

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](http://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](http://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

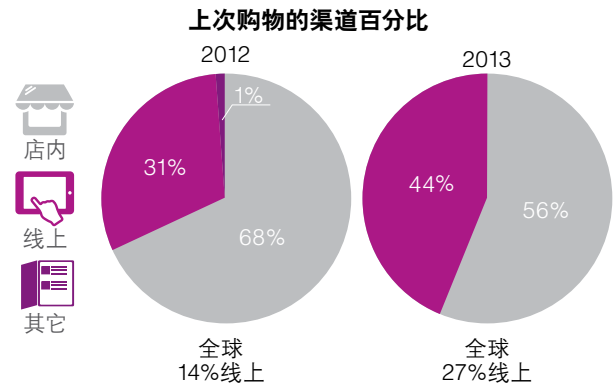
在过去20年，中国的零售行业经历了两位数字的高速增长期。然而，近年来，特别是在过去两年，中国零售行业的增速明显放缓。社会消费品零售总额的增长速度创自2005年新低。<sup>1</sup>

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。<sup>2</sup>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。<sup>3</sup>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。<sup>4</sup>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。<sup>5</sup>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。<sup>6</sup>“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。<sup>7</sup>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。<sup>8</sup>

### 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)。<sup>9</sup> 然而,中国传统零售商的电子商务还在发展初

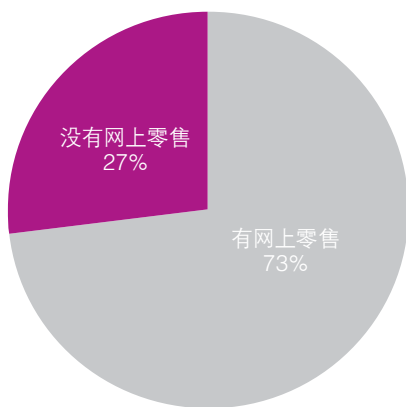
期。绝大多数的零售企业是在过去两年中建立的网上零售渠道(图4)。<sup>10</sup>



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

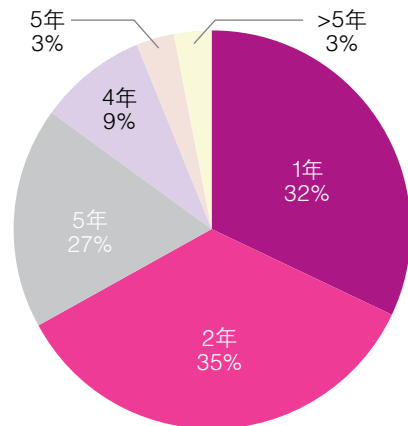
来源: IBM IBV 2013年全球零售调研

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

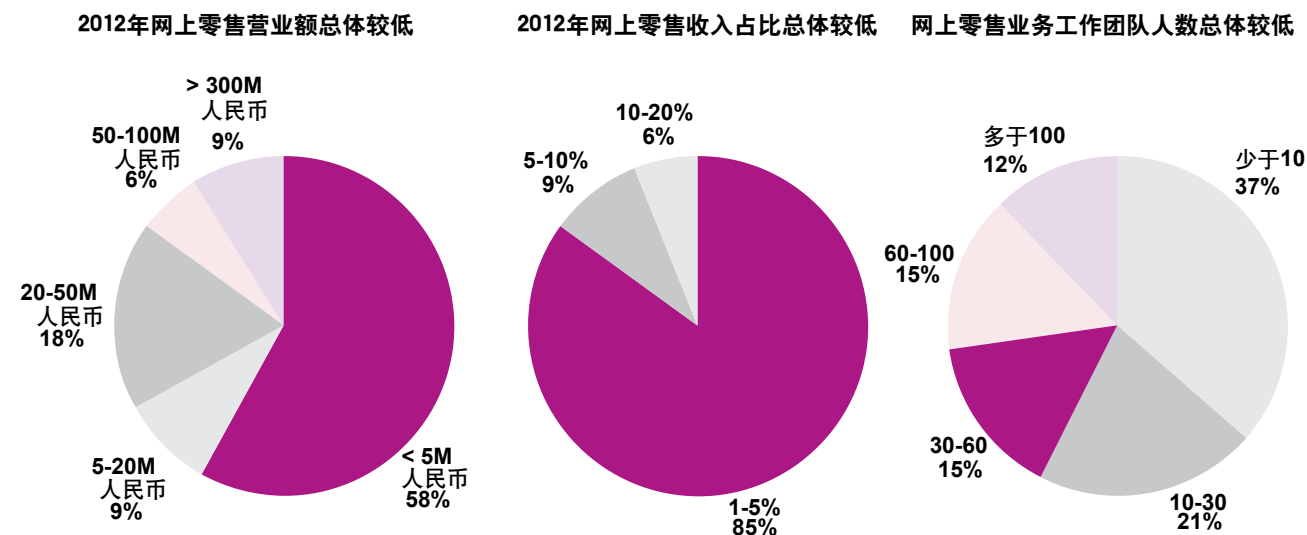


资料来源:“2013年传统零售商开展网上零售调研报告”,中国连锁经营协

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)。<sup>11</sup> 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%。<sup>12</sup>

### 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)。

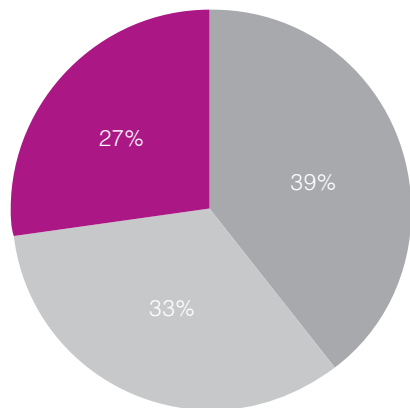
#### 缺乏电商人才

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。<sup>13</sup>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

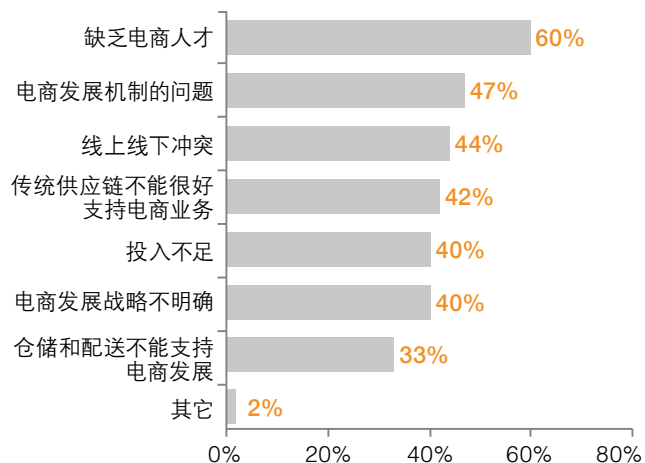
图7：近四成的零售商的电子商务业务没有独立运营

### 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。

### 电商业务难以吸引并留住消费者

网络零售商经过多年积累已经拥有了大批忠诚消费者。与之相比, 传统零售商难以吸引并留住消费者在自己的网站购物, 形成稳定的用户基础。比如, 中国前10大重复购买率最高的网站没有一家是来自传统零售商的电商业务。<sup>14</sup>



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

“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了。现在大家都在技术的积累阶段, 然后如果技术跟得上, 相信大家的速度会比以前快好几倍。”

—李树斌, 好乐买CEO



## 线上线下冲突

零售商担心线上业务会影响线下业务,因为低价仍然是电子商务的主要竞争力,线上对线下业务产生威胁。而且线上和线下业务作为两个独立渠道存在,缺乏有效互动。

## 中国零售的未来之路

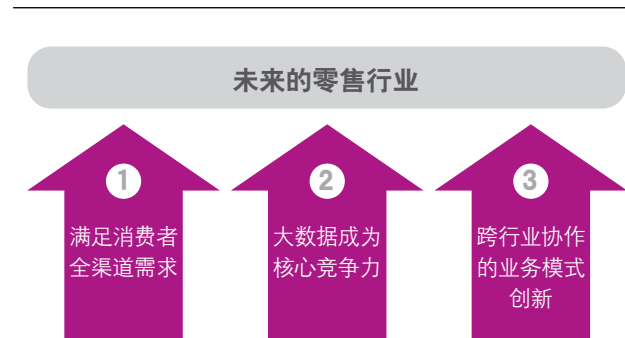
面对新的挑战和机遇,我们认为中国零售行业未来有三个主要发展机遇(图9):

- 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

### 满足消费者全渠道需求

从消费者的角度看,在渠道选择已经越来越多元化的时代,消费者更多地从实体店转移到网上购买。但这不是单纯的渠道迁移,消费者如今的购买行为往往跨越多个渠道,搜索、比较、决策和购买在多个渠道完成。网络口碑和朋友推荐对其影响至关重要。消费者利用技术和主动获取信息的能力也比任何时候都强。

从零售商的角度来看,虽然网络零售商的市场份额迅速上升,但无论是实体零售商还是网络零售商,在中国都会长期共存下去,一方不会被另一方取代。我们看到,传统零售商在积极地向线上拓展业务,以获得渠道拓展,打造跨渠道消费者体验,为消费者提供更多样化和有价值的服务,以及建立网上品牌形象。同时,我们也看到,淘宝、京东和当当等领先的网上零售商也在向线下部署业务,如建立线下提货点,开门店或体验店,与实体店联合促销等,以期获得商品展示,方便消费者试用,降低配送复杂度,提供跨渠道消费体验,更好地为客户服务,以及建立品牌形象。



资料来源: IBV分析

图9: 中国零售行业未来的三个发展机遇

因此,我们看到了传统零售商和网络零售商你中有我,我中有你,走向融合的趋势。发展电商已经不是单一的发展一个新渠道,而是整体全渠道战略中的重要一环。传统零售商和网络零售商都必须根据消费者行为的变化,满足其全渠道需求,打造一致、便利和注重个性化的消费体验。

**“电子商务和实体经济是可以融合的,不是非此即彼的问题。万达电子商务绝对不会是淘宝、腾讯,也不会是百度、京东。我们是完全结合自己特点的一种线上线下融为一体的电子商务模式。”**

—王健林, 万达集团董事局主席<sup>15</sup>

### 上品折扣网的全渠道整合

上品折扣 (Shopin) 是中国都市型百货折扣连锁店的旗舰品牌, 包括10家实体店和1家电子商务网站上品折扣网。上品折扣网采用单品管理的联营, 以实体店为仓库, 与实体店统一销售商品, 进行线上线下整合。

上品折扣网与供货商的合作模式是联营和租赁。其货物来源是与“上品商业”合作的知名品牌厂商。“上品商业”对供货商实行“零费用入场”的制度, 统一卖场、统一货架, 帮助供应商节省了装修费, 减轻了品牌供应商的压力。但同时上品折扣也对品牌商进行淘汰制, 确保商品质量。上品一直致力于打造先进的IT平台, 现在, 供应商可以通过互联网, 远程实时地查询上品折扣的数据库中自己品牌在各门店的销售情况, 方便精准调配和补货, 追踪消费者需求。

在销售环节, 上品折扣网与实体店统一销售。网站与实体店货源同步, 每日更新, 线上线下同时销售。上品折扣的“单品管理系统”随时随地监测每一款在店单品销售情况、库存统计和信息反馈。无论线上线下, 每卖出一件商品, 连锁商场导购员的手持PDA能够实时显示, 直接从后台数据库中减除, 并直接打印出销售小票给顾客。上品的10家连锁店充当了上品折扣网的仓库和消费者的购物体验中心。

资料来源: 根据公开资料整理

### 大数据成为核心竞争力

零售业已进入大数据时代, 数据分析能力将成为未来领先零售商的核心竞争能力。零售商因与顾客直接互动, 拥有丰富的数据资源, 谁能有效利用这一重要资源将事关未来的成败。大数据分析将在零售业务的关键领域扮演重要的角色, 如帮助构建智慧的消费体验、智慧的商品和供应链管理和智慧的运营。

例如, 在帮助构建智慧的消费体验方面, 大数据可以根据对消费者的分析和洞察, 确定并改进消费者细分, 了解这些消费者细分的可获利程度, 判断消费者要买的商品, 确定如何将他们转变为商品拥护者, 并提供有针对性的营销和促销方案。在构建智慧的商品和供应链管理方面, 大数据可以帮助零售商实现动态定价、本地化分类、空间优化、智能库存管理和补货、优化商品选择以及物流优化。在构建智慧的运营方面, 大数据可以帮助实现更好的财务和人力资源管理。

过去零售商之间的竞争主要集中在后台, 更重视后端供应链的优化, 如强调补货速度、货架有货率、仓储布局和优化、零供数据一致性和同步等。在大数据时代, 零售商之间的竞争将越来越会从后台移向前台, 重点通过大数据分析和前后台协同来满足消费者个性化产品和服务需求。如通过多种手段追踪消费者习惯和变化, 在消费者决定购买之前对其行为进行判断和预测, 将消费者的需求通过零售商传递给供应商, 提供个性化的产品和服务以及个性化的营销和促销手段, 营销作为信息而不是广告。

大数据分析是内外交互、不断演进的系统过程。通过对来自结构和非结构化数据的感知监测, 对多方面信息和数据的提取集成, 对数据的建模和可视化学习分析, 以及形成优化的行营销活动设计、产品设计、细分市场

场和将批评者转变为影响着等交互行动,来形成内外互动不断优化的闭环。

大数据在零售企业的应用前景可分为三个层面:

第一个层面是支持大数据运营,零售企业可以通过对价值链上多方数据的分析挖掘,提高供应链、物流等方面的运营效率,并利用大数据分析的结果支持领导层决策。部分零售企业已经或多或少地利用数据帮助提升内部运营。

第二个层面是形成大数据产品,也就是零售企业通过对海量数据的整合和分析,形成独立的大数据产品,为企业和个人提供信息服务。零售商可以发展多种大数据产品,如:对购物者的个性化需求分析,智能匹配(将顾客需求与供应商资源进行快速匹配)等。大数据产品将成为零售商重要的收入来源之一。绝大多数中国的零售企业还没有形成大数据产品,领先的网络零售商和搜索类企业走在前列。比如,阿里巴巴近年来发布了包括“聚石塔”,“黄金策”,“淘宝指数”和“淘宝时光机”在内的多款大数据产品,提供店铺数据分析、数据备份、加速订单处理、消费者行为研究等多方面的大数据服务。百度也正式发布了“百度司南”,为市场营销人员提供更加真实、准确、快速和低成本的患者洞察。

第三个层面是构建大数据平台,即部分向平台型企业转型的零售商将利用大数据搭建企业生态,为平台上的企业服务,促进共同的繁荣。大数据将成为平台型零售企业的核心竞争力,数据的质量,如一致性、精细化程度等将成为关键。中国的传统零售企业目前还没有出现搭建了完整企业生态并构建了大数据平台的企业。网络零售商如阿里巴巴已经形成了这样的企业生态,并正将大数据作为其核心竞争力。

## 阿里巴巴从大数据运营到运营大数据

阿里巴巴确立了集团发展的三大战略核心,即:平台、金融、数据。阿里巴巴在大数据方面是早期探索者。从2005年开始,阿里巴巴就陆续开发了多款大数据产品。如2005年开发的供内部运营人员使用的运营数据分析产品“淘数据”。2010年和2011年,推出了为客户提供行业和店铺数据分析的“数据魔方”,以及让卖家更好地了解运营的“卖家云图”。2012年,陆续推出了联合全集团数据力量,为商家提供数据备份、数据推送、加速处理订单等数据服务的“聚石塔”;支付宝的大数据产品“黄金策”以及中国消费者行为数据的研究平台“淘宝指数”。2013年又推出了分析用户自注册以来的行为变化的“淘宝时光机”。

在推出独立的大数据产品的基础上,阿里巴巴也在布局大数据平台。其大数据平台战略是指在阿里自有数据的基础上,通过并购获得外部数据,涵盖用户生活的方方面面,形成囊括互联网和移动互联网的全景数据拼图。近年来阿里巴巴通过并购获得了新浪、高德、UC浏览器、虾米、墨迹天气、美团、友盟等包括社交足迹、地理位置、搜索等涵盖用户互联网生活方方面面的数据。阿里巴巴还通过组织架构的调整保驾数据战略。2013年1月,阿里巴巴将6个子子公司变形为7大事业群,完成25个事业部的调整,并专门设立数据平台事业部。另外,阿里巴巴成立虚拟组织数据委员会,旨在协调各部门资源,确保数据质量、精细化程度和安全性。

**“从本质上讲,阿里未来会是一家数据运营公司。”**

——曾鸣,阿里巴巴首席战略官

资料来源:根据公开资料整理

### Tesco用数据分析和技术引领未来零售

英国零售商Tesco是传统零售商大数据领域的先行者。它非常注重门店的技术创新和数据的运用。技术创新方面,包括可与会员卡连接的帮助顾客避免长时间结帐等待的手持式条码扫描机;在蔬菜货架上方安装数码摄像机,用以发现缺货的蔬菜,提醒及时补货;像GPS一样大小的计算机,让店员可以扫描商品并及时回答顾客的询问;可以更高效率变化的电子价签;以及可以连接公司产品目录的店内查询机等。

在大数据方面,早在2001年,Tesco就收购了专注于数据分析和消费者洞察的早期实践者Dunnhumby公司,成为最早进行大数据探索的领先零售商。经过十几年的发展,Dunnhumby公司在全球30多个国家设有分支机构,雇佣超过1000名员工,分析全世界超过4亿的消费。Tesco用大数据了解消费者的多渠道购物行为,以便知道每位消费者从哪些渠道获得信息,哪些渠道购买,对于送货的需求等。Tesco的Clubcard至少覆盖英国35%的家庭,并且这一比例仍在增长。除了消费者洞察,Tesco的大数据分析还涉及供应链、销售和服务等多个领域,并且,来自不同渠道的数据可以交互。比如,从Broccoli Cam获得的信息可以作为预测补货的依据,及时向供应链发出早期的补货预警。

大数据和技术创新帮助Tesco跻身世界三大零售商之一。

资料来源:根据公开资料整理

### 跨行业协作的业务模式创新

近年来,跨行业协作,特别是社交化协作业务模式的兴起,将使价值生态的四方主要参与者的角色作用和游戏规则发生根本的转变。传统的此消彼长的价值链

业务模式将向协作共赢的社交化协作的业务模式转变。协作的四方主要参与者分别是:社交化业务组织方的企业(组织者),个人消费者、组织者的员工、组织者的合作伙伴(图9)。

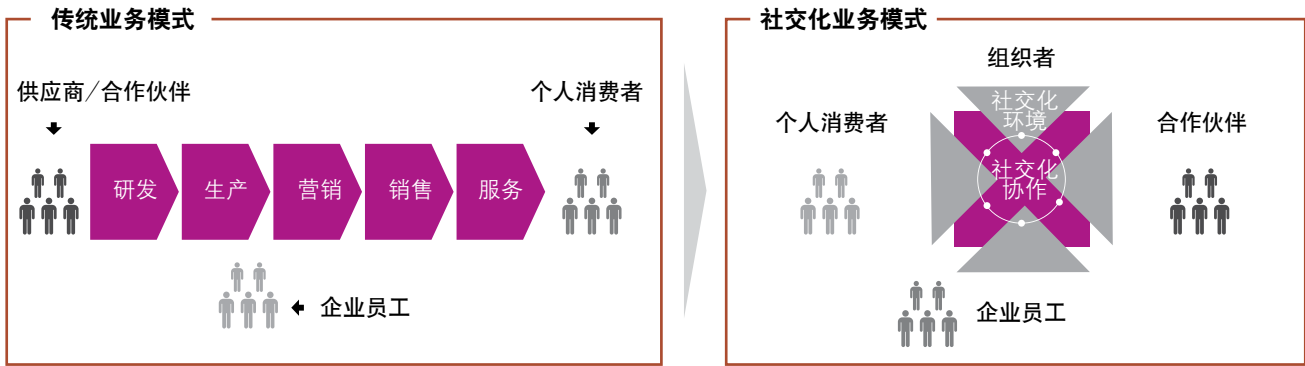
#### 四方参与者的作用转变包括:

- 企业:由控制并实施价值交付向搭建环境、协同各方完成价值交付的组织者转化。
- 个人消费者:由被动接受者向主动参与者转化,价值交付控制权向消费者转移。
- 企业员工:由基于组织和职责工作向基于兴趣和专长进行工作和协作转化。
- 企业供应商:由上下游供应商关系向协作共赢的合作伙伴转化。

通过产业社交化协同,包括零售行业在内的各个主要行业都将出现组织者,并与协同合作企业一道从价值链向共赢的价值平台转化,创造更多市场机会。(图11)

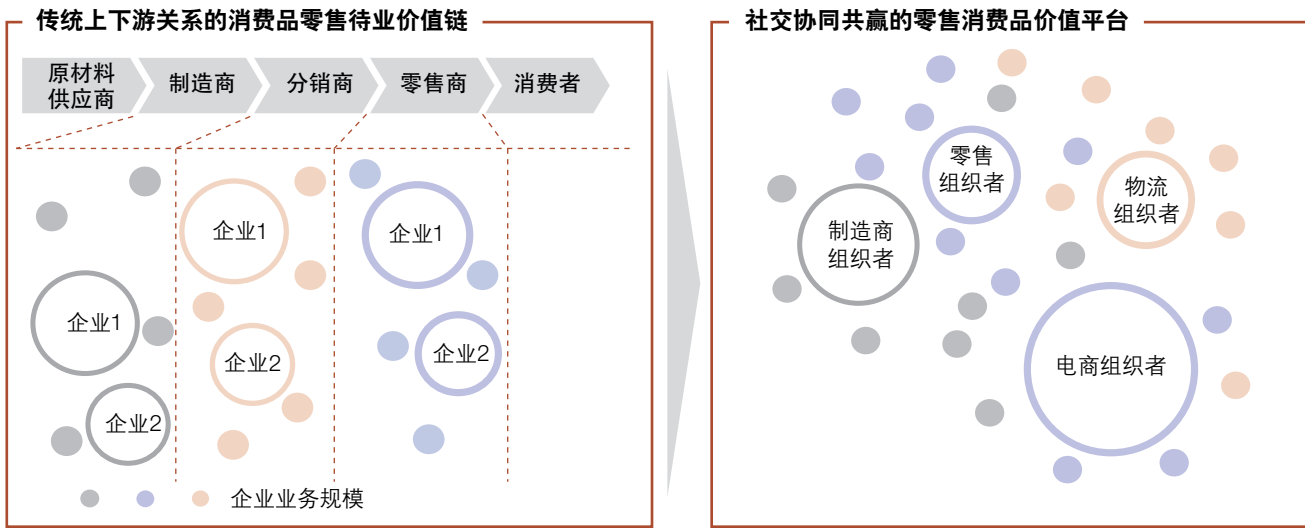
目前在中国零售行业,社交化协作的组织者还主要是网络零售商,如天猫和淘宝通过社交化协作创造了2013年双11光棍节(2013年11月11日)一天支付宝总销售额350.19亿元的奇迹,相当于中国日均社会零售总额的5成。<sup>16</sup>双11创造的惊人销售数字背后是庞大的支持体系。这场社交化大协作中,参与方包括数亿的消费者,数以万计的商家、物流服务商、互联网运营服务商、银行和金融机构等。淘宝天猫协同各参与方完成了从访问网站到交货的端到端价值交付全过程。

可以预见,中国领先的传统零售企业中将出现综合的价值平台组织者,或者针对某一细分市场(如鞋类零售)的价值平台组织者。



资料来源:《社交化业务重构产业格局—从“亲力亲为”实干家到“协作共赢”组织者》, 2013, IBV

图10: 社交化业务模式的兴起将使参与者的角色作用和游戏规则发生根本的转变



资料来源:《社交化业务重构产业格局—从“亲力亲为”实干家到“协作共赢”组织者》, 2013, IBV

图11: 部分领先的零售企业将从强调上下游关系的价值链向强调协作共赢的价值平台转化

### 化挑战为机遇, 做好转型准备

面对零售业未来的发展机遇, 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(图12)。

### 全渠道智慧的购物体验

建立全渠道智慧的购物体验的关键包括利用SoLoMo技术使门店充满活力; 满足消费者新的全渠道需求, 营销、促销和服务的全渠道整合, 构建企业级的顾客交互平台。

#### 利用SoLoMo技术使门店充满活力

- 利用SoLoMo技术帮助提升顾客在店内消费体验;
- 将线上的购物体验通过相关技术, 如社交和移动应用等移植到实体店。

#### 满足消费者新的全渠道要求

- 满足中国消费者的5个基本全渠道需求。根据2014年IBV全球零售调查, 中国消费这前5个最基本全渠道需求包括: 跟踪订单状态, 优惠券可以在门店和线上通用, 能够找到在门店脱销商品并送货到

家, 忠诚度计划的收益在不同渠道通用, 以及网店购买商品可在门店退货;

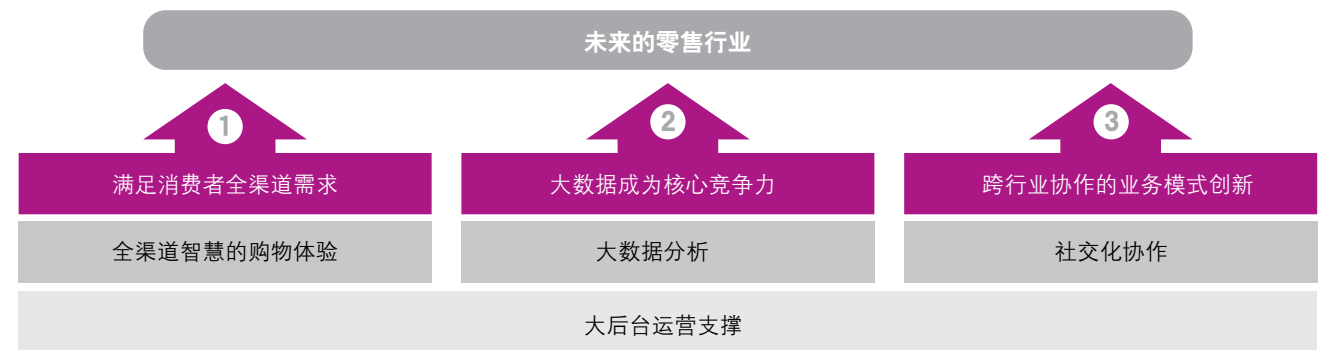
- 协调各个渠道之间订单满足和退货至关重要;
- 因全渠道而产生的对商品定价和种类方面的负面影响必须缓解并消除营销, 促销和服务的全渠道整合。

#### 营销、促销和服务的全渠道整合

- 提供如多渠道订单满足等自助式服务功能;
- 按需的个性化沟通可以让顾客更满意;
- 一致性需要扩展到促销和忠诚计划在全渠道的执行;
- 构建在线客服+呼叫中心+门店服务网点等多渠道虚实结合的客户服务体系;
- 线上线下市场活动和促销实现充分互动。

#### 构建企业级的顾客交互平台

- 梳理来自线上线下多渠道的所有顾客接触点;
- 收集和整合业务流程中所有接触点的顾客信息;
- 通过数据分析, 利用多种技术手段, 在统一的交互平台与顾客形成互动。



资料来源: IBV分析

图12: 未来零售企业的竞争重点

## 大数据分析

建立大数据分析能力的关键包括采用系统的方法收集、清理和存储数据,建立零售大数据分析洞察能力,基于大数据分析的支持运营、产品和构建协作平台。

### 系统的数据收集、清理和存储

- 利用系统的流程、方法和工具在各个顾客接触点收集信息;
- 收集结构化与非结构化数据;
- 利用智能设备、社交媒体、移动等新兴技术收集数据。

### 建立零售大数据分析洞察能力

- 建立总部级大数据应用;
- 360度客户单一视图;
- 流计算、数据仓库及大数据分析工具对大数据进行分析处理;
- 根据业务特点细化重点分析领域,如供应商、顾客、工程、门店、品类等领域。

### 基于大数据分析的支持运营,产品和构建协作平台

- 利用大数据分析结果支持运营管理和优化;
- 利用大数据分析为顾客提供个性化的产品和服务;
- 形成服务内部和外部客户的大数据产品;
- 部分向平台型企业转型的零售商利用大数据搭建企业生态,为平台上的企业服务,促进协作。

企业建立大数据能力不可能一蹴而就,而是依据企业目标和自身能力分步骤分阶段逐步建立。企业建立大数据能力一般分为5个步骤,包括:确定向以消费者为中心进行转化的初步措施,制定企业级大数据蓝图,利用现有数据取得短期成效,按业务优先级建立大数据分析能力,以及基于可量化的成果撰写商业案例。

## 社交化协作

建立社交化协作的关键包括进行社交协作的业务模式设计,确立流程和方法,以及有效的社交技术支持。

### 社交协作业务模式设计

零售组织者搭建社交协作环境,建立社交化声誉体系,吸引和组织合作伙伴参与社交协作。

- 零售组织者制定价值交付协作流程、参与条件、提供协作工具;
- 任何符合条件的参与方都可通过社交环境集结兴趣相同的合作方进行价值交付,满足各方需求;
- 协作是动态进行的。在协作中,协作发起者可根据需求选择合作方及分享资源;
- 价值交付完成后,资源被释放,对参与者和协作效率和结果进行评估,进行不断改进。

通过社交协作,形成C2B的业务模式,实现根据消费者需求个性化定制产品和服务。

### 社交技术支持

建立云计算和大数据分析基础架构平台,以支持社交化业务的三大应用领域,即社交用户体验、社交数据分析和社交协作支持。

## 大后台运营支撑

建立大后台运营支撑是全渠道智慧的购物体验、大数据分析和社交化协作的有力保证。大后台包括整合的供应链管理、整合的客户管理、整合的数据管理以及整合的人力资源 and 财务管理。

### 整合的供应链管理

- 集中的供应链管理同时支持线上和线下业务,包括集中的商品、采购、物流、订单和库存管理等;

- 在发展线上业务时，发挥强大的线下物流体系的优势，建立了完善的顾客送货体系，如苏宁的物流中心共享+建立特色中心仓+厂送厂装的物流模式可以借鉴。

#### 整合的客户管理

- 建立集中的同时面向线上和线下业务的客户关系管理系统；
- 更有效的，面向全渠道的会员卡管理；
- 建立有效的业务流程，利用分析、社交和移动等技术实现个性化的顾客管理、个性化营销和促销。

#### 整合的数据管理

- 有效的业务流程和工具支持集中的数据收集，存储和分析；
- 支持会员、门店、业绩、供应商、工程、品类和人力资源等单个业务领域和跨领域的分析；
- 数据分析部门与其它业务部门紧密合作，以数据为基础支持业务发展；
- 可推出独立的数据分析产品与顾客、供应商和其它合作伙伴分享。

#### 整合的人力资源财务管理

- 整合的人力资源财务管理，支持全渠道业务。

### 结语

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。

### 作者

谢宏，合伙人，快消及零售行业总经理，IBM全球企业咨询服务部

她的邮件地址是：[stella.xie@cn.ibm.com@cn.ibm.com](mailto:stella.xie@cn.ibm.com@cn.ibm.com)

詹颖，咨询经理，IBM商业价值研究院

她的邮件地址是：[zbanying@cn.ibm.com](mailto:zbanying@cn.ibm.com)

杨帆，零售业高级咨询经理，IBM全球企业咨询服务部

他的邮件地址是：[yangfsb@cn.ibm.com](mailto:yangfsb@cn.ibm.com)

### 合作者

温晓华，副合伙人，智慧商务解决方案总经理，IBM全球企业咨询服务部

他的邮件地址是：[wilburwen@cn.ibm.com](mailto:wilburwen@cn.ibm.com)

### 致谢

Eric Lesser, IBM商业价值研究院全球总监和北美领导人

Kali Klana, IBM商业价值研究院全球零售行业主管

Yolanda Wang, 咨询总监, IBM全球企业咨询服务部零售能力中心 (Center of Competence)



## 参考资料

- 1 中国国家统计局
- 2 中国连锁经营协会, 2007-2012中国零售百强
- 3 中华全国商业信息中心
- 4 Ibid.
- 5 商务部《2013中国零售业发展报告》
- 6 IBM全球零售调研报告《更高的期望—今天的消费者正在对明天提出要求》, 2014
- 7 Ibid.
- 8 Kantar Worldpanel, 2013
- 9 《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
- 10 Ibid.
- 11 Ibid.
- 12 Ibid.
- 13 Ibid.
- 14 艾瑞咨询 (iresearch)
- 15 万达集团董事长王健林在“2013央视财经论坛”演讲
- 16 天猫官网



© Copyright IBM Corporation 2014

IBM, the IBM logo and ibm.com are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. If these and other IBM trademarked terms are marked on their first occurrence in this information with a trademark symbol (® or ™), these symbols indicate U.S. registered or common law trademarks owned by IBM at the time this information was published. Such trademarks may also be registered or common law trademarks in other countries. A current list of IBM trademarks is available on the Web at “Copyright and trademark information” at [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.



Please Recycle

## 北京总公司

北京朝阳区北四环中路27号  
盘古大观写字楼25层  
邮编: 100101  
电话: (010)63618888  
传真: (010)63618555

## 上海分公司

上海浦东新区张江高科技园区  
科苑路399号10号楼6-10层  
邮政编码: 201203  
电话: (021)60922288  
传真: (021)60922277

## 广州分公司

广州天河区珠江新城  
花城大道85号  
高德置地广场A座9层  
邮政编码: 510623  
电话: (020)85113828  
传真: (020)87550182