

无缝零售, 为我互联

2015全球无缝零售调研中国洞察



成就卓越绩效

无论是专注线上的电商企业，还是扎根实体的传统零售企业，未来，能真正以消费者体验为中心，调动一切技术手段做到线上与线下资源整合，才能最终从这轮无缝零售大战中胜出。

实体店打响“逆袭”之战

1995年亚马逊在美国成立，拉开了全球电商蓬勃发展的大幕。随后，中国的电子商务浪潮顺势开启，2003年淘宝成立，2004年京东成立，2008年1号店成立……至2010年前后，越来越多的国内电商平台破土而出，前赴后继地杀入网络购物这片乐土，对传统零售业带来了巨大的冲击波。

如今，伴随着不断更迭的数字技术和被“伺候”得愈发挑剔的消费者，中国零售市场已然发生巨变，实体店业务急速萎缩，消费者需求瞬息万变，大量传统零售企业陆续做出关闭门店的痛苦决定。甚至有声音认为，传统零售业已被互联网彻底颠覆，实体店终将被电商全面接管。

真的会这样吗？

2015年，埃森哲连续第三年发布了全球无缝零售消费者调研。针对中国零售消费者的消费行为，我们发现了几组有趣的数据（见图1）：

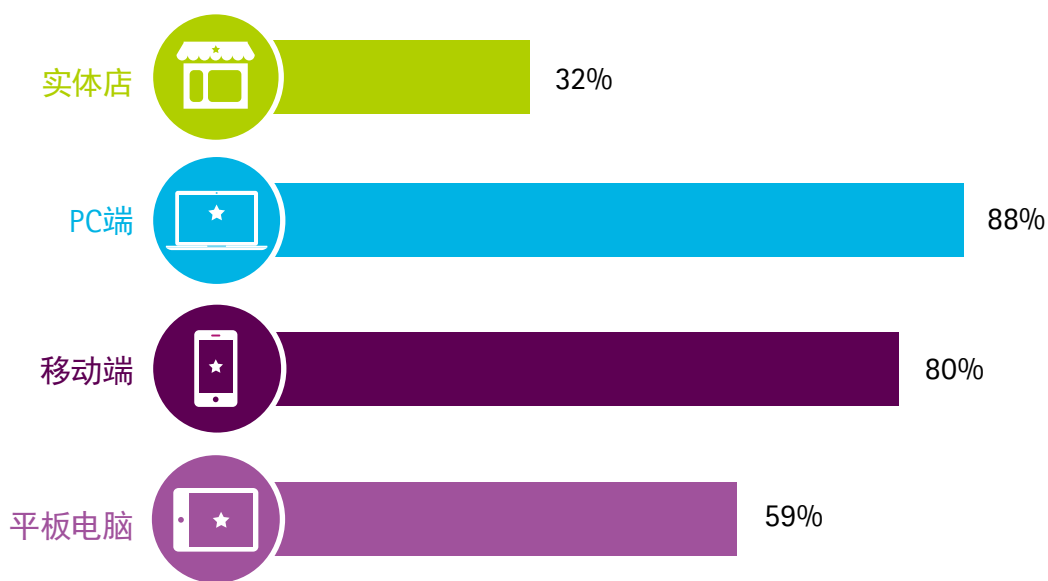
- **网络购物仍是大势所趋。**在过去一年中，只有32%的中国消费者增加了在实体店的购物频率，与其相对的，88%的中国消费者增加了在PC端的网购行为，59%增加了在平板电脑端的购物。
- **移动购物继续爆发增长。**2014年80%的中国消费者增加了手机移动端的购物频率，移动购物交易规模占在线购物的比例达到33%。

另据艾瑞咨询的统计，2014年中国移动购物交易规模超过9千亿人民币，未来几年仍将保持较快增长，预计2018年移动购物市场交易规模有望超过4万亿元¹。

从以上这些数据来看，实体店的未来，似乎真的不乐观。

但是，另一组最新数据又显示，实体店的未来，依然掌握在他们自己手里。此次调研中，有59%的受访者认为在实体店购物非常方便；而觉得移动购物非常方便的消费者只有33%。“非常方便”是一种用户体验，而提升用户体验又是所有零售商的毕生追求，透过这组数据，不难发现实体店正坐拥着这一重要优势。

图1: 过去一年, 是否增加了该渠道的购物活动 (包含浏览、购买等任何购物环节) 频率?



作为实体店聚合平台的购物中心, 也依然保持着增长势头。据商业地产研究院统计, 2014年全国新增购物中心的总数达到历史最高水平, 一线城市仍有较大发展空间, 预计到2015年底, 北上广深等中国四大城市的购物中心面积将增加约40%, 而16个较小城市的供给量将翻番, 其中增长最快的是武汉、重庆、成都, 增加至少1.5倍。除了数量上的增长, 商业地产也出现了明显的变革趋势。随着电商等业态的兴起, 实体店的价格竞争已经不具备优势, 但是线上无法提供的休闲娱乐体验逐步成为线下商业发展的重点。消费者更愿意为体验、环境、服务买单。²

注重体验式消费, 正是中国商业地产当前的变化趋势。经过过去十年爆发式的投资增长后, 中国商业地产已经进入“去粗存精”阶段, 开发商从传统的“关注业绩胜于关注消费者”, 转向“重视消费者研究”。在移动互联网时代, 消费者的购物行为发生了显著变化: 购物空间立体化 (全渠道购物)、购

物时间碎片化、购物方式移动化、信息传播社交化。购物行为的这些变化, 直接颠覆了原先在某一固定时间、固定场所进行商业消费的购物习惯。商业地产面临这种购物习惯转变的冲击, 开始出现两大变化趋势: 一是大力发展O2O, 利用互联网引导顾客的线下消费需求; 二是加强体验式产品, 与网上购物形成差异化竞争。

埃森哲认为, 这些变化趋势就是实体店捍卫自己未来的重要方式——在保持“非常方便”这种用户体验优势的同时, 借鉴并融合电商所长。具体而言, 移动端购物的发展、实体店持续回归的趋势、更多元的购物渠道需求以及消费者对最后一公里的极致追求, 将合力推动“电商”和“店商”走向新一阶段的竞争与合作。

埃森哲结合2014-2015年全球无缝零售消费者调查发现的中国消费者需求变化, 为传统零售企业总结了三条锦囊, 帮助打赢这场“逆袭”之战。

迷局1: 移动购物来势汹汹, 实体店出路何在?

移动购物是大势所趋, 但并不意味着零售商就可以放弃其他渠道。

事实上, 实体、PC端和平板等渠道的活跃程度同样在增加, 且越来越多的消费者愿意尝试在网购之后去实体店取货。而看得见摸得着的实际体验也需要实体店来补充。

锦囊一：务实投资数字技术

移动购物虽然发展很快，但端到端的体验并不令人满意。受限于网络环境、手机屏幕大小，移动端下单虽然方便，但商品信息的描述、促销信息的浏览仍不及PC端和实体店高效。在埃森哲的调研中，只有33%的消费者认为手机端购物非常方便，而认为实体店和PC端购物更方便的消费者比例分别为59%和48%。（见图2）

这一发现提示零售企业，除了积极利用数字技术继续提高移动端购物的便捷性，更要擅于通过其他渠道——特别是实体门店——来弥补移动端购物体验的不足。

埃森哲在去年的《转型无缝零售》报告中曾提出，数字技术不仅仅支持着移动端的购物，更可以用来提升门店购物体验。今年我们仍然看到了这一趋势，消费者对五大可以提升门店购

物便利性的移动数字服务表示十分期待（见图3）。零售企业若能在这五大数字服务上加大投资，便可通过提升店内移动购物体验来增加销售收入。

这五大数字服务分别是：

- 店内网购：在门店内扫描购物，商品直接配送到家
- 店内导航：在手机屏幕上显示门店全景，帮助顾客寻找所需商品
- 店内上网：在门店内提供免费Wifi
- 店内移动支付：在店内用手机自助结账，避免排队
- 店内推送：在店内用手机获取实时促销信息

需要提醒的是，并非所有数字技术投资都能获得消费者认可。对于下面这些数字服务，只有1%-2%的消费者表示感兴趣，大部分消费者并不买账：

- 连接社交媒体，了解最新趋势和朋友圈推荐
- 销售人员手持平板电脑提供服务
- 商品导购技术，如通过体型扫描为顾客推荐服装尺寸，或根据顾客肤色挑选合适的商品
- 集中提货服务，在多层或多个商场购物时，可在一个商品集中点提取商品
- 电子账单服务

图2: 在该渠道完成购物是否方便/非常方便?

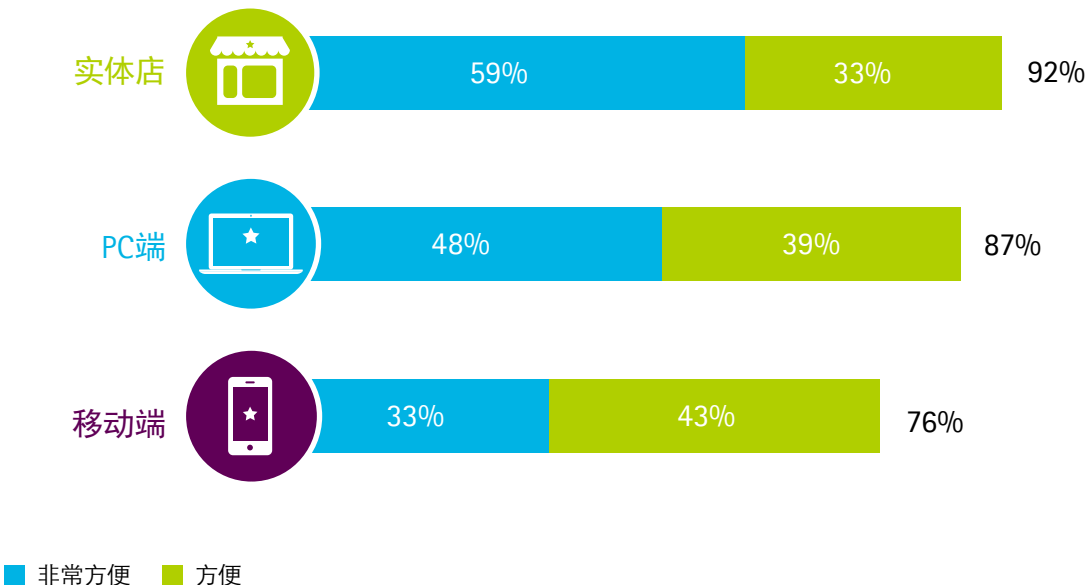
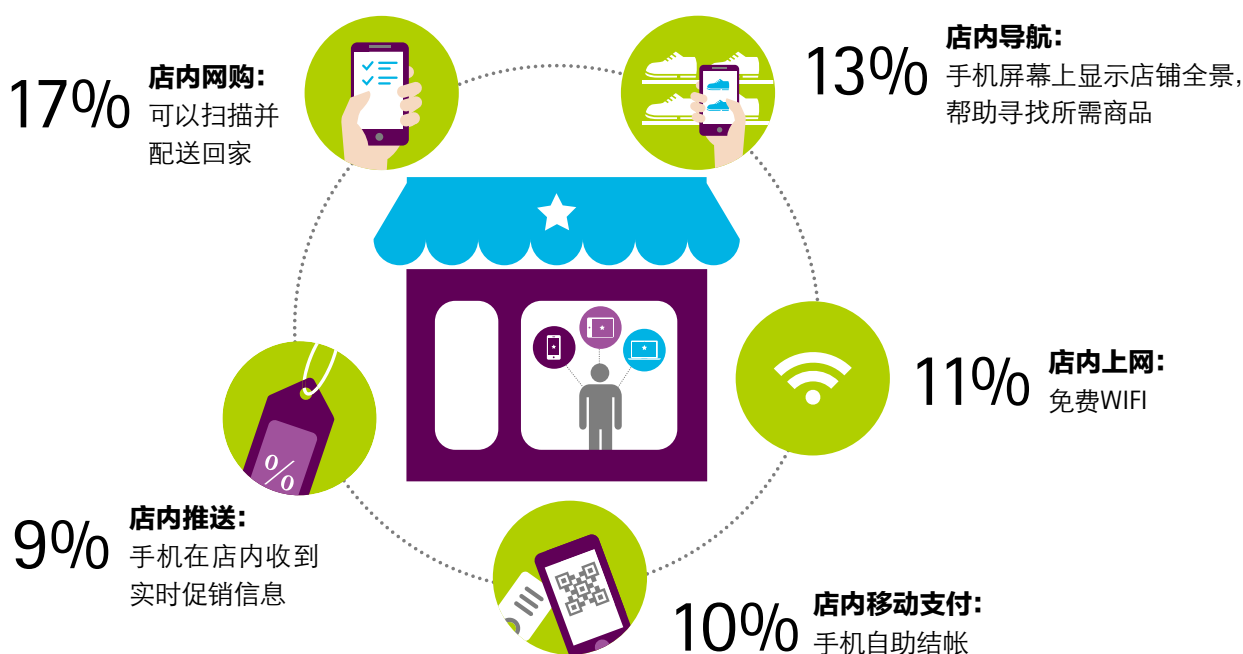


图3: 零售商有哪些服务能提高你的购物体验?



国内外很多零售商都在尝试利用新的技术手段提升顾客在实体店内的购物体验。如美国的梅西百货 (Macy's)、沃尔玛、英国的维特罗斯超市 (Waitrose)、乐购等利用iBeacons技术对店内顾客进行信息推送服务商品³, 当消费者在店内浏览相应区域时, 商家就会向顾客的手机发送相关商品信息、促销信息和优惠券; 维特罗斯还使用该技术让消费者扫描条码, 最后通过移动钱包来进行支付。

国内零售商也在积极布局移动支付, 如永辉超市、物美、卜蜂莲花、家乐福以及一些区域性零售商 (如武汉中百、苏果便利店等) 已陆续接入微信支付或支付宝等第三方支付服务。其中, 永辉超市推出的微店APP还支持线上线下单支付、线下提货和线下门店购物、手机线上付款这两种“快速通道”服务。

支持高精度店内导航和互动的iBeacons等技术目前在中国零售企业中尚不普及。不过令人期待的是, 阿里已联手一些实体商场 (如银泰百货) 通力推广逛街神器“喵街”⁴, 这是一款不仅支持商场导航、停车找位等传统购物导

航功能, 而且还可以支持店内导航、餐饮排队等新服务的一站式购物服务APP。虽然实战效果和消费者的接受程度还有待时间证实, 但这种电商平台与实体店零售商打通线上线下资源、谋求携手共赢的合作之路, 无疑是未来零售企业打造无缝零售的主要方向之一。

给中国零售商的启示

- 虽然移动购物仍将保持强劲增长, 但其它购物渠道同样不容忽视, 尤其是实体店;
- 借数字技术和移动技术提升实体店内的购物体验, 和提升移动端本身的购物体验同等重要;
- 在众多移动技术中, 零售商在场景化购物方面 (店内移动支付、店内导航) 的技术投资需要加快步伐;
- 零售企业在数字技术上的投资要务实, 并非越炫酷或者越创新就越好, 紧密围绕客户体验、基于消费者需求的技术投资才能为零售商带来真正的价值。

迷局2: 数字技术是万能的?

消费者对数字技术尤其是店内移动技术感兴趣, 但并非所有技术都能获得认可。消费者青睐的是实实在在可以提供购物便利的技术服务。技术的起点和终点都应以消费者体验为中心。

锦囊二：360度包围消费者

移动端的发展和实体店的回归，使中国消费者的购物渠道变得更加多元。一方面，各电商和零售商大平台战略的厮杀使消费者可以很简单地从一家零售商转换到另一家，削弱了零售商的品牌力量；另一方面，消费者分散和复杂的购物触点也使零售商面临更大的客户流失风险。

在任何一个触点，零售商可能只有不到一秒的时间与消费者建立联系打动他们，让他们产生购买决定。同样的，在任何一个触点，消费者都可能因购物体验不满意而改变消费决定。

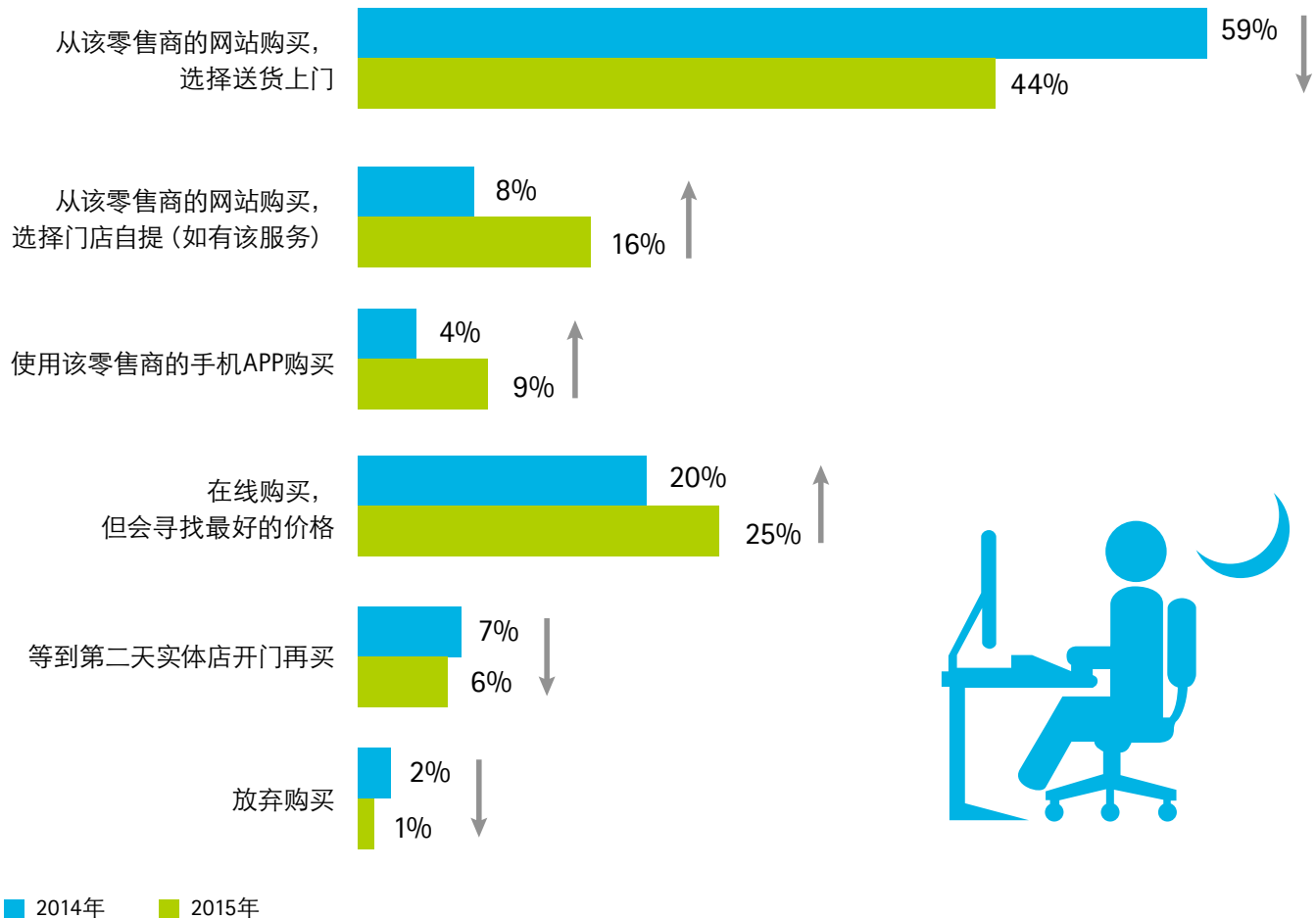
我们来看看，如果消费者打算从某一零售商处购买商品，但其门店不在营业时间，他们会有什么样的期待？（见图4）

- 只有6%的消费者愿意等到第二天门店开门；
- 69%期望能从该零售商的网站或手机APP购买，这一比例远高于全球的43%；
- 与去年相比，接受“线上购买送货上门”这种传统电商服务的消费者比例从59%下滑至44%，而倾向于“在手机APP或网上购买后去实体店自提”的消费者比例则增加了一倍；

- 另外还有25%的价格敏感消费者会因为零售商不在营业时间而放弃该零售商，转而在网上寻找最优价格。这部分人群的比例比去年提高了5%。

零售生态系统上任一触点的体验偏差都可能导致顾客选择其竞争对手的网络。要留住消费者，零售商需要在每一节点周密考量可能发生的所有消费场景，用360度的无缝体验去包围消费者，满足他们的不间断购物需求——即通过动态、开放、尤其是连续的多渠道途径实现无障碍购物。

图4：零售商有你需要的商品，但不在营业时间，你会有什么样的期待？



深耕无缝供应链

作为无缝体验的重要一环，零售商尤其需要建立实时和透明的库存管理体系，重新预估各个渠道的分配货数量，打通供应链的各个环节。

在上一年度的调研中，大部分中国消费者还更喜欢送货上门服务，而在本年度的调查中我们却发现，已经或愿意采用先在线购物再前往实体店提货的消费者比例较去年提升了整整一倍；同时，近一半的消费者在去实体店之前有兴趣在线或者用手机了解产品库存情况（见图5）。但中国零售商能为消费者

提供实时库存信息的寥寥无几。我们考察了国内24家不同品类的零售商，发现无一配备销售人员可以帮助消费者预订缺货商品。

决战最后一公里

中国的消费者恐怕是全球最挑剔的消费者。近几年，物流和配送服务的飞速发展使中国消费者对配送时间预约和代收点的要求越来越高。调研中，近一半的受访消费者期待所购买的商品可以当天到达，90%希望可以预约配送时间，33%希望附近可以有代收点（见图6）。消费者对配送速度和配

送灵活性的挑剔对传统零售商可能意味着更多的机会，这也是零售商需要极其重视并提升的购物体验之一。

未来，电商需要在城市和社区部署配送和仓储资源，或者与线下零售商合作才能满足消费者的更高需求；而线下零售商则可通过前店后仓，开发增值服务等措施激活门店的多元化功能，把线上和线下的最后一公里同时做得更好。

图5: 更多的消费者期待能够实时了解库存，并在网购后愿意去实体店提货。

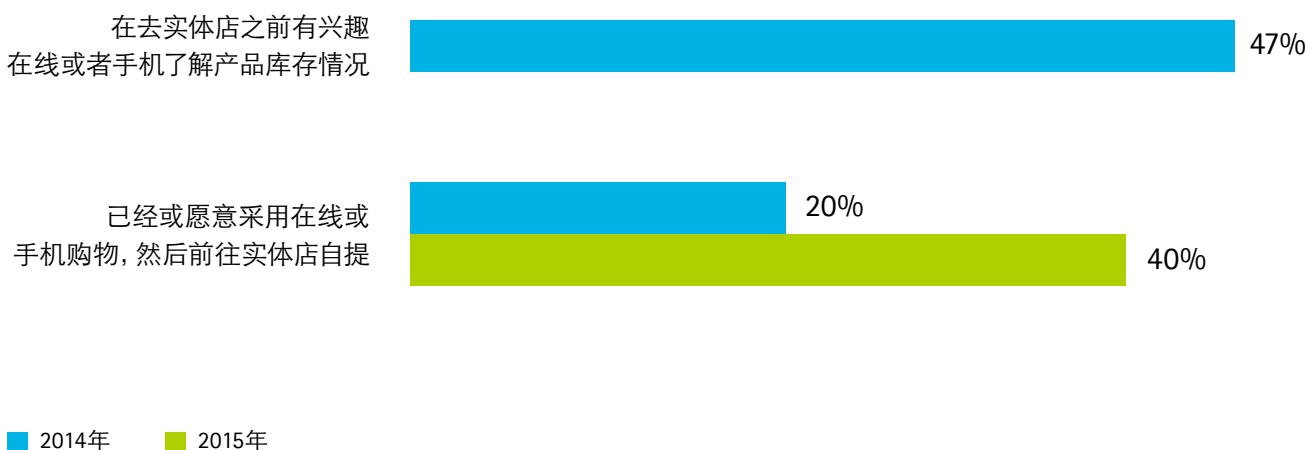
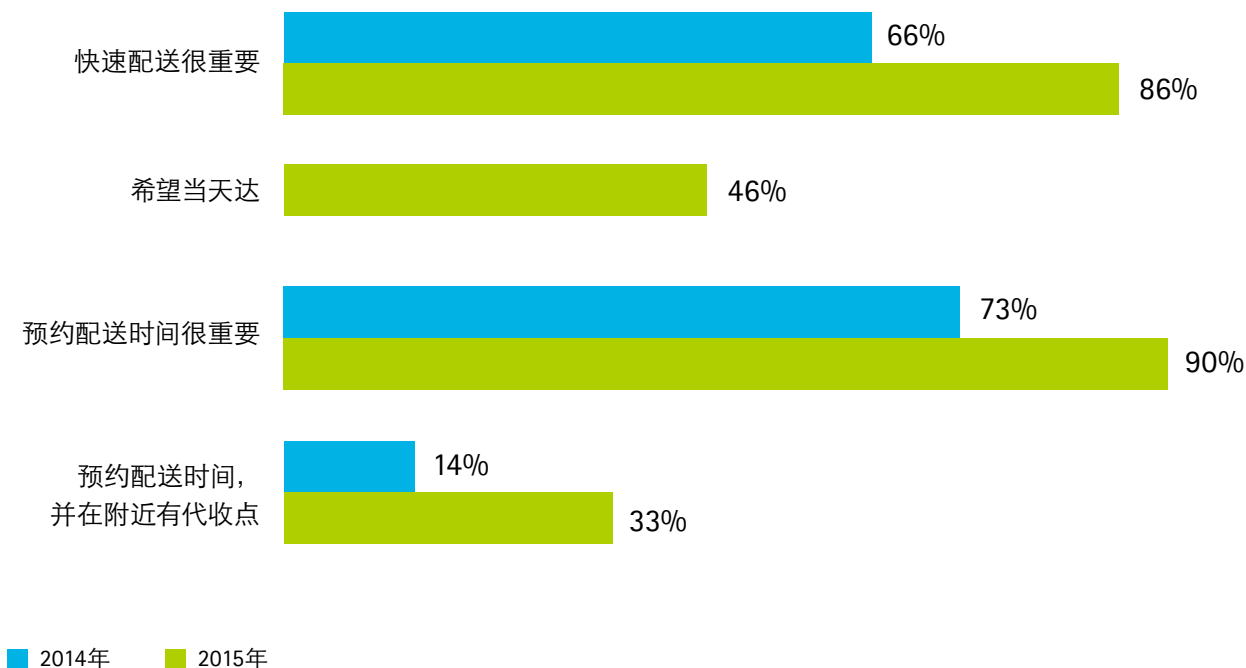


图6: 中国消费者对配送时间预约和代收点的要求越来越高。



迷局3: 最后一公里 是电商的事?

传统零售商同样需要考虑“最后一公里”的问题, 包括与线上平台打通, 提供灵活的退换货服务; 以及店内预定及配送服务。

给中国零售商的启示

- 线上零售商与传统零售商的同质化趋势, 正使零售商的品牌力量越来越弱, 与之相比, 360度的无缝体验成为决定消费者购买的关键;
- 传统零售品牌需要快速布局多渠道, 保证每一触点和场景的客户体验;
- 无缝购物对零售商的供应链管理提出了更高需求, 包括实时透明的库存管理体系、可预约的送货时间和送货地点、灵活的退换货处理等等;

- 激烈的最后一公里竞争正使线上线下零售资源进入下一阶段的融合, 而门店是传统零售商在无缝零售下半场竞争中获胜的筹码。零售商不仅要从前端对门店进行体验式改造, 更需要从后端供应链出发, 进行前店后仓、开发增值服务等多元化改造, 才能获得竞争优势。

锦囊三：抓住“挑剔”经济的商机

为我互联时代，消费者变得越来越“挑剔”，追求极致的用户体验。谁能满足消费者的“挑剔”，谁就抓住了一个新的市场机会。

我们发现，零售市场上的“价格战”正逐渐被“品类战”所取代，消费者对线上线下的价格差已不如以前那样敏感，购物的方便性和更加丰富的商品种类正成为决定消费者购买行为的两大关键因素（见图7）。因此，零售商应该充分围绕这两个关键点，挖掘增值服务的潜力，从“商品搬运工”向“服务提供商”转变。

例如，中国的消费者喜欢“定期购”服务，如果熟悉的零售商可以提供定期购服务，超过90%的消费者会增加在该零售商购买日常用品（见图8）。因此，1号店已经率先推出“定期购计划”，加入定期购计划的消费者不仅可以享受价格就低的原则——无论商品的市场价格如何变化，消费者均享受最低价格，而且可以获得极大的购物便利性，一次性设定所需商品、购买周期和订单时间，商家就会定期自动地提供送货上门服务。

迷局4：决定消费者购买渠道的关键点在哪里？

尽管价格的影响力仍然存在，但随着中国消费者网购行为更加趋于理性，购物便利性和选择多样性的重要程度正与日俱增，成为决定消费者购买渠道的关键点。

图7：相较前往实体店购物，选择在线购物的主要原因？



图8: 如果一个您信任的零售商, 基于您的购买历史和喜好并在得到您的同意后, 为您自动订购或配送商品, 您是否会增加在该零售商的消费?



除了购物的便利性, 消费者做出购买决定的另一个要素是丰富的商品种类。在埃森哲连续三年进行的无缝零售全球消费者调研中, 发现不同于欧美市场消费者偏向线上线下同价格同品类同促销, 中国消费者在线上线下价格、品类和促销的偏好呈现出更复杂的一面, 尤其是越来越多的消费者期望线下零售商提供更多品类的商品。

另外, 零售商还可以根据消费者的个性化需求开发特定的产品和增值服务, 例如聚美优品推出的闪购、全球购提供了更加优惠的商品价格和更加丰富的产品种类; 优衣库和H&M则推出旧衣回收计划, 力推可持续时尚的概念, 顾客可以将闲置的旧衣服打包送回门店回收, 同时还可以获得一张购物优惠券, 这些获得优惠券的消费者大多数都选择了现场继续购物。

给中国零售商的启示

- 挑剔的消费者带来挑战, 也意味着商机。零售商应调动一切线上线下资源, 抓住挑剔经济下的增长机遇;
- 不要陷入“价格战”或“移动战”的误区, 真正以消费者体验为中心, 通过增值服务为消费者创造更多价值, 才能赢得无缝零售之战;
- 随着传统零售商与电商的竞争从“游牧战”转向“地面战”, 未来电商与传统零售商通过积极合作, 才能扬长避短, 满足消费者的更高需求。

回归初心——消费者体验至上

中国传统零售商从感受到电商的强烈冲击，到摸石头过河尝试发展电子渠道，再到探究多渠道战略，最后发展到如今的从竞争走向竞合，唯一不变的初心便是一一以消费者体验为中心。面对疲软的消费环境和更加挑剔的消费者，如何更好地以消费者体验为中心调动线上线下所有资源，抓住每一次销售机会，是传统零售商增加收入获得可持续竞争力的关键。

为我互联：企业需要将每一名消费者都视为独特的个体，有着不同的偏好、习惯和目标。因此，必须设计出针对这些特定需要的产品和服务，切实满足广大客户的预期。

体验至上：企业仅仅通过新渠道来提供服务还远远不够，必须确保恰当、有效地利用各种新渠道，充分预计

各种场景，贯彻将客户和体验放在首位的宗旨。技术也必须务实，基于体验之上的技术才能为零售商带来真正的价值。

生态系统：没有企业能够独自掌控整个端到端的体验，所有企业都必须看清自身优势的来源，同时与生态系统中的其他组织紧密配合，从而为顾客打造最为出色的全面体验。⁵

差异取胜：线上线下零售商的生态系统越来越同质化，如何在各大平台竞争中脱颖而出，差异化发展将是传统零售商打造竞争力的关键。

关于2015埃森哲全球无缝零售调研

2015年埃森哲连续第三年在全球范围内进行了无缝零售调研，旨在了解消费者对于无缝零售的需求与变化和零售商与之相匹配的能力。调研覆盖了包括中国在内的近一万名消费者，和对13个国家近190家零售商的无缝零售能力评估。

资料来源

- ¹ “艾瑞：2014年中国移动购物市场交易规模达9297.1亿元”，艾瑞咨询，2015年2月
- ² “2015年购物中心发展趋势及数据分析”，商业地产研究院，2015年3月
- ³ “看看iBeacon走过的这一年”，www.36kr.com，2014年6月
- ⁴ “专访喵街郭大路：移动互联网如何实现智慧零售”，联商网，2015年7月
- ⁵ “迎接唯我时代指数报告——数字时代下的消费者体验”，埃森哲，2015

作者

许佑宏

埃森哲大中华区零售业主管 董事总经理

yew.hong.koh@accenture.com

鸣谢

文迪、郁亚萍和沃纯华对本文有贡献

关于埃森哲

埃森哲注册成立于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司。作为《财富》全球500强企业之一，我们的全球员工逾33万6千人，为遍布120多个国家的客户提供战略、咨询、数字、技术，以及运营服务。在截至2014年8月31日的财政年度，全球净收入达300亿美元。

埃森哲在大中华区开展业务已超过25年，拥有一支逾一万人的员工队伍，分布于北京、上海、大连、成都、广州、深圳、香港和台北。作为绩效提升专家，我们致力将世界领先的商业技术实践于中国市场，帮助中国企业和政府制定战略、优化流程、集成系统、促进创新、提升运营效率、形成整体竞争优势，从而实现基业常青。

详细信息，敬请访问埃森哲公司主页www.accenture.com 以及埃森哲大中华区主页www.accenture.cn。