

# 传统零售业的“新零售”生存之道

陈维赞 | 文 李源 | 编辑



全球的实体零售商，包括传统的超级卖场、超市、连锁便利店以及个体杂货店，近年来都受到了电子商务的巨大冲击，这个影响在中国似乎来得更快、程度更深。2006年，中国仅有11%的人口可以上网；但如今，有超过4.6亿的中国人定期上网购物，占总人口数的1/3。不过，这个市场仍有很大的发展空间。目前，大约有5%的中国消费者仅通过网络购买生活杂货用品，因此未来将可能会有更多的人选择彻底放弃去实体店购物。

这种线上到线下（O2O）的模式既利用了在线购物的便利性与信息的丰富性，同时也结合了人们在传统实体店中所获得的社交体验与产品触感。

这些创新不是偶然的，它们来自电子商务巨头领导的两大新兴零售帝国。其中的一大阵营以阿里巴巴集团为中心，阿里巴巴拥有中国最大的两个电子商务平台：“淘宝”和“天猫”，以及电子支付系统“支付宝”。另一大阵营则是由在线零售商京东与互联网及数字技术集团腾讯所组成的联盟，腾讯拥有中国规模最大的社交应用平台微信。以上两大网络帝国占据了中国移动支付市场总额的97%，这也给它们提供了关于顾客消费习惯的宝贵数据。

最近，阿里巴巴与腾讯/京东正在将目光瞄准实体零售业。在中国前十大超市集团中，这两大阵营占有六家公司的股份。同时，它们还对中国最大的电子产品零售

商、最大的百货商店之一以及最大的商业地产与娱乐集团进行了投资。仅在过去两年里，阿里巴巴在零售领域的战略投资总额就达到了210亿美元。如今，这两大帝帝国已占到生活杂货用品零售市场的1/10左右，并正在通过不同的活动与渠道吸引更多的消费者。未来五年里，这两大阵营占生活杂货用品行业的份额将增至30%左右。届时，在线生活杂货用品市场的商品总价值将达到约4000亿元人民币。

## 传统零售商举步维艰

在新的市场环境下，传统独立零售商的发展可能会举步维艰。它们通常在特许经营模式下开展运营，因此无法有效地协调门店运营与产品供给。想要生存下去，这些独立零售商就必须进行彻底变革。然而，在目前的经营模式下，这似乎是无法完成的任务。大多数独立零售商的利润率已变得很低甚至出现亏损，它们也没有足够的资金进行投资。

大型零售商也曾尝试推出自己的O2O体系和在线购物服务。2014年，超市连锁集团大润发推出了自己的B2C在线平台，一年后，家乐福中国也在上海推出了类似的系统。然而，这些举措却都以失败告终。原因之一是传统实体店不具备足够的配送能力；此外，提供送货上门服务需要零售商拥有额外的存储空间，这通常会超过传统超市的规模。尽管大型零售商也在建立

自己的物流系统，但其能力仍远落后于阿里巴巴与京东等网络巨头。对大型零售商来说，另一大困境是它们通常只能从自己的平台上获得O2O流量，而互联网与电商公司则可以利用日常生活中的多个接触点（包括支付服务、社交媒体与在线购买等）来吸引客户。

与此同时，传统杂货店正面临着巨大挑战。虽然传统商店仍占中国快速消费品市场销售额的半壁江山，其中有很大一部分来自这些超过700万家“家庭式杂货店”，但传统杂货店的实际销售额连续三年出现下降，门店总数也低于五年前的水平。

## 直面挑战，合作共赢

在由这两个帝国主导的零售世界中，传统零售商，包括超级卖场、超市以及连锁便利店在内，必须要在新环境下找到适合自己的最佳经营策略。

传统零售商要寻找与科技巨头间的最优战略合作模式。首先，零售商要有效利用从科技巨头处获得的客户流量、技术与物流系统支持。因此，他们必须弄清楚在形成战略联盟后该如何利用电商巨头的工具与平台。这些既包括了订购与支付系统，同时也包括数据分析工具；通过这些，零售商将可以利用顾客的交易数据来优化产品选择、库存管理、营销策略，以及门店运营方式。

举个例子，阿里巴巴在大润发卖场里

设立了天猫超市货架，将天猫超市畅销的零食、家居用品与美容产品摆放在这些货架上。2018年初，大润发在六座城市的门店开始为这些货架上的产品提供3公里内1小时送货上门服务。阿里巴巴还帮助大润发设立了母婴区等设施。

沃尔玛则与京东结成了战略合作伙伴，前者正在使用京东O2O平台“京东到家”作为服务平台，帮助150多家门店吸引在线客流。沃尔玛计划对门店进行升级，以便更好地提供O2O服务，包括在仓库内设立专门的拣货区并扩大生鲜食品的空间。

其次，为了在新的市场环境下脱颖而出，传统零售商也需要加强自己的独特优势，并在市场中向消费者突出自己差异化的品牌和服务。在未来竞争不断加剧的市场环境下，单纯出售产品的零售模式将难以为继；而优质且产品种类丰富的自营品牌、向顾客提供独特的客户体验的能力，以及完善的客户关系管理体系，将是未来传统零售商成功的关键。

小型零售店可通过与电商巨头合作，从老式夫妻店转型为时尚的数字化便利店。在电商巨头的帮助下，传统的便利店能够得到数据管理领域的定制化建议，从而让自身出售的产品更符合消费者的需求。举例来说，如果门店周边的小区有很多新生儿，那么它就需要多准备些婴儿奶制品。而如果这里有许多居民养狗养猫，


那么门店就可以多准备些宠物用品。

他们的采购流程也能得到大幅改善。过去，支撑小型零售店的是一个由分销商与批发商组成的多级网络，它们占据了产品出厂价格与消费者购买价格之间的一部分利润，而且它们经常会提出苛刻的要求，比如最低购买数量。

现在，通过两家电商巨头开发了相应的订购系统，店主通过手机下单，就能从中央仓库发货，往往次日可达，这与传统批发商长达数周的运输流程形成了鲜明对比。

维军超市是杭州的一家家族企业。2017年，它成为了首个天猫零售特许经营店。过去，这家零售店的经营情况不佳，产品陈列也较为混乱，不易于顾客寻找。经过翻新后，门店目前的模式类似于全家与7-Eleven等连锁便利店，产品布局清晰合理，顾客可以轻松地找到想买的商品。不久，小店的销售额就增长了45%，客流量也提高了26%。

科技霸主将在很大程度上影响零售业的形态与未来。想要生存和发展，传统企业必须寻找与科技巨头合作或共存的方式。☺

 陈维赞，奥纬咨询董事合伙人。奥纬咨询副董事合伙人杨大坤，奥纬咨询高级经理陈闻对本文亦有贡献。