



2015 中国零售产业投资促进报告 《产业投资促进系列报告》

商务部投资促进事务局
德勤中国

《产业投资促进系列报告》编撰人员 系列报告编委会

主任：刘殿勋

副主任：王旭 张玉中 李勇 易旸

成员：许丹松 林若尘 黄庆红 史冬立 王瑞 王欣然 焦伟 黄玫玲 吴铭

《中国零售产业投资促进报告》 编写组成员

主编：李勇

执行主编：王欣然 许思涛 龙永雄

副主编：王倩 陈岚

成员：齐宁 潘峰光 李铭 赵洁娴 王丁喆

总序

当前，世界经济在深度调整中曲折复苏，新一轮科技革命和产业变革蓄势待发。我国经济发展方式加快转变，新的增长动力正在孕育形成，同时也面临着“新常态”：经济增速从高速转向中高速，经济结构从增量扩能为主转向调整存量、做优增量并举，发展动力从主要依靠资源和低成本劳动力等要素投入转向创新驱动。

“十三五”规划明确提出，要“坚持内外需协调、进出口平衡、引进来和走出去并重、引资和引技引智并举，发展更高层次的开放型经济”。2016年是“十三五”规划的开局之年。我国将在继续扩大开放领域、积极有效利用外资的同时，加快对外投资步伐，促进引进来和走出去协调发展，优化全球产业布局，不断提高全球资源配置能力，深度融入全球产业链、价值链、物流链。

面对国内外经济形势的新特点和对外开放的新形势，我国的“引进来”和“走出去”双向投资促进工作也面临着新任务。实现高水平“引进来”，对法治化、国际化、便利化的营商环境以及精细化的招商工作提出了更高要求。同时，大规模“走出去”也面临风险控制、国际化管理、环境治理、企业文化与当地风俗文化融合等诸多挑战。这些形势都对投资促进机构的专业化服务提出了更高要求。

作为隶属于商务部的专业化双向投资促进机构，商务部投资促进事务局近年来确立了以产业为主线、以需求为导向的投资促进工作思路，并在实践中更深入地了解产业趋势对企业投融资的意义和影响，搭建双向投资的桥梁和平台，最大程度地聚合投资者、引资者和相关中介机构，提供更具针对性和实效性的专业化服务，取得了一系列阶段性成果。

为了更好地引导全国产业投资促进工作的开展，我局联合国内外专业研究机构和咨询机构合作编撰了产业投资促进系列报告，针对重点产业的基本情况、分布格局、投资动态、发展趋势等进行了深入系统的研究，并介绍了相关产业投资促进工作的开展情况。

2014年开始的产业投资促进系列报告得到了我局各产业投资促进委员会成员单位和业界的广泛关注和肯定。希望今年的系列报告能够以翔实的信息、深入的研究和具实操性的案例分析，继续为地方、园区、企业开展投资合作提供具有参考性和实用性的指南。

2016年7月

内容摘要

2015 年全球经济仍处于复苏阶段，外需仍然疲弱。低油价对重要石油输出国产生了负面影响，但对处于转型压力中的中国制造业是一个利好，也令中国的通货膨胀率处于可控水平。美元强势和美联储进入加息周期给以中国为代表的新兴市场国家带来货币贬值和资本外流的压力。中国 GDP 增速在近年来首次跌破 7%，预计中长期将持续放缓。拉动 GDP 增长的三驾马车——出口、投资和消费均出现不同程度的疲软或放缓。出口难以提振，投资低速增长，仅有国内消费保持较稳定的增长。在中国经济转型过程中，在收入增长、消费升级以及城镇化和互联网深入渗透等趋势的推动下，消费仍将是未来最重要的经济拉动力。

对于中国零售业目前的现状和趋势，我们主要发现：

- 消费者正在成为影响零售产业的主导力量。消费者行为、偏好都在产生改变，并且成为了塑造和推动零售市场发展的核心力量，对于品质、体验、个性化、群体社交等的追求都将促使细分行业以及商业模式的发展。
- 实体零售受到严重冲击，业绩出现较大分化。经济增长放缓、成本不断上升以及网络和移动购物的崛起都对实体零售企业带来了巨大的冲击，2015 年全国百大零售企业零售额首次出现下滑。研究发现零售业态、经营地域、供应链、渠道等都成为企业经营业绩的重要影响因素。面对整体行业下滑，实体企业通过全渠道建设、店铺整合、重组并购等多种方式尝试重获增长动力，未来差异化增长将更加显著。
- 信息技术在很大程度上决定了零售产业的发展进程。互联网化正成为一个重要趋势，而移动端的快速爆发也得益于智能手机及网络的普及；大数据、物联网等技术为零售企业破局提供了有利的支持，零售企业不仅可以通过相关技术与客户形成双向互动，也可以实现企业内部的有效管理。
- 线上线下融合以及跨界成为主流趋势。为了不断提升消费者体验，实现线上线下购物的无缝对接，网络零售企业和实体零售企业纷纷投入到全渠道建设中。一方面实体零售企业积极拓展电商渠道，尤其是移动端和跨境电商，意图通过新兴模式和业态来更好地服务消费者，获取新的增长点；另一方面电商企业也加快了线下渠道的布局，通过物流升级、与实体企业联手、开设实体店铺等方式拓展线下渠道，实现全渠道布局。零售巨头同样致力于价值链上的跨界整合，并积极探索与国外知名零售商的互补，以推动消费者体验升级。
- 跨境电商经历“井喷”式发展，政策走向仍存在不确定性。过去几年跨境电商经历了爆发式的发展，到 2015 年末整体规模已经超过 5 万亿。跨境出口业务虽然长期占据主导地位，但是随着跨境进口业务的不断发展，进口业务占比也在逐年上升；在跨境电商高速增长的背景下，众多零售企业纷纷涉足跨境电商，并将其作为新的业务增长点。值得注意的是，跨境零售进口新政对跨境进口行业产生了不小的冲击，政策的突然收紧以及未来较高的不确定性都成为企业发展需要重点考虑的因素。
- 在新兴消费力量崛起、数字化、城镇化、人口老龄化等趋势的影响下，消费品市场同样经历着变革。消费者更加关注商品的品质、个性化、特定需求等，这促使品牌商努力加强与消费者的互动，了解消费者偏好与需求，并试水 C2B 模式来更好地服务消费者。城镇化和对品牌认知的转变开始逐渐弱化外资品牌在国内消费品市场的地位，虽然在大多数品类中外资品牌在一二线城市长期占据主导地位，但是随着三四线城市消费品市场的消费潜力逐渐释放和新兴消费力量对于品牌认知的转变，本土品牌将获得难得的发展机遇。

- 零售产业在资本市场表现活跃，并购升温，股权投资聚焦新兴零售模式。2014 年和 2015 年零售并购市场快速升温，规模扩张成为主要的并购交易目的，其中不乏大规模的跨境并购，供应链整合、跨界等也占据了一定的比例，体现出零售企业的多方面尝试；私募股权基金(PE/VC)对于零售产业的投资热度也在 2015 年达到高点，获得投资的企业中互联网企业占据了主要比例，资本的大量涌入推动了跨境电商、O2O 等新兴模式的快速成长，但同时也催生了大量的泡沫。
- 过去三年消费品市场并购相对活跃，其中跨境并购交易占整体消费品行业并购金额接近 50%，消费品企业的国际化整合成为常态。一方面做大做强的国内消费品企业积极向外并购以获取国外企业品牌、技术、市场等资源，大力推进全球化进程，同时国外企业也在尝试通过并购中国企业打开中国市场，全球市场的扁平化趋势在消费品市场得到了很好的体现。

目录

| | |
|-------------------------------|----|
| 第一章 全球零售产业发展概况 | 1 |
| 一、全球经济环境变化 | 1 |
| 二、全球零售产业发展概述和趋势 | 3 |
| 第二章 中国零售产业发展概况 | 6 |
| 一、中国宏观经济概述及消费品零售产业影响因素 | 6 |
| 二、中国零售产业各业态发展概况 | 13 |
| 三、中国零售产业的主要趋势 | 21 |
| 第三章 品牌零售发展状况 | 52 |
| 一、各类消费品市场发展情况 | 52 |
| 二、消费品行业外资与本土品牌的竞争 | 72 |
| 三、互联网+对于消费品零售的影响 | 73 |
| 第四章 中国零售/消费品行业的并购活动和投资机遇 | 75 |
| 一、零售产业并购情况 | 75 |
| 二、消费品行业并购情况 | 80 |
| 三、私募股权基金对零售产业的投资情况 | 84 |
| 第五章 总结与展望 | 86 |
| 实体零售经历转型阵痛，经营业绩分化趋势明显 | 86 |
| 跨境电商产业链整合将成为发展趋势，行业格局有望逐步确立 | 86 |
| 主导消费品市场的外资品牌将面临日益壮大的本土品牌的竞争压力 | 86 |
| 资本市场将保持活跃，零售产业转型推动并购增长 | 86 |

第一章 全球零售产业发展概况

一、全球经济环境变化

近三年来，全球零售业的关注点集中在线上零售对实体店的竞争冲击、网络安全，以及如何在市场不断细分的情况下把握消费者的喜好和价格敏感度。在宏观层面，包括货币和油价在内的关键经济要素的走势依然会在很大程度上影响零售商的运营决策。

（一）影响零售业的关键经济要素

货币走势

2015 年美元对大多数主要货币强势升值，原因包括油价走低、对美国货币政策收紧的预期，以及欧洲与日本放宽货币政策。受此影响，美国面临通货紧缩压力，其制造业及企业利润均表现疲软；欧洲和日本的出口显著增长；新兴市场则面临严重挑战。新兴市场的货币下行压力迫使各国央行收紧货币政策，导致经济增速放缓。此外，以美元计价的债务在新兴国家快速累积，美元升值将加大违约风险，可能对其金融业造成破坏。

油价

油价在 2015 年遭受重创。造成油价暴跌的原因有美国页岩油产量激增，沙特阿拉伯决定提高石油产量，欧洲、日本和主要新兴市场的需求相对较弱等。受此影响，大多数国家都面临通货紧缩压力，美元显著升值，主要市场的消费能力增强。短期内油价似乎不会出现大的起伏。虽然能源行业的资本支出锐减，但仍不太可能急剧减产。

另一方面，如果油价由于减产而出现回升，美国企业也将迅速增加对页岩油的投资，从而快速拉升产量。由此可见，全球油价很有可能遭遇“天花板”。对世界领先零售商而言，油价走低很大程度上是利好消息。燃油成本下降缓解了通货膨胀的压力，最终有利于刺激消费者的购买力。事实上，大多数主要市场扣除通货膨胀因素后的实际工资都有所增加。另一方面，能源公司的资本支出骤降，对美国、加拿大及其他主要石油生产国的商业投资带来负面影响。而低油价则造成各石油出口国经济增长疲软，包括加拿大、俄罗斯、委内瑞拉和马来西亚等。

低通胀

发达国家以及中国的通货膨胀都已经达到历史最低水平，而且持续时间之长超出许多分析师的预期。虽然各国政府出台了推高通货膨胀的激进货币政策，但是通货紧缩的心理预期已然形成。因此宽松的货币政策更有可能拉升资产价格，而非商品与服务的价格。造成低通胀的原因来自多个方面，如全球产能过剩，中国经济放缓造成的大宗商品价格下跌，以及金融市场疲软。金融市场疲软意味着货币扩张不一定能提高信贷市场的活跃度。超低通胀还会带来持续存在的通货紧缩风险。通货紧缩会抬高实际借贷成本，从而妨碍投资，结果是发达经济体中的企业积累了大量现金。对低通胀的预期已经导致国债收益率下降到非常低的水平，这对政府财政而言有利，因为政府可能无需再推行艰巨的改革。

(二) 主要市场情况

美国

从外部看，美国的经济表现不俗：经济增速持续高于其他大多数发达经济体，国内需求强劲，拉动其他国家向其出口。此外，美元走强反映出投资者对未来美国经济的信心。美国国债收益率相对较高，预示紧缩的劳动力市场将进一步助长通货膨胀。但从美国内部来看，情况并不乐观。自金融危机引发的经济衰退以来，美国的经济增速一直远低于历史最低水平。这一颓势主要归咎于几大因素。首先，房地产市场回暖耗时很长。其次，金融危机爆发之后，信贷市场活动长期陷入停滞。再次，美国受到了一系列负面事件影响，例如 2012 年的欧洲经济衰退和 2013 年的财政紧缩。而过去一年的美元升值也为美国经济带来了不确定因素。

毋庸置疑的是，美国经济已经步入复苏正轨。消费支出和房地产继续保持健康增长。拉动消费的因素包括就业增长强劲、债务及偿付债务开支降低、财富增长、承担新债务的意愿提升、工资上涨以及能源价格下降。房地产的助推因素则包括低利率、加息预期，以及就业强劲增长。这进而催生了对家居耐用品的强劲需求。此外，房地产回暖推动房价上涨，有利于银行提升财务实力。这不仅鼓励了银行提供贷款，还促进了经济复苏。美国经济唯一的消极因素在于出口疲软，这是美元强劲与商业投资低迷造成的后果，很大程度上归因于能源企业的资本支出急剧削减。

2016 年，美国的经济增速可能在 3% 左右，通货膨胀继续处于低位。增长在很大程度上将由消费支出带动。尽管美联储开始逐步收紧货币政策，但全球市场对美联储逐步收紧货币政策的预期已经带动资本从新兴市场流出，因而不会对美国经济造成重大的负面影响。

欧洲

欧洲经济已经从 2012 至 2014 年的低迷中回暖，这很大程度上是因为欧洲央行采取了激进的货币政策——包括大量购入国债，以及油价走低的积极影响。欧洲央行的政策抑制了欧元升值，出口竞争力提升；产生通货膨胀而非通货紧缩，降低了实际借贷成本；提升了资产价值，进而增加财富并刺激消费支出；并改善了信贷市场状况，让中小企业重新获得资金。但经济增长仍不明显，甚至有些令人失望。通货膨胀水平依然极低，对欧洲央行扩大资产购买规模的预期不断攀升。这将造成欧元进一步贬值。

在欧洲央行政策和油价走低的共同作用下，消费支出再度增加，信贷市场状况得到改善，就业率重新增长，同时失业率降低。出口增长也受到了积极影响，但商业投资并未出现大幅提升。部分欧洲国家有突出表现，最为引人注目的是西班牙与爱尔兰，而意大利也开始出现复苏迹象。德国国内需求保持稳定，但由于在新兴市场遭遇阻碍，出口增长陷入停滞。欧元区以外，英国经济保持稳步较快增长，强大的劳动力市场助力零售消费稳步增长。

虽然欧洲经济显著回暖，但风险依然存在。由于许多国家的失业率居高不下，欧洲已经出现诸多反欧元和反欧盟的左右翼党派。随着这种局势的发展，欧洲政府在应对失衡与危机以及进一步整合财政与金融时，将遭遇更大的困难。而为了创建一种让欧元更具可持续性的机制，进一步的整合可能很有必要。

另一风险在于人口。欧洲正在步入老龄化，许多国家的适龄工作人口都在降低。这对经济增长造成威胁，并增加了为老龄人口提供充足服务的难度。有一种解决方案是接纳更多移民。不过这将引发政治分歧并造成社会关系紧张，近来有关叙利亚难民的争议就是一个例证。

日本

日本经济在 2015 年最后三个季度里两次出现负增长。通常来说，GDP 连续两季度下跌就意味着经济出现衰退。但日本第三季度的经济下滑几乎都归因于商业库存锐减，本质上是一次性事件。除此之外，私营部门的需求实际上相当强劲，尤其是消费支出。在日元贬值的积极影响下，出口也出现增长。

日本在过去两年进行的政策实验并未取得理想效果——部分原因在于，实验计划并未得到全面实施。这项政策实验称作“安倍经济学”，以首相安倍晋三命名，涉及货币扩张、财政扩张以及结构性改革。其中只有货币扩张付诸实施，相关举措包括大量购入国债。财政政策涉及增税而非财政扩张，结构性改革则刚刚起步。就货币政策而言，日本银行采取的激进政策导致日元大幅度贬值，从而推动了出口。与此同时，境外游客受日本低物价吸引，过去一年的游客流量上涨了 44 个百分点。货币政策同样促使通货膨胀略微反弹，但工资仍然没有起色——因而拉低了实际消费能力。商业领袖显然对维持需求增长信心不足，史上最低的借贷成本也未能刺激商业投资。最后，就结构性改革而言，美国、日本及其他十个泛太平洋国家达成了《跨太平洋伙伴关系协定》，这项自由贸易协定将促使日本执行 10 项改革，从而进一步开放市场。

值得一提的是，由于人口数量降低以及适龄工作人口锐减，日本经济继续处于负增长的边缘，这并不意外。但就人均 GDP 而言，日本实际上一直呈现平缓健康的增长。因此，经济规模在未来几年不会发生大的变化，但日本的消费者依然相对富裕。

新兴市场

自 1998 年全球经济危机以来，新兴市场做出了诸多努力，旨在保护其经济不受全球危机影响。政府降低了赤字以及债务/GDP 水平，积累了大量外汇储备，允许货币价值反映市场状况，并改善了银行的偿付能力与透明度。但新兴国家仍未能幸免于难，从其国内企业积累的巨额外债就可见一斑。问题在于，这些债务大多以美元计价。在美元升值以及新兴国家经济增速放缓的共同作用下，债务人的偿还能力受到损害。这对新兴市场的金融机构的财务健康造成风险，转而威胁经济增长。

与此同时，出于对美国收紧货币政策的预期，许多新兴市场已经出现资本外流。这对本国货币带来了下行压力，迫使各国央行提高利率以稳定货币价值。最终结果是许多国家的经济增速大幅放缓，有些则陷入经济衰退。巴西与俄罗斯正处于经济衰退之中。土耳其、南非、墨西哥以及印度尼西亚等新兴市场的经济增速则明显放缓。印度的表现似乎让人眼前一亮，低油价促使印度央行放宽货币政策，从而推动了经济增长。

二、全球零售产业发展概述和趋势

(一) 全球零售市场发展趋势各异，经济发展仍是主要影响因素

随着 2014 年全球经济发展分化，全球零售市场也呈现出了不同的发展态势。美国经济持续走强带动了北美地区的零售市场发展，综合来看北美地区企业在全球零售 250 强中占据 87 个席位，这 87

家公司的销售收入在 2014 年同比增长 5.2%，但是由于受到其他经济因素的影响，企业利润增长面对压力，平均综合净利润率仅为 3.1%，同时 87 家公司中超过一半的公司都出现了亏损或者利润下滑的情况，经营业绩出现分化。从总销售额来看，虽然公司数量上欧洲地区以 93 家公司上榜位列第一，但是北美地区企业在全球零售前 250 强中占比仍旧最大。欧洲零售市场由于受到欧洲经济疲软的影响，93 家公司的营业收入增长仅为 2.1%，下降到五年来最低水平，并成为五大地区中增速垫底的地区，英国公司集体疲软。93 家公司中 30% 的公司出现衰退，30% 的公司虽然保持增长但是增速有所下降。欧洲地区企业的利润率仅为 2.4%，为全部地区中最低，93 家公司中 10% 的公司出现亏损，43% 的公司利润下滑。在日本零售市场影响下，虽然中国和香港的零售企业营收增长较快，但是亚太市场整体营收增速出现滞后，全年营收增长为 5.8%。该地区净利润率 2.6%，虽然大部分公司盈利但是一半以上公司出现利润负增长。拉美和非洲/中东地区不仅营收增长最快，分别为 8.5% 和 19.4%，利润率在五个地区中最高，分别为 3.8% 和 5.6%，体现了新兴市场的潜力。

图 1-1：各地区零售产业发展情况

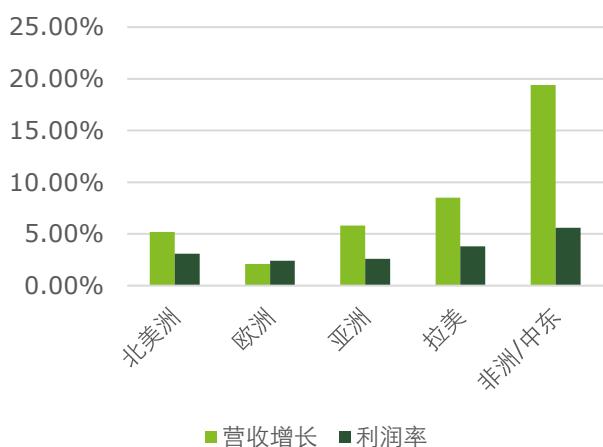
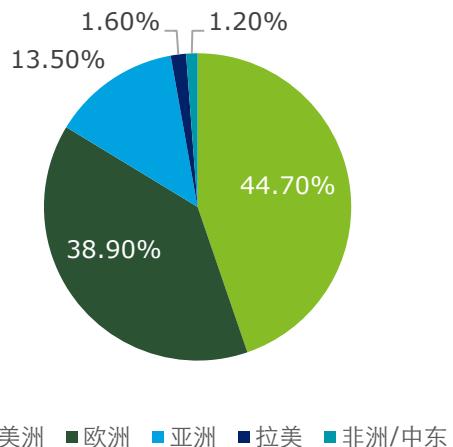


图 1-2：各地区零售销量占比

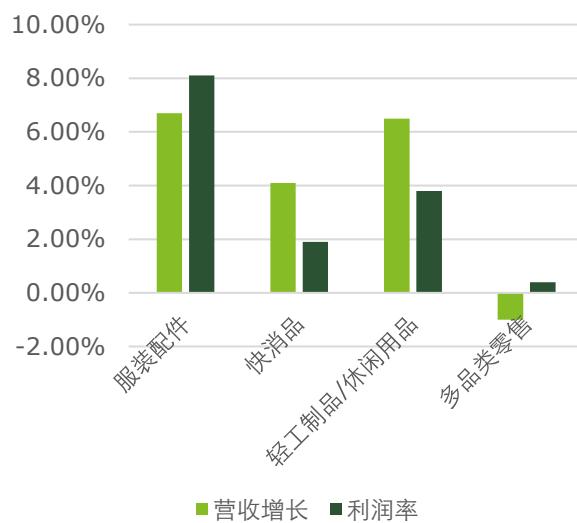


数据来源：德勤《2016 全球零售力量》，德勤研究

（二）服装配饰零售企业领跑四大类零售商，多品类零售商持续承压

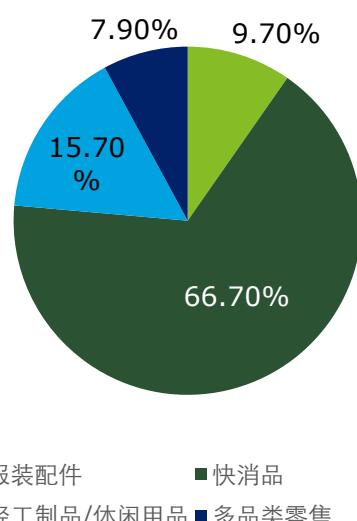
实体零售的扩张和电商的覆盖提升了服装配饰类企业在全球市场的影响力和曝光度，并不断推动着该类企业销量和利润的增长。2014 年全年全球相关企业综合营收增长 6.7%，同时利润率达到 8.1%，该类企业凭借着 85% 的全球业务支持率（开展国际业务企业占比）成为国际化水平最高的细分产品零售商。多品类零售商延续了近几年的颓势并成为 2014 年全球四大类零售商中表现最差的一类企业，综合营收下降 1%，利润率仅为 0.4%。轻工产品/休闲用品以及快消品零售商仍旧保持相对稳定的增长，其中轻工产品/休闲用品增长强势，营收增长 6.5%，利润率达到 3.8%，稳定的增长主要得益于电商如亚马逊和京东的高速增长；快消品零售商在经历了 2011 年和 2012 年的高速增长后有所冷却，增速下降到 4.1%，基本与 2013 年持平，且净利润下滑明显，综合净利润率仅为 1.9%，超过半数的企业出现利润下滑。

图 1-3：2014 年各地区零售产业发展情况



数据来源：德勤《2016 全球零售力量》，德勤研究

图 1-4：2014 年各品类零售营收全球份额



(三) 电子商务的持续高速增长成为全球零售市场的重要拉动力量

从 2009-2014 年全球增长前 50 位的零售企业来看，电子商务已经成为推动零售业发展的重要驱动力，其中对中国零售增长的贡献尤为突出。唯品会和京东分别凭借 320.8% 和 106.3% 的年均营收复合增长率位列榜单前两名，远超榜单上其他业态零售企业。通过对全球零售 250 强的业务结构分析，我们发现 2014 年在线业务虽然仅占据了整体营收总额的 7.6%，但是在线业务却贡献了 36% 的营收增长，除去亚马逊、京东和唯品会三家纯电商企业，其他零售商的在线业务仍旧贡献了 24.6% 的营收增长，其中 62 家企业的在线业务成为这些零售商营收的主要增长来源，体现了在线渠道对于全球零售市场的拉动作用。随着电子商务的高速发展，全渠道模式正成为全球零售商探索的方向之一。电商企业和传统零售企业开始着力在线渠道和实体零售店的平衡发展，通过多渠道有机结合来最大化提升消费者满意度和零售业绩。

第二章 中国零售产业发展概况

一、中国宏观经济概述及消费品零售产业影响因素

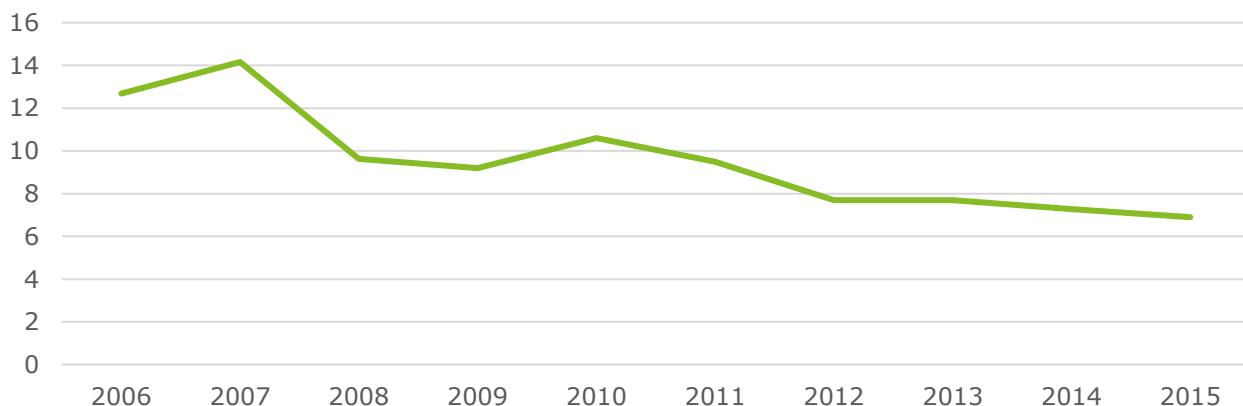
2015年GDP增速多年来首次跌破7%，传统制造业持续下滑，第三产业GDP占比超过第二产业，新兴消费不断崛起。“十三五”开局，中央提出的中国改革新路径——供给侧结构性改革和持续倡导的以内需拉动经济增长的转型，都为中国零售与消费行业的发展提供了方向指引。在深化改革，加速创新以及实现消费升级的进程中，中国人口结构的转变、互联网技术的不断创新与运用等都将对整个行业产生重要影响。

(一) 经济因素

经济发展进入新常态，供给侧改革推进结构调整

中国经济在经历了30年的高速增长后，于2015年三季度跌破7%，创下2009年2季度以来单季最低增速。从趋势上来看，经济增速呈现出逐年下降的趋势，经济发展正进入稳中求进的新常态。根据2015年11月30日发布的《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十三个五年规划的建议》，如果要实现2020年GDP比2010年翻番的目标，中国经济在未来5年的年均增长率底线将是6.5%。依据多次主要经济工作会议精神，未来工作重点为在适度扩大总需求的同时，着力加强供给侧结构性改革，提高供给体系质量和效率，实现稳增长和调结构互为支撑、互相促进的局面，增强经济持续增长动力。扩大内需和消费升级成为未来消费品零售产业增长的强有力的支撑。

图 2-1：GDP 增速逐年放缓



数据来源：国家统计局

经济增长模式发生转变，新驱动力正在形成

昔日拉动GDP增长的“三驾马车”——投资、消费和出口的发展态势正在发生变化，出口对于GDP增速的贡献从2008年经济危机开始越来越微弱，到2014年仅贡献GDP增速中的0.1%，并且从2015年的出口情况来看，出口同比已经呈现出负增长；资本形成总额对于GDP的拉动也从2009年8%的峰值下降到2014年的3.6%，资本形成总额增长率近年来下降明显，同时全社会固定资产投资增速也从2011年的23.8%下降到2014年的14.89%，2015年仍旧有不断下

降的趋势，对经济增长的影响也将进一步下降；“三驾马车”中仅消费部分增长相对稳定，有望成为拉动未来经济增长的重要力量。

图 2-2：历年 GDP 增速的构成情况

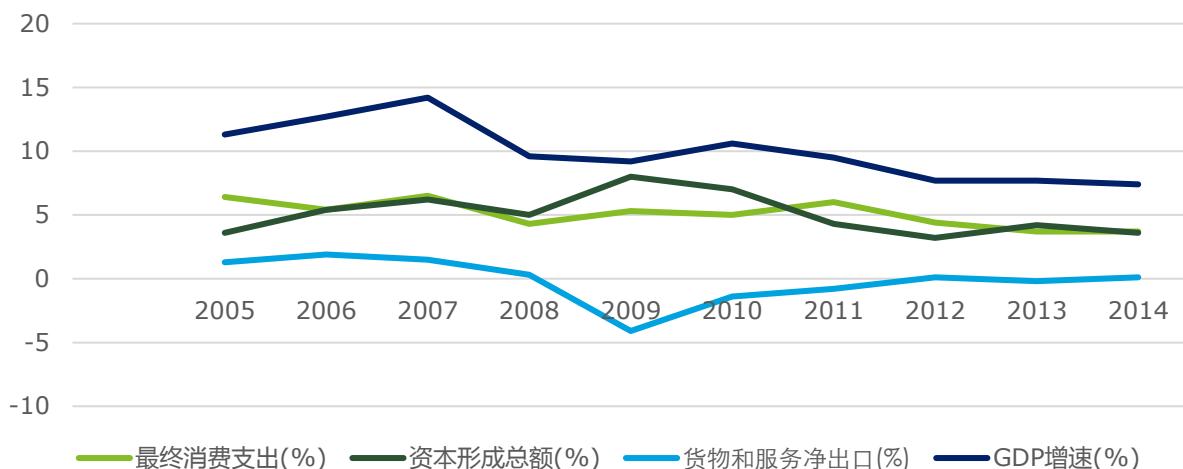


图 2-1：2010-2015 年出口情况

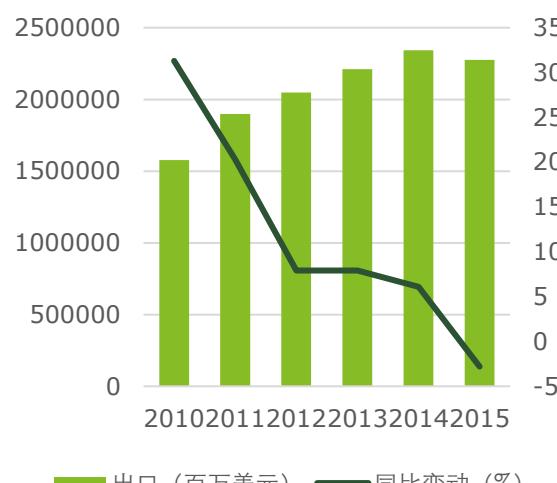
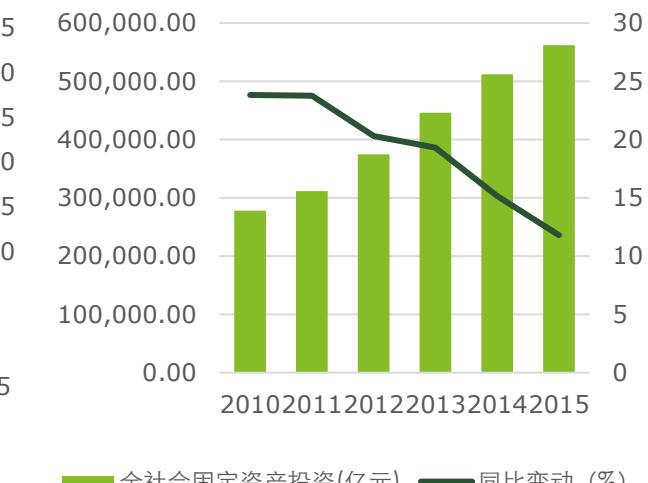


图 2-2：2005-2015 年全社会固定资产投资情况



数据来源：国家统计局

从数据来看，2015 年社会消费品零售总额全年增速达到 10.7% 并且在 2015 年 11 月达到了年内新高的 11.2%，呈现出企稳回升的迹象，对经济的驱动相对比较稳定。未来在收入增长、城镇化、消费升级等因素的促进下，消费将成为经济增长的重要驱动。

图 2-5: 2010-2015 社会消费品零售总额增速

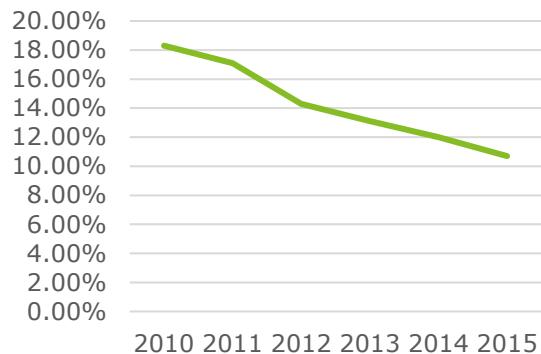
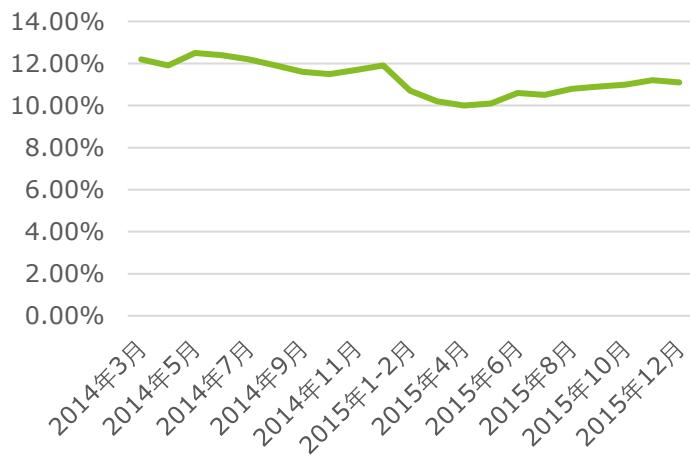


图 2-6: 2015 年社会消费品零售总额增速企稳迹象



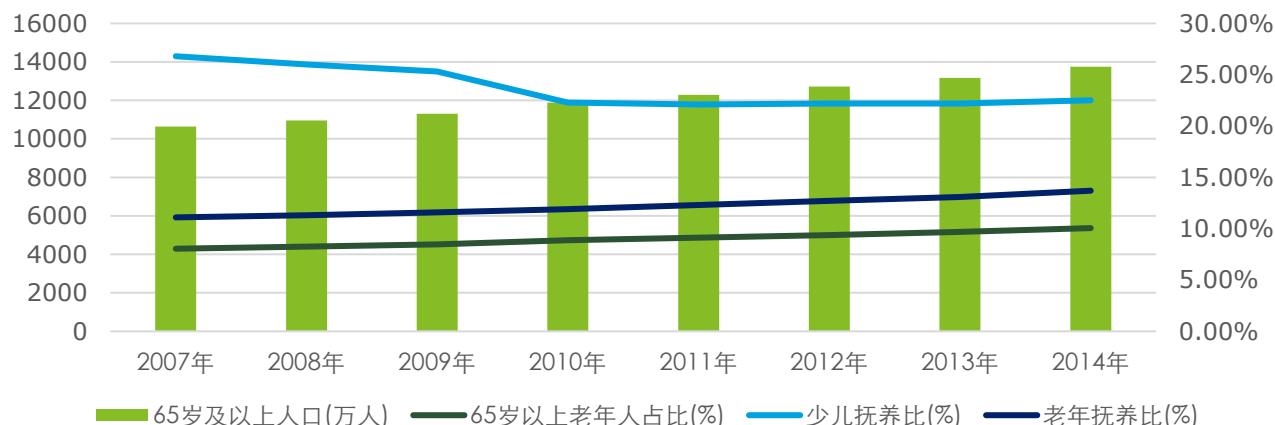
数据来源：国家统计局

(二) 社会因素

人口因素

老龄化已经是公认的全国性问题，人口流动和低生育率近年来正逐渐成为另外两个具有全国性影响的因素。从数据来看，老龄化程度正在以一个稳定的速度加深，65岁及以上人口的年均复合增长率始终保持在3.5%以上的水平，以这个增速来计算，65岁及以上人口在2020年将达到1.7亿，在总人口慢速增长的前提下，占比将进一步加大。据中国老龄办的预测，中国老年产业规模到2020年和2030年将分别达到8万亿和22万亿，对GDP拉动分别达到6%和8%，老龄化对于消费品零售市场的影响不容忽视。与老龄化相对应的另一个问题是低生育率，人口出生率从20年前接近20%的水平一路下跌到现如今的12%，少儿抚养比也在经历了快速下降后逐渐趋稳并保持在了一个低速增长的水平，该趋势将和老龄化共同作用从而改变整体的消费结构。新出台的二孩政策有望扭转目前低生育率的趋势，但是不确定性仍然较大。整体来看，未来老龄化和低生育率下人口红利的消失和刘易斯拐点（劳动力由过剩向短缺转变）的到来将会对消费零售市场产生深远影响。

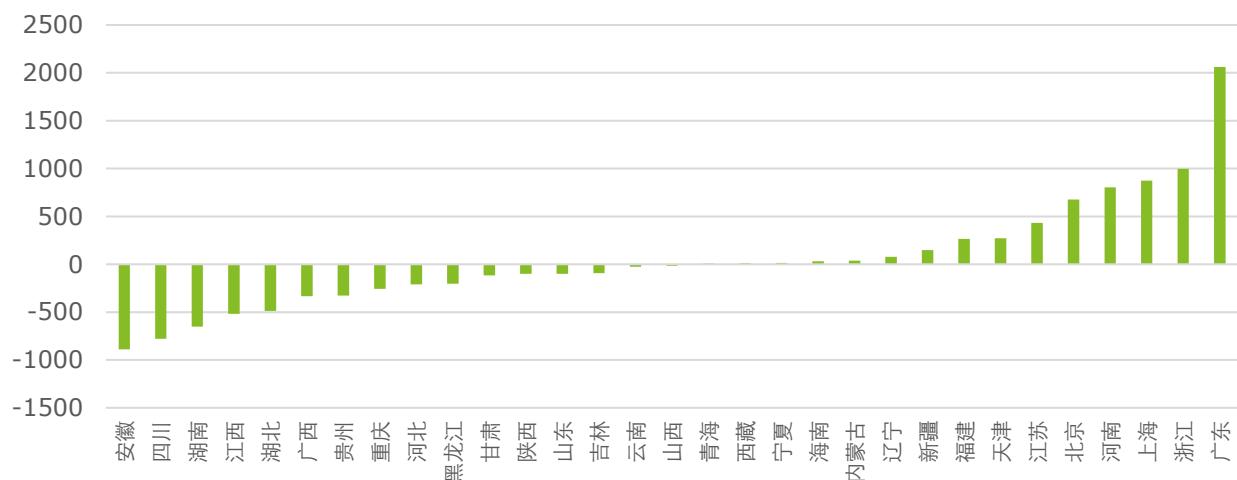
图 2-7: 人口结构变化



数据来源：国家统计局

另外一个值得注意的是全国性人口流动。依照第六次人口普查结果显示，全国各地区均出现了不同程度的人口流动，其中安徽人口流出最严重，广东人口流入最多，分别为净流出 890 万人和净流入 2000 万人，在低生育率和老龄化的背景下，该趋势将使地方经济更加失衡，进而影响到消费品零售市场。

图 2-8：人口流动情况

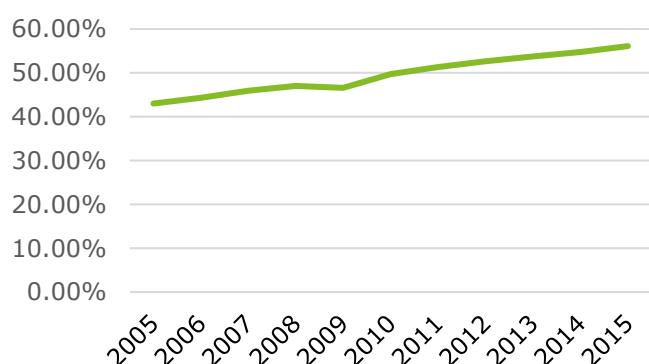


数据来源：第六次人口普查

城镇化

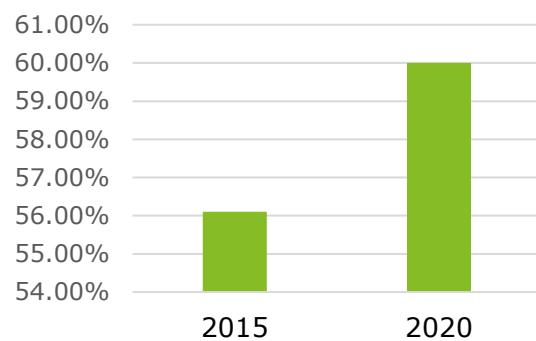
城镇化是未来经济发展的主要方向之一，也将成为拉动经济增长的重要途径。我国城镇化率从 2005 年的 43% 增长到 2014 年的 54.77%，每年新增城市人口近 2000 万人，由此带来一定程度的经济拉动。“十三五”期间城镇化将起到更加重要的作用。依据《国家新型城镇化规划（2014-2020）》，常住人口城镇化率达到 60%，实现 1 亿左右农业转移人口和其他常住人口在城镇落户，改造 1 亿人居住的城镇棚户区和城中村，引导 1 亿人在中西部地区就近城镇化都是未来五年城镇化的主要目标，由此引发的消费需求有望成为拉动整体消费增长的又一重要力量，并成为消费升级的重要一环。

图 2-9：城镇化进程



数据来源：国家统计局

图 2-10：城镇化发展目标



人均可支配收入提高，中产阶级壮大

近年来人均可支配收入稳步增长，随之而来的是中产阶级的不断壮大，依据经济学人智库预测，到2020年中产阶级人群将增加到4.72亿，并成为人口占比最大的群体，私人消费也有望实现成倍增长。人民收入的不断增加和中产阶级的壮大推动了多个行业的增长，2014年国内居民出境人次超过1亿人次同时出境花费超过1400亿美金，代表了新兴消费的逐渐崛起。

图 2-11：人均可支配收入

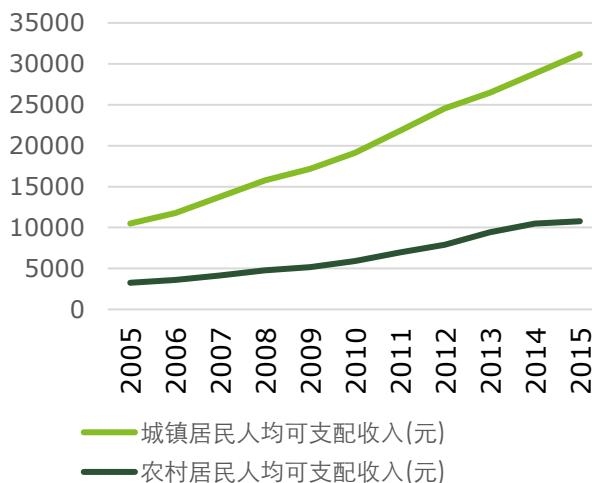


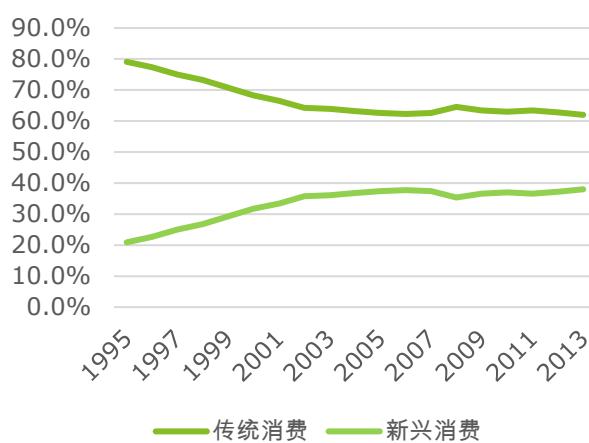
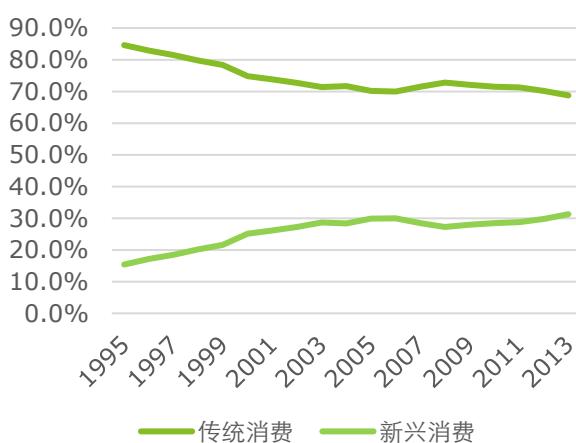
图 2-12：出境旅游及人均消费增长



来源：国家统计局(人均可支配收入 2013 年前后口径不同，在此仅表现趋势)

同样，对于传统消费和新兴消费的分析显示，近年来无论对于农村居民还是城镇居民，传统消费和新兴消费正在向着更加均衡的比例靠近，未来预计这一趋势仍会保持，消费结构差距将进一步缩小。包括教育、旅游和文化娱乐在内的新兴消费市场将进一步崛起。

图 2-13：城镇居民与农村居民消费支出结构 (%) (该口径统计已经自 2013 年起停止统计)



数据来源：国家统计局

三四线城市及农村市场具有增长潜力

三四线城市及村镇市场正在成为众多商家争抢的重要市场，在中共中央、国务院 2015 年 2 月 1 日印发的《关于加大改革创新力度加快农业现代化建设的若干意见》的促进下，业内巨头纷纷加大了对于渠道下沉的投入，并将渠道下沉作为未来发展战略的重要一环，2016 年新的一号文件继续聚焦相关领域。依据阿里研究院数据，2014 年全年网店销售额超过 1 亿元的县域超过 300 个，县域网购消费额增速超过城市增速 18%，带动了快递、仓储、产业园等一系列服务和产业的发展。截至 2014 年，城镇网民数量 4.7 亿，农村 1.8 亿，农村与城市互联网普及率还相差 34%，因此具有巨大的发展潜力。2015 年农村电商市场规模达到 3530 亿元，2016 年全国农村网购市场可能突破 4600 亿元。

(三) 政策因素

在传统产业持续低迷的背景下，消费成为国家拉动经济增长的新驱动力。有关消费促进的多种政策和尝试也在近年密集出台，从跨境电商合法化、单独二孩、农村消费促进到最近备受瞩目的住房改革、新型城镇化改革和消费升级，都成为促进消费的重要动力。“十三五”明确了供给侧改革和消费升级两个主要发展方向，2015 年 11 月 23 日国务院印发的《关于积极发挥新消费引领作用加快培育形成新供给新动力的指导意见》中提到了消费升级的六大领域，即服务消费、信息消费、绿色消费、时尚消费、农村消费和品质提升消费等六大领域，未来不仅是消费数量上的增加，消费领域的扩张也将得到支持，新型消费品发展前景良好。为确保新消费的增长点，《指导意见》提出要加快推进重点领域制度创新，全面改善优化消费环境，并提出了包括加快建设全国统一大市场，加大服务业对内对外开放力度，加强新兴领域发展的制度保障，加快推进人口城镇化相关领域改革等在内的 11 条改革意见和方向。由此可见未来支持性政策可期，消费品零售市场政策向好。

行业针对性政策主要集中在电子商务方面，其中对于跨境电商的政策支持力度最大，2013 年 8 月 29 日，商务部网站发布消息，国务院办公厅转发商务部等部门《关于实施支持跨境电子商务零售出口有关政策的意见》（下称《意见》），这是商务部等部门第一次正式对跨境电子商务进行明确的政策支持，之后在 2015 年 6 月 10 日国务院第 94 次常务会议审议通过了《关于促进跨境电子商务健康快速发展的指导意见》，继续推进跨境电商发展。2016 年 4 月 8 日起实施的跨境电商税收新政进一步完善了跨境电子商务零售进口的税收制度，有效促进了行业的规范化发展。

国务院发布电子商务发展指导意见，鼓励互联网企业境内上市

2015 年 5 月 7 日，国务院公布《关于大力发展电子商务加快培育经济新动力的意见》，鼓励符合条件的互联网企业境内上市。《意见》明确指出，各有关部门要按照各自职能，加大金融服务支持；建立健全适应电子商务发展的多元化、多渠道投融资机制；支持商业银行、担保存货管理机构及电子商务企业开展无形资产、动产质押等多种形式的融资服务。鼓励商业银行、商业保理机构、电子商务企业开展供应链金融、商业保理服务，进一步拓展电子商务企业融资渠道；引导和推动创业投资基金，加大对电子商务初创企业的支持。此外，《意见》还明确了三点原则。一是积极推动。主动作为、支持发展。积极协调解决电子商务发展中的各种矛盾与问题；二是逐步规范。简政放权、放管结合。法无禁止的市场主体即可为，法未授权的政府部门不能为，最大限度减少对电子商务市场的行政干预；三是加强引导。把握趋势、因势利导。

(四) 科技因素

互联网化和移动化已经从一种趋势变成了能够主导市场发展的重要因素，“互联网+”渗透到了行业发展的各个环节，智能手机和终端的普及也帮助零售和消费品企业实现更多的客户覆盖。互联网和移动端在一定程度上共同改变了消费者的购买模式。从商家的角度来看，在这个消费者逐渐强势的

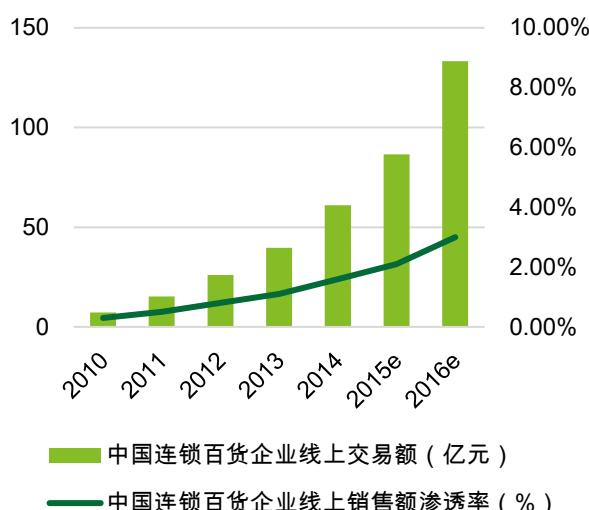
市场背景下，物联网和大数据在未来将能够更好地帮助商家了解市场和消费者的变化，同时也能够实现管理的提升和完善，对于这些技术的投入将在未来为企业赢得更强的竞争优势。跨境电商的兴起便是得益于上述多种技术的发展，未来新兴消费模式和新兴消费产品将获得更多的市场份额。

从数据来看，互联网交易规模逐年递增，且增速保持在40%以上，但是连锁百货企业线上交易额仍旧较少，同时渗透率也不高，未来多渠道融合有很大的发展空间。

图 2-14：中国网络购物市场交易规模



图 2-15：中国连锁百货企业线上交易额



数据来源：艾瑞咨询，中国电子商务研究中心，中国连锁经营协会

移动端的快速发展同样不容忽视，移动端交易规模增长超过了网络交易规模增长数倍，已经逐渐成为了与PC端并驾齐驱的交易媒介，并有望在未来三年内成为网购交易的主媒介。

图 2-16：2011 年-2015 年中国移动网购交易

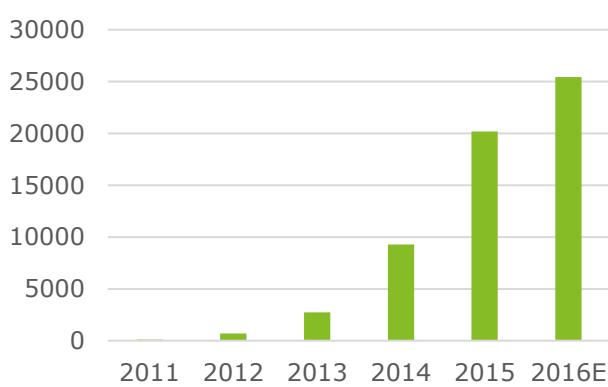
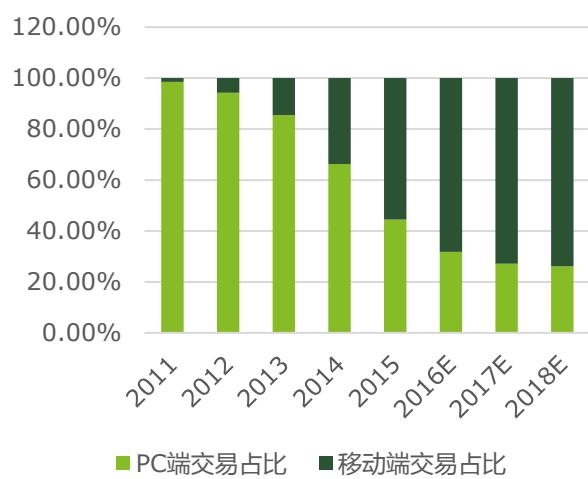


图 2-17：中国网购交易额 PC 端和移动端占比



数据来源：艾瑞咨询、中国电子商务研究中心

二、中国零售产业各业态发展概况

为深入研究中国零售产业各业态的发展，2015年德勤中国与中国连锁经营协会联合对208家零售企业进行问卷调查，对营业收入、利润率、成本等关键财务指标的数据进行了摸底和分析。受访企业以连锁百强企业为主，同时针对性地选取了其它代表性企业和门店。所有受访企业中，超市及大型超市103家，便利店41家，百货及购物中心66家，专业店24家。

(一) 各零售业态发展分析

社会消费品零售总额增速持续放缓，实体零售压力重重

2015年社会消费品零售总额增速年内经历了触底回升的过程，在11月达到11.2%，但是整体来看，2015年全年增速仍旧处在下行趋势中，较2014年增速下降约1.3%。在整体增速下降和电商的双重冲击下，连锁百强企业的销售状况也受到极大的影响，不仅销售增幅持续回落，从2010年的21%下滑到2014年的5.1%，而且所占市场份额也在缩减，在社会消费品零售总额中的占比从2010年的11%降至2014年的8%。百强的扩张步伐也在不断放慢，门店增幅从2010年的9.8%降至2014年的4.2%。2014年有23%的企业净增门店数量为负，7%的企业门店数量与上一年持平。

经营成本的不断攀升进一步压缩企业利润空间，促使经营业绩产生分化。总体房租和人工费保持了较高增幅，分别为7.0%和7.7%，而水电费则小幅下降2.7%。面对成本的上升以及销量增长的放缓，企业需要更加注意经营的效率和策略。

图 2-18：连锁百强零售总额及占社会消费品零售总额比率



图 2-19：样本企业三费及增长率

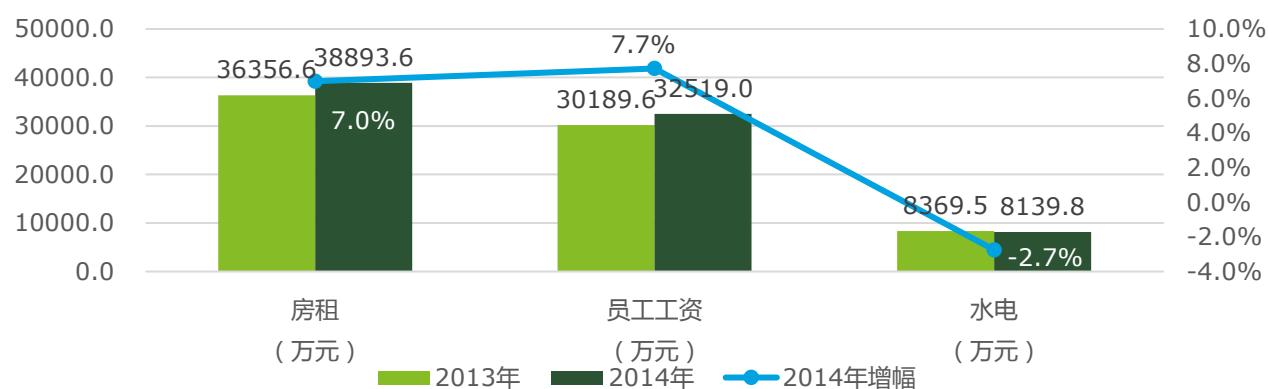
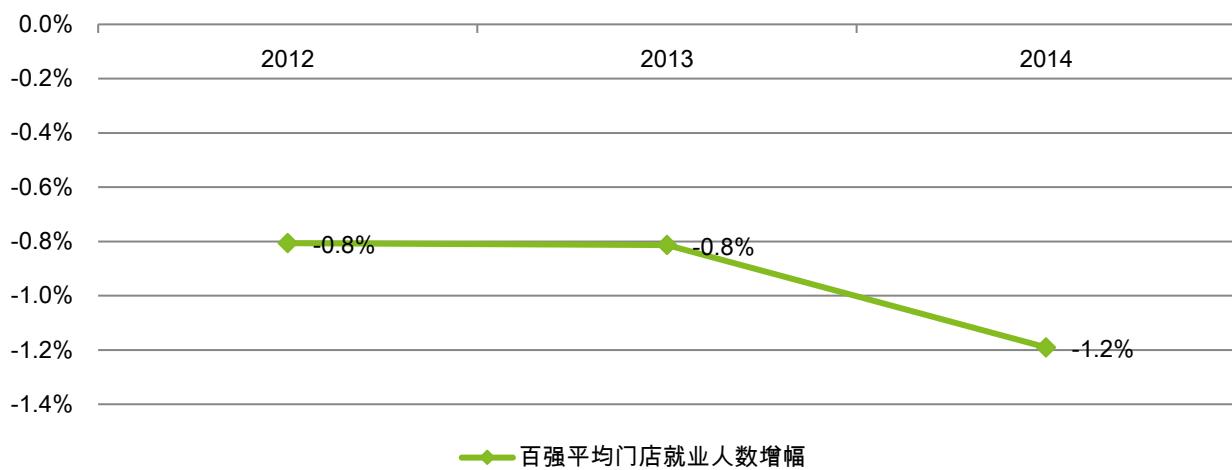


图 2-20：连锁百强企业平均门店就业人数增幅



来源：Wind，中国连锁经营协会，德勤研究

企业净利润率下降，经营业绩呈现多元化

在整个行业增长放缓的背景下，企业的经营状况和盈利情况也出现了分化，有 27% 的公司出现了负增长，但是也有大量的公司取得了正增长，这也说明即使在市场低迷、成本高企而实体零售又倍受电子商务冲击的情况下，良好的经营策略、精细的运营和成本管理以及优秀的客户营销仍能使企业异军突起，寻得自身在市场的立足之地。

图 2-21：样本企业销售额增幅分布

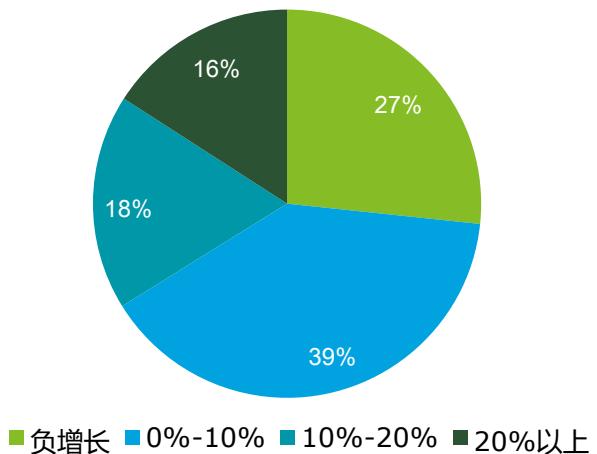
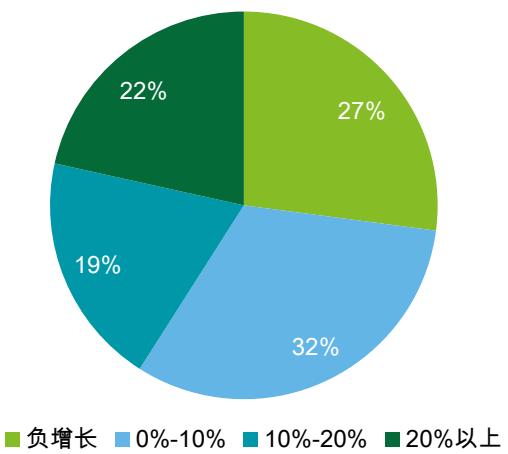


图 2-22：样本企业毛利额增幅分布

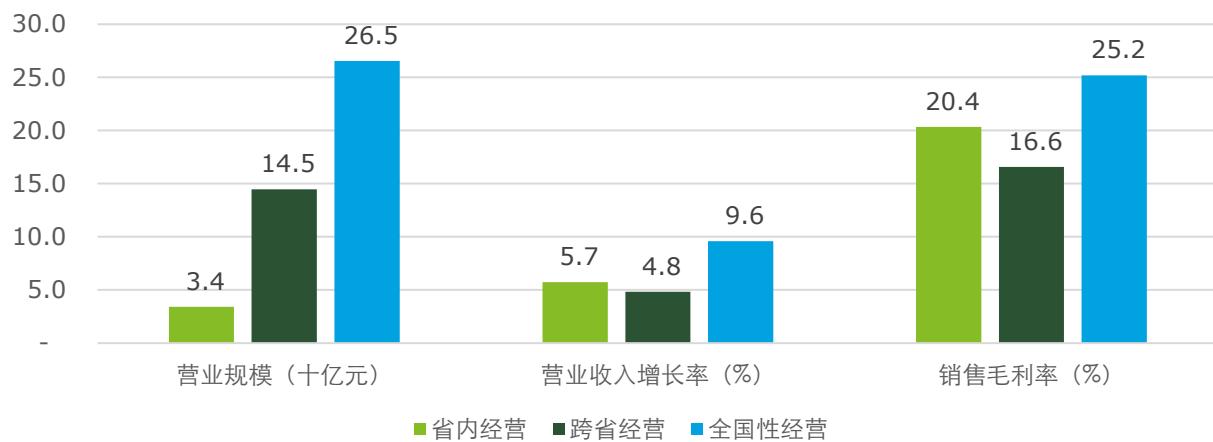


数据来源：中国连锁经营协会，德勤研究

跨地区经营规模效应明显

全国性企业规模较大，平均年营业收入为 265 亿元，约为跨省企业的 2 倍，省内经营企业的 8 倍。规模效应以及成熟的运营和管理机制给这些全国性企业带来了经营效益。无论是销售收入增长还是毛利率水平，全国性企业均优于区域性企业。相反，跨省企业虽然在规模上大于省内企业，但其销售收入增幅以及毛利率水平均低于省内企业，分别为 16.6% 和 4.8%。说明跨省企业面临着比其他两类企业更大的压力，既要应对多年深耕细作的省内企业，又要面对全国性企业的包抄，未来能否突围将决定跨省企业的发展潜力。

图 2-23：全国性、跨省和省内零售企业主要财务指标对比



数据来源：中国连锁经营协会，德勤研究

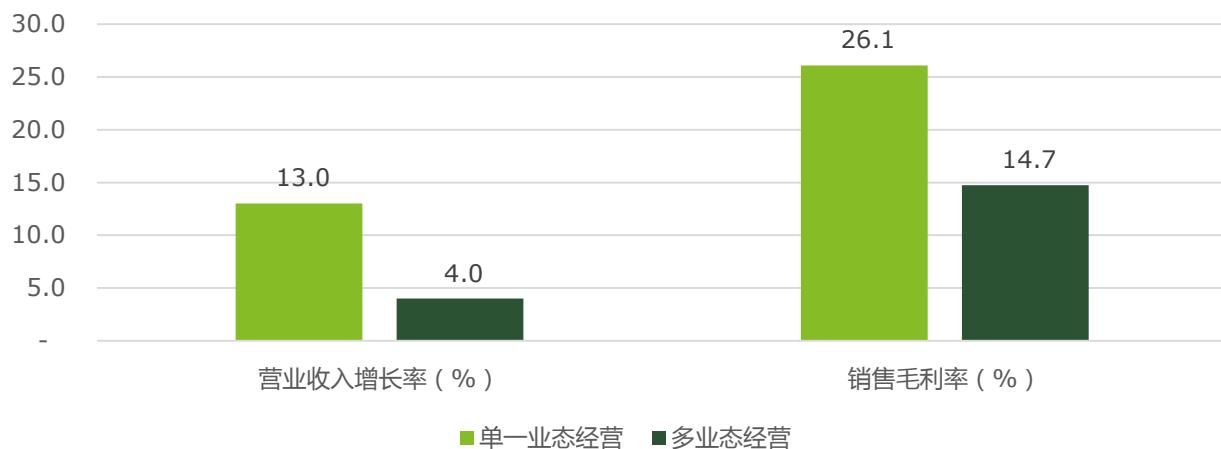
多业态经营打造立体零售格局

面对消费结构升级、消费层次分化以及移动网络销售的兴起，零售企业尝试多业态经营以打造立体零售格局，最大限度地发挥经营优势的附加值。步步高采取“超市+百货+电器”的多业态经营模式，对主营业务进行优化整合；天虹百货在传统百货店基础上，新添购物中心和便利店，并从单一的线下实体走向线上线下融合的全渠道多业态模式；麦德龙和家乐福也在中国引入了便利店业务。据统计，60%企业已为多业态经营，涉足超市、百货、购物中心、便利店、电子商务等多种业态。

多业态经营既是严酷经营环境下的被动选择，同时也是企业自身发展的结果。多元化的经营业态顺应了消费者需求的转变。企业根据消费者需求的演变来调整自身运营标准、商品结构以及促销策略，并形成了多元化的经营业态。同时多业态经营还有利于实现协同效应，通过品牌效应在旗下的各业态间共享客流，扩大规模以提升针对上游的议价能力。多业态模式还可以分散风险提高利润。

尽管多业态经营有诸多好处，但仍需谨慎。数据显示，无论是盈利能力还是公司成长方面，单一业态的表现均优于多业态企业。虽然多业态经营有利于企业优化资源配置，将多种业态的优势加以整合以满足不同层次的消费需求，但企业在转型中仍应充分认识自身竞争能力的强弱，在拓展多业态运营的同时注重突出主业纵深发展，加强各业态之间的协同发展和有机结合。

图 2-24：多业态与单一业态零售公司主要财务指标对比

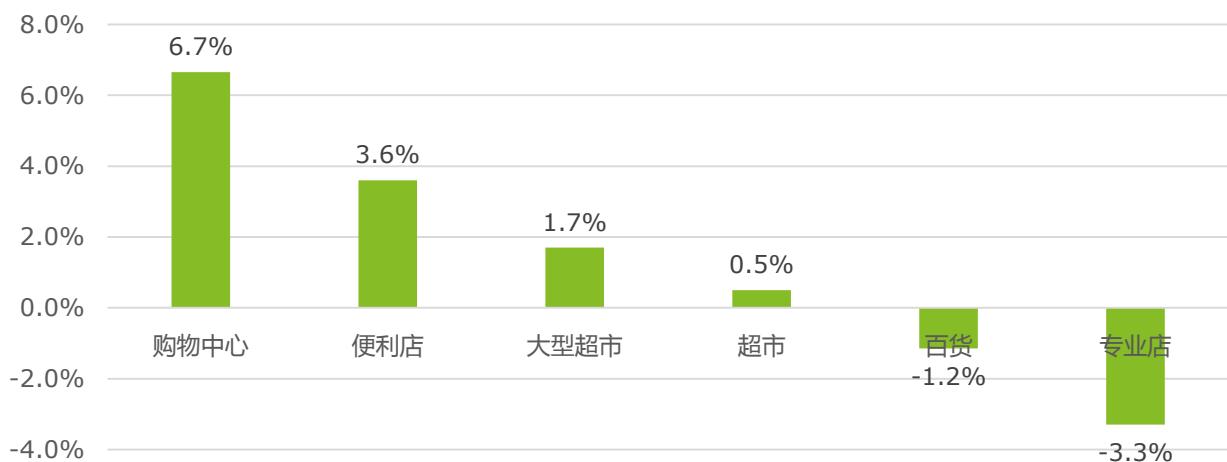


数据来源：中国连锁经营协会，德勤研究

业态分化逐渐显现

在行业整体放缓的背景下，不同业态的发展情况呈现出多元化的趋势。购物中心和便利店增长较稳定，高于大型超市、超市、百货以及专业店的增幅。购物中心以其体量大、包容性强以及重体验的优势，被视为线下零售的“避风港”，在近几年取得了较好的成长业绩。当然也应看到，大量企业蜂拥建设购物中心也带来了激烈的竞争，盈利压力不断加大，将来购物中心差异化、品牌化和连锁化发展会是必然趋势。便利店投资成本低、成熟周期短，加之具备的空间、时间、服务便利性以及贴近消费者的特性，使其在未来几年将保持快速成长，在成熟市场继续深耕并逐步开发空白市场。其他业态由于商品服务结构单一，价格竞争优势不明显，缺乏有号召力的品牌形象等因素，已经无法满足消费者逐渐变化的消费需求和购买习惯，因此近年来呈现出一定程度的负增长，多渠道的建设以及商品服务的提升有望为企业带来新的增长动力。

图 2-25：各业态样本店铺 2013、2014 两年平均销售额增幅对比



数据来源：中国连锁经营协会，德勤研究

在线渠道建设力度加大，线上业务份额有望进一步提升

据 2014 年中国连锁经营协会的统计数据，37% 的超市企业开展了网络零售业务，平均年网络销售额为 3757 万元，占总销售额的 0.9%，高于 2013 年的 0.2%，但比重仍然较低，对企业销售额的贡献不足。62% 的便利店企业开展了网络零售业务，平均年网络销售额为 2395 万元，占总销售额的 0.51%。百货企业中开展网络零售业务的企业年平均网络销售额为 4091 万元，仅占总销售额的 0.2%。50% 的专业店企业开展了网上零售业务，平均网络销售额为 32.7 亿元/年，占总销售额的 7.8%，占比在零售产业中最高。2015 年中国连锁百强企业中约 82% 的企业开展了电子商务业务，其中自建平台达到 54%，可见实体零售商加大了在线渠道建设的力度，全渠道未来将成为新常态。

自有品牌影响力仍旧较小，品牌化建设潜力巨大

42% 的超市企业经营自有品牌，自有品牌的销售额占总销售额的 6.4%。在便利店样本企业中，自有品牌的销售额占总销售额的 13%，高于专业店之外的其他业态，品牌差异成为了便利店之间竞争的重要手段。78% 的百货企业经营自有品牌，自有品牌的销售额占总销售额的 2.1%。专业店平均自有品牌销售额比率为 50.5%，占比最高，与专业店本身产品构成有关。

（二）各业态内资外资企业在华发展情况分析

本土超市异军突起，外资超市竞争力下降

最近两年零售渠道和市场的变化令实体零售产业的销售增长与毛利润增长出现一定程度放缓，大型超市在这样的趋势下遇到了较大的冲击。在行业整体下滑的趋势下，由于战略问题以及对于中国消费者理解的欠缺，不少外资超市选择关店退出部分地方市场，部分零售巨头也被迫尝试采用多种策略来应对市场的变化；相反，本土超市华润万家、永辉和台湾超市大润发等代表性企业则通过多方面的改革和提升，在行业普遍向下的大环境中仍旧保持着较快增长。以华润万家为例，在中国零售业整体变革的大背景下，华润万家销售业绩稳中有升，并针对性地推行了五个方面的改革：小业态布局、完善供应链、加速与乐购的融合、渠道下沉以及试水电商，巩固了华润万家在超市业的地位。

表 2-1：2015 年超市业态上市公司营收排名

| 超市 | 营业收入（亿元） | 增幅 | 净利润（亿元） | 增幅 |
|--------------|----------|--------|---------|----------|
| 华润万家 | 1094 | 5.19% | - | - |
| 高鑫零售（大润发+欧尚） | 964.14 | 5% | 24.43 | -15.7% |
| 永辉超市 | 421.45 | 14.75% | 6.06 | -28.95% |
| 联华超市 | 272.23 | -6.6% | -4.97 | -1703.2% |
| 武汉中百 | 164.01 | -3% | 0.06 | -96.99% |
| 步步高 | 154.52 | 25.66% | 2.18 | -36.98% |
| 京客隆 | 115.32 | 5.90% | 0.25 | -39.80% |
| 人人乐 | 112.18 | -7.42% | -4.65 | -1.07% |
| 卜蜂莲花 | 106.6 | -2.3% | -0.18 | 69.26% |
| 新华都 | 64.88 | -7.56% | -3.87 | 5.26% |
| 红旗连锁 | 54.86 | 15.15% | 1.79 | -39.28% |

数据来源：联商数据中心、公开信息整理

就地区市场发展来看，浙江、山东等地成为关店的重点地区，且关店退出的主要为外资超市，如易初莲花退出天津市场、天津乐购易主华润万家、乐购接连关闭山东门店、乐天玛特连续关店退出山东市场等，体现出外资超市在部分市场的水土不服。伴随着国内超市经营水平和管理质量的提升，外资超市的竞争优势逐渐变弱。

为了应对行业的萧条，整个超市行业进行了多种尝试，包括社区店，在线商店等等。一向主打集中化和单一业态的外资超市也开始探索中国式的新业态，家乐福表示将在城区推出新的邻家业态

“Carrefour Easy”便利店，开展全渠道业务，乐天打算在沈阳复制在韩国推出的集零售、娱乐、旅游一体化的“乐天世界”。另一方面，为了避免日益升高的实体店运营成本，外资超市也在尝试借用国内的电商平台推进全渠道拓展，继 Costo、eMart 之后，麦德龙、乐天纷纷借助电商渠道开设旗舰店，希望以较低成本提高市场份额。

表 2-2：部分外资超市入驻天猫情况

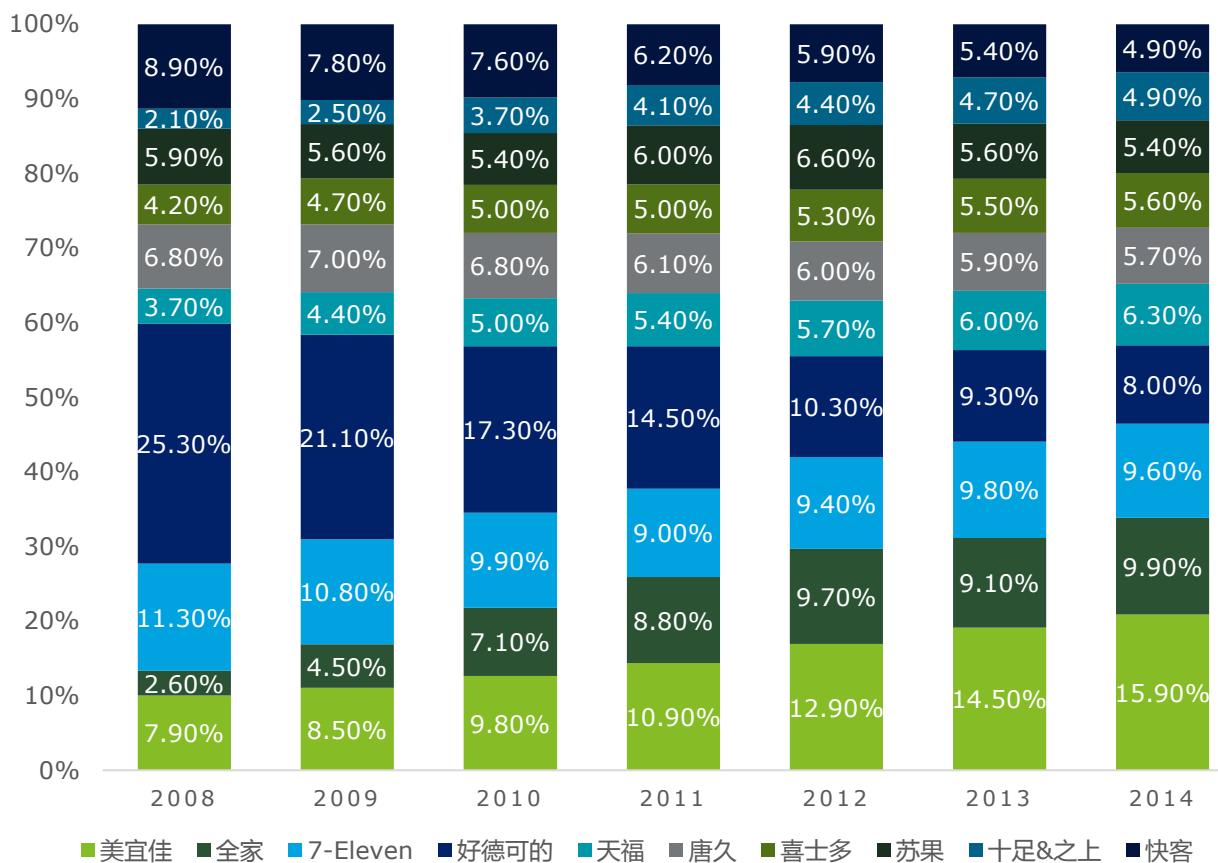
| 国家 | 品牌 | 产品种类 |
|-----|--------------|-------------|
| 美国 | 好市多 (Costco) | 食品、保健品、自主品牌 |
| 日本 | Fresta | 自主品牌、进口商品 |
| 韩国 | 易买得(eMart) | 加工食品、日常用品 |
| 韩国 | 乐天玛特 | 加工食品、日常用品 |
| 德国 | 麦德龙 | 进口商品 |
| 新西兰 | Countdown | 自主品牌、进口商品 |

数据来源：德勤研究

外资便利店强势依旧，本土便利店各有沉浮

便利店行业经过几年的发展，行业格局发生了巨大的变化，昔日市场份额高达 25%的好德可的份额逐渐下降到 8%，且下降趋势已经持续了 7 年；全家进入国内市场后市场份额逐渐提升，在 2014 年成为市场份额第二的便利店；日本便利店之王 7-eleven 的份额近几年始终保持稳定，2014 年份额占比第三；美宜佳成为便利店份额占比最大的便利店企业，相比 2008 年的份额，美宜佳在 2014 年的份额翻了一番。这四家便利店占据了几乎全部市场份额的 45%，其余六家份额均不超过 7%，且份额相对比较稳定。

图 2-26：前十大便利店市场份额



数据来源：中国产业信息

各家便利店企业覆盖的地区和店铺布局均有所不同，除了全家和 7-eleven 两家外资便利店辐射地区较多，大部分便利店仅覆盖所在省市，如美宜佳、天福、上好主要分布在广东，快客、好德可的主要分布江浙地区，红旗、WOWO 主要分布在四川。份额最大的美宜佳店铺数最多，是全家店铺数量的 5 倍，同时上榜的便利店中店数排名前十的均为本土便利店，反映出本土便利店数量多但是平均单店产能低的问题。

本土企业为了提升竞争能力，也在不断尝试变革。北京起家的全时便利店只用了四年时间就在北京地区开立了 106 家店铺，累计销售额突破 6 亿元，位居北京市场第二位。从经营模式来看，全时等本土新兴便利店尝试了外资便利店普遍采用的重资产模式，在店铺设备、投资、人力管理方面都加大了投入，同时也尝试用新的理念来运营店铺，如推出全渠道模式、中央厨房、中央物流和自动补货等。

表 2-3：2015 年主要便利店企业的分布情况

| 便利店 | 内资/外资 | 分布地区 | 门店个数 |
|-------|-------|--------------------------------|------|
| 天福 | 本土 | 广东省 | 2830 |
| 红旗连锁 | 本土 | 四川省 | 2274 |
| 上好 | 本土 | 广东省 | 2200 |
| 快客 | 本土 | 上海市/浙江省/江苏省 | 1650 |
| 十足&之上 | 本土 | 浙江省 | 1633 |
| 全家 | 外资 | 上海/苏州/深圳/东莞/成都/杭州/广东/ 无锡/北京 | 1501 |
| 好德可的 | 本土 | 上海市 | 1500 |
| 唐久 | 本土 | 山西省 | 1390 |

数据来源：CCFA（因研究需要，未包括中石化和中石油的便利店）

百货业集体调整，部分外资退出中国市场

百货业态在实体零售衰落中受到了极大的冲击，从中国百货商业协会的调研结果来看，虽然 80 家会员企业的商品销售额同比增长 9.3%，同时整体经营面积也增加了 10.42%，但是由于成本和费用的持续攀升，利润总额较 2014 年下滑 12.05%，利润率仅为 1%。

表 2-4：2015 年中百协 80 家会员企业（统计样本）经营情况

| | 2015 年 | 2014 年 | 同比变动 (%) |
|------------|-------------|-------------|----------|
| 商品销售总额（万元） | 43976512.88 | 40234880.86 | 9.30% |
| 主营业务利润（万元） | 1820082.90 | 1785289.16 | 1.95% |
| 费用总额（万元） | 2057943.83 | 1994968.09 | 3.16% |
| 经营费用（万元） | 976271.72 | 908723.37 | 7.43% |
| 利润总额（万元） | 461436.06 | 524647.18 | -12.05% |
| 经营面积（平方米） | 13319950.23 | 12063278.73 | 10.42% |

数据来源：中国百货商业协会

在百货业整体遇冷的背景下，个体经营业绩分化明显。在中国百货商业协会调研的百货企业中，销售额同比上升的企业数量略多于销售额下滑的企业数量，分别为 43 家和 37 家；同时增长和下滑超过 10% 的企业数量均为 17 家，涨跌互现的业绩数据反映出这 80 家百货企业销售额变化趋势的分化。值得注意的是，仍旧有 7 家百货企业销售额同比增幅超过 20%，体现出部分企业在业绩提升方面取得的进展。

表 2-5：2015 年中百协 80 家会员企业（统计样本）经营业绩变化情况汇总

| 销售额同比增幅 | >20% | 10%-20% | 5%-10% | 0-5% | -10%~-0 | <-10% |
|---------|-------|---------|--------|------|---------|--------|
| 企业数量 | 7 | 10 | 10 | 16 | 20 | 17 |
| 占比 | 8.75% | 12.5% | 12.5% | 20% | 25% | 21.25% |

数据来源：中国百货商业协会

2015 年百货业关店潮仍在持续，仅万达百货就关闭了数十家门店；外资百货关店情况也比较普遍，作为昔日中高端百货代表的外资百货频频出现关店的情况，公开资料显示百货巨头百盛商业集团自 2012 年至今已经关闭了超过 8 家门店，同时百盛商业集团的经营业绩也出现进一步下滑，2015 年百盛商业销售额同比下降 6.9%，全年整体亏损 1.83 亿元。其他出现较明显关店情况的外资百货还有华堂商场、玛莎百货等，尚泰百货则选择关闭所有门店暂时退出中国市场。

三、中国零售产业的主要趋势

（一）消费者主导正在成为趋势

随着社会的发展和科技的进步，消费者正在获得无法撼动的主动权

社会的发展、科技的进步以及消费产能的迅速增加和局部过剩，使消费者在市场中逐渐获得了主动权和选择权，供给驱动型市场已转变为消费驱动型市场。与以往的传统零售不同，在新兴的零售模式下，消费者享有海量既有选择的同时，也可以通过影响供应商来获得自己想要的产品和服务。零售模式的转变，包含着可支配收入、人口结构、偏好、市场结构、技术创新等等一系列因素的变化，而最终结果就是消费者开始逐渐掌握话语权。

参照国外的发展模式，中国零售产业的变革，将是必然的，消费者的意愿将主导市场的发展。这对于零售商来说，既是挑战又是机遇。零售商之间的竞争虽然激烈，但是市场的开放性和差异性在逐渐增强，零售已经不仅简单地局限在销售这一个方面。在这样一个破旧立新的阶段，任何尊重消费者并愿意去对话消费者的尝试，都有可能创造新的趋势。

互联网零售巨头阿里跨界发展文化娱乐产业便是一个主动满足消费需求的尝试。阿里在业务不断的拓展中力求能够更大程度地接触消费者并满足消费者需求。

案例分析——阿里巴巴

阿里收购优酷土豆，已经人所皆知，这样的交易体现出阿里在视频娱乐产业上的野心。相比收购优土，新浪、阿里巴巴与美国 NBA 巨星科比在 2015 年 8 月达成的多项合作，则从消费者需求本身上下足了功夫。这样以名人纪录片首发权为入口的尝试，有望助力围绕名人的多产业联动，打造一个由电商平台+媒体+行业精英构成的三方协同新模式。

一方面商家可以通过推出新的商品和服务来满足消费者需求，而在更极端的情况下，消费者的需求也可以集合成新的产业或者商业模式。准确把握这样的消费者需求，加以资源整合和流程完善，能够为企业在新的竞争下带来先机。

案例分析——Uber 和 Airbnb

Uber 和 Airbnb 是两个消费者需求驱动的优质范例，同时这两家公司也是大数据运用的典范。消费者旺盛的需求以及对消费者需求的把握造就了这两个公司的成功。Uber 和 Airbnb 在供给端有效地利用了社会的闲散资源，同时又在需求端很好地满足了消费者对于便捷出行和住宿的需求。基于互联网、移动终端、大数据等技术，Uber 和 Airbnb 推出了多样化服务、收费标准，而由此带来的体验满足感成为了他们成功的关键。这或许会让人想起 C2B 这样的商业模式，这里也引用马云在汉诺威 IT 博览会上的讲话：“未来的世界，我们将不再由石油驱动，而是由数据驱动；生意将是 C2B 而不是 B2C，用户改变企业，而不是企业向用户出售——因为我们将有大量的数据；制造商必须个性化，否则他们将非常困难。”

影响消费者购买行为的因素正在发生改变

消费者对于产品和服务的注意力重点正在变得分散化和多元化。不同于以往，现在很少会有某一个或者某几个因素能够决定性地影响所有消费者的行为。这也就意味着消费需求的多元化以及对产品和服务的个性化需求正在变得越来越明显。

案例分析——上班人群消费者影响因素

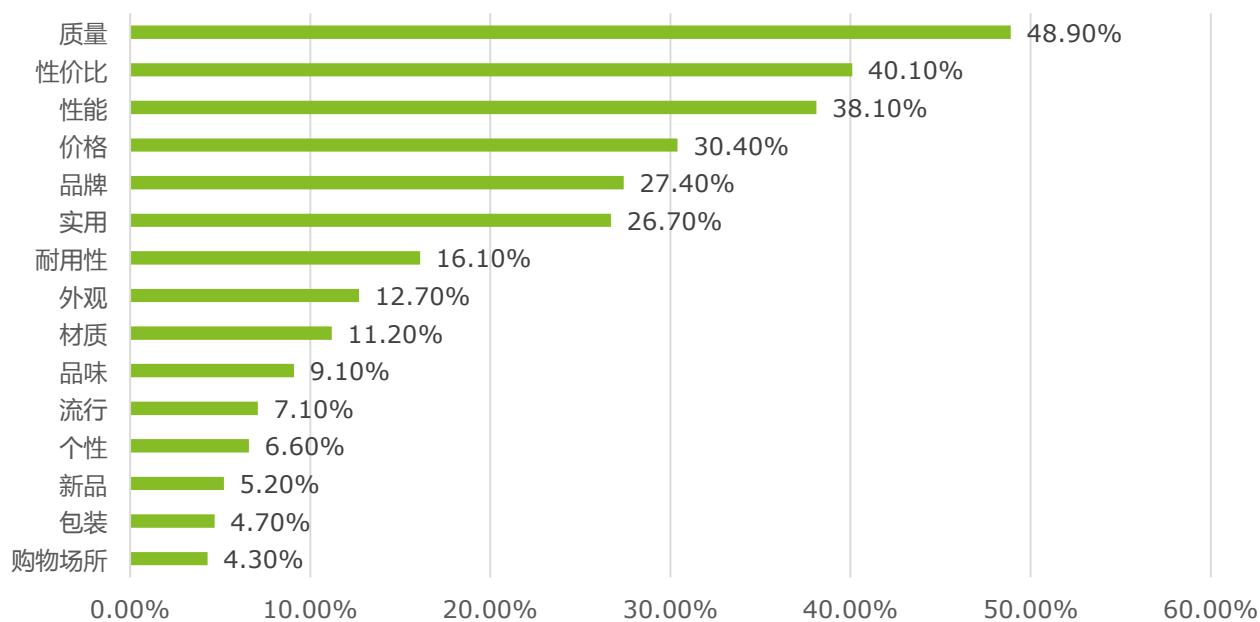
图表中来源于一项针对上班人群消费产生影响因素的调查，由数据可见，有 6 个因素都会对超过 25% 的消费者产生影响，但是都比例均低于 50%，说明消费者在关注质量、价格等传统因素的同时，也会受其他因素较大的影响。而像外观、材质、品味等因素对消费者的影响比例也达到了 10%，象征着特定群体的差异化需求。

国外一些公司如乐高、Quirky 和可口可乐等已经开始尝试将志同道合的人们划分成一个个小的消费者群，通过与消费者群互动来迎合消费需求，实现产品和服务创新。乐高建立了一个消费者上载个人创意的平台，如果某个设计支持者超过一万人，那么将对创意进行商业化运作。Quirky 和可口可乐也在产品和广告商进行着类似的尝试。

企业可以选取特定的消费者特征和行为，将其与成千上万其他个人数据统筹考虑。如此一来，设计师就能够推出独一无二或者高度符合消费者定制需求的产品和服务。

通过借鉴大众的理念创造独一无二的产品和服务，德勤称之为“从亿到一 (billion-to-one) ”的现象，或叫 B2ONE 体验。如下文所描述，从构思到设计、生产、直至最后产品或服务的商业化，消费者的体验被带入全过程的每个阶段。

图 2-27：2015 年上班人群消费影响因素



消费的重心正在从简单的物质满足转向商品和体验的双满足

消费行为正在复杂化。过去人们消费的目的更多的是为了满足自身的商品需求，现在人们的注意力逐渐地分散到了商品以及由购买行为带来的体验上。特色化、定制化的感官体验正成为影响人们消费决策的一个重要因素。甚至有时候，商品的同质性使得配套的差异化的服务更能影响人们的购买行为。

美国两大食品连锁的兴衰体现了消费者满意度在企业发展中起到的作用：

案例分析——星巴克在中国

星巴克在华店铺数量在 3 年内已经增长到约逾 2000 家。在美国，营销学者经常会将星巴克和香脆甜甜圈两家公司进行对比。成立之初的星巴克和甜甜圈的重心都集中在产品本身上，并各自凭借自己的优质产品获得了起初的成功。随着经营规模的扩大，星巴克不断进行业务拓展，除了咖啡之外还经营季节性产品、娱乐产品等零售产品，并且着力打造了一个个富有特色且舒适的分店。反观甜甜圈，营销的策略一直集中在向消费者展示自身产品的优质性和新鲜程度，相关产品体系和服务并没有太大突破。在星巴克努力经营消费者体验的时候，甜甜圈仍旧只关注产品本身。最终结果便是星巴克成为了市值近千亿美金的巨无霸，而甜甜圈仍旧是一个市值不到 10 亿美金的小公司。

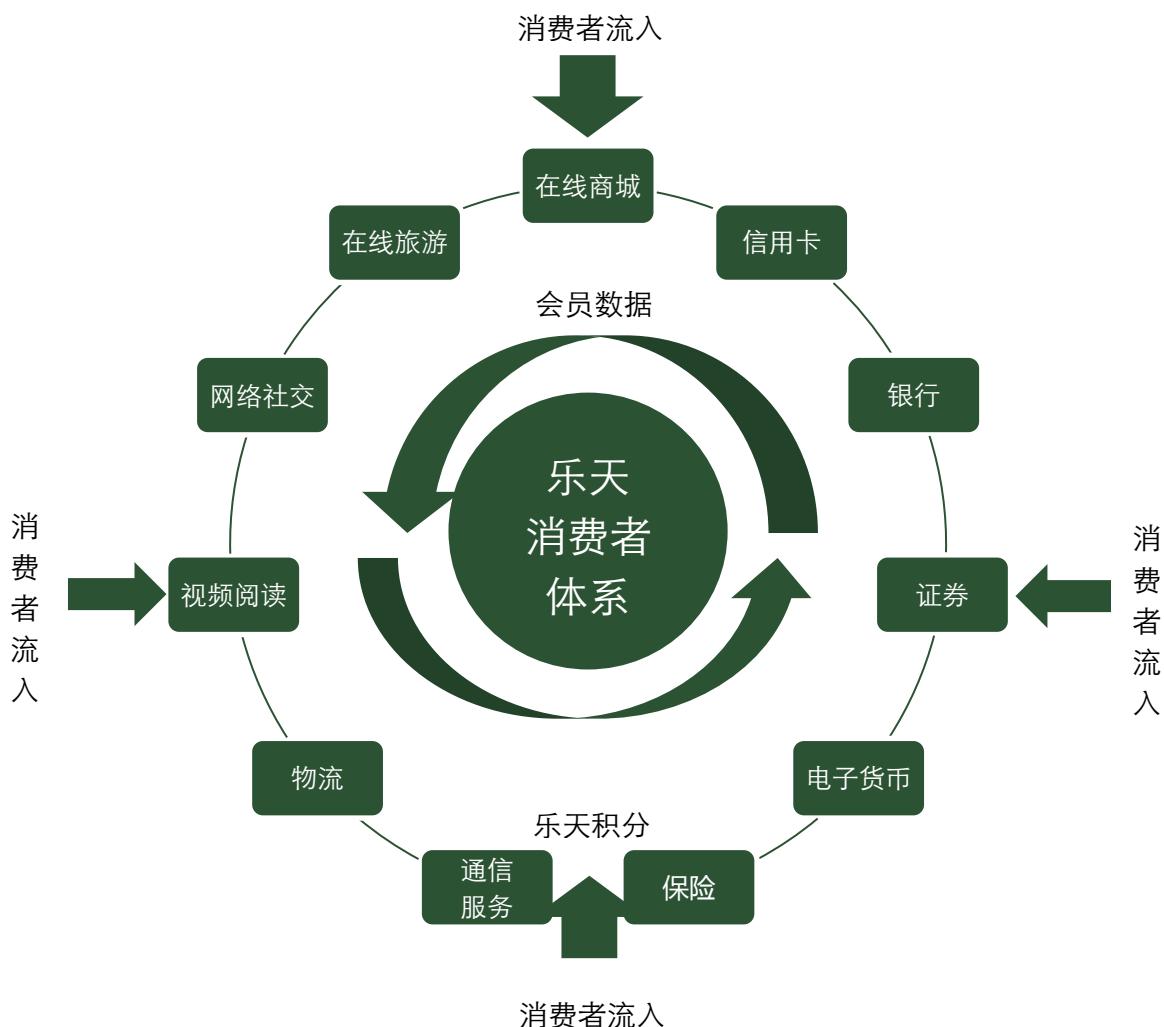
数据来源：星巴克年报

消费者日常消费的关联性正在增强，消费者闭环已初见形态。

消费者闭环，广义上是指围绕消费者日常生活所形成的一个商品服务的体系。闭环中的任何一环，既是消费者的入口，同时也是消费者消费行为的一个部分。这样的闭环，能够为消费者提供特色化的消费生态圈，不仅能够通过个性定制、大数据优势、资源优势等等增强消费者的满足程度，同时也可以提升消费者的粘性。

日本乐天集团便是利用这样一个消费者闭环稳固占据了日本超过 37% 的电子商务市场份额。

图 2-28：乐天消费者闭环

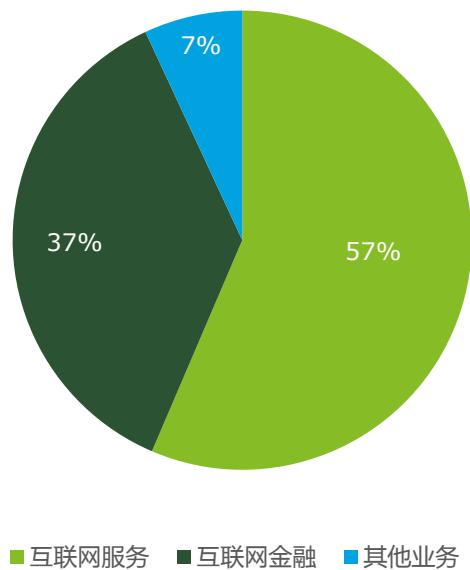


案例分析——乐天集团

日本电子商务市场相对于中国来说，更加国际化，发展得也更加充分。乐天、亚马逊、雅虎等巨头呈现着割据之势，乐天能够在激烈的竞争下保持市场份额并且稳定增长，和它完善的产品服务体系不可分割。2014年，乐天拥有37%的市场份额，会员数超过日本人口的70%，同时维持着超过15%的增速，而主要竞争对手如亚马逊在经历了短暂高速增长后增长几乎停滞。

由乐天的业务结构可以看出，虽然是互联网服务起家，但是金融类业务也已经占据了37%的比例，并且成为了新的增长点。其他方面的业务创新也初见起色，占据了总业务的7%。具体细分来看，围绕着在线商城，乐天构建了一个围绕消费者日常消费活动方方面面的乐天生态圈，利用大数据和自有的积分服务串联起各个环节。这样便形成了一个多元来源，资源共享的体系，保障来源多样化的同时也增强了稳定性。最近阿里和京东的布局也体现了闭环的思想，但是仍旧没有一家成功建立如此有影响力的闭环。

图 2-29：乐天集团收入构成



(二) 科技引领变革

互联网化已成为大趋势

互联网消费正在成为消费者主要的消费渠道之一。互联网的普及和电子商务平台的快速发展为消费者提供了海量信息和购物选择，也正改变着人们的消费模式。在互联网化的大趋势下，由于产品种类的差异，零售产业的互联网进程也出现了分化。

从历年数据可以看到，在线零售整体交易规模和社会消费品零售总额中在线交易的占比都在逐年攀升，在 2020 年总交易额有望达到 10 万亿，在社会消费品零售总额中的占比将超过 16%。

图 2-30：在线零售交易增长情况

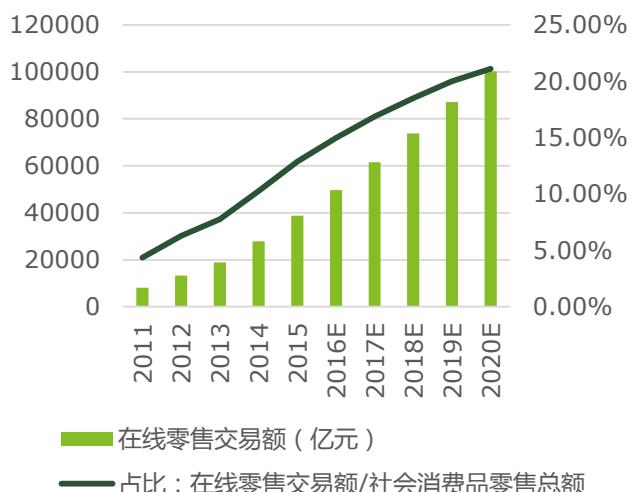
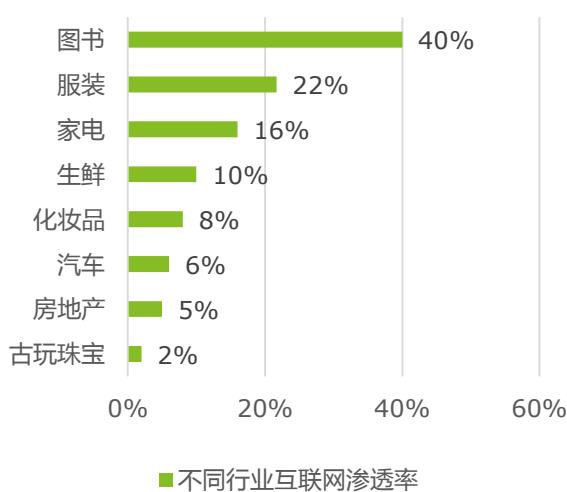


图 2-31：零售产业互联网化程度



数据来源：电子商务研究中心，艾瑞，国家统计局，德勤研究

同时互联网几乎出现在消费的所有环节中。从产生需求到挑选产品再到实际购买发生，互联网所起到的作用越来越大，根据的德勤研究的调查结果，消费者在每一个环节使用互联网的比例都接近或者超过 50%，如此高的比例，表明互联网化程度远比交易额占比所能反映出的更高。

购买阶段



| 产生需求 | 浏览/搜索 | 挑选/验证 | 购买 | 退换/服务 |
|--|---|--|--|---|
| 85% 的消费者的消费需求的产生受不同的数字化载体影响，而并非传统广告 | 27% 的消费者在去实体店之前会提前浏览其官网 30% 的消费者使用搜索引擎或者第三方商品对比网站进行搜索和研究 22% 的消费者从亲密朋友或者社交媒体获得反馈 | 39% 的消费者会阅读网上的产品评论 26% 的消费者使用社交媒体获得朋友和家人的意见 | 26% 的消费者选择使用手机或者电脑线上购买，在家/办公室线下收货 | 41% 的消费者希望通过智能手机或平板电脑的应用程序/网站，电脑或社交媒体来发起退货或者退款申请 |

数据来源：德勤研究，德勤报告《跨越中国数字化鸿沟》

移动购物主流化，移动电商为零售业带来新机遇

据艾瑞研究数据显示，2015 年中国移动网购交易规模达到 2.1 万亿元，而 2014 年为 0.9 万亿元，同比增长达到 123.8%。在整体网购市场中，移动端占比 55.5%，同比增长迅速。2015 年以来，各大电商平台、多家传统品牌企业加速布局移动端，不断丰富移动端业务，完善移动端服务，促进移动端网民规模持续增长与移动端交易额的高速增长，随着移动支付技术的进一步提升和渗透，2016 年中国移动购物交易额在中国网络购物整体市场中的占比将进一步提升。

阿里研究院发布的《县域电子商务数据报告（第 1 期）》（简称《报告》）显示，在阿里巴巴零售平台上，2014 年县域移动购物金额突破 2000 亿元，同比增速超过 250%，远超过同期网络购物金额增速。在实体零售薄弱的乡镇地区，移动购物市场呈现出强劲的增长势头，这也将成为零售企业扩展市场的新蓝海。

大数据有望为零售业提供多方位支持

大数据应用仍处在初级阶段，未来发展潜力巨大

2014 年我国大数据市场规模达到 84 亿元人民币，依照中国信息通信研究院的估算，2015 年达到了 115.9 亿元，增速 38%。2016 至 2018 年中国大数据市场规模增长还将维持在 40% 左右的高

增长。大数据在经过了几年的发展后，已经获得了社会的广泛认可。根据中国信息通信研究院针对大数据认可度及应用情况的调查结果显示，超过95%的企业都认为大数据非常重要，其中58%的企业认为大数据不可或缺，39%的企业认为大数据可以锦上添花。在此热度和关注度下，部分行业如互联网、电信、金融行业已经实现了较高水平的应用，但是批发零售业有超过80%的企业没有大数据应用计划。就应用情况来看，44%的企业没有部署大数据和应用，24%的企业已经部署但是未能实现大数据应用，仅有32%的企业正在进行大数据运用，可见大数据的运用普及度仍有很大的提升空间。目前来看，大数据的发展仍旧受到一些制约，其中明显的制约因素包括政策限制、隐私保护、数据资源短缺、技术水平不足、投资要求过高以及投入回报不明显等等。

图 2-32：企业对于大数据作用的看法

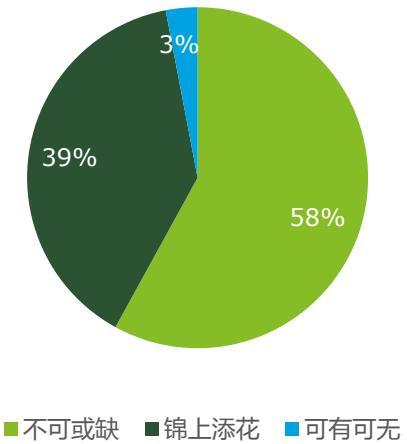
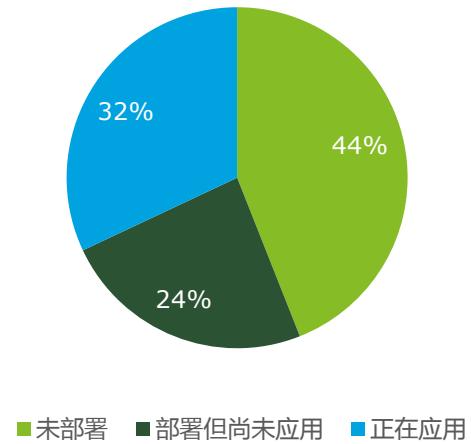


图 2-33：企业大数据应用情况



数据来源：中国信息通信研究院

基于对大数据以及消费品市场的研究，德勤研究认为，大数据的有效应用，以下元素都是十分重要的：充足的来源、成熟的数据平台、高效的数据处理能力、与消费者对话把握消费者需求的能力以及有效的载体、设备等。随着“大数据+”概念的提出，未来大数据的发展将更加多元化。

大数据+物联网应用可优化实体店的供应链管理

便捷、高效、海量的产品选择以及随时随地的消费者互联，这些优势使得在线电商在现阶段的竞争中占据了优势。但不可否认，实体零售占据着与消费者交流中最重要的一环，有着无可比拟的优势。实体零售所能传达给消费者的，不仅仅是商品本身，更多的还在于一种对服务和实体消费的体验。实体店能够真实地接触到消费者，消费者需要实实在在地出现在特定的地点以完成消费行为，这也就使得消费者的每一次实际购买经历都会提供大量的个人数据，相比网上购物所形成的多次简单购买行为所形成的统计性信息，实体零售商所能收集到的信息，将更加偏向于个性化与精确化。但是，目前对于实体零售商来说，消费者的消费行为与数据信息之间缺乏有效的桥梁，更多时候消费者行为看得见抓不住，这也就导致前期大量消费者信息的流失。因此，实体零售商需要更好地了解消费者喜好，对话消费者，真正意义上为不同的消费者提供更加针对性的服务，这背后不仅需要与消费者的直接交流，更需要大量的间接信息以及数据进行支撑。

物联网能够将实体世界和数字世界连接起来，极大地丰富实体零售商的数据体系。物联网使得实体本身成为一个个数据收集装置，这就使得实体零售商数据将不仅仅是客户信息、交易记录等简单的统计信息，消费者消费习惯、行为模式、消费偏好等一系列的信息也将随之而来。

案例分析——ZARA、连锁百货公司 Gordmans 与商圈网

ZARA 的成功，很大程度上源于对顾客需求以及喜好的把握。ZARA 门店里柜台和店内角落都有摄像机，以记录并上传消费者在店内消费行为以及路径。同时店经理也会不断通过手持 PDA 记录下客户对于服装款式、细节设计方面的意见。对消费者行为和喜好的持续多手段跟踪为 ZARA 高速效应提供了支持。

连锁百货公司 Gordmans 在一家店面安装了 35 部摄像头，并用三周时间追踪了 2.9 万名购物者的行动轨迹，通过对热成像图的分析，Gordmans 对店铺的受欢迎度进行了分析并进行了改进。依照类似的技术，Gordmans 调整了 90 多家门店的布局，提高了消费者购买行为 3%。同时 Gordmans 也在尝试在门店安装传感器，来对人流进行分析，从而安排人员的轮转，以避免因为人员不足带来的损失。

物联网技术不仅可以应用于单一门店或者商场，在一定区域内的商圈也可以通过物联网技术获益。由三胞集团发起，并联合雨润集团、金鹰集团、德基集团、南京新百等公司成立商圈网就是为了在互联网时代运用大数据、物联网等技术来实现顾客的实体店回归。在新街口商圈，几家零售商布局了全方位的 wifi 覆盖，并通过手机定位来实现对客户的活动全轨迹追踪，以实现客户信息获取。

大数据结合物联网不仅可以实现前端的信息获取，对于后端的物流管理以及库存管理等都可以发挥重要的作用。商品的物联网化正成为一种趋势，RFID 技术的运用将能够为商品赋予独一无二的“属性”。RFID 技术有别于广泛使用的条码技术，RFID 全称射频识别技术，属于无限识别的一种通信技术，可以通过无限讯号识别特定的目标并读写相关数据。目前不少消费品厂商正在做的是通过 RFID 技术为每一个商品搭载对应的芯片以记录商品的唯一信息。在整个流通环节中，该类信息都可以通过特定的读写设备进行一定距离的读写操作，而不需要直接的接触。类似 RFID 技术的推广，可以在很大程度上提高零售企业后台管理的效率，并且极大程度地降低成本；结合大数据技术，零售企业也能够对物流供应体系进行及时的分析，以制定不同的销售政策；RFID 也让消费者与商品的互动成为可能，RFID 技术可以让消费者在未来购物中通过特定展示终端快速地了解商品的特定信息，获得可视化的购物体验。

案例分析——波兰百货零售龙头企业 **Biedronka**、伊利、罗森盒饭、百联

2011 年伊利便引入了供应链跟踪系统，并对所有产品附加了独立的 ID，通过对 ID 的扫描便可以追踪每一笔交易。基于对交易的密切跟踪，伊利理顺了代理商与零售商渠道的管理，显著降低了假冒产品事件的发生。该系统的引入在一年内为企业节约了数百万美元。

波兰百货零售龙头企业 Biedronka 在自己的鲜货类产品中应用 GS1 2D 条码，这个条码中包含了商品的保质期信息，销售终端可以根据这个条码来实时跟踪商品销售状况并及时调整库存。配套出台的还有对应的库存管理机制、浮动定价体系以及客户体验优化体系。

早在 2010 年，上海世博园区的罗森便利店就对盒饭进行了 RFID 编码。便利店以及顾客都可以通过识别机器清楚地看到盒饭的各种信息，例如原料的供应商、生产日期等等。借助 RFID 编码店员也可以更快捷地完成商品扫描和收费，缩短顾客等待时间。

上海百联也曾做过类似的实验——对所有的商品都贴上专属的 RFID 编码，这样仓库管理员可以在短时间内知道整个库存的状况，不仅将仓库的损耗下降到最低，人力成本的节约也十分可观。

通过案例可以看到，物联网的应用在后台管理以及店铺运营中都能够起到十分积极的作用，伴随着 RFID 等技术的普及以及成本的下降，物联网和大数据分析技术有望推动零售管理的数字化转变。

“小数据”结合大数据有望实现客户回流

电商积极的全渠道策略体现出在线零售商在实体环节的劣势，因为实体零售企业拥有所在区域内客户相对真实的数据，即“小数据”。 “大数据”结合“小数据”有望帮助实体零售商实现客户回流。在“大数据”层面，实体零售商可以通过现有数据资源把握整体消费市场变化情况；“小数据”层面，实体零售商应当更加关注所在商圈的消费者信息以及自有客户情况，这也应当是实体零售商数据分析运用的重点领域。

案例分析——大悦城、梅西百货、Target

Target 曾利用内外部数据结合的方式成功实现了针对性营销。Target 是一家以日用品闻名的大型百货超市，其所销售的孕妇类产品往往被消费者忽视。为了获得孕妇这个高含金量的顾客群体，Target 通过建模分析迎婴聚会（baby shower）所记录的消费者行为，结合外部数据，成功利用 25 种典型商品的消费数据构建了“怀孕预测指数”。这个指数成功帮助 Target 在较小的误差下预测消费者的怀孕情况，并对制定人群进行了广告投放。基于类似的大数据运用，Target 成功在 8 年间提升销售 230 亿美元。

梅西百货在美管理了超过 800 家百货店和 10 多家奥特莱斯商场，在美国零售界经久不衰，有一个原因便是大数据的有效使用。梅西百货利用对大数据的分析得出大部分消费者会根据自己的需要选择购物渠道，而不是严格的归属于在线渠道或者实体渠道。因此梅西百货开展了领先性的全渠道建设，积极完善实体、互联网、移动应用的多客户渠道，以提升自己的品牌影响力，提高客户粘性。同时各自店铺结合自身的小数据，又推出了针对性的商品促销目录，据统计梅西百货曾派出 695 种不同版本的秋季促销商品目录。

大悦城朝阳店销量的快速增长表明在互联网零售高速发展的背景下，实体店仍旧能够通过积极地改革来实现消费者回流。一方面大悦城与在线电商积极合作，借由阿里巴巴等电商的资源优势和大数据技术，推出主题性质的线上线下业务合作，如 14 年举办的“3.8 生活节”，朝阳店和上海店就获得了 52.6% 的环比周增长；一方面，通过客户分析和店铺分析，根据客户类型和消费习惯进行标签式分类，同时按照最近一次消费、消费频次和消费金额对客户进行了 21 个层级的区分，并根据细分客户群进行针对性营销。与商户的联动使得大悦城可以作为一个整体进行推广活动，对不同客户群采取整合的打包式服务推广，店铺之间的协同效应得以发挥出来。

上述诸多案例说明实体零售与在线零售存在天然的差异性，差异性的存在使得消费者的实体店回流并非是完全不可能，重点在于实体店能够为客户提供客户体验是否能够令客户满意。实体零售和互联网零售的未来发展将会各有侧重，实体零售商将成为购物与休闲社交协同发展的一体式服务提供者，而互联网零售将更加专注商品本身。因此，对于实体零售商来说，在利用好大数据把握消费者的整体偏好变化以及收入变化趋势外，更应当充分利用自有的“小数据”资源优势来服务好地理辐射范围内的消费者。

手机 APP 正成为不少实体零售商进行具体落实的方法之一，表中显示了大悦城、新世界百货、北京爱琴海等大型购物中心的移动端应用情况。可以看到，目前购物中心 APP 普遍列出了商场的品牌分布及最新促销活动，还有 VIP 尊享服务；购物中心大都采用了会员管理的模式，并可以在 APP 上查询消费记录、积分等；多数 APP 都会通过应用来发放优惠券，并有逐步取代卡片式会员卡的趋势；少部分 APP 提供了信息推送功能，可能主要是基于避免频繁打扰用户的考虑。APP 发展的基本趋势是功能逐步集成化，一些 APP 在最近的更新中不断整合电影、游戏、餐厅等服务，如王府井百货、北京爱琴海购物中心，明确将其 APP 定位为“提供全方位移动互联服务”。有的 APP 甚至还能在线等位，在线点单，从而有利于减轻用餐高峰期许多购物中心里餐厅排队过长的问题。

表 2-6：主要购物中心 APP 项目发展状况

| 购物中心 APP | APP 定位 | 用户体验 | | | | APP 功能 | | | | | | | | | |
|----------|------------------------|-----------------|------|------|-------|---------|----------|------|------|---------|------|------|------|------------|-----------------|
| | | 开通城市 | 是否官方 | 是否注册 | 与线下整合 | 首电子广券广告 | 店铺导航&优惠券 | 会员功能 | 信息推送 | 点评和信息分享 | 店铺收藏 | 购物停车 | 线上预定 | 预定厅 & 支付功能 | 其他 |
| 大悦城 | 配合官网和会员中心丰富 CRM 服务管理体系 | 上海 | 是 | 否 | 易 | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | |
| | | 北京 | 否 | 无 | | | √ | √ | | | | | | | |
| 汉光百货 | 精品购物应用 | 北京 | 否 | - | 中 | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | | |
| 万象城 | 第一时间以最便捷的方式了解万象城最新活动 | 杭州 | 是 | 否 | 易 | √ | √ | √ | √ | | | √ | √ | | |
| | | 成都 | 是 | 易 | | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | |
| 万达 | 逛万达助手 | 郑州、大连、武汉、福州、郑州等 | 是 | 是 | 易 | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | 整合万达的 KTV 与电影服务 |
| 燕莎 | 吃喝玩乐购一站式服务 | 北京 | 是 | - | 易 | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | |
| 太阳新天地 | | 广州珠江 | 是 | - | 难 | √ | √ | √ | √ | | | √ | | | 增加游戏休闲功能 |
| 新世界百货 | | 众多 | 是 | 是 | 易 | | √ | √ | | √ | | | | | 测试中始终显示：网络异常 |
| 王府井百货 | 为您提供王府井全国商场全方位移动互联服务 | | 是 | 是 | 易 | | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | 整合在线影视、游戏、团购等功能 |
| 北京爱琴海 | 为您提供未来广场全方位移动互联服务 | 北京 | 是 | 是 | 易 | | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | 整合电影资讯 |

数据来源：公开信息，德勤研究，德勤《2014 中国购物中心与连锁品牌合作发展报告》

(三) 全渠道融合已成主流发展方向

零售业正在向全渠道转型，零售产业全渠道的商业模式正日渐完善。2014年众多实体零售企业将发展全渠道作为重中之重。以大润发和步步高的网络平台飞牛、云猴上线为标志，众多知名零售企业大力发展线上业务，而以阿里对银泰商业战略投资为代表的线上企业也积极与实体零售展开合作，线上线下全渠道融合转型成为了零售业的集体动作。2014年中国连锁百强企业线上交易额高达约61亿元，渗透率约为1.6%，未来随着更多的传统企业开展线上业务，渗透率会进一步提升。2015年，随着阿里以283亿元巨资连锁苏宁云商，京东商城以43亿元参股永辉，零售业将迎来线上线下双轮驱动的时代。消费者体验的将不仅仅是单纯的商品购物渠道的多元化，而是融合了生活、服务等多种增量服务的便利化生活。

企业争相布局全渠道

BAT(百度、阿里、腾讯)三巨头凭借各自平台流量优势，通过自我营销、接入第三方平台以及与大型传统零售商场合作的方式，全面搭建全渠道生态链条。除与互联网巨头合作外，传统零售业也采用自建平台，构建从搜索、下单、支付到提货的消费场景。随着巨头们的落子逐渐增多、全渠道产业链的完善以及移动支付的逐渐成熟，企业为解决资源壁垒问题、线上线下利益分配问题以及营销推广问题等，全面向全渠道转型。

表 2-7：主要购物中心 APP 项目发展状况

| 企业 | 全渠道布局 |
|--------|--|
| 苏宁云商 | 苏宁在 2010 年上线了苏宁易购，2013 年苏宁把整个线上线下价格进行了统一并随后更名为苏宁云商，明确地进入全品类领域。为实现线上线下的融合，苏宁打通后台系统，所有消费者在门店都可以买到任何一种在苏宁线上销售的商品，当门店货物不全的时候，苏宁引导用户进行线上购物并送货到家。为提高用户体验和服务质量，苏宁还尝试去提供实体店退换货、出货一小时极速达、微购服务等。 |
| 大润发 | 大润发与我国台湾 Uitox 共同投资成立飞牛网，并于 2014 年 1 月 16 日正式上线运营，以弥补线下实体门店货架有限的劣势，依托大润发全国 300 多家实体门店资源，以顾客为核心，打通线上线下，进行全渠道的经营。 |
| 王府井 | 王府井百货的全渠道是以实体店为基础，多种渠道共同搭建王府井百货线上线下的融合。王府井百货的全渠道是“N+1”模式：“N”是所有基于新技术的新渠道构建——包括 WEB 端官方网站、WEB 端平台旗舰店、移动端 WAP 商城、微信商城、APP 应用、导购电子工作台、店内自助终端以及 24 小时虚拟货架。 |
| 全渠道布局 | |
| 步步高 | 步步高整合云猴，发展三大核心产品——积分支付、个人消费金融和预付费业务，通过平台整合，链接步步高的消费者和商户；同时在这个平台上，开展第三方团购与预订、广告与流量运营两大核心服务。 |
| 国美在线 | 国美在线的全渠道建设有三个环节，分别为为线上“1+1+N”拓展、线上渠道+移动终端+社会化点上联营、供货平台，是将线下渠道和线上渠道用移动互联在中间串联起来的全渠道布局战略，希望构建从搜索、下单、提货到支付的消费场景。线上渠道不仅是国美在线自身的网站，国美还积极开发自营平台，跟天猫、亚马逊、当当等都是非常好的合作伙伴，线上构建开放式的全方位平台。 |
| 老百姓大药房 | 老百姓大药房网上药店 5 月 11 日宣布与美团网达成战略合作，在互联网金融的基础上，整合线下门店、自营线上平台、电商渠道，为消费者提供多元化的医药服务体验。 |

数据来源：德勤研究、公开信息整理

对美国零售产业的研究发现，美国实体店的自有网购部分几乎可以占据全部网购的半壁江山，实体零售企业的网络化程度（在线渠道业务占比和渠道成熟程度的综合指标）几乎与 ebay、Amazon 等电商企业相当。依据 2014 年 8 月份美国购物网站流量分析，前 10 家网站中有 4 家为实体零售企业的电商网站。从国外市场案例来看，实体零售有机会通过转型实现线上线下的协同发展，2015

年 9 月国务院下发的《关于推进线上线下互动加快商贸流通创新发展转型升级的意见》也肯定了线上线下的互动融合，未来发展的关键应该是合理发挥线上线下的资源优势，差异化发展的同时产生多渠道合力。

经过研究发现，目前成功实现全渠道的实体零售商普遍还是以实体渠道作为销售的主渠道，并通过实体店推广在线渠道和 APP，通过线上渠道的推广和引流，差异化提升在线销量与实体店销量，实现双向的良性互动。在这个过程中，线上渠道提供的是接触更多客户的平台以及大量的客户数据，不仅实现了与消费者的高频率互动，也为实体店提供大数据指引。商品方面，为了尽量避免多渠道“左右互搏”，不少商家的策略是线上与线下提供差异化商品，从品类到价格都可能存在差异化：实体店注重体验+产品的双模式，在线渠道则注重多信息+多种类的运营模式。

目前比较成熟的策略主要有以下两类：

不同渠道的产品差异化融合。产品差异化作为避免渠道间冲突的一种方法，在国外零售产业有着广泛的应用。产品差异化可以避免消费者进行渠道间的对比，采用不对称的产品结构来回避冲突。常见做法包括差异化线上线下供应时间和品类。耐克的做法是把线上作为打折过季产品的销售渠道，线下作为新品的主要销售渠道。Gap 旗下的轻奢品牌 Banana Republic 则是采用新品线上先行，并将实体店划分为不同的主题进行差异性配货，线上对线下进行补充；线上和线下也会采用不同的折扣，实现多角度差异化。

线上主打产品，线下主打产品+消费附加值。这个模式旨在发挥实体零售的店铺优势，为消费者提供独一无二的购物体验。苹果就是一个线下服务做的很好的案例，虽然苹果的产品可以在线以更低的价格买到，但是仍旧有很多客户选择到苹果的直营店购买，每次的新品发布都会吸引很多“果粉”排队等候。化妆品零售商丝芙兰在店内通过 Sephora+PantoneColorIQ 为消费者进行肤质和肤色测试，提出适合消费者使用的产品，并由店内的工作人员为消费者提供化妆服务，通过实际体验推动购买。

案例分析——优衣库

优衣库的案例有一定的独特性。最近两三年实体零售虽然经历了行业寒冬，但是优衣库仍旧凭借成熟的运营模式保持着稳定的增长，并在 2015 年宣布未来每年新开 80-100 家门店，在 2020 实现大中华区开设 1000 家店铺的目标。优衣库的线上线下策略主要有以下两个方面。第一、借势。平台方面优衣库借助天猫、京东等进行销售获得稳定的在线销售渠道，之后通过支付宝的大数据对客户进行在线筛选和免费派送，成功将线上客户引流至实体店，并由实体店实现消费者留存。第二、自强。借势的同时，优衣库也在积极进行主动营销，不仅在博客、微博、facebook 上进行推广，同时也把握住了移动化的趋势主推移动端 APP，通过 APP 不断将客户从线上引入线下，实现双向互动。在服务方面不仅设置了休息区，纽约的旗舰店甚至将星巴克引入，提升消费体验的同时，也延长了消费者在店铺停留的时间。

实体店逆境下的新营销

在人们日常生活数字化的大背景下，实体零售商正在积极适应消费者行为的变化进行不同种类的尝试。积极拥抱互联网和移动端为实体店注入了新的活力。目前发展方向主要分为两类：一、电商+实体零售商，双方各自发挥自身优势打造双赢局面；二、自制互联网平台和移动平台，通过自营平

台实现全渠道发展。无论何种尝试，实体零售商都在尝试将重心从规模的扩张转向经营内容的原创性以及经营质量的提升。

表 2-8

| 新营销重点 | 形式 | 案例 |
|-----------------------------|-------------------|---|
| 以消费者为中心的经营管理改革；数字化手段与消费者对话； | 在线电商 + 实体零售 售商 | 首商集团联合阿里平台喵街打造智能逛街。喵街是由阿里巴巴推出的消费者逛街软件，能够基于客户的当前位置为客户提供周边商场及门店的打折、新品信息，为消费者购物选择提供便利。同时基于物联网、移动终端等技术提供一键 wifi、商场导航、停车找车、停车缴费、在线排队等多种服务。线上线下合作的一个重点在于阿里大数据可以与商场数据叠加，对客户群进行更加精准的画像，借由平台的数据统计汇总功能对客户进行针对性管理，实现精准营销。这样的组合可以在一定程度上省去平台开发成本，并实现资源整合，但是自主性可能会下降。 |
| | 实体自体系建造 | 在尝试外部资源的同时，实体零售商也在积极打造自营平台。南京新街口的商圈网和大悦城的客户分级体系都是例子。作为商业地产商，万达集团为了提升旗下实体零售的经营状况，在过去两年多时间里不仅搭建了通用积分体系，将旗下的店铺消费奖励统一积分化和通用化；同时完善了网上平台，成立了飞凡平台等在线一体式会员平台，在支付端、积分、数据等方面进行服务。多角度的尝试逐渐完善了消费者消费的各个环节。 |

无论新兴的管理营销模式如何演进，新兴技术的运用都将主导未来的发展方向。对多资源、多渠道的整合以及运用，都将在实体零售的发展中起到十分重要的影响。

（四）跨界引领零售产业发展新方向

过去的两年中，不乏零售巨头们多样的跨界尝试。阿里成立菜鸟网络布局物流产业，同时收购了优酷土豆跨界视频娱乐服务；京东携手中信试水互联网金融并联合腾讯搭建了创意生活平台；金融业龙头平安也通过投资万江龙开始尝试跨界全渠道零售。因移动互联的普及而发生的越来越多的跨界正在成为零售业未来发展的明显趋势。

目前跨界的一个主要方向是涉足相同产业或者相关联产业上下游，以实现多元化协同发展。消费者驱动下，以消费者为核心的经济模式转变正在促使消费者生态圈的形成。互联网以及移动互联的普及极大地提高了消费者生态圈的开放性以及内容的丰富程度，这也使得多种多样的跨界组合成为可能。类似于前述的乐天的消费者闭环模式，国内的不少行业巨头都在尝试搭建自己特有的全产业链。

图 2-34：阿里巴巴全产业链布局（不完全统计）



数据来源：公开信息整理

阿里的产业布局体现了阿里的全产业链布局，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链布局来提高消费者粘性。中国平安在马明哲提出的“四个市场、两朵云、一扇门”的战略体系下，已经建立起围绕“医、食、住、行、玩”等生活需求的服务体系。在平安的整体布局下跨界零售来完善自身服务体系，有望实现现有服务体系的扩充。

阿里巴巴这样的巨头通过跨界来实现全产业链布局和多行业覆盖，理论上能够实现较为完整的产业闭环，提高消费者的粘性，但是类似于顺丰这样的跨界失败的案例也说明跨界潜在的高风险性。在取得细分市场成功的同时，为了巩固行业地位拓展业务范围的跨界，应当注意以下几点。

1. 客户真实需求与自身核心优势的匹配。消费者的众多需求不可能由一家供应商满足。客观评估自身的核心资源，并与客户真实需求进行匹配能极大提高跨界成功的概率。
2. 善于利用新兴技术。跨界企业对于新技术的利用和技术创新能力决定了跨界尝试的可持续性。

3. 注意产业联动的可能性。产业联动能够为企业带来更强的竞争实力，但是大量的重组并购的失败案例说明产业联动本身的可能性会被高估，因此跨界时也应当对真实的产业联动可能性进行评估，避免损失。

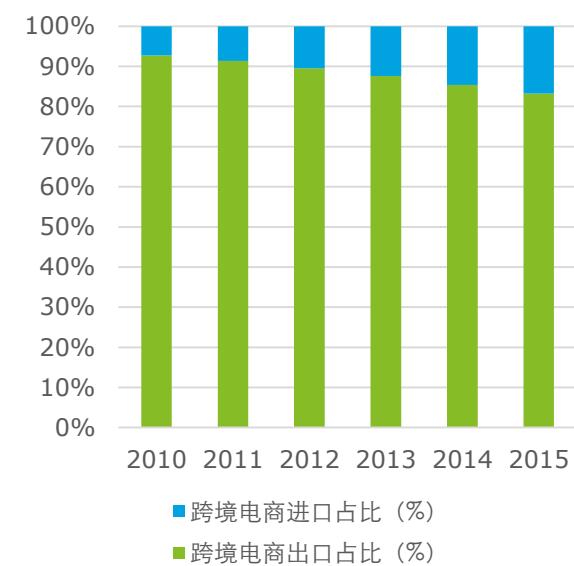
(五) 跨境电子商务的兴起

2015 年中国跨境电商交易规模为 5.4 万亿元，同比增长 28.57%，增速较之前有所放缓。随着国家支持政策的发布、行业参与者的积极推动以及行业产业链的不断完善，预计未来几年跨境电商尤其是出口业务将继续保持平稳快速发展。从 2015 年中国跨境电商的进出口结构看，中国跨境电商中出口占比达到 83.2%，进口比例 16.8%。目前我国跨境进口业务还处于起步阶段，伴随着中国消费者对海外商品需求的增加，进口业务在过去三年呈现出稳步增长，但在 2016 年 4 月推行的一系列跨境电子商务零售进口新政不仅明确了跨境零售进口的新税制，也对商品的通关流程和品类提出了新的要求，在规范行业的同时在一定程度上影响了零售进口业务增长。

图 2-35：中国跨境电商交易规模



图 2-36：中国跨境电商交易规模进出口结构

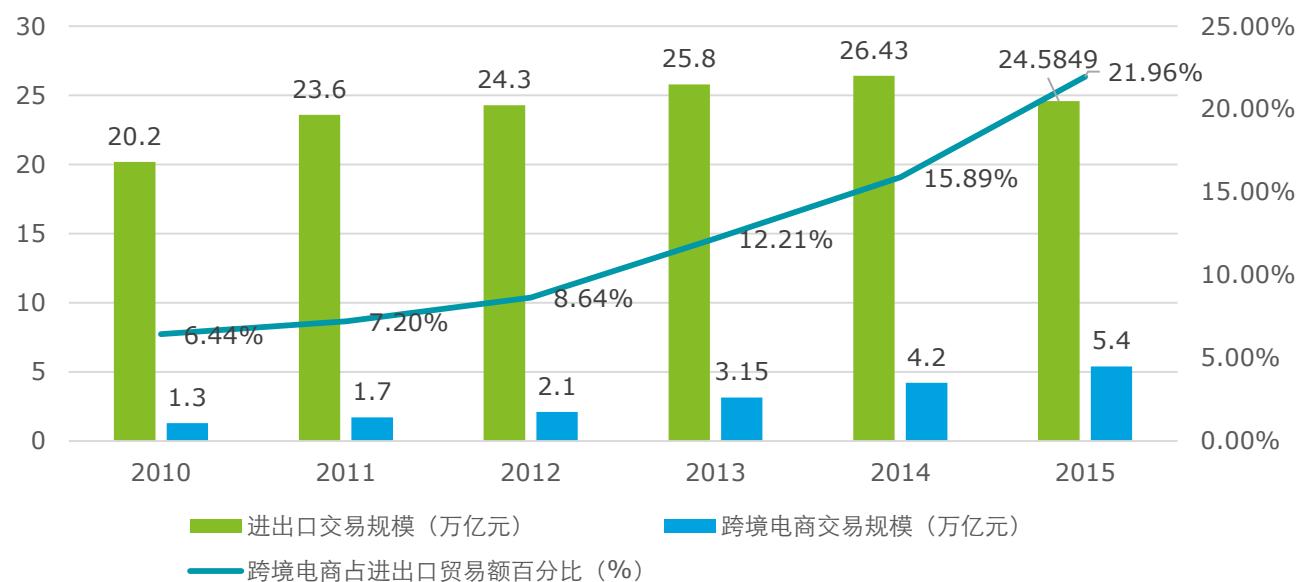


数据来源：中国电子商务研究中心，德勤研究

跨境电商成为新增长点

2015 年中国跨境电商交易规模达到 5.4 万亿元，同比增长 28.57%，占我国进出口总值 21.96%，占比进一步提高。随着国家利好政策以及自贸区的发展，跨境电商交易规模以及占进出口贸易额比例将保持高速增长。2015 年跨境电商中出口占比达到 83.2%，进口占比 16.8%，随着行业开放程度的提高以及消费者逐渐接受跨境电商的购物方式，进口部分占比持续提升，但是新政给进口行业发展带来了不确定性。出口方面出口电商经过近几年的快速发展已经初具规模，伴随着未来进一步全球化、物流体系提升、政策支持以及海外仓等新兴模式的兴起，出口电商仍将保持高速发展的趋势。从模式来看，B2B 仍旧是跨境电商的主导，占比仍旧高于 90%。随着跨境贸易主体越来越小以及产品从工厂到消费者的途径越来越多样化，跨境交易订单趋向于碎片化和小额化，未来 B2C 交易占比有望进一步提升。然而由于 B2B 交易量级较大且订单比较稳定，在可以预见的未来，B2B 仍然是中国企业开拓海外市场的最重要模式。

图 2-37：中国跨境电商交易规模与进出口规模



数据来源：艾瑞咨询，德勤研究

图 2-38：跨境电商中 B2B 和 B2C 模式的构成

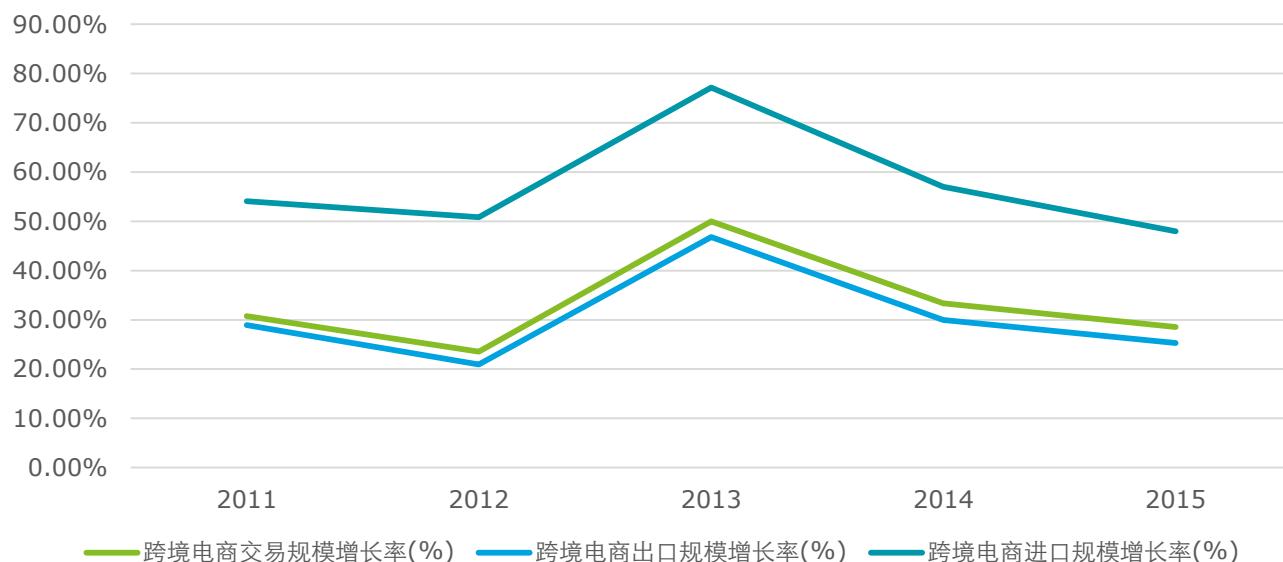


数据来源：艾瑞咨询，德勤研究

进口出口双向高速发展

2015 年跨境电商整体增长超过 28.57%，其中进口类交易增长超过 50%，达到 0.56 万亿，出口类交易增长 31.79%，达到 3.64 万亿。出口类电商经过了过去几年的高速发展已经初具规模，而且以阿里巴巴为代表的在线平台也已经形成了稳定的经营模式，借由多项利好的促进，未来出口类业务仍将保持相对高速的增长。由于政策的放松、购物渠道的完善以及旺盛的消费需求，最近几年进口类交易经历了爆发式的增长，但随着交易规模的增加，增速将逐渐放缓，但仍将处在一个较高的水平。

图 2-39：中国跨境电商进出口增长率



数据来源：艾瑞咨询

表 2-9：主要出口交易商和进口交易商

| | |
|------|--|
| 进口交易 | 平台类：阿里巴巴、亚马逊、洋码头等； 自营企业：京东、苏宁易购、聚美、莎莎、考拉、唯品会、亚马逊海外购、蜜芽等； 自贸区/保税区：跨境通、跨境购、爱购保税等 |
| 出口交易 | 平台类：阿里巴巴（2B/2C）、敦煌网（B2B）、中国制造网（B2B）等； 自营+平台类：兰亭集市（B2C）、大龙网（B2B）等； 自营企业：DealExtreme（B2C）、米兰网（B2C）等； |

数据来源：德勤研究、公开信息整理（不完全统计）

跨境电商不断成熟发展，与以下因素密不可分：

- 政府高度重视跨境电子商务。2013以来跨境电商政策进入爆发期，这段时间内集中发布超过10余项政策加速进出口发展。其中包括对电子商务出口经营主体的分类、建立适应电子商务出口的新型海关监管模式并进行专项统计、建立相适应的检验监管模式、支持企业正常收结汇、鼓励银行机构和支付机构为跨境电子商务提供支付服务、实施相适应的税收政策，以及建立电子商务出口信用体系，解决了海关、检验检疫、税务和收付汇等方面的问题。
- 大力开展跨境电子商务试点。目前试点城市包括上海、重庆、杭州、宁波、郑州、广州、深圳、天津、福州、平潭10个城市，或以进口保税为主，或以直购为主，或出口为主等，同时由于各大品牌电商企业、物流企业以及各大零售商品企业纷纷号召入驻，呈现不同的规模趋势。此外，这些试点城市同时试行上述国务院办公厅下发的政策，全面推动了跨境电商的发展。在现有杭州试验区的基础上，未来预计会有超过12个跨境电商综合实验区落地，区域覆盖面更加宽广，业务模式也将更加多元。

- 上海、天津、南沙等自贸区先后落地，促进大企业纷纷投身跨境电商，使得行业步入规范与健康，同时大量优质低价的进口产品将在自贸区内涌现。“十三五”前后自贸区概念多次被提及，自贸区数量未来有望增加，政策扶持力度也有望加强，新一轮自贸区加速建设的高潮有望展开。
- 传统企业不断重视跨境电商平台，中国消费者对海外物美价廉、优质品牌的商品的强大购买需求都使跨境电商成为未来驱动贸易发展的新动力。

表 2-10：相关政策及推动因素汇总

| 发布时间 | 相关政策 | 政策意义 |
|--------|--|--|
| 2013 年 | 《关于实施支持跨境电子商务零售出口有关政策的意见》 | 政策支持初现 |
| 2014 年 | 海关总署公告 2014 年第 12 号 《海关总署关于跨境贸易电子商务服务试点网购保税进口模式有关问题的通知》 海关总署公告 2014 年第 56 号 海关总署公告 2014 年第 57 号 | 增列“跨境贸易电子商务”监管方式代码 购买金额、数量限定以及行邮税税率 明确一般贸易监管和行邮监管 增列“保税电商”监管方式代码 |
| 2015 年 | 《关于促进跨境电子商务健康快速发展的指导意见》 《关于调整部分日用消费进口关税的公告》 7 月 15 日召开的国务院常务会议部署了六项促进外贸的具体措施，具体可归结为减轻外贸企业负担和提高通关效率两个方面。 《加贸司关于加强跨境电子商务网购保税进口监管工作的函》 | 明确促进电子商务发展的指导性文件 降低部分商品税率 最后一项大力支持外贸新型商业模式，尤其利好跨境电商的发展。 非试点城市不能做保税业务，加强个人代购监管 |
| 2016 年 | 经国务院关税税则委员会审议，并报国务院批准，自 2016 年 1 月 1 日起，我国将调整国内亟须的先进设备、重要商品等的进出口关税，还将降低服装、围巾、太阳镜等商品的进口关税。 1 月 6 日召开的国务院常务会议决定，将先行试点的中国（杭州）跨境电子商务综合试验区初步探索出的相关政策体系和管理制度，向更大范围推广。 跨境电子商务零售进口新政在 4 月 8 日开始实施，新政明确了跨境零售进口的新税制，同时明确了通关流程（明确跨境电商商品货物属性，参照一般贸易监管模式）和进口商品品类及相关要求（正面清单）（新政部分规定暂缓执行） | 下调部分商品关税 试验区将进一步扩充，流程将进一步简化，效率也会得到提升，意在促使跨境电商常态化 新政下跨境电子商务零售进口商品将不再征收行邮税，而是按照货物征收关税、进口环节增值税和消费税；正面清单和通关流程在规范行业发展的同时，也对跨境进口的品类、来源、生产商和通关文件等进行了限制和要求 |

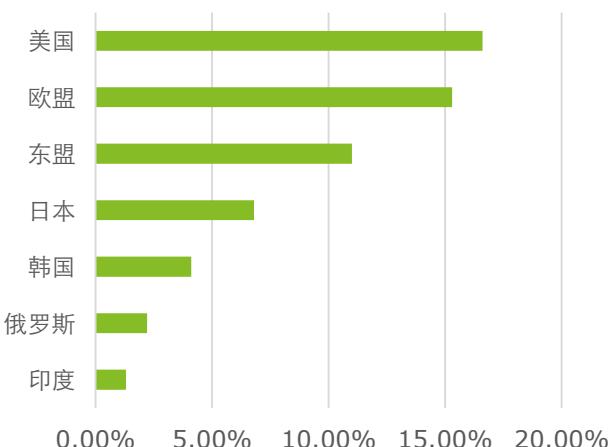
数据来源：公开信息整理

出口产业保持强劲增长，发展将呈现新格局

跨境电商出口业务在过去五年中始终保持着较高水平的增长，业务规模已经十分可观。未来借助政策的推动、科学技术的进步以及行业成熟程度提升，出口业务仍将保持较高增速，占总进出口交易的比重有望进一步提升。

从出口国家来看，美国是我国跨境电商出口的主要目标国家，占比明显高于其他国家，其次是欧盟、东盟以及日本等国家和地区，借助物流的发展以及科技的进步，跨境电商正在将触角伸向更多的地区。就产品种类来看，3C类电子产品受欢迎度远高于其他产品，其中以低价手机、手机配件、平板电脑、电脑配件等性价比较高的产品为主；服装服饰也借助价格和品类优势受到了广泛的欢迎。从业务模式来看，B2B依旧是当前业务的主导模式，主要原因是传统贸易下我国本土生产商未能塑造出自身品牌的国际影响力，而更多的是以国际品牌代工厂的身份出现，但随着互联网、电子商务的发展以及产品质量和服务的提升，国外消费者对国内品牌的认可度逐步提高，加之跨境电商积极的营销策略，未来B2C份额有望得到进一步提高。

图 2-40：跨境电商出口国家分布情况



数据来源:易观智库

图 2-41：跨境电商出口产品分类占比

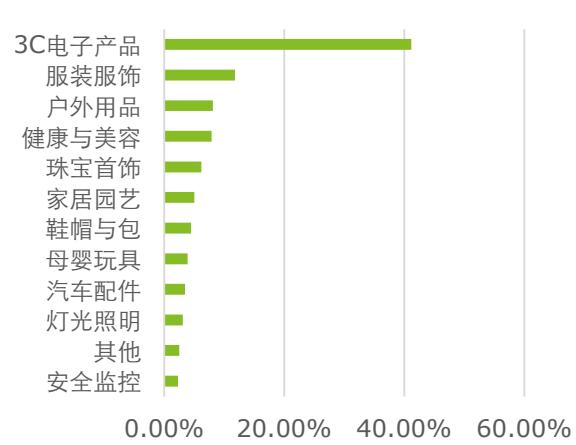
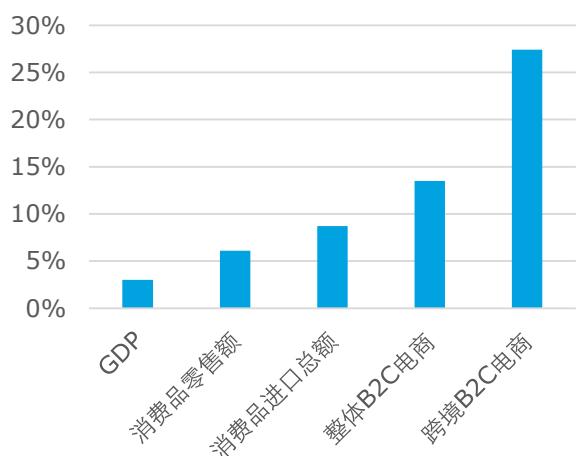
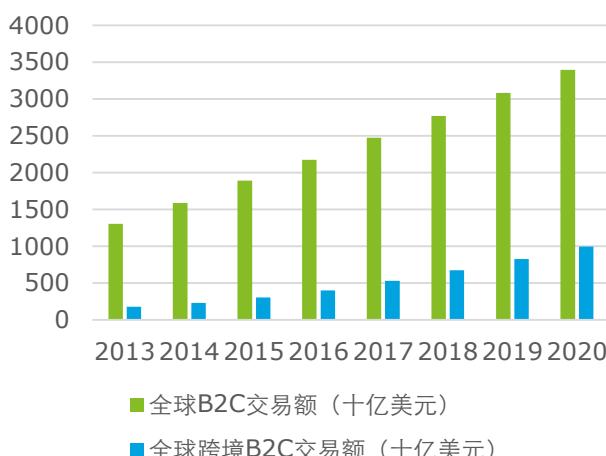


图 2-42：全球 B2C 交易额和跨境 B2C 交易额预测 图 2-43：2014-2020 全球主要经济数据预测



结合目前的发展情况，未来跨境出口业务将呈现以下趋势：

图 2-44：跨境电商出口发展趋势

“一带一路”助力出口

- 随着相关项目的逐渐落地，“一带一路”战略在未来将对中国的进出口贸易带来更加明显的促进作用，出口商有望将商品更加便利地出口到沿线城市和地区，贸易版图将逐渐扩张

大数据、云计算等助力精准营销

- 跨境电商经历了多年的跨境贸易后已经积累了大量的客户信息，随着云计算等技术的逐渐推广，大数据+云计算等模式将为国别、地区性精准营销提供更多支持，在挖掘潜力方面也将起到作用

开放式的跨境贸易推动多元化发展

- 随着跨境电商的快速发展和B2C等模式逐渐成熟，国外消费者能够通过多种渠道接触到中国生产的产品，同时更多中国生产商可以利用互联网带来的便利性和直接性参与到跨境交易中来。这个趋势将更加丰富商品的种类，助力产品多元化，服务质量也会随着竞争逐步提升至国际化水准

海外仓储高速发展，全渠道发展有望成为新模式

- 目前海外仓储正处在新兴发展阶段，自建仓库、专业化的第三方海外仓和国外电商海外仓三方竞争正不断提升海外仓储的运营效率和经营质量，借由仓储衍生的线下体验模式有望成为一种有力尝试，但需谨慎仓储国的政策变化

移动互联引领未来潮流

- 移动端交易在国内已经占据了约一半在线购物交易，未来国外的移动端营销也将成为未来跨境电商的一个主战场，良好的对接将提升国内品牌在当地的认知程度。

数据来源：德勤研究

进口业务发展迅猛，成为跨境电商高速增长的重要拉动力

跨境进口从兴起至 2014 年，始终保持着超过 50% 的增长速度，2015 年增速仍旧高达 47.95%，国内旺盛的需求是拉动跨境进口高速发展的主要原因。继 2014 年海关总署公布了 56、57 号两项重量级公告后，多部门陆续出台了一系列法规和政策，一定程度上解决了进出口电商在效率、流程以及税收方面的部分问题，但是 2016 年 4 月起执行的跨境零售进口新政给进口电商带来了不小的冲击，跨境进口的发展自此出现了更大的不确定性。

2016 年之前，国内已经设立了 8 个跨境贸易电子商务通关服务试点，包括上海、重庆、杭州、宁波、郑州、广州、深圳及天津 8 个城市，出于跨境电子商务的发展，未来预计将有更多的城市获得相关业务开展许可，发展重点及模式将更加的多元化。

表 2-11：部分自贸区试点城市跨境电商模式汇总

| 代表城市 | 直邮进口模式 | 保税进口模式 | 一般出口模式 | 保税出口模式 | 开放度 | 部分入驻电商及平台 |
|------|--------|--------|--------|--------|-----|------------------------|
| 上海 | ○ | ○ | ○ | | 较高 | 跨境通、现代 Hmall、新海淘、中免商城等 |
| 宁波 | | ○ | ○ | | 较高 | 跨境购、洋购易、海购乐、全贝商城等 |
| 杭州 | ○ | ○ | ○ | | 较高 | 跨境一步达、天猫国际、丰趣海淘、考拉、京东等 |
| 郑州 | | ○ | | ○ | 高 | E 贸易、保税国际、万国优品、中大门等 |
| 重庆 | ○ | ○ | ○ | ○ | 高 | 世纪购、跨境优品、跨境宝等 |
| 广州 | ○ | ○ | ○ | ○ | 高 | 京东广州分公司、苏宁云商、进口易等 |

数据来源：公开信息整理

表 2- 12：跨境电商进口业务试点物流模式对比

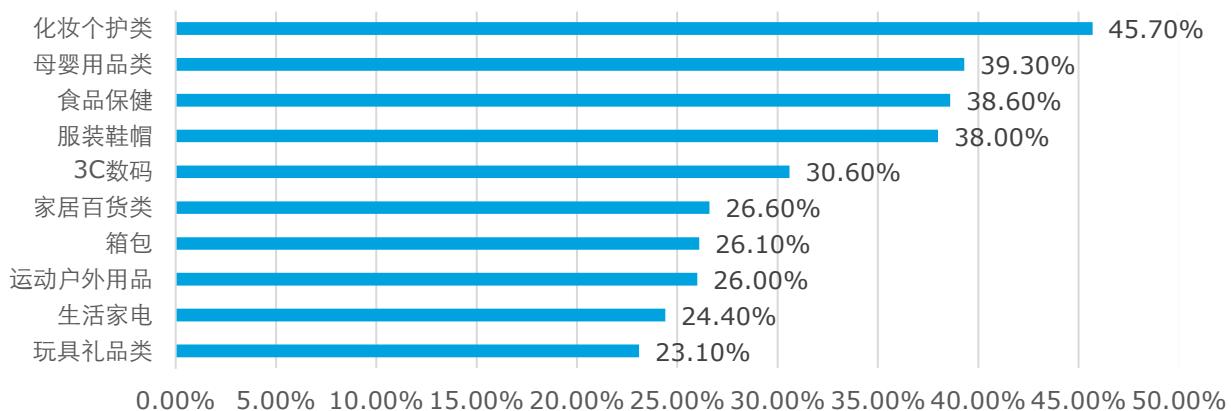
| | 直邮模式 | 保税进口模式 |
|------|--|--|
| 模式特点 | 卖家商品在海外仓备货之后安排运输通关 | 货物集中至保税仓，消费者购买后通过保税区直接运送 |
| 准入门槛 | 高，需要海外仓、国际物流等资源 | 高，需要保税仓等资源 |
| 核心环节 | 海外仓、通关、国际物流 | 保税仓、通关、消费者偏好把握 |
| 物流特点 | 先定单后物流 | 先物流后订单 |
| 当前状况 | 主流 | 主流 |
| 优缺点 | 优点：针对性强，商品种类多，更接近货源，新政影响不大 缺点：海外仓以及国际物流体系自带高成本，资本要求高，海外仓存在政策风险，货运时间较长 | 优点：国内发货提升客户体验、售后有保障、借助传统物流可以降低成本 缺点：国内保税仓资源稀缺度高、成本高、需要把握消费者喜好和购买量、货物存储成本高 |
| 未来前景 | 新税制影响较小，发展前景相对稳定 | 受新税制影响较大，企业战略和经营模式将迎来转变 |

数据来源：公开信息整理

从进口国家来看，基于新华社与 visa 联合发布的数据显示，2014 年美国稳居中国最大的跨境网购“进出口国”，值得注意的一点是中国网民在美国电商的购买次数约为美国、英国、日本、韩国、加拿大等 10 个主要样本国家及地区的平均水平的 18 倍，其次为英国和日本。但是从数据来看，相对于 2013 年，网购目标国正在逐渐分散。从单笔交易金额来看，虽然美国是中国消费者跨境购物的最大目的国，但是单次消费金额却未排在前列，排名前三的分别为澳大利亚、法国和英国。消费者在亚洲邻国的单次购买金额也较低，但是购买频率相对较高。

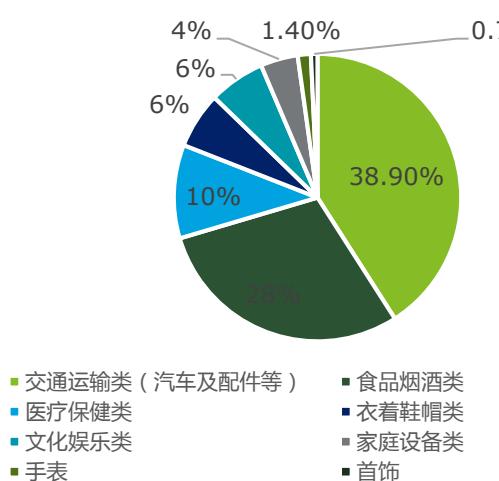
从进口产品种类来看，国内消费者主要购买的产品为护肤美妆、婴幼儿食品、服饰、保健品、电子产品等，对比我国进口商品结构并结合消费者多样化、个性化需求，需求方面仍存在巨大潜力。伴随着物流等支持性产业发展、跨境购物模式更加成熟，消费者可选商品种类将更加丰富，消费产品种类也将更加分散。

图 2- 45：2015 年跨境购买商品种类调研数据



数据源来源：艾瑞咨询

图 2- 46：几大主要进口消费品大致占比



数据来源：海关总署、中国产业信息

网商巨头加大力度“跨境”

我国跨境电子商务的平台已经超过 5000 家，企业超过 20 万家。其中 80%的企业来自广州、宁波等有传统外贸基础的地区。以阿里、京东、亚马逊等为首的跨境电商巨头都围绕跨境电商战略展开了一系列活动，加速各自海外电商的布局，抢占市场份额。一号店、当当、唯品会等也紧紧跟随积极展开跨境电商业务。此外，洋码头、蜜淘、蜜芽宝贝、买个便宜货等颇具代表性的跨境电商公司渐渐崭露头角，在母婴、美妆、服饰类等垂直细分领域打造自己的品牌特色。

表 2-13：跨境电商巨头及其战略布局

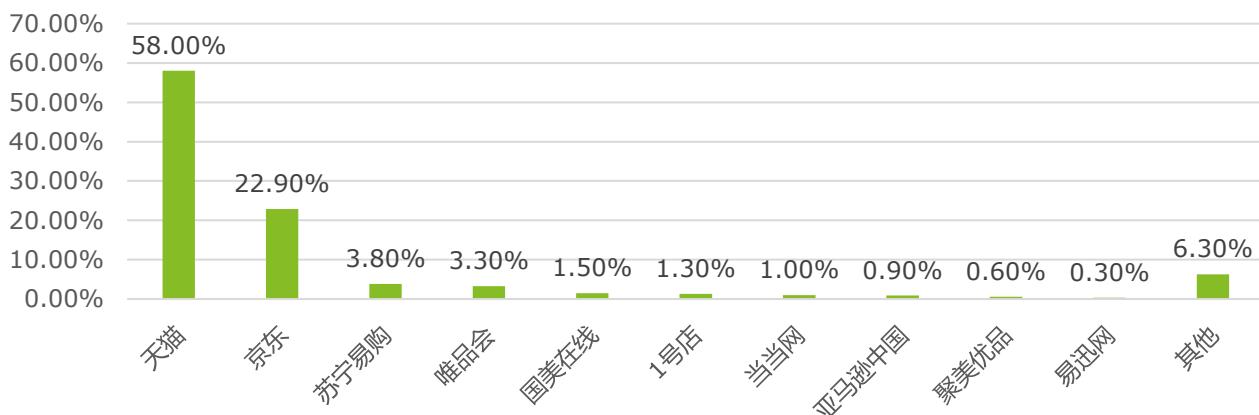
| 跨境电商巨头 | 合作伙伴 | 模式 |
|--------|--|--|
| 阿里 | Amazon、梅西百货、美国电商物流公司 ShopRunner，麦德龙，Costco 以及众多电商品牌商 | 多平台多模式（包括跨境进口和跨境出口），平台包括天猫国际、速卖通、全球购、出口通、1688.com 等等，分别进行 B2B、B2C 和 C2C 跨境业务 |
| 京东 | eBay, 乐天等国际零售商和众多国家品牌商 | B2C 进口为主，逐渐拓展 B2C 出口业务 |
| 亚马逊 | 天猫、美国驻华大使馆、美国、英国、法国、德国、西班牙、意大利六大海外站点资源 | 登陆天猫设立旗舰店，自营跨境 B2C 模式，开放“亚马逊物流+”服务为客户提供跨境物流服务 |

数据来源：德勤研究、公开信息整理

跨境进口市场“百花齐放”，受资本青睐

虽然天猫与京东、亚马逊一同占据了中国电子商务市场约 90%的份额，但是对于跨境电商这个新兴的细分市场来说，市场份额的不确定性仍然较高，不少新兴平台依靠独特的商业策略以及竞争优势获得了一定量的市场份额，竞争将会更加激烈和多元化。

图 2-3：2015 年中国 B2C 购物网站交易规模市场份额（含跨境电商部分）



数据来源：艾瑞咨询，德勤研究

表 2-14：目前市场上几大主要模式

| 主要模式 | 代表企业 | 优势 | 劣势 |
|--------------------------|--------------|---|--|
| M2C 模式（平台模式） | 天猫国际等 | 商品种类齐全、商家入驻审核严格、平台信誉度高、服务网络较完善、流量大 | TP 代运营，增加成本、品牌商管控较弱、品牌代理商或中间商入驻平台增加成本、售后可能存在问题 |
| B2C 模式（保税自营+直采） | 蜜芽、小红书、聚美优品等 | 对产业链涉足更深、资源整合度高、售后保障性较强、对于货源的掌控力度较强 | 产品种类较少、资本要求高、货源获取难度大、盈利能力较弱 |
| C2C 模式（买手制） | 全球购、洋码头等 | 商品种类多(个性化商品与标品、爆品均有)、能够通过买手快扩充产品种类，更加简单直接 | 难以确保商品质量和来源、售后物流难以把控、商品同质化严重 |
| B2B2C 模式（跨境电商服务商） | 亿赞普等 | 直接对接海外品牌和国内 B2C 电商，资本要求低、服务于跨境电商的软肋切入点独特、能够积累对于品牌的掌控力 | 无法涉足海外知名品牌运作、受众 B2C 企业受限制、缺乏长期盈利模式 |

数据来源：公开信息整理

新兴细分市场的高速发展与资本市场的推动是密不可分的，不少新兴企业在过去一两年中纷纷完成了多轮融资，跨境电商行业俨然成了资本市场积极抢占的高地。新颖的经营思路、广阔的市场前景以及热钱流入催生了各式各样的运营模式，从自营到平台式经营再到直播式购物，商家极尽所能地从不同角度刺激着消费者的神经，以占据属于更多的市场份额。从融资交易来看，2014 年蜜淘、蜜芽宝贝、中粮我买网以及海蜜等都获得了千万美元级别的融资，2015 年初洋码头更是获得了 B 轮 1 亿美元的融资，紧接着又有洋萌、阿侠谷、波罗蜜获得了千万美元级别投资。即使面对淘宝、京东这样巨头的威胁，资本市场的投资热情仍旧不减。但随着竞争对手逐渐增多以及电商巨头的强势介入，市场对于跨境电商行业洗牌的忧虑逐渐上升。

表 2-15：2014-2015 年部分跨境电商融资一览

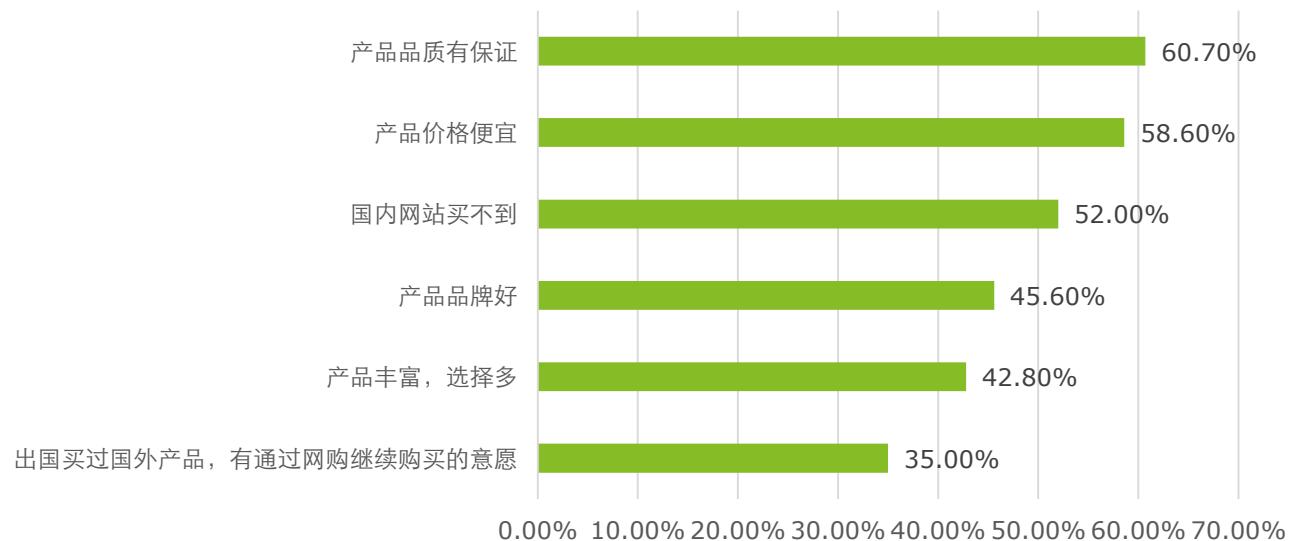
| | 企业 | 事件 | 战略 |
|---------------|--------|--------------|--------------|
| 2014 年 | 蜜淘 | B 轮 3000 万美元 | 海外购物垂直自营电商 |
| | 蜜芽宝贝 | C 轮 6000 万美元 | 垂直母婴电商 |
| | 海蜜 | 天使轮 1500 万美元 | 海淘用户与海外买手平台 |
| | 鲜 life | 天使轮千万元 | 进口食品特卖 |
| | 金箍棒海外购 | 未上线便获创新工场注资 | 导购+自营 |
| | 海豚村 | A 轮数百万美元 | 海外电商在国内的入驻平台 |
| 2015 年 | 洋码头 | B 轮 1 亿美元 | 平台类 |
| | 洋萌 | 天使轮千万美元 | 供应链服务商 |
| | 阿侠谷 | 首轮千万美元 | 跨境电商综合服务 |
| | 波罗蜜 | B 轮 3000 万美元 | 自营直播购物平台 |
| | 中粮我买网 | C 轮 2.2 亿美元 | 垂直电商 |

数据来源：公开信息整理

跨境电商成为实体零售的重要转型方向

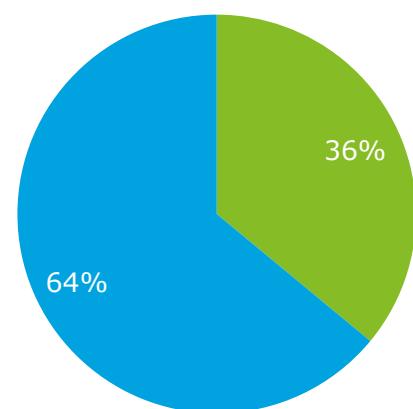
如果说传统电商已经夺走了实体零售的半壁江山，那么跨境电商则在部分细分市场进一步压榨了实体零售的生存空间。对跨境购物的消费者调研发现价廉物美是驱使消费者进行跨境购物的主要原因，同时超过半数的消费者也会因为品牌、产品种类以及国内特定产品的稀缺等原因选择通过跨境电商采购国外的商品。从价格来看，依照跨境通公布的测算，新政前跨境购买的产品可能会比专柜便宜约 30%，新政后虽然部分商品税赋上升但是有很多商品存在价格优势。虽然传统的 B2B 模式具有购买量大、购置价低、运费低的特点，但是不可避免的实体渠道费用和更高的税费也让 B2B 进口的商品最终价格高于跨境电商的 B2C 最终价格。同时依照阿里研究院的研究，36% 的跨境 B2C 消费来源于对于跨境实体消费的替代，64% 来源于跨境市场自身增量，跨境 B2C 对实体零售的冲击可见一斑。

图 2-48：2016 年中国跨境网络购物用户选择跨境网购的主要原因



数据来源：艾瑞咨询，阿里研究院

图 2-49：中国跨境 B2C 零售电商交易额构成



数据来源：艾瑞咨询，阿里研究院

面对这样的情况，实体零售商也在积极进行转型。报告之前已经对实体零售商的转型进行过产生阐述，转型的方向主要是线上线下积极融合和内部管理改革两个方面。涉足跨境电商对于实体零售来说，既能实现多渠道发展又能够完善产品体系，因此自 2014 年以来便不断有实体零售进行着跨境电商的尝试。2014 年下半年，重庆百货旗下“世纪购”平台上线涉足跨境电商；2015 年 4 月，摩登百货开设广州首家百货跨境电商线下体验店，体验店模式将扩展至公司其他门店；5 月，广百百货宣布上线跨境电商频道，并同时在 3 家门店开设体验店；7 月 1 日，华润万家旗下 e 万家

(ewj shop)“港货店”在前海自贸区海运中心口岸楼开业，提供 500 多种涵盖化妆品、日用品、进口食品和生鲜食品的香港直供商品，9月又在沙头角开设“ewj zone”体验社区；7月 21 日，天虹商场宣布正式推出从线下到线上的“天虹到家”业务，以及从线上到线下的“跨境电商体验店”业务，这是天虹商场推行全渠道战略以来第二次转型；9月更有像麦德龙这样的国际巨头开始进行围绕着电子商务展开的一系列改革并通过与京东合作迈出了跨境电商尝试的第一步。为了更好地打造全渠道模式，降低采购成本，2015 年 11 月 4 日在第十七届连锁经营协会期间以步步高为首的 23 家国内零售商宣布抱团成立全球联采结盟主体进行国际直采，首个整合线上线下采购资源链的超级平台浮出水面，按照预期这个平台可以帮助实体零售商降低采购成本、避开中间经销商环节，同时也能够降低物流成本和运输时间。类似的改革，将为跨境电商行业带来更加激烈的竞争，不确定性也将增强。

表 2-16：部分实体零售涉足跨境电商

| 实体零售 | 时间 | 模式 |
|------|--------|-------------|
| 重庆百货 | 2014 年 | 推出自营平台“世纪购” |
| 摩登百货 | 2015 年 | 百货跨境线下实体店 |
| 广百百货 | 2015 年 | 线上+线下体验店 |
| 华润万家 | 2015 年 | 线下实体店 |
| 天虹商场 | 2015 年 | 线上+线下 |
| 麦德龙 | 2015 年 | 线下+天猫店 |

在实体零售积极改革的同时，不少相关行业的巨头也开始觊觎实体零售店的线下业务，并将全渠道的模式应用到了跨境电商的业务中来，意图实现线上线下融合。2015 年 9 月份主打快消的跨境电商“鲜 life”便在北京崇文门设立了体验店；广州圆进出口电子商务有限公司也依托广州圆大厦开设占地面积一万平方米的跨境体验馆；10 月最新加入试点城市的天津也在自贸区中心商务区开设了体验店，同时推出商品线上单次购买 500 以内无需缴税。丰趣海淘的尝试更具典型性，借助顺丰的影响力，丰趣首先通过招商吸引旅游地的商家入驻，并通过与携程在线旅游商家合作将商品广告精准投放到境外游客，这样游客可以在境外完成首次购买，并在回国后重复购买特定外国商品，丰趣称之为跨境电商的“重复消费”；另一方面，丰趣联合天津最大的地产龙头“万顺置业”修建了国内迄今为止最大的跨境商品万国体验馆，该项目总投资超过 10 亿，占地面积超过 4 万平方米，成为中国第一个以纯正海外商品为主题的新型商业平台。这些尝试为消费者提供了更多的选择，也可以在一定程度上解决商品质量这个问题，算是在消费者闭环的完善上更进一步。

跨境电商的问题和风险

经历了近两年的高速发展，跨境电商行业的运营模式已经逐渐成形，伴随着政府政策的促进，未来跨境电商行业有望维持高增速，但是仍存在一定的风险以及不确定性。由于跨境电商需要跨市场、跨国家、跨文化、跨海关，因此其在稳速发展的同时面对的问题与风险因素也是多种多样的：

一是跨境供应链管理。其中问题最大的两个环节是海外供应商管理和跨境物流执行。由于无法直接对接国外的高品质商品供货商或者存在排他性代理合同等问题，很多进口电商平台对海外货源的获取能力较弱，有可能无法直接购买到第一手货源。由此而产生的高成本以及假货、仿货现象给整个进口电商行业造成了不小的影响。同时，物流方面虽然借由国内保税区政策、海外仓的完善以及自建物流完善已经有了很大改观，但是海外仓、自建物流的成本问题以及国外政府对海外仓不甚明朗的态度，都构成了跨境业务的潜在风险点。

二是法律法规以及管理机制的不确定性。虽然政府的政策方向在于促进跨境电子商务业务的发展，但是目前仍旧缺乏一个完整的法律法规体系，不同试点城市执行的标准也不同，未来政策变动的可能性比较大；前期的政策目的在于促发展，未来规范化的政策以及管理模式不可避免，例如 2015 年 9 月下发的《加贸司关于加强跨境电子商务网购保税进口监管工作的函》就强调了保税模式开展的地区限制并要求严查个人入境商品。2016 年 4 月 8 日起实施的跨境零售进口新政更是进一步规范了跨境进口业务的发展，并且起到了一定的限制作用。新政明确了跨境零售进口按照货物征收关税、进口环节增值税和消费税，相比之前的行邮税政策，不同品类商品的税率有涨有跌；更加重要的变化是新政下跨境电商零售进口商品属性明确为货物，需要参照一般贸易监管模式并严格参照正面清单进行进口，清单内进口商品需要提供多种单据，多项手续的办理时间大大延长，且未能满足前置性审批条件的商品无法进口，这也使得新政实施起至 4 月 15 日郑州、宁波、杭州三个综合试验区进口单量分别下降 70%、61% 和 65%。在多方权衡下，新政中部分规定暂缓执行，但是新政对于跨境进口产生影响不容忽视，预计对未来行业发展将产生持续影响。

第三章 品牌零售发展状况

伴随着全球经济不确定性的上升，国际消费品零售市场也受到了一定的影响。中国制造成本的不断攀升以及人民币汇率的持续走高使得国际品牌商生产转移的情况更加明显，同时中国 2015 年出口同比下滑 2.8%，也表明世界其他国家对于中国产品的整体需求有所下滑。在全球经济持续放缓的背景下，中国内需保持着稳定的增长，并成为拉动中国经济的主要力量，伴随着城镇化的深入，三四线城市消费品市场将更具潜力，这也将为本土品牌创造更多的发展机会。外资品牌在一二线城市长期占据主导地位，但是对于三四线城市的渗透较弱，而近年来不少本土品牌凭借良好的产品定位和本土化的产品在这些市场取得了快速的成长。科学技术尤其是互联网的不断发展正成为改变甚至重塑整个市场的力量，互联网不仅改变了消费者的购买方式，同时也改变了消费者与品牌商之间的角色。与消费者对话并将消费者引入生产消费的各个环节正在成为国际品牌商尝试的方向，鉴于国内消费者人口结构以及消费偏好的不断变化，该趋势也将逐渐蔓延到国内市场，整个市场将呈现出更加多元化的发展趋势。

一、各类消费品市场发展情况

(一) 服装配件

2015 年以来，受劳动力成本上升、国际快时尚品牌的竞争压力以及越南、孟加拉等低价产品的竞争等因素影响，服装配件行业整体的经营环境并不乐观。面对上述环境，国内企业纷纷调整产品结构、改进终端营销策略，行业主营增速基本稳健。此外，在以棉花为主的原材料价格持续下行、机械化带来效率提升以及产品结构持续改善的背景下，行业利润水平基本保持稳定。

研究选取了 17 家国内具有代表性的实体服装配件企业进行分析，并将其细分为男装、女装、鞋类、休闲服饰、户外等 5 个子行业，具体公司如下表所示：

表 3-1：服装配件行业具体企业概览

| 所属行业 | 公司名称 | 所属行业 | 公司名称 |
|------|------|------|------|
| 男装 | 七匹狼 | 女装 | 魏格娜丝 |
| | 报喜鸟 | | 朗姿股份 |
| | 希努尔 | | 歌力思 |
| | 步森服饰 | 鞋类 | 奥康国际 |
| | 乔治白 | | 贵人鸟 |
| 户外 | 大杨创世 | | 星期六 |
| | 海澜之家 | 休闲服饰 | 美邦服饰 |
| | 九牧王 | | 森马服饰 |
| | 探路者 | | |
| | | | |

数据来源：WIND

根据各公司提供的 2015 年中报显示，2015 年上半年服装配件行业的总体收入突破 240 亿元人民币，其增长趋势呈现出波段性特征，从 2013 年的 5.5% 增长至 2014 年的 23.9% 再回落至 15 年的 14%。其中男装品牌销售收入达到 125.23 亿元人民币，占市场总份额的 51.7%，其他子版块的占比分别为休闲 25.4%，鞋类 14.4%，女装 5.7%，户外 2.8%。

收入增长呈现波浪式特征

近年来国内整体经济增长速度的放缓直接影响到服装行业的增长水平。2013 年开始，国内诸多服装品牌公司纷纷收缩以应对激烈的市场竞争。在此背景下 2013 年上半年的行业收入增长率由上一年的 13.5% 下滑至 5.5%。2014 年服装行业整体依旧萧条，但仍有部分男装品牌实现逆增长，大幅拉高行业整体增长率。在男装品牌的带领下，2014 年上半年行业平均增长率达到 23.9%。进入 2015 年，服装配件行业增长率再度下滑，其主要原因还在于国内经济增速放缓、消费需求持续低迷、国际快时尚品牌对市场份额的压缩以及电子商务的冲击，行业整体的经营情况并不乐观。

图 3-1：15 年上半年服装配件行业收入增长 14%

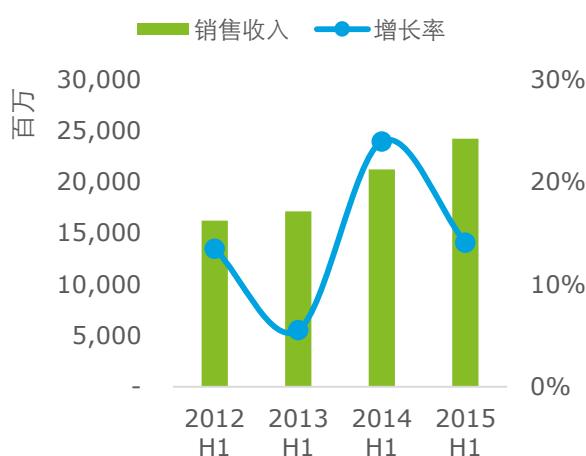
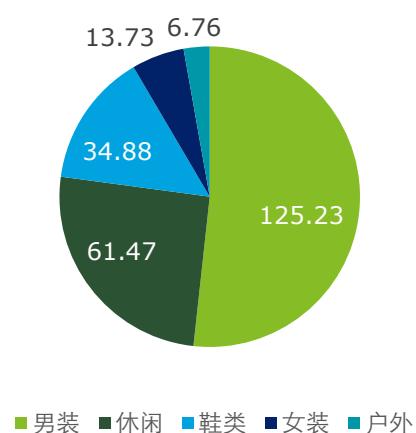


图 3-2：15 年上半年服装配件子板块突破 240 亿元人民币



数据来源：Wind

行业分化特征明显 男装品牌一马当先

从行业细分来看，2015 年上半年服装配件行业各企业表现不一。男装品牌继续持续着 14 年以来的高增长态势，收入增长主要来源于门店的单店销售增长及新开门店的销售增长。

除男装以外的其他板块，如女装、户外、鞋类、休闲则表现一般，增长率均低于 14% 的行业平均增长率，其中女装品牌增速最慢，仅为 0.9%。以朗姿股份为例，2015 年上半年公司营业收入 5.69 亿元人民币，较上年同期降低 7.8%；利润 4902 万元人民币，较上年同期降低 52.7%。主要原因在于互联网对传统商场、消费中心的消费模式的冲击，跨境电商的蓬勃发展让国内品牌直面国际消费品牌的挑战。在这种大背景下，国内服装行业品牌面临着前所未有的挑战。

表 3-2：服装纺织行业各子版块收入及增速一览（亿元）

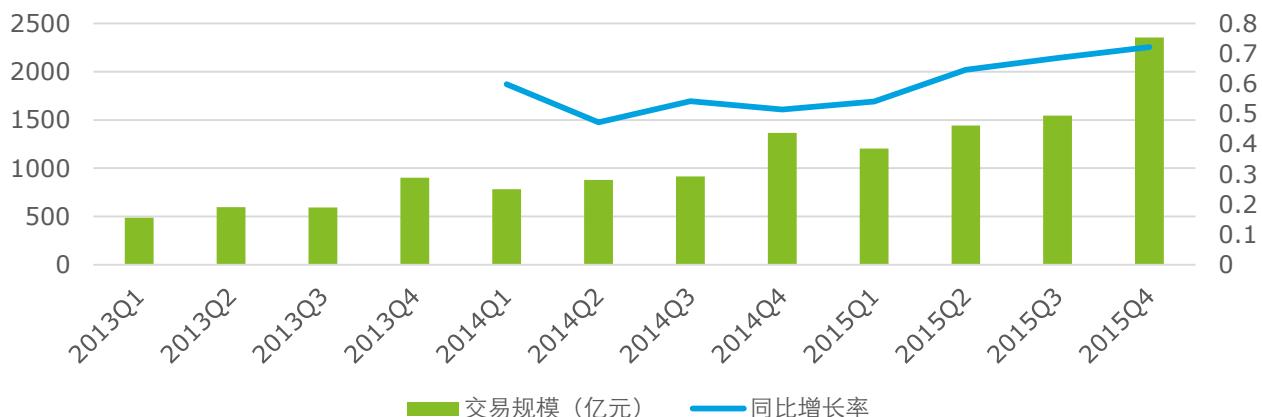
| | 2012 H1 | 2013 H1 | 2014 H1 | 2015 H1 | 2015 H1 同比增速 |
|----|---------|---------|---------|---------|--------------|
| 户外 | 3.80 | 5.14 | 6.22 | 6.76 | 8.6% |
| 男装 | 58.30 | 58.46 | 99.93 | 125.23 | 25.3% |
| 女装 | 5.46 | 6.84 | 13.60 | 13.73 | 0.9% |
| 鞋类 | 23.60 | 36.18 | 33.24 | 34.88 | 4.9% |
| 休闲 | 71.12 | 64.63 | 59.26 | 61.47 | 3.7% |
| 合计 | 162.28 | 171.26 | 212.26 | 242.07 | 14.0% |

渠道转型升级需求迫切

传统的服装配件企业的营销网络大都是以公司直营和加盟店结合来完成的。通过在重点一线城市建立子公司并开设直营店的方式，有效的提升品牌的影响力和知名度，并能够更加深入的推动管理创新和品牌升级，从而对一线城市周边和二、三线市场产生有利的辐射作用。企业通过品牌和产品形象的提升吸引了更多的加盟商加入，使得企业可以借助加盟商的人力、物力和财力进行迅速地市场拓展与渗透，通过在直营店和加盟店数量和销售面积上的合理配比，满足市场消费者的差异化的需求的同时达到提升销售业绩与拓展销售渠道的有效平衡。然而目前这一销售模式正在接受越来越多的挑战。

首先，电子商务的快速扩张严重冲击传统线下渠道模式。淘宝、京东、亚马逊等线上零售业巨头在国内发展势头强劲，互联网+的浪潮更是给行业渠道的建设与发展带来深刻的变革，线上消费正在改变着人们的生活方式，传统的加盟+直营的渠道建设正在遭受越来越多的冲击。易观智库发布的数据显示，2015年第4季度中国B2C服装市场交易规模达到2355.7亿元人民币，同比增长72.2%。

图 3-3：2013Q4-2015Q4 中国 B2C 市场服装类品销售额



来源：易观智库，德勤研究

其次，国际快时尚品牌渠道下沉，挤占二、三线城市市场份额。优衣库、ZARA、H&M、迪卡侬等国际快消平价品牌自进入中国市场以来，迅速提高开店速度，在一二线城市提高渗透率并下沉渠道，同时线上表现也很好。这些品牌在管理能力和市场营销方面领先国内企业，是目前强大的竞争对手。

最后，对加盟商的管理缺失导致店铺质量良莠不济。当今时代下消费者在购买过程中越来越注重消费体验和过程的愉悦性，因此零售终端的管理非常重要。相对公司直营店，公司对加盟店的管控力度偏低，同时加盟商在终端形象管理上的意识和积极性也不能和品牌商完全同步，两者存在部分利益的不一致，前者更看重个体和短期回报，后者需要平衡整体利益并为长期发展进行投入。

（二）食品饮料烟草

尽管受到中国经济转型的影响，增加消费仍将是拉动中国未来经济增长的重要支撑。这与政府平衡国内经济结构，减少投资，增加消费的努力密不可分。统计局的数据显示，2014 年中国居民消费占 GDP 的比重是 37.9%，这一数字在 2024 年预测将会上升至 44.3%。

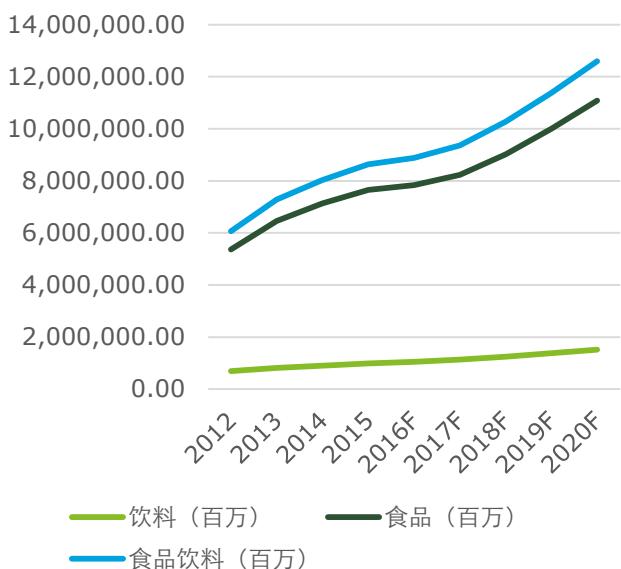
其次，人口结构调整、城市化进程、和人均可支配收入的增加也将进一步刺激消费的增长。目前中国有 14 亿人口，这一数字在未来十年将增长到 19 亿。这将是中国消费品市场发展的巨大机遇。同时，人口结构的改变也将对行业产生巨大的影响：未来十年年龄在 15 岁到 44 岁之间的人口占总人口的比重将从 38% 下降至 34%，而 50 岁以上的人口占总人口比重将从 28% 上升到 35%。老龄化的进程将会对中国的消费品市场产生深远的影响。

尽管目前中国食品饮料行业在消费需求相对低迷，未来的发展仍然充满机遇。

图 3-4：中国食品饮料行业代表性上市公司

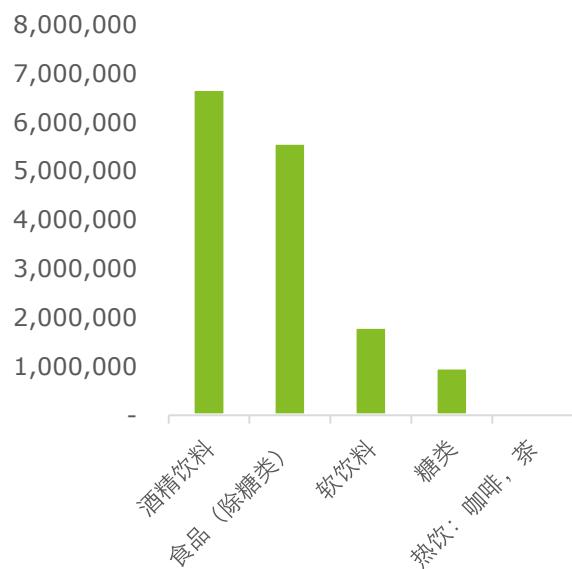


图 3-5：食品饮料销售额增长趋势



来源：BMI，德勤研究

图 3-6：2014 年各大类销售额情况



BMI 数据显示，2015 年我国食品饮料行业消费额达到 8.63 万亿元人民币，相比 2014 年同期增长 7.4%。受国内消费需求低迷影响，预计 2016 年消费约为 8.89 万亿元人民币，同比增速下滑至 3%。细分来看，酒精饮料(白酒、啤酒、葡萄酒)和食品（糖类除外）在市场份额中分别占到 44.3% 和 37%，居主导地位。

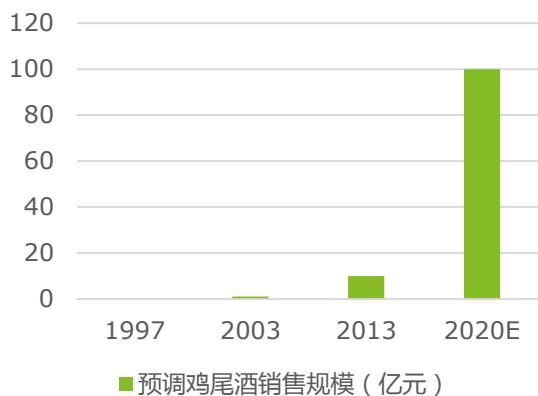
消费升级：健康消费 高端消费

目前中国食品饮料市场正由传统消费模式向健康消费、高端消费升级。人均收入的提高，银发消费、糖二代和“她”消费的崛起使得食品饮料行业正在进行一场消费升级。从分析中发现，符合消费者健康、高端化需求的产品，包括酸奶、牛奶、果汁、婴儿配方奶粉、瓶装水，其发展潜力和定价能力均高于传统产品。

品类需求多样化、个性化、时尚化

配合供给和渠道的多样化，消费者能接触的品牌和产品越来越多，缺乏忠诚度的食品饮料品类面临更多的竞品。需要不断推出新产品，新包装来满足消费者需求。需要企业的创新力，加大新品研发投入，渠道的控制力和渗透力。

图 3-7：预调鸡尾酒销售规模增长加速（亿元）



来源：百润股份年报，德勤研究

案例：RIO 鸡尾酒

RIO 以其精准的消费者定位，高效的情景营销方式一级先发优势成为预调酒市场的最大赢家：目前 RIO 市场占有率已远超百加得，百润 15 年上半年营业收入达到 16.88 亿元，净利润 6.13 亿元，15 年、16 年利润将达到十亿元量级。

（三）电子产品：PC，电视，手机

根据研究需要，将电子产品划分为三大类：个人电脑（台式电脑、笔记本电脑、平板电脑），视听设备（电视、游戏主机、数码相机、音响 MP3 等），和移动设备（智能手机）。受到国内经济总体环境低迷和过往几年电子产品高速发展带来的市场饱和影响，2015 年中国电子产品消费需求增长速度呈现下滑态势。然而，中长期来看，政府在社会和经济方面的改革以及可支配收入的提升仍然给这一行业带来机遇。

BMI 数据显示，电脑硬件方面，受笔记本和平板电脑需求低迷影响，销售额由 2014 年的 783 亿美金下降至 2015 年的约 758 亿美金，同比下滑 3.2%。视听设备方面，2015 年销售额 301 亿美金，同比下滑 2.8%。值得指出的是 2015 年政府取消了游戏主机产品在国内长达 15 年的禁令，一定程度上提升了需求。移动设备方面，销售额由 2014 年的 970 亿美金上升至 2015 年的 1005 亿美金，同比增长 3.6%。智能手机由于前几年高速增长在 2015 年表现出市场饱和的态势，同比增速自 2014 年开始减速。

图 3-8：电子产品增长潜力



来源：BMI，德勤研究

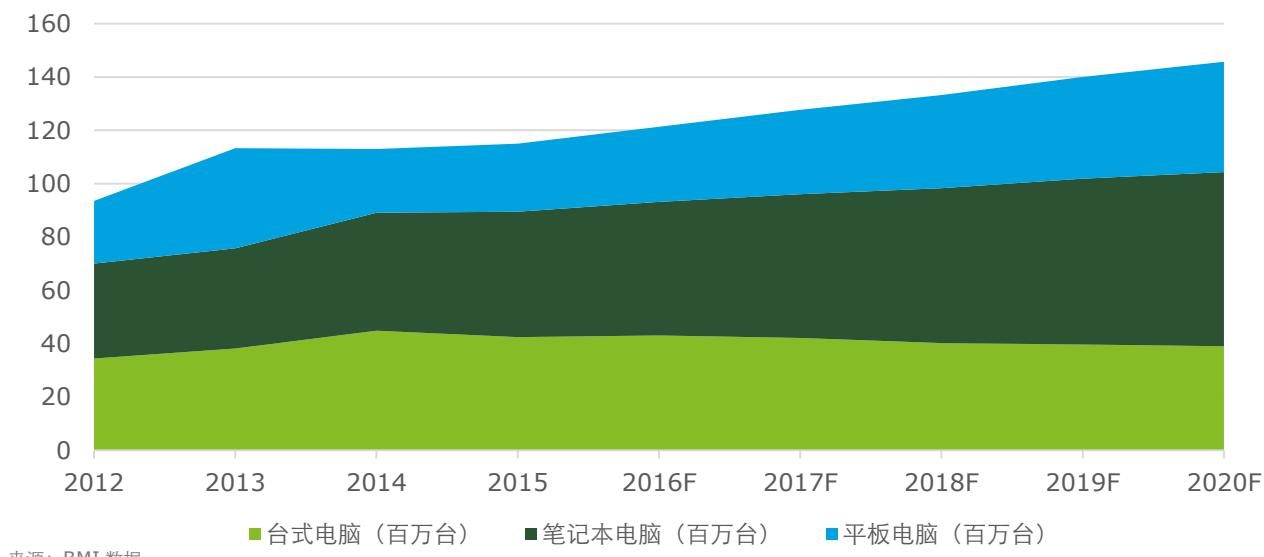
移动端价格竞争加剧

近年来，由于价格竞争越来越激烈，消费电子产品市场日趋饱和，居民在消费类电子产品上的支出也在放缓。在移动端市场，国产品牌小米手机凭借其价格优势在 2014 年第四季度超越包括苹果、华为和索尼在内的智能手机厂商，在国内市场份额提升至第三位。市场总体表现为价格竞争加剧以及销量增速上的下滑。手机市场未来将很难保持和过去一样的发展速度。

自从小米横空出世以来，国内手机市场的价格底线就一再拉低，利润也不断摊薄；其他国产手机厂商纷纷入局，更是掀起了比以往更加激烈的价格战。2015 年 4 月，乐视在手机发布会上，不仅公布了自家的物料清单（Bill of Material）成本，还公布了包括三星、小米等竞争对手的 BOM 成本。紧接着，奇虎 360 宣布把大神 F1 plus 降价到了 399 元。魅族也宣布自 2014 年起开放融资，推出低端机型魅蓝礼品，除此之外还推出以旧换新项目，专收魅族、小米、华为和苹果手机。面对如此激烈的价格竞争，我们已经很难再将国内智能手机市场称为蓝海。

BMI 数据显示，2014 年个人电脑业务的总体销量将会达到 1.13 亿台，同比下降 0.3%。台式电脑和笔记本电脑同比上升，但平板电脑销售与去年同期相比下降 36%。从长远来看，笔记本业务相比台式电脑和平板电脑将展现出更强大的成长潜力，主要原因在于价格的调整和产品开发上混合了其他两种业务的特性。

图 3-9：中国个人电脑业务销售量预测（2013-2019）



来源：BMI 数据

个人电脑业务在西部地区与乡镇市场仍有发展潜力

上述个人电脑业务（PC）包含台式电脑、笔记本电脑和平板电脑业务。我国东南沿海地区和一二线市场饱和度较高，发展空间小，相对而言，西部地区与乡镇市场仍存在巨大的发展机遇。

个人电脑市场仍能存在增长潜力的一个主要原因就在于人民收入水平的提高和消费支出的增加。在中国西部地区，个人电脑业务的市场饱和度仍然处于相对较低的水平；即使是发达地区，消费者也存在着更新换代的需求。

渠道蓝图的转变也对个人电脑业务产生重要影响。目前针对个人电脑业务的产品推广，线上销售和直营模式已经越来越普遍。2015年2月百度注资神奇工厂（Fancy Maker）1亿美元就是一个典型的例子，这家联想旗下的线上销售公司希望推出的每一件产品都是神奇的，公司将依照互联网模式销售智能硬件。神奇工厂的首款产品分别是智能免安装路由器和智能家居套装，未来将在神奇工厂电商平台开卖。小米作为中国的本土品牌，虽然从智能手机起家，但其渠道和销售方面的创新却给众多消费类电子公司带来灵感。同时小米2014年底宣布进军笔记本市场，相信也将会给这个人电脑市场带来直接影响。

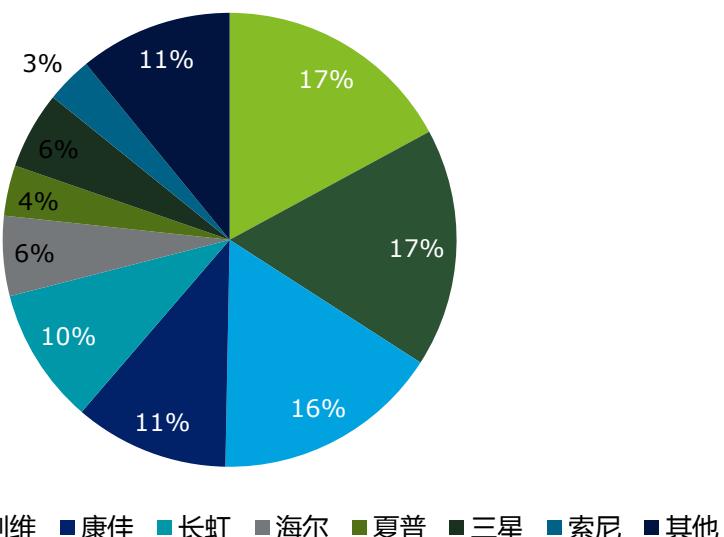
中小型企业、乡镇地区将成为未来销售增长的驱动力。这其中政策因素不可忽视。政府希望能够刺激乡镇地区的电子产品消费，不断升级的西部战略也对个人电脑业务的发展产生积极的影响。其次，互联网的不断升级与诸多绑定业务也将带动消费，包括中国移动、中国联通和中国电信在内的三家运营商都推出了3G和4G服务以及针对笔记本电脑和平板电脑的移动数据包绑定套餐。

区域经济差距带来机遇与挑战。目前国内的区域性经济差距仍然比较明显，尤其是东部沿海地区和西部内陆地区的经济差距。东部沿海地区虽然人均收入较高，但市场较为饱和，未来成长的空间小；西部内陆省份虽然人均收入低，但市场成长潜力大。面对这种差异，市场上主要电子产品品牌商，包括联想、惠普、方正等，都面临着渠道网络方面的挑战。虽然像神州数码等形成规模的渠道商在全国主要城市都有成熟的渠道建设，但对乡镇市场来说，品牌商们依然要依赖当地的销售网络。

对视听设备的划分主要包括电视、游戏主机、数码相机和音响MP3。根据国内LED/LCD生产厂商的数据显示，2014年的电视机销量达到4820万台，同比下滑12%，其中智能电视、3D电视和超高清电视（UHD TV）是新的增长点。目前国内的电视市场主要是由国内的六大品牌（TCL、海信、创维、康佳、长虹、海尔）和几家日韩品牌（三星、索尼、松下、三洋）所组成，另外包括乐视、小米在内的互联网公司也对电视行业产生浓厚的兴趣，推出了具有互联网基因的电视产品。

数码相机行业因受到智能手机的影响仍然相当低迷。游戏主机方面，中国政府宣布取消长达十多年的禁令，无疑对索尼、微软等游戏主机厂商是一个利好消息，但在游戏资源方面仍然要接受文化部门的审查。MP3、CD机等音响设备则逐渐被智能手机所取代。

图 3-10：中国液晶电视(LCD)市场份额 (%)



来源：DisplaySearch，德勤研究

过去的电视行业竞争往往以硬件比拼为主，企业往往以屏幕的大小，清晰度的高低等手段进行行业竞争，产品也从最初的黑白电视和彩色电视发展到液晶电视、平板电视、3D 电视和超高清电视等。随着互联网技术的发展，以乐视、小米为代表的互联网公司纷纷“跨界”进入电视圈，给传统电视行业在产品内容和价格上带来了巨大的冲击。传统的质量和硬件比拼的发展模式将难以为继，未来电视行业将更多通过内容收益补贴硬件低价的模式来发展。

案例：乐视电视

2015 年 9.19 乐迷节乐视全生态总销售额突破 17.8 亿元。会上乐视致新品牌市场总经理任冠军表示，“乐视这次 919 卖的电视机，硬件的成本一台亏 500 元，怎么补回这个成本？损益怎么解决？这里乐视生态的本事就体现出来，损失由广告客户买单。这个生意一旦锁定客户的入口，未来生意就会源源不断和用户产生服务，这就是互联网的模式。”乐视三季度的财报显示，公司前三季度实现营业收入 83.75 亿元，同比增长 76.5%；实现净利润 3.77 亿元，同比增长 72.84%。

(四) 家用电器（白电）

2014 年由于受到国家宏观经济形势和全球经济不确定性的影响，家电市场在消费需求低迷的背景下出现了增速放缓的迹象。2014 年以前，政府对家电消费有着长期的补贴政策，造成了一定程度的消费需求饱和，从 2014 年开始，政府终止对家电消费的补贴政策，这也是造成消费增长下滑的因素之一。另一方面，房地产市场的下滑对整个家电行业造成了一定的负面冲击。

行业细分来看，根据产业在线的数据，2015 年空调累计销售 10380.1 万台，同比下滑 11.6%；冰箱总销量 7319.5 万台，同比下滑 3.67%；洗衣机方面，总销量 5613.8 万台，同比下滑 0.4%。

图 3-11：2015 年白电市场销量增速



来源：产业在线，德勤研究

小家电行业可进一步细分为厨电、生活电器、照明等。如果仅从国内上市的小家电企业来看，14 家小家电企业中有 10 家实现了净利润同比增长。从保有量来看小家电仍有较大的提升空间，行业增量空间远大于大家电；从更新换代的速度来看，小家电更新年限较短，更新频率快以及增量空间大使得未来几年小家电行业仍有望保持较快增长。

表 3-3：小家电板块上市企业

| 公司名称 | 15H1 营收同比增速 | 15H1 净利润同比增速 |
|------|-------------|--------------|
| 苏泊尔 | 15.99% | 15.85% |
| 华帝股份 | -4.29% | -1.02% |
| 九阳股份 | 18.91% | 13.96% |
| 爱仕达 | -7.33% | 13.80% |
| 老板电器 | 27.21% | 42.12% |
| 万和电气 | -1.75% | 15.49% |
| 日出东方 | -9.28% | -70.79% |
| 浙江美大 | 15.05% | 12.89% |
| 奋达科技 | 93.01% | 81.81% |
| 蒙发利 | -0.50% | -9.62% |
| 乐金健康 | 38.19% | 4.29% |
| 新宝股份 | 18.51% | 19.97% |
| 天际股份 | 0% | 0% |
| 莱克电气 | -11.50% | -18.54% |

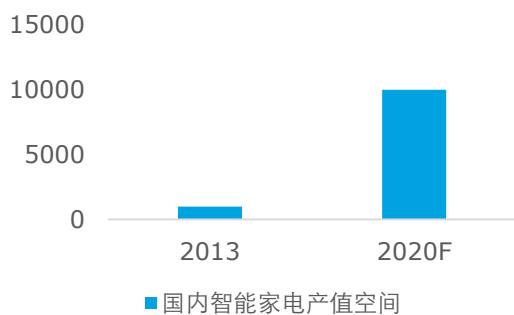
来源：Wind, 德勤研究

产品升级成为市场驱动力 智能化是方向

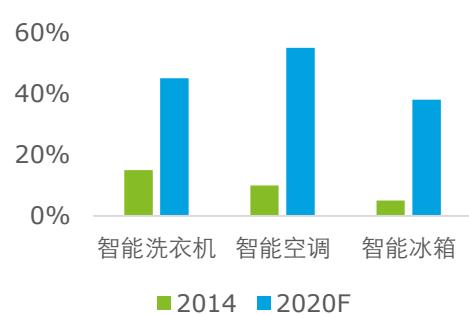
在缺少政府补贴和宏观经济下行的大趋势下，产品的升级已经成为推动销量上升的主要驱动力。一方面，中国的城市化进程不断加剧，人民可支配收入不断提升，促使消费者希望提升自我生活水平，这就为企业进行产品的升级换代提供了市场。随着消费升级，大众的消费关注点也从功能性转型为功能与工业设计并重，高效节能、环保、人性化设计的中高端家电消费开始崛起，成为推动产业升级的一大动力，变频空调、大容量冷风冰箱、变频滚筒洗衣机等品牌产品走进大众生活。

家电智能化成为未来家电行业发展的方向。根据中国家电商业协会与奥维咨询联合发布的《智能改变未来——智能家电的现状与发展趋势报告》显示，2013 年中国的智能家电产值已达 1000 亿元，到 2020 年，这一数字将达到 1 万亿元，终端设备的产值达到 8000 亿元。智能手机、智能电视、智能洗衣机、智能空调、智能冰箱到 2020 年，普及程度预计可达 99%、93%、45%、55%、38%。考虑到智能家居所产生的各种周边产品和延伸服务，未来家电市场的整体产值可能会更高。

图 3-13：国内智能家电市场潜力巨大（单位：亿元） 图 3-14：国内智能家电渗透率预测



来源：奥维咨询，德勤研究



国产品牌主导市场

与其他消费品行业不同的是，家电行业中国产品牌在与国外品牌的竞争中已经牢牢占据了领先地位，具有代表性的企业包括海尔、美的、海信、格力等。这些国内品牌经过过去数十年的发展，已经具有一定规模，产品也比较多元化，大都涉及家电行业中的多个领域，分销网络完善，具有一定的品牌知名度，再加上过去多年家电下乡政策的推行，在城镇和农村地区都有很高的市场渗透率，这些因素促使国内品牌在市场竞争中占据了广大的消费群体。另外，在中高端市场上不断推出新产品和激烈的市场营销行为，也使得国内的家电品牌进一步整合了行业资源。

线下销售渠道下沉 线上渠道高速发展

渠道方面，过去十年的家电行业一方面呈现苏宁、国美、五星电器等几大零售巨头的垄断局面；另一方面，格力等品牌为摆脱零售商们对其的控制力，积极搭建自有的专卖店渠道。随着市场竞争的加剧，销售渠道不断下沉，希望通过打开县城地区与农村地区的广大需求来进一步刺激增长。目前来看，线下渠道仍在家电行业中占主导地位，但是已经受到了线上渠道的强烈冲击。京东、天猫等

电商平台以价格的透明化、信息的对称性、促销的力度、以及便捷完善的物流渠道等竞争优势迅速抢占市场，对传统线下平台造成剧烈的冲击。如苏宁易购等线下渠道也认识到这一发展趋势，在过去几年纷纷搭建自己的电商平台，努力实现转型。

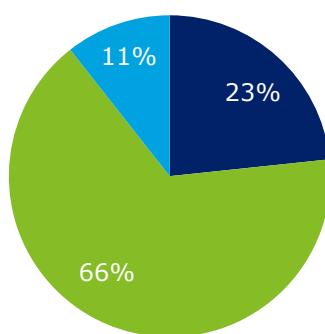
（五）家居装饰

我国的家居消费行业从上世纪 90 年代开始起步，产业链中的主要参与者包括建材品牌商、装修公司、施工队和设计师等，每个环节都处于比较分散的状态，存在着家装周期过长和产业链前后脱节等问题。近年来，随着国家经济转型、房地产低迷以及国家反腐等因素影响，家居行业表现疲乏。市场低迷与竞争重压之下企业寻求主动转型，互联网家装、大家居等模式应运而生。

大家居市场拥有巨大的提升空间

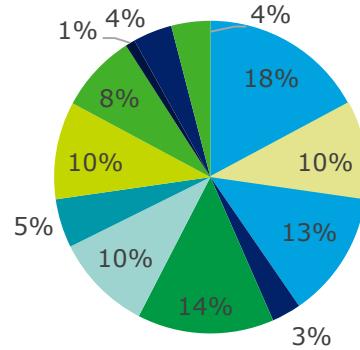
目前我国大家居消费市场（包括家装、建材软饰、家具）的整体市场空间接近四万亿元，其中家装行业的市场规模大约九千亿元，家具内销市场价值在四千亿元，建材软饰市场规模在两万六千亿元。

图 3-15：我国大家居市场构成(单位：亿元)



■家装 ■建材 ■家具

图 3-16：我国建材软饰行业构成



■陶瓷 ■卫浴 ■石材 ■地板
■门窗 ■家居五金 ■建筑涂料 ■建筑幕墙
■电气照明 ■天花板 ■塑料管材 ■其他

来源：中国建筑装饰协会

来源：中国建筑装饰协会

虽然家居消费相对于其他非必需消费品来说，存在价值链长、标准化程度低、个性化色彩强等特有属性，但关于家具消费中实用性和性价比才是最关键要素，我国家居消费价值链条存在巨大提升空间可以挖掘。

大家居这一概念从 2014 年开始兴起，到 2015 年出现井喷之势。目前，在大家居的阵营之中，包括欧派、尚品宅配、索菲亚在内的定制企业是最主要的生力军。除了定制企业，装饰公司和建材产品供应商也纷纷加入战团，其中包括圣象、东鹏、大自然等。2015 年，圣象通过跨品类的资源整合，将旗下产品从地板延伸至标准门、整体厨房、衣柜、家具等品类，而且实现了大家居的标准集成体系；欧派以橱柜发展为主业，带动相关产业发展，形成以橱柜、卫浴、木门、寝具等多品类产业组成的企业集团。按照欧派的大家居战略，未来可以为客户提供全屋解决方案；大自然地板则更

名大自然家居，大力开展大自然家居体验店；索菲亚的转型同样引人注目，从一个单纯的定制衣柜品牌转型为全屋定制，开启了大家居领域的探索和尝试。

从行业角度来说，大家居或将改变整个行业的经营模式和经营理念，改变目前市场上的卖场形态，促使企业从产品经营者转变为一体化的解决方案提供者，向消费者提供一流的家居设计方案、高品质的家居品牌配置、人性化的家具综合服务。

垂直型互联网家装品牌有望成为行业整合切入口

80后、90后在“结婚潮”的带动下，已经成为家装产品的主要消费群体。当前，网购不仅以其低廉的价格在传统铺面销售方式中“跑马圈地”，更因为他的方便、省时而获得了新一代消费主体的喜爱。相比去家居卖场购买家居产品，网上购物的优势很明显。因为平台的商家多、商品全、价格较透明，可以轻松对比网络和实体店的商品价格，更有一站式平台家装到户的品质服务保障。

早期出现的平台式互联网家装模式长期无法深度整合供应链，无法实现流通效率提升。我国家具互联网化行业最先出现的网站诸如齐家网、土巴兔以及天猫家装，本质都是基于信息交互对接以及佣金分成盈利模式的互联网平台。平台型企业的产业链地位决定无法深度参与供应链整合，最终无法实现上游品牌采购规模化以及设计施工环节集约化。

垂直型互联网家装品牌有望成为家具流通环节的整合切入口。2015年初，智能改变未来——智能家电的现状与发展趋势报告小米等互联网公司开始进入家装行业，家居行业迎来了新变化，垂直型互联网家装这一商业模式开始兴起。相对于传统的平台型家装公司，我们认为垂直型互联网家装品牌更加具有商业模式方面的优势，一方面可以作为家居建材的零售商，另一方面也可以作为家装公司整包服务商协调设计施工环节，整合前端设计施工和后端家具软装，在未来很有可能演变成大型渠道商。

互联网家装相比传统模式有以下一些优势：

去中间化。互联网模式最鲜明的特征就是去中间化。以易居的“抢工长”为例，通过搭建大平台模式，让业主和工长直接沟通。对业主而言，该平台的去中间化模式砍掉了装修当中各种中间环节的费用，实现了客户直接与工长对话，并可以通过APP全程监督施工与选材，实现了全过程的信息透明化。

图 3-17：我国家具消费模式对比

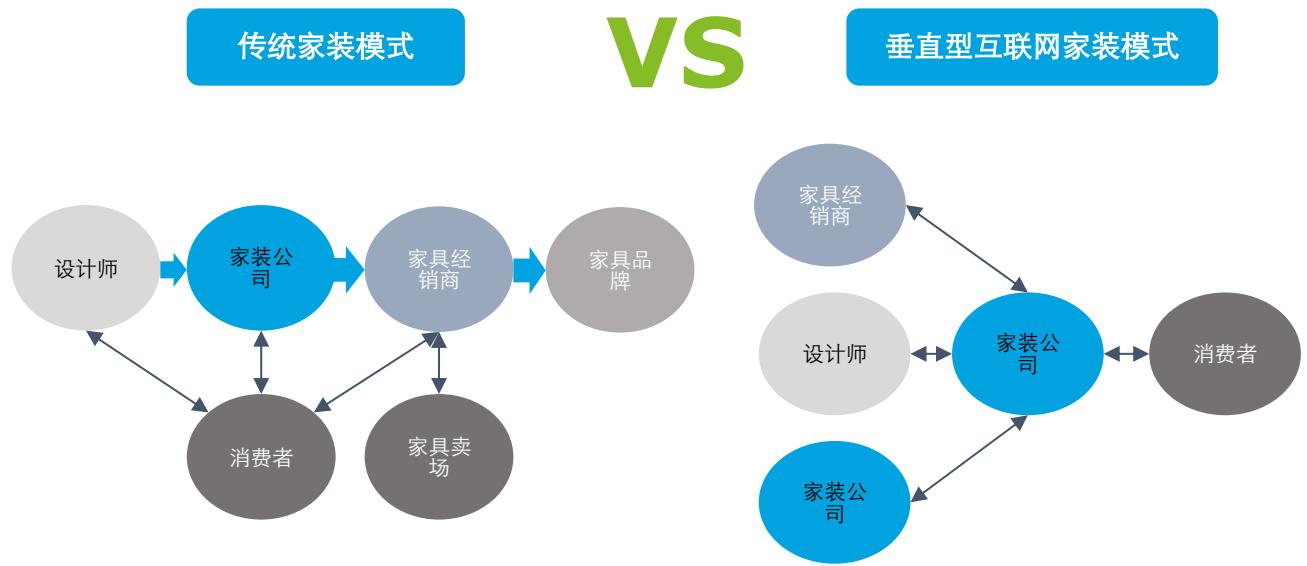


表 3-4：我国主要互联网家具渠道模式

| 垂直品牌商 | 模式 | 盈利模式 |
|--------|--------------|------|
| 爱空间 | 平台+线下加盟体系 | 代理分销 |
| 有住网 | 自营网站+线下加盟体系 | 代理分销 |
| 家装 e 站 | 天猫平台+线下加盟体系 | 代理分销 |
| 尚品宅配 | 自营电商+线下加盟店 | 零售 |
| 美乐乐 | 自营家具电商+线下体验店 | 零售 |
| 欧浦钢网 | 自营家具电商 | 零售 |
| 齐家网 | 平台式建材家居+线下加盟 | 零售 |
| 土巴兔 | 装修信息平台 | 佣金 |
| 天猫家装 | 平台式家具装修 | 佣金 |

装修快

“快”是互联网模式呈现出的最主要特征。“爱空间”之所以一经推出就引发极大关注，还在于他的低价策略和便捷的服务。传统家装模式的装修周期大概是 45-60 天。如果个性化装修，材料和工艺有特殊要求，时间则更长。而以爱空间为代表的新型互联网装修模式则主打快速装修，从毛坯房到精装修仅需 20 天。

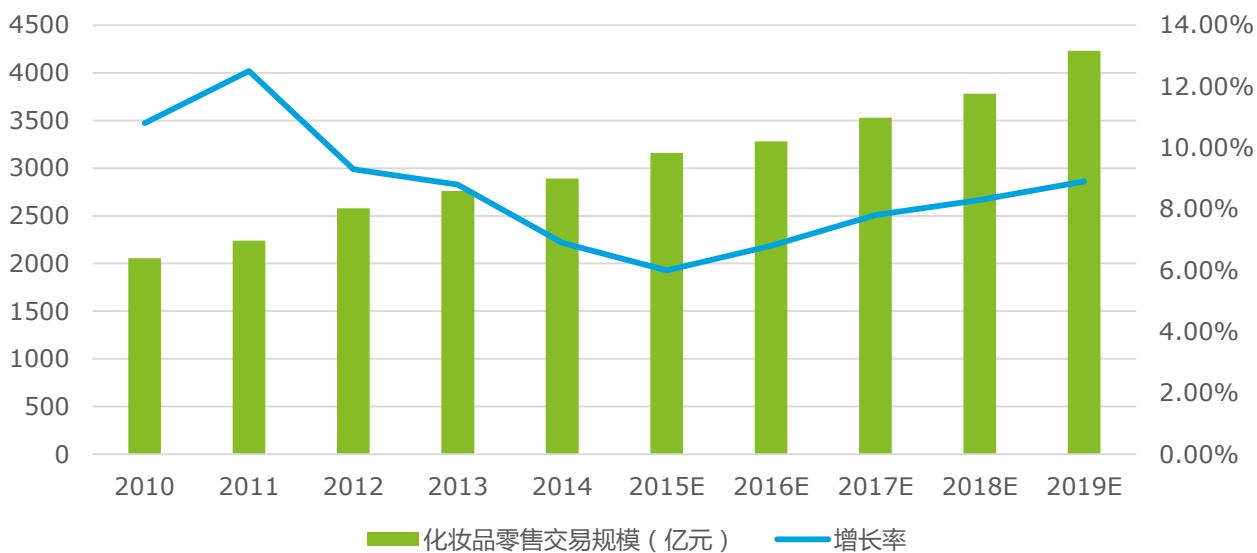
参与感强

为了让消费者和工长能够更好的沟通交流，“抢工长平台”推出一款 APP 软件，只要消费者下载安装，足不出户就能全程监督施工和选材，既省去了时间成本，又能随时与工长在线沟通。爱空间号称“不用去工地也能盯施工”，把每日的施工计划、开工收工时间、现场图片通过网络实时传送给业主，业主提出问题，30 分钟内回复并处理。

(六) 化妆品与个人护理

Euromonitor 数据显示，2014 年中国化妆品和个人护理产品零售交易规模为 2937 亿元，预计到 2019 年，这一规模将达到 4230 亿元。年增长率在 8% 左右。从具体品类上看，2014 年护肤品类在中国化妆品市场规模中占比 48.3%，占比最高并呈上升趋势，预计到 2019 年护肤品类市场规模占比将达到 50.8%。同时，彩妆品类、婴童专用产品、男士护理等品类的市场份额在未来五年都将有所增加，而洗浴及口腔护理品类、美发产品品类的市场规模占比预计将会下滑。

图 3-18：中国化妆品及个人护理市场零售交易规模预测

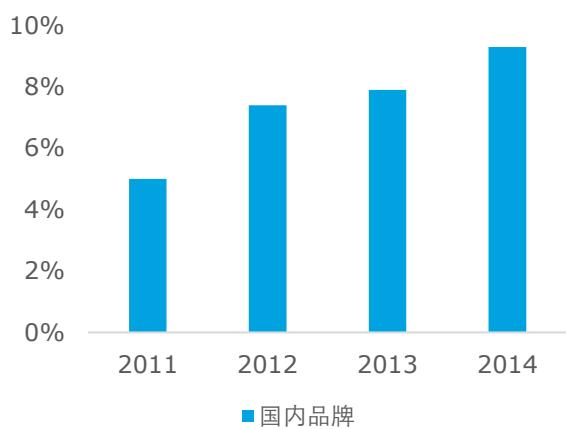


来源：Euromonitor

国内品牌占有率逐渐提升 发展空间大

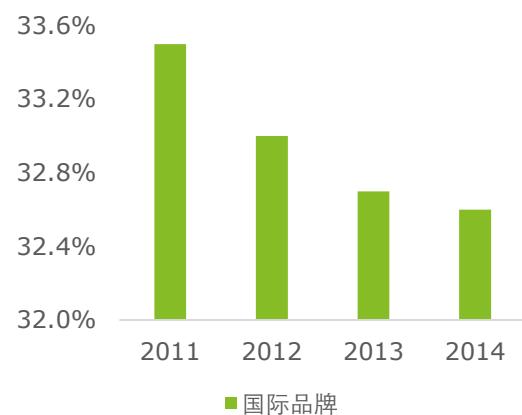
国内品牌正在崛起、抢占国外品牌市场份额。Euromonitor 的数据显示，目前国内市场占有率排在前 30 名的企业中，自然堂、佰草集、相宜本草、珀莱雅等本土日化品牌已经占据了重要位置，且大都呈现上升趋势。2011 年的本土品牌市场占有率为 5%，到 2014 年这一数字已经增长到 9.3%。虽然本土品牌的市场份额在不断上升，但和国外品牌相比，总量上仍处在较低水平。国内品牌应该充分发挥本土优势，更好的迎合消费者需求，提升管理水平，加强渠道管理和线上融合，进一步提升品牌知名度和信任度。

图 3-19：国内品牌市场份额 2011-2014



来源：Euromonitor、德勤研究

图 3-20：国际品牌市场份额 2011-2014



国内品牌在这几年能够实现市场份额的增长，主要原因是相比国际品牌，国内品牌在渠道建设方面拥有自身的优势。主要表现为国内品牌能够更加充分的借助线上电商渠道和线下专营店渠道，通过灵活快速的运营策略和供应链管理，实现高于行业整体增速的表现。就专营店来说，目前国内的专营店主要定位于中端化妆品市场，走高性价比路线的国内品牌与线下专营店的品牌定位更加切合。另外国内本土品牌针对市场的反应速度更加迅速，供应链管理也比较灵活，针对市场需求能够提供及时的折扣活动。

线上个人护理市场，消费者更加青睐价格低廉的大众品牌化妆品。从 2015 年上半年天猫热销品牌统计来看，韩束和百雀羚基本包揽前两名。越来越多的中、低端本土品牌闯入榜单，如欧诗漫、韩后、美肤宝等，国外品牌仅有巴黎欧莱雅进入前十名，而雅诗兰黛等高端品牌并没有进入过榜单。

| | 一月 | 二月 | 三月 | 四月 | 五月 | 六月 |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| 1 | 韩束 | | | | | |
| 2 | 百雀羚 | | | | | |
| 3 | 温碧泉 | 美肤宝 | 韩后 | 美肤宝 | 百雀羚 | |
| 4 | 美肤宝 | 温碧泉 | 美肤宝 | 韩后 | 自然堂 | |
| 5 | 丸美 | | | | 自然堂 | 韩后 |
| 6 | 自然堂 | | 韩后 | 自然堂 | 巴黎欧莱雅 | 阿芙 |
| 7 | 韩后 | 巴黎欧莱雅 | 自然堂 | 巴黎欧莱雅 | 丸美 | 美肤宝 |
| 8 | 巴黎欧莱雅 | 瓷肌 | 阿芙 | 御泥坊 | 温碧泉 | 丸美 |
| 9 | 水密码 | 阿芙 | 巴黎欧莱雅 | 温碧泉 | 欧诗漫 | 温碧泉 |
| 10 | 瓷肌 | 韩后 | 相宜本草 | 欧诗漫 | 阿芙 | 相宜本草 |

来源：数据魔方

表 3-5：2014 年化妆品市场占有率排名

| 2014 年排名 | 品牌 | 所属公司 | 市场占有率 | | | |
|-------------|-------|-------------------|-------|-------|-------|-------|
| | | | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| 1 | 巴黎欧莱雅 | 欧莱雅（中国）有限公司 | 3.9% | 4.0% | 4.1% | 4.2% |
| 2 | 玫琳凯 | 杭州玫琳凯化妆品公司 | 2.5% | 2.6% | 2.8% | 3.1% |
| 3 | 玉兰油 | 宝洁（广州）有限公司 | 3.4% | 3.2% | 2.9% | 2.7% |
| 4 | 海飞丝 | 宝洁（广州）有限公司 | 2.6% | 2.6% | 2.6% | 2.4% |
| 5 | 飘柔 | 宝洁（广州）有限公司 | 2.2% | 2.1% | 2.0% | 1.9% |
| 6 | 欧珀莱 | 资生堂（中国）有限公司 | 1.9% | 1.8% | 1.7% | 1.7% |
| 7 | 完美 | 完美（中国）有限公司 | 1.5% | 1.5% | 1.4% | 1.5% |
| 8 | 佳洁士 | 宝洁（广州）有限公司 | 1.7% | 1.7% | 1.6% | 1.5% |
| 9 | 雅姿 | 安利（中国）有限公司 | 1.8% | 1.6% | 1.5% | 1.4% |
| 10 | 美宝莲 | 欧莱雅（中国）有限公司 | 1.4% | 1.4% | 1.4% | 1.4% |
| 11 | 黑人 | 好来化工（中山）有限公司 | 1.1% | 1.2% | 1.3% | 1.3% |
| 12 | 高露洁 | 高露洁（广州）有限公司 | 1.3% | 1.3% | 1.3% | 1.3% |
| 13 | 潘婷 | 宝洁（广州）有限公司 | 1.3% | 1.3% | 1.3% | 1.3% |
| 14 | 雅诗兰黛 | 雅诗兰黛（上海）商贸有限公司 | 1.1% | 1.2% | 1.3% | 1.3% |
| 15 | 自然堂 | 伽蓝集团 | - | - | - | 1.2% |
| 16 | 舒肤佳 | 宝洁（广州）有限公司 | 1.4% | 1.3% | 1.2% | 1.2% |
| 17 | 兰蔻 | 欧莱雅（中国）有限公司 | 1.0% | 1.1% | 1.2% | 1.2% |
| 18 | 佰草集 | 上海家化联合股份有限公司 | 0.7% | 0.9% | 1.0% | 1.1% |
| 19 | 隆力奇 | 江苏隆力奇集团 | - | 1.2% | 1.1% | 1.1% |
| 20 | 相宜本草 | 上海相宜本草化妆品有限公司 | 0.8% | 1.1% | 1.1% | 1.0% |
| 21 | 云南白药 | 云南白药集团 | 0.6% | 0.8% | 0.9% | 1.0% |
| 22 | 珀莱雅 | 珀莱雅化妆品公司 | 0.6% | 0.9% | 1.0% | 1.0% |
| 23 | 强生婴儿 | 强生（中国）有限公司 | 1.1% | 1.0% | 1.0% | 1.0% |
| 24 | 丸美 | 广东丸美生物科技有限公司 | 0.7% | 0.8% | 0.9% | 0.9% |
| 25 | 力士 | 联合利华（中国）有限公司 | 0.9% | 0.8% | 0.8% | 0.8% |
| 26 | 资生堂 | 资生堂（中国）有限公司 | 0.9% | 0.8% | 0.7% | 0.7% |
| 27 | 美即 | 美即控股 | 0.6% | 0.6% | 0.7% | 0.7% |
| 28 | 青蛙王子 | 青蛙王子国际控股有限公司 | 0.5% | 0.5% | 0.6% | 0.7% |
| 29 | 中华 | 联合利华（中国）有限公司 | 0.7% | 0.7% | 0.7% | 0.7% |
| 30 | 兰芝 | 爱茉莉太平洋化妆品（上海）有限公司 | 0.3% | 0.4% | 0.5% | 0.6% |
| 国内品牌 | | | 5.0% | 7.4% | 7.9% | 9.3% |
| 国外品牌 | | | 33.5% | 33.0% | 32.7% | 32.6% |
| 合计 | | | 38.5% | 40.4% | 40.6% | 41.9% |

来源：Euromonitor，德勤研究

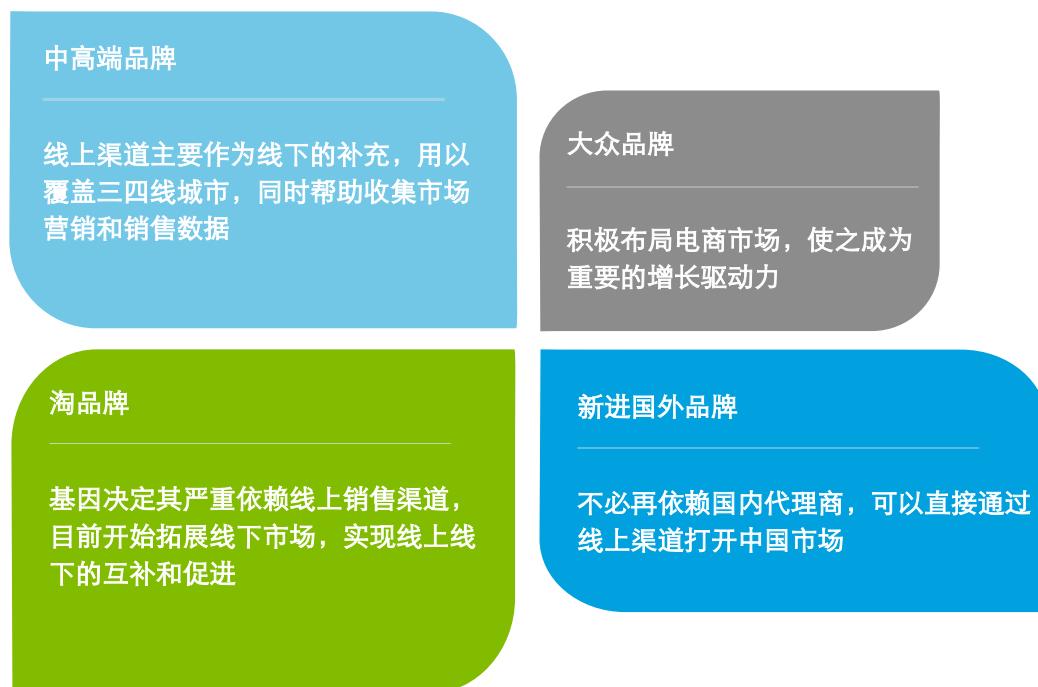
消费者需求具体化 细分化

目前，国内化妆品市场消费者需求更加具体化、细分化。面对这种趋势，2014 年以来推出的众多产品大都以应对消费者的细分需求为主打。例如，部分品牌就引入肌肤的时间概念，主要针对消费者在面部轮廓与皱纹修复方面的需求。另外，在男士护理方面也有许多新产品反应新的消费需求。

个人护理行业与电商渠道的融合

目前，我国的化妆品和个人护理品牌根据市场定位的不同，所采取的电商渠道的具体发展策略也不尽相同。对于高端和中高端品牌来说，线下渠道主要在百货专柜，并在一二线城市布局的较为完善。这种情况下，电商的作用一是通过线上渠道覆盖线下未覆盖到的区域，而是满足偏好线上购物的消费者，三是为自身提供更加完善的市场数据。对于国内的大众品牌，总体来说电商布局比较积极，利用营销手段和平台流量，使电商成为业绩增长的最主要推动因素。在阿里生态中成长起来的淘宝品牌，线上渠道占比往往非常高，目前开始布局线下渠道，希望通过线下店来丰富用户体验，实现线上线下协同促进增长。对于新进入中国市场的国外品牌，则可以考虑不再找中国区线下代理商，直接通过电商渠道打开中国市场。

图 3-21：个人护理与化妆品品牌的电商发展策略



来源：公开信息整理

(七) 奢侈品

贝恩公司的数据显示，2015 年全球奢侈品市场超过一万亿欧元，个人奢侈品市场超过 2500 亿欧元，同比增长 13%，但是汇率调整后的实际增长已经放缓至 1%-2%。2015 年中国内地奢侈品市场出现下滑：奢侈品市场规模总额约为 1,130 亿元人民币，增长率约为 -2%。

奢侈品品牌在中国扩张脚步放缓

2015 年中国大陆地区的奢侈品市场表现并不理想，通过分析我们发现这是由多方面的原因造成。

- 中国整体的经济增长速度放缓。中国经济在经历了持续的高增长之后开始呈现下行压力，且短期内似乎没有快速复苏迹象。面对这种未来的不确定性，中国的消费者往往选择减少消费支持，且消费变得更加理性。面对这种改变，首当其冲受到影响的便是奢侈品行业。

- 顾客需求不断变化。如今的中国奢侈品消费者变得更加成熟和理性。如今的消费行为中，消费者对品牌追求的盲目性在减少，认知更加成熟，一方面使得消费者的偏好更加多样化，催生了轻奢等新兴品牌；另一方面更多的人在价格比较上更多考虑代购海淘等购物方式。
- 日益壮大的海外购。出境游、跨境电商、海外代购的高速增长推动了奢侈品的海外消费，同时由于差价、潜在的质量问题等原因，海外购买成为国内奢侈品增长的重要阻碍。

数据显示，部分奢侈品品牌在 2015 年的掀起关店潮，对新店扩张持更谨慎态度，且单店的销售业绩并不理想，多数品牌的单店销售出现负增长。品牌商们开始瘦身，将更多的精力放在如何提升单店销售和管理质量上，新开店铺时对店铺的地理位置、人流量等因素的考察也更加仔细。一些男装品牌甚至出现了店铺数量负增长。

表 3-6：2015 年奢侈品品牌中国大陆开店与关店数量

| 奢侈品品牌 | 2015 新开门店 | 2015 关闭门店 | 奢侈品品牌 | 2015 新开门店 | 2015 关闭门店 |
|-------|-----------|-----------|-------|-----------|-----------|
| 阿玛尼 | 7 | 4 | 普拉达 | 3 | 0 |
| 雨果博斯 | 6 | 11 | 卡地亚 | 1 | 2 |
| 蔻驰 | 29* | 3 | 范思哲 | 3 | 1 |
| 登喜路 | 1 | 5 | 迈克高仕 | 14 | 1 |
| 万宝龙 | 1 | 0 | 宝格丽 | 0 | 1 |
| 杰尼亚 | 0 | 4 | 蒂芙尼 | 4 | 0 |
| 菲拉格慕 | 3 | 2 | MCM | 4 | 1 |
| 巴利 | 0 | 3 | 迪奥 | 1 | 2 |
| 古驰 | 1 | 5 | 爱马仕 | 0 | 1 |
| 巴宝莉 | 0 | 2 | 杜嘉班纳 | 4 | 0 |
| 路易威登 | 1 | 4 | 香奈儿 | 0 | 0 |
| 宝缇嘉 | 2 | 6 | 汤丽柏琦 | 3 | 0 |

来源：贝恩公司、公开资料、德勤研究

备注：数据为蔻驰 2014 财年（即 2014 年 7 月 1 日至 2015 年 6 月 30 日）开店数

奢侈品品牌营销手段多样化

中国一直被认为是奢侈品品牌最具增长潜力的市场。正因对中国市场的重要性，许多奢侈品品牌在过去几年陆续涌入中国，其中既有传统的知名奢侈品牌，也有近年来全新及新兴的品牌，行业竞争也越加激烈。再加上 2014 年开始中国经济出现下行压力，更加剧了现有的市场竞争。为了应对更加激烈的行业竞争和不断变化的消费需求，稳固市场地位，奢侈品品牌开始调整现有的经营模式，营销手段显现出多样化的态势。

定制服务（Customized Service）与时尚专属属性越来越多的出现在奢侈品的元素之中。相对于传统的奢侈品品牌，近年来许多新兴品牌和轻奢品牌将更多的时尚与专属属性融入到产品的设计之

中，推出限量版、专属款式等，同时也出现了各种设计师品牌、定制品牌，这些品牌更加迎合消费者购买奢侈品时希望凸显个性，表达时尚的需求。

去品牌化、去标识化。过去，中国消费者在购买奢侈品时往往非常注重产品的 logo 是否醒目，以突显自我身份。现在，随着消费者不断的发展成熟，越来越多的人对 logo 本身不再感冒，甚至认为有品牌标识会过于招摇、过时或俗气。

从销售转向服务和品牌展示。在腕表领域，很多品牌也将中国区的重点从销售转向了服务和品牌展示。就中国消费者的消费习惯来说，越是高档的手表，消费者越是喜欢去海外、甚至是原产地购买，这种产地情节一方面削弱了国内高端奢侈品市场的消费能力，另一方面带动了售后服务与品牌展示的需求。

国内高端商场仍占主导地位，海外消费与电商占比上升

销售渠道来看，高端商场在国内奢侈品市场尽管正受到越来越多的冲击，但仍然占据主导地位。国内的高端商场主要包括高端时尚百货运营商、五星级酒店商场、以及奥特莱斯等名品折扣店。选择这一渠道消费的购物者往往更加看重购物环境和购物体验，他们信任在这些高端商场销售的产品的品质，同时享受购买过程中的服务体验。这一群体的消费者在奢侈品消费时往往倾向于选择那些能够看得见摸得着的渠道。

海外代购加剧。中国的奢侈品市场与国外市场的一大不同之处就是海外代购。中国奢侈品的海外代购市场比其他国家和地方都要大得多，而且出现了许多专业的代购机构。据贝恩的数据显示，2015年中国的代购市场将达到340亿-500亿元人民币的规模，并且未来还将继续扩大。中国代购市场的迅速增长，一方面是消费者变得更加精明，意识到国内外奢侈品的价格差异；另一方面也得益于专业代购机构和跨境物流公司的的发展。在代购产品中，化妆品是比例最高的，达到300-350亿元人民币的规模。

海外购物持续上升。旅游是带动海外购物的最主要动力。购物几乎是中国人出境旅游和商务考察中的重要一环。2014年，中国消费者全球奢侈品消费达到1060亿美元，同比增长4%，但中国消费者2014年在本土消费仅为250亿美元，同比下降11%，中国奢侈品市场占全球奢侈品市场比重由2013年的13%下降到2014年的11%。中国消费者境外消费进一步加强，2014年境外消费达到810亿美元，同比增长超过9%，这意味着2014年中国消费者76%的奢侈品消费发生在境外。在目的地的选择上，日本和韩国成为中国消费者海外购物的最大受益者，香港和澳门的地位开始下降。这首先得益于目前市场上刮起的日系和韩系的风潮使得众多中国消费者趋之若鹜。众多最时尚的品牌齐聚日韩，使得中国消费者将其作为海外消费地的优先选择。其次是程序上，签证更加简化，航班也很方便，促使中国消费者能够更方便地购物。

电商在奢侈品行业中的地位不断上升。随着人们消费行为和消费习惯的改变，电子商务逐渐改变了人们生活的方方面面，奢侈品消费也不例外。目前的消费者中，80后、90后已经成为主导力量。相比传统的商场消费，这一人群把更多精力投入网上购物这一简单快速的消费模式。由此孕育而生了诸多专业的奢侈品网站（Net-A-Porter、聚美等）。目前来看，电商消费虽然总量占比仍比较小，但其地位在不断上升。另一方面，尽管目前这些第三方奢侈品网站雨后春笋般爆发式增长，奢侈品中建立自己的电商平台的品牌却并不多，多数品牌仍是依靠电商平台或者进行线上销售。

二、消费品行业外资与本土品牌的竞争

国内本土品牌与外资品牌的竞争在消费品行业中的不同子版块展现出不同的态势。

在服装配件板块，以 H&M、优衣库、ZARA 为代表的国际快时尚品牌挤压本土品牌市场份额。这些国际快时尚品牌进入中国市场之后快速发展，首先在一一线市场取得成功，现阶段已经逐渐扩展至二三线市场。这些国际品牌往往品牌附加值更高，管理更加科学，产品设计时尚化。本土品牌大都只能通过价格竞争来获得一定市场份额，同时库存比例不断提升、渠道下沉更加明显。为消除多余库存、精简队伍，国内品牌在过去几年中不再盲目扩张，并主动关闭销售能力不佳的门店，保留优质店铺，提升单店销售能力。

食品饮料行业本土品牌与外资品牌表现出竞争与融合的态势。根据德勤《2015 年全球力量——消费品报告》中食品饮料子版块排名第一的雀巢有限公司，在中国主要是以收购兼并来实现自己的本土化策略，目前雀巢中国旗下所拥有的品牌除了雀巢本身的产品外，还包括豪吉、太太乐、徐福记、银鹭、惠氏营养品等。另一方面，以娃哈哈为代表的一批本土品牌则致力于摆脱国际巨头对其的控制，并在产品开发、品牌设计、销售渠道等方面与国际品牌展开积极主动的竞争。

在电子产品和家用电器方面，国产品牌在经过了过去数十年的努力与发展之后已经占据了国内市场的主导地位。个人电脑业务方面，联想集团在收购了 IBM 成为全球化品牌后，经过数年的发展，已经成为全球个人电脑业务毫无争议的领导者。移动设备方面，虽然国内的高端市场依然被苹果、三星的国外品牌牢牢把控，但小米、华为等国产品牌通过价格优势在市场中已经占有一席之地，在研发设计上也和国际品牌不断缩小差距。视听设备方面，DisplaySearch 公布的数据显示，国产六大赛道在市场份额方面拥有明显的优势，松下、索尼、东芝等则纷纷缩减家电战线，甚至选择关闭在华制造工厂。在白电和小家电方面，国产品牌同样主导市场。具有代表性的企业包括海尔、美的、海信、格力等都在各自的行业中占据领先地位。这些国内品牌经过过去数十年的发展，已经具有一定规模，产品也比较多元化，大都涉及家电行业中的多个领域，分销网络完善，具有一定的品牌知名度，再加上过去多年家电下乡政策的推行，在城镇和农村地区都有很高的市场渗透率，这些因素促使国内品牌在市场竞争中占据了广大的消费群体。另外，在中高端市场上不断推出新产品和激烈的市场营销行为，也使得国内的家电品牌进一步整合了行业资源。

家具装修方面，国际品牌占据高端市场；国内品牌主打大家居。国外品牌因为品牌知名度更高、消费者信赖感强，主要针对行业中的高端客户，例如科勒厨卫、多乐士涂料等。国内品牌则更加灵活，且更多结合中国家具装修市场的具体情况，提出大家居的概念。目前，在发力在大家居的阵营之中，包括欧派、尚品宅配、索菲亚在内的定制企业是最主要的生力军。

化妆品与个人护理方面，国内品牌占有率逐渐提升，发展空间大。国内品牌正在崛起、抢占国外品牌市场份额。Euromonitor 的数据显示，目前国内市场占有率排在前 30 名的企业中，自然堂、佰草集、相宜本草、珀莱雅等本土日化品牌已经占据了重要位置，且大都呈现上升趋势。通过对比我们发现，2011 年的本土品牌市场占有率为 5%，到 2014 年这一数字已经增长到 9.3%。虽然本土品牌的市场份额在不断上升，但和国外品牌相比，总量上仍处在较低水平。国内品牌应该充分发挥本土优势，更好的迎合消费者需求，提升管理水平，加强渠道管理和线上融合，进一步提升品牌知名度和信任度。

奢侈品行业则主要由外资品牌主导，国内品牌不管在服装配件还是香水皮具上的探索都不算理想。

图 3-22：国内品牌市场份额 2011-2014

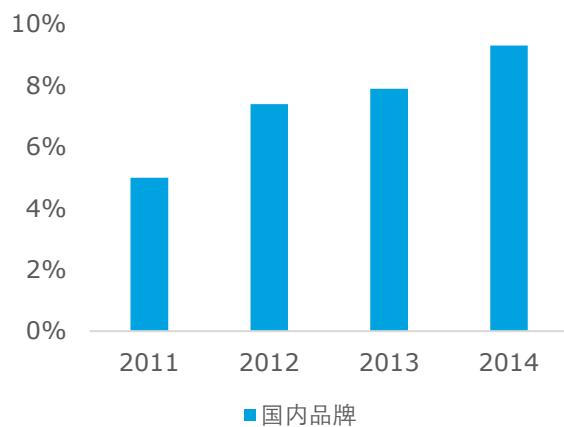
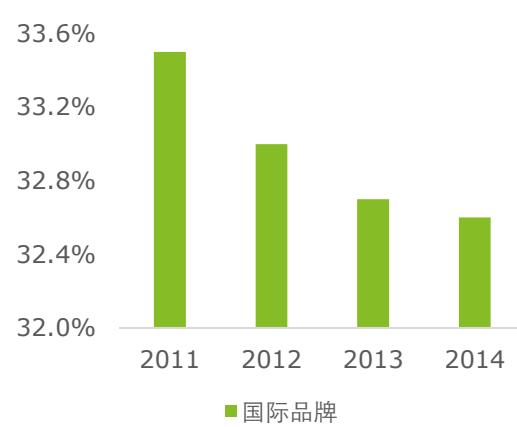


图 3-23：国际品牌市场份额 2011-2014



三、互联网+对于消费品零售的影响

互联网技术的飞速发展对各行各业都产生了广泛而深远的影响，尤其在消费品行业，互联网+和移动互联网在潜移默化中改变着人们的消费行为和偏好。

渠道去中间化

互联网对营销渠道的一个重要影响就是去中间化。过往品牌的渠道营销主要是通过厂商到地区代理商再到分销商、零售商，最后传递给消费者。互联网+以及 O2O 这一电商模式极大的省略了渠道的中间环节，提升了消费者的购物体验，使得消费者更方便、更快捷的获取线上订单购买的产品。

O2O 与传统的 B2B、B2C 相比，拥有降低物流成本、保持价格体系稳定、精准营销和服务并提高消费者体验、多线引流的全渠道模式等优势。以我们之前提到的互联网家装为例，爱空间等垂直型互联网家装公司一方面可以作为家具建材的零售商、另一方面也可以作为家装公司整包服务商协调设计施工环节，整合前端设计施工和后端家具软装；同时作为渠道商，在规模化上也有一定价格优势，完全有望成为家具流通环节的整合切入口。另外，在食品饮料等其他行业，也出现了类似的现象和表现。

营销的社交媒体化

与消费者的互动性更强，营销体现社交媒体属性。传统的营销行为在大部分场合下都是一种单纯的销售行为。随着互联网的发展和媒体技术的进步，品牌商们发现现在的销售行为更讲究与消费者之间的互动，社交媒体营销这种方式如今也越来越多的被企业认可。现在的营销行为，越来越提倡让用户参与进来。最直观的表现是早年一些电商品牌引入用户评价功能，随后众多互联网公司开始让用户自己评分，让用户可以自由的表达自己的观点看法，推荐或者反对，而从使用户参与进来成为品牌营销的一个环节；现在更是催生了一批专门在微信、微博等社交网站上进行营销行为的微商。这些都是营销与社交媒体越来越融合的表现。

大数据、云计算促进柔性化生产

柔性化生产、个性化营销成为新趋势。随着大数据、云计算广泛应用在电子商务领域，诸如淘宝、京东、亚马逊等零售业巨头在电商领域展开低成本、高效率、精准互动的个性化营销。例如，在淘

宝网上，通过大数据而实现的“多品种、小批量、快翻新”正在逐步成为主流。但多年以来，工业时代的生产模式，其设备、工艺、流程、制度、理念、都是为“小品种、大批量”的大规模生产而准备的，存在很大的刚性。而今天互联网上大量分散的个性化需求，正在以倒逼之势，推动企业在生产方式上具备更强的柔性化能力，并将进一步推动整条供应链乃至整个产业，使之在响应效率、行动逻辑和思考方式上逐步适应快速多变的需求。通过柔性生产，不但可以实现个性化定制，还可以极大程度的降低中间成本。未来的消费品行业必然需要数据推动制造，用消费者的需求驱动制造。

案例：柔性化制造——雷柏科技

鼠标、键盘的生产商雷柏科技，为整个工厂建立了一套虚拟的系统平台，在车间内，几乎每台机器都有量身定制的软件，可以灵活调整从事不同产品的生产。“对于小批量订单，我们就采用小组式生产，及柔性生产的方式进行。”——雷柏科技副总经理邓邱伟

垂直模式 vs 平台模式

垂直模式是指在一个分销渠道中，生产商、批发商、零售商被看作一个单一的体系。我们一般把整合某一产品的商务行为称为垂直模式。垂直模式的特点就在于专一，他们并不追求大而全，只针对自己行业中的行为进行资源整合；他们的客户也不是一般客户，大都是该行业的消费者。垂直型网站随着移动互联网的发展如雨后春笋般出现，其内容往往更加权威、专业，也更加了解客户需要什么，从而吸引了越来越多的消费者。平台模式则是通过搭建平台进行商业行为，通常资产较轻，可复制性强，且更容易出现巨头，如阿里集团和腾讯等，都是以社交和平台起家而演化出自己的模式。

关于垂直模式与平台模式谁将笑到最后的争论，目前尚未定论，但可能殊途同归。比如，垂直型企业为提升自我的竞争能力，选择横向发展，扩大自己的产品线，开始平台化发展。例如以美甲起家的河狸家，开始涉足美容美妆，将来出现相关的商场也不奇怪。而平台型企业，也不会只做大而不做精，必然也会在自己最具竞争力的领域里精耕细作，或者通过并购方式加强自己的单项业务，比如百度对糯米网的收购。

第四章 中国零售/消费品行业的并购活动和投资机遇

一、零售产业并购情况

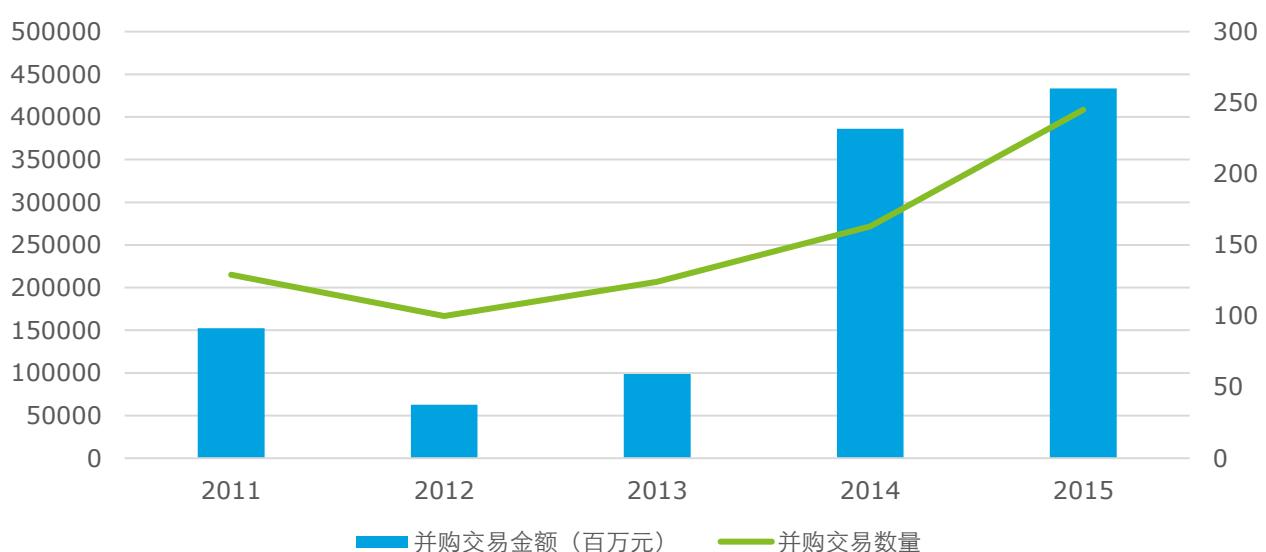
2014 年零售业并购重组步伐显著加快，零售企业纷纷寻找合适的机会与合适的对象进行并购突围。根据并购市场咨询（Merger Market）数据统计，相比 2013 年，2014 年我国零售企业并购总规模增长了 3 倍。2015 年市场活跃度持续升温，交易数量同比增长 50.31%，交易金额创下六年来新高。

经过德勤研究对大量样本数据的整理和研究，近五年来零售产业并购活动整合总体呈现出以下特点：

（一）零售产业并购活跃度快速提升

2014 年开始，零售产业并购市场快速升温。就 2014 年来看，企业间并购规模超过了 2011-2013 年间的总和。到了 2015 年，该势头仍旧延续，仅前九个月披露的交易规模就已经超过了 2014 年全年的水平，全年交易额更是创下近六年新高。在宏观经济增速减缓的大背景下，实体零售在逆境下寻求增长以及电商的快速扩张都加速了零售产业的并购增长。一方面实体零售产业通过并购积极转型多渠道多业态来实现围绕主营业务的多元化发展，或者是通过并购提升公司规模增加行业影响力；另一方面，电商积极建设全渠道和消费者闭环促使电商通过并购进行多行业业务拓展。

图 4-1：零售产业并购活动汇总

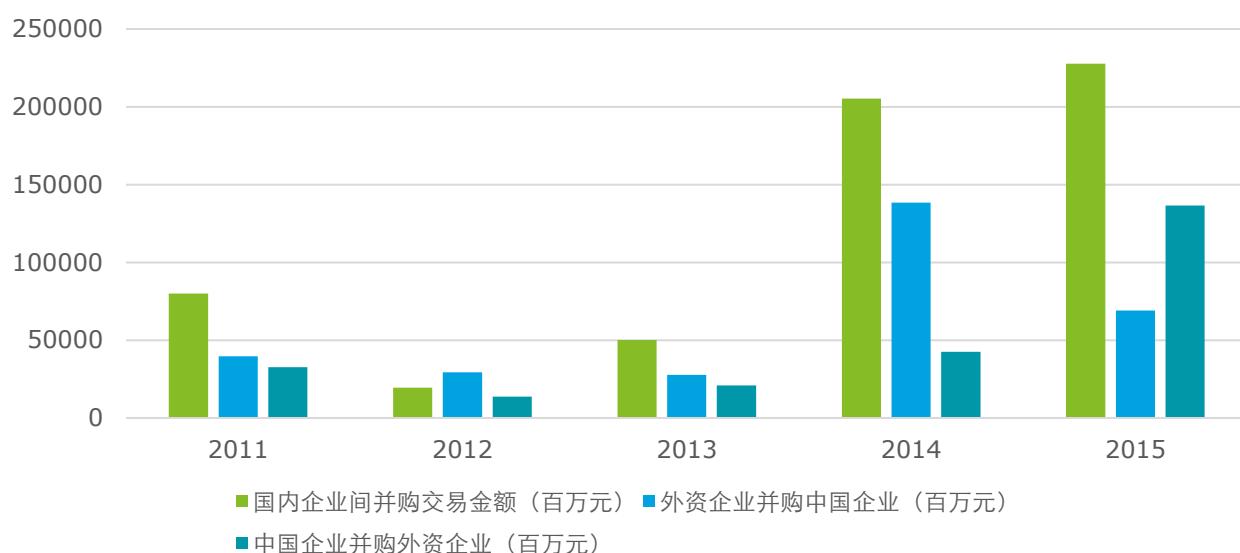


来源：Wind,mergermarket,德勤研究

(二) 国际资本流动加快，跨境并购交易频发

从数据来看，2014年和2015年两年间年跨境并购交易并购实现了成倍的增长，伴随着国内零售产业竞争的加剧，不少零售巨头也将触角伸向了海外零售企业。2014年4月，南京新百宣布收购英国老牌百货公司 House of Fraser，成为当时中国A股有史以来最大的一笔直购交易，也是当时中国企业有史以来最大的零售业境外投资。据该公司披露，本次交易旨在通过并购实现管理能力提升，促进公司整体业务转型，同时也预期本次投资能够借助英国经济复苏实现升值。2014年5月，中国最大的零售企业华润万家成功收购外资品牌 TESCO 乐购，合资双方将组成多元化零售合资公司，TESCO 将其中国业务及现金注入合资公司，基于此，华润集团持有合资公司 80% 的股份，TESCO 持有合资公司 20% 的股份。TESCO 内地的 135 家门店统一改为“华润万家”，“乐购”品牌在中国不复存在。2015年7月沃尔玛从关联方购买了一号店剩余的全部股份，自此一号店成为沃尔玛旗下的全资子公司，也从侧面体现了外资零售巨头对中国市场的信心，借助此次交易，沃尔玛希望借助一号店实现其在中国的线上线下业务协同化。

图 4-2：各类型并购规模（百万美元）



来源：Wind,mergermarket,德勤研究

(三) 规模扩张仍是主流

德勤研究对于并购交易的汇总分析发现，所有的交易中，无论是从交易金额还是交易数量来看，横向并购的占比都超过了 30%，说明规模扩张仍旧是近几年零售产业并购的主要目的。依据德勤研究对于零售产业的研究发现，全国性的零售企业经营业绩普遍优于区域性企业，同时多业态经营能够提升企业的生存能力，实现协同效应。因此规模的扩张有可能为参与并购的企业获得更多的经营优势和资源优势，同时也有助于抵御实体零售的衰退。一方面，传统零售尝试通过并购实现经营范围和经营业态的扩展。标志性的交易如 2014 年 5 月 11 日，步步高商业连锁股份有限公司宣布收购广西南城百货股份有限公司 100% 股份，收购资金总额高达 15.7 亿元，成为近年国内零售产业标志性的并购重组案。2014 年 12 月 22 日，物美集团与英国翠丰集团签署正式协议，物美以 1.4 亿英镑(约合 14 亿元) 收购中国百安居 70% 的股权。收购完成后，翠丰集团仍将持有百安居 30% 股份，此次收购事件在零售业内可谓跨度最大。2015 年 6 月西安民生宣布计划以 268 亿元人民币收

购供销大集 100% 的股权，有望借力供销大集在三四线城市和农村市场的销售网络和电商业务，成为全国性多渠道零售企业。另一方面，全渠道拓展类交易也在大行其道，全渠道拓展类交易数量占据了所有横向交易数量的 10%，交易金额占比接近全部横向交易的三成，并从 2014 年开始逐渐呈现出加速的趋势，一系列标志性的事件如阿里巴巴入股银泰连锁，沃尔玛全资收购一号店，京东入股永辉超市，阿里巴巴与苏宁云商交叉持股以及华联增持 rajax 等等。从主要交易来看，现阶段全渠道拓展类交易的主导方多为电商企业，几次标志性事件都与阿里和京东两大电商巨头相关，体现出电商方面对于实现多渠道融合的积极性。虽然现阶段实体零售处境较为被动，但是在互联网化的背景下，无论是采用自主研发还是并购交易，实体零售都需要尽快布局电商渠道以应对市场变化。

（四）纵向及混合型跨界交易高速增长，并购交易呈现多元化

从金额来看，纵向交易也占据了相对较大的份额，主要体现为生产商与零售商间的并购交易、零售企业对商业地产企业的并购、零售企业对物流行业企业的并购以及生产商对电商的全渠道整合的相关交易，体现了零售企业在全渠道建设以及成本优化方面的尝试。如 2014 年和 2015 年阿里先后完成了对新加坡邮政和圆通的入股，阿里从电商平台跨界到物流行业，实现了产业链纵向延伸，战略意义重大。

混合类并购也有值得注意的地方，零售企业在 2014 年和 2015 年明显增加了混合类并购的数量，说明零售企业在进行业务横向扩张的同时也在积极尝试业务的多元化配置，以此来降低实体零售产业下滑带来的影响。混合并购中以金融、软件、专业类服务行业最多，占比超过全部混合并购交易的 60%，这三个方向的交易都有可能帮助企业提升后台的管理能力以及资本运作能力，并在一定程度上提升消费者体验。

图 4-3：2011-2015 各并购交易类型数量占比

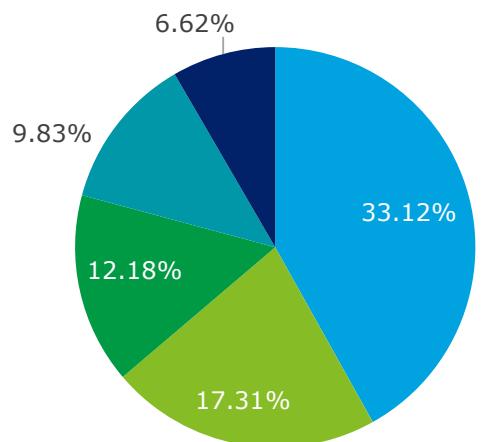
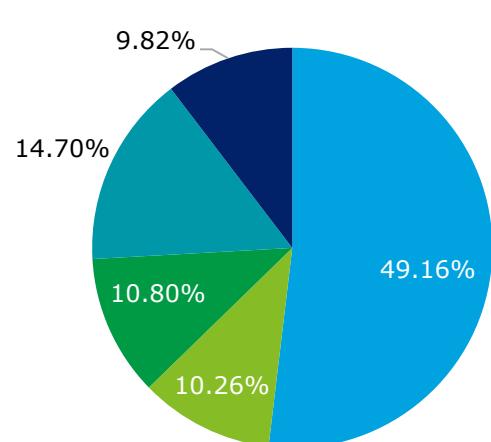


图 4-4：2011-2015 各并购交易类型金额占比



■横向 ■纵向 ■混合 ■关联方 ■投资类

■横向 ■纵向 ■混合 ■关联方 ■投资类

(五) 并购交易买方分散，但交易金额集中程度高

对参与并购交易的买方分析发现，买方主体虽然整体相对分散，但是交易金额相对集中。交易金额排行前十的买方合计交易金额超过了全部零售产业并购交易金额的 45%，但是交易数量仅占到总交易数量的约 20%。剩余的 80% 的交易数量仅贡献了交易金额的约 50%，因此除去主要交易商的影响，并购市场仍旧呈现出较高的分散程度。前十大买方企业中阿里巴巴、京东、携程三家电商企业就占据了前十大交易买方约一半的交易金额，剩余部分主要由几大全国性零售企业贡献，其中阿里巴巴并购交易金额居首。从前十大买方的交易来看，电子商务企业和传统零售企业的并购方向各有侧重。电商企业布局重点在于全渠道建设和消费者闭环两个方面，而传统零售集团侧重点在于多业态加强和规模扩张方面。

图 4-5：前十大交易买方交易金额占比

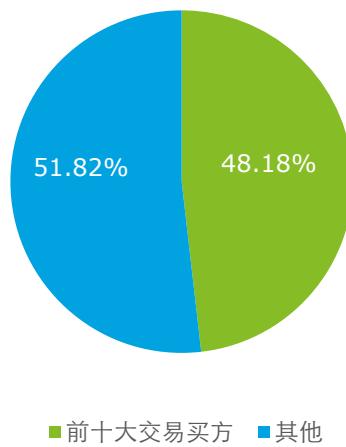
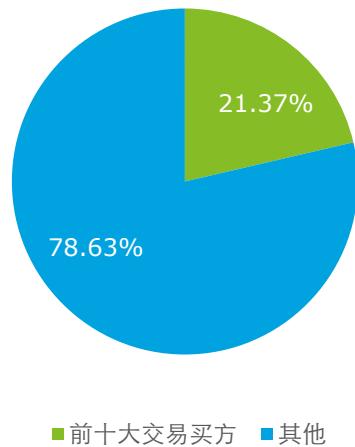


图 4-6：前十大交易买方交易数量占比



来源：Wind,mergermarket,德勤研究

(六) 细分电商领域完成整合

细分电商领域整合主要体现在在线旅游和团购两个领域。在线旅游方面，携程自 2011 年起便开始了一系列并购，前期入股永安旅游、途风旅游，之后进一步入股途牛、同程，2015 年中入股了主要竞争对手艺龙，之后以超 200 亿人民币资金全资收购去哪儿网，基本实现行业整合，在这个行业寒冬规模效应将为并购参与方提供有力的支持。团购方面，大众点评与美团网在 2015 年 10 月合并，合并后公司占市场份额超过 80%，这两大巨头的合并也意味着行业整合的进一步深入，但是随着 BAT 三大巨头逐步涉足，未来行业不确定性仍旧较大。

(七) 全渠道融合成为并购领域一大热点

2015 年下半年以阿里、苏宁互相持股和京东入股永辉超市为代表的一系列并购事件使得全渠道融合成为 2015 年并购市场的一大热点。这些交易一方面体现了电商在面对发展瓶颈时对于新模式的探索，同时也体现了部分零售企业在实体零售遇冷时希望通过全渠道融合带来新的增长。如前所述，电商与实体零售各有优势与瓶颈，在未来商业模式的探索中，全渠道融合有望成为电商最后一公里的解决方案，实体零售商也有可能凭借全渠道融合重获增长并逐渐制衡电商企业。

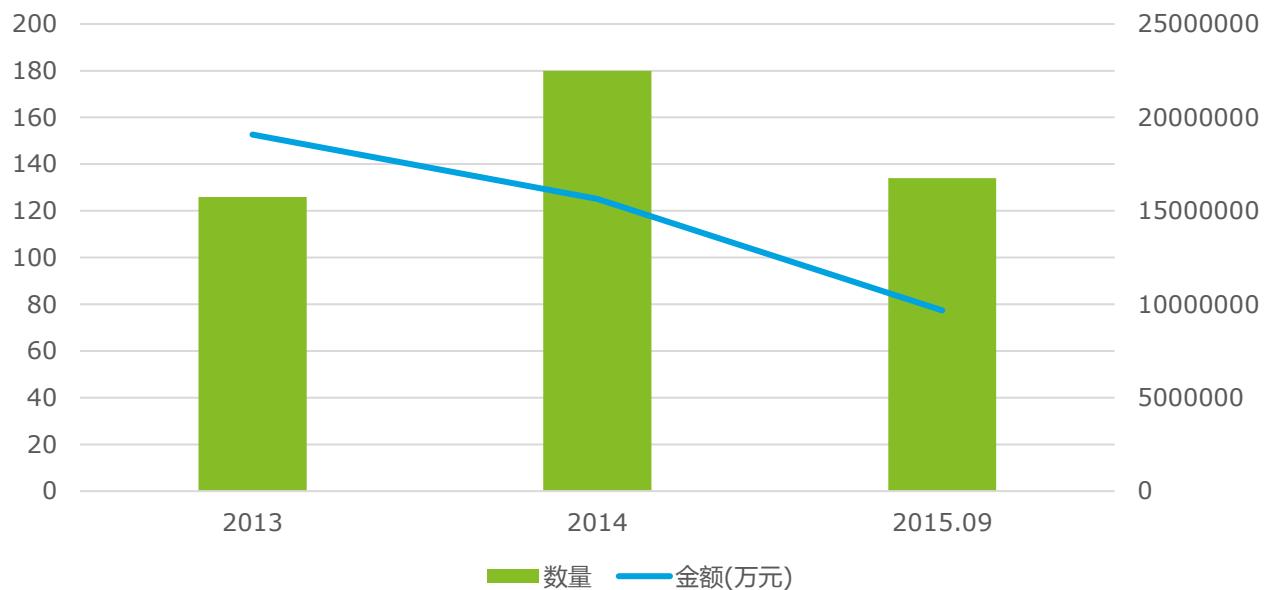
表 4-1：零售领域标志性并购交易

| 首次披露日期 | 交易买方 | 交易标的 | 金额（万元） |
|------------|------|-----------------------------|------------|
| 2013-10-15 | 物美商业 | 卜蜂莲花 9.99% 股权及五家子公司 100% 股权 | 231428.352 |
| 2014-06-11 | 阿里巴巴 | UC 34% (完成全资并入阿里) | 689220 |
| 2014-07-17 | 跨境通 | 环球易购 100% 股权 | 103200 |
| 2014-8-11 | 牛奶国际 | 永辉超市 | 582329.223 |
| 2014-12-09 | 广州友谊 | 越秀金控 | 882988.27 |
| 2015-06-16 | 成商集团 | 和平茂业等 100% 股权 | 856057.11 |
| 2015-06-30 | 西安民生 | 供销大集控股 100% 股权 | 2680000 |
| 2015-07-26 | 国美 | 艺伟发展 | 1014117.3 |
| 2015-08-07 | 京东 | 永辉 | 436620.24 |
| 2015-08-11 | 阿里巴巴 | 苏宁云商 19.99% 股权 | 2834321.34 |
| 2015-08-11 | 苏宁云商 | 阿里巴巴 1.09% 股权 | 1400000 |
| 2015-10-26 | 携程 | 去哪儿 100% 股权 | 2020119.2 |

二、消费品行业并购情况

消费品行业的并购情况相对稳定，其中跨境交易较为突出，金额上几乎占据了所有消费品行业并购交易金额的一半。就趋势来看，最近三年年并购市场越发活跃，从交易数量来看，2014 年交易数量环比增长约 50%；由于 2013 年双汇国际、海澜之家等集团的相关并购交易金额巨大，2014 年交易规模环比略有下降，下降约 18.1%。截至 2015 年 9 月，并购交易数量已经超过 2013 年全年，预计全年交易数量有望保持 2014 年的水平，但是交易金额方面由于缺少大额交易将低于前两年水平。

图 4-7：2013-2015 年 9 月并购市场概况



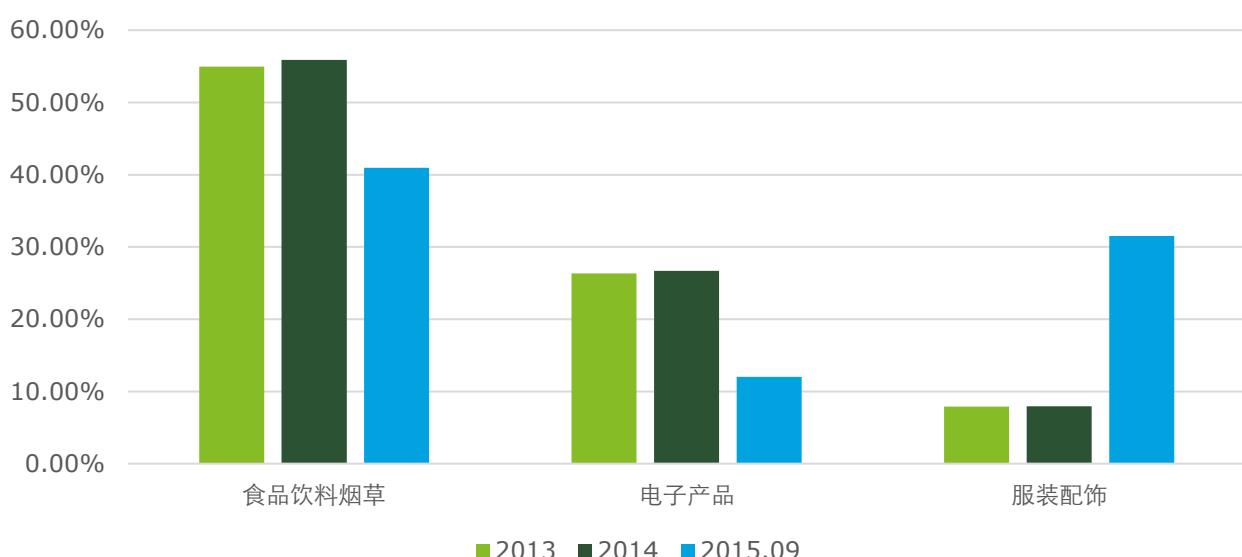
来源：Wind,mergermarket,德勤研究

德勤研究通过对这三年的样本数据的整理和研究总结出消费品行业并购活动的特点：

(一) 并购市场整体活跃度较高，细分市场变化剧烈

在经历了 2013 和 2014 年两年的并购爆发期后，2015 年并购市场仍旧延续了活跃的势头，但是由于缺乏大额交易，在交易数量保持稳定的基础上，交易金额有所下滑，且不同细分行业市场变化较明显。从三年数据来看，活跃度最高的三个产品细分领域分别为食品饮料、服装配饰以及电子产品，三年合计交易金额占比均超过消费品行业并购交易总量的 80%，但是在几笔大型服装集团相关的并购交易的带动下，2015 年前三季度服装配饰并购交易规模占比已经提升到 30%以上，食品饮料和电子产品的占比均相对下滑，该趋势是否能够延续存在一定的不确定性。

图 4-8：食品饮料、电子产品、服装配饰交易金额占比变化

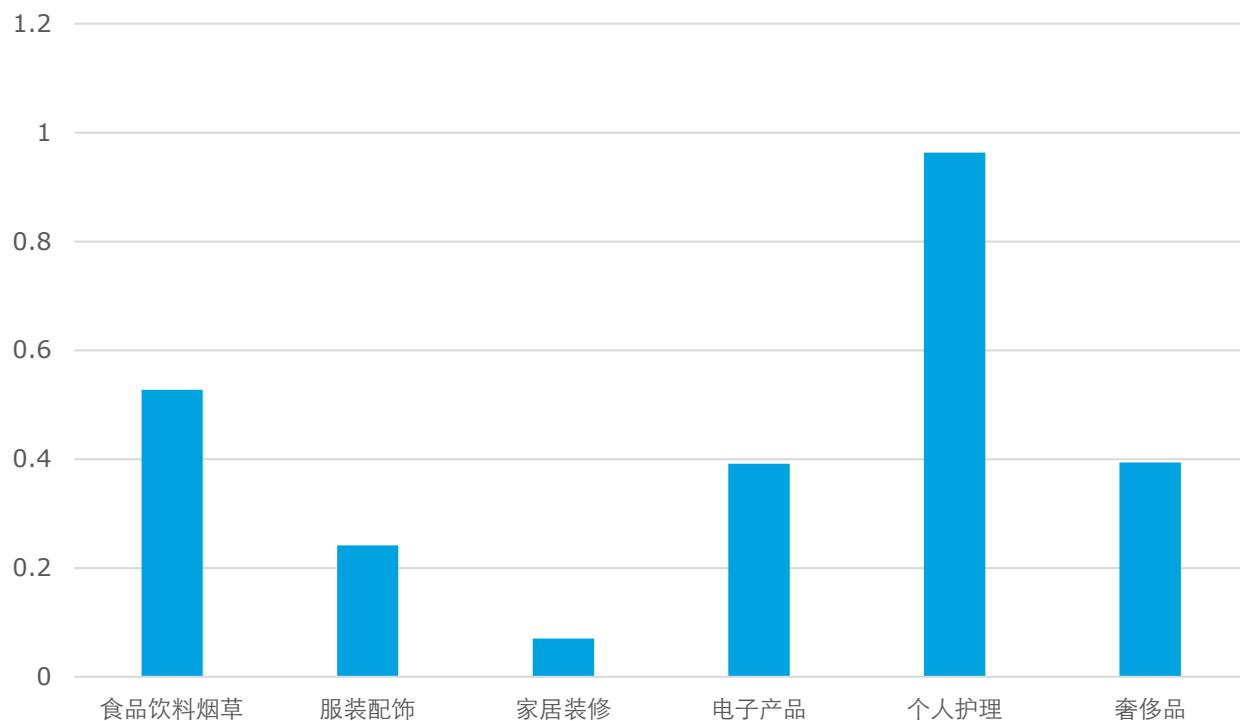


来源：Wind,mergermarket,德勤研究

(二) 跨境并购频发，跨境并购交易额占比近 50%

整体来看 2013 年至 2015 年 9 月近三年的所有并购交易中，跨境并购金额占比约为 45%，几乎达到了所有交易金额的一半；但跨境并购交易数量占比相对金额占比较小，仅占总交易数量的约 22.5%，体现出跨境并购平均单笔交易金额较大的特点。从跨境交易方向来看，国内企业对外并购金额远高于国外企业对内并购金额，两者比例关系约为 2.3: 1，出于对国外商品、品牌、技术以及市场的需求，国内企业在并购交易中显得更加积极。不同商品类别市场跨境交易情况差异性也较大，食品饮料、电子产品和奢侈品的对外并购占细分行业并购金额占比均超过 30%，同时食品饮料行业的对内并购金额占比也达到 16.37%，活跃度非常高。服装配饰行业以对外并购为主，交易金额约占行业并购的 21%。家具装修行业跨境并购交易占比最低，对内对外并购总计不超过行业并购交易的 10%。个人护理则以对内并购为主，占比超过 90%，其中欧莱雅收购美即控股为标志性大金额事件。

图 4-9：各细分行业跨境交易金额占比



来源：Wind, mergermarket, 德勤研究

(三) 大规模交易占比高，部分行业大金额跨境交易爆发

从细分行业来看，食品饮料行业超 20 亿并购交易超过 30 起，其中 10 笔金额超过 50 亿，这 10 笔中跨境交易 5 笔，金额占比 65%；服装配饰行业也有 8 笔交易金额超过 20 亿，其中 3 笔交易超过 50 亿，跨境交易仅 1 笔，占比为 21%；电子产品行业 9 笔交易金额超过 30 亿，其中 3 笔金额超百亿，这 3 笔中 2 笔为跨境交易，占比 50%。具体交易来看，食品饮料行业，双汇并购史密斯菲尔德食品算是交易中金额最大的一笔，总金额达到 71 亿美元；光明集团收购以色列最大食品公司 Tunva 也极具标志性，是光明集团继收购新西兰新莱特、澳大利亚玛纳森、英国维多麦等又一次大金额跨境并购。这些交易都使得中国食品企业在国际化的道路上越走越远，跨国公司的雏形基本出现。服装配饰方面大金额交易主要以国内交易为主，主要体现在行业的整合和业务的拓展方面，相较于其他两个主要交易行业，活跃度较弱。电子产品行业标志性事件主要与联想有关，继收购了 IBM 个人电脑业务成功开拓国际市场后，联想集团又接连收购了摩托罗拉和 IBM x86 服务器业务，业务线得到更大程度的拓展。

表 4-2：消费品领域标志性并购交易

| 首次披露日期 | 交易买方 | 交易标的 | 金额（万元） |
|------------|----------------------|----------------------------------|--------------|
| 2013-05-30 | 双汇国际 | 史密斯菲德食品 100%股权及债权 | 4213200 (美元) |
| 2013-06-19 | 蒙牛乳业 | 雅士利国际 75.3%股权 | 1130000 (港币) |
| 2013-08-05 | 百丽国际 | 巴罗克公司约 31.96%股权 | 56377.8 (美元) |
| 2013-08-15 | 欧莱雅集团 | 美即控股 100%股权 | 653870 |
| 2014-01-10 | 百威英博 | 金士百 100%股权 | 380000 |
| 2014-01-23 | Lenovo Group Limited | IBM (x86 server business) | 1260000 |
| 2014-01-29 | Lenovo Group Limited | Motorola Mobility Holdings, Inc. | 1746000 |
| 2014-02-12 | 达能 | 蒙牛 5.9%股权 | 405798.75 |
| 2014-03-05 | 中粮集团 | Nidera 51%股权 | 737553.78 |
| 2014-04-03 | 中粮集团 | 来宝农业 51%股权 | 900000 (美元) |
| 2014-05-23 | 光明食品集团；Apax | Tnuva56%股权 | 1530000 |
| 2014-09-12 | 百润股份 | 巴克斯酒业 100%股权 | 494496 |
| 2015-08-07 | 腾讯 | 美克国际 89.59%股权 | 296856.12 |
| 2015-08-11 | 皇台酒业 | 普罗旺斯 100%股权 | 103000 |

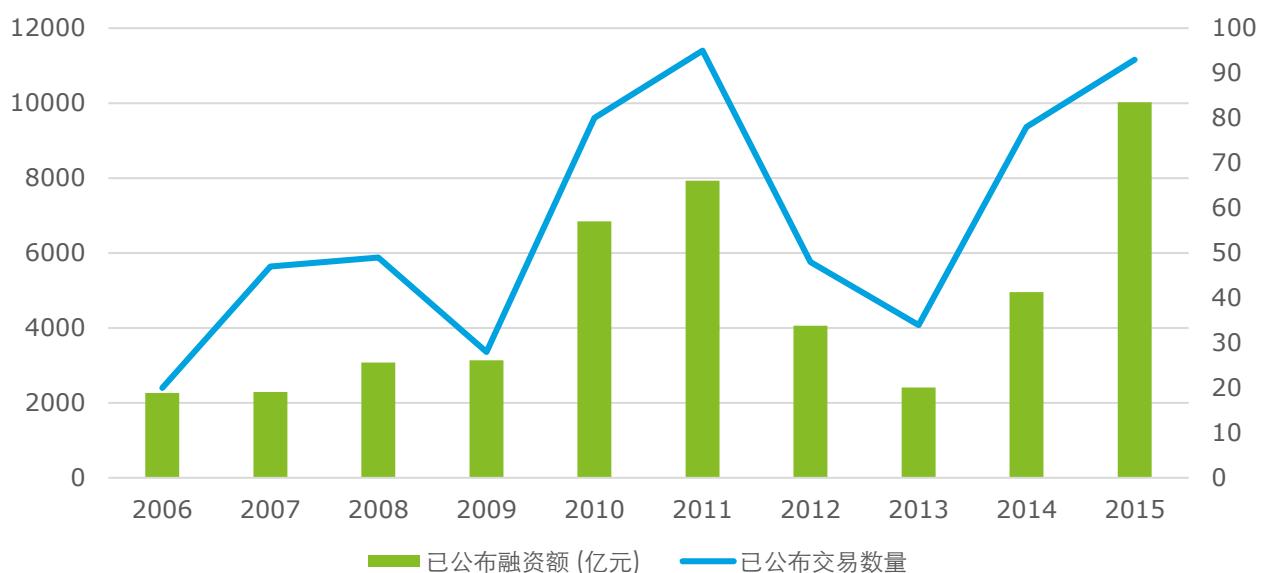
来源：Wind,mergermarket,德勤研究，（部分涉及汇率计算可能存在误差）

三、私募股权基金对零售产业的投资情况

(一) 私募股权基金对零售市场的投资热度重回高点

在经过了 2013 年短暂的市场平静期后，PE/VC 对于零售市场的追捧逐年递增，并在 2015 年超过 2011 年达到的高点，交易金额较 2011 年增长超过 25%，交易数量基本持平。PE/VC 作为对于一级市场新兴公司投资的主要力量，对于国家政策、行业变化以及中长期发展具有很高的敏感度，因此 PE/VC 对于零售产业的再次关注一定程度上反应出市场出现新的潜在增长点。回顾过去的两年，O2O、跨境电商、垂直电商都成为资本市场追逐的热点，过量投资不可避免地带来了大量的泡沫，但是仍旧有不少新兴企业已经成长为市场中的重要力量。

图 4-10：2006-2015 年 PE/VC 零售产业投资情况

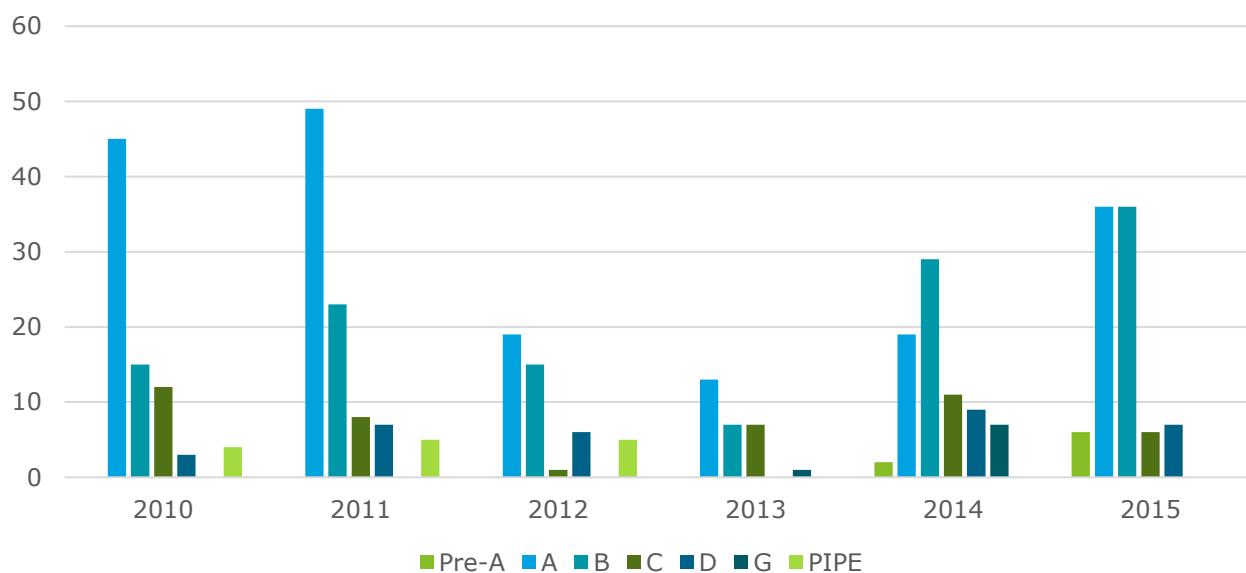


来源：Wind

(二) 私募股权基金投资阶段逐渐分散化

从 2010 年到 2015 年这六年的数据来看，获得融资的零售企业的融资阶段出现分散化的趋势。2010 年和 2011 年的企业融资以 A 轮和 B 轮融资为主，其中 A 轮融资的交易数量占据了绝对的比重，几乎等于其他几类融资交易数量的总和。从 2012 年开始，A 轮融资的占比逐年下降，并且在 2014 年和 2015 年逐渐被 B 轮融资交易超越，同时其他类型的融资也均占有一定的比例，融资阶段集中化逐渐被分散化所替代。分散化趋势主要是由两个方面的因素引起：一方面前期获得融资的企业已经进入下一个融资阶段和发展阶段，细分行业由新兴逐渐走向成熟；另一方面，细分市场涌现出众多被看好的潜在投资方向，这些新兴的增长点引起了 Pre-A 和 A 轮融资数量的上涨。以上两个趋势在传统互联网企业和新兴互联网企业的发展中尤为明显。

图 4-11：2010-2015 年获得融资的零售产业企业融资阶段分布



来源：Wind

(三) 私募股权基金投资高度集中在互联网零售产业

PE/VC 对于投资标的选择在过去十年出现了完全的反转，2011 年以前获得融资的企业仍旧以传统零售企业为主，但是从 2011 年开始获得融资的传统零售企业占比出现稳步的下滑，近三年来获得融资的互联网企业占比均超过 80%。在传统零售整体遇冷的背景下，PE/VC 几乎将全部的注意力都投放到了互联网零售企业上去。未来几年电子商务快速发展的趋势仍将延续，在线交易在社会消费品零售总额中的占比也会进一步加大，加之电子商务细分行业不断涌现出的新兴商业模式，互联网零售企业仍将是 PE/VC 投资的一个重点方向。

图 4-12：近十年获得融资的互联网零售和传统零售企业数量对比



来源：Wind

第五章 总结与展望

消费品零售市场整体趋势向好，未来将保持稳定增长

伴随着 2015 年全年 GDP 增速降至 6.9%，中国经济由高速增长逐步步入稳定较快增长的阶段，依据“十三五”规划提出的发展目标，未来五年 GDP 增速将不低于 6.5%，整体趋势平稳向好。在中国经济的新常态下，传统制造业下滑趋势明显，经济结构改革势在必行，消费拉动已成为决策层应对经济放缓的主要改革方向之一。在消费升级、城镇化改革、可支配收入增长等多因素的刺激下，消费品零售市场整体趋势向好，并将在未来几年保持相对稳定的增长，对经济增长的拉动也将更加明显。

实体零售经历转型阵痛，经营业绩分化趋势明显

在互联网零售和经济放缓的双重冲击下，实体零售产业步入寒冬，同时经营业绩出现明显的分化趋势。上市公司经营数据以及德勤研究结果显示，零售业态、辐射地域、业务结构、公司规模等都成为了影响零售企业经营业绩的重要因素，而这些固有特质在一定程度上加剧着经营业绩的分化趋势。伴随着转型和改革的深入，分化将更加明显。全渠道建设、业务模式完善、规模扩张正在成为零售企业完成转型的方向，凭借着丰富的线下资源以及供应链优势，未来实体零售企业有望重新获得增长动力。

跨境电商产业链整合将成为发展趋势，行业格局有望逐步确立

跨境电商在 2014 年和 2015 年经历了飞速的发展，伴随着消费者认可度的提升以及业务模式的逐渐完善，增长势头在未来几年仍将持续。在行业由新兴到成熟的发展阶段中，跨境交易的复杂性和冗长的业务链条使得产业链整合更加重要。对品牌更加直接的掌控能力、高效的物流体系以及完善的客户服务共同构成了跨境电子商务产业链的重要环节，也将成为资源整合的重要方向。产业链整合的同时，行业也会面临洗牌，行业格局将逐步确立：行业巨头更加规模化和标准化，侧重于满足大部分消费者的普遍需求；垂直电商在细分领域更加深入，通过满足消费者的特定需求实现长尾效应，不同层次的市场也将由此而确立。

主导消费品市场的外资品牌将面临日益壮大的本土品牌的竞争压力

外资品牌在主要的消费品领域长期占据主导，但是近年来本土品牌的崛起正使得外资品牌不断承压，未来这一趋势将更加明显。电子产品在几大主要消费品类别中最具代表性，个人电脑、手机、家电用品等主要品类中本土品牌都占据了相对主要的市场份额；服装服饰、个人护理方面本土品牌的市场份额也呈现出逐年上涨的趋势，并且涌现出大量的优秀品牌。未来几年本土品牌的技术、管理及品牌运作将更加成熟，也会给外资品牌带来更大的竞争压力。

资本市场将保持活跃，零售产业转型推动并购增长

过去两年资本市场异常活跃，并购和 PE/VC 交易规模在 2015 年均创下近年新高。实体零售遇冷引发了众多零售企业的转型尝试，通过并购来实现规模效应、产业链整合和业务多元化成为零售企业并购的主要动机；同时互联网零售企业在完成了一定程度的积累之后开始对全渠道融合进行探索，并购实体零售获取线下资源也成为电商的一个重要运作方向。伴随着实体零售产业转型和整合的深入，零售相关的并购交易规模仍将在未来几年内保持在较高水平。

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% 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 225,000 名德勤专业人员如何致力成就非凡，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，德勤中国的事務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非凡的更多信息。

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因使用本通信而导致的任何损失承担责任。