

中国零售新物种研究报告

2018 年



目 录

什么是零售新物种	2
概念界定	3
研究思路	3
为何会出现零售新物种	4
溯源：国内零售业发展的独特路径	5
求索：网络零售与实体零售关系的重新审视	6
重构：零售新物种产生的必然性与可行性	6
零售业升级的主要特征与零售商角色转变	9
当前零售业升级主要特征分析	10
零售商角色的颠覆性转变	12
零售新物种典型模式分析	16
泛生鲜零售新物种	17
服装零售新物种	29
3 C 零售新物种	32
家居生活零售新物种	36
零售业升级未来趋势	39

什么是零售新物种

概念界定

研究思路



概念界定

本报告所称零售新物种，属于零售业升级的范畴，是当前零售业发展进程中的阶段性产物。具体而言，零售新物种是以特定垂直品类切入，经由供应链重塑、渠道融合、业态创新、数据化驱动等环节重构形成的零售商业模式迭代单位。相较传统零售商业模式，新物种从行业层面和需求层面改变零售业的面貌：以更高的行业效率与更优化的成本结构重塑行业形态；以更好的产品与体验满足消费需求。就研究范畴而言，本报告涉及泛生鲜、服装、3C、家居生活四个品类的零售新物种。



泛生鲜零售新物种

以生鲜为主打品类，通常具备线下渠道与线上购物入口；其中线下渠道通常融合多类业态并提供周边辐射区域配送。



服装零售新物种

以服装为主要品类，兼具线下门店与线上购物入口。以线上线下打通与门店数字化为显性特征，以数据驱动贯穿供应链始终。



3C零售新物种

以3C为主打品类，对线下空间进行场景化改造与沉浸式体验空间构建；同时通过产品矩阵搭建汇聚流量并提升转化。



家居生活新物种

以家居生活用品为主打品类，通过向上游供应链延伸提供高性价比的品质商品，并通过提升产品设计感传达新中产消费理念。

研究思路

报告首先就当前国内零售业升级的背景、动因以及主要特征进行分析，并讨论在此过程中零售商角色的深刻转变；在此基础上，选取泛生鲜、服装、3C、家居生活四个代表性品类，分别就其行业细分中典型的零售新物种进行案例分析，以阐释当前国内零售业升级的阶段性特征；最后，结合上述分析对未来零售业升级趋势进行预判。

为何会出现零售新物种

溯源：国内零售业独特发展路径

求索：网络零售与实体零售关系的重新审视

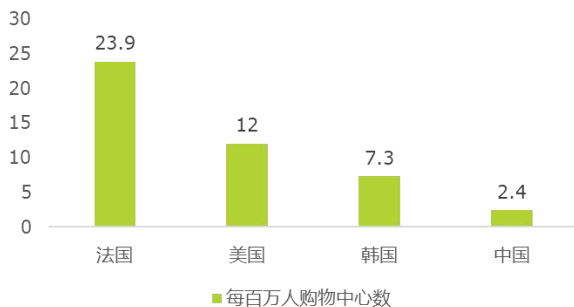
重构：零售新物种产生的必然性与可能性

溯源：国内零售业独特发展路径

实体零售先天不足，区域间供求呈结构性矛盾

一方面，就线下实体零售人均基础设施而言，我国远落后于发达国家：以每百万人购物中心数为例来衡量，截至2013年末，法国每百万人购物中心数为23.9，美国每百万人购物中心数为12，而同期我国每百万人购物中心数为2.4，仅为美国的五分之一。与发达国家相比，我国实体零售发展整体呈现“先天不足”的特征；另一方面，由于国内城乡差异显著，且各线城市发展水平悬殊，区域间供求结构性矛盾突出，主要体现在：一线城市与部分核心二线城市，零售商品供给相对过剩；而在低线城市与广大农村地区，零售商品供给相对不足，且在便利程度与商品丰富度方面相距甚远。上述结构性矛盾进一步限制了国内实体零售基础设施的供给效率，但同时也暗含了网络零售的巨大潜力。

2013年购物中心渗透率国际对比



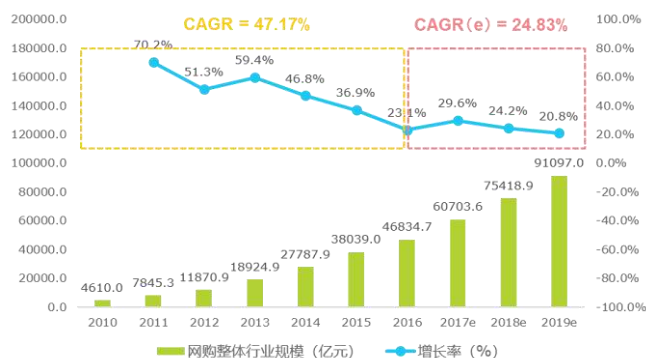
数据来源：阿里研究院，艾瑞研究院绘制。

流量红利得天独厚，网络购物发展的“黄金时代”

移动互联网基础设施与终端的普及，为国内网络购物的发展提供了可能；庞大的网民基数与购买需求，则为国内网络购物发展提供了内在动力；与此同时，国内实体零

售基础设施的相对薄弱及空间分布不均衡性为网络购物发展提供了充分的生长空间。根据艾瑞研究数据核算，2010年至2016年间，国内网络购物市场的复合年均增长率（CAGR）约为47.17%，国内网络购物发展经历了持续高速增长“黄金时代”。然而，在实体零售先天不足的大前提下，网络购物市场的“黄金时代”意味着硬币的另一面是对流量的过度依赖：在这种模式下，传统实体零售基础设施建设的脚步依旧缓慢，而线上购物市场的增长主要依赖于用户流量的获取与转化；一旦线上流量红利消耗殆尽，网络零售的黄金时代便一去不复返；这也为网络零售商与传统线下零售商的转型埋下了伏笔。

2010-2019年中国网络购物市场规模与市场增速



数据来源：国家统计局、艾瑞统计模型核算。

网络零售增速放缓，零售业升级势在必行

2016年，国内网络零售市场增速首次低于30%。流量红利的逐渐丧失，加之国内人口自然增长率长期低位徘徊，导致网络购物市场难以维持持续性高速增长；对于网络零售商而言，如何持续保持增长，成为其最为关注的问题。根据艾瑞研究数据核算，截至2016年末国内网络零售渗透率仅为14.1%。这意味着网络零售商如想保持持续性增长，仅凭现有的线上业务很难达成；而作为业务版图开拓的一种可能，线上线下融合的全渠道运营模式被寄予厚望。

求索：网络零售与实体零售间关系的重新审视

现状：网络零售增速放缓，实体零售逐步回暖

聚焦国内零售业发展现状，在网络零售增速放缓的同时，实体零售主要业态经营回暖。根据商务部数据发布：典型企业分业态数据显示，2017 全年，专卖店、专业店、超市和百货店各业态的销售额增速分别为 8.3%、6.2%、3.8%和 2.4%，实体零售增速显著回升。上述现状迫使线下与线上零售巨头重新审视网络零售与实体零售间的关系。

网络零售快速发展期，线上与线下零售被视为此消彼长的关系；站在线下零售商的角度，网络零售的出现蚕食了既有的零售市场份额，网络零售商与线下零售商之间存在直接竞争关系。

网络零售发展经历增速拐点后，线上与线下零售渠道的关系从互斥转为融合：网络零售商与传统线下零售商间的关系由对立转变为合作共赢。线上线下融合，成为网络零售商与实体零售商共同的诉求。一方面，通过线上赋能，网络零售商为传统零售商提供线上流量与数据驱动支持；另一方面，传统零售商为网络零售商提供线下流量入口与业态升级空间。网络零售商与实体零售商之间的关系发生微妙变化。

重构：零售新物种产生的必然性与可能性

零售新物种产生的必然性

行业视角：流量红利衰退，线下价值重估，渠道融合趋势下重归商业本质

线上流量红利的衰退意味着线上边际获客成本的激增。近十年来网络零售得以经历快速发展的重要逻辑之一，便在于其边际获客成本显著低于线下零售。就行业层面而言，流量红利渐失削弱了实体零售与线上零售的获客成本差，这成为网络零售增速趋缓的重要原因之一；此外，由于实体零售边际获客成本增幅低于网络零售，与此同时消费端需求呈现出结构性变化，实体零售逐步回暖，线下价值得以重估。

就线下价值重估的维度而言，一方面，实体零售作为线下流量的入口，对于获客与客户价值转化具有重要价值；另一方面，实体零售为业态升级与改造提供了空间场所。同样基于流量思维，实体零售店面通过线上线下打通、业态重组与品类矩阵重塑等途径，提升线下消费流量的转化与留存，充分挖掘线下客流的潜在价值。

需求视角：消费升级引发结构性需求变化

就消费端而言，零售新物种产生的必然性在于：消费升级带来的消费结构性变化。该变化可从以下三个维度刻画：品类升级、品质升级和体验升级；三者在现实消费中相互贯通。其中，品类升级包含两层含义：大品类间的结构性变化及大品类内部细分品类的结构性变化；品质升级对于不同品类而言表现形式不同，但就共性而言，均是对所消费产品在使用价值层面提出更高要求；体验升级则主要体现在购买渠道、购买方式、购物便捷性与即时性以及综合服务体验等方面。究其根本，消费结构性变化是在特定社会经济环境下，消费群体在消费能力、消费观念、需求特征在消费行为模式上的共同作用结果。

消费升级带来的结构性需求变化

品类升级	品质升级	体验升级
✓ 品类消费结构 总体趋势 <ul style="list-style-type: none"> 非耐用品消费占比下降 耐用品及服务性消费占比上升 ✓ 细分品类消费结构 示例：生鲜品类消费 <ul style="list-style-type: none"> 海鲜水产消费占比提升，猪牛羊肉消费占比下降，大品类中细分品类“消费升级”与“消费降级”现象并存 	✓ 示例：食品消费 <ul style="list-style-type: none"> 消费者对食品安全、质地口感、营养均衡度等属性更为关心；因而对产地溯源、加工工艺、营养成分等信息密切关注 ✓ 示例：3C产品消费 <ul style="list-style-type: none"> 对产品功能方面的需求认识更加清晰 追求产品设计感，对产品美学特性的提出更高的要求 	✓ 即时性消费需求凸显 解决方案示例 <ul style="list-style-type: none"> 泛生鲜零售中，采用前置仓模式，提升物流配送即时性 服装零售中，采用线上下单，线下提货方式，减少等待时间 ✓ 专属服务体验认同 解决方案示例 <ul style="list-style-type: none"> 零售服务商或品牌商推出付费会员制，为会员提供专属服务体验

来源：艾瑞研究院自主研究及绘制。

综上，零售新物种的产生具备其必然性：一方面，国内零售行业现有模式面临挑战，渠道融合成为必由趋势，零售业发展须重归商业本质。零售商通过主导或参与零售业变革与升级，提升行业效率，以实现持续增长；另一方面，国内消费升级引发需求的结构性变化，零售商只有及时洞察并满足消费需求的变化，主动参与变革，才能不被时代所淘汰。

零售新物种产生的可能性

移动互联网基础设施与智能移动终端普及

线上线下融合意味着实体零售与网络零售原本割裂的消费场景被打通，因此移动互联网基础设施与智能移动终端普及率仍是其发展的基础。根据 CNNIC 最新发布的数据：就移动互联网基础设施而言，截止 2017 年 9 月，国内移动电话基站数量为 604.1 万个，其中 4G 基站占比达到 74%，移动网络覆盖范围与服务能力持续提升；就智能移动终端覆盖率而言，截止 2017 年 12 月，我国手机网民规模已达 7.53 亿，移动互联网渗透率达到 54.45%，其中城镇地区移动互联网渗透率达到 69.23%，并保持持续增长。

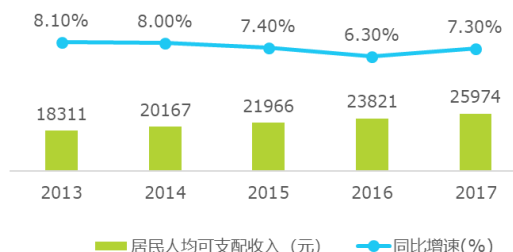
核心技术应用落地

大数据与云计算的应用落地，为零售新物种的产生提供了技术上的可能。渠道融合背景下，线上线下消费行为产生的零售大数据同步至数据仓库，经由维度建模、机器学习等方式提取有效信息，并运用至个性化推荐、全链路营销、智能补货、销量预测等实际运营环节，从而提升行业效率。

宏观经济总体运行良好，人均可支配收入持续增长

人均可支配收入的持续增长，从需求端为消费升级与零售新物种的产生提供了可能性。

2013-2017 年中国居民人均可支配收入



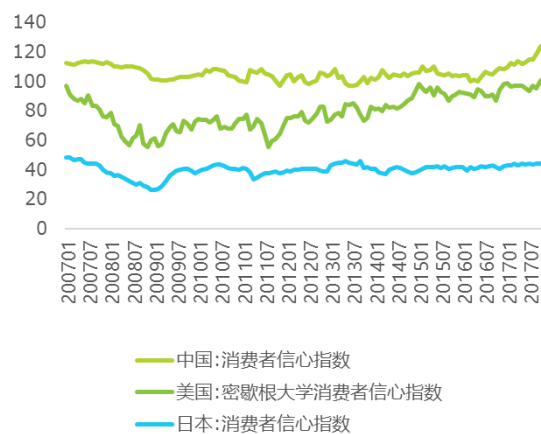
来源：国家统计局，艾瑞研究院自主绘制。

国内消费预期向好

伴随宏观经济步入新常态，消费预期同步调整与之适应。

在 GDP 增速换挡的宏观背景下，国内消费预期非但未受其冲击，反而稳中有升持续走高；而相比美国、日本等发达国家情况，中国消费者信心指数显著较高且走势强劲。消费者信心指数反映了消费者对经济环境的信心以及消费意愿的强弱。消费预期向好，同样从社会需求层面为零售业升级和新物种的产生提供了可能。

2007-2017年中美日消费者信心指数
趋势对比



来源：Wind，艾瑞研究院自主绘制。

零售业升级的主要特征 与零售商角色的转变

当前零售业升级的主要特征

- ◆ 组织结构与决策方式变革
- ◆ 数据驱动：决策与运营
- ◆ 零售赋能与能力输出
- ◆ 供应链扁平化与柔性化管理
- ◆ 新品研发模式改进
- ◆ 仓储物流体系的完善
- ◆ 业态创新融合与科技融入
- ◆ 面向消费者的服务体系
- ◆ 渠道融合：线上+线下

零售商角色的颠覆性转变

- ◆ 经营理念的转变
- ◆ 功能定位的转变
- ◆ 业务模式的转变

当前零售业升级的主要特征

纵观零售业发展历程，整个行业发展的关键体现在两个层面。行业层面而言，在于效率和成本；需求层面而言，在于产品和体验。根据所在环节与消费者感知度的不同，艾瑞研究认为当前零售业升级的主要特征体现在以下方面：

- ◆ 组织结构与决策方式变革
- ◆ 数据驱动：决策与运营
- ◆ 零售赋能与能力输出
- ◆ 供应链扁平化与柔性化管理
- ◆ 新品研发模式改进
- ◆ 仓储物流体系的完善
- ◆ 业态创新融合与科技融入
- ◆ 面向消费者的服务体系构建
- ◆ 渠道融合：线上+线下

组织结构与决策方式变革

主要体现为零售企业组织结构的扁平化与协作方式的改进。上述变化旨在提升零售商决策效率与响应速度，以应对快速变化的市场需求。具体而言，零售企业可通过缩减管理层级与适度放权提升企业决策效率，上述原则同时适用于公司总部管理与门店运营；与之相关的改变还是涉及人员分工的重置与绩效考核方式的改进。

数据驱动：决策与运营

数据驱动意味着数据资产价值的充分利用：

- (1) 在零售业升级背景下，在交易各环节产生的数据，成为零售商所拥有的一项核心资产。
- (2) 数据资产的有效利用，为促成交易提供信息支持，提升行业运营效率。
 - a) 短期：通过对销售数据进行分析，为选品、品类布局、优化库存等运营环节提供依据。

- b) 中期：结合销售数据与用户属性信息，刻画广谱用户画像，为门店选址与精准营销提供依据。
- c) 长期：销售数据向供应链上游反馈，由零售商将消费端信息同步至供给端（上游制造商），逆向重塑产业链模式，从根本上提升行业效率。

零售赋能与能力输出

零售赋能与能力输出，是现阶段零售业升级有别于以往的一项重要特征。就本质而言，零售赋能是将数字化零售基础设施与零售服务能力，以产品形式作标准化输出。那些具备强大技术背景的大型综合零售商（通常是网络零售商），在原有零售业务积累的基础上，通过各项能力的整合输出，为中小零售商与个体从业者提供零售升级的全方位解决方案，通过品牌、IT、供应链、金融、物流、营销等各环节赋能，对分散的线下零售空间进行升级改造。从客观结果来看，零售赋能有助于提升零售业整体行业效率，对于零售基础设施资源地域分配不均衡的现状在一定程度上予以改善。

供应链扁平化与柔性化管理

供应链扁平化意味着中间流通环节的缩短，以生鲜品零售为例，大型零售商更多采用产地直采模式，以加强对生鲜产品的品控与成本控制。对于工业制造品零售而言，柔性化供应链与定制化生产对于满足消费者个性户需求与降低企业库存效果显著。

新品研发模式改进

面对快速的市场需求变化，新品研发模式亟待改进。对于传统新品研发流程而言，前期需求调研多通过抽样调研，调研结果的典型性与可靠性难以保证，这在很大程度上导致新品孵化成功率低，市场风险与沉没成本高；在零售升级时代背景下，全渠道数据体系为新品研发需求洞察、概念设计、调研验证提供了更为充分的数据支持、并为供需双方提供具备交互性质的信息沟通渠道，很大程度上改善了新品研发的效率。

仓储物流体系的完善

仓储物流体系作为重要的零售基础设施，对于满足需求时效性，提升零售效率意义重大。首先是冷链物流技术的广泛运用，对于生鲜、花卉、医药等特定品类仓储配送至关重要；而对于“最后一公里”生活便利需求问题的解决，建立高效覆盖的前置仓+中心仓仓储物流体系显得尤为重要；此外，众包物流的兴起对于物流行业降本增效具备显著作用。

业态创新融合与科技融入

业态创新融合与科技融入，主要针对线下零售空间的重塑改造。业态融合着重场景化需求的整合。以泛生鲜零售新物种为例，以“吃”的需求场景融合餐饮与零售业态，上述举措旨在汇聚线下流量与提升销售毛利；

门店中的科技融入对于优化购物流程与沉浸式购物体验的构建具有重要意义。通过以 AR、VR、人脸识别为代表的技术应用，增进到店购物过程中的人机互动，并通过为消费者提供更为丰富的感官体验，营造浸入式购物体验，提升消费者在购物体验过程中的心理溢价。

面向消费者的服务体系

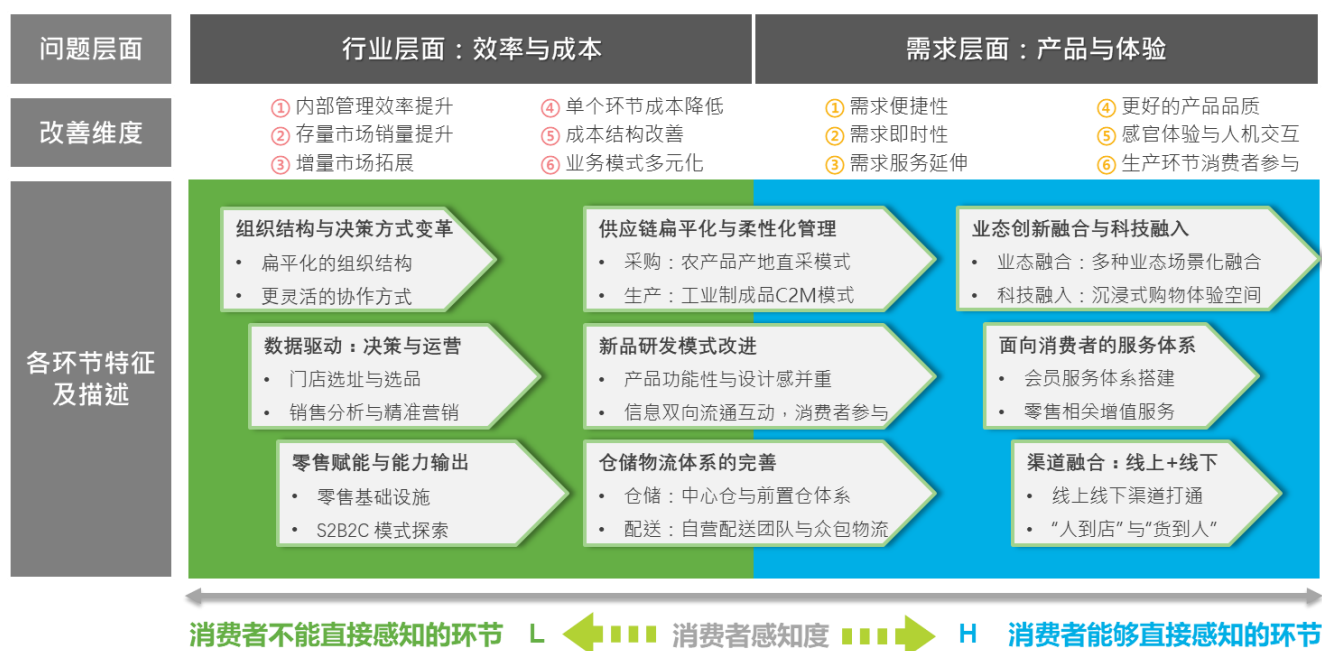
面向消费者的服务体系构建，主要包括会员服务体系与零售相关的增值服务体系。对于零售商而言，上述服务体系的构建有助于提升用户粘性 with 复购、建立用户的品牌忠诚度，同时通过会员数据体系建立会员全生命周期管理与用户画像刻画；对于消费者而言，服务体系对于更好的需求满足、消费体验提升以及消费者权益保障具有重要意义。

渠道融合：线上+线下

渠道融合包含两层含义：

- (1) 商品流打通：就渠道而言，网络购物与线下购物打通，趋于同款同价，消费者可随时随地购物，采取送货上门或门店自提等方式获取商品。
- (2) 信息流打通：线上线下消费基础数据的打通，为数据驱动提供了更高效的基础，也便于构建更广阔的用户画像，为实现以人为中心的零售升级理念提供可能。

当前零售业升级的主要特征



来源：艾瑞研究院自主研究及绘制。

零售商角色的颠覆性转变

零售业升级同样意味着零售商角色的颠覆性转变。艾瑞研究认为，零售商角色的转变体现在三个方面：经营理念的转变、功能定位的转变、业务模式的转变。

- 经营理念而言，零售商以满足人的需求作为各项业务开展的核心，在此基础上通过业务深耕与模式迭代重塑行业效率与消费体验。
- 功能定位而言，一方面零售商需不断探索为商品销售提供新的渠道和通路；另一方面，具备数字化能力与资源的零售商，能够为中小商户提供能力输出，作为零售基础设施供应与服务商，通过零售赋能提升行业效率。
- 业务模式而言，一方面零售商应不断探索渠道融合与业态创新的可能性，为消费者提供更好的商品和购物体验；另一方面，通过业务积累与技术研发，为中小商户提供更为全面的能力输出与系统化零售解决方案。

基于对当前零售业发展阶段特征与零售商角色转变的深刻认知，各大零售商分别提出其各自对于零售业升级的概念解读，其中以阿里“新零售”、京东“第四次零售革命”与“无界零售”以及苏宁“智慧零售”为典型代表。

阿里的新零售概念首次提出于2016年云栖大会。根据定义，新零售是以消费者体验为中心的数据驱动的泛零售业态。以“以心为本”、“零售二重性”和“零售物种大爆发”为特征，同时意味着人货场的重构；区别与以往任何一次零售变革，新零售将通过数据与商业逻辑的深度结合，真正实现消费方式逆向牵引生产变革。它将为传统零售业态插上数据的翅膀，优化资产配置，孵化新型零售物种，重塑价值链，创造高效企业，引领消费升级，催生新

型服务商并形成零售新生态，是中国零售业发展的新契机。

京东对于当前零售业升级的理解集中体现为第四次零售革命与无界零售概念。就第四次零售革命而言，其内在逻辑在于：零售业的本质在于效率、成本与体验；效率、成本、体验的改善有赖于零售基础设施的升级；零售革命改变的是零售基础设施；一流的零售基础设施应同时具备可塑化、智能化、协同化特征。可见，第四次零售革命强调零售基础设施在行业升级中的基础性作用；就无界零售而言，更多从消费需求出发，强调未来消费场景和入口的无界性，同时对于消费者需求的理解、连接与实现也呈现无界性特征；从零售未来形态来看，使得消费者可以随时、随处地满足随心的需求而不设限。

苏宁对于当前零售业升级的理解，集中体现为智慧零售概念。根据定义，智慧零售是运用互联网、物联网、大数据和人工智能等新技术，感知消费需求，预测消费趋势，引导生产制造，为消费者提供多样化、个性化、场景化的产品和服务。与传统零售相比较，智慧零售时代生产关系逐渐从“产→销→用”向“用→销→产”变革，核心从“商品销售”转向“服务提供”。在传统零售活动中，零售商是专业的商品交换媒介，其模式是向上游供应商采购，向下游消费者进行销售。在智慧零售生态中，零售商通过数据采集，超前预测消费需求，并传导给生产商，生产商根据需求定义和需求订单以消费者定制化的方式提供商品和服务。零售活动不再是以单纯商品销售为最终目标，作为流通桥梁，零售商更加关注与需求侧和供给侧的持续互动，以消费者体验为导向的“服务”成为零售产业的灵魂。在此过程中，人工智能、大数据、物联网等为代表的新技术成为支撑起智慧零售生态的重要支点，通过赋能零售商，使其对消费需求的感知更加精准、响应更加快

速，最终达到提升用户体验和提高经济增长的目的。就苏宁智慧零售项目落地而言，目前已形成由苏宁易购广场、苏宁云店、苏鲜生、苏宁红孩子、苏宁极物、苏宁汽车超市、苏宁易购直营店、零售云苏宁易购县镇店、苏宁小店等业态构成的智慧零售生态。

案例分析——苏宁零售云

苏宁零售云平台，其本质是开放的零售解决方案平台。基于苏宁多年来在零售行业特别是家电 3C 领域的业务优势积淀进行能力输出，对传统零售门店进行全价值链的平台化赋能，打通全品类采购、销售、物流、金融等环节，实现智慧零售闭环管理。

就零售商角色转变的视角而言，零售云平台作为提供打通全品类的零售解决方案开放平台，在作为全渠道零售

商的同时，兼负起零售基础设施提供商的角色；这也反映出国内大型零售商在角色转型方面的共性趋势。

现阶段而言，通过苏宁零售云平台孵化的新型门店业态，主要是零售云苏宁易购县镇店。零售云门店之所以首先瞄准县镇市场，主要是基于以下考虑：首先，县镇市场存量空间巨大，传统专营店数量众多，但流量入口分散；其次，就县镇市场现有门店属性而言：多数门店店面形象较差，经营品牌单一、品类操作受限、经营管理数字化程度低、且营销手段传统；上述问题带来的直接后果是传统专营店模式经营业绩的日益下滑。因此对于中小商户而言，普遍存在改善经营现状的诉求。而对于县镇地区的消费者而言，其对于购物场景、品牌与品类多元化的需求尚未得到有效满足。基于上述现状与问题，以零售赋能为特征的零售解决方案平台应运而生。

苏宁零售云平台与零售云门店内在逻辑分析

市场空间与分布	县镇级家电3C零售市场规模庞大，但流量入口相对分散
县镇市场家电3C专营店经营痛点	店面形象较差 <--> 消费者对于消费场景的需求 经营品牌单一 <--> 消费者对于品牌多元化的需求 品类操作受限 <--> 消费者对于消费品类多元化的需求 数字化程度低 <--> 经营效率低下与会员生命周期管理缺失 营销手段传统 <--> 营销活动投入产出比低下，销量提升有限
经营现状与商户诉求	上述痛点导致县镇家电3C专营店业绩不佳，中小商户存在改善经营现状的诉求
解决思路	线下流量入口汇聚 → 销售额扩大 → 周转与经营效率提升 → 厂家支持力度加大 → 成本优势与更大的毛利空间 → 经营业绩改善
实现途径	零售赋能，零售解决方案提供商为加盟商户提供全品类全价值链解决方案

来源：企业访谈，艾瑞研究院自主研究及绘制。

就零售赋能的维度而言，苏宁零售云为合作商家提供品牌、供应链、物流、数据体系等全方位赋能。

- 品牌赋能：通过给予合作商户品牌授权，为其提供品牌背书与专业化定位，通过苏宁在家电 3C 市场领域的影响力为门店提供流量保障。此外，通过共享线上和线下的营销资源，为门店带来持续的客流和销售转化。
- 布局与选品：消费者对于购物场景的存在相当的需求，据此苏宁零售云为合作商户提供门店布局、门店规划以及选品等方面的支持，并为门店开业运营提供系统化培训与指导。
- 供应链赋能：作为具备全渠道能力的零售商，苏宁零售云为加盟商提供线上+线下供应链赋能，一方面为门店品牌与品类扩充提供支持，另一方面通过供销模式的改善提升加盟商的库存周转与资金利用效率。
- 物流赋能：通过将仓储物流集约化中心化，一方面为加盟商户降低仓储物流成本；另一方面在物流效率方面得以提升。此外，还提供售后配送安装支持，苏宁物流直接负责按销售订单送货到家，全程时效可见。
- 数据体系搭建：针对县镇零售专营店运营中数字化程度低的现状，苏宁零售云为之提供以 POS 系统为核心的数据系统与 IT 支持，为门店运营效率提升与用户生命周期管理提供技术化支持。

苏宁零售云解决方案及价值提升分析

<div></div>					
赋能环节	品牌赋能	布局与选品	供应链赋能	物流赋能	数据体系搭建
赋能过程	对加盟商进行品牌授权，为其提供专业定位，共享线上和线下的营销资源	根据消费者对于购物场景的需求，为合作商户优化门店布局陈列与选品，同时提供系统化开店培训辅导	依托苏宁全渠道供应链（线上+线下），为合作商户提供丰富的品类与SKU组合；支持大家电先销后采，零库存运作	仓储物流配送中心化、集约化，为合作商户降低仓储物流成本；此外还提供配送安装支持	为合作商户提供零售数据体系的搭建，包括POS系统、BI系统、商城系统、自学习系统以及用户管理分析系统
对于加盟商的价值	<div><div>✓ 品牌背书与流量保障：苏宁品牌背书提高消费者信赖度，并作为流量保障，为门店带来持续的客流和销售转化</div><div>✓ 资金使用效率的提升：先销后采模式大幅降低加盟商前期投入与库存压力，加快库存周转，提高资金使用效率</div><div>✓ 运营管理能力的提升：加盟门店由苏宁提供完整的IT系统与数据体系，全面提升加盟商运营管理能力</div><div>✓ 仓配物流能力与售后服务能力提升：共享苏宁仓配物流体系与售后服务体系；配送安装服务，苏宁物流直接负责按销售订单送货到家，全程时效可见</div><div>✓ 综合业绩改善：销售提升与毛利扩大，投资回报率显著提升</div></div>				
对于苏宁自身价值	<div><div>□ 渠道下沉：县级低线市场份额的拓展</div><div>□ 模式拓展：通过零售基础设施与服务输出，拓展营收来源</div><div>□ 生态价值：对于苏宁物流、金融业务模块的协同价值</div></div>				

来源：企业访谈，艾瑞研究院自主研究及绘制。

零售新物种典型模式分析

The background of the slide is a dark, textured wooden surface. In the upper left, there are two red tomatoes. Below them, a white ceramic spoon holds a small amount of red tomato sauce. In the lower half of the image, there are four distinct piles of uncooked, yellow pasta: one of farfalle (butterfly-shaped), one of gnocchetti (small, pill-shaped), one of fusilli (twisted, spiral-shaped), and one of farfalle (butterfly-shaped).

泛生鲜零售新物种

服装零售新物种

3C 零售新物种

家居生活零售新物种

泛生鲜零售新物种

生鲜零售：品类特征与行业痛点分析

生鲜零售成为零售行业升级的首选品类，是由其独特的品类特征和渠道销售特征共同决定的。就品类特征而言，生鲜作为高频刚需的食品品类，具有保质期短、流通环节易损耗等特点，且多为非标品；上述特征很大程度上

制约了其电商渗透水平；就销售渠道而言，目前我国生鲜品类以线下渠道销售为主；其中，我国超市渠道生鲜销售比例显著低于发达国家水平，市场潜力巨大；此外，生鲜零售网点布局分散，多以个体经销商为主，经销环节逐层加价，无形中抬高了成本，行业整合空间巨大。因此，供应链整合与线上线下融合是生鲜零售未来发展的重要趋势。

生鲜零售品类特征及行业痛点分析



1 生鲜品类特征

- 品类属性：非标品为主，保质期限短，产品损耗率高
- 需求特征：高频刚需，即时性需求为主；交叉销售比例高



2 销售渠道特征

- 线上 vs 线下：线下渠道比例占绝对优势，线上渗透率低；
- 线下渠道结构：超市渠道占比显著低于发达国家，多渠道并存
- 终端布局：网点分散，流通经销环节多逐层加价，整合空间巨大



3 线上制约因素

- 流通损耗大：冷链物流普及率低，物流环节商品损耗严重；
- 配送时间长：难以满足即时性需求，削弱用户线上消费意愿；
- 订单密度低：配送边际成本高，进一步抬高成本结构

来源：艾瑞研究院自主研究及绘制。

案例分析——7FRESH

7FRESH 作为京东无界零售在生鲜品类的线落地，依托京东生鲜积累的资源优势，为消费者提供高品质生鲜食材、食品百货及餐饮体验。截至 2018 年 3 月，7FRESH 已开设两家门店（亦庄大族广场店和清河华润五彩城店），均位于北京。

就经营模式而言，7FRESH 同样支持线上加线下全渠道零售模式，以及超市+餐饮的业态融合创新。与其他泛生鲜零售新物种相比，7FRESH 的核心优势主要体现在两大方

面：选品及其依托的供应链优势和门店购物中的数字化体验。

就需求定位而言，7FRESH 将顾客需求分为三个层次并将其作为选品规划的依据。根据需求层次划分，7FRESH 的选品分为常规性产品、天然&生态产品及差异化产品三个层次。其中，常规化需求对应于大众需求，满足个阶层消费者对于食品特别是生鲜类食品的基本需求；天然&生态产品满足高于基本需求的消费升级品质化需求，对于原品风味和应季时令提出更为严格的要求；差异化产品依托独家合

作资源，满足消费者个性化需求。上述选品层次分别针对不同消费者对于生鲜产品的需求特征，但就基本要求而言，均在品控方面对生鲜供应链各环节提出更高的要求。

就品控而言，7FRESH 从源头采购到仓储物流环节均采取了多项有效措施，确保生鲜产品的高品质呈现。首先是源头品控，通过与原产地优质供应商进行深度合作，实现

产地直采，减少经销环节带来的成本加价与产品损耗，保障生鲜产品的原料新鲜；其次，通过借助京东生鲜既有的仓储物流与冷链技术应用，在仓储物流环节持续保鲜；此外，通过将分拣、包装、处理环节前置，进一步降低生鲜产品损耗。

7FRESH 选品的三个层次——根据需求层次划分



7FRESH 亦庄大族广场店概况



来源：企业访谈整理，艾瑞研究院自主研究及绘制。

7FRESH 生鲜供应链管理优势示例



来源：企业访谈整理，艾瑞研究院自主研究及绘制。

在门店管理与到店体验方面，7FRESH 采用了诸多“黑科技”应用。店内黑科技的运用主要基于两类用途：门店管理、购物环节体验优化。其中热力图分析是门店管理中最具代表性的数字化运

用之一，主要解决客流时间空间分布的监测，为门店运营数据洞察提供依据；购物环节体验优化覆盖购物行进、单品消费决策、结算支付、店内候餐等环节，为顾客提供智能化购物体验。

7FRESH 门店黑科技与数字化运用

智能魔镜系统	刷脸结算	热力图	餐饮呼叫系统	智能购物车
基于RFID识别及匹配，提供多维度生鲜产品溯源信息（产地、生产季节、甜度、使用方法等）	通过人脸识别技术进行收银支付，缓解结账高峰期压力，提升支付效率，同时为消费者提供便捷体验	通过店内摄像头感知各时段店内客流密度与位置分布，为人员排班、产品促销与交叉销售等提供依据	根据顾客点餐顺序，为其安排排餐，充分利用间歇时间进行安排，提高餐食供应效率	基于基站定位智能感知。跟随顾客前行并自动躲避障碍物；此外，支持一键到收银台结账

来源：企业访谈整理，艾瑞研究院自主研究及绘制。

案例分析——盒马鲜生

盒马鲜生作为阿里旗下的泛生鲜零售新物种，以线上线下融合和业态创新为主要经营特征。截至 2018 年 3 月，盒马在全国共有门店 36 家，覆盖北京、上海、深圳、杭州、苏州、宁波、成都、福州、贵阳等 9 个城市。2018 年 3 月 28 日，盒马鲜生与 13 家全国性地产商签订新零售战略合作协议，作为零售新业态盘活商业地产价值的重要尝试。

就经营模式而言，盒马区别于传统生鲜零售渠道和纯线上生鲜电商；盒马鲜生采用门店（超市+餐饮）+线上模式，通过打通线上线下及业态创新融合，为消费者提供即时便捷、高品质、场景化的泛生鲜消费解决方案。以下我们分别从消费需求视角与零售行业视角，对盒马鲜生提供的解决方案与经营模式重塑进行分析。

盒马鲜生模式创新解析与效果评估

需求视角：盒马鲜生的泛生鲜消费解决方案			
需求痛点	生鲜消费需求特性 <u>即时性</u>	消费升级诉求 <u>高品质与高性价比</u>	以「吃」为中心的 <u>场景化需求</u>
解决方案	线上+线下渠道打通 周边3公里最快30分钟配送	供应链上游延伸 生鲜食材源头直采	业态融合 超市+餐饮
实现方式与优化路径	<ul style="list-style-type: none">生鲜非标品包装标准化 → 提升店内分拣效率自动化店内分拣流程 → 提升店内分拣效率店仓合一，充当前置仓 → 缩短配送距离	<ul style="list-style-type: none">通过自建团队对食材进行 源头直采 → 免去中间环节加价 → 降低损耗，压缩成本 → 缩短流通环节 保证生鲜产品品质	<ul style="list-style-type: none">通过在超市内引入餐饮区 域，并提供现场烹饪，为 消费者提供就餐便利；实 现方式主要以店中店形式 对餐饮企业进行招租，实 现业态层面的创新
与传统方案对比	<ul style="list-style-type: none">传统生鲜销售渠道（商超、 农贸市场）大多不提供线 上下单免费配送服务，即 便提供也难实现等同时效	<ul style="list-style-type: none">与生鲜电商相比，定价相 对合理，更具价格优势与传统农贸市场相比，更 能保证生鲜品质	<ul style="list-style-type: none">传统生鲜零售渠道多不提 供现场食材加工、烹饪及 就餐服务，没有将需求以 场景化形式进行组合
行业视角：盒马鲜生零售模式创新效果评估			
重塑环节	<u>渠道融合：线上+线下</u>	<u>餐饮业态融合</u>	<u>数字化改造与数据驱动</u>
价值创造机制	<ul style="list-style-type: none">支持线上下单，覆盖区域 内无门槛免费配送，降低 消费行为决策触发阈值， <u>刺激增量需求产生</u>生鲜品类高频刚需，用户 粘性强，<u>提升复购率</u>前店后仓共享仓储，摊薄 仓储成本，<u>优化成本结构</u>	<ul style="list-style-type: none">餐饮业态与生鲜零售存在 内场景化联系，引入餐 饮助于<u>汇聚线下客流</u>，为 线下消费转化提供基础餐饮毛利率较高，有利于 <u>改善盈利结构</u>	<ul style="list-style-type: none">智能分拣与自动化物流 体系，<u>提升单位时间工 作效率</u>以支付宝作为统一结算 方式，<u>支付闭环形成广 谱用户画像及用户消费 数据资产</u>
绩效改善概述	<ul style="list-style-type: none">提升销售额降低仓储单位成本	<ul style="list-style-type: none">增加客流与潜在收入提升毛利率	<ul style="list-style-type: none">提升单位时间工作效率支付环节形成数据资产
风险因素	订单密度低于特定水平时， 会导致配送成本上升，降低 毛利率	餐饮区域管理增加运营难度， 如管理欠佳将影响用户购物 体验	支付方式单一可能会将部分 潜在消费者拒之门外

来源：艾瑞研究院自主研究及绘制。

案例分析——食得鲜

食得鲜成立于 2014 年，总部位于广州。通过移动互联网+现代化物流+大数据模式，逐步发展为华南地区领先的泛生鲜零售新物种。

食得鲜的泛生鲜零售升级实践基于对生鲜零售发展现状与行业痛点的深入洞察：高昂的市场覆盖成本&低下的行业效率与消费者消费升级需求满足间的内在矛盾。如何通过行业模式重塑，提升行业效率，降低市场覆盖成本，为解决上述矛盾的关键。

传统生鲜零售的市场覆盖成本由租金成本、库存成本、以及门店运营成本等部分构成。上述成本结构自身暗含着低效的成分，因而行业效率的提升自然从改善原有成本结构入手。就具体措施而言，食得鲜进行了如下探索：首先，全渠道运营以及自建物流配送体系。上述举措旨在提升单位门店顾客覆盖能力，变相降低租金成本、库存成本及门店运营成本，同时有效提升动销率。其次，与上游供应商关系的改善。与多数传统零售商不同，食得鲜在采购环节采用现款现货模式，以此获得更低的购货价格，在保证销售毛利同时，以更低的定价将商品提供给消费者。

食得鲜生鲜零售模式分析





来源：企业访谈，艾瑞研究院自主研究及绘制。

此外，以食得鲜为代表的泛生鲜零售新物种的崛起，意味着优质的区位将不再成为制约商超发展的首要因素。传统商超实体零售对于优质区位的依赖性强，线下流量水平直接决定销售额的多少。全渠道运营的零售升级背景下，那些区位次优，但品牌属性优良的零售商线下门店，甚至可以盘活原有的闲置物业，反哺商业物业，并通过线上流量的汇聚提升整体经营业绩，这对于商业物业价值的提振与线下价值重估具有重要意义。

案例分析——苏宁小店

苏宁小店定位于针对场景化需求的新型 O2O 便利店，是服务于“最后一公里”的智慧零售业态。从店面模型来看，苏宁小店主要围绕社区、CBD 和大客流地段进行差异化构建。其中，社区店主要面向家庭用户，以生鲜和快消为主打品类；CBD 店主要面向办公室白领，在选品结构方面主要满足的白领阶层对于工作就餐（轻餐饮）的需求；大客流店则会针对不同大客流场景配置各类商品。以下首先以社区店为例分析苏宁小店的模式创新与核心价值体现。

作为苏宁大快消战略布局的项目落地，苏宁小店社区店以“生鲜+快消”品类切入，从社区场景需求出发，通过从日常购物到便民服务的社区消费链条延伸，掌握社区场

景消费的入口，这也成为苏宁小店作为泛生鲜零售新物种的核心价值所在。

与传统的便利店只注重快消品不同，苏宁小店从生鲜品类切入，以“生鲜+快消”的高频刚需品类组合，满足社区消费场景的基本需求，以此实现场景化的流量汇聚并形成用户粘性。鉴于生鲜品类固有的保质期短、易损耗等特点，冷链物流配套设施的完善尤为重要。对此，苏宁通过自建冷链仓的方式以确保其在生鲜零售领域的核心竞争力。根据规划，苏宁将新开广州、南京、上海、北京、武汉、成都、沈阳、西安八座冷链仓。新开的八座冷链仓均采用 B2B 店配和 B2C 客户包装发货模式，满足苏宁生鲜业态的冷链物流需求。

通过上述调整实现流量汇聚与用户粘性提升后，苏宁小店作为流量入口的价值通过服务延伸进一步凸显：通过线上和线下流量入口，小店可进一步为居民提供家政服

务、家电维修、快递代收发、政务办理等多项虚拟服务，实现从商品销售到服务提供的延伸。就所承载的功能而言，小店成为整个社区场景下消费服务链条的入口。

苏宁小店社区店特征分析

定位	基于场景化消费的新型社区O2O便利店，服务于“最后一公里”需求的智慧零售
品牌主张	店在身边，服务到家，即时速达
主要特征	线上线下一体化：以门店为依托，同时支持线上下单配送模式 “供应链+小店”互为支撑：店仓合一，依托苏宁供应链体系，生鲜品类全程冷链物流
核心价值概述	通过社区O2O模式，服务于周边居民的生活需求，以生鲜+快消高频刚需品类切入，实现从日常购物到便民服务的社区消费链条延伸，以此掌握社区场景消费的入口

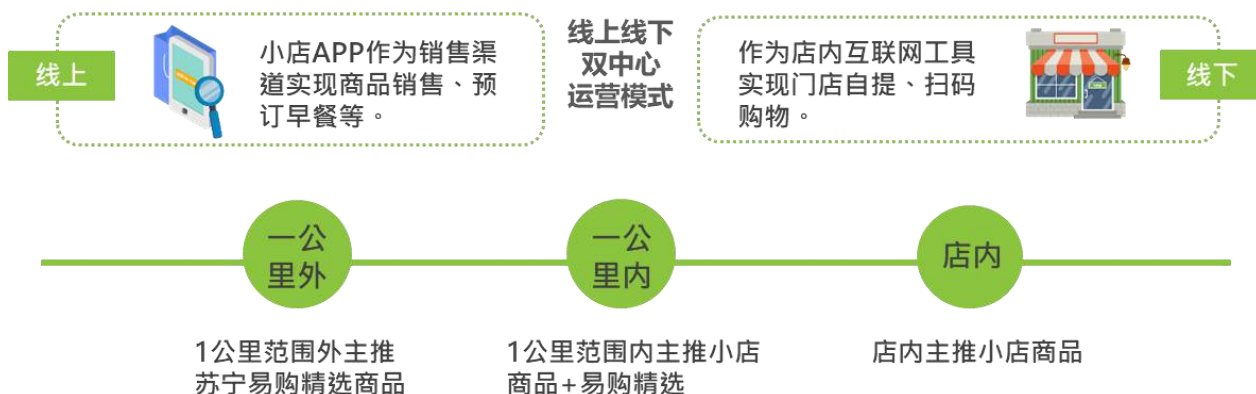
来源：企业访谈，艾瑞研究院绘制。

就苏宁小店的整体业务模式而言，其最为突出的特征在于对传统便利店进行 O2O 赋能：以“双中心+三大场景定位”为内核，根据用户行为特征锁定用户所在场景，并通过供应链优势将上述场景打通。O2O 模式本质上是消费升级的体现，其核心价值在于提升消费的便利程度。苏宁小店通过线上线下双中心运营模式，将线上线下渠道有机融合，并通过对用户场景的定位提供针对性解决方案，实

现便利店业态功能价值的提升，更好地满足消费者需求。

就三大场景定位而言，根据用户所处消费场景的不同分别提供解决方案。其中，在 1 公里范围外主推苏宁易购精选商品，1 公里范围内主推小店商品+易购精选，店内主推小店商品。通过苏宁供应链优势满足用户在不同场景下的需求。

苏宁小店 O2O 赋能：双中心+三大场景定位



来源：企业访谈，艾瑞研究院绘制。

案例分析——天天果园

天天果园作为泛生鲜零售新物种，成立于2009年，目前业务主要覆盖华东、华北、华南三大市场。其发展初期主要以B2C精品水果电商为业务模式，逐步建立起包含官网、独立APP以及域外线上渠道的线上渠道体系，并由此实现了线上用户群的早期积累；2014年以来，天天果园在销售品类上进行拓展，从原有的水果品类逐步拓展至泛生鲜以及熟食、速食等品类。2015年开始大力布局多渠道，由B2C电商逐步转型为全渠道零售商；目前，天天果园已初步建立围绕App、区域店（城市超市）、社区店以及智能终端（自助售货机）的“四位一体”的综合业态。

天天果园的业务发展路径，基于其对泛生鲜零售市场趋势的基本判断，具体而言包含以下三点。

首先是渠道布局。在移动互联网红利期，线上边际获客成本低，通过电商渠道获客的逻辑顺理成章；2015年以

来，随着线上获客成本急剧攀升，纯电商运营模式陷入瓶颈，通过线上+线下渠道打通的全渠道运营模式成为诸多零售商转型的选择。因此，从发展趋势看，未来的泛生鲜零售是全渠道打通的，线上线下有机融合。天天果园的全渠道转型正是基于上述趋势的预判。

其次是品类延伸。生鲜属于高频刚需品类，但单一品类经营会降低购买频次，难以实现规模效应；因此销售品类延伸与SKU扩充对于泛生鲜零售而言至关重要；在核心品类聚焦的同时，还应通过多品类延伸满足消费者场景化需求。

最后是配送时效。生鲜品类特征决定了消费需求的即时性。对于线上下单周边配送的模式，配送服务时效性的达成，将成为生鲜零售商的重要核心竞争力之一。

天天果园泛生鲜零售业务实践



来源：企业访谈整理，艾瑞研究院自主研究及绘制。

针对上述趋势预判，天天果园的业务转型同样从上述三方面展开。

◆ 全渠道多场景的综合业态模式

通过线上渠道、区域店、社区店和智能终端的“四位一体”全面布局，分别解决用户在不同场景下消费需求。通过线上线下打通，共享流量与仓储物流成本，有效改善原有模式下的成本结构。

◆ 品类延伸与SKU 扩充

将原有优势品类（水果）逐步扩展为泛生鲜品类，在已有供应链优势基础上持续深耕产地直采，以确保高品质与稳定的货源。此外，通过与城市超市（CITY SHOP）达成合作，共享优质生鲜供应链资源，并引入熟食、冷食、鲜切等多元化品类进一步扩充SKU，以提升消费者购买频次，实现规模效应。

◆ 配送时效的提升

配送时效的提升依赖于高效的物流配送网络。就天天果园而言，其物流配送通过自建冷链物流（鲜速运）与第三方合作实现，其中在上海地区，已经实现鲜速运的全面覆盖；同时，其社区服务店具备前店后仓的功能，在承担前门店销售功能的同时作为前置仓，通过线上线下打通有效提升了周边区域覆盖能力，并为配送时效的显著提升提供了可能。

此外，为确保高效的经营效率与良好的用户体验，天天果园对于科技与研发能力持续投入，以实现业务链条各环节的数字化全覆盖。在生产流通上游，通过自动分拣生产线的应用与水果实验室的建立，强化生产流通环节品控；在流通环节中游，通过产品溯源、流通状态追踪以及产品新鲜度管理的综合运用，提升产品流通环节的信息化程度，进一步强化品控与流通效率；在商品销售环节，通过对交易数据实时分析，精确刻画消费者需求偏好变化，并为潜在需求挖掘与精准营销提供支持。

天天果园——业务各环节科技运用



来源：企业访谈整理，艾瑞研究院自主研究及绘制。

案例分析——网易味央

网易味央的业务探索始于2009年，专注提供高品质肉类生产及行业解决方案。与生鲜零售新业态有所不同，网易味央的创新之处更多体现为生鲜零售向上游生产环节延伸以实现全供应链品控覆盖；此外，其对品质生鲜（黑猪肉及其制品）品牌化与全渠道运营的创新实践，对于生鲜类产品消费升级具备重要借鉴意义。

就发展历程而言，网易味央主要经历了三个阶段。

✓ 第一阶段：模式探索期（2009-2016.12）

该阶段为网易味央产品上市前的探索阶段，以2016年12月网易味央黑猪在“黑五拍卖”后正式在网易域内电商渠道开售为界。在此期间主要完成了对网易味央养殖模式的探索，为后续项目实践与量产奠定基础。

✓ 第二阶段：创新实践期（2016.12-2017.09）

该阶段为网易味央产品上市后的创新实践阶段，以2017年9月网易味央江西高安产业园奠基为界。在此期

间，网易味央进行了诸多创新探索，包括以“全民养猪众筹”为代表的线上营销活动，同时与外婆家合作开设猪爸体验店，进行线下渠道体验化探索。在此期间，网易味央还完成了1.6亿元人民币的A轮融资（美团点评、创新工场领投；京东战略投资），主要用于下一阶段的模式复制。

✓ 第三阶段：复制扩张期（2017.09-至今）

江西高安猪场奠基后，网易味央进入复制扩张期，以规模化量产与模式复制为主要特征。

就供应链而言，网易味央在猪种选育与养殖环节完全自控，以确保生产源头品质；在屠宰分割与包装加工环节，主要通过外部合作实现，但在合作方资质审核与选取标准方面严格执行，以确保中间环节全程可控；在仓储物流与渠道体系建设方面，将内部资源与外部合作相结合，充分结合网易自身与外部合作方的相对优势，以实现流通与销售环节的品控与效率提升。

网易味央：围绕品质升级的生鲜食材全产业链解决方案

猪种选育	自建猪场养殖	屠宰分割	仓储物流	加工包装	渠道体系
<ul style="list-style-type: none"> ● 猪种选育 主要选用太湖系改良猪种进行培育 ● 选取依据 主要基于上述改良猪种的优良特性 □ 量产可行性 ✓ 免疫能力强 ✓ 繁殖性能高 □ 消费需求特性 ✓ 口感风味 ✓ 瘦肉率高 	<ul style="list-style-type: none"> ● 养殖基地 现有浙江安吉与江西高安两大养殖基地 □ 浙江安吉猪场 (已投产) 规划面积：1200亩 年出栏量：2万头 □ 江西高安猪场 (预计2018Q3投产) 规划面积：3300亩 预计年出栏量：15万头 ● 养殖理念 ✓ 智能养殖 ✓ 动物福利养殖 	<ul style="list-style-type: none"> ● 合作方式 委托位于省内的一家国家定点屠宰场代宰 ● 合作资质 ✓ 合作屠宰场通过ISO9001认证与ISO22000认证 ✓ 屠宰过程由味央方面专人现场把控，确保全流程可控 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自建仓储基地 ✓ 北京 ✓ 杭州 ✓ 广州 ● 外部物流合作 ✓ 顺丰速运 ✓ 京东物流 (全程冷链温控) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 外部合作工厂 选取标准示例 (主要针对猪肉衍生品加工) ✓ 基本资质审核 ✓ 生产环境评估 ✓ 生产能力评估 ✓ 研发能力评估 ✓ 质量管控能力评估 ✓ 其他维度评估 ● 猪肉衍生品 合作厂商列举 (不完全统计) ✓ 五芳斋 ✓ 知味观 ✓ 三珍斋 	<ul style="list-style-type: none"> ● 线上渠道 □ 网易域内渠道 ✓ 网易严选 ✓ 网易考拉 □ 网易域外渠道 ✓ 京东生鲜 ● 线下渠道 □ 商超专柜 □ 高端体验店

来源：企业访谈，艾瑞研究院自主研究及绘制。

就生产养殖过程而言，网易味央采用多种新技术应用，分别针对传统养殖过程中的痛点进行了改善。首先，通过电子耳标身份识别追踪解决了品质溯源问题；其次，在饲喂方面采用液态饲喂技术，在降低猪患哮喘的风险同

时很大程度上改善饲养环境。此外，在粪污收集与处理方面，创新性采用猪马桶技术与“零污染”环保处理系统，从根本上改善养殖环境，进而为猪肉及其制品的品质提供保障。

网易味央：养殖过程中的技术应用

	识别技术	饲喂技术	环保技术
采取措施	为每头黑猪配备终身电子耳标	采用自动化液态饲喂技术	粪污收集与粪污处理 ✓ 猪用马桶专利设计 ✓ “零污染”环保处理系统
解决问题	实现对个体的身份识别和品质的源头追溯	解决传统干料饲喂的粉尘问题，降低猪患哮喘的风险，改善饲养环境	解决猪场养殖环保问题，并实现粪污资源化处理

来源：企业访谈，艾瑞研究院自主研究及绘制。

作为网易旗下品牌，味央在品牌运营与互联网营销方面也具备天然优势。通过“黑五拍卖”与“全民养猪众筹”等极具互联网化特征的营销活动，提升品牌知名度与

形象；还通过打造拟人化 IP 形象，提升网易味央在年轻消费群体中的品牌认知，对于泛生鲜品牌 IP 化运营具备良好的借鉴意义。

网易味央：品牌化运营与互联网营销



来源：企业访谈，艾瑞研究院自主研究及绘制。

服装零售新物种

服装零售行业痛点与面临挑战

近年来，迫于业绩不佳和成本上升等压力，国内服装零售市场遭遇了持续关店潮。众多服装品牌零售商未能幸免，究其原因，主要在于以下几个方面：

从行业整体来看，国内服装行业面临产能过剩。这与需求增长相对缓慢的现状存在矛盾，行业整体供大于求。

结构性矛盾与需求错配风险：国内多数服装品牌商采用

期货订货制，由于服装零售市场具有流行周期短、市场变化迅速的特征，从订货到上新期间的潮流趋势等变化成为潜在的市场风险，如市场风向发生变化，则可能因适销不对路导致库存大量积压。

外部冲击也对传统服装行业带来了挑战。主要体现为渠道冲击与成本冲击。就销售渠道而言，电商渠道对传统线下服装零售带来的影响；就成本结构而言，原料成本与人力成本不断增长，导致经营成本上涨，压缩了利润空间。

国内服装零售行业困境的内外部原因



来源：企业访谈，艾瑞研究院自主研究及绘制。

针对传统服装零售业面临的冲击和挑战，部分服装零售商主动迎接变化，积极探索创新经营模式、通过数字化赋能推进以消费者需求为中心的产业升级与变革。就消费者可感知的层面而言，服装零售行业的升级变革意味着更好的需求满足以及更人性化的购物体验。在此升级过程中形成的商业模式迭代单位，即服装零售新物种。下面以优衣库为例阐述服装行业零售新物种的内在逻辑与实现形式。

案例分析——优衣库

优衣库是来自日本的国际服装品牌，隶属于日本迅销公

司。该品牌于 2002 年进入中国市场，2006 年以来凭借市场定位的重新调整逐步确立了其在中国服装零售市场的领先地位。

2015 年以来，在中国服装零售行业整体不景气的大环境下，优衣库在中国市场仍保持着业绩的高速增长，并持续向低线城市下沉，这与优衣库在服装零售升级方面所进行的实践密不可分。优衣库的零售升级实践，可概括为：主动拥抱变化，以消费者洞察为中心，运用数字化手段驱动价值链重塑，以产品与体验为切入点，准确、迅速、持续地满足消费者需求。

优衣库的服装零售升级实践



来源：公开资料与专家访谈，艾瑞研究院自主研究及绘制。

优衣库的零售升级实践主要体现在两个层面：消费者不能直接感知的变化与消费者能够直接感知的变化。前者主要体现为工作团队扁平化和供应链数字化；后者直观体现为产品自身和购物体验的优化。

◆ 供应链数字化与工作团队扁平化

上述举措主要是为了及时应对快速变化的市场需求。其中供应链数字化不仅意味着供应链管理信息化程度提升，还意味着传统意义上的服装、纺织、零售的界限逐渐被打破。以消费者为中心的供应链管理将成为未来发展方向，如何快速将消费者需求转译为更好的产品与服务解决方案成为数字化变革的最大挑战。

◆ 更好的产品与购物体验

作为消费者可感知的部分，更好的产品与购物体验直接针对消费者需求。优衣库在提升产品品质与购物体验方面进行了诸多探索。

就产品而言，一方面，通过提供高性价比且适于多种场景的产品组合，满足消费者对于服装的基本需求；另一方面，通过面料研发与创意设计，力图在着装舒适度与时尚感之间达成平衡，超预期满足消费者需求。

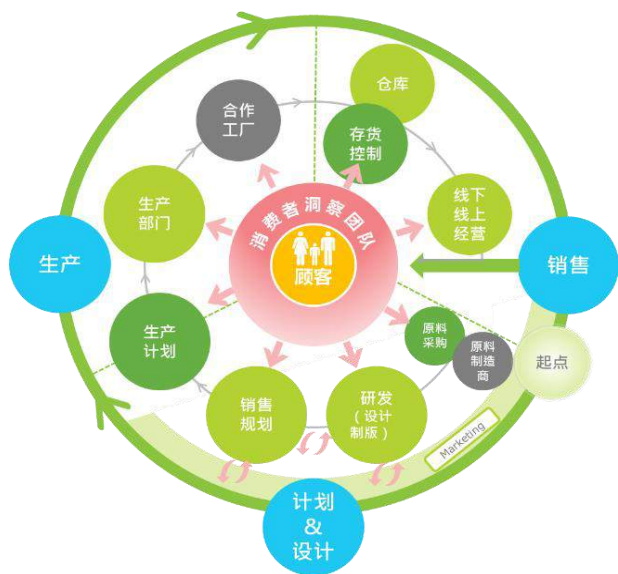
就体验而言，主要是通过数字化手段提升消费者线上与线下购物体验，实现便捷购物与智能购物。首先，通过打通线上线下，消费者可通过移动终端随时随地浏览与选购商品，同时支持线上下单线下自提的模式，以解决线上服装选购时颜色尺寸不合适等问题。其次，就门店体验而言，通过“智能买手”的终端数字屏，消费者可自主查询新品信息优惠活动等各项信息。另外，门店通过AR等新技术的融合，为消费者提供更立体的到店体验。

2018年3月以来，优衣库在中国大陆地区门店陆续推出“数字体验馆”，通过将实体购物与虚拟体验结合，并将文创元素融入其中，旨在为消费者带来更为智能化的互动体验。

通过上述对产品和购物体验的优化，优衣库着眼于用户需求，通过不断提升产品与服务价值，为消费者提供服

装选购与搭配的可持续性解决方案。作为服装零售新物种，优衣库在线上线下融合与门店智能化体验等方面的实践，对于服装零售行业升级具备重要的借鉴意义。

优衣库业务模式分析



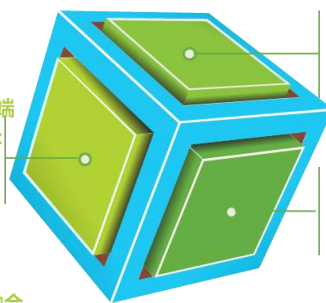
来源：企业访谈，艾瑞研究院自主研究及绘制。

优衣库零售升级中的数字化运用

门店数字化

- 智能买手 (终端数字屏)
- 到店顾客可通过终端自助查询以下信息：
 - ✓ 新品信息
 - ✓ 优惠活动
 - ✓ 实时库存

- AR体验的融合
- 通过店内AR体验融合
- 顾客可切实感受：
 - ✓ 产品设计全过程
 - ✓ 服装搭配效果



数字化沟通

通过自媒体平台（微信、微博等），实现内容场景的沟通，将运营与顾客服务有机结合。

线上线下打通

通过数据打通线上线下库存与服务，支持门店自提、门店发货。有效解决以下痛点：

- ✓ 异地配送的长时间等待
- ✓ 服装颜色或尺寸不合适
- ✓ 线上线下的同款不同价

来源：企业访谈，艾瑞研究院自主研究及绘制。

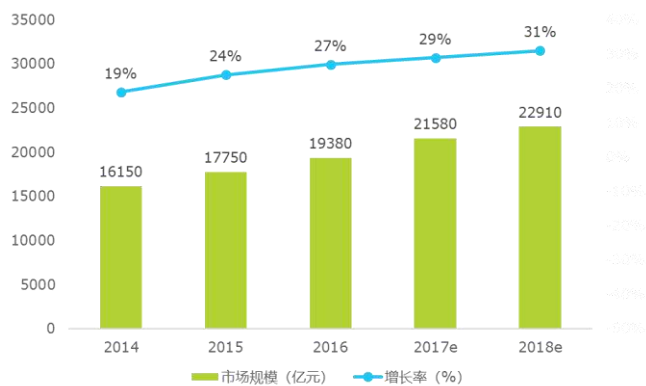
3C 零售新物种

3C 零售行业发展现状

近年来，国内 3C 零售市场整体保持较快增长，根据 GfK 中国的数据显示，2017 年国内技术消费品零售市场规模超过 20000 亿元，整体市场增速接近 30%，这与国内消费升级趋势相吻合。

就市场发展现状而言，3C 零售同样面临消费升级带来的结构性需求变化，对于 3C 零售商而言，根据消费需求洞察及时调整经营策略，对于行业持续发展至关重要。本节分别以小米、京东为例分析 3C 零售新物种的内在逻辑、环节重塑与业务实践。

2014-2018 年中国技术消费品零售市场规模



来源：GfK 中国，艾瑞研究院绘制。

中国 3C 零售市场发展现状分析

中高端市场增长显著

- 年轻消费者对产品科技感的追求
- 消费金融对中高端市场的刺激效应

产品矩阵丰富快消化特征明显

产品矩阵日益丰富，可穿戴智能设备成为重要品类，3C 品类快消化成为重要趋势

产品迭代加速，换机市场特征明显

- 新品研发周期缩短，产品迭代加速
- 换机需求成为市场的重要驱动力

体验对于消费决策的重要性凸显

线下体验作为 3C 品类消费决策的重要依据，各品牌商与零售商加速线下体验空间布局

来源：公开资料整理，艾瑞研究院自主研究及绘制。

案例分析——京东之家

京东之家和京东专卖店作为京东无界零售在 3C 品类的线下落地，其设立主要基于两点考虑：带电产品的体验问题和线下渠道市场布局。

就用户体验而言，传统 3C 品类电商渠道存在两大痛点：配送时效与产品体验。前者的解决依赖于高效物流体系的建立，后者则依赖于线下体验空间的布局。对于京东而言，配送时效问题很大程度上通过自建物流体系得以解决；而带电产品体验问题，正是京东线下布局着力解决的需求痛点。

就渠道而言，虽然 3C 品类线上渗透率已达到 29%（截至 2017 年，数据来源：Gfk），高于零售行业总体 14% 的电商渗透率；但由于通讯运营商的存在，整个 3C 品类的线下市场份额仍然占到 70% 以上。对于电商而言，如要获取整个 3C 市场中更大的市场份额，线下布局至关重要，这也成为京东采取线下布局的重要依据。

从功能定位而言，京东之家侧重于为消费者提供丰富的线下体验空间，京东专卖店定位于高效零售专卖，并承担部分渠道下沉的功能。功能定位的不同决定了二者在选址策略与业态呈现方面的各有侧重。

京东之家主要布局一二线城市的核心商圈，主营手机、数码、电脑等 3C 产品，同时涵盖家电、图书等京东其他品类；在业态呈现上，更多地考虑为消费者提供线下体验与互动空间，以及沉浸式购物体验环境；京东专卖店则主要设在各级城市的次商圈，业态呈现与 3C 零售专营店更为接近。以下重点介绍京东之家的相关情况。

首先是选品策略。京东之家选品策略可概括为“新热特惠”，其中，“新品”包含两层含义：一是京东作为知名品牌的新品首发平台，二是京东作为互联网品牌产品体验与线下销售渠道；“热品”即畅销品，是基于京东商城大数据选取的爆款单品，具体操作中“热品”的评判会结合具体市场区位而定，以反映门店覆盖区域消费者真实消费偏好特征；“特品”可理解为潮品，就需求而言相对小众且更为低频，主要满足消费者个性化需求，该类商品通常线下渠道较少，但对于品类矩阵构建而言不可或缺；“惠品”代表超高性价比的产品集合，满足消费者大众化需求。通过上述选品策略，京东之家从需求特征维度构建出一套相对完备的产品矩阵，在选品策略落地环节，依托京东商城大数据，结合好评数、好评率等真实行为数据以及城市级、区域级用户画像，为门店选品提供有效支持。

京东之家选品策略



来源：企业访谈，艾瑞研究院自主研究及绘制。

就经营模式而言，京东之家采取加盟模式，对合作加盟商进行单店授权、统一管理。京东作为零售基础设施供应商，向合作加盟商提供品牌、仓储物流、全品类供应链、金融、营销等各环节能力输出。因此，从零售商角色

来看，京东从提供零售产品转变为提供零售基础设施，既服务终端的消费者，也服务上游的合作伙伴（品牌商与加盟商）。

京东之家零售赋能——全方位能力输出



来源：企业访谈，艾瑞研究院自主研究及绘制。

案例分析——小米之家

小米之家作为小米旗下的 3C 零售新物种，是 3C 品类全渠道运营的重要探索实践。

就行业层面而言，小米之家对于 3C 品类电商的线下渗透与市场拓展具有重要的借鉴意义；就需求层面而言，小

米之家线下体验空间的构建解决了 3C 产品线上体验缺失的痛点，同时提升了消费者对其的品牌认知。从新零售角度看，小米之家的运营策略如下：

小米之家新零售运营战略



来源：公开资料，艾瑞研究院自主绘制。

就产品策略而言，小米之家通过多套基本逻辑的叠加，构建起完备的选品机制与品类矩阵。

首先，针对消费升级趋势，以“高端产品大众化”和“大众产品品质化”两个维度为选品依据，打破传统刚需与可选消费间的边界，降低用户尝试新品的心理阈值，构建起大众消费升级的基本逻辑；

其次，通过构建不同消费频次的品类组合，以低频带动高频，为线下门店流量汇聚与转化提供了保障；

最后，产品生态打造，通过功能协同与设计协同提升不同产品间的协同度，一方面助于形成统一的品牌形象，另一方面助于提升商品消费的连带率，进而带动销量提升。

家居生活零售新物种

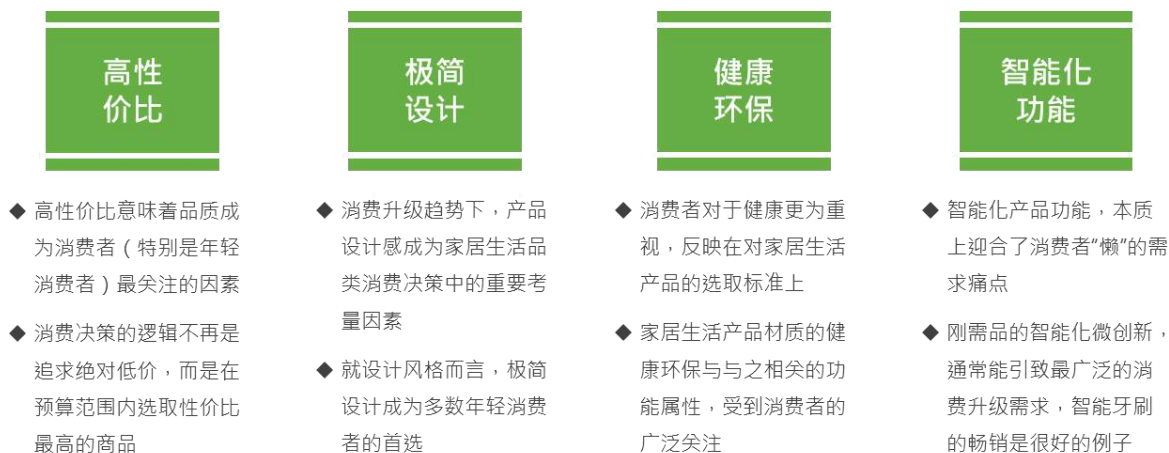
家居生活品类需求特征

家居生活品类作为泛品类概念，通常包括家具、家纺、厨卫、生活家电、配饰等类别的产品集合。

对于家居生活品类而言，既包含刚需品也包含可选消费品。因此，从消费升级维度来看，对于家居生活产品的消费兼具品质升级与品类升级的诉求。具体而言，消费者对家居生活产品需求的趋势性变化主要体现在高性价比、

极简设计、健康环保、产品智能化几个方面。在此背景下，家居生活新物种不断涌现，其中既包括线上渠道为主的电商平台，也包括以线下体验为特色的实体门店。以下分别以苏宁极物和网易严选为例，对两类家居生活新物种进行分析。

家居生活品类需求特征变化



来源：艾瑞研究院自主研究及绘制。

案例分析——苏宁极物

苏宁极物是苏宁品质生活自有品牌。作为家居生活零售新物种，其对于消费升级趋势下线下零售空间重构的模式探索具有重要的借鉴价值。

就市场定位而言，苏宁极物定位于智能生活、个性家居、网红潜质、原创空间的明星店，主打 18-30 岁的年轻用户。产品覆盖生活家居、生活家电、智能穿戴、美妆、原创设计等品类，同时集合茶令茶饮特色店、创意空间、

家居场景体验。门店选址方面，极物定位于一二线城市核心商圈，以优质区位为流量提供保障。就用户洞察而言，极物聚焦于新中产生活方式与年轻用户消费需求的变化，通过差异化选品策略与沉浸式用户体验的打造，为目标用户群体提供场景化购物与生活体验空间。

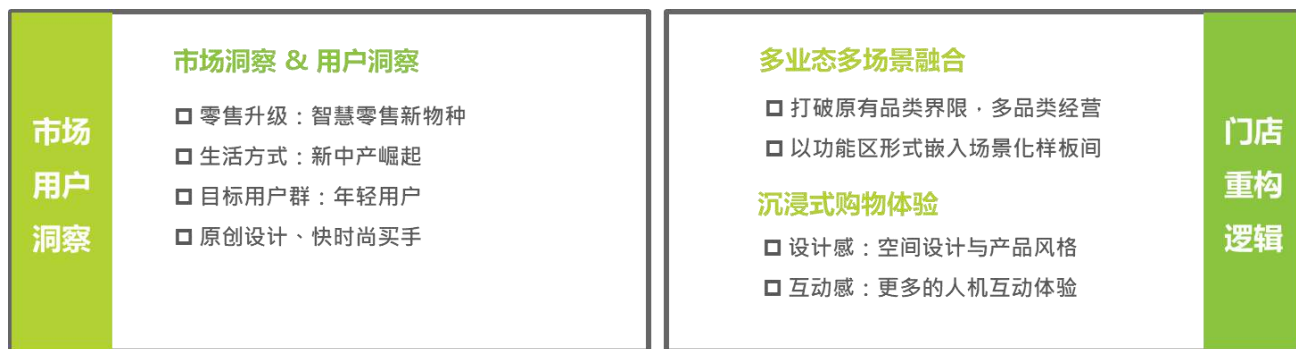
在线下零售空间的重构过程中，产品与体验依旧是两大关键。

就产品层面而言，苏宁极物主要聚焦于差异化选品与品控两方面。选品差异化主要通过差异化选品策略与买手

制的结合来实现；品控则通过与质检机构合作和建立完善品控流程实现。

就体验层面而言，苏宁极物通过多业态多场景融合与沉浸式购物体验的构建提升到店用户体验。这反映出顾客对消费场景更高层次的需求。在消费升级背景下，线下零售空间不仅承载传统意义上的交易场所的功能，同时还具备休闲体验空间的功能；这对于零售商借鉴意义在于：线下空间的重构对于汇聚流量与提升销量至关重要。

苏宁极物 —— 市场用户洞察与门店重构逻辑



来源：企业访谈，艾瑞研究院自主研究及绘制。

苏宁极物——以消费文化为导向的选品规划



来源：企业访谈，艾瑞研究院自主研究及绘制。

苏宁极物——门店实景示例



来源：企业访谈资料整理。

案例分析——网易严选

网易严选作为网易旗下原创生活类自营电商品牌，于2016年4月正式上线。艾瑞研究认为，严选的创新意义同样体现在两个层面：行业层面与需求层面。

就行业层面而言，严选网易拓宽了网络零售商的功能边界，并为传统制造商提供了新的路径选择。

严选模式下，零售电商不仅作为线上销售渠道，还作为品牌方，向供应链上游制造等环节渗透。受委托的制造方负责设计和生产，严选根据产品需求提出意见，并参与到全产业链的品控环节当中。上述模式下，对于零售商而言，由于其作为品牌商参与到生产环节，对于产品的品控与属性要求得以强化，产品整体品质与协同性得以提升；此外，由于直接参与供应链上游环节，剔除品牌溢价，产

品销售毛利空间得以提升。对于制造商而言，参与严选合作模式为其提供了转型契机，通过需求倒逼上游制造业升级，逐步实践从代工向自主设计生产的角色转型。

就需求层面而言，网易严选顺应了国内消费升级的趋势。从消费品趋势来看，网易严选本质上代表了去品牌化的趋势。根据欧美及日本消费市场发展经验，去品牌化趋势出现在人均GDP达到2.5万美元的阶段，目前国内一线城市经济发展已接近上述水平，消费行为模式方面逐步与之接近。去品牌化趋势下，大众消费需求回归本质，炫耀性消费特征逐渐退却，高性价比与简约化风格成为主流需求趋势。

“严选模式”三大特征



来源：公开资料整理，艾瑞研究院自主研究及绘制。

零售业升级未来趋势



基本观点：引入时间框架反映动态特征

艾瑞研究认为，零售业升级是一个长期持续的动态过程。正如对于零售新物种的定义，我们将其界定为商业模式的迭代单位，以凸显其在发展进程中的动态特征。因此，对于零售业升级未来趋势的分析，有必要将其纳入不同的时间框架当中讨论。

短期：互联网思维加持，快速迭代特征明显

本轮零售业升级由互联网零售商发起，在项目落地和运营中，无论是渠道融合探索还是新业态的尝试，都需要付出相应的试错成本；以互联网产品思维加持，通过快速迭代，以最低的试错成本探索出可行的商业模式，将成为短期内零售业升级的显著特征。

中期：行业效率提升是关键，商业模式重在可持续性

在摸索出可行的商业模式之后，业务深耕与模式复制便成为零售商发力的重点。通过持续的流程优化与业务沉淀，不断提升行业效率的同时，将成本控制在可控范围内，优化成本结构，在此基础上实现规模化复制与市场渗透，这将成为零售业未来一段时期当中典型的发展路径。

长期：消费回归本质，品质提升与便捷体验是趋势

长期中，全部要素的投入均可被视为可变。无论是零售商还是上游供应商，都具备充足的资源及能力以满足不断变化的消费需求。因此，引领消费需求回归本质，通过品质提升和便捷体验极致化满足用户需求将成为零售业升级的不变的长期趋势。

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