



# 零售新里程

## 大湾区全渠道发展展望

### 第五版调查报告

联合

**YouGov**

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

[gs1hk.org](http://gs1hk.org)

[hsbc.com.hk](http://hsbc.com.hk)



# 目录

- 02 前言
- 03 关于本研究
- 04 报告摘要
- 06 **第1章: 驾驭因疫情而加速的长期变化**
- 12 **第2章: 连接线上线下(O2O)渠道, 优化顾客体验**
- 18 **第3章: 了解消费者喜好中的“代沟”**
- 24 **第4章: 在整个顾客旅程中优先确保产品真实性**
- 30 **第5章: 部署技术解决方案, 以提升顾客体验, 提高配送速度并降低成本**
- 38 **第6章: 解决数字化过程中对人才日益增长的需求**
- 44 **第7章: 制定针对大湾区及亚洲其他市场的有效策略**
- 48 **结语: 对大湾区零售商的主要启示**
- 附录: 消费者对不同电商平台的喜爱度排名**
- 50 附录一: 时装
- 51 附录二: 餐饮
- 52 附录三: 美容保健品
- 54 关于毕马威中国
- 55 关于香港货品编码协会
- 56 关于汇丰
- 57 鸣谢

## 高管观点精选

**由于移动渠道普及之势犹在，疫情导致的线上消费会长期持续增长**  
天猫淘宝港澳事业部负责人陈子坚

**疫情使数字零售商发展迎来“拐点”**  
HKTVmall副主席及集团行政总裁王维基

**加速实现数字化转型有助于提升顾客体验及创造更多商机**  
香港麦当劳行政总裁黎韦诗

**线上线下货架租赁概念助力新兴品牌腾飞**  
Backers创办人吴文俊

**随着防疫措施逐渐放宽，购物者重返实体店，制定O2O策略变得至关重要**  
SHOPLINE香港区总经理韦百涛

**在线上重现实体店内体验**  
city' super集团总裁邬嘉华

**消费者按年龄层分化的现象导致网络营销者的关注点发生重大转变**  
捷成消费品董事总经理白嘉诚

**制定针对“数字原生代”的DTC策略**  
Alpargatas旗下品牌Havaianas中国及亚太区总裁Robert Esser

**满意的顾客是最好的“KOL”**  
Lululemon亚太区品牌及社群副总裁严英健

**产品开发、投资及宣传全过程推行企业使命**  
绿客盟集团创办人兼行政总裁杨大伟

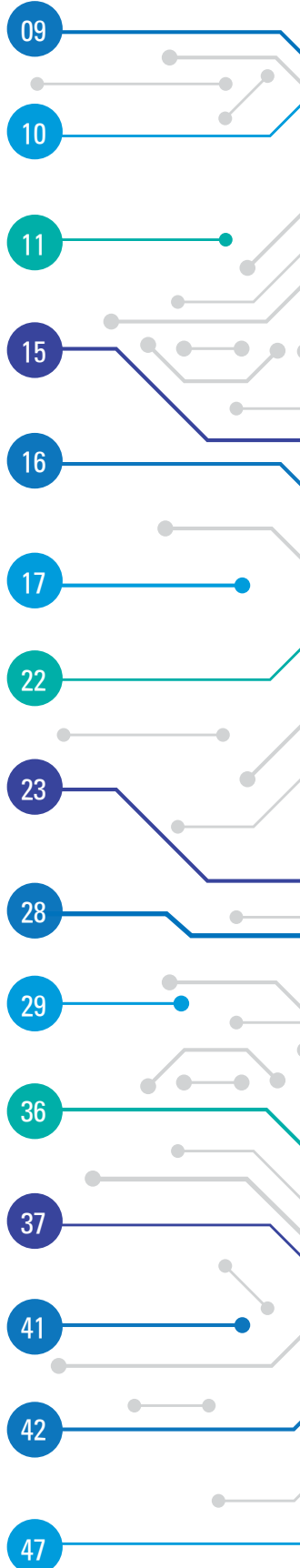
**消费者越来越重视选择权，重新定义了“最后一里”配送**  
派宝箱Alfred24联合创始人兼行政总裁Christian Secci

**打造餐饮行业数字生态**  
开饭喇行政总裁邱桂雄

**采用新经济商业模式，提升新一代员工的技能**  
阿卡索外教网创始人兼CEO王志彬

**受疫情影响的国际品牌寻求在亚洲市场获得增长**  
冯氏全渠道高级副总裁梁皓贝

**利用东南亚电商市场的巨大潜力**  
Shopee跨境业务总经理刘江宏



# 前言

新冠肺炎疫情（“疫情”）对香港和内地大湾区城市的零售业来说，是一个充满挑战、也是厘清头绪、确立目标的时期。大湾区内各零售商要适应供应链中断和不断变化的消费模式。某些情况下，厂商转向生产因疫情而封城期间需求量更大的物资。品牌商和分销商要应对海关规定的不断变化，个别商品品类开始转向本地采购。

尽管不同品牌商和产品面临的生产和供应链问题不同，但是消费者加速转向数字零售渠道的趋势是显而易见的。自疫情爆发后的一年半时间里，大湾区不同年龄的消费者越来越习惯各类型的电子商务渠道购物及数字支付。除此之外，疫情还改变了消费者线上线下所购买的商品品类，促使零售商调整产品结构及重新考虑针对目标群体的零售策略。

随着越来越多的企业开始转型到线上，新来者（包括传统线下品牌）不断涌入电商市场，意在扩大线上业务。而随着可选择的购物、支付及接收商品及服务的方式越来越多，消费者需要更个性化、更定制化的浏览体验。零售商正在不断推进数字化的实时资金管理、物流及顾客支持，以进一步打通移动、网页端与线下渠道，提供无障碍付款及配送、周到的售后服务及售后支持。

消费者关注的另一个重点是产品真确性和品牌商使命感。疫情使得消费者更加关注环境的可持续性和企业的社会责任，许多消费者更加注重选择与本人具有共同价值观的品牌。因此，品牌商迫切需要向消费者有效传达品牌故事，尤其是通过数字平台，不断扩大顾客覆盖面。

在持续抵御疫情冲击及为疫情后零售环境做准备的过程中，企业面临的一个关键问题是哪些受疫情影响形成的消费趋势会成为长期态势。虽然未来几年内数字渠道无疑将发挥举足轻重的作用，但零售商需要评估在未来、哪类技术及人才值得投资。此外，零售商需要考虑如何进一步优化前、后台运营，向市场提供更优质服务，同时还需要制定新市场扩展计划，增加在亚洲区的受欢迎程度。

毕马威中国、香港货品编码协会及汇丰联合发布第五版研究报告《零售新里程：大湾区全渠道发展展望》。在充分吸收前四版报告对零售渠道、供应链、顾客体验、数字化及消费者信任研究结论的基础上，结合当前疫情形势，该报告评估了现有消费趋势的长期影响、企业应如何适应新形势以及未来发展应抓住哪些投资机会。

我们希望本报告能够为您提供有价值的见解，欢迎您与我们进一步讨论本报告内容。



**叶嘉明**

毕马威中国香港消费品与  
工业市场主管合伙人



**林洁怡**

香港货品编码协会总裁



**姚宇翠**

汇丰环球资金管理业务  
香港区主管

# 关于本研究

本报告研究了疫情间不断变化的消费者行为以及零售商的应对：包括融合数字化技术、打造线上线下无缝购物体验、通过一系列数字渠道和实体门店同时与消费者保持互动；以及不断满足顾客对产品质量、真实性、配送、顾客服务及品牌价值观的期望。此外，本报告还研究了零售企业未来两年的策略制定，以及这些策略如何与不断演变的消费者偏好相匹配。

我们于2020年10月至2021年4月间与舆观（YouGov）联合调查了香港和内地9个大湾区城市<sup>1</sup>的2,053名消费者和400名零售业高管<sup>2</sup>。本次调查新增Z世代消费者（指18至24岁的受访者），约占受访者总数的1/4（24%）。除了不同年龄层以外，我们还纳入了不同婚姻状况、就业状况及收入水平的受访者数据，确保受访者概况对于各个城市总体人口而言具充分代表性。报告中显示的百分比根据四舍五入取整。

对于企业问卷调查，受访高管来自家居用品、服装、医疗保健、美容/个人护理、消费电子产品、餐饮等不同零售细分领域，广泛涵盖品牌商、制造商、零售商、分销商、以及为零售企业服务的电商提供商、顾问、技术解决方案提供商、物流公司等不同职能角色。

与此同时，我们还深度采访了市场龙头品牌商、零售商、电商平台、行业顾问和技术服务提供商，以对调查结论作进一步补充，旨在全面解析零售业面临的主要挑战与机遇。



<sup>1</sup> 内地9个大湾区城市分别是广东东莞、佛山、广州、惠州、江门、深圳、肇庆、中山和珠海。

<sup>2</sup> 受访“高级管理人员”包括企业创始人、首席执行官、首席运营官、首席财务官、首席技术官、首席营销官等企业最高级别高管人员、部门主管及以上职位人员。

# 报告摘要

疫情永久性重塑了零售业，迫使消费者不管是主动还是被动都开始接受数字平台。消费者的网购次数（通过智能手机、笔记本电脑及台式设备）大于以往任何时期；消费者目前的购物渠道包括电商平台、品牌门店、购物app、社交媒体、聊天软件等。

市场快速转变，零售品牌商能够对消费者日益增长的数字化互动需求作出灵活反应才能够屹立不倒。此类零售商中有许多已完成物流和通讯解决方案的更新换代，并启用了新一代的数字科技，实现直播卖货、替代支付方式和客户连接功能。

本报告是对大湾区全渠道零售发展展望发布的第五版研究报告，旨在探讨大湾区企业和消费者如何适应在全球疫情严重冲击后、零售生态中形成的新趋势和技术潮流。本报告调查了香港与内地9个大湾区城市的2,053名消费者和400名零售业高管，并对零售企业主管人员进行了深度采访。基于这些调查和访谈，发现了以下主要趋势：



## 消费者的购物行为发生了永久性变化

疫情给消费者的生活方式带来了深刻变化，使其纷纷开始从实体店转向线上消费。在接受调查的香港消费者中，50%表示自疫情爆发后，他们愈发习惯网购；在内地9个大湾区城市的受访者中，持相同观点的人数占比为59%。这与2019年版的研究结论相符，即，香港和内地9个大湾区城市中“精通手机”和“精通科技”的消费者占比有所增加。

更重要的一点是，接受调查的消费者和零售业高管都认为，购物者形成了难以打破的新购买习惯。零售商一致认为，数字渠道带来的收入大概不会回流到实体店，意味着部分购物者不会回到店铺消费。约1/4接受调查的消费者表示，他们可以接受没有零售实体店，而约六成受访者表示对网上搜索产品更为熟练了。



## 消费者希望品牌商融合线上线下，Z世代消费者引领变革潮流

绝大多数消费者期望从店内购物无缝过渡到网上购物。调查发现，77%香港受访者和85%内地大湾区城市受访者希望零售商充分融合线上和线下渠道。但是，对企业的调查问卷表明，仅39%的零售商在着力打通其线上线下门店，显示零售商在实现o2o的主张和应对上明显有落差。

走在最前带领着这些期望改变的是Z世代消费者，即1995至2010年出生的消费群体。对18至24岁消费者的分析表明，73%香港和86%内地大湾区城市受访者希望能透过网上聊天系统快速得到有关货品查询的回应，并期望品牌商使用人工智能等科技根据购物记录和喜好风格筛选新产品。这一结论很好地补充了2019年版的研究结论，即，香港和内地大湾区城市的Z世代消费者期望企业在其购物旅程中优先考虑便利性以及优化手机搜索体验。

消费者还表示希望能够通过社交媒体和其他数字媒体与品牌商进行互动，并希望品牌商使用科技手段提升客户服务质量、支付的便捷性、配送的灵活性及退换货的便利性，反映出品牌商和零售商能透过打造不同的线上线下解决方案，加强与顾客互动，有助建立巨大的市场优势。



## 确保产品真实性及阐明企业宗旨对获得顾客信赖越发具有重要意义

疫情爆发后，消费者开始更加关注健康、福祉及可持续性问题。受访者将产品真实性列为品牌吸引消费者的十大要素之首。自疫情出现以来，68%香港消费者和65%内地大湾区城市消费者表示，他们开始更加关注产品的来源。

这一结论很好地补充了2019年版的研究结论，即消费者认为品牌商的重中之重是确保真实性，尤其当目标消费群体是年轻一代。

本研究发现，香港和内地大湾区城市的消费者视为值得信赖的产品信息来源明显不同。总体而言，最受信任的来源是家人朋友的意见，其次是品牌官网和用户评论。调查数据显示，与品牌门店的店员相比，内地大湾区受访者可能更信任直播卖货及图文直播卖货主播，而香港受访者却恰恰相反，反映出零售企业要使直播卖货形式获得香港市场信任，还有不少工作要做。



### 零售商面临的一大挑战仍然是如何招聘适当人才及提升员工技能和提供再培训

受访零售业高管几乎无一例外都对企业是否能获得适当人才（尤其是数字化科技领域的人才）表示担忧。

企业问卷调查的受访者认为企业面临的主要挑战包括：如何招到具备数字化和数据分析专长的适当人才；以及如何培训提升员工技能，打造一支面向未来的员工队伍。

企业高管表示，信息科技与系统支持、数据分析及研发领域人才最为紧缺；另外也关注销售、营销及市场传讯领域的人才短缺问题。

透过与零售业高管的访谈，发现教育机构和政府需要更积极地制定人才培养发展计划，目前，是电商平台在填补这一空白。



### 消费者希望品牌商通过部署技术解决方案加快服务速度同时降低成本

随着消费者越来越熟悉在网上搜索、购买和支付商品，他们希望品牌商加快实施技术解决方案，提升整个购物流程的速度及效率。消费者已作好准备接受有助于实现搜索商品更轻松及根据购物记录推荐产品的解决方案，即便这意味着他们须提供个人信息。诚然，消费者仍然担心信息安全性问题：总体而言，76%受访者表示他们认为企业提供的数据安全保障水平一般、较低或不足。这一数字也与2019年版的研究大体一致。

虽然消费者普遍期望网购能够帮助他们省钱，但许多人不介意多花钱在更便利服务及更安心的服务体验。例如，41%的消费者表示，他们愿意为通常不可退换的商品退换货服务多花钱，而大致相同比例的消费者表示愿意为快递服务多花钱。此外，消费者还期望获得全方位售后服务及售后支持。



### 企业越发需要制定针对大湾区和东南亚市场的全方位策略

对企业的问卷调查显示，73%零售商表示某一或多个业务部门已开始实施大湾区专项策略。

但是，企业已实施大湾区专项策略的业务部门却并不统一：零售商已实施大湾区专项策略最常见的业务部门是销售、营销及市场传讯(43%)，以此吸引内地市场的客户。另一方面，只有16%的受访企业对财务、人力资源部实施了大湾区策略，而10%的企业对法律事务部实施了大湾区策略。由于跨境招聘和资本流动的监管要求不断变化及涉及相关税收和法律问题，以上数据表明零售商在布局与大湾区相关的后台职能方面存在潜在落差。

与此同时，许多零售商正在寻求将业务扩展到东南亚市场，东南亚市场的电子商务（尤其是移动渠道零售）正在迅速发展。透过与行业高管的访谈，发现企业需要对产品、服务及营销方式进行充分本地化，以此吸引越来越多“精通网购”的消费者。

本报告将进一步探讨上述零售业发展趋势，并指出企业达到消费者期望及未达到消费者期望的地方。其中，本报告第48页分析了零售企业制定未来一、两年的零售策略时需要考虑的主要事项。

## 第1章



# 驾驭因疫情而加速的长期变化

我们的调查显示，自2020年初爆发疫情以来，香港和内地大湾区城市<sup>3</sup>的消费者对于多个商品品类的网购占比增加。

接受调查的零售商和消费者的一个普遍共识是，疫情的影响减弱后，大部分已转向网购的产品会继续网购。

## 疫情期间消费者逐渐适应网购

受政府出台的“保持社交距离”的防疫措施影响，实体店铺的客流量减少，接受调查的消费者表示，他们对数字渠道搜索购买商品的自在度提升。

每两名香港消费者中即有一名(50%)表示对网购的自在程度提升，59%内地大湾区城市受访者作出相同回应，两者相差不远（图1.1）。

值得注意的是，24%香港消费者和23%内地大湾区城市消费者表示，他们可以接受没有实体零售店铺。这一结果表明，虽然大多数受访者以后会继续线下购物，但是实体店在顾客旅程中发挥的作用将发生变化。从前，许多消费者去店铺购物前会上网搜索产品信息，或到店购物时上网查询产品价格。而现在会更常浏览社交媒体、观看卖货直播及接收即时消息，然后决定进行线下还是线上购买。

图1.1: 疫情期间的消费者意向

香港		内地大湾区城市*
68%	更加关注产品来源	65%
65%	对数字支付的自在度提升	67%
61%	线上平台搜索所需产品更加熟练	62%
50%	对网购的自在度和信心提升	59%
24%	可以接受没有零售实体店铺	23%

\* 内地9个大湾区城市包括东莞、佛山、广州、惠州、江门、深圳、肇庆、中山和珠海。

资料来源: 毕马威、香港货品编码协会及汇丰联合调查分析

<sup>3</sup> “内地大湾区城市”的调查结果分析了广东东莞、佛山、广州、惠州、江门、深圳、肇庆、中山和珠海9个城市的调查数据。这9个城市与香港、澳门组成“粤港澳大湾区”。



**市场快速转变，  
能够屹立不倒的  
零售品牌商是能够  
对消费者日益  
增长的数字化互动需求作  
出灵活反应的。**

### 叶嘉明

毕马威中国  
香港消费品与工业市场  
主管合伙人

## 网购成为习惯后便再“难以打破”

本调查中受访的零售业高管几乎一致认为，疫情给零售业带来了永久性改变。电子商务服务提供商冯氏全渠道服务高级副总裁梁皓贝女士表示，疫情“扭转了形势”，助推全民网购热潮。梁女士表示，消费者正在形成“难以打破”的消费习惯，而品牌商在想方设法实现规模经济降低网购成本，同时为客户创造更多价值。


受访电商平台注意到，自爆发疫情以来，香港快速消费品、家庭办公用品、电子器材、家用运动器材等品类的销量大幅增长。与此同时，接受我们采访的高管表示，实体店铺以后将更多承担增强顾客体验和参与感的功能。


随着网购频率不断增加，消费者对线上平台的使用也越来越熟练。我们的调查显示，超过六成香港和内地大湾区城市的消费者表示，疫情爆发后，他们对线上平台搜索所需产品更加熟练（图1.1）。此外，约2/3受访者表示，他们对数字支付的自在度提升，我们会在本报告中详细探讨该趋势。

面对网购越来越受消费者欢迎，零售商和品牌商作出了回应。我们针对企业的调查问卷发现，55%的企业越来越多地使用第三方电商平台，而约同比例企业在直接面向消费者（DTC）的电商领域取得进展（图1.2）。这表明越来越多的品牌商开始意识到创建自有销售平台的好处，同时也反映出品牌商看到了线上业务对提升品牌认知度和知名度的益处。

## 图1.2: 疫情期间香港和内地大湾区城市零售商对电子商务和实体零售渠道的使用变化情况

对线上线下渠道的使用发生变化的零售商占比 (%)

 越来越多地使用直接电子商务 **55%**

 越来越多地使用第三方电商平台 **55%**

**24%**  减少实体零售店铺

资料来源：毕马威、香港货品编码协会及汇丰联合调查分析

### 疫情期间零售商对供应链的五大调整：

-  减少库存
-  部署直接电子商务渠道
-  增加产品多样化
-  推迟产品发布
-  从本地供应商采购产品

**疫情只是催化剂而不是决定因素——消费者才是。由于线上模式提供的商品选择远远多于线下模式，消费者是渴望变革的。我们的研究数据显示，半年内有3到4次网购的顾客会继续网购。从近6年的数据来看，大多数此类顾客不会回归线下。**

### 王维基

HKTVMall董事会副主席及行政总裁



**疫情引起的供应链中断,促使企业提升供应链的透明度及灵活性。若企业实现供应链数字化并投资构建电子商务平台,便能够更好地满足顾客需求。未来几年内,企业均须建立应对供应链中断的模型和方案,确保能够迅速调整及适应变化。**

**林洁怡**

香港货品编码协会  
总裁

## 解决供应链难题

疫情爆发对零售商产生了深刻影响,尤其在开初的几个内,政府出台居家令,中国大部分地区和亚洲其他国家工厂停工。随着防疫限制措施收紧,清关时间延长,国际航班及海上集装箱船数量减少,国际货运的速度减慢、成本增加。

调查显示,面对疫情期间的供应链难题,零售商的应对措施包括减少库存(39%)、开发直接电子商务渠道(38%)、增加产品多样化(包括提供个人防护装备、口罩、消毒剂等产品)(21%)、推迟产品发布(21%),以及尽量从本地供应商而不是海外采购(15%)。

受访的大多数高管似认为,在市场受疫情影响一年多之后,企业面临的最大的供应链难题已经解决,供应商基本已经适应困难局面,制造业产出也趋于平稳,替代物流解决方案也得到成功推行。





# 由于移动渠道普及之势犹在，疫情导致的线上消费会长期持续增长

**陈子坚**

天猫淘宝港澳事业部负责人

天猫淘宝港澳事业部负责运营其母公司阿里巴巴集团的主要本地商业对消费者（Business-to-consumer, B2C）平台“天猫”及其领先的消费者对消费者（Consumer-to-consumer, C2C）平台“淘宝”。

作为市场主要电子商务运营商，天猫淘宝国际事业部亲眼目睹了疫情给香港、澳门两地消费者行为带来的巨大变化。

天猫淘宝港澳事业部负责人陈子坚表示，在疫情催化下，香港购物者的网购消费增加。多个商品品类的线上搜索及购买大增。

陈子坚表示，在疫情爆发前，电子商务已在香港市场流行。每天不同时段，天猫和淘宝的移动端与电脑端的访问量有很大差异。在疫情爆发后，喜欢在上班时在台式或笔记本电脑上浏览购物网站，下班后在手机上浏览购物网站的人，变成全天通过手机浏览购物网站的时间显著增加，这反映出“居家办公”的趋势。

因此，自疫情爆发以来，快速消费品、家庭办公用品、电子器材、家用运动器材等商品品类的销量大增。某些商品品类甚至实现了三位数的增长。陈子坚同样相信，香港民众的网购趋势会持续下去：陈子坚表示，现在随着香港的疫情形势逐渐缓解，网购消费仍在加速增长。

## 线上线下载道相辅相成

随着香港消费者偏好的购物渠道不断演变，品牌商维持与消费者互动的关键是打造线上线下无缝购物体验。陈子坚认为，在这方面，线上渠道是对线下购物的有效补充。例如，淘宝和天猫使用AR技术提供线上试妆，顾客能够马上看到某个色号或色调的实际效果。顾客在线下门店试妆时首先要卸妆，然后等到有店员过来时才能开始试妆——这可能要

等上半个钟头。而网购时顾客几秒钟内便可以“测试”不同口红或其他化妆品的效果。

陈子坚还表示，顾客可能不太愿意接受线下门店试衣或试妆时店员给出的负面评价。但网购时顾客是向直播卖货主播或网店店员咨询货品信息，让他们感觉更自在，卖货主播或网店店员也更愿意提供真实意见，这样一来对供应商也更有益。有赖于技术的发展，实现线上转型不仅有助于品牌商开辟另一销售渠道，而且有助于品牌商为最终用户提供更好的客户及品牌体验。

## 规定与反馈帮助验证产品真实性

鉴于消费者对网上售假的担忧，淘宝和天猫一直致力于确保正品销售。很多时候天猫会要求入驻企业首先须提供商品列表的品牌所有权或经销权证书。

陈子坚表示，淘宝和天猫鼓励买家在购物后进行评分，并为提供反馈意见的顾客提供奖励。如果淘宝和天猫通过内部系统发现售假情况，会立即联系相关商家，共同采取适当措施补救。



# 疫情使数字零售商发展迎来“拐点”

**王维基**

HKTVMall董事会副主席及行政总裁

HKTVMall董事会副主席及行政总裁王维基表示，疫情使电子商务迎来一个新“拐点”，推动了线上购物在不同年龄层顾客中的广泛普及，并深刻改变了香港零售业格局。

2020年上半年，在全球经济受到疫情严重冲击的情况下，HKTVMall——这个成立仅6年的电商平台及仓储运营商首次实现盈利，比计划提前约一年半实现。仅一年内，HKTVMall的总商品量（GMV）便翻了一番。

随着疫情形势不断加剧，越来越多的人开始转向线上购物，HKTVMall迅速作出反应，通过提升服务能力，应对市场需求。HKTVMall将仓库运营时间从原来的每天10至12小时调整为7天24小时全天候，运输车队扩增到近350辆，额外订单开始外包给第三方。

然而，王维基坚持认为，疫情只是加速香港民众转向线上购物的催化剂，而不是电子商务发展的根本原因。消费者的线上购物行为不断发生变化，因为线上模式提供的商品选择远远多于线下模式。例如，仅杂货品类，HKTVMall储备超过10万个SKU。没有任何一家实体超市能够做到这一点。

## 便利性成为顾客网购的背后动因，高于价格因素

王维基认为，虽然许多零售商主打折扣引流策略，但是降价不再是吸引网购爱好者的主要因素，最主要因素是便利性。HKTVMall的数据表明，无论哪个年龄层顾客，一旦他们慢慢适应电商流程，三次成功的线上购买体验便能牢牢抓住他们。HKTVMall为此避开了一年一度的“双十一”购物大促，每年“双十一”均会吸引大中华区多个电商运营。

王维基表示，虽然促销活动能够很好地吸引新顾客从线下转向线上，但是如果每个周末都打折，顾客就会失去新鲜感，并会损害毛利率。HKTVMall对供应商提供的价值是流量——目前每天固定约有25万人使用HKTVMall。

流量和销量突显了HKTVMall的商业可行性，HKTVMall目前专注于下一阶段的业务扩张计划：即打造香港数字生态；以及创建可供其他创业人士在其他市场采用及推出的商业模式。

为实现第一项计划，HKTVMall购物平台在2021年4月正式推出“EcoMart”功能，用户可通过该功能转售、交换或赠送二手奢侈品手袋、衣服等。同时，寿险和银行服务也正在开发阶段。对于第二项计划，王维基希望HKTVMall从电子商务运营商转型为技术推动者。王维基认为，其从零开始创建电商平台的经验能够为其他企业提供借鉴，不仅仅是市场营销、业务运营领域的借鉴，还包括如何融合技术以及“最后一英里”物流配送如何使用人工智能和大数据，规划配送路线。

王维基表示，HKTVMall在如何经营及实现线上购物商城盈利方面知识经验丰富，其使命是在香港本地及香港以外的地区传输这些知识和技术。

## 零售商数据共享实现“共赢”

王维基表示，他认为有竞争才是健康的，HKTVMall很乐意帮助本地投资者新建网上商城，与HKTVMall竞争。为此，HKTVMall的经营策略包括建立一个数据共享平台。HKTVMall每天将顾客搜索及购买商品的数据上传网络，可供品牌商、代理商、高校、其他人员等免费下载下来进行分析。上传的数据会删除个人身份信息，但这不会影响数据的详尽程度，上传的数据与HKTVMall营销团队所能看到的数据相似。数据文件涵盖当日网站访问者的每次点击和动向，有时能达到30GB。

王维基表示，不同企业的想法会有不同，每类产品的配方也不可能一样，这就是他决定建立数据共享平台的原因之所在。

王维基的理念简言之，便是：如果HKTVMall提供的数据有助于供应商增加销量，则对双方都有益。



# 加速数字化转型有助于提升顾客体验及创造更多商机

**黎韦诗**

香港麦当劳行政总裁

面对疫情期间不同数字渠道争夺消费者的竞争不断加剧，快餐巨头麦当劳去年对面向香港市场的手机app进行改造，新版app运用人工智能和机器学习，能够更好地了解顾客的数字购买趋势。

2020年7月，香港麦当劳正式推出升级版app，该版app能够提供无缝式手机点餐及支付功能，5至10分钟内可到店取餐，并推送消息和电子邮件告知顾客相关支付及取餐信息。

香港麦当劳区行政总裁黎韦诗女士表示，新版app取得了巨大成功，推出后短短9个月便吸引超过230万新客户注册。

香港麦当劳销售额现有很大一部分是来自数字渠道。黎女士表示，在“新常态”下，提供“非接触”式服务和非现金支付及确保服务速度这三点变得尤为重要。因此，数字点餐和配送服务的需求大幅增长。

为了应对不断变化的消费者喜好，麦当劳实施了一体化数字营销全渠道战略，大力利用数字化渠道，升级顾客体验，从而为顾客提供大众化服务进化到提供个性化定制化服务体验。

为此，香港麦当劳于2020年年中设立数字顾客体验团队及跨职能工作小组，负责确保公司内部进行高度协作和无缝运作。

黎女士表示，香港麦当劳品牌战略不可或缺的一部分，是通过数字化转型加速业务增长。数字化转型不仅有助于增加顾客触点及实现手机点餐及配送服务，而且有助于香港麦当劳通过机器学习、更好地了解顾客的购买行为，并让顾客时刻了解新产品开发情况及现有个性化产品。

凭借新生成的顾客数据，麦当劳能够不断完善其手机app和Facebook上的定向广告投放，包括提升通知消息的用户定制化水平，

实现个性化促销推广。因此，香港麦当劳年初至今在Facebook上的触及量比率提高了92%。

黎女士解释说，app用户的生命周期价值远大于上门顾客。随着越来越多消费者下载使用麦当劳手机app，数字化转型贡献的增量业务将实现健康发展。

此外，香港麦当劳还与新一代Instagram“网红”合作并创建AR技术赋能内容，以此吸引“千禧一代”和“Z世代”消费者。

黎女士最后说道，要实现数字化转型，必须跟上技术发展趋势、客户喜好变化和市场动态。与此同时，要取得最佳效果，企业内不同部门之间须加强协作。

“

App用户的生命周期价值远大于上门顾客。随着越来越多消费者下载使用麦当劳手机app，数字化转型贡献的增量业务将实现健康发展。”



图片来源：香港麦当劳

## 第2章



# 连接线上线下 (O2O) 渠道, 优化顾客体验



**为了满足消费者不断演变的需求,零售商未来必须做到的一点是实现线上线下门店品牌体验一体化。零售企业可借此契机,利用科技及平台构建一个互通互联的零售生态,提供线上线下无缝式消费体验。**

**姚宇翠**

汇丰环球资金管理业务  
香港区主管

如前一章所述,随着因疫情而加速的消费者行为变化,线上和线下渠道的作用也在发生变化。目前,零售商面临的挑战是如何打通线上线下渠道,向消费者提供其想要的浏览、比较、购买和售后服务功能。虽然许多品牌商宣称要采用全渠道解决方案接触更多香港和其他大湾区城市顾客,但是我们的研究显示,顾客期望与零售商已交付的存在巨大差距。

## 顾客希望品牌商实现线上线下一体化,优化顾客体验

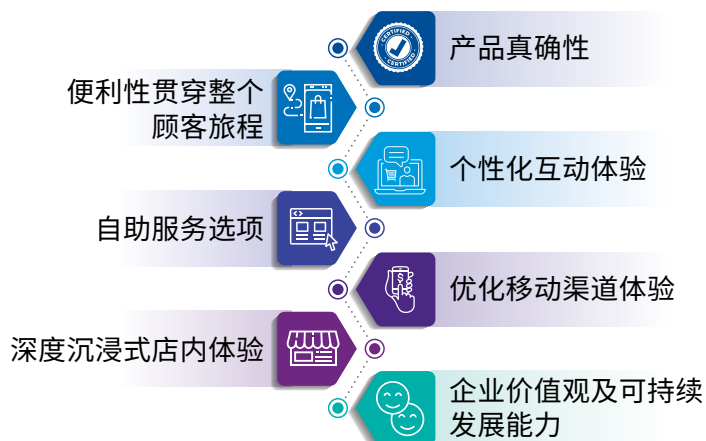
本调查表明,大部分消费者希望零售商提供线上线下一体化购物体验:77%香港受访者和85%内地大湾区城市受访者表示,零售商需要加强不同渠道之间的联系,创造无缝式顾客旅程。

消费者的问卷调查结果,有助于确立出顾客在整个线上线下零售旅程中的需求,包括消费者期望与零售商的互动形式。购物者对产品真实性有很高期望,在整个顾客旅程中便利性也同等重要。其他排序较高的需求包括:提供自助服务,有效减少等待时间;以及提供个性化定制互动体验(优化移动渠道互动体验)(图2.1)。

与2019年版的调查相比,顾客普遍对结账、付款及配送流程的满意度提升。但顾客对产品质量、产品的个性化定制水平及售前售后服务质量的满意度仍然较低。

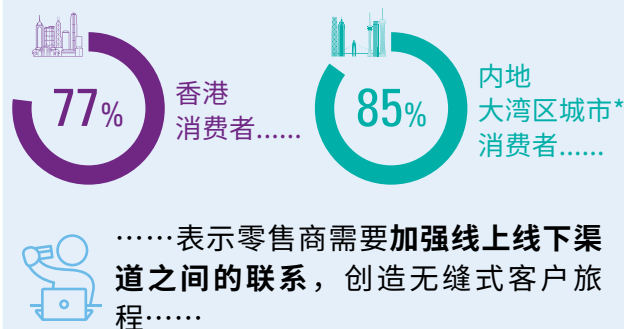
此外,值得注意的是,大多数内地大湾区城市(75%)和香港(64%)消费者希望品牌商利用社交媒体让购物变得更加便捷。例如,在社交媒体上看到心仪产品时,能够立即点击购买。

**图2.1:品牌吸引消费者的主要要素**



\*内地9个大湾区城市包括东莞、佛山、广州、惠州、江门、深圳、肇庆、中山和珠海。  
资料来源:毕马威、香港货品编码协会及汇丰联合调查分析

## 线上线下(O2O)的重要性





**以顾客为中心’是指围绕顾客需求,制定业务决策。数字化转型有助于企业提升顾客资产价值。‘顾客资产价值’理念能够为企业赋能,使企业在全渠道零售大势下实现加速发展。**

### 孙国宸

毕马威中国  
消费品及零售行业战略  
咨询服务合伙人

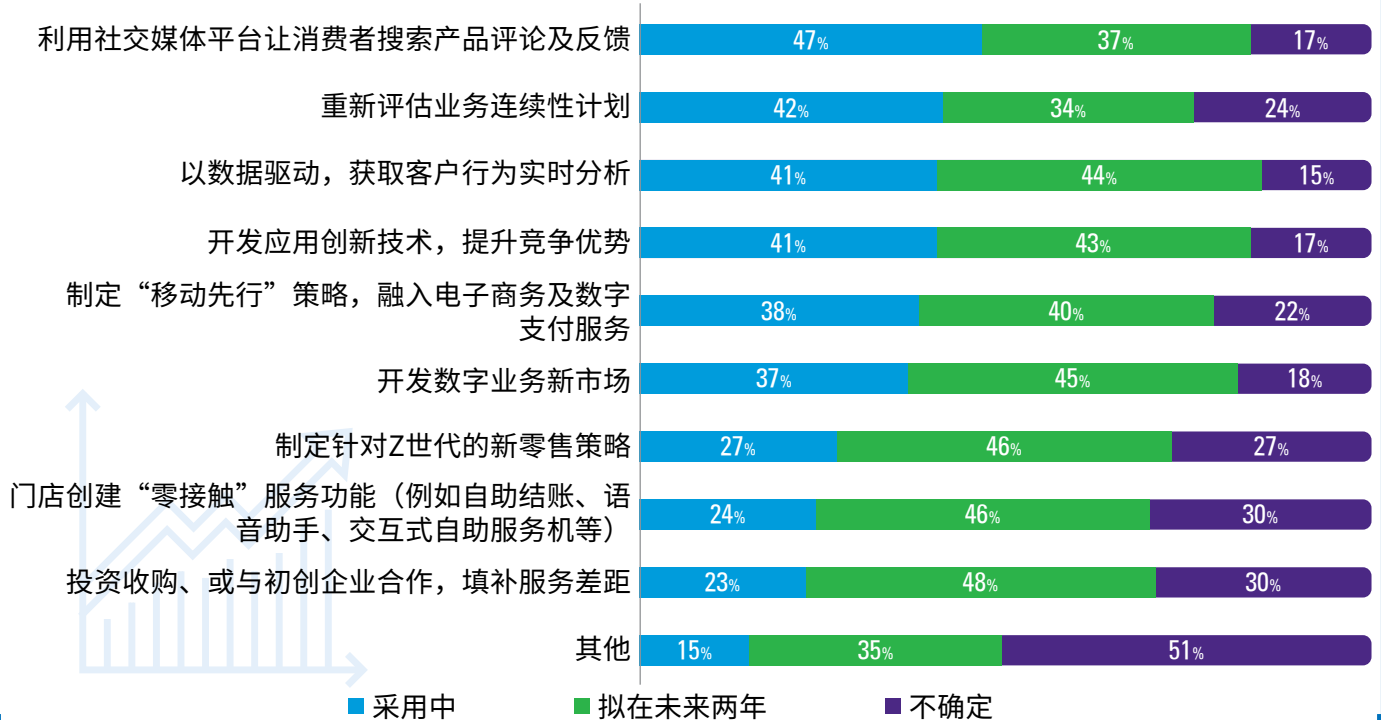
## 品牌商的O2O布局似乎落后于形势

虽然购物者的期望很明确,但研究表明,零售商未能对消费者的O2O需求迅速作出反应。

在接受调查的零售业高管中,只有不到50%的企业围绕打造无缝式O2O体验采用了多项策略(图2.2),包括:利用社交媒体平台让消费者搜索产品评论及反馈;以数据驱动,获取客户行为实时分析;开发应用创新技术,提升竞争优势;或制定“移动先行(mobile-first)”策略。

与此同时,尽管企业似乎未将创建门店“无接触”式服务、制定针对最重要的Z世代的零售策略、投资或与初创企业合作、以填补客户服务差距等视为当务之急,但是大多数零售商将这些行动视为中期计划的一部分。

图2.2:零售商已采用或拟在未来两年采用的增长策略



资料来源:毕马威、香港货品编码协会及汇丰联合调查分析

上述数据强调,零售商想要建立重要竞争优势,需要更加注重消费者反馈意见及提升顾客旅程。

## 品牌商开始将目光投向新市场

随着越来越多企业的数字业务不断壮大、以及线上线下销售持续转向数字化,零售商自然会期望将数字业务扩张至大中华以外的市场。在接受调查的零售业高管中,37%表示他们目前正在采取扩展数字业务市场的策略,45%表示计划在未来两年内采取此类策略(参见上面的图2.2)。



Shopee、天猫等电商平台及电子商务运营商冯氏全渠道为了顺应趋势，正开发物流简化、进出口合规管理、社交媒体本地化及其他营销活动等领域的跨境解决方案，积极支持香港和其他大湾区城市的零售商（详情参见第9、42和47页的案例分析）。

### 服饰、美容及个人护理品业将加强O2O视为重中之重

只有39%受访高管将“充分整合实体门店与线上渠道”列入企业为优化整体顾客体验目前所采取的行动。

然而，服装配饰（55%）和美容及个人护理品（51%）业却在这点上有别于其他零售细分领域，反映出了两点：一方面，这两个细分领域迅速适应了社交媒体渠道销售形式及虚拟试衣间、虚拟镜子（针对化妆品）等新技术，多渠道模式的普及程度更高；

另一方面，这两个细分领域更倾向于采取与“网红”合作及直播卖货的形式。

对于其他零售细分领域，42%消费电子产品零售商将加强O2O视为重中之重。与此同时，约40%家居用品、玩具和日用百货供应商将加强O2O列为重点关注领域。

当被问及“企业会否为创建无缝式购买交易流程而加大技术投资”时，总体而言，30%受访者给出肯定答案，略低于上一版调查（2019年）中的34%。医疗保健、医药行业持肯定答案的企业占比居首，为40%，服装配饰业（36%）紧随其后。

除了纯粹零售业受访者以外，46%向零售企业提供服务的物流运输企业，将加强O2O列为重中之重，表明物流公司正积极通过提升“最后一英里”配送效率及最终用户体验精简完善买卖双方之间的互动流程。

### 企业应当如何应对？

鉴于企业在提供O2O解决方案时，优先考虑的事项与消费者需求之间存在明显差距，企业在几个关键领域转移重点及加大投资可能会受益，并获得竞争优势。

本报告后面也会提及，几乎所有参与本研究的企业均表示，比较难招到合格技术人员来推动内部数字技术发展。有的企业主张，在许多情况下，核心业务为开发技术解决方案（而不是零售）的第三方合作伙伴能够更好地管理此类技术解决方案。但是企业需要考虑应当如何选择此类合作伙伴并与之建立合作伙伴关系成功实施方案。



**随着线上商务渠道及实体店不同数字解决方案带来新的挑战，确保产品数据的完整性变得越发重要。为产品建立独特标识有助于厘清产品目录和简化列表流程，同时提高产品数据质量，优化购买体验。**

**林洁贻**

香港货品编码协会总裁





# 线上线下货架租赁概念助力 新兴品牌腾飞

**吴文俊**  
Backers创办人

疫情爆发以来，随着越来越多的消费者转向网上消费，本港消费零售服务提供商Backers迅速调整商业模式，助力为新兴品牌与老牌电子商务零售商建立联系。

吴文俊于2015年创办Backers，旨在帮助品牌商在老牌实体零售店进行产品试上架。在过去的6年中，Backers一直致力于在亚洲试上架各类产品，包括背包、衣服、旅行用品、电子产品、连接设备等。

吴文俊表示，创办Backers的灵感源自消费者对网上众筹产品的真实性和适销性抱有疑虑。公司意识到了这一点，为了填补差距，便让产品在实体店上架众筹，让消费者能够到店触摸感受产品。

Backers会监控相关基本信息，例如消费者在店内看产品的时长。在购物者愿意的前提下，会进行现场调查，获取反馈。

吴文俊解释到，当顾客在查看产品时，你突然出现说要耽误他们10分钟完成一个问卷调查，他们会立即走开。但是，如果让店员与顾客互动，交谈近期潮流趋势，消费者会愿意开口。有时，顾客会在Backers门店待上一个小时甚至更久试玩各种产品，并单独提供反馈意见。Backers的目标不是卖东西，而是通过良好沟通与顾客建立关系。

## “保持社交距离”措施下的市场调研

后疫情时代，Backers的商业模式逐渐演变为吴文俊口中所说的类似于短租公寓预定平台爱彼迎（Airbnb），业务重点变为将零售商货架租给新兴品牌商。Backers关闭了在香港的3间门店及台湾的1间门店。

Backers与香港货品编码协会合作，运用其物联网、人工智能及视频分析技术赋能的Smart Tray智能奉客盘，在无需进行面对面焦点小组访谈、消费者访谈的情况下，便可以获得购物者基本统计、销售、购买模式、特定产品的受欢迎程度等深入信息。

吴文俊表示，Smart Tray智能奉客盘能够收集亚洲不同市场的所有数据，有助于Backers在大范围推出产品前，了解本地市场动态。

## 甄选线上门店货架，助力品牌建设

为了帮助新兴品牌快速创建线上业务，Backers现向品牌商提供自定义插件，通过该插件可以批量租赁Shopify线上门店货架，同时，Backers还帮助品牌商在YouTube进行营销推广。

吴文俊表示，Backers致力于为不同品牌、产品提供机会和途径，帮助它们找到合适进行线上销售的Shopify门店。通过这种方式，有助于企业打造零售生态，实现视频博客播放产品开箱展示，同时提供线上门店链接，让感兴趣的消费者可以立即购买。

吴文俊强调，对于市场新来者而言，创建一个全新品牌并使其越来越受欢迎需要一定的时间和资金投入。创建新品牌需要大量现金流，同时，还希望尽快开始销售，获得投资回报。

但是，众所周知，这也是必经之路——不创建品牌，就没有知名度，没有知名度就没人会来买你的东西。Backers致力于提供具成本效益及灵活的线上线下方案，帮助品牌商降低入市壁垒。



# 随着防疫措施逐渐放宽,购物者重返实体店,制定O2O策略变得至关重要

**韦百涛**

SHOPLINE香港区总经理

疫情期间,电商智慧建站解决方案提供商SHOPLINE业务迎来增长,同时SHOPLINE也在加大线上线下(O2O)解决方案的开发力度,帮助客户适应疫情后的营商环境。

虽然为缓解实体店销售额下降的影响,许多零售商开始转战线上,但SHOPLINE香港区总经理韦百涛认为,在疫情形势有所缓解后,疫情期间受制于“封锁”和“保持社交距离”防疫措施而选择网购的消费者,多数会重返门店消费。尽管如此,未来,零售商需要为此类消费者提供高端全渠道零售体验。

韦百涛认为,实体零售会卷土重来,而且会比我们目前所见的情况要好很多,但与此同时,消费者也体会到了网购的轻松快捷。实体店铺未来将需要增强顾客体验和参与感的功能。

例如,消费者可能会先去实体店了解、触摸和感受产品,然后回家考虑,但没有一定要在实体店购买的理由,最终选择网购。同样,他们可能在网上找到更便宜的卖家。

据韦百涛观察发现,如果其为商家,一方面肯定是想开设实体店,只有实体店能够吸引流量来店体验、试玩全线产品;另一方面,也会注重经营线上业务,将其作为销售渠道。

## 利用数据预测线上线下零售趋势

SHOPLINE于2013年在香港成立,业务遍布全亚洲,目前已在台北、胡志明市、曼谷、广州、吉隆坡、深圳和新加坡设有分公司。SHOPLINE主要为商家提供管理电商业务的技术,例如库存管理系统、支付一体化、配送跟踪、科技赋能营销(如卖货直播、社交媒体推广等)。目前,累计共有25万个商家使用SHOPLINE建店,实现本地及跨境销售。

SHOPLINE帮助商家同步线上线下购物数据,便于客户预测市场需求,同时,SHOPLINE自主开发了独家数据分析工具Shoplytics,该工具有助于商家理解相关数据,包括基本交易信息、畅销商品品类、不同订单的首选分销及支付方式、退货率最高的商品品类等。

数据会保持匿名性,并且SHOPLINE承诺确保购物者的隐私安全及不透露品牌的商业敏感数据。韦百涛表示,相较于数据本身,很多商家更加关心数据的保密性。因此,SHOPLINE十分重视数据保护。SHOPLINE通常鼓励商家要充分利用数据,因为对于经营网店的商家而言,大数据实际上是决定未来成败的关键因素。

## 线下体验

2020年10月,SHOPLINE快闪店在香港国际金融中心商场开业,该快闪店占地600平方英尺,通常每月更换一个品牌,偶尔也会联合几个互补商家,例如去年的圣诞集市活动期间。市场新进品牌可以根据快闪店营业情况,评估其产品在香港市场的接受度。

虽然大众可能认为技术提供商开设实体店是不走寻常路,但韦百涛解释,该策略彰显了SHOPLINE致力于实现O2O的承诺。快闪店推出后大获成功,SHOPLINE已与商场续租了半年,租约于2021年9月到期。

韦百涛最后表示,SHOPLINE鼓励商家向顾客提供O2O体验,我们认为在提供技术解决方案基础上,再向商家提供体验运营O2O业务的机会是个不错的想法。

# 在线上重现实体店内体验



## 邬嘉华

city' super集团总裁

高档连锁超市city' super以其独特的店内体验闻名，city' super正加快数字化转型步伐，扩大大中华区的客户群。

city' super母公司分别在香港、上海和台湾经营4家、3家和7家门店。同时，city' super还经营LOG-ON乐方案门店，即面向年轻消费者的非食品类零售概念店，主要销售护肤品、时尚配饰、文具、潮流玩意，city' super同时在香港海港城购物中心经营一个美食广场。

尽管核心业务仍然在线下，但是city' super有自营香港消费者直销购物网站Shopify，并精选少量商品在快商务平台Foodpanda售卖。

city' super集团总裁邬嘉华表示，集团的终极目标是将实体店在售的所有22,000种产品全部上线，目前已上线约12,000种。city' super也进驻了天猫面向内地市场销售一些精选品牌，如广受欢迎的Hokkaido、日本巧克力品牌ROYCE'等。

此类线上业务扩张在疫情期间取得了成功，city' super的线上销售额翻了一番，尽管基数



图片来源：city' super

很小。邬嘉华表示，疫情期间生鲜食品的线上销量之大最初令其感到吃惊。本来预计水和其他较重货物会较易卖出，但实际上肉类、水果、蔬菜及其他生鲜食品占了集团线上销售总额的近40%。

## 为线上订单配送调整业务

city' super实现线上业务增长的道路并非一帆风顺。邬嘉华解释说，线上订单配送是面临的痛点之一。香港的线上订单由本港4家门店负责配送，然后每间门店要手动更新库存情况。

邬嘉华表示，为了解决这个问题，准备在香港建立city' super第一个“迷你仓库”，帮助线上订单配送。与此同时，超生活还对中间件（即桥接应用程序与数据库的软件）投入了相当大的财力和人力，希望借此能够更好地跟踪电子商务渠道售货后的库存情况。

## 以实体零售为核心增强线上渠道

在疫情爆发前，city' super借助香港铜锣湾时代广场店内的“美食广场”（Amazing Food Hall）建立忠实客户群。美食广场为顾客提供独特的购物及用餐体验，即顾客在店里选购食材，然后厨师现做。超生活致力于提供的终极体验是专业厨师用最好食材按独特食谱为顾客烹制美食。邬嘉华表示，如果顾客喜欢，下次还会再来或自己买齐食材，在家学着烹煮。

虽然邬嘉华也清楚很难在线上复制店内体验，但他认为线上线下渠道是相辅相成的。考虑到这一点，city' super正投入人力物力制作线上渠道内容，包括食谱及食物展示视频。邬嘉华表示，这样一来，顾客可以通过数字渠道体验city' super产品，然后会产生要来实体门店完整体验一番的想法。

## 第3章



# 了解消费者喜好中的“代沟”

自疫情爆发以来，随着数字零售渠道快速发展，不同消费群体线上参与方式的差异越发突显。我们的调查结果表明，不同世代消费者的网购品类、支出及期望存在较大差异。

## 自疫情爆发以来，消费“代沟”被逐渐拉大

“部落主义”逐渐渗透零售领域。2019年版的研究指出，不同“部落”消费群体根据其松散的群体不同与品牌互动的方式也不同。今年对零售业高管的采访证实了该趋势仍然存在，零售商表示，当前面临的挑战是如何与此类不同消费群体进行互动。尤其是自疫情爆发以来，品牌商营销纷纷转战线上渠道，零售商的压力是如何用产品及服务吸引此类要求越来越高的顾客细分群体。

## 与Z世代之间的代沟

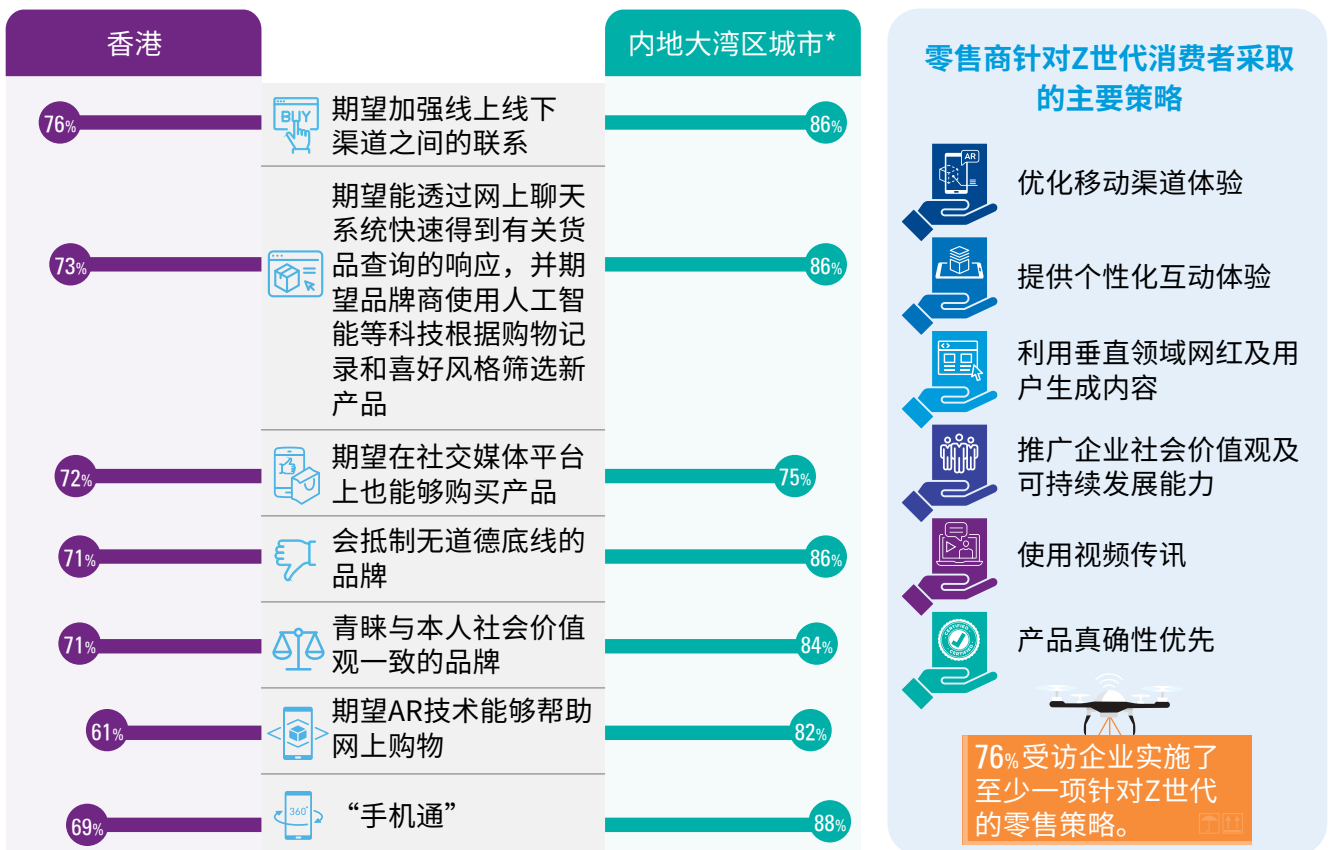
Z世代，指在1995至2010年间出生的一代人，是此类消费群体的代表。众所周知，Z世代是数码设备（尤其是智能手机）广泛普及后成长起来的第一代消费者。Z世代消费者最注重体验，是整个购物旅程的中心。不出所料，本调查显示，大多数受访Z世代消费者自视为“手机通”（内地大湾区城市：88%；香港：69%）和“科技通”（内地大湾区城市：76%；香港：69%）。

本研究表明，Z世代消费者（香港：76%；内地大湾区城市：86%）希望加强线上线下渠道之间的联系（图 3.1）<sup>4</sup>。绝大多数Z世代消费者（内地大湾区城市：86%；香港：73%）期望能透过网上聊天系统快速得到有关货品查询的响应，并期望品牌商使用人工智能等科技，根据购物记录和喜好风格筛选新产品。在接受调查的内地大湾区消费者中，86%（香港：71%）表示会抵制无道德底线的品牌，84%（香港：71%）表示青睐与本人社会价值观一致的品牌。



<sup>4</sup> 在本研究报告中，有关Z世代的研究结论根据477名18至24岁消费者的调查问卷数据确定。根据相关规定，18岁以下者参与问卷调查须征得家长同意，故未纳入本次调查范围。

图3.1: Z世代\*消费者的主要特征



\*“Z世代”样本是指参加本次调查时年龄在18至24岁之间的消费者。

\*\*内地9个大湾区城市包括东莞、佛山、广州、惠州、江门、深圳、肇庆、中山和珠海。资料来源：毕马威、香港货品编码协会及汇丰联合调查分析

**Z世代消费者能够影响其他世代消费者, 包括想保持年轻活力的“千禧一代”, 以及要为Z世代选购产品的其父母及祖父母。**

**钱亦馨**

毕马威中国消费品及零售行业主管合伙人

此外, Z世代购物者(内地大湾区城市: 82%; 香港: 61%)更可能期望AR功能能够帮助线上选购产品, 并且Z世代购物者(内地大湾区城市: 77%; 香港: 60%)更喜欢“无接触”式购物。

既然Z世代消费者对品牌商的要求如此直截了当, 不免有人认为品牌商会全力构建吸引Z世代群体的服务及策略。虽然约3/4 (76%)的企业实施了至少其中一项策略, 加强与Z世代的互动, 但企业对哪些策略最为重要并未形成普遍共识。约36%的企业致力于优化移动渠道体验, 而35%的企业致力于为Z世代提供个性化互动体验。其他策略的排序依次为: 利用垂直领域网红(micro-influencer)和用户生成内容(29%)、产品真确性优先(25%)、使用视频传讯(20%)、提供自助服务选项(19%)。与此同时, 24%的高管表示, 目前没有实施任何专门针对Z世代群体的零售策略。

## 不同年龄层消费者喜欢网购的品类不同

疫情期间消费者网购的品类呈明显的按年龄层划分的现象（图3.2）。

香港年轻一代（尤其是18-24岁年龄层的消费者）更喜欢网购衣服、化妆品、手袋、配饰等。25-34岁和35-44岁年龄层消费者最喜欢网购保险、银行产品及服务、运动服等。与此同时，35-44岁和45-54岁年龄层消费者最喜欢网购食品杂货、家居用品等。

对比香港，内地大湾区城市按年龄层划分的趋势之间的差异比较明显，尤其对于55岁及以上年龄层消费者，他们最喜欢购买保险、银行产品及食品杂货。与此同时，18-24岁和25-34岁年龄层年轻消费者最喜欢点外卖。25-34岁年龄层消费者最喜欢网购数码产品、家电家具的是。与香港类似，内地大湾区城市最低（即18-24岁）年龄层消费者最喜欢网购护肤品、化妆品、衣服配饰等。

图3.2:不同年龄层消费者疫情期间喜欢网购的品类

	香港					内地大湾区城市*				
	18-24岁	25-34岁	35-44岁	45-54岁	55+岁	18-24岁	25-34岁	35-44岁	45-54岁	55+岁
超市食品	▼	●	▲	▲	●	●	▲	▼	▼	▲
外科口罩、消毒凝胶、手套等消毒用品	▼	▲	▲	▲	▼	●	▲	▼	●	●
食物外卖	●	▲	▲	▲	▼	▲	▲	▼	▼	▼
家居用品（非食品类）	▼	▼	▲	▲	●	▼	▲	●	▼	▼
衣服	▲	▲	▲	▼	▼	▲	●	▼	▼	▼
护肤品、化妆品	▲	▼	▲	▼	▼	▲	▲	▼	▼	▼
数码产品/电子器材	▲	▼	▲	●	▲	●	●	▲	▼	▼
家电	▼	▼	▲	▼	▲	▼	▲	▲	▼	▲
运动服、体育用品	●	▲	▲	▼	▼	●	●	▼	●	●
手袋/配饰	▲	▲	▲	▼	▼	▲	●	●	▼	▼
保险产品、银行产品/服务	▼	▲	▲	●	▼	▼	●	▲	●	▲
家具	●	▼	▲	●	●	▼	●	▲	▼	▼

▲ 更喜欢购买（购买人数占比 顾客平均+2%）  
 ● 平均购买概率（购买人数占比与顾客平均相差0-1%）  
 ▼ 购买概率较低（购买人数占比 顾客平均-2%）

\* 内地9个大湾区城市包括东莞、佛山、广州、惠州、江门、深圳、肇庆、中山和珠海。  
 资料来源：毕马威、香港货品编码协会及汇丰联合调查分析

## 不同世代消费者喜欢的网购渠道不同

Z世代消费行为的不同还体现在购物渠道上。本报告附录（参见第50至第52页）分别提供了时装、餐饮和美容保健品三大品类按香港和内地大湾区城市消费者的喜爱度对购物渠道进行了排名。



**大湾区正快速推进数字化转型。目前，零售企业正投资开发面向客户及后台运营领域的数字解决方案，以此整合线上线下载店。为提供无缝式顾客旅程，零售商纷纷寻求建立一个能解决多渠道（信用卡、银行转账、电子钱包等）收款问题的单一平台。**

孙雷  
汇丰环球资金管理部亚太区  
产品管理主管

上述数据显示，在香港市场，淘宝和HKTVmall吸引的消费者数量最大，其次是天猫和亚马逊，其他平台的使用情况因行业和消费群体而异。与此同时，在内地大湾区城市中，对于三大商品品类，消费者喜好程度排名前四的基本是淘宝、天猫、京东和拼多多，微信和小红书也相当受欢迎，尤其是在美容保健品类别。

### 移动及数字支付在香港不同年龄层消费者中越来越普及

尽管喜欢网购的渠道不同，但自疫情爆发以来，不同年龄层消费者对使用数字支付的信心都呈增强趋势。

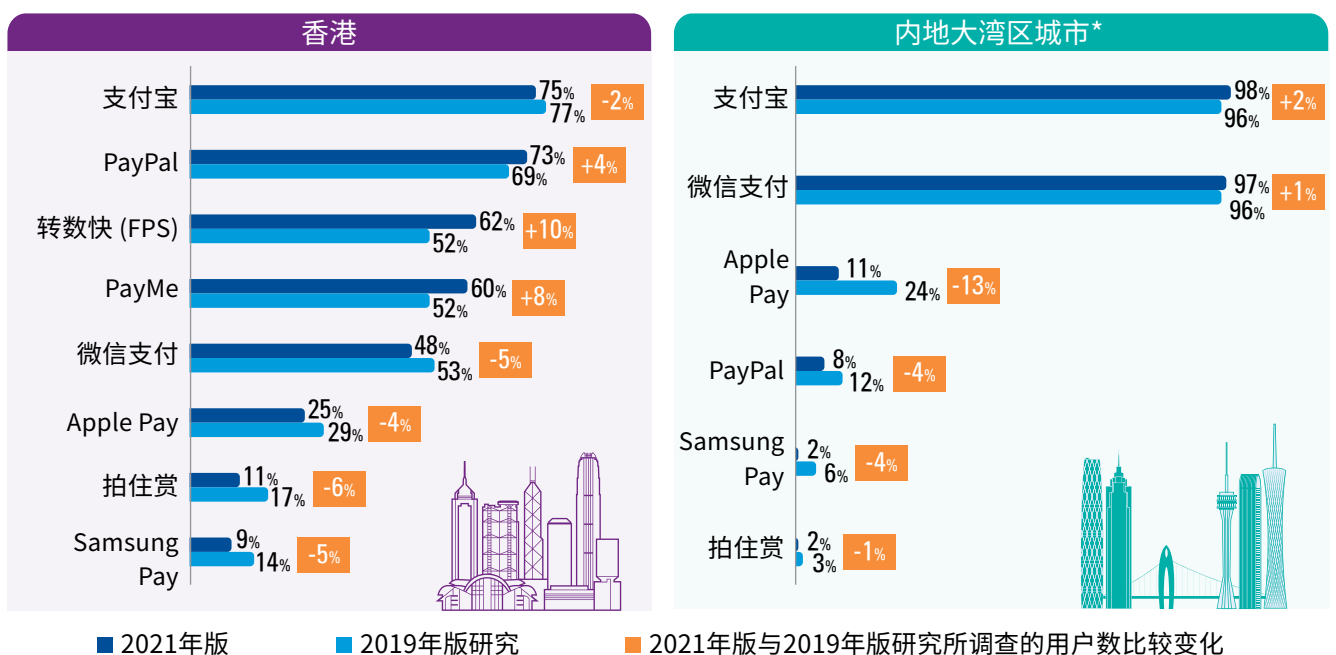
对消费者的调查问卷显示，65%香港和67%内地大湾区城市购物者表示，自疫情爆发以来，对使用数字支付的自在度提升，这也与数字支付工具在这两个市场中的高普及率相符。

将2021年版与2019年版研究进行对比后发现，香港消费者不断转向本地新支付平台。与此同时，内地大湾区消费者首选的支付平台没有发生任何重要变化（图3.3）。

为有效应对不断变化的消费者期望，零售商需要扩大其数字支付收款网关。部署实时资金管理解决方案，能够实现7天24小时全天候消费者到商家即时转账。通过部署此类解决方案，零售商能够更好地了解其会计核算和流动性情况，进而提升其业务运营和客户服务。

汇丰单独收集的数据显示，其全渠道移动支付收款平台自2018年上线以来，在亚洲区的交易量呈倍数增长。截至2021年4月，仅在香港和内地市场，汇丰全渠道移动支付收款平台交易量同比增长125%，交易额增长165%。<sup>5</sup>

图3.3: 香港和内地大湾区城市\*中可用的数字支付工具



\* 内地9个大湾区城市包括东莞、佛山、广州、惠州、江门、深圳、肇庆、中山和珠海。

资料来源：毕马威、香港货品编码协会及汇丰联合调查分析

<sup>5</sup> 截至2021年4月止汇丰全渠道移动支付收款平台交易数据



# 消费者按年龄层分化的现象导致网络营销者的关注点发生重大转变

**白嘉诚 (Carsten Brenker)**

捷成集团捷成消费品董事总经理

疫情期间，随着消费者越来越多地使用数字零售渠道，香港国际品牌零售商及分销商捷成消费品、正加紧适应年龄层分化变为多个消费群体的市场情况。

捷成消费品在香港经销卡西欧、戴森等知名品牌，并经营至诚尚品(J SELECT)连锁店，至诚尚品在香港现有6间分店及jselect.com网店。

捷成与卡西欧合作，为香港市场不断增强卡西欧子品牌G-SHOCK、Edifice及BABY-G，以触达不同年龄层消费群体。从网上售价5百港元的基本款塑料手表到售价高达6万港元的限量收藏款，均有所覆盖。

捷成消费品执行董事白嘉诚认为，现在都讲求“部落”。不管是线上还是线下销售，都必须找到法子吸引到不同顾客群体。

## 线上限量版及视频展示有助于建立客户忠诚度

白嘉诚表示，捷成对香港市场提供超过2,000个卡西欧款式，线上渠道有助于卡西欧和捷成建立品牌忠诚度。卡西欧入驻的电商平台也有此作用。捷成在其自营网店上架限量版或新产品系列，主要针对以前购买过的顾客，通过独家销售建立忠诚度，同时提高品牌知名度。捷成通过从所有零售渠道购买者那里收集的信息创建数据库。

白嘉诚表示，网店独家销售限量版是建立品牌忠诚度、吸引重复购买及维持顾客热情及期待的有效手段。凭借该策略及强大的会员计划，捷成经受住了疫情的考验。

白嘉诚解释说，随着顾客数据库内容不断丰富，捷成要重新激活顾客，让其重复购买。

白嘉诚表示，他一直强调，在经济不景气的时候，企业需要尽力做到最好，需要建立可供不时参考的自有数据库，预计捷成将实现近60%的留客率。

白嘉诚通过视频推广产品的策略也大获成功。捷成成为日本美容家电品牌雅萌(YA-MAN)制作了一个长达4分钟的产品推广视频，并通过社交媒体、WhatsApp账号向公众发布。随着捷成开始制作越来越多线上演示视频，至诚尚品零售人员会去K11 Musea门店进行现场拍摄，拍摄时会将一个大型厨房柜台转为临时演示工作室，打造专业外观。

## 疫情后随着较年长的购物者重返门店消费，“差异”将进一步拉大

白嘉诚表示，去年年初香港突发疫情后，捷成的线上销售额飙升，最近几个月，又逐渐趋于平稳。

一个可能的解释是消费者开始重返门店消费，因为在门店可以触摸感受产品。据白嘉诚预测，疫情结束后，不同世代消费者的差异将扩大，这将有力反驳所有年龄层消费群体在养成网购习惯后，便不会重返门店消费的说法。

电商平台往往更易吸引年轻、追求时髦的客群，这是不同年龄层顾客喜欢不同渠道的又一例证。包括第三方经销商在内的实体门店也会占有一席之地，尤其对高端手表而言。白嘉诚认为，如果顾客要买一块价值2万港元的卡西欧手表，则肯定会在买之前去实体店看看。

与此同时，鉴于年轻一代购物者越来越喜欢网购，捷成将不断开发其数字渠道产品，助力线上销售额长期增加。





# 制定针对“数字原生代”的DTC策略

**Robert Esser**

Alpargatas旗下品牌哈唯纳中国及亚太区总裁

过去两年以来，线上电商平台帮助巴西高端人字拖品牌哈唯纳打响其在中国市场的品牌知名度。哈唯纳现将重点转向为自营网店引流，以实现更高收益、加强公司管理顾客旅程。

哈唯纳的母公司Alpargatas于2018年初选址香港成立亚太区总部办公室。哈唯纳中国及亚太区总裁Robert Esser目前领导一个30多人的团队，负责监督集团2019年启动的上海办事处开设事宜。

2021年上半年，哈唯纳线上销售额占亚太区总销售额的20%，而2019年这一数字仅为1.5%。哈唯纳现已入驻亚洲44个电商平台，并有十多名专职人员专门负责打造哈唯纳数字零售生态。

哈唯纳在中国市场采用的是Esser所说的“数字原生代”DTC商业模式，绝大部分销售都在线上进行。该策略似乎取得了成效——2020年，哈唯纳中国区销售额同比增长了7倍以上，预计来年将实现稳健增长。

Esser解释说，由于人字拖传统上来说属于夏季穿着，因此要想在中国经营传统零售店可能会比较困难，尤其是在气候较冷的城市。相反，为提升品牌知名度，哈唯纳去年在内地一线城市购物中心开设了16家快闪店，同时仅经营两家全年无休门店，包括一家直销店和三亚海滩旗舰店。

## 专注DTC和B2B模式

在中国及其他亚洲市场实现业务快速增长后，Alpargatas现专注为自营网站引流，现已在亚洲建立9个，今年计划再增加6个。

Esser表示，DTC模式未来将成为大多数品牌的核心重点，因为DTC模式是实现自主控制整个顾客旅程的唯一途径。电商平台模式无法实现这个目的，电商平台是无论买什么，顾客旅程都是一样的。

Esser表示，DTC模式也有助于提升品牌的盈利能力。一般来说，他不太相信会存在入驻一个有意义的电商平台，但品牌持有人不用向该平台支付大笔销售额抽成的情况。如果选择自建平台，固定成本会上升，但浮动成本会下降。因此，随着私域流量增加，单位盈利能力会大幅提高。自营电商平台面临的难题是，如何阻止浮动成本等不会随着业务不断壮大而增加。品牌建设及诚信度是哈唯纳在中国及亚太其他地区选择电商平台的主要标准。

此外，Esser将B2B销售视为在线发展品牌的主要方式。Esser表示，哈唯纳将B2B视为其策略的一部分，该策略即用户想要购买或体验鞋类品牌的每类商业旅程中，都有哈唯纳存在。

## 直播卖货对于品牌建设不可或缺，而选择合适的卖货主播至关重要

哈唯纳定期举办直播卖货，以此提升在中国市场的知名度，去年，哈唯纳与女演员刘涛、“直播带货之王”李佳琦等头部KOL合作举办了13场直播卖货，实现销售额50万美元，相当于约25,000双哈唯纳人字拖的价格。

Esser指出，直播卖货在任何市场（尤其是中国市场）都很难实现盈利，因为KOL在推销产品之前通常要4到6折的折扣，而且还会在此之上收取一笔“数目可观的佣金”。

回报是KOL代言能够提升品牌认知度。在去年的直播卖货中，哈唯纳中文网站累积吸引了150万消费者，相当于其独立访问者的8%。

Esser表示，直播卖货成功的关键是找到适合的KOL作为品牌大使。选择与品牌契合度高、而不是具有广泛影响力的KOL对哈唯纳通常更奏效，尤其是从长远来看。

## 第4章



# 在整个顾客旅程中优先确保产品真实性

香港和内地大湾区城市的购物者都希望企业从原材料采购、生产制造到营销推广的全过程始终确保真实性。与此同时，越来越多的消费者期望品牌树立强烈的社会使命感。

在接受调查的消费者中，真实性被列为品牌吸引力的第一大要素。对于自疫情爆发后本人购物行为有哪些变化的问题，68%香港消费者和65%内地大湾区城市消费者表示，他们更加关注产品来源。

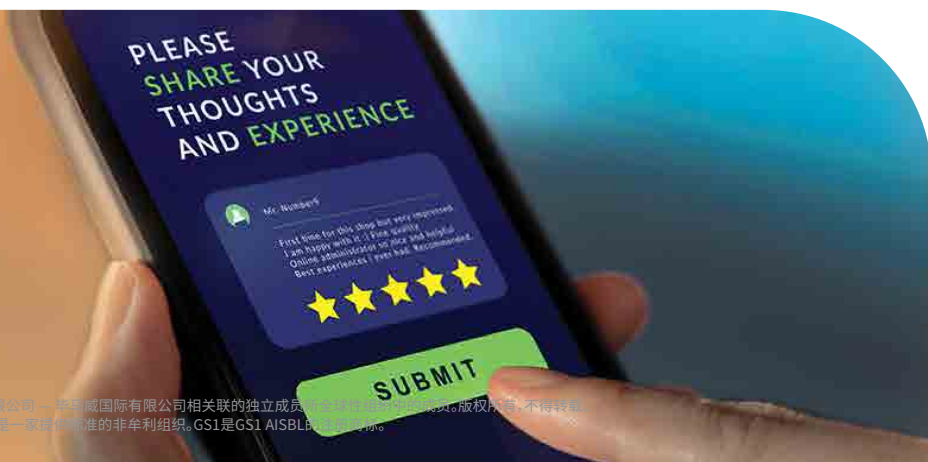
对零售业高管的采访强调，疫情使得消费者更加关注健康及环境的可持续发展问题，无形中推动了植物性肉类替代品和环保服饰等产品的需求量增加。

消费者期望企业承诺将可持续发展及公平理念贯穿原料的采购及运输，同时监督供应商的表现，确保工作条件公平公正。与此同时，消费者更加关注零售商采取哪些具体措施应对气候变化及确保产品（及其运输包装）的可循环性、可回收性、或属于对环境影响较小的一次性用品。

此外，消费者期望企业保持供应链透明度及致力于回馈社会。顾客对品牌保持长期忠诚度及参与度的根本是建立信任。

尽管有上述结论，但是对企业的调查问卷显示，只有19%的企业将确保端到端供应链的透明度及采购物品来源正当作为重中之重，表明企业与消费者期望之间仍然存在差距，消费者越来越青睐以使命为导向及以真实性为本的品牌。

毕马威中国亚太区消费品及零售行业主管合伙人利安生（Anson Bailey）强调，零售企业迫切需要增强其使命感。利安生表示，随着投资者、银行、监管机构及消费者不断呼吁品牌商和零售集团推行企业使命，以及彰显它们为所共同生活和工作的社区践行绿色发展和社会公益的资质，将掀起一场完美风暴。





常言道，‘信任易毁难建’。

目前，零售电商平台向消费者提供了多种购物渠道，品牌商当务之急是积极实施杜绝假冒伪劣产品的策略，确保产品真实性。

**林汉强博士**  
香港货品编码协会  
首席营运总监

## 香港和内地大湾区城市消费者认为值得信赖的产品信息来源并不同

消费者对品牌真实性的看法与其如何搜索产品信息以及所认为的值得信赖的信息来源密切相关。

在接受调查的消费者中，最值得信赖的产品信息来源是家人朋友的意见，其次是品牌官网和网友评论（图4.1），然后是产品视频和社交媒体发帖，但是二者仍然作为主要的可靠信息来源。

相比之下，内地大湾区城市的受访者更倾向于信任直播卖货主播及图文直播卖货主播而不是品牌门店店员，而香港受访者却恰恰相反。

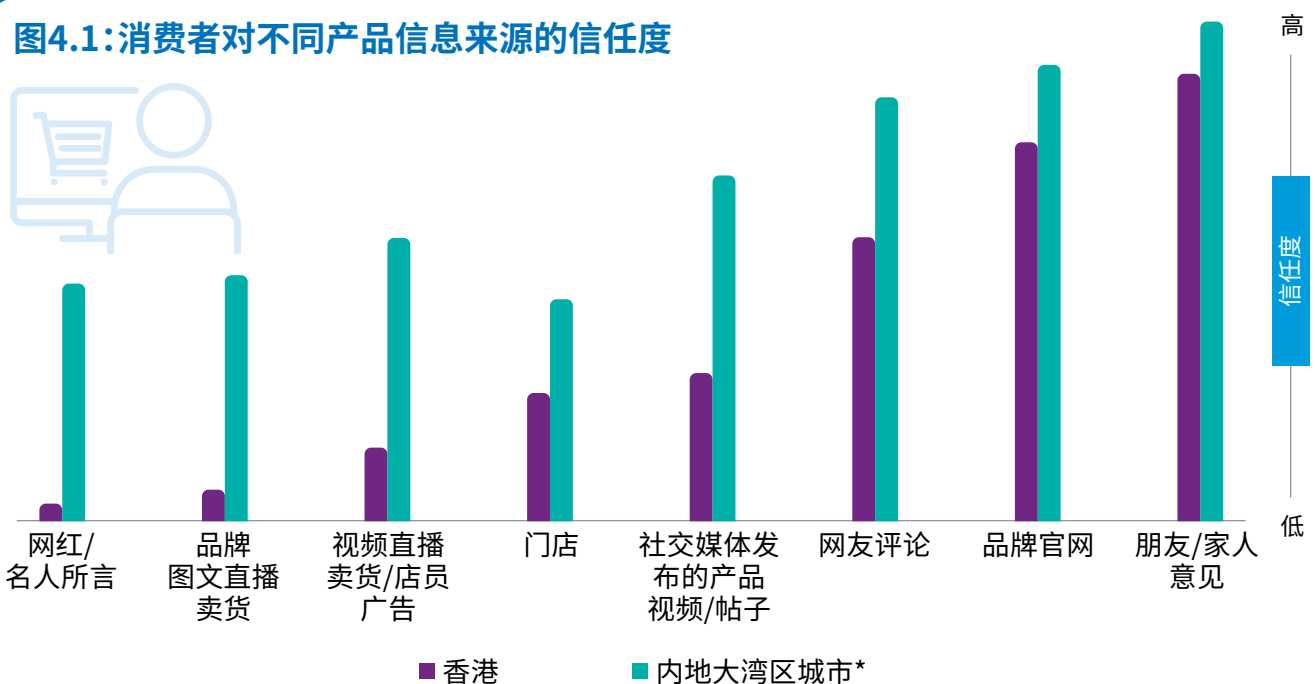
品牌广告及关键意见领袖（KOL）意见的排位较低，尤其是在香港受访者中。只有9%香港购物者和19%内地消费者会去确定产品是否有网红代言（图4.2）。

当被问及购物前会通过什么渠道了解产品时，香港和内地大湾区城市接受调查的消费者中，约半数表示会上品牌官网查询。虽然约半数香港购物者表示会上比价网站找最便宜的售价，但内地大湾区的受访者表示不太愿意这样做(39%)。同时，香港和内地大湾区城市受访者都表示可能会上网搜索用户评论。

香港与内地大湾区城市受访者购物行为最明显的差别在于对实体店在搜索产品信息过程中的作用。

只有26%内地大湾区消费者表示，他们会在购买前去店内触摸感受产品，而42%香港受访者表示会这样做。

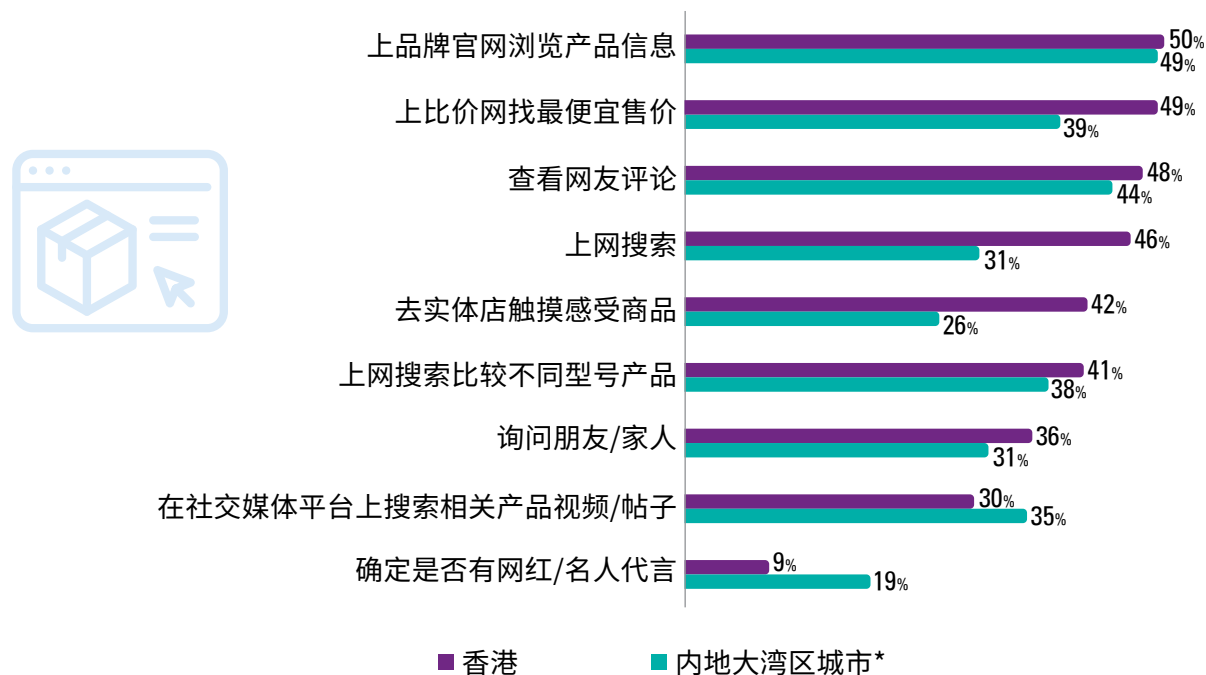
图4.1:消费者对不同产品信息来源的信任度



\* 内地9个大湾区城市包括东莞、佛山、广州、惠州、江门、深圳、肇庆、中山和珠海。

资料来源：毕马威、香港货品编码协会及汇丰联合调查分析

图4.2:消费者购买前搜索产品信息的方式



\*内地9个大湾区城市包括东莞、佛山、广州、惠州、江门、深圳、肇庆、中山和珠海。

资料来源:毕马威、香港货品编码协会及汇丰联合调查分析

品牌商似乎逐渐意识到大众对KOL态度的微妙转变。服饰品牌Lululemon亚太区品牌及社群副总裁严英健表示,现在越来越多的消费者意识到KOL是收取产品代言费的。这使得零售商转而寻找与品牌契合程度高且会真正使用品牌的KOL合作,即使符合这些条件的KOL相比其他列入考虑范围的网红粉丝数要少一些。

此外,本研究发现,在所有受访者中对信息来源的信任度随着年龄的增长而增加,表明企业需要获取消费者信任,尤其是年轻消费者的信任。

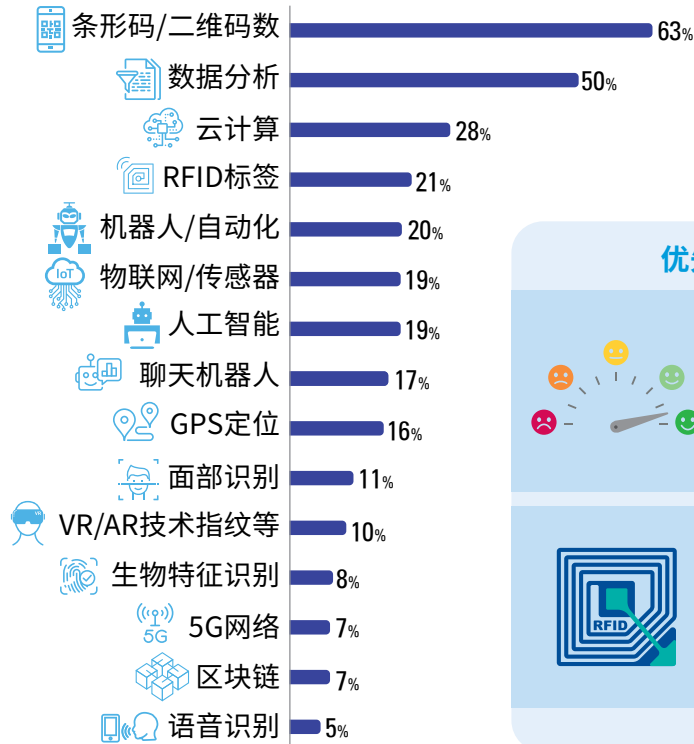
### 消费者希望确保供应链真实性

此外,消费者期望零售商确保供应链真实性,并期望能够信任零售商是正品销售。虽然天猫和亚马逊等领先电商平台在大力推行杜绝假冒伪劣产品策略,但消费者不信任的因素仍然存在。

对零售业高管的调查问卷表明,品牌商的应对是实施一系列技术解决方案,确保更准确地跟踪及查询产品。最常用的是条形码和二维码(63%) (图4.3)。同时,RFID标签、GPS定位及区块链等其他供应链应用技术的普及率相对低。然而,只有19%零售商表示,他们优先考虑端到端供应链透明度,这与2019年版、即约25%受访企业有相同看法的结果相呼应。

鉴于消费者对品牌商确保产品质量和真实性的强烈需求,上述研究发现可能表明零售商需要重新评估新技术如何有助于企业降低在市场运营中的风险,同时确保品牌声誉。

图4.3:零售商目前在业务运营中所采用的数字技术



资料来源:毕马威、香港货品编码协会及汇丰

#### 优先考虑真实性及产品来源



在接受调查的消费者中，**真实性**被列为现有环境中品牌吸引力的第一大要素。

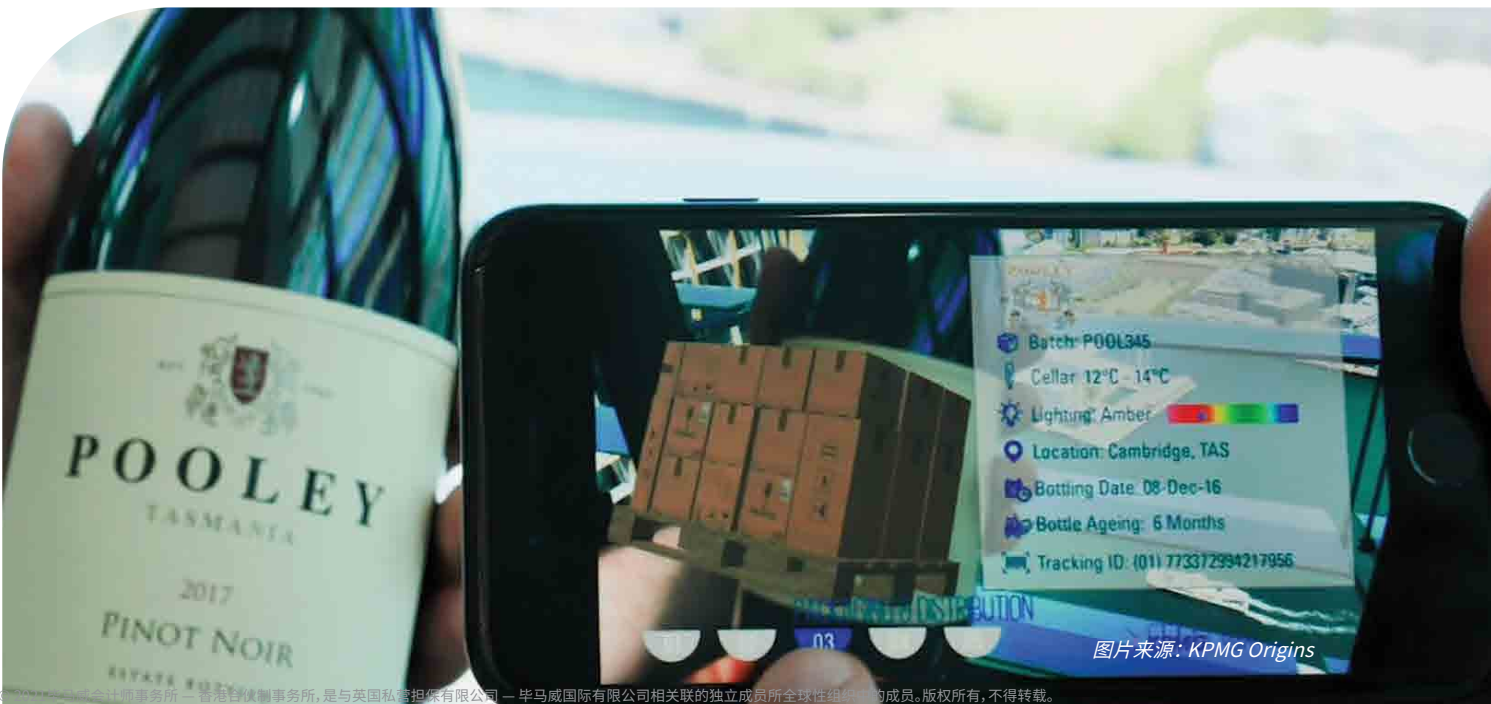


自疫情爆发以来，分别有68%香港消费者和65%内地大湾区城市消费者表示，他们**更加关注产品来源及真实性**。

转变企业领导层的思维方式、技术赋能及消费者教育这三项因素，对于实现全渠道零售业的可持续发展缺一不可。

吴柏年

毕马威中国可持续金融事务全球联席主席



图片来源: KPMG Origins



## 满意的顾客是最好的“KOL”

### 严英健

Lululemon亚太区品牌及社群副总裁

虽然成立仅22年，但是总部位于加拿大的Lululemon已凭借其优质的运动生活服饰，在全球赢得一批追随者。该品牌进入香港市场6年，目前已在港开设8家门店及面向香港市场的直营电商网站。

“运动休闲服饰”一词被广泛用于形容Lululemon及其同业企业，但Lululemon自己并不会使用这个词。Lululemon亚太区品牌与社区副总裁严英健表示，Lululemon是“解决顾客需求”的，无论是瑜伽、跑步还是训练等活动，Lululemon均通过“Science of Feel”创新平台进行产品开发，该平台的核心原则是：最佳状态才能发挥出最佳水平。

虽然Lululemon并未透露其各个市场的销售数据，但严英健表示，尽管突发疫情，但是Lululemon在香港的增长势头仍然强劲，主要是依靠电子商务、全渠道销售。

严英健表示，这归功于公司在过去三到四年内不断投入数字化变革，其中不仅在香港等主要市场建立电子商务业务，而且还搭建了自有数据平台，借助这个平台能够持续了解顾客行为，并积极与其建立关系。

### 品牌大使需要“真实”

与其他品牌一样，Lululemon使用品牌大使作为KOL来推动顾客的数字参与，但严英健表示，顾客才是最好的KOL，严英健称之为“关键意见消费者”。

Yim表示，Lululemon向来不以重金营销闻名。Lululemon之所以不断壮大，是因为在向顾客交付优质产品的基础之上提供优质顾客体验，从而形成口碑效应，实现可持续增长。

Lululemon对所经营的每个市场，均有签署品牌大使，这些品牌大使包括跑步者、健身大师、瑜伽专家等。真实性在品牌大使计划中起着至关重要的作用，因为KOL具有可信度比影响力更为重要。

严英健解释说，如果大家仔细观察品牌及数字文化的发展方向，就会发现现在透明度越来越高了。大家都知道KOL是根据其粉丝数量及覆盖率收取报酬，Lululemon更喜欢与真正践行品牌宗旨并会使用Lululemon产品的人合作。公司认为真实性比粉丝覆盖率能产生更大影响。

为履行增进福祉及回馈社会的承诺，Lululemon致力于与客户建立信任和共情。例如，在健身房因防疫措施限制关闭期间，Lululemon设立了一项救济基金，旨在向经营工作室的Lululemon品牌大使支付租金提供支持。

### 在所有有业务经营的市场均成立多元化工作小组，确保共融

严英健表示，为了进一步满足亚洲消费者的多元化需求，Lululemon在其所有有业务经营的市场均成立了共融工作小组，成员包括指定门店店员和外部顾问。Lululemon一直关注共融、多元化及平等议题。很多时候，Lululemon解决此类问题的方法不是去寻找一个答案，而是持续进行对话沟通。

工作组的产出包括针对穆斯林顾客的一系列产品，如宽松的瑜伽裤、头巾等。

严英健最后表示，需要尊重穆斯林地区宗教及文化的多样性，这一点格外重要。Lululemon致力于为顾客、员工及社区创造福祉。



# 在产品开发、投资及宣传全过程推行企业使命

## 杨大伟

绿客盟集团创办人兼行政总裁

通过倡导改变人们消费及投资志趣相投的初创企业的方式，环保餐饮产品制造商及零售商绿客盟集团旨在将企业使命融入其业务经营的各个方面。

绿客盟以Green Common品牌在香港经营9间零售及堂食店，专营植物性肉类及天然食品。同时，绿客盟还在上海和新加坡设有门店，并计划近期进军内地市场。绿客盟旗下还拥有初创公司OmniFoods，该公司生产并向超市和连锁餐厅（包括星巴克和麦当劳）销售植物性猪肉替代品。绿客盟还投资了植物性食品制造商Beyond Meat、乳制品替代产品供应商Califia Farms，近期投资了乳制品替代蛋白先驱Perfect Day。

杨大伟与其倡议伙伴Francis Ngai于2012年创立绿客盟，创立之初既未开设门店也未生产产品，绿客盟的愿景是希望向消费者传达气候变化的影响以及肉类消费如何导致全球气候变暖。

杨大伟回忆道，从第一天创立绿客盟开始，就想把绿客盟打造成一个以使命为导向的企业，当时我们承诺绿客盟会成为一个以使命为导向的企业，使命摆在首位。

## 产品开发、营销及宣传齐头并进

按照传统，民间组织倾向于提高问题意识、开展宣传工作；而企业致力于寻求提供创新思路和解决方案。绿客盟则兼具二者。

绿客盟基金会致力于进学校和社区宣讲需要改变消费习惯的原因。与此同时，Green Common和OmniFoods面向有业务经营的市场中的消费者大力推广，以使植物性肉类替代品成为主流食品。食物产品是绿客盟的主要收入来源，而Green Common门店则致力于为顾客提供互动式体验。

尤其是，事实证明OmniPork是一款非常成功的产品，目前已在全球20多个国家的40,000个销售点销售。但是，杨大伟解释说，绿客盟的使命与其商业行为保持密切一致。

杨大伟表示，绿客盟不只是为了创造本身也不是为了利润丰厚的细分市场而创造产品。绿客盟门店出售的所有产品均有助于进一步推动绿客盟基金会所倡导的事业。

## 疫情爆发突显改变的迫切性

杨大伟认为，疫情使得个人、企业和政府深切地感受到了地球的不可持续及脆弱性、以及亟需改变的紧迫感。

杨大伟表示，众所周知，过去一年半时间里对环境、社会及公司治理事项的关注度飙升，现在越来越多的企业承诺实现净零排放目标，或赋予环境、社会及公司治理重要的战略地位。投资者将其列为其所投资企业必须满足的条件之一。最终，绿客盟的使命是成为变革者。

杨大伟表示，这项使命的很大一部分是改变消费者的思维方式，但这并不是一蹴而就的事。人们从出生起便在吃汉堡、热狗、午餐肉、香肠和海鲜，现在要求做出180度的改变是比较困难的事。

杨大伟解释说，公司起名“绿客盟（Green Monday）”，意在鼓励大家每周至少一天吃植物性食物，而周一是一周的开始。但这不是一个二元问题，如果只一分为二为肉食者和素食者，会让很多人望而却步。

杨大伟补充说，一旦消费者愿意主动改变，“周一”只是改变为更好的起点，并不是要大家就暂停进步。这就好比跑步锻炼——能跑完2公里或3公里的人，也能跑完5公里或10公里。从这个意义上说，周一象征着一个新的开始。

## 第5章



# 部署技术解决方案,以提升顾客体验,提高配送速度并降低成本

随着对数字渠道购物及支付的自在程度提升,香港和内地大湾区消费者对品牌商和零售商的期望也水涨船高。

接受调查的顾客一方面希望企业利用数字技术提供动态的顾客旅程,包括快速浏览不同渠道、找到想要的产品,按购买习惯推荐产品,确保配送速度及便捷的售后服务同时保持成本竞争力。

与此同时,消费者非常担心实现其所需顾客体验须向零售商提供个人信息,消费者尤其担心企业会收集哪类数据及数据的安全性问题。

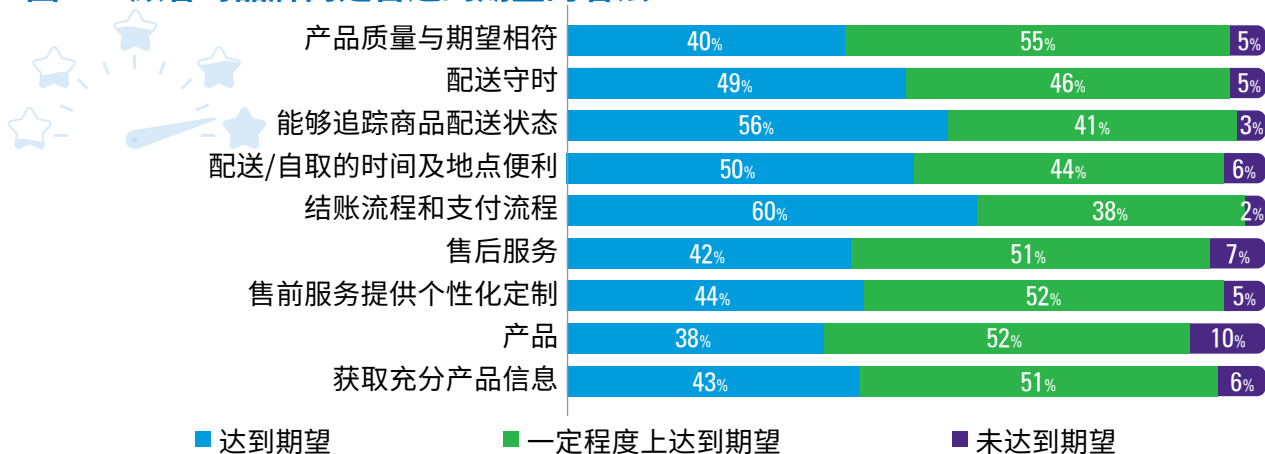
有些受访零售业高管表示,许多企业要求顾客提供的数据多于实际需要,这值得提出质疑。对企业的问卷调查也反映了这一点,企业的问卷调查发现只有不到1/3的零售商具备对其所获数据进行全面分析的能力。

## 品牌商交付的与顾客期望之间存在差距

此对消费者的研究突出强调,品牌商在几个核心领域的表现有所不足:在接受调查的网购者中,只有不到半数认为品牌商在产品质量、产品信息充分性、售前售后服务及配送及时性方面达到期望,但是,大多数受访者认为品牌商在这些方面的表现达到一定期望。

此外,网购者还希望品牌商提升产品的个性化定制水平(图 5.1)。这一数据在我们所调查的香港和内地大湾区消费者中基本保持一致,仅在某些方面存在细微差异,香港消费者在售后服务、配送及时性、产品的个性化定制等方面的满意度略低于内地大湾区消费者。

图5.1:顾客对品牌商是否达到期望的看法



资料来源:毕马威、香港货品编码协会及汇丰联合调查分析





**人工智能和机器学习将使供应链管理从被动的危机管理转变为主动的采购与库存管理。**

### 陈蔚健

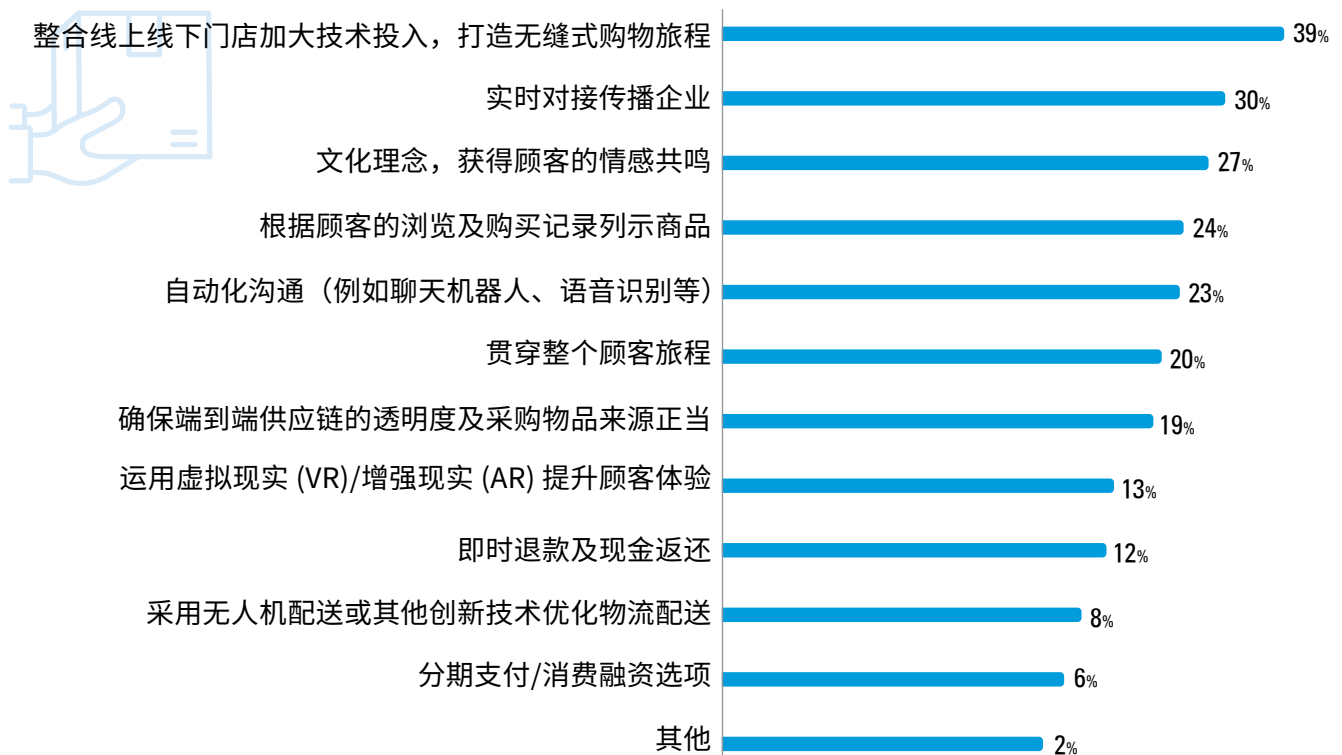
毕马威中国  
大湾区采购及供应链咨询  
主管合伙人

与此同时，我们对企业的调查问卷表明，企业为提升顾客体验主要方面而重点实施的工作与消费者期望之间存在相当大差距。

目前，零售企业普遍最关注融合线上线下门店，有39%的零售商提及，人数未过半。其次是加大技术投入打造无缝式采购与交易流程，有30%的受访者提及（图5.2）。

目前，有23%的零售商表示其电商渠道可根据顾客的搜索及购买记录列示商品；而约1/5(20%)的零售商通过使用聊天机器人及语音识别软件实现了自动化沟通。与此同时，13%零售商使用了VR或AR技术提升线上顾客体验。考虑到市场的期望，一个令人吃惊的发现是，20%受访零售商没有采取任何措施来改善渠道顾客体验。

**图5.2: 零售商为提升顾客体验所采取的行动**



资料来源：毕马威、香港货品编码协会及汇丰联合调查分析



## 顾客愿意为增值服务多花钱

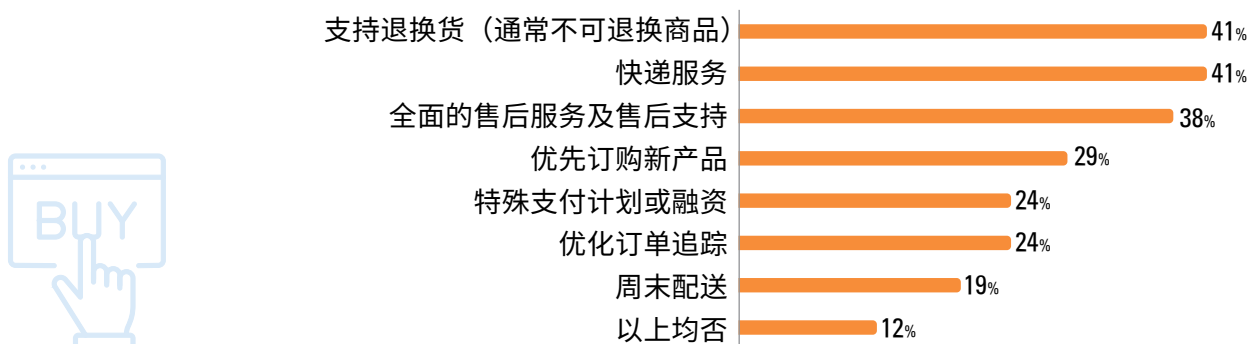
虽然消费者普遍希望网购能够帮助他们省钱，但是他们在接受调查时表示，愿意为数字渠道购物的某些服务多花钱，同时指出加大哪些领域投入会给企业带来收入。

受访者最常提到的两类服务，一是支持退换货（通常不可退换商品）；二是快递服务（图5.3）。此外，较高比例消费者看重全面的售后服务及售后支持以及能够优先订购新产品型号。

此外，约1/4消费者（24%）表示他们愿意为融资选择多花钱，这表明香港和内地大湾区城市“先买后付”服务市场已经存在，特别是考虑到此类服务在数字化发展成熟的西方国家（如澳大利亚、英国等）得到了迅速普及。其他可说服顾客多花钱的服务包括物流订单追踪和周末配送。

值得注意的是，仅有12%的受访者表示，他们不会为提及的任何增值服务多花钱。

图5.3:消费者愿意多花钱的服务



资料来源:毕马威、香港货品编码协会及汇丰联合调查分析

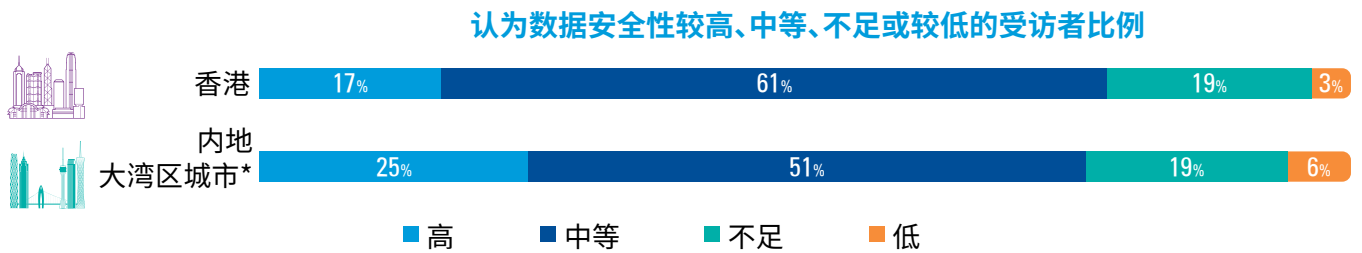
## 顾客追求便利性及体验感同时担心数据安全性

尽管线上零售商趋向于获取尽可能多的顾客信息，但越来越多精通数字技术的消费者会拒绝其认为与服务不相关或不合理的数据请求。我们的调查数据表明，越来越多的消费者在提供个人信息之前会问“这样做对我有什么益处呢？”。

总体而言，2021年版的研究表明，与2019年版的研究相比，香港和内地大湾区城市消费者为获得个性化定制服务而向企业提供年龄、性别、婚姻状况、就业状况、收入水平、位置、浏览历史、购物偏好、消费习惯等个人信息的意愿程度有所降低。2021年接受调查的消费者提供此类个人信息的意愿程度明显低于2019年。

消费者不愿意提供个人信息部分是因为担心零售商无法提供充分的数据安全保障。约17%的香港受访者和24%的内地大湾区城市受访者认为，零售商提供了高水平的数据安全保障，而大多数受访者认为，零售商的数据安全保障至少达到中等水平（图5.4）。与此同时，约1/4受访者（香港：22%；内地大湾区城市：25%）表示，他们认为企业提供的数据安全保障水平不足或较低。

图5.4:顾客对零售商数据安全保障力度的看法



\*内地9个大湾区城市包括东莞、佛山、广州、惠州、江门、深圳、肇庆、中山和珠海。

资料来源:毕马威、香港货品编码协会及汇丰联合调查分析



实时获取供应链各环节数据变得越来越重要。但是,企业若不具备连接、构建及共享数据的能力,则面临应付庞大数据而无法从中获得深刻洞见的窘境。确保数据的互操作性及可视性,是企业实现业务智能化、确保消费体验一致性的关键。

林汉强博士

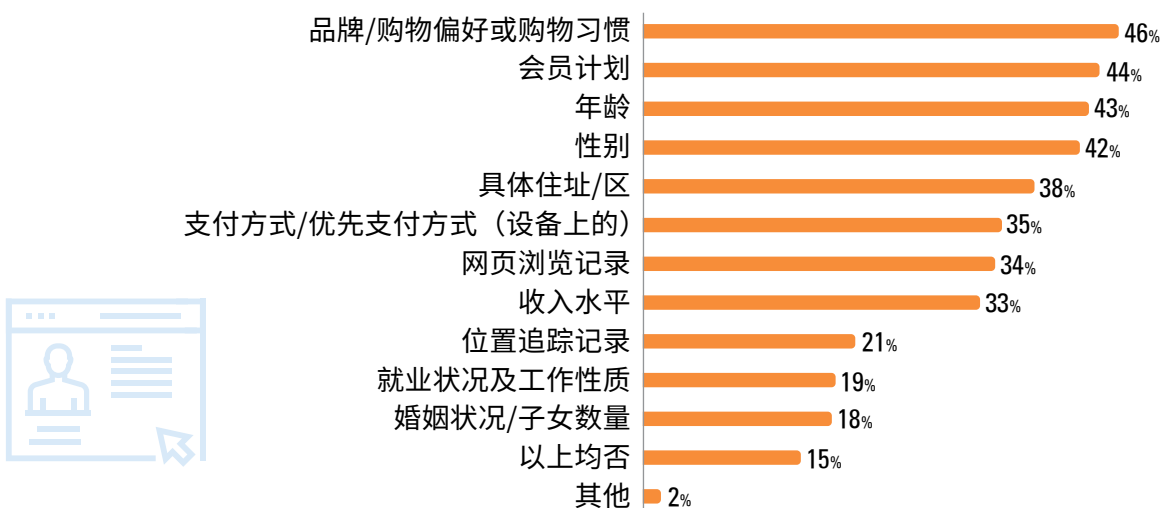
香港货品编码协会首席  
首席营运总监

### 绝大多数品牌商都在收集客户分析数据,但企业自身的数据分析能力仍存在差距

我们对企业的调查问卷发现,78%的企业目前收集客户信息的渠道主要包括交易记录、会员计划、社交媒体平台及客户问卷调查(图5.6,见下页)。然而,34%的企业表示其会参考顾客在官网的浏览记录,26%的企业表示会在征得顾客同意后从第三方获取数据。

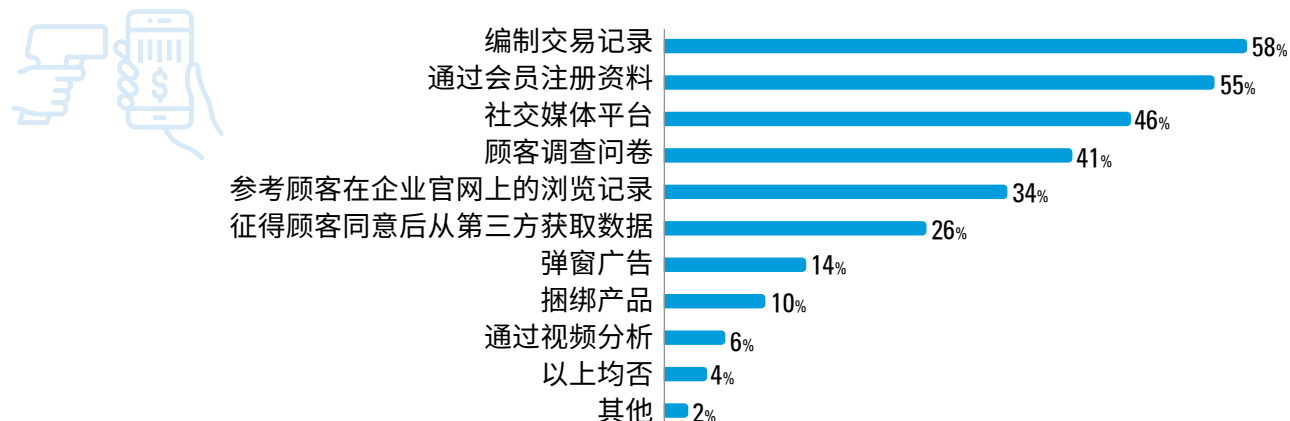
不出所料,企业最常收集的信息与顾客的品牌偏好、购物习惯、会员计划资料、年龄、性别、位置信息等有关(图5.5)。此外,34%的品牌商表示会保留线上浏览数据,33%的品牌商会记录顾客的收入水平,21%的品牌商会保留位置跟踪信息。这些数据再次强调以下两点的重要性:第一是对于如何使用顾客的个人信息,企业应与顾客进行有效沟通;第二是让顾客充分知晓其控制企业获取其个人信息的合法权利。

图5.5:零售商收集的顾客信息



资料来源:毕马威、香港货品编码协会及汇丰联合调查分析

图5.6:零售商获取顾客信息的方式



资料来源:毕马威、香港货品编码协会及汇丰联合调查分析

零售商通过部署人工智能、机器学习等颠覆性创新技术能够获得关于消费行为及趋势的洞见。有效分析及利用数据对企业建立有意义的顾客体验及满足顾客不断变化的需求愈加重要。

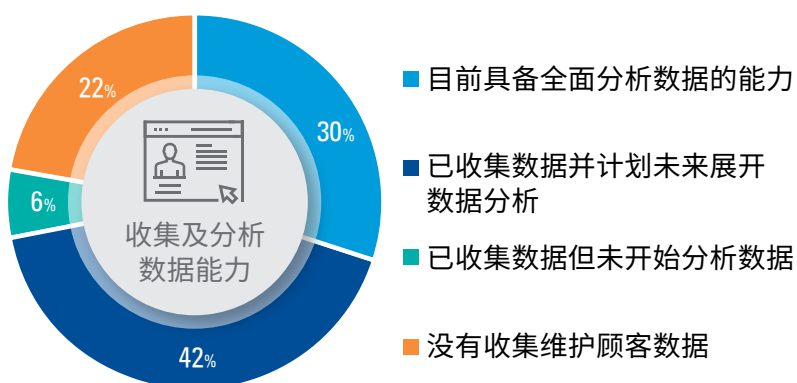
曾愫

汇丰中国环球资金管理业务主管

我们的调查发现,虽然绝大多数企业都在收集数据,但仅有少数企业能够有效分析数据,30%的企业表示具备全面分析数据的能力(图5.7)。表示收集数据的目的是未来对数据进行全面分析的企业占比最大(42%),而另外6%的受访企业表示正在收集数据但尚未分析数据。此外,22%的零售商表示目前没有收集维护顾客数据。

企业没有对数据展开全面分析的三大原因包括可用人才短缺、投入成本高昂、及未能从中获得显著收益。下一章将详细介绍零售企业面临的人才短缺问题。

图5.7:零售商数据分析能力现状分析



资料来源:毕马威、香港货品编码协会及汇丰联合调查分析

#### 零售商未对数据展开全面分析的五大原因

1. 可用人才短缺
2. 投入成本高昂
3. 未能从中获得显著收益
4. 只能获得少量数据
5. 不知道如何运用数据



疫情期间，保证顾客的健康安全是零售商的首要任务之一。本港初创企业Rice Robotics已在全港几大购物中心推出消毒机器人、配送机器人及安全机器人。这些机器人可以自主乘坐电梯、完成充电并在室内自主导航。Jasmine消毒机器人（图为K11 Musea购物中心）每天从上午10点到晚上10点12小时不间断对商场进行消毒。

资料来源：Rice Robotics



# 消费者越来越重视选择权,重新定义了“最后一英里”配送

**Christian Secci**

派宝箱Alfred24联合创始人兼行政总裁

随着香港消费者网购越来越频繁,“最后一英里”物流配送企业面临的压力也越来越大,它们需要为供应商和购物者提供便捷灵活的物流解决方案。

本港物流解决方案提供商派宝箱从今年开始以Alfred24品牌运营,Alfred24是智能包裹快递柜领域的先驱,网购消费者在付款时可以选择将包裹放置在智能快递柜。自成立7年以来,Alfred24不断丰富其“最后一英里”物流解决方案,包括便利店及其他自提点取件服务。

Alfred24的智能快递柜与自提点网络目前已遍布香港、澳大利亚和意大利;与此同时,Alfred24还开发一体化物流解决方案,并通过当地分销商向邮政机构销售软硬件解决方案,业务遍及十几个海外市场。运营商可以通过互联网实时监控智能快递柜,了解快递柜的占用情况,并为发件人记录收件人的取件时间。智能快递柜概念的核心是方便:买家不需要约定特定时间和地点取件;同时,发货人可以将包裹汇总到一个位置。

联合创始人兼行政总裁Christian Secci表示,自成立以来,Alfred24见证了香港数字零售市场所发生的质变。首先,消费者希望包裹配送速度快、收费便宜。现在,人们希望配送方式多元化,既可以选择特定时间送货上门,又可以选择到小区内或附近的智能快递柜、便利店等自取。智能快递柜服务还能够确保只有指定顾客才能取件,满足了购物者对隐私保护的需求。

去年,Alfred24智能快递柜累计取件人次达130万。Secci表示,虽然这个数字看似很庞大,但Alfred24的目标是未来3年内达到每月100万人次。疫情爆发以后,Alfred24提供“无接触”式配送服务,购物者通过扫描二维码而不是传统地输入手机验证码从智能快递柜取件。

Alfred24在香港最繁忙的智能快递柜位于将军澳广场,月取件人次达到2千。Alfred24顾客所需的智能快递柜大小也在发生变化。Secci表示,过去80%的包裹不会超过鞋盒大小,但我们发现顾客近来对较大包裹的需求不断增加。

Alfred24智能快递柜24小时全天候服务,这对轮班工作者来说十分方便,同时发货人能够晚上配送商品,交通没那么拥堵。对于发货人来说,由于每个站点配送的包裹数量增加,智能快递柜网络有效降低了“最后一英里”的配送成本。一名快递员平均每天配送60单送货上门件。Alfred24智能快递柜每天配送600件包裹,相当于是10倍的量,因此提升了物流效率。

## 致力于实现“碳中和”目标

自今年年初,Alfred24宣布2025年实现零碳排放目标,完全使用电动货车配送及智能快递柜,减少电子商务对环境的负面影响。

Secci表示,Alfred24努力为顾客提供符合可持续发展理念的工具,例如非塑料快递袋,并且有能力建立一个完全符合可持续发展理念的配送网络。

Alfred24今年第一季度向供应商合作伙伴分发了30万个可降解快递袋,并与合作伙伴共同开发无塑料包装解决方案。同时,Alfred24还专门聘请设计公司,负责使用回收的海洋塑料面料制作司机制服。

Secci认为,为了推动数字零售行业的可持续发展,虽然无法强迫他人改变,但是类似Alfred24的企业可以以身作则。Alfred24的一切行为都会考虑可持续发展理念。Alfred24通过开发绿色物流解决方案,可为提升城市的宜居性、高效性贡献力量。

# 打造餐饮行业数字生态



## 邱桂雄

开饭喇行政总裁

开饭喇于20年前在香港成立，在成立之初，开饭喇是一个向消费者提供美食餐厅指南的用户评分及评论平台。之后，开饭喇逐渐转型为一个集餐券销售、餐台预订于一体的多功能平台，近来开始接受外卖订单。

4年前，预订业务为开饭喇打开了一条新的商业道路，开饭喇用户达到650万。自服务推出以来，已累计处理超过4,500万单餐厅预订。除香港本土外，澳门、新加坡和台湾也已上线开饭喇app。

自疫情爆发以来，开饭喇将餐厅自助点餐服务调整为外卖订单业务。香港居民可在开饭喇app上下单及完成支付，然后到店自取。过去一年内，开饭喇的合作餐厅已从900家增加到6,000家。由于仅提供到店自取服务，开饭喇向合作餐厅收取的佣金低于外卖app收取的佣金。与此同时，网页及手机端开饭喇app支持港版支付宝、VISA卡、万事达卡、美国运通卡、Apple Pay、Google Pay及其本地数字钱包付款，方便快捷。

## 传播数字化的好处

首席执行官兼首席技术官邱桂雄表示，开饭喇正着力打造能够提供多项技术赋能服务（例如，桌边扫码买单）的餐饮新生态。

邱桂雄表示，开饭喇致力于创建一个统一平台将餐厅、开饭喇用户及业务合作伙伴联系起来，形成优势互补共渡困难时期。

在争取更多餐厅入驻的过程中，开饭喇面临的一大难题是如何说服一些传统餐厅线上转型的必要性。邱桂雄表示，要对销售人员进行专门培训，让他们帮助餐馆经营者了解数字渠道蕴藏的新商机。从这点上来说，开饭喇需为餐饮行业的数字化转型提供技术指导。

## 推广堂食的数字支付

据邱桂雄观察，除了外卖业务蓬勃发展以外，疫情还改变了消费者的堂食支付方式，企业需要加快接受多个数字支付方式付款。邱桂雄表示，过去，人们去餐馆吃饭时通常使用实体信用卡付款。现在，“非接触”式支付（例如，手机app绑定借记卡、数字钱包支付）的需求不断增加。开饭喇餐台预订服务手机支付情景还在测试阶段，计划在未来一两年内正式上线。

开饭喇平台的技术完全是开饭喇内部研发，由于很难找到优秀的开发人员，这是具有相当难度的。另一个痛点是如何找到专家帮助扩展平台能力实现每年处理1到2千万用户，以及如何寻找销售专家帮助餐厅了解其平台蕴藏的商机。为对未来做好准备，开饭喇一直在扩充其在香港和深圳的研发团队，持续为亚洲区业务增长提供支持。



开饭喇致力于创建一个统一平台将餐厅、开饭喇用户及业务合作伙伴联系起来，形成优势互补共渡困难时期”

## 第6章



# 解决数字化过程中对人才日益增长的需求

在零售商和品牌商不断开发复杂数字渠道及部署新技术解决方案的过程中，面临一个永恒的难题，即如何找到合适的数字化人才。

本报告所采访的高级管理人员几乎一致认为，人才短缺是导致无法快速实施数字解决方案的一大障碍。

智能商务解决方案提供商SHOPLINE香港区总经理韦百涛表示，这是一场与竞争对手之间的“人才大战”。香港面临电子商务、数字营销、人工智能及大数据方面的人才短缺。对SHOPLINE而言，重中之重是招到此类顶尖人才。

当被问及零售商面临的主要挑战时，接受我们调查的企业中，约1/3表示最大痛点是如何打通各渠道平台数据；紧随其后的是如何培训提升员工技能，打造一支面向未来的员工队伍以及如何招到具备数据分析能力的人才，分别有31%的受访企业提及。此外，21%受访企业重点关注如何留住合适人才。

(图6.1展示了零售商面临的主要挑战与短缺人才类别之间的关系)。

图6.1:零售商面临的主要挑战及短缺人才类别



## 第三方在管理高科技解决方案的过程中发挥重要作用

数字化及数据分析人才是最常短缺的技术人才，与此同时，营销及传讯、信息科技支持、产品开发领域人才也短缺，导致大多数零售商严重依赖第三方来管理其技术解决方案。

受访高级管理人员中，大多数表示企业更倾向于将技术职能外包给第三方，而不是企业内部来管理。拖鞋品牌哈唯纳中国及亚太区总裁Robert Esser表示，[第三方供应商]的创新速度始终快于企业自身的创新速度。





**本报告重点介绍了大湾区企业未来发展所需的关键技能组合,包括信息技术与系统支持、数据分析及研发能力等。随着充满活力的城市群不断蓬勃发展,企业不断推进数字化转型、创新及加深与新技术的融合,人才的需求量会呈倍数增加。**

**孙雷**

汇丰环球资金管理部  
亚太区产品管理主管

对企业的调查结果也呼应了这种情绪。我们询问了哪些零售运营技术解决方案是内部开发,哪些外包给第三方。我们发现,在每一个技术领域,企业都更常采用软件使用许可、外包而不是进行内部管理,但三者的比例在不同职能部门间有显著差异。

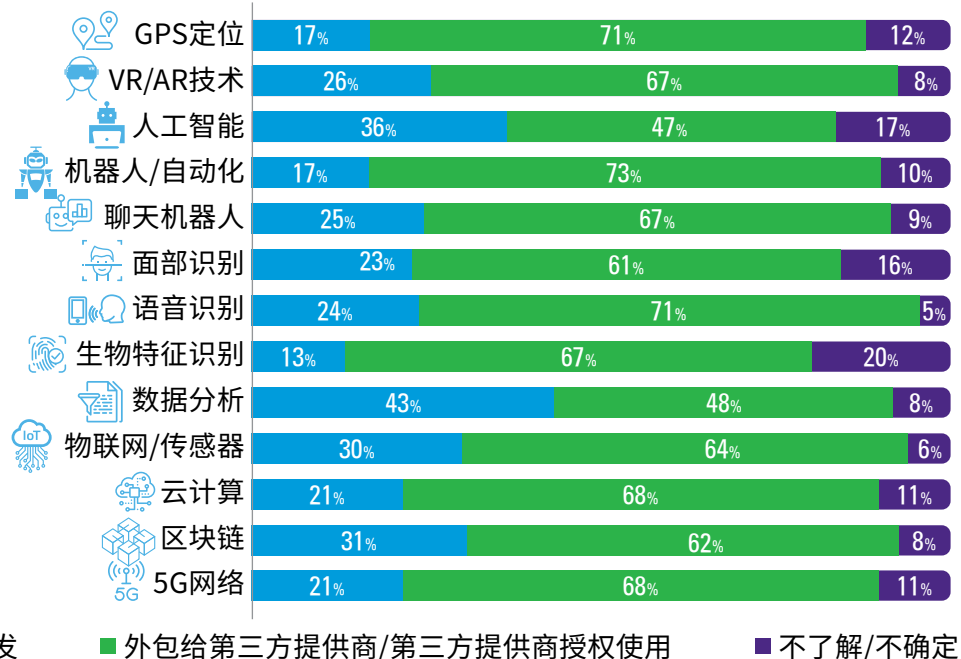
调查结果表明,更倾向于让第三方开发的解决方案包括机器人自动化、GPS定位、语音识别、5G、云计算、AR/VR技术、区块链及生物特征识别。但是,43%的企业建立了自主或内部开发的数据分析系统,只有48%的企业将数据分析外包。超过2/3的企业(36%)自主研发人工智能程序,31%的企业自主研发区块链技术。

参加企业调查问卷的调查对象表示,选择第三方供应商的首要考虑因素是成本,其次分别是解决方案是否能与企业内部系统进行整合,以及技术供应商的专业力量。调查结果重点强调,在决策过程中,供应商的专业力量是否能够实现互惠互利几乎与成本竞争力及技术整合能力一样重要。

Robert Esser强调,尽管成本高于企业内部进行研发的成本,但是第三方供应商的高效率往往可以弥补。如果假设供应商赚取30%到35%的利润,这是后台技术解决方案的标准利润水平,其效率可能比企业高30%到35%。

为进一步说明第三方供应商的优势,Esser表示,哈唯纳会保留品牌信息、对于商业管理、财务等核心能力由内部进行管理,但一旦涉及到真正面向消费者的前沿技术和第三方物流时,外部供应商提供的解决方案更加灵活。

**图6.2:对零售业务开发的技术解决方案**



**零售商选择与第三方合作时需要考虑的主要事项**



1. 成本



2. 是否能与企业内部系统整合



3. 专业力量

资料来源:毕马威、香港货品编码协会及汇丰联合调查分析



**企业要打造一支面向未来的员工队伍,需要加强与学术界和教育科技(EdTech)公司的合作,共同提升现有及新进“Z世代”员工技能及提供再培训,涵盖最新的编程、人工智能、大数据、区块链等。**

### 利安生

毕马威中国亚太区消费品及零售行业主管合伙人

## 零售商希望教育机构发力

对于香港零售商而言,解决人才短缺问题等同于鼓励更多香港本地毕业生选择科学、技术、工程、应用科学和数学(STEAM)的职业道路。同时,企业要更有效地利用来自内地的STEAM类人才。汇丰的研究报告表明,未来5年,内地将产生超过400万名STEAM类毕业生,超过美国、欧洲、日本和韩国的总和。<sup>6</sup>大量专业工程师、科学家和技术人员储备将为大湾区企业实现技术基础设施升级建立独特的人才优势。

冯氏全渠道梁皓贝女士建议,香港教育机构扩大数字化和信息科技资格相关授课范围。梁女士表示,从本质上讲,冯氏全渠道的人员规模尚小,但来自不同电商平台、其他品牌商的竞争压力却很大。教育机构应当扩充技能提升或再培训课程,一路协助具备急需技能的高校毕业生在电子商务领域实现职业发展。电子商务将成为一种风气,此类高校毕业生会拥有美好的职业前景。

梁女士表示,为了弥补差距,冯氏全渠道正加大内部培训投入力度,同时与亚洲不同电商平台合作提供内部培训课程。虽然电商平台的培训课程一般主要关于其自营平台,但这些课程会传授电子商务店铺经营理念及提高流量和转化率之道,能够帮助我们的员工了解最新发展趋势,确保他们保持最佳水平。

<sup>6</sup> 汇丰环球研究:《员工更少,工程师更多:我们看好中国实现增长的原因解析》,2019年10月。



## 采用新经济商业模式， 提升新一代员工的技能

**王志彬**

阿卡索外教网创始人兼CEO

由于持续面临亟需技术人才短缺的问题，大中华区的企业逐渐将在线教育视为解决日益增长的提升员工技能和提供再培训需求的有效手段。随着疫情防控期间的出行限制措施继续影响中国成人教育母语水平英语教师的供应，某个在线教育平台不断进行重金投入，以满足市场对教师需求量不断增长的情况。

阿卡索外教网成立于2011年，是中国最大的在线教育平台之一，其总部位于深圳，在全球拥有约12,000名教师，为约4,000万中国学生教授各种英语课程。

阿卡索外教网创始人兼CEO王志彬表示，自疫情爆发以来，市场需求迅速增长，销售转化率不断提高。

与传统线下英语培训学校相比，阿卡索大大减少营销费用，同时增加技术投资，提供卓越顾客体验，开发出最能满足学员需求的课程。

通过数据分析和算法进一步为产品研发赋能，有助于实现学生学习进度跟踪和识别改进领域，并根据学生的特定需求推荐补充课程、学习资料。

王志彬进一步预测，支持5G赋能技术将在未来的在线教育中发挥重要作用。未来一两年，随着5G时代的到来，教与学的互动体验会更好。在我的母校伦敦帝国理工学院，教授在课堂上现在可以进行全息互动。

如果这些工具能够成功应用于在线教育，那么对行业的影响将是颠覆性的。

尽管疫情结束后，传统课堂教学热度肯定会再次回升，但王志彬表示，疫情导致的远程工作和教育转变为在线教育公司提供了一个重要的机会，可以提高消费者对在线学习的自在度。鉴于我们所做的技术投资，未来我们已经做好充分准备，满足中国竞争激烈的教育行业用户的多样化学习需求。



# 受疫情影响的国际品牌 寻求在亚洲市场获得增长

**梁皓贝**

冯氏全渠道高级副总裁

2020年全年大部分时间里，欧洲和北美疫情防控封锁和社交隔离措施使许多零售商举步维艰。特别是对于奢侈品牌而言，边境关闭导致来自高消费海外游客的收入大大减少，其中许多来自中国和其他亚洲市场。由于疫情影响了其国内市场的销售，许多国际品牌正转向亚洲，希望在亚洲快速增长的网购市场中分一杯羹。

冯氏全渠道是全球供应链物流公司 LF Logistics 的电子商务部门，专门帮助全球品牌扩大其在亚洲的在线业务。冯氏全渠道目前为服务内地、香港、日本和东南亚市场的不同线上平台和网站品牌运营50多个数字销售点。冯氏全渠道帮助奢侈品、时尚、美容和保健产品细分市场的各类客户管理产品选择、发布和维护虚拟商店、营销品牌、管理客户服务和处理退货。

梁女士表示，冯氏全渠道目前的境内业务增长由许多二线和新兴品牌引领。我们看到，没有开发数字业务的品牌正在进入电商领域，而那些已开展数字业务的品牌正在扩张线上业务并使用更多渠道，新品牌主动接受电商形式，因为线上测试品牌和产品与实体店测试相比更容易、亦更具成本效益。

## 疫情加速的线上转型趋势仍会延续

梁女士表示，自疫情爆发以来，中国在奢侈品领域的电子商务增长提速，因为更多以前会在欧洲、香港或美国购物的消费者被迫在国内购买。越来越多的人选择网购是因为他们别无其他选择，或者只是想尽量减少与线下零售的接触。

梁女士预测，同样，一旦疫情过去，该地区线上购物的增长将持续。梁女士解释道，最终，我们将看到当前的趋势会延续下去，因为消费者正在养成难以打破的习惯。此外，品牌商正在寻找通过规模经济降低线上购物的成本，为顾客提供更大的价值。

本地化是冯氏全渠道帮助客户在亚洲各个市场保持竞争力的关键。梁女士表示，例如，在某个市场采用社交媒体平台直播卖货可能收效更好，而在另一个市场采用电商平台直播卖货可能收效更好。应根据市场情况调整产品范围，及根据本地重大节日（农历新年、七夕节等）调整促销优惠或产品包装。

## 供应链数字化和解决人才缺口决定成败

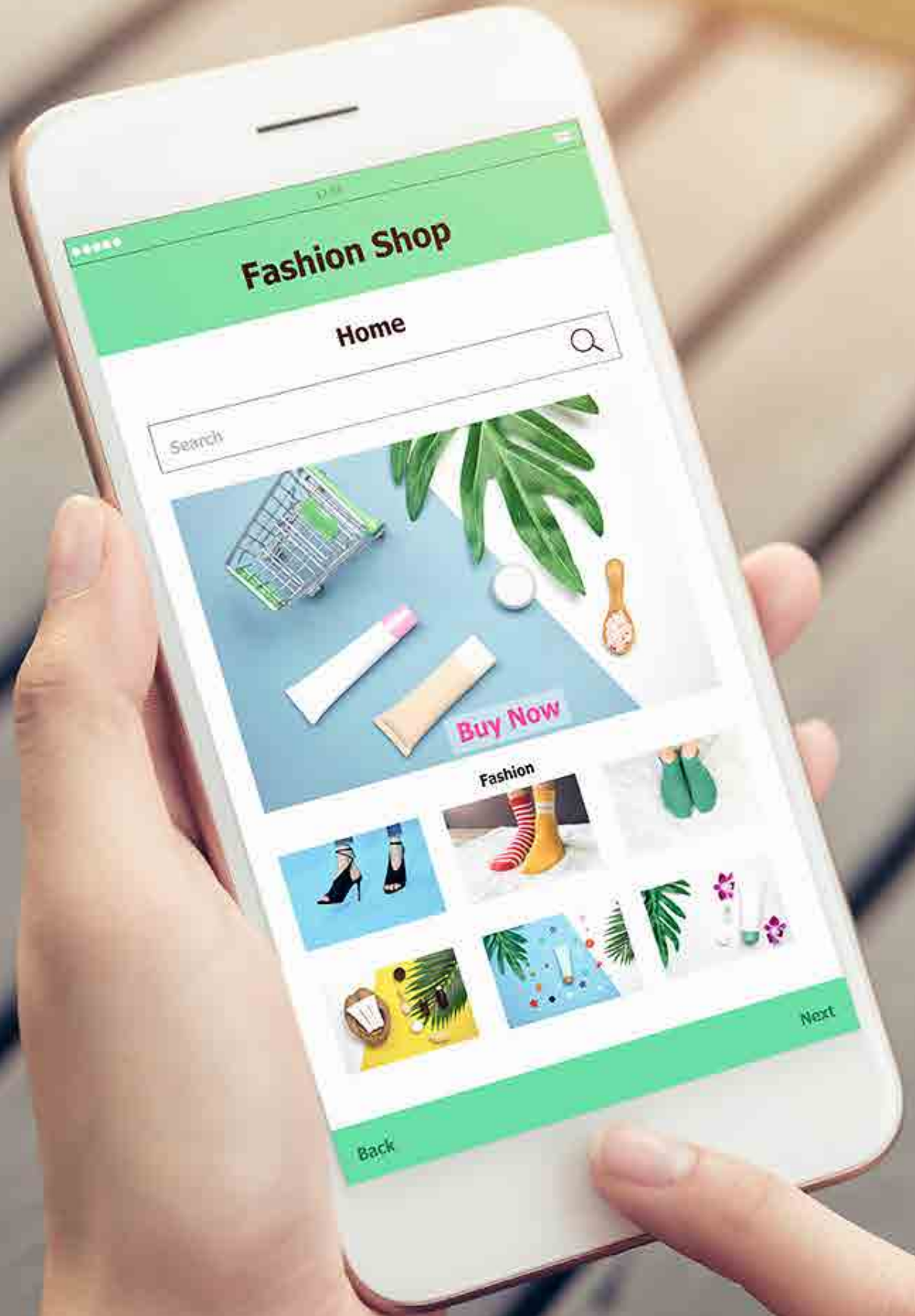
与此同时，由于封锁措施导致工厂生产流程和物流中断，疫情不可避免地给全球供应链带来压力，广泛普及数字化对产品生命周期具有重大影响。

特别是在时尚领域，3D数字设计简化了抽样过程，将从概念到上架的时间从行业平均40周压缩到了一半多一点。

梁女士表示，许多企业的目标是实现供应链完全数字化，并通过科技赋能，缩短设计过程。

由于网购消费者行为有被跟踪和测量，与只有有限行为数据可用的实体店相比，零售商的供应链决策加快。

尽管线上销售额占销售总额的比例增加使企业受益，但梁女士表示，太多电子商务企业的渠道投入人员或资源不够。例如，如果一间公司20%的业务来自线上，但只有一名专责电子商务经理，这是完全不成比例的。应该至少分配公司员工总数的10%-15%专责电商业务。聘请经验丰富的电子商务运营商是企业寻求解决人才缺口的一个有效办法。



## 第7章



# 制定针对大湾区及亚洲其他市场的有效策略

4年前大湾区初步合作框架出台以来，港、澳及内地企业一直在评估应如何更好地利用大湾区各城市的研发生产能力及人才和资本市场，增强在大湾区内及国际竞争力。2019年发布的《大湾区发展规划纲要》进一步明确了大湾区各城市的具体作用和贡献。

毕马威中国联合香港总商会及汇丰于2020年出版研究报告《在大湾区取得成功的关键因素》，该报告发现：香港企业渴望从大湾区提供的收入增长商机及人才储备中受益；<sup>7</sup>以及绝大多数企业预计大湾区的发展速度快于内地其他地区，尤其是科技创新、金融服务、贸易及物流领域的发展。企业有望利用香港作为亚太区商业中心的优势；与此同时，内地和澳门有望成为研发投资的首选目的地。

虽然受疫情影响跨境游客及商务游客流动被冻结了一年多时间，但这些地区的经济仍然存在内在联系。

## 零售商正在实施大湾区策略，但仅针对前台职能

对企业的调查问卷显示，大湾区内大多数零售商正在实施大湾区增长策略，73%零售商至少对其中一个业务部门实施了大湾区专项策略，而27%零售商尚未实施任何大湾区策略（图7.1）。

零售商实施大湾区策略最常见的业务职能是销售、营销及传讯（43%），原因在于企业希望吸引内地市场的顾客。这反映出本研究的一项发现，即大多数香港和内地大湾区城市的零售商越来越多地使用DTC电子商务及第三方平台。此外，约30%受访企业对配送、物流、运营或供应链管理实施了大湾区策略。

相比之下，只有16%的受访企业对财务或人力资源部实施了大湾区策略，而10%的企业对法律事务部实施了大湾区策略。鉴于跨境招聘和资本流动的监管要求不断变化以及涉及相关税收和法律问题，以上数据表明零售商在布局与大湾区相关的后台职能方面存在潜在落差。



对于计划进军或实现业务扩张的目标市场，企业要作深入调研，

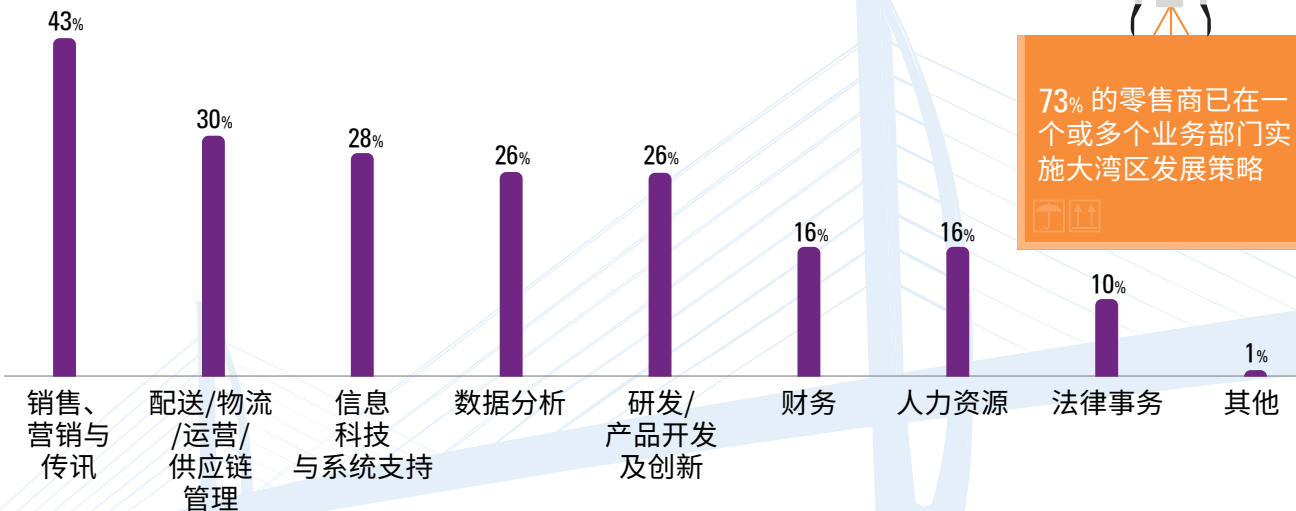
除此以外，还应关注企业内部组织架构及人员管理策略。尤其是企业具有内地、香港管理结构不同的，应在大湾区引入区域管理要素

**李令德**

毕马威中国  
香港资本市场主管合伙人

<sup>7</sup> 毕马威中国：《在大湾区取得成功的关键因素》，2020年1月 <https://home.kpmg/cn/en/home/insights/2020/01/keys-to-success-in-the-greater-bay-area.html>

图7.1:零售商已实施大湾区发展策略的业务部门



资料来源:毕马威、香港货品编码协会及汇丰联合调查分析

**在新常态下,数字化转型已成为企业实现蓬勃发展的必要条件,这一点对于大湾区的零售商而言尤甚,因为过去一年来大湾区内外的电子商务市场都在高速发展。除了新一轮创新和技术以外,大湾区这个充满活力的城市群提供了企业成功所需的一切要素:例如人才、运输及物流基础设施、制造产能,更重要的是提供了一个巨大的零售商品及服务的消费市场**

**陈庆耀**

汇丰粤港澳大湾区  
业务部总经理

毕马威中国香港资本市场主管合伙人李令德表示,企业在大湾区扩张业务面临的主要障碍包括监管要求不明确及资本跨境流动相关问题。尤其对于香港本土小型企业而言,它们不像大型企业拥有应对复杂监管要求所需的资源,可能需要额外的支持。

李女士建议企业寻求在大湾区内跨境扩张业务时应当首先审查业务经营的方方面面。李女士表示,对于计划进军或实现业务扩张的目标市场,企业要作深入调研,除此以外,还应关注企业内部组织架构及人员管理策略。尤其对于具有内地、香港两套不同管理结构的企业,其应在大湾区引入区域管理要素。

此外,零售商能够在大湾区内建立共享服务中心或后台,为内地业务发展提供支持。对于大型企业来说,建立共享服务中心或后台能够将各个业务单元及职能部门的重复性、劳动密集型工作进行集中,有助于企业通过规模经济及内地大湾区城市与香港或其他一线城市之间的成本差异,有效减少管理费用同时创造价值。根据毕马威的经验,大多数企业5年内可以节省10%到20%的成本费用。

毕马威中国税务业务发展主管合伙人李一源表示,零售商将大湾区作为“桥头堡”有助于利用地方政府的政策支持,包括税收优惠、财政激励、快速清关等。其中,根据“粤港澳大湾区个人所得税优惠政策”,港澳永久居民支持本地业务运营而在内地大湾区城市工作的享有税收优惠。<sup>8</sup>

<sup>8</sup> 香港特别行政区政府政制及内地事务局于2020年12月印发的《关于继续贯彻落实粤港澳大湾区个人所得税优惠政策的通知》<https://www.bayarea.gov.hk/en/resource/mainland-policies-measures-20201231.html>

此外，未来三年即将推出的海南自由贸易港（“海南自贸港”）将为国际零售商在进口运往内地市场的货物时享受税收优惠和供应链优化提供额外选择。中国中央政府于 2020 年 7 月宣布的海南自由贸易港初步实施计划将允许多种类型的商品以零关税进口到海南，然后允许它们在进一步加工后在中国其他地方免税销售。<sup>9</sup>

### 大中华区企业进军东南亚市场时需制定本土化策略

随着东南亚移动互联网用户的快速增长以及疫情推动更多消费者上网，香港和大湾区其他地区的许多公司正在制定战略以扩展到该地区。尽管电子商务目前仅占该地区零售总额的 3% 左右，但是到 2025 年电子商务销售额将达到1,530亿美元。<sup>10</sup>

受访零售行业主管人员指出，东南亚市场良好的移动基础设施及移动互联网用户的迅猛增长态势未来几年将成为线上销售额增长引擎。为了打入东南亚市场，企业纷纷表示，他们正在招聘了解当地消费群体并会说当地语言的员工，同时聘请能够与当地社群产生共鸣的名人作推广品牌。

此外，与我们交谈的高管们强调需要进行本地化调整，以确保他们的品牌在东南亚市场具有竞争力，例如通过根据市场定制产品范围以及针对地区性节假日调整促销或包装。与合适的当地电子商务市场和物流公司合作还有助于加快清关和订单配送。



未来3年，随着海南自由贸易港，海南省有望成为国际零售商内地销售的主要集散地。

图：海南三亚海滨

<sup>9</sup> 毕马威中国：《海南自由贸易港——新关税制度下的商机》，2020年7月 <https://home.kpmg/cn/en/home/insights/2020/06/china-tax-alert-24.html>

<sup>10</sup> 香港贸易发展局：《驾驭疫情：跨境电商对接》，2020年9月28日。 <https://research.hktdc.com/en/article/NTQzNzQ2MjM3>





# 利用东南亚电商市场的巨大潜力

**刘江宏**

Shopee跨境业务总经理

电商平台Shopee跨境业务总经理刘江宏表示，随着线上购物行为不断演变，同时电商科技不断完善，数字零售已转变为一种具有社交属性的互动式体验。

刘江宏认为，东南亚市场蕴藏巨大商机。去年，电子商务交易额占中国零售总额的31%，但东南亚线上零售仅占该地区零售总额的5%。刘江宏提到有独立研究预测，东南亚的电商市场规模2025年将达到1,720亿美元。

Shopee成立于2015年，目前致力于帮助品牌商及供应商向新加坡、马来西亚、泰国、台湾、印度尼西亚、越南、菲律宾和巴西8个市场近8亿消费者销售商品。

刘江宏表示，东南亚移动互联网用户基数不断扩大为发展移动渠道零售业务提供了良好的商业环境和基础设施。去年，东南亚地区的互联网用户总数达到4亿，其中4000万是当年新增。

## 实施本地化策略和数据分析提升留客率

刘江宏认为，Shopee深耕上述市场，致力于实现本地化，这是Shopee获得成功的关键。刘江宏表示，对当地市场的深入了解形成了Shopee最重要的竞争优势。Shopee招聘本地人员为本地顾客提供服务，为每个市场单独打造移动应用，并根据市场偏好采用专门的经营策略。

Shopee结合内部数据分析和人工智能产生的数据驱动洞察，根据历史购买行为预测用户偏好，通过推荐引擎提供更多定制化购物建议、促销及推送通知。

刘江宏解释说，加强线上购物体验的个性化是引流和提升留客率的关键。

## 向香港卖家提供支持，有助于消除壁垒

虽然Shopee没有指定内地及香港区代言人，但是

Shopee与香港卖家合作，帮助他们触及电商平台的辐射区。

一开始，我们只关注品牌所有者和企业卖家。从去年开始，我们逐渐发现香港有很多销量很高的潜力中小企业卖家，尤其是销售爱好用品、收藏品的企业。Shopee开始接触和招募不同类型卖家，以释放更多潜力。

由于跨境销售面临物流问题，Shopee开发了一个无障碍物流流程。香港卖家只需将订单运送到Shopee的长沙湾仓库即可。Shopee Logistics Service (SLS) 从该仓库向各个市场的买家发货，同时支持物流跟踪和当地海关申报。

了解到卖家在开展跨境业务时可能会遇到文化语言障碍，Shopee提供一站式解决方案，包括在线客服和产品描述可以译成英语、泰语、印尼语、越南语和葡萄牙语。

## 在疫情封锁期间，直播卖货使销售额增长了四倍

2019年，Shopee推出直播卖货平台Shopee Live，旨在使购物体验更加社交化和娱乐化。该策略得到了回报：在疫情封锁期间，Shopee马来西亚直播卖货当日的订单量增加了四倍。

认识到东南亚市场中不断涌现的KOL，Shopee推出了Shopee KOL服务 (SKS)，旨在将本地名人与卖家相匹配，为直播卖货吸引更多热爱互动的顾客及提高直播卖货期间售出的产品销量。

刘江宏表示，Shopee会越来越多地使用直播卖货和KOL，这符合Shopee始终专注于转变顾客的思维方式，从把购物视为“是消磨时间”转变为“是培养一种习惯”。

Shopee相信，顾客的网购潜力及热情还远未完全释放。Shopee愿意与各种多渠道网络和KOL合作。

# 对大湾区零售商的 主要启示



网购

此过去四版研究记录了数字零售渠道的稳步增长以及全渠道零售对香港和大湾区其他城市零售商来说具有越来越重要的意义。在进行上一版研究（2019年）时，没有人能够预料到 2021 年将要面临前所未有的颠覆性变革。疫情爆发后的近一年半时间里，一个明显的趋势是消费者线上零售渠道消费大大加快。除此之外，大量证据表明，后疫情时代，消费者搜索、购买及支付商品的方式不会回到疫情前的样子。

今年，受访企业对消费者行为的巨大转变所作回应也创新。本报告分享了几个典型案例，包括应用程序及线上平台改造；通过确定数字平台和实体门店的品牌战略定位，瞄准新兴消费群体；或制定策略打开亚洲新兴电子商务市场。通过与此类头部行业参与者的深度对话，同时结合调查数据分析，为零售商规划未来一到两年的发展方向提供以下建议：



## 使数据收集实践与数据分析能力和消费者偏好保持一致

调查显示，随着数据隐私及安全性变得越来越重要，消费者越来越警惕所提供信息的程度及数量。零售商的信息收集应遵守相关规定，并仅为提高产品或服务品质、了解顾客及目标市场之目的需求信息。

与此同时，企业应评估其已有数据分析能力是否能够充分利用所收集的数据及是否存在需弥补的差距。



## 利用科技满足顾客对体验及产品真实性的期望

虽然大多数消费者逐渐接受了新科技，但是他们预期新科技能带来好处，例如线上搜索、购买及付款体验优化、产品或订单查询得到迅速回复、配送更便利等。零售商应当确保线上线下提供多个支付方式选择。随着越来越习惯使用电子商务，消费者的期望也越来越高，不断要求企业提升竞争力。



## 调整O2O策略, 反映数字和实体零售渠道角色的不断变化及互连互通性

当今消费者对购物旅程的看法与上几代人截然不同。他们期望零售商打通线上线下的商品目录、库存及价格信息。如果某种产品有多个销售渠道，零售商需整合实体店和线上渠道，同时实施社交媒体策略，全方位创建品牌主张。



## 利用大湾区的人才储备, 找到合资格人才, 并与教育科技公司及第三方技术供应商合作, 提升技能培训/提供再培训

接受调查的零售商面临着难找到具备一定专业资格及经验的技术或销售营销人员的问题。



教育机构需要与商界紧密合作，为后者提供高水平的专业资格培训及研究生课程，重新培训提升从业人员的技能。此外，香港零售商应当充分利用大湾区相关人才计划，挖掘内地大量的科技人才。最后，香港零售商应当检查其第三方技术提供商的选择过程，不仅要关注成本，还要关注专业力量、技术整合能力、文化契合度等，这样才能从合作中获取最大价值。



### 针对Z世代及其他消费群体调整商品、服务及营销策略

消费者逐渐分化为不同细分群体，这种细分主要但不完全与世代划分一样。本研究表明，后疫情时代，不同消费群体之间的差异会比从前更加明显。Z世代，即互联网时代成长起来的第一代，对顾客体验有不同期望，但接受调查的零售商较少有制定全方位策略，优化与Z世代消费群体互动的。企业应当探索如何通过数据赋能研究以及差异化商品和服务，更精准地触及Z世代及其他目标消费群体。



### 结合本地化及后台需求，制定大湾区及其他亚洲市场扩张的全面策略

大湾区拥有强大的物流能力，同时提供一系列针对科技赋能零售企业的发展激励，使得该地区成为全渠道零售商扩张大中华区及亚洲其他地区业务的理想之选。

近期的两项举措进一步强化了大湾区对零售商的主张：一方面，2020年11月，包括中国在内的15个亚洲经济体签署了区域全面经济伙伴关系（RCEP），该框架通过提升企业对区域内供应链管理的确定性及其一致性，促进成员国之间建立精简的自由贸易安排。除了区域全面经济伙伴关系协定以外，大湾区目前正推行多项举措，致力实现清关流程标准化、文书工作简化、减轻税收、精简手续等。另一方面，2020年7月，宣布成立海南自由贸易港，这将为寻求面向内地电子商务顾客销售产品的国际零售商提供额外的物流及清关便利。

尽管大湾区的优势突出，零售商仍面临如何最大程度利用大湾区助力业务经营的问题。本调查显示，虽然大多数零售商正在考虑针对特定业务部门实施大湾区策略，但大多数零售商尚未制定集法律、人力资源、财务等后台职能于一体的大湾区全面发展策略。随着大湾区内的销售营销业务规模不断扩大，企业还应考虑在大湾区建立共享服务中心和后台职能具有的优势，并评估法规不断变化会如何影响货物、人才及人力资本的跨境流动。

未来几年，大湾区零售企业充分利用区域全面经济伙伴关系框架，并寻求向东南亚市场扩张时应谨慎考虑相关本地化策略，其中可能包括以多种语言开展业务、与本地物流合作伙伴及电商平台合作，以及为本地社交媒体和数字渠道量身定制营销策略。

# 附录



## 附录一:消费者对不同电商平台的喜爱度排名(时装类)

香港 - 所有顾客	香港 - Z世代*	内地大湾区城市** - 所有顾客	内地大湾区城市** - Z世代*
1 淘宝 49%	1 淘宝 46%	1 淘宝 74%	1 淘宝 86%
2 HKTVmall 43%	2 HKTVmall 38%	2 天猫 51%	2 天猫 43%
3 天猫 21%	3 亚马逊 20%	3 京东 48%	3 京东 40%
4 亚马逊 16%	4 天猫 17%	4 拼多多 26%	4 拼多多 33%
5 百货商场官网/自营平台及其实体店 14%	5 Zalora 14%	5 微信 18%	5 微信 20%
6 Zalora 11%	6 百货商场官网/自营平台及其实体店 11%	6 抖音 9%	6 阿里巴巴集团 9%
7 微信 8%	7 仅通过企业的官网/自营平台 7%	7 阿里巴巴集团 9%	7 小红书 8%
8 eBay 7%	8 SHEIN 5%	8 小红书 7%	8 抖音 6%
9 乐天 6%	9 eBay 4%	9 亚马逊 5%	9 百货商场官网/自营平台及其实体店 5%
10 仅通过企业的官网/自营平台 4%	10 微信 4%	10 百货商场官网/自营平台及其实体店 4%	10 亚马逊 3%
11 ASOS 4%	11 乐天 4%	11 快手 4%	11 快手 2%
12 SHEIN 3%	12 ASOS 3%	12 SHEIN 1%	12 SHEIN 1%
13 Yoox Net-a-Porter (YNAP) 2%	13 Yoox Net-a-Porter (YNAP) 2%	13 Shopbop 1%	13 时尚衣橱 1%
14 时尚衣橱 1%	14 Shopbop 2%	14 Yoox Net-a-Porter (YNAP) 1%	14 Shopbop 1%
15 Shopbop 1%	15 时尚衣橱 2%	15 时尚衣橱 1%	15 Yoox Net-a-Porter (YNAP) 1%
不使用电商平台 10%	不使用电商平台 7%	不使用电商平台 1%	不使用电商平台 1%

\*“Z世代”样本是指参加本次调查时年龄在18至24岁之间的消费者。

\*\*内地9个大湾区城市包括东莞、佛山、广州、惠州、江门、深圳、肇庆、中山和珠海。



## 附录二：消费者对不同电商平台的喜爱度排名（餐饮类）

香港 - 所有顾客	香港 - Z世代*	内地大湾区城市** - 所有顾客	内地大湾区城市** - Z世代*
1 HKTvmall 50%	1 HKTvmall 35%	1 淘宝 60%	1 淘宝 75%
2 超市官网/自营平台及其实体店 19%	2 淘宝 19%	2 天猫 50%	2 天猫 41%
3 淘宝 17%	3 亚马逊 14%	3 京东 42%	3 京东 33%
4 百货超市官网/自营平台及其实体店 13%	4 超市官网/自营平台及其实体店 12%	4 拼多多 20%	4 拼多多 28%
5 iHerb 10%	5 iHerb 10%	5 微信 13%	5 微信 12%
6 士多 10%	6 天猫 10%	6 Freshippo 10%	6 超市官网/自营平台及其实体店 11%
7 天猫 8%	7 百货超市官网/自营平台及其实体店 8%	7 超市官网/自营平台及其实体店 9%	7 百货超市官网/自营平台及其实体店 8%
8 亚马逊 7%	8 士多 6%	8 苏宁 8%	8 Freshippo 6%
9 eBay 5%	9 eBay 6%	9 百货超市官网/自营平台及其实体店 7%	9 苏宁 5%
10 微信 5%	10 微信 4%	10 亚马逊 5%	10 亚马逊 4%
11 仅通过企业的官网/自营平台 3%	11 仅通过企业的官网/自营平台 3%	11 Yihaodian 4%	11 Yihaodian 2%
12 Foodwise 1%	12 Foodwise 2%	12 iHerb 2%	12 iHerb 1%
不使用电商平台 18%	不使用电商平台 25%	不使用电商平台 2%	不使用电商平台 2%

\*“Z世代”样本是指参加本次调查时年龄在18至24岁之间的消费者。

\*\*内地9个大湾区城市包括东莞、佛山、广州、惠州、江门、深圳、肇庆、中山和珠海。



## 附录三:消费者对不同电商平台的喜爱度排名(美容保健品类)

香港 - 所有顾客	香港 - Z世代*	内地大湾区城市** - 所有顾客	内地大湾区城市** - Z世代*
1 HKTvmall 39%	1 HKTvmall 32%	1 淘宝 53%	1 淘宝 70%
2 百货商场官网/自营平台及其实体店 19%	2 淘宝 20%	2 天猫 47%	2 天猫 37%
3 淘宝 15%	3 百货商场官网/自营平台及其实体店 15%	3 京东 39%	3 京东 29%
4 仅通过企业的官网/自营平台 7%	4 仅通过企业的官网/自营平台 12%	4 拼多多 13%	4 小红书 15%
5 天猫 7%	5 亚马逊 11%	5 微信 11%	5 微信 12%
6 亚马逊 7%	6 Gmarket 9%	6 小红书 10%	6 拼多多 12%
7 eBay 7%	7 天猫 9%	7 百货商场官网/自营平台及其实体店 8%	7 百货商场官网/自营平台及其实体店 8%
8 Gmarket 6%	8 草莓网 5%	8 苏宁 8%	8 抖音 5%
9 微信 5%	9 eBay 5%	9 抖音 8%	9 苏宁 4%
10 草莓网 4%	10 京东 5%	10 快手 6%	10 快手 3%
11 京东 4%	11 微信 2%	11 亚马逊 5%	11 亚马逊 1%
不使用电商平台 26%	不使用电商平台 22%	12 仅通过企业的官网/自营平台 2%	12 仅通过企业的官网/自营平台 1%
		13 草莓网 1%	13 草莓网 1%
		不使用电商平台 3%	不使用电商平台 3%

\*“Z世代”样本是指参加本次调查时年龄在18至24岁之间的消费者。

\*\*内地9个大湾区城市包括东莞、佛山、广州、惠州、江门、深圳、肇庆、中山和珠海。





# 关于毕马威中国

毕马威中国在二十五个城市设有二十八家办事机构，合伙人及员工约12,000名，分布在北京、长沙、成都、重庆、佛山、福州、广州、海口、杭州、合肥、济南、南京、宁波、青岛、上海、沈阳、深圳、苏州、天津、武汉、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。成员所遍布全球146个国家及地区，在2020财年拥有接近227,000名专业人员，提供审计、税务和咨询等专业服务。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。毕马威国际有限公司是一家英国私营担保有限公司。毕马威国际有限公司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中外合作开业的国际会计师事务所。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

### 叶嘉明

毕马威中国香港消费品与工业市场主管合伙人  
电话: +852 2978 8152  
邮箱: alice.yip@kpmg.com

### 钱亦馨

毕马威中国消费品及零售行业主管合伙人  
电话: +86 21 2212 2580  
邮箱: jessie.qian@kpmg.com

### 吴柏年

毕马威中国可持续金融事务全球联席主席  
电话: +852 3927 5674  
邮箱: pat.woo@kpmg.com

### 李一源

毕马威中国税务业务发展主管合伙人  
电话: +86 755 2547 1168  
邮箱: lilly.li@kpmg.com

### 施昕

毕马威中国香港技术咨询主管合伙人  
电话: +852 2140 2359  
邮箱: cyan.sze@kpmg.com

### 利安生

毕马威中国亚太区消费品及零售行业主管合伙人  
电话: +852 2978 8969  
邮箱: anson.bailey@kpmg.com

### 朱雅仪

毕马威中国香港新经济市场及生命科学主管合伙人  
电话: +852 2978 8151  
邮箱: irene.chu@kpmg.com

### 李令德

毕马威中国香港资本市场主管合伙人  
电话: +852 2826 8063  
邮箱: maggie.lee@kpmg.com

### 孙国宸

毕马威中国消费品及零售行业主管合伙人  
电话: +86 21 2212 3740  
邮箱: willi.sun@kpmg.com

### 陈蔚健

毕马威中国大湾区采购及供应链咨询主管合伙人  
电话: +86 755 2547 1220  
邮箱: kin.chan@kpmg.com





# 关于香港货品编码协会

香港货品编码协会 (GS1 HK) 于1989年由香港总商会成立,是GS1®环球组织的香港分会,提供全球供应链标准(包括产品编码及条形码)及一系列相关平台、解决方案及服务,助企业数码化,提升供应链透明度及效率、确保产品真实性、促进在线线下贸易。

GS1 HK目前有近8,000名企业会员,涵盖约20种行业,包括零售消费品、食品及餐饮、医疗护理、成衣、物流及信息科技。本会与各贸易伙伴、业界组织、政府及信息科技公司积极建立协作生态,实践“智能商贸,优质生活”的愿景。

GS1®是一家提供全球供应链标准的非牟利组织,总部位于比利时的首都布鲁塞尔,拥有超过115个分会,遍及全球150个国家。

官网: [www.gs1hk.org](http://www.gs1hk.org)

## 香港货品编码协会

香港湾仔告士打道160号OTB大厦22楼

电话: +852 2861 2819

传真: +852 2861 2423

## 联系我们

### 林洁貽

总裁

电话:+852 2863 9700

邮箱:[annalin@gs1hk.org](mailto:annalin@gs1hk.org)

### 郑逸龄

首席市场推广总监

电话:+852 2863 9762

邮箱:[mignonecheng@gs1hk.org](mailto:mignonecheng@gs1hk.org)

### 冯美珠

企业营销及传讯总监

电话:+852 2863 9787

邮箱:[corinnafung@gs1hk.org](mailto:corinnafung@gs1hk.org)

### 林汉强博士

首席营运总监

电话:+852 2863 9765

邮箱:[stephenlam@gs1hk.org](mailto:stephenlam@gs1hk.org)

### 唐树权

首席会员事务总监

电话:+852 2863 9778

邮箱:[dominictong@gs1hk.org](mailto:dominictong@gs1hk.org)

### 蔡勇恒

业务拓展总监

电话:+852 2863 9724

邮箱:[edwardchoy@gs1hk.org](mailto:edwardchoy@gs1hk.org)



# 关于汇丰

香港上海汇丰银行有限公司是汇丰集团的创始成员。汇丰在欧洲、亚洲、北美、拉丁美洲、中东及北非64个国家和地区设有办事处，为环球客户提供服务。截至2021年3月31日止，汇丰的资产达29,590亿美元，是全球最大的银行及金融服务机构之一。

## 关于汇丰环球银行及资本市场

汇丰环球银行及资本市场为世界各地的企业、政府和金融机构提供金融服务和产品，帮助客户充分利用商机。汇丰环球银行及资本市场向客户提供全方位银行服务，并不断进行数字能力建设投资，有效地为客户服务，包括：

- 银行业务及融资解决方案，包括对公业务、资本市场、杠杆收购融资等
- 贷款和利率、外汇、股票及货币市场服务
- 环球交易银行服务，包括贸易服务和全球流动性及资金管理
- 基金管理、全球托管及直接托管及清算、企业信托和贷款代理
- 广泛的调研服务，涉及宏观、行业及企业报道等，同时提供相关投资建议和策略
- 面向全球金融机构、金融中介机构及私人投资者提供投资解决方案
- 24小时覆盖并实时了解本地及国际市场

如需了解更多信息，请登陆汇丰的官网：<https://www.gbm.hsbc.com/>。

## 联系我们

### Shazad Amjad

香港上海汇丰银行有限公司  
消费品牌、零售及医疗保健业  
环球资金管理业务  
高级副总裁  
电话:+852 3604 3517  
邮箱:shazad.amjad@hsbc.com.hk

### 张可欣

汇丰银行(中国)有限公司  
环球资金管理业务  
高级副总裁  
电话:+86 20 8313 1175  
邮箱:bell.h.n.zhang@hsbc.com.cn

# 鸣谢

感谢以下人士为本报告提供了宝贵见解：

**王志彬**

阿卡索外教网创始人兼CEO

**白嘉诚**

捷成消费品董事总经理

**Christian Secci**

派宝箱Alfred24联合创始人兼行政总裁

**陈子坚**

天猫淘宝港澳事业部负责人

**吴文俊**

Backers创办人

**杨大伟**

绿客盟集团创办人兼行政总裁

**刘江宏**

Shopee跨境业务总经理

**邱桂雄**

开饭喇行政总裁

**严英健**

Lululemon亚太区品牌及社群副总裁

**梁皓贝**

冯氏全渠道高级副总裁

**韦百涛**

SHOPLINE香港区总经理

**黎韦诗**

香港麦当劳行政总裁

**王维基**

HKTvmall副主席及集团行政总裁

**Robert Esser**

Alpargatas旗下品牌Havaianas中国及亚太区总裁

**邬嘉华**

city' super集团总裁

---

**刊物团队：**马琳琅 (Nina Mehra)、古博凯 (Corey Cooper) 及谈蕙溱

**刊物设计：**熊嘉欣

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

[gs1hk.org](https://gs1hk.org)

[hsbc.com.hk](https://hsbc.com.hk)



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.com/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。

© 2021毕马威会计师事务所—香港合伙制事务所,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。在中国香港印刷。毕马威的名称和标识均为毕马威独立成员所全球性组织中的成员授权许可下而使用的商标。

香港货品编码协会是国际物品编码协会(GS1®)的香港分会。GS1®是一家提供标准的非牟利组织。GS1是GS1 AISBL的注册商标。

© 版权所有。香港上海汇丰银行有限公司2021。不得转载。

刊物编号:HK-CM21-0001c

二零二一年九月印刷