

# 消除数字化发展的困境

零售商如何提升利润率与竞争力



成就卓越绩效

数字技术已从诸多方面瓦解了零售业的既有格局，零售商们不得不重新审视自身的业务版图。鉴于消费者对全渠道购物方式的青睐，很多零售商纷纷向该领域转型——然而，这却并不一定是利润所在。为了解中国实体零售企业全渠道零售的现状以及在实施全渠道战略过程中遇到的问题和困难，埃森哲携手中国连锁经营协会共同对协会旗下部分企业进行了调研。

五年前，78%的消费者会使用至少一种网络渠道搜索商品。如今，这一比例已达到88%，且四成消费者希望能和企业实现更多数字化互动。<sup>1</sup>零售商对此迅速做出了反应，不过随着销售活动不断向数字渠道迁移，企业的利润率则在持续缩水。2015年，虽然中国零售百强企业在数字化销售领域实现了85%的飞速增长，但与此同时利润率却不断下降，净利润率仅为1.8%，55%的企业净利润率出现了不同程度的下降。<sup>2</sup>因此，零售商必须尽快扭转这一趋势，保持自身竞争优势。

# 数字化压力

两种常见错觉给零售商带来虚假慰藉：

- 认为通过数字渠道提供服务的成本比实体门店低。
- 认为数字业务达到一定规模能够带来盈利。

然而目前的真实情况是，零售商发现多渠道运营方式和回报率之间未呈现出正相关状态。

不可否认，数字化时代，消费者占据主导地位，零售商别无选择，只能随之而动。然而，行业领军企业和追随者的区别在于，只有采取正确措施，方可实现数字化盈利。降低成本的举措或许有一定帮助作用，但并非是在数字化颠覆中生存下去的唯一答案。

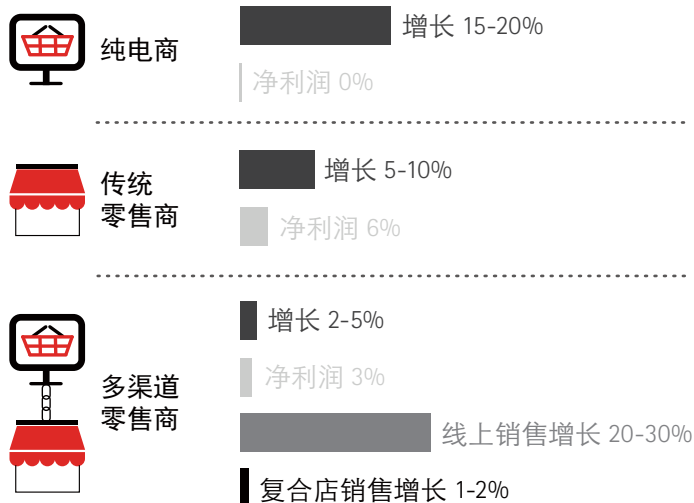
## 数字化：有利于增长，不利于盈利

成熟的零售商需要通过数字渠道来推动增长。但由于信息透明度和高服务成本导致的价格压力，他们很难通过这些渠道实现盈利。数字化时代，消费者拥有更大权力，通过货比三家，他们具有更大的选择空间。

埃森哲“2015年无缝零售调研”显示，过去一年里，80%的购物者有过“线上了解线下交易”或“线下了解线上交易”的体验，72%表示最优价格是重要的影响因素。<sup>3</sup>对网上购物者来说，送货速度和时间安排都非常重要，但满足这些要求会增加直接面向消费者的订单履行成本。

今年春夏，埃森哲与中国连锁经营协会对会员企业进行的联合调研中，我们也发现了同样的趋势：尽管几乎全部的受访企业已开展或即将开展全渠道零售模式，但行业总体盈利却每况愈下；《2015中国零售百强报告》<sup>4</sup>显示，31家企业销售增长为负，是中国零售百强榜单统计以来增长水平最低的一年。近几年来，百强销售增幅持续下降，从2010年21%的销售增长逐年下跌，直至2014年的5.1%和2015年的4.3%。与此同时，百强企业净利润率为1.8%，同比下降0.1个百分点，55%的企业净利润率出现不同程度的下降。

图1：2014年全球零售商的增长和净利润。



数据来源：埃森哲基于零售商财务报表和收益公告的分析

## “多”不等于盈利

新渠道可能会带来收入增长,但也会对利润和竞争力构成风险。大多数中国零售商已投资多渠道业务。但是,他们在实现跨越式发展之前并没有认真思考未来的财务负担。埃森哲与中国连锁经营协会的联合调研显示,四成零售商一再提到“对全渠道没有十足信心”,未达成财务目标者更是十有八九。

全渠道零售商往往因支付以下费用而处于不利地位:



**店铺成本:** 店铺成本可能占实体零售商销售额的15%以上,占电商销售额的0%。<sup>5</sup>



**供应链:** 供应链成本通常占实体零售商销售额的2-3%,占电商销售额的10-15%。<sup>6</sup>



**信息技术:** 信息技术成本通常占实体零售商销售额的1%,占电商销售额的4%。

行业领军企业和追随者的区别在于:只有采取正确措施,方可实现数字化盈利。

# 提升竞争力的三种方式

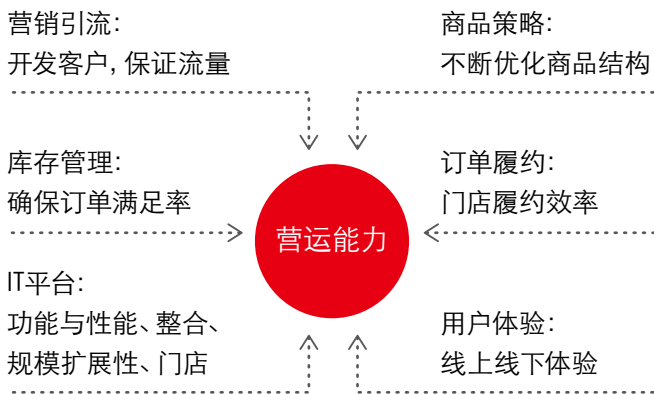
对零售商而言，当前应着手提升竞争力，实现创新而又不为数字化牵绊。基于对行业领军企业成功实践的研究，我们一起来探讨打开全渠道业务发展的正确方式：

## 1. 全局策略，继往开来

零售商需要从整体发展、提升投资回报的视角思考全渠道战略。但目前大多数国内零售企业仍缺乏这种视角，与之相对应，62.5%的零售商对自身全渠道战略持中立或保留态度<sup>7</sup>。若要成功布局全渠道，零售商需要将其与自身长期战略相结合，明确全渠道启动的时机和步骤。在付诸行动之前，零售商应回答以下几个问题：

- 线上线下的客户画像是什么？购买场景是什么？有多少重合？有哪些是互相可以转换的？
- 针对目标客户，需要提供何种商品，是精选某些品类还是提供一站式？
- 结合客户需求与供应链能力，品类的宽度和深度应该如何搭配？仓库、运输、客服能力如何配套？
- 组织架构应如何调整，成立一级部门还是单独的业务单元？
- 实施路线图该如何绘制？“罗马不是一日建成”，也许上述所有元素的发展都需要按阶段完成，那么相关的演进路径是什么？下图供参考。

图2：组织与变革管理。



下面来看几个例子：

投资时机和投资领域应当切合实际，这一点非常重要。数字化未必总是发展方向。比较极端的例子是：折扣零售商普利马克 (Primark) 的母公司英联食品 (ABF) 就没有开设网店的计划。相反，它们选择迅速在现有业务国家开设实体店。ABF财务总监约翰·贝森 (John Bason) 表示：“普利马克并没有出现什么问题，我们为何要尝试开网店呢？”<sup>8</sup>

也有全渠道整合成功的案例，比如埃森哲的客户零售商Argos就成功采用整体视角来审视其业务。基于公司40%的销售来自数字渠道，90%的交易发生在实体门店，Argos意识到两个渠道统一的巨大机遇。于是公司决定开设数字商店，利用iPad取代传统商品目录，采用动态触摸屏替代纸笔。客户可通过iPad浏览两万多件商品并进行订购，数分钟后即可在“付款提货”收银台提货。<sup>9</sup>Argos的全新数字途径助力母公司家悦采购集团 (Home Retail Group) 提高了销量和税前利润。<sup>10</sup>

另一个成功布局全渠道战略的案例来自于Tesco英国<sup>11</sup>。虽然案例时间比较久远，但其商业逻辑和实施手法于今日之中国零售业依然具有借鉴意义。自1995年起，Tesco英国启动了Home Delivery项目，通过电话目录销售，店员送货到家的模式开启了全渠道之旅。1996年其创建了线上销售，利用会员的数据挖掘客户洞察，瞄准某类客户群体——寻求方便又不想出门的白领，和无暇逛店的三口、四口之家，品类以食品为主。当时他们并没有像同期的竞争对手那样花巨资建设专门仓库（而同期其竞争对手建了专门的仓库。翌年即关闭了电商业务）。得益于多年累积的线下既有能力，1999年建立的线上业务tesco.com，其市场费用仅占销售1%，每客户获取成本仅为业界平均成本的十分之一，于次年就取得了盈利。近二十年来，随着业务发展，Tesco才不断增加目标客户，并将品类从食品扩展到非食品，从直营转向直营+平台模式，同时也循序渐进建立了第一个、第二个专门的大仓，以及各种数字化创新。



## 2. 生态合作, 各执擅场

零售商应当在更广泛的生态系统中寻找能提供互补产品或能力的合作伙伴。例如, 零售商可借助合作伙伴网络来管理成本结构, 同时增强客户体验。比如, 全食公司 (Whole Foods) 就通过与Instacart合作, 实现一个小时内送货。客户也可通过Instacart订购产品, 然后到店铺提货。通过合作, 不仅消费者获得了送货服务, 全食公司也避免了管理复杂的物流业务。<sup>12</sup>

将视线转回中国零售市场, 2015年永辉超市与京东商城开展合作<sup>13</sup>, 借助京东到家服务, 永辉微店的客流量获得了大幅提升, 最后一公里的配送服务也得到了满足, 同时, 永辉还可以将更多的资源与精力投入生鲜供应链的优化; 再比如华润先后与百度外卖<sup>14</sup>和新美大<sup>15</sup>开展合作, 万家各业态的数字化流量由此得到了大幅提升。

## 3. 经营原点、提升效率

暂且抛开渠道前端的形式是门店抑或数字化不谈, 全渠道所需的大部分能力来自于传统零售商的线下能力。零售商应苦练基本功, 使自身变得更为精益和敏捷, 方可获得可持续的盈利性增长。

换句话说, 全渠道的成功更依赖于零售商建立各项基

本的线下能力, 如商品规划, 采购, 运输, 订货补货等。调研发现, 全渠道缺货率一直让最终用户无法满意, 23.5%受访企业缺货率在10-20%; 现实生活中, 调研组也做了相应测试, 这个比例可能达到50%甚至更多。可见引流的“洪荒之力”, 转眼“落花流水”而去。

在中国经济“L”型的走势中, 当“跑马圈地, 野蛮生长”的逻辑不在, 零售商更应该回归到“苦练内功, 回归本质”的模式中——对内打造供应链、提升经营效率, 对外洞察顾客的行为变迁、习惯变化, 应时应势而动, 才是做好全渠道的基础。

比如, 国内某大型商超将更多的资源投入到商品与供应链的提升与优化、执行效率与运营的强化, 而不仅仅是数字化渠道的发展, 因而在经济下行的宏观环境下, 实现了业绩反弹。

再比如, 国内某以生鲜为优势的零售商, 其工作重点仍是完善供应链管理, 不断强化生鲜端到端的优势, 以巩固供应链护城河。虽然该企业也在尝试全渠道, 但没有将其作为主要发力方向。

还有很多零售商从利用自身客户积累的资源角度建立竞争优势, 纷纷成立了单独的事业部来通过顾客洞察, 贴近消费者, 实现对日常运营的指导与数据的变现。

# 重新校准恰逢其时

很多国内外零售商都把注意力放在数字业务营收而非盈利上。他们认为全渠道战略必将提高自身竞争力。事实上, 新渠道或许是新的增长来源, 但也可能导致非常复杂的成本结构, 从而影响盈利能力。

因此, 面对数字化颠覆, 我们应当立即着手采取有效的控制举措。从更广泛视角看待渠道投资, 有利于妥善制

定战略决策, 在推动增长的同时实现可持续的成本缩减; 寻找合适的合作伙伴, 帮助自身打造业务、改善客户体验。

零售商们唯有结合自身优势与定位, 不断校准认识与行动的偏差, 方可在未来收获巨大回报。

## 敬请联系

### 许佑宏

埃森哲亚太区零售业主管 董事总经理  
中国连锁经营协会常务理事  
yew.hong.koh@accenture.com

### 彭建真

中国连锁经营协会副秘书长  
kevin@ccfa.org.cn

感谢丹·斯麦瑟 (Dan Smythe)、杰伊·亨舍尔 (Jay Hentschel)、钱冰、郁亚萍对本文作出的贡献。

## 参考资料

- 1 埃森哲研究《消费者2020: 您是面向未来做好准备, 还是重温过去?》, 2015年
- 2 中国连锁经营协会, 2014年、2015年中国零售业百强报告
- 3 埃森哲无缝零售研究, 2015年
- 4 中国连锁经营协会, 2010-2015年中国零售业百强报告
- 5 埃森哲基准研究
- 6 埃森哲基准研究
- 7 埃森哲与中国连锁经营协会联合调研
- 8 《普利马克母公司: 我们尚无IPO或网上开店计划》, 《华尔街日报》, 2014年7月11日
- 9 《Argos: 未来的多渠道店铺?》, 桑德森多渠道零售博客, 2014年3月26日
- 10 《数字化转型帮助Argos的所有者实现了32%的利润上升》, “互联网零售”网站, 2015年4月29日
- 11 《新趋势下, 英国零售商Tesco面临哪些挑战?》, 必读12篇, 2015年5月6日, <http://www.12reads.cn/28911.html>
- 12 《全食超市和Instacart合作推出一小时送货, 覆盖全美15座主要城市》, 全食食品公司新闻, 2014年9月8日
- 13 《京东和永辉超市携手这么久, 业务终于落地了》, 搜狐科技, 2015年12月9日, <http://it.sohu.com/20151209/n430380049.shtml>
- 14 《百度外卖携手零售业巨头华润万家开展商超O2O合作》, 赢商网, 2015年10月4日, <http://news.winshang.com/html/053/1326.html>
- 15 《华润投资新美大, 加入O2O战局》, 腾讯财经, 2016年7月18日, <http://finance.qq.com/a/20160718/031905.htm>

## 关于埃森哲

埃森哲公司注册成立于爱尔兰, 是一家全球领先的专业服务公司, 为客户提供战略、咨询、数字、技术和运营服务及解决方案。我们立足商业与技术的前沿, 业务涵盖40多个行业, 以及企业日常运营部门的各个职能。凭借独特的业内经验与专业技能, 以及翘楚全球的交付网络, 我们帮助客户提升绩效, 并为利益相关方持续创造价值。埃森哲是《财富》全球500强企业之一, 目前拥有约38.4万名员工, 服务于120多个国家的客户。我们致力驱动创新, 从而改善人们工作和生活的方式。

埃森哲在大中华区开展业务已30年, 拥有一支逾1万3千人的员工队伍, 分布于北京、上海、大连、成都、广州、深圳、香港和台北。作为绩效提升专家, 我们将世界领先的商业技术实践于中国市场, 帮助中国企业和政府制定战略、优化流程、集成系统、促进创新、提升运营效率、形成整体竞争优势, 从而实现基业常青。

详细信息, 敬请访问埃森哲公司主页 [www.accenture.com](http://www.accenture.com) 以及埃森哲大中华区主页 [www.accenture.cn](http://www.accenture.cn)。

## 关于中国连锁经营协会

中国连锁经营协会于1997年在民政部注册成立。截至2015年底, 协会会员1000余家, 连锁店铺约34万个, 覆盖零售、餐饮酒店和服务业, 其中零售会员2015年销售规模3万多亿元, 占社会消费品零售总额的10%。协会本着“引导行业、服务会员、回报社会、提升自我”的理念, 参与政策制定与协调, 维护行业和会员权益, 为会员提供系列化专业培训和行业发展信息与数据, 搭建业内交流与合作平台, 致力于推进连锁经营事业与发展。(www.ccfa.org.cn)

免责声明: 本报告由埃森哲与中国连锁经营协会联合制作。调研数据来源与报告解释权归双方所有。本文件仅作为内容介绍之用。未得到埃森哲与中国连锁经营协会的书面认可, 文件的内容不得采取任何形式进行复制。尽管我们对所依据的信息和资料保持了高度谨慎, 但无法对其中的准确性和完整性做出绝对保证, 请不要绝对化地加以利用。本文并非双方受托所作。文中所述观点有可能在未经通知的情况下进行调整。报告内容亦非根据任何公司所处独特环境而提供的具体咨询建议。