

中国新零售革命： 承诺、进步与阻碍

黄昱，合伙人，Prophet 铂慧

唐锐涛 (Tom Doctoroff)，首席文化官

2019年2月22日

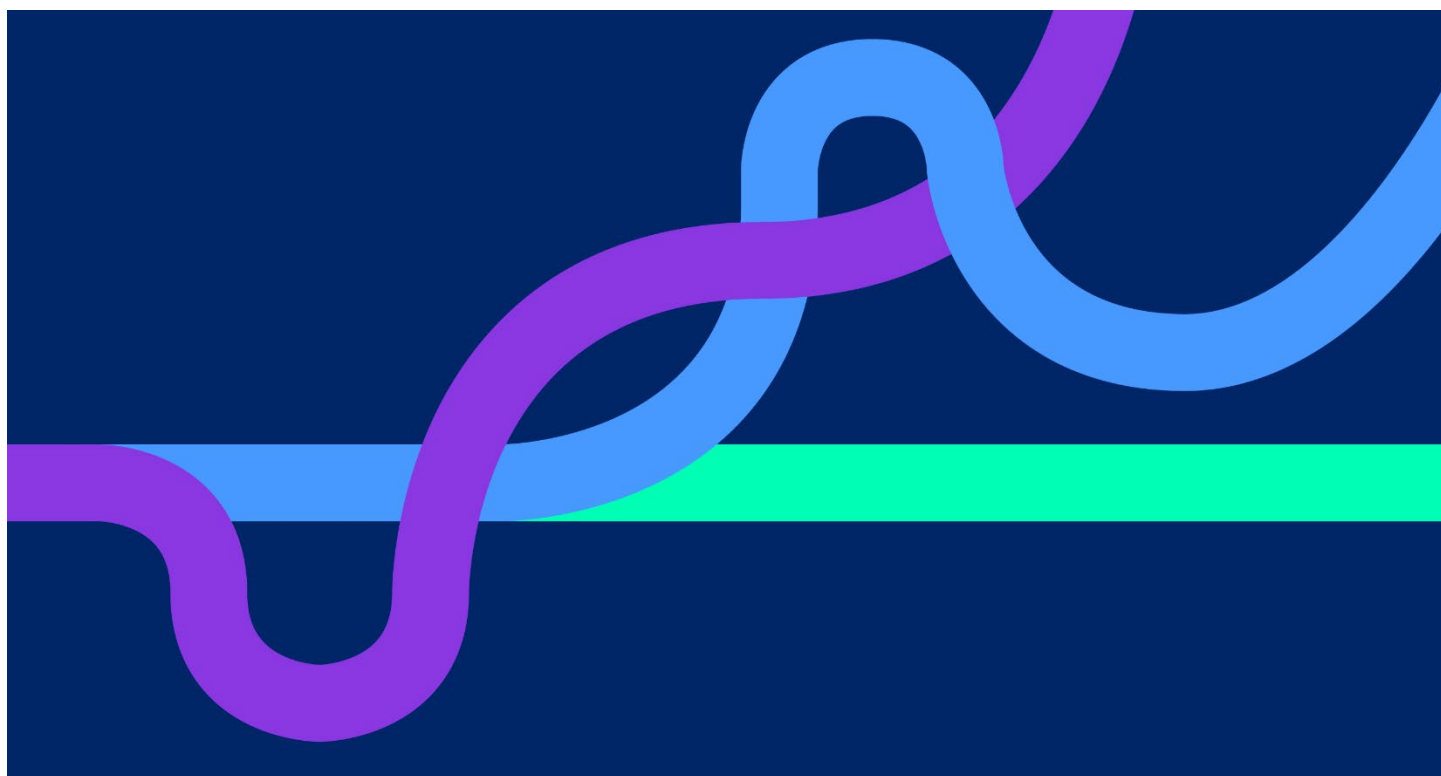
结合线上和线下的“O+O”(Online+ Offline)新零售商务模式正在中国市场繁荣发展。国际市场上，零售龙头企业亚马逊的无人便利店 Amazon Go 已为顾客提供“即拿即走”的购物体验，可与之相比，中国企业取得的成就仍旧十分可观。

从大数据技术的进步，到中国人民心理和情感的转变，中国在零售方面的快速发展离不开许多与本土市场息息相关的独特因素。

承诺：线上、线下、供应链和数据在单一价值链的融合

中国新零售运动始于 2016 年，当时，电商之王阿里巴巴的 CEO 马云提出：“纯电商时代过去了，未来十年是线上、线下和物流结合在一起的新零售时代。”他预言，这个现象将凭借先进的大数据技术，从个人和群体层面带来更注重体验的顾客互动方式。

新零售不应仅限于“沉浸式品牌体验”。比如，欧莱雅新推出的帮助女性挑选口红的“彩妆魔镜”不仅提供了独特的体验，最终目的是加深客户关系，并将忠实客户的价值最大化。无论地点，线上或线下，能够通过对客户需求及个性化服务的充分了解而有效执行新零售策略的品牌将最终获得不断增长的收益。



中国市场背景

用一个字来形容中国新零售的发展：快。

从盒马鲜生到小红书，这些“线上加线下”(O+O)混合体的品牌在五年前还不存在。

下列四个因素促进了中国零售的加速发展。

经济：

首先，40多年来中国经济的高速发展诞生了大批中产阶级。如果用购买力平价(PPP)衡量GDP，中国将在2022年成为全球最大经济体，60%以上的中国人都将跨入中产阶级。这群消费者占据了全球奢侈品购买力的近40%，他们身上蕴含了无尽的需求。

时代：

其次，90后是数字时代的“原住民”，他们从台式电脑跳跃式发展到智能手机，如今数字设备常常被用于购物。据CNBC报道，2017年97.5%的90后用手机上网，而只有35.8%使用电脑。

这群新一代的年轻人也是促进中国数字经济发展的原因。网络服务咨询公司iResearch的报告表示，约一成的95后有每天购物的习惯。

这代人同时也在推动线上/下的贯通。作为数字原生民，他们早就习惯了在线上消费，并把线下消费当作是一种体验。不同的是，对于线下商店的要求变得更高，因为他们所面对的是在数字环境中成长的一代人，他们永远“在线”，一直寻求刺激。

政策：

第三，由于中央政府一直以来都有意识地维护有序的市场竞争环境，中国的数字化生态体系呈现高度集中和整合的局面。

例如，阿里巴巴通过网络门户提供C2C、B2C和B2B的销售服务，以及虚拟支付(支付宝)、电子服务、购物搜索引擎和云计算服务。这家航母级公司清楚掌握你的位置、需求，及这些需求什么时候需要得到满足。

心理：

第四，从根本上来说，新零售处处体现情感的连系。消费者利用个性化和体验性的新技术取得身份认同。随着数字连接的诞生、社交平台的兴起和收入的提升，中国消费者的全球视野更加广阔。人们想让全世界都知道自己紧跟时尚潮流，追求新的生活方式。

实际上，所有电商网站同时也是社交媒体平台。“体验展示”催生出更功利的产物：“社交货币”——在竞争激烈并以儒家思想为核心的中国市场，这是一种永恒的前进方式。

进步：从便利到启发

线上线下的技术整合提升了消费者的购物体验。但是，因此产生的回报却不尽相同。有些比较实际，另一些则能创造深层的情感共鸣。

未来，我们认为中国零售行业中的许多零售品牌都能够在 Prophet 铂慧中国品牌相关性指数™ (BRI) 报告中表现优异，这项指数用于衡量品牌对于消费者的生活是否具有意义。我们的理念很简单：为了保证高端定价并推动未来发展，品牌必须从多个维度逐渐加深与消费者的联系：

始终创新

品牌是否以颖而富有创意的方式不断挑战现状？

执着于消费者

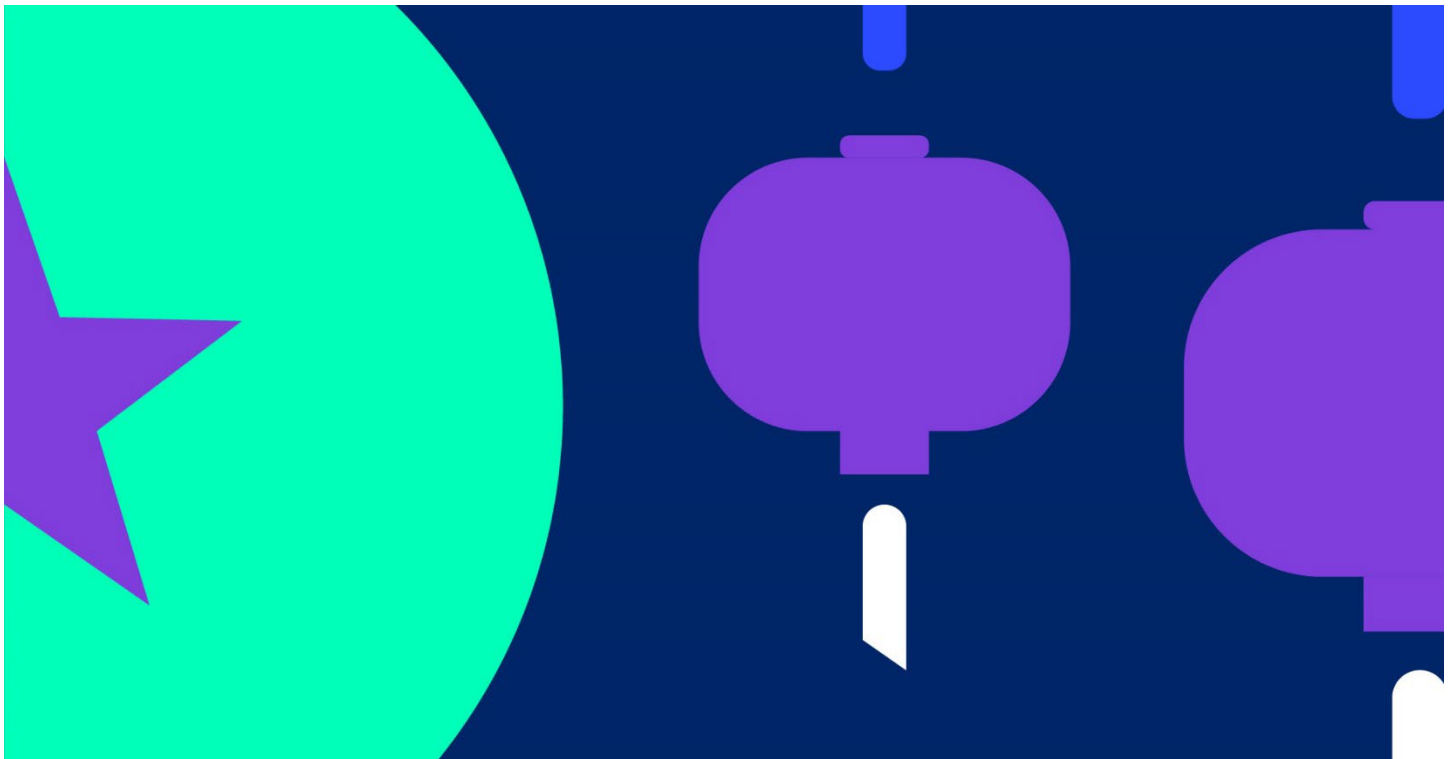
品牌与消费者的生活和工作是否息息相关？

极度务实

品牌的体验是否实用可靠，带来便利？

独特启发

品牌是否有明确的价值追求？



通过实用性功能实现“极度务实”

百胜集团肯德基 / 的应用程序已收获 1 亿名以上的用户。它的增益很简单：效率，提供店外下单功能最大程度缩短等待时间，并能提堂吃和外卖等多种用餐体验。此外，肯德基通过聚合消费者数据，根据历史订单信息为顾客提供个性化的优惠券和定制化菜单建议。

瑞星咖啡 / 是一个拥有新零售基因的咖啡外卖服务，对星巴克构成了直接威胁：该品牌已经开设了两千家实体店，多数位于高档商业区；每杯咖啡比起星巴克大约便宜了百分之五十；此外，手机下单和店内取货更实现了无缝衔接。瑞星咖啡零售创新的结果很显著：它在一个喝茶多过于喝咖啡的国家覆盖了更广的消费场景和区域。

便利蜂 / 将便利上升到“社区会员”的体验。公司经营三百家无人无现金便利店，基于数据在不同分店陈列受附近顾客欢迎的商品。便利蜂的每次交易都通过扫码完成，从而针对不同社区提供库存“定制化”，如在较富庶的社区门店售卖更多进口商品；有些门店提供即食鸡肉三明治，而有些则销售牛肉或猪肉。同时，使用便利蜂应用的消费者还可享受折扣优惠。

瑞幸咖啡采用亮眼的蓝色咖啡杯，在愈加自信的中国城市消费者中深受欢迎。

“明智”的购物决定比起拿着随处可见的商标相比，反而更能赢得一些“社交货币”。

通过不断学习和开拓生活方式“执着于消费者”

最佳的新零售模式已超越了实用性，能够提供充实生活的独特体验。

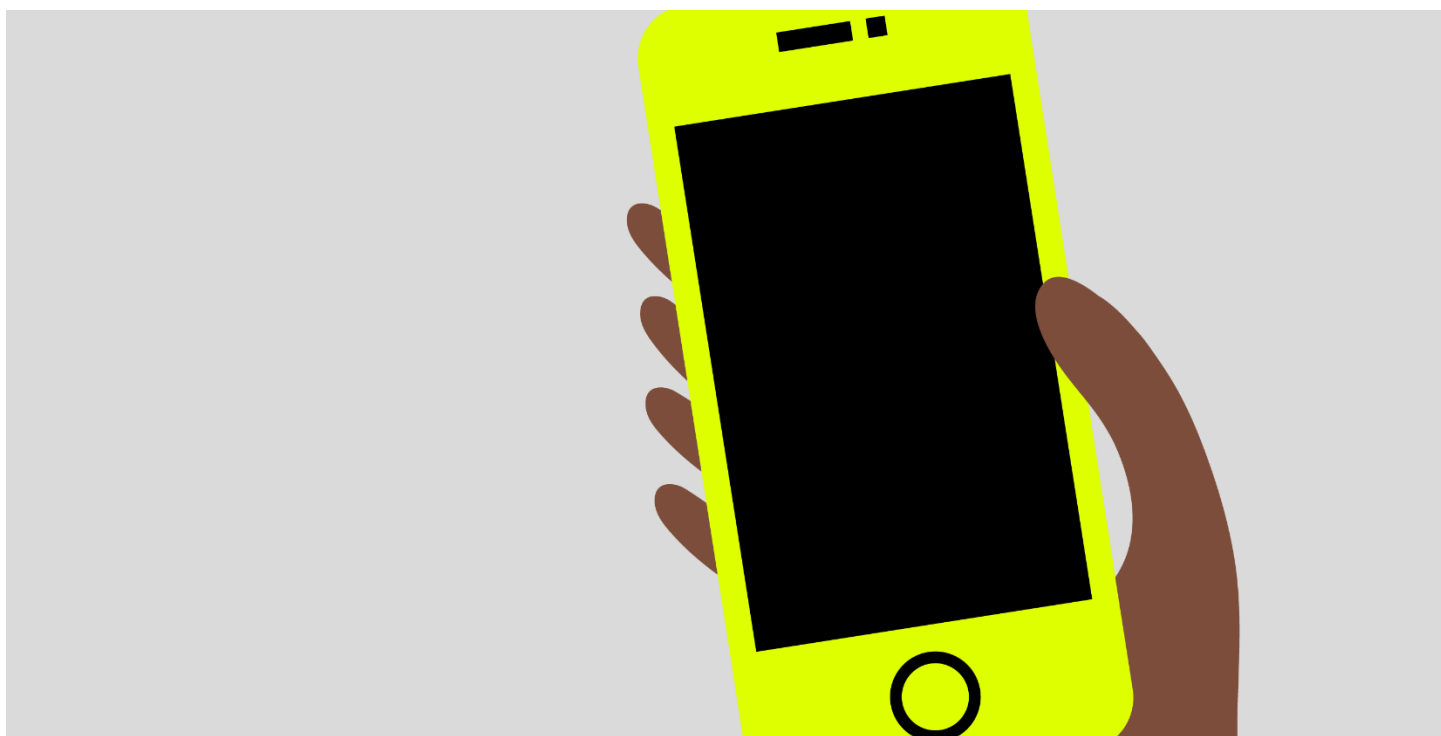
盒马鲜生 / 隶属于阿里巴巴旗下，将食品购物体验提升到多维度的产品保障和生活方式的开拓。中国是一个信任度极低的国家，食品行业尤其面临许多风险。盒马鲜生通过二维码展示每件产品的原产地 (生产地、原料来源)，以此提供质量保证。

除此之外，盒马鲜生的购买流程为消费者免去了在收银台排队的烦恼，并引入了更进一步的“产品试用无缝体验”。顾客可以轻松地浏览商品，随时随地用支付宝进行购物付款。

最后，这家超市开启了一个崭新的世界，等待消费者去探索。

盒马鲜生将购物者变成鉴定舶来品的行家。

购物者可以即刻获取有用信息，例如一款新甜品的产地，或烹饪特殊海鲜料理的食谱建议。鉴于微信和微博的普遍性，分享美食也变成了“涨面子”的一种方式。



小红书 / 一个兼具社交和电商功能的综合性平台，为 90 后女性开启更广阔的全球视野。网站涵盖众多优质的国际美妆和时尚品牌。小红书上的众多意见领袖 (KOL) 的推荐也是它令人趋之若鹜的原因之一：明星的一条包包点评会产生四百多万条跟帖。小红书帮助消费者了解最新的全球时尚资讯，占据时尚前沿。

另外，该平台的商品展示被精心编排，通过一系列的内容策略与数字技术最大程度地吸引不同的消费者“部落”，包括：

- 明星推荐引起热潮；
- 故事性的真实的评价；
- AI 技术根据历史购买记录提供个性化内容。

小红书拥有 5000 万名活跃用户，最近在上海开设了一家线下体验店。

一条 / 专为那些拒绝随大流的人打造。这家线上平台发布手工匠人为自己的产品制作的优质视频。例如：一位颇受欢迎的匠人雕刻了一系列胸前有洞的抽象木质雕像，他将该系列命名为“心碎的人”。

一条已开设了三家线下商店，让购物者体验不同的生活方式和产品种类。它成立于两年前，却已经吸引了 100 万名会员，他们认为“小众”很酷。

激发个人进步和成就的“独特启发”

当数据、线上线下整合和沉浸式体验的结合孕育出能够激励个人企及人生目标的个性化定制服务时，新零售的力量才达到顶峰。

耐克 / 首家 House of Innovation 落户上海，这预示着某些新趋势的到来。耐克在数字平台引入会员功能，并邀请拥有“Just do it”精神的运动者分享励志故事。

会员服务包括：

- 个性化训练；
- 限量版和联名款产品首选权；
- 参与数字设计工作坊定制运动鞋。

House of Innovation 是一个充满创意的零售体验案例，栩栩如生地呈现耐克的_{品牌宗旨}。

阻碍：任重道远

然而，耐克尚未将真正的个性化转化为可持续的商务模式。其他未以数字化生态系统起家的“传统”品牌也没法做到。为什么？

当前商业环境并不鼓励突破常规的创新。

第一，交易效率胜过根植于情感资产的品牌忠诚。

在很多情况下，意识到“线下数字化”的优势似乎十分简单。现成的二维码、面部识别等工具不计其数，投资的回报可以证明。然而，想要开发令人产生情感共鸣的顾客体验却要难得多。在没有明确 ROI 的情况下，品牌往往不愿做这样的投资。

第二，企业匮乏体验设计能力。

每有一家苹果旗舰店，可能就会有 100 家模仿者。许多“体验店”从他们想要复制的商店取经，而没有去了解他们想要吸引的消费者。

第三，多数本地企业并未跟上新零售的步伐并及时调整自身结构。

新零售要求传统零售商目前所不具备的全新的能力。在数据和体验以外，他们还需要在业务的整体范围内保持对消费者洞察的关注，并且必须针对线上、线下和情感需求建立相应的服务。

总结

总的来说，中国新零售的格局
在全世界都占据领先地位。

相对于西方市场，消费者和企业都受益于功能性的高效率。消费者也很高兴自己能够扩大视野并解放生活方式。但是，新零售的精髓“沉浸式个性化体验”依然是个难解之谜，因为结构性和文化性的壁垒短时间内不会消失。

深入了解中国零售市场的[一些成功品牌](#)

想要了解更多关于中国新零售的信息？与我们联系！

张承良，合伙人 lzhang@prophet.com

黄昱，合伙人 yhuang@prophet.com