

购物也疯狂 传统零售商如何在 数字化时代致胜

本报告经由*Orange Business Services*委托完成

2015年8月

pwc



随着中国消费者网络购物的迅速崛起，实体零售商面临着新的压力。数字化解决方案使得零售商能够为消费者提供更好的体验，将挑战转化为机遇。

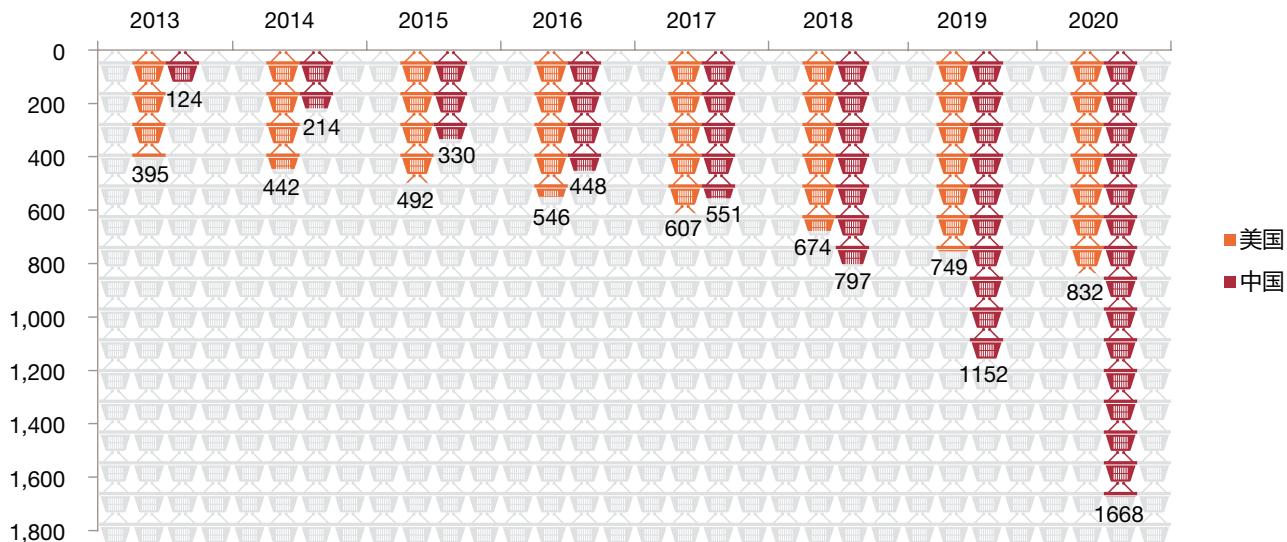
中国即将超越美国成为全球最大的电商市场

中国将成为全球会上网人数最多的国家：中国消费者较之其他国家的消费者更倾向于使用手机进行在线交易和内容消费。中国有20%的零售店开设了在线渠道，预计到2020年将超越美国成为全球最大的

电商市场（图一）¹。这为在线零售商提供了巨大的机会，但对传统零售商而言却面临着巨大的挑战，他们必须与消费者更好地互动，维护并加强自身的竞争力。

中国即将超越美国成为全球最大的电商市场¹

（中美B2C电商销售额单位：十亿美元）



图一

随着电商的发展，中国的传统零售商面临困境

手机打破了传统零售和电商的分界。消费者利用移动设备与实体店结合，浏览个性化信息，加强互动的消费体验，用移动设备支付。在中国，这种趋势前所未有的强烈，因为中国拥有高达12亿的手机用

户，是全球手机用户最多的国家。与其他国家消费者相比，中国消费者更多地通过移动支付、使用优惠券、扫描二维码等数字化方式与零售商进行互动（图二）。中国的手机用户中超过25%使用手机支付商品和服务。²

与其他国家消费者相比，中国消费者更多地通过各种数字化方式与零售商进行互动

您会通过手机/智能手机/平板电脑/电脑进行下列哪些活动？资料来源：普华永道（2014年）



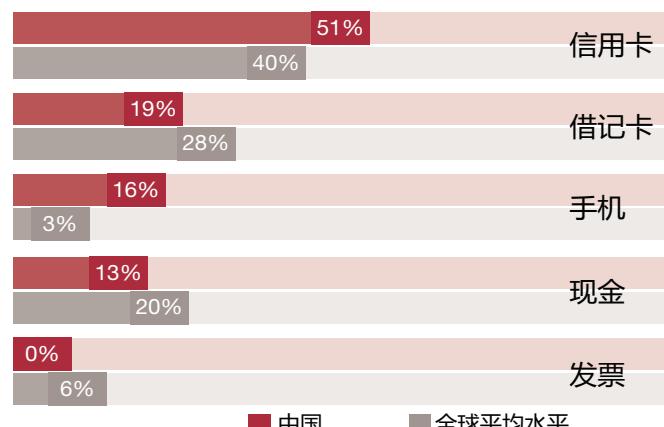
资料来源：普华永道全零售调查（2014年）

图二

随着中国进入4G时代，微博、微信等社交媒体不断推广电商，移动支付贸易量迅速增加。根据调查，中国移动支付的贸易量是世界平均水平的五倍（图三）。预计中国移动支付将达到7123亿元人民币（1173亿美元）。²

中国消费者更倾向于移动支付而非现金支付

您倾向于哪种支付方式？



图三

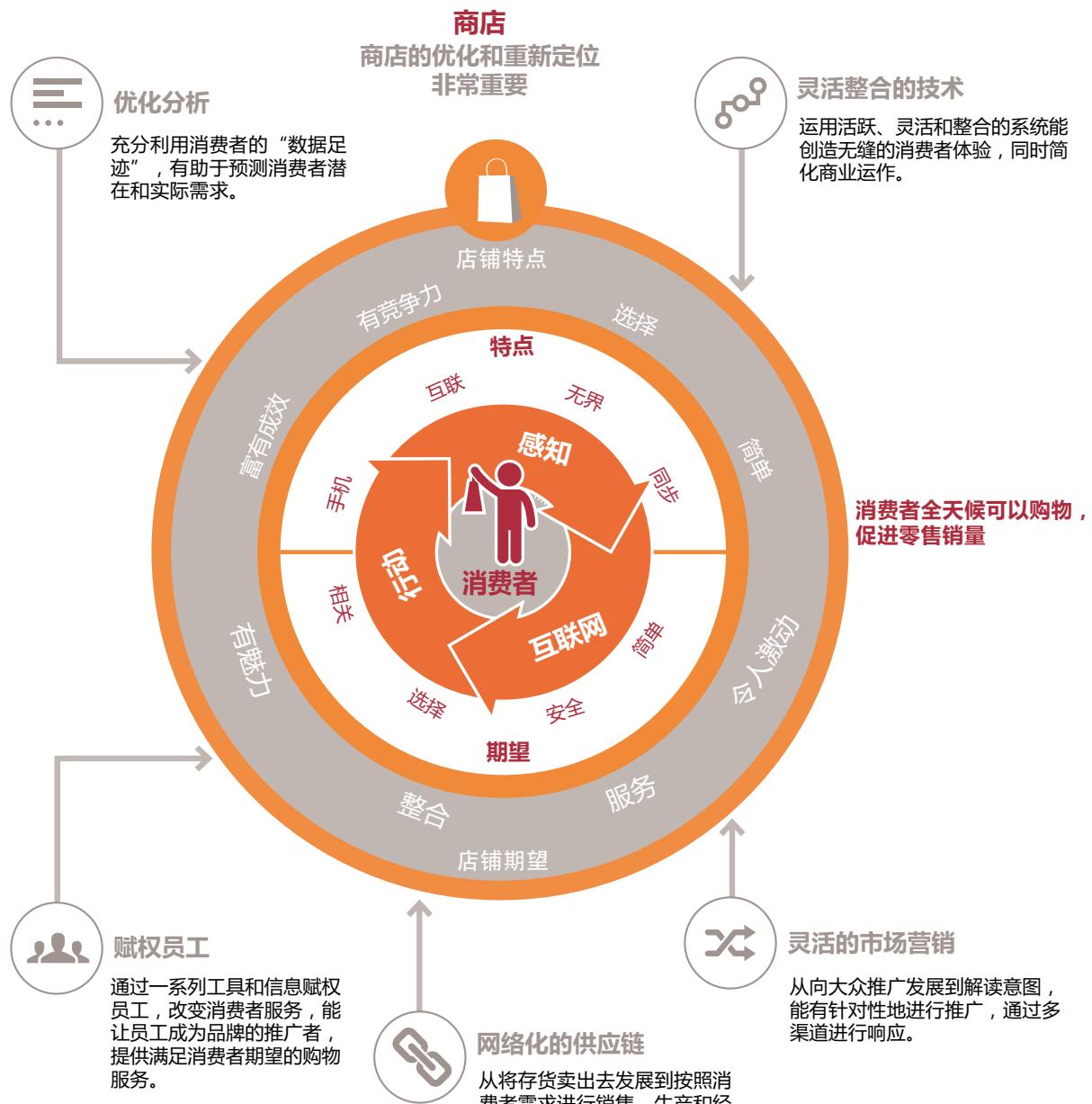
上述现象为传统零售商的增长带来了众多挑战。根据普华永道的报告，2013年中国零售商业年收益增长从上半年的12.3%下降到了下半年的2.4%。³根据国家统计局的数据，2014年消费品的在线零售销量占总零售销量的10.6%。⁴与活跃的电商相比，中国的传统零售发展滞缓：中国最大的零售连锁店苏宁去年一整年的收入为170亿美元，仅占阿里巴巴旗下的天猫网站一天交易量的一半稍多。⁵外企在中国等新兴市场发展困难。2014年美国零售巨头沃尔玛在中国和巴西关闭了54家经营不善的超市，在中国的销量额同比下降0.8%。⁶

电商的发展对于传统零售商而言是一大威胁。而中国消费者越来越看重良好的购物体验，对售后服务要求更高，寻求更加个性化的售后，所以对传统零售商而言是一种机会，可以在电商领域分一杯羹。传统零售商需要改进与消费者的互动，加强与他们的沟通，无论消费者在实体店或是在线平台。

线上线下零售商与消费者互动的方式不尽相同

传统的实体零售商是指有店面（而非网上的虚拟店铺），在店铺完成交易的零售店。实体店为到访店铺的消费者提供消费者体验，店员亲自满足消费者的需求，同时消费者可以浏览并访问、选择库存货物，从库存中购买。线上线下零售商与消费者互动的不同如下：

- **选择和范围**：在线购物的消费者选择范围多达几十万种SKU；实体店的消费者只能选择店铺陈列的商品，且由于货架有限和库存成本，选择非常有限。
- **营业时间**：网店全年无休可供购物；多数实体店营业时间有限，也就是说实体店必须抓紧营业时间多销售商品。
- **店铺地段**：对成熟的电商而言扩张的成本很低；而实体店扩张需要仔细评估选址的成本、能带来的收益和目标客户群。
- **消费者关注**：网上零售商必须注重互联质量、用户界面和用户体验，创造个性化的体验；而传统零售商关心的是要拥有训练有素的员工，能了解客户需求、描述产品优势、进行交叉销售和向上销售。



图四

中国的零售商可以开办网上店铺，作为现有实体店的补充

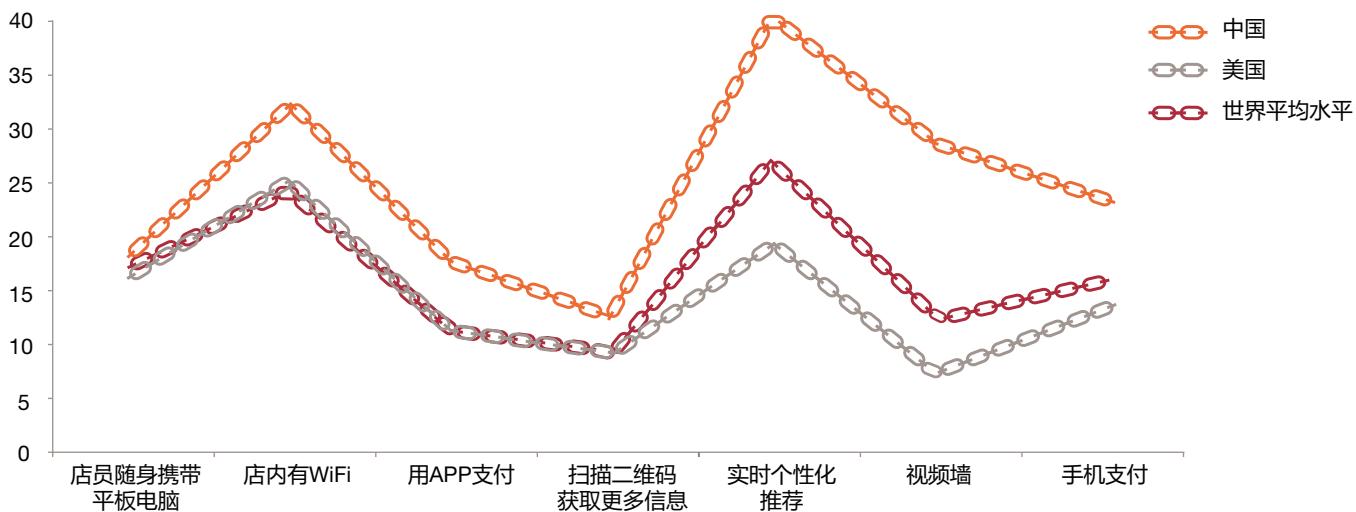
中国电商的发展不是简单的网上购物。其实中国消费者很快就采取了一种混合的购物方式，在线上和线下不断切换，体验产品、比价，然后做出最终的购买决策（图五）。消费者在网上搜索产品，逛社区看网友推荐，查看购买评价，去实体店体验，使用电子优惠券，在网上下单，然后去实体店取货，随后在网上进行购买评价，然后在同一家店获取售后服务、进行产品升级。和其他国家的消费者一样，中国消费者展现出了非线性的消费行为，在各

种渠道之间不断切换以寻求便利性、一致性，增加选择面和可及性。

为了利用电商发展的机遇，中国的一些百货商店通过自己的线上平台为消费者提供更加整合的购物体验，保持与消费者的互动。例如2012年沃尔玛收购了一号店51%的股份。一号店是一家在线超市，出售各类包装食品、饮料和婴儿用品等。⁷

全球的零售商都在尝试店内数字化，而中国消费者对此表现出了最浓厚的兴趣¹

下列哪项店内技术有助于提升您的购物体验？



资料来源：普华永道(2014年)

图五

一些店铺开始尝试以消费者为中心的技术，以期带来“全零售”体验（图四）。例如，采用互动货架，让消费者能获取有用的产品信息、产品内容或产品评价。越来越多店铺使用影响较大的数字化技术，如通过产品的射频识别标签呈现互动视频内容，采用能在闪购时随即开启的数字化价格标签，将产品内容实时传送到消费者手机上。采用数字化菜单的餐厅，酒水消费提升20%，因为电子菜单能让消费者获取更多有关于食品和酒水的信息。

线上线下结合，有助于零售商提升产品陈列，加强个性化，让消费者即刻成为品牌的粉丝

数字化技术能提升产品陈列，例如采用3D扫描技术生成虚拟更衣室，向消费者呈现不同衣物上身之后的效果。与消费者进行数字化互动能促使消费者在社交媒体上实时评价品牌和消费体验，给产品和购物体验评分，而消费者也即刻成为该品牌的粉丝。通过数字化技术，零售商也能更好的了解消费者，为消费者推荐个性化商品，吸引消费者来店购买。例如：

- 中国北京一家万宝龙店通过虚拟腕表带领消费者走进顶尖瑞士钟表的内部，亲身体验万宝龙蜕变腕表(Metamorphosis)的双表面转换。该店利用投影齿轮在店面的墙壁上显现出万宝龙举办过的活动的影像，配以恰如其分的灯光效果。消费者也有机会拍摄纪念照，将美好的互动体验凝固永恒。
- C&A巴西一家店在每款的衣架上都安装了一块小屏幕，显示Facebook上对该款商品的点“赞”数量。由此将线上线下结合，提供现代化的购物体验，通过线上的好评推动线下消费者购买。

• 试行虚拟更衣室使得首次购买消费者成交率提升50%以上，产品退换率相较于网购降低30%-50%。西雅图的Hointer推出了全自助销售男装店，每款只出一个号码的样品。消费者用手机扫描二维码，选择自己的尺寸，购买商品，随后在平板自助终端刷借记卡或信用卡付款。该技术除了能提供简化的数字化体验，还能为零售商减少货架，节约店铺面积，开创了样品展示的新模式。

• 阿迪达斯推出了互动橱窗，路人可以浏览橱窗展示的商品。消费者可通过触摸屏，将网址、个人密码和喜欢的款式保存到手机上。该技术吸引了大量消费者到店购物，25%的路人使用互动屏幕后进店，90%的路人在他人使用互动屏幕时会驻足观看。

• 移动购物APP Shopkick采用了蓝牙支持的定位技术ShopBeacon，能发出高频信号。随着消费者进入店铺，ShopBeacon触发消费者手机上相应的APP，首先欢迎消费者到店，随后通过推送通知的形式向消费者展示所在店铺的详细情况、折扣、推荐和奖励，这样消费者无需打开APP就能看到这些信息。ShopBeacon为包括梅西百货、百思买、索尼和联合利华在内的客户实现了逾10亿美元的收益。⁸

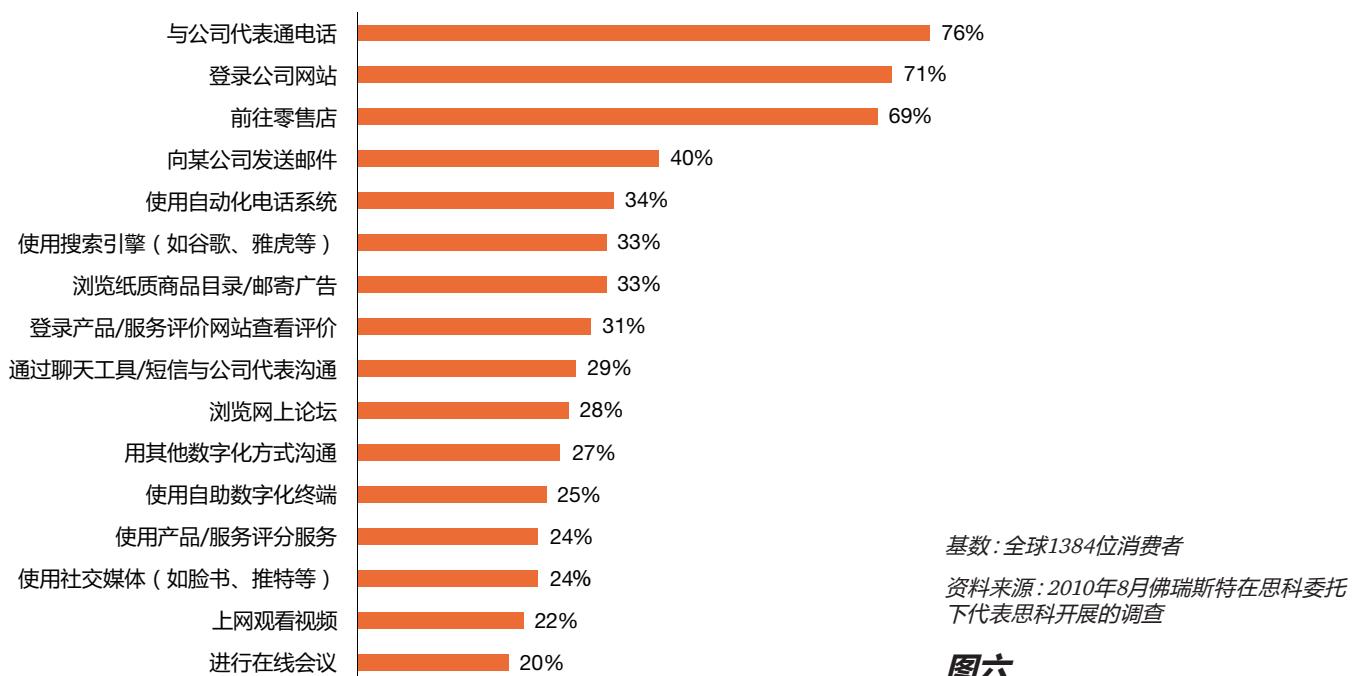
相对的，网络零售商也在尝试一些虚拟方法，实现传统零售店所具有的优势。例如，一号店开了增强现实超市，提供更具互动性的购物体验。当消费者将手机指向正确的方向，如广场等，就会出现一家虚拟超市，展示商品，由此创造一个模拟实体超市的环境，提升在线购物体验。

中国的实体零售商通过联络中心、社交媒体倾听和分析等数字化技术提供更高水平的“互联零售”体验

佛瑞斯特研究公司的一项调查着重研究了消费者在各渠道与品牌互动时的期待（图六）。⁹所谓的“互联零售”体验的前提是在各渠道都要传递一致的品

牌故事，利用技术整合各渠道，实现后台数字化，保证消费者在各个渠道享受到同样的消费体验。¹⁰互联零售要求对客户旅程有全新的看法，而客户旅程贯穿从发现、体验和交易到完成、售后服务的全过程。（Orange Business Services委托普华永道撰写的一份报道正是围绕数字云解决方案如何帮助网络零售和电商公司跟上亚太地区发展的步伐。）

近三个月使用渠道的消费者



图六

下一代联络中心整合音频、邮件和社交媒体等技术平台，实现无缝体验。消费者在网上购买产品时能得到客服的语言服务，这些语言服务事先录制然后通过邮件发送给消费者。消费者可以在社交媒体进行投诉并获得实时解决方案。此外，联络中心可以通过在各渠道的互动整合、存储和分析客户数据，让零售商可以更了解消费者，对客户进行进一步细分，提供个性化解决方案，及时进行目标推销。这样的联络中心一般具有全球性，服务器由云端托管，各地都能连接到服务器，使得零售商能够为全球客户提供优质消费体验。

同样的，社交媒体倾听逐渐成为新型市场调查工具，使得零售商能够跟上从数字化聊天工具到数字化交易全过程的数据流。倾听能够获取消费者偏好的实时反馈，使得零售商始终站在行业趋势的前列，利用潜在的专业知识和人才，先发制人。而社交媒体的最大益处在于分析数据，生成深度观点，并对此及时做出商业决定。这也有利于开展客户服务、战略、创新、产品开发、沟通、品牌、运营或合规。例如，全球第五大智能手机品牌小米通过社交媒体倾听了解消费者对于横跨整个消费者生命周期的市场、销售、产品和服务的看法。

消费体验每提升1%可以提升5%的现金流¹¹

在中国这样的市场上，消费者越来越习惯使用手机，采用非线性的消费行为。提升消费体验能帮助传统零售商保持竞争力、维持利润和市场份额，甚至在店内体验在消费决定中占据最重要地位的几个领域还能赢回市场份额。根据美国客户满意度指数和Compustat数据，消费体验每提升1%可以提升5%的现金流。为适应消费者偏好、应对竞争压力而采用数字化技术的实体零售商在数字化世界中能走得更好，走得更远。

数字化解决方案能让实体店零售商将线下优势与数字化优势相结合，提升消费体验。零售商通过数字化解决方案在各渠道为消费者提供更高水平的“互联零售”体验，在数字化时代中致胜。

参考

1. 普华永道分析、艾瑞咨询和eMarketer (2014)
2. 《中国移动支付产业》，检索自<http://www.maxxelli-consulting.com/chinas-mobile-payment-industry/>
3. 《现金流管理和在线投资对中国传统零售业的可持续发展而言很关键》，普华永道 (2014)；检索自http://www.pwccn.com/home/eng/pr_181214.html
4. 《为什么单凭电子商务不能拯救中国零售业》，长江商学院知识(2015)；检索自<http://knowledge.ckgsb.edu.cn/2015/01/28/technology/why-e-commerce-alone-wont-save-the-chinese-retail-industry/>
5. 《阿里巴巴中国零售平台负责人张建峰谈天猫新规则》，华尔街日报(2015)；检索自http://article.wn.com/view/2015/04/02/alibaba_8217s_china_retail_chief_jeff_zhang_on_new_tmall_rul/
6. 《传统零售商2014年增长缓慢》，环球时报(2014)；检索自<http://www.globaltimes.cn/content/897570.shtml>
7. 《沃尔玛全球电子商务对一号店增加投资》，沃尔玛新闻与观点 (2012)；检索自<http://news.walmart.com/news-archive/2012/10/26/walmart-global-ecommerce-completes-increased-investment-in-yihodian>
8. 《Shopkick 为合作伙伴创收超过410亿》，雅虎财经(2014)；检索自<http://finance.yahoo.com/news/shopkick-surpasses-1-billion-generated-130000555.html>
9. 《下一代联络中心必须成为关系平台》，弗雷斯特咨询为思科系统开展的研究(2011)；检索自http://www.cisco.com/c/.../customer.../next_generation_contact_centers.pdf
10. 《连接与策划：商店万岁！》，普华永道报告(2014)；检索自<http://www.pwc.com.au/digitalpulse>
11. 《客户满意度、现金流和股东价值》，格鲁卡、托马斯和洛波瑞格(2005)；市场营销杂志

关于普华永道

普华永道全球网络*帮助各类组织及个人创造他们所追寻的价值。我们各成员机构组成的网络遍及157个国家和地区，有超过19.5万名员工，致力于在审计、税务及咨询领域提供高质量的服务。如有业务需求或欲知更多情况，请浏览 www.pwc.com。

普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的法律实体。详情请浏览 www.pwc.com/structure。

联系方式

新加坡

Maheshwar Venkataraman
电邮：maheshwar.venkataraman@sg.pwc.com
电话：+65 9830 5063

印度

Shashank Tripathi
电邮：shashank.tripathi@in.pwc.com
电话：+91 9819678900

Neeraj Katariya
电邮：neeraj.katariya@in.pwc.com
电话：+91 9910024512

Diwakar Gupta
电邮：diwakar.gupta@in.pwc.com
电话：+91 9810902746

Neetika Choudhary
电邮：Neetika.choudhary@in.pwc.com
电话：+91 9873934684

WWW.PWC.SG

本文根据Orange Business Services的委托完成，普华永道的服务根据委托书进行并记录存档。任何未经委托书说明的第三方不得复制本文件。

© 2015普华永道版权所有。普华永道系指普华永道管理咨询（新加坡）有限公司是普华永道国际有限公司成员。普华永道国际有限公司中的成员机构各自独立。