

# Deloitte.



## 2024 年美国零售业展望：在所有合适的地方寻找忠诚度

通过体验、个性化和信任重新点燃有利可图的忠诚度

# Contents

机遇 2：增强全方位体验  
通过店内投资 7

机会 3：推动个人参与  
具有可信赖的 AI 9 的规模

# Introduction

过去两年绝非易事。消费者目睹了 2022 年 6 月的 40 年通胀高点，到 2023 年 7 月美联储加息 11 次。鉴于这种波动性，可以合理地假设消费者的集体心理会受到伤害，他们将退出市场。

然而，消费者通过挑战传统智慧而忍受了令人惊讶的分析师。实际上，消费者继续他们的消费狂潮，其中一些人受益于工资上涨，而另一些人可能正在消耗储蓄并积累债务，即使经济不确定性持续显现。2024 年最终会标志着这种消费狂潮的结束吗？

专家意见各不相同。经济学家感到鼓舞的是，温和的通货膨胀和紧张的就业市场将支持当前的消费率，尽管这些利率可能会放缓（有关更多信息，请参见下文

关于我们的经济预测）。但是零售商和华尔街分析师仍然不确定，面对生活成本紧缩的负债累累的消费者能否维持其最近的支出趋势，尤其是在可自由支配商品上。<sup>1</sup>有一点是肯定的：通货膨胀已经留下了印记。尽管过去六个月通货膨胀率接近美联储 2% 的目标利率，但四分之三的消费者仍然担心物价上涨。<sup>2</sup>随着这种通货膨胀心态的锁定，消费者的行为一直令人困惑 - 即使是经验丰富的零售商<sup>3</sup> - 随着消费者考虑权衡，尝试竞争，以及寻找最好的交易。

随着零售商面临不确定的 2024 年经济前景，专注于信任可能会带来有利可图的忠诚度。

## 美国经济预测

来源: 德勤 | [Defining America's Future](#) | [Defining America's Future](#)

即使通货膨胀率下降，美国经济似乎也避免了衰退。这是个好消息，尤其是在地缘政治紧张局势加剧，美国主要经济伙伴的增长放缓以及预算资金存在不确定性的时候。

由于强劲的劳动力市场和通货膨胀率下降，消费者受益于工资上涨。他们还提取了大流行时代的储蓄，为更多的购买提供资金。然而，个人储蓄的下降将在 2024 - 2025 年对消费者支出构成压力。此外，消费者面临高租金、房价上涨和学生贷款债务偿还的不利因素。

两个关键趋势将塑造未来的商业环境：劳动力市场趋紧和长期利率上升。首先，劳动力增长缓慢和持续的高需求要求公司向低技能工人提供更高的工资，并在招聘方面更具想象力。

其次，长期利率不太可能回到 2010 年代后期的低点。中国储蓄增长放缓，需要大量投资（公共或私人）来应对气候变化，以及建立供应链弹性的努力可能会保持强劲的资金需求。

德勤的基线预测预计，由于通货膨胀率下降，失业率低和生产率增长的提高，消费者支出将以略低于 GDP 增长的速度持续增长（附录中的图 1）。大流行的后果导致了消费者支出模式的转变，耐用品的美元价值增长了 43%，而不是自 2019 年第四季度以来，服务支出增长了 24%。这种情况不太可能继续下去，预测表明，未来五年耐用品支出相对于消费和收入的增长轨迹将放缓。



**是否存在忠诚危机？**

大流行导致的电子商务激增和供应链中断导致了忠诚度灾难。四分之三的消费者在面对空空的货架时对新品牌和商店进行了测试。<sup>4</sup> 当生活开始正常化时，零售商专注于吸引顾客回到他们的商店，并将他们留在所谓的家庭中。然后通货膨胀袭来。

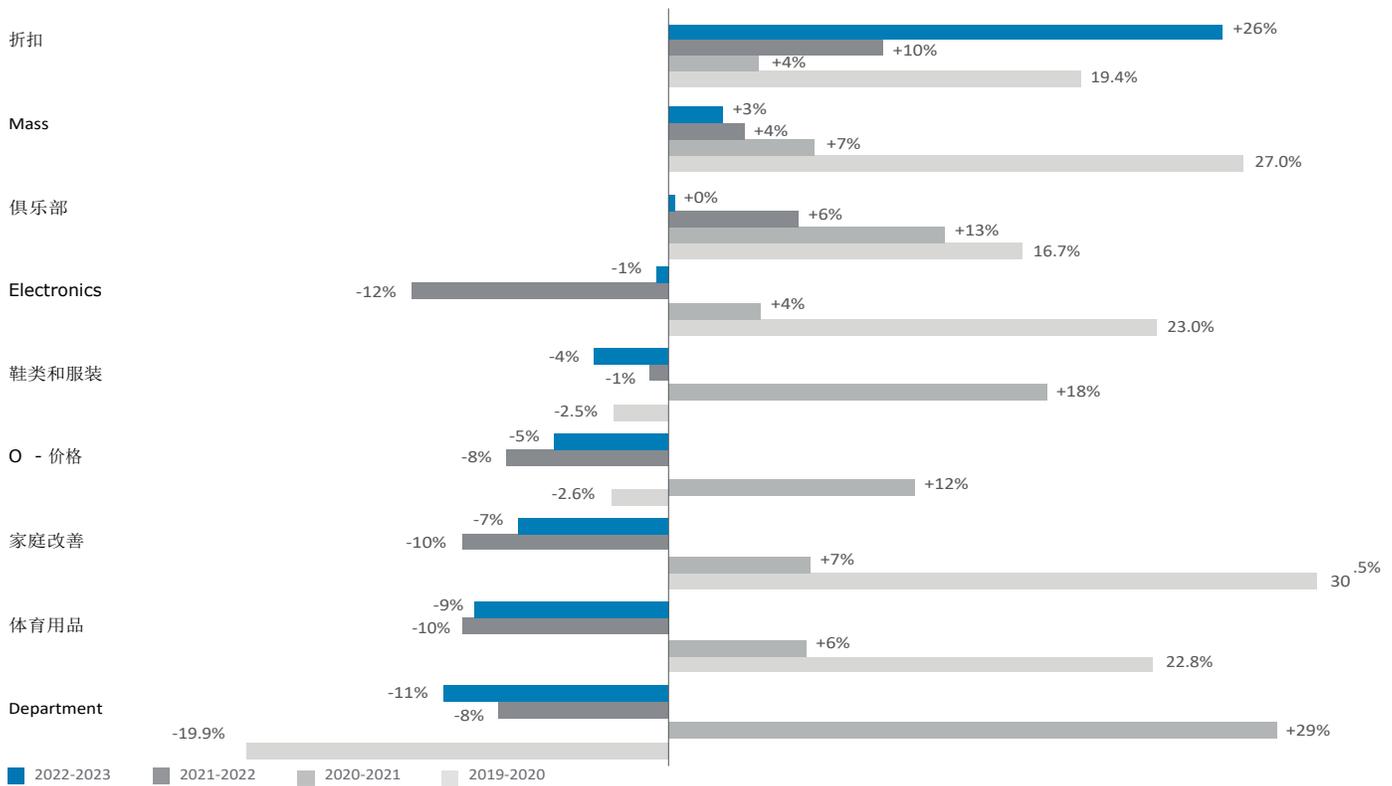
**你是赢家吗？**

在增长缓慢，通货膨胀的消费者环境中，谁赢得了美元的增量？数据（图 1）表明，折扣零售商，大众商人和俱乐部商店正在逐步淘汰专业格式。

一半的零售高管预计，到 2024 年，消费者对价格的重视超过忠诚度。<sup>5</sup> 新的电子商务折扣参赛者 Temu 是下载量最大的 Apple iPhone® 2023 年在美国的应用程序<sup>6</sup>表明他们的观点并非没有根据。

三分之二（64%）的零售业高管还预计，厌倦通货膨胀的消费者会购买更少的商品 - 这也使包装消费品（CPG）公司感到担忧，因为他们转向**有利可图的数量**。<sup>7</sup> 在过去的几年中，许多 CPG 公司成功地提高了价格，但这种杠杆可能已经走了。

**图 1. 消费者在折扣零售商的支出同比大幅增加**



按零售子行业划分的同比增长百分比，2019 年 10 月至 11 月至 2023 年

资料来源：Affinity Solutions, Inc. - 德勤 InSightIQ 分析，2021 - 2023 年 10 月至 11 月；包括通胀影响。

### 是什么推动了忠诚度？

当消费者关注价格时，公平价格的背后是什么？消费者认为价格最合理的品牌与信任之间存在正相关关系。例如，定价公平性排名前四的汽车品牌在信任方面的得分是行业平均水平的 1.4 倍。<sup>8</sup>受信任的公司财务上的表现比同行高四倍，而信任一个品牌的客户再次购买的可能性要高出 88%。<sup>9</sup>随着信任度的提高，客户为品牌辩护免受批评的可能性增加了 1.9 倍。<sup>10</sup>简而言之，信任会提高忠诚度。

### 谁在乎忠诚？

在我们对表现优异的零售商的探索中，我们看到了一个重点重新点燃忠诚。

我们分析了 2020 - 22 财年前 39 家美国零售商的资产回报率（ROA）和债务与 EBITDA 比率（有关我们财务分析的更多详细信息，请参见附录表 1 - 3）。<sup>11</sup>在这些动荡的岁月里，我们发现的表现优异的公司盈利增长，确保健康的债务水平，并优先考虑忠诚度。

表现优异的公司收入增长、利润率和投资资本回报率方面胜过行业同行。我们的分析表明，他们在资产利用和资本分配方面更有效率。他们还根据新的机会和威胁有效地重新确定了投资的优先次序。还有一些公司倾向于通过现代化技术优化他们的运营。

从 2020 年 1 月到 2022 年 12 月，在收益电话会议中，表现优异的人还提到忠诚度和相关元素，如信任、参与度、保留率、净发起人得分和终身价值，比表现不佳的同行高出 1.25 倍。<sup>12</sup>

来自表现优异的公司的十分之八的零售高管表示，在过去三年中，他们的客户忠诚度远高于行业平均水平，而十分之五的表现不佳的公司。<sup>13</sup>

我们的分析还表明，客户忠诚度是表现优异的重要区别因素。大多数（65%）表现优异的零售高管预计 2024 年收入增长 5% 或更多，而 71% 表现不佳的高管预计增长 1% 至 4%。<sup>14</sup>展望未来，分析师预计，在未来两年中，这些表现优异的公司的盈利能力将比零售同行高出约 2.6 倍（见附录表 2）。

虽然表现出色的人做了很多正确的事情，但有利可图的忠诚度是一种重点关注。

### 在 2024 年及以后重新点燃有利可图的忠诚度

在过去的十年中，随着讨价还价的消费者从一个来源到另一个来源，客户获取成本增加了 222%，<sup>15</sup>忠诚度计划仍然是一个热门话题。并且有机会利用忠诚度计划的第一人称数据来创造额外的收入，难怪零售业高管在 2024 年被引用最多的增长机会是加强忠诚度计划。<sup>16</sup>

根据我们所听到和看到的，2024 年将是通过将信任放在中心来重写忠诚度剧本的一年。我们看到了三个关键机会：

- 精益忠诚度计划
- 通过店内投资增强全方位体验
- 通过值得信赖的 AI 大规模推动个人参与

# 机会 1：深入忠诚度计划

在消费者增量美元的竞争格局中，随着消费者继续优先考虑体验，零售商不仅面临来自其他零售业态的竞争，还面临来自休闲旅行的竞争。此外，家庭补充储蓄账户构成了另一个挑战，强调零售商有机会战略性地制定忠诚度计划，以建立信任并在当前的市场动态中脱颖而出。

平均而言，近三分之二的美国消费者属于一到五个忠诚度计划。<sup>17</sup>然而，大多数消费者使用 50% 或更少的会员资格，<sup>18</sup>因此，零售商面临的挑战是开发吸引人的计划，将会员转化为用户，进而创造有利可图的忠诚度。最近的一项研究发现，属于零售品牌忠诚度计划的客户对该品牌的信任度平均比非忠诚度计划成员高 61%，<sup>19</sup>而消费行业的一个案例研究发现，增加对现有忠诚度计划成员的信任可能会使年度支出增加 30%。<sup>20</sup>这些收益主要归功于大规模部署个性化体验。<sup>21</sup>

Some retailers have home in on this opportunity. Dillard's behalf many other 百货商店连锁店 in FY2020 - 22 by driving customer 忠诚度 through effective marketing with a strong portfolio of own private - label and exclusive brands,<sup>22</sup>个性化的店内客户服务和高员工敬业度。<sup>23</sup>Ulta Beauty 从 3070 万增加了其活跃的忠诚度计划成员 2020 财年到 2022 财年 4020 万，这两年超过 94% 的年销售额来自这些成员。<sup>24</sup>由于该公司认为其忠诚度计划是成功的关键驱动力，因此它在 2024 年 1 月启动了一项经过修改的计划，增加了额外的福利和更个性化的生日福利。<sup>25</sup>

到 2024 年，我们相信零售商有机会通过个性化、联合品牌和数据货币化获得有利可图的忠诚度：

**状态分层:**客户忠诚度分层允许零售商以更经济可行的方式向他们的顶级客户提供额外的福利。许多零售商公开这样做，消费者了解他们的地位的好处。消费者也在寻求分层计划，62% 的人表示分层计划是重要的功能。<sup>26</sup>虽然分层计划并不新鲜，但我们看到更多的投资发生在幕后，采用更科学的方法进行细分。这包括向更高层提供不同的优惠、福利和沟通，以及努力迁移人员。这一策略对于一家零售商来说是成功的，该零售商的顶级忠诚度会员保留率为 98%。<sup>27</sup>十分之七的表现优异

说消费者对免费忠诚度计划的期望将会增加（而 10 分之四表现不佳），这表明分层可能是奖励最忠诚消费者的一种方式。<sup>28</sup>

**联合品牌优势：**零售商应该考虑寻找

利益组合，因此零售商（或品牌）不一定对所提供的所有利益负责。例如，自 2021 年以来，Target 提供了与 Ulta 和 Apple 的商店内商店格式合作的好处。这些合作伙伴关系使忠诚会员在 Target 购买 Ulta Beauty 项目时（一旦他们链接了忠诚度帐户），就可以获得“Ulta 美容奖励”以及“Target Circle”的好处。Target 还为其会员提供各种 Apple 服务的免费试用（例如Procedre，苹果。电视+，Apple Music、iCloud+ 硬盘等）。<sup>29</sup>同样，忠诚会员可以获得“丝芙兰美女内幕”积分以及“科尔的奖励”

对于丝芙兰在 Kohl's 的店内商店格式进行的购买。<sup>3</sup>消费者的关键是灵活性：十分之六的消费者认为，与双方合作获得和兑换积分很重要。<sup>31</sup>零售商还应考虑与涉及航空公司，酒店或餐馆的旅行忠诚度计划联合促销的潜在好处。最近的一项民意调查显示，超过四分之一的计划购买服装的人正在为旅行做准备。<sup>32</sup>By 联合品牌的好处，零售商可以获得更大的曝光率，并插入更广泛的消费者，同时提供令人兴奋的好处，分担成本，可能提高该计划的盈利能力。

**货币化数据：**约 58% 的零售业高管表示，他们正在进行中等至主要的投资，以建立或扩大额外的收入来源。<sup>3</sup>随着苹果 iOS™ 14.5 在 2021 年的推出，大多数用户选择退出应用程序跟踪，<sup>34</sup>为品牌提供机会，让他们进入曾经通过零售媒体网络主导的第三方数据（RMN：零售商拥有的数字广告平台，品牌可以利用这些平台通过零售商的资产接触消费者）。<sup>35</sup>这些可能是非常有价值的，特别是当零售商在数字和店内访问方面拥有消费者和购物者信息的规模，并且他们具有许多这些客户的额外保真度，这些客户是零售商忠诚度计划的一部分。近三分之二的零售商与 RMN 广告商共享或计划共享忠诚度数据。<sup>36</sup>These advertisers value the audiences that retailers can provide, especially when they include details about competent segments and can demonstrate there is a direct correlation between 忠诚度 and propensity toward a particular brand or behavior. For

(“集成在线和店内行为的闭环系统

建立沃尔玛客户的全面图景”) 增长

他们的第四季度 2023 财年广告收入同比增长 41%。<sup>37</sup>

## 机会 2：通过店内投资增强全方位体验

大流行带来的数字加速为在线和全渠道购物带来了福音。技术升级帮助解决了在线体验的一些不足，从适合到在家庭中设想产品。社交媒体和影响者在短视频内容中将产品带入生活。数字钱包和新的最后一英里和退货选项扩展了，减少了消费者点击和收集的摩擦。尽管取得了这些进步（以及该主题可能感到多么疲倦），但通常缺乏有凝聚力，一致的全方位体验，这可能会侵蚀信任。

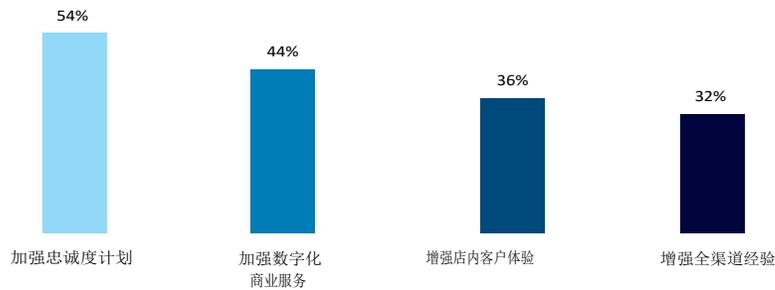
全渠道的不一致和执行失败可能会损害忠诚度。四分之三的客户表示，他们对拥有一致的客户服务和体验的商店更忠诚。<sup>38A</sup> 在“网络周”（2023 年 11 月 21 日至 23 日）期间对 145 家公司全渠道能力的回顾显示，而 BOPIS（在线购买，提货店内）和 BORIS（在线购买，店内退货）广泛可用，只有十分之一的人提供替代送货提货，三分之一的人未能指出收到退款需要多长时间。航运也是一个痛点：到 12 月 5 日，只有三分之一列出了圣诞节到达的航运截止时间。当我们测试了 17 家公司提供按时交付 12 月购买的节日礼物的索赔时。

19、近四分之一的假期交货订单到后 12 月 24 日<sup>39</sup>

当我们检查各种渠道的信任时，在店内购买的客户表示信任得分最低。<sup>40</sup>有趣的是，尽管信任得分低于数字渠道，但物理渠道是最受欢迎的参与媒介，这表明品牌有很大的机会帮助提升相当一部分客户群的信任。

增强店内体验是 2024 年推动增长的首要增长机会（图 2）。<sup>41</sup> Retailers are facing nevered dewinds from labor costs and availability, as well as challenges around shrince (see appendix figure 2 for additional challenges / opportunities). These issues are converging with pricing pressure and high customer expectations, forcing retailers to do more things in fewer ways - which has a negative impact on customer experience. It has produced a major shift in how retailers view their stores, including how to make employees more efficient, create a more consistent experience for shoppers, automate how to help, and how to reduce shrinkage.

图 2. 2024 年四大增长机会（占零售高管的百分比）<sup>42</sup>



一些零售商正在计划进行大规模的商店改造，这些改造可以立即为消费者创造更愉快的环境和粘性行为。<sup>43</sup> Target 最近指出，一旦对商店进行翻新，一年中的销售额平均增长 2% 至 4%。<sup>44</sup> 但我们也看到了创新技术的机会，它使用数据来创造效率和一致的体验，有可能建立有利可图的忠诚度 (见图 3)。

这些技术工具不仅提升了整体购物体验，还为零售商提供了增强的数据，对购物者档案的更细致的理解，以及通过提供个性化和完整的全方位体验来获得竞争优势。

图 3. 创新零售技术



# 机会 3：通过值得信赖的 AI 大规模推动个人参与

零售是从以供应为中心的模式建立起来的，以满足群众的需求。随着消费者想要更多定制体验，零售商正在寻找大规模个性化的方法。德勤的《消费者未来》工作将其视为“从大众市场方法到优先考虑特定消费者群体相关性的战略的关键过渡。我们将这种转变称为从大众到微型的行业。”<sup>45</sup>做出这种转变的零售商有机会通过产品推荐和量身定制的互动来取悦消费者，特别是如果他们信任嵌入设计的中心。

## 利用 AI 大规模推动个性化

在 2024 年，一半的零售高管优先考虑人工智能驱动的个性化产品推荐。然而，只有十分之五的零售高管对公司在整个业务中有效使用人工智能的能力充满信心。<sup>46</sup>随着零售商收集更大量和更敏感类型的数据，巧妙地使用这些信息对于保持消费者愿意分享的数据与零售商可以提供的体验之间的微妙平衡至关重要。消费者对人工智能持谨慎态度：德勤假日研究中十分之八的消费者认为零售商在运营中负责任地使用人工智能的能力几乎没有信任。<sup>47</sup>零售商也认为这是一个挑战，因为超过四分之三的人表示使用下一代

未来五年，人工智能技术将使消费者的信任受到压力，并加剧他们对侵犯隐私、监控、缺乏透明度/问责制和工作流失的担忧。<sup>48</sup>

## 以信任为中心引入和构建 AI

根据德勤的研究，对于知道品牌正在使用 AI 的客户来说，对品牌的信任度下降了 144%。<sup>49</sup>但数据也显示，将信任放在人工智能设计的中心可以创造更多的员工和客户的采用，并将市场价值提高四倍。<sup>50</sup>

信任的秘密来自能力和意图。零售商应该可靠地兑现他们的承诺。他们还应该表现出足够的人性和透明度来展示他们的最佳意图。为了建立信任，品牌和雇主应该将他们的人工智能工具的设计、实施和消息传递固定在信任的四个因素上。<sup>51</sup>

1. **人性:** 在为客户定义人工智能工具的目标时，零售商应该扩展到技术之外，专注于构建人类互动。为了构建这些人类互动，人工智能应该接受一套广泛的规则训练，以响应客户的上下文。例如，如果客户提到家庭中的死亡时，人工智能可能会接受训练，通过说“对不起；我的哀悼”来建立人性。
2. **透明度:** 在向客户或员工传达有关 AI 的信息时，应以精确和有形的用例为基础。例如，零售商应解释如何以及为什么使用聊天机器人，并提供有关其目的和功能的具体细节。
3. **能力:** 在推动员工对人工智能工具的采用和信任时，零售商应该考虑将优势和能力变为现实，以揭开技术的神秘面纱。例如，零售商可以通过提供一个“沙箱”，在零风险环境中建立舒适度和熟悉度，为员工提供亲身尝试这些工具的机会。此外，他们可以以人为的方式强调好处，将信息集中在工具对每个员工的积极影响上，同时强调工具不会损害他们的工作和价值。
4. **可靠性:** 在为客户实施人工智能工具时，零售商应该清楚他们可以期待什么以及互动的局限性。例如，如果机器人不能提供特定类型的支持，零售商可以提前为客户进行相应的分类。这样做最终会提高人们对可靠性的看法。

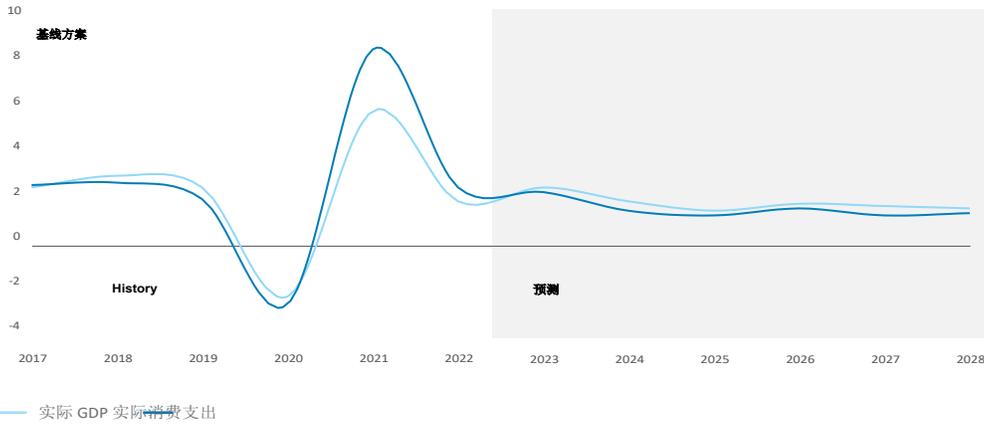
## Conclusion

随着零售商希望在 2024 年吸引对价格敏感的消费 者， 必须赢得忠诚度。要做到这一点， 信任将需要成为其盈利能力手册的基石。



# Appendix

图 1：GDP 与消费支出增长%



— 实际 GDP 实际消费支出

注：预测由德勤美国经济团队提供。

资料来源：美国经济分析局（采用哈弗分析）；德勤分析。

表 1：确定跑赢和跑输的指标

FY2020 - 22 中位数	跑输者	道路中间	表现不佳	总体
资产回报率 (ROA)	16.2%	10.2%	3.8%	11.6%
债务总额与息税折旧及摊销前利润之比	1.8 x	2.2 x	4.5 x	2.2 x

注：德勤对 39 家美国领先零售商的分析。三年平均值用于总结 2020 - 22 财年公司层面的业绩。该表表示每组公司的中位数。表现优异的公司的 ROA 为 11.6 % 或更高，债务与 EBITDA 为 2.2 倍或更低，而表现不佳的公司的 ROA 低于 11.6 %，债务与 EBITDA 超过 2020 - 22 财年的 2.2 倍。

来源：S & P Capital IQ

表 2：有利可图的增长

FY2020 - 22 中位数	跑输者	道路中间	表现不佳	总体
收入复合年增长率	10.7%	6.3%	2.7%	7.5%
息税前利润率	10.8%	7.5%	2.5%	6.0%
净利润	7.8%	5.3%	0.2%	4.0%
总资产周转率	1.8 x	1.3 x	1.5 x	1.5 x
投资资本回报率 (ROIC)	12.8%	8.3%	-1.5%	8.3%

FY2023 - 25 中位数	跑输者	道路中间	表现不佳	总体
收入复合年增长率	3.1%	4.0%	0.7%	3.1%
息税前利润率	10.9%	6.6%	3.4%	5.9%
净利润	8.3%	4.8%	2.2%	3.9%

注：德勤对 39 家美国领先零售商的分析。三年平均值用于总结公司层面的业绩。2020 - 22 财年除收入以外的其他指标。2023 - 25 财年的估计指标是根据一致的分析师估计计算的。来源自 S & P Capital IQ 截至 2023 年 12 月 8 日。该表表示各组公司的中位数。

来源：S & P Capital IQ

表 3：平衡债务和增长雄心

FY2020 - 22 中位数	跑输者	道路中间	表现不佳	总体
收入复合年增长率	10.7%	6.3%	2.7%	7.5%
资本支出 % 收入	2.0%	3.4%	2.2%	2.3%
总资产复合年增长率	5.1%	6.3%	2.5%	4.1%
总债务复合年增长率	-1.2%	-0.9%	-0.3%	-0.9%
债务占资本总额%	56.6%	55.7%	70.2%	60.8%

注：德勤对 39 家美国领先零售商的分析。三年平均值用于总结 2020 - 22 财年除收入、总资产和总债务以外的指标的公司层面表现。该表表示各组公司的中值。来源：S & P Capital IQ

图 2：2024 年挑战与机遇



Notes:<sup>1</sup>经济学人智库，“美国消费者金融压力继续增长”，2023 年 11 月 30 日；<sup>2</sup>Jessica Dickler，“信用卡余额在第三季度飙升至 1.08 万亿美元的纪录”，CNBC，2023 年 11 月 7 日；<sup>3</sup>Reade Pickert and Jennah Haque，“Just how bad is the US cost-of-living squeeze? We did the math,” Bloomberg, November 27, 2023; <sup>4</sup>Annika Kim Constantino，“Ozempic，Wegovy 药物处方达到 900 万张，三年内激增 300%”，CNBC，2023 年 9 月 27 日；<sup>5</sup>Christina Cheddar Berk，“减肥药会导致食品消费减少吗？这是沃尔玛所说的”，CNBC，2023 年 9 月 27 日；<sup>6</sup>Nigel Cory 和 Luke Dascoli，“跨境数据流的障碍如何在全球范围内蔓延，它们的成本以及如何解决它们”，信息技术与创新基金会，2021 年 7 月 19 日；<sup>7</sup>Nicole Silberstein，“折扣驱动创纪录的黑色星期五，网络周末支出”，零售接触点，2023 年 11 月 27 日；<sup>8</sup>基于美国人口普查局零售贸易月度库存报告的德勤分析 Michael Lasser，《美国强硬派零售》何时会收缩改善，谁将受益？，瑞银研究，2023 年 12 月 13 日；<sup>9</sup>PYMTS，“自 2022 年初以来集装箱运费下降 90%”，2023 年 10 月 9 日；<sup>10</sup>杰克·凯利，“这就是为什么就业市场将在 2024 年改善”，福布斯，2023 年 11 月 18 日。

# Authors

## Nick Handrinis

副主席和  
美国零售和消费品主管德勤 LLP  
nhandrinis @ deloitte. com  
+1 203 905 2723

斯蒂芬·罗杰斯德勤服务有  
限公司消费产业中心董事总  
经理

+1 475 277 9018

## 羽扇豆 Skelly

研究负责人  
美国零售、批发和分销德勤服务 LP Iskelly  
@ deloitte. com  
[+1 206 716 7187](tel:+12067167187)

## 消费行业中心零售团队

Anup Raju , Kusom Manoj Raimalani , Ram Sangadi 和 Sangarsh Shinde

## Acknowledgements

Akrur Barua, Amit Harel, Ashley Reichheld, Bobby Stephens, Christopher Gray, Chirag Patel, Edan Hindavi, Emily Werner, Jacob Bruun - Jensen, Jonathan Rothman, Kevin Mahoney, Khalid Kark, Margarks, Maura Leddy, Mike Caragher  
Todd Jansma 和 Yido Mecica

# 尾注

- i. 丹尼尔·巴赫曼, “美国经济预测: 2023 年第四季度”, 德勤洞察, 2023 年。
1. 美联社, “消费者正在支出, 但华尔街和企业预计未来会出现更严格的挤压”, 《美国新闻与世界报道》, 2023 年 6 月 22 日。
2. 德勤洞察, [消费信号: 全球通胀担忧: 纵向观点](#), 2024 年 1 月。
3. 埃莉诺·普林格尔, “沃尔玛的顾客表现得如此奇怪, 以至于老板们‘坐在椅子上’”, 财富, 2023 年 12 月 7 日。
4. 卡罗琳·詹森, “COVID-19 对客户忠诚度的影响”, 零售潜水, 2020 年 8 月 12 日。
5. 2023 年德勤全球零售、批发和分销高管调查
6. 苹果, “苹果在 App Store 上聚焦 2023 年的顶级应用和游戏”, 新闻稿, 2023 年 12 月 12 日。
7. 尼克·汉德里诺斯等人, 2024 年消费品行业展望, 德勤, 2024 年。
8. 德勤, TrustID Research, 2023 年 5 月。德勤开发了 TrustID, 这是一种开源的数据驱动工具, 不仅可以帮助企业衡量驱动信任的四个关键因素——人性、透明度、能力和可靠性——而且可以准确预测人类情绪将如何影响行为。
9. Ibid.
10. Ibid.
11. 我们的财务分析方法: 我们考虑了德勤 2023 年全球零售力量的美国零售商, 排除了主要从事消费品销售的公司 (例如, **Procedre**, 汽车零部件零售商), 在 2020-22 财年未公开上市, 或在我们分析时已申请破产保护。我们将由此产生的 39 家零售商分组为“跑赢大盘”、“中间”和“表现不佳”, 基于他们的 ROA 和 2020-22 财年的债务与 EBITDA 比率。虽然 ROA 被认为是衡量财务业绩的有效指标, 但我们也依赖债务与 EBITDA 的比率, 因为 2024 财年的高利率对于依赖低成本债务为运营融资的公司来说可能是一个挑战。16 家公司构成了表现优异的群体, 在这两个指标上表现相对较好; 表现不佳的公司 (14 家公司) 在这两个指标上表现相对较差; 其余 9 家公司处于中间。
12. 基于 AlphaSense 关键字搜索的德勤分析
13. 2023 年德勤全球零售、批发和分销高管调查我们基于财务分析的经验, 根据高管调查受访者过去和预期的财务表现, 以及他们在动荡时期保持盈利的信心, 将其分为表现优异、中等或表现不佳的受访者。对于每位受访者, 我们为他们的回答分配了以下方面的分数: (1) 过去三年在关键财务指标上的公司业绩 (例如 **Procedre**, 收入增长, 利润率, ROA); (2) 对其组织在动荡时期维持或提高利润率的能力的信心; (3) 对其公司 2024 年收入同比增长的预期; (4) 对其公司 2024 年营业利润率同比变化的预期。根据他们的总分, 我们将 50 名受访者的样本分为三组: 表现优异的 (= 17) 得分最高的三分之一, 表现不佳的 (= 17) 得分最低的三分之一, 其余为中间的 (= 16)。
14. 2023 年德勤全球零售、批发和分销高管调查
15. 杰森·阿特金斯, “客户获取成本: 它是什么, 为什么它对零售商很重要?”, 光速, 2023 年 11 月 23 日。
16. 2023 年德勤全球零售、批发和分销高管调查这项调查由德勤委托, 由一家独立研究公司于 2023 年 11 月 10 日至 12 月 7 日在线进行。它对 50 名零售业高管进行了调查, 其中 70% 来自年收入在 100 亿美元或以上的公司。受访者包括直接负责或对组织中的主要战略计划产生重大影响的高级管理人员和高级管理人员。
17. 默克尔, 2022 年忠诚度晴雨表报告, 2022。
18. Ebbo, 2023 年忠诚度计划数据研究: 品牌可以做什么来弥合参与度差距, 2023 年。
19. 德勤, TrustID 研究。
20. Ibid.
21. Ibid.

22. 达芙妮·霍兰德，“迪拉德正在为中端百货商店设定步伐吗？”，零售潜水，2022年8月29日。
23. Suzanne Kapner，“这家百货商店的股票已经击败了苹果，亚马逊和特斯拉”，《华尔街日报》，2023年3月4日。
24. Ulta Beauty Inc.，2022财年10-K表格，截至2023年1月28日。
25. Nate Delesline III，“Ulta Beauty 扩大和刷新忠诚度计划”，Retail Dive，2023年12月21日
26. Oliver Page 和 Michelle Malblanc，“品牌忠诚度和消费者行为的演变趋势：2023年版”，德勤，2023年。
27. 哈里·劳顿·库尔特·巴顿和彼得·斯隆·本尼迪克特在2023年6月6日贝尔德2023年全球消费者、技术和服务会议上发表
28. 2023年德勤全球零售、批发和分销高管调查
29. Target Corporation，“Target的奖励计划”，于2024年1月12日访问。Target Corporation是一家独立公司，未经Apple Inc.授权，赞助或以其他方式批准。
30. Kohl's, Inc.，“Kohl的奖励计划”，于2024年1月12日访问。
31. Page 和 Malblanc，“品牌忠诚度和消费者行为的发展趋势：2023年版”。
32. Emily Goodwin，“假期和旅行激励新的夏季服装购买”，CivicScience，2022年4月5日。
33. 2023年德勤全球零售、批发和分销高管调查
34. Manoj Balasubramanian，“应用程序跟踪透明度选择率-每月更新”，Flurry，2022年5月2日。Flurry是独立出版物，未经苹果公司授权，赞助或以其他方式批准。
35. Sara Lebow，“零售媒体网络：它们是什么以及为什么它们对营销人员和零售商很重要”，《内部情报》，2023年11月14日。
36. 德勤数字，“利用零售媒体网络的力量提升品牌与消费者的联系”，2023年12月。
37. 彼得·亚当斯，“沃尔玛的广告销售额达到27亿美元，因为高管的目光更大规模”，营销潜水，2023年2月22日。
38. 默克尔，2022年忠诚度晴雨表报告，2022。
39. 德勤，全渠道假期分析，2023年12月。
40. 德勤，TrustID研究。
41. 2023年德勤全球零售、批发和分销高管调查
42. Ibid.
43. Brooke DiPalma，“沃尔玛90亿美元的商店改造可能已经得到了回报”，雅虎财经，2023年11月21日。
44. Nicole Norfleet，“Target对商店的大规模大修达到了一半”，《星报》，2022年6月28日。
45. 德勤，“消费行业的未来：购买更好的™”，2024年1月4日访问。
46. 2023年德勤全球零售、批发和分销高管调查
47. 德勤洞察，2023年德勤假日调查，2023年10月。
48. 2023年德勤全球零售、批发和分销高管调查
49. 德勤，TrustID研究。
50. Ibid.
51. Ibid.



本出版物仅包含一般信息和预测，德勤不通过本出版物提供会计，商业，金融，投资，法律，税务或其他专业建议或服务。本出版物不能替代此类专业建议或服务，也不应作为

可能影响您业务的任何决定或行动的基础。在做出任何可能影响您业务的决定或采取任何行动之前，您应该咨询

合格的专业顾问。德勤不对任何损失负责  
由任何依赖本出版物的人提供。

#### 关于德勤

德勤是指英国私人担保有限公司（“DTTL”），其成员公司网络及其相关实体的一个或多个德勤会计师事务所有限公司。DTTL 及其每个成员公司都是法律上独立和独立的实体。

DTTL（也称为“德勤全球”）不向客户提供服务。在美国，德勤是指 DTTL 的一个或多个美国成员公司，其在美国使用“德勤”名称运营的相关实体及其各自的分支机构。根据公共会计的规则和条例，某些服务可能无法向客户证明。

请访问 [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) 了解更多关于我们的全球网络会员公司。

版权所有 © 2024 德勤发展有限责任公司。保留所有权利。