

# 战略升级 实践攻坚

《实体零售全渠道及数字化发展报告(2020)》



中国百货商业协会

2020年9月

更多免费行业报告

并购家

[www.ipoiipo.cn](http://www.ipoiipo.cn)

# 目 录

序 .....	1
<b>第一部分 主要百货企业的全渠道及数字化作法 .....</b>	<b>3</b>
一、百货行业全渠道及数字化的总体情况 .....	3
二、十家主要百货企业的全渠道及数字化情况 .....	4
三、百货开展全渠道和数字化的共同特点 .....	13
<b>第二部分 主要超市企业的全渠道及数字化作法 .....</b>	<b>15</b>
一、超市行业全渠道及数字化的总体情况 .....	15
二、十家主要超市企业的全渠道及数字化情况 .....	16
<b>第三部分 主要便利店企业的全渠道及数字化作法 .....</b>	<b>27</b>
一、便利店行业全渠道及数字化的总体情况 .....	27
二、十家主要便利店企业的全渠道及数字化情况 .....	27

# 序

本报告为中国百货商业协会连续第三年撰写，力求梳理零售全渠道和数字化发展的大致脉络、阐述目前全渠道的基本情况、探究实体零售全渠道的方向和路径。

## 1. 当前全渠道和数字化的进展

实体零售开展全渠道经营和数字化能力建设，已经从“是否需要做”的争论升级为“如何做”的探讨，从“战术打法”上升到“战略定位”层面。

这是多年来实体零售线下实践发展的必然结果，也是疫情催化作用的体现。当前，企业普遍将提升数字化能力摆在了经营管理的关键位置上，在资金和人员投入、项目优先级、与第三方合作等方面，都有直接的体现。

尽管企业给予了充分重视，但是，全渠道和数字化还有很多重要的问题有待解决。例如：

线上应该自行建设，还是主要依靠第三方？和大平台相比，实体零售的到家业务优势在哪里？

公众号和小程序商城到底有没有效果？直播到底对提升销售有没有作用？成本核算是否划得来？

成功的全渠道融合案例有哪些？全渠道和数字化是否有成功的标准化模式？

.....

一系列重大的课题还有待探讨和解决。

## 2. 全渠道与数字化的关系

全渠道是通路、是线条，不同渠道有时平行有时交叉，打通交叉点、实现业务整合要靠数字化。

全渠道是前台、是表象，内在的衔接远比表面的渠道形式复杂，体现在业务逻辑、技术接口、数据融合等方面，需要通过数字化完成这些任务。

渠道建立起来，要靠强大的技术后台，以及业务中台和数据中台实现融会贯通。客户画像、精准营销、前置仓、到家服务、直播、社群等等，都是从强大的中台和后台源源输出。因此，在全渠道的道路上，其实我们才刚刚迈出，以全渠道为通路，这只是前菜，以数字化打通人货场才是重头戏。

### 3. 本研究报告的结构

根据实体零售数字化发展的阶段特点，2018年和2019年全渠道报告的主题分别为“方向既定，乘势而上”、“大道至简 徐徐图之”，今年主题定位为“战略升级，实践攻坚”，意为疫情加速了数字化和全渠道的进程，在企业中的战略地位提升，但在实践方面仍然有很多困难和问题需要解决。

为便于比较分析，本报告分别选取了百货、超市、便利店三个业态的主要10家企业，研究其全渠道和数字化方案，力求为行业提供一点借鉴。

# 第一部分 主要百货企业的全渠道及数字化作法

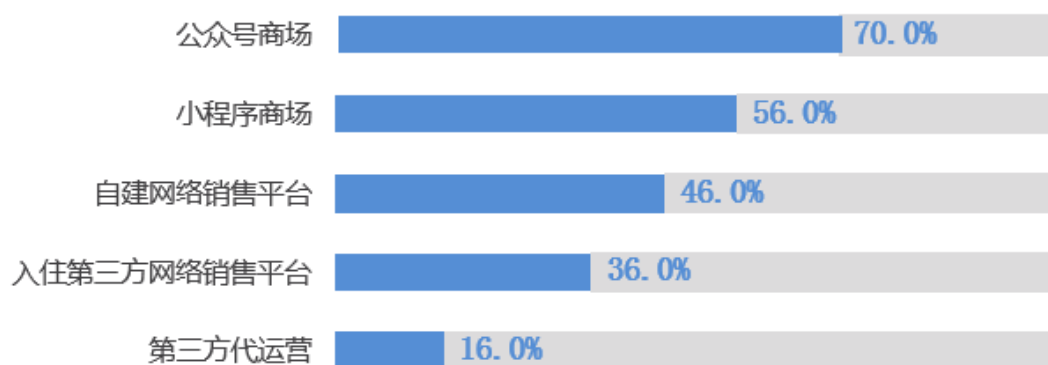
## 百货数字化，从“轻”开始

### 一、百货行业全渠道及数字化的总体情况

根据中国百货商业协会和冯氏集团利丰研究中心的联合调查，在 100 多家以经营百货业态为主的企业样本中，已开展线上销售渠道的企业，占比达到 70%。

百货店开展线上销售渠道的形式多样，其中以运维较轻的公众号为主，具体如下：

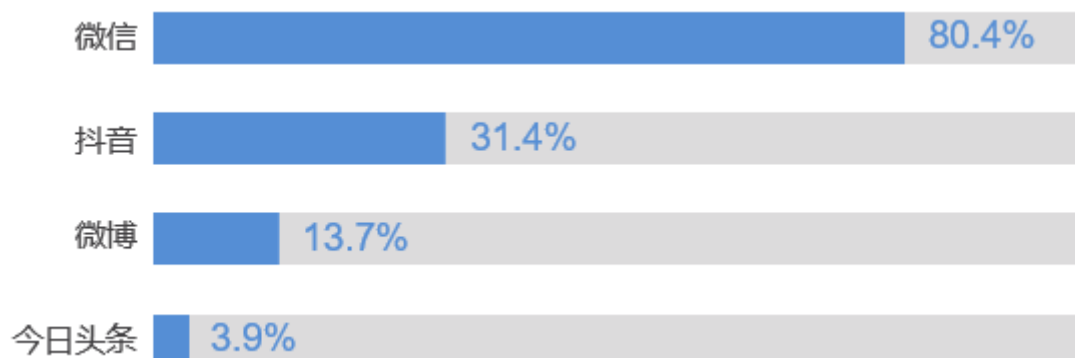
百货店样本当前电子商务的模式



数据来源：中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

与线上销售相对应，百货店也使用多种社交媒体作宣传推广手段，其中微信是最主要手段，具体包括：

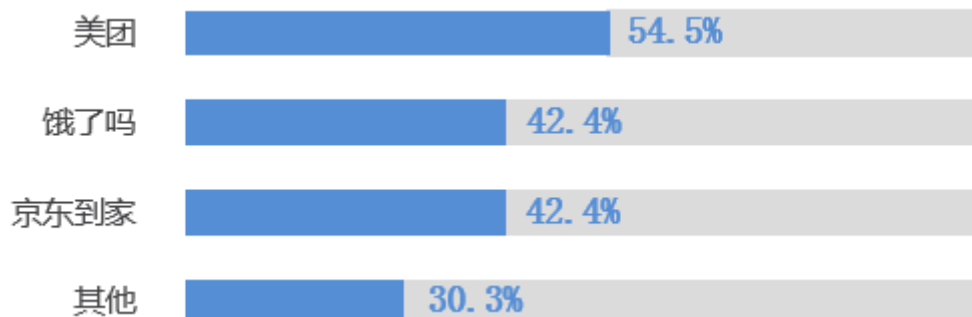
百货店样本运用的宣传推广社交媒体



数据来源：中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

百货店一般为多业态经营，其超市的全渠道业务和部分百货的全渠道业务，也采取了到家服务的模式，使用到家服务的占比为 53%。

### 与百货店合作开展到家服务的第三方平台



数据来源：中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

## 二、十家主要百货企业的全渠道及数字化情况

序	名称	店数	PC 网站	APP		公号	微信小程序
				名称	下载(万)		
1	百联集团		官网： www.bailiangroup.cn 网上商城：www.bl.com	i百联	1786	含 i百联、百联奥莱	i百联、百联百货到家、百联奥莱+
2	大商集团	137	集团官网：www.dsjt.com 天狗官网： www.51tiangou.cn	大商天狗	1451	大商天狗网	大商天狗
3	重庆商社	373	世纪购： www.sjgo365.com	无		重庆商社世纪购	无
4	长春欧亚	147	官网： www.eurasiagroup.com.cn	掌尚欧亚	22	含欧亚集团、欧亚商都、欧亚商业连锁等	欧亚集团
5	武汉武商	87	武商网： www.wushang.com	武商网	52	含武汉武商超市、武商广场购物中心等	武商广场电子商城、武商超市扫码购
6	王府井百货	66	官网：www.wfj.com.cn	王府井	1	含王府井集团、王府井网上商城等	王府井大楼在线购
7	银泰商业	62	官网：www.intime.com.cn	银泰百货	358	银泰百货	不同区域有各自区域小程序
				喵街	5930		

8	银座集团	381	官网： www.inzonegroup.cn 银座网： www.yinzuo100.com	智慧银座 / 银座云生活			银座 hui 生活、银座严选、银座到家
9	北国人百	75	官网：www.brjt.cn 北国如意购： www.ruyigou.com	掌尚北国 Plus	534	掌尚北国	北国商城、北国超市 PLUS
10	天虹商场	109	天虹购物网站： www.tianhong.cn	天虹官方 APP	5530	天虹	天虹、天虹礼品卡
中国百货商业协会汇总							
注：							
1. 标注为官方网站的，没有电商功能							
2. APP 下载量仅统计安卓下载，数据源于“酷传”，截止到 2020 年 7 月底							

## 1. 百联

2016 年 5 月，承载百联系数字化转型重任的 i 百联电商平台应运而生。根据 i 百联网站的介绍：公司整合了旗下原百联 E 城、联华易购、百联股份网上商城 3 家网站，以 BL.com 网站、i 百联手机 APP 以及 i 百联微信号所构成的线上线下一互通、互融、互动的全新区域垂直商务电子化平台。

i 百联电商平台以百联集团旗下的购物中心、奥特莱斯、百货、大卖场、标超、便利店、专业专卖等全业态品牌企业为支撑，以有亮点富特色的商品和体验为核心，将商店、商圈、物流链与消费者串联，形成全时段、全客群、全渠道商业生态圈。

2019 年百联股份线上实现 GMV（网站成交额）69 亿元，百联通会员超过 1400 万，2019 年“百联到家”实现标超商品数字化覆盖率 82%，到家业务运营门店 809 家。尽管从营收角度看，百联股份线上营收 9.58 亿元，占比不到 2%（2019 年报），但其带动公司整体数字化能力的提升。

百联公司高层表示，百联系未来的目标是 5 年内实现线上 GMV300 亿元，数字化会员 2000 万，数字化门店全覆盖，实现业务全面数字化，要将百联打造成面向未来的数字化商业体。

## 2. 大商

与百联的“i 百联电商平台”相对应，大商的全渠道和数字化业务主要依托天

狗网平台开展。

大连大商天狗网电子商务有限公司于 2014 年 11 月 8 日正式上线。根据公司网站信息，其发起创立的宗旨，是以狗命名，弘扬忠诚可靠的狗性，销售货真价实的商品，承担中国电商诚信可靠的使命，创造中国商业新荣誉。大商天狗网基于大数据体系，通过丰富的新媒体营销方式、互联网高值服务理念及成熟技术，满足消费者 24 小时生活需求，提供更流畅的用户体验、更精准的商品推荐、更具个性化的服务和始终如一的信誉保证。

大商集团在 2018 年提出，数字化流程大致包括用户在线化、商品在线化和交易在线化三大方向。这与大多数线下企业的数字化策略相关不大。

在今年 1 月 1 日的新年大会上，大商集团亮出 2019 年成绩单：实现销售收入 3280 亿元，大商天狗网注册用户突破 1500 万，全年电子会员总交易额实现 300 亿元。

疫情期间，大商集团开展了线上“大商战疫”活动，通过线上把各个品牌联动起来，尽量激活前期积累的线上顾客，取得了一定的销售业绩。在直播方面，大商推动直播的“人民战争”，让店里每个导购都可以做直播，店里常规性进行每周三到五次甚至更多的直播场次。通过直播，让导购和顾客可以更加有效、直接地互动。

### 3. 重庆商社

重庆商社旗下的世纪购电商平台于 2014 年 9 月上线，推出的初衷主要是依托新世纪、重百和商社电器，采用综合百货加电器模式，推出上万款进口化妆品、进口母婴用品供消费者选购。初期线上 60% 的商品都是从境外引入。目前定位为“重百货旗下的进口商城”。

重庆商社的数字化在物美入股后发生明显变化。2019 年 6 月 25 日，物美科技集团、步步高投资集团与重庆市国资委和重庆商社集团签署《增资协议》，分别以 70.75 亿元和 15.72 亿元现金入股重庆商社集团，后者出让 55% 股权引进战略投资。今年 4 月，重庆商社集团完成工商变更，物美集团、步步高集团正式成为商社股东。



其中，重百与物美、多点的联合，在数字化方面表现在：重百打通 Dmall OS 操作系统，实现人的数字化、商品的数字化和店铺的数字化管理，提高门店运营效率，改善消费者体验；在多点的助力之下，用数字化手段加速优化供应链体系建设，加速商品标准化建设，加速提升营运标准化能力；对陈旧门店进行改造，在西南地区打造数字化标杆店铺。

另外，在疫情期间，重庆商社旗下的重庆百货各业态，通过线上购物、直播带货、社群分享、门店直送、包邮到家等渠道，积极探索购物消费新模式。重百、新世纪、重客隆超市+“多点”等线上线下平台+社区提货站方式，开展无接触配送上门服务，累计线上销售超过 9 亿元，建立社区服务站近 1000 个。百货商场采取微商城、微信直播等社群营销“组合拳”，引导顾客由线下购物进入线上消费。截至 7 月中旬，54 家场店直播已上线，累计开播上千场。重庆百货旗下超市 173 家门店已上线多点智能购业务，113 家门店开通多点配送到家服务。

#### 4. 欧亚集团

欧亚从 2009 年、2010 年就开始做电商，但总体上是尝试的态度，投入不大，线上份额占比不高。

在后 APP 时代，公司比较注重小程序开发，确定了对小程序规划的三部曲，一是做数字化会员，二是数字化营销，三是商品销售。到去年底前，公司的小程序已经搭建了比较好的基础，为应对今年的疫情做了技术上的准备。

欧亚集团 2019 年年度报告对于公司的数字化描述为：依托于供应链体系和线下会员规模，实现线上线下充分融合，通过新科技的应用、欧亚微店、欧亚集团小程序等，将顾客管理、商品管理、营销管理、支付管理等行为实现数字化管控、数据化经营。报告期末，公司注册会员近 800 万人，已实现线上线下通用，会员的销售占比为 62.10%。

2019 年，公司通过欧亚集团小程序、公众号、今日头条、抖音等社交媒体，实现线上线下充分融合。新科技的应用、供应链平台的建设、营销模式的创新，将顾客管理、商品管理、营销管理、支付管理等行为实现数字化管控、数据化经营。

公司三大经营体系（购物中心、百货、连锁超市）围绕销售各环节，引入了智能化物联设备——刷脸支付、扫码购以及自助收银等，即缩短了顾客排队结账的时间，又提升了客户体验和复购率。而基于线上的拼团、限时抢购等到店或到家业务又为消费者提供了一种真正的虚拟购物与实体触摸的双重体验，使经营管理进入整合优化的新发展阶段。

今年疫情期间，由于有前期的基础，加上很重视的社群微信群跟粉丝微信群做服务与渠道的建设，通过直播平台，公司取得了一定成绩。

同时，公司还开发了超市到家业务，在小程序上线。公司也在测试通过企业微信打造智慧导购产品，即把微信群用数字化的手段实现数字化管理。

## 5. 武商集团

武商网是武商集团的官方购物网站，2013 年底即上线，早于大多数实体零售的电商网站。公开信息显示，其线上销售额在 2018 年达到近 4 亿人民币。

集团 2019 年报显示：围绕“管理数字化”目标，推动公司移动办公系统、视频会议系统、供应链管理系统和财务 NC 系统等四大管理系统全面升级；提升公司网络安全防护和整体防灾能力，打造移动营销平台，联通武商网、经营系统和会员系统，助力精准经营；扩大专柜收银覆盖面、升级停车场无感支付功能、开发电子钱包等，增强顾客体验感，显现出公司新技术广泛应用的领先优势。

公司在疫情期间积极拓展线上业务，加大实体零售业“数字化”投入。通过网络直播、社群营销和商超到家服务，将部分客流分流至线上，进一步做大做强营销平台和电子会员系统，构建线上线下一体化营销场景，积极修复顾客消费需求。

在疫情期间，尽管百货店关店，但集团通过自营商城，经营超市日用品及进口商品；武汉、黄石、襄阳、宜昌地区门店还与京东到家及饿了么平台展开合作。

对于下一步的数字化发展，武商集团表示，武商集团会继续发挥在供应链和购物中心营运上的优势，通过“数据+技术”持续打造线上线下数字化营销平台，通过武商网、武广线上美妆商城、化妆品线下自助贩卖机、社群营销等科技手段，助力企业持续发展。

## 6. 王府井

王府井的全渠道业务谋划较早，尝试也较多。在 2016 年底，集团将市场部、电商公司和全渠道项目组合并成立全渠道中心，连接用户、留存转化和频次复购是当时设定的主要任务。

2019 年报显示：为促进全渠道发展，推动线上线下的融合，王府井一方面围绕实体业务和顾客需求，搭建了微信商城、小程序、微信社群、直播间、微信公众号、微博等流量入口，便于在线运营顾客和商品，同时进行线上线下的联动营销和即时服务。通过线上流量入口的打造，不仅可以第一时间触达顾客，让顾客体验在线服务、购物、送货到家或到店自提等多种服务场景，而且还能实现线上到线下、线下到线上的跨渠道营销，为顾客提供更优服务体验、更便捷的购物体验。

另一方面，王府井网上商城作为独立运营的线上平台，开通了微信端、天猫旗舰店等多个入口，为顾客提供线上线下一体化的服务体验，支持线上订购送货上门、线上支付到店核销，线上订购到店提货等跨渠道购物体验。

上半年，疫情催化了直播的应用。截止 6 月，王府井线上销售已经突破两个亿，直播超 1200 场次，在线观看人数超 1000 万人次。王府井的东安市场、长沙王府井、成都王府井等店都尝试了应用抖音平台进行直播带货，效果显著。

王府井认为，对线下零售来说，直播带货不是简单的“急救式”短期补偿举措，更让线下商场构建起新的获客方式，推动商场完成线上营销场景的拓维布局，突破城市区域限制，面向全国进行营销推广。

6 月 18 日，王府井集团携手抖音，正式签署业务战略合作进行直播基地建设，打造直播系列活动，通过利用抖音直播带货及流量价值的优势开拓更大市场空间，拓展更多购物和社交的场景。

## 7. 银泰百货

银泰是中国零售业数字化的重要标杆之一。过去三年，银泰的数字化改造经历了两大阶段，一是人的数字化，2019 银泰数字化会员突破了 1000 万。二是货

的数字化，共同库存管理、数字仓、线上线下同款同价、线上订线下退换或异地退换等均已实现。

其中，2019年3月，武林银泰店落地了首个数字化门店仓，这在百货业态中是一个重要的创新，单品的打印发货单—拣货—验货—发货—打包，一套流程在十几秒内完成。因为数字仓的使用，仓单日处理效率大大提高，在去年双11期间，销售大幅提高的同时，订单处理环节并没有感到太大的压力。

三年时间，银泰以其新零售逻辑，一方面促进从商业地产回归到零售本身；另一方面，则是不断进行人货场的数字化。在数字化之后，人、货、场可以基于数据重构，实现跨品类、跨业态、跨时间和空间的人货匹配，从过去的人找货变成货找人，做人以群分的生意。

2019年，银泰不仅数字化会员破千万，还创造了25个“全国第一柜”，百万级销售额的单品上千个，千万级销售额单品44个。2019双11期间，即2019年11月1日到11日，武林银泰增长达到30.8%，银泰销售总体增长24.2%，喵街交易订单量是2018年的7.5倍。

直播是近半年来银泰全渠道业务的重点之一。银泰认为，通过直播，银泰场内的效率得到比较大的提升，导购通过直播的方式也会带来更多的服务价值，基于商场的场，直播会给顾客带来独特的价值。早在去年，银泰百货就与淘宝直播团队达成了共识，今年会把淘宝直播作为一个重点战略推进。

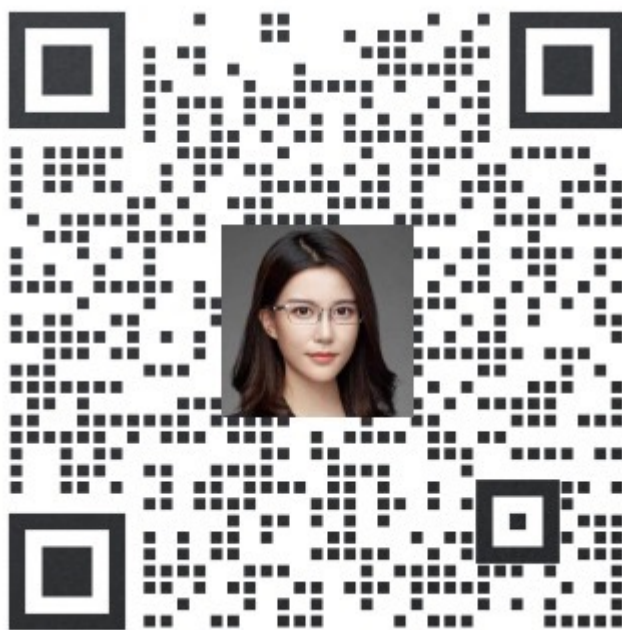
疫情期间，银泰百货联合淘宝直播，邀请导购在家线上开播，截至6月底，有超过5000名导购参与其中，日均开播超200场。

银泰认为，线上线下融合程度高的多元消费场景和生活方式更受消费者欢迎。以银泰百货为例，消费者可以在家里打开“喵街”躺着逛银泰，然后到店里来拿货；也可以在实体门店逛街，包邮送到家。

为推进直播，银泰今年拟建10万喵客大军，6月底已经完成一半。

## 8. 银座

银座线上平台银座网，前身为2008年开业的小红帽商城，2010年，其成为



**扫码添加客服免费获取完整报告**