

回归核心：多变环境中 重振体验式零售

《全球消费者洞察调研2019》中国报告



普华永道

www.pwccn.com

前言



郑焕然

普华永道亚太区及香港/中国内地
消费市场行业主管合伙人

新零售在中国的发展日新月异。2019年初，中国出台了国内电子商务领域首部综合性法规。对于中国零售商和消费者而言，《电商法》的成立标志着健康及有利的经营环境，形成更安全可靠电商市场的进程向前迈进了一大步。近期，中国向主要电信运营商发放了5G牌照，加快5G技术商用部署，开启5G消费时代。¹同时，面对与阿里巴巴、京东等国内电商的激烈竞争，亚马逊决定关闭其网上商城，退出中国市场。²

市场快速发展的背后，是伴随着对宏观经济环境的不确定性的隐忧。2018年，中国社会消费品零售总额增速跌至15年最低。中美两国互相加征关税及提高其他壁垒，导致近来中美贸易关系紧张。中国消费者面临一个前景不明朗的局面：他们担心生活水平提高的速度趋缓，失业和收入下降。

纵然面对宏观经济不利环境，中国消费者的消费能力仍然呈现出较强的韧性。中国拥有14亿消费者和日渐壮大的中产阶级，是全球最大的电商市场。2019年中国将取代美国成为领先世界的零售市场。“双十一”是全球最大规模的年度网上购物盛事，2018年当天，天猫商城总销售额达到310亿美元，刷新了历年的纪录，是“网络星期一”和“黑色星期五”总销售额总和的两倍以上。

不过，对中国数百万家规模不一的零售商来说，宏观经济环境的这些变化意味着什么？在未来，面对供应链中断，消费者对购物体验的偏好，以及新兴科技的迅速应用，企业界应如何未雨绸缪？

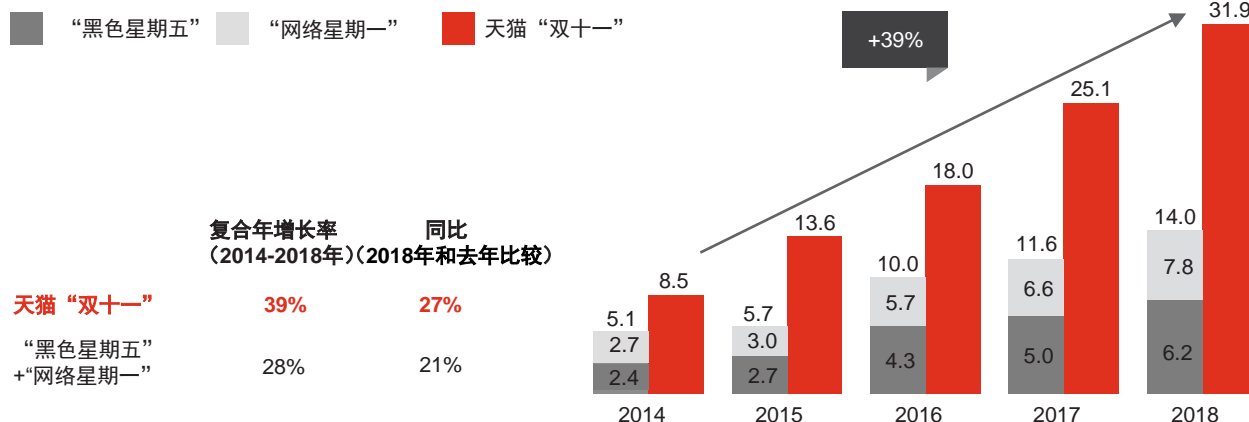
在去年的报告中，我们审视了“新零售”的发展状况并提出我们对零售价值链如何通过数字化转型及其原因的看法。从今年数据和客户交流中我们加深了了解，拓宽“新零售”议题，重点探讨企业如何将顾客为中心的解决方案为己所用。我们研究当今顾客体验趋势，提供体验的企业如何迎合这一趋势以及为了让顾客体验成为制胜之道，企业需要进行哪些转变。

普华永道发布的2019年消费者洞察报告显示，零售业的转型充满活力，令人振奋。68%的中国受访消费者每周至少进行一次网购。由于使用移动设备上网的人数众多，技术基础设施较为完备，热衷于数字化技术的中国消费者倾向于接受和拥抱新兴科技，其接受程度高于世界其他地区的消费者。

因此，科技的进步让消费者渴望感受到数字化技术与线下购物环境结合的新体验。将近40%的中国受访者表示，使用物联网扫描器、平板电脑和移动支付以及自助服务机等科技可以提高实体店体验。

中国是最重要且最具挑战性的消费市场之一，这一点许多零售商是难以忽视的。中国消费者越来越精明，对消费体验的要求也越来越高。要在这个独特的战场上大展拳脚，企业需要从战略制定到执行都彻底提升到成灵活应对、适应性强、性价比高、以顾客为中心的运营模式。为此，本报告将根据多维度数据深入剖析，面对变幻莫测的经济形势，行业参与者要在体验式零售时代具备竞争力和取得成功所应采取的一些最佳实践。

图1: 天猫“双十一”、“黑色星期五”和“网络星期一”总交易额对比 (单位: 十亿美元)



资料来源: 阿里巴巴、Adobe Analysis和普华永道分析

¹ 中国即将发放5G牌照 (China to issue 5G licenses soon), 2019年6月4日, 《中国日报》

<http://www.chinadaily.com.cn/a/201906/04/WS5cf54b0ca310519142700d0b.html>

² 亚马逊不敌中国本土电商, 决定关闭中国网络商城 (Amazon, facing entrenched rivals, says to shut China online store), 2019年4月18日, 路透社

<https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-china/amazon-facing-entrenched-rivals-says-to-shut-china-online-store-idUSKCN1RT2A7>

目录



01

1-10 重塑新零售的市场力量

- 无惧经济前景不明，消费者热情不减
- 科技推动智能体验需求
- 消费分层：消费升级与消费降级



02

11-16 重新探索体验式购物的新机遇

- 随着市场成熟化，零售本质重获重视
- 新零售的发展趋向聚焦前端体验和运营效率



03

17-20 将体验回报率纳入成功的经营策略中

- 体验回报率的应用
- 立即开始您的体验回报率之旅

21-22 调研方法和受访者概况

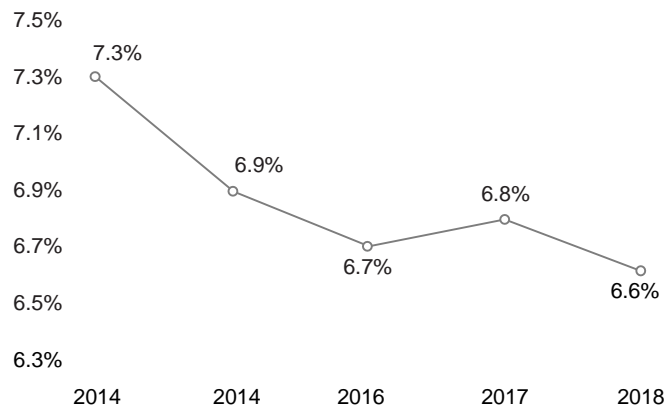
重塑新零售的 市场力量



无惧经济前景不明， 消费者热情不减

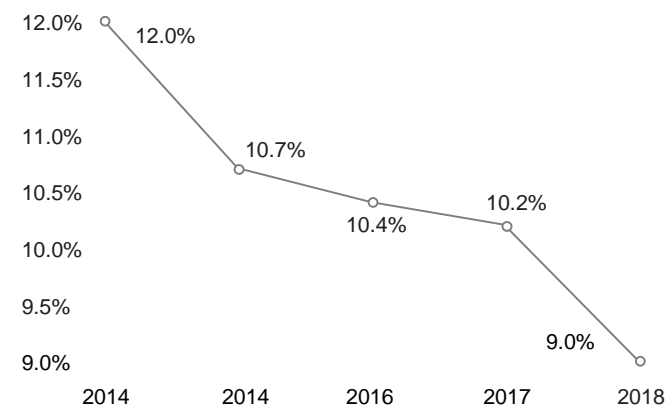
受中美贸易摩擦的持续影响，全球经济前景依然不明朗。中国经济逐渐失去动力：2018年GDP增速从6.8%跌至6.6%，为1990年以来最低水平。2018年社会消费品零售总额增速低于预期，同比仅增长9%，增速为2004年以来最低，为整体经济前景再添变数。

图2：2014-2018年中国GDP增长率



资料来源：中国国家统计局

图3：2014-2018年中国社会消费品零售总额增长率

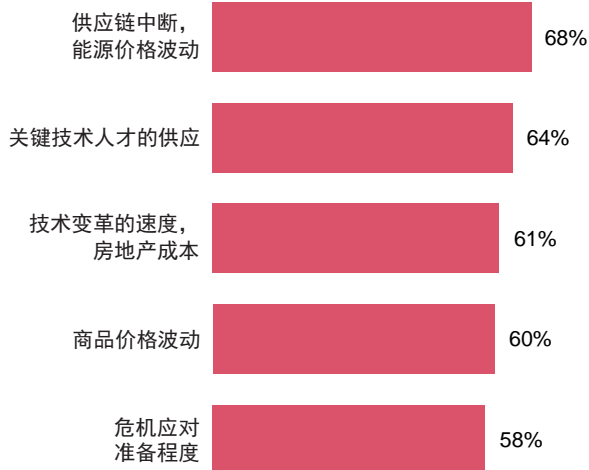


资料来源：中国国家统计局

图4：中国CEO面临的主要业务风险

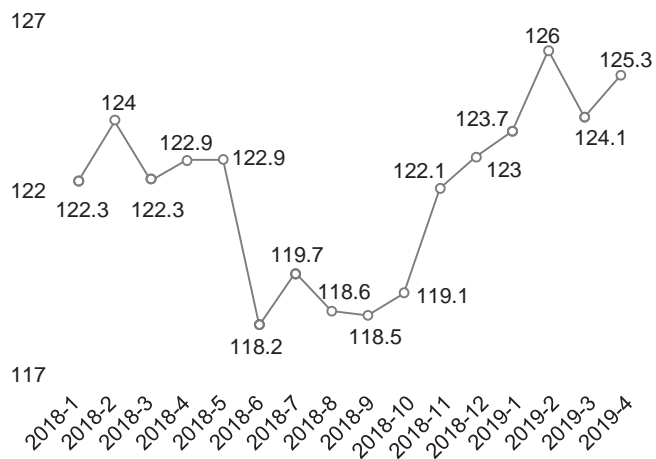
大部分中国企业，包括消费行业的企业，都面临着各种各样的风险，例如消费行为转变、关键人才的供应和技术变革速度加快等等。供应链中断对企业运营的影响，也随着贸易保护主义的持续而扩大。为了分散风险，许多零售商逐渐改变其采购策略。

当然，中国消费者也难免受到经济和金融市场中的这些波动因素的影响。自从2018年上半年中美贸易摩擦开始后，月度消费者信心指数大幅波动，反映出民众的消费意愿随着市场、就业机会和其收入的变化而起伏不定。



资料来源：普华永道第22年期全球CEO调研中国报告

图5：2018-2019年中国消费者信心指数



资料来源：中国国家统计局

为缓冲贸易形势日趋严峻的影响，中国采取主动措施加快转型为消费和内需拉动型经济模式。例如，2019年6月，为刺激国内消费者购买新能源汽车、智能家用电器等消费品，中国政府颁布一项两年计划。³ 5G通信网络的建设发展也将推高消费电子产品和移动电话的支出。

中国政府为促进消费和投资的举措，还出台了一系列类似刺激措施，包括减税和推出有利的企业监管政策等。⁴ 为刺激消费需求和私营领域投资，中国下调了增值税、行邮税和个人所得税。还下调企业社保缴费比例，并针对特许权使用费申报颁布海关新规。

由于这些政策调整，虽然国际贸易紧张关系造成短期波动，但是中国国内消费仍可能持续健康增长。过去数年，国内消费对中国GDP增速的贡献率稳步提升，2014年时低于50%，2018年已将近80%。

³ 中国出台5G和新能源汽车支出行动计划以促进消费，缓冲中美贸易战的影响 (China unveils 5G and NEV spending action plan to boost consumption to cushion US trade war impact), 2019年6月6日, 《南华早报》

<https://www.scmp.com/economy/china-economy/article/3013466/china-unveils-5g-and-nev-spending-action-plan-boost>

⁴ 中国酝酿出台更多刺激措施助力国内消费复苏 (China Preps More Stimulus Measures to Aid Consumption Recovery), 2019年4月4日, 彭博社

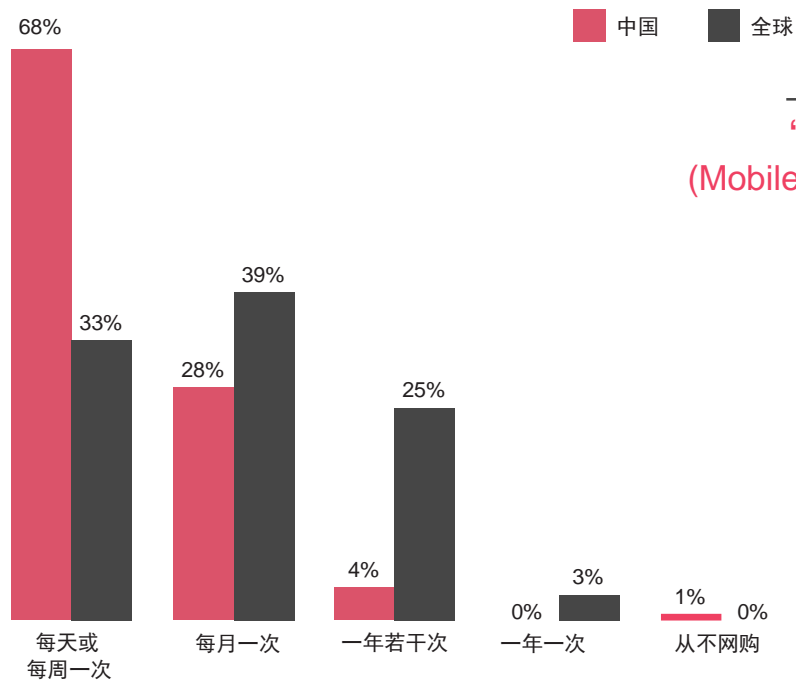
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-04-04/china-preps-more-stimulus-measures-to-aid-consumption-recovery>



科技推动智能体验需求

普华永道《全球消费者洞察调研》显示，中国受访者每周至少网购一次的比例上升7%至68%（对比2018年调研结果）。类似地，从不网购的受访者比例从一年前的7.5%下降到不足1%。这些数字表明，很大程度上，中国消费者希望数字化解决方案成为其日常购物体验的一部分。

图6：您平均多久进行一次网购？



“移动优先，数字万物。”
(Mobile First, Digital Everything.)

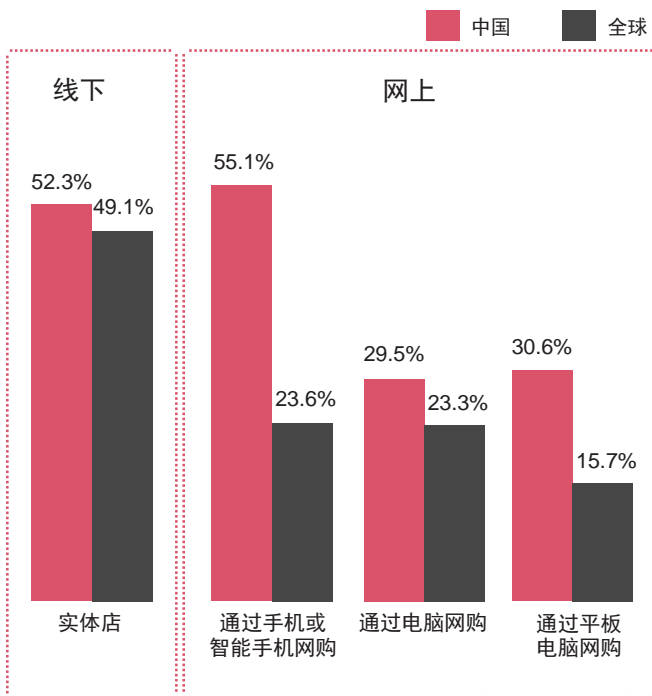
— Jamie Dimon,
摩根大通董事长兼首席执行官

资料来源：《全球消费者洞察调研2019》中国报告

与其他主要经济体相比，中国消费者的购物行为采用“移动优先”模式，在日常生活中融入新科技的可能性更高。事实上，手机是网购的首选技术，每周至少网购一次的中国受访者当中，55%使用手机，而30%使用电脑，31%使用平板电脑。

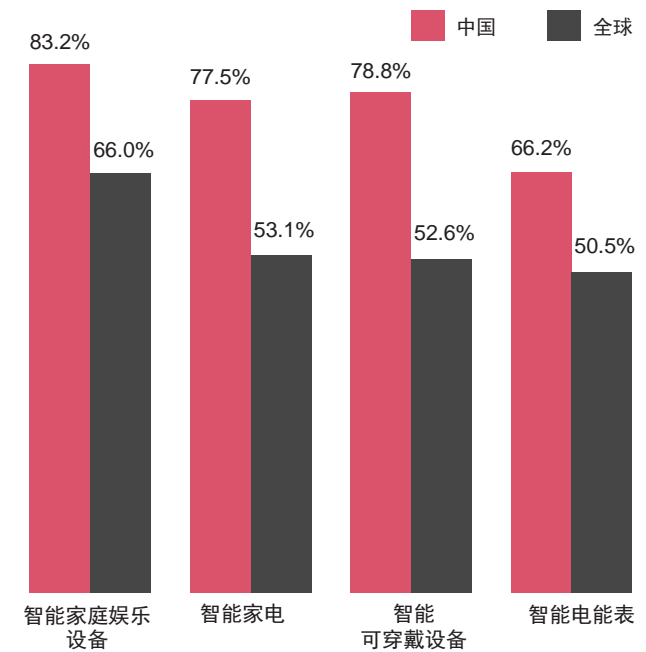
另外，相当大比例的中国受访者已经拥有或计划购买智能设备，例如智能家庭娱乐设备 (83%)、智能可穿戴设备 (79%) 和智能家电 (77%)。中国消费者追求智能科技带来的无缝、便捷生活方式，比较敢于大胆尝试，保持开放心态。

图7：每天或每周使用下列购物渠道购买产品（例如衣物、书籍、电子产品）的消费者



资料来源：《全球消费者洞察调研2019》中国报告

图8：您目前拥有或计划未来购买以下哪一种智能家居设备？



资料来源：《全球消费者洞察调研2019》中国报告

数字化技术一方面把当今消费者“宠坏”，各大品牌和零售商另一方面则热衷于用这些技术为顾客带来更好的体验。例如，电商巨头阿里巴巴推出天猫奢侈品频道，定位高端品牌，能够提供综合全渠道服务，例如利用区块链技术实现正品溯源的消费金融解决方案。⁵

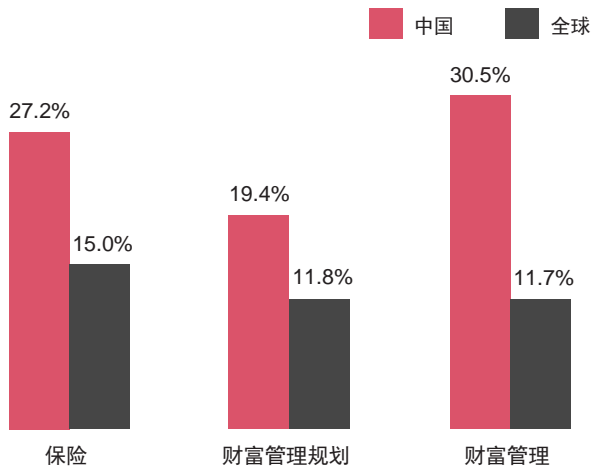
不仅仅是电子商务，熟悉数字化技术的中国消费者对数字化服务也抱有更加开放的态度。例如，中国消费者并不排斥互联网金融。调研显示，31%的中国受访者提到，过去12个月内他们在网上购买财富管理产品，27%的中国受访者购买保险，19%的中国受访者在网上进行财富管理规划。

随着移动支付为生活带来便捷，中国内地金融科技方兴未艾，金融服务更加便于使用，同时降低金融服务成本，从而提振消费。例如，京东推出的服务——京东白条是一种短期金融工具，为买家提供具有免息期的小额贷款。⁶ 同样地，可用于淘宝和天猫的花呗为用户提供延迟还款方案。上述例子说明，中国企业，包括金融服务等传统行业内的中国企业已成为创新及新经营模式涌现的沃土。中国的消费者行为正在改变，消费者预期也会随之调整。企业在努力持续扩大产品供应的过程中保持领先优势，这一趋势为创新以及推行颠覆式经营模式打下非常坚实的基础。

⁵ 天猫奢侈品频道Luxury Pavilion升级奢侈品网上商城 (Tmall Luxury Pavilion gets 'Maison' upgrade), 2018年12月19日, 《InsideRetail》
<https://insideretail.hk/2018/12/19/tmall-luxury-pavilion-gets-maison-upgrade/>

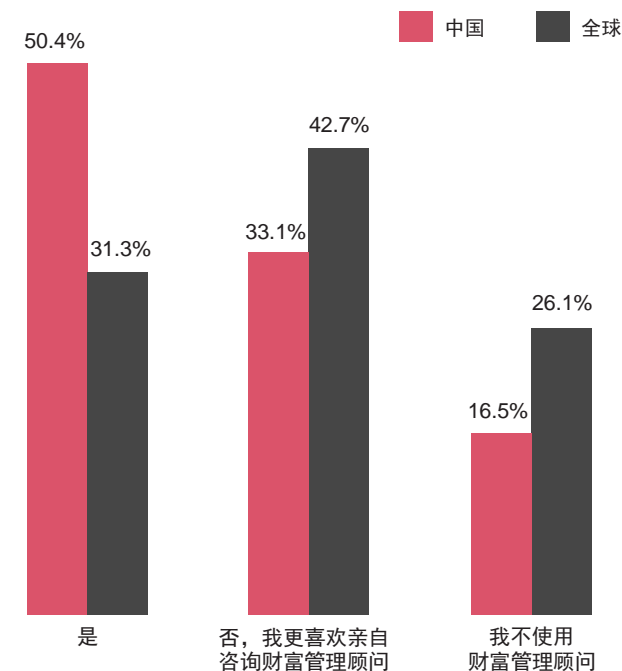
⁶ 金融科技如何拉动中国消费支出 (How financial technology is driving Chinese consumer spending), 2017年2月24日, 《南华早报》
<https://www.scmp.com/business/china-business/article/2073798/how-financial-technology-driving-chinese-consumer-spending>⁶

图9：过去12个月内，您通过数字化渠道（互联网）进行过以下哪一项财富管理活动？



资料来源：《全球消费者洞察调研2019》中国报告

图10：您是否信赖在线财富管理顾问？



资料来源：《全球消费者洞察调研2019》中国报告

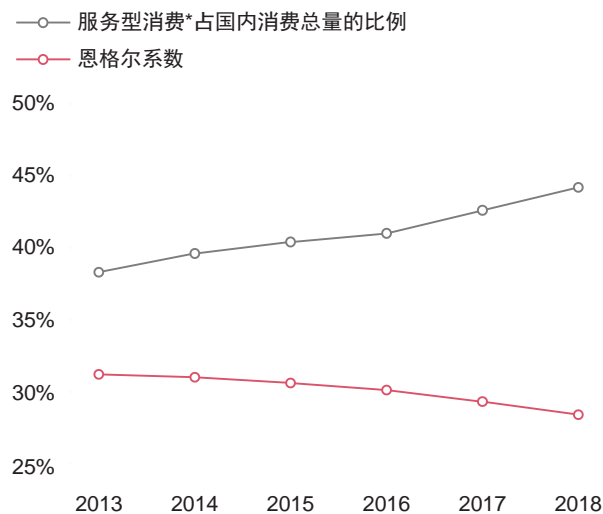
消费分层： 消费升级与消费降级



消费升级：低线城市的崛起是消费增长的主要动力

中国消费者随着消费价值链的向上延伸而不断升级其购买力。衡量基本必需品支出占收入比例的恩格尔系数 (Engel coefficients) 被联合国用作衡量一个国家富裕程度的指标 (系数下降表明富裕程度增加)。根据中国国家统计局的数据, 随着可支配收入提高, 消费者持续从中受益, 中国的恩格尔系数从29.3%下降到2018年的28.4%。

图11: 2013-2018年中国恩格尔系数及服务型消费*占国内消费总量的比例



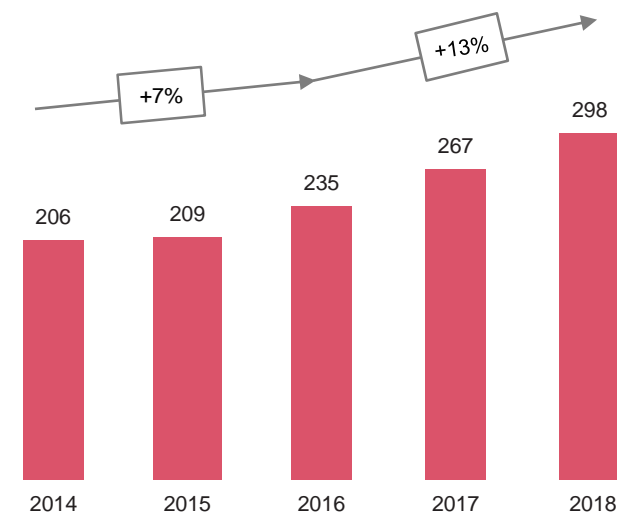
资料来源: 中国国家统计局

*: 服务型消费是指教育、娱乐、文化、旅游、医疗保健等方面的非商品性服务消费。

同一时期内, 服务型消费占国内消费总量的比例从2013年的39%增至2018年的44%。中国消费者消费升级, 对更高品质、更昂贵产品的支出增加。

事实可以证明这一点: 2016年至2018年, 奢侈品 (包括体验性奢侈品、精品葡萄酒和烈酒, 跑车及珠宝) 的整体国内支出增长13%, 高于2014年至2016年的7%。

图12: 2014-2018年中国奢侈品**市场销售额 (单位: 十亿美元)



资料来源: 欧睿国际、普华永道分析

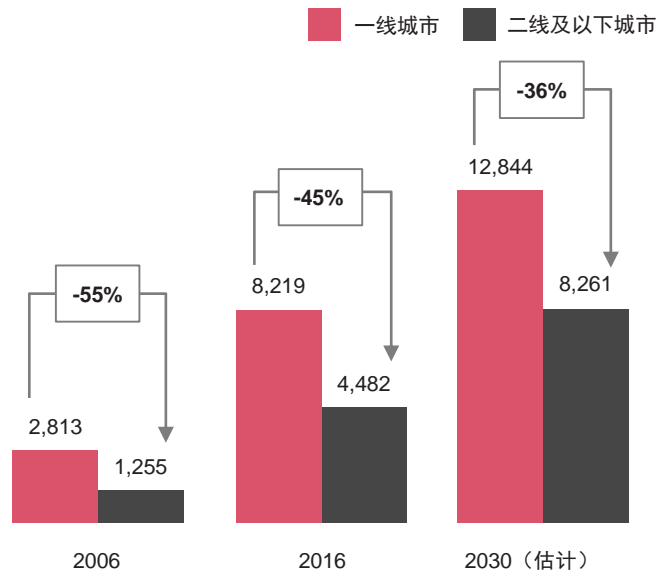
**：奢侈品包括体验性奢侈品、精品葡萄酒/香槟和烈酒, 高档轿车及个人奢侈品

当前经济趋势和人口统计数据表明，中国低线城市将成为消费增长的新动力，因为可支配收入的增长以及更广泛的产品和服务令中产阶级受惠。低线城市也受惠于相对较低的住房成本，有效释放了更多非必需消费品的消费潜力。

三四线城市的消费增长率赶超一线城市，低线城市的总支出就是这样迅速地推动着中国整体消费增长。

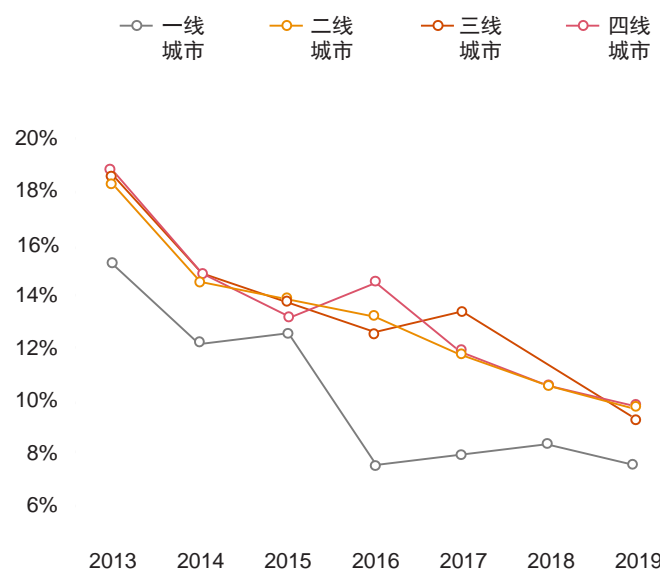
过去，很多媒体报道将中国的增长与一线城市（主要是北京、上海、广州和深圳）联系在一起。这样一来，他们就忽视了中国低线城市的巨大潜力。到2030年，我们预计来自三线及以下城市的家庭消费将实现三倍增长，其中仅净增长就将超过现今的消费市场规模。

图13：一线城市与二线及以下城市的收入差距



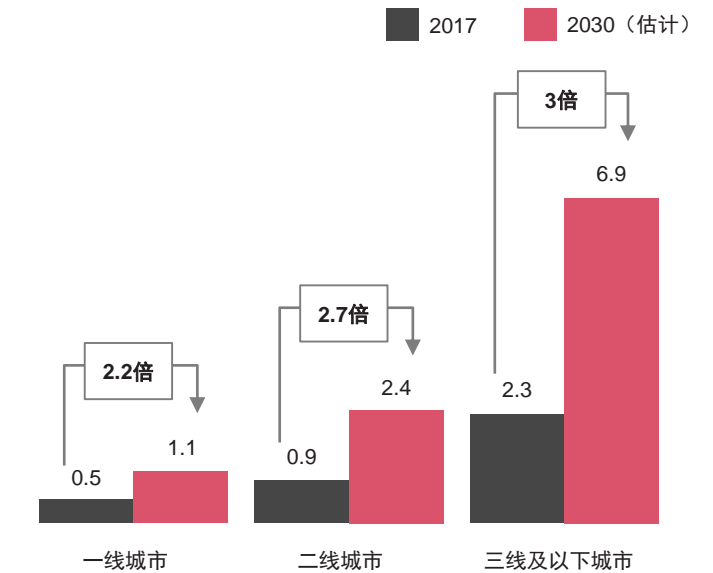
资料来源：中国国家统计局、摩根士丹利研究

图14：2013-2018年各级别城市的消费支出增长率



资料来源：CEIC、Wind、中国国家统计局、高盛

图15：2017-2030年各级别城市的家庭消费（单位：万亿美元）



资料来源：CEIC、摩根士丹利、普华永道分析

从结构角度来看，由于消费者的可支配收入比例更高，三线城市的消费结构更加强劲和多样化。2018年摩根士丹利的一项研究显示，住房支出是一二线城市的最大支出项目。而在三四线城市，住房支出仅位列第四，日常用品、教育和非必需消费（旅游、餐饮、医疗保健等）排名前三。总体而言，预计到2030年，低线城市的消费将翻三倍，达到6.9万亿美元，而在不计较价格，更看重质量方面，小城市消费者正在赶超一二线市场。

阿里研究院近期发出的一份报告显示，去年天猫上线20万种新产品，44%的销售额来自于居住在低线城市的天猫用户。研究还表明，2019年春节期间，生活在三线及以下城市的消费者在主要网络平台（包括天猫和京东）上非常活跃。

事实上，2018年阿里巴巴各大平台新增1亿年度活跃用户，其中70%居住在欠发达城市。为了进一步捕捉这些地区的需求，阿里巴巴今年推出的“618年中购物节”通过提供150万种产品和大量促销优惠，专门帮助淘宝和天猫品牌和商家进军小城市和农村地区。⁷同时，天猫奢侈品频道Luxury Pavilion过半的销售总额来自国内一二线城市之外的地区。⁸

图16：2018年一二线城市最大支出项目



资料来源：摩根士丹利

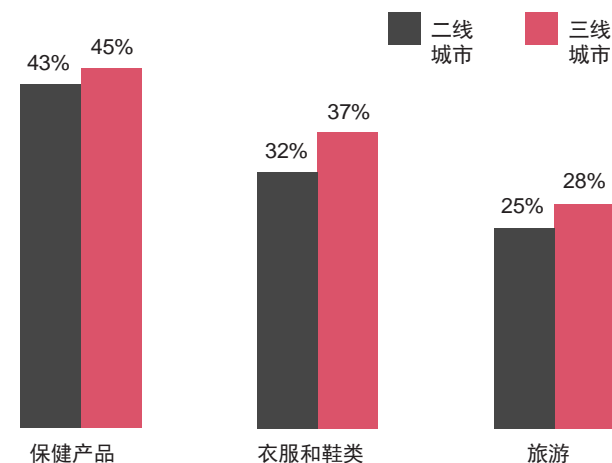
图17：2018年三四线城市最大支出项目



资料来源：摩根士丹利

在今年的《全球消费者洞察调研》中，我们观察到的趋势是与二线城市受访者相比，三线城市受访者在各品类方面表现出更高的“支付意愿”。消费向保健产品和旅游等高价商品升级，这一重大转变意味着欠发达城市居民越来越多地追求提高生活和体验的质量，对于知名品牌而言，这些城市就是利润丰厚的“蓝海”。

图18：参照您经常购买的商品，请指出您倾向于购买以下哪些品类中的高端产品。



资料来源：《全球消费者洞察调研2019》中国报告

⁷ 淘宝、天猫“618年中购物节”助力各大品牌深耕中国市场 (“618 Mid-year Shopping Festival” from Taobao and Tmall Empowers Brands to Go Deeper in China), 2019年6月3日, 彭博社 <https://www.bloomberg.com/press-releases/2019-06-03/618-mid-year-shopping-festival-from-taobao-and-tmall-empowers-brands-to-go-deeper-in-china6>

⁸ 电商巨头重视低线城市商机 (E-commerce giants eye rich pickings in lower-tier cities), 2019年5月30日, 《中国日报》
<http://www.chinadaily.com.cn/a/201906/05/WS5cf71c25a31051914270117e.html>



消费降级：消费者寻求更高的价值和更划算的交易

虽然我们看到消费升级的总趋势，我们也观察到某些经济板块中出现的“消费降级”现象，即消费者更加留心价格，更加重视价值和功能。

这个有趣的现象可在两个层面上进行解释。其中一种解释是经济增长放缓给个人消费者和企业带来了压力。因此，消费者自然而然地希望其购买的产品具有更高价值。

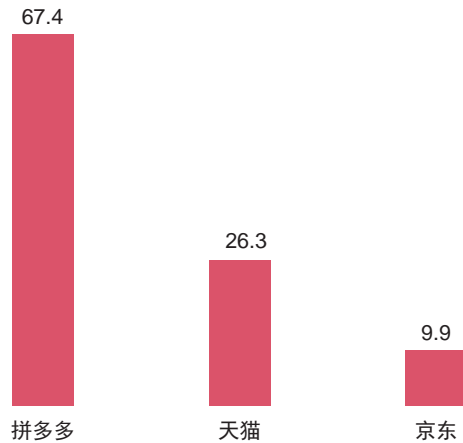
许多企业以寻求价值型细分市场为目标，呈螺旋式增长的拼多多就是众多例子之一。拼多多和类似平台越来越受欢迎，表明一些中国消费者避免购买高价产品，更倾向于寻找更低价格的替代产品。

另一种解释是顾客变成熟了，中国消费者对他们购买的产品更加精打细算和更加了解。他们花更多的时间进行研究，并做出更明智的购买决定。消费者不再仅仅因为“品牌效应”而购买产品。现在他们反而优先考虑质量和功能，而不是花哨的口号或名人代言。

不久前，拥有一台iPhone是身份的象征，苹果公司在每次发售新品总会吸引狂热消费者排长队购买。苹果以消费者愿意为之付出任何代价而著称。然而当苹果在中国推出iPhone 8时，上市4天的销量比前一款机型下降了46%。此外，iPhone 8在推出后首个季度仅占iPhone总销量的16%，与iPhone 7的43%相比要低得多。⁹这与消费者降低包括手机在内的高价商品支出的趋势一致，因为消费者从国内品牌中找到了更实惠的替代品。

消费市场具有高度分层特性，意味着没有一种万能方法可满足中国消费者的多元需求。因此，能够找到并实施以顾客为中心的战略，从而更好地服务于尚未开发的细分市场的零售商，将会成功地获得市场份额。我们认为，消费升级和消费降级的分庭抗礼，对零售商来说，既是挑战也是有利可图的机遇。

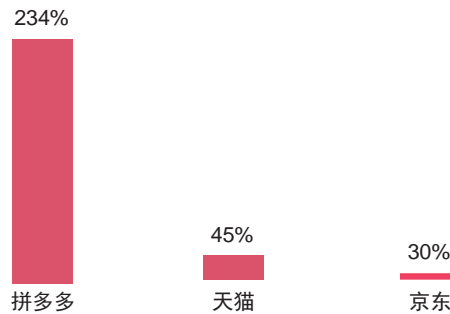
图19：2018年10月活跃用户（以百万为单位）净增长*



资料来源：QuestMobile、拼多多/阿里巴巴/京东年度报告

*月活跃用户净增长 = 2018年10月活跃用户 - 2017年10月活跃用户

图20：2018年总交易额增长率



资料来源：QuestMobile、拼多多/阿里巴巴/京东年度报告

⁹ iPhone8直降超千元变最惨旗舰 专家：改进不大致遇冷，

2017年11月2日，新华网

http://www.xinhuanet.com/fortune/2017-11/02/c_129731005.htm



重新探索体验式购物的 新机遇



随着市场成熟化， 零售本质重获重视

经过数年迅猛增长，零售市场逐渐成熟，发展为更理性的、更注重体验的价值驱动型模式，这要求零售战略作出相应的改变。温和较慢增长成为“新常态”，促使行业参与者回归基本面，重新聚焦企业零售本质，例如丰富前端体验和优化后端运营等。随着目前所有经济和市场力量正在重塑新零售领域，品牌和零售商正试图在巩固现有能力和为实现新零售而进行战略投资之间找到微妙的平衡。

为了确保业务的长期可持续性，零售商目前正在寻找内生增长的机会，而非通过并购实现快速扩张。企业注重成本管理和盈利能力，如今优先考虑的是为优化现金流而进行卓越运营、产品设计和库存管理。

其中不乏零售商追求更具防御性的整合战略的例子。例如，为了弥补多年来过度扩张所带来的亏损，知名运动品牌李宁剥离了无利可图的业务，并在4年内关闭了大约2000家门店。与此同时，该公司简化了库存管理，将库存从2014年的108天减少到2018年的78天。¹⁰ 他们还重新设计了产品系列，以吸引年轻一代的中国消费者。

¹⁰ 安信国际：李宁 (02331) 业绩超预期 增长潜力巨大，2019年3月28日，新浪财经 [https://finance.sina.com.cn/stock/hkstock/ggscyd/2019-03-28/doc-ihxyzsm1125928.shtml?&](https://finance.sina.com.cn/stock/hkstock/ggscyd/2019-03-28/doc-ihxyzsm1125928.shtml?)

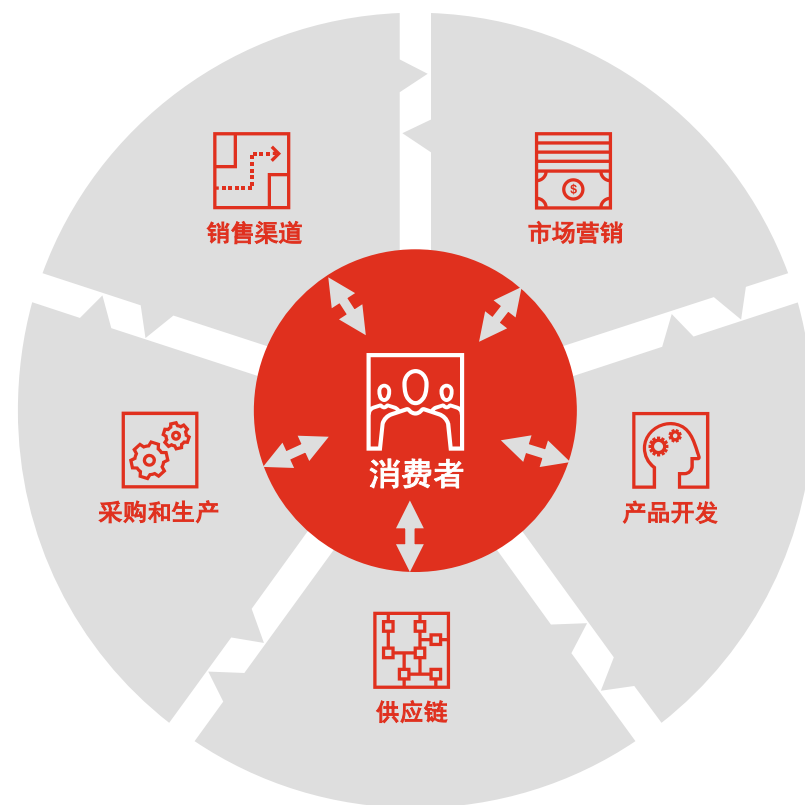
新零售的发展趋向聚焦 前端体验和运营效率



新零售价值链数字化

中国消费者十分看重购物体验，意识到没有立竿见影的方法后，很多公司在部署新零售解决方案以突出其竞争优势方面时，更加仔细地作出选择。零售商并不是在尝试“天马行空”的创新（或缺乏即时应用方案的空想），而是更专注于将创新与战略相结合，并优先考虑提升质量而非增加销量。这种方法使得企业既能够参与新零售革命，同时也能采取更安全，更务实的战略定位。重点放在以顾客为中心的解决方案上，以组织核心能力为支持、并以对消费者行为洞察为依归。

在去年的报告中，我们引入了新零售价值链数字化的框架。该框架概述了旨在丰富顾客体验，由智能供应链解决方案提供支持，并借助技术和大数据实现的以消费者为中心的方法。在今天的报告中，我们将分享近期观察所得以及品牌和零售商零售价值链数字化的实例精选。



“通过增强网店、移动设备界面与消费者的互动从而优化顾客体验，Y NAP发现其网站顾客购物时逗留时间更长，消费更多。”

— Enrico Cavatorta,
意大利时尚奢侈品网络零售公Y NAP首席财务官

销售和营销是当下零售体验中面向消费者的关键接触点。销售渠道越符合顾客需求，购物体验就越好。我们的研究显示，顾客重视简单高效的购物体验，其核心要点是线上线下的无缝衔接。数字技术的整合是解决消费者痛点的核心，而不是制造痛点。为提供更好的体验并赢得顾客忠诚度，品牌现在就要为变革做好准备。例如，各大品牌正在推进差异化渠道、跨界活动、专柜以及有针对性的数字营销等策略。



销售渠道



对以往新零售的认知

购物的任务

以娱乐带动购物，重点逐渐倾向于很难找到、独具特色或小众的产品和品牌。

电商格局

大平台展示的内容增多，侧重于特殊细分市场的新企业崛起。

渠道

联网支付和物流是线上线下结合的核心。



对市场战略的新观点

体验性更强，重视营造顾客与产品和品牌之间的共鸣。

电商销售渠道进一步多元化，重点在于社交零售。

不仅是对支付方式和物流的整合，还包括购物过程中的所有接触点。



实例

香奈儿的COCO CAFÉ咖啡店，提供免费化妆品试用和互动环节，实现全渠道购物体验并树立品牌知名度。

抖音和快手在社交媒体上利用用户生成内容提高销量。

盒马鲜生提供无缝O2O体验，通过即时配送和现做现吃等特点培养顾客忠诚度。



市场营销



对以往新零售的认知

衡量标准

重视价值和业绩指标，包括端到端投资回报率和多渠道归因。

模式和内容

数字化内容呈指数级增长，重点为时长超短、直播和消费者参与。



对市场战略的新观点

进一步利用数据和算法进行更具针对性的市场营销活动并提高业绩。

更侧重于数字化模式而非传统营销手段或特定店铺模式。



实例

H&M与天猫合作开展个性化营销，向特定顾客群体推销相关的产品。当附近有瑞幸咖啡店时，瑞幸咖啡就是利用地理位置向微信朋友圈推送广告。

阿里巴巴和京东尝试不同的数字化模式，例如无人商店。K11等商场运营商在零售业态中添加文化元素，提供令人记忆深刻的本地体验。

仅凭出色的前端不足以在今天的新零售战场上取得成功，顾客在购买过程中会挑剔地评估每个小细节。因此，中国零售商密切关注其运营的各个方面，从开发产品和建立高效供应链，再到显著提高其采购和生产表现。

“我们将区块链技术应用在T Mark应用程序中，这是我们颠覆行业标准的范例之一。作为一家有远见的大型珠宝公司，我认为企业转型是一个永无止境的过程，它促使我们与时俱进，时刻站在变革的最前沿，从而提供顺畅且独特的顾客体验。”

— 郑家纯博士，周大福珠宝集团有限公司董事长



产品开发



对以往新零售的认知

数据分析

注重需求信号的数据分析以及缩短研发周期。



对市场战略的新观点

进一步利用数据更好地分析需求信号并开发更多以顾客为中心的产品。



实例

安踏在门店内使用高科技摄像头和感应器收集顾客行为和生理数据，并为产品设计和商业化决策提供新思路。

研发和测试

与合作伙伴和顾客联手打造模式，并把网络作为测试场所，以制造热度。

通过大数据继续探索颠覆式创新。

海底捞正在研发个性化火锅，即根据大数据和细分市场为每位顾客定制专属口味。



供应链



对以往新零售的认知

运营和基础设施

提供面向新经营模式的延伸产品和服务，与供货商结合建成共享式供应链基础设施。

数据可见性

利用数据可见性改进库存规划，提高渠道灵活性和效率。



对市场战略的新观点

通过优化仓库和库存的协作提高灵活性，从而为全渠道提供支持。

加强收集和分析数据的能力，覆盖从生产、仓储到交付终端顾客的整个价值链。



实例

雀巢以菜鸟物流作为其分销网络的一部分，根据阿里巴巴提供的销量和库存数据调整补货安排。

优衣库采用前端配送中心（线下门店）作为仓库，为附近顾客提供货品。

京东推出数字化供应链解决方案以实现供应链优化，例如预测分析，仓储网络优化和无人配送。



采购和生产



对以往新零售的认知

预测和规划

数据驱动型需求管理，包括与顾客进行联合预测和机器学习的应用。

生产

更多的数据，使得通过模块化生产和大规模个性化实现差异化成为可能。

质量和信任

可溯源逐渐成为一种差异化因素，可以完善对原产地和供应链的审查。



对市场战略的新观点

在供需两方面进一步开展数据驱动型预测，以优化库存管理。

跨国公司和本地品牌更多地采用数据驱动的洞察和产能。

在采购和生产中更广泛地应用科技和数据。



实例

为实现供货商和企业之间更合理的供需平衡，苏宁推出B2B智能采购平台。

中国本土酒类品牌江小白生产带个性化标语的差异化系列产品。

沃尔玛引入基于区块链技术的数字发票，以保障发票的真实性。



将体验回报率纳入成功的经营策略中

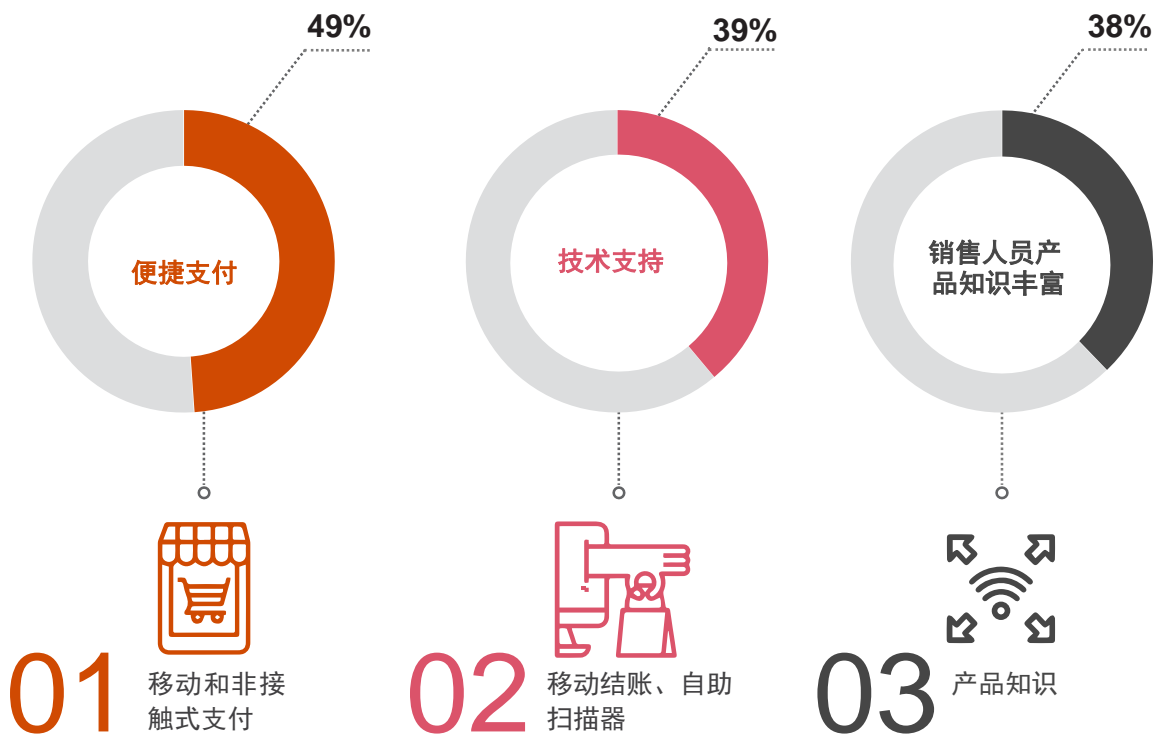


体验回报率的应用

图21：下列哪一项特性能够大幅提升您的店内购物体验？

随着数字化技术逐渐渗透到消费者生活的方方面面，消费者希望重新定义购物体验，实现零阻力的购买过程以及实体和数字的互动。零售商应更加重视一系列非价格属性，这些属性合在一起，能够带来独特的新零售体验。

虽然我们往往关注技术可以为顾客体验带来的新机遇，但至关重要的是，我们不能忘记人际互动的价值——特别是在需要高度接触和深厚产品知识的服务领域。在普华永道的全球消费者洞察调研2019中，中国消费者寻求的前三个特性是：(1)移动支付、(2)移动结账和(3)产品知识。

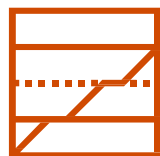


资料来源：《全球消费者洞察调研2019》中国报告

企业员工体验的重要性也不容忽视，因为客服人员与顾客互动并直接影响顾客体验的效果。这通常会造成赢得顾客喜爱与疏远顾客的区别。

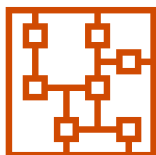
企业一直注重投资回报率等指标，以此作为追踪财务业绩的方法。但为了评估零售商在提供适当顾客体验方面的成功程度，我们认为是时候要引入一种新方法，即“体验回报率”。确定正确的体验回报率指标可以帮助企业量化在各职能部门、业务单位和地区实现预期成果过程中取得的进展。

采用投资回报率方法使组织能够全面衡量针对顾客体验的投资，因为消费者变得越来越精明，越来越难以取悦。为了构建体验回报率框架，鼓励企业规划其消费者的购买过程，筛选出对体验时刻起推动作用的关键顾客接触点以及因素。这将使企业能够识别和投资于有助推动可衡量体验回报率结果的顾客购买过程中的某些环节。



第1步

规划顾客购物过程



第2步

筛选可推动体验的接触点和元素



第3步

加大对能有效提升体验回报率领域的投入

由于体验是主观和微妙的，体验回报率框架的作用就是帮助公司发现购物过程中的薄弱环节。体验回报率应用于评估公司是否正在集中注意力、花费时间和精力来设计和提供新零售体验。

制定体验回报率指标时需考虑的要点：

- 01 内部和外部顾客眼中的实际价值
- 02 员工对企业品牌的归属感
- 03 衡量改善顾客体验和员工体验的举措
- 04 有助于将现状转变成满意结果的具体行动计划
- 05 将价值驱动型行为与财务利润联系在一起

以上述要点作为起点，您可以逐渐建立起一个更全面的体验回报率策略模型。您还可以通过专注于以一组初始关键业绩指标来指导与体验相关的投资，从而快速实现价值。体验回报率框架将有助您在探索具体顾客体验和员工体验设计时确定优先顺序，并且还可以深入了解对顾客最重要的事项。

立即开始您的体验回报率之旅

- 从端到端的数字化到体验式的商业模式的兴起，中国新零售业有了长足发展。本报告阐述的主要趋势和行业发展动态要求品牌和零售商从战略角度思考如何采用更加以体验为中心的方法。通过体验回报率框架的有效实施，我们相信以下建议可以使您的公司在中国这个全球最大的消费者市场中进一步实现体验回报率最大化。

01 在整个价值链中融合顾客体验

- 我们的调研揭示了以技术和新消费模式为特征的复杂零售环境。显而易见，拥有一个包含前端和后端功能所有元素的以消费者为中心的整体模式不再仅仅是一种选择，而是一个先决条件。虽然顾客体验已经应用于许多新零售模式的前端，但应同样重视甄别价值链中推动顾客满意度的少数关键行为，并应该把资源用于加强最薄弱的环节，例如通过店内创新解决顾客痛点，通过售后、物流和库存管理等职能部门提高运营效率。体验回报率框架是一个系统的路线图，允许你计划、执行和衡量自己的体验驱动型策略。

02 利用特定时刻创造收益，建立有意义的消费者社区

- 在体验式购物的背景下，通常是购物过程中的特定时刻或个别场景促使消费者付款购物。因此，确定“神奇时刻”的时间点至关重要，这样可以让您逐渐赢得顾客忠诚度，并与他们建立起有意义的关系。为实现这一目标，需要深入了解顾客想要怎样的体验。另一种创造特定时刻的方法是建立有意义的社区，通过引人入胜的讲故事与顾客建立联系，增加社区成员之间的互动。在社区内培养顾客的关键是，他们可以通过无缝的线上和线下体验与品牌互动，并在此过程中找到与不同类型的顾客分别产生共鸣的营销机会。

03 助力新技术要加强数字敏捷度和数据驱动

- 随着新零售经济扎根，那些现在欣欣向荣的企业将会认识到，他们今天所做的所有改变，无论是通过投资新技术还是改进现有能力和运营模式的方式，都不一定会保证一年之后他们还能在竞争中保持领先地位。长期的成功取决于灵活应用数字化技术，或者通过采用新兴技术（例如人工智能需求预测，店内物联网传感器）不断创新的意愿。在数据爆炸的时代，品牌比以往任何时候都更加迫切需要利用大数据分析获取消费者洞察并完善零售业的传统重要元素（店铺、商品和消费者）以及这些元素之间的动态关系，从而创造新的消费场景并提供卓越的顾客体验。同样重要的是，要以尊重的态度处理顾客数据并为换取顾客数据而提供价值。

调研方法和 受访者概况

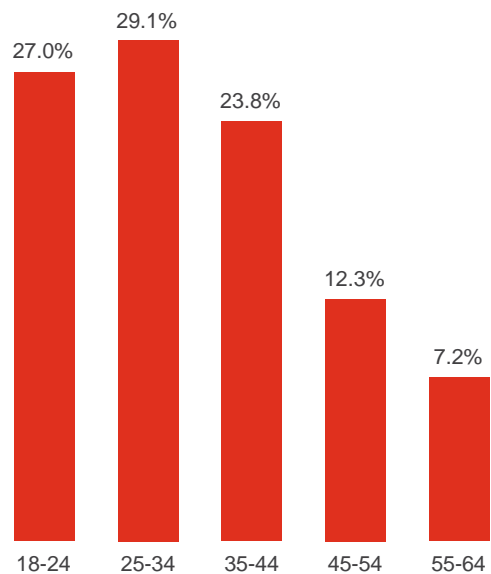
在本年度的全球调研中，我们联系了全球五大洲27个国家和地区的逾2.1万名消费者。2019年发布的《全球消费者洞察调研》中国报告（此前称为“全零售研究”）是针对网购者的第十份研究报告。

本报告根据900多位中国消费者的购物行为定量研究提出洞察见解。并且，我们根据我们对国际、当地零售商、品牌和互联网公司的体会提出观点。

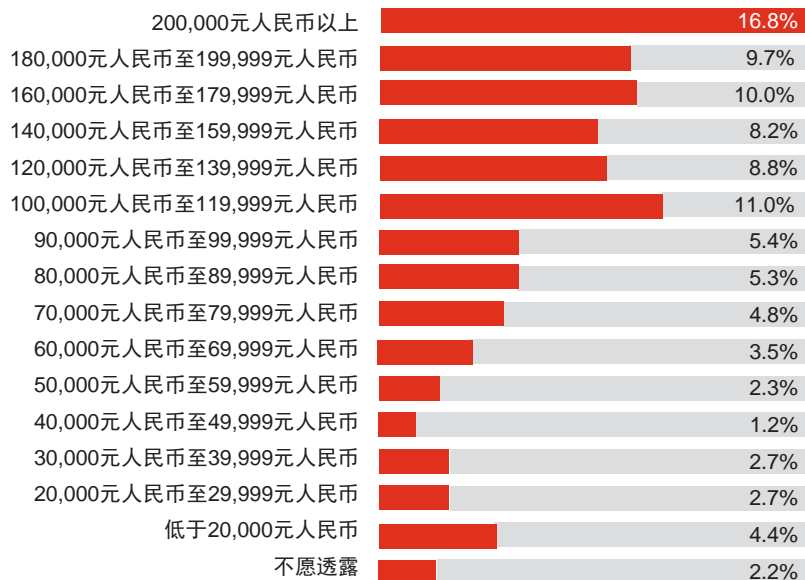
中国受访者样本性别比例平衡。从人口结构角度来看，53%的受访者年龄在25岁至44岁之间，81%的受访者家庭年收入超过7万元人民币（1万美元），68%的受访者从事全职工作。从区域划分来看，33%的受访者住在一线城市，44%住在二线城市，23%住在三线城市。

请注意，本报告中数字因四舍五入，相加之和未必等于总数。

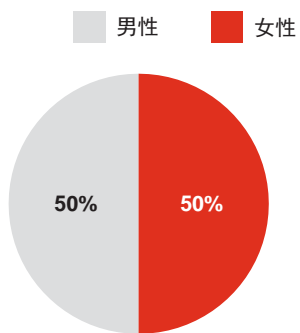
年龄



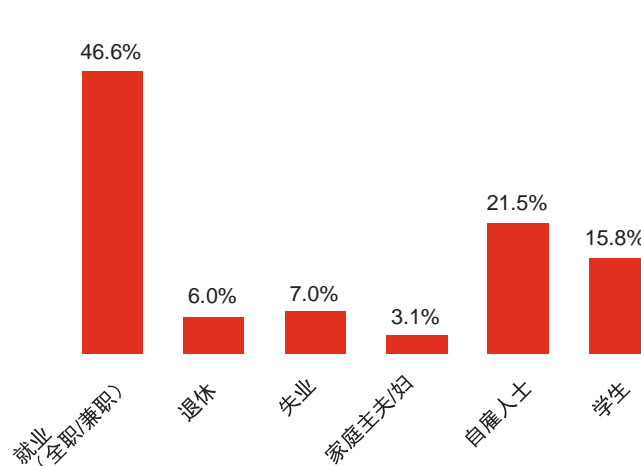
年收入



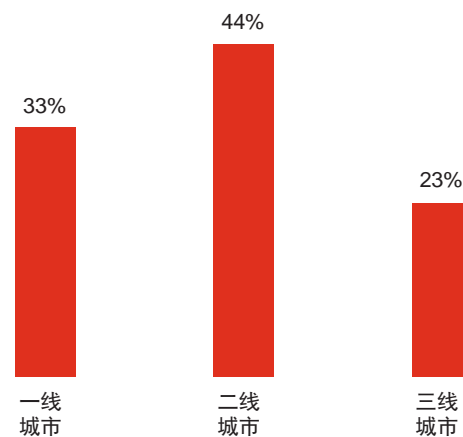
性别



就业状态



性别



联系方式



郑焕然

普华永道亚太区及香港/中国内地消费市场行业主管合伙人

+852 2289 1033

michael.wy.cheng@hk.pwc.com



叶旻

普华永道中国内地消费市场行业主管合伙人

+86 (21) 2323 3325

jennifer.ye@cn.pwc.com



赖奎百

普华永道中国管理咨询合伙人

+86 (21) 2323 5347

phil.lai@cn.pwc.com

作者：
赖奎百
雷国锋

特别鸣谢：

Artin Lin
Claire Cheung
Christina Bao
Esther Mak
Jennifer Yep
Kanon Wong
Lucinda Cunningham
Marlowe Gu
Sanjukta Mukherjee
Stan Shi
Tim Miao

本文件内容仅作参考提供一般信息之用，不能用于替代专业咨询顾问提供的咨询意见。

© 2019年普华永道版权所有。保留所有权利。普华永道指香港成员机构，有时可能指普华永道网络。每个成员机构均为独立的法律实体。
详情请浏览 www.pwc.com/structure