CHINASHOP 中国零售业博览会 | 亿欧 懂科技 用亿欧

利用数字化技术
助力到家业务跨越“第二曲线”

前言

研究背景

零售行业的正在经历一个从传统信息化时代向数字化时代过渡的时期，连锁零售企业以数字化为基础的到家业务在2020上半年得到迅速发展，部分零售商在疫情期间订单量暴涨，而还未开展到家业务的零售商们也在积极准备上线“到家服务”。

研究内容

发展到家业务的关键在于如何利用数字化技术帮助零售商为消费者提供更加高效的服务，本报告尝试梳理了目前到家业务的几种模式以及数字化技术的应用案例。大型连锁零售商可以凭借雄厚的资金实力自建数字化运营平台，但对于区域连锁零售商而言，又该如何选择最经济、最高效的到家业务模式是本报告研究的核心。

研究重点

研究重点一：连锁零售企业发展到家业务的脉络，现阶段连锁零售商的数字化建设基本框架和优秀案例。
研究重点二：数字化服务商如何为区域零售商发展到家业务赋能？用理论和特色案例为区域零售商发展到家业务提出具有指导意义的策略和方法论。

目录

CONTENTS

Part 1. 疫情影响下连锁零售商“危与机”

1.1 “危”:传统连锁零售商运营中的危机

1.2 “机”:数字化服务商赋能到家的机遇

1.3 连锁零售商数字化探索进程

1.4 推动“到家业务”发展的两支主力军

Part 2. 数字化赋能零售商到家业务

2.1 到家业务的基础框架

2.2 到家业务的核心—数字化运营

2.3 到家业务的“效率”—履约系统

Part 3. 连锁零售商发展到家业务路径

3.1 天虹数字化全链路解析

3.2 百果园—社区连锁数字化

3.3 沃尔玛的到家模式

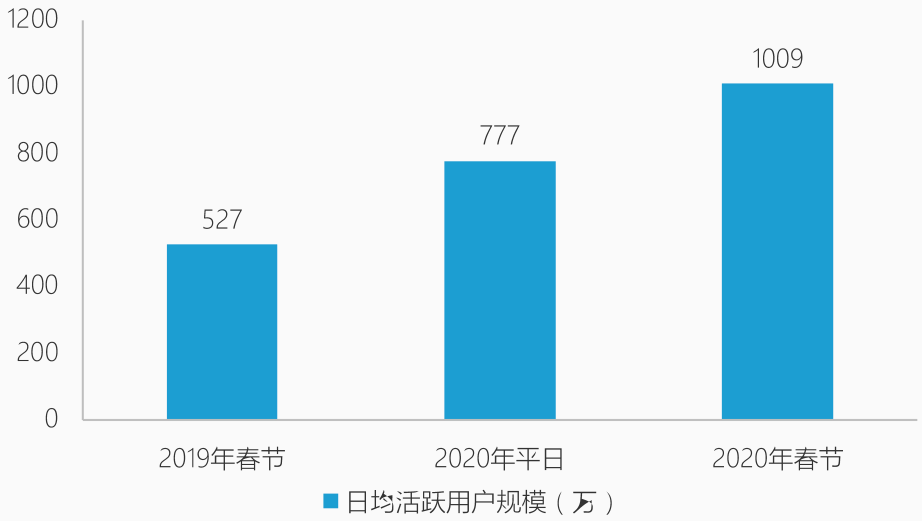
3.4 到家业务模式该如何选择

Part 1.疫情影响下连锁零售商“危与机”

连锁零售商的“危机”

- 2020年1月份以来爆发的全球性疫情，给零售行业增长前景带来巨大的挑战和不确定性。疫情期间，随着到店客流的急剧下降以及部分零售门店的暂时关闭，对零售行业产生较大影响的同时，消费者对电商和到家配送服务的需求急剧爆发，尤其是生鲜品类。**下图中数据显示，2020年春节期间生鲜电商日均活跃用户同比增长了91%。**

亿欧智库：2019-2020年生鲜电商日均活跃用户



来源：QuestMoblie　　亿欧（www.iyiou.com）

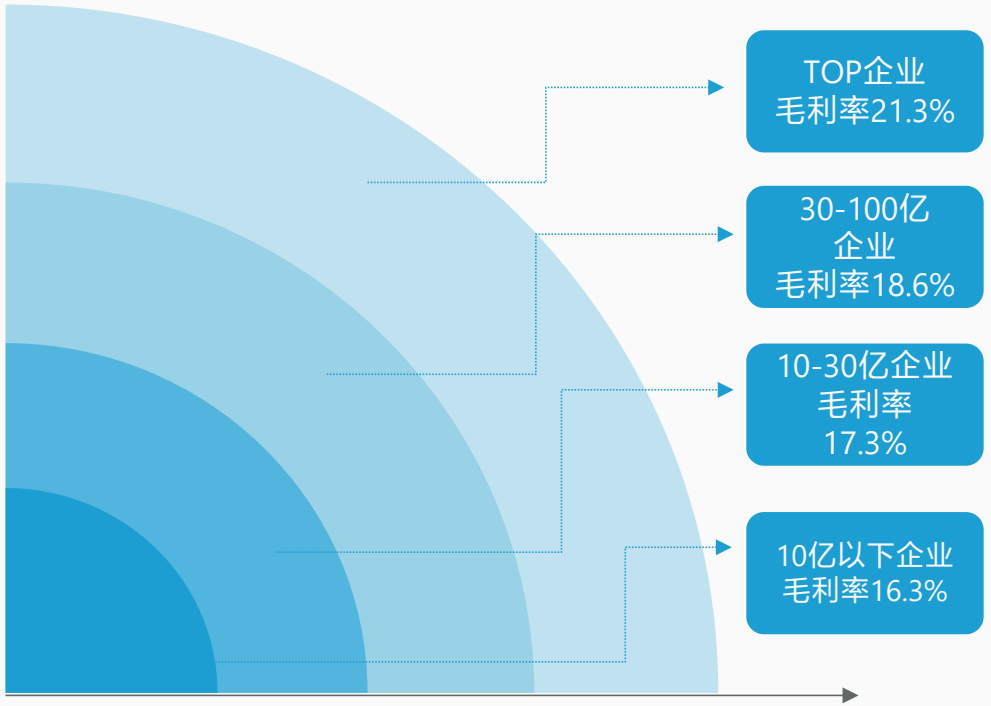
- 根据对于2003年SARS疫情爆发前后数据的分析，重大疫情也将在某种程度上**改变消费者的购买习惯**。后疫情时代，与消费者健康相关的品类将迎来巨大的增长机遇。
- 据CCFA2019年中国超市百强榜单显示：前十位百强企业销售额达到5809亿元，占百强总销售的59.3%，具较明显的行业集中度。
- 在疫情期间，对传统连锁零售企业的线上业务能力的挑战凸显出来，线上获客难成为主要表现。

连锁零售数字化转型困境

- 存量时代实体零售遭到电商“挤出效应”，进入转型的阵痛期。
- 疫情爆发后，对线上化运营准备不足。
- 缺少线上流量入口，获客难，成本高。
- 管理粗放，精细化运营管理能力弱。
- 数字化发展程度低，业务传统。

连锁零售商发展到家业务的“机遇”

- 近年来，对于连锁零售商来说，**高毛利时代已过**，据CCFA2019年中国超市百强榜单显示：超市百强平均毛利率为18.0%，比上年提高了0.1个百分点。其中，头部企业毛利率为21.3%，30亿～100亿元的企业毛利率为18.60%，10亿～30亿元的企业毛利率为17.3%，10亿元以下的企业毛利率为16.3%。**在利润趋于平稳的环境下，发展到家业务，零售企业有望开启第二条增长曲线。**
- 2020年第一季度，民生类产品需求暴增，作为主要的供应渠道，连锁零售商承担起主要角色。但从2020年一季度连锁零售商的业绩表现来看，**呈现出差异化**，提前布局线上入口的连锁零售企业在此期间受益明显。



来源：CCFA2019年中国超市百强榜单

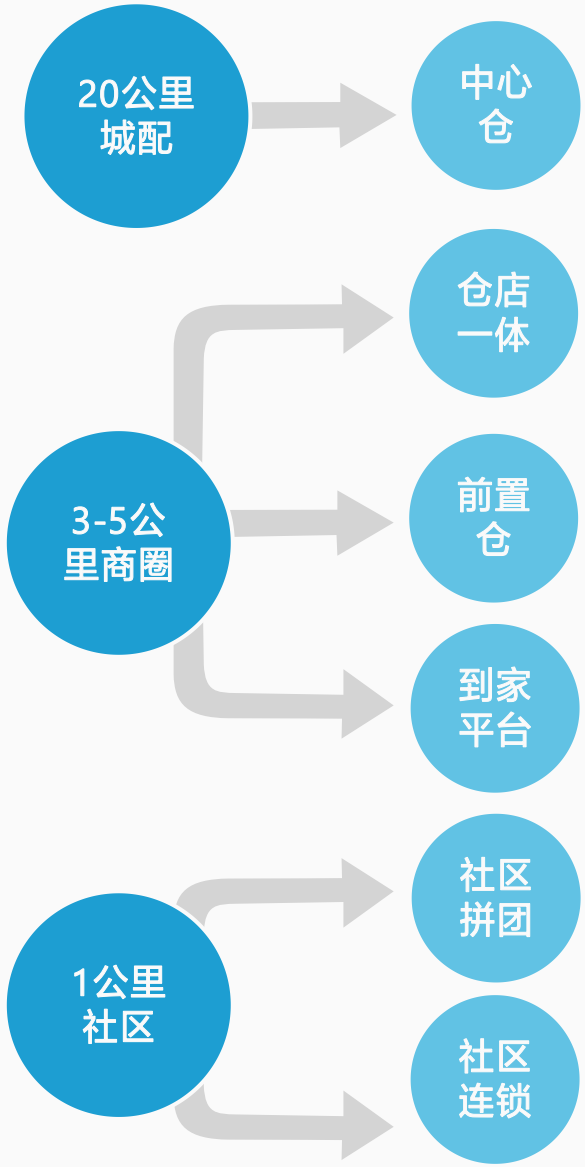
亿欧智库：2020年第一季度部分零售商业绩状况

企业	净利润	2019年同期	同比增减	备注
中百集团	-1.7亿	2662.56万	-739.9%	受疫情影响门店大规模停业
永辉超市	15.68亿	11.24亿	39.5%	营收同比增长31.6%
家家悦	1.76亿	1.41亿	24.9%	营收同比增长38.96%
步步高	1亿	1.86亿	-46.2%	受疫情影响，为保证物资成本增加
华联综超	6565万	4833万	35.85%	营收同比增长10.7%
红旗连锁	1.43亿	7916.87万	80.7%	疫情期间，全程营业，送货上门
三江购物	7544万	5382万	40.18%	营收同比增长18.8%
新华都	9972.6万	2791.6万	257.2%	关闭亏损门店
人人乐	2248.4万	3315.3万	-32.2%	营收同比下降5.5%

来源：企业2020年一季度财报

零售企业到家业务配送半径

- 疫情考验各公司**敏锐度、执行力、供应链、运力等**综合能力;在短暂的“卖方市场”期间，商品丰富度和运力是消费者最关心的问题。
- 疫情过后，生鲜零售需求总量将回归常态，各指标也将向疫情前回归但优于疫情前。



京东生鲜　天猫超市　易果　本来生活

盒马　物美　沃尔玛　永辉　天虹　大润发　七鲜

每日优鲜　朴朴超市　叮咚买菜　美团买菜

京东到家　饿了么　美团外卖　闪电购　多点　淘鲜达

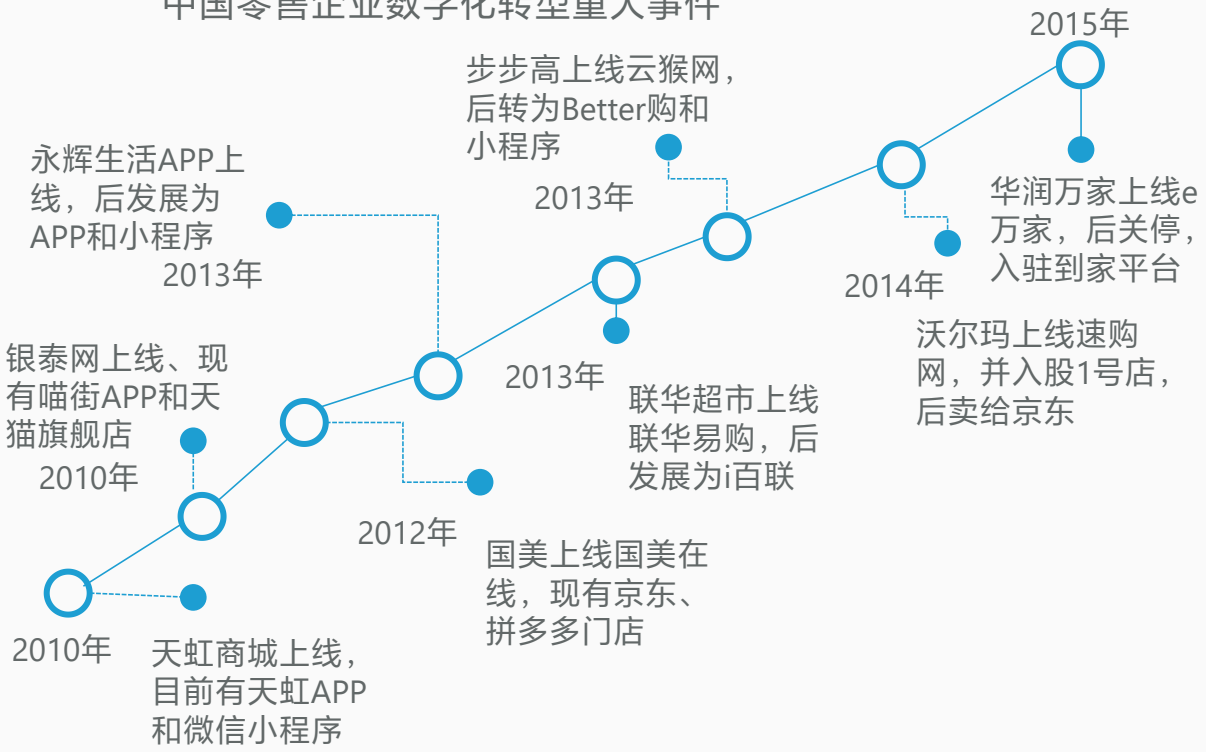
食享会　吉及鲜　十荟团

百果园　钱大妈　兴盛优选　本来鲜　邻邻壹

连锁零售商数字化探索进程

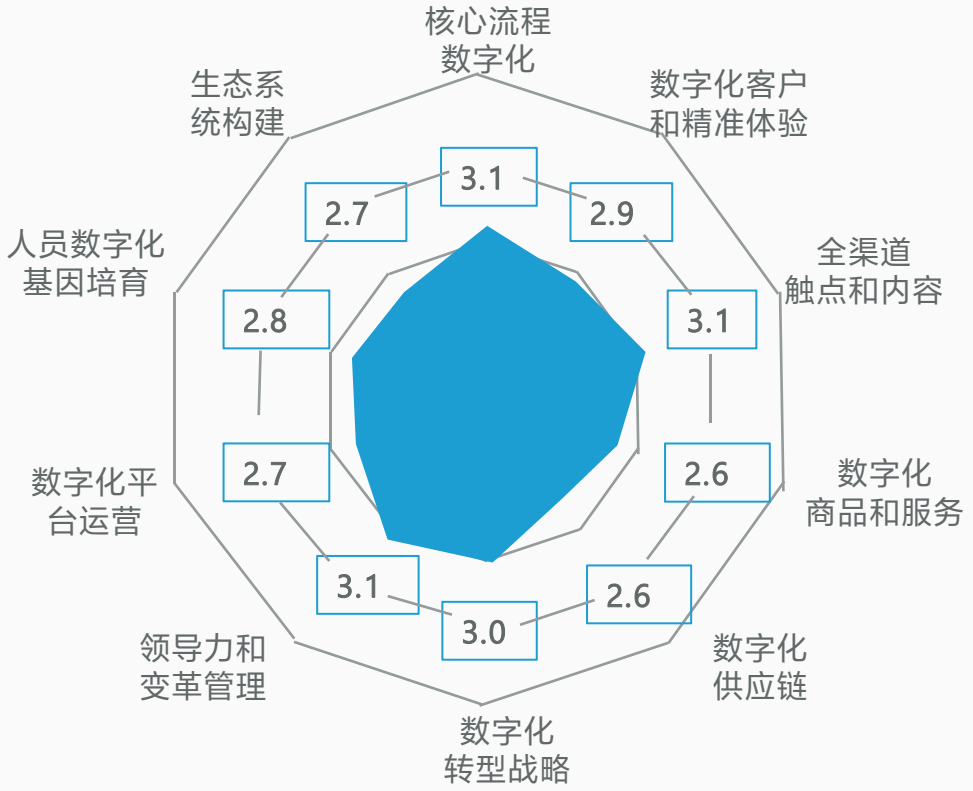
- 连锁零售企业在数字化领域的探索不超过十年的时间，零售企业的数字化是一个与互联网企业不断融合的过程。
- PC互联网时代，**百货连锁有资金有实力**最先上马线上购物，2014年之后，移动互联网时代到来，商超连锁开启数字化进程，纷纷推出**基于门店的移动端购物平台**。

中国零售企业数字化转型重大事件



- 连锁零售商发展到家业务有赖于数字化建设，但目前中国零售企业数字化程度偏低，整体建设尚处于起步阶段，成熟度模型评估得分为2.9分，**成熟度相对偏低**。

中国零售企业数字化转型成熟度评估



数据来源：2018年CCFA《科技重塑零售业六大变革趋势》、亿欧智库

推动“到家业务”发展的两支主力军

- 随着消费者行为的改变，线上购物习惯的养成，到家业务发展过程中，**消费者需求是“原动力”。**
- 在推动到家业务的发展中，**传统零售企业和互联网零售企业是两支主要推动力量**，其中，中国传统流通商贸企业是重要的一支力量，他们或借助自身技术平台或采购技术系统，在新兴业务领域纷纷布局，抢占发展先机。

开展到家业务的零售典型企业				
	国资系	外资系	民企系	区域系
代表性企业	代表企业： 武汉中百 华润万家 天虹股份	代表企业： 沃尔玛 奥乐齐	代表企业： 步步高、物美 利群、永辉超市	代表企业： 京客隆、超市发 合力超市、美宜佳 红旗连锁、三江购物
经营特征	肩负保障国计民生的重任，对保障国家流通体系的安全具有战略意义。	在资金，技术，管理等方面优势明显：经营体制完善，供应链控制能力强，对技术应用反应快，生产效率高。	市场化程度高，灵活机动，管理创新多，多区域发展，是开拓新业务中的生力军。	以传统流通企业为主，地方性强，拥有地方性供应商优势。以单体超市，便利店、杂货店等业态为主。

推动“到家业务”发展的两支主力军

- 推动到家业务发展的第二支力量是互联网生态系，随着科技与零售融合，以阿里系、京东系为代表的互联网企业不断向行业赋能，纷纷布局，率先掀起了到家业务的浪潮。
- 在与之合作的零售企业当中，根据经营规模和商业模式的差异有分为了四种类型：**自营到家、到家平台、前置仓到家和社区拼团到家**。

发展线上到家业务的四种类型及代表企业

	自营型到家	平台型到家	前置仓到家	社区拼团型到家
代表企业	永辉、天虹等	达达、淘鲜达、多点等	叮咚买菜、每日优鲜、朴朴超市	十荟团、兴盛优选等
模式介绍	有资金实力的连锁零售商自建线上渠道，手机APP或小程序等	到家平台，流量入口O2O和B2C模式相结合	前置仓租金成本低，只有到家业务，没有到店	以社区连锁门店经营为基础，配合到家，自提为主
配送情况	线上化SKU较多，5000以上，30分钟-2小时	以商超、零售门店为主，30分钟-2小时达	以生鲜为主，客单价偏低1小时达	生鲜、SKU在1000个左右次日达
覆盖范围	3-5公里商圈	3-5公里商圈 20公里城市圈	3-5公里商圈	1公里社区
优势劣势	为用户提供线上线下一体化体验，但自营成本高。	平台模式较轻，流量思维，对活跃量依赖度高。	门店租金成本低，供应链、仓储前期投入较大，拉新成本高。	本质上是传统社区零售门店开展拓客的新渠道。

来源：企业访谈及公开数据整理

到家业务的基础、核心与挑战

到家业务的核心

- 利用数字化基础设施，线上流量获客，线下履约配送。
- 全渠道，中间各环节的降本增效。

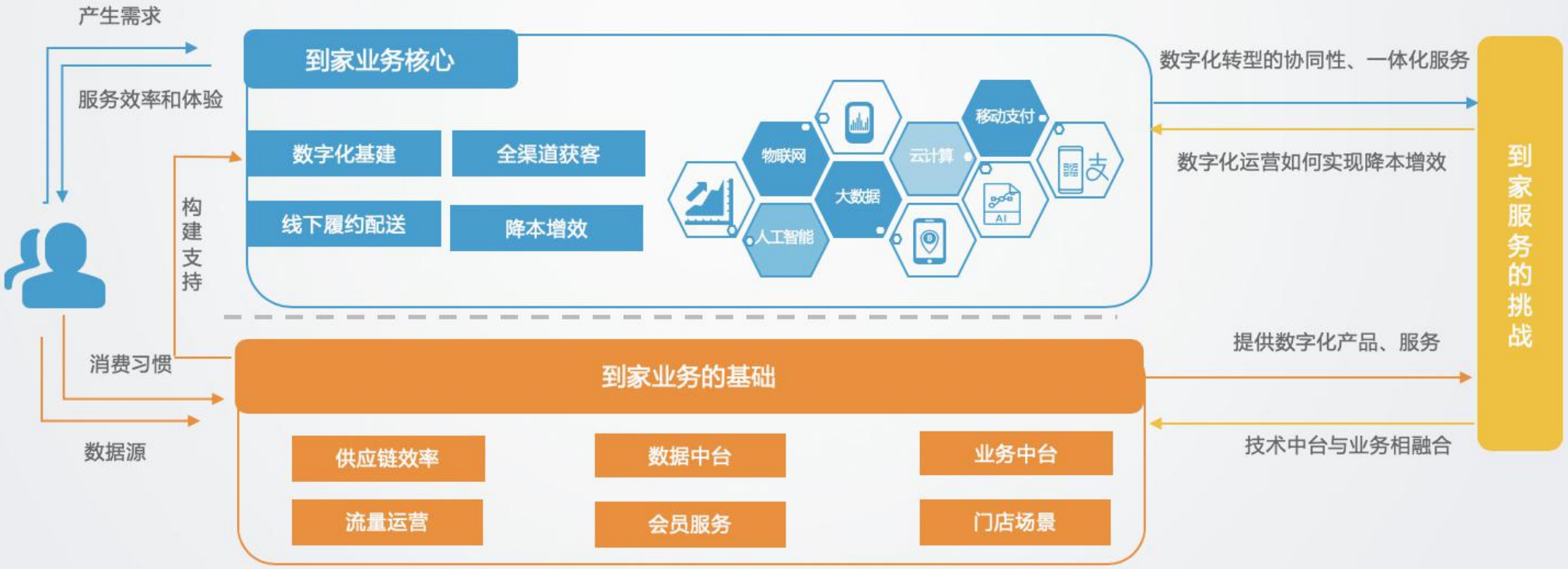
到家业务的基础

- 从消费者需求出发，识别新的商业机会。
- 到家业务的本质是服务，标准是效率和消费者体验。

到家服务的挑战

- 确保盈利的前提下，如何利用技术提高消费者体验。
- 如何提升前台、中台、后台的配合，满足消费者需求。

连锁零售商开展到家业务的核心与目标



Part 2.数字化赋能零售商到家业务

2.1 到家业务的基础框架

到家业务的核心要素：流量、场景、供应链、履约、数据

影响连锁零售开展到家业务的核心要素有五点：**流量、场景、供应链、履约和数据**。

- **流量：**流量是消费者对平台的认可度，搭建线上入口难度较小，但流量获取以及提升客户粘性是难点。
- **场景：**场景是消费者入口，**良好的场景体验是基础**，传统企业搭建线上优质场景往往需要时间的磨合、迭代。
- **供应链：**供应链效率决定了成本控制，实体零售龙头具备**先发优势**，初创企业的供应链建设为渐进的过程。
- **履约：**履约的过程产生**额外成本**，主要来自包装成本、骑手薪资和平台佣金等。
- **数据：**数据是**数字化的资产**，商品信息、用户画像都是建立在数据基础之上。

到家业务的核心要素

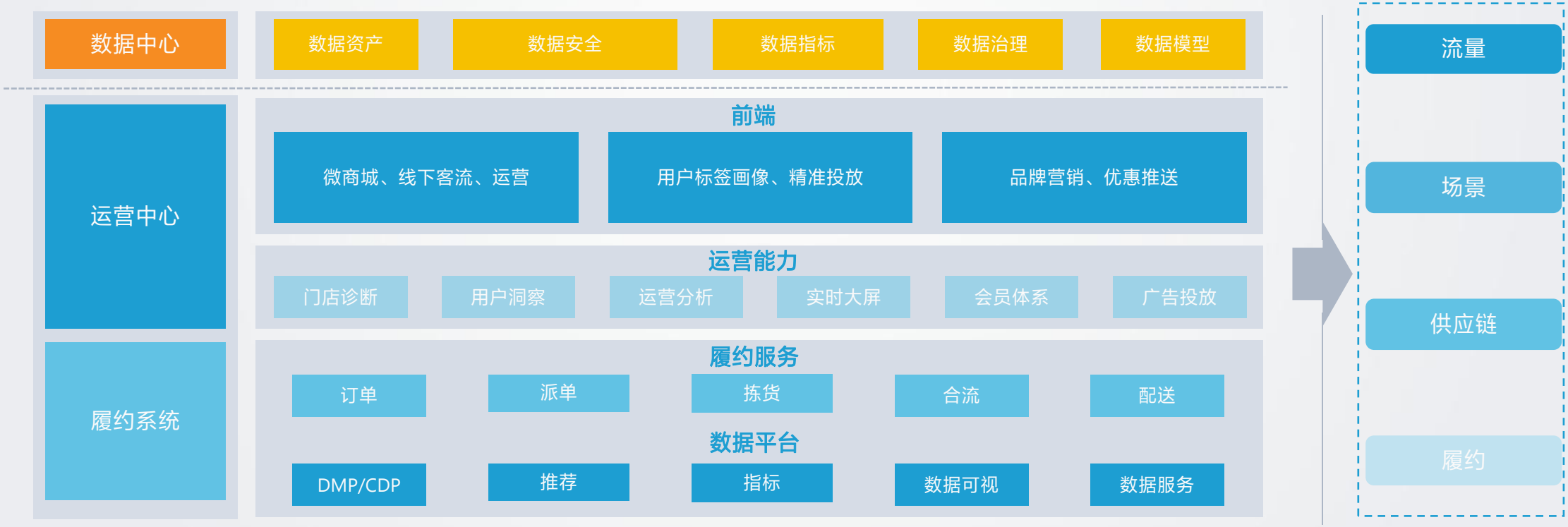


来源：亿欧智库

零售数字化基础贯穿到家业务全流程

- 零售的数字化是基于业务上的需求，**人工智能、云计算、大数据、物联网、移动支付**等技术构成科技赋能的基础，通过技术的迭代与聚合，科技为零售行业的发展提供了一系列的解决方案。
- 发展到家业务有赖于零售数字化基础设施建设，从线上流量的精细化运营到场景的数字化转型，再到供应链优化和到家业务履约的完成，**数字化基础**贯穿了业务闭环的方方面面。

零售数字化架构



来源：亿欧智库

打造到家业务的订单闭环

- 实现到家业务的闭环运营，**双向资源结合，效率化支撑**。用户的订单由后台统一集中处理，然后对订单进行合理分配，拣货人员会根据移动端发布的拣货任务完成拣货、合单、包装，再分配给送货人员，骑手取单确认送到后，同步物流信息并进行送达通知的反馈。



来源：企业访谈

2.2 到家业务的核心—数字化运营

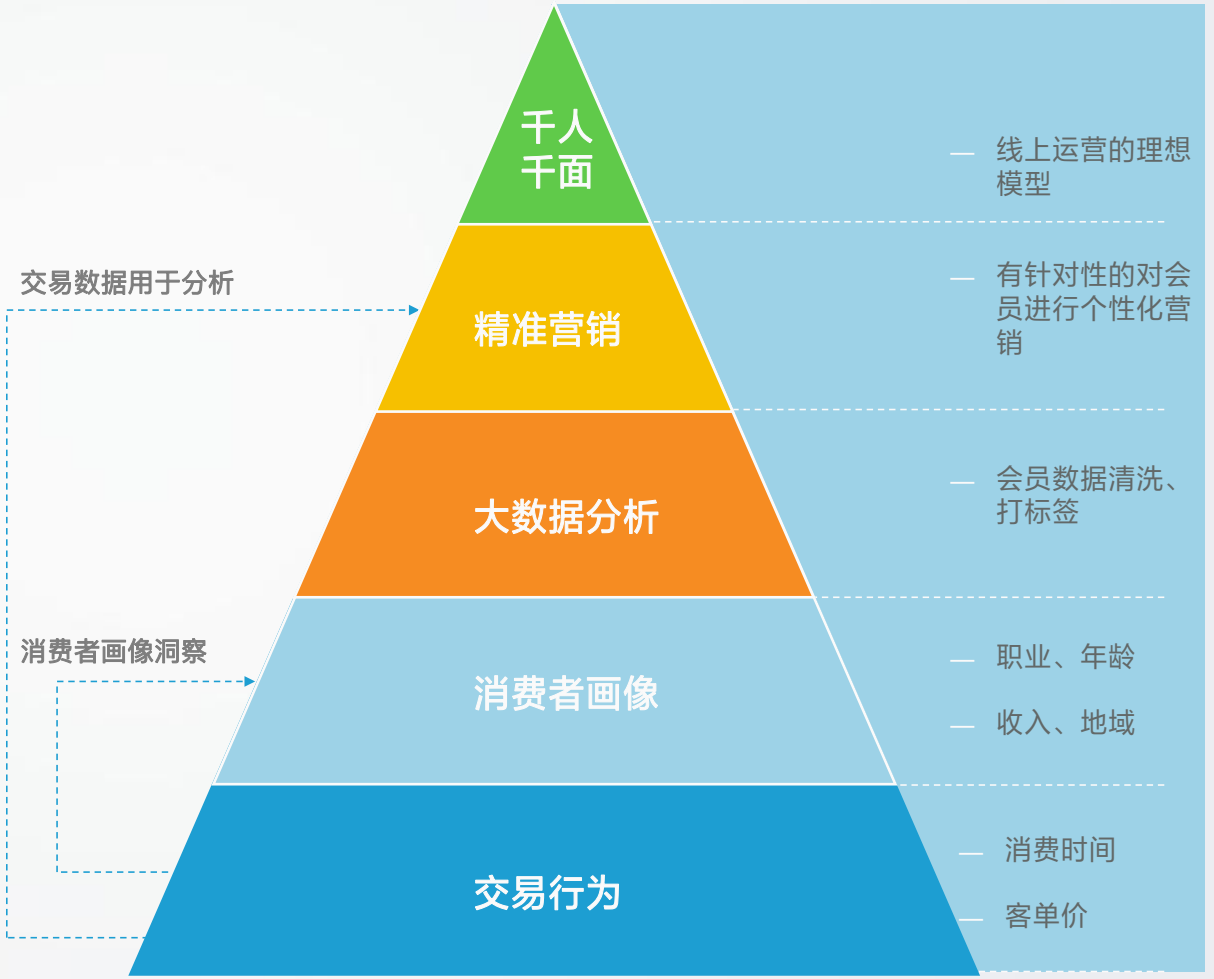
一、到家业务运营—会员、营销数字化

- 到家业务的服务质量与线上流量的运营息息相关，线上的运营包括了商品、会员、营销三方面的内容，其中会员数字化：**数据是信息的载体**，消费者的购物行为量化沉淀为企业数字资产的过程。

- 企业数字会员体系构建是个跨部门的项目，甚至是个CEO工程。如果没有专门的会员运营部门，或者各合作部门的职责权不清晰，那么很难保证会员体系能够成功。

- 会员体系是公司的一个战略规划，需要多个部门的配合。IT的规划也要从长远来看，整体的规划。系统稳定性能尤为重要。搭建会员体系时，需要重新规划IT整体架构。

零售商会员数字化需求



来源：亿欧智库

案例----多点助力零售企业数字化转型

- 多点的到家业务营销方面所涉及到子系统包括了**美杜莎会员系统和营销系统**等。
- 数字化系统帮助零售企业做到更加精细化的运营，例如零售企业过去有很多会员数据，传统需要顾客填写的纸质表格，获得的信息并不准确，造成会员数据无法精准分析。人工智能更重要地在数据基础上进行算法和优化，结合商业需要的人工智能，比如多点做的盖亚系统和潘多拉系统，都应用了人工智能方面的技术。

美杜莎会员系统

销量预测

依据大数据分析对销量预测

提升人效

优化流程，提升人均效能

加快库存周转

预防滞销库存，降低资金占用
畅销品提前备货，预约送货

营销系统

营销服务

用户画像，促销及销售计划

运营服务

数据实时互通，一码到底

会员管理

千人千面，精准画像，用户价值挖掘

大数据 消费者购物习惯、轨迹、、生成用户画像 ＋ **云计算** 千店千面、精准营销、POS统一收银、运营管理

来源：多点访谈

多点：以玛氏德芙为例

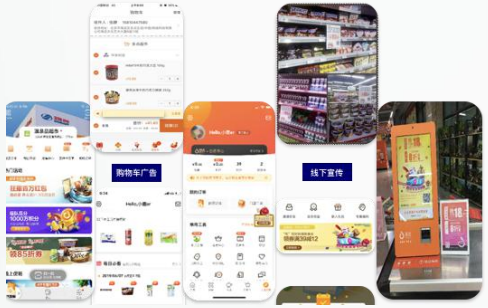
- 数字化营销目标：通过广告投放帮助玛氏德芙在2019年春节期间深度挖掘用户，实现用户增长。
- 多点美杜莎人群细分系统+腾讯社交流量平台数据系统，人口学数据、消费行为与兴趣倾向整合互补，形成精准定向投放依据，实现用户深度挖掘与低成本高效转化。依据用户行为特征、心智特征、地理区域及人口统计特征拓宽投放的精度和广度，满足丰富的投放需求。

多点线上营销逻辑示意图



流量

购买行为



拓展更多的引流种草空间

从引流到实现消费者购买行为

功能应用　娱乐休闲　资讯阅读　社交分享　站内引导　到店购物　到家购物

多点线上营销案例成果

536W+

新增用户占比 98%

购买增长 139%

投资回报情况（ROI）

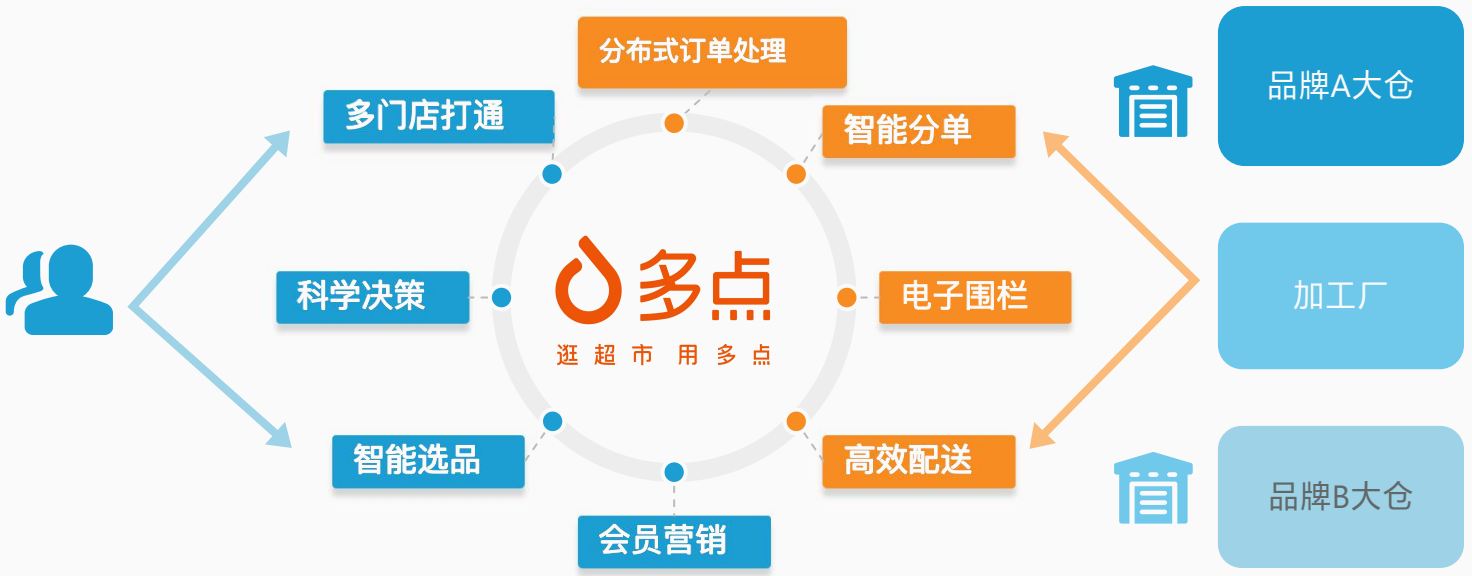
深耕北京、武汉地区重点门店、商圈，投放期间站外总曝光量达536w+；全渠道用户增长，春节期间日均新增购买玛氏的用户比圣诞节和情人节高出了98%，其中线上的新增购买玛氏的用户购买增长了139%。

来源：多点访谈

多点：洞悉消费者需求

- 多点APP是聚焦生鲜快消的数字零售平台，**基于Damll OS和MINI OS两套智能商业操作系统，**通过助力B端，服务C端的模式，帮助商超建立覆盖到店+到家+到社区的全渠道零售业务。
- 多点：不是一套简单的收银系统，多点整个数字零售操作系统Dmall OS是由700多个子系统组成，涵盖商超经营的所有模块选品、营销、进销存、WMS、陈列一次解决。
- 多点Dmall为新零售门店提供了**仓配售一体化服务**，进而整体提升店内的运行效率。大数据帮助商家进行**选品优化**，提高了店内的坪效。设置了快速周转的前置仓，提升了店内原本的运行效率，并节约成本，同时配合**电子价签**的实时更新功能，可以帮助门店及时补货、快速拣货。
- 通过提供配送服务，让整个店的辐射半径直接可以覆盖周边3公里，增加了线上顾客的场景，**提升复购和转化率**。

多点APP连接品牌和消费者端



来源：多点访谈

案例----创纪云助力零售企业构建私域流量

- 私域流量运营是流量思维和用户思维的合集，注重关系的建立和持续深度维护。
- 中心化电商时代，第三方平台上的流量大部分都要通过各种形式的付费来获取，获取之后，这些流量依托平台而存在，但进入社交电商时代，零售企业的目标还是将用户流量掌握在自己团队的手中，构建私域流量的过程就是让零售企业能够**直接、免费、无限次地触达流量。**



来源：企业访谈

创纪云：零售企业构建私域流量的应用

- 创纪云基于现有的全渠道业务中台，提供以满足会员运营为核心的系统，私域流量小程序的运营。
- 创纪云为零售企业构建私域流量，帮助企业在获取流量后存续运营流量，缓解流量少、流量贵、流量陷阱等一系列流量困境。打通全渠道，整合客户的业务数据和行为数据。流量的精细化运营，提供基于数据和场景的个性化运营流程。

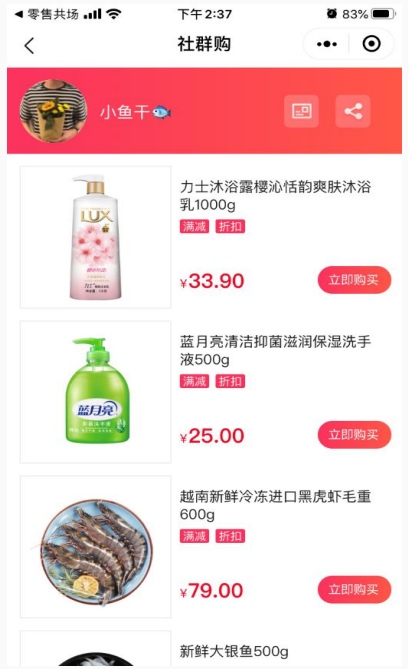
宣传码 | 砍价 | 拼团 | 抽奖 | 社群购









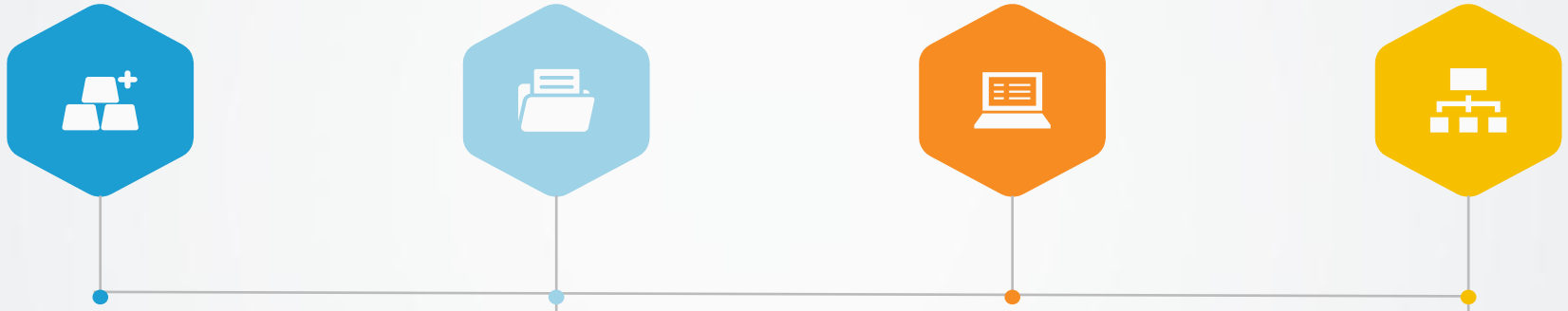


来源：企业访谈

二、到家业务运营——商品数字化

- 商品的数字化：目标是为了实现商品信息在各个流通环节的实时共享，打通库存数据。
- 商品的进销存数字一体化，**提升商家库存流转效率**，通过供应链端的改造，打通到家业务线上线下数据的一体化，实现库存状态实时监测，商品管理更加高效，当商品出现缺货时，可以及时调整商品信息。

商品数字化的基础需求



入库管理

商品调拨入库，采购入库，退货入库，及其他入库的一体化。

出库管理

销售出库、盘亏出库、报废出库等实时呈现。

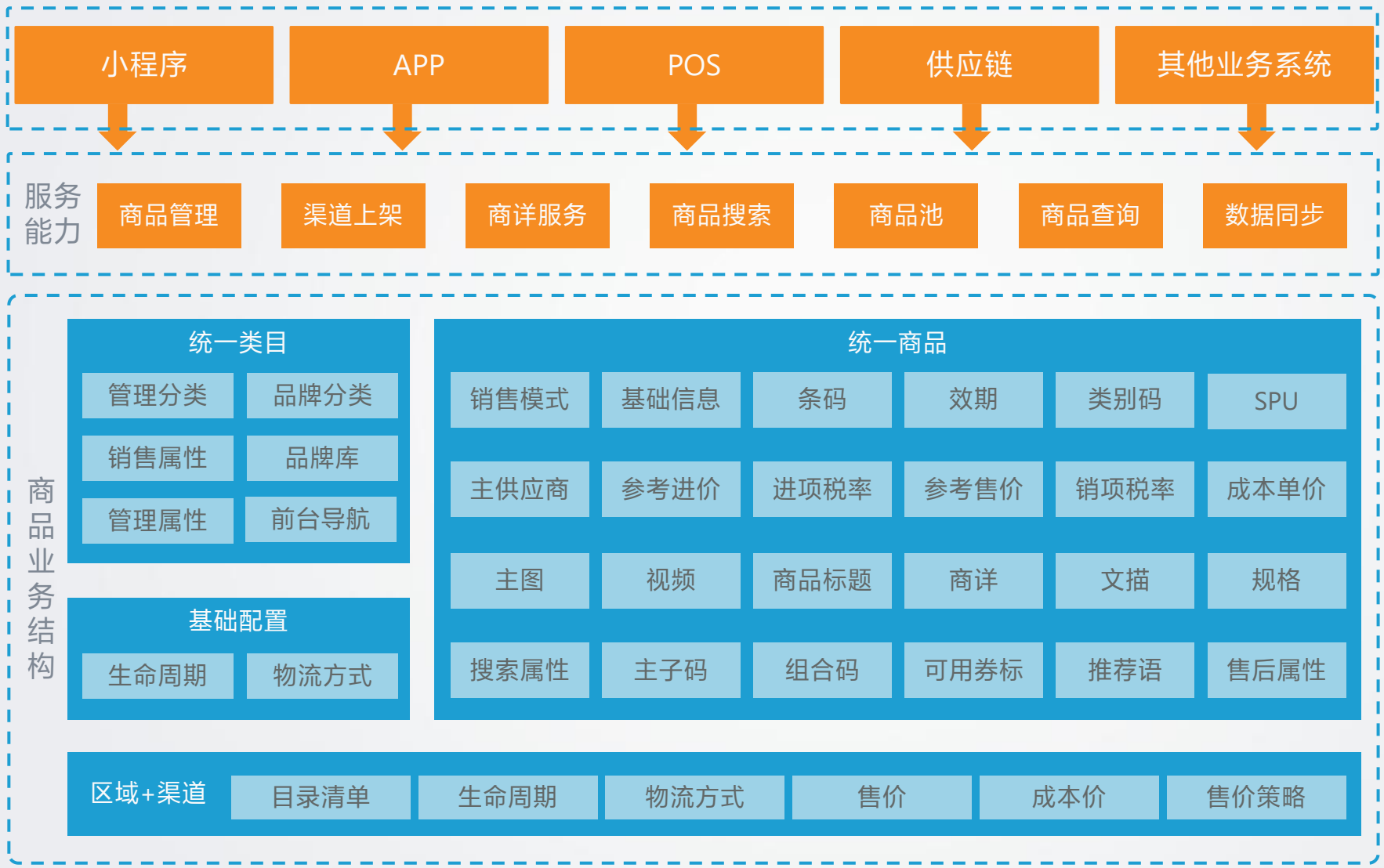
供应商管理

商品基本信息、供应商联系方式、供应商基本信息等实时同步。

拣单管理

统一系统分配订单、优化拣单路线，实现波峰波谷的人员调配。

案例----创纪云以商品业务中台为核心的渠道数字化



基于商品业务中台为核心的渠道数字化六大优势：

- 全渠道商品中台，实现多维分类，品牌库，商品管理属性和多种前台导航的定义。
- 完成商品全渠道所需不同属性的维护。
- 支持不同管控力度的目录清单、生命周期、物流方式、基础价格信息等。
- 统一为各渠道前端提供商品信息、详情、搜索类的服务。
- 全面的供应链体系融合，全渠道品类管理落地应用。
- 支持与各异构系统的商品类数据信息的对接。

创纪云全渠道服务案例—圣迪奥S·DEER

- 创纪云利用数字化系统和工具，帮助圣迪奥建立全渠道会员成长体系，**开展会员精准营销活动**；同时通过构建全新的小程序，实现支持线上交易以及多场景化的用户体验，以及通过分享赚和优化激励机制，激活个体；通过**社群运营**和**用户分享裂变**，提升用户的品牌认知和转化复购。
- 2020年，圣迪奥（3月1日-25日）门店交易额2841W，线上交易额934W（其中分享赚569W，自然流量356W）,全渠道交易额3767W，线上占比25%（全渠道交易额包括：线上交易额以及通过员工运营工具、C端工具分享引流到店履单实现的交易额）。3月22日，线上销售额突破110W，而在创纪云系统上线前线上日均销售0.7W。



需求定制

- 创纪云为圣迪奥构建的全新的“SDEER”小程序，从B端到C端实现了圣迪奥多元化的运营场景，包括小程序商城、数字化会员体系及权益、积分商城、钱包充值、秒杀、灰度艺术馆、签到有奖等。



促成交易

- 在新“SDEER”小程序上线运营后，商城活动的开展形式与用户体验也都有了新的提升，3天内实现了每日线上交易订单量连续翻番。



助力增长

- 结合圣迪奥的多元化业务场景需求，创纪云提供全流程数字化解决方案，助力圣迪奥建立健全数字化运营体系，为圣迪奥的未来发展注入新的增长动能。

创纪云成熟ERP与互联网化相结合的解决方案

- 2020年上半年，创纪云积极应对市场变化，为零售伙伴快速构建全渠道能力，提供完备的全渠道技术和运营支持。全渠道项目团队在疫情初期通过全面部署、合理安排、全力协调各方资源，协助近30家大中型商户紧急上线商城和三方到家业务（平均上线周期3天）。
- 随着国内疫情防控成效显现，复工复产加快推进，零售企业经营也逐步恢复正常，创纪云与零售伙伴一起加快全渠道智慧零售平台构建和运营，已帮助130多家零售伙伴实现“全面数字化，服务在线化，场景智能化”。

成熟的ERP线下解决方案

经过十多年、数百家规模型连锁零售企业应用验证的成熟零售ERP解决方案

线上线下一体式的数字化全渠道中台

完整驱动线上线下一体化运营的业务中台，助力企业真正落实全渠道运营能力

会员营销和数据化运营

在会员数字化、会员运营与营销、会员沟通、会员权益及精准营销提供平台与工具

消费者连接工具

帮助零售企业快速建设自有品牌的APP、小程序、公众号、卡包等消费者入口，连接和触达消费者

互联网化店铺工具

通过云POS、店铺通、自助收银、扫码购、理货通等工具，使店铺全面接入互联网，实现云门店

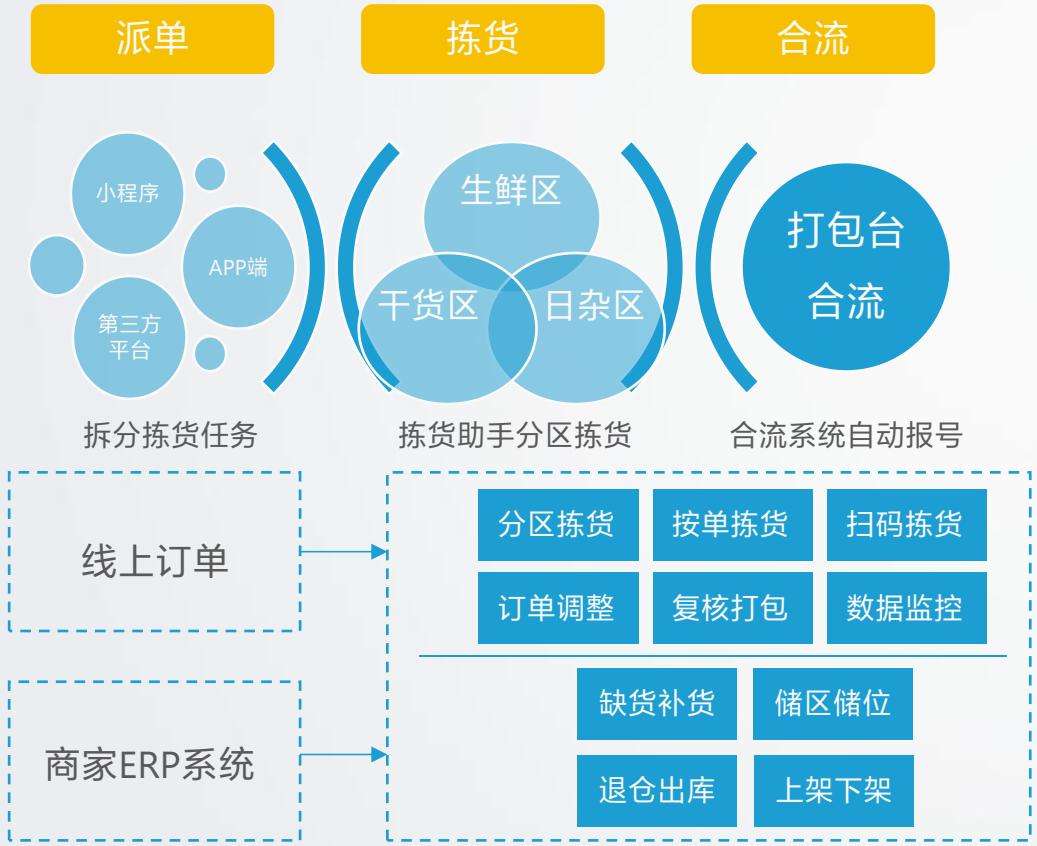
移动运营工具

提供报表通、人客通、营销通等移动化工具满足不同角色对企业经营数据分析、业务场景支撑

2.3 到家业务的效率—履约系统

效率：数字化供应链、履约中心

- **履约中心是决定到家业务“效率”的关键**，对全渠道订单进行按单拣货、合单拣货、拆分拣货、订单合流等操作以及实时处理订单缺货现象。
- 多渠道履约，即所有渠道订单都可通过一个拣货任务完成履约，同时，还能支持多种履约方案，**根据门店大小、单量、人员等适配最优的履约方案。**



拣货完成合流墙流程示意图



来源：京东到家

案例----多点Dmall OS智能分单系统与“无接触式”配送模式

- 多点 Dmall OS操作系统是一个开放生态，解决实体零售商80%以上核心、共性的问题。剩下的通过平台，开放系统中关键的API和服务，由第三方软件服务商在此基础上继续迭代和开发。多点Dmall OS智能分单系统于2019年5月底商家上线测试，618正式投入使用。相继迭代上线了智能分单2.0、3.0、4.0三个版本。7月智能分单开始全面推广。
- 疫情期间，多点联合物美超市、武汉中百、重庆百货、银川新百等多家头部商超企业，快速推出“无接触式”社区抗疫提货站新模式，在消费安全性提高的同时降低了配送成本。截至4月初，多点和合作商超已经在全国建立了6000多个提货站，北京地区3000多个，其中夫妻店、早餐店、水站、洗衣店等社区小店改建的站点占比超过一半，疫情结束后这个商业模式还可以持续运转。



消费者价值

订单增速高

多点+超市紧密运营模式深入社区，建立一个高效的，消费者触达，和履约服务的网络，彻底完善多点+物美数字化、分布式、线上线下一体化生鲜零售革命新模式 。

配送效率高

以北京地区为例，没有建立提货站之前，每一单到家平均配送时长约53分钟，建立提货站后，每一单到站平均配送时长约34分钟，每一单配送时长缩短36%。

消费满意度高

细致周到的服务是站点运营的重点。站长负责站点的消毒防疫，同时负责接待投诉及商品的跟踪服务。目前提货站正在逐步配备冰柜、保温箱等设施，以方便生鲜商品的存放。



数据驱动

加快系统研发，数据驱动、精准定位。有针对性地打通线上线下不同场景的数据，最大程度地实现数据共享，从而创造更高的协同价值。

通过围栏的人工智能算法，结合社区管理要求，不断优化提货站和围栏、下单的匹配关系，线下理商圈，线上定围栏，更加精准定位，顾客定位至小区。

多点平台售卖的是线下商超的商品，消费者通过线上购买，价格透明，线上商品价格与线下商超同价，在线上发券促销，价格优惠。



到家服务

多点的数字化运营、大数据精准分析和精准服务消费需求，可以有效匹配和节约资源，对传统商超效率的改善提升明显 。

除了即时消费的送达，仓店一体化模式还可以培育消费者实现“线上卖期货+集中配送到社区”的预约消费方式 。

提货站前置仓一体化是商业模式的创新和突破，该模式充分发挥了线上平台与传统零售业态深入融合的优势，真正做到了线上线下联动、一体化。

案例----海鼎+“联华鲸选”全渠道方案

- 海鼎作为零售服务商，将联华**线上全渠道的数据打通**，联华鲸选APP主要是采用线上下单、骑手配送的形式，受新冠肺炎疫情的影响，小区封锁运力紧张，于是上线社群到家模式——基于社群的定时定点配送业务。
- 海鼎与联华联合打造的以小程序赋能新购物场景，让消费者足不出户，提前享受折扣日优惠，为消费者带来了移动互联时代购物的全新路径。联华华商强大的供应链和物流体系，赋予了智能小程序良好的用户体验，满足消费者不同的购物需求。
- 疫情过后，消费者形成了**线上订单、线下到店与到家相结合**的消费习惯，数据显示，3月份前半月，联华鲸选的线上订单日均销售：10600+笔；日销售额超过109万元，实现了快速增长。

小程序入口

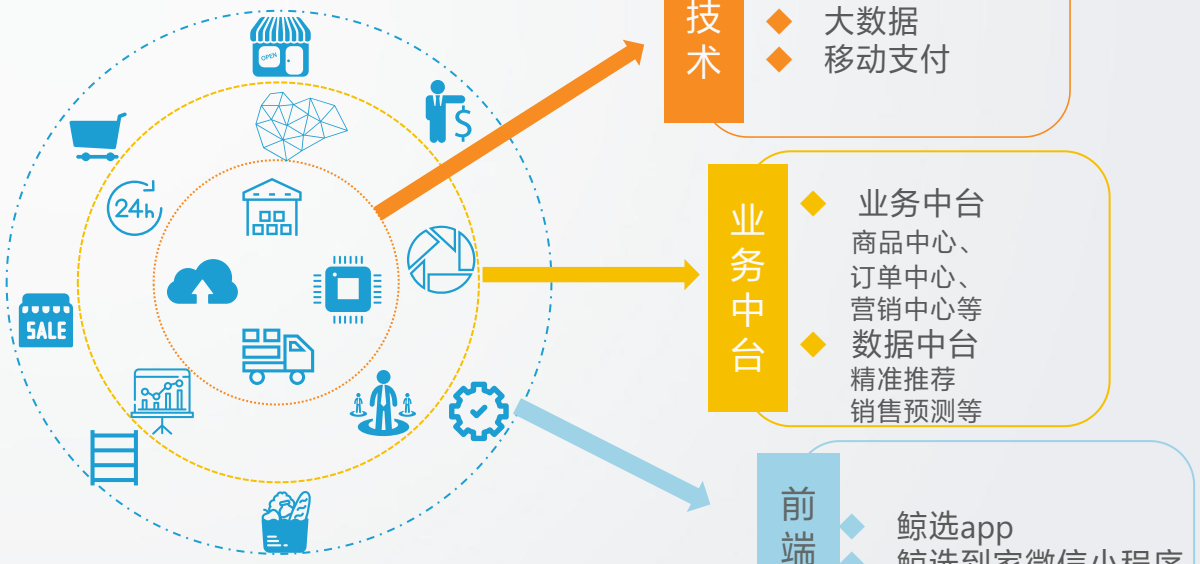


关键词搜索



购物界面





海鼎：到家业务三阶段走法

- 到家模式的出现顺应了消费者需求的变化，一切以消费者需求为出发，但对于不同的零售商来说，开展到家业务需要按照自身经营规模来选择为宜。
- 企业需要先建立自己的电商运营模式，包括运营能力和能力模型，通过一套调研方法体系，输出为一种“产品需求定义”，导入产品研发。

起步阶段

- 快，部署快，小程序24小时内搞定开通；
- 流量，大平台上自带流量，省去企业自己的推广；
- 运力，在门店拣货后通常由骑手送到家。

服务商接入阶段

- 随着业务体量增大、业务类型丰富，企业投入更多资源。
- 企业开始寻找选用SaaS化标准专业软件，准备自建小程序与第三方平台并存使用。

自建数字化服务

- 打通的全品类、线上线下一致的价格体验、实时准确的全面库存、打通的会员、丰富的会员权益和营销玩法。

到家平台

- 快，部署快，小程序24小时内搞定开通；
- 流量，大平台上自带流量，省去企业自己的推广；
- 运力，在门店拣货后通常由骑手送到家。

接入SaaS服务

SaaS的产品标准化程度高，服务商为了保证产品的稳定，和保持合理的研发成本，尽量避免接受定制化需求，通过有计划的统一版本迭代来进行整体升级和优化。

研发专属产品

定制研发适合企业自身的产品，在选品、供应链效率、内容运营、流量运营等企业内功上持续提升。

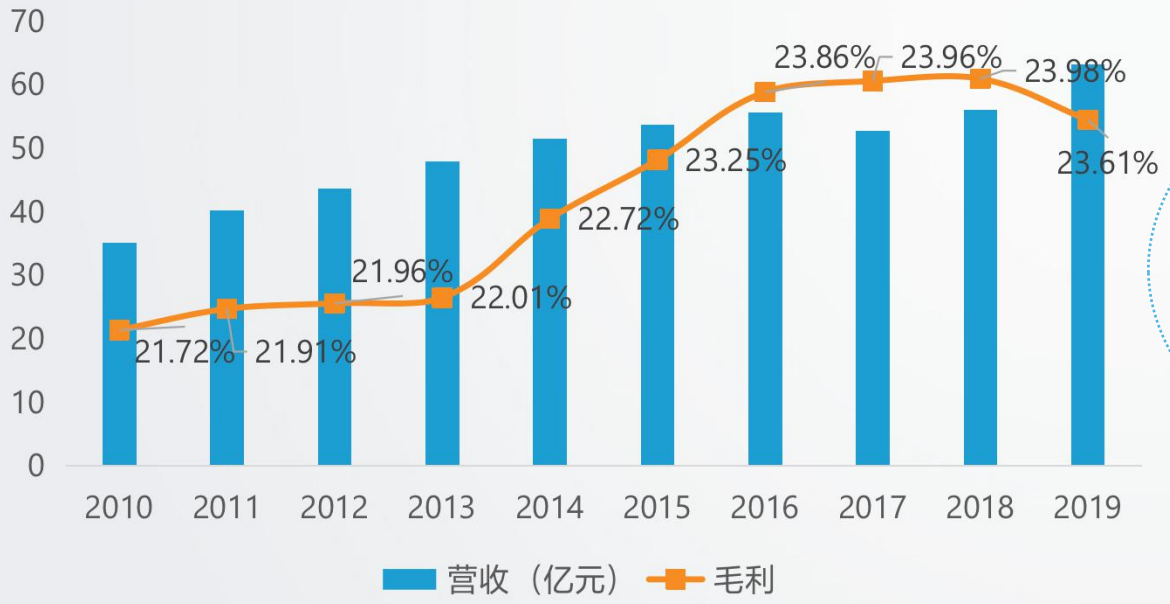
Part 3.连锁零售商发展到家业务路径

3.1 到家业务全链路解析—以天虹为例

天虹超市：品质、健康新生活提供者

- 2013年，天虹开启全面转型，**市场化薪酬、员工持股计划、超额利润分享机制**等，各层级激励全覆盖，围绕数字化、体验式、供应链打造核心竞争力，引领行业业态创新，具备整合输出能力，储备丰富门店，开店提速且创新管理输出模式，次新区坪效和毛利率向成熟区域靠拢。
- 天虹的数字化改造，从**体验升级、线上线下融合和供应链重塑**三个方面推动变革。

2010-2019年天虹超市业务营收和毛利变化



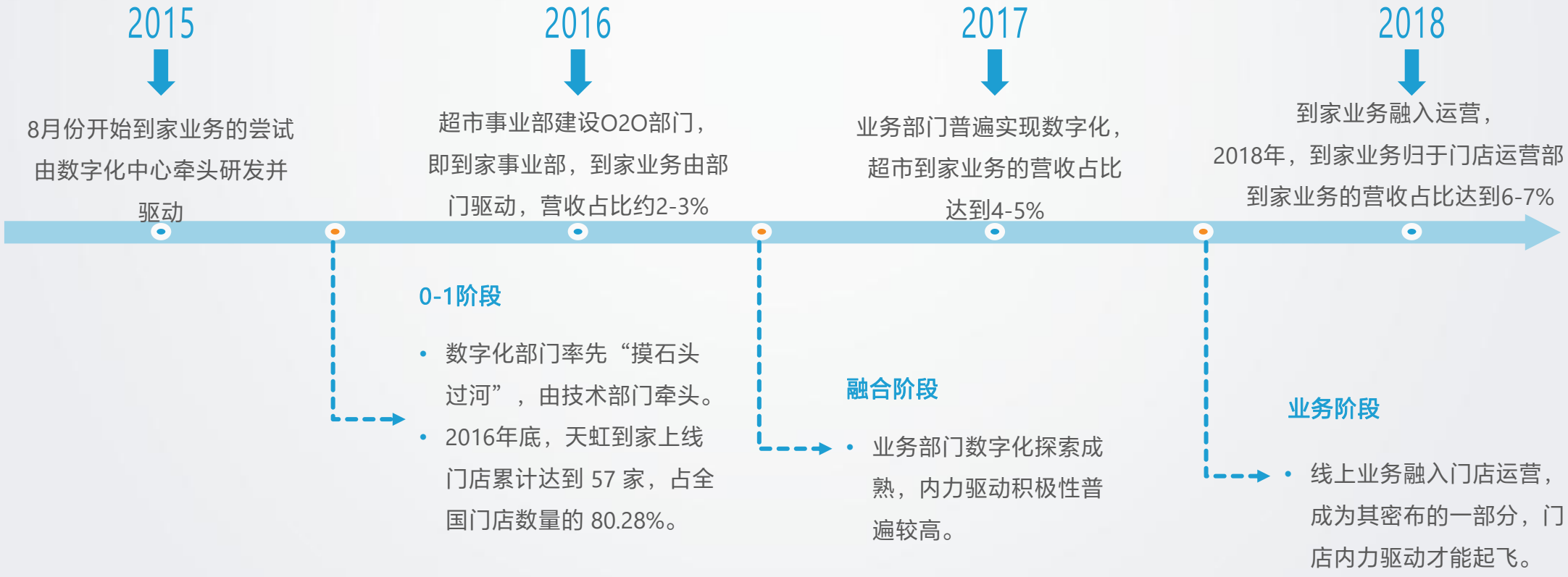
来源：天虹财报

天虹数字化转型业务定位



天虹：到家业务发展的三个阶段

- 天虹到家业务的发展伴随了**数字化转型**的全过程。
- 2016 年，为顺应消费升级，天虹从**“顾客体验”、“商品升级”和“全面增长”**三个方面持续推进转型工作。
- 2017年，天虹实体业务进行深度数字化，手机APP端会员人数逾600 万， 超市商品“天虹到家”年订单量同比增加逾6倍，年销售额同比增加近9倍。2018年，天虹整体会员人数达1800万，超市“天虹到家”销售同比增长118%。
- 2019年，天虹整体数字化会员人数约2355万。全年线上销售额增长42%。 持续优化超市数字化，超市“天虹到家”销售同比增长43%，到家销售占比10%。



天虹超市：以为消费需求为核心

- 天虹超市，能够在疫情期间实现到家业务快速增长，营收占比曾一度达到20%的占比，这样的成绩离不开三大核心业务能力：**数字化能力、供应链能力以及服务顾客能力。**
- 重构人货场和数字化中台，实现会员、商品、门店的服务、营销数字化。
- 通过数字化技术提高门店运营、经营管理智能化，推进技术替代人工，并建设透明高效供应链，实现低成本高效运营。
- 积累数据资产，通过大数据应用建立计算能力，洞察顾客需求、提升顾客体验、精准供应和个性化服务。

01 包装标准化

在到家业务当中，生鲜是业务难点，对包装的标准化要求高，
采用与线下销售不同的包装标准。

生鲜消费的高频次决定了生鲜商品在到家业务当中占较高的比重，**占到40%**，天虹对产品的品质和颜值要求高。

02 选品更科学

打造战略核心商品群，包括国内外直采、自有品牌、生鲜基地、2R商品(即食即烹商品) 等具有市场竞争力的**高销售/高毛利商品。**

通过建设全球采购网、生鲜直采基地、打造自有品牌及2R商品 。

03 营销更精准

帮助零售商提升运营管理能力及经营销售业绩 。2019年超市实现**90%**的商品数字化（SKU过万个）。

根据定位与生活方式的匹配不断优化门店营销的能力，让门店内 容更加符合顾客家庭生活所需 。

04 会员服务充分

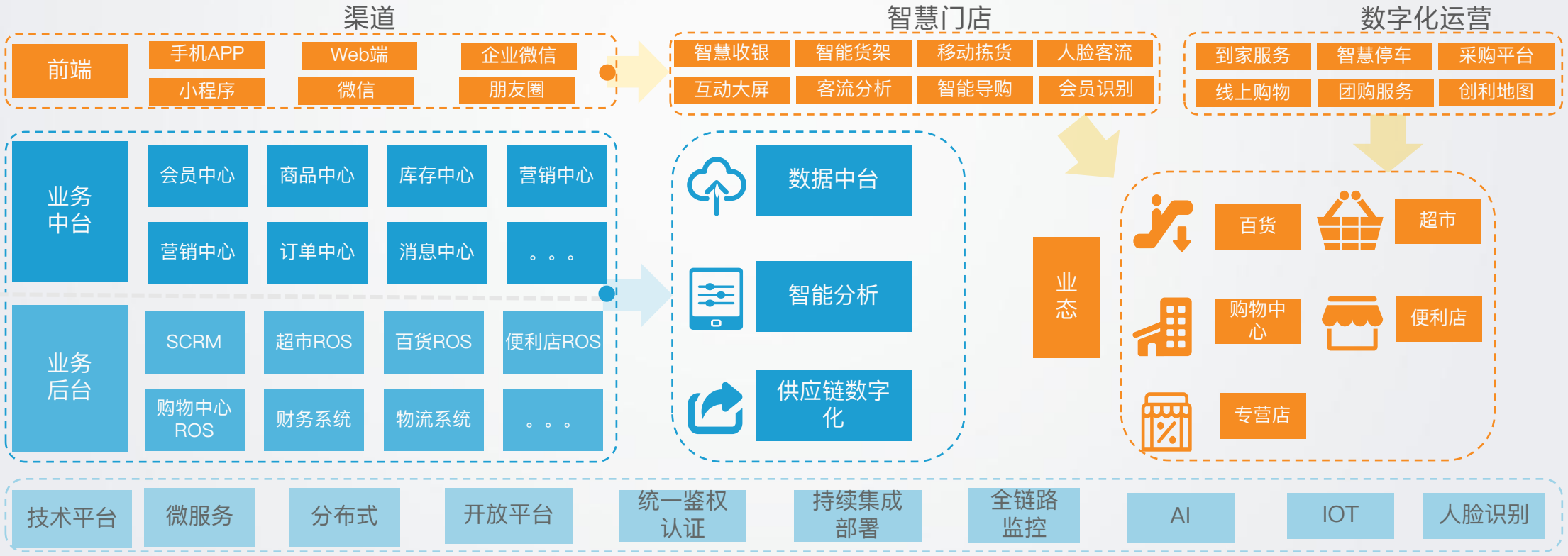
截至2019年底，天虹数字化会员2355万， 数字化会员销售**占比达73.6%**。

利用数字化技术让顾客随时随地与天虹交互、提高购物效率及购物体验 。

天虹灵智零售中台解决方案

- 天虹灵智数科是一家专业的**全零售数字化解决方案与技术、知识服务公司**，拥有300多人的研发团队，帮助零售商提升运营管理能力及经营销售业绩。灵智数科一方面对天虹提供技术服务，另外一方面向同行和品牌商进行技术输出。
- 目前灵智数科已有一些成熟的产品，如天虹的数字化产品，开始**对外模块化输出**。2019年，灵智数科成功签订永旺数字化建设项目，已为永旺搭建全渠道数字化中台及前端应用产品，即永旺APP与小程序；中标屈臣氏SCRM项目，为其提供会员营销管理系统。

灵智智慧零售数字化解决方案示意图



天虹：到家业务履约中心流程

- 经营管理全面数字化，天虹整合多渠道业务系统，统一数据架构，构建**“数据+业务”双引擎驱动体系**，形成了以中台支撑的全链路生态化数字系统。**优化中后台SCRM系统**，上线丰富多样的前端功能以及开发应用多种内部经营管理工具。
- 天虹到家业务发展过程中，有赖于数字化中台的建设，最核心的履约流程得以流畅完成，从接单——拣货——合流——分单——配送，多个环节之间的协同工作应该归功于数字化业务中台的有效运营。

天虹到家服务履约中心流程示意图



整合终端资源

- 把订单中心、会员中心、商品中心、搜索等汇集到业务中台。

人货场的数字化

- 仓店一体化，仓面积小，降低陈列成本和拣货成本
- 智能用工：专职拣货/全员拣货/抢单拣货

整合合流区

- 专业拣货设备，设计拣货路线。
- 拣货打包全移动化、智能化操作，在后仓做配送前交付。

呼叫骑手

- 顺丰合作，客单价200元以上免运费，200元以下收5元运费。

配送

- 1.5公里 一小时达
- 3公里 2小时达
- 及时率和商品全、新鲜度是最重要的评价指标。

来源：企业访谈

天虹发展到家业务的推动因素

- 天虹的数字化转型已经推进了近十年的时间，是一场**自上而下的改革**，将数字化置于**战略级层面**来推动集团的变革。
- 2019年，天虹加大战略投入，更大力度地推进数字化转型，在线化业务模式日趋成熟，正成为线上线 下一体化的消费服务平台，同步推进**数字化、体验式、供应链**三大业务发展战略。
- 进一步优化超市数字化，推进百货数字化，同时利用数字化和智能化技术改造业务中后台，并面向市场提供数字化解决方案。2019年天虹股份实现**GMV约300亿元，营业收入 193.93亿元，归属于上市公司股东的净利润8.59亿元**（数字来源于2019年企业年报）。

天虹发展到家业务的推动因素

高层战略

- 高级管理层数字化战略明确，一把手亲自参与数字化改革的推进。
- 数字化团队的内部驱动，目前已经拥有了输出服务的能力——天虹灵智零售中台解决方案。



开放的文化

- 数字化转型摸着石头过河，技术和产品不断地快速迭代。
- 天虹企业内部开放的文化氛围，员工学习能力强。

来源：企业访谈

3.2 百果园-社区连锁数字化

百果园—线上线下一体化经营

- 百果园很早就意识到线上线下一体化经营是未来零售发展的主流，百果园的线上和线下业务融合，实现电商和实体店商的互相导流，形成全渠道资源共享。全渠道布局的目标是：提高用户便捷性，方便顾客购买，提升用户体验。
- 此次疫情对生鲜行业销售的影响和冲击是前所未有的，多数门店被迫关门，营业额同比大降。然而就在疫情期间，百果园在线订单暴增，逆势增长，这一成绩有赖于百果园在过去四年数字化建设的不断积累。

百果园数字化进程

2016年，百果园开启科技驱动高速发展的“线上线下一体的新零售社区小店”的新模式。从前台新支付到后台ERP，建立统一闭环式的数据库。

01

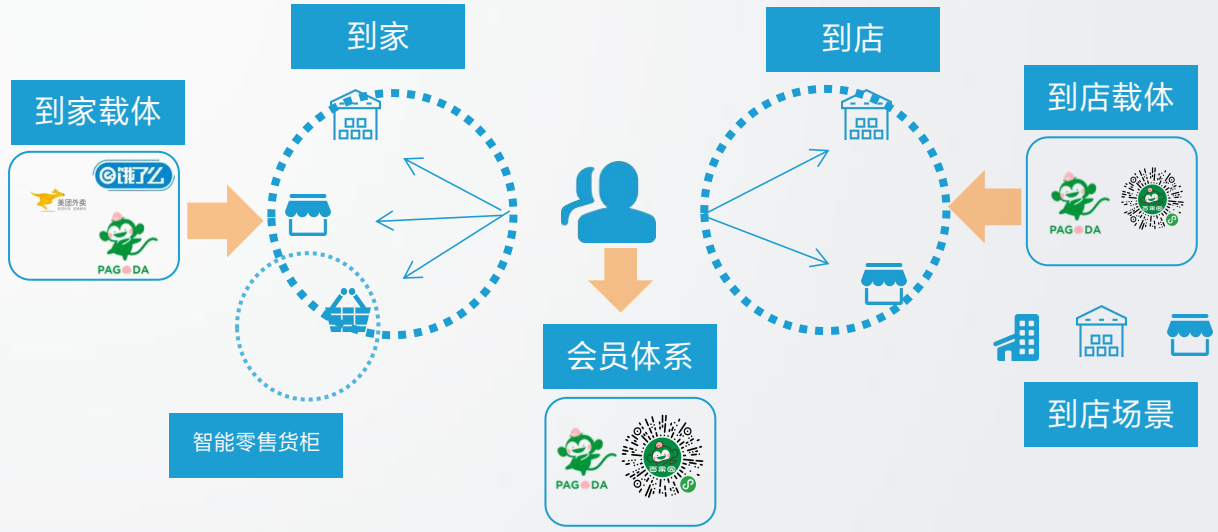
02

百果园线上APP于2016年3月正式开通，并以门店为单位建立的微信社群，初步建立线上线下一体化的会员体系，重点凸显全新的会员体系。

03

2019年下半年开始，百果园一体化2.0阶段，从原来中心化的运营向完全单店的运营转变，目标实现4000多家门店的千店千面。

百果园APP和小程序是线上线下一体化的重要载体



百果园——数字化打造千店千面

- 在疫情爆发之初，百果园便成立了以集团领导班子为核心的疫情应急管理小组，针对疫情以及目前遇到的困难做应对措施决策。集团内部已成立了专门的项目组，联动商品研发、仓配、品控、运营和营销等部门，迅速推进蔬菜在全国的上线，同时也拉动水果的热卖。
- 从产地基地的布控建设、配送一小时到家到门店+外卖平台+APP+小程序+社群+公众号全渠道营销、渠道端的直营加盟模式，从线上线下一体化、大数据AI精确营销再到水果标准分级、无人售货等等领域的探索与运作，百果园俨然已成为疫情期间水果新零售领域的领跑者。

用户千人千面

多渠道运营

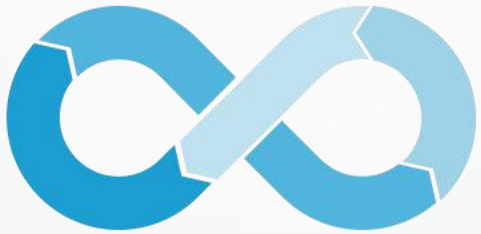
配合相应的促销活动，在社群里重点做一些爆品营销以及结合“社群+小程序”组合进行运营，引导用户多次购买

会员精准营销

门店端的会员消费占比超过90%，精准营销的核销率和普通的非精准营销的核销率，可以差到大概5~10倍左右。

线上线下相互导流

贴近居民的社区店店长、加盟商微信圈，以及小程序引流，广泛引导居民到店消费购物。



门店千店千面

线上线下打通

未来时空和社区不存在绝对的线下线上的界限。线上线下一体化是一个最佳的模式。线上线下的一体化意味着门店和服务在线上线下的统一。

服务标准化

在线上，百果园将80多个单品快速地增加到更多个SKU，例如把香蕉这一个单品变成4、5个单品，3根、5根等不同重量包装，以实现标准化。

到家+到店模式

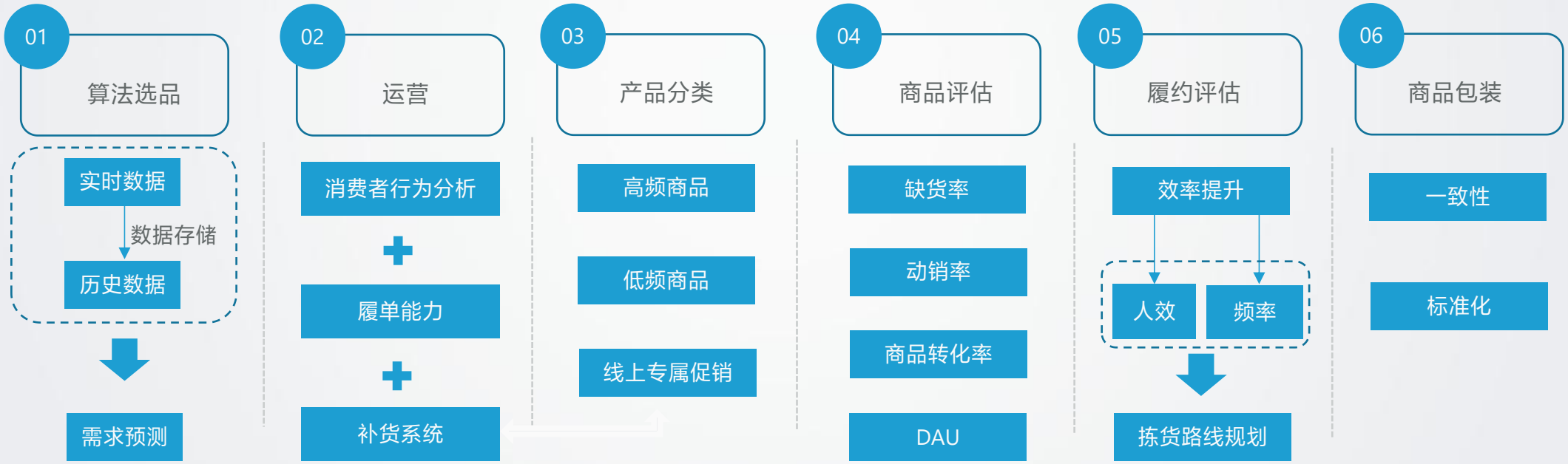
门店既是店也是前置仓。通过门店，生鲜产品可以次日达，今天下单明天到门店自提，或者定时送到家，精简成本结构，效率更高。

3.3 沃尔玛到家模式

“疫情下”的沃尔玛到家

- 疫情期间，沃尔玛在线上平台定位居民社区，集中管理顾客订单；线下履约改为**拣货后批量派单**，以社区为单位安排货车集中配送，直达社区。同时，为了缓解运力，早在2月份的第一周“沃尔玛到家”已率先推出“到店自提”服务。
- 2020年一季度，沃尔玛除提供原有的送货到家服务外，陆续开通顾客到店自提。每天9点至下午3点期间在“沃尔玛到家”下单时，提货方式选择“自提”，顾客可在三小时内前往就近的沃尔玛门店提取商品。这种免运费、免等待、就近取货的方式，缓解了配送压力。

亿欧智库：沃尔玛到家业务的关键因素

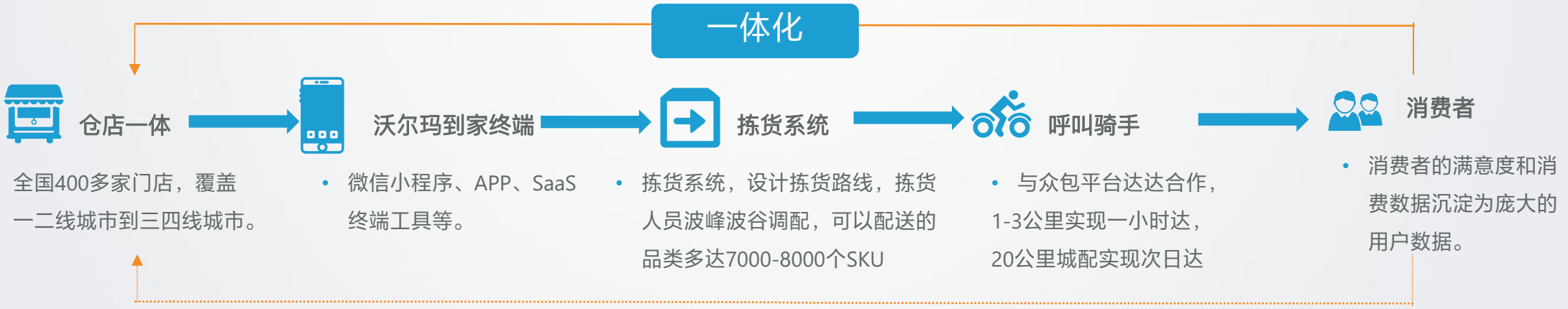


数据+技术+服务=到家服务

沃尔玛到家全流程

- 2016年沃尔玛入驻京东到家平台，在京东商城开出首个沃尔玛官方旗舰店和山姆官方旗舰店，同时与众包物流公司达达-京东到家合作，解决“零售最后一公里”的问题，同时还推出了**首个仓配一体化的“云仓”**——它承担了门店的前置仓角色。
- 2018年6月，沃尔玛与腾讯合作推出小程序“扫码购”，优化了消费者**到店数字化基建**，优化线下购物体验—顾客不必排队等待结账，而是直接在微信小程序上自助“扫一扫”录入商品，用微信支付结账。
- 基于中台架构的**“飞云拣货系统”**上线，原来的手打发票转变为手机APP操作。在原有的技术体系中，同一家门店在不同渠道销货，每个渠道有各自独立的拣货系统，需要分头操作。而在飞云拣货系统中，数据和订单会汇聚到一起，大大降低了人员操作成本。

沃尔玛到家的全流程



沃尔玛到家服务流程

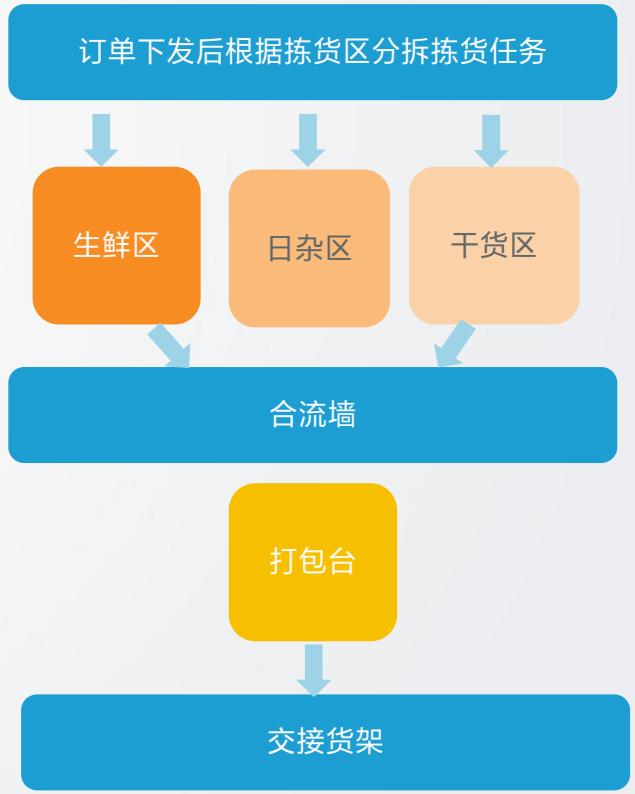
2020年一季度沃尔玛中国区业绩增长情况



：沃尔玛官方公众号

- 从沃尔玛一季度数据表现来看，沃尔玛中国区在疫情期间到家业务需求激增，**到家与云仓业务同比增长200%**。
- 线上销售最大的挑战来自对**毛利的控制**，这对整个运营效率的提升提出了更高要求，疫情期间整体盈利。

沃尔玛履约中心流程示意图



沃尔玛到家服务流程示意图



全渠道：
沃尔玛到家小程序以及全平台

运营模式：
线上线下一体化运营，商品信息实时共享

用户消费者运营：
会员中心
会员积分系统

履约服务：
时效性
90%的订单能够在一小时内完成

3.4 到家业务模式该如何选择

连锁零售商：到家业务模式该如何选择？

◆ 到家是一种服务，不是商品，从**商业逻辑来讲“到家”非消费者的刚需**。对于不同的零售商来说，开展到家业务需要参考自身经营规模、客户消费习惯以及企业自身数字化发展程度来选择。

	大型连锁零售	区域连锁零售	前置仓模式	互联网新零售
代表企业	物美、永辉 家乐福、沃尔玛、天虹	华冠、京客隆 红旗连锁、美宜佳、超市发	每日优鲜、朴朴超市	盒马、7FRESH、超级物种
到家模式	仓店一体， 自配（含众包）	数字化服务商+ 第三方（含众包）	前置仓，自营配送	自营一体化， 自配（含众包）
优势	自营数据实时掌控， 产品迭代效率高	灵活快捷， 成本低	模式新， 租金和人力成本低	仓店一体，货品齐全， 品质好
劣势	前期投资大， 数字化搭建周期长	品控难度和运营层面的 难度较大	供应链体系投入大， 拓展较慢，盈利难度大	运营成本高， 盈利难度大
	传统零售商		到家新零售	

来源：亿欧智库

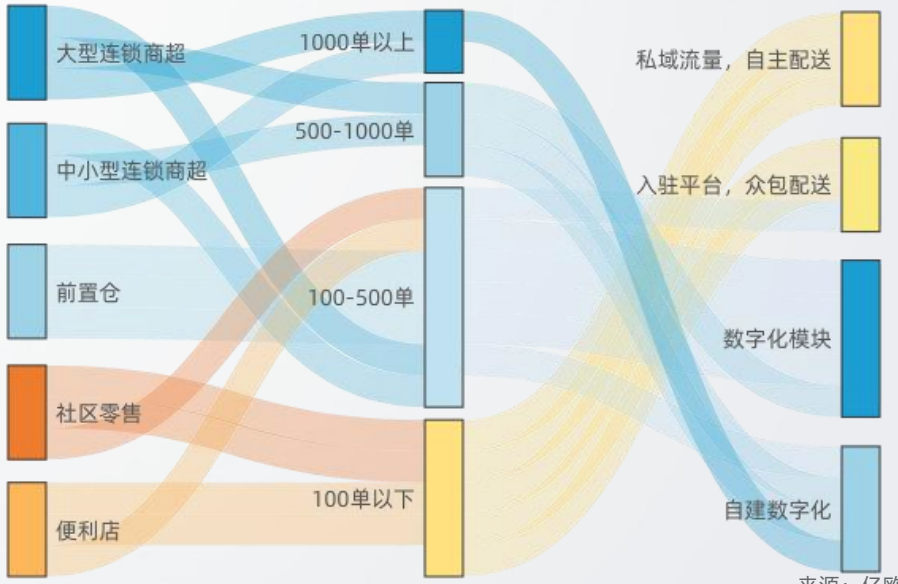
影响零售企业到家业务盈利的因素

- 连锁零售商的**仓店一体化运营**相较于纯线上模式的资产周转率更加高效。根据调研数据显示，商超业态能够维持很少的线上订单数的情况下就能够保持资产周转率不变，所以，到家业务未来一定趋向于仓店一体。
- 与到店相比，额外支出部分主要由两部分成本组成：**线上营销成本和履约过程产生的费用**。线上营销费用主要用于**拉新和提高用户粘性**，自建平台引流**成本高**，对于资金不够充裕的企业来说，可以从三方平台合作入手。
- 忽略基础设施和技术开发投入等成本，订单量的履约成本由包装费和骑手薪资及平台佣金有关，2019年美团财报数据显示，平台佣金占比12.6%，可以作为行业参考，到家业务是否能够实现盈利的因素还有：**客单价、订单量、毛利率。**
- 据被调研零售企业反馈，目前零售企业线上业务营收占比在8%-20%，趋于常态化后**“到家”营收或控制在20%内**相对合理。

影响到家业务盈利的关键因素



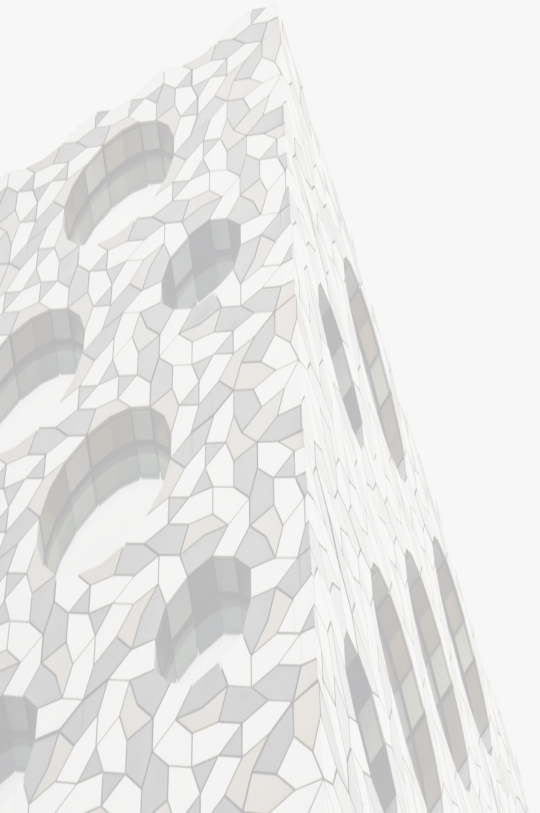
零售商单店线上订单量与模式选择参考图



来源：亿欧智库

结论与观点

疫情引爆到家需求，模式选对很重要



1. 连锁零售企业的到家业务发展是一个不断推进的过程，需要企业决策层的自我驱动。线上线下一体化更是一个重大课题，提供到店+到家的一体化服务是必然趋势。

2. 有资金有实力的零售企业可以自建到家业务平台，部分零售企业在这次疫情中获得了机会红利，如何把暂时红利扎根下来固化为企业的盈利能力，有赖于本企业数字化能力的持续提升。

3. 对于部分区域零售企业来说，到家业务处于起步阶段，平台入驻和众包平台配送是一种选择，与数字化服务商合作会帮助企业的到家业务快速入轨。

4. 到家业务是否实现盈利的关健因素是：客单价，订单量，毛利率，履约成本和平台费。提高订单金额可以作为辅助手段，加大区域订单密度、提升外卖员配送效率、降低单均配送费用、培养消费者的线上消费习惯、增加消费频次，是几种提高到家业务利润的有效办法。

5. 目前，大部分零售企业采用仓店一体的到家服务模式，它使资产周转率更加高效。同时前置仓作为新模式，更得电商企业的青睐。

鸣谢


Walmart
中国


王府井集团
Wangfujing


利群集团
LIQUN GROUP


RAINBOW
天虹


百果园


华冠
HUAGUAN


多点DMALL


海鼎
HEADING


创纪云
INNOVATION ERA

合作伙伴


亿欧
懂科技 用亿欧

写在最后

《利用数字化技术，助力到家业务跨越“第二曲线”》，通过桌面研究以及对消费者、相关从业人员调研后最终完成。围绕到家业务，中小型连锁零售商目前所面临的困境，亿欧尝试梳理了目前到家业务探索演变以及模式探索。同时，借助到家业务的成功案例，并分析到家业务背后所涉及的数字化变革以及数字化零售服务商的优势，为中小型连锁零售商的数字化转型提供借鉴经验。

感谢所有参与此次研究的企业、媒体、行业专家及个人，您提供的协助对我们相当宝贵，我们将持续为行业提供有价值的信息与资讯。

此次报告所展示的内容来自企业访谈调研、消费者定向访谈及对外公开资料整理，若有任何不全信息，欢迎添加作者微信指正、补充。

◆ 报告作者：



曹玥 Yvonne

新消费分析师

Email: caoyue@iyiou.com

◆ 报告审核：



李庆山 Neddy

新消费事业部研究副总监

Email: liqingshan@iyiou.com



亿欧·智库

网址：www.iyiou.com/intelligence

邮箱：zk@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