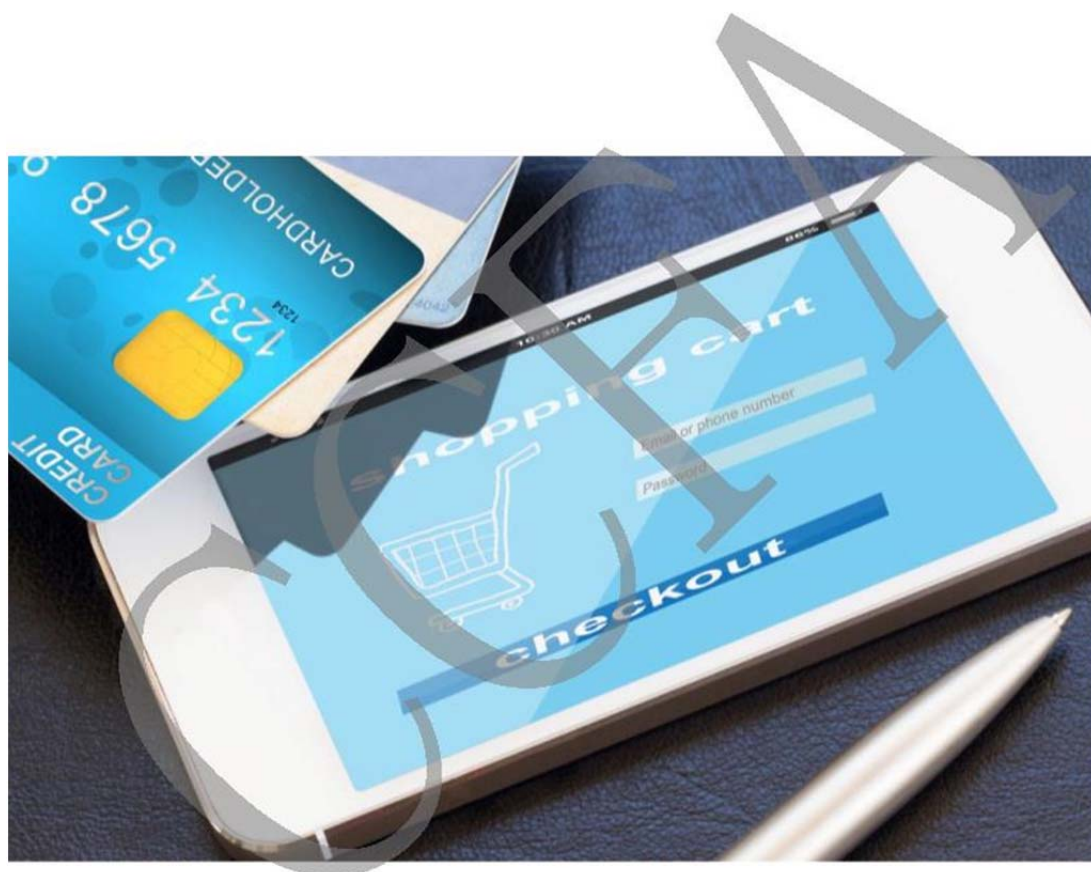


颠覆与重塑

——零售全渠道转型之路



中国连锁经营协会
China Chain Store & Franchise Association



国际商业机器公司
International Business Machines

2016年3月

目录

前言.....	2
一、零售业：加速向全渠道转型.....	4
（一）零售业现状：收入和利润增长压力加剧.....	4
（二）消费者消费习惯变化是主要原因.....	7
（三）零售业加速全渠道转型以做应对.....	9
二、全渠道零售：现状与挑战.....	
（一）什么是全渠道零售.....	
（二）全渠道零售发展现状.....	
（三）全渠道零售发展面临的挑战.....	20
三、如何应对：全渠道零售发展战略重点.....	24
（一）思考并选择适合本企业的全渠道重点业务模式.....	24
（二）基于大数据和数字化营销优先建立消费者深度洞察能力.....	25
（三）运用创新手段改进与消费者的交互策略及内容.....	26
（四）建立适合全渠道发展的线下业务流程.....	29
（五）建立适合全渠道发展的 KPI 体系.....	29
（六）建立打通全流程线上线下一体化的 IT 系统.....	30
四、最佳实践分享.....	31
（一）百联集团全渠道案例.....	31
（二）京东到家案例.....	32
（三）某世界 500 强商超企业全渠道案例.....	33
五、附录.....	35

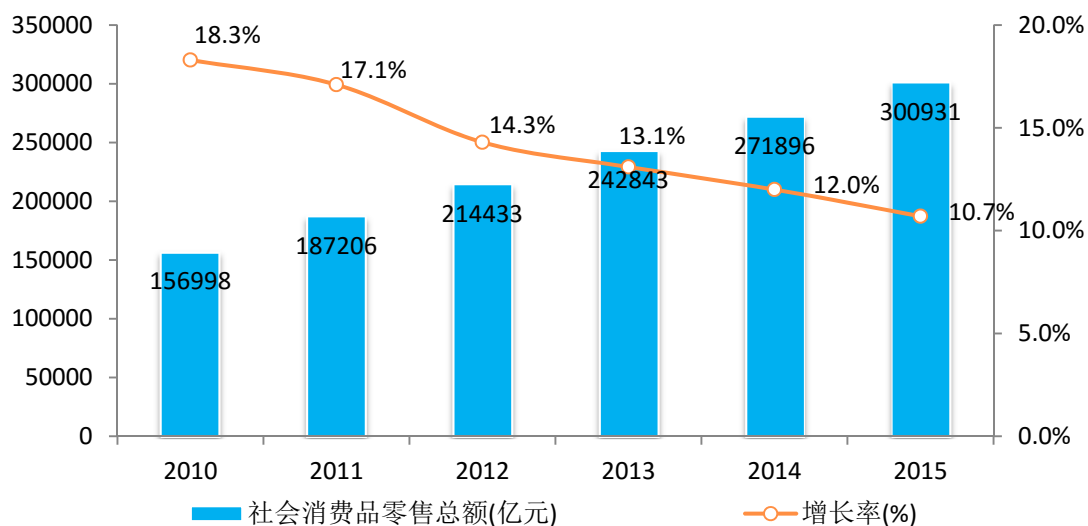
一、零售业：加速向全渠道转型

（一）零售业现状：收入和利润增长压力加剧

随着中国宏观经济由 GDP 高速增长进入中高速增长，以及经济结构调整和优化的新常态，同时伴随着人口红利的消减、多渠道分流、消费者消费习惯变化等多种因素的影响结果，零售业的增长速度持续下降，利润率也呈现出整体下降趋势。零售业收入和利润增长压力加剧。

1. 社会消费品零售总额增幅连续 6 年下滑

根据国家统计局发布的数据，中国社会消费品零售总额增长幅度已经连续 6 年下滑，从 2010 年的 18.3% 下降到了 2015 年的 10.7%。受整体宏观经济仍将维持调整和优化影响，社会消费品零售总额增幅预计难以出现大幅增长，零售业整体的增长压力会进一步加剧。



数据来源：国家统计局¹。

图 1-1 全国社会消费品零售总额（亿元）及增长率（%）

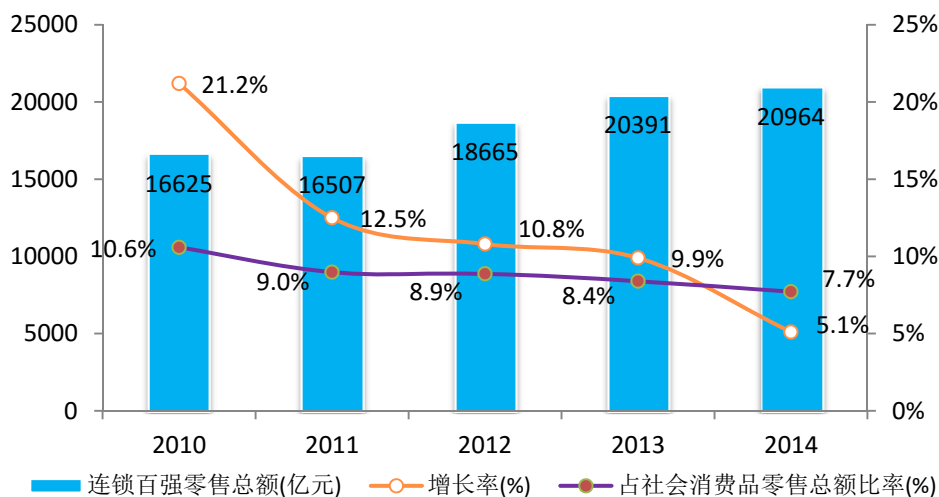
全国连锁百强零售企业销售额增幅及百强企业整体利润率连续 5 年下滑，并且整体增幅低于全国社会消费品零售总额增幅

根据 CCFA² 的统计数据，从 2010 年到 2014 年，全国连锁百强零售企业零售总额增长率连续 5 年下降，2013 年增幅跌破 10%，2014 年的增幅仅为 5.1%，并远低于 2014 年全国社会消费品零售总额增幅（12.0%）。

¹ 国家统计局数据说明：图中 2010-2014 年数据根据全国第三次经济普查结果进行了修订。2010 年：原 154554 亿元修订为 156998 亿元；2011 年：原 183919 亿元修订为 187206 亿元；2012 年：原 210307 亿元修订为 214433 亿元；2013 年：原 237810 亿元修订为 242843 亿元；2014 年：原 262394 亿元修订为 271896 亿元。

² CCFA：中国连锁经营协会。

同时，全国连锁百强零售企业零售总额在全国消费品零售总额中的收入占比也呈现出逐年下滑趋势，从2010年的10.6%下降到2014年的7.7%。百强企业面临比整体零售业更大的收入增长压力。

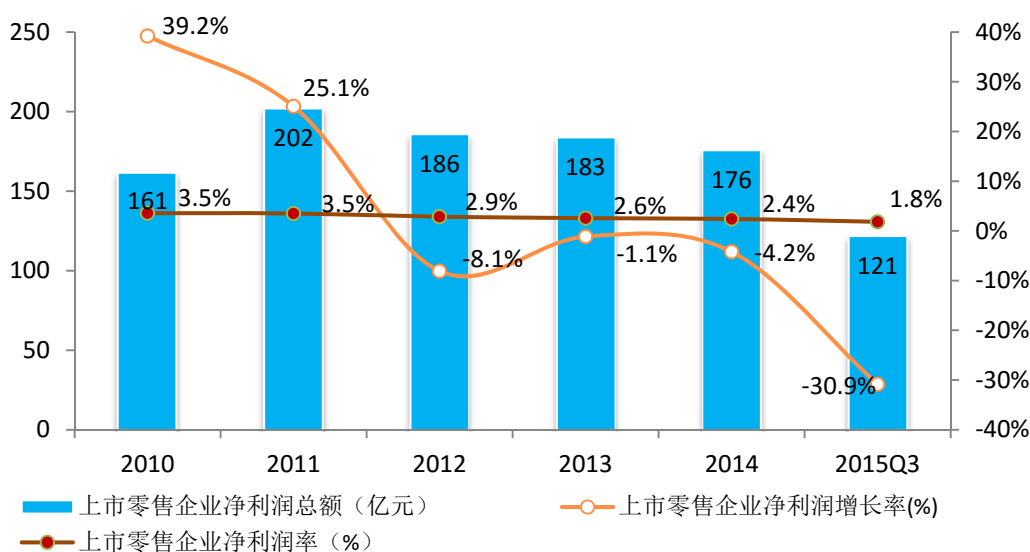


数据来源：CCFA《2014中国连锁百强》。

图 1-2 全国连锁百强零售企业零售总额（亿元）及增长率（%）

3. 上市零售企业整体净利润率连续 4 年下降

以问财财经（同花顺旗下网站）公布的 68 家零售上市企业数据来看，从 2010 年到 2015 年，上市零售企业整体的净利润率连续 5 年呈现下滑趋势，其中 4 年为负增长，2015 年前三季度整体净利润增长率更是负增长 30% 以上。截至 2015 年第三季度，68 家上市企业的净利润率跌破 2%，仅为 1.8%。零售企业在面临收入增长压力的同时，利润增长压力更大。

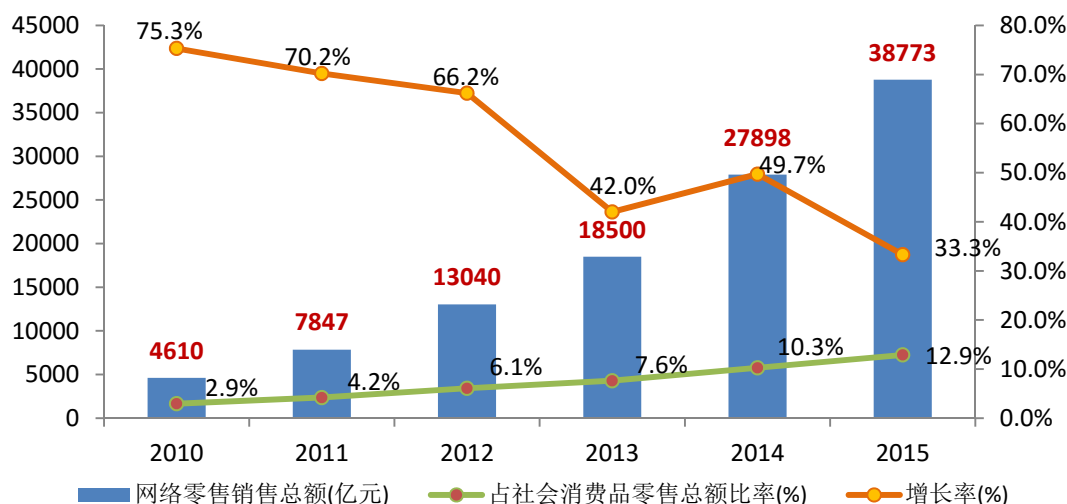


数据来源：问财财经搜索（同花顺旗下网站）

图 1-3 上市零售企业净利润总额（亿元）及其增长率（%）

4. 零售业网络销售额持续快速上升，但传统企业网络零售额占比不足 10%

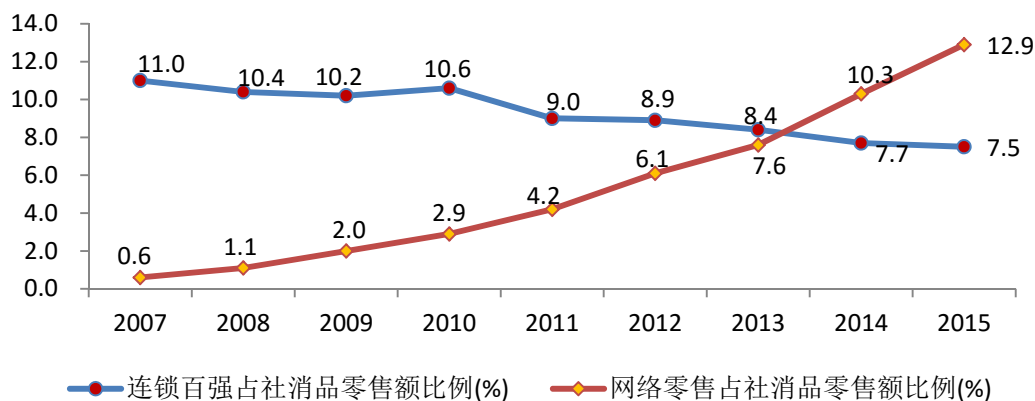
随着电商购物、移动购物越来越普及，网络零售销售总额持续快速增长，增长率远高于同期全国社会消费品零售总额。2010-2015 年，零售业网络销售额年均复合增长率大于 40%；网络零售额占全国社会消费品零售总额的比例从 2010 年的 2.9% 快速上涨到 2015 年的 12.9%，且占比将进一步提升。



数据来源：国家统计局。

图 1-4 网络零售销售总额（亿元）、增长率（%）及占社会消费品零售总额比率（%）

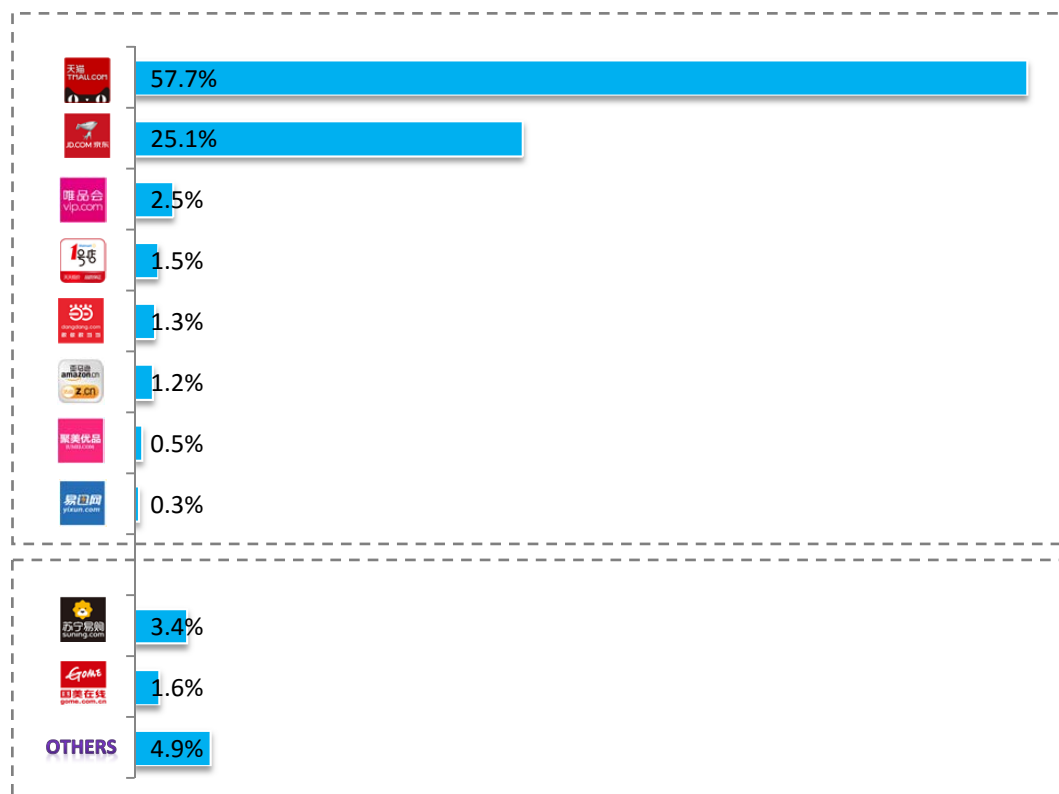
同时，从近年连锁百强销售额、网络零售销售额分别占全国社会消费品零售总额的比例发展趋势看，前者占比近乎逐年萎缩，而后者占比连年快速提升，自 2013-2014 年，后者超过前者，形成反转并不断持续扩大，网络零售销售额对全国社会消费品零售总额增长的贡献越来越大。



数据来源：国家统计局；CCFA2015 年度行业调查。

图 1-5 连锁百强销售额与网络零售销售额占社会消费品零售总额比率情况（%）

虽然网络零售销售总额快速增长，但从统计看，大多数网络零售额来自于纯电商企业，传统零售企业(包含苏宁易购以及国美在线)网络销售总额在整体网络销售总额中占比较低。从中国电子商务研究中心 2015 年 9 月发布的《2015 年(上)中国网络零售市场数据监测报告》来看,2015 年上半年中国 B2C 网络零售市场(包括开放平台式与自营销式,不含品牌电商),纯电商企业在网络零售市场占比达到了 90.1%，而包含苏宁易购、国美在线在内的传统零售企业在网络零售市场占比 9.9%，不到 10%。



数据来源：中国电子商务研究中心《2015 年（上）中国网络零售市场数据监测报告》。

图 1-6 2015 年上半年中国 B2C 网络零售交易市场份额占比分布

（二）消费者消费习惯变化是主要原因

造成零售业收入增幅下滑、利润率下降的原因有很多，如宏观经济的增速下降、人口红利减弱、以及网络销售和海外购业务的冲击等。但在所有的原因中，消费者消费习惯的变化是最主要也是最根本的原因。零售业已经认识到需要从传统的渠道经营向消费者经营进行转变。

消费者消费习惯主要有五大变化及特征：

1. 需求个性化

消费者的需求个性化体现在两方面：一是消费者购物需求本身的个性化，即更加注重体现个性与自身品味。这使得商品销售从以前的生产什么销售什么，向消费者需要什么生产什

么转变；同时，对制造商及零售商的商品研发、生产及销售管理产生很大影响，如生产的批次增加、批量减少、提供客户个性化定制等。二是除需求本身之外，消费者在获取购买信息、营销信息时更趋个性化，希望获得跟自身需求相关的信息，而非泛泛的信息。这使得消费者产品偏好收集及分析、以及根据消费者个性化的需求进行精准营销和信息推送越来越重要。

2. 购买多渠道化、移动化、碎片化，以及购买及消费过程简单化、透明化、快速化

多渠道化：一方面传统实体店面越来越多样化，如购物中心、社区便利店等越来越多，极大的拓展了消费者原先在百货厂商、超市等为主的购买渠道；另一方面，已经非常成熟的电商平台、不断涌现的垂直细分电商平台以及 APP、第三方点评及导流平台、以及跨境电商和海外购等更是极大地拓展了消费者的购买渠道。并且，随着很多零售企业已经在移动购物、线上购物体验改进、以及线上线下融合方面进行大力投入，消费者的购买不仅多渠道化，而且对于多渠道能否提供无缝的、无差异化的购买体验更加重视。

移动化和碎片化：随着智能手机、平板电脑的普及率越来越高，以及受淘宝、京东等电商企业在移动购物上的引领，消费者通过手机等智能终端产品随时、随地进行移动购物的比例越来越高，移动购物已经成为趋势。根据中国互联网络信息中心（CNNIC）发布的报告，截至 2015 年底，中国市场手机网络购物的用户规模已经达到 3.58 亿，增长率为 64.5%，在 4.16 亿整体网络购物用户规模中占比达到了 86%；而消费者使用手机网上支付的比例由 2014 年底的 39.0% 提升至 57.7%。消费者购买的移动化与碎片化趋势也使得零售企业大力发展移动购物、打通线上线下购物及供应链通路、提供更好的购物体验以区别于竞争对手的需求越来越迫切。

同时，消费者对购买及消费过程的简单化、透明化、快速化需求也越来越高：消费者希望消费的全过程能够更为简单，如一键下单、缩短支付步骤和流程等；并在对购买过程、物品递送过程、以及使用评价及反馈的透明化要求基本实现的同时，对生产、物流的快速化也要求越来越高。对零售企业来讲，则需要对销售管理、商品管理、以及库存和供应链管理进行更好的提升。

3. 对商品质量、服务、性价比的要求不断提高

购买及评价的透明化推动零售业改善商品质量及服务水平：一方面用户对商品质量和服务的要求越来越高，另一方面随着电商、比价网站及商品评价系统的不断发展，商品质量、全流程服务水平的信息对消费者越来越透明，零售业必须回归质量和服务、提升性价比才能避免被淘汰或陷入单纯的低价竞争。

4. 购买多品牌化、一体化

多品牌化：受电商销售影响，商品的多样化及多品牌化程度大大增加，消费者基于自身的需求对不同定位的商品有了更多的选择。而对于零售企业来讲，则需要进行更好的品牌规划以及多品牌管理，以满足不同细分群体、不同特征客户的需求。

一体化：消费者在消费过程中，从单品购买向一体化购买转变，希望能在购买服饰、鞋类等单品类时能同时购买到饰品、箱包，或在购物过程中同时能够进行休闲、娱乐消费。

5. 购买社交化、口碑化、娱乐化

社交化为消费者提供了一种新的购物体验，它打破了原来商家与消费者的双向互动，变为商家、消费者与消费者群的多向互动，再结合 O2O 模式，真正实现一种社交与购物融合的新方式。在这种趋势下，用户的口碑对产品具有很明显的影响。同时，营销方式及营销内容娱乐化趋势明显，很多零售企业借助娱乐元素或形式建立与消费者的情感交流、提升体验。

（三）零售业加速全渠道转型以做应对

为了应对收入与利润增长压力，以及应对消费者消费习惯的变化，零售企业从几年前就开始积极寻找转型方向。从 2015 年开始，零售企业转型的重心已经从前几年的向三、四线城市扩张、多业态发展、并购重组、局部的流程和运营改善以及发展电商业务等，转向以移动购物、微信微博社交营销、海外购及跨境电商、门店数字化、供应链优化和重建、线上线下业务融合等为特征的全渠道业务。

本报告对 2015 年部分零售企业全渠道转型事件进行了整理，如下图 1-7 所示。详细信息请见附录一。



资料来源：根据网上公开资料整理。

图 1-7 2015 年部分零售企业全渠道转型事件整理

但在全渠道转型过程中，零售企业在转型的思路、全渠道业务模式的选择、客户体验设计、供应链改善、线上线下融合等方面仍存在很大困难。如在线上线下的融合方面，大多数零售企业目前正在建设或已实现的是线上与线下导流的打通，或在下单、支付等点状环节上的打通，而非从商品、价格、库存、供应链、会员等全部的线上线下打通与无缝对接。

【详尽阅读，请点击：[我要订阅](#) -附件：《订阅单》

或浏览：www.ccfa.org.cn/行业研究/专业书刊/订阅指南-附件：《订阅单》】

