

# 后电商时代制胜之道

汪玉喜、骆志群、徐孜望、施晓瞳 | 文

在后电商时代，由生产商主导的商业价值链将被彻底颠覆，变成由终端消费者为主导，反推零售、反推生产、反推服务的全新模式。对于传统零售商和现有电商企业而言，如何准确把握后电商时代的特点，是制胜关键。



3 万亿元，这一数字是阿里巴巴 2016 年度最新财报中披露的商品交易总额，与此同时，也是沃尔玛 2016 年财报的总年度收入。同样的数据却来自两家运营模式迥异的企业，这背后说明什么？在回答这个问题之前，先让我们来看一组有趣的数字对比（见图一）。

同样是 3 万亿的交易额，沃尔玛背后靠的是全球超过 220 万的员工和超过 1.1 万个门店，相比之下，阿里巴巴只以 3.5 万名员工和平台生态的力量就已经达到这个体量。我们可以把阿里巴巴和沃尔玛看成是中国零售和美国零售的缩影。事实上，美国的线上零售占整体零售的比例仍然维持在 7% - 8% 的水平，而中国的比例已经达到 12%，甚至有望在短期内突破 20% - 30%，将欧美国国家远远甩在身后。

但与此同时，中国现有的电商模式发展到今天也暴露出一些弊端，主要能够归纳为三点：同质化、恶性竞争、附加消费。现有的主流电商模式只是作为零售渠道在线上的一个分支，几个主要玩家所提供的服务大同小异，差异化不明显，对消费者来说，替换商家只需点开另一个网站下单，转换成本和黏性低。同时，各大电商通过压低商品价格、牺牲企业利润换来流量，用粗放的模式实现增长。最后，消费者把购买行为迁移到线上之后，也导致一些本来在线下购物之余同步进行的附加消费，例如餐饮、娱乐等收入的流失。

中国电商一路走来，其高速发展模式获得了市场的高度肯定，甚至说领先世界也不为过，但是领先世界的同时也意味着中国电商必先比其他国家更快地

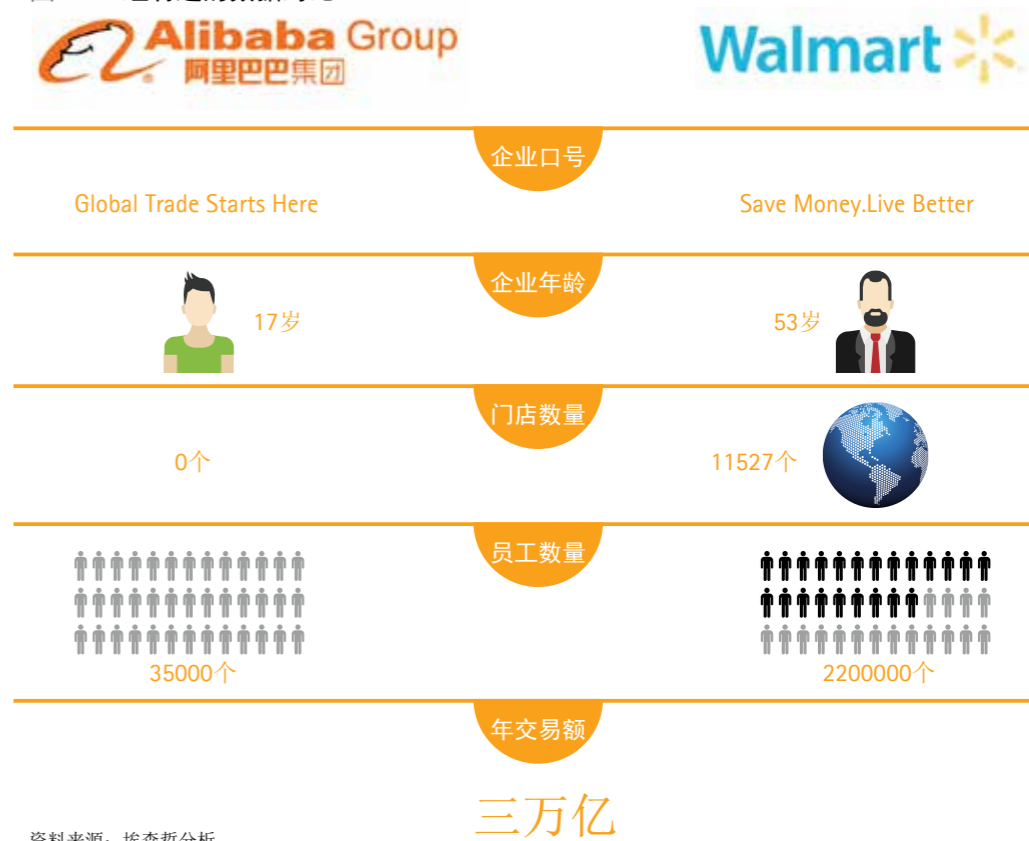
遇到增长瓶颈。不同于中国传统行业依靠学习国外最佳实践的发展模式，这一次，我们没有学习对象了。数据显示，阿里巴巴的商品交易总额增幅 2014 - 2015 年达到 46%，到 2015 - 2016 年度已经大幅降至 27%，有分析师更大胆预测在下一个财年，阿里巴巴的商品交易总额增幅将进一步降至 15%。这一趋势不只出现在阿里巴巴身上，其他线上零售企业也不例外。京东 2016 年第一季度交易额同比增速也从 99% 大幅下滑到 55%。

由于消费者仍然渴望在实体零售渠道中获得在线上难以获得的购物体验，线上零售对线下零售的侵蚀并不是永无止境的。埃森哲在 2015 年调研时发现，92% 的消费者仍然觉得实体店购物方便或者非常方便，优于 PC 端和移动端。以服装行业为例，仍然有 41% 的消费者表示，如果从线上或移动渠道获得零售商的实时库存信息，他们将会直接去附近的实体店进行购买。事实上，调研也发现。消费者在门店中的购物活动频率在 2015 年的增幅仍达 32%。从某种程度上可以说，以简单商品交易为主的老电商商业模式已经趋于饱和状态，要获得持续性增长，我们必须以全新的思维去革新现有电商模式，思考如何在后电商时代寻找制胜之道，正所谓不破不立！

### 电商黄金期结束， 迎来后电商时代

随着老电商增速的放缓，电商的黄金时代即将结束。对于尚未在电商领域分得一杯羹的传统零售企业而言，现在正面临一个两难局面，到底是继续以市场上现有的电商模式作为蓝图，杀入一个渐趋饱和

图一 一组有趣的数据对比



资料来源：埃森哲分析

的红海市场？还是另辟蹊径，宁肯冒着更高的试错成本，寻求创新的商业模式？埃森哲认为，其实这并不是一道非此即彼的单选题，而是一道多项选择题。在回答这道题之前，我们需要先排除一些错误选项，澄清对于电商的一些典型误区。

#### 误区一：电商的本质就是零售

零售指面向消费者的拆装商业实体，是把从批发商处拿来的大额订单分拆成给消费者的小额订单的分销渠道，靠低买高卖赚取中间差价，但是电商远远不止于把线下拆装专卖搬到线上。

#### 误区二：电商的本质就是数字化

数字化指从现实世界中既复杂而又多

样化的信息取样，继而转化为可以量度计算的虚拟数据的过程，但是把实体数据采集起来只是电商模式下产生的副产品。

#### 误区三：电商的本质就是大数据

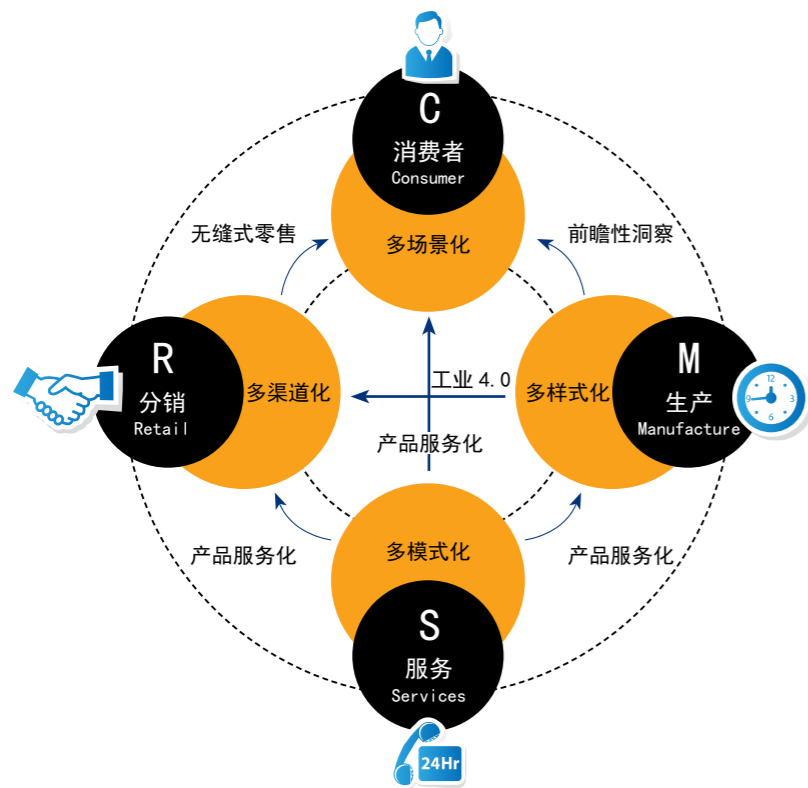
大数据是指人工无法在合理时间内进行筛选、管理、解读等处理的海量数据。虽然大数据给企业的信息管理能力的提出了挑战，也能带来新的业务发展机会，但是传统电商模式仍然无法利用大数据让企业实现质的飞跃。

那么，电商到底是什么？

电商的本质，是利用大数据和互联网技术，分析基于交易电子化后产生的用户数据，从而改造整条传统商业价值链的一套服务体系。



图二 后电商时代的商业模式——CRMS 模式



资料来源：埃森哲分析

传统商业价值链基本是由五部分组成的，分别是生产（Manufacture）、批发（Distribute）、分销商（Retail）、服务（Service）和终端消费者（Consumer）。生产商通过调研，把认为能满足消费者需求、有效用的商品生产出来，再透过渠道商，即批发商和分销商，借助各种其他服务的支撑（例如供应链物流等服务）卖给终端消费者，从而形成最终价值。

自从互联网兴起后，电商在价值链当中建立起了从生产商到中端消费者的线上渠道，与线下的分销渠道平行，完善的物流体系和去中间化带来的价格优势成就了电商的核心竞争优势。然而到了今天，中国网购用户数已经超过四亿人，获取新用户将变得越来越困难，如

果继续以不计成本增加流量的粗放式增长模式发展，并单纯地以分销渠道形态服务消费者，长远来说并不足以支撑持续的交易额增长。既然传统电商模式中依靠提高流量的路走不通，在后电商时代，下一步必然是提高质量，也就是人均交易额贡献。

### 后电商时代的全新模式

在后电商时代，为了在日渐放缓的流量增长中挖掘新的机会点，让每一个流量都能带来更大的价值，企业在基于传统电商模式之上，将迎来一种全新的价值模式。原本由生产商主导的商业价值链将被彻底颠覆，变成由终端消费者主导，反推零售、生产及服务的全新模式——

CRMS（Consumer, Retail, Manufacture, Service）（见图二）。CRMS 模式为每个环节都带来了新的机遇与挑战，在下文中，我们将着重分析 CRMS 模式下的四大特点及如何打造这一新的商业模式，帮助企业从被动的严防死守中找到突破口，准确把握后电商时代的下一个风口。

CRMS 模式在终端消费者、分销、生产和服务这四个环节分别呈现出鲜明的特征。

**消费者：以多场景化为中心。**自从电商出现后，消费者购买活动的场景从传统的线下零售店拓展到线上和移动场景，每一种场景都对应着不同的需求，包括不同的产品需求，不同的用户体验需求，休闲、娱乐、社交需求，不同的物流和支付需求等。在后电商时代下，企业如何协同内外部资源，更深层地解决消费在各个场景下的需求，是一个亟待解决的问题。

**分销：全渠道无缝渗透。**电商衍生出的线上分销只是广义分销渠道中的一个分支，线上和线下的融合协同需要整合采购、物流、财务核算、业务管理系统、配送、库存管理等各个职能，对组织和 IT 能力提出了很高的要求。

**生产：柔性供应链与生产。**在电商对传统商业价值链的初阶改造下，商业价值链仍然是从生产商出发，以生产端主导的交易模式，但是后电商时代中的企业必须从终端消费者的需求出发，在传统的分群维度上新增出的线上行为分群将产生大量细分人群的个性化需求，线上的行为同时亦会产生大量数据，这些数据可以进一步指导生产，因此，如何快速响应消费者多变的需求将成为生产端在后电商时代必须面对的问题。

**服务：从产品向服务延伸。**在传统的商业价值链中，服务与产品是独立的，后电商时代对价值链的改造将产品和服务融合在一起，生产商和分销商将和服务供应商联手，共同进化成运营商的角色，在低买高卖的差价盈利模式基础上为消费者提供整合服务，以创新的模式解决消费者现有和新的需求，形成终极闭环。

### 构建 CRMS 模式，迎接下一个风口

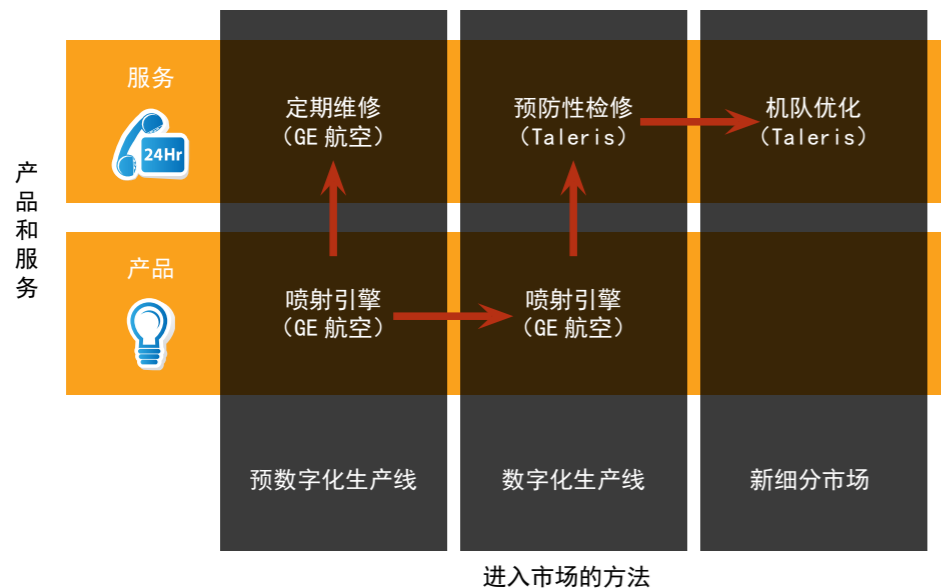
针对以上四大特点，埃森哲建议企业突破传统的电商模式，以全新视角，从四个方面着手，打造后电商时代全新商业模式——CRMS 模式。

#### 获取前瞻性洞察

利用大数据技术获得更深入更全面的客户洞察，全面了解消费者在任何时候、任何场景对购物体验的所有需求，甚至在消费者产生需求之前提前筹备，从传统的事后分析式洞察，转型到前瞻式事前洞察。同时，从消费者的线上行为和关联分析，更精准地进行客户窄众分群，为分销、生产、服务提供更丰富、准确的信息。

银联成功从传统的第三方支付业务逐渐扩充到广阔的数据服务领域，背后依靠的正是前瞻性消费者洞察。银联结合了以互联网获取的数据和沉睡多年的 POS 数据，准确分析各个地区、各个行业未来的发展趋势，为商户提供发展决策依据，并为行业机构延展开发出整体交易状况对比分析服务、行业数据模型分析服务、个人和企业信用评级模型分析服务等。

图三 通用电气产品服务模式



### 开创产品服务化商业模式

消费者需要的是洞，而不是钻头。企业应该跳出传统配套服务商的框架，将产品购买转化为一整套服务体验，全面整合产品和服务，提升对消费者的价值，让消费者的行为不只于单次购买，而是转化成重复享受服务的模式。

通用电气是其中一个产品服务化的成功例子（见图三）。在2012年，通用电气宣布和埃森哲成立数据分析合资公司 Taleris，从制造飞机引擎业务拓展到为全球各地的航空公司提供相关服务的业务模式，利用智能运营解决方案和 ProDAPS 预测性分析技术，分析遍布全机身的传感器及机队飞行数据，为超过 20 个航空企业客户提供包括飞机引擎故障预测、诊断故障风险、优化并提高机队

规划的效率等服务。利用 Taleris 服务的航空公司平均每年可以避免超过 1,000 次延误或航班取消事件。

### 构建无缝式零售能力

零售商必须转型为无孔不入的无缝式零售，消除渠道壁垒，准确辨识消费者所属群体，提供个性化服务。所谓无缝化，是指在任一时刻、任一接触点为每一位消费者提供连贯的个性化品牌体验的能力。无论客户拥有何种期望、位于何处、选择何时或以何种方式进行交流，企业均需要在客户购物之旅的各个环节——从发现到搜索、购买、订单履行，再到产品维护或退货——具备无缝响应能力。埃森哲认为，通过了解无缝客户、打造无缝化运营、投资无缝平台、跨领

域协作这四个步骤，企业可以实现无缝式零售的成功。

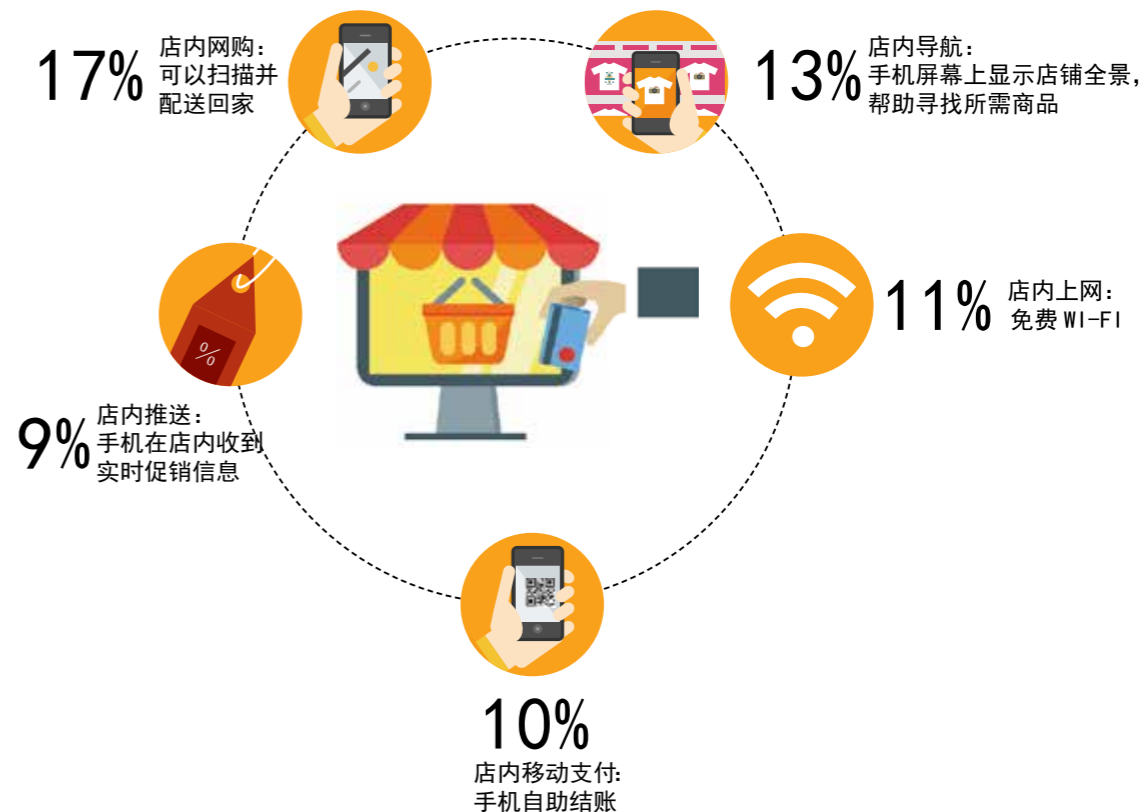
家得宝（Home Depot）发现其三分之一的客户在网络上查看实体店库存后，在接下来的 48 小时内会到实体店购物，继而在店内应用了二维码等技术，鼓励消费者在店内用智能手机访问其内容丰富的移动网站，获得详细的产品信息，包括指导性食品、客户评论和产品等级，从而帮助消费者简化决策过程。

永旺集团（Aeon Group）的“Click & Mortar”业务模式则融合了互联网与日本零售商的实体店及销售系统。AEON Square 将包括产品信息、门店搜索和奖励计划在内的所有产品，捆绑在一个门户网站之内，以方便客户与永旺之间的互动。而推动该公司超市与在线电子货

币服务的 Ru\* Run 工具，则促进了永旺与购物者家庭之间的沟通。

另外，阿里巴巴和淘宝一开始并没有自营的系统化物流平台，随着业务规模的迅速扩大，阿里巴巴面临着物流瓶颈。从 2010 年起，阿里巴巴开始了一系列整合物流平台的动作，包括入股北京星辰急便、确定德邦物流和佳吉快运作为推荐第三方物流、全国考察物流合作伙伴和仓储基地等。这一系列的举措旨在为阿里巴巴找到合适的合作伙伴，以为消费者提供真正的无缝化客户体验。

埃森哲同时认为，企业还可以积极利用数字化技术，提升消费者的实体店购物体验，以下是五项中国消费者认可的服务：





### 布局工业 4.0

互联互通、与用户紧密沟通的智能产品，利用大数据为消费者提供额外服务及服务化产品的新型数字化商业模式，在流水线上实时向机器人下达组装指令的半成品……这些都是工业 4.0 革命下的产物。埃森哲认为，企业可利用高度智能化的互联系统，创造完全数字化的价值链，满足终端消费者日益多变的需求。工业 4.0 包含两大关键概念：

一、柔性生产，建立能够应付小批量、多品种、部分或完全定制化的生产体系能够帮助生产商快速满足消费者从线上行为反映出的真实需求和偏好。

二、柔性供应链，基于传统刚性供应链提供的缓冲优势下，发展出能够快速适应消费者需求、能满足质和量变化的柔性供应链。通过大数据技术，生产商可以主动看到更直观的消费者画像，思考并生产出更符合消费者需求的产品，甚至连定制化产品也能实现量产。

成立于 1995 年的红领集团主要以生产定制西服和衬衫为主营业务。2003 年以来，集团投资建立了自己的联网系统，利用数字技术简化生产线。秉承以“客户到制造商”和“线上到线下”（O2O）创新为主的商业模式，红领集团应用物联网相关技术，对“量身定制”的西服和衬衫进行批量生产。在数字化转型过程中，红领应用物联网技术，突破了传统定制服装生产的瓶颈，如：生产率低下、高昂的中间成本以及品质不一和难以掌控等问题。红领的生产流程从获取客户一系列体型数据和个人偏好入手。在向相关工人分派任务前，系统会自动计算客户数据并转化为一线工人可以识别的“语言”。信息在不同生产线之间流动的过程中无需任何人工干预，而是通过独特的射频识别标签来传送客户的要求数据。由于每个产品都拥有自己独特的射频识别标签，因此，红领能实时监测每一个生产流程，确保每件成衣的品质。同时，

智能生产系统还能根据工人的技能来分配合适的工作，从而提高生产率，降低运营成本。红领集团把自己描述为一台“数字 3D 打印机”，所有员工都是互联网连接网络不可或缺的组成部分。在创新商业模式和数字技术的推动下，如今的红领集团可在接到订单后的七个工作日内完成一套西服的制作，从而显著提升了企业的竞争实力，成功提高了对海外客户的吸引力。目前，红领集团每天可为纽约客户生产 3,000 套定制服装，未来还计划在此基础上实现生产效率翻番。

在全球经济放缓的大环境下，中国

经济也步入了“新常态”，为了应对这一新情况，政府屡次提到供给侧改革，希望改变过去那种粗放式发展模式，通过技术和创新构建新的经济增长动力。同样，过去，电商依靠增大流量来换取增长的粗放式经营模式难以为继，若想获得持续性增长，电商企业也应该与时俱进，利用新的大数据技术和柔性生产技术，从供给侧进行改革，基于更深入地消费者洞察，为其提供更贴心的服务，更适宜的产品，全面满足其真实需求，只有这样，零售企业方能在后电商时代中旗开得胜。■

### 作者简介

#### 汪玉喜

埃森哲战略大中华区董事总经理，  
常驻北京  
yuxi.wang@accenture.com

#### 骆志群

埃森哲战略大中华区总监，  
常驻上海  
leo.luo@accenture.com

#### 徐孜望

埃森哲战略大中华区总监，  
常驻上海  
alex.ziwan.xu@accenture.com

#### 施晓瞳

埃森哲战略大中华区咨询顾问，  
常驻上海  
xiaotong.see@accenture.com