

中国零售业新颠覆： 价值链全面数字化





前言

郑焕然

普华永道亚太区及香港/中国内地
消费市场行业主管合伙人

几乎每周，我们会发现一些全新消费技术发明和应用新闻、网络红人（简称“网红¹”）的视频在社交媒体上蹿红、又或者零售商在重要公告中宣布提升客户体验等消息—中国消费市场行业已经进入了到这样一种白热化的激烈中。

去年八月，亚马逊宣布收购全食超市（Whole Foods），当大部分投资分析师和零售企业高管还在急于搞清楚这宗交易时²，作为竞争对手的几家食品杂货零售商的市值在24小时内蒸发了116亿美元。这项举动在美国可能令人始料未及，但这绝不会是个例。在中国，互联网巨头收购线下零售商的策略早已开始。全球零售业的未来此刻正在这里发生。

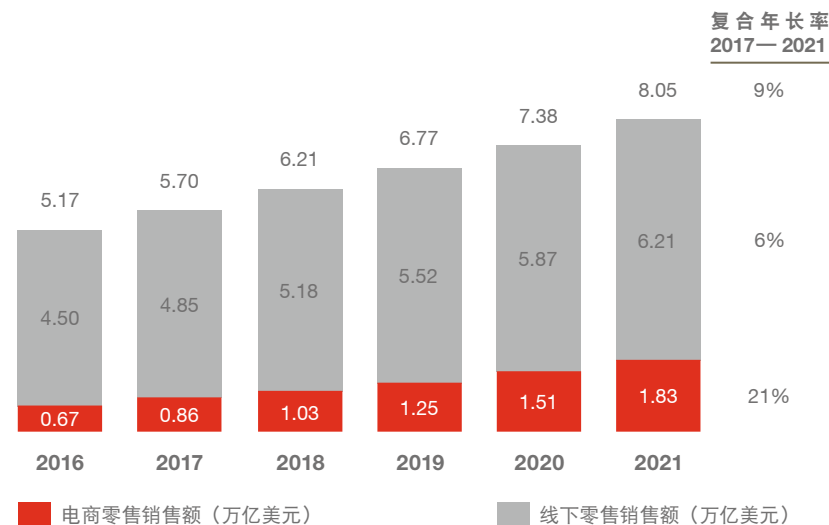
中国庞大的市场规模，使之成为兵家必争之地。中国已经超越美国跃居全球最大的零售市场。据中国国家统计局的报告称，2018年第一季度社会消费品零售总额达14,368亿美元，比去年同比增长9.8%³。而美国，2018年第一季度零售额预计为13,067亿美元，同比增长4.5%⁴。

中国还是全球最大的电子商务市场，2018年第一季度网络销售额达3,074亿美元，同比增长35.4%。美国2018年第一季度网上零售销售额达1,236亿美元，同比增长16.4%。中国在2017年双十一的总成交额同比增长39%，达到252亿美元，再次创下新纪录，与之相比，美国的黑色星期五（Black Friday）和剁手星期一（Cyber Monday）销售额总计116亿美元。当然市场规模使中国商机具有重要的战略意义，但真正使其独具一格的，是中国零售业创新。

1. 网红，即互联网上的名人，是依靠社交媒体吸引大量粉丝的中国主要意见领袖。他们往往通过代言、品牌赞助以及在自营网站上销售产品的方式变现粉丝。
2. 《亚马逊推出全食超市新折扣，导致其他食品杂货零售商市值蒸发近120亿美元》（Amazon's new Whole Foods discounts wipe out nearly \$12 billion in market value from grocery sellers），2017年8月24日，CNBC <https://www.cnbc.com/2017/08/24/amazons-new-whole-foods-discounts-wipe-out-10-billion-in-market-value-from-grocery-sellers.html>
3. 《2018年3月份社会消费品零售总额》（Total Retail Sales of Consumer Goods in March 2018），中国国家统计局 http://www.stats.gov.cn/english/PressRelease/201804/t20180419_1594992.html
4. 《零售业季度电子商务销售额》（Quarterly Retail E-commerce sales），2018年一季度，美国人口普查局 https://www.census.gov/retail/mrts/www/data/pdf/ec_current.pdf

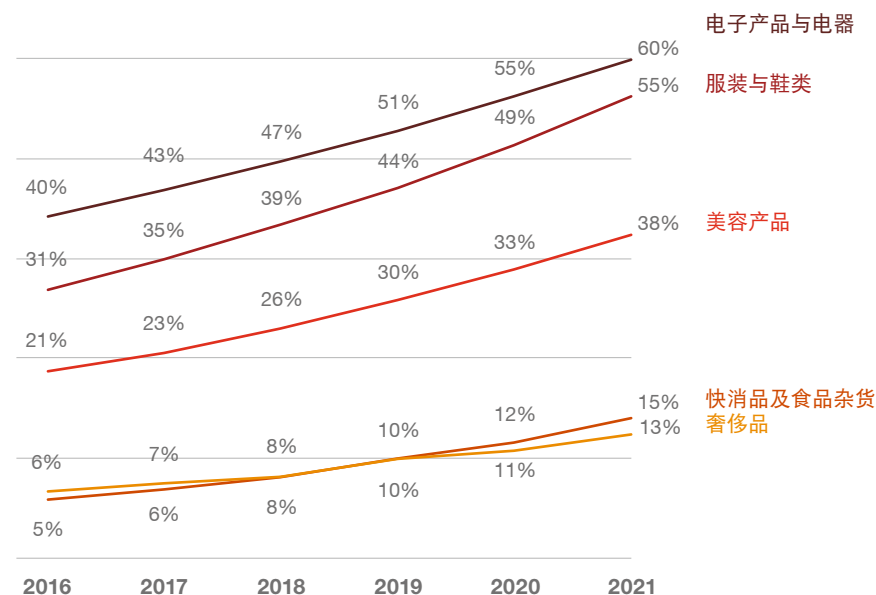
中国零售市场展望


资料来源：普华永道分析



中国电子商务渗透率（按商品品类划分）

资料来源：高盛、欧睿和普华永道分析






2017年，在《中国零售业：智慧开启未来》报告中我们首次提到这一主题，报告阐述了数字化如何改变零售业的前端：销售渠道和市场营销。报告还指出，移动商务、安全平台和大数据分析等逐渐成为全球零售商发展的关键投资领域。

从数字化零售转型为“新零售”的特征是数据驱动，以消费者体验为中心，通过全价值链的数字化进一步赋能。正如我们在电商行业中所见，中国的电商巨头是这一转型过程中的主要驱动力。他们通过建立合作关系和收购的方式，快速构建能力的策略，促使传统零售商进入变革新时期。

作为全世界最大且毋庸置疑也是最重要的消费品市场，中国目前拥有7.84亿智能手机用户，而且社交媒体、手机支付和电子商务在购物过程中已然司空见惯⁵。

普华永道最新发布的《全球消费者洞察调研2018》发现，50%的中国消费者（全球消费者平均比例为22%）每周上网购物，其中59%的中国消费者会上网购买食品杂货（全球消费者平均比例为21%）。中国消费者在手机支付方面也处于领先地位，其中有86%曾在购物时采用手机支付方式（全球消费者平均比例为24%），因此形成了一个近乎于“无现金”的社会。我们的调查还发现，中国消费者仍旧是创新产品前沿的先行者：44%的中国消费者愿意使用无人机作为低价值产品的送货方式，而全球范围内这一比例为22%。

紧密的数字化连接带来了大数据的激增，而这些海量的数据可以被品牌商用于提供出色的客户体验和转变零售商业模式。从消费者来看，数据驱动的市场营销目前已相当普遍，正在改变着消费者的预期。我们的调查发现，67%的中国消费者希望零售商能掌握消费者的最新信息，并据此提供个性化体验，而全球范围内这一比例为42%。现在我们也看到，人工智能技术的应用能够更高效地找到目标客户，不过各大品牌必须小心权衡利弊，保护数据隐私，维护消费者的信任和保障网络安全。



新零售不仅改变着商家与消费者的互动，更改变着整个价值链。零售商正在构建更智能、更灵活以及多功能的供应链，能实现线上和线下渠道库存共享。运用大数据使得产品开发更贴近客户需求，而且还可以缩短上市时间。货源可追溯性，尤其是通过区块链进行追溯，日渐成为获取消费者更高信任度的重要方式。

电子商务颠覆了零售业，为了在业内保持竞争力并维护品牌信誉，零售商可在各种渠道加大投入，以提高购物便利度，改善客户体验和加强对个人资料的保护。在零售商和品牌通过数据驱动的购物习惯中发现商机，并通过数据获取价值的同时，还要独具慧眼，牢牢把握有助于保持竞争优势的品牌核心竞争力。毕竟，安于现状终会导致被颠覆的后果。主动出击集中力量保持和打造独特的竞争力，以实现价值定位，是一种无惧颠覆性变革的制胜策略。

诚邀各位阅读这份报告，主要介绍了从数字化零售到新零售的变革。对于已经在中国运营的企业，该报告阐述了在中国这个日新月异的消费环境中开展业务的方式，对于寻求商业灵感的企业而言，报告勾画了中国引领全球零售业创新的未来蓝图。

目录

1



5 – 15

中国零售市场的主要发展趋势

- 80后和90后购物者
- 增长类别：健康、高端精品、生活时尚和互动体验
- 城市群和超大城市

2



16 – 23

数字化零售发展成熟后转型为新零售

- 零售业创新的S型曲线
- 价值链数字化
- 平台与围墙花园：线上与线下

3



24 – 26

新零售的制胜之道

27 关键点

28 联系方式

“中国零售市场的主要发展趋势”

目光长远，宏观趋势外寻求突破性增长

在宏观层面，预计2017年至2022年中国零售市场将以9%的复合年增长率增长，保持强劲势头，但与2012年至2016年12%的增长率相比速度有所放缓。在这些宏观数据的背后，依然存在着巨大增长机遇。这一节，我们要探究的是80后和90后群体，那些迎合健康、高端精品、生活时尚和互动体验的产品与服务，以及城市群的主要增长机会。

I. 深入了解80后和90后群体

过去五年，中国的千禧一代备受关注。原因不难理解，中国千禧一代约有4.1亿人，超过整个北美洲的总人口数。中国千禧一代几乎是所有品牌的目标群体，因此为获得这个群体的关注并让他们掏腰包消费，竞争可谓激烈。要吸引消费者，我们就必须了解消费者。我们认为，通常情况下，品牌商或零售商在中国主要面临三大挑战。



- 第一，千禧一代是指在20世纪80年代初至21世纪初出生的人，是西方市场学的细分市场术语，按本土方法则划分为80后和90后人群体。



- 第二，有些公司依然把注意力放在中国千禧一代精通数字技术，这些趋势无处不在，已是老生常谈。虽然传统人口统计细分方式可能有助于提供方向性洞察和预估定量市场规模，但是这类方法通常不能捕捉那些对决策起实际推动作用的深层次的理性和感性动机。



- 第三，诸如“平均28岁的年轻女性专业人士”这样的描述是不存在的。如果人物形象缺乏生活气息和个性，品牌在实际考虑中国消费者的需要和诉求并设计产品和服务时，其难度就会相当大。

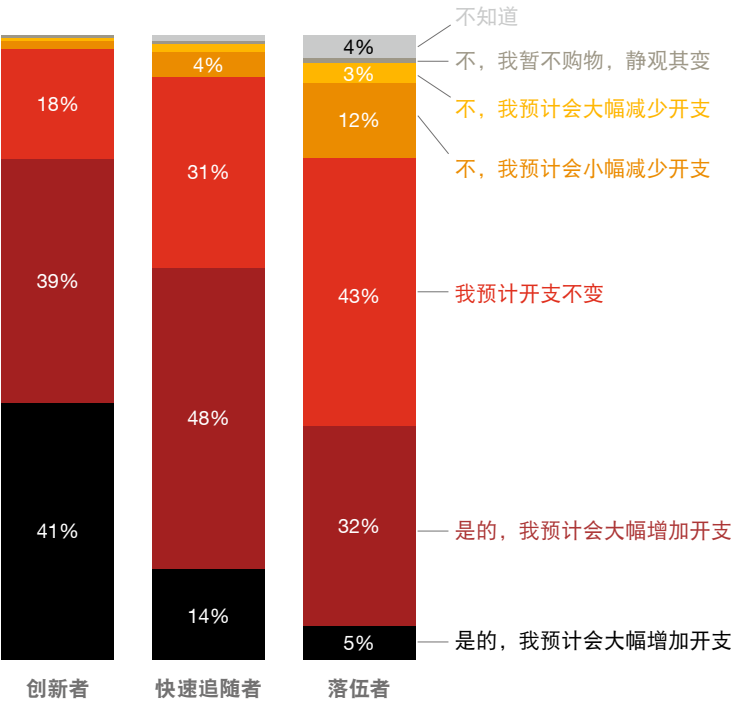
要真正了解中国消费者，企业需要结合传统定量研究和定性洞察，投入独家分析。各个品牌从互联网公司首创的设计思维中汲取灵感，我们目前发现民俗学、行为经济学和游戏化消费者测试等技术越来越受重视。这些研究方法有助于更丰富、更全面和更有针对性地了解消费者行为、期望和痛点。

过去12个月，普华永道以此方法帮助过许多品牌并采访了来自各级别城市和地区的1,200多位消费者。普华永道针对某个在中国拥有超过150家门店的跨国时尚零售商，采访了大约100位年轻女性购物者，发现他们对购物体验的需求兼具娱乐性和实用性，而不仅仅是“到店体验和数字APP的结合”。普华永道根据消费者洞察设计了一个基于社区的游戏化零售体验，侧重人物形象的需要和诉求，方便顾客回顾其愿景和设想。

我们逐渐意识到，从创新者（在消费者当中占21%）、快速追随者（52%）和落伍者（27%）的角度看待中国购物者，能令我们发现最重要的行为差异。创新者的人物形象是最先发现新趋势的人，并且通过在社交媒体上分享的方式感染身边其他人（通常是快速追随者），并以此为傲。落伍者是指在接受新事物或新技术方面反应迟缓的人群。

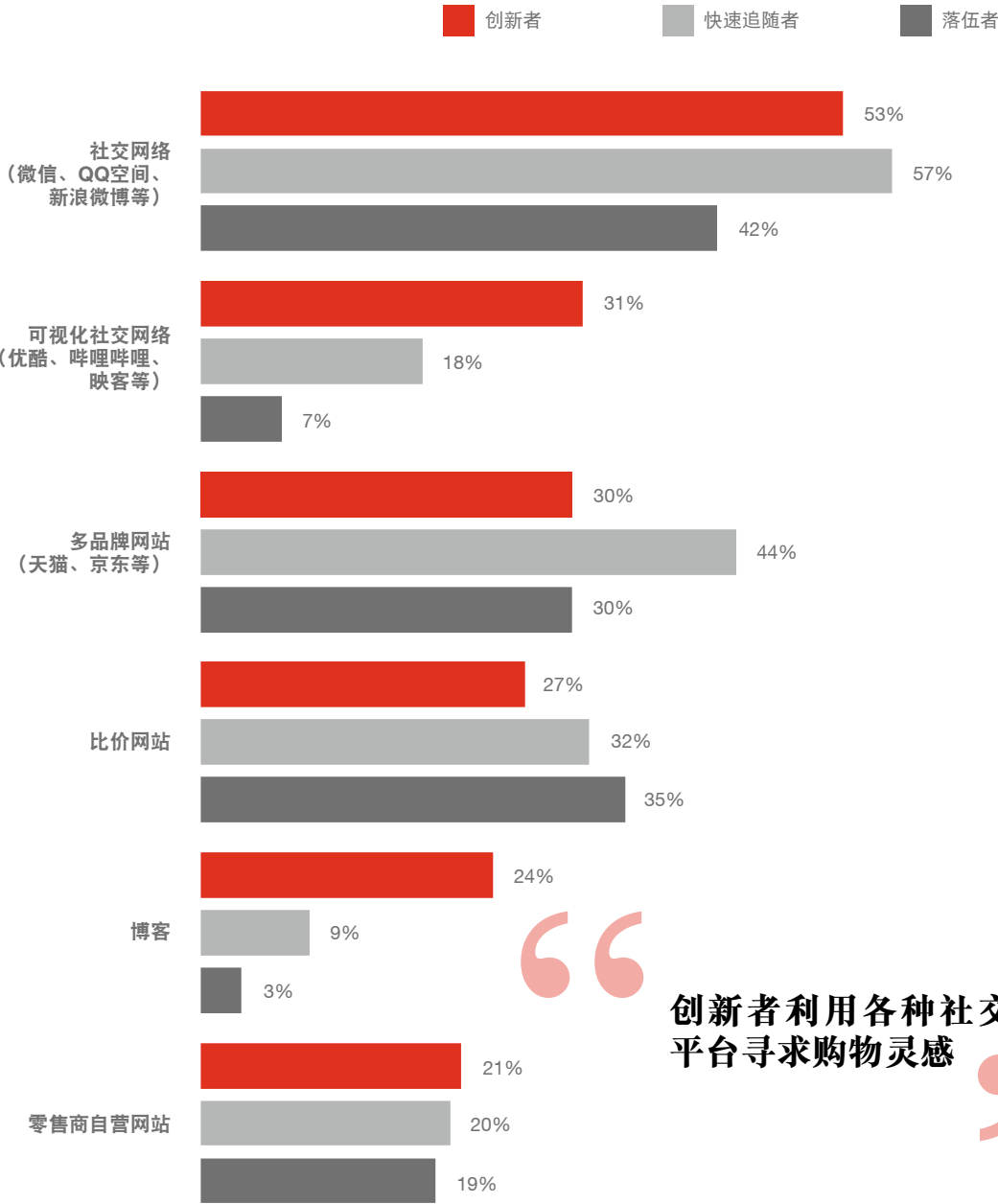
例如，创新者的人群是疯狂的消费者，41%预计在未来12个月内提高购物开支（包含创新者，追随者和落伍者整体平均为18%），且23%日常使用手机购物（整体平均为9%）。他们也更愿意使用各类数字平台和业态形式寻找激发购物灵感，其中直播和博客相当受欢迎。

就您未来12个月的购物开支计划而言，您对自己的财务状况有信心吗？
资料来源：普华永道《全球消费者洞察调研2018》



您通常使用什么网络媒体寻找购物灵感？

资料来源：普华永道《全球消费者洞察调研2018》



“ 创新者利用各种社交平台寻求购物灵感 ”

很明显，不存在单独的创新者，我们调查发现在多种人口统计细分或各类环境中都发现这类人。以下是80后和90后人群的三个实例，我们将其视为创新型中国现代消费者的代表。



JR and Sophia
健身探索者



Ying
时尚辣妈



Mandy
引领潮流的90后

JR and Sophia

健身探索者

“帮助我了解如何能够享受更健康的生活方式以及进行更有乐趣的训练。”

JR和Sophia因当地的亚瑟士（ASICS）跑步群而相识，她们和身边一群爱好健身、关系紧密的朋友一起训练。

年龄 27和28
每月可支配收入 皆为16,000元人民币左右

婚姻状况 皆单身

所属城市 JR原籍厦门，现居广州
Sophia 土生土长在广州

教育状况 大学本科（分别在天津和北京）

职业 JR在一家互联网广告公司工作，
Sophia是地产中介的秘书

兴趣爱好 跑步、户外活动、健康饮食、
关注体育动态



人物特点

- 喜欢“在社交活动中增加见识”—— 积极分享经验并从他们所属的健身群和体育爱好者俱乐部中学习知识
- 关注和参加“超级猩猩”健身和Versus等健身中心和体育品牌举办的活动，在社交活动中健身和了解健身方面的新趋势

目标

- 实现均衡生活并成为同辈中的健身榜样

购物行为

- “有目的的购物”—— 目的不仅与产品相关，也关乎产品与消费者生活品位和追求的契合程度，支持有社会责任感的可持续产品和品牌

痛点

- 能够满足他们既注重外型又崇尚健身这一期望的定制体育品牌并不多

美妙时刻

- 在新健身节目中分享她们的经验，在百度贴吧和懂球帝APP上分析中超联赛的一场赛事

影响购物决定的因素

- 非常重视跑步群中健身爱好者根据个人经验提供的推荐
- 信息丰富、有教育意义的品牌赞助内容

Ying

时尚辣妈

“我认为家庭、事业和朋友我都可以兼顾”

Ying是一位初为人母的年轻妈妈。Ying对儿子投入了大量精力，但也确保为自我增值留有足够时间。

年龄	29
每月可支配收入	全家24,000元人民币
婚姻状况	已婚，刚生子
所属城市	土生土长的上海人
教育状况	曾在上海攻读市场营销
职业	Ying是一家跨国消费品公司的财务经理，目前在休产假
兴趣爱好	热心的活动发起者，乐于组织聚会、家庭出游、周末与朋友去附近省份旅行和亲自学室内设计重新装修家

人物特点

- 家庭第一，但也注重和愿意投资个人兴趣爱好和善待自己
- 讲究品质，愿意为质量有保证的产品付出较高的价钱

目标

- 拥有一切 —— 快乐的家庭、成功的事业和充满乐趣的社交生活

购物行为

- 在辣妈帮社交平台上与其他年轻妈妈沟通，关注照顾新生儿的实用信息，并获取婴儿产品的建议和交易信息
- 养成随时浏览天猫和京东的日常习惯 —— 机会主义购物者

痛点

- 生活忙碌：没时间照料自己

美妙时刻

- 全家在菲律宾度假，让她有足够的休息时间和在海滩上漫步
- 每天用照片记录儿子的生活点滴，在家庭微信群里分享照片

影响购物

- 相信自己的决定，但在购买婴儿产品方面会参考妈妈群（辣妈帮、宝宝树）里的评价

Mandy

引领潮流的90后

“时尚既是一种爱好，也点燃我的热情”

Mandy热爱时尚。她是一位精明的购物者，她认为对时尚风格的投资是一种自我表达的方式，同时也让她成为社交圈里引领潮流的人。

年龄	20
每月可支配收入	6,000元人民币（家庭每月提供）
婚姻状况	单身
所属城市	原于北京，现于深圳
教育状况	在北京上学
职业	学生
兴趣爱好	网上购物、时尚、音乐、美食和周末旅行

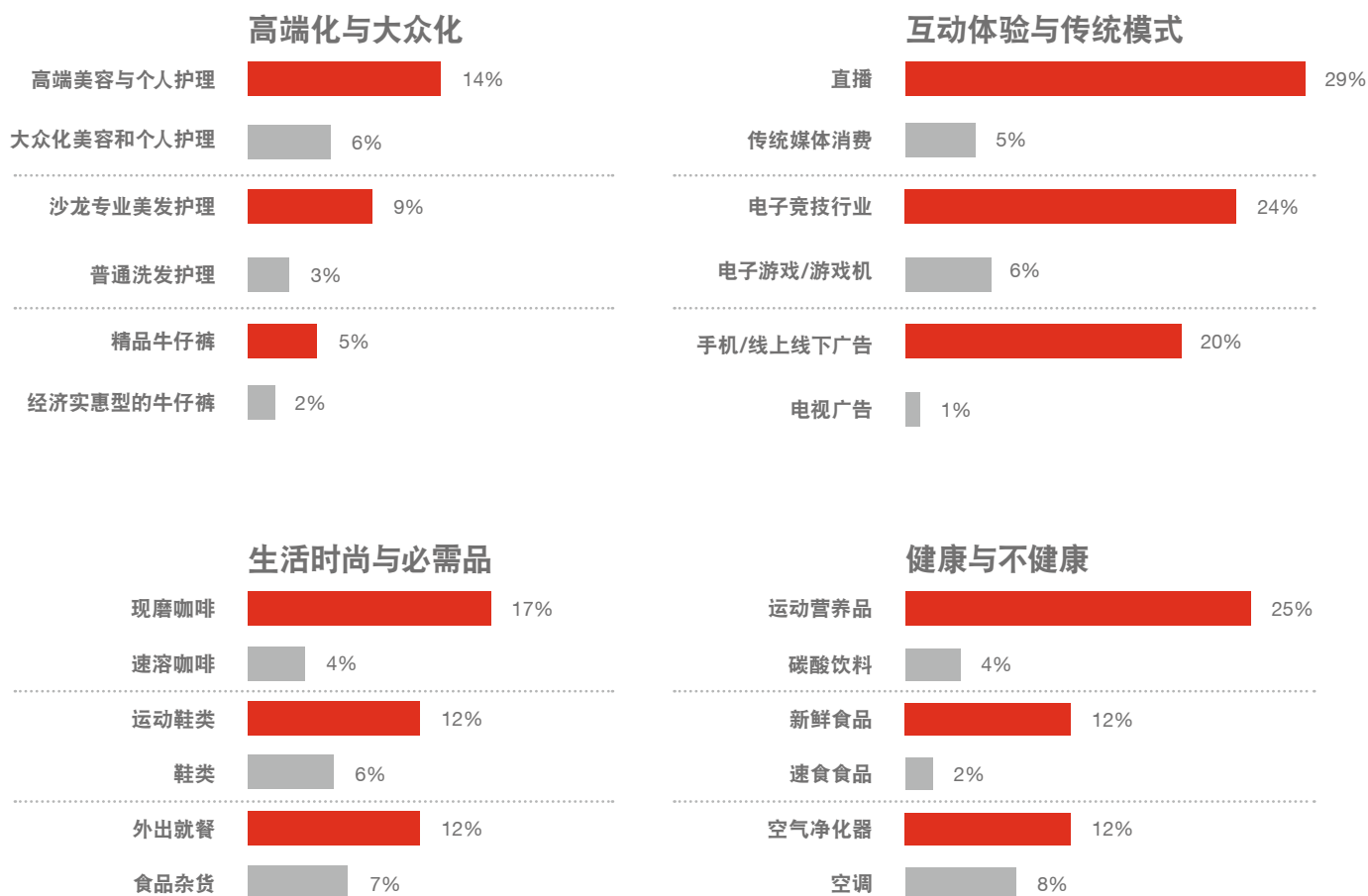
人物特点	<ul style="list-style-type: none">朋友身边的时尚达人，有自己的主张时尚爱好者，对网上购买服饰颇有心得——了解各大品牌、商家、可靠的代购并且掌握购买限量版时尚单品的技巧
目标	<ul style="list-style-type: none">形成个人风格，收集一系列特色时尚单品，并被同龄人中能够引领潮流的人
购物行为	<ul style="list-style-type: none">通过代购购买中国国内买不到的品牌产品，以尽可能最低的价格买入进口产品（来自韩国/美国/欧洲）在闲鱼上出售自己的二手物品（衣物、手包），向朋友转售从代购那里批发购得的面膜
痛点	<ul style="list-style-type: none">发现很难在主流的线上购物平台中找到特色时尚单品——“每个人都在穿戴同样的商品”
美妙时刻	<ul style="list-style-type: none">节衣缩食几个月后终于找到家人的一位朋友，愿意帮她到旗舰店排队和购物，买到了限量版Supreme行李箱
影响购物决定的因素	<ul style="list-style-type: none">在微信上关注有影响力的时尚达人（例如包先生、Becky Li），以获取造型灵感和发现新品牌每日浏览颇特女士（Net-a-porter）、Farfetch、连卡佛（Lane Crawford）、小红书获取时尚灵感

II.增长类别：高端精品、健康、生活时尚和互动体验

虽然这些趋势大多数与各品牌及零售商在全球范围内遇到的情况类似，但中国的变革通常速度更快并且影响更剧烈。例如，普华永道《全球消费者洞察调研2018》显示，过去12个月，52%的中国消费者在体验（例如旅游、外出就餐和参加活动）方面的支出高于去年，而美国的这一比例为26%。在“体验经济”方面，我们还发现虽然美国在外出就餐和旅游的数据上领先，中国消费者的体验活动选择更为广泛。同样地，烹饪课（中国40%，美国7%）和自我提升/教育（中国34%，美国17%），在美国的需求有限。

2016 — 2021年中国各类产品与服务的复合年增长率

资料来源：《普华永道娱乐和媒体行业展望》，欧睿



需求端的这些转变始终影响着零售商如何通过商品组合、形式和环境方面重塑其整体客户价值主张。以下是我们在食品杂货、购物中心和电子商务领域发现的部分重要变化。



高端精品



健康



生活时尚



互动体验

6. 大城市的高端购物中心是中国人购买奢侈品的线下场所 (High-End malls in top cities are where the Chinese go to buy luxury, offline), 2017年9月5日, 精日传媒<https://jingdaily.com/malls-in-chinas-first-tier-cities-are-where-offline-luxury-spending-really-happens/>
7. 永辉超市 — 中国食品杂货超市先锋 (Yonghui Superstores – the vanguard of China's grocery market), 2017年11月, 冯氏集团利丰研究中心 (Fung Business Intelligence) https://www.fbicgroup.com/sites/default/files/New_Retail_in_Action_issue10.pdf
8. 澳佳宝、Swisse和中国键盘侠之战 (Blackmores, Swisse and the battle of China's keyboard warriors), 2018年1月3日, 《澳大利亚金融评论》 (The Australian Financial Review) <http://www.afr.com/business/health/blackmores-swisse-and-the-battle-of-the-keyboard-warriors-20171214-h054ck>

零售商如何转型才能紧跟新消费趋势



食品杂货

明显转向进口包装食品以及具有特别口味或特性的稀缺产品。

例如, Ole' 精品超市是华润万家旗下的新高端超市品牌, 目标客户是白领阶层, 提供优质进口产品。



购物中心

一线城市现有的奢侈品购物中心以及在三线城市中抢占先机的高品质购物中心, 是这个行业中表现优异的部分典型业态。

例如, 上海港汇广场购物中心正在进行翻修, 奢侈品品牌渗透率将从原先的30%上升至约45%。



电子商务

随着消费者逐渐适应在网上购买高端商品, 奢侈品品牌开始进入电商领域。

例如, 京东为拓展奢侈品业务, 推动奢侈品旗舰店购物平台“好生活”, 带来内部时尚顾问体验, 并提供由穿西装和戴白手套的快递员提供高端送货服务。

出于引流和价值定位的差异化考虑促使新鲜食品和有机食品种类越来越多。

例如, 作为中国最出色的食品杂货超市之一的永辉, 45%的营业收入来自于新鲜食品, 在同行内比例最高⁷。

推广更清洁的空气环境, 藉此将购物中心定位为家庭的一大生活空间。

例如, 万达与空气净化公司合作, 在电子屏上为购物者提供最新的室内空气质量信息。

保健品和营养品品类和原产国 (澳大利亚和新西兰) 在跨境电商领域兴起。

例如, 2016年至2017年澳大利亚保健品公司澳佳宝 (Blackmores) 在中国地区的直销销售额增长了71%⁸。

升级实体店环境和店内装饰。目前的新业态包括: 现场烹饪台、餐饮区和咖啡店。

例如, 阿里巴巴旗下的盒马鲜生超市, 40%的面积用于烹饪和就餐区。

为文化、艺术、烹饪课、照料儿童、主题公园及其他娱乐活动提供更多的租赁区域。

例如, 南京万达广场总面积为47万平方米, 其中只有25%为商业区, 另设有一个互动儿童公园、一家电影院、一条室内步行街和一家五星级酒店。

内容方面, 从纯交易型转变为社交参与、品牌故事和教育加上生活品质灵感的结合。

例如, 小红书通过打造社交型商业时尚空间, 帮助消费者在了解深度客户评价和高质量使用效果的基础上发现新产品, 从而拥有6000万以上注册用户。

全渠道食品杂货超市 (尤其是门店发货) 和纯数字化零售创新涌现: 包括无人超市和无人货架。

例如, 阿里巴巴盒马门店的所有产品都可以扫码获取数字化内容或扫码加入购物车。预计50%的销售总额来自电商, 是行业平均水平的10倍。

结合“体验式零售”技术 (例如虚拟现实、增强现实和人脸识别) 提供独特的互动体验。

例如, 面积超过1,000平方米的虚拟现实体验中心登陆广州正佳广场。

娱乐式零售目前已在互动购物节中站稳脚跟, 这种零售使用虚拟现实和增强现实等新兴技术为消费者带来与名人互动的体验和游戏体验。

例如, 双十一狂欢购物节吸引了超过4亿人观看, 几乎是超级碗观众人数的四倍。

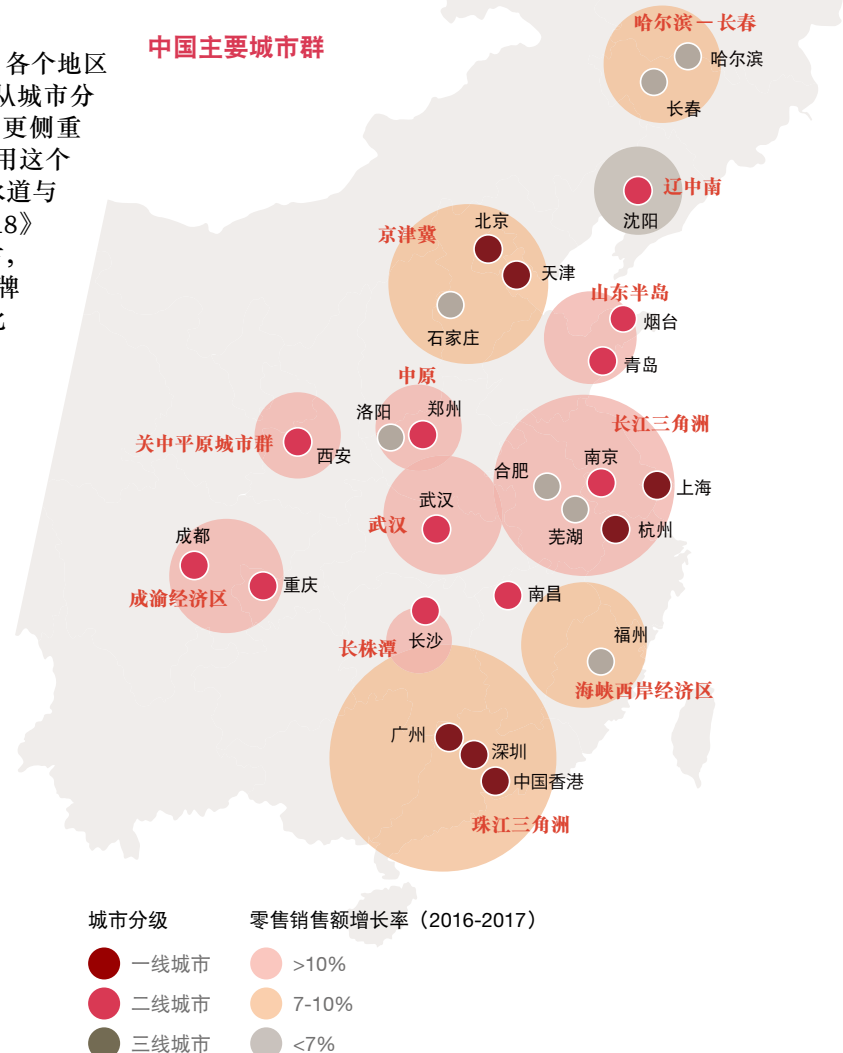
III. 商机勃勃的城市群和超大城市

2017年，中国有8亿人（占总人口的58%）在城市中居住，是世界上城市人口最多的国家。城镇化作为主要的宏观经济趋势，促进经济发展，为此许多零售商和品牌根据城市分级制定市场进入策略。例如，麦当劳在中国开设了超过2,500家⁹餐厅，但不同级城市中的餐厅业态不尽相同。采用“未来2.0”概念的大型高端餐厅主要位于一线城市，这类餐厅提供高科技体验，包括拥有口味定制功能的自助点餐机，同时采用小型简易餐厅业态的麦当劳餐厅也随处可见。同样地，迪卡侬在一线城市中开设的门店面积通常达到4,000平方米，其中包括体验式环境，例如儿童游乐场，但较低层级城市的门店面积较小，在1,500平方米左右，布置也比较简单。

展望未来，制定有效策略以抓住较低层级城市的发展机遇，将会越来越重要。摩根士丹利预计，2016年至2030年期间，中国92%的未来消费将来自于一线城市以外的地区。根据我们的经验，虽然城市分级策略可提供看待问题的实际角度，据此保持资源与人口规模和财富数量的一致性，但是过于单一的角度也存在局限性。首先，除了四个一线城市外，还有大约45个二线城市、70个三线城市和90个四线城市¹⁰，城市数量众多，难以根据实际目的（相对经济目的）进行具体分析。

其次，中国是一个地域辽阔、文化多样的国家，各个地区都有独特的消费习惯和偏好（类似于欧洲），从城市分级的角度是无法了解这一情况的。因此，我们更侧重于通过城市群的角度研究中国市场的策略，利用这个角度可以结合区域和城市分级捕捉商机。普华永道与中国发展研究基金会联合发布的《机遇之城2018》报告提到12个城市群¹¹，占中国GDP的80%左右，这将是未来经济增长的基础。各大零售商和品牌争取在城市群层面上实现市场进入策略的本地化（通常是渠道、业态形式、销售和供应链），这会将更多的特定商机、区域基建、竞争格局和消费者偏好纳入到考虑范畴。

城市群是相互独立的区域性经济体，拥有不同程度的商机
资料来源：中国国家统计局



9. 麦当劳在中国的餐厅数量将会翻倍（McDonald's to double number of China restaurants），2017年8月8日，《金融时报》
<https://www.ft.com/content/ae5b2e96-7c1c-11e7-9108-edda0bcb928>

10. 中国15个“新一线城市”（Top 15 ‘new first-tier’ cities in China），2017年5月15日，《中国日报》
http://www.chinadaily.com.cn/business/2017top10/2017-05/15/content_29343927.htm

11. 长三角、珠三角、京津冀地区、海峡西岸经济区、山东半岛、中原、武汉、长株潭地区、关中平原城市群、成渝经济区、辽中南和哈尔滨-长春城市群。

食品行业是最先采用城市群这一理念的行业之一。口味偏好与地区文化息息相关，且必须在门店群内建立可实现普及率最大化和损耗最小化的供应链。例如，为了迎合各地口味，肯德基为四川地区购买汉堡的消费者提供辣椒粉，而在广东省则供应凉茶。同样地，有友食品是一个辣味小吃品牌，在华东出售酸味小吃，在西部地区出售麻辣味食品，而在重庆则出售红油食品。在时尚领域，我们也发现很多品牌在产品促销和产品开发方面有更大的灵活性，以满足因独特气候和潮流趋势而形成南北方特定购物模式的不同。

除了城市群外，中国还有四个超大城市：北京、上海、广州和深圳。超大城市的重要性在于，它们不仅是其所在国家的象征，而且在地区、国家和全球都具有重要的经济和文化影响力。部分品牌的相应做法是将超大城市设定为品牌全球性市场进入策略的核心。这样一来，投资就会侧重于少量已实现营销、促销和研发本地化的城市。其目的是更迅速地响应消费者需求和建立直接的消费者互动。

鉴于这些城市存在大量直接商机而且可对国家、地区和国际层面的发展趋势产生影响，在这些城市取得成功被赋予重要意义。例如，阿迪达斯在大中华地区的营收同比增长29%¹²，2017年前六个月上海销售额为1亿欧元，超过奥地利和瑞士的销售总和¹³。



12. 阿迪达斯2017年运营及财务表现强劲 (Adidas delivers strong operational and financial performance in 2017)，2018年3月14日，阿迪达斯集团
<https://www.adidas-group.com/en/media/news-archive/press-releases/2018/adidas-delivers-strong-operational-and-financial-performance-2017/>

13. 运动用品制造商阿迪达斯将营销重点放在六个主要城市 (Sporting goods manufacturer Adidas focuses its marketing on six major cities)，2017年8月17日，
ISPO.com https://www.ispo.com/en/companies/id_79710992/new-marketing-strategy-adidas-is-focusing-on-chosen-cities.html

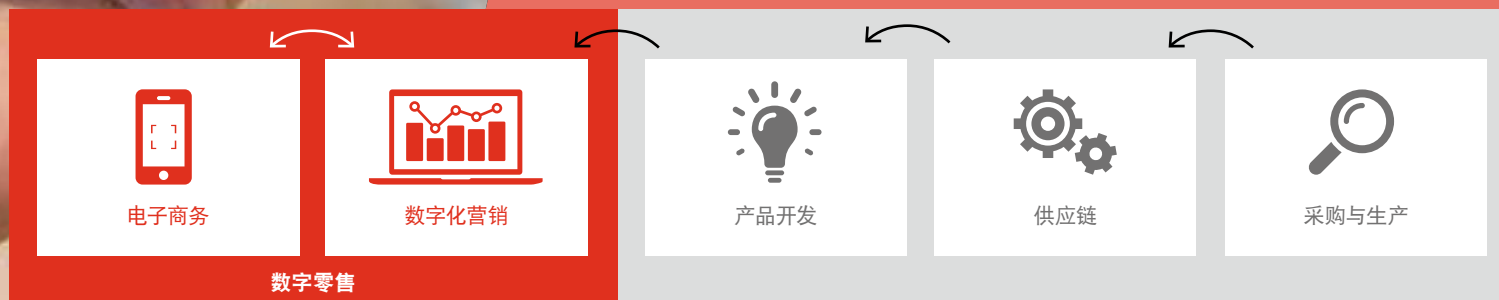
2



“数字化零售成熟后转型为新零售”

过去五年，中国的零售市场经历了数字化增长奇迹，但其影响主要聚焦前端：销售渠道和市场营销。我们正在进入新零售时代，这不仅仅是一次转型，而是实现全价值链的数字化。

数字零售仅仅影响前端，
而新零售将改变全价值链



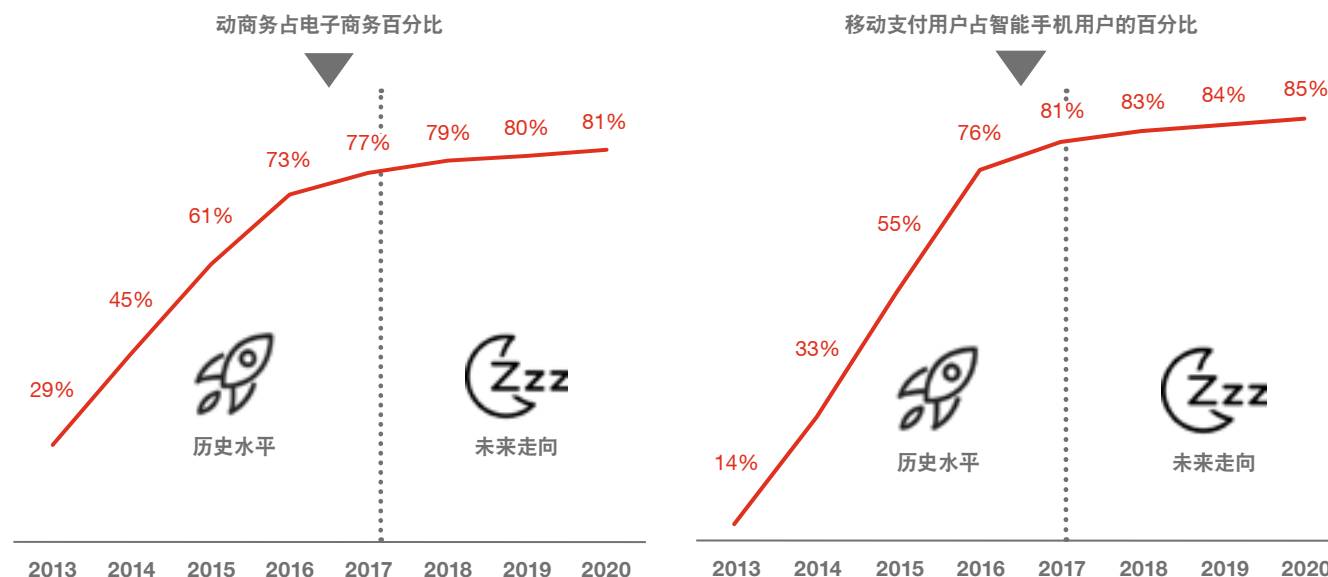
I. 零售业创新的S型曲线

过去五年，中国的零售市场经历了数字化增长奇迹。智能手机、社交媒体、移动支付以及电子商务已经在大多数城市地区迅速普及。这些技术对消费者行为的影响，迫使企业改变他们的销售和营销方式。的确，中国零售市场的数字化发展颇具戏剧性，但这主要是前端的一次转型。

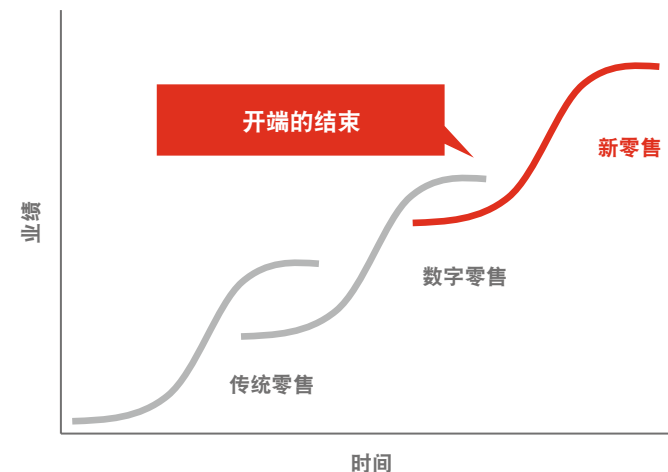
从我们目前所处的位置来看，这些变革带来一种我们正沿着一条直线轨迹加速的感觉，然而，创新却是一条弧线。热门新趋势逐渐沦为陈词滥调的时代正在崩塌，这些经历反映了我们正处于创新的S型曲线¹⁴。到了第五年，数字化看似是一种新趋势，但其已然成熟。移动、社交和电子商务现已到达S型曲线的顶峰，数字零售亦是如此。

移动商务和移动支付已不再是趋势，在中国的零售业它们无处不在

资料来源：《普华永道娱乐和媒体行业展望》，艾瑞咨询（iResearch）



数字零售的终结即是新零售的开端



14. S型曲线是对创新采用速度的衡量。通常用于技术行业描述一项产品的生命周期。

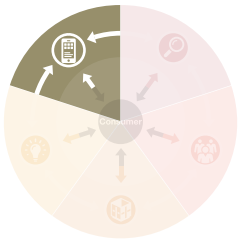
II. 价值链数字化

我们不应把数字零售进入尾声误解为变革渐缓，而应是随着一个时代的成熟而被另一个时代取而代之。这就是新零售。数字零售主要是一个前端领域，而新零售则更具变革性，影响着整个价值链。我们注意到新零售以三个关键领域为特征：

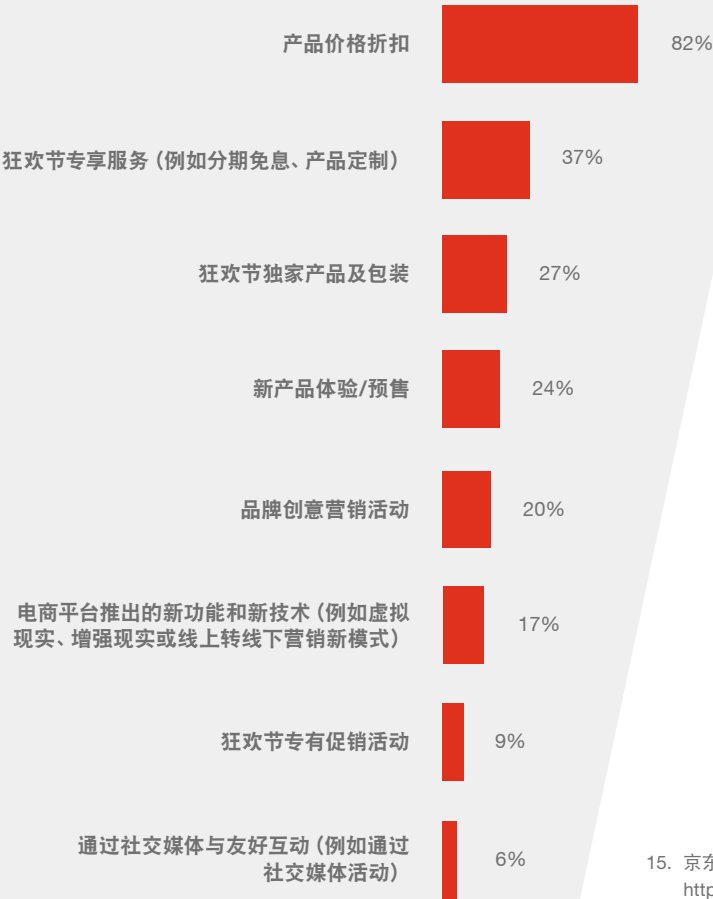
- 真正以消费者为核心的运营模式；
- 全零售价值链数字化及整合；
- 以及使用数据实现更智能和快捷的商业决策和市场影响。






销售：渠道更为融合，形式更加多元



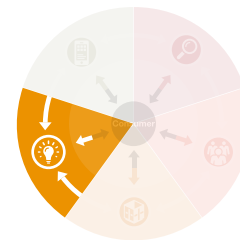
在大型网络购物狂欢节（例如6.18和双十一）期间有哪些吸引您购物的因素？
料来源：普华永道《全球消费者洞察调研2018》



	 数字零售	 新零售	 示例
购物任务	以交易为导向，侧重购买场合提供价值和便利度	以娱乐为主导，逐步重视那些难以寻求、特色或小众的产品及品牌	阿里巴巴双十一由折扣购物季转型为一次娱乐狂欢
电子商务领域	大型单一业务公司和市场通过提供无穷的选择，占主导地位	大型平台更多地产出内容，专注不同小众市场的新参与者出现	新平台超速增长：网易考拉（Kaola）（跨境）、闲鱼（Xianyu）（二手）和拼多多（Pinduoduo）（每日优惠）
渠道	仅通过移动O2O营销连接的线上线下为主的独立渠道	互联支付及物流处在线上线下整合形式的核心	7FRESH，京东集超市、餐厅、配送中心和网上商店于一体 ¹⁵

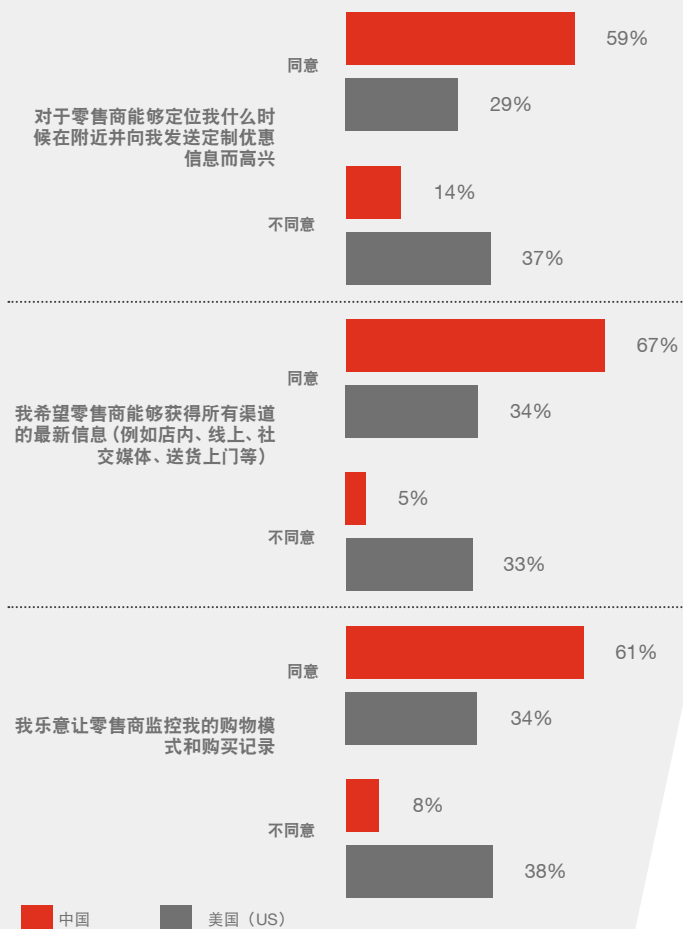
15. 京东开设首家线下生鲜食品超市，2018年1月5日，新华网，
http://www.xinhuanet.com/english/2018-01/04/c_136871853.htm

营销：内容呈指数增长，目标更精准



中国消费者更愿意分享数据并且高度期望他们能够因此获得个性化体验

资料来源：普华永道《全球消费者洞察调研2018》



数字零售



新零售



示例

衡量指标

营收增长优先级排序：覆盖程度、参与度、流量以及转化次数

侧重价值和绩效实现的媒介，包括端到端投资回报率和多渠道属性

欧莱雅在中国的线上营收占比33%（全球占比8%¹⁶），并且更加关注通过媒介组合、采买以及创意实现的投资回报率

形式和内容

品牌和产品内容均针对移动、社交和视频的跨平台作了优化

数字内容呈指数增长，注重超短视频（<5秒）、直播和消费者参与

抖音（Douyin）是一款具备强大视频编辑功能的短视频软件，1年内月活跃用户数达到1亿

目标定位

人口统计或行为细分以及目标定位

单一目标类别、超个性化以及动态内容传递

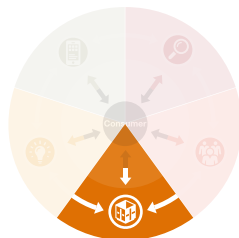
一家营销技术初创公司，筷子科技（Kuaizi）利用AI技术生成创意内容并优化创意组合，增强营销效果

中国消费者更愿意分享数据并且高度期望他们能够因此获得个性化体验

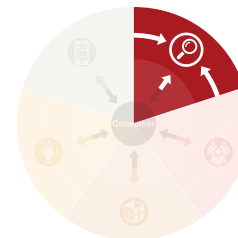
16. CAGNY投资者会议，2018年2月23日，欧莱雅集团

https://www.loreal-finance.com/_docs/0000000175/Presentation_JP_Agon_Cagny_2018.pdf

产品开发：更多利用数据分析，缩短产品上市时间



采购与生产：需求规划、模块化生产与采购溯源



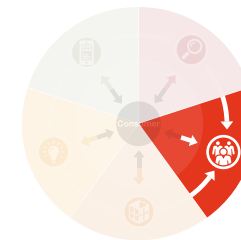
	数字零售	新零售	示例
产品上市时机	产品开发周期中使用历史数据作出未来预测	强调数据分析、需求信号并缩短研发周期	伊利（Yili）是一家中国乳品企业，利用来自多个自有来源和第三方来源的数字分析，为产品开发提供信息，产品上市时间由18个月缩短至3个月
研发	内部研发侧重全球产品在中国的本土化	包括合作伙伴（电子商务）和最终消费者在内的共建模型	玛氏（Mars）与阿里巴巴的“新制造”部门展开合作，共同设计并研发一款独特的辣味士力架 ¹⁷
测试与发布	大型活动发布，结合全渠道大规模分销	基于小众市场和场合的细分，利用线上作为测试平台或增加网络口碑	卡夫（Kraft）开发出仅在线上销售的全新趣族饼干（JifJaf） ¹⁸ ，目标定位是那些希望从怪异的有挑战性的品牌获得独特口味的年轻人

	数字零售	新零售	示例
预测与规划	预测以历史数据、POS数据和营销/销售判断为依据；与供应链合作伙伴非常有限的协同规划	数据驱动的需求管理，包含与消费者的联合预测、用于高级需求预测的机器学习应用	菜鸟（Cainiao）预测需求波动并为物流合作伙伴提供数据情报，优化仓库和交付节点的库存水平
生产	侧重规模效率和单位成本作为竞争基础	通过模块化生产和大量个性化等方式，增加数据可用性并实现差异化	亿滋国际（Mondelez）为消费者在天猫商城（Tmall）提供定制化颜色和设计的特别款奥利奥包装
品质与信任	通过品牌价值、包装和产品质量，实现卫生合规	溯源成为差异化因素，实现原产地和供应链的完全保证	阿里巴巴（Alibaba）、恒天然（Fonterra）和澳佳宝（Blackmores）携手打造区块链食品溯源解决方案，提高消费者信心

17. 阿里巴巴不仅设计产品还负责品牌销售，2018年4月19日，Alizila
<http://www.alizila.com/alibaba-tmall-innovation-center-brands/>

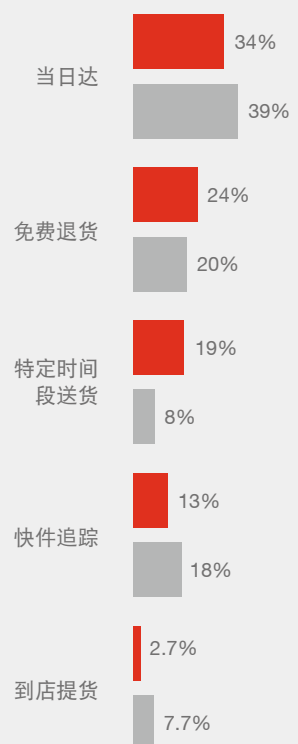
18. 卡夫的全新巧克力夹心饼干，看上去很眼熟，2018年4月25日，广告时代（Adage）
<http://adage.com/article/news/kraft-heinz-a-chocolate-sandwich-cookie-brand/313251/>

供应链：最大限度降低成本的同时实现灵活性和价值的最大化



零售商可能会为您的收货方式提供多种选择。在不产生额外费用的情况下，以下哪项服务对您最具吸引力？

资料来源：普华永道《全球消费者洞察调研2018》

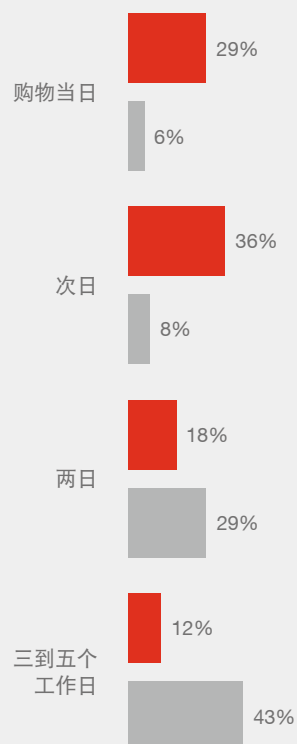


中国

美国 (US)

就您的大部分线上购物体验而言，您希望多久能收到您的货物？

资料来源：普华永道《全球消费者洞察调研2018》



数字零售



新零售



示例

运营

采购与物流通过速度、效率和低成本支撑消费者体验

运营通过拓展产品和服务为客户创造新价值；将运营设计整合到全新的商业模式开发中

利丰集团的数字供应链服务实现拓展，更加注重前期制作和设计，包括虚拟产品开发

基础设施

尽可能减少实体店以保持低固定成本支出，专注于固定资产的高利用率

供应商整合，设施共享模式和多用途资产，侧重客户体验/价值，仓库作为展厅和提货点

达能与京东携手，在成都建立共享仓库，实现线上线下分销优化，覆盖中国西南地区更多人群¹⁹

库存

优化库存管理，提高线上渠道效率和速度

库存计划、库存可见性和可用性，能够灵活有效地理解并支持所有渠道

京东和沃尔玛的库存及订单管理整合系统通过运送来自中央仓库或沃尔玛商店的线上客户订单实现优化²⁰

19. 京东物流、达能携手共建共享仓库、优化配送，2017年11月22日，一财全球 (Yicai Global)
<https://www.yicaiglobal.com/news/jd-logistics-danone-join-hands-build-shared-warehouse-optimize-distribution>

20. 沃尔玛和京东扩大战略合作，2017年7月25日，京东
<http://ir.jd.com/phoenix.zhtml?ID=2288419&c=253315&p=irol-newsArticle>

III.平台与围墙花园：线上与线下

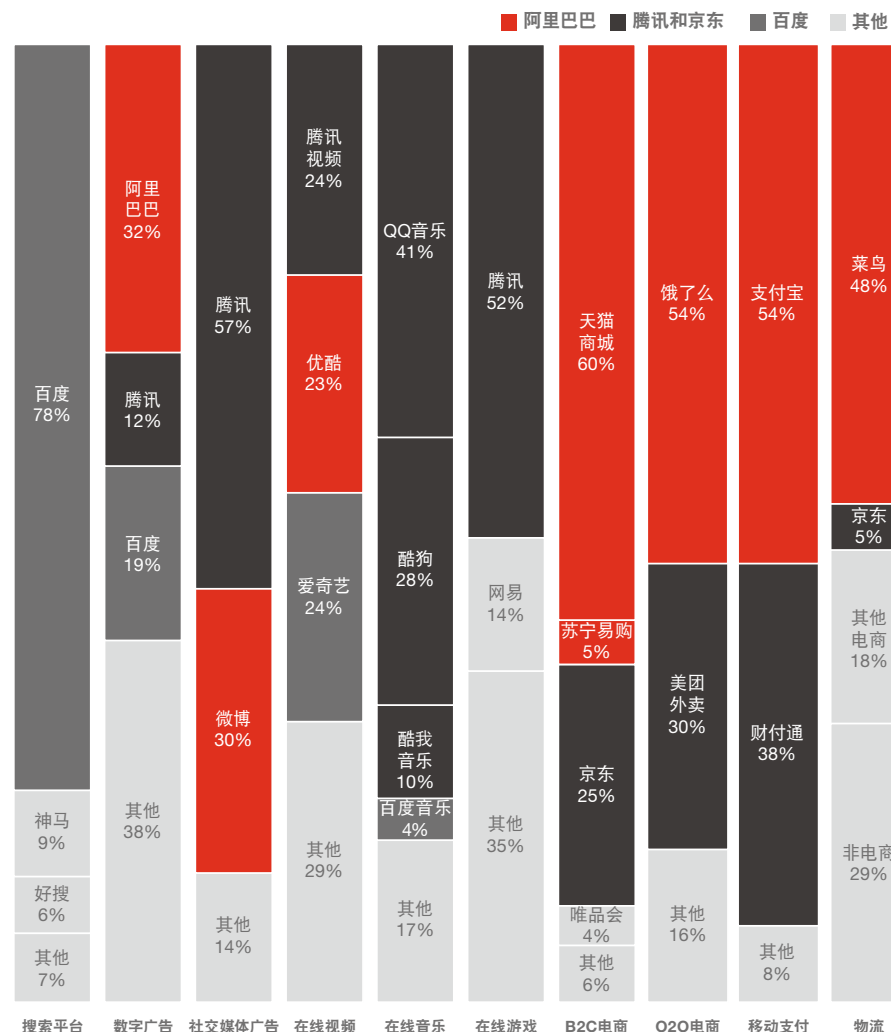
中国互联网巨头是数字零售的核心，也是引导新零售时代的先驱。新零售是由阿里巴巴提出的说法，但腾讯和京东也各自推行类似战略，即智慧零售和无界零售。为进军线下零售，互联网巨头并非一味孤军奋战，而是采取一系列高调的创立、收购和合作伙伴战略推进业务。

我们仍处于新零售的初期，但互联网公司间的竞争战略能够帮助我们了解市场未来的演化方式。中国有两个互联网生态系统：阿里巴巴和腾讯京东联盟。他们各自虽从不同的核心竞争力发展而来，但都建立起了独立的生态系统，范围横跨线上消费者体验的整个价值链。腾讯生态系统的消费者在发现他们在微信上关注的关键意见领袖推荐的产品后，能够无缝跳转至京东的交易界面。但同样的消费者却无法通过微信跳转至阿里巴巴的天猫商城。在中国，只有当我们待在互联网巨头所谓的“围墙花园”内才能实现消费者的无缝体验（以及数据）。我们同样预计互联网巨头将在线下继续执行围墙花园模式。例如，同京东建立战略合作关系的沃尔玛，近期宣布在中国西部弃用支付宝，转而支持微信支付，并将这项商业决定称作“为我们的客户提供最佳的全方位购物体验。”²¹。

解决重大问题并去除低效，是这些互联网巨头如何看待机遇的核心，也是他们实现市场估值达到5,000亿美元目标的唯一途径。中国的线下零售市场估值约为4.5万亿美元，这就提供了一个重大机遇，但其目标并非成为传统意义上的零售商，而是能够识别出零售价值链中的机遇，借助这类机遇，他们能够解决问题，构建解决方案以及创建全新商业模式。例如，阿里巴巴的盒马鲜生，脱颖而出成为现代杂货零售形式的典型范例：以消费者为导向，实现数字化连接和智能物流。而阿里巴巴正在向高鑫零售投入其专长和实力，斥资30亿美元买下高鑫零售的部分股权，高鑫是拥有450多个门店的领先大卖场运营商。我们还注意到类似的战略已部署于购物中心和家居用品行业。不难预见，未来中国互联网巨头将为零售业打造零售即服务的垂直特性（食品杂货、时尚、家居等）商业模式。在此情境下，品牌和零售商可以接入基于云计算的解决方案，在供应链、产品开发以及生产与采购中实现下一代应用技术。这类战略颇类似于企业开发布局的“工业4.0”，诸如通用电气推出的Predix或西门子推出的Mind Sphere。

2017年中国科技企业价值链占比分布（%）

资料来源：Stat counter；eMarketer；中国互联网观察（china internet watch）；动点科技艾瑞中国（Tech node iresearch china）；阿里巴巴集团（Alibaba group）；网站研究（Website Research）；普华永道分析（PwC Analysis）



21. 沃尔玛在中国西部弃用支付宝，转用微信支付，2018年3月27日，《金融时报》
<https://www.ft.com/content/cd9a6546-31a8-11e8-b5bf-23cb17fd1498>

3

“新零售的制胜之道”



1. 新零售即是端到端数字化。透过商业影响、消费者体验和科技赋能洞悉一切。

所有的品牌和零售商都需考量数字化对其整个价值链的影响。当然，技术和数据将作为解决方案的一部分，但是如果进入市场过早，则有可能仅将现有工作方式的数字化，而不是为突破创新释放新的商业机会。我们建议各公司首先应当考虑新零售时代如何帮助他们从新思维出发。这可能意味着，要改变他们连接并服务消费者的方式，他们在价值链中承担的角色以及他们可以获得的新利润空间。这样做通常意味着，要汇聚个人和团队的不同观点，包括战略、创意设计，以及创新和技术。这些团队还需要得到能够推动工作的相应领导和组织的支持。例如当利丰集团，一家拥有100多年历史的全球供应链公司，正在制定其3年规划，即联合业务、技术和创意团队，构想出一个能从根本上变革其商业模式的愿景，而不仅仅只是数字化现有流程。结果制定出了一项轻资产战略，将供应链的所有要素整合到一个全新的数字平台以及合作伙伴生态系统之中。这样在整个价值链中数据被捕获、共享并接受分析，使得利丰集团能够为消费者提供商业洞察，从而作出更明智、更快捷、更有效的商业决策。



2. 我们仍处于新零售的初期。但须清醒看待愿景与现实，灵感与执行，对外公共关系营销（PR）与对内投资回报率（ROI）的区别。

我们持续遭受中国零售经济的新闻报道和创新案例研究的轮番轰炸。在此环境下，品牌商和零售商很容易因为没有跟上步伐而感到焦虑。的确，创新和竞争在这里层出不穷，但还有很重要的一点，就是不要将公共关系和投资回报率混为一谈。实际上大多数声明，诸如消费者360度全景视角，线上到线下渠道属性或实时库存优化等，要么是小规模试点，要么就是出现在产品宣传彩页上。中国的多数品牌和零售商仍在努力应对数据碎片化、质量以及完整性等巨大挑战。但是，正如我们所知，在中国，一切发展都速度惊人，愿景也能很快变为现实。我们建议，各公司在云计算、移动互联、电子商务以及分析的基础架构建立之前不要转跳至新兴科技领域。在新零售时代通过改变品牌的运营方式，仍然能够获得大量机会，而不是只能依赖改变所应用的技术。譬如，一个领先的运动服装品牌正在围绕着中国电子商务的发展节奏，重新定位其产品的内容创作、市场营销和新产品发布来应对新的市场机遇。

3. 互联网企业有雄心壮志（也有充裕资金），但这不是新零售的全部答案，合作要趁早，但须保持谨慎。

互联网巨头拥有前所未有的消费者覆盖面、数字化人才以及技术和分析实力，但他们仍算是线下零售的新手。过去4年的发展显示，受益最多的品牌是那些合作较早并帮助塑造未来的公司。例如，早在2016年，雀巢就成为第一个使用阿里巴巴大数据平台、打造天猫商城个性化购物体验的品牌，这一方案在当前几乎比比皆是。雀巢在中国的电商业务增长速度超过食品和饮料品类的平均水平，其中部分类别，如咖啡和饼干，在2017年上半年分别增长了50%和80%²²。我们相信新零售的优胜者将是那些提早采取合作以塑造其品类未来的玩家。举例而言，我们近期帮助了一家多品类零售商及一家互联网公司，为现代中国消费者的购物中心体验提供设计。然而，正如我们在食品杂货领域所看到的，与互联网巨头建立的战略关系往往以牺牲独家销售权作为代价。虽然没有一个放之四海皆准的答案，但我们建议采取谨慎的方式，尤其是在中国这样动态多变的市场达成长期协议。

4. 生态系统和伙伴关系变得越来越重要 但是切勿忽视打造能够形成竞争优势的核心能力。

在以前，数字零售意味着电子商务和数字化营销的前端活动。对于中国众多的品牌和零售商而言，这意味着要将大部分执行外包给淘宝合作伙伴/第三方电商服务提供商和数字/媒体机构。例如，一家电商营收达到10亿美元的大型运动服装品牌就有100多个外包给第三方的团队。由于目前品牌或零售商的一切做法都需要数字化的界定，因此评估在内部所需构建的能力（现有或全新的）显得尤为重要。此外还有一些其他方面也不容忽视。代理商以及合作伙伴将始终是配送模式的一环，但不能以牺牲外包竞争优势作为代价。普华永道近期与一家领先的消费品牌合作，帮助他们解决这一战略问题。首先，我们帮助他们将所面临的机遇分解为几项明确的优先事项：O2O平台、个性化营销以及B2B数字商务。随后我们构建起一个以能力驱动的战略，确定了执行所需的运营和技术要求。未来针对商业运营方式的考量包括：对电商特定供应链的能力的投资，为程序化媒介开发内部数据管理平台以及与B2B整合商建立全新合作关系。



5. 企业中的每个人在各个方面都需要完成数字化。

数字零售即零售。与前十年一味痴迷企业与IT价值连结所不同，品牌和零售商目前必须诉诸一种更为平衡的数字化转型方式，将企业和员工置于核心位置。一切职能、部门以及各级职员都需要接受协助，以便为培养其数字技能奠定基础。这意味着要打造一种创新、持续学习和技术采纳的企业文化。譬如，雀巢的数字促进小组（DAT）将来自各国市场（含中国）的青年企业高管聚集在全球总部，在那里他们接受为期8到12个月的实境培训并从事创新数字化项目。之后，这些企业高管回到他们的本国市场，帮助推动变革、引领数字化转型。采用类似方式的还有欧莱雅，将数字化置于企业DNA转型文化、人才以及日常运营的核心位置。欧莱雅目前拥有超过1,700名数字化专家并在全球拥有16,000名技术型员工。

22. Nestlé Investor Seminar, 26 Sep 2017, Nestlé
https://www.nestle.com/asset-library/documents/library/presentations/investors_events/investor-seminar-2017/wan-ling-martello.pdf

关键点

中国新零售的兴起正在影响全球范围内的零售业。本报告评述了我们调研发现的趋势。以下有五项要点供您考量。

1 战略、创意和创新整合将有助于实现您的价值

技术和数据将成为解决方案的一部分，但不应忽视战略、创意和创新技能的应用，从而重新考量在这个零售新时代如何实现品牌连接并以全新的方式为消费者提供服务。制定生态系统战略，优先将伙伴关系作为构建能力或开发全新市场进入模式的机制。与中国蓬勃发展的初创企业社区（包含互联网巨头）展开合作，不断环视全新的创新领域。

2 优先考虑结构性增长机会

3 侧重以消费者为中心的创新

通过将消费者洞察与设计思维方式相结合，从互联网公司借鉴灵感，开发出迎合中国现代消费者的新产品和服务。专注于迎合一定数量的人群，解决具体的痛点或兴奋点。

通过调整关键需求侧驱动因素背后的客户价值定位（即高端精品、健康与保健、生活方式与体验以及互动），把握两位数的增长机会。寻找机会，以便通过城市群进一步量身打造市场进入模式或为中国超大城市制定具体战略，建立超本土化模式。

4 不要忽视构建并维护能够打造竞争优势的核心能力

在过去，数字化执行意味着将大多数任务外包给电商服务提供商和数字/媒体代理。然而，由于目前数字化定义了整个价值链，品牌需要评估哪些关键能力（现有或全新的）需要在内部打造。考虑整个零售价值链数字化转型的影响。不断投入数字化销售和营销的同时专注于数据分析方法的使用，为供应链运营、新产品开发和生产释放更快的速度、创新和效率。

5 构建一个数字化企业组织架构

与前十年一味痴迷企业与IT价值连结所不同，我们目前必须诉诸一种更为平衡的数字化转型方式，将企业、员工以及消费者置于核心位置。由此向消费者提供其所重视的增强型产品和服务，在企业层面则要确保快速地适应变革。在整个企业内大力投入培养数字化人才。这可能包括：通过培训将所有员工的数字智商（Digital IQ）提升到一定水平，将分析能力嵌入现有职能（如市场营销和电子商务），以及在网络安全或数字供应链中创建全新领域。

尽管数字化已经明确消费者在个性化方面的需求和欲望，赋予运营效率并促进满足感，但品牌绝不能忽视能够建立品牌身份的核心产品和服务。适应变革、拥抱创新并成为潮流引领者，为客户提供改善他们生活品质的服务不失为一项合理的战略，然而奠定良好的基础并接纳适合的合作伙伴才是公司长足发展的关键。

联系人



郑焕然

普华永道亚太区及香港/中国内地消费市场行业主管合伙人
+852 2289 1033
michael.wy.cheng@hk.pwc.com



叶旻

普华永道中国消费市场行业主管合伙人
+86 (21) 2323 3325
jennifer.ye@cn.pwc.com



Tom Birtwhistle

普华永道数字咨询总监
+852 2289 6358
tom.w.birtwhistle@hk.pwc.com

作者

Tom Birtwhistle

特别鸣谢

Rachel Chan
Sally Huang
Kelsey Lau
Artin Lin
Esther Mak
Sanjukta Mukherjee
Jan Nicholas
Kanon Wong
Echo Wu
Cindy Yen
Jennifer Yep
Frank Yu

调研方法

在今年的调研中，受访者包括来自全球6大洲、27个国家和地区的22,000多名网络购物者。本报告借鉴了我们对901位中国消费者购物行为所作的量化研究以及针对1,200多位消费者访谈所得来的分析。此外，我们还根据与国际和本地零售商、品牌和互联网公司的合作经验提出我们的观点。中国网络购物者调研样本略微倾向于男性，占55%。从人口构成看，58%在25岁至44岁之间，79%的家庭年收入超过人民币7万元（1万美元），66%有全职工作。从地区分布来看，32%生活在一线城市，47%生活在二线城市，21%生活在三线城市。本研究是普华永道全球消费者洞察调研（此前称为全零售调研）的一部分，2018年是我们连续第七年对网络购物者进行调查。



普华永道《全球消费者洞察调研2018》

www.pwccn.com

本文件内容仅作参考提供一般信息之用，不能用于替代专业咨询顾问提供的咨询意见

© 2018 普华永道。版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。详情请进入www.pwc.com/structure。CN-20180928-1-C2