



# 智周万物 枝叶扶疏

## 中国零售服务业白皮书

毕马威中国  
2018年11月





# 前言

零售服务是指零售服务商在零售的各个环节为零售链条提供的促进商品流通的增值性服务。零售服务业自古有之，并且随着零售的发展而不断演化。零售服务的出现实质上是社会分工细化的必然结果。行业内部的子业态推陈出新，行业外部边界不断扩展，而同时各板块边界逐步融合，逐步形成了环环相扣和互融互通的产业格局。

零售服务行业逐步进入产业研究的视野得益于近年来的零售边界弱化和渠道融合。电商的发展促进了电商服务业的繁荣，但是随着移动时代来临，线上线下的边界弱化，零售服务的边界也随之减弱。比如第三方支付最初为线上网商服务，而现在也开始为实体店铺提供支付便利，快递物流原来只为线上网商做最后一公里配送，而现在也开始为超市等提供即时配送服务。因此以往被忽略的更大的零售服务业开始进入公众视野。

零售服务包括营销、交易、支付、物流、技术赋能和运营支持。营销和交易为基本服务，支付和物流是通用服务，技术赋能和运营支持是支持服务。基本服务的重要性最高。其中，交易板块曾经是零售的中枢，为零售参与双方提供对接方式。但是随着渠道融合，交易板块的重要性逐步减弱，而营销板块的地位在逐步提升。营销的最终目的是为了达成交易，作为营销的重点，流量的重要性也随之凸显，而内容和注意力经济是未来获取流量的关键。

根据毕马威的估测，中国零售服务业规模在2017年近6万亿。其中营销板块的占比最大（26%），紧接着就是交易（25%）与物流（22%）。未来行业板块边界逐步弱化，跨板块竞争的趋势明显。主要的头部玩家虽然进入的起点不同，最终都在零售服务领域殊途同归，在同一赛道竞争。

根据对零售服务行业的分析，毕马威认为行业呈现三大趋势：

- 技术驱动行业变革，服务版图不断扩张
- 商业模式迭代加速，独角兽成长周期短
- 跨国零售趋势明显，服务国际化进程加快

基于对零售服务行业的深入洞察，毕马威关注技术带来的持续改变和模式创新。我们希望，本报告能够帮助读者更近距离观察零售服务行业，透析我国零售服务业的发展现状及未来展望，以期推动我国零售服务行业的稳健发展。



# 目录

1 零售服务定义	3
2 行业发展沿革	6
3 业态体系与规模	12
4 板块格局演变	18
5 未来趋势及影响	27





# 1

## 零售服务定义

## 1.1 零售服务是促进商品流通的增值性服务

零售，即为商品由生产者转移至终端消费者的过程。零售商向终端消费者直接销售商品，商品不包括服务以及用于生产资料的工业品。

**零售服务定义：零售服务商在零售的各个环节为零售链条提供的促进商品流通的增值性服务。**

零售服务，为商品在零售链条中的流通赋能，增强零售商与终端消费者间的联系纽带，缩短零售商触达终端消费者的路径，降低终端消费者进行零售消费的间接成本。

零售服务自零售兴起之始即生根发芽，随着社会分工的细化不断演进。在零售变革的推动下，消费者对于商品的期待不再局限于对其本身的功能诉求，而向外拓展出对即时、灵活、个性化服务的体验诉求，使得零售服务创造的价值变得越来越重要。

### 零售服务概念图解



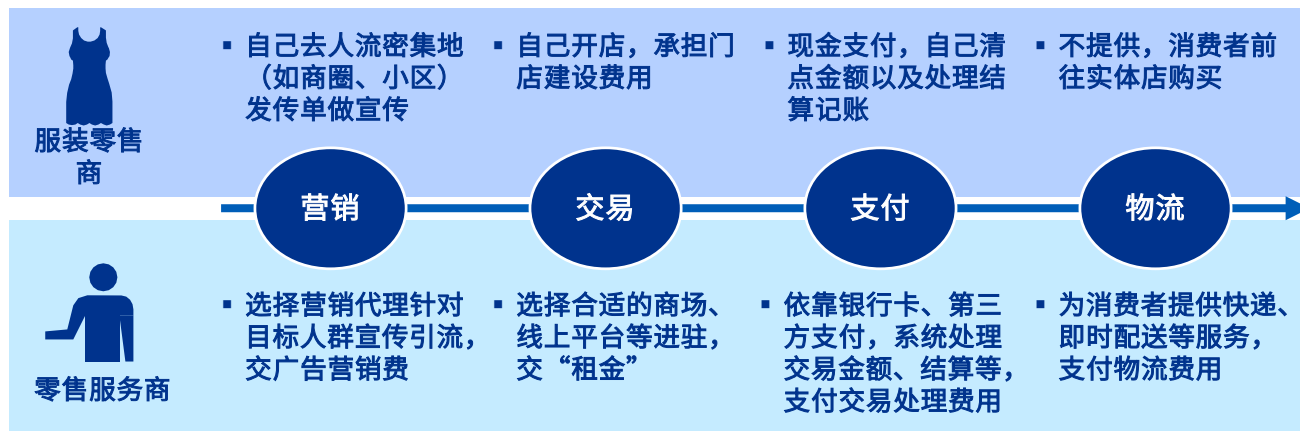
1 本报告中的“零售商”定义范畴，包含开展直销业务的品牌商

资料来源：毕马威分析

## 1.2 零售服务的出现是社会分工细化的必然结果

零售服务的出现和发展是社会分工细化的必然结果。随着经济的发展和科技的进步，零售链条被解构成多个紧密相连的细化环节。每个环节都会有第三方零售服务商提供专业服务，使得零售商不再需要自建零售链条所需的全部职能，转而依靠零售服务商提供外包服务，专注发展其核心竞争优势。

## 服装零售商业务模式的变革



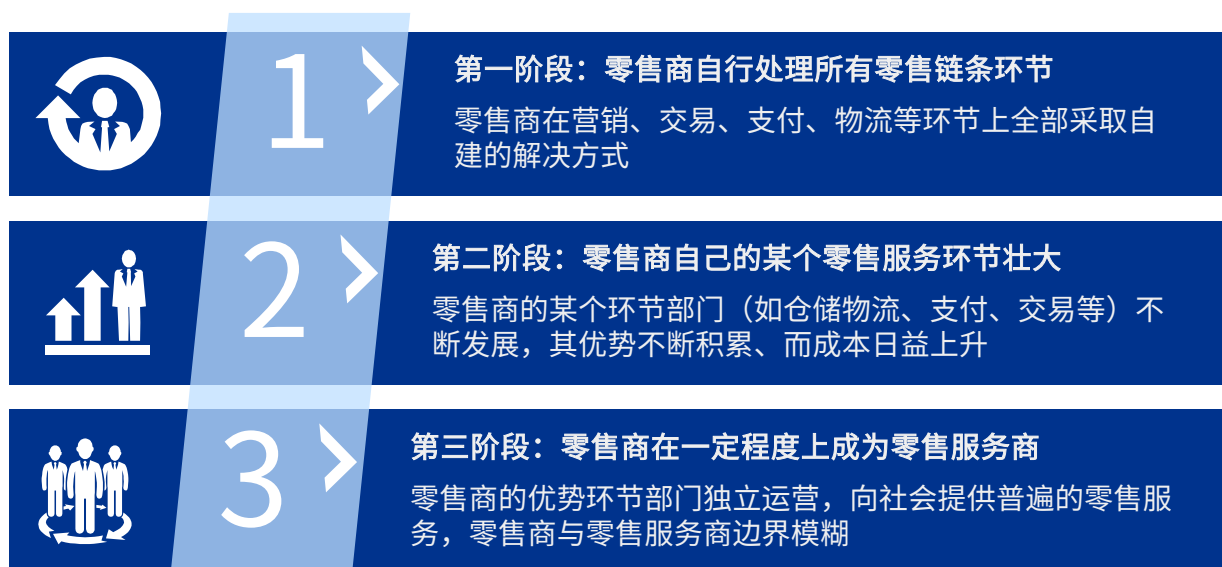
资料来源：毕马威分析

零售商从原来的自我服务零售链条所有环节，转为采用第三方零售服务商提供的专业服务。零售服务帮助零售商降低了开展零售业务的门槛、提升了资源利用效率、并释放了对商品深层次服务体验的潜在需求。

## 1.3 零售与零售服务的边界日益模糊

零售商在传统上通过对商品低买高卖来赚取价差，而零售服务商则通过提供相应的零售服务来获取收入。但是，一些零售商将原本服务自己零售链条的优势环节（如营销、支付、物流、交易等）发展成相应的零售服务，开放给全社会以及其他零售商使用。

## 零售商的零售服务发展历程



资料来源：毕马威分析



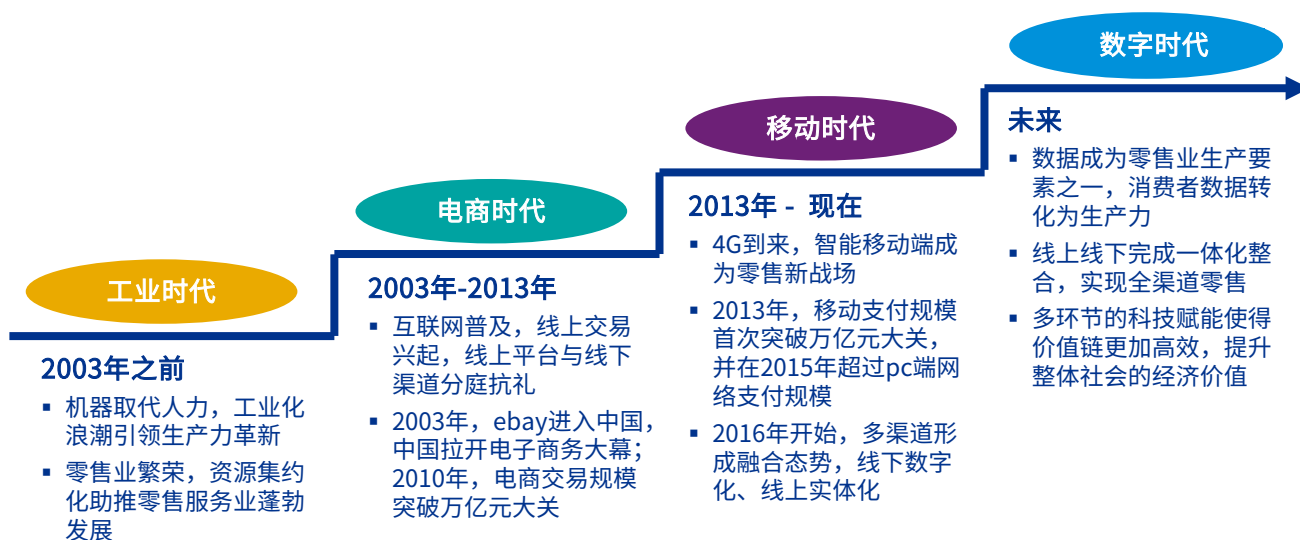


# 2

## 行业发展沿革

## 2.1 中国零售服务业呈阶段式发展

### 中国零售服务业发展阶段



资料来源：毕马威分析

#### 工业时代：资源集约化

现代工业解放了大量人力，生产力的飞速提升带来商品种类的丰富和个人财富的丰裕，零售业迎来空前繁荣。随着土地、资本等生产要素的集中，马太效应显现，零售巨头辈出。零售业的兴盛和集约化助推零售服务业的蓬勃发展，部分原本由零售商独自承担的职能开始被细化、独立出来，形成专业的零售服务板块。

#### 电商时代：商品陈列泛化

2003年，ebay进入中国，同年淘宝网成立，中国零售服务业正式迎来电商时代。线上平台打破物理空间的限制，帮助零售商解决了商品陈列的局限、拓展了触达消费者的方式。门户网站及搜索引擎成为最热门流量入口，广告商在电脑屏幕上寸土必争。

#### 移动时代：消费场景化

信息传输技术的发展和移动设备的普及拓宽了零售消费场景。移动设备帮助消费者以更加低廉的时间成本获取信息，降低筛选门槛的同时提高了匹配效率，并赋予了场景交互和体验的无限创想。在移动时代，零售商争夺的主要渠道资源已从商品陈列的空间资源转移至消费者的流量资源；同时随着消费数据分析的完善，消费者向零售商的反向链条逐渐建立，零售服务对零售商空前重要。



### 数字时代：消费者数字化

未来零售服务的主要对象将转向零售生态的链接关系，零售商与消费者在零售链条的两端合力推动零售服务的变革。数字时代的零售服务将大幅提升零售链的透明度和效率，实现更优化的生产要素再分配。数字时代的变革给予细分领域的长尾零售商更多机会，而终端消费者的个性化需求也将得到更好的匹配，零售商也从“碎片化时间”的竞争逐步转移为“满足即时需求”的竞争。

### 零售服务业各阶段关键要素比较

	工业时代	电商时代	移动时代	数字时代
服务对象	土地（场）	商品（货）	客户（人）	链接关系
变革推动力	零售商	零售商	消费者	零售商与消费者
主要受益者	大型厂商	大中型厂商	消费者	垂直企业、小微企业和消费者
争夺的主要要素	地域（物理触角）	IPD（电子触角）	碎片化时间	即时需求
关键技术	机械化	互联网	4G、智能移动设备、大数据、云计算	人工智能、物联网、5G等
零售发生场所	线下	线上与线下	线上与线下融合	线上与线下一体化
经济附加值	为零售商提升了资源利用效率	为零售商提供泛化的商品陈列	为零售商提供多元的交易场景	使得链接关系更加透明高效

资料来源：毕马威分析

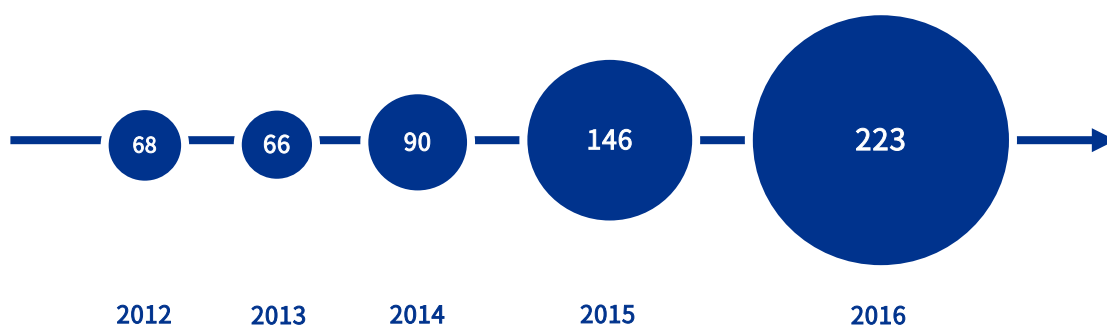
## 2.2 移动时代线上线下边界消弥已成定局

从3G到4G、从PC端到移动端，信息传输技术的发展和移动设备的普及使得线上电商得以通过智能移动终端下探到终端消费者的线下生活场景，同时也为线下实体零售商提供线上数字化、场景化的机会，线上与线下的界限日益模糊。随着零售业态线上线下场景壁垒被打破，零售服务也从仅服务实体店或电商的传统模式中解放出来，在新零售业态的推动下迭代更新，逐步发展成为服务于全渠道零售商的生态体系。

### 线上线下获客成本趋同，引流渠道趋向多样化

在保持多年高速发展后，我国互联网时代的人口红利已被渐渐消化，线上用户规模增长减缓。同时各类企业纷纷加入线上流量的争夺之中，迫使线上流量成本抬升，进一步削减企业的利润空间。以电商平台为例，近年来，主流头部电商平台的线上新增活跃用户营销成本逐年升高，其中2015至2016年是关键临界点，平均线上获客成本突破200元，已超过线下获客成本。

#### 头部电商平均获客成本 2012-2016，元



资料来源：海通证券、中国电子商务研究中心、毕马威分析

线上用户流量规模巨大，线下获客成本更低。在互联时代催化下，线上用户流量市场完成了从无到有的跨越，虽在几年内迅速壮大，却已进入高度竞争的红海局面。反观线下用户流量市场发展相对缓慢，根据招商证券测算，近年线下获客成本在76元<sup>1</sup>左右，低于线上渠道。

线下客户价值潜力巨大，线上流量性价比显著降低。线下实体店面运营期间会产生数额不小的固定开支，但线上流量成本上涨已大幅压缩了线上商家的盈利空间。实体门店能比绝大多数的网络商家更迅速地响应消费者需求，促使辐射范围内的社区用户高频率活跃于购物场景之中，增加商品在消费者中的曝光率，提高撮合交易的次数和成功率。

线上线下性价比逐渐趋于一致。以某珠宝商家为例，其线上年销售额约5%费用将用于促销引流等活动，相关物流配送还会增加成本支出。若通过第三方外包服务来代运行平台，还需支付约2%的佣金及手续费。而线下实体店的开店成本则相对较低，以实现3000万收入为目标该商家的营业成本可稳定控制在200万元以内，低于线上成本的210万元。

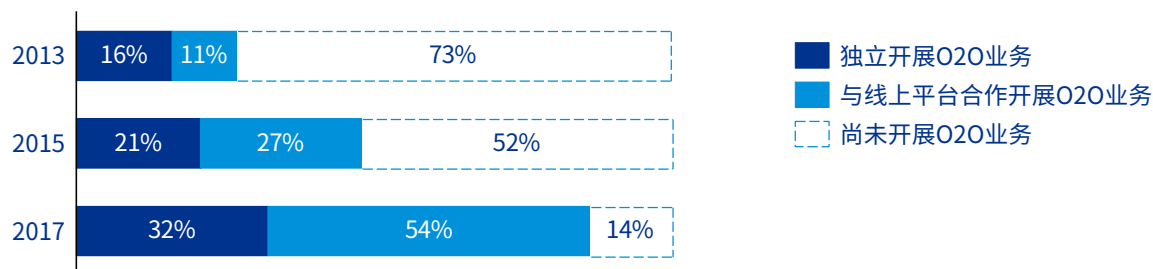
商业市场的本质是逐利，利润空间就是企业商家的主要诉求。当线上流量成本不再具有价格优势，线下场景机会层出不穷时，市场会自发寻求利润更高的方式来完成对引流渠道的筛选。例如，在某知名线上鲜花配送品牌的周年庆活动中，某零售商家以赞助的形式向顾客提供红酒类礼品，通过建立“红酒+鲜花=浪漫”的概念营销，以较低的成本完成了对目标客户群体的引流。

<sup>1</sup> 线下获客成本数据来自招商证券

### 实体零售转型线上日益普遍，电商扩展线下是大趋势

线下零售商延续线上化转型的趋势，致力于拓展全渠道数字化模式。进入移动时代后，百货零售业O2O业务增长迅猛，数据显示，尚未开展O2O业务的百货零售企业比例从2013年的73%锐减至2017年的14%。通过移动互联技术与线上平台构建实体、线上、移动端相结合的全合作已成为最受青睐的线上化方式，由此创造出了丰富的交易场景和流量转化形式。研究还发现，实体店线上化的途径呈现多样化的发展趋势。根据百货零售业报告显示，2016年，同时拥有企业自建网络销售平台和入驻三方网销平台的占比达到20.7%，而入驻三方网销平台的企业仅占3.4%。

中国百货零售业O2O业务开展模式占比  
2013-2017，%



资料来源：中国百货零售业发展报告、毕马威分析

随着线上流量红利减弱，线上企业开始积极向线下渗透以挖掘流量入口。阿里巴巴和京东纷纷通过入股零售商、开设实体店等方式跑马圈地，深度布局线下百货超市、便利店等传统零售业态，并开创了无人超市等新业态的先河。互联网手机起家的小米，也逐渐从单纯的线上化销售转向发力线下渠道。专注于线上的零食企业如百草味、三只松鼠等同样于近年来加速试水线下布局。海外电商巨头包括Amazon、ModCloth、Warby Parker和Bonobos更是争相开设实体体验店以实现线下拓展战略。

### 中国线上代表企业线下布局案例

线上代表企业	线下布局举措
阿里巴巴	<ul style="list-style-type: none"> <li>百货超市领域：收购银泰百货、高鑫零售、三江购物的部分股份</li> <li>便利店领域：推出加盟式天猫小店赋能传统便利店，开设无人便利店淘咖啡</li> <li>生鲜领域：打造实体生鲜体验店盒马鲜生</li> <li>汽车领域：即将落地无人汽车超市</li> </ul>
京东	<ul style="list-style-type: none"> <li>百货超市领域：收购永辉超市部分股份</li> <li>便利店领域：开设京东便利店，京东到家无人货架目标覆盖京东便利店及中小门店</li> <li>生鲜领域：入股社区“肉菜店”钱大妈，开设实体生鲜体验店7-Fresh</li> </ul>
小米	<ul style="list-style-type: none"> <li>开设线下实体店小米之家，预计三年内开设门店达1000家</li> </ul>
百草味	<ul style="list-style-type: none"> <li>2010年全面转型电商后，2017年开始重新铺设线下渠道，一月内入驻1万多家店铺</li> </ul>
三只松鼠	<ul style="list-style-type: none"> <li>开设线下体验店三只松鼠投食店，截至2018年10月共计开设45家门店</li> </ul>

资料来源：公开资料检索、毕马威分析



### 网络支付从单一线上服务发展为全渠道服务

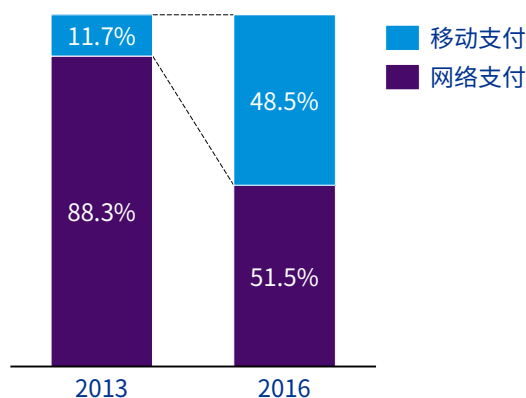
以网络支付为代表的线上零售服务早已开始为线下零售商提供支付服务，增强了支付服务的外延性、淡化了零售支付线上与线下的界限、有效地促进了全渠道零售业的蓬勃发展。

阿里巴巴旗下的支付宝原本是为互联网用户及企业提供线上支付服务的平台，在成立之初其客户主要来自于使用电脑的群体，业务则集中在网络购物、货款交付等方面。随着2008年支付宝移动业务成功上线，这种过去主要存在于线上的支付方式，逐渐被线下实体零售店普遍采用。现如今不论是商场超市，亦或是街边小店，通过网络支付平台为商家提供的二维码，顾客都能够更便捷地通过手机扫码一键支付。除了支付宝，微信支付逐渐也成为另一主流支付渠道。

### 中国网络支付场景发展



### 中国第三方支付移动占比 2013/2016, %



资料来源：中国支付清算协会、毕马威分析

### 物流配送也开始赋能线下零售业

在电商时代，物流配送服务商主要集中服务于线上网商，为商家配送商品到终端消费者。随着新零售的发展，即时配送服务供应商应运而生。作为即时配送类服务的代表，美团和饿了么骑手突破了其在原有客户群体的局限性，开始为药店、超市、传统便利店等离散性较高的零售商提供线下物流配送服务，提升配送货效率、满足消费者对商品送达准时性的需求。

### 即时配送平台服务商家代表

即时配送服务供应商	便利店	日用商超	连锁药店
饿了么-蜂鸟配送	<ul style="list-style-type: none"> <li>邻家便利店</li> <li>全时便利店</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>屈臣氏</li> <li>名创优品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>叮当快药</li> <li>康百馨药房</li> </ul>
美团外卖-美团闪购	<ul style="list-style-type: none"> <li>7-11便利店</li> <li>全家便利店</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>家乐福</li> <li>世纪华联超市</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>百康药房</li> <li>养生堂大药房</li> </ul>

资料来源：公开资料检索、毕马威分析

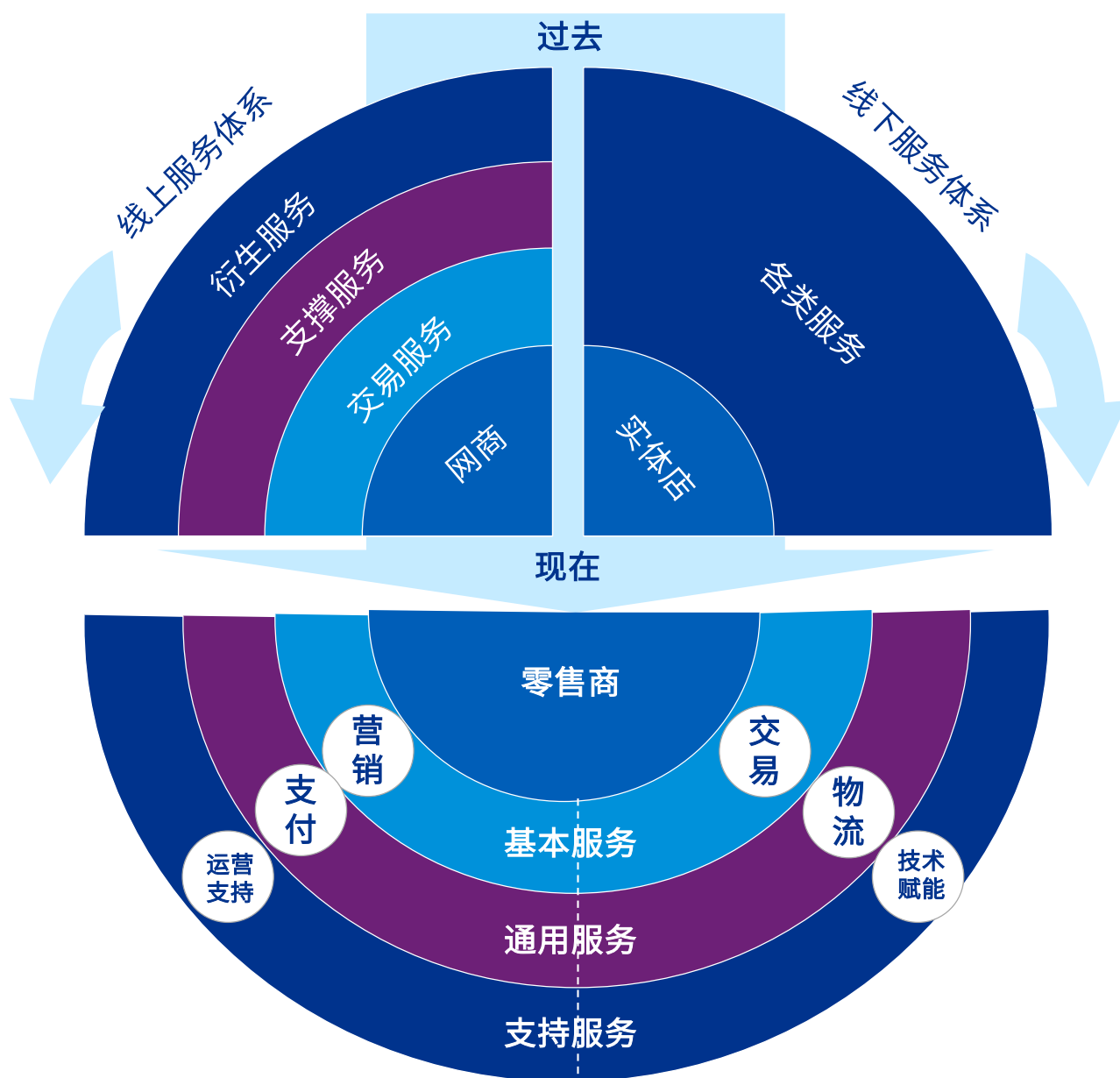


# 3

## 业态体系与规模

## 3.1 中国零售服务业态体系更加立体和丰富

零售服务业体系总览



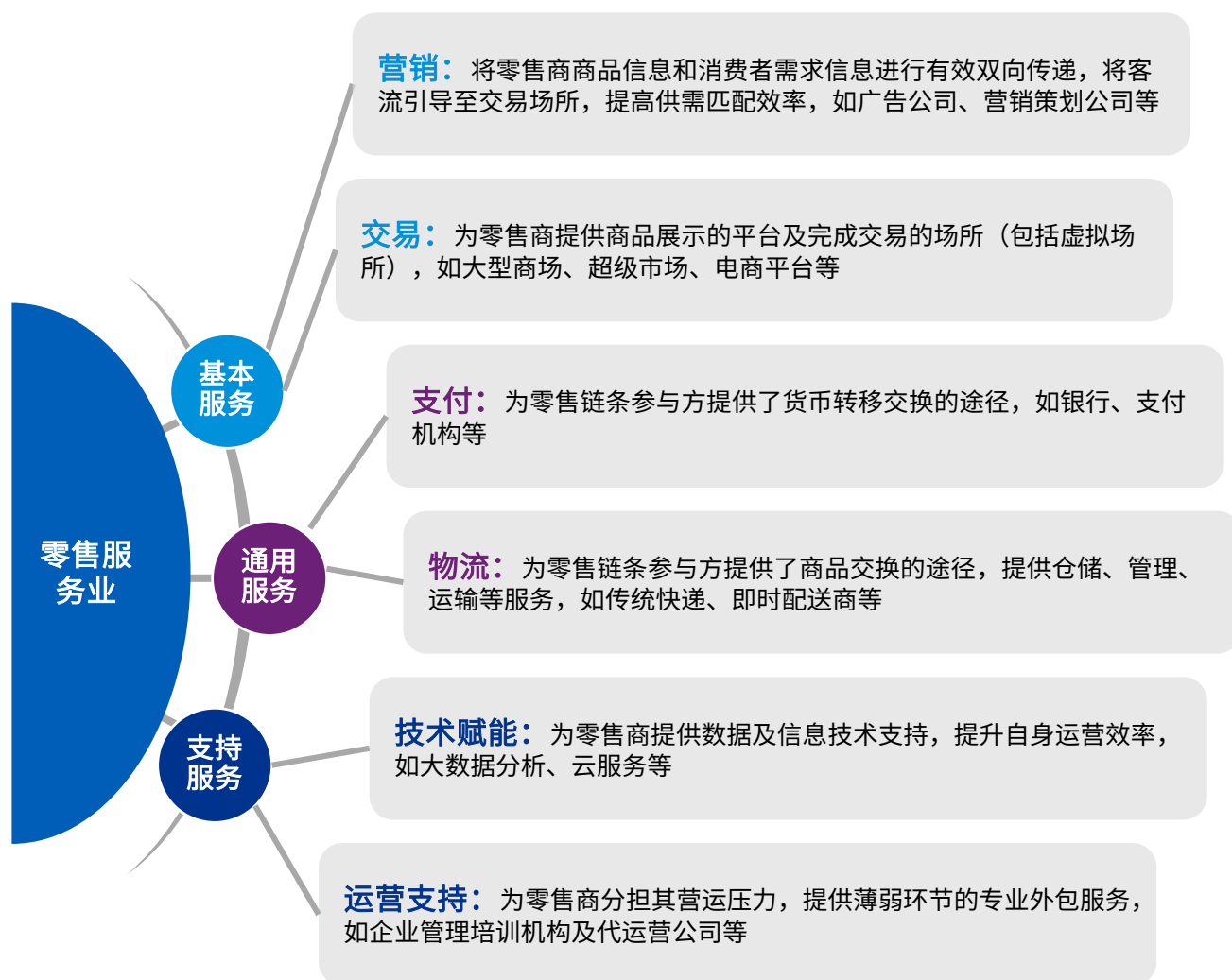
资料来源：毕马威分析

零售服务深植于零售链条的各个环节，促进零售供需匹配、提升商品流通效能、增加信息透明度、激发消费者潜在需求，为零售商和终端消费者间的零售链接赋能。零售服务依其在零售链条中扮演的角色可分为六大服务板块，分别为营销服务、交易服务、支付服务、物流服务、技术赋能服务以及运营支持服务。



- **营销和交易服务为基本服务板块**，前者帮助零售商将商品信息传递给终端消费者，为零售商带来客流，而后者则为商品提供展示服务，为零售交易的发生提供场所。两项服务在零售兴起之初便成为支撑零售交易完成的重要环节，是搭建零售商与终端消费者间的桥梁。
- **支付和物流服务为通用服务板块**，提供针对商品在资金层面和物理层面的转移服务。二者作为社会性的基础服务，以多元化的表现形式渗透于各项社会活动之中，安全高效地保障了商品与货币的交付过程，并通过自身的迭代发展推动了零售行业的变化与融合。
- **技术赋能和运营支持为支持服务板块**，赋能零售链条的参与者，提升零售效能，创造挖掘零售市场的潜在价值。技术赋能服务通过数据分析帮助零售商提高运营效率，而运营支持服务则以较低的成本及更高的专业性为零售商提供第三方服务，如交易平台的运营维护等。

#### 中国零售服务业态图解

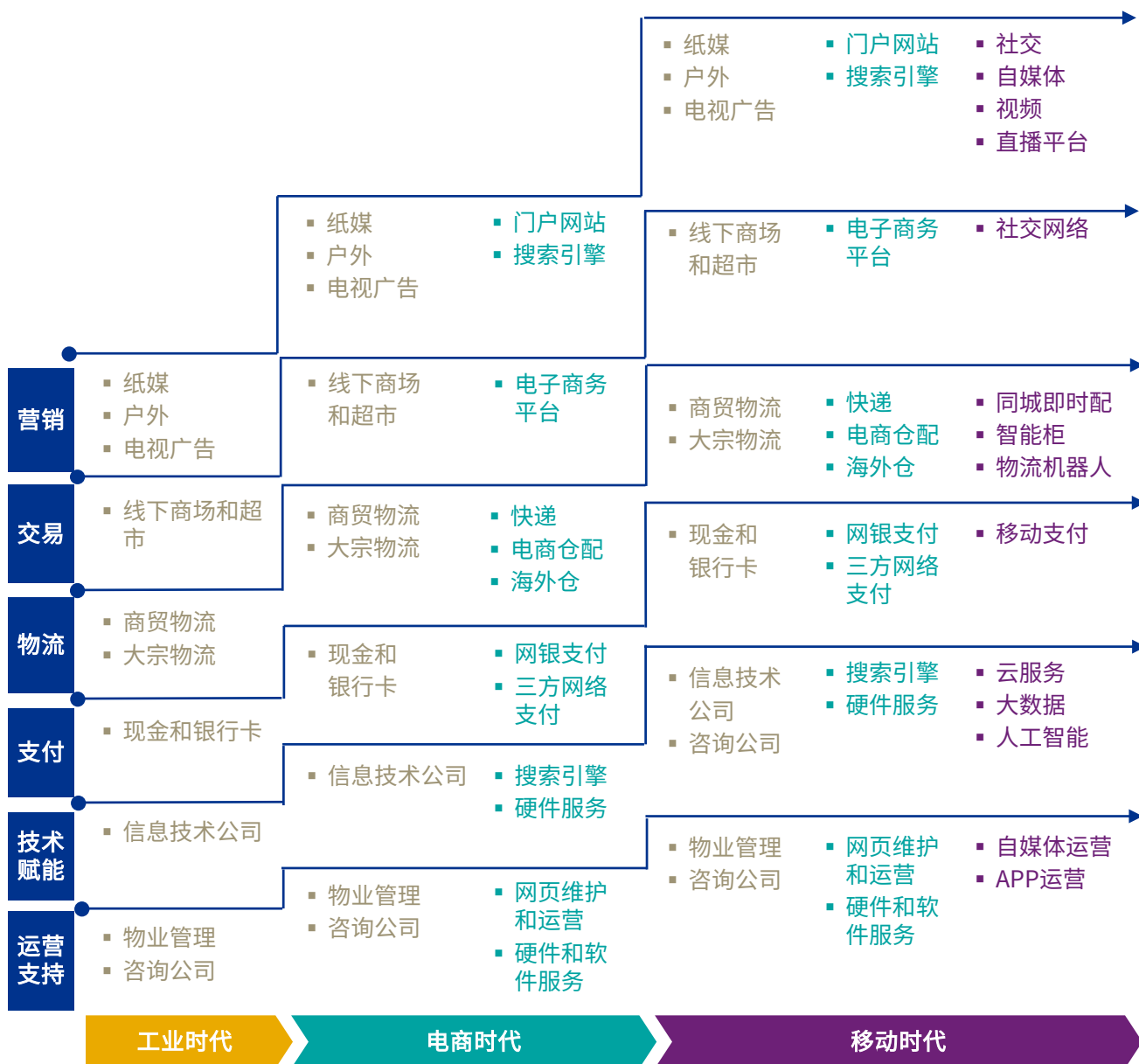


资料来源：毕马威分析

### 3.2 中国零售服务业态呈现出百花齐放的爆发式增长

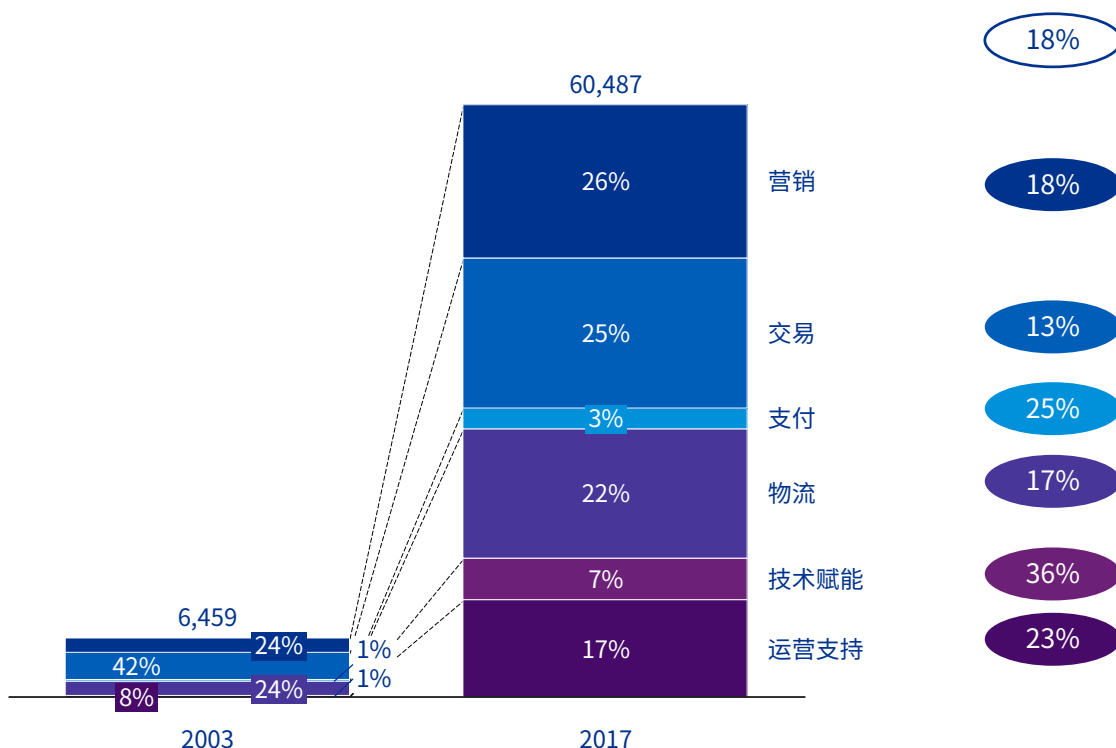
随着零售业的发展，中国零售服务业态呈现百花齐放的爆发式增长。零售服务行业参与者类型众多，不同服务板块在零售链条各环节赋能零售。随着零售业态的变迁和数据技术的发展，一些零售服务模式逐渐弱化，比如报纸杂志和票据支付，取而代之的是得到科技赋能的线上社交媒体和二维码移动支付技术。零售服务企业都将在以消费者为核心的生态体系建设中实现更新迭代，依托科技的发展，推动整个行业的前进。

#### 中国零售服务业各阶段业态演变



资料来源：毕马威分析

## 3.3 14年间，中国零售服务业规模扩张近10倍

中国零售服务业规模  
2003-2017，亿元年均复合增长率  
2003-2017

资料来源：毕马威零售服务业规模估算模型

2003年中国零售服务业迈入电商时代，整体规模超过6000亿元，其中交易板块占四成份额，营销板块也占据约四分之一。营销的竞争主要集中在纸媒和电视等有限广告位资源。交易服务主要以现在的商场百货为主，网络交易平台刚刚起步。基础设施建设的薄弱和信息传播的阻塞导致社会物流总费用高企，零售业物流费用率接近10%，但较低的外包比例和割据的运输仓储需求使得物流服务业规模受限、格局分散，在零售服务业中占有四分之一的比例；极少量的运营支持集中在物业管理服务，仅在零售服务体系中占得约8%。

2017年中国零售服务业规模扩张近10倍至约6万亿元，14年间年复合增长率超过18%。零售服务行业取得如此迅猛的增长，一方面得益于零售商对零售服务的依赖度越来越高，将部分企业内部职能外包给专业的第三方服务提供商的意愿也越来越强，促使零售服务业规模占社会消费品零售总额的占比从2003年的12%提高至17%；另一方面，除了传统板块的持续扩张外，支付服务与技术赋能两个新生板块异军突起，前者成为了当下零售环节中不可或缺的通用服务板块，后者通过技术赋能不断加强零售商与终端消费者之间的双向链接。

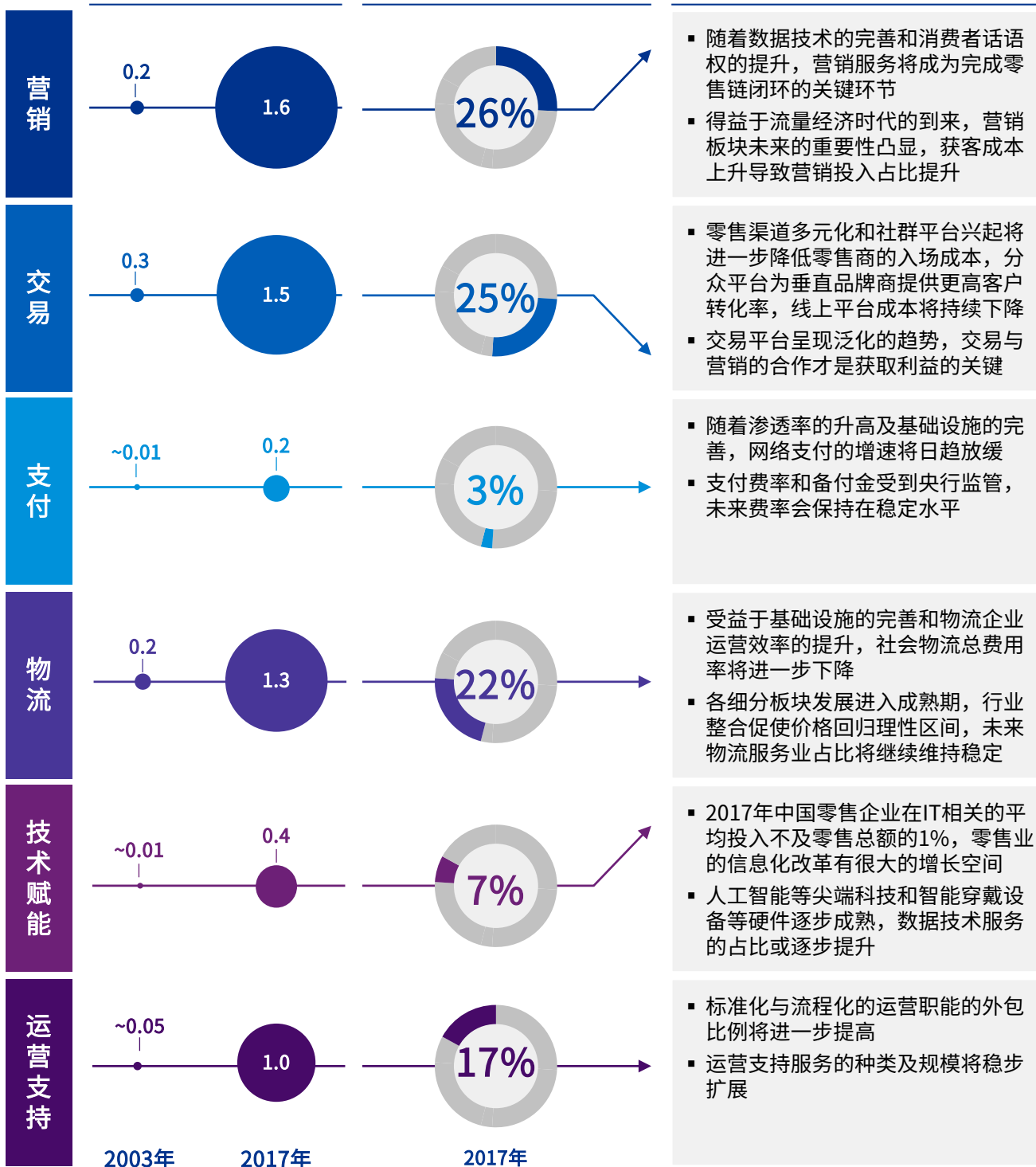


## 3.4 营销和技术赋能作为零售服务的重点前景看好

## 中国零售服务业结构发展趋势

03/17年板块规模（万亿元） 17年板块规模占比及趋势预测

未来发展影响因素



资料来源：毕马威零售服务业规模估算模型



# 4

## 板块格局演变

### 4.1 零售营销格局<sup>1</sup>：新兴的“注意力”流量入口不可忽视

2017年，中国零售营销规模估计约在1.6万亿元，占据零售服务业26%的份额<sup>2</sup>。零售营销主要分为传统营销、网络营销以及营销活动等。随着电商时代成长起来的网络营销经历了10多年的高速发展，不断挤压着传统营销的份额，而随着移动时代到来，全渠道整合营销势在必行。

#### 中国零售营销传统竞争格局

细分领域		代表企业	关键发现	未来趋势
传统营销	报纸杂志等	▪ 新京报、瑞丽时尚先锋	▪ 受环保压力、电子化等影响，传统纸质媒体销量持续下降	
	广播、电视、影院等	▪ 北京人民广播电台 ▪ 湖南卫视、浙江卫视、江苏卫视、东方卫视 ▪ 万达电影、金逸国际电影城	▪ 电视仍然是广告主青睐的营销渠道，创新的营销植入和现象级的节目是未来的热门投放领域	
	户外	▪ 白马户外媒体、分众传媒	▪ 未来户外广告将从公共交通设施、热门商圈等商业属性较强的场所渗透到电梯、小区等生活属性强的场所	
网络营销	电商平台	▪ 淘宝、天猫、京东、亚马逊、小红书	▪ 随着新的网络交易平台的出现和逐步提升的网络购物人数，电商广告将保持稳定增长	
	搜索引擎与门户资讯	▪ 百度、搜狗搜索 ▪ 腾讯网、凤凰网、今日头条	▪ 受到消费者习惯的变化以及互联网广告新规的影响，搜索广告规模增速将趋缓 ▪ 门户网站同时也有交易服务功能 ▪ 从自媒体到算法支持的精准资讯平台，资讯营销迎来较快的增长，且头条等公司也着眼于提供交易服务	
	社交娱乐与视频	▪ 微信、微博 ▪ 优酷、爱奇艺、腾讯视频、抖音、快手	▪ 随着网络自制内容和网络亚文化的发展，视频广告和植入式营销增长迅速 ▪ 社交和短视频类平台的发展，为营销开拓了新渠道，增长最快，也开始提供交易服务	
营销活动		▪ 奥美、恒美广告	▪ 营销活动为商家提供了客流，未来AR技术将逐步应用在该领域	

资料来源：公开信息整理、毕马威分析

#### 零售营销发展趋势

- **移动营销**：移动营销以其精准投放、更低的成本和更好的互动等优点吸引着众多的广告主
- **原生为主**：凭借广告即内容、低打扰性、更友好的展现形式等特点，原生营销将与主流广告融合，创新升级
- **创意营销**：网红的经济效益、直播平台兴起等，都使网络广告的形式和创意不断变化，创意广告也将成为未来的发展新趋势

1 本报告选择营销、交易、支付和物流四个主要服务板块格局进行详述；2 毕马威零售服务业规模估算模型

## 4.2 零售交易格局：社群平台异军突起前景可期

交易平台在零售链条中提供撮合功能，将供需两侧割据的资源收集并加以匹配，借助场所自有特性优化整个交易流程。2017年中国零售交易规模估计约1.5万亿元，占据零售服务业25%<sup>1</sup>的份额。

### 中国零售交易传统竞争格局

细分领域		代表企业	关键发现	未来趋势
线上电子商务平台	商家平台	<ul style="list-style-type: none"> <li>淘宝、天猫、京东、亚马逊、洋码头、礼物说</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>综合平台通过吸引大批量的各类零售商家入驻，将零售商流量中心化，通过搜索技术解决线下的商品陈列问题，大幅提高交易效率</li> <li>分众平台商家主要针对特定消费群体的特定需求专门集合某一类商品的零售商入驻</li> </ul>	
	社群平台	<ul style="list-style-type: none"> <li>小红书、美丽说、宝宝树、微店、拼多多</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>内容平台以内容运营及话题讨论为中心，构建用户兴趣社区，通过对客户群体的定制推介来提升商品销售成功率</li> <li>以购物作为主要目的的工具型社群平台，利用顾客的社交网络进行推广和引流，使终端消费顾客背书，对潜在的顾客流量进行深度挖掘</li> </ul>	
线下实体购物门店	购物中心	<ul style="list-style-type: none"> <li>万达广场、大悦城</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>常见形式以综合商场及购物中心为主，通常不仅限于单一购物功能，致力于为顾客打造购物、餐饮、娱乐一体化的整体解决方案</li> </ul>	
	百货	<ul style="list-style-type: none"> <li>银泰百货、百盛百货</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>百货公司中售卖的商品类型通常同时跨越若干门类，涵盖面广泛且综合性强，并在纵向上可以满足顾客对不同档次产品的需要</li> </ul>	
	超市	<ul style="list-style-type: none"> <li>沃尔玛、永辉超市</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>超市中商品门类以经营食品及日常用品为主</li> <li>以沃尔玛为例，线下超市开展电商业务也已成趋势，且呈现多渠道线上化</li> </ul>	
	专营店	<ul style="list-style-type: none"> <li>居然之家、苏宁电器</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>专营店中商品类型相对特定，集中于细分领域，专业性及深度性强，而专营店电商化也呈现加快的趋势，比如苏宁易购</li> </ul>	

资料来源：公开信息整理、毕马威分析

### 零售交易发展趋势

- **价值链回流：**零售商通过数据对消费者画像进行描述，并根据反馈意见对消费者提供针对性的产品
- **渠道界限模糊：**消费者对于线上线下的消费界限被淡化，零售商布局多个渠道，利用更多的触角触达消费者
- **精准需求挖掘：**根据消费者画像和行为，挖掘购物需求并释放消费潜力；未来在增量市场变为存量竞争的时候，提升单个消费者的客单价成为了关键比拼

#### 1 毕马威零售服务业规模估算模型



### 4.3 零售支付格局：信用卡和第三方支付引领未来发展

中国零售支付起步于电商时代，2017年规模约为2,000亿元，现金、银行卡和第三方支付模式三足鼎立。近年网络支付的增长尤为显著，互联网支付赋能电商交易，而移动支付打通了线上与线下的场景界线，2016年，网民在线下购物结算使用手机支付的比例已高达50%。

#### 中国零售支付传统竞争格局

细分领域		代表企业	关键发现	未来趋势
现金支付		NA	<ul style="list-style-type: none"> <li>现金支付的携带和存取便利性较差，随着新型支付方式的普及逐步被取代</li> </ul>	
银行卡支付	借记卡	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国银行、中国工商银行、中国建设银行、中国农业银行、招商银行、浦发银行、中信银行、北京银行、上海银行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>借记卡仍为储蓄资金的主要支付通道，作为较大额交易的主要支付手段有其不可替代性，预计需求将保持稳定</li> </ul>	
	信用卡		<ul style="list-style-type: none"> <li>中国消费者的信贷消费意识逐步提升，进一步促进信用卡支付的蓬勃发展</li> <li>NFC的技术发展促进了支付的便利性，也提升了银行卡的使用效率和频次</li> </ul>	
第三方支付	网络支付	<ul style="list-style-type: none"> <li>支付宝、微信支付、翼支付、京东支付、快钱、联动优势</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>互联网支付已成为线上零售的必需基础设施，智能手机的普及也带动了移动支付的迅猛增长</li> <li>消费者的消费频次增长、单笔消费额下降的趋势使得网络支付的优势得以发挥</li> </ul>	
	银行卡收单	<ul style="list-style-type: none"> <li>银联、拉卡拉、通联支付、汇付天下、瑞银信</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>银行卡支付为收单业务提供了主要的业务支持</li> <li>智能POS机等新型收单终端有效地提高了移动支付的运营效率，并大大提高了在零售商中的渗透率</li> </ul>	
	预付卡	<ul style="list-style-type: none"> <li>资和信、和信通、杉德、安付宝</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>目前预付卡业务运用场景主要为健身房、餐饮和会员服务体系中，业务触角受限于商圈经济，未来发展存在一定的局限性</li> </ul>	

资料来源：公开信息整理、毕马威分析

#### 零售支付发展趋势

- **支付体验革新：**人脸、虹膜识别逐步取代二维码、近场通信，聚合支付整合支付通道，支付体验持续升级
- **去现金化推进：**随着支付习惯的改变和支付场景的拓展，无现金支付模式在支付场景中的渗透率将继续攀升
- **支付安全强化：**区块链技术在支付领域的应用前景广阔，未来去中心化的支付权限认证和分布式的支付信息流加密将助力支付安全性进一步加强

#### 4.4 零售物流格局：机动化、即时化和定制化催生新型服务

2017年，中国零售物流的总体规模预计达到1.3万亿元，占据零售服务业22%<sup>1</sup>的份额。在电商时代，线上交易平台的兴起带动了快递行业的蓬勃发展。移动时代消费者对零售物流服务的机动化、定制化及即时化提出了更高的要求，也促使物流业的运营效率和服务质量不断提升。

##### 中国零售物流传统竞争格局

细分领域		代表企业	关键发现	未来趋势
物流 配送	仓配模式	<ul style="list-style-type: none"> <li>京东物流、苏宁物流、亚马逊、日日顺、品骏快递</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>B2C的交易模式可以根据订单需求分析，利用智能化管理，降低出库成本，缩短配货时间，提升物流服务体验</li> <li>物流体系搭建耗资耗时，板块的进入壁垒较高、模式不易被复制</li> </ul>	
	网络快递	<ul style="list-style-type: none"> <li>顺丰速运、中通快递、申通快递、韵达快递、圆通速递、EMS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>网络快递适合非标品供应链，即低流量、多单品的货物，主要服务于线上平台类电商等零售商</li> <li>库存成本较高，销售预测较难</li> <li>为提升整体物流效率，零售商与物流服务商的合作将日益加强</li> <li>部分物流企业也尝试电商化的进程，比如顺丰优选</li> </ul>	
即时配送		<ul style="list-style-type: none"> <li>饿了么、美团外卖、盒马鲜生、闪送、云递配、新达达</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>美团、饿了么等传统送餐企业占据较大份额，而达达等快递新贵也进入领域</li> <li>目前处于跑马圈地阶段，随着社会资本的介入，未来可能出现整合</li> </ul>	
智能快递柜		<ul style="list-style-type: none"> <li>丰巢、递易</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>智能货柜解决了用户最后一公里的整合问题，由于其资产较重，进入壁垒较高</li> </ul>	

资料来源：公开信息整理、毕马威分析

##### 零售物流发展趋势

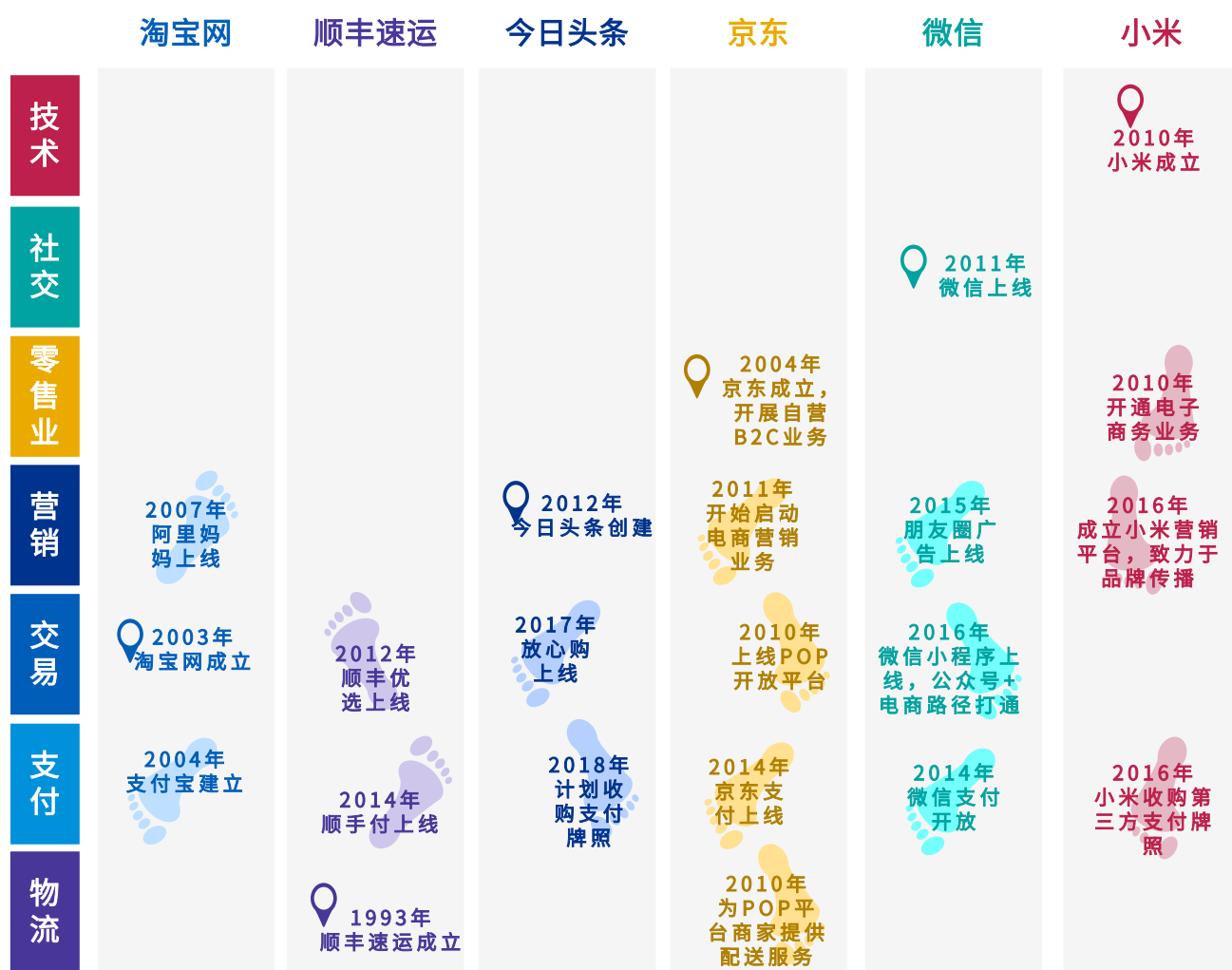
- 服务机动化：**未来物流的机动性将进一步增强，出现移动仓储、无人快递等新业态，物联网的搭建和机动化的位置数据也将助力物流配送从“到家”升级为“到手”
- 服务即时化：**消费者在信息和物理层面对物流的即时性提出更高的要求，运输时耗将进一步被压缩，同时对仓储及配送中的货物状态信息呈现将更加即时
- 服务定制化：**物流服务企业在整合分析大量物流数据后，为单个零售商和消费者量身定制物流服务，提高客户服务体验的同时帮助自身优化资源分配效率、提高运营效率

##### 1 毕马威零售服务业规模估算模型

## 4.5 零售服务板块边界模糊，价值链可拆分重塑

在当今的零售服务领域，跨界布局和竞争已经成为常态，板块的边界越来越模糊。零售服务细分领域领先者在占据一定资源后，纷纷跨界进入其他零售服务板块。以淘宝为代表的阿里巴巴集团，依次布局了支付和营销业务板块。顺丰速运和今日头条分别起步于物流和网络营销业务，均开始进军交易服务和支付服务环节。作为自营电商龙头的京东，将原本服务自己B2C业务的营销、交易、物流等环节作为服务提供给POP平台的商家。以技术服务为特色的小米，进入线上交易板块后，拿下支付牌照并成立营销平台。作为移动时代社交龙头的微信，依托于10亿月活跃用户的巨大优势，也开始跨界进入零售服务领域；三年内陆续推出移动支付、信息流广告以及小程序等业务，成为零售服务领域不可忽视的新生力量。与此同时，零售链呈现出高度的灵活性与可塑性，各环节相互独立。例如，消费者可引流于头条，交易于京东，支付于微信，最终物流于顺丰。

## 代表企业跨界零售服务

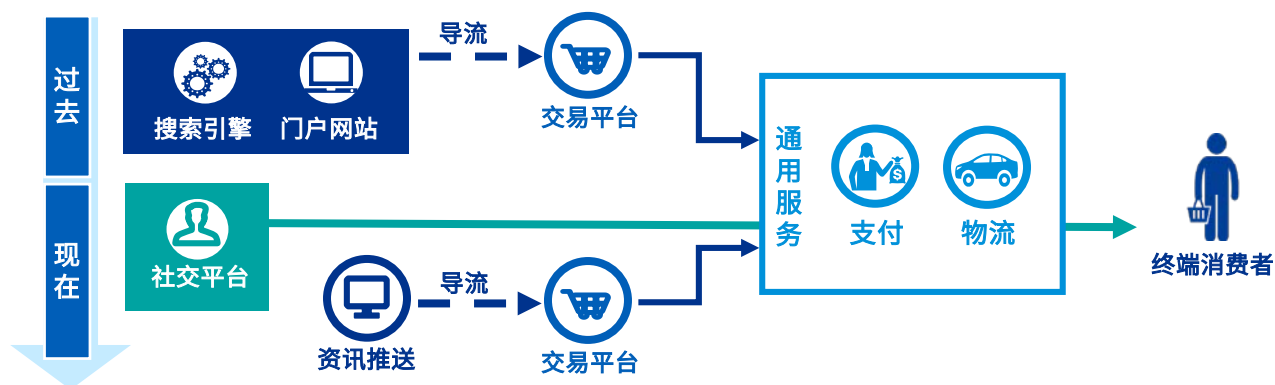


资料来源：公开资料整理、毕马威分析

## 4.6 微信案例：发挥社交强流量聚集优势，跨界零售交易

随着移动时代来临，流量的重要性日益凸显，社交平台受益于庞大的用户基础，从单纯为交易平台导流逐步变为直接提供零售交易服务，可通过外包解决支付、物流等通用服务。社交平台携流量优势跨界零售服务，有望成为该领域的重量级玩家。

## 社交平台开展零售服务



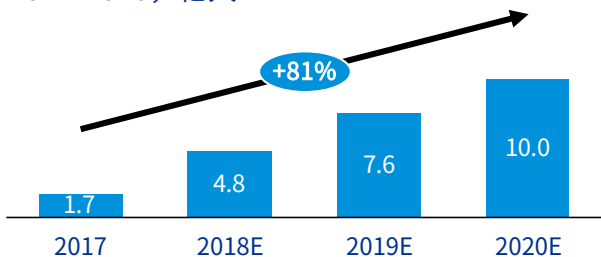
资料来源：毕马威分析

作为主要的社交平台，微信已拥有超过10亿的月活跃用户，且占据了用户接近30%的移动应用使用时间<sup>1</sup>。依托庞大的用户规模和社交分享功能，微信一方面吸引商家入驻（微商和小程序），提供交易服务，另一方面为商家提供传播渠道，开展精准有效的营销服务。

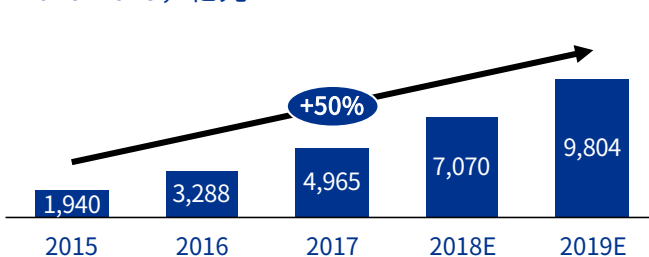
微商的概念最早于2012年提出，本质是基于熟人关系通过社交平台分销商品，以厂商基于公众号开设移动店铺的B2C模式及个人通过朋友圈销售商品的C2C模式为主。2017年微商的交易规模预计达近5000亿，约为同期京东销售规模的50%。

微信小程序于2017年发布，是拥有展示、传播、交易能力的轻型应用。用户可通过小程序直达商家，在小程序内完成从咨询到生成订单再到支付的所有操作，并享受用完即走的便利体验。数据显示，2017年微信小程序日活跃用户达到1.7亿，预计2020年将达到10亿，同时，已上线的小程序数量达58万，并且每天以2万的数量增加，行业分布中百货购物占比达36%。

微信小程序用户规模  
2017-2020，亿人



中国微商市场交易规模  
2015-2019，亿元



资料来源：酷多云大数据、艾瑞咨询、毕马威分析

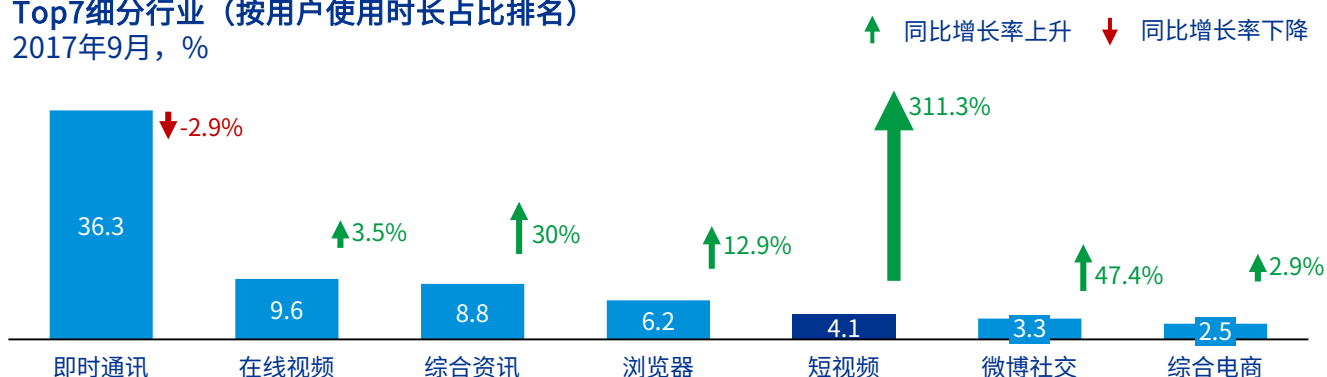
1 微信月活用户数据来自腾讯公开信息，中国用户移动应用使用时间数据来自Mary Meeker互联网趋势报告



### 4.7 抖音案例：凭借内容优势成为流量入口，试水内容电商

短视频作为内容展现形式，在移动互联网时代迎来新的发展机遇。2016年，短视频行业步入爆发期，2017年，行业继续高速增长，短视频用户使用总时长增速高达300%以上，远高于所有重点细分行业，极大的吸引了用户的注意力和移动碎片时间。

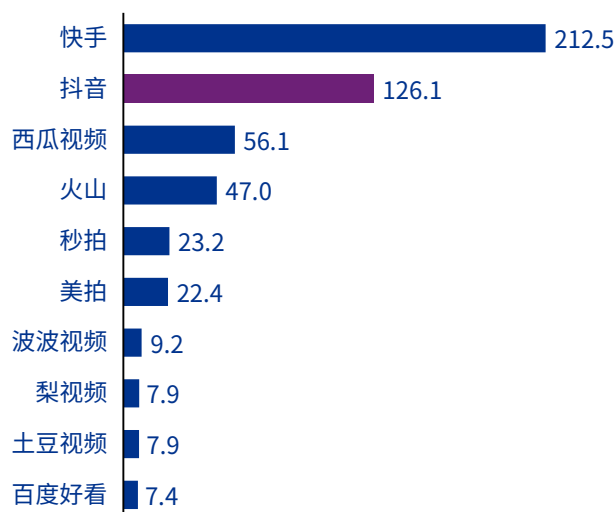
Top7细分行业（按用户使用时长占比排名）  
2017年9月，%



资料来源：QuestMobile、毕马威分析

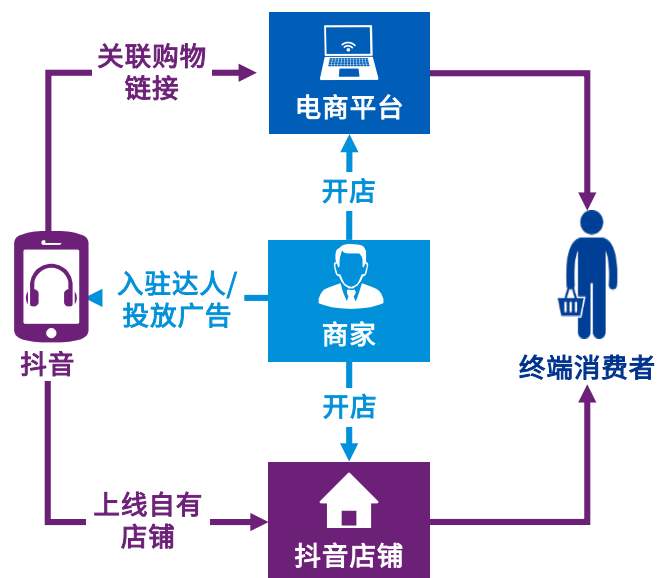
抖音作为短视频领域的后起之秀，通过优质、丰富、创新的内容迅速崛起并力压群雄。抖音公布的最新数据显示，平台平均每日视频播放量超过10亿，已成为巨大的流量入口。凭借优质流量及占据用户注意力的巨大优势，抖音开启试水内容电商领域，2018年起继关联电商平台的卖货链接后，又上线自有店铺，提供营销和交易双重服务。移动时代内容为王已成定局，只有把握优质的内容才能吸引流量，抖音已在内容上形成巨大优势，在发展零售交易平台具备较大潜力。

Top10短视频平台（按月活跃用户数排名）  
2018年4月，百万人



资料来源：艾媒咨询、毕马威分析

抖音入局零售服务领域的主要模式



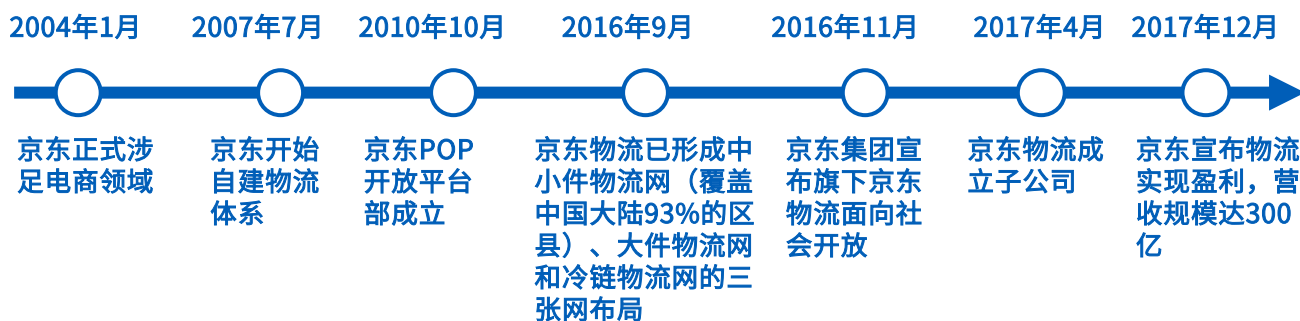
### 4.8 京东案例：零售巨头开放物流服务，转型零售服务提供商

京东作为电商企业巨头，在2017年中国商业联合会和中华全国商业信息中心联合举办的中国零售百强评选中，以1.29万亿的销售规模遥遥领先，成为中国最大的零售商。迄今为止，京东成功打造了属于自己的零售生态，其以电商业务为基础，搭建零售交易平台，并将原本服务自身业务的营销、支付、物流等环节作为服务提供给其他商家，逐步成长为多元化零售服务提供商。

物流是零售服务中的关键环节，以自营起家的京东早在2007年开启了自建物流体系模式，现已形成涵盖仓储、运输、配送、客服、售后等一体化的供应链服务，成为物流领域的典范。早期京东物流仅服务于自营业务，随其物流体系不断成熟壮大，开始面向POP平台的第三方商家甚至全社会开放，目前以既服务于自身又服务于社会的模式混合发展。京东物流CEO王振辉在2017年的京东物流峰会上表示，希望五年以后京东物流外单收入能占到50%，整体规模达到千亿收入水平。外单部分收入主要来自于POP平台的第三方商家及其他合作伙伴，意味着未来商家将成为物流服务的主流使用群体，京东物流也将着力承载社会需求。

其实不仅仅在物流领域，京东正在全方面地转型零售服务。2018年10月31日，经济日报联合京东、京东到家、沃尔玛和腾讯正式发布了《2018中国零售商超全渠道融合发展年度报告》。报告显示自2017年以来，京东开始打造零售基础设施平台，提升零售技术服务能力，并逐步将平台开放给合作伙伴以更好地满足消费者需求。

#### 京东物流发展历程



资料来源：上市公司公开信息、毕马威分析



# 5

## 未来趋势及影响

### 5.1 未来趋势：技术革新赋能外源性增长，领域版图保持扩张

技术的革新推动零售服务细分板块的扩展，为零售服务业带来增长动力。以网络营销为例，互联网技术开启了门户资讯的新板块，搜索技术带来搜索引擎营销的细分领域，移动互联网技术赋能社交网络营销的赛道，而算法技术支撑的算法分发模式促进在线短视频营销的蓬勃发展。未来，新的技术将会继续扩充零售服务的细分赛道。

#### 中国互联网营销的发展



资料来源：毕马威分析

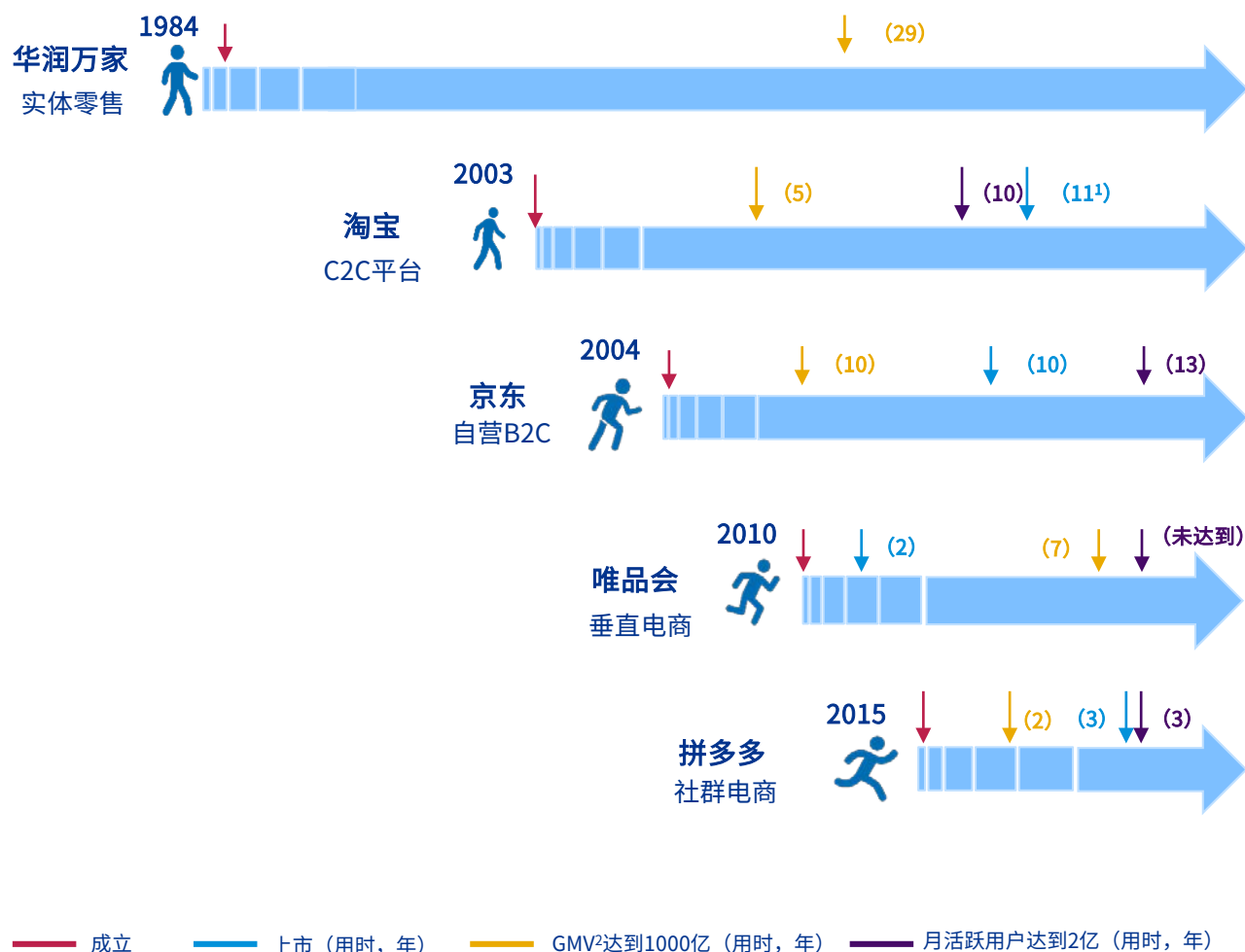


## 5.2 未来趋势：新模式快速迭代，独角兽成长周期不断缩短

零售服务业商业模式迭代提速，新进入者瞄准零售商痛点提供差异化服务；微创新帮助初创企业以较低成本在行业中快速立足并扩张，促使独角兽出现频率显著提高。

交易平台板块的商业模式创新加速明显，新进入者的成长周期及达到里程碑所需时长不断缩短。淘宝和京东分别用了5年和10年的时间将交易总额做到1000亿元的规模，而于2015年靠工具社群起家的拼多多仅用2年时间便突破了这一数字。未来，零售服务业的代际更迭和新模式催生的行业新贵出现将更加频繁。

### 中国主要零售平台和零售商的发展



1 以阿里巴巴上市时间倒算至阿里巴巴成立时间（1999年）；2 GMV (Gross Merchandise Volume) 总成交额

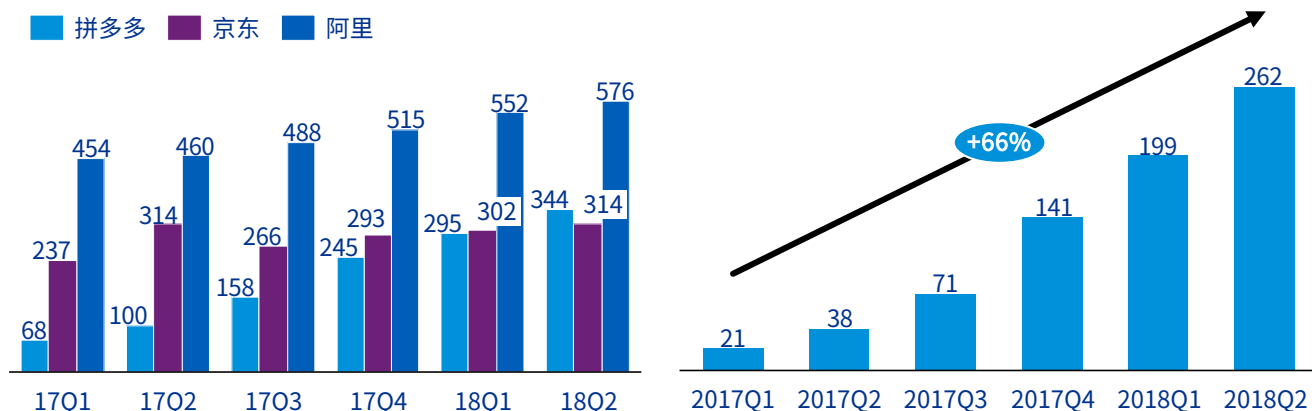
资料来源：上市公司公开信息、毕马威分析

### 挖掘用户社交网络，拼多多打破常规团购模式

以团购模式创新的拼多多成立于2015年9月，在成立2年10个月之后，凭借3.44亿活跃用户和高达2621亿元GMV的答卷，拼多多成功在美国纳斯达克股市挂牌。

拼多多、京东和阿里平均月活用户数  
2017Q1-2018Q2，亿人

拼多多GMV  
2017Q1-2018Q2，十亿元

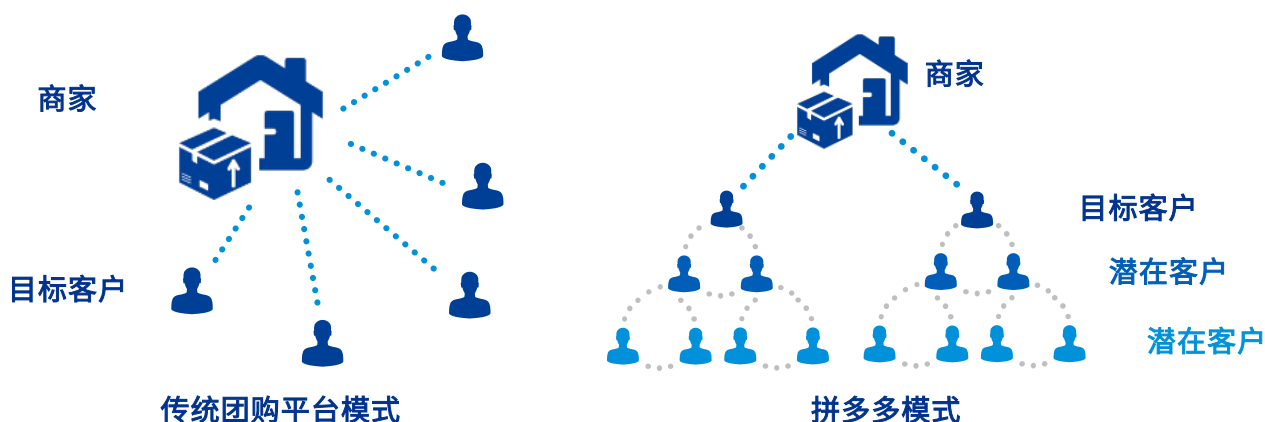


资料来源：阿里财报数据、京东财报数据、拼多多财报数据、拼多多招股说明书、毕马威分析

拼多多暴涨式发展得益于在“团购”模式上的创新。传统团购平台作为流量中心化场所，会向零售商家提供相对独立的个体买家，其促成交易的模式通常为“寻找一次客户，完成一次交易”。

与侧重于“购”的传统团购公司不同，拼多多在“团”字上发力。通过微信等社交网络工具，团购发起人主动向社交关系进行裂变营销推广，实现“寻找一次客户，完成多次交易”的交易撮合过程：在完成初步对目标客户定位之后，拼多多以目标客户为圆心，其社交关系为半径，精准框定一批有潜在需求的客户；再通过极具竞争力的价格及熟人信任背书，迅速将潜在客户大规模转化为有效客户，形成“挖掘式”的客户获取效果，且获客成本较低。

### 团购平台获客模式对比

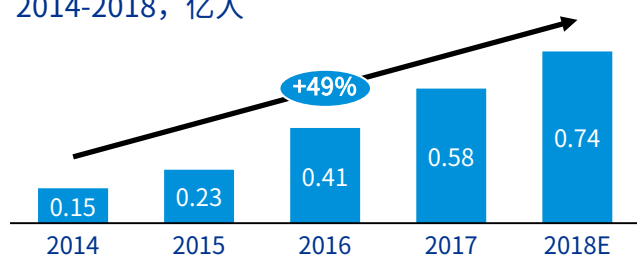


资料来源：毕马威分析

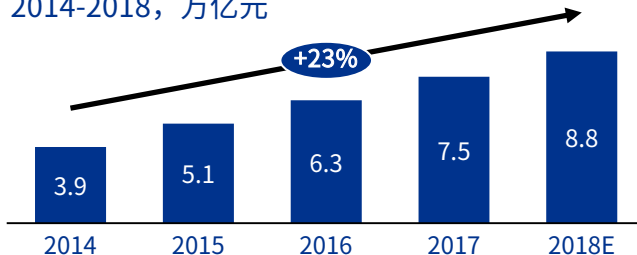
### 5.3 未来趋势：跨国零售趋势明显，服务国际化进程加快

伴随互联网、支付、物流等领域的高速发展，跨境零售应运而生，使得消费者足不出户地购买海外商品成为可能。近年来，在消费升级的大趋势下，海淘已成为中国消费者热衷的购物渠道，他们更加追求产品质量与消费体验，对进口产品青睐有加。中国海淘用户规模高速增长，带动了跨境零售业务发展，而跨境电商作为跨境零售的主要实现方式，交易规模迅速上涨，行业环境持续向好。消费升级成为跨境零售的发展奠定了良好的基础，未来受益于政策利好及技术进步等多重有利因素，跨境零售有望继续呈现可观增势。

中国海淘用户规模  
2014-2018，亿人



中国跨境电商交易规模  
2014-2018，万亿元



资料来源：艾媒咨询、毕马威分析

消费者购买跨境商品通常需要经历商品浏览、搜索比较、下单支付、物流配送等主要流程，其中涉及到营销、交易、支付、物流等多个零售服务环节，意味着商品从境外卖家发出到最终交付至境内买家手中需要依托境内外零售服务商在各环节进行通力合作。跨境零售的高速发展推动了全球零售服务商之间的密切合作，促使服务商们突破地域限制，为国际零售商和用户提供全球化的零售服务。

#### 沃尔玛激活零售服务全球化布局

沃尔玛作为传统零售巨头，率先将零售服务融入自身，以点带面，完成其国际化布局。沃尔玛于1996年成立沃尔玛网站，2010年以后，沃尔玛也开放第三方电商零售平台，开展零售交易服务，吸引商家入驻，截至2018年4月，沃尔玛电商平台上共有1.8万名卖家，在过去的5年里，沃尔玛持续并购全球电商平台和配送平台，同时以零售服务商身份，推动其零售业务与零售服务的协同发展，使得二者边界进一步模糊。

#### 沃尔玛发展历程



资料来源：毕马威分析

## 5.4 零售服务体系深度变革，社会资源分配和流动更加合理

零售服务业体系的快速发展与变革，将进一步提升零售的效率，深层次的挖掘广大终端消费者的消费潜力，推动社会消费体制机制不断完善。通过重构零售价值链，零售服务也将提高社会的资源配置效率，带动全社会资源的合理流动和分配。

### 零售服务业体系变革对零售商和社会的影响

关键要素	对零售商的影响	对社会的影响
<b>消费者</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>发掘新需求，开发潜在消费者的增量市场</li> <li>贴近消费者，促成更精准高效的需求匹配</li> <li>逆转关系，以消费者为中心重构生产方式</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>提升消费体验，贴合人民的物质文化需要</li> <li>促进消费增长，助力经济结构转型</li> </ul>
<b>商品</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>零售服务赋能，提升商品的整体价值</li> <li>由重功能到重体验，引导商品零售服务化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>提高资源的配置效率，减少错配产生的资源浪费</li> <li>转变资源结构，促成商品经济的价值转移</li> </ul>
<b>门店</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>降低零售商创造场的门槛，提供丰富、多元、个性化的直接触达消费者的媒介</li> <li>在铺货、补货等环节优化SKU（Stock Keeping Unit）选择及供应链，提升营运资本管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>由土地等硬资源向虚拟软资源转化，降低边际成本、提升容量上限</li> <li>助力中小城市商圈经济蓬勃发展</li> </ul>
<b>从业人员</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>降低零售商从招聘、培训、员工管理等各个环节的成本并提升效率</li> <li>对零售服务业从业者提出多元化的技能要求，零售商对复合型人才需求增大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>创造更多的就业岗位及更多元的职业路径</li> <li>提供更丰富的职业培训，引领技能升级</li> </ul>

资料来源：毕马威分析



# 联系方式



**钱亦馨**

**Jessie Qian**

毕马威中国零售消费行业  
主管合伙人

电话: +86 21 2212 2580

传真: +86 21 6288 1889

[jessie.qian@kpmg.com](mailto:jessie.qian@kpmg.com)



**林伟**

**Wei Lin**

毕马威中国零售消费行业  
咨询业务主管合伙人

电话: +86 21 2212 3508

传真: +86 21 6288 1889

[wei.lin@kpmg.com](mailto:wei.lin@kpmg.com)



**毛健**

**Michael Mao**

毕马威中国零售消费行业  
信息技术咨询服务合伙人

电话: +86 21 2212 3066

传真: +86 21 6288 1889

[michael.mao@kpmg.com](mailto:michael.mao@kpmg.com)



**孙国宸**

**Willi Sun**

毕马威中国零售消费行业  
战略咨询服务总监

电话: +86 21 2212 3740

传真: +86 21 6288 1889

[willi.sun@kpmg.com](mailto:willi.sun@kpmg.com)



**徐闻**

**Wendy Xu**

毕马威中国零售消费行业  
战略咨询服务副总监

电话: +86 10 8508 5446

传真: +86 10 8508 5111

[ww.xu@kpmg.com](mailto:ww.xu@kpmg.com)



**陈正洁**

**Sam Chen**

毕马威中国零售消费行业  
战略咨询服务高级顾问

电话: +86 21 2212 3707

传真: +86 21 6288 1889

[sam.z.chen@kpmg.com](mailto:sam.z.chen@kpmg.com)



**杨宇鹏**

**Max Yang**

毕马威中国零售消费行业  
战略咨询服务顾问

电话: +86 10 8508 4621

传真: +86 10 8508 5111

[max.y.yang@kpmg.com](mailto:max.y.yang@kpmg.com)



[kpmg.com/cn/socialmedia](https://kpmg.com/cn/socialmedia)



如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：  
<https://home.kpmg.com/cn/en/home/about/offices.html>

本刊物所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的数据，但本所不能保证这些数据在阁下收取本刊物时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据本刊物所载资料行事。

© 2018 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)、毕马威企业咨询(中国)有限公司及毕马威会计师事务所，均是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织(“毕马威国际”)相关联的独立成员所网络中的成员。毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)为一所中国合伙制会计师事务所；毕马威企业咨询(中国)有限公司为一所中国外商独资企业；毕马威会计师事务所为一所香港合伙制事务所。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的商标或注册商标。

二零一八年十一月印刷