McKinsey & Company

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

2022年
中国零售数字化白皮书

2022年7月

目录

前言 1

第一章: 研判趋势, 拥抱转型 2

1.1 重塑零售业的四大核心趋势及其启示 3

1.2 中国零售业数字化转型现状 11

第二章: 聚焦行业, 制胜新局 16

2.1 商超篇: 运筹数字化, 制胜"全渠道" 17

2.2 便利店篇: 在数字化时代精耕细作、乘势扬帆 29

2.3 购百篇: 存量时代的数字化"突围之战" 39

2.4 专业专卖店业态篇: 数字化提速下的价值链飞跃 47

第三章: 夯实基础, 洞见未来 56

3.1 数字化中台篇: 经营提效, 赋能多元化扩张 59

3.2 高级分析篇: AI规模化应用的破局之道 67

3.3 零售科技篇: 重新想象未来商店 71

3.4 数字化组织篇: 拥抱敏捷、重塑文化, 加速驱动组织变革 75

前言

过去十年，中国零售业发生了翻天覆地的变化。从移动互联网的兴起带动电商腾飞，到“新零售”概念横空出世，互联网巨头试水布局实体零售，通过数字化手段对这个庞大的传统行业进行再造，再到2020年初暴发并于近日卷土重来的新冠疫情加速国人购物方式的转变……零售行业的格局正在以前所未有的速度被颠覆、被重塑，新的技术、业态和商业模式层出叠现。零售行业正上演着可能是程度最为激烈的市场竞争，同时也孕育着众多锐意求变、数字化能力居时代前沿的领先企业。

“数字化转型是公司最重要的战略方向之一”，这如今已成为零售商们的共识，但企业数字化转型的旅程通常并非一帆风顺。比如近年来诸多零售商争相布局的全渠道拓展，并没有贡献业绩的大幅增长，反而持续拉低了整体利润水平。因此，越来越多的零售商意识到，数字化不是单纯的线上渠道布局，而更关乎其背后企业核心运营能力的全链路数字化改造。零售数字化的价值创造不再简单围绕着“线上开店、商品上翻”展开，而更多回归了零售的本质，即在商品力、体验和效率等方面打造竞争优势。

向内看，零售商需要通过数字化转型“修炼内功”；向外看，随着竞争程度加剧，零售商也需要通过数字化，满足上下游各相关方的诉求。在消费者端，用户的忠诚度愈发难以维系；在供应商端，零售商希望提升商品力并借此增加毛利，这意味着改善零供关系，建立更开放、更深入的供应商合作（例如，开放一部分数据给供应商，反哺商品开发，优化选品和促销），以打造稳定且有竞争优势的供应链；在门店端，对于加盟商、入驻商户、导购等合作伙伴，零售企业也应思考如何在零售数字化的大趋势下，解决各方痛点（例如，如何降低加盟商的库存压力，如何赋能加盟店运营提效），理顺各方的利益分配和合作模式（例如，购百企业如何就线上销量与商户、导购分润），以实现共赢。

放眼未来，零售业数字化、全渠道的大趋势不可逆转，但如何达成可持续、有盈利的增长，前路尚未明朗；疫情持续带来不确定性，企业更应关注通过数字化实现成本节降，以维持健康的现金流。另一方面，创新零售科技的涌现，以及数字化解决方案的进一步成熟，也将助力零售业数字化进程提速。我们欣喜地看到，零售商们面对数字化转型课题越来越化被动为主动，从“跟随者”变成“引领者”，积极思考自身战略、目标和重点，不断尝试最新零售科技，大胆推动全价值链业务运营的数据化、智能化和自动化，并从数据与技术基础、组织、文化、业务模式等本质层面“脱胎换骨”，成为真正的数字化企业。

《2022年中国数字零售白皮书》由麦肯锡中国与中国连锁经营协会（CCFA）联合撰写，谨供行业参考。

彭建真
Kevin Peng
中国连锁经营协会秘书长

艾力
Alex Sawaya
麦肯锡全球资深董事合伙人
常驻香港分公司

夏辰安博士
ChenAn Xia
麦肯锡全球董事合伙人
常驻深圳分公司

第一章

研判趋势，拥抱转型

重塑零售业的四大核心趋势及其启示

纵览不同的区域和业态，我们看到正在重塑中国零售市场的四大主要趋势，并从中提炼出了对零售企业的四大关键启示。

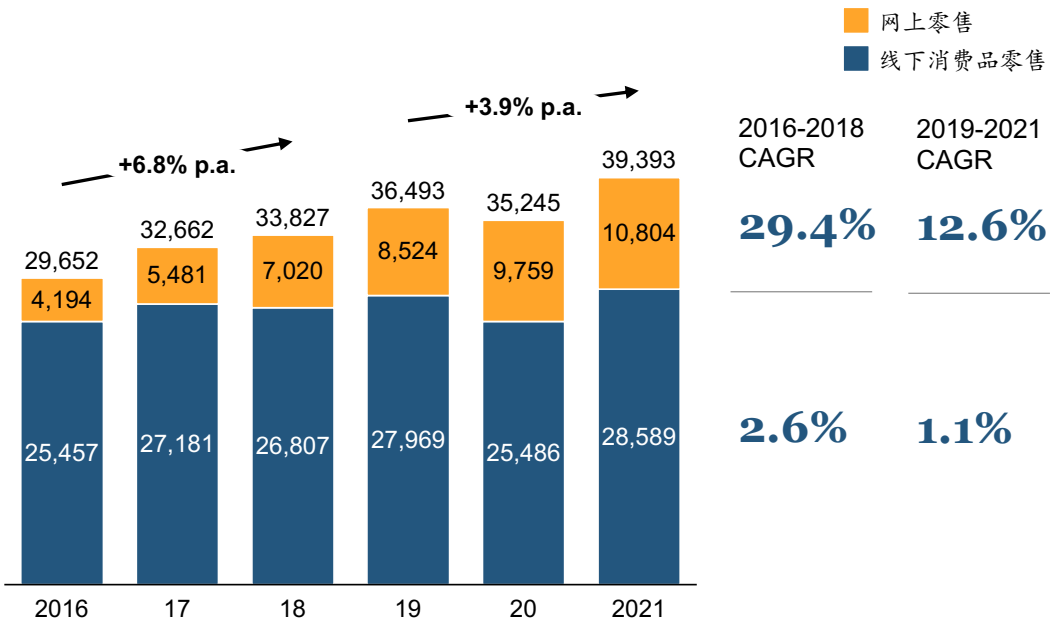
启示一：随着零售行业增速放缓、利润下滑，数字化不再只关乎单纯的渠道拓展，而更需要驱动门店、商品、供应链的精益运营，实现降本增效。

零售市场整体增速放缓：根据国家统计局数据，社会消费品零售总额2019-2021年增速仅为3.9%，相较上一个三年（2016-2018）的年增速6.8%明显回落；线下零售增长几乎停滞，2019-2021年增速仅为1%。

图1

社会零售总额规模及增速 (2016-2021)

十亿人民币



资料来源：国家统计局

以商超业态为例，行业利润下滑明显，尤其是卖场业态，在过去一年频现关店潮，几乎面临“生死时刻”。2021年，多家头部商超上市公司出现同比营收下滑。今年的疫情二次反扑，又加剧了行业环境的不确定性，零售企业通过数字化进行运营提质增效，优化成本结构，短期内有助于在严峻疫情形势下保持健康现金流、挺过难关，长期看则能够实现可持续、有盈利的增长，是企业当下的首要课题。

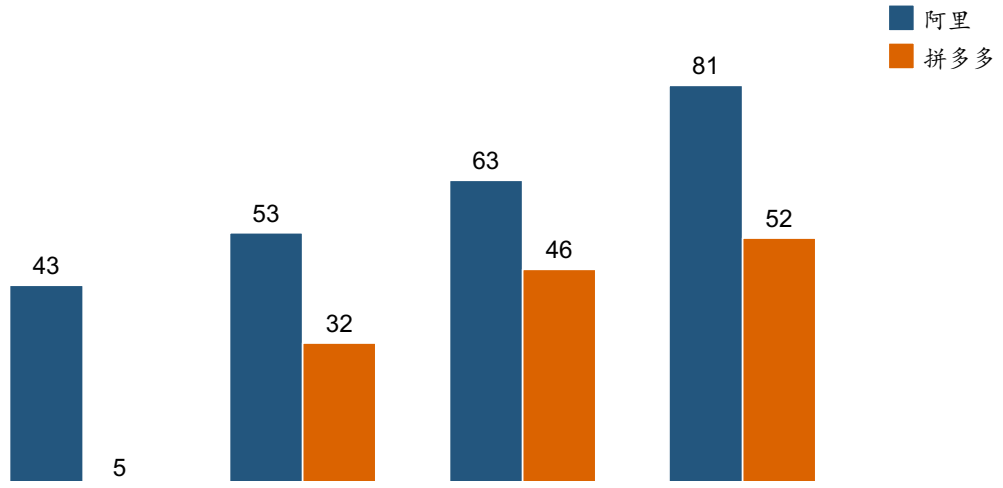
启示二：无论线上线下，零售业依靠“流量红利”的时代已经过去，之前“补贴换增长”的模式不可持续。全渠道、精细化的流量及用户运营能力，是零售企业实现流量价值最大化的必备能力。

线上流量红利消失，意味着线上渗透率见顶，平台间用户竞争日趋白热化。根据中国互联网络信息中心（CNNIC）统计，2021年中国互联网网民规模达10.32亿，移动互联网网民数量达10.29亿，占总人口的72%，渗透率趋于饱和；根据Questmobile统计，人均移动终端（包括手机、平板电脑）每日使用时长高达6.9小时，用户时长见顶，因此消费者的“注意力”成为从互联网平台到品牌商、零售商等所有面向消费者端的企业争夺的目标。公域流量昂贵，头部互联网平台客户运营成本不断攀升，例如，以“客户运营成本=市场及销售费用/年度活跃买家”的方式测算，阿里系电商客户运营成本从2017年的43元/人，增至2020年的81元/人，增幅近88%。

图2

头部互联网平台客户运营成本

元/人



预览已结束，完整报告链接和二维码如下：
https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_45673