

# 生态聚力 多方共赢

打造可持续发展的  
即时零售商业模式



即时零售开放平台模式系列白皮书

# 目录

## 前言

1

## 1

### 即时零售发展趋势与商业模式演进

第一节 中国即时零售行业回顾与展望

6

第二节 即时零售发展意义

8

第三节 即时零售发展趋势及研判

10

## 2

### 即时零售开放平台可持续发展模式的思考与方案

第一节 国内即时零售开放平台各方现状分析

13

第二节 即时零售开放平台可持续发展模式逻辑思路

17

第三节 海外即时零售可持续发展探索与实践

21

第四节 即时零售开放平台模式可持续发展九大举措

27

附录一：即时零售行业趋势扫描

38

附录二：编写组成员

43

# 前言

经济温和复苏的当下，即时零售行业依然保持快速增长态势，已然成为“促消费”重要的增长引擎，2023年“即时零售”一词首次亮相中央一号文件，进一步凸显了其在提振零售消费信心、助推经济稳步增长的关键作用和未来潜力。在即将迎来万亿规模的当下，即时零售已经完成了初期的高速发展，被验证为零售行业成功的商业模式之一。展望到2030年近4万亿规模的未来，**即时零售从业者更应思索如何在已形成的势能下实现可持续发展。**

本次白皮书在2022年发布的《即时零售开放平台模式研究白皮书》基础上，继续聚焦即时零售开放平台模式，并以打造可持续发展的商业模式为主题，探讨即时零售商业模式的演进与发展：如何建设一个“**共创共享，共生共荣**”的生态。以**增量价值的多方共赢代替存量价值的零和博弈**，不断提升用户体验、优化运营效率，特别是实现生态各方的长期效率提升、业绩增长和价值变现。

白皮书中将展开对国内市场现状分析和提出基于本地化供给侧和需求侧优化的即时零售可持续发展模式逻辑思路，同时扫描海外市场即时零售领先企业，并提炼其可持续发展相关的思考与实践作为参考，最终形成针对国内即时零售开放平台可持续发展的，**供给侧和需求侧共九条建议**：其中供给侧方案侧重供给“**三方生态协同**”，在**客户洞察、商品创新、联合营销、履约交付和集成服务**这五个方面寻求共创与突破，以期创造长期价值，提升用户体验，扩大行业规模；而在需求侧，希望培养消费者良好的即时零售购物习惯，**适度追求需求时效性**，或者**通过阶梯式的定价付费模式**合理地安排履约资源，从而降低履约整体成本，提升即时零售行业中各方盈利表现。

未来我们还将长期关注即时零售行业发展，并希望与即时零售行业生态各方进行交流与合作，持续推出有利于行业发展的系列研究成果。

“

近年来，中国经济已逐步进入中速发展周期，面对消费市场的分化，零售企业一方面需要在细分市场上找准自己的定位，为自己的目标消费者创造价值，因此市场上各种新兴业态不断涌现；另一方面企业也需要积极寻找增量，满足消费者不断变化的需求。最近几年来，满足消费者即时到家需求的即时零售，复合增长率一直保持在50%以上，其市场规模也即将破万亿，是很多零售企业关注的重点方向之一。



## 彭建真

中国连锁经营协会  
会长

几年发展下来，尽管发展迅速，考虑到即时零售参与方众多，如何协调零售商、品牌商、平台方和消费者之间的利益关系，并找到符合各方利益的发展模式，成为下一阶段的发展重点。因此就长期发展而言，构建一个多方共赢的可持续发展模式势在必行。本次推出的白皮书，从即时零售目前遇到的核心问题入手，在参考国外商业模式的同时，试图探索出一条属于中国的即时零售可持续发展之路。白皮书总结出即时零售开放平台可持续发展九个方向，有些已有成功案例的，有些尚待测试的，我们也希望有更多同行参与进来，不断完善与迭代，为即时零售的健康发展积极探索，为消费者创造更大的价值。

”



“

即时零售经过多年高速发展，已经进入全品类小时达时代，构建了包括零售商、品牌商、消费者、骑手和平台在内多元共生的生态。行业在高速增长的同时也在加速变革，重新配置资源，各方都在寻找成本、效率和体验的最优解。我们认为，随着行业进入精细化运营阶段，需要聚焦零售本质，从即时零售三大基本要素“即时需求、本地供给、即时交付”出发，构建“数字化+本地供应链整合+即时配送”三大核心能力，这也是即时零售平台的必经之路。

京东到家作为即时零售生态中链接供需两端的平台方，希望通过自身的B2C+O2O数字化能力，助力零售商、品牌商包括生态伙伴实现全渠道降本增效，获得销售增量，同时满足消费者多样化的即时消费需求，提供更加丰富的商品和更优质的服务体验。

万物即时可达，即时零售行业持续蓬勃发展。未来，我们将基于数字化和供应链整合，持续打造和完善即时零售和物流基础设施，携手零售商、品牌商协同共建，实践出一条可持续发展、多方共赢的即时零售增长之路。

”



## 何辉剑

京东集团副总裁  
达达集团总裁



## 钱冰

中国连锁经营协会新零售专业委员会委员  
安永咨询消费行业合伙人

“

一个成功的、可持续发展的商业模式，最为核心的要素是创造价值增值或者降低交易成本；即时零售作为零售新模式近几年取得了长足发展，在度过“开疆拓土”的快速增长后，应该思考如何在业已形成的发展势能下创造可持续、共生共荣、多方共赢的新生态，这里不但包括即时零售平台搭建者与参与者，也应该包括消费者。特别是对于即时零售平台模式来说，在资源整合、价值共创、实现平台自身的规模化效应和网络效应的同时，也能推动产业和社会价值链重组和重塑，赋能包括品牌商、零售商、消费者、骑手等在内的各方参与者，促进创新和协同发展。凝心聚力，才能共同创造一个健康并可持续的商业生态。

”

# 第一章

## CHAPTER 1

# 即时零售发展趋势 与商业模式演进



# 中国即时零售行业 回顾与展望

经济温和复苏的当下，即时零售依然保持快速增长态势，已成为“促消费”重要的增长引擎。

相较于上一个四年，2019-2022年中国零售市场整体呈现增速放缓趋势，实体零售企业业绩不尽如人意，静待经济温和复苏。受益于即时零售开放平台模式及自营模式相关企业业绩的持续提升，即时零售成为一抹亮色，长期保持高速增长。

根据市场数据测算，2022年我国即时零售市场规模超

**5,900** 亿元

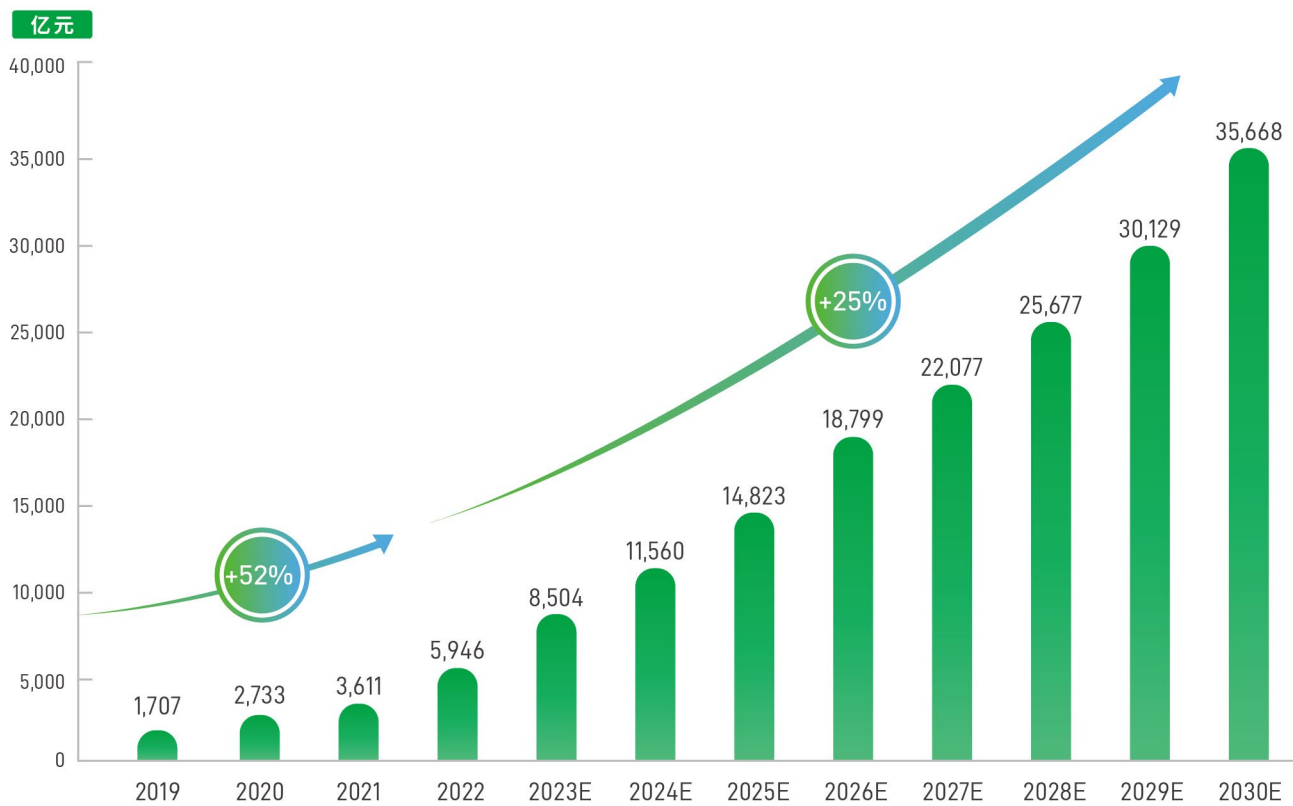
相当于同期社会消费品零售总额的 **1.4%**

实物商品网络零售总额的 **5.0%**

2019-2022年期间  
其复合增长率也达到52%，预计在2024年整体市场规模突破万亿

随着消费习惯的养成与商品品类的线上化突破，预计2022-2025年，即时零售市场规模增速为36%，在2025年将达到约1.5万亿元，预计到2030年，即时零售市场规模有望增长到约3.6万亿元。





### 国内即时零售市场规模及增速

资料来源：2023即时零售发展趋势白皮书

# 即时零售 发展意义

即时零售蓬勃发展，不仅源于顾客即时需求场景真实性、延展性，供给基础设施的可用性、完备性，更在于其在国家政策顶层设计、产业发展方向和居民个人消费需求实现了三层面的匹配。

同时，近年来国务院及各部委密集出台多项与即时零售相关的政策文件，为即时零售的健康有序发展提供政策保障，并强调要发挥即时零售在恢复零售消费活力、引导零售业数字化转型、激发县域经济发展等方面的作用。尤其今年2月“即时零售”首次亮相“中央一号文件”，成为国家未来发展重点之一，其重要性得到凸显。本年度发布的《国务院办公厅转发国家发改委关于恢复和扩大消费措施的通知》、《全面推进城市一刻钟便民生活圈建设三年行动计划（2023-2025）》、《中共中央、国务院关于做好2023年全面推进乡村振兴重点工作的意见》等政策均对即时零售提振零售消费信心、助推经济温和复苏提出发展指引。

时间	部门	政策名称	重点内容
2023/2	国务院	《中共中央、国务院关于做好2023年全面推进乡村振兴重点工作的意见》	全面推进县域商业体系建设。大力发展共同配送、即时零售等新模式，推动冷链物流服务网络向乡村下沉。
2023/7	商务部等13部门	《全面推进城市一刻钟便民生活圈建设三年行动计划(2023-2025)》	支持发展线上线下融合的即时零售模式(平台下单+就近门店配送，就近门店下单+即时配送)，赋能实体门店，拓展服务半径。
2023/7	商务部等9部门	《县域商业三年行动计划（2023-2025年）》	积极发展即时零售。鼓励电商平台、大型商贸流通企业在具备条件的县城，依托自建物流、第三方物流体系，对接本地零散的商超、便利店，精准匹配周边消费订单需求，为居民提供高效便捷的到家服务。
2023/7	国务院	《国务院办公厅转发国家发展改革委关于恢复和扩大消费措施的通知》	支持线上线下商品消费融合发展，提升网上购物节质量水平。发展即时零售、智慧商店等新零售业态。

2023年国家出台的即时零售相关支持政策

## 即时零售提振零售消费信心，助推经济温和复苏



### 国家政策层面

#### 促消费、畅流通、稳增长

挖掘消费潜力，打造消费新场景；建设现代商业体系，畅通国内大循环，提振零售消费信心，助推经济稳步增长



### 产业企业层面

#### 数实结合、提质增效、变革创新

零售企业数字化升级与实体门店相结合，链接新消费场景，链接供需，提升商品流通及零售运营效率；赋能实体零售创建新型商业模式



### 居民个人层面

#### 多快好省

居民享受即时零售不断发展带来的丰富的商品品类、高效的履约方式、便捷的服务体验、值得信赖的产品质量以及多方面的实惠和便利。

### 即时零售发展意义总结

资料来源：公开资料整理

## 国家政策层面

### 促消费、畅流通、稳增长

在国家政策层面上，即时零售能够有效激发消费活力，畅通国内经济循环，助推经济增长，具体体现在三个方面，即挖掘消费潜力，打造消费新场景；建设现代商业体系，畅通国内大循环；提振零售消费信心，助推经济稳步增长。

## 产业企业层面

### 数实融合、提质增效、变革创新

在产业企业层面上，作为线上线下融合的消费新业态模式，即时零售有效助力零售行业与企业的数字化转型升级，具体体现在三个方面，即零售企业数字化升级与实体门店相结合，链接新消费场景；链接供需，提升商品流通及零售运营效率；赋能实体零售，创建新型商业模式。

## 居民个人层面

### 多快好省

在居民个人层面，即时零售进一步丰富了零售“多快好省”的内涵。居民可享受即时零售不断发展带来的丰富的商品品类、高效的履约方式、便捷的服务体验、值得信赖的产品质量以及多方面的实惠和便利。

# 即时零售 发展趋势及研判

即时零售不断发展，在消费群体、商品品类、生态企业维度呈现三大发展趋势。

伴随着国家政策的有力支持与即时零售规模的高速发展，即时零售呈现三大发展趋势：

- 1 在消费群体上，全客群渗透，下沉趋势明显，多元化特征人群逐渐被识别。
- 2 在商品品类上，新场景渗透与新消费理念持续带动即时零售渠道各品类销售增长。
- 3 在生态企业上，新兴参与者进入即时零售赛道，同时各生态企业通过分钟级履约能力与全渠道服务，定义创新价值主张，提升消费者体验。

具体即时零售发展趋势内容请参见附录。



## 消费群体趋势

全客群渗透，下沉趋势明显，特征人群逐渐被识别



## 商品品类趋势

新场景渗透与新消费理念持续带动即时零售渠道各品类销售增长



## 生态企业趋势

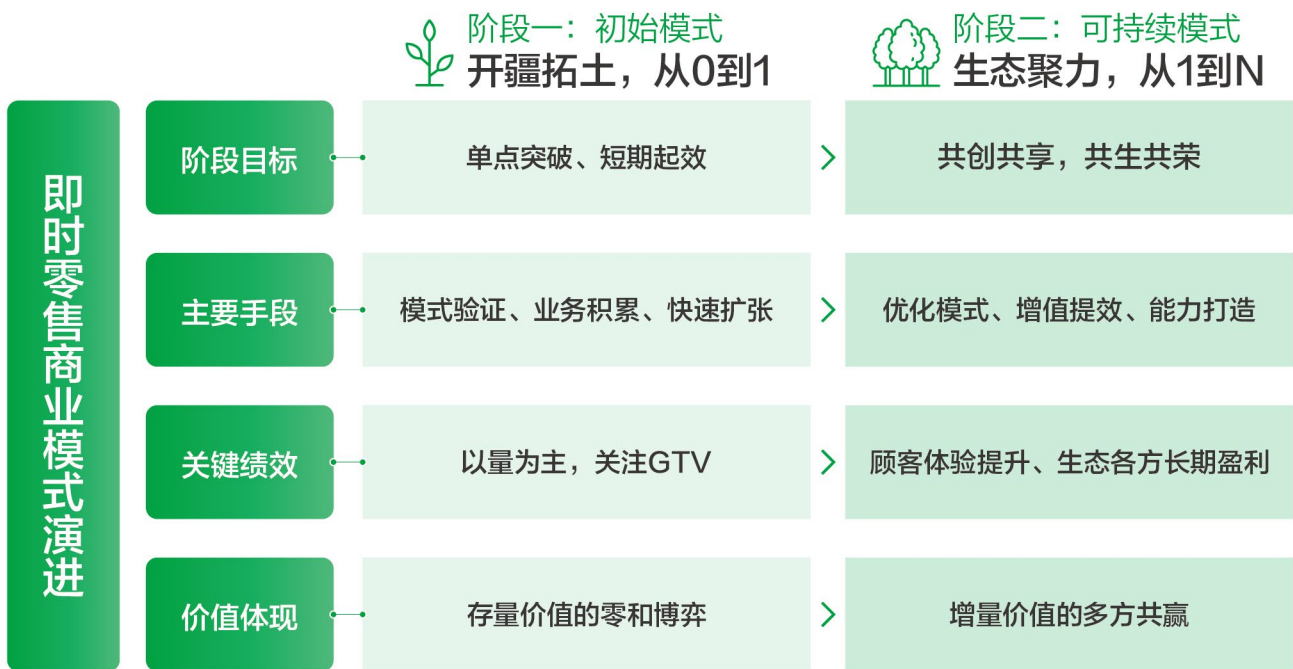
新兴参与者进入即时零售赛道，同时各生态企业通过分钟级履约能力与全渠道服务，定义创新价值主张，提升消费者体验

即时零售三大发展趋势

资料来源：公开资料整理



综上所述，在即将迎来万亿规模的当下，即时零售已在高速发展中完成了初期业务模式积累，被验证为零售行业成功的商业模式之一。展望近3.6万亿规模的未来与发展趋势，即时零售也将从“开疆拓土”转为“生态聚力”，在已形成的发展势能下思索如何形成“共创共享，共生共荣”的生态凝聚力，以优化模式、增值提效、能力打造为抓手，以增量价值的多方共赢代替存量价值的零和博弈，不断提升用户体验、优化运营效率，特别是实现生态各方的长期效率提升、业绩增长和价值变现，这才是可持续发展的关键所在。



即时零售商业模式演进

资料来源：分析整理

## 第二章

CHAPTER 2

# 即时零售开放平台 可持续发展模式的 思考与方案

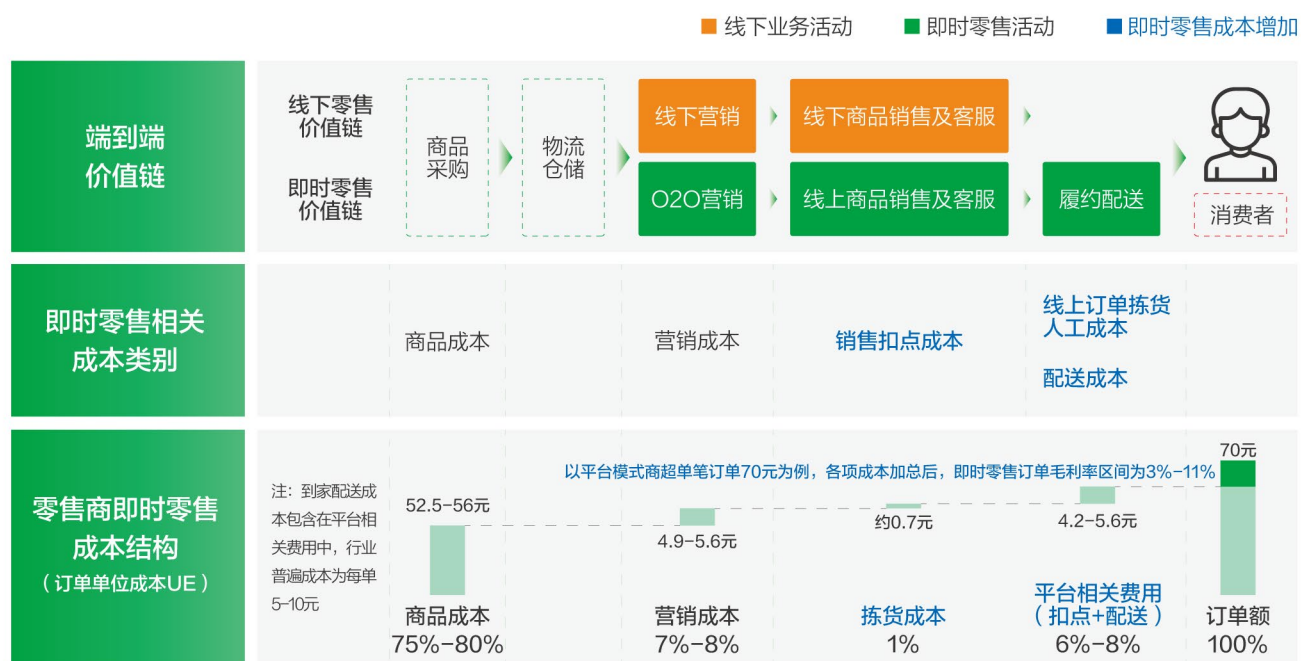


# 国内即时零售开放平台 各方现状分析

作为一个成功的、可持续发展的商业模式，最为核心的要素是**创造增值价值以及降低交易成本**；特别是对于即时零售平台模式来说，平台进行资源整合，价值共创，实现平台自身的规模化效应和网络效应；同时推动价值链重组和重塑，赋能包括品牌商、零售商、消费者、骑手等在内的平台参与者，促进创新和协同发展。

即时零售平台的产生，为实体零售提供了一个新的流量入口，提供了数字化基础建设，充分发挥了应有价值；但从商品流通的环节增减以及交易成本增减角度看，即时零售平台还存在着不断进化与完善的空间；作为一个新的商品流通渠道，即时零售相较传统线下零售业态增加了O2O营销、店内拣货、履约配送等价值链环节。

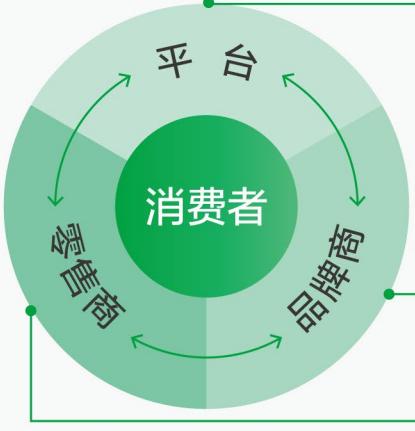
价值链环节的增加不仅带来业绩提升，也增加了相应的成本，导致即时零售渠道流通成本的提高：以零售商视角分析即时零售订单成本结构，一张客单价为70元的商超即时零售订单，减去原有成本包括商品成本、营销成本；再减去即时零售模式新增成本，包括销售扣点、拣货和配送成本后，即时零售每单毛利大约3%–11%，毛利微薄，净利则有可能为0甚至负数。



即时零售价值链及订单成本结构图

资料来源：调研整理

不止零售商面临盈利的难题，即时零售平台本身以及品牌商经历了前期发展过程中的投入后，也都在思索下一阶段如何实现可持续发展，同时又能够平衡平台、零售商、品牌商三方各自的诉求点及关注点。这也已经成为即时零售平台模式中供给三方（平台、零售商、品牌商）迫在眉睫需要解决的问题。

即时零售开放平台模式参与方	业绩公式	痛点
	$\text{平台收入} - \text{运营成本} = \text{利润}$	<p>面对激烈竞争，平台持续盈利存在挑战</p>
	$\text{GTV} / \text{渠道投入费用} = \text{ROI}$	<p>即时零售作为一个渠道，品牌商关注营销预算投入ROI，平台GTV增长对自身非常重要，需要避免流量增速放缓</p>
	$\text{ATV客单} * \text{消费频率} - \text{各项综合成本} = \text{利润}$	<p>各运营商由于各运营环节成本增加，造成自身盈利的挑战</p>

注：GTV代表平台交易额；ROI代表投资回报率；ATV代表客单价

### 即时零售开放平台模式参与方业绩公式及痛点

资料来源：调研整理



## 平台端兼顾平台繁荣度与盈利性

平台端关注平台繁荣度及其转化的平台交易额和平台收入，同时大量的运营成本也使平台企业在激烈的竞争环境下面临持续盈利的挑战。目前平台盈利已迎来曙光。

以京东到家为例，经过多轮的策略调整和降本增效，终于在2023年第二季度，其所属的达达集团在上市3年以来实现首次盈利：当季财报显示达达集团总营收为28亿元人民币，较去年同期增长23%，整体二季度经调整净利润同比改善超过17个百分点至盈利水平，非美国通用会计准则下（Non-GAAP）归属于达达集团普通股股东的净利润为人民币840万元，去年同期为亏损4亿元。



## 品牌商关注渠道投入产出比

即时零售已经日渐成为品牌商的一个重要的渠道通路，品牌商希望依托平台流量，通过即时零售渠道营销预算的投入，驱动自身品牌商品销量及交易额（GTV）的快速增长，实现出色的投入产出比（ROI），从而进一步加大营销投入，形成良性循环，不断提升即时零售渠道份额。

## 零售商重视即时零售业务盈利水平

作为新模式的即时零售，为零售商带来了新的流量及销售增长，与此同时零售商也非常重视即时零售的盈利水平，对比传统线下零售，即时零售各运营环节成本的增加，对相关订单盈利造成了一定的挑战。因此零售商特别重视即时零售消费者平均客单价与消费频率，以及相关各项运营成本，通过相关信息核算即时零售盈利水平。



# 即时零售开放平台 可持续发展模式逻辑思路

基于国内即时零售开放平台各方现状分析结果可以得出，未来开放平台模式可持续发展的破局点在于盈利水平的改善，特别是零售商端盈利的提升，将有助于即时零售整体规模的拉动，实现正向循环。

因此，即时零售开放平台未来可持续发展的逻辑思路包含供给侧方案与需求侧方案两部分，供给侧方案侧重于平台供给三方（平台、零售商、品牌商）提升盈利表现，其中又分为两类潜在方案，即三方生态协同与个体精耕细作，而需求侧方案侧重于针对消费者端平衡需求与履约成本，培养消费者为“便利”买单的消费行为模式。



即时零售开放平台可持续发展设计思路

资料来源：分析整理



## 供给侧方案

开放平台三方提升盈利表现



### 三方生态协同

#### “五力”模型

创造价值

提升体验

做大规模

面向消费者“多快好省”的关键诉求，即时零售端到端价值链环节（客户洞察、商品导入、营销促销、履约交付和服务集成）的全面提升必将为消费者带来体验升级，从而提高订单量与客单价，做大即时零售业务规模，保障利润空间，最终实现盈利的改善。因此，我们建议即时零售开放平台供给侧三方围绕端到端价值链和“五力”模型，协同提升洞察力、商品力、营销力、履约力和服务力，形成三方生态协同，实现提升体验、做大规模和改善盈利的目标。

三方生态协同方案优势在于端到端价值链中五力提升的方向与三方即时零售业务能力的长期建设方向相匹配，利于三方达成协同一致；其限制在于需要更多的三方协同的工作与磨合的时间，同时也需要三方更好地实现业务、组织、流程等方面的联动。



## 个体精耕细作

### 力出一孔

运营提升

降本增效

改善盈利

即时零售开放平台供给侧三方个体的精耕细作，即运营提升、降本增效及改善盈利等举措，也是盈利表现提升的重要方向。零售商端应重点关注即时零售业务价值链各环节的运营效率提升，改善盈利水平；品牌商端应重点关注即时零售渠道商品导入效率的提升与营销资源配置的优化等改善空间；平台端应重点关注履约效率的提升，实现降本增效。

个体精耕细作优势在于开放平台三方各自行动，利于快速推动，其主要限制在于对三方自身的运营优化能力都提出了较高的要求，由于即时零售开放平台模式下，零售商与品牌商参与数量众多，自身能力参差不齐，不能快速落地见效。

## 需求侧方案

### 针对消费者端平衡履约效率与成本



由于履约配送成本在即时零售整体成本中较为固定，需求侧方案重点在于基于即时消费场景下的履约效率与成本的平衡，优化消费者端即时零售付费模式，例如针对不同消费场景产生的即时配送时效性需求，设定阶梯式的定价模式，合理地安排履约资源并收取一定的费用，从而降低履约整体成本，提升即时零售盈利表现。

需求侧方案优势在于额外成本由消费者承担，利于即时零售开放平台中三方基于财务数据推动新模式的落地；其限制在于中国消费者对于付费模式的接受度：改变消费者付费意愿与行为模式，需要长时间的宣传教育与推广。

# 海外即时零售 | 可持续发展探索与实践

美国平台型线上生鲜杂货零售商Instacart是一家值得我们关注的企业，其商业模式虽然也涉及到包含零售商、品牌商和骑手的多方协同，但与国内即时零售开放平台模式不尽相同。

Instacart成立于2012年，总部位于旧金山，2023年9月19日在美国纳斯达克成功上市。核心业务模式是由骑手代替用户在实体店内购物并配送到顾客手中。成立前期，凭借模式创新与先发优势，Instacart迅速完成了初期的用户积累，并稳步进行业务的拓展。2020年后，新冠疫情期间猛增的居家配送需求带动Instacart用户规模与配送订单量的强劲发展。

招股书显示，截至2023年6月30日，Instacart已积累了770万每月活跃订购者，他们在Instacart上平均每月花费约 317 美元。仅2023年上半年，Instacart上完成订单量达到1.329亿，实现149.37亿美元的平台交易额，创造14.75亿美元的营业收入与11.09亿美元的毛利。



Instacart发展历程

资料来源：Instacart招股说明书

Instacart通过Instacart Marketplace（交易市场）、Instacart Enterprise Platform（企业平台）和Instacart Ads（广告解决方案）三大核心服务来构建完整的Instacart生态，从而服务于整个零售生态系统。

Instacart Marketplace提供了一个链接消费者与零售商的平台，消费者可通过移动应用程序或网站在当地的超市、药店、便利店等商家选购商品，由骑手进行配送。骑手需要根据顾客订单在实体商店内进行采购、取货与打包，最后送到消费者手中。此外，Instacart通过Instacart Enterprise Platform为零售商提供数字化解决方案，通过Instacart Ads为品牌商提供广告服务推动其销售增长。



注：——→ 表示商品、信息流

### Instacart业务模式

资料来源：Instacart招股说明书



**对比Instacart的业务运营模式与国内即时零售开放平台的业务模式，在即时配送服务上，Instacart通过从每笔配送的订单中抽取服务费用来创造交易收入。**

Instacart Marketplace上的平均客单价较高，根据招股说明书所示，2022年平均订单额110美元（包含运费与支付给采购者的小费），其中每单向零售商和消费者收取的费用加总平均值为16美元。

在Instacart的业务模式中，消费者是各项费用的主要承担者，需要支付拣货履约费用，通常超过35美元的订单支付3.99美元，不足35美元支付7.99美元，一小时内配送根据订单额支付5.99或9.99美元，还有其他超重费、服务费、包装费、拣货费等。为了提高用户的留存率，平台提供99美元年度付费会员Instacart+，提供免除配送费（无次数限制，需满足35美元订单额）、降低服务费以及返还积分等会员福利。

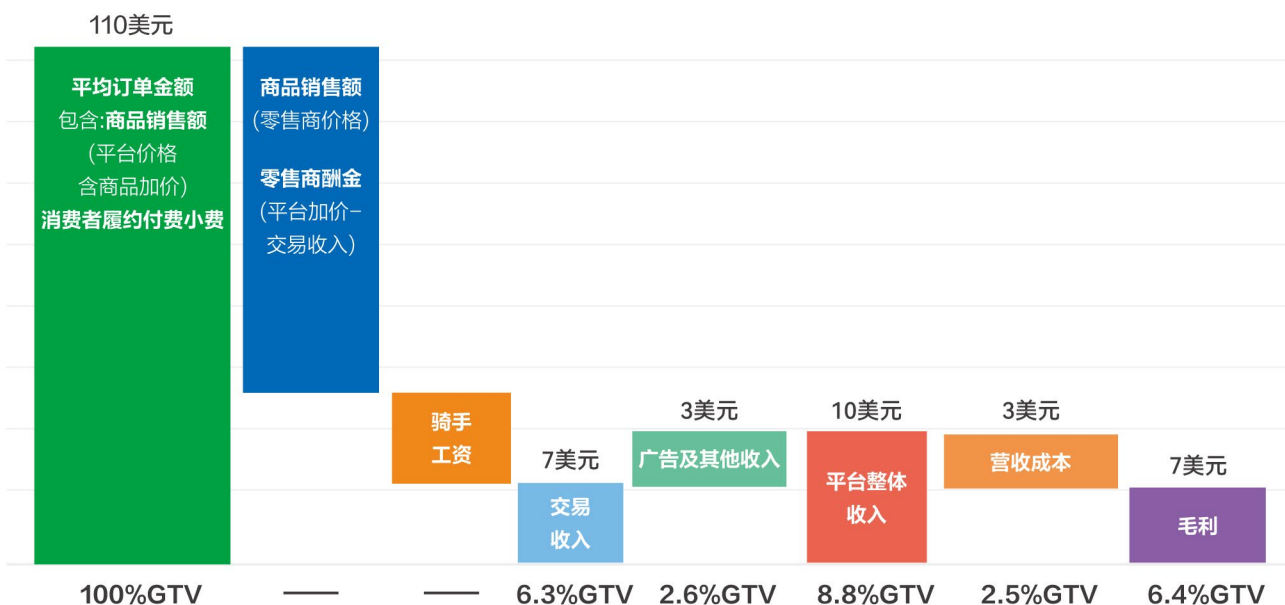
对于与Instacart合作的零售商，在Instacart平台上其商品价格会比线下加价15%左右，并且不需要承担拣货与配送成本，Instacart在合作零售商处雇佣自己员工负责拣货，配送者通常来自平台注册的社会人力。

对于与Instacart合作的品牌商，通过平台投入广告费用获得平台线上15%–30%的销量增长。

**基于INSTACART多样化的产品服务，其财务模式中包含多项收入来源。**

在Instacart Marketplace上的GTV(平台交易额)包含需要支付给零售商的商品销售额、即时配送履约费用及小费（支付给骑手），剩余部分为公司实现的交易收入。另有通过Instacart Enterprise Platform 和 Instacart Ads实现的面向零售商和品牌商的广告以及其他收入。对于零售商而言，其商品销售额对比线下零售存在平均15%的商品加价，在一定程度上，抵消了需要支付给Instacart平台的佣金。招股书显示，平均110美元的每笔订单金额对应7美元的每单交易收入（来自平台交易订单中的商品加价部分减去零售商佣金）与3美元的每单广告及数字化解决方案收入，总计每单平台收入为10美元，去除每单3美元的平台运营成本，最终每单毛利7美元。





Instacart 2022年订单财务表现 (单位订单财务测算)

资料来源: Instacart招股说明书

基于上述对于业务模式与收入结构的分析,总结来看,Instacart取得亮眼业绩的原因,除了平台、零售商、品牌商之间维持了良性的运转,关键在于消费者作为平台收入的贡献者,承担了骑手服务费用的支付,并对商品加价表现出接受意愿。受不同的国情影响,在小费文化下,北美的消费者对于较高的配送费用以及对骑手的服务小费表现出较高的接受意愿。消费者更易接受为即时零售服务体验买单付费,也缓解了平台及零售商的盈利压力。同时,疫情培养出大批积极用户的即时采购消费习惯,并通过会员增值服务实现留存。

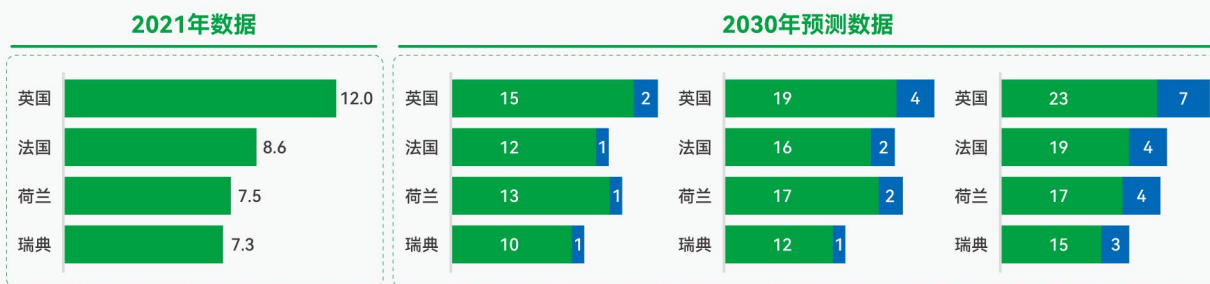
尽管海外市场还没有与国内即时零售开放平台完全一致的商业模式,较多零售商采用自营模式,但即时零售在海外的相关投资和业务发展也吸引了大量眼球。从整体市场来看,以家庭食品类商品线上渗透率领先的欧洲国家为例,即时零售渗透率有望在2030年保守预测情景下达到1%-2%,乐观预测情景下达到3%-7%。

欧洲国家家庭食品类商品线上渗透率 (%)

家庭食品类商品包含食品类快消品、生鲜以及餐食外卖

约定时间配送

即时配送



欧洲国家家庭食品类商品线上渗透率统计

资料来源: The State of Grocery Retail 2022, Europe

总结

■ 欧洲约定时间配送/即时配送零售商商业模式现今呈现规模化、精品化和朴素化等三大主要特点。

### 规模化

规模化指追求商品全品类，其模式类似一家大规模线上超市，典型企业如2000年成立、2019年被玛莎百货投资的Ocado，其有着广泛的商品供应，提供非常有价格竞争力的常用商品，采用当天约定时间的配送方式并有着精准的计划履约时间窗口。另外一些代表企业如Crisp还将商品品类拓展至“农田至餐桌”商品和方便餐商品，进一步丰富消费者商品选择。

### 精品化

精品化指基于客户需求筛选特定的商品，类似一家线上便利店或小型超市，相关即时零售企业Flink，Getir，和Gorillas更关注履约时效及消费者体验，现今也开始增加热食的销售以及外卖服务。

### 朴素化

朴素化指消费者享受较低的起送订单额要求、免运费服务以及性价比商品的同时，对平台提供商品丰富度、配送时效和额外服务等方面有所妥协，使得线上零售企业商业模式得以精简高效运转。典型线上零售企业是Picnic，被称为“轮子上的超市”。

■ 同时，我们观察到欧洲即时零售商业模式在逐步进化，向着可持续发展的方向迈进。

更多的零售商选择提升平均客单价从而提升盈利水平，例如基于消费者需求及购买能力提升，增加非处方的保健品、酒类、季节食品以及美妆等精选非食商品，同时一些零售商尝试通过产地直采及自有品牌降低商品成本，另外少数零售商采用先进科技，基于地理位置和需求密度，精准推荐周边消费者需要的商品，并形成自身的数字化模型，指引选品、营销等业务开展。

一些欧洲领先企业也提出了他们对于即时零售可持续发展的理解，其重点在于可观的客单价、高毛利的商品以及卓越的用户体验。

英国Ocado认为即时零售可持续发展将全部归结于购物篮规模和即时的价值主张，即时零售实现盈利需要基于可观的客单价及高毛利的商品结构，否则无法支撑即时零售的配送承诺（通常30分钟到1小时，每单收费1-7英镑）；Gorillas认为即时零售未来将走进千家万户，最后的赢家是拥有着足够规模、兼顾增长及利润表现从而实现优秀投资回报的零售商，且不断提升科技应用将是迈向成功重要的一环，未来科技将指引运营，实现卓越的消费者体验，例如智能手表的使用让零售商未来可以获取消费者起床的时间，进而提供针对性的履约配送服务。

总之，尽管海外即时零售企业的商业模式与国内开放平台模式不尽相同，但相关实践和发展思路仍能给我们诸多启示。在供给侧方面，虽然海外企业如Ocado和Gorillas都是自营模式的代表，但企业自身可持续发展的三项关键点，即可观的客单价、高毛利的商品、卓越的用户体验，仍值得我们借鉴；在需求侧方面，海外企业普遍引入消费者付费机制，反哺自身商业模式。以Instacart和Ocado为例，他们均通过向消费者传递清晰的配送费用计费方式和向消费者提供多样化的配送费付费选择，实现了履约效率与成本的平衡。

总结



海外即时零售企业实践启示

资料来源：分析整理

# 即时零售开放平台模式 可持续发展九大举措

基于国内即时零售现状分析、可持续发展方向设计思路及海外领先企业实践研究，围绕供给侧方案和需求侧方案总结出中国即时零售开放平台模式可持续发展的九大关键举措（可持续发展九条），同时我们也提炼了国内代表性企业在相关举措方向上已有的探索与实践，作为即时零售开放平台模式发展过程中可借鉴的案例。



开放平台模式可持续发展九条

资料来源：分析整理



## 供给侧方案 三方生态协同



### 举措一 解锁场景，塑造体验

#### 举措解析

伴随即时零售商品供应不断丰富、门店数量快速提升和基础设施逐步完善，开放平台模式生态系统日渐成熟，生态各方有机会将所在时间段和所处空间中的即时零售消费新场景进行识别，并协同匹配目标客群、商品品类与零售门店，不断创造新场景需求，并通过体验塑造抢占消费者心智，并逐步提升渗透率和消费者口碑，最终实现生态各方业绩增长。

#### 相关实践案例：迪卡侬全渠道新消费场景共建

为满足如今全民健身、倡导健康生活的新消费需求，迪卡侬上线京东到家平台后，不仅满足消费者运动商品小时达的即时消费需求，同时识别运动应急、日常健身等室内和户外多运动场景对应精细化打造，不断满足消费者多样化需求。打造了以帐篷、露营炊具等城市轻露营场景，鱼竿、钓鱼包、折叠椅等垂钓场景，以及泳衣、泳镜、速干衣等出差出游途中的应急游泳健身等多个新即时消费场景及商品组合。

门店服务范围也从原来的3公里延展到6公里，同时也带动销售额的持续攀升，2023年Q3期间，迪卡侬在京东小时达渠道月均销售额同比增长近300%。

### 举措解析

商品的创新和差异化是品牌商乃至零售商最为核心的竞争力之一。供给各方可依据即时零售平台积累的数据分析与挖掘，通过对消费者行为和需求的把握与洞察，三方协同合作独创新品、汰换老品、优化品类组合乃至指导定价，包含但不限于关注包装、规格等变化的“微创新”，乃至创造更懂即时零售渠道消费者的“专属品”，进而丰富商品选择，实现差异化的竞争。

#### 相关实践案例：联合利华花木星球打造定制O2O洗衣液新品

京东到家与联合利华旗下品牌花木星球，以及华润万家旗下苏果超市联名共创O2O渠道定制化香氛洗衣液新品，并通过“超开新”IP，“直播购物1小时达”等创新全域营销，收获品效合一的效果，实现差异化竞争。

作为联合利华旗下的中高端衣物洗护品牌，花木星球主要目标人群与京东到家平台的家庭用户人群、以及华润万家旗下苏果超市的顾客群体高度重合。京东到家联合花木星球识别出目标人群年轻化、都市感等特点，以及特有的对商品品质和消费体验的升级需求，从而打造出O2O渠道定制化新品——花木星球天然香氛洗衣液。

此次“超开新”定制新品，在外包装上突出商品含植物精油、天然香氛等原料的特点，整体设计精致简约，用“一花一世界，一起过春天”的营销主题，结合当时新品4月上市的春季时令特色，强调消费者在家不出门，也能“把花香穿在身上”，感受春天的盎然生机，享受身心的舒适状态，契合都市人群对享受春天美好的追求心理，治愈他们在忙碌工作和琐碎生活下的压力。

这款三方联名定制的新品洗衣液线下专供苏果超市，线上则独家上线京东到家作为首发阵地，这也是行业内首次由即时零售平台与快消品牌、零售商超共创的O2O渠道定制化新品，更好地帮助品牌基于O2O渠道达成“销售+声量+品牌”多维度营销的品效合一，并实现平台、用户、品牌和商家的多方共赢。

## 举措三 聚合会员，联合营销

### 举措解析

在即时零售开放平台供给侧三方进行会员数据的聚合与共享（比如基础用户画像信息、品类偏好、交易行为等数据），以此进行用户消费洞察并开展联合精准定向营销，协同营销资源，借助数字化营销手段，提升营销响应率、兑换率、ROI，最终提升忠诚会员活跃率、改善复购率、流失率；同时平台提供更多基于洞察的分析以赋能品牌商和零售商的会员与营销运营，比如提供广告点位的流量分析、站内购物决策树模型算法等，指引各方业务优化提升，强化用户全生命周期体验。

### 相关实践案例：小米即时零售平台会员管理体系

截至2023年10月，小米在京东到家平台的会员用户规模已突破18万，小米借助平台的会员工具能力和联合会员日的打造，不断扩大用户入会规模、为线下门店沉淀宝贵的线上客户资产。同时小米发挥“手机 × AIOT（人工智能物联网）”跨品类生态连带优势，基于平台消费者洞察，策划丰富的会员专享权益定期触达促活用户，高效运营管理会员用户的全生命周期，拉动品牌门店支付用户数和复购率持续提升。

2023年上半年，小米在京东到家平台上的支付用户数较2022年下半年提升33%，品牌复购率较上年提升4个百分点。用户数量不断攀升的同时，通过对会员用户的长尾营销管理，在持续提升用户对品牌认知心智方面卓有成效。



## 举措四 优化供给，保障履约

### 举措解析

“即时”是即时零售传递的关键价值主张，这与履约及履约相关的整体供应链管理效率密切相关。开放平台三方应在组织、流程、数字化层面协同提升履约效率及履约关联的销售预测、库存管理、采购执行等整体供应链管理效率，避免在全渠道一盘货模式下即时零售商品供应链管理表现不佳，影响商品配送至消费者手中的效率，保障消费者即时体验。

### 相关实践案例：京东到家、宝洁、零售商家三方联动优化爆品供给

基于B2C+O2O独特的零售数字化优势能力，京东到家通过宏图系统实现LBS网格化的洞察、识别、分析、判断各个网格内的供需匹配情况，并输出用户、供给、营销策略，实现人、货、场网格化的供需精准高效匹配，同时通过京准通数字营销平台、京东到家完美门店系统，保障执行落地，帮助品牌提升全渠道运营效率，创造价值增量。目前宏图系统可实现基于网格的机会洞察及营销触达，之后还将与时空场景叠加，持续升级精细化程度，并应用到品牌端、商家端和运营端，实现三端融合联动，进一步提升供给精准度和效率。

目前宏图系统已服务宝洁、伊利、益海嘉里、百事食品、小米等众多品类品牌。以最早开始合作的宝洁为例，基于宏图系统和“完美门店”数据看板，宝洁、零售商和京东到家，对品牌爆品供给情况进行追踪，实现爆品全渠道供给优化，即爆品库存和促销自线下门店高效上行即时零售渠道，以及后续的数字化管理。并由品牌区域团队牵头本地零售商家，三轮备货，保证爆品供给和促销上翻。



## 举措五 焕新体验，集成服务

### 举措解析

探索即时零售商品消费体验的增值服务，尝试即时“商品+服务”模式的可行性，通过增值服务焕新消费者体验，提升即时零售渗透度。针对即时零售增值服务，开放平台模式三方可以在消费者购物旅程全过程进行协同规划与执行，例如在售前环节，针对特殊人群（老人）或创新商品进行商品功能线上讲解，让消费者买的放心；在售中环节，履约配送中集成安装调试一体化服务，让消费者享受到即买即送即装即用；在售后环节，通过线上客服链接门店后续维保服务，让消费者无后顾之忧。

### 相关实践案例：凯迪仕电子锁送装一体小时达服务打造

凯迪仕是智能锁行业头部品牌，目前在国内入驻1,000+高端商超、以及拥有3,000+品牌形象专柜及专卖店等超万家终端服务网点。借助京东到家平台，凯迪仕实现了品牌及授权门店集中批量上线，提高了门店数字化升级的效率，并通过将线下门店的安装服务同步至线上，减少消费者在购买电子锁商品后二次预约安装的流程，实现电子锁送装一体小时达，全面满足消费者足不出户享受即买即送即装即用的“送装一体小时达”的即时消费需求。

目前，凯迪仕全国已有1,500+家门店可提供智能锁“4小时送装一体”服务需求，实现销评双优。



## 举措六 零售商端运营环节全面优化

### 举措解析

零售商针对门店规划、采购选品、物流仓储、营销、拣货等自身价值链各运营环节的全面优化。

未来零售商在运营优化中还有较大的提升空间和潜力，特别在业务发展的初期应该进行系统全面的思考，覆盖门店规划、采购选品、物流仓储、营销、拣货等自身价值链各环节，同时针对运营细节力出一孔地不断迭代优化，例如针对即时零售业务，相关商品的店内摆放及包装设计优化等，从而更好地将即时零售业务与线下门店业务进行融合，实现全渠道增长。

### 相关实践案例：沃尔玛即时零售运营提质增效

沃尔玛针对即时零售运营进行了全面系统的提质增效，特别是在商品拓品及营销提效领域的不断提升，促成了即时零售消费者的“看得见”、“乐得买”和“马上到”。

沃尔玛大卖场在京东到家的SKU数据逐年稳步提升，这背后的核心在于拣货模式的调整，从前置仓拣货，变成了前置仓+卖场拣货，借助平台的数据监控功能，动态管理门店的拣货时长、拣货超时率、缺货率等关键指标。门店持续拓品增强商品可见度的同时，履约和体验指标基本稳定，这也真正践行了沃尔玛线上线下同品同价、关注全渠道顾客体验的价值主张。

此外，在即时零售规模扩大化后，沃尔玛借助京东到家平台招商资源，高效引入品牌投资，并整体规划全渠道活动档期，合理配置营销资源及活动，实现自身全渠道营销提效及消费者体验提升的双赢。

### 举措解析

基于消费者洞察，通过高毛利商品导入与传统零售渠道营销费用补贴转移等举措，提升即时零售商品竞争力。

品牌商针对自身商品的营销资源合理化应用，可以更好地帮助零售商开放平台模式参与方提升改善综合毛利水平，一方面通过匹配即时零售渠道毛利水平、规格和组合的商品的高效导入，另一方面优化即时零售渠道营销费用投入，转移部分传统零售渠道营销费用补贴，改善即时零售渠道商品毛利结构。

### 相关实践案例：玛氏箭牌全渠道营销规划

休闲食品是一个强营销的品类，因此全渠道营销规划显得特别重要。旗下拥有德芙、益达、彩虹糖等众多消费者喜爱品牌的领先企业玛氏箭牌借助京东到家B2C+O2O数字化能力，精准识别其用户分层，总结包含下午茶、话剧、礼赠、出行、餐后等核心消费场景，并基于消费场景需求导入匹配的商品，实现从原来的“货等人”到现今的“货找人”。同时，借助京东到家LBS数字化能力进行营销资源整合，提升投放效率。站内、开屏、首焦，站外媒体投放等方面实现全域营销共振，最终获取更多的用户和销量。

## 举措八 平台端履约效率全面提升

### 举措解析

平台端利用平台规模效应和网络效应，加大平台订单密度，并结合无人配送技术应用，降低履约成本并提高效率。

平台一方面可以通过提高订单密度实现履约配送成本降低，另外也可以在运力结构、履约模式上做持续优化，比如以多网运力、商圈驻店模式，带来配送效率的提升和服务质量的升级，然后再匹配技术算法升级进一步提升配送的精准度，并结合无人配送技术应用等再次降低成本提升效率，最终实现规模增长推动成本下降，实现营收增长和盈利兼得的良性循环。

### 相关实践案例1：达达快送“全心达”服务保障山姆会员商店稳定履约

达达快送承接山姆官方APP、小程序、京东到家多渠道的“极速达”订单配送。作为高端会员制商店，山姆会员商店对于线上订单的配送履约和消费者的收货体验要求较高。基于此，达达快送为山姆会员商店提供“全心达”定制化配送服务，打造以驻店骑士运力为基础、众包弹性运力有效补充的混合运力模式，并配置门店站长进行调度运营，对配送各环节进行数据追踪和数字化管理。

达达快送也在不断提升订单配送服务的品质感，积极引导骑手进行线上线下实操培训，线上课程宣导服务规范、安全指引、异常处理方法等；线下则结合实际工作场景进行实操演练，让骑手在真实操作中理解业务，为骑手后续配送打下规范基础。

此外，达达快送还为山姆会员商店提供定制化服装、餐箱和话术，整齐划一的装备让消费者有了更强的品牌认同感，目前，骑手定制化装备覆盖率已接近100%。

同时，达达快送为山姆会员商店部分极速达订单提供无人配送服务，持续探索无人配送在商超真实场景的常态化应用，发挥无人配送在极端天气、大促等场景下的安全性和补充运力优势。



## 相关实践案例2：达达快送为瑞幸咖啡即时配送提供履约保障

除服务山姆和沃尔玛等领先商超，达达快送还为瑞幸咖啡等连锁餐饮品牌提供配送服务，这类品牌门店具有分布广泛、订单较为分散、单店订单量波动大等特点，同时消费者渴望一键下单享受咖啡即时配送服务，实现随时随地喝上一杯咖啡，这对咖啡配送的时效性和稳定性提出更高要求。

截至目前，瑞幸咖啡门店数已超过13,000家，客户数超1.7亿，瑞幸咖啡小程序、APP等私域渠道具有大量的咖啡订单需求。面对如此广度的门店范围和海量订单需求，达达快送为瑞幸咖啡门店配置驻店骑士，提供即时配送解决方案，双方共同打造“30分钟送达率99.9%”的高品质即时配送时效服务，保障瑞幸咖啡的最佳赏味期，让配送服务更精准、更有温度地满足品牌伙伴和用户需求。

同时，达达快送多网弹性运力网络能够实现骑士的灵活储备和调度，实现削峰稳定配送，并通过订单智能分发系统，将海量订单与骑士进行实时动态匹配，优化送单路径，这也很好地承载瑞幸咖啡新品首发、联名活动、促销节点等单量高峰。

此外，咖啡配送不仅有着极高的时效要求，还存在易撒泼等风险，达达快送结合实际制定咖啡相关服务标准，对骑士进行专业培训，优化店内取餐、包装检查、送货上门等多个环节，严格落实咖啡轻拿轻放、配送匀速行驶等要求，保持咖啡的良好口感，更好满足消费者的尝新赏味需求。



## 需求侧方案 针对消费者端平衡履约效率与成本



### 举措九 倡导即时零售付费模式并引入阶梯式定价标准

#### 举措解析

伴随即时零售行业不断发展，针对不同消费理念、不同消费场景的即时零售消费者，倡导即时零售付费模式，并按订单额与配送的分钟级、小时级、当日达等不同时效要求，制定不同履约时效需求对应的付费标准，从而平衡供给侧成本，实现履约定价的合理性与经济性。现今国内即时零售开放平台三方普遍希望提供给消费者线上线下同价的全渠道一致性体验，随着即时零售行业不断发展及消费者对即时零售接受度逐渐提升，未来应引导消费者为刚性即时需求付费，同时针对日常高频采购的商超类商品，推广可选择的差异化付费模式，满足消费者多样化的采买需求。具体可参考海外市场企业实践，即时零售开放平台供给侧三方可以基于运营成本信息引入阶梯式的履约和服务定价标准，例如结合订单金额与配送时间窗口的选择，向消费者清晰提供可选择的差异化付费标准，包括在某些配送时间段推广免费服务，引导付费心智的逐步强化；同时探索各项付费会员举措，如提供消费者运费减免或优惠，强化用户黏性。

# 附录一

## 即时零售行业趋势扫描

### 消费群体趋势

#### 客群结构趋势

即时零售消费群体向全客群渗透，年轻群体与中老年群体的渗透率提升。

在用户结构上，即时零售的消费群体覆盖家庭全成员，消费人群结构更加均衡。京东到家2022年调研数据显示，经济基础较好、高等学历已婚群体是即时零售消费主力军，男女性别比逐渐接近50%。

在年龄区间上，即时零售的主力消费群体为25-45岁年龄区间的人群。除主力人群外，年轻群体如“Z世代”和中老年人群渗透率持续提升。根据京东到家数据，2023年京东小时达新增用户中，18-25岁的消费者占比相较于2022年提升了18%。95后Z世代是即时零售“重度”用户。此外，50岁以上即时零售消费者群体也在持续渗透，新一代老年群体更加注重生活品质，即时消费潜力巨大。

#### 地域趋势

即时零售在高线城市保持较高渗透率，下沉渗透趋势明显。

从地域来看，即时零售在一线或者新一线城市渗透率较高。同时，伴随消费水平提升，即时零售从一、二线城市向三、四线等城市渗透。2023年京东到家数据显示，京东到家用户中40%来自三四线城市以下的下沉市场。

#### 特征人群趋势

特征人群逐渐被识别

随着即时零售渠道的发展，其消费用户群体不断扩大，“银发人群”、“大学生特种兵”、“精致妈妈”等不同类型、不同画像标签的特征人群得以被识别，其特定生活场景被挖掘，即时零售商品及服务需求被进一步细分。例如，针对“银发人群”的线下米面粮油购买后的便捷即时配送，以及3C数码产品上门的安装及后续售后服务等。

# 商品品类趋势

即时零售进入全品类发展期后，新场景渗透与新消费理念持续带动即时零售渠道各品类销售增长。伴随着新消费场景不断被挖掘以及新消费理念的带动，开放平台模式与自营模式企业共同发力，更多品类商品在进入即时零售市场后，销售快速增长。根据京东到家的数据，2022年京东小时达渠道分品类商品销售排行榜中，3C数码、家用电器等高价值、潜力型品类增长明显。2023年以来，即时零售品类拓展更趋活跃。京东小时达渠道上，户外运动、家居、酒类等品类增长迅猛，家用电器和3C数码继续保持高速增长态势。

## 健康生活理念驱动即时零售新兴品类快速增长

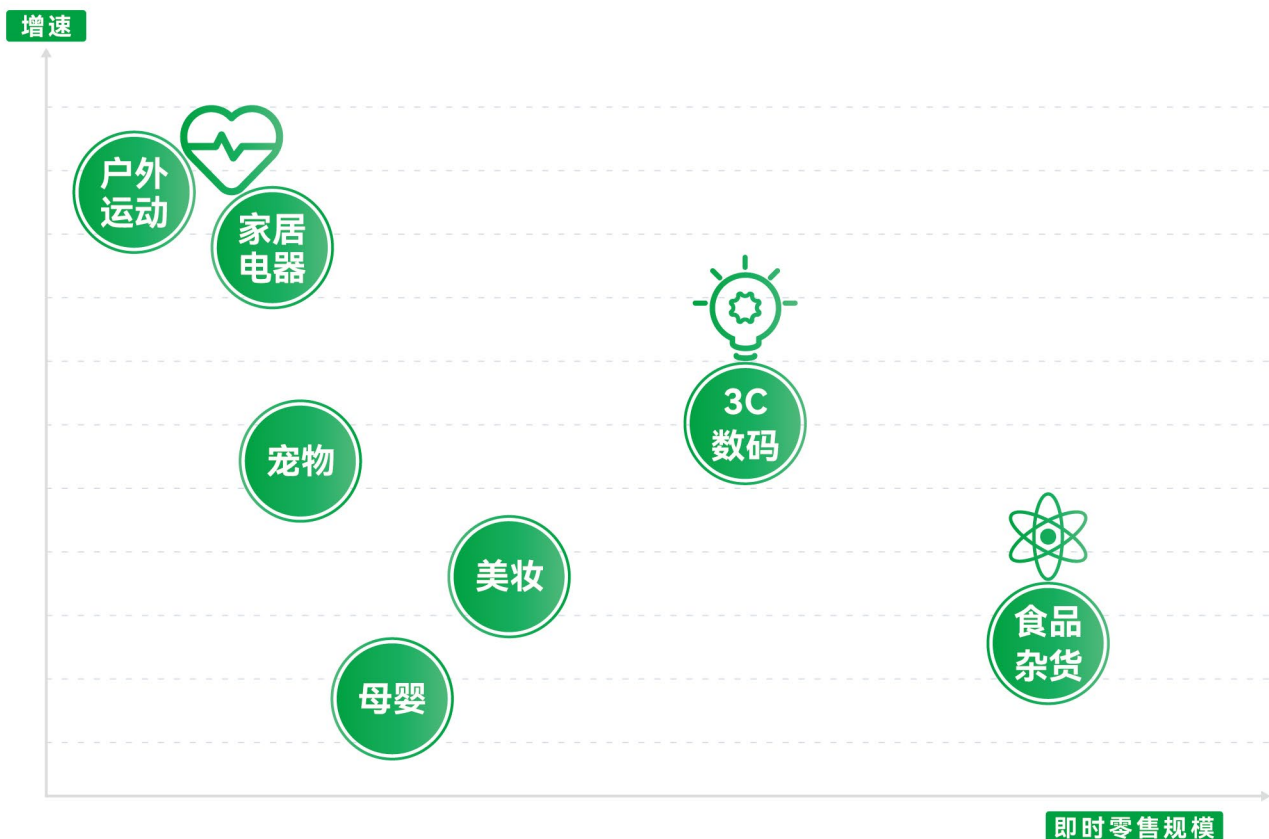
健康生活理念下，运动器材品类与特定品类生活家用电器销售高速增长。后疫情时代，全民健身风潮带动宅家健身需求，即时零售满足健身达人的即时购买需求，让健身习惯的养成从当下开始。2023年五一假期期间，京东到家平台上健身器材销售额同比增长超2倍，其中健腹轮、哑铃增超10倍，瑜伽球同比增9倍。此外，年轻人群中便捷养生风潮盛行，消费者对于多功能和科技加持的产品有更高需求。2023年3月中，京东到家平台养生壶的销售额同比增长超80%，智能健康监测设备增长超3倍。

## 新品发布场景驱动3C数码品类持续起量

3C数码品类客单价高，3C数码粉丝追求新鲜感、不愿意等待、对于售后服务保障要求高。与传统渠道相比，即时零售渠道货源充足、配送更快，更能满足3C数码粉丝的即时购买需求，同时，线上即时配送结合线下本地后续售后保障服务，提高用户服务全流程体验。京东到家数据显示，2023年iPhone15系列自发售之日起一周时间内，销售额同比iPhone14系列增长253%，开售10分钟即有2.5万台新机已在配送中，反映了3C数码粉丝群体对于即时零售方式的消费热情。

## 高品质生活理念驱动多品类销售规模化增长

随着人们生活水平的不断提高，品质消费成为时下的热点趋势，追求高品质生活的消费理念带动多品类销售规模化增长。例如酒类年轻消费群体，对于精致生活的追求驱动个人宅家与工作/加班时刻的独酌需求，从而创造即时零售酒水消费新增量。此外新品类不断涌现，果切、泛冰品（冰啤酒饮料等）、麻将机等需求旺盛，也契合当下年轻人的即时享用需求。



增速最快  
- 健康生活理念驱动



持续起量  
- 新品发布场景驱动



规模最大  
- 高品质生活理念驱动

即时零售各品类规模及增速

资料来源：公开资料整理



# 生态参与方趋势

## 即时零售行业内竞争激烈，各方持续加码 新兴参与者进入即时零售赛道

面对万亿市场规模的蓝海市场，各方持续加码即时零售赛道。2023年即时零售在京东战略地位进一步提升，成为京东零售2023年必赢之战之一，同时，盒马宣布扩大配送范围，新增5公里内1小时送达服务。抖音作为新玩家加入竞争，推出即时零售服务“小时达”，试点城市由深圳、惠州、东莞拓展到武汉、天津等地。



即时零售生态玩家

资料来源：公开资料整理

## 即时零售各生态参与方通过分钟级履约能力定义创新价值主张

为了满足消费者对于即时配送时效的需求，各企业争先定义配送履约速度。iPhone15新机发售大战吸引众多企业加入并将最快配送速度定义在分钟级。京东到家联合品牌授权门店开启首发预售，并保障发售当天“现货小时级最快分钟级”送达，开售10分钟即有2.5万台正在配送；自营模式玩家盒马此次也参与新机首发大战，发售当天在北京、上海、杭州等全国超20个城市的盒马鲜生门店、9家盒马X会员店以及全国盒马云超同步开售新机，采用“X18酒窖”专属贵品配送服务，最快18分钟送达。此外，即时零售最快30分钟送达的能力，让冰品冷饮的销售可以做到‘快且保冰’，更好地满足新场景下的消费者即时购物需求。

## 各生态企业通过提供全渠道“商品+服务”提升消费者体验

线上线下打通的即时零售可以为消费者提供售前、售后全渠道服务，因而受到消费者青睐。在家电家居品类中，京东到家联合众多品牌率先在行业中推出集配送+安装一体化的“送装一体”服务，满足消费者即买即送即装即用的消费和服务需求。根据京东到家2023年618期间数据，“送装一体”服务带动京东到家家电下单用户数同比增长173%，家居家装相关订单环比增长170%。以电子锁品类为例，京东到家通过实现“送装一体”服务，将传统的电子锁超过72小时的服务流程压缩到了只有一两个小时。2023年上半年，电子锁成为京东到家销售最好的家居细分品类之一。

在宠物用品类，宠物用品零售商的“商品+服务”模式通过本地生活直播引流，转换消费者的“即时探索”欲望为“即时消费”、“即时配送”，例如消费者在本地生活直播中刷到的宠物玩具可以即时下单配送，以即时零售的下单为突破口，通过提供良好配套服务，最终带动线下门店销量。

# 附录二

## 编写组成员

### | 指导委员会

彭建真 中国连锁经营协会会长  
何辉剑 京东集团副总裁、达达集团总裁  
钱 冰 安永咨询消费行业合伙人

### | 编写组成员

田芮丰 中国连锁经营协会行业创新与发展部主任  
张林晶 中国连锁经营协会行业创新与发展部主任助理  
孙 哲 安永咨询消费行业咨询经理  
达达集团研究院

此外，感谢龚哲明、顾健鑫、关琛丽、邱涛，  
以及中国连锁经营协会零售数字化技术应用工作委员会委员，和报告中各案例企业的贡献和支持。

 中国连锁经营协会  
CCFP China Chain Store & Franchise Association

 达达集团  
DADA GROUP



扫码查阅更多资讯