



零售业的未来变革

新零售时代消费者的力量

DANCE TOGETHER
舞动未来

2018思科大中华区生态系统与合作联盟高峰会
Cisco Greater China Ecosystem and Alliance Forum 2018





目录

1. 行业概览：全球零售力量2018
2. 需求趋势：消费者的艺术与科学
3. 行业趋势：零售业的转型变革
4. 德勤资质：零售行业能力介绍



目录

1. 行业概览：全球零售力量2018
2. 需求趋势：消费者的艺术与科学
3. 行业趋势：零售业的转型变革
4. 德勤资质：零售行业能力介绍



零售行业全球250强数据概览：总体利好

4.8%

2011-2016年CAGR



4.4万亿美元

250强总收入



3.2%

综合净利率



176亿美元

250强平均年收入



36亿美元

250强入围收入门槛



22.5%

250强海外收入占比

TOP



250



4.1%

2015-16收入增长率



3.3%

综合资产回报率

10

250强平均
开展业务国家



66.8%

250强
开展国际业务公司占比



十大零售商：沃尔玛继续蝉联全球最大零售商，六至十强洗牌



排名	零售商名称	国家/地区	2016财年零售收入 (十亿美元)	排名变化
#1	Wal-Mart Stores Inc.	美国	\$ 485.8	↔
#2	Costco Wholesale Corporation	美国	\$ 118.7	↔
#3	The Kroger Co.	美国	\$ 115.3	↔
#4	Schwarz Group	德国	\$ 99.2	↔
#5	Walgreens Boots Alliance, Inc.	美国	\$ 97.0	↔
#6	Amazon.com, Inc.	美国	\$ 94.6	↑ +4
#7	The Home Depot, Inc.	美国	\$ 94.5	↓ -1
#8	Aldi Group	德国	\$ 84.9 e	↔
#9	Carrefour S.A.	法国	\$ 84.1	↓ -2
#10	CVS Health Corporation	美国	\$ 81.1	↑ +2

关键发现

- 前五大零售商继续保持领先优势
- 兼并收购、资产剥离和汇率波动影响十大中其余五家的排名次序
- 亚马逊 排名上升，而CVS通过对Target医疗及Omnicare成功收购，收入上涨12.6%，首次进入十强
- 排名前十集中度进一步上升，占250强收入比例达到30.7%（2015年占比30.4%）

十大增长最快的零售商：电子商务是增长驱动力

Top 250 rank



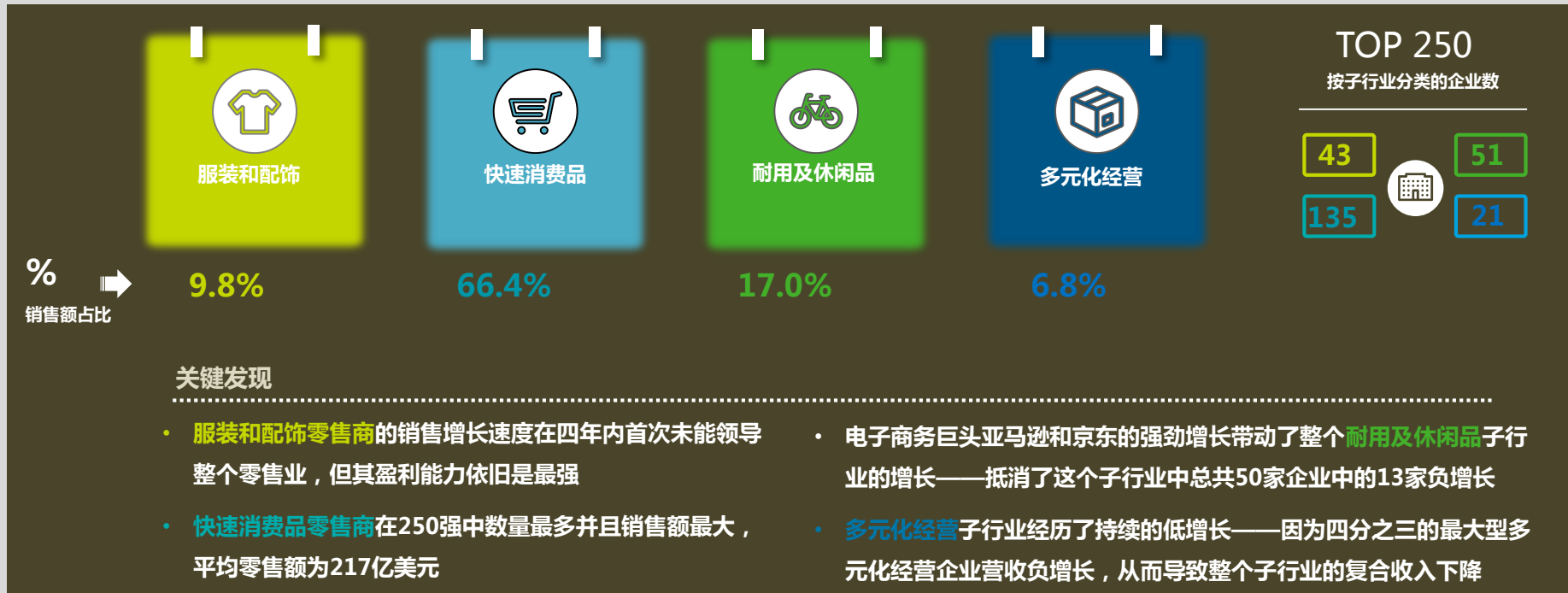
CAGR

Rank	Company	Top 250 rank	Country	Revenue (\$B)	CAGR
#1	Vipshop Holdings Limited	121	中国	\$ 7.9	103.8%
#2	Albertsons Companies, Inc	17	美国	\$ 59.6	74.0%
#3	JD.com, Inc.	28	中国	\$ 35.7	62.6%
#4	Zalando SE	227	德国	\$ 4.0	48.1%
#5	Reliance Industries Limited/ Reliance Retail	189	印度	\$ 4.9	34.5%
#6	Southeastern Grocers, LLC	92	美国	\$ 10.5 e	31.7%
#7	Axel Johnson AB / Axfood, Axstores	164	瑞典	\$ 6.0 **	31.6%
#8	Hudson's Bay Company	87	加拿大	\$ 10.9	30.3%
#9	Sprouts Farmers Market, Inc.	226	美国	\$ 4.0	29.6%
#10	Lenta Group	207	俄罗斯	\$ 4.5	27.8%

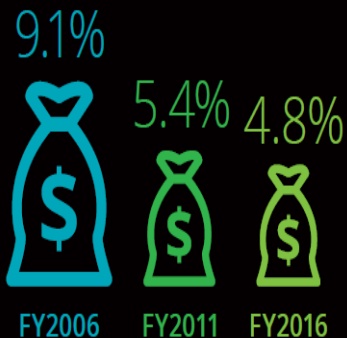
关键发现

- 2011至2016, 50家增长最快零售商零售收入的复合年增长率为20.9%——是250强整体增长率的四倍以上
- 50家增长最快企业中的38家也出现在去年的增长最快50强的榜单中
- 电子商务是增长最快50强企业的主要增长动力, 增长最快的四家中三家都是电子商务企业, 分别是中国的唯品会与京东以及德国的Zalando

子行业分布：快消数量最多销售额最大；多元化经营导致行业复合收入下降

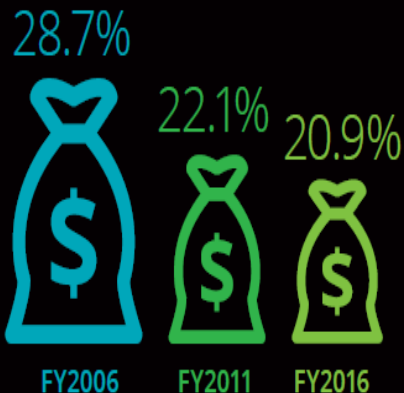


零售增长日益困难



250强，5年零售CAGR

从汇率调整后增速看，250强
2016财年增速仅仅是10年前一半



增速最快50强，5年零售CAGR

甚至是发展最快的50家零售商也
风光不再，无法保持原有增速

零售前十强变化巨大

2001年前十强

1. 沃尔玛
2. 家乐福
3. 阿霍德
4. 家得宝
5. 克罗格
6. 麦德龙
7. 塔吉特
8. Albertson's
9. 凯马特
10. Sears

2016年前十强

1. 沃尔玛
2. 好市多
3. 克罗格
4. Schwarz 集团
5. 沃博联
6. 亚马逊
7. 家得宝
8. 奥乐齐 (Aldi)
9. 家乐福
10. CVS健康

- 沃尔玛20年来一直保持在零售商顶端地位
- 2016年，仅4家2001年前十零售商依旧保持前十位
- 亚马逊火箭般由2001年的第157位跃升至2016年第6位，营业收入接近1000亿美元



目录

1. 行业概览：全球零售力量2018

2. 需求趋势：消费者的艺术与科学

3. 行业趋势：零售业的转型变革

4. 德勤资质：零售行业能力介绍



偏好的改变-简约为佳

简约为佳



- “更少但更好的事物” . 消费者的消费习惯从盲目专向具有很强的目的性 ;
- 个性化的物品和体验已经变得比所拥有的数量更重要 ;
- 在过去的2-3年中 , 消费 “体验” 与消费 “物品” 相比 , 成为消费过程中更重要的元素 ;
- 大规模生产到 “定制化” 转变 ;
- 非耐用消费品的份额正在减少 , 大型零售商和百货商店的客流量持续下降 ;
- 消费者越来越倾向于购买环保产品。

H&M Conscious

传统快时尚零售商H&M顺应消费者需求发布“H&M Conscious”，将会每年推出一个限量的高端、环保的产品系列。这有别于建立在消费者低价多买基础上的传统的快时尚商业模式。





偏好的改变- “追随式” 经济

“追随式” 经济



可分享零售体验的力量—澳大利亚的T2

在过去的五年里，T2的咖啡销售额超越了在任何国家的茶叶销售额。T2试图改变这一切，让大家把茶与时髦重新联系起来。它设计了一种包装和店内体验，色彩鲜艳和图案大胆，消费者都喜欢拍下来，然后在社交媒体中分享。

T2以拥有一个忠实的社交媒体为傲，并帮助T2从1996年在墨尔本第一家店，成长为一个全球品牌，在2013年被联合利华收购

- 越来越多的消费者“追随”社交媒体上名人和品牌，并且建立自己的“关注”
- 消费者寻求能够在社交媒体上体现个人品牌的个性化商品和体验；
- 酒店客人，特别是千禧一代，在评估实际的旅行质量的同时，也很在乎社交媒体中如何评价他们的旅行；
- 旅游休闲行业力求在消费者社交媒体的定位、标签和评论中出现；
- 那些可以为消费者提供真正的、可分享的购物体验的零售商将会培育一个极其忠诚的客户群体。





模式的改变-泛“零售化”

泛“零售化”



- 制造商的变化，分享型的经济和其他因素使得越来越难定义什么是零售商，零售商应该做什么；
- 2017年和以后，零售领域的细分市场将会继续发展；
- 市场的波动归因于非传统型零售商应消费者需求而开发的新型模式所带来的爆发式增长；
- 发达国家中购买力不断增长的消费者将会更少地依赖传统零售模式；
- 在成熟市场中，某个新兴模式的进入并不十分明显，但是各子行业的界限也是前所未有的模糊；
- 订阅模式零售的兴起。

唯品会闪购模式的普及而壮大

电子商务巨头阿里巴巴和天猫受到了来自唯品会的挑战，后者以闪购模式著称。唯品会限时折扣的模式把品牌服装和服饰卖给中端市场客户。

百分之九十的唯品会产品卖给了中国的非一线城市消费者。





模式的改变-按需购物及实现

按需购物及实现

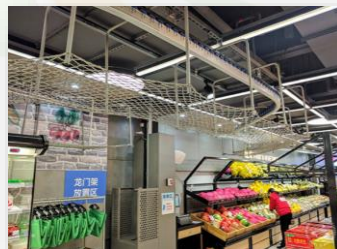


- 按需购物的方式从服装和耐用消费品零售扩展至杂货、汽车和服务；
- 消费者期待迅速、高质量和满足个性需求的购物体验，其中包括实时的商品评论和新鲜货品；
- 欧洲很有可能继续成为未来食品杂货类零售商的战场，亚马逊生鲜和家乐福都推出了城市间一小时配送服务；
- 一个将会延续的趋势是，传统食品杂货零售商与科技和配送公司合作，提供按需配送服务。这些食品杂货零售商因此成为科技企业的供应商。

盒马鲜生

集合零售和餐饮，融合线上线下经营，通过更精准的产品服务和更强的体验来满足消费者多元化的需求

5/3公里内半小时送达，提供了快速的服务体验，“所买即所得”





阿里巴巴

强化生态圈

给予资金、技术等支持

技术流

- 数字化后台系统实现自动分拣、智能物流、仓储管理自动化
- 利用支付宝构建消费数据闭环和消费者通路
- 门店智能化提升门店效率，提升用户体验

商品流

- 专业团队全球产地直采，实现优势低价
- 引入多个联营商，包括光明集团、辉山乳业、上食全食美等

盒马鲜生

消费者

线上线下一体化

- 线下卖场承载更多体验功能
- 线上下单，3公里内30分钟送货上门或到店自提，实现全渠道销售

零售 + 餐饮

- 将新鲜零售和餐饮有机结合，将购物环节体验进行延伸
- 自营餐饮和外包餐饮结合，并尝试向外卖等多种模式延伸





模式的改变-数字化智能技术

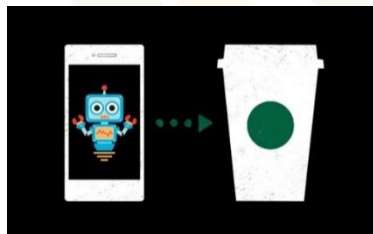
数字化智能技术



- 使用人工智能和机器人在店内提供服务的趋势将会延续；
- 科技的影响不仅限于店内体验。也正在改变我们的生活和购物方式；
- 无人驾驶汽车的应用将使小型和极端本地化的零售商可以提供个性化的当日到达的快递服务；
- 在更大范围的应用增强现实技术、3D打印、全息摄影等科技, 将会给消费者带来全新的购物体验。

Ebay和Myer联合打造全球第一家虚拟现实百货商店

Ebay联合澳大利亚零售商Myer, 创造了世界上第一家虚拟现实百货店。利用Ebay的视觉搜索, 消费者可以浏览Myer所售的超过12500件商品, 了解实时的商品价格和息, 并且把选中的商品加入购物车





目录

1. 行业概览：全球零售力量2018
2. 零售趋势：消费的艺术与科学
3. 行业趋势：零售业的转型变革
4. 德勤资质：零售行业能力介绍



转型变革、复兴之道：以消费者为中心，实现数字化跨越

01 >



数字化全渠道体验

零售商应当以消费者为中心，持续强化各个消费者触点的能力，进而在快速演化的全渠道背景下获得增长的动力。

强化消费者触点，用数字化手段整合和优化供应链，并结合系统性的零售分析方法，来实现价值链的优化和协同

02 >



数字化供应链网络

数字化赋能正在将传统的线性供应链节点转变成动态的网络，来更好地应对日益突出的个性化需求

03 >



零售分析

分析能力将会带来更好的决策以及零售价值链上资源的协同

数字化全渠道体验

数字化供应链体系

零售分析

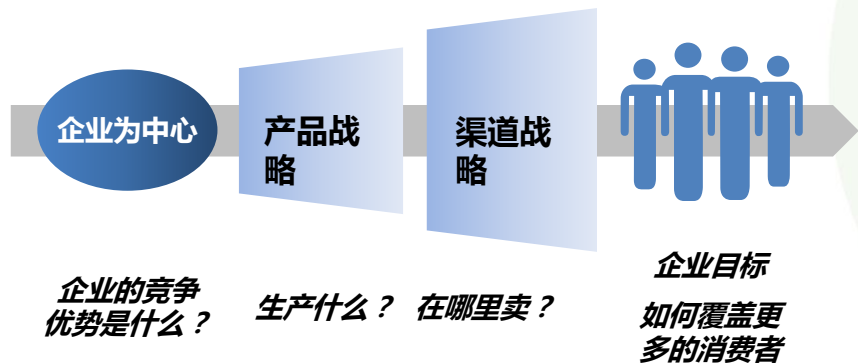


以消费者为中心，提供产品和服务

传统零售竞争战略

以企业为中心，确定产品及渠道管理模式

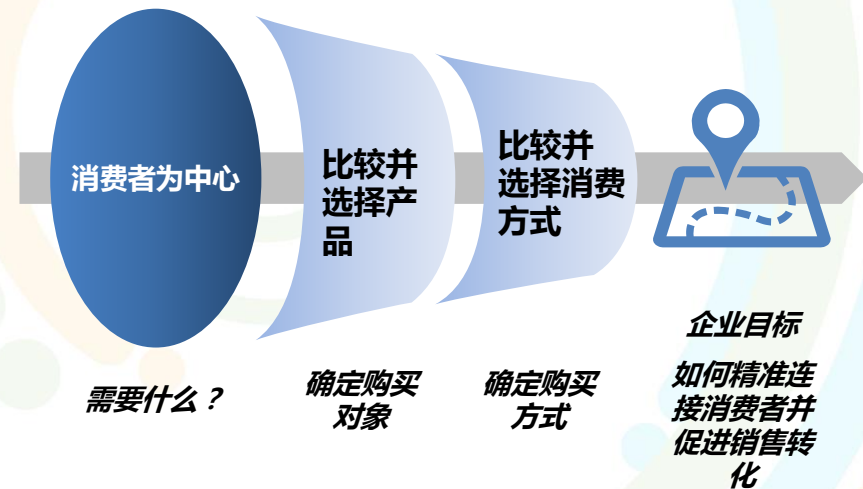
传统的竞争策略主要围绕如何将产品“推销”给消费者。所以竞争策略强调“产品为王”（质量、性价比）和“渠道为王”（占有率），这样才能覆盖并吸引更多的消费者以实现销售



新零售竞争战略

以消费者为中心，提供产品和体验

新零售模式下，消费者在消费过程中的搜索阻力（如信息不对称）和购物阻力（如门店数量）急剧下降，消费场景也丰富化，因此竞争策略要强调“用户为王”，比如用户基数、粘性、流量、互动和体验等，这样才能把握并转化消费者，提高销售





在不同的环节营造最合适的体验

思科案例

路过

挑选

试用

购买

理想状态

- 通过吸引眼球的橱窗设计和互动使消费者驻足

- 明星产品重点突出
- 陈列传递品牌价值
- 产品表达吸引试用或深度了解

- 产品信息表达标准、清晰、一致
- 顺畅的销售流程易于消费者接受并提供个人信息

- 利用用户忠诚机制所提供的信息提供相应的服务并达成购买，与用户建立稳定沟通渠道

用户捕获与维系

提高进店率

提升好感度

加深理解度

巩固忠诚度

思科产品

- Cisco Vision

- Cisco Lift and Show
- Cisco Meraki

- Cisco TP

- Check-out anywhere system

资料来源：思科business innovation Group部门项目案例



互联网广告屏幕

思科案例



- 利用视频同步技术创造Wow效果

- 利用产品深度信息自主推送系统与沉默型客户互动

资料来源：思科business innovation Group部门项目案例



店铺营销活动和快闪店

思科案例



- 通过TP技术，实现多店互动/店厂互动/线上线下互动等效果

资料来源：思科business innovation Group部门项目案例



互动货架和陈列

思科案例

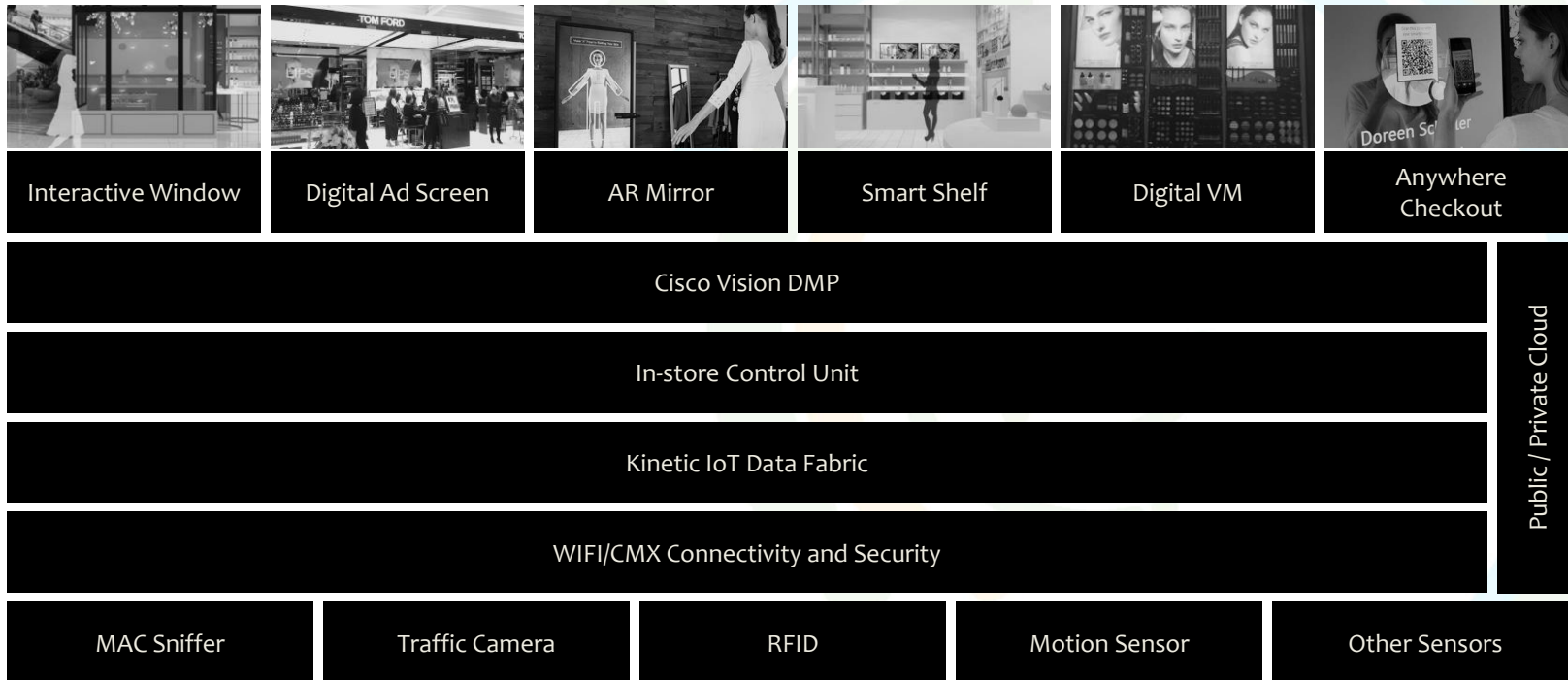


- 比传统陈列方式更加生动，促进产品拎袋率
- 基于提拿进行精准推送
- 基于单款产品进行联单推荐
- 了解客户对产品的偏好，调整店铺库存和产品陈列

资料来源：思科business innovation Group部门项目案例

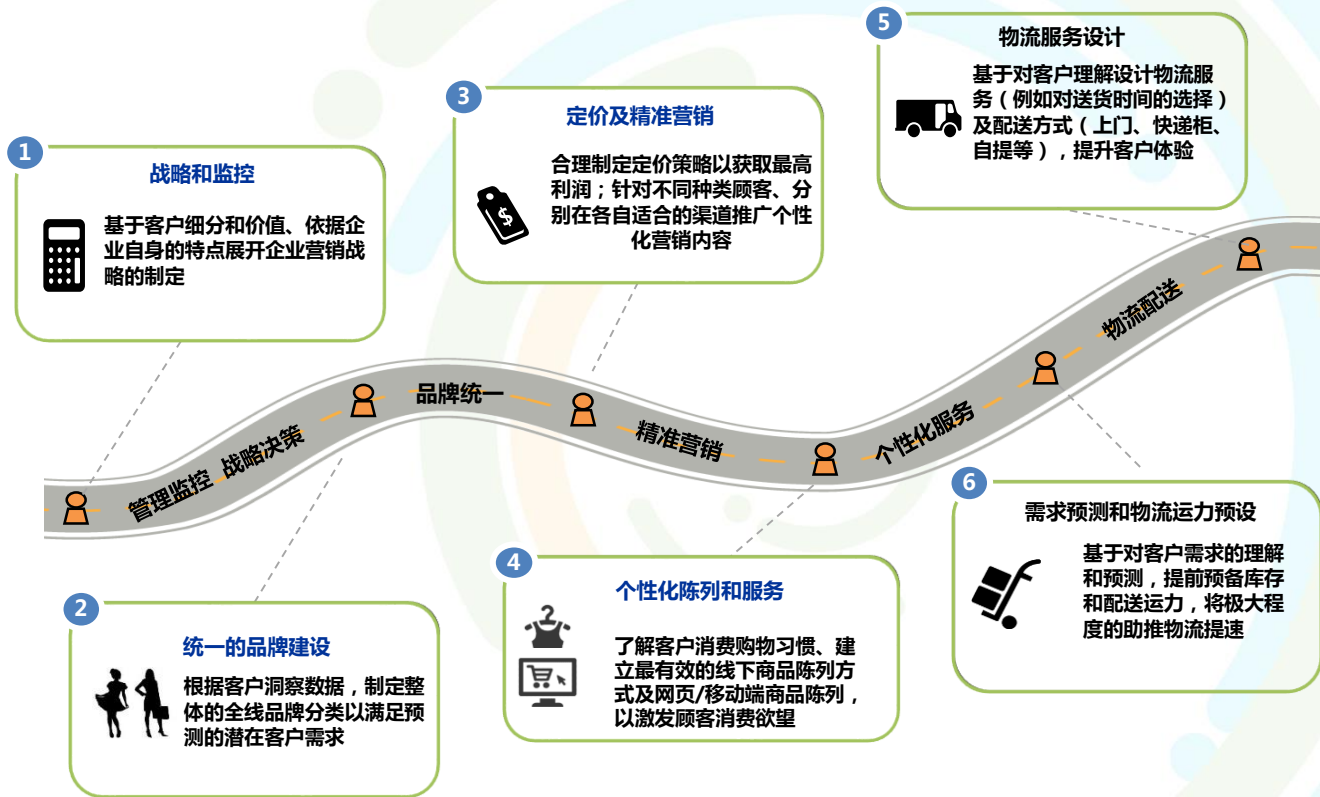


思科Business Innovation Group向零售客户提供解决方案





基于消费者洞察，提供触点服务



以客户为中心



- 借助数据技术掌握客户消费行为、特征等基本信息
- 洞察客户需求
- 客户分类和画像



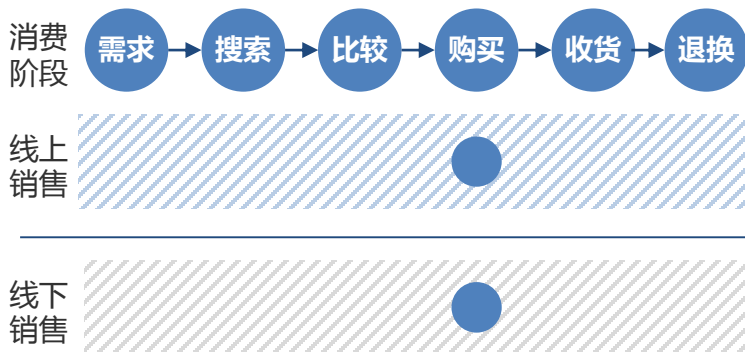
突破渠道壁垒

新零售模式下，线上和线下的边界变得非常模糊，消费者时刻活跃在线上 and 线下场景中。

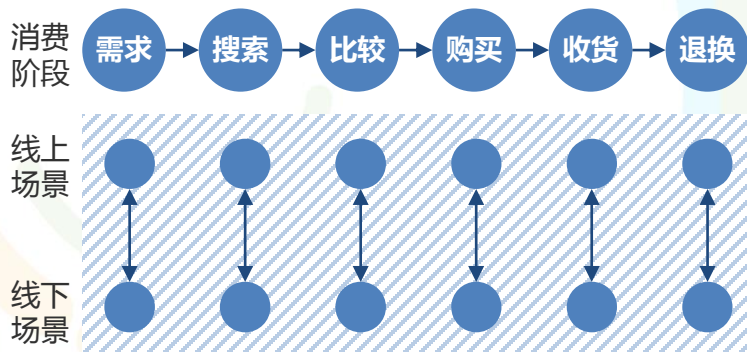
企业需转变观念，着力研究消费者所处的位置以及消费的时间，争取在更多的场景中与消费者进行互动，以覆盖其从需求到购买到退换的消费全过程，提高流量和转化率。

将线上和线下分开运营，对如今消费者而言无太大意义，整合企业内部按渠道割裂的管理资源和管理制度变得非常重要。

传统的渠道管理

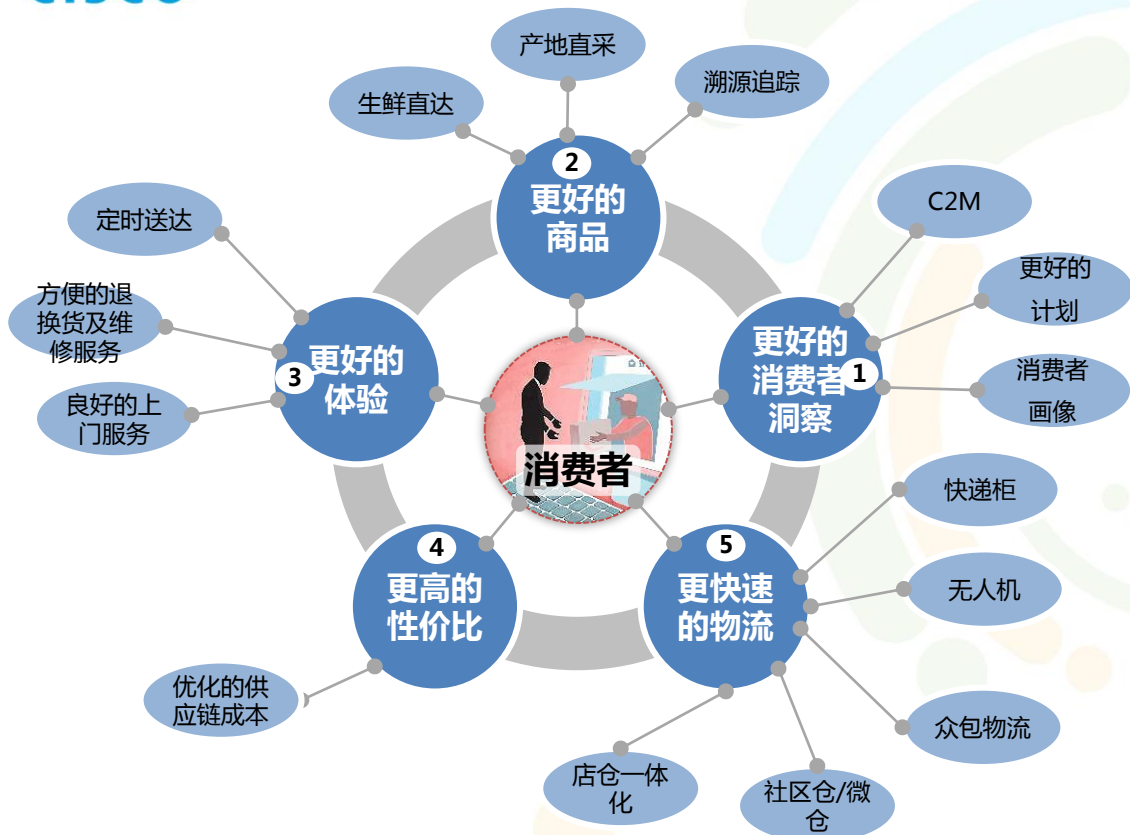


新零售时代的全渠道管理





构建以消费者为中心、快速响应的新零售供应链物流



关键发现

- 1 基于对**客户理解设计物流服务**（例如对送货时间的选择）及配送方式（上门、快递柜、自提等），提升客户体验；**需求预测和物流能力预设**成为重要议题
- 2 通过物联网等技术实现的**产品溯源和物流全程可视化功能**将增加品牌商对供应链的**全程掌控和纠错能力**，同时**加强消费者对产品的信任感**
- 3 消费者更加全渠道、多样化消费，**构建逆向物流和售后服务能力**正成为开展新零售比不可少的一环
- 4 物流碎片化、多样化和急速送达等服务将增加物流成本，通过**智慧物流、资源共享和效率提升实现物流成本的下降**
- 5 领先实践者正通过**店仓一体化、智能柜、微仓、众包快递**等方式，将解决新零售模式下的**最后一公里难题**，实现更快速的配送



以产品和库存为中心，转变为以消费者和数据为驱动

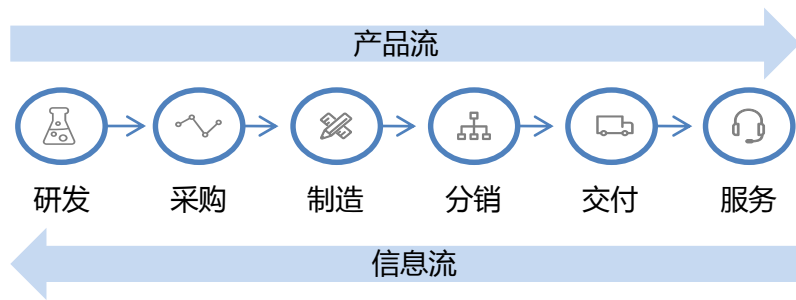
传统认知的供应价值链

消费者交互方式

- 通过渠道和经销商销售，与终端消费者的直接交互有限

供应链组织方式

- 以产品流连接上下游企业以及最终消费者
- 供应链上下游环节之间存在沟通壁垒和信息不对称



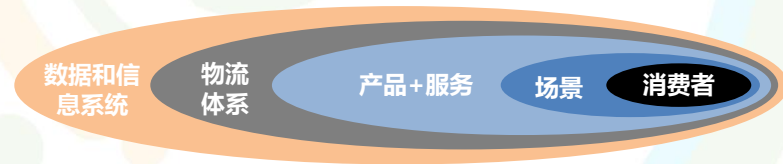
新零售时代的供应价值链

消费者交互方式

- 在不同的场景中与消费者直接连接、互动并转化销售

供应链组织方式

- 供应链上下游边界模糊化，企业供应链直接服务消费者
- 零售过程，包括消费者、产品、订单等数据化，驱动日常供应链运营



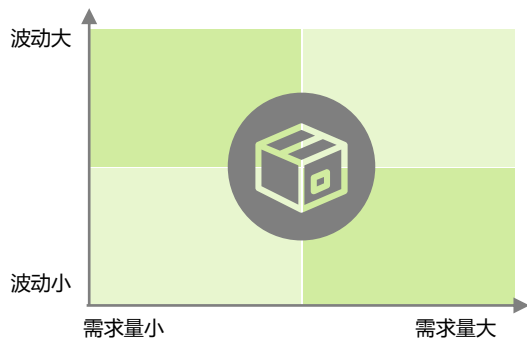


确定与全渠道业务战略相适应的供应链战略

全渠道供应链战略制定

供应链战略

由按产品属性进行供应链分类管理



转变为按客户及服务进行供应链分类



重新审视并正确理解消费者以及不同消费场景对供应链服务的期望，是制定供应链战略的必要任务



高响应度的库存计划与部署

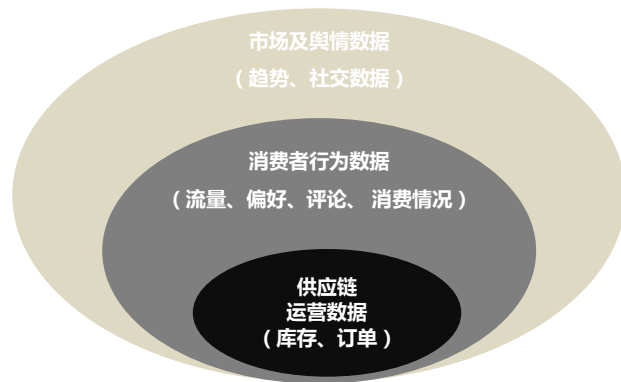




数据分析驱动供应链转型

端到端的数据采集和应用

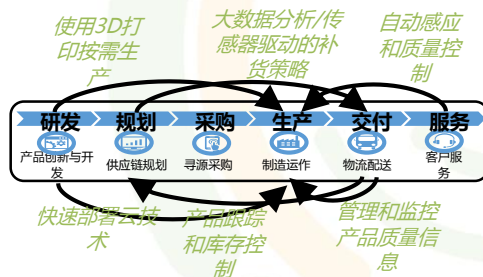
领先零售企业（特别是电商平台）的最大优势是其数据的采集和分析能力。未来企业参与全渠道零售竞争，必须抢占“用户”和“数据”这两大战略资产，做到能够实时的采集大量数据，为内部运营提供数据支撑。未来企业数据应用的趋势包括：



基于系统集成和企业架构的
端到端的数据可视性

新零售时代的供应价值链

价值链各环节数据源自不同的系统，数据定义和结构不尽相同。数据责任不明确，数据质量无法保证数据应用分散且割裂化；数据应用局限在各部门内，数据并未被充分利用也未发挥决策支持作用



各环节相互割裂的数据及报表
相互独立且重复的数据处理和分析

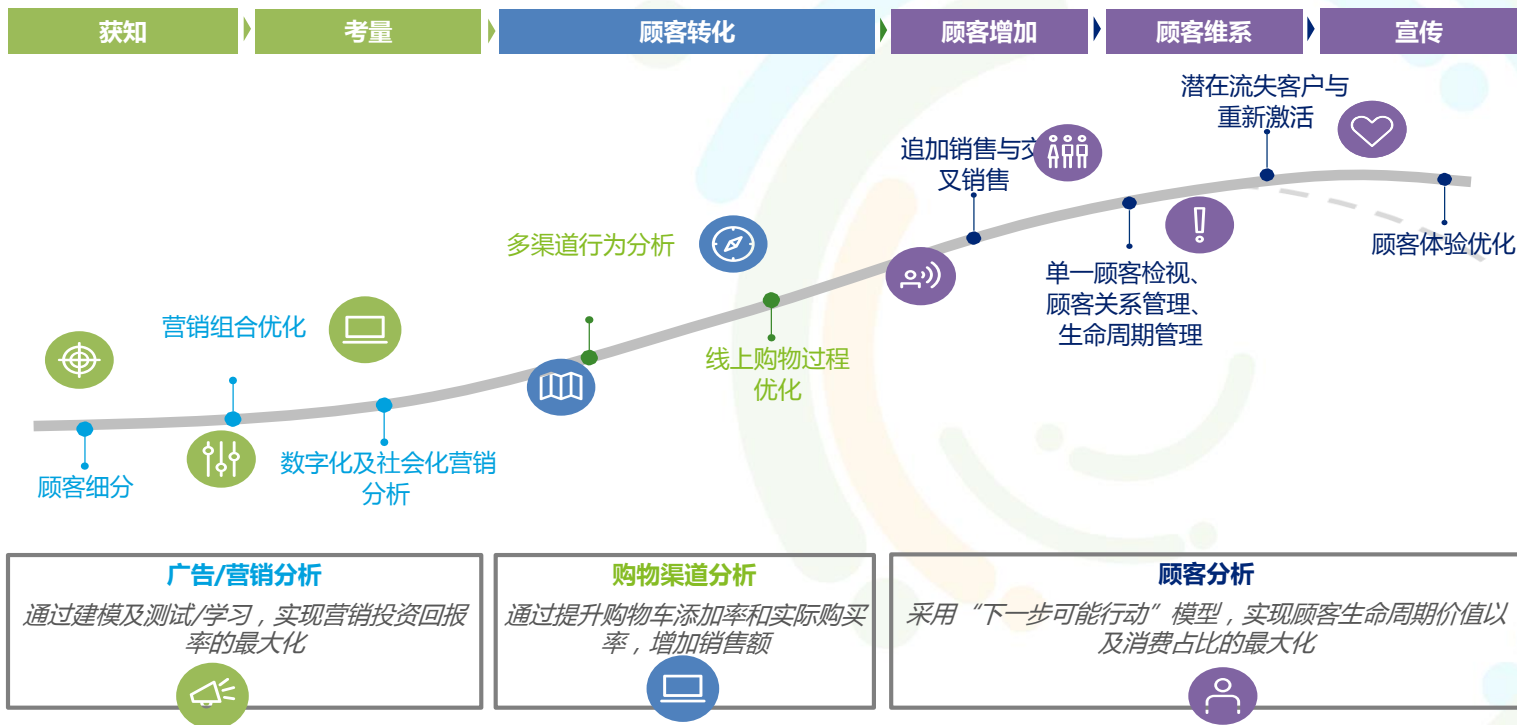
供应链各环节的多源异构数据，能够被整合到共享的数据平台中进行综合处理，分析结果被推送或按需返回供应链各职能



数字化供应链，环环相扣的数据交融方式
透明的数据流和可追溯的分析过程

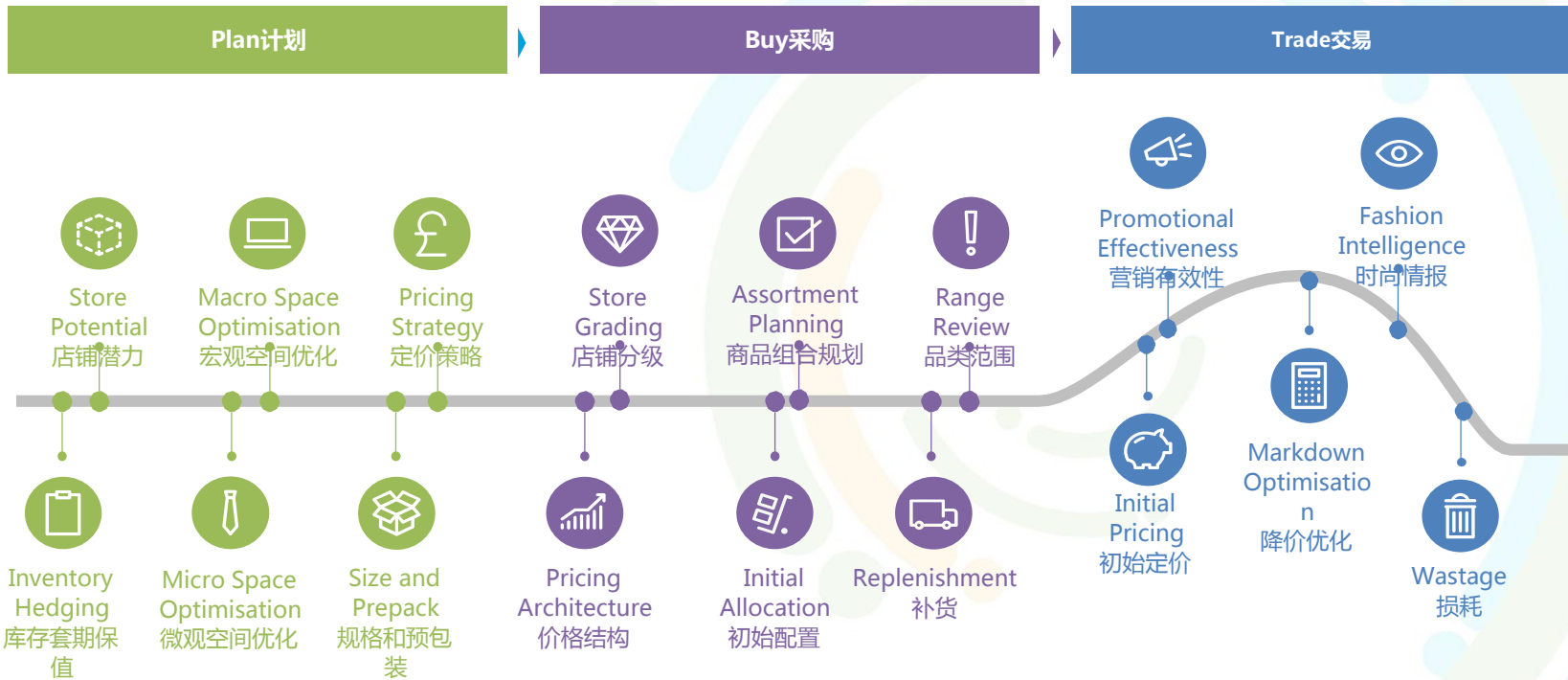


数据驱动：更好管理客户和营销





数据驱动：更好管理供应链、商品和定价





数据驱动：体系化改善和提升客户价值和忠诚度

针对顾客生命周期管理的改善举措





数据驱动：科学衡量用户体验改善带来的价值

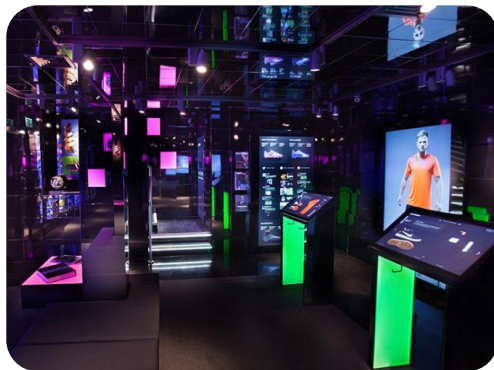


客户体验价值帮助企业了解每个客户的体验价值和商业价值，以帮助决定如何对待客户体验，以及如何调整客户体验项目的投入



转型变革、复兴之道：业态创新，实现资源和价值的共享（1/2）

创新者的尖端解决方案



好买衣
HAOMAIYI



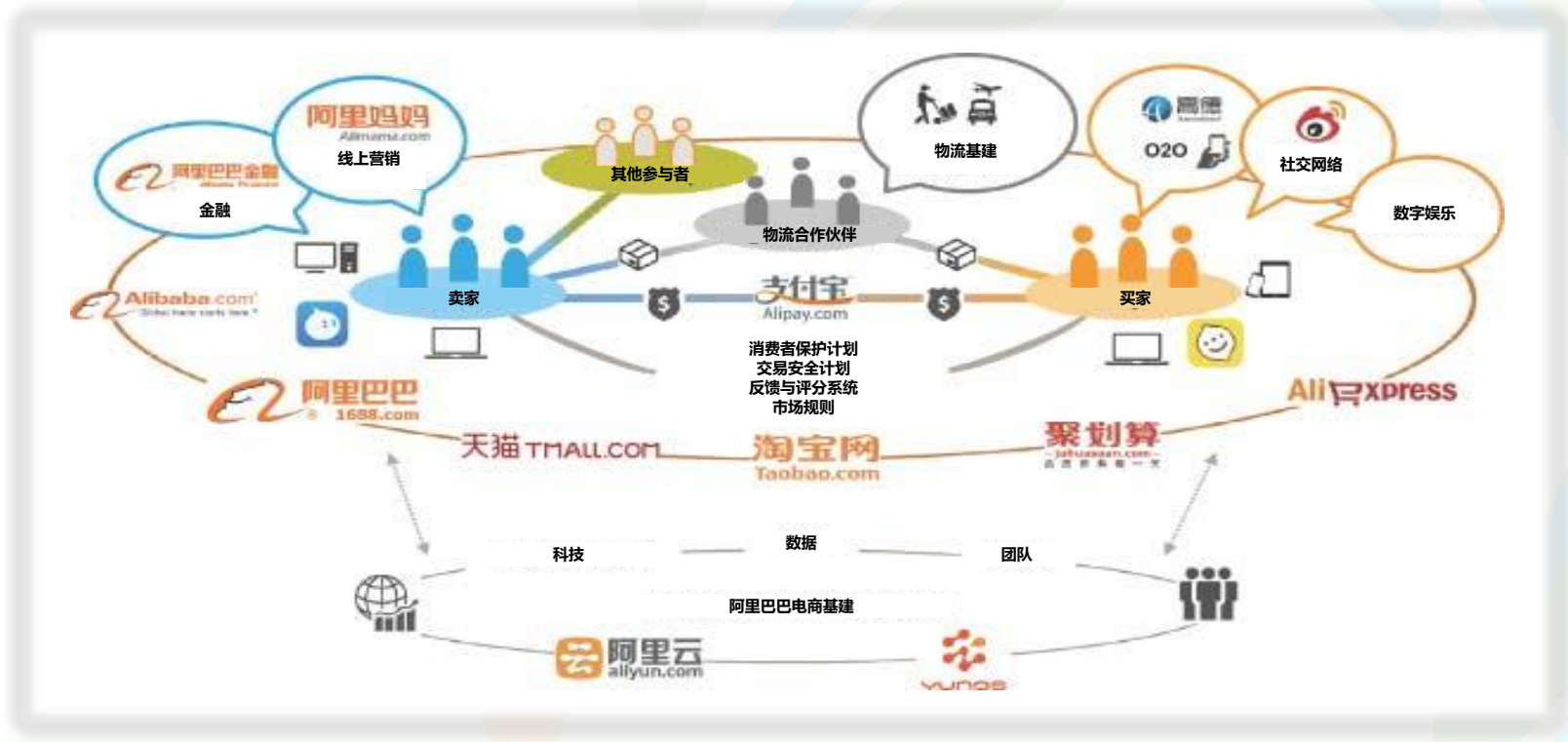
资源共享





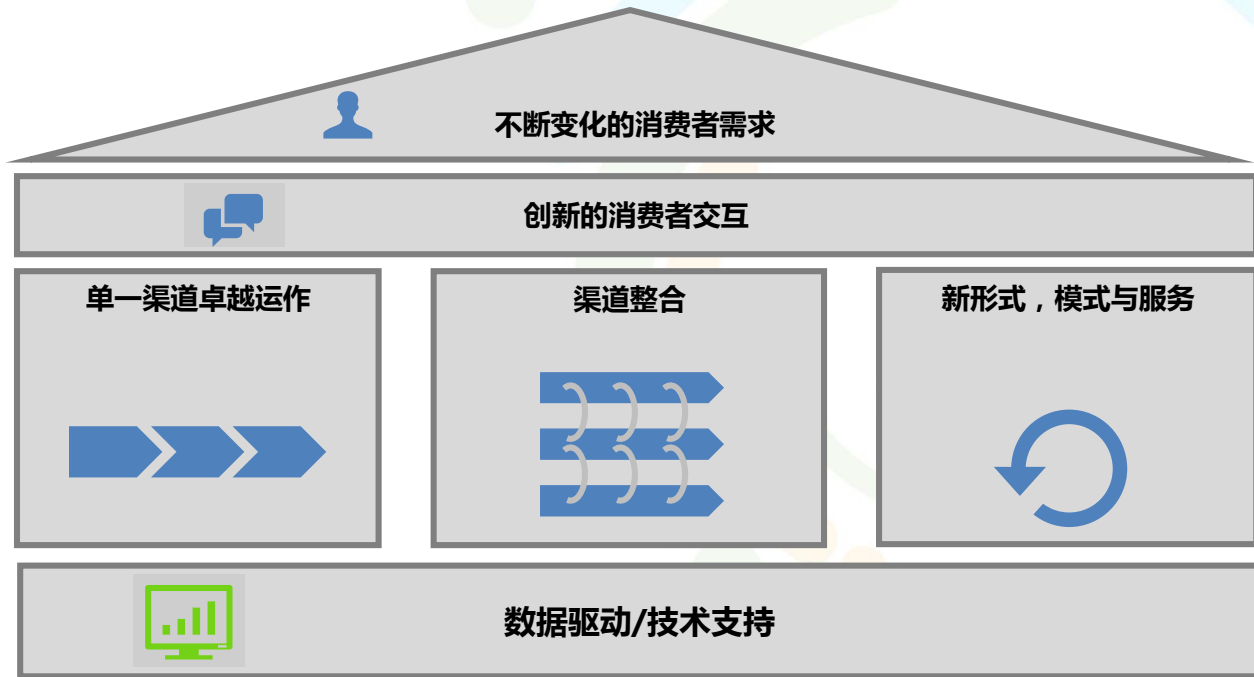
转型变革、复兴之道：业态创新，实现资源和价值的共享（2/2）

建立生态系统：阿里巴巴积极采取行动，主导消费者数据和与消费者的关系





零售企业未来模式





目录

1. 行业概览：全球零售力量2018
2. 需求趋势：消费者的艺术与科学
3. 行业趋势：零售业的转型变革
4. 德勤资质：零售行业能力介绍



德勤零售行业在市场上的领导地位



零售业的成功经验

德勤中国与全球密切合作，为重要客户服务，并引入全球专业知识...

在全球...

- 为**9家全球Top 10零售商**提供服务

在中国...

- 为**6家中国Top 10零售商**提供服务
(数据来自2015年)
- 为国有重点企业名单上的**2家最大的消费品和零售公司**提供服务



强大的商业推进与洞察

德勤成立了**中国研究中心和客户实验室**，并通过领先的市场专家和技术提供业务洞察

- 德勤分析研究所 (DAI)
- 德勤Greenhouse
- 行业响应中心



无与伦比的合作伙伴关系

德勤建立了全球和中国合作伙伴网络

全球实例



Deloitte.



Qlik

REGULARITY UNIVERSITY

中国实例



Tencent 腾讯



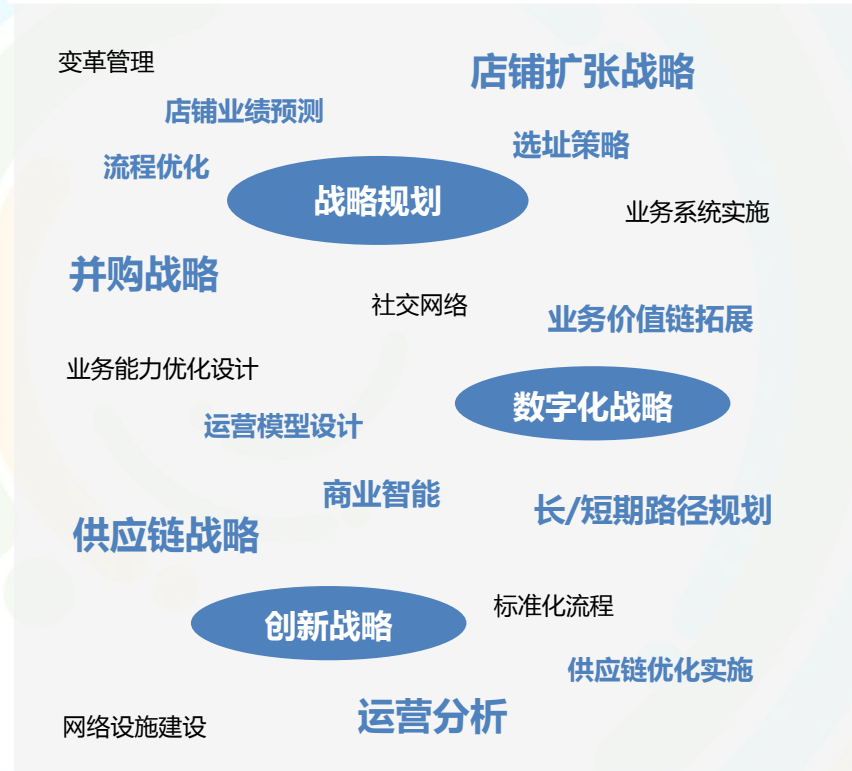


德勤帮助众多消费品及零售行业客户创造巨大价值

中国市场客户举例



相关案例





德勤定期发布行业报告，是零售行业思想领导者

德勤大中华地区消费行业联合德勤中国研究和洞察力中心和中国连锁经营协会，共同对行业发展趋势和热点问题进行调研分析，形成行业领先理念报告，为中国客户和全球客户提供可能与其业务密切关联的行业发展趋势之见解



在中国提供卓越的客户体验



中国快递行业发展报告



购物中心与连锁品牌合作发展报告



中国零售力量



财务视角剖析中国超市行业



中国餐饮连锁行业整合新阶段



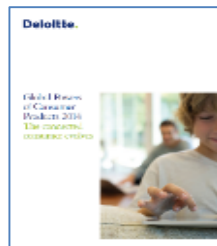
变潮涌动——全产业链布局现代农业



消费者2020



中国消费市场——稍纵即逝的机会



全球消费品力量



全球零售力量



全球奢侈品报告



美国电子商务行业年度评估报告



物流产业投资促进报告



德勤为零售行业客户提供全价值链解决方案

德勤零售行业全价值链解决方案

战略规划

- 零售企业转型/扩张战略
- 零售企业新业态战略规划
- 全渠道零售业务模式规划
- 收购兼并对象扫描与分析

商品与定价管理

- 自有品牌规划与开发
- 新品引进及汰换规划与优化
- 招商规划与管理
- 品类管理优化
- 定价与促销优化

市场与会员管理

- 忠诚度计划与异业联盟设计（会员权益、俱乐部、会员数据变现等）
- 客户全生命周期分析
- 精准营销设计与运营
- 售后客户关怀优化（call center 流程优化，维修延保优化）

供应链管理

- 供应链诊断与规划（包括供应链目标、运营模式、全渠道供应链策略等）
- 供应商管理与协同
- 库存计划与部署（全渠道仓储规划设计）
- 网络规划与物流配送路径优化设计
- 智慧物流规划
- 售后及增值服务定位与设计（逆向物流及增值服务）

数字化解决方案

- 零售信息化规划
- 会员与营销系统实施
- BI系统实施（分析品类、品牌、舆情、投资产出等项目）
- 数字化门店规划与实施
- 数字化供应链规划与设计（供应链系统及数据集成等）
- 主数据管理系统（商品、供应商）



THANKS !

DANCE TOGETHER
舞动未来

2018思科大中华区生态系统与合作联盟高峰会
Cisco Greater China Ecosystem and Alliance Forum 2018

