

零售業如何 因應不確定 的未來



引言：

消費者選擇的黃金時代使零售商面臨新的挑戰

台灣零售行業正面臨著前所未有的考驗，今年許多企業不是業績下滑就是毛利減少，過去較常見的情境是實體店面的業績受到虛擬通路的影響，但今年卻見到線上購物業者的營運績效受到影響。第一季零售業的財報顯示只要能掌握消費趨勢而求新求變的公司，其營收與獲利多半逆勢成長，而非下滑，因此我們期望本報告能對零售業者掌握局勢，引領成長。

在1912年1月版的青年之友(The Youths' Companion)雜誌上刊登了一篇關於高露潔(Colgate)的絲帶牌牙膏(Ribbon Dental Cream)廣告，廣告語為「為了全家人」。這則廣告保證有「好的牙齒、好的健康和好的精神」。當時，像高露潔(Colgate)和寶僑(Procter & Gamble)這樣的公司幾乎只在當時流行的期刊上刊登廣告。當年是一個客戶需求更少、競爭更少的時代。因此類似的劇本很少改變。

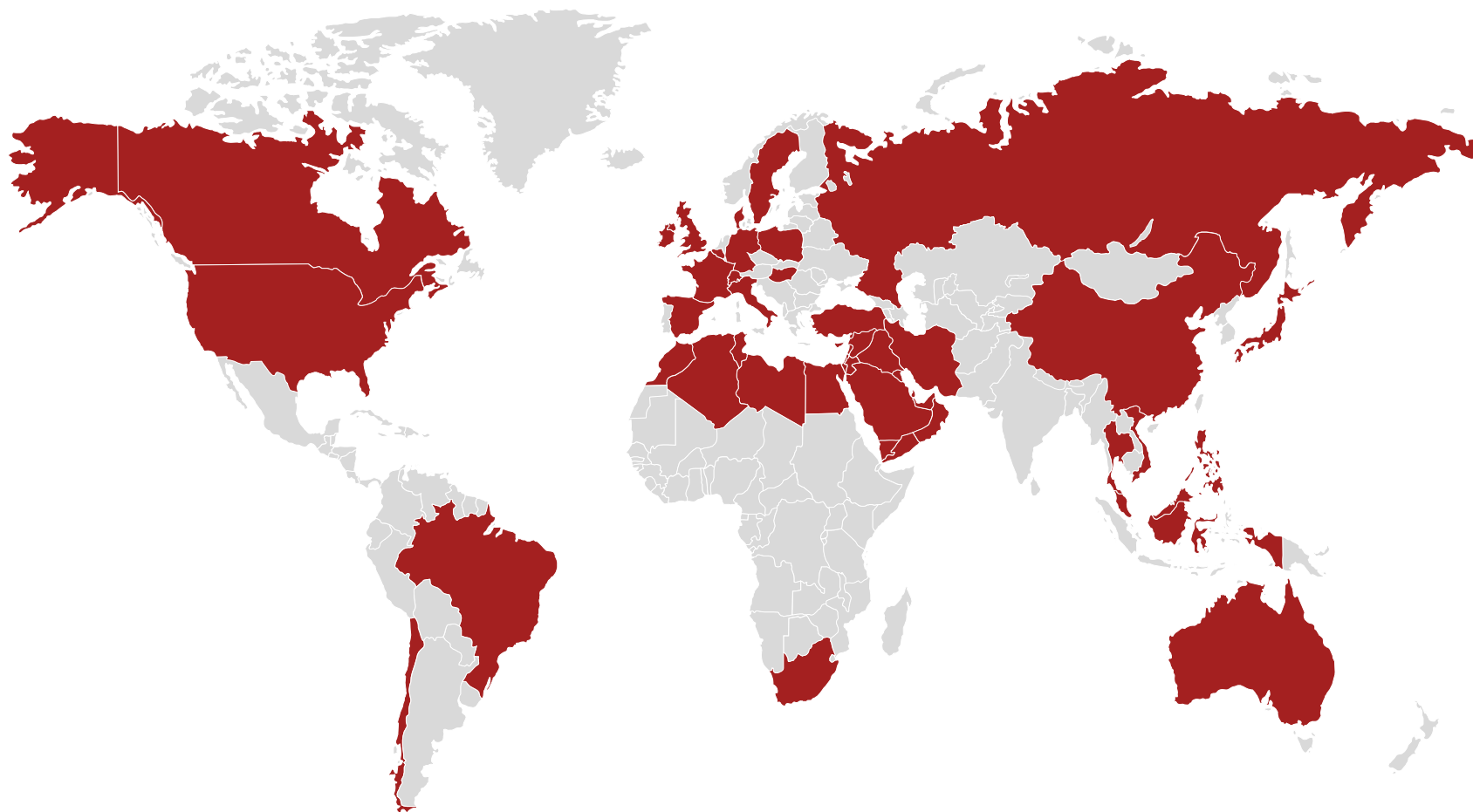
然而今天不僅沒有固定的劇本，也沒有被分配好的角色！消費者處於主導地位，因為2017年是一個選擇的黃金時代、便利和對價值的要求，透過手機只需輕輕一擊即可造訪全球市場。消費品公司受到股

東的壓力，要求他們削減成本的同時，也從這個全球市場的機遇中獲益。然而，零售業者目前處境艱難，他們往往缺乏品牌或品牌知名度，並且面臨著科技的變革，而這些變革讓他們處於不斷創新的陣痛之中。因此我們2017年的零售總報告聚焦於零售業者為了在明日的市場成長而需要的各種投資。這是PwC連續第10年發佈了關於在線購物者的研究，也是我們第六次針對全球研究。

在去年的零售報告，消費者積極參與零售社群，使用手機作為購物裝置，社群媒體的出現成為「巨大的影響者」，消費者要求更多服務導向和更具經驗與能力的店員。

今年，我們增加了幾個新的研究領域，包括亞馬遜(Amazon)的影響。我們還探討了其他的研究來源並包括了一些PwC合夥人的觀點。結果，我們認為有十個領域零售業者需要考慮投資，以保持領先地位。

我們的調查涵蓋了6大洲和29個地區，包括24,471名受訪者。



PwC的**全球零售和消費業務**，連同PwC「**研究到洞察**」(Research to Insight)(r2i)，進行了一項**全球調查**，以瞭解和比較消費者購物行為和在**29個地區**不同零售通路的使用情況：**澳洲、比利時、巴西、加拿大、智利、中國/香港、丹麥、法國、德國、匈牙利、印度尼西亞、愛爾蘭、義大利、日本、馬來西亞、中東(埃及、阿拉伯聯合大公國和沙烏地阿拉伯)、波蘭、菲律賓、俄羅斯、新加坡、南非、西班牙、瑞典、瑞士、泰國、土耳其、英國、美國和越南**。由於四捨五入，總數可能不會增加到100%。

分配寶貴的投资資金的風險，從未如此之高

對一個健康的企業來說，管理投資報酬是非常重要的。許多因素會影響到投資決策，從什麼商品到什麼季節的存貨，到在特定的地理位置開多少家門市。零售商有機會仔細研究他們在客戶體驗、員工、技術和房地產方面的投資。

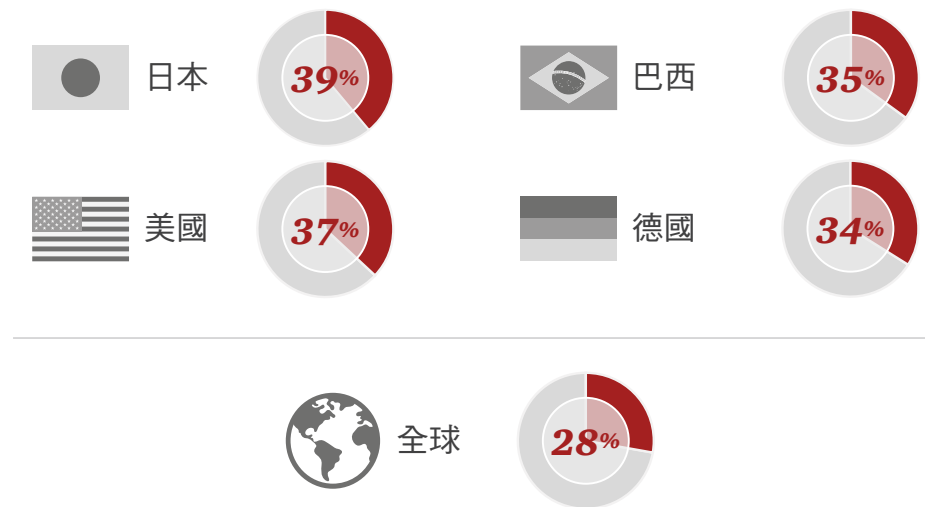
對於個別零售商來說，風險從未如此之高。首先，競爭非常激烈。我們為零售客戶服務時，發現他們不斷提到新的競爭對手如何持續破壞現狀。為了在今天的零售市場上競爭，新進入者不需要商店或倉庫，並且可以在轉角處或地球的另一端設立總部。線上的單一業務競爭者在各種產品類別中不斷冒出。根據今年的零售調查數據，右邊的亞馬遜圖表顯示了零售商如何與亞馬遜爭奪市場佔有率。在全球，有28%的受訪者表示，由於亞馬遜的原因，他們在零售店購物的次數減少了。而在美國，這個數字是37%。談到相當於中國的亞馬遜，阿里巴巴的子公司天貓商城，24%的中國受訪者表示，由於天貓商城的關係，他們現在在零售商店購物的次數減少了。

別忘了，品牌產品製造商正試圖建立自己的分銷網絡，以跨越「最後一哩路」，直接與消費者接觸—有時候透過客戶訂閱來實現，甚至買下一個

已與消費者建立直接聯繫的新業者，例如聯合利華(Unilever)買下刮鬍刀新創公司美元刮鬍俱樂部(Dollar Shave Club)。

有趣的是多數國家都擁有自己獨大的線上購物公司，如日本樂天、韓國Gmarket等，台灣沒有絕對獨大的網路電商，但也有眾多的電商公司，它們正影響著台灣傳統的零售業。

消費者因為在亞馬遜(Amazon.com)購物而「較少」在實體店面購物，排名前四名的國家。



資料來源：PwC, Total Retail 2017
在亞馬遜購物如何影響你的購物行為？

迫使零售商進行更明智投資的第二個因素是被稱為全球「新常态」的因素。由於世界各地的GDP增長疲乏，消費者需求疲軟將繼續帶給零售商巨大壓力，使其提供差異化的產品或服務。今年上半年台灣整體零售業明顯受到影響，營業額轉為負成長(-0.4%)，多數零售商均正面臨業績下滑的壓力，市場上斷尾求生的零售業者出現，衝擊整體市場的獲利能力。

第三，總體而言，零售業務仍在世界各地苦苦掙扎，尤其是食品雜貨、家居用品、服裝和鞋類產品。例如美國在購買力方面是全球最大的消費市場。儘管2017年美國零售額預計將增長3%-4%，而2016年則增長3.8%，但大部分增長都來自線上銷售，因為商店銷售收入增長僅為1%左右¹。事實上，過去幾年零售收入的增長幾乎完全是由線上通路推動的，線上通路的增長速度比起整個零售行業高出7%。簡而言之，在線上銷售收入增長之外，美國傳統零售商面臨的是銷售持平或下降。

表現最好的零售商在許多方面都做出了回應。諾德斯特龍百貨公司(Nordstrom)的投資成為了全通路的客戶服務和創新的典範，成為了諸如

Bonobos、Madewell和J. Crew等垂直整合品牌的平台。薩克斯第五大道百貨公司 (Saks Fifth Avenue) 在曼哈頓市中心推出了模仿其網站佈局的商店；百思買 (Best Buy) 打造了一項新的定製零售技術援助業務。而在英國，瑪莎百貨(Marks & Spencer)已經制定了一個整合商店和網絡產品的新標準。在中國，阿里巴巴(Alibaba)正在重新定義傳統的零售和娛樂方式，其提供的服務不限於購物，而是成為購物者的首選造訪網站。在歐洲，線上平台Zalando已經成為購買時尚和配飾的主要中心。這些零售商都在為消費者提供一種無縫體驗，無論他們是在商店裡購買，或是利用電腦、手機、還是平板電腦。認為相較之下，台灣電商普遍保守，營運上的創新不足，忽略了數位人口的需求變化，競爭差異化不足，相對的讓市場上新進的對手有機可乘。那些發現自己被科技拋在後面，以及無法提供頂級消費體驗的零售商，將貢獻市佔率給那些能順應潮流的零售商。那些成功者已經投資了全通路模式(Omini-Channel)，並提供差異化的產品和客戶服務，以吸引消費者。²

1. Fitch Ratings Services, December 12, 2016, "Battle for Customers Persists in 2017 for U.S. Retail, Restaurants. (惠譽國際信用評等服務，2016年12月12日，2017年美國零售和餐廳爭奪消費者之爭。)

2. Fitch Ratings Services, December 12, 2016, "Battle for Customers Persists in 2017 for U.S. Retail, Restaurants. (惠譽國際信用評等服務，2016年12月12日，2017年美國零售和餐廳爭奪消費者之爭。)

當然，我們並不認為這些投資對零售商來說是件容易的事。由於大多數零售商不像他們的製造業合作夥伴那樣具有全球規模，也沒有像他們那樣擁有龐大的資產負債表，因此零售商很難找到資源來投資於這一塊業務。從PwC/SAP對零售商的調查中，右邊的圖表顯示了有限的投資能力所造成的影響。

作為消費者，我們都享受著全球市場帶來的選擇和可負擔費用。不像那些100年前發表的高露潔廣告，權力已經從那些製造和銷售產品的業者轉移到購買這些產品的消費者。但是，為消費者提供持續的價值和便利，使得零售商獲利的門檻愈來愈高。這份報告為零售商要在這個高要求的全球市場上站穩腳跟的投資提供了一些見解。

我們希望能協助您應對這種瓦解性風險，並在您執行策略優先事項時做出正確的選擇。

謹此致意

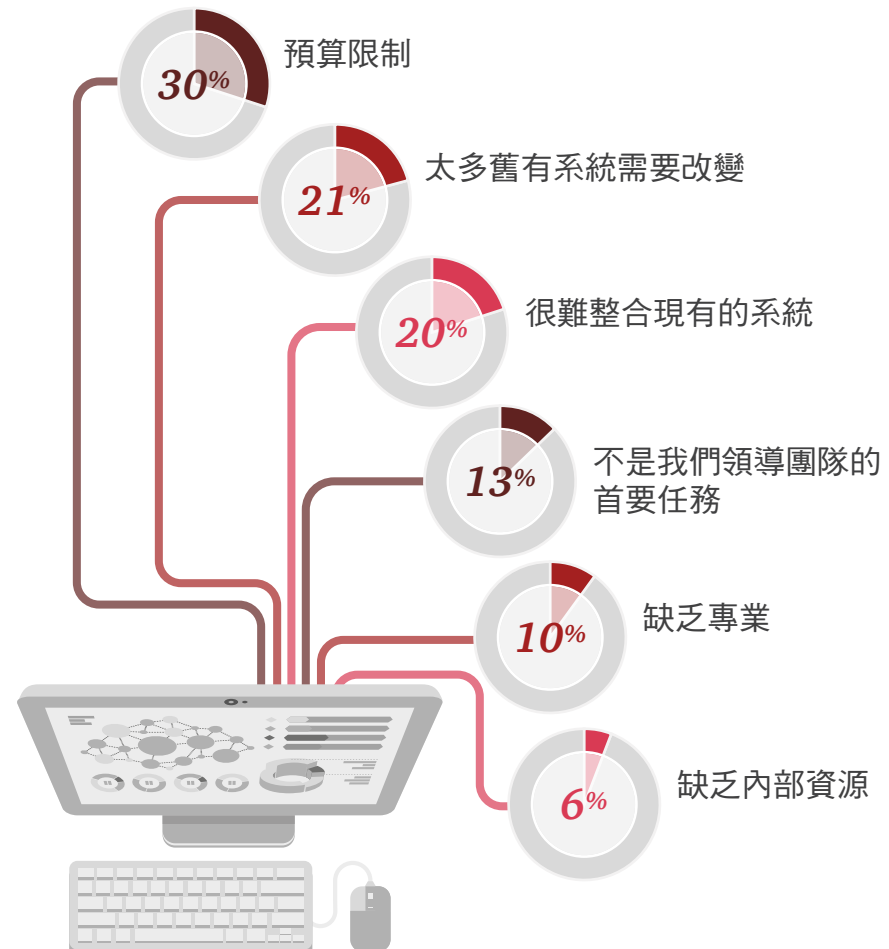


資誠聯合會計師事務所
暨聯盟事業
所長暨執行長
周建宏 Joseph Chou



資誠企業管理顧問股份有
限公司
副董事長暨總經理
劉鏡清 Paul Liu

在為消費者提供全通路的體驗時，你面臨的最大挑戰是什麼？



資料來源：PwC & SAP Retailer Survey; Base: 312

在2017年，零售商面臨著數十年來競爭最激烈的環境。隨著消費者對線上購物的偏好持續轉變，全球許多地區持續的低成長環境，以及一個要求成熟科技且無情的全球市場，若干零售商正面臨著生存的威脅。在世界一些包括美國在內的成熟經濟體，年末聖誕假期的疲弱業績只會加深其對傳統零售業未來的擔憂。

在PwC2017年的全零售調查—迄今為止最全面的調查—我們針對29個地區，近2.5萬名網購者進行了調查，詢問他們的購物行為和期望。他們的回答可以幫助零售商解決他們應該投資在什麼地方的問題，不僅是為了生存，而且是在未來能興盛成長。在接下來的幾頁中，我們列出了10種不同類型的投資，零售商可用來投資於他們的未來。

為未來打造：零售商的10個投資領域



行動網站



資安平台



人才



忠實客戶



大數據的見解



展示間



亞馬遜的策略



真實性



講述品牌故事



健康與保健

投資「行動網站」，而不是行動APP



在2014年版的全零售總報告中，我們向消費者詢問了一系列的問題，有關他們是否喜歡透過零售商的行動網站或行動APP購物。結果是相當平均的，消費者傾向於使用行動APP來獲得積分獎勵和從零售店獲得積分，但瀏覽行動網站則要求方便得多。從那時起，有大量證據證實了行動網站的優越性，以及APP嚴重過載問題。

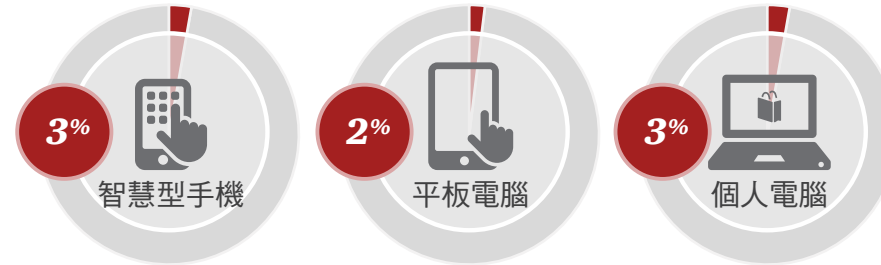


本文暫時不討論行動網站與行動APP的問題，透過手機逛網站及購物的情況愈來愈普遍而作為購物裝置的智慧型手機仍在持續普及中。根據今年的調查，雖然實體店面購物仍最受每日和每週購物者的歡迎，但手機購物的頻率已經超過了平板電腦購物，並且即將趕上個人電腦(PC)購物。「行動/智慧型手機購物—此時此地」的圖表顯示了，在每天和每週的購物者中，更高比例的全球受訪者表示他們用智慧型手機購物的頻率高於平板電腦。事實上，對於每天的購物者而言，透過智慧型手機逛網站的比例已經與PC相同。

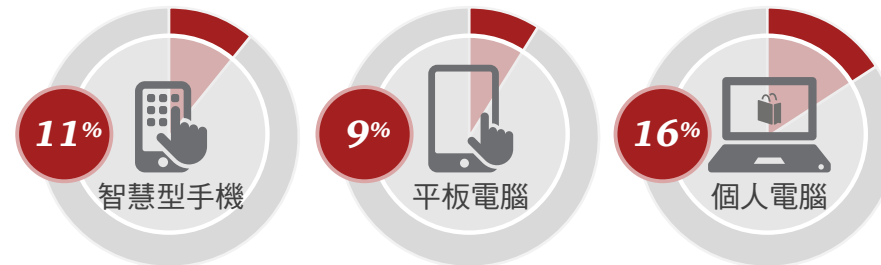
此外，用手機逛網站的趨勢有很大的成長空間，因為基於經驗的限制可能很快就會得到改正。舉例來說，我們在全球的調查對象認為螢幕大小是行動購物的最大障礙(40%)，26%則表示另一個障礙是手機版頁面不易瀏覽。

行動/智慧型手機購物—此時此地

每日



每週



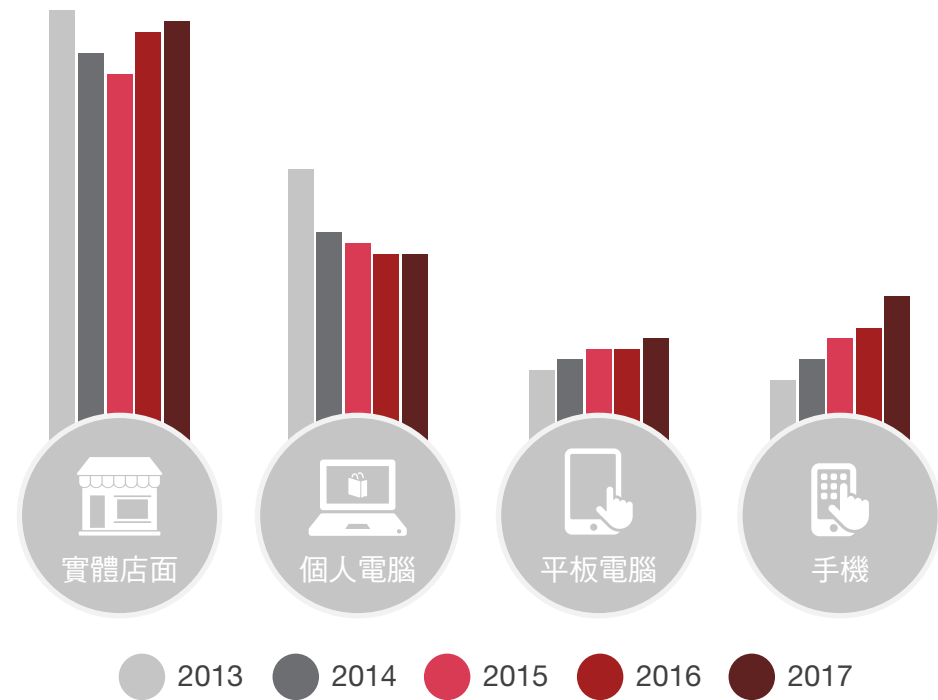
資料來源：PwC, Total Retail 2017; Base: 24,471
你多久用以下的購物通路購買產品？

隨著手機界面的操作性不斷改善，用手機逛網站及購物也會變得愈來愈受歡迎。右邊的圖表顯示了我們調查對象的購物偏好隨著時間的推移發生的變化，說明了行動購物在其他數位通路上的持續穩定成長。在這張圖表中結合了我們過去五年來調查的每日和每週的使用情況，其結果顯示，用PC逛網站變得較不受歡迎，而透過平板電腦的逛網站則相對平穩，透過手機逛網站的比例則穩步攀升。

接下來要談的是購買。當我們問受訪者，「你用智慧型手機線上購物時，做了以下哪些事情？」全球調查對象中有37%的人表示他們直接完成付款，僅排列在44%的「研究產品」，以及38%的「比價」之後。如今，許多消費者的購物旅程將手機用作三種用途：研究工具、逛網頁購物的工具和支付方式。

「我們正和手機處於一個轉折點。」PwC美國零售和消費負責人 Steve Barr 說道，「消費者更加自在地使用他們的手機，不僅是為了尋找價格和產品，而且是為了真正完成交易。事實上，超過三分之一的美國受訪者表示，他們使用自己的行動裝置進行購買，這一比例高於此前的調查。」³

歷年來，購物通路使用頻率的變化



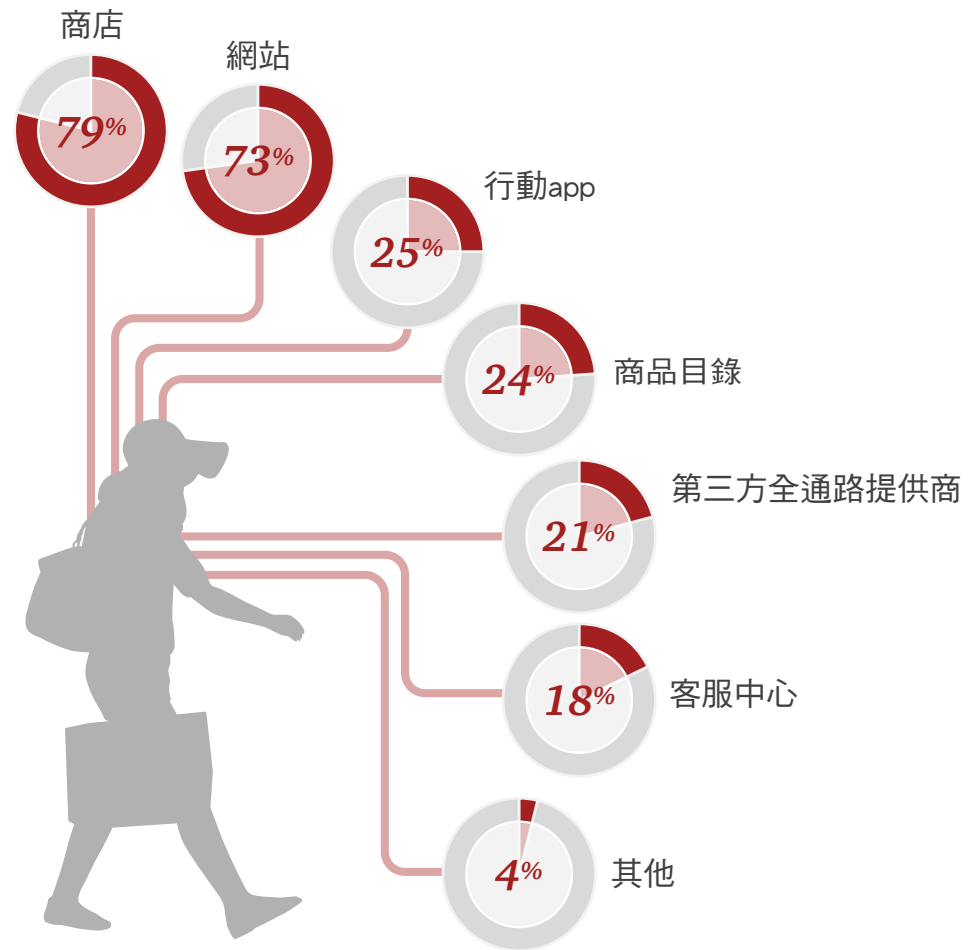
資料來源：PwC, Total Retail 2013-2017
 註：圖表代表每日和每週使用的總和

3. PwC的訪談

這意味著零售商必須優化手機裝置的行動體驗。當涉及到手機版頁面與APP的時候，這已經不是一場公平的較量了。由於手機用戶厭倦了下載多個只會使用幾次的APP，所以APP的使用情況正在惡化。例如，在2016年5月，美國前15的APP發行商的APP下載量比去年同期下降了20%⁴。右邊的圖表是基於PwC/SAP對主要多通路零售商的調查⁵，絕大多數零售商表示，他們的兩個主要銷售通路分別是79%的「商店」和73%的「網站」。只有25%的人選擇了「行動APP」，勉強贏過24%的「商品目錄」。

在中國尤其如此。中國消費者的行動體驗主要由微信(WeChat)主導，微信每個月的活躍用戶超過7.5億。大多數品牌和零售商選擇整合到微信的行動錢包平台，而不是開發行動APP。例如，作為中國最大的電子商務公司之一，京東商城(JD.com)與騰訊(Tencent，微信的母公司)結成戰略合作夥伴關係，使他們成為微信行動支付的專屬獨家購物通路。如今，該入口網站已成為京東商城獲得新用戶的主要通路。2015年11月11日線上購物光棍節期間，京東首次用戶中有52%來自微信APP。

用於創造銷量的通路



資料來源：PwC & SAP Retailer Survey; Base: 312
你的組織使用下列哪些通路來創造銷量？
註：調查對象須選擇所有適用的選項。

4. SensorTower, Nomura Research (野村綜合研究所)

5. PwC/SAP調查由71%的多通路零售商組成。

當我們直接詢問零售業主管他們計畫在哪裡進行投資時，他們的回答顯示了他們對手機的重視。在Shop.org的一項針對零售業主管的調查中，當被問及2017年大部分的科技投資在哪裡時，39%的人選擇了手機，只有6%的人表示在店內。有趣的是，PwC在市場上看到了此種動態的證據。例如，Facebook的全球垂直戰略總監Nicolas Franchet—其投資組合包括Facebook與零售商的業務—在11月向PwC表示，擁有一個全面的戰略，在一個分散的環境中提供人們無縫的體驗，是零售商推動成長的最佳方式。這包括零售商讓購物者直接從Facebook鏈接到他們的行動網站，而Facebook每月則有超過10億人透過手機連接。⁶

PwC資誠合夥人劉鏡清表示台灣目前大多數的網站並未針對手機設計「真正滿足使用者需求的使用介面」，消費者要更多功能時就須轉至PC界面，這對有心經營且有創新企圖的零售業者而言，是一大好契機，愈早投入勝出機會愈大。

PwC資誠零售業顧問陳欣怡進一步說明：近來新加坡網購業者蝦皮拍賣在台灣快速崛起正是察覺消費者使用習慣的變化，不同於既有電商平台，蝦皮在一開始就考慮到行動網站的平台設計，而非單純的手機APP，蝦皮賣家可以利用手機快速的將貨品上架銷售，即拍即賣，簡化商品上架程序；同時也輕鬆轉換買家至賣家身份，交互影響下，更快速地擴展活躍用戶數，成為快速崛起的電商，也撼動了其它知名傳統電商的市場地位。

6. Global R&C Academy訪談，2016年11月

投資「人才」



實體店並不會消失。與此同時，數位體驗對消費者來說相當重要。因此零售商在尋找人才的過程中需要考慮這兩種因素。



右邊的圖表說明了商店並沒有消失，提高店內人才的需求只會變得更加迫切。

考慮到商店的基礎地位，每年我們都會詢問全球受訪者關於提升店內的客戶體驗。在去年的一份報告中，我們注意到消費者對服務的期望值提高了，這意味著那些精通於技術和相關產品知識的優質店員，已經成為了商店體驗的真正差異化因素。

今年，銷售人員的重要性就更加明顯了。當我們要求我們的全球受訪者評估某些屬性對實體店面購物體驗的重要性時，78%的受訪者回答說，「銷售人員對產品系列的深入瞭解」對消費者來說是最重要的因素。根據受訪者的說法，影響實體店面購物體驗的另一個重要因素是，「能夠快速查看其他商店或線上庫存」，我們的全球受訪者有68%提到這點。這在很大部分也是衡量銷售人員對商店的產品、系統、科技和商店網絡的熟悉程度。因此，這一發現也在某種程度上對員工的重要性給予肯定，同時也說明，培訓門市的員工是值得投資的。

但店員只是零售投資人才的一部分。事實上，由於現在一些零售商甚至沒有經營實體門市，所以培訓門市員工的投資想法是無意義的。另一方面，無論零售商是否有全球商店的駐點或者僅僅是一個銷售單一產品系列的網站，對行銷和社群媒體專業的投資則是必須的。

實體店面購物—根據我們過去5年的調查顯示，相當大比例的全球消費者每週至少實體店面購物一次



資料來源：PwC; Total Retail 2013-2017
註：圖表代表每日和每週使用的總和

今年，當我們詢問哪些線上媒體可以激發購買時，社群網絡對我們的受訪者產生了壓倒性的影響，47%的人選擇「社群網絡」或「視覺性社群網站」作為他們的主要動機來源。今年我們還瞭解到，社群媒體與最受歡迎品牌的互動，使我們44%的全球受訪者在品牌上花了更多的錢，並促使46%的全球受訪者對品牌的認可超過了以往的程度。我們相信，在行銷部門投資社群媒體人才可以產生一個正向的投資回報率。這些員工可以創建社群媒體行銷活動，追蹤社會潮流，監控網上關於零售商的評價，並對消費者做出適當的社群媒體回應。

對於零售商來說，最重要的人才問題可能與高階管理層（C-suite）有關。數十年來，零售商基本上需要兩種管理技巧：一是不動產，即管理實體商店網絡，二是商品銷售，讓產品上架銷售。如今，這些技能已須改變，它需要與數位、全通路、供應鏈和營運相輔相成。PwC合夥人Tom Johnson 表示，「對於零售商而言，傳統上銷售一直是一種『推』(Push)的模式，而管理的注意力則集中在開設商店和推出產品。」「如今，建立實體商店網絡並不是那麼重要，因此，能力的要求已經改變了。零售商們真正需要考慮的是：他們的管理團隊是否真的將新零售議題排在新的優先事情上？」⁷根據Johnson的說法，零售商需要加強其最高管理層的數字和營運，才能以管理萎縮的實體商店網絡，更複雜的供應鏈，數位創新，並推出新的服務來留住忠實的消費者。

PwC資誠合夥人劉鏡清認為，台灣零售業者應強化高階主管的「數位領導力」，過去零售業者高階主管的成功不在於數位能力，當高階主管必須帶領團隊數位轉型時，常受制於自身的數位領導力及過去的勝利方程式，常形成下層很急上層不急的現象。

建議零售業者可善用以下四步驟建立自己的數位領導力：

- 掌握數位變局，訂出適切目標
- 提出正確問題，引導正確決定
- 規劃數位轉型與執行計畫
- 部署數位人力或組織

零售商們真正需要考慮的是：他們的管理團隊是否真的在處理新零售的優先事項？

—PwC合夥人Tom Johnson

今天，相關性是建立在數位和技術知識的基礎上。那麼店員、公司員工和最高管理層需要反映消費者情況：如果零售商不精通社群和數位科技，這對年輕、精明的消費者或潛在的員工來說則是無意義或不具吸引力的。

7. PwC 的訪談。



投資於「大數據的見解」， 而不僅僅是數據收集

對於零售商來說，最重要的議題之一就是將大量的客戶數據轉化為可採取行動的見解。

在2017年PwC/SAP的零售商研究中，零售商表示，從大量消費者數據中創造價值是他們面臨的最大挑戰。

如今，零售商擁有的數據和他們從這些數據中獲取見解的能力存在巨大差距。從消費者到店面狀況，到各店和倉庫的即時庫存，到消費者在零售網站上停留的時間，零售商在區分已蒐集的數據和已採取對應行動的數據間遇到巨大的阻礙。

39%

的零售商認為「能夠將消費者數據轉化為聰明和可行的見解」是他們面臨的最大挑戰之一

資料來源：PwC & SAP Retailer Survey; Base: 312

你認為在滿足客戶期望的競賽中，你的組織面臨的最大挑戰是什麼？

根據我們的調查問卷，右邊圖表顯示的差距分析，指出了對店內消費者來說，什麼是重要的，對比於他們的滿意程度。數據是這些領域中缺失的一環。例如，在「快速檢查其他商店或線上可用庫存的能力」的重要性和滿意度之間的差距，說明了消費者對商店的庫存資料不能更透明感到沮喪。當然，舉一個在康乃狄克州郊區的連鎖商店為例，系統可以

顯示哪些門市可以找到一雙最新的籃球鞋，但當其中一間分店很快地就賣完這雙鞋後，該店店員是否能夠告訴消費者到哪間分店可以買到？且可即時預訂，甚至可對消費客戶做關聯性推薦。

事實是，大多數零售商的系統不夠強大，不足以反映每分鐘的可用庫存情況，更不用說準確、即時地向消費者傳達訊息了。在最近一次由PwC贊助的會議上，一位演講嘉賓告訴我們，零售商需要一個整合的數據平台，這樣他們就不會有「20個版本的真相」了。

總結：實體店面的屬性—重要性與滿意度

重要性		滿意度
78%	銷售人員對產品系列的深入瞭解	63%
68%	能夠快速查看其他商店或線上即時可用庫存的能力	58%
59%	即時、專屬於個人的產品/服務	50%
59%	能夠在店內電腦上看到/訂購更廣泛的產品	53%

資料來源：PwC, Total Retail 2017

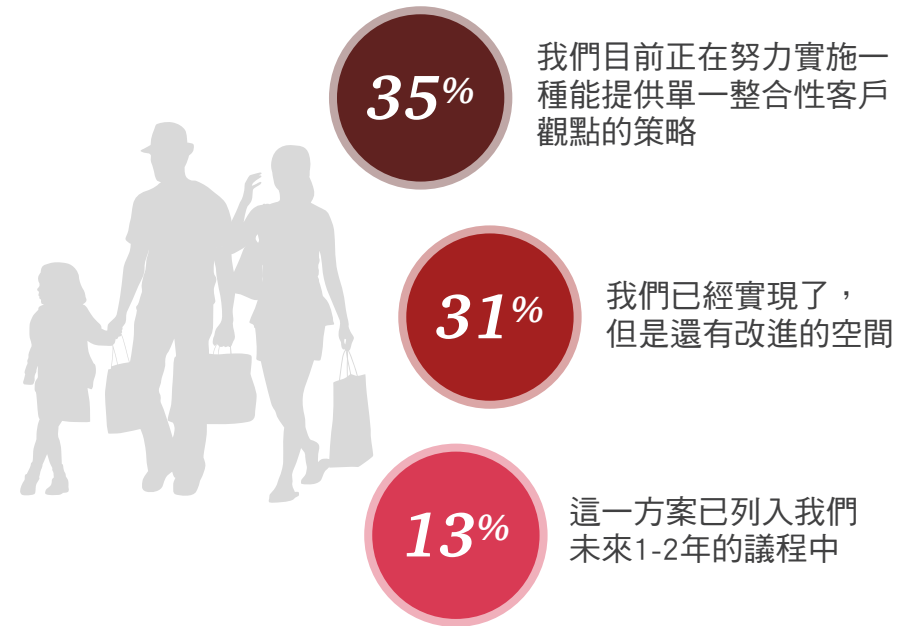
總結圖表顯示了總體重要性vs總體滿意度—顯示最大差距的屬性請評估以下屬性對你的實體店面購物體驗的重要性。

另一個巨大的數據缺口則是對即時產品/服務的渴望—59%的受訪者認為很重要—以及零售商滿足這些期望的程度。只有50%的受訪者對零售商的回應感到滿意。消費者傾向於在店內購買什麼產品的數據當然是可以取得，但很少會轉換成透過E-mail、社群媒體、APP或簡訊提供適合或客製化的產品/服務。更有效地利用數據以瞭解消費者的整體面向，是零售商的「待辦事項」，零售商才能掌握投資在消費者的哪些需求。從右邊的圖表，PwC/SAP對零售商的調查中，我們可以很清楚地看出這種自我認知。事實上，根據數據來看，79%的零售商在當前或未來議程都有此自我認知。

擁有適當的分析能力也是很重要的。「這個問題不是沒有足夠的數據，尤其在現行愈來愈多線上資料及線下行為都被數位化地追蹤著；真正的挑戰是作出能讓消費者及零售商都受益的分析，例如透過數據提供客製化的愈來愈好的產品/服務」賓州大學華頓商學院貝克零售中心的研究主任Denise Dahlhoff說道，「分析專家是當今零售商的一項關鍵資產，而巧妙的運用數據則是一種競爭優勢。」預測分析需要在整個過程的各個階段都足夠精密—從抽樣到建立模型，再到從結果產生結論。

PwC資誠合夥人劉鏡清認為台灣普遍面臨數據人才不足問題，最常見到的問題是資訊人員懂技術不懂業務，業務人員懂業務不懂技術，業者不妨考慮

超過三分之一的零售商正在努力實施一種能提供單一整合性客戶觀點的策略，還有另外三分之一的零售商希望在這方面能有所改進。



資料來源：PwC & SAP Retailer Survey; Base: 312
請指出你的組織的成熟度，在所有通路中確定一個整合的客戶觀點

將業務精英集合，先共同對客戶進行「客戶區隔(segmentation)」，再以區隔後的客戶為核心，規劃出客戶行為與需求，再利用大數據驗證想法，找出正確方向。如此，應可將數據能力發揮進而協助業務成長。



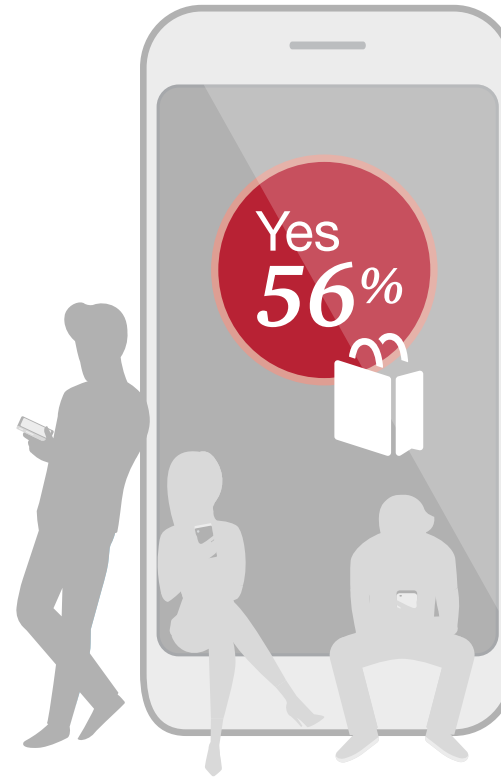
投資於亞馬遜(Amazon.com)式的策略

很少有真正的全球零售商能銷售各式各樣的商品，而全球領先的零售商都是歷史悠久的公司。在最新版的美國零售聯合會(National Retail Federation)的世界前250強的零售商名單(發表在2017年1月)⁸，Amazon.com排名第十，從前一年的第12位爬升上來，比起其他競爭對手亞馬遜為相對年輕的公司，其成立至今不過20多年時間。

亞馬遜透過其創造性和看似永無止境的顛覆性創新，在零售方面樹立了許多新標準，讓購物和生活變得更簡單、更方便、更有趣。想想Amazon Echo的語音訂購和其他互動方式；Amazon Dash button可以協助再次訂購家庭日用品，比如咖啡和洗衣精；亞馬遜的無人機送貨速度更快，效率更高；即將推出的Amazon Go商店將提供免結帳購物；以及Amazon Studios的電影發行。⁸

根據我們的調查顯示，在全球受訪者中，超過一半是亞馬遜的客戶。然而，這一比例在各國差異很大。雖然日本、義大利、英國、美國和德國的股份超過90%，巴西(47%)和澳洲(37%)則比較低。在中國，消費者對在地版亞馬遜——「天貓」——也有類似的行為模式：97%的中國受訪者稱自己為顧客。

你在亞馬遜(Amazon.com)購物嗎？



資料來源：PwC, Total Retail 2017; Base: 24,471
你在亞馬遜購物嗎？

8. nrf.com.

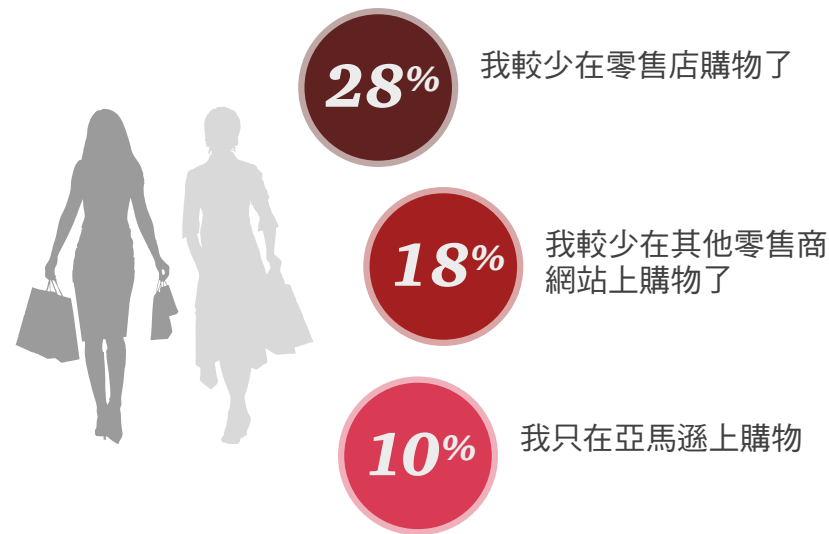
我們的調查提供了關於亞馬遜對購物行為的影響的量化數據(按國家)。總的來說，亞馬遜有兩種影響：第一種是，購物者使用亞馬遜來研究價格和產品(根據我們受訪者的全球平均水平，分別為47%和39%)。第二個影響是它對其他零售商的競食效應，包括線上的單一業務競爭者和傳統零售商。正如右邊的圖表所顯示的那樣，28%的全球受訪者表示，由於亞馬遜的原因，他們在零售店購物的次數減少了，18%的購物者說他們在其他零售商的網站上購物的頻率降低。例如，在加拿大，有24%的受訪者表示，他們之所以減少在實體店購物，是因為他們對亞馬遜的熱愛。根據PwC加拿大合夥人Lino Casalino的說法，這種現象已經引起了CPG(消費品)公司的注意。「CPG公司正試圖找到一種與消費者建立直接關係的方式，」Casalino說，「由於他們看到實體店變得不那麼重要，他們現在非常專注於與消費者建立聯繫。」

考慮到亞馬遜模式帶來的巨大影響，其他零售商該如何應對呢?當然，從一般的角度來說，它有助於在一個小眾市場中享有聲譽，能夠降低成本，並能靈活地提供各式各樣的創新產品。投資於及時供應鏈也是很重要的。亞馬遜的影響已經提高了每個人對產品送達速度的期待。為保持和提供所有消費者期望的優質購買/運送/交付體驗，零售商需要即時的資訊，以確保他們的線上、物流和供應鏈運作以最高的效率運作。藉由這種投資，零售商可以更好

地管理產品需求、追蹤進出的庫存、提高效率、及改善消費者服務。

綜觀全世界，中國提供了一些成功的電子商務合作的優秀案例。在中國，天貓和京東佔據了所有B2C電子商務的75%以上。為了與中國的網購者產生關聯性，零售商和CPG公司必須與這些平台合作，建立品牌知名度，吸引消費者，並創造銷量。例如，在每年11月的光棍節—中國最大的購物節—梅西百貨(Macy)與天貓國際(Tmall Global，一個跨境購物平台)合作，讓中國消費者透過虛擬實境體驗梅西百貨具代表性的紐約商店。

在亞馬遜購物如何影響你的購物行為？



資料來源：PwC, Total Retail 2017; Base: 13,675

透過幾種特定的方式，零售商可以善用他們的資產並發揮他們的優勢：

- **善用實體店面呈現的優點。**消費者在購買前仍然喜歡觸摸、感覺和試穿。為了讓造訪商店變得更具吸引力，零售商應該投資於一個宜人、有吸引力的店內環境和合適的商店位置，並確保將實體店與線上通路連接起來，亦即店內沒有的商品，可提供網上訂購。此外，他們可考慮什麼樣的特別活動會引起他們的目標客戶的共鳴。例如，一些VIP客戶活動，比如獨家的時裝展示、茶點、購物顧問的建議等；符合零售商品牌的主題研討會和課程（例如：繪畫和工藝美術課、瑜伽和營養課、音樂表演、書籍閱讀，或其他的演講）。此外，擁有實體商店網絡的零售商有機會在他們的商店周圍建立地方社區，通過面對面的活動進行互動。例如運動用品店已主辦定期的團體跑步和團體單車活動、店內瑜伽和體能課程，或例如休閒快餐的餐館和咖啡館也安排了社區活動，如團體跑步和清潔日。
- **實體店員工的優勢。**個人的互動、建議和關係對許多消費者來說是很重要的，也可補足數位通路的不足。因此，通過雇用合適的人才和培訓員工來投資商店員工可以給零售商帶來優勢。員工可以妥善運用零售商的客戶數據，例如提供客製化的建議，包括主動邀請客戶到商店。他們還可以提供獨特的店內服務並且也為消費者所看重，例如風格諮詢、簡易臉部按摩或坐式按摩。

- **獨一無二的獨家商品。**吸引人的零售商自營品牌可以使零售店成為一個人們專訪的目的地，並防止被競爭對手模仿和降價。另一種選擇可能是與設計師品牌獨家合作，比如Target與Missoni、Phillip Lim和Alexander McQueen合作。

- **忠誠度獎勵。**忠誠度計畫可以吸引消費者，如果他們提供的優惠對消費者有吸引力的話。除了傳統獎勵像累積一定消費後提供滿額贈禮券，零售商可以提供消費者親自體驗的獨特獎勵(例如:邀請參加一個獨家的會見設計師或主廚的活動)。

- **多元通路整合。**亞馬遜除自建無人商店外，也併購了實體店面，透過Amazon Echo也可訂貨，甚至設立快速交貨的商店，其通路的創新能力與多元化，是值得台灣零售產業學習的。否則電商將因差異化不足而陷入利潤不佳的價格戰。

除了利用其獨特的離線功能外，競爭的零售商還需要考慮與亞馬遜在對客戶重要的功能上進行較量，包括快速結帳。例如，在實體店中，店內結帳平台的設置讓無感結帳成為困難，尤其對仍在試圖轉換到晶片技術以減少舞弊的零售商。為了跳過更艱難的晶片技術過程，提供行動支付系統可能會很有效—這一方式可媲美亞馬遜線上簡便的一鍵式付款技術。

投資於「故事」，而不是傳統的廣告



愈來愈多的人對傳統廣告不感興趣——他們想要的是他們能隨時掌握到真實資訊：他們的朋友在做什麼，哪些品牌在社群媒體上很熱門，哪些是他們最喜歡的名人的熱門話題。

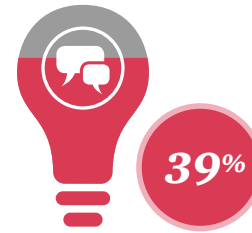


當我們問及消費者經常使用哪些線上媒體為他們的購物找到動機，「傳統」社群網絡，例如Facebook和Twitter居於首位(視覺社群網絡如Instagram、Snapchat、Pinterest和YouTube位居第五位)，其次是個體零售商網站以及比價網站和多品牌網站，如右圖表「激發購買欲」所示。

零售商和CPG(消費品)公司必須找到新的和創新的方式來講述他們的故事，並與消費者建立聯繫。舉例來說，許多西方零售商都在使用Facebook以輪播廣告將其商品目錄數位化，而中國的零售商也同樣使用騰訊的QQ/微信。為了讓消費者知道商品是否有庫存，Facebook現在可以為一些零售商提供及時的庫存連接，顯示一個商品是否有庫存，而這鼓勵了社群媒體用戶繼續訂購產品。其他的零售商也正在開發敘事故事線—比如植入廣告的短篇故事—並在Facebook和其他社群平台上發佈。

社群媒體講究的是與消費者建立聯繫。情感投入是很有力量的，而講述故事，例如透過一系列相互關聯的故事來描述產品和服務，可以成為一種有效的工具。

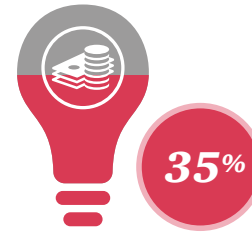
引起購買欲望的來源



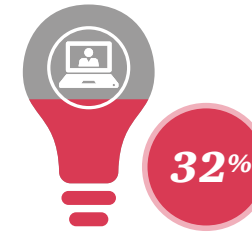
社群網絡
(Facebook, Twitter)



個體零售商網站



比價網站



多品牌的網站

資料來源：PwC, Total Retail 2017; Base: 24,471
你經常在哪些線上媒體找到引起你購買欲望的來源

以中國的阿里巴巴為例。幾年前，阿里巴巴的天貓商城非常專注於建立一個交易型的電子商務平台。然而，在2016年，阿里巴巴的戰略出現了明顯的轉變，變得更加注重內容，著重於社交互動，比如直播和虛擬實境。在競爭激烈的電子商務市場中，這些舉措加強了用戶的整體購買和消費者的黏著性 (stickiness)。

透過點擊貼文即可購買的方式，社群媒體已漸變為可購物式的網站，投資於社群媒體策略是非常有利可圖的。成功的社群媒體策略的一個關鍵要素是內容和媒體策略—在什麼平台、發佈頻率等等。應優先招聘和培訓對自家零售品牌、產品、貼文內容和目標客層非常熟悉的專業員工。另一個關鍵領域是社群媒體傾聽工具。

有時候，網路上對於某個零售商或產品的「雜音」是不利的。在社群媒體上捕捉到負面評價的線索時，可以幫助保護其品牌形象。這一領域的解決方案包括將社群媒體監控外包給專業的機構。

一家零售商網站—根據今年的調查，為激發購買欲的第二大線上來源—應與該公司的社群媒體保持一致並連接一起，以補充品牌故事，提供一致的品牌體驗，並使自社群媒體導入流量的轉換變得容易。



一家零售商的網站既是行銷工具，也是線上商店

畢竟，一家零售商的網站既是行銷工具，也是線上商店，至少應該與整體的社群媒體策略受到一樣的重視。



突破電商紅海，創造獨特價值

台灣電商正面臨成長力道趨緩及經營環境快速變化的難題中，但台灣好農的線上銷售卻連續三年超過50%的業績成長且獲利能力也逐年增加。

台灣好農的成功有五大主要成長策略：

1. 培養有信任感的忠誠客戶，
2. 透過故事及自有品牌產品，創造與其他競爭者的差異性及獨特性，
3. 透過數據分析洞察消費者喜好及需求，
4. 透過自有品牌及故事產品增加利潤，避開網路追逐低價的競爭。

台灣好農的定位是「為家人尋找在地安全的好食材」，依此信念，迄今花五年時間與消費者建立信任，包括敘述產地/小農故事、介紹各式食材、分享食譜…等，建立消費者黏著度，搭配忠誠計劃，逐步對產品及網站產生認同感，進而願意回購網站推薦產品；此外，台灣好農也持續透過數據分析結果及與消費者的互動，了解及掌握消費者的喜好及需求，進而篩選上架商品，並依據不同目標族群需求推出不同服務，包括單次/多次多樣食材、單次即食晚餐、食材團購…等，固化與消費者間的關係。

經過長期客戶親密度(customer intimacy)經營，台灣好農進而推出自有品牌產品，從產品規劃、選農、食材採購、食品生產、包裝…等都納入管理，強化對品質及成本的掌控，不僅創造了獨特性，也拓展自有品牌商品與網路平台交互的導流作用，包括接受度最高的台灣水果、豆奶、及即食度高的有機食材水餃…等，從消費者角度切入，開發新品。台灣好農除擁有高忠誠度的顧客，迄今每月增加3成新客戶。

台灣好農從一開始切割出具差異化市場，並從消費者角度規劃對應的產品與服務，並更進一步地推出自有品牌產品，獨一無二的好商品，創造其他電商無法複製的特色，自然能成為讓消費者在眾多電商選擇中會專程前往的驅力。

網站經營有點像餐廳經營，販賣的東西差異化不足，就成為消費者比價的工具，如果能透過自有商品創造差異就能創造利潤，這有點像米其林餐廳一樣，一星餐廳值得順路一試，二星餐廳值得繞路前往，三星餐廳值得專程前往來趟旅行，你的網站創造的差異是幾顆星？這決定你網站的價值。



投資「資安平台」



一方面，科技為消費者提供了許多新的、令人興奮的機會，但另一方面，它也增加了各種網路入侵的風險，包括竊取數據。



我們的調查證實，約有三分之二的消費者在使用手機時，擔心自己的個人資訊遭到駭客竊取。在一些國家，這種擔憂比其他國家更嚴重。例如，在南非，菲律賓、新加坡、馬來西亞和泰國，約80%的受訪者表示擔憂，而在比利時、法國和日本，只有一半以上的人對手機駭客行為保持警惕。

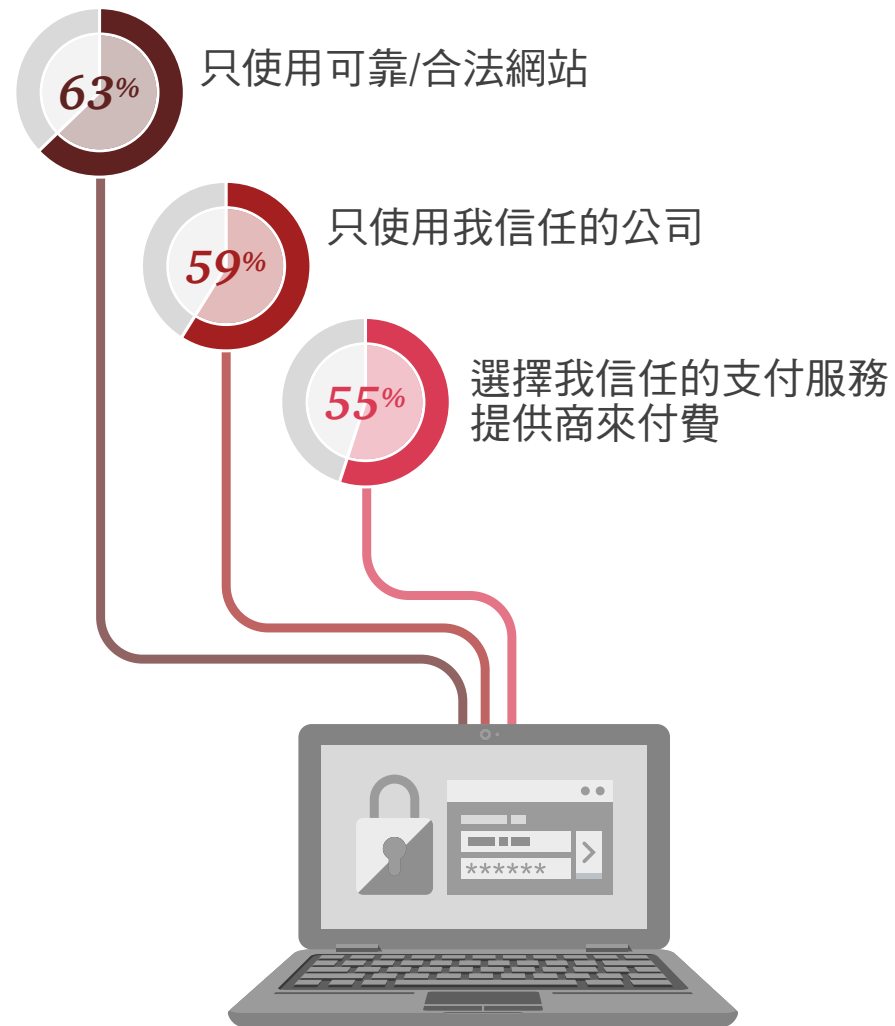
65%

的消費者在使用手機時，擔心自己的個人資訊遭到駭客竊取。

資料來源：PwC, Total Retail 2017; Base: 23,426

此外，超過一半的調查對象只使用他們認為合法和值得信賴的公司/網站和支付服務提供商，如本頁的數據安全圖表所示。

信任、信任和信任—數據安全



資料來源：PwC, Total Retail 2017; Base: 24,471
你個人如何降低網路安全問題/詐騙的風險？

對於零售商來說，為任何與客戶的接觸點提供安全平台是必須的。考慮到潛在風險的規模，安全技術和數據系統需要被高度關注，並且應該有預算分配給安全系統加強、維護和更新。此外，零售商對於網路安全的見解，以及對意外事件與經驗教訓的汲取都需要持續更新。他們還可以考慮與外部IT安全專家合作，這些專家為開發過程中的佼佼者，能就如何保護零售商系統和顧戶提供建議。手機是一個特別的挑戰。「如果人們想要繼續在手機上高效快速地購物，那麼就必須有更全面的系統來確保數據的安全，並使行動環境更具彈性。」PwC英國的零售和消費業務負責人Madeleine Thomson 表示。「公司將愈來愈多的資訊投入到雲端中，並將這一工作交給專業人員，而不再是自己看顧自己的資料。」

培訓和持續的教育是零售商應該另外投資的項目：IT員工需隨時掌握網路安全知識和技能。從法律和監管的角度來看，零售公司需要了解即將到來的立法，如GDPR(一般數據保護法規)、規章和指令，以評估未來的影響和計畫。

如果人們想要繼續在手機上高效快速地購物，那麼就必須有更全面的系統來確保數據的安全並使行動環境更具彈性。

—PwC英國零售和消費業務負責人Madeleine Thomson

資誠PwC合夥人劉鏡清認為，除此之外，台灣公司應更重視合規性(Compliance)，也就是公司員工對服從公司規定的作業規範是否真心遵守，過去台灣發生過多起員工未依規定做好工作，產生作業風險，如標錯價格等事件，造成公司營業損失，但這些年來合規性卻一直不是公司稽核的重點，傳統過度重視弊端查核的稽核作業，是台灣零售業的經營風險之一。



投資於留住「忠實客戶」

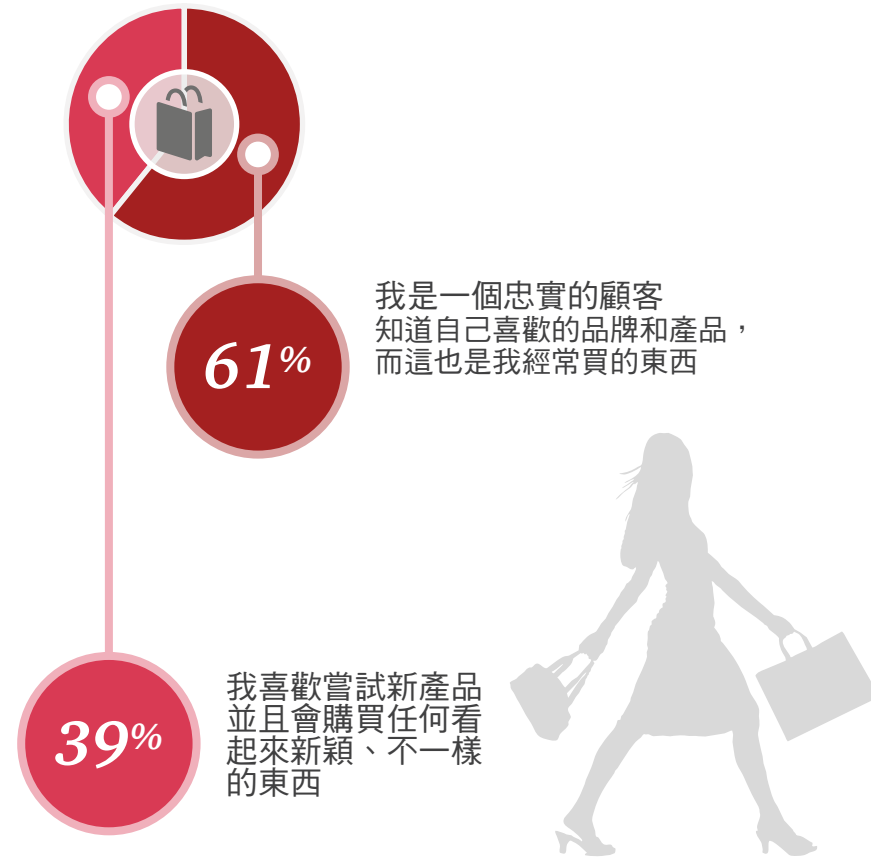
我們從之前的零售總調查中瞭解到，幾乎所有的線上購物者都來自零售商忠誠度計畫。但是零售商還能做什麼來留住這些顧客呢？

今年，我們明確地詢問了我們的調查對象他們是什麼樣的購物者：他們一般都知道自己喜歡什麼，傾向於堅持到底，還是喜歡買新的，不一樣的東西？正如右邊的圖表所示，超過60%的調查對象說他們購物時，乃基於品牌忠誠度而非嘗試新事物，排名前三的國家分別為日本的83%，美國71%，法國71%。

由於消費者似乎傾向於對品牌忠誠，透過對投資獨特的品牌特徵以加強這種忠誠—例如客製化的服務和特別的交易管道—可以帶來巨大的收益。

百思買(Best Buy)，總部位於美國明尼蘇達州，明尼亞波利斯市的電腦電子產品零售商，已將留住忠實消費者列為優先處理事項。該公司提供客戶至上的購物日、預定限量分配的產品、超越一般客服部門的高級禮賓維修服務，並透過其自有品牌和會員卡提供打折。最近，它又增加了一項新的家庭「諮詢」服務，高級的忠誠客戶可以作為一項福利。百思買把訓練有素的技術人員送到客戶的家中，為家庭科技項目提供建議，比如設置一個帶環繞立體聲的多區家庭劇院的最佳方式，或者給房屋裝設聲音線路的最聰明方式。當此項服務提供給新客戶需收費時，忠實的客戶就佔據更有利地位。

以下哪個陳述最準確地描述了你喜歡的購物方式？



資料來源：PwC, Total Retail 2017; Base: 24,471

為了幫助零售商更深入地研究品牌忠誠度的本質，我們探索了更深的層次。有61%的受訪者稱，他們更傾向於品牌忠誠，另受訪者回答哪個網路媒體最激發他們購買欲的問題時，我們發現有更多的忠誠客戶更常直接從特定的零售商的網站獲得購買動機。他們不太願意把目光轉向其他地方，如多品牌的網站或社群網絡尋求動機。其他如直接透過電子郵件溝通和部落格，也有利於促進購買，但不如直接從網站的效果大。所以回到我們的第一個建議，投資一個優秀的網站，為任何裝置進行網站優化，都是非常重要的。

另一個加強忠誠度的建議是建立自有品牌產品(Private Label Product)。自有品牌比以往任何時候都更發達，為消費者提供高品質的自有品牌商品是留住他們的最佳方式之一；畢竟，他們無法在其他零售商那裡買到這些產品。從全球來看，截至2014年11月—尼爾森可取得的最新調查結果—全球零售業營收總額中，有16.5%來自自有品牌產品。⁹全球幾乎有五分之一零售消費額花費在自有(或商家)品牌。投資於自有品牌，尤其是在消費者會考慮價格敏感度的低成長地區，可能是一項極好的投資。不同國家的自有品牌銷售結果差異很大，其中瑞士的銷售佔45%，而中國則為1%。



全球近五分之一的零售營業額 來自於自有品牌產品(Private Label Product)

PwC資誠合夥人劉鏡清表示時代正在改變，近年台灣零售業者也正紛紛將過去高門檻的會員資格，下降至極低門檻或免除門檻，其動機無非為接近客戶、獲取客戶，近而溝通培養出忠誠的客戶，以守住市場進而擴大業績增長。零售業者如未能守住忠誠客戶，又設立會員門檻排除經營客戶的機會，網站的差異化不足，很容易陷入價格戰及高度競爭中。因為消費者使用線上購物的首要原因為價格。

PwC資誠零售業顧問陳欣怡也表示，根據過去PwC全零售調查顯示，消費者轉往網購的第一名主因是價格，當商品在各個通路無差異時，唾手可得的比價結果，也導致電商平台競爭極易流於價格戰的廝殺。例如蝦皮進入台灣市場時藉由優越的手機平台及「免刊登費、免手續費及運費的補貼」打響名號，順利在二年內獲得超過近一千萬個註冊會員數，被補貼策略吸引的用戶因為價格放棄忠誠，這也凸顯過去台灣電商缺乏客戶忠誠度的培養，造成客戶輕易的被挖走，缺乏忠誠度培養的台灣電商應引以為戒，勿讓價格成為自己的弱點，不但賺不到利潤，也留不住客人。而蝦皮成功的代價是18個月於台灣在內的7個國家花費約70億台幣的行銷費用，其中在台灣，估計單月運費補貼超過2.4億元(以每月超過400筆交易，單筆滿99元運費補助60元計算)，更直接減少淨利，一旦其各項補貼停止，又面臨其他業者價格戰時，榮景是否依舊將會是個問號。¹⁰

9. Nielsen Insights, The State of Private Label Around the World, November 2014. (Nielsen Insights, 世界各地的自有品牌狀況, 2014年11月)

10. 蝦皮母公司財報及今周刊。

投資於「展示間」，而非整個商店網絡



雖然商店短期內不會消失，但它的作用卻不斷在發展。有力的證據表明人們想要實體的體驗，但對於店內消費者體驗的某些方面卻不是很滿意。



今年的全零售研究報告告訴我們，消費者想要的實體店面主要功能為：68%的人想要快速查看其他商店或線上庫存，59%的人想要一個宜人的環境，59%的人希望能看到/ 訂購更廣泛的產品。然而，正如我們之前的差距分析所顯示的，對這些產品的滿意度要低得多。

一個可能的解決方案是零售商投資於展示間 (showrooms)：實體店的設計不是為了推銷產品，而是為了吸引消費者，讓他們想要購買店裡的所有商品。

展示間提供了舒適、宜人、甚至豪華的環境，讓你可以查看各種產品，瞭解大小和款式，然後下訂單。於是，購物者的產品從一個倉庫或商店運送到消費者的家中。由於展示廳不需要考慮與銷售貨物和運輸相關的費用結構，所以對於零售商來說，展示間在成本效益上是可行的。零售商們似乎已經準備好把錢投入實體店面。正如來自PwC/SAP零售商的調查所顯示的那樣，37%的零售商表示他們正計畫增加對實體店面體驗的投資，這是在考慮投資哪些全通路項目時，分數最高的選項。

這些都是針對消費者：零售商把投資集中在實體店面體驗和社群媒體活動上，同時改善他們獲取單一整合性客戶觀點。

擴大／創建全新的實體店面體驗



投資社群媒體以提高消費者的意識認知



改善我們的顧客系統以提升我們對於單一整合性客戶觀點的瞭解



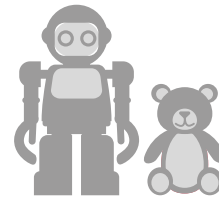
資料來源：PwC & SAP Retailer Survey; Base: 312
你是否計畫在以下的全方位通路領域增加投資？

右邊的圖表顯示，各種產品類型消費者偏好在線上購買或臨店購買的結果。對於一些產品類別，比如家具、家居用品和家用電器，消費者會想要去商店看看並試用產品。但零售商應該考慮的是，如果這些產品在實體店面單純是展示功能，是否能因此而獲得更多成功。

展廳模式也有利於被稱為「差異化的產品」，如品牌流行服飾、最新的電子產品或昂貴的珠寶。差異化的產品很難在網路上銷售，因為消費者更喜歡看看這些商品，檢查它們，甚至尋求購買的建議。透過在展示廳中展示這些產品，熟練和細心的銷售人員可以將逛商店的人轉化為實際的消費者——這對於線上和線下的零售商來說是一個挑戰——從而創造更多的銷量。右邊的圖表說明了為什麼珠寶和手錶——差異化產品的極佳例子——是展示產品的好選擇。

線上購物vs.實體店面購物的偏好

線上		實體店面
60%	書籍，音樂，電影和電動遊戲	28%
39%	玩具	37%
43%	消費電子產品和電腦	51%
36%	運動/戶外器材	44%
37%	健康與美容(化妝品)	47%
40%	衣服和鞋類	51%
32%	珠寶/手錶	49%
33%	家用電器	56%
30%	DIY/房屋裝修	52%
30%	家具及家居用品	59%
23%	食品雜貨	70%



玩具正在縮小這一差距，消費者對這兩種通路的偏好幾乎相同

資料來源：PwC, Total Retail 2017
 總結圖表顯示實體店面vs.線上購買的偏好
 在下列產品類別中，你最喜歡哪一種購買方法？

男性服裝零售商Bonobos代表了展示的黃金法則。自2012年以來，這間鎖定18至40歲男性消費者的時尚零售商一直在進行穿搭諮詢展示間(Guideshop showrooms)的試驗，目前已有30個點進行。消費者可以直接進來或預約，享受啤酒或其他冷飲，與專業的銷售人員聊天。Guideshops透過減少銷售人員和佔地面積小來降低成本。此外，由於在Bonobos數據系統中記錄了重覆消費的消費者的詳細資訊(例如尺寸大小和最喜歡的款式)，因此消費者很有可能在未來直接在線上購買而無須諮詢，從而帶動忠誠度和低退貨率，甚至對電子商務交易也是如此。除了實體店外，消費者還可以透過三個通路—線上聊天、電子郵件或客服電話—與所謂的「忍者」互動，這些業務代表的工作需超脫一次性的銷售活動，藉由與客戶的互動來提升其品牌。

當英國零售商Topshop在中國首次推出產品時，它與中國時尚電子零售商尚品(ShangPin)合作，推出了線上策略。他們推出的「行動探險(The mobile adventure)」活動是在北京一家購物中心的一間快閃店中進行，消費者可以試穿衣服，然後通過二維條碼購買。衣服第二天就送到了。

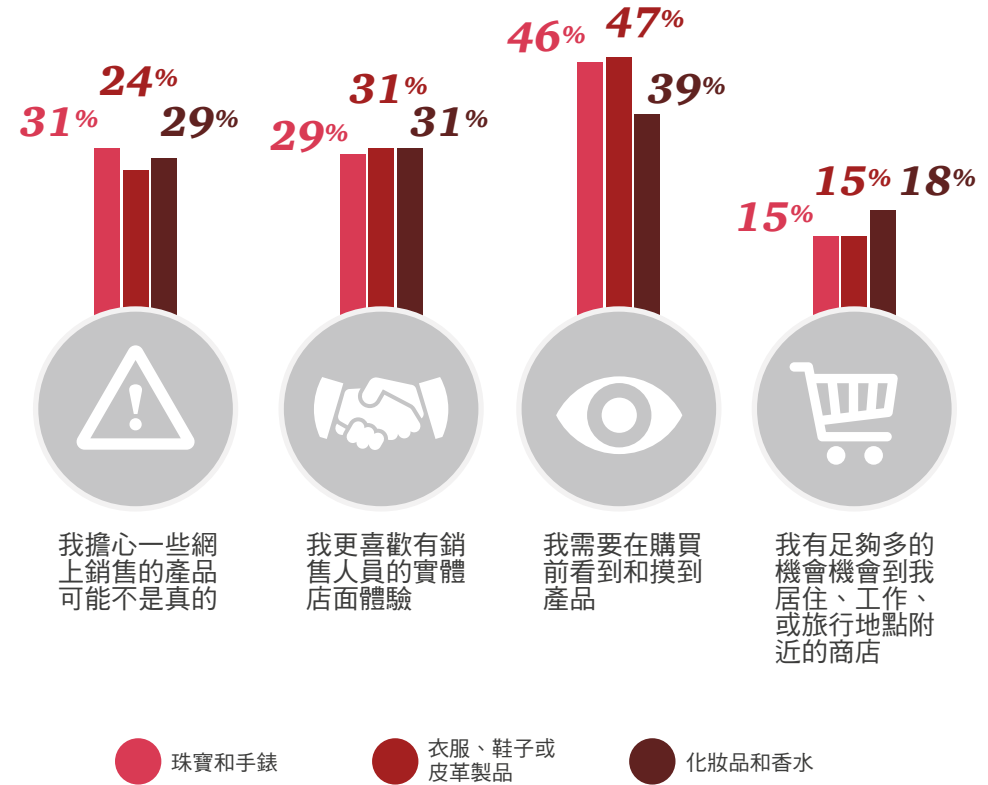


投資於辨認「品牌商品的真偽」

品牌商品的真偽對於零售商來說是一個巨大的問題，特別是對於那些在開發中市場製造和銷售的產品，或者其供應鏈貫穿開發中的市場。

在今年的研究中，我們決定深入探討這個主題，詢問關於「真偽」的問題—奢侈品。右邊的圖表顯示了我們的全球受訪者中極大比例的人擔心在網路上銷售的珠寶、服裝和化妝品等產品不是真貨，因此他們不會在線上購買這些商品。

為什麼你沒有在線上購買奢侈品？



資料來源：PwC, Total Retail 2017; Base: (4515), (4147), (4782)

對仿冒品商品的恐懼也會影響到購買奢侈品的方
式。右邊的圖表顯示了我們的全球受訪者中絕大多
數都傾向於從銷售多個品牌的網站購買奢侈品，大
概是因為這些網站更廣泛、更知名，因此可能須遵
守更嚴格的標準。

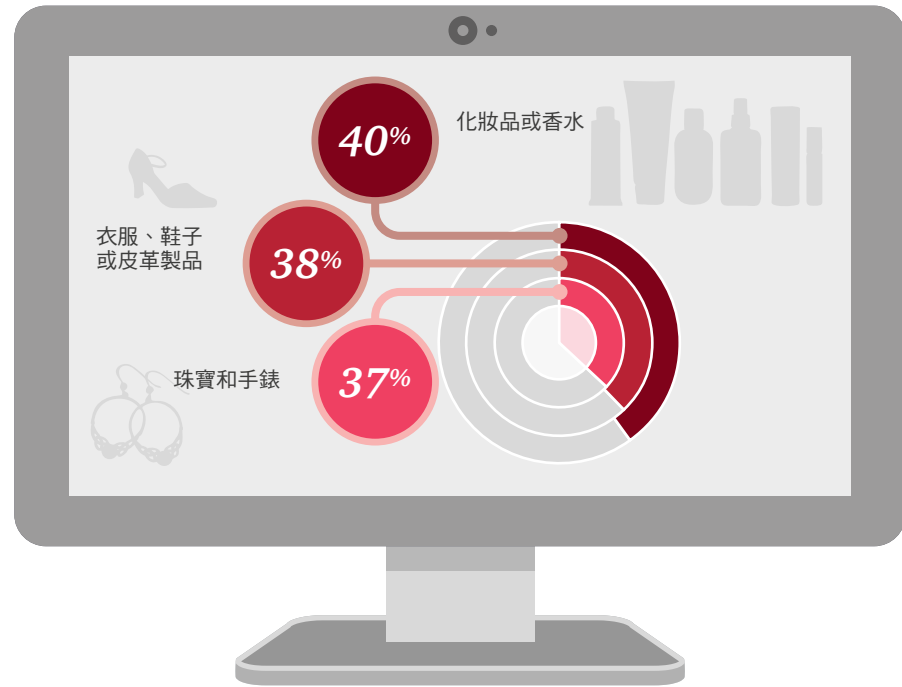
當然，真偽和品質並不僅僅限於奢侈品。在中國，
對國內產品品質和安全的持續擔憂，已導致海外品
牌的進口產品需求激增，尤其是在食品、化妝品和
嬰兒護理產品等類別。

因此，中國政府推出了新的跨境B2C電子商務政
策，以處理商品進口中國的合法性、與國內零售商
競爭、以及透過非官方管道進口的稅收收入減少的
議題。與此同時，中國各城市已經建立了試行計
畫，以緩解跨境電子商務的問題。

主要的國際零售商已經在使用這種僅供線上使
用、B2C的跨境商業模式將產品賣進中國，因為這
是一種能接觸到中國消費者，又不必面對在中國設
立實體或開設實體店面等複雜問題的做法。在考慮
進軍更大的中國國內市場之前，這個「跳板」策略
使公司能夠打造品牌，測試他們的價值定位，和獲
得營運經驗。

消費者偏好使用多品牌網站進行線上奢侈品購買

從銷售多個奢侈品牌的網站



資料來源：PwC, Total Retail 2017; Base: ((11,961) (15,216) (10,314)
請指出你在線上購買奢侈品的網站是什麼類型的

投資於「醫療保健服務」

雖然消費者喜歡網上購物的便利，更勝於去實體店面購物，但美國和其他國家的錯綜複雜的醫療保健購買體系相比，任何零售方式似乎都很方便，也以消費者為中心。由於這一理由以及與成本相關的原因，在過去十年中，零售商打進了非傳統式的衛生保健提供者的行列。(此議題受各國法規規定限制而有不同，於此僅分享國際趨勢)



對於飽受漫長等待時間和高成本困擾的消費者而言，零售商的出現填補了消費者期望與當前醫療基礎設施之間的一些差距。在美國由Walgreens和CVS經營的零售診所已經成為美國人尋求醫療保健的一個非常實際的選擇，因為消費者對這些診所的滿意程度一直排在看醫生之前。CVS Health是美國最大的零售診所網絡，在33個州有1,000多家診所。¹¹

「零售商店正在成為需要醫療保健服務消費者的目的地。」PwC美國零售和消費業務負責人 Steve Barr 說道，「今天的消費者願意以一種上一世代不會選擇的方式，去零售商店或藥店購買某種醫療服務。這是將健康保健和實體店面體驗結合為一。」¹²

但這絕不僅僅是美國的一個現象。墨西哥可口可樂公司的最大瓶裝商 FEMSA Comercio 收購並經營了全國各地的藥店。在德國的一項調查中，只要品質和結果是一樣的，43%的消費者願意接受非傳統衛生保健提供者的服務和產品。¹³

11. Hospital & Health Networks, “5 Implications for Hospitals Now that Retail is Health Care’s New Front Door,” March 17, 2016. (Hospital & Health Networks, 零售為醫療保健的新門面對醫院的五個影響，2016年3月17日)

12. PwC的訪談。

13. PwC Germany, Health Care and Pharma New Entrants, (September 2014). (PwC Germany, 醫療保健和新製藥公司，2014年9月)

為了更瞭解零售商在這一領域的未來投資機會，我們在今年的調查中提出了幾個問題，評估受訪者對接受來自不同類型零售商的醫療保健的信任狀況。這一結果說明了全球消費者對於在零售場所接受衛生保健的接受程度，也反映消費者對零售醫療服務提供者的信任程度以及其便利性。本頁的圖表甚至顯示，我們的全球受訪者中，有四分之一的人認為在零售藥局接受核磁共振成像或超音波檢查並不會感到不自在。

**新的健康服務和產品愈來愈常由與傳統上與醫療保健行業不相關的公司提供，例如零售商或專業網站。
你會信任這樣一個非傳統的醫療保健機構：**



資料來源：PwC, Total Retail 2017; Base: 24,471

另一個對零售商肯定有興趣的領域是消費者對健康保健產品的需求。本頁的第一個圖表表明，我們的全球受訪者中有47%的人擁有或打算擁有一種穿戴式裝置，能夠追蹤日常鍛鍊，監測飲食和睡眠習慣，監控重要的統計數據，以及改善健康狀況。

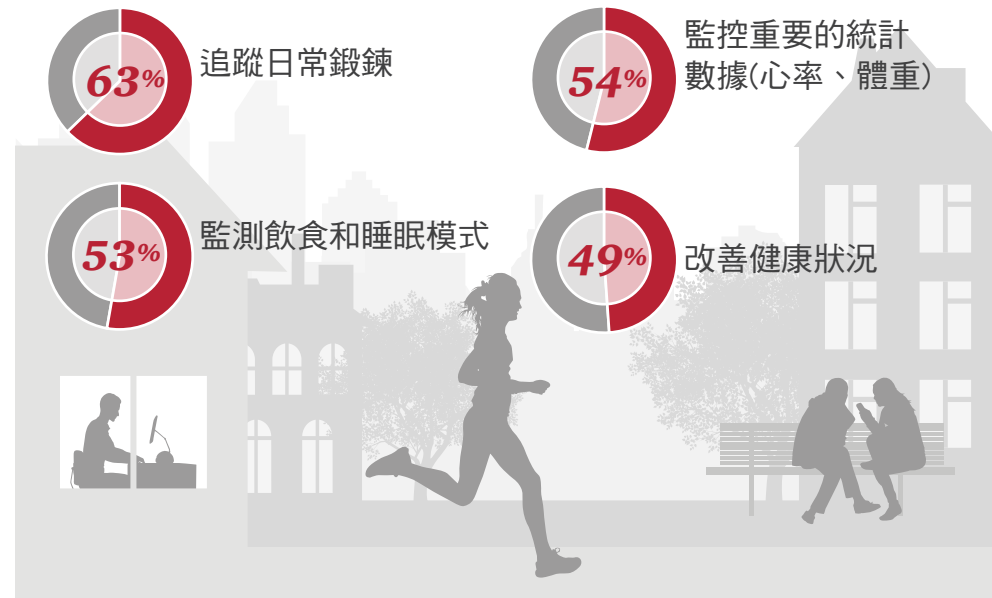
本頁的第二張圖表顯示了消費者認為他們可以從穿戴式裝置獲得的所有好處。

你現在是否擁有一款可追蹤或監控你健康狀況的可穿戴裝置？



資料來源：PwC, Total Retail 2017; Base: 24,471

你認為使用可穿戴裝置會有什麼好處呢？



資料來源：PwC, Total Retail 2017; Base: 11,583

報告中描述的10個投資領域涵蓋了多個領域，包括數位基礎設施、線下零售網絡、通訊策略、分析能力、客戶忠誠度和人才。這種多樣性反映了零售商面臨更多的商業複雜性。由於商業模式不同，預算也不是無限的，因此投資計畫的優先性和急迫性將因公司而異。您如何為您的公司針對這10個投資領域排列優先順序？



資誠專業服務團隊

顧問諮詢與科技轉型



劉鏡清

資誠企業管理顧問股份有限公司
副董事長暨總經理

+886 2 2729-6158
paul.c.liu@tw.pwc.com

審計、投資



梁華玲

資誠聯合會計師事務所
審計服務營運長

+886 2 2729-6668
eileen.liang@tw.pwc.com

中部聯絡人



楊明經

資誠聯合會計師事務所
執業會計師

+886 4 2328-4868
mark.yang@tw.pwc.com

顧問諮詢



陳欣怡

資誠企業管理顧問股份有限公司
經理

+886 2 2729-6666#22912
jessie.hy.chen@tw.pwc.com

稅務



許祺昌

資誠聯合會計師事務所
稅務法律服務營運長

+886 2 2729-5212
jason.c.hsu@tw.pwc.com

南部聯絡人



劉子猛

資誠聯合會計師事務所
執業會計師

+886 6 234-3111
james.z.liu@tw.pwc.com

併購交易



游明德

普華國際財務顧問股份有限公司
董事長

+886 2 2729-6157
peter.yu@tw.pwc.com

法規遵循



蔡朝安

普華商務法律事務所
主持律師

+886 2 2729-6687
eric.tsai@tw.pwc.com

Project Direction

Mike Brewster
Claire-Louise Moore

Global Research Centre of Excellence

PwC's Research to Insight (r2i):
Colin McIlheney
Claire-Louise Moore
Ciara Shufflebottom
Ciara Campbell

Taiwan Report Core Team

Paul Liu
Jessie Chen

Global report core team

Denise Dahlhoff, Wharton's Baker Retailing Center
Lisa An
Simon Bender
Tom Birtwhistle
Irena Cerovina
Vicky Chilton
Susan Eggleton
Anne-Lise Glauser
Esther Mak
Carrie Quinn
Krystin Weseman

Design

Cinthia Burnett
Jaime Dirr
Lily Leong
Karen Orilla



www.pwc.tw

Printed on FSC 100% recycled material, supporting responsible use of forest resources.

© 2017 PricewaterhouseCoopers Taiwan. All rights reserved. PwC refers to the Taiwan member firm, and may sometimes refer to the PwC network. Each member firm is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.