

即时零售助力零售行业高质量发展

内容提要：流通体系在双循环新发展格局构建的过程中发挥着基础性作用，其中零售行业的转型升级是构建现代流通体系，激活内需潜力，促进经济高质量发展的关键。美团研究院依托平台数据和商户、消费者问卷调查，对零售行业转型现状进行了分析，结果显示，当前我国传统零售企业转型面临经营利润降低、线上线下融合经营难度大、自建履约体系成本高等方面的问题。即时零售业态以数字化为抓手，通过扩大总市场规模、提升全流程效率、提高供应链韧性等方法助力零售行业转型升级，是数字经济与实体经济融合发展的有益探索。即时零售激活新型消费需求，对总体消费有明显的增量带动作用。建议加大对促进即时零售发展的政策支持力度、完善即时配送监管机制、加快即时零售终端服务设施建设，推动零售行业高质量发展。

关键词：即时零售 零售行业 数字化 高质量发展

近年来，我国零售行业的市场规模不断扩大，国家统计局数据显示，2013-2022年的十年间，我国社会消费品零售总额呈持续增长态势，年均增幅达8.2%，零售行业在我国国民经济发展中的作用越发显著。以即时零售为代表的新型零售业态在供需两端体现出扩内需、保就业、稳主体、促发展等正向效应。一方面，作为商品流通的终端环节，零售行业与消费端紧密相连，新型消费需求与传统零售业态存在一定的错配，即时零售通过不断改善消费条件、创新消费场景、提升消费体验满足人民日益增长的美好生活需要，尤其是通过满足传统供给无法触达的便利化需求产生新消费增量；另一方面，即时零售促进了产业上下游的一体化衔接，也为数字技术发展提供了更多的应用场景和创新空间，有助于推动零售业转型升级，对形成强大国内市场、构建双循环新发展格局，推动我国经济社会高质量发展发挥着重要作用。

一、零售行业的发展与转型现状

伴随着技术发展、互联网的普及和居民消费习惯的变化，我国零售行业不断创新经营方式匹配消费需求。但受经营成本不断上涨、线上线下销售渠道融合困难等因素的制约，零售行业转型升级仍面对一些挑战。

（一）经营利润降低，各方积极布局全渠道零售

近年来，受经济增速放缓、新冠肺炎疫情等因素的冲击，传统零售企业的租金和人力成本不断上升，经营利润有所下降。中国连锁经营协会的调研结果显示，2020年我国连锁百强企业的

租金和人工成本均有所上升，超市、便利店、百货购物中心、专业店的净利润同比分别下降 0.7、1.5、0.4、6.4 个百分点¹；毕马威通过对样本零售企业的分析指出，2020 年我国批发零售业平均工资较 2017 年增加了三成，部分零售企业的房租和职工薪酬占到总费用的六成以上²。

传统零售企业过去依靠门店扩张，扩大销售规模的方式提高盈利空间。但随着租金和人力成本的提高，“跑马圈地”的经营策略不再奏效。传统零售企业亟需通过发掘新兴消费场景、拓宽经营渠道等方式提高单店经营效率，在有效降低经营成本的基础上，推动企业健康发展。互联网的普及对民众消费习惯和行业发展产生重要影响，消费者的线上消费粘性显著增强，线上消费领域逐渐拓宽，餐饮外卖、商超到家服务等新兴消费模式加速发展。在此背景下，布局全渠道零售成为传统零售企业转型的理性选择

³⁴。

（二）数字化转型加快，线上线下融合经营难度大

当前消费者的需求更加趋向于差异化、个性化和品质化，消费变化对零售行业经营效率提出了更高的要求。除渠道拓展外，传统零售企业更需要借助网络数字前沿科技和智能化系统的力量，通过数字化转型，不断提高商品管理、人员管理和日常运营能力，提升经营效率。但在实际的数字转型和融合经营的过程中，不同类型的企业也面临着各类问题。

大型零售企业普遍进行了信息化、线上化、智能化转型布局，

在数字化方面投入了大量资金、技术和人力，如购置 ERP 等数字化工具提高人员工作效率，建立数据和技术中台以提升数据分析共享能力。但这些数字化系统大多针对传统线下渠道，难以贯通线上、线下经营。大型零售企业若想重建或购置面向全渠道的数字化系统，将面临较大的固定成本损失，新系统的投资回报效果也不明确。中国连锁经营协会的调研数据显示，仅有 42% 的企业表示当前的数字化投入可以在 3 年内收回成本，33% 的受访企业表示难以估计收回成本的时间。另一方面，目前还存在线上、线下多渠道之间经营销售数据相互独立的“数据孤岛”现象，因缺乏有效的用户数据支撑，商超在线上促销、选品、陈列等多个方面会出现供需错配，影响到家业务等线上销售渠道的绩效。尽管大型连锁企业都在通过运用各种技术推动全渠道建设获取、存储和整合数据，并尝试通过筹建分析团队提升大数据能力。但由于数据质量低，各板块、各渠道间的数据存在壁垒等原因，全渠道经营的实际效果往往并不理想。

中小企业自身数字化基础薄弱，因此在没有合适的线上经营方法和数字化工具时，许多中小商户的线上经营境况并不如人意。如北京一家便利店老板表示，“线上多个渠道、线下还要销售，很多时候我根本不清楚哪个商品卖光了，经常是客户在外卖上下单了，拣货时才发现没货，只能给用户退款，用户体验很不好。”尽管中小企业有较高的数字化转型意愿，但其大部分资金仅能维持日常经营，缺乏购置数字化工具的资金，也缺乏精通数字化的

人才，若聘用专人进行运营，又将面临较高的人力成本，这些都可能导致中小企业在供应链和运营环节的转型不充分，后期经营效果不佳。

（三）送货到家需求增长，自建履约体系成本高

随着我国经济和社会的发展，大众对于商品从门店即时配送到家的需求不断增长。餐饮外卖的发展让大众的即时配送需求向生鲜、日用百货、鲜花等多元化品类拓展⁵，新冠疫情加速了这一过程，带动了即时配送物流业务量的持续上升。美团研究院于2022年12月发布的消费者调查问卷显示，随着疫情的好转，54%的受调查者会增加即时零售消费频次，仅有9%的受访者会减少即时零售消费频次^①。

大型连锁商超如永辉、沃尔玛、大润发都曾尝试自建履约体系，但效果都不佳，主要原因是：一是研发成本高，无法在短期内提升履约效率。一方面，即时配送为保证配送时效，需要大量人力、物力和数据优化算法，合理规划配送路线；另一方面，履约的时效性也对拣货、出货速度提出了更高的要求，传统商超的拣货模式是拣货员全场找寻货品出单，这对拣货员的数量和熟练程度要求很高，但整体履约人效、坪效并不高。二是使用成本高。非餐即时配送存在明显的潮汐效应，自建履约体系资源闲置成本高，运力服务资源盈利能力低。对于中小零售企业，店铺面积适

^① 美团研究院于2022年12月发布《即时零售消费习惯小调查》，以更好了解疫情后消费者消费现状，问卷回收317份。

中，商品品类数量较少，拣货、出货效率相对较高。但在配送环节，多数中小零售商户需要人工规划路线，按单依次配送，配送时效无法保障，自建配送体系也不是其最佳选择。

二、即时零售对零售行业高质量发展产生有益助力

不同于其他传统的电商模式，即时零售与线下实体商业联系紧密，线下零售业态是即时零售发展的保证和基础，即时零售则是线下零售转型发展的重要方向。即时零售充分发挥了网络数字技术在流通零售活动的“订采收-进销存-仓拣配”等多个环节、流程中的赋能效应，对传统零售行业高质量发展产生重要推动作用。

（一）增加销售新渠道，扩大总市场规模

1. 减少时空限制，拓展经营范围

即时零售能够帮助零售商户进一步丰富交易场景，不断突破传统线下零售的时空限制，帮助行业扩展经营范围从而提升商户收入。

一方面，即时零售延展了商户经营时间，更好地满足了消费者的全时段消费需求。中国连锁经营协会和毕马威发布的便利店发展报告显示，2021年样本便利店企业在6:00-10:00和22:00-24:00两个时段的营收占比分别达到18.2%和12.5%，同比共增加了4.9个百分点⁶；而传统的线下零售业态营业时间一般在8:00-22:00之间，相较于不断增加的非传统时段的消费需求，客观上存在一定的供给缺口。即时零售业态通过“线上便捷

下单、即时送货上门”的方式，让消费者方便快捷地匹配到营业商户，满足了部分对时效性极为敏感的用户的需求（如凌晨的电蚊香、电热毯，聚会时的冰啤酒等商品），产生增量消费。美团数据显示，2022年1月至8月，非日常时段（22点至次日8点）即时零售订单量占全天订单量的16.1%，相比2020年非日常时段的销量占比提升了1.7个百分点，便利店商家线上订单峰值也出现在21点至23点。此外，还有许多商户主动延长经营时段，通过开设24小时营业的前置仓和便利店获取销售增量。2023年，美团闪购计划联合各类零售商户，上线10000家24小时便利店，以更好满足消费者的全天候便利化需求^①。

另一方面，即时零售能帮助商户扩展经营的空间范围。以日用、生鲜、百货为主要经营品类的商场、超市的辐射范围在3公里以内，而社区超市、便利店的的核心用户往往集中在1公里之内。即时零售能帮助商户通过线上渠道触达周边3-5公里甚至更远的消费者，实现30分钟左右的送货到家，既能给线下零售商户带来新的客源，也能以较低成本解决我国传统零售体系网点密度低、商业设施布局不均衡、难以补足居民需求的短板，同时也能

^① 美团闪购商家中心，便利店如何抓住即时零售增长机遇[EB/OL]. (2022-11-26)
<https://mp.weixin.qq.com/s/HQ8F410yvm3WroNdt2Ga-w>, 2022-01-18.

够比较好地解决城市化发展和流通成本上升之间的矛盾⁷。

典型案例：24小时便利店实现经营增长

2022年，美团外卖与武汉62家美宜佳门店开展了合作，用户可在这些门店实现24小时下单，最快半小时到家，给这些便利店带来了新的发展契机。武汉一家开在小区附近的门店店长说，平时门店高峰期集中在白天或傍晚，夜间客流量相对较少。“上线24小时外卖服务后，能明显感觉到晚上21点后的收入占比更高，是对门店经营一个非常好的补充。”店长分析，一是因为一定范围内能24小时营业的商家的数量不多，即使能做到，线下也只能辐射周围一公里左右，“外卖能覆盖周边五公里范围，到了晚上，比起自己出门，点外卖更方便。”

2. 满足新型需求，增加获客渠道

美团数据显示，品牌商、商超、便利店的线下客群与即时零售客群的重合度基本不足10%，充分说明线上渠道还有巨大的流量红利和增长空间。一方面，线上线下客群特征不同。传统线下零售渠道的主要客群以中老年人居多，即时零售则更好地满足了年轻消费群体便利化、线上化的消费需求，因此也给线下零售商户和品牌商带来了新的客源。根据美团闪购订单数据，35岁及以下群体占消费者总数的八成以上，这部分群体也是未来各类消费的“主力军”（图1）。另一方面，线上线下需求品类存在差异。消费者在使用即时零售时的消费偏好也与传统线下渠道不同，需求品类更加丰富，场景更加多元，一些在线下渠道销量不佳的个性化和长尾商品在即时零售模式中往往有不错的销量，成为增加消费者福利、提升商户收入、降低库存成本的重要因素。

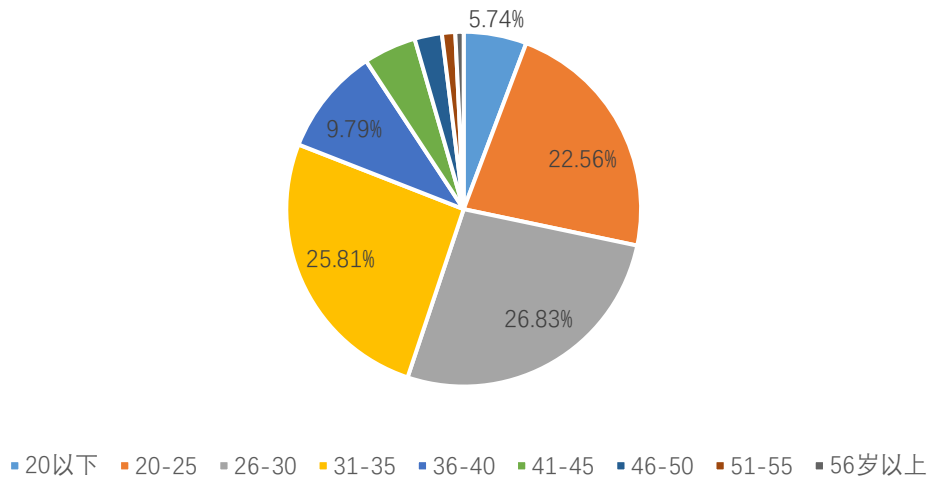


图 1 闪购消费者年龄结构

资料来源：美团

通过向新的时空范围和新消费群体的扩展，即时零售对传统零售商户的获客与增收产生了助力作用，也获得了商户的普遍认可。美团研究院的问卷调查显示，有 73.65%的商户认同“线上的顾客和线下到店的顾客类型不完全相同，开通线上零售业务给我带来了更多客流”，69.24%的商户认为“线上业务不仅增加客流，还能给我线下店铺的生意引流”，有 13.97%的受访商户表示即时零售使店铺客流量增长了 50%以上^①。从实际经营情况看，50.73%

^① 美团研究院于 2022 年 10 月份对开通了即时零售的商户进行了在线问卷调查，以更好了解即时零售业态发展情况，问卷回收 7686 份。

的商户表明开通即时零售业务提高了经营利润率。

典型案例：送上门的“冰啤酒”满足差异化需求

炎炎夏日，各地高温气息笼罩，消费者对于冰品购买的需求直线上升，啤酒作为以季节性驱动需求的产品，更是受到广大消费者的欢迎。但是高温降低了线下购买的舒适度和便利度，其他渠道的啤酒往往难以“保冰”，致使消费者体验下降。2022年夏季，美团闪购打造“随时随地啤一下”啤酒节活动，通过与银座、济南华联、便利蜂、美宜佳等连锁商超便利和1919、酒闪闪、酒便利、酒小二等酒类专营店合作，在7大城市为消费者提供“冰啤酒”最快半小时送到家的购物体验。活动期间，有效帮助品牌拉动新客，新增37%啤酒新用户，促进7城啤酒品类商品同比增长70%以上。

（二）助力数字化转型，提升全流程效率

相关研究显示，零售行业数字化转型的周期较长，可以划分为不同的维度和阶段，但企业在转型过程中往往会出现战略不清晰、目标不明确和投资回报率过低等问题，影响企业转型意愿和效果⁸。在开展即时零售业务时，零售企业以线上化为主要抓手，以提升全渠道营收和利润水平为核心目标，能够在短期内判断自己是否通过数字化实现了经营绩效的提升，避免出现投入产出比过低的“冷启动”现象，也有助于企业后续有更充分的资源向数字化的“深水区”探索。

1. 精准数据赋能，提升营销效率

零售企业开展线上即时零售业务，可以更充分地利用数据信息优势，为自己带来营销效率的提升。在线营销有更丰富的场景，企业可以更好地定制符合自己目标群体的营销活动，开展消费者

感兴趣、吸引力强、营销效益显著的场景营销，实时调整折扣方式、优惠力度、促销品类，促进企业营销效率的提升。此外，即时零售平台也提供多样的数字化工具，为商户提供更加精准的选品、定价、营销策略，借助线上消费者的搜索、交易、评价等数据反馈，为商家提供 3-5 公里范围内的销量榜单，帮助商家优化投入，实现商品高动销、仓储低成本，客户高粘性、市场高渗透。一些传统商超企业在发展过程中，因为经营渠道局限在线下，往往面临着选品创新不及时，对年轻群体吸引力不足等方面的问题，通过线上营销与用户数据分析，智能调整商品品类并对超市商品及陈列进行年轻化升级，能够在提高线上订单量的同时，吸引大量年轻群体进店进行线下消费。

2. 数字系统支撑，提升运营效率

即时零售平台在帮助商户拓展经营渠道的同时，也开发了多种系统帮助企业提升线上线下载经营能力，如美团推出了零售数字化中台“牵牛花系统”，专注为本地零售商家提供全流程的即时零售数字化解决方案。对中小企业，初期使用该系统开展即时零售业务不收取费用，还有专门的服务人员提供系统使用辅导，能使其低成本、高效率地实现全渠道经营；对大型连锁企业，“牵牛花系统”无需替换企业在采购、运营、销售等方面的原有系统，便能打通商超原有的线下系统和线上多平台、多渠道经营数据，实现大型企业的“轻量化”转型。该数字化系统还能够从商品管理、履约管理、库存管理、员工管理、财务管理、用户管理、供

应链管理等商家经营环节着手，全链路、全场景地助力商家降本增效，提升经营效率：一是能为商家提供智能分析全数据看板，拆解生意各环节指标，帮助商家从品牌、门店、订单、商品等多维度分析经营数据，快速定位风险环节，精准优化经营环节；二是整合多渠道经营数据，综合处理不同渠道的商品价格、优惠活动、用户退款、营收情况等经营信息，让商户对盈亏状况一目了然。

典型案例：“牵牛花”助力零售商提高经营效率

某零售商户拥有 20 家前置仓型便利店，在库的商品种类超过 6000 个，每天需服务上万名用户，经营中也存在库存数据不准、拣货效率低、客服压力大等问题。在接入“牵牛花系统”后，库存准确率由 45% 提升至 99%，超卖订单率由 4.5% 降低至 0.7%，店长每天少打 30 通电话，拣货效率提升 50%，新员工培训 2 天即可独立操作，6 个人完成日均 1000 单的门店拣货，企业的人效、坪效等都有较大提升。

3. 优化履约模式，提高流通效率

流通效率是提高国民经济总体运行效率的重要方面，高效流通体系能够在更大范围内串联供需环节，扩大交易范围，推动分工深化，提高生产效率，促进财富创造⁹。《“十四五”现代流通体系建设规划》指出，“建设现代流通体系是构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局的一项重要战略任务。”即时零售在交易环节线上线下相融合，在配送环节“无中转、点对点”的显著特征，优化了履约模式，有效地提升了市场流通效率。

一是以商流/物流模式的创新优化信息流和资金流，提高了整体流通速度。流通速度是指商品从生产出来后到销售给消费者整个过程中的速率，流通速度越快，商品周转时间越少，流通效率越高¹⁰。即时配送往往能实现半小时左右送货上门，让末端流通速度实现从天到分钟的升级迭代，极大地提升了商品流转效率，减少周转时间。二是以信息流的改善优化产品流和资金流，降低流通损耗和成本。即时零售通过线上化和供应链数字化，将需求信息和商户库存信息直接相连，实现高频率、低成本的信息共享，有效改善“商户获不到客，用户找不到货”的情况；还有助于生产商和零售商及时感知消费需求变化，科学开发新品、精准备货选品，降低“牛鞭效应”的影响。三是即时配送企业的专业化、规模化提升了行业整体效益。“送货上门”原本是部分零售企业自行提供的增值服务，近年来、美团、京东等企业运营的更加专业的配送组织，基于大数据的统一调度与配送，降低了分散服务的流通成本，为消费者提供了更好的体验。

4. 创新经营方式，降低经营成本

随着即时零售的发展，以前置仓为代表的多种新型经营方式不断涌现。传统零售商主要面向线下消费者，在开展线上经营时会存在库存不足难以满足线上多元需求、货架陈列为满足顾客挑选而影响拣货效率等方面的问题，因此更多零售商、品牌商通过开设前置仓进入即时零售渠道，体现出高效率、低成本的竞争优势。通过前置仓的形式专门经营线上业务，一是可以突破地理位

置对获客的制约，减少装修支出，大幅降低开店成本，同时也能改变陈列结构，大幅提升仓储密度和商品 SKU 数，提升店铺坪效^①；二是前置仓商户不接待线下消费者，不用考虑陈列的美观和动线的设计，可以更好地利用仓库层高和更密集的货架设置，加快拣货速度，提升店铺人效；三是不用购买或自建线下线上的多套软硬件，可通过一套系统实现采购、收货、销售、库存、仓储、分拣、配送等经营环节的打通，有效降低资金成本；四是对于在全国范围内经营的大型品牌商，前置仓这一新模式的出现还能帮助其实现新品上市后快速铺货，进行品牌形象统一管理并快速获取一线销售数据，降低试错成本，提高创新效率。

（三）提高供应链韧性，兼顾安全与发展

即时零售不仅促进了商户增收提效，还能兼顾安全与发展，尤其是在特殊时期能保证物流和资金流的持续循环不中断，有效降低了供应链风险，提升了供应链韧性。多年来，我国在商品流通实践中形成了货源（外调+自产）+储备+实体零售（电商）三段的城市物资保障体系，有效保障了城市居民的日常消费。但在一些特殊时期如疫情流行时，传统的物流网络在满足用户需求时受到了一定限制，导致大量的实体零售终端难以发挥作用，更多消费者转向能够在本地即时交付的零售服务，以满足大量日常需求。疫情发生后，社会上普遍将“快递、配送的停止或正常运行”

^① 以美团闪电仓为例，前置仓商品 SKU 数在 3000-5000 左右，约为同面积便利店的 2 倍。

视为观察疫情冲击强度、疫情防控力度的关键信息。在 2022 年新冠肺炎疫情期间，美团即时零售发挥全国同城物流网络体系作用，通过完善的“站、配、柜、仓”配送体系，在从严从紧落实防疫举措的同时，为消费者提供了便捷高效的履约服务，满足了大量急需的民生需求，真正提升了人民群众的幸福感和安全感。比如，在 2022 年年中北京疫情期间，美团闪购联合北京市内近 2 万家连锁商超、便利店、食材门店以及日用百货类的商家共同加大生活物资的保障力度，疫情最严峻的一个多月间完成了超 1000 万笔民生物资订单，有力地保证了生鲜日用商品的供应链稳定。

三、支持即时零售更好促进零售行业高质量发展的政策建议

（一）加大对促进即时零售发展的政策支持力度

建议调整完善现有法律法规，适应即时零售行业新特点，适时推动出台有利于行业发展的新法规。出台即时零售行业发展专项国家规划，提早布局未来五年及更长时间行业发展新格局。及时规划出台一批符合即时零售行业发展趋势的国家标准，积极引领行业高质量发展，通过政策引导和监管创新，探索与新业态新模式发展相适应的体制机制和政策环境，给市场提供更大发展空间和信心。建议出台相应政策举措大力发展线上线下融合的流通零售新业态新模式，制定促进商户数字化转型的举措，出台相关政策支持守信零售企业扩大经营规模。建议将前置仓纳入生活服务业发展项目的支持范围，对符合条件的企业予以一定资金支持。

（二）完善即时配送的协同监管机制

即时配送是即时零售发展的重要条件。当前即时配送行业规模体量大且仍处在快速成长期，但尚无明确牵头统筹的行业主管部门，但对于即时配送的管理职责尚不清晰。建议依托数字经济发展部际联席会议，明确即时配送主管部门及职责，坚持按业态不同分类实施监管原则，实现审批、主管与监管权责的统一。推动监管部门间结果互认，避免重复抽查、检测，强化跨部门协同监管；建立监管部门间案件会商和联合执法、联合惩戒机制，实现事前事中事后全链条监管。推进行业规范自律，鼓励行业协会牵头制定即时物流行业标准、示范文本、自律公约，探索建立社会第三方监督机制，引导行业依法合规经营。

（三）支持适度超前建设即时零售终端服务设施

当前，针对智能配送的政策法规“空白”现象突出，无人机、无人车等智能配送设备在取得产品准入许可、强制性产品认证、试行试飞权限等方面难度较大，一定程度上影响了前沿科技在即时零售场景中的应用。建议重点支持发展自动车配送、无人机配送、智能外卖柜等智能物流科技，鼓励在写字楼、医院、学校、酒店、公寓等公共场所统一设置外卖无接触取餐（取货）点，在写字楼、医院等地方合理规划空间，推广智能外卖柜等配套设施。将前置仓、自动车、外卖柜等纳入城市新型基础设施范畴，统筹规划、合理布局，在选址、用地、财政补贴等方面给予政策支持，适度超前建设终端服务设施。对智能配送车，建议通过设置专属

号牌解决车辆上路问题，鼓励在重点区域先行先试。对无人机，建议给予搭建时空资源分配平台、优化城市低空网络、强化卫星导航、建设低空遥感设施、畅通联动协调机制等全链条支持。

美团研究院 刘佳昊 倪晓畅 张琳

（责任编辑：张放，电话：18296859790）

参考文献：

- [1] 中国连锁经营协会, 2020 年中国连锁百强榜单[R]. 2021-06-07.
- [2] 毕马威, 2021 年中国便利店发展报告[R]. 2022-07
- [3] 史锦梅. 新零售:零售企业供给侧结构性改革的新业态——基于需求满足论的视角[J]. 当代经济管理, 2018, 40(04):1-7.
- [4] 刘向东、米壮、何明钦、安婷, 零售数字化创新与企业竞争力——基于利益相关者视角的实证研究[J]. 商业经济与管理, 2022(05):5-17.
- [5] 谢璐. 即时配送生态圈的解构与趋势研判[J]. 商业经济研究, 2022, (18):112-114.
- [6] 毕马威, 2021 年中国便利店发展报告[R]. 2022-07
- [7] 晏维龙, 韩耀, 杨益民. 城市化与商品流通的关系研究:理论与实证[J]. 经济研究, 2004(02):75-83.
- [8] 麦肯锡, 中国连锁经营协会, 零售行业:2022 年中国零售数字化白皮书[R]. 2022-09-01
- [9] 洪涛. 降低流通成本、提高流通效率的路径选择[J]. 中国流通经济, 2012, 26(12):30-35.
- [10] 李骏阳, 余鹏. 对我国流通效率的实证分析[J]. 商业经济与管理, 2009(11):14-20.

领导如有批示请予反馈

地 址：北京市朝阳区望京东路 4 号恒电大厦
BC 座美团研究院（邮编 100102）

联系人：张放

电 话：18296859790

邮 箱：zhangfang25@meituan.com



<https://mri.meituan.com/>