



四大趋势重塑中国零售市场， 行业深度拥抱数字化转型 | 《2022 年中国零售数字化白 皮书》





过去十年，中国零售业发生了翻天覆地的变化，其行业格局正在以前所未有的速度被颠覆、被重塑，新的技术、业态和商业模式层出叠现。零售行业正上演着可能是程度最为激烈的市场竞争，同时也孕育着众多锐意求变、数字化能力居时代前沿的领先企业。

中国零售业数字化转型现状

麦肯锡深入访谈了 20 多家零售商，并对 30 多位 CXO 进行调研，将零售企业数字化进程划分为四大阶段：

当前，中国零售行业的数字化转型正面临以下现状，转型旅程依然“道阻且长”：

现状一：零售商数字化转型，整体处于探索“线上化”（数字化 2.0）并向“数智化”（数字化 3.0）迈进的阶段。

现状二：多数零售企业的数字化建设仍聚焦于前端渠道和流量运营，而价值链中上游、改造难度更高的领域，仍是数字化“短板”。

现状三：零售商普遍将数字化转型作为企业未来发展的关键战略方向，大力投入数字化建设，但投入产出比仍不明朗。

现状四：为驱动数字化转型成功落地，零售商积极拥抱组织、人才方面的变革，但现实推进却困难重重。

麦肯锡全球董事合伙人夏辰安博士

数字化转型是很多零售企业最重要的战略方向之一，但很多企业的数字化转型旅程通常并非一帆风顺。比如近年来诸多零售商争相布局的全渠道拓展，尽管拉动了一些营收增长，但整体利润水平仍不尽理想。因此，越来越多的零售商意识到，数字化不是单纯的线上渠道布局，而更关乎其背后企业核心运营能力的全链路数字化改造。零售数字化的价值创造不再简单围绕着‘线上开店、商品上翻’展开，而更多回归了零售的本质，即在商品力、体验和效率等方面打造竞争优势。

重塑零售业的四大核心趋势及其启示

纵览不同的区域和业态，四大主要趋势正在重塑中国零售市场，白皮书从中提炼出对零售企业的四大关键启示：

启示一：随着零售行业增速放缓、利润下滑，数字化不再只关乎单纯的渠道拓展，而更需要驱动门店、商品、供应链的精益运营，实现降本增

效。

启示二：无论线上线下，零售业依靠“流量红利”的时代已经过去，之前“补贴换增长”的模式不可持续。全渠道、精细化的流量及用户运营基本功，是零售企业实现流量价值最大化的必备能力。

启示三：消费诉求更趋理性和个性化，零售商应回归“商品运营”本质，把“好货”放到用户面前。

启示四：门店从商品购买渠道拓展为用户体验场所、用户运营阵地、即时配送履约中心等多元角色；零售企业亟待通过数字化转型推动门店和一线人员运营升级。

夯实中台与底层基础，助力未来发展

白皮书对商超、便利店、购百、专业专卖店等各零售业态数字化转型的发展阶段、面临的独特挑战，以及应通过哪些数字化能力建设实现破局等主题进行了详细探讨。此外，在与领先零售企业 CXO 的访谈中，麦肯锡发现，零售企业不约而同地认为“夯实中台和底层基础”是转型进程中最重要、最具挑战的部分。具体包括——

中台能力建设：零售中台包括业务中台、数据中台和技术中台，它可将共享的业务能力、数据、技术进行沉淀，打造有服务意识的“经营实体”。中台搭建已从互联网行业逐渐渗透至零售行业。但相较于前端线上渠道和自有平台的搭建，中台能力无论是在关注度还是能力建设上，都略显劣势。

在中台各业务模块中，与流量相关的用户运营是各零售企业的发力重点，而商品运营、门店运营、供应链管理模块的能力建设相对较弱。未来，如何组建中台能力，并将之有效赋能前台业务运营，将会是零售企业必须攻克挑战。

数据分析和零售科技：推动零售数字化转型从前端“建渠道、构触点”转向中后端“精运营、提效率”，要求企业修炼在数据、科技、系统等方面的“内功”。本次调研发现，45%的受访领先零售企业 CXO 认为当前“大数据和高级分析”能力尚不足以支撑数字化转型，且是能力成熟度最薄弱的环节。

麦肯锡全球资深董事合伙人艾力（Alex Sawaya）

合理地运用零售科技和高级数据分析可以帮助企业实现持续性的价值创造，如门店选址、用户偏好洞察、组货和定价优化等。我们观察到，以数据分析和技术应用见长的零售企业，已经从试点个别用例的‘单点突破’，转向以数据和科技来重塑端到端的业务流程、人员分工和管理模式，将技术在全公司内进行体系化的推广和落地，以‘系统制胜’。一些领先

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46890

