

2022 年中国即时零售发展报告

中国连锁经营协会

前言

近年来，即时零售在我国快速发展，尤其是近两年疫情反复，极大的培养了用户的到家需求，遭受疫情冲击较大的城市，即时零售业务在急速攀升，业内人士普遍认为未来几年即时零售复合增长率将会保持高位，预计到 2026 年，即时零售相关市场规模将超过 1 万亿元。

即时零售囊括了线上交易平台、线下实体零售商、品牌商、第三方（或商户自有）配送物流的完整零售体系，它的快速发展将给整个零售行业带来巨大影响，为了更全面深刻认识即时零售，中国连锁经营协会开展了专项调研，深入访谈了美团闪购、京东到家、阿里本地生活、华冠超市、超市发、永辉、小米、来酷等企业。本调研报告全面梳理了即时零售的概念、分类、与同城零售、餐饮外卖的区别、平台模式和自营模式的差异，我国即时零售的发展现状、线下实体零售与即时零售平台合作过程中的问题与对策，展望了未来的发展趋势。

本报告在撰写过程中参考并引用了《万物即时可得-把握零售数字化变革》（即时零售开放平台模式研究白皮书）中的部分内容。

目录

一、即时零售的定义.....	4
二、我国即时零售发展现状.....	6
三、即时零售的主要模式.....	8
四、即时零售两种模式的对比分析.....	12
五、即时零售平台对于线下门店的价值.....	13
六、即时零售演进路线.....	15
七、即时零售平台与线下实体零售门店合作中遇到的问题.....	19
八、即时零售对零售市场格局的影响.....	19
九、即时零售未来发展趋势.....	20

一、即时零售的定义

即时零售是伴随着零售数字化和即时配送业务的快速崛起而诞生的。其最大特点是以实体门店为供应链、以即时履约配送体系为依托，为消费者提供更高便利性、更高时效性的到家业务，满足消费者应急需求或常态下即时性需求的零售新业态。

“即时零售”主要以下几个鲜明特征：

1. 时效性极强。从消费者线上下单到货品送达消费者手中的配送时间一般控制在 1 小时以内，多数场景下可以实现 30 分钟内完成履约，计时单位最高可以精准到分钟级，而传统电商的远场消费配送时效一般为 3-5 天，同城配送快则半日或次日达。对于即时零售的配送时效，当前行业尚没有统一的时间标准限定，京东到家、美团、阿里等主要平台企业通常定义为 2 小时内完成履约，大部分情况下可以实现 30 分钟到 1 小时送达，这也是目前较为行业普遍认可的时间区间。

2. 服务半径在 3-5 公里。即时零售与餐饮外卖一样都是基于消费者的地理位置来匹配线下门店、商品和配送运力。消费者通过线上平台 APP 下单，平台根据消费者所在的地理位置，在 3-5 公里的半径内为客户匹配线下商家门店和商品及配送运力。

3. 线上下单，线下履约。即时零售囊括了线上交易平台、线下实体零售商、品牌商、第三方（或商户自有）配送物流的完整零售体系。

4. 配送团队主要通过同城配送骑手进行，交通工具主要是依靠电动两轮车送货，这和传统的电商快递小哥最后一公里的配送主要依赖电动三轮车有所区别。

5. 点对点服务。即时零售通常是点对点服务，配送员从商家取货直接送达消费者手中，没有中转环节。

即时零售与餐饮外卖的区别：

按照广义的零售概念，也可以把餐饮定义为商品，餐饮外卖本身也是一类商品，只是这类商品的标准化程度相对较低。而零售里面大量的是标准品，这是两者本质的区别。零售的商品会有比较强烈的品牌或者零售渠道品牌属性，并且会在消费者心中建立相应的心智。

即时零售更加复杂，对平台和商家服务能力的要求也更高。一方面，即时零售覆盖的门店商品 SKU 达到万级，与餐饮外卖数十个 SKU 不是一个量级。需要将大卖场数万个商品数字化，并实现最有效的线上选品、汰换，甚至全渠道供应链整合，才能帮助门店实现效益。

另一方面，即时零售在履约环节的复杂程度，也与餐饮外卖不同。即时零售涉及的线下商家各式各样，SKU 众多，订单分散。从订单到配送，商家需要关注的不仅仅是配送环节，还需要关注仓储和拣货环节。举例来说，商超订单涉及门店拣货、生鲜保鲜防损、线上线下库存同步、售后退换货等环节在外卖订单中几乎没有涉及，而这些能力直接关系到消费者购物的体验。

即时零售与同城零售的区别：

①配送时效不同。即时零售的配送时效保证在 2 小时之内，大多数情况下能 30 分钟到 60 分钟内送达，而同城零售一般最快能保证当日或次日送达，例如京东的自营业，在北京等主要城市推行 211 服务，即当日上午 11:00 前提交的现货订单，以订单出库后完成拣货时间点开始计算，当日送达；夜里 11:00 前提交的现货订单，次日 15:00 前送达。

②零售载体不同。即时零售是依靠消费者所在位置一定范围内的线下实体零售商满足用户的购物需求，同城零售则是依靠全城的零售资源或电商平台自建的城市仓来满足用户需求。

③配送距离不同。即时零售一般的配送距离在 3-5 公里范围内，也即通常外卖小哥 1 到半小时左右的骑行距离内，因为时间限制，所以不会有长距离的配送，更少有跨城订单；同城零售的配送半径至少覆盖了主城区，配送距离更长。

在履约时效上，消费者对同城零售在履约时效上并不会要求太苛刻，用户更多的是需要商品送达的确定性，所以它的配送范围和时效性都相比即时零售更宽，很多时候需要半日甚至一天，只要在消费者确定的时间范围内送到，都可将其归在同城零售的范围之内。同城零售所用的运力与即时零售也有差别，一般即时零售都是通过骑手履约，交通工具以两轮电动车为主，同城零售的配送除了有两轮车，但更多会用四轮汽车的方式来进行。同城零售更多基于同城来进行履约配送，方法会更灵活，货品更丰富性，而且有多种的平台型和自营型的业务模式可供选择。

二、我国即时零售发展现状

十三五期间，中国电子商务取得巨大成就，在获取丰硕成果的同时，十四五规划建议中进一步明确提出要“全面促进消费”，鼓励消费新模式新业态发展，展望未来，我国将进一步聚焦零售实体，回归行业本质，将培育新型零售作为主要发展目标。

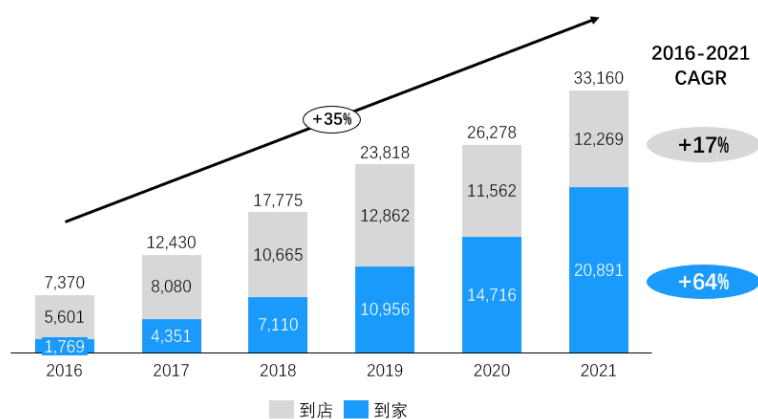
即时零售作为新型零售模式的重点发展对象之一，定义为消费者线上交易平台下单，周边 3-5 公里内的线下实体零售商通过第三方（或零售商自有）物流执行配送上门的服务，提供的产品包括食品饮料、蔬果生鲜、医药健康、数码 3C 等商品，配送时效通常在 30-60 分钟。

近年来，O2O 整体市场规模持续扩容，在 2021 年超过 3.3 万亿元，其中到家业务近 5 年增速为 64%，是 O2O 市场增长的内在动力。而即时零售作为 O2O 到家业务的重要组成部分增长显著，近 5 年市场规模增速达到 81%，预计其未来对 O2O 到家业务的贡献率将持续提升，并有望拉动 O2O 整体市场规模的增长。以下我们通过对 O2O 市场中到家业务市场表现和作为 O2O 到家业务重要组成部分的即时零售增长情况这两个层次的递进分析，深度剖析即时零售市场的成长潜力。

- **O2O 市场快速发展，到家业务成主要驱动力：**新型零售业态近年来快速兴起，对传统行业产生巨大的冲击，传统零售纷纷寻求转型，而其中 O2O 整体市场凭借其模式能打通线上线下、提高传统商业运营效率的优势获得众

多企业的青睐，市场飞速扩容，2021 年 O2O 市场规模超过 3.3 万亿元。O2O 整体市场主要由到家业务与到店业务组成，在疫情期间，线下消费的风险阻碍了相当一部分消费者到店消费，而与此同时消费者对于 O2O 到家业务的接受程度逐渐提高，此消彼长之下 O2O 到家业务开始领跑整体市场，2016-2021 年期间年复合增长率达到 64%，市场成熟度正快速提高。

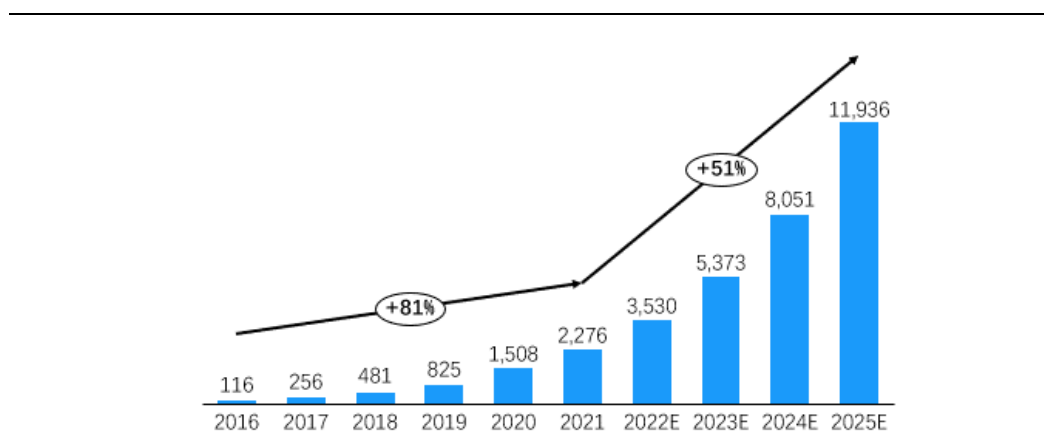
图 1：2016-2021 年 O2O 整体市场规模（亿元）



资料来源：凯度 2021 年 O2O 渠道白皮书

- 作为 O2O 到家业务重要组成部分的即时零售风口已至，将迎来快速增长，伴随其对到家业务贡献率的持续提升，未来有望拉动 O2O 整体市场规模的增长：O2O 到家业务在 2021 年市场规模超过 3.3 万亿元，目前主要由餐饮外卖与即时零售两大子业务构成，其中餐饮外卖发展较早，在到家业务中占比较高，而即时零售目前虽占比较低，但增速高于整体 O2O 到家业务增速，以即时零售中的主要模式——开放平台模式为例，其在 2016-2021 年期间的年复合增长率为 81%，高于 O2O 到家业务整体 64% 的增速，成为 O2O 到家业务快速发展的驱动力之一，预计在 2025 年，即时零售开放平台模式规模将突破万亿门槛，达到约 1.2 万亿元，一举成为 O2O 到家业务的重要组成部分，并在未来有望拉动 O2O 整体市场规模的增长。

图 2：2016-2025E 即时零售开放平台模式规模（亿元）



注：即时零售开放平台模式规模仅计算即时配送到家的平台

资料来源：艾瑞中国本地零售行业研究报告

三、即时零售的主要模式

对于即时零售商业模式的分类，业内一般依据是否直接拥有商品将其模式区分为两种：平台模式和自营模式。平台模式不直接拥有商品，通常依托互联网平台将线上的消费需求和线下的商家商品形成有效链接，平台提供线下即时配送运力服务；自营模式则自身直接拥有门店和商品，同时具备自主配送运力，多出现在垂直零售行业，对商品和供应链的控制能力较强。

1. 平台模式

平台模式即时零售电商属于典型的轻资产运营模式，最大特点是不自营商品，只提供服务，用户购买的也是服务。平台不直接拥有商品，自身没有自营的线下门店或者前置仓、不亲自下场经营，而是通过建立线上交易撮合平台，吸引线下商超等实体门店入驻。线上平台提供流量入口和配送物流支持，商品完全由入驻平台的线下商家门店所有，线下门店负责拣货打包，平台匹配配送员到店取货然后再送达消费者，履约流程是：线上下单—商家接单—商家拣货打包—平台外卖小哥到店取货—送达消费者手中—完成履约。目前，我国即时零售市场上典型的平台模式玩家主要有三家：美团闪购、京东到家和饿了么。

平台模式主要玩家：

美团闪购：美团闪购是美团旗下的即时零售平台，是外卖业务的自然延伸，从配送饭店制作的食品已经拓展到超市便利、专卖店、酒水零食、果蔬生鲜、鲜花绿植、宠物母婴、数码图书、日化美妆、家电杂货等诸多品类。

2018 年美团闪购正式作为独立品牌发布，从满足用户第一单非餐业务到为品牌商、零售商提供数字化转型方案，经过过去几年的高速发展，美团闪购继承了美团外卖 6.9 亿年轻、成长性强、消费能力高的优质用户群体，以及庞大的即时递送网络，每日百万级的在岗骑手、全国超过 2800 个市区县旗的地域覆盖，商品最快 30 分钟送达，在“即时性”方面拥有强大的履约能力和配送能力优势。

2021 年，美团战略调整，从“Food + Platform”升级为“零售 + 科技”，零售特别小组由王兴亲自带队，美团对于零售的关注再度提级。2021 年 9 月，美团首次召开“2021 美团闪购数字零售大会”，宣布启动面向品牌商的“十亿品牌成长计划”和面向连锁商超的“百城万店行动”。美团提出零售市场将从“Everything Store（万货商店）”走入“Everything Now（万物到家）”时代，未来即时零售的市场规模有望在 5 年后达到万亿。

数据显示，2021 年美团闪购的销售额相当于餐饮外卖交易额的 12%。2021 年 12 月的单日订单量峰值超过 630 万。随着用户数及交易频次的增长使得订单量显著增加，2022 年第二季度日均订单量达到 430 万，延续了高速增长的趋势。

京东到家：2015 年，京东正式推出京东到家，依托达达快送和零售合作伙伴，为消费者提供超市便利、生鲜果蔬、医药健康、家居时尚、个护美妆等海量商品约 1 小时配送到家的即时消费服务体验。2021 年 10 月 11 日，京东发布京东小时购，全面整合京东零售与京东到家的优势及资源，用户在京东 APP 上购买带有「小时购」标识的商品，将直接从周边 3—5 公里的门店发货，一小时内送达。全面整合京东零售与京东到家的优势及资源，用户在京东 APP 上购买带有「小时购」标识的商品，将直接从周边 3—5 公里的门店发货，一小时内送达。小时购是京东生态域内所有能够提供商品小时达服务的即时零售能力的集合，标志着在京东 App 内实现全面 LBS 化，是京东布局本地零售的关键一环。

截至 2022 年第一季度，京东到家、京东小时购已与中国连锁百强商超中的 86 家建立合作，覆盖全国 1800 多个县区市。

阿里饿了么、淘鲜达：2020 年 7 月 10 日，饿了么宣布从餐饮外卖平台升级为解决用户身边一切即时需求的生活服务平台，服务由“送外卖”升级为“送万物”。饿了么的品牌主张从“好而不贵，有滋有味”变成了“爱什么，来什么”，送餐服务升级为全品类到家服务，生活用品、药品、鲜花、生鲜、代买跑腿等都包括其中。近两年来，饿了么联合商家不断升级即时领域的服务标准，推出阳光果切、融化必赔等数项创新服务，致力于消费者可以在快节奏的生活里，更好实现“放心点，准时达”。在 2022 年多地新一轮新冠疫情中，饿了么接连上线推出应急特需、社区团餐、全能超市等多项全新服务，通过丰富多样的新服务模式，保障更多社区的零售物资需求。

淘鲜达业务定位“超市商品小时达”即时零售电商平台，于 2017 年 5 月上线。上线后陆续接入盒马、大润发、欧尚、新华都超市、三江购物、顾客隆超市、中百超市、旺中旺等连锁超市。

2. 自营模式

自营模式属于重资产运营模式，一般在社区或商圈附近布局前置仓或超市门店，前置仓通常深耕生鲜、食饮、医药等品类。如美团买菜，通过自建前置仓提供即时配送服务，商品供应链、门店经营、末端配送等环节均为自营，能够为客户提供更优质的服务。此外还有沃尔玛、大润发等超市到家自营、盒马新大店模式等。

主要玩家：

美团买菜：美团买菜为美团自营零售业务，定位为社区居民的“30 分钟快送超市”，采用“手机 App+线下服务站”的模式，通过在社区设立的集存储、分拣、配送为一体的便民服务站，为社区居民提供生鲜食杂日用及配送服务。

目前，美团买菜已在北京、上海、深圳、广州、武汉等多个城市上线，每天服务用户接近百万人。上海抗疫保供期间，美团买菜向上海地区持续提供保供商

品超过 7000 万件，服务上海用户超千万人次，多个站点单日服务用户单量过万。

叮咚买菜：创立于 2017 年 5 月，主要通过产地直采、前置仓配货和最快 29 分钟配送到家的服务模式为用户提供生鲜消费体验，服务范围覆盖上海、北京、深圳、杭州、苏州等城市。截至 2021 年 12 月 31 日，叮咚买菜的前置仓数量约 1400 个，面积约 50 万平方米；租赁了约 60 个城市分选中心，面积超过 40 万平方米。基于移动端定位实现 2 小时内快速送达；2021 年整体订单量为 3.871 亿单，前置仓数量为 1375 个。

盒马鲜生：前店后仓的盒马鲜生以本地零售业态为基本盘，开展门店到家业务。以盒马鲜生为主力门店，通过线上线下一体化，为消费者提供优质的商品和服务体验。前店后仓协同作业，共同服务线上、线下的顾客，线上线下库存共享，仓库标准化管理，对卖场空间精细化规划。

沃尔玛：2019 年 5 月，“沃尔玛到家”正式在全国上线，这是沃尔玛 O2O 业务、全渠道场景融合中最重要的内容之一，顾客可以在线下单购买商品，并且可以享受 1 小时新鲜到家的“极速达”、到店自提和海量商品“全城配”次日达服务。据了解，沃尔玛全国 400 多家门店 100% 实现实体门店在线化，全面接入“沃尔玛到家”和京东到家平台，为门店周边 3-5 公里范围内提供 1 小时“到家服务”，涵盖 4500 多种商品。此外，“沃尔玛到家”还将打造一个线上无限门店，提供 1 万多种商品全城配送的“次日达”服务。

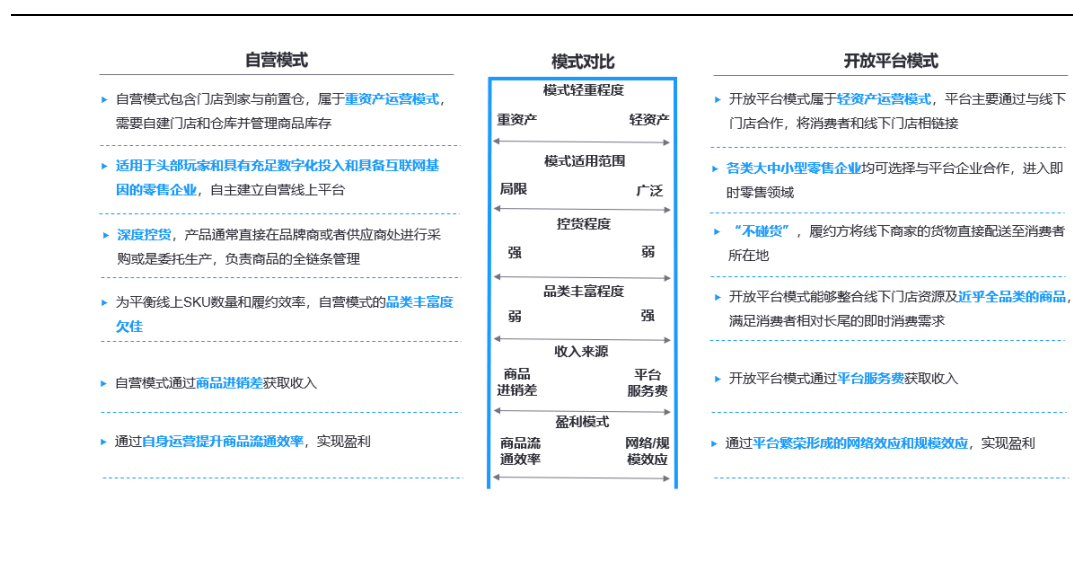
朴朴超市：是一家 30 分钟即时配送的移动互联网购物平台。朴朴超市 2016 年成立，2021 年 GMV 为 150 亿元，门店数达到 316 家，门店数增长约 50%， “纯线上运营+前置仓配送”模式。据公开数据显示，朴朴门店数已达到 316 家，门店数增长约 50%。主要市场范围在福州、厦门、深圳、广州、武汉、成都，现有员工数 30000+。朴朴走了一条不一样的道路，通过自建配送团队，保证订单在半小时内送达消费者手中，也正因为此，在其它前置仓平台每单配送时间在 40-50 分钟时，朴朴就以“28 分钟达”打出标杆，获取用户好感度。

1919：2006 年创立，是酒类行业专业连锁公司。2014 年开始全国化扩张。1919 线上线下深度融合，线上以 1919 吃喝 APP 为核心，线下以布局全国

800 多个城市超 2000 家门店为基础，为用户提供最快“19 分钟极速达”的购酒体验。截止到 2021 年底，1919 线上活跃会员 1300+万，平台 GMV 破百亿元。预计 2023 年，线下门店数达到 5000 家；供应链 SKU 达 70000 个；城配仓储覆盖 2200 个城市，B 端入驻数 700000 家。

四、即时零售两种模式的对比分析

图 3：即时零售模式比较



资料来源：公开资料整理

平台模式：

1. 平台模式属于轻资产运营，其本身并不直接拥有商品，平台电商只经营线上流量和物流配送运力，不用重金投入铺设线下实体网点，也无需采购运营商品，便于快速扩张市场。平台与线下门店合作，将消费者与线下门店相链接，为消费者提供多品类及多样化的同城到家配送服务，履约方式为从线下商家的仓库或门店发货，由商家自行进行拣选，并由配送员将线下商家的货物直接配送到消费者所在地。

2. 相比较自营模式而言，平台模式的品类更加丰富。即时零售平台的入驻商家涵盖超市便利店、生鲜水果店、鲜花绿植店、甜点蛋糕店、书店、药店等

多种业态类型门店，品类覆盖了粮油副食、休闲食品、生鲜果蔬、手机数码、医药健康、个护美妆、鲜花、蛋糕、服饰、家居、小型家电等海量商品，平台内可整合各类商品，满足消费者多品类即时消费需求。

3. 平台模式一般依托互联网平台的流量入口，将庞大的现有用户链接至线下的门店，其模式优势在于能够整合线下门店资源及近乎全品类的商品，满足消费者相对长尾的即时消费需求，同时能为众多线下零售商、品牌商等带来新的流量入口，帮助线下商家更高效地触达周边消费者，因此其模式适用范围较广并具备“不碰货”的特点。

4. 平台模式通过平台服务费获取收入，并通过平台繁荣形成的网络效应和规模效应，最终实现盈利。

自营模式：

1. 相较于平台模式，自营模式属于典型的重资产运营，无论是上文所提及的生鲜垂直电商还是线下商超，其所销售的商品基本都为商家自营产品，商家需要采购商品、并投入资金在社区或者商圈周边建立大量的前置仓或者门店并管理商品库存。这种资金投入对企业的盈利能力和业务扩张能力提出了较大挑战。从目前行业整体情况来看，自营模式的垂直生鲜电商多数处于亏损状态。

2. 配送和拣货上，一般都由企业自营的团队完成，从离消费者最近的前置仓或者门店进行发货，这些成本对企业来说也是不小的负担。

3. 自营模式适用于具有充足数字化投入和具备互联网基因的零售企业，由于产品通常直接在品牌商或者供应商处进行采购或是自行生产，负责产品的全链条管理，深度控货，但为平衡线上 SKU 数量和履约效率，品类丰富度欠佳。

4. 自营模式通过商品的进销差获取收入，并通过自身运营提升商品流通效率，最终实现盈利。

五、即时零售平台对于线下门店的价值

即时零售是依托于线下实体零售的业务，可以作为对线下实体零售的补充，帮助其拓展销售渠道，有助于线下实体零售实现线上线下相融合。

1. 扩大门店覆盖半径，获取新的流量。

通过即时零售平台提供的线上门店商圈和高效的即时配送网络，门店的商圈将由现在的 1 公里扩大到 3-5 公里，门店用户覆盖范围较原来大幅度提升。对于传统的超市来讲，线下超市的流量不稳定而且影响因素太多，即时零售平台则拥有稳定海量的用户资源，将为线下实体零售带来新的增量。还有平台大量线上线下的推广活动帮助零售合作伙伴获得流量，凭借流量入口以及与上游制造商深入密切的合作模式，在流量运营环节能够帮助实体零售获取增量。

2. 提升门店运营能力。

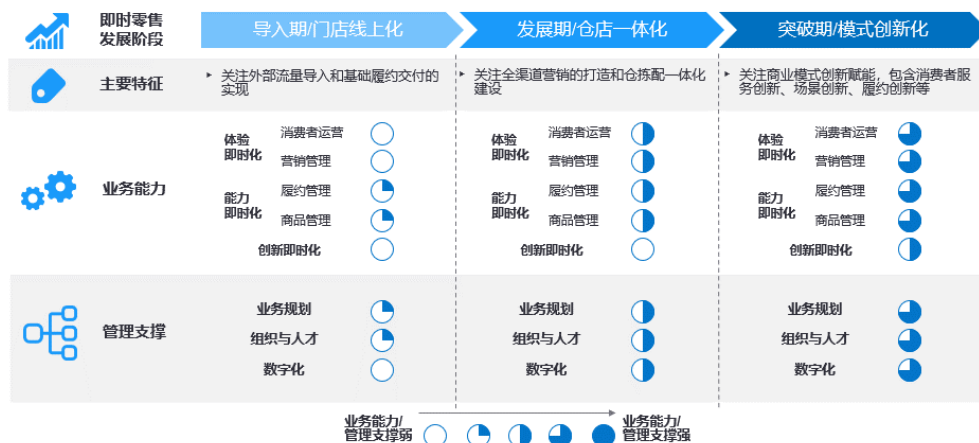
借助平台的技术和大数据能力，依托于门店履约系统、智能选品系统、缺货管理系统等帮助商家提高线上订单的履约效率，商品选品和管理效率。在配送方面，对于传统零售商来说，自建配送队伍成本过高，而且效率较低。而即时零售平台拥有成熟/高效/庞大的即时配送队伍，7×24 小时运营。在拣货方面，平台与商超共同协作，提升门店拣货效率。比如即时零售平台推出的拣货 APP，设置专职拣货员等优化配送链环节的措施，让门店在同等时间内能够处理的订单总量大幅提高。在库存优化方面，平台可以提供实时数据支持，让门店及时知悉当天、近期热销品售卖数据，并给予商品备货建议。以大数据为基础，为门店提供本城市各品类销售情况、近期畅销品，指导门店调整库存。不仅降低商家的营商难度，而且提升商家的参与程度，与此同时降低消费者的选购难度。在选品优化方面，开放平台对接，打通线上线下数据流，实现了商品基本信息、商品价格、现货库存等数据的全面打通，并且及时更新库存状态和数据，完善统计数据支持，避免缺货。

3. 提升用户洞察和运营能力。

接入平台大量的优质用户群体，能通过数据互通和 CRM 系统实现线上线下全渠道的多维度用户精准识别和营销管理能力，大幅度提高用户的购买频次。对于线下实体零售来说，线上平台能够帮助他们获取用户，在推广店铺的同时还能够帮助店铺进行活动的宣传推广、运营等。最为重要的是，平台通过大量的数据能够帮助实体零售商了解和运营这些用户，既可以帮助传统零售商做很好的用户管理和针对性的运营，也能给实体零售商制定更精准的用户营销策略。平台不断通过数据积累，用户的消费标签越细致，就意味着商家在营销时就越容易精准触达用户，吸引潜在客群，并增强存量用户黏性。

六、即时零售演进路线

即时零售企业需要通过基础业务能力夯实、创新实践执行和客户体验塑造来赢得成功。发展过程包含三个阶段，即导入期、发展期和突破期，在这其中分别定义了即时零售发展各阶段主要特征、形成的业务能力和应具备的管理支撑。



上图：即时零售 ACE 制胜演进路线 资料来源：内部资料整理

阶段与主要特征：我们将即时零售分为导入期、发展期和突破期三个发展阶段，其中导入期主要标志为形成门店线上化，打通门店与消费者之间的履约交付闭环，初步形成即时零售导入，实现 0-1 的突破飞跃；发展期主要标志为在导入期的基础上侧重全渠道营销打造和仓拣配一体化建设，形成仓店一体化，即时零售与线下业务相互融合并高效运营，促进 1-10 的发展跨越；突破期主要标志为在发展期的基础上关注商业模式创新赋能，包含消费者服务创新、场景创新、履约创新等，旨在造就 10-100 的增长裂变。

业务能力：我们将即时零售业务能力定义为三类，即面向消费者端的体验即时化，包含消费者运营和营销管理，侧重运营能力构建的能力即时化，包含履约管理和商品管理，以及突出业务创新创新即时化。在零售商及品牌商发展的过程中，不同阶段其业务的需求存在显著的差异性，其中导入期阶段的需求相对基础，以保证企业基本的履约需求为首要目的，发展期阶段在各方面需求更为平均，而领先期则在创新领域有着更强的需求，以保证企业的领跑者地位。

管理支撑：管理支撑主要面向零售商/品牌商内部的管理体系建设，包含业务规划、组织与人才、数字化三个方面。我们认为零售商/品牌商在即时零售业务发展过程中，应关注三项管理支撑建设要点，从而做到有的放矢，减少转型过渡时间，提高企业在进入即时零售市场后的竞争力。同时我们发现即时零售各阶段中管理支撑的成熟度高低水平与新业务到成熟业务的成长脉络有关，因此总结各阶段管理支撑特征作为参考。

导入期/门店线上化

通常企业在导入期阶段前缺乏相关即时零售业务能力，渴望引入新的流量入口并实现即时零售业务初期的搭建。

1. 体验即时化

1) 消费者运营：相比后续阶段，针对消费者旅程管理，导入期尚未形成流量运营、会员运营等消费者运营能力。

2) 营销管理：导入期企业缺乏自身发起营销活动的的能力，更多参与即时零售开放平台上的营销活动。

2. 能力即时化

1) 履约管理：导入期初步具备履约交付能力，更多依赖人工拣货，库存管理精细化不足，在效率提升上还有很大的提升空间。

2) 商品管理：导入期自主商品管理能力不足，更多依赖即时零售开放平台给出的管理建议，商品上架与更新不及时，商品信息的线上数字化/图片展示严重缺乏，特别体现在服饰、美妆等业态。

3. 创新即时化：导入期创新能力严重不足。

4. 业务规划：即时零售作为新业务在企业内部开展，企业以新业务管理思路制定业务发展目标和预算投入，明确未来的即时零售开放平台合作方。部分企业缺少明确的业务发展目标、路径和具体时间表。

5. 组织与人才：设立即时零售虚拟项目组或小型专属团队推动业务发展。

6. 数字化：企业数字化基础薄弱，更多借助即时零售开放平台数字化能力。

发展期/仓店一体化

发展期阶段各项业务能力同步提升，但还存在创新能力的不足，企业侧重在全渠道营销的打造和仓拣配一体化的建设。

1. 体验即时化

1) 消费者运营：形成流量运营能力，并于即时零售开放平台开通用户会员的基本权益和功能，部分企业可实现线上线下会员的打通。

2) 营销管理：企业自身具备营销活动组织能力，并可与即时零售开放平台形成有效联动，合作实现全渠道营销。

2. 能力即时化

1) 履约管理：借助拣货数字化工具和库存精细化管理促进履约交付能力提升，实现仓拣配一体化和履约全链路效率提升。

2) 商品管理：自主商品管理能力提升，具体体现在商品汰换管理、配合平台活动场景的商品管理、商品管理与履约交付平衡等的管理提升上，同时商品信息的线上数字化展示明显改善。

3. 创新即时化：发展期创新能力尚未形成。

4. 业务规划：即时零售业务成为企业的重要组成部分，同时企业有着清晰的业务管理思路，并已形成业务战略-经营与预算计划-绩效的管理闭环，针对各个即时零售团队制定相应的绩效考核指标。

5. 组织与人才：已建立矩阵式组织或即时零售事业部支撑即时零售业务开展，并对即时零售专业人才有清晰的选育用留管理标准。

6. 数字化：即时零售全链路数字化水平持续提升，这些提升方向都来自于对消费者体验的不断优化；整合数字化平台前端各触点，并打通即时零售开放平台与内部线下业务各信息系统间的联系（如 ERP、财务系统等），实现业财一体化，提升运营效率。

突破期/模式创新化

突破期企业的需求更加关注创新服务支撑创新商业模式，并为消费者带来独特的体验。例如从线上线下一体化的增值服务，能够为消费者带来全渠道一致的服务体验，以及在碎片化场景中，能够快速在开放平台上完成从直播种草到

下单，以及 1 小时内送达的闭环生态服务，为消费者带来更加独一无二的体验。

1. 体验即时化

1) 消费者运营：以消费者体验为中心，消费者运营能力逐渐成熟，具体体现在会员分级分层运营，例如会员等级管理和付费/非付费会员管理等，和基于财经和精细化运营视角的会员管理方式方法。

2) 营销管理：企业具备优秀的营销活动管理能力的同时，可以整合即时零售开放平台资源，与各方联动，实现资源利用效率最大化。

2. 能力即时化

1) 履约管理：基于消费者体验和成本效率管理视角，与即时零售开放平台合作实现数字化系统、硬件和人工的完美结合，持续优化履约全链路效率。

2) 商品管理：自主商品管理能力优秀的基础上具备与即时零售开放平台合作打造新品的能力，并将即时零售开放平台作为主要的新品发布渠道，同时全部商品或为履约效率最佳筛选的核心品类商品信息的线上数字化展示全面。

3. 创新即时化：即时零售支撑全渠道商业模式创新开展，覆盖客户服务、营销、履约等环节，例如通过“全渠道+增值服务”整合全渠道服务资源，在售前/中/后全链路提升消费者体验，形成差异化竞争优势；通过“全渠道+碎片化场景”形成即时零售与直播等碎片化场景结合的创新商业模式等；通过“全渠道+定制化履约”极大提升运营效率，满足高峰期消费者需求，打造卓越消费者体验等。

4. 业务规划：以消费者体验为中心，形成即时零售创新业务发展模式，不断实现“微创新”，成为行业领先者，并与即时零售开放平台建立战略合作伙伴关系，共同推动业务向前发展。

5. 组织与人才：设置即时零售专属的组织和岗位，并在公司内不同层面和不同部门识别和挖掘即时零售转型驱动者，从公司层面形成统一合力，推动现在进行和未来的即时零售转型活动。建立能对即时零售发展变化自适应、数据驱动的人才团队，明确未来能力和技能需求。

6. 数字化：形成全面的数字化能力，打通上下游、零售商/渠道商/品牌商之间的业务与财务系统，全链路运营提升与数字化技术演进同步，进入自我良性优化循环阶段，并能通过提前布局和迭代方式支撑商业模式创新。

七、即时零售平台与线下实体零售门店合作中遇到的问题

第一，观点和认知上的差距。线下实体零售的思维和管理方式相对线上平台企业尚有较大差距，即时零售平台天然对市场和数据反映敏捷，而在沟通流量及数字化基建方面，有些线下企业的反应则较慢。

第二，组织方面。线下实体零售企业在开展线上业务时，需要在商品、仓储、拣货、履约等方面做升级和融合。即时零售体验具有鲜明的高效率特征，这需要实体零售企业把整个链路磨合的很好才能效率高，而打破旧的企业运作模式，建立一个互相咬合的新机制，难度非常大。实体零售企业从有意识到建机制，再到把绩效考核理顺到执行做好，需要付出大量的时间。

第三，信息化方面，有些企业数字化基础系统不完备，线上线下的数据没有完全打通，货品库存没有实时统计同步，造成用户会下单后出现缺货的问题。

第四，数字化运营人才匮乏。目前部分零售企业的数字化运营人员要么是兼职，要么是原来的线下员工，比如门店的理货员去管控线上订单，缺乏专业性。

八、即时零售对零售市场格局的影响

从短期来看，即时零售相比传统电商除了在配送时效上具有明显优势外，在产品丰富度、sku 数量以及商品价格上尚无法与传统电商相比。传统电商由于配送距离较长，一般需要 2-5 天才能完成送达，而即时零售从附近线下商家取货，最快可以实现 30 分钟完成履约。但是传统电商平台相较即时零售逐渐丧失了物流速度优势，在消费者对配送时效越来越关注的趋势下，即时零售势必会对电商大盘带来一定程度的冲击。

从长期来看，即时零售的品类不断扩张，将会逐渐蚕食传统电商平台的市场份额。即时零售目前正在由餐饮外卖、生鲜向快消品渗透，而美妆、服饰、电子数码是电商平台的支柱品类，短期内两者的品类不会有明显的交叉。但在线下实体供应链趋于完善的前提下，即时零售将会慢慢渗透电子数码等 CPG 商品的用户心智。

另外，即时零售可能对便利店业态造成一定的影响。目前在品类丰富性和便利性上有明显优势，这些优势将会挑战便利店的**核心壁垒**。这些年线下商超受电商冲击较大，而便利店因其离消费者更近，使其成为线下零售业态中为数不多维持正增长的业态。在即时零售崛起后，便利店的**核心优势-便利性**将面临挑战，即时零售实现了“所见即所得”，30 分钟的送达时效，加上直接送货上门，便利性优势已经超越便利店。从商品丰富度上看，即时零售合作门店覆盖了大卖场、手机通讯、数码家电、美妆护肤、家居等各类零售业态，特别是来自大卖场的**全品类的上线**将高度覆盖便利店的商品种类，而且大卖场的商品在价格上相比便利店更有优势。另一方面，即时零售平台中，美团和饿了么都是餐饮外卖延伸而来，外卖将对便利店的**核心业务-鲜食热餐**造成分流，而这也是便利店的重要利润来源。

传统门店的选址规则看中地理位置、关注人流量和商圈，人流量大的地方意味着更高的租金。随着即时零售的快速发展，如果线上订单在线下门店业务中占比越来越高，甚至线上流量变成了主要流量，线下门店的选址规则将发生重大变化，实体门店可以选择更为偏僻、租金更便宜的地段，从而降低开店成本，门店功能逐渐向前置仓靠拢。

九、即时零售未来发展趋势

展望未来，平台零售模式发展趋势将呈现出，消费端“客群广、场景广、诉求广”，供给端“品类广、品牌广、地域广”的特点。毋庸置疑，即时零售这一新型零售模式构成了零售业未来发展的重要组成部分，有着广阔的发展前景。

1. 消费者端广覆盖：客群广、场景广、诉求广

客群广：从 80 后女性群体为主体，逐渐拓展至每个家庭成员，形成即时零售家庭共同消费理念。根据京东到家数据显示，现今女性群体是平台主要消费群体，同时值得关注的是，在 2018-2020 年，男性和中老年（40+岁）用户占比逐步提升，即时消费用户群体在未来将会更加的多元化，我们认为未来有望形成即时零售家庭共同消费理念。

场景广：从到家消费场景逐步向其他场景延伸。随着消费观念的逐渐成熟以及消费习惯的养成，人们对于即时消费的接纳度越来越高，即时消费场景逐渐从单一的到家，向其他场景开始延伸，其中酒店宾馆、行政机构场景的消费呈现快速增长的趋势。

诉求广：从“日常买”和“应急买”到“大促买”、“尝鲜买”和“送礼买”。在诉求方面，日常采买已经成为消费者主流诉求，同时在大健康品类中，应急采买也体现为最突出的诉求，此外，“大促买”，“尝鲜买”和“送礼买”等诉求也逐渐兴起，成为消费者选择即时零售的重要原因。

2. 零售商/品牌商端广分布：品类广、品牌广、地域广

品类广：从食品饮料和生鲜等商超品类逐步向全品类发展。目前即时零售主要的产品为食品饮料和生鲜等，但在发展过程中正逐步往其他品类进行拓展。

品牌广：从只有领先品牌商合作到众多品牌商纷纷加入与即时零售开放平台的合作中。品牌商与即时零售开放平台的合作越来越紧密，平台成为品牌商的营销新引擎，助力品牌营销走向全渠道。

地域广：从高线城市到低线城市、从发达地区到中西部地区。即时零售在一、二线城市兴起，目前在高线城市的渗透率为低线城市的 3.3 倍，但低线城市近年渗透率增速迅猛，未来将呈现从高线城市向低线城市发展、从发达地区向中西部地区发展的趋势。随着地域的扩张，即时零售覆盖的商家门店范围及数量逐渐扩大，更多的零售商接入至开放平台，同时更多的消费者能够享受到即时零售便捷的服务。

3. 开放平台端：对消费者端的流量运营与履约不断深化，对零售商/品牌商端服务创新与赋能不断深化

流量运营：从“流量汇聚”到“建立合作开放的平台，为碎片化场景流量提供即时零售服务”。在流量运营方面，未来即时零售开放平台将演变成为合作开放的平台，不只汇聚流量在自身渠道，而是更多对碎片化零售场景流量（内容电商、直播等）提供即时零售服务支持。

履约：从“塑造同城配送分钟级体验”到“引入智能科技，突破履约中空间的局限并不断定义更快的履约时间”。在即时零售现今模式下，消费者可以选择周边 3-5 公里的门店进行下单，并且匹配相应的配送员，能够在短时间内完成订单履约行为。未来即时零售开放平台将引入智能科技，如无人机/车等，突破原有即时零售定义的空间概念，实现快速的远距离履约，同时由于智能科技的加持，履约时间也将被不断缩短和重新定义。

服务创新：从“帮助传统零售商整合全渠道服务资源”到“基于消费者大数据提供服务供应链，助力产品及关联服务创新”。现今即时零售开放平台从提供基本的商品履约服务，已拓展至产品相关的周边服务。例如在手机零售时，将门店特色服务线上化，如手机延保等，并将线上平台独有的消费金融等服务整合进来，通过服务模式创新吸引消费者，最终提升传统零售商业绩表现。未来即时零售开放平台将基于消费者大数据，为品牌商/零售商提供服务供应链，通过消费者画像与需求信息，指引产品研发及其关联的产品服务模式创新设计，快速高效地形成消费者需要的产品与服务。

赋能：从“运营全链路赋能”到“基于消费者需求，实现面向零售商/品牌商的商品供应链赋能”。现今即时零售开放平台主要提供两方面的赋能服务，一方面是基于平台大数据，赋能零售商和品牌商开展全渠道营销推广，并通过全渠道、全链路的数据洞察，为零售商和品牌商提供营销决策辅助，实现营销全链路的追踪及优化；另一方面是针对订单、仓储、拣货、配送、商品评价等即时零售门店运营全链路，平台对传统零售商进行赋能，改善其门店运营效率并最终提升消费者购物体验。未来即时零售开放平台对零售商/品牌商的赋能不仅局限在营销和门店运营端，将会拓展至供应链管理领域，即时零售开放平台有望整合 B2C 模式、产地模式、本地零售模式供应链，赋能零售商/品牌商实现 C2M 模式并最终提供给消费者“万千好物、即时选择”的极致体验。