

新一轮零售变革研究

报告主要内容:

●零售业是最古老的商业之一，也是当前最具有活力的行业之一。现代零售业经过160年的发展，经历了百货商店的诞生、超级市场的兴起、购物中心的出现和电子商务的突起四次零售变革。随着大数据、移动支付和物联网等新技术逐渐渗透到实体零售行业，撬动了规模庞大的零售业进入第五次变革，“新零售”、“无界零售”和“智慧零售”等新概念的提出也预示着零售业正在发生的改变。

●新零售特指当前发生的以互联网技术进步推动的零售变革，利用大数据、人工智能、移动互联网等技术，线上电子商务和线下实体零售逐渐融合，提升了以用户为中心的理念，做到全渠道服务。

●在全球零售业的竞争中，美国在零售市场规模、大型企业数量和进入区域上遥遥领先，而中国虽然零售市场规模上与美国相差无几，但零售企业规模普遍比较小，发展比较落后，在商业模式、经营能力、技术水平和服务质量上存在很大的发展空间。

●新一轮的零售变革将会打破原有的竞争格局，提升零售行业的技术水平、服务质量和品牌价值。基于我国庞大的社会零售总额基础，未来，借助于技术应用、商业模式和经营模式上的创新，中国必将出现世界级的零售企业。

专题研究员



马燕

☎: (8610) 8357 4118

✉: 292864369@qq.com

报告完成日期: 2018年11月29日

现代零售业作为服务业的重要组成部分，关乎普通民众的日常生活，也已经有 160 年的发展历史，现如今却成为我国经济中最活跃、最具生机的领域之一，很大一部分原因在于第五次零售革命可能会发生在中国，这也是迄今为止唯一一次可能会发生在中国的零售变革。

近几年，随着“互联网+”逐渐渗透到传统零售行业，零售业内部结构也在发生深刻的变化，大数据、云计算、移动支付和互联网金融等新事物逐渐与零售业态进行融合，改变了零售原有的商业模式，提升消费者在零售行业中的地位，促进社会消费总量的增加。本研究首先梳理和介绍历史上的零售变革，了解第五次变革发生的背景原因，剖析零售从而探究正在发生在中国的零售变革对于我国未来零售业变革发展方向的启示。

一、 现代零售业的变革和我国零售业的发展

零售是指将商品或服务直接销售给最终消费者的活动，其特点在于交易频率高但规模小，即兴购买多，购买决策周期较短且受情感影响大。从广义上来讲，零售业是指跟消费者直接进行的商业行为；从狭义上来讲，零售业特指直接售卖给消费者作为生活用品或售给社会集团供公共消费用的商品或服务销售行业。零售业的历史可以追溯到人类产生物物交换阶段，但现代零售业是随着社会化大生产而产生。随着零售业的发展，零售企业为了满足消费者多样化、个性化的消费需求，将相应的企业要素加以合而形成的形式各异的经营形态，衍生出的不同零售业态。业态表明的是经营形式和存在方式，是经济发展的产物，越发展就会呈现更加多元化的趋向。

（一）零售业变革的阶段

纵观现代零售业 160 多年的发展历程，零售业态已经演化出几十种不同的商业形式，但发展成一定体量和规模的零售业态主要有 8 种，包括百货商店、超级市场、大型综合超市、便利店、主题商城、专卖店、购物中心和仓储式商场。在这其中，从对社会和市场的影响力来讲，可以把百货商店的诞生、超级市场的兴起、购物中心的出现和电子商务的突起定义为前四次零售变革。

（1）百货商店的诞生。工业革命之前，由于生产效率的低下，零售业务主要以手工制的小作坊形式实行专业化生产和经营，到 19 世纪中叶，随着工业化发展，机器的大规模生产保证了市场源源不断的产品供给，从而使得零售业务从专业化的经营模式转变为分销经营模式，由此在巴黎诞生了全世界第一家百货商店。

（2）超级市场的兴起。20 世纪 30 年代末，经济危机弥漫全球，购买力疲软，零售业的销售惨淡，为了吸引消费者购买商品，倡导“低价零售”模式的超级市场产生。超级市场把现代工业以及流水线的生产形式用到了经营上，让商业活动实现了专业化、简单化、标准化以及集中化。超级市场把商业的经营转变为可以管理的技术密集型活动，减少了大量的不确定因素。并且将商品陈列在货架，消费者可以自由选取商品。超级市场的到来给人们购物带来了前所未有的体验，开价销售、自我服务的运营模式便是超级市场时期开创的。

（3）购物中心的出现。购物中心不是一种零售形式，是为了适应了经济发展的客观需要而产生，集聚了社会和商业的多种功能，提供了一种现代的消费方式，是社会化的产物，它超越了单纯的商

品买卖行为,成为一种全新的生活方式、消费模式和服务形式。一般情况下,购物中心是以3-5家大型零售业(主要是大型百货)为主导,以专业店为主体、多种业态并存的聚合体。不仅包括购物、消闲、旅游的功能,还集聚了文化、娱乐、医疗、邮政、保险、金融和多种商业服务的功能。购物中心的特点在于它有利于人们交往、交流和交易,这契合了大多数现代人的生活方式,在上世纪80年代后期、90年代获得迅速发展。

(4) 电子商务的突起。20世纪90年代开始,电子商务开始慢慢地发展起来,并快速普及到人们的生活当中。电子商务是由技术进步推动而产生的一种全新的零售方式,它突破了场地的限制,与以往实体零售业态有着质的不同。电子商务的到来,打破了以往传统的购物模式,人们购物不再受限于特定的时间和物理的空间,可选择商品的种类更加丰富,消费者可根据自身的需求和消费意愿选择自己想要购买的商品。同时,电子商务时代的到来大大降低了商品成本。

总结发现,第一次零售革命主要是因为生产力的提升导致了分销系统的出现,第四次零售革命主要是互联网科技的发展降低了信息不对称的问题,这两次零售革命与科学技术的发展更加相关,而第二次零售革命和第三次零售革命都是在分销系统的基础上根据消费者的消费习惯进行的变革,从而满足消费者个性化、专业化、便利性的需求,是一种商业模式或经营模式的变化。电子商务的突起不同于以往的零售业态,它突破了传统零售业态的标准,是一种革命式的变革,由此,也可以将前三次零售变革产生的业态统称为线下实体零售变革,而电子商务的突起代表着线上网络零售业态的开始,目前比较流行的社交零售就是电子商务的一种发展方向,未来,实体零售和网络零售还将经历商业模式的变形,衍生出新的零售业态。

(二)我国零售业发展阶段

现代零售业经历了160年的发展,而我国零售业是在改革开放以后才正式发展,可以说,国内零售业还未引领或参与过零售变革的过程,大多数经历的是从国外引进消化再吸收,其发展可以大体划分为四个阶段。

第一阶段:20世纪80年代初——1992年。随着改革的推进,传统的国合批发零售体系被打破,原有的商业流通格局发生了较大变化,一些专业店、社区商店、百货店和批零兼营的批发市场产生和发展。这一时期零售业的主要驱动因素是改革带来的体制和机制的巨大变革。上世纪80年代,商业零售业和批发业首先进行改革,制度改革形成了强大的推动力。随着改革的推进、体制机制的变革,我国生产力明显提升。这一时期尽管总体上居民消费仍处在温饱阶段,但消费总量和结构已发生明显变化,也促进了零售业态和零售结构的变革。

第二阶段:1992年——2001年。1992年党的十四大召开,明确提出了改革的目标是建立社会主义市场经济体制,1993年党的十四届三中全会提出让市场配置资源发挥基础性作用,提出建立统一开放竞争有序的市场体系。改革目标的确立和让市场配置资源发挥基础性作用,这极大地推动了我国市场经济的发展,也推动了零售业的创新和快速发展。这一阶段,我国多种新型零售业态出现,如上世纪90年代中期,连锁经营方式出现并较快发展。1992年我国开始进行外资零售业的开放试

点,部分外资零售业开始进入。这一时期,我国经济也开始步入买方市场,随着经济的调整发展,我国居民消费进入以家庭耐用消费品为主的改善型消费阶段。

第三阶段:2002——2012年。其背景是2001年12月我国加入WTO,对外开放显著扩大,大量外资零售跨国集团进入,带来国外先进零售经营方式和管理技术。这一时期,随着现代信息技术和互联网的快速发展和广泛应用,互联网零售和电子商务在我国快速发展起来,并伴随着商业模式、物流模式、支付方式的创新。线下实体零售格局也发生了重大调整和变化。推动这一时期零售变革的驱动因素是消费进入到显著升级的阶段。这一时期我国人均GDP达到6100美元以上,进入世界银行定义的中等收入国家行列。“住和行”以及新型消费快速增长,消费结构的显著提升推动了零售业的较快发展。

第四阶段2013年——至今。我国零售业态不断发展,实体零售结构调整,一些实体店进行数字化发造和线上线下结合;网络零售快速增长,占社会消费品零售总额的比重不断上升,市场份额不断增长。这一阶段居民消费进入到品质消费阶段。2017年全国人均GDP达8836美元,按照世界银行的标准我国已经进入到中等偏上收入国家,这也意味着品质消费时代到来。

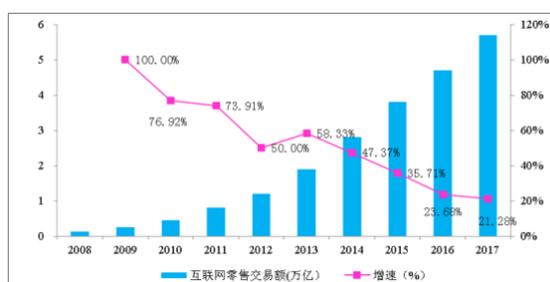
二、 第五次零售变革的原因

自改革开放以来,我国零售业在我国经历了40年的发展,截止2017年底全国社会消费品零售总额占GDP比重为44.28%,零售业从业人数达到5709.72万人,由此可见零售业对经济和社会的影响面之大,谈其改革可谓是非常之难。近几年,由于外部原因的逼迫,传统零售业处在“温水煮青蛙”的局面,要么坐着慢慢等死,要么反抗挣得一丝生机,在这种背景下,传统零售业被迫开始了艰难的改革之路。**推动零售业变革的原因分为三个方面,可以总结如下:**

(1) 传统零售业的增长乏力。作为我国经济发展的三驾马车之一的消费历来是国民经济发展的重点,零售业承载了其发展的重任,理应能成为国民经济发展的顶梁柱之一,但事实是,经过40年的发展,占据了国内大量资源的零售业面临着经营混乱、管理、运营是非数据化的,供应链环节冗长,顾客逐渐流失,利润不断下滑的局面。这些问题制约了零售业的发展,对国家经济和国民生活造成了巨大的障碍,也引起了外来者对于传统零售业的觊觎之心。

面对线上电子商务十年的蓬勃发展,传统零售企业也期望能有所改变,但沉积了几十年的臃肿管理非一朝一夕可以扭转,与科技巨头相比,传统零售企业或许在传统业态的经营上或许有些经验上的优势,而在人才引进、企业架构、技术实力、管理机制和资本引入方面,差距巨大。但传统零售商们也不可谓不努力,经历过一个阶段自我转型的抗争发现,在企业管理层中,从IT架构搭建到落地执行,传统零售商不仅缺人,同样缺乏有效支持的管理体系,这些原因导致传统零售企业自身在经营模式、管理模式落后于时代的发展。传统零售企业无法与线上电子商务企业正面竞争,有的选择站队腾讯或阿里,有的仍旧在不惜代价的自我转型升级。

(2) 电子商务发展的天花板。以淘宝为代表的电子商务利用其低价、便利等优势赢得了年轻群体的喜好,抢夺了线下实体店的市场份额,自2008年起经历了10年的辉煌,据数据显示,2008-2017年,互联网零售交易额从1千亿增长到7.2万亿,交易规模不断扩大,但其增速呈现着逐渐下降的



态势。2017年,全国网上零售额同比增长32.2%,其中,实物商品的网上零售额达到5.48万亿元,增长28%,占社会消费品零售总额的比重为15%,对社会消费品零售总额增长的贡献率为37.9%。此外,阿里旗下的三大电商业务(淘宝、天猫、聚划算)净增长的活跃买家人数在2014年第三季度达到峰值的2800万人次之后,就开始一路下行,2017年新增用户数量首次跌破千万。业界预测到2020年,中国国内网上零售交易额占社会总零售额的比重大约仅有18%—20%左右。

图1 2008—2017年互联网零售额的变化和增速

面对互联网零售的发展瓶颈,近两年,阿里、京东等电子商务企业打着线上线下融合的旗号,逐渐试水线下零售业务,主要原因在于电子商务业务的发展速度逐渐下滑,线上零售企业期望横向进军关联性最强的实体零售店,寻找新的增长点,打通线上零售共有资源,开拓新的销售渠道。

(3) 消费者消费态度的改变。随着消费水平的提高和消费渠道的多元化,消费者拥有更多的选择权,消费需求从侧重于商品性价比与耐用性越来越显著地转移到了服务体验上,按照AC尼尔森的专业分析报告,我国这一消费升级具有如下特征:需求个性化,购买社交化、口碑化、娱乐化,购买多品牌化、一体化,对商品质量、服务、性价比的要求不断提高,购买多渠道化、移动化、碎片化,以及购买及消费过程简单化、透明化、快速化。显然,满足消费者越来越挑剔且复杂的需求,无论是线下实体零售还是线上电商零售,任何单一渠道的零售模式都不可能满足,必须通过寻求多种渠道相结合的方式全方位地满足消费者。

在电子商务发展受限、传统零售业发展颓废和消费者消费转型等多重因素的综合作用下,代表着更多选择、更多便利、更好服务和更好体验的“新零售”由此而产生,这也展开了新一次的零售革命。

三、“新零售”——第五次零售变革介绍

传统零售和网络零售并不是二元对立的关系,在全渠道时代,两者是一种互补关系,消费者可以根据自己的需求选择最适合的零售业态,这正契合了消费主权的觉醒,由此产生了线下和线上相融合的新零售的产生。

(一)传统零售和网络零售的关系

零售的特点是消费频次高,受消费者心情的影响比较大,因此其波动也比较大,当在人压力比较大、无聊或交友聚会的时候,购物会是一个很好地释压、打发时间的东西,但是当生活工作比较忙的时候,购物变成一种负担,一件不得不做的事情。从人的情感角度来讲,购物活动应当随着人的需求而改变,成为人们生活的一种调剂,而非负担,因此,人应当成为零售的核心,无论是传统零售还是网络零售都是在现有的需求情况下满足消费者。

传统零售优势有三点:(1)消费者可以更加真实地了解所购买商品和服务的质量,消费者的购物体验更加全面;(2)购物场所提供给人一个交友、休闲和娱乐的场所,在选择物品的过程中带给人愉悦和放松;(3)购买商品和消费商品之间几乎不存在延时性,消费者可以在购买完商品后立即带走。而网络零售的优势在于:(1)消费者不需要专门花费时间和精力去实体店,节省了时间和精力;(2)消费者可以利用网络终端浏览更多的商品,丰富了购买的选择面。传统零售和

网络零售各有各的优势，呈现一种互补的关系，而不是二元对立。没有任何一种单一消费渠道能解决便利、体验、时间差等各个问题，只有消费者在心中取舍，最终选择最适合自己的消费渠道和方式。在全渠道时代，消费者可以根据自己的需求选择购物渠道，而不再依靠单一渠道购物。当需要更多优惠、更多选择、更加便利的时候，消费者可以适当舍弃更好体验的实体店购物，选择线上购物；当需要释压、放松和更好的体验的时候，消费者可以选择线下购物。

全渠道时代很好地阐释了传统零售与网络零售的关系，企业可以采取尽可能多的零售渠道类型进行组合和整合(跨渠道)销售的行为，以满足顾客购物、娱乐和社交的综合体验需求。由此可见，零售企业应当提供全渠道的服务，追随消费者的需求，提供消费者更多的消费渠道以供其选择。

(二)“新零售”的含义

“新零售”、“无界零售”、“智慧零售”等新概念的提出都在说明着零售业正在经历的变革，虽然名称不同，但都在强调零售与互联网如何能够更好的结合，做到线上线下取长补短，实现互利共赢，其中，以最早提出的“新零售”概念更得到大众的广泛认可和传播。

新零售是阿里巴巴董事局主席马云在2016年的云栖大会上提出，是指以大数据、人工智能、移动互联网等技术作为支撑，以场景化、碎片化、体验化等新理念重构全新的零售业态。阿里集团一直在强调“人、货、场”的重要性，其战略是，先通过互联网平台将“人”(用户)和“货”(品牌商)牢牢掌握在自己手中，然后联结线下的实体店，构建消费的“场”(场景)。

在电子商务出现之前，所有的零售业态都是线下形式，设定一个特定的“场”，摆列不同的“货”，吸引不同的“人”，其区别主要在于商业模式的差异，产品和服务以不同的排列组合和呈现方式提供给特定的消费者。电子商务的出现是一种革新，纯粹的电子商务完全剔除了真实的“场”概念，以虚拟的“场”——购物平台的形式存在，“人”和“货”的存在也变得随机，消费者可以随时随地购买，商品只需要在购买成立之后才通过物流通道到达消费者手中。

从思想上来讲，新零售更加提升了以用户为中心的理念，利用技术建立可塑化、智能化和协同化的基础设施，依托新供应链，深度融合线上线下，重构人、货、场，满足用户需求，提升行业效率，实现“全场景、全客群、全数据、全渠道、全时段、全体验、全品类、全链路”的零售新模式。

从具体操作来讲，新零售做到线上线下的结合不是简单的板块拼凑，而是借助与利用全新的技术力量达到对零售业的整体改造，重新配置“人、货、场(场景)”等传统商业要素，包括重构生产流程、重构供求关系、重构消费体验等，最终回归与凸显零售的本质，即满足顾客需求的同时为消费者创造更多的价值。分析新零售，需要从其区别于传统零售和电子商务的方面着手，分析其能够解决的问题要点。

首先，新零售是一种场景化零售。传统零售强调的也是“场”的概念，从而提供专业的体验，但新零售的“场”强调的通过创造线上、线下共同服务的消费场景，让购买者不仅获得专业化的服务，还能体验到购物的便利性，这种体验既可以来自商品本身，也可以延展到产品价值以外。购物场景化，场景娱乐化，产品卖场+消费体验将成未来零售的主打。

其次，新零售是一种赋能化零售。借助于移动终端、互联网、大数据等科技技术，商家和消费者可以产生一种“互动”，在互动过程中，商家可以利用线上搜索和浏览数据和线下的真实消费数据，然后进行数据挖掘和分析，捕捉到消费者的消费偏好和趋势，从而调整商品的生产与销售，实现精准营销，满足更多消费者的消费需求；而消费者不再是被动地选择商品，可以通过线上和线下反馈对于商品或服务的观点，还可以参与到产品设计、订制与加工生产的过程中，以使商品满足个性化的需求。

再次，新零售是一种扁平化零售。传统零售利润低的主要原因之一在于繁琐臃长的分销渠道，这成为传统零售业的包袱，制约了零售业的转型，而新零售做出的变革之一就是削减分销，将分级批发与经销商挤出市场，构建简短直接的从产到销渠道这意味着市场信息穿流路程的缩短，相应提速生产企业的响应能力；与此同时，制造商将由关注经销商转为关注消费者，同时摆脱经销商分流利润的无奈处境，并将其更多的红利转移给消费者。

还有，新零售是一种去中心化零售，与电商时代消费者的消费日趋中心化，即主要集中于淘宝、京东等大型电商平台，而中小型商家都难以得到流量和关注不同。随着媒体、论坛、朋友圈、APP等等更多消费入口和渠道的开发，消费者在哪里，流量就在哪里，价值就在哪里，其中优质的商品、优良的服务、优秀的口碑成为吸引用户与流量的关键。

最后，新零售是一种快捷化零售。以往，电子商务受制于送货的延时性，无法立即送达商品，因而消费者往往通过电子商务购买时效性不强的商品，而传统零售中最便利存在零售店售价过高，且产品类目较少的问题。为协调这些零售问题，在新零售时代下，消费者可以通过电子商务的方式选购时效性强的商品，零售商通过在人流聚集区建立仓库，专供周围5km内的消费者需求，从而解决一些时效性强的产品快速送货问题，“一小时达”、“半日递”将成为常态。在电商平台购物，再也不会由货物延迟送达的痛点，基于打通“最后一公里”的理念，社区便利店将会遍地开花，外加附近的商业超市，未来在线上下单的商品将不再是从其他省份的仓储间跨省送达，而是由距离最近的便利店与商超送达。

(三) 新零售带来的消费主权意识

零售业是集合人流、物流和信息流多重流通的商业模式，在新零售情境下，线下和线上渠道的打通，零售不再完全受制于供应链、渠道、区域和品牌等因素，消费者成为零售的核心要素，消费主权意识所带来的流量变成零售的核心，生产、设计、流通和零售等各个环节都以消费者产生的数据为核心，满足消费者所需。

(1) 移动终端带来的便利。移动终端提供了消费者了解产品和服务的渠道，并且这一渠道提供的信息大多数可以被消费者所接受和使用，已逐渐成为消费者获取信息的主要渠道之一。以往，消费者购买或消费商品和服务需要到特定的场所，如超市、银行柜台、售房中介、餐厅等，消费者只有到达店面，才能了解商品和服务的信息，反馈需求，从而最终达成购买行为。移动终端的出现使得消费者能够随时随地了解商家的产品和服务，通过手机APP反馈需求，达成购买行为。

(2) 快速的信息反馈机制。移动互联网时代，手机作为个人需求的数据报送手段，可以快速且

清楚的表明自我的需求，形成信息流报送至商家、生产厂家手中，让上游的生产商、批发商、零售商根据消费者的需求调整产品和服务的内容、形式和类型。

(3) 物流体系的建立。商品的选择和购买是信息流和商品流的交换过程，移动互联网和移动终端能够部分解决信息流的交换问题，而物流体系的建立能够部分解决商品流的交换过程。以往，消费者到餐厅吃饭，需要到店点餐消费，但外卖平台雇佣了大量的外卖骑手，可以在 30 分钟内送餐上门，让消费者在家享受美食。

(4) 数据挖掘和数据分析技术的发展。零售行业每天都产生数以百亿计的信息，海量的信息需要零售商建立起强大的数据库和数据分析能力，才能真实可靠地了解消费者的需求。早期的阿里巴巴便开始了数据时代，“黄金策”便是车品在支付宝上开发运用的，在 2012 年中期又到了淘宝，随后开发出了“类目 360”和“无量神针”。淘宝对外也开发了“淘宝指数”供媒体或卖家等人员了解消费人群；同时在搜索热点等方面又推出了“聚石塔”，可提供储存和计算两大服务，其双“十一”期间处理的订单超过天猫总量的五分之一。阿里云更是目前数字计算和人工智能的代表，这些技术用在支付宝、淘宝、天猫上，为“新零售”的发展打好了基础。

四、 全球零售业的竞争格局

2017 年，全球零售业的总销售额将达到 23.52 万亿美元，同比上年增长 6.67%，而 2016 年全球零售业市场规模已经超过 20 万亿美元；预计 2018 年，全球零售业总销售额将达到 24.87 万亿美元。美国作为世界最大的单一经济体，人口 3.257 亿人，占世界总人口的 4.42%，人均 GDP 达到 5.9 万美元，社会零售规模为 5.76 万亿美元，占全球零售总额的 24.5%。美国是个人消费驱动型经济，是全球规模最大的零售市场，孕育了全球零售企业十强中的 7 家，世界三大零售商也都是美国品牌，可以说，美国的零售商在零售行业中居于绝对的领先地位。

根据 2016 财年(截至 2017 年 6 月的财政年度)全球各大零售商公开的数据，德勤发布了 2018 年度全球零售商力量报告，在 250 家零售企业中，美国有 80 家，日本 32 家，德国 17 家，法国和英国各 12 家，中国(含香港、台湾)共有 14 家零售企业上榜 2018 全球前十大零售商分别是：沃尔玛(Walmart)、好市多(Costco)、克罗格(The Kroger)、Schwarz Group、沃尔格林博兹联合公司(Walgreens Boots Alliance)、亚马逊、家得宝(The Home Depot)、阿尔迪(Aldi)、家乐福(Carrefour)、CVS 健康(CVS Health Corporation)。

零售总额达到零售业排名前十的企业中有 7 家出自美国，以法国的家乐福开店国家和地区数最大。2016 年美国沃尔玛公司的销售收入达到 4858.73 亿美元，位居全球零售行业企业的第一名，产品主要通过大卖场、购物中心和大型超市等场所进行产品的销售，截止至 2016 年已经在全球 29 个国家开设店面，近年来，其公司的销售收入一直蝉联行业首位。

表 1 2017 年全球零售十强

排名	公司名称	创始国	零售营收	零售类别	开店国家和地区数
1	沃尔玛	美国	4858.73 亿美元	大卖场/大型购物中心/大型超市	29
2	好市多	美国	1187.19 亿美元	现购自运/仓储会员店	10
3	克罗格	美国	1153.37 亿美元	超市	1
4	施瓦茨集团	德国	992.56 亿美元	折扣店	27
5	沃博联	美国	970.58 亿美元	药店/药房	10
6	亚马逊	美国	946.65 亿美元	无店铺	14
7	家得宝	美国	945.95 亿美元	家装	4
8	奥乐齐集团	德国	849.23 亿美元	折扣店	17
9	家乐福	法国	841.31 亿美元	大卖场/大型购物中心/大型超市	34
10	CVS 健康	美国	811.00 亿美元	药店/药房	3

相比于沃尔玛 4000 多亿美元的零售营收，全球零售额排名第二的好市多 2016 年营业收入为 1187.19 亿美元，其主要通过现购自运、仓储会员店的经营模式进行产品的销售，至 2016 年已经在全球 10 个国家开设店面。零售业业绩排名第三的是美国的克罗格，2016 年零售营收达到 1153.37 亿美元，主要通过依托超市的模式经营，目前仅在美国开店销售。其余企业的营业收入均在 1000 亿美元以下。

五、中国零售业的发展状况

近年来，随着我国经济的向好发展及居民可支配收入水平的提升，国内社会消费品零售总额不断增加，中国零售市场的规模已经与美国基本相当，虽然零售企业数目比较多，但零售企业总体的盈利水平还比较低，也缺乏全球性的知名零售企业，企业层面面临的问题还比较多。

（一）我国零售业的规模

据统计，2017 年全年国内生产总值 82.7 万亿元，比上年增长 6.9%，全国社会消费品零售总额占 GDP 比重为 44.28%。纵观 2013-2017 年间社会消费品零售总额和占 GDP 比重情况（图 3 和图 4）发现，社会零售在 2013-2016 年比重不断增长，2017 年略有下滑，但也保持在 40% 以上，到 2017 年，全年社会消费品零售总额达到 36.6 万亿元，比上年增长 10.2%，五年间年均复合增长率为 10.82%，增长较为迅速，足见我国零售业对 GDP 规模的影响之大。

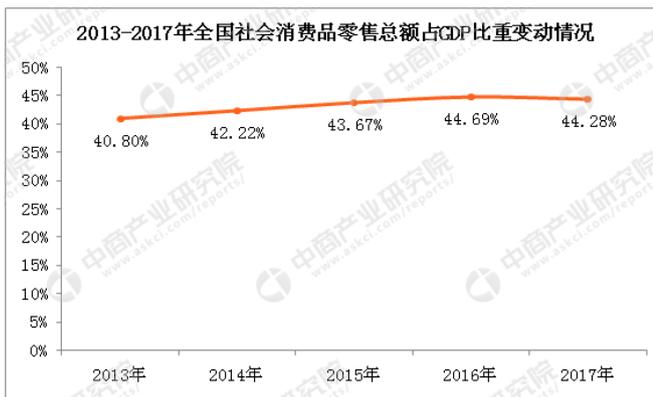


图2 2013-2017社会消费品占比

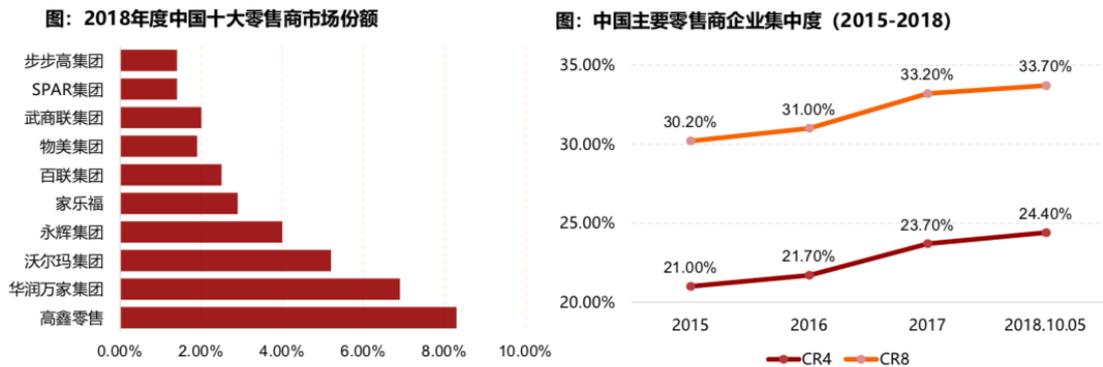


图3 2013-2017社会消费品零售总额

（二）我国零售上市公司概述

截止 2018 年上半年，国内共有 128 家零售上市公司，上半年共实现营收 11017.16 亿元，净利润 731.38 亿元。这 125 家公司包括 56 家百货购物中心、15 家超市连锁、35 家鞋服企业、5 家家电零售商、5 家药妆连锁、7 家电商、3 家休闲食品。

截至 2018 年 10 月，中国市场十大零售商所占市场份额达到了 36.5%。伴随着超市龙头企业的扩张和兼并收购，近几年超市企业集中度有明显提升，市场份额最大的高鑫零售集团年销售额突破一千元，前四大超市企业销售额均在 500 亿元以上，龙头份额逐步提升，有意愿和动力进行数字化和标准化的改造，给需求端的改造提供基础，从过往发展经验来看，确实龙头企业的标准化规范化带动了整个行业的发展。



在 2018 年发布的零售力量报告中，入围榜单的中国零售商总共有 14 家企业，分别为：京东、苏宁、屈臣氏、华润万家、国美、牛奶国际、唯品会、百联股份、永辉超市、周大福、统一超市、百丽国际、大商股份、农工商超市。其中，排名最靠前的京东暂列 28 位置，其次苏宁排名 44 位，屈臣氏排名 51 位。从根本上来讲，经济发展水平会决定本土零售业的发展，但在中国零售业体量已经匹敌美国的今天，零售企业的差距主要在于整个行业在内部管理、人才引进、供应链管理、技术创新和文化建设等方面还未形成相对竞争力。

表 2 2017 年中国零售商上榜企业

全球排名	公司名称	2016 零售营收	2016 总营收
28	京东	357.77	391.52
44	苏宁	223.64	223.64
51	屈臣氏	195.17	195.17
60	华润万家	155.77	155.77
81	国美	115.44	115.44
85	牛奶国际	112.01	112.01
121	唯品会	79.62	81.51
136	百联股份	70.81	70.81
137	永辉超市	70.31	70.31
150	周大福	66.04	66.04
154	统一超市	62.27	62.27
157	百丽国际	40.12	50.94
235	大商股份	38.56	42.28
239	农工商超市	37.93	41.63

@ 前瞻经济学人APP

在整个国内的整个零售行业中，127 家公司（不包括寺库）2018 年上半年与去年同期相比，营收增幅高达 21.63%，但如果剔除阿里、京东、苏宁、唯品会、永辉、搜于特、安踏体育这 7 家体量排名前 15 位且营收快速增长的公司，上市公司的营收总额会减少一半，同比增幅也仅为 1.75%。这说明，我国上市零售公司呈现着严重不平衡的倒三角态势，零售上市公司营收的总体增长主要是靠十几个大的零售企业在支撑，其他企业有增有减，且总体增幅处于很低的水平，行业发展主要依靠外部推动。



127家上市公司（不包括屈臣氏中国）的平均净利润率高达6.70%，但这并不是行业真实的盈利水平。苏宁易购净利润猛增19倍、实现60.03亿元净利润，主要原因是出售阿里股份，剔除这一因素后的净利润为3.96亿元。京东、阿里、唯品会、聚美优品、寺库5家美股上市公司，净利润按照非美国通用会计准则下(Non-GAAP)统计，这与美国通用会计准则下(GAAP)的净利润有很大差距。如京东2017年全年在非美国通用会计准则下(Non-GAAP)的净利润为50亿元人民币，美国通用会计准则下(GAAP)的净利润为1.17亿元人民币。如果剔除5家美股上市公司与苏宁易购的经营数据，其他121家上市公司的净利润率为4.97%。这与行业经营的实际情况相比较，仍然是一个被高估的盈利水平。其原因可能很多，但主要问题是：主营业务收入与利润没有增长甚至出现严重亏损的情况下，租金收入、投资收益，甚至变卖“家当”的收益，不仅弥补了巨额亏损，甚至创造了巨额的净利润。有些公司是账面虽然是盈利的，但自营业务亏损，靠投资收益与租金收入实现净利润。如排在127家零售上市公司营收排行榜最后一位的“上海九百”就是典型例子。2018年上半年“上海九百”的净利润大于营收，营收3590万元，净利润4971万元。

从2015年到2017年，零售业上市公司的营收下降面、净利润下降面、营收与净利润双降面以及亏损面，除2017年亏损面比上年扩大了1个多百分点外，其他指标都逐年下降，业绩下滑得到有效控制，下降幅度逐年收窄。但2018年上半年营收下降面与亏损面虽然有一定的下降，但净利润下降面与两项指标双降面都有所扩大。

表3 2015-2018年上半年零售业上市公司营收、净利润与亏损情况对比

年份	营收下降面%	净利润下降面%	双降面%	亏损面%
2015年	47	60	33	15
2016年	45	51	30	10
2017年	29	33	13	11
2018年上半年	26	34	17	6

(三) 中国零售行业的发展问题

中国零售业经历了 40 年的发展，已经形成了庞大的规模体系，对国民经济的发展做出了巨大的贡献，在品牌、渠道、地域和产品等方面形成了不同的竞争态势，但也应看到行业发展过程中存在的问题。

(1) 零售业过度竞争。中国的大部分零售企业都是中小企业,缺乏大型零售企业,这使得中国零售业形成规模效应难。价格战是所有零售企业不可忽视的竞争手段。零售业里著名的“郑州商战”虽然以发起者郑州亚细亚倒闭而告终,但它没有叫停零售业的价格战,反而更加激烈。运用价格战,是中国零售业过度恶性竞争的结果。在国民消费水平低的阶段,价格战是一种很好的抢占市场的手段,但随着居民消费水平提高,消费者对于质量、品牌和服务更加关注,价格战并不奏效,并且会拉低企业的竞争力。

(2) 区域结构失衡。中国零售业区域结构的失衡主要表现在:东部地区与西部地区零售业发展水平差距较大,东部零售业竞争力较强,而西部零售业发展水平较低,整个零售业呈现出东强西弱的局面。另外城乡化差距严重,在城市零售店无所不在,而乡村零售业仍然以传统的杂货店形式存在,零售业的发展非常落后。其零售发展小、单一、落后。除了区域与城乡之间的差距外,城市零售业还存在着区域分布不平衡的问题。在市中心,聚集了大量的零售商店。它们以多种零售业态存在,竞争非常激烈。然而,城市边缘区和郊区有大量的居住区,但由于商业设施不完善,零售店分散,难以满足周边居民的需要。

(3) 传统零售业运营成本居高不下。经营成本高的问题可以归结为两类:一是物流成本高,二是销售成本高。在中国,零售业的采购能力低,大多数外资零售巨头利用中央采购政策或共同采购以降低采购成本和提高竞争力。在物流方面,一些大型零售商甚至拥有完整而高效的信息物流配送系统,

如沃尔玛,可以有效地提高库存周转率,提高资产收益率和盈利能力。另外,我国的零售业由于周转慢,采购和分配水平低,从而导致高库存也是多数企业的通病。

(4) 电商形成寡头垄断。电商行业两极分化严重,其中90%的电商全行业亏损,只有阿里巴巴垄断了行业利润。电商早期快速发展的原因在于其开店成本低的优势,但发展到今天,由于消费者引流的成本越来越高,导致中小电商无法与行业巨头正面竞争,行业的入门门槛越来越高,寡头垄断的态势逐渐形成,这既不利于整个网络零售的健康发展,也不利于提高消费者的购物选择的多样性。如果任其寡头垄断式的发展,电子商务整个行业最终将会走向凋敝。

(四) 线上与线下零售融合的发展现状

众所公认,传统零售与网络零售的融合发展是未来零售的发展方向,网络零售商依靠着其更多的资源纷纷与实体零售合作,主要分为两大派系:阿里系和腾讯系。阿里和腾讯便是利用自己的优势来改变现有的零售业格局,阿里主要是提供强技术,能够以试验田的方式进行不同领域、不同业态的方法论改造的探索;而腾讯的零售体系构想中腾讯只是作为一个流量和技术输出者,给零售商的改造提供更先进的工具。

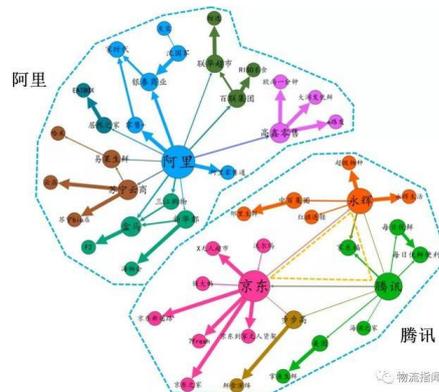


图4 阿里VS.腾讯在新零售的投资版图

从图4中可以看到,以阿里为中心高鑫零售、百联集团、银泰商业、居然之家、苏宁云商、三江购物与新华都紧密围绕在其周围。而在腾讯系中,腾讯、京东与永辉形成一个三角形,其中腾讯投资了京东,又与京东一起投资了永辉,基于这个三角形,永辉与腾讯一起入股家乐福,腾讯与京东又一起投资了步步高。

如今，阿里手里有联华超市、三江购物、百联集团、新华都等大型商超，还有高鑫零售、苏宁云商、阿里零售等集团产业链，此外还有果小美、猩便利、云店等创业型企业，阿里还投资了无人便利店、无人酒店，运营布局全面，体量规模巨大。腾讯手里则有美团、每日优鲜、永辉超市、唯品会以及京东的鲜路通、钱大妈、贝全、无人超市、无人货架、7Fresh 生鲜超市等，如今腾讯有将与麦德龙进行合作，这意味着腾讯在全球零售市场中再进一步，有着与阿里相抗衡的资本和实力。阿里将自己作为改造的主导，是一个中心化体系，适合的是自主意识较弱的主体，而腾讯则是以零售商为改造主导，是一个去中心化体系，适合的是自主意识较强的主体。

阿里和腾讯在新零售领域的竞争其实是在为该行业提供新的解决方案，以互联网技术为底层架构，利用资源与用户优势，帮助零售企业重塑客户渠道和购物流程，很显然，阿里和腾讯的竞争在所难免。新零售的变革才刚刚开始，孰胜孰败就看谁的策略更能有效的获取用户了。

六、中国零售业变革的方向

借助于大数据、云计算、物联网、VR 和人工智能 AI 等组成的“零售技术”，我国零售业焕发了新的生机，甚至可以说这一轮零售革命实质就是新零售技术引领下的零售革命，创新的商业模式会把传统零售和网络零售推向新的发展方向，确定转型方向和转型方式仍旧是整个行业探索发展的重大问题。

(一) 中国零售业发展的潜力

从全球零售企业的发展来看，零售业的规模跟人口规模和人均 GDP 密切相关，而零售企业的发展跟本国国民的消费能力和零售变革密不可分。以美国市场为例，近百年来美国消费变迁主要经历了三个阶段：大众消费时期、品质化消费时期及理性消费时期。大众消费在上世纪 20 年代逐渐在美国社会占据消费主流地位，并持续到 60 年代。这一阶段人均 GDP 从 800 美元上升到 5000 美元；20 世纪 70 年代末，人均 GDP 由 9000 美元向 30000 美元加速迈进，居民更多追求品质化消费；90 年代以来，经济收入差距拉大，消费者价格意识回归，理性消费登上舞台。按照人均 GDP 的发展，目前中国人均 GDP 的发展水平与 1970 年代末的美国较为契合的背景来看，当前的中国消费与 1970 年代末的美国消费均处于品质化消费崛起的阶段，在品牌浪潮退去后，理性消费意识或将接棒成为主流。美国具有世界级的零售业企业最多，一方面是因为零售企业背靠着国内强大的消费能力，提供了其发展壮大的土壤，此外，第二次零售革命、第三次零售革命和第四次零售革命都产生于美国，使得美国的企业能够维持其在技术和商业模式上继续领先其他地区的零售企业。

美国作为全球经济环境最为健康的经济体之一，其消费占比自 1977 年整体上呈现增长的趋势（图 5），消费占比在近三十年也一直保持在 75% 以上，而我国的消费占比不太稳定，在 1980 年代左右达到 65% 的最高峰，最近十年，虽然消费占比呈现增长的态势，对于我国经济的贡献度也有所上升，但投资仍旧是拉动我国经济增长的最大动力。消费占比始终处于低位表明，尽管改革开放 40 年的发展极大地提高了国民收入水平，但我国国民的可支配收入中用于消费的比例仍旧偏低，国民并没有过多的余钱用于更高水准的消费。



图 5 1977-2017 年中美消费占 GDP 的比重

从经济大环境来讲，虽然中国在与美国在国内社会消费品零售总额上相差无几，但零售结构存在很大的不同，这与中国与美国在人均 GDP、生产效率差距仍较大，也与城市化水平、产业结构、金融自由度、企业竞争力等方面都有着很大的关系，这些因素都会制约国内零售企业的发展，但随着经济的增长，我国零售规模市场还有很大的发展空间。国内零售市场已经具备发展超大型零售企业的条件，而契机就在于本土的零售企业能否利用新技术，创新新的商业模式或经营模式，从而实现跨越式发展。

(二) 中国零售业变革的方向

当前，美国零售业的发展还处于电子商务挤压传统零售的阶段，根据咨询公司 Cushman & Wakefield 估计，全美 2017 年一共将关闭 7000 家门店，预计在 2018 年将会达到 12000 家以上的商店。有美国零售业鼻祖之称的、拥有百余年历史的零售巨头西尔斯 (Sears) 申请破产，“股神”巴菲特旗下的伯克希尔哈撒韦 2018 第三季度的持仓报告显示已彻底清仓了剩余的沃尔玛股票，美国零售业正在经历着新一轮的洗牌。线上业务起家的巨头谋求线下布局，而线下业务强大的巨头逐渐打通线上渠道，越来越多的大型零售商选择向混合型零售商转型。沃尔玛近年来向线上延伸业务触角发展电商，与亚马逊将向线下延伸业务触角开更多实体店，方向虽然相反，但目标却是一致的：即在剧变的行业中，抢占更大的市场份额。反观中国零售业的发展，早已跳出传统零售和电子商务二元对立的阶段，无人便利店、无人货架等新型的零售业态层出不穷，自动支付、图像识别、人工智能等多个领域的新科技轮番袭来，中国零售业正在进入一个新的时代。新零售浪潮经历了两年的发展，互联网资本大举进入实体零售行业，衍生出很多新的零售类型，已经取得了一定的成效。

大多数人都认同网络零售和实体零售终将走向一体化发展方向，而两者走向何方、如何结合是当前零售业亟待探索的问题。

(1) 全渠道的协同发展

从发展态势上来讲，目前，线上和线下结合的新零售发展还处于探索阶段，但毋庸置疑的是，线下和线上不是对立竞争关系，而应当协同共进，以全渠道的方式共同满足消费者的需求。但落实

到企业之间的竞争，是东方压倒西风，还是西风压倒东风，这尚且是个未知数。电子商务企业和线下实体零售企业之间的博弈竞争仍旧继续，而竞争的本质永远关乎效率和成本，最终谁能把握消费者的需求才是最终的胜利者。回顾过去两年零售市场的线上线下竞争，在新零售的建设上最成功的依然是头部的科技巨头，以AT为代表，在不断与传统零售商家达成各种战略合作的同时，也在不断深度加持与新零售相关的新技术，大数据、云计算、人工智能等新科技不断与零售行业深度联系在一起。

相对于电子商务企业，线下零售企业唯一最大优势在于其牢牢把控着庞大的线下零售渠道市场，但在人才、管理和技术等方面都无法与电子商务企业竞争。随着网络零售渗入到实体零售领域，实体零售被迫与网络零售结合，这是双方竞争妥协的结果，也是互利共赢的发展趋势。在新零售发展的过程中，电子商务企业会获得更多的线下市场，而线下零售企业也会在“以市场换技术”的过程中，得到技术、管理和人才的快速提升。未来3-5年，线下实体零售和线上零售谁最终会拔得头筹，还需要时间检验，但毫无疑问的是，零售业的变革方向与线上和线下无关，而与商业模式有关，最主要的突破点是零售要素的数据化和零售运营的智能化，谁能够做到在商业模式上的变革，能够满足消费者全渠道的需求谁就是最后的赢家。

(2) 用户思维成为新零售的主导因素

互联网深刻改变着商品和服务提供者与接收者的关系模式，传统的以提供者为中心的思维逐渐演变为以用户为中心，谁掌握了用户，谁就掌握着未来，这也是用户主权时代的特征。

在互联网时代，“用户思维”被广泛应用在产品的设计研发、生产制造、包装销售等多个环节，同时，互联网赋予了用户公开评价产品质量的权利，用户的评价体系倒逼着行业不断优化精进、转型升级。以往，传统线下零售的主要目的是利用分销系统把各式商品分配到不同的人群中，不同的零售业态在目标客户、商业模式上有所变化，但这种精进只是一种粗浅的划分，并没有深入细致地分析更小众人群对于商品需求的异同，借助于大数据、云计算和移动互联网等技术，商家可以采集、分析和利用更多数据，了解更多类型消费者的需求，使得原有的分销系统做到精准营销，将最适合的产品提供给最需要且出价最高的消费者。

(3) 优化企业价值链网络体系

传统的零售企业在发展中，一般只关注上游环节和下游环节的沟通联系，在与上游供应商和渠道内利益相关者及终端消费者之间难以做到及时沟通和无缝连接，而网络零售企业在送货时间上无法与实体零售进行相比。未来的实体店不再是简单的售货中心，而是一个商品的自提中心（3km商圈）、配送中心（2小时送货）、顾客的社交中心（地面活动）和体验中心（参与感），而传统零售企业可以通过分析和应用大数据，依托线下门店的零售经验，进而发展网络零售通道，实行线上线下同价，提高运营效益，与此同时，线上零售企业要重新定位，发展线下业务，给予消费者线下体验。线上线下平台可以共享库存、物流以及服务等，实现资源优化整合，为消费者提供极致的购物体验。两者的结合能够做到在价值链上的互补，彼此利用优势条件的资源来构成企业间的互补竞争力，结

成战略同盟,不断进行转型升级创新,这样可以减少企业运营成本,有效提升企业管理和运营效率,最终实现更多的企业价值。

传统零售企业与消费者的互动较为单向,收益也主要源自出售商品所获得的交易差价。但是随着互联网的普及,消费者运用社交媒体进行网络购物越来越频繁。因此,在互联网思维的基础上,传统零售企业可以通过服务终端来丰富购物流程,进而打造基于大数据的“互联网+”式营销体系,使得购物、物流、提货、售后等更为便利。可以运用电子化实时支付系统与电子化采购信息系统,降低成本和风险。

(4) 开放式服务创新,形成消费体验和消费场景化

当前很多线下实体零售店面临严峻挑战甚至关门危机,主要原因是大多数购物中心和百货商场都业态雷同或者功能重叠。因此要想实体零售企业重新获得消费者的青睐,必须就地转型,增加一些新的产品和服务。平台经济打破传统壁垒,传统的平台经济以交易市场和中介服务为主要内容,互联网在推动平台经济发展的过程中发挥了凝聚资源的重要作用,将传统经济链条式的上中下游组织改造为围绕平台的环形链条,深刻改变了许多传统行业的发展形态,打破了企业壁垒,极大降低了产业链合作的外部成本,创造了全新的产业合作模式。

利用互联网的数据分析,商家打造符合消费者的个性化、场景化体验,新零售的大趋势就是要求企业不断融合全渠道的各个节点,营造消费的独特场景化,并与实体店和新物流技术相连接。

(5) 技术仍是推动零售变革的主力

新技术是推动新经济发展的根本动力。以人工智能、虚拟现实、物联网、大数据等为代表的互联网和信息化技术变革着传统经济的运行方式,有效提升了产品制造、服务供给的质量和效率,互联网已然成为一二三产业转型升级的“加速器”。未来,大数据、云计算、物联网、人工智能等技术都会与零售业进行融合,零售行业未来的大趋势是企业利用互联网和大数据,以实体门店、电子商务、移动互联网为核心,通过融合线上线下,实现商品、会员、交易、营销等数据的共融互通,将向顾客提供跨渠道、无缝化的购物体验。

大数据通过采集与分析消费者行为信息,为企业定制与零售商的精准营销提供支持;云计算打破各个网点之间的数据孤岛,为制造端与供应链输出廉价的方案设计与解决能力;物联网形成线下网点与线上网点的快速联动与协作,促成生产端与销售端以及物流端的无缝对接与接续驳运;3D、VR以及AR(增强现实)多维度创设消费场景,加快购买决策的形成;人工智能将实现对生产、供应与配送环节简单劳动的替代,高盛的预测是,到2025年AI将为零售业每年节省540亿美元成本开支,同期带来410亿美元的新收入。

免责声明

本报告由中国银河证券股份有限公司博士后科研工作站向社会公开发布,无意针对或打算违反任何国家或地区的法律法规。

本报告基于本公司博士后科研工作站研究人员认为可信的公开资料或实地调研获取的资料进行撰写,但本公司及其研究人员对这些信息的真实性、准确性以及完整性不做任何保证。

本报告反映研究人员个人的不同设想、见解、论证及判断。本报告所载观点并不代表中国银河证券股份有限公司博士后科研工作站、不代表中国银河证券股份有限公司、也不代表我们的合作院校(清华大学)或任何其附属合作机构的立场,如果本报告出现政治或学术、技术性错误或失实情况由作者本人承担责任,与中国银河证券股份有限公司及其合作院校(清华大学)或任何其附属合作机构无关。

报告中的观点和陈述仅反映研究员个人撰写及出具本报告期间当时的分析和判断,本公司可能发表其他与本报告所载资料不一致及有不同结论的报告。本报告可能因时间或其他因素的变化而变化,从而导致与事实不完全一致的结论,敬请关注本公司就同一主题所出具的相关后续研究报告及评论文章。本公司、本报告研究人员及其附属机构不对任何因使用本报告或本报告所载内容引起的任何损失承担任何责任。

本报告中的观点和陈述不构成投资、法律、会计或税务的建议,本公司不就报告中的内容对最终操作建议做出任何担保。

本报告所载的全部内容只提供给读者做参考之用,并不构成对读者的投资建议,并非作为买卖、认购证券或其它金融工具的邀请或保证。

本报告可能附带其它网站的地址或超级链接,对于可能涉及的银河证券网站以外的地址或超级链接,银河证券不对其内容负责。本报告提供这些地址或超级链接的目的纯粹是为了阅读者使用方便,链接网站的内容不构成本报告的任何部分,阅读者需自行承担浏览这些网站的费用或风险。

所有在本报告中使用的商标、服务标识及标记,除非另有说明,均为银河证券的商标、服务标识及标记。



中国银河证券股份有限公司博士后科研工作站

简介

中国银河证券股份有限公司博士后科研工作站（以下简称“工作站”），是经国家人力资源和社会保障部及全国博士后管委会批准设立的科研机构。

工作站以中国经济运行与发展中的重大理论问题、资本市场改革发展中的重大理论与实践问题和证券公司发展创新过程中的现实性、前瞻性、战略性问题为研究对象，以吸引、培养和储备高层次研究人才为己任，以提高中国银河证券综合竞争力、促进公司可持续发展、推进中国资本市场的理论建设为目标，力求通过宽视角、深层次、高质量的研究，为把中国银河证券打造成国内一流券商服务，为资本市场的改革发展服务，为发展繁荣中国的经济和金融科学服务。

为吸引高素质的博士毕业生进站从事研究工作，工作站为博士后研究人员提供在业内具有竞争力的、较高水平的工资和福利待遇，以及较为优越的科研条件和工作环境。

