



“新零售”时代

零售企业的致胜之道

联系方式:

徐晋(Adam Xu)

合伙人

+86-21-2323-5600

adam.xu

@strategyand.cn.pwc.com

江宜聰(Leo Chiang)

执行总监

+86-21-2323-5296

leo.chiang

@strategyand.cn.pwc.com

作者简介:

徐晋先生(Adam Xu)是思略特合伙人, 主要关注消费品与零售行业, 擅长帮助国内外企业制定增长战略、并购与整合、精实增长规划; 对行业趋势与企业在质量的发展有深入洞察, 以及丰富的为各类企业提供咨询服务的经验。

江宜聰先生(Leo Chiang)是思略特执行总监, 主要负责消费品与零售行业, 擅长协助企业制定增长战略、企业的转型升级、以及创新运营模式, 对行业发展有深入理解, 并有丰富经验为各类企业提供相关的咨询服务。

本文亦感谢普华永道思略特咨询顾问徐雯茜的贡献。

概述



零售，作为连接生产者和消费者的中间流通环节，自贸易产生之初，其承载的交换、流通的功能便亘古未变。而随着经济、技术、社会的不断进步与发展，零售业也在不断推陈出新，展现为零售业态的不断演进和零售各元素之间关系的不断转变。

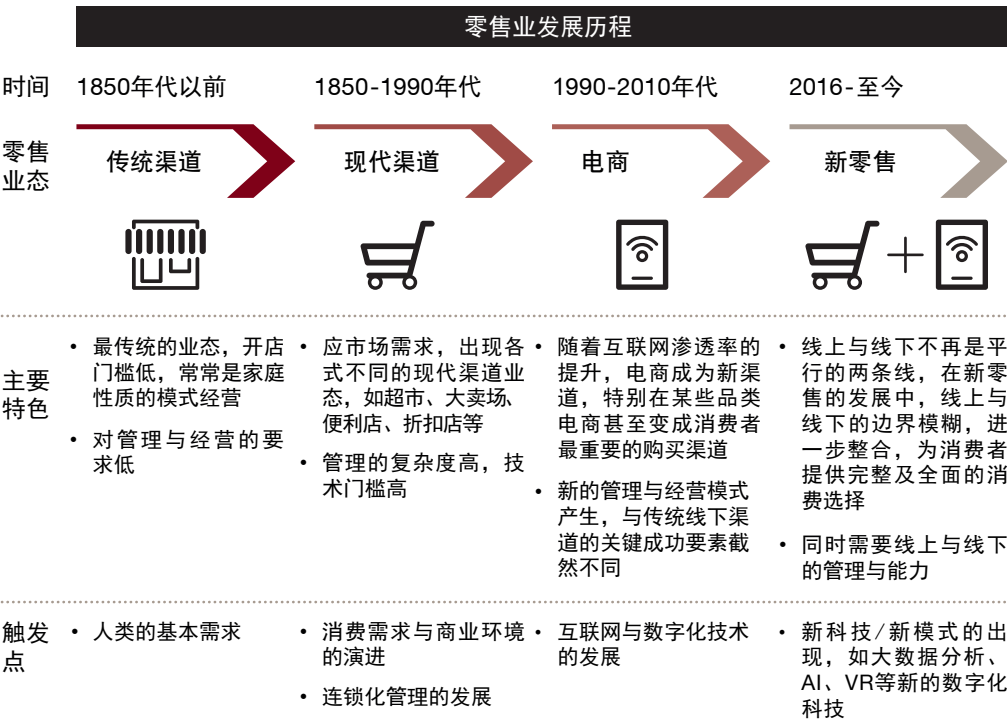
2016年，阿里巴巴董事局主席马云首次提出“新零售”的概念。此后，“新零售”成为热点话题，开始席卷各个消费品细分行业，对品牌商及零售企业都带来了巨大的变革性影响。普华永道思略特认为，“新零售”是以消费者需求为中心的数据驱动的泛零售形态，其核心是零售组成三要素“人”、“货”、“场”三者的重新定义与关系重构，而重构背后最根本的驱动因素是数据。借助大数据技术，零售商获得了大量用户的精准数据，而数据是最为可靠的决策依据。

零售企业想要在“新零售”时代把握机遇、致胜市场，除了以上对“新零售”的本质和特征进行深入理解之外，还需进行三步走：数据驱动识别消费需求；分解消费旅程，探寻各环节潜在解决方案；整合资源能力，形成“新零售”业态转型综合方案，从而切实向“新零售”迈进。

零售行业发展的四个历程

纵观零售行业发展历程，思略特认为其进化历程可分为四个阶段：传统零售业、现代零售业、电子商务，以及新零售（见图一）。

图一
零售行业发展历程



信息来源：思略特分析

第一阶段，传统零售业（1850年代以前）：受制于技术的发展，还未实现工业化大规模生产，因此呈现为“前店后厂”的私人手工作坊和杂货店（mom-and-pop stores）为主导的传统零售业态。

第二阶段，现代零售业（1850-1990年代）：随着工业革命的进程和大规模生产的实现，1850年代，以“百货商店”这一新零售业态的出现为标志，传统零售业开始转型为现代零售业。其特征为多品类商品的集中陈列和规模化销售、系统化的统一管理，并以连锁店的形式，扩大布局范围，覆盖更广的消费人口。其后，随着信息技术的发展和人们物质需求的提升，现代零售业又演变和细分出多种的零售业态，如1930年代出现的“超级市场”以开放式货架，开创了消费者自助选购商品的新体验；1950年代开始衍生出便利店、专卖店、购物中心等多种细分业态，从产品丰富性、品类专业度、产品品质、购物便捷性等各个维度全方位提升，紧随消费者购物需求和偏好的变化趋势（见图二）。

图二
现代零售业业态发展与演变历程



信息来源：思略特分析

第三阶段，电子商务（1990-2010年代）：1990年代后，随着互联网的普及，电子商务开始盛行，颠覆了“线下渠道为王”的传统商品分销，零售业从线下走向线上。线上渠道的发展使购物场所和时间不再局限和固定，极大地丰富了消费者的购物灵活性。同时，随着科技进步、网络及智能手机的高普及率，手机成为了消费者接触市场最重要的媒介，移动端购物自2010年开始爆发式增长，成为驱动电子商务更上一层楼的新增长动力。根据普华永道2017年全零售研究报告显示，被调研的消费者（N=905）中，约52%的受访者每周至少使用移动端进行网购一次，40%的受访者每周至少使用PC端进行网购一次。另一方面，电商也由与线下渠道互为独立、相互竞争的关系逐步发展为线上线下界限逐渐模糊、全渠道的深度融合，孕育了“新零售”的诞生。

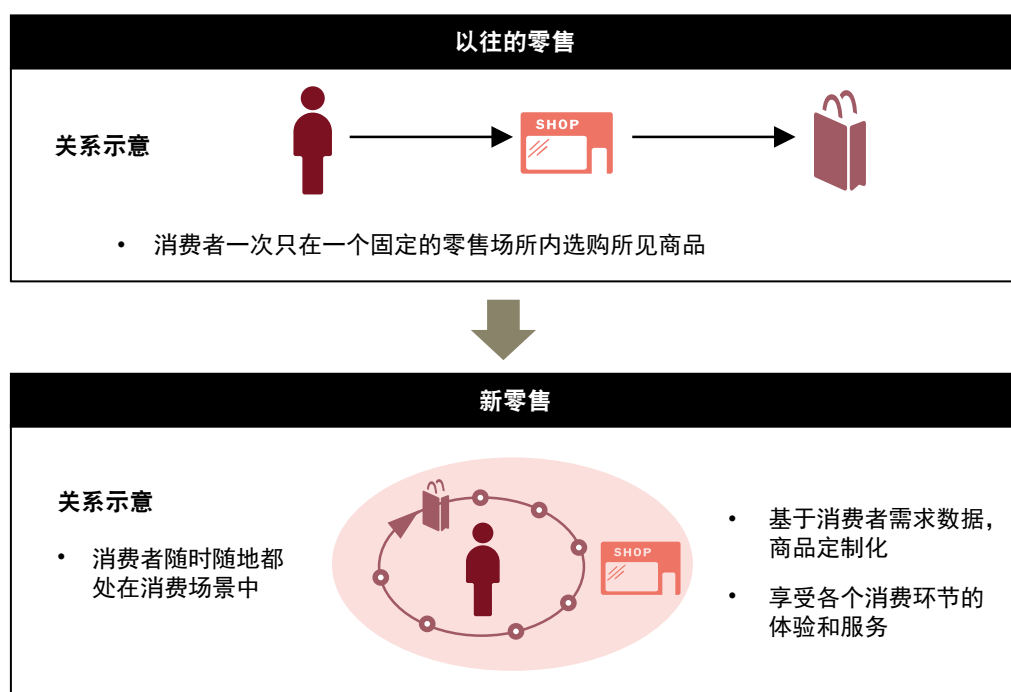
第四阶段，新零售（2016年至今）：2016年，阿里巴巴董事局主席马云首次提出“新零售”的概念。此后，“新零售”成为热点话题，开始席卷各个消费品细分行业，对品牌商及零售企业都带来了巨大的变革性影响。以“盒马鲜生”、“超级物种”为代表的零售企业纷纷试水“新零售”，并不断推动新零售向成熟发展。

“新零售”之“新”于何处？

思略特认为，“新零售”是以消费者需求为中心的数据驱动的泛零售形态，其核心是零售组成三要素“人”、“货”、“场”三者的重新定义与关系重构。

在以往的零售业，消费者一次只能在一个固定的零售场所内选购目所能及的商品，消费需求的满足很大程度上取决于品牌商的供货，场景也相对固定和局限。而新零售则赋予了消费者随时随地处在消费场景中，并可根据自身的喜好和需求对商品融入个性化的设计和定制，同时各个消费环节和各类消费渠道中，消费者都处在体验之中（见图三）。

图三
“人-货-场”关系重构示意图



信息来源：思略特分析

人的变化：从被动到主动

新零售首先是以消费者为中心和出发点的，因此“人”的变化在于消费者由被动改为主动，具体体现为从“受品牌商引导的被动需求和单纯的商品购买者”转变为“从自身主动需求出发而牵引品牌商进行研发生产的参与者”。之所以发生这样的转变，其本质因素是新时代下消费者需求和购物行为的变化。

新时代消费者追求：

1) “**品质感与精致化**”：消费升级的大背景下，人们在面对越来越丰富的商品选择时，也更注重对产品品质的诉求，从而全方位提升生活品质。从品类角度来看，智能家居快速增长，如空气净化器、净水器等近三年年均复合增长率维持在20%左右，而精致小品类如香薰、精油、烛台、酒具等也在蓬勃增长。同时，消费者对进口商品的趋之若鹜，也表明了消费者对更高层次的品质的追求。

2) “**细分化与个性化**”：以90-95后为代表的新一代年轻消费群体更在意时尚新潮，他们乐于尝鲜、善于分享，也更特立独行和追求自我价值的彰显，激发了细分化和个性化的需求。我们观察到，年轻消费群体呈现出奢侈品品牌选择小众化、追求无人机与VR穿戴设备等黑科技、美容仪瘦脸机等抗初老细分美容产品等都是代表性例证。

3) “**终极便利性**”：随着人们生活节奏的加快，人们更注重全购物流程的省力省时，他们期望能够精准搜索、一键下单、移动支付、配送到家；互联网的普及，移动支付的发展和物流等基础设施的完善也助力便利性需求的实现。

4) “**体验和参与**”：现今的消费者也不再单一地局限于对商品的功能性诉求，他们更多地关注商品所附带和传递的情感性，追求整体购物流程中的参与感和体验感，要求产品与服务合一，通过社交媒体广泛积极地与他人进行链接，不论是售前对信息的搜索和了解，还是售后的分享和评论。

由此，“人”成为了“货”和“场”的核心。“人”主导了以下三大关键问题的解决。其一，**消费者需要什么产品**？消费者的主动需求通过线上渠道、社交平台等能够迅捷地传达给商家，商家相对应会升级其产品和服务来符合消费者的需求。借由大数据等技术，消费群体画像将逐步明晰，从模糊的消费群体画像到精准的消费个体全息画像，由此商家能基于每一个消费者的需求，去开发品质更佳、功能更齐全、更具吸引力的产品，同时规避产品设计的缺陷与风险。因此，消费者借由其主动需求，逆向地推动了新品开发设计和迭代。其二，**消费者在何时需要多少体量的产品**？通过精准定位消费群体，商家也可以根据线上消费者消费习惯，如访问商铺的次数等数据来精准化预测生产数量及供应链所需时间，通过大数据的利用来大大提高商家的效率及利润。因此，消费者的主动需求也进一步逆向影响生产和供应链。其三，**消费者通过何种渠道获得产品**？消费者还是消费场所的选择者，在各个消费环节中，他们都可以选择多种途径，如移动购物、网页消费或是传统的现场体验对商品进行搜索、购买、体验，逆向推动了商家对“场”的构建和创新。

货的变化：由单一的有形商品向“产品+”转变

“新零售”下的“货”直接反应了消费者需求的变化，其最显著的变化特征为：由单一的有形、实体商品向“产品+体验”、“产品+服务”、“产品+社交”等结合有形与无形双重形式的“产品+”转变。

1) “产品+体验”：随着消费者越来越注重购买产品的体验，越来越多零售商将体验元素作为软性卖点融入实体商品的销售中。例如，梦龙冰淇淋每年都会在各地开设临时性的DIY工坊，供顾客自由选择不同种类和口味的巧克力、配料、脆皮，体验私人口味冰淇淋的定制。而线上零售商也不甘示弱，通过极致的售后体验，成功地实现客户留存、提升客户忠诚度。以线上坚果公司“三只松鼠”为例，随包裹附赠免费的开箱器、开口器、果壳袋，方便消费者食用坚果，并提供食品袋夹防止未能一次性吃完。一连串举动使消费者在收货后的各个环节都能有愉快的体验。

2) “产品+服务”：顺应消费者追求产品和服务合一的趋势，零售商们也更注重服务水平的提升和服务范围的延展。以“盒马鲜生”生鲜零售商为代表，线上下单承诺送货时间半小时内送达，以确保产品新鲜度；线下实体店不仅售卖生鲜产品，还延展出现场切分和现场煮熟服务，并将餐厅引入超市，发展为“零售+餐饮”业态，成功地增加了顾客的消费频率及停滞时间，从而增加商铺的销售额。

3) “产品+社交”：零售商们也更加注重将社交元素导入产品中，通过增进消费者之间的社交互动，实现提升用户粘性和增进产品在社交媒体的传播推广的双重功效。例如，星巴克咖啡通过售卖礼品卡和咖啡券，一方面作为营收的补充来源之一，另一方面通过消费者转赠礼品卡作为人们社交情感联络的中介和品牌传播推广的手段。

同时，就零售商们所提供的有形的“货”来看，呈现出以下变化趋势：

1) 产品选择更广泛：线上渠道成功打破了产品分销的地域界限，作为线下渠道的极大补充，使线下零售商不再局限于某一固定的地理位置。同时，借助线上渠道的虚拟性，商家可以同时展示无数个不同的SKU而不必受店铺面积限制和展位布局的困扰。即使在店内产品SKU的陈列或库存不足的情况下，消费者也能通过统一商家的线上渠道进行下单，因此SKU数量的“天花板”被打破。顺应消费者日益繁多的需求，各个商家在不断拓展产品选择的广度，以吸引更多的消费者。

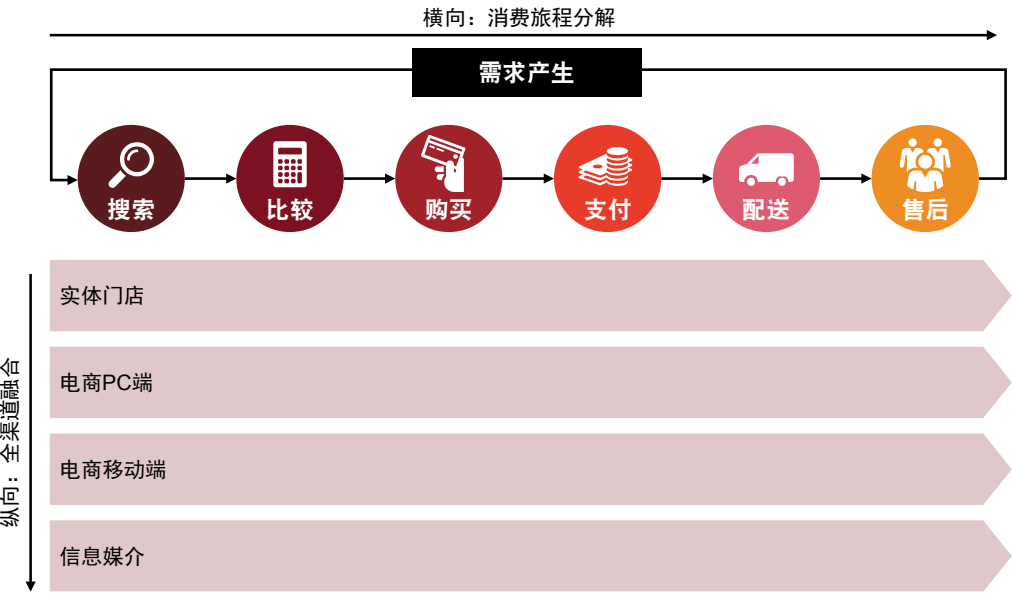
2) 品类更细分：然而，随着竞争的加剧，商家不得不在精度、细度、专业度上进行细分，以此来建立独特的优势及品牌定位。这促使了多品类的零售企业从大一统的分类方式转型为更具特色的精品店，例如京东“超级物种”通过打造主题工坊延展各体验场景来吸引爱好新鲜体验的消费群体。通过京东的鲑鱼工坊、静候花开花艺坊、生活厨房等定位清晰的细分场所和业态，成功地增加了顾客的消费频率及停滞时间，从而增加商铺的销售额。

3) 非标准化商品：新一代消费者追求与商家的互动，喜欢参与更多的服务体验并且喜欢个性化的产品。这促使商家在传统、标准化的商品市场已经饱和的情况下开始向提供非标准化商品转型，如奥利奥3D打印饼干自动售货机可让消费者定制个性化色彩和口味，选择不同的饼干种类，以此来激发销额的新一轮提升。

场的变化：从单一渠道向全渠道融合

经过单一线下渠道、线上线下多渠道的变革历程，新零售下“场”的变化体现在消费旅程各个环节上的全渠道融合，激发全景消费体验。从**横向**来看，我们将消费旅程分解为六个部分：搜索、比较、购买、支付、配送及售后。从**纵向**来看，我们观察到实体门店、电商PC端、电商移动端以及信息媒介的全渠道融合。并且，全渠道融合体现在消费旅程的每一个环节中（见图四）。

图四
消费旅程



信息来源：思略特分析

新零售下，在消费者旅程的全流程中，线上线下各个“场”之间的界限已然模糊，赋予消费者自如地在各个场之间灵活切换。

1) 搜索环节：当消费者搜寻自己心仪的商品时，他们不再仅依赖于线下的货架展示、广告宣传等，还更多地倚重线上渠道，如官方网站、电商平台、社交媒体等，进行快捷、高效的搜索。而商家也可以通过消费者数据的搜集，精准定位到每个消费者的兴趣点和潜在购物需求，以精准和高效捕获消费者，一击制胜。

2) 比较环节：除了传统的线下门店内听取店员介绍、线下试穿试用等，消费者还能通过论坛评论、社交媒体比价比质，因此新零售下社交媒体的口碑营销极为重要。另一方面，即使是线下门店，商家们也在借助新兴技术不断对“场”创新，如服装零售商已在店内使用VR技术帮助消费者进行虚拟搭配和试装。

3) 购买环节：线上线下渠道的融合在该环节体现得淋漓尽致，零售商打破线上线下渠道割裂状态，借由线上线下渠道实现相互引流和交叉销售。如服装零售商优衣库在线下门店鼓励消费者扫码接入线上会员系统，线上会员系统定期发布仅供线下使用的优惠券，吸引消费者前往门店购物。据统计72%浏览了线上广告的消费者最终都在店内进行了消费，而消费者去门店往往会购买更多件数的服饰。“盒马鲜生”亦是如此，允许线下门店的消费者在线上下单，再由门店直送到家，省去了消费者自提回家的不便。

4) 支付环节：除线下现金、刷信用卡、礼品卡等，移动支付极大地提升了支付便捷性，只需简单的扫码或指纹识别就能成功支付，极大地省去了排队支付的等候时间。为进一步提升消费者购物体验，领先的零售企业如Amazon Go正试水商品自动计入虚拟购物车，实现自动结算。

5) 配送环节：消费者可根据需求紧急程度和个人偏好等选择快递或自提。

6) 售后环节：售后环节不再以退换货为止，消费者还可以在线上进行分享和评价，累计消费积分，关注促销信息等。在一定程度上这刺激了商家产品及服务的改善，使商家获得了更清晰的消费者定位，助益其老顾客群体的留存复购和新顾客群体的衍生扩大。

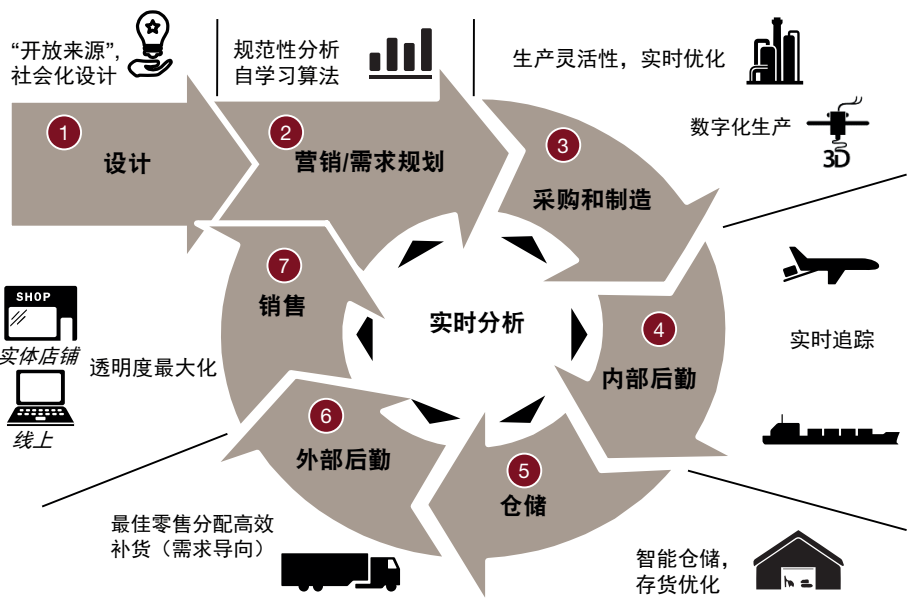
由此，新零售规避了以往线上线下渠道之间相对独立，且容易产生渠道利益冲突的障碍。取而代之的是全渠道深度融合，通过多个场景的营销实现渠道间的相互引流和助益，同时在消费者消费旅程的各个环节上都实现多个“场”之间无缝对接的消费体验，全面优化消费体验。

数据是驱动新零售的关键力量

新零售能够实现“人-货-场”关系的重构，其最根本的驱动因素是数据。借助大数据技术，零售商获得了大量用户的精准数据，而数据是最为可靠的决策依据。一方面，企业通过不断获取消费者的精准画像和购物行为，真正理解消费者的需求，最大化程度设计匹配消费者需求的产品并提供最优化购物体验。另一方面，消费者数据正在重新定义供应链，从消费者数据出发，逆向牵引营销、分销、物流、采购生产和产品开发，使之成为一个整合了实时信息的协调完整的智能系统，实现高效与成本优化。影响环节包含（见图五）：

- 设计：共同创造及众包的实现，市场和客户需求的能见度提升。
- 市场营销及需求规划：实现实时全渠道的需求分析和情景模拟，预测需求并调整需求与供给相协调，进行多层级的库存优化。
- 采购和制造：VMI策略和自动补货系统、渠道库存可见、现场3D打印原材料。
- 内部后勤（订单管理）：多层级的完美订单、实时的订单可承诺量、自动化的订单流程、数字化的订单追踪。
- 仓储：配货预测、自动化仓库、跨仓库调度的可见与优化、存货信息端到端的透明。
- 外部后勤（运输）：装有传感器的包裹有利于保证产品质量，物流能见度的提高有助于运输线路和装货的优化，自动导引车的应用助力自动化物流系统。
- 销售：预测分析工具能够生成提醒和建议，综合自我服务能力的提升有助于缩短响应时间和提高服务质量，购买和交付的实时追踪得到实现。

图五
消费品智能供应链愿景



信息来源：思略特分析

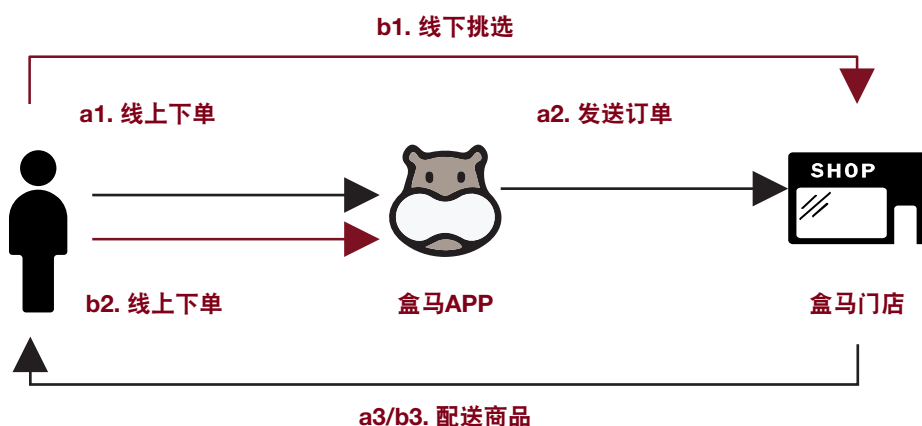
中国市场的新零售案例

在中国市场出现了一波新零售的浪潮，有新创企业，如盒马鲜生；也有传统零售企业的新业态创新，如永辉超市的超级物种。

以盒马鲜生为例，2015年成立后，短短两年多已经打造出独有的“新零售”商业模式，并实现复制，在2017年底开设了25家门店。同时，背靠阿里系，在生鲜领域打造创新商业模式，借助阿里系资源（物流、金融、技术、云计算等）持续开展业务。

盒马鲜生商业模式的其中一个关键来自于线上线下的整合模式：通过实体门店实现建设品牌与引流、提升消费体验、扮演仓储物流中心，而线上APP则成为主要销售渠道以及搜集与分析消费者的界面。依据盒马鲜生的规划，60%-80%的销售要来自于线上（见图A）。

图A
盒马鲜生的线上线下整合模式



信息来源：思略特分析

另外，盒马鲜生基于“消费场景”作定位，把自己定位在“吃”，围绕“吃”展开产品与服务的布局。盒马鲜生把超市跟餐饮结合，建立新零售业态，同时也在产品规划上很大程度地增加与“吃”相关产品的比例。

零售企业如何把握新零售时代机遇致胜市场

思略特认为，零售企业想要在“新零售”时代把握机遇、致胜市场，除了以上对“新零售”的本质和特征进行深刻理解之外，还需进行三步走，以切实向“新零售”迈进（见图六）：

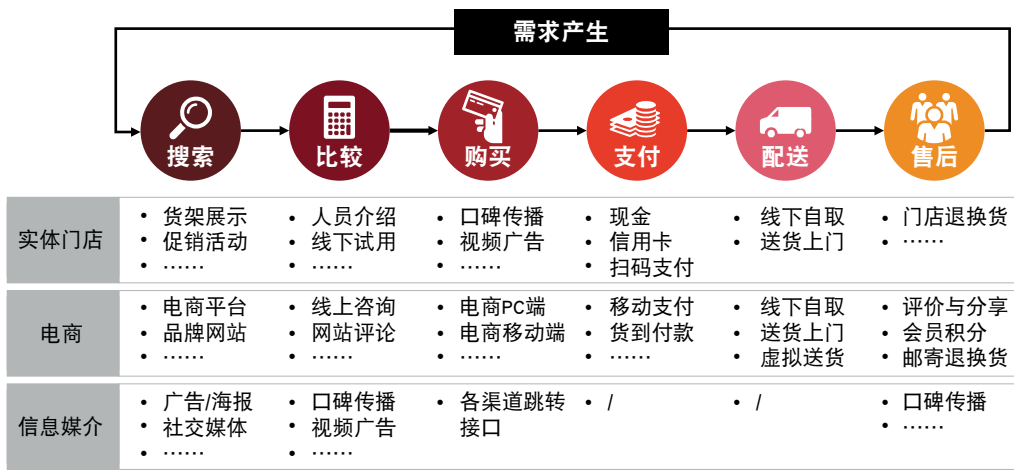
图六
“新零售”三步走方法论



信息来源：思略特分析

- 1. 数据驱动识别消费需求：**借助消费者大数据，零售企业可以精准地识别和知晓各类消费者的产品需求和购物习惯，因此零售企业可以基于数据和企业自身定位，决定最优的品类组合、最适合的品牌及产品组合、最具吸引力的价格区间；同时也能根据各个消费群体的消费特性，提供最适合的服务和消费体验，如货架的合理排布、多种“店中店”创新业态的布局、周期性的线上营销内容推送等，以真正理解和拥抱消费者为导向，进行规划和布局。
- 2. 分解消费旅程，探寻各环节潜在解决方案：**在识别消费需求后，零售企业需要打造“最佳产品和购物体验”的消费闭环，落实到消费旅程的各个环节上。因此，零售企业应当沿着消费旅程，逐一思考每个环节上的潜在解决方案，并结合企业实际情况，对各个选项进行效益、可行性等维度的评估，筛选出较优的选项，并思考各种组合方案的优劣、明确各个渠道的定位与承担的功能（见图七）。

图七
消费旅程各环节潜在解决方案



信息来源：思略特分析

3. 整合资源能力，形成“新零售”业态转型综合方案：在识别出消费旅程各环节上的潜在选项后，零售企业还需对研发、采购生产、物流、市场推广和销售、财务、人力资源、信息技术等各个职能部门的资源和能力现状进行评估，结合自身现状，识别能力缺口及能力建设和转型所需的投入，通过综合考量，形成最优的新零售转型综合方案。

尤其是，零售企业需要夯实支撑“新零售”业态创新发展的基础。其中包括三个方向。1) 大数据与技术支持：毋庸置疑，以数据为支撑的新零售时代，要求企业掌握完整、连贯、精确的数据，并充分挖掘数据的价值，从海量数据内提取有效的洞见帮助企业实现产品优化和效率提升。同时，企业也应借“人工智能”、“云计算”等前沿技术，全面优化消费体验。2) 组织与运营模式的变革：零售企业需要重新调整适应与新零售的组织架构与人才配备，如建设数字化部门以强化企业大数据搜集、分析、洞察能力，运营模式上可考虑内部创新平台、“阿米巴”小团队以应对日新月异的新零售变动态势。3) 供应链优化：零售企业需要建设相应的数据分析系统支持供应链及库存最优化的预测、进行柔性生产流程及设备的改造、物流及仓储的重新部署等。

综上，传统零售企业想要把握“新零售”时代机遇、积极转型致胜市场必须思考几个层面的问题：

战略层面

- 如何制定未来的新零售发展战略？如何设计与调整未来新的商业模式？如何通过梳理与重新定义“人、货、场”来规划未来新模式？
- 从“点—线—面—体”维度来看，零售企业如何定位业务宽度？在专注发展零售品牌或是成为开放平台（例如其他零售企业也可进入）间如何抉择？
- 如何实现新零售的打造？通过企业自己孵化还是并购其他企业？如果通过并购手段如何整合，特别是实体零售与电商之间？

运营层面

- 大数据与技术支持：如何建构与应用大数据分析能力助力运营？
- 产品、定价与促销：不同渠道/购买场景的产品组合与服务如何规划？如何规划对应不同渠道的定价与促销策略？
- 零售运营：如何在新零售的模式下整合线上与线下运营？以及进一步降低渠道成本、提升运营效率？
- 供应链优化：如何通过数字化与大数据优化供应链效率？如何更有效的整合与实现协同线上与线下供应链体系？

组织与人力资源建设层面

- 新零售需要与传统零售不同的组织设计与人才规划，企业应如何搭建？
- 对应新业务的人才体系，如何对接现有的组织？同时，如何规划适合的人才激励方案以保留与发展新零售团队？

结束语

总结而言，随着消费习惯与商业环境的改变，零售行业进入转型期，企业或主动或被动地面临转变。新零售成为企业竞逐的方向，然而，新零售在商业上的定义未明，企业各自有机会在未来的新零售发展上通过创新商业模式实现竞争优势，特别随着行业，线上线下界限更加模糊，对电商或实体零售企业“跨界”的挑战更为明显，唯有能够实现有效整合，提供消费者无缝接轨的完美体验的企业才能赢得市场。

我们是由注重实效的战略家组成的全球团队,致力于与您携手解决最棘手的问题,掌握最佳的机遇。

这意味着协助您开展复杂、充满风险的变革。我们在协助客户解决最棘手的问题上不断传承的优良传统,加之普华永道网络的广度和深度,使我们能够迅速实现既定的影响。

无论是筹划企业战略,还是推动职能部门和企业转型的方式打造相关能力,我们都能为您创造您所预期的价值。

我们是普华永道网络中的一员,普华永道各成员机构组成的网络遍及158个国家和地区,有超过23.6万名员工,致力于在审计、税务及咨询领域提供高质量的服务。业务垂询或了解更多,敬请访问我们的网站
www.strategyand.pwc.com

www.strategyand.pwc.com

© 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。
免责声明:本文件内容仅作提供信息之用,不能用于替代专业咨询顾问提供的咨询意见。CN-20180124-2-C2