

罗兰贝格

2018年7月

新零售下中国物流企业的应对之道



前言

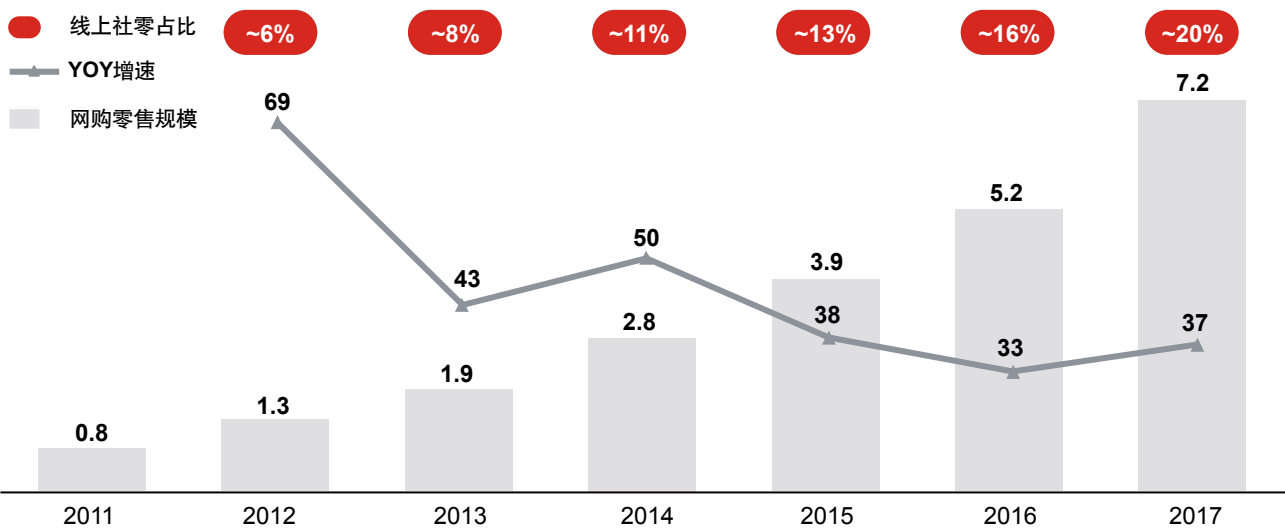
以数据驱动及渠道融合为特征的新零售时代已然到来。本文旨在探讨新零售时代下对中国供应链组织方式及物流配送模式带来的深刻变化，并提出未来物流服务提供商在整体竞争格局中所处的位置，帮助中国物流企业在新零售的浪潮下明确自身角色定位并提前构建相匹配的核心竞争力，把握新零售的制胜之道。

2017年中国网络零售市场交易规模约为7.2万亿元人民币，同比增速约37%，相较于2015年的约38%、2013年的约43%及2011年约69%，电商增速连续放缓，出现行业性趋缓态势，这意味着中国电商依靠流量红利获得持续性高速增长已非易事，预计未来将过渡到每年约20-30%的复合增长速度。

第一节：
中国零售行业正式进入“新零售”下半场

线上红利逐步消退 →01

图表01: 中国社会消费品零售（社零）总额分线上线下 [万亿美元] (2017)



资料来源：国家统计局；中国电子商务研究院；艾瑞；Euromonitor；罗兰贝格分析

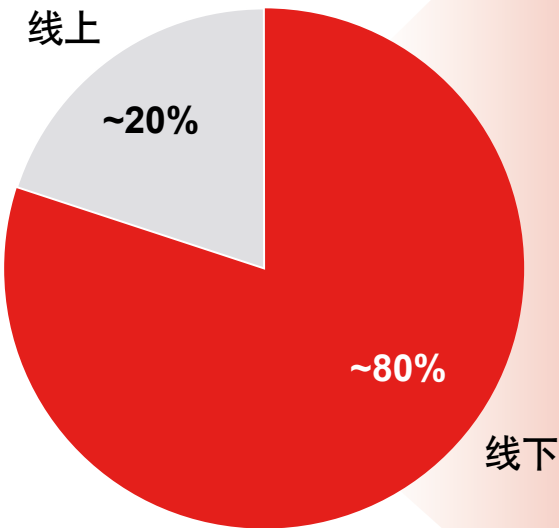
线下价值再度认知 →02

尽管线上零售过去在野蛮生长下获得飞速成长，但从渗透率来看，2017年中国线上零售占比约20%，线下零售依然占主导地位。事实上，传统夫妻店、商超、

百货、购物中心及便利店等线下实体业态经过多年发展，已积累起广泛的线下网点资源，具备深度改造及价值激活的空间。

图表02:

中国社零总额分线上线下的 [万亿美元] (2017)



中国主要线下零售业态网点数量 (2017)



资料来源：中国连锁经营协会、Euromonitor、罗兰贝格分析

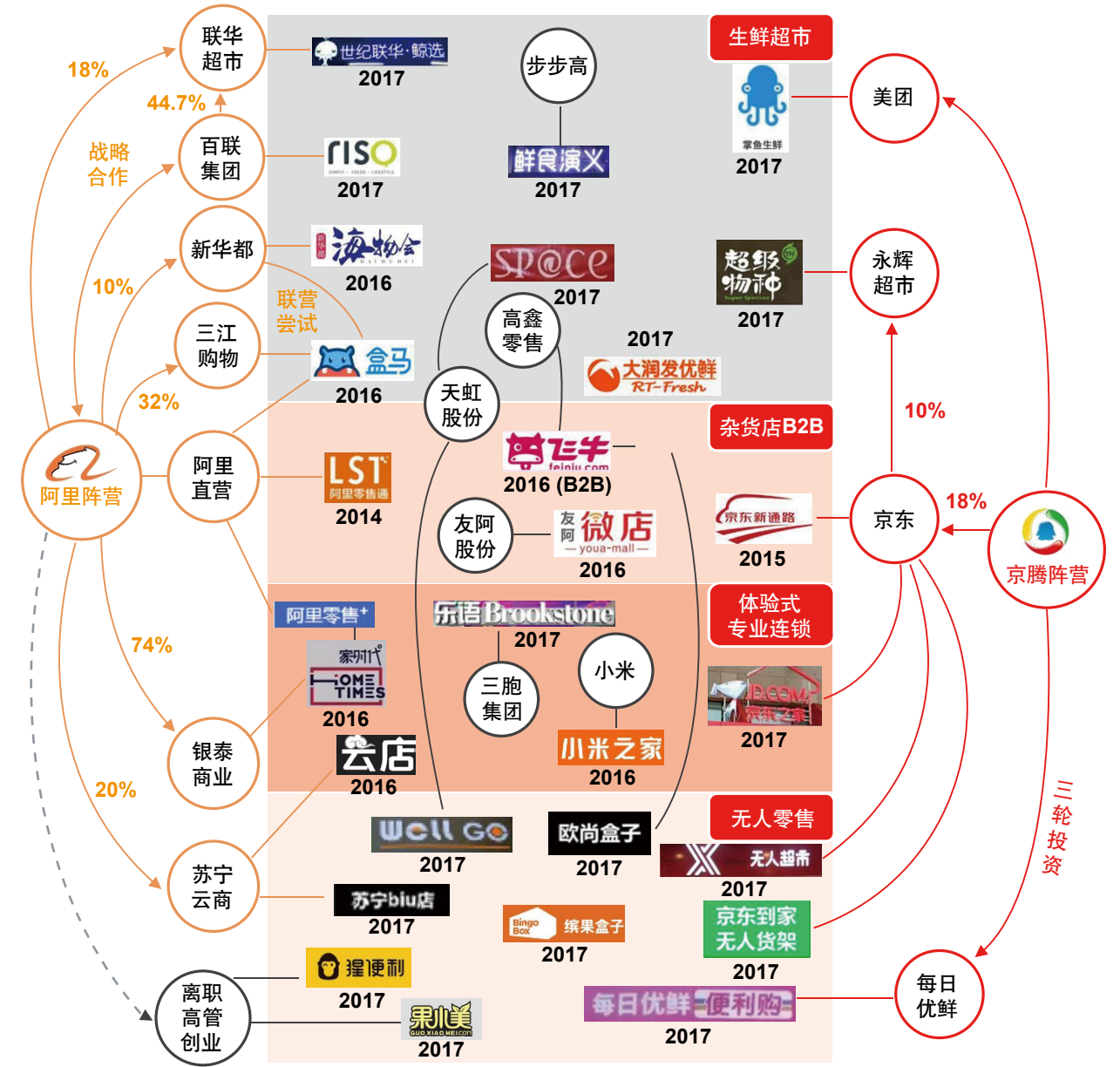
互联网巨头加快布局

近年来，互联网巨头在线上零售战场之外开始积极寻求新的增长点。未来将进一步依托大数据、人工智能等技术手段，对传统线下零售生态进行赋能。2016年初阿里率先落地新零售物种“盒马鲜生”，该模式探

索初获成功这将进一步加速新零售的发展。

因此，以阿里和京腾为代表的两大阵营正大举通过入股、并购、自建等手段快速布局新零售资源。→03

图表03:



资料来源：招商证券

第二节：

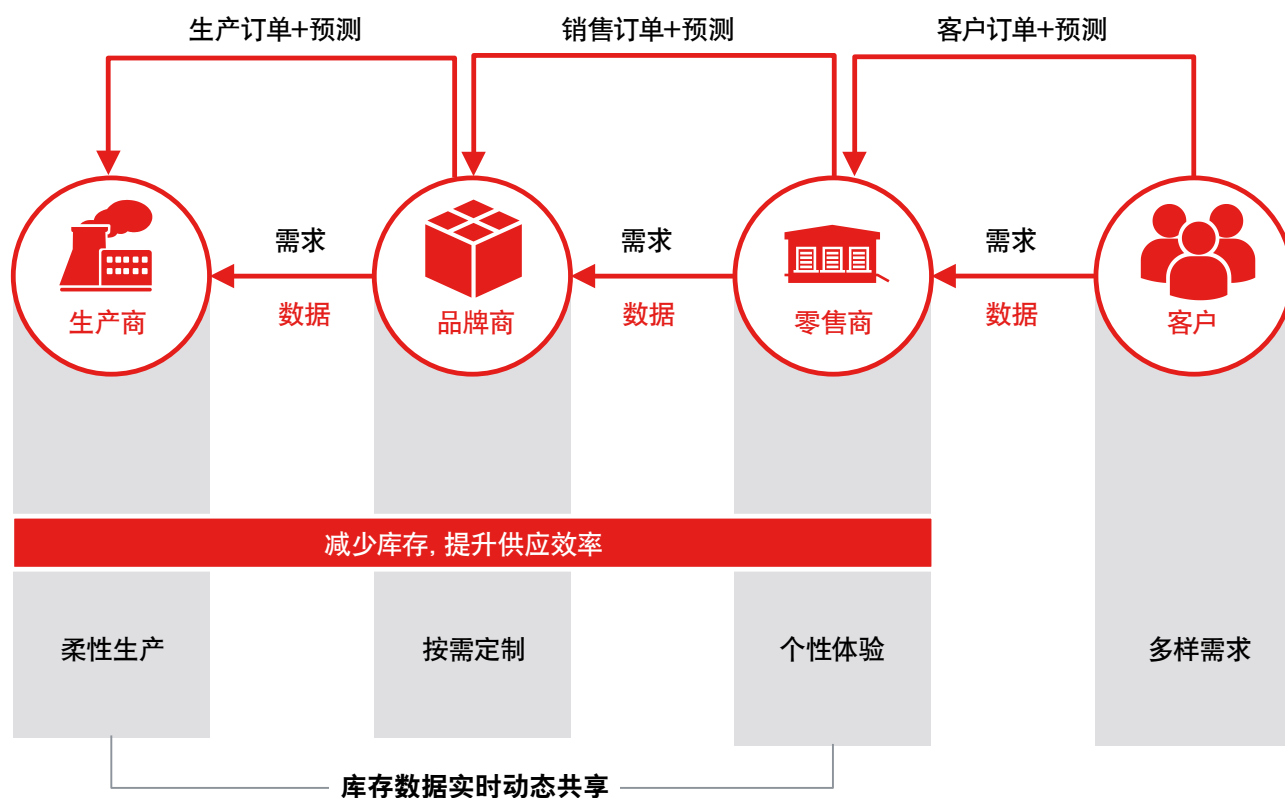
新零售的特征是“数据驱动”与“渠道融合”

数据驱动—以人为始，满足消费者多样化需求 →04

传统零售模式下，供应商/品牌商在零售链条上占据主导地位，零售商更多基于历史的信息和经验的判断

将货品与消费者进行匹配，消费者在零售链条中作为被动接受者而存在。而新零售模式下，消费者的行为数据被完整的收集及分析，消费需求可被实时传递给零售链条上的不同参与者，从而使得零售商和品牌商透过数据了解消费者真实需求，并提供个性化、定制化的产品和服务，而生产商则可基于数据进行准确的需求预测，实现柔性生产。消费者的多样化诉求在数据驱动下将被极大满足。同时，在整个链条中，各环节库存数据打通并实时动态共享，将有效降低库存，提升整体供应链效率。

图表 04：新零售模式下以“人”为起点示例



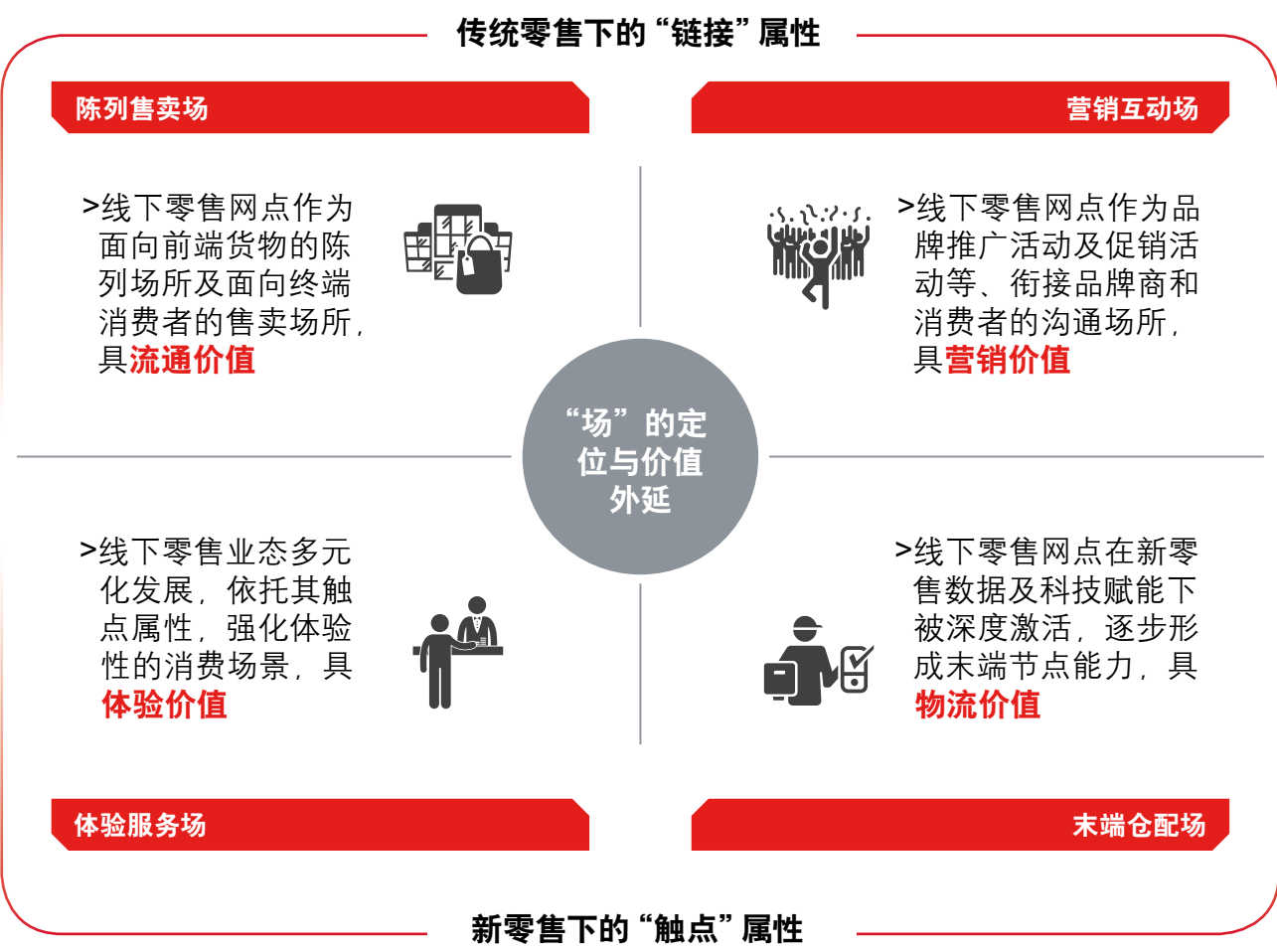
资料来源：案头研究；罗兰贝格分析

渠道融合—以场为末，激活线下门店资源的“触点”属性 →05

传统零售下，“场”的内涵以陈列售卖及营销互动为核心，主要作用在于链接前端“货”与后端“人”，以体现流通价值及营销价值为主。新零售下，线上线

下的边界逐步模糊，线下“场”的“链接”属性缓慢弱化，而“触点”属性则逐步彰显，将进一步激活体验服务及末端仓配定位，进而带来体验价值与物流价值。

图表 05: 新零售模式下“场”的定位与价值外延



资料来源：案头研究；罗兰贝格分析

第三节：

新零售要求更为高效的现代供应链组织方式及物流配送模式

供应链组织方式向“共享化”迈进 →06

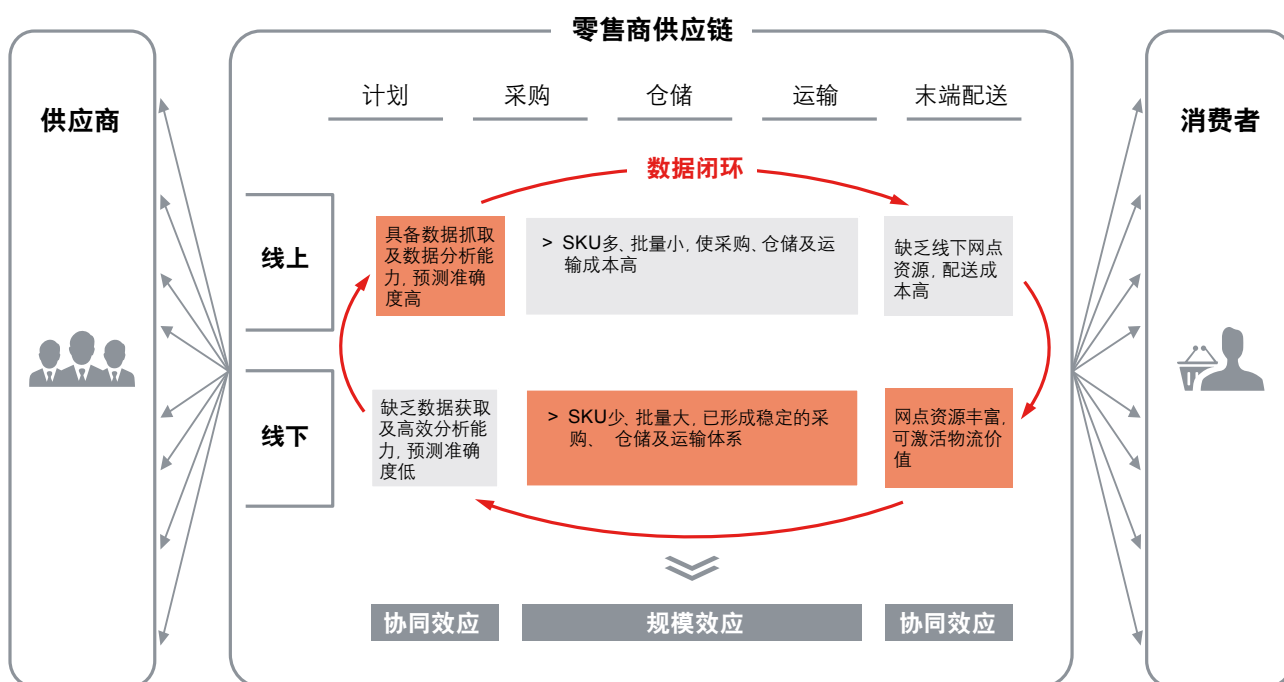
在新零售数据驱动及渠道融合的大背景下，线上线下零售供应链存在巨大的共享空间。

一方面，线上零售商具备极强的数据抓取及分析能力(可

实现更为准确的需求预测及采购与物流计划)，同时线下零售商拥有丰富的网点物流配送价值可供激活(可实现更为快速的配送时效及更具竞争力的配送成本)，因此，双方在供应链前端计划环节及末端配送环节的核心能力共享将释放显著的协同效应。

另一方面，线上零售商SKU(存储单元)多、订单分散，而线下零售商SKU有限、规模化程度高，因此，双方在供应链中间的采购、仓储及运输环节的核心资源共享将带来可观的规模效应。

图表 06: 新零售模式下线上与线下在零售供应链环节具有共享空间



优势 劣势

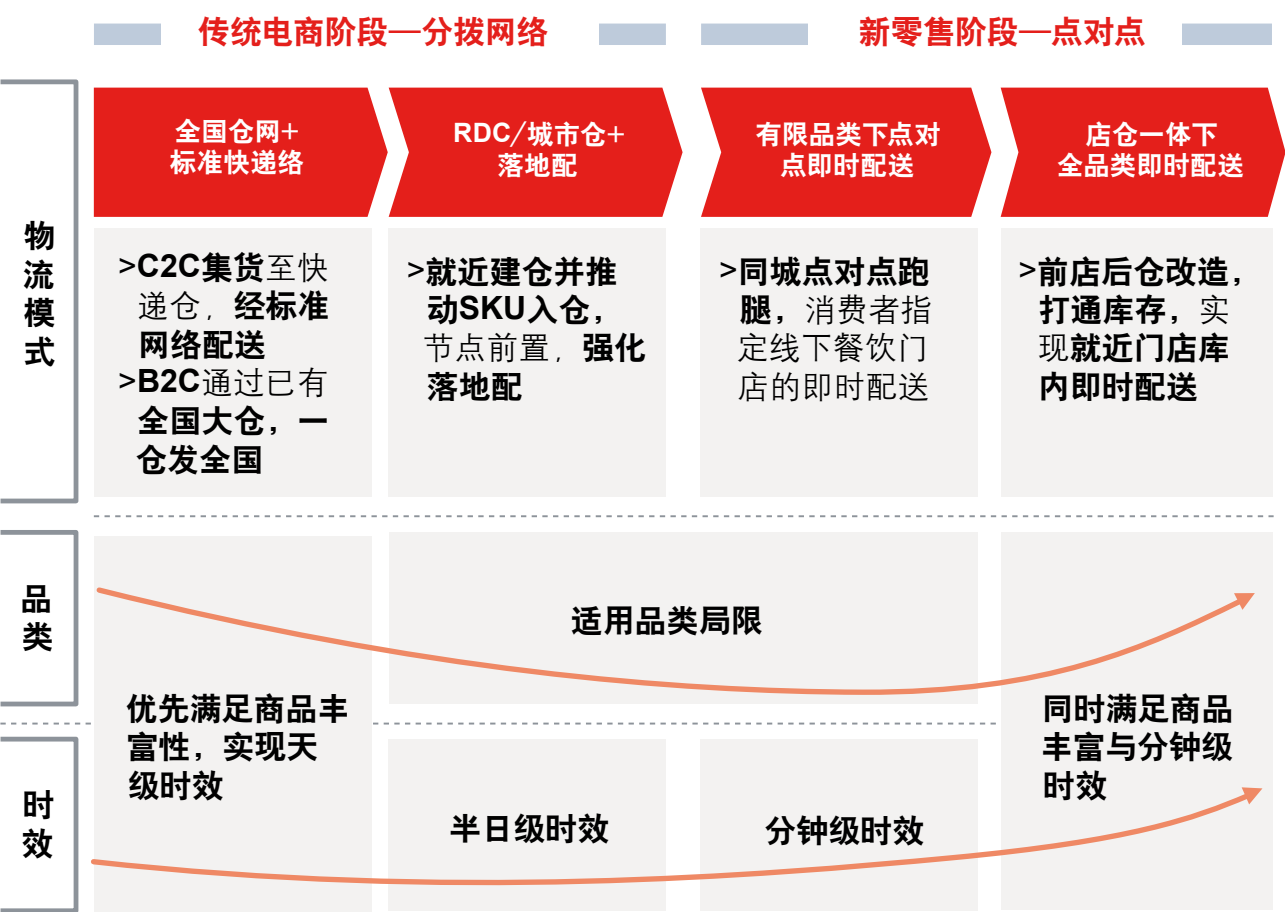
资料来源：案头研究；罗兰贝格分析

物流配送模式向“点对点、分钟级”演进 →07

传统线上零售的物流模式以“全国仓网+标准快递”及“RDC/城市仓+落地配”为主，伴随新零售模式逐步推进，消费者对物流及时性及服务性诉求不断提升，

逐步演进出以“即时配送”及“店仓一体(含前置微仓)”为核心的点对点物流配送模式，尽管现阶段仍以生鲜、餐饮品类为主，但在物流时效上已经从以天为单位直接提升至以分钟为单位。

图表 07: 新零售模式下的物流配送模式演进



资料来源：案头研究，专家访谈；罗兰贝格分析

第四节：

新零售模式下物流服务提供商将具备更为清晰的分工与紧密的协作

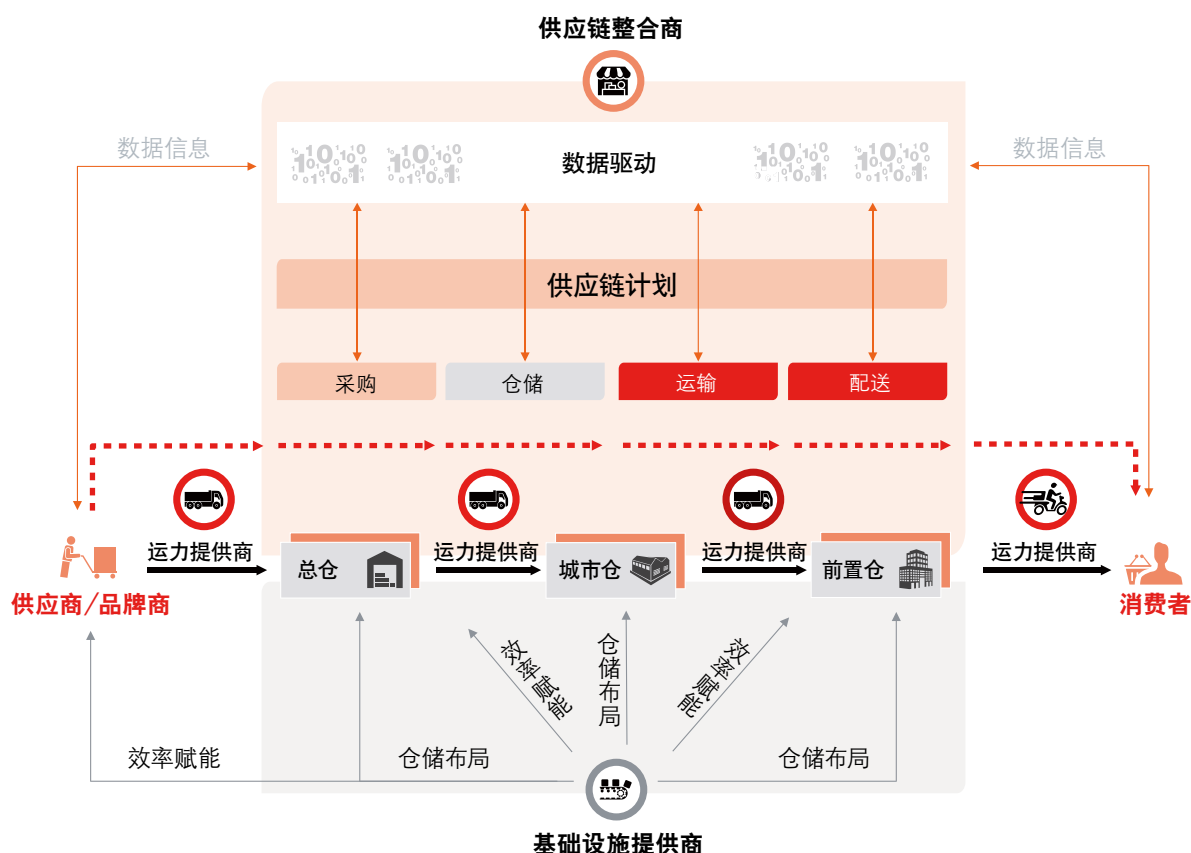
Supply chain owner (供应链整合商)、
Capacity provider (运力提供商) 及

Infrastructure supplier (基础设施提供商)

三类物流玩家将分工协作、主导市场 →08

三类玩家将在新零售下的供应链环节中各自承担更为清晰的任务分工。首先，供应链整合商在前端与消费者距离最近，在数据抓取上具备天然优势，可以提供准确且具前瞻性的供应链计划，同时对接后端供应链各物流执行环节的利益相关方并提供指导。进而，运力供应商逐步回归自身在运输、仓储及物流科技应用环节上的专长，聚焦物流运营效率的提升。

图表 08: 新零售模式下未来物流供应服务商的分类



不同类型的玩家将具备鲜明的角色及价值定位 →09

清晰的分工将决定不同类型的玩家具备不同的角色定位。供应链整合商在供应链环节中将以“计划者”及“整合者”的定位为核心，在全局上整体提升供应链的协

同效应及释放规模效应。运力供应商将回归“运输专家”的角色定位，力求在提升物流交付时效、稳定性的同时，有效降低运输成本。而基础设施提供商则进一步体现“赋能专家”的角色定位，通过最优的仓网布点及柔性、敏捷的物流科技研发提升各节点的运营效率。

图表 09: 新零售模式下不同物流玩家的角色定位



资料来源：案头研究；罗兰贝格分析

提前构建差异化核心竞争能力是中国物流企业未来的制胜之钥

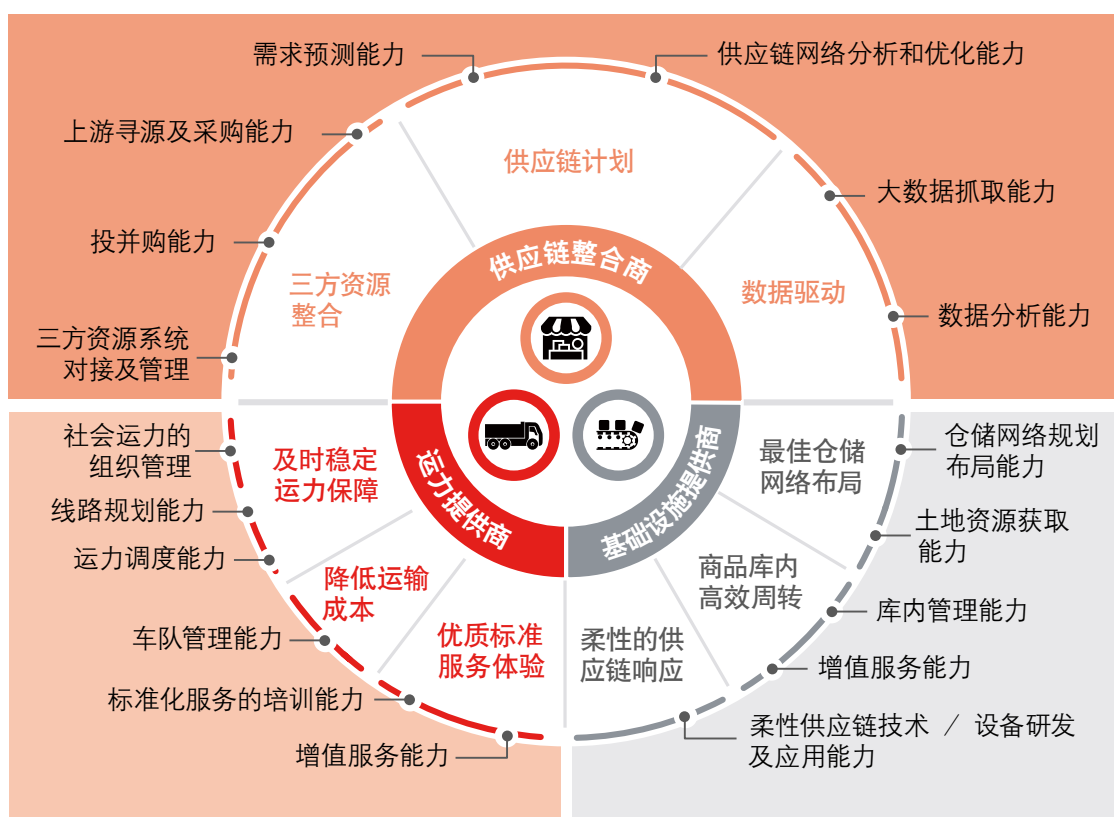
不同的角色定位对三类玩家未来的核心能力提出差异化的构建要求。→ [10](#)

供应链整合商未来的核心竞争能力来源于数据驱动、供应链计划及三方资源整合能力。首先，数据驱动能力要求其进一步以先进人工智能手段为依托，实现更多维、更深度的大数据采集及分析，进而逐步强化需求预测及供应链网络分析及优化。同时，在供应链环节逐步向上游延伸，搭建上游寻源及采购体系，并具备整合优质三方物流资源的并购、信息对接及管理能力。

动力供应商未来的核心竞争能力来源于及时稳定的运力保障、最优的成本控制以及优质的服务能力。因此，相关企业应积极围绕社会化运力的寻源及管理、线路规划、运力调度、车队管理、标准化服务培训及增值服务相关的能力构建，以期在现有的同质化竞争中率先脱颖而出。

基础设施提供商未来的核心竞争能力来源于最佳仓储网络布局、商品库内高效周转及提升供应链柔性的物流科技开发和应用能力。其中，仓储网络分析及规划、土地资源获取、高效库内管理及增值、柔性科技研发及应用等相关能力应尽快构建以占得先机。

图表 10: 新零售模式下未来物流供应服务商的核心能力构建



罗兰贝格交运及物流行业中心简介

罗兰贝格(Roland Berger)是唯一一家起源于欧洲的全球领先的咨询公司。罗兰贝格的“交通运输和物流中心”在全球咨询领域中处于领先的地位，覆盖包括公路、快递、港口、航运、机场、轨交、城市交通及物流园区等诸多行业，同时涉及包括战略规划、运营提升、流程再造、兼并重组等诸多服务议题。罗兰贝格大中华区多年来为全球及中国的诸多领先物流企业提供战略与管理咨询服务，并与之形成紧密的长期伙伴关系，以期帮助企业洞察市场趋势、创造非凡价值。

欢迎您提出问题、评论和建议

作者

王欣

罗兰贝格全球高级合伙人
大中华区交运物流行业负责人
曾领导中国第一次的第三方物流市场调查研究分析报告。近几年，参与过与中国物流市场相关的超过20个投资项目，同时为中国领先的物流企业提供战略及运营建议。

盛永明

项目经理
聚焦物流、零售及消费品行业

邹楚玉

高级咨询顾问

莫江华

咨询顾问

出版方

罗兰贝格亚太总部
中国上海市南京西路1515号
静安嘉里中心办公楼一座23楼
200040
+86 21 5298-6677
www.rolandberger.com

更多资讯，请点击：
www.rolandberger.com

声明

本报告仅为一般性建议参考。读者不应在缺乏具体的专业建议的情况下，擅自根据报告中的任何信息采取行动。罗兰贝格管理咨询公司将对任何因采用报告信息而导致的损失负责。

© 2018罗兰贝格管理咨询公司版权所有