

2020

挖掘企业数字化转型原动力
构建零售布局新升级

品牌数字化通路(eRTM)

健康指数DREAM"指标发布

致谢品牌

特别感谢以下品牌为本报告做出的杰出贡献（排名不分先后）



目录

CONTENTS

前言

- 01 宏观环境与背景
 - A. 中国消费品市场宏观环境概览
 - B. 传统渠道线下小店及数字化通路(eRTM)的现状与趋势
- 02 数字化零售通路健康度的DREAMⁿ指标框架
- 03 DREAMⁿ指标的应用与品牌核心竞争力的打造

前言 PREFACE

数字化零售通路健康度指标DREAM[®]的构建与解析

由于传统零售渠道通路的复杂性，一直以来，品牌方在渠道通路管理上都面临着一大难题：如何评估在渠道通路运作上的表现和健康度，明确核心问题、找到提升路径、推动业绩提升？

随着数字化渠道通路（e-RTM：e-route-to-market）逐步发展，目前线下传统渠道通路的数据链路正在被打通，也出现了更多的大数据积累与相关产品或工具，来帮助品牌方更好地管理和发展渠道通路。但是，如何有效地利用这些数据金矿来解决线下传统渠道通路的诸多难题，仍待明确。在此背景下，阿里零售通与罗兰贝格消费品与零售专项组合作发布数字化零售通路健康度指标DREAM[®]框架：结合阿里零售通业务五年以来的发展及沉淀，以线下小店渠道切入，帮助品牌方有效评估和管理零售渠道通路的运作表现和健康度、找到发展机会点、推动业绩提升，同时驱动整个传统零售行业高效、健康、可持续地发展。

在此期间，我们共同走访了7家不同的消费品品牌集团，他们在线下传统零售渠道的业务规模、数字化零售渠道覆盖的深浅程度、所属消费品行业的发展阶段及特点上不尽相同。在深入探讨数字化零售通路课题的过程中，我们发现中国的线下传统零售渠道正在发生悄无声息却深刻的变化。这些发现及相关的解读背后，我们看到：品牌在拥抱与参与改造中国传统零售消费通路的过程中，正在共同构建中国零售布局的新升级。面对后疫情时代变得更为不确定的消费品格，小店经济正成为中国经济战略转型、激发消费的关键一环。线下小店辐射中国广袤土地、总量超过630万家¹⁾，我们有理由相信：在数字化的驱动下，线下小店必将逐步迎来新消费下的新突破。以数为据、以品致胜，我们相信在这一拥抱数字化、参与改造传统数字化零售通路的“艰苦卓绝”事业中，各方正在、且必将实现共筑中国百万小店的升级梦想，从而引领中国消费零售市场的整体优化与新升级！



品牌公司访谈节选

数字化零售通路(eRTM)意味着...变革与演进，效率与裂变，探索与赋能，数字化解决方案提供商与品牌方共建零售布局的新升级。



更多访谈内容
请扫二维码查看



E是裂变（Explosion）

福临门需要通过渠道的数字化赋能，实现线上业务爆发式的增长，线下小店覆盖激增式的提升。

中粮油脂专业化公司副总经理、中粮福临门食品营销有限公司党委书记总经理 于宏超



E是效率（Efficiency）

高效的诉求、高效的商品供应、高效的品质。

福建植护网络科技有限公司副总经理 林泽鸿



E是赋能（Enabler）

eRTM帮助我们利用数据实现产品精准推广，帮助小店提升生意；同时，eRTM帮助我们建设能力，思考如何提升效率，更高速、更低成本地覆盖市场；eRTM还是我们重要的渠道补充，补足了我们在某些地区的销售短板，是赋能我们高速成长的武器。

亿滋中国销售副总裁 朱亿菁



E是探索（Exploration）

我们来探索渠道营销、分销数字化的全新局面。

强生消费品中国区总裁 邓旭



E是探索（Exploration）

过去的十年，是百草味电子商务的十年，我们花了很长的时间去积累我们的数据，经营我们的数据。接下去的十年，我们希望和零售通一起，可以去用数字化的方式，去探索更多线下的渠道，更多小店的生意，更多渠道的生意。

百草味联合创始人、首席营销官 王镜钊



E是变革（rEvolution）

eRTM是对传统渠道的数字化变革，为品牌提供了解渠道、创造新增量、新价值的机会。

雀巢（中国）大中华区电子商务副总裁 王雷



E is Excitement.

When we were informed by Alibaba about the project called "eB2B", we felt so excited that we were among the first batch joining.

Secondly, E is Evolvment.

Everything is evolving and changing over time. That is especially true for Alibaba.

Thirdly, E is also Efficiency.

Our cooperation with Alibaba gives us abundant data and high level of transparency on our offline business, which hopefully would enable us to do our business more efficiently.

不凡帝范梅勒糖果（中国）有限公司董事总经理 Edelbluth Hans Peter

宏观环境与背景

A. 中国消费品市场宏观环境概览

- 疫情及国际环境动荡提升不确定性，国内环境向好成企业稳定增长关键。

受疫情及地缘政治环境影响，企业国际化扩张受阻；

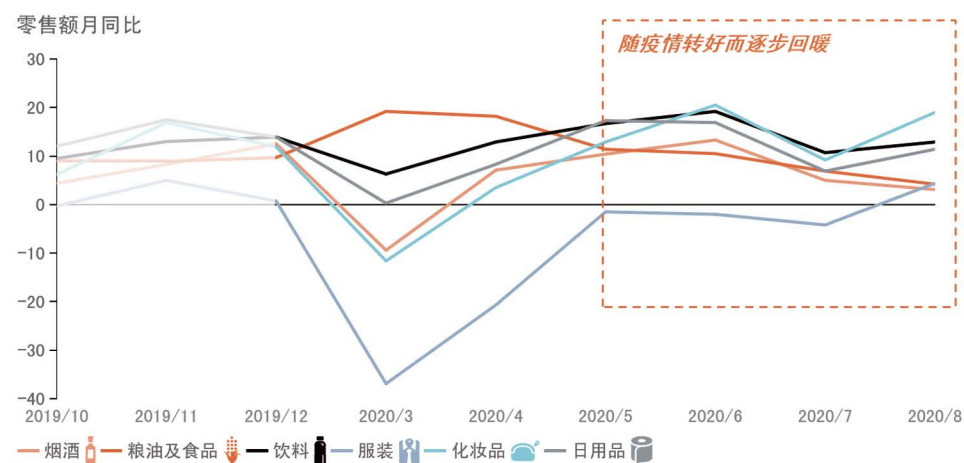
而国内疫情形势转好，企业为保持稳定增长，需牢牢抓住回流的海外消费，把握“内循环”，进一步深耕本土内需市场。

01 中国市场的重要性显著提升：
在各国疫情隔离政策，与国际地缘政治环境变化的影响下，国际化业务扩张发展的不确定性大幅增加，对于品牌方而言，中国市场重要性显著提升。

02 国内营商消费环境持续向好：
国家启动经济转型战略，激发消费内需，鼓励小店经济（2020年7月，商务部等7部门联合印发《关于开展小店经济推进行动的通知》）、数字经济新业态/新模式（2020年7月，发改委印发《关于支持新业态新模式健康发展激活消费市场带动扩大就业的意见》）等，势必带来向好的营商与消费环境。

03 数字化及购物便利性需求的提升推动零售结构升级，而疫情影响正在进一步加速中国消费零售行业数字化发展的变革：
疫情提高了消费零售行业变化和升级的紧迫性，为更好应对以上变化，企业需提前布局相应的数字化与运营模式转型策略。

中国零售额同比增速 [2019.10-2020.8¹⁾, %]



资料来源：国家统计局；罗兰贝格分析

- 信息化发展与消费者需求变化，推动产品需求发生巨大改变，呈现消费需求升级、及差异化需求兴起两大特征。

尤其在我国的低线市场，消费者对货品的需求正呈现升级化、差异化的趋势。过去线下传统渠道难以获取的升级品、新品、趋势品等，正通过数字化零售通路跨越鸿沟，到达小店，成为百万小店吸引顾客的必要商品：

01 数字化媒介弱化信息壁垒，低层级市场消费需求升级：
数字化媒介（短视频、直播、社群与社交空间等）打破信息传递时空的局限，低线市场消费者需求得到充分挖掘和满足，分层的消费需求升级，小店对品牌化商品的需求逐步提升。

02 信息爆发提升吸引力标准，新品及个性化消费主义兴起：
信息大爆发时代，消费者注意力日趋分散，个性化要求提升，新品与差异品正在成为小店吸引消费者的新入口。由此，“新消费”逐渐成为最受关注的投资领域之一，代表着受新消费需求驱动的新商品、新服务。2020年上半年，“新消费”领域融资总额较2019年上半年同比提升142%¹⁾。



资料来源：1) DoNews研究

宏观环境与背景

- 另一方面，消费者便利性需求提升使得传统零售小店的价值获得重新关注：

经济社会及数字化技术的快速发展推动了消费者的工作、生活、社交等方面的方式和习惯发生变化。同时单身人群不断增加，独居人口数量增加，老龄化程度提升，导致：

-  没有精力或能力进行远距离购物的人群增多，对时间成本的关注度提升也对购物行为产生了约束。
-  便利性条件的提升正在逐步推动消费者向小包装、多频次采购的购物习惯转变。
-  社区熟人经济及本地生活消费圈将随中国老龄化的发展进一步加强。

基于此，传统零售小店、尤其是夫妻店、社区小店作为离消费者最近、最有温度的零售业态，将被赋予全新的活力与消费者价值。

近五年来，我们看到，线下零售业态正在加速发生结构性与趋势性变化，共同构成更丰富的中国数字化零售生态，在物理距离与时间成本两方面合力重塑整体零售布局。从过去线下主导、到线上电商爆发、再到“到家”与“到店”共同构成本地生活圈，零售消费品正在不断拉近与每一个消费者的距离，提升渠道效率的同时，加快对消费者需求的敏捷反应。



过程中，我们看到零售业态产生了三方面重要的影响：包括，终端门店的线上化、品类消费场景的差异化、零售业态模式呈现多样化等特征。在这样的趋势下，品牌方只有更好地了解品牌与品类特征、消费者渠道类型，才能做出更好的终端门店覆盖策略、并采取适配的渠道运营模式策略。

综上所述，在消费者便利性要求的提升和疫情的推动下，零售业正在进行快速的变革和升级。疫情的影响加速了这一系列的变革升级从“量变”到“质变”的转化。与此同时，以“最后五百米”作为核心基础，小店作为不可替代的流量入口，正在承载最基础和升级中的消费者需求。

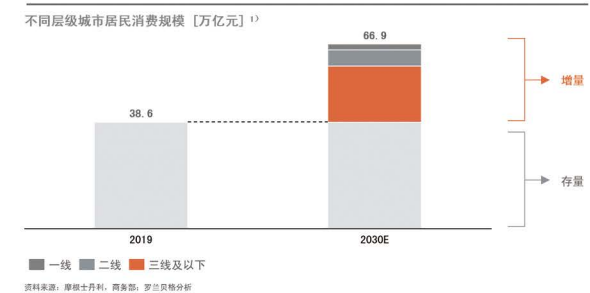
B. 传统渠道线下小店及数字化通路(eRTM)的现状与趋势

- 规模大、覆盖深、流量足的传统小店仍将是零售通路的重要组成部分。

传统零售小店规模庞大，以快消行业为例，传统零售小店业务体量占到线下渠道零售份额平均达到**30-40%**¹⁾，是品牌在中国市场做大做强的必要基础建设。在中国，有超过**70%**的人口生活在三线及以下市场²⁾。

据预测，未来10年（到2030年）低线消费者将为整体国民消费贡献超过**2/3**的增量，而**67%**的传统渠道位于四线及以下乡镇，广泛服务于低线市场需求³⁾。

未来低线消费者为整体国民消费增量的贡献占比超过2/3

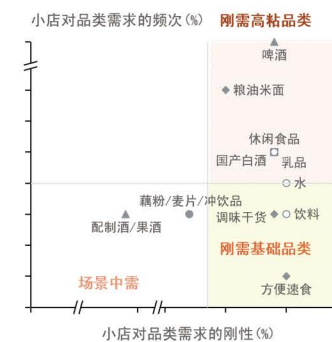


- 另一方面，传统小店也是满足最后五百米“即时性”需求的关键线下入口。

结合零售通大数据，可以显著看到，当前线下渠道数字化水平相对较高的不同品类市场，呈现差异化的小店粘性与品类需求覆盖。



以食品行业为例（代表品类摘选），酒水、粮油米面、乳品等，由于消费者对于这类品类产品的需求较为即时、或是由于有限的储藏周期，小店主的采购频次较高、需求较高，属于刚需高粘品类。基于零售通的大数据分析结果来看，这类品类的整体采购需求占到小店食品类总采购量超过**45%**。

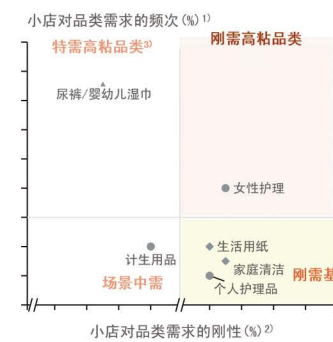


1) 小店对品类需求的频次 (%)：2020年4-8月各品类（类目）品牌月均忠诚店占比（忠诚店：最近60/90天采购3次及以上的门店）；2) 小店对品类需求的刚性 (%)：2020年4-8月各品类（类目）品牌月均售出门店渗透率；3) 本次报告仅选择部分代表性的品类（类目）进行说明

资料来源：阿里巴巴零售通大数据分析，2020年4月-8月；罗兰贝格分析



以非食品行业为例（代表品类摘选），生活用纸、个人护理品、家庭清洁等，则由于相对囤货周期长、且为日常品类，因此，呈现门店覆盖范围广、小店采购行为低频多量的特征。这类刚需基础品类贡献非食行业超过**65%**的整体采购量。具有类似特征的食品类刚需基础品类也对相应行业整体GMV贡献超过**50%**¹⁾。



1) 小店对品类需求的频次 (%)：2020年4-8月各品类（类目）品牌月均忠诚店占比（忠诚店：最近60/90天采购3次及以上的门店）；2) 小店对品类需求的刚性 (%)：2020年4-8月各品类（类目）品牌月均售出门店渗透率；3) 本次报告仅选择部分代表性的品类（类目）进行说明

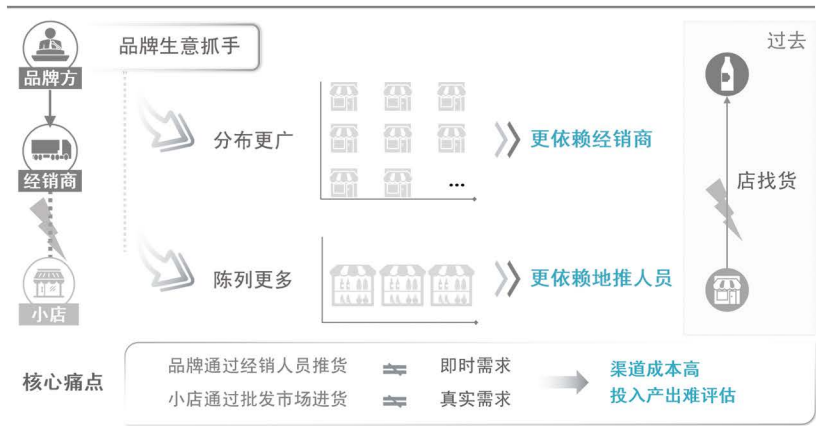
资料来源：阿里巴巴零售通大数据分析，2020年4月-8月；罗兰贝格分析

宏观环境与背景

- 尽管线下小店的存在是必需且必要的，中国广袤市场极度分散的传统零售小店 – 单店产出规模有限、投资回报可控性弱的问题始终长期存在，尤其在覆盖与运营方面面临种种掣肘，亟待升级与优化。

从对消费端需求的满足方式来看，传统模式下，品牌通过经销商推货，小店通过批发市场进货，无论是在时间、还是具体商品的供给上，均不能代表最即时与最匹配的需求，缺货或滞销问题常有，造成大量的相关社会资源浪费。

推 (Push)模式：“量利驱动”思维

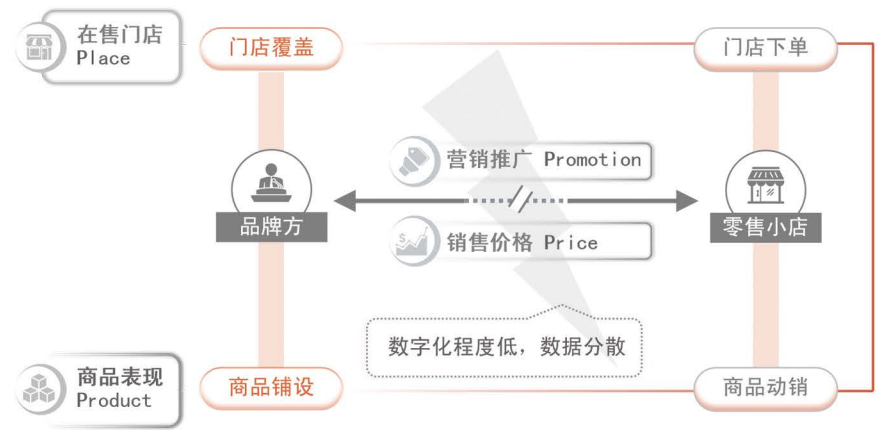


资料来源：罗兰贝格分析

一方面，品牌方在渠道的覆盖与铺设方面，成本高、下沉慢、链路断的问题始终存在。

传统模式下，品牌公司更多依托于经销商的网络部署，始终围绕渠道覆盖范围、渠道铺货深度、渠道分销成本这三方面做不断地权衡与取舍。品牌公司通过更广的渠道、更多的商品陈列实现“跑马圈地”：期间渠道链路的距离与层次却不断增加，传统网络铺设情况往往难以透明化与合理化，品牌方的投入产出及小店的能效发挥无从真正被有效衡量。

数据表明，过去40%以上¹⁾的线下零售销售成本及费用发生于行销及人员地推等方面，品牌方苦于渠道截留等难题。传统消费品模型4P（Product/Place/Promotion/Price）在链路断裂、经销数据质量与数量同时缺失的情况下，难以最有效地发挥其作用。



资料来源：罗兰贝格分析

另一方面，作为承载品牌方主要线下生意的小店，在运营方面则表现为反应慢、技能弱、生存难三大问题。

在过去，经销商作为品牌公司的代表方，同时经销不同品牌下的不同商品，“量利驱动”。相对应地，小店则更多是“价格驱动”的“跑货模式”。这一过程中，品牌通过经销商到小店的传导相对慢、话语权较低，小店则对于品牌产品信息的获取弱、运作能力又参差不齐。

过去，从品牌到经销商再到小店，完美执行几乎没有可能。从货源、到拿货成本、再到终端经营的诸多方面，小店的运营效率要求及竞争力受到极大的挑战。

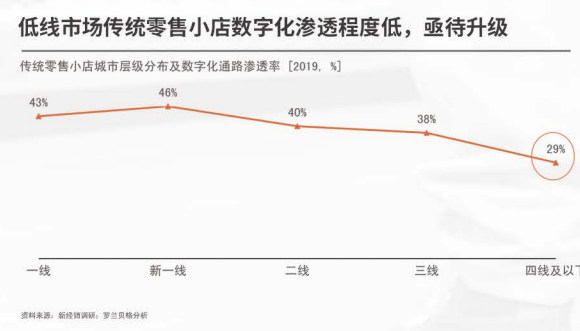
具体而言，在以“推”为主的传统渠道模式下，传统线下小店的新品上市周期显著落后于线上渠道3个月以上、经销商平均库存天数长且周期性积压情况严重，个别品类市场每2-3年面临一次渠道积压动销不足的挑战¹⁾。拿不到好货、拿货成本高、及有限的门店经营技巧等，都使得小店生存尤为困难：小店平均坪效仅为便利店约四分之一，平均税前净利率约15%，低于便利店四分之一以上。疫情期间，约60%的小店出现销售额下滑与经营困难的情况。同时，每年都有30%以上的小店因经营不善而关门倒闭或是更换经营者¹⁾。

宏观环境与背景



• 经历过去五年的数字化通路(eRTM)建设，传统线下小店正在不断被重新赋能，并经历许多关键方面的转型与调整，以更好地解决以上诸多难题，从而适应新的、复杂而多样的零售环境。

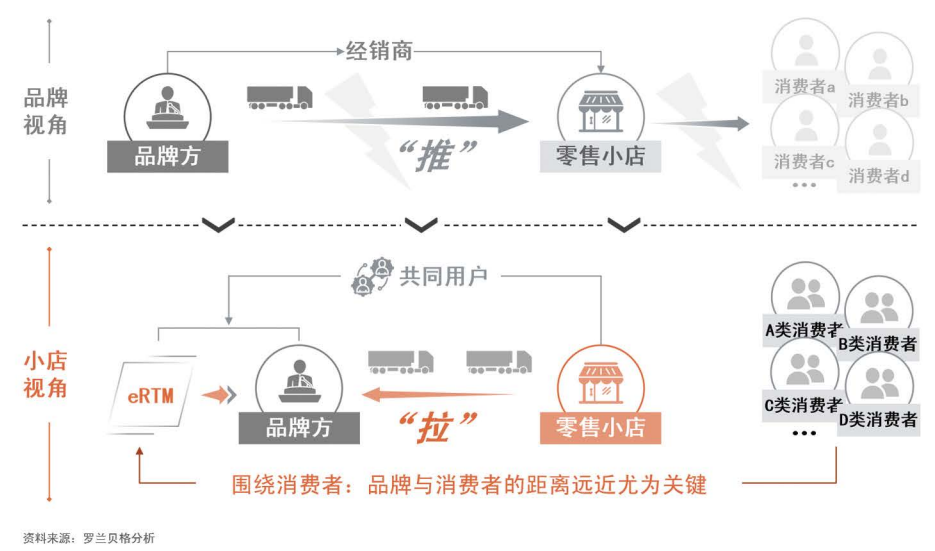
我们看到，线下渠道通路的数字化水平仍然有较大的提升空间 - 尤其是在低线市场。



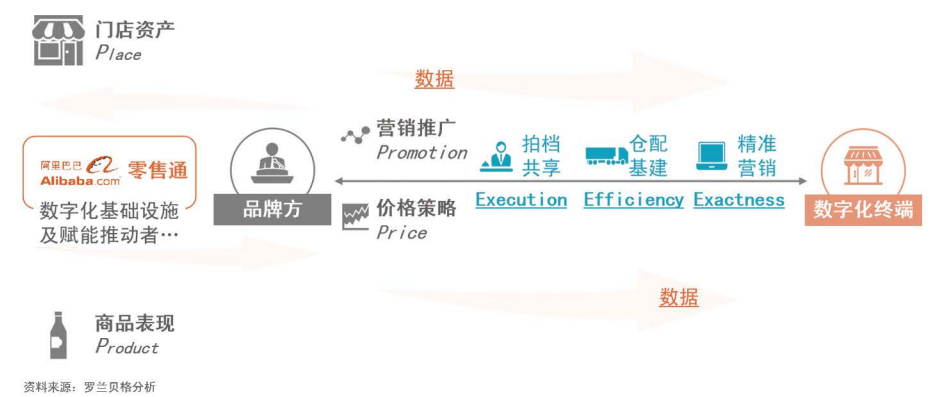
• 经历了过去五年的发展与演变，不同数字化通路参与者正在不断助力中国小店的数字化升级，打通链路、提升效率，致力于解决传统渠道通路中遍布的“难啃骨头”。

在数字化零售通路的发展初期，品牌借助其东风快速实现门店拓展与生意增长，同时借助数字化零售通路促销，逐步培养小店新的采购习惯与意识。而当下，随着数字化零售通路逐步发展，我们看到品牌正在从“粗犷增长”转向“效率驱动”，从“销售思维”转向“运营思维”，由“品牌经销管控视角”转向“小店用户驱动视角”。

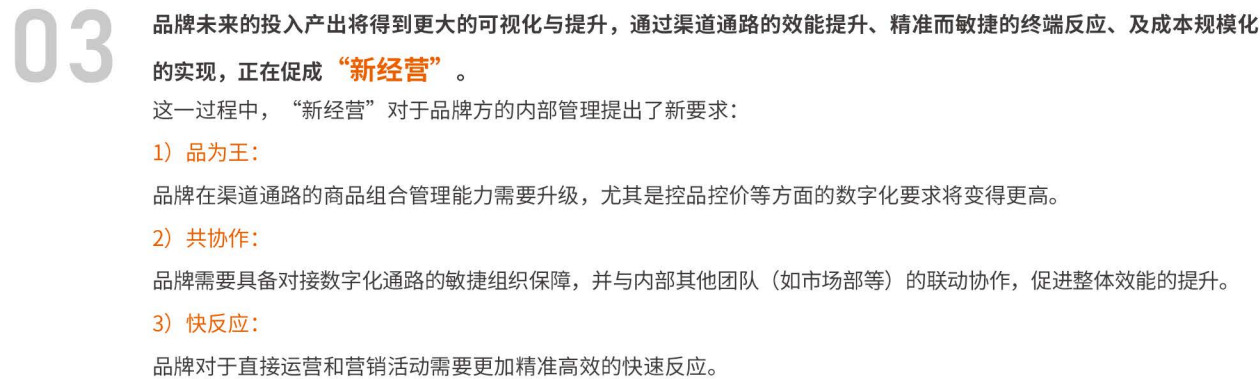
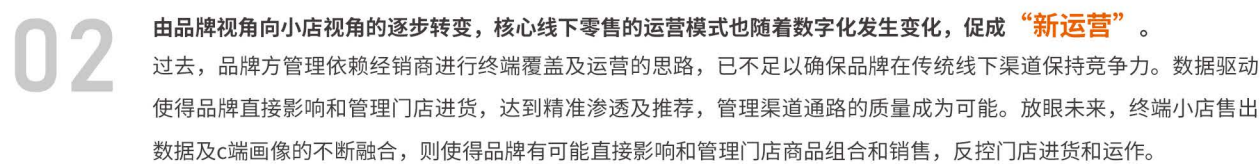
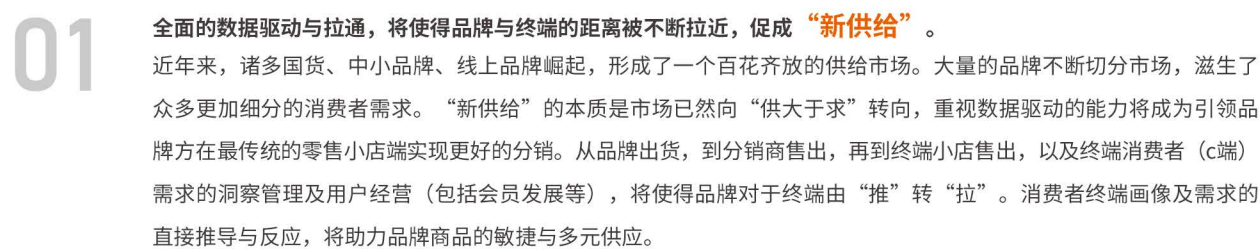
得益于数字化建设，品牌与小店正在成为共同的经营伙伴，通过小店直达终端消费者需求，转向用户驱动的“拉”模式。



在此过程中，传统品牌营销4P策略作用得以被真正有效地放大：链路更为透明、品牌方对于终端门店及渠道通路环节的理解更为精准，同时链路环节的透传也更为实时。



未来的渠道通路将逐步成为赋能载体，品牌的核心竞争要素将逐步向1) 对于终端用户需求的直接勾连、2) 对于“店”的数字化直接运营、及3) 最大化投入效能的品牌自身内部管理转变。



- 另一方面，得益于数字化通路的不断建设与改善，及零售通等参与者的能力完善，我们看到全面拥抱数字化带来的“三大卓越能力”（3E – Excellence）方面，促成数字化零售“高速通路”的加速铺设与网络覆盖和提效，共享解决方案成为可能。

执行拍档共享化，优化覆盖成本 (Execution)：

利用拍档共享帮助品牌完成不同类型的目标门店与低层级市场的覆盖，助力品牌提升覆盖的同时，帮助门店提高运营能力及效率。

渠道活动线上化，实现精准覆盖（Exactness）：

原有渠道政策逐步转为平台化的精准推送，从而帮助品牌方制定灵活、高效、精准的渠道管理政策与促销策略。未来预期进一步实现传统零售店消费者的有效“促、销、活”。

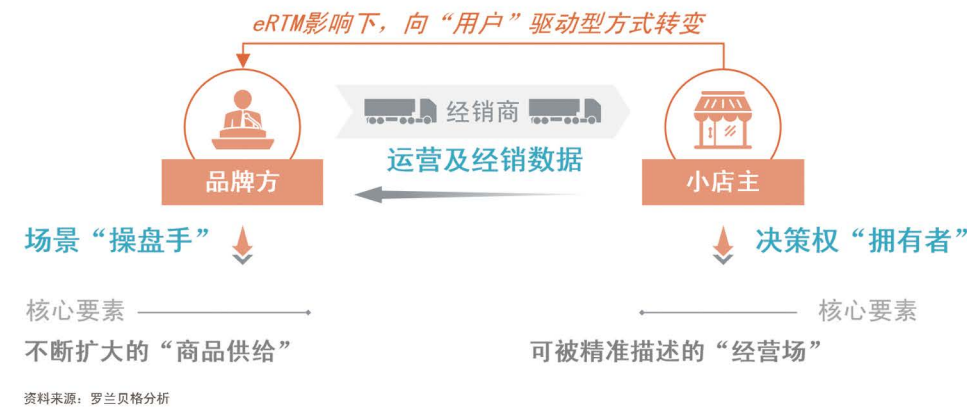
基础设施规模化，实现同仓共配（Efficiency）：

整合通路仓库资源并建设自有仓库设施，实现终端门店一步下单配送，进一步优化配货效率。

未来，在全链路数据的驱动下，品牌方将以小店为基本单位，进行需求的收集与反馈，并不断推进敏捷反应，逐步向“用户驱动型”渠道管理方式转变：品牌与小店将成为共同的经营伙伴，拉近与消费者需求的距离，加快对消费者需求的反应，并真正做到供需匹配。

数字化零售通路健康度的DREAMⁿ指标框架

• 数字化驱动下，伴随数字化零售通路经销数据的积累与驱动、及运营方式的改变，将重新构建品牌方与小店主之间的关系：品牌成为真正的“场景操盘手”，小店主则升级为“决策权的拥有者”，两者共同拥有，相辅相成，彼此成就。



具体而言：终端门店资产，构成了品牌方的生意载体。同时，品牌商品供给，同样构成了小店主的生意载体。店与品，构成了数字化零售通路生意的两大关键要素。在健康的渠道模式下，品牌与小店构成了共同经营伙伴，合力更好地服务于终端消费者需求。



一方面，品牌需要更好地关注终端渗透的小店：包括通过渗透更多高质量且匹配的通路门店、针对性地提升小店的粘性促成更多的采购复购、及一次满足更多更全方位的采购选择。

另一方面，小店需要品牌提供更有竞争力的商品（包括毛利和商品组合）：在获得更健康的毛利组合下做出明智采购选择，提升经营盈利能力。同时，能够从品牌方获得满足多元需求的产品促成终端消费者的实际购买意愿，帮助小店赢得消费者。

• 对于“店”的新经营、对于“品”的新供给，得益于运营及经销数据的可获得性，成就了数字化零售通路的新运营方式：以数为据，以品致胜。为此，也推出了此次罗兰贝格与阿里零售通联合共创的品牌数字化零售通路健康度指标DREAMⁿ，以帮助品牌解码如何更好地捕捉线下零售的新增长方程。

这套指标体系框架呈现三大方面的特征：用户驱动、更全面、更即时。



数字化零售通路健康度的DREAMⁿ指标框架

我们认为，门店进货与门店售出，是评估品牌方数字化零售通路健康度的两大关键维度。

门店进货（sell-in）指标是品牌方实现零售通路生意增长的直接、可衡量的指标类别；而门店售出（sell-out）则反映了品牌方通过提供的一系列商品组合，在小店与消费者端的接受程度。二者相辅相成，共同构成了品牌数字化零售通路的健康程度。

门店进货与门店售出两大关键角度分别对应五大方面内容与五项关键成功要素，从而构成衡量数字化零售通路健康度的DREAMⁿ指标框架。具体包含：

小店进货健康度指标（D/R/E）：

属于关键运营指标，反映了品牌由小店完成的生意由三方面构成 – 广度指标E、粘度指标R、与深度指标D；

小店售出健康度指标（A/Mⁿ）：

属于综合结果指标，反映了品牌产品对小店与消费者的吸引力水平 – 毛利贡献指标A、与商品售出指标Mⁿ（未来随着数据能力的不断挖掘，与商品售出相关的多维度指标，如商品组合、新品、趋势品表现等会不断被纳入商品售出指标，即构成M的n次方）



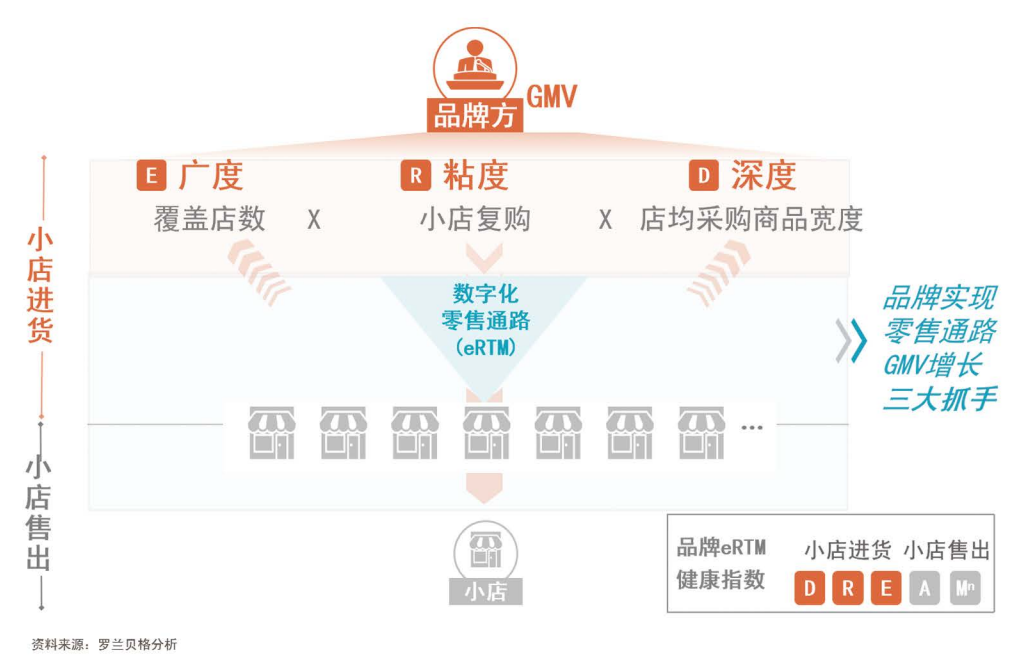
资料来源：罗兰贝格分析



数字化零售通路健康度的DREAM指标框架

指标的具体说明 – 小店进货健康度指标（D/R/E）

新经营 – 从门店的“跑马圈地”转向“价值维系”：品牌的生意如何由小店完成？



资料来源：罗兰贝格分析

E Expansion 广度

即提升品牌门店渗透。该指标的提升，意味着品牌需要实现更广泛的终端渠道覆盖。其中，下沉市场渠道的覆盖、高质量门店的渗透是提升品牌门店广度的重要驱动方面。从数据来看，下沉市场渠道的覆盖（低线覆盖）、高质量门店的渗透（高质渗透）两大方面，均与品牌门店的最终渗透结果高度相关¹⁾（相关系数分别高达0.99、0.95）。因此，低线覆盖、高质渗透是品牌实现广度的两大关键过程指标。



1) 低层级门店定义：三线及以下城市；2) 头部门店定义：GMV销售排名TOP20%门店

资料来源：罗兰贝格分析

R Reorder 黏度

即提升门店复购频次。该指标的提升，意味着实现终端小店更频繁与忠实的采购复购。具体而言，品牌可考虑针对不同复购频次的门店，通过差异化且有效的促销及营销等手段，提升高复购门店，即忠诚店的数量占比（高复购门店占比）。



1) 高复购门店定义：DSOC（零售通数字化门店精准运营工具 Digital Store Operation Center）门店分层中的忠诚店；资料来源：罗兰贝格分析

D Depth 深度

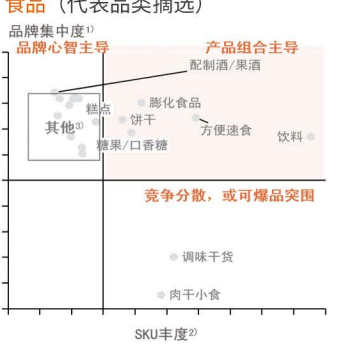
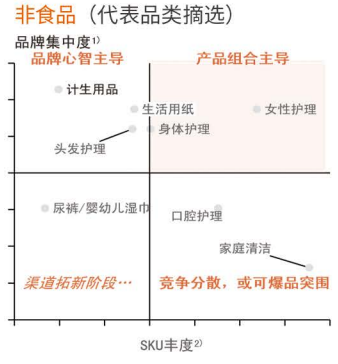
即提升门店单次采购的产品数。为了提升该指标，品牌应考虑通过多样的品类组合、新品、趋势品等，提升门店中品牌的综合产品竞争力。其中，品牌渠道新品是推动终端小店保持活力与增长潜力的重要原动力：据研究显示，品牌可以通过敏捷创新产品获得生意增长，如借助热点进行概念与口味创新、通过包装升级与营销活动保持新鲜感、改进旧品等方式。因此，将品牌新进渠道的商品综合品效作为重要过程指标（新品表现）。伴随未来数据能力的不断挖掘，趋势品等相关维度的指标将不断被纳入深度指标中，指导品牌提升小店采购深度。



资料来源：罗兰贝格分析

结合零售通大数据，可以显著看到，即使当前线下渠道数字化水平相对较高的几个不同品类市场，在品牌集中度与SKU丰度方面，也呈现较大的差异表现：意味着在不同品类市场的品牌应采取的产品/商品组合策略侧重点不尽相同。

以食品行业为例，对于饮料（除水以外）、方便速食等品类，由于消费者的产品需求多元，且品类集中度高，领先巨头具备规模壁垒，核心竞争要素是通过增加优秀的产品SKU组合满足尽可能多的消费者需求，抢占货架空间，属于产品组合主导品类。相反，对于水、粮油米面、乳品等品类，由于产品较为同质化，头部巨头则往往建立起以品牌为主导的竞争壁垒，对于品牌，抢占消费者心智往往是第一要务。对于调味干货、肉干小食等品类，由于行业竞争分散，而产品呈现多元趋势，品牌或需考虑通过增加爆品突出重围。

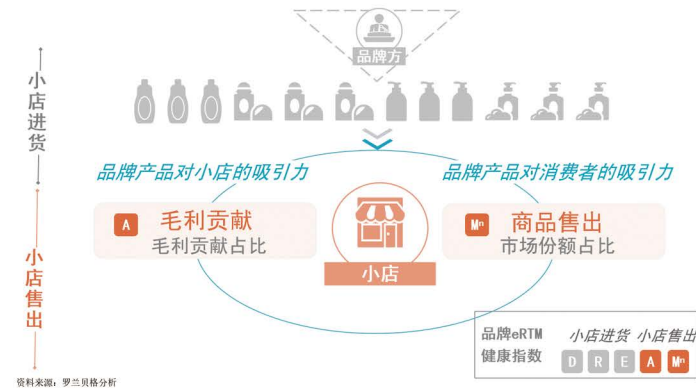


1) SKU丰度：品类SKU数量占货架SKU比例；2) 品牌集中度：品类头部品牌数量少（头部品牌定义为贡献品类前80% GMV的品牌数）；3) 包括品类：巧克力、蜜饯果干、坚果炒货、藕粉/麦片/冲饮品、水、啤酒、国产白酒、粮油米面、乳品；4) 本报告选择部分代表性的类目进行说明
资料来源：阿里巴巴零售通大数据分析，2020年4月-8月；罗兰贝格分析

数字化零售通路健康度的DREAM[®]指标框架

小店售出健康度指标（A/Mⁿ）

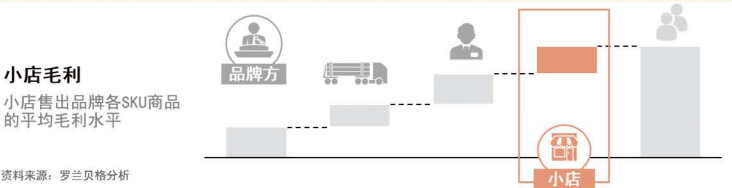
新供给 – 从商品的“广撒盲投”转向“精准铺设”：品牌产品对于小店与消费者的吸引力水平



A mArgin 毛利贡献

即品牌对小店的毛利贡献 – 售出品牌商品的平均毛利率，反映了品牌产品对于小店端的吸引力。品牌通过有效利用数字化与更高效的渠道成本控制，结合店与品的有效匹配，提供面向小店的最佳的毛利组合，从而促进小店对于品牌商品的推广意愿。

指标内容



Mⁿ Merchandiseⁿ 商品售出

即实际售出的市场份额，反映了消费者端对品牌产品的接受度。该指标的提升，需要品牌更加充分地满足终端消费者的需求，通过提供有竞争力的商品，提升综合品效表现。中国消费市场正经历消费分级、从大众到垂直细分，差异化多元需求提升，需求变化加快等趋势，品牌方需要精准地捕捉不同消费者的需求变化，并相对应进行差异化的、快速反应的选品铺货，带动小店货架商品组合的迭代与升级。

指标内容



未来，围绕品的新供给，指标框架可进行持续延展，例如衡量商品组合的优化、头部品、趋势品、升级品的终端表现等，为衡量品牌零售通路健康度开启多样可能。



数字化零售通路健康度的DREAM®指标框架

很多品牌已经开始应用零售通路健康度DREAM®指标，并取得了显著成效。我们选取四家不同品类、处于不同分销程度及差异发展阶段的品牌，与一个具有代表性的品类作为专题案例，展现DREAM®指标的适用性与其所带来的成效。

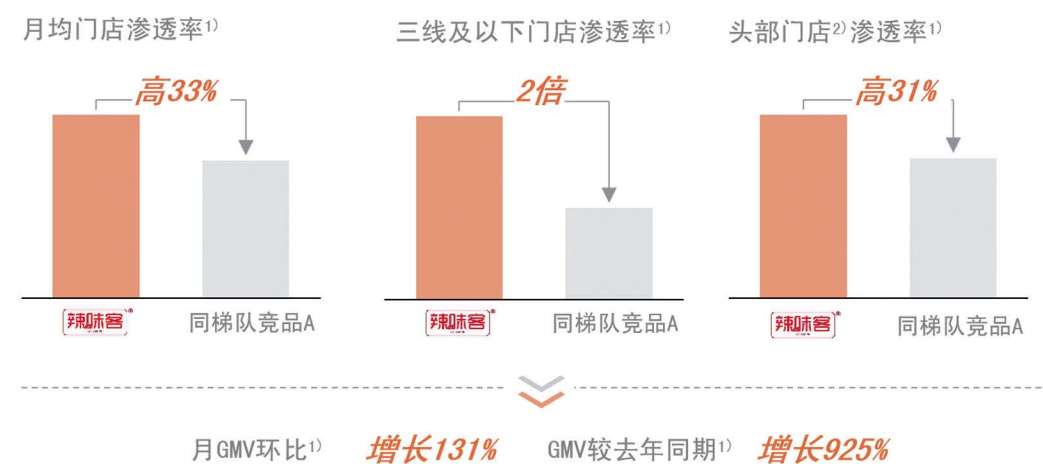
对目前分销深度仍然较浅的品类/品牌来说，更重要的目标是快速拓展铺货门店数，提升广度（Expansion）指标，“质”的高效门店覆盖与“量”的下沉市场渗透双管齐下，合力驱动生意增量提升。



专题案例1：辣味客 - 使用平台数字化营销能力，高效渗透线下渠道

作为线上淘品牌起家的方便速食品牌辣味客，2019年入驻阿里零售通，布局线下零售。该品牌通过阿里零售通识别潜力门店，进行定向拓新，尤其在下沉市场与高质量头部店实现高效覆盖。从广度（Expansion）指标成果来看，辣味客门店渗透高于其同梯队竞品A约33%。

实际操作层面，该品牌首先通过阿里零售通门店分层体系，精准识别从未采购该品牌的潜力拓新目标店群。之后，品牌锁定潜力拓新目标店群，投放拓新券，带动门店进行下单购买，从而实现高效转化。



1) 2020年4月-8月；2) 头部门店定义：GMV销售排名TOP20%门店；

资料来源：阿里巴巴零售通大数据分析，2020年4月-8月；罗兰贝格分析



对目前分销深度居中或较深的品类和品牌来说，在拓展铺货门店数享受生意提升的同时，需要关注已有铺货门店的生意提升空间。

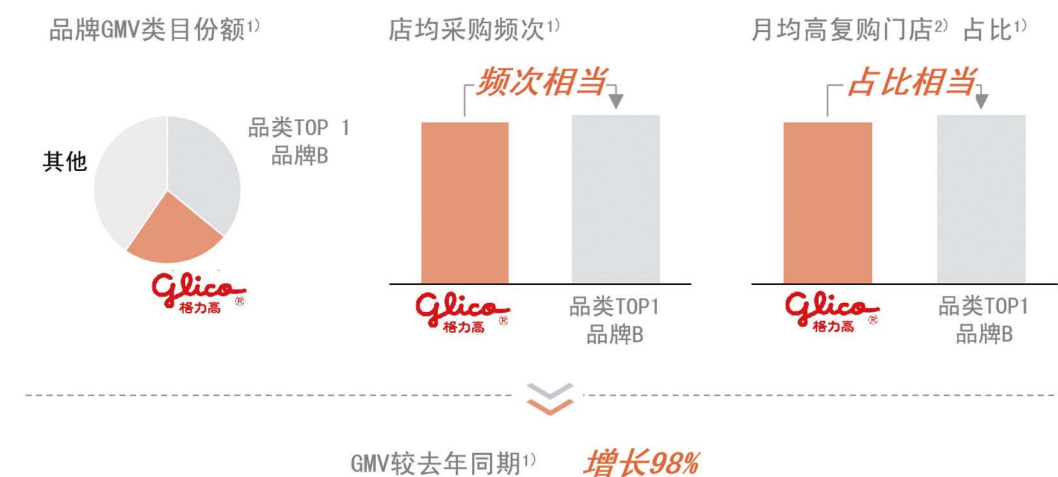
提升粘度（Reorder）指标：提升已有铺货门店的购买频次。即借力促销与营销驱动，挖掘门店潜力，保证已覆盖的门店可更健康、持续地发展。



专题案例2：格力高 - 使用数字化门店精准运营工具（DSOC），提升门店复购

饼干品牌格力高使用阿里零售通数字化的门店精准运营工具（简称“DSOC”），高频次、差异化地分层运营门店，实现了门店复购的提升。从粘度（Reorder）指标来看，格力高品牌店均采购频次已达到其所在品类TOP 1品牌B的水平。

在具体举措上，格力高使用阿里零售通数字化的门店精准运营工具，按照采购频次区分品牌的忠诚店、活跃店、沉睡店与潜客店；随后，针对忠诚店、活跃店、沉睡店的采购频次提高机会，定向投放品牌券并进行精准营销。格力高持续运营相关店群，平均每月使用阿里零售通DSOC工具3-4次。



1) 2020年4月-8月；2) 高复购门店定义：DSOC门店分层中的忠诚店；

资料来源：阿里巴巴零售通大数据分析，2020年4月-8月；罗兰贝格分析

数字化零售通路健康度的DREAM"指标框架



提升深度（Depth）指标：提升已有铺货门店的单次采购商品宽度。包括1)更好地运作和把握新品上市环节，密切、敏捷地管理新品发展，通过新品驱动门店增量提升。另外，2)还可通过优化产品结构，通过高质量地运作渠道通路促销，推动爆品及非爆品的销量提升，提升门店采购宽度，推动存量业绩提升。

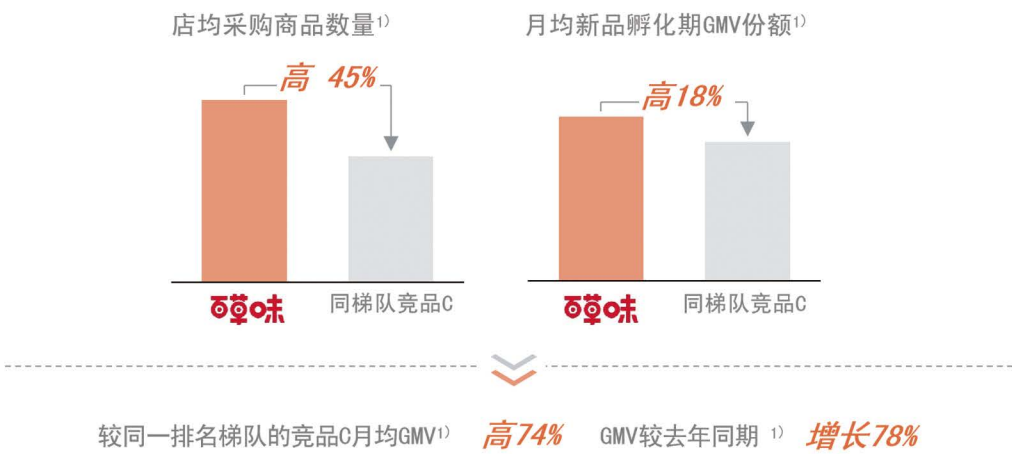
百草味

专题案例3：百草味 - 通过终端数据驱动的新品开发，提升深度指标

休闲食品品牌百草味，通过阿里零售通POS与消费者数据识别机会点，指导肉干小食新品开发，实现了新品良好的市场表现，提升了店均采购的商品数。从深度（Depth）指标来看，百草味店均采购的商品数量高于同梯队的竞品C约45%。

该品牌通过零售通POS覆盖的小店售出数据分析，了解线下品类竞争态势与消费者偏好，识别线下新口味、新产品包装规格的机会点。其次，围绕所识别的机会点，百草味8-9月开发数款零售通渠道新品投放市场。

对应开发的新品获得良好的市场表现，新品动销店数进入品牌单品的前20%。同时，新品也带来了生意规模增长，百草味2020年4-8月GMV较去年同期增长约78%。



1) 2020年4月-8月

资料来源：阿里巴巴零售通大数据分析，2020年4月-8月；罗兰贝格分析

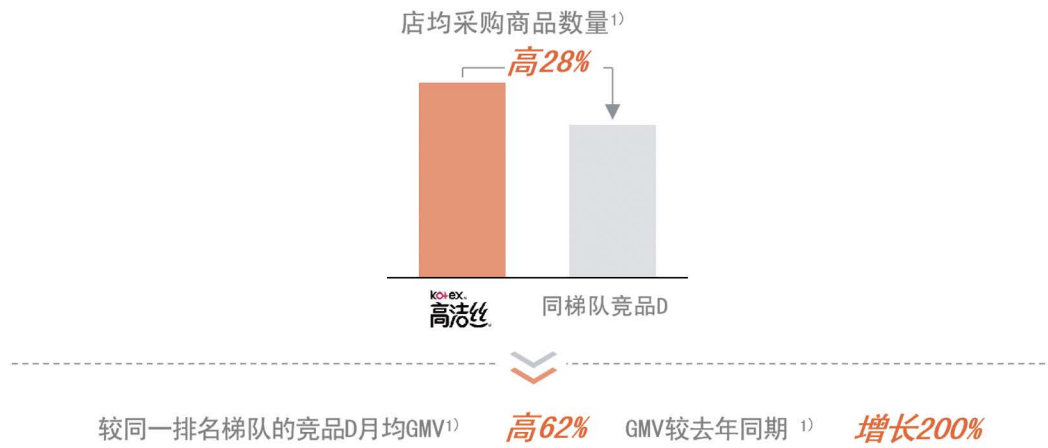
高洁丝

专题案例4：高洁丝 - 通过识别产品升级机会，带动店均深度提升

女性护理品牌高洁丝通过拥抱多样的POS玩法，识别产品升级机会，带动店均深度提升，同时实现了品牌与小店的共赢。从深度（Depth）指标来看，高洁丝店均采购的商品数量高于同梯队的竞品D约28%。

高洁丝通过小店画像数据分析，识别小店店主年轻化、拥抱高端商品的趋势；同时，通过消费者画像数据分析，高洁丝识别定价高端的裤型卫生巾产品销售增速高、人群渗透空间大，而复购率高的特点。基于以上分析，高洁丝识别了小店渠道女性护理用品商品升级的可能性，并结合零售通POS产品尝试向高潜区域定向投放营销活动并持续迭代。最终在目标小店快速实现了产品升级，提升店均采购商品数量。

2020年4-8月，高洁丝GMV较去年同期增长200%。对于小店，该品牌裤型卫生巾为小店创造的毛利是低端产品的3倍。



1) 2020年4月-8月

资料来源：阿里巴巴零售通大数据分析，2020年4月-8月；罗兰贝格分析

数字化零售通路健康度的DREAM[®]指标框架

对处于任何发展阶段的品牌来说，均需关注综合结果指标 - 毛利贡献（mArgin）、商品售出（Merchandise[®]），即更精准地了解自身在小店端、消费者端的接受程度，识别自身所处的竞争定位与潜在的策略方向，确保生意的长期稳健增长。

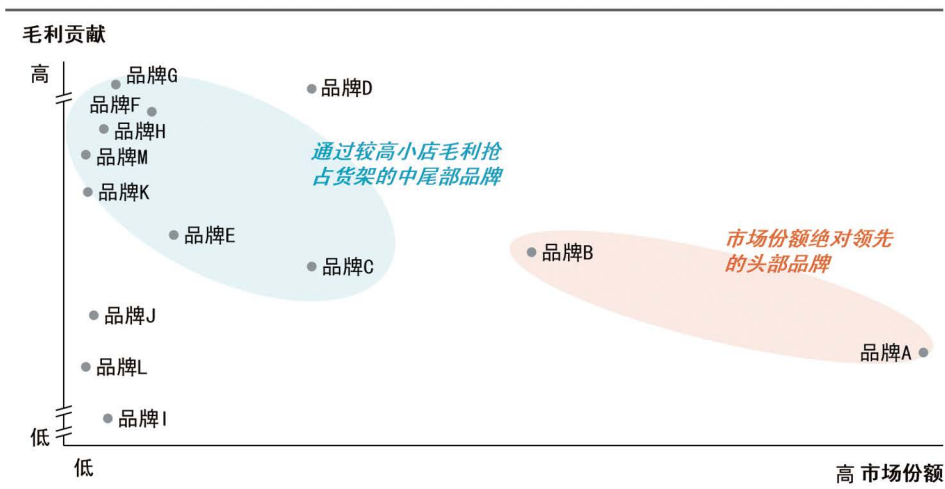
专题案例5：女性护理品类

通过阿里零售通大数据下毛利贡献（mArgin）、商品售出（Merchandise[®]）指标分析，可识别女性护理品类下的两大品牌阵营：

- 1) 市场份额绝对领先的头部品牌
- 2) 通过较高小店毛利抢占货架的中尾部品牌

某品牌可通过分析识别了自身所处的竞争位置、及所处的阵营中的直接竞争标的，帮助制定未来的策略方向。

女性护理品类为例：毛利贡献与市场份额分析



资料来源：阿里巴巴零售通大数据分析，2020年4月-8月；罗兰贝格分析





数字化零售通路健康度的DREAM[®]指标的应用与品牌核心竞争力的打造



通过DREAM[®]指标框架，品牌可以诊断自身的表现，并和行业对比、过去对比，从而更好地了解本品的渠道运作情况和健康度：

在门店覆盖上 – 广度（Expansion）：
分析目前在铺货范围上的提升空间，并对应地找到有机会提升的区域和门店：包括从门店质量上的提升和从区域覆盖上的提升，以及不同城市和城市等级的关注侧重，并能够最终筛选出机会门店清单。

在门店复购上 – 粘度（Reorder）：
分析目前门店的复购粘性与高忠诚店的占比，并对比行业平均情况，识别活跃差距；同时根据不同活跃程度的门店，能够设置差异化的、合理的进货拉动活动，推动门店活跃度的提升。

在门店单次贡献上 – 深度（Depth）：
分析目前相对于竞争对手的门店单次采购宽度，识别产品铺货竞争力差异，同时对应到不同等级的门店，帮助找到突破重点，进行集中突破。以新品为关键抓手，提升门店采购宽度。

在小店毛利上 – 毛利空间（mArgin）：
作为结果指标，分析目前渠道成本结构的健康度，识别商品在小店端的受欢迎程度。

在商品售出上 – 商品售出（Merchandise[®]）：
作为结果指标，分析相对于竞争对手，品牌商品在线下渠道生意的销售份额。

未来，可通过商品售出指标进行延展，分析目前的门店商品组合健康度并对比行业平均，帮助梳理门店的高低频流转品，找到优化方向。同时可以推动品牌重新梳理和优化各渠道的商品组合，同时从实际流转情况帮助品牌判断新品上市、升级品、趋势品表现，并找到合适的渠道和品类进行突破。

同时，DREAM[®]指标框架可以帮助品牌方更好地理解与区分数字化零售通路业务增长类型 - 存量与增量，有效识别未来生意的增长方向：

品牌方可依托阿里零售通的数据能力，计算D/R/E/A/M[®] 及其过程指标对于品类/品牌未来GMV增长的贡献值，识别未来优先增长的方向。从零售渠道通路拓展角度来看，存量即更好地服务和发展现有渠道门店（包括店铺经营与商品供给），从而提升已渗透店铺的品牌/品类单产。

更好的门店经营 – 促成存量门店的价值贡献：
通过更好地服务和发展现有渠道门店，达到门店综合店效的提升（E广度 – 门店高质渗透）、门店复购粘性增加（R粘度 – 门店采购频次）。

更优的商品供给 – 促成存量商品的价值贡献：
通过增加现有的铺货商品的产品力，在渠道通路内获得更高的品类业务份额以获得业绩的提升（M商品售出 – 市场份额），包括头部品、趋势品、升级品的品效表现（M[®]商品售出）等。同时，更健康的小店毛利空间（A毛利贡献 – 小店毛利）有助于提升小店的选择意愿与门店覆盖的持续拓宽。
另一方面，增量即拓展原本未覆盖的门店，以及推动铺货商品数量的发展，以获得业绩的提升。

对门店覆盖网络的持续建设：
尤其是低线门店覆盖能力（E广度 – 低线覆盖）的提升。

新进商品对渠道的快速渗透：
尤其是渠道新品渗透能力（D深度 – 新品表现）的提升。

DREAM[®]指标框架帮助品牌评估本品的渠道运作情况、健康度与未来生意优先增长方向，而数字化通路为品牌方建立的 “三大卓越能力”（3E – Excellence）及其解决方案，可帮助品牌进行高效能地进行策略实现，即：
执行拍档共享化，优化覆盖成本（Execution）
渠道活动线上化，实现精准覆盖（Exactness）
基础设施规模化，实现同仓共配（Efficiency）

数字化零售通路健康度的DREAM[®]指标的应用 与品牌核心竞争力的打造

基于五年积累大数据的深入洞察，罗兰贝格与阿里零售通携手共创数字化零售通路健康度指标DREAM[®]框架，以期对品牌方在共同实践数字化零售通路的过程中，更好地管理与改善终端小店表现，共筑中国线下传统小店的布局升级梦想：**以数为据，以品致胜。**

目前数字化通路已经覆盖约34%的零售小店¹⁾，形成初步覆盖，未来在数字化通路持续帮助小店升级改造的过程中，将在保持拓展通路的高效覆盖的同时，向提升门店的高质运营的模式延伸，包括：

→ **优化通路链路：**

继续提升和优化区域覆盖，缩短品牌方、分销通路及门店终端的链路，优化仓储配送、推动规模化覆盖、减低各方成本。

→ **精细门店运营：**

帮助小店提升门店专业管理能力，包括库存管理、商品组合管理、价格管理、陈列布局管理、促销活动管理等门店运作能力。

→ **精准资源投入：**

通过数字化分析帮助品牌定位终端小店属性及动态需求，推动千店千面的、精准化的渠道营销资源投入，并有效地管理营销活动的执行和产出：1) 对于中浅度分销客户，推动门店精准识别及精准化的渠道下沉和分销推广；2) 对于深度分销客户，推动渠道通路活动的投放和管理，实现敏捷、灵活、有效的渠道管理方式，促进品牌销量增长。

→ **延伸品牌营销：**

延伸品牌营销属性，建立消费者品牌教育、产品试销体验、消费者洞察分析、会员发展等品牌营销职能，助力品牌价值及终端用户体验的打造。

品牌方在拥抱数字化通路的过程中，也在见证与重塑线下传统零售的模式转型。在此过程中，我们正在见证和预见几个重要的方向：

01

二代三代经销商 的能力转型

以线下深度分销品牌福临门为例，超过70%的生意¹⁾来自于传统经销商。对于这样的头部品牌公司，也很快意识到如何通过数字化有效赋能，助力品牌自身建立以经销商为核心、构建未来的营销生态的紧迫性。远观未来，在“福一代”经销商逐步向“福二代”经销商交过接力棒的过渡过程中，如何尽快提升品牌、经销商、小店三者链路的构建，及敏捷反应的能力提升，变得越发重要。

02

全渠道的加速融合

以跨国企业雀巢为例，数字化零售通路(eRTM)模式，在很大程度上是未来“人/消费者”的完整链路数据打通。品牌方不再割裂地看待不同渠道，而是更立体地将同城零售、本地生活等以地理位置来归纳与部署。品牌方的视角正在从“货”往“人”，从“经销控制力”往“小店健康度”的思维方向转变。过去的铺货思维不再适用：当消费者发生改变，把货放在渠道里，消费者也不再会在不适合的渠道购买。渠道的概念逐渐被模糊，消费者的需求甄别则越来越关键。在未来，“谁距离消费者越近，谁就离成功越近”。eRTM未来将帮助品牌方构建更加立体的数字化经营环境：通过数字化算法进行选货与铺货，不论是前置仓、城市仓还是其他模式，未来所有“单点”或单个渠道都会被共同串联成一个非常立体的数字化零售生态。

03

回归品牌力与 产品力的竞争

在国际休闲食品集团不凡帝看来，未来品牌公司只要离价值链和供应链足够近，就能识别一些新的机会。在不远的未来，可以预期数据的数量、透明度都将提升，且获取速度更快。因此品牌方保持开放胸怀，尝试各种可能是尤其必要且关键的。但最终回归生意的本质，当数字化零售通路的发展达到一定规模，品牌与产品本身能给消费者带来什么，则将是区分差异品牌业绩表现的关键分水岭。

在参与和不断推进数字化零售通路(eRTM)的过程中，我们将与品牌商一起思考下一个五年、十年线下数字化零售升级的新方向：**数字赋能、更近距离、更快反应。**

数字化零售通路健康度的DREAM"指标的应用 与品牌核心竞争力的打造

品牌方访谈节选

平台 Platform

“融合平台” One Platform:

未来会考虑是否可以打通to B和to C的数据，来了解消费者的行为，成为“一个渠道”，进而实现从“推”向“拉”的思维模式转变。

数字化零售通路(eRTM)是通过数字化更有效连接品牌方与零售终端的交易、进行信息共享和价值传递的平台。

“全新通路” New Channel:

希望通过线上线下融合，让零售通第二个五年成为我们线下最大的分销商。

我们乐于将eRTM与线下不同团队分享。过往的eRTM路径为品牌方-仓库-小店-消费者，未来随着O2O的兴起，eRTM将更好地延伸，把产品送到消费者家里。

希望eRTM能够实现和线上渠道一样的数字能力，能够让我们了解线上线下消费者的偏好。我们越来越发现线上、线下的产品由于包装、售卖方式的不同，会导致销售结果不同。

“线下赋能” Offline Empowerment:

如果你离价值链和供应链足够近，就能识别一些机会。数据的数量、透明度都更高，且获取速度更快。我们愿意保持开放胸怀，尝试各种可能，最终回归生意的本质，我认为品牌与产品本身带来什么至关重要。

福临门未来生态的核心是：以经销商为核心构建福临门未来的营销生态。这与零售通是相契合的。目前福临门的生意70%来自经销商。二代、三代经销商将是未来的重要力量，因此赋能经销商非常重要。



渠道 Channel



报告作者、指导委员会及致谢

阿里巴巴

指导委员会



林海海
零售通事业部
总经理



陈彤彤
零售通事业部
行业中心负责人



陈震
零售通事业部
用户研究负责人



马学彬
零售通事业部
数据技术及产品部
负责人



张宇明
零售通事业部
商业智能部负责人

撰写团队



左墨之



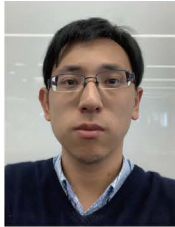
严丽



关婷婷



王之豪



林书翰



徐琨博



陈庆响

市场与公关支持



卢力



钱蕾



成语



牛亚皓

特别鸣谢

李超、杨长青、王玉峰、曹艳、王沛然、巫倩、刘启智、郑健培、罗春蕾、李尧、苏翼龙、张伟、章大良、吴恬、黄姣、杨靓、肖雯、曹乐奇、何月、周魏、卢笛、张明月、朱克壬、周立东、周士天、王佐才、吴情飞、汤佳宇、朱玥、葛昕、肖豫、丁溢洋、李奇菲、许晶、耿斌、汪雷

报告联系人：严丽 sufei.yanl@alibaba-inc.com 关婷婷 janna.gtt@alibaba-inc.com

罗兰贝格

指导委员会



Denis Depoux
全球管理委员会
联席总裁
denis.depoux@rolandberger.com



任国强
全球高级合伙人
大中华区消费品与
零售团队负责人
george.ren@rolandberger.com



张强
全球合伙人
大中华区消费品与
零售团队资深专家
qiang.zhang@rolandberger.com

撰写团队



蒋云莺
高级项目经理
消费行业首席研究员
kathy.jiang@rolandberger.com



任俊伦
咨询顾问
jensen.ren@rolandberger.com



罗轶桢
咨询顾问
yizhen.luo@rolandberger.com

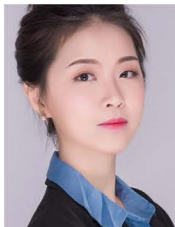


俞芳卿
咨询顾问
crystal.yu@rolandberger.com

市场与公关支持



程俊
市场总监
renay.cheng@rolandberger.com



魏冰冰
市场专员
ada.wei@rolandberger.com



张笛
市场专员
rufus.zhang@rolandberger.com

特别鸣谢

王卓伦、钱辰、王家俊、窦红梅、余洁、孙伟

(以上排名不分先后)