

2021中国实体零售数字化专题报告-购百篇

亿欧智库 www.iyiou.com/research

Copyright reserved to EqualOcean Intelligence, January 2021

前言

线上消费对于线下消费的冲击或已见顶，这为购百行业带来了二次增长的新契机。然而中国购百行业处在严重“过量”的时代，行业竞争激烈，购百企业不做数字化难以破局。突如其来的疫情进一步放大了数字化的作用，多数购百企业逐步意识到数字化转型的重要性。但购百企业对于数字化价值的认知还存在一定局限性，且业内对数字化认知存在较大差距。

历经多年探索与发展，目前购百行业数字化转型进入营销数字化阶段，“经营客流、赋能商户”成为此阶段数字化转型的基本思路。基于桌面研究、专家访谈及实地调研，亿欧智库对购百行业数字化转型的具体方向进行了盘点，将数字化转型方向归结为“增强获客能力、实现高效转化、保证用户留存、拓宽场的概念、平台商户一体化联动”等5个要素，并对数字化转型的价值进行了概述，希望为行业的参与者提供全面的购百数字化转型分析。

报告最后，亿欧智库对于业内数字化建设较为成熟的天虹百货进行了研究，同时对购百行业数字化转型的发展趋势进行了展望。亿欧认为，5G等新技术发展正给购百行业带来更大发展机遇，报告希望在此关键时点能够向市场提供更多价值。在此，亿欧智库感谢报告撰写过程中，相关企业、业内专家给予的鼎力支持。

亿欧智库

目录

CONTENTS

Part1. 购百行业数字化转型概述

Part2. 购百行业数字化转型方向盘点

Part3. 购百行业数字化转型趋势展望



Part1 购百行业数字化转型概述

1.1 购百行业数字化概念界定

1.2 购百行业数字化转型背景

1.3 购百行业数字化全景图谱

1.4 购百行业对数字化认知的局限性



1.1 购百行业数字化概念界定

购百行业概念界定

- **零售业态分类：**商务部颁布的零售业态分类标准，根据经营方式、商品结构、服务功能、以及选址、商圈、规模、目标顾客、有无固定经营场所等因素，将零售业分为17种业态。其中有店铺的业态共12种。
- **购百行业指零售业态中的百货店、购物中心、工厂直销中心：**清华大学经济管理学院中国零售中心李飞教授等编写的《中国百货商店演化轨迹研究》一书指出，“中国百货商店与供应商普遍采取联营的方式，即品牌供应商在百货商店中开设专柜或者专卖店，配备自己的导购员，按销售额的一定比例向百货商店缴纳费用，这样就使中国百货商店和购物中心出现了雷同化现象。”而工厂直销中心在零售商业中专指由销售名牌过季、下架、断码商品的商店组成的购物中心，也称为“品牌直销购物中心”，与购物中心业态具有极大的相似性。基于以上原因，本报告将这三种业态统称为购百行业并进行研究。

中国零售业态划分

有店铺零售业态	食杂店	便利店	折扣店
	超市	大型超市	仓储会员店
	百货店	**购物中心**	**工厂直销中心**
	专业店	专卖店	家居建材商店
无店铺零售业态	电视购物	电话购物	自动售货亭
	网上商店	邮购	

来源：商务部《零售业态分类(GB/T18106-2004)》

购百行业数字化研究范围

- **数字化研究范围：**数字化系列报告（便利店、商超、百货购物中心）对数字化的研究聚焦于供应链、店铺、用户、商品及销售渠道等五大环节，同时关注数字化中台、eRTM等环节整合型解决方案，并关注零售数字化领域的新技术应用。
- **购百行业数字化研究范围：**购百行业的本质，是以消费功能与场景体验吸引流量，由零售商入驻进行流量变现，向零售商收取资金的零售业态。报告以“经营客流、赋能商户”为出发点，重点研究了适应现阶段购百业务的店铺数字化、用户数字化、销售渠道数字化、附加服务数字化，并在最后探索了供应链数字化和商品数字化在购百行业未来发展中的作用 。

数字化研究范围

主环节	供应链数字化				店铺数字化							用户数字化				商品数字化			销售渠道数字化			附加服务数字化		
子环节	供应商管理	采购管理	物流管理	仓储管理	财务管理	员工管理	商户管理	智能导航	客流管理	陈列管理	智能防盗	会员管理	数字营销	用户画像	智能客服	库存管理	价格管理	促销管理	收银系统	订单管理	渠道应用	智能停车	共享WIFI	……
便利店	√	√	√	√	√	√				√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√		√	
商超	√	√	√	√	√	√	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√			
百货购物	▲	▲	▲	▲	√	√	√	√	√		√	√	√	√	√	▲	▲	▲	√	√	√	√	√	
……																								

注释：子环节包括但不限于表格内容
√为现阶段购百数字化发展重点
▲为购百数字化的探索方向

数字化整合方案　数字化中台　零售数字化新技术应用

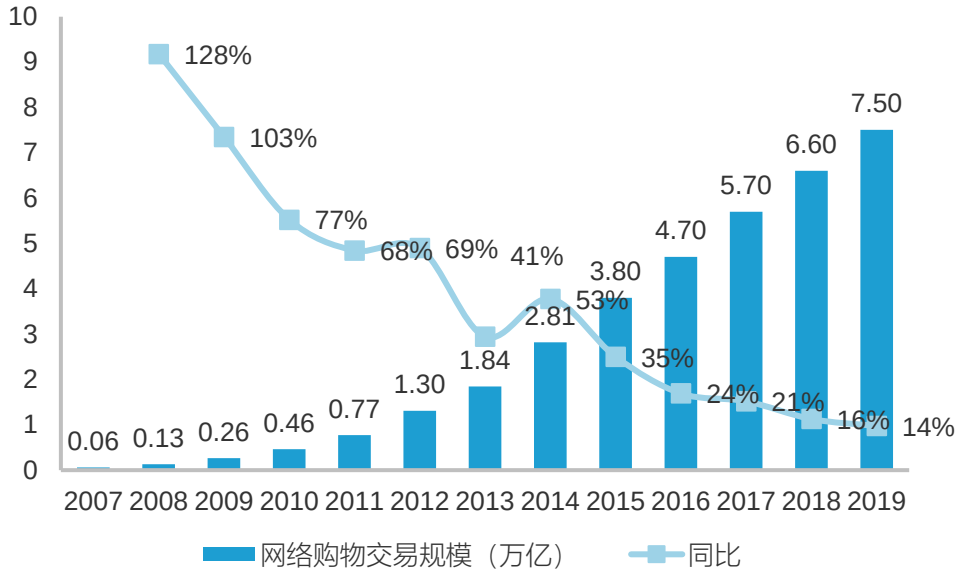


1.2 购百行业数字化转型背景

线上红利接近尾声、线上线下“租售比”趋于一致，零售渠道有待回归线下

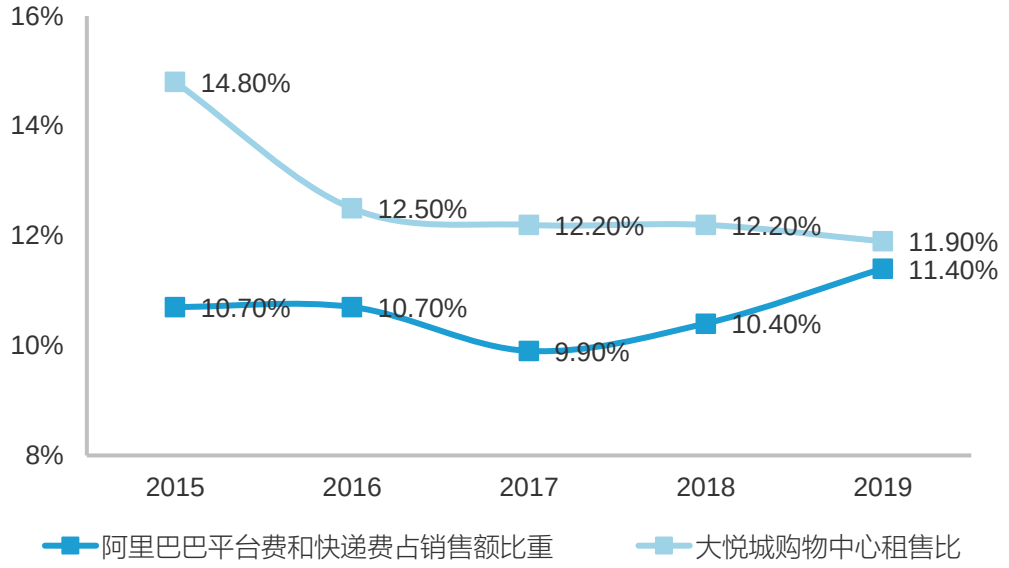
- 电商的红利期已过，我国网络购物规模增速已呈现放缓趋势，传统线上平台对于实体零售业态流量的侵蚀或以见顶；
- 将阿里巴巴商业零售收入除以GMV，叠加快递费用率得到线上销售费用占比，与大悦城部分购物中心的租售比进行比较可以发现截止到2019年，线上线下“租售比”已经十分接近。此外，线下开店有利于零售商提升品牌形象，零售渠道有待回归线下。

亿欧智库：网络购物交易规模（万亿）及增速



数据来源：choice

亿欧智库：电商平台线上销售费用占比与购百线下租售比

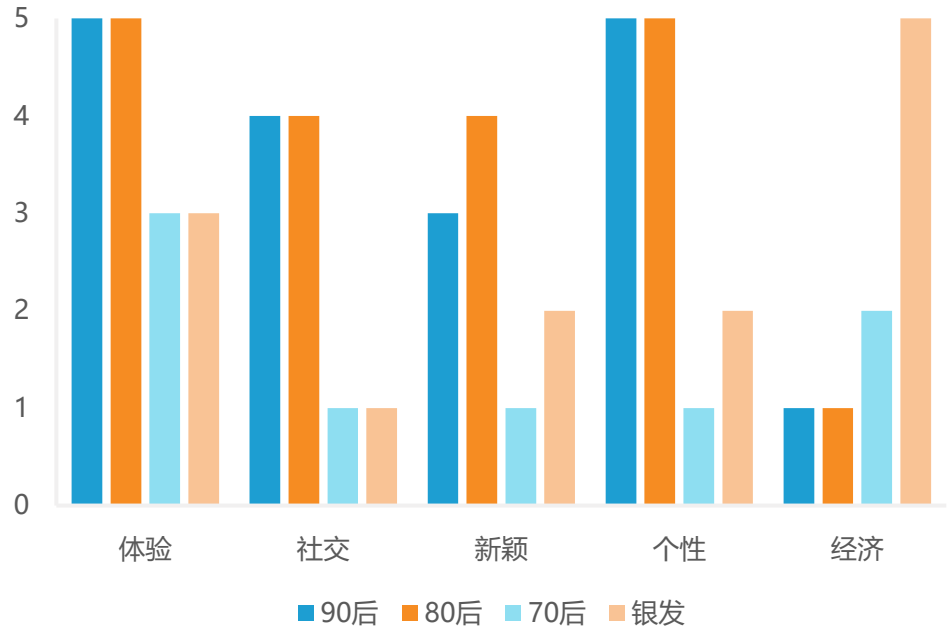


数据来源：公司公告、国盛证券

消费者购物体验需求逐渐唤醒，商场客流指数呈现上升趋势，给购百行业带来二次增长新契机

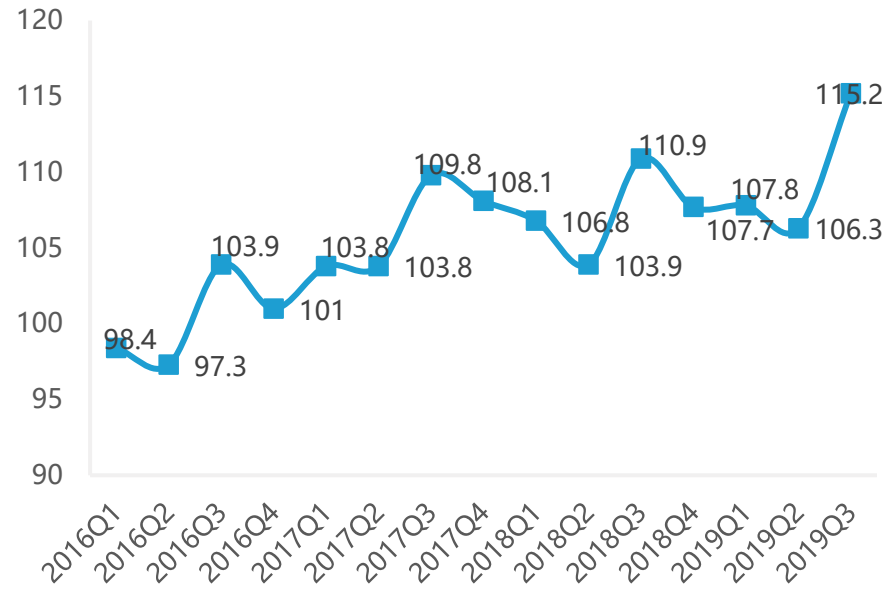
- 作为目前的消费主力，80后、90后对于体验、社交的需求愈发明显，对产品性价比的需求较70后及银发一族有所下降。购百业态具有商品集中可触达、消费场景多元丰富的优势，可通过全渠道购物体验将顾客拉回线下；
- 长期来看，消费者仍有在线下 “逛”的需求，尤其近几年回流低线城市的人口数逐渐增多。相对一二线消费者，低线城市消费者空闲时间更多，对购物的体验感需求增加，全国商场客流指数呈上升趋势。

亿欧智库：各年龄层消费需求



数据来源：华泰证券、IMconsulting

亿欧智库：商场客流指数走势



数据来源：汇科云平台

百货购物中心“过量”严重，行业竞争激烈

- 根据2019年城镇居民消费支出统计表，发生在购百行业的支出最多为15329元，对应的理论人均商业面积约为1.25㎡；
- 2000年-2019年商业营业用房累计开工面积达29亿平方米，建成后城镇居民人均商业面积达3.4㎡，远超理论人均商业面积。

亿欧智库：2019城镇居民人均消费支出（元）

指标	2019年
城镇居民人均消费支出	28063
城镇居民人均食品烟酒消费支出	7733
城镇居民人均衣着消费支出	1832
城镇居民人均居住消费支出	6780
城镇居民人均生活用品及服务消费支出	1689
城镇居民人均交通及通信消费支出	3671
城镇居民人均教育、文化、娱乐消费支出	3328
城镇居民人均医疗保健消费支出	2283
城镇居民人均其他用品及服务消费支出	747

有可能发生在购百行业的支出：15329元

亿欧智库：人均可支配收入与人均商业面积对照表

人均可支配收入（元）	人均商业面积（㎡）
3000-5000	0.5-0.6
5000-10000	0.6-1.0
10000-20000	1.0-1.5
20000以上	1.7

实际人均商业面积



2000年-2019年累计
开工：29亿平方米





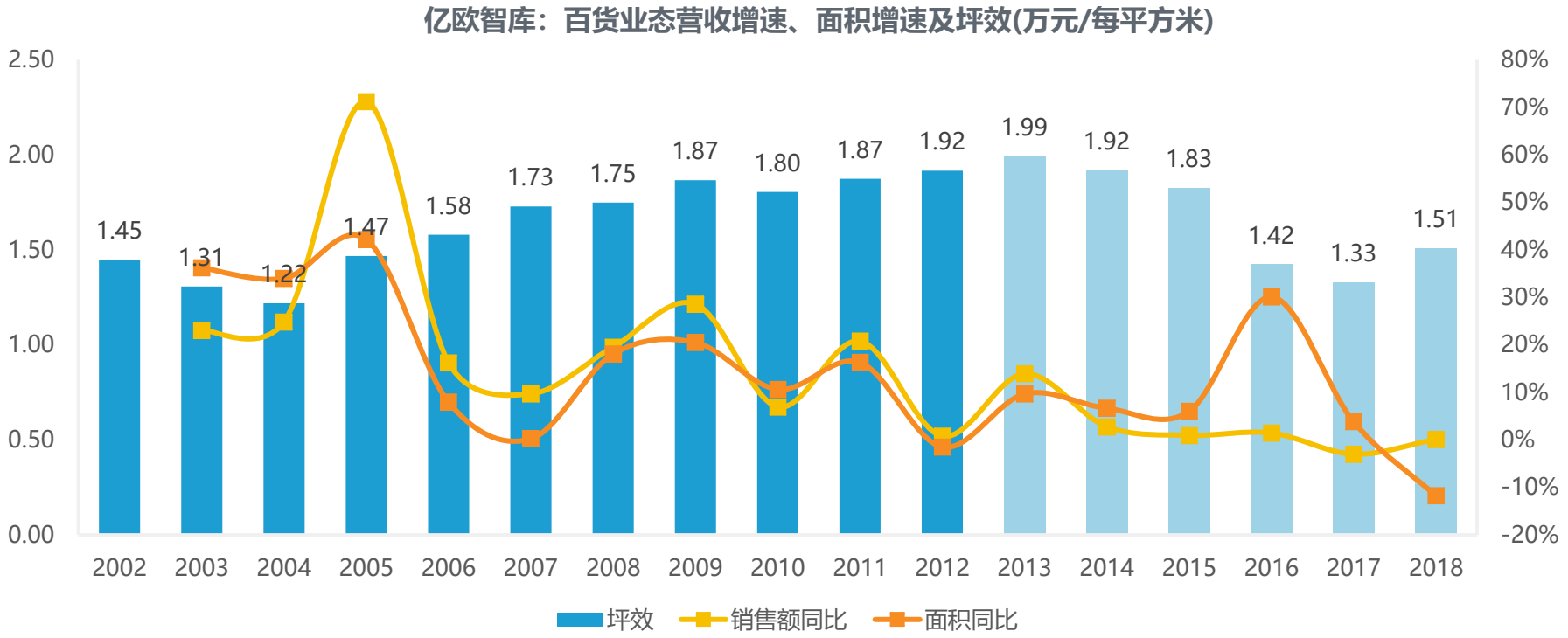
截至2019年底：
8.5亿城镇居民

人均商业面积：3.4平方米

数据来源：国家统计局、《现代零售精要》
备注：“有可能发生在购百行业的支出”为2019人均消费支出表中蓝色部分相加

“过量”时代中购百企业经营情况明显变差

- 虽然购百行业整体迎来线下消费回暖契机，但购百企业经营仍面临“过量”威胁；
- 以百货业态为例，2013年后百货销售额增速明显低于面积增速，坪效自2013年后持续降低，2018年有所回升。

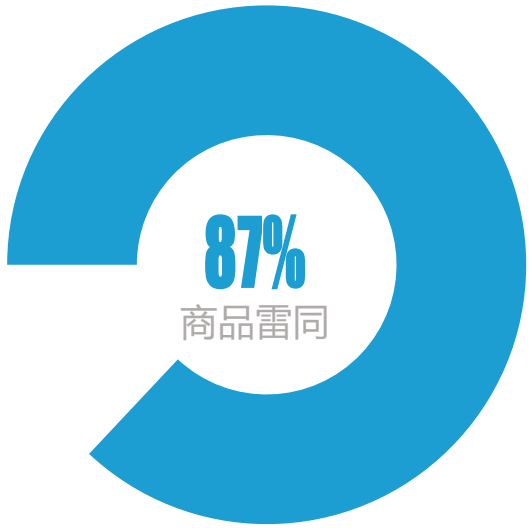


数据来源：国家统计局

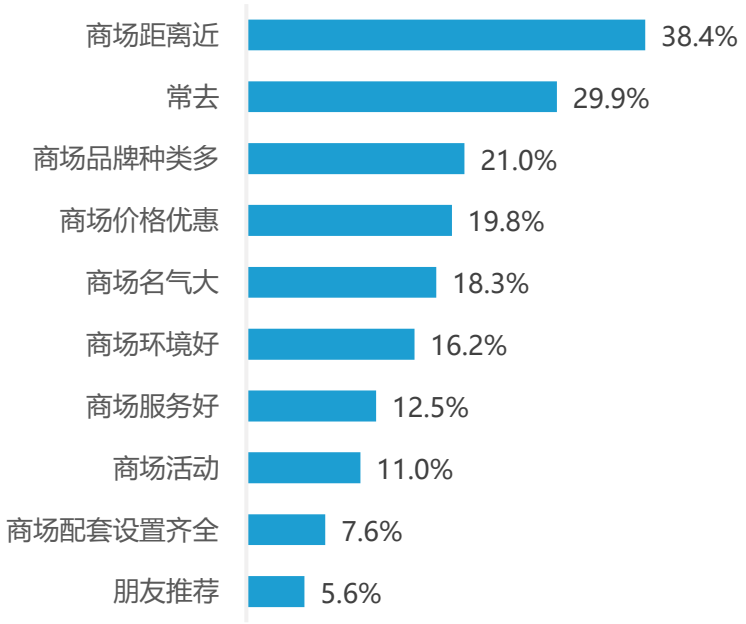
同质化严重加剧行业竞争，购百企业不做数字化难以破局

- 据商务部数据显示，购百行业约87%的商品雷同，距离成为消费者选择商场的第一要素。调研数据显示，相较于价格、商场环境等因素，消费者选择商场最在意的是距离远近。然而当前购百企业过量严重，凭借“距离”可覆盖的消费者正在急剧减少；
- 购百企业如果不进行全渠道营销，覆盖范围或仅限于周围一公里，如果不能洞察消费者喜好，则会被激烈的行业竞争所淘汰。

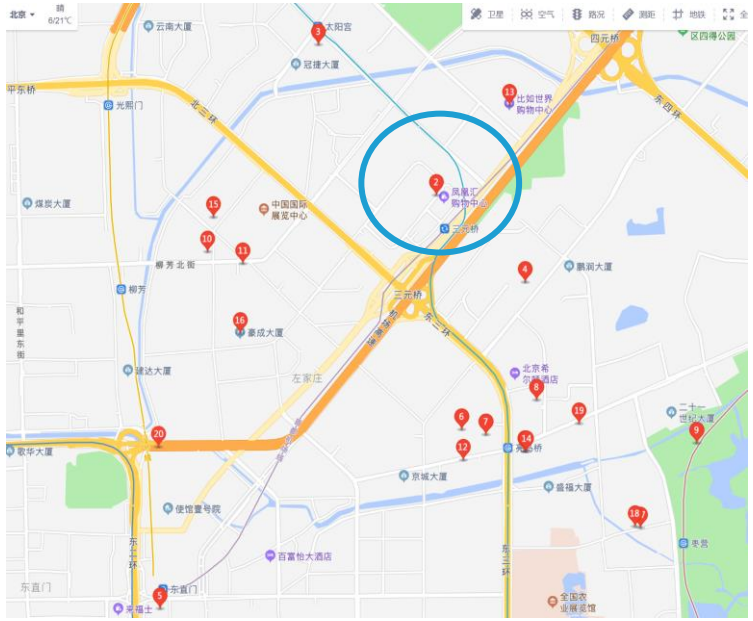
亿欧智库：购百企业同质化严重



亿欧智库：消费者选择商场的理由



亿欧智库：购百企业平均辐射人群

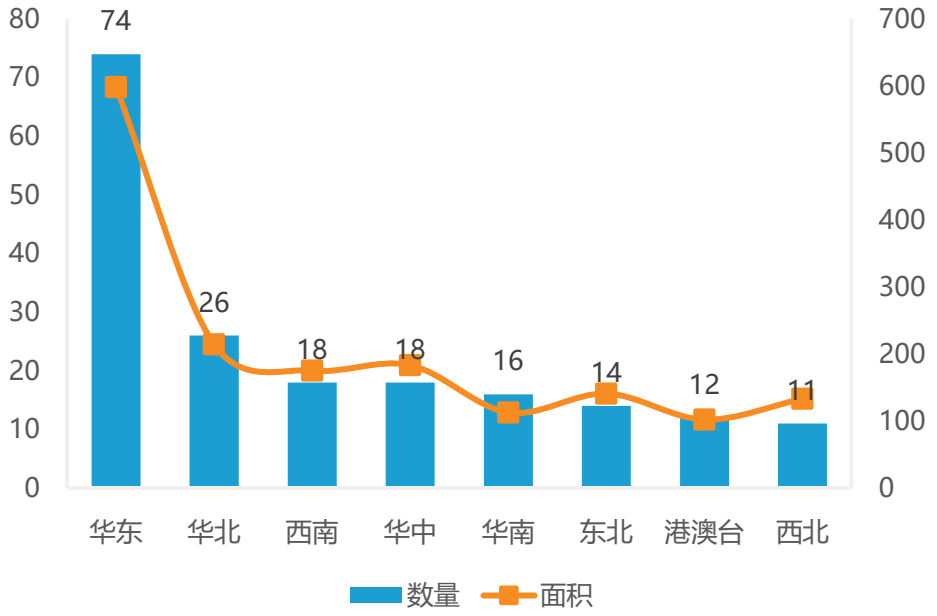


数据来源：商务部、猎户用户研究中心、高德地图
注释：地图为北京三元桥地铁站五公里内的商场

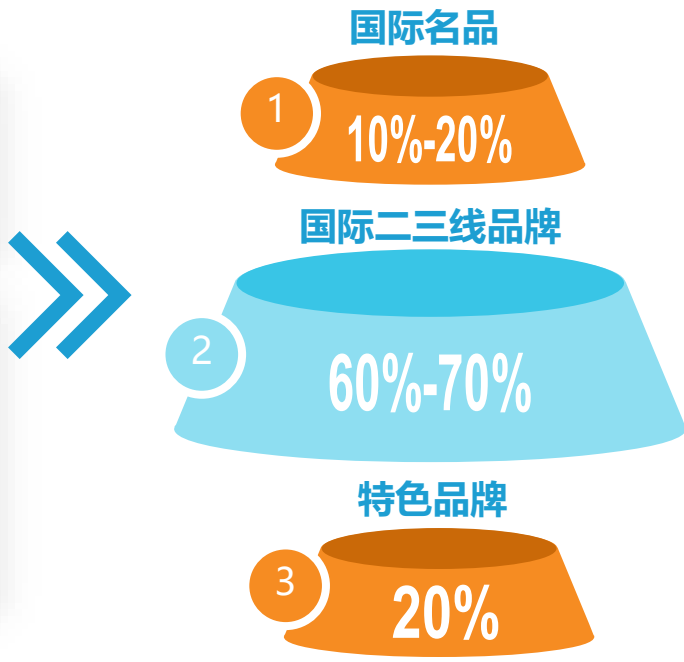
奥莱面临地域分布不均、国际大牌资源不足等问题，通过数字化洞察消费者喜好可提供有效解决方案

- 我国奥特莱斯分布极度不均，华东地区奥特莱斯过量，而其他地区仍存在较大发展空间，此外与欧美 “拥有极大量国际知名品牌”的成熟奥莱相比，国内奥特莱斯在引入国际知名品牌时面临较大难度；
- 数字化可助力奥特莱斯将经营范围拓展到奥莱业态欠缺的地区，通过全链路数字化洞察消费者喜好、实行“买手制”，有效弥补了奥特莱斯国际大牌货源不足等问题，提升行业竞争力。

亿欧智库：2019M3中国奥莱数量及面积（万平方米）



亿欧智库：国内奥特莱斯货源现状及目标品牌结构

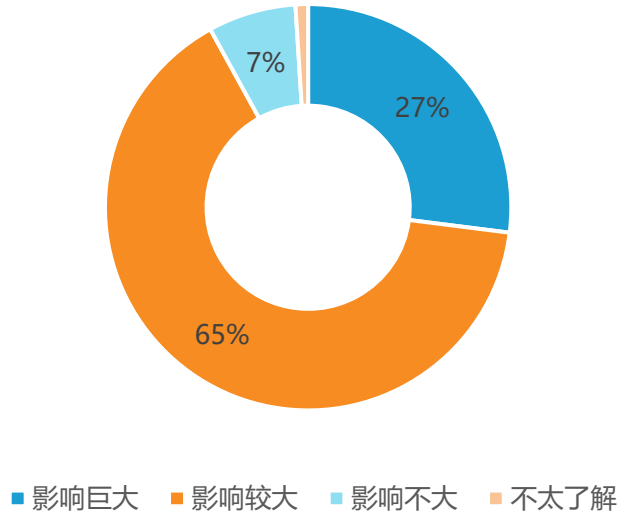


数据来源：奥莱领袖、中泰证券

数字化作为重要解决方案引起广泛关注，购百企业转型意愿高

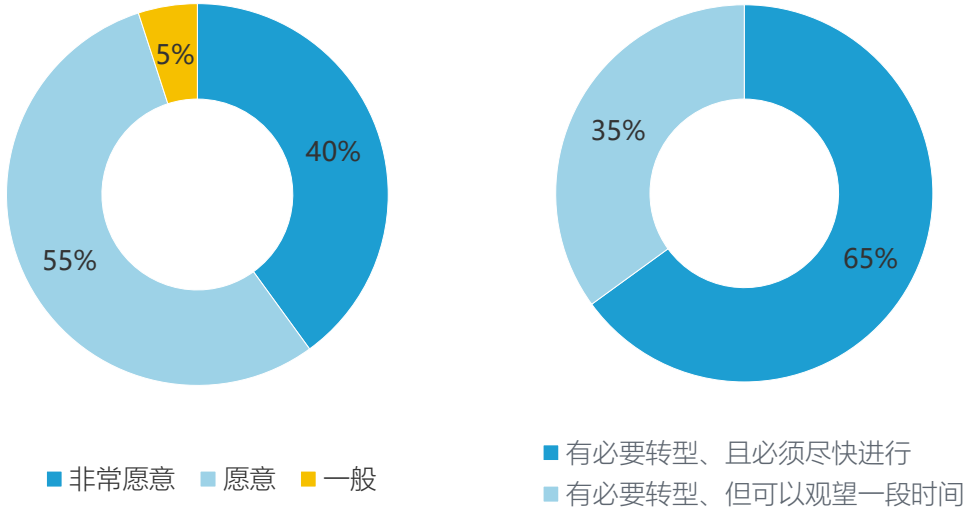
- 数字化对购百企业的强影响力已经成为全行业普遍共识，92%的受访者表示明显感知到了数字化对购百行业的影响。其中，27%认为影响巨大，数字化正在重塑整个行业；65%切实感受到了新兴科技正在大量应用在购百行业中；此外，95%的企业表示愿意数字化转型，其中65%的企业认为必须尽快进行转型。

亿欧智库：购百企业对数字化影响力的感知



数据来源：猫头鹰研究所

亿欧智库：购百企业数字化转型意愿

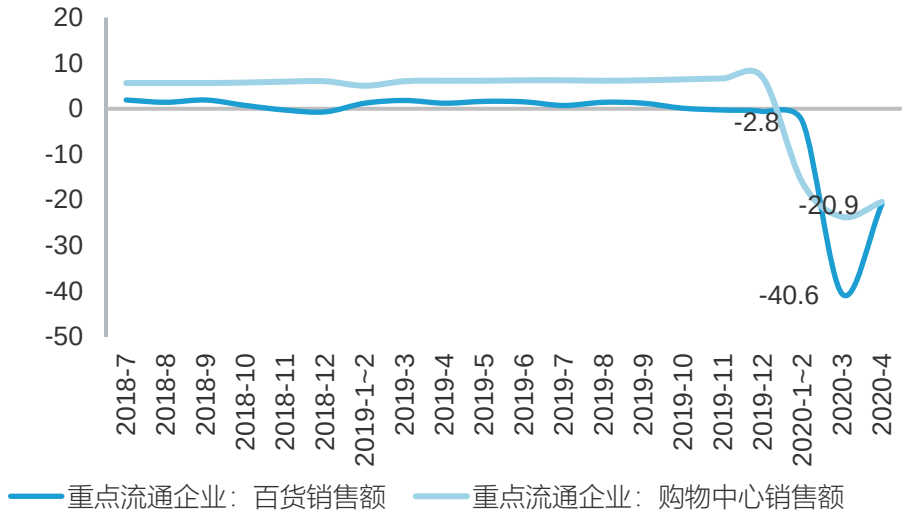


数据来源：RET睿意德

疫情期间购百行业整体遭受重创，部分较早布局数字化购百企业初尝红利

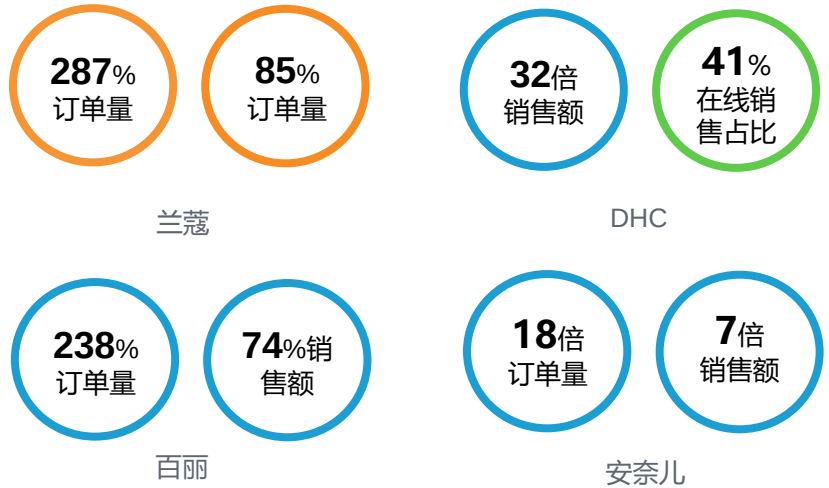
- 购百行业销售额受疫情影响巨大，今年1-4月百货业态零售额累计同比下滑29.8%，其中3月同比下滑40.6%。 同时从上市公司数据来看，百货板块Q1营收下滑43.73%；归母净利润方面由于客流量减少叠加费用刚性，同比大幅下降121.95%；
- 然而天虹、银泰等数字化转型较早的购百企业在疫情期间表现亮眼。天虹于2013年启动业务模式转型，并持续进行会员、营销、商品、服务、经营及供应链数字化改造。数据显示，疫情期间，天虹百货的线上销售占比超过15%，不少在天虹系统内的品牌线上销售都有了两位数、甚至三位数的逆势增长。

亿欧智库：疫情前后购百行业销售额当月同比（%）



数据来源：wind

亿欧智库：天虹部分品牌疫情期间表现



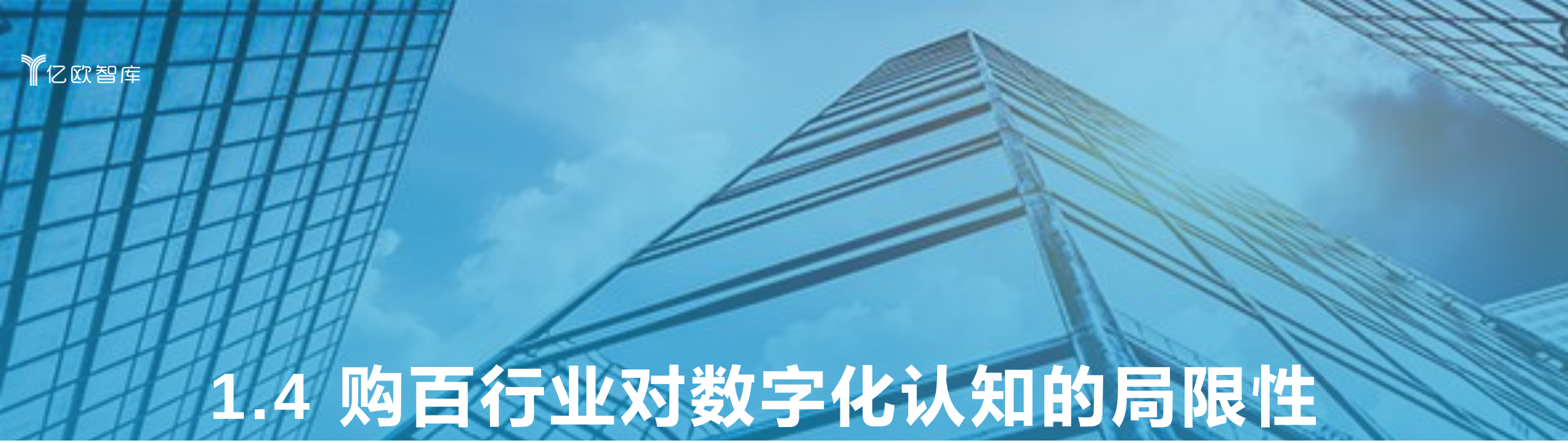
数据来源：天虹
注： 销售同比 线上环比 累计在线销售占比



1.3 购百行业数字化全景图谱

购百行业数字化服务商分布于消费者购物的各个环节



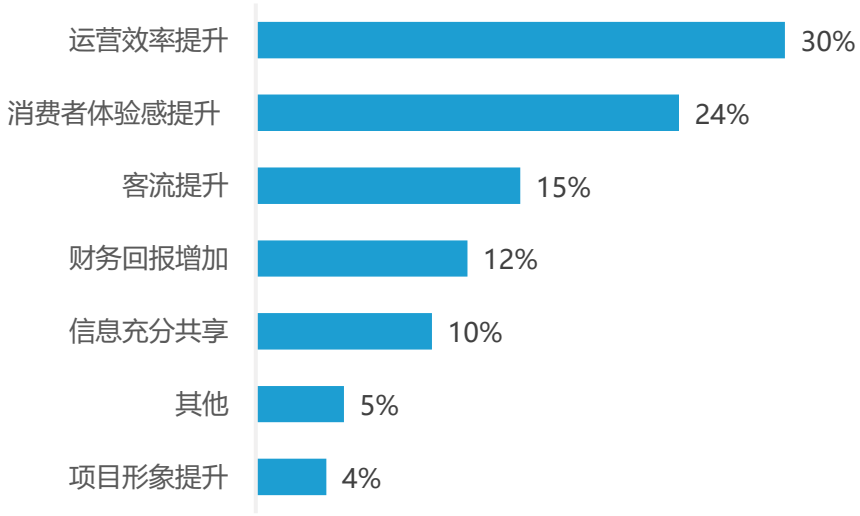


1.4 购百行业对数字化认知的局限性

购百企业对数字化转型价值认知仍存局限性，且数字化转型推动力不足

- 普遍来看，购百企业对于数字化转型的认知还存在局限性，调研发现，超半数购百企业对于数字化运营的价值还集中在效率和消费者体验上，而对于渠道融合、精准营销、“人货”匹配等带来的客流、收入等价值有直观认知的企业仅有27%；
- 作为行业内数字化转型领先者，天虹认为想要构建数字化硬实力，必须要把数字化软实力也建设起来，先进的生产力要有先进的生产关系来匹配。包括领导思维、运营能力、组织结构、人才队伍、激励方式等都需要在数字化技术建设的同时发展构建。但实际来看仅有不及半数的购百企业是自上而下的推行数字化战略。

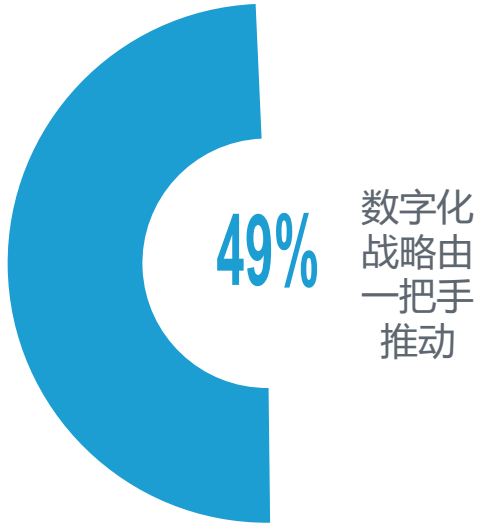
亿欧智库：购百企业对数字化价值的认知



数据来源：RET睿意德

亿欧智库：购百企业数字化软实力的构建方式及现状







Part2 购百行业数字化转型方向盘点

2.1 增强获客能力

2.2 实现高效转化

2.3 保证用户留存

2.4 拓宽“场”的概念

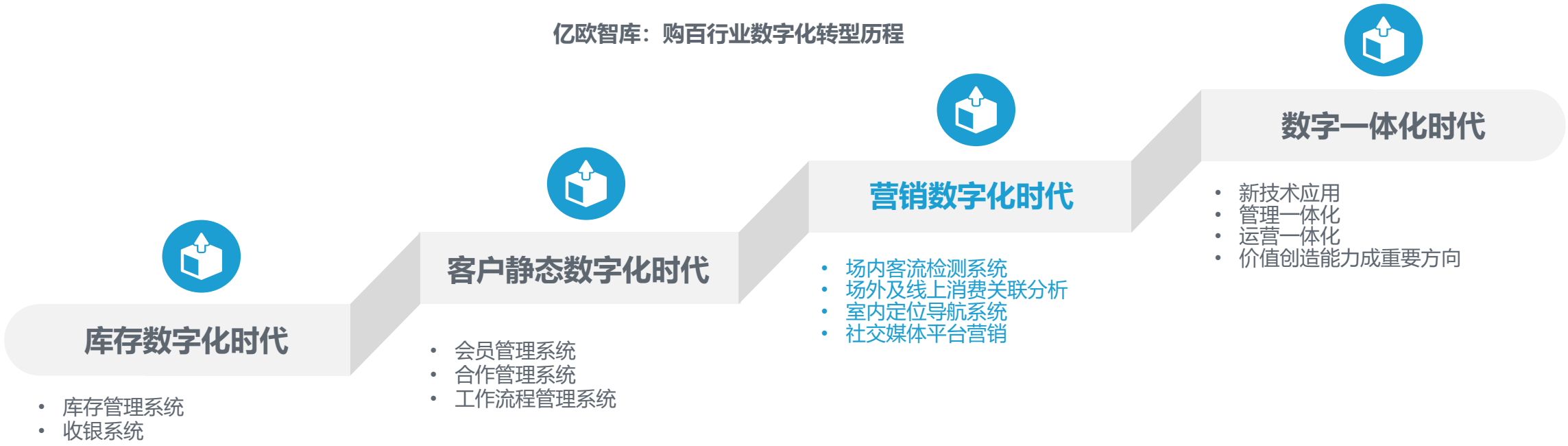
2.5 平台商户一体化联动

2.6 购百行业数字化转型案例

历经探索与发展，购百行业正处在营销数字化阶段

- 购百行业的数字化转型经历了三个阶段，从库存数字化、客户静态数字化进入了营销数字化阶段，将消费者与场景关联在一起，开展数字化营销打造一体化的消费体验。从企业经营层面看，数字化加大了购百企业与顾客互动的频次和效率，使得企业能够精准的进行用户触达和服务转化；从管理层面看，数字化能有效提升信息的流通性、准确性和完整性，提高企业对市场的反应速度；
- 随着5G、大数据、云计算等技术赋能不断深化，主力消费群体逐渐迭代、更加细分，体验式消费仍将是线下消费的主旋律，数字化的价值创造能力将成为购百数字化转型的重要方向。

亿欧智库：购百行业数字化转型历程



当前购百行业数字化转型要坚持“经营客流、赋能商户”的基本思路

- 购百数字化转型要坚持“经营客流、赋能商户”的基本思路，其中经营客流可分为“吸引流量、高效转化、保证留存”三方面，此外对于数字化建设较为成熟的购百企业，进一步拓宽“场”的概念将创造额外收益。

亿欧智库：购百数字化转型的方向



增强获客能力	实现高效转化	保证用户留存	拓宽“场”的概念	平台商户一体化联动
全渠道营销触达更多客户，尤其利用社交、内容平台的带货属性进行高效营销	减少客户无效决策时间；挖掘客户潜在需求；避免展厅现象的发生	借助会员体系实现精细化运营保证用户粘性；私域运营实现有温度的销售	为品牌商和消费者提供更丰富的交易环境；搭建数字化二楼获得超额收益	数据赋能品牌商，帮助品牌商进行运营数据的横纵向比较，科学制定选品策略
……	……	……	……	……

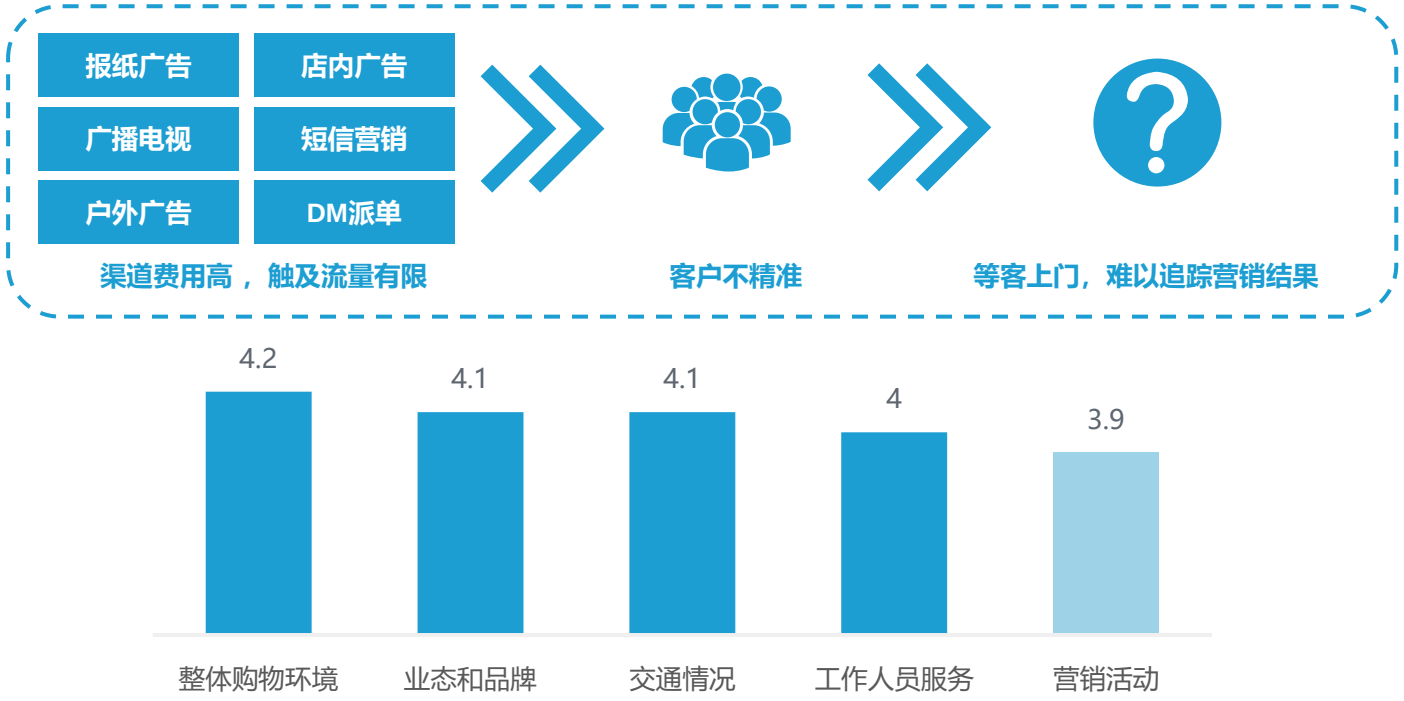


2.1 增强获客能力

传统营销方式效果有限，购百行业亟需采用全场景、全渠道数字营销

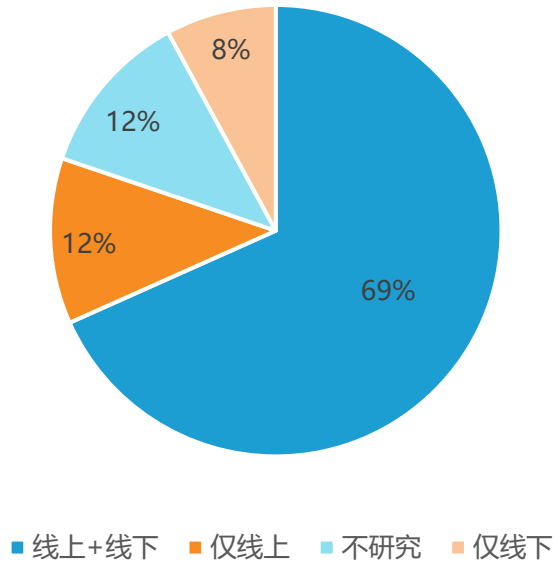
- 以“报纸广告、广播电视”为代表的传统营销方式存在“触及流量有限、客户不精准”等一系列弊端，传播转化效果较差。同时传统的营销方式缺乏与消费者的互动和沟通，消费者对于购百企业营销活动的满意度仅为3.9分，低于对购百其他各环节的评分；
- 此外数据显示，近7成消费者在购物前会进行线上+线下的研究，购百企业应做到“注意力在哪里，营销就在哪里”，开展全场景全渠道的数字营销。

亿欧智库：传统营销方式及消费者对购百各环节的满意度



数据来源：中国连锁经营协会、亿欧智库自主绘制

亿欧智库：消费者购物前研究渠道

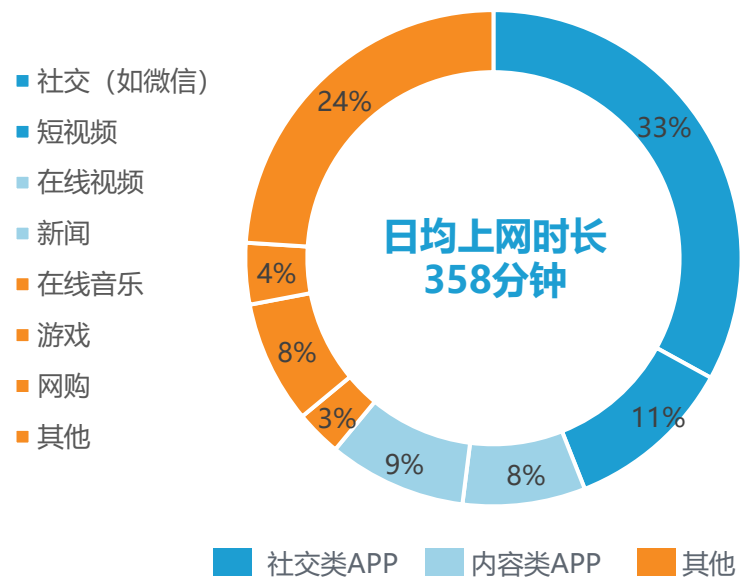


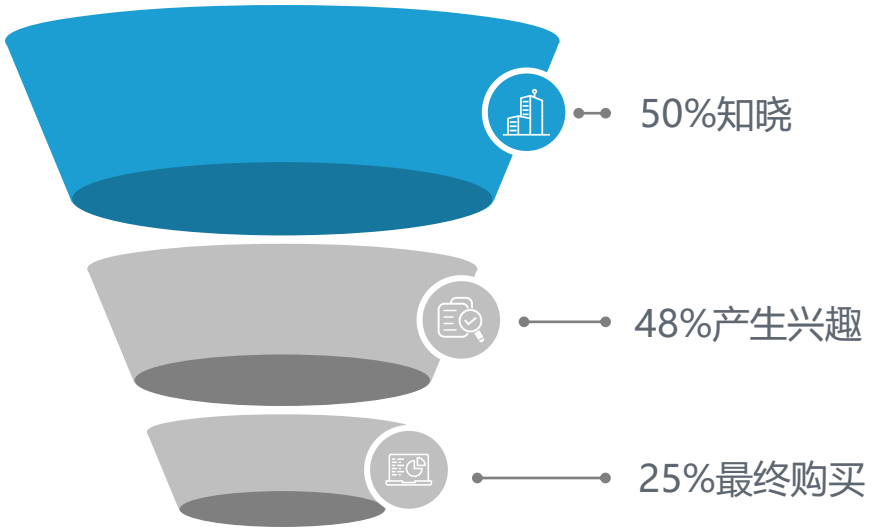
数据来源：麦肯锡

社交平台的天然带货属性为购百企业提供高效获客渠道

- 数据显示消费者日均上网时间约为358分钟，其中浏览微信等社交类软件的时间占上网总时长的44%；
- 同时社交平台天然具有带货属性，50%的消费者表示是通过社交平台知晓了某产品，48%的消费者在看到社交平台推荐的产品后产生了兴趣，最终有25%的消费者购买了社交平台推荐的产品。购百企业通过社交平台进行营销将实现更为高效的获客。

亿欧智库：社交平台内容对消费者购买决策的影响



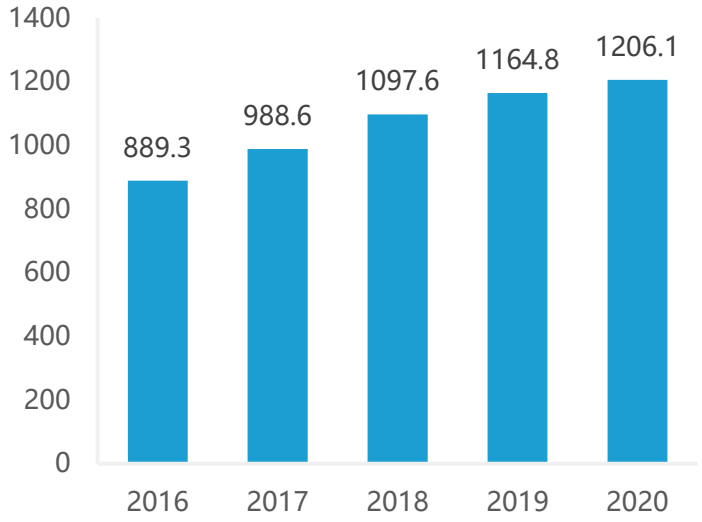


数据来源：麦肯锡

头部社交平台具有绝对流量优势，为购百企业引流重要渠道

- 现阶段绝大多数消费者被高度集中在少数平台的流量池，其中微信的月活数已经突破12亿，几乎覆盖购百行业所有潜在客户；
- 购百企业可借助头部社交平台的流量优势开展多样化的营销，如通过朋友圈广告、公众号推送、社群营销等方式反复触达潜在客户。这种营销方式表现形式生动，具有“长线沟通、积累好感”等优势。

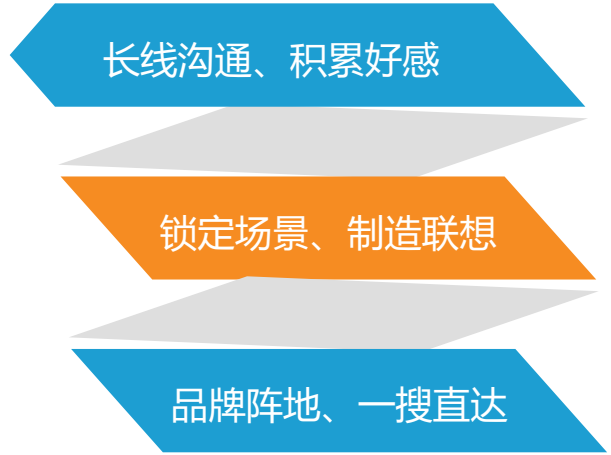
亿欧智库：微信月活用户（百万，含WeChat用户数）



亿欧智库：社交平台营销举例

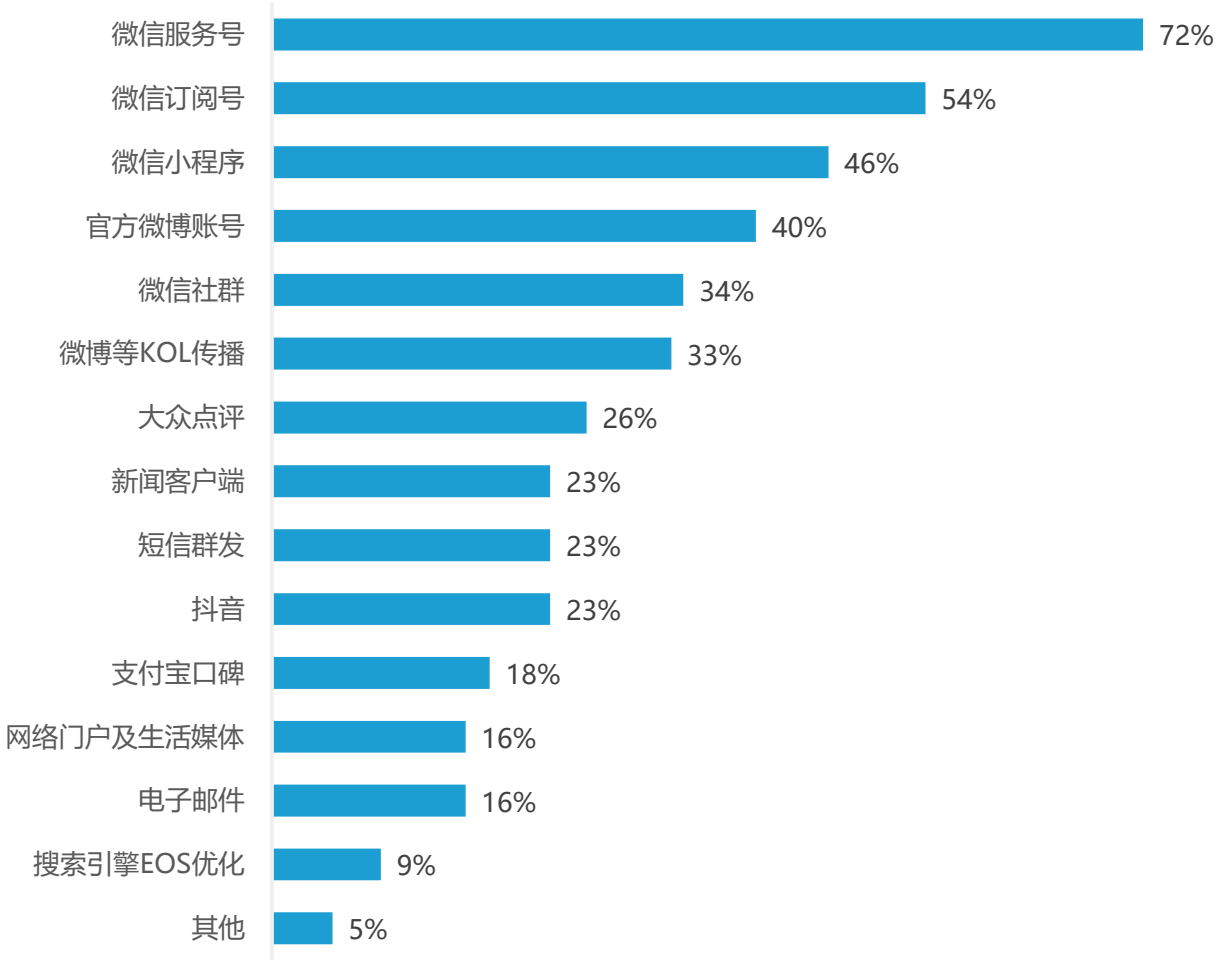


亿欧智库：社交平台引流作用



数据来源：公司财报、公开资料整理

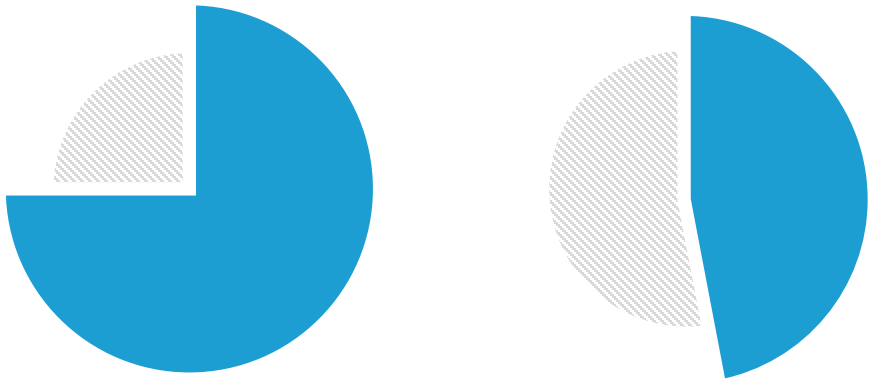
多数购百企业已开始使用社交平台进行营销推广，宣传效果显著



数据来源：猫头鹰研究所

- 得益庞大的活跃用户和丰富的应用解决方案，微信、微博已经成为购百企业数字营销的主要阵地。其中服务号（72%）、订阅号（54%） 、小程序（46%）使用率最高；
- 数据显示在使用社交平台进行营销的购百企业中，75%取得了明显的宣传推广效果，47%实现了销售额的明显提升。

亿欧智库：购百企业使用社交平台的效果

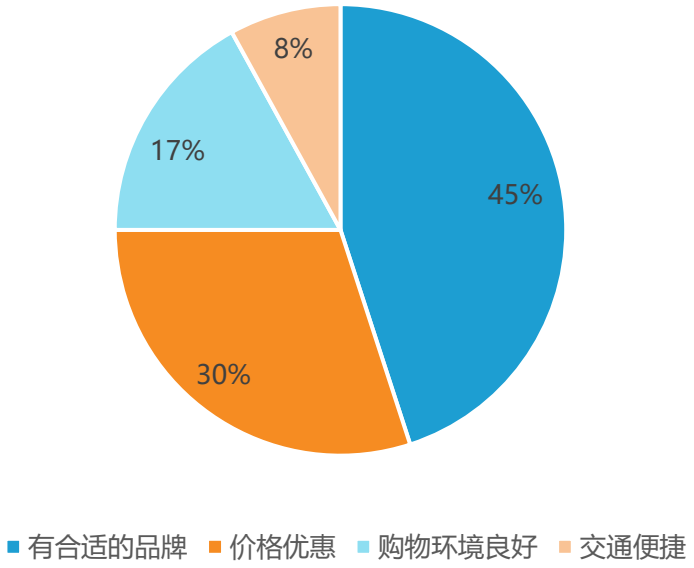


数据来源：中国百货商业协会、冯氏集团

与百货购物中心相比，奥莱顾客目的性消费属性更强，产品与优惠信息的及时传递将成奥特莱斯引流重要手段

- 由于奥特莱斯名品折扣和远离市区等特性，前往奥特莱斯购物的消费者更具目的性，45%的消费者通过产品选择奥莱、30%消费者通过优惠活动选择奥莱，商品及优惠信息的及时传递将为奥莱和消费者之间筑起坚固的桥梁；
- 调研数据显示，奥莱的消费者最常接触广告的网络渠道有视频APP、微信公众号、微信朋友圈广告等。此外奥特莱斯的不断革新已经使它成为体验式旅游的一环，外地游客同样为奥莱贡献了可观的收益，而针对游客群体，借助微信等社交平台将更加有效。

亿欧智库：消费者选择奥特莱斯的原因

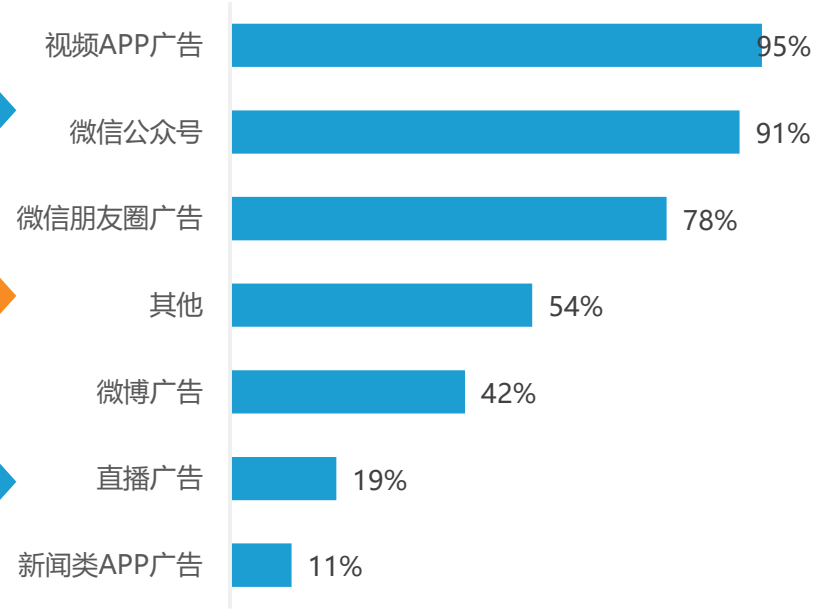


奥特莱斯多坐落在城市郊区，消费者出行以公共交通工具为主，车程约1小时

目前国内奥特莱斯区域分布不均匀，多个城市出现奥特莱斯过剩的现象

游客同样为奥特莱斯贡献了可观的收益，而传统营销方式难以触达

亿欧智库：奥特莱斯消费者接触的网络广告渠道



数据来源：中国知网、《奥特莱斯的营销策略研究》

成都时代奥莱通过多元化营销手段高效传递优惠信息，销售额提升超两倍

- 疫情使消费者出门购物意愿下降，奥莱流量锐减。为缓解疫情带来的不利影响，成都时代奥莱举办了“初夏直播购”活动提振消费；
- 成都时代奥莱通过朋友圈广告、小程序领券、闪屏连投等多元化的营销手段及时传递了优惠信息，并搭建直购链路促成交易 。活动期间，成都时代奥莱小程序新增用户210%，销售额环比活动前提升200%。

亿欧智库：成都时代奥莱多元化营销方案

直播节海报



朋友圈广告预约直播



12屏多场景触达，最大化覆盖目标人群



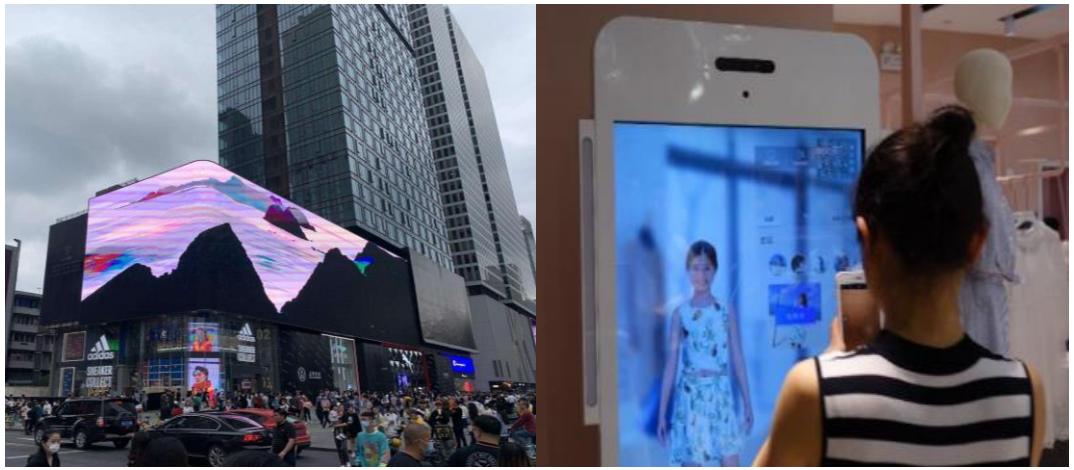
效果回报

广告曝光 朋友圈—72万次 闪屏—67万次	**小程序新增用户** +210%
销售额提升 +200%	**线上优惠券派发** 1000张

科技感营造场景体验可紧抓消费者体验需求，引流效果显著

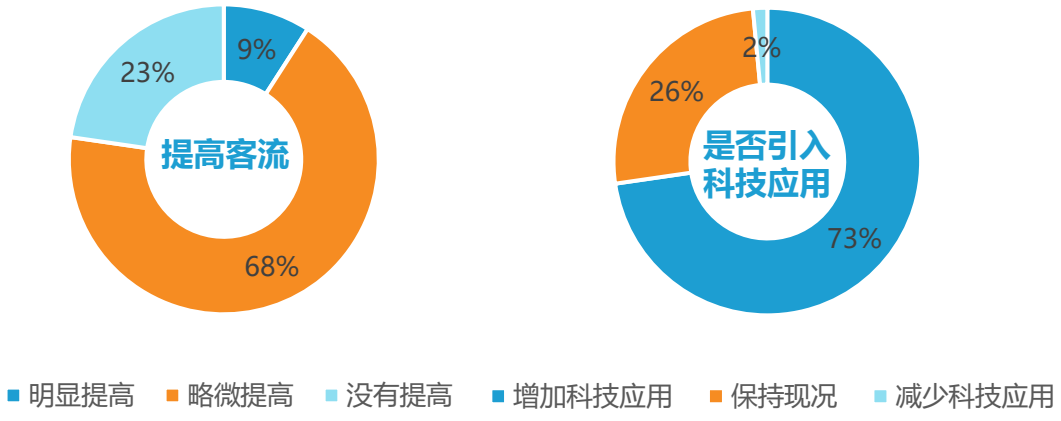
- 国外对于引流能力超强的科技感场景体验打造已经非常成熟，近两年国内部分知名的购百企业也在尝试通过科技感增强竞争力。成都太古里的裸眼3D屏火上热搜，视频播放量破千万，吸引了众多消费者。亲橙里购物中心更是造就了一块新零售试验田，商家能够试验新的零售方式和场景，消费者可以体验科技带来的消费方式的改变。
- 数据显示，近八成购百企业表示增加店内科技应用元素能有效提高客流，此外超过七成受访企业表示将在未来的12个月内引入更多科技应用元素。

亿欧智库：购百企业科技元素



注释：左为成都太古里裸眼3D屏、右为亲橙里购物中心虚拟试衣镜

亿欧智库：购百企业增加科技元素对客流的影响及相关战略



数据来源：中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心

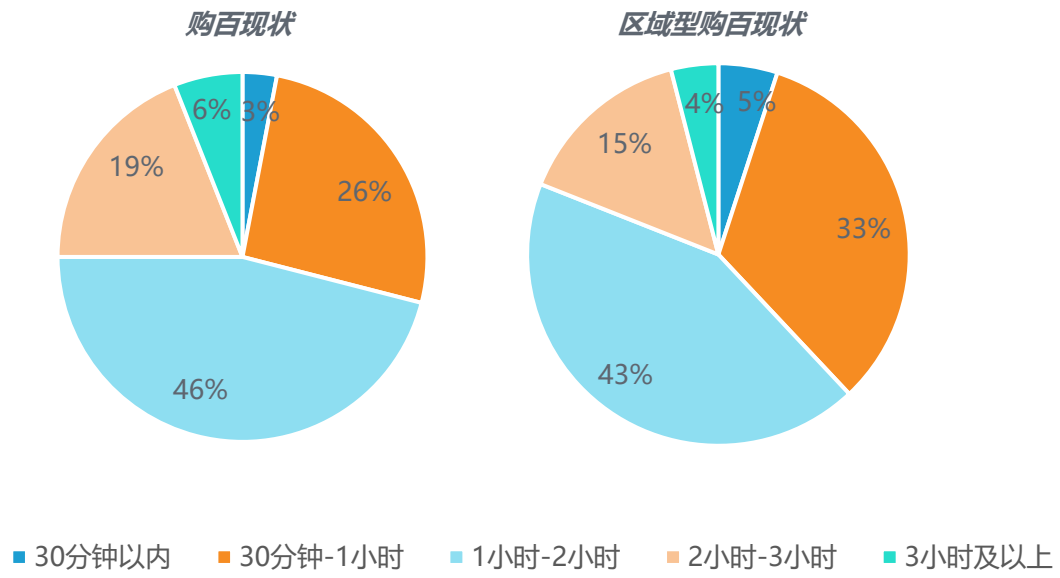


2.2 实现高效转化

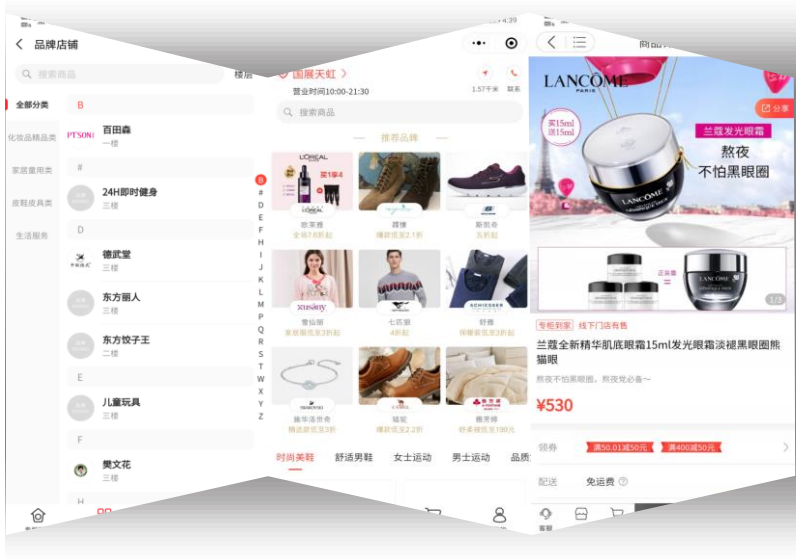
消费者在购百的逗留时间有限，品牌数字化、商品数字化可减少消费者无效决策时间

- 中国城市经济高速发展，城市岗位工作强度大，整体生活节奏较快，消费者在购百逗留的时间有限，绝大部分消费者在商场逛街、购物的时间为1至2个小时，消费者在区域型购百的逗留时间更短，讲求速战速决；
- 购百企业通过微信小程序等搭建轻量化的线上商城，对品牌分布、品牌活动、商品信息进行展示，有利于帮助消费者减少无效决策时间，将更充足的时间用在意向商品的挑选上。

亿欧智库：消费者在购百的逗留时间



亿欧智库：品牌、商品数字化展示



品牌分布地图　品牌活动　商品展示

消费呈现圈层化趋势，“定向投饵”实现高效转化

亿欧智库

亿欧智库：消费圈层化



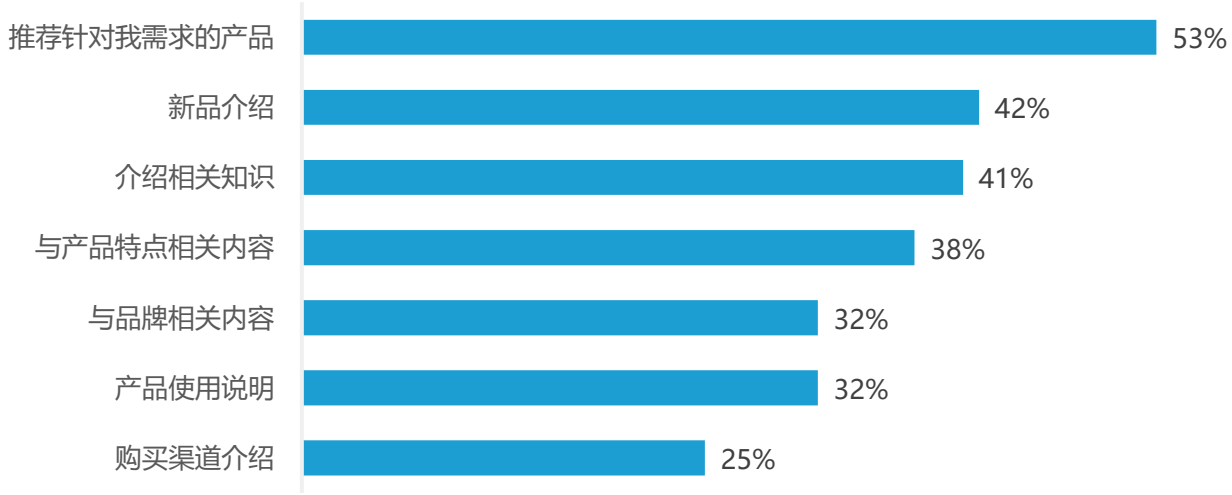
89.6%的消费者有自己的兴趣圈

56%消费者表示兴趣圈的产品是重要的购物参考

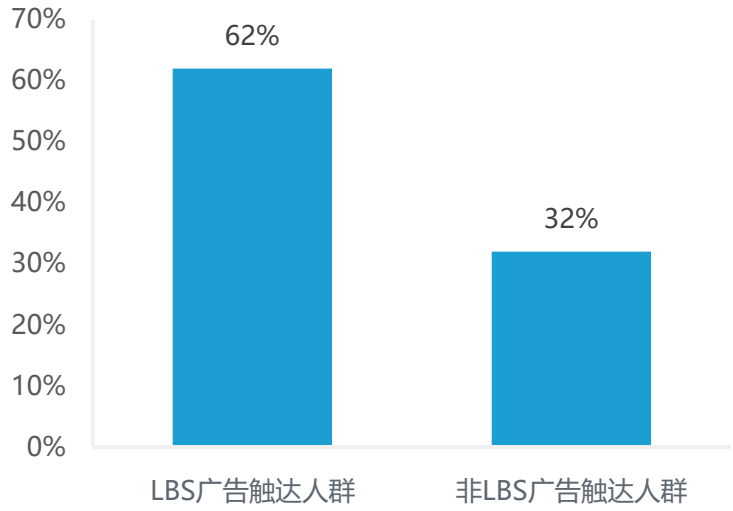
47%消费者对兴趣圈的产品价格敏感性低

- 消费逐渐圈层化、基于兴趣的圈层普遍具有高粘性和高消费能力，而通过大数据识别同一圈层的人群进行货与人的精准匹配，是高效转化的重要手段；
- 此外，LBS广告对购物行为有着明显的影响，基于LBS技术广告触达的人群中，有62%的消费者表示经常因为收到广告推送产生相应的购物行为，而非LBS的广告推送效果则较差。

亿欧智库：消费者在购物过程中最需要的信息互动



亿欧智库：广告对购物行为的影响

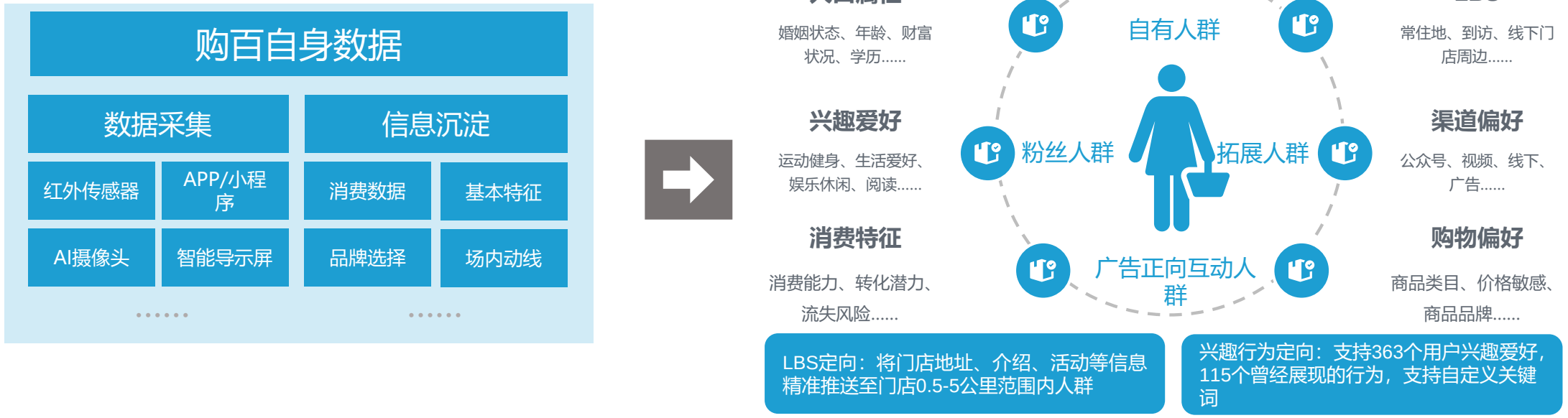


数据来源：埃森哲、腾讯营销洞察

基于人群交叉分析进行智能打标及数据建模，可准确洞察消费者偏好，高效曝光传达有效信息

- 购百企业可以通过信息采集设备获取商圈内及周边消费者的基本特征、消费习惯等相关数据；
- 拥有大数据基础的互联网企业可基于购百企业提供的“种子数据”进行扩量，利用兴趣标签包+运营潜力包建立全面的品牌人群画像，参照不同人群的特征制定针对性的营销运营策略，实现深度消费者洞察，满足购百企业 “定向投饵”的需求。

亿欧智库：腾讯广告的针对性营销策略



资料来源：腾讯

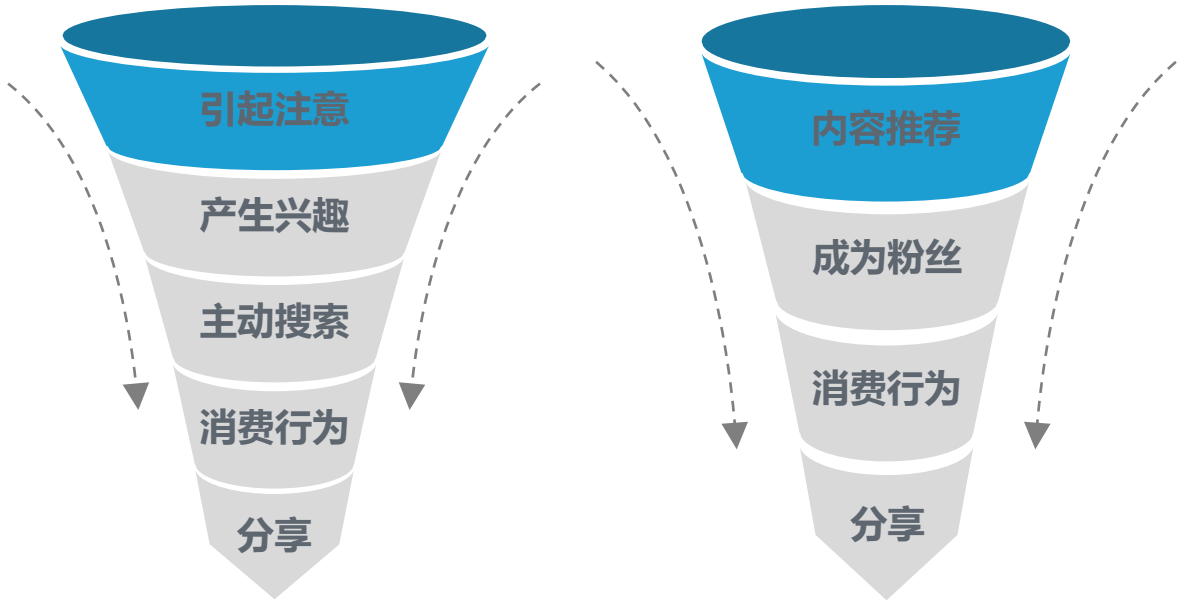
近6成消费者存在冲动购物倾向，社交电商能够缩短成交链路、加速成交转化

- 对于服装等快消品来说，消费者普遍存在冲动购物倾向，其中59.8%的消费者表示自己常有冲动购买的经历，而作为购百消费主力的女性消费者冲动购买倾向更为明显，近7成女性消费者常有冲动消费的经历；
- 社交电商可有效缩短交易链路，内容推荐后便可直接提供相关交易渠道方便消费者成交，充分把握消费者冲动购物的心理。

亿欧智库：消费者购买快消品的习惯



亿欧智库：社交电商可缩短交易链路



数据来源：公开资料整理、亿欧智库自主绘制

广告推送与小程序直购结合可创造更高营销转化率

- 微信小程序的GMV达到了8000亿，占社交电商总零售额的40%，此外小程序GMV保持着高增长，2019年同比增长约160%；
- 朋友圈广告与小程序直购的结合将提供更好的效果回报。以王府井在小程序线上商城上发起的“宅家go”在线美妆产品促销活动为例，王府井通过高效的广告曝光，引导用户一键进入小程序落地页，短期来看实现了超出预期的投资回报率增长，长期来看实现了在小程序内有效沉淀私域流量，持续作用于销售额的增长。

亿欧智库：微信小程序现状



数据来源：腾讯

亿欧智库：成都王府井 “广告+小程序直购”成果展示



亿欧智库：腾讯有数转化效果监控

全域触点打通 01

串联社交零售公私域触点
提供从经营到营销的全域洞察

人群深度洞察 02

纵观消费者从媒体到消费的行为
形成全方位立体化人群画像

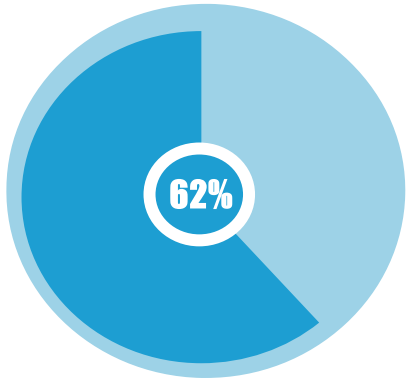
长效ROI追踪 03

多级ROI长效追踪
反馈最真实广告效果

线上发券可抑制“展厅现象”发生，甚至引发“反展厅现象”

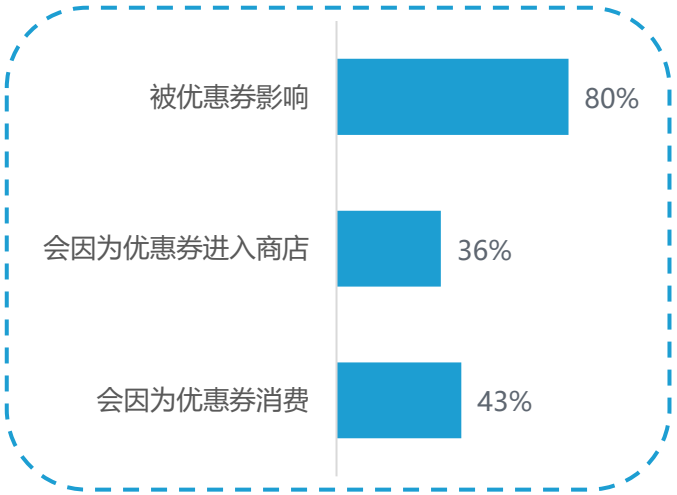
- 数据显示62%的消费者曾在线下体验后，在线上购买。消费者的这种购物模式系统性地降低了门店购买量，对实体零售企业的销售造成了巨大的冲击，同时“展厅现象”减弱了销售人员的角色，降低了销售人员成功实现销售目标的机会；
- 线上推送的优惠券、代金券可有效引发“反展厅现象”，80%的消费者会领取推送的优惠券，其中43%的消费者会因为优惠券而消费。以龙湖“66欢抢节”为例，通过朋友圈广告等渠道发放优惠券，活动首日即取得了“万券齐发，瞬间秒光”的成果。

亿欧智库：“展厅现象”现状



80%
的消费者会领取被推送的优惠券

亿欧智库：优惠券对消费者的影响



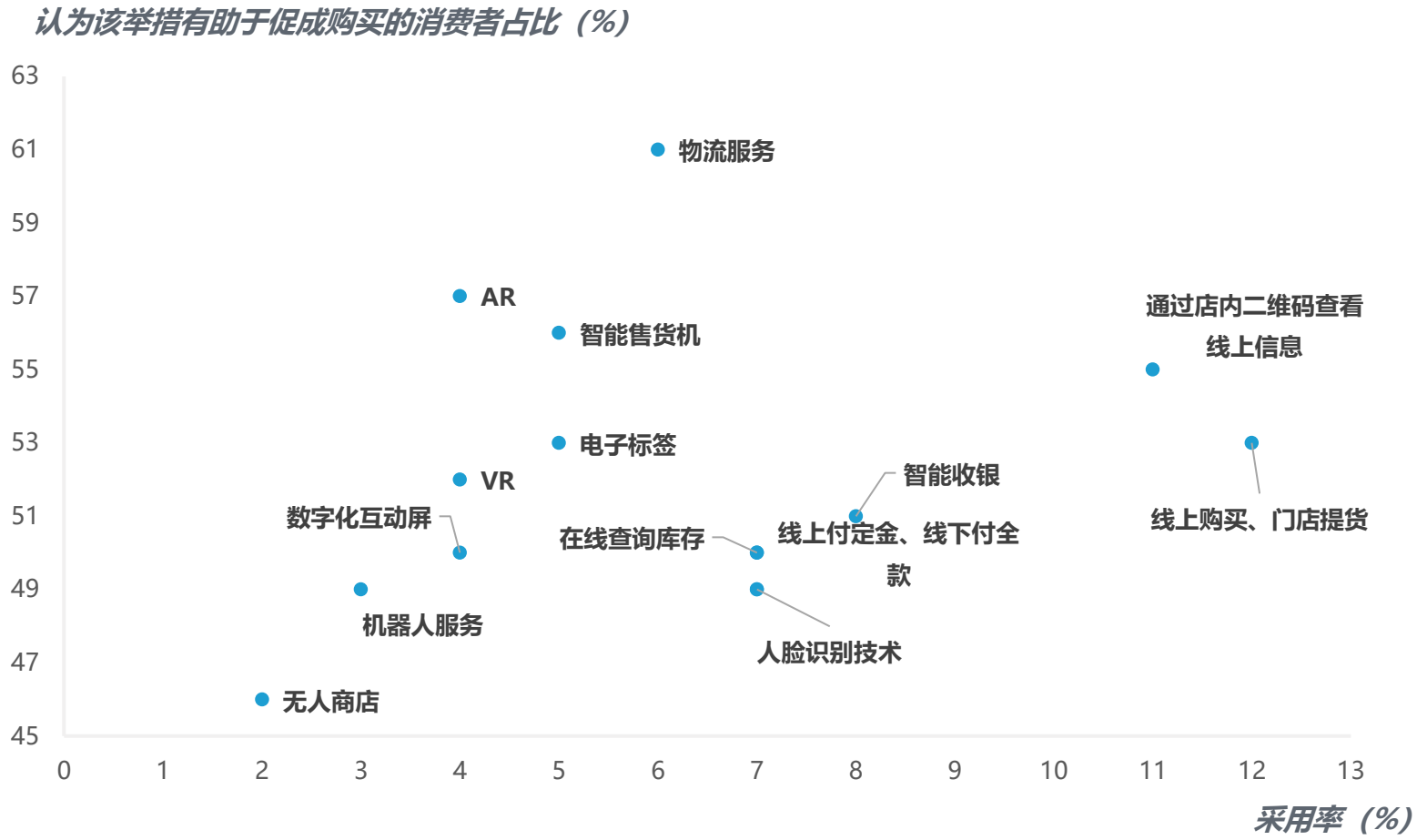
亿欧智库：龙湖天街“广告+优惠券”成果展示



数据来源：statistia、腾讯

门店数字化在降低运营成本同时，增强用户与购百场景交互，可有效促成转化

- 智能收银等门店数字化技术可以降低购百企业人力成本；
- 同时门店数字化可增强消费者与“场” 的交互，进一步提高转化率，例如4%的消费者体验过门店的AR技术，如虚拟试衣镜，其中57%的消费者认为这项技术有助于促成购买决策；11%的消费者曾通过店内二维码查看商品的线上信息，其中55%的消费者认为该举措有助于促成购买决策。



数据来源：麦肯锡

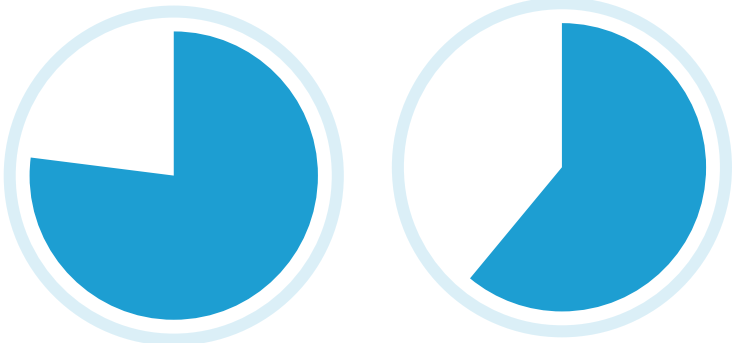


2.3 保证用户留存

消费者忠诚度变低，会员体系可深挖用户价值、提升会员粘性

- 消费者对品牌的忠诚度正逐渐变低，77%消费者承认他们比之前更容易放弃对品牌或企业的忠诚度，61%的消费者在过去一年内不同程度的更换了自身使用的品牌；
- 而会员体系则可以通过高价值感的权益内容和与消费者的互动增加消费者粘性，同时通过会员的传播、拉新进一步获得用户规模的增加，调研数据显示，消费者最希望获取的会员权益是会员专属特价及现金奖励。

亿欧智库：消费者对品牌的忠诚度



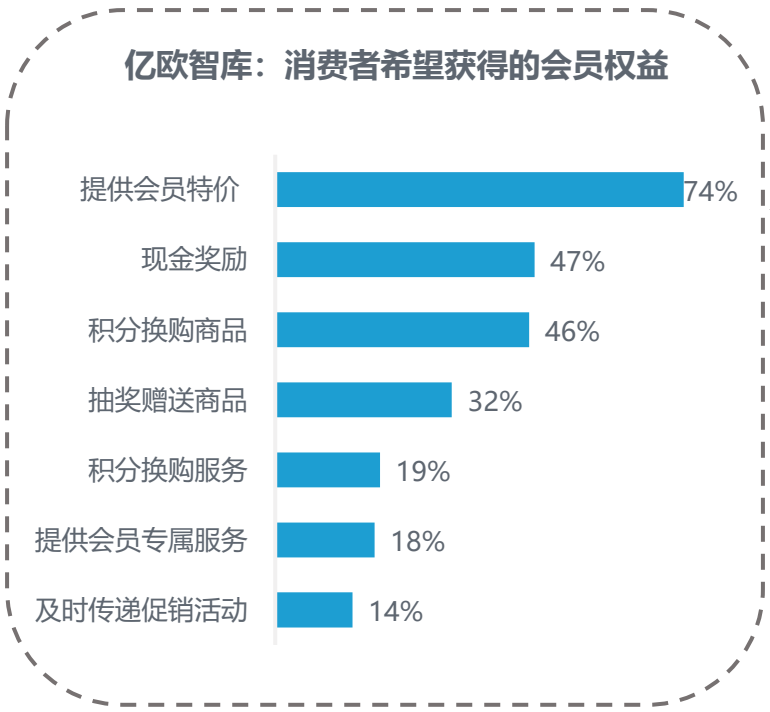
77%

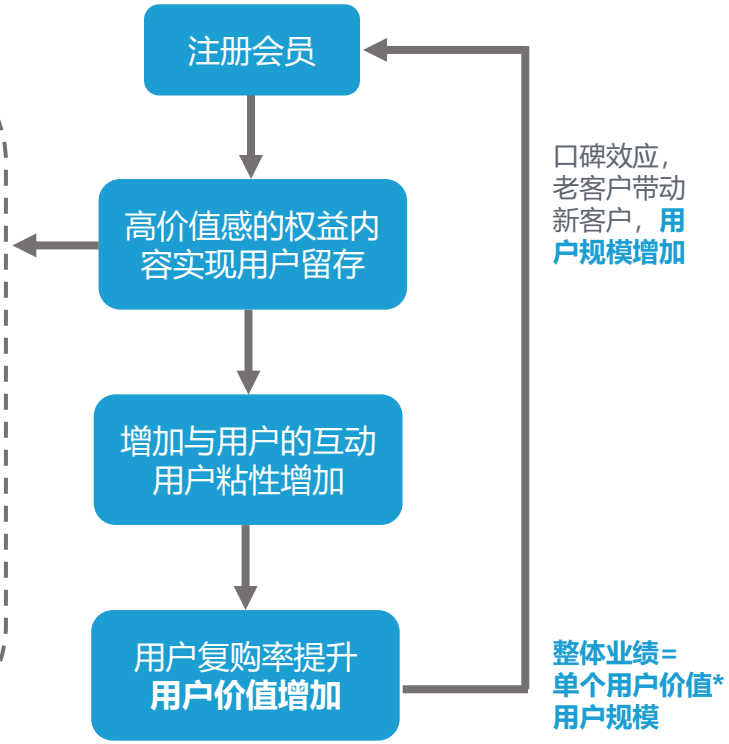
消费者承认他们比以前更快的放弃对品牌或企业的忠诚

61%

消费者在过去一年内不同程度的更换了自身所使用的品牌

亿欧智库：消费者希望获得的会员权益



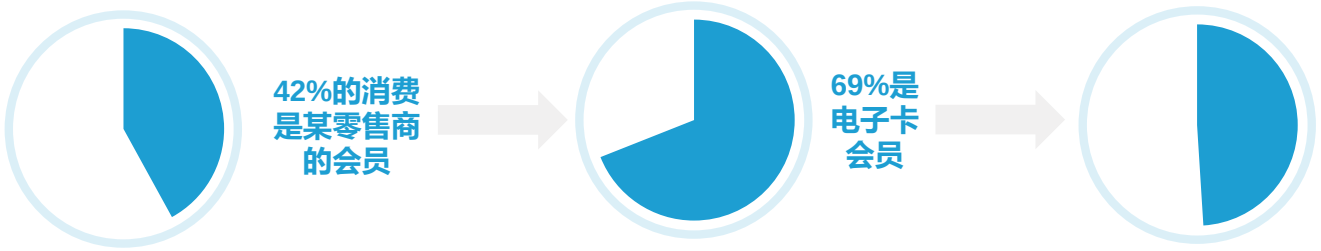


数据来源：埃森哲、腾讯营销洞察、尼尔森

电子会员体系使得会员全面分析成为可能，助力购百企业提高旗下各连锁店的联动性

- 目前电子会员卡变得更为普遍，在零售商会员中，有69%消费者表示自己持有电子会员卡，其中49%消费者持有微信电子会员卡；
- 电子会员体系使得购百可在购物链路的每个环节基于消费者偏好进行有针对性的触达，使“打通消费闭环、高效链路管理”等成为可能，同时，对于拥有连锁百货或者多业态的购百企业来讲，电子会员体系有助于打通旗下各连锁店的会员，增强企业联动性。

亿欧智库：消费者会员卡持有情况



亿欧智库：电子会员体系的作用

打通消费闭环、高效链路管理

电子会员体系可在购物链路的每个环节基于消费者偏好有针对性的触达，提升客户粘性

会员储值

电子会员卡方便商户推送充值送活动，刺激顾客提前充值，占据消费者的部分购买力，同时帮助商户提前获取现金流

打通旗下各业态的会员体系

对于拥有连锁百货或者多业态的企业来讲，电子会员有助于企业打通旗下各公司的会员体系，增强企业联动性，增加顾客对企业的粘性



客户沉淀、充分利用

正如天虹提出的“生态私域流量”的概念。通过一码双会员体系，顾客可以同时成为购百企业与品牌商的双料会员。当平台和品牌成为一个整体，共同运营顾客的时候，所创造的集合价值，远远大于任何一个单一品牌所创造的价值

积分商城、吸引到店

消费者可随时查看积分及权益，此外电子会员体系方便创造虚拟权益，吸引年轻顾客

数据来源：腾讯营销洞察、天虹访谈、亿欧智库自主绘制

导购在用户决策中仍起到关键作用，拥有“导购”的私域运营是效率更高的营销模式

- 私域运营产品可分为公众号、社群、导购、直播四种，私域通过更有温度、更定向的消费者触达，拥有更为优越的留存能力，相比传统营销模式来讲，私域模式更易让消费者“终身消费”和“裂变”；
- 消费者对于导购提供的信息需求程度和信息满足程度呈正比分布，私域运营中存在的“导购”对消费者决策起到了明显的正向作用。

亿欧智库：私域模式的优越性

传统零售模式

GMV=流量✕转化率✕客单价

私域营销模式

GMV=流量✕转化率✕客单价✕终身消费✕裂变率

亿欧智库：私域运营产品

A 公众号

朋友圈广告推广官方公众号，增加公众号会员沉淀，加码公众号粉丝营销

B 社群

多渠道获客沉淀私域，建设社群营销新链路，发挥用户裂变效果

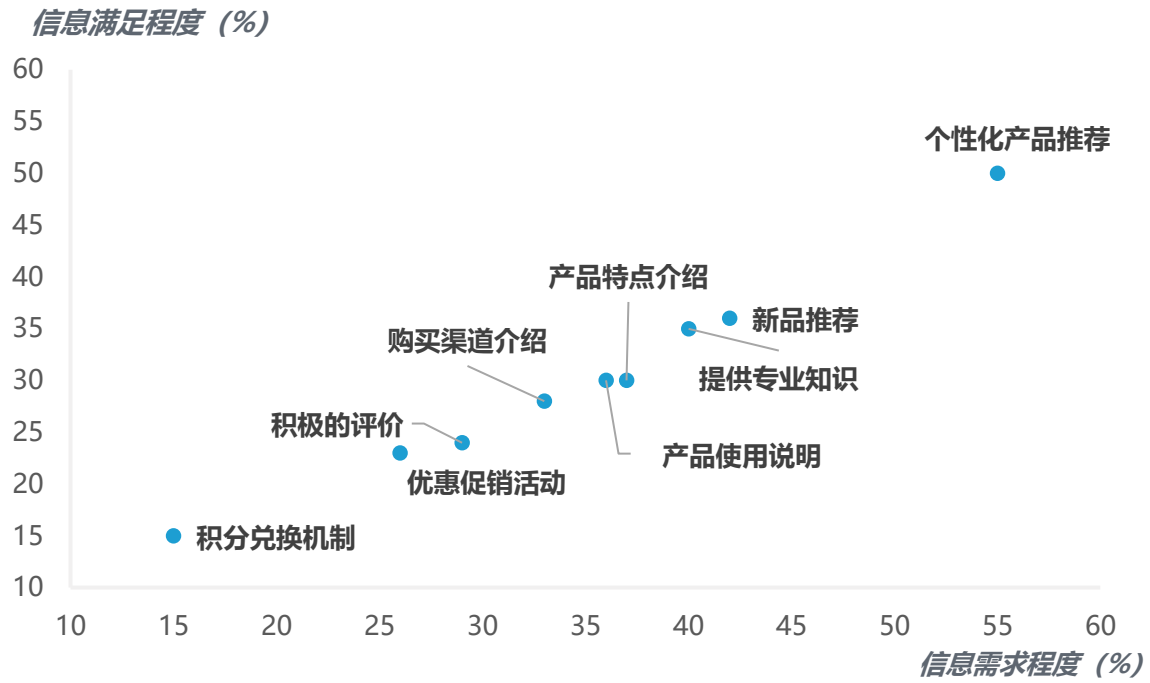
C 导购

通过LBS的精准定向实现用户触达后，通过企业微信来实现客户的沉淀

D 直播

广告引流+多种内容直观展示，线上直播开启带货狂潮

亿欧智库：导购在满足用户需求方面的重要作用



数据来源：公开资料整理、腾讯营销洞察

私域运营需要对消费者洞察更为细致，购百企业应保持在私域各节点的持续运营，实现长效转化

- 公域到私域的转化需要成熟的策略支持，且为了保证用户的消费与裂变，购百需要在私域运营的各环节对消费者进行细致的洞察；
- 以腾讯有数为例，针对用户路径及用户接触到的各个消费触点，腾讯有数可为购百企业提供相关解决方案；此外，腾讯有数可以为购百企业提供多级长效的ROI追踪，构建全新ROI追踪转化体系，反应真实的效果冰山。

亿欧智库：腾讯有数策略支持



亿欧智库：腾讯有数助力购百实现ROI长效追踪



即时ROI
用户在广告触达当天产生的GMV

短效ROI
广告触达影响用户7/15天内从公私域各种触点返回小程序产生的GMV

长效ROI
广告触达影响用户30/90天内从公私域各种触点返回小程序产生的GMV

ILTV-ROI
用户转化后进入品牌私域，在运营周期（如1H/1Y）产生的GMV

TLTV-ROI
用户转化后进入品牌私域，在运营周期内通过裂变带来的新用户产生的GMV

资料来源：腾讯

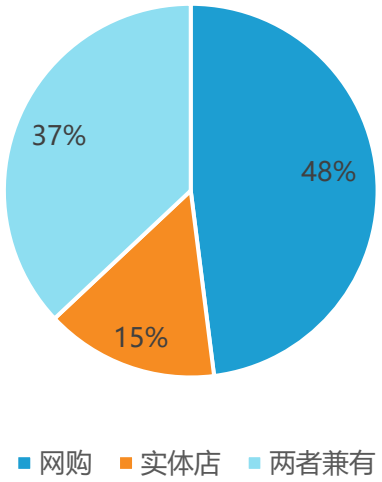


2.4 拓宽“场”的概念

零时差消费时代，流量入口更加分散，购百企业需要拓宽“场”的概念进行全渠道销售

- 以新中产及新生代人群为代表的新消费群体电商已经形成购物习惯，其中48%的消费者表示更偏好网购渠道。同时网购由于其非接触性抗风险能力更强，67%的线上商城反映疫情对其并无影响，随着疫情防控常态化，拓展线上销售渠道对于购百企业而言势在必行；然而消费者流量入口相当分散，数据显示，激活和驱动消费者的平均触点数量约为5.2个。

亿欧智库：新消费群体对购物渠道的偏好



亿欧智库：疫情对网购的影响



亿欧智库：消费者决策前平均触点



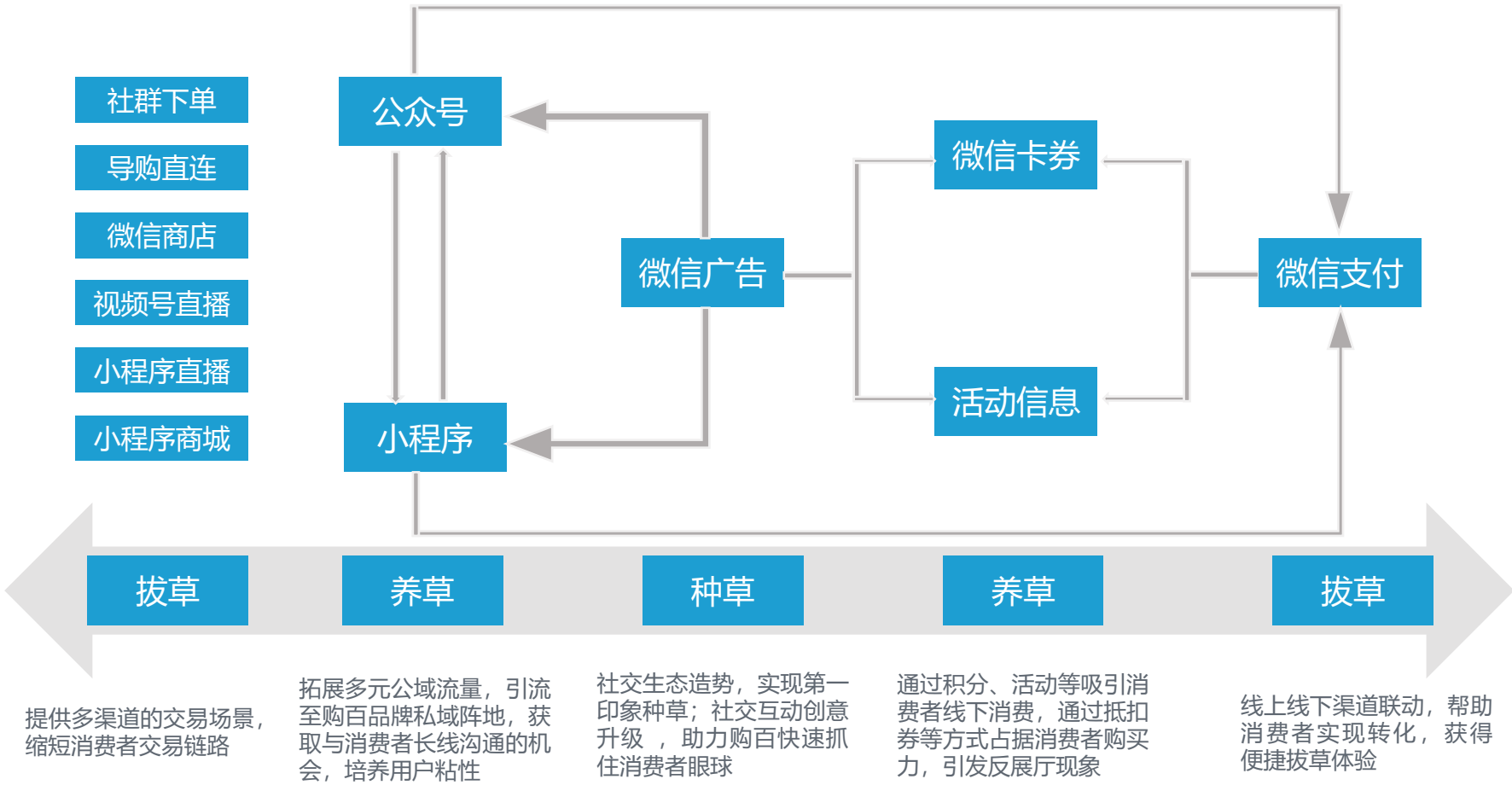
资料来源：国信证券、CCFA
备注：新消费主体包括新中产和新生代人群

数据来源：腾讯《2020中国“社交零售”白皮书》

微信生态互通互联为购百企业提供多触点销售渠道，助力购百企业“场”的搭建

- 微信生态可实现多触点激活消费者购买决策，并提供相应的渠道完成交易，满足消费者零时差交易诉求；
- 基于微信支付，微信可提供“社群下单、微信商店”等一系列线上成交渠道帮助购百企业快速扩宽交易场景。

亿欧智库：微信的多触点营销及销售渠道



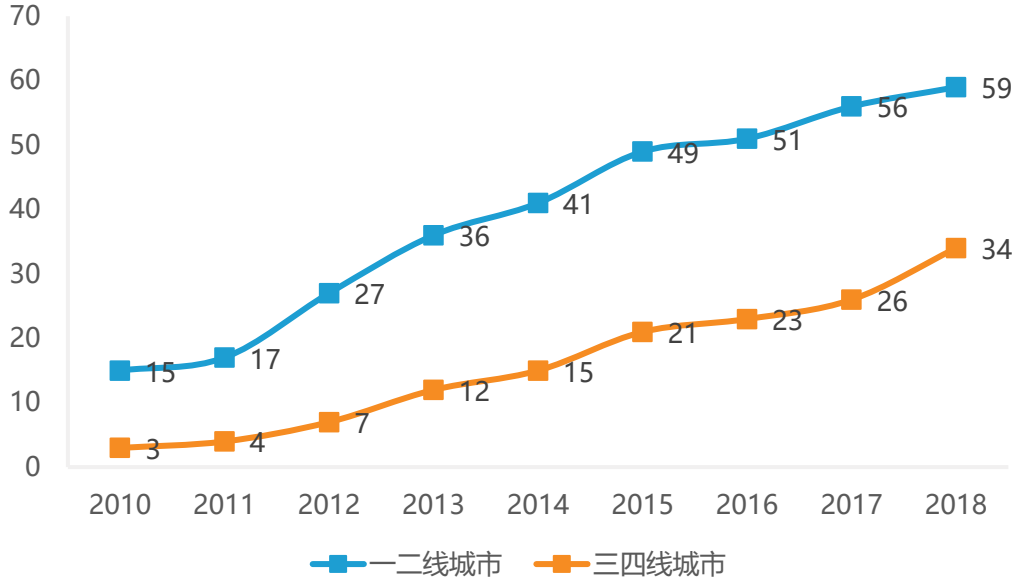
资料来源：腾讯

奥特莱斯可通过线上销售满足消费升级趋势下三四线城市对中高端品牌消费诉求

亿欧智库：各线城市消费习惯

其他	县级城市	三四线城市	一二线城市
无品牌消费	品牌消费	中高端品牌消费	个性化消费

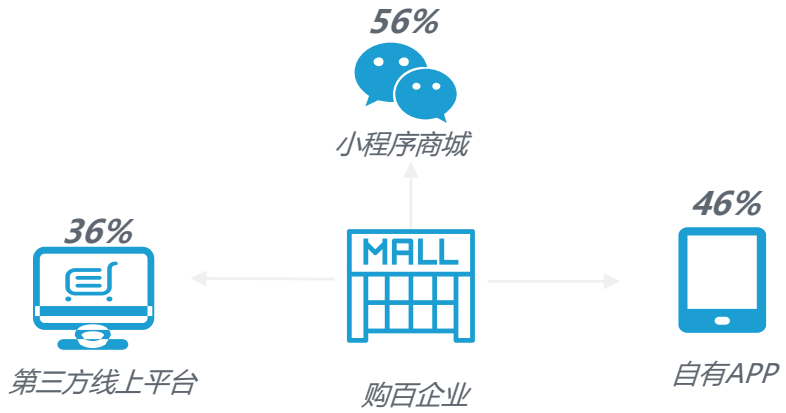
亿欧智库：各线城市宽裕小康及大众富裕家庭占比(%)



数据来源：中国产业信息网、麦肯锡、公开资料收集

- 三四线城市富裕小康及大众富裕家庭的占比增速明显，且消费者对于中高端品牌的需求日渐强烈，但我国奥莱市场布局集中在三四线城市，难以满足消费者需求；
- 目前，奥莱正探索发展线上销售，其中有56%的奥莱正在布局小程序商城的销售渠道，46%的奥莱正在探索自有APP的搭建。

亿欧智库：奥特莱斯开展电子商务的情况



线上商城建设成熟购百企业可通过接入更多品牌获取额外收益

购百企业在建设完成数字化二楼后，除了为已有品牌提供更多的销售渠道外，还能够以线上商城的形式承载更多品牌，为品牌提供更多的销售渠道的同时获取额外收益，取得与品牌商的双赢。

亿欧智库：数字化二楼对购百企业、品牌商、消费者的作用



购百企业

- ✓ 突破招商的限制，引进更多的品牌商，丰富品牌矩阵，获取额外收益
- ✓ 洞察消费者属性，引进消费者需求的品牌，增加用户粘性



品牌商

- ✓ 低成本入驻，突破线下实体门店限制
- ✓ 扩大品牌影响力及覆盖范围，促进零售合作新模式
- ✓ 朋友圈等营销模式定向推送，增加平台曝光率，为品牌带来额外的销售渠道



消费者

- ✓ 精准快速的获取更多适合的品牌及商品
- ✓ 由购百企业进行筛选的品牌，质量问题可保障



2.5 平台商户一体化联动

传统购百行业 “二房东”定位难以与品牌商形成深入合作关系

现状

疫情期间，购百企业与品牌商合作关系就变得尤为重要。购百与品牌建立密切的合作关系有利于双方在疫情期间的沟通，在面对租金谈判的敏感处境时，购百也会稍显从容，避免处于被动地位

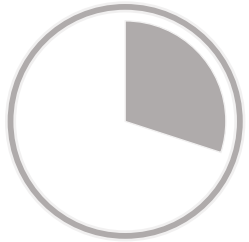
亿欧智库：全球购百企业与商户之间数据共享的现状



40%的购百企业与品牌之间没有数据共享



与品牌商共享数据的购百企业中，多数并没有共享最为关键的消费者数据



仅30%的购百企业与品牌之间进行过战略对话

数据来源：Coniq

发展方向

✓ 整合消费者信息打通消费者的数据孤岛，发现消费者愈加多变的真实需求，共同打造有影响力的营销活动、规划运营方向





购百企业可获取场内外客流、消费者动向等信息

品牌可通过线上网站、线下实体店直接的进行数据收集

✓ 购百企业可以向品牌商户提供所有场景消费者数据，提供跨品牌、跨企业、跨业态的消费者洞察



品牌商痛点

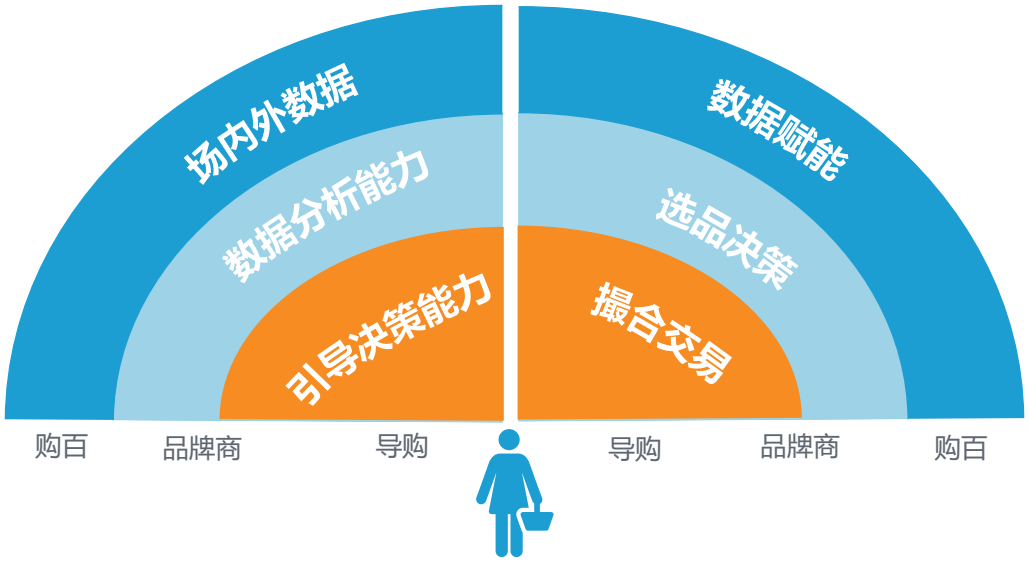
不是所有商户都有能力自主架设店铺级的数据管理方案

难以进行跨业态、跨品牌、跨区域的横向对比

数字化中台可助力购百及品牌商整合场内外数据进行分析

- 购百场内的角色可分为购百企业本身、品牌商和导购三类，其中品牌商扮演着货品提供者的角色，需要具备一定的数据分析能力以辅助选品决策。而购百企业应整合场内场外数据，与品牌商打通中台进行数据赋能；
- 以猫酷科技为例，数据中台可帮助购百企业实现多维度数据整合并进行多元异构的数据聚合及分析，做到TB级数据秒级处理，深度挖掘消费者的需求，从而更好的赋能品牌商。

亿欧智库：购百企业各角色之间的关系



资料来源：公开资料整理、猫酷科技官网

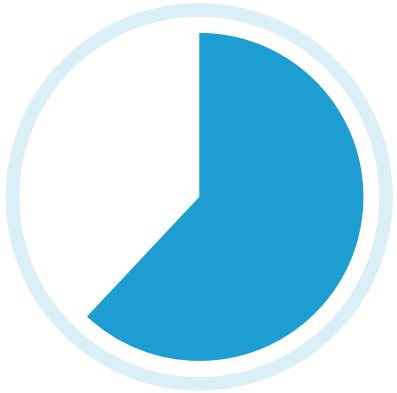
亿欧智库：猫酷科技数据中台



百货与奥莱业态可以加快供应链、物流能力建设，加深与品牌商合作

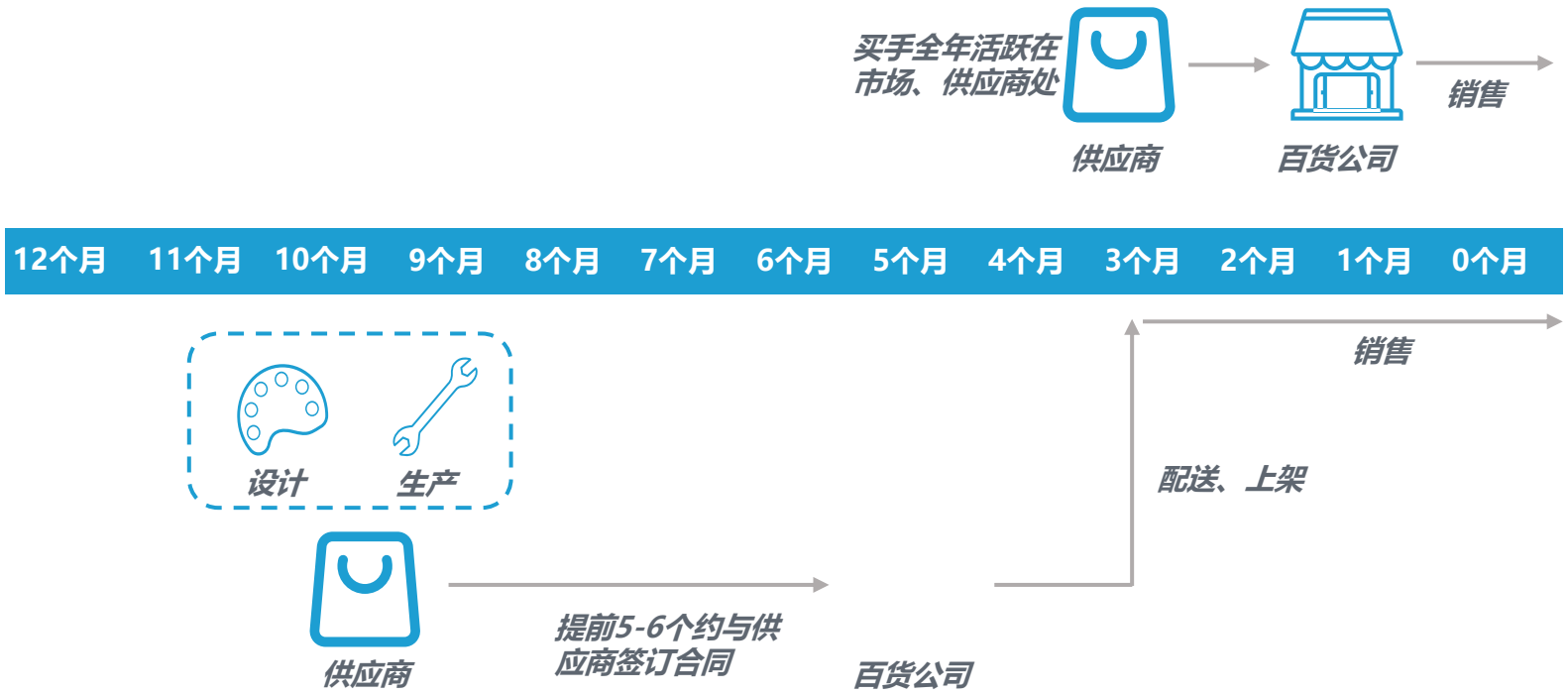
- 百货具有很强的品牌集聚焦能力，如化妆品、珠宝、鞋帽、运动用品等。 为保持这方面的优势，百货企业必须加紧与品牌商的联系和合作。当中62%的百货企业认为最主要的合作方向为参与库存管理及库存数据共享；
- 而奥特莱斯作为“品牌直销购物中心”，买手制将显著提高产品热销度及供应链效率，以TJX为例，买手制使得其购销周期短于3个月，有利于产品适销对路，降低产品滞销风险。

亿欧智库：百货企业与品牌商加深合作的方式



62% 参与库存管理及库存数据共享

亿欧智库：奥特莱斯采用买手制后供应链效率显著提升



数据来源：中国百货业协会、东兴证券



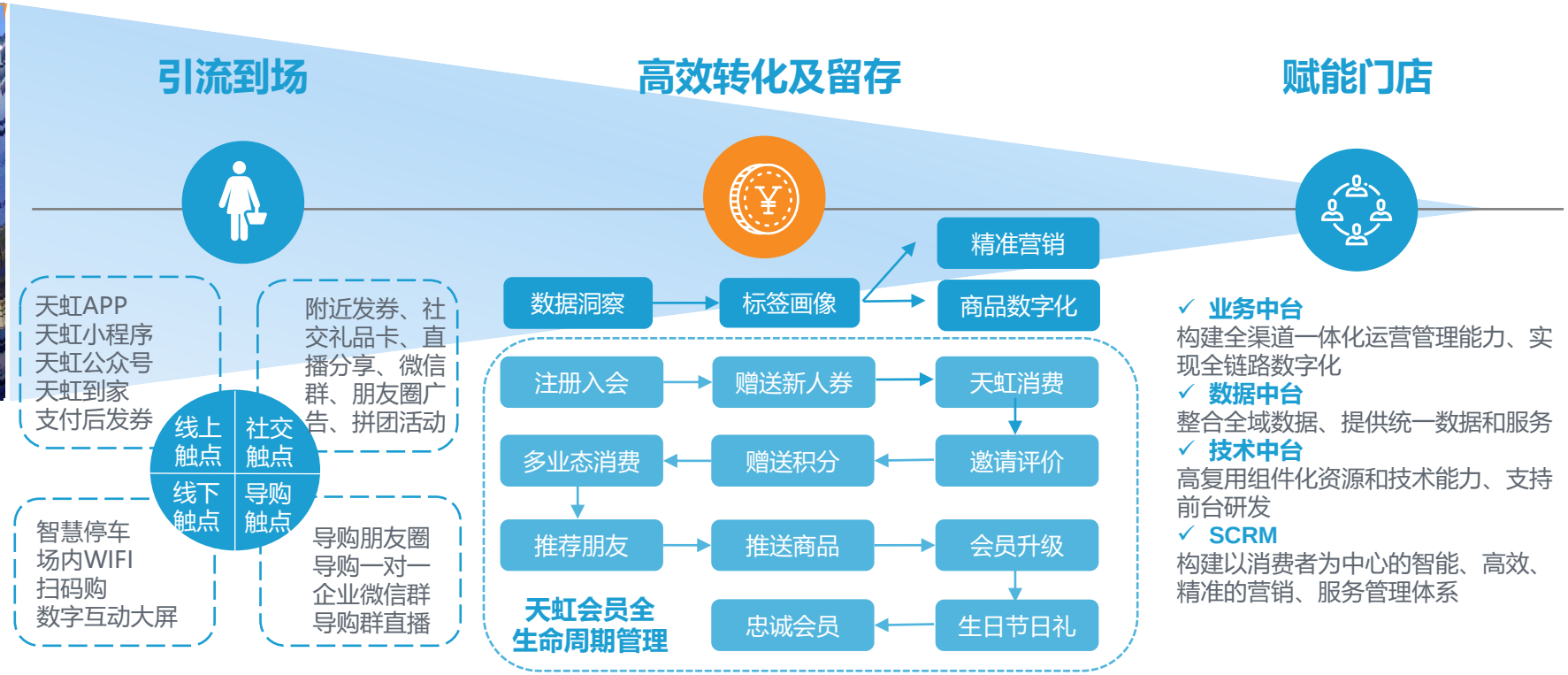
2.6 购百数字化转型案例

天虹：打造全链路数字化的消费体验

- 天虹作为国内购物中心和百货商场数量最多的零售企业之一，2013年便率先启动业务模式转型，大力推行“数字化、体验式、供应链”的改革，通过数字化和智能化实现了与消费者和品牌商的“可连接、可交互、可洞察、可视、可追溯”。
- 构建起多触点的“引流到场”体系，并通过精准营销和会员生命周期管理等多种方式提升转化效率。天虹重构了购百的平台价值，实体门店不仅是品牌形象展示和交易场所，更是线下体验服务中心，一个可退换的仓储中心，一个会员引流中心，一个私域流量的经营中心，还是一个7×24小时的社交电商平台。







天虹：数字化转型成果显著，积极开放技术融入外部生态系统

- 数字化转型后的天虹拥有强大的运营能力、产品能力和行业影响力。在天虹数字化赋能之下，入驻天虹的品牌商均实现了曝光数和销售额的双增长，其中成长型的腰部品牌曝光增加可达56%，实收增长可达39%。
- 目前天虹已经实现了85%的会员数字化、90%的营销数字化、70%的商品数字化、81%的服务数字化、60%的经营数字化、45%的供应链数字化。在数字化实践中积累了足够经验后，天虹走上了开放的道路，成立子公司“灵智数科”为更多的商户和同行提供数字化技术服务。

运营力—会员力

上半年通过APP及小程序获取信息或消费人次
1.1亿
数字化会员
2700W+
天虹APP及小程序月活
300W+

运营力—连接力

分城市分商圈公众号文章
定制化
建立企业微信社群
4W
导购连接顾客数
680W

运营力—转化力

上半年线上销售及数字服务收入
34.56 亿元
百货专柜到家销售同比增长
30倍

品牌曝光增加
56%
购物频次提升
21%
品牌实收增长
39%

闭店订单增长
16%
跨区销售增长
20%
导购收入增长
15%

产品力

从有到优，迭代版本
60+
从前台数字化延伸至
中后台数字化
子公司灵智数科致力于
赋能全行业

影响力

多家媒体报道
评为行业内标杆案例
演讲分享
专题培训
一对一企业辅导



会员数字化



营销数字化



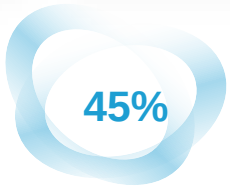
商品数字化



服务数字化



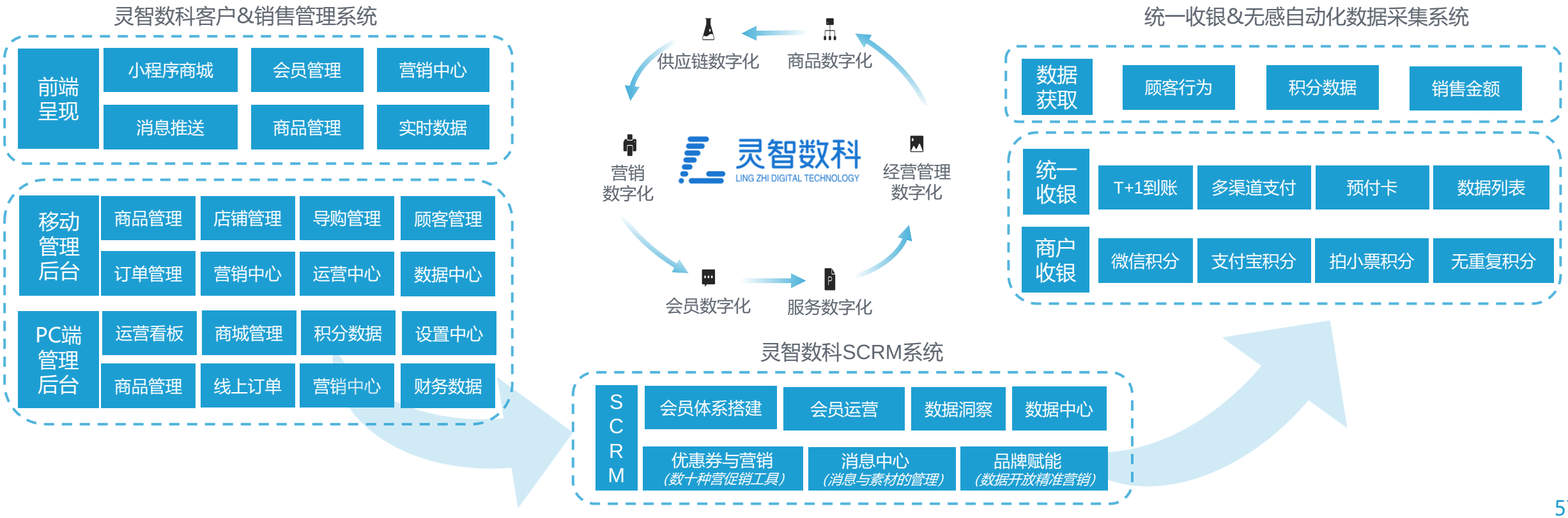
经营数字化



供应链数字化

灵智数科：以天虹实践经验为基础，助力行业数字化转型

- 灵智数科是天虹基于多年的数字化实践孵化而成的科技公司。其所有解决方案、系统和工具，都是在天虹内部不断实践和使用后才推向市场，对于购百行业运营的痛点洞察更为清晰，可以极大的降低客户的试错成本；
- 目前灵智数科在营销数字化、会员数字化等6大数字化板块均有较为成熟的产品，并开始对外进行模块化输出。如2019年中标屈臣氏SCRM项目，同年与永旺签订数字化建设项目，搭建前端应用产品及全渠道数字化中台等。





Part3 购百数字化转型趋势展望

3.1 拥抱巨头，逐渐形成成熟的数字化思维实现对外界的赋能
3.2 实现消费动态前瞻，成为购百届的KOL
3.3 基于数字化发展自营，打出差异化优势
3.4 深挖场景价值，成为闭环的生活体验空间开发者和运营者

趋势一：拥抱巨头，逐渐形成成熟数字化思维以实现对外界赋能

- 企业的发展离不开自我成长、扩大份额、收购兼并、加盟强者四种路径。考虑到购百行业数字化转型仍旧面临巨大的挑战，接近半数的购百企业存在人才匮乏和资金投入压力等问题，“加盟强者”将成为购百行业数字化转型初期的最优选择。腾讯等成熟的数字化生意伙伴，可以从提供数字化咨询服务、数字营销方案开始，助力传统购百企业完成数字化转型的第一步；
- 当购百企业拥有数字化技术、获取足够的数据沉淀后，便可以形成一套完整的数字化逻辑，进一步赋能生态中的其他玩家。

亿欧智库：购百数字化转型痛点

- 数字化运营人才缺乏
- 外部信息获取困难
- 技术平台搭建困难
- 管理者数字化管理能较弱
- 数字化运营成本较高

亿欧智库：腾讯数字化解决方案

01

行业化策略

数字化咨询顾问：平台、工具、运营 、组织

数字营销策略：行业数据、用户标签、商品优化、营销规划

02

数字运营助力

广告提效：创意素材、投放链路、效果运营、数据优化

触点运营：多触点内容分发、用户买点设计、消息模板推送

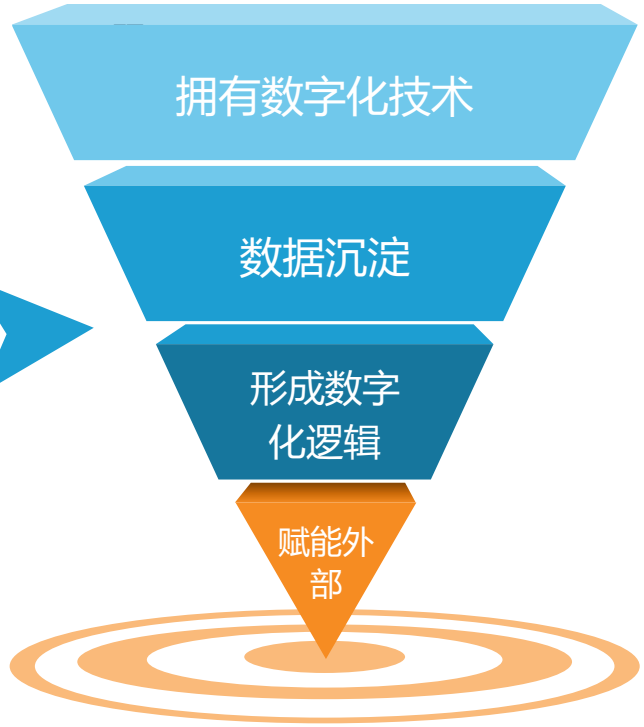
电商运营：商品、交易、会员、支付

03

后链路管理

交易管理、用户管理、渠道管理、会员管理

亿欧智库：购百数字化转型过



数据来源：公开资料整理、亿欧智库自主绘制

趋势二：实现消费动态前瞻，成为购百届的KOL



短期内识别消费者动线，调整租户布局

对于到达商场的消费者，需要尽可能多地、在复杂的数字生态系统中了解客户，以更多相关和及时的内容吸引注意力并成功地与客户数字交互，增加客户停留时间，抓住机会进行会员转化。随着技术的推进，客流的获取方式也在不断更替。客流从一个不精确的数字，演变为关于消费者的洞察能力集合。通过客流的数字化，商业可以洞察到项目的客流人数、不同出入口的进店人次、热度区域、消费者动线、驻留时长、商户经营情况、商户关联度情况、商户流向等等。

保持消费动态前瞻，成为潮流KOL

把控消费风尚、聚焦热点潮流是各大购物中心打造线下内容的不变“心经”，但受限于数据质量与分析技术，购百企业只能通过分析年度数据形成未来消费指引。随着前端数据采集与中端数据清洗技术不断改善，以及机器学习的深入应用，运营商甚至能持续不断地保持6到12个月的消费动态前瞻，基于对需求风向的预判提前布局、汰换商户，成为购百届的KOL。

KOL



基于数字化加速外延扩展，因地制宜的复制成功

随着优质商户、客群数据进一步沉淀累积，购物中心运营商可以构建出模块化产品来系统性应用到外延发展中。具体来说，在立项取地时，基于当地人口特征与自身品牌风格，从海量商户搭配中遴选出因“场”制宜的优秀招商运营策略和设计方案；准确识别客群、圈定竞争对手，保证项目早期的零售额增长。相比传统经验性外扩方式，智能平台的加入将在有效提高项目计划可行性的同时大幅削减时间和人力投入，加速成功案例的复制。

趋势三：基于数字化发展自营，打出差异化优势

➢ “短平快”的联营模式使我国百货在过去二十年里实现了快速的发展布局，也同时为今天的行业困境埋下了伏笔。联营模式一方面使百货公司遭遇了毛利率天花板；另一方面，使其始终未能习得对消费市场的敏锐度，以及对供应链的控制力。运用数字化赋能，使得百货公司对客户偏好精准分析，适当提升更符合消费者喜好的自营门店已经逐步成百货公司目前发展重点。

亿欧智库：自营和联营模式对比

	优点	缺点
联营模式	✓ 资金占用少、有利于快速扩张 ✓ 管理相对简单、运营成本低 ✓ 转移经营风险、收益相对稳定 ✓ 能够借助品牌人气吸引客流	☐ 难以对消费者需求快速响应，产品质量无法保障 ☐ 受电商冲击，渠道影响力逐渐弱化 ☐ 盈利空间有限 ☐ 面临激烈的同质化竞争
自营模式	✓ 可强化自身供应链能力，提高核心竞争力 ✓ 可突破目前的毛利率天花板 ✓ 实现差异化经营，提升客户粘性 ✓ 有利于打造自己的团队	☐ 对供应链、经营策略要求高 ☐ 短期内难以达到大品牌的吸引力 ☐ 对数字化程度要求高，需要充分洞察消费者喜好

数据来源：CCAMG

亿欧智库：三种自营模式

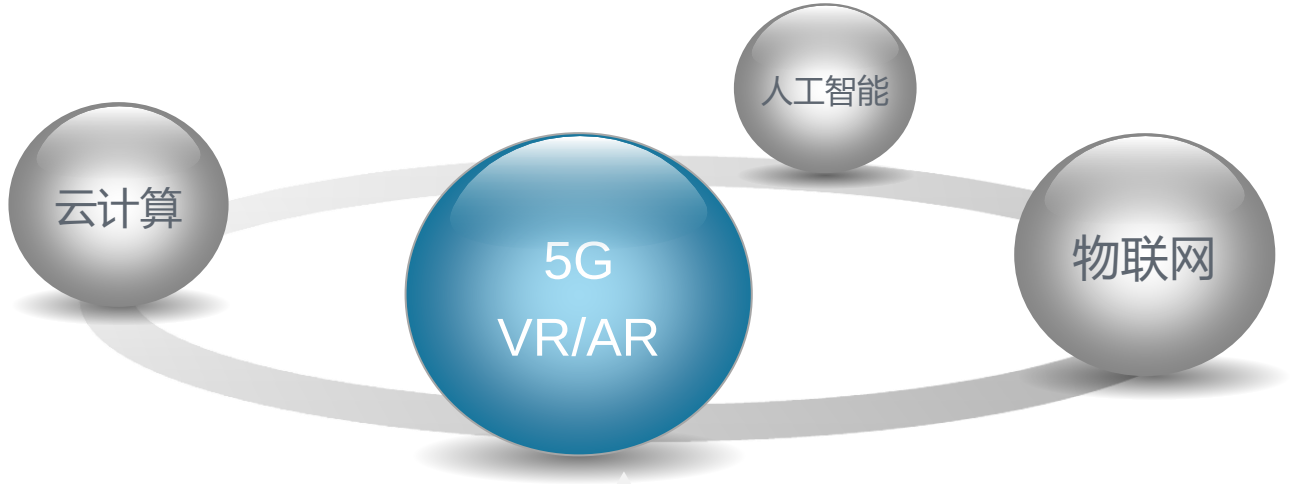
独家经销 01
定价权仍在品牌商，对商品选品能力要求高

买断经营 02
百货拥有充分定价权，但对资金、商品遴选能力要求更高

自有品牌 03
充分享有商品的附加价值，但存在库存风险

趋势四：深挖场景价值，成为闭环的生活体验空间开发者和运营者

- 5G等新技术应用将会给购百消费者带来全新体验。同时天虹认为通过场景体验的数字化工具，购百企业可以实时动态了解顾客的喜好，通过可视化、数字化分析了解消费需求，给出更好的选品和运营建议，从而起到更好的转化效果。购百必须要形成从顾客连接到售后服务，并通过数据分析进一步提升运营能力的消费链的闭环，发挥线下差异化优势。



技术的应用场景

AI运输机器人	自助AR点播厅	VR云逛街	智能安防	AI精准营销
5G电影院	8K高清直播	AR购物导航	电商互动直播	智能物业管理

团队介绍和版权声明

◆ 团队介绍：

- 亿欧智库（EqualOcean Intelligence）是亿欧EqualOcean旗下的研究与咨询机构。为全球企业和政府决策者提供行业研究、投资分析和创新咨询服务。亿欧智库对前沿领域保持着敏锐的洞察，具有独创的方法论和模型，服务能力和质量获得客户的广泛认可。
- 亿欧智库长期深耕科技、消费、大健康、汽车、产业互联网、金融、传媒、房产新居住等领域，旗下近100名分析师均毕业于名校，绝大多数具有丰富的从业经验；亿欧智库是中国极少数能同时生产中英文深度分析和专业报告的机构，分析师的研究成果和洞察经常被全球顶级媒体采访和引用。
- 以专业为本，借助亿欧网和亿欧国际网站的传播优势，亿欧智库的研究成果在影响力上往往数倍于同行。同时，亿欧EqualOcean内部拥有一个由数万名科技和产业高端专家构成的资源库，使亿欧智库的研究和咨询有强大支撑，更具洞察性和落地性。

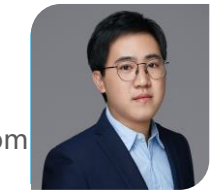
◆ 报告作者：



成潇

亿欧智库分析师

Email:chengxiao@iyiou.com



丁志斌

亿欧智库分析师

Email:dingzhibin@iyiou.com



李庆山

亿欧智库研究副总监

Email:liqingshan@iyiou.com



吴曦雨

亿欧智库高级分析师

Email： wuxiyu@iyiou.com

团队介绍和版权声明

◆ **版权声明：**

- 本报告所采用的数据均来自合规渠道，分析逻辑基于智库的专业理解，清晰准确地反映了作者的研究观点。本报告仅在相关法律许可的情况下发放，并仅为提供信息而发放，概不构成任何广告。在任何情况下，本报告中的信息或所表述的意见均不构成对任何人的投资建议。本报告的信息来源于已公开的资料，亿欧智库对该等信息的准确性、完整性或可靠性作尽可能的追求但不作任何保证。本报告所载的资料、意见及推测仅反映亿欧智库于发布本报告当日之前的判断，在不同时期，亿欧智库可发出与本报告所载资料、意见及推测不一致的报告。亿欧智库不保证本报告所含信息保持在最新状态。同时，亿欧智库对本报告所含信息可在不发出通知的情形下做出修改，读者可自行关注相应的更新或修改。
- 本报告版权归属于亿欧智库，欢迎因研究需要引用本报告内容，引用时需注明出处为“亿欧智库”。对于未注明来源的引用、盗用、篡改以及其他侵犯亿欧智库著作权的商业行为，亿欧智库将保留追究其法律责任的权利。

◆ **关于亿欧：**

- 亿欧EqualOcean是一家专注科技+产业+投资的信息平台和智库；成立于2014年2月，总部位于北京，在上海、深圳、南京、纽约有分公司。亿欧EqualOcean立足中国、影响全球，用户/客户覆盖超过50个国家或地区。
- 亿欧EqualOcean旗下的产品和服务包括：信息平台亿欧网（iyiou.com）、亿欧国际站（EqualOcean.com），研究和咨询服务亿欧智库（EqualOcean Intelligence），产业和投融资数据产品亿欧数据（EqualOcean Data）；行业垂直子公司亿欧大健康（EqualOcean Healthcare）和亿欧汽车（EqualOcean Auto）等。

亿欧服务

- **基于自身的研究和咨询能力，同时借助亿欧网和亿欧国际网站的传播优势；亿欧EqualOcean为创业公司、大型企业、政府机构、机构投资者等客户类型提供有针对性的服务。**

- **创业公司**
- 亿欧EqualOcean旗下的亿欧网和亿欧国际站是创业创新领域的知名信息平台，是各类VC机构、产业基金、创业者和政府产业部门重点关注的平台。创业公司被亿欧网和亿欧国际站报道后，能获得巨大的品牌曝光，有利于降低融资过程中的解释成本；同时，对于吸引上下游合作伙伴及招募人才有积极作用。对于优质的创业公司，还可以作为案例纳入亿欧智库的相关报告，树立权威的行业地位。

- **大型企业**
- 凭借对科技+产业+投资的深刻理解，亿欧EqualOcean除了为一些大型企业提供品牌服务外，更多地基于自身的研究能力和第三方视角，为大型企业提供行业研究、用户研究、投资分析和创新咨询等服务。同时，亿欧EqualOcean有实时更新的产业数据库和广泛的链接能力，能为大型企业进行产品落地和布局生态提供支持。

亿欧服务

- **政府机构**
- 针对政府类客户，亿欧EqualOcean提供四类服务：一是针对政府重点关注的领域提供产业情报，梳理特定产业在国内外的动态和前沿趋势，为相关政府领导提供智库外脑。二是根据政府的要求，组织相关产业的代表性企业和政府机构沟通交流，探讨合作机会；三是针对政府机构和旗下的产业园区，提供有针对性的产业培训，提升行业认知、提高招商和服务域内企业的水平；四是辅助政府机构做产业规划。

- **机构投资者**
- 亿欧EqualOcean除了有强大的分析师团队外，另外有一个超过15000名专家的资源库；能为机构投资者提供专家咨询、和标的调研服务，减少投资过程中的信息不对称，做出正确的投资决策。

- **欢迎合作需求方联系我们，一起携手进步；电话 010-57293241，邮箱 hezuo@iyiou.com**



亿欧智库

网址：https://www.iyiou.com/research
邮箱：hezuo@iyiou.com
电话：010-57293241
地址：北京市朝阳区霞光里9号中电发展大厦A座10层