



2016 中国网络零售市场发展研究报告

目录

报告摘要	1
第一章 中国零售市场概况	2
1. 国际及国内网络零售市场发展状况	2
2. 网络零售市场机遇	10
第二章 消费者需求呈现新形态	17
1. 渠道数字化，网购社交化	17
2. 购买品质化，消费体验化	18
3. 消费个性化，支付移动化	20
第三章 零售业发展应对之道	22
1. 交互营销设计环节：线上线下一体化	22
2. 采购环节：深度协同内外供应链	25
3. 售后环节：积极开发完善最后一公里	28
第四章 资本融合助推企业发展	31
1. VC /PE 投资助力创新业务发展	31
2. 并购助力全产业链布局	35

报告摘要

消费者主导的营销时代来临

在互联网时代，中国零售市场也正由卖方市场向买方市场演变，消费者主导的营销时代已经来临。当前消费者行为和需求呈现出新的趋势和特点：1、渠道数字化，网购社交化。2、渠道购买品质化、消费体验化。3、行为个性化，支付移动化。

大型零售企业积极跨界构建消费者生态圈

大型零售巨头在巩固零售业务的同时，也在积极尝试多元化发展，并通过消费者的多角度覆盖来提高消费者渗透率。这种跨界也使得竞争从零售竞争扩展到了多场景消费者资源的抢占，金融、娱乐、本地服务、社交、物流等都成为消费者的入口，多元化竞争的格局正逐渐显现。

数字化是零售企业全渠道转型的核心

全渠道零售并非对零售业的渐进式调整，而是打通各渠道进行战略重组，通过数字化改造驱动购物场景、品类配置、物流仓储、服务体验等的革命性变革，需要战略、运营、具体执行等层面的协同配合。

供应链管理成为零售企业竞争力的关键

在当前的竞争形势下，为了更好地服务消费者和降低企业成本，行业巨头纷纷投入大量资本和人力提升供应链管理能力和效率，不断加强物流、仓储、货源管理体系。对于跨境电商而言，海外物流效率也成为提高消费者满意度的关键。

资本依然维持对电子商务的投资热情

资本助力对于网络零售发展不可小觑。电子商务融资依然保持着大幅度增长，农村电商、生鲜电商和跨境电商成为了新一轮投资热点。同时在并购市场，各电商巨头受制于利润和增长空间的限制，开始积极通过并购完成全产业链布局，行业整体效率得以提升，中小型电商也可通过合并的方式提高整体估值。

第一章 中国零售市场概况

1. 国际及国内网络零售市场发展状况

2015 年全球经济发展充满了不确定性，但全球零售市场依旧表现出较强的增长韧性，在中国、印度等新兴市场的驱动下，全球零售市场依然保持相对稳健的增长。凭借多年的高增长和巨大的消费市场体量，中国已占据全球网络零售市场最大的份额。相对而言，北美和西欧两大发达市场的网络零售发展缓慢，因此到 2019 年中国网络零售占全球网络零售市场的比重有望突破 50%，将成为全球网络零售市场最主要的增长动力。

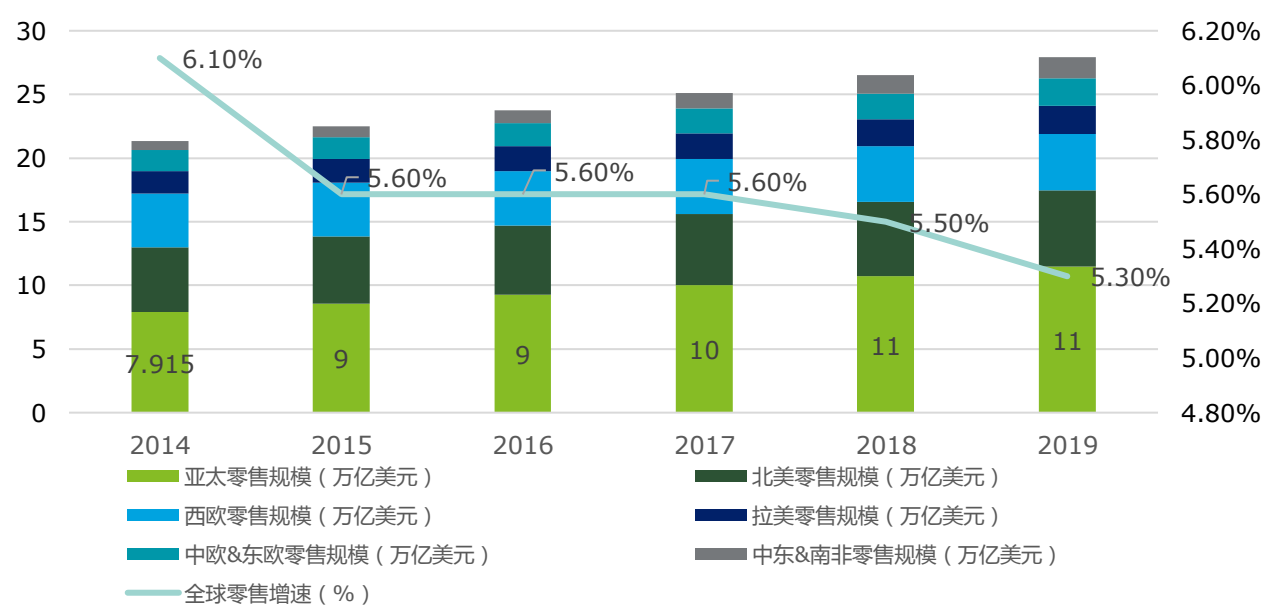
1.1 国际和国内零售市场发展情况

以中国为首的新兴市场正成为全球零售市场的增长引擎

据 eMarketer¹统计，2015 年全球零售市场销售总额约 22.5 万亿美元，同比增长 5.6%，虽然现阶段全球经济增长的不确定性有所增强，但是在成熟市场相对稳健的零售增长和新兴市场高速发展的零售增长趋势下，全球零售市场仍表现出较强的增长韧性。2014-2019 年，全球零售市场的年复合增长率有望维持在 5.5% 左右，并在 2019 年达到约 28 万亿美元。

2015 年，以中国、日本为代表的亚太地区零售额约为 8.57 万亿美元，约占全球零售市场的 38% 以上，成为全球零售市场中占比最大的地区。伴随中国、印度等国家新兴消费力量的崛起以及可支配收入的增加，亚太地区零售增长仍将保持在相对较高的水平。而在北美和欧洲两大发达地区的相对低增速下，到 2019 年亚太地区零售额在全球零售市场中的比重有望超过 40%。2015 年亚太区贡献了 50% 以上的全球零售增长，成为名副其实的全球零售市场引擎。

图 1：全球零售市场交易规模

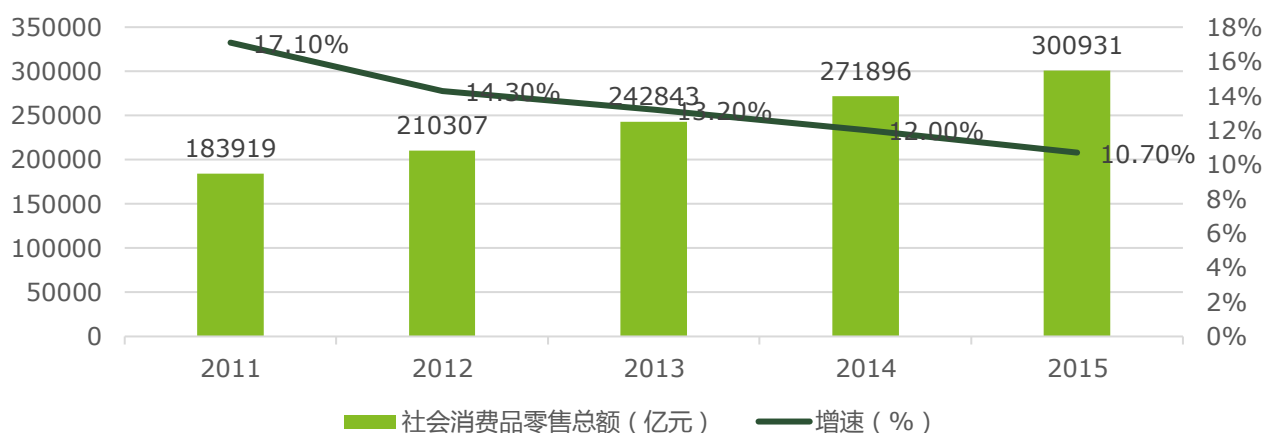


来源：eMarketer，德勤研究

¹ eMarketer (全球知名市场研究机构)

2015 年，中国社会消费品零售总额达到 30.1 万亿元（约合 4.61 万亿美元，以 2016 年 5 月平均汇率 6.5315 计），增速进一步放缓至 10.7%，但仍远高于全球零售市场整体增速。据 eMarketer 统计，2015 年中国零售市场占全球零售市场的比重约为 20%，对全球零售市场增长的贡献达到了 37%。相比北美和西欧两个经济发达地区不足 5% 的增长，中国零售市场同时具有相对更强的活力和增长潜力，并有望在 2019 年成功超越美国成为全球最大的消费市场。

图 2：中国零售市场交易规模



来源：中国电子商务研究中心²、国家统计局

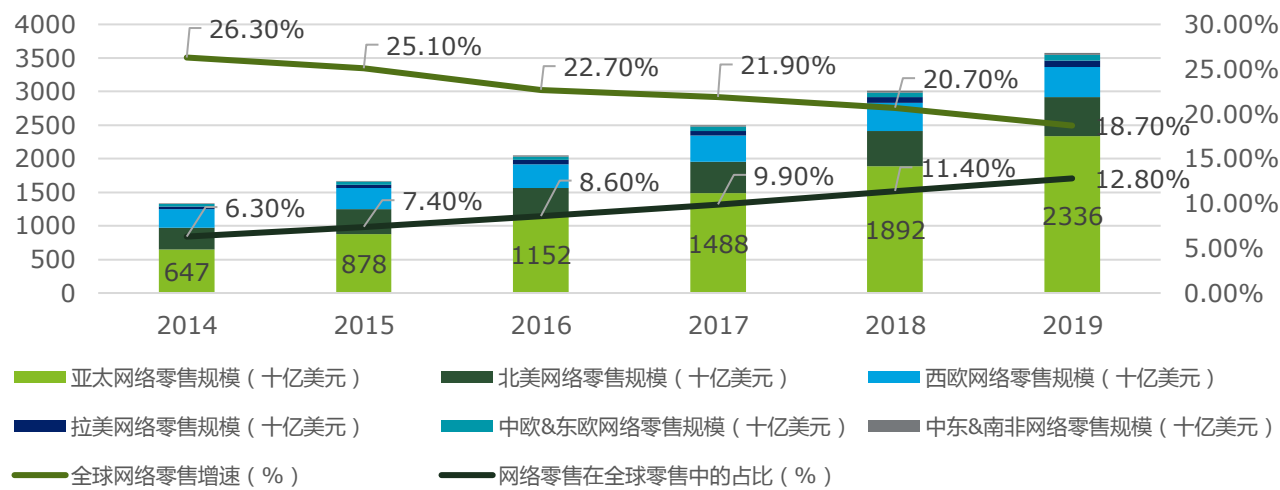
高速增长下中国稳居全球网络零售市场首位

据 eMarketer 统计，2015 年全球网络零售规模约为 1.67 万亿美元，较 2014 年增长 25.1%。高速增长表明零售网络化已经成为全球零售市场的主要趋势之一，但是网络零售在全球零售中的占比仍旧较低，2015 年仅为 7.4%。业内预计，全球网络零售的高增长在未来一段时间内仍将持续，并且到 2019 年将达到 3.58 万亿美元规模，其占全球零售比例将逐步攀升到 12.8%。

亚太地区不仅是全球零售市场最具活力的地区，同样也是网络零售市场增长最快的地区。据统计，2015 年北美和欧洲两大发达市场的网络零售增长明显低于全球其他地区，而亚太地区网络零售同比增长接近 30%，在全球网络零售市场中占比首次突破 50%。持续上升的网购用户数量以及购买力的提升已成为该地区网络零售持续增长的主要推动力。

²中国电子商务研究中心(CECRC, 专业研究电子商务的开放性网络平台)

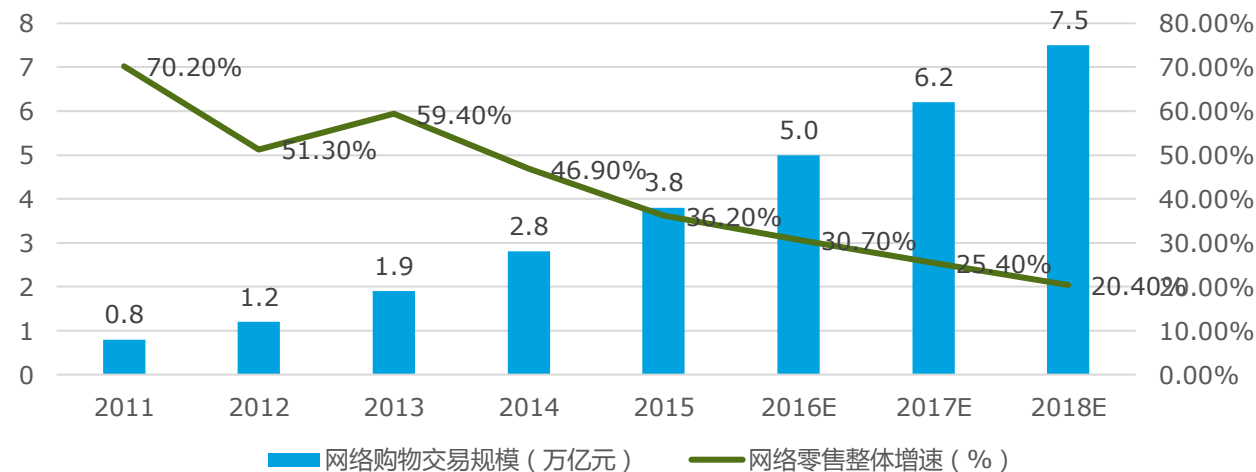
图 3：全球网络零售市场发展情况及趋势



来源：eMarketer，德勤研究

2015 年中国网络零售市场交易规模达到 3.8 万亿人民币（约合 5818 亿美金，以 2016 年 5 月平均汇率 6.5315 计），同比增长 36.2%，增速较上年明显趋缓。eMarketer 数据显示，2015 年中国网络零售市场在全球网络零售市场的占比约为 35%，其贡献了全球网络零售市场增长的约 46%，成为推动全球网络零售市场的绝对主力。以目前趋势看，2019 年中国网络零售在全球网络零售中的占比有望超过 50%。

图 4：中国网络零售市场交易规模



来源：艾瑞咨询³

³艾瑞咨询(专业研究电子商务、网络媒体等领域消费者行为的咨询服务机构)

CECRC 数据显示，2015 年网络零售交易规模在社会消费品零售总额中的占比已超过 12%，2016 年该占比将进一步提升，预计能达到 13.5%。而据 eMarketer 数据显示，2016 年北美和西欧的网络零售在整体零售中的占比预计仅为 7.7% 和 8.2%。相比之下，中国网络零售渗透率在几大市场中比例最高，并且仍将以更快的速度上升。

表 1：2016 年预计各地区网络零售在该地区整体零售中的占比

地区	中国	亚太 ⁴	北美	西欧	全球
网络零售占比	13.5%	12.4%	7.7%	8.2%	8.6%

来源：eMarketer，中国电子商务研究中心，德勤研究

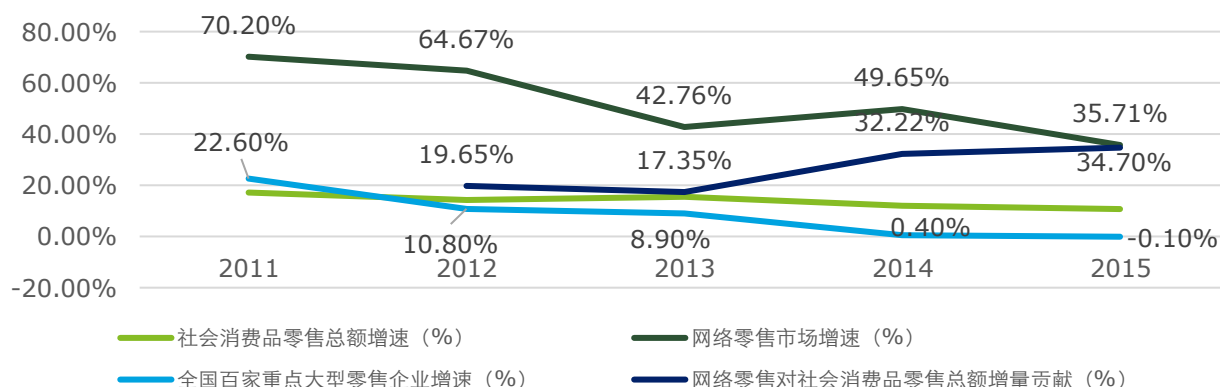
值得注意的是，中国网络零售市场已开始由先前的疯狂增长逐渐步入到相对成熟和稳定增长的发展阶段，且其规模在不断扩张情形下，整体增速将逐渐下行并接近合理区间。国家统计局数据显示，2016 年 1-6 月中国网络零售同比增长 28.2%，相比 2015 年全年增速明显放缓，这也是近五年来网络零售增速首次跌破 30%。

1.2 中国网络零售市场发展特点

持续高速增长的网络零售是拉动中国零售市场的重要力量

过去五年中国零售市场销售规模持续缓慢下行，且主要实体零售企业的增速下滑明显。中国商业联合会数据显示，2014 年全国百家重点大型零售企业销售额增速已接近零点，2015 年百家重点大型零售企业销售额甚至出现负增长。相比之下，网络零售不仅成为拉动中国零售市场整体向上的重要力量，其作用力也在不断加强。据德勤研究的测算，2015 年网络零售市场的增长贡献了全国零售市场增长的 34.7%，相比 2012 年网络零售 19.65% 的增长贡献，翻了近一番。虽然网络零售的整体增速有逐步放缓的趋势，但未来数年仍将会以远高于整体零售市场的增速增长。网络零售对于整体零售增长的拉动作用将更加明显。

图 5：中国零售市场增速及网络零售增长贡献



来源：国家统计局、中国电子商务研究中心、中华商业信息网

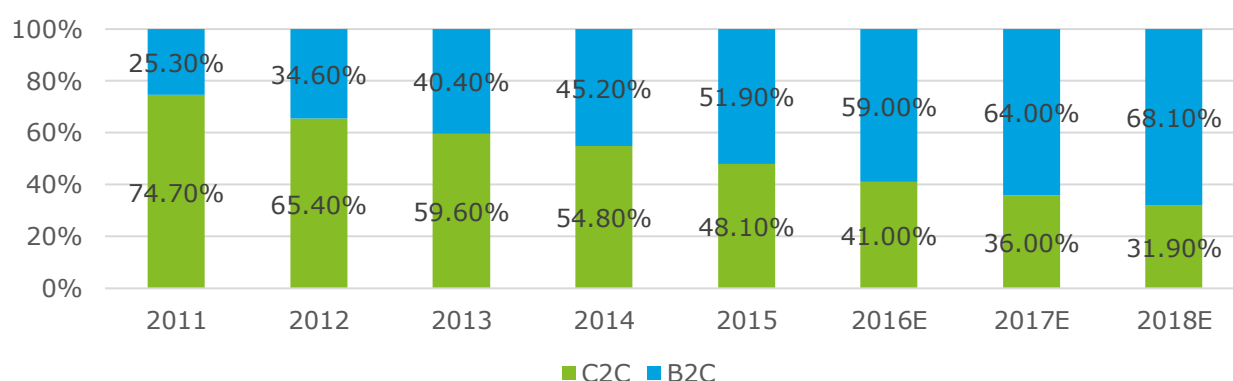
注释：全国百家大型零售企业以传统零售企业为主

⁴亚太地区包含中国

网络零售市场走向规范化，市场构成出现反转，移动端交易成为主流

虽然 C2C 模式是中国网络零售市场高速增长的起点，但经过数年发展，中国网络零售市场已步入成熟期，市场逐渐向着规范化、品质化及多元化的方向演进。在此趋势中，B2C 市场交易规模占比逐年上升并在 2015 年首次超过了 C2C 的交易规模。艾瑞咨询数据显示，2015 年 B2C 市场交易规模同比增长 56.6%，C2C 市场交易规模仅增长 19.5%，远低于网络零售市场的整体增速，增速的明显差异有望保持并且促使 B2C 占比进一步提升。

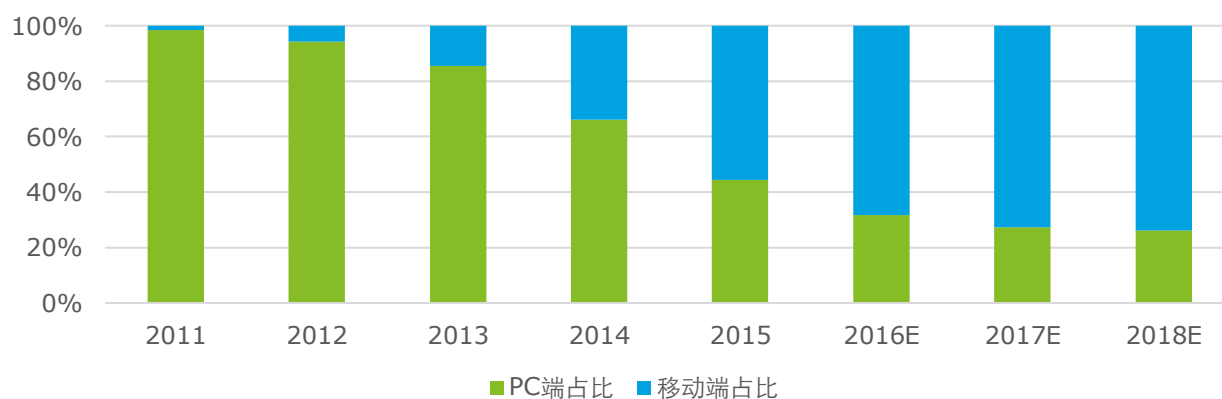
图 6：中国零售市场增速及网络零售增长贡献



来源：艾瑞咨询

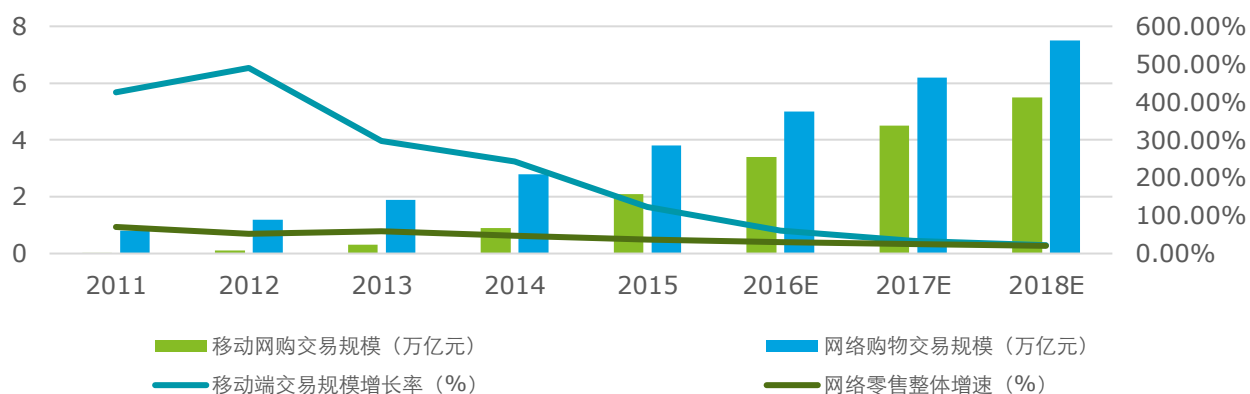
智能手机的普及和相关技术的成熟带来了移动端购物的爆发式增长。据德勤研究测算，2012 至 2015 年移动端交易规模的年复合增长率达到了 200% 以上，远超同期网络零售市场整体增速。艾瑞咨询数据显示，2015 年移动端交易规模达到 2.1 万亿元，在整体网络零售交易中占比首次超过 PC 端占比，达到 55.5%，成为网络消费模式主流。零售移动端拥有 PC 端无法比拟的普及性、便捷性、社交性和娱乐性，正因为这些特性，智能手机已经成为消费者日常生活的重要组成部分，也是网络零售企业与消费者“对话”的主要手段。

图 7：网络零售与移动端交易规模增长情况



来源：艾瑞咨询

图 8：PC 端和移动端占比变化情况



来源：艾瑞咨询

零售行业巨头开展深度合作优化产业模式

近年来，在实体零售遇冷的大环境下，全渠道建设被部分实体零售企业认为是获得增长动力的手段，而网络零售企业也将全渠道建设视作突破最后一公里等发展瓶颈的潜在方案。在自建网络渠道的同时，实体零售巨头和网络零售巨头也开始通过线上线下合作来快速获取竞争优势，抢占市场资源。2015 年 8 月，资本市场先后发生了两起标志性事件，即京东宣布以 43 亿元入股永辉超市，阿里巴巴与苏宁云商宣布实现交叉入股。目前，永辉超市已入驻京东到家，并开始借助京东的线上渠道实现业务拓展，而京东也通过永辉超市获得了生鲜方面的支持；阿里与苏宁的合作更具战略意义，在宣布交叉入股十个月之后的 2016 年 6 月 1 日，阿里与苏宁云商在北京联合发布并明确了双方的未来合作方向——由内部交融向外部辐射，开启新的商业模式。之后合作的十个月，阿里和苏宁打通了渠道、物流、会员等多个方面，以及完善了数据和信息咨询的通路，未来将围绕孵化品牌商、赋能零售商、服务消费者，为零售链条提供一体化解决方案，建立 C2B 反向驱动的供应链管理模型，并拟通过全方位提升来促进整体消费市场扩容。2016 年 6 月同时发生了另一起极具深意的交易：京东以 5% 的股权从沃尔玛手中收购了一号店，并以此为契机，达成了与沃尔玛的战略合作意向，在获得更加强有力的线下支撑的同时，国内、国际零售巨头的合作有望给双方带来整个供应链的优化和升级。巨头之间更加频繁的合作定会在相当程度上实现优势互补和资源共享，并在提升双方行业影响力的同时，更有可能逐步改变整体行业的竞争格局。

表 2：2015 年零售业巨头标志性并购交易

交易日期	交易买方	交易标的	交易金额 (亿元)
2015 年 8 月	京东	永辉超市	43
2015 年 8 月	阿里巴巴	苏宁云商	282
2015 年 8 月	苏宁云商	阿里巴巴	140
2016 年 6 月	京东	一号店	京东 5% 股权

来源：公开信息整理，公司公告

跨界正成为零售企业构建消费者生态圈的主要手段

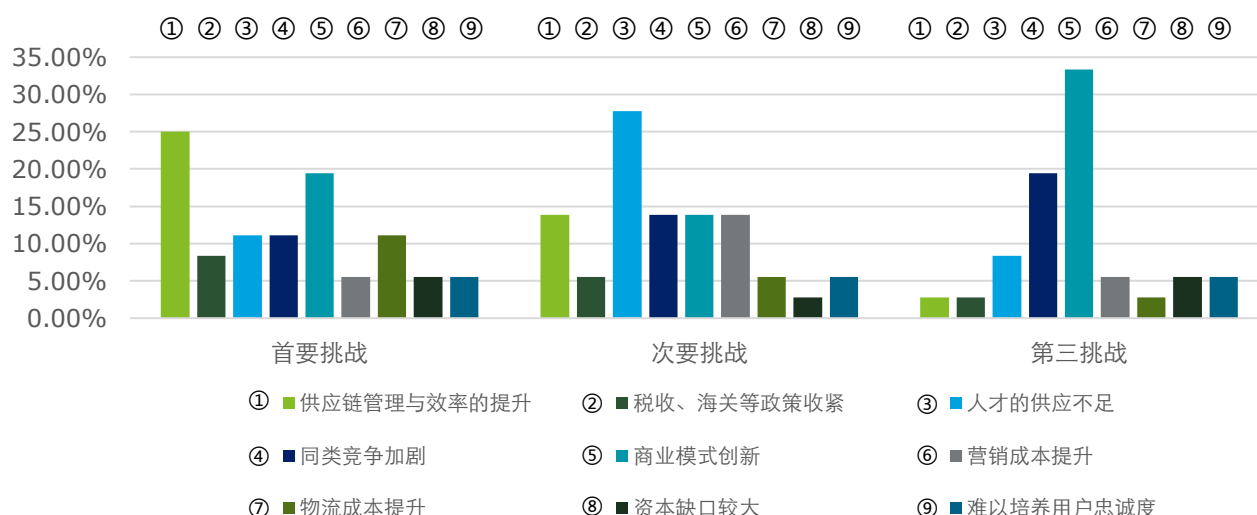
网络零售巨头在巩固零售业务的同时，也在积极尝试多元化发展，并通过消费者的多层面覆盖来提高消费者的渗透率。例如，阿里的产业布局体现了阿里消费者生态圈的理念。在以消费者为中心的商业模式下构建与消费者日常生活息息相关的多产业布局，这也是目前零售市场跨界的一个缩影。与阿里类似，京东也在积极打造类似的全产业布局来提高消费者粘性。京东在打造具有特色的金融服务的同时，通过与腾讯合作，尝试“社交+电商”的合作新模式，在2015年“双十一”活动中，京东的新增下单用户中京东微信购物和手机QQ购物的占比达到52%，跨界合作初见成效。零售企业跨界也使得竞争从零售竞争扩展到多场景消费者资源的抢占。金融、娱乐、本地服务、社交、物流等都已成为消费者的入口，多元化竞争的格局正逐渐显现。

商业模式创新是网络零售企业破局面临的普遍问题，未来发展聚焦时下热点

中国连锁经营协会(CCFA)与德勤联合针对网络零售企业发展战略、运营现状、发展挑战等方面情势，进行了专项调查。调查显示，66.67%的受访网络零售企业都认为，商业模式的创新将是企业未来发展面临的主要挑战之一，同时超过19%的企业将商业模式创新列为企业面临的首要挑战，这与近年来涌现出的跨境电商以及农村电商等新模式也有着密切的关联。

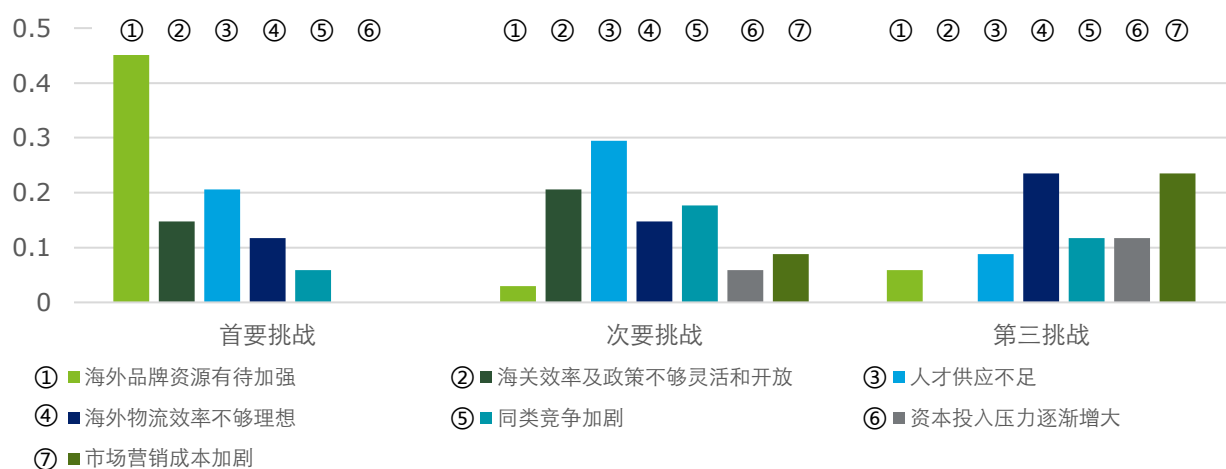
网络零售市场发展已经步入相对成熟的阶段，整体增速下降与竞争格局相对稳定成为目前网络零售市场的两大特征。市场的高度集中以及巨头的强势地位都使得目前网络零售企业面临巨大的竞争压力，而新兴模式有望成为网络零售企业新的增长点。在跨境电商高速增长诱惑下，超过80%的企业计划扩大现有业务或是在未来两年进入此业务。但在《关于跨境电子商务零售进口税收政策的通知》等系列新政冲击下，如何做好跨境业务成为这些企业需要思考的问题。而创新模式下发展的不确定性，使得商业模式创新更具挑战性。

图9：网络零售企业面临的三大挑战调查结果



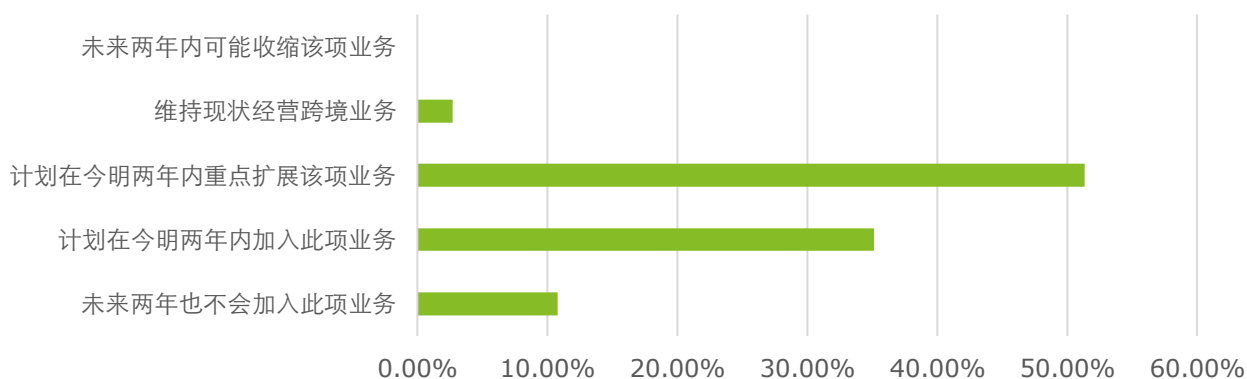
来源：中国连锁经营协会《中国网络零售百强问卷调查》

图 10：网络零售企业在跨境电商发展中的挑战



来源：中国连锁经营协会《中国网络零售百强问卷调查》

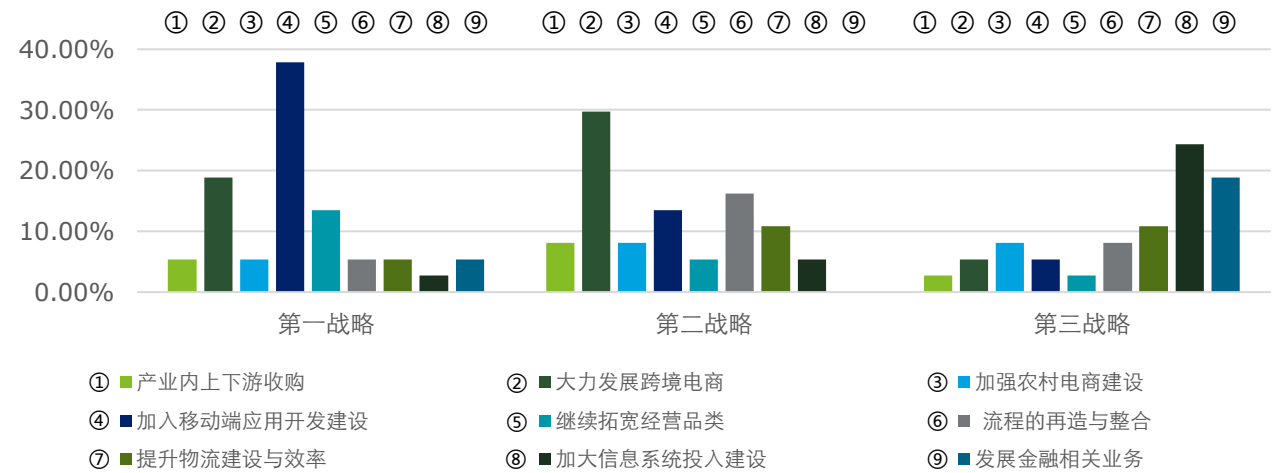
图 11：网络零售企业对于跨境电子商务的态度



来源：中国连锁经营协会《中国网络零售百强问卷调查》

本次调查显示，近五成的企业认为，不断加剧的同类竞争构成了未来企业发展的主要挑战，并因此开始将注意力投向跨境电商、农村电商等新兴领域，同时尝试通过产品、渠道、服务、商业模式创新来实现新的突破。未来三年，超过 50% 的受访企业将移动端购物和跨境电商这两个飞速增长的领域作为主要发展战略，信息系统的投入、物流建设、流程整合、金融业务等也都成为部分企业的发展战略，这也在一定程度上体现出企业为了避免同类竞争而采取的差异化策略。

图 12：未来三年网络零售企业的发展战略



来源：中国连锁经营协会《中国网络零售百强问卷调查》

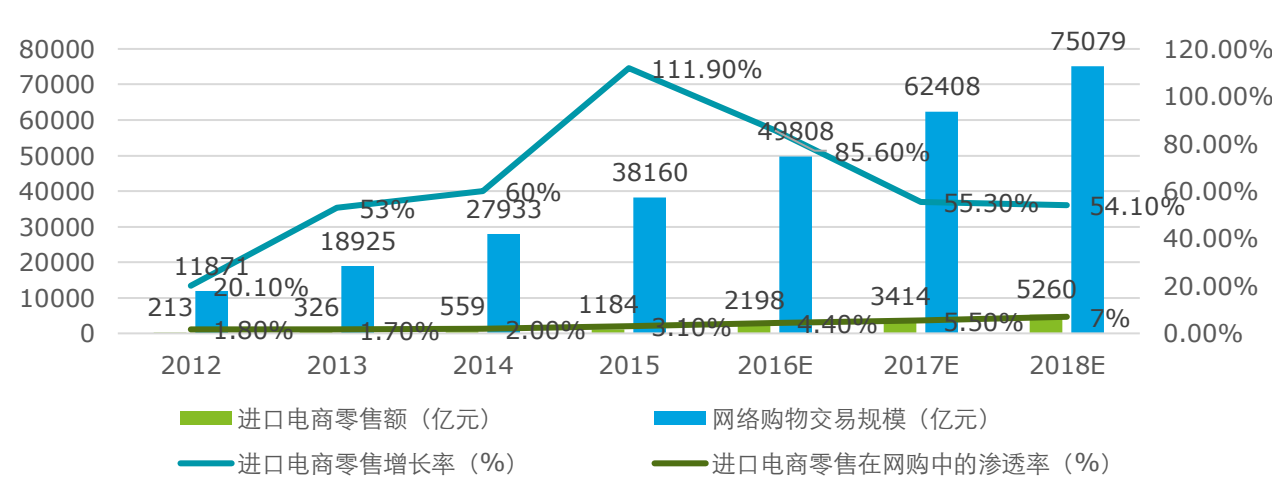
2. 网络零售市场机遇

在经济发展、消费者需求、政府政策、资本市场等诸多因素的影响下，网络零售市场涌现出多个高速增长的细分市场。随着整体网络零售市场步入相对成熟的发展阶段，跨境电商、农村电商等新正成为网络零售市场的新增长点，并且将在未来一段时间保持持续增长。

2.1 跨境电商亟待破局

在政策支持、消费者需求和资本市场推动三个有利因素的驱动下，跨境电商在过去两年经历了爆发式的增长。据艾瑞咨询数据，2015 年进口电商零售额的增长率达到 111.90%，增速远超网络零售行业的整体增速。进口电商零售额相对于网络零售市场的整体规模仍然较小，在 2015 年渗透率仅为 3.1%，而从趋势上来看进口电商零售业务存在不小的发展空间。

图 13：进口电商零售额



来源：艾瑞咨询

值得注意的是，2016 年 4 月开始执行的跨境电子商务零售进口新政为跨境进口的发展带来了很大的不确定性。

新政的影响主要体现在两个方面：一是，税率变化引起消费者最终购买价格的变化；二是，通关流程及要求的变化。相比税率的变动，通关流程和要求的变化在行业内引发了震动。新政下《跨境电子商务零售进口商品清单》（即正面清单）取代了之前的负面清单，将跨境电商进口商品定性为“货物”，规定直购商品免于核验通关单，网购保税商品“一线”进入保税区时需按照货物核验通关单，监管方式参照一般贸易监管；同时正面清单针对化妆品、配方奶粉、保健品等商品的首次进口许可证、注册地提出了要求。新政下跨境进口接近“熔断”，期间政策逐渐放松，有关部门公布了第二批正面清单，并最终印发了《海关总署办公厅关于执行跨境电子商务零售进口新的监管要求有关事宜的通知》，新政中明确除税收部分政策变动外，其他规定暂缓执行，过渡期截止时间为 2017 年 5 月 11 日。

基于行业发展现状来看，跨境进口企业面临的主要问题与风险因素主要在两个方面：

一是，政策风险。过渡期给了跨境进口企业一定的时间来调整，但是新政足以体现出管理层对于行业规范化发展的意图与尝试，未来行业发展的不确定性仍然很大。跨境进口零售的主要商品种类集中在本次正面清单中限制较多的几大类商品，如化妆品、奶粉、保健品等，基于目前情况在过渡期内满足所有监管要求存在不小的难度。

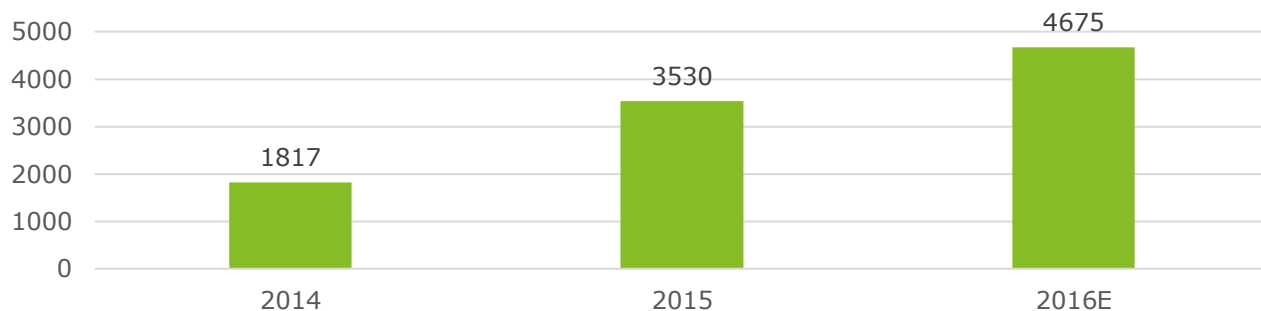
二是，跨境供应链管理与运营模式问题。新政的颁布无形中提高了跨境电商进口企业对于跨境供应链管理的难度，也引发了跨境进口运营模式的思考。跨境进口中存在普遍的 B2B2C 的情况，部分跨境零售企业无法掌握直接货源，也无法获取新政通关规定中的合同、原产地证明、品牌授权等证明；新政对于直邮进口的影响相对较小，但是直邮在时间周期、售后、通关等方面仍旧存在不少劣势，对于资本投入和整体供应链管理的要求也相对较高，跨境进口企业是否要转型直邮也需要多方权衡。

新政实施后部分保税区业务接近熔断，随着过渡期的开始，跨境进口业务逐渐重回正轨。新政对行业的冲击以及过渡期之后的不确定性仍将是企业关注的重点，观望与调整有可能成为这段时间的主基调，暂缓期结束后的政策变化将成为决定行业发展走向的主要因素。面对着消费者旺盛的需求以及政策的不确定性，跨境进口行业亟待破局。

2.2 农村电商加速落地

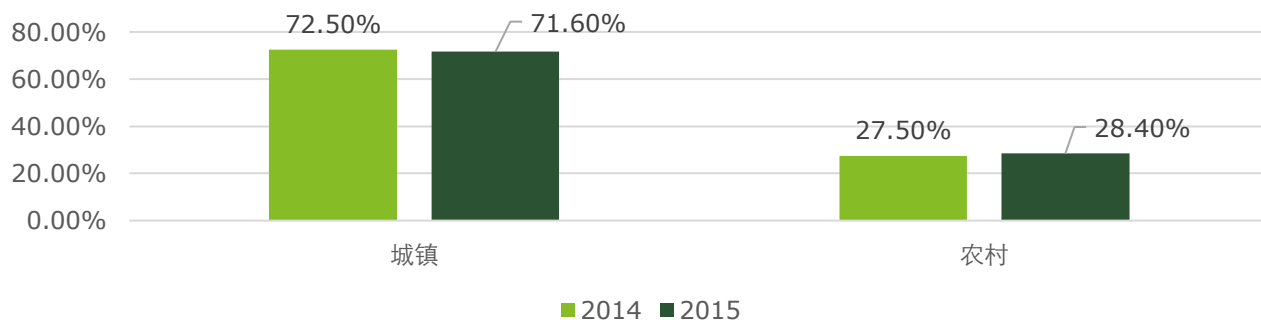
在政府政策的大力引导和零售巨头的积极配合下，2015 年成为了农村网购市场飞速发展的一年。中国电子商务研究中心数据显示，2015 年中国农村网购市场规模达到 3530 亿元，同比增速达到 94.3%，远高于同期网络零售市场的增速，成为网络零售市场又一重要增长点。

图 14：农村网购市场规模（亿元）



来源：中国电子商务研究中心(CECRC)

图 15：中国网民城乡结构



来源：中国互联网络信息中心 (CNNIC)

农村电商发展的独特性在于政府的强力支持。2015 年开始，国家出台了一系列引导和支持农村电子商务发展的政策及文件，不仅包括整体电子商务市场发展指引，同时也包括农村电子商务发展专项文件，对于农村电子商务市场的重视已经被提到前所未有的高度。政府的大力扶持促成了地方政府、群众以及零售主体的积极参与，阿里、京东、苏宁的三大零售巨头也纷纷于 2015 年加大了对农村电商的发展力度。

随着网络零售市场成熟度不断提升，零售巨头正通过多种方式获取新的增长点，而农村消费市场这个万亿级别的待开发市场无疑是良好的选择。农村市场既是一个消费市场，同时也是产出市场。从三大巨头的布局可以看出，发展重点集中在农村市场消费、农产品外销、物流和技术培育、人才培养、金融扶持几大方面。未来农村市场的发展很大程度上仍旧依托于基础设施的建设、网络的普及、物流系统的完善以及人员的配置，在政府的大力督导以及行业巨头的积极配合下，农村市场购买力有望进一步得到释放，成为网络零售的重要组成部分。

表 3：三大巨头农村电商发展策略及发展现状

三大巨头	发展策略	发展现状
阿里巴巴	村淘合伙人战略、农村物流发展战略、农村金融扶持战略，以及农村电商人才培养战略，集合淘宝、天猫、蚂蚁金服、菜鸟网络等优势资源解决渠道、技术、物流、金融等问题	2015 年阿里巴巴零售平台网店销售规模过亿的县域超过 350 个，县域农产品电商销售同比增长超过 65%，832 个国家贫困县网店销售额达到 215.56 亿元，同比增长 80.69%。县域发出和收到的包裹超过 70 亿件。
京东	打造农村买、卖闭环，围绕工业品进农村、农村金融、生鲜电商三大主要战略	乡村推广员达到 20 万人，服务 20 万行政村，县级服务中心达到 1400 家，京东帮服务店布局近 4000 家。农资电商合作企业 200 多家，授权的农资服务中心 65 家。
苏宁	通过苏宁易购直营店、中华特色馆等渠道反向推动农业的产业化发展；借助苏宁大聚惠、苏宁众筹等互联网特色营销平台助推农产品的品牌化发展；通过成立苏宁农村电商学院推动农村电商人才的专业化发展	苏宁直营网络覆盖全国超过 1000 个县、5000 个镇、50000 个村，解决了全国 30000 多名人员就业；线上 88 家苏宁易购中华特色馆，精选的农特商品 SKU 超过 10000 款，实现超 10 亿元的产品销售额。

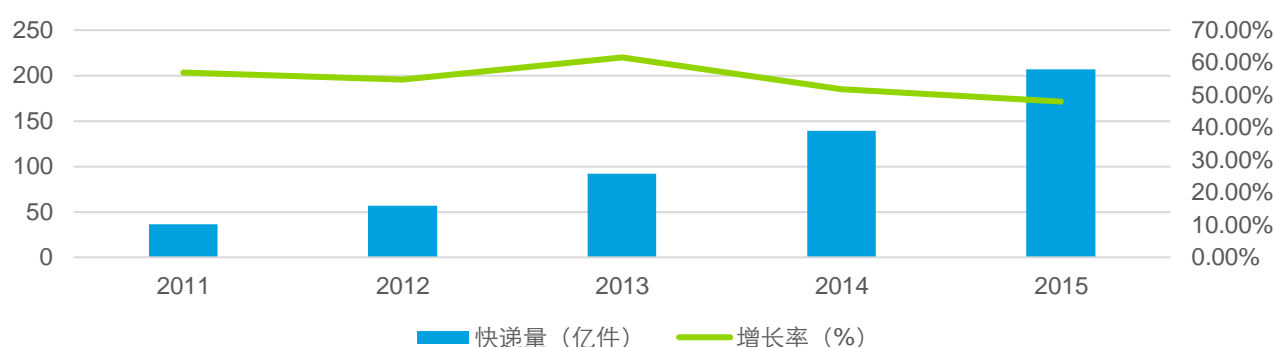
来源：德勤研究、电子商务研究中心、公开信息整理

2.3 物流仓储不断升级

网络零售规模持续增长，与物流仓储行业协同发展

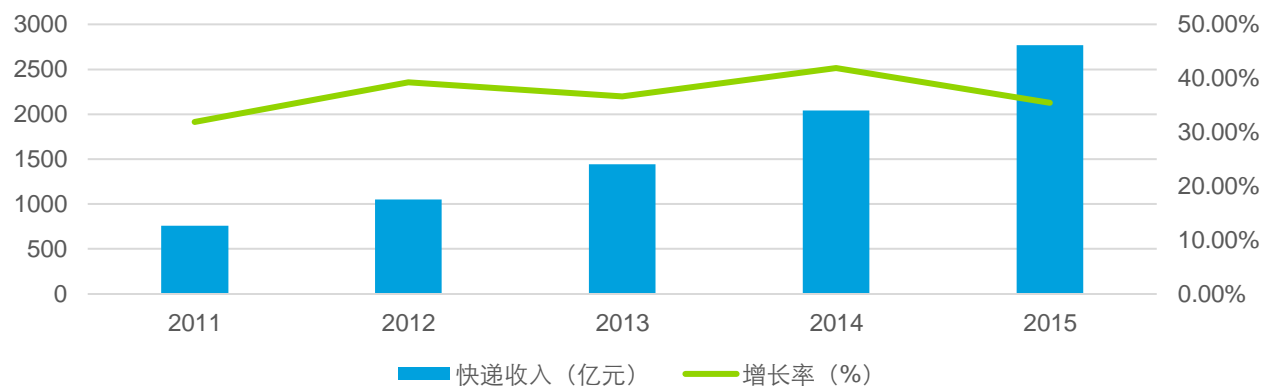
网络零售与物流仓储相互依存，互为支撑，网络零售规模持续增长与物流仓储行业协同发展。据阿里研究院数据，60%的快递站点的电商物流件占比5成以上，17.74%的站点电商物流快件占总件量的比例达到了80%。据国家统计局数据，在网络零售增长的持续带动下，2015年全国快递服务企业业务量累计完成206.7亿件，同比增长48%，连续三年增速超过45%；业务收入累计完成2769.6亿元，同比增长35.4%，连续三年增速超过35%。凭借着网购市场和快递市场的巨大体量和高速增长，中国成为全球第一的网购和快递大国。

图 16：中国快递业务量及其增长率



来源：国家邮政局-2015年邮政行业发展公报

图 17：中国快递业务收入及其增长率



来源：国家邮政局-2015年邮政行业发展公报

网络零售的物流仓储正朝着时效优化、区域拓展、智能高效的方向不断升级

- a. 时效优化体现在运输网络和末端配送的协同改进，整合区域需求的仓储能够将风险均摊，同时享受协同效应带来的红利。2015 年全国平均快递时效为 2.6 天，相较于 2014 年时效提升了 14%。
- b. 物流网络及仓储的辐射范围向西北部、偏远农村不断地拓展，让越来越多的消费者享受到网络零售的高效便捷，从而引入更多的市场流量，与物流仓储的升级形成良性循环，螺旋式上升。据菜鸟网络，2015 年农村地区的快递量已经占全国收发量的近四分之一。广大农村地区的快递配送一直是电商物流的空白地区，村点仅能通过邮政网络渗透，这对网络零售的物流仓储来说是挑战也是机遇。
- c. 物流实时数据的收集、仓储设施的升级、先进物流技术的引入形成一个巨大的信息流，驱动物流算法的优化迭代，保障最优路径及实时追踪。在供应链的各个环节应用智能设备和技术，使得物流仓储整个过程可视化，提高效率。同时采集、整合供应链各环节的数据，形成的物联网、信息流能够为优化提供数据支撑。

2.4 零售市场未来趋势展望

1. 消费年轻化引领未来零售发展新趋势

随着 80 后、90 后等新兴消费力量逐渐成熟，新兴消费群体对于零售产业的影响将越来越明显。在此趋势下，如何用新技术去引领新的发展方向并满足新的用户需求已成为行业领先者的重要关注点。据淘宝统计，目前淘宝用户构成中接近 80% 的用户年龄在 35 岁以下，而 24 岁以下的消费者比例达到了 35%；卖家中 90 后群体也逐渐形成规模。在消费年轻化的趋势下，创新型的技术和模式有望引领未来零售产业发展的新趋势。

2. 虚拟现实/增强现实（VR/AR）强化购物体验，但面临技术突破

真实的购物体验一直被认为是实体零售企业特有的优势，而这也是增强客户体验的关键点。随着创新技术的不断涌现，虚拟现实/增强现实技术有望成为网络零售企业提升消费者体验的又一次尝试。虚拟现实（VR）是一种虚拟人机交互技术，能够为使用者提供沉浸式体验，让其拥有身临其境的感受，已逐渐被游戏、影视等多个娱乐产业使用并有望引发未来的又一次产业革命；增强现实（AR）可以将虚拟的信息嫁接到真实世界中，通过虚拟与现实的交融来产生更加全面的体验。目前 VR/AR 正在被网络零售企业尝试应用在购物体验中，意图在虚拟的网络购物环境中嫁接逼真的购物体验，抑或是通过虚拟与现实的结合，来产生更加创造性的购物体验，而这也将为网络零售的发展带来新的契机。

目前来看，硬件和技术是虚拟购物发展的两大瓶颈。虚拟购物所需的硬件设备是实现虚拟购物推广的首要前提，而现阶段 VR 设备的高售价以及技术的不成熟将成为短期内虚拟购物发展面临的主要问题。IDC 的数据显示，2016 年全球虚拟现实出货量预计为 960 万台，基数仍旧较低，但是到了 2020 年，出货量将达到 6480 万台，超过 180% 的复合年增长率也为虚拟购物的未来发展提供了充足的想象空间。技术也将制约消费者体验的全面提升，现阶段 VR/AR 技术仍在探索和研发阶段，并没有发展为熟练掌握的技术，同时虚拟购物中关于人工智能、生物识别等环节的设想在现阶段也未能实现，这些都将成为未来需要突破的技术面问题。

3. 社交化电商有望成为未来消费者的重要入口

移动端已经成为中国人生活中不可或缺的组成部分，德勤《引爆新媒体时代》数据显示，中国智能手机持有率达到了 96%，平板电脑持有率也达到了 68%，全民移动互联的时代已经开启。移动端特有的互联属性和不断扩充的功能正使得消费者对智能手机“上瘾”，据德勤《中国移动消费者趋

势》，清醒状态下几乎所有全球各地的移动消费者都会在三小时内至少看一次手机，而在新兴市场中，93%的消费者会在清醒状态下每一小时或者更短时间内查看手机，亚太区成为智能手机依赖症最严重的地区。在高度依赖的同时，亚太地区 22%的消费者会在每次使用手机时第一时间浏览社交媒体，这也使移动社交成为了继即时通讯后最主要的手机使用方式。

- a. 巨大的用户规模和较高的活性为用户导流带来可能。据易观智库统计，微信月活跃用户达到 6.4 亿，平均单日启动次数达到 44.3 亿次，而使用率最高的购物 APP 淘宝月活跃用户仅为 1.9 亿，平均日启动次数 2.5 亿次。从用户基数和使用频率上来看，移动社交软件有潜力实现用户的导流，这也在一定程度上促成了京东和腾讯的合作。
- b. 社交购物模式可以使消费场景更加自然地被植入日常使用中，由特定场景消费过渡到沉浸式碎片化消费场景。消费场景的改变成为社交购物模式有别于传统模式最主要的特点，社交购物模式下用户的分享、评论、交流都有可能成为最终购买的驱动因素。
- c. 以用户为中心的社交购物有望助力精准营销的实现。国内的社交软件已经集合了社交、支付、购物等多种功能，基于长期积累的客户数据，可以依据用户偏好进行多角度功能拓展，推出针对性服务。以主题式活动和主打品牌为模式的互动推广开始通过线上线下互动/直播等多种形势展开，与明星、网红互动等成为企业目前尝试的模式。

第二章消费者需求呈现新形态

移动互联时代消费者的观念和消费方式都有了极大的改变，人们新的购买欲望和需求被创造，消费升级换代之余，消费者对商品的内涵和外延，消费场景及消费感受都有了更高更新的诉求，消费需求也因此呈现丰富多彩的新业态。准确把握消费者需求的脉搏，是企业顺应时势，调整战略方向的重要前提。消费者需求在以下方向上呈现出了新的表现：

1. 渠道数字化，网购社交化

消费端购物行为的变革主要体现在渠道数字化和网购社交化。首先，互联网和电子设备的普及使得消费者前期的信息筛选变得更加便利。根据 CNNIC 统计，截至 2015 年 12 月，我国互联网普及率从 2012 年的 42.1% 提高到 50.3%，网民规模达 6.88 亿。六成以上的消费者认为网络是他们了解产品，价格，品牌的最主要途径。消费者可以通过多种设备(如手机，平板电脑，PC)和网络平台（如搜索引擎，淘宝），更快捷地了解产品信息。在多渠道的环境下，消费者用在商品信息了解上的时间也持续提升。大量顾客在购买前会花 90% 的时间浏览产品，进行综合调研。因此，新的数字化环境造就了以了解品牌和产品的相关信息为中心的消费者行为。德勤研究结果表明，消费者在“数字生活”上的花费有明显增长，从全球范围来看，2015 年千禧一代(1984-1995 年出生)消费者在数字媒体平台（包括视频游戏和流媒体服务）的消费达到人均 750 美金，另外消费者用于海边度假，外出就餐及音乐会的消费也有显著提升。

另一重要表现，尽管还处于初期探索并不断完善的阶段，VR 技术已逐步渗透并改变着零售业的消费体验。虚拟技术让虚拟购物在未来有了实现的可能。当顾客需要从原料材质、穿戴效果等多方面感知商品时，虚拟技术可以为其提供更加互动和个性化的体验。随着技术的成熟，未来用户可以在家中通过虚拟现实设备试穿衣服，极大降低在线购物的退换货率，提升效率和销售。

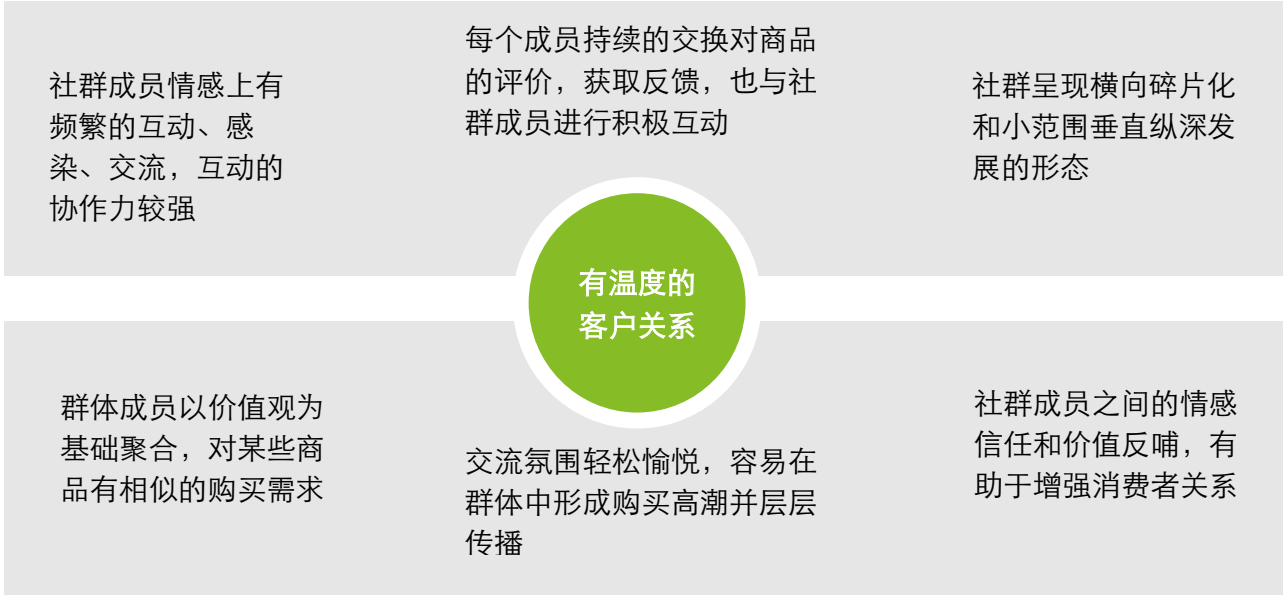
虚拟技术在为用户描述产品性能，创造体验场景上有天然的优势，酒店业就是一个典型案例，可以采用虚拟技术为客户展示房间，旅游业也有类似的应用，让客户对景点形成更直观的认识，方便其做决定，汽车业也可以利用虚拟科技模拟驾驶体验，而省去了试驾环节。但不容忽视的是，消费者对虚拟技术体验感的要求相对较高，科技层面的争议也悬而未决。尽管面临众多不确定性，德勤对虚拟技术的发展依然保持谨慎乐观的态度，2016 年虚拟耳机销量有望达到 250 万左右，虚拟游戏有望发展至 1000 万种，未来的产品开发也会有更多面向用户的尝试。

其次，未来网络购物将继续向移动端发展，推动网购社交化。随着智能手机持有量的走高，网购移动端渗透率极大提高，消费者更加愿意使用手机进行网购。2015 年，我国手机网络购物用户达到 3.4 亿，增长率为 43.9%，手机网购的使用比例由 2014 年的 42.4% 提升至 54.8%。而新的消费主力军 80 和 90 后待在社交媒体平台上的时间较长，会更加容易受到来自他们朋友圈中的好友、及社交网站上的各类“意见领袖”的影响。消费者期望抓紧一切机会与品牌互动，他们的购买决策更易受影响。社交媒体对线下行为的与日俱增，德勤的研究结果显示，社交媒体影响了 33% 的进店购买行为。

因此，网购在社会化媒体/社交网站的发展潜力巨大，社交化网购将成为未来趋势。消费端购物行为的社交化，一定程度上反映了新兴的社群经济在零售业的应用形态。人们基于相似的爱好、身份和标签聚集于同一社群，在价值观和审美方面往往有极深的认同感和共同语言，在消费行为和购买倾向上有较大的相似性。

无论是有意识还是无意识形成的稳定社群，消费者之间都形成了有温度的闭环互动关系，获取信息并将其以节点式不断扩散，优质内容基于口碑被广泛多次传播，并由此催生了独特的共享内容，社群中的消费者行为和聚合方式具备一些值得探讨的共同特征，如下图所示。

图 18：社群成员的特征



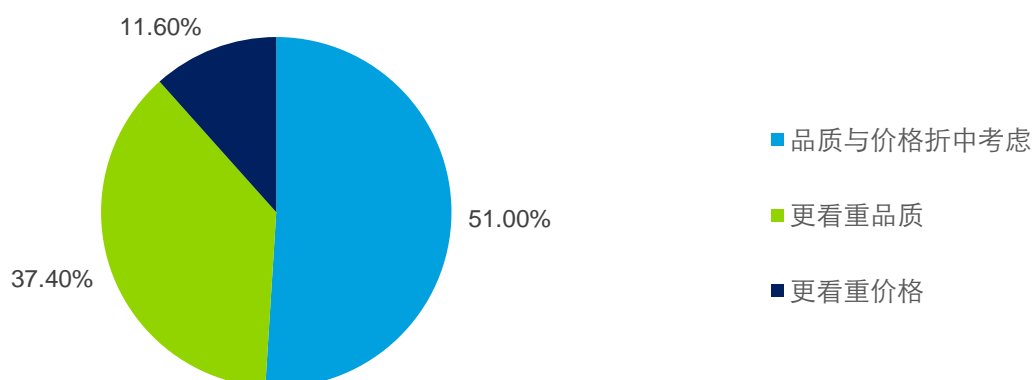
来源：德勤分析

目前，部分 80 后、90 后女性已逐渐步入为人妻为人母的新阶段，乐于通过社群分享交流育儿经验，彼此之间容易产生信任感，这部分人群可以自然沉积为母婴产品的目标客户群，在这样的社群中引入产品，形成口碑效应就显得顺其自然。

2 购买品质化，消费体验化

消费者的消费理念也在发生翻天覆地的变化。首先，消费理念的变化源于购买力的提升和消费主要群体的改变。国家统计局数据显示，2015 年国内生产总值比上年增长 6.9%，而最终消费支出对国内生产总值增长的贡献率达到 66.4%，比去年提高了 15.4%。收入的增加和消费能力的提升促使消费者在进行购买决策时，会更注重商品的品质和消费体验，对价格和性价比相对不那么敏感。除此之外，我国网民以 10-39 岁群体为主，占整体的 75.1%；其中 20-29 岁年龄段的网民占比最高，达 29.9%⁵。新一代消费者，成长在更好的经济环境，有着更好的经济条件，因此更懂得去享受，许多人更在乎品质。因此，消费理念将逐步由价格驱动向品质和消费体验导向转变。

⁵数据源：CNNIC

图 19：消费者对商品品质价格之间的选择

数据来源：CNNIC

在当今互联网广泛普及的时代，消费者可以通过互联网便捷地获取信息，在家里完成寻找和比价环节，继而带着搜寻到的产品信息有目的地到实体店完成体验环节，有针对性地询问店员。下图简单展示了消费者的购买行为，从搜索信息，考虑购买地点和内容，到查看商品，然后去商店购买或者回家网购等过程是如何逐步推进的。

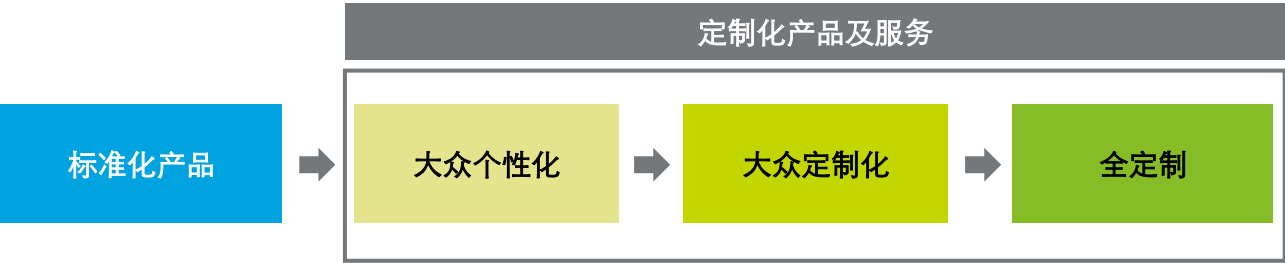
在这样的大背景下，消费体验不断被赋予新的定义与衡量标准，性价比、功能、产品特性等较为理性的体验对购买行为的影响减弱，对于产品和服务的感性体验则越来越重要，消费者更加注重产品和服务是否具备酷、精彩、便捷、可靠、贴心、容易学习、美观、舒适等特质，这些因素决定其是否会重复购买。

伴随着零售波动指数的上升和市场碎片化，来自消费者行为层面新的挑战也加剧了这种趋势。消费倾向正由有形商品转为无形体验，消费类别也由传统类别逐渐转为新兴类别。德勤的研究成果表明，航空旅行消费在 2015 年破纪录，餐饮销售额也上浮了八个个百分点左右，明显超越了 1% 的零售全行业增长率。这些现象有力的证明了，消费者对零售经营水平的考量正由单个商品的评价转向购买全过程的体验感受。

3 消费个性化，支付移动化

随着年轻群体成为了网购的主力军，消费行为的个性化成为了他们最显著的特征。他们喜欢购买和朋友不一样的商品，关注商品质量的同时也注重自身个性的表达，商品承载的情感内涵和身份标识是他们选择商品的附加决定因素，总的来说他们倾向于推崇个性、小众的商品并在亚文化群体中寻求认同，在社交媒体上分享购买体验。

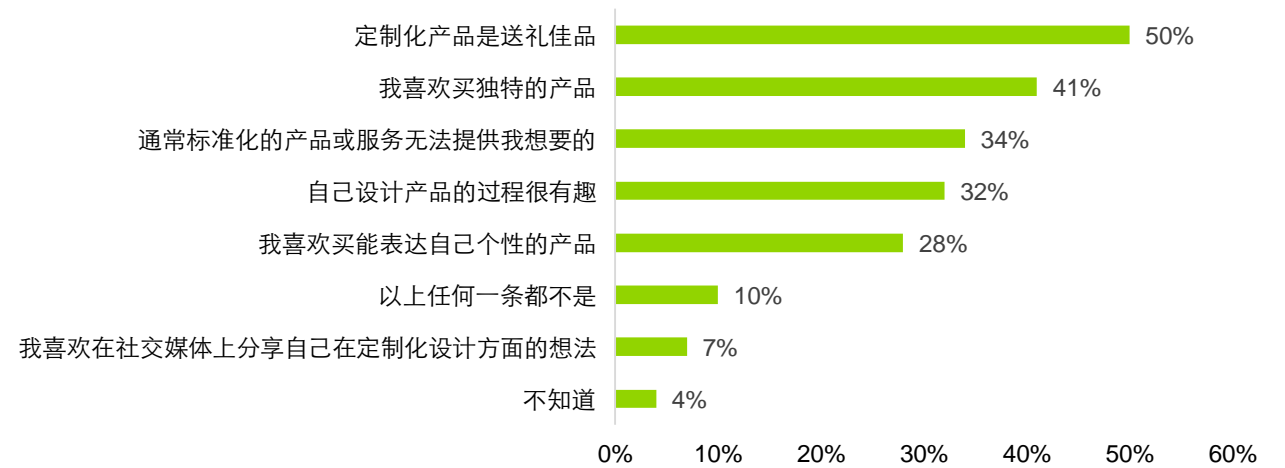
另外，消费者对个性化产品的认知和接纳程度也日渐成熟。为了满足个性化的要求，消费者不排除一定程度上牺牲价格。根据德勤英国所的调研结果，每五人中就有一人对个性化商品感兴趣并愿意为之支付 20% 的溢价，42% 对定制化商品或服务表现出兴趣的消费者会受品牌声誉的影响并倾向于从一系列选项中做出选择，22% 的受访者表示愿意共享一些个人数据以获取更具特色的商品或客户服务，年龄在 55 岁以上的受访人群比 16-24 岁的人群更倾向于购买定制化的个人假期。



资料来源：德勤分析

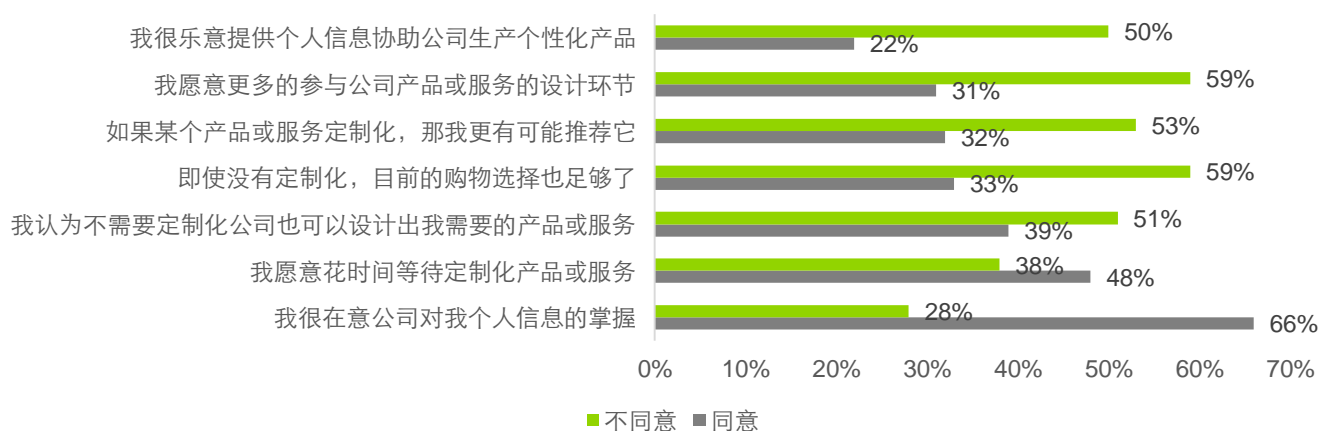
毫无疑问，个性化定制化将成为未来消费的主流趋势。下图中展示的对个性化的开放式见解必然导致其更加积极的参与商品的设计制造过程。

图 20：消费者喜欢定制化的理由



资料来源：The Deloitte Consumer Review

图 21：消费者对定制化的态度



资料来源：The Deloitte Consumer Review

根据德勤调研结果，对定制化感兴趣的消费者中，有 1/3 的消费者认为定制化仍未达到他们的期望，超过一半的消费者认为没有定制化流程企业将无法生产出让人有购买欲望的商品。

另外，在消费者购物的支付环节，移动支付逐渐踏上主导的舞台。央行数据显示，近年数字化支付的交易笔数以每年翻倍的速度持续攀升，2015 年的移动支付交易笔数同比增长更超出 200%。据美联储估测，2016 年全球移动支付交易规模将达到 6169 亿美元，2010 年这个数字还只有 600 亿美元。另外据 Strategy Analytics 最近发布的一份研究报告显示，全球移动支付用户将在 2016 年年底突破 10 亿，而移动用户的总数将达到 50 亿，相当于总数的 20%。

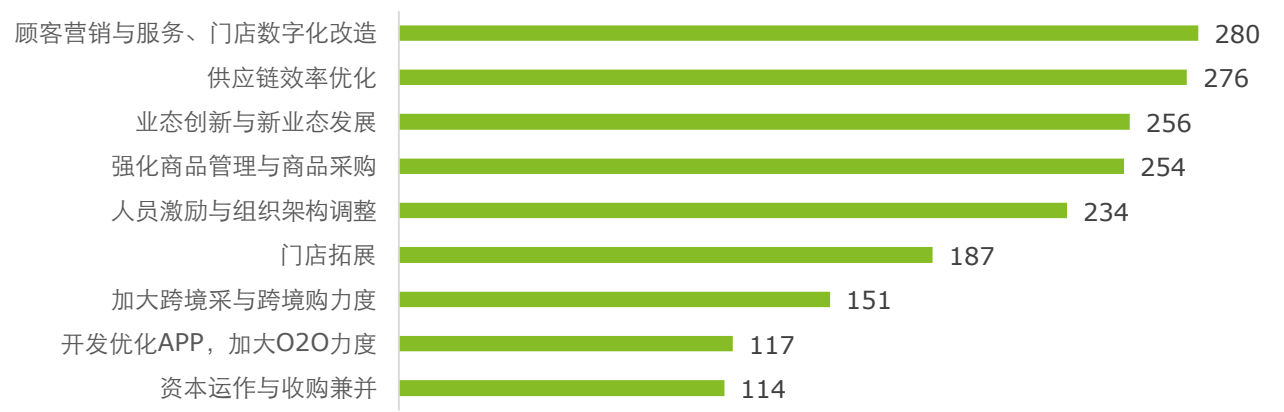
受无银行账户支付及社交支付的驱动，移动支付交易额在 2022 年将会是 2016 年的两倍以上，将从 2016 年的 2000 亿美元上涨至 2022 年年底的 5710 亿美元。约 75% 的移动支付用户来自于亚太、中东以及非洲地区。德勤预测，2016 年通过移动电子设备进行支付的用户有望以 150% 的速度增长至 5000 万。手机打破了传统零售和电商的分界，消费者利用移动设备与实体店结合，浏览个性化信息，加强互动的消费体验，用移动设备支付。在中国，这种趋势前所未有的强烈，因为中国是全球手机用户最多的国家，并且更多地通过移动支付、使用优惠券、扫描二维码等数字化方式与零售商进行互动。

年轻一代已经不仅仅满足于可以用手机下订单，还更希望能更快拿到商品。即时满足已经成为这一代用户的特点。有调查显示，63% 的 80 后、90 后对于同日到货非常感兴趣，甚至有一半表示，愿意为同日到货支付溢价。因此，企业可通过提供当日送达、线上购买线下取货等富有即时性的服务，紧跟年轻一代的消费习惯，提供更好的用户体验。最后，在售后服务方面，通过直接在 APP 上进行退货、购买反馈等一系列售后事宜；从而达到简化程序，优化服务体验的效果。

第三章零售业发展应对之道

传统零售业经历了漫长的跑马圈地阶段，借助过去十几年的宏观经济红利完成了高速扩张。在当今全渠道的大背景下，传统零售商毫无疑问面临着同时拓展线上线下销售渠道的压力，以及提升服务质量和消费者忠诚度的挑战。与电商企业相比，传统零售企业要在搭建物流配送体系，营造生动直观的客户体验等方面发挥其优势，以弥补自身互联网运营经验的不足，实现差异化竞争。零售企业通过全渠道搭建，线上线下整合营销，深度挖掘和引导客户需求，在提升客户品牌认知和忠诚度的同时，也提升了客户的消费体验。本章节将重点针对营销设计环节、采购环节以及售后环节介绍零售业的全渠道拓展之道。

图 22：零售企业下一步应对策略



来源：CCFA 零售业发展调研
注：中国连锁经营协会对领袖峰会成员企业调查，数字多少表示该项策略在企业战略中的优先级。

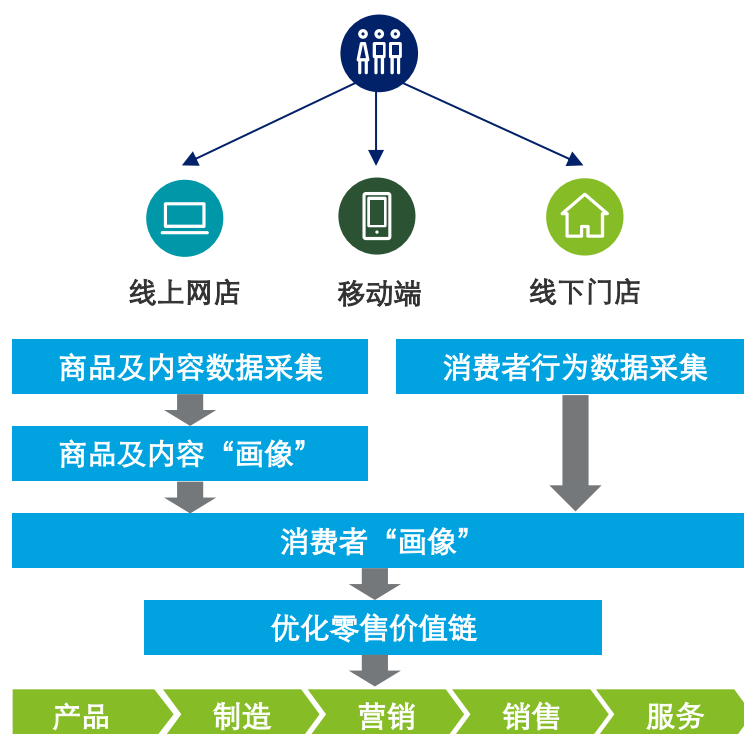
1.交互营销设计环节：线上线下一体化

对于不断遇冷的实体零售而言，全渠道建设或能助其重拾增长动力；而网络零售企业也将全渠道建设视作突破最后一公里等发展局限的有效解决方案。全渠道零售不是对零售业的渐进式调整，而是打通各渠道进行战略重组，通过数据驱动购物场景、品类配置、物流仓储、服务体验等的革命性变革，需要战略、运营、具体执行等层面的密切配合。

1.1 营销精准化

在全渠道零售的大背景下，消费者画像的形成始于对不同销售渠道的数据搜集，包括线上网店、移动端和线下门店；接着对消费者购买的商品进行进一步的标签规划，形成商品画像；最后在此基础上结合消费者行为数据生成消费者画像。如此既可实现对消费者需求的实时预测，又可以长期监测消费者的偏好。这对企业销售、服务和营销都有突破性的贡献。

图 23：消费者画像采集与应用



利用消费者画像进行精准营销，能避免传统营销模式下面向所有消费者的盲目性。这些数据可以对顾客进行更加精细和精确的客户群划分，针对不同客户群有针对性的细分营销方案。一方面，企业可以基于顾客的购买历史、购买偏好、地理位置等数据的交叉营销，进而促进交叉销售，即用客户关系管理，发现顾客的多种需求，并提供多种产品或服务来满足顾客需求，提升顾客忠诚度。另一方面，企业可以促进渠道整合营销，利用大数据在全渠道运营时的实时监测，创新渠道营销模式，打通线上线下数据流，提供线上线下无间隙的服务，增强消费者一体化购物体验。

1.2 线上布局纵深化

随着数字化的渠道和移动端的普及，零售企业须加强多触点多渠道的纵深化布局，推动营销向互动化、个性化和社交化方向发展。

社交化：社交化广告是一个潜移默化的营销过程，不仅仅只是换一种平台来进行生硬宣传。企业运用这些社交平台来进行宣传时，需采用新型的、互动的与个性的内容和形式。

互动化：线上营销应从传统单向信息传播演进为对话新形式。零售企业可利用移动应用、线上网站以及放置于店堂或公共场所的互动设备，建立起与消费者点对点的互动模式，与消费者进行交流沟通，更深入地了解 and 挖掘消费者的需求并针对需求的改变作出相应的调整，更好地为消费者服务。

个性化：一方面，企业应该优化营销平台设计，给予消费者更大的自主权，使得顾客可以定制自己感兴趣的信息内容以及设置个性化的接收方式、时间和频率等。另一方面，企业还应把握营销主动权，深入挖掘消费者个性化需求，引导消费者并促使消费者额外消费。

1.3 线下门店数字化

数字化的渠道打破了时间和空间的界限，消费者通过互联网和移动端可以更快地了解商品信息，网上提供的商品信息减少了他们在门店停留的时间。其次，日益高涨的成本已成为门店经营者的巨大负担。再加上管理总部与门店间信息不通畅，受固有流程影响，信息交换变得缓慢。门店数字化可以把顾客进行“标签”分类，建立顾客数据库。由于这些客户皆体验过实体店，产生了一定的品牌信任度，因此把这些顾客进行深度挖掘，建立以顾客为中心的消费者数字化运营体系，对顾客进行精准化服务，并且利用顾客的传播与推荐来销售。同时，传统零售企业的门店应从“销售平台”向“体验传播”进行转变，找到转型的突破口。企业可以通过跨屏互动、技术创新和搭建生活体验店的方式，促进无缝式体验，从而获得长足的发展。

在**信息端**，在购买服务数字化方面，通过店内传感器、无线网络、电子价签等，将移动销售点（POS）与电子商务、社交型客户关系管理及库存管理系统相结合。对于消费者而言，通过门店数字化能更清楚地了解库存、价格变动情况、促销活动等，提供实时购物信息。对于企业而言，在过去，价格的频繁变动需要消耗大量的人工，促销时也会频繁发生人工出错的情况，而由电子价签由电脑系统控制，不仅能节省人工成本，还能确保准确性。此外，店内传感器或者所提供的无线网络，能记录顾客的停留目标、停留时间、游走路线，客流量的大小以及最终购买情况，帮助企业更精准了解客户需求，从而为企业定期调整商品摆放和促销广告位置提供依据。

在**体验端**，零售商可将新技术和购物结合，为顾客提供全新的个性化消费体验。和过去作为销售主场不同，在未来，营销才是门店的主要作用。它们将成为消费者体验的场所，而不再是以往的商品陈列中心。

在**购物端**，移动端支付是多样化支付拓展的主要方向。通过提供 Apple pay，支付宝，微信支付等移动端支付方式，为消费主要群体 80 后 90 后提供便利，使得年轻一代消费者更愿意在门店进行消费。从企业的角度来看，移动支付一方面帮助企业实现更科学的数据化运营，另一方面帮助企业进行客户管理。商家可以按照不同人群的行为偏好、购物偏好、地理位置、信用等级等情况进行数据化运营。

在**服务端**，消费者已经不仅仅满足于可以用手机下订单，还希望能更快拿到商品。即时满足已经成为这一代用户的特点，因此企业也应在配送上达到快速即时。交易完成后，客户并不需要自己将购买的产品提回，货物会送货上门。这样的模式下，既发挥了实体店提供其他渠道没有的购物体验的绝对优势，又享受了线上送货上门的便利性。此外，实体店亦能够充当及时配送中心，即顾客在网上支付购买商品，企业的线下实体店充当物流配送中心，履行在线订单。这种模式主要有以下优势：第一，缩减所有在线订单的配送时间；第二、线上线下库存共享，解决了网上购物商品质量信任度问题。例如，沃尔玛利用其分布广泛的实体门店充当配送中心，履行在线订单，这些实体店拥有大量的存货和运货卡车，可以实现便捷送货，极大满足了消费者对于网上购物及时收货的要求。

在**售后服务**方面，可以通过直接在 APP 上进行退货、购买反馈等一系列售后事宜，从而达到简化程序，优化服务体验。从售后服务环节收集的反馈可以前瞻性地用于未来产品设计研发，因此了解客户的需求，精准解读他们如何联系和交流，如何发现产品以及他们的偏好和期望，将构成新的核心竞争力。

2.采购环节：深度协同内外供应链

目前整个零售市场已经进入存量市场淘汰整合和细分领域加速成长叠加期，必须要把握消费结构性变化，并关注新消费习惯和新商业环境下催生的成长领域，只有那些深度把控上游资源并不断深化改革供应链管理的零售企业才有胜出的机会。

2.1 深度协同内外供应链

提升供应链效率是现代零售业创造竞争优势、开辟新的利润源的必经之路，这就要求零售企业的供应链管理中心对主要业务流程统一规划，全部采用信息化集成管理，实现订单数据的实时共享，从而降低整个链上不同单位的库存，加速库存周期，实现整体成本最低。

供应链分为内部供应链和外部供应链。内部供应链是指企业内部产品生产和流通过程中涉及的采购部门、生产部门、仓储部门、销售部门等组成的供需网络。外部供应链则指外部的、与企业相关的产品生产和流通过程中涉及的原材料供应商、生产厂商、储运商、零售商以及最终消费者组成的供需网络。内部供应链和外部供应链共同组成了企业产品从原材料到成品再到消费者的供应链。现在不少零售企业都成了供应链管理中心，专职优化供应链。

供应链中普遍存在一种现象“牛鞭效应”，供应链上的信息流从最终客户向原始供应商端传递时，由于无法有效地实现信息的共享，使得信息扭曲而逐渐放大，需求信息出现越来越大的波动，最终导致供应链失调，出现供应商货物积压或零售商出现缺货等现象。所以如果渠道商不能够和大多数供应商充分协作，或者只关注采购的环节，不关注供应商商品的生产环节，那么则极有可能导致采购效率低下、缺货等问题。反之，如能和供应商在计划和预测层面的信息共享，将供应链的协作进一步延伸到生产环节，那么必将实现共赢的局面。

在深度协同内外供应链方面，京东进行了积极尝试。2015年9月京东与美的宣布双方的战略合作达成又一重要成果，双方实现了电子数据交换(Electronic Data Interchange 简称 EDI)的深度协同，完成了从销售计划到订单预测以及订单补货的深度对接。目前京东和美的已经初步实现了以销定产，达到零库存销售。供应商共享库存数据给京东，当有客户订单时，系统自动驱动向供应商采购，商品入库后执行订单配送，以销定产的业务模式，可显著降低库存周转，提高现货率和销售额。

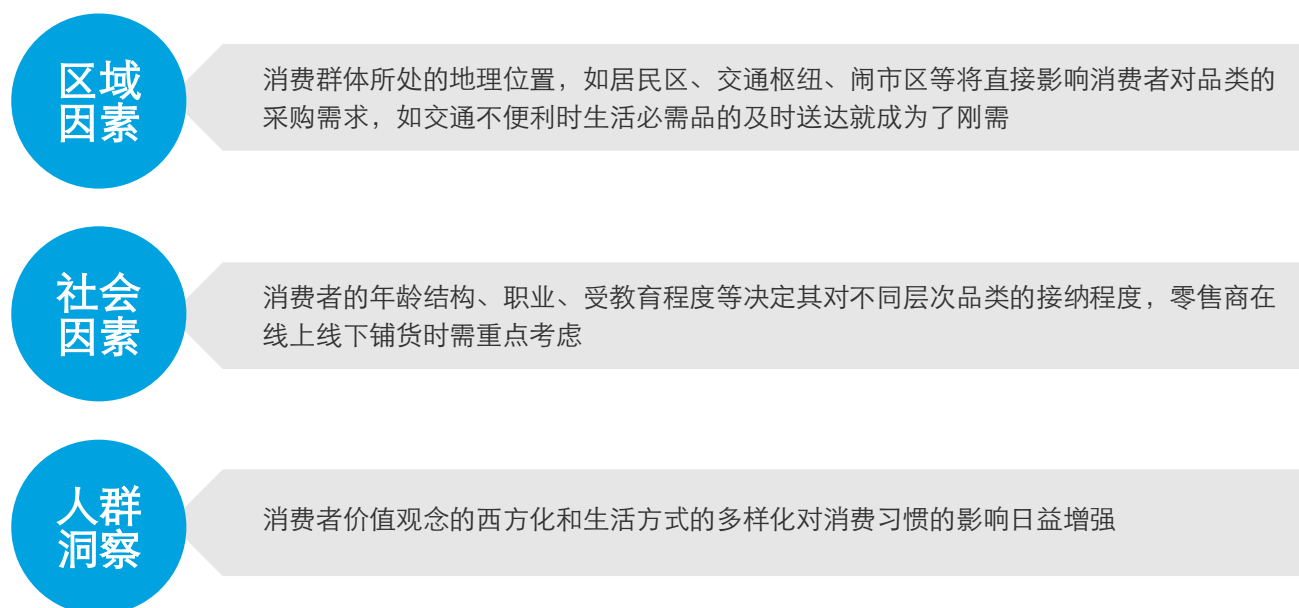
EDI作为制造业和物流行业供应链管理的最佳实践已经广泛被欧美企业所采用。其中的 RosettaNet 标准作为全球高科技领域领先的电子商务标准体系，目前已经广泛应用于全球电子商务高科技企业。但在中国地区，EDI 的发展仍然处于萌芽阶段。京东与美的的探索，不仅可以为国内电商与物流应用树立榜样，更有望从实践中形成中国自己的标准与最佳实践，推动中国电子商务与物流业进一步向国际化、现代化发展。

2.2 加强品类管理实现精益采购⁶

品类管理是以购物者为中心，以品类为业务管理单元，以数据为依托，通过零售商与制造商的有效合作，满足购物者需求，从而创造出新的顾客价值。在当前零售业广泛采用的联营模式下，传统零售商的整体运营能力和对基础数据的分析能力都存在问题，对商品的管控能力亦有限，而线上渠道则对整个销售流程的跟进和客户行为有清晰的把控。

“互联网+”理念在品类管理层面的意义在于，使零售商意识到，品类管理是需要建立在对零售大环境和消费者购买习惯的深刻洞察之上的统筹环节，而并非简单的产品管理。

图 24：品类配置关系的三大决定因素



来源：德勤整理及分析

这些因素将综合作用决定各品类的配置关系，从而在每个关键决策点激发消费者的购物欲望。当前零售业线上线下双向融合的业态特征也对品类管理提出了更高的期望，企业可结合自身特色从以下角度进行量化评估。

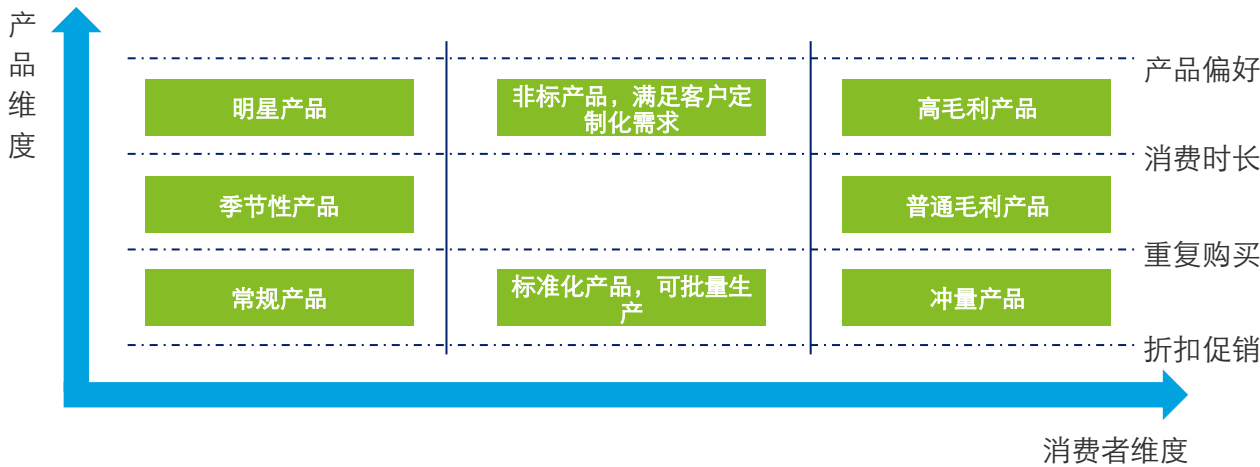
制定相应量化指标：传统零售业态的品类管理指标由来已久且经过实践的反复印证，主要包括客单价、销售量、销售额、销售结构占比、综合毛利率、毛利贡献度等。

与之相比的网络零售品类指标仍处于不断扩展和完善阶段，商品访客数、商品浏览量、访客转化率、订单支付率、购物车转化率、订单金额区间、订单购买商品数量区间等是当前发展阶段较为常用的几类。指标的有效性及其背后的商业判断也随着所处行业及企业自身发展阶段的不同而灵活调整。

准确定位品类潜力及角色：这意味着依据明确的衡量标准，运用科学方法对各品类进行全面考评。

⁶精益采购：采购商品质量与采购成本控制达到最优极致。

图 25：品类考量维度细分



来源：德勤整理及分析

品类的潜力评估及角色定位，依赖不同层面的交叉分析，如上图所示，根据产品需求的频率、标准化程度和利润贡献程度对品类进行不同类别的划分，及时观察跟进品类的动态发展状况，同时结合消费者购买全过程的消费行为跟踪，将高潜力的商品品类精准投放至相应的客户群。

品类策略的执行及其市场影响也难免受到多重因素的综合影响。

- 第一，传统的行业经验将限制企业对全渠道零售的开放式思维，理念的转型会带来阵痛；
- 第二，线上线下两个渠道如何融合互补，避免恶性竞争，是很多传统零售企业尚未解开的难题；
- 第三，品类策略的开展需要价值链各主体的高效配合，如何在不丧失控制权的前提下进行合理的利益分配；
- 第四，运营层面的操作涉及许多关键节点，其复杂性和风险不容忽视。

2.3 积极合作供应链巩固上游资源

众所周知，实体零售渠道商的优势在于与供应商多年深度的合作。零售商可通过加强对上游商品资源的把控，实现对未来各类渠道的服务、合作、合并与吸收。特别是现在新一代消费者对于品质和品牌的需求越来越高，如能通过合作或并购等方式，加强对海外商品的把控能力，则将在竞争中取得更多先机。例如，永辉超市近几年已陆续参股或控股上海蔬菜集团、专注于外贸进出口业务的海东展国际贸易公司以及其他一些上游厂商，并仍在寻求商品厂商的并购机会。同时，在引进战略投资方牛奶有限公司后，其全球采购的供应链在国内超市行业已经位居前列，而 2015 年其与京东签署战略合作协议，建立联合采购机制，打通线上线下。这意味着，永辉已经开始反向从上游供应链整合寻求新的发展空间。

另一家零售企业步步高，则在 2015 年成立了香港、日本、美国、澳大利亚、新西兰、德国 6 家海外公司，与北美洲、欧洲、大洋洲、亚洲等数十个国家建立了贸易往来，并与渝新欧快线、湘欧快线建立了物流战略合作关系，在广州、宁波、郑州保税仓、香港等地和日本等国家设立了物流仓储，使其全渠道全球采购布局基本成形。事实上，这不仅为其云猴全球购提供了更强大的商品采购资源，这些采购渠道也将给步步高线下门店的商品差异化带来质的变化。

毫无疑问，这些企业在供应链上的探索，将在未来门店的创新、品类管理以及差异化经营等方面起到至关重要的作用。

3.售后环节：积极开发完善最后一公里

“最后一公里”是配送客户的最后一个环节，也就是从配送中心到用户手里的过程，这个环节面临更突出的成本控制挑战。

3.1 服务模式向以客户体验为中心转变

零售行业的微利时代已经到来，以连锁超市为例其物流成本约占到总成本的 20%左右。面对日趋激烈的市场竞争，强化对物流环节控制，降低运营成本势在必行。零售类企业的物流模式大致分为四种，一是自建物流配送中心，二是供应商直接配送，三是与供应商共建配送中心，四是委托专业物流服务商。

在这四种模式中，本土零售企业更加偏爱第一种模式，一般均是以自营物流为主，辅以外包、供应商配送等多种方式。物流服务和终端销售是构成零售企业运营的两大板块，且两者是相辅相成的。物流服务的高效需要一定数量的销售终端做保证，而销售终端则需要高质量的物流服务来提高其市场竞争力。在自营宅配业务时，零售商需要自建（利用已有）城市末端的社区仓储配货点，每个点投入自有配送和服务团队。同时亦需要建立自己的客户管理平台，提供超市促销信息和产品推广信息。比如深圳的天虹商场于 2015 年 8 月中旬推出的“天虹到家”业务，顾客通过本地化生活平台“虹领巾”APP 下单，只要周边 5 公里有天虹，就近门店商品最快 2 小时送货上门。在供应链配送环节，每个店都会驻扎配送人员，专职每天负责配送，接到用户下单之后迅速从超市商品库存中获取商品完成送达。而上海的永辉超市则针对中高端的消费群体开通会员店，通过电子价签将线上营销、下单与线下购物、自提或者配送等环节结合起来，形成消费闭环。

同时亦有众多最后一公里平台涌现出来，意在挖掘社区商业价值。例如京东到家、即买送、生活圈 C、社区 001、19e、药给力等各种快递配送平台，大面积的整合社区消费人群，试图重塑社区商业的生态。而未来，采用“自营+外包”的模式也许更适合现阶段多数中小零售企业。从长远看，外包是零售企业优化供应链的必然趋势。第三方物流企业若能吸引零售企业入股，结成战略合作伙伴关系，也许能加速这一进程，而且更易形成相对稳定的外包关系。

3.2 最后一公里的积极探索

大数据辅助最后一公里实现闪电配送。通过对大数据进行收集、分析，企业可以根据客户的配送记录，进行数据分析，得出客户下一次可能购买的目标，零售企业可以直接从厂家发货到物流仓库，买家下单就可以实现发货配送的闪电配送，现在已经有很多已经做的比较成功的直接配送的网络电商，例如天猫、京东、唯品会、当当网等购物网站，但是实体零售在此方面仍需提高。

在全球范围内，尽管中国物流行业的发展阶段、行业特点等与其他国家的物流有很大的差异，但在最后一公里创新解决方案上，仍有很多国际范例可供我们借鉴，通过与其他行业的跨界联合，从改善客户体验入手把递送环节成为客户体验无缝衔接的重要节点，如 Gap 和 Virgin Hotel 合作的项目，实现用户在网上下单的商品可直接配送到宾馆房间，使客户以更加便捷灵活的方式收取货物。下述解决方案需要结合中国实际情况综合考虑，但不失为有益的尝试。

表 4：最后一公里解决方案

公司名称	解决方案具体描述
Gap & Virgin hotels	Gap 和 Virgin Hotel 合作的项目，实现用户在网上下单的商品可直接配送到宾馆房间。
Amazon	亚马逊从 2014 年 12 月起就开始为 Prime Now 测试自行车快递服务，Prime Now 服务保证用户可在 1 小时内从附近的商家收到货物。2015 年 2 月，亚马逊开始在美国曼哈顿推出自行车快递服务。
Amazon	Amazon Student 应用为大学生免费的提供长达六个月的送货服务，让学生间的交易变得更加简单，该计划通过智能柜支持学生自行提货和退换货。
Amazon	据 CNET 等美国多家科技新闻网站报道，亚马逊将从周六早上 7 点在西雅图的街头部署“淘宝卡车”(TreasureTruck)，卡车上提供促销的热门商品，用户可以当场用手机客户端购物，并当场从卡车上取货。这辆卡车上装载了亚马逊决定进行“团购促销”的热门商品，大多是居民生活用品。亚马逊用户可以通过手机客户端查看当天商品目录以及卡车目前处在哪个位置。
Peapod	Peapod 作为成功的利用电子商务售卖食品杂货(包括生鲜)的公司，继续扩展“线上购物，线下提货”模式，新增 89 个提货点，提货点总数达 209 个。

数据来源：新闻报道，公司官网

3.3 重视逆向物流通道建设

逆向物流，即由于缺陷召回、退货等引发从客户端到企业端的物流。引发逆向物流的因素有很多，比如换季退货、维修退货、积压库存、生产报废等，估计占到企业销售总额的 5% 左右。根据专业机构的调研预测，中国逆向物流市场的容量大概在 1 万多亿元。电商网购的退货和零售卖场由于换季、包装等退货给供应商的需求预示着逆向物流暗藏巨大的市场空间。逆向物流的概念在中国还处于引进阶段，很多企业还未意识到逆向物流对于产品生命周期的监测意义以及对整个销售过程的指导作用。

逆向物流的特点如下：1. 逆向物流具有极大的不确定性，即物流产生的地点、时间、质量和数量是难以预见的；2. 逆向物流的处理系统与方式复杂多样；3. 逆向物流技术具有一定特殊性；4. 相对高昂的成本。

逆向物流管理模式，也就是在供应链的网络内构建企业的逆向物流系统。成功的供应链管理确实能使企业在激烈的市场竞争中，明显地提升企业的核心竞争力，无论何时，企业的生存与发展必须依靠供应链上的每个节点，包括其上游供应商和下游顾客，倾听顾客的呼声，满足顾客的退货需求。逆向物流特别重点解决如下问题：1. 实现按规律变化的货物和提/退货地点；2. 零散货物的拼车与集装；3. 可利用信息系统迅速精确地测算出最优化的装车方案和运输路线；4. 最大限度的节约物流成本。

此外，出于经济效益的考虑，零售企业亦不排除，委托从事第三方物流的公司承担逆向物流管理业务。目前顺丰利用自身仓储、快递网络布局和末端配送优势，推出了“仓储+配送+售后”的一站式电子产品售后服务平台维修，用取件、维修、返还的逆向物流“寄修”模式，为用户提供享受足不出户、高品质的电子产品售后服务。以 3C 产品为例，产品寿命期和产品周期(更换周期)往往不同，很少有品牌商能准确判断出下一轮销售机会在什么时刻，但产品周期的跟踪可以通过售后服务、回访等得以实现，在产品周期得到有效跟踪后，顺丰甚至还能协助品牌商提供回收、以旧换新等服务，顺丰从其优势点出发去充分挖掘仓储物流本身的价值，确实是一个好的尝试。

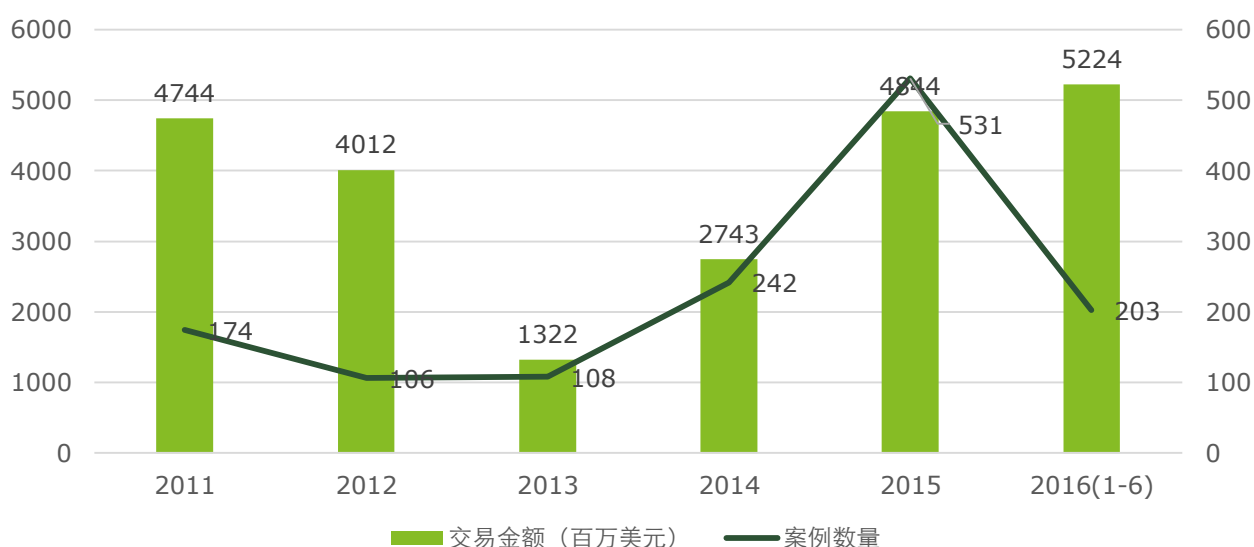
第四章资本融合助推企业发展

1. VC /PE 投资助力创新业务发展

1.1 “互联网+”影响，电子商务行业融资大幅度增长

“互联网+”行动计划极大地促进了电子商务行业发展，引起了新一轮的投资热潮，促使更多机构愿意以更大规模投资进入行业，融资规模将达到新的高度。根据 ChinaVenture 数据显示，2015 年电子商务行业融资金额达 48.4 亿美元，2016 年上半年的融资金额已达到 52.2 亿美元，同比 2015 年上半年增长 104%。预计未来几年在互联网消费增长和国家利好政策的条件下，投资者对电子商务行业的投资总额仍维持在高位。但从投资案例数量来看，2016 年上半年投资案例仅达 203 例，依然低于 2015 年上半年的 232 例。这也说明资本和创业者已越来越理性，完成融资的企业发展战略将更加谨慎。

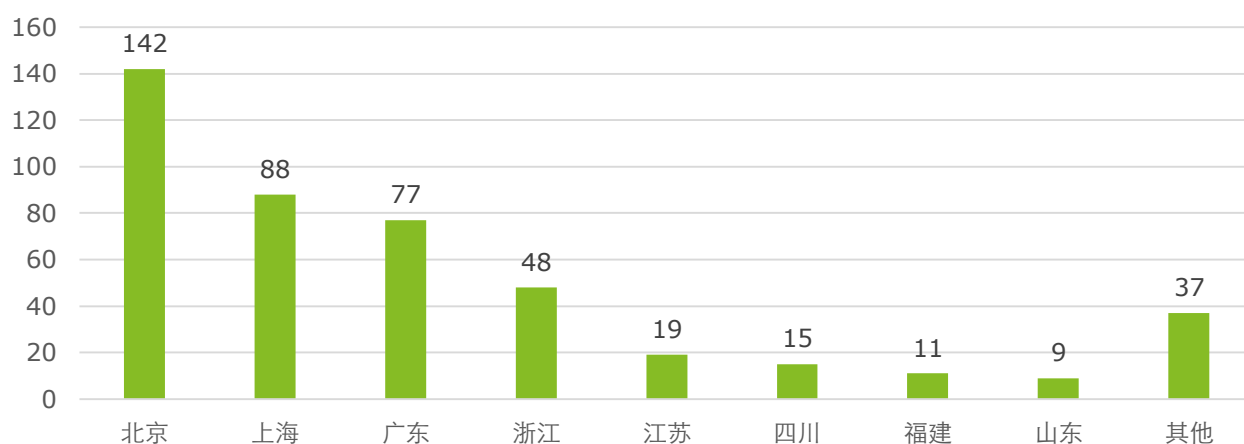
图 26：2011-2016 中国电子商务行业 PE/VC 投资情况



数据来源：CVsource，德勤研究

从地域分布上来看，2015 年电子商务行业的投资高度集中于北上广等一线城市以及江浙等沿海发达地区，2015 年北上广电子商务融资企业数量分别占该年行业融资企业总数的 31.8%，19.7% 和 17.3%。但同时，有相当一部分的中西部省市也获得了一定规模的投资，侧面反映中、西部电商行业正在迅速发展。

图 27：2015 年 PE/VC 融资企业区域分布

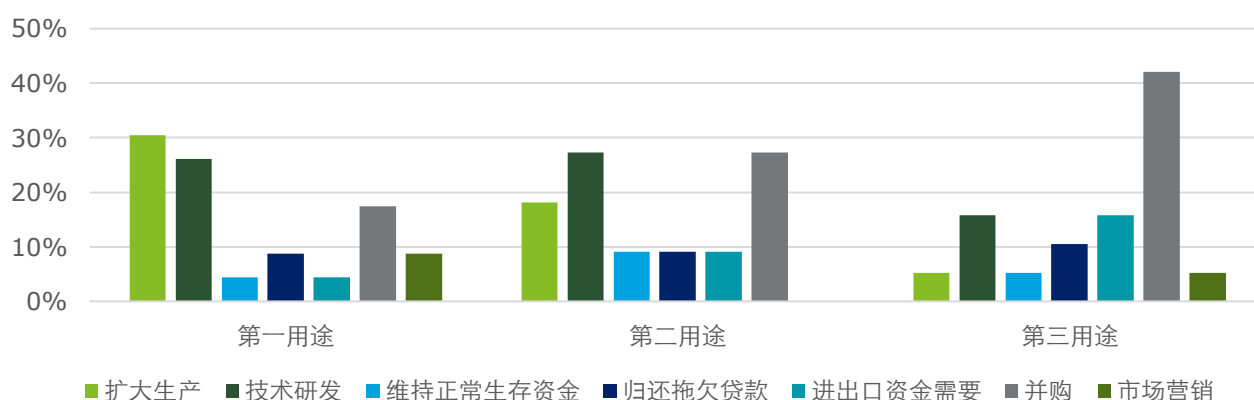


数据来源：CVsource，德勤研究

1.2 零售企业融资需求依然在增加

据中国连锁经营协会调查统计⁷，58.6%的传统零售企业在未来 18 个月内有融资计划，其中计划融资 1 亿元以上的企业占到了 44.8%。这说明了随着竞争形势的加剧，中国传统零售企业需要更多的资本投入用以扩大影响力，赢得竞争优势。中国零售企业融资的主要用途有三个方向，分别是扩大生产、技术研发和并购。零售业态的企业需要大量资金用在新开门店、并购重组等一系列的扩张活动上，这使企业对融资产生了一定的需求。近年来电子商务的蓬勃发展使得网络零售抢占大量市场份额，传统零售一方面要与网络零售商竞争，另一方面积极发展线上业务，纷纷触网寻求转型，虽然传统零售拥有线下渠道、供应链等优势，但在开展网络零售业务中，仍存在一些不可忽视的问题，比如针对物流、客户系统等信息的整合技术落后以及针对特定客户的营销手段不足等，这就要求传统零售企业在转型的过程中投入大量的资金对技术进行升级，相应地，转型也就给企业带来了较大的资金压力，融资也成为了传统零售企业转型的必要阶段。

图 28：2016 中国零售企业融资用途统计



数据来源：德勤研究

⁷德勤与中国连锁经营协会于 2016 年开展的“2016 年中国网络零售百强企业基本情况调查”

1.3 生鲜电商及跨境电商成为新一轮投资热点

生鲜电商对供应链依存度高。2015 年国内生鲜电商交易规模达到了 542 亿元，增幅为 87%，高出网络零售增幅的 53.1%，预计 2016 年生鲜电商交易规模达到 914 亿元，2017 年 1500 亿元，前景非常广阔。公开资料显示，2016 开年已有 25 家生鲜电商拿到资本投资，但同时，小农女、优菜网、卡卡鲜等数十家生鲜电商纷纷倒闭。这一现象说明整个行业已处于高度竞争的状态，只有具备竞争力的企业才能生存下来。生鲜电商一直有损耗高和标准化低的缺点，所以对供应链的要求极高，资本需求大。

2016 年的投资方更为青睐模式较成熟的品牌。譬如易果生鲜、天天果园都在自建配送团队，壁垒“深”；找冻品网、宋小菜、U 掌柜都是在生鲜供应链上入局，切入点“深”；而俺的农场和良食网均拥有生鲜基地，产业链够“深”。本来生活也表示要在今年要改造 O2O 模式，三条业务线（B2C 的本来生活、P2B 的本来集市、本来果坊和 O2O 的本来便利，现已更名为极速达）都与线下深度融合。2016 年对于国内生鲜市场的战略性布局的重要年份，传统商超纷纷开始发力，那些拥有成熟供应链系统的生鲜电商更易获得投资者的青睐。

表 5：生鲜电商 2016 年上半年融资情况

品牌名称	轮次	时间	融资金额	投资方
俺的农场	A 轮	1 月	未透露	北京华山投资
花样菜场	天使轮	1 月	300 万人民币	天使湾
鲜菜来了	天使轮	1 月	100 万人民币	未透露
宋小菜	A 轮	3 月	1.04 亿人民币	IDG 资本，元璟资本
找冻品网	种子轮	1 月	100 万人民币	未透露
农家兄弟	A 轮	2 月	1000 万人民币	松禾资本
华采找鱼	天使轮	2 月	450 万人民币	尚势资本，黑马基金
全球优冻品	天使轮	2 月	数百万人民币	金融创科导师
盒马鲜生	A 轮	3 月	1.5 亿美金	阿里巴巴
来三斤	种子轮	3 月	300 万人民币	未透露
鲜冻生活	A+ 轮	3 月	千万级人民币	禾智资本，长润资产
两鲜网	A 轮	3 月	2000 万美元	鼎鑫资本，民享财富
易果生鲜	C 轮	3 月	未透露	KKR，阿里巴巴
海上鲜	未透露	3 月	数千万人民币	北斗星通集团
U 掌柜	B 轮	3 月	3000 万美元	峰尚资本，今日资本

品牌名称	轮次	时间	融资金额	投资方
天天果园	D 轮	3 月	超 1 亿美元	未透露
良食网	战略投资	3 月	数千万人民币	中粮我买网
食行生鲜	C 轮	4 月	2.49 亿人民币	毅达资本
每日优鲜	B+ 轮	4 月	2.3 亿人民币	远翼投资，华创资本
宋小菜	A+ 轮	5 月	8515 万人民币	银泰投资，经纬中国，IDG 中国
饭心	A 轮	5 月	千万级人民币	火线资本
本来生活	C/C+ 轮	5 月	1.17 亿美金	中城投资，上海南都，信中利资本，九阳股份
虾 baby	Pre-A 轮	5 月	未透露	清华经管加速器
优食管家	B 轮	5 月	数千万人民币	未透露
美菜网	D 轮	6 月	2 亿美金	未透露
滋农春天	种子轮	6 月	300 万人民币	天府创投

来源：IT 桔子，德勤研究

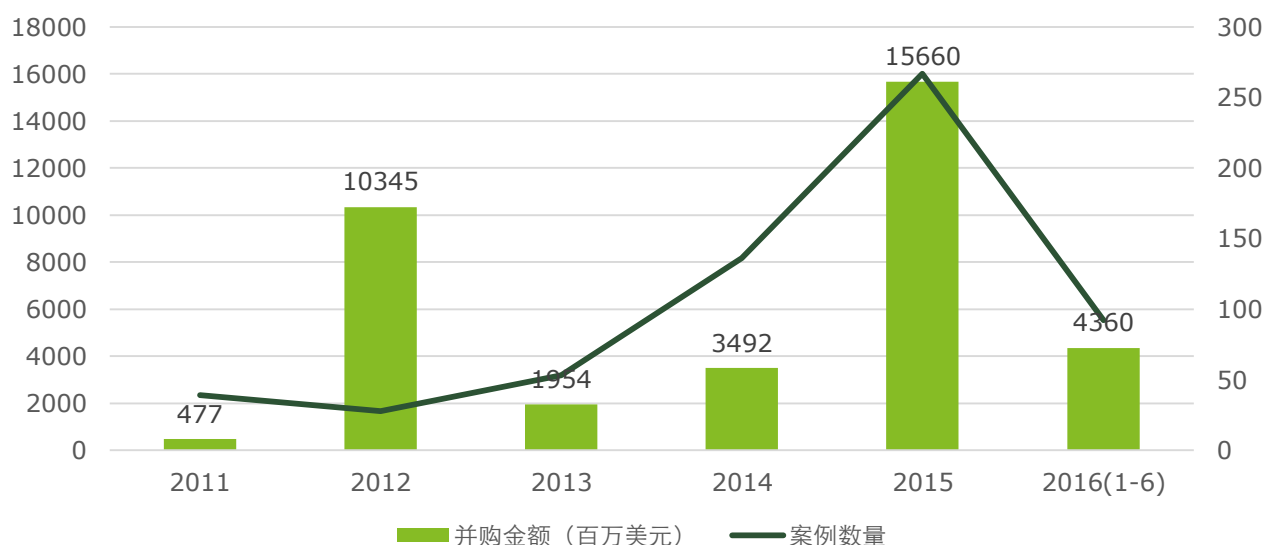
跨境电商风投将逐渐趋于谨慎。2014 年和 2015 年在政策红利和国内消费者对跨境网购的认识逐渐深入下，跨境电商的巨大前景使之成为电商融资“新高地”。从 2015 年到 2016 年 3 月，跨境电商领域公开的融资事件高达数十起，其中蜜芽完成 1.5 亿美元 D 轮融资，贝贝网、洋码头分别获得 1 亿美元融资，从金额上也可以看到行业持续升温。2015 年跨境电商已形成的竞争格局有三类，分别是阿里亚马逊这样的电商巨头，贝贝网、洋码头、小红书这样的跨境平台，以及顺丰、韵达这样拓展跨境业务的快递公司。跨境电商的投资者主要分为两类，一类是传统电商巨头，比如天猫、京东等借助投资扩展跨境业务；另一类则是风险资本，比如真格基金、红杉、晨兴等看中市场的盈利空间。但是资本的争相进入直接导致竞争的加剧，跨境电商无疑正在向着红海迈进，进入门槛大大提高，中小创业者们必须迅速建立起与巨头同场竞技的能力，而此时需要投入的人力物力以及试错成本都将越来越高，投资者们就会越来越谨慎。

2. 并购助力全产业链布局

2.1 并购市场变化起伏较大，电商试图加快走出去步伐

2011 年至 2016 年 4 月，中国电子商务行业共发生 615 起并购活动，其中披露的并购交易价值总计约 363 亿美元。并购金额方面，在 2012 年和 2015 年达到高峰，其中 2012 年交易金额巨大的主要是因为阿里巴巴集团以 71 亿美元向雅虎回购 21% 的股份，而 2015 年的并购金额呈现跨越式增长，达到 147.4 亿美元，是 2014 年的 4.2 倍多。由此可见随着电子商务的蓬勃发展，行业的并购数量和金额都呈现规模化扩张。

图 29：2011-2016.6 年中国电子商务行业企业并购数量与金额



数据来源：CVsource，德勤研究

近年来出境并购增长迅速，2015 年电商行业企业出境并购案例发生 13 起，占到了该年并购总数的 6.91%，达到近十年最高，这说明中国电商正积极“走出去”，拓展海外市场。一方面是因为随着“一带一路”上升为国家战略，配套基础设施建设和跨境电商政策红利为出境并购提供了新的机遇；另一方面，中国电商可借助出境并购进入海外市场，加快国际化布局。例如，百度在 2014 年通过收购巴西团购网站 Peixe Urbano，半年时间从巴西市场份额的 35%，迅速到了 55%，移动端用户和收入不断增加，打败了当地团购巨头 Groupon，成为巴西第一大团购网站。阿里巴巴通过频繁并购进军美国市场描绘电商帝国，与国际电商巨头亚马逊同台竞争。另外还有一些服装等传统零售企业例如森马，2015 年通过并购韩国电商 ISE 完成转型升级，并将产品出口到国外，打开更广阔的市场。

2.2 通过并购快速完成产业链布局

随着市场空间越来越拥挤，以阿里、京东为代表的电商巨头之间的竞争加剧，利润和增长的空间逐渐缩小。在这种情况下，巨头电商通过收购、兼并等方式能够较快布局新市场、新业务领域，比如 2015 出现的阿里苏宁，京东腾讯的组合，2016 伊始蘑菇街和美丽说的合并等，将原来的竞争对手变为合作伙伴，这样的整合在消除竞争对手的同时，有利于平台之间取长补短，快速做大做强，符合市场经济规律，未来的比拼会集中在全产业链的综合能力上。

在电子商务行业，由于其自身的技术特点，使得整合之后会减少相互的恶性竞争所产生的投入，效率反而会更高。2016 年网络零售市场的合并、收购的案例数量将快速增长。一是市场红利逐渐消失，中小型电商生存空间被巨头挤压，会寻找强大的合作伙伴，保证生存和发展；另一方面，受资本方压力，一些估值较低的中小型电商或采取合并的方式，通过抱团提高整体估值。

线上线下强强联合。没有实体店面的电商也在遭遇困境，电商和实体零售在未来彼此合作，可充分发挥各自优势，从而带动国内经济的进一步发展。京东以 43 亿元投资永辉，阿里以 283 亿元投资苏宁，线上线下的巨头由竞争转向合作，揭开了行业发展的新格局，通过合作，线下零售可以获得线上流量，加快转型，电商企业也可以获得线下门店资源，更好地打通线上线下，全方位获得市场资源。随着线上线下的融合加快，全渠道营销成为趋势。

联系我们

龙永雄

德勤中国消费品和零售行业主管合伙人

+86 10 85207118

dalung@deloitte.com.cn

陈岚

德勤研究总监

+86 21 61412778

lydchen@deloitte.com.cn

关于德勤全球

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司（即根据英国法律组成的私人担保有限公司，以下称“德勤有限公司”），以及其成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司与其每一家成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司（又称“德勤全球”）并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 中有关德勤有限公司及其成员所更为详细的描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计、企业管理咨询、财务咨询、风险管理、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾 150 个国家的成员所网络为财富全球 500 强企业中的 80% 企业提供专业服务。凭借其世界一流和高质量的专业服务，协助客户应对极为复杂的商业挑战。如欲进一步了解全球大约 244,400 名德勤专业人员如何致力成就不凡，欢迎浏览我们的 Facebook、LinkedIn 或 Twitter 专页。

关于德勤大中华

作为其中一所具领导地位的专业服务事务所，我们在大中华设有 24 个办事处分布于北京、香港、上海、台北、长沙、成都、重庆、大连、广州、杭州、哈尔滨、合肥、新竹、济南、高雄、澳门、南京、深圳、苏州、台中、台南、天津、武汉和厦门。我们拥有近 13,500 名员工，按照当地适用法规以协作方式服务客户。

关于德勤中国

德勤于 1917 年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国的事务所网络在德勤全球网络的支持下，为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计、企业管理咨询、财务咨询、企业风险管理和税务服务。德勤在中国市场拥有丰富经验，同时致力在中国会计准则、税务制度及培养本地专业会计师方面的发展做出重要贡献。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media，通过德勤中国的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通信中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。