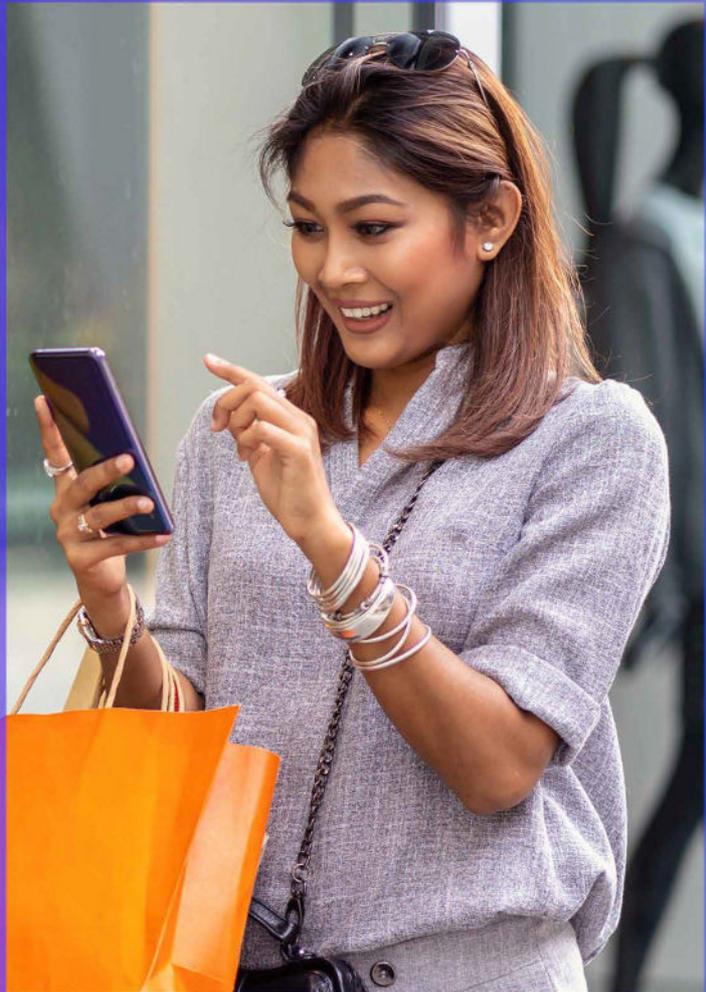


KPMG

毕马威

# 迈向 无缝商务

全球综述：以客户为  
中心无缝商务的挑战



毕马威，  
成就卓越不凡。

2024年

[kpmg.com/cn](https://kpmg.com/cn)

# 目录

引言	03
<b>成熟范本： 实现无缝商务 的四个驱动因素</b>	<b>04</b>
1. 以客户为中心的领导和员工	05
2. 从全组织的数据资产中获得深入 见解	06
3. 对数字赋能技术架构 的理解和投资	07
4. 从另类视角发现创新产品和 服务	09
<b>那么，这对可持续性意味 着什么？</b>	<b>11</b>
<b>智链企业零售成熟度指数</b>	<b>12</b>
<b>全球无缝商务成熟度</b>	<b>15</b>
• 澳大利亚	16
• 巴西	18
• 加拿大	20
• 中国	22
• 德国	24
• 印度	26
• 英国	28
• 美国	30
<b>可加速无缝商务实现 的智链企业模型</b>	<b>32</b>
<b>附录</b>	<b>33</b>
<b>联系我们</b>	<b>34</b>

# 引言

全球零售商发现，数字技术正在他们的行业中掀起又一次革命，因此，他们亟需调整（或从根本上改变）自身的业务。

多个世纪以来，零售商一直依赖一种简单的模式（尽管存在细微的变化）：在适当的地点以适当的价格提供适当的产品。在过去的25年里，主要受数字技术的力量以及全球疫情的影响，零售业的格局发生了重大变化。零售商可能会认为，他们经历的根本性变化比几乎任何其他行业都要多。

我们认为，零售业正面临第三波数字化颠覆。在多渠道时代，不同的市场路线——主要是在线和实体——一般在一个伞形架构中，以竖井形式独立运作。在全渠道时代，在数据分析和人工智能的支持下，零售商开始在这些竖井之间架起桥梁，以协同合作。随着无缝商务的发展，零售业正在迎接新一波进化浪潮。

那么，什么是无缝商务呢？无缝商务是一种商业组织的方式，其认为启发、探索、选择、交易、收取（以及潜在的回报）均在不同渠道上发生；线上和线下相互交织；线上不仅是一个网站或应用程序，实体店也包括数字互动。为了为消费者提供真正无缝的商业体验，零售商需要从端到端的角度看待其运营。他们仍然需要做出相同的日常决策，但要从根本上不同的视角来看待问题。

我们认为，为了实现这一目标，成功的零售商需要重新思考他们的业务运营方式，并：

- 以消费者为中心协调和赋能其领导层和企业员工；
- 从组织数据中获得实时洞见；
- 通过无缝商务视角部署技术并衡量其绩效；
- 创建涵盖（所有渠道和地区的）客户、库存和订单的单一视图，以推动创新产品和服务的开发，从而实现盈利回报。

我们现在才刚进入无缝商务时代，这意味着到目前为止，还没有哪个零售商、行业或市场可以完全完善这种模式，以提供卓越的客户体验和可持续的盈利增长。为了详细探讨其中的机遇和挑战，本报告包含了一个成熟度指数，用以评估澳大利亚、巴西、加拿大、中国、德国、印度、英国和美国等国家的无缝商务现状。尽管此评估不具备绝对明确性——因为此方面的发展本质上难以量化——但这些指数是基于我们对所有这些市场的实体、全渠道和单一业务零售商高管的采访，并辅以毕马威分析而得出。

明确的一点是，真正的无缝商务需要企业在文化、架构和技术上作出变革。仅仅依靠人员、团队和部门之间的沟通，或者说，仅仅依靠技术（甚或人工智能）来应对问题已经不够了。未来成功的零售企业应该坚持不懈地关注客户，并为此进行所需的组织和技术整合。而且，在零售商实现其对整个地球生态和社会的承诺，并寻求增长和发展的过程中，也许无缝商务还有助于减少浪费，减少交通运输产生的碳排放，并为消费者提供更可持续的选择。这将是一个双赢的局面。



**Isabelle Allen**  
全球零售及消费品行业主管  
毕马威国际

# 何为成熟：实现无缝商务的四项驱动因素

无缝商务要求零售商改变其既定的商业模式，确保他们将线下和线上的最佳实践结合成一个连贯、互联、以客户为中心的组织。在本报告中，我们重点探讨智链企业模型（右侧）八项能力中的四项，以及它们对零售商实现无缝商务所起到的作用。这四项能力是：

1. 以客户为导向的领导层和员工队伍
2. 从全组织数据资产中获得的深入见解
3. 对数字化技术架构的理解和投资
4. 看待创新产品和服务的全新视角

一份由毕马威委托Forrester Consulting于2018年进行的调研指出，那些专注于在机构内部建立八项能力的机构更有可能成功实现以客户为中心的转型目标。毕马威能够利用这些能力、预先配置的赋能因素和技术解决方案，帮助零售企业超越多渠道互动和加速转型。<sup>1</sup>



\*注：(A) 调查对象：1,299名参与以客户中心战略决策的专业人士。

<sup>1</sup>毕马威委托 Forrester Consulting 开展的一项调研，2018年9月

# 1 以客户为导向的领导层和员工队伍

传统的行业指标使零售商的业务以产品和渠道为导向。在无缝商业的世界里，这样的模式必须倒转过来，将消费者置于中心位置。传统的关键绩效指标（KPI）（如每平方米销售额）的重要性正迅速下降，取而代之的是服务成本、钱包份额、获客成本和客户全周期价值等基准。通过衡量和根据这些KPI进行激励，零售商可以消除渠道之间相互孤立的局面，并使领导层的决策以消费者为导向。

如果渠道不再像以往一样重要，那么谁应对消费者负最终责任？即使是在高管层，首席营销官、首席客户官或首席数字官等职位通常也无法对消费者进行360度的全面观察。因此，企业需要设立一个可统揽前、中、后台的新角色，以从订单到交付再到其他方面整合整条价值链。这个新的职位，其作用正如其名：首席价值链官。许多英国零售商已经朝着这个方向迈出了一步，让其中一名高管承担与客户相关的额外职责。我们预计更多的零售商将创建或分配这样的角色；在某些情况下，将扩展首席财务官的传统职权范围。



## 领导层洞察力

“过去，当我们获得一名新客户时，他们基本上受到同样的对待。现在，基于行为细分和我们获得的第一方数据，我们得以建立一个模型来预测该客户的全周期价值，使我们能够提供更有针对性的服务。”

**Samir Desai**

Abercrombie & Fitch Co. 执行副总裁兼首席数字和技术官

## ❓ 关键问题

1. 您的运营模式是否将为消费者提供无缝商务体验置于产品和渠道之前？
2. 您是否需要创建一个新的领导角色，以最终专注于将前、中、后台整合到一起，从而实现无缝商务？
3. 您对哪些指标进行了设置、报告和奖励，以实现从领导者和管理者再到机构内全体员工的重视？

## 2 从全组织数据资产中获得的深入见解

如今的消费者有着越来越复杂的期望，如何跟上他们的需求是一项持续的挑战。洞察驱动型机构可以充分利用他们的数据，并凭借他们对消费者需求的核心了解，主动预测、制定战略和调整他们的价值主张。

要实现无缝商务，机构需要从既定的功能模式转变为数据真正实现全员共享的模式。对某些机构而言，无缝商务的第一大障碍是数据为机构内各个互不相连的职能所有。要改变这一点，这些零售商应该从以下几点着手：

- 起步阶段，建立一种不可孤立的数据资产，使用通过单个平台输入所有数据（运营、财务、监管、客户等数据）的系统，将机构内各职能的数据汇集在一起。如果企业要推进到以下阶段，这个基础是必不可少的；
- 第一阶段：建立消费者、产品和订单的单一视图；
- 第二阶段：通过数据分析和人工智能，零售商可以跟踪每笔交易，预测消费者行为，预测需求，引入基于位置的定价，并为消费者提供高度相关的产品和优惠。

除非机构已在起步阶段成功建立稳固的基础，否则他们将无法从第1阶段和第2阶段获得全部价值。

由于零售商无法单独充分利用数据，因此这可能不可避免地导致零售商的数据生态系统被第三方（例如供应商、物流公司或忠诚度计划机构）访问。机构不应低估其中的固有风险，需要在数据治理、隐私、安全和法规遵从性方面进行投资。

### 领导层洞察力

“如果你是做实体店的，你需要增加店铺的体验感，以给人们一个购物的理由。在合适的市场中，我们正在开发新的概念，让不同社区聚集起来，并围绕儿童或篮球等主题，提供更好的体验。通过这样做，我们可以建立更好的联系并加深对客户的了解。”

Mary Dillon  
Foot Locker首席执行官

### ❓ 关键问题

1. 您的数据托管在哪里？数据质量如何？访问起来困难吗？
2. 为了使您能够创建单一的消费者视图，您的机构需要作出那些改变？
3. 您是否已对自身的数据生态系统和治理等方面进行了全面的风险评估？

## 3 对数字化技术架构的理解和投资

一个真正互联的机构有能力构建和设计智能数字服务、技术和平台，以敏捷、经济高效和可灵活扩展地实现客户承诺，同时保证安全。

例如，科技使零售商能够创建涵盖不同渠道的库存、订单和购物者的单一视图；通过数据分析和人工智能，零售商能够了解客户购买的原因、地点、时间和方式（包括他们使用的渠道、设备和应用程序）。真正无缝的客户体验应能允许购物者从“商店”模式立即切换到“在线”模式，以访问产品、价格和优惠。

了解库存位置可以帮助零售商向消费者保证，无论他们在哪里浏览和交易，他们都可以随时随地收到商品。人工智能和机器学习在提高预测准确性、减少供应不足、货物积压和降价以及更有效地管理补货、定价和促销方面可发挥重要的作用。通过人工智能，中国零售SaaS平台DMALL（两家实体运营集团成立的合资企业，旨在创建一个平台并利用技术来提高自身以及其他零售商的业绩）已帮助客户确定31项缺货的根本原因，这些根源问题遍布供应链和不同的商店运营地点。

从历史上看，零售商通常将收入的1%至3%投入于技术（其中大部分用于“核心IT基础设施”，实际上是用于维持基本运营）；而如果零售业想要蓬勃发展，则可能需要将投入增加一倍以上，即收入的4%至8%。如此大幅度地提升技术投入将挑战传统零售模式的核心，但在我们看来，这对于推动企业长期发展和满足消费者需求而言至关重要，因为消费者已经欣然接受人工智能的力量，他们对零售体验的要求比以往任何时候都更高。

对于在新技术上的投入（包括软件即服务（SaaS）的使用），机构也需要仔细考虑相关会计处理，以及哪些是运营投资和哪些是资本支出（在一些国家，某些支出可能会受益于税务优惠）。考虑到零售业历来较低的利润率，零售业领导者在做出艰难的投资选择时必须考虑到这一点，尤其是考虑到他们在推动实体和数字资产短期股东回报上面对的压力。

### 领导层洞察力

“通过使用人工智能，我们可以更快地识别问题根源，并立即向责任人发出警报，这样就可以更快地解决问题并调整我们的算法。如果顾客走进商店，而他们想要的产品缺货，那么他们就必须去其他地方购买。对零售业而言，这就是决定性时刻。”

**Marcus Spurrell**  
DMALL International首席执行官

### ❓ 关键问题

1. 您在技术方面的投资在您收入中的占比是多少？如果低于3%，您将如何改变这一状况？
2. 您是否了解您在房地产的投资与客户价值之间的关系？
3. 您已经或正计划测试哪些特定的人工智能用户案例？

# 关于人工智能

毕马威专业人士认为，零售商应该将人工智能视为一个关键的驱动因素，但在优化核心运营模式或推动业务向无缝商务转型方面，零售商不应将其视为包治百病的良方。

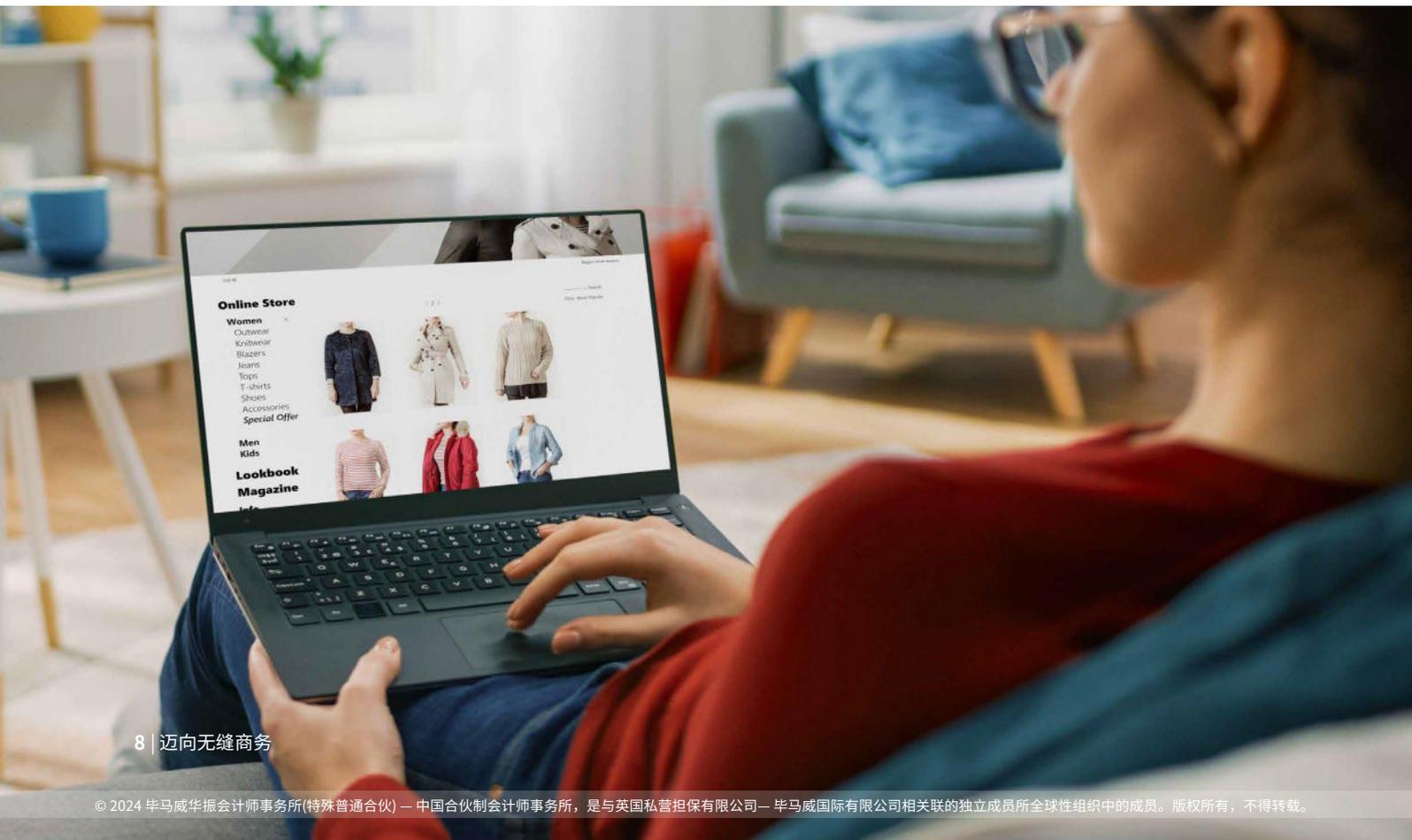
与此同时，在AI和生成式人工智能的加持下，创新迎来了新的机遇。

例如，由于激进的成本降低计划和失败的过时技术实施，许多市场的客户体验正在下降。新涌现的客户体验领袖们正在与这一趋势作斗争，将新的“人工智能同事”部署到业务前线，以更有效、高效地为消费者服务。

机构也需要认识到，由于无缝商业战略更广泛地利用数据、分析和人工智能，因此机构需要满足一些基本要求才能有效推进此类战略。

- **数据：**您的基础数据的完整性和清洁度如何？当机构应用以客户为中心的方法来识别实现业务成果所需的特定数据时，人工智能投资可以产出更好的结果和回报。
- **价值：**对人工智能的投资是否会激发一些见解和干预措施，来增强和改善客户体验？正如无缝商务的首要驱动力所强调的那样，客户体验才是零售投资的最终基准。
- **收入：**人工智能是否有助于推动利润增长？例如，您可以在哪里应用人工智能来实现更好的目标定位、消息传递、营销和定价以推动增长？生成式人工智能（Gen AI）如何模拟真人以实现更个性化的消息传递？
- **效率：**对人工智能的投资是否有助于降低整条价值链的运营成本？人工智能已经显示出显著的能力，可以降低零售企业的许多中后台职能部门的监管合规成本。此外，人工智能正在赋能更准确的预测，并在整条供应链中应用和执行，以提高效率、响应能力和韧性。机构也正采用生成式人工智能来了解尚未得到满足的消费者需求，以为新产品开发提供信息。

我们了解负责任的人工智能是一项复杂的业务、监管和技术挑战，我们正致力于帮助客户和毕马威各分所将其付诸实践。



# 4 看待创新产品和服务的全新视角

通过设定合理的定价、产品和服务组合，提出令人信服的客户价值主张，可以帮助您夺取某些最具吸引力的细分市场，并推动盈利增长。

通过采用以客户为中心的视角，零售商可获得受欢迎的、并可能有助转型的机会，以通过各种渠道重新评估其产品组合。使用数据来校准产品的种类和范围（例如，通过了解当地人口结构来吸引特定种族群体）可以提高销售额并减少库存，从而减少营运资金的压力。这种情况带来的运营效益不仅仅是让产品迅速畅销，还在于避免将产品转移到其他商店的成本。

某些零售商现在提供预测性订购，利用基于历史购买模式和外部信号的消费者洞察来预测订单，消费者只需点击确认或使用订阅模型即可获得产品交付。

此外，零售商需要从更广泛的角度考虑服务，以创造更多无缝体验：例如扩展到金融服务、移动、能源，或甚至作为顾客的私人营养师；或者将其视为从“无限通道”到“市场模式”的转变；这使零售商能够扩大其产品和服务的种类，而无需承担“无限通道”模式所需的运营费用。

高度个性化的产品和服务将成为常态，通过人工智能驱动的分析，定制与忠诚度计划相关的合理定价和促销策略。预计将看到单一业务零售商和经营更广泛渠道的公司之间出现合作伙伴关系。

忠诚度计划产生的宝贵客户洞察有助零售商完善产品组合，但监管机构的态度以及不同的国家定价政策也需要考虑在内。鉴于英国政府传统上不愿干预，这方面的一个潜在重要例子是英国竞争与市场管理局（CMA）最近宣布的对超市忠诚度计划及其折扣的审查。<sup>2</sup>

社交商务的影响力正迅速提升。例如，在中国，网红和直播活动吸引了大量观众。在某些市场，尤其是美国，

大众对社交媒体数据安全的担忧已令一些消费者望而却步，但GrandView Research预测，到2030年，此渠道的全球收入将达到6万亿美元<sup>3</sup>，说明此渠道将继续需要妥善维护，并确保消费者的单一视图纳入消费者画像中。我们还可期待一波新的创新浪潮，包括人工智能购物助手、3D产品目录和自主商店。

## 领导层洞察力

“我们使用数字媒体进行社交商务，包括卖家、附属公司和网红使用的Instagram和Facebook。这种情况预计会不断增长，尤其是由于我们的数字化行为。与中国、韩国和美国相比，巴西人是社交媒体的重度用户，但尚未探索社交商务的潜力。”

Natan Anaf  
巴西Camicado董事

## ❓ 关键问题

1. 您的产品、价格和促销弹性在不同渠道之间的联系如何？
2. 您是否曾经尝试进行范围和品类优化，以作为一种潜在的效率提升方法？
3. 您是否已实施社交商务战略？如有，它在您的无缝商务战略中的整合程度如何？

<sup>2</sup> CMA食品杂货行业竞争秋季审查，竞争与市场管理局，2023年。

<sup>3</sup> <https://ecommercedb.com/insights/social-commerce-market-to-exceed-us-6-trillion-by-2030/3995>

# 案例研究

## 1 沃尔玛如何进行技术投资

随着零售商寻求实现无缝商务，他们必须投资于推动创新的技术，而不是扑灭正在燃起的星星之火。沃尔玛正致力于整条供应链的创新，通过提高自动化、数据洞察力和增强的软件，改善库存、存货准确性和流动，无论消费者在哪里购物——商店、自提，还是送货上门。

“当顾客告诉我们他们想如何购物时，我们会倾听，我们需要为他们服务。例如，在疫情期间和之后，自提成为我们的一个真正优势，我们在距离美国90%人口10英里的范围内设有4,600个名为Walmarts的订单履行中心，”沃尔玛转型与平台支持高级副总裁Greg Cathey表示。“客户告诉我们，他们喜欢自提，想要自提，并希望获得更多自提服务。他们还告诉我们，他们喜欢并想要送货上门，所以我们可以把货物送到他们家吗？答案是肯定的。”

## 2 泰国的7-11便利店如何保持增长

CP All管理泰国、柬埔寨和老挝的7-11便利店。该集团总部位于曼谷，在泰国拥有近15,000家门店，其中40%位于首都及其周边地区。在不断改善客户体验和运营绩效的过程中，该零售商致力将人员、数据、技术、产品和服务连接起来，向无缝商务过渡。

为了适应购物者不断变化的生活方式，7-11在泰国的主要收入增长驱动力为新店开设和增加同店销售额。此零售商每天为约1,300万顾客提供服务，即每家店近1,000名顾客，其目标是吸引顾客更频繁地光顾其门店，并鼓励他们增加消费。

扩大即食和即饮系列已被证明是一项成功的策略，这扩大了即食产品的整体市场，并将食品板块的占比提升到营业额的70%以上。

该公司名为All Member的忠诚度计划内置支付工具，拥有1,800万会员，其中70%是活跃用户。使用该计划的应用程序“7”，客户可以进行在线订购，新鲜食品和饮料通常在45分钟内送达。若订单金额高于门槛值，送货便是免费的，通常由当地店员步行或骑摩托车送货，这有助于员工更好地了解消费者，并提出相关的产品建议。

CP All的首席财务官Kriengchai Boonpoapichart表示，企业文化非常重视人，因为便利零售是一个服务行业：“在服务质量和以人为本方面，一切都必须由人驱动，所以我们永远不想成为技术的先行者。但我们也不想过时；我们要保持现代化，只是步伐不要太快。你不会看到CP All引领技术，但我们使用现代技术，这样我们的员工可以更智能地工作，更好地为客户服务。”

# 那么，这对可持续性意味着什么？

前所未有的时代推动着前所未有的变革。那些已经启动机构转型以实现无缝商务的零售商，只有同时改变自身商业模式以变得更具可持续性，才能最终取得成功。

可持续性在不同的文化、地区和辖区内的发展迥然不同。调查显示，消费者愿意为更合乎道德、更环保的产品和服务支付更多费用。尽管如此，许多研究表明，他们对环境的关心程度与环境对他们购买选择的影响程度之间存在差距。

可持续性并不是消费者唯一追求的，所有其他推动购物意愿的传统因素仍然适用。即使是最注重环保的购物者，如果超市没有库存，或者不能通过合适的渠道，以合适的价格轻松获得，也无法进行可持续购买。正如消费品论坛在其2023年峰会报告中指出：<sup>4</sup>“只有当消费者的选择能给他们带来他们想要的价值和体验时，他们才会更实质性地选择健康、具可持续性的产品。”

无缝商务有一些不利于可持续发展的方面，比如寻求更快的交付和一键购买的能力，但也存在着重要的发展机遇。内部职能相互孤立的机构在面对可持

续性问题时将处于固有的劣势（即使是像减少包装这样简单的目标也需要不同单位、合作伙伴和供应商之间进行合作），而一个无缝、互联的企业更能实现协调从而作出一致的重大行动。

采用无缝商务模式的零售商面临的挑战是如何将可持续性融入业务的每一个环节。这并非易事，尤其是在许多消费者行为不一致的情况下，但这有助于公司根据监管机构、投资者和消费者不断变化的期望纠正发展路径。

## 🔍 关键问题

1. 您是否了解消费者对可持续发展的需求和期望？
2. 您的机构需要如何改变以应对诸多可持续性挑战？
3. 您的无缝商务模式是否符合您的可持续发展目标？

<sup>4</sup> 《全球夏季报告》摘要，全球消费品论坛，2023年

# 智链企业零售成熟度指数

2023年末至2024年初，毕马威专业人士采访了来自八个主要市场（澳大利亚、巴西、加拿大、中国、印度、德国、英国和美国）的领先零售商（包括全渠道、实体店和纯线上店）的25名高管。面谈分析了各企业前、中、后台的互联水平，以得出一个定性的无缝商业“成熟度”分数。相关结果随后会被汇总，并通过不同市场的毕马威分析进行补充，以创建国别排名。毕马威智链企业能力被用作该评估的基础，以1-5分表示每个市场的成熟度，其中1表示低成熟度，5表示高成熟度。

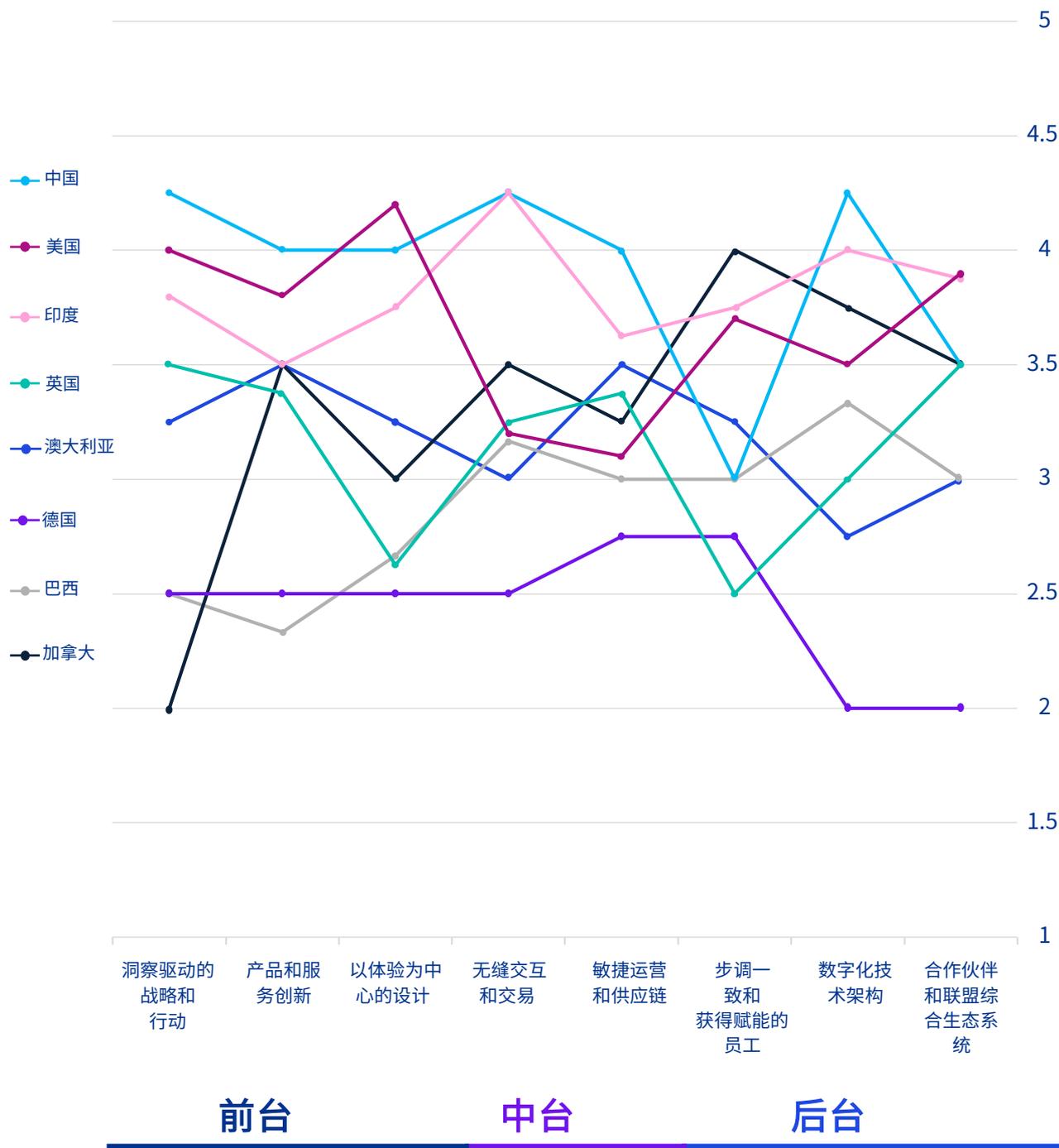
我们的访谈数据明确显示，不同国家正处于不同的成熟度阶段，他们的发展受到不同因素的影响。排名第一的中国拥有庞大而充满活力的科技行业，直到20世纪90年代经济开放后，才发展出传统的零售业。在澳大利亚和加拿大，仅是自然地理因素便限制了无缝商业在最大城市以外地区的发展；印度农村的情况也是如此，但

影响程度较小。在德国，网上购物的最大障碍是实体店无处不在；而在英国和美国，零售商正在努力应对如何在所有渠道的消费者服务中实现盈利的问题。

“以体验为中心的设计”能力，即机构根据特定消费者群体定制购物体验（例如，通过创建消费者角色）的能力，在我们的采访中得分相对较高（3.28分），反映了不同行业 and 国家的实体、数字和混合零售商近期作出的投资。最终的目标是了解每个消费者个体的需求，然后不仅通过营销，还能够倾全机构之力做出回应。我们目前还没有做到这一点，但提供个性化、互联体验的努力将持续下去，甚至会加速。中国和印度在无缝商业和互动方面的发展得益于大量的公共和私人投资、本国实体零售业的相对不成熟以及消费者不断增长的期望。但同样显而易见的是，其他市场亟需迅速跟进。



## 智链企业零售成熟度指数



总分	前台		中台			后台		
	澳大利亚	巴西	加拿大	中国	德国	印度	英国	美国
	3.19	2.88	3.31	3.91	2.44	3.82	3.17	3.68

\*得分1-5代表平均无缝商业成熟度，其中1分为低成熟度，5分为高成熟度。

毕马威通过采访来自澳大利亚、巴西、加拿大、中国、印度、德国、英国和美国的25名高管进行的调查。2023年11月-12月

# 迈向无缝商务道路上的障碍

该排名反映了八个受访国家中在线商务的发展程度，其中中国领先，其次是印度和美国。通过更仔细地分析零售商为实现无缝商务所作的努力，我们发现以下几个常见的挑战：

## 直接配送的盈利较低

无缝商务有其自身的成本，例如在线挑选和物流，或通过不同渠道退货，导致利润率低于实体店销售的产品。一部分消费者不愿为更快的送货和退货支付额外费用，转而在店内购物。一种可能的应对措施是使用实体店常用的交叉销售和追加销售策略来提高平均订单价值。

## 维持服务承诺

如果收到的货物不对版（尤其是当订购食品杂货时），或者交货太迟，或者获得的服务水平和客户体验不如期望，消费者可能会选择离开，到其他地方购物。基于云的电子商务供应商ShipStation于2023年进行的一项调查发现，81%的澳大利亚购物者在经历了一次糟糕的配送体验后，便不太可能再从相关零售商那里购物。<sup>5</sup> 此类问题通常是由零售商规模太小、第三方中心的分拣员经验不足或不可靠的物流合作伙伴造成的。

## 利用实体零售空间

随着越来越多的购买活动转移到网上，零售商面临着管理费昂贵、物业冗余的问题。他们如何应对这一挑战，可能会对他们的无缝商务成功程度产生重大影响。许多零售商正在削减零售空间，或将商店的全部或部分重新用作配送中心和展厅，而另一些零售商则在重新思考店内体验，以提高品类规模和价值。该行业还面临着来自地方当局、房东、开发商和市中心管理者的压力。

## 定价的一致性

无论产品是在哪个渠道出售，都维持相同的价格，这可能说不过去。但可变的跨渠道定价可能会赶走一批顾客，降低他们对品牌的忠诚度，并致使监管机构抵制这种做法。也就是说，如果零售商的定价策略正确，便可能显著提高顾客的全周期价值。

我们也不要忘记对投资进行商业论证时的最初挑战：某些零售商是按客户全周期价值的增量对转型进行预算。推动无缝商务的采用率和落地并不是“梦想之地”，许多零售商仍然没有很高的渠道参与率，或者至少没有可以确定的数据，因此机构仍需要努力让消费者参与无缝商务，以实现全部价值。

<sup>5</sup> 《交付体验对消费者态度的影响》（Impact of Delivery Experiences on Consumer Attitudes），Aldo Jimenez Ramirez, ShipStation, 2023年

# 各国无缝商务成熟度



# 澳大利亚

## 主要市场驱动因素

在新冠病毒疫情的严格封锁下，澳大利亚消费者花更多时间在家，集体转向电子商务。<sup>6</sup>在疫情期间，人们对商品的自主性支出有所增加，但增长逐渐放缓，部分原因是利率飙升，以及消费者偏好改变：四分之三的消费者更喜欢在店内购物。<sup>7</sup>

尽管永久性移民不断增加，但零售业仍存在劳动力紧缺的问题，<sup>8</sup>根据预测，到2030年，人口将增长450万，这一问题应该有所缓解。<sup>9</sup>趋势表明，零售业的增长将由下一代消费者渠道和行为驱动，超过一半的Z世代通过社交媒体购物，注重便利性、ESG和数据保护。



## 不断发展的数字化

在疫情期间，在线零售约占澳大利亚零售总额的10%（食品零售6%，非食品零售16%），对比疫情前的6.6%。<sup>10</sup>数字支付和“先买后付”已成为主流，改变了消费者的交易方式。部分由于其自然地理位置，澳大利亚的线上零售普及率仍比美国低5%。<sup>11</sup>虽然增长空间巨大，但在大城市之外，最后一英里配送仍然极具挑战性。

消费者希望线上和线下渠道之间实现无缝、互联的体验。零售商因此正进行相应的投资，转向人工智能来改善客户体验，<sup>12</sup>提供更个性化和更有针对性的产品和服务。增强现实（AR）和虚拟现实（VR）越来越受欢迎，允许在线购物者在购买前虚拟试用产品。

“无缝商务要求企业完全专注于客户体验，并在人员、流程和技术方面实现完全整合。”

**Anna Samkova**

数字与忠诚度战略顾问，Brand Collective前集团总经理

<sup>6</sup> Covid-19毒株对澳大利亚经济的影响，澳大利亚统计局，2022年

<sup>7</sup> 毕马威澳大利亚零售业展望，2023年

<sup>8</sup> 职位空缺持续下降，澳大利亚统计局，2023年

<sup>9</sup> 澳大利亚人口将达到3000万，澳大利亚统计局，2018年

<sup>10</sup> 澳大利亚零售贸易，澳大利亚统计局，2023年

<sup>11</sup> 美国零售和电子商务销售趋势，Jibiner Miglani, Forrester 2023

<sup>12</sup> 人工智能将成为零售商的游戏规则改变者，James Johnson, 《澳大利亚金融评论》，2023年

## 实体店的作用

澳大利亚的零售商店环境是欧洲商业街零售和美国购物中心的混合体。许多较小的社区购物中心，主要支持食品 and 生活方式零售商，这证明它们能随着经济状况和消费者偏好的变化而保持韧性。事实上，在持续封锁后，人们对实体店产生了“情绪上的饥饿”——大型购物中心的反弹尤其强劲。随着消费者提前进行更多的在线调查，他们在商店里的“停留”时间缩短了，这一趋势也增加了购物篮系数。

自决零售是实体（商场和大卖场）零售和在线零售的混合体，包含传统零售模式的“点击即取”功能和单一在线运营商的配送服务。在疫情期间，大多数澳大利亚零售商减少了门店规模，并将数字化视为客户体验和市场路线的核心。

缩短配送时间的竞争仍在迅速进行，几家知名配送公司因成本过高而合并或倒闭。<sup>13</sup> 零售商正在对客户订单履行中心和微履行中心进行战略抉择，以优化客户体验、产品供应、配送时间、覆盖范围和成本。

## 迈向无缝商务

澳大利亚零售商正在重组业务和运营模式，以采用无关渠道的战略，并提供无缝、整合的客户体验。<sup>14</sup> 他们正在投资技术，以实现实时库存管理、订单履行、数据分析，并通过“点击即取”等服务整合线上和线下渠道。

虽然实体店和网店推动了大部分销售，但社交媒体商务也正成为消费者参与的推动力之一。对致力扩大总活跃客户基数的零售商而言，购物者的体验是终极基准。人工智能和自动化等技术正在增强客户体验（通过聊天机器人等创新）并提升运营效率。但零售商需要进一步投资来实现转型变革，尤其是考虑到许多零售商目前仍在使用较旧的ERP系统。

随着忠诚度计划在澳大利亚的扩大，<sup>15</sup> 和连接零售商为消费者提供实时、个性化的产品，数据安全成为人们关注的焦点。零售媒体的扩张帮助企业发展了高利润的收入来源（通常是传统零售的10倍），以抵销他们在数字和电子商务方面的投资，并提高整体收益。然而，零售媒体现在需要建立新的能力（如数据科学），无论他们是独立业务（如Woolworth的Cartology代理）还是完全外包。

“澳大利亚服装零售业的发展机会是通过将数日达配送缩短至小时达配送来改善客户服务。”

David Briskin  
M.J Bale董事兼主席

<sup>13</sup> Milkrun将停业并辞退全部员工，《澳大利亚人报》，2023年

<sup>14</sup> 澳大利亚被评为全渠道消费者体验全球领导者，零售业内幕，2023年

<sup>15</sup> 澳大利亚忠诚度计划行业报告，研究和市场，2023年

# 巴西

## 主要市场驱动因素

经济前景令人鼓舞，失业率<sup>16</sup>和通货膨胀率双双下降<sup>17</sup>，而新的降息周期才刚刚开始。<sup>18</sup>因此，消费者信心达到2019年以来的最高水平，2023年大部分时间Fundação Getulio Vargas (FGV) 指数超过90点。<sup>19</sup>

在全球范围内，数字商务主要集中在五个主要平台上，这些平台占据了80%的市场份额，<sup>20</sup>而全球五分之一的数字零售来自中国。在巴西，50美元以下的交易不征收间接税。因此，某些电子商务卖家将订单分成更小部分，以使其低于征税门槛——巴西部分传统零售商正在游说改变这一现状。最近一项调查发现，四分之一消费者的消费热情因高通胀而有所冷却——随着经济的改善，这种担忧应该会缓解。<sup>21</sup>



## 不断发展的数字化

巴西消费者仍然喜欢实体店，并拥有浓厚的购物文化，尽管电子商务正以每年14.3%的速度快速增长，预计到2026年将超过2,000亿美元。<sup>22</sup>在某些细分市场，如宠物用品和电子产品，在线销售的比例更高。也就是说，社交网络零售正在推动全国数字商务：巴西是世界上最大的社交网络消费国之一，67%的购物者表示他们会在Instagram上搜索产品。<sup>23</sup>

就连DIY和家居装修零售商也开始了数字化转型，

对前台和后台系统、客户数据平台和人工智能进行投资。为了完成这一转型，互联性、数字包容性、云服务和计算能力的提升是机构迫切需要解决的问题。最后一英里交付仍然存在问题。由于许多贫民窟没有邮政编码，因此购物者必须在当地的配送点提货。

在消费者旅程的最后阶段，数字优先变得更加重要。决定消费者购物的一个关键因素是商家是否提供他们喜欢的支付方式。

<sup>16</sup> 2023年失业率下降，巴西地理与统计研究所，2024年

<sup>17</sup> 通货膨胀报告，巴西中央银行，2023年

<sup>18</sup> 通货膨胀报告，巴西中央银行，2023年

<sup>19</sup> FGV IBRE

<sup>20</sup> SBVC

<sup>21</sup> CNI

<sup>22</sup> 美国国际贸易管理局，2023年12月

<sup>23</sup> 美国国际贸易管理局，2023年12月

## 实体店的作用

零售店仍然是巴西最重要的购物渠道，与在线购物相比，它提供了卓越的购物体验，让消费者有机会测试产品，并使零售商在培训员工时能充当品牌大使，从而成为零售战略中的重要资产。实体店越来越多地被用作配送中心和“点击即取”点。在大城市，“幕后”店和厨房有所增加，主要为网上购物者提供食物。

## 迈向无缝商务

凭借强大的实体店和大量的社交媒体使用，巴西在无缝商务方面的潜力巨大。许多零售交易已经是多渠道的，消费者在商店购买之前，通常会在他们喜欢的平台上研究产品。

零售商在物流方面投入巨资，尤其是在最后一英里体验方面，利用数据和人工智能来降低成本和提高便利性。现在，许多超市的食品杂货在市区一小时内就能送达。像 *Da Porta* 这样的创新科技初创企业正在成功地触及没有邮政编码的社区，他们使用复杂的跟踪技

术和当地员工将数字服务扩大到社会弱势群体，从而提升数字包容性。

由于存在巨大的地域差异，为农村地区服务仍然很困难。轮辐式模式很可能成为无缝商务的最合适选择。

“消费者旅程变得越来越非线性，因此企业以整合方式在所有渠道和接触点提供服务是很重要的。实体店已从交易场所转变为体验、服务和物流中心。”

**Felipe Cohen**  
Magalu 市场总监

# 加拿大

## 主要市场驱动因素

加拿大在电子商务方面历来落后，但在过去三年，消费者期望值的上升改变了这一点。<sup>24</sup> 疫情推动了网上购物，37%的加拿大人在网上购物比对杂货店和超市购物增加了20%。<sup>25</sup> 其他产品类别也出现了类似的增长。<sup>26</sup> 高利率和住房成本限制了可自由支配的支出，再加上高昂的租金和运输成本，以及劳动力短缺，促使零售商采用无缝商务模式。

占人口25%、拥有最多财富的婴儿潮一代<sup>27</sup> 在疫情期间尝试了电子购物方式，并很可能继续在网上购物。零售商需要通过有针对性的广告和营销来触及这一人群。平均而言，70%的55岁以上的加拿大人预计他们的在线支出在未来三年将保持不变，10%的人预计会增长，20%的人表示会下降。<sup>28</sup>

在无缝商务时代，加拿大零售商应投资预测性需求规划，并将其供应链数字化，以提高运输效率和客户交付。四分之三的加拿大人认为，免费送货是他们选择网上购物的主要因素，尤其是服装，而杂货店顾客最关心的是当天送货。<sup>29</sup>



## 不断发展的数字化

消费者需要一种可将店内购物的服务和可信用与网上购物的多样性和便利性结合起来的体验。为了实现这一点，零售商需要自动化和整合数据，以生成有关消费者行为的预测见解，并做出更快、更好的决策。

尝试过在美国商店购物后，67%的加拿大人表示，零售商应该“跳出思维框框”，通过提供虚拟试衣室等方式在网上复制实体店体验。<sup>30</sup> 他们还希望更轻松地退货。尽管在中国市场，社交媒体商务已成主流，但其在加拿大要流行起来还需要一段时间。虽然有些零售商已在尝试进行新产品直播，但大多数零售商使用社交媒体进行顾客互动和获客，而不是交易。在接下来的三到五年里，只有4%的加拿大人打算更频繁地在社交平台上购物。

<sup>24</sup> 采访Jennifer Maks, ALDO北美区总裁, ALDO集团

<sup>25</sup> 毕马威加拿大2023年消费者和零售调查; 2023年10月20日至11月2日, 毕马威在Sago的Asking Canadians在线研究小组中调查了1507名消费者, 调查问题包括他们如何购买六类零售产品, 包括: 杂货与超市用品、服装和配饰、健康、美容和药店、家装用品、汽车用品店以及家具和家居装饰。

<sup>26</sup> 同上

<sup>27</sup> 加拿大国家统计局

<sup>28</sup> 毕马威加拿大2023年消费者和零售调查

<sup>29</sup> 同上

<sup>30</sup> 同上

## 实体店的作用

实体店仍然至关重要，但零售商需要建立“点击即取”或“店内退货”等电子商务能力，以保持竞争力。先进的面向客户的技术可以丰富实体店购物体验，增加流量并简化运营成本。<sup>31</sup>

超过三分之二的加拿大人仍然喜欢在实体店购物，尽管他们可以选择的产品更少。<sup>32</sup> 虽然这一比例因不同细分市场而异，但在未来3-5年内，实体店仍不可能被网上购物所取代。疫情前，消费者到商店购买特定商品；如今，店内购买往往更为自发性，而在线交易则更有计划性。<sup>33</sup> 加拿大的自然地理位置推高了偏远地区的最后一英里配送成本，使电子商务的规模难以在大城市以外扩大。

零售商正在探索提高忠诚度的方法，包括预约，旨在让消费者身上投放更多的时间和注意力——这是健康和美容领域开创的做法。毕马威调查强调，零售商需要了解他们所使用的任何平台上的客户，无论是在店内、在线还是通过手机。<sup>34</sup>

## 迈向无缝商务

消费者仍然喜欢实体店体验：62%的人觉得网上购物令人沮丧，尤其是当产品与预期不符，退货昂贵且不方便时。<sup>35</sup> 未能提供无缝体验很可能会削弱品牌忠诚度。其

中一个方案是将商店重新打造为“展厅”，并减少商品数量，以降低占用面积和人力成本，为消费者提供更有价值的体验。

采用并投资于无缝商务的零售商将最大限度地提高库存，并开发多种销售方式，几乎可以从任何地方发货。为了建立品牌忠诚度并鼓励重复购物，所有渠道的客户体验必须保持一致。

“我们不能为稳定而努力，我们需要为敏捷而努力。稳定只是一种幻想。那么，我们如何才能更快地行动呢？我们的工具包需要什么？这就是我们一直在努力关注的问题，而不是交叉手指，祈求恢复到疫情前的状态。”

**Jennifer Maks**  
ALDO集团北美和全渠道总裁

<sup>31</sup> 采访ALDO北美区总裁Jennifer Maks

<sup>32</sup> 毕马威加拿大消费者和零售调查，2023年

<sup>33</sup> 采访ALDO北美区总裁Jennifer Maks

<sup>34</sup> 同上

<sup>35</sup> 毕马威加拿大消费者和零售调查，2023年

# 中国

## 主要市场驱动因素

在过去五年中，中国的数字经济保持了15%以上的年均增长率，这是由于消费者的在线购物和支付需求不断增长，以及漫长的疫情封锁。随着收入水平的提高，消费者对无缝商务体验的需求日益增长；高端消费品和服务的销售额稳步上升，反映出他们渴望获得更高质量、个性化的购物体验。<sup>36</sup>

5G和人工智能的广泛使用刺激了零售创新，智能自助服务和“最后一英里”配送提高了运营效率。<sup>37</sup>这些进步正在提升购物体验并改变零售模式。

政府对零售业的支持也促进了无缝商务发展，包括出台促进数字化转型、减少创业障碍和提高消费者购买力的措施。<sup>38</sup>中国香港的奢侈零售业仍然严重依赖中国内地的旅客消费，并正缓慢复苏至新冠疫情前的水平。



中国零售商正在调整自身业务和运营模式，以建立无缝的组织架构，整合线上和线下资源以扩大产品范围，并制定有针对性的个性化营销和定价方案。

## 数字变革进行中

中国可能是世界上最先进的电子商务市场，市场价值超过1.4万亿美元，占全球40%的份额。<sup>39</sup>

随着购物者的见多识广，在线平台更多地使用推荐算法、个性化营销和社交媒体来提供独特的定制产品和体验。<sup>40</sup>

<sup>36</sup> 中国国家发展和改革委员会

<sup>37</sup> 中国电子商务研究中心

<sup>38</sup> 中国政府网站

<sup>39</sup> 易观分析

<sup>40</sup> 中国互联网络信息中心

## 实体店的角色

尽管数字渠道多种多样，但线下购物的需求仍然强劲，尤其是在中国香港特别行政区，消费者看重实体店，店内购物占零售总额的很大一部分。<sup>41</sup> 近年来，实体店环境发生了重大变化，演变成了品牌体验中心，提供诸如“点击即取”之类的服务。<sup>42</sup> 实体店零售商现在正与在线平台更紧密地合作，以提供沉浸式的全渠道体验。

香港将受益于新的零售发展，譬如11 SKIES“零售娱乐”项目，预计将容纳800多家商店（和120家餐厅）。消费者需求的变化迫使老牌零售商从根本上重新思考其战略和体系。有ESG意识的消费者也提高了对零售商原材料可持续性的期望。<sup>43</sup>

## 迈向无缝商务

中国零售商正在调整其业务和运营模式，以建立无缝的组织结构，整合线上和线下资源，扩大产品范围，并制定有针对性的个性化营销和定价。零售商应该仔细考虑各种渠道的利润率——免费送货和退货会大幅提高成本，但若能正确处理，则可以带来回报：中国电子商务研究中心的数据显示，全渠道零售商实现了更高的销售收入、市场份额和客户满意度。<sup>44</sup> 因此，越来越多的中国零售商将无缝商务置于其战略的核心。

---

<sup>41</sup>国家统计局

<sup>42</sup>中国电子商务研究中心

<sup>43</sup>中国电子商务研究中心

<sup>44</sup>中国电子商务研究中心

# 德国

## 主要市场驱动因素

尽管德国很少在零售业的技术创新方面作为先行者，但其已经创造了新的零售业态，如杂货折扣店，此零售业态改变了全球零售业。作为欧洲人口最密集的国家之一，零售商选择开设更多的商店，同时减少平均单位空间。这意味着大多数德国购物者可以步行前往最近的商店。

因此，食品杂货电子商务起步缓慢。对于其他细分市场而言，情况就不一样了，服装、配饰和鞋子的在线购买量都很高。到目前为止，很少零售商在实体和网店之间实现了平衡，真正的无缝商务需要以下几个条件：进行订单处理的联合配送中心；客户接受退货费用；以及购物者选择在网上购买更常规、日常的产品。



## 不断发展的数字化

德国人口老龄化，传统零售习惯根深蒂固，50岁及以上的消费者有很大的购买力，因此，大部分时间都在网上购买各种设备的年轻消费者才是电子商务的主要驱动力。《通用数据保护条例》（GDPR）等监管限制也减缓了电子商务的普及速度。然而，德国消费者非常重视优质服务，当劳动力短缺使传统零售商难以提供高水平的服务时，他们可能会选择数字化购物方式。个性化也可加速数字商务的普及，零售商根据过去的购物品类、购买行为提示开发值得信赖的价值主张，并提供用户化身等创新功能。

大多数传统食品公司在经历了库存不足、拣货员经验不足和工资成本过高的情况后，纷纷采用了专业化、高度自动化的订单履行中心。

## 实体店的作用

预言中的实体店的消亡并没有发生，但“大型连锁零售店”在食品和非食品类别确实面临着越来越大的压力。满足当地需求的小型商店蓬勃发展，而城市商店则满足（越来越多单身的）市民随机消费和个人用餐准备的需求。

一些较小的商店已被改造成微型订单履行中心，主要用于快速配送餐食和杂货。但这并不总是有效。大多数传统食品公司在经历了库存不足、拣货员经验不足和工资成本过高的情况后，纷纷采用了专业化、高度自动化的订单履行中心。

零售商已经采用了诸如“点击即取”等不同订购模式，以及用户友好的数字自动扫描结账技术。这一趋势，加上电子商务不可避免的增长，应该会鼓励零售商进一步减少商店空间以节省成本，但不太可能对实体店的生存构成威胁。

## 迈向无缝商务

无缝商务需要零售商建立一种新的心态和新的文化，以消费者和流程为中心，而不是以产品和渠道为中心。这促使许多零售商改变他们的治理方式，重新分配职责，并引入了新的角色，如首席客户官、首席数字/数据官和首席技术官。

到目前为止，只有少数非食品零售商建立了成功的无缝业务，从不同渠道获得了相近的收入份额。成功的关键在于：提前采用技术；管理层对新运营模式的有力、可见的支持；对认真投资的承诺；以及明确的客户细分和目标定位策略。

然而，较小的品类规模正冲击着全渠道利润率——这一挑战只有通过广泛的客户接受才能解决。社交媒体商务等新渠道的增长表明，零售商必须保持敏捷性，才能满足不断变化的消费者需求。新冠疫情之后，他们还需要考虑消费者心态的转变，“用心”消费（只买你需要的东西）比炫耀式消费更受具环保意识的购物者的青睐。<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> 德国消费者市场和零售业形势，德国贸易与投资，2023年

# 印度

## 主要市场驱动因素

零售增长受到投入成本上升、农村需求疲软和高通胀（由于地缘政治紧张局势）的抑制。由于电子商务平台吸引富裕消费者购买新的优质产品，非富裕的购物者寻找便宜货，城市地区的消费仍在快速增长。尽管疫情减少了人们可自由支配的支出，但奢侈品牌表现出了极强的韧性，它们强化的在线形象吸引了有抱负的千禧一代和Z世代。

印度政府正试图鼓励约1,400万“Kirana”（当地邻里店或“夫妻店”）采用电子商务，以及在线初创企业，推出一个“数字商务开放网络（ONDC）”，旨在提供透明、实时的定价。<sup>46</sup> 许多纯数字零售商正在蓬勃发展，通过社交媒体接触消费者，并将产品存放在大型仓库中。“先买后付”等销售点商业模式为消费者提供了新的贷款选择，并推动了消费。但电子商务零售商发现，对于低货值商品而言，最后一英里的配送成本很高。



## 不断发展的数字化

在实体零售基础设施相对落后的情况下，印度已在电子商务方面实现跨越式发展，成为世界领先的数字市场之一。由于当地的“Kirana”一直在交付订单，该国已经有了无缝的商业模式。挑战在于如何鼓励这些商店减少使用现金，接受数字支付和电子发票。因此，政府推出了数字商务网络。预计到2026财年，网购人数将增加一倍以上，达到3.5亿。<sup>47</sup>

所有类型的零售商都在通过多个接触点收集大量客户数据，以提供有针对性的个性化产品，并为新产品开发提供信息，但仍有很大的改进空间。在实体店从销售产品转向创造令人满意的客户体验的过程中，将数字和实体接触点无缝结合是实体店的目标。

<sup>46</sup> 政府将在印度100个城市启动自主研发的电子商务网络，全印度广播电台，2022年

<sup>47</sup> 电子商务行业报告，印度品牌资产基金会，2023年

## 实体店的作用

尽管电子商务蓬勃发展，但实体店仍然很受欢迎，印度新兴的中产阶级推动了新购物中心和其他项目的建设。然而，新型房地产的缺乏和租金的上涨影响了大型超市和美食店的盈利能力。

零售商正在与经销商和配送合作伙伴合作，以管理不断增长的在线订单，在商店储备当地需求的产品，并提供点击即取服务。在增强电子商务平台的同时，零售商也对后台系统和实体店进行低到中等程度的投资。为了提供更多种类的库存并减少等待时间，一些零售商正在引入虚拟现实等技术，以便消费者可以订购店内没有的商品。一些零售商使用3D游戏平台访问虚拟的多目的地商店。

为了加速数字化，“Kiranas”正与大型零售商合作，利用后者卓越的数字基础设施和支付设施，提供更多产品，并扩大其触及范围。作为回报，线上和线下零售商在特定地点汇总订单，并使用“Kiranas”进行本地配送。位于低价房地产区域的“幕后店”有助于加快最后一英里的配送速度，并降低成本。

## 迈向无缝商务

随着印度零售商进入无缝商务时代，他们专注于当地风味，确保小城镇的消费者能够买到他们想要的产品。这可能涉及和更多与当地消费者有联系的区域供应商合作。零售商还试图将消费者偏好从低价引导至高价值和便利性，以高价提供卓越体验，包括可持续、环保的产品和包装，同时培训员工增加客流量。多渠道沟通策略——在消费者所在的地方与他们会面——现在已经成为常态。

鉴于最后一英里的重要性，更多的实体店可能会充当电子商务仓库。单独建立一个在线销售基础设施在财务上可能不可行，尤其是在食品杂货方面。线上和线下零售商承诺无论订单价值如何，都能提供快速、免费送货后，难以从订单中获利，因此可能需要收取送货费和实行最低起运量。

# 英国

## 主要市场驱动因素

在过去的20-30年里，英国市场一直处于无缝商务的前沿，这是因为其人口密度高，而且很早就进入在线杂货购物模式。到2026年底，英国电子商务市场预计将达到2,856亿美元，仅次于中国和美国。<sup>48</sup> 随着新冠疫情进一步加速网上购物的普及，大多数零售商现在都经营着多个渠道。

然而，在高工资、通胀加剧和供应链中断的冲击下，这种模式的运营成本不断上升。零售商正试图将成本转嫁给消费者和/或降低其最昂贵渠道的便利性和服务。例如，通过取消在杂货配送中提供的手提袋，或收取退货费用。这些阻力的增加减缓了电子商务的增长，购物者也纷纷重返实体店。

实体店为客户提供了一个发现灵感、划算交易和先试后买的机会，这是电子商务尚未能提供的。零售进入点的未来增长将受到劳动力成本和技术改善服务以创造无缝客户体验的速度驱动。



然而，很少有英国零售商能够提供无缝的体验，使他们了解每个消费者、他们使用的渠道和购买的产品。越来越多的零售商已从后台获得对消费者的单一视图，但前台视图仍然难以捉摸，这让那些希望零售商知道他们所有偏好的消费者感到沮丧。一个罕见的例子是Inditex的Zara，它提供一个应用程序，可以让消费者无缝切换渠道。

## 实体店的作用

在过去的3-5年里，商店的角色发生了变化，预言中的消亡也并没有到来。即使在疫情之前就有所增长，在线食品杂货支出的份额在封锁期间跃升至16%，随后大幅放缓，尤其是在送货上门方面。最初，零售商希望通过建立集中的订单履行中心应对，认为商店无法应付大量的在线订单。这一迷思在新冠疫情期间被打破，因为一些商店通过将人手包装和技术相结合，实现了40%的在线杂货渗透率。

## 不断发展的数字化

英国消费者的期望从未如此之高。某些能力被视为赢得和留住消费者的基本条件。零售商准确跟踪产品从购买点到收货点的基本需求正驱动着整条价值链的大规模数字化。数据和忠诚度有助于零售商瞄准消费者支出并提高客户“粘性”，服装、美容和其他品牌通过人工智能使客户互动更加个性化和切题。

<sup>48</sup> 美国国际贸易管理局，2023年11月

许多零售商现在将商店作为微型订单履行中心，以满足顾客即时需求和每周购物。

最近，许多零售商将重点放在店内购物者身上（因为他们更有利可图，且获客成本更低），同时思考如何高效地触及线上消费者，最大限度地降低送货和退货成本，同时建立顾客忠诚度。那些优先考虑通过技术增强客户体验和降低运营成本的零售商应该更有可能实现跨渠道的价值、便利性和规模扩大。

## 迈向无缝商务

多年来，英国零售商一直寻求从在线商务实现盈利。经历了大量流程和成本设计尝试后，他们现在希望通过技术来提升运营模式和运营成本效率。目的是在价值链上实现完全的产品透明度，通过电子货架标签更改价格，并使用很少或不需要仓库员工来降低服务成本。人工智能和数据分析很可能对改善客户体验和降低运营成本至关重要。

“我认为，作为一个品牌，如果没有对客户需求的更细致和更深入的了解，你就无法做出前瞻性的决策。这不仅关乎他们今天的想法，更多是在于他们未来想要什么。要做到这一点，最有效的方法是评估他们当前的支出数据，并通过正确的渠道提出正确的问题，了解这些客户的未来可能会发生什么。”

**Austin Cooke**  
Poundland执行董事

# 美国

## 主要市场驱动因素

2023年，韧性十足的美国消费者承受着价格上涨、高利率以及经济和地缘政治不确定性。仅消费者支出的增长就占了今年夏天GDP增长的一半以上，年化增长率为4.9%。受加息和信贷紧缩的影响，2024年上半年实际增长将放缓，但随着美联储政策正常化和降息，经济随后应该会反弹。<sup>49</sup>

电子商务正在驱动美国零售业的未来，在经历了相对平稳的两年后，电子商务再次稳步增长。尽管消费者已回归实体店，但在过去3年中，数字销售额的增长速度是实体店销售额的两倍多。在某些零售板块，尤其是食品杂货和家居装修，消费者对在线购物的偏好持续增长。

年轻一代正在驱动电子商务的发展。在疫情期间，每一代人都在互联网上购物，但此后千禧一代的在线消费增长率是婴儿潮一代和X世代的两倍。同样，千禧一代和Z世代在未来三年的线上消费可能性是婴儿潮一代的两倍。<sup>50</sup>



## 不断发展的数字化

最近数字化的加速已使零售客户旅程现代化，并提高了客户对速度、便利性和个性化的期望。例如，在我们调查的2,000名消费者中，49%的受访者认为便利是在线购物的首要因素，其次是产品可获得性（37%）和配送速度（30%）。同时，76%的消费者表示，在选择在线零售商时，他们最关心的是免费送货，其次是免费退货（46%）和送货速度（42%）。<sup>51</sup>

## 实体店的作用

实体店仍然是零售业的支柱：根据行业数据，它们约占零售总额的70%。超过三分之一（37%）的消费者表示，能够触摸、感受和尝试产品是他们在商店购物的主要原因，其次是可即时收到产品（27%）和社交和情感体验（24%）。<sup>52</sup>

<sup>49</sup> 《美国消费者展望》，毕马威经济，2023年

<sup>50</sup> 2023年毕马威研究，对2000名消费者的调查

<sup>51</sup> 2023年毕马威研究，对2000名消费者的调查

<sup>52</sup> 捕捉无缝机遇报告（“Seizing The Seamless Opportunity Report”），毕马威，2024年

随着实体店逐渐成为电子商务的支柱，实体店的形式和功能都在发展。一些零售商正在试用占地面积较小的商店或更大的体验概念，以减少他们在商场中的门店面积。许多零售商利用这些网点作为订单履行中心，与最后一英里的订单履行合作伙伴合作，实现供应商直接发货，并利用自动化来优化效率和节省成本。实体店可以作为展厅和配送中心，加强客户服务来降低获客成本，并通过实现低成本、方便的退货，将购物者带回实体店。

凭借先进的数据分析、消费者洞察和新技术（尤其是人工智能），零售商将线上和店内活动联系起来，以提高盈利能力，满足新的和预期的未来消费者需求。其中包括客户互动的个性化提升，譬如360度服务，无论是店内协助、呼叫中心、社交媒体支持、网站上的直播代理还是移动应用程序上的文本。关键是通过不同零售渠道提供无缝的连续性、一致的质量和随时可获得性。

## 迈向无缝商务

许多领先的零售商已经转变他们的组织架构和财务报告，将客户全周期价值（CLV）作为关键绩效指标（KPI），围绕客户体验建立团队和能力。他们还转变财务管理模式，从商店和渠道层面的损益表转变到无关渠道的客户全周期价值、获客成本和服务成本。

零售商正在实现IT系统现代化，优先考虑数据、行为分析、自动化和人工智能，以增强个性化，实施新的角色和责任，优化库存和定价，并通过提升运营效率、降低成本、提高速度和规模，提供无缝但差异化的客户体验。

# 可加速无缝商务实现的智链企业模型

未来的消费者希望零售商能在他们所在的地方与他们会面——线上（通过笔记本电脑或智能手机）、店内、社交媒体——并提供一致的体验。为了满足这一需求，公司应该在整个组织中建立无缝、互联的能力。通过兑现客户承诺来最大限度地减少阻力尤为重要。

创新零售商正在创新地利用实体店，将其转变为配送中心，或转型为多媒体体验中心（需要更少的库存），购物者可以在这里探索虚拟产品并在店内订购和获得快速配送。

在这个新型市场中，单一渠道零售商面临着相当大的风险。单一业务在线零售商缺乏个人接触，可能难以找到可靠的配送设施。纯实体店与许多潜在的购物者隔绝，为现有消费者提供的机会更少。他们也错过了利用自己的商店提供“点击即取”和作为配送中心的机会。

可以说，最大的挑战是如何在多个渠道建立可盈利的规模，以扭转由于免费、快速送货上门和退货的昂贵承诺所造成的利润率下降压力。对于那些无法实现这种规模经济的零售商而言，建立合伙关系可能是一种可行的选择，尤其是在最后一英里物流方面。

## 领导层洞察力

“印度零售业的新时代渠道继续呈指数级增长。在当前形势下，价格结构、人口结构研究和预测时尚趋势的能力是关键。因此，零售商必须提升购买体验，减少/最小化阻力点，并确保无缝的订单执行。展望未来，如何释放客户数据的潜力将是充分利用全渠道零售的关键杠杆。”

**Shailina Parti,**  
Trent Limited  
(Westside)首席运营官

# 附录

## 智链企业的八项能力

最成功的机构投资于八项能力，这些能力涵盖了客户导向转型的所有领域。对所有八项能力进行投资的机构<sup>53</sup> 满足客户期望、实现目标和交付投资回报的可能性是其他机构的两倍。若要了解此专属模型的更多信息，请访问[此处](#)。

### 1. 数据洞察驱动的决策

培养一种洞察力驱动的文化，利用经整合的客户和产品组合，在解决客户数据问题的同时，提供跨接触点的最佳体验，这一点至关重要。印度零售商正在通过多个接触点收集大量客户数据，实现有针对性的个性化产品交付，并为新产品开发提供信息。

### 2. 产品和服务创新

零售商应针对利润最高的客户群体提供相关、高价值和差异化的产品，同时满足需求并平衡服务成本。加拿大的零售商正在探索提高忠诚度的途径，包括通过预约制把额外的时间和注意力花在客户身上。人工智能有助促进许多其他创新产品和服务的开发。

### 3. 以体验为中心的设计

设计和提供无缝的客户和员工体验，以适应实体和线上触点不断变化的期望，提升客户参与度、满意度和忠诚度，这一点至关重要。中国零售商的线上平台使用推荐算法、个性化营销和社交媒体来提供独特的定制产品和体验。

### 4. 无缝交互和交易

在分销、互动和服务接触点之间无缝执行交易，同时交付预期的客户体验和绩效目标。巴西实体零售商正在进行数字化转型，投资于后台系统、客户数据平台、前台转型和人工智能。

### 5. 敏捷运营和供应链

通过分析驱动的需求规划、库存管理和分销，让客户可以适合自己的方式自由选择产品。澳大利亚（和其他市场）的零售商正在投资于能够实现实时库存管理、订单履行和数据分析的技术。

### 6. 步调一致和获得赋能的员工

零售商需要协调管理流程、能力和知识（包括自上而下的执行愿景）、敏捷的组织架构和全面绩效管理。美国领先零售商正在围绕客户体验创建团队和能力，并转用无关渠道的客户全周期价值、获客成本和服务成本等指标。

### 7. 数字化技术架构

如何利用技术来高效地交付跨渠道体验，为员工提供支持工具，保护信息隐私和安全应该是零售商的首要考虑。在对流程和成本方案进行长期不懈的尝试后，英国零售商现在正专注于提升运营模式和运营成本效率。

### 8. 合作伙伴和联盟综合生态系统

零售商应有效利用第三方来触及新市场和新客户，提高上市速度，降低成本并弥补能力差距。例如，在许多市场（尤其是德国），较小的商店现已成为微型订单履行中心，为快速配送餐食和杂货提供便利。

<sup>53</sup>毕马威委托 Forrester Consulting 开展的一项调研，2018年9月



# 毕马威中国简介

毕马威中国在三十一个城市设有办事机构，合伙人及员工超过15,000名，分布在北京、长春、长沙、成都、重庆、大连、东莞、佛山、福州、广州、海口、杭州、合肥、济南、南京、南通、宁波、青岛、上海、沈阳、深圳、苏州、太原、天津、武汉、无锡、厦门、西安、郑州、香港特别行政区和澳门特别行政区。在这些办事机构紧密合作下，毕马威中国能够高效和迅速地调动各方面的资源，为客户提供高质量的服务。

毕马威是一个由独立的专业成员所组成的全球性组织，提供审计、税务和咨询等专业服务。毕马威国际有限公司（“毕马威国际”）的成员所以毕马威为品牌开展业务运营，并提供专业服务。“毕马威”可以指毕马威全球性组织内的独立成员所，也可以指一家或多家毕马威成员所。

毕马威成员所遍布全球143个国家及地区，拥有超过273,000名专业人员。各成员所均为各自独立的法律主体，其对自身描述亦是如此。各毕马威成员所独立承担自身义务与责任。

毕马威国际有限公司是一家英国私营担保有限责任公司。毕马威国际及其关联实体不提供任何客户服务。

1992年，毕马威在中国内地成为首家获准开业的中外合作会计师事务所。2012年8月1日，毕马威成为四大会计师事务所之中首家从中外合作制转为特殊普通合伙的事务所。毕马威香港的成立更早在1945年。率先打入市场的先机以及对质量的不懈追求，使我们积累了丰富的行业经验，中国多家知名企业长期聘请毕马威提供广泛领域的专业服务（包括审计、税务和咨询），也反映了毕马威的领导地位。



# 联系我们-中国区



**林启华**

毕马威中国

零售及消费品行业主管合伙人

零售及消费品行业审计主管合伙人

电话: +86 (20) 3813 8388

+86 (755) 2547 4388

电邮: [raymond.lam@kpmg.com](mailto:raymond.lam@kpmg.com)



**翁晔**

毕马威中国

零售及消费品行业税务主管合伙人

电话: +86 (21) 2212 3431

电邮: [jennifer.weng@kpmg.com](mailto:jennifer.weng@kpmg.com)



**孙国宸**

毕马威中国

零售及消费品行业咨询主管合伙人

电话: +86 (21) 2212 3740

电邮: [willi.sun@kpmg.com](mailto:willi.sun@kpmg.com)



**张诗颖**

毕马威中国

零售及消费品行业市场经理

电话: +86 (20) 3813 8974

电邮: [cherry.s.zhang@kpmg.com](mailto:cherry.s.zhang@kpmg.com)

# 联系我们-全球

## 作者

### Isabelle Allen

零售及消费品行业全球主管  
毕马威国际

电邮: [isabelleallen@kpmg.com](mailto:isabelleallen@kpmg.com)

### Stephan Fetsch

零售及消费品行业欧洲、  
中东和非洲区主管  
毕马威德国

电邮: [stephanfetsch@kpmg.com](mailto:stephanfetsch@kpmg.com)

### Linda Ellett

消费、休闲与零售业务主管  
毕马威英国

电邮: [linda.ellett@kpmg.co.uk](mailto:linda.ellett@kpmg.co.uk)

### Duleep Rodrigo

全国行业主管, 零售及消费品行业  
毕马威美国

电邮: [drodrigo@kpmg.com](mailto:drodrigo@kpmg.com)

### 利安生 (Anson Bailey)

零售及消费品行业亚太区主管合伙人  
毕马威中国

电邮: [anson.bailey@kpmg.com](mailto:anson.bailey@kpmg.com)

## 撰稿

### Fernando Gamboa

零售及消费品行业巴西和南非主管  
毕马威巴西

电邮: [fernandogamboa@kpmg.com.br](mailto:fernandogamboa@kpmg.com.br)

### James Stewart

全国行业主管,  
零售及消费品行业  
毕马威澳大利亚

电邮: [jhstewart@kpmg.com.au](mailto:jhstewart@kpmg.com.au)

### Lisa Bora

客户、增长与市场主管合伙人,  
咨询业务  
毕马威澳大利亚

电邮: [lbora@kpmg.com.au](mailto:lbora@kpmg.com.au)

### Puneet Mansukhani

零售及消费品行业联席主管,  
数字咨询业务  
毕马威印度

电邮: [puneetm1@kpmg.com](mailto:puneetm1@kpmg.com)

### Matt Kramer

全国行业主管,  
产品业务线  
毕马威美国

电邮: [mattkramer@kpmg.com](mailto:mattkramer@kpmg.com)

### Kristel Boyes

欧洲、中东与非洲区环境、  
社会与治理总监,  
零售及消费品行业  
毕马威荷兰

电邮: [kboyes@kpmg.com](mailto:kboyes@kpmg.com)

### Kosta Polyakov

全国行业主管,  
零售及消费品行业  
毕马威加拿大

电邮: [kpolyakov@kpmg.ca](mailto:kpolyakov@kpmg.ca)

### 孙国宸

零售及消费品行业  
咨询主管合伙人  
毕马威中国

电邮: [willi.sun@kpmg.com](mailto:willi.sun@kpmg.com)

本报告所载的部分或全部服务可能未获准提供予毕马威的审计客户及其附属公司或关联主体。

[kpmg.com/cn/socialmedia](https://kpmg.com/cn/socialmedia)



如需获取毕马威中国各办公室信息, 请扫描二维码或登陆我们的网站:

<https://home.kpmg/cn/zh/home/about/offices.html>

所载资料仅供一般参考用, 并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料, 但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2024 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所, 是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有, 不得转载。在中国印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

本刊物经毕马威国际授权翻译, 已获得原作者(及成员所)授权。

本刊物为毕马威国际发布的英文原文“Towards seamless commerce”(“原文刊物”)的中文译本。如本中文译本的字词含义与其原文刊物不一致, 应以原文刊物为准。