

万物即时可得 把握零售数字化变革

即时零售开放平台模式研究白皮书

CCFA
中国零售技术
创新中心系列报告

CCFA CHINA RETAIL TECHNOLOGY
INNOVATION CENTER REPORT

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

 达达集团
DADA GROUP

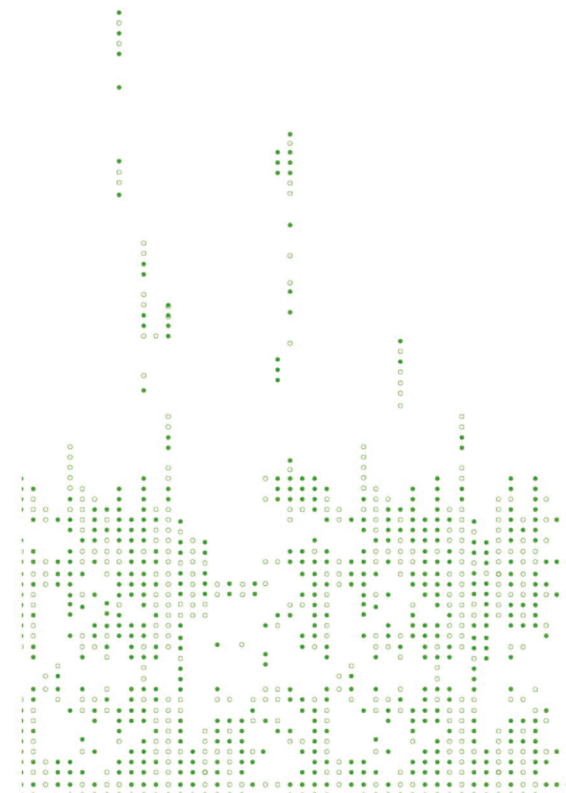
 京东消费
及产业发展
研究院

寄语	03
名词释义	09
摘要	10
第一章 即时零售发展概况	11
第一节 即时零售定义与发展现状	12
第二节 即时零售行业特征与发展意义	14
第二章 即时零售开放平台模式分析与展望	17
第一节 产业链全景分析	18
第二节 开放平台模式发展的背景和条件	20
第三节 开放平台模式“双全共赢”终局场景展望	23
第三章 开放平台模式演进路线与成功案例	28
第一节 行业需求与挑战	30
第二节 即时零售ACE制胜演进路线	36
附录1：即时零售开放平台模式合作成功案例	43
附录2：企业即时零售ACE制胜演进路线所处阶段自评表	51



寄语

万物即时可得
把握零售数字化变革





裴亮

中国连锁经营协会会长

即时零售是全渠道零售的重要组成部分，它不是单纯依靠线上的流量，而是通过对现有线下资源的整合，使得平台和线下零售商的合作形成一种 1+1>2 的能力。线下门店作为履约的终端和商品存储的终端，加上即时零售的赋能，价值得以再利用。

简单来说，即使线下门店客流有所减少，但是它的商品、位置、储存能力和商品储备都是它的固定成本，客流的多寡影响不了固定成本，如果我们把它的一部分的运营成本转化到线上，把它变成线上履约的一个组成部分，这就变成了一个释放现有产能和优化资源的过程。

消费者线上交易平台下单，线下实体零售商通过第三方(或零售商自有)物流执行配送上门的服务，在 30-60 分钟的合理时间内满足消费者需求，是一种很好的零售模式创新——它使零售门店在完成日常经营的同时扮演前置仓的角色，不仅赋予零售门店新的角色，更实现了零售门店在整个供应链中的价值再造。

综上，无论是即时零售，亦或是其它商业模式，都必须建立在价值创造的基础之上，带来供给侧效率的提升和价值的挖掘。对于实体零售企业来讲，最重要的是找到自己价值的源泉，只有回归零售的本质——商品本身，才能实现零售线上化的可持续发展。



李鸣涛

商务部中国国际电子商务中心
电子商务首席专家

随着现代社会新型商业基础设施和城市配送服务网络的快速完善，以小时达、分钟达为特征的即时零售已经成为零售模式创新的新风口。一小时内送达的即时服务可以极大提升消费者的服务体验，满足即时消费的海量需求。

本报告从即时零售的概念及价值分析入手，重点论述了即时零售开放平台模式下的发展特点、运营模式与领先案例，提出的相关经营模型可以为零售企业发展提供指引。希望包括京东到家在内的即时零售开放平台能够充分发挥自身在用户规模、配送网络、零售数字化等方面的优势，与零售企业共同推动零售业的创新发展。



朱晓静

沃尔玛中国总裁及首席执行官

中国是全世界最大、发展最快、竞争最激烈的消费市场之一，消费者对商品和服务都有更高的期待。即时零售，是实体零售商实现全渠道转型和优化购物体验的重要形式，也是符合消费者期待的、未来可以预见的主流消费方式。

经过零售商、平台方、履约方和供应链多方努力，即时零售领域已经取得了突破性创新和长足发展。以沃尔玛为例，我们以“顾客/会员第一”为出发点，与合作伙伴从最早的、简单的效率提升，到现在聚焦工具、数字化和网络运力的编织上，不断提升履约效率，追求更极致的用户体验。通过众包拣货等创新模式，新创造出了数万就业岗位。

未来，我们期待与合作伙伴一起，在科技创新、工具创新、数字化赋能以及端到端的效率提升等方面持续发挥想象力；不断探索和研究，进一步提升用户体验，让线上线下无缝连接，为千家万户创造实际的价值和便利，让顾客/会员得以随时、随地、随心购，让他们生活得更好。



胡子冠
万宁中国内地总经理

即时零售通过“门店发货、小时级送达”的服务模式，赋能门店运营，满足碎片化需求，让顾客体验得到了多场景延伸。以万宁为例，我们立足“以客为先”，通过数字化转型与即时零售平台合作服务顾客，让健康美产品触达更多客群，也为万宁门店带来新流量与新动能。

零售商自带强大的实体零售基因，和即时零售平台用户有明显客群互补，品牌商 + 零售商 + 平台三方的深入合作，正不断迭代出新的零售价值，即时零售作为蓝海市场，将是万宁等同类零售商和品牌商持续发力的新方向。未来，我们将与即时零售平台共同携手，聚焦社群分类精准运营、精细化服务，不断提升即时零售渗透率，优化顾客的购物体验。



倪旭东
vivo高级副总裁

3C 行业的消费场景越来越多样化，消费者对购机方式的诉求也在持续增加，更快地拿到商品、自主选择购机方式已经成为消费者的核心需求，而传统电商与线下割裂的渠道方式已经无法充分地满足消费者这些诉求。

而在即时零售模式下，通过平台将 3C 行业的线上线渠道打通，由线下门店为全渠道消费者提供统一的售前、售后服务，并在全渠道开展整合营销，消费者可享受到线上及线下叠加的权益并自由选择购机方式，门店享受线上流量并降低门店获客门槛。

以 vivo 为例，通过即时零售业务布局，门店可以为消费者提供即时零售服务，完成订单履约；消费者可使用线上多元化的购机方式、选择多样化的履约时效，提升购物体验。未来，我们期待与平台携手进行即时零售的更深探索，实现多方共赢。



陈怡
金佰利中国董事总经理

越来越多消费者习惯并依赖即时采购的方式来满足家庭日常所需。“线上下单、配送到家、商品小时达”的即时零售方式，因其便捷性和多样性，越来越受到消费者的喜爱，卫生护理、母婴等品类的渗透率和销售份额都在持续提升。

即时零售已经成为金佰利非常重视的渠道。随着与平台合作加深，包括全渠道供给优化、营销促销提升、区域协同以及“品牌方 + 平台 + 零售商”三方共振等全渠道共创上，我们希望能通过合作创新，实现进一步优化提升，推动引领卫生护理等品类在即时零售市场快速发展，带给更多消费者更好更便捷的购物体验。未来，期待多方合作共赢，一起探索更多的消费场景，给消费者带去更多惊喜。



方炜

联合利华中国区全域销售及数字化营销总经理

伴随消费习惯和用户需求的不断演变，全域购物场景加速迭代，快消品类的消费者有了更多选择。而即时零售因其极速送货到家的消费体验，越发得到消费者的拥抱。联合利华很早洞察此变化，作为第一批精准锚定即时零售这一高潜赛道的品牌集团，在行业发展萌芽期就已入局。在线下零售市场面临困局的当下，抓住了行业先机，为品牌注入了新的增长动力。

2020年开，始即时零售渗透率飞速增长，行业快速发展。联合利华发现“即时购买”需求不再是消费者首要的购物目的，囤货、补货、探索性需求逐渐成为前三位的购物目的。应这一改变，通过提供更丰富的营销资源，优化全域购物场景，网格化分销供给优化，提升消费者购物体验。此外，加深平台、零售商、品牌三方合作，共建数字化能力，从促销、营销、供应链等维度全方位实现效率提升。



姚彦中

京东集团高级副总裁
京东零售集团3C家电事业群总裁

从当前用户多样化消费需求以及产品品类发展特点来看，即时零售对于提升终端消费体验和满意度，起着越来越重要的作用。在宏观意义上，即时零售将生产和消费两大环节高效链接起来，能有效促进国内经济内循环，未来也将在全国统一大市场建设中发挥出关键作用。

通过“线上下单、门店发货、小时级乃至分钟级送达”的即时零售模式，链接各个线下实体零售业态，能够实现成本、效率、体验升级的“最优解”。最直观感受就是，大家选购手机、电脑数码等电器产品时，也能几十分钟就收到货，体验更好、更便捷。未来，我们将继续全力以赴，携手广大零售伙伴一起把握机遇，为美好生活助力。



冯轶

京东集团高级副总裁
京东零售集团时尚居家事业群总裁

随着线上线下消费场景融合趋势的加快，即时零售的市场规模在持续地扩大，市场成熟度也在迅速提高。特别是受疫情的影响，消费者的购物习惯在不断变化，即时零售的渗透率得到迅速提升，用户对“多快好省”的购物体验的期待也在不断升级。

这些变化对零售商与品牌商的营销获客留存效率，多渠道履约服务能力提出了更高的要求。这促使零售商、品牌商与即时零售平台加强了全面合作深度，在客群、场景、渠道三方面互补，更好地满足用户需求，为线下门店和品牌带来新的增长空间。我们将持续开放供应链能力、全渠道能力、开放生态能力、技术能力及营销整合能力，与各方合作伙伴一起，全力以赴帮助零售业实现数智化转型，共同把握发展新机遇。



刘利振

京东集团副总裁
京东零售集团大商超全渠道事业群总裁

从百货商店诞生到超市崛起，再到电商时代，中国零售业的需求变化和技术革新步履不停。后疫情时代，随着到家的消费习惯日渐养成、消费场景逐步扩容，即时零售已经悄然拉开了零售变革的新帷幕。

即时零售的根本是供应链效率的再升级。经过多年深耕，我们已经积淀了丰富的全品类整合、全链路履约、数字化等能力，并搭建了健全的即时配送基础设施。未来，我们将与零售商、品牌商携手共进，引领中国即时零售行业发展。让消费者所想即所得，让零售变得更加高效！



缪钦

京东集团副总裁
京东零售集团生活服务事业群总裁

伴随市场环境与需求的变化，即时零售已得到品牌和消费者高度认可，消费频次与金额逐年攀升，特别是在 Z 世代中，多数希望自己购买的商品可以即时送达。在这一趋势下，我们持续升级与零售商、品牌商数字化合作的深度和广度，进一步加快配送到家、服务到店的效率与体验。

服务是即时零售重要的“硬实力”。围绕服务型消费，需要通过优质商品 + 品质服务才能在即时零售领域实现全面突破。我们将依托供应链能力与数字化技术，携手合作伙伴创造价值，全场全域攻坚生活服务“最后一公里”。



何辉剑

京东集团副总裁、达达集团副总裁
京东同城业务负责人

零售的核心是效率和体验。只有持续提升效率和体验，才能满足不断变化和升级的消费者需求，获得业务发展。线上线下融合发展已被证明是大势所趋，全渠道成为零售行业发展共识。“线上下单、门店发货、小时级送达”的即时零售，通过模式创新，深度链接线下实体零售业态并使其高效电商化，为消费者提供了更好的购物体验，也为行业创造价值增量。

经过几年发展，即时零售从供给侧和需求侧都已崛起，3-5 年内将成长为万亿市场，从而有力推动整个零售行业的增长，也成为实体零售商和品牌商最重要的增长引擎。做好即时零售无法一蹴而就，需要长期的能力建设，包括零售数字化、即时履约配送、全渠道一体化运营以及供应链等能力。开放、合作、共赢，是我们过去 7 年一直践行的道路。未来，我们也将持续向行业开放能力，助力各类型实体零售商、品牌商数字化升级、优化运营并提高效率，最终为消费者和合作伙伴带来更快、更好、更经济的体验。



蒯佳祺

达达集团创始人、董事会主席兼CEO

从远距、近距到微距，中国电商业经历了里程碑式的跨越。即时零售作为新型消费方式，这几年来不断提速发展，突破场景、地域和品类的圈层，并通过科技助力各方提高经营效率，推动零售行业加速数字化变革。

对于实体零售商，即时零售极大地拓宽了业务覆盖边界，提升门店的坪效和人效，并把顾客转变为数字化用户；对于品牌商，即时零售构建了打通线上线下的数字化营销和运营生态，实现了全渠道经营的降本增效，并带来更高速的销售增长。对消费者，即时零售服务意味着显著的时间、效率和体验的提升。目前，即时零售的渗透率加速增长，市场空间极为广阔。

作为开放平台，达达集团始终致力于推动零售行业的数字化转型升级，为消费者带来“万千好物，即时可得”的卓越体验。我们将深耕即时零售7年所沉淀的经验、洞察，凝练于此，希望能够为行业发展带来助力。

未来，我们仍将坚定地携手零售商、品牌商，把握时代机遇，创造更多价值，助力实体经济发展，共同挖掘即时零售行业的巨大潜力，实现与合作伙伴们共赢。

为理解一致，对本文连续出现的词汇做出如下定义

| O2O市场

O2O 即线上营销及线上购买带动线下经营和消费的模式，在本文中主要以是否需要到店消费，是否配送上门为标准，将 O2O 市场分为到家和到店两大业务。

| 到家业务

到家业务包含餐饮外卖、到家服务和即时零售，其中到家服务包含家政保洁、洗衣 / 洗鞋 O2O、跑腿代购等服务项目，而即时零售覆盖果蔬生鲜、休闲零食、家居日用、乳品冲调、美妆个护、数码家电、医药等商品品类。

| 到店业务

在 O2O 模式中，将需要消费者到店消费的业务模式定义为到店业务，其服务品类包括实物和非实物两种，实物服务（即到店自提）包括餐饮、商品杂货、快消品、医药和服装等，非实物服务包括娱乐、美妆个护、家庭教育、运动健身、旅行等。

| 即时零售

即时零售指消费者线上交易平台下单，线下实体零售商通过第三方（或零售商自有）物流执行配送上门的服务，提供的产品包括食品饮料、蔬果生鲜、医药健康、数码 3C 等商品，配送时效通常在 30-60 分钟。

| 即时零售开放平台模式

即时零售开放平台通过与线下门店合作，为消费者提供包括食品饮料、蔬果生鲜、医药健康、数码 3C 等商品的配送到家服务。

我国十四五规划建议中进一步明确提出要“全面促进消费”，鼓励消费新模式新业态发展，展望未来，我国将进一步聚焦零售实体，回归行业本质，将培育新型零售作为主要发展目标。即时零售作为新型零售模式的重点发展对象之一，迎来了自身快速的发展，预计在 2025 年，即时零售开放平台模式规模将突破万亿门槛，成为 O2O 到家业务的重要组成部分，并在未来有望拉动 O2O 整体市场规模的增长。

我们认为具有高速成长表现的即时零售也有着不同于其他零售业态的显著特征。在零售业的发展过程中，“多快好省”已成为重要的演进轨迹，相比于传统零售业态，即时零售丰富了“多快好省”的内涵。同时，由于即时零售开放平台模式相较于自营模式，其与线下实体零售商联系紧密，能带动线下实体经济转型发展，对传统零售业态的提升效果显著。

本次白皮书聚焦即时零售开放平台模式的研究与分析，包含即时零售产业链全景分析、开放平台模式发展的背景与条件和开放平台模式“双全共赢”终局场景展望等关键内容。此外白皮书还结合开放平台模式所服务行业的需求与挑战总结，提出了即时零售 ACE 制胜演进路线，描绘企业所处即时零售发展各阶段的关键特征，并选取企业即时零售业务发展的成功案例以飨读者。

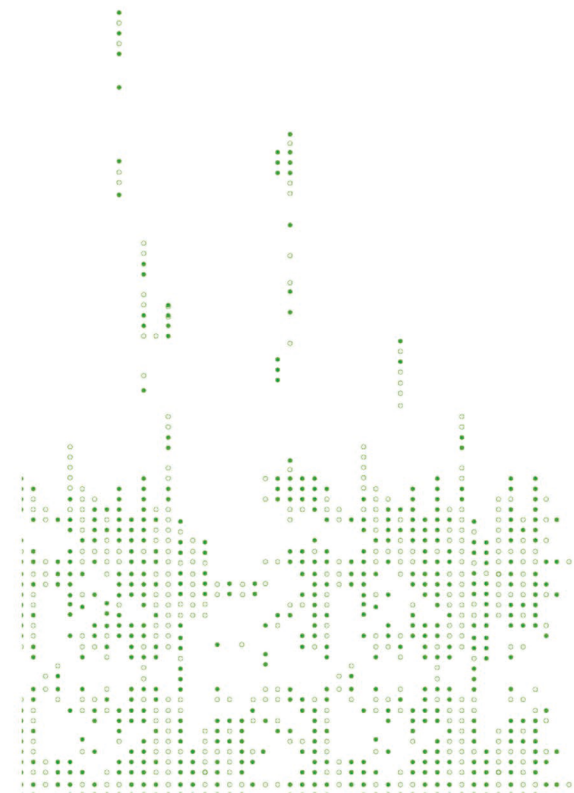
本次白皮书是基于对过往即时零售快速发展的经验进行总结与研判。即时零售作为高速发展的零售新业态，未来仍将有巨大的成长空间，因此本次白皮书的发布只是一个序曲，未来我们还将持续关注即时零售发展，推出系列的研究成果。



第一章

即时零售发展概况

万物即时可得
把握零售数字化变革



第一节 即时零售定义与发展现状

十三五期间，中国电子商务取得巨大成就，在获取丰硕成果的同时，十四五规划建议中进一步明确提出要“全面促进消费”，鼓励消费新模式新业态发展，展望未来，我国将进一步聚焦零售实体，回归行业本质，将培育新型零售作为主要发展目标。

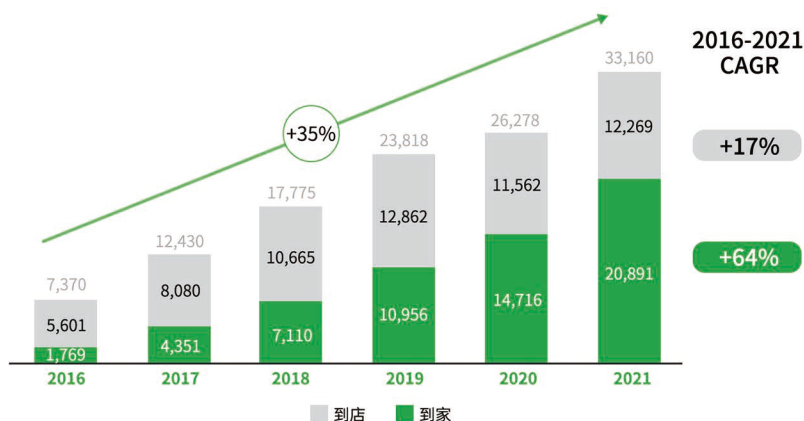
即时零售作为新型零售模式的重点发展对象之一，定义为消费者线上交易平台下单，周边3-5公里内的线下实体零售商通过第三方（或零售商自有）物流执行配送上门的服务，提供的产品包括食品饮料、蔬果生鲜、医药健康、数码3C等商品，配送时效通常在30-60分钟。

近年来，O2O整体市场规模持续扩容，在2021年超过3.3万亿元，其中到家业务近5年增速为64%，是O2O市场增长的内在动力。而即时零售作为O2O到家业务的重要组成部分增长显著，近5年市场规模增速达到81%，预计其未来对O2O到家业务的贡献率将持续提升，并有望拉动O2O整体市场规模的增长。以下我们通过对O2O市场中到家业务市场表现和作为O2O到家业务重要组成部分的即时零售增长情况这两个层次的递进分析，深度剖析即时零售市场的成长潜力。

01 O2O 市场快速发展,到家业务成主要驱动力:

新型零售业态近年来快速兴起,对传统行业产生巨大的冲击,传统零售纷纷寻求转型,而其中O2O整体市场凭借其模式能打通线上线下、提高传统商业运营效率的优势获得众多企业的青睐,市场飞速扩容,2021年O2O市场规模将超过3.3万亿元。O2O整体市场主要由到家业务与到店业务组成,在疫情期间,线下消费的风险阻碍了相当一部分消费者到店消费,而与此同时消费者对于O2O到家业务的接受程度逐渐提高,此消彼长之下O2O到家业务开始领跑整体市场,2016-2021年期间年复合增长率达到64%,市场成熟度正快速提高。

图1: 2016-2021 O2O 整体市场规模 (亿元)

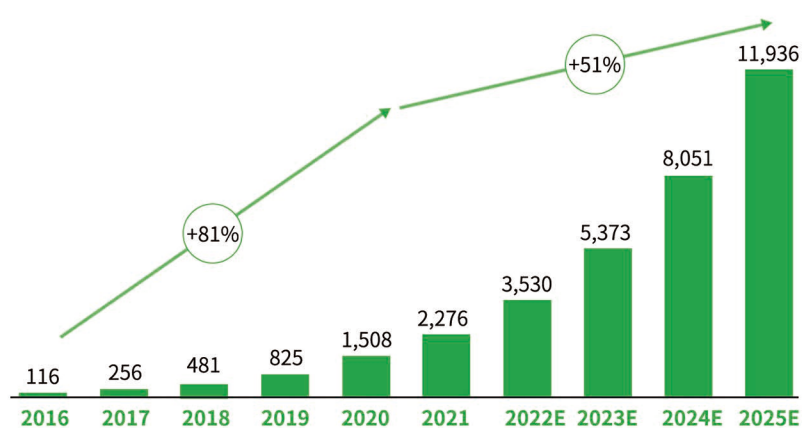


资料来源: 凯度2021年O2O渠道白皮书

02 作为 O2O 到家业务重要组成部分的即时零售风口已至，将迎来快速增长，伴随其对到家业务贡献率的持续提升，未来有望拉动 O2O 整体市场规模的增长：

O2O 到家业务在 2021 年市场规模超过 2 万亿元，目前主要由餐饮外卖与即时零售两大子业务构成，其中餐饮外卖发展较早，在到家业务中占比较高，而即时零售目前虽占比较低，但增速高于整体 O2O 到家业务增速，以即时零售中的主要模式——开放平台模式为例，其在 2016-2021 年期间的年复合增长率为 81%，高于 O2O 到家业务整体 64% 的增速，成为 O2O 到家业务快速发展的驱动力之一，预计在 2025 年，即时零售开放平台模式规模将突破万亿门槛，达到约 1.2 万亿元，一举成为 O2O 到家业务的重要组成部分，并在未来有望拉动 O2O 整体市场规模的增长。

图2：2016-2025E 即时零售开放平台模式规模（亿元）



注：即时零售开放平台模式规模仅计算即时配送到家的平台（例如京东到家等平台），不包含自营平台（例如盒马、大润发等自营平台）

资料来源：艾瑞中国本地零售行业研究报告

第二节 即时零售行业特征与发展意义

具有高速成长表现的即时零售也有着不同于其他零售业态的显著特征。在零售业的发展过程中，“多快好省”已成为重要的演进轨迹，相比于传统零售业态，即时零售丰富了“多快好省”的内涵，其整合了商品品类中的多、突出了履约方式中的快、匹配了产品质量中的好、附加了除省钱之外能省时省力的省。

01 多——商品品类丰富：

依托开放平台模式的优势，即时零售能够将线下的海量商家聚拢在同一平台上，给予消费者更为多样和丰富的产品选择。中国即时到家消费者购买品类已由水果蔬菜、休闲零食、粮油副食、肉禽蛋等品类，逐渐向数码电器、家具厨具、宠物用品等品类拓展，即时零售品类越发丰富。如今即时零售能够覆盖的品类多样，已成为传统电商的重要补充。

02 快——履约方式高效：

即时零售模式的高效一方面表现为线上线下高度融合的履约方式，消费者可以通过线上交易平台下单，便捷而快速，同时线下实体零售商基于数字化手段与线上交易平台打通线上线下之间的商流和信息流，并通过第三方（或零售商自有）物流执行配送到家；另一方面，电商发展根据发货地与收货地距离大致分为了远距离、近距离和微距离三个阶段，以即时零售为代表的微距离电商能够链接本地邻近的商家，相比一仓发全国的远距离电商，和城市仓实现覆盖的近距离电商，配送距离大幅缩短，整体订单的履约时间更能控制在1小时甚至半小时内，以极高效率的履约能力满足消费者当前碎片化场景和强即时性的需求。

图3：即时零售履约配送示意图



资料来源：公开资料整理

图4：中国电商配送距离演变



资料来源：公开资料整理

03 好——产品质量保障：

即时零售在引入产品时已经对商家、产品进行过检查和筛选,在开放平台售卖产品大多来自于线下连锁品牌 / 零售商或是自营的产品,通常能够得到来自平台和商家较好的售后服务和品牌质量保障,为消费者在选购产品时降低购买到伪劣产品的风险,提升消费者的体验。

04 省——省钱省时省力：

对消费者而言,在即时零售的消费过程中获得商品促销优惠的同时,通过线上下单和同城配送上门的方式,能够极大程度上降低消费者购物这一行为的时间成本以及来往的交通成本,充分满足消费者便利性和即时性需求。

伴随以上特征,我们认为即时零售行业发展有三项重大意义,即链接供需促进国内经济内循环、畅通循环助力全国统一大市场和丰富渠道提升终端消费满意度。

01 链接供需促进国内经济内循环

在宏观意义上,即时零售有效地促进了国内经济内循环,有助于我国生产和消费两环节的高效衔接,具体体现在以下两方面：

1) 通过数字化手段有效链接供需,促进消费内循环：

即时零售通过数字化手段将需求端的信息更高效地传递给企业和品牌,帮助供给端更准确地把握消费者喜好和未来的需求走势,以便于生产制造出更符合消费者需求的商品,实现供需端的流畅衔接与循环,从而促进我国的经济发展。

2) 完善城市内部流通体系,加快商贸流通体系建设:

即时零售基于同城配送,大力推动了我国同城配送运力市场的快速发展,伴随我国城镇化进程,城市规模不断扩大,同城配送将承担商贸流通体系的补充作用,能够有效地提高城市内部的运输配送效率,加快商品流通的速度,助力现代商贸流通体系的构建。

02 畅通循环助力全国统一大市场

即时零售作为本地化的重要板块,亦将在全国统一大市场建设中发挥关键作用。一方面,即时零售作为城市物流网络内的“毛细血管”,填补了商贸流通体系,助力现代流通网络的建设;另一方面,即时零售广泛采用的数字化手段,有利于提升零售供需匹配和服务质量提升,最终助力消费升级。

03 丰富渠道提升终端消费满意度

在消费者端,即时零售提供高效便捷和安全便利的购物方式,满足消费者需求并提升购物体验,具体体现在以下两方面:

1) 线上购物高效便捷,满足碎片化场景需求:

伴随“懒人经济”、“悦己消费”等文化的兴起,除了应急场景下,消费者在日常采买时对于便捷性、即时性的需求也正呈现快速增长的趋势,即时零售为消费者增添新的消费渠道,提供更加高效便捷的消费方式,顺应时代需求,满足消费者越加丰富灵活的场景化需求。

2) 即时零售安全便利,提升消费者购物体验:

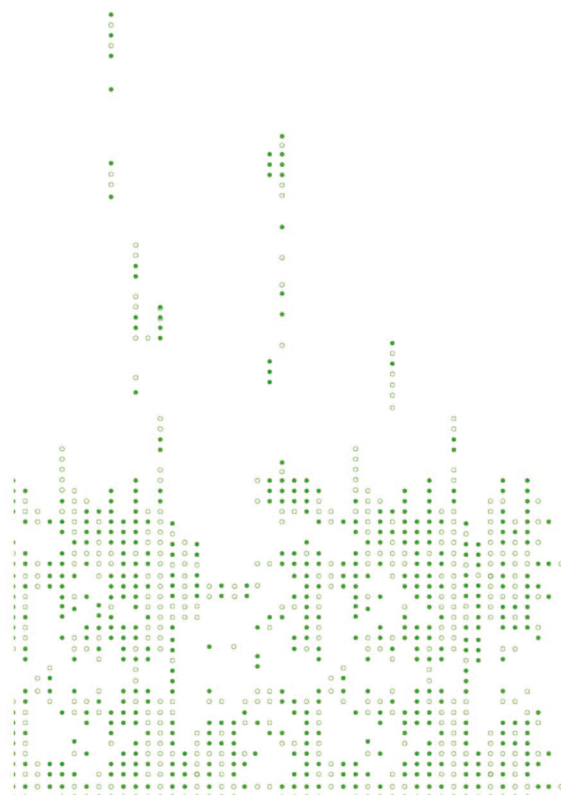
传统的零售方式对线上购物、无接触配送等模式适应性不佳,而即时零售高效地帮助所需商品传递至消费者手中,既降低了配送中产生的安全风险,又提高了居民消费的便捷度,在提高整体市场运作效率的同时优化了消费者体验,提升满意度。



第二章

即时零售开放平台模式分析与展望

万物即时可得
把握零售数字化变革



第一节 产业链全景分析

在即时零售产业全景中，即时零售的参与者主要包括本地零售商 / 品牌商、即时零售电商以及承担即时物流功能的企业，其中即时零售电商是链接消费者和零售商 / 品牌商之间重要的桥梁。

即时零售主要分为自营模式与开放平台模式，自营模式胜在强品控推动产业效率提升，而开放平台模式强在品类丰富，赋能线下零售，带动实体经济转型。

图5：即时零售模式比较



资料来源：公开资料整理

01 自营模式

1) 自营模式属于重资产运营模式，其中售卖的商品一般为商家自营产品，需要自建门店和仓库并管理商品库存。目前已有平台方通过和实体零售商合作，通过拥有门店部分商品库存实现供给。如京东超市“天选”业务模式。在消费者下达订单后，平台负责拣选和为消费者提供配送到家服务，根据发货方式和发货地的不同，又分为前置仓模式和门店到家模式，其区别在于从前置仓或门店进行发货，但前置仓与门店通常都位于商圈 / 社区附近。

2) 自营模式适用于具有充足数字化投入和具备互联网基因的零售企业，由于产品通常直接在品牌商或者供应商处进行采购或是自行生产，负责产品的全链条管理，深度控货，但为平衡线上SKU数量和履约效率，品类丰富度欠佳。

3) 自营模式主要通过商品的进销差获取收入，并通过自身运营提升商品流通效率，最终实现盈利。

02 开放平台模式

1) 开放平台模式属于轻资产运营模式，主要通过和线下门店合作，将消费者与线下门店相链接，为消费者提供多品类及多样化的同城到家配送服务，履约方式为从线下商家的仓库或门店发货，由商家自行进行拣选，并由配送员将线下商家的货物直接配送到消费者所在地。

2) 开放平台模式一般依托互联网平台的流量入口，将庞大的现有用户链接至线下的门店，其模式优势在于能够整合线下门店资源及近乎全品类的商品，满足消费者相对长尾的即时消费需求，同时能为众多线下零售商、品牌商等带来新的流量入口，帮助线下商家更高效地触达周边消费者，因此其模式适用范围较广并具备“不碰货”的特点。

3) 开放平台模式主要通过平台服务费获取收入，并通过平台繁荣形成的网络效应和规模效应，最终实现盈利。

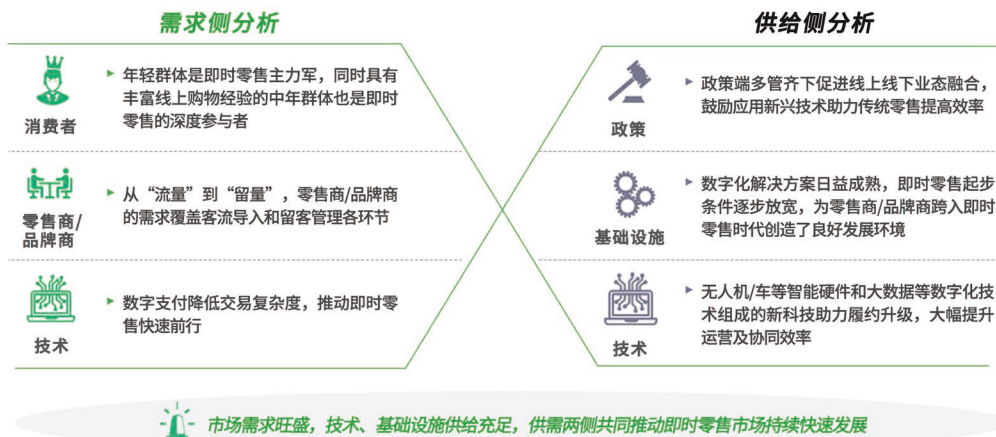
在未来的发展中，自营模式将持续通过对供应链、仓配履约环节的改革升级，减少流通环节并提升产业链效率与经济价值，而开放平台模式在赋能线下实体零售商增强全渠道数字化能力，进而提升商家的履约能力的同时，以本地微距离发货模式代替远距离供应商采购，推动产业供应链的重构，催化C2R2M新型零售模式的快速发展，以更快的时效、更低的成本推动供需的循环，最终提升产业链运转效率。

开放平台模式相较于自营模式，由于其和线下实体零售商联系紧密，能带动线下实体经济转型发展，对传统零售业态的提升效果显著，本文后续内容将针对即时零售开放平台模式进行重点分析。

第二节 开放平台模式发展的背景和条件

通过需求侧和供给侧的分析，研判即时零售开放平台模式持续发展的背景和条件。

图6：即时零售开放平台模式宏观分析



资料来源：公开资料整理

01 需求侧分析

1) 消费者端：年轻群体是即时零售主力军，同时具有丰富线上购物经验的中年群体也是即时零售的深度参与者

即时零售消费群体主要以 25-45 岁之间人群为主，其中较为年轻的群体在经历过电商供应链各个发展阶段之后，切身体验到更快更好的物流服务带来的价值，因此对于商品购物的便利性、时效性需求愈发强烈。而对于中年群体，其线上购物经验丰富，在日常购物中对于性价比较为看重，对于大促等营销活动相对敏感，对即时零售“大促买”和“应急买”场景下有着较高的需求。

2) 零售商/品牌商端：从“流量”到“留量”，即时零售赋能零售商/品牌商打通客流管理和留客管理各环节

零售商/品牌商对于即时零售存在两方面的需求，一方面是“流量”导入需求。受到线上零售稳步增长的冲击以及疫情影响，线下门店普遍缺乏新的增长动力，新的流量来源已经成为零售商/品牌商最主要的需求，实体零售商渴望接入到即时零售开放平台，享受流量红利；另一方面则为“留量”运营需求，伴随整体消费互联网向产业互联网转型过程，数字化驱动的消费者运营将成为重要的课题，借助即时零售开放平台的全链路数字化优势，零售商/品牌商能够深度洞察消费者旅程各环节，从而更好地管理和优化现有业务，这也促使它们未来和即时零售领域会有更密切的合作。

3) 技术端：数字支付降低交易复杂度，推动即时零售快速前行

数字支付的发展，极大地简化了交易的流程以及复杂程度，并且线上化能帮助消费者拓展消费内容和降低搜寻成本，从而满足便利化需求，成为即时零售发展的核心动能。

02 供给侧分析

1) 政策端：多管齐下促进线上线下业态融合，鼓励应用新兴技术助力传统零售提高效率

我国在新型零售领域的政策针对线上、线下两方面都有着明确的规划和发展方向，核心在于以促进线下零售企业降本增效，提高消费者体验为目的，以线上线下融合为途径，推动零售行业整体发展，助力即时零售业态构建未来蓝图。

针对线上互联网企业：在《国务院办公厅关于以新业态新模式引领新型消费加快发展的意见》等政策中，鼓励互联网企业向线下延伸拓展，加快线下业态的数字化改造和转型升级，促进线上线下业态融合，推动各平台企业加速拓张线下业务，充分利用其数字化优势帮助线下零售业实现转型，快速提高行业成熟度。

针对线下实体零售企业：在《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和 2035 年远景目标纲要》中国家计划深入推进服务业数字化转型，培育包括新型零售在内的多个增长点，鼓励新型零售，在《国务院办公厅关于深入实施“互联网+流通”行动计划的意见》等政策中，国家鼓励线下企业应用大数据、AI、物联网等信息技术，提高消费者服务水平，未来即时零售将助力线下企业业务与前沿技术相结合，进一步提高零售产业全链条运作效率，实现精细化运营，解决消费者诸多痛点，进而提升消费者整体体验；另外，以《国务院办公厅关于推进线上线下互动加快商贸流通创新发展转型升级的意见》为代表的政策，引导线下实体店进行全渠道转型，促进线上线下融合。在未来我国将构建线上线下一体化的高效、便捷的零售体系，零售企业高度信息化也将便利消费者，使其获得更好的产品和服务体验。

即时零售作为新型零售模式的代表，以互联网技术和渠道助力线下实体零售进行数字化转型，契合国家消费零售领域政策的主旋律，在相关政策的推动下，即时零售未来有望加快实体经济的数字化进程，实现线上线下企业的优势互补，提升传统零售企业运营效率，并整合社会的服务资源，打造新的消费增长点。

2) 基础设施端：数字化解决方案日益成熟，即时零售起步条件逐步放宽

即时零售模式对数字化平台以及全链路解决方案等基础设施有着较高的门槛，要求零售商 / 品牌商能够快速响应需求。而当今伴随着即时零售参与的企业越来越多，已有大型企业对相应的方案进行投入，并已提出成熟可靠的解决方案，为能力较为薄弱的企业提供技术和渠道、解决方案支持，为零售商 / 品牌商跨入即时零售时代创造了良好的发展环境。

3) 技术端：新科技助力履约升级，信息化提高运营及协同效率

目前科技与信息化已成为链接即时零售开放平台多方需求和推动体系高效运转的重要齿轮，同时也是未来即时零售进一步提高效率的重要助力，例如无人机 / 车帮助企业更加快速实现最后一公里交付、无人分拣仓帮助零售商门店提高拣货效率、大数据技术帮助企业洞察需求端的变化以及未来走势，云计算技术实现交易链的实时信息传输和共享，帮助实现各参与方的业务协同。

第三节 开放平台模式“双全共赢”终局场景展望

基于开放平台模式发展的背景和条件，本节内容展望即时零售开放平台模式终局场景，主要包括平台玩家关键成功要素、开放平台模式终局展望和平台发展的重大意义共三方面的分析。

01 即时零售开放平台模式玩家关键成功要素

在未来的发展中，即时零售开放平台模式将进入快速发展的周期，我们认为即时零售开放平台应关注有“质量”的发展，其中“质”在于持续提升消费者体验和投入基础设施建设，拓展服务深度，形成核心价值主张和商业壁垒，而“量”在于持续提高平台活跃度拓展服务广度，扩大双边效应。

1) 持续提升消费者体验和投入基础设施建设，拓展服务深度，形成核心价值主张和商业壁垒：

通过平台大数据，深度洞察消费者需求，深刻理解其对即时零售需求点的变化，形成基于消费者体验管理的平台核心价值主张；仓拣配一体化等即时零售门店数字化工具持续研发投入，并密切关注和投资新兴科技应用，如无人机 / 无人驾驶等即时物流技术应用、数字化灵活用工解决方案应用等，形成开放平台自身商业壁垒。

2) 持续提高开放平台活跃度，扩大双边效应，促进平台繁荣：

为促进开放平台繁荣，在消费者端，平台将持续寻求流量导入，不断链接不同消费场景，同时在品牌商 / 零售商端，平台将通过会员管理、营销管理、履约管理、商品管理等数字化赋能和服务创新等服务，帮助越来越多商家入驻平台，在平台两端活跃度的持续提升中，扩大双边效应。

02 即时零售开放平台模式终局展望——双全势能，多方共赢：

即时零售开放平台链接消费者与零售商 / 品牌商，构建平台“双全”势能，兼顾服务广度深度

1) 未来即时零售开放平台对消费者端“全知全能”，全面地洞察消费者并提供满足消费者体验需求的即时零售服务。

2) 对零售商 / 品牌商端“全力以赋”，基于数字化手段和平台大数据，赋能零售商 / 品牌商端，助力服务模式创新和全链路运营效率持续提升。

3) 在“双全”势能的推动下，未来即时零售开放平台将兼顾服务的广度和深度，服务广度包含消费者端“广覆盖”和零售商/品牌商端“广分布”两方面；服务深度包含对消费者端的流量运营与履约服务精深，和对零售商/品牌商端服务创新与赋能服务精深两方面。

图7：即时零售开放平台模式终局——双全势能，多方共赢



资料来源：内部资料整理

4) 消费者端广覆盖：客群广、场景广、诉求广：

客群广：从80后女性群体为主体，逐渐拓展至每个家庭成员，形成即时零售家庭共同消费理念。根据京东到家数据显示，现今女性群体是平台主要消费群体，同时值得关注的是，在2018-2020年，男性和中老年(40+)用户占比逐步提升，即时消费用户群体在未来将会更加的多元化，我们认为未来有望形成即时零售家庭共同消费理念。

场景广：从到家消费场景逐步向其他场景延伸。随着消费观念的逐渐成熟以及消费习惯的养成，人们对于即时消费的接纳度越来越高，即时消费场景逐渐从单一的到家，向其他场景开始延伸，其中酒店宾馆、行政机构场景的消费呈现快速增长的趋势。

诉求广：从“日常买”和“应急买”到“大促买”、“尝鲜买”和“送礼买”。在诉求方面，日常采买已经成为消费者主流诉求，同时在大健康品类中，应急采买也体现为最突出的诉求，此外，“大促买”，“尝鲜买”和“送礼买”等诉求也逐渐兴起，成为消费者选择即时零售的重要原因。

5) 零售商 / 品牌商端广分布：品类广、品牌广、地域广：

品类广：从食品饮料和生鲜等商超品类逐步向全品类发展。目前即时零售主要的产品为食品饮料和生鲜等，但在发展过程中正逐步往其他品类进行拓展。据京东到家的数据统计，2020年珠宝配饰、电脑数码、手机等产品的销售增速远高于生鲜等产品，即时零售覆盖产品品类正在向全品类发展。

品牌广：从只有领先品牌商合作到众多品牌商纷纷加入与即时零售开放平台的合作中。品牌商与即时零售开放平台的合作越来越紧密，平台成为品牌商的营销新引擎，助力品牌营销走向全渠道。2021年4.15大促当天，京东到家合作品牌总销售额达去年同期3倍，其中例如纳爱斯、立白等品牌通过京东到家产生的包含京东、线下门店等全渠道销售额，环比3月同期平均增长近6倍。

地域广：从高线城市到低线城市、从发达地区到中西部地区。即时零售在一、二线城市兴起，目前在高线城市的渗透率为低线城市的3.3倍，但低线城市近年渗透率增速迅猛，未来将呈现从高线城市向低线城市发展、从发达地区向中西部地区发展的趋势。随着地域的扩张，即时零售覆盖的商家门店范围及数量逐渐扩大，更多的零售商接入至开放平台，同时更多的消费者能够享受到即时零售便捷的服务。

6) 开放平台端：对消费者端的流量运营与履约服务精深，对零售商 / 品牌商端服务创新与赋能服务精深：

流量运营：从“流量汇聚”到“建立合作开放的平台，为碎片化场景流量提供即时零售服务”。在流量运营方面，未来即时零售平台将演变成为合作开放的平台，不只汇聚流量在自身渠道，而是更多对碎片化零售场景流量（内容电商、直播等）提供即时零售服务支持。

履约：从“塑造同城配送分钟级体验”到“引入智能科技，突破履约中空间的局限并不断定义更快的履约时间”。在即时零售现今模式下，消费者可以选择周边3-5公里的门店进行下单，并且匹配相应的配送员，能够在短时间内完成订单履约行为。未来即时零售开放平台将引入智能科技，如无人机/车等，突破原有即时零售定义的空间概念，实现快速的远距离履约，同时由于智能科技的加持，履约时间也将被不断缩短和重新定义。

服务创新：从“帮助传统零售商整合全渠道服务资源”到“基于消费者大数据提供服务供应链，助力产品及关联服务创新”。现今即时零售开放平台从提供基本的商品履约服务，已拓展至产品相关的周边服务。例如在手机零售时，将门店特色服务线上化，如手机延保等，并将线上平台独有的消费金融等服务整合进来，通过服务模式创新吸引消费者，最终提升传统零售商业绩表现。未来即时零售开放平台将基于消费者大数据，为品牌商 / 零售商提供服务供应链，通过消费者画像与需求信息，指引产品研发及其关联的产品服务模式创新设计，快速高效地形成消费者需要的产品与服务。

赋能：从“运营全链路赋能”到“基于消费者需求，实现面向零售商 / 品牌商端的商品供应链赋能”。现今即时零售开放平台主要提供两方面的赋能服务，一方面是基于平台大数据，赋能零售商和品牌商开展全渠道营销推广，并通过全渠道、全链路的数据洞察，为零售商和品牌商提供营销决策辅助，实现营销全链路的追踪及优化；另一方面是针对订单、仓储、拣货、配送、商品评价等即时零售门店运营全链路，平台对传统零售商进行赋能，改善其门店运营效率并最终提升消费者购物体验。未来即时零售开放平台对零售商 / 品牌商的赋能不仅局限在营销和门店运营端，将会拓展至供应链管理领域，即时零售开放平台有望整合 B2C 模式、产地模式、本地零售模式供应链，赋能零售商 / 品牌商实现 C2M 模式并最终提供给消费者“万千好物、即时选择”的极致体验。

03 即时零售开放平台发展的重大意义

借助数字化手段赋能传统零售：即时零售以数字化手段赋能实体经济，从内部运营效率提升、消费者触达、商业模式创新等方面加快实体零售企业的转型步伐，为零售业供给侧改革提供动力。

1) 数字化平台赋能实体零售提升内部运营效率：

即时零售通过线上开放平台的方式与用户对接，能够更为便捷的接入数字化管理系统，并通过数字化手段更好地对库存管理和门店运营进行分析和做出决策，从企业运营的全链条进行整体优化，降低企业运营成本并提高供应链及运营效率，以数字化赋能企业转型。

2) 数字化平台赋能实体零售精准触达潜在消费者：

通过数字化平台能够在较短时间内触达大量的潜在用户，增加用户触点，深入洞察消费者需求，能够起到比传统线下更为有效的营销效果。

3) 数字化平台赋能实体零售创建新型商业模式：

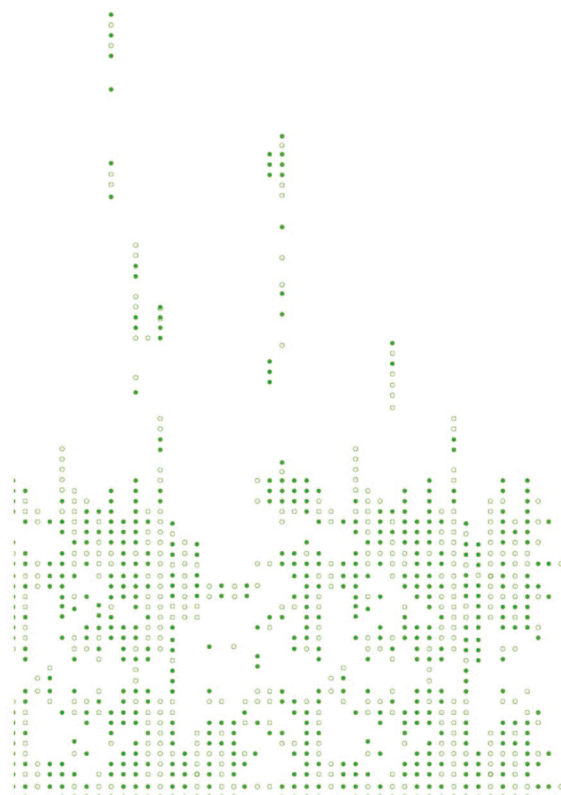
借助数字化平台，传统零售企业可以通过履约模式创新、营销方式创新和消费者服务创新等手段，创建新型商业模式，建立自身竞争优势。



第三章

开放平台模式演进路线与成功案例

万物即时可得
把握零售数字化变革



在即时零售各业态中，基于开放平台模式入驻门店数量及其增速，商超零售、时尚居家、3C电器业态是目前行业发展的三个主要方向。

01

商超零售覆盖品类众多，消费者对于其包含的快消品类即时性需求相对较高，因此目前商超业态的即时零售模式发展相对成熟，以京东到家为例，其商超合作门店数量超过 3 万家，在即时零售的消费市场中占据主导地位。

02

时尚居家及 3C 电器业态近年在即时零售领域发力明显，一方面是由于线下门店受到线上渠道冲击较大，线上流量导入成为其主要诉求，另一方面，时尚居家中的美妆门店与 3C 电器门店及品牌商在行业内数字化积淀相对较深，面对数字化转型需求较高的即时零售具备一定基础，能够较快适应新业务。在京东到家平台上，2019-2021 年美妆个护类门店上线数复合增速超过 100%，高于商超两位数的增长，3C 电器的门店数量更是超过了商超零售，在短期内将带动整体行业发展，因此本节将以上述三类业态作为代表进行逐一分析。

■ 代表性业态行业趋势总结与分析

图8：即时零售各业态行业趋势



资料来源：内部资料整理

伴随消费场景丰富，移动终端技术逐步成熟，消费者倾向便捷性、即时性更高的消费方式，以满足更加个性化的需求，与此同时，企业也正面临着来自多渠道管理和履约的复杂度，以及营销和服务方面的压力。

1. 对于商超零售业态而言，快消类产品消费者更多地倾向于在大促期间囤货、以及日常采买，而在大促期间对于多个渠道的管理以及陡增的拣货压力将成为商超零售类企业的核心难题。
2. 节日送礼是时尚居家业态的一大重点消费场景，在即时零售中呈现逐步上升的趋势，而对于货品在多渠道管理方面，例如货品的价格、随送赠品甚至是库存水平等问题都因为渠道的复杂度而被进一步放大，尤其在大促等场景中，其问题将会对消费者的体验形成极大的困扰；此外众多美妆专业店也正不断提升门店的数字化能力，以做到更加精细化地对门店运营进行管理和优化，提高整体盈利水平。
3. 3C 电器类产品的迭代更新动力逐步转向了新品驱动，因此如何联合线上线下展开合理的营销活动并进行效果追踪已成为企业运营中的核心关注点之一，同时，在消费者体验方面，大多数消费者对于产品了解较少，线下的导购员等资源无法接入线上渠道，常导致消费者线上体验较差，线下导购员空闲等问题，部分企业已经着手改善相应的服务机制。

■ 代表性业态需求总结与分析

图9：即时零售各业态需求汇总

	零售商	品牌商
商超零售	<ul style="list-style-type: none">线上流量导入 ▶ 线上零售业极大程度挤压了线下商超的流量，单独依靠线下渠道在流量增长方面存在瓶颈店仓一体化改造 ▶ 线下商超零售商精细化运营能力较弱，难以满足改造即时零售服务模式的需要	<ul style="list-style-type: none">全渠道数据打通 ▶ 在全渠道的发展趋势下，各渠道管理相对独立，信息存在一定的延迟和不透明，复杂度大幅提高，品牌商对于全渠道数据打通及整合有着迫切需求
时尚居家	<ul style="list-style-type: none">线上流量导入 ▶ 线下流量正处于不断下滑的趋势，营收增长缺乏新的动力，对于新入口的流量有着较强烈的需求运营数字化升级 ▶ 由于门店数量庞大以及整体系统能力较弱，难以升级实现消费者、门店的精细化运营	<ul style="list-style-type: none">全链路数字化管理 ▶ 由于分销渠道日益增多，品牌商难以对每个渠道进行追踪管理，因而会产生许多渠道之间的串货、价格策略难以执行的难题，能够追踪渠道的全链路的数字化管理工具需求渐增
3C电器	<ul style="list-style-type: none">线上线下销售服务打通 ▶ 线上零售在服务方面与线下依旧存在较大差距亟需打通线上线下销售服务	<ul style="list-style-type: none">全渠道整合营销 ▶ 缺乏一体化的营销平台，品牌商对于全渠道的广告投放缺乏有效整合和评估

资料来源：内部资料整理

从商家类型而言，零售商在平台对接和履约方面有更为强烈的需求，而品牌商在用户运营以及营销方面需求更为明显。

1. 对于零售商而言，其在线上流量、订单履约能力方面有着更强的诉求。对于大部分的传统零售商而言，其数字化能力较弱，缺乏有效的履约配送能力，同时受到线上渠道的冲击，面临增长的压力，零售商渴望引入新的流量入口并实现销售转化，因此线上流量导入、履约能力提升以及初步的数字化能力是此阶段企业的主要需求。
2. 对于品牌商而言，全渠道的管理方案以及消费者的触达对于品牌而言更为重要，将对品牌的发展方向以及盈利水平产生重要的影响。因此在相应的全渠道数据打通、链路管理以及整合营销方面，有着更强烈的需求。

从品类业态而言，商超零售业态相对偏重履约，时尚居家重视货品管理，3C电器业态则更专注于销售及营销服务。

1. 对于商超零售业态，其流量很大程度决定了业务规模的上限，同时履约能力则与其是否能顺利交付商品息息相关，因此两者是商超零售的重点发力方向。同时商超零售的长尾 SKU 也对全渠道的运营提出了挑战，面对大量的数据，人工运营常常会导致效率低下和错误率升高，为企业带来额外成本，因此全渠道的数据打通以及自动化管理也将成为商超零售的需求之一。
2. 在时尚居家业态中，除了对于流量的需求，门店以及全链路货品的数字化程度很大程度影响了零售商 / 品牌商对于门店、商品运营的把控程度，是进一步开展企业运营精细化动作的先决条件。

3. 由于 3C 电器类产品其产品价格相对较高，生命周期相对较长，商品细节的透明度较低，所以一方面消费者对于导购、售后服务的需求远高于其他类型的产品，线上线下服务打通以提供更加优质的售前、售后服务将会成为企业竞争的核心优势；另一方面，如何在全渠道展开整合营销以起到更好的营销效果，以及如何追踪目前的营销成果并进行后续改进，也是目前众多企业的主流需求之一，未来将成为 3C 电器类品牌商的核心关注点。

■ 零售商对于即时零售的关键需求

商超零售商即时零售关键需求主要包含线上流量导入和店仓一体化改造

01 线上流量导入

需求：由于线上零售业发展迅猛，在便捷度上占有优势，极大程度挤压了线下商超的流量；同时传统商超企业营销手段单一，营销能力有限，对消费者难以准确定位并进行触达，单独依靠线下营销在流量增长方面存在瓶颈。

潜在提升方向：在流量方面，通过线上平台能够快速导入大量当地潜在客户，为商超零售商带来新的增长动力，在营销方面，开放平台能结合 LBS 技术和网格化工具精准定位周边用户群体，洞察周边用户需求变化趋势，给予商超零售商营促销活动在商品维度、目标消费者群体维度的指引，帮助零售商快速获取新用户并识别用户需求，进而提高销售转化率和实现用户留存，最终达到营收提升的目的。

02 店仓一体化改造

需求：线下商超零售商精细化运营能力较弱，相应的拣货流程、拣货区域规划较为传统，采用人工在店拣货的形式，大多数商超并未设立独立的拣货区与仓储区，难以满足即时零售服务模式的需要。

潜在提升方向：在拣货流程方面，即时零售起到了线上线下优势互补的作用，能够利用数字化平台赋能传统企业，为传统商超零售商提供相应的信息技术支持，例如提供路径规划算法帮助进行拣货路径规划，降低拣货耗时，或借助电商分拣货品的经验，提供仓店一体化改造方案，帮助传统商超改建仓配区，以提高商超零售商的服务能力。

美妆专业店即时零售关键需求来自两方面,即线上流量导入,和门店运营、订单履约、用户运营等方面的运营数字化升级。

01 线上流量导入

需求: 美妆专业店由于商场、直营店等受到疫情影响和线上销售的冲击,流量正处于不断下滑的趋势,营收增长缺乏新的动力,对于新入口的流量有着较强烈的需求。

潜在提升方向: 即时零售开放平台能够将线上流量导入至线下渠道,帮助美妆专业店更快地链接相应消费者需求,在满足消费者快速了解线下门店的商品库存、新品上架、营促销活动的同时,拓宽线下门店能覆盖的消费场景,增加客流,拉动整体的营收增长。

02 运营数字化升级

需求: 在对接即时零售开放平台以及数字化转型的背景下,美妆零售商由于门店数量庞大以及整体系统能力孱弱,缺乏对门店数据、用户信息的收集以及分析能力,难以实现消费者的精细化运营,需要提升整体数字化能力以满足现有的消费者需求。

潜在提升方向: 即时零售开放平台能够从门店运营、订单履约、用户运营三大方面赋能现有的美妆专业店。

门店运营上,开放平台集成门店运营中台系统,能够对门店的运营数据进行收集、分析,并实时同步到运营中心,因此门店能够及时得到来自运营中心的反馈与指导,帮助门店规避运营风险并提高运营效率。

订单履约上,即时零售开放平台兼具即时配送、长距离配送的履约能力,并以平台的规模效应降低相应的配送成本,是门店实现即时零售的重要保障。

用户运营上,开放平台主要提供两方面的能力,一方面是能将线上线下用户的数据打通,把多平台的会员数据统一接入至同一体系中,为消费者带来多渠道一致的消费体验;另一方面平台能够为终端门店提供会员运营的能力支持,在会员拉新、留存环节提高消费者的体验,催化会员的规模快速增长,并帮助零售商不断提高用户忠诚度,降低用户流失。

数码电器专业店即时零售关键需求主要围绕零售商的线上流量导入并形成打通线上与线下的销售服务解决方案。

需求：在数码家电产品中，一方面产品信息的透明度通常较低，或是产品的参数较为复杂，难以理解，导致消费者购买意愿受到打击；另一方面，产品的寿命较长，消费者对于产品的售后服务较为看重，但通常对线上零售的售后服务的质量以及获取途径存在疑虑。

潜在提升方向：

1) 在售前咨询方面，即时零售开放平台可以通过接入线下门店的导购员信息和联系方式的形式，帮助消费者在线上平台获得导购员的语音、视频等形式的商品讲解和导购，在提高消费者消费便捷度的同时，提供与线下相对一致的服务体验，减少消费者顾虑，提高消费者的购买意愿。

2) 在售后服务方面，即时零售开放平台可以联动线上线下门店服务体系的优势，在平台端提供平台背书的商品维修保障，同时在线下门店方面同样提供售后服务的保障，降低消费者的顾虑，提高数码电器专业店即时零售的转化率。

■ 品牌商对于即时零售的关键需求

快消品牌商存在接入多个线上渠道后，对全渠道履约、运营提出更高要求，打通全渠道数据成为企业的即时零售关键需求。

需求：在全渠道的发展趋势下，各渠道管理通常由独立的部门负责，部门间信息存在一定的延迟和不透明，因此全渠道管理的复杂度相比单一渠道大幅提高，传统零售商的工具和方式难以应对，亟需相关的平台或者管理方式整合渠道，对渠道的货品、价格、营促销活动等进行统一管理，以便企业更高效准确地做出相应的决策。

潜在提升方向：通过集成于即时零售开放平台的中台系统，能够帮助快消品牌商大幅降低处理全渠道数据的难度。例如，即时零售数字化中台能够提供企业对不同渠道销售、库存、营销等数据的整合处理功能，帮助商家在短时间内了解不同渠道的运营状况、把握整体的市场走向以及当前企业的盈利水平，方便企业根据不同渠道的成本、客群、销售目标做出具体的调整，提高企业的决策效率与精细化运营水平，从而提高企业自身的竞争力。

美妆品牌商存在基于数字化链路的货品管理以及渠道管理工具的即时零售关键需求。

需求：美妆品牌关键需求点在于对商品的全链路货品管理，由于分销渠道较多，品牌商通常难以对每个渠道的货物进行追踪管理，因而会产生许多渠道之间的串货、价格策略难以执行的难题，从而妨碍了品牌对于渠道的把控甚至整体战略的执行。

潜在提升方向：针对渠道管理问题，高度数字化的即时零售开放平台的接入能够提高品牌商对于门店信息的把控，对于产品流通的信息追踪以及对于渠道间的销售信息透明度，在提高品牌商对于货品的把控程度的同时，能够根据不同渠道的销售情况做出分析和评估，并对每个渠道的销售计划做出针对性的调整和指导，帮助品牌商实现渠道差异化战略。

数码电器品牌商对即时零售关键需求在于线上线下联动，并为品牌商提供全渠道营销支持。

需求：对于品牌商而言，目前线上的广告渠道以电商等为主，线下则以零售商、门店为核心，渠道间存在信息差，缺乏一体化的营销平台，因此品牌商对于全渠道的广告投放缺乏有效整合和评估，难以形成“1+1>2”的效果，并且在投放后难以对效果进行有效评估。

潜在提升方向：利用即时零售开放平台的线上营销资源，结合对线下实体店的链接，充分整合线上线下资源，能够实现全渠道整合营销，特别在新品手机发布等场景中，协助品牌商实现覆盖面更广、更有效的营销活动，并且由于即时零售开放平台覆盖全渠道的特点，能够在活动后对于全渠道的销售反馈进行统计分析，以量化的形式反馈品牌商活动的效果，为未来营促销活动方案提供改进建议。

第二节 即时零售ACE制胜演进路线

即时零售演进路线整体介绍：基于对即时零售行业的自身实践和广泛研究，我们总结出即时零售ACE制胜演进路线，包含能力即时化（Ability）、创新即时化（Creativity）和体验即时化（Experience），以及各项管理支撑。即时零售企业通过基础业务能力夯实、创新实践执行和客户体验塑造，最终获得成功。ACE制胜演进路线包含三个阶段，即导入期、发展期和突破期，在这其中我们分别定义了即时零售发展各阶段主要特征、形成的业务能力和应具备的管理支撑。

图10：即时零售ACE制胜演进路线



资料来源：内部资料整理

ACE制胜演进路线阶段与主要特征：我们将即时零售分为导入期、发展期和突破期三个发展阶段，其中导入期主要标志为形成门店线上化，打通门店与消费者之间的履约交付闭环，初步形成即时零售导入，实现0-1的突破飞跃；发展期主要标志为在导入期的基础上侧重全渠道营销打造和仓拣配一体化建设，形成仓店一体化，即时零售与线下业务相互融合并高效运营，促进1-10的发展跨越；突破期主要标志为在发展期的基础上关注商业模式创新赋能，包含消费者服务创新、场景创新、履约创新等，旨在造就10-100的增长裂变。

ACE制胜演进路线业务能力：我们将即时零售业务能力定义为三类，即面向消费者端的体验即时化，包含消费者运营和营销管理；侧重运营能力构建的能力即时化，包含履约管理和商品管理；以及突出业务创新的创新即时化。在零售商及品牌商发展的过程中，不同阶段其业务的需求存在显著的差异性。

其中导入期阶段的需求相对基础，以保证企业基本的履约需求为首要目的；发展期阶段在各方面需求更为平均；而领先期则在创新领域有着更强的需求，以保证企业的领跑者地位。

ACE制胜演进路线管理支撑：管理支撑主要面向零售商/品牌商内部的管理体系建设，包含业务规划、组织与人才、数字化三个方面。我们认为零售商/品牌商在即时零售业务发展过程中，应关注三项管理支撑建设要点，从而做到有的放矢，减少转型过渡时间，提高企业在进入即时零售市场后的竞争力。同时我们发现即时零售各阶段中管理支撑的成熟度高低水平与新业务到成熟业务的成长脉络有关，因此总结各阶段管理支撑特征作为参考。

■ 导入期/门店线上化

通常企业在导入期阶段前缺乏相关即时零售业务能力，渴望引入新的流量入口并实现即时零售业务初期的搭建。

1. 体验即时化

消费者运营：相比后续阶段，针对消费者旅程管理，导入期尚未形成流量运营、会员运营等消费者运营能力。

营销管理：导入期企业缺乏自身发起营销活动的的能力，更多参与即时零售开放平台上的营销活动。

2. 能力即时化

履约管理：导入期初步具备履约交付能力，更多依赖人工拣货，库存管理精细化不足，在效率提升上还有很大的提升空间。

商品管理：导入期自主商品管理能力不足，更多依赖即时零售开放平台给出的管理建议，商品上架与更新不及时，商品信息的线上数字化 / 图片展示严重缺乏，特别体现在服饰、美妆等业态。

3. 创新即时化：导入期创新能力严重不足。

4. 业务规划：即时零售作为新业务在企业内部开展，企业以新业务管理思路制定业务发展目标和预算投入，明确未来的即时零售开放平台合作方。部分企业缺少明确的业务发展目标、路径和具体时间表。

5. 组织与人才：设立即时零售虚拟项目组或小型专属团队推动业务发展。

6. 数字化：企业数字化基础薄弱，更多借助即时零售开放平台数字化能力。

导入期案例：

某北方区域领先商超借助即时零售开放平台赋能，高效开展全渠道业务

01 需求及痛点

2015年某北方区域领先商超共50余家门店上线到家业务，线上业务已经覆盖自有APP和多个第三方平台。在多渠道业务运营过程中企业面临新的挑战 and 痛点，主要包括：

- 1)三方平台无法对接线下ERP，电商团队需手动同步商品、促销，成本高。
- 2)手动同步到三方渠道的商品和促销还要分平台进行操作管理，效率低。
- 3)门店履约各渠道订单无法聚合处理，随着单量提升容易出现错拣、漏拣、差拣。

02 案例亮点

线上全渠道业务均完成与企业ERP对接，商品、促销实现自动、高效、稳定同步，一个平台可对全渠道业务进行操作、管理和跟踪；门店通过一个终端既完成全渠道订单管理和履约，大大提升人效降低成本的同时，也提升了线上消费者的购物体验。

03 关键结果

系统维护方面：在系统部署后，在维护商品信息方面为企业节省了90%的时间和人力，实现全自动上线新品。

履约效率方面：通过拣货APP和分区合流系统，在传统全场拣货模式下提升多倍的拣货效率，并提高15%的准时率，按时履约率达到95%。

■ 发展期/仓店一体化

发展期阶段各项业务能力同步提升，但还存在创新能力的不足，企业侧重在全渠道营销的打造和仓拣配一体化的建设。

1. 体验即时化

消费者运营：形成流量运营能力，并于即时零售开放平台开通用户会员的基本权益和功能，部分企业可实现线上线下会员的打通。

营销管理：企业自身具备营销活动组织能力，并可与即时零售开放平台形成有效联动，合作实现全渠道营销。

2.能力即时化

履约管理：借助拣货数字化工具和库存精细化管理促进履约交付能力提升，实现仓拣配一体化和履约全链路效率提升。

商品管理：自主商品管理能力提升，具体体现在商品汰换管理、配合平台活动场景的商品管理、商品管理与履约交付平衡等的管理提升上，同时商品信息的线上数字化展示明显改善。

3.创新即时化：发展期创新能力尚未形成。

4.业务规划：即时零售业务成为企业的重要组成部分，同时企业有着清晰的业务管理思路，并已形成业务战略 - 经营与预算计划 - 绩效的管理闭环，针对各个即时零售团队制定相应的绩效考核指标。

5.组织与人才：已建立矩阵式组织或即时零售事业部支撑即时零售业务开展，并对即时零售专业人才有清晰的选育用留管理标准。

6.数字化：即时零售全链路数字化水平持续提升，这些提升方向都来自于对消费者体验的不断优化；整合数字化平台前端各触点，并打通即时零售开放平台与内部线下业务各信息系统间的联系(如 ERP、财务系统等)，实现业财一体化，提升运营效率。

发展期案例：

某领先商超携手即时零售开放平台加速数字化，提升C端服务能力

01 需求及痛点

越来越多的消费者开始选择线上购买、配送到家的购物方式。如何适应中国消费市场的变化，快速提升面向 C 端的产品和服务能力，实现全面数字化、线上线下一体化转型，是企业在中国进一步增长亟待突破的瓶颈。其全渠道转型的难点包括：

- 1)门店 C 端客户运营能力建设面临挑战。
- 2)管理手段传统，履约效率受影响。
- 3)会员管理渠道分散，服务体系不系统。

02 案例亮点

针对上述痛点，企业与即时零售开放平台成立联合项目组，开放平台根据企业的业务情况，开展深入调研，以管理为主线，技术为依托，从消费者需求梳理、门店运营、线上线下一体化、履约能力提升、会员体系优化等多个方面提出了一系列解决方案，在一个半月的时间里，帮助企业完成两地门店升级改造，数字化运营效率初现。

03 关键结果

加快线上线下一体化运营。2020年6月，部分门店O2O线上占比最高超过60%，全渠道订单占比环比翻两倍。

优化履约流程，改善消费者体验。通过库存的精细化管理以及人员动线的优化，能够实现5公里内最快1小时送达货物，全天无货率降低1%以内，实现妥投及时率100%、拣货及时率100%。

优化会员体系，增加用户粘性。上海门店上线付费会员系统3周内，用户注册数新增6万余人，其中付费会员数增长超过3万人，单次直播观看人次可达近6万。

■ 突破期/模式创新化

突破期企业的需求更加关注创新服务支撑创新商业模式，并为消费者带来独特的体验。例如从线上线下一体化的增值服务，能够为消费者带来全渠道一致的服务体验，以及在碎片化场景中，能够快速在开放平台上完成从直播种草到下单，以及1小时内送达的闭环生态服务，为消费者带来更加独一无二的体验。

1. 体验即时化

消费者运营：以消费者体验为中心，消费者运营能力逐渐成熟，具体体现在会员分级分层运营，例如会员等级管理和付费/非付费会员管理等，和基于财经和精细化运营视角的会员管理方式方法。

营销管理：企业具备优秀的营销活动管理能力的同时，可以整合即时零售开放平台资源，与各方联动，实现资源利用效率最大化。

2. 能力即时化

履约管理：基于消费者体验和成本效率管理视角，与即时零售开放平台合作实现数字化系统、硬件和人工的完美结合，持续优化履约全链路效率。

商品管理：自主商品管理能力优秀的基础上具备与即时零售开放平台合作打造新品的能力，并将即时零售开放平台作为主要的新品发布渠道，同时全部商品、或者筛选可达到最佳履约效率的核心品类，线上全面数字化展示商品信息。

3. 创新即时化：即时零售支撑全渠道商业模式创新开展，覆盖客户服务、营销、履约等环节，例如通过“全渠道+增值服务”整合全渠道服务资源，在售前/中/后全链路提升消费者体验，形成差异化竞争优势。

通过“全渠道+碎片化场景”形成即时零售与直播等碎片化场景结合的创新商业模式等;通过“全渠道+定制化履约”极大提升运营效率,满足高峰期消费者需求,打造卓越消费者体验等。

4.业务规划:以消费者体验为中心,形成即时零售创新业务发展模式,不断实现“微创新”,成为行业领先者,并与即时零售开放平台建立战略合作伙伴关系,共同推动业务向前发展。

5.组织与人才:设置即时零售专属的组织和岗位,并在公司内不同层面和不同部门识别和挖掘即时零售转型驱动者,从公司层面形成统一合力,推动现在进行和未来的即时零售转型活动。建立能对即时零售发展变化自适应、数据驱动的人才团队,明确未来能力和技能需求。

6.数字化:形成全面的数字化能力,打通上下游、零售商/渠道商/品牌商之间的业务与财务系统,全链路运营提升与数字化技术演进同步,进入自我良性优化循环阶段,并能通过提前布局和迭代方式支撑商业模式创新。

突破期案例:

某领先品牌商通过零供大数据合作助力到家生意增长

01 需求及痛点

数据高效对接挑战:长期以来的数据互通仍是通过不同的数据传输方式,一方面,数据质量管控薄弱,整体数据运维存在缺乏统一管理的问题;另一方面,数据的颗粒度及字段需求也无法满足日益增长的到家业态的分析需求。

选品差异化挑战:目前主要线下零售商的到家平台,仍以“线下上翻”的形式运营到家平台的在售单品,线上线下产品趋同严重,这与消费者线上线下消费偏好差异化的趋势大相径庭。

促销叠加及有效性挑战:线下商品促销同步到家以及到家优惠券叠加的现状,破坏了产品的价格形象,导致整体促销效率低下,投入产出比较低,从而影响了零售商的营收水平以及线上到家业态的可持续发展。

02 案例亮点

API 数据高效对接:通过数据协同开放平台,应用 API 标准接口,实现了商家与平台的数据互联互通,达到了零供高效协同的目的。

智慧定价及促销优化：基于开放平台的价格弹性模型，通过分析商品在历史价格点的销量表现以及到家平台的生意表现，推荐了在日常促销期间及大促期间下，更加适合的价格，同时，通过分析不同机制期间的销量结果，找到最高效且适合到家生意的促销机制。

到家选品差异化：通过智慧选品工具及选品算法，分析产品间的替代性和连带关系，从而打造差异化的到家选品矩阵，拆分主打的爆款和选品框内不同产品的角色分工，从而助力到家生意增长。

03 关键结果

数据共享方面：通过开放平台搭建的数据共享平台，数据准确性、及时性提升超过40%。

爆款打造方面：通过精选 TOP 爆品，商家主打的爆款实现月均单产销量突破，同比增长超过两倍。

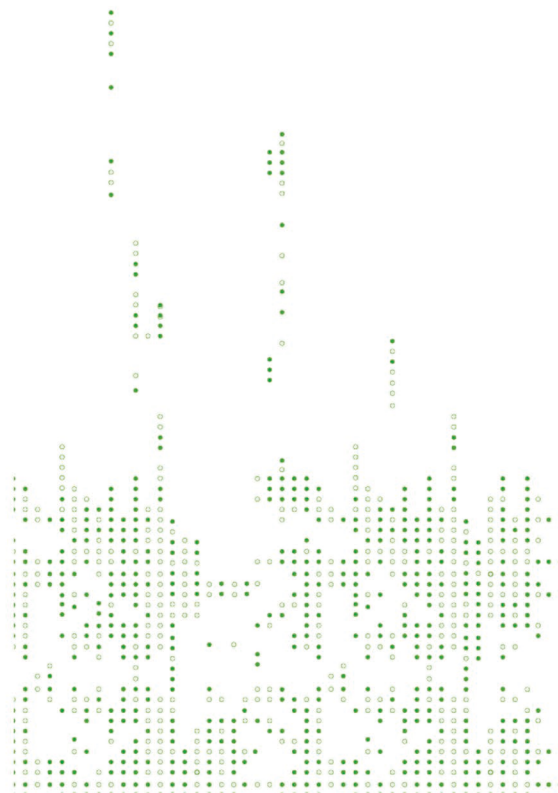
商品选品方面：通过选品优化，促进日化客单提升和日化转化率提升，到家侧整体日化生意提升超过5%，整体到家生意，整年预估将实现上亿级销量目标及两倍生意增长。



附录1

即时零售开放平台模式合作成功案例

万物即时可得
把握零售数字化变革



1) 案例背景及介绍

作为江西省知名的零售商超,旺中旺在线上经营的过程中,存在全渠道管理难的痛点。具体表现为线上财务数据核算不准确不及时、缺少商品经营数据分析、营销补贴效率无法提升等问题。尤其在多渠道对接情况下,增加了旺中旺线上业务运营难度,导致线上渠道出现净利润亏损,这也限制了旺中旺全渠道布局的进度。

2) 具体举措

第一阶段为财务核算数据计算与经营问题分析。借助达达集团提供的财务计费对账系统,将财务净利润和销售数据标准化、可视化,提升电商财务核算效率,缩短电商净利润核算周期。同时通过线上全渠道商品经营分析数据看板,提升经营效率,降低商家对运营人员数据分析能力的要求。

第二阶段为运营动作计划的制定和调优。以数据为依据提出开源节流的运营方案建议,提升净利润和销售目标。通过智能运营产品工具,快速应对例如选品、促销管理等活动,协助企业实现敏捷的运营管理,提升整体运营效率。

第三阶段为明确组织角色目标,提升协同工作效率。以即时零售的数字化运营解决方案为基础,围绕销售和利润目标,数字化电商部门角色的目标,协同采购和门店的运营动作逐渐标准化、流程化,为进一步健康稳定提升线上销售额打下坚实基础。

3) 关键结果

门店销售方面,经过三个阶段的持续实践,最终实现了线上渠道净利润的正向变化。截至2021年3月,门店销售方面,旺中旺提升线上运营效率的同时,线上全渠道净利润提升3.52倍,扭亏为盈,并推动跨部门组织协同流程的建设,销售增长52.7%。

门店数字化方面,与达达集团合作以来,得到了达达数字化能力的支持,通过应用海博系统,以高质量的平台数据和运营流程为基础,旺中旺得以快速布局新型零售板块,实现了数字化能力快速提升和O2O业务的持续增长。

1) 案例背景及介绍

在新零售、新消费迅速发展的大背景下,消费场景更趋多元化,多样性也带来需求加速分化、触点和渠道更加分散。大部分实体商超营销方式仍主要依赖线上大促,形式内容单一。如何聚焦加速分化的消费者,增强消费粘性,通过多样化的营销模式提升品牌对用户心智的影响力,是国内众多连锁商超亟需解决的难题。基于此,华润万家提出要做“消费者喜爱的全渠道零售商”理念,加速线上线下融合战略,并加深与达达集团的战略合作。

2) 具体举措

第一阶段为全业态门店规模化上线。和京东到家合作,华润万家旗下全业态门店上线京东到家,完整覆盖华润万家大卖场、标超、高端超市等业态。

第二阶段为精细化商品管理和用户运营。在商品管理上,通过智能商品管理工具输出拓品及优化品类结构建议,进一步提高商品管理效率,实现界面可视化、选品自动化、一键上下架及定制化服务等功能升级。用户精细化运营方面,京东到家重点围绕提升华润万家会员规模和购物频次来调整运营策略,措施包括优化会员商品数量和品类结构。

第三阶段为深化运营精细度实现全渠道数字化。在全渠道履约、商品、用户、营销等多方面采用数字化解决方案,推动线上线下一体化、数字化升级和全渠道发展。达达集团针对华润万家多业态发展模式的需求,进一步加大运营差异化和精细化,为华润万家定制线上运营策略,实现全渠道营销。

3) 关键结果

门店销售方面,2020年,华润万家在京东到家渠道的整体销售额较2019年增长了2.2倍,其中精品业态的销售额较2019年增长了5倍。2021年9月,华润万家在京东小时购的销售额相比3月,半年时间增长了4倍。

门店数字化方面,随着京东小时购业务推进,截至2022年6月,华润万家入驻京东到家超过2200家超市门店,均已完成在京东小时购100%上线。

线下营销方面,打造“Olé/blt 超级商家日”IP活动,2021年9月,该活动峰值期销售额较上月(活动前)日常提升200%+,刷新年度单日销售额新峰值。同时京东到家平台订单按时履约率超过95%,在大促订单量激增的同时仍保持高效履约。“京东到家 Olé/blt 超级商家日”还入选CCFA“连锁超市创新案例”,成为年度标杆。

1) 案例背景及介绍

当下，零售业态碰撞勃发，“全渠道零售”成为全新风口。在新的市场环境下，沃尔玛中国零售全渠道战略立足顾客体验，为顾客提供随时随地随心的购物解决方案。因此沃尔玛也积极寻求广泛合作，以扩大全渠道的布局，构建全渠道零售生态圈。

2) 具体举措

第一阶段高效履约保证全渠道消费者体验。沃尔玛通过 100% 的门店线上化，在沃尔玛小程序和京东到家、京东为周边 3 至 5 公里的消费者提供 1 小时“极速达”送货到家服务；同时携手达达快送，全力保障沃尔玛全渠道订单的高效履约。此外，双方联手打造前置仓、店内全品类拣货区等行业领先的零售创新实践，缩短拣货路径，提高履约时效，以仓配一体化的方式扩大覆盖区域。

第二阶段消费者精细化运营，用户规模快速增长。京东到家与沃尔玛联合推出沃尔玛京东到家专属 30 天 VIP，通过京东到家用户管理系统，分层运营、精准触达、VIP 权益精细化操作等运营策略，识别并精细化运营高价值的全渠道顾客，制定针对 VIP 用户的全生命周期管理，为顾客带去更贴心的购物体验。

最新阶段全渠道加速转型，履约效能创新。开拓多元化优质渠道，全国门店接入京东小时购，深度链接线上流量客群和线下实体业态，满足多样化、多场景的购物需求；携手京东到家首创的“直播购物 1 小时达”，开拓门店运营、直播营销线下即时履约的全渠道新模式。在履约方面，沃尔玛携手达达快送率先构建起拣货-交接-配送一体化服务，全链条提升即时履约水平：“众包拣货”模式，服务门店的全渠道订单拣货、商品打包、订单交付等履约环节；采用“驻店+众包”混合运力模式实现商品 1 小时内送达，并提供个性化末端配送服务，如联名品牌工服等。

3) 关键结果

订单履约方面，2022 年，“众包拣货”模式运行近两年后，已覆盖沃尔玛全国所有大卖场门店，助力沃尔玛 O2O 整体履约效能和平均拣货人效同比实现两位数增长，并累计为超过 35000 人创造灵活就业机会。2022 年 618 期间，沃尔玛日均众包拣货订单量同比 2021 年增长近 290%。

销售增长方面，2022 年 618 期间，沃尔玛在京东到家连续六年蝉联连锁超市商家销售冠军，618 当天销售额再破历史峰值；京东小时购业务增长迅猛，618 当天销售额达到去年的 7 倍。

1) 案例背景及介绍

vivo 在门店数字化方面主要存在三大需求,一是门店积极寻求业务增量,急需将线上平台流量引流至线下实体门店;二是门店对数字化管控的需求,希望赋能线下门店 O2O 营销能力;三是希望打通线上线下的天然屏障,引入线上营销玩法,将多元的购机方式带给线下,如分期购物、以旧换新、带领线下门店参与线上的大促节点、提升门店转化效率、降低获客门槛。

2) 具体举措

数字化商品管理方面,全周期精准追踪货品供需,对不同品类商品提供快速定制化的营销策略,保障商品高效流转。

用户流量方面,基于 LBS 技术,平台流量能够被精准导入。即时零售线上平台能够快速触达零售商 / 品牌商周边的潜在用户,通过线上营销与多元购物方式(例如白条分期 / 以旧换新等)增强消费者体验。

全渠道自动化运营方面,利用线上线下信息一体化解决方案打造高度自动化门店运营体系,大幅降低人力成本。

用户服务方面,实现线下服务向上传递,将线下的例如导购、贴膜换壳、维修保养等特有服务传递至线上,在线提供销服一体的门店能力,增强用户线上消费体验,建立品牌价值传递新渠道。

3) 关键结果

商品供给方面,vivo 官方授权体验店上线京东到家、京东小时购的门店数量超 2500 家,覆盖全国 200 多个地市,保障在全国绝大部分区域都能同时享受到京东小时购、京东到家与 vivo 官方授权体验店带来的越级服务。

门店销售方面,开放平台为实体门店带来全新的业务增量,通过引流京东和京东到家的优质客户,将 vivo 官方授权体验店的客单价提升至 3000+ 元档位,其中为活跃门店带来 15% 以上的全新增量。

品牌营销方面,深度绑定 vivo 品牌的活动周期,同价同促,保证线下门店的活动灵活性,减少潜在客户流失,提升平台粘性,升级客户体验。

万宁

拓宽健康美全渠道供给,高效履约提升顾客消费体验

1) 案例背景及介绍

即时零售风口下,线上消费渗透加剧,即时到家的消费方式被越来越多的消费者选择。万宁的目标消费群聚焦健康保养、医美与精华护肤需求,且生活节奏较快,普通电商的隔日送达已不能满足其即时化需求。近年万宁聚焦健康美、健康与美妆专门店、全渠道三个方向的布局,并与京东到家、京东小时购等合作,借助深厚的顾客信赖基础、专业商品与粘性营销策略,协同开放平台流量资源与高效履约机制,充分挖掘消费潜力,为顾客提供即时零售服务。

2) 具体举措

供给方面,借助数字化消费场景,对全品类(健康+美妆)进行垂直细分,拓展商品供给。通过开放平台与商家共同推动,加强与欧莱雅、OLAY、曼秀雷敦等知名品牌数字化合作关系,完成存量商户的品牌基建,为品牌营销打下基础;同时,通过京东到家的网格监控和拓展工具坤策、鲲鹏等数字化系统,帮助实现基于网格的核心商品在线拓展和监控,拓宽商家的商品供给。

流量方面,同步京东小时购连接活跃用户,助力拓展流量。在品牌供给不断上翻的同时,将上线京东到家的门店同步入驻京东小时购,将京东5.9亿年活跃用户与实体零售门店连接起来,帮助品牌和门店获取更多的营销曝光,拓展流量。

营销方面,整合全渠道资源,提高转化率。整合商家、开放平台、品牌三方资源,通过线上线下打通,实现全渠道营销共振,并以定制营销活动“超级美妆周”IP,提高销售转化,加速全域用户触达,提升门店获客率与新增量。

履约方面,不断优化运力,保障用户消费体验。物流配送的时效性直接影响消费者的选择,通过围绕下沉网格,不断拓展优化运力,在消费者群体以及货品快速发展的背景下,保证日常及大促履约效率,给予消费者高效与一致的消费体验。

3) 关键结果

供给方面,存量商户品牌基建完成后,核心UPC在线率提升50%。

销售增长方面,2022年3月,欧莱雅销售比去年同期增长243%,敷尔佳同比增长273%,玉兰油同比去年同期增长212%;品类上,面霜同比提升254%,面膜同比提升107%,精华液同比提升269%。订单履约方面,2022年38节档期订单履约率超过97%。

联合利华

整合营销提升品牌营销投产比,实现多方共赢

1) 案例背景及介绍

即时零售因其高成长性和带来的全渠道增量,成为备受品牌商重视的阵地和增长新引擎。但品牌营销投入低效、资源锁定困难是当前行业营销痛点。平台、品牌、实体零售商当前存在彼此营销信息不互通、资源分配分散的壁垒。通过数字化能力精细化运营,实现全渠道营销升级,是品牌迫切需要借助平台提升的方向。

2) 具体举措

即时零售开放平台基于打通线上线下的优势以及数字化能力,承担统筹协调的角色,对过去由品牌、商家一方发起的营销活动进行双向沟通,来解决重复投资、资源分散问题。三方共建营销节奏,提升营销和商品销售效率,实现三方共赢,也让消费者消费决策更简单,优化购物体验。

整合营销实际执行中,重点一是理清对接机制,统筹整合来自品牌线上、线下团队,平台和商家多方的资源预算,统一促销节奏力度,实现效率最优解和营销效果最大化;二是用数字化产品工具更直观的“把账算清”,提升各方补贴费用分摊的精细化程度。

2022年5月,联合利华参与京东到家、京东小时购“超级品牌周”整合营销项目,负责线下渠道的KA部门和O2O部门整合预算资源,又进一步整合了永辉超市和平台的资源,各方资源预算提前锁定,统一营销节奏,实现线上线下全渠道和多场景、多品类的销售集中爆发和增长。

开放平台提供的产品工具,实现商品、促销、销售等数据的全链路追踪分析。针对优惠券的使用转化,三方补贴费用分摊的颗粒度精准到单品级别,提升投产比。

3) 关键结果

2022年5月,作为参与京东小时购、京东到家“超级品牌周”的整合营销共创的首席品牌,联合利华实现活动期间销售额同比去年119%增长。其中5月17日峰值日爆点,单日销售额环比前日提升了128%。本次活动的营销ROI提升了28%。

1) 案例背景及介绍

即时零售开放平台所提供的流量和履约配送能力,是品牌商最初看重的能力价值。合作深化后,供给和流量、转化,成为影响品牌全渠道增长的三大核心要素。因为业务逻辑较为复杂,此前即时零售开放平台并未和品牌在供给上达成充分的共识,行业也缺乏系统的生态能力建设和组织机制建设。品牌迫切需要平台基于数字化能力优化 O2O 渠道供给,提升商品线上有货率和动销率,在全渠道实现更大增长。

2) 具体举措

“完美门店”指的是线上线下全渠道商品供给充分的门店。基于开放平台数据分析能力和链接线下渠道的优势,通过数字化基础设施,品牌实现分品类的核心商品清单定制,并分区域、分门店完成供给匹配,识别出需优化 O2O 线上供给的区域网格和门店清单。

由开放平台牵头沟通协同零售商,制定并追踪包括商家门店线上营业时长、分品类在线商品数,核心商品在线率等指标优化。过程中,品牌线下 KA、区域团队对齐目标,并与平台、商家共同推动,直至达成。

2022 年 4 月,金佰利旗下子品牌高洁丝高端新品“蝉翼系列”卫生巾,通过与京东小时购、京东到家共创的“完美门店”全渠道供给优化项目,重点针对沃尔玛、永辉超市、华润万家、永旺超市和武商超市 5 个连锁商超门店,实现线下供给的上行拓展。

3) 关键结果

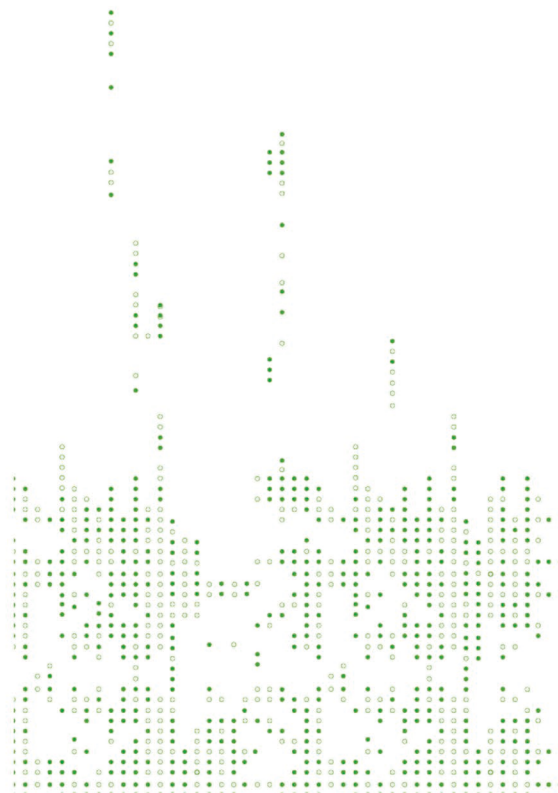
推进“完美门店”全渠道供给优化项目后,金佰利旗下品牌高洁丝商品 O2O 渠道在售率提升了 27%。活动期间,金佰利在京东小时购和京东到家的销售额环比增长了 114%。其中“蝉翼系列”新品通过供给优化,从上架第一天生意占比的 1%,三天后快速增长到 5%。



附录2

企业即时零售ACE制胜演进路线 所处阶段自评表

万物即时可得
把握零售数字化变革



总体得分以及对应阶段:

14 -28分 导入期
29 -56分 应用期
57 -70分 领先期

ACE演进路线			问题	得分				
				极不同意	不同意	中立	同意	非常同意
业务能力	体验 即时化	消费者运营	在即时零售渠道拥有完善的会员体系，能够支撑企业/品牌消费者运营和消费者体验管理的开展	1	2	3	4	5
			拥有即时零售流量运营能力，有效管理消费者从种草、长草、拔草、忠诚会员最终到意见领袖的全过程	1	2	3	4	5
		营销管理	在即时零售平台能够为消费者提供优质的营销服务，为消费者提供个性化、场景化的推荐	1	2	3	4	5
			能够在平台上整合线上线下的资源，在全渠道同步开展营销活动，同时能够整合全渠道活动反馈信息，并进行追踪和量化评估，为后续活动提供改进建议	1	2	3	4	5
	能力 即时化	履约管理	拥有高效的拣选，配送能力，能够保障商品内容准确并实现即时零售平台配送高峰期的高效履约	1	2	3	4	5
			已建立仓拣配一体化配送系统，能够实现信息的共享和实时传递，并为消费者带来可视化的实时配送进度查询	1	2	3	4	5
		商品管理	能够整合全渠道的货品进行统一管理，并实现自动化的管理和运营不同类别的商品，能够完成商品价格、库存等信息的同步更新	1	2	3	4	5
			在商品的全链路管理上已实现较高程度的数字化，能够跟踪管理不同的商品的仓储、销售、利润等信息，并根据渠道的特性制定不同的商品管理策略	1	2	3	4	5
	创新 即时化	创新管理	在基础能力相对完善的基础上，即时零售能够支撑全渠道商业模式创新开展，薄盖客户服务、营销等环节，与竞争对手形成差异化竞争优势	1	2	3	4	5
			在基础能力相对完善的基础上，"即时零售能够支撑全渠道商业模式创新开展，薄盖商品管理、门店运营、履约等环节，与竞争对手形成差异化竞争优势	1	2	3	4	5
管理 支撑	业务规划	对于即时零售业务模式有明确的业务规划，战略目标清晰	1	2	3	4	5	
		在现阶段，已经有较为完善且可实施的即时零售业务开展步调和阶段计划，同时有相应的经营计划、绩效管理保障业务落地	1	2	3	4	5	
	组织与人才	设有即时零售专属的组织和岗位，并建立能够量化角色和团队的产出的有效考核机制	1	2	3	4	5	
		拥有充足的即时零售相关领域人才储备，并具各组织自适应学习能力，同时公司能从内部/外部持续识别和获得相应人才资源	1	2	3	4	5	
	数字化	运营方面，已经搭建即时零售数字化平台，能够支撑现有业务数据洞察、门店运营管理、商品管理、营销活动管理等内容，并能够进行敏捷型迭代	1	2	3	4	5	
		流程方面，已打通即时零售平台与其他平台的数据壁垒，实现信息集成和数据实时共享	1	2	3	4	5	

■ 指导委员会：

彭建真 中国连锁经营协会秘书长
蒯佳祺 达达集团创始人、董事会主席兼 CEO
何辉剑 京东集团副总裁、达达集团副总裁、京东同城业务负责人
钱 冰 安永博智隆消费行业合伙人

■ 编写团队：

田芮丰 中国连锁经营协会行业创新与发展部主任
李昌明 京东到家总经理
杨文麒 京东到家大快消业务部总经理
赵 鑫 京东到家超市业务部总经理
牟广森 京东到家 3C 家电业务部总经理
张嘉伟 京东到家时尚和医药业务部总经理
刘 晖 京东消费及产业发展研究院院长
陈熙铃 达达集团研究院负责人

■ 制作团队简介：

中国连锁经营协会：

中国连锁经营协会于 1997 年在民政部注册成立，是连锁经营领域唯一的全国性行业组织。截至 2021 年底，协会拥有会员 1200 余家，连锁店铺超 46 万个。零售类会员企业 2021 年销售额 4.5 万亿人民币，约占全国社会消费品零售总额的 11.6%。

达达集团：

达达集团（纳斯达克股票代码：DADA）于 2014 年在上海成立，2020 年 6 月在美国纳斯达克交易所挂牌上市。旗下有中国领先的本地即时配送平台达达快送和中国领先的本地即时零售平台京东到家，并全面承接京东同城零售业务。

京东消费及产业发展研究院：

京东消费与产业发展研究院覆盖消费市场分析、行业趋势洞察和产业观察等领域，持续产出高质量行业报告与产品，并与大量研究机构、媒体有深入合作。



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



 达达集团
DADA GROUP



 京东消费
及产业发展
研究院



扫码查阅 更多资讯

