

致同咨询行业洞察

零售与快消行业

2019年9月发布



引言

- 2018 年中国社会消费品零售销售额达到 38.1 万亿元，其中实物商品网上零售额 7 万亿元，占比 18.37%。中国电商的强势发展，颠覆了零售业的竞争格局，传统零售企业面临来自于电商与新零售企业的竞争。
- 随着网购在三、四线城市的渗透与人群覆盖年龄段的加宽，非一、二线的地区性实体零售企业会进一步受到电商的挤压。拥有数字化体检与数字化管理能力的新零售企业有可能重树零售实体企业的竞争优势，形成与电商的正面竞争。
- 传统零售企业将持续地投资建立全渠道的零售平台，包括线下实体店、电商平台与社交电商平台等，以抗衡来自于电商企业的挤压。2022 年我国新零售商店交易规模将达到 1.8 万亿元。
- 国内 PE 市场募资难的情况导致快销与零售市场的并购行为大幅下降。根据东方快消品中心对产业的长期跟踪监测显示，2018 年快消并购案涉及资金 2,476.05 亿元，同比减少 52.1%。

点击下方图标，了解相关详情

行业未来展望

行业趋势分析

行业热点聚焦

行业政策法规

并购交易分析

行业未来展望



近期 [6个月-1年]

- 2018年中国社会消费品零售销售额达到38.1万亿元，其中实物商品网上零售额7万亿元，占比18.37%。中国电商的强势发展，颠覆了零售业的竞争格局，传统零售企业面临来自于电商与新零售企业的竞争。
- 2019年零售行业的竞争主要集中在线上与实体的竞争。线上企业主要以京东、阿里为代表；线下零售业主要是以在中国一、二线城市发展的大型零售企业为代表。
- 传统零售渠道电商化的趋势将持续引起产品定位、定价策略与物流战略的变化，重新定位人货场的关系。
- 国内PE市场募资难的情况导致快销与零售市场的并购行为大幅下降。根据东方快消品中心对产业的长期跟踪监测显示，2018年快消并购案涉及资金2,476.05亿元，同比减少52.1%。



中期 [2-3年]

- 随着网购在三、四线城市的渗透与人群覆盖年龄段的加宽，非一、二线的地区性实体零售企业会进一步受到电商的挤压。
- 实体零售企业将持续地投资建立全渠道的零售平台，包括线下实体店、电商平台与社交电商平台等，以抗衡来自于电商企业的挤压。拥有数字化体验与数字化管理能力的新零售企业有可能重树零售实体企业的竞争优势，形成与电商的正面竞争。根据《2017-2022年中国零售行业市场前瞻与投资战略规划分析报告》，2022年我国新零售商店交易规模将达1.8万亿元。
- 以腾讯系与阿里系主导的产业并购潮将再次开启。以腾讯系与阿里系为主的电商企业将对细分行业的电商头部企业与传统零售企业以及新零售企业展开高频次的并购。



远期 [3年以上]

- 与传统零售企业不同，技术驱动的新零售企业需要对员工提供特殊的培训使其可以利用智能终端吸引客户。
- 随着品牌与运营全球化的推进，多元化将成为跨境零售企业不可或缺的一部分：
 - 零售企业将与拥有全球网络的供应链企业合作；
 - 供应链的零售端配送将取代跨区域配送。
- 实体店将专注于不同用户在不同区域的需求。技术驱动型的新零售企业将利用技术使销售场景更个性化以提升用户的购物体验。但是，电商系控制的新零售企业更具竞争能力。

行业趋势分析

关键趋势

以消费者为核心，提供商品和体验

- 传统竞争策略主要围绕如何将产品推荐给消费者。所以，产品竞争策略主要关注产品性价比与销售渠道，以吸引更多的消费者。
- 在新零售模式下，消费者在消费过程中的信息不对称得以解决，消费场景多元化。厂家构建以消费需求为起点，更加有效满足目标消费需求的渠道模式与营销模式。

影响

- 改善客户体验
- 新零售模式更关注客户

解决方案

- 管理咨询（市场与生产力提升）

问题

- 你是如何定义你的目标市场与客户群体的？
- 你的目标市场与客户群体的需求是什么？
- 你是如何吸引客户的消费兴趣的？
- 你是如何建立客户粘度的？

零售商继续加大投资建立全渠道零售平台

- 传统零售商正在通过加大技术投入与建立全渠道销售平台的战略提升客户的体验。
- 大型电商平台也在通过并购的方式建立强大的线下平台，形成自己的渠道零售平台。

- 改善客户体验
- 先进技术驱动

- 管理咨询（市场与生产力提升）
- 融资并购（牵头财务顾问）
- 交易支持（财务尽职调查）
- 交易支持（IT 尽职调查）

- 你的全渠道平台的独特优势？
- 你通过何种投资建立全渠道的销售平台？
- 如果通过收购完成全渠道建立，你的收购标准是什么？

传统零售企业与电商企业都在通过投资改善供应链

- 线下零售企业与电商企业都在加大精益管理与创新方面的投资以改善供应链的效率以提高其竞争优势。

- 降低成本
- 减少物流时间

- 管理咨询（市场与生产力提升）

- 你在供应链方面遇到的困难是什么？
- 你在供应链方面的投资计划是什么？
- 你在自建供应链与使用第三方供应链方面的思考是什么？

来自于电商的竞争导致传统零售商破产事件频发

- 持续高涨的债务杠杆与融资成本，加之来自于电商的打击，使得众多传统零售商陷入经营困境。

- 融资成本高
- 来自于电子商务企业的竞争

- 重整重组（破产重组）
- 融资并购（牵头财务顾问）
- 管理咨询（生产力提升）

- 在当下竞争环境下，你的策略是什么？
- 你是如何控制运营成本与融资成本的？
- 是否考虑出售或进行股权融资？

行业趋势：进一步细节 (1/2)

关键趋势

以消费者为核心，提供商品和体验

行业案例

在新零售模式下，消费者在消费过程中的信息不对称得以解决，消费场景多元化。厂家构建以消费需求为起点，更加有效满足目标消费需求的渠道模式与营销模式。

- 新技术的应用使零售商的决策基础无限逼近消费者内心需求，并围绕消费者需求，重构人货场，最终实现以消费者体验为中心；
- 盒马鲜生证明了以消费者为核心的人货场，给消费者带来了更好的体验，消费者愿意花更多钱购买高端进口产品，也青睐快捷便利的店内用餐体验。

零售商继续加大投资建立全渠道零售平台

传统零售商正在通过加大技术投入与建立全渠道销售平台的战略提升客户的体验；大型电商平台也在通过并购的方式建立强大的线下平台，形成自己的渠道零售平台。

- 2018 全年，中国家电市场全渠道销售规模达 8104 亿元。其中，苏宁占比 22.1%，持续领跑全渠道第一。苏宁能够取得家电全渠道的首位，离不开近年苏宁的艰苦转型。从传统零售商到电商，再到如今的积极投身新零售，打通线上线下渠道，打造智慧零售新模式，以及同品牌商的良好关系，是苏宁取得家电全渠道销售第一的主要原因；
- 截至 2018 年底，腾讯京东入股或合作的零售商阵营包括：华润万家、沃尔玛、永辉、家乐福、武商联和步步高），在现代通路前十大零售商中取得了 22.5% 的份额，处于优势。

行业趋势：进一步细节 (2/2)

关键趋势

传统零售企业与电商企业都在通过投资改善供应链

行业案例

线下零售企业与电商企业都在加大精益管理与创新方面的投资以改善供应链的效率以提高其竞争优势。

- 零售企业需要根据供应链管理战略重整其运营，供应链管理战略与客户需要与喜好一致；
- 许多零售企业加大在应用软件与物流科技方面的投资以提升物流效率；
- 京东凭借全渠道解决方案——“物竞天择”项目赋能商家触达高线和低线市场，提升履约服务质量与效率。目前，物竞天择项目已携手沃尔玛、永辉、屈臣氏、京东酒世界、酒便利等超过 300 家知名零售商，推出线上线下联动的“最后一公里 30 分钟消费”解决方案。

来自于电商的竞争导致传统零售商破产事件频发

持续高涨的债务杠杆与融资成本，加入来自于电商的打击，使得众多传统零售商陷入经营困境。

- 仅 2017 年，美国已有超过 12 家大型零售商受电商冲击申请破产保护，包括儿童服装零售商 Gymboree，青少年服装零售商 Rue21 以及受电商冲击知名玩具连锁店“玩具反斗城”（Toys “R” Us, Inc.）等；
- 根据咨询公司 Cushman&Wakefield 估计，受电商打击，全美 2017 年一共关闭 7000 家门店；
- 2018 年上半年，英国已经有超过 2700 家零售商店宣布倒闭；
- 2019 年一季度，新华都（002264.SZ）公告关闭 19 家门店，产生的损失金额为 7532 万元。

行业热点聚焦 (1/2): 电商的迅速崛起

2018 年的实物商品网上零售额达到 7 万亿元，占全年社会消费品零售销售额的 18.37%。电商的迅速崛起彻底改变了零售业的生存与竞争环境。过去几年中在完成了支付平台建设、供应链整合、消费习惯培养与资本迅速积累后，电商企业正在崛起并有整合传统零售渠道的趋势。

主要趋势	重点	行业案例	业务机会
电商市场向三、四线城市的渗透	电商与传统零售企业相比价格与物流更具优势 <ul style="list-style-type: none">随着电商物流与支付体系的完善，客户认可度与粘度持续上升。2018 年中国移动电商用户规模已达到 6.08 亿人，预计 2019 年的用户规模将达到 7.13 亿人。电商市场正在从一、二线城市向三、四线城市扩张，接受人群年龄也逐步扩宽。	<ul style="list-style-type: none">2018 年 9 月，阿里巴巴表示饿了么未来的重要目标是能进入三、四线城市，成为整个集团战略的切入点。未来饿了么、淘宝和天猫将互相转化用户，蜂鸟配送网络将成为阿里新零售向三、四线城市切入的基础。	咨询服务 <ul style="list-style-type: none">管理咨询（管理与市场）信息科技（RPA）
电商正在侵蚀传统零售市场	电商企业正在进行跨平台整合 <ul style="list-style-type: none">在传统零售企业纷纷投资建立全渠道交易平台的同时，电商正在大举收购传统线下零售头部企业。通过收购传统零售企业完成全渠道的布局，是电商企业跨平台整合推行新零售的重要举措。	<ul style="list-style-type: none">2017 年 7 月 16 日，亚马逊宣布以 137 亿美元收购以销售自然有机食品为主的高端零售商全食超市（Whole Foods Market）。这是亚马逊有史以来最大的一笔收购交易。全食超市拥有 440 家门店，2016 年销售 157 亿美元，收购前市值 120 亿美金。2017 年 11 月 20 日，阿里巴巴宣布投入约 224 亿港币，直接和间接持有高鑫零售 36.16% 的股份。高鑫零售是中国最大的经营大卖场的零售商，旗下拥有大润发和欧尚两个品牌，截止 2017 年底，销售规模为 1,111 亿元人民币，共 438 家门店。	咨询服务 <ul style="list-style-type: none">管理咨询（管理与市场）融资并购（牵头财务顾问）交易支持（财务尽职调查）交易支持（IT 尽职调查）

行业热点聚焦 (2/2): IT 技术的广泛使用

在中国有超过 58% 的快消与零售企业完成了初步的数字化转型策略的制定，并已经开始逐步实施。零售企业通过大数据分析解读客户的消费习惯，并以此作为其辅助决策工具制定相关的 SKU 策略、价格策略与产品推送策略等。

主要趋势	重点	行业案例	业务机会
智能技术的广泛应用	智能技术大幅提升传统零售业的效率 <ul style="list-style-type: none">在中国有超过 58% 的快消与零售企业完成了初步的数字化转型策略，并已经开始实施；42% 的企业尚未开始实施数字化的转型的策略。中国实体零售商在引进了大量智能零售技术并得到进一步测试和验证，实现真正的落地。	多年来，沃尔玛一直在对人工智能进行投资，如： <ul style="list-style-type: none">2018 年 7 月，和微软宣布了一项为期 5 年的合作计划。沃尔玛将启动一系列广泛的云创新项目，利用机器学习、人工智能和数据平台解决方案，为一系列面向外部客户的服务和内部业务应用提供广泛的解决方案。2018 年 11 月，宣布将在其门店内建立一个人工智能实验室，以更好地识别商品何时缺货，以便主动补充库存。	咨询服务 <ul style="list-style-type: none">管理咨询（组织变革）信息科技（RPA 与 IT 系统监理）
不同业态边界被进一步打破	传统线下零售平台与线上平台的整合 <ul style="list-style-type: none">不同渠道之间的边界正在变得模糊和趋同，领先的零售商期望通过同一业态来满足消费者对商品选择。传统零售商正在瞄准电商渠道进行整合，把重点切入与电商网络的对接。	<ul style="list-style-type: none">随着苏宁智慧零售大开发战略的推进，线上线下融合的全场景零售布局已日趋完善。线上苏宁易购位居国内 B2C 前三，仅次于淘宝和京东。2018 年，李宁集团全年收入达 105.11 亿元人民币，电商销售收入占比 21.1%。此外，李宁还在数字运营领域建立相关数据运营体系，单独成立新业务鞋供应中心，针对电商业务节奏，重构电商平台的供应链体系。	咨询服务 <ul style="list-style-type: none">管理咨询（市场进入与组织变革）信息科技（RPA 与 IT 系统监理）

行业政策法规

核心议题

2019年1月1日，实施的《电商法》

中华人民共和国境内的电子商务活动的平台商户、代购与微商都需要遵守本法。

电子商务经营者根据消费者的兴趣爱好、消费习惯等特征向其提供商品或者服务的搜索结果的，应当同时向该消费者提供不针对其个人特征的选项，尊重和平等保护消费者合法权益。

2019年1月1日，实施《跨境电商零售进口监管政策》

在对跨境电商零售进口清单内商品实行限额内零关税、进口环节增值税和消费税按法定应纳税额70%征收基础上，进一步扩大享受优惠政策的商品范围，新增群众需求量大的63个税目商品，享受税收优惠政策的商品单次交易限值由2000元提高至5000元，年度交易限值由的每人每年2万元提高至2.6万元。

2018年5月，欧盟出台《通用数据保护条例》（简称GDPR）

跨境电商不得擅自将用户姓名、银行账户、IP地址等个人信息用于其他业务用途，导致上述监管方式遭遇“违反欧盟GDPR法案”。

影响

- 电商平台正规运营
- 税务合规成本逐步提高
- 抑制大数据“杀熟”现象

- 跨境电商的进口行为的逐步合规

- 跨境电商合规风险



解决方案

咨询服务

- 风险管理（合规性检查、内控咨询、反洗钱）

税务服务

- 税务咨询（税务合规与筹划）

并购交易分析

2018 年中国快消品 10 大投资 / 并购

序号	时间	收购	被收购方	涉及金额 / 股权	类别
1	1月18日	中路股份有限公司	上海悦目化妆品有限公司	56 亿元 /100% 股权	日化
2	2月5日	华创鑫睿（香港）有限公司、华润创业有限公司及华润创业联和基金一期（有限合伙）	山西杏花村汾酒厂股份有限公司	51.6 亿元 /11.45% 股权	酒业
3	2月14日	高瓴资本、红杉中国、招商局集团、腾讯等	京东物流	25 亿美元 A 轮融资（约 173.39 亿元）	供应链
4	3月19日	阿里巴巴	Lazada	20 亿美元融资（约 138.71 亿元）	电商
5	4月2日	阿里巴巴集团、蚂蚁金服	饿了么	95 亿美元（约 658.86 亿元）	O2O
6	4月11日	腾讯、红杉资本	拼多多	30 亿美元融资（约 208.07 亿元）	电商
7	8月3日	华润啤酒（控股）有限公司	喜力	243.5 亿港元（约 215.94 亿元）/40% 股份	饮品
8	9月4日	华宝国际控股有限公司	嘉豪食品有限公司	6.94 亿美元（约 48.13 亿元）	调味品
9	10月8日	由软银领投，光速资本、红杉资本和 Greenoaks Capital，等参投	OYO 酒店	6 亿美元融资（约 41.61 亿）	酒店
10	10月10日	老虎环球基金与高瓴资本领投	美菜网	6 亿美元融资（约 41.61 亿）	B2B



交易回顾

- 2018 年快消与零售行业交易数量共计 238 起，较 2017 年增长 10.2%，且交易达到 2,476.05 亿元人民币，同比减少 52.1%，显示出资本对快消品的热度出现降温。
- 2018 中国快消品的主要资本并购涉及金额发布的“2018 年中国快消品 10 大并购”中，可以发现加码全渠道布局和联合跨界等并购特点。



趋势判断

- 2019 年资本对快消品的热度无增。但是，老年、女性和母婴市场是快消品增长的蓝海。未来该等市场的并购将承上升趋势。
- 餐饮、生鲜、饮品与网络单品连锁的引流能力与优秀的现金流，也将成为未来并购的热点版块。



本文仅作为信息提供，不应作为个案解决方案。在特定情况下采取行动之前，应获取专家建议。



致同咨询零售与快消行业小组

行业领导合伙人

武建勇

电话 +86 10 8566 5931

邮箱 wujianyong@cn.gt.com

小组成员

赫荣成 总监

电话 +86 10 8566 5073

邮箱 rongcheng.he@cn.gt.com

黄美燕 总监

电话 +852 3987 1261

邮箱 mian.wong@hk.gt.com



Grant Thornton

致同

www.grantthornton.cn

© 2019 致同会计师事务所（特殊普通合伙）。版权所有。

“Grant Thornton（致同）”是指 Grant Thornton 成员所在提供审计、税务和咨询服务时所使用的品牌，并按语境的要求可指一家或多家成员所。

致同会计师事务所（特殊普通合伙）是 Grant Thornton International Ltd（GTIL，致同国际）的成员所。GTIL（致同国际）与各成员所并非全球合伙关系。GTIL（致同国际）和各成员所是独立的法律实体。服务由各成员所提供。GTIL（致同国际）不向客户提供服务。GTIL（致同国际）与各成员所并非彼此的代理，彼此间不存在任何义务，也不为彼此的行为或疏漏承担任何责任。

本出版物所含信息仅作参考之用。致同（Grant Thornton）不对任何依据本出版物内容所采取或不采取行动而导致的直接、间接或意外损失承担责任。