

2023 零售连锁品牌数字化 运营研究及策略报告

RESEARCH AND STRATEGY REPORT ON
THE DIGITAL OPERATION OF RETAIL CHAIN BRANDS IN 2023



专家引言



武瑞玲 中国连锁经营协会副会长

时尚零售品牌要把零售力作为核心竞争力去打造，加强渠道能力建设，加强门店运营建设，加强导购队伍建设。零售力的打造离不开数字化手段的赋能，用户深度运营和数字化经营将成为企业开启全面数字化的双轮驱动。通过深入了解消费者的需求和行为，更加精准地进行产品创新和服务优化，从而提升消费者的满意度和忠诚度，努力实现品牌常青、业绩长红！



罗征 梦洁集团副总裁&梦洁品牌总经理

零售的增长，在于新与变。每天为消费者创造优质的内容，通过数字化私域运营，链接品牌与消费者，是老字号品牌转型的必经之路。《2023零售连锁品牌数字化运营研究及策略报告》从底层逻辑解析零售行业数字化的发展与变化，预判数字化发展趋势，清晰解构运营场景，是一份值得研读的精彩报告。



孙来春 林清轩品牌创始人

随着全球经济的快速发展和人们生活节奏的加快，品牌竞争已经成为企业竞争的核心之一。林清轩通过聚焦山茶花油新品类，如今在日益激烈的高端护肤品市场竞争中脱颖而出，而如何将品牌推上更高的舞台，已经成为摆在我们面前的一个重要问题。在这个数字化时代，或许是品牌发展的一个机遇。在《2023零售连锁品牌数字化运营研究及策略报告》中，深度阐述了品牌以数字技术为支撑，推动品牌价值的全面升级，值得阅读学习。



余如 福建七匹狼实业股份有限公司副总裁

没有一个时代，像今天这样，让品牌与消费者的距离如此之近。如果说“私域”打破了品牌与消费者之间的“墙”，那么数字化就是那把拆墙的“大锤”。距离拉进、互为“好友”之后，又将如何“对话”？数字化又能如何进一步赋能私域，这成了零售行业亟待探索和解决的课题。《2023零售连锁品牌数字化运营研究及策略报告》的应运而生，或能给予启发。

专家引言



陈岚 德勤中国合伙人

随着国家加快促进数字经济和实体经济深度融合，以及新一代数字技术的推动，零售行业的数字化逐渐步入“深水区”。企业的数字化转型需求，逐步从渠道拓展延伸到消费者价值的挖掘、内部管理和人效提升、供应链降本提效、商品及经营的绿色可持续发展等多个领域。造成以上变化的原因除了数字化的深入，还源于零售行业的竞争格局变化。历经多年发展，零售行业已由“渠道为王”进入“以人为本”的发展阶段。同时，零售企业的核心竞争力，也从最初的渠道扩张逐渐发展为，以消费者为中心的零售运营新模式。

本次报告基于零售行业的发展规律和数字化发展趋势的分析判断提出，**用户深度运营和数字化经营将是驱动“以人为本”零售新模式的关键动力**。从消费端来看，用户深度运营不仅是提升客户体验的必要手段，同时也是企业提高自身价值，塑造护城河的重要举措。从企业端来看，数字化经营可以通过对零售全产业链赋能，提升企业内部管理效率，加强零售资源的整合和优化配置，并在中长期为企业构建生产端和消费端的双向循环，实现供应链的降本增效。报告还基于零售品牌数字化转型的调研成果，分享了零售品牌数字化经营实践，以及我们对零售数字化未来的观察和展望，希望为零售市场的数字化转型提供有益借鉴和帮助。

核心观点

产业背景 · 再看零售数字化

2022年，消费市场受疫情短期扰动较为明显，服装和家居行业下跌明显。过去三年，数字化是零售行业实现降本增效的重要手段，而在2023年，**随着消费复苏，线下实体门店获得“修复式”增长，零售品牌的数字化有了新的方向。**

- 零售数字化新方向1：为客户提供个性化体验，提升品牌价值
- 零售数字化新方向2：从渠道数字化转向客户洞察和内部管理提效

行业洞察 · 围绕消费者构建全新运营模式

数字化转型已为零售企业在渠道管理上提升效率，而随着零售行业进入到“以人为本”的经营时代，零售企业需要构建围绕消费者构建全新的运营模式。我们认为，**用户深度运营和数字化经营将成为企业开启全面数字化的战略重心：**

- 用户深度运营，指的是在离消费者更近的地方，建立用户深度运营体系
- 驱动企业数字化经营，实现内生增长，重视导购的赋能与培育

品牌实践 · 零售品牌数字化经营实践

通过行业头部客户案例展示品牌数字化的最佳实践：

- 内外NEIWAI：精细化运营实现私域价值的长效增长，打造会员精细化运营之三部曲
- 欧派整家：总部赋能合作伙伴打开新的上行空间，智慧云店助力业绩全时域增长
- 三棵树：驱动全域智慧增长“飞轮”，数字化经营体系促进小b端业务经营提效
- 联想：创新OMO模式驱动零售进化，实现内部闭环

未来展望 · 零售数字化的未来观察

- 未来趋势1：零售企业更需要“一个端”
- 未来趋势2：AI技术的零售行业应用受到广泛关注
- 未来趋势3：会员数据应用成为零售企业必修课
- 未来趋势4：用工迭代和人才培养同时发生，弹性经营和人才战略储备并重

目录



产业背景

再看零售数字化



行业洞察

围绕消费者构建全新运营模式



品牌实践

零售品牌数字化经营实践



未来展望

零售数字化的未来观察

01
PART ONE

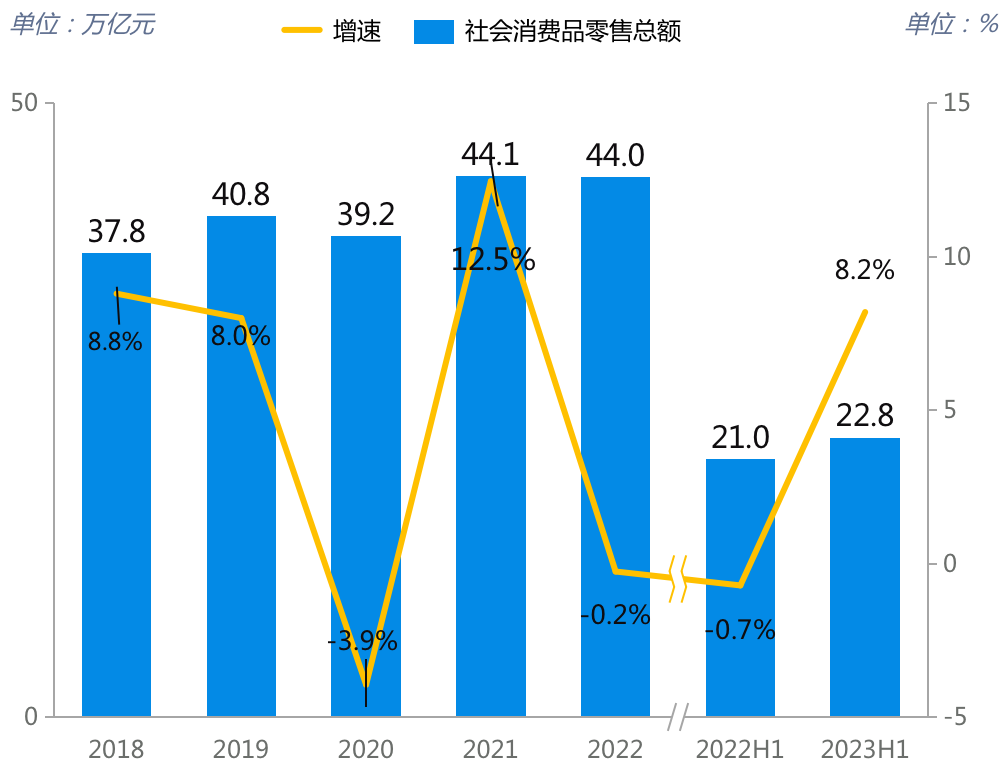
产业背景

再看零售数字化

2023年上半年，线下场景的修复助力消费市场的逐渐复苏

- 2022年我国社会消费品零售总额达约44.0万亿元，下降0.2%；受到疫情影响，居民的消费意愿下降，对消费市场造成了暂时的波动。从2023年上半年的表现来看，零售总额整体增长8.2%。其中，城镇消费品零售额19.8万亿元，同比增长8.1%；乡村消费品零售额3万亿元，增长8.4%。居民消费能力和消费信心获得重振；
- 面对上半年的整体增长，其首当其冲的是因线下场景的修复，整体社会消费潜力得到释放。但总需求不足仍然是当前经济运行面临的突出矛盾，主要表现在关键需求的减弱，这是2023年能否持续保持增长的首要问题。

中国社会消费品零售总额及增速，2018 - 2023H1



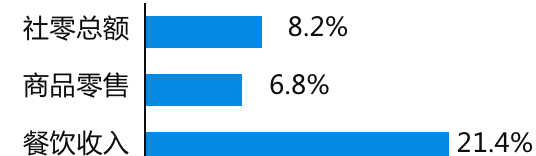
中国城乡社零增速情况，2023H1

单位：%

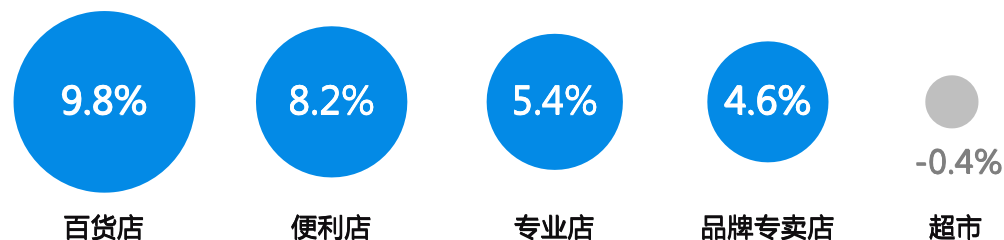


中国社零主要消费类型增速情况，2023H1

单位：%



线下各业态零售额增长情况，2023H1



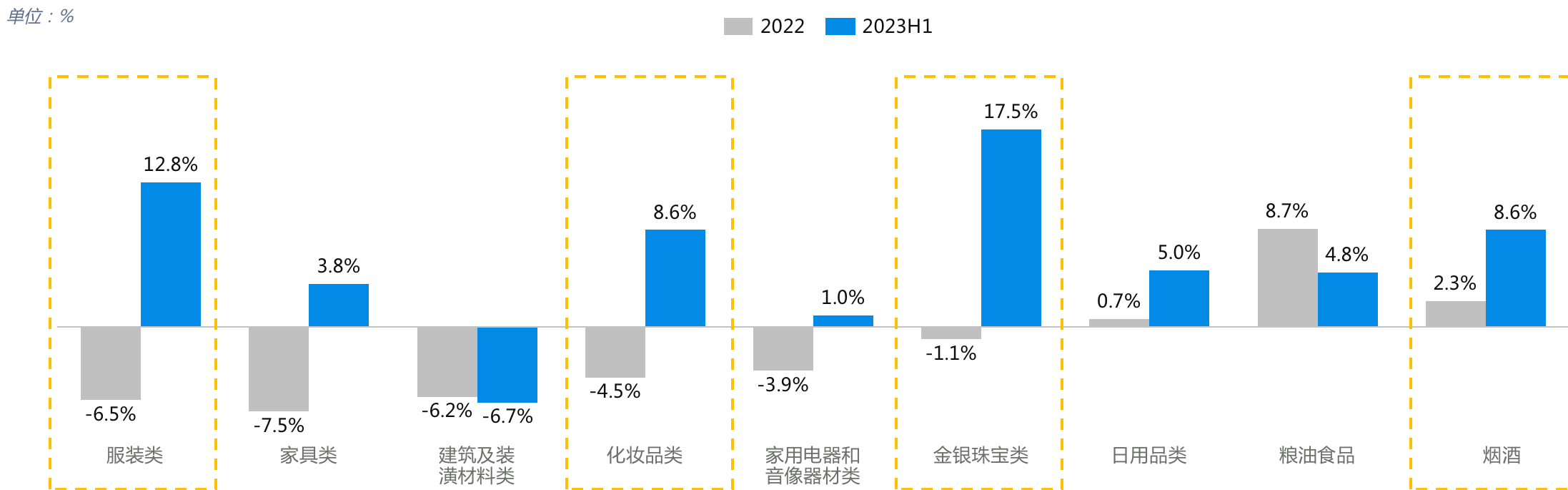
注：增速指同比增长，即与上年同期相比较的增长率。

资料来源：桌面研究，国家统计局

细分行业中，线下依赖度较高的服装和珠宝行业实现双位数增长

- 从细分品类来看，2022年服装和家居（含家具、建材）两大行业受到线下客流、消费需求萎缩等因素影响严重，零售额累计跌幅均超过6%，同时粮油食品因疫情期间民生类物资囤积等需求保持较高增长；
- 2023上半年，随着疫情解封，线下实体经济复苏，服装、金银珠宝、化妆品这些较依赖线下实体门店的行业获得修复式的增长；酒类行业在上半年平稳释放疫情期间积压的库存，也获得了超过8%的增幅。受到上游房地产行业的影响，建筑及装潢材料类行业在上半年同比持续下跌。

中国社会消费品细分品类零售额增速¹，2022 – 2023H1



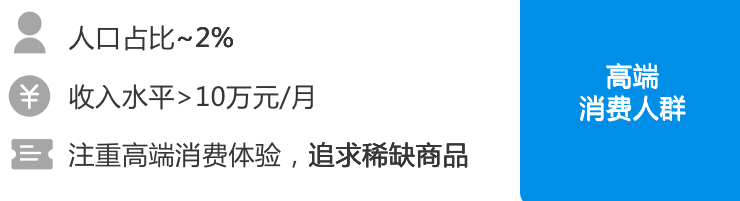
注：1. 指限上单位商品零售类值累计较去年同期的累计增长幅度

从消费端来看，消费分级持续发生

- 国内的消费人群可分为大众消费、中端消费和高端消费三大类，不同消费人群的消费水平和消费偏好差异分化大，消费分级的趋势愈发明显；与此同时，商品价格两极分化、理性消费的观念深入人心、垂直细分行业受到消费者欢迎。

中国消费人群分类概览

消费群体规模
从低至高



消费水平
从低至高

国内消费趋势观察

1 商品价格两极分化，低价与高价商品同时受到市场欢迎

根据抖音数据，在2023年“618”期间，10元以下的低价商品和1000元以上的销量较上年增长均超过120%。

10元以下商品增长 **↑ ~129%**

1000元以上商品增长 **↑ ~140%**

2 理性消费的观念深入人心，国内消费者在综合考虑后进行消费决策

根据艾瑞咨询数据，消费者购买产品高频考虑的维度包括：

- 1) 我是否真正需要该产品 (73.3%)
- 2) 该产品是否适合我 (62.1%)
- 3) 购买该产品后是否能物尽其用 (58.7%)

注：该调研样本总量为1500人，调研时间为2023年3月

3 锚定特定需求，“小而美”的细分赛道迎来发展机会

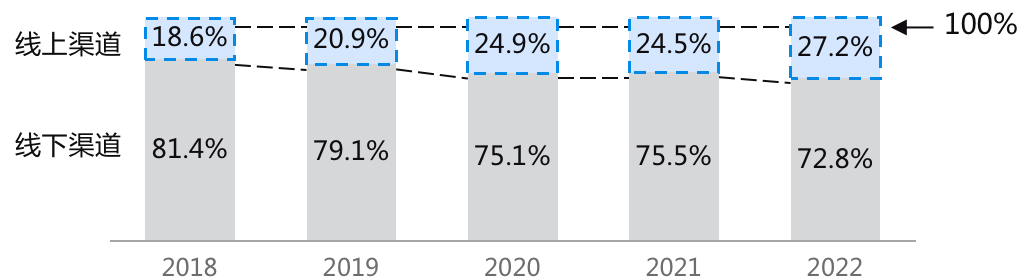
在很多成熟的零售行业中，满足特定需求的细分赛道成为蓝海，也成为新品牌获取更多市场份额的契机：

- “山系”分割的主要消费群体的休闲需求高于功能性需求
- 瑜伽裤的穿着场景从健身房拓宽至日常穿着
-

从渠道端来看，线上渠道渗透率持续提高，多元化趋势明朗

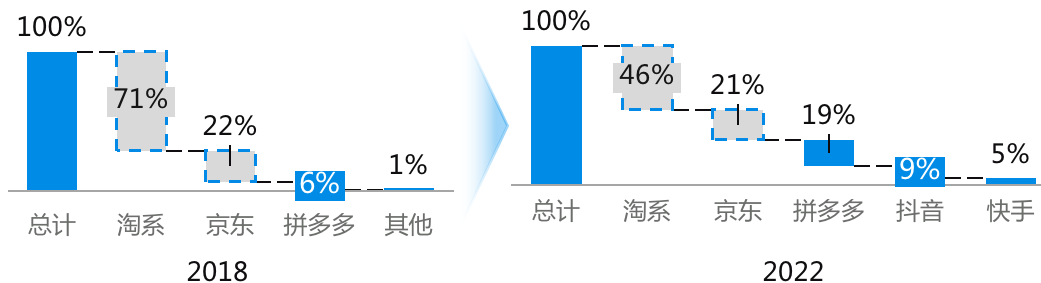
社零总额中线上商品渗透率稳步上升，持续创造历史新高

社会消费品零售总额，按线上和线下渠道区分¹，2018 - 2022



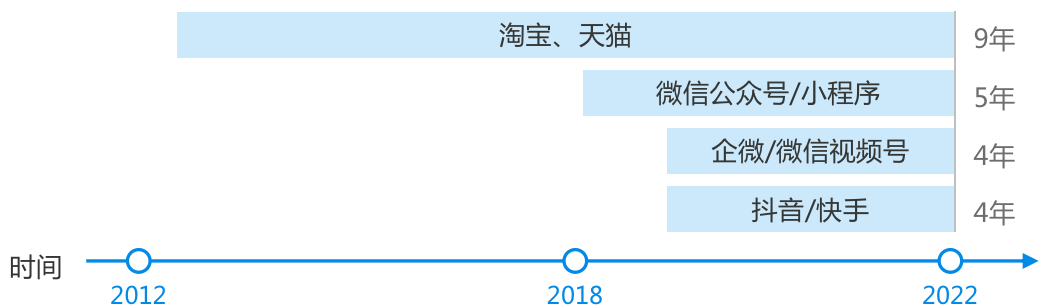
头部电商平台市场份额分化，线上渠道多元化趋势明朗

国内主流电商平台市占率²，2018 - 2022



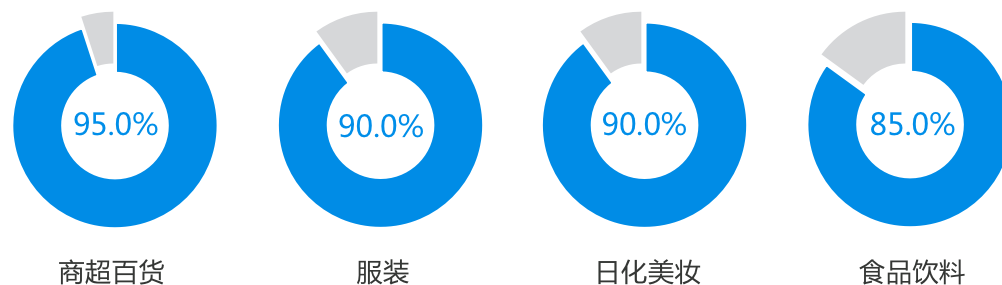
新兴渠道模式不断涌现，零售企业在线上多端布局

零售企业线上渠道布局时间³，2022



更多零售企业选择直面消费者，私域运营的重要性凸显

典型行业企业微信渗透率⁴，2022



注：1. 线上渠道占比指实物商品网上销售额占社零总额的比例，线下渠道占比指社零总额减去实物商品网上销售额的比例；
2. 基于头部平台公开GMV数据整理，未考虑长尾电商平台； 3. 指零售企业布局该渠道的时长；
4. 指企业微信在典型行业TOP50企业的渗透率

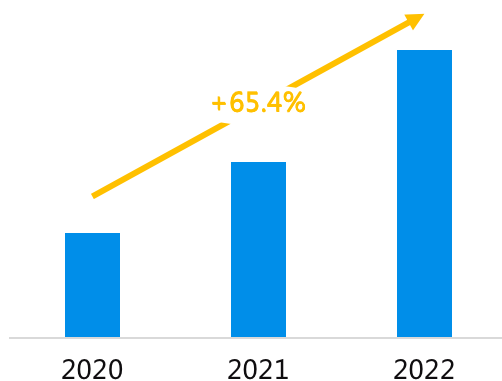
数字化对零售行业的运营模式产生了深刻影响，并显著提升零售效率

- 数字化已经深入渗透至零售行业的方方面面，门店和导购作为品牌接触消费者的基本阵地和重要触点，正在进行数字化转型，并为品牌带来了用户价值的提升。根据微盟智慧零售数据，在2020年至2022年期间，零售品牌的云店数量年复合增长率达65.4%，云上活跃导购数量年复合增长率达57.9%；在2022年，老客客单价是新客的5.3倍。

数字化进展

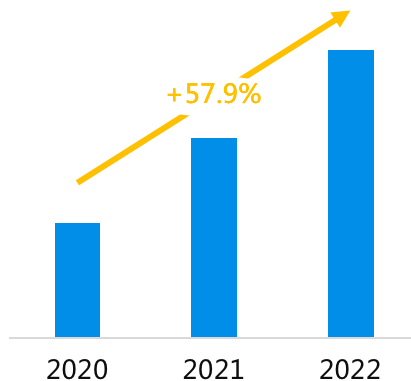
① 门店数字化

智慧云店¹数量，
2020 - 2022



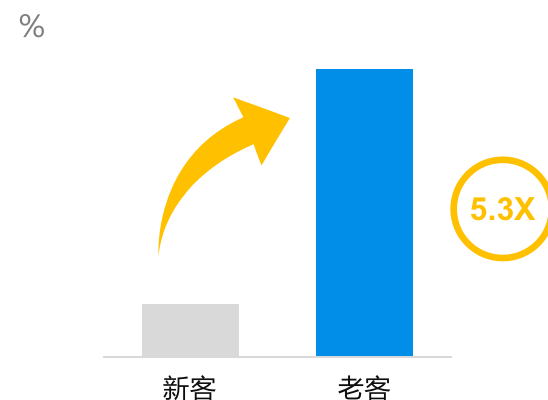
② 导购数字化

云上活跃导购²数量，
2020 - 2022



③ 会员价值

新老客单价³对比，
2022



注：1. 云店指选定条件下门店（网店）为启用状态的数量；2. 云上活跃导购指选定条件下，平均每天至少登陆过1次的账号数（一周7次）每天有登录的导购账号；3. 客单价计算公式：（选定条件下）新（老）客业绩/新（老）客人数

在数字化的影响下，零售行业在对外销售和内部管理均实现效率的提升

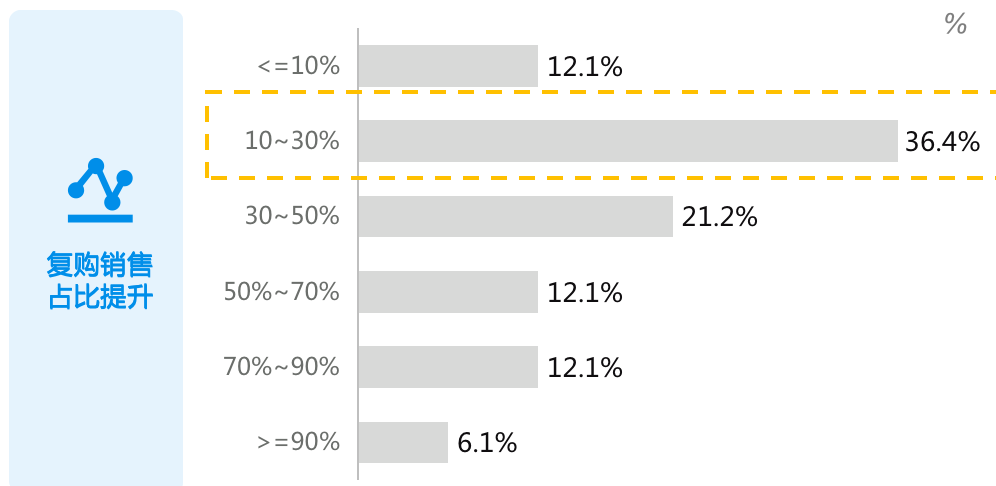
- 在数字化工具的加持下，品牌能够有效地延长顾客全生命周期，随着老客（即非首次下单的客户）贡献销售占比提升，**客户的复购成为品牌重要的业绩来源**，有~36%的受访导购业绩中有10~30%由老客贡献；同时，**数字化也助力零售品牌的内部管理提效**，即使在疫情影响下，2021年中国连锁零售品牌的导购人效较2019年提升5.4%。

数字化对零售行业的影响

1 延长顾客全生命周期，老客的重要性提升

从一线导购的反馈来看，通过数字化工具直连客户后，复购已成为重要的销售来源，有约36%的受访导购的业绩中有10%~30%由老客户的复购贡献，复购占比超过30%的导购占总样本数超过50%。

导购销售额复购占比，2022

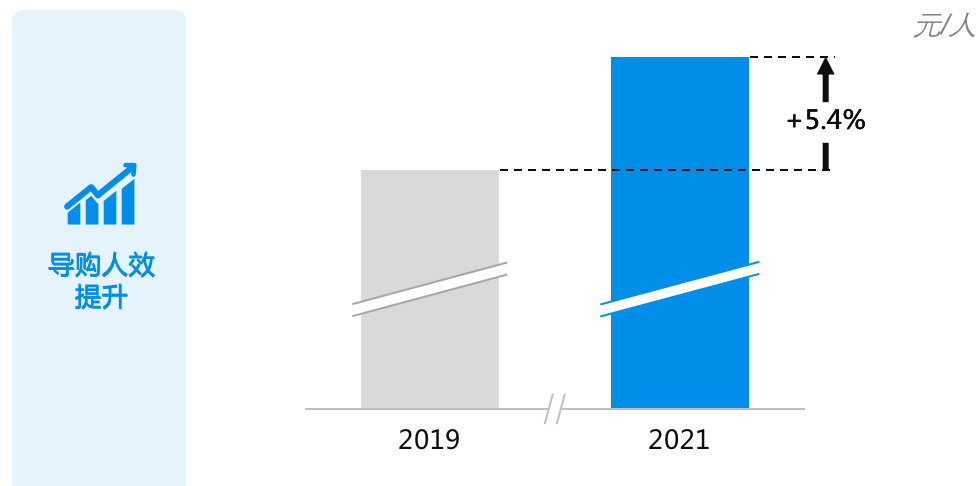


数据来源：导购调研（2023年），调研样本N=102

2 内部管理提效，导购人效显著提升

有相当数量的零售品牌在疫情后加强布局了零售数字化的产品，虽然疫情在2021年仍对零售造成了一定压力，在数字化工具的加持下，连锁品牌的导购人效在2021年较2019年增长5.4%。

中国连锁零售品牌导购人效对比，2019 - 2021



测算逻辑：连锁零售企业商品销售额/连锁零售企业年末从业人数

零售数字化新趋势1：通过数字化为客户提供个性化体验，提升品牌价值

- 在疫情期间，线下客流锐减、传统客户触点失灵使得大部分零售品牌转向以渠道数字化为重点的数字化转型，通过数字化渠道创造新的增量是大部分零售品牌进行数字化转型的初衷；然而，随着线下经济活力的恢复，数字化的下一步在哪里？

品牌价值提升

全链条消费者数据的打通使得零售品牌能够实现用户的深度运营，为客户群体提供个性化的服务，延长消费者的生命周期，构建品牌价值的跃升

在数字化工具的支持下，我们希望构建对客户的全流程服务的能力，在客户心智中建立品牌价值，从而**支撑品牌价值的提升**。

柒牌 新零售负责人 **黄志孟**

数据改变商业，流量改写未来，我们希望通过数字化的工具更好地沉淀和管理我们的零售数据，挖掘消费者的痛点，在产品体系开发和营销环节**为消费者提供全新的体验**。

三棵树 零售品牌市场总监 **高国彬**

通过数字化的工具以及沉淀的消费者洞察，我们希望为客户提供更强的产品力、更贴心的服务，从而**增强客户对我们品牌的粘性**。

某头部卫浴品牌 **新零售负责人**

零售数字化新趋势2：从渠道数字化转向客户洞察和内部管理提效

- 在零售企业数字化过程中，渠道通常是率先开启数字化的重点领域，在初见成效后零售企业将逐渐推动多领域全方位的数字化，其中包括：



业务发展指导

通过用户运营获取全面的会员洞察，指导公司的业务布局

来酷通过多维消费者画像和用户全场景分析进行品类拓宽，打造Lecoo来酷产品生态，为00后职场人打造潮酷办公场景的透明系列耳机、鼠标、键盘，为都市银发60、70后打造居家理财场景的Lecoo一体计算机等。

来酷科技 云店业务负责人 徐莹莹

在数字化的加持下，公司清晰地了解客户画像和消费需求，计划推出多个品牌满足不同客群，同时也对供应链和产品力也提出了新要求。

某时尚女装品牌 会员营销经理

内部管理提效

数字化的重点从销售向组织协同和效率提升

我们数字化转型的下一步是实现商品从设计制造到流通销售环节的全链路数字化追踪，实现商品效率的最大化。

红豆居家连锁公司 总监 张浩

现在对一个优秀导购的要求越来越高，因此我们正在思考如何为导购减负，让导购能够用更少的时间为会员提供更优质、更高效的服务。

玛丝菲尔 数字零售总监 孟庆欣

02
PART TWO

行业洞察

围绕消费者构建全新运营模式

零售行业已进入“以人为本”的时代

阶段

“渠道为王”

“流量为王”

“以人为本”

行业特点

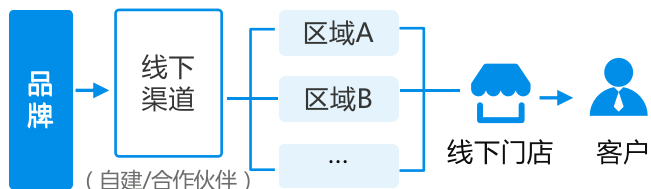
- 物流体系不完备，导致渠道成本高企
- 零售品牌高度依赖线下终端，渠道建设成为企业增长的重点

- 平台经济时代来临，流量模式崛起
- 零售品牌依赖线上平台进行拓客，通过用户增量驱动企业增长

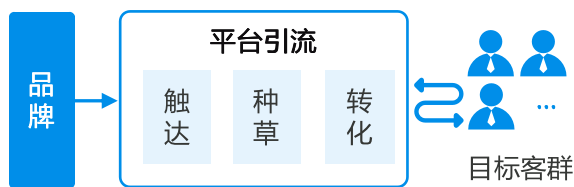
- 流量高度分散导致用户流失加速、品牌更迭频繁
- 以“人”为中心的运营重要性凸显

运营思路

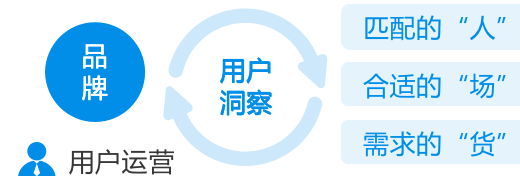
- 建立跨区域的渠道销售网络



- 广泛吸引线上流量，定位目标客群



- 以用户洞察为核心实现资源的精准匹配



典型代表



通过广阔的分销渠道打开中国市场



头部家居零售卖场是家居品牌的主要分销渠道



林氏家居

依托阿里平台在成立初期快速扩张



抓住平台的流量红利从线上电商起家



NEIWAI

围绕新世代女性的需求打造生活方式品牌



元气森林

紧跟无糖、健康的消费需求打造爆品

“以人为本”的零售新模式将由用户深度运营和数字化经营双轮驱动



在消费端，围绕消费者构建的零售模式对企业数字化能力提出了新要求

在以用户为中心的新模式下，零售企业如何通过用户深度运营，实现人、货、场的协作配合？

零售行业痛点总结

TA用户获取难

- 引流成本居高不下，ROI低效
- 难以辨别品牌的TA用户，并有效获取
- 用户群体难以进行分类和分层

用户需求难以捉摸

- 线上平台获客成本高，转化留存难
- 用户交互场景单一，需求了解滞后
- 用户数据难以打通，无法快速帮助决策

渠道协同低效，组织赋能市场成效差

- 渠道伙伴相互竞争，缺乏协作基础
- 线上线下渠道独立，难以形成合力

VS

以消费者为中心的零售模式

消费者触达

客户群体精准触达

- 获取细致的客户画像和标签
- 全域、全时触达消费者
- 进行消费行为的预判和追踪

用户运营

建立私域会员体系，标签化分类，个性化需求挖掘与满足

- 用户会员体系搭建，进行标签分类
- 千人千面，围绕客户进行千面触达

场景融合

渠道数字化运营

- bc一体化运营，用数字化手段提升总部赋能效率，降低终端作业成本
- 品牌方带动流量到店，线下场景融合线上手段实现用户转化和私域沉淀

企业需要思考的是：

我们能够触多少客户？

我们的客户需要什么？

如何引导客户成交？

在用户深度运营中累积的用户资产是企业提升零售效率的必要条件

- 零售企业的用户资产包括用户标签、用户行为数据、会员体系等一系列数字化工具与数据沉淀，为企业数字化经营提供分析与洞察的基础数据；
- 逐渐累积的用户资产能够支持企业在零售全链条的效率提升，建立可持续发展的长期优势，在用户可触达、数据可溯源、用户资产应用可管理的基础上，保证数据安全，实现**精细化用户运营**、**定向商品规划**、**全渠道整合运营**，从而为消费者提供良好的消费体验的同时提高供应链效率。



用户深度运营不仅是经营提效的工具，也是品牌价值的深耕

- 短期来看，用户运营在客户侧增加复购推荐、加强会员沟通，同时在企业侧为零售品牌培育数据驱动、具备运营思维的员工；
- 长期来看，持续的用户运营在客户侧将显著提升品牌认知和品牌忠诚，同时在企业侧为合作伙伴提供内部经营的指导，提升品牌自身的抗风险能力



资料来源：桌面研究，专家访谈

在企业端，内部经营的数字化同步推进，一线导购成为转型重点

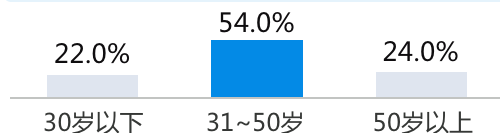
- 作为零售品牌对客户群体的重要触点，一线导购的画像较为多元，整体来看导购群体是学历以专科、职校和高中为主的中青年群体，从业时间大多在5~10年，因此如何通过数字化的工具提升导购的服务水平也成为不少零售品牌关注的议题。
- 同时，已有不少企业注意到**导购数字化能力提升的重要性**，并将此作为**企业数字化转型的重要切入点**。

一线导购画像概览

年龄

- 31~50岁占比过半

导购年龄分布，2022



学历

- 以专科、职校、高中为主

导购学历分布，2022



从业年限

- 大部分导购的从业时间为：

5~10年

数据来源：银泰百货《商场导购生存与发展》

导购能力升级成趋势

- 零售数字化对导购学习新工具、接受新知识的要求提高

线上运营能力成为新要求

~79%

~79%的受访导购认为客户的线上运营对工作“非常重要”

数字化时代优秀导购的能力TOP3

产品理解

对产品和品牌的专业认知和讲解

老客运营

客户维护、直播带货、社群运营等

客户洞察

了解客户核心需求和痛点

数据来源：导购调研（2023年），调研样本N=102

零售企业正在行动...

- 升级导购的数字化能力，延续导购的职业成长路径，已有不少企业在行动：

除了数字化系统，人才配套也是数字化转型的重要环节，真正在终端去接触消费者的人才是最重要的。

美标卫浴 新零售负责人 过茵茗

导购是一个不断成长和迭代的职业，我们必须不断地学习新的工具，适应不断变化的市场环境，才能带来更高的价值。

某头部卫浴品牌 一线导购

企业需要思考的是：

导购能力处于什么水平？

如何提升导购用户运营能力？

如何找到、留住优秀导购？

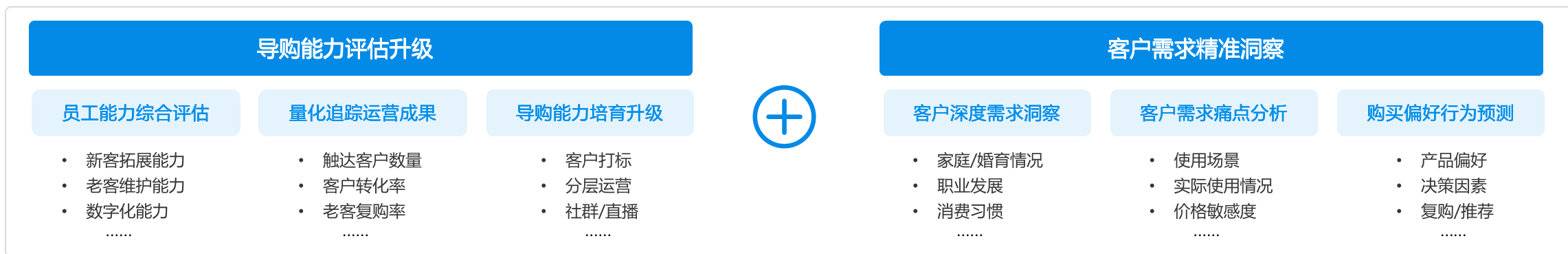
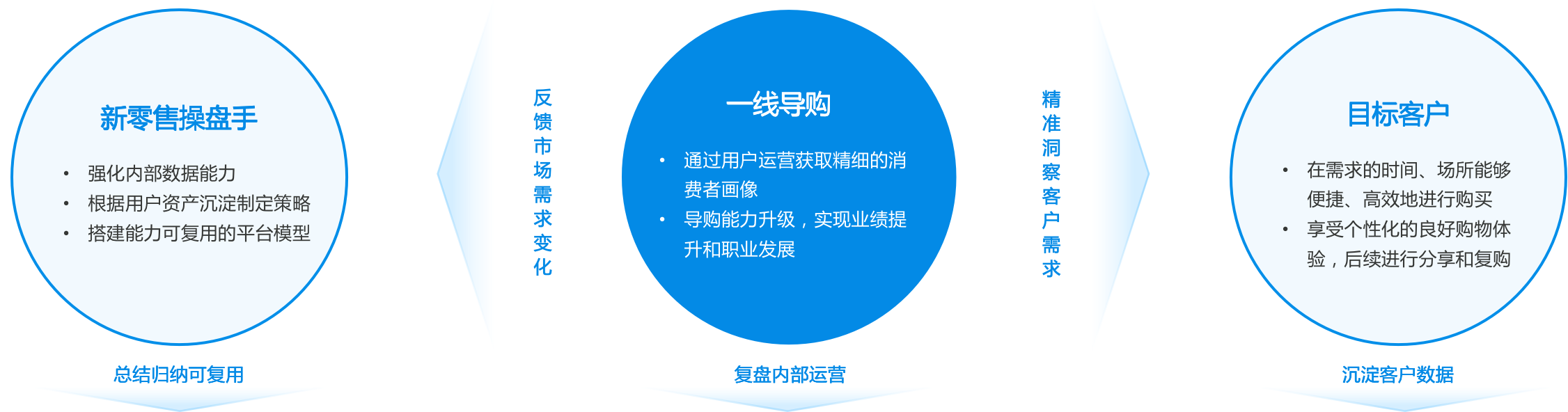
数字化经营为企业培养优秀人才，实现内生增长

- 传统场景下粗放的运营管理模式、单一的人才考量体系以及导购能力与企业需求不匹配的现状已不符合零售行业发展的需要，零售企业也意识到数字化经营的重要性，通过量化运营指标，科学评估人才力并驱动人才体系的能力升级，从体系上促进企业向数据驱动的组织模式转型。



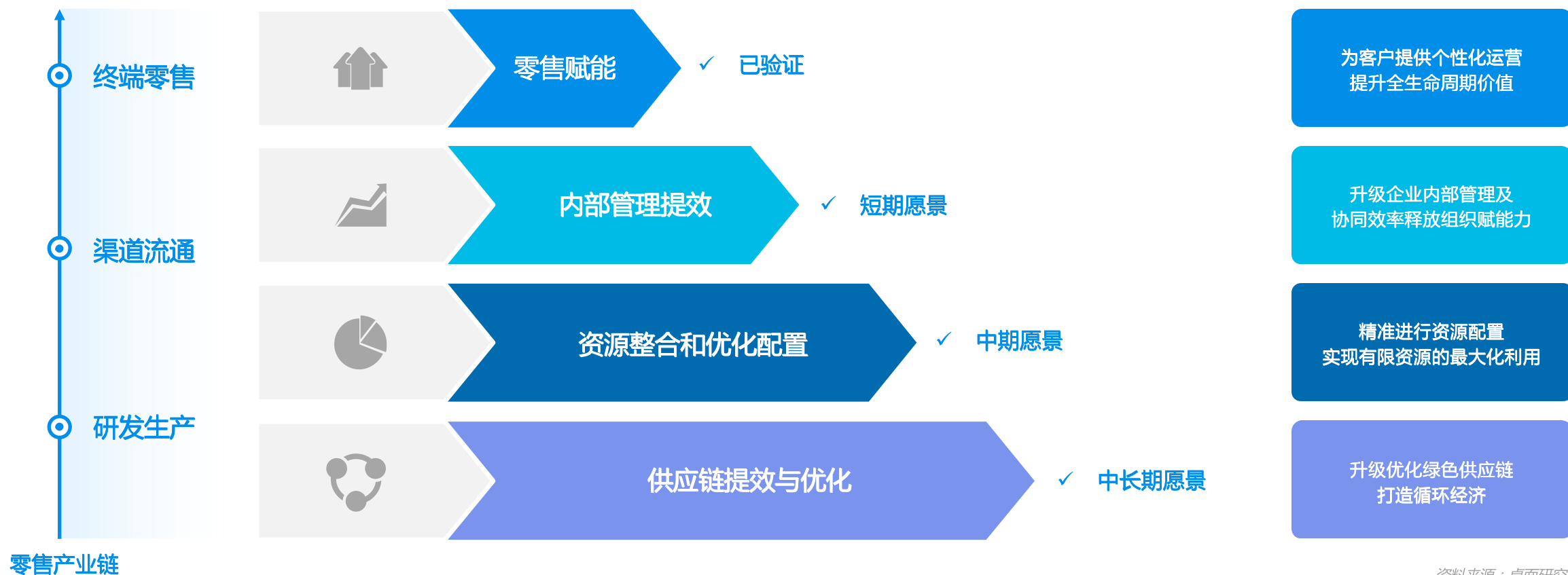
优质导购是零售品牌运营提效的关键

- 在零售数字化的大趋势下，零售品牌都在思考和探索如何打磨用户运营能力并实现内部提效增质，在零售数字化大潮下，直面消费者的一线导购群体也正在改变传统销售方式，通过数字化的工具和手段提升销售能力边界，拓宽职业发展路径。



零售新模式赋能全产业链，实现高质量增长

- 零售数字化的能量已在终端零售的应用中得到验证，用户深度运营能够显著提高客户的全生命周期价值，为企业带来新的增量；
- 着眼于未来，零售数字化的应用可延伸至零售全产业链，在短期从内部管理、客户维护和导购发展三大角度为企业内部管理提效，在中期匹配消费者与导购、门店、商品，从而实现零售资源的整合和优化配置，甚至在中长期构建生产端和消费端的双向循环，实现供应链的降本增效。



个性化运营提升客户全生命周期价值

- 随着零售品牌的私域用户数量增加、用户运营逐渐成熟，各品牌逐渐掌握相当规模的用户资产。用户资产的累积与零售提效的强关联性正在消费者端和导购端被验证：一方面成功的用户运营正在吸引更多的消费者在同一个品牌进行多次复购，对企业来说用户的全生命周期价值提升；另一方面导购端也观察到用户资产为日常销售提效的促进作用明显。

用户资产与零售端提效的强关联已被验证



用户资产为日常销售提效

私域是个性化运营的基本场域，显著促进客户转化



掌握相当规模的用户资产

零售品牌已开始进行用户资产的累积，会员增速连续三年激增



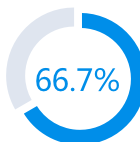
同品牌的复购频次增加

丰富的运营方法正在吸引越来越多的消费者在同一个品牌进行多次消费

导购视角1：私域运营对日常销售非常重要

A：您是否认为将线下客户引入私域运营对您的日常销售有帮助？

■ 帮助很大 ■ 效果一般



A：您认为私域运营对您日常工作有帮助的原因是？

影响因素Top 3

促进客户转化和后期成单

了解客户需求后进行推荐

促进老客复购

导购视角2：客户个性化运营的效果很好

A：您认为根据用户标签对客户进行个性化推荐的效果如何？

效果很好
帮助后续成单

66.7%

未有显著区别

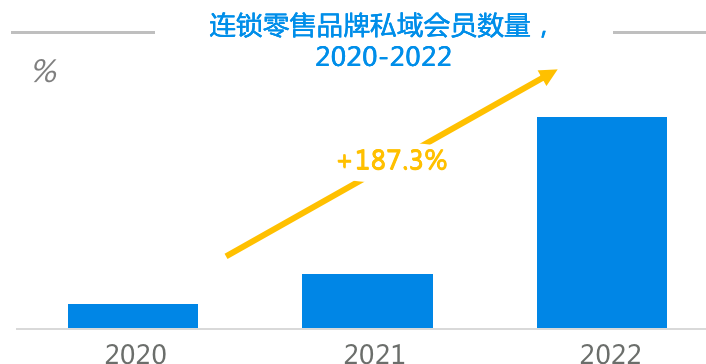
24.2%

效果不好

9.1%

数据来源：导购调研（2023年），调研样本N=102

零售品牌视角：私域会员数量连续三年激增



消费者视角：同一品牌的消费越来越多



数据来源：微盟智慧零售

升级企业内部管理及协同效率，释放组织赋能能力

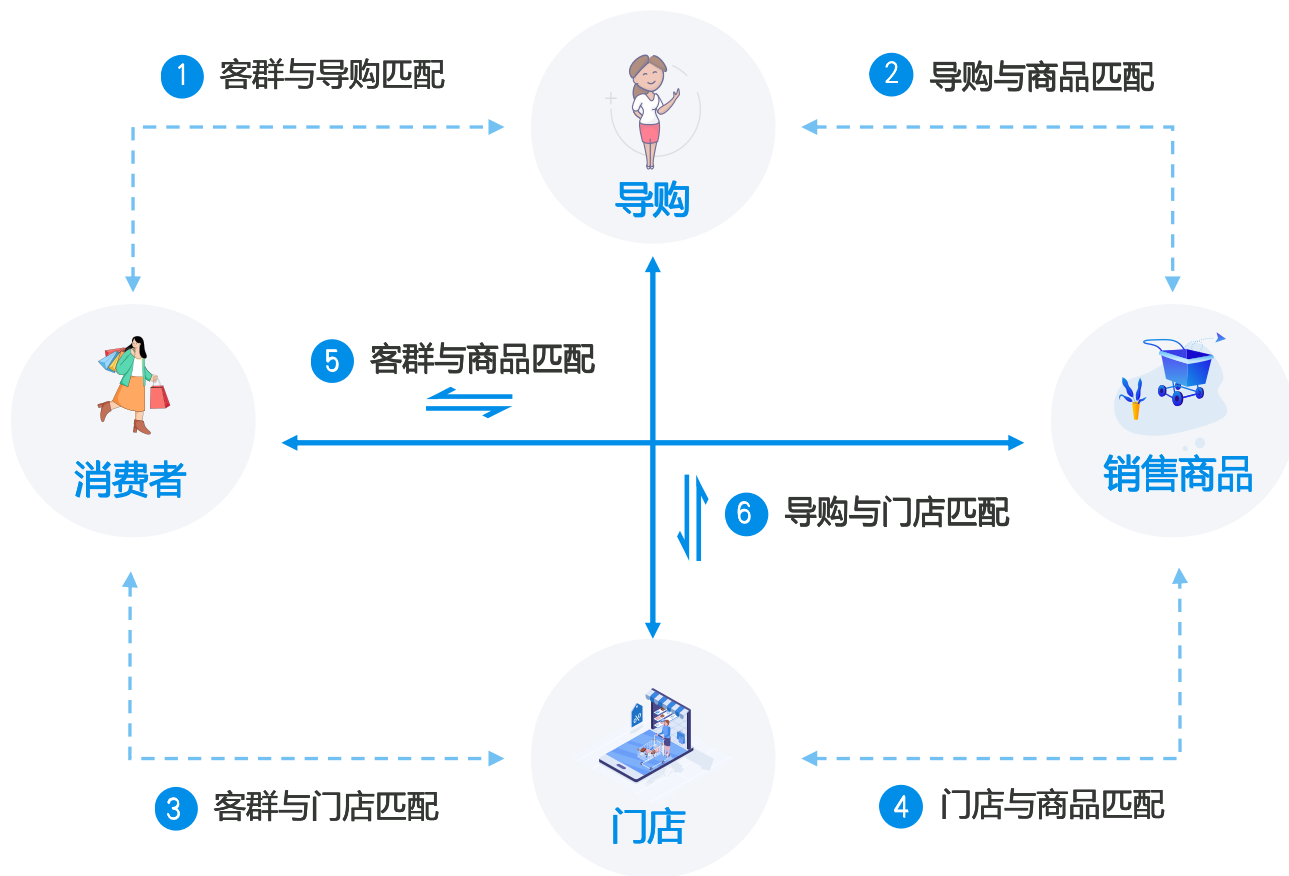
对于企业内部，零售数字化的应用方向包括：

- 1) 强化零售链条的管理及协同效率，为内部管理提供科学的方法、敏捷的流程和适配的人才；
- 2) 夯实零售前线的数字化经营的能力，为一线导购提数字化的工具并培育数字化思维；
- 3) 健全导购职业能力的培育体系，对导购进行能力评估、定向提升，最终促进导购这一职业群体的职业发展。



精准进行资源配置，实现有限资源的最大化利用

- 中期来看，资源的整合与优化配置是零售企业长期关注的重点问题；零售数字化不仅关注消费者，也同样关注导购，通过数字化手段对这两大核心群体进行深度运营和精细化管理，零售企业对“人”的了解不断深入，从而能够对消费者、导购、门店和商品做精准的匹配，从而使有限的资源实现最大化利用。



关键分析

注： 框内仅为内容示例

1 客群与导购匹配

- ✓ 为消费者分配合适的导购
- 客户标签 ↔ 导购标签
- 已婚已育 宝妈客户500+
- 关注品质 高端销售

2 导购与商品匹配

- ✓ 把商品交给懂它的人来卖
- 商品特点 ↔ 导购能力
- 黑科技 讲解专业
- 型号复杂 熟悉产品

3 客群与门店匹配

- ✓ 把门店开在离消费者最近的地方
- 精细划分不同特征的消费群体，针对性的进行渠道布局和门店选址

4 门店与商品匹配

- ✓ 将商品陈列在正确的场域
- 基于全面的用户数据灵活调整选品策略，提高火拼周转和门店ROI

5 客群与商品匹配

- ✓ 将适合的商品卖给正好需要的人
- 大数据选品，准确打造爆品
- 及时调整库存和产品迭代

6 导购与门店匹配

- ✓ 把对的人放到对的地方
- 门店需求 ↔ 导购价值
- 成交周期长 客户信任
- 配套服务多 考虑周全

升级优化绿色供应链，打造循环经济

- 长期来看，劳动力短缺问题日益严重，物流成本上升，伴随着生产端环保政策趋严，制造业的供应链成本预计将会持续攀升，因此如何提升供应链效率，打造循环经济，将是零售企业长期发展需要思考的必选项。

供应链成本持续走高



劳动力短缺问题日益严重，劳动力市场的供需失衡问题逐渐暴露，同时年轻一代的劳动参与率也在下降，进一步推高企业用工成本



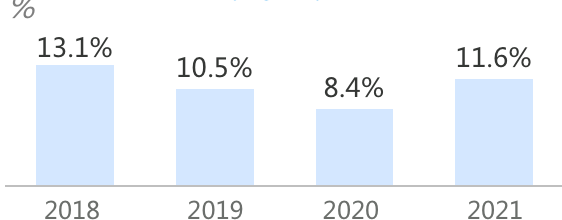
物流成本呈上升趋势，受到国际关系、原油价格等因素影响，国际和国内物流价格波动增加，对供应链稳定造成了较大影响



环保政策趋严，政策端深化供给侧结构性改革在持续深化，对传统制造中能耗高、碳排放大的生产环节的限制增加，使得企业寻求供应链升级的方案

受疫情影响、原材料和能源价格上涨等多重因素影响，行业整体毛利率下降，同时劳动力成本持续上涨，因此供应链降本增效的重要性凸显。

零售行业工资上涨幅度，2018~2021



32%的企业认同“成本管理¹”是2023年的首要任务²

71%的企业强调原材料成本是2023年的供应链头号威胁²

注：1. 成本管理指控制原材料、商品和物流的供应链成本；2. 数据来源：S&P全球市场情报“2022年供应链调查报告”

零售数字化对供应链降本增效的应用潜力巨大

生产端

优化生产全流程，促进绿色转型

通过充分的市场洞察积累，在原料、生产工艺、生产设备、包装材料等多个方面进行优化，将绿色转型贯彻到生产的全流程

提前预判消费趋势，避免生产过剩

基于企业对消费市场的综合判断，洞察趋势变化，优化商品结构，根据客户实际需求规划生产与采购，避免货品积压，降低库存成本



消费端

消费者触达与商品追踪

持续追踪商品的使用情况，实现产品从工厂到客户的追溯，对商品的全生命周期进行有效管理和多次开发（如商品维护、二手商品等）

重塑供应链，打造循环经济

引导消费者低碳消费，连接广泛的消费者，让消费者主动参与到循环经济中，激发循环经济潜能

03
PART THREE

品牌实践

零售品牌数字化经营实践

商业实践：头部零售品牌共同选择的数字化合作伙伴



微盟服务客户在
《中国时尚零售百强》
中占比**48%**。



微盟服务客户在CCFA
《2022中国网络零售TOP100》
中占比达**22%**。

零售企业客户示例

(微盟智慧零售成为众多头部零售品牌选择的合作伙伴)



内外NEIWAI：精细化运营，实现私域价值长效增长（1/2）

- 作为专注于贴身衣物生活方式的先锋国货品牌，NEIWAI内外认为**精细化运营是实现私域价值长效增长的重要手段**，不仅对外优化消费者体验、最大化消费者价值，而且对内实现降本增效，协调好制约零售企业的三角——**体验、效率和成本的有机结合**。

品牌背景



- 2012年创立于上海，NEIWAI内外从[做一件让人身心自由的内衣]出发，发展成为专注于内衣、家居服、便服等贴身衣物的生活方式品牌。NEIWAI ACTIVE为旗下女性运动品牌，提供专业、时尚、多强度、跨场景的运动服饰。

品牌渠道体系

线上渠道

社交媒体

400W+ 忠实受众，行业内容标杆



电商平台

NEIWAI内外官方旗舰店 行业排名TOP3



线上渠道

覆盖 40 个一二线城市

超 140 家
核心商圈线下体验店铺

落地 2 家运动体验店

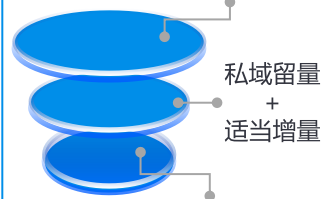
品牌策略

国内消费分级的趋势愈发明显，不同用户群体的消费需求、消费能力和消费结构差异越来越大，因此NEIWAI内外将会在精细化运营上着重发力，而精细化将体现在三个方面：

1 会员价值管理

定位、激活
“高价值用户”

全域流量+私域存量



私域高价值用户

2 社群与新零售

社群作为可沉淀品牌溢价的“磁场”需要好内容来滋养



更懂“TA”的生活

3 小程序体验升级

升级视觉体验、购物路径体验、活动体验、内容体验和商品体验



NEIWAI 内外小程序

目前NEIWAI内外在品牌线上线下渠道均拥有庞大的消费者资产，如何最优化消费者体验，最大化消费者价值成为公司关注的增长焦点。

NEIWAI内外 私域电商运营负责人 **张曼**

内外NEIWAI：会员精细化运营之三部曲（2/2）

- 在微盟丰富的产品矩阵支持下，NEIWAI内外已经拥有会员精细化运营的工具与阵地，搭建随取随用的社群运营内容中台，并配备了全面的商城功能和丰富的营销工具构建小程序的消费者体验；
- 未来，微盟将继续与NEIWAI内外共同探索精细化运营，构建更全面的用户价值评估体系，充分挖掘与激活存量会员，沉淀品牌会员库中的高价值用户，实现更精细的用户旅程管理与自动化营销，输出最直接的用户与产品之间的关联，从而为品牌带来长效增长。



欧派整家：总部赋能合作伙伴，打开新的上行空间（1/2）

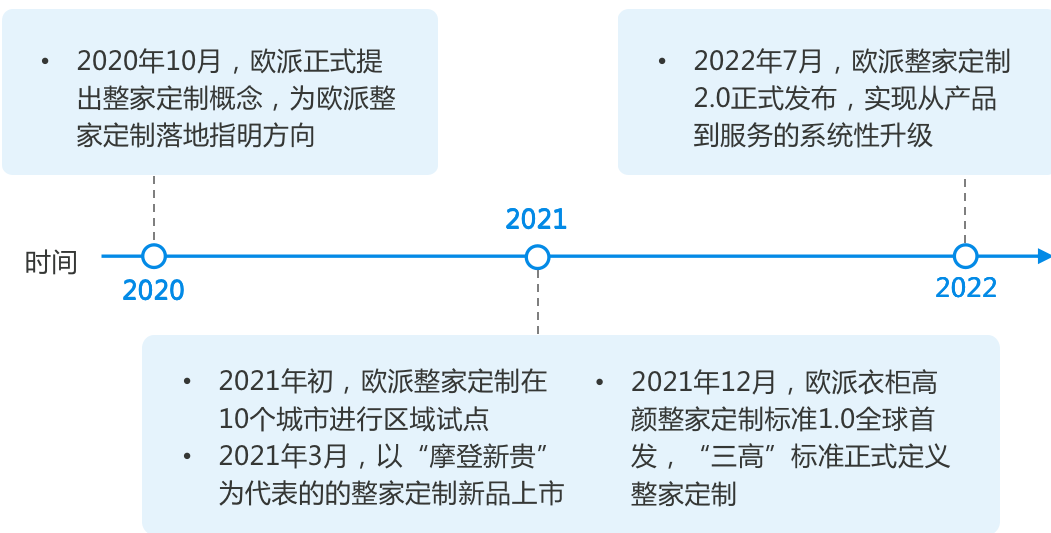
- 2021年起，整家定制成为泛家居行业的热门话题，头部家居品牌纷纷布局整家定制赛道。欧派作为头部家居企业，紧扣消费需求，推出“一站式高颜整家定制整装解决方案”，高度重视赋能零售经销商向整装转型，为品牌和合作伙伴开创新的增长曲线。

品牌背景



欧派家居集团股份有限公司成立于1994年，2009年成立“广东欧派集团”，是国内综合型的现代整体家居一体化服务供应商。

欧派整家定制大事记



品牌策略

- 在零售大家居的战略下，欧派制定了“一个中心、两个基本点”的布局：

一个中心

以围绕赋能零售经销商转型整装赛道为中心，巩固及推动欧派零售成为整装赛道的领先者、领导者的地位

两个基本点

专业

- ✓ 根据对行业发展趋势的深度解析，配合灵活强大的业务中台赋能
- ✓ 通过专业的将非标的家装服务标准化

服务

- ✓ 通过市场化的手段用服务驱动零售经销商转型，重新掌握流量和主导权
- ✓ 构建全流程服务体系，包括售前设计、售中安装和售后等环节

欧派整家：24小时不打烊智慧云店助力业绩全时域增长（2/2）

- 欧派整家作为整家定制的领军品牌，在2022年年初完成智慧云店小程序商城的产品设计和搭建，由微盟提供小程序方案，并共同制定运营和推广策略，通过终端门店多轮试点落地，于2022年8月正式全面上线并推广使用。

欧派整家与微盟共同建设“欧派智慧云店”

2022年初，欧派整家与微盟达成战略合作，共同建设“欧派智慧云店”小程序商，推动千店上云，旨在为消费者提供高颜整家一站式服务，其中三大核心举措促进门店数字化经营：

1 一站式匹配家装定制需求

· 24小时不打烊服务

打破时间和空间限制，让消费者随时随地获得一站式的家居消费体验

· 全流程专属定制服务

提供丰富的功能模块，包括线上全屋丰富挑选、线上活动、直播种草、抽奖裂变、下定成交等

2 打通获客到交付全链路

· 打通获客到交付营销链路

线上浏览



吸引客户留资



客户离店持续触达



引导客户进店体验



达成购买意向

3 工具及培训赋能激发导购活跃

· 丰富的营销工具

多种营销活动和裂变玩法帮助导购拓展线上业务；导购可直接分享带参数的海报，明确业绩归属

· 激励政策和导购培训

设置一系列激励政策和导购培训，充分发挥其流量捕手的重要价值

“欧派智慧云店”自2022年8月上线以来，已经有超过10万访客，浏览量突破300万，人均浏览量超过30次。

“欧派智慧云店”推出后，不仅给消费者带来了更好的“线上+线下”家装消费体验，还在欧派整家和消费者之间建立起了一条高效、便捷的连接通道，为行业树立了一个极具参考价值的数字化业务样本。

欧派智慧云店

线下门店上云

千店上云，开启全时全域经营模式



云店可实现

产品展示

线上促销

直播种草

下单成交



内容中台

百万素材图，方便随时调取
让消费者所见即所得

案例场景

产品细节

装修实拍

SKU参数



为消费者提供一站式的家居消费体验



为经销商打造从线索培育到转化的服务和交易场

三棵树：驱动全域智慧增长“飞轮”（1/2）

- 数字化营销颠覆了传统涂装的经营模式与场景，是三棵树零售商业模式的重大变革与升级，也是企业新盈利模式的重要构成与保障。三棵树坚定落实推进“上云、用数、赋智”行动，加快产业数字化转型，培养新的经济增长点。

品牌背景



三棵树创立于2002年，是国内领先且独创超越国际标准的“健康+”新标准的涂装企业，致力于打造乳胶漆、艺术漆、外墙涂装、胶黏剂、基辅材、防水涂料、科创板“七位一体”一站式绿色产品的美好生活解决方案。

三棵树数字化转型里程碑

时间

2018年

- 成立新零售事业部，数字化零售是三棵树数字化转型的重要组成部分

2021年

- 疫情常态化下，三棵树选择与微盟合作持续发力数字零售战略
- 2021年5月，正式启动线下门店数字化项目
- 2021年12月，600+门店完成数字化升级，实现门店上云

2022年

- 2022年7月，1300+门店完成数字化升级，实现门店上云

品牌策略

近两年，视频号成为了众多品牌触达目标群体、激活私域流量、拓展公域流量的“标配”。作为国内家装建材行业数字化先行者，三棵树在视频号直播上的策略为：**在优化C端消费体验的同时，加大对小b端的吸引和扶持力度。**

打造集家装知识输出、品牌形象传播、产品/服务介绍、线下门店引流为一体的“综合内容工厂”

针对C端消费者

- 现场直观展示涂料场景
- 根据重大营销节点替换直播间风格

打造成**集结油工师傅的新聚点**，并积极探索更多玩法，挖掘视频号潜力

针对B端油工师傅

- 围绕油工师傅的关注点，联合微盟打造直播新形式，摸索触达小b群体的新路径

创新探索视频号直播内容和形式，形成可复制的方法论

数据重构商业，流量改写未来。数字化营销颠覆了传统涂装的经营模式与场景，是三棵树零售商业模式的重大变革与升级，也是企业新盈利模式的重要构成与保障。

三棵树 零售品牌市场总监 **高国彬**

三棵树：数字化经营体系促进小b端业务经营提效（2/2）

- 据统计，三棵树的智慧零售小程序商城GMV中，有95%以上的贡献来源于小b端的油工师傅和经销商，对于三棵树而言，推行数字化转型的关键是通过各个小b端业务的经营提效，继而来提升C端消费者的购买体验。因此，三棵树围绕小b端的核心需求，通过精细化私域运营沉淀高质量油工师傅的用户群体；构建数字化经营体系，助力经销商业务经营提效。



联想：创新OMO模式驱动零售进化（1/2）

- 在以产品为中心和商家为中心的传统零售业态，如何向智慧零售实现跨越，一直以来都是行业在不断探索的问题。而联想的渠道数字化变革和智慧零售转型经多次迭代，逐步形成了一个线上线下融合、品牌商与渠道商协同运营的OMO（Online Merge Offline）平台。

品牌背景

- 联想官方旗舰店（原乐呗）是一个基于OMO体系的在线零售商城，通过“前置仓”打通线上线下，整合全国近万家门店资源。
- 联想集团拥有超过1万家线下渠道代理门店，联想官方旗舰店于2019年6月正式上线。

Lenovo 联想

品牌策略

联想官方旗舰店旨在为门店打造全时全域触达客户的平台，核心是在公域广泛触达更多的客户，通过良好的体验将客户留存至私域，运营客户全生命周期。

公域OMO

线下营销
开业营销
聚类客户营销

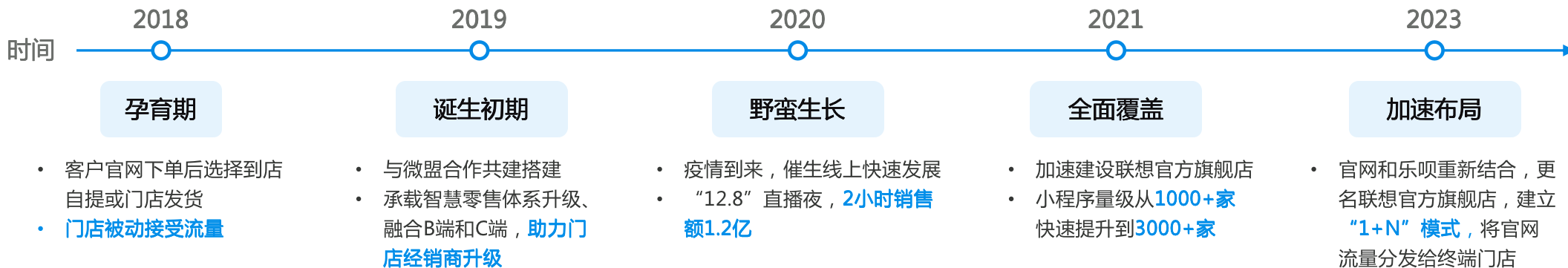
兴趣电商
本地生活
短直共振

即时零售
运营能力
引流留存

私域OMO

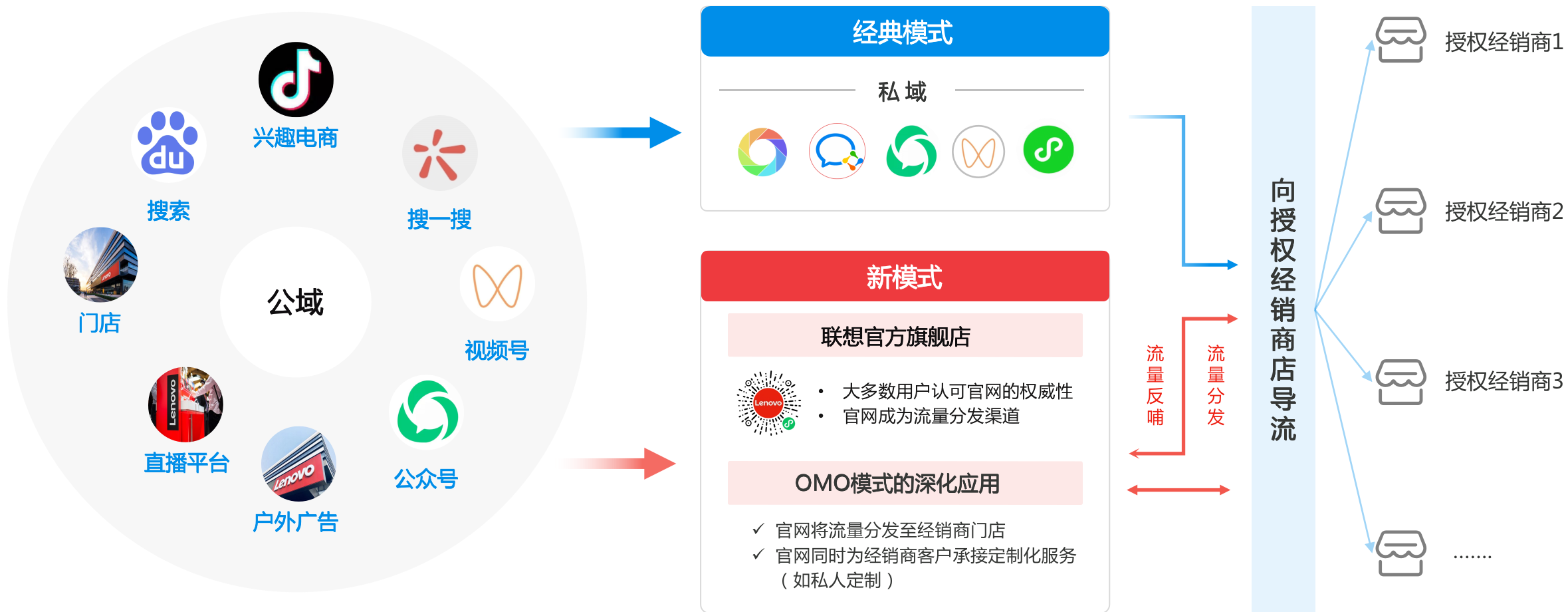
千店千码提升触达效率
品牌私域运营

联想官方旗舰店私域OMO发展历程



联想：加速布局私域OMO，整合品牌优势，实现内部闭环（2/2）

- 如今，OMO线上线下流量融合的零售模式已初具规模，联想官方旗舰店正在探索加速在私域OMO的布局，将官网作为流量分发渠道，将公域流量分发给终端门店，并开拓流量回流的渠道，通过在官网开放私人定制的功能，进一步推动合作伙伴使用小程序的深度和广度。



04
PART FOUR

未来展望

数字化的未来观察

零售企业更需要“一个端”

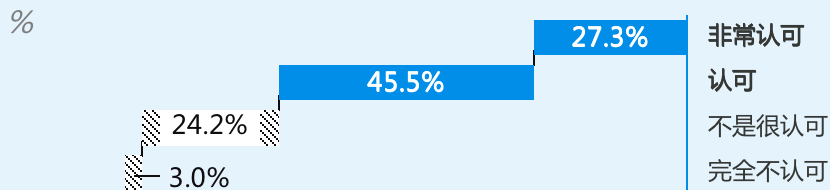
- 多端一体化的时代来临，零售企业数字化的进程亟需化繁为简，数字化服务商不仅要满足企业多样化、个性化的需求，更要将全场景、全链条的企业服务集成于一个端口，真正实现信息的互通和融合，从根本上上响应企业降本增效的追求。

行业发现

- 在实际的落地执行中，企业“多个端”的现状切实影响到了一线导购的工作，有超过70%的导购认为同时使用多个系统/app对工作造成了额外的负担，这也为零售企业数字化的进一步落地造成了困扰。

零售数字化对导购工作的影响

A：您是否认可同时使用多个系统/app对您的工作造成额外的负担？



数据来源：导购调研（2023年），调研样本N=102

对于零售企业来说，让每一个导购都装一个新的app，并不是想象当中发个邮件就能解决的事。

微盟集团 副总裁 凌芸

关键分析

数字化转型步入深水区，同时面临系统整合和数据打通的痛点



需求端
零售企业

- 随着零售企业的数字化向零售全链条延伸，其数字化需求也从营销向研发、生产和流通等核心模块发展，对数字化服务商的需求也进一步深入至全产业链
- 不同企业的数字化转型程度不一，但我们发现不少零售企业都存在多个数字化系统同时运行、数据接口不一造成数据孤岛的问题

生态合作与商业化诉求共同推动行业整合



供给端
零售数字化服务商

- 为了满足零售企业多样化、定制化的需求，单个零售数字化服务商寻求生态伙伴合作进行业务延展成为行业趋势
- 同时，国内SaaS产品的商业化探索从未停止，随着钉钉、飞书、企业微信等头部厂商开启商业化进程，这一大趋势也正在倒逼行业整合，通过一体化的解决方案为企业提供高性价比的SaaS服务

AI技术的零售行业应用受到广泛关注

- AI技术的成熟有望为零售行业升级改造、降本增效带来显著影响，现象级产品ChatGPT的出现激起了社会对AIGC技术落地应用的广泛讨论，同时零售行业也在不断探索AR/VR等一系列AI技术的落地场景和行业赋能。2023年5月，微盟发布AI产品WAI，覆盖商城搭建、营销推广、会员洞察、数据分析四大领域25+实际应用场景。“SaaS+AI”将助力零售企业通过触点数字化、用户数字化以及用户运营数字化获得高质量增长。



会员数据应用成为零售企业必修课

- 2022年12月，财政部发布《企业数据资源相关会计处理暂行规定（暂行意见稿）》，拟规范企业数据资源相关会计处理，强化相关会计信息披露，标志着数据已成为驱动社会经济发展的新生产要素；在数据资产化的大趋势下，如何盘活和应用会员数据将成为零售企业的必修课。

数据资产定义

数据资产指由政府机构、企事业单位等合法拥有或控制的数据，可进行计量或交易，能直接或间接带来经济效益和社会效益

零售企业数据资产来源

内部数据

✓ 所有权 ✓ 使用权
私域数据、调研数据、交易数据等

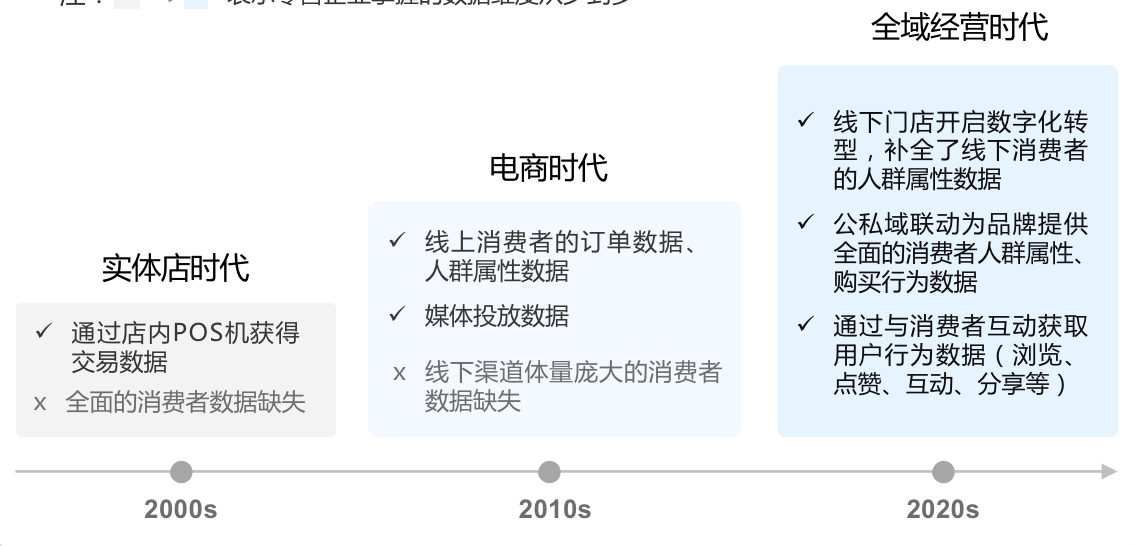
外部数据

x 所有权 ✓ 使用权
电商平台/合作媒体数据、外部购买数据

零售企业数据管理回顾

- 零售企业所掌握的数据经历了由简单到多元的过程，随着数据维度的逐渐丰富，数据对于零售企业的重要性也逐渐提升，数据资产管理是零售企业的新课题。

注：  表示零售企业掌握的数据维度从少到多



数据资产应用的痛点总结

- 虽然零售行业在较为早期的时候已享受到大数据在精准营销上带来的红利，但总体而言数据资产在零售行业的应用仍有较大的提升空间。

零售行业的数据资产应用痛点总结

数据的行业应用不深

数据资产应用集中在营销和销售端，在生产研发、渠道流通环节的应用较浅

数据分析能力不强

大多数零售企业缺乏专业的数据分析能力，数据的有效利用率低下

数据流通程度不高

数据孤岛现象普遍，数据流通阻力大；企业掌握的消费者数据无法直接交易，法律风险高

用工迭代和人才培育同时发生，零售企业的弹性经营和人才战略储备并重

- 数字化对零售行业的改造升级也同样体现在人力资源上，一方面人才供给端的灵活用工和智能技术正在共同推动用工模式的变化，使得零售企业开始探索全职工工和灵活用工、人和机器的混合用工模式；另一方面，人才需求端为满足数字化人才需求，零售企业正建立内部人才的培育机制，保证人才战略储备和稳定供应。

探索未来用工模式



企业内部人才升级培育

供给端：灵活用工和智能技术共同推动未来工作模式的变化

近年来年轻求职者接受度较高的“灵活用工”模式兴起、人工智能正逐步替代零售行业中的部分职能，这两大趋势正驱动零售企业探索新的用工模式，即全职工工和灵活用工的高效匹配、人和机器的有机组合

行业新趋势

1

灵活用工兴起
年轻一代接受度高

2

智能技术进步
替代部分岗位

零售企业正在思考

- 全职工工/灵活用工适合哪些职能？
- 如何高效匹配人才与岗位需求？
- 哪些工作/岗位被机器替代？
- 哪些工作/岗位需要员工来执行？

新用工模式

全职工工
&
灵活用工
高效匹配

人 & 机器
有机组合

需求端：为满足数字化人才需求，企业建立内部人才培育机制

零售企业期待员工不仅具备零售基本能力，也期待员工能与时俱进地升级数字化能力，这就使得企业需要建立一套完整的人才培育机制，为企业发展准备人才战略储备和稳定供应

当员工是...

新手店员

资深导购

新晋店长

储备干部

培养方向是...

业务学习
数字化工具培训

客户运营培训
客户转化提升

门店管理
团队在线协作

团队管理能力

企业应当提供...

在线基础课程
学习积分激励

专项技能培养
实战训练

导师带教
数据看板教学

人才能力
全面评估

研究说明

研究内容

- 本报告针对零售行业展开研究，主要包括的子行业有：服饰家居、家装建材、母婴童玩、数码电子、食品快消、美妆个护等。调研的零售企业均为零售连锁品牌。
- 公域流量是指品牌主通过在媒介上投放广告或者推广等付费行为来获取流量；公域平台是指淘宝、京东等中心化电商平台，以及抖音、小红书等社媒平台；私域流量是直接与企业主进行连接的用户，且品牌主可直接触达的流量。
- 微盟对零售企业的数字化进程及私域布局展开全面的研究，详细拆解头部零售连锁品牌的私域运营实践，总结他们的经验、了解他们的诉求，并最终形成方法论。

研究方法

- 定量研究 – “连锁零售品牌导购调研” 问卷投放，针对领先零售连锁品牌的导购进行调研
- 定性研究 – 典型零售企业智慧零售负责人、运营负责人访谈
- 数据分析 – 微盟智慧零售商户经营数据（所有数据经脱敏处理，时间段：2020.01 – 2022.12）

定量研究样本说明

- 样本总量：102位连锁零售品牌导购，来自超过30家零售品牌（包括鞋服、家居、数码电子、食品快消、美妆个护等行业）

定性研究样本说明

- 访谈企业数：~20家
- 感谢三棵树、柒牌、来酷科技、玛丝菲尔、美标、内外NEIWAI、欧派整家、三棵树、联想提供观点支持

声明

本报告由微盟集团、中国连锁经营协会、德勤中国联合制作。除报告中引用的第三方数据及其他公开信息，报告所有权归微盟集团所有。未经允许，不得对报告进行加工和改造。欢迎转载或引用，如转载或引用需注明出处。

本报告的数据来源为微盟自有数据及外部数据资料。微盟集团对报告中所引用的第三方数据及其他公开信息不承担任何责任或义务。

本报告仅供读者参考。

【微盟集团】

微盟，香港主板上市企业（股票代码：2013.HK），成立于2013年，致力于为商家打造去中心化的数字化转型SaaS产品及全链路增长服务，助力商家经营可持续增长。

微盟为众多商家提供海量应用与产品服务，并面向电商零售、商超生鲜、餐饮、跨境、购百等行业提供数字化升级解决方案。基于10年的商业实践，微盟构建了微盟WOS新商业操作系统，为企业数字化转型打造出一整套去中心化的商业基础设施，助力商家智慧经营。同时，微盟提供强大的PaaS平台，通过开放微盟核心产品技术能力，吸引第三方生态伙伴和开发者共同打造云端商业服务生态体系，为商户提供更多应用选择和更好服务。

微盟致力于通过产品和服务，助力企业向数字化转型，通过科技驱动商业革新，让商业变得更智慧！

【中国连锁经营协会】

中国连锁经营协会成立于1997年，有会员企业1200余家。会员涵盖零售、餐饮、服务、供应商及相关机构，连锁会员经营方式包括直营及特许经营。协会本着“引导行业、服务会员、回报社会、提升自我”的理念，参与政策制定与协调，维护行业和会员权益，为会员提供系列化专业培训和行业发展信息与数据，搭建业内交流与合作平台，致力于推进连锁经营事业与发展。

【德勤中国】

德勤中国是一家立足本土、连接全球的综合性专业服务机构，由德勤中国的合伙人共同拥有，始终服务于中国改革开放和经济建设的前沿。我们的办公室遍布中国30个城市，现有超过2万名专业人才，向客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务与商务咨询等全球领先的一站式专业服务。我们诚信为本，坚守质量，勇于创新，以卓越的专业能力、丰富的行业洞察和智慧的技术解决方案，助力各行各业的客户与合作伙伴把握机遇，应对挑战，实现世界一流的高质量发展目标。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。

THANK YOU!



扫码获取更多资讯