

全零售： 零售商與變革的時代

PwC年度全球
全零售消費者調查



隨著網路購物持續發展、實體店面
客流減少，無論透過什麼通路，未
來留住顧客的關鍵將會是具有獨特
性和識別性的品牌體驗。

目錄

概要	04
變革一：實體店面角色的轉變	10
變革二：行動和相關技術	19
變革三：社群網站的普及	29
變革四：人口結構的轉變	36
結語	39
章節附註	40
調查方法	42
更多資訊	43
相關著作	44

《全零售：零售商與變革的時代》為 PwC 全球報告《Total Retail 2015: Retailers and the Age of Disruption》譯文，內容以英文版本為準。如有意深入探究報告詳情請瀏覽我們的網站 <http://www.pwc.com/totalretail>。

家恩治療院
電話: 2385 4967

廣州中醫藥大學
婦科碩士
韓寧註冊中醫

Aaron Kwok

里達賓館

DA HOTEL

豪華裝修 過夜特平

HOTEL FACILITIES HOURLY 電梯按4字
ELEVATOR PUSH 4

尼亞賓館

NIA HOTEL

人士入住 過夜特平

電梯按2字

旺角

IA HOTEL

BROADWAY

學生書屋
買賣課本

鐳射
CITICALL



學生書屋
買賣舊課本

電訊盈科

高價
收機

A row of outdoor advertising displays and posters along the sidewalk. The displays include various food items, promotional offers, and advertisements for local businesses. One prominent display features a menu with images of food and prices. Another display shows a large 'DA' logo. The posters are colorful and eye-catching, typical of the dense commercial environment of the street.



零售商與變革的時代

近年，隨著數位人口的增加，消費者行為產生巨幅的變化，銷售通路不再獨家掌握訊息的優勢，消費者可自網上或社群媒體中得到更多的資訊，也因此取得更多的購物控制權。

事實上，零售商所處的環境從未如此複雜。我們透過採訪世界各地的零售商來充實強化今年的調查報告。我們的分析，包括調查資料和採訪，不斷把我們帶回所有世界各地的零售商都在面對的**四種變革**之中：

- 一、實體店面角色的轉變
- 二、社群網路的普及
- 三、行動和相關技術
- 四、全球人口結構的轉變

廣泛的深入調查

此報告的調查對象現已超過 19,000 人，覆蓋全球六大洲 19 個地區。本年度調查的範圍越廣泛越深入，我們對國際零售格局的分析和評估就越具代表性。

今年的部分調查結果印證了去年得出的一條基本原則：**要實現“全零售”，就必須具備超越“通路”的思維模式**。我們對每個國家的研究越深入，對該國消費者的消費習慣、喜好和理想購物體驗的期望的瞭解就越透徹。我們清楚地了解到，無論是在網上還是在店內，消費者正在形成自己的調查和購物方式。他們希望在滿足自己購物需要的同時，還能儘量減少不確定性，並最大限度地提高效率，提升便利度和獲得愉快的購物體驗。

四大變革因素

今年的報告進一步擴展了關於全零售的討論，並深入探討了零售的四大變革因素。我們發現第一個變革因素是實體店面角色的轉變，可以視為一種商業模式的演變。第二個和第三個變革因素，即行動技術和社群網路，則屬於技術範疇。第四個變革因素，即人口結構的轉變，則較貼近社會經濟的範疇。

第一個變革因素聚焦於一個古老的現代購物機構：實體店面。的確，實體店仍然是訪問率最高的零售接觸點。在我們的全球樣本中，超過三分之一（36%）的受訪者至少每週都會光顧一家實體店。相較之下，他們每週利用個人電腦在網上購物的比率為 20%，透過平板電腦為 10%，透過手機為 11%，差別十分顯著。

但隨著網路購物持續發展，實體店面客流減少，未來留住顧客的關鍵將會是具有獨特性和標誌性的品牌體驗（無論是純粹提供便利，或是創造興趣點並鼓勵客戶參與）。

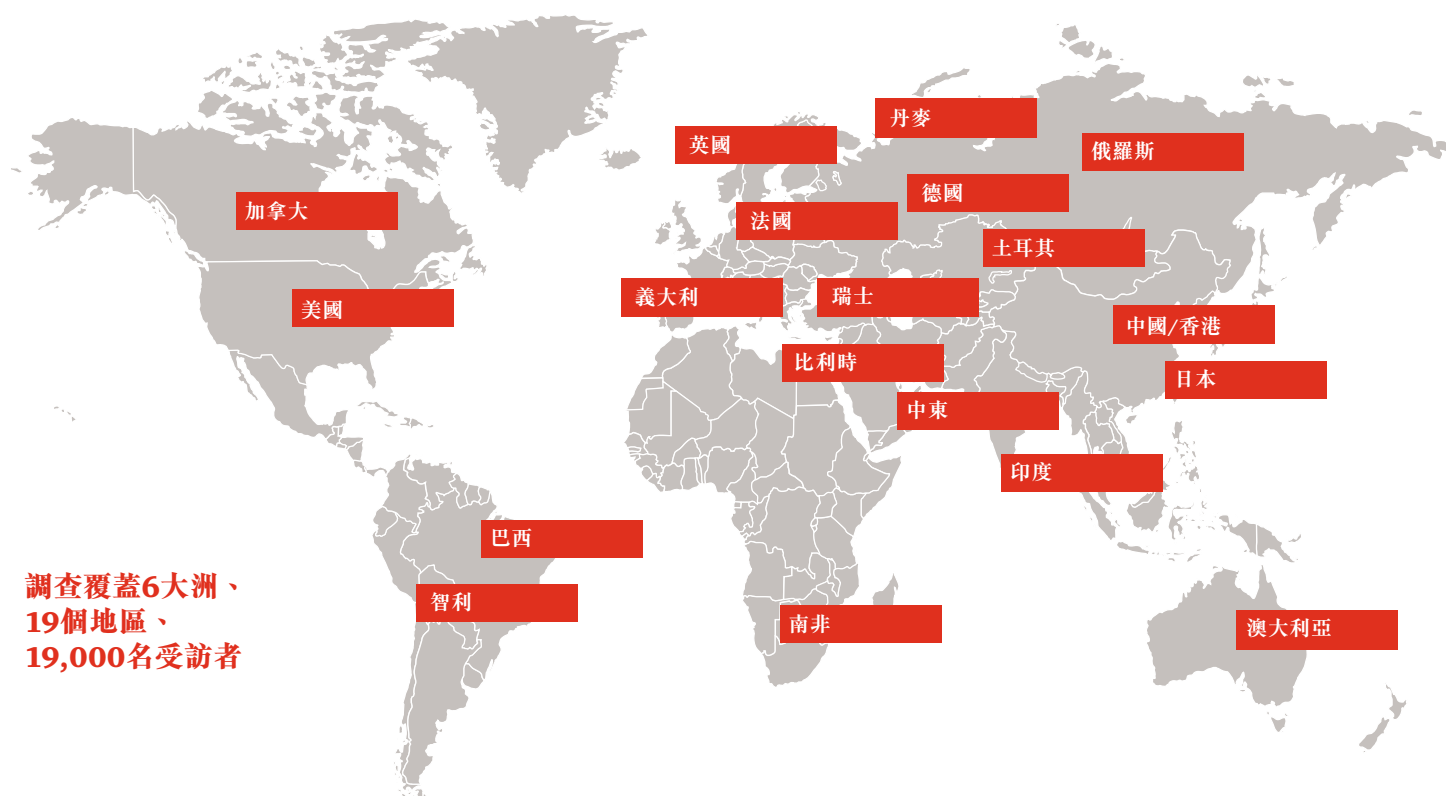
一個典型的例子是土耳其主要的連鎖超市 Migros。該公司的首席執行官 O. Ozgur Tort 在接受訪問時，向 PwC(資誠)解釋 Migros 獨創的通路方法，如何使用自動販賣機（kiosks）向店內客戶進行網上銷售。Tort 表示：“此舉的目的是推廣電子商務銷售，向已經在實體店面裡購買商品的顧客提供實體店面裡沒有實物庫存的商品。”

正如我的 PwC 同事，美國零售及消費品行業主管合夥人 Steve Barr 所說：“從店內設計工作室和個人購物助理到咖啡和茶藝工作室，零售商正在提供全方位的客戶體驗，讓實體店變得更時尚和個性化，符合消費者對店內體驗的預期。”

行動和社群網路對零售的變革性影響才剛剛開始。手機購物令美國的感恩節購物週末發生了翻天覆地的變化。12月的《金融時報》報導，在2014年感恩節之後的“網路星期一”，透過行動裝置產生的零售量“急增高達29.3%，每五筆交易就有一筆（網上）交易”。幾天前，《紐約時報》引述IBM的資料說道，在感恩節和“黑色星期五”，手機購物出現明顯的高峰：“在這兩天，利用行動裝置購物的銷量猛增25%……從智慧型手機或平板電腦登錄購物網站的客流量，在星期四占了全部網路流量的一半以上，星期五也占了將近一半。”¹

中國的“雙十一（光棍節）”也出現了類似的行動購物現象，這個節日是全球規模最大的單日購物盛事。例如在2014年，阿里巴巴在“雙十一”單日銷售額達93億美元，其中通過行動裝置實現的銷售額總共占了43%。²

雖然增幅驚人，也非常值得關注，但就整體零售而言，目前行動銷售只是非常小的一部分。不過，手機正日益成為界定購物平臺的一個關鍵因素。West Marine是美國加州一個主要的船舶用品零售商，其首席執行官Matt Hyde對PwC表示：“手機的重要性並不在於透過手機完成了多少交易。重要的是和消費者如何互動、作出決定、核對資訊、



查詢庫存、找到店鋪，並透過智慧型手機與顧客溝通。這才是區別所在。”

換句話說，在購物者要求更個性化的背景下，手機正迅速成為一種至關重要的購物媒介。總部位於紐約的社群網站公司 Stylinity 專注於開發一項智慧型手機技術，能夠讓消費者輕鬆地給自拍照更換服裝，然後通過社群網站與朋友分享這些照片。“眾所周知，消費者越來越多在實體店面裡使用手機，” Stylinity 的首席執行官 Tadd Spering 說。“他們除了通過手機核對價格，獲取產品資訊，還會向朋友們尋求可靠的意見。最終，通過行動裝置購物將會成為與任何其他購物方式截然不同的體驗。”

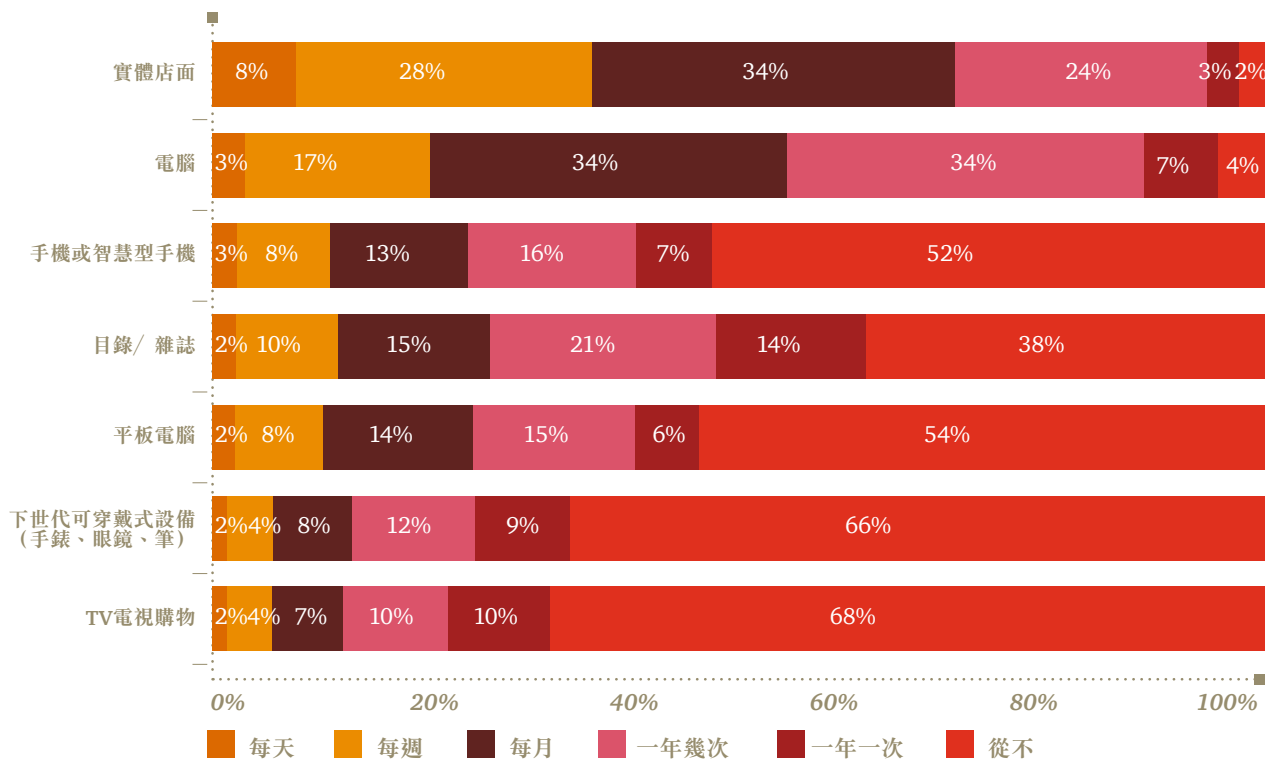
社群網站現象尚處於萌芽階段，對零售的根本影響才剛剛開始。今年的資料顯示，社群網站對零售的影響可能會沿著兩條軌跡發展：一條是在發展中國家，社群網站日益成為日常購物架構的一部分，最具代表性的是中國；另一條軌跡是在發達經濟體，社群網站仍然主要是一種通信工具，而不是購物工具。

我們的第四個，也是最後一個變革因素是基於人口統計資料。在今年的調查數據中，通過將“數位世代”（即 18 至 24 歲的人群，他們是第一批隨著互聯網長大的成年人）的行為與其他樣本的購物行為進行對比，我們看到了非常不同的消費行為。例如，當我們研究他們的手機購物頻率和其他受訪者的區別時，我們發現，在所有的類別（每天、每週、每月、一年幾次和一年一次），“數位世代”通過手機購物的頻率都高於其他樣本。此外，在“數位世代”樣本中，只有 39% 的人表示他們從未通過智慧型手機購物，這個比例在其他年齡組別則達到 56%。

對於零售商具有關鍵影響的另一個人口結構的轉變因素是全球社會老齡化。包括中國、日本和許多歐洲國家在內，全球許多地方都存在社會迅速老齡化的現象。在某些地方，比如日本，老齡化社會可導致經濟衰退加劇。但好消息是，許多老齡化人口的健康狀況比上世代好，也比他們富裕。突然間，成為零售商可以依靠一個龐大的全球消費群體，這個群體不僅有長期的消費記錄，還打算在可預見的未來繼續消費。

圖1：實體店仍是零售業主要的消費者接觸點

問題：你每隔多久會通過以下購物通路購買產品？



資料來源：PwC全球全零售調查報告
受訪人數：19,068人

與此同時，印度和非洲國家則繼續年輕化，這與人口結構的轉變恰恰相反，這會對全球零售商和消費品公司產生積極的影響。由於這些地區繼續保持強勁的國內生產總值增長態勢（儘管基數較小），每年將有數百萬消費者躋身於中產階層的行列。

例如，根據世界銀行的資料，2013 年非洲的中產階層消費者人數約為 3.55 億（占非洲人口的 34%），未來三十年將會增長至 11 億（占非洲人口的 42%）。³

我們相信，我們的全零售調查報告和零售商訪談為零售業現狀提供一個獨特的視角。今年的分析覆蓋了全球眾多國家，提供了基本上適用於所有零售商（無論是在哪個市場或在何處運營）的關鍵資料。我們一如既往，希望您喜歡這份報告，並感謝您撥冗細閱。



周建宏

Joseph Chou
資誠聯合會計師事務所營運長 周建宏



劉鏡清

Paul Liu
資誠企管顧問公司副董事長 劉鏡清



變革之一

實體店面角色的轉變

上世代科技革命的一個典型特徵，是一些分析家迫不及待地宣佈各種事物“立刻”就要消失。從無紙化辦公、電子閱讀器到無實體店面零售，人們紛紛預測一個時代的“終結”和另一個更科技化時代的誕生。但科技並非總是這樣運作。的確，新技術經常會取代舊技術，但同樣常見的是，舊技術也能與下世代和諧共存並繼續盈利。

購物之旅——仍然以實體店面為中心

如果說曾出現過一個經歷史證明是“強大、持久且適應性強”的機構，⁴那麼這個機構就是實體店面。鑒於店主和商店已經存在多個世紀，可以確定，無論是否有行動應用程式，至少在未來的幾十年，實體店面都仍將以我們非常熟悉的形式繼續存在。今年的全零售調查資料有力地支持了上述觀點。事實上，在某些領域，我們發現實體店面較之前的調查出現了強力反彈。幾個亮點如下：

- 檢視消費者在網上購物的原因時（見右頁圖 2），只有兩個原因是網路商店獨有的，並且實體店不能複製的（“我每天 24 小時都可以在網上購物”和“不需要前往實體店”）。至於所有其他因素，實體店也可以做到。
- 另一方面，往實體店面購物的前三個原因（見圖 3）通常是實體店獨有的因素（“我能看到、觸摸和試用商品”，“能馬上拿到產品”和“我更能確定產品是否適合”）。網路零售業者會解決此一競爭難題，紛紛進行虛實整合。如俄羅斯時裝零售商 Lamoda 等初創企業就成功地在網路商店中融入實體店的一些長處，但網路商店一般無法顧及這些層面。Lamoda 把貨物送到顧客家中，

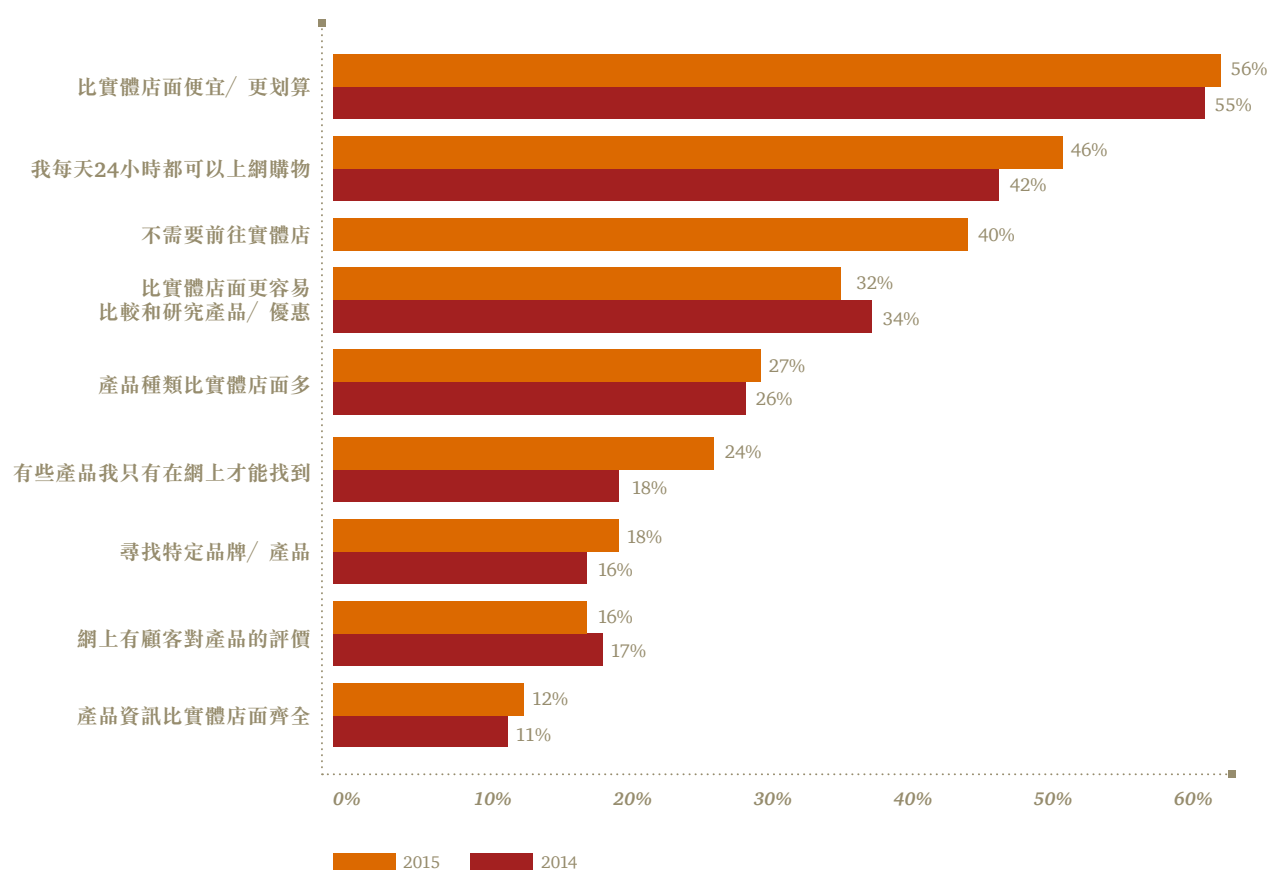
俄羅斯時裝零售商 Lamoda 送貨到家，讓顧客試穿衣服，然後把他們不想要的衣服拿走。

讓他們先試用 15 分鐘再作決定。消費者只需為他們決定保留的物品付款，其餘的即時退回商店或倉庫。

- 即使是消費者主要在網上購買的類別（如消費類電子產品、圖書），一些消費者仍然是在網上研究，再到實體店面購買，其中消費類電子產品占 25%，圖書占 13%。
- 一脈相承，對於已成為網購代名詞的類別，消費者也並非全部在網路商店購買，39% 的消費者僅在網上“購買一些”消費類電子產品。
- 實體零售商的網站仍然被視為“非實體”分支，而不是實體。受訪者選擇的一個最重要退貨選項，就是“網上購物可以在實體店面退貨”（67%）。

圖2：消費者網購是因為價格和便利

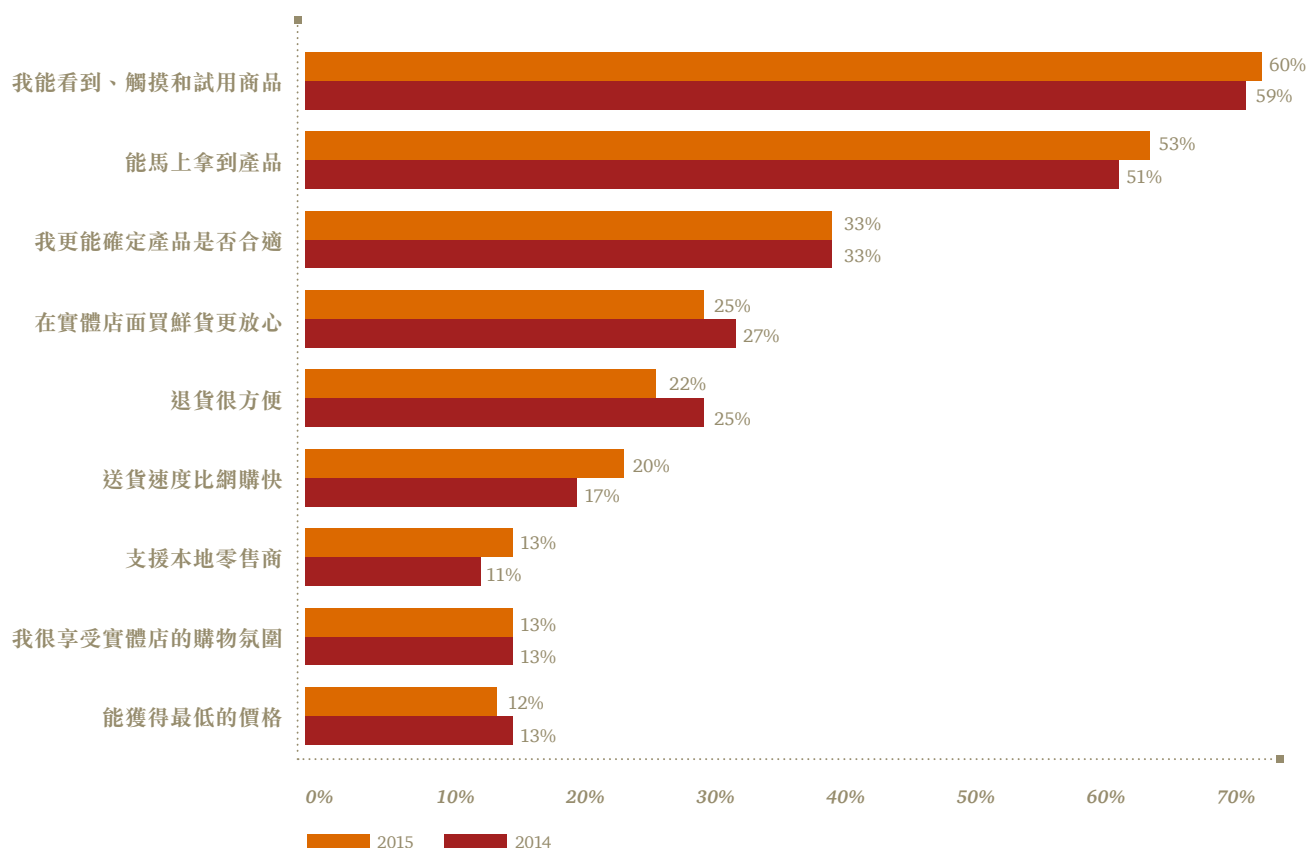
問題：你為什麼在網上購物而不是在實體店面購物？



資料來源：PwC全球全零售調查報告
受訪人數：19,067人

圖3：消費者在實體店面購物的原因通常是實體店獨有

問題：你為什麼在實體店面購物而不是在網上購物？



資料來源：PwC全球全零售調查報告
受訪人數：19,068人

實體店面臨的挑戰

然而，零售店仍然面臨諸多挑戰。Deckers 品牌以 Ugg®、Teva® 等鞋類品牌而著稱。據公司全通路運營和電子商務高級副總裁 John Kalinich 表示，實體店面臨的主要挑戰之一，是科技令消費者不太需要前來實體店面購物。人流量下降意味著衝動購買的機會減少。

“數位化確實對這個行業造成巨大衝擊，因為消費者比以往任何時候都更有針對性，衝動購買越來越少，” Kalinich 在接受 PwC 採訪時說，“他們不會單純去逛街，因為他們已經能夠通過智慧型手機找到確切的購買目標。逛街導致衝動購買的日子已經過去。”

此外，大眾普遍認為，特別是在美國，商店實在太多了。根據 West Marine 的 Matt Hyde 的說法，美國的“人均零售面積是排在其後國家的七倍。”事實上，全美國僅銷售服裝和各類配飾的商店就多達 10 萬家左右。⁵

科技令消費者不太需要前來實體店面購物。人流量下降意味著衝動購買的機會減少。

在接受 PwC 訪問時，Cushman & Wakefield 高級副總裁 Jason Speckman 解釋了電子商務的業務增長如何減少美國的零售客流。據該公司的統計，2009 年的客流量為 350 億人次左右。但到了 2010 年，數字已經下降至約 250 億人次。及至 2012 年，數字進一步下降至 200 多億人次，2013 年降至 170 億人次。

結果顯示，即使許多消費者已經選擇並將在未來若干年繼續選擇在網上購買許多商品，但零售商仍然堅守實體店面，應付一定的客流量。

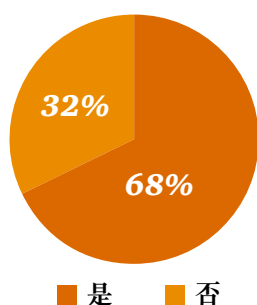
這導致零售商的利潤下降，因為實體店面價格需要與網上價格一致，同時價格透明度增加也進一步壓低競爭對手的價格。因此，不僅每平方英尺實體店面空間的收入下降，且收入的利潤率也在降低，對盈利能力造成負面影響，令優化實體店面網點和發展新業態變得更加重要。

“毫無疑問，零售店正在轉變，” PwC 美國房地產行業的負責人 Byron Carlock 說，“業態正在改變，租戶組合正在改變。零售店正在成為線上和線下購物的一個體驗場所。客戶前往零售商店查看、觸摸和感受。這是購物的場所，是尋找刺激的場所，也是在購物者眼中創造新可能性的場所。”

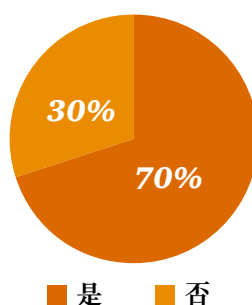
我們可以通過兩家公司的例子略窺實體店面的未來。來自非洲一家大型零售商的一名高管告訴 PwC，該家核心市場由 16 至 24 歲人群組成的公司看到，網上流量對線下銷售具有顯著的促進作用，“推出網上商店之後，我們的市場份額大幅增長”。情況與我們對於“展售室現象（showrooming）”和“逆展售室現象（reverse showrooming）”的研究結果相符。

圖4：“網路展售室”與“實體展售室”同樣重要

你是否試過特意前往實體店面查看產品，但決定在網上購買？



你是否試過特意在網上查看產品，但決定在實體店面購買？



資料來源：PwC全球全零售調查報告
受訪人數：19,068人

“展示間現象”是指把實體店當作陳列室，讓客戶可以觸摸和感受產品，然後在網上購買。過去幾年，實體店面降格為單純展示產品以供網上購買的地方。但根據我們的調查，現實並非如此。儘管有 68% 的全球受訪者表示他們在實體店面查看產品，但決定在網上購買，不過有 70% 的全球受訪者表示，他們的做法正好相反；也就是說，他們在網上流覽產品，但決定在實體店面購買——這就是“逆展示間現象”或“網路展示間”。因此，雖然實體店面可能充當了展示間，讓客戶先觸摸和感受產品，然後線上購買；但網路商店同樣是另類展示間，讓消費者從中研究和比較價格，然後到實體店面購買。

全球奢侈品牌更為了提供消費者更獨特且尊貴的服務，強化了實體展示間的配置，例如 Louis Vuitton、Prada、Christian Dior 及 Ralph Lauren 等精品業領導品牌，最近紛紛翻新其實體通路的更衣室及會客室，打造更寬敞舒適的環境空間，讓 VIP 客戶享有真正 VIP 等級的購物體驗，而不是擠進狹小的更衣室，更重要的是延長頂級客群在店內停留的時間，並讓購物的氣氛更加悠閒。Gucci 及 Saint Lauren 的會客室甚至設有庭院及 SPA。

消費者必須經由介紹人的邀請，才能進入這些 VIP 會客室，而許多品牌希望提高使用率，因此並未對使用這些頂級服務設下條件，且樂意邀請第一次訪問的潛在客戶，使其願意花費數小時在店內試穿，進而成為忠實客戶。這些展示間反映了全球零售業及消費者的轉變，儘管現在的消費者對品牌的忠誠度已不如以往，各大奢侈品牌仍持續為頂級客群創造獨特購物體驗。

事實上，在當今這個互聯互通的時代，網上購物最大的一個缺點似乎是速度還不夠快，至少不像在實體店面購物那樣可以馬上帶走產品。當我們問到全球受訪者為什麼在實體店面而不是在網上購物時，第二個最常見的回答是“能馬上拿到產品”——高達 53%。

“我們希望完全開放，讓所有的設備都能接通我們，因為那實際上是實體店的延伸。”

— Adam Pellegrini，
Walgreens 副總裁

Coaster fine furniture

Coaster fine furniture 為台商在美國傢俱領導品牌，以提供物美價廉，並與市場接軌的傢俱見長。Coaster 在美國境內零售商合作伙伴有超過 8000 個經銷點、商品超過 4500 個品項。在經銷商有限展示空間與消費者對商品多樣性期待的兩難間，Coaster 透過其零售商經銷點設置 Kiosk，搭配設置各點的 12 坪展示空間解決這個問題，稱為「Coaster Retail Connect」。

Kiosk 配備以超過 50 吋的螢幕連結雲端產品資料庫，提供消費者專家式的建議，並讓消費者選擇店內無法展示的產品，擴大銷售服務範圍與能力，消費者於 Kiosk 可以依據預算或喜歡的風格等資料輸入，系統會提供專家式的建議，並提供多種方案，供客戶參考及選擇，同時可看到完整的產品目錄，照片內容均以整體設計空間方式呈現，供消費者瀏覽；消費者透過 Kiosk 下訂後，訂單確認資料轉入後勤單位，立即進行配貨與送貨的安排，提供客戶最貼

切的服務。Coaster 的消費者也逐步地接受 Kiosk 的展示及銷售方式，在沒有網路銷售的情況下，Coaster 零售商家透過 Kiosk 的操作，亦能運用此一線上線下整合的銷售模式，有效增加其銷售金額與利潤，在不到三年期間，加入 CRC 銷售模式的商家，每年都以倍數的成長，目前已逾有 1500 多家零售店家使用 CRC 平台提供其廣大消費者完整的產品資訊，即時的商品現貨與愉悅的採購經驗，選購 Coaster 千餘種產品。

由於各區的消費偏好不同，Coaster 讓經銷點店長有選擇廣告影片的自主權，在 Kiosk 上連續播放，刺激消費。另外，在這樣的經營方式下，透過消費者直接下單均為真實訂單且許多的貨均非店面陳列貨品，而是集中擺放的存貨，可減少過去因經銷商預測失準而造成的退貨，有利於商品存貨管理。



在 Walgreens，以零售網點為基礎的突破性應用程式

實體店的一個未來遠景就是 Walgreens 所創造的，其龐大的零售網點成為結合了零售、配藥、醫療保健服務的全通路體驗基石。

Walgreens 副總裁 Adam Pellegrini 對 PwC 表示：“大約 75% 的美國人都生活在 Walgreens 周邊 5 英里範圍以內。每個人都會在某個時候因為某些原因光顧我們的實體店面。我們希望客戶前來，但不只是來配藥或買牛奶，而是在實體店面享受真正的醫療保健體驗。”

公司意識到，為保證客戶能夠在 Walgreens 享受無縫的體驗，不能僅僅依靠實體店面網路。前往某個地點有時可能不太方便，特別是當客戶身體不適的時候。“我們知道，當客戶不適的時候，有時並不想下床，” Pellegrini 表示。“所以，我們其中一個方法，是專注於從客戶的角度出發提供醫療服務。例如，他們應該能夠拿起智慧型手機，打開 Walgreens 的行動應用程式，通過我們的遠端醫療體驗服務與本地供應商溝通。極其便利。”

以這種便利程度為宗旨，該公司在其行動應用程式上增添了一項功能，就是提供健

康選擇計畫平衡獎勵（Balance Rewards for healthy choices program）的行動程式，為實踐健康行為的客戶提供積分獎勵。Walgreens 的客戶可以隨時查看所有的資料，包括健身計劃、體重管理、血壓等等。該程式還設有社群功能，客戶可以一起聊天，分享食譜和健康心得。

該公司堅信，健康選擇平衡獎勵應向客戶喜愛的所有設備開放。“我們希望完全開放，讓所有的設備都能連接我們，因為它實際上是實體店的延伸，” Pellegrini 說。

“作為合作夥伴，我們在實體店面銷售設備，所以我們應該與合作夥伴實現虛擬連接，真正實現共贏。”今天，平衡獎勵計畫的會員人數已達 8,200 萬，成績驚人，證明多年經營實體店所創造的歷史商譽能夠促成數位化行銷的成功。

Walgreens 接下來有什麼計畫？其一是通過連接設備開展健康監測和遠端醫療。“我們希望確保我們不僅專注於養生和保健，還能應對各種慢性疾病，” Pellegrini 表示。“所以，Walgreens 將成為客戶虛擬護理團隊的一員。”當然，客戶仍然可以前往就近的 Walgreens 去購買牛奶——畢竟 Walgreens 是一間實體店面。

通過品牌促進聯繫

也有吸引客戶的其他方式。例如，Bass Pro Shops 是家面向運動愛好者的高度專業化的零售商，一直以遠遠超出實體店範圍的方式吸引客戶。該公司在生態保護領域中扮演著領袖角色，在公司網站和社群網站的顯著位置展示支持生態保護合作夥伴的各種活動，這些夥伴有美國國家魚類和野生動物基金會（National Fish and Wildlife Foundation）、大自然保護協會（The Nature Conservancy）、全美野生火雞聯合會（National Wild Turkey Federation）和國際釣魚協會（International Game Fish Association）等。但真正的創新在於 Bass Pro Shops 讓它這種合作夥伴關係同時服務客戶，又有利於他們宣導的生態保護工作。

在一項專用卡計畫中，公司會從每筆 Bass Pro Shops 刷卡購物的金額中，按一定比例捐給特定保護項目，包括名為“助魚繁衍（More Fish Campaign）”的漁業棲息地計畫。

耐吉公司則早已跨過製造商與零售商之間的灰色地帶。該公司把零售店當作運動員的綠洲進行行銷，無論是攀岩者還是籃球運動員，每個人都能感受到耐吉公司的設備和服裝與他們的專業運動相匹配。Nike Town 大賣場已成為“運動員的博物館，在那裡，他們受到尊重，成就為人稱頌。”⁶

Burberry 線上直播

Burberry 在虛擬與實體的互通、個性化及一致性上做了最佳演繹。Burberry 在 2010 年舉辦第一場線上直播時裝秀的時尚品牌已開響顛覆精品業虛擬行銷的第一聲響炮，不同於以往高級服裝秀只有記者、專業採購和頂級 VIP 才能參與的高牆，讓全世界的消費者感覺自己坐在世界第一排的

位子，同步感受秀場的時尚震撼與魅力，從今年開始，更能在秀後立即在網路下單。此外，對於線上及實體店面的風格要求一致，實體旗艦店面大量配置展示螢幕，播放網路影片，並配置平板裝置，讓網上及實體無縫接軌，作為彼此的延伸。

牛肉麵？還是豆花？

新豐有間牛肉麵店，店外大片停車場，內部設有超過 50 張內用桌，門庭若市，排隊人潮不斷，需抽取號碼牌候位，併桌用餐亦為常見。但有趣的是，進到店內，人前一碗的，不是牛肉麵，卻是店內提供的豆漿及豆花，網路評價亦是一面倒地推薦必吃此二甜品，招牌上斗大的牛肉麵反而相形失色，消費者回饋口味普通。

牛肉麵專賣店，將客戶引進門的卻是意想不到的豆漿豆花，來自客戶體驗的察覺，創造了全新商業模式，成功地達成與其他競爭對手的差異化。

" 客戶體驗的重點來自察覺客戶真正需求 "



宜家則令全世界的傢俱業發生了革命性變化。宜家前任董事 Cooper-Hewitt Museum 在若干年前對於宜家的角色作了 最精彩的描述。他把宜家稱作“全球功能性極簡主義”的傳播者。⁷ 宜家的佈局也很著名：通過一種導購旅程，巧妙地引導客戶從一個部門逛至另一個部門。

在客戶購物旅程轉型方面，或許最成功的要數英國領先的多品牌零售商 Shop Direct。該公司在創建之初以及隨後的幾十年中均從事目錄購物業務，這些業務現在已有 85% 在網上進行。事實上，據 Shop Direct 高級顧問 Mark McMenemy 表示，公司最大的“變革因素是“接受網上零售的個性化需求”此舉迫使每個人重新思考客戶關係管理策略，這也一直是 Shop Direct 投資的重中之重。”⁸

變革之二

行動和相關技術

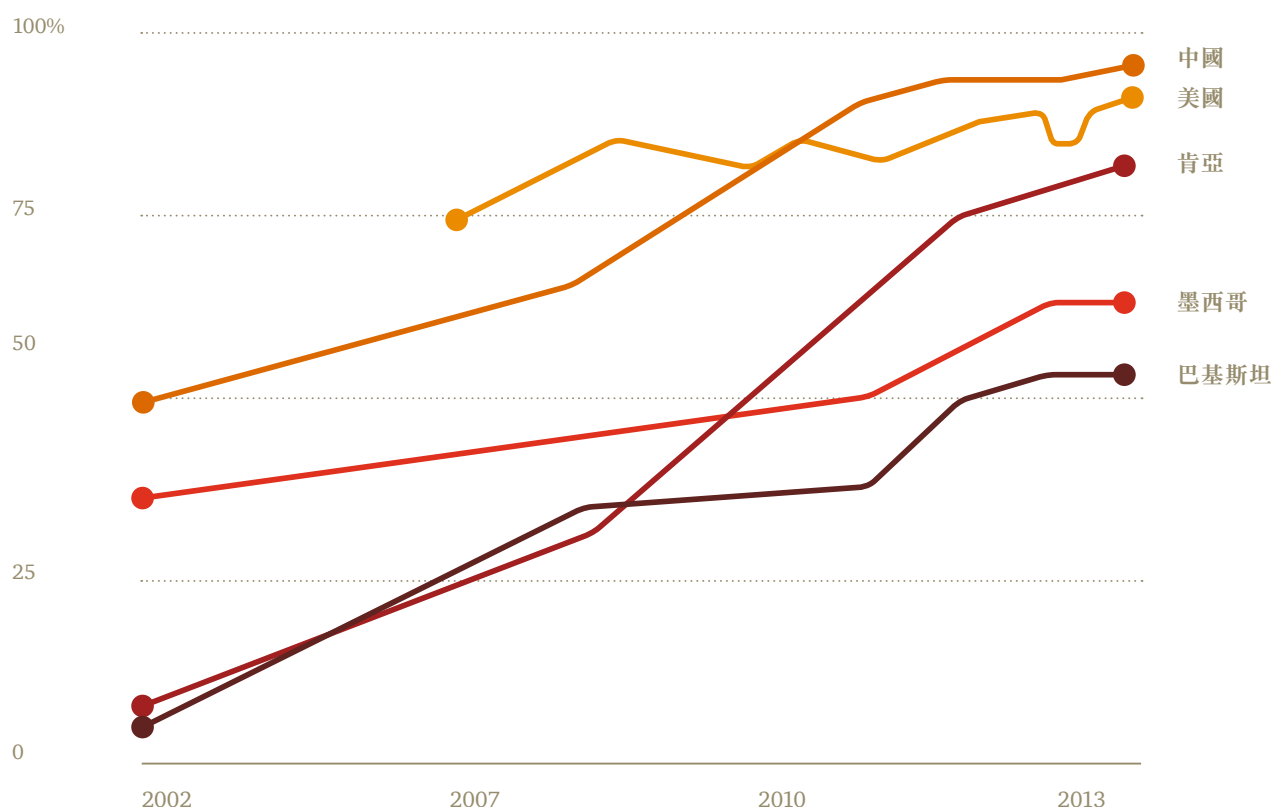
根據皮尤研究中心（Pew Research Center）2014 年的報告，在手機使用率方面，部分發展中國家正在迅速趕上美國，而中國則已超越美國。我們的全零售資料顯示，消費者開始使用行動裝置之後，很快就會嘗試購物。事實上，我們兩年前的研究已經發現，有 30% 的受訪者使用手機或智慧型手機購物；今年的資料顯示該比率已達到 47%。⁹

然而，在我們所有的受訪者當中，目前只有 29% 預計會把智慧型手機當作購物的“主要工具”（見第 16 頁圖 8），而儘管全球的行動電話和設備普及率已相當高（如以下圖 5 所示），但只有 3% 的受訪者視之為“首選”的付款方式。此外，在我們 19,000 多名受訪者當中，超過半數從未使用手機或平板電腦購物（比率分別為 52% 和 54%）。

讓我們暫且撇開關於行動購物的具體爭論，先來探討事情的另一面：行動裝置是一種異常強大的多功能媒介，承載了消費者在付款前從事的許多活動，例如比較價格和尋找商店位置。

我們有 30% 的全球受訪者曾使用手機來尋找商店位置，有四分之一曾使用手機收到的優惠券。此外，至少有 10% 參與了客戶忠誠度計畫、掃描過二維碼，接收過基於先前購買的推薦或針對某商店周邊的優惠資訊。如今，智慧型手機已經不只是尋找購物地點的工具，而成為實質購物的工具。

圖5：中國的手機使用率已經超越美國(擁有手機的成年人百分比)



資料來源：皮尤研究中心

零售商必須適應以上轉變。在短短幾年時間，這項變革因素已經使消費者能夠充分研究、搜尋和更新零售商的所有產品。更重要的是，智慧型手機還是零售商與消費者之間永久聯繫的工具，讓一方能夠與另一方持續交流和作出回饋。

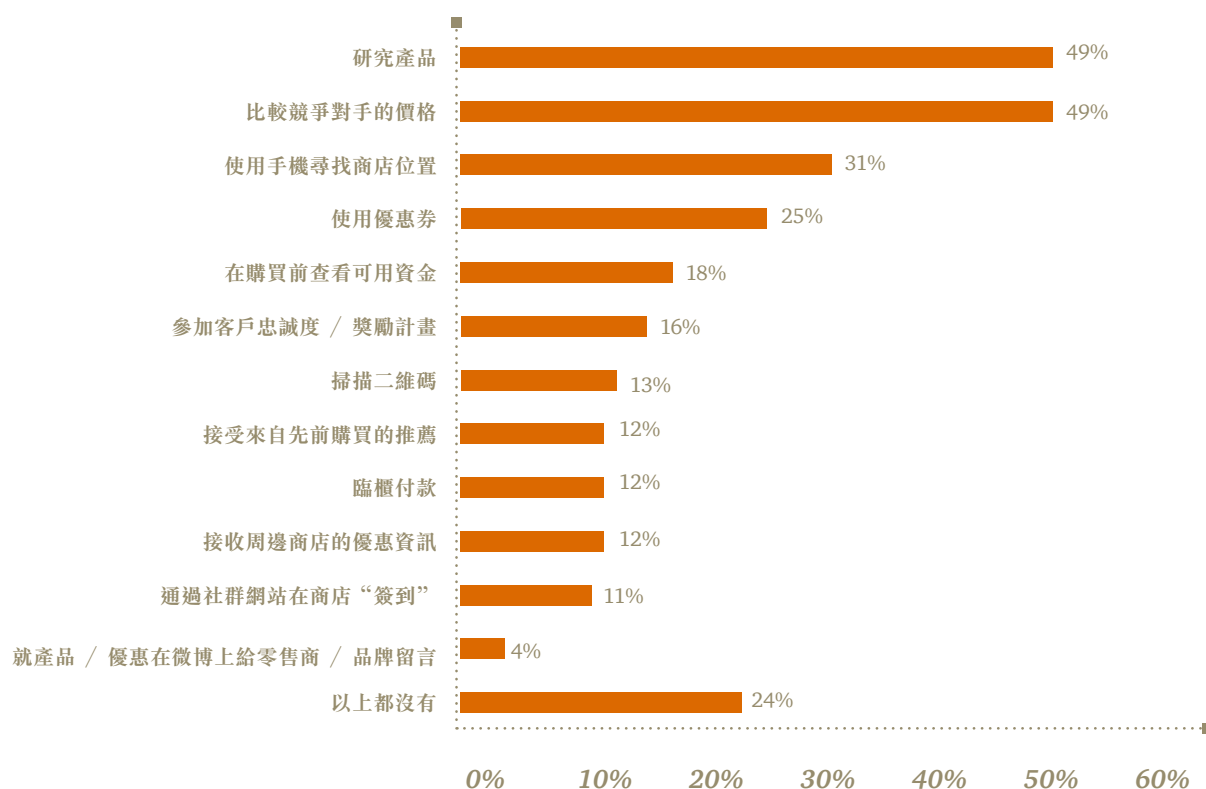
現在，企業和政府通過篩選“大數據”進行趨勢分析已經不是新聞。但今天的消費者可以通過智慧型手機獲得自己的大數據，而我們目前僅僅觸及這項功能的表面。“現在，每個人的口袋裡都裝著整個世界，” PwC 與 Strategy& 首席零售行業策略分析師 Thom Blischok 說。

Blischok 指出資料存儲、近距離無線通訊、GPS 及藍牙定位 (Beacon) 技術即將發生的進步，以及零售商是否具備識別客戶喜好的能力是改變消費者行為的決定因素。“智慧型手機正在從消費者用於打電話或進行搜尋的工具，演變成代表他們進行搜尋的工具，”他說，“假如我想買若干產品，這台設備將不停地為我搜尋最便宜的價格、最物超所值和最獨特的產品。”

臉書澳洲公司的零售、自動推進和 QSR 負責人 Stephen Scheeler 同意以上評價。Scheeler 對資誠說，他認為當前的行動化是全球科技史上普及速度最快的技術之一。但零售商若想跟上消費者的適應速度，他們可能需要改變他們的傳統體制。“從客戶參與的角度來說，這是零售業一個關鍵的變化，”Scheeler 說，“事實上，在如何通過行動技術鼓勵用戶參與方面，我們已經在公司內部完成了轉型。”

圖6：行動裝置已經成為付款前活動的關鍵

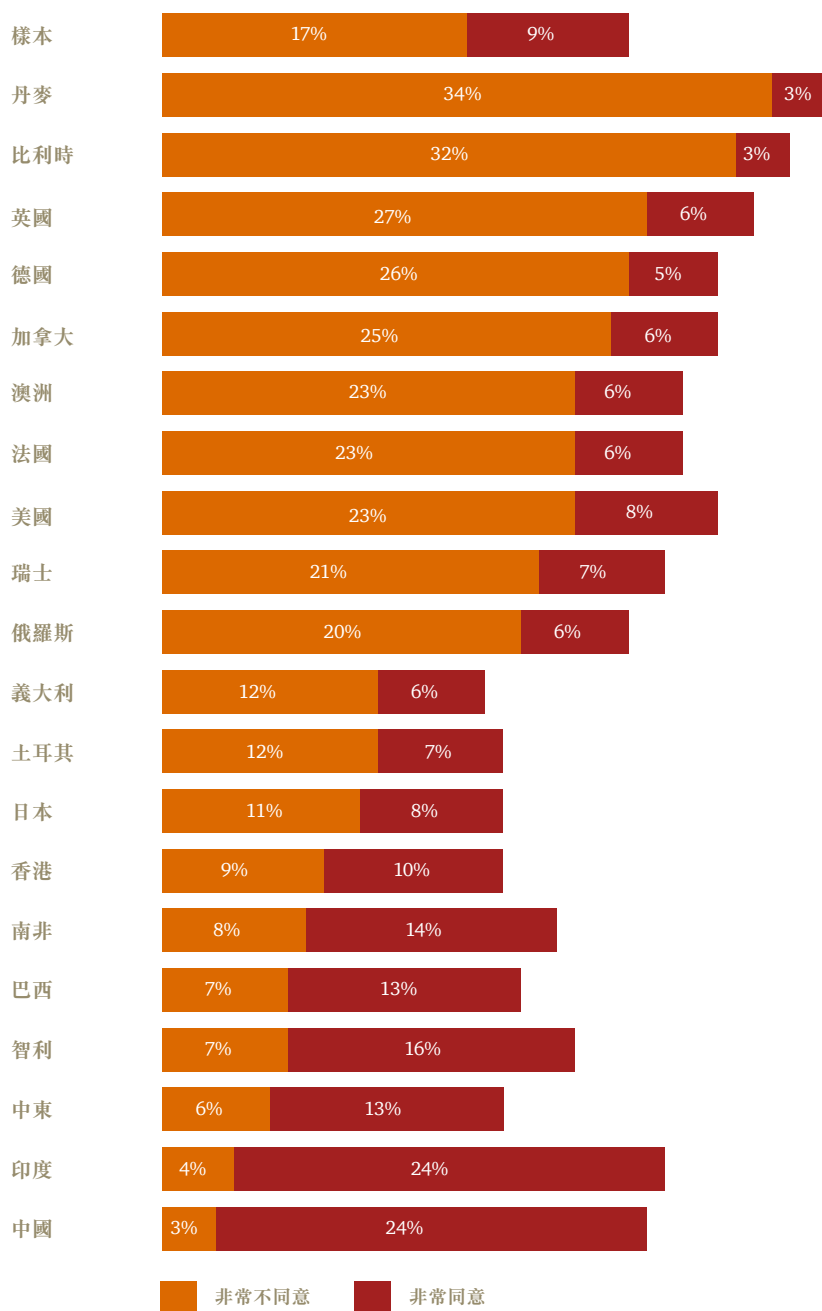
問題：你曾經使用手機/ 智慧型手機/ 平板電腦/ 個人電腦做過以下哪些事情？



資料來源：PwC全球全零售調查報告
受訪人數：19,068人

圖7：行動支付的採用率差別很大

問題：我的手機將會成為主要購物工具



資料來源：PwC全球全零售調查報告
受訪人數：19,068人

Scheeler 以行動裝置和網路影片之間的自然融合為例，解釋零售商可能需要如何制定他們的行動戰略。Scheeler 表示，臉書澳洲公司預計網路影片短片將會在未來五年內出現爆炸式的增長，因此行動平臺需要優化，以支援廣受歡迎的網路影片可能獲得的數十萬計點擊率。

“由於其業務性質，零售商有很多故事可以講。要通過網路影片講述這些故事，需要從傳統的行銷思維模式轉變為即時的創新思維模式。” Scheeler 道。

在 West Marine，這不是交易，而是互動

據提供與船舶相關產品和服務的零售商 West Marine 的首席執行官 Matt Hyde 表示，行動技術是當今零售業變革的主要新因素。事實上，Hyde 認為手機將會是他畢生見到的最大零售變革因素。“手機正在重新定義零售業，” Hyde 在接受 PwC 訪問時表示，“它正在消除零售交易的障礙，並賦予消費者不可思議的力量。作為消費者，我們隨時都可以買到全世界的任何一款產品。”

快速的轉變對零售商的影響並不亞於對消費者的影響。適應“三吋螢幕”（這是 Hyde 在談到手機時愛用的說法），意味著以縮圖的方式重建 West Marine 的客戶體驗，包括實體店面的環境和氛圍、產品的展示方式、當前最優惠的商品等等，換言之就是傳播企業的品牌。

手機正日益成為消費者與社群網站之間的連結。與任何群體一樣，船舶愛好者也在使用社群網站分享他們喜愛的事物，不論是乘坐汽艇遊覽長島海峽，還是駕駛帆船從加州中部海岸出行。Hyde 自己也喜歡這樣做。但不要試圖控制話題，不要刻意把話題引導到 West Marine 的產品。Hyde 認

為，在社群網站當中，企業只需展現出自己最好的一面，剩下的就交給消費者自己決定。Hyde 稱，在社群網站上，零售商唯一可以控制的是“在這些設備之中，你的品牌是否能品質如一、功能卓越和具有吸引力，剩下的就由消費者來決定。”

但對於某種客戶需求，還是需要依賴實體店來滿足。在 West Marine，現行策略是將幾家大型實體店面定位成向客戶提供兼具娛樂性和知識性的體驗場所，不管是電力驅動機還是新帆（這是新手用的“帆”）。

“有時候你必須與人交談，嘗試某種東西，觸摸和感受，確保這是你需要的產品，” Hyde 說。在 Hyde 看來，這個理念是從客戶滿意程度的角度出發，而不是把某些產品強行歸類為“線上”專案或“實體”專案。“網上購物適用於每一個產品類別，” Hyde 說，“真正的問題是：客戶在想購買某種產品時，他們希望獲得什麼樣的體驗？”





雖然手機已經是南非網上零售商 Kalahari.com 的重要業務，但該公司首席執行官 Caren Genthner-Kappesz 仍然警告說，客戶想要的是一種全通路的體驗，即適用於所有設備的互聯互通、一致和個性化的體驗。“在我看來，這並不是行動與其他技術類型的對立，” Genthner-Kappesz 說。“你設計的使用者或客戶體驗，必須滿足客戶的各項需要。對於某項具體功能來說，我們的設計要讓它適用於我們所知的客戶希望使用到的所有技術與螢幕。因此，在這個層面上，這不是獨立的事情，而是產品組合的一部分。”

行動挑戰概覽

行動可能是大勢所趨，但對於當前將行動技術更大規模地應用於支付或產品研究時面臨的障礙，稍微瞭解一下也具有啟發意義。如下頁圖 8 所示，在我們的全球受訪者中，66% 擔心使用手機會導致個人信貸資料被盜。另外，41% 表示他們非常不同意或不同意把自己的信用卡資料加到手機上，以便支付貨款。但事實上，大多數人不再對在網上使用信用卡感到猶豫，這表明對手機安全問題的擔憂很快就會降低，特別是相關的安全技術正在不斷改進、升級和加強。畢竟，早在未有人想到通過手機支付帳單之前，手機就已經普及了——事實上，手機早已迅速被視為個人必需品。

George Gallate 經營一家名為 Merkle/ RKG 的零售搜尋和社群網站企業，自 90 年代中期以來一直以各種身份在網上為客戶服務。“消費者當然關心網路安全，特別是涉及到使用電話進行買賣的時候，” Gallate 說，“但回想商業網站剛起步的時候，我們大多數人都沒想到電子商務會在那裡發生。不久前，大家還不願意在網上使用信用卡。我們幾乎所有人都是如此。同樣的事情也將發生在手機之上。手機的問題在於外形，在於尺寸。目前在手機上進行交易仍然不易，但正逐步取得進展，觸控螢幕購物即將為零售商帶來翻天覆地的改變。”正如 Gallate 指出，螢幕尺寸是智慧型手機是否適合作為購物設備的一個主要問題，連同安全性基本上是最首要的障礙。也有許多人關注網站是否方便流覽以及容量有限的問題。雖然蘋果（成功開發 Apple Watch）等公司正在設法破解在小平面上設計精緻互聯網介面的難題，但大眾仍在觀望這些雄心壯志，究竟哪個能成功（如果有的話）。

行動技術面臨的另一項挑戰是，大多數零售商的現有技術還未能達到按地點提供優惠和優惠券的承諾。

“目前在手機上進行交易仍然不易，但正逐步取得進展，觸控螢幕購物即將為零售商帶來翻天覆地的改變。”

— George Gallate，

Merkle/RKG 首席執行官

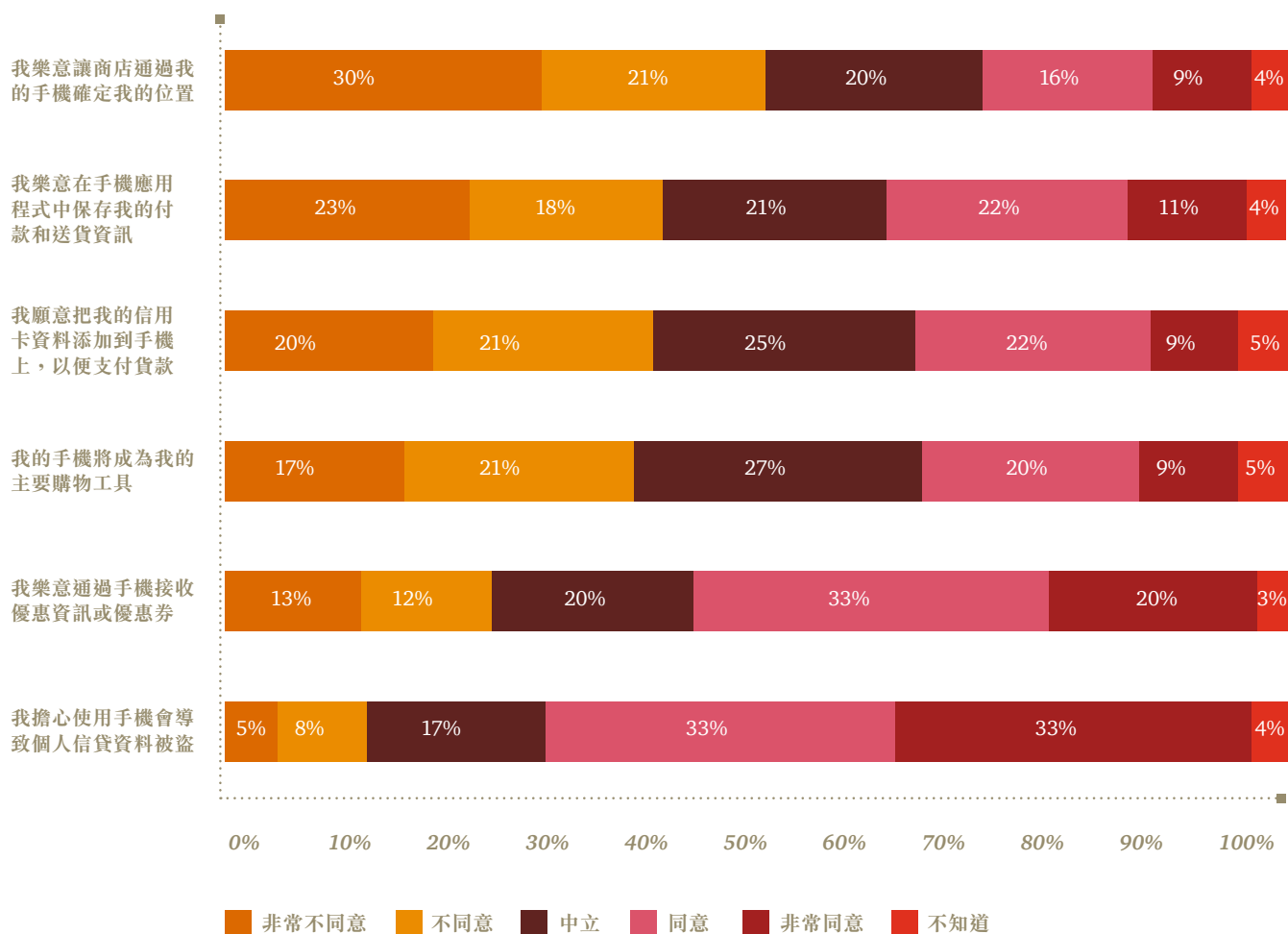
“目的可依使用地點而改，” Decker 的 Kalinich 對 PwC 表示，“我們需要培養客戶對地點的意識，以優化客戶的最佳聯繫方案。因此，如果客戶在紐約市使用智慧型手機搜尋 UGG®，通過付費搜尋服務，他將會找到距離最近的實體店面。另一方面，如果客戶身處機場，那麼搜尋結果應該把客戶引導到經過行動優化的網站。”

刷卡付款仍是最主要的付款方式

如果大多數人還沒準備好通過行動裝置付款，那麼他們希望怎樣付款？今年，94% 的全球受訪者繼續選擇使用最傳統的前數位化的付款方式來購物。信用卡（40%）、借記卡（28%）、現金（20%）甚至付款發票（6%），全部擊敗手機（3%）。

圖8：在消費者信心方面，手機仍然有漫漫長路要走

問題：你對以下說法有多同意或不同意？



資料來源：PwC全球全零售調查報告
受訪人數：19,068人

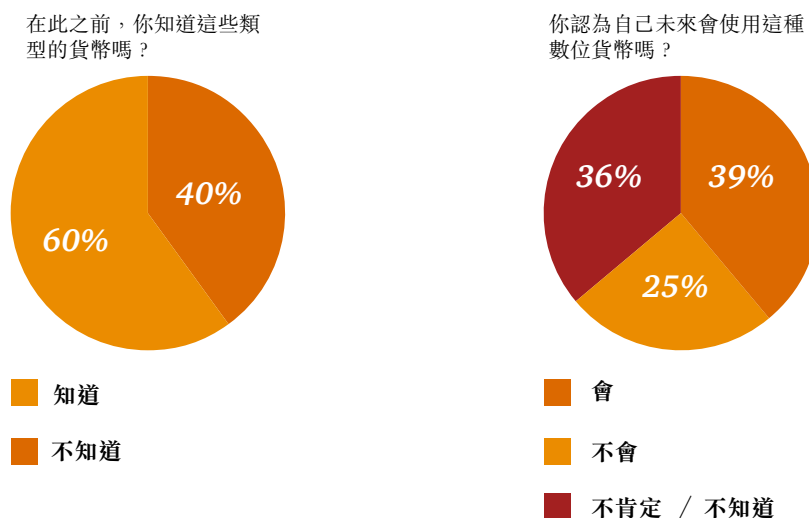
其他付款形式的展望

手機的經驗或許有助預示其他網上付款系統的未來，比如包括比特幣在內的 70 多種“數位”貨幣。即使可行，數位貨幣在信用和方便使用方面可能面臨遠遠大於手機的障礙，因為手機非常容易使用，也為人所熟悉，並且在全世界隨處可得。事實上，世界上有許多人就連他們自己的貨幣都不信任，過去幾年，從阿根廷到歐元區，許多地方都反復出現這種情況。正如《紐約時報》的 Sydney Ember 所寫：“如果沒有政府監管，許多人都不願意使用虛擬貨幣。”¹⁰

然而，我們的受訪者在回答有關比特幣等數位貨幣的問題時（這是我們第一次在調查中向他們提出這類問題），他們卻表現出濃厚的興趣。事實上，39% 的受訪者表示他們可以設想“在未來使用數位貨幣。”另有 36% 的人表示不肯定，只有 25% 的全球受訪者表示堅決不使用數位貨幣。他們的意願有所轉變，背後其中一個原因可能是消費者開始看到其他領域使用數位貨幣，比如娛樂行業。

例如，根據 PwC 於 2014 年 2 月發表的一份關於比特幣的白皮書，社群遊戲公司 Zynga 於 2014 年初把比特幣添加為最流行的遊戲的一種付款方式。除了為用戶提供更多選擇之外，根據白皮書，該公司還因為這個決定獲得數以千計的媒體報導。報告稱，在 2014 年開始接受比特幣的其他知名機構有 NBA 薩克拉門托國王隊專賣店和 Overstock.com，後者在接受比特幣付款的第一天就獲得了 840 份訂單。

圖9：透過比特幣等所謂的“數位”或“虛擬”貨幣，用戶無需使用本地貨幣即可在網上為產品和服務付款



資料來源：PwC全球全零售調查報告
受訪人數：19,068人

行動技術：黏著劑

當一家公司在五年內三度被選為最佳百貨商店時，它必定是做了很多正確的事情。Simon Forster 是英國多通路、行銷和供應鏈公司 Selfridge 的執行董事，該公司於 2010 年、2012 年、2014 年的全球百貨商店峰會（Global Department Store Summits）中獲得這項殊榮。

該公司的網上銷售飆升，其中 2014 年黑色星期五（現已成為英國和美國一個重要的購物節日）的網上銷量比上一年增長了 300%。Forster 把行動技術視作公司在未來幾年面臨的最大機遇與挑戰之一。Forster 說：“我們有一個想使用手機的客戶群，因此我們的工作就是向他們提供良好的體驗。具體來說，我們的客戶有三分之一使用 iPhone，所以我們必須確保我們針對這個平臺進行設計。”

與任何稱職的行銷人員一樣，Forster 認為 Selfridge 需要進行自我調整，以符合客戶的認知。這意味著基於產品和品牌提供全通路體驗，而不是單一的購買途徑。“我們應該利用技術‘把東西黏著在一起’，因為行動技術是數位和實體店面體驗之間的黏著劑。我們正在研究如何以能夠提供增值服務的方式，把行動技術融入客戶的購物過程當中，” Forster 如此說。潛在應用程式可能包括在客戶瀏覽時提供更多的產品資訊或店內導引，或提醒客戶有適合他們的新品。“我們要把行動技術做得出色，讓客戶願意使用，”他說道。



變革之三

社群網站的普及

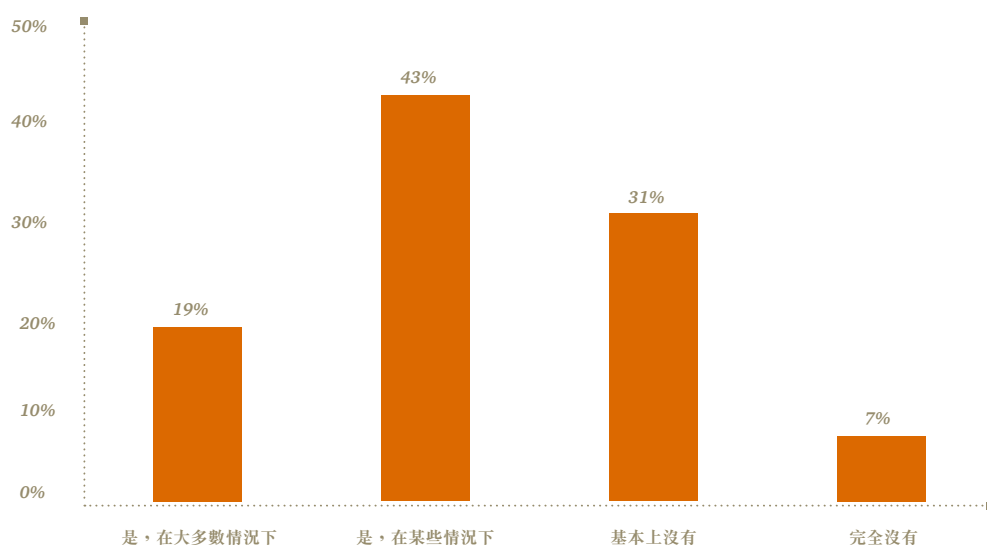
無論是個人與親朋好友的互動，還是政治、新聞和行銷領域，社群網站都無所不在。一段時間以來，許多人認為社群網站平臺必定是極強大的購物工具，或至少是零售商與消費者之間進行交流的工具。自PwC五年前發佈首份全球網購者調查報告以來，我們的調查結果至今還未能完全證明這一點。

如圖 10 所示，當被問及社群網站的互動是否令他們購買更多產品時，有共 62% 的受訪者要麼選擇“是，在大多數情況下”（19%），或要麼選擇“是，在某些情況下”（43%）。

如下文圖 11 所示，我們的研究發現，絕大多數消費者（68%）表現出圖中所示的一項或多項行為，意味著他們在社群網站上與自己喜歡的品牌存在一些關係。

圖10：零售商現在可以把社群網站投資與消費者購物聯繫起來

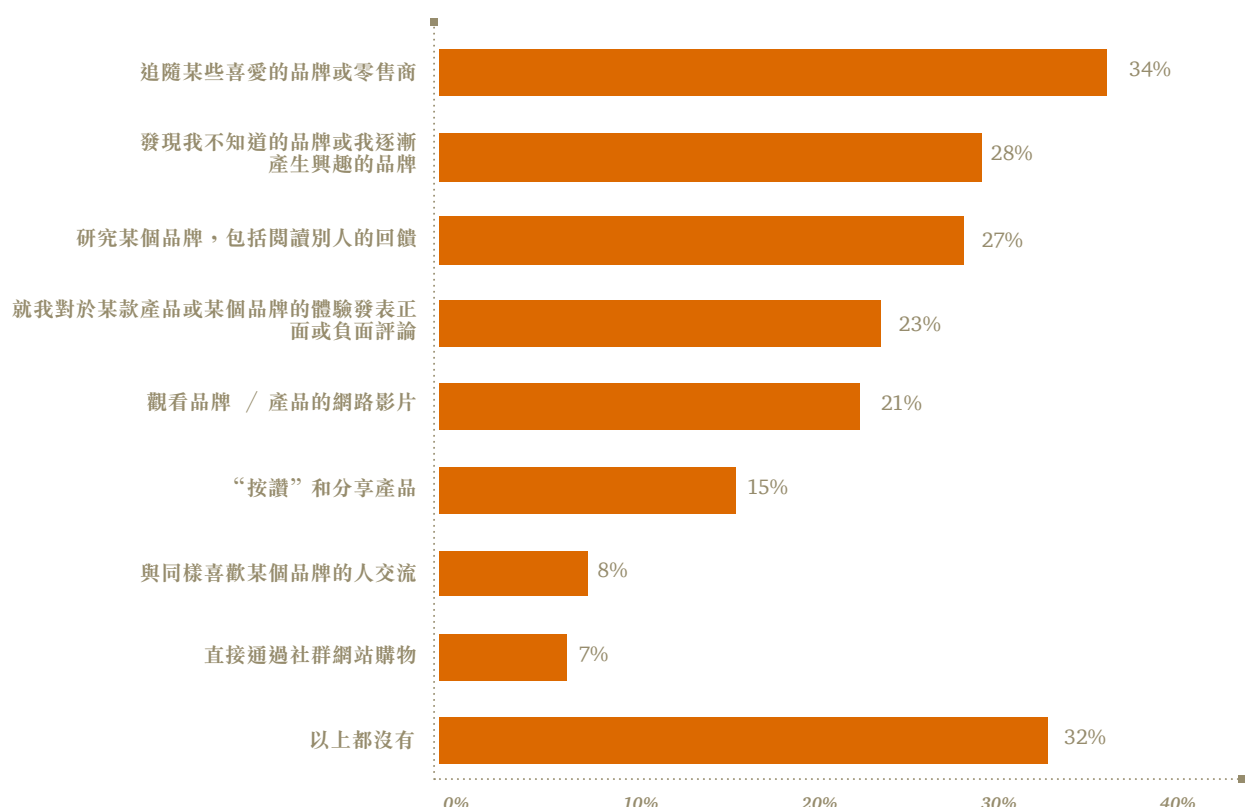
問題：你在社群網站上與自己最喜愛的品牌互動，是否讓你購買更多產品？



資料來源：PwC全球全零售調查報告
受訪人數：13,009人

圖11：社群網站是消費者與零售品牌之間的重要紐帶

問題：你曾經利用社群網站做過以下哪些事情……？



資料來源：皮尤研究中心

更頻繁地參與社群網站

與我們以前的研究相比，今年我們調查的所有消費者和零售商幾乎都更頻繁地參與社群網站。如圖 11 所示，約三分之一（34%）的受訪者在社群網站上追隨自己喜愛的品牌或零售商。略多於四分之一的受訪者發現他們先前不知道的品牌或他們逐漸產生興趣的品牌（28%），或根據別人的回饋研究某個品牌（27%）。不到四分之一的受訪者就他們對產品或品牌的體驗發表評論（23%）或觀看相關的網路影片（21%），這些數字同樣比往年明顯增加。

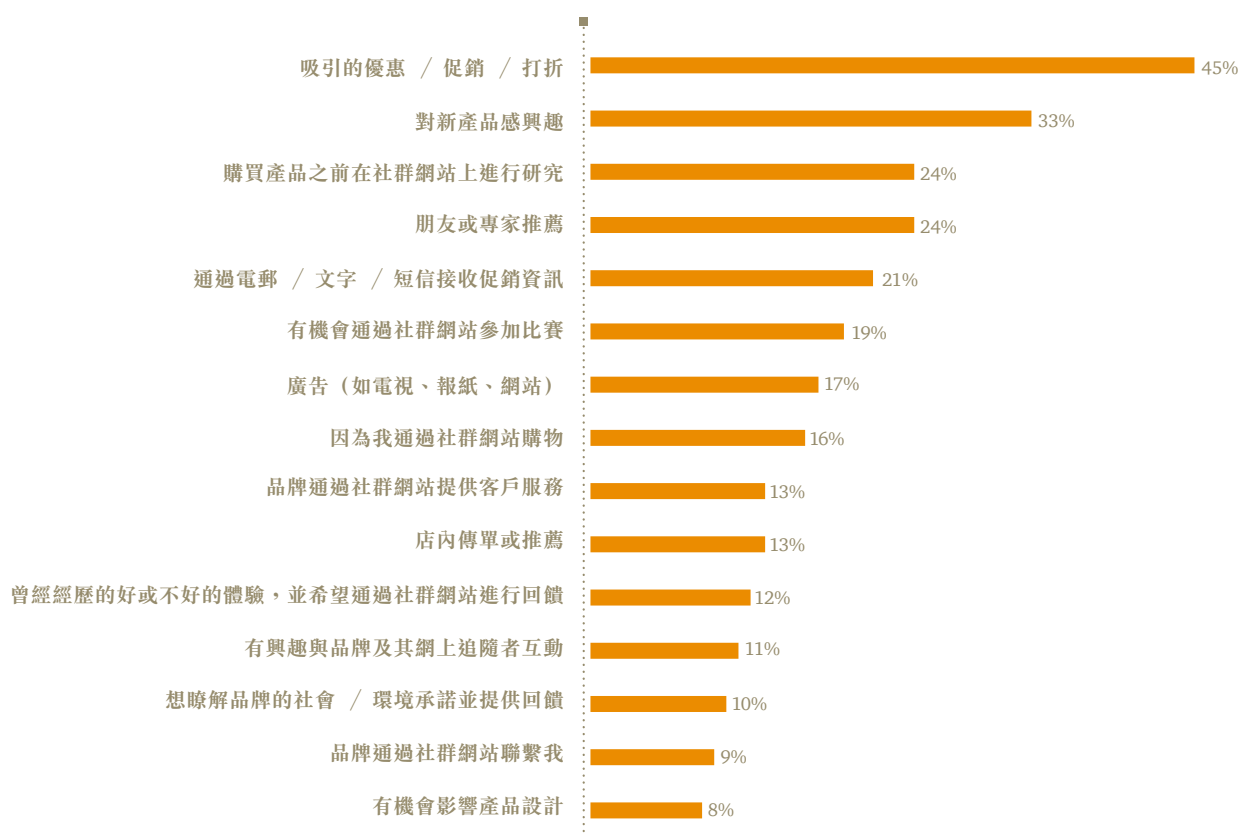
另一方面，鑒於社群網站的功能是將個人連接起來，因此一個有趣的發現是，全球只有 15% 的受訪者曾給產品“按讚”或與其他人分享，只有 8% 與同樣喜歡同一產品的人交流。

如圖 12 所示，當被問及是什麼吸引消費者前往特定品牌的社群網站網頁時，排名首位的回答就是“誘人的優惠/ 促銷/ 打折”，占 45%，大幅領先第二位的回答。排在第二位的群體（33%）對新產品感興趣，不足五分之一的受訪者指向社群網站獨有的因素，包括有機會參加比賽（19%）、客戶服務（13%）、提供關於特定體驗的回饋（12%）、與品牌及其網上追隨者互動（11%）或與消費者聯繫（9%）。

令人驚奇的是，排名最後（8%）的回答是“有機會影響產品設計”。儘管消費者、設計師和生產商之間的協作是未來零售業的討論焦點，但這種協作似乎還處於起步階段，因為只有不到一成的受訪者以這種方式使用社群網站。

圖12：“低價”是吸引消費者前往特定社群網站網頁的原因

問題：是什麼吸引你前往特定的社群網站網頁（如臉書）？



資料來源：PwC全球全零售調查報告
受訪人數：17,944人



如何創新

鑑於消費者越來越多通過社群網站與零售商互動，Merkle/RKG 的 Gallate 認為，就行動技術而言，社群網站是一個變革因素，他深信，在競爭殘酷並且已徹底全球化的環境下，零售商只有一個辦法可以成功。那就是通過社群網站進行創新。

“不創新必死無疑，” Gallate 斷言。“如果不打破以往的模式，不持續地驗證社群環境之中的有效辦法，零售商就會倒退。知情風險是唯一的選擇。”

這種風險可能集中在優化網路行銷，進行投資以提高搜尋引擎排名，或聘請有經驗的人員協助徹底重塑社群網站形象。但在很多時候，零售商只對社群或行動技術進行一次性的投資，沒有把相關工作融入更大的企業戰略當中。為什麼會這樣？Gallate 認為，這種失誤的原因在於對不同平台之間的細微差別缺乏認識。“當零售商籌劃數字化計劃時，他們需要考慮不同的平台能夠提供什麼東西，” Gallate 說。例如，社群網站平台非常適合打造或支持一個品牌，因為它們提供了建立“口碑”和惡毒攻擊的空間。一方面，數字和廣告能增強消費者的興趣。搜尋平台反映“純粹的客戶意向”（Gallate 如是說），因此指向完成實際交易的強烈願望。在我們今年的調查結果中，56% 的受訪者表示當他們研究購買一件東西時，做的第一件事就是打開搜尋引擎。所以，零售商如果真心希望改善成為客戶購物目的地的能力，或許應投資優化搜尋引擎。

另一種方法是嘗試投資品牌資產，以增加“直接流量”，即消費者直接前往零售商的網站，而不是通過搜尋引擎搜尋一般性的產品。在去年的全零售報告“實現全零售：消費者的期望推動未來零售商業模式的發展”中，我們談到零售商在品牌價值方面往往表現欠佳的問題。

例如，在 Interbrand 的 2013 年度“全球最佳品牌”排行榜中，按品牌價值衡量，只有兩家零售商（路易威登和亞馬遜）躋身 20 強。相比之下，這 20 強中有八家科技公司、四家汽車公司和四家消費類公司。零售商取得的直接流量，是品牌資產知名度的最佳衡量指標之一。

土耳其服裝企業 Mavi Jeans 的首席執行官 Cüneyt Yavuz 告訴 PwC，他的公司拓展了數字渠道，以面向 Mavi 的年輕客戶直接打造自己的品牌，期望“數碼世代”直接通過社群網站與公司溝通。這項舉措目前進展良好。在社群網站粉絲人數方面，Mavi 是土耳其三大牛仔服裝品牌之一，每天與超過 240 萬客戶互動。Mavi 的社群網站活動包括在適當的數字媒體頻道上播放電視廣告。

“我們不只是將社群網站用於推廣和銷售，” Yavuz 說，“我們的首要目標是與客戶展開對話，建立‘口碑’。因此，我們通過各種社群網站渠道與客戶互動。”

通過社群網站連接全世界

我們的全球調查證實，在購物方面，臉書是我們大部分全球受訪者首選的社群網絡。超過一半全球受訪者（52%）表示，他們定期使用臉書作為購物體驗的一部分。

但深入研究個別國家的調查結果時發現，使用社群網站的情況千差萬別，各有特色。

例如，中國可能是世界上社群網絡連接程度最高的國家，但當地情況卻與西方截然不同。由於臉書被屏蔽，在我們的全球樣本中中國的受訪者只有 2% 使用臉書，他們的首選社群網站平台是 WeChat/ 微信以及中國主要互聯網搜尋服務供應商百度（57%）。在俄羅斯，有 24% 的受訪者使用臉書，因為排名首位的是俄羅斯社群網站 VKontakte（48%）。日本則只有 26% 的受訪者使用臉書，但落後雅虎（31%）並不太多——儘管日本人在回答所使用的社群網站時，排名第二的回答是“以上都沒有”（29%）。

歐洲方面，意大利是唯一大多數人利用臉書幫助購物的國家（64%）。雖然在我們調查的所有其他歐洲國家（比利時、丹麥、法國、德國、瑞士和英國），臉書都是消費者的首選，但都不超過 50% 的臨界值，其中最低的是丹麥（38%），最高的是比利時（47%）。在美國，有半數受訪者使用臉書，而南非上升至 69%，中東則高達 80%。

56% 的受訪者表示當他們研究購買一件東西時，做的第一件事就是打開搜尋引擎。

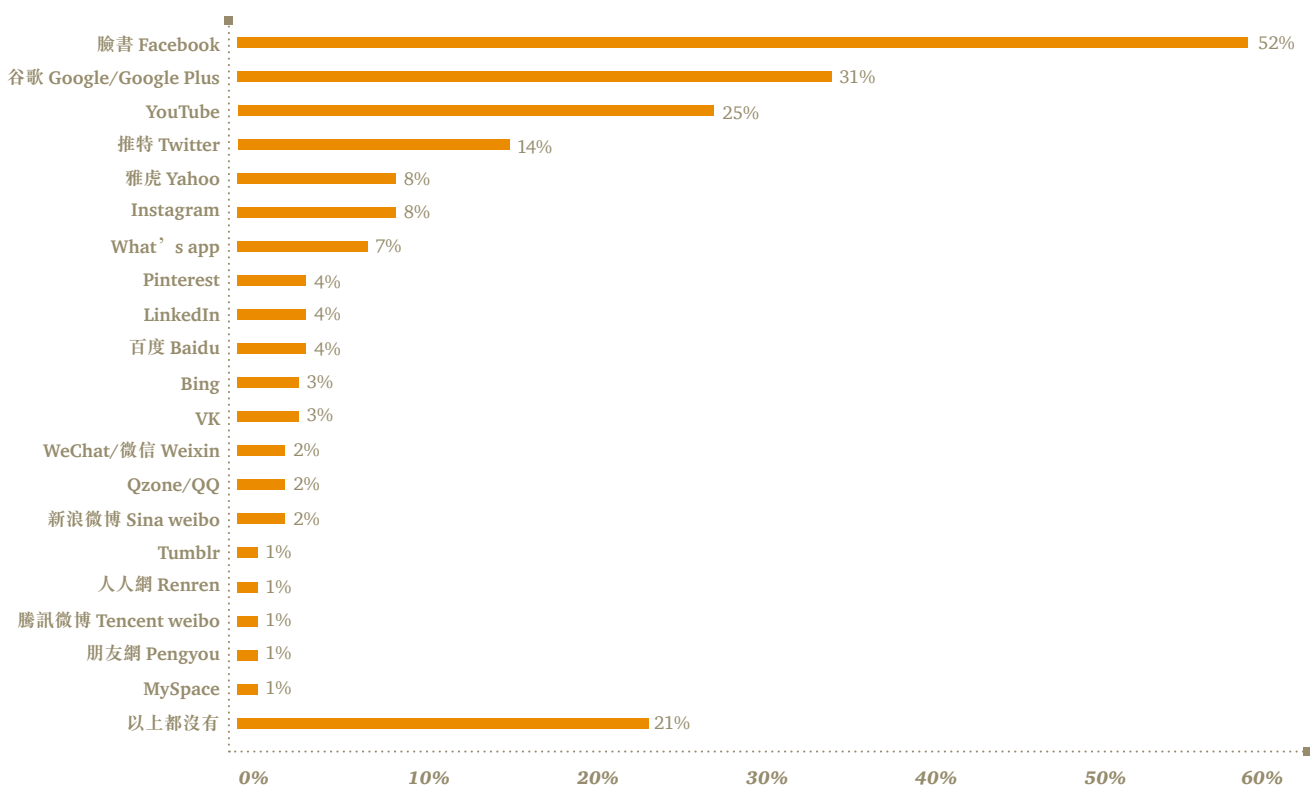
社群網站的兩條發展路徑？

在中國，當 PwC 為受訪者提供八個選項，問及“你曾經使用社群網站做過以下哪些事情”，只有 12% 回答“以上都沒有”。此外，只有 5% 的中國受訪者表示他們完全不使用任何社群網站，表明社群網站介入中國購物網絡的程度之深。

相反，歐洲國家的社群網站使用情況是，當要求受訪者從八個選項中作出選擇時，法國、瑞士、丹麥、德國和英國的大多數受訪者都回答“以上都沒有”。這些都是知識水平極高、技術發達且經濟富裕的社會，當地人口包括了許多非常熱情的“技術控”。因此可以想像，我們研究的結果指向了未來可能形成的兩種國際社群網站模式。一個是大規模聯網的中國模式（巴西、印度、土耳其等發展中國家亦如是）。這個模式有助於創造類似“雙十一（光棍節）”的現象，這個 20 多年前起源於南京大學的不出名的節日，現在已經爆炸性地成為全球最大的 24 小時購物盛事。另一種模式是比較傳統的歐洲模式（日本亦如是）。這個模式超越技術網絡，而選擇更傳統或“悠閒”的購物方式。

圖13：購物和社群網站「三大巨頭」（比較時請注意，部分社群媒體並非全球通用）

問題：你定期使用哪個社群網站作為購物體驗的一部分？



資料來源：PwC全球全零售調查報告
受訪人數：19,068人



變革之四

人口結構的轉變

隨著千禧世代的最大年齡的人群（大多數都把千禧世代定義為從 1985 年至 2004 年之間出生的世代）接近黃金工作年齡，我們決定為在互聯網時代成年的千禧世代另設一個細分組。目的是通過與我們樣本中的其他受訪者作比較，來探討這些“數位世代”（即 18 至 24 歲的參與者組別）的購物行為，並瞭解這些行為可能對零售商經營模式造成的衝擊。

喜歡發短信和分享照片的世代，與調查中的其他組別之間，最大的區別是使用社群網站，這也許不足為奇。當我們問道“你曾經利用社群網站做過以下哪些事情”時，“數位世代”使用所列的所有方式在社群網站與零售商互動的程度，遠遠超出全球平均水準。他們有更多人通過社群媒體追捧品牌（43% 對 31%），有更多人發現新品牌（38% 對 26%），有更多人研究品牌（30% 對 26%），也有更多人觀看有關品牌/ 產品的網路影片（24% 對 21%）。

但對於零售商，最重要的也許是，相對於其餘全球受訪者而言，與最喜愛的品牌互動往往讓“數位世代”在產品上花費更多。66% 的“數位世代”受訪者表示，與最喜愛的品牌互動讓他們在大多數或在某些情況下購買更多產品。

Migros 的首席執行官 O. Ozgur Tort 同意，社群網站有助於提高客戶的認知程度。然而，由於雜貨店客戶更習慣使用報紙等傳統媒體，因而需要採取針對性策略吸引他們的注意力。千禧世代的情況較為特殊。他解釋說：“零售商想要吸引千禧世代，就必須跟上時代步伐……必須以一種吸引眼球並且生動有趣的方式跟上。如果零售商能夠做到這一點，千禧世代就會成為活躍的數位大使。”

“數位世代”與其餘受訪者的第二個主要區別是使用行動技術。在我們的調查中，我們詢問受訪者是否利用行動裝置做過各種不同的行為。

同樣，在幾乎每一種類別，“數位世代”的參與程度更高。有更多的“數位世代”使用行動裝置在櫃檯付款（16%對11%）、掃描二維碼（16%對13%）、尋找商店位置（40%對29%）、接收周邊商店的優惠資訊（15%對11%）、通過社群網站在商店“簽到”（14%對9%）。

最後一個兩代差異也值得一提，因為它關係到實體店面的未來。當選擇最喜愛實體店面技術時，“數位世代”青睞的是店內Wi-Fi（31%對22%），只有9%（其他年齡組平均為16%）選擇“以上都沒有”。這表明“數位世代”更加嚮往店內的技術。

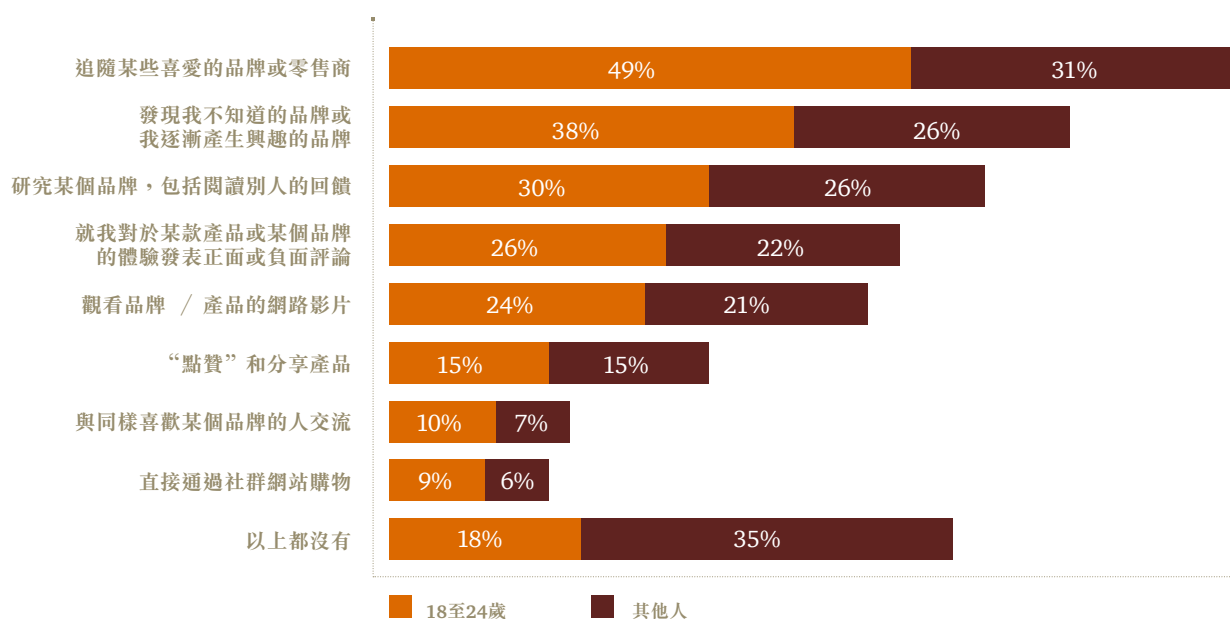
現在我們知道，“數位世代”對購物的看法與他們的前輩有所不同，這就帶來一個更大的問題：第幾代“數位世代”加上下一批年輕人（即精通數位化技術的購物者），他們能否在未來幾年內具備足夠的經濟實力，迫使零售商改變他們對自身商業模式？

兩代之間的收入差距

在全球各地幾乎所有社會，平均年齡都在迅速上升，只有印度和撒哈拉以南的非洲國家除外。

圖14：“數位世代”隨時都可以通過社群網站與零售商互動

問題：你曾經利用社群網站做過以下哪些事情？



資料來源：PwC全球全零售調查報告
受訪人數：19,068人

這方面的研究表明，全國人口中年齡最大的群體最為富裕。今年較早時候，《經濟學人》報導稱，“法國 80 歲人群的平均財富是 50 至 59 歲人群的 134%”，而在美國，“自 2000 年以來，60 至 74 歲男性所占的收入比例已由 7.3% 上升至 12.7%”。此外，皮尤研究中心於 2011 年進行的一項調查顯示，主要成員年齡在 65 歲或以上家庭的平均淨值，幾乎是主要成員年齡在 35 歲或以下家庭的 47 倍（1984 年為 10 倍多一點）。¹¹

在新興經濟體，年長消費者的消費能力同樣強勁。正如非洲一家主要零售商一名高管對 PwC 所說：“有趣的是，我們大多數 24 歲以下的客戶只是在瀏覽。大多數交易來自較年長的年齡組，他們是掌握財富的人。所以，資料告訴我們，年輕世代是瀏覽者，年長世代才是交易者。”

在中國，電子商務市場蓄勢待發

在中國，年輕的城市居民正在推動消費型經濟和電子商務的發展。

中國業界領先的綜合互聯網服務供應商騰訊的首席財務官羅碩瀚對 PwC 表示，中國的電子商務市場還有很大的發展空間，另外線上到線下模式和行動支付也在推進中。“我認為對於電子商務來說，最重要的是客戶嘗試做一次電子商務交易，”羅碩瀚說。“他們一旦註冊，一旦支付，就會信任電子商務，就會更頻繁地使用它。”要把握市場發展的機遇，產品必須能夠吸引人，所以騰訊的經營理念專注於提升用戶體驗。羅碩瀚表示，關鍵是讓客戶能夠透過一個通路獲得他們想要的眾多不同的服務，並讓客戶能夠隨時隨地使用這些服務。羅碩瀚說：“提升用戶體驗的一個辦法，是透過我們的個人電腦和行動裝置，透過各種平臺和不同的垂直服務（包括新聞、娛樂、線上到線下），提供一站式的解決方案，並充分利用我們的支付平臺—只需登錄一次，便可享受所有服務。”

該公司早已投資於行動技術，這些投資已經獲得回報。“在 2012 年，智慧型手機數量還不到 1 億部，”羅碩瀚說，“當時我們就開始投資，現在我們看到很多人在轉而使用價廉的的智慧型手機。另一項變革是越來越多的人在手機上觀看網路影片，所以我們在網路影片內容和頻寬領域加大投資。”

年齡在 18 至 24 歲之間的“數位世代”，通過社群網站與零售商互動的比例，遠高於全球平均水準。

結語

第34街、牛津街和色佛爾街的奇蹟

所有的數字預言家有一件事說對了：從智慧型手機到社群網路，新技術打破了曾經安逸的零售業（特別是實體店）的常態。事實上，購物個性化的準確含義是把將購物體驗分化為幾乎無限多的獨立購物者，而每名購物者都有截然不同的需要、需求和消費欲望。

但消費者以前也曾經有過這種經歷。第一時間地參與到創建了“神話般的百貨公司”的過程中。¹² Macy's 於 1902 年在現址開業，Selfridge 於 1909 年開業，Bon Marché 的開業時間則要早得多，是在 1869 年。過去數年間，美國非盈利公共廣播公司 PBS 甚至首次播出了以這些神秘企業為藍本的兩部英國電視劇。當然，其中一個原因明顯是緬懷舊日的時光，當時購物並不僅僅是無窮無盡的購物“季節”、擁擠的人群、年度的折扣，更包括個性化的服務，對細節的重視，但最重要的是美好生活願景的自我實現。零售業的技術革命或許能幫助重現那段失落的時光—逛街是真正的樂趣和非一般的滿足感，不是一種負擔和一個問題。Selfridge 的多通路、市場行銷和供應鏈執行主管 Simon Forster 深知這個道理。

“行動和數位不是噱頭，而是解決問題和為客戶提供增值服務的手段，否則就不值得投資，”他對 PwC 說，“我們應該利用技術來瞭解誰是我們的客戶，並使用我們掌握的客戶資料來提升人們的購物體驗。”對於各大大小小不同類型的零售商而言，這資訊顯然都是適用於當下和未來的策略。

章節附註

¹ See Lee Rainie and Jacob Poushter, “Emerging nations catching up to U.S. on technology adoption, especially mobile and social media use,” FactTank, Pew Research Center, February 13, 2014, at <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2014/02/13/emerging-nations-catching-up-to-u-s-on-technology-adoption-especially-mobile-and-social-media-use>.

² <http://techcrunch.com/2014/11/10/alibaba-makes-strong-start-to-singles-day-shopping-bonanza-with-2b-of-goods-sold-in-first-hour/>

³ <http://blogs.worldbank.org/futuredevelopment/making-middle-class-africa>

⁴ See Ben Sisario, “U.S. Music Sales Drop 5%, As Habits Shift Online,” *The New York Times*, September 25, 2014. For the number of LPs sold in 2009 and 2014, see Trevor Anderson, “Albums Suffer as CD Sales Decline,” *The Wall Street Journal*, July 15, 2014, at <http://blogs.wsj.com/numbers/albums-suffer-as-cd-sales-decline-1569>.

⁵ Matt Hyde interview with PwC.

⁶ For the quotes regarding Bass Pro Shops, see “The Story: Step Inside the Great Outdoors!” at its Website at <http://www.basspro.com/webapp/wcs/stores/servlet/CFPageC?sstoreId=10151&catalogId=10051&langId=-1&appId=659>. Regarding Nike, see “A History of Nike Retail” at its Website at http://www.nike.com/us/en_us/sl/store-locator.

⁷ The quote is from Bill Moggridge, cited in Lauren Collins, “House Perfect,” *The New Yorker*, October 3, 2011.

⁸ All quotes from Mark McMenemy from interview with PwC, December 15, 2014

⁹ See Lee Rainie and Jacob Poushter, “Emerging nations catching up to U.S. on technology adoption, especially mobile and social media use,” FactTank, Pew Research Center, February 13, 2014, at <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2014/02/13/emerging-nations-catching-up-to-u-s-on-technology-adoption-especially-mobile-and-social-media-use>.

¹⁰ Sydney Ember, “For Merchants, Bitcoin Shows More Pop Than Potential,” August 14, 2014, DealBook, The New York Times.

¹¹ See Richard Fry, D’Vera Cohn, Gretchen Livingston, and Paul Taylor, *The Rising Age Gap in Economic Well-Being: The Old Prosper Relative to the Young*, “Overview,” Pew Research Center, Social and Demographic Trends, November 7, 2011, pp. 1-2.

¹² The quote is from Columbia historian Victoria de Grazia; see her *Irresistible Empire: America’s Advance Through Twentieth-Century Europe*, The Belknap Press of Harvard University Press, 2005, p. 10.



林鎮顯醫館

洪拳林鎮顯

地天分時

陸

King Sing Street
景星街

燕跌打



林鎮顯醫館

灣仔新聞
街坊有野講

香港故事館
黃昏音樂會
EVENING CONCERT

林鎮顯醫館
地址：香港灣仔皇后大道東213號
電話：2521 1111
診症時間：星期一至五 上午九時至下午六時
星期六 上午九時至下午四時
星期日及假期 休息

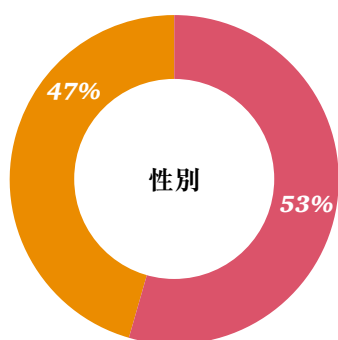
林鎮顯醫館
地址：香港灣仔皇后大道東213號
電話：2521 1111
診症時間：星期一至五 上午九時至下午六時
星期六 上午九時至下午四時
星期日及假期 休息

調查方法

PwC 的全球調查報告旨在瞭解和比較消費者的購物行為和使用不同零售渠道的情況。調查涉及 19 個地區：澳洲、比利時、巴西、加拿大、中國、智利、丹麥、香港、德國、印度、意大利、日本、中東、俄羅斯、南非、瑞士、土耳其、英國和美國。PwC 在 2014 年 8 月至 9 月期間進行了 19,068 份線上調查。

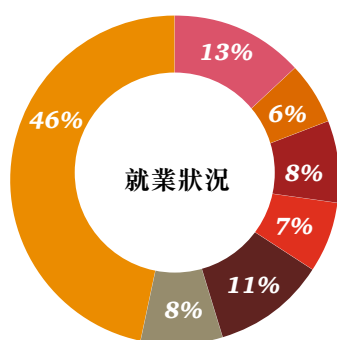
我們還採訪了眾多零售業高管以及其他行業的高管，並把他們的觀點納入本報告。特別鳴謝 Simon Forster、George Gallate、Caren Genthner-Kappesz、Matt Hyde、John Kalinich、羅碩瀚、Mark McMenemy、Adam Pellegrini、Steven Scheeler、Jason Speckman、Tadd Sperring、O.Ozgur Tort 和 Cüneyt Yavuz。

調查人口狀況圖



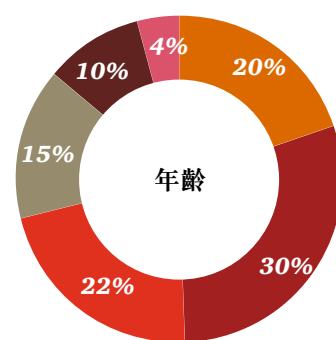
- 男性
- 女性

受訪人數：19,068人



- 全職
- 兼職
- 退休
- 自雇人士
- 失業
- 學生
- 家庭主婦/主夫

受訪人數：17,060人



- 18至24歲
- 25至34歲
- 35至44歲
- 45至54歲
- 55至64歲
- 65歲以上

受訪人數：19,068人

更多資訊

PwC零售及消費品行業數位化 諮詢服務團隊



審計、投資

周建宏 營運長

(02) 2729-6693

joseph.chou@tw.pwc.com



審計、投資

吳漢期 會計師

(02) 2729-5281

han.wu@tw.pwc.com



策略、系統與分析

劉鏡清 副董事長

(02) 2729-6158

paul.c.liu@tw.pwc.com



稅務

郭宗銘 營運長

(02) 2729-5226

howard.kuo@tw.pwc.com



組織架構、人才培育

林瓊瀛 執行董事

(02) 272-6702

alan.lin@tw.pwc.com



資訊風險

許林舜 執行董事

(02) 2729-5816

gary.hsu@tw.pwc.com



併購交易

游明德 執行董事

(02) 2729-6157

peter.yu@tw.pwc.com



法規遵循

蔡朝安 主持律師

(02) 2729-6687

eric.tsai@tw.pwc.com



中部聯絡人

楊明經 會計師

(04) 2328-4868

mark.yang@tw.pwc.com



南部聯絡人

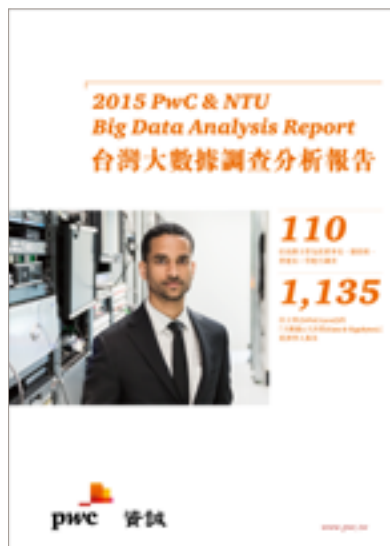
劉子猛 會計師

(06) 234-3111

james.z.liu@tw.pwc.com

相關著作

如欲了解更多有關零售及消費品行業的資料(如下面的報告)，請瀏覽網址 www.pwc.tw



2015 年 PwC & NTU
- 台灣大數據調查分析報告



2016 臺灣企業領袖調查報告



第 19 屆 全球 CEO 年度調查報告
- 改變中的世界：重新定義「成功企業」



2016 台灣併購白皮書：合縱連橫 重塑產業競爭力



2015-2016 年亞洲零售及消費品行業
前景展望

www.pwc.com/totalretail
#全零售

© 2015PwC。版權所有。PwC 系指 PwC 網路及 / 或 PwC 網路中各自獨立的成員機構。
詳情請進入 www.pwc.com/structure。



www.pwc.tw

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

PwC helps organisations and individuals create the value they're looking for. We're a network of firms in 157 countries with more than 208,000 people who are committed to delivering quality in assurance, tax and advisory services. Tell us what matters to you and find out more by visiting us at www.pwc.tw.

© 2016 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.