百货及购物中心数字化转型

白皮书

2020

中国百货商业协会

RTMAP智慧图

目录

引言 4

一、调研数据统计 5

1. 线上业务基本普及 5

2. 数字化营销成标配 6

3. 数字商城业务量小 7

4. 直播成为百购新宠 10

5. 数字化深度参差不齐 12

6. 实体缺乏专业人员 14

二、百货及购物中心数字化现状解读 15

（一）基本现状 15

1. 行业数字化转型仍处于起步阶段 15

2. 中小企业对数字化转型认识不足 15

3. 数字化运营能力不足 16

4. 私域流量是主阵地 17

（二）主要障碍 18

1. 思想不统一，推进困难 18

2. 系统太多，打通困难 18

3. 投入产出无法量化，难以决策 19

4. 人才匮乏，组织架构不适应 19

三、百货及购物中心数字化发展趋势.....20

趋势 **1**：线下实体店依然有优势，数字化补齐短板 20

趋势 **2**：组织全员协同能力进化，打破数字桎梏 20

趋势 **3**：共建共享，品牌是数字化利益共同体和责任共同体.....22

趋势 **4**：系统打通，从线上线下双循环到一体化大循环.....23

趋势 **5**：优化供应链，深度运营推动变革 24

趋势 **6**：即时满足，突破线下服务短板 25

趋势 **7**：SaaS 时代到来：产品+运营双交付 26

四、展望和建议.....27

1. 坚定数字化方向，巩固线下服务和体验优势.....27

2. 用户即资产，继续深耕私域流量建设.....27

3. 借力外部资源，推动组织的运营能力进化.....28

4. 回归初心，合理规划和管理工作预期.....29

5. 发挥协会资源优势，推进百购数字化协同共治.....29

引言

今年突如其来的新冠疫情，对零售业，特别是百货和购物中心造成巨大冲击，企业纷纷展开自救，零售业的数字化转型也大大加速。

为了解百货、购物中心都开展了那些数字化业务、战略定位如何、投入情况、效果如何、数字化转型过程中的难点、未来发展趋势等，中国百货商业协会携手智慧图共同发起调研并撰写本报告。

报告发现，百货及购物中心的线上业务基本普及，数字化营销已成企业标配，直播在 2020 年成为百购的新宠。但总体上看，数字化仍处于起步阶段，数字化深度参差不齐，数字商城业务量还较小，企业对数字化转型的认识总体不足，数字化运营能力不够。数字化的主要的障碍一是思想不统一、推进困难；二是内部系统太多且杂，难以打通；三是缺乏相应人才，组织架构也不支撑；四是投入产出无法量化，难以抉择。

但零售业的数字化没有退路。对大部分实体零售企业，特别是百货来说，把握住、经营好线下是根本。数字化的手段是我们用以优化和强化线下的工具，通过引入资源、提升能力、丰富体验，开展数字化转型，让线下发挥更大的作用，并最终实现线上线下一体化的大循环。

注：

1. 文中所提“百购”，为百货和购物中心的简称；
2. SPU 指 Standard Product Unit （标准化产品单元），是商品信息聚合的最小单位，是一组可复用、易检索的标准化信息的集合，该集合描述了一个产品的特性。例如华为手机 mate40、mate40pro、mate30 等这些对应不同的 SPU，而华为手机 mate40 下不同的颜色、内存等属性对应不同的 SKU（最小库存单位）。
3. DAU 指 Daily Active User（日活跃用户数量），用于反映网站、互联网应用的运营情况。DAU 统计一日（统计日）之内，登录或使用了某个产品的用户数（去除重复登录的用户）。例如小程序商城在元月 1 日的 DAU 值 3800，代表当日有 3800 位不同的用户使用过小程序商城。
4. SaaS 指 Software-as-a-Service（软件即服务），即通过网络提供软件服务。SaaS 平台供应商将应用软件统一部署在自己的服务器上，在此服务方式下，客户无需搭建机房购买服务器安装软件，无需专人维护机房服务器和系统软件。

一、调研

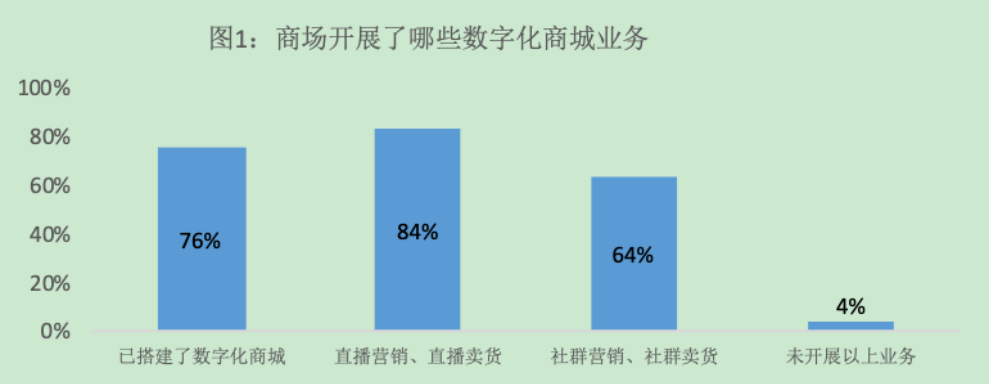
数据统计

本次调研范围覆盖全国主要城市，共计收回 67 份有效问卷。在这 67 家企业样本中，集团性质的企业数量占比 60%；从行业业态来看，百货业态占比 43%，购物中心业态占比 27%，综合业务占比 30%。

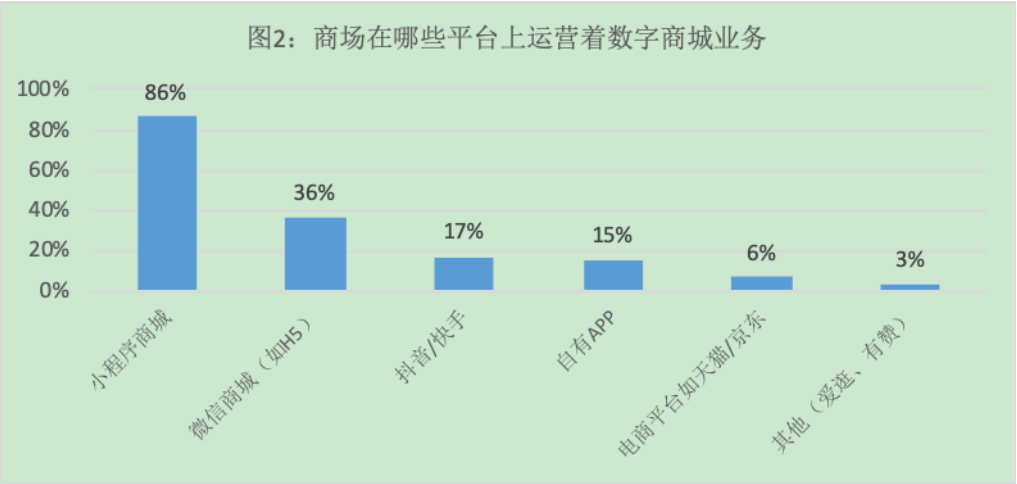
1. 线上业务基本普及

在 67 家百货和购物中心企业样本中，96%的企业已开展线上营销或销售渠道业务。

在开展数字化商城业务的企业中，搭建数字化商城（76%）、直播营销卖货（84%）是主要的业务模式，其次是建立社群营销和卖货（64%）。（见图 1）

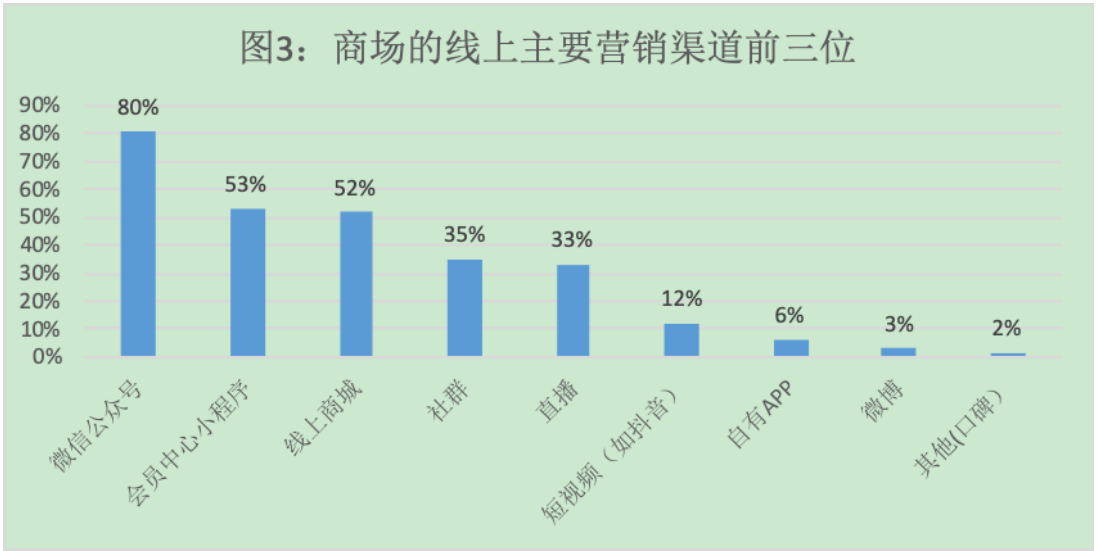


数字化商城业务主流的方式是小程序商城，86%的受访企业已经开通小程序商城。其次是微信商城，36%已开通微信商城，除此以外，17%的企业在抖音/快手上开展线上业务，自有 APP、在第三方平台上开设旗舰店的方式数量减少。（图 3）

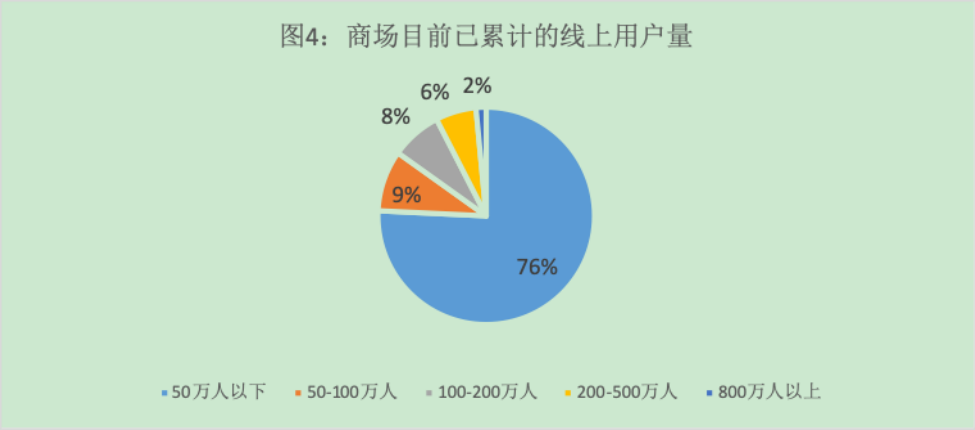


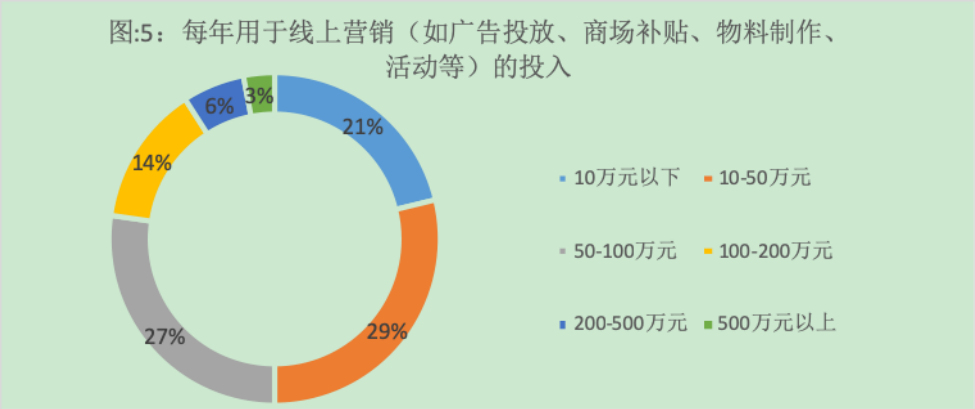
2. 数字化营销成标配

数据显示，线上主要营销渠道前 3 位分别是微信公众号、会员中心小程序和线上商城，是企业数字化营销的主要阵地。受访企业中，有 80%的受访企业通过微信公号开展营销、通过会员小程序、线上商城进行营销的分别为 53%和 52%（图 3）



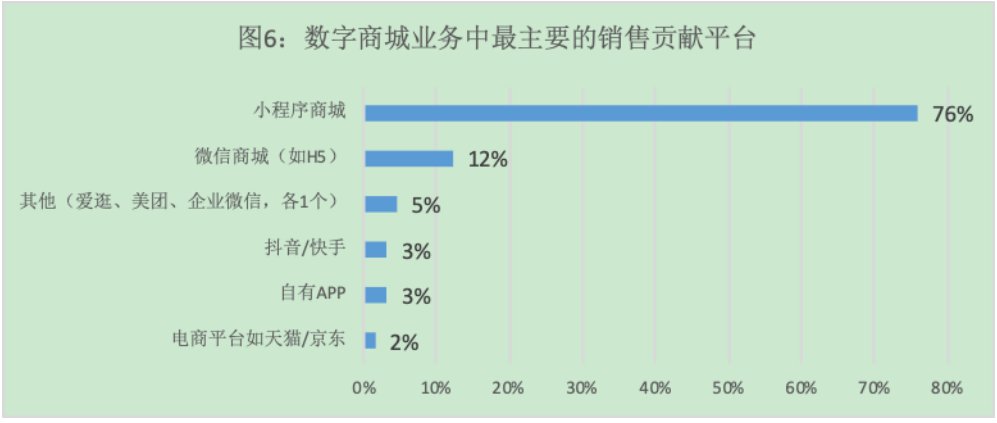
整体上看，线上营销已经普及，但投入相对有限，企业的线上用户量整体偏少。数据显示，有 76%的受访企业表示，目前已累计的用户量在 50 万人以下；用户量超过 50 万的企业占比仅为 23%（见图 4）。从线上营销投入上看，近八成的企业，线上营销费用投入在 100 万以下，其中，50%的企业表示其投入不到 50 万，21%的企业投入不到 10 万。（见图 5）

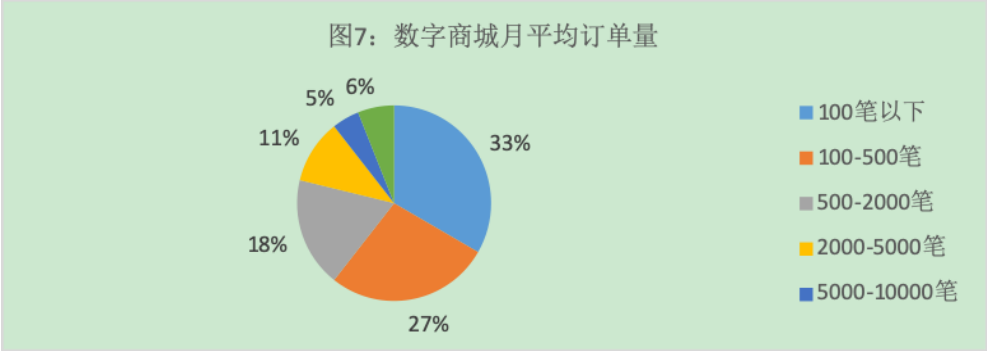


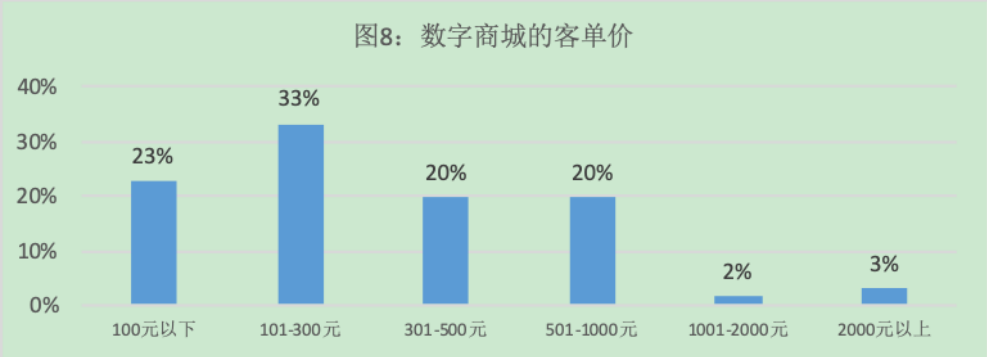


3. 数字商城业务量小

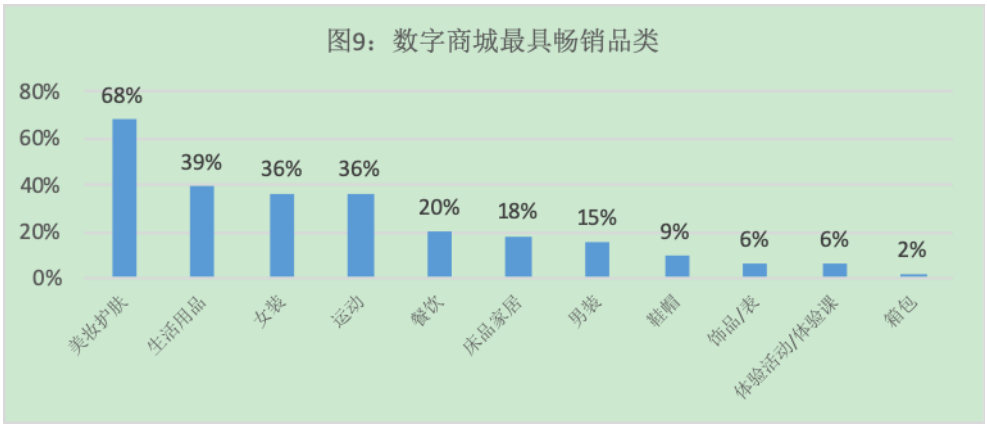
数据显示，小程序商城是企业主要线上销售贡献渠道，占比 76%（见图 6），但线上商城日活较少，业务量较小，近 7 成企业的日活不足 1000 人（图 9），60%的企业每月订单量在 500 笔以下。其中 100 笔以下的企业占 33%（图 7）客单价相对不高，56%的企业表示，客单价低于 300 元（图 8）。

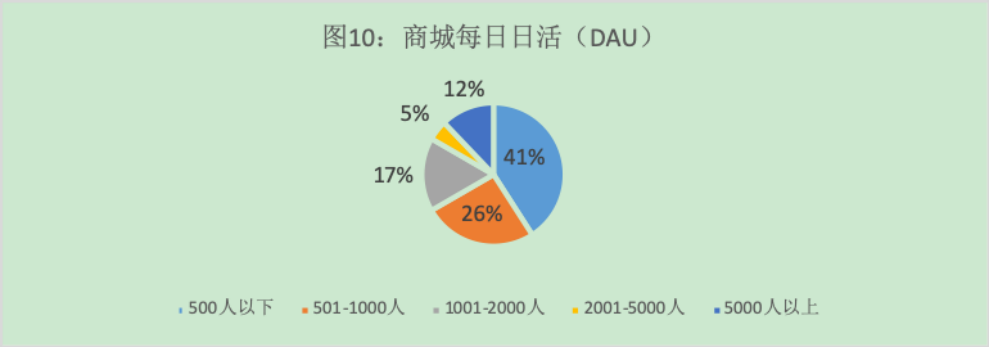






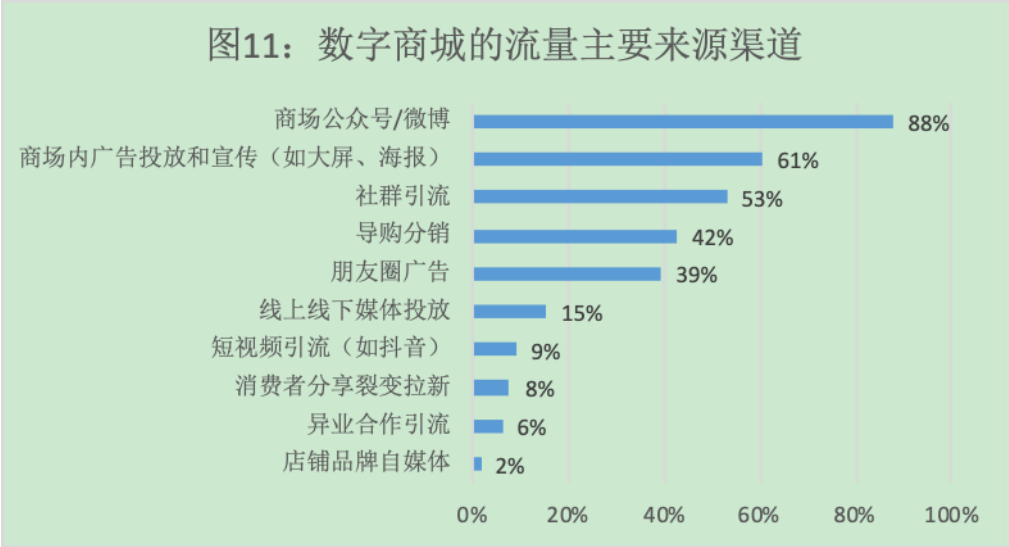
在线上商城，销售最好品类依次是美妆护肤、生活用品、女装和运动。其中综合型零售-企业集团提供生活日用品销售，百货和购物中心前三类品类仍为：美妆护肤、女装和运动。



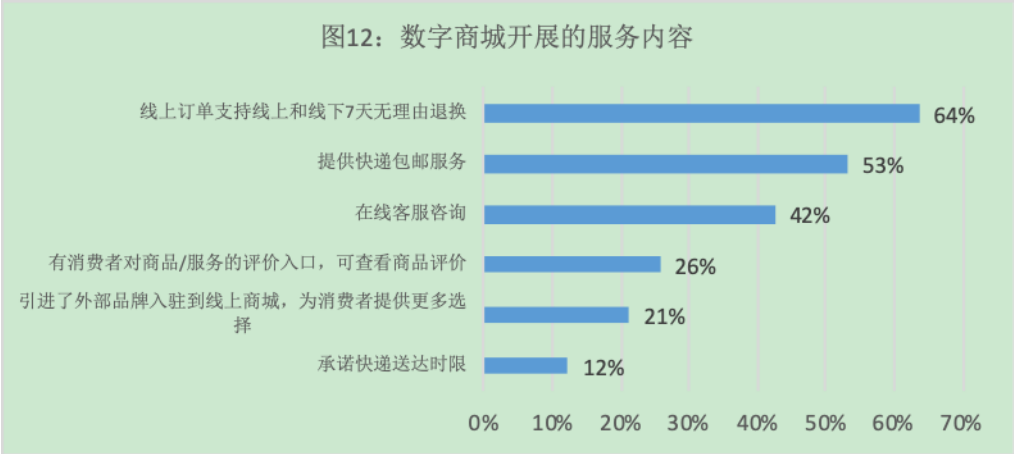


5000 日活（DAU）是一个分界线，超出这个线的均为集团类项目，集团项目门店多，共同特点是都开设有数字商城业务，商品上架增加了内容供给，从而促进日活提升。高 DAU 集团如果平均到该集团项目下的单体店，可引流的基数依然有限，因此从总体上看私域流量仍然不足。DAU 是线上订单交易的基础，5000 以上 DAU 的集团类项目中。50%的月订单数超过 1 万单。

在流量来源上，微信公众号、场内物料及大屏广告投放、社群、导购分销、朋友圈广告占据 TOP5。在直播分析上，流量不足是反馈最多的问题，其中单次直播销售额在 10 万以上的项目中，流量不足和货品供给问题（商品吸引力或优惠力度）各占 50%。



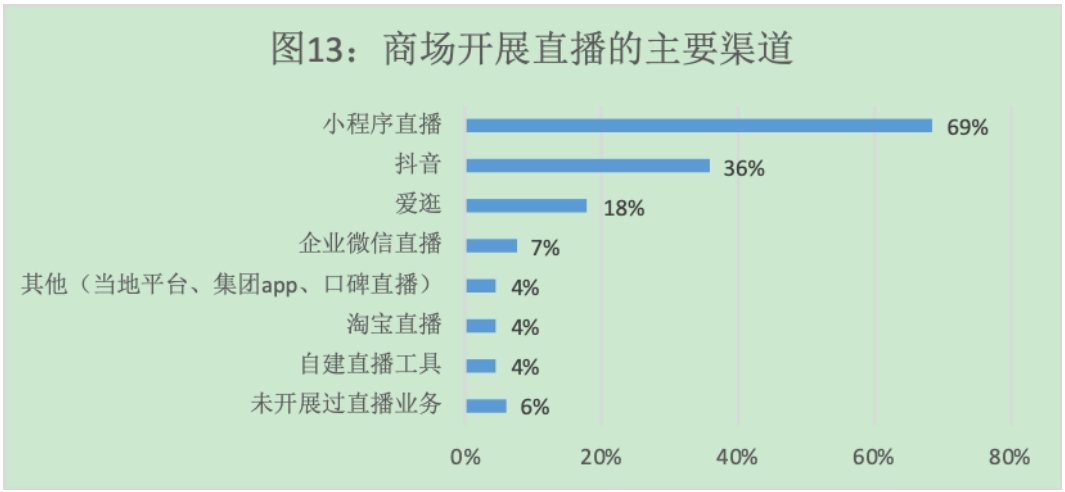
在线上商城服务提供方面，7 天无理由退换服务是大部分企业推出的服务。其他服务如快递包邮、在线客服咨询、评论晒单等，这些在电商平台提供的常规化服务，商场方面的投入力度有限。

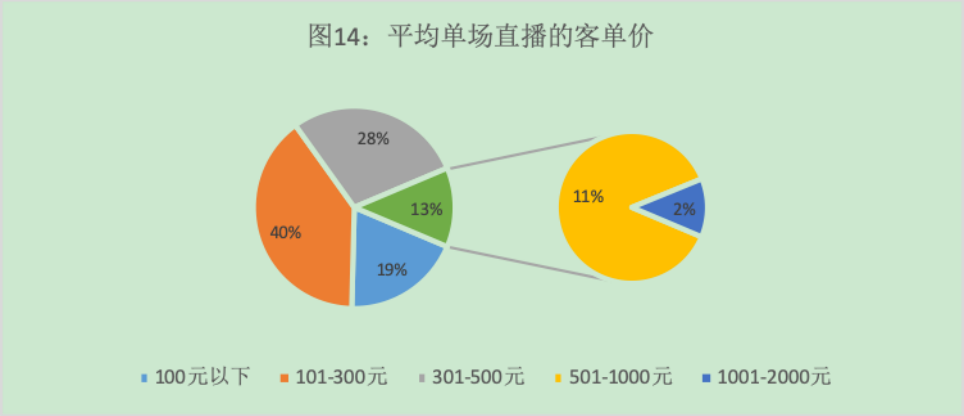


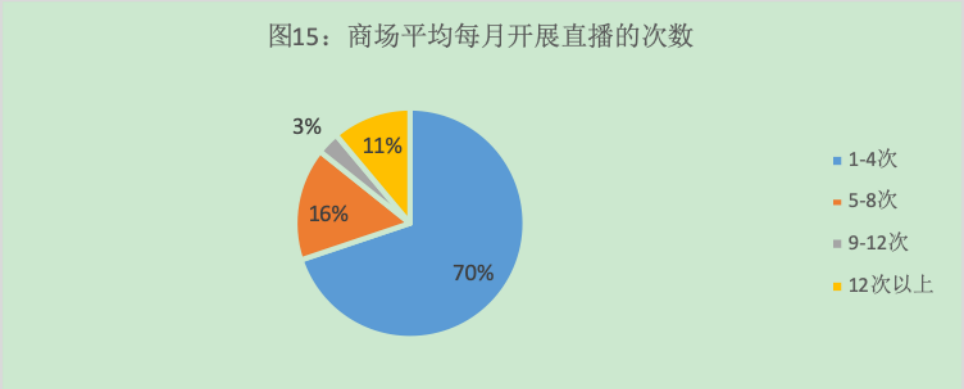
4. 直播成为百购新宠

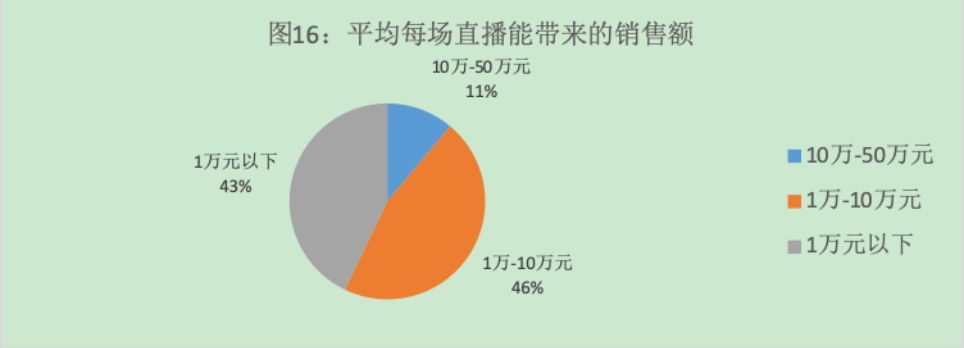
数据显示，94%的受访企业已开展直播业务。在已开展直播业务的商场中，69%家选择小程序直播，其次是抖音平台（36%）（见图 13）。

70%受访企业开展直播的频率是一周一次（见图 15）， 单场直播的客单价集中在 500 元内（见图 14）。总体上看，直播带来的销售有限，单场直播中，近 90%的企业销售额不超过 10 万，其中，43%的企业不超过 1 万元（见图 16）。限制直播销售的主要原因主要是流量规模较小（见图 17）。

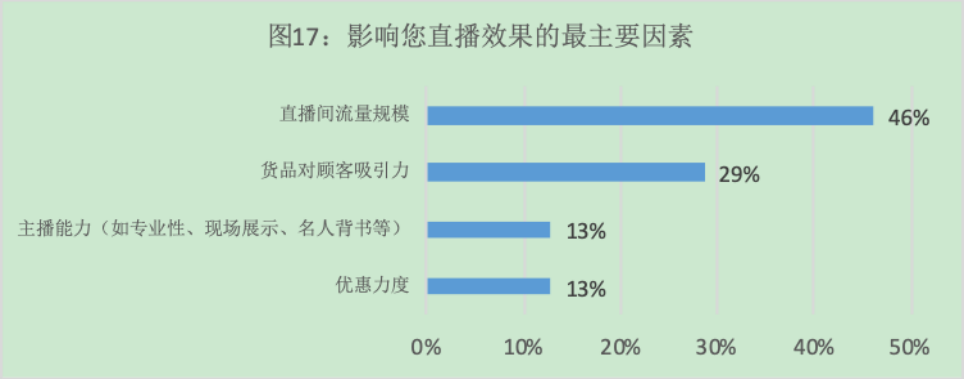






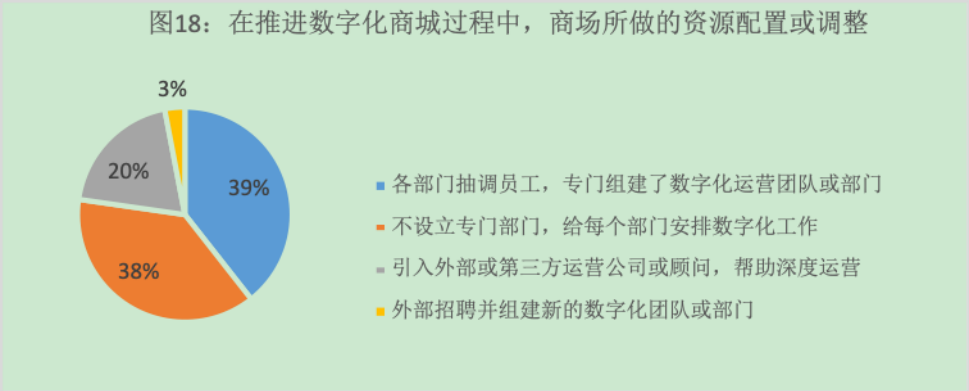


流量和选品是影响直播收入的主要因素。



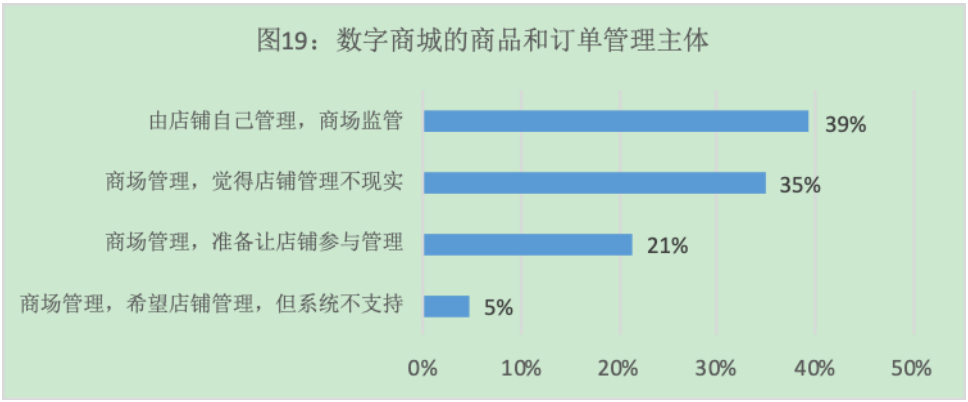
5. 数字化深度参差不齐

1) 经营组织协同：在数字化升级过程中，商场更倾向调配现有团队资源完善数字化运营能力。

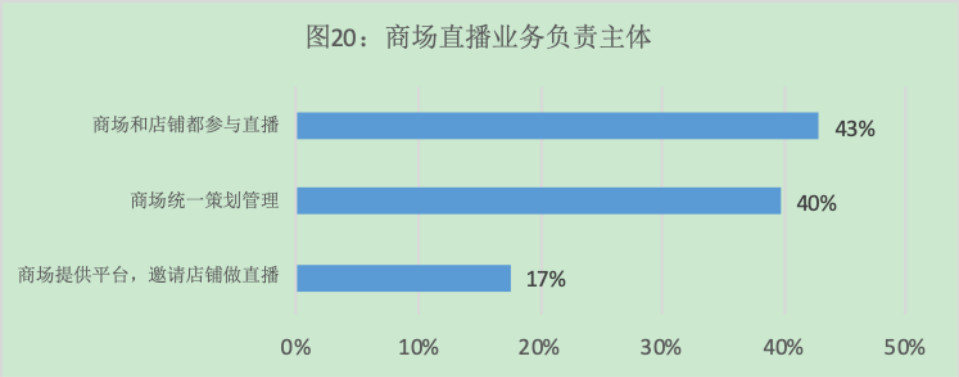


2) 品牌店铺协同

数字商城的商品和订单管理，大部分项目倾向于让品牌店铺承担更多的数字化商品的管理职责。

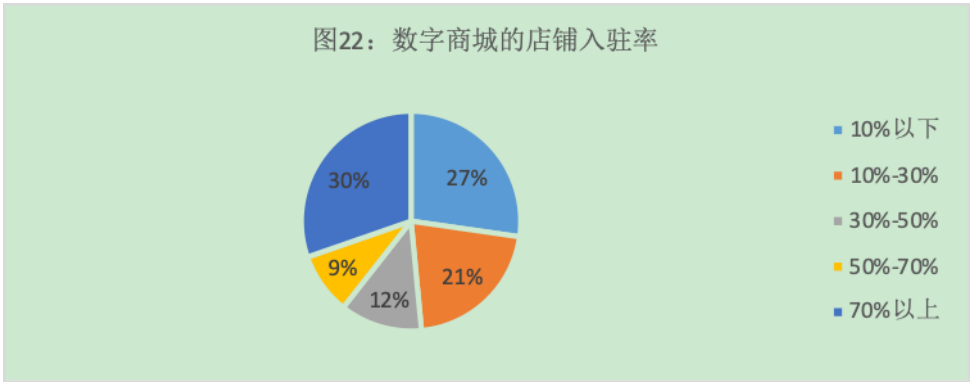


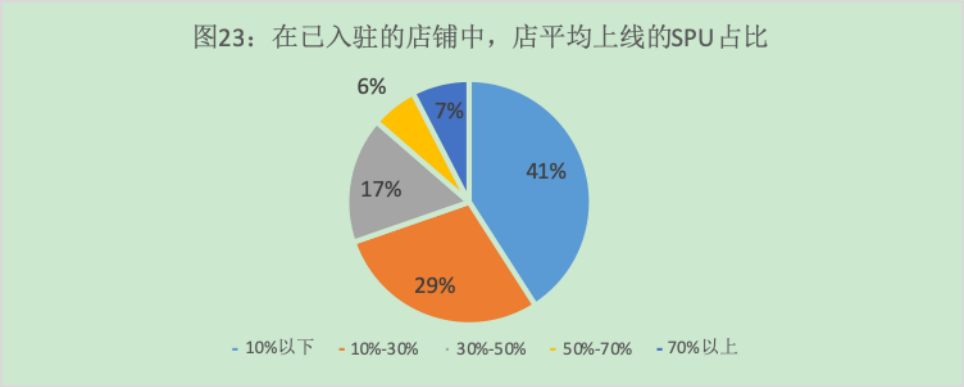
直播业务的管理，商场和品牌店铺共同管理和执行。



55%的项目开通到家订单服务，其中员工配送占到 3%。

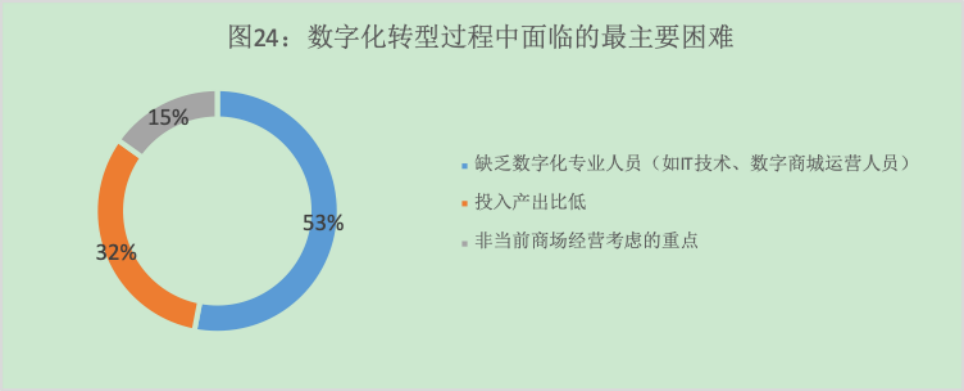
店铺线上化率超过 50%的项目有 38.4%，店铺线上化率超过 70%的项目占 25.6%，其中商品线上化率超过 30%的项目占到一半。这个数字说明只要项目方努力，找到价值契合点，品牌店铺是拥抱商品线上化的。





6. 实体缺乏专业人员

在数字化转型过程中，数字化专业人员，如技术人员、数字商城运营人员等，是当前阶段企业面对的最大困难（53%），其次是企业认为数字化的投入产出比较低（32%），也有 15%的企业认为数字化非当前商场经营考虑的重点。



二、百货及购物中心数字化

现状解读

（一）基本现状

相比较品牌连锁和超市业态，传统上百货和购物中心商品的数字化程度相对较低，但随着移动互联网技术的深入发展，对人货场的数字化非常重视，场内互动体验平台、机器人、AR/VR 技术，相应投入越来越高。调研数据显示，会员数字化、营销数字化已被广泛应用，线上销售开展，在不同企业所做的深度，从订单数据来看深浅不一，但是为消费者提供线上线下全场景销售服务、人货场深度数字化是绝大多数百购企业共识。从调研数据中可以读见同行们的关注和思考，因此我们通过电话点对点访谈解剖问题，为行业提供行动参考。

1. 行业数字化转型仍处于起步阶段

现代百货和购物中心三十余年的发展史中，在管理精细化上一直走着中国道路。数字化从无到有，渐进深入。从最早的合同数字化、商户往来管理与财务管理数字化，到会员数字化、营销数字化、服务数字化，逐渐进入人货场数字化深水区。

在线每日活跃用户数、店铺及商品线上化率、订单量数据显示，数字化还只是开始，可见的直接收益尚有限。受运营能力、人员投入、资金投入等多方面因素制约，目前行业整体处在数字化营销深度应用和数字商城的起步前行阶段。

2. 中小企业对数字化转型认识不足

在那些线下经营还没进入正轨的项目，体量较小的社区商业，或短期 KPI 业绩压顶的职业经理人

身上，“不想转”这种现象较多，数字化不是管理层当期工作重点。而大型成熟及集团型企业有资金支持，战略规划清晰，面对的是“不会转，如何转”的问题。

很多中小企业存在浓厚的观望情绪，“不敢转”现象广泛存在。 为什么“不敢转”，，一是有动力，但缺钱、缺人、缺技术、不敢转，先作观望。二是压力不够，认为当前线下业绩不错，如果当下去做数字化，可能会冲击线下业绩。

3. 数字化运营能力不足

55%的项目对数字化工作力不从心,归因是专业人员缺乏。在运营能力建设上，34%企业是通过引进外脑来帮助提升企业数字化运营能力，其它企业则是内部培养，内部发掘。43%项目的被访者对数字化工作的评价是“投入产出低”，认为当前数字化投入没有直接进行商业化表现。投入产出低是现状、不是数字化工作的定性，数字化运营的茫然无绪，投入产出必然失序。

1) 人才供给不足：

电商行业经过十多年的快速发展，培养了大量的经营人才，实体零售业中数字化的先行者们曾经从这些头部电商企业引进一大批高级 IT 和运营人才，然而成功者少。企业的有限投入，线下零售商品/流量的特殊性、特殊的供商关系决定，不能简单复制线上平台的一套成熟运营方法论等等，诸多因素共同阻止线上运营人才往线下的“迁移”。

目前的运营人才多来自内部培养，其中一类是由企划营销人员转岗，他们长期从事数字化营销工作，对消费者、对互联网天然敏感，另一类来自 IT 岗位，了解互联网、善于学习。他们的共同特点是对零售、对所在企业非常了解，脚踏实地、一步步与企业共同成长，逐步担当企业数字化管理和运营的大梁。

2) 市场外部资源供给不足

生态链上的广告公司和活动运营公司是百货和购物中心营销服务伙伴，新媒体运营、活动策划等，

在数字化营销上推动着行业进步。数字营销平台、SaaS 电商平台服务商也是行业运营能力的输出者。然而人货场数字化进入深水区，广告公司、活动运营公司以及数字营销平台服务商在运营上的赋能不足以支持全新人货场的运营需求，而以微商、品牌为客群对象的 SaaS 电商产品服务商的运营方法论，在面对百购零供场景更是水土不服。

3) 组织内部运营能力配置不均衡或协同带来整体效能不足

开展运营工作是多部门协同的结果，企划策划一场活动，但商户谈判不下来，商场的数字平台上有宣传没内容。这是一个典型的例子。线下负责营销引流，运营负责商品供应和交易转化，在百购的商场-品牌关系体系下，后者是由商户/品牌完成，店铺的规划和落位是招商和运营共同完成，而线上首页装修、活动或品牌排列设置，企业微信及社群持续运营等则分工不明确，新的运营带来组织分工与协同的巨大挑战。

4. 私域流量是主阵地

移动互联网的发展，用户的注意力被吸引到手机，线上竞争是手机屏时间占用的竞争，心智占用的竞争，在此基础上形成对钱包的竞争。各类平台的高速发展吸引大量用户的注意力，同时形成线上一个庞大虚拟的生活空间、娱乐空间和购物空间。

基于微信生态下的渠道经营是各家企业共同的选择，聚焦微信生态私域流量，如开设公众号、经营微信小程序，社群和直播是与用户沟通的全新方式；在其它渠道经营上，不同企业各有开展：例如，少部分中小企业在抖音直播间与粉丝开展营销互动，有两家大型集团企业把微博作为营销阵地。

APP 是部分大型企业或集团企业主要投入的营销触点，通过专业网站上 Apple store 商店下载和评论数据对相关项目 APP 应用数据分析结果显示，停车缴费是 APP 使用刚需应用场景。一家大型购物中心 APP 数据显示：周日下载量达到 971，用户五星评论占比高，其它项目的 APP 都显示为低评价和长期无下载状态。

私域经营是百购运营重心，到家业务领域，百购正在远离封闭的平台型电商。互联网红利已消失，

有流量的地方不一定适合卖货，天猫、京东、拼多多的封闭流量生态里，销售佣金不比线下低。百购将品牌在平台电商上销售，平台抽点分食商场利润，商场以中介心态做电商，终归难有所获。用户能否引流到线下，订单量、客单价、获客成本、营销成本这些指标可以让经营者们快速确定这些平台对线下实体商业的价值。

微信生态私域流量经营，适用老客和忠诚度培养。在电话访谈中，相关营销人士在回答美团口碑平台价值话题时，提到在吸引新用户进店转化有价值，所以他们在使用这些平台渠道做流量经营，私域老客经营+平台新用户拉新，双管齐下。

拥抱全渠道，建设企业自己的生态私域流量，需要做大用户量，做大自有平台客流量，通过运营将公域用户转为私域用户，公域为私域服务，用户量是数字客流量的基础，DAU 是真实的数字客流。货品供给、价格促销和服务能力的不断优化提升，提高提袋率，反向促进 DAU 提升。未来，企业数字化将仍在微信生态中发展壮大。

（二）主要障碍

1. 思想不统一，推进困难

大部分企业对数字化建设的目的、方式等，企业内部有思想不统一，意识水平不一致的情况。一方面是企业的主要负责人的认识和接受程度，决定了数字化转型的决心和力度；即便一把手有决心，执行层的认识不足，也会影响到转型效果。另一方面，转型过程中，难免会触及现有部门的利益而导致执行受阻，制约数字化全面推进。

2. 系统太多，打通困难

企业内部老系统普遍较多，有的企业多达十几个甚至几十个，来自不同的服务商和服务团队，有的甚至已经没有更新维护，在数字化过程中，需要兼容以前的系统及平台，开发工作需要不同的系统服务商团队进行配合，由于各自团队的排期不一致，成本因素等，出现难以对接融合的问题，时间和

经济成本较高，难度较大

3. 投入产出无法量化，难以决策

企业普遍都认为数字化是共识，但对于投入产出难以衡量和准确评估，一个项目的投入，能有多大程度提升业绩，到底能带来多少销售，是决策者关心的问题，但数字化的效果不一定能马上的反应到销售上，而是通过软性条件的改善，提升购物体验，更贴近消费者，并逐渐体现到销售额上，这需要一个过程，难以量化投入产出，导致决策者难以下决心做判断。

4. 人才匮乏，组织架构不适应

随着消费倾向年轻化，企业需要能理解年轻消费群体运营人员，利用新营销手段、新媒体平台与消费者建立紧密连接，技术人员也需要了解和跟踪新的技术实现方式，以更直接和有效的方式，满足运营需求，而实体零售的这些专业人才相对匮乏，人员结构也相对老化和传统，组织架构也不适应数字化全渠道发展的需要，企业在数字化过程中捉襟见肘，组织架构、绩效考核、激励机制都不适应数字化要求。

三、百货及购物中心数字化

发展趋势

趋势 1：线下实体店依然有优势，数字化补齐短板

百货购物中心化，购物中心百货化，线下实体店在不断升级体验场景、服务能力，数字空间和实体空间相互学习、竞争吸引力，实体空间下可以与导购面对面沟通、接受现场建议、现场服务，商品可触摸感知，身边有闺蜜或家人参谋点赞等，这是线上虚拟空间所不具备的。

数字化可以强化线下优势，以全渠道链路加快用户消费决策。例如可以通过在线评论消除信息不对称，通过商品在线提前了解商品，通过无感停车便利消费者通行；线下导购与消费者建立情感链接，通过社群或社交工具，导购与消费者建立更深度联系，看到导购分享新品，不用微信转帐，顾客可直接在线下单，直接使用优惠券，消费透明、订单物流全程可追踪。

趋势 2：组织全员协同能力进化，打破数字桎梏

数字营销是企划部工作职责，但做好数字营销不单单是企划部门的事情。数字营销也不仅仅是撰写公众号推文，维护微博内容，与消费者建立线上的情感连接，做私域用户留存，最终服务于线下经营业绩，这是根本。而用户留存、激活转化需要线下服务内容、活动内容的提供，这需要营运部门、会员部门共同协作支持。数字化是企业的生产力，是持续进化升级能力，它从消费端而来，

深刻影响着商业内部组织架构。组织架构与流程是否匹配，是否能同步进化，决定着企业的竞争高度。这个过程中，期待数字化生产力的建设仅是某个部门的事情是远远不够的，消费是与供给对位的，营销部保障线上线下流量的持续增长，运营通过数字化能力结合不断提供优质供给。

朝阳大悦城 2020 年疫情期，月均 12 场以上直播，多场直播销售额超过百万元。在商场内部分工上，由大数据创新部负责营销活动策划及复盘，运营部负责产品及品管理、品牌入驻洽谈，推广部负责线下线下宣传推广，财务部统筹返款与识别财务风险。直播前期，由运营部做品牌筛选前期沟通，选品与折扣谈判，创新部准备物料和直播剧本演练，直播结束后由运营部督导相关品牌及时发货。

开展数字化商城业务，百购企业有两类组织模式，一是朝阳大悦城模式，成立专门的主导部门或主导小组，但各部门协同配合，各个部门是工作协同者参与者；二是将业务工作分解到现有的各个部门，各司其职，如企划部门负责用户（人）的管理，线上营销、策划推广，营运部负责货（商品、活动、价格、库存）的管理，组织商户、洽谈活动，推进店铺上线、商品上线、活动上线，管理服务标准落实，这样的企业有君太百货、永旺梦乐城、杭州大厦等。

百购的生态关系包括与品牌商、店铺的关系，通过改造供应链，数字化武装导购，无限延伸场的营销和销售空间，与品牌间的良性生态关系就是数字化共建、收益共享。

大多数企业已走在数字化的道路上，只是深度不同，目前数字化营销已取代传统营销模式已成为企划营销部重点工作，商品数字化、服务数字化、社区经营等带来挑战不断，随着以 90 后为代表的数字化人群逐渐进入职场管理岗，这一进程将逐步加快。

实体店永远在那里，昨天门前排着长队的是喜茶，明天可能换成泡泡玛特，实体店的变化只是后面的经营者。

趋势 3：共建共享，品牌是数字化利益共同体和责任共同体

百购经营的是品牌，线下场景中货品、服务、销售由店铺导购和店长来陈列上架、对客营销。在最早的数字商城实践中，商场成立独立电商部门，来帮助店铺实现销售，这个部门相当于是各品牌销售的另一个渠道在线上上架商品、营销、客服及快递服务。本期调研数据显示，还有个别企业在采用这条路径，其它大部分百购企业已开始将线下店铺工作人员变身为数字经营的重要参与人，但同时，部分企业在实施路径中对店铺工作人员的商品数字工作心存疑虑，人员流动性大，个人职业素养差别较大，参与积极性不高，品牌方担心线上工作影响线下等，这些疑虑是可以理解的。

发挥店长和导购潜力是关键，通过二维码或社群，由店长导购做会员拉新，提供直播间和流量扶持，让品牌做直播；云商城由店长导购做货品上新、活动上新、订单发货、在线客服。商场提供平台。如何激发店长和导购主动性？首先要解决效率问题，线上工作能迅速上手，最小程度减少对线下工作的冲击。主动性可以通过强压力去推行，但强压力在购物中心的松散经营模式下是推不动的，因此需要从内在动因上去做激发，让导购们在线上业绩收益还形成不了吸引力之前，可通过激励制度设计去推动，一步步将导购们带上自主行动之路。

大悦城、宁夏新百在导购激励方面的经验可以借鉴：在数字商城运营的不同阶段，根据会员拉新数量、商品上新数量、销售分享分销带来的销售转化等工作进行动作分解，设计动作工作标准及阶段激励办法，以利益吸引。利益激励辅以标准管理和工具输出，例如商品上新，在工具指引下最快 1 分钟上架一条商品，严格商品上新要求，商品上新必须遵守商品文描规范，只有审核通过的商品上新才作为工作成绩计量。

趋势4：系统打通，从线上线下双循环到一体化大循环

移动互联网及新技术的发展，百购实体商业在数字化服务、数字化会员、数字化营销上都有不同层度的覆盖，业绩好的企业，行业龙头、区域标杆通常也是以上数字化的领头羊，在投入上不遗余力。

数字化商品进到管理深水区，它反向测试企业整体组织能力，整体服务、会员及营销数字化能力，例如，直播卖货，观看流量少，本质是会员营销能力不足，有会员量，但没有会员活跃度。调研数据反映出这一事实，在原有会员营销数字化之上，实体商业依然拥有巨大成长空间。

数字化商品难点表面是在提高店铺上线率、店铺商品数字化率，背后深层是店长导购数字参与度，调研项目中一部分企业通过激励体系设计来提升店长导购积极性，比如天河城、大悦城、永旺等。解决商品数字化积极性的同时也能解决对会员拉新、会员服务的积极性，比如分享、分销激励即带来销售，带来流量。

美团等在超市行业开展到家业务，线上线下不能打通，或有限打通，线上线下双循环，因此今天这些大家伙们开始涉足商业底层操作系统，为商超提供底层数字化能力。百购做数字化，多数是独立线上平台，进行浅度会员打通和营销券打通，数据和业务是两层皮。做商品数字化，做到家业务，这个问题更突出，与超市不同，购百除自营商品，大多数商品是租赁或联营经营，没有管理到单品，线下 ERP 没有这个能力。在数字商城推出后，除了会员权益打通外，线上线下各自内循环，线上线下不能同价格、同活动力度。线下有大量优惠补贴活动，因此如遇活动季，线上线下差异让消费者不得不丢弃线上，极大挫伤消费者积极性。

储值卡是线下非常好的锁客利器，但线上线下互通面临类似问题。会员线上线下行为数据、ERP 订单、补贴或资金结算系统等，要达到线上线下场景融合的目标，需要实现数据通、权益通、营销通、资金通，数字化路上还有许多待建的 IT 基础建设工程。

趋势 5：优化供应链，深度运营推动变革

当前，数字化视野是基于现有资源条件下的人货场数字化，它受制于有限实体空间、商场失能的商品采购能力、受品牌约束的定价能力、浅库存、长供应链等。李佳琦一年带货 50 亿，在流量红利的后面，更藏着供应链优势（供应链管理：供应链运作达到最优化，以最少的成本，令供应链从采购开始，到满足最终客户的所有过程）。2020 年双 11 银泰百货 70 个单品销售破百万，这个数据表面体现出银泰强大的销售能力、背后是其与同行不一样的供应链能力。百货购物中心呈现集团化、集中化趋势，如今很多集团拥有和银泰百货一样的品牌能力，更拥有比李佳琦更强的供应链谈判能力。

传统线下，百购更多是客流贡献者角色，借助数字化东风，依托新一代数字化商业从业人员，从单品牌、品牌某一单品入手，甚至切入供应链源头，一切皆有可能：预售、一天售万件单品等，与百货企业谋划多年而未有实质进展的自有品牌或自采不同，一个站在新的高度上的数字化，将打破现在的条条框框与诸多局限。通过供应链的突破，在消费者的经营上获得更多与传统思维不一样的发展空间。

当前的百购场景，线下空间是有限的，线上数字化二楼空间是无限的，商场可以拓展线上数字化二楼的商品供应范围，引入场外品牌，与已有品牌互补，为消费者提供更全面的生活解决方案。例如君太百货在线上商城补充超市生鲜品类，引入线下没有的化妆品、服饰品牌，既提升了数字商城的活跃度又带来了增量销售。

趋势 6：即时满足，突破线下服务短板

线上线下各有优势，实体数字化过程是补充短板、放大优势的过程。百购过去以服务见长，但在互联网高度发达的今天，除了面对面服务优势外，其它优势正为线上零售所占据。其中信息获取，智能推荐、便捷下单，物流到家外，在质量保障、退货保障、快递时效这些消费者最敏感的关注点上有着越来越明显的优势。

以即时满足为例，线下是 12 小时营业时间内到店消费的即时满足，而多数商场经营数字商城，到家物流做不到即时满足，次日达、隔日达。退货服务上必须到就近商场办理退货，而购物中心是品牌自主经营，各家服务质量不一，由此产生的退货体验也不一。

银泰百货在即时满足上做出样板：“定时达”服务—喵街 APP 下单，北京、杭州、合肥、西安、武汉、宁波、厦门等全国 26 个城市近 50 家银泰百货实现定时达服务，门店 5 公里范围最快 1 小时定时达，5-20 公里内半日或次日定时达。定时达推出后，成绩惊人。定时达订单量是推出前一年同期的 5 倍，其中夜间订单占比超 4 成，美妆、黄金珠宝、运动产品是最热销品类。率先上线夜间配送的杭州西湖店在晚间订单总是爆满。

本次调研项目中覆盖线上到家业务的项目都承诺 7 天无理由退货，有 9 个项目承诺快递到达时限。即时满足、舒心服务，正获得越来越商业的认知，数字化转型过程就是百购获得持续竞争力的过程。

趋势 7：SaaS 时代到来：产品+运营双交付

对全渠道运营理解，从公司发展战略方向选择，决定企业选择数字化平台的选择策略。2011 年以微信为标志推出的移动互联网发展，SaaS 型会员营销数字化平台已成为大多数企业标准化配置，行业服务商对 SaaS 产品持续开发迭代进化，并满足企业定制化需求，这种模式在市场上已获主流认同。

在线下单、到店自提或到家，数字化电商是比营销数字化更重的业务。线下经营团队对线上运营欠缺全面理解，因此在选购服务系统的决策上常见三种路径，第一类-找一家很轻的电商 SaaS 产品试水；第二类是找现有会员营销数字化平台服务商、扩展电商功能模块；第三类主要是数字化战略目标很明确的集团企业，找 IT 服务商招标或组建开发团队，自建私有数字化商城平台。

数字商城是与消费者相关的数字化运营产品，用户需求常变常新，因此首先需要懂运营、对需求敏感，然后需要对产品开发的快速迭代。传统的私有部署 IT 产品、由企业内部需求驱动，对企业的运营能力和开发能力要求很高，否则产品上线即过时。

在百购业务上深耕，为行业输出数字化运营服务及 SaaS 产品，带动行业数字化转型、带动行业整体进步，这样的服务商是百购数字化平台选择的重点方向。

四、展望和建议

移动互联网深刻改变着生活，改变人与人的沟通方式，改变零售的全流通链条，实体购物中心百货在线下近距离服务商圈消费者，这种优势因为线上社交、线上生活、线上消费习惯的长期培养而逐渐削弱。在更有想象力的新消费时代，如何调整未来发展战略保持并赢得消费者的青睐？结合我们的调研总结和趋势发现，为购物中心百货商场提出建议如下：

1. 坚定数字化方向，巩固线下服务和体验优势

以消费者为中心，构建消费者与线上数字触点，吸引、服务、留存，建立与消费者-数字用户的连接互动，以数字化之桥便利消费者、服务消费者，通过用户社区社群建设，以情感留人、社交圈层留人，以尊享服务经营 VIP 客户。数字化不是做不做的问题，而是怎样做出质量的问题。前面的调研分析给出了同行们线上日活的数据，在服务数字化、营销数字化还有较大的改善空间，如果日活只有 500，说明每天只有 500 人在线上使用服务或查看活动信息、品牌信息。没有日活跃量支撑的到家订单业务或引流到店，很难支撑起企业对数字化的期待。

坚定数字化方向，从线下服务和体验供给，提供和体验优化入手，让用户随时可以用的上、用的好，阶段工作评价上以日活和页面点击量为标准，精准优化提升，真正服务用户，为线下服务和体验插上“互联网+”的翅膀。

坚定数字化方向，人货场数字化，重“量”先重“质”。没有用户关注和流量支撑，再多场次的直播、再好的商品或折扣，也难在线上赢得用户欢心。

2. 用户即资产，继续深耕私域流量建设

某某平台在线人数创新高、交易额创新高等的新闻稿通过手机不断高频次推送，还有来自各种平台的补贴等等，不断刺激着线下经营者。线上实体商业做自己的客流，品牌为场内客流付费。商

场可以从线上平台借势引流，将“平台公域用户”引流到线下、转化为有消费的“商场私域用户”，

用户即资产，将消费者数字化为可分析、可触达的数字用户。用户数字化是需要成本的，不过这个成本在成熟的运营者面前很低，而且企业在线上提供的服务和内容越多，这个转化成本就越低。

用户数字化的过程，就是私域流量建设的过程，数字化的目的是实现数字化运营，比如精准营销、用户圈层等。通过微信生态体系作为主经营阵地，微博、抖音等为辅阵地，跟踪新媒体发展趋势，找到那些与企业定位客层相近的公域平台，引流到私域平台上，不断扩大私域流量池。

深耕私域流量建设，对私域阵地进行精细化运营。公众号是重要的私域窗口，粗放运营和精细化运营，带来很大的差别。

3. 借力外部资源，推动组织的运营能力进化

组织升级需要组织高层强大的推进决心，组织的自我学习进化是一个痛苦漫长的过程，借助外脑，或者组建行业同盟，与同行共同成长、从而加快这一进程。

在行业服务商生态中筛选有运营经验的服务商，深入企业的业务一线，与我们一起作运营，将服务商沉淀的行业最佳实践经验赋能企业组织，帮助一线部门建立感性和理性认识，学习服务商的数字化指标体系，量化工作过程，从经验运营走向数字运营。

选择方向上，优先教练型和贴身型的服务商，让其贴身走进一线指导。规避两个误区，一是远程指导，二是代运营。百购行业是复杂的经营组织，代运营可以解决一个点的问题，可以做现有某一部门工作的补充，但不能替代现有的经营组织，远程、不走近线下一线，更多是空中楼阁、隔靴搔痒。

我们最需要什么？与线下经营融合一体的线上运营流程、组织分工、运营动作分解，工作过程量化测评体系，组织激励体系，最佳实践案例等。相信会有更多国内互联网生态下成长的，懂百购数字化业务的咨询公司、服务商进场！

4. 回归初心，合理规划和管理工作预期

数字化的初心是什么？用数字化工具连接用户，吸引用户，抢占用户时间、抢占用户心智，常消费、多消费，在 AIPL（认知、兴趣、购买、忠诚）消费全链路上影响用户。

消费链路上，认知、兴趣是前提，给线下或线上带来的购买是结果。没有足够对用户的线上渠道的认知、兴趣的培养，而把投入重心放在消费链路的购买端，这种方式在线下是有效的，因为线下有稳定的客流，例如在周末，砸补贴或搞促销活动，提袋率很快就可以上来。为什么这个方式放在线上就失效，因为线上对手机渠道、对商场品牌有认知、兴趣的用户还没有培育起来。

“认知、兴趣”-线上客流量的培养，是直播成功或到家到店订单量增长的基石，所以在规划时我们设定阶段工作目标，比如：通过半年将线上的客流量，即用户量上到 10 万和日活做到 3000，然后在紧接着一个半年，通过卡券引流每月给线下带动多少销售，线上每个月到家订单从 100 单到 5000 单，在一年后用户的复购从 4 次增加到 5 次等等。

在线上购买链条上，可从线上畅销品类开始，先让美妆护肤、女装、运动这三大品类的品牌上线，商品上架，提高其货品上架率和商品更新率，从数据成绩上为其它品牌做出表率；同理，这样的方式可应用线下体验服务业态的销售引流转化上，先做好标杆，再带动其它更多的业态店铺参与。

数字化的推进过程给线下组织带来挑战，工作规划要落地到各个维度，需要不断优化内部组织流程，包括规范店铺线上服务质量，提升履约率和服务满意度。

5. 发挥协会资源优势，推进百购数字化协同共治

推动政府调控：中国零售业是市场化最充分的行业，也是竞争最激烈的行业，线下零售长期受线上挤压，消费者的消费意愿因为高房价、税费和当今的疫情而被减损。经济内循环，要靠消费来带动，零售是消费实现的终点链条，因此要让人们敢消费、让消费留在国内，让消费在线上线下一样便宜。

加快百购数字化标准建设，协会牵引产业联盟、行业龙头，组织开展数字化标准制定，总结行业数字化转型经验，对行业的数字化转型提供路径指导。协会也正在编制《全渠道模式下实体零售岗位设置指引》，供行业参考。

搭建行业数字化专业论坛，培训企业数字化建设的中层骨干。由协会定期组织会员开展线下线上活动，传播先行者的最佳实践，面对面交流，带动行业共同成长。

零售业的数字化没有退路。对大部分实体零售企业，特别是百货来说，把握住、经营好线下是根本。互联网和数字化的手段是我们用以优化和强化线下的工具，但不是参与竞争的竞技场。我们通过引入资源、提升能力、丰富体验，开展数字化转型，让线下发挥更大的作用，并最终实现线上线下一体化的大循环。

参与单位介绍

中国百货商业协会

中国百货商业协会（CCAGM）成立于 1990 年，是流通领域成立最早、最具影响力的全国性行业组织之一，2009 年就被国家民政部评为 4A 级社团组织。

经过 30 年的成长发展，目前协会拥有企业会员近千家，除了遍及全国的百货零售企业和购物中心，以及日用工业品零售、批发、生产企业外，还包括众多线上线下不同业态的零售企业，如大型超市、专业店、专卖店等。

协会的主要活动包括: 参与流通政策制定和组织相关标准起草、开展行业调研并撰写相关报告、组织专题会议和培训、开展企业交流互动等。其中，由中国百货商业协会主办的“中国百货零售业年会暨商业创新峰会”已连续召开 17 届，每年有超过千名行业高管出席，成为业内人士每年欢聚一堂、结交新朋友、获得新知识的大平台。其它会议活动还包括：零售营销大会、技术应用大会、购物中心峰会、奥特莱斯峰会、零售转型分享会等。中国百货商业协会下设有数字商业分会、奥特莱斯分会、自助售货行业分会、进口商分会、化妆品国际分会、时尚定制委员会等机构。

协会工作目标与方针：桥梁 纽带 汇集 分享。

关注协会

智慧图

“让实体商业更智慧，让消费体验更美好”

北京智慧图科技有限责任公司（RTMAP）成立于 2011 年，一直致力于为商超、购物中心、机场及商业综合体提供从精准室内定位、物联网、数智化会员营销、新零售服务、业务中台、数据中台到联合运营服务，从系统、流量、业务、供应链、运营多维度赋能实体商业，助力实体商业提振经营、实现业绩增长。

智慧图一直与百购行业共成长，从早期的数字营销和 LBS 服务，到今天已成为新零售数字化经营平台、数字化运营辅导、数字化系统改造的全能力领先服务商。智慧图拥有各类发明专利 49 项，实用新型 2 项，软件著作权 24 项，是国家科技部“曦和计划”成员单位。荣获中国地理信息科技进步一等奖、电子信息科技进步一等奖、机器地图联合研究中心新锐企业奖、微信支付优秀合作伙伴项目奖、中国大数据创新企业、中国数字营销 20 强、中国商业地产优秀服务机构、2018 年度商业地产模式创新奖等。

智慧图在全国 300 多个城市，已服务超 1000 个实体商业项目，平台上帮助合作伙伴实现了数亿规模的用户数字化链接。重点客户包括中粮大悦城集团、永旺梦乐城（中国）、香港九龙仓集团、香港新鸿基集团、香港置地、瑞安集团、卓展集团、宁夏新百集团、太平洋百货集团、德基广场、杭州大厦/解百集团、天河城集团等等。

关注智慧图