

攻克最后的堡垒

中国零售渠道数字化转型白皮书



目录

摘要	2
全球零售行业转型的最后堡垒	3
eRTM 的黄金十年	7
线下传统销售渠道的“新常态”	14
品牌	14
小店	20
经销商	25
线下传统销售渠道的 4P 品牌分销数字化转型指数	28
结束语	30

摘要

全球性的数字化浪潮正汹涌而来。为了满足不断变化升级的消费者需求，各大品牌厂商和零售商积极推进各种数字化创新。以电子商务为代表，其飞速发展对于零售行业的促进有目共睹，强势印证了数字化赋能所释放出的无尽商机。然而，在零售行业全面数字化的格局中，尚存一个未被完全攻克的“堡垒”——线下传统渠道。

在包括中国在内的许多发展中国家，线下传统销售渠道（以独立经营的夫妻老婆店为主要形式）在零售生态系统中仍占有举足轻重的地位。然而，由于其所处的价值链过于复杂——一个体店铺数量庞大、基础设施较为落后、传统的多层级的分销体系、以及相对薄弱的管理能力，都导致了数字化在这一领域的推进困难重重。

然而，正是在这一特殊舞台，中国的发展令人振奋。中国，拥有世界领先的数字生态系统，还有精通数字化操作的消费者——中国有条件成为世界上第一个大规模为传统零售渠道提供数字化解决方案的国家。

中国的 eRTM（数字化分销通路）市场经历了过去几年的快速成长和优胜劣汰，即将进入黄金十年。到2028年，整个市场规模预计将达到人民币1.1万亿元，其中约80%的市场份额会由阿里巴巴零售通（LST）和京东新通路（XTL）这两大领军企业所把持。

在线下传统零售的“新常态”下，eRTM将成为零售生态体系的核心，赋能价值链各个环节的参与者，共同提升行业的规模和效率。**品牌商**将与之紧密合作，不断加强其服务经销商和零售商的能力；**小店**会逐步演变成为类便利店，肩负起更多职责、更好地服务社区，成为汇聚社区人文交流的中心点；**经销商**将保留核心职能，逐步转型为eRTM的搭档。

奥纬咨询和阿里研究院联合发布这篇报告，以分享针对eRTM行业最新态势与发展之洞见。

全球零售行业转型的最后堡垒

零售业数字化进程如火如荼

我们所处的世界正在迅速数字化——电子商务、云计算、移动支付等科技创新已然彻底改变了消费者的行为、互动、购物及分享方式。零售业始终处于这场数字革命的前沿，电子商务的兴起已经颠覆了传统的实体商业模式。随着“线下”和“线上”概念的

逐渐模糊，两者在业务上不断融合，运用数据、提升服务的数字化能力越发显得弥足珍贵。

数字化是一个宽泛的术语。有些人可能会认为这仅仅是一个从纸质载体到数字媒介的单一过程。然而，当我们讨论如何运用“数字化”为商业模式创造差异化价值时，它涵盖三个层面的要素。（看图1）

图 1: 数字化的三层内涵



信息化

数字化始于信息流的数字化，关键是将所有可得的数据记录（从销售数据、库存数据到消费者数据）转换成数字格式，作为最原始的数字化的基础。

+



集成化

接着，来自各方的数据需要进行集成并最终形成一个数据闭环。这使得整条价值链上的信息得以同步，并且可以清晰地从各个维度对每个环节的情况观察解构以确定对策。

+



智能化

如果说一个集成的数字信息仓库是基石，那么高级分析和大数据（例如机器学习、人工智能）则是得出商业洞察并为价值链上的参与方提供商业决策的核心推动力。

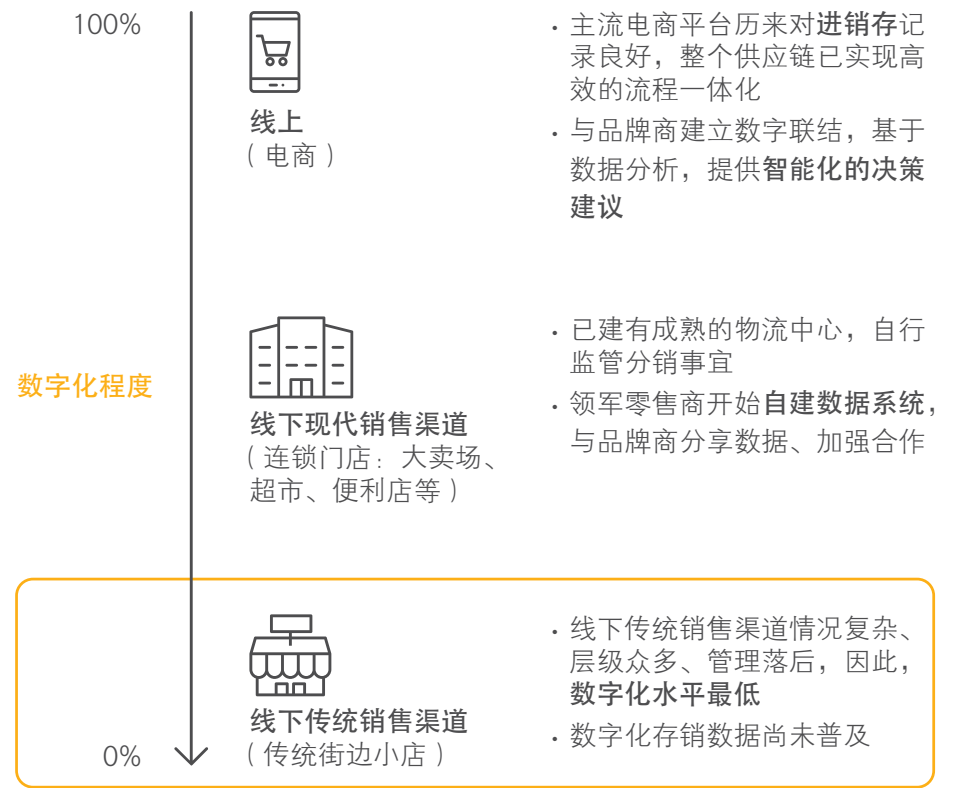
来源 奥纬分析

线下传统销售渠道是零售业数字化的最后一块堡垒

深入观察后可以发现，零售业数字化转型在不同环节的步伐大相径庭。随着在线零售模式的发展（其基本理念便是数字化），领先的线上平台在整合数据、分析数据并形成明智决策方面取得了巨大的成效。

随后，数字化进程向线下渠道推广。这其中，现代化销售渠道的转型顺利流畅。连锁超市、大卖场以及便利店的改革有着清晰的路线图，因为它们原本就有成熟且有效整合的价值链所支撑，且乐意投资升级其物流、仓储、客户交易分析等方面的数字化能力。在过去几年里，中国许多顶级零售商纷纷通过与领先的数字科技供应商建立战略合作伙伴关系，加快转型步伐。

图 2: 不同零售渠道的数字化进程

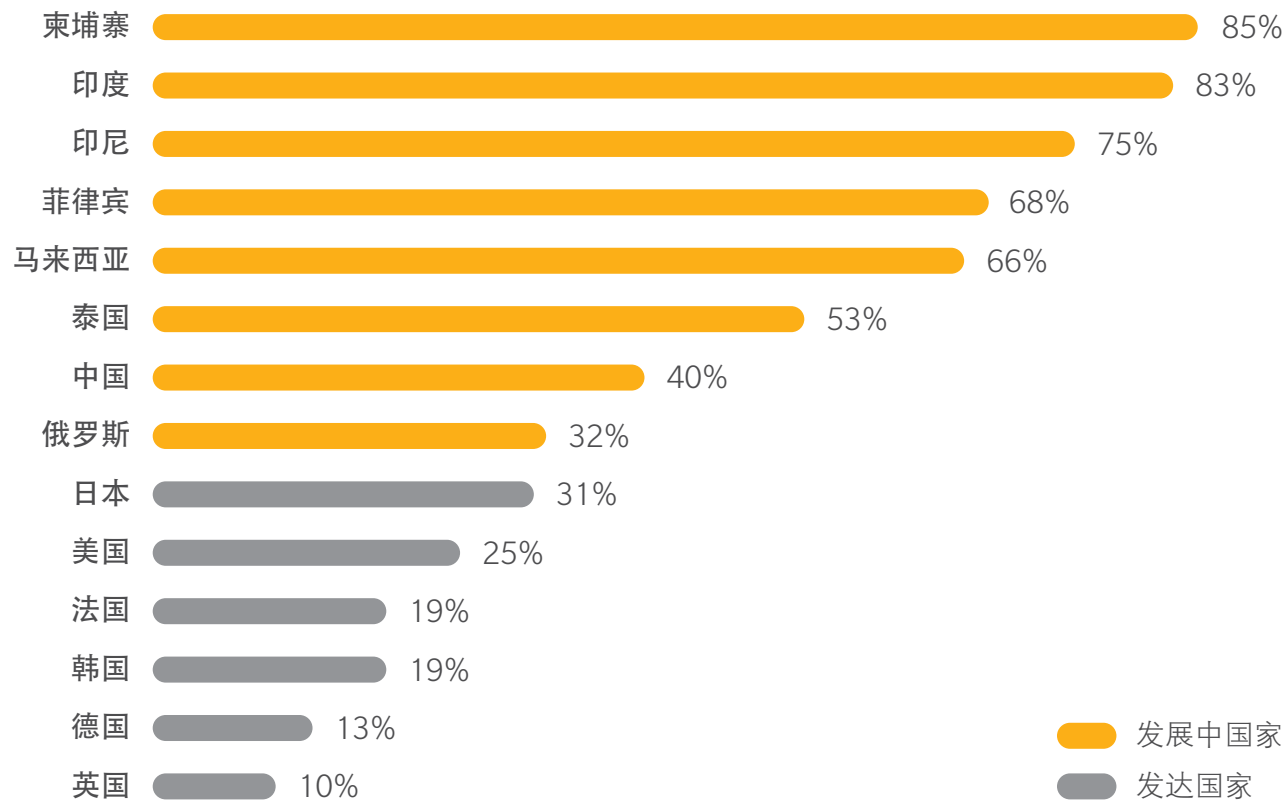


来源 奥纬分析

而剩下的线下传统销售渠道的转型进程大幅落后。传统渠道由数量庞大、高度分散且各自为政的家庭式小店组成，很多店铺内没有 POS 机，主要以现金来进行交易，店主从层级众多的经销商处订货，重重沉痾使线下传统渠道成为零售渠道数字化转型最后的、也是最难以被攻克的堡垒。

传统零售渠道的重要性往往受到忽视。而事实上，它们依然举足轻重，尤其是在发展中国家。在中国，传统零售渠道的交易额占零售总额的 40%；在印度，这一比重甚至在 80% 以上。

图 3: 2018 年全球主要国家零售行业中线下传统渠道占比



来源 欧睿、奥纬分析

随着数字化浪潮在中国风起云涌，中国处于率先破冰的有利地位，因为这里具备所有的先决条件，这也使得中国在全球市场中独树一帜。

- **怀揣电子钱包、首选移动支付的消费者：**截至 2018 年底，中国移动互联网用户数量已突破 8 亿，且同等规模的用户群已使用财付通（微信支付和 QQ 钱包）进行交易（益普索），超过 7 亿的用户正积极使用支付宝提供的日常服务。通过智能手机上的简单操作，人们可以轻松地为电子钱包充值或从中提款，也可以通过扫描二维码在几秒钟内完成交易。¹
- **强大的数字生态系统：**在中国，日常生活的方方面面都与互联网巨头孵化的数字化平台相连，购物、餐饮、娱乐、社交都有基于此。在此独特的生态环境下，品牌商和零售商无不努力与消费者建立联系，并借助数字化举措迅速拓展其业务规模。

- **高效的物流网络：**在过去十年中，乘着电商平台发展的东风，经由顺丰、京东、菜鸟等业界先锋的引领，中国已建立了广泛且扎实的物流网络。该网络已有效覆盖至全国四五线城市及农村，其交付效率在世界范围居领先地位。

事实上，中国众多企业一直在积极尝试一系列数字解决方案，以实现线下传统渠道的现代化和数字化。在现有的诸多解决方案中，我们相信 eRTM（数字化分销通路）最具前景，因为它构建了一条真正集成的数字链路贯穿于整个价值链中，有能力满足价值链中的几乎所有利益相关方的诉求，可以助力打造可持续的商业模式。

¹ 中国互联网络信息中心（2019 年），《第 44 次中国互联网络发展状况统计报告（2019 年 8 月）》；益普索（2018 年），《第三方移动支付用户研究报告》；阿里巴巴（2018 年），2019 财年 Q2 季报

eRTM 的黄金十年

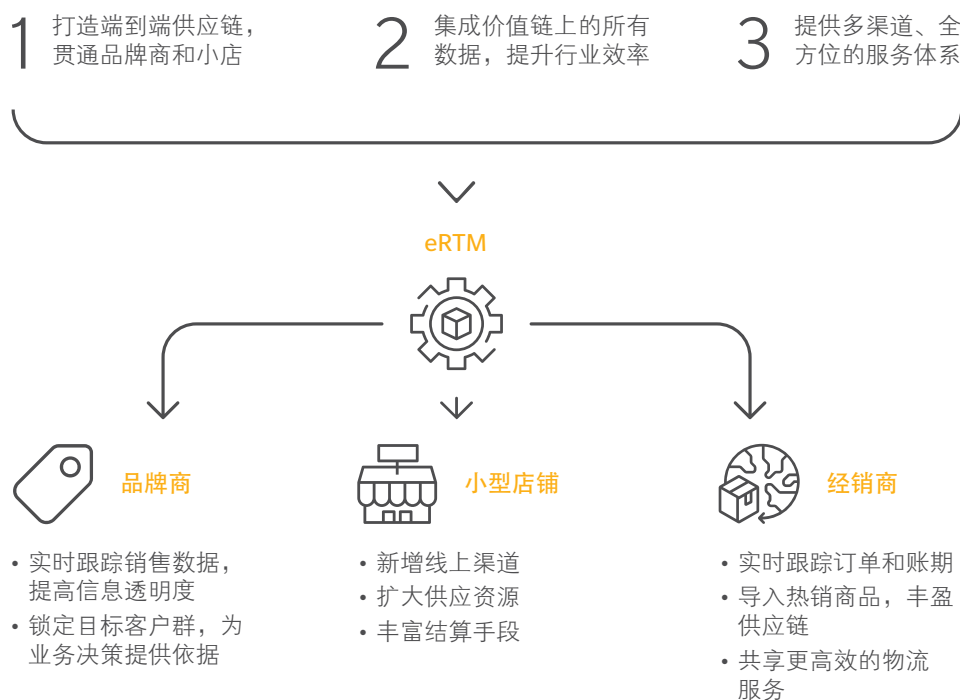
eRTM 能够解决价值链上关键各方的痛点

eRTM 模式的运作将提供一个数字化平台，将价值链上的三个主要利益相关方（即品牌商、经销商、小店主）联系起来。eRTM 旨在通过数字化的流程和信息，帮助上述三方更好地把控价值链的各个环节，提升整个过程

的透明度。如有必要，eRTM 还可提供仓储、分销网络及店铺运营管理服务，以加强、补充价值链中的薄弱环节，最终提高效率，拉动销售。

这样的布局使参与各方都能够做出更明智的决策，更有效地分配资源，提高消费者满意度。

图 4: eRTM 运作示意图



来源 奥纬分析

- **品牌商：**当前，品牌商对于产品卖给一级经销商之后的情况知之甚少。因为产品经由多级经销商层层转手，品牌商通常需要依赖第三方数据库和样本监控，来确保对产品库存和周转情况的有效管理。通过eRTM系统，品牌商甚至可以就单位商品实时监控销售业绩，并把决策及时落实到经销商和零售商层面。对他们来说，传统渠道中存在多年的销售“盲点”将不复存在。于是，他们可以作出更有效的商业决策，供应链和服务也会变得更敏捷、更灵活。
- **经销商：**经销商在确保产品实物流通方面发挥了关键的作用。但是，分销网络错综复杂、分销商数量庞大且分散，在一定程度上导致了分销效率低下且覆盖范围模糊。借助eRTM及其众多工具，经销商不仅可以提高日常运营的信息透明度及经销效率，还可以提升对零售商的服务能力。
- **零售商（小店）：**对于作为传统渠道核心的独立小店来说，eRTM将成为一个重要的信息来源。它不仅能提供所处地区分销商的产品库存及价格情况，还能帮助小店清晰地了解周边的目标消费者，从而优化选品、改善店铺运营（如增加数字化支付功能、获得货架管理指导等），满足日益数字化的消费需求。如果小店能够成功地整合进入eRTM生态系统背后的线上渠道，甚至还能实现创收。

图 5: 各利益相关方的痛点及 eRTM 提供的解决方案

主要痛点	eRTM 解决方案
品牌商 <ul style="list-style-type: none"> • 销售费用高昂却效率低下 • 很难触达目标客户群 • 对终端零售商的销售业绩和运营状况缺乏了解 	<ul style="list-style-type: none"> • 直接对接终端零售商进行销售 • 利用整合数据锁定目标客户群，为商业决策提供依据 • 实时掌握销售数据，落实到每家门店的单位商品层面
经销商 <ul style="list-style-type: none"> • 供应链规模难以扩大 • 库存情况缺乏透明度 • 不可避免的渠道冲突和难以突破的渠道边界 	<ul style="list-style-type: none"> • 与平台上其他经销商结盟共享物流 • 实时跟踪订单和账期 • 导入热销商品，丰富供应链，利用平台数据辅助定价，并提供增值服务
终端零售商（小型店铺） <ul style="list-style-type: none"> • 销售额和毛利率停滞不前 • 经营规模小，议价能力弱，进货成本高 • 门店运营水平低，缺乏指导 	<ul style="list-style-type: none"> • 新增线上渠道，增加收入来源 • 大量的供应商可选项，降低进价并优化选品 • 在经销商和平台的指导下，改善店铺运营

来源 奥纬分析

由双巨头引领，eRTM将在中国进入“黄金十年”

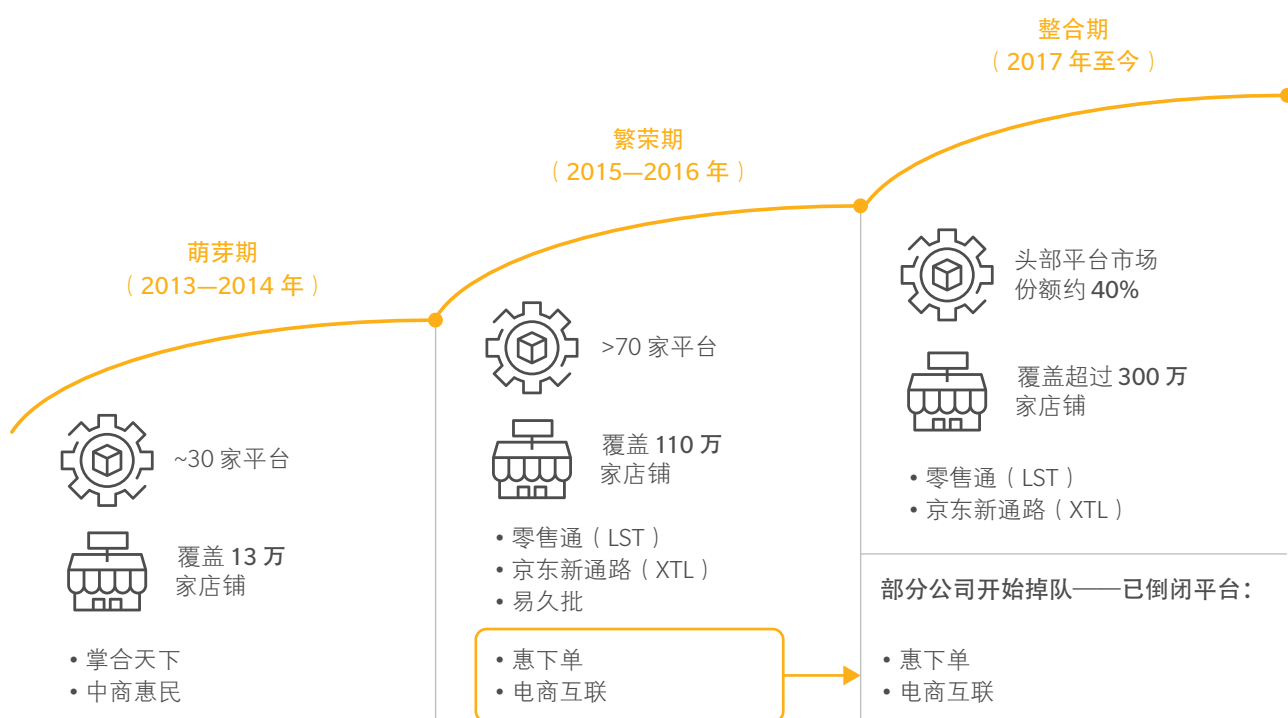
自2013年以来，eRTM作为一种新兴的商业模式，业已经历三个发展阶段。（看图6）

- **第一阶段——萌芽期（2013年—2014年）**：随着C2C和B2C电子商务平台的崛起，第一代eRTM应运而生。以“掌合天下”和“中商惠民”为代表，共有约30个平台，覆盖13万家小店，市场规模较小。
- **第二阶段——繁荣期（2015年—2016年）**：随着市场竞争的加剧，eRTM市场开始呈指数级

增长，互联网巨头也纷纷携势入局。以阿里巴巴“零售通”和京东“新通路”为代表，市场上有逾70个平台覆盖110万家小店。

- **第三阶段——整合期（2017年至今）**：历经过去两年的激烈竞争，一些规模较小的平台（如“惠下单”、“电商互联”）已陆续退出市场。零售通和新通路这两家占主导地位的eRTM平台正在不断巩固他们的市场份额，覆盖范围也在进一步扩大。目前全国600万家小店中有半数以上已在不同程度上触及eRTM。

图6: eRTM平台的发展轨迹



来源 文献研究、奥纬分析

自2013年以来，eRTM平台主要采用了三种不同的模式。（看图7）

- 综合平台型：**综合平台型平台并不买断商品，而是通过提供增值服务，以佣金、广告费等作为主要收入。这种模式能够实现平台内零库存，且对货物流动性的要求降低许多。但是，如果需要，平台也可以把品牌商/经销商的货物归置到中央仓库中，以便更高效地向小店配送。此外，平台自己的团队可以直接帮助提升小店的店铺运营，掌握供应链的整合信息。在这种模式下，经销商与平台合作，而非竞争。代表公司包括零售通、掌合天下。

- 综合自营型：**综合自营型平台从品牌方买断商品所有权、建立库存。因此，它的收入模式类似于经销商模式，以零售价格和采购价格的价差获利。它们自行管理库存并用自有物流网络进行配送。如有需要，平台也可以指导小店的店铺运营（如帮助品牌商指导店内营销），并对品牌实施控制权施加影响。代表公司包括新通路、怡亚通。
- 垂直细分型：**垂直细分型平台定位于自己的专精行业，根据需要选择上述两种模式之一开展业务。它们为特定行业提供一站式的解决方案，以满足零售商的所有需求，如定制产品、供应链融资、售后服务、产品知识培训等。代表公司包括邮乐网、易久批。

图 7: eRTM 的三种主要平台模式

平台类型	主流模式		
	 综合平台型	 综合自营型	 垂直细分型
运营模式	不买断商品； 不改变原有经销模式	买断商品所有权； 进行货物的统仓统配	专注于垂直行业， 酌情选择提供平台型/自营型业务
代表公司	• 零售通（LST） • 掌合天下	• 京东新通路（XTL） • 怡亚通	• 邮乐 • 易久批

来源 业内访谈、奥纬分析

随着市场逐渐整合，以阿里零售通为代表的综合平台型模式和以京东新通路为代表的综合自营型模式已经走在了行业的前列。

阿里零售通和京东新通路都已从在智能手机上操作的数字订购系统发展成为综合性的数字解决方案供应商，并

拥有强大的运营能力。它们都有能力提供物流、仓储及分销服务。它们又各具优势，出类拔萃。但在不断发展的道路上，也将面临一系列的挑战。（看图8）

图 8: 零售通和新通路的优势与挑战

	零售通（LST）	京东新通路（XTL）
竞争优势	<ul style="list-style-type: none">• 触达终端门店的高效数字化运营<ul style="list-style-type: none">– 多种营销工具改善运营– 门店运营权交给品牌商• 与经销商合作，辅助品牌商的门店运营	<ul style="list-style-type: none">• 高效的自有物流网络<ul style="list-style-type: none">– 京东背书的高效快速物流– 通过区域性的“联合仓配”实现广阔的地域覆盖• 随着价值链的数据闭环实现动态优化
面临挑战	<ul style="list-style-type: none">• 如何降低物流成本？• 如何提升覆盖率，渗透至乡镇及农村？• 如何帮助品牌商管理经销商并避免渠道冲突？	<ul style="list-style-type: none">• 如何加强品牌商对价格的控制？• 如何在降低对平台开放性依赖度的前提下，让品牌商增强对销售终端的控制权？• 如何缓解与一级或中间层经销商之间的竞争？

来源 业内访谈、奥纬分析

我们相信，随着零售通和新通路的实力增强，挑战终会转化为机遇。eRTM 将随之迎来蓬勃发展的“黄金十年”。我们预计，行至2028年，中国eRTM的销售总额将达人民币1.1万亿元，年均复合增长率27%。其中，零售通和新通路将占逾80%的市场份额。

同时，到2028年，eRTM 将适用占据整个中国零售业销售总额的12%左右。由于线下传统渠道有望占位整个

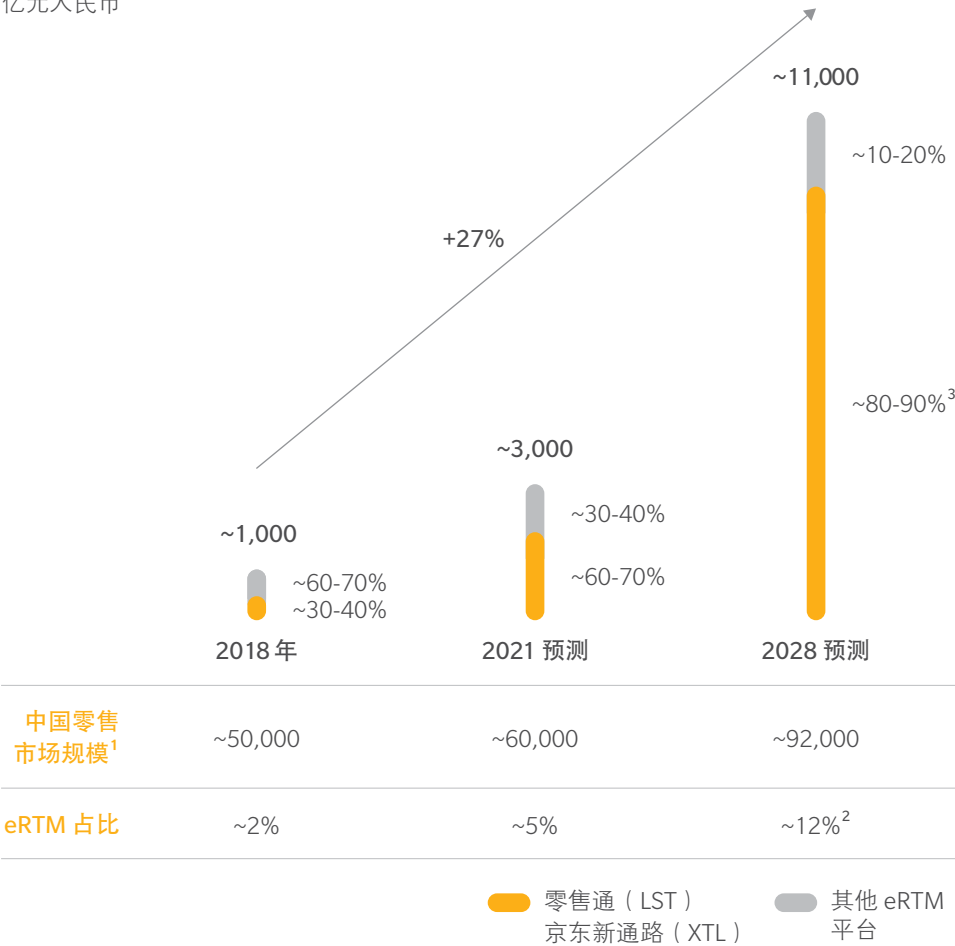
市场的24%，这意味着eRTM将攻克传统渠道的半壁江山。（看图9）

最终，eRTM 将实现线下传统渠道价值链的全链路数字化

eRTM 积极推动线下传统销售渠道数字化的终局将是价值链的全链路数字化，并形成数据闭环。

图9: 中国 eRTM 的市场规模

2018—2028 年
亿元人民币



1 不包括烟草和鲜食
 2 占线下传统零售渠道50%左右
 3 包含零售通和新通路在内的2~3家头部平台将占据约80%~90%的市场份额
 来源 业内访谈、国家统计局、分析师报告、奥纬分析

以阿里巴巴的零售通为例，它将继续构建 B2B 生态系统，配备云驱动仓储等全套功能，为线下传统销售渠道提供一系列全面的数字化解决方案。（看图 10）

零售通将为小店提供应用程序和智能 POS 机，不仅可以跟踪产品的订购，还可以追踪店铺的销售和消耗。结合品牌商和经销商提供的定价、库存和交付信息，小店对于品类的管理可以实现同步和优化。

品牌商也能够利用这些数据，通过零售通提供的报告综述和数据分析，推动更精准的营销和商业决策。传统销售渠道将不再是一个“盲点”。经销商可以更准确深入地了解谁是他们现有的顾客，谁又会是潜在的客户，从而在平台上有针对性地提供产品和套餐，构建更智能的供应链，更好地满足市场需求。

图 10: eRTM 提供的全方位数字解决方案（以零售通为例）

数字化



来源 零售通

线下传统销售渠道的 “新常态”

对于传统零售而言，在价值链中融合 eRTM 的模式将成为未来的“新常态”。每一个利益相关方都需要明确自己的市场定位，了解如何最好地运用 eRTM 的优势来实现诉求，并为其整体战略目标服务。

- 品牌商应根据实力，从多种合作模式中选择最契合的方式与 eRTM 展开合作。
- 小店应充分借助 eRTM 的新功能快速实现运营现代化，保持竞争力。
- 经销商应与 eRTM 实现协同配合，调整向零售商提供的服务范围，实现增长。

各品牌将选择契合自身能力的模式与 eRTM 合作

尽管市场份额逐步下降，但在未来十年，传统销售仍将是中国零售业的一个重要渠道。然而，品牌商历来无法在此渠道得偿所愿。

这里，他们有不少痛点：

- **覆盖范围有限：**中国幅员辽阔，分销系统错综复杂。在中国 630 多万家小店中，大多数品牌只能入驻近 50 万家店铺，因而商品分销和信息流通方面均存在着重大的盲区。
- **分销成本高昂：**深入渗透到传统渠道需要借助经销商的分销网络，然而过多的层级往往会侵蚀品牌的利润空间，覆盖范围的重叠也会导致额外的成本。
- **终端控制薄弱：**通常，终端零售商在促销和营销方面缺乏资源，因而品牌商往往需要巨资投入一个销售团队来补其所短。在实际操作中，由于缺乏透明度，品牌商对假货的监管、质量的把关、价格的控制均不甚理想。

各大品牌商应对上述痛点的方式和能力在很大程度上取决于他们所处的行业和利润空间。然而，借助 eRTM 平台，他们终将找到一款合适的合作模式来扭转长久以来的不利局面。

我们认为，品牌商在选择最为有利的合作模式时，应首要考虑该品牌目前在线下传统销售渠道的分销程度和控制力度。（看图 11）

根据分销能力，我们将品牌分为三类：

- **深度分销品牌：**此类品牌在中国有着长足的分销网络。得益于庞大的经销商网络，他们能够使产品深入渗透至销售渠道中，但在切实优化商品管理和门店运营方面仍有不少的困难。通常，这些品牌会自建销售团队来覆盖部分已经渗透的地区，但仍然不可能全面铺陈。
- **中/浅度分销品牌：**此类品牌已建立起分销网络，但仅渗透进入全国重点区域/城市，尚无力覆盖全国。更有可能的是，由于投资回报率太低，他们没有建立自己的销售团队，而是完全依赖经销商负责销售及门店运营。
- **线上品牌：**线上品牌植根发迹于电商平台。在线下渠道打造品牌知名度、寻求进一步的增长，对他们来说是全新的挑战。他们在传统渠道中没有分销能力，而eRTM将为他们提供最佳切入方案。

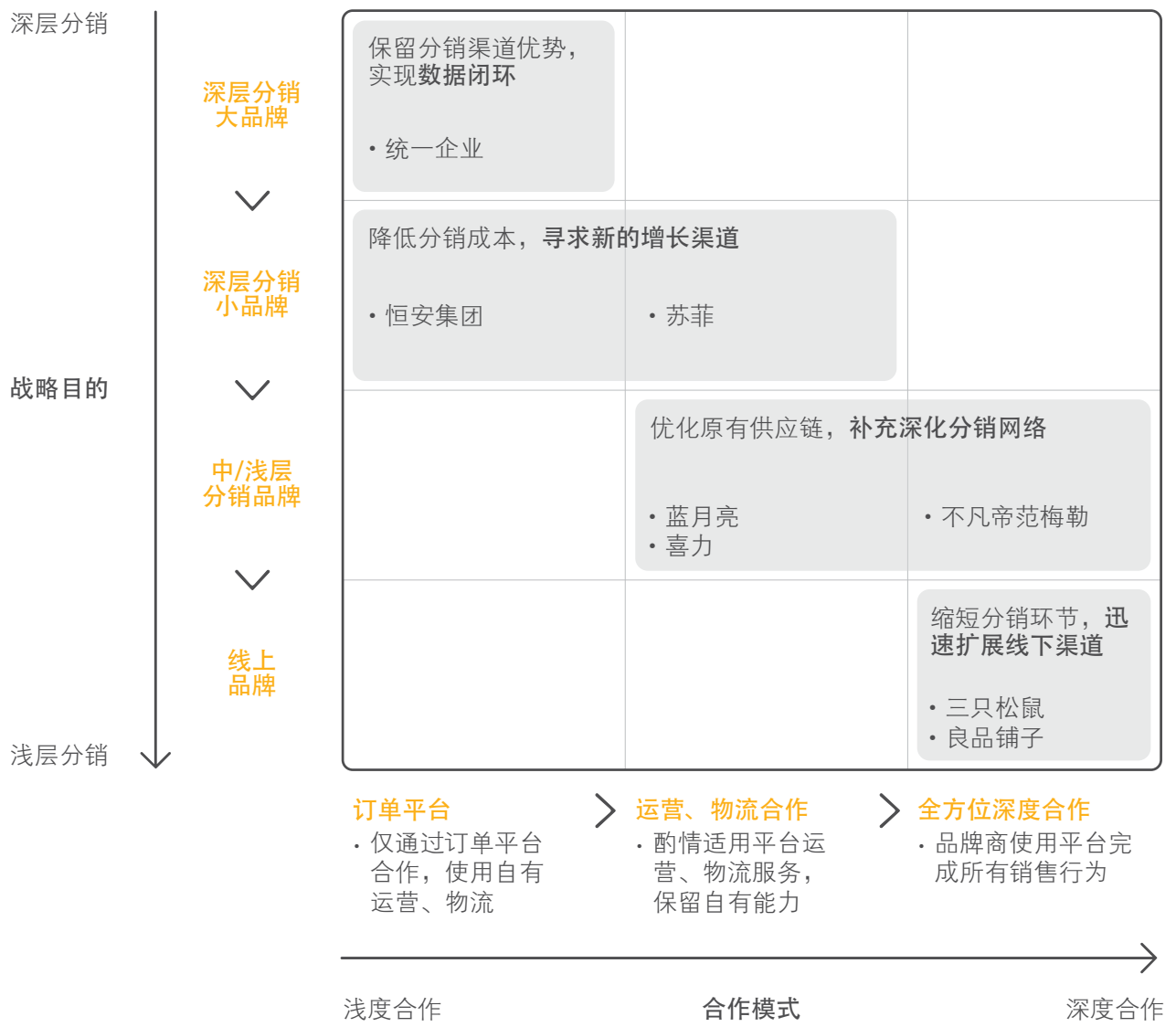
图 11: 品牌现有线下渠道能力评估

分销深度及相关品类	物流	分销 <ul style="list-style-type: none"> • 现金流 • 分销 	产品与定价 <ul style="list-style-type: none"> • 产品 • 定价 	门店运营 <ul style="list-style-type: none"> • 陈列 • 营销 • 客情 	
深度分销 乳品 饮料 粮油 速食	✓	✓	✗	✗	拥有庞大且深入的经销商网络和业务团队，对门店有一定程度的管控
中/浅度分销 休闲零食/保健品 个人护理 纸品 家清	✗	✗	✗	✗	已部分建立分销能力，但程度较浅，地区差异大，竞争力不够
线上品牌	✗	✗	✗	✗	线上起家，线下渠道几乎一片空白
来源 亚内访谈、奥纬分析					✓ 已具备 ✗ 部分具备 ✗ 尚未具备

品牌商若曾越多地花费时间和精力来建设他们的线下传统销售渠道，就可能对 eRTM 产生越多的焦虑。他们可能会担心与现有经销商的关系受损、会失去对渠道的直接控制、以及如何“分拆”现有资产和资源等问题。

根据我们的观察，基于品牌商与以零售通及新通路为代表的 eRTM 的合作意愿，他们所采用的合作模式可以归结为以下三种。（看图 12）

图 12: 品牌商与 eRTM 的合作模式



来源 业内访谈、奥纬分析

模式一：订单平台

一些品牌商已经在中国投资建立了庞大的分销网络，他们拟将 eRTM 仅作为一个订单平台。交易确认后，他们

会使用自有物流和销售团队来完成后续工作。

图 13: 订单平台模式案例研究

案例分析 1： 零售通与恒安集团



案例分析 2： 京东新通路与统一企业



来源 零售通、文献研究、奥纬分析

模式二：运营、物流合作模式

在此模式下，品牌商与 eRTM 建立起更紧密的合作关系。他们不仅使用 eRTM 平台完成下单，还借助 eRTM 提供的分销能力渗透进入新的区域，或在已渗透的区域/地区优化成本效益并提升效率。通过合作，品牌

商可以加强对终端零售商的管理，优化现有的供应链，深化对更多小店的渗透程度。

借助此模式，品牌商得以迅速扩散其分销网络，且无需投入大量的资本，以最节能的方式打开传统渠道的分销通路。

图 14: 物流/运营合作模式案例研究

案例分析 1： 京东新通路 & 喜力



案例分析 2： 京东新通路 & 蓝月亮



来源 零文献研究、奥纬分析

模式三：全方位深度合作模式

此模式对于在线下传统渠道没有分销能力的公司（如线上品牌）最为有利。这些品牌商会把eRTM作为一个一站式解决方案来实现整个线下传统销售渠道的所有功能——交易、分销、物流、门店运营等等。如此一

来，以前无法在传统渠道打开局面的线上品牌将得以在线下市场迅速建立起坚实的据点。

以三只松鼠为例，它是中国最早的线上食品品牌，现已发展成为全国知名的线上线下相融合的品牌。

图 15: 全方位深度合作案例研究

案例分析：
零售通和三只松鼠



来源 零售通、奥纬分析

小店应利用 eRTM 提升现代化程度，保持竞争力

当前在中国，线下传统销售渠道由大约 630 万家小店构成，其中超过 75% 集中在三线及三线以下城市。

零售行业的竞争愈演愈烈，线上渠道和现代线下渠道持续侵占市场份额。2017 至 2019 年来，小店的数量已从 680 万减少到 630 万家。（看图 16）

这些小店孤立无援，在微薄的利润下艰难维生。他们面临的障碍主要包括以下四个方面：

- **营运成本日增：**店铺租金和劳动力成本逐年上升。
- **竞争日渐激烈：**电子商务和便利店一步步掠夺市场份额，抢夺顾客
- **乏味的商品/落后的店铺管理：**商品结构不合理、陈列混乱，又没有吸睛商品组合，令客户无所适从。落伍的店铺管理往往还延误新品上市，更是无力招揽客户。
- **落后的客户定位：**消费者对零售商的要求提高了。现代化便利店通过向消费者提供一系列服务提高生活便捷度，适时满足了这一客户需求。传统小店应该吸取便利店的成功经验，让自己也有能力重新吸引客户。

图 16: 线下传统渠道小型店铺数量（百万家）

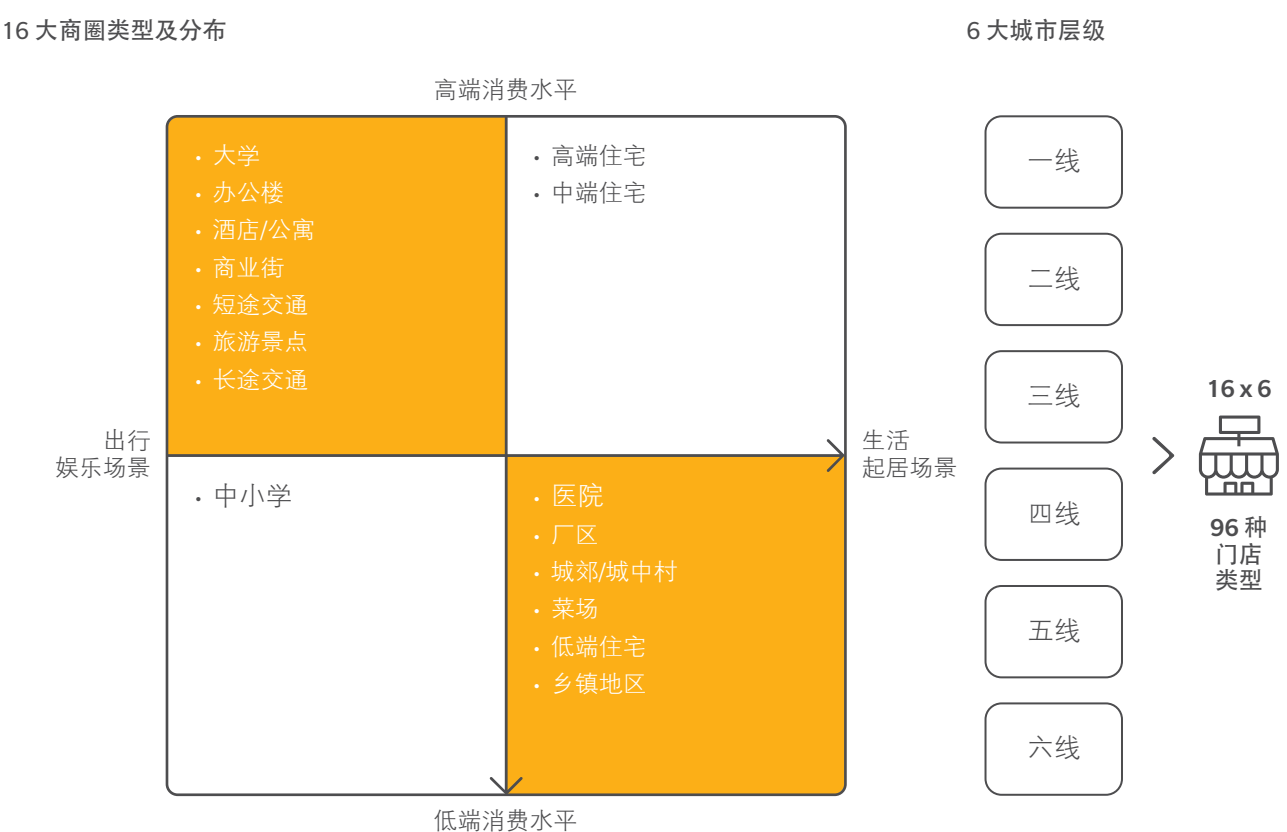


来源 零售通、业内访谈、奥纬分析

为了改善现状，小店应着手研究周边的顾客群，采购合适的商品，提供贴切的服务。随着 eRTM 的发展，零售通和新通路业已积累了足量的小店数据，并对其成功复辟形成了准确洞察。

以零售通为例，基于其最先进的数据分析能力，零售通综合购物场景、消费水平及城市等级，将小店划分为 96 种门店类型，每一种类型都有其特定的消费客群及消费目的。（看图 17）

图 17: 零售通划分的 96 种门店类型



对于小店店主而言，理解不同门店类型之间的区别，明确自己的属性，并据以配备合适的商品以实现精细化管理，是至关重要的。让我们通过比较位于二线城市办公楼附近和三线城市学校附近的小店来进一步说明：

- **二线城市办公楼附近的小店：**这些小店主要服务于附近写字楼的白领，他们年龄在25-35岁之间，收入处于中高水平，因此对价格不过于敏感。如果商品有足够的吸引力，这类消费者愿意尝试新的、高质量的商品。因此，新型、优质的商品，配以眩目的包装将是致胜的法宝。
- **三线城市中小学附近的小店：**这些小店主要服务于中小學生，他们更容易冲动消费，但由于购买力有限，他们也更注重商品的性价比。因此，丰富有趣的商品和相对便宜的价格将是在此类门店中脱颖而出的关键。

eRTM 先进独到的数据分析将帮助小店店主甄别合适的售卖商品，制定合理的商业决策，也能帮助品牌商更好地识别适合开展营销/促销活动的目标小店。这将形成一个良性循环，在提高客户价值的同时提升品牌商和小店的盈利能力。

然而，前路漫漫，小店的发展还需克服诸多障碍，eRTM 供应商也应考虑如何调整商业模式以契合客户的发展。比如，与经销商的传统做法不同，eRTM 平台尚未对小店开放信贷服务，仅接受商品预付款。而在严苛的经营环境下，60 至 90 天的信用展期对于小店维持良好的现金流至关重要。

从数字化的角度来看，展现在小店面前的发展路径是清晰的，且在实际发展中已取得了重大进展。小店可以通过 eRTM 应用程序建立起适当的数字化基础，通过 eRTM 数字化平台清晰地追踪商品的流通，了解库存、定价及交付时间，还可以通过应用程序上的推荐获悉近期的促销优惠和热卖商品。（看图 18）

下一阶段的升级需要引入智能 POS 机，将店铺层面的销售数据与消费者关联，最终与供应链上的其他数据接通，更好地助力商业决策。在人工智能解决方案的支撑下，eRTM 会告知店主目前的库存水平和消费者行为（基于对更广泛的数字生态系统的理解），并给出详细的定制化建议。

图 18: 小店发展路径



来源 业内访谈、奥纬分析

第一阶段：邀请小店店主使用 eRTM 应用程序管理门店，为小店数字化打好基础

零售通和新通路正在积极触达遍布全国的小店，指导店主如何利用 eRTM 平台来改善门店管理。店主可以在智能手机上通过 eRTM 应用程序轻松下单，并从平台或零售通/新通路的工作人员处获得关于门店运营的详细指导。应用程序还可以追踪门店数据，辅助店主理性决策，比如什么时候进货、去哪里进货，等等。目前，大部分小店正在迈出这至关重要的第一步，为进入全数字化的生态系统奠定基础。

在首次上线零售通的 4,000 家采样小店中，eRTM 平台的赋能业已实现近 4,000 元的月均销售额增长。

第二阶段：安装智能 POS 机并与 eRTM 对接，实现全方位数字化升级

第二步，引入智能 POS 机，向全数字化进军。智能 POS 机将自动追踪商店进、销、存数据，并与 eRTM 整

个数字化生态系统相连。通过智能 POS 机，店主可以获取以下优势：

- **一键下单：**店主可以通过 eRTM 下单补货，并实时监控物流，如同消费者在天猫或京东下单一样便利。
- **实时库存管理：**智能 POS 机可以在交易完成后立即更新库存记录，还可以为库存管理提供建议，如提示货品即将到期，或提醒需要补货等。
- **精准的客户画像：**基于分析交易和消费者行为数据，人工智能分析系统能够生成精确的客户画像。店主可以清楚地了解到自己主要客户的购物偏好、对促销与价格的敏感度、对送货时间的要求、品牌忠诚度以及购买力等。
- **智能推荐：**通过整合销售数据以及解读客户画像，eRTM 平台可以提供智能建议，告知店主在下一个补货周期中应该优先补充/下架/更新哪些商品。

随着小店借助数字生态系统迅速成长，他们将有能力提供全面多样的产品和服务，进而演变成为社区零售服务中心，满足社区内居民的各种需求。

经销商需要调整其服务范围，融入eRTM，实现增长

随着 eRTM 进入黄金十年，预计到 2028 年，近一半的线下传统销售渠道业务将成为这一生态系统的有机组成部分。随着 eRTM 平台和传统市场分销通路快速磨合，经销商需要保持积极主动，并相应地调整业务。因为赢得市场所需的能力及所需提供的服务都将应时而变。（看图 19）

零售通和新通路将更好地利用其全国范围内的仓储和分销网络，为传统贸易价值链中的几项关键职能提供更经济、更完善的解决方案，例如：

- **提供经销转售：**通过 eRTM 平台，可以更有效地获取订单并进行追踪。因为价值链上的信息可以同步，所以不再需要跨越价值链去逐个下单。
- **优化物流线路：**在 eRTM 平台上完成订单后，可以自动生成最优化的物流方案，并直接从零售通或新通路的仓库进行配送。

图 19: 各层级经销商的职能

现状	一级经销商	中间经销商	本地经销商
物流仓储			
提供干线物流	✓	✓	✗
提供最后一公里物流	✗	✗	✓
分销			
解决账期问题	✓	✓	✗
进行库存管理	✓	✓	✗
提供经销转售	✓	✓	✓
门店运营			
维护客情关系	✗	✗	✓
店内营销指导	✓	✓	✓
品牌			
维护品牌关系	✓	✗	✗

来源 奥纬分析

✓ 保留主要职责

✓ 保留次要职责

✓ 职责被取代

✗ 非职责范围

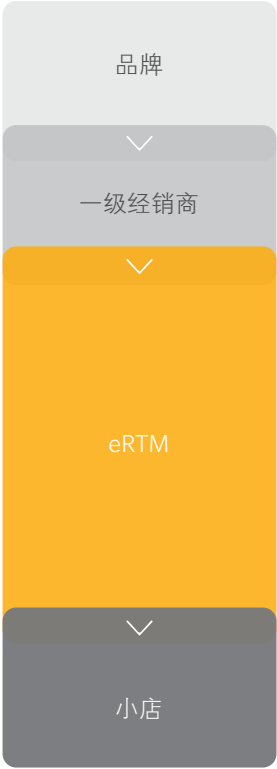
随着eRTM平台发展成熟，并成功解决了品牌商及百万终端小店的痛点，经销商可以将时间和精力投入到更多的增值服务上。同时，他们需要考虑如何调整业务模式，找到独特的价值主张，从而实现增长。经销商根据自己的情况选择不同的方式，可能会出现3种主要的eRTM发展路线。（见图20）

- **一级经销商：**作为与品牌商对接的关键一环，一级经销商需要强化与品牌商的关系，强调自身在价值链上的定位。如发展路线一所示，一级经销商可以更专注于拓展和深化与品牌商的业务联系，并利用eRTM平台的物流和运营能力为之服务。例如，一级经销商可以将品牌商的信息传达至eRTM平台，通过eRTM平台实现精准有效的店内营销。但他们需要确保自己处于与品牌对接的顶端，这样他们的核心功能才不会被轻易替代。
- **本地经销商：**本地经销商可以选择第二种或第三种发展路线。一方面，通过与eRTM的合作，本地经销商可以引导销售团队将更多的精力用来改善门店运营，而不仅仅是接订单；另一方面，他们也可以选择加入eRTM平台，成为最后一公里配送特定的合作伙伴，扩大覆盖区域，最大化自己的优势。
- **中间层经销商：**中间层的功效会被逐渐弱化，因此，中间层经销商需要比其他层级的经销商付出更多的努力，在生态系统中找到合适的定位。无论是按第一种路线还是第三种路线发展，他们都需要相应地调整自己的商业模式。一方面，他们可以通过在当地的分销网络更有效地汇聚并整合资源及专业知识，有望发展为一级经销商，并扩大经营规模。另一方面，他们可以融入eRTM平台，成为其数字生态系统的一部分。之后，他们可以将重心转移到提供更多的增值服务上，包括培训和管理本地经销商、协调推进门店运营等。

图 20: 经销商结合 eRTM 的未来发展路线

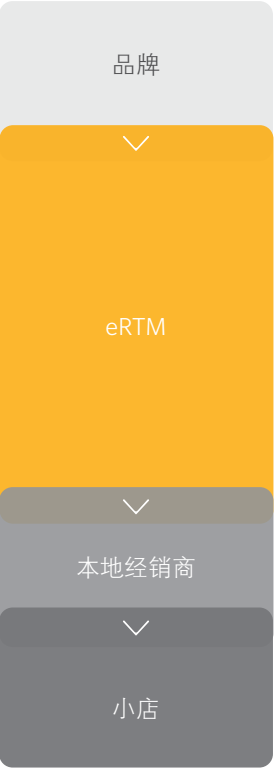
未来模式 1

一级经销商对接品牌，
由 eRTM 负责其他职能



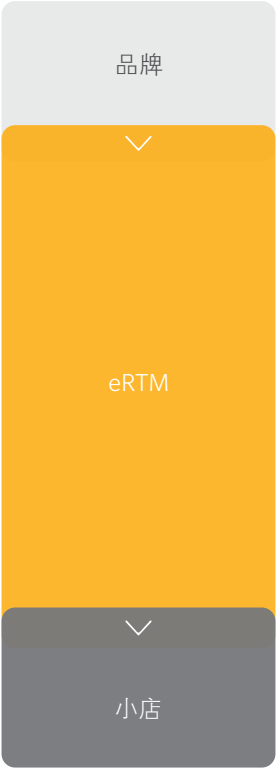
未来模式 2

本地经销商负责门店运营，
eRTM 负责其他职能



未来模式 3

经销商整合成为 eRTM
生态系统的一部分



来源 奥纬分析

线下传统销售渠道的 4P 品牌 分销数字化转型指数

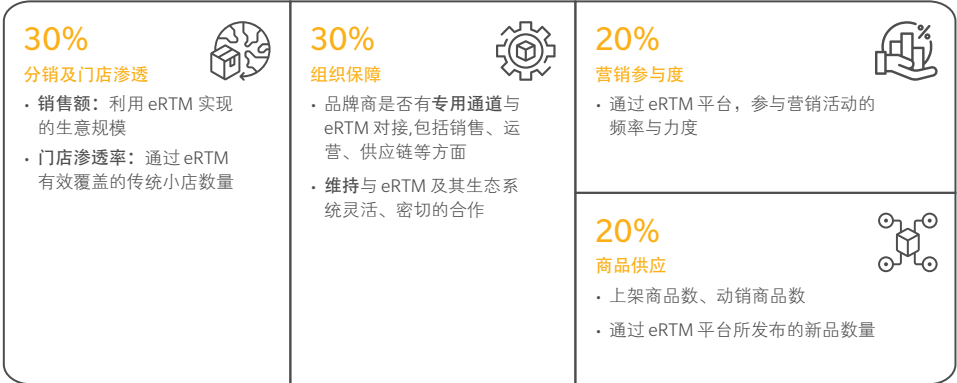
在奥纬与阿里研究院联合筹备本报告的过程中，我们共同开发了 4P 品牌分销数字化转型指数，以评估各品牌在线下传统销售渠道中的数字化转型程度。我们的评估基于以下四个维度。（见图 21）

我们对五大类别的消费品择其前十名品牌进行了调研。这五个类别分别是：乳品饮料类、休闲食品和保健品类、粮油速食类、个人护理类及纸品家清类。调研发现，休闲食品和保健品类的数字化程度处于行业领先地位，而乳品饮料类则最为滞后。（见图 22）

- 休闲食品和保健品类的品牌商是数字化转型的先驱者，它们竞相扩大覆盖面、提升知名度以抢占先机。此外，由于此类商品的需求价格弹性较大，品牌商积极地降价促销以提升销量。因此，此品类的分销渗透率以及营销参与度均相对较高。
- 乳品饮料类在转型的进度上有所滞后，这是由于液体产品的特殊性阻碍了品牌在更大范围内、更高效地开展经销活动。乳品饮料本身价格需求弹性较小，且业务上限较低，所以营销参与度相对有限。

一些表现优异的品牌案例精选如图 23。

图 21: 4P 品牌分销数字化转型指数



来源 奥纬分析

图 22: 各品类十大领先品牌数字化转型平均指数

品类	门店渗透	商品供应	市场营销	组织参与	总分
 休闲食品 和保健品	19.0	7.0	15.1	23.2	64.3
 个人护理	15.8	6.1	11.2	21.9	54.9
 纸品家清	15.6	8.7	8.4	21.1	53.7
 粮油速食	9.3	6.7	9.1	21.8	46.9
 乳品饮料	14.9	5.1	2.2	22.0	44.3




来源 阿里研究院，奥纬分析

图 23: 数字化转型领先品牌案例分析

案例分析 1：康师傅

案例分析 2：恒安集团

案例分析 3：亿滋

 门店渗透 <ul style="list-style-type: none">集团云仓商品覆盖近 15,000 个街区，移动销售点逾 50 万速食面成交额达人民币 1 亿元，占集团销售总额的 8%实现虚实仓同品同促	 组织参与 <ul style="list-style-type: none">数字化的工作团队: 某省的业务人员全部接入零售通<ul style="list-style-type: none">业务员通过零售通提供的市场信息甄别未数字化店铺，并使用零售通平台对其数字化单月销量达人民币 1 千万元，增长 280%，同期人工费用下降 50%	 市场营销 <ul style="list-style-type: none">炫迈口香糖通过数字营销（如：抢购派样等活动）实现全国总经销商单月增长 4%，并显著提升二、三线城市的渗透率奥利奥的营销活动覆盖全国 12,000 个城县的 44 万家小型店铺
--	---	--

来源 零售通、奥纬分析

结束语

伴随 eRTM（数字化分销通路）步入“黄金十年”，数字化浪潮为品牌商、经销商及小型店铺在线下传统销售渠道带来了焕发新生的机会。他们应藉此契机重新审视、规划线下传统销售渠道，顺势而变，踏浪弄潮。

对品牌商的启示

品牌商应重新思考他们在线下传统销售渠道的市场通路策略。随着 eRTM 的兴起，新模式正在逐渐取代固有的经验与操作，因而品牌商需要深入思考如何在新旧模式之间取得平衡。在 eRTM 的助攻下，线上品牌和其他品牌商能够很快地在过去难以切入的线下传统销售渠道进行分销，因而传统深度分销网络的价值和优势将会被削弱。所以，品牌商需要评估自身的优势和能力，相应调整组织架构并重新分配资源，找到自己的康庄大道。

对经销商的启示

传统市场通路仍将继续存在，但不可避免的是，eRTM 的介入将使过去各级经销商所提供的服务贬值。随着分销效率和透明度的提升，经销商提供的其他服务将变得愈加重要，比如

品牌关系的长期维系、成为品牌商信任的渠道方、为小店店主提供增值服务助其改善库存管理并提升店铺业绩等。转变不会一蹴而就，经销商需要提升业务能力，也可融入 eRTM 生态系统，成为其经销商团队中的一份子。

对小店的启示

小店的利润压力持续上升，而 eRTM 的引入将无疑为他们带来福音。eRTM 可以为店主提供透明的信息、以及高效运营、智慧决策的建议，让他们能够在恰当的时间以合理的价格获得适合的商品。接入 eRTM 系统并随之升级换代（如配备智能 POS 机）将进一步提升小店的综合能力，为周边的社区居民提供额外的服务，并最终演变成为一个包罗万象的社区零售服务中心。

eRTM 的发展道路会有坎坷，随着需求和痛点的浮涌，需要与价值链利益各方不断磨合，互利共生。我们期待中国在传统销售渠道的数字化转型中不断注入新的动能，涌现出更多成功的范例。

作者

奥纬咨询

彭显伦

大中华区零售及消费品业务主管
jacques.penhirin@oliverwyman.com

杨大坤

奥纬咨询副董事合伙人，
专注于零售及消费品业务
james.yang@oliverwyman.com

陈维赞

大中华区零售及消费品业务董事合伙人
wai-chan.chan@oliverwyman.com

陈闻

奥纬咨询副董事合伙人，
专注于零售及消费品业务
wen.chen@oliverwyman.com

阿里研究院

向明

阿里研究院新零售高级专家

关于奥纬咨询

奥纬是一家国际性管理咨询公司，在全球 29 个国家 60 个城市开设办公室。奥纬将专深的行业知识与 战略、运营、风险管理和组织转型多领域经验优势相结合。奥纬在全球范围拥有 5,000 多名专业咨询顾问，咨询顾问与客户合作，优化业务、完善运营和风险轮廓、加快客户的组织绩效，以抓住最具吸引力的机遇。

www.oliverwyman.cn

关于阿里研究院

阿里研究院是面向研究者和机构的智库平台。依托于阿里集团丰富而有活力的商业生态系统，阿里研究院秉承开放的互联网精神，持续追踪并分享数字经济时代最前沿的思想、理念、技术与案例。

www.aliresearch.com

敬请关注



版权所有 © 2019 奥纬咨询保留所有权利

未经奥纬咨询书面许可，不得复制或分发本报告的全部或部分内容，奥纬咨询对各类第三方的上述行为不承担任何责任。

本报告以及此处提供的任何建议或分析 (i) 均基于我们作为保险和再保险经纪人的经验或顾问 (如适用)，(ii) 无意作为有关任何个别情况的建议或意见，(iii) 不应依赖任何个别情况的投资、税务、会计、精算、监管或法律建议，或作为与专业顾问或会计师或专业税务、法律、精算或财务顾问沟通讨论的替代，以及 (iv) 不对任何一方交易的公平性提出意见。此处表达的观点仅适用于此处所述目的和截至本报告发布日期。对于未经授权使用本报告造成的后果，我们概不负责。未经我们书面许可不得将修改报告内容或整合或用于其他材料，或全部或部分出售或以其他方式提供给任何其他人或实体。我们没有义务修改报告以反映在此日期之后发生的变化、事件或条件。其他人提供的信息以及报告的全部或部分内容可能基于的公共信息、行业和统计数据被认为是可靠的，但尚未得到验证。任何建模、分析或预测均受固有的不确定性影响，如果任何基本假设、条件、信息或因素不准确或不完整或应更改，则此处提供的任何意见、建议、分析或建议可能会受到重大影响。我们使用了我们认为可靠的、最新的和全面的信息和分析，但所有信息均不提供任何明示或暗示的保证，我们对此类信息或分析或更新信息不承担任何责任，或在报告中进行分析。对于因报告包含的任何内容或报告提及的任何报告或信息来源或实际结果或未来所采取或依赖任何行动而产生的任何损失，我们不承担任何责任即使被告知可能发生此类损害，这里的事件或任何形式的损害包括但不限于直接、间接、后果、范例、特殊或其他损害。本报告不是购买或出售证券的要约，也不是购买或出售证券的要约邀请。对于在此日期之后发生的市场条件或法律或法规的变更，我们不承担任何责任。