

科尔尼论丛（总第42期）

ATKearney

洞察天下 决胜未来

以突破迎接变化

贺晓青 主编

ATKearney

 中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

科尔尼论丛 (总第42期)

ATKearney

洞察天下 决胜未来

以突破迎接变化

贺晓青 主编

常州大学图书馆
藏书章

A.T. Kearney

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

以突破迎接变化 / 贺晓青主编. —北京: 中国财富出版社, 2014.8
(科尔尼论丛)

ISBN 978-7-5047-5248-2

I. ① 以… II. ① 贺… III. ① 产业结构调整 - 研究 - 中国 IV. ① F121.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 129985 号

2014 年科尔尼版权所有。A.T. Kearney® 为科尔尼注册服务商标, 未经版权所有人书面许可, 本书任何部分均不得以任何形式复制及传播。有关资料索取, 文章引用及其他相关事宜, 请联系我们的市场部工作人员。

策划编辑 王宏琴

责任编辑 白昕 颜学静

责任印制 何崇杭

责任校对 饶莉莉

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼

电 话 010-52227568 (发行部)

010-68589540 (读者服务部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 上海秋雨文化印刷有限公司

书 号 ISBN978-7-5047-5248-2 / F·2176

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 7

字 数 242 千字

印 数 0001—3000 册

邮政编码 100070

010-52227588 转 307 (总编室)

010-52227588 转 305 (质检部)

版 次 2014 年 8 月第 1 版

印 次 2014 年 8 月第 1 次印刷

定 价 30.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

主编寄语

2014年是不平凡的一年。全球的经济大格局将在动荡中走向新的均衡，中国的经济也将在内外因素的交替推动下走上艰难的转型图变之路。

这种变化不仅仅是为了顺应形势，更是整个中国经济发展到了特定阶段所必需的脱胎换骨。同样，中国的企业也已到达需要突破瓶颈另辟蹊径的转折点。当习以为常的市场高速发展已经成为历史之时，便是大多数中国企业需要重新思考寻求突破之日，而国内外经济的持续动荡不过是加速了这个必然的过程，并使挑战更紧迫而已。无论是因为外部危机引起的突破和转型的需求，还是因为内部重新定位的需要而出现的变革呼声，都预示着今年对大多数企业而言将会是变化乃至动荡的一年。

大凡动荡之际，也是大浪淘沙之时。

经济下行压力之下，往往是检验企业的运营体系和管理模式优劣的关键时刻，而具有前瞻性思维和果断的企业家则将在这场决定企业未来命运的转型中起到极其关键的作用……

为了激励那些有志于世界之巅的中国企业家，2014年我们选择了“突破”作为全年4期科尔尼论坛的主题。我们深信中国企业中的佼佼者将成为全球领导者，并对那些引领中国企业走上转型之路的企业家们满怀崇敬，而此刻我们更对即将到来的中国经济转型以及中国企业的持续升级充满期待，因为这将造就一批未来拥有充分国际竞争力的中国企业和企业家。突破是需要勇气的，志在带领企业走入一个全新境界的企业家首先需要突破的是自身的思维局限。衷心希望我们刊物里有关企业转型求变的文章和思考能够成为助推突破的优等燃料。



贺晓青
科尔尼全球合伙人

编委会
主 编：贺晓青
成 员：
李 健 胡月丽
谢 意
译 校：
战士慧 郭中月
版式设计：
高伟森 何浏清

编辑寄语

亲爱的读者，您好。本期是2014年的首刊，我们将跟您一起探讨如何在变化的市场环境中寻找突破的机会。

我们一直处在变化的市场当中，变化的目标市场，变化的市场动态，变化的客户群，新的科学技术，新一类的竞争对手……变化是个不变的主题。这其中有些变化是由企业主导的，但更多的情况是企业“被动”的、需要面对的变化，这些“被动”的变化给传统企业带来挑战，但同时也是寻求突破的好机会。

近期一个显著的市场变化就是电子商务的快速发展。网购和移动购物的兴起对传统的实体零售终端最直接的影响是实体店的店效下降和利润下滑。这是否意味着实体店将走向穷途末路？我们将在**重塑全渠道时代的零售店**中帮助大家分析实体零售终端及其网络在当今零售生态系统中应当担当的角色，并探讨如何发挥实体店的作用，从而在“全渠道”的商业模式上实现突破。大件家电和家具的网购给过去以轻、小件为主的宅配服务带来了新的挑战，这种影响甚至波及物流行业相对成熟的美国。由科尔尼美国的物流咨询团队所撰写的**“改革大件宅配服务，实现业务突破”**将探讨一下在美国，行业专家们是如何构想大件宅配服务的业务模式突破的。电子商务不受地理局限的特点，使国际电子商务同样快速增长。科尔尼最新推出了**2013科尔尼全球零售电子商务指数**，又一次对全球的电子商务市场进行扫描，而且此次将范围扩展到排名前30位的发展中国家和发达国家市场。这份指数报告分类别分析了所研究国家的电子商务活跃程度、成熟度和潜力，希望对志在国际电子商务市场一展拳脚的中国企业提供参考。

电子商务所带来的变化不仅发生在零售业，它同时也给传统的银行业带来了新的契机，相信大家对前期中国传统银行和一些新兴的网上金融产品提供者之间的争论还记忆犹新。世界各传统银行都在积极推动内外部的数字化发展。我们本期文章**数字化时代的银行业发展**将向您展示目前传统银行的数字化进程，同时探讨究竟什么是能够改变游戏规则突破。非现金支付在过去十年间取得了长足进展，网上购物的兴起给非现金支付也带来了新的发展契机，本期我们将**浅析现金替代品之最后的门槛**。

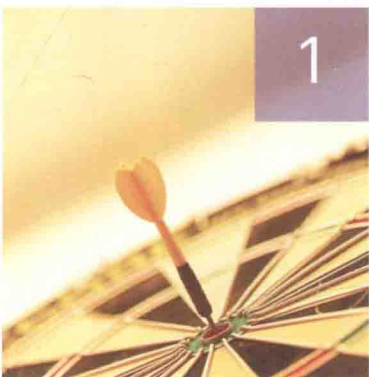
新兴市场一直是企业所面对的环境变化中的主要推动力之一，本期以汽车行业和酒店业为例，探讨如何利用在成熟市场的经验来满足新兴市场的需求，并利用新兴市场的差异性来寻找突破的机会，请关注**新兴市场购车者的卓越体验和把握酒店业前沿市场的竞争优势**。对化工行业来说，变化体现在源头的原材料价格的波动，新的技术和产品的问世，直至其客户行业的不断更新的需求。对于煤资源相对丰富的中国来说，煤化工是一个被关注的话题，**煤化工主要路径评估**将介绍中国煤化工的各类应用以及技术成熟度和市场潜力。最新一期《科尔尼化工行业客户连接性指数调查报告——**拟定化工行业发展新议程**》，从化工企业及其直接客户的高管的观察角度出发，讨论如何在化工业中脱颖而出。

本期还将跟读者们分享科尔尼对并购后整合、企业转型和制造业的发展趋势等话题的见解，我们将一如既往地给您带来科尔尼最前沿的观点。



李 健
科尔尼董事

热点专题



1

亚洲并购得失：PMI 关键实践

很多亚洲并购活动最终都以失败告终，究其原因是并购后整合（PMI）处理不当。成功的 PMI 通常包含八项核心实践，而组建合适的 PMI 团队也非常重要，这一团队需包含三个重要模块——合并管理、价值捕捉和合并支持。



7

重塑全渠道时代的零售店

尽管新的购物模式层出不穷，但现在谈论实体店的消亡还为时过早。领先实体店依然是维系消费者关系的关键纽带，即使是在当今这个移动和网络销售主宰的“全渠道”零售时代也是如此。零售商制胜的秘诀就是要有策略地进入这一全新的领域，不仅要了解实体店及其网络在当今这个零售生态系统中担当的最佳角色，也要在最大化跨渠道价值的同时确保实体店仍然作为维系消费者关系的关键纽带。

科尔尼指数



14

2013 科尔尼全球零售电子商务指数

科尔尼于 2012 年首次推出了电子商务指数，重点分析了前十大发展中国家的网上零售投资情况。在 2013 年的报告中，我们进一步将范围扩展到排名前 30 位的发展中和发达国家市场。排名是以部分宏观经济因素以及消费者对技术的采纳率、购物行为、基础设施和具体零售活动等 9 个变量指标为基础的。我们将与您一起探讨零售商如何利用电子商务平台实现全球扩张的宏伟目标。



85

驾驭制造业颠覆性变革浪潮——严阵以待：应对制造业发展六大趋势

从亚当·斯密的劳动分工理论到工业革命，再到 20 世纪 90 年代高科技的繁荣发展，制造业随着一波波变革浪潮而不断演变。最新一波的变革浪潮方兴未艾，此时 21 世纪的制造商们面临重大决策，这些决策可能会创造机遇，或带来竞争挑战。如今，新的颠覆性因素层出不穷，比如 3D 打印等新科技的潜在影响、全球供应链的固有风险、数据的指数式增长以及日新月异的人口社会经济结构等。

理论前瞻



92

浅析现金替代品之最后的门槛

非现金支付在过去十年间取得了长足进展，但不管无现金化的变革将如何上演，最终进入无现金化的世界要求所有的利益相关方采取新的理念、策略和商业模式。在这个新世界中，电子支付公司需要寻找各种渠道来创造收入。虽然挑战重重，我们仍相信所有关键的利益相关方都会从减少现金使用中获利。清晰的愿景、强有力的监管和大力创新会让无现金化的未来更早到来。



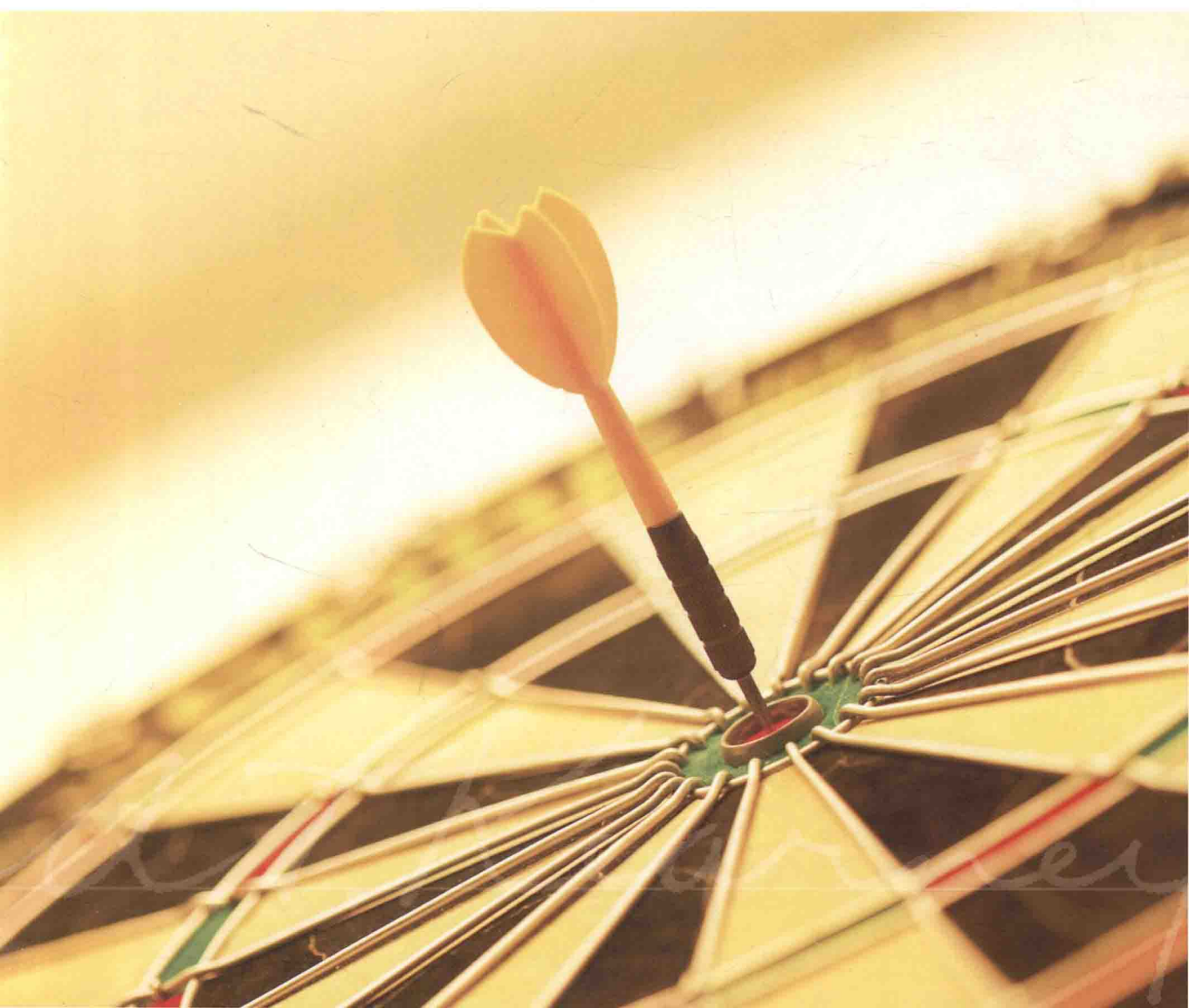
99

健康的企业转型——打造强大、灵活、精益型企业

转型是公司管理层热议的话题。如果公司能不拘泥于成本，并采用更均衡的方法，则可以将转型之力转化为解决未来问题的动力。在转型前，企业应首先了解行业动态及其自身面临的战略性挑战，准确诊断并审视全企业运作现状，激励全体成员积极参与，转型带来的将不仅是短期成果，而是影响未来的长期成果。在本文中，我们将与您一起探讨如何开展健康的企业转型，打造强大、灵活、精益型企业。

亚洲并购得失：PMI关键实践

很多亚洲并购活动最终都以失败告终，究其原因是在并购后整合（PMI）处理不当。成功的PMI通常包含八项核心实践，而组建合适的PMI团队也非常重要，这一团队需包含三个重要模块——合并管理、价值捕捉和合并支持。



近年来，亚洲并购交易占全球并购交易的比例有日益上升的趋势。这有赖于中国和印度企业的崛起与增长的雄心。涉及中国企业的并购交易数量过去十年已增长了四倍，交易金额的增幅更是达到了六倍。根据这样的增长幅度，中国企业的并购交易在2022年将多达每年2万宗，交易金额则会超过2万亿美元。

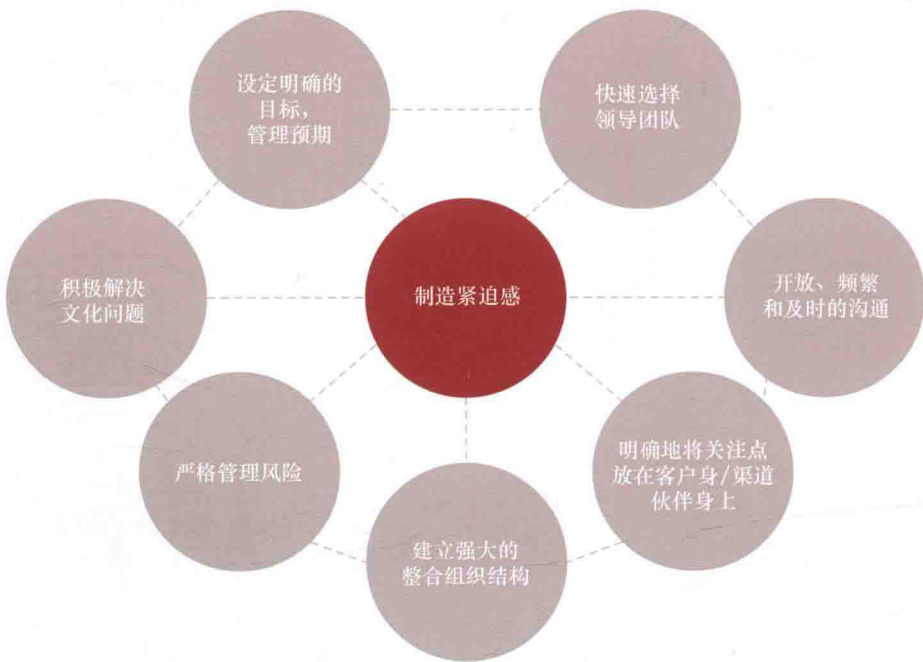
不过，能够创造价值的并购交易数量非常之少，实际上很多并购活动最终都会以失败告终。我们的研究表明，亚洲并购交易中仅1/4实现了预期收益，究其缘由是企业并购后整合（Post-merger Integration, PMI）处理不当。其中缺乏沟通、预期不明确、并购后组织结构混乱、领导力不足、缺乏计划、动力不足等都是主要原因。

并购交易之后，整合不会自然发生。通常情况下，很多企业对于有效的并购后的整合重视不够，这些企业收购了其他公司，只是做出了一些努力，合并生产环节或后勤人员，然后就坐等好的结果发生。而成功与失败并购之间的根本区别在于企业如何进行整合管理。

八项PMI最佳实践

审视赢家的做法总是大有裨益的。我们与很多成功完成并购的亚洲企业进行过合作，发现推动它们成功整合的有8项核心实践（见图1）。

图1
成功的并购展示的“最佳实践”



来源：科尔尼分析。

1. 制造紧迫感

时间是并购活动的关键。科尔尼研究表明，80%的协同效应价值都是在并购后第一年实现的。错过12个月的窗口期，大部分价值都会消失。因此，制造紧迫感对于并购后计划极其重要。

并购成功的公司在正式合并之前就会组建跨部门团队，这些团队与独立的咨询顾问在保密的环境下分析那些在交易正式完成前不能分享的信息，制订公司可以在合并后第一天出台计划，以捕捉协同效应。

2. 快速选择领导团队

我们相信，大型的变革性整合需要丘吉尔风格的领导，他们了解公司在争取什么，并能不惜一切代价去实现。我们建议公司在交易法律程序正式完成前确定首席执行官（CEO）。在开始阶段，必须明确负责人。

指派的CEO可以立即面试来自两家公司的候选人，在整合开始之前决定下一级管理层。第一层级管理者的职责应在第一周结束前确定并向整个公司通告。快速选择领导团队的过程要透明、统一、目的明确。另外，首席财务官（CFO）、首席投资官（CIO）和人力资源负责人对合并的成功都非常关键。

3. 保持开放、频繁、及时的沟通

沟通在整个整合过程中都非常关键。合并行为可能会使很多利益相关方感到焦虑，包括员工、股东、供应商、顾客和客户等。我们建议客户坦诚地告诉员工裁员的情况，或者告知员工宣布有关工作决策的时间。

另外，管理层还必须关注博客世界。根据我们的经验，最好的方式是尽量多地发布整合期间的信息，并给员工提供这些关键问题以及决定发布的时间表。例如，如果有博客推测某工厂将要关闭，你可以指着时间表告诉他们，3家工厂正在审核，其他18家工厂没有。然后说明决策出台的时间，让人们了解他们什么时候可以知道自己的未来，这将有助于控制焦虑情绪。

4. 关注点放在客户和渠道伙伴身上

在一项合并交易中，人们通常不能脚踏实地关注眼下的现实任务，而容易关注内部问题，如“我的工作能保住吗？”，“谁会成为我的老板？”，或者“合并后这个系统或那个流程如何工作？”等。但竞争对手清楚，这是你最脆弱的时候。他们会利用这一情况抢走你的客户。因此，制定结构恰当的并购后整合（PMI）计划可以让公司把关注点放在客户身上。

成功并购的企业一般会集思广益，共同制订客户保留计划。这些计划在并购整合之前就已经开始实施了，因为该计划需要现在的销售和高管团队参与，消除各自客户的疑虑，并保证他们的利益。当并购整合临近之时，实施的计划内容一般包括：新公司CEO和高管在整合开始前一访问主要客户，再次向他们保证不会发生任何变化或公司只是做出改善。

5. 建立强大的整合组织结构

并购后整合的有序执行需要一个强大、组织良好的团队。其中的关键是成立项目管理办公室（PMO），负责协调全部工作和各个团队。项目管理办公室通常由外部咨询顾问和公司内部人员组成。选入项目管理办公室的员工必须具备较强的组织能力，足够强的个性与能力，能够说服人们并激励他们按时完成工作。项目管理办公室应保留一年或以上，被选出负责这一工作的员工必须专注于整合事宜，直至整合过程完全结束。

要完成这一任务，项目管理办公室必须拥有足够的授权、清晰的职责和高层领导者的支持。成功完成并购的企业一般倾向于在正式合并之前的60天就建立明确的、资源丰富的组织结构来支持整合，并且持续到整合完成之后。

6. 严格管理风险

对于那些可能对整合带来威胁的事宜，企业需密切关注相关指标，运用一系列成熟的汇报工具来识别和追踪风险，确定风险优先排序。风险管理的关键是沟通：项目管理办公室需要了解每个团队的

进展情况和需要解决的瓶颈问题。最大的风险是高价值员工的离开，高端客户的丢失以及员工士气和动力的不断下降，还有就是合并后的新公司虽然规模扩大了，但却不能捕获合并的全部价值。

7. 积极解决文化问题

公司文化和组织文化的差异可能会影响价值的创造：有些公司采取扁平型组织结构，奖励个人主动性，它们重点关注员工，相信高积极性员工的自然生产力必然可以促进企业的增长。而也有一些公司采用层级型结构，鼓励过程导向的行为，重点关注顾客。文化冲突——具有不同企业文化的企业和来自不同国家企业员工之间的冲突，可能使整合陷入困境。那些实现成功合并的企业会进行评估，它们知晓文化差异，制定了缩小文化差距的策略，从而使组织变得和谐。

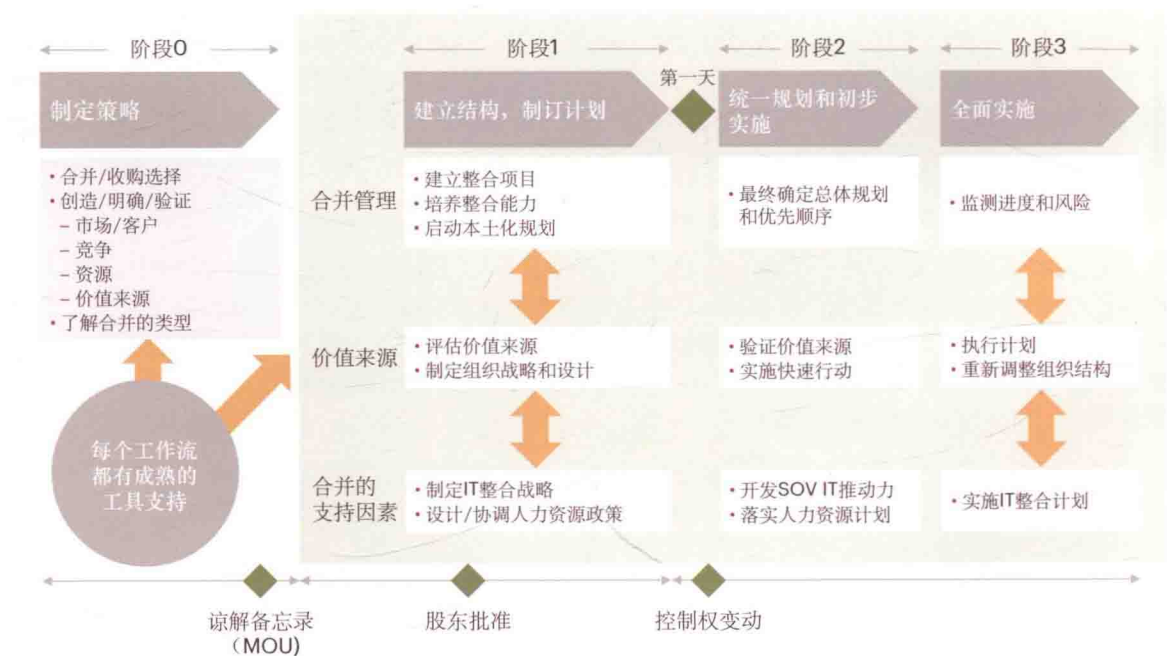
8. 设定明确目标，管理预期

企业需要设定明确、积极的目标，要确定从哪里和如何捕捉协同效应（包括期望程度和实现时间），以及要知道花费很长的时间才能实现这些目标。如果有清晰的方案和基准，整合团队和业务经理就可以更好地集中精力。

实施可行的PMI计划

除了上述8项PMI最佳实践外，企业还要制订切实的并购整合计划。我们为此设计一个特别的整合框架（见图2）用以帮助并购企业建立清晰的结构，规划整合过程的所有步骤。任何整合过程的第一步都包括以下三个方面：第一是合并管理，包括构建整合项目结构，建立整合能力，启动本土化计划；第二是协同价值捕捉，涉及价值来源评估，制定价值捕捉的组织策略；第三是合并支持，侧重IT战略整合，HR政策协调，这是所有并购过程中最关键的功能。

图2
科尔尼并购整合框架



来源：科尔尼分析。

下面我们具体阐述这几方面。

首先是合并管理。大多数合并交易失败的原因都是执行不力，而非战略基础。几乎所有典型的问题都可以通过制订详细计划来避免。如果整合活动遵循清晰的指导原则，有坚实的合并管理结构支持，使用经过测试的工具和技术，那么整合将会取得成功。

专注、有序、运行良好的整合过程是从高层开始的。在整合开始之前计划开始之时，CEO需要制定一套指导原则，支持整个整合过程。

指导原则通常包含多个重点，侧重整合活动的主要目标和整合过程本身。以我们合作过的一家消费品公司为例：该公司制定了一套指导原则，给予客户、员工和合并本身同等程度的关注。该公司的第一条指导原则就是“客户是关键”，这对该公司的并购后战略起到关键性的影响。例如，公司需要快速整合销售团队，以做到最小化客户流失。这家消费品公司的指导原则要求对所有员工要公平、尊重，公司甚至声明，“我们是一个整体——整体的力量大于部分之和。”这有助于强调一点：每个人都将从合并当中受益，并在其中发挥一定的作用。

协调两家或以上公司的整合是组织内部的活动。通过若干工具和技巧可以让团队集中精力，帮助高级管理层了解清除前方障碍所需采取的行动。

第一个工具是团队宪章。这是各整合团队撰写的单页文件，总结了团队的目标和计划。另一个重要的工具是协同蓝图，是由各价值捕捉团队撰写的单页文件，提供有关各自团队所实行效益举措的详细内容。第三个重要的工具是快报，由各整合团队分别撰写，提供更新的活动内容、成绩以及需提交的问题。其他一些工具可以让利益相关方了解整合活动的概况，当问题发生时他们可以及时介入处理。在这些工具当中首先是高层次总体规划，是由项目管理办公室制定的。

其次是协同价值捕捉。几乎任何整合实践都可以利用若干核心领域释放整合价值。我们一般关注使资产和投资更为合理化，以及提高运营生产率和促进收入增长的方法。

在合并法律程序正式完成之前，咨询顾问和高级业务经理应已经分析并确定了所能创造的价值，并详述了实现目标的方式和时间。接下来，价值捕捉团队需要彻底检验协同效应预期，并将那些计划纳入协同效应蓝图。

我们建议企业使用优先级矩阵，该矩阵按照实施难易程度所对应的价值展现了可能的影响。各团队重点开展快速有力的行动，通过率先实施容易开展的高价值计划来创造价值。优先级矩阵将展示那些通常能在结构良好的整合中创造价值的核心协同领域。

最后，合并支持是连接一切的胶合剂。人力资源（HR）和技术部门（IT）在任何并购交易中都是最关键的角色。人力资源和技术的风险高，任务关键，既能够促进合并，也可能会让价值在整合完成前丧失掉。

在合并发生之前，人力资源部门需要进行资源盘点，弄清楚哪些人员能够增加价值，哪些部门存在人员冗余，然后据此设计新的组织结构。人力资源需要整合制订出一套福利计划和人才保留计划，确保留下最宝贵的人力资源。

如果整合行动遵循清晰的指导原则，有坚实的合并管理结构支持，使用经过测试的工具和技术，那么整合将会取得成功。

并购最大的风险之一就是最优秀员工的潜在流失，因为他们不想面对不确定性，或担心新公司会安

排给他们不好的职位。企业需要有一个管理这类风险的框架，确定优先考虑的员工，并将他们分为公司的临时资产或长期资产。人才保留计划设计的目的是留住员工，确保合并后的公司能够捕捉到这些关键员工的价值。

合并会使员工感到焦虑。此时，在引导两公司员工顺利度过整合中必然出现的情绪起落，人力资源将起到关键性的作用。人力资源领导必须向两公司的员工说明整合的益处，为其安排在新的组织中工作所需要的培训，并提供资源和激励措施，帮助其达到新的业绩目标。另外可能会增加并购不确定性的人力资本是两公司固有的企业文化和国家文化差异。收购企业的人力资源部门和项目管理办公室需在并购发生之前明确评估文化差异所在，同时制定减小这些差异的策略。

信息技术对合并企业的顺利过渡和创造快速可靠的价值同样至关重要。如果IT整合执行不善，造成销售和运营停滞，那么合并交易也可能因此失败。

收购方可以采取不同的战略进行IT整合。IT整合的五个方法包括：松散耦合系统、从众多IT结构选择一个最好的系统、选择一个最符合并购后企业发展战略的结构、淘汰遗留的系统 and 结构、尽量将系统问题外包给与公司架构方向相符的第三方。具体采用哪种方法要取决于企业的管理模式和财务状况。

最后，我们并不认为亚洲企业面临的并购后整合挑战比西方企业更大。但我们确信亚洲企业对并购游戏经验的掌握比西方企业要少。亚洲企业对并购后整合，以及整合工具和方法没有西方企业那么熟悉。另外，在并购活动中，亚洲企业不太愿意寻求外部专业帮助，它们更愿意自己解决这些问题。但是，如果想在亚洲并购游戏中成为赢家，亚洲企业的高管必须加深对并购后整合过程的理解。

作者



蔡纯毅，科尔尼全球合伙人，常驻新加坡办事处
电子邮箱：soonghee.chua@atkearney.com
著有《亚洲并购——激流勇进》一书



吴明方，科尔尼全球合伙人，常驻新加坡办事处
电子邮箱：mui-fong.goh@atkearney.com

重塑全渠道时代的零售店

尽管新的购物模式层出不穷，但现在谈论实体店的消亡还为时过早。领先的实体店依然是维系消费者关系的关键纽带，且在满足多渠道购物需求中发挥主要作用。



实体店已经消亡

似乎很多人都这么认为，但是鉴于零售业内外人士对未来零售业的消极看法，这种想法并不足为奇。然而事实却呈现出一派完全不同的景象，零售店及其网络仍然在建立客户忠诚度和财务支持方面发挥主要作用。事实上，我们通过对美国和英国的3200位消费者开展的在线调研显示，实体店仍然是维系消费者关系的关键纽带，即使是在当今这个移动和网络销售主宰的“全渠道”零售时代也是如此¹。证据很明显：消费者对实体店购物体验的重视体现在多个层面，且将继续在实体店采购大部分的物品。此外更重要的是，实体零售店还有助于推高其他所有渠道的销售量和营业收入。

实体店仍然是维系消费者关系的关键纽带，即使是在当今这个移动和网络销售主宰的“全渠道”零售时代也是如此。

然而我们并不是说零售业是一成不变的，因为事实并非如此。新零售渠道的兴起加剧了竞争（包括来自在线运营商的竞争）、增加了成本（跨渠道销售产品的成本）、提升了价格压力（特别是数字化渠道的价格透明度明显上升）。向全渠道购物体验的转变意味着实体店的传统角色（即仅服务于店内购物者的场所）所包含的价值已经改变了。简而言之，实体店自身的生产力和赢利都下降了。

零售商制胜的秘诀就是要有策略地进入这一全新的领域，不仅要了解实体店以及实体店网络在当今这个零售生态系统中担当的最佳角色，也要在最大化跨渠道价值的同时确保实体店仍然作为维系消费者关系的关键纽带。我们在对未来零售店的研究中总结了实体零售店在若干方面的最佳角色以及为实现最大成效所需采取的策略。

实体零售店的价值

想要了解实体店的最佳作用，需要认识到消费者的购物及购买行为反映出的不同趋势。正如预期的那样，购物者会花费大量的时间在实体店以外的渠道搜索信息，大约有40%的购物时间是花在网络、移动渠道搜索产品信息以及阅读商品目录等（见图1）。

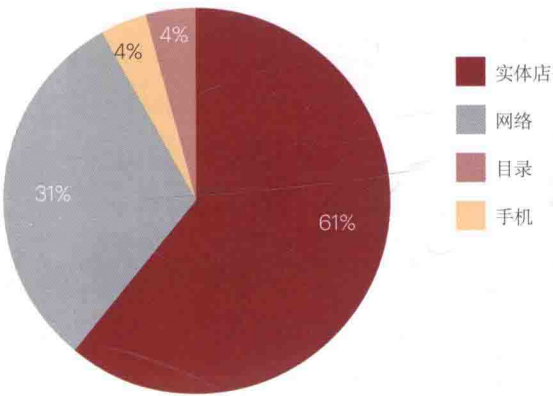
实体零售店仍然占据了消费者大部分的购物时间。此外，消费者的购物行为依然在很大程度上与实体店模式捆绑在一起：2012年，92%的消费支出发生在零售门店内²。实体店是所有年龄段（从“零零后”到老年人）和不同收入水平的家庭（年收入从不到25000美元到超过100000美元不等）选择的购物渠道。

此外，实体零售店依然是零售商激发顾客进行额外消费的最佳机会，从而可以增加门店的收入、利润和整体财务表现。正如图2所示，大约40%的消费者称他们会在实体零售店花更多的钱进行计划外的采购，而只有25%的消费者称他们在网上购物的时候会这样做。这样做的部分原因是实体店更有可能成为我们所说的随便逛逛或随便看看、橱窗购物、淘货或者冲动消费的最佳场所。相反，网上购物则更有可能是“带着目的购物”，也就是说为了尽可能以最低的价格买到某种特定产品或服务的一项任务。

¹ 本研究开展的时间是2013年2月；调研样本代表成年人口统计数，包括性别（53%女性，47%男性），年龄（18-65岁），家庭收入（年收入从不到25000美元到超过100000美元不等），以及地域分布（城市、郊区和农村）。

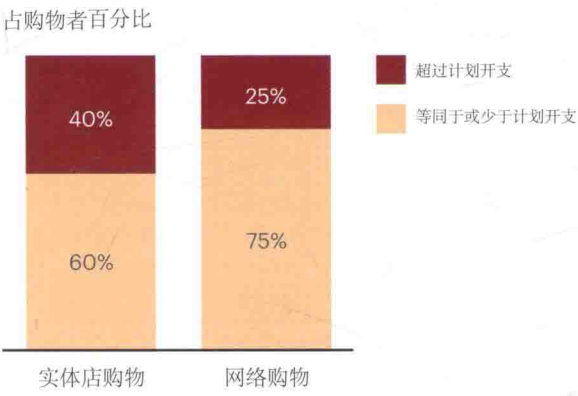
² 美国人口统计局，2012年调整后的各渠道零售数据（不包括机动车和零配件、燃油和餐饮企业）；英国国家统计局，2012。

图1
实体零售店仍然占据了消费者大部分的购物时间



来源：2013科尔尼未来实体零售店研究。

图2
消费者在实体店的购物开支更大



来源：2013科尔尼未来实体零售店研究。

消费者怎样购物，为什么要购物？

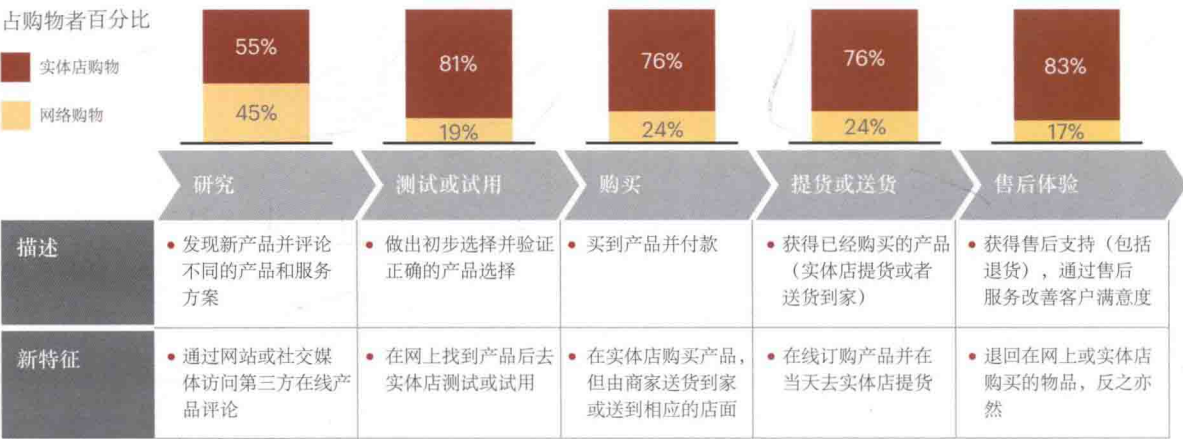
目前的调研结果充分说明了实体店带来的持续价值。但这并不是说零售店或网络就不应该改变以满足全渠道顾客的需求。新的零售渠道意味着零售商的竞争加剧、成本和价格压力增加，同时使得传统卖场的生产力和利润大幅减少。此外，数字渠道的零售创新，比如足不出户的虚拟服饰配件，极有可能继续助推网上销售增长快于实体店（自2000年以来网上销售和实体店的年复合增长率分别为17%和4%）³。因此，拥有实体店资产的零售商想要了解实体店网络在改善跨渠道销售、利润和客户忠诚度方面发挥的最佳作用。我们的研究表明，实体店可以在当今的大市场中扮演主要角色，成为零售商与顾客关系的纽带。但是，为了实现这个目标，首先要深入了解消费者怎样购物以及为什么要购物，然后才能相应地重新部署门店网络。

购物的过程可以细分成几个阶段，从购买前研究到售后体验。图3分别从实体店和网络购物的渠道出发，向我们展示了消费者在购物过程中的每个阶段所花的时间。不足为奇的是，实体店在不同的购物阶段的重要性不同。正如图3中数据所表明的，数字渠道在购买前研究阶段发挥了最大作用，消费者阅读在线评论，并通过社交网站查找别人的推荐。实体店主宰了后面的几个阶段，包括产品试用和测试，以及售后服务与支持。尽管实体店能够也应该在所有购物阶段发挥一定作用，但他们并不需要在每个渠道都必须发挥创造销售额的核心作用。

另外，了解消费者为什么来实体店购物是了解实体店的未来角色的第二个重要因素。我们从研究中发现，消费者前往实体店购物的主要原因包括：满足即时购物需求（“我喜欢随时能把商品带回家的满足感”）、试用产品以及购买前的产品体验（“我喜欢马上拿到商品并立即试用的感觉”）。逛商店在当前来说仍然是一项重要的社交活动，受访者强调说与朋友家人共度时光也是出门逛街的一大主要动机。图4中列出了消费者继续重视实体店的一系列原因，其中有几个原因是数字渠道无法满足的。

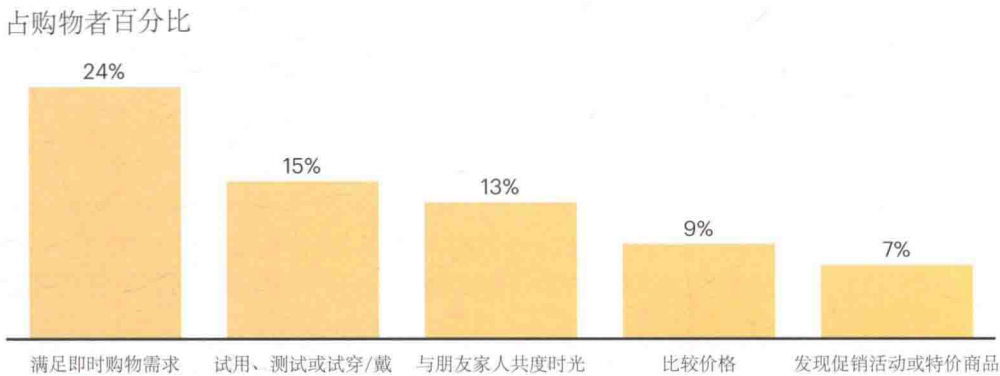
³ 美国人口统计局数据，2000—2012。

图3
研究、验证和购买产品的多种新方法



来源：2013科尔尼未来实体零售店研究。

图4
消费者为什么选择来实体店购物



来源：2013科尔尼未来实体零售店研究。

实体零售店的未来角色

毫无疑问，实体店仍将继续影响销量和营业额，吸引顾客，建立跨渠道和产品类别的品牌忠诚度。鉴于此，尽管零售商仍然需要为消费者提供随时随地的购物场所，同时也要确保实体店成为人们真正想来的地方，这一点同样也很重要。在这种情况下，我们建议您从以下五个方面出发，以战略的眼光来评估和重塑实体店的未来角色。

- **探索。**实体店是消费者了解更多商品信息、试用并探索（或者偶然发现）隐藏价值的最佳场所。加强实体店“探索”的角色，可以吸引“随便逛逛”的顾客支出更多费用，购买更多计划外的商品。这一角色同时也会增加其他渠道的价值，因为购物者极有可能是到店里来试用他们在网上找到的某件商品，或者先是到实体店购买商品，然后再在网上补货。