的体验驱动。需要采取最好的设计，利用品牌故事，在紧要时刻愉悦消费者，并探索位于移动和社交参与相交处的创新。随着零售商和品牌商技术发展，他们能解读数据，针对数据采取措施，我们也将看到更高层次的基于分析的个性化。我们预计，新兴技术的作用会有所增长，移动平台仍然将是电子商务的主要平台。

中国已经是世界上最大的零售电子商务市场，但预计线上零售额到2020年将占总零售额的25%，所以还有很大的增长空间。衣服、化妆品或美容产品和电子产品之类成熟品类，因为三、四线城市还会有巨大增长，而爆发性机会预计将出现在食品和奢侈品行业。尽管电子商务在快速发展，但实体店不会消亡，只是需要进化。我们预计，互联网玩家和传统零售商将对全渠道销售和分析进行长期投资，以改善端对端客户体验，提高运营效率，保护市场份额，增强盈利能力。

电子商务的影响正在发生变化，从影响市场营销和销售渠道进入到从前端到后端零售转型的时代。电子商务、移动和社交商务间的界限已经模糊，我们将看到线上、线下零售的更多融合。全渠道对于在中国的新零售环境下的竞争作用更加巨大。零售商和品牌商需要将客户体验放在其考量走向市场战略和内含运营模式的核心。在这个市场，细微的变革常常意味着停滞不前，中国的新零售市场要求大家拥抱全方位的数字变革。

调查方法

本报告根据我们对905名中国购物者的消费行为调查以及我们和中国电子商务、全渠道及社交活动的零售商、品牌商的合作经验而完成。中国的受访者稍微倾向于女性，占53%。从人口构成看，62%在25至44岁之间，69%的家庭年收入超过人民币7万元（1万美金），64%有全职工作。从地区分布看，43%生活在一线城市，38%生活在二线城市，20%生活在三线城市。本报告是普华永道全球全零售报告的一部分。2017年是我们连续第十年对网络购物者进行调查。今年的调查是迄今为止最全面的一次，受访者包括来自6大洲、29个国家或地区的24,471名网络购物者。

注意：由于百分比的四舍五入，并非所有数字加起来都达到100%。

联系方式

郑焕然

普华永道亚太区及香港/中国零售及消费品行业主管合伙人
+852 2289 1033
michael.wy.cheng@hk.pwc.com

王笑

普华永道中国零售及消费品行业主管合伙人
+86 (21) 2323 3715
kevin.wang@cn.pwc.com

Colin Light

普华永道中国及东南亚数字咨询主管合伙人
+852 2289 2655
colin.light@hk.pwc.com

徐晋

普华永道思略特合伙人，零售及消费品行业
+86 (21) 2323 5600
adam.xu@strategyand.cn.pwc.com

颜国定

普华永道香港网络安全及隐私保护服务合伙人
+852 2289 1935
kok.t.gan@hk.pwc.com

Tom Birtwhistle

普华永道数字咨询高级经理
+852 2289 6358
tom.w.birtwhistle@hk.pwc.com

编辑顾问委员会

郑焕然
王笑
徐晋
Tom Birtwhistle
麦嘉丽

作者

Tom Birtwhistle

特别感谢

颜国定
张咏诗
罗颂恩
颜睿萱
Emma Burton
易敏华
Jye Smith
黄家伦
郑嘉媛
陈敏婷
邹焱锋
张彤珮
Sanjukta Mukherjee
Smriti Mathur
王宇华
韩丹卿
郭维娜

www.pwccn.com

本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

© 2017 普华永道。版权所有。普华永道系指普华永道网络中国成员机构，有时也指普华永道网络。每家成员机构各自独立。详情请进入www.pwc.com/structure。CN-20170510-2-C1