

IBM商业价值研究院

电商时代传统零售商的转型之路

中国传统零售商如何面对电商挑战并抓住未来的发展机遇



IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下，IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报，是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司或机构实现价值。

欲了解本IBM商业价值研究院调研的完整目录，请访问：ibm.com/iibv

欢迎订阅IBM商业价值研究院的电子月刊IdeaWatch：

ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe

在iPad或安卓平板电脑上下载免费的“IBM IBV”应用即可以访问IBM商业价值研究院的执行报告。

作者: 谢宏, 詹颖, 杨帆

中国零售业 在经历了20年高速增长后, 近年来增速明显放缓, 高竞争低增长时代已经来临。与传统零售业增速放缓形成对比的是, 近年来网络零售呈现爆发式增长的态势, 其在社会消费品零售总额的比例明显上升。网上零售的崛起使传统零售的渗透率和忠诚度有不同程度的下降。

在网上零售高速增长的时代, 消费者行为也发生了显著的变化。他们越来越倾向在线上购买, 而且中国的“展厅购物者”(店内看货, 线上下单购买)比全球平均水平高出三倍。同时, 中国消费者对社交网络的使用也在高速增长。他们对社交网站的访问频率, 以及针对已购商品和零售商的发帖数量都在大幅度增加。中国顾客对自己位置等信息的分享意愿, 以及通过社交方式与零售商进行沟通的意愿远高于全球平均水平。多数的中国消费者对零售商的SoLoMo(社交+位置+移动)计划持积极态度, 但是他们希望零售商能给予他们更有价值的信息和服务。

面对网商的冲击, 传统零售商纷纷开始建立网上零售渠道。在中国, 已经有超过70%的零售商建立了网上零售。然而, 中国传统零售商的电子商务还在发展初期, 绝大多数零售企业是在过去2年中建立的网上零售渠道。对多数开展网上零售的传统零售商来说, 网上零售业务还处于试水阶段。从网络零售的营业额, 收入占比和工作团队人数来说, 网上零售的营业规模在整体业务中的占比还很低。中国零售商的电商业务在未来还有很大的发展空间。

零售商在拓展网上零售业务的时候面临一些主要的挑战。多数中国零售企业仍处于电商发展的初期, 这些挑战使其在电商发展之路上踌躇不前。总结来说, 零售商在拓展线上业务时面临的主要挑战包括: 电商发展战略不明确, 不合理的电商治理模式, 缺乏电商人才, 供应链不支持电商发展, 技术困难, 电商业务难以吸引并留住消费者, 线上线下冲突等。

面对新的挑战和机遇, 我们认为中国零售行业未来有三个主要的发展机遇, 即满足消费者全渠道需求, 大数据成为核心竞争力, 跨行业协作的业务模式创新。为了抓住这三个发展机遇, 零售企业应该在构建智慧的购物体验、大数据分析、跨行业社交化协作和大后台运营支撑能力这四个方面做好准备。

传统零售业重新洗牌和深刻转型的时代已经来临。传统零售和网络零售不是互相取代的关系, 双方必将长期共存并相互融合。传统零售企业发展电商业务也不是开发一个新渠道的简单命题。领先的零售企业在网络和移动互联时代必须打造自身在全渠道体验、大数据和社交协作领域的核心竞争力, 才能在未来的竞争格局中占据有利的地位。

变化中的中国零售版图

传统零售行业整体增速放缓，电商呈爆发式增长

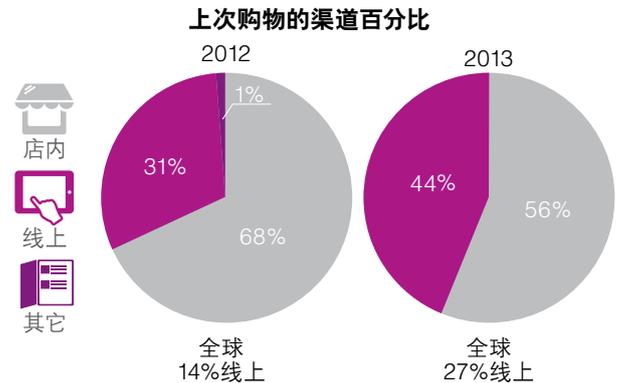
在过去20年，中国的零售行业经历了两位数字的高速增长期。然而，近年来，特别是在过去两年，中国零售行业的增速明显放缓。社会消费品零售总额的增长速度创自2005年新低。¹

中国零售行业的高竞争低增长的时代已经来临。在过去两年中，中国零售百强的营业额和门店数增长双双下降。²以外资零售企业为例，2012年沃尔玛、家乐福、TESCO新开店速度平均降低了27%，与此同时，主要外资连锁企业在2012年关闭了26家门店。³另外，奢侈品销售增速也放缓。2012年中国内地的奢侈品消费由过去30%以上增速，快速下降至7%的增速，而且这种趋势短期内不会明显改变。⁴从国际水平来看，美国排名前十的零售商的平均利润率也只有5%，伴随中国零售行业的逐渐成熟，高竞争低利润将成为常态。

虽然传统零售业的整体增速放缓，但电商却呈现爆发式的增长。网络零售在社会消费品零售总额的比例明显上升，已经接近连锁百强占社消零售总额的比例。⁵而且，网上零售的增长远高于传统零售的增长。

消费者行为在移动互联网时代发生显著变化

在网上零售的高速增长的时代，消费者行为也发生了显著的变化。消费者从传统零售渠道的购买频率在下降，从包括网络零售渠道在内的其它零售渠道的购买频率上升。他们从线下渠道转移到网上渠道的趋势越来越明显。根据IBM全球零售调研，按照中国的网上购物发展一趋势，很快线上将成为中国消费者的首选购物渠道(图1)。另外，中国的“展厅购物者”比全球平均水平高出三倍。⁶“展厅购物者”在线下看货比较，在线上下单购买。



来源：IBM IBV 2013年全球零售调研

图1：线上购物将很快成为中国消费者的首选购物渠道

另外，中国消费者对社交网络的使用也在增长。他们对社交网站的访问频率，以及针对已购商品和零售商的发帖数量都在大幅度增长。⁷调研发现，朋友在社交网站上的帖子比零售商的直接沟通更能影响购买决策(图2)。因此，传统的零售商沟通方式需要发生变化。另外，中国顾客对自己位置等信息的分享意愿，以及通过社交方式与零售商进行沟通的意愿远高于全球平均水平。多数的中国消费者对零售商的SoLoMo计划持积极态度，但是他们希望零售商能给予他们更有价值的信息和服务。

网上零售的崛起也使传统零售的渗透率和忠诚度有不同程度的下降，对传统零售商来说，渗透率和忠诚度是最主要的关键指标。在网上零售的冲击之下，零售商的渗透率和忠诚度双双呈下降趋势。⁸

传统零售商纷纷开始建立了网上零售渠道

面对网商的冲击,传统零售商纷纷开始建立网上零售渠道。在中国,已经有超过70%的零售商建立了网上零售(图3)。⁹ 然而,中国传统零售商的电子商务还在发展初

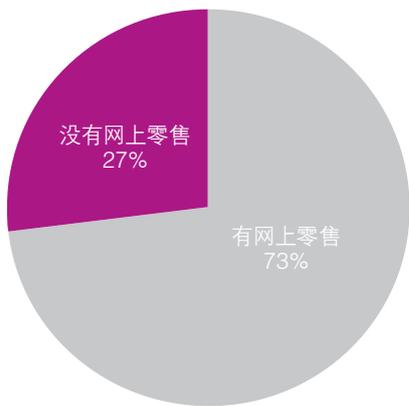
期。绝大多数的零售企业是在过去两年中建立的网上零售渠道(图4)。¹⁰



该图显示了认为沟通“有点影响”或者“影响非常大”的顾客百分比

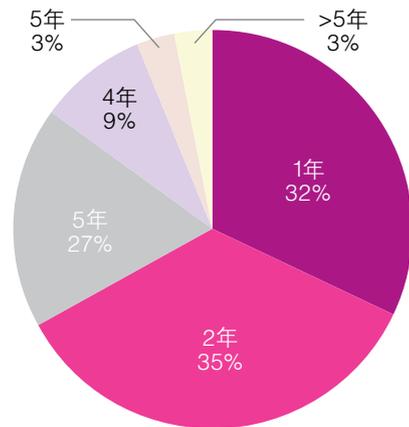
来源: IBM IBV 2013年全球零售调研

图2: 超过七成的中国零售商已经建立了网上渠道



资料来源:“2013年传统零售商开展网上零售调研报告”,中国连锁经营协

图3: 超过七成的中国零售上已经建立了网上渠道

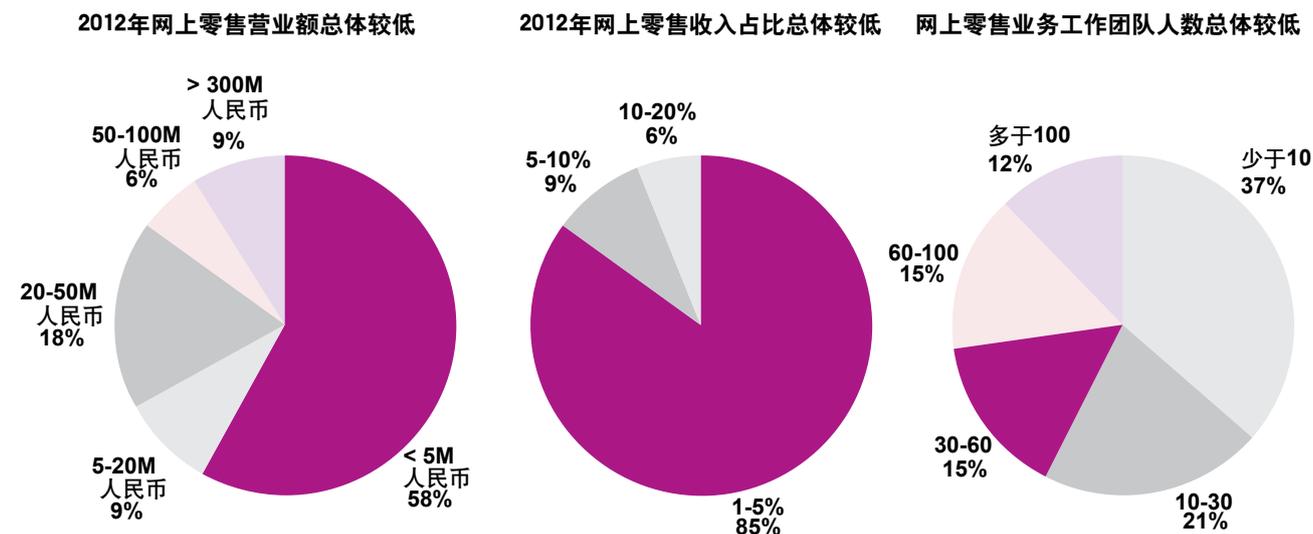


资料来源:“2013年传统零售商开展网上零售调研报告”,中国连锁经营协

图4: 中国传统零售商的电子商务尚处于初期发展阶段

然而, 对多数开展网上零售的传统零售商来说, 网上零售业务还处于试水阶段。从网络零售的营业额、收入占比和工作团队人数来说, 网上零售的营业规模在整体业务中的占比还很低(图5)。¹¹ 中国零售商的电商业务

在未来还有很大的发展空间。以中美两国网上零售10强对比, 在中国的网上零售十强中, 只有一个零售商来自线下, 而美国领先的网上零售商大多数都是由传统零售商转型而来(图6)。



资料来源:“2013年传统零售商开展网上零售调研报告”, 中国连锁经营协会

图5: 对多数开展网上零售的传统零售商来说, 网上零售业务还处于试水阶段

2012年中国网上零售商Top10

排名	网站名称	2012年交易额 (亿元)	2012年交易额增长率 (%)	企业类型
1	天猫	2072	91.4%	网上渠道
2	京东商城	660	113.6%	网上渠道
3	苏宁易购	188	147.3%	网上渠道
4	QQ商城	115	117.0%	网上渠道
5	亚马逊中国	105	75.0%	网上渠道
6	小米手机官	100	N/A	网上渠道
7	当当网	74.5	78.2%	网上渠道
8	易迅网	57.9	144.2%	网上渠道
9	唯品会	54.4	280.1%	网上渠道
10	凡客诚品	45	28.6%	网上渠道

2012年美国网上零售商Top10

排名	公司	2012年销售额 (亿美元)	年增长	渠道类型
1	Amazon.com Inc.	610	26.87%	网上渠道
2	Staples.Inc.	103	-2.83%	连锁店
3	Apple Inc.	88.3	32.58%	品牌制造商
4	Walmart.com Inc.	77	57.14%	连锁店
5	QVC,Liberty E-Commerce	43	14.36%	电视购物
6	Sears Holdings Corp.*	42	16.67%	连锁店
7	Office depot Inc.	40.6	-0.98%	连锁店
8	Dell Inc.	39	-15.4%	品牌制造商
9	NetflixInc.	36.1	12.81%	影碟出租
10	Best Buy Co.*	33.5	13.56%	连锁店

资料来源: 2012年中国B2C在线零售商Top50研究报告, 艾瑞咨询; 2012 Internet Retailer Top 500 guide, www.internetretailer.com

图6: 中美两国网上零售十强对比

虽然零售商的网上业务还处于起步阶段，但他们对网上零售的发展持乐观态度，并承诺持续投入。零售商预测在未来三年线上零售业务将平均占到总体销售收入的12%。¹²

传统零售商向电商转型的主要挑战

零售商在拓展网上零售业务的时候面临一些主要的挑战。多数中国零售企业仍处于电商发展的初期，这些挑战使其在电商发展之路上踌躇不前。总结来说，零售商在拓展线上业务的时候主要有以下7个方面的挑战：

- 电商发展战略不明确
- 不合理的电商治理模式
- 缺乏电商人才
- 供应链不支持电商发展
- 技术困难
- 电商业务难以吸引并留住消费者
- 线上线下冲突

电商发展战略不明确

多数零售商的电商发展战略不清晰，它们往往把电商只当成一个新的销售渠道，期望短期内产生回报。同时对电商缺乏持续充足的投入。这使得传统零售商与网络零售商在电商领域的竞争中处于不利的地位。

“公司必须确保对电商的投入能产生利润，我们不能像网商那样，先投入巨资而且亏损很多年。公司希望的是能即刻产生效益。”

—中国某领先零售商的电商业务总监

不合理的电商治理模式

零售商依然依靠传统的管理方式管理电商，缺乏互联网思维和独立有效的电商治理结构，难以支持电商的发展。比如，调查显示，有近40%的零售商的电子商务业务没有独立运营(图7)。

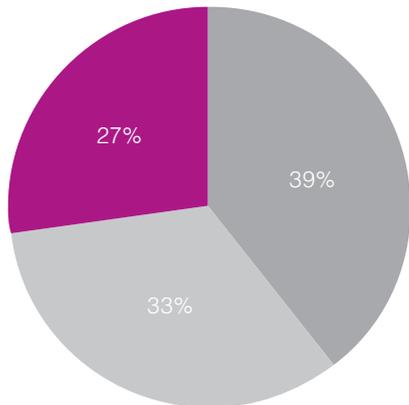
缺乏电商人才

缺乏同时熟悉线下和线上业务的电商人才是零售商电商转型过程中最主要的挑战之一(图8)。最缺乏的电商人才包括运营、市场营销、客户服务和仓储物流的多个种类。

供应链不支持电商发展

零售商的传统线下供应链不适合支持网上零售业务的发展。据调查，已经开展网络业务的企业支持线上业务的供应链服务能力普遍不强，网络平台及设施普遍不完善。比如，开展线上业务的企业只有半数拥有可以覆盖全国配送网络，支持货到付款的企业也刚刚过半。¹³传统零售企业与电商供应链的区别主要体现在：

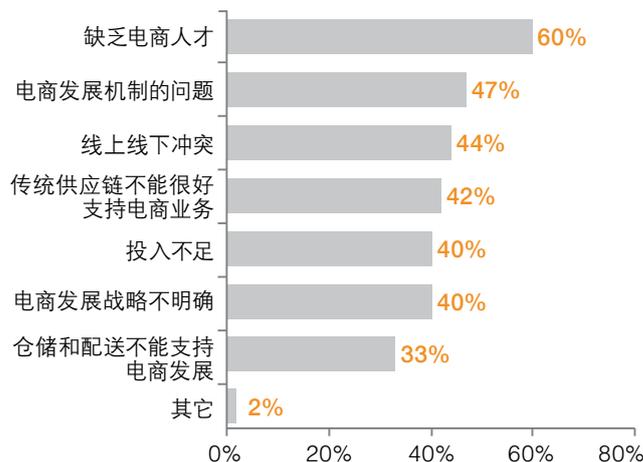
- 传统零售业非常注重商品毛利率考核，而电子商务以价低量多取胜；
- 传统订单是大批量订单，而电子商务是大批量与小批量混合订单；
- 传统配送方式是分布式配送，而电子商务是直接面对终端用户的交互式配送；
- 对补货周期的要求不同。



- 在一个办公室,但电商不是独立的业务部门
- 电商是独立的业务部门
- 电商是独立的公司

资料来源:“2013年传统零售商开展网上零售调研报告”,中国连锁经营协

图7: 近四成的零售商的电子商务业务没有独立运营



资料来源:“2013年传统零售商开展网上零售调研报告”,中国连锁经营协

图8: 缺乏电商人才是零售商电商转型过程中最主要的挑战

技术困难

根据2013年IBM全球CEO调研,技术已经成为推动商业发展和转型的最重要动力。但是,在发展电商的过程中,多数中国零售商不知道如何构建一个友好易用的电商平台,同时也不知道如何在发展电商过程中更好地利用社交和移动等领先技术去提升顾客多渠道体验。

“对于非规模化企业来说最大的困难是钱,但是对于规模化的电商企业,最大的难题是技术。电子商务的本质是技术驱动了零售业,零售业大家都已经在干了,规模化也已经开始,剩下的就是驱动的问题”

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_38787

