



2017年6月

2017中国数字消费者研究

重新定义新零售时代的 客户体验

王玮 廖念玲

重新定义新零售时代的客户体验

随着中国消费者和消费品公司张开双臂拥抱电商,一个新零售时代悄然来临。消费者憧憬着线下线上相融合的全渠道购物体验。他们想要在日常生活的各个场景随时、随地、随性地选购商品,比如与朋友闲逛或是刷微信时。他们也渴望个性化的消费体验,从接收到心仪商品的推荐到购买定制产品,不一而足。

从2015年起,麦肯锡推出中国数字消费者年度调查。在今年,除了对超过5900名中国消费者(覆盖了不同的年龄段、家庭收入水平、互联网使用模式以及城市线级)进行采访和分析,麦肯锡也在该研究中整合了具有前瞻性的消费者体验设计,总结了即将到来的新零售时代的机会,以及品牌商/零售商的潜在发力点。研究结果揭示了品牌商与零售商如果采用以用户为中心、以同理心为导向的设计思维,并在此基础上进行创新,将会带来改善消费者体验的大量机遇。

我们发现,数字化零售仍有相当潜力可挖。例如,大部分消费者渴望全渠道体验,却连在线下单门店 提货这种最基本的方式都没尝试过。另外,在对上海和成都消费者进行的28个深入访谈后,我们发 现一些新的需求,如更多的个性化定制选项,以及短期租赁商品再决定是否购买。

为了适应不断变化的消费者喜好,企业应当反思人们购物的动机、方式、时间和结果,再相应调整产品和营销方式。本报告将首先介绍中国电子商务现况,然后着重探讨中国数字消费者行为演变的五大关键趋势,最后建议企业实施三个"重新定义",以更好地适应当代数字消费者。

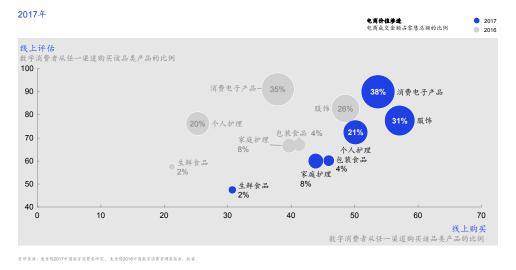
中国电子商务现况

中国电商市场在全球一马当先, 其规模约为紧随其后的六大电商市场的总和。在持续6年的快速增长后,中国电子商务总交易量增长放缓:从2011年74%的增速下降至2017年的19%预计值。尽管统计数据表明中国消费者的互联网、手机和社交媒体参与度均在不断提高。

增速减缓的其中一个原因是纯线上零售平台已触顶。2010年至2015年间,各品牌纷纷进驻京东、天猫等B2C平台,导致电商平台日趋饱和,竞争日趋激烈。各大品牌都在尝试运用优化分析方法,提高对消费者行为的了解度、广告投放的精准度,以及在社交媒体上的互动程度。然而,种种"试水"尚未形成制胜的"秘诀"。

还有迹象表明,面向消费者的企业在满足消费者需求上有所退步。选择在线评估、购买家护用品和包装食品的消费者比例上升了,但电商销售额在零售总额中的比例并未上升(见图1)。这说明了尽管消费者对电商渠道的接受度很高,在某些品类上他们还没有从线下转到线上购买,品牌商应了解需要改善什么样的体验才能增加在线消费。

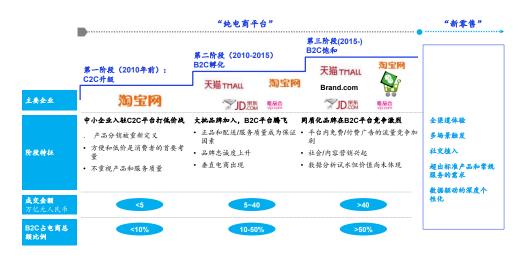
数字消费者的增加并未转化为电商价值的渗透



为适应消费者对线下和线上购物的期待,企业必须跳出纯电商渠道思维,转而为消费者提供多渠道服务。我们将在下一节详述中国数字消费者行为演变的五大趋势。消费品企业应顺势而为,从而在新零售时代立于不败之地(见图2)。

图2

中国电商稳步迈入新零售时代



中国数字消费者行为演变五大关键趋势

根据最新的消费者调研和访谈,并结合我们多年为在华消费品企业提供服务的经验,以下五个消费者 行为与喜好变化趋势值得关注:

- 线上线下相融合的全渠道购物成为主流消费方式;
- 消费者期待随时随地随性进行"场景触发式购物";
- 嵌入B2C电商、以社交媒体为中心的消费者互动;
- 超出标准产品和常规服务的需求不断增加;
- 数据驱动的深度个性化。

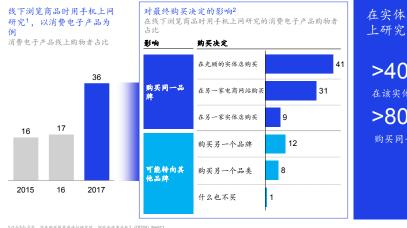
趋势一:线上线下相融合的全渠道购物成为主流消费方式

本次研究最显著的一个发现是,线上线下相融合的全渠道购物已成为主流消费方式。93%的受访者在购买消费电子产品时会先在线上研究再到实体店体验。同时,实体零售店对于全渠道体验至关重要:在96%的消费电子产品销售中,消费者要么线下体验线上购买,要么直接就在实体店购买。

我们的调查结果表明,品牌商不应视实体展示厅为威胁,而应好好加以利用。对消费电子产品而言,如果消费者在线研究之后,又到实体店体验,那么购买该品牌的几率高达80%,且其中41%的人会选择就在实体店购买(见图3)。只要消费者有兴趣查找信息、对比价格并与他人讨论,品牌商和零售商就能通过提高透明度和便捷性受益匪浅。

图3

展示厅应视为机遇而非威胁



在实体店内进行线上研究对品牌有利

>40%

在该实体店购买

>80%

购买同一品牌

1过去3个月中,您在购买服装前进行研究时,何时会使用手机? (QD2d), N=511 2在追实体息时用手机对产品进行研究对您的购买决定有何影响? (QD2f), N=158

资料来源: 麦肯锡2017中国数字消费者研?

我们发现,消费者对全渠道基本服务(如线上购买线下取货、线上查询线下店铺存货等)的需求越来越普遍,而这在过去几年并未得到很好解决。品牌商可以通过提升全渠道体验的交互感和满意度来产生更高价值。根据我们的调查,68%的受访购物者"希望"或"非常希望"在线下单门店提货,57%希望能在实体店刷二维码上网查看商品,56%希望能线上查看店内库存(见图4),但只有31%、24%和18%的受访者曾经尝试过这些。

图4





此外,78%的受访者认为线上商家能提供更低的折扣。因此,对于全渠道商家来说,实体店价格应尽量与在线价格保持相近,同时为顾客提供优质的店内体验。

同时更高级的全渠道体验也开始触发消费者更强烈的需求。58%的受访用户表示期待门店的虚拟现实体验服务,相比2016年的7%有了大幅提高;同时49%的用户表示希望提供在线定制产品的服务;然而只有12%和6%的受访者曾经体验过。这些购物者对全渠道服务的高期望和低采用率说明零售商应两手抓,一方面完善基本的全渠道服务,另一方面提供店内的虚拟现实体验、线上产品定制等高级服务。

趋势二: 消费者期待随时随地随性进行"场景触发式购物"

我们的研究表明,中国消费者不仅看重全渠道购物的灵活性,还希望能乘兴之所至,随时随地随性购物。 我们将此称为"场景触发式购物"。比如: 当看到电视嘉宾穿的时装,或在微信聊天时得知新的美容产品,瞬间就被点燃的购物欲望。有些人借购物享受与家人和朋友聚会,也属于此类。

场景式购物的一个关键特征是顾客能即时买到心仪的商品。购物的冲动来去如风,零售商必须在消费者改变主意前打动他们,才能增加销量。我们的研究显示,1小时内送达货品不但能增加销量,还能大幅提高客户满意度。线上到线下(O2O)送餐平均用时不到30分钟,其他商品也可借此即时送达。而对送餐服务提供商而言,则可扩大其业务范围。在使用过O2O送餐服务的受访者中,36%表示对非餐饮类的即时送货服务兴趣浓厚(见图5)。传统平台电商的"次日达已经足够快"的理念也正在被打破,各大品牌商可借鉴甚至利用O2O送餐平台的半小时内高效送货服务,通过加快商品配送提升冲动消费的转化率。

借鉴O2O送餐平台的高效送货服务, 加快零售商品配送



| 若近餐平台提供以下服务,请以1-6指述您接受服务的可能性。 (RBG8), N=290

趋势三: 嵌入B2C电商、以社交媒体为中心的消费者互动

中国消费者一直是社交媒体的爱好者。根据我们的调查,经常使用社交媒体的受访者比例从2015年的82%上升到了今年的85%,微信这款最流行的社交应用已经吸引了超过9亿用户。除了联络朋友、玩游戏和阅读新闻,社交媒体还迅速成为重要的购物渠道,人们可轻松在社交媒体上选购和下单。

我们的研究显示,社交媒体增加了用户10%的购物时间。由于体验欠佳等原因,虽然70%受访微信用户表示愿意在自己喜爱品牌的官方微信电商渠道购物,但仅有31%受访的微信用户在微信上买过商品。品牌B2C社交电商天然具备了社交元素(如值得依赖的推荐、方便与家人朋友分享等),也实现了支付环节的便捷性和安全性,但一些基本能力(如产品组合、物流、服务)距离主流电商平台尚有差距。有63%的受访用户认为,微信的组货、服务及配送等基础功能均逊于其他渠道。

一旦品牌商发力改善这些已成为平台电商的标准配置功能, 社交电商有望成为新增长点。

趋势四:超出标准产品和常规服务的需求不断增加

将个人和家庭的生活需求翻译成为品类、品牌、产品,经历一系列费时费力的对型号、配置、性能的研究,并进行"一次性的标品购买",是传统产品和零售对消费者制定的"规则"。对于非刚需品类、新兴产品、换代频繁的产品而言,更加导致消费者的购买转化率低下。

受访的中国消费者表示,除了购物体验要符合自己的行为模式,也希望产品能满足个人需求和彰显品位。一些消费者抱怨定制自己想要的商品几乎不可能,而标准的现成商品和常规服务又无法满足需求。

这点在服装品类尤为明显,因为购买服装主要考虑的就是合身与风格,消费者希望品牌商提供可以定制的剪裁、颜色、图案、材质等。而在另外一些情况下,他们并不需要定制产品,而是需要满足特定使用要求的服务。例如,只是短期租用的商品,或是短期试用,视情况再决定是否购买。

很少有公司的业务或运营模式可以满足此类定制或短期试用需求,不过也有一些公司做到了。例如,耐克推出了NIKEiD专属定制服务,顾客可对指定款的鞋和配饰定制自己喜欢的颜色、材质和图案。中国运动服饰公司安踏也引入了这一模式。中国的定制服装公司红领,每天可批量生产超过3000份定

制订单。展望未来,品牌商可以通过创新的服务模式打造强大的定制能力,让自己从众多竞争对手当中脱颖而出。

趋势五: 数据驱动的深度个性化

消费者总是会希望需求被了解和得到个性化服务,是消费者的一贯需求。然而现实中的所谓"个性化推送"往往成为"垃圾信息轰炸"。98%的受访社交媒体用户都在社交媒体上收到过广告,但只有18%的人认为收到的推荐"投其所好"。他们还吐槽说,这些线上广告都是基于早前的研究和购物经历,针对的往往是已经购买好的产品,而非自己正打算购买的产品。

有些消费者还对线下购物体验颇有不满:店员通常既不懂顾客的需求,也不懂产品,因此基本帮不上什么忙。在我们的调查中,只有10%的消费者在店铺得到了个性化的服务或建议。

在这个零售新时代,品牌商与零售商都应该增强对消费者的了解,并提供线上线上的全渠道服务,才能改善购物体验,创造更大的价值。

在数字时代重新定义客户体验

对于当今中国消费者而言,线下线上购物的界限越发模糊,毕竟消费者想要的不过是便利、个性化、灵活和透明的购物体验。企业应当整合在线渠道和实体店的特色,引导消费者购买符合他们特定需求的产品。对此,我们提出了客户体验的三个"重新定义",帮助企业满足数字零售时代消费者的需求(见图 6)。

图6

三大重新定义塑造数字零售时代的消费者体验



一, 重新定义渠道

今天,全渠道已成为中国消费者的主流购物模式,但品牌商和零售商提供的全渠道体验尚未充分满足消费者日益增长的需求。消费品公司的首要任务就是整合线上和线下经营,具体可考虑以下做法。

• 整合好数字渠道和实体店产品信息和价格,让消费者能够方便地在线查询实体店库存,在线下单后到门店提货。

• 合理利用收集的消费者信息。品牌商可以通过网站和应用程序轻松追踪消费者的活动,收集在线信息,在分析信息了解消费者后,企业可以针对性地进行推广。

品牌商也可为实体零售店提供消费者信息,这样一来,当顾客光顾实体店时就能看到自己感兴趣的商品,店员也能够为他们提供更多个性化的服务。例如:亚马逊基于对其用户的线上浏览和购买行为的分析来决定新店的展示书目;Etsy梅西百货纽约旗舰店展示的是受梅西百货顾客青睐的Etsy线上产品。

此外,信息不仅可从线上流向线下渠道,反之亦可。企业可在顾客光顾实体店时收集相关信息,然后反馈到数据库中,增强未来的客户互动。

二,重新定义生活方式

受访的消费者称,一些现实生活场景会触发他们对某些产品或服务的购买欲,因为只有在使用过程中,物品才有价值,人们才能享受其中的乐趣。如此一来,企业就不能只在购买阶段提升消费者体验,而应放宽到整个产品生命周期。

企业可以提供旨在鼓励客户使用产品的服务,并给予奖励。事实证明,如果能够帮助顾客从产品中获得更多,顾客就会越忠诚,回头客也就越多。

企业可以通过两种方式为消费者提供更优质更丰富的体验:根据客户的共同兴趣组织线下活动,或者 为产品"粉丝"开发在线社区。例如,佳能为摄影设备用户组织线下活动,由公司的专家指导用户拍摄 照片。耐克则在全国各地提供免费的运动指导,帮助用户充分利用耐克装备。

中国的数字平台也开始推出真正的场景式购物服务。在淘宝,只要上传物品的照片,就能查看数百万卖家的类似商品。优酷则提供"查看和购买"功能,让用户在视频播放时就能购买视频中显示的商品。

三,重新定义产品和服务

在我们的调查发现中,消费者喜欢灵活性高的产品:定制设计及个性化使用模式。定制选择越多,企业越能精准满足消费者需求(见图7)。

- 首先, 随着互动设计平台、3D打印等先进技术的成熟, 许多企业推出了量产产品的定制版。
- 其次,用户也可参与新产品的开发。中国酸奶初创企业乐纯的做法是,向消费者分发了一批试用品,收集反馈意见,并在三个月内进行多轮开发和测试,最终确定新产品。
- 最后,企业可通过按需供应、按次付费开展销售。在这种"产品即服务"的模式下,用户可最大化按需使用商品,之后再返还给商家。此外,企业还可提供先试用后购买的服务。2015年成立的服装租赁企业"女神派"就提供短期奢侈品租赁服务,会员只需每月支付数百元人民币。

三大重新定义和八项举措

重新定义渠道 1 所有渠道的价格与产品库存 信息透明,帮助消费者节省时间并获得他们的信任 ② 提供**便利的体验,**鼓励消费者 寻找、尝试他们想要的服务与产

4) 鼓励消费者探索新的活动,提升 自身技能,帮助他们提升生活 质量

重新定义生活方式

7 产品及服务, 短期按需和长期服务兼备的灵活模式

重新定义产品和服务

- 5 通过成员互动与兴趣俱乐部建立 友谊

6 举办消费者容易参与的品类相

8 围绕消费者的个人需求提供深度 个性化服务

3 在购物旅程当中提供个性化服 务, 优化产品建议, 精准呈现所 需的产品信息

关活动(如运动服饰举办虚拟现 实运动、共享微型健身房等)

资料来源,未肯保2017中国数字消费者研究

我们的客户体验设计为本次研究提供了有力支持。结果表明, 电商已经改变了消费者对研究、购买和 使用个人及家庭商品的期待。消费者想要的是数字平台与实体店铺相融合的全渠道购物,是随时、 随地、随性地购物。作为社交媒体深度用户的他们,希望免受不相关广告的干扰,而得到针对性的推 荐, 最终买到符合自己需求和品味的产品。要满足这些需求, 消费品企业需要考虑三大"重新定义", 即重新定义渠道、生活方式,以及产品和服务。企业应当一方面整合在线渠道和实体店的特色,另一 方面通过业务模式和客户体验创新,扩大消费者对品类的需求,并引导他们购买符合个性化需求的产 品。若能在中国新零售时代摸索出正确的客户体验之路,企业就能实现业绩与竞争力的飞跃。

王玮是麦肯锡全球资深董事合伙人,常驻香港分公司; **卜览**是麦肯锡全球董事合伙人,常驻上海分公司; 廖念玲和徐雷是麦肯锡知识专家,常驻上海分公司。

四位作者诚挚感谢同事Caleb Balloch和陈美融对本报告的贡献。

作者



王玮 全球资深董事合伙人 香港 kevin_wei_wang@mckinsey.com



卜览 全球董事合伙人 上海 lambert_bu@mckinsey.com



廖念玲 知识专家 上海 nianling_liao@mckinsey.com



徐雷 知识专家 上海 lei_xu@mckinsey.com