

2017 年

**升级：变化中的中国网络零售**

**The changing face of China  
online retailing**



## 目录

<b>第一章 结构性的新机会：消费升级</b>	<b>3</b>
1.1 消费主体由国家到个人	3
1.2 人均收入增长和结构变化带来消费升级新机会	3
1.3 代际变迁，80 后成为消费主力	7
1.4 身份表征型的消费弱化，消费降级悖论	8
1.5 独占到共享的新消费观念	10
1.6 女性消费崛起	12
<b>第二章 中国网络零售行业发展现状：人到中年如骄阳</b>	<b>14</b>
2.1 中国网络零售发展处于世界领先水平	14
2.2 中国网络零售市场渗透率持续上涨但增速开始降温	16
2.3 综合电商格局已定，部分垂直领域蕴藏机会	18
2.4 中国网络零售用户规模巨大，平均年网购金额突破万元	19
2.5 中国网络零售基础建设不断完善，渠道走向成熟	20
2.6 “新零售”商业业态的变化	27
<b>第三章 中国网络零售行业发展变化：用户增长驱动到流量价值驱动</b>	<b>31</b>
3.1 中国网络零售流量红利渐失，新驱动力逐步形成	31
3.2 品类变化：日益多元的品类结构	33
3.3 供应链：基础设施建设带来的消费促进效应	34
3.4 用户忠诚计划：流量价值的挖掘	36
3.5 评价体系：评价体系对消费者的指导作用	38
3.6 消费金融：免息和分期带来的消费刺激	39
3.7 营销：强互动、实时性、立体感和代入式	40
3.8 推荐机制：精准推荐，用户体验的不断发力	42
<b>第四章 中国网络零售行业典型企业的发展路径</b>	<b>43</b>
4.1 阿里：从渠道到生态的系统构建	43
4.2 京东：自营电商的基础建设之路	47
4.3 唯品会：特卖模式的砥砺前行	54
4.4 苏宁：线下向线上的渠道延伸	59
4.5 国美：家电巨头的品类扩张	69
4.6 网易考拉：跨境黑马的一骑绝尘	79
4.7 小米生态链：零售供应链的品质升级	94
<b>第五章 结语：飞天遁地终究殊途同归</b>	<b>106</b>
<b>公司介绍/法律声明</b>	<b>108</b>
<b>版权声明</b>	<b>108</b>
<b>免责条款</b>	<b>108</b>
<b>联系我们</b>	<b>108</b>
<b>微信公众号</b>	<b>108</b>

本报告回溯过去几年中国电商的发展历程 ,进行深入的剖析和解读 ,寻找其背后的发展规律。

报告围绕四个主题展开 : ( 1 ) 工具属性的升级 ; ( 2 ) 基础设施和增值服务的建设 ; ( 3 ) 流量运营手段的丰富 ; ( 4 ) 购物场景的延伸。

## 第一章 结构性的新机会：消费升级

### 1.1 消费主体由国家到个人

#### 1.1.1 对个人消费的重视成为本次消费升级的主题

中国的消费发展史总共经历过三个阶段：新中国成立以来，实行计划经济体制，集中生产，统一分配，是一种国家消费式时期。1978 年改革开放后，经济高速发展，人口开始向城市流动，城镇化水平逐步提高，这一时期属于家庭原始积累期，购买的消费品更多为标准批量生产的冰箱、洗衣机等，家庭消费为这一时期的主旋律。2008 年全球金融危机爆发，中国经济也受到影响，增长放缓，出口投资对经济的带动作用逐步减弱，国家扩大内需刺激消费；经过之前 30 年的积累，居民收入水平不断提高，互联网技术的普及提供了便利性和无边界性，加之核心家庭规模的缩小和大量单身人群的存在，消费者更加关注个人消费，催生了更多个性化和品质提升的需求。

1949年以来中国消费发展史



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

©2017.11 iResearch Inc.

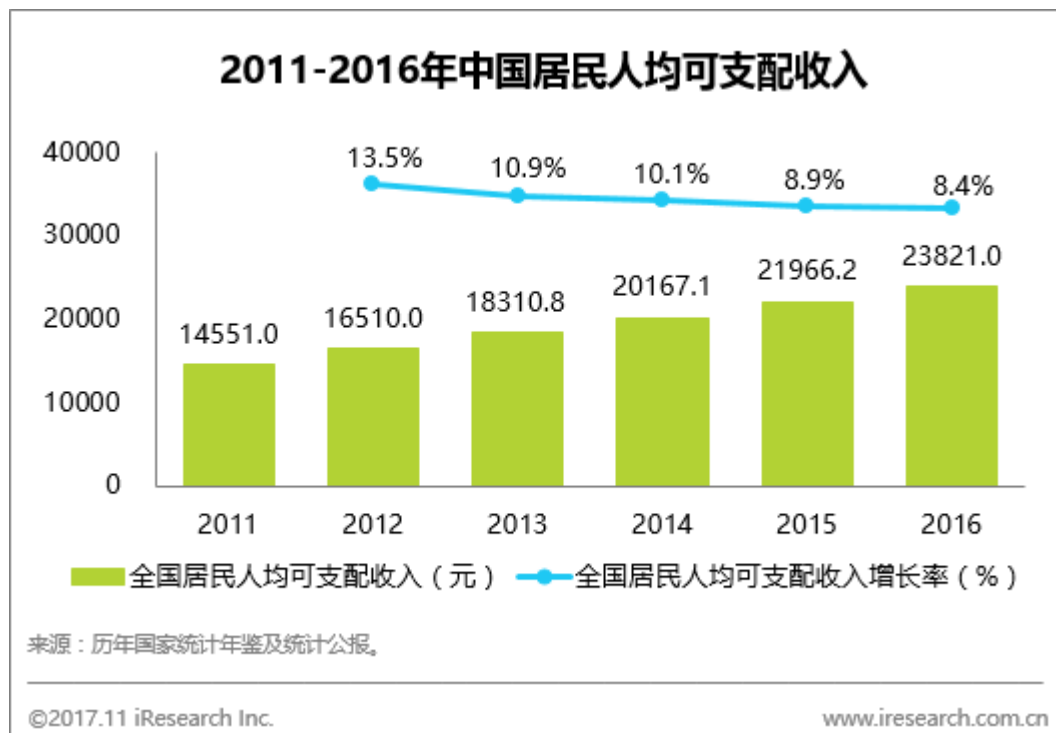
www.iresearch.com.cn

图表1-1 1949年以来中国消费发展史

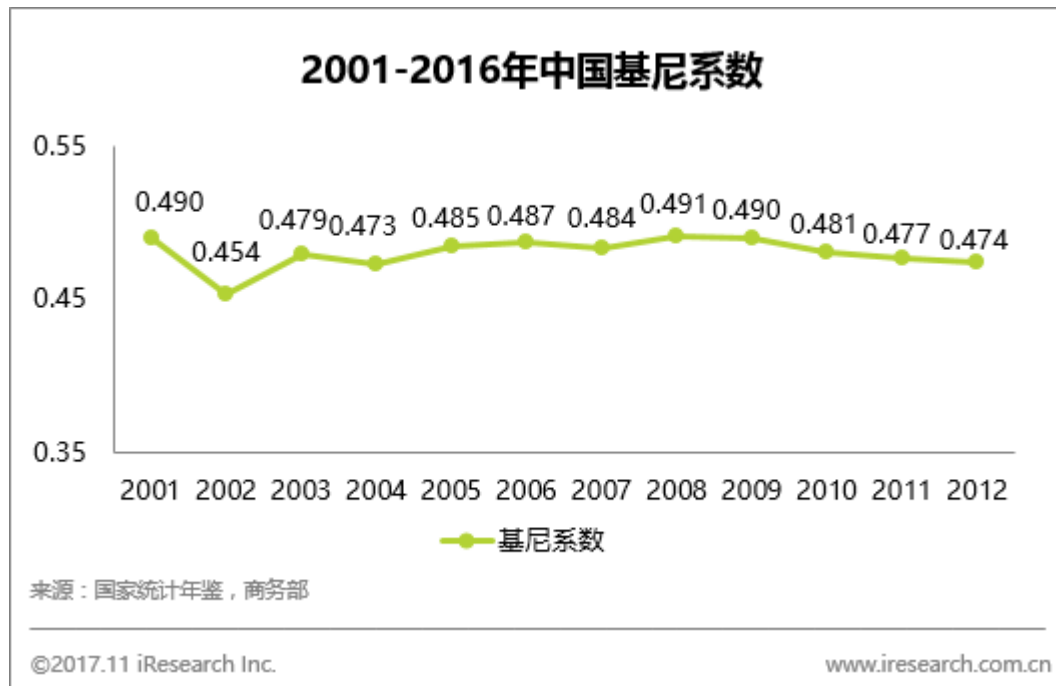
### 1.2 人均收入增长和结构变化带来消费升级新机会

### 1.2.1 人均可支配收入增加，中间阶层壮大

伴随着经济的稳定发展，中国居民人均可支配收入持续增长，2016 年达到 2.4 万元。收入的提升，直接驱使中国居民对更高层次消费的追求。另一方面，21 世纪以来，中国基尼系数仍居于高位。2016 年中国基尼系数为 0.465，仍大于世界 0.4 的警戒线水平，中国的贫富差距水平依然在高位徘徊，新晋中间阶层逐渐向金字塔尖和腰部以上流动壮大，成为消费主力。



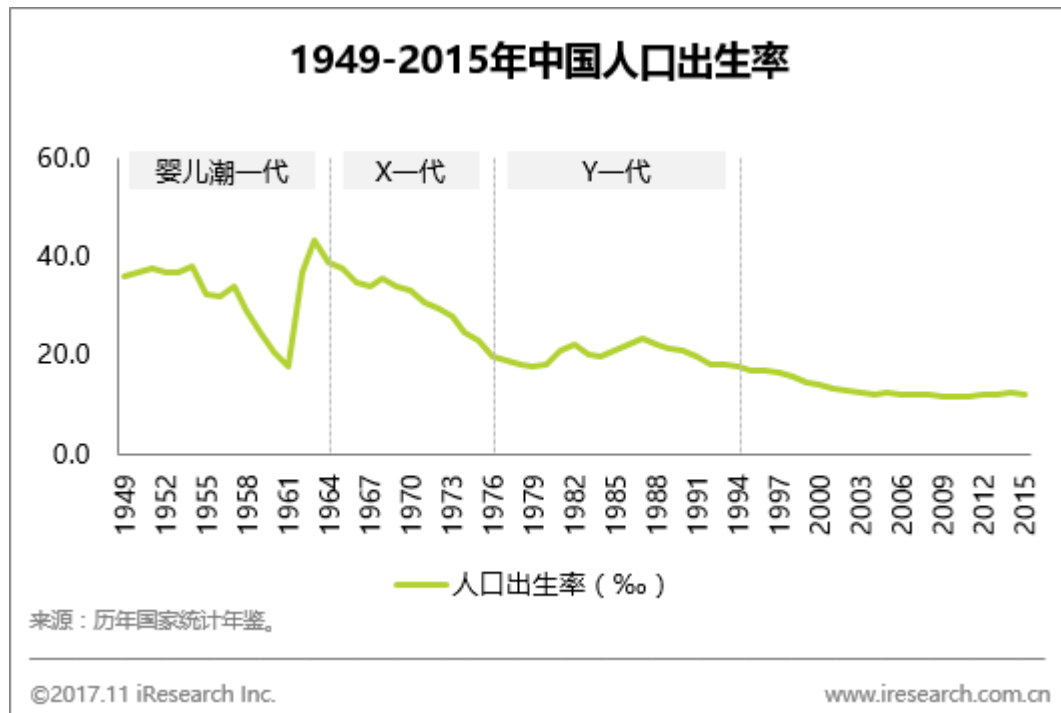
图表 1-2 2011-2016 年中国居民人均可支配收入



图表 1-3 2001-2016 年中国基尼系数

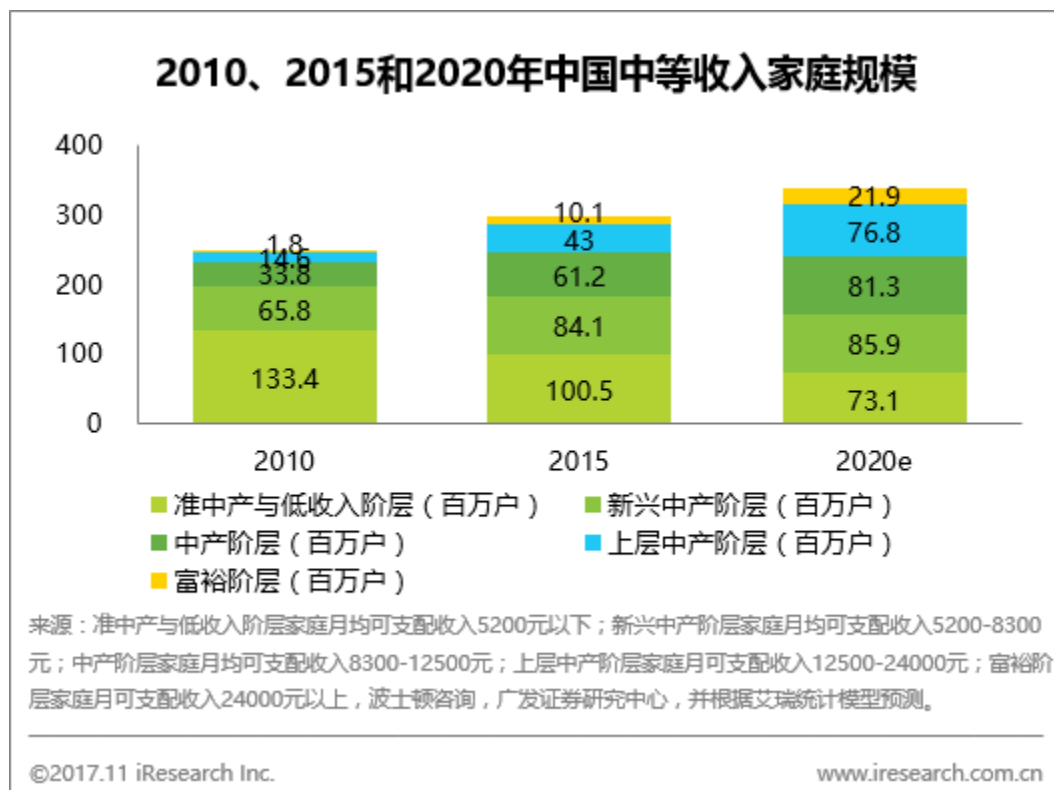
### 1.2.2 高购买力人群和潮流人群对消费产生双向驱动

2010 年中国第六次人口普查结果显示，中国人口主要集中在两个年龄段：30-45 岁、15-25 岁。国际经验认为“46 岁”是人口消费支出的峰值点，所以综合中国员工职业发展、家庭环境、社会保障等因素，“35-45 岁”人群是中国消费力最高的人群；2010 年“15-25”岁年龄段的人群为 85 后、90 后，这一部分人群伴随着互联网成长，具有个性化的消费观念和猎奇心理，2010-2017 年渐渐走向社会开始具有一定的消费能力，虽然购买力有限，但具有不同的消费观念和消费需求，逐渐成为引领消费潮流的灯塔人群。最高购买力和引领潮流人群的双因素驱动，带动当前消费的变革。



图表 1-4 1949-2015 年中国人口出生率

中等收入人群还将扩大。与我国人口增长相对应的是，中国中等收入群体的逐步扩大。2015 年，我国家庭每月可支配收入在 8300 到 24000 元区间的中等收入人群，共计 104.2 百万户。艾瑞预计到 2020 年，这一群体在中国将达到 158.1 百万户，相比 2015 年会有 53.9% 的增幅。



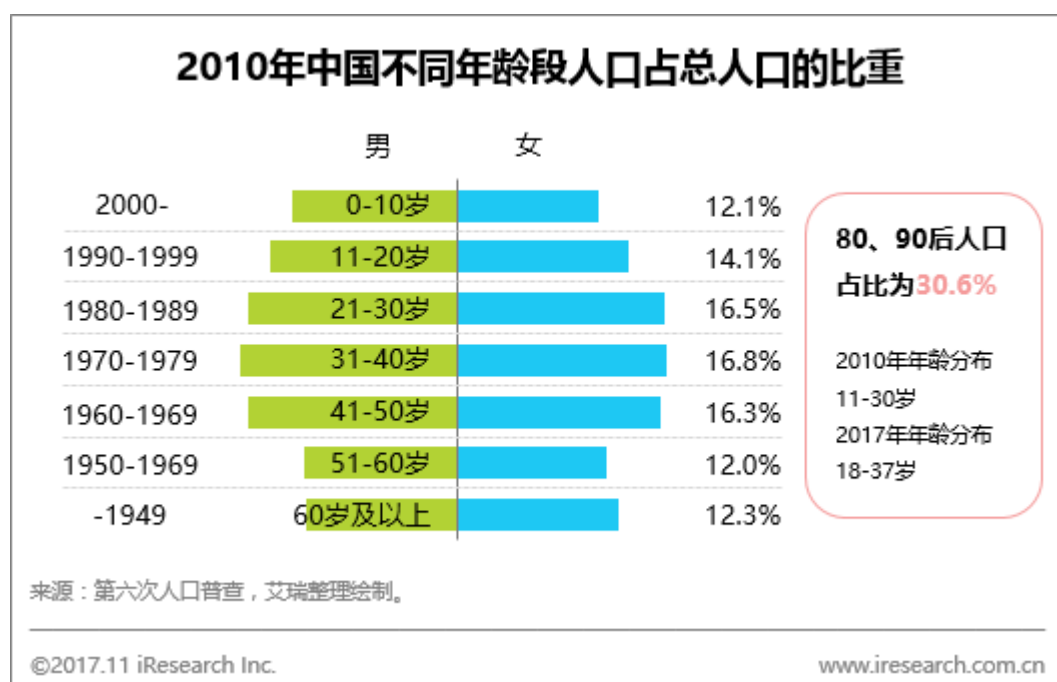
图表1-5 2010、2015和2020年中国中等收入家庭规模

### 1.3 代际变迁，80后成为消费主力

#### 1.3.1 80后生人成为消费主力

在第六次人口普查中，80、90后人群年龄分布在11-30岁段，占比约为30.6%；到2017年，这部分人群年龄集中在18-37岁，最小的一批刚刚进入大学时代，较大的一批已经在职场工作十多年，大多数成为职场的中高级管理人员。数量较多的一代，叠加较强的购买力和超前的消费观念，成为引领当前消费的重要力量。





图表1-6 2010年中国不同年龄段人口占总人口的比重

### 中国不同代际消费者的消费特征

	60、70后	80、90后
形成消费力的时代	1980年-2030年	2000年-2050年
经济发展	改革开放，经济起飞的前夜	快速发展到结构转型
老龄化水平（≥65岁）	5.6%	8.9%
财富观	财富积累，增加储蓄	财富打理，多样理财
一人户比例（%）	6.3%	14.5%
消费价值观	保守消费	超前消费
	注重家庭消费	重视个人消费
	大众消费	个性化消费
	“越贵越好”、奢华	高性价比、极简主义
	“越大越好”	小巧精致

来源：60、70年代老龄化水平及一人户比例为1990年人口普查数据；80、90年代老龄化水平及一人户比例为2010年人口普查数据。艾瑞咨询绘制。

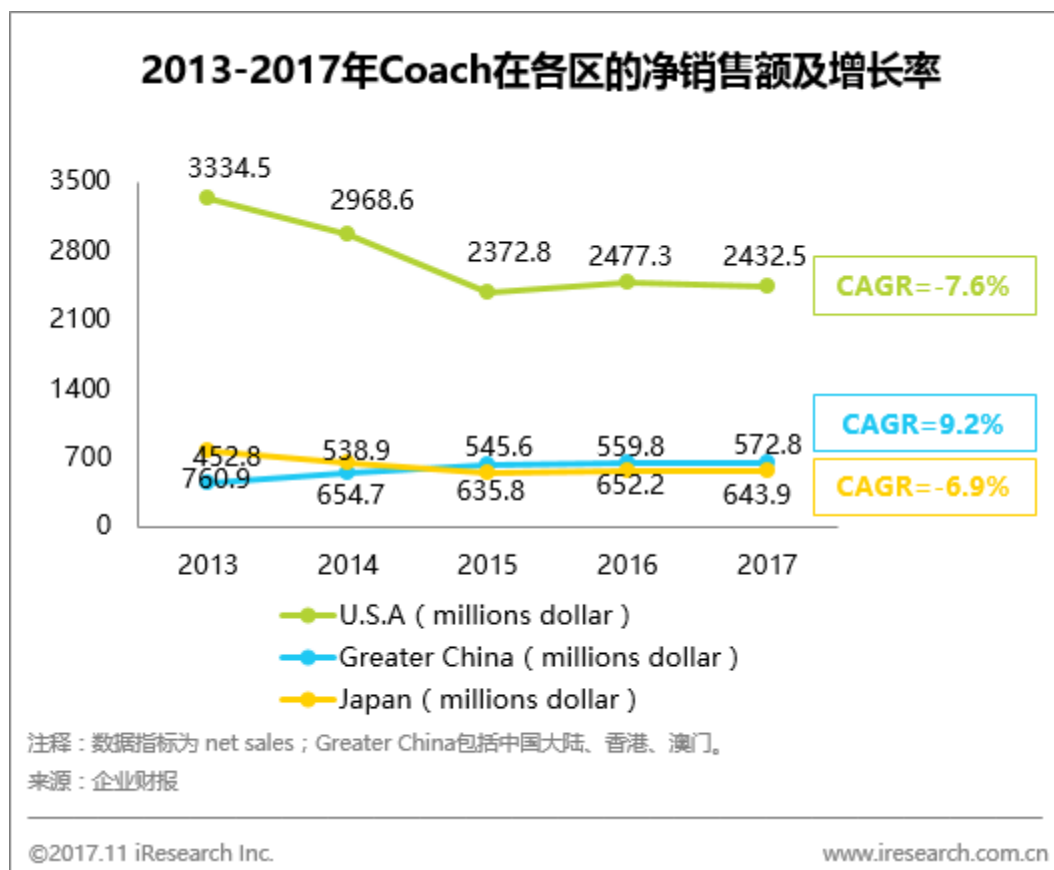
©2017.11 iResearch Inc. www.iresearch.com.cn

图表1-7 中国不同代际消费者的消费特征

#### 1.4 身份表征型的消费弱化，消费降级悖论

### 1.4.1 从奢侈品狂潮到轻奢当道

随着新兴中产阶级的崛起以及人均可支配收入的增加,中国消费者具备了奢侈品消费的能力,一度对具有身份象征意义的奢侈品的消费意愿高涨,仅2014年,中国消费者就消费了全球46%的奢侈品。伴随着经济增速趋缓,消费者理性回归,对奢侈品狂热追求散去,开始关注价格以外的因素,“越贵越好”的消费理念转化为“高性价比”追求。但基于“棘轮效应”,消费者追求的性价比是在一定品味以上的性价比,关注品牌内涵,强调品牌调性与自身特质的符合性。轻奢品大多为奢侈品的副线品牌,一方面仍保留了一线大牌的品质保证;另一方面品牌更加个性化和时尚,满足当下90后新阶层消费力有限与品质品牌需求的矛盾,受到市场的青睐。



图表1-8 2013-2017年Coach在各区的净销售额及增长率

### 1.4.2 “高负债中产”的消费升级与降级

中国的中产阶级大部分集中在一二线城市,但是各线城市的“中产阶级”存在不同的消费

现状。由于一线城市的高房价高生活成本，具有同等收入水平的中产阶层，在一线城市沦为“高负债阶层”。一方面，这部分消费者在高生活成本下购买大量平价的快消费、快时尚商品；另一方面基于自身阶层和眼界追求，又会时不时发生一些身份表征的高消费。“高负债中产”集消费升级与降级于一体。

**2016年中国城市生活成本客观指数**

得分排名倒数5个城市	得分排名TOP5城市
深圳	昆明
北京	长沙
上海	呼和浩特
广州	西安
杭州	银川

来源：社会科学中国经济实验研究院《2016中国城市生活质量报告》。  
注释：生活客观成本指数，基于房屋销售价格、通货膨胀、房屋收入三个指标计算得到，得分越低表示生活成本越高。

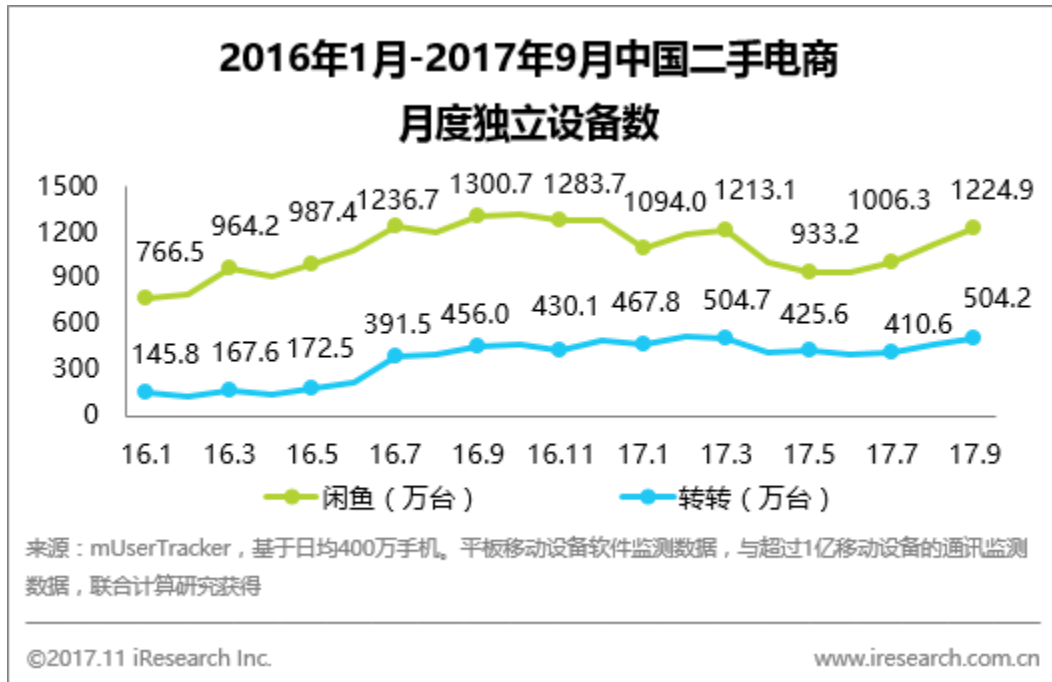
©2017.11 iResearch Inc. www.iresearch.com.cn

图表1-9 2016年中国城市生活成本客观指数

## 1.5 独占到共享的新消费观念

### 1.5.1 消费过剩下的二手交易

随着居民消费热情的高涨，科技迭代带来的产品升级，产生了很多的闲置物品，在 3C 数码等品类方面表现尤为明显。基于消费过剩的现象，诞生了大量二手交易市场，电商基础设施完善之后，二手电商得到了较快的发展。



图表1-10 2016.1-2017.9中国二手电商月度独立设备数

### 1.5.2 资源最大化利用的共享经济

近一两年，共享经济成为当下消费生活的一大风口。从共享单车爆发以来，共享汽车、共享充电宝、共享雨伞等如雨后春笋般出现在大众视野。以出租使用权的暂时性转移，包括剩余所有权的让渡，以及时间、空间、技能等无形资产的共享，形成了一种新型经济形态和资源配置方式。互联网平台从最初的资源调配、信息整合的轻模式，逐渐演变成平台管理、平台运营的重模式，撑起了自身高企的估值。

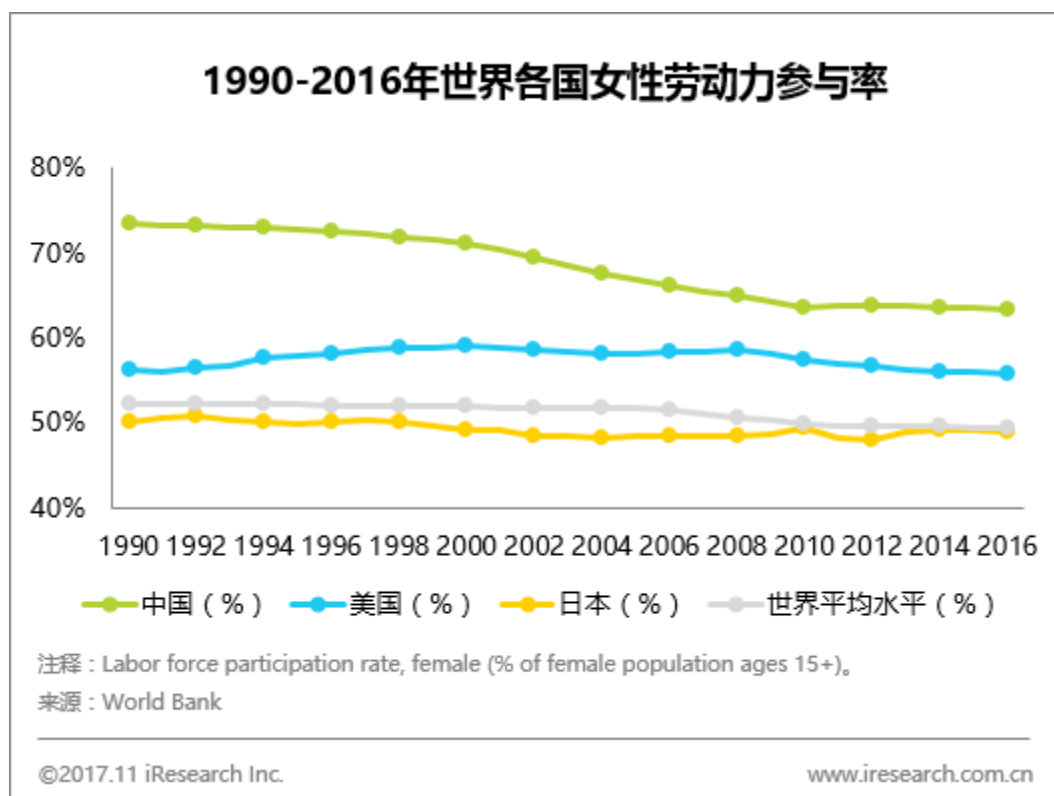


图表1-11 2016年各国共享经济独角兽企业数量

1.6 女性消费崛起

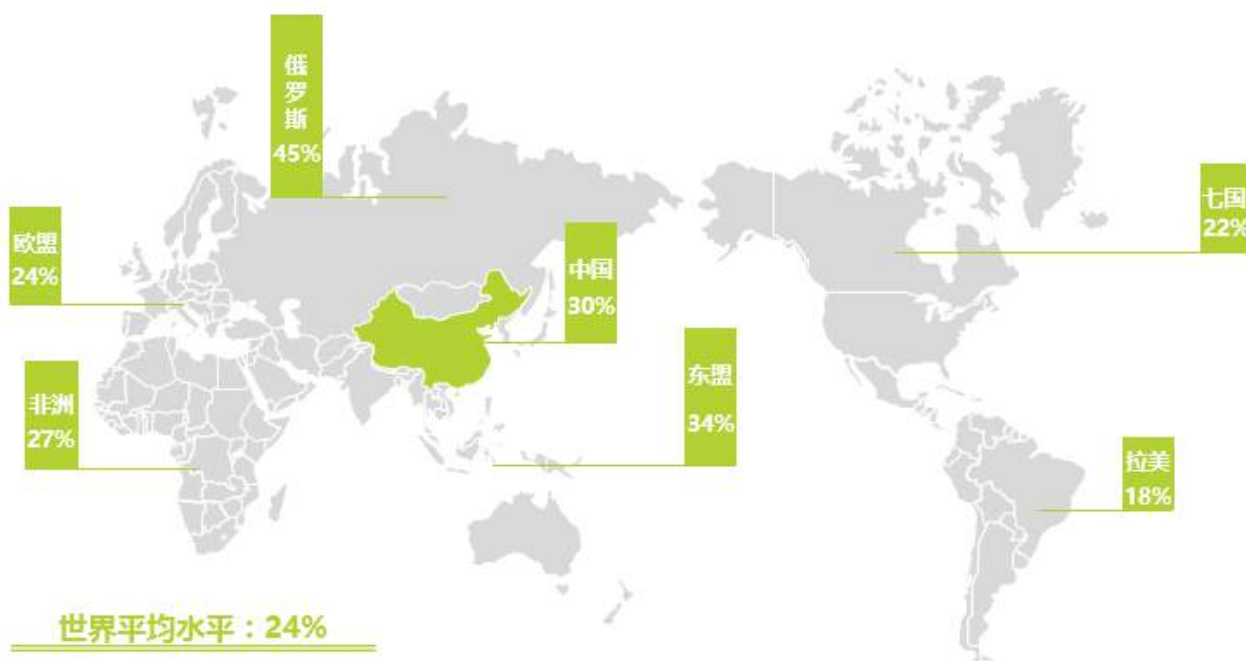
1.6.1 从职场配角到主角

中国的女性劳动参与率在世界上一一直处于较高的水平，高于世界平均参与率，也高于欧美等发达国家，这决定了女性消费成为中国消费的一大亮点。近年来，随着女性受教育水平的提高，在职场中担任中高层管理人员的女性也越来越多，购买力也更强；另一方面，新时代的女性具有较强的独立意识，在自我投资消费方面有较大的需求。最近几年蓬勃发展的医美行业也是女性消费崛起的一个表征。



图表1-12 1990-2016年世界各国女性劳动力参与率

### 2015年世界各地区女性高管比例



来源：CIEC。

©2017.11 iResearch Inc.

[www.iresearch.com.cn](http://www.iresearch.com.cn)

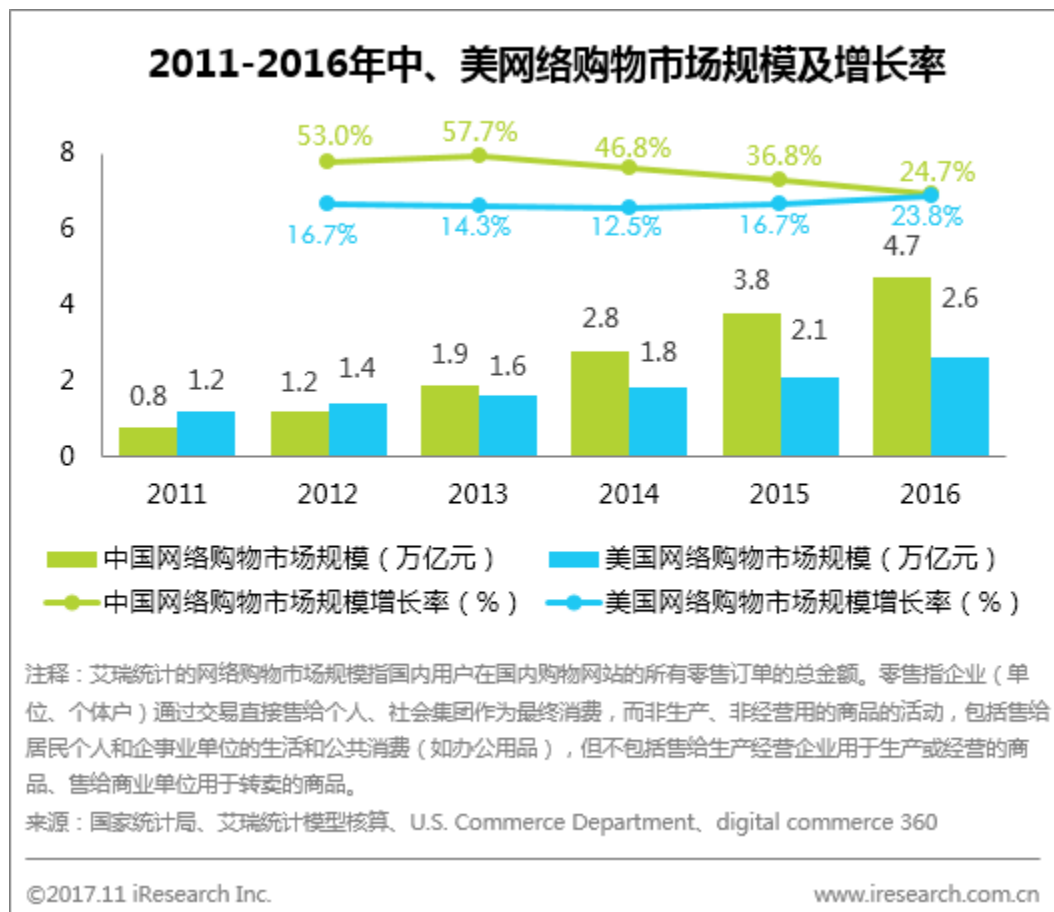
图表1-13 2015年世界各地区女性高管比例

## 第二章 中国网络零售行业发展现状：人到中年如骄阳

### 2.1 中国网络零售发展处于世界领先水平

#### 2.1.1 中国网络零售市场规模接近美国的两倍，市场空间巨大

中国网络零售市场起步晚于美国，但发展较快。2013 年中国网络零售以 1.9 万亿的总规模超过美国，并持续保持高增长；2016 年，中国的网络零售市场交易规模达到了 4.7 万亿元，大大领先于美国的 2.6 万亿元，中国巨大的人口和网民基数给本身的网络购物市场带来了可观的增长空间。

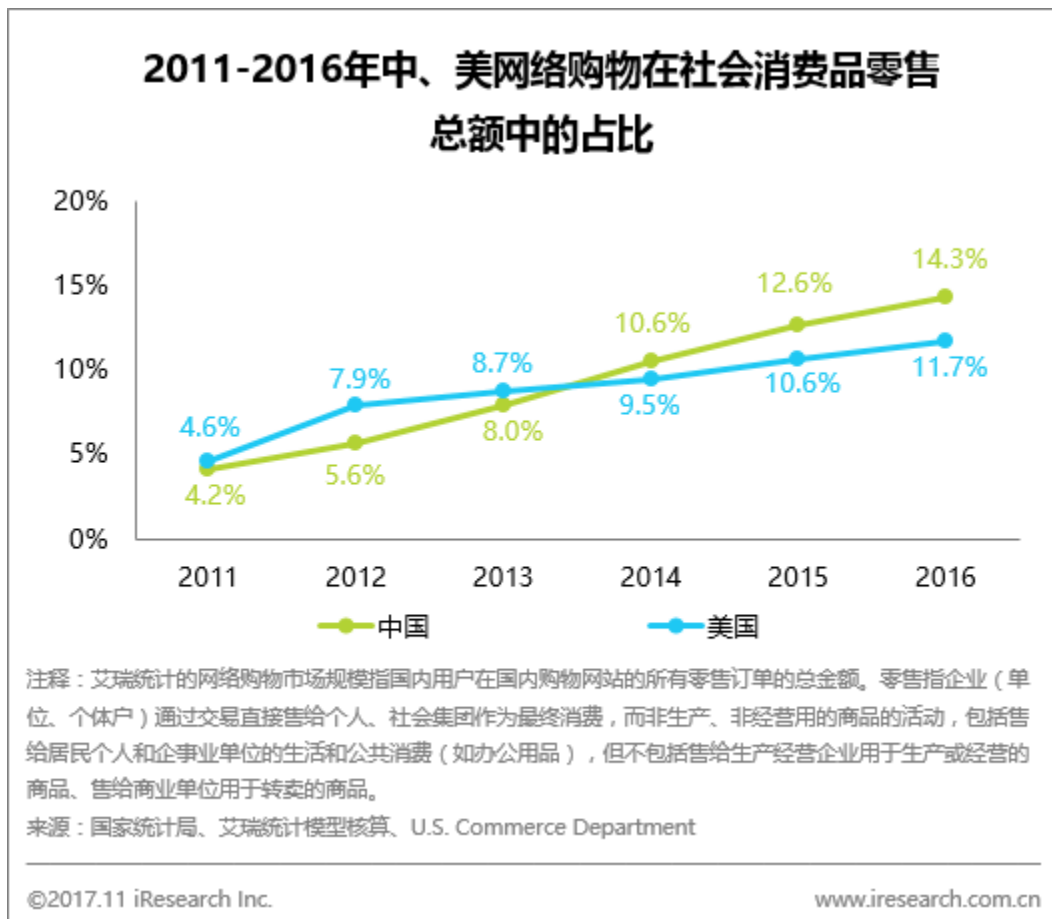


图表2-1 2011-2016年中国网络购物市场规模及增长率

#### 2.1.2 中国零售的线上化水平领先于美国，数字化节奏更快

中国不仅在网络购物交易规模的绝对量上领先美国，零售的互联网化水平也领先于美国，得益于连续几年的高增长，中国网络零售在社会消费品零售总额中的占比也在 2014 年弯道

超车超越美国。艾瑞统计，2016 年中国的水平为 14.3%，而美国水平为 11.7%，且此差距呈现出扩大的趋势。此外，在线下零售场景的数字化改造中，中国的科技巨头动作迅速，智能进销存系统、智能收银系统、移动支付、无人值守零售，新的科技变革带来了新的消费体验。



图表2-2 2011-2016年中、美网络购物在社会消费品零售总额中的占比



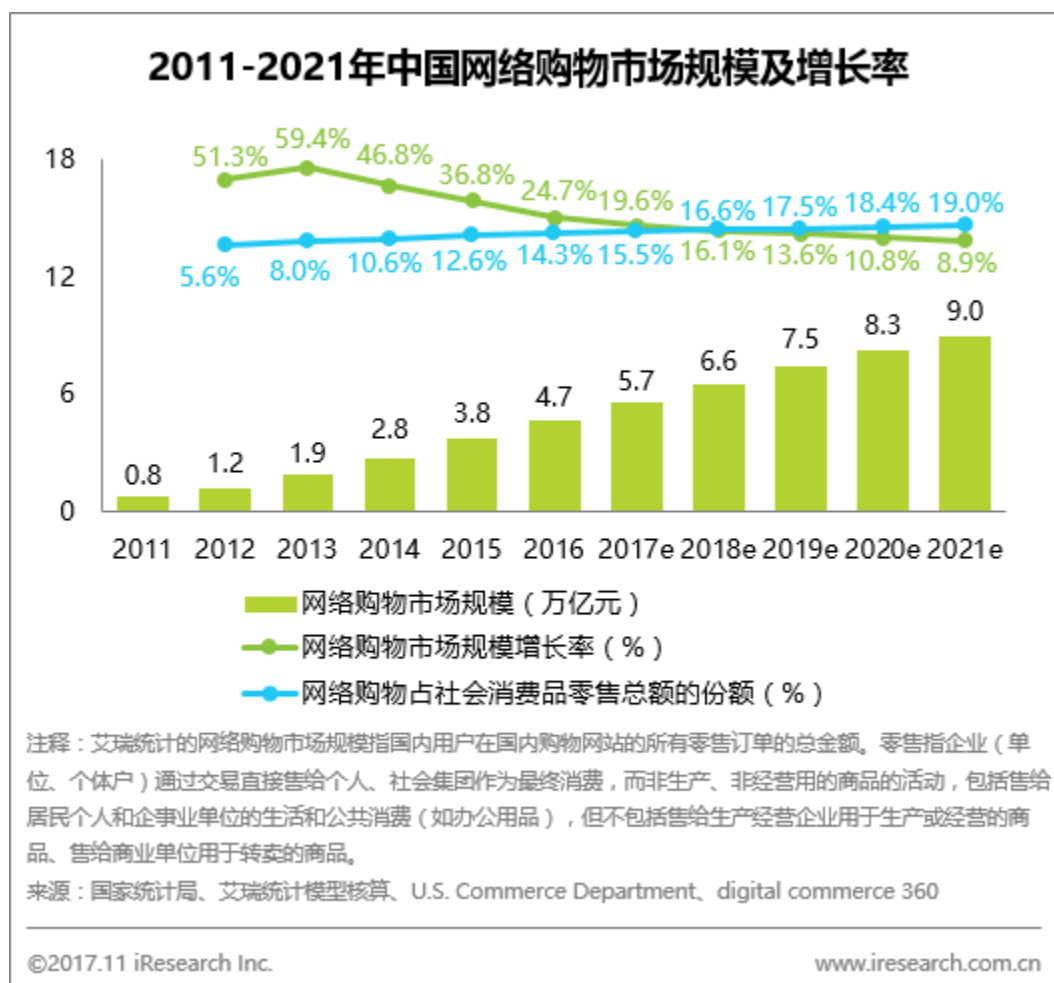


图表2-3 缤果盒子消费场景图

## 2.2 中国网络零售市场渗透率持续上涨但增速开始降温

### 2.2.1 中国网络零售市场持续繁荣，增长率开始降温

2016 年全年，中国经济图景中交织着整体增速换挡、结构调整阵痛、新旧动能转换等多重影像，虽然面临经济下行压力，但随着政府积极推进深入供给侧改革，前中期的有益影响开始显现，伴随着整体消费环境的改善，我国零售行业进入优化调整新阶段，中国的消费潜力将进一步释放。2016 年中国社会消费品零售总额达到 332316 亿元，增长率为 14.3%，延续了稳定增长状态。网络购物依然保持 24.7% 的高速发展态势，在社会消费品零售总额中的占比持续提升，2016 年达到 14.3% 的水平。虽然在增长率绝对值上电商在近年来均保持了 24% 以上的水平，但电商的高位增长状态在 2014 年迎来拐点，增长率开始降温，虽失去了爆发增长之势，但电商渠道数年的持续繁荣却是不争的事实。



图表2-4 2011-2021年中国网络购物市场规模及增长率

## 2.2.2 线上渠道依然是推动中国零售市场增长的首要引擎

数据显示，虽然中国网络零售增速开始放缓，但线上渠道依然是推动中国零售市场增长的首要引擎。近年来中国网络零售的年均复合增长率呈下降趋势，但仍远远超过其他线下渠道；便利店连续三年实现销售额增长率的向好；超市/小超市也实现了微增长但增长率呈现下降趋势；除此之外，杂货店、大卖场及其他形式的线下渠道则几近零增长甚至负增长；未来几年，线上渠道对于中国零售市场的贡献依然强大。

## 2013-2015年中国快速消费品城镇零售渠道销售额复合增长率

类型	年复合增长率 ( 2012-2013 )	年复合增长率 ( 2013-2014 )	年复合增长率 ( 2014-2015 )
电商	40.9%	34.1%	36.5%
便利店	8.9%	7.1%	13.2%
超市/小超市	12.8%	9.5%	4.0%
大卖场	5.0%	2.2%	-0.2%
杂货店	1.1%	0.6%	-10.4%
其他	1.1%	0.1%	5.2%

注释：大卖场是指面积在6000平米以上的商店；大卖场渠道包括72家知名大卖场零售商；超市/小超市指面积在100-6000平米的商店。便利店包括连锁和独立商店，是指营业时间超过16小时的商店；杂货店指面积小于100平的商店；其他类别包括百货商店、自由市场、批发商店、直营店、专卖店和海外购物等。

来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析。

©2017.11 iResearch Inc. www.iresearch.com.cn

图表2-5 2013-2015年中国快速消费品城镇零售渠道销售额复合增长率

## 2.3 综合电商格局已定，部分垂直领域蕴藏机会

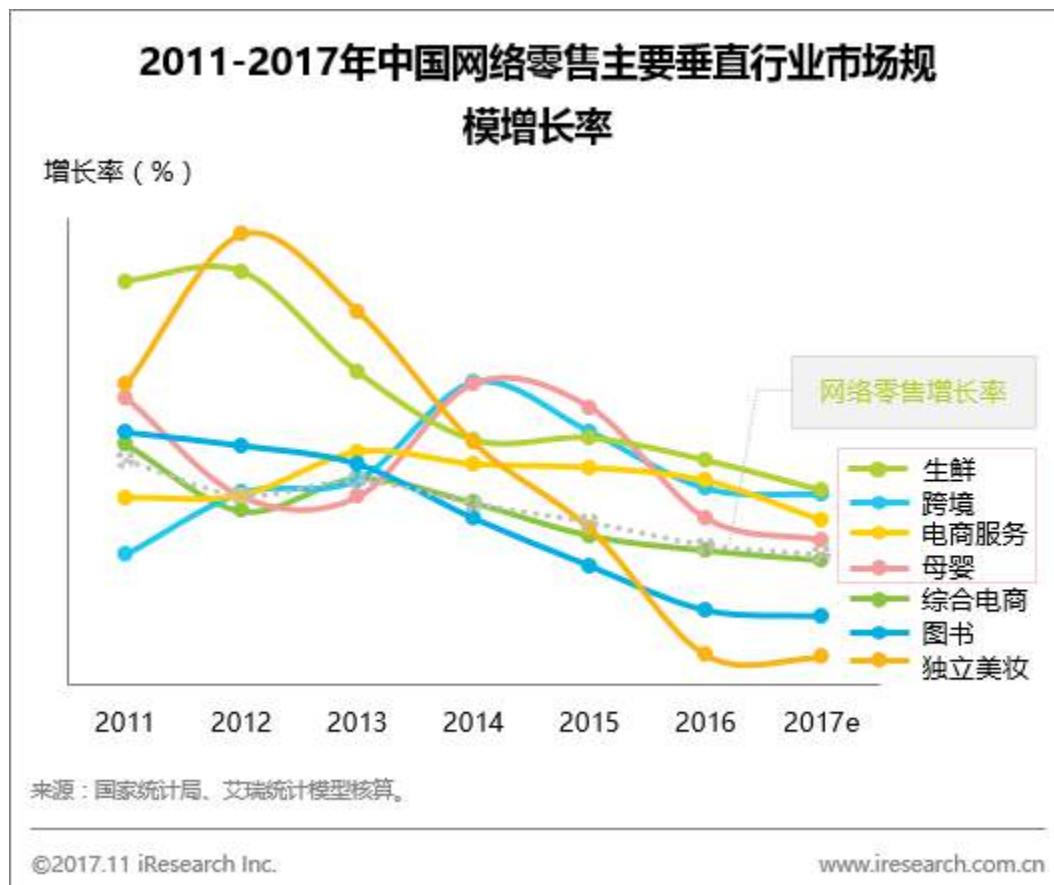
## 2.3.1 综合电商市场格局已定

从网络零售 B2C 市场交易规模份额来看，2009 年到 2017 年以来，中国网络零售 B2C 的市场格局一直处于相对稳定的状态，主流的 TOP10 企业始终占据市场份额的 90%，且集中度在进一步提高。艾瑞分析认为，中国网络零售市场的综合格局已定，行业发展日益成熟，各家电商企业除了继续不断扩充品类、优化物流及售后服务外，也在积极发展跨境网购、下沉渠道发展农村电商，寻找新的增长驱动。

## 2.3.2 部分垂直领域蕴藏机会

在综合电商格局已定的情况下，一些企业瞄准母婴、医疗、家装等垂直电商领域深耕，这些将成为网络购物市场发展新的促进点。2016 年跨境进口零售、生鲜、母婴、电商服务商等垂直领域的市场增速均明显高于网购市场增速，其中，跨境电商、生鲜电商、母婴电商等热门领域带动行业发展，电商服务商的发展为传统品牌的线上零售提供了有力的基础支撑。

服务。垂直领域仍有诞生小巨头的机会。

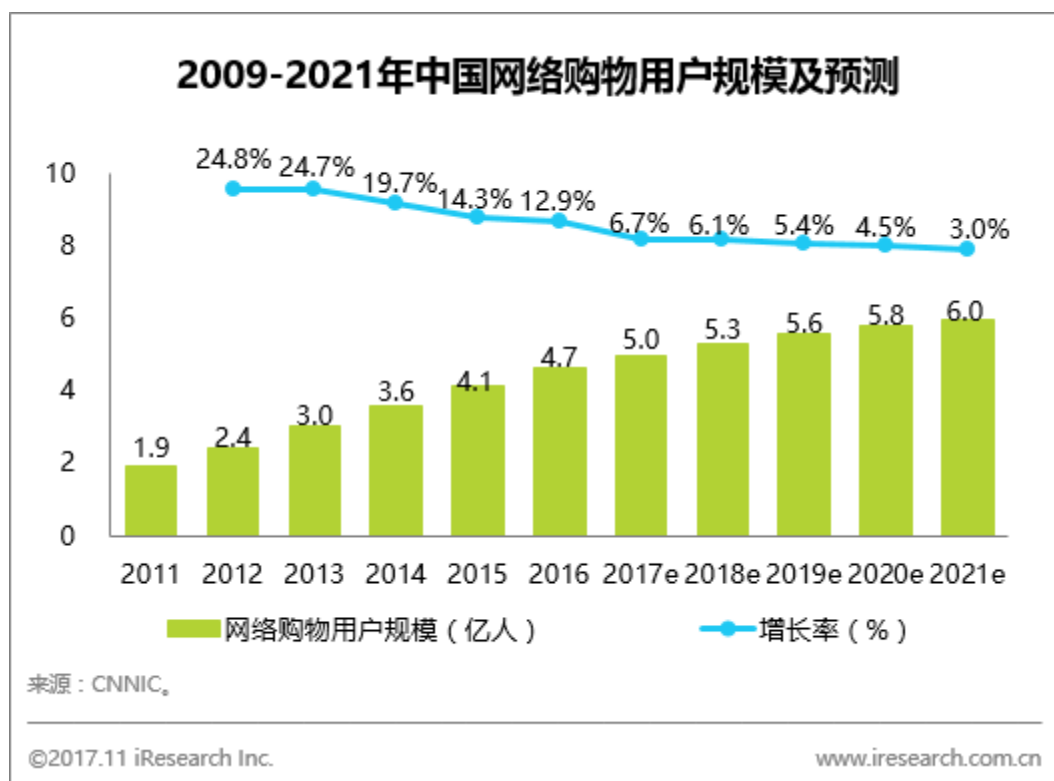


图表2-6 2011-2017年中国网络零售主要垂直行业市场规模增长率

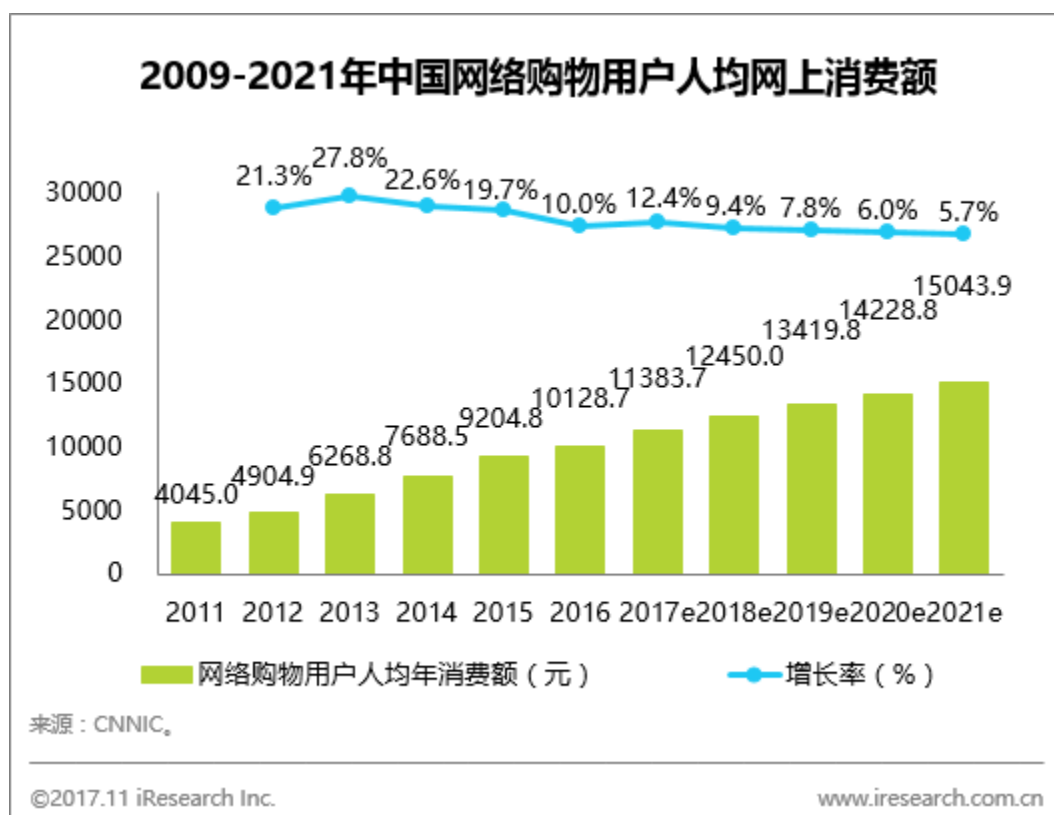
## 2.4 中国网络零售用户规模巨大，平均年网购金额突破万元

### 2.4.1 中国网络零售场景在消费过程中沉淀下来具有较强消费意愿和能力的高频次用户

21 世纪以来，互联网技术快速发展，截至 2017 年 6 月，中国网民规模达 7.31 亿人次，网络零售用户规模约 5 亿人次，中国网络零售用户规模约占互联网用户的 70%，平均每 10 个互联网用户中有七人为网络购物的用户。从平均的消费金额来看，早在 2016 年中国网络零售市场用户的平均消费金额就已经突破 1 万元，中国网络零售市场已经在消费过程中沉淀下具有较强消费意愿、较频繁的消费频次，以及具有一定消费意愿的忠实用户。



图表2-7 2009-2021年中国网络购物用户规模及预测



图表2-8 2009-2021年中国网络购物用户人均网上消费额

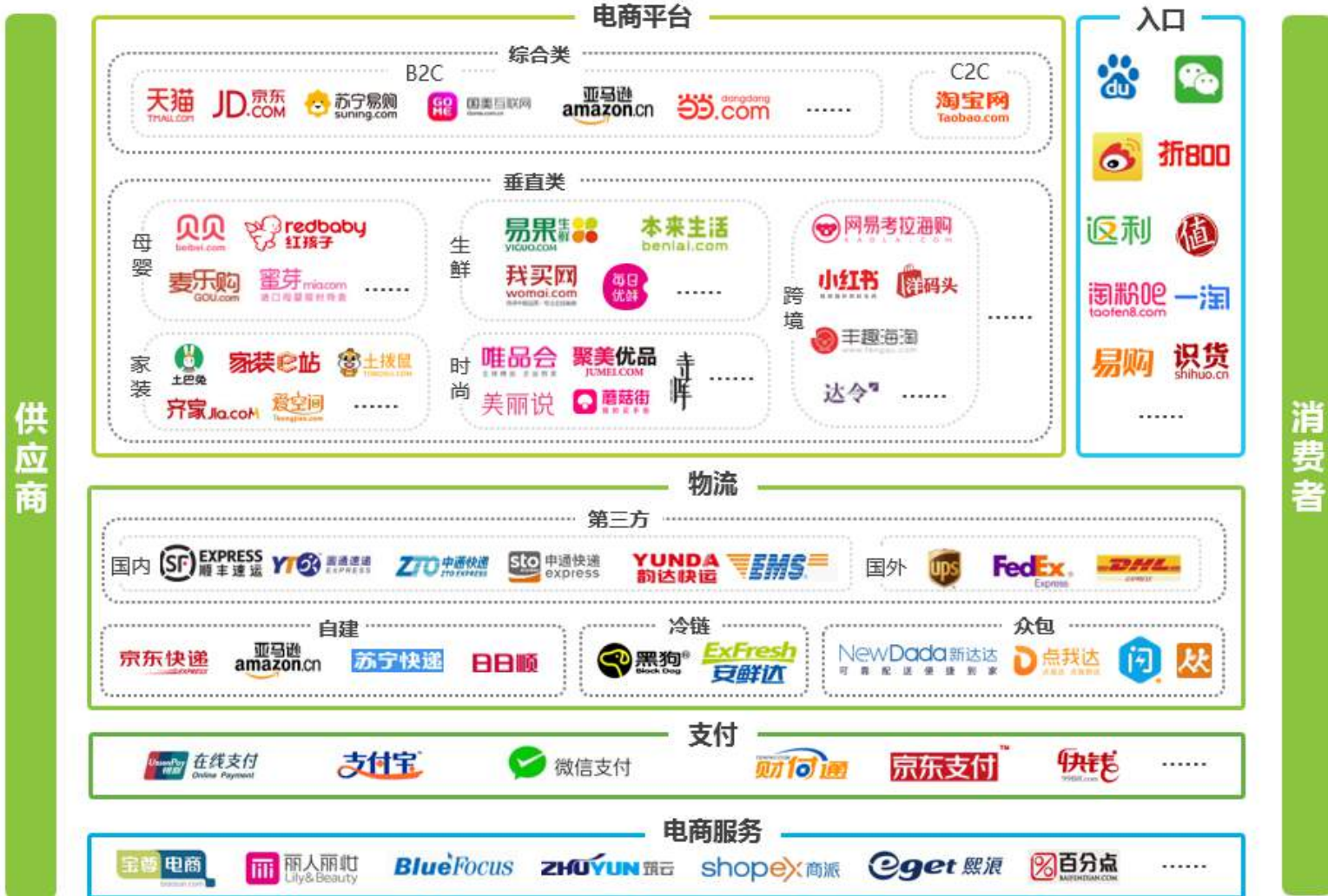
## 2.5 中国网络零售基础建设不断完善，渠道走向成熟



### 2.5.1 中国网络零售市场形成了相对完整的生态系统

经过十余年的发展，中国网络零售市场围绕电商渠道已经形成一套完整的生态系统，主要包括：流量入口、物流、支付、电商服务等基础支撑体系，并且在各自体系内成功孵化出众多的优秀上市公司。中国网络零售渠道与这些周边服务体系相辅相成，相互促进。

2017中国网络零售产业图谱



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

©2017.11 iResearch Inc.

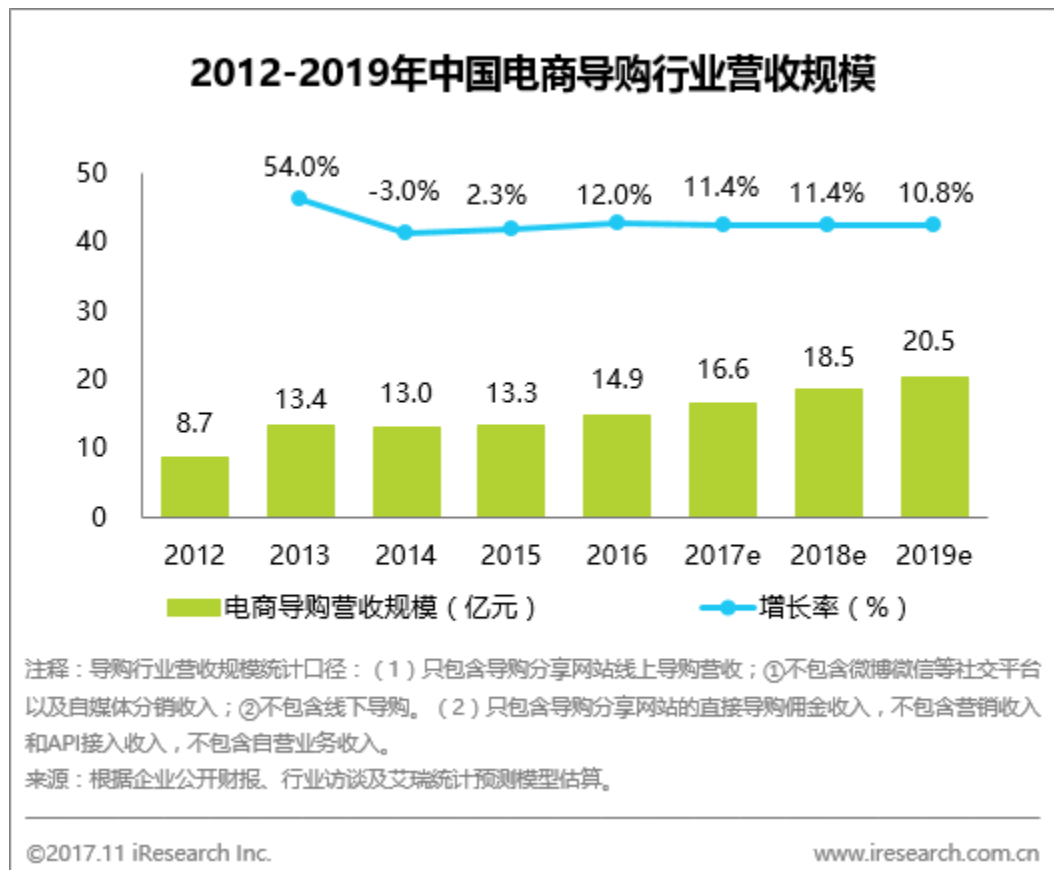
www.iresearch.com.cn

图表2-9 2017年中国网络零售产业图谱

### 2.5.2 导购媒体立足优惠信息和内容营销，帮助用户精选商品，帮助商家获取流量

导购企业是伴随着网络零售发展起来的流量和信息分发平台，一方面为上游的电商平台和商家引流，另一方面向下游消费者提供优惠信息。在PC时代，电商平台的流量相对比较

集中，主要聚集在淘宝天猫京东等几家大的平台；当网络零售转移到移动端之后，用户的互联网行为被各种各样的 APP 分走，流量相对比较分散，获客成本也日益走高，电商平台和商家对导购媒体的需求逐渐上升，客户的需求也从简单地导流逐渐演变成整合的营销服务，中国电商导购媒体在网络零售产业链中的价值也愈加重要。



图表2-10 2012-2019年中国电商导购行业营收规模

### 2.5.3 物流效率不断提高，助力网络零售拓展生鲜、超市等线下高时效需求场景

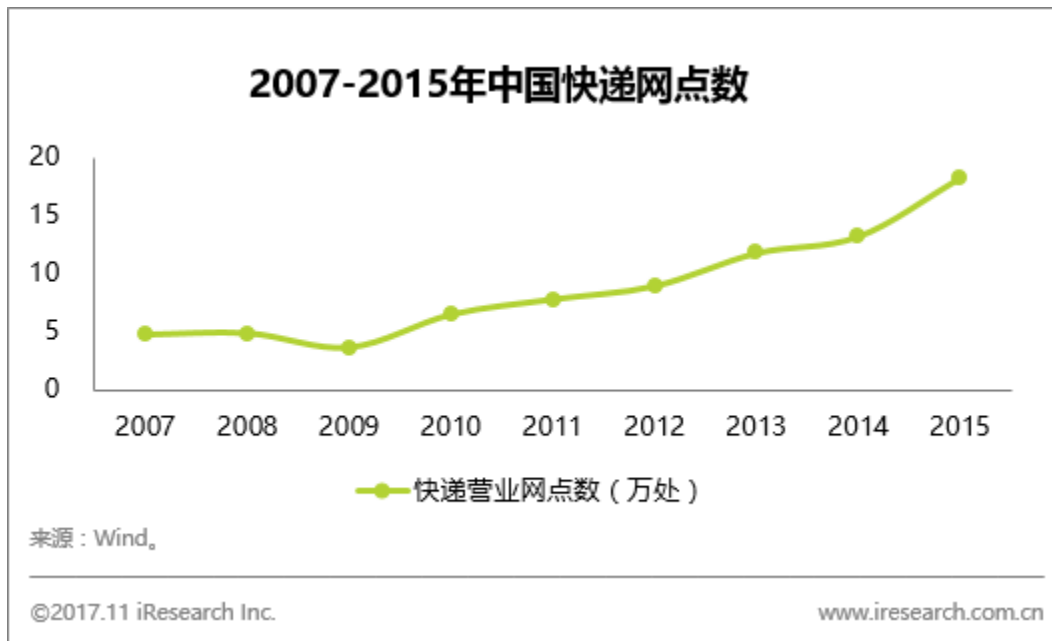
在完整网络购物链路里，购物、仓储、运输运送为基本流程。中国快递行业与网络购物市场关联性高，网络购物的激增直接刺激了快递行业的快速发展。中国快递行业更能享受来自于网络购物的增长：根据商务部数据显示，2015年中国的快递行业有约70%的业务直接来自于电商。与此同时，更好的快递服务质量极大提升了消费者的购物体验 and 网购意愿，快递行业同样也促进了网购的快速发展。



图表2-11 2012-2021年中国快递业务量规模及增长率

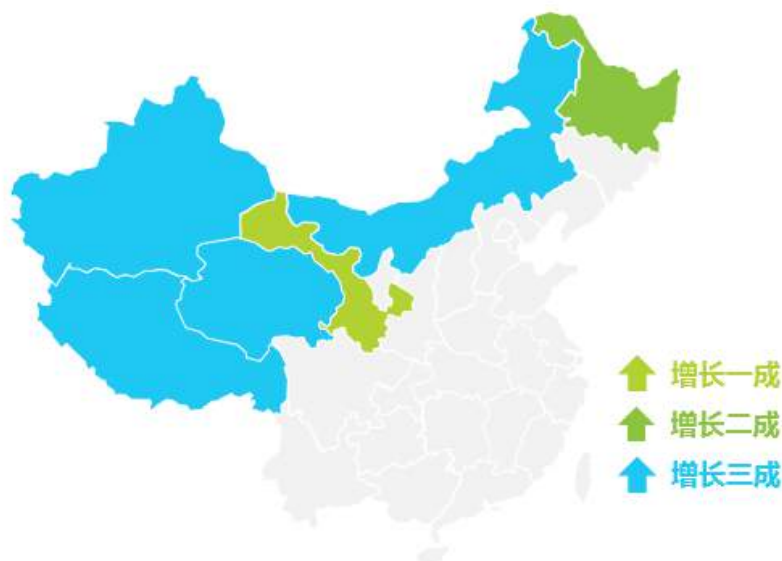
近年来，物流基础设施建设不断完善，主要体现在以下几个方面：①技术升级，偏远地区物流条件得到改善，带动了地区消费量的增加。数据显示，甘肃地区快递量增加一成，东北黑龙江增加二成，西北新疆、西藏等地区快递量平均增加三成。物流技术的升级直接促进了地区消费水平的增长。②缩短了配送时间，部分地区和品类可以实现“当日达”、“次日达”，一方面提升了网购用户的消费体验；另一方面，也促进了生鲜、超市等对配送时长有较高要求的品类发展，扩展了网络零售的覆盖范围，带动了一些高频消费领域的发展。③利用大数据云计算等技术精准匹配，提高了物流发货和妥投的效率，并且能够承接“双十一”等电商购物节短时间超大订单的配送。伴随着电商发展起来的中国快递物流产业已经发展相对成熟，未来仍将与电商双线并进。





图表2-12 2007-2015年中国快递网点数

### 2017年中国物流网络建设对偏远地区快递业务量的带动作用



来源：第一财经商业数据中心，菜鸟网络《2016中国智能物流大数据报告》。

©2017.11 iResearch Inc.

[www.iresearch.com.cn](http://www.iresearch.com.cn)

图表2-13 2017年中国物流网络建设对偏远地区快递业务量的带动作用

#### 2.5.4 支付手段日益多元，几无边界

如果不算售后，支付是购物的最后一环：从一开始的网上银行到支付宝和微信支付，再到越来越多的互联网消费金融工具和产品（例如分期付款、免息等），消费者网络购物

的支付手段越来越便利。这些支付工具利用沉淀下来的交易数据一方面可以精准描绘出用户画像，助力电商平台在小屏时代的精准营销和高质流量的获取；另一方面通过消费者的交易行为，形成个人信用，利用对消费者的个人信用评价布局相关的金融业务，服务范围不断向外延伸，从简单的支付工具逐步演变成能够提供完整金融解决方案的服务商。

#### **2.5.5 电商服务商帮助线下企业、国外企业在中国开展电子商务，提高商家运营效率**

电商服务商行业的产生依托于在电商快速发展的背景下传统品牌商拓展电商业务的刚性需求。在电子商务强劲的发展势头下，品牌商为了实现转型、提高利润纷纷试水电商渠道，品牌电商服务行业及时抓住产业细分机会帮助传统企业和国外企业在中国开展电子商务，提高其线上运营效率。在发展的过程中，品牌方的需求也发生了一系列的变化：不再单纯拼销量，品牌商希望通过服务商以互联网思维重塑品牌的线上价值，以新的营销方式快速触达消费者。基于此，电商服务商的服务外延也不断扩大，开始尝试运用新兴技术进行品牌建设、提升消费者体验，注重数据分析等增值服务，同时在线上线下融合的大趋势下，进行全渠道布局。伴随着网络零售的发展，电商服务商行业也成功孵化出众多优秀的上市企业，为电子商务提供了强有力的支撑。



图表2-14 2011-2019年中国品牌电商服务行业市场交易规模

2017年中国品牌服务商企业上市融资情况列表（部分）

企业名称	成立时间	上市/收购时间	上市板块
上海宝尊	2007年	2015年	纳斯达克
若羽臣	2011年	2015年	新三板
嗨购科技	2005年	2015年	新三板
杭州悠可	2012年	2013年/2016年	--
丽人丽妆	2007年	2016年申报	拟上交所
上海百秋	2011年	2016年	--
小冰火人	2010年	2016年	新三板
蓝标电商	2014年	2016年	新三板
优壹电商	2011年	2016年	--
凯诒电商	2010年	2016年	新三板
悦为电商	2012年	2015年	新三板
乐汇电商	2009年	2016年	新三板
摆渡股份（原良品电商）	2006年	2015年	新三板
熙浪电商	2009年	2014年	新三板

来源：根据公开资料整理，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

©2017.11 iResearch Inc. www.iresearch.com.cn

图表2-15 2017年中国品牌服务商企业上市融资情况列表（部分）

## 2.6 “新零售”商业业态的变化

### 2.6.1 数字化+场景融合，提升用户消费体验

过去十年中国网络购物市场经历了最为快速的增长时期，增速保持在 30%以上，其快速发展也冲击了超市、百货、大卖场等线下渠道。在此背景下，线下企业纷纷将互联网作为企业战略发展方向，探索互联网转型之路。而在线下企业探索线上业务之后，阿里、京东等电商巨头也开始布局线下。2016 年马云在云栖大会提出线上线下深度融合的“新零售”，并在“新零售”概念提出的一个月后，收购了连锁超市三江购物，不断强化线下零售业务，并布局“新零售”。京东则通过入股永辉超市，同沃尔玛深度合作，及开设京东线下便利店等方式

进行全渠道布局。

快消品零售行业线上线下加速融合

	企业	80、90后
线下向线上拓展	沃尔玛	2016年6月沃尔玛同京东合作，借助京东平台拓展O2O业务 2015年沃尔玛全资控股1号店，加速电商业务发展
	大润发	2014年大润发飞牛网上线运营，打通线上线下布局O2O业务
	苏宁云商	2010年苏宁上线了苏宁易购，并于2013年将苏宁更名为苏宁云商，实施线上线下双渠道融合，并落地O2O战略
线上向线下拓展	阿里巴巴	2017年4月天猫同苏宁联手打造“418家电3C狂欢节”，演练新零售
		2017年1月阿里巴巴启动银泰商业177亿私有化计划加速打造新零售模式
		2016年11月阿里巴巴收购三江购物，强化线下零售业布局
		2015年8月阿里巴巴同苏宁云商达成合作，双方携手布局O2O业务
	京东	2014年3月阿里巴巴入股银泰商业，双方在打通线上线下商业基础设施方面展开合作
		2017年4月京东CEO刘强东宣布未来五年将在全中国开设超过一百万家京东便利店；
		2016年京东同沃尔玛达成深度战略合作，强化京东O2O业务布局
		2015年京东战略入股永辉超市

来源：60、70年代老龄化水平及一人户比例为1990年人口普查数据；80、90年代老龄化水平及一人户比例为2010年人口普查数据。艾瑞咨询绘制。

©2017.11 iResearch Inc. [www.iresearch.com.cn](http://www.iresearch.com.cn)

图表2-16 快消品零售行业线上线下加速融合

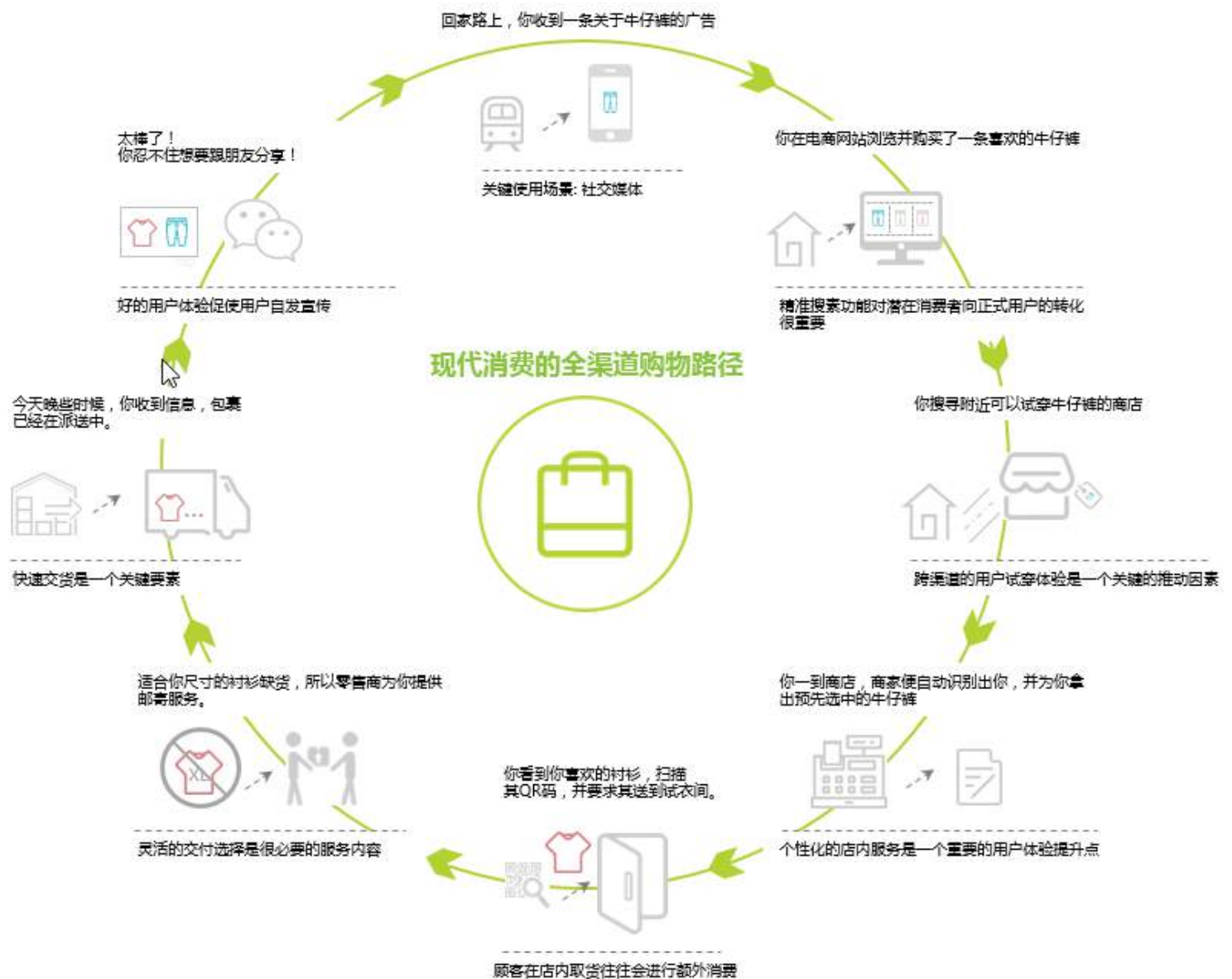
阿里巴巴的马云提出的“新零售”概念：“纯电商时代已经过去，未来十年、二十年没有电子商务这一说，只有新零售这一说，也就是说线上线下和物流必须结合在一起，才能诞生真正的新零售。”“未来，线下与线上零售将深度结合，再加现代物流，服务商利用大数据、云计算等创新技术，构成未来新零售的概念。”

新零售的三大特征：消费者体验为中心、数据驱动商业、多元场景构成泛零售形态。①

以消费者体验为中心。新零售在现有科技环境下，重新回归零售的本质，即高效地为消费者

提供超出预期的产品和服务。在新消费时代，新兴消费群体崛起，需求将会更加多元、分散和极致化。与此同时，新的数字化水平将能够逐渐落地到满足消费者真实、实时需求上来，无限逼近消费者内心的真实想法，并且围绕消费者需求，重构人-货-场结构。②数据驱动商业零售过程中的三大主体都将被数字化——店家、消费者、商品，数据可以去指导零售的所有环节，企业内部与企业间流通损耗最终可达到无限逼近于“零”的理想状态，最终实现价值链重塑。③多元场景构成泛零售形态。借助数字技术，批发零售、物流业、大文化娱乐业、餐饮业等多元业态均延伸出零售形态，更多零售物种即将孵化产生。随着人工智能、物联网的成熟，规模化生产成为常态，将来的任何时间、任何空间、任何主体都能组合出新的零售形态。

新零售模式下的消费者购物流程，是一种无缝全渠道的体验。消费者可能在任一媒介上看到自己感兴趣的商品广告，紧接着去电商网站搜寻相关产品，并到线下店进行试穿、体验等，如果线下店缺货，店员将以最快速度发出调货指令，现代化的仓储物流体系保证在短时间内可以将消费者购买的商品递送到家，如果整个消费流程令消费者满意，消费者可能会将这种商品购物体验分享至社交平台，从而影响到他周围人的购买决策。电商行业未来发展的渠道意味将越来越弱，更加回归零售本质，通过线上线下一体化服务和大数据提高精准推荐和配送效率，提升用户消费体验，留存并获取新的用户。



来源：DHL, OMNI-CHANNEL LOGISTICS，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

©2017.11 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图表2-17 2017年中国新零售模式下消费者的购物流程

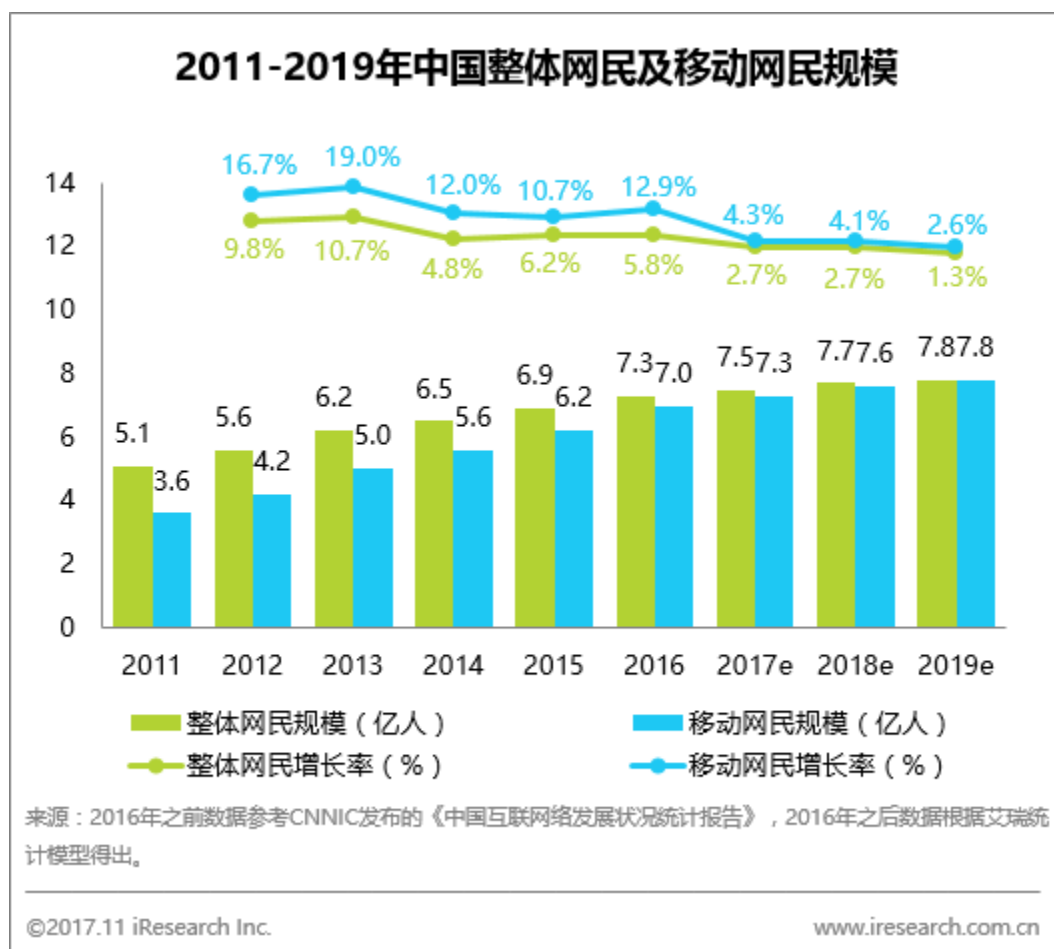


### 第三章 中国网络零售行业发展变化：用户增长驱动到流量价值驱动

#### 3.1 中国网络零售流量红利渐失，新驱动力逐步形成

##### 3.1.1 网民流量红利渐失，人口增长驱动时代结束

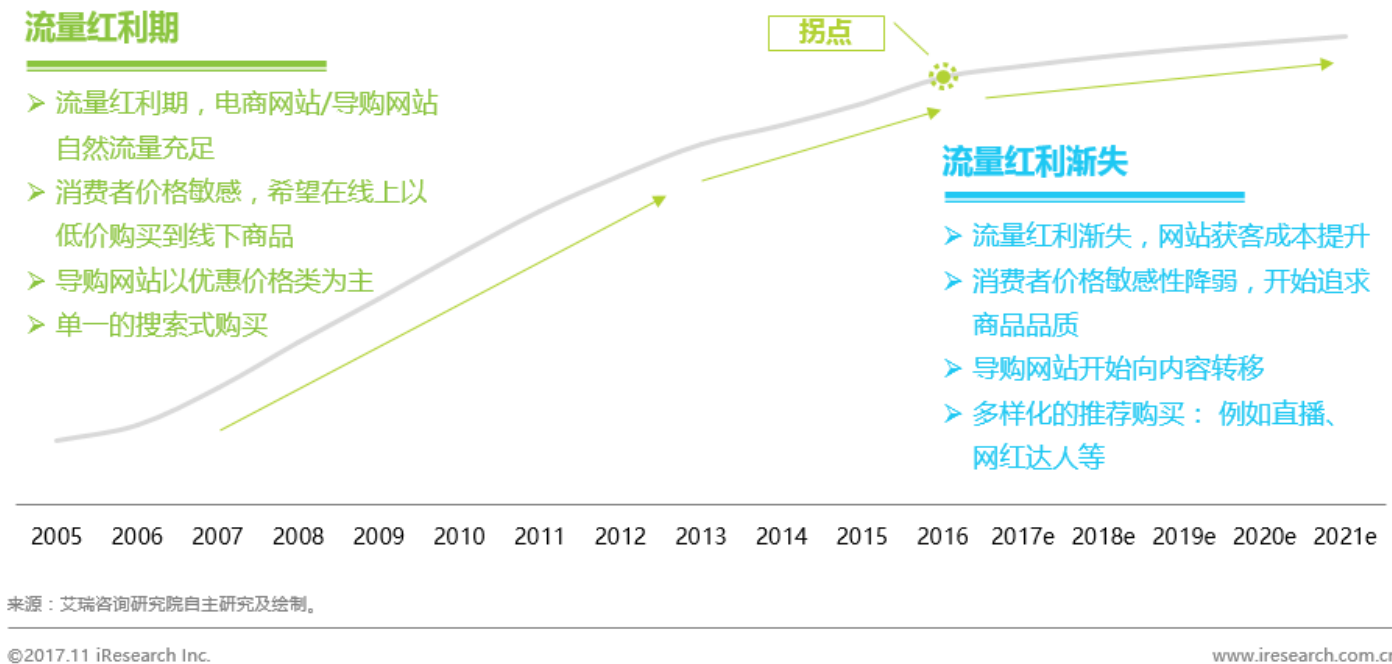
电商发展初期，正赶上网民流量红利期，无论是电商网站还是导购网站都有较多的自然流量，消费者由线下开始向线上转移，追求的是以更低的价格购买到线下同样的商品，价格敏感性较高；导购网站以优惠价格类为主；此时流量导入的方式比较单一，且以消费者主动搜索为主。随着互联网的普及，网民规模逐渐见顶，红利消失，网站的获客成本大幅上升；消费者经过多年的网购经历，开始追求商品的质量，“以合适的价格购买到满意的商品”，加之电商领域向移动端的转移，推荐购买成为主流，同时出现了多样化的营销方式：例如网红达人、直播等。



图表3-1 2011-2019年中国整体网民及移动网民规模



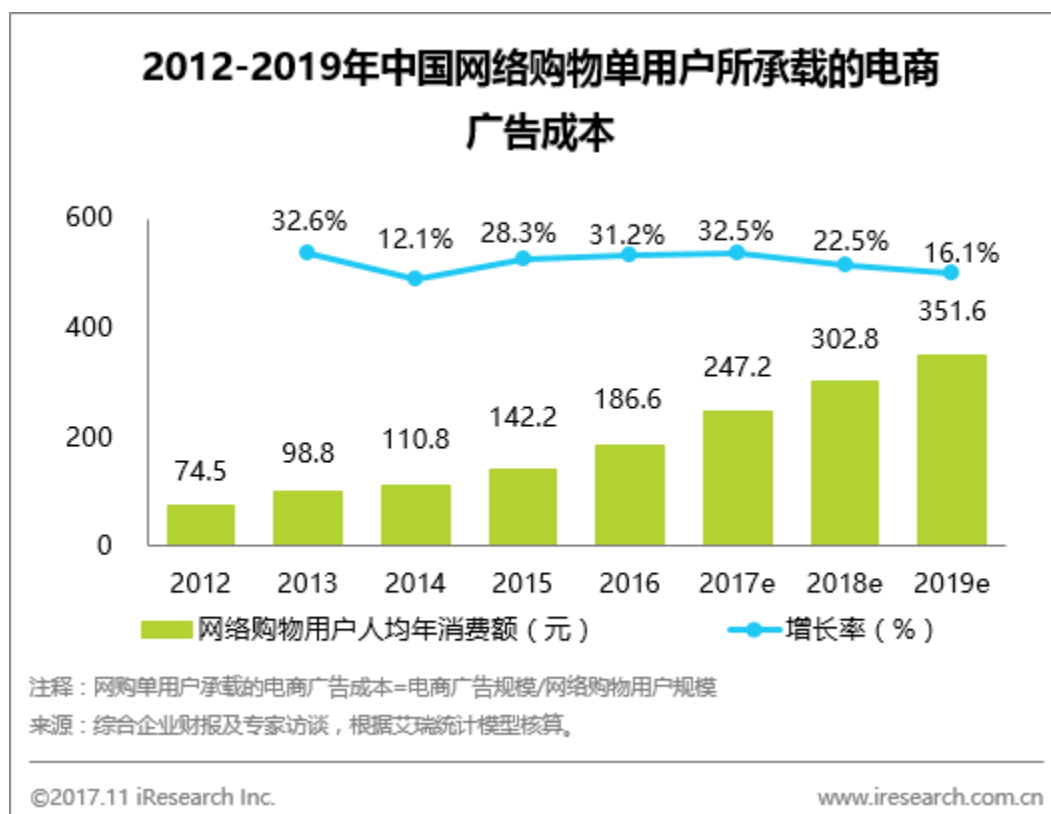
2005-2021年中国网民规模及电商流量入口变化



图表3-2 2005-2021年中国网民规模及电商流量入口变化

### 3.1.2 电商广告投放成本不断攀升，流量价值亟待提升

2012年-2019年间，电商广告覆盖式投放成本攀升，网购单用户承载的电商广告成本日益走高。获客成本的增加使得网络零售面临较大挑战，随着线上线下场景的不断融合，消费者购物时也拥有了更多的选择，用户体验也在逐步提升，基于流量价值提升的新驱动力正在形成。



图表3-3 2012-2019年中国网络购物单用户所承载的电商广告成本

### 3.2 品类变化：日益多元的品类结构

随着中国网络零售渠道和物流配送等基础设施的建设，提供给消费者的商品品类也逐渐多元，整体上主要呈现以下三个趋势：一是由标品向非标品的延伸，获得更多需要准入门槛的商品，例如酒水、美妆、医药等；二是由物流效率提升带来的低频次向高频消费商品的转变，当网络零售渠道物流配送可以实现“次日达”甚至“当日达”、“1小时达”之后，对配送时效要求较高的生鲜品类获得了极大的发展，线下高频消费的超市也在线上取得了快速的增长；三是伴随着技术升级和消费升级发展起来的智能家居，真正使得消费者的消费行为从“生存型”向“生活型”转变。



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

©2017.11 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图表3-4 2017年中国网络零售渠道品类变化

### 3.3 供应链：基础设施建设带来的消费促进效应

商品过剩背景下，消费者接触点围绕售前、售中、售后全流程展开，需要从简单的品类丰富度、商品质量延伸至后端的服务体验。物流作为网购中至关重要的一环，随着网购的兴起不断发展。同时，物流作为基础设施建设，其自身的升级也反过来扩展网购的覆盖范围、促进效率的提高，甚至推动消费模式的创新。

#### 3.3.1 扩展网购覆盖范围

随着农村消费市场的兴起，农村电商成为消费新蓝海。但以往由于农村交通设施不完善、业务分散、物流成本高等特征，末端的快递配送网络并未有效建立起来，一定程度上阻碍了农村网购市场的发展。随着国家也提出“向西向下”的政策指导，鼓励快递企业进军农村市场，BESTY 等典型快递企业，纷纷拓展农村配送站点的建设，快递基础设施的不断完善，有效带动渠道下沉，让偏远地区的用户也能享受到同样价格和服务质量的网购商品。

过去的快递企业高度依赖电商发展，配送件多为国内的普通小型快件，随着电商发展增速减缓，快递企业需要寻找其他的业务增长点，布局国际、同城配、冷运、重货等新兴细分

市场，相对应地为跨境购、生鲜网购的发展铺设了前提条件。

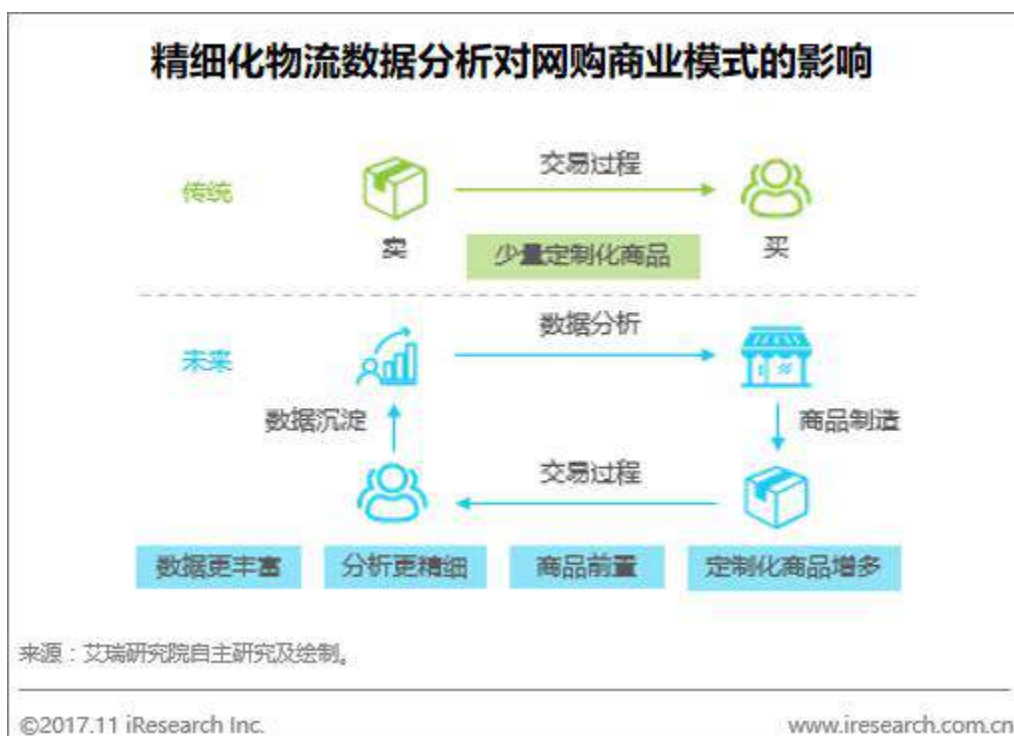
### 3.3.2 促进网购效率提高

为了有效应对物流爆仓、时效被迫拉长、客户投诉率增加等问题，2015 年电商进入分仓时代。顺丰率先宣布，全面开放全国上百个仓库为电商商家提供分仓备货服务。分仓备货即由电商根据销售预测，提前备货至顺丰仓库，实现就近发货、区内配送，电商商家无需自建仓储，也能实现极速送达。

伴随消费升级带来消费者对即时网购的需求，物流企业创新性的将社会闲散运力集中起来，发展出了众包模式。消费者下单后，系统将结合距离、时间等因素自动派单给合适的配送员，或由就近的配送员自主抢单，保证消费者在小时级内能收货。另外，根据电商平台消费趋势数据预测，事先将一部分爆款产品前置于离消费者更近的区域，提高库存周转率、去库存、降低制作业成本，避免物流拥堵，同时极大提高消费者的购物体验。

### 3.3.3 催生新的商业模式

工业 4.0 的提出，强调利用物联信息系统将生产中的供应，制造，销售信息数据化、智慧化，最后达到快速，有效，个性化的产品供应。未来，大数据、云计算等技术的成熟和应用，可以更灵活的调整物流结构，由传统先订单后物流的模式，转变为分析消费数据，提前将一部分商品前置，或是生产符合客户需求的定制化产品，精准地配置库存，降低成本。



图表3-5 精细化物流数据分析对网购商业模式的影响

### 3.4 用户忠诚计划：流量价值的挖掘

用户忠诚计划是指零售企业对于消费频繁的顾客提供一系列购买优惠、增值服务或其他奖励方式，目的在于奖励忠诚型顾客，刺激消费并留住核心顾客，一般表现为会员制等形式。随着中国零售市场逐渐由用户增长驱动模式向流量价值驱动模式转变，电商获客成本不断提升，消费者的价值开发越来越受到市场的重视。

#### 3.4.1 线上线下全域会员营销

随着新零售的不断发展，不少电商平台也开始与线下零售商进行会员营销的合作，以期吸引更多不同渠道的消费者。2017年1月物美、多点打通会员体系，7月阿里会员与银泰会员在手淘APP平台上实现互通，10月京东与山姆会员店推出双会籍。线上线下零售商会员体系的逐步融合，满足了消费者多渠道的购物需求，符合消费场景多元化的趋势，商家也能够触达更多潜在消费者，实现共赢。

#### 3.4.2 付费会员成趋势

会员制最早起源于欧洲俱乐部制度，20 世纪 80 年代成为风行欧美的商业促销形式。对用户而言，成为会员可以获得更多的优惠与更优质的服务。对企业而言，付费会员制保证了会员群体的购买力与忠诚度，在促进消费、增加用户黏性等方面发挥重要作用。

受限于消费者习惯不同等诸多因素影响，过去十多年，我国会员制多以免费积分等形式存在，更多地表现为零售商获取用户信息的一种途径。近年来，消费升级背景下，消费者对个性化、服务体验的需求不断提升，越来越多的消费者开始接受为更好的品质和服务付出溢价，各大零售商越来越重视会员体系的打造，纷纷试水付费会员制，为消费者提供更形式多样的权益。

目前来看，我国网络购物平台的付费会员门槛普遍不高，权益设置也基本大同小异，主要仍以价格折扣等方式吸引用户。如何通过会员权益的设置击中用户痛点，让更多的用户接受，是未来仍需要不断探索的方向。可以预见的是，电商平台对会员的争夺将越来越激烈。

2017年中国网络购物付费会员盘点

	收费	折扣	物流 优惠	专属 客服	其他
京东PLUS会员	149元/年	√	√	√	•高于普通用户10倍京豆回馈 •免费电子书年卡
唯品会Super VIP	199元/年 首年149元	√	√	X	•暂无
亚马逊Prime会员 (中国)	388元/年 首年188元	√	√	X	•每年一次的会员日
网易考拉海购黑卡会员	279元/年	√	√	√	•每月两张税费券
小红书黑卡会员	266元/年	√	√	√	•暂无
贝贝会员	金卡99元/年 铂金卡179元/年	√	√	X	•首单立减20元，送50元通用券，50元奶纸券
来源：公开资料，或有不全，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。					
© 2017.11 iResearch Inc.			www.iresearch.com.cn		

图表3-6 2017年中国网络购物付费会员盘点

### 3.5 评价体系：评价体系对消费者的指导作用

#### 3.5.1 降低用户决策成本，提升商家口碑效应

不同于线下购物，网络购物由于用户无法直接触达商品，存在天然的信息不对称。对于用户而言，大量已购买用户对产品、物流、服务的评价有利于用户更直观地了解到商品及服务真实情况，降低用户决策成本。对于商家而言，评价建立的口碑效应，能够帮助商家得到更多人口，拓展销量。

#### 3.5.2 评价机制类型多样，优质评价成平台内容资产

目前各大电商平台的评价机制差别不大，均主要包括售后即评、追加评价、定向提问等多种类型。追加评价往往产生于消费者在产品使用过程中遇到的各种问题，这种延迟性的评



价常常对产品的耐用性等方面描述更为细致，定向追问能让消费者在购物前更有针对性的了解产品各方面信息，往往受到更多消费者关注。

高评价能为商家带来的巨大价值也导致很多商家过于注重，一些商家为了维持品牌形象通过造假、持续骚扰用户等不良手段扰乱评价体系。在信息泛滥的当下，相对独立、客观的经验分享型评价内容越来越受到消费者的信赖。优质评价逐渐成为电商平台重要的内容资产之一，一些平台也通过对评价大数据进行分析来进行选品，提升爆品打造能力。

### 3.6 消费金融：免息和分期带来的消费刺激

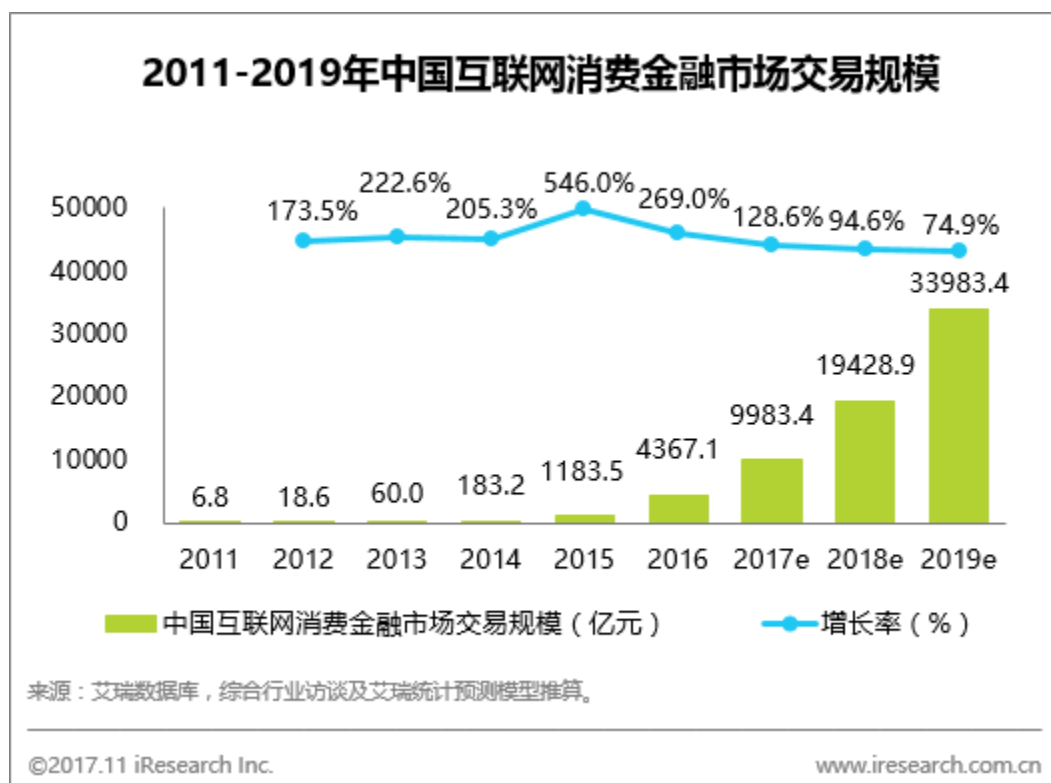
#### 3.6.1 刺激消费，提供用户引流和商品导购服务

消费金融，指的是以消费为目的的信用贷款。一般指机构或企业为个人提供的、以消费为主要需求的小额贷款产品和金融服务。信贷期限较短，一般在1个月至12个月之间，部分可延长至24个月。

随着网络购物场景的发展，消费金融开始涉足电商领域，针对消费者最关注的价格因素，推出分期付款、30天无责免息等产品，分散消费者的购物压力，刺激消费增长，尤其是中高端消费的增长。消费金融除降低消费者购物压力刺激消费以外，还可以帮助电商企业及商家进行商品营销。通过优惠的支付条件吸引用户，实现用户引流和商品导购。例如根据电商平台的行业及人群特征，推出特定的营销活动，用户通过参与活动或者获得价格优惠，或者获得电商平台及互联网消费金融平台的消费积分。这种营销活动在引流、导购的同时，还可以增强用户粘性。

电商巨头在金融支付领域均已开发出自己的产品，例如淘宝天猫的蚂蚁花呗、京东的京东白条、苏宁的任性付等，且相互之间较为独立。艾瑞分析认为，互联网消费金融在电商领域的应用，目前处于信用累积的过程，未来实现数据沉淀之后，基于个人账户的信用数据提供更多产品以外的增值服务，将成为其发展的一大趋势。





图表3-7 2011-2019年中国互联网消费金融市场交易规模

### 2017年中国网络零售企业在消费金融方面的布局



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

©2017.11 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图表3-8 2017年中国网络零售企业在消费金融方面的布局

## 3.7 营销：强互动、实时性、立体感和代入式

### 3.7.1 移动购物时代消费者碎片化时间下的营销方式

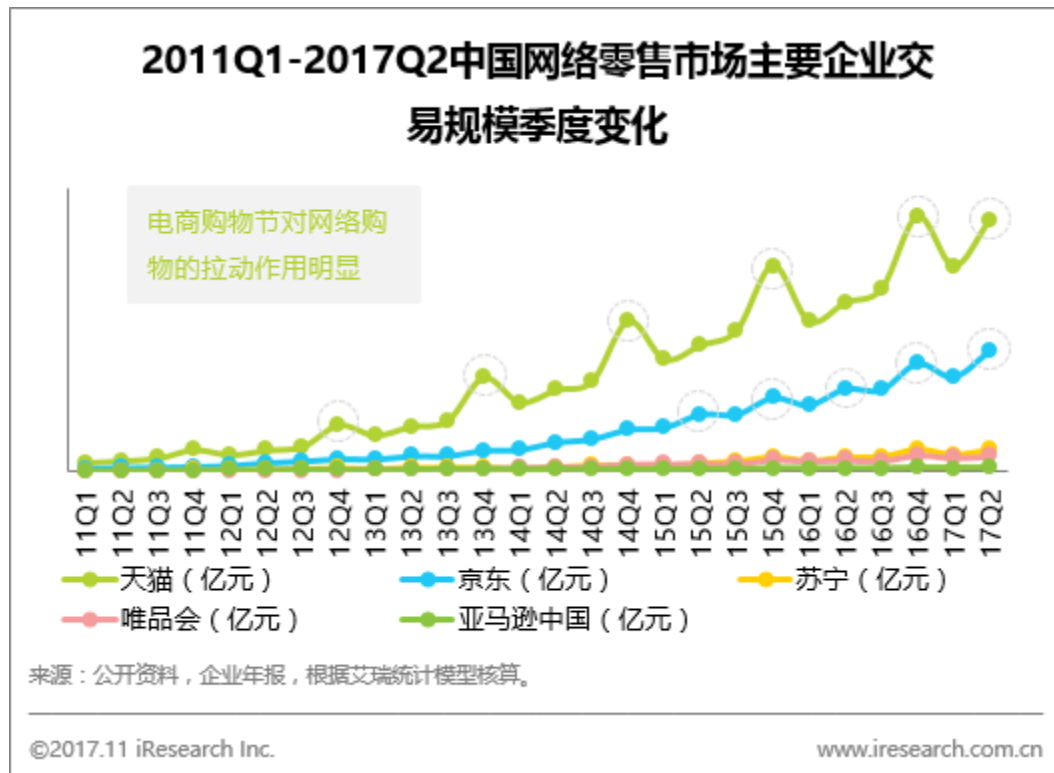
伴随着移动互联网的发展，网络用户逐渐从 PC 端向移动端转移，满足了用户随时随地

上网的需求，用户的时间变得分散和碎片化；另一方面移动终端小屏的特点，也使得网络购物图文营销的位置和篇幅等变得寸土寸金，商家对流量的价值和营销的效果越来越重视。与此同时，移动直播开始兴起，2015-2016 年高速增长，网红主播通过视频内容等聚集了大量的忠实粉丝，在寻找变现手段的时候逐步将商品加入其中，通过“意见领袖”分享的形式进行商品营销；但是移动直播的主流形式一般都是秀场直播，且持续时间较长，大多持续一到几个小时，在这个过程中，主播的大部分时间都花在与观众交流过程中，真正的才艺展示比较少，时间仍然比较长，容易让用户产生疲惫，在这种情况下，移动直播逐渐衰落，短视频得到了快速发展。短视频的时间一般较“短”，具有低沉浸度，契合了移动互联网时代碎片化的使用习惯，是图文营销方式的新升级。此外，短视频较强的社交属性也成为吸引商家竞相布局提高用户粘性的关键点，通过短视频营销简化购买决策刺激销量。当前短视频变现集中在时尚、美妆、美食等容易刺激消费冲动的垂直领域，依然有众多的细分需求，如体育、母婴、理财没有被满足，垂直精细化的短视频内容在电商领域机会依旧很大。

### 3.7.2 现象级促销：电商购物节成为中国消费的符号之一

“店庆”“黄金周折扣”等活动是零售业常见的促销手段，但以往线下企业的促销活动相对比较割裂，只局限在自己的集团体系内，受到地域等条件的限制影响力也有限。“双十一”、“6·18”等原本只是阿里和京东为了促销做起来的一场活动，但由于这两家平台集中了中国网络购物 80%左右的用户，其影响力逐渐扩大并迅速发展，越来越多的电商平台开始加入，逐渐成为全体网购用户的折扣节日。近一两年，电商平台和线下企业合作频频，线上线下场景逐渐融合，线下企业开始借助电商购物节的影响力加入促销活动；与此同时，电商平台举办更多娱乐化和国际化的促销晚会推波助力。“双十一”成为电商渠道最重要的节日，也成为商家竞相参与的促销活动，持续时间也从原来的一天逐步扩大到前后两三天，购物节的影响力越来越大，整个电商购物节成为中国消费者共同的狂欢日，已经成为中国消费的一个标志

性符号。



图表3-9 2011Q1-2017Q2中国网络零售市场主要企业交易规模季度变化

### 3.8 推荐机制：精准推荐，用户体验的不断发力

随着大数据、云计算、人工智能等技术的发展，网购实现了针对消费者的“千人千面”的定向导购和推荐。既包括平台内嵌的精准推荐，如淘宝的“有好货”板块，即根据消费者之前的浏览记录、消费信息等进行相关或类似商品的展示，提高消费者的购买率。另一种则类似“网易严选”小而美的优选电商平台。这种优选电商以少量、精品的SKU和高品质保障为切入点，根据大数据预测，针对目标用户最需要的商品，深入供应链参与选材，驱动用户购买行为。

综合电商不断布局物流和金融，基本已经形成“零售+物流+金融”三驾马车驱动的商业形态；“人、货、场”重构，供应链重新受到重视，具有强供应链资源的企业发展优势明显。

## 第四章 中国网络零售行业典型企业的发展路径

### 4.1 阿里：从渠道到生态的系统构建

#### 4.1.1 核心电子商务依然是收入增长引擎，互联网业务全面布局建立生态体系

在阿里巴巴的各项业务中，电子商务依然是拉动收入增长的核心引擎，2017 财年核心电子商务收入 1338 亿元，在总收入中占比达 84.6%。其中国内零售业务 2017 财年营业收入达到 1141 亿元，占总收入的 72%，淘宝引领国内 C2C 业务，天猫在 B2C 电子商务市场中的占比接近 60%；跨境业务方面，速卖通瞄准跨境出口业务，在俄罗斯等国家和地区具有较强的发展优势，同时收购东南亚电商平台 Lazada，利用国内多年的互联网经验在东南亚地区开展电子商务。

除电子商务以外，阿里积极布局其他互联网业务：主要包括云计算、数字媒体、菜鸟网络、蚂蚁金服等。云计算在中国属于爆发期，阿里起步较早且拥有数据和技术优势，这块业务已经成为拉动其收入的一个新增长点，未来有望实现更大的突破。数字媒体方面，主要依托两大平台优酷土豆和 UC 浏览器进行信息分发；在内容方面也不断发力，依托淘票票这个流量入口，布局阿里影业。其他两大支撑分别为以菜鸟网络为核心的物流生态体系和以蚂蚁金服为核心的金融布局。

2015-2017财年阿里巴巴营业收入构成

	2015	2016	2017
核心电子商务收入	91.2%	91.3%	84.6%
云计算收入	1.7%	3.0%	4.2%
数字媒体收入	2.9%	3.9%	9.3%
其他业务收入	4.2%	1.8%	1.9%
总收入	100.0%	100.0%	100.0%

来源：2017财年阿里财报。

©2017.11 iResearch Inc. [www.iresearch.com.cn](http://www.iresearch.com.cn)

图表4-1 2015-2017财年阿里巴巴营业收入构成

2017年阿里巴巴业务布局



注释：此外还包括“创新与其他”业务，例如高德地图、钉钉等。  
来源：阿里巴巴2017财年年报。

©2017.11 iResearch Inc.

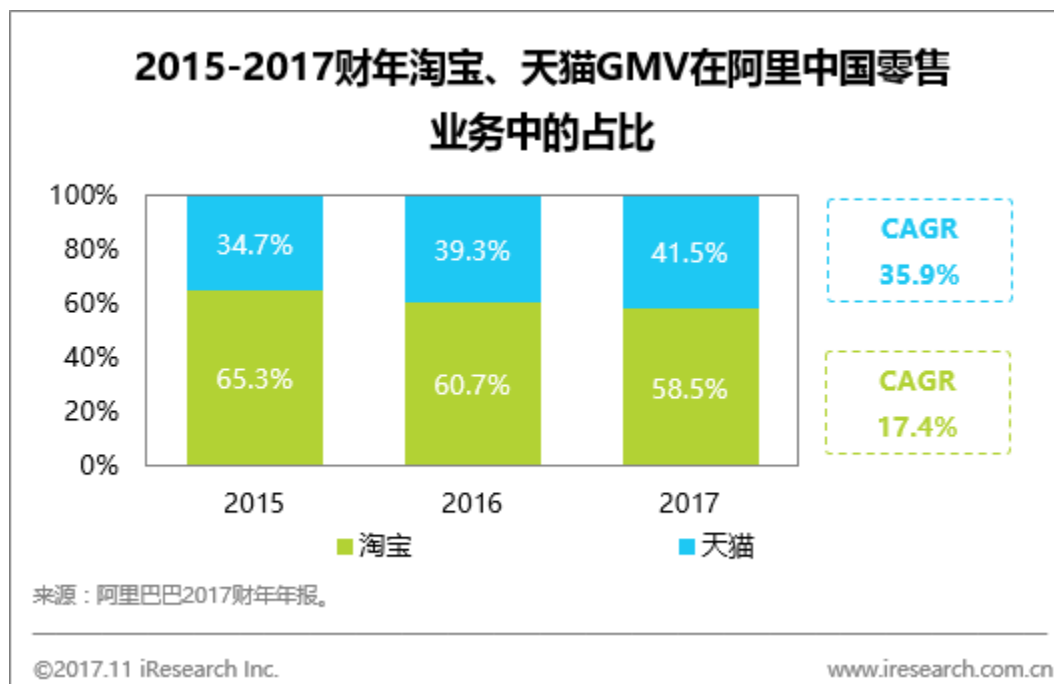
[www.iresearch.com.cn](http://www.iresearch.com.cn)

图表4-2 2017年阿里巴巴业务布局

#### 4.1.2 品牌化与个性化共同驱动中国网络零售业务增长

在阿里巴巴中国零售业务中，核心的两个平台为淘宝和天猫，二者的模式不同，也存在“万能淘宝，品质天猫”的定位差异。两个平台在 GMV 方面的表现而言，目前仍是以淘宝为

主，占比约为 58.5%，为消费者提供了更多个性化的商品和服务，在长尾市场占据重要的位置；从 GMV 的增速来看，天猫增长快于淘宝，2015-2017 财年天猫复合增长率达 35.9%，淘宝则为 17.4%。这与中国整个网络零售发展趋势相关，随着人民收入水平的提高，用户越发注重商品品质和购物体验，这种诉求为 B2C 市场的快速扩张提供了机会，天猫在这种趋势下不断引入线下品牌和国际品牌，为消费者提供品质化的商品和服务。

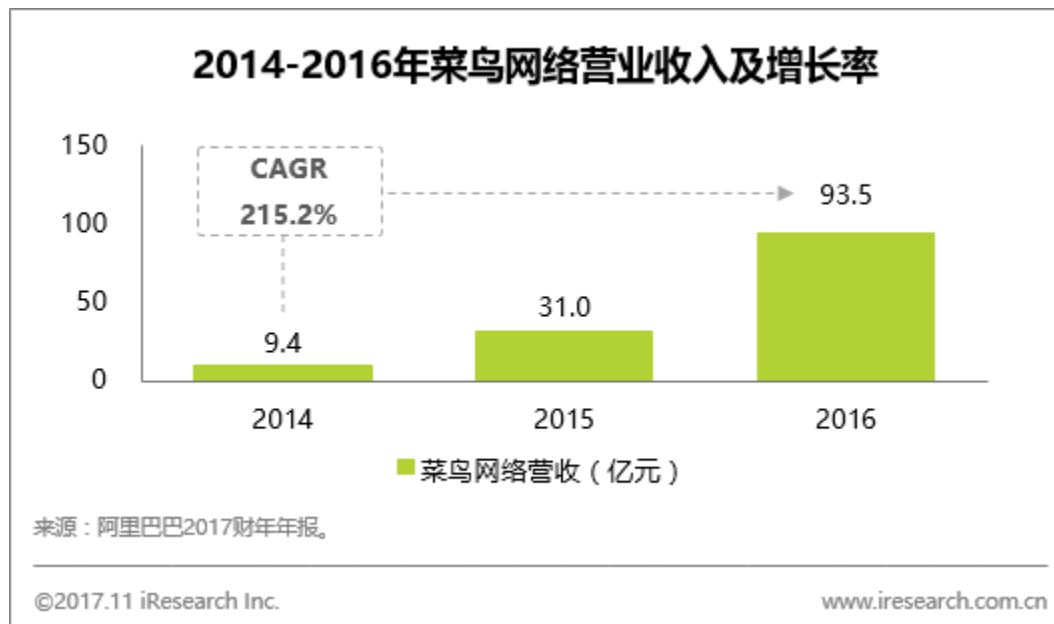


图表4-3 2015-2017财年淘宝、天猫GMV在阿里中国零售业务中的占比

#### 4.1.3 加重物流生态布局：菜鸟网络

菜鸟裹裹提供两类服务：基于数据和技术的物流解决方案以及国内仓储管理服务。基于数据和技术的物流解决方案：将商家、物流商和消费者对接，实时追踪物流信息。商家依靠菜鸟网络上的数据信息选择物流服务商、精准匹配和优化送货路线。这种模式下，商家自己建仓，为快递公司支付打包费、运费、分拣费，进行最后一公里的配送。菜鸟作为平台，不需要投资仓库、运输或最后一公里配送的重资产，模式较轻。平台模式下，菜鸟裹裹整合物流提供商的资源，建立起物流生态系统。国内仓储管理服务：针对规模以上需求以及专门需求提供定制化的仓储服务。此外，还与国际物流公司合作，为商家提供跨境物流服务。

截至 2017 年 3 月，菜鸟网络上的快递合作伙伴一共 15 个，覆盖中国 600 多个城市和 31 个省份，总配送员工 180 多万人，为中国零售市场交付了 166 亿份快递。阿里巴巴拥有菜鸟裹裹 47% 的股权。作为阿里在物流方面的重要布局，菜鸟网络 2016 年实现营业收入 93.5 亿元，2014-2016 年营收复合增长率高达 215.2%，未来仍有较大的发展潜力。



图表4-4 2014-2016年菜鸟网络营业收入及增长率

#### 4.1.4 阿里巴巴的“新零售”计划

“新零售”更强调消费者场景化体验，线上线下的无缝衔接。2016 年以来，阿里围绕“新零售”进行了一系列的线下布局，通过投资入股、战略合作等方式入局生鲜、线下百货、超市等领域，打通线上线下数据，提升用户体验。



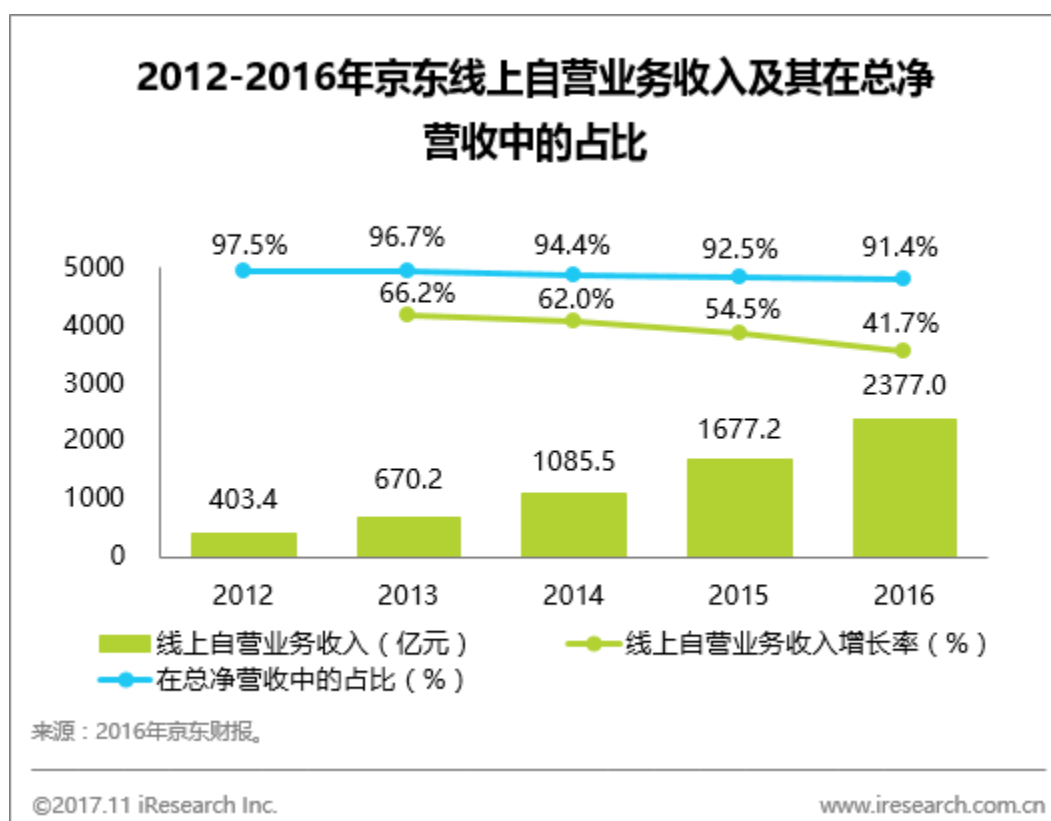


图表4-5 2017年阿里巴巴新零售投资布局

4.2 京东：自营电商的基础建设之路

4.2.1 线上自营业务为拉动总营收的核心引擎

京东与其竞品相比，最大的优势在于其自营模式。近年来，京东逐步开放线上平台，自营与平台协同发展。2012-2016 年数据显示，线上自营业务均占到总净营收的 90%以上，虽然占比呈下降趋势，但自营业务仍然是拉动整体营收业务增长的核心引擎。



图表4-6 2012-2016年京东线上自营业务收入及其在总净营收中的占比

#### 4.2.2 电商：全品类发力，继续扩大规模

京东的在线销售平台仍以自营为主，但第三方平台的规模在不断扩大。截至2016年12月31日，京东在线市场有超过12万名第三方卖家。近年来，第三方平台的规模不断扩大，GMV从2014年的人民币832亿元增加到2016年的2859亿元，对京东的GMV增长起到了较强的拉动作用。

**2014-2016年京东第三方平台的交易规模及其占比**

	2014	2015	2016
第三方平台GMV占比	34.0%	43.0%	43.0%
自营业务GMV占比	66.0%	57.0%	57.0%

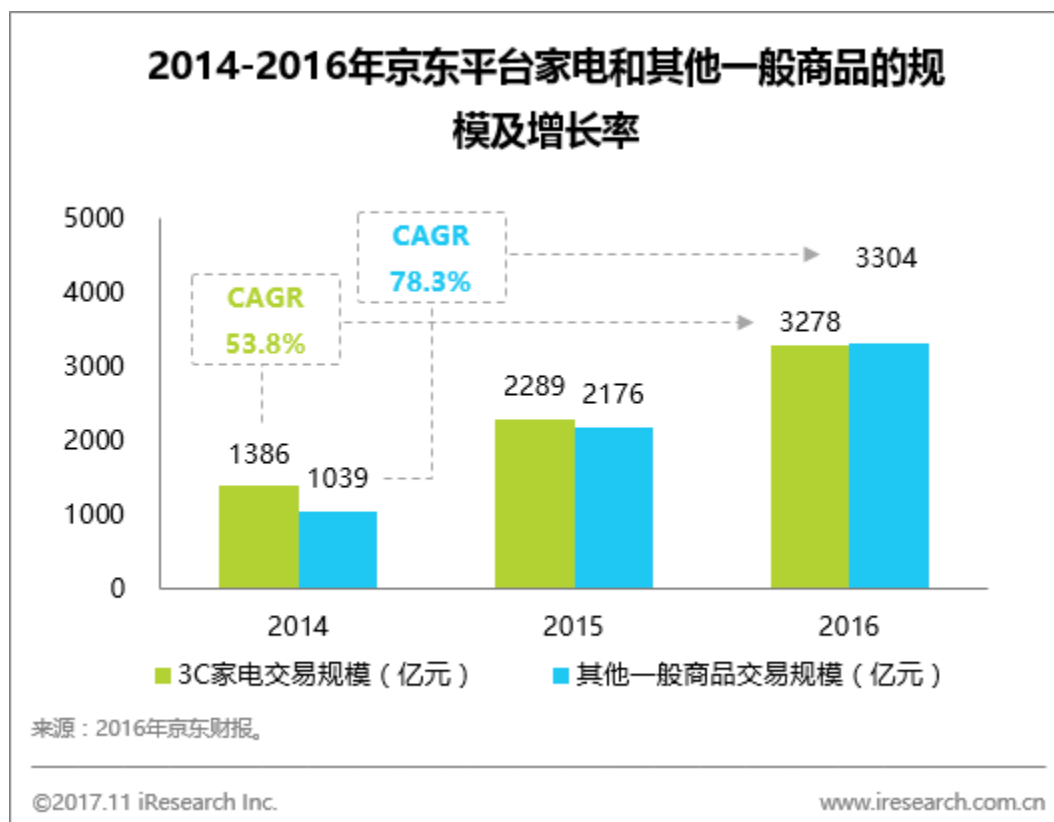
来源：2016年京东财报。

©2017.11 iResearch Inc. [www.iresearch.com.cn](http://www.iresearch.com.cn)

图表4-7 2014-2016年京东第三方平台的交易规模及其占比

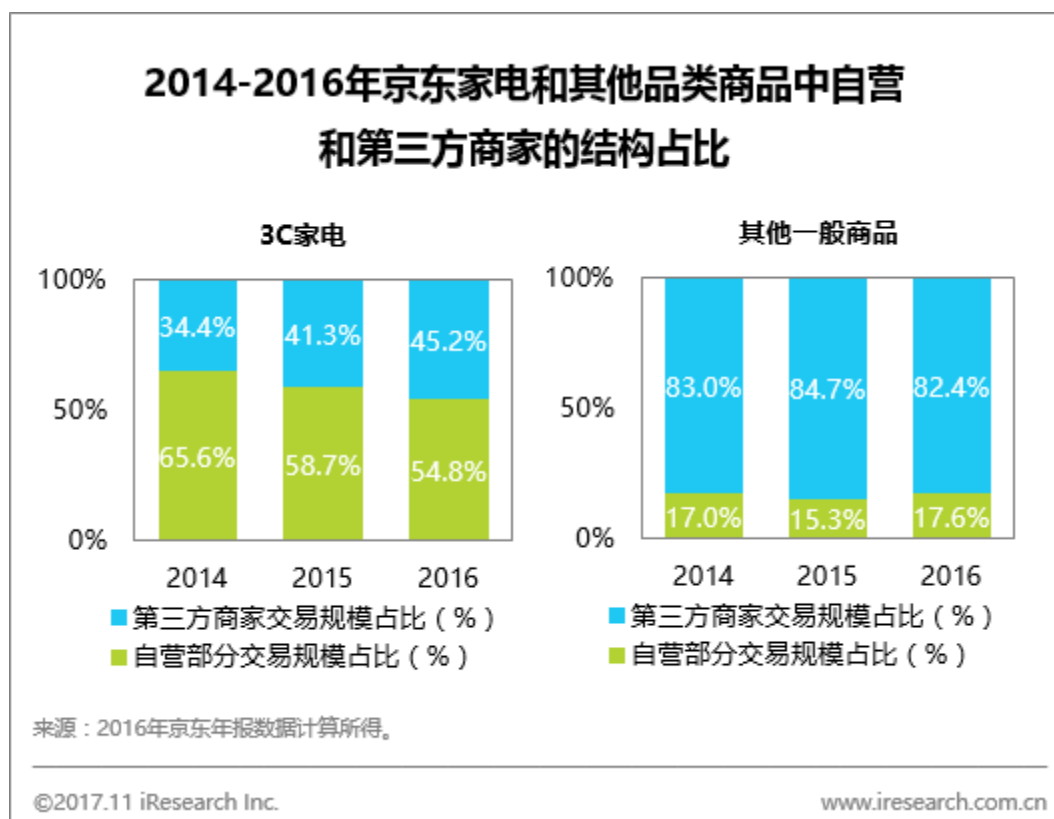
在品类方面，传统的优势品类3C家电依然保持较高的增长，2016年GMV达到3271

亿元；其他一般商品品类的交易规模逐渐扩大，截至 2016 年交易规模达到 3304 亿元，反超 3C 家电品类。



图表4-8 2014-2016年京东平台家电和其他一般商品的规模及增长率

京东的财报数据披露了 3C 家电和其他商品的总体交易规模以及自营部分 3C 家电和其他商品的营收，我们粗略地将自营部分的营收看作 GMV，可以得到不同品类商品的自营和第三方占比结构（如下图）。在京东传统的优势品类 3C 家电中，主要是以自营为主，2016 年自营占比约为 54.8%；在其他品类中，更多是以第三方商家的方式运营，第三方占比超过 80%。扩充品类对于京东扩大第三方卖家战略具有重要的促进作用。



图表4-9 2014-2016年京东家电和其他品类商品中自营和第三方商家的结构占比

#### 4.2.3 仓储物流：保障消费者体验的核心竞争力

京东在 2007 年开始建立和运营自己的全国物流基础设施，建设仓库和运送线，配送在线零售业务的商品。随着在线平台的开放，京东也向平台上的第三方卖家和其他平台的卖家提供配送服务，逐渐发展为独立的物流体系。

### 2017年京东物流的核心竞争优势



来源：公开资料，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

©2017.11 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图表4-10 2017年京东物流的核心竞争优势

配送站：截至2016年12月31日，京东物流在全国共设立6906个派送站，覆盖7个省份，25个城市。仓库方面：截至2016年12月31日，京东共运营256个仓库，总建筑面积约560万平方米，覆盖全国54个城市，6606个送货站和2655个县。运力：截至2016年12月31日，京东在全国1410个县市提供同日和次日交货。

## 截至2016年12月31日京东物流的覆盖范围及运营数据



来源：京东2016年报，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

©2017.11 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图表4-11 截至2016年12月31日京东物流的覆盖范围及运营数据

### 截至2016年12月31日京东物流的“七大运营中心”



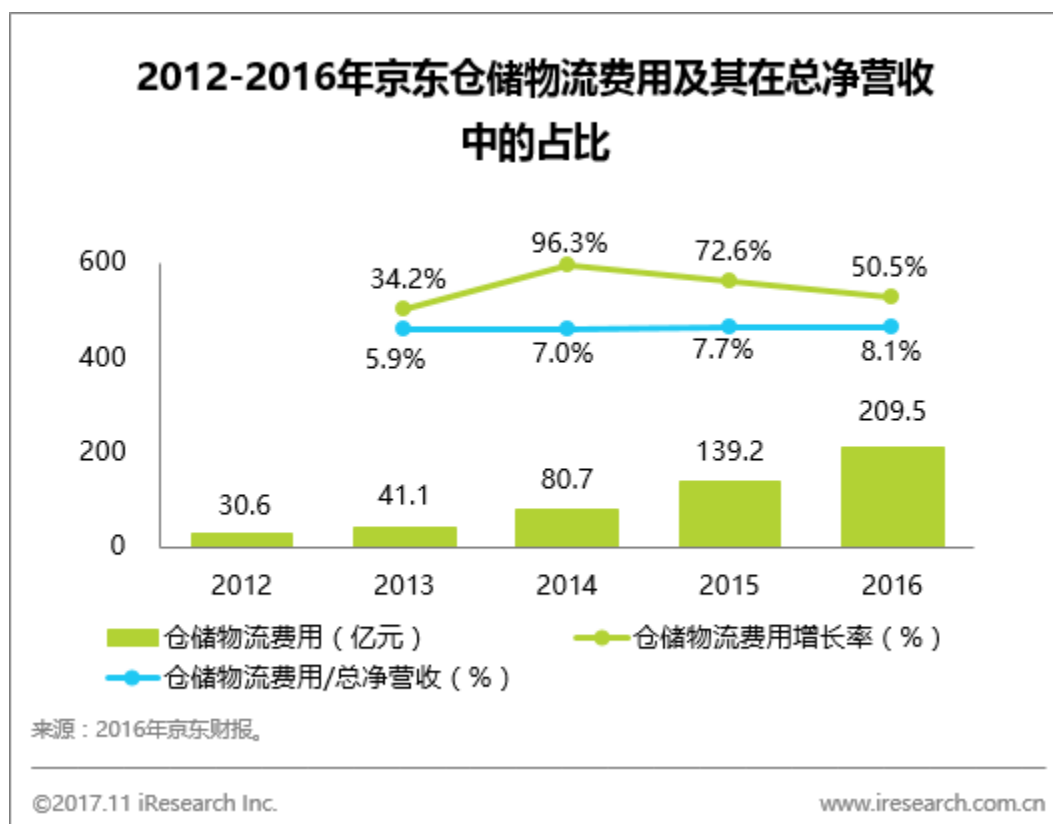
来源：京东2016年报，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

©2017.11 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图表4-12 截至2016年12月31日京东物流的“七大运营中心”

京东在物流仓储建设上不断加大投入,仓储物流费用不断上升,2016 年同比增长 50.5%,在总成本中的占比也从 2015 年 7.7%上升至 8.1%。截至 2016 年 12 月 31 日,京东共支付了约人民币 48 亿元(约合 7 亿美元)用于收购土地使用权,仓库建设和仓储设备采购。根据京东财报显示,其 2014 年,2015 年和 2016 年的资本支出主要也是与扩建基础设施,技术平台,物流设备以及新办公楼有关的支出。仓储物流是京东电商平台保障消费者体验的核心竞争力。



图表4-13 2012-2016年京东仓储物流费用及其在总净营收中的占比

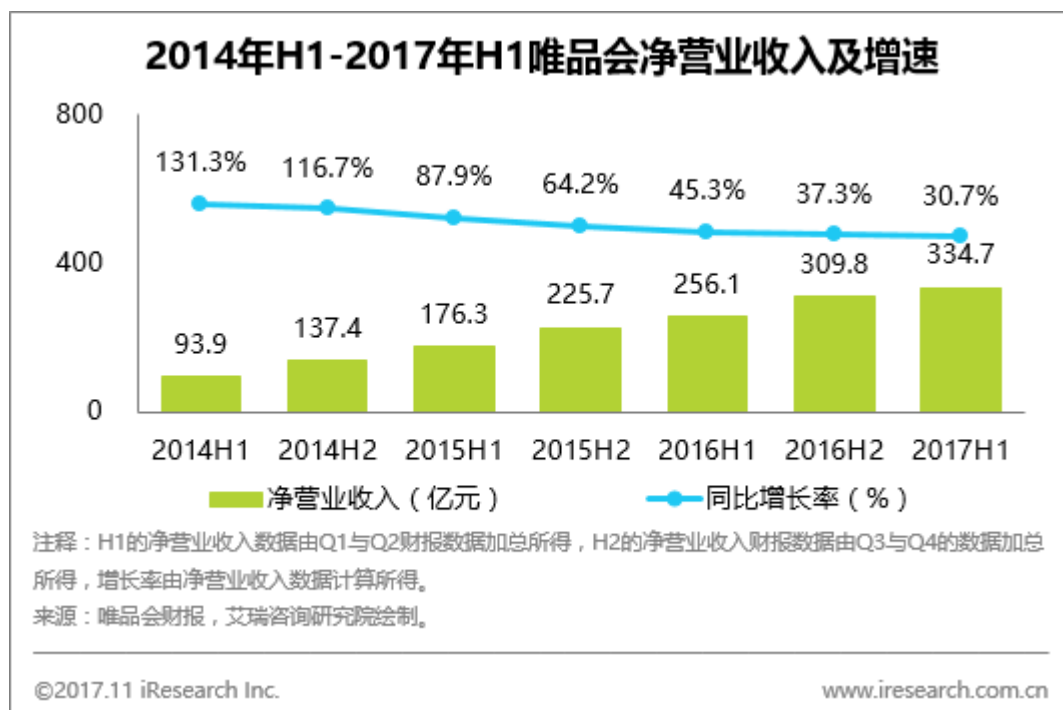


### 4.3 唯品会：特卖模式的砥砺前行

#### 4.3.1 发展现状：活跃用户与消费频次增长，驱动收入与利润持续增长

唯品会成立于 2008 年，经历近十年的发展，唯品会凭借其独特的“特卖”模式，快速发展，成为中国 B2C 网络购物市场领先者之一。数据显示，2017 年上半年唯品会总净营业收入为 334.7 亿元，保持了 30%以上的高速增长。

活跃用户数和订单量支撑唯品会营收的良性增长。财报显示，2017 年 Q2，唯品会净营收达 175.2 亿元，同比增长 30.3%，订单量达 8480 万，同比增长 23.0%，活跃用户数达 2810 万人，同比增长 22.0%。营收增幅快于活跃用户数增幅，单个用户营收贡献值增大，用户粘性进一步增强。



图表4-14 2014年H1-2017年H1唯品会净营业收入及增速



图表4-15 2014年Q1-2017年Q2唯品会完成订单量



图表4-16 2014年Q1-2017年Q2唯品会活跃用户数

#### 4.3.2 业务布局：电商、金融、物流“三驾马车”，拓宽未来想象空间

2017 年上半年，唯品会正式宣布将分拆互联网金融业务、重组物流业务，打造由电商、金融和物流三大板块组成的战略矩阵，逐渐跳出单一电商业务的模式，实现多业务发展，在带来更大挑战的同时，也拓宽了未来的想象空间。



来源：公开信息，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

©2017.11 iResearch Inc

www.iresearch.com.cn

图表4-17 2017年唯品会“三驾马车”

#### 4.3.3 电商：特卖电商领导者，品质升级

**模式：深度折扣，正品特价。**唯品会主打限时特卖，通过对深度折扣的品牌货品进行限时销售，营造一种抢购的氛围，吸引用户消费。折扣特卖模式的本质逻辑，在于特卖渠道高周转与低成本的相互循环。对于供给方来说，特卖电商高于其他平台的品牌曝光率和周转率，帮助供应商实现薄利多销，同时还能清理大量尾货库存；对于消费者来说，深度折扣满足了消费者高性价比购买到品牌商品的诉求，实现多赢。相较于其他综合型和垂直型电商平台，唯品会周转效率优势明显。

**在品类上**，唯品会以自营服饰起家，随后逐渐拓展至鞋包、化妆品、体育用品、母婴亲子产品等多样化品类。2014 年至 2015 年，唯品会通过投资乐蜂网、辣妈帮等垂直电商，进一步拓展在美妆、母婴等其他领域的发展。

**在货源上**，由于品牌尾货具备天然的清仓需求，是折扣零售最常见的货源，但实际上，

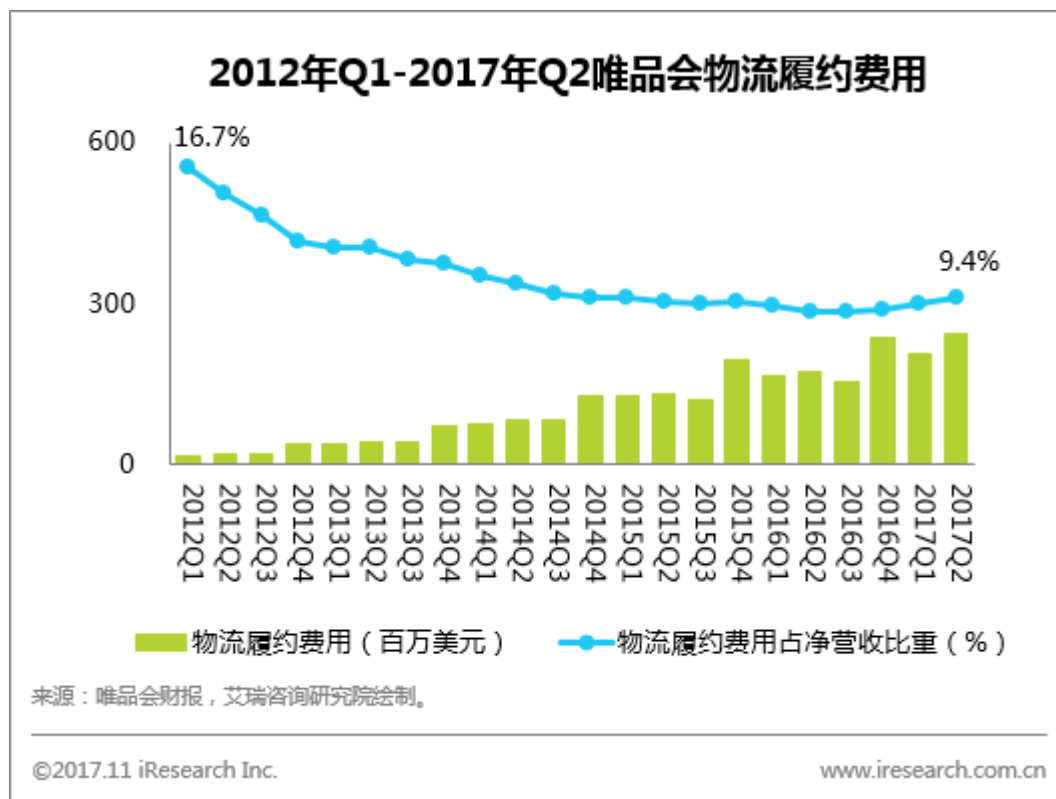
只要成本足够低，新品首发、定制包销、自有品牌均可以成为折扣特卖零售的可持续货源。成立初期，唯品会货源以尾货为主，但随着唯品会在电商领域的不断发展，新品和专供品的占比不断提升，早在 2016 年 Q2 的财报分析师电话会议中，唯品会就已经披露当季新品和平台特供品占 37%。随着唯品会对品牌品质形象的进一步升级，未来定制化和自由品牌的货源有可能进一步提升。

**在供应链方面**，为了进一步提升货品的售卖比，精准选货对于特卖平台来说至关重要。唯品会在成立初期即在全球范围内组建了千人买手团队，通过买手团队的培养打造，保障选品的质量，截止到 2016 年底，唯品会买手团队已达 1600 人。此外，在品牌商合作方面，唯品会持续加大力度招商，吸引全球优质品牌和商家，合作品牌已突破 20000 家，包含众多国内外知名品牌。

#### 4.3.4 物流：持续投资基础设施，带动物流履约及分发提速增效

近年来，唯品会在物流基础设施的建设方面，投入颇多。国内，唯品会在全国建立了五大物流配送中心，辐射全国大部分区域。在活跃用户聚集、配送需求量较大的地区，唯品会增设前置仓，截至 2017 年 6 月 30 日，唯品会仓储总面积达 220 万平方米，前置仓总数增加至 11 个，拥有最后一公里配送人员约 27000 名，配送站点约 3600 个。此外，唯品会还在不断扩大其国际仓库空间，助力唯品国际跨境电商业务发展。2017 年 Q2，唯品会 95% 的自有业务都由自建的快递团队完成配送。

基础设施的完善带动唯品会物流履约效率不断提高，履约费用率从 2012 年 Q1 的 16.7% 下降到 2017 年 Q2 的 9.4%。未来随着品骏物流开放程度不断提升，将从成本中心变成利润中心，探索更多盈利可能。



图表4-18 2012年Q1-2017年Q2唯品会物流履约费用

#### 4.3.5 金融：大力发展消费金融，活跃用户快速增长

唯品会自 2013 年开始布局金融业务，先后获得商业保理牌照、小贷公司牌照和第三方支付牌照。截止目前唯品会已实现“信贷+支付+保险（筹）”的金融业务布局。今年上半年，唯品会宣布拆分金融业务独立运营，这一方面将有助于金融业务在母公司的电商平台外获得更广阔的成长空间，另一方面也有利于提升金融业务的品牌价值和估值潜力。

唯品会的产品主要包括：（1）信贷：2B 端的供应链金融（唯易贷），2C 端的消费金融（主要产品为分期付款业务唯品花）；（2）理财，与光大基金合作向消费者提供货币基金产品（唯品宝），（3）保险：与国华人寿、新华人寿合作提供年金险和旅游意外险。

电商平台开展消费金融业务有着天然的场景和客户优势，财报数据显示，2017 年 Q2，唯品会消费金融信贷活跃用户数达到 440 万，相较于去年同期的 160 万增长 179%。

#### 4.4 苏宁：线下向线上的渠道延伸

##### 4.4.1 企业概况

###### 4.4.1.1 全品类经营业态，自营、开放、跨平台结合构建线上平台

苏宁成立于 1990 年，经过 27 年的发展，苏宁通过不断扩充门店，并推动门店的互联网改造、线上平台和移动端的快速发展和 OTT 市场的广泛覆盖，实现了全渠道布局。截止 2017 年 6 月 30 日，苏宁实体连锁网络覆盖大陆市场 297 个城市，拥有苏宁云店、苏宁生活广场、苏宁小店、苏宁易购直营店、苏宁超市、红孩子门店等多种业态 1489 家连锁门店。苏宁易购线上平台采取自营、开放和跨平台运营结合的模式，目前公司零售体系会员总数 3 亿。

商品运营上，苏宁采取的是“巩固家电、凸显 3C、培育母婴超市”的全品类发展战略，品类覆盖家电、3C、母婴、超市、百货、美妆等。截止 2016 年底，自营和平台商品 SKU 数量超过 4400 万。

###### 4.4.1.2 物流网络增值后端服务，金融业务实行全产品线布局

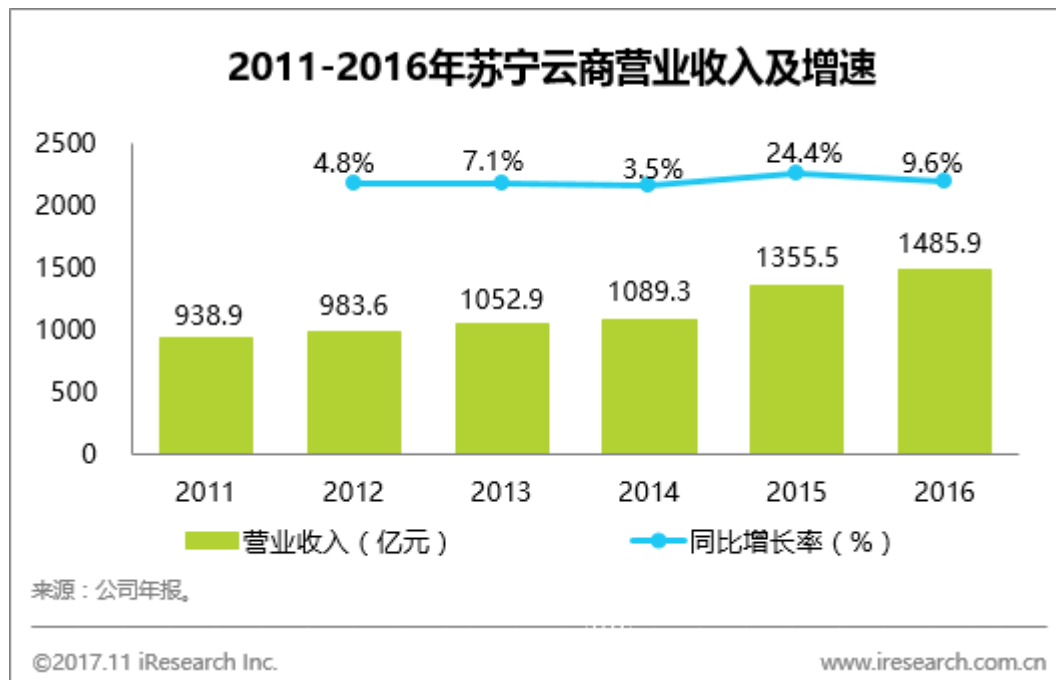
后端服务方面，苏宁物流围绕基础设施网络建设、物流运营效率提升以及社会化开放运作不断强化核心竞争力。截至 2016 年末，公司拥有物流仓储及相关配套设施总面积达到 583 万平米，拥有快递网点 17000 个，物流网络覆盖全国 352 个地级城市、2805 个区县级城市；苏宁金融围绕上游供应商和下游用户的融资、理财、信用消费等方面的需求，全产品线布局“融资+支付+理财”。

2017 年，苏宁云商围绕渠道建设、商品供应链完善、服务体验提升，继续强化零售、物流、金融三大业务单元的核心竞争力。

##### 4.4.2 业绩情况

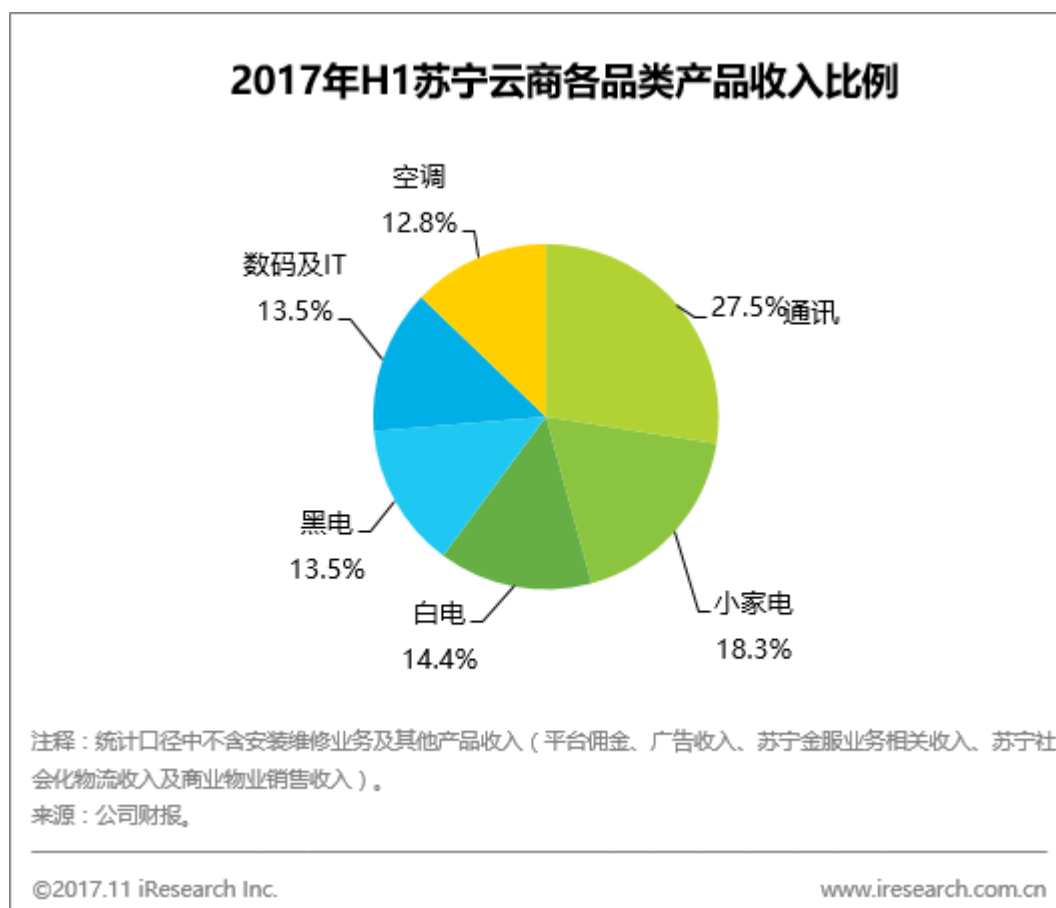
###### 4.4.2.1 多样化变现渠道增加收入来源，2016 全年营收接近 1486 亿元

苏宁的收入主要来自商品零售的差价，其他收入包括 1) 平台佣金+广告收入；2) 金融服务收入；3) 社会化物流收入；4) 商业物业销售收入。2016 年苏宁云商全渠道营业总收入 1485.9 亿元，同比增长 9.6%，相较上一年增速有所下滑，但仍保持上升趋势。2017 年上半年苏宁全渠道总收入 837.5 亿元，同比增长 21.9%。其中，除安装维修业务、平台佣金、广告等其他业务外，通讯产品在各典型品类收入之和中以 27.5% 的占比遥遥领先。



图表4-19 2011-2016年苏宁云商营业收入及增速

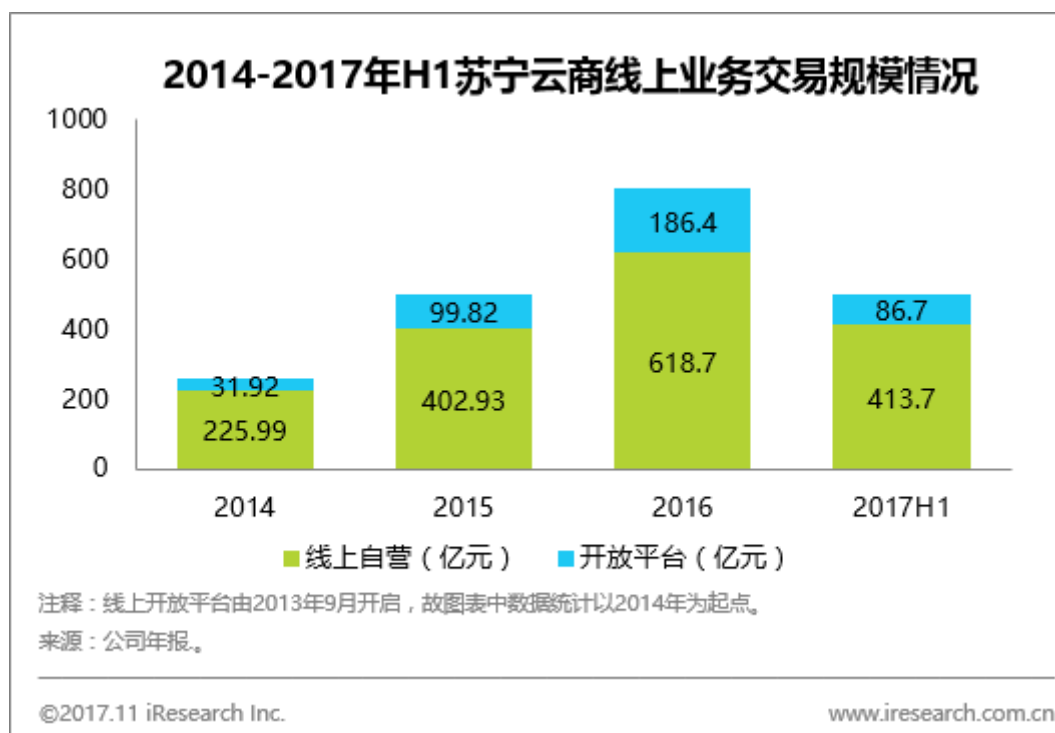




图表4-20 2017年H1苏宁云商各品类产品收入比例

#### 4.4.2.2 线上线下规模趋于靠近，2017年H1线上交易规模突破500亿元

苏宁线上GMV总额500.4亿元（含税），其中线上自营商品销售收入413.7亿元，同比增长61.4%。其中，自营占比82.7%，第三方开放平台占比17.3%，在于阿里加强战略合作后，苏宁的平台化效应进一步凸显，根据公司2017年战略规划，2020年线上GMV占比将超过50%，双线规模趋于靠近。



图表4-21 2014-2017年H1苏宁云商线上业务交易规模情况

从毛利率来看，苏宁的 Non-GAAP 从 2016 下半年开始转正，达到盈利拐点。苏宁主要依靠提升毛利率，实现正盈利。苏宁的收入以家电产品为主，通过定制、报销、增值服务等方式，深度合作供应商，从采购端和价格端提升利润空间。同时扩充品类、引入新奇特、智能智慧等高利润的商品提高整体毛利率。另一方面，通过深化和阿里的合作，进行高效低成本引流，同时将线下门店作为流量入口，通过高毛利的平台业务，带动企业转盈。

#### 4.4.3 发展历程

##### 4.4.3.1 单品牌家电业务起家，12 年开始进行全渠道变革

苏宁成立之初以经营单品牌春兰空调起家，随后横向扩展至其他品牌。1999 年苏宁导入连锁经营模式。随后苏宁快速发展，通过“租、购、建、并”在全国快速扩张。电商平台冲击下，实体门店销售受到严重影响。苏宁于 2009 年开始积极拥抱互联网，上线苏宁易购，提出了“科技转型、智慧服务”的新十年的发展战略。2012 年苏宁正式提出“去电器化”的线上线下融合模式。2013 年正式更名为苏宁云商。

细化到具体的业务板块，苏宁在适应时代商业模式变化，转型升级的过程中，做出了一系列新的尝试。从供应链再造，到全面开放生态，再到组织和文化变革、互联网门店、大数据精准、供应链金融等，实现了智慧零售的落地。



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

©2017.11 iResearch Inc. [www.iresearch.com.cn](http://www.iresearch.com.cn)

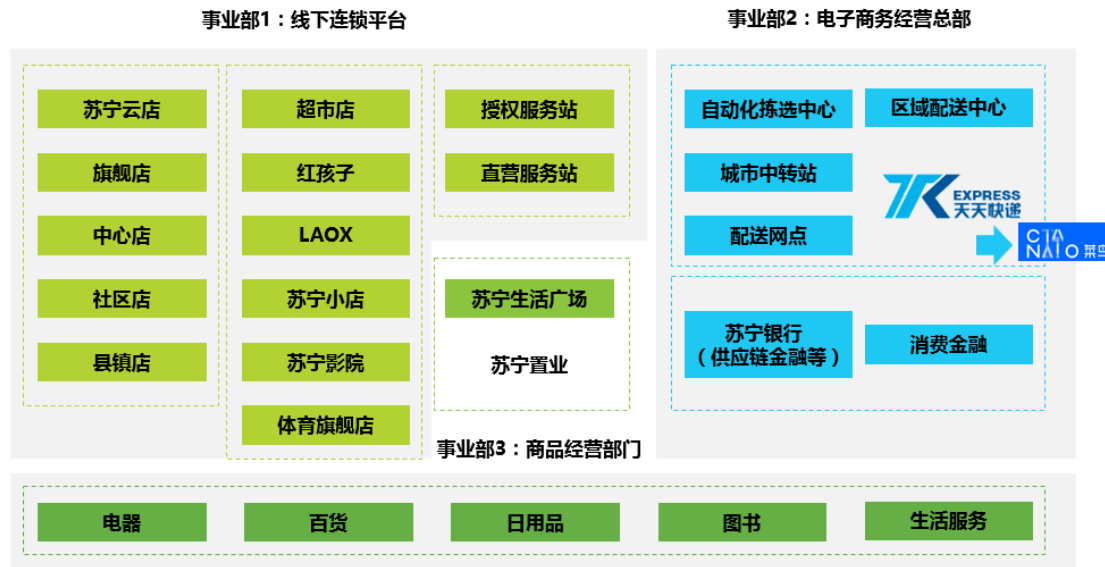
图表4-22 苏宁业务转型图

4.4.3.2 组织架构调整，门店、商品、社会化方向为战略重点

配合业务模式的改变 苏宁在 2013 年进行了重大的组织架构调整 建立了三大事业群。

事业群 1 由连锁经营总部管辖，又分为连锁店事业部、商业广场事业部、乐购仕事业部，形成了“常规店+创新店+易购服务站点”的多层次门店体系。事业群 2 由线上电子商务经营总部管辖，包括物流集团、金融集团，均以社会化为战略方向。事业群 3 由商品经营总部管辖，包括电器、百货、日用品、图书、生活服务五大类。各商品事业部下均包括售后服务事业部、OEM 事业部、分销事业部。

苏宁2016年业务部门架构图



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

©2017.11 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图表4-23 苏宁2016年业务部门架构图

#### 4.4.4 运营模式：

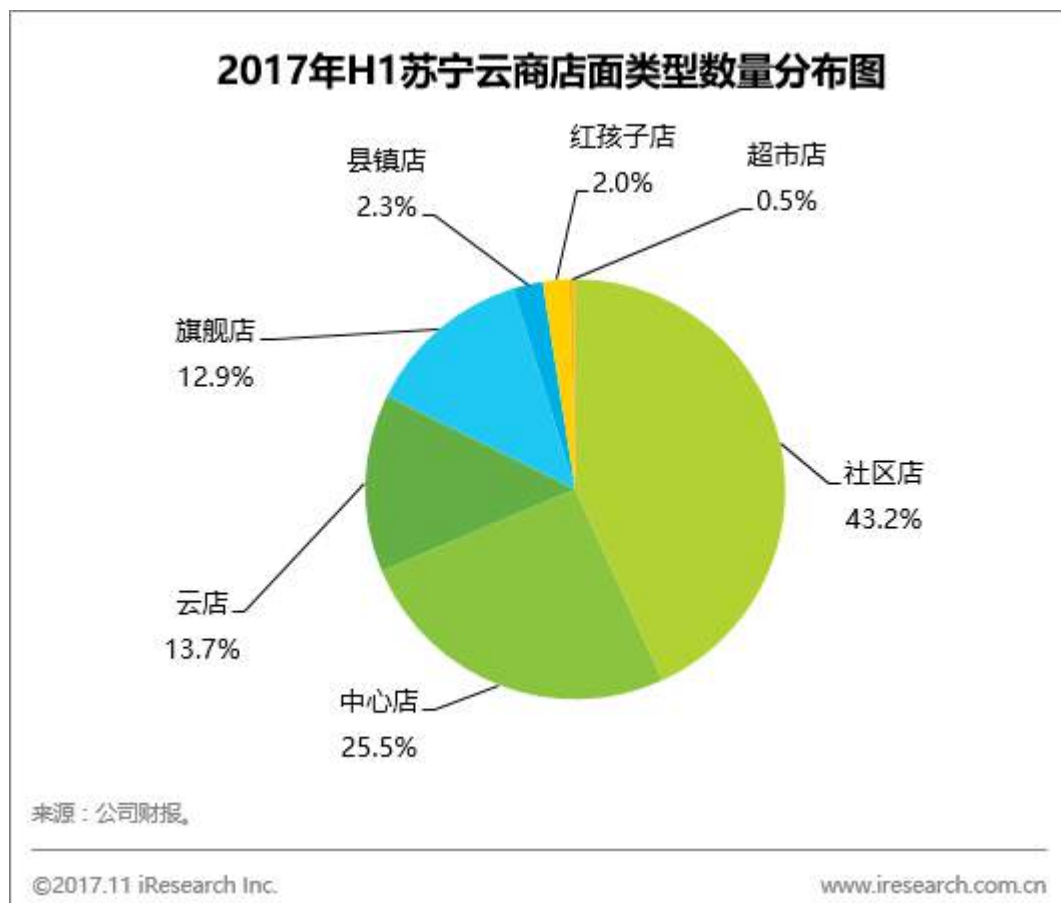
##### 4.4.4.1 多层次多业态线下门店架构，借助直营和加盟模式深入农村市场

近年来，苏宁在物流布局方面动作频频、苏宁物流以服务供应商、菜鸟为重点、提供包括合同物流、仓储代运营、仓配一体、供应链金融、仓储租赁等多元化的服务产品。截止 2016 年底，苏宁物流网络覆盖全国 352 个地级城市、2805 个区座城市，为全国 114 个城市提供“送装一体”、“次日达”、“半日达”、“急速达”配送服务，合计投入运营 7 个自动化拣选中心、32 个区域配送中心快递网点 17000 个。

自 2012 年苏宁宣布进行互联网转型后，对线下门店进行了大幅调整。常规门店中，助力大店向智慧云店升级换代，中型门店严格控制亏损力度，在以互联网思维进行 O2O 重塑的同时，打造红孩子等新型业态。目前，苏宁已构建多层次、多业态的线下门店架构。分为

- 1) 大型店：包括苏宁云店、旗舰店，主要位于一线城市核心商圈，平均面积 8000 平方米以上。
- 2) 中型店：包括中心店、社区店。主要分布于一二线城市非核心地段的社区商圈，平均面积 3500 平方米左右。同时包括县级市场开设的 3000 平方米业态。中心店和社区店作为线

下展区，为线上引流，同时作为末端配送仓，嫁接物流服务体系，方便本地化服务。3) 县镇店：设立在欠发达县级、镇级市场，平均面积 800-1500 平米。4) 红孩子店：一站式的母婴体验中心，选址包括苏宁云店、万达广场内部或独立开店。5) 超市店：平均面积 800 平米左右，并逐渐剥离。



图表4-24 2017年H1苏宁云商店面类型数量分布图

与此同时，苏宁围绕新零售流量拓展的逻辑，探索“苏宁影院+VR 体验店+苏宁小店+U 趣+体育旗舰店”新业态，进军文体行业，探索生鲜领域。

三四线城市人均年收入 3000-5000 美元，正处于消费升级的关键时机。苏宁通过直营和加盟的方式铺设易购服务站，深耕农村市场，保证在县镇级地区的商品和服务质量和城市统一。一二级市场公司以互联网+旗舰店的方式进行覆盖，增加云店、旗舰店升级，进一步优化店面结构。三四级市场公司加快店面业态调整，完善 O2O 模式。2016 年，三四级城市

门店数量 599 家。随着消费基础的建立和口碑积累，未来将成为驱动苏宁增长的重要力量。

#### 4.4.4.2 物流网络覆盖全国，收购天天快递强化配送能力

近年来，苏宁在物流布局方面动作频频、苏宁物流以服务供应商、菜鸟为重点、提供包括合同物流、仓储代运营、仓配一体、供应链金融、仓储租赁等多元化的服务产品。截止 2016 年底，苏宁物流网络覆盖全国 352 个地级城市、2805 个区县级城市，为全国 114 个城市提供“送装一体”、“次日达”、“半日达”、“急速达”配送服务，合计投入运营 7 个自动化分拣中心、32 个区域配送中心快递网点 17000 个。

2016 年苏宁完成收购天天快递 70% 的股权交易，小件物流以天天快递，形成对外的独立品牌，既为苏宁服务，也为体系内合作伙伴、中小零售企业服务。另外，由于快递存在波峰波谷，为了降低物流成本，苏宁也会去做天天的业务，均衡订单量状态。整合后的物流系统，2016 年有 1000 多家企业接入了苏宁物流云系统，苏宁物流集团的收入同比增长 320.33%。

### 2016年苏宁云商物流网络布局

类别	地域&设施	数量
城市	地级市	352个
	区县	2805个
仓储	面积	583万平米
	自动分拣中心	7个（3个在建）
配送	区域配送中心	32个（15个在建）
	快递网点	17000个
来源：公司年报。		
©2017.11 iResearch Inc.		www.iresearch.com.cn

图表4-25 2016年苏宁云商物流网络布局

#### 4.4.4.3 帮客平台对外开放，进一步完善服务体验

未来更多的品质消费来自购物流程中的服务。帮客平台是苏宁背书的认证体系建立的第四方售后平台。目前，帮客平台已经全面对外开放。服务类目涵盖了家电、电子、家居、家政、汽车、集成系统和智能产品等，拥有自营和加盟服务网点 5500 家，近 5 万名服务工程师，平台商户 4000 余家。管理层预计，今年将在此基础上，进一步完善服务体验。首先是准时达服务。其次由苏宁全部负责退换货。第三，全面推进送装一体化，最大程度节约用户时间。第四，基于用户信用体系实现快速退换货业务体验。

#### 4.4.4.4 苏宁金服成立，开拓供应链金融等三大板块

2016 年，苏宁建立苏宁金服。截止 2017 年上半年，苏宁金融业务总体交易规模同比增长 172%。苏宁金融业务主要包括三大板块：1) 供应链金融，帮助上下游企业解决贷款账期问题。2) 消费金融，核心产品“任性付”，为消费者提供地产、文创、体育、零售等多场景消费信贷服务。苏宁当前持有银行、第三方支付、互联网基金销售、企业征信一行三金办法的金融牌照。未来依托生物特征识别、大数据风控、智能投顾、智能营销、金融云五大金融科技，苏宁金融的反欺诈能力和风控能力进一步提升。未来，苏宁金服的核心是苏宁银行，苏宁银行定位于科技驱动的 O2O 银行，对中小企业提供全方位的普惠金融服务。

#### 4.4.4.5 苏宁阿里结合重要联盟，在供应链、物流等方面展开深度合作

2015 年 8 月，苏宁与阿里达成重要合作联盟。阿里以 283 亿元人民币战略投资苏宁，占苏宁当前股本 19.99%。同时苏宁以 140 亿元认购不超过 2780 万股的阿里新发股份，占发行后阿里总股本 1.09%。此次苏宁阿里的战略合作主要包括流量互引、供应链整合、苏宁物流接入菜鸟，向天猫商家开放以及门店共享和 O2O 业务合作。



## 苏宁与阿里合作领域及内容

合作领域	合作方式	合作内容
平台	交互引流	苏宁易购旗舰店、LAOX相继入驻天猫国际，继续挖掘阿里低成本流量潜力
	供应链整合	双方出资10亿元建立猫宁电商，将在部分品类进行供应链整合，凝结规模采购的优势
物流	业务对接	苏宁物流接入菜鸟，向天猫商家开放，双方后台物流数据全面打通，实现了信息共享、资源效用最大化
线下	门店共享	双方已在北上广深杭南等6城市实现半日达，并实现门店自提、最近门店送货等服务
来源：公开资料，艾瑞研究院自主研究绘制。		
©2017.11 iResearch Inc.		www.iresearch.com.cn

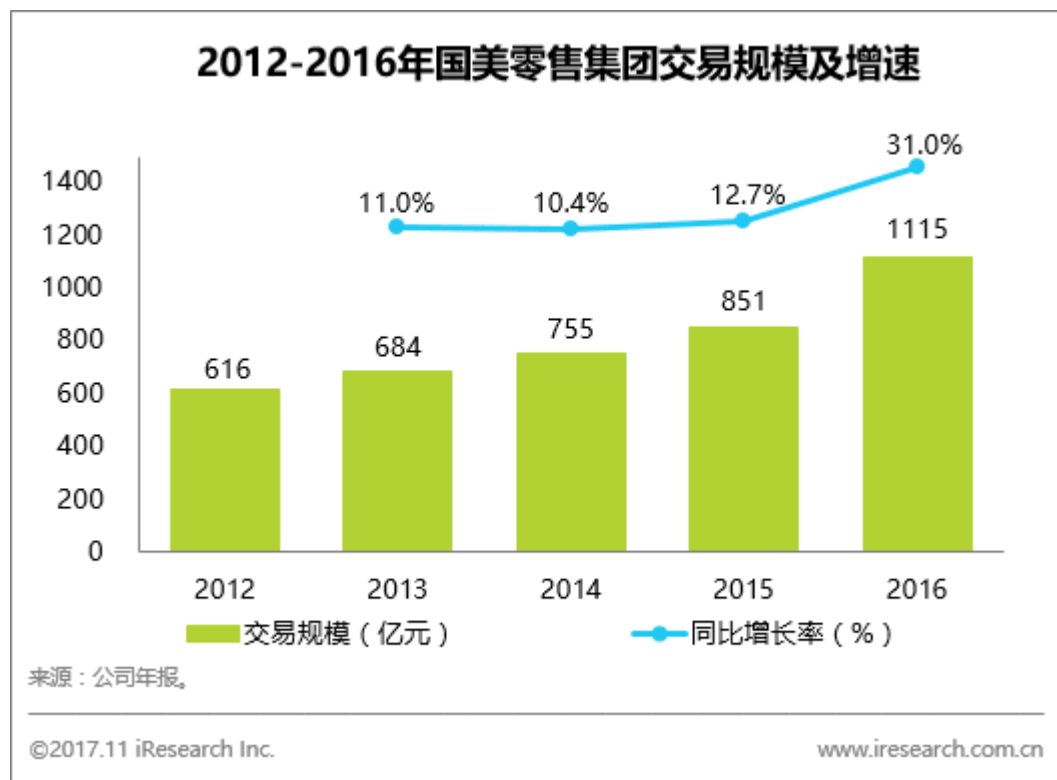
图表4-26 苏宁与阿里合作领域及内容

## 4.5 国美：家电巨头的品类扩张

### 4.5.1 业绩情况

#### 4.5.1.1 交易规模稳步增长，2016 年达 1115 亿元

从 1987 年在北京开设的第一家不足 100 平米的小店，到现在国美已成为中国家电零售领域领航者之一。与京东、苏宁等公司的多品类零售战略不同，国美聚焦“家·生活”，打造“家电、家装、家居、家服务”一体化全渠道购物体验，正在从过去的电器卖场，逐步转变成以家为核心的解决方案提供商和服务商，致力于为用户带来品质生活。2016 年底，国美零售集团交易规模 1115 亿元，同比增长 31%。



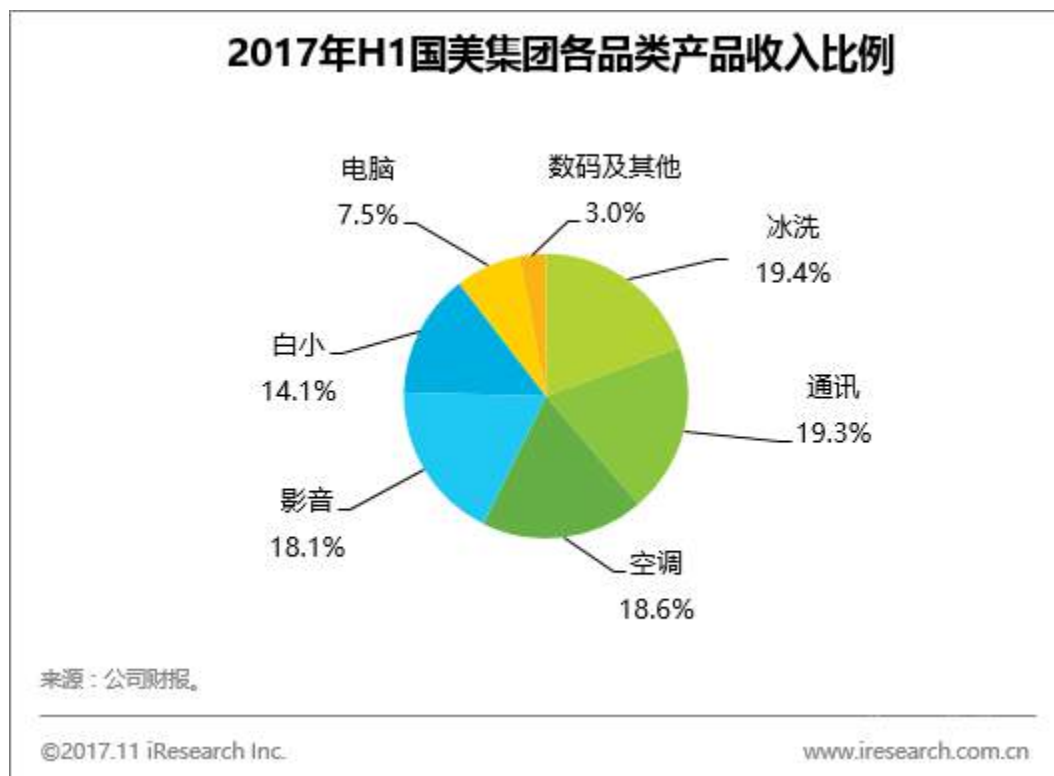
图表4-27 2012-2016年国美零售集团交易规模及增速

#### 4.5.1.2 门店改造扩张双线并行，冰洗产品收入贡献率最高

线下部分作为国美的主战场和优势所在，继续发挥主要作用。截止 2017 年 6 月 30 日，国美集团拥有 1581 家门店，加权平均销售面积 523.5 万平米，坪效 7273 元/平米、覆盖 424 个城市。

国美除了在坪效上继续发力外，门店改造和门店数的继续扩张也在同步进行。截止到2017年11月，新改造门店数已超过170家。

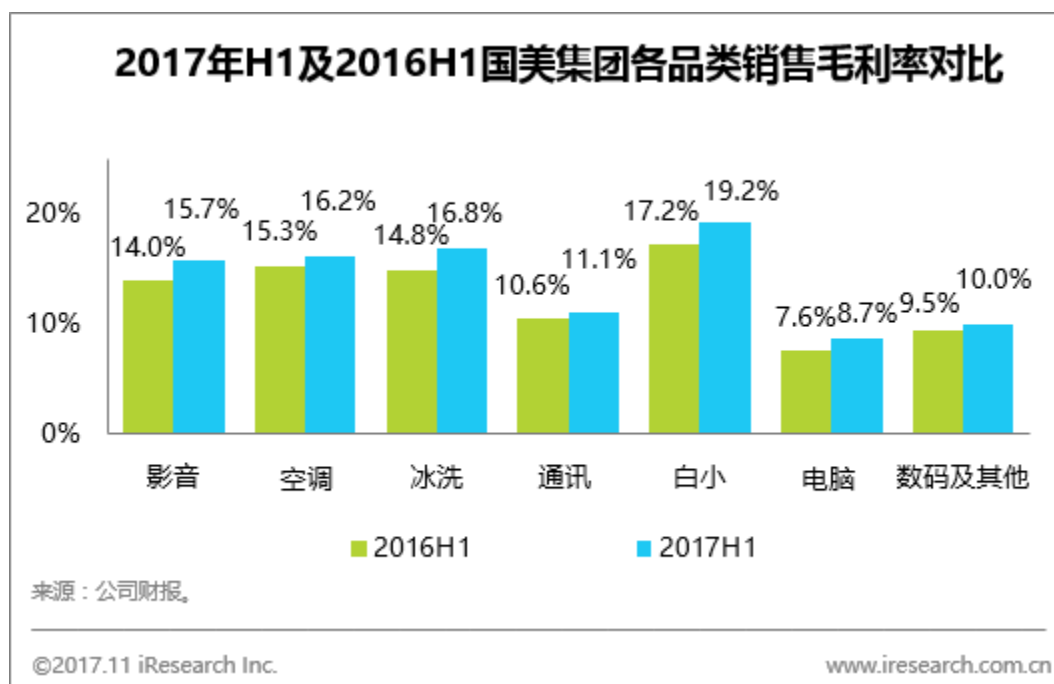
品类方面，2017年上半年冰洗产品收入占销售总收入比例最高，为19.4%。其次是通讯产品19.3%，数码及其他产品的占比较低，仅为3.0%。



图表 4-28 2017H1 国美集团各品类产品收入比例

#### 4.5.1.3 各品类毛利率整体上升，白色小家电排第一

截止到2017年H1，国美零售控股（00493）毛利率约为14.93%；其中白色小家电品类毛利率最高，为19.42%。电脑类毛利率最低，约8.73%。影音、空调、冰洗品类毛利率在16.0%左右。

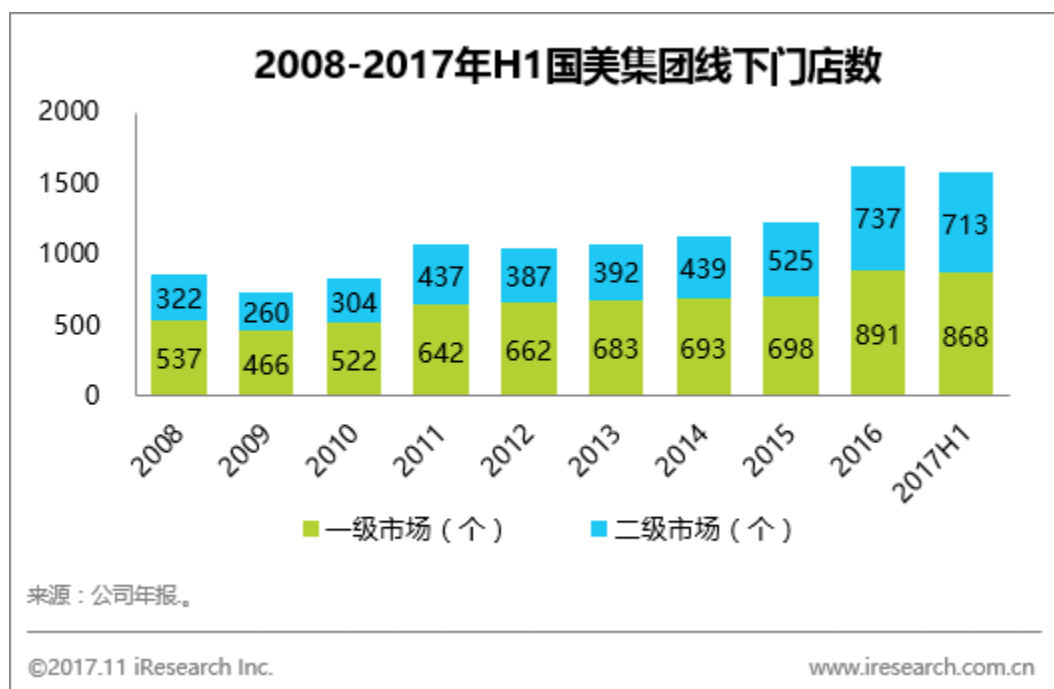


图表 4-29 2016H1 及 2017H1 国美集团各品类销售毛利率对比

## 4.5.2 运营模式分析

### 4.5.2.1 自建+收购扩充门店网络，渠道下沉抢占二级市场

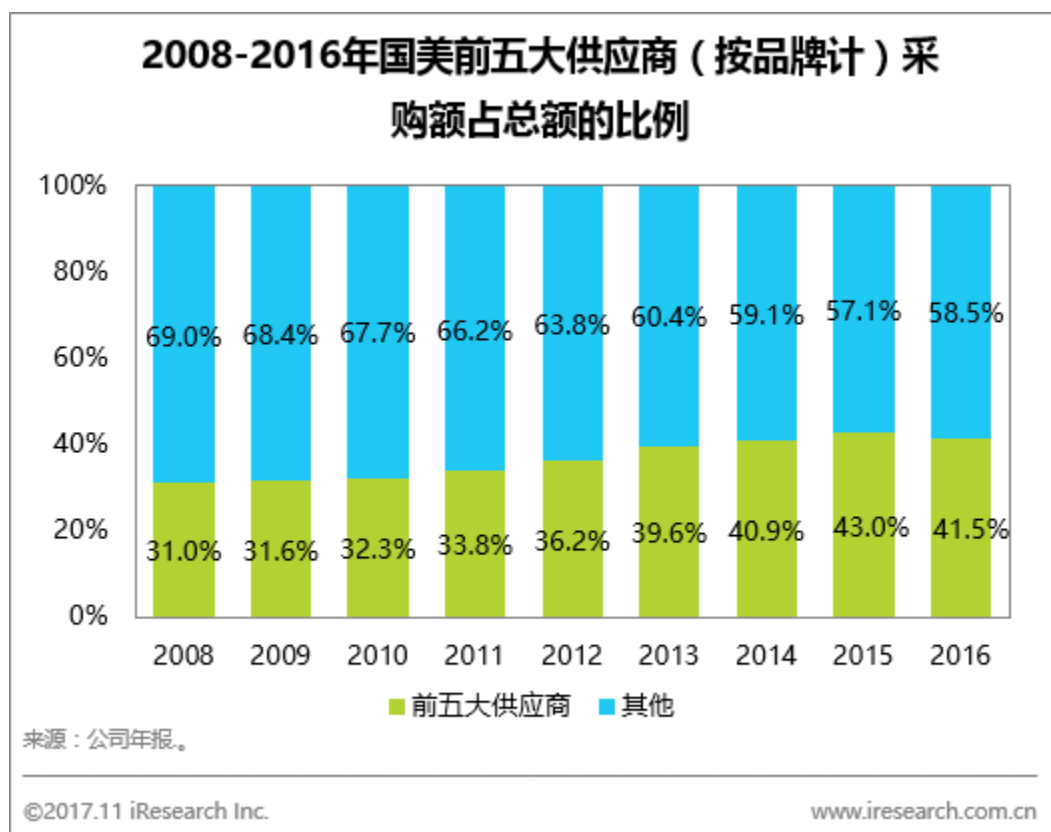
国美由线下门店起家，通过自建和先后收购永乐电器、大中电器等行业巨头形成覆盖全国的门店网络。针对区域品牌优势明显的二三级城市，国美也是采取收购为主的策略，如收购江西大同北方电器等。2017 年上半年，二级市场在国美的门店数中占比 45.1%，比去年同期销售提升 8.7%。由于二级市场正处于消费升级的转折点，目前家电渗透率较低，巨头竞争相对较缓和，因而国美将其作为提高市占率的重要阵地。



图表 4-30 2008-2017 年 H1 国美集团线下门店数量

#### 4.5.2.2 供应链优势提升毛利水平，消费者洞察推动营销成功

国美供应链方面优势明显，在长期的线下运营过程中，与供应商建立了良好的长期合作关系，因此能够获得大品牌新品的首发机会，定制化产品，以及达成低成本包销的合作，在产品的差异化和毛利率方面实现双赢。



图表 4-31 2008-2016 年国美前五大供应商（按品牌计）采购额占总额的比例

差异化的产品策略给国美带来了营销上的成功。除此之外，国美同样注重消费者心态的把握。一方面举办大型促销、内购会等活动，集中发力；一方面筛选出最受欢迎的明星产品，提前备货；一方面在客户群的挖掘上更有针对性，不再单纯依赖广告，而是面向特定群体，如走进企业宣讲，更高效的完成引流。

#### 4.5.2.3 发力线上平台，拓展全渠道业务，挖掘新零售时代增长新动能

从最初的家电连锁到平台化的扩张，国美在保持线下业务稳健的同时，积极挖掘新的增长动力。2011 年，国美的电子商务平台上线，2012 年 12 月正式整合并更名为“国美在线”。2013 年开始拓展全渠道业务，发力线上平台。

国美在线上采取的是自营和平台结合的立体化模式，提供高频非电器类消费品和低频电器类消费品的组合，2017 年 H1 国美线上平台 GMV 205 亿元。

与此同时，国美传统的线下渠道也在逐渐迎合市场趋势发生改变。实体门店正在向体验

式转型，在门店中构建生活化的购物场景，打造零售+娱乐的大型休闲娱乐卖场，努力向家庭整体方案解决商转型，吸引更多的客流量，并能刺激消费，将客流量转化成为真正的购买力。门店形式的变化本质反映了国美在聚客模式上的新思路。以往的聚客模式针对精准客户人群，现在以扩大客流量为基础，在此基础上再寻求进一步的转化。

2016年11月，国美互联网生态（分享）科技公司正式成立，整合了国美在线、美信、国美管家、GOME酒窖、国美海外购五大业务，想以此为切入口探索社交电商的模式。管理层希望利用这样的平台，结合现有的门店和电商平台进行流量导入，形成线上线下融合的全零售闭环。全国1600家线下门店、以及PC端、移动端的线上平台，构建成全渠道流量入口。线下门店提供产品体验，线上平台支持支付和配送，增加购物便捷性。

国美APP首创了“社交、商务、利益共享”的商业模式，其中“利益共享”是核心。一方面，国美APP通过圈子功能来构筑自己的核心内容，维系用户、信息、服务、内容、商品等平台各载体之间的强黏性；同时精准培育平台专属KOL，以“达人+爆品”的方式来反哺平台。另一方面，国美APP又能通过圈子对人群属性进一步细分，将用户需求与商品对接，搭建基于社交的消费场景。国美APP通过推荐、传播、评论、分享、沟通、展示等人际关系行为，将分享作为商品，完成购买行为后获得返利，让分享产生更大的价值。

另外，用户可以在国美APP上零成本开美店，上架平台商品，实现销售即可获得佣金。

基于以上功能，国美APP打造了一个真正的开放式平台，将国美自身的供应链、物流、大数据、金融、平台与流量、服务等零售全产业链共享出来，将国美三十年的零售经验、积累和成果向全社会开放，实现对整个产业链的赋能。利益共享有利于实现产业价值链的延伸，为包括供应商、商户、消费者在内的利益攸关方创造更大的价值，让零售环节的各个生态形成良性循环，最终实现社会和产业的共同繁荣。



2017 年国美新零售生态圈



图表 4-32 2016 年国美新零售生态圈

#### 4.5.2.4 三级仓配网络体系覆盖全国，未来将推动自有仓储比例

物流方面，国美采取的是自营和第三方结合的形式。2015 年上半年，国美物流体系剥离进安迅物流。但整个物流架构中，所有的仓储物业、库内作业、库内调入、库内订单管理都在国美电器控股有限公司名下。终端配送采用的是第三方承运商，未建立自有的终端配送团队。

国美各品类产品物流配送方式

品类	产品	配送方
自营大家电	冰洗、空调、彩电等	国美自有物流发货并提供配送服务
自营中小件商品	手机、笔记本电脑等	国美自有物流或第三方供应商提供配送服务
第三方平台商品	第三方卖家所售商品	卖家指定快递公司配送
来源：官网，艾瑞咨询研究院自主研究绘制。		
©2017.11 iResearch Inc.		www.iresearch.com.cn

图表 4-33 国美各品类产品物流配送方式

最新数据显示，国美物流网络覆盖全国 700 多个地级市城市、2800 多个县区、45000 多个乡镇，并推出即时达、限时达、一日三达等多种特色服务产品。为了配合家电运输的特点，国美主要采取大型中心仓布局，全国 225 个城市仓贴近“最后一公里”。中转次数较少，节约单位运输成本。运输干线和支线相结合，形成了以区域转运、城市分发、末端配送为主要功能，辐射全国的三级仓配网络体系，有助于渠道下沉。现阶段，国美拥有仓储面积 300 多万平米，大部分是租赁的轻资产模式，随着公司致力于推动自有仓储的建设，未来自有库存的比例将会进一步上升。

2016年国美集团物流网络布局

类别	地域&设施	数量
城市	地级市	700+个
	区县	2800+个
仓储	面积	300+万平米
	乡镇	45000+个
	中心仓	21个
	城市仓	225个
	转运分拨点	206个
	门店仓	1600+个
配送	物流车	15000辆（自有+签约）
来源：公司年报。		
©2017.11 iResearch Inc.		www.iresearch.com.cn

图表 4-34 2016 年国美集团物流网络布局

#### 4.5.2.5 物流业务对外开放，数据共享精准化需求分析。

物流业务的开放性方面，国美已经实现供货商和国美采购的全平台库存共享。平台系统可以根据销售数据和库存数据，自动补货，到期自动结算。由于国美有买断、定制和包销的业务，存在存货停留的现象，目前采购之后的货物周转约 60 多天，低于应付账款及票据周期，风险相对较低。另外，系统数据可以直接对接上游厂家，利用消费者消费习惯数据，用于和工厂进行型号定制的需求分析。国美和海尔已经合作实现库存共享，销售共享。

#### 4.5.2.6 强化后端服务能力，打造线上家庭服务平台

商品过剩时代，消费者对后端服务的需求同样是刚需。作为“互联网+服务”的综合性平台，国美管家基于国美 30 年积淀的家电产业链优势及消费大数据，为用户提供从商品的

购买、送货、安装，维修、保养、清洗，到延保、回收、以旧换新的商品生命周期服务。此外还推出电子保修卡、电子说明书、送安信息可视化、上门服务可预约四大创新功能，实现维修过程的全流程可跟踪。用户可享受一键预约、随时上门、26 分钟快速响应，4 小时上门。

目前，国美管家服务覆盖 29 个省、476 个城市、2712 个区域，拥有 76432 位认证工程师。

国美管家网站界面图



图表 4-35 国美管家网站界面

### 4.5.3 2017 年发展战略

#### 4.5.3.1 完善生态闭环，提升价值创造能力

2016 年,国美提出以“6+1”为价值创造触点、以供应链为核心竞争力的集互联网、物联网、务联网（专注于服务的三个网络）于一体的新零售生态体。其中“6”是指用户为王、产品为王、平台为王、服务为王、分享为王、体验为王，逻辑上层层递进，形成完整生态闭环。“1”是指线上线下融合为用户提供首屈一指的服务。

2017 年国美集团生态链版图，共分为四大部分，包括国美互联网生态控股公司、地产板块、投资板块和金融板块，从零售、制造、服务、金融、地产等方面实现跨越式发展。

### 2017 年国美新零售战略



来源：公司年报，艾瑞研究院自主研究绘制。

©2017.11 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图表 4-36 2017 年国美新零售战略

相较于阿里和京东等电商巨头，国美的流量以线下为主，在流量分析上的大数据能力较弱，但 30 年专注家电零售，积累的对供应链的深刻理解和把握，是国美的优势所在。在供应链大数据的支撑下，对于产品的定制、营销等更深层次的规划，加上前后端设施的不断完善，将推动国美在新零售的浪潮中砥砺前行。

#### 4.5.3.2 聚焦家·生活，实现“国美家美生活美”发展愿景

2017 年，秉承“国美、家美、生活美”的发展愿景，国美聚焦“家·生活”，打造“家电、家装、家居、家服务”一体化全渠道购物体验。国美从过去的电器卖场，变成以家为核心的解决方案提供商和服务商，致力于为用户带来品质生活。

目前，国美已经建成了电竞、网咖、烘焙、动漫、VR 影院等休闲娱乐场景，以及包括

空净系统、全屋净水系统、地暖系统、中央空调系统等多个以“家”为核心的场景体验区。

## 4.6 网易考拉：跨境黑马的一骑绝尘

### 4.6.1 网易电商业务概览

#### 4.6.1.1 发展：十余载探索前行，把握细分机会涅槃而生

早在 2000 年，网易就已经开始涉足电商业务。此后十多年时间，网易的电商业务主要集中在游戏充值、彩票、电影、保险等虚拟业务。2010 年 11 月，网易推出“团长”，入局团购，加速电商业务的拓展。随后，“网易尚品”、“网易机票”、“网易优惠券”、“惠惠网”、“网易美美”等一大批不同模式的电商业务相继上线。

但真正让网易的电商业务破局的，是 2015 推出的网易考拉海购。趁着跨境消费的东风，网易考拉海购迅速站稳跨境电商领域的第一阵营。在消费升级的大背景下，2016 年面世的网易严选立足精致主义，采用严选模式，快速崛起。不断的探索为网易带来了电商领域的入场券。



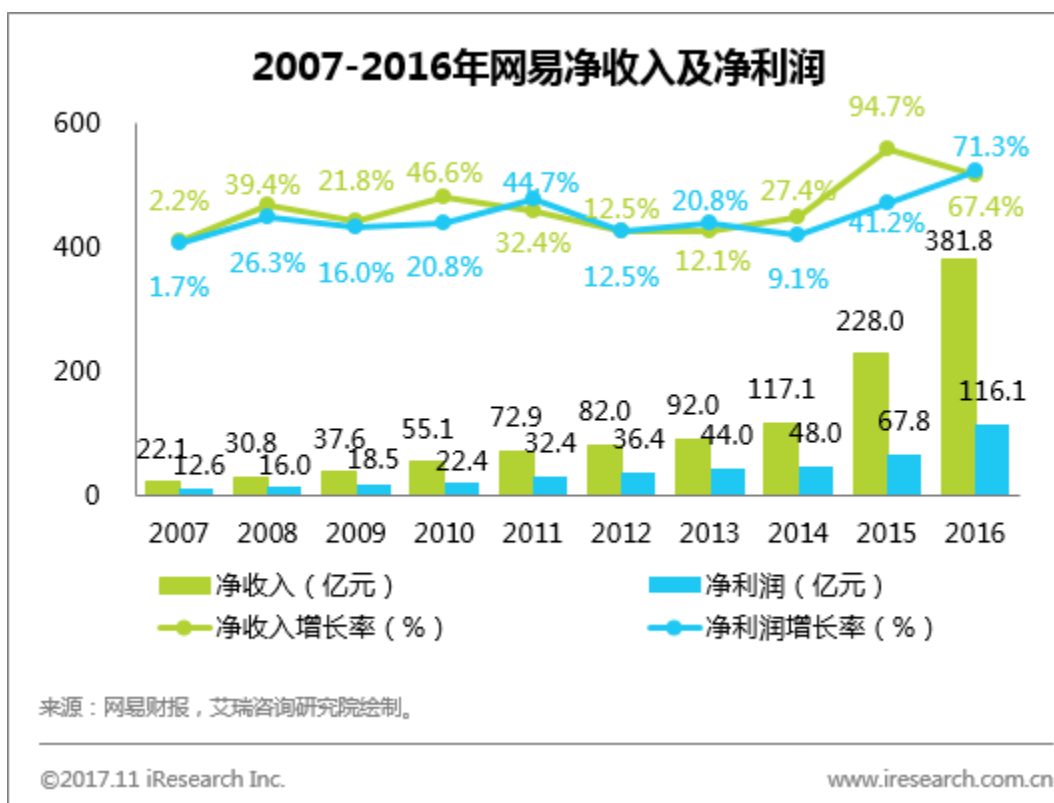
2002-2017年网易电商业务发展历程

时间	关键事件
2002.07	推出B2C在线拍卖服务
2010.06	推出在线彩票服务平台“网易彩票”
2010.11	“网易团长”上线，涉足团购导航
2010.12	“网易商城”上线，提供话费充值、网络游戏直充、彩票购买、相片冲印及个性印品定制等多种生活服务
2011.01	“网易尚品”上线，主打高端奢侈品销售，2011年12月宣布关闭
2011.12	“网易优惠券”上线，作为集合众多B2C商家的优惠券领取和商品导购平台，以网易邮箱为营销平台，连接电商公司和网购用户
2012.09	网易旗下网购搜索和网购推荐平台“惠惠网”上线
2015.01	“网易考拉海购”上线，探索跨境电商
2015.04	“网易秀品”上线，主打品牌特卖
2016.04	自营生活电商品牌“网易严选”面世
2016.12	网易考拉海购的社交电商项目“网易考拉海购商城”开始试运营
2017.06	“网易推手”启动内测，取代“网易考拉海购商城”，继续探索社交零售
2017.09	“网易考拉·全球工厂店”上线，主打F2C模式
来源：公开资料，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。	
© 2017.11 iResearch Inc. <span style="float: right;">www.iresearch.com.cn</span>	

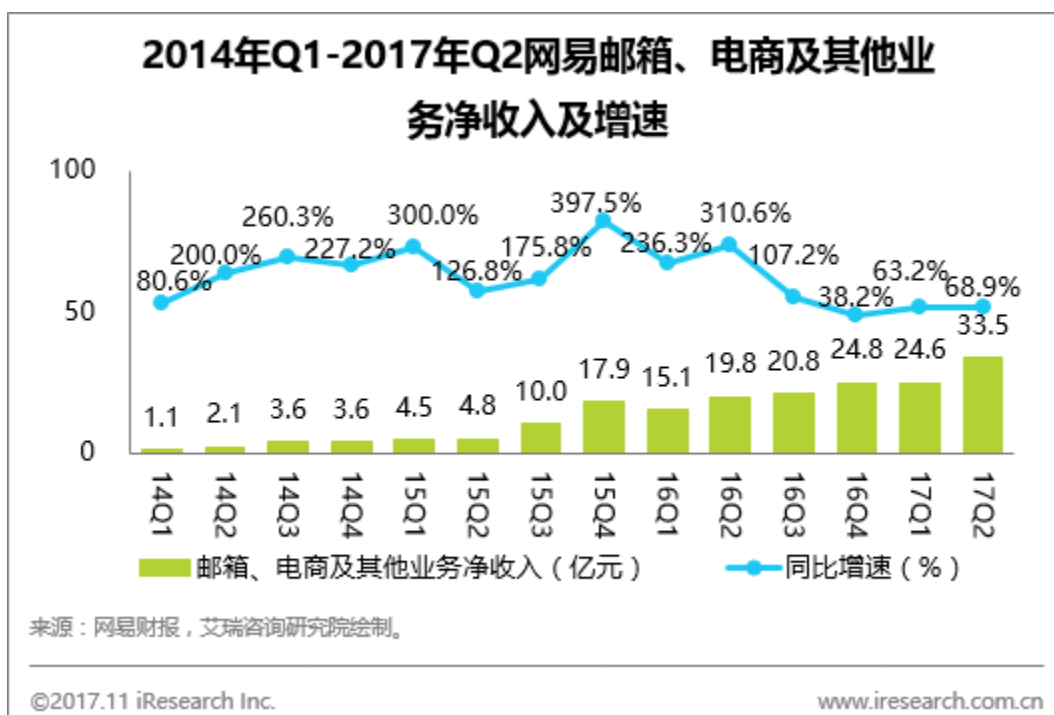
图表 4-37 2002-2017 年网易电商业务发展历程

#### 4.6.1.2 现状：爆发式增长，电商成网易发展新引擎

2016 年全年，网易净收入 381.8 亿元，同比增长 67.4%，净利润 116.1 亿元，同比增长 71.3%，再创历史新高。可以看到，自 2015 年网易考拉海购上线以来，网易的净收入增幅均高于 60%，净利润增幅均高于 40%，已成为网易发展的新引擎。2017 年 Q2 网易邮箱、电商及其他业务净收入高达 33.5 亿元，同比增幅达 68.9%，呈爆发式增长。



图表 4-38 2007-2016 年网易净收入及净利润



图表 4-39 2014 年 Q1-2017 年 Q2 网易邮箱、电商及其他业务收入及增速

目前网易电商主要由实物类以及虚拟类两大部分组成。其中实物类主要包括跨境电商网

易考拉海购、自营生活电商平台网易严选及农业品牌网易味央，虚拟类主要包括网易彩票、网易电影、网易贵金属及网易火车票。

2017年网易业务布局示意图  
(未将所有产品列入其中)



图表 4-40 2017 年网易业务布局示意图

#### 4.6.1.3 优势：背靠强大流量矩阵，资金雄厚，定位准确

在中国电商行业逐步进入用户红利末期的情况下，网易把握住消费升级的趋势，从跨境电商和严选模式切入，在电商领域取得亮眼表现，主要原因在于以下几点：1）背靠网易强大产品矩阵，拥有海量用户基础，相较其他竞争对手在营销方面优势明显；2）资金雄厚，为电商业务发展提供充足保障；3）瞄准巨头们尚未完全占领的细分增量市场，服务“新中产”，抓住消费升级的大趋势，差异化“高性价比”击中消费者需求。

**流量优势：**网易围绕新闻、音乐、漫画、阅读、教育、金融等领域全线布局，建立了丰富的产品矩阵。每一个独立产品都能在其细分领域获得相当的市场地位，网易新闻、网易云音乐等产品月独立设备数均在相应细分领域内排名靠前。艾瑞监测数据显示，2017 年 9 月，网易云音乐月独立设备数超 8000 万，与去年同期相比增长了 99.8%。丰富的流量、用户和

媒体资源，为网易的电商业务导流并促成转化，缩短平台冷启动时间。

**资金优势：**自营模式下，采购、仓储及物流都将对电商企业带来巨大的资金压力，资金规模成为约束自营电商发展的重要瓶颈之一。截至 2016 年 12 月 31 日，网易现金加短期投资的规模达 360 亿元，巨额现金储备为发展自营电商业务提供了充足的保障，相对其他创业型电商平台，资金层面竞争壁垒深厚。

**定位优势：**当前国内综合电商格局已基本确定，网易从跨境、严选模式等细分领域切入，在明确自身差异化定位的前提下，聚焦新中产阶层，不断巩固自身在“品质电商”细分领域的地位，在消费者心智中占领了一席之地。

#### 4.6.2 网易考拉海购

##### 4.6.2.1 发展：高速增长，行业黑马脱颖而出

消费升级浪潮下消费者对跨境商品的需求不断增长，我国跨境电商进入黄金发展期，成为网络购物发展的强劲推动力。网易考拉海购自 2015 年成立以来，增势迅猛，成为跨境电商领域内的一匹黑马。根据网易考拉海购官方信息，今年 618 当日，网易考拉海购销售额同比去年涨幅超过 500%。随后的 816 “洋货大赏”中，全天销售额增长超过 600%。艾瑞数据显示，2017 年 Q2，网易考拉海购交易规模在跨境电商中保持领先，同时已进入中国 B2C 网购领域综合电商的 TOP10，是网易电商发展的核心驱动力。

亮眼的成绩背后，网易考拉海购的竞争优势主要体现在以下几个方面：1）自营直采模式确保正品，严格的检验措施为网易考拉海购赢得消费者信任、建立口碑；2）网易强大流量支持之外，拓展社交电商等多种新型玩法，促进用户规模良性增长；3）高等级供应链为品牌商提供完善服务，与大量品牌商建立紧密合作；4）强大的仓储物流能力，提升物流效率与用户体验；

2017年网易考拉海购竞争优势分析

模式	营销	供应链	仓储物流
<ul style="list-style-type: none"><li>• 自营直采模式确保正品</li><li>• 严格的检验措施建立口碑</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 网易流量支持</li><li>• 内容+娱乐+社交引爆传播点</li><li>• 会员营销</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 从仓储物流到市场推广的一站式服务，与大量品牌商建立紧密合作</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 全球海外仓和中国保税仓双管齐下</li><li>• 智能化管理系统提升效率</li></ul>

来源：公开资料，艾瑞咨询研究院绘制。

©2017.11 iResearch Inc

www.iresearch.com.cn

图表 4-41 2017 年网易考拉海购竞争优势分析

4.6.2.2 模式：自营直采，建立口碑

网易考拉海购自成立起一直采用以自营为主的模式运营，直接与海外品牌商进行合作，自己掌控从商品、定价、仓储、物流到售后等各个环节。为了赢得消费者信任，网易考拉海购还通过公布合作品牌方承诺、严格的自检和第三方检验、邀请消费者跟随采购团队亲身参与境外货源采购、直播等多种方式建立用户口碑。

2017年平台类与自营类跨境电商对比

	平台类	自营类
主要盈利模式	佣金、广告	商品差价
商品品类	SKU较多，能够解决用户的多元化、长尾的非标品需求	SKU的数量上有一定限制，拓展SKU难度较大，在标品方面有优势
商品质量	大B商品质量相对有保障；对小B和C端卖家的商品质量把控难度大	货源多来自品牌商及较大型代理商，由平台把控，更能获得消费者的信任
价格	大B价格有一定优势；小B和C端卖家的货源偏末端，价格优势小	大批量采购成本低，价格有一定优势，但受政策影响大
仓储物流	模式较轻，成本较低，用户体验参差不齐	模式较重，成本较高，对仓储物流各环节把控能力较强，用户体验较佳
服务	随卖家不同而参差不齐	服务由电商本身提供，较有保障，用户体验较好

来源：公开资料，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

© 2017.11 iResearch Inc. www.iresearch.com.cn

图表 4-42 2017 年平台类与自营类跨境电商对比

#### 4.6.2.3 营销：内容+娱乐+社交引爆传播点

**内容：UGC、PGC 双向发力。**网易考拉海购通过专栏、视频、直播等多种形式打造自身内容体系。UGC（用户自主创造内容）方面，通过打造“种草社区”频道、挖掘用户评论等方式进行引流转化。此外，背靠网易强大媒体实力的网易考拉海购在生产 PGC（专业制作内容）内容方面经验丰富，推出《丁磊私物推荐》等专栏，助力热门爆款产品的打造，提升转化率。



### 2017年网易考拉海购内容营销示例



来源：网易考拉APP、官网，艾瑞咨询研究院绘制。

© 2017.11 iResearch Inc

www.iresearch.com.cn

图表 4-43 2017 年网易考拉海购内容营销示例

**娱乐：反套路创新营销，收获传播声量。**娱乐方面，今年，网易考拉海购在《爸爸去哪儿5》、《花儿与少年3》、《那时花开月正圆》等爆款IP进行了较大的投入。不同于常见的植入推广，网易考拉海购挖掘相关话题，通过毒鸡汤、反转、情感共鸣等创新形式引爆话题，借力明星和节目带来的强大流量，引发关注和讨论。

**社交：覆盖交易全链路，打造从用户获取到用户自传播的闭环。**随着网络购物进入移动时代，手握最大流量的社交网络成为最大的交易入口之一。网易考拉海购利用社交拉新的裂变机制，将拉新返佣、拼团分享等社交营销覆盖在用户整个交易链条中，打造从用户获取到自传播的闭环，获取低成本、高转化率的流量，提升平台销售。

**会员：忠诚用户运营，提高用户粘性。**为了吸引更多高购买力、高忠诚度的用户，增强平台粘性，网易考拉海购也开始在会员营销上不断发力。除了一些定期的线下会员活动外，2017年网易考拉海购推出付费会员黑卡会员，一方面通过付费的机制筛选出一批高价值的忠诚用户，另一方面也通过提供更多的专属权益与增值服务，刺激消费并留住核心用户。



## 2017年网易考拉海购黑卡会员简介

**黑卡专享价 钜惠叠加**  
V黑卡价 + 自营96折+优惠券+促销活动  
精心挑选千万黑卡专享价商品  
成为黑卡会员平均可省 **3851元** 查看>

免费开通体验卡>  
享自营全场96折

**279元开通黑卡>**  
享自营96折、税费券等6大特权

查看更多开卡礼物>

**收费：279元/年**

**权益：**

% 自营96折	黑卡专享价	¥ 税费券
运费券	黑卡专享券	黑卡售后

来源：网易考拉海购APP、官网，艾瑞咨询研究院绘制。

©2017.11 iResearch Inc

www.iresearch.com.cn

图表 4-44 2017 年网易考拉海购黑卡会员简介

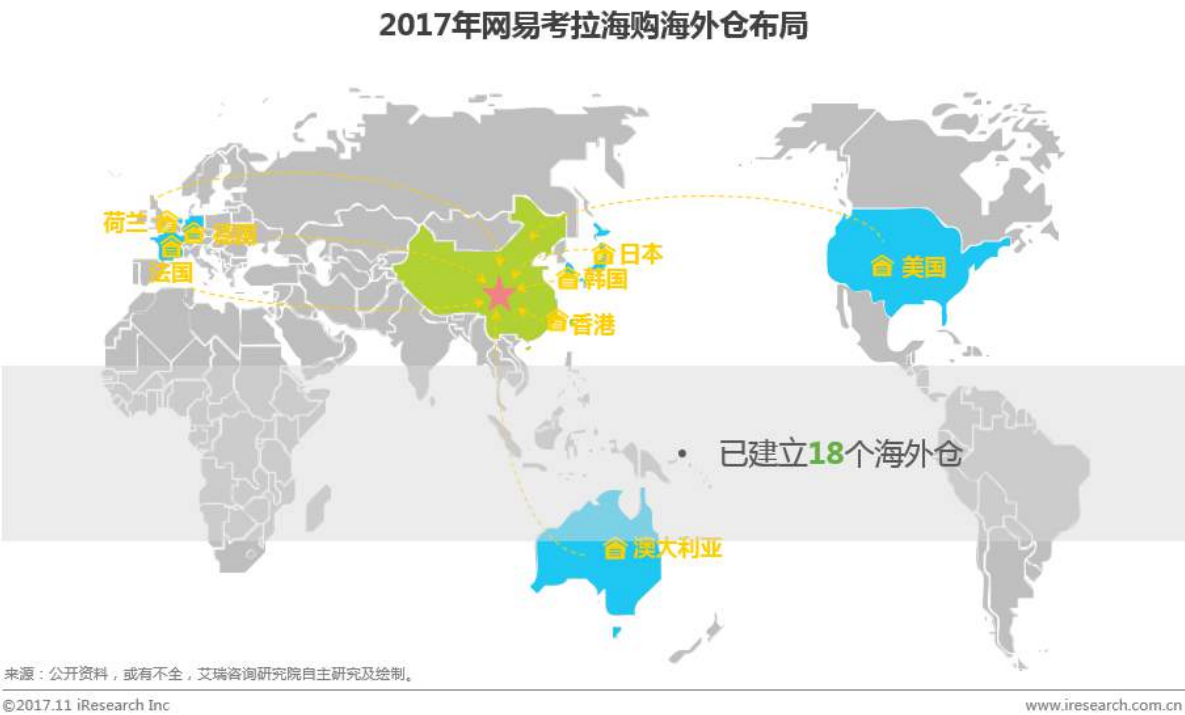
### 4.6.2.4 品牌商：深度合作夯实优势

在海外品牌的合作与授权方面，网易考拉海购借力自身媒体优势，不仅担任商品销售的平台，还为品牌商提供从仓储物流、支付、代运营到市场推广的一系列服务。目前网易考拉海购已与全球千余家顶级品牌商和供货商达成战略合作。今年网易考拉海购先后在德国、澳大利亚、日本、美国、法国等多地举办了招商会，与 Swisse、斯凯奇、达能纽迪希亚等众多品牌开启“超级品牌日”活动，全面升级全球品牌战略合作。品牌合作的深度广度不断发展，网易考拉海购的供应链优势得以进一步夯实。

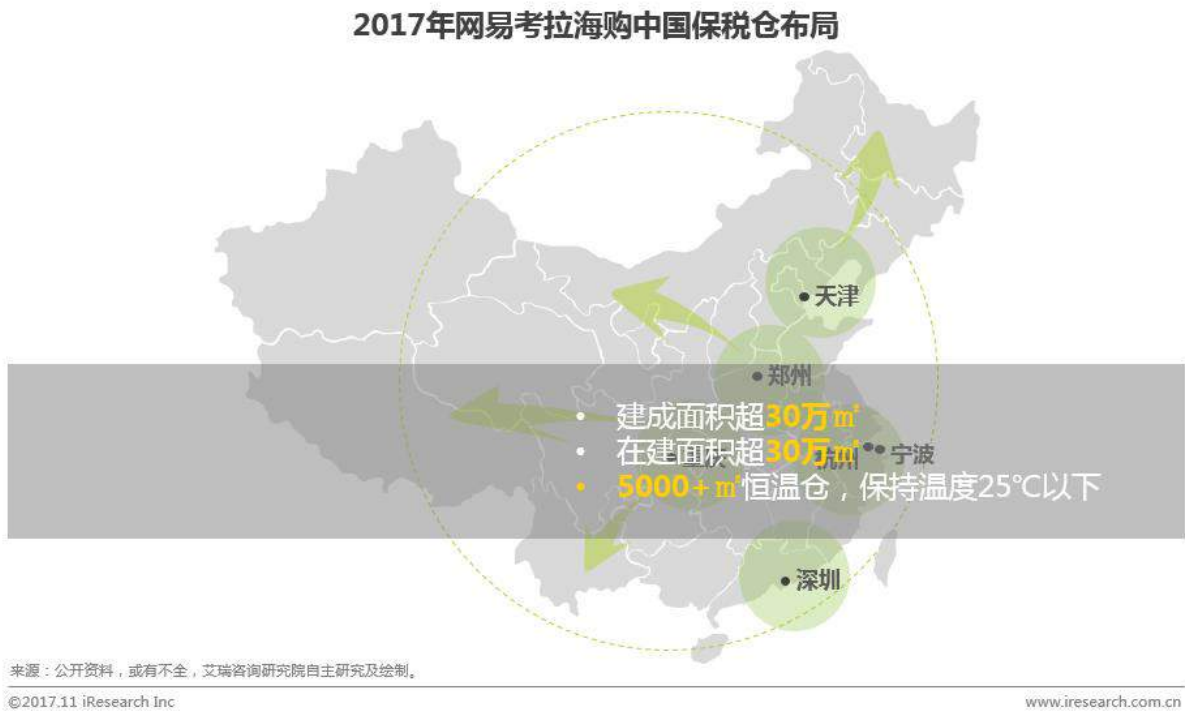
### 4.6.2.5 仓储物流：全国最大规模保税仓+全国首个跨境电商物流云

针对跨境电商的物流难题，网易考拉海购在全球海外仓和中国保税仓双管齐下，建立了涵盖海外直邮-海外集货-国内保税进口在内的三级跨境物流仓储布局。海外仓方面，网易考拉海购在日韩、香港、北美、欧洲、澳洲等多地建立了办事机构，已在全球范围内建立 18 个海外仓。保税仓方面，网易考拉海购拥有行业内最大的保税仓资源，建成面积超过 30 万

平方米，其中恒温仓面积超过 5000 平方米。



图表 4-45 2017 年网易考拉海购海外仓布局



图表 4-46 2017 年网易考拉海购中国保税仓布局

除物流仓储的硬件设施以外，网易考拉海购自行开发了智能化管理系统“祥云”和云TMS系统“瑞麟”，并向上下游合作商进行全面开放。云TMS系统“瑞麟”将物流企业、消费者、品牌商之间的链路打通，提升了信息交流的效率，缩短了跨境物流的账单周转期与人力消耗。智能管理系统“祥云”通过三维测量仪、智能机器人AGV、红外线称重仪、仓储管理手持终端RFID的使用，对仓库作业系统进行了物联网化改造，减轻人力成本的同时，极大地提高了物流仓储的效率。目前网易考拉海购在行业内率先实现“次日达”之后，又率先成功实现跨境“当日达”。

2017年网易考拉海购跨境物流云平台



来源：公开资料，艾瑞咨询研究院绘制。

©2017.11 iResearch Inc

www.iresearch.com.cn

图表 4-47 2017 年网易考拉海购跨境物流云平台

### 4.6.3 网易严选

#### 4.6.3.1 发展：尽享消费升级契机，成绩亮眼

网易严选 2016 年 4 月上线，短短一年多的时间，用户数和交易额均实现快速成长。网易严选迎合了消费升级下对生活品质有更高要求的新中产阶层，主打生活美学和高性价比，提出“好的生活，没那么贵”的口号，在选品、设计和营销环节均推行“少而精”的概念，受到消费者追捧。

#### 4.6.3.2 模式：制造升级，开辟严选模式新电商

网易严选是一家采用严选模式的电商品牌，旗下绝大多数商品都由大品牌制造商生产。过去十多年，我国制造业处订单回流的大背景之中，许多过去只接受国外大品牌订单的供应商，在国外订单量大量减少的压力下，面临转型升级。网易严选抓住这一机遇，利用中国制造高品质低价格的优势，迅速发展。

网易严选的严选模式为消费者提供高性价比商品，给制造商带来较高的毛利率，实现多赢。对于消费者而言，网易严选有大品牌制造商进行背书、品控要求严格，品质有保障；直连制造商与消费者的模式，去掉了大牌高昂的品牌溢价等中间环节，价格优势明显。对于制造商而言，网易严选毛利率高于给大牌代工，相对供货条件更优。

#### 4.6.3.3 选品：SKU 逐步丰富，数量与质量的平衡成关键

网易严选定位全品类的精选电商，早期 SKU 主要以生命周期较长的日用品为主。随着用户群与交易规模的不断扩大，网易严选开始拓展更丰富的品类，以满足用户需求，提升销量。截至 2017 年 11 月 1 日，网易严选 SKU 已从最初测试时的 30 多个增长到 10559 个，品类也已经涵盖居家、餐厨、服装、电器等多个门类。

持续高速的品类扩张对品控和供应链提出了更高的要求，如何实现高销售增长的目标与品类扩张带来的品质保障压力之间的平衡，是网易严选未来稳步发展的关键之一。

4.6.3.4 供应链：搭建“护城河”

针对供应链这一电商最重要的战场，网易严选背靠网易强大资金和资源优势，逐步建立自己的“护城河”。供应商方面，网易严选一方面全产业链介入商品生产，保证商品质量；另一方面通过优厚的合作条款，与优秀制造商建立良好合作关系。框架协议搭建的柔性供应链，让网易严选能够根据销售节奏不断调节，满足消费者快速变化的需求。仓储物流方面，目前网易严选已在天津、杭州、东莞等多地建立了仓库，全区域同步的物流系统已日趋完善。



来源：公开信息，艾瑞咨询研究院绘制。

©2017.11 iResearch Inc

www.iresearch.com.cn

图表 4-48 2017 年网易严选供应链

## 4.7 小米生态链：零售供应链的品质升级

### 4.7.1 企业概况

#### 4.7.1.1 手机起家，延伸至硬件、互联网、新零售三线发展

小米公司成立于 2010 年 4 月，凭借创新的互联网营销模式及高性价比的产品定位，在短短 3-4 年间迅速崛起，成为中国市场领先的手机品牌，打破了运营商时代“中华酷联”（中兴、华为、酷派、联想）的主导地位，跻身国产手机第一梯队，也掀起了一轮新国货运动的高潮。随着用户群、技术水平、品牌、供应链等因素的积累成熟，小米逐渐将业务横向延伸至智能硬件领域，围绕“硬件+互联网+新零售”构建生态链护城河。硬件是小米自身的产品体系，包括小米手机、电视、路由器、其他智能硬件等。互联网是指小米创造的生态内容，包括系统 MIUI 系统、互娱、云服务、金融、影业。新零售则是指小米搭建的线上+线下的销售渠道。

小米业务组合图

硬件	互联网	新零售	
		线上	线下
小米手机	MIUI	小米商城	小米之家
小米电视	小米互娱	米家	小米专卖店
小米路由器	小米云服务	有品	小米加盟店（试水中）
其他智能硬件	小米金融		
	小米影业		
来源：艾瑞研究院自主研究及绘制。			
©2017.11 iResearch Inc.		www.iresearch.com.cn	

图表 4-49 小米业务组合图

目前小米主要的利润来自于互联网服务板块，包括会员费、金融信贷、广告等。硬件端的毛利率不高，主要目的在于构建强流量的前端入口，联动产业链上下游 B 端商家汇集成

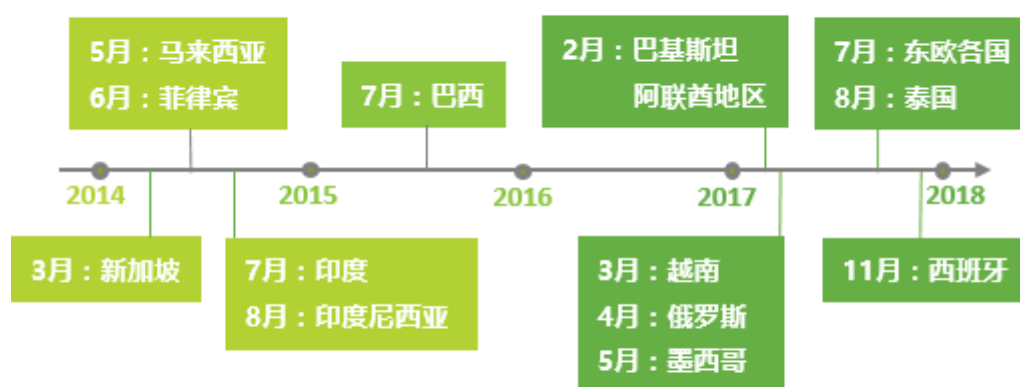


为小米的用户池，通过提高产品体验、资源共享，增强用户黏性，与此同时通过硬件终端联网构建物联网数据库，为后续软性服务端业务的展开，从“数量”和“效率”的角度给予支持。

#### 4.7.1.2 进军国际市场，服务端是主要的利润来源

目前，小米的业务已经渗透进美国、欧洲、印度、拉美、东南亚等市场，包括电商平台的上线，以及线下门店的铺设。在合作模式上，主要是借助合作方进行分销。

小米国际市场进军图



来源：艾瑞研究院自主研究及绘制。

©2017.11 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图表 4-50 小米国际市场进军图

#### 4.7.2 生态链模式分析

##### 4.7.2.1 小米模式进一步复制到物联网领域，拓展更多应用场景

2013 年小米提出“智能硬件生态链”的概念，将“实业+互联网”的打法进一步复制到更大也更具前景的物联网领域，开启了小米“金融+孵化+赋能”的新角色。通过投资孵化优质的智能产品企业，小米将一系列的智能产品与其核心业务手机、路由器及电视形成互联，达到信息共享的目的，从而拓展手机以外的应用场景。截止到 2016 年底，小米合作的生态链企业共有 77 家，其中一部分是小米投资创立的企业，有些则是小米和行业中领先企业合资创办的，如峰米和华米。有些则是初有成就的创业公司，小米对其进行了投资，如紫米和Ninebot。



典型生态链企业及其产品

企业	产品
华米科技	小米手环、小米手环、华米手表
万魔声学	小米活塞耳机、小米头戴式耳机、小米圈铁耳机、小米胶囊耳机等
绿米科技	智能家庭（多功能网关、小米门窗传感器、小米无线开关等）
紫米电子	小米移动电源、彩虹电池
智米科技	小米空气净化器、智米直流变频电风扇、智米除菌加湿器、
云米科技	小米净水器（包括厨下式）、水质TDS检测笔
小蚁科技	小蚁智能摄像机（包括夜视版）、小蚁运动相机、行车记录仪
亿联客	YeeLight床头灯、米家 LED 智能台灯
九安医疗	iHealth血压计
Ninebot纳恩博	9号平衡车
骑记科技	电助力折叠自行车
蓝米科技	小米蓝牙耳机
青米科技	小米插线板
小寻科技	米兔儿童手表、小寻儿童电话手表彩屏版（正在米家众筹）
睿米科技	睿米车载蓝牙播放器、车载空气净化器
创米科技	米家小白智能摄像机、小米万能遥控器、小米智能插座、小米米键
润米科技	90分智能金属旅行箱、90分跑鞋、小米双肩包、休闲包
纯米科技	米家压力IH电饭煲
飞米科技	小米无人机
田米科技	小米笔记本Air
石头科技	米家扫地机器人
秀美时尚科技	米家签字笔
舒可士科技	素士声波电动牙刷
花花草草科技	花花草草检测仪

来源：艾瑞研究院自主研究及绘制。

图表 4-51 典型生态链企业及其产品

#### 4.7.2.2 市场广阔、存在用户痛点等是生态链的核心投资逻辑

整个生态链的投资逻辑在于：以现有优势作为助推力，挑选招募有能力的战斗军，协同一致攻击潜伏的蓝海战场。具体来说可分为 5 点。首先，市场需要足够大，有足够量的价值可供挖掘。其次，该领域的产品存在用户痛点，不论是性价比弱或是品质瑕疵，均有待进一步提高。再次，产品可迭代或有耗材，确保公司持久被关注。第四，产品目标与小米 1.5 亿的用户群体（18-35 岁居多，7 成理工男）特征相匹配，借助小米平台容易引爆。最后，被挑选的团队技术过硬，且与小米价值观相同，不赚快钱，有做新国货的愿望。



图表 4-52 小米投资逻辑图

#### 4.7.2.3 参股不控股，给予生态链企业充分发展空间

在生态链建设初期，小米主要以参股的方式推进，不控股，参股比例保持在 20%-30%，支持生态链企业自由发展，包括自有品牌的培育。生态链企业借助小米的品牌背书、用户基数、供应链优势等获得高销量，小米则以利润分成的方式从中获利。以青米为例，产品按照

成本价出售给小米，由小米负责对外销售，利润五五分。此外，小米和生态链企业之间还存在一条技术纽带，即小米为各业务提供云端平台型支持，为各合作伙伴提供云服务。通过此类“体外孵化”替代“体内试验”的方式，效率上得到极大提升，且规避了激励机制的问题。虽然小米一直实行全员持股制，但新业务的出现未必有足够的激励可以给到新员工。加之企业内部人才有限，而生态链涉及的产品众多，更需要专业性人才去研发。

#### 4.7.2.4 生态链圈层围绕手机产品，层层向外延伸

整体生态链圈层的产品包括三类：1、手机周边：耳机、音箱、移动电源等，该圈层由小米的手机业务自然延伸而来；2、智能硬件：如空气净化器、净水器、电饭煲等传统白电；平衡车、无人机、机器人等智能硬件。作为物联网计划的重要组成部分，小米本身科技企业的基因也为打造智能硬件产品创造优势；3、生活方式：牙刷、毛巾等。消费升级背景下，消费类产品发展空间较大，且规避了小米作为一家科技公司的不确定性。



图表 4-53 小米生态链产品介绍

#### 4.7.2.5 “米家”诞生，品牌和渠道的战略升级

2016年3月，小米公司对小米生态链进行了战略升级，退出了全新品牌——MIJIA（米家）。小米生态链产品会启用“米家”品牌进行发布，从而区分小米和小米生态链企业的产品。这种亲密又疏离的关系，一方面给了生态链企业更多打造品牌形象的权利和自由，另一方面与小米的主营业务相切割，降低了周边产品对小米品牌带来的潜在伤害，同时小米自身有更多的机会涉足新领域做大规模。目前，小米/米家售卖的产品涵盖冠名类生态链企业产品、生态链企业自有品牌、以及由小米公司自行采购售卖的无冠名非生态链企业产品。

小米相关产品分类及介绍

产品	介绍
米家/小米 冠名的生态链厂商产品	如米家扫地机器人，小米净化器
无冠名的生态链公司产品	小米和米家力推
	生态链公司自己做自己卖，无小米背书
无冠名的非生态链公司产品	在小米和米家卖，并且力推
	被米家看中，在米家卖
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。	
©2017.11 iResearch Inc. <span style="float: right;">www.iresearch.com.cn</span>	

图表 4-54 小米相关产品分类及介绍

“米家”的提出不仅局限于新品牌的创立，也搭建了一个新的渠道。初期，销售渠道集中在线上，主要是小米商城（侧重于小米系列产品、主推手机、电视和笔记本等产品）。随着消费升级和新零售概念的实践，线上渠道呈现“小而美”的精品化趋势，线下市场的开辟也成为重点。

小米销售渠道情况

销售渠道	推出时间	名称	特点	售卖产品
线上	2011.1	小米商城	小米官网	小米全线产品
	2014.10	米家 (前身小米智能家庭APP)	智能硬件管理平台 和电商平台	小米, 米家, 优质第三方产品
	2017.4	有品	精品生活电商	小米, 米家, 优质第三方产品
	2014.12	淘宝官方自营店	第三方平台店铺	小米全线产品
	2013.7	小米天猫旗舰店	第三方平台店铺	小米全线产品
	2015.5	小米京东官方旗舰店	第三方平台店铺	小米全线产品
	2016.4	苏宁易购小米官方旗舰店	第三方平台店铺	小米全线产品
线下	2016.2	小米之家	官方自营店	小米全线产品
	2016.7	小米专卖店	合作自营店	小米全线产品
注释：米家APP原为小米智能家庭APP，2016年8月15日正式更名。 来源：艾瑞研究院自主研究及绘制。				
©2017.11 iResearch Inc.			www.iresearch.com.cn	

图表 4-55 小米销售渠道情况

#### 4.7.2.6 小米之家成为线下聚客强入口，创新增值拉动整体坪效

坪效是衡量线下门店的关键要素，目前小米之家的坪效高达 27 万/平米，仅次于苹果。

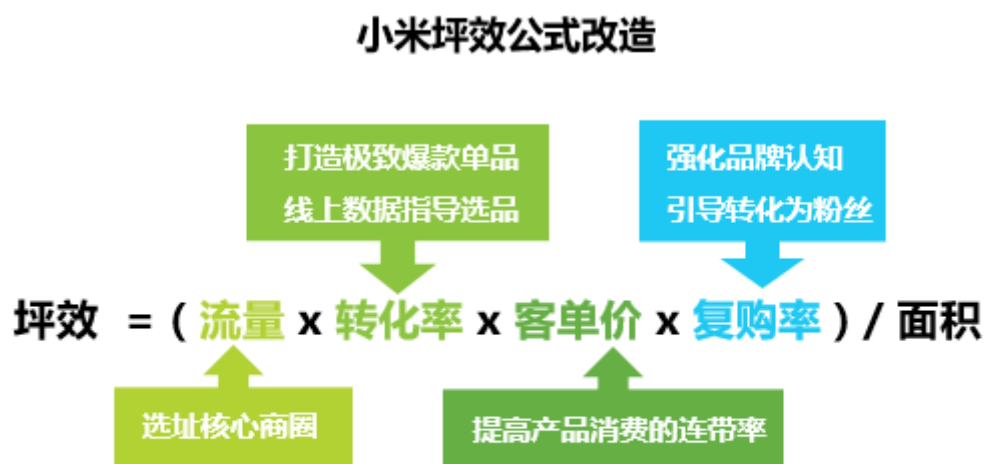
坪效=客流量\*转化率\*客单价\*复购率/面积。在保持面积大小稳定的前提下，通过对分子中涉及的每一环节创新增值，从而拉高整体结果的数值。

首先是客流量方面：小米之家的选址从以往的社区商业改为进驻城市核心商圈，并以精品 SKU 叠加的方式增加消费。

转化率方面：专注于 90%消费者的刚需功能，减少冗余设计降低成本，从而打造高性价比的爆款产品。并在产品开发上。借助互联网平台数据选频、安排上新，以及不同区域门店产品的同意调度。客单价方面：通过设计、技术上的关联性和协同性，提供产品消费的连带

率。与此同时，为消费者创造无干扰的购物环境，并配备专业工作人员解答用户问题，提升购买体验。

复购率方面：不断强化品牌认知，通过线上线下渠道互通，带给消费者体验性和即得性的双重享受。用户在成为小米会员的同时，有机会转换成为小米真正的粉丝，产生惊人的复购率。



来源：艾瑞研究院自主研究及绘制。

©2017.11 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图表 4-56 小米坪效公式改造

小米企业整个生态链的构建依循“实业+投资”双线展开。据不完全统计，2016 年，小米投资/并购的企业共 100 家，投资领域横跨文化营销、视频社区、金融等行业。其中 TOP3 为硬件、金融、电子商务。

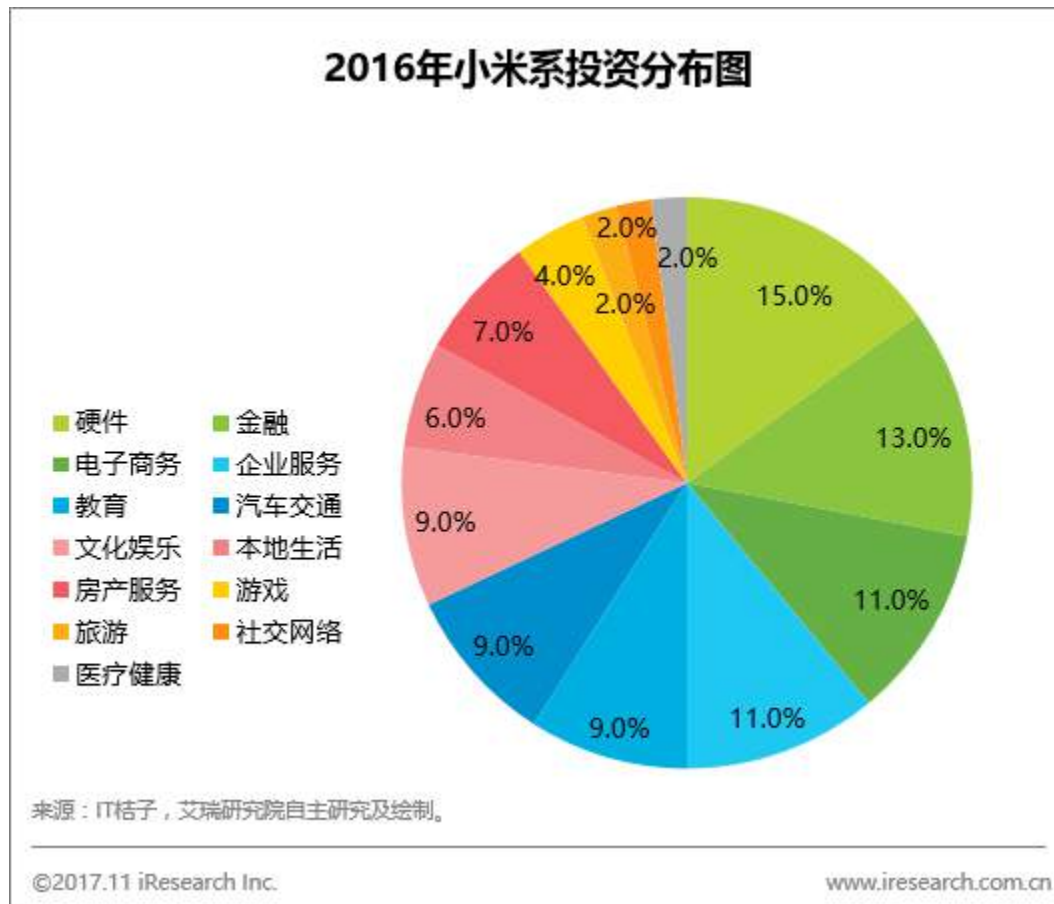
### 4.7.3 小米其他业务分析

#### 4.7.3.1 实业+投资，扩展小米版图

小米企业整个生态链的构建依循“实业+投资”双线展开。据不完全统计，2016 年，小米投资/并购的企业共 100 家，投资领域横跨文化营销、视频社区、金融等行业。其中 TOP3



为硬件、金融、电子商务。



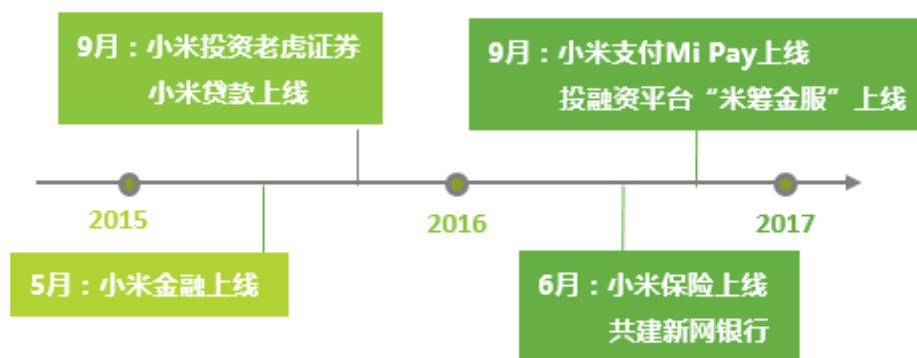
图表 4-57 2016 年小米系投资分布图

#### 4.7.3.2 卡位金融，为消费者和上下游厂家提供增值服务

小米卡位金融领域顺理成章。智能设备终端的布局构建了强流量入口，加上品牌的背书，小米 1.5 亿用户量，包括生态链上下游的 B 端厂家，均可转化成为潜在的金融消费服务对象。事实上，小米从 2005 年开始正式进军金融，之后开始在金融领域横向拓展，米筹金服的上线，与小米系之前的布局形成了包括支付、供应链金融、消费金融、理财、银行、互联网股权投资、产品众筹等在内的较为完整的互联网金融体系。但目前小米金融仍停留在条线布局上，并未有如支付宝一样的拳头产品坐镇，如小米推出的小米贷款并非针对所有用户，用户申请最基本的条件是使用米柚系统。小米贷款主要是基于用户使用米柚系统、应用程序、

小米手机等留存的数据，进行信用评级和放款业务。此外，2016年9月，小米支付产品 Mi Pay 正式上线，但是推广应用并不乐观。而小米投资的美股券商老虎证券也曾因信息披露以及自制问题遭到媒体质疑。

小米金融领域进军时间图



来源：艾瑞研究院自主研究及绘制。

©2017.11 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图表 4-58 小米金融领域进军时间图

#### 4.7.3.3 内容生态布局，抢占流量入口痛死寻求新的利益增长点

同时，小米也积极布局互娱、影业等领域，构建内容生态体系，一方面汇集更多的流量来源，另一方面也为后续探索新的服务增值点，以及新的变现途径做准备。



图表 4-59 小米内容生态布局

总的来说，小米采取的靠“小费”盈利的模式。通过接近成本价的手机等硬件大量铺货，并且在硬件上搭建软件和互联网服务，同时出售各种周边产品，是一条从硬件领域迂回包抄软件和互联网领域的打法。

如果说早期小米是通过打造高性价比的产品、互联网高效的运作模式、激发用户的参与感等因素成功崛起。那么后期，则是这种模式的进一步复制：对产品做加法，用成本做减法，高质低价的产品吸引海量粉丝，不断挖掘后端价值。

## 第五章 结语：飞天遁地终究殊途同归

2009年阿里巴巴首次开启“双十一”购物狂欢节，当日的5000万交易额在今天看来，充满了企业“造节”的冷清，但谁都没能想到数年后，这个商业性的节庆行为将成为中国乃至全球商业社会的奇观。越来越多的平台加入，网购渗透率不断提高，至2016年“双十一”仅阿里平台交易规模就达到了1207亿元。“打破边界，提升效能”，互联网技术落地的几十年间，将这八个字发挥到极致。面对着世界上最大的商业市场，中国网购力量势如破竹，短短几年间成长为全球最具数字化的购物业态：一个预计今年将拥有5.7万亿规模、19.6%增长率、快速对线下进行改造的巨无霸产业。虽然已不复2013当年57.7%的火爆增长盛况，但在由人口红利到用户价值的换挡前行大背景下，大刀阔斧跑马圈地几无可能，中国网购又在其其他多方面开始了新的武装。

**阿里飞天。**作为中国网络零售的领军者，阿里的零售路径和产品体系均带有明显的“平台”痕迹，善于整合资源、提供底层支持的平台思维，支撑了阿里在众多领域快速扩张。2002年还是本土牛犊的阿里打败了国际虎eBay，用的正是免费模式的平台思维，中国网购自下而上，由C2C开启。时至今日，沧海桑田，阿里拥有了C2C、B2B、B2C、移动支付、物流匹配、云计算、大文娱媒体矩阵、以及线下实体商业。阿里的新零售网络正在铺张开来，这张大网以天猫为核心，交织着零售通、阿里妈妈、蚂蚁金服、菜鸟网络、大文娱、口碑、阿里云、盒马鲜生、银泰三江百联等支线，试图突破线上的边界，用互联网的支点撬起数十万亿的社会消费品零售市场。阿里善用各方资源，要将商品流、人流、物流、资金流等多条数据流百川入海，成为真正的商业基础提供者。“新零售”这一由马云提出的概念，正是体现了阿里将从本身的商业模式出发，改造未来商业环境的愿景。

**京东遁地。**自营+联盟的模式是目前京东的立命之本，不像阿里的高举高打，京东更强调零售的内核“成本、效率、体验”。提到基础设施，阿里更强调云计算等技术底层，京东

则是物流等基础建设。把控采购链、坚持物流自建，从 3C 到全品步步为营，京东更像是一个圈，更专注在商品的进销存和仓干配的闭环。京东更多自营，却也在更多方面表现开放：多年积累服务口碑、快递时效和大件商品配送的优势，十年磨一剑的物流宣布全面开放；京东、京条、京度、京奇等一系列京 X 计划的相继落地，不仅是京东想简单地拓宽流量边界，更意味着更深层次消费与社交、搜索、娱乐数据的整合，以更好地应用到营销层面。刘强东强调无界零售，“每一次零售中变化的是信息流、商品流和资金服务，整个零售系统的进化说到底就是信息、商品和资金流动效率的升级”。同样，无界零售概念带有浓重的京东味道。

**百花齐放，殊途同归。**零售升级的路径不同，但背后的逻辑相同，目的相同。任何商业运作的开展均是由易到难、由浅入深，网络零售也不例外。供应方主力由 C 端中小卖家逐渐向规模化的品牌商和代理商转变；商品品类由标品向非标和全品转变、由虚拟件小件和易保存的实物向大件、生鲜等品类扩充；货品配送由一般时效向当日达和定时送演进；需求方状态由自然增长的线上流量到几近停滞增长的固定人群，使得电商平台不得不打破线上边界利用数字化来开拓线下新空间。适应营商环境变化和消费需求变化，从丰富购物场景和提升购物体验的角度出发，理解消化并遵守零售本质和规则，就能够赢得生存空间：阿里从渠道到生态进行系统建设、京东坚持自营电商和基建、唯品会强调品质电商、苏宁主打线上线下一体融合、国美从家电扩充到全品类、网易考拉踩准跨境网购的机会、小米向上游改革供应链，中国网络零售百花齐放。

在用户增长驱动到流量价值驱动的大背景下，在消费升级带来的结构性机会前，中国的网络零售升级正在悄然发生。

## 公司介绍/法律声明

艾瑞集团是专注于中国互联网及全球高成长领域的洞察咨询与企业服务集团，业务领域包括大数据洞察与预测、行业研究与企业咨询、投资与投后服务等。

艾瑞咨询成立于 2002 年，是最早涉及互联网研究的第三方机构，累计发布数千份互联网行业研究报告，为上千家企业提供定制化的研究咨询服务，成为中国互联网企业 IPO 首选的第三方研究机构。2015 年艾瑞咨询在海外建立研究中心，研究范围扩展至全球高成长领域，建立中国与世界优秀企业的链接。

## 版权声明

本报告为艾瑞集团制作，报告中所有的文字、图片、表格均受有关商标和著作权的法律保护，部分文字和数据采集于公开信息，所有权为原著者所有。没有经过本公司书面许可，任何组织和个人不得以任何形式复制或传递。任何未经授权使用本报告的相关商业行为都将违反《中华人民共和国著作权法》和其他法律法规以及有关国际公约的规定。

## 免责条款

本报告中行业数据及相关市场预测主要为公司研究员采用桌面研究、行业访谈、市场调查及其他研究方法，并且结合艾瑞监测产品数据，通过艾瑞统计预测模型估算获得；企业数据主要为访谈获得，仅供参考。本报告中发布的调研数据采用样本调研方法，其数据结果受到样本的影响。由于调研方法及样本的限制，调查资料收集范围的限制，该数据仅代表调研时间和人群的基本状况，仅服务于当前的调研目的，为市场和客户提供基本参考。受研究方法和数据获取资源的限制，本报告只提供给购买报告的客户作为市场参考资料，本公司对该报告的数据和观点不承担法律责任。

## 联系我们

咨询热线 400 026 2099

集团网站 <http://www.iresearch.com.cn>

## 微信公众号



艾瑞咨询官方微信



艾瑞咨询官方微博





生活梦想 科技承载  
TECH DRIVES BIGGER DREAMS