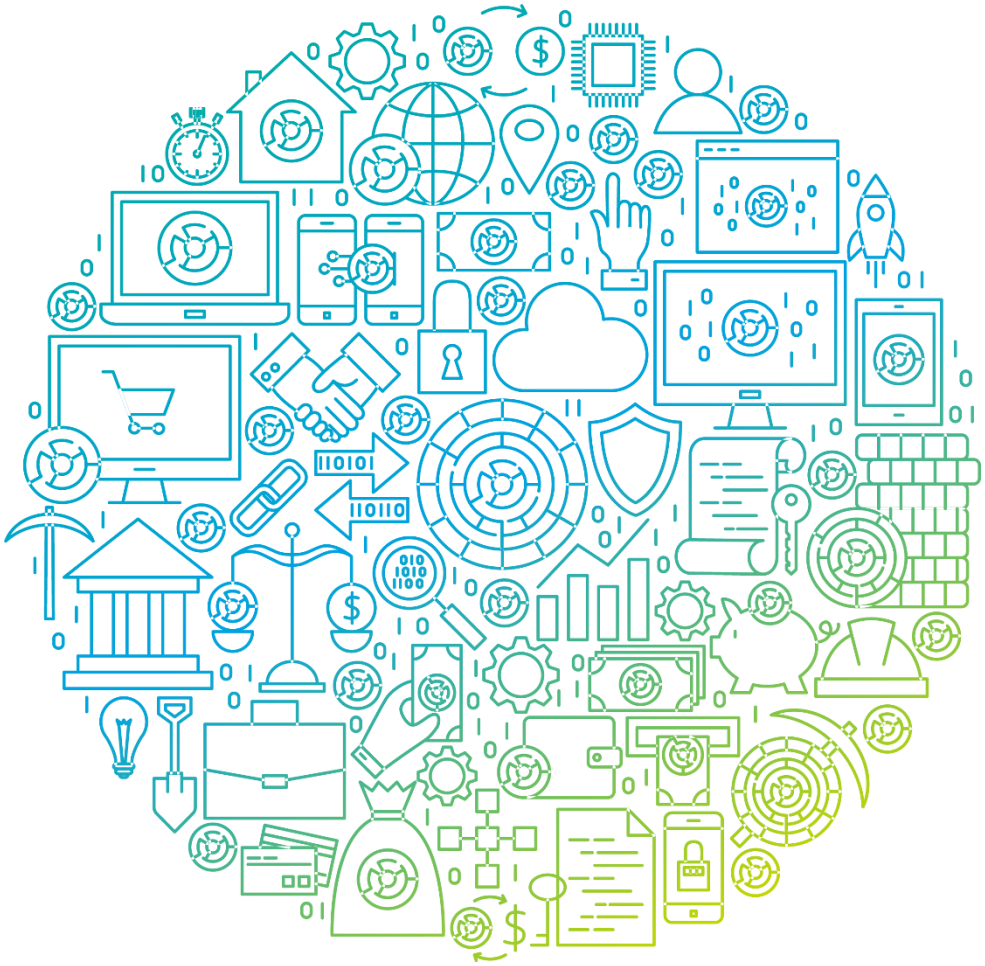
Deloitte.

中国连锁经营协会
CCFA China Chain Store & Franchise Association



零时差消费重塑网络零售新格局

2019 年网络零售百强研究报告

德勤中国&中国连锁经营协会

目录

主要发现 2
1.中国零售行业在探索和创新中前行 3
1.1 中国零售消费市场发展现状 3
1.2 中国消费市场发展驱动力 7
1.3 中国零售消费品行业未来趋势 8
2消费品零售行业加快数字化转型 11
2.1 上榜企业总体分析 11
2.2 消费品企业网络销售情况 12
2.3 零售业态网络销售情况 14
3.在数字化引领的新消费时代，消费品和零售企业的应对之道 18
3.1 消费者场景化体验设计驱动业务模式转型规划 18
3.2 精准营销辨识消费者购物习惯变迁 18
3.3 数字驱动消费品和零售企业运营能力提升 19
3.4 积极响应疫情中的市场新变化，优化留存收益 20
网络销售百强排名方法论 21
附录（100 强榜单） 22
联系我们 25

主要发现

- 疫后中国消费市场实现 V 型复苏。随着中国疫情防控态势逐渐好转，中国消费品和零售业加快复工复产的步伐。社会消费品零售总额降幅逐渐收窄。线上消费继续拉动消费，实体零售和餐饮消费逐渐恢复。由于疫情存在反复的可能，对于以线下为主导的传统零售和消费品企业而言，行业发展仍将长期面临疫情的挑战。
- 积极有效的政策、多元化的消费需求和零售技术的发展将持续驱动中国消费市场的发展。疫情后，政府积极通过各种针对供给端和消费端的政策推动消费的回暖和提质扩容。加之后疫情时代多元的消费者需求持续释放，以及新基建为零售数字化转型提供基础设施支撑，中国消费市场将在复苏中迎来新的增长。
- 中国消费者需求逐渐走向健康化、便利化、高性价比。疫情爆发以来，消费者对健康、安全的关注大幅提升，并对健康、安全品类的购买意愿逐渐增强。购买渠道方面，消费者不再拘泥于单一的购物渠道，而便利快捷的购物渠道成为消费者的首选。此外，消费者的购买行为在经历分化，部分消费者开始关注性价比更高的品类。
- 中国网络销售百强的销售规模持续增加。2019 年销售零售百强企业销售额超 1.24 万亿元。百强网络销售企业门槛达到亿元级别。其中，网络销售额十亿元级企业占比最大，达 44 家，其余依次为亿元级企业、百亿元级、千亿元级，分别达到 41 家、13 家、2 家。本次上榜企业中 15 家是电商企业，电商企业网络销售额占百强网络销售总额的比重达 68.5%。非电商企业达到 85 家，网络销售额占比达 31.5%。
- 网络销售百强企业地域分布广泛，华东的地区企业聚集度高。网络销售百强企业广泛分布在全国各个地域。其中，华北地区电商企业最多，网络销售额占比最大，达 52.1%。 华东地区分布企业最多，零售业态及消费品企业数量均高于其他地区。华南地区企业涵盖零售业态种类最多，包括超市、电商、百货、便利店、专业店多个业态。华中地区共有 8 家企业上榜，其中大部分企业的网络销售额集中在亿元级别。西部地区上榜企业数量和网络销售额均低于其他地区，企业规模多分布在亿元级别。跨国企业在华网络销售额主要集中在十亿元级别，从国别来看美国、日本、德国、法国、瑞士、泰国的跨国消费品零售企业均有上榜。
- 重新定义市场份额。在新冠疫情的冲击之下，在 5G 进入生活的前沿时期，消费者已经进入了“零时差消费”时代。消费的需求从产品功能，扩展为对情感和体验的需求。为更好地服务消费者，企业的市场思维需逐渐从产品、地点、渠道转向对消费者 24 小时的掌握。未来消费和零售企业需要围绕消费者 24 小时来争夺消费者线上线下的时间、心智和钱包份额。
- 企业在应对业务转型时，需要聚焦“零时差消费者”，并以此构建企业转型战略框架。企业可以逐渐转变消费市场视角、洞察零时差消费者、打造零时差消费者旅程、构建强大灵活的支持性基础设施，将数据转化为洞察、以洞察驱动管理以及打造科技驱动、无边界、适应零时差消费时代的组织结构和文化。



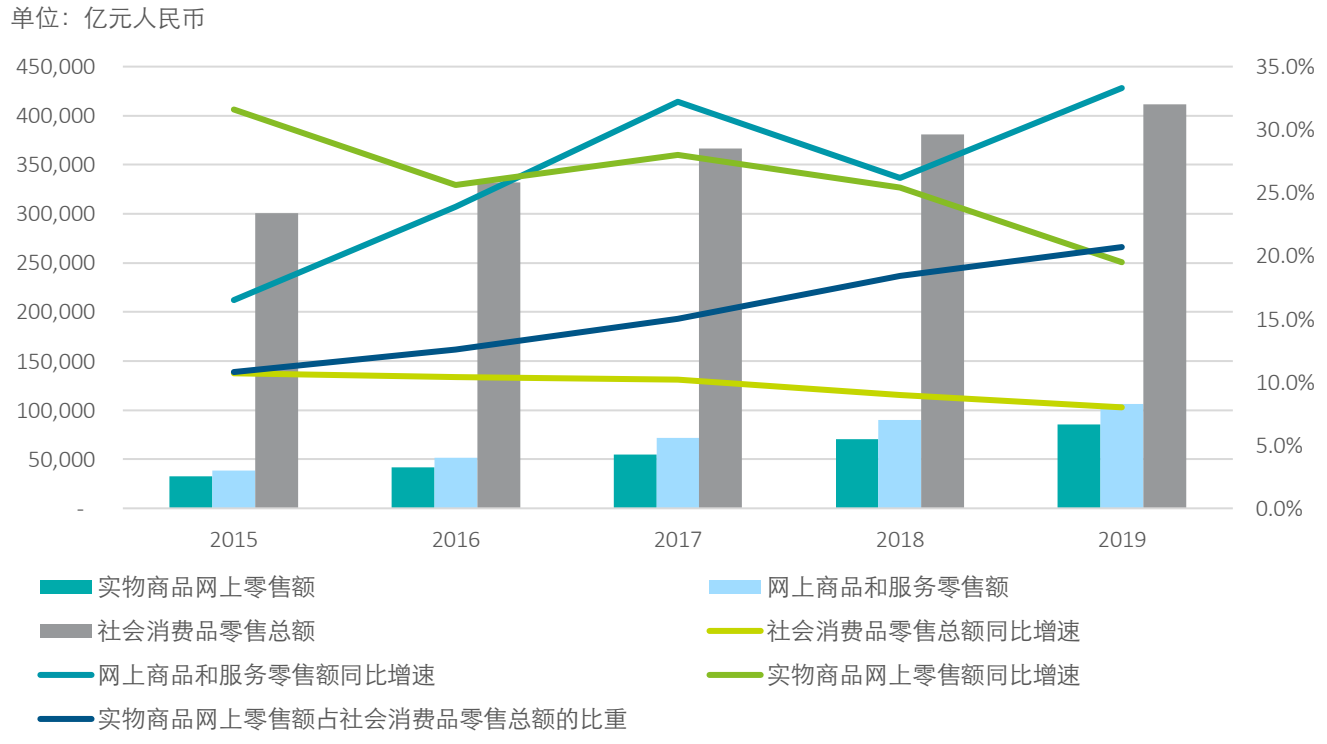
1.中国零售行业在探索和创新中前行

1.1 中国零售消费市场发展现状

1.1.1.2019 年消费市场和网络零售市场情况

随着中国经济逐渐进入新常态，中国消费市场也迎来从速度向高质量发展的新常态。2019 年社会消费品零售总额突破 40 万亿，同比增速为 8%。中国消费品和零售行业的数字化水平持续提升。2019 年，实物商品网上零售额突破 8.5 万亿，增速逐渐放缓到 19.5%。与此同时，实物零售占比继续提升，截止 2019 年底达到 20.7%。

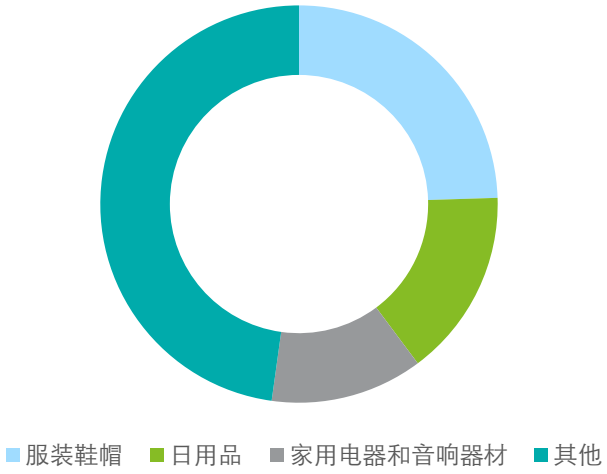
图 1：中国消费市场和网络零售市场情况



资料来源：国家统计局，德勤研究
*网上零售额=实物商品网上零售额+网上服务零售额

据商务大数据监测，服装鞋帽、日用品、家电和音像制品成为网络零售中占比最高的销售品类。2019 年，中西药、化妆品、烟酒品、家具、饮料、建筑及装潢材料、金银珠宝、家用电器及音响器材、食品、汽车品类的增速均超过 2019 年实物商品网上销售额的增速。

图 2：各品类占实物商品网上零售额比重

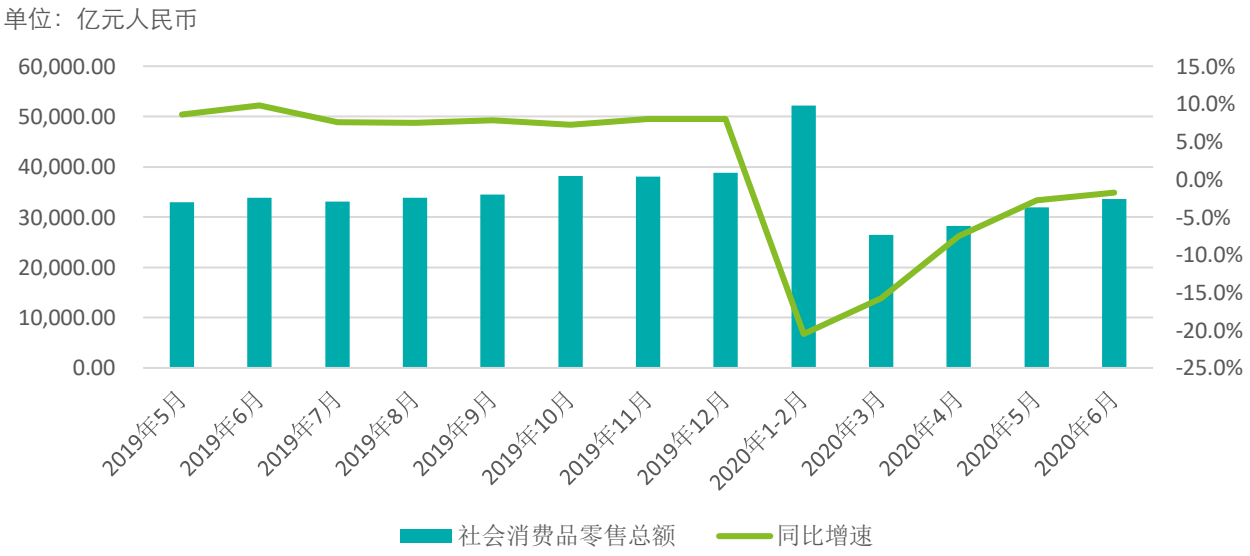


资料来源：国家统计局，德勤研究

1.1.2.疫情影响下的零售和消费品市场

2020 年伊始，全球爆发新冠肺炎疫情，这一“黑天鹅”事件冲击了 2019 年末中国消费市场稳中向好的发展态势，使消费品零售市场遭到重创。而重创之下，这次疫情也在悄然改变中国消费市场的发展格局。疫情爆发以来，经历了 1-2 月的大幅下降，中国国内疫情形势得到阶段性控制，全国各个行业开始复工复产。自三月开始中国零售市场率先回暖复苏，社会消费品零售同比降幅持续收窄，中国社会消费品零售总额实现 V 型复苏。

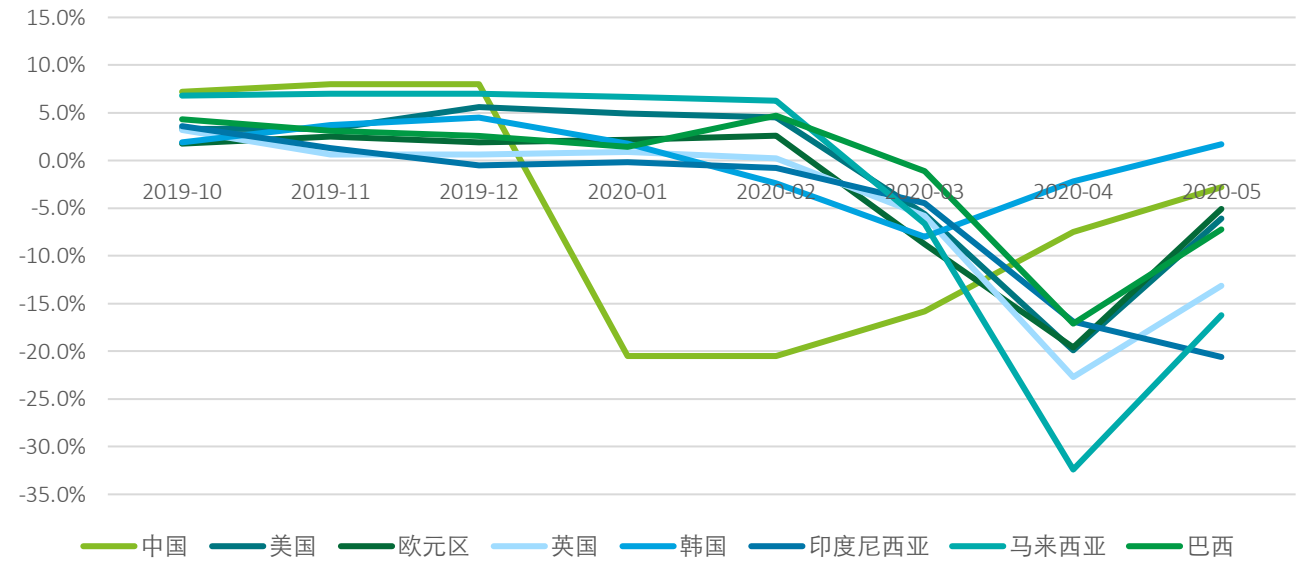
图 3：疫情爆发以来中国消费市场表现



资料来源：国家统计局，德勤研究

从全球范围来看，随着疫情在全球的蔓延，包括美国、欧元区、英国、东南亚多国的零售市场数据从 3 月开始出现大幅下降，并于 4 月继续下跌。时至 5 月末，全球各国零售市场开始逐步回暖复苏。在全球各地疫情持续趋缓的态势下，零售行业的复工复产将加快，而中国零售行业的恢复路径也将成为全球零售行业复苏之路的重要指引。

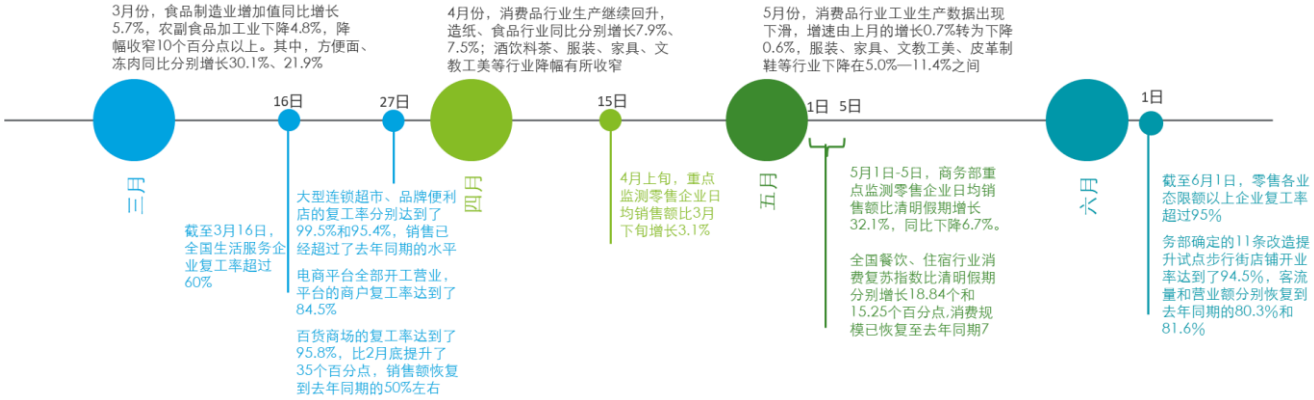
图 4：全球各国零售销售同比增速



资料来源：各国统计局或国家银行

在中国疫情防控态势逐渐好转的情形之下，线下零售业也加快了复工复产的步伐。据商务部公开数据显示，截至 6 月 1 日，零售各业态限额以上企业复工率超过 95%。尽管如此，由于疫情存在反复的可能，因此，对于以线下为主导的传统零售和消费品企业而言，行业发展将长期面临疫情的挑战。

图 5：零售和消费品复工情况

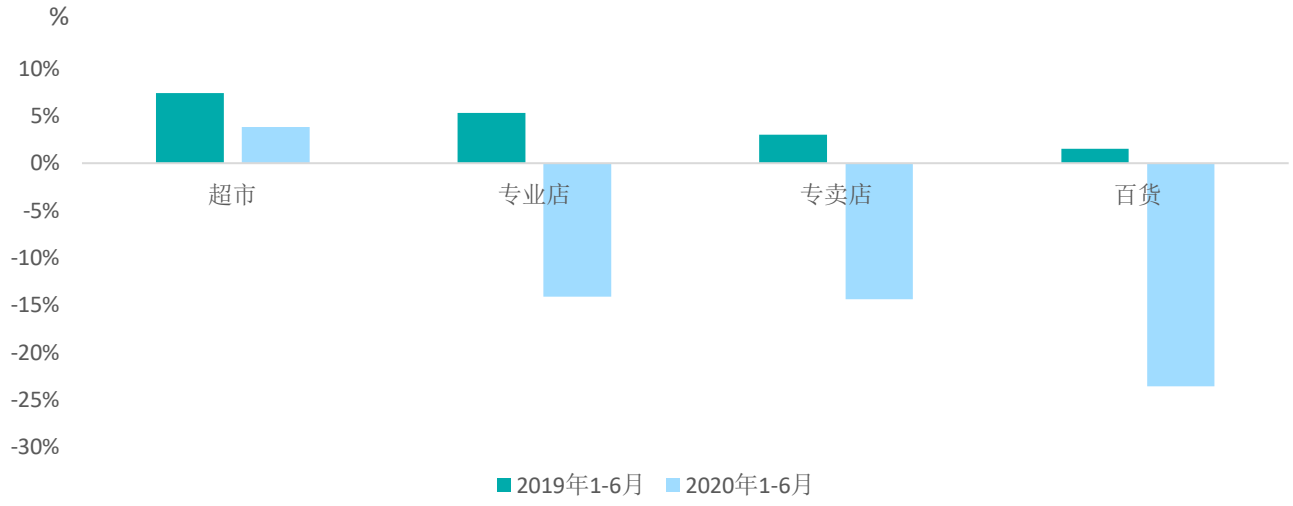


资料来源：国家统计局，商务部，德勤研究

- **防疫常态化下，实体零售缓慢恢复**

疫情爆发以来，中国零售行业遭受重创，特别是实体零售面临客源下降、现金流承压，企业经营一度陷入困境。除超市业态以外，百货、专业店、专卖店销售额均出现大幅下降，即使在疫情后，仍较难恢复。根据国家统计局数据显示，2020 年上半年，超市、专业店、专卖店、百货的同比增速分别为 3.8%、-14.1%、-14.4%、-23.6%。由于疫情在全球仍存在诸多不确定性，因此防疫进入常态化。而防疫常态化下，专业店、专卖店和百货的销售或将继续低迷。

图 6：主要实体零售业态 2019 上半年与 2020 年上半年销售同比增速对比



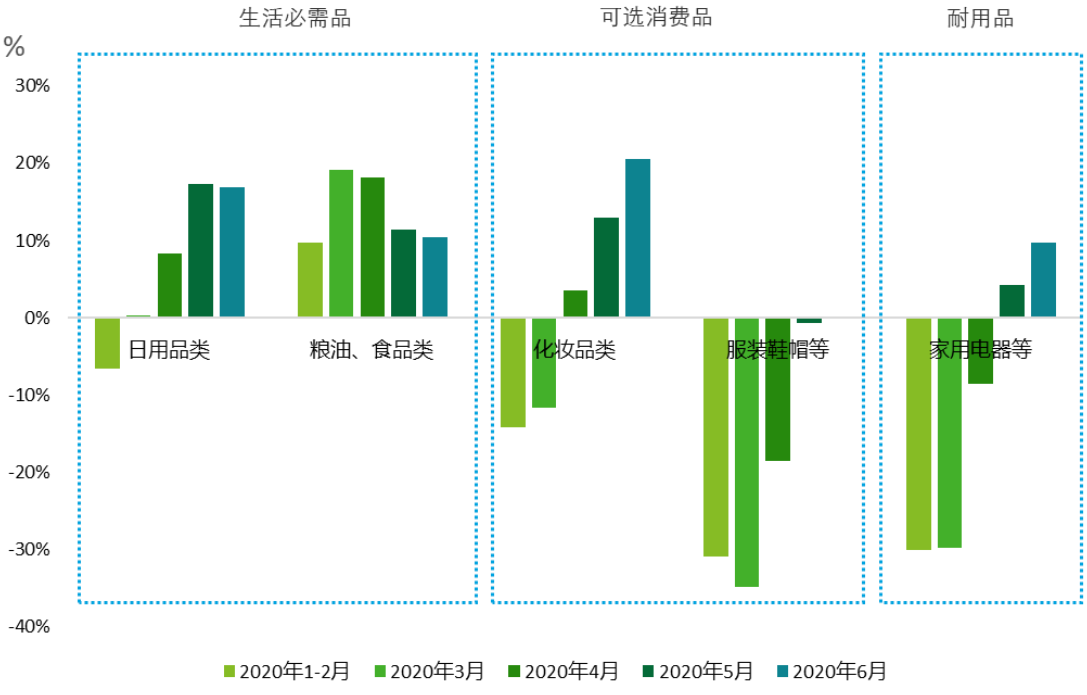
资料来源：国家统计局，德勤研究

- **生活必需品需求恢复正常，可选消费需求逐渐增加**

疫情影响下，消费品市场出现了诸多变化。从需求端来看，据德勤全球消费者追踪数据显示，大部分消费者对生活必需品的消费已从疫情前期因恐慌造成的囤货状态，恢复到疫情前的正常增长状态。与此同时，随着疫情逐步得到控制，加上电商大促和直播电商等新兴线上售卖模式的推动，消费者对可选消费品及大额耐用商品的需求正在逐步回升。反映到国家统计局关于限额以上消费品的销售数据如下，

从 3 月开始，以食品为代表的生活必需品的同比增速逐渐下降。与此同时，以化妆品、服装鞋帽为代表的可选消费品类的降幅逐渐收窄，其中化妆品从 4 月开始增速持续提升，并在 6 月实现 20.5%的增速。在大额消费方面，自 5 月增速转正后销量持续提升，6 月增速达 9.8%。

图 7：疫情爆发以来限额以上消费品销售额变化情况



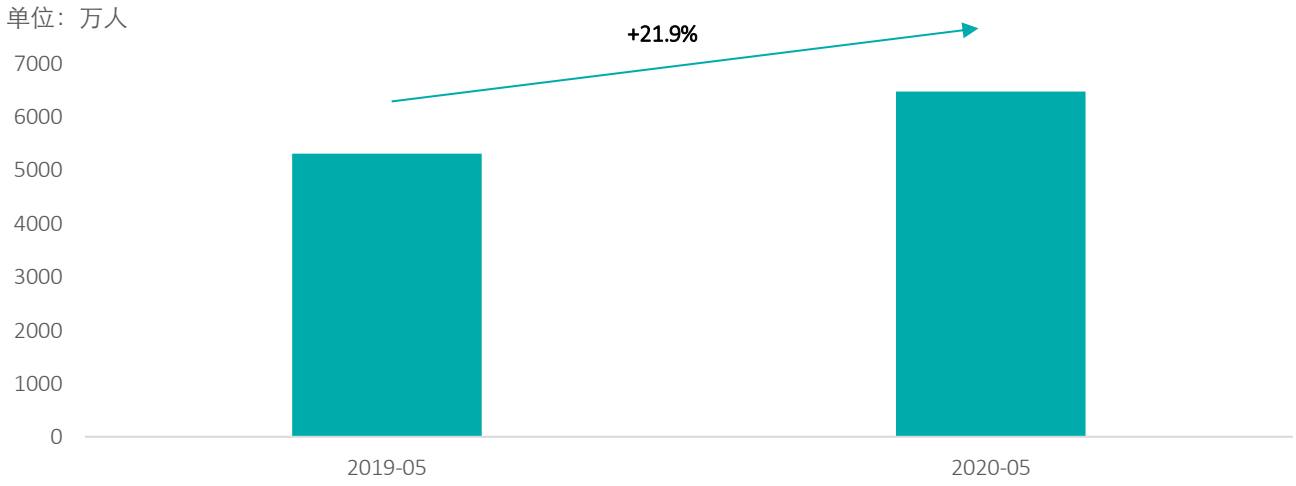
资料来源：国家统计局，德勤研究

从供给端来看，疫情初期，受购物中心、百货关停影响，服饰鞋履及化妆品等多个快消行业受疫情波及，面临物料和生产端的停滞、产品研发推后等来自供应链端的挑战，主打体验和服务的线下门店无法施展。库存方面，由于许多企业的生死将取决于两季的去库存、回笼资金，行业面临洗牌和整合。品牌迫于经营压力将面临临时闭店甚至部分关店抉择，经销商结构及门店网络面临调整契机。尽管如此，消费品企业开始加速数字化转型，并让利打折、拓展线上销售渠道。时至疫情后期，消费品企业大部分销售数据已经恢复。国内市场供应总体平稳。以食品制造业为例，上半年，消费品工业生产中食品制造业增加值接近上年同期水平，降幅比同期规模以上工业增加值低 0.8 个百分点；

- **基于数字技术的零售新业态活跃用户大幅增加**

本次疫情中，网络零售市场展现出强大的韧性和活力，成为拉动消费的重要力量。疫情期间实物商品网上零售的逆势增长得益于线下渠道受阻，越来越多的消费者通过电商平台、数字化商超业务购买商品。与此同时，在无接触的消费需求下，新业态和新模式在零售中快速的得到应用。从生鲜电商到社区团购，再到直播电商，新业态、新模式受到消费者的热烈追捧。疫情爆发以来，月活用户数大幅增加，并在疫情后继续保持较高留存。

图 8：生鲜电商月活用户数情况



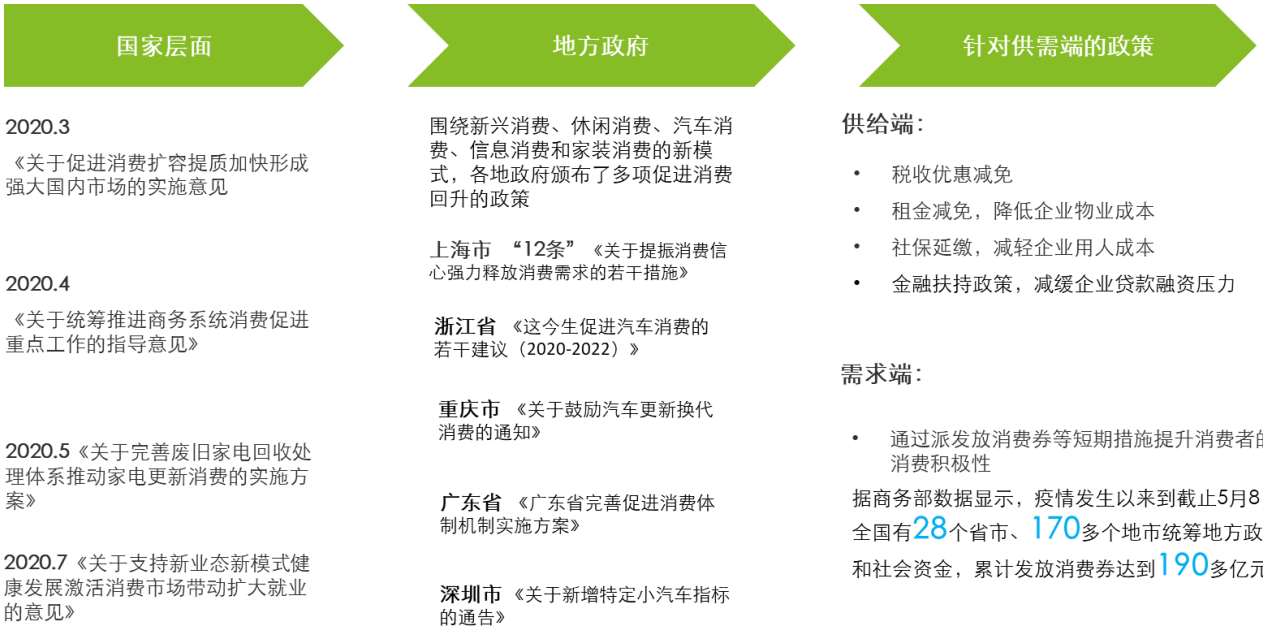
资料来源： Questmobile，德勤研究

1.2 中国消费市场发展驱动力

中国是全球最大的消费市场之一，由于强大的内需、政策和技术的支撑，中国消费市场在疫情后迅速恢复。未来，积极有效的政策、多元化的消费需求和零售技术的普及将持续驱动中国消费市场的发展。

政策刺激消费提质扩容。持续进行消费提质扩容的宏观背景下，多项政策举措加快促进形成强大国内市场，并持续驱动零售行业发展。首先，政策推动商品消费优化升级，如大力发展住房租赁市场，加大城市老旧小区适老化、便民化的改造力度，将提升消费者的整体消费水平。其次，政府对文化、旅游、体育、养老、家政等服务消费的大力扶持，为围绕社区消费服务的零售业态和品牌带来新一波红利；第三，政策刺激下的绿色健康节能环保消费将加快完善回收利用网络，促进机动车、家电、电子产品消费更新换代。新形势下，家电等耐用消费品行业将迎来新的市场机遇。此外，政策还积极推动优化商业零售业企业规划布局，如发展小店经济、夜经济等措施将加快激活线下消费场景。

图 9：中国促消费政策



资料来源：公开资料，德勤研究

后疫情时代多元的消费者需求持续释放。疫情爆发以来，线上消费被除 80、90 后以外更多年龄层的消费者所接受，并逐渐形成消费习惯。据艾瑞数据[1]显示，对比 2019 第一季度和 2020 年第一季度网购人群年龄层占比，24 岁以下用户占比从 2019 年第一季度的 25.3%增长为 28.3%，40 岁以上用户占比从 5.2%增至 6.8%。与此同时，疫情期间数字化持续向下沉市场的渗透，快速的释放了低线地区的消费需求。消费市场持续发展，三线及以下城市和农村地区为消费市场提供了新的增长动能。如将疫情前和疫情后下沉市场网购占比进行对比，三线以下城市的网购占比已由 2019 年第一季度 43.1%在 2020 年第一季度升至 47.4%。

数字化技术的普及。在“新基建”的机遇之下，以 5G、云计算、物联网、大数据、人工智能等一系列底层技术为基础的零售科技的创新和普及，正在推动整个零售生态向着更加数字化、智能化和高效化的方向发展，赋予零售市场参与者在全渠道触点中与消费者无缝对接和持续互动的机会，也使得这些参与者能够借助实时且多维度的数据进行供应链的优化和整合，从而大幅提升运营效率和对消费者的服务能力，并使得这些参与者在价值链重塑的过程中更具竞争力。截至 2020 年 4 月底，三大运营商已经累计开通 24 万座 5G 基站。随着 5G 的持续落地，未来消费品和零售行业将期待更快速的服务与响应。

1.3 中国零售消费品行业未来趋势

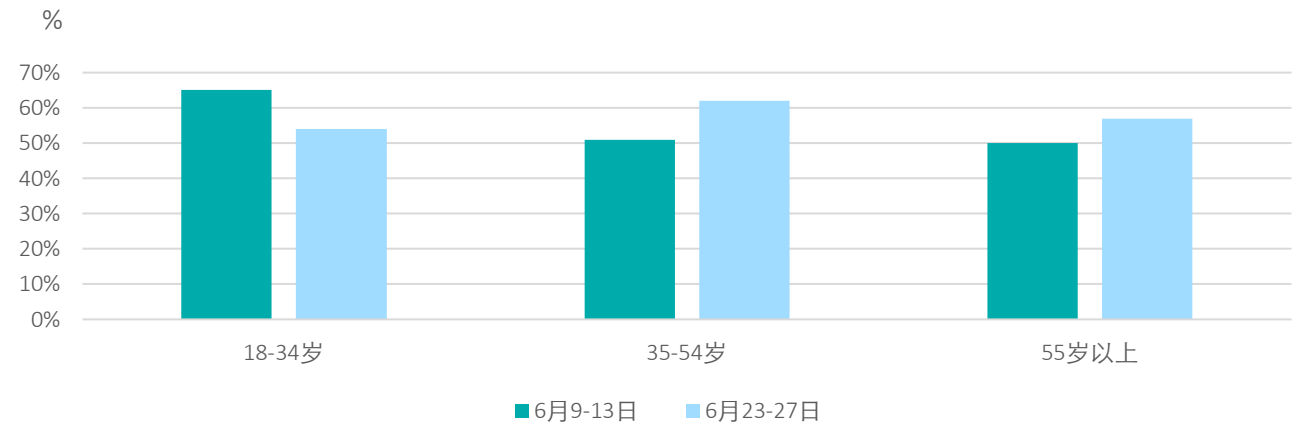
新消费时代，线上线下融合的新模式、新业态、新场景持续发展。如无论是在社交媒体平台、电商直播间、线下门店，消费者的消费欲望可以在一天 24 小时内任何时间点、任何场景被激发。结合疫情的影响，我们从需求端和供给端看到零售和消费品行业的趋势如下：

- **中国消费者品类偏好逐渐走向健康化、安全化、高性价比。**消费者对健康、安全的关注提升，对免疫力提升、安全性高、保障功能强的产品兴趣浓厚，且对这些品类的购买意愿在疫情结束后的较长时间内将仍然比较强劲。未来购买行为将出现分化，一部分消费者会出现报复性购买，更多的消费者会因直接或间接受经济下行的影响，支付能力降低，从而关注性价比更高的品类。根据德勤全球消费者调

[1] 《中国电子商务市场数据发布报告》2020Q1&2020Q2e：

研显示，中国消费者中，中老年消费者对打折力度大的可选消费品类的购买意愿持续增长，而 18-34 岁年轻群体对于高性价比的偏好相对较弱，且随着疫情减弱，正在持续减弱。

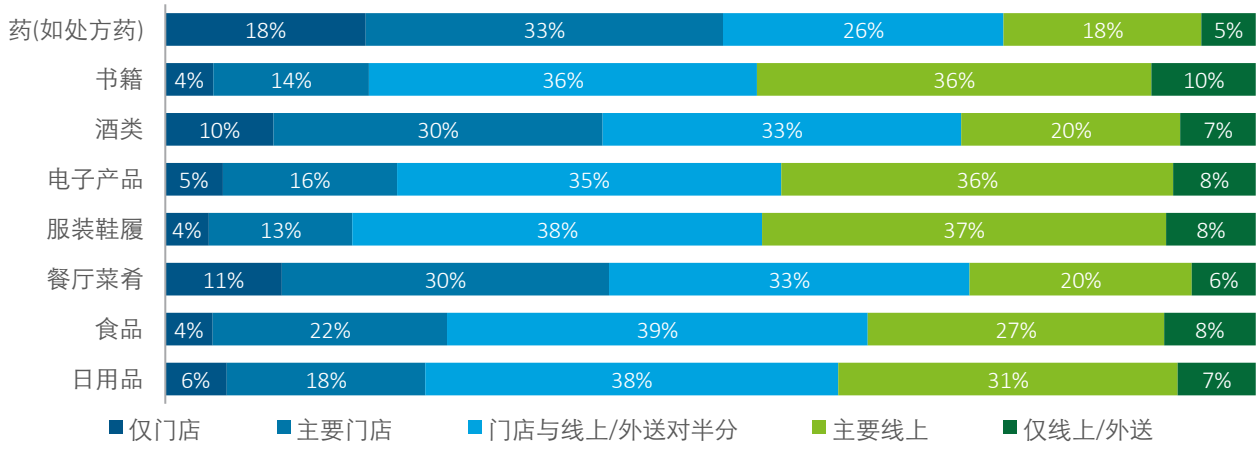
图 10：中老年对打折商品的偏好逐渐高于年轻群体



资料来源：德勤研究
调研日期: 2020 年 6 月 9 日-6 月 27 日

- **消费者购物渠道多样化和便利化：**由于抢货压力以及较多的闲暇时间，消费者不再拘泥于单一的购物渠道，更愿意发掘和尝试各种购物方式。据德勤全球消费者调研显示，疫情后中国消费者对线上渠道和门店与线上渠道的偏好持续提升。而消费者选择线上或多渠道的原因主要由于线上购物的便捷性以及快速的服务送达。从占据绝对流量的综合电商平台，到新兴的社交平台、垂直平台，到以往流量较低的品牌官网、以及小程序等，都不同程度的获得了新增流量。随着疫情好转，消费者将逐步走出家门享受实体店购物。同时疫情期间养成的线上购物习惯仍将部分保留，从而自然衍生出消费者对全渠道购物体验的更高期望。

图 11：消费者更加偏好线上和线上线下融合的消费场景

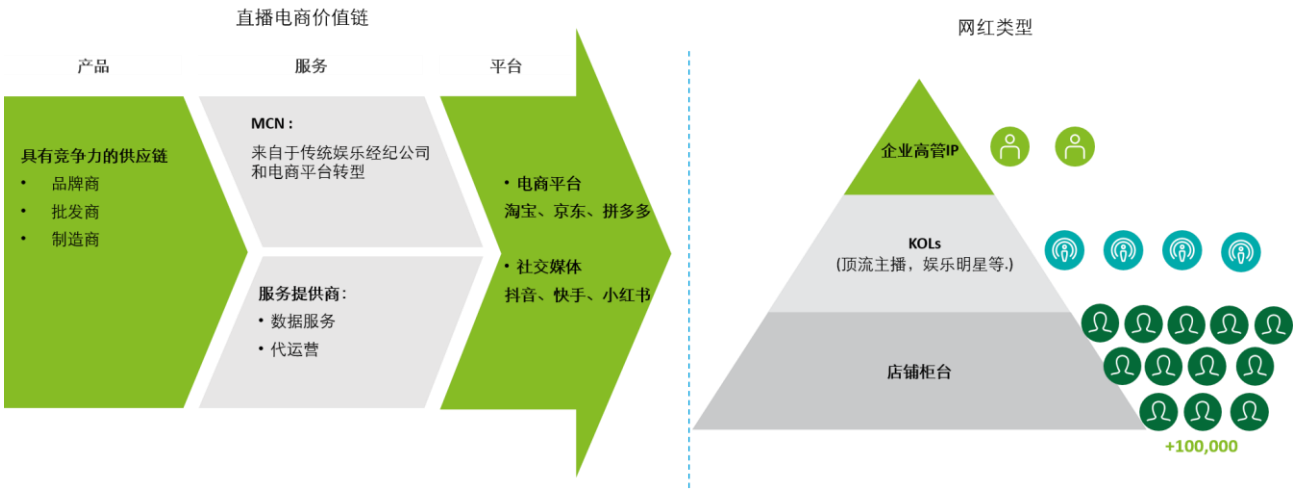


资料来源：德勤研究
调研日期: 2020 年 4 月 29 日-5 月 1 日

- **疫情为国货带来发展机遇：**中国已形成聚合工业品、高附加值工业品、零售消费制造等多个产业群的复杂产业生态，依托中国的消费互联网市场和丰富的底层数字设施，以及强大的内需增长和海外品牌的暂时性缺位为本土消费品牌提供了成长空间，加上追求个性化、特立独行的千禧一代在消费主体占比的不断扩大。疫情过后在以上因素作用下，国货品牌将迎来发展机遇。

- **未来企业竞争力在于数据驱动的消费者洞察和触达能力：**随着线下业务向线上的迅速转移，消费者的消费习惯发生了诸多改变，对消费者的触达也悄然发生了改变，各种创新型传播方式层出不穷。在此情形下，实时的掌握消费者需求和洞察将成为未来企业竞争的核心能力之一。企业将以数据化洞察驱动触达消费者的方式和途径。除了传统的渠道，微信、直播等新型触达渠道将在未来继续发展，并作为消费品行业触达消费者的重要手段。如从体系成熟的化妆品，延伸到休闲食品、日化、消费电子、健身等。与此同时，在销售压力下线下门店将积极拥抱社区拼团等私域传播，通过贴心的 O2O 服务留住客户，行业将加速推动新型沟通渠道的产生和发展。

图 12：直播电商价值链



资料来源：德勤研究

- **数字化赋能企业未来业务设计。**在 5G、数据中心、工业物联网、人工智能等支持零售行业发展的新技术将推动零售和消费品行业的数字化和智能化。一方面，对于消费品企业而言，数字化运营进一步促进消费和生产环节间数据互联，在助推个性化、定制化开发，智能化、柔性化生产的同时，推动企业通过数字化转型升级传统经营模式，提升企业的竞争力和抗风险能力。此外，零售各业态依托零售技术加快企业的数字化运营，实体零售将加速数字化运营的步伐，特别是对 O2O 和社区模式的探索，未来企业将积极搭建标准化、全品类的线上服务和加快门店数字化和智能化改造。如拓展智能末端配送设施，推动智能售货机、无人贩卖机、智慧微菜场、智能回收站等各类智慧零售终端加快布局，促进无接触经济发展。



2.消费品零售行业加快数字化转型

2.1 上榜企业总体分析

经过数年的发展，零售的边界已然打破，过去一年我们看到实体零售企业和消费品企业积极开展自身线上数字化业务，与此同时，传统的电商企业也正积极探索新业态、新模式。中国连锁经营协会与德勤共同开展中国网络零售调研，并根据调研成果发布 2020 中国网络销售 TOP100 榜单。榜单旨在记录和展现中国消费品和零售行业的数字化发展态势和发展进程。（完整榜单详见附录）

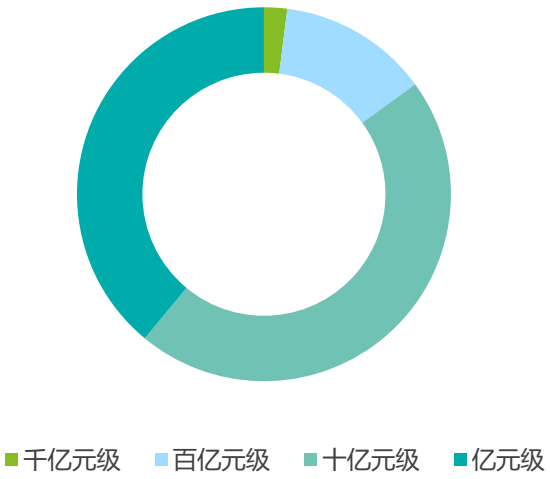
从总体来看，2019 年网络销售百强企业的情况如下：

- **上榜企业网络销售规模持续增加**

2019 年网络销售百强企业销售额超 1.24 万亿元。百强网络销售企业门槛达到亿元级别。其中，网络销售额超过千亿的企业 2 家，网络销售额占百强企业总网络销售的 53.8%，百亿级企业 13 家，网络销售额占百强企业总网络销售的 34.5%，十亿级企业 45 家，网络销售额占百强企业总网络销售的 10.7%，亿元级企业 40 家,网络销售额占百强企业总网络销售的 1.2%。

图 13：企业网络销售规模分布

单位：家



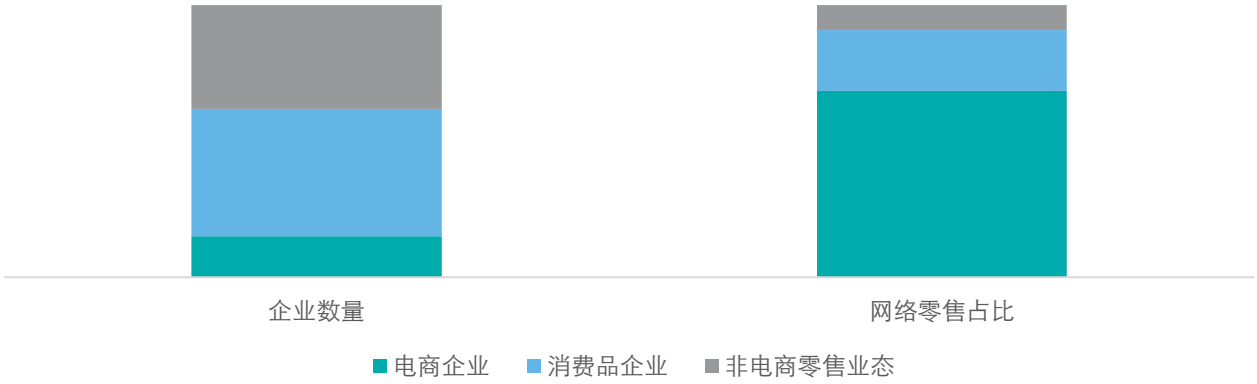
资料来源：德勤研究

- **消费品和实体零售企业数量的占比达到 85%**

2019 年上榜企业中，15 家是电商企业，电商企业网络销售额占百强网络销售总额的比重达 69.3%。非电商企业达到 85 家。其中，消费品企业达到 48 家，网络销售占比为 21.5%，非电商零售企业 38 家，网络销售占比达 9.1%

图 14：企业类型数量和网络销售额占比

单位：家



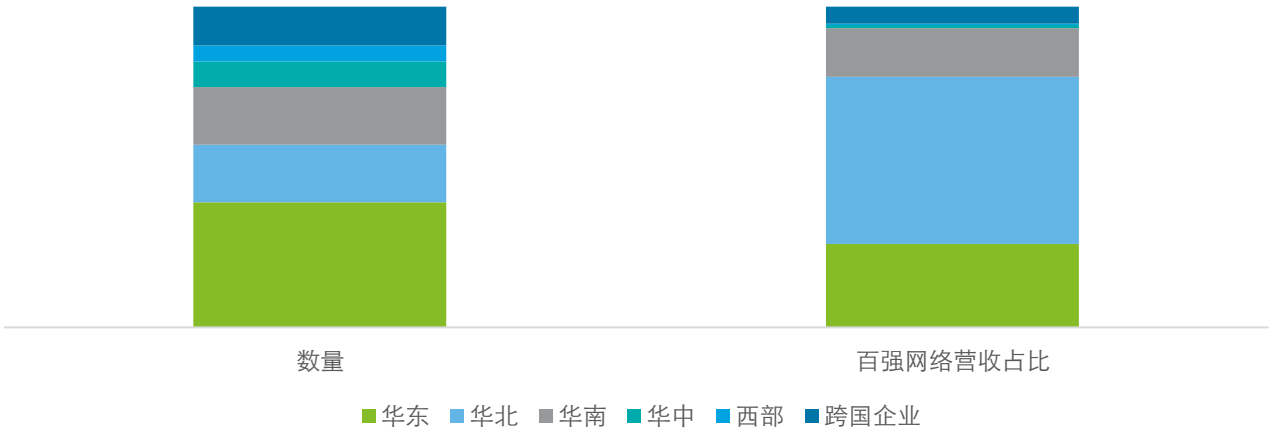
*非电商零售业态：本报告中包括主营业务为百货、超市、专卖店、便利店的实体业态。

- **网络百强企业地域分布广泛，华东的地区企业聚集度高。**

地域分布方面，网络销售百强企业广泛分布在全国各个地域。从数量来看，华东企业 40 家，华北企业 19 家，华南企业 19 家，华中企业 8 家，西部企业 4 家，以及跨国企业 10 家。从网络销售额来看，华北企业网络销售额占比最高，达 52.9%，其次为华东地区企业占比 27.5%，华南地区企业占比 14.4%，跨国企业占比 3.6%，华中和西部地区占比较少，分别为 1.3%和 0.4%。

图 15：各地域上榜企业数量和网络销售占比

单位：家



资料来源：德勤研究

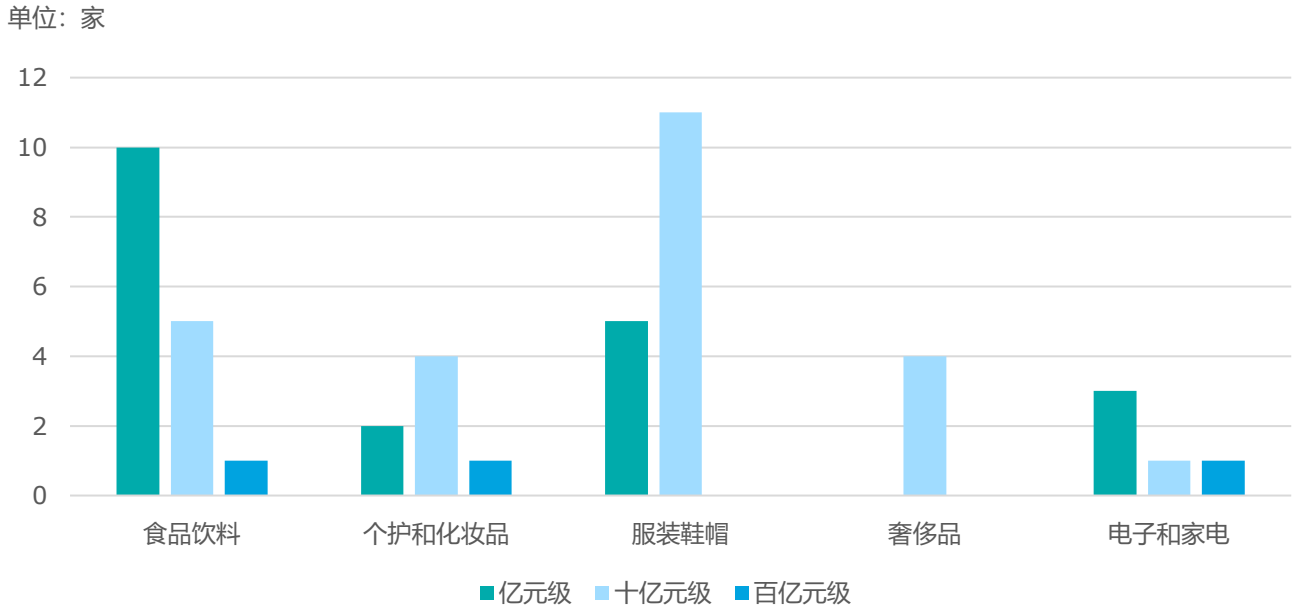
2.2 消费品企业网络销售情况

本次百强网络销售排名中，上榜消费品企业达 48 家。企业类型包括食品饮料、个护和化妆品、服装鞋帽、奢侈品、电子和家电家居五大类。消费品企业的具体情况如下：

- 网络销售规模分布在十亿级的企业数量最多

消费品企业中，服装鞋帽上榜企业 16 家，主要以网络销售额为十亿元规模的企业为主；食品饮料企业 16 家，网络销售额亿元级规模企业最多；个护和化妆品 7 家，多为网络销售额十亿元规模企业；电子和家电产品 5 家，主要以网络销售额百亿级规模企业为主；奢侈品企业 4 家，全部 4 家企业网络销售额均为十亿元级别。

图 16：消费品企业网络销售规模分布

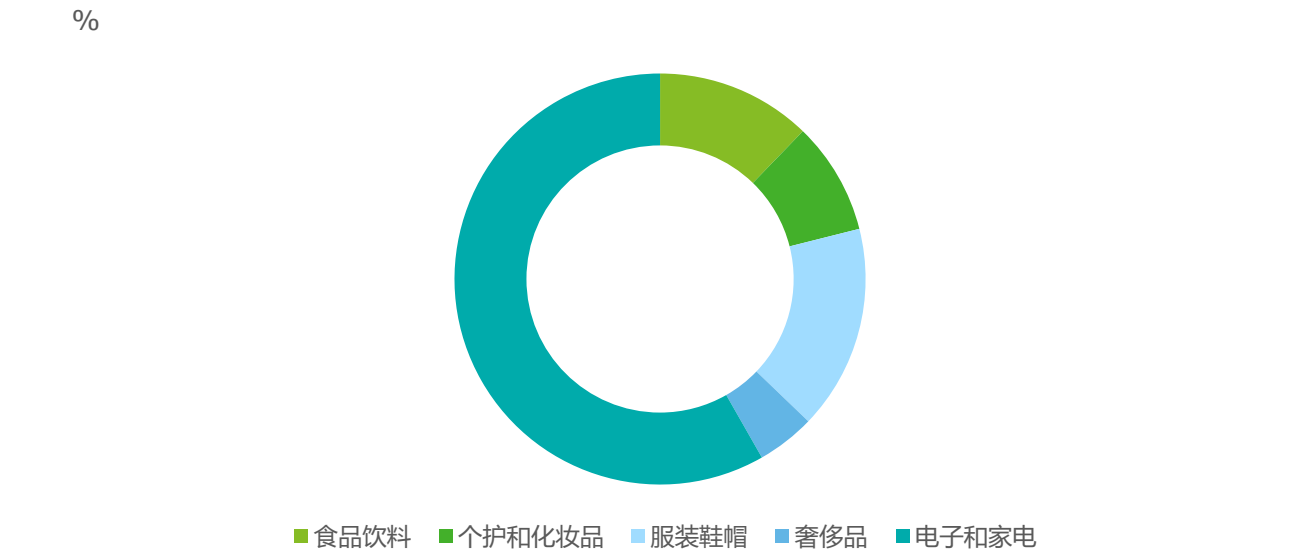


资料来源：德勤研究

- 电子和家电占上榜消费品企业网络销售额比重最大

从细分领域来看，食品饮料企业 16 家，网络销售额占上榜消费品企业的 12.3%；服装鞋帽企业 16 家，网络销售额占上榜消费品企业的 16.2%；奢侈品企业 4 家，网络销售额占上榜消费品企业的 4.6%；个护和化妆品企业 7 家，网络销售额占上榜消费品企业的 8.9%；电子和家电企业 5 家，网络销售额占上榜消费品企业的 58.6%。

图 17：细分品类占上榜消费品企业网络销售额比重



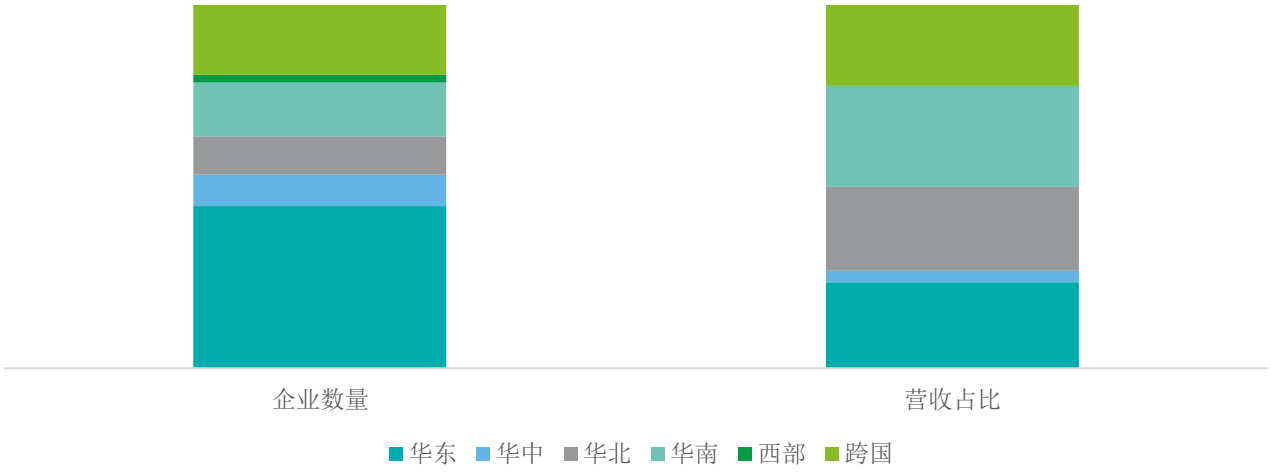
资料来源：德勤研究

- 华南地区消费品企业网络销售额占比高于其他区域

消费品企业中，华东地区企业数量最多达 21 家，网络销售额占比 25%，跨国企业 8 家，网络销售额占比 16.1%， 华南地区企业 8 家，网络销售额占比最高，达 29.6%，华北地区企业 6 家，网络销售额占比 24.9%，其余华中、西部企业分别为 4 家和 1 家，网络销售额占比约占总体消费品企业的 5%。

图 18：消费品企业数量和销售占比

单位：家



资料来源：德勤研究

- 上榜消费品企业线上销售占企业总体营收比重均超行业平均水平。

上榜企业中超过一半服装鞋帽企业线上销售占比大于 20%（2019 年服装品类网络销售占比 20%-25%之间）；88%的食品饮料企业线上销售占比大于等于 10%（2019 年食品品类网络销售占比 5%-10%之间）；80%的家电企业线上占比大于 15%（2019 年品类网络销售占比 10%-15%之间）；85%的化妆品和个护企业线上销售均超过 30%（2019 年日用品类网络销售占比 15%-20%之间）；上榜的奢侈品行业线上销售占比平均值达到 17.8%。其中经营珠宝类企业的线上销售均大于 5%，超行业平均水平（金银珠宝线上销售占比小于 5%）。

图 19：网络销售对各品类的渗透情况（各品类网络销售额占实物商品网上零售额的比重）

<5%	烟酒 金银珠宝 饮料 建筑及装潢材料
5%~10%	家具 通讯器材 文体办公用品 粮油、食品 化妆品
10%~15%	家用电器和音响器材
15%~20%	日用品
20%~25%	服装鞋帽、针纺织品

资料来源：商务部商务大数据，德勤研究

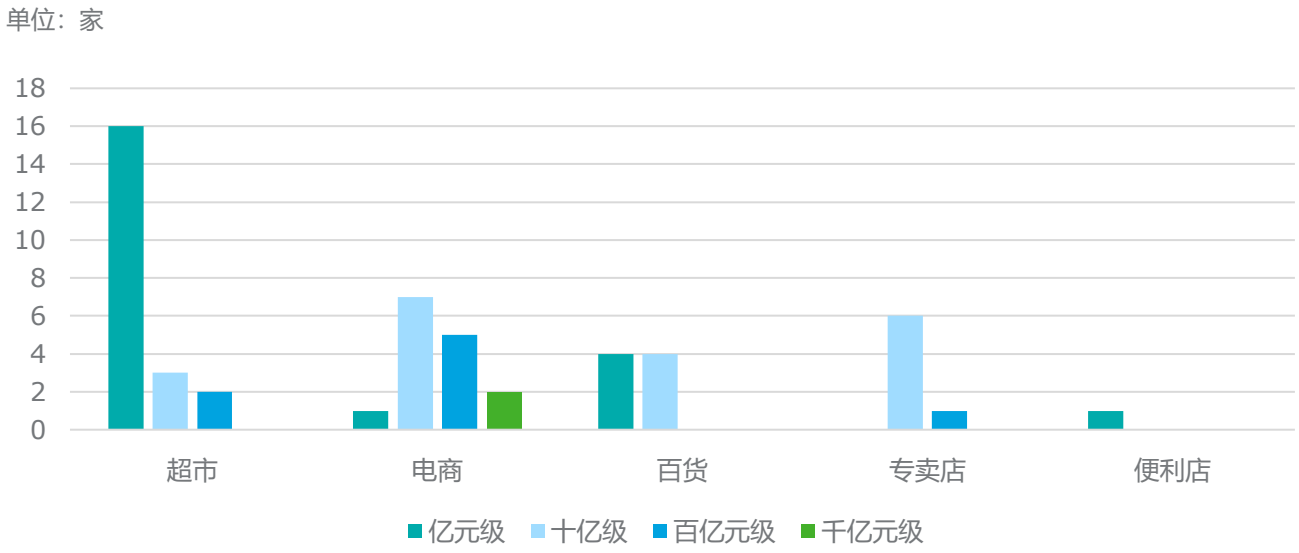
2.3 零售业态网络销售情况

本次百强网络销售排名中，上榜零售企业达 52 家，销售额超过 9,700 亿元。其中电商企业仅占总体企业数的 29%。其余 37 家是积极进行数字化转型的线下零售业态，上榜企业数量占到零售企业的 71%。

- **零售企业网络销售额主要集中在十亿和百亿规模**

从规模来看，上榜电商企业网络销售规模主要分布在十亿元级和百亿元级规模之间，上榜超市网销售额主要以亿元级为主，上榜百货企业主要由网络销售规模为亿元级和十亿元级的企业组成，上榜的专卖店网络销售额主要集中在十亿元规模，此外，上榜的便利店网络销售额为亿元级规模。

图 20：零售业态企业规模分布

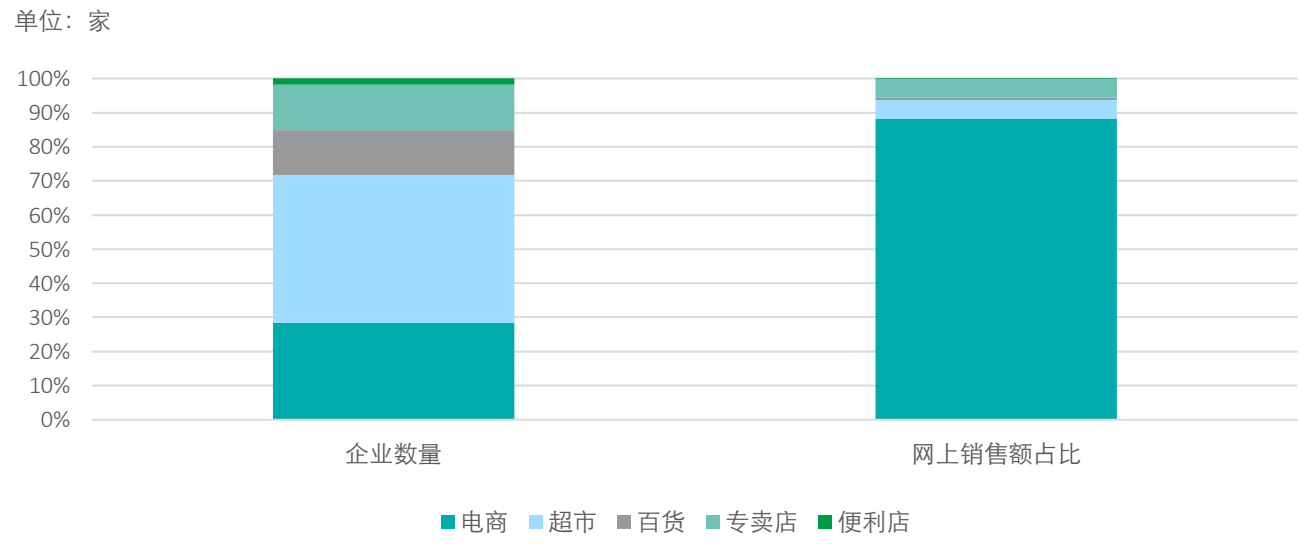


资料来源：德勤研究

- **实体零售企业达到 23 家，网络销售额占比较小**

上榜零售企业中，电商企业 15 家，网络销售额占零售业态总销售额比重达 88%，非电商企业中商超企业 21 家，网络销售额占上榜零售企业网络销售额的 5.3%，专卖店企业 7 家，网络销售额占上榜零售企业网络销售额的 5.5%；百货企业 7 家，网络销售额占上榜零售企业网络销售额的 0.9%；此外，还包括便利店企业 1 家。

图 21：细分业态企业数量分布及网络销售营收占比情况

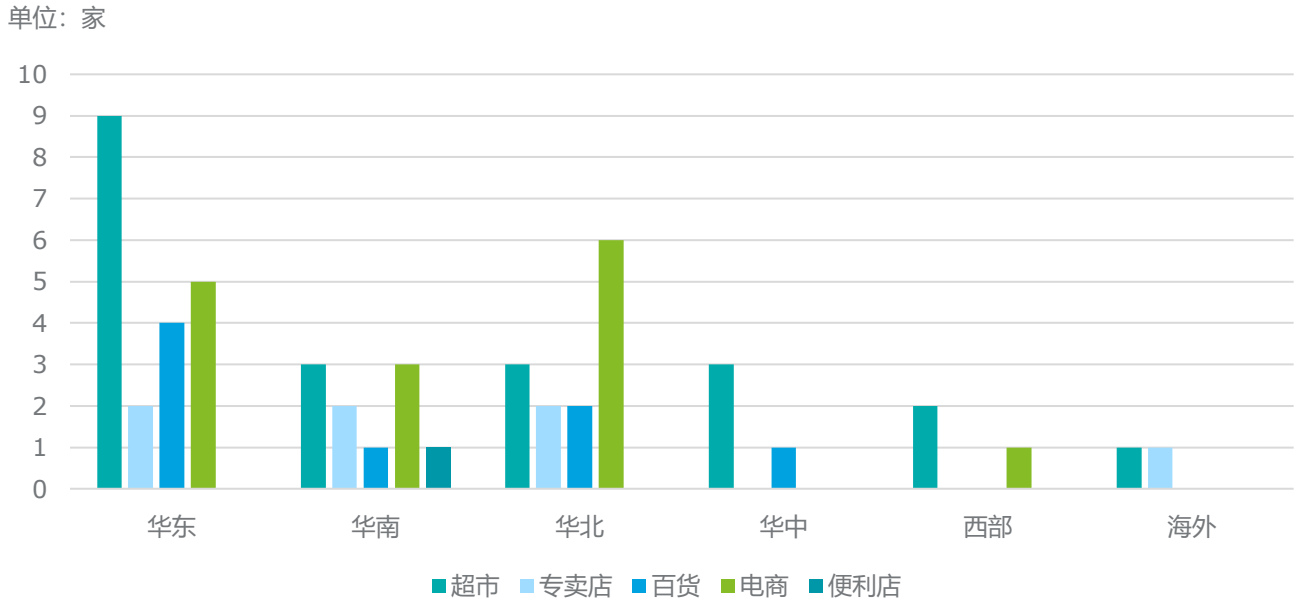


资料来源：德勤研究

- **华北电商企业分布最广，华东地区超市业态企业最多**

从地域分布来看，华东分布的零售企业数量最多，为 18 家、其次为华北、华南、华中、西部和跨国企业。其中，华东的超市业态企业最多，达到 8 家，华北电商企业分布最多，达到 8 家。百货在华东、华南、华中、华北企业中均有分布，专卖店分别在华东、华南、华北。

图 22：零售企业地域分布情况

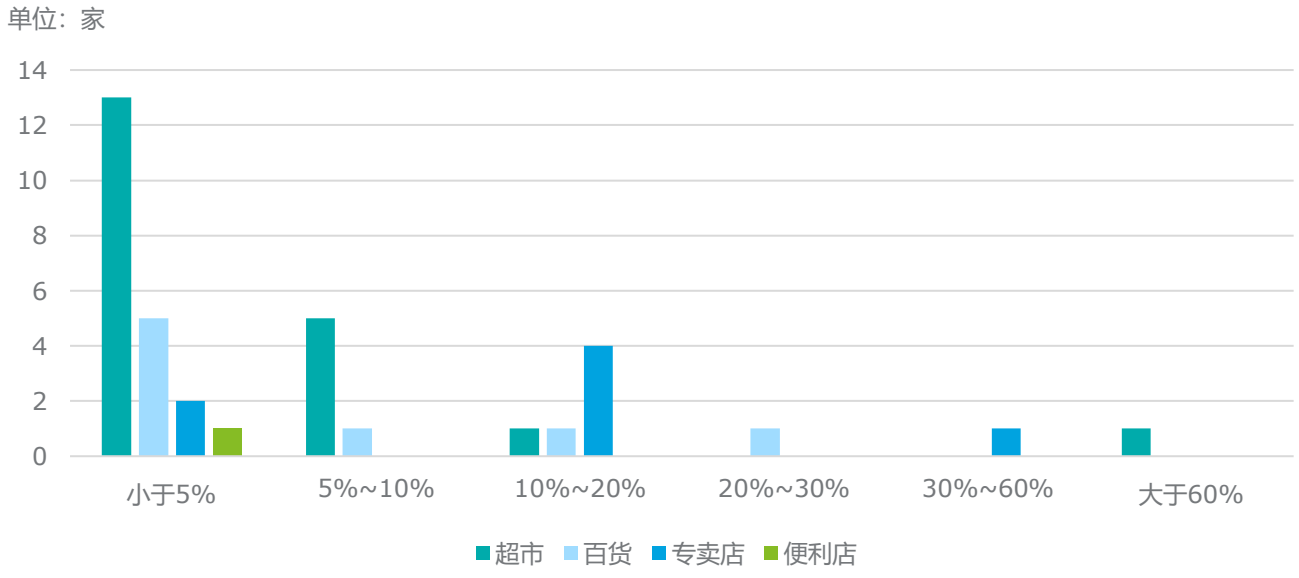


资料来源：德勤研究

- **超市数字化程度高于其他实体零售业态**

从非电商类零售业态销售数字化程度（即线上销售占上榜企业营收的比重）来看，超市企业线上销售占比在大于 60%、10%-20%之间, 5%-10%之间，小于 5%中均有涉及。百货紧随其后，企业主要分布在小于 5%，10%-15%之间和 20%-30%之间。专卖店企业多分布在 10%-20%之间，20%-30%之间、30%-60%之间和小于 5%。

图 23：线上销售占比企业数量



资料来源：德勤研究

平台型零售企业子榜单

近年来，B2C 电商引领了中国零售行业的数字化发展进程。随着线上线下消费的不断融合，传统意义上的线上或线下零售企业的边界逐渐被打破，越来越多的企业实现了向全渠道零售企业的转变。平台型零售企业积极引领模式创新，并推动零售行业出现万亿元级规模的新商业模式。

为展现中国网络零售全貌，中国连锁经营协会和德勤根据平台型零售企业 2019 年总体零售业务表现，发布平台型 B2C 电商零售企业 TOP5 榜单如下，

图 24：平台型 B2C 电商零售前五名

排名	企业	2019 网络销售规模（万元）
1	阿里巴巴	658,900,000
2	京东	208,540,000
3	拼多多	100,660,000
4	苏宁易购	23,875,300
5	唯品会	14,820,000

平台型 B2C 电商零售企业头部效应明显，行业集中度高。平台型零售企业网络销售规模达 10 万亿元。其中万亿元级企业占总体 GMV（网络销售规模）的 96.2%;千亿级企业占总体 GMV 的 3.8%。



3.在数字化引领的新消费时代，消费品和零售企业的应对之道

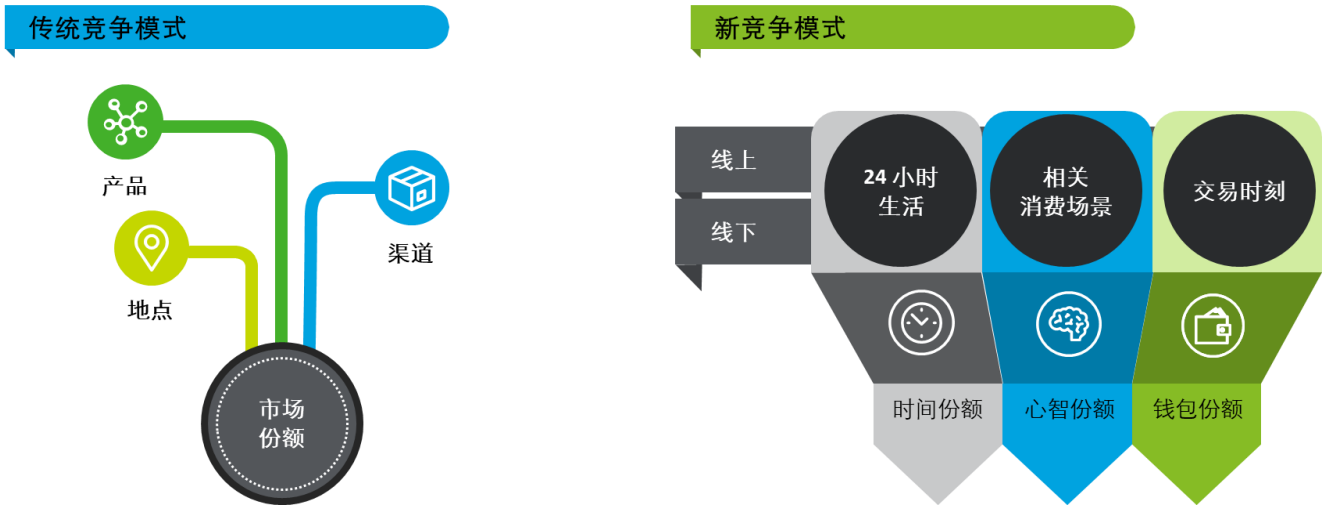
3.1 消费者场景化体验设计驱动业务模式转型规划

中国正逐步进入全面数字化时代，在新冠疫情的冲击之下，在 5G 进入生活的前沿时期，全球消费者，尤其是中国消费者，已经进入了“零时差消费”时代。消费的需求从产品功能，扩展为对情感和体验的需求。如何贴近消费者，为他们提供便利，不仅是新消费时代消费品和零售企业面临的首要问题，同时也将成为企业变革转型的出发点。

消费品和零售企业应该依照消费者场景化体验设计驱动业务模式转型。市场思维模式须从传统的产品、地点、渠道转向 24 小时市场，即：

- 未来消费品和零售企业需要围绕消费者 24 小时在争夺线上线下的时间份额，
- 围绕消费者不同的生活消费场景来争夺线上线下的心智份额
- 围绕消费者的消费时刻争夺线上线下的钱包份额

图 25：市场模式的转变



资料来源：德勤研究

在时间、心智、钱包份额三个重要指标的指引下，企业应该结合 24 小时消费生活和场景来重新定义消费市场。视角的转换不仅可以帮助企业打破传统的组织壁垒和产品的局限，还将帮助企业发现市场的新机遇。

基于新的视角，企业需要通过重新洞察消费者、通过数据提升运营能力等数字化手段实现自身的转型和变革。

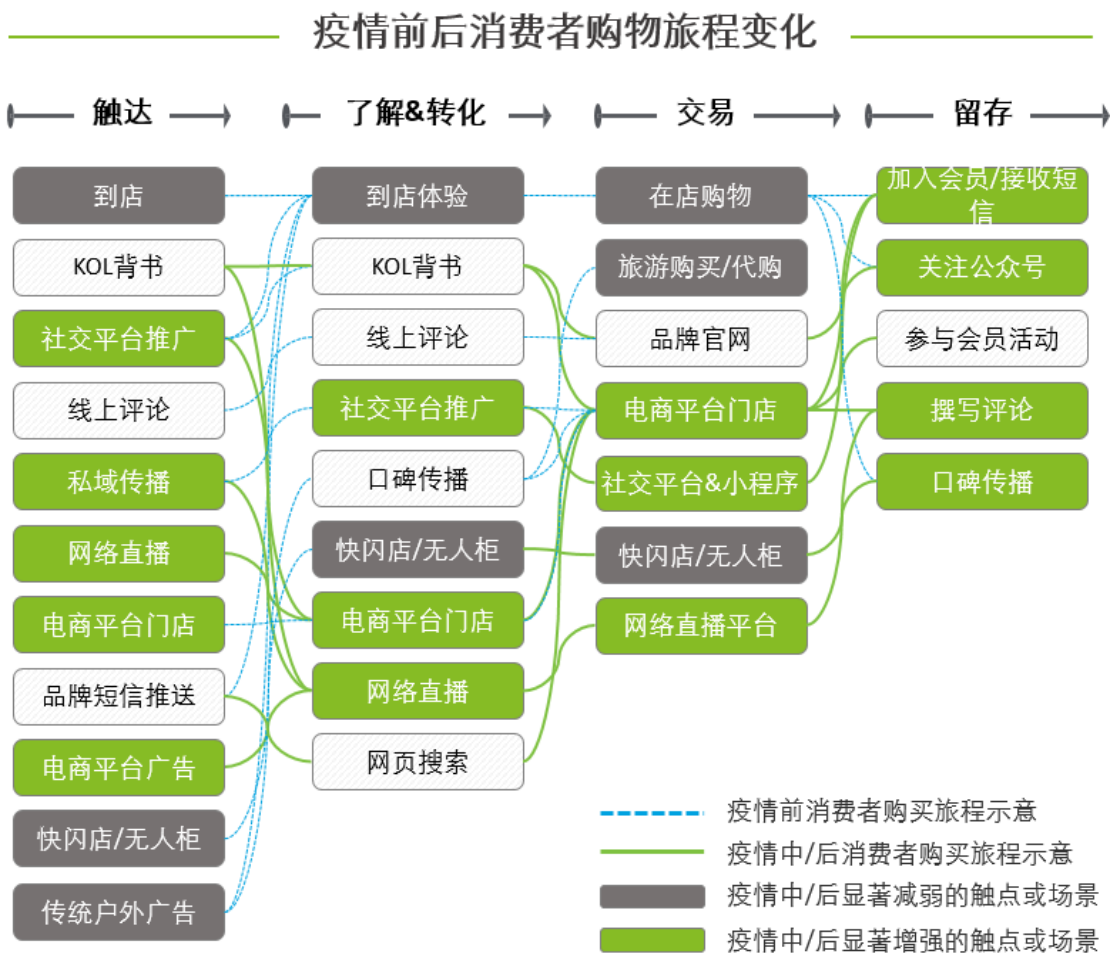
3.2 精准营销辨识消费者购物习惯变迁

新消费时代，企业需要精准营销重新洞察消费者的消费旅程。如了解他们是谁？哪里出现？他们的喜好是什么？如何遇见这些消费者？对于有志于打造线上线下多触点版图的企业，应深挖消费者洞察，把握消费者购物

行为、个人偏好的现状及变化趋势。如通过疫情期间丰富的数据积累，勾勒不同类型消费者的购物旅程及变化，大力发掘消费者痛点，并将此作为未来产品调整、渠道融合以及打造极致购物体验的基础。

疫情对消费者心智与行为的“创伤性”改变仍在延续，在后疫情时期企业应该以数据为驱动，深挖消费者洞察，建设无缝连接全渠道营销能力，在重要时刻把握消费需求。如通过数字化洞察及时了解疫情期间消费者心智模式与购物旅程习惯在这几个月内发生的“创伤性”变化。

图 26：疫情前后消费者购物旅程变化



资料来源：德勤研究

只有掌握到企业核心消费者画像、洞察，企业才能有效的制定精准触达策略。在消费者旅程的各个关键节点设计出能够反映企业核心价值的相关情感诉求、功能诉求的体验，这也是推动企业保持差异化竞争的关键。

3.3 数字驱动消费品和零售企业运营能力提升

企业应该重新思考渠道运营和供应链布局，加快自身数字化转型和全渠道发展。与此同时，解锁数据价值，将数据转化为洞察，以洞察驱动管理决策。

数字化运营的实现需要通过战略、能力、技术与数据、人员与组织、以及流程五方面的匹配，同时能力层又覆盖了“人、货、场”三个方面，涉及如消费者洞察、营销沟通、电商渠道运营、全渠道合作、商品铺货定价等数十个维度。企业可以通过类似的模型迅速诊断自身的全渠道能力，发现自身现状与理想状态的差距，并据此制定出符合自身情况的转型升级路线。

疫情致使供应链恐遭新冠疫情重创，企业须重新思考未来的供应链模式，并开始布局和建立数字化供应链。首先，增强整个供应链的可视性，一旦出现中断风险，就能够清晰地看到哪些供应商、地点、零件和产品的风险最大。这样企业可以制定应对策略，来缓解库存限制并确定替代产能，这对于多数企业来说都是收益大于成本。其次，增强后备产能和灵活性，企业应当在核心供应链中“隐藏”一个或多个辅助供应网络，以增加后备产能。如果核心网络关停，备份网络就能够立即接管并发挥作用。

3.4 积极响应疫情中的市场新变化，优化留存收益

消费者在疫情中被快速催化的“零时差”购物模式将留存并继续演进。因此，零售企业创造多元场景与消费者在不同时段建立有效连接显得尤为重要。

在获客方面，延伸企业渠道扩展线上触达并获取客户，通过正确选择线上获客渠道，高效并精准增加企业线上获客触点，有效助力线上营销转化率。如实体零售业态应该开拓线上流量入口，通过电商等公域流量和社群运营、自建网站等私域流量相结合的获客模式，满足消费者的零时差消费需求。在客户留存方面，运用全渠道推动零售场景的精细化运营，如借助数字化对购物中心内的商品和服务进行重构，专注于健康、购物体验和沉浸式购物体验。此外，评估疫情对企业运营影响，针对性调整全年计划，如制定积压库存处理策略，与前端业务部门共同做好后期消费的需求管理和计划，从理念、留存、系统数字化角度补足短板，实现长效提升。

图 27：疫情期间消费者的 24 小时



资料来源：德勤研究

网络销售百强排名方法论

数据来源：
数据来自于公司公开信息，上市公司企业财报、新闻稿等材料，以及行业分析报告，交易记录估算，新闻访谈等。由于数据的有效性无法合理的预测零售营收，部分消费品和零售企业不能进行排名。

营收财年界定：
榜单中的排名来自企业 2019 财年数据，为排行版的统一性，2019 财年数据包括企业于 2019 年 6 月 1 日到 2020 年 6 月 30 日间发布的财年数据。

营收调整与统计规则：
排名采纳的是企业财报发布日期发布的财报版本，即使企业在新财年对被榜单采纳的往年财报数据进行更正和重新发布，若无特殊情况，将不对排行榜中的数据产生影响。

零售和消费品企业在榜单中的范围界定：
包括：
- 零售企业直接销售商品给消费者
- 垂直综合品牌制造商的零售业务
- 直接销售商品给消费的电商 B2C 零售商
- 现货批发商

不包括：
- B2B 批发商及 B2B 电商
- 电商拍卖网站
- 餐饮服务企业
- 汽车经销商
- 未公开零售数据的加油站零售商店
- 私募股权和其他投资公司
- 收购集团
- 数据的有效性无法合理的预测零售营收的零售企业

网络销售营收在榜单中的界定：
包括：
- 通过线上渠道向消费者销售的零售商品，收入来自直接 B2C 销售，公司是记录的卖方
- 与零售相关的服务和活动收入支持零售业务、特许经营/许可费、特许权使用费，佣金（**适用于子榜单**）

不包括：
- 从线上渠道进行的 B2B 销售
- 电子商务第三方销售和其他市场拍卖收入，如佣金、费用、广告收入
- 汽车/汽车销售收入

附录（100 强榜单）

2020 中国网络销售 TOP100

排名	企业	2019 网络销售额（万元）
1	北京京东世纪贸易有限公司 ①	51,073,400
2	苏宁易购集团股份有限公司 ②	15,843,900
3	广州唯品会信息科技有限公司	8,872,131
4	美的集团股份有限公司	7,000,000
5	汇通达网络股份有限公司	4,958,926
6	* 北京小米科技有限责任公司（手机+IOT 消费品）③	4,605,000
7	国美零售控股有限公司	4,500,000
8	海尔智家股份有限公司	3,500,000
9	* 上海盒马网络科技有限公司（盒马鲜生）	2,400,000
10	* 宝洁中国	1,466,000
11	康成投资（中国）有限公司（大润发）④	1,360,000
12	* 天猫自营（天猫超市与天猫国际直营）⑤	1,200,000
13	三只松鼠股份有限公司	1,001,100
14	* 北京每日优鲜电子商务有限公司 ⑥	1000000+
15	* 北京当当网信息技术有限公司	1,000,000
16	* 雅诗兰黛中国	694,000
17	* 优衣库中国	672,000
18	北京寺库商贸有限公司	665,558
19	内蒙古伊利实业集团股份有限公司	660,000
20	浙江森马服饰股份有限公司	533,460
21	* 耐克大中华区直营	519,000
22	* 上海壹佰米网络科技有限公司（叮咚买菜）	500,000
23	* 阿迪达斯中国	494,000
24	孩子王儿童用品股份有限公司	483,209
25	*好想你健康食品股份有限公司	476,880
26	好享家舒适智能家居股份有限公司	462,883
27	1919	410,000
28	1 药网	395,000
29	百丽国际集团	390,600
30	良品铺子股份有限公司	369,200
31	永辉超市股份有限公司	347,888
32	物美科技集团有限公司（超市部分）	337,026
33	李宁有限公司	312,100
34	安琪酵母股份有限公司	266,332
35	上海家化联合股份有限公司	258,300
36	宁波太平鸟时尚服饰股份有限公司	231,227

37	杭州意丰歌服饰有限公司	220,000
38	御家汇股份有限公司	215,100
39	* 斯沃琪中国	212,000
39	* 华润万家有限公司	200,000
41	深圳百果园实业发展有限公司	200,000
42	周大福珠宝集团	192,589
43	* 可口可乐中国业务	184,000
43	伽蓝（集团）股份有限公司	180,000
45	广州逸仙电子商务有限公司	180,000
46	北京迪信通商贸股份有限公司	174,930
47	珀莱雅化妆品股份有限公司	165,500
48	迪卡侬中国	160,338
49	银泰商业（集团）有限公司	157,993
50	红星美凯龙（上海安家网络科技有限公司）	149,000
51	河北叁陆伍网络科技集团有限公司	147,533
52	慕尚集团控股有限公司	142,600
53	周生生集团国际有限公司	138,908
54	鲜丰水果股份有限公司	138,504
55	海澜之家股份有限公司	132,500
56	新华都购物广场股份有限公司	131,029
57	银座集团	127,856
58	居然之家新零售集团股份有限公司	122,000
59	安正时尚集团股份有限公司	120,600
60	广州尚品宅配家居股份有限公司	105,000
61	湖南友谊阿波罗商业股份有限公司	91,229
62	天虹商场股份有限公司	89,218
63	利群集团股份有限公司	88,339
64	步步高集团	86,542
65	广东丸美生物技术股份有限公司	80,800
66	浙江红蜻蜓鞋业股份有限公司	66,395
67	联华超市股份有限公司	58,143
68	上海来伊份股份有限公司	51,568
69	北京三元食品股份有限公司	51,172
70	乐友国际商业集团有限公司	49,300
71	江苏五星电器有限公司	47,818
72	锦泓时装集团股份有限公司	47,552
73	*百事中国	45,000
74	佛山市海天调味食品股份有限公司	41,625
75	浙江奥康鞋业股份有限公司	41,426
76	江苏新合作常客隆连锁超市有限公司	41,158
77	广州酒家集团股份有限公司	39,620
78	苏果超市有限公司	35,277
79	中百控股集团股份有限公司	33,985

80	雅戈尔集团股份有限公司	32,684
81	江西煌上煌集团食品股份有限公司	32,385
82	北京京客隆商业集团股份有限公司	32,200
83	杭州联华华商集团有限公司	30,159
84	三江购物俱乐部股份有限公司	29,554
85	武汉武商集团股份有限公司	26,357
86	东莞市糖酒集团美宜佳便利店有限公司	25,921
87	江西省绿滋肴实业有限公司	23,063
88	广东嘉荣超市有限公司	22,000
89	云南健之佳健康连锁店股份有限公司	19,911
90	深圳市美宜多运营管理有限公司	18,415
91	北京植物医生生物科技有限公司	16,978
92	世纪华联超市连锁（江苏）有限公司	16,933
93	山西美特好连锁超市股份有限公司	16,437
94	合肥百货大楼集团股份有限公司	16,249
95	厦门山国饮艺茶业有限公司	15,822
96	卜蜂莲花	15,600
97	重庆商社（集团）有限公司	13,575
98	香飘飘食品股份有限公司	12,479
99	千禾味业食品股份有限公司	12,350
100	深圳歌力思服饰股份有限公司	11,439

注：1 榜单中零售企业数据为自营网络销售额
2 企业名称前标*的为通过二手信息估算数值，海外企业数据按照企业年报中国内地或大中华区销售数据估算。如有较大出入，请联系我们；

部分企业数据说明：
① 京东数据来源于 2019 年财报中 Net Product Revenue；
② 苏宁财报中包含了家乐福 2019 第四季度数据；
③ 小米按其手机和 IOT 消费品业务的销售估算，不包括平台和互联网服务收入；
④ 大润发数据包含直营 B2B 和 B2C 业务；
⑤ 天猫自营数据按照财报中 Others 数据减去银泰和盒马收入估算；
⑥ 每日优鲜公开报道是超百亿；

联系我们

德勤联系人

张天兵
德勤亚太消费品与零售行业领导人
电子邮件：tbzhang@deloitte.com.cn

陈岚
德勤研究总监
电子邮件：lydchen@deloitte.com.cn

姜颖
德勤中国消费品及零售行业
高级经理
电子邮件：sunjiang@deloitte.com.cn

王丁喆
德勤中国消费品及零售行业
助理经理
电子邮件：gigwang@deloitte.com.cn

协会联系人

彭建真
秘书长
电子邮件：kevin@ccfa.org.cn

程浩楠
创新与发展部
电子邮件：chn@ccfa.org.cn



关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任，而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

德勤是全球领先的专业服务机构，为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾 150 个国家与地区的成员所网络及关联机构（统称为“德勤组织”）为财富全球 500 强企业中约 80%的企业提供专业服务。敬请访问 www.deloitte.com/cn/about，了解德勤全球约 312,000 名专业人员致力成就不凡的更多信息。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过 100 座城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于 1917 年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力为中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构，由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media，通过我们的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构（统称为“德勤组织”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。

Designed by CoRe Creative Services. RITM0484744
© 2020。欲了解更多信息，请联系德勤中国。