

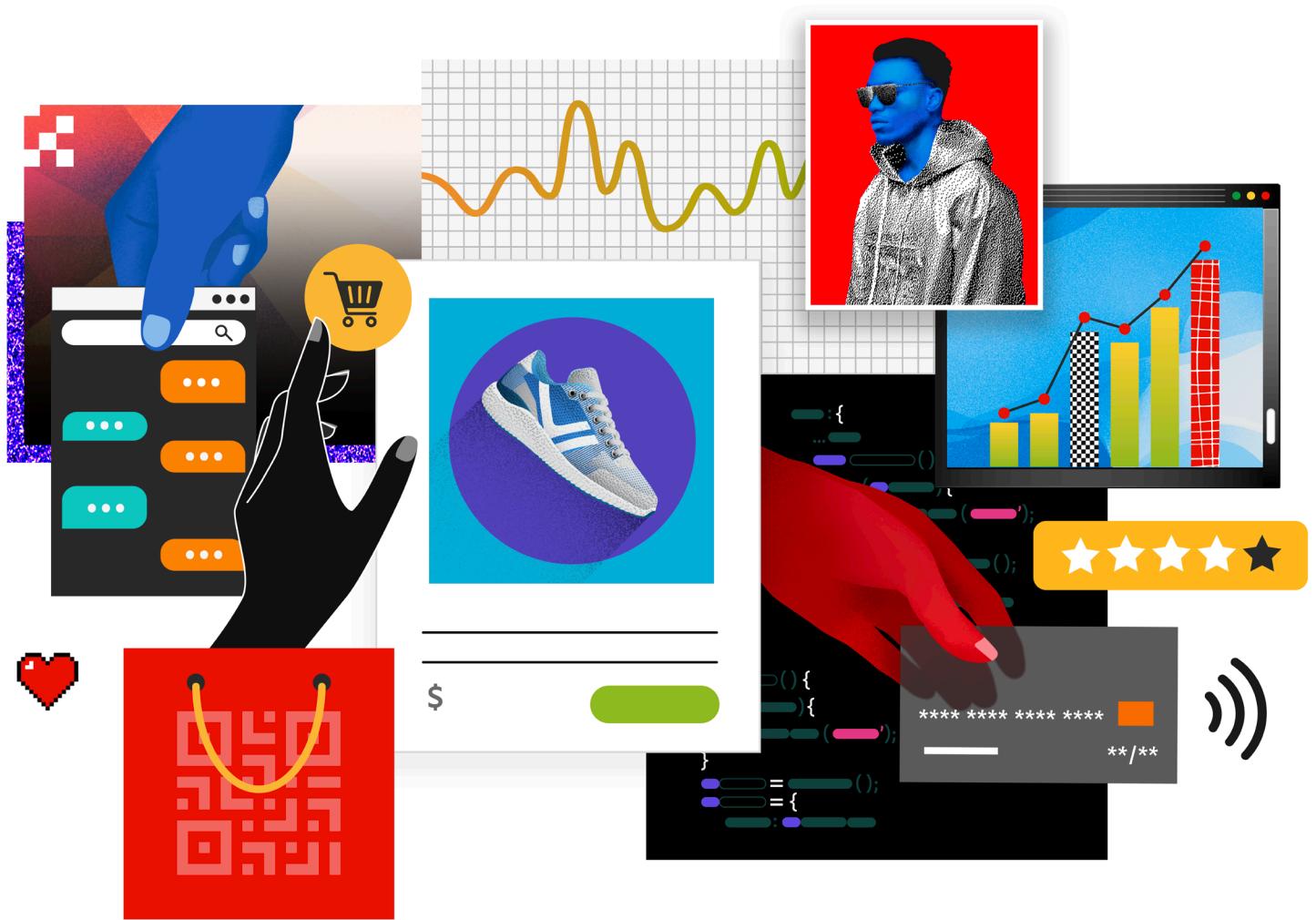


X



# 2022 年数字趋势

# 聚焦零售业

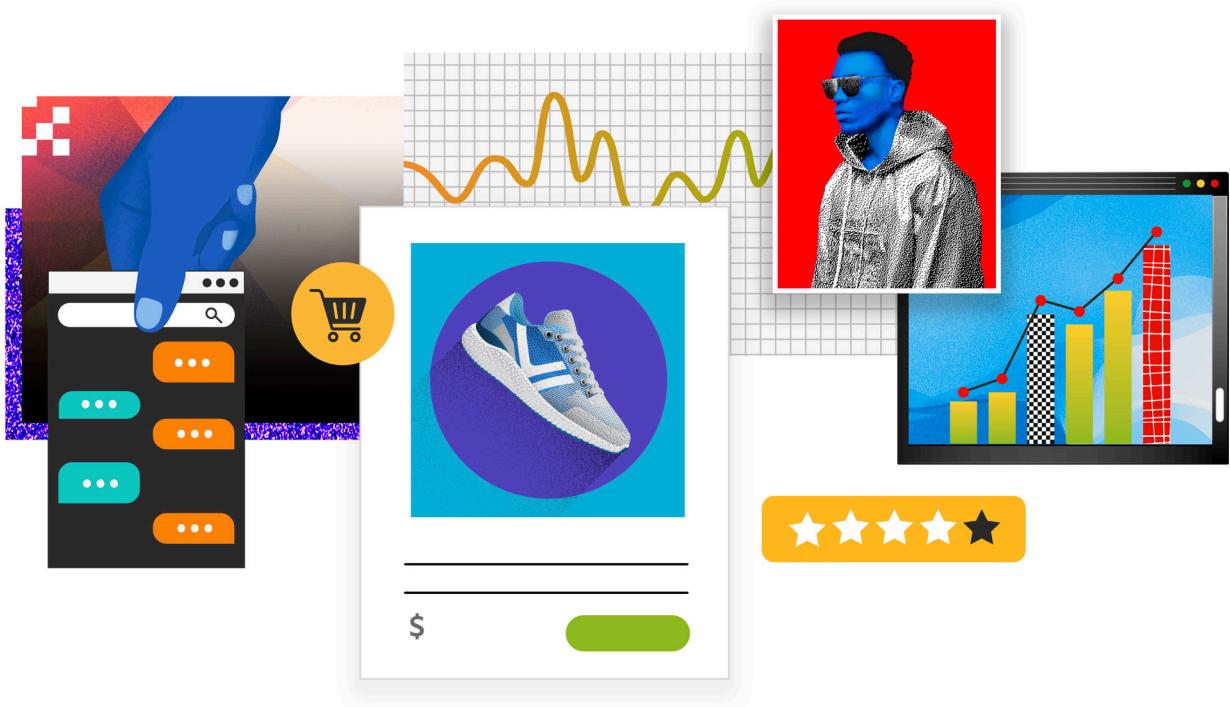


# 目录

前言	3
1. 执行摘要	4
2. 重建更美好的未来！	12
3. 完美是进步的敌人	15
4. 结论	19
5. 研究方法	20

近 10,000 名参与者参加了 2022 年的调研，自 2010 年首次开始本项调查以来，来自各大洲（包括南极洲）的超过 95,000 名商业人士贡献了他们的时间和见解。他们的贡献使这一研究成为关于数字趋势如何改变营销学科的规模最大、持续时间最长的国际性研究。

Adobe 和 Econsultancy 感谢所有人的努力和见解。



# 前言

欢迎阅读《2022 年数字趋势 — 聚焦零售业》报告！该报告基于 Adobe 与 Econsultancy 合作开展的年度调研，其中收集了 500 多名零售业高管的见解。它使我们能够绘制零售客户体验趋势的演变图，并确定公司在新的一年及以后完善其数字战略并推动持续增长的机会。

毫无疑问，过去两年的全球事件加速了该行业公司的数字化转型，而且这一趋势不会停止。超过一半（53%）的受访零售商同意今年对数字体验的需求将加速增长。

在这种背景下，企业重新思考如何与消费者和企业买家互动可能也就不足为奇了。疫情进一步要求公司更加敏捷、更具协作性并加快实现价值。它促使公司转向实时数据和洞察来处理意外情况。它还迫使他们连接跨销售、营销、产品、IT、财务和支持部门的职能孤岛，以了解如何端到端地运营数字业务。随着客户在交互渠道之间流畅切换，对全渠道个性化、自动化和可扩展性的需求变得更加紧迫。

能够克服组织和技术孤岛并跨职能工作以快速整合的公司将脱颖而出。在 2021 年，我们看到，那些能够转向并利用向数字化转变的公司与那些措手不及的公司之间的差距正在扩大。

许多组织今天面临的挑战是如何将在疫情的危机“作战室”中开发的敏捷方法融入正在进行的业务运营中。我们的研究表明，许多公司都在努力实施必要的文化和运营变革，以保持敏捷并应对快速发展的市场动态。



Michael Klein

Adobe Systems 零售、旅游和消费品行业战略和营销全球总监

随着客户的期望不断提高，发展和培养与客户的直接关系变得前所未有的重要。公司如何从客户数据中收集和提取洞察将变得更加重要，尤其是当营销人员从依赖第三方数据转向采用第一方策略时。我们的调查结果表明，在这方面还有很多工作要做，因为大量受访者认为，他们的组织还没有为弃用第三方 Cookie，并转向第一方数据来个性化客户体验做好准备。

人工智能 (AI) 是一个关键的机会领域，但利用它来推动实时业务决策和改善客户体验的组织还不够多。

随着零售商从一个不确定的时刻转移到下一个时刻，应对通货膨胀、全球供应链问题、劳动力市场紧缺和不断变化的疫情状况，数据驱动的客户洞察和快速调整战略的能力将比以往任何时候都更加重要。能够成功实施快速决策并根据客户洞察采取行动的公司将更有条件实现以客户为中心的体验创新并维持业务增长。

《2022 年数字趋势 — 聚焦零售业》报告探讨了影响公司能否成功应对高度动态的全球环境的各种趋势，包括不断变化的客户期望、信任、不断升级的复杂性和竞争、培训和发展以及混合工作环境的现实。

世界一直在不断变化，今年的报告提供了及时的见解，以帮助营销人员和企业领导者反思战略，从而推动 2022 年及以后的持续成功。

“人工智能 (AI) 是一个关键的机会领域，但利用它来推动实时业务决策和改善客户体验的组织还不够多。”

Michael Klein  
Adobe Systems 零售、旅游和消费品行业战略和营销全球总监

# 1.执行摘要

零售业的过山车终于即将到站?亦或是高管们在为另一次冒险之旅做准备?在经历了一段电子商务空前加速、客户期望不断提高以及维持客户忠诚度的压力不断增加的时期后,有一点是明确的 — 这种势头不会减弱。随着客户的期望不断提高,领先的零售商也在不断创新。这一步伐从未停止。

## 适应和发展

超过一半的零售业受访者 (53%) 同意对数字体验的需求将加速增长。整个企业内部的协作将比以往任何时候都更重要,同时,系统的交互也将确保线上开始的旅程能够在线下以及两者之间的所有点成功完成(反之亦然)。承诺为技能、技术和组织结构奠定坚实基础 — 并时刻保持更新是迎接未来挑战的关键,这一点从未像现在这样明显。

## 忠诚度受到威胁

零售商不能假定顾客忠诚。消费者享受到了选择的爆炸式增长,因此保持相关性所需的工作比以往任何时候都更多。个性化至关重要,但零售商在这方面面临挑战,包括消费者对数据隐私的担忧、零售商为换取消费者第一方数据而提供的相对价值,以及第三方 Cookie 即将消亡。

## 亦步亦趋就会落于人后

变化的速度如此之快,以至于高管们必须永远关注下一个趋势或创新。这并不意味着追赶潮流或追逐时尚。这意味着对挑战正统观念的新行为持开放态度,愿意并且能够适应它们。从我们的研究中得出的一个更令人不安的统计数据是,57% 的零售商只是做到了跟上客户的期望。这些零售商即将面临落后的风险,并落入 30% 承认自己已经落后的零售商行列。追赶是一个不值得羡慕且可能会失败的提议。

## 数据必须转化为洞见和行动

太多零售商在使用数据方面非常费劲。他们缺乏的不是信息,而是将其转化为洞见和行动的能力。不出所料,57% 的受访者表示,数据和洞察是他们组织明年的三大优先事项之一。新的销售技术是唯一一个排名高于数据的策略 (59%)。公司如果想要挑战现状,就需要迅速采取行动。

在获取和使用第一方和第二方数据来推动个性化方面尤其如此。虽然大约三分之一 (32%) 的受访者表示他们在使用第三方数据来个性化客户体验方面效率低下,但第三方 Cookie 将在明年消失的事实使这一点变得没有意义。不断发展至关重要 — 也许是牺牲完美为代价的。但是,如果要在“观望”和“边走边学”之间进行选择,建议零售商选择后者。

## I. 数字淘金热结束 — 是时候整合了

如果说 2020 年疫情初期的景象是电子商务的疯狂发展，那么 2021 年的主要工作则是评估和适应持续的不确定性。但这并不意味着一切都会回到疫情前的状态。事实上，数据表明，在线零售支出在继续增长。例如，根据美国零售联合会的数据，在 2021 年 11 月至 12 月的假期期间，仅美国的在线销售额就比 2020 年增长了 11.3%，达到 2,189 亿美元。<sup>1</sup>

不出所料，Adobe 2022 年数字趋势调研的绝大多数零售业受访者认为，在 2020 年中期至 2021 年底的 18 个月内，在线活动发生了重大转变，消费者行为也发生了变化（见图 1）。

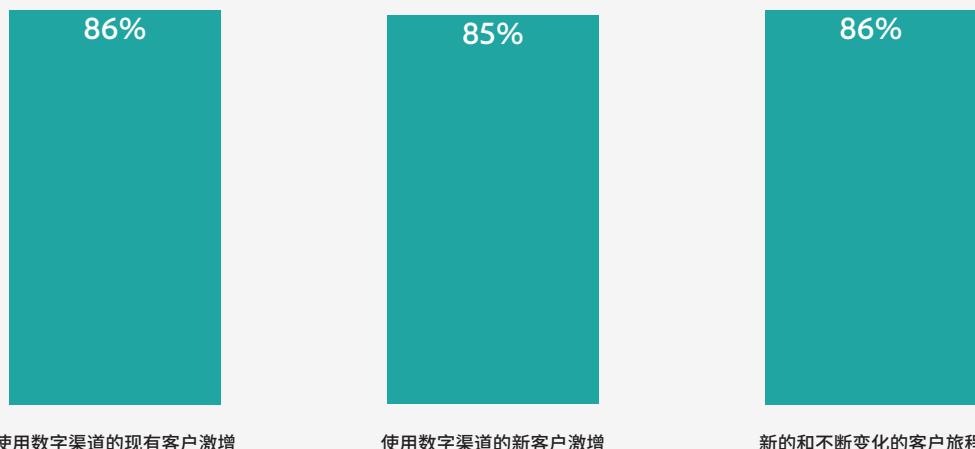
展望 2022 年，53% 的零售业从业人员预计，他们组织的数字化体验需求将在过去两年的基础上加速增长。只有 4% 的受访者认为随着消费者回归线下渠道，需求会减少。

零售业已经到了询问未来是向数字化发展还是回归线下不再有意义的阶段。很明显，它会是两种渠道的结合，而根本问题是如何在顾客旅程的不同点上对它们进行最佳优化。

<sup>1</sup> <https://nrf.com/media-center/press-releases/nrf-says-2021-holiday-sales-grew-141-percent-record-8867-billion#:~:text=NRF%20Says%202021%20Holiday%20Sales%20Grew%2014.1%20Percent%20to%20Record%20%24886.7%20Billion,-For%20immediate%20release&text=%22Despite%20supply%20chain%20problems%2C%20rising,fatigued%20consumers%20and%20their%20families.%22>

图 1

回想过去 18 个月的情况，以下表述对您的组织来说是对还是错？  
(仅选择正确的选项)



样本量 = 236

来源：《Adobe/Econsultancy 数字趋势调研》，2021 年第四季度

零售商将需要迅速做出这些评估,因为消费者对可能的范围越来越警觉。例如,我们可以看到 Instacart 和 Deliveroo 等快速送货服务迅速发展。它们最常用于食品杂货行业。不过,一些公司也提供在大型商店(例如提供电器产品和服装的沃尔玛百货)里能找到的周边产品。<sup>2</sup>投资者清楚看到了不断变化的零售市场的价值,仅在 2021 年第一季度,他们就在快速配送服务领域投入了 70 亿美元。<sup>3</sup>

虽然速度显然是一种有价值的商品,但消费者也愿意根据 2021 年假日购物期间的供应链中断情况来调整他们的期望。例如,许多人改变了他们的购物行为,以确保商品准时送达。<sup>4</sup>

事实上,在 Adobe 的 2021 年假日购物总结中,研究人员指出,与 2019 年相比,供应链的挑战导致缺货信息增加了 253%。<sup>5</sup>产品缺货是令人失望的,但 Web 内容和沟通没有及时反映库存问题 — 说有货却没有货,让人更加失望。研究表明,对于大多数消费者(53%)来说,保证产品有库存并可随时发货是他们在假期等关键时期购物时选择在线零售商的重要因素。<sup>6</sup>沟通问题、快速响应变化以及与客户合作解决问题对于在充满挑战的环境中保持高水平的客户满意度都至关重要。

如果没有零售商对整体客户体验的大量投资,就不可能实现这一目标。这意味着投资于支持技术、数据集成、多渠道接触点等 — 正如我们将在本报告中看到的那样。

零售业的营销人员迅速接受了一个事实,即消费者在未来会对在线和店内体验提出更多的要求,并在一个已经高度发展的行业中迎接这一挑战。在疫情前将发布的最后一篇关于全渠道客户体验的评论中,有很多零售商已经率先采取行动的例子,他们使用的策略后来被用来定义零售商在疫情爆发时的行为。

“我们必须经历的演变……是创建统一的客户体验,全渠道客户体验对我们来说是一个巨大的变化……当客户访问我们的网站、应用程序和商店时,我们如何向他们展示?他们如何理解定价的一致性、消息传递的一致性?”

Avery Worthing-Jones,  
Gap Inc. 产品管理高级副总裁

有些公司能够灵活地适应新环境,并在疫情期间快速构建其全渠道产品。在美国,Dick's Sporting Goods 在 COVID-19 期间仅用了 48 小时就启动了路边取货服务。该零售商从对全渠道技术的早期投资中受益,并且在 2017 年将其电子商务业务整合到内部,这意味着它可以迅速适应新环境。<sup>7</sup>

对于那些既没有在疫情爆发前踏上自己的全渠道旅程,也没有能力快速适应的公司来说,他们面临的挑战只会更大。客户的期望越来越高,变革的步伐也在加快。零售商要想在竞争中争得一席之地,就必须努力工作,快速发展。

2 <https://www.tomsguide.com/uk/best-picks/best-grocery-delivery-services>

3 <https://theconversation.com/rapid-delivery-grocery-apps-have-flourished-during-the-pandemic-but-will-they-permanently-change-how-we-shop-162391>

4 <https://seekingalpha.com/news/3783335-holiday-retail-sales-shine-in-2021-as-shoppers-return-to-stores-and-shopped-early>

5 <https://blog.adobe.com/en/publish/2022/01/12/adobe-us-consumers-spent-a-record-204-billion-online-this-holiday-season#gs.my7azq>

6 <https://queue-it.com/blog/supply-chain-shortages-e-commerce/>

7 <https://blog.adobe.com/en/publish/2021/11/16/dicks-sporting-goods-and-adobe-experience-cloud-to-drive-mass-personalization#gs.myb37g>

当今的形势 — 无论客户身在何处，都要为他们提供不但正确，而且更好的服务

我们已经看到，在疫情期间，便利和快速成为了零售商的制胜组合，而且这种发展确实在未来很可能会保持并增长。

零售业的营销人员认识到，客户希望在整个旅程中获得无缝的体验。例如，超过四分之三（83%，见图 2）的零售业营销人员认为数字自助服务是满足客户期望最重要的工具，39% 的受访者甚至表示它“至关重要”。单单在“完成工作”方面，消费者显然想要获得控制权并尽可能减少障碍。

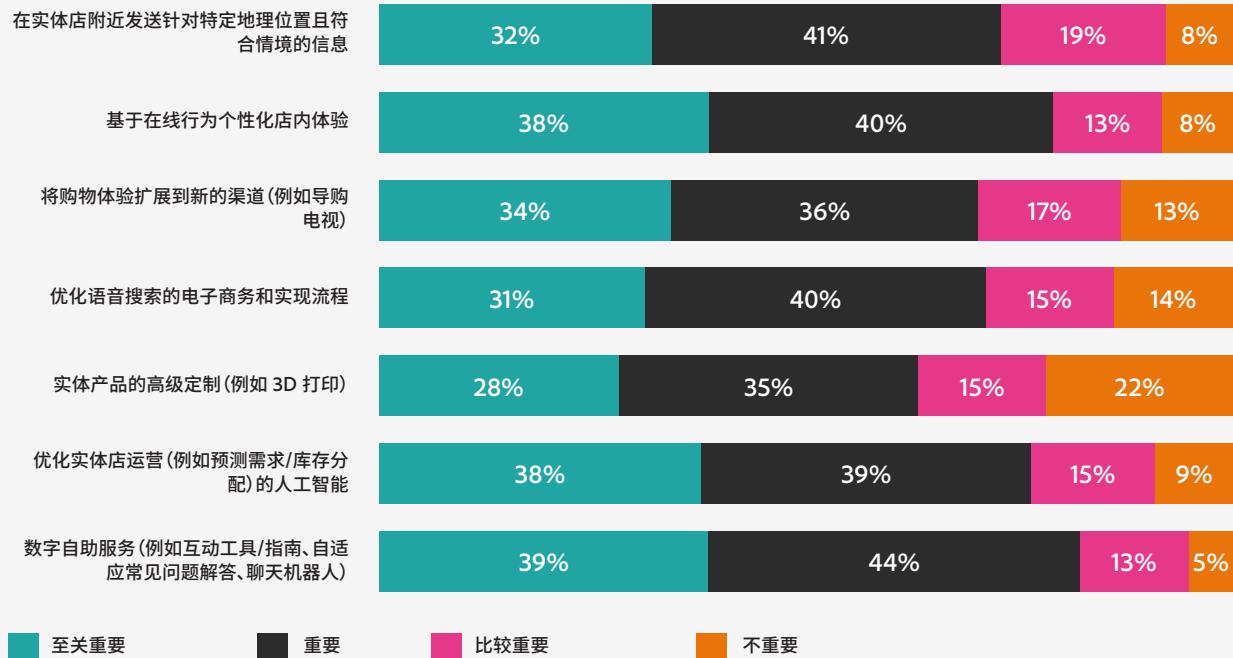
但在这种线上和店内零售体验相结合的新环境中，零售商仍然认识到了实体店的作用。如图 2 所示，零售业高管的第二大优先事项是根据在线行为个性化店内体验（78% 的受访者将其评为“重要”或“至关重要”）。同样，77% 的受访者表示，使用 AI 来优化这些实体店运营“重要”或“至关重要”。

根据《纽约时报》最近的一篇报道，这股网络热潮带来了一个意想不到的后果，那就是与品牌整体联系的松动。<sup>8</sup> 它指出，评论、社交媒体广告和新的在线商店也改变了消费者评价商品的方式。

<sup>8</sup> <https://www.nytimes.com/2021/11/18/technology/amazon-instagram-brand-loyalty.html>

图 2

### 以下因素在满足客户对您组织的全方位服务期望方面的重要性如何？



样本量 = 275

来源：《Adobe/Econsultancy 数字趋势调研》，2021 年第四季度

毕竟,如果您能在 30 家零售商中选择一条价格有竞争力的裤子送货上门,并且花费的时间比去实体店更短,而且还能轻松退货,何乐而不为呢?这 30 家新的零售商也让您有机会接受不同的裤子品牌。零售商现在需要提供的不仅仅是他们库存的产品和票价。

“我们吸引人们再次光顾的唯一方法是,提供让客户满意的体验,并区别于他们从其他地方获得的体验。想单靠价格取胜就会失败;提供最低价商品的只有一个亚马逊。”

Avery Worthing-Jones,  
Gap Inc. 产品管理高级副总裁

在我们的研究中,77% 的零售业高管表示,他们对推动忠诚度和保留率的因素有“一些”或“深刻”的洞察,但他们有能力实现吗?务必记住,技术只是一种工具。无论是在线上还是店内,人的因素已经被一再证明是一种神奇的力量。

欧洲消费电子产品零售商 Currys 通过侧重于 Shop Live 服务的“*Yes, I am human*”活动强化了这一点。该服务通过店内员工与客户联系来解决技术购买问题,是其热门产品的支柱(配套的广告活动描绘了通过数字方式与真人联系的乐趣)。<sup>9</sup>

但就像技术短缺一样,零售商也面临着人力资源短缺的问题。Currys 在两年内投资了 2,500 万英镑为 Shop Live 提升员工技能,与此同时,美国的零售商却经历了评论员所说的“大辞职”,零售商面临的辞职率仅次于食品服务

和住宿行业,位居第三。<sup>10</sup>脱节的全渠道体验与更高水平的投诉、退货和低效的客户旅程直接相关,而首当其冲的便是在第一线、店内或联络中心的店员。

积极的员工体验 (EX) 越来越被认为是客户体验的主要贡献因素。近期的研究表明,更好的 EX 所带来的效率有助于员工更好地为客户服务,64% 的受访公司表示,这有助于他们实现(或期望)更好的营收。<sup>11</sup>对于 EX 处于较低水平的零售商来说,这需要一些时间才能实现。现实情况是,企业需要快速解决员工和技术方面的挑战。

## II. 打破壁垒

认识到实体和在线零售体验都在客户旅程中发挥作用当然很好,但是,零售营销人员必须记住一点:客户并不是通过渠道购物,而是到处购物。考虑到这一点,我们越来越清楚,在线购物和实体店购物之间的界限不是变得模糊,而是正在消除。

9 <https://retailtechinnovationhub.com/home/2021/6/17/currys-pc-world-announces-trio-of-shoplive-live-events>

10 <https://www.forbes.com/sites/gregpetro/2021/12/10/why-the-great-resignation-should-be-retailers-biggest-worry/?sh=32798362470a>

11 <https://www.thedrum.com/profile/zone/news/why-enhancing-customer-experience-starts-with-your-employees>

令人鼓舞的是，有超过三分之一的营销人员致力于数字化店内零售，因为在我们的调查中，有 37% 的从业人员将店内购物的移动应用程序列为 2022 年最重要的投资（图 3）。图 2 也反映了对智能手机作为消费者体验的关键“门户”的认可，其中，在商店附近发送符合情境的地理定位消息是满足客户全渠道服务期望的最重要因素之一。

在为有针对性的消息传递（以及店内个性化，特别是考虑到之前提到的销售店员缺乏）提供更多机会的同时，移动设备也成为了更深层次品牌互动的工具。仅在 2021 年假日购物期间，美国就有 43% 电子商务购买（8,800 万美元）是通过移动设备完成的。<sup>12</sup>

阿里巴巴在中国的食品杂货部门盒马鲜生已经在展示集成移动体验是什么样子的。购物者可以使用手机查找产品信息（包括来源和配方详细信息）、创建购物清单、现场购买或通过手机购买。同时，他们还可以在一个小时内收到货物，具体取决于他们所在的位置。盒马还可以使用移动服务，在缺货情况下实时建议替代产品。<sup>13</sup>

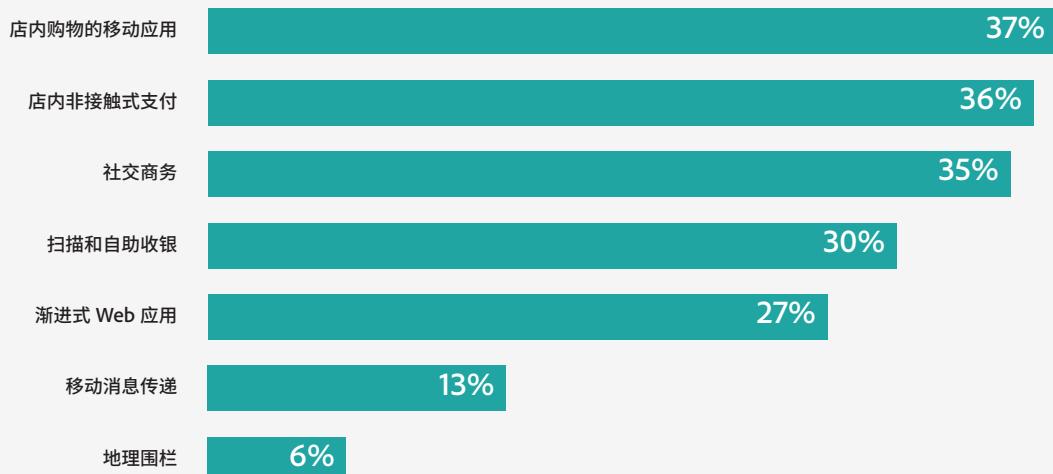
当然，移动设备也成为了“无障碍”数字自助服务的延伸。非接触式支付（36%）、社交商务（35%）和自助结账（30%）都是高度支持移动设备的服务，零售商认为这些服务将在 2022 年成为投资重点。

12 <https://business.adobe.com/resources/holiday-shopping-report.html>

13 [https://www.youtube.com/watch?v=STX7t8Q38s4&ab\\_channel=AlibabaGroup](https://www.youtube.com/watch?v=STX7t8Q38s4&ab_channel=AlibabaGroup)

图 3

### 2022 年，您的组织在移动体验方面投资最多的两个领域是什么？



样本量 = 269

来源：《Adobe/Econsultancy 数字趋势调研》，2021 年第四季度

### III. 机不可失, 时不再来

无论是在零售业、旅游业、酒店业还是娱乐业, 优秀的从业人员已经向消费者展示了什么是可能的。这不可避免地会导致消费者问, “为什么你不也这样做呢?”评判零售商的标准不仅仅是其他零售商的表现, 还包括酒店出色的客户服务、拼车应用程序的效率或数字银行的移动支票存款。

在受访的零售从业人员中, 只有 14% 的人认为他们的数字体验超出了客户的预期(图 4)。另有 57% 的受访者认为他们与客户的期望保持同步, 给人的印象是该行业目前基本上已步入正轨。但更广泛的研究表明并非如此。支付公司 Klarna 的一份报告表明, 虽然 75% 的零售商认为自己在全渠道方面“相当”或“非常成熟”, 但 50% 的消费者认为他们做得还不够。<sup>14</sup>考虑到所有行业(不仅仅是零售业)都在加速发展, 落后者可能会发现自己更加落后。

如果说有什么变化的话, 那就是这场疫情证明了商业被破坏的速度有多快, 新趋势出现的速度有多快。零售商不能原地踏步, 他们应该放眼未来, 寻找各种能让自己脱颖而出的方法。

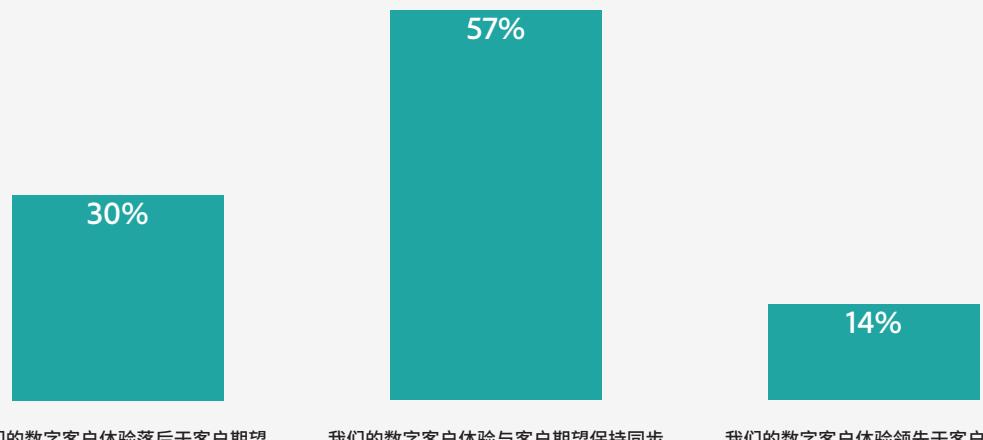
自然, 像零售业这样广泛的行业将展示出对消费趋势做出反应或推动消费趋势的广泛能力。事实上, 这场疫情促使食品杂货行业探索新的选择, 例如快速配送、路边取货、在意想不到的领域建立合作伙伴关系, 例如使用 Deliveroo (英国、欧洲、亚太地区) 或 Instacart (美国) 骑手来实现本地配送和转向仅进行配送的“幕后店”<sup>15</sup>。

14 <https://www.retailtimes.co.uk/retailers-and-shoppers-out-of-sync-on-the-value-of-physical-stores-klarna-warns/>

15 <https://www.co-operative.coop/media/news-releases/co-op-hits-major-milestone-with-400-stores-on-deliveroo>

图 4

您会如何描述您组织的数字客户体验?



样本量 = 302

来源:《Adobe/Econsultancy 数字趋势调研》, 2021 年第四季度

零售或许是幸运的，因为它可以利用各种各样的手段来改善顾客体验。例如，在拥挤的市场中，可持续性已经被视为客户考虑的驱动因素。鉴于零售业面临财务和供应压力，这也是建立新流程和提高效率的机会。例如，利用技术创建更高效的供应链和更好的可追溯性可以让消费者了解情况并减少浪费。但这并不一定是为了实现某种目的。

例如，家庭活动店 Camp 连锁店正在顺应店内个性化的趋势，根据本地化的客户数据和行为，在每个门店提供不同的产品系列。它还采用更注重体验性而非商业性的互动商店布局，并邀请其他品牌创建赞助区域。<sup>16</sup>

但是，通过个性化获得消费者满意度和忠诚度只是该战略的结果之一。了解消费者需求是发展可持续业务的重要组成部分。通过确保在适当的位置提供适当的产品，降低了库存过多的风险和多次运输物品到多个地点所产生的温室气体。<sup>17</sup>

探索尽可能多的关键消费趋势的好处是，许多趋势相互作用，产生整体大于部分之和的效果。这些是零售商可以，而且应该，从今天开始采取的措施。

---

16 <https://www.forbes.com/sites/richardkestenbaum/2021/05/17/the-future-of-retail-is-in-this-store/?sh=489ea3258a40>

17 <https://www.ioscm.com/blog/how-improvements-to-supply-chain-management-are-making-retail-more-sustainable/>

## 2. 重建更美好的未来！

### I. 提高客户体验要求

探讨 2022 年提高客户体验的潜力是一回事，但对于许多零售商来说，构建基块还没有到位。

我们可以根据疫情期间确立的趋势对消费者需求做出各种假设。例如，如前所述，我们知道便利和速度对消费者来说很重要。但是，通过个性化来提高忠诚度需要细致入微的客户了解和沟通。

我们调研的证据表明，在这方面仍需进一步加强。例如，图 5 表明，超过一半的零售商认为他们访问、获取和使用洞察的能力充其量只是“平均水平”，五分之一到四分之一的零售商承认他们这方面的能力“弱”或“非常弱”。

### II. 修复缺失的数据链接

对于品牌来说，如何有效地获取并使用线上和线下的数据一直是一个难题。由于线上和线下活动的合并增加了复杂性，零售商发现很难在细粒度上获得准确的洞察。

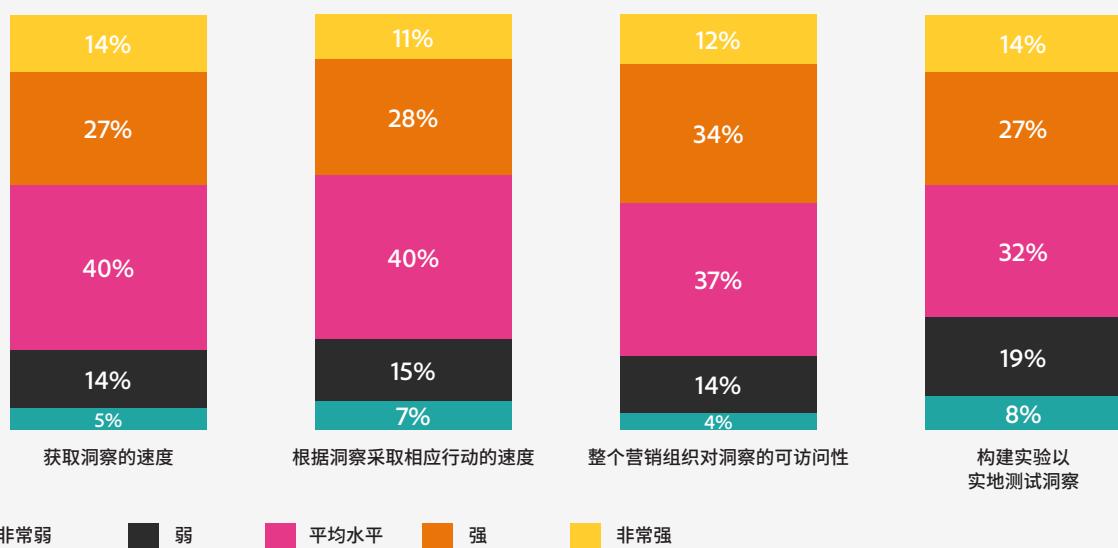
“只有一颗北极星，那就是购物者。我们能否了解她至关重要，在这之后，还必须了解她在各个接触点（而不是在我们的商店中）的行为。”

一家欧洲零售商的营销副总裁<sup>18</sup>

<sup>18</sup> <https://business.adobe.com/resources/reports/failure-to-scale-state-of-personalization-in-retail-and-travel.html>

图 5

请根据您组织的关键营销洞察评价以下方面的表现



样本量 = 364

来源：《Adobe/Econsultancy 数字趋势调研》，2021 年第四季度

而现在，随着第三方 Cookie 即将消亡，利用数字来源的数据来洞察客户行为和整个过程中的个性化将变得更加困难。

尽管这一进程已被推迟到 2023 年，为公司留出了充分的准备时间，但我们的研究表明，37% 的零售业从业人员认为他们的组织对后 Cookie 环境准备不足。同样，32% 的受访者表示他们在使用第一方数据个性化客户体验方面效率低下。然而，这两点对于在 2022 年及以后满足客户期望都至关重要。更令人担忧的是，只有 16% 的高管选择“改善无需 Cookie 即可建立身份的能力”作为 2022 年的两大投资领域之一。

“欧洲关于隐私保护的规定，尤其是由 GDPR 推动的规定，令人大开眼界。我认为每个人都明白我们想要保护隐私。因此，我认为向无 Cookie 的转变只会加速，因为现在几乎每个人都有义务朝这个方向发展。“问题是，我们过去 10 到 15 年在 Web 方面所做的一切都是基于 Cookie。

Ajit Sivadasan,  
联想副总裁

这种行动缺乏背后是一种无力感。数据和 Cookie 难题与隐私问题、客户选择、过度营销等有关。要获取第一方数据，就需要与客户互动。要与客户互动，就需要数据。要使用数据，就需要信任。要建立信任，就需要建立关系。要建立关系……好吧，您知道的。

随着客户互动方式的演变，即使是已经建立了线上和线下渠道的零售商也会遇到困难。如今，随着商务的广泛应用，社交渠道从漏斗的顶端一直向下延伸到转化阶段，购物旅程变得不那么独特了。

所以，我们研究中 57% 的零售业高管将数据和洞察列为他们的三大技术优先事项之一（参见下图图 6）可能也就不足为奇了。找出方法将现有数据流联系在一起、建立吸收新数据流的能力，然后实施快速使用这些数据的方法，这些都是紧迫的任务。

图 6

### 请列出您组织来年的前三大技术优先事项



注意：百分比代表受访者前三大技术优先事项的总占比。样本量 = 150

来源：《Adobe/Econsultancy 数字趋势调研》，2021 年第四季度

“事情并没有变得更简单：越来越多的渠道正在出现，客户的期望也越来越高，您必须更快、更流畅、更无缝、更整合，并尝试与一家大规模的公司一起做到这一点。”

Matt Harker,  
Walgreens Boots Alliance 全球营销战略与转型副总裁

我们的调研表明，零售商需要开发更复杂的方法。事实上，高管的首要任务包括实施商业和销售技术，59% 的高管表示销售软件和电子商务平台等项目将成为 2022 年的重点。

但是，许多零售商不得不在没有专门设计用于整合渠道和平台的引导技术的情况下自行探索数字业务或物流服务，他们可能会发现这些渠道以及由此产生的数据是孤立的。

### III.被遗忘的人力资源

阻碍零售商前进的因素不仅仅是缺乏强大的技术或良好集成的堆栈。工作和项目管理技术对于帮助团队将工作交付与组织战略联系起来至关重要，但被高管作为优先事项的可能性最低（40%）。鉴于我们调查中三分之一的从业人员都认为工作流程阻碍了其 CX 组织发展，这些缺陷不应该被忽视。

在追求客户体验的过程中，企业需要考虑它们对员工体验的影响。以使用数据来获得洞察并实施行动的问题为例。即使数据流与被清理、存储和易于访问的数据无缝集成，它也只是原始状态下的信息洪流。

在这方面，AI 技术可以帮助团队从大量非结构化数据中获得洞见。在管理工作流程时，此类系统可以帮助员工协同工作、减少浪费并提高效率。简单地减少行动批准时间，或者从单一的事实来源着手消除重复资产，都能极大地提高零售商的效率以及员工实现目标的能力。

Home Depot 就是一个很好的例子。它没有将指标与线上和线下渠道分开，而是专注于捕获包括网站活动、店内销售、呼叫中心数量等在内的所有数据。它将这些数据与集成技术和工作流程相结合，使团队能够快速分析客户旅程并开发最佳体验。这显然是有效的，目前有 55% 的在线订单在店内履行。<sup>19</sup>事实上，Home Depot 报告其 2021 年第三季度财报净销售额同比增长 9.8%，达到 368 亿美元。<sup>20</sup>

---

19 <https://www.digitalcommerce360.com/2021/08/20/online-sales-are-flat-year-over-year-for-home-depot-after-pandemic-fueled-sales-surge/>

20 <https://yhoo.it/34rDRps>

### 3. 完美是进步的敌人

#### I. 更上一层楼

建议像 Home Depot 这样的转变在一夜之间发生是不切实际的。它经过了至少 20 年的发展才成为全球第六大电子商务网站。但是今天，无论零售商目前状况如何，都有技术可以帮助他们在旅程中迈出下一步。无论是短期解决方案、即插即用，还是对其技术堆栈的改造，都有充分的机会来升级客户体验。只有一个放之四海皆准的规定：不作为不是一种选择。

“没有什么灵丹妙药，我们在这一领域已经十年了，仍然在不断学习。而且竞争非常激烈；我们必须不断投资升级我们的工具、分析等。我只知道我不能把脚从油门上移开。”

一家美国杂货零售商的数字化副总裁<sup>21</sup>

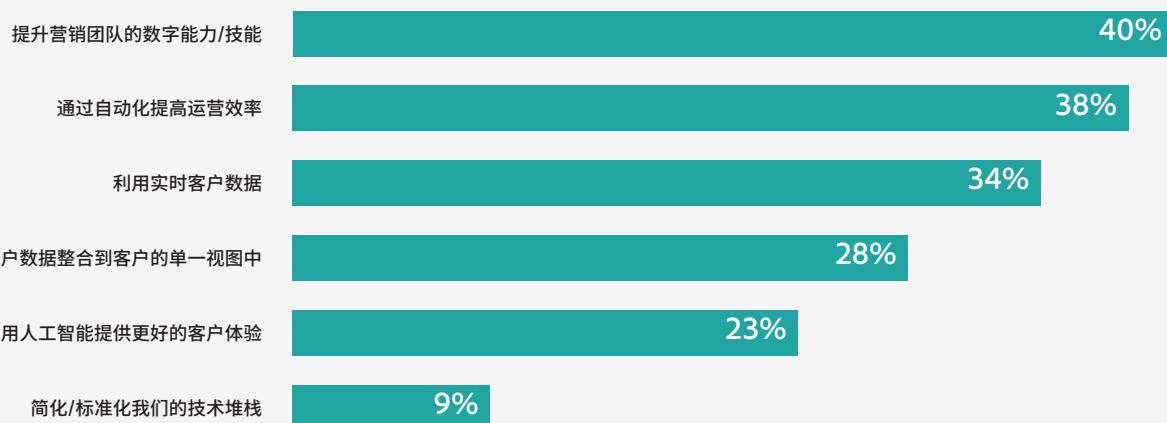
令人鼓舞的是，我们的调查显示，零售商似乎意识到需要改进他们的员工用来提供客户体验的工具（包括知识和技术工具）。如图 7 所示，提高数字化能力（40%）和通过自动化提高运营效率（38%）是零售业从业人员在新的一年改善客户体验的首要任务。

除了确保整合数据和平台的技术基础到位外，技能提升对于利用人工智能和机器学习也至关重要。这不是为了追求技术领先而转向新技术的问题。自动化、人工智能和机器学习使员工能够摆脱更多机械活动，转而从事能解决客户痛点并创建新颖体验的更高价值的任务。

21 <https://blog.adobe.com/en/publish/2021/09/01/the-path-to-personalization-maturity#gs.lyhan>

图 7

您组织 2022 年改善客户体验的首要运营目标是什么？



样本量 = 120

来源：《Adobe/Econsultancy 数字趋势调研》，2021 年第四季度

零售商经常在“购买”还是“构建”(即技术解决方案还是内部技能)之间左右为难。取消日常任务对于让员工自由探索新技能也至关重要 — 这是受访高管所关注的一个领域,74% 的高管认为他们的员工缺乏提供引人入胜的数字体验所需的关键技能。对人员的投资与对技术堆栈的关注一样重要,如今,这两者密切相关。

## II. 持续的信任

有了技能和系统,数据将不可避免地成为寻求更高水平客户体验的零售商的下一个目标。

人们已经注意到第三方 Cookie 的消亡所带来的挑战。现在,零售商需要开发更复杂的方法来收集和使用现有客户信息并定位新的客户群。忠诚度和客户满意度至关重要,但正如前面提到的,疫情和随后急剧扩大的产品选择

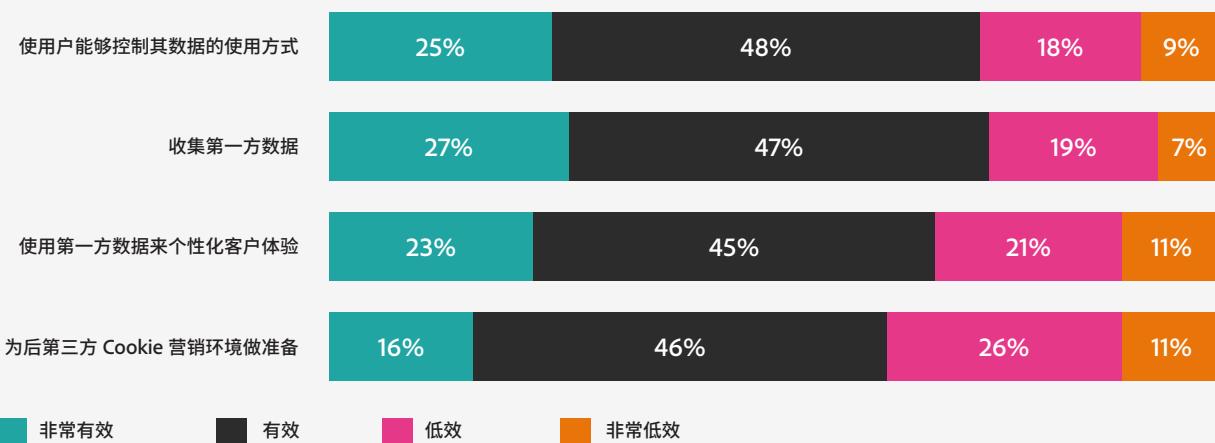
导致了“忠诚度链条的松动”。零售商必须将客户保留放在与客户获取同样重要的位置。

可以说,即使在疫情之前,零售商也有一些时间来整理他们的数据采集战略。如图 8 所示,我们的调查结果令人鼓舞,但显然还有一些工作要做。例如,虽然近四分之三(73%) 的受访者同意他们在使用户能够控制其数据的使用方式方面“有效”或“非常有效”,但认为自己在这方面“非常有效”的受访者只有四分之一。

整体情况相对统一。只有四分之一的受访者认为他们能妥善处理数据的收集、保护或使用(即他们的组织“非常有效”)。相比之下,四分之一到三分之一的受访者承认他们在其中至少一个方面做的不好(即,“低效”或“非常低效”)。

图 8

### 如何评价您的组织在以下方面的表现?



样本量 = 265

来源:《Adobe/Econsultancy 数字趋势调研》,2021 年第四季度

零售业的营销人员必须优先考虑采用一种值得信赖且覆盖整个组织的客户数据处理方法,以释放新的洞察并充分利用扩大受众的合作伙伴关系。我们已经说过,没有必要浪费时间重新获取第一方和零方数据。(零方数据是指客户自愿和主动与品牌共享的数据。)

搅拌机品牌 Vitamix 就是一个很好的例子,它鼓励与客户进行更多的双向沟通。通过其“Vitamix 奖励”忠诚度计划,客户撰写产品评论或完成调研即可获得奖励,获得的积分可用于兑换 Vitamix 配件。它现在利用这个平台来更多地了解社区需求并为持续的内容策略提供信息。<sup>22</sup>

虽然在我们的调查中,92% 的高管“同意”或“强烈同意”第三方 Cookie 的终结会促使他们建立第一方关系,但第一方数据不一定能填补这一空白。建立伙伴关系和数据协作、从社交媒体中获取关于受众建模的线索,以及回归上下文和创造性定位,都将发挥关键作用。

“对我们来说,2022 年将是我们更好地了解客户的一年。在这一年,我们将加大忠诚计划和一系列举措的力度,从个人层面真正了解我们的客户,并在他们允许的情况下,利用这些(信息)为他们创建正确的体验。”

Avery Worthing-Jones,  
Gap Inc. 产品经理高级副总裁

对零售商来说,未来最重要的考虑事项将是管理价值交换。消费者要用他们的数据换取什么?这在很大程度上是一个“质量与数量”的对话。零售商需要明白,数据不一定多多益善。相反,他们必须注意他们真正需要多少第一方或零方数据来创建最佳体验。

在许多情况下,这比他们想象的要少得多。而且,要求提供的任何数据都必须获得严格的保证,保证它只会被用于明确声明的目的 — 不销售,不进行过分的营销活动。这是零售商成功的关键支柱 — 持续信任的基础。

### III.为进步制定基准

有人说,被衡量才能被完成。零售商如何才能以行业为基准,改进自己的不足之处?重要的是要记住,零售业的客户体验远不止于交易。

从包装和可持续发展举措到客户服务和售后互动,许多其他因素共同促进了成功。甚至连配送和物流等小细节也会产生影响(这可能也是为什么我们看到越来越多的零售商力求控制最后一英里体验,或与 Uber Eats 和 DoorDash 等高度可信的品牌建立合作关系的原因)。

---

22 <https://blog.adobe.com/en/2020/05/26/as-folks-stay-home-vitamix-brings-the-joy-of-cooking-directly-to-customers#gs.mzw4mj>

事实上,那些能够迅速适应不断变化的疫情环境并建立诸如快速交付服务之类的合作伙伴关系的公司,最有可能在未来留住大部分客户。为什么?因为在我们研究中确定的五个关键成功差异化因素中,他们在至少三个因素上表现出色。

我们结合了研究问题“您认为您组织的数字客户体验 - 落后/同步/领先于客户期望”以及另一个要求受访者从五个维度(敏捷性、创新、协作、人才和多元化)对他们的营销组织进行评分的问题所得出的洞察。受访者以10分制对它们的表现进行评分,其中1分是最低分,10分是最高分。结果在下面的图9中交叉引用。

研究清楚地表明,在数字客户体验方面表现良好(即CX超出客户期望)的零售商在五个维度中的每一个也给自

己打了高分。反之亦然。那些将CX描述为落后于客户期望的公司在这五个类别中的每一个上的表现也都不尽人意。值得注意的是,落后于客户期望的公司在协作方面的得分特别低(平均得分仅为4.91);相反,超出客户期望的公司在创新方面表现突出(平均得分为8.13)。

显然,客户体验的成功依赖于拉动这五个杠杆中的每一个,而不是以牺牲其他杠杆为代价。然而,细微的差异(特别是在协作和创新方面)表明仅仅被动应对或建立伙伴关系是不够的;您还必须考虑如何突破极限。同样,您可以投资自己的团队,甚至尝试在新趋势出现时抓住它们,但如果想要成功,接触更广泛的支持网络至关重要。

图9

### 根据关键维度(包括敏捷性、创新、协作、人才和多元化)进行的客户体验熟练度与组织绩效对比

您会如何描述您组织的数字客户体验?我们的数字体验…

		落后于客户期望	与客户期望保持同步	领先于客户期望
您如何评价您的营销组织在以下(五个)维度的表现(1 - 10分)? (1 = 最低分, 10 = 最高分)	敏捷性	5.41	6.67	7.72
	创新	5.13	6.63	8.13
	协作	4.91	6.79	7.63
	人才	5.21	6.57	7.47
	多元化	5.47	6.91	7.53

注意:表中显示的数字是平均分,10是可能的最高分。样本量=145

来源:《Adobe/Econsultancy数字趋势调研》,2021年第四季度

# 4. 结论

## 从整体零售客户的角度看待问题

不，不是从客户旅程或单一客户的角度来看待问题，尽管它们也很重要。整体零售客户是受各种影响因素和需求影响的客户。整体零售客户不从渠道或阶段、移动或店内的角度来思考。零售商设计他们客户体验的方式需要能反映这一点。在不过多要求数据的情况下实现个性化；满足他们的需求，而不是试图改变他们来适应业务需求（“抱歉，我们店内不接受在线购物的退货”）。为了缩小与领先组织的差距，零售商必须通过打破孤岛、突破类别甚至行业的藩篱来了解整体零售客户的需求如何发生变化，并调整流程来适应这些变化。

## 提升员工技能

从车间到董事会，为零售员工提供支持的方式需要彻底改变。“大辞职”的教训不仅表明人们拒绝忍受令人不满的角色，而且还说明，尽管技术迅速渗透到零售业的每个角落，但人员仍然至关重要。零售商需要在背景、技能和方法上培养多样性，以充分利用这些宝贵资源。然后，他们需要部署技术来支持它。这包括将员工从机械的任务中解放出来，使他们专注于价值创造的自动化功能，以及帮助他们快速准确地做出决策的系统。至关重要的是，腾出时间进一步提升技能和发展，以推动整个组织向前发展。

## 使用智能技术永远不会太早

那些称自己的组织在数字客户体验方面落后的零售商可能对探究 AI 或 ML 持谨慎态度。有一种还没学会走就要跑的感觉。然而，AI 和 ML 可以完成发现重要洞察所需的很多繁重的工作。它们是使用第一方/零方、上下文和聚合数据的组合获取新客户的关键。

事实上，零售商应该寻求获得单一的客户数据来源，以避免复杂化和隐私问题。但是，在有些领域，零售商现在就可以采取行动。随着云解决方案的日益普及，零售商可以开始完善洞察收集和部署、旅程交付和内容管理的过程，同时改进他们的整体技术堆栈和工作流程。

# 5.研究方法

《2022 年数字趋势 — 聚焦零售业》报告基于面向 Econsultancy 和 Adobe 所选样本开展的在线调研。此外,为了满足配额要求,还增加了第三方专家小组参与者。我们对付出时间参与调研的第三方专家小组成员给予了奖励。该调查于 2021 年 11 月 11 日启动,2022 年 1 月 6 日结束,共有 507 名合格的客户方零售业受访者。

## 统计概况

- 33% 的受访者为高级总监及以上级别,其余 67% 是从业人员。在整个报告中,我们对这两个群体进行了比较。
- 72% 的受访者为有实体店的多渠道零售商工作,22% 为在线零售商工作。
- 样本量最大的地区包括欧洲 (42%)、北美 (39%) 和亚太地区 (17%)。



Adobe、Adobe 徽标和 Adobe Experience Cloud 是 Adobe 在美国和/或其他国家/地区的  
注册商标或商标。