



# 快消产业互联网案例研究报告

亿欧智库 [www.iyiou.com/intelligence](http://www.iyiou.com/intelligence)

Copyright reserved to EO Intelligence, Oct 2019



## 研究背景

快消行业亟待行业效率提升带动产业发展，产业互联网的核心价值在于整合资源，提升效率和体验。在此背景下快消产业互联网逐步发力，凸显价值。



## 研究目的

产业互联网持续渗透快消行业，亿欧智库尝试梳理快消产业互联网的基本框架，生态格局，重点分析头部玩家易久批的发展现状、业务拆解，同时以国外企业案例研究为辅助，探究产业发展逻辑，为快消产业互联网更好地发展提供参考。



## 研究发现

1. 快消产业互联网改造传统产业链路，核心在于提升效率和服务；
2. 快消产业互联网创新价值在于：降低流通成本，提升仓配效率，推动产业与金融的融合；
3. 快消产业互联网发展策略：短期合作，长期压倒；
4. 快消产业现阶段重心仍是降本增效，未来将衍生新的业态拉动增量市场。

# 目录

## CONTENTS

### Part 1. 快消产业互联网概述

- 1.1 快消产业互联网的界定及特征
- 1.2 快消产业互联网的主要模式
- 1.3 快消产业互联网的发展现状
- 1.4 快消产业互联网的发展方向

### Part 2. 快消产业互联网企业研究

- 2.1 快消产业互联网生态格局
- 2.2 快消产业互联网案例研究——易久批

### Part 3. 国外企业案例研究及借鉴

# Part 1. 快消产业互联网概述

Summary of FMCG Industrial Internet

---

## 1.1 快消产业互联网的界定及特征

Definition and Feature of FMCG Industrial Internet

---

- ◆ 快消品是快速消费品(FMCG, Fast Moving Consumer Goods)的简称。从本身属性上来看，快消品指的是消费频次比较高、消耗比较快、单价通常较低、需求较为广泛、消费持续的特点。从使用场景来看，快消品一般用于消费者的日常饮食、清洁护理、家居日用、烟酒消费场景。基于快消品的自身属性，快消品在销售方面有三种特性，即便利性、视觉性、低忠诚度。从快消品的销售特性延伸，快消品的商业本质看重品牌营销和销售渠道。
- ◆ 基于快消品的使用场景、消费人群特性、产品用途等因素，将快消品划分为四个品类：食品饮料类、清洁护理类、家居日用类、烟酒类。

## 亿欧智库：快消品四个维度解读

## 亿欧智库：快消品品类

|      |  |
|------|--|
| 自身属性 | ● 消费频次比较高、消耗比较快、单价通常较低、需求较为广泛、消费持续   |
| 使用场景 | ● 日常饮食、清洁护理、家居日用、烟酒消费场景  |
| 销售特性 | ● 便利性：对于消费者购买快消品投入小，决策轻，需求最快捷的方式<br>视觉性：消费者在购买时，易受到消费场景和周边的影响，决策较为感性<br>低忠诚度：同质化现象严重，品牌忠诚度低，更换产品现象频繁发生 |
| 商业属性 | ● 品牌营销：快消品消费者决策轻、忠诚度低，营销有助于增强粘性和复购<br>销售渠道：快消品单价较低、需求广泛，建立广阔的销售网络至关重要                                  |



### 食品饮料类

包装食品、瓶装水、茶饮、冲调制品、肉菜水果、乳制品及米面粮油等



### 清洁护理品类

个人护理、清洁用品等



### 家居日用类

日用杂货、家居用品、家庭清洁等

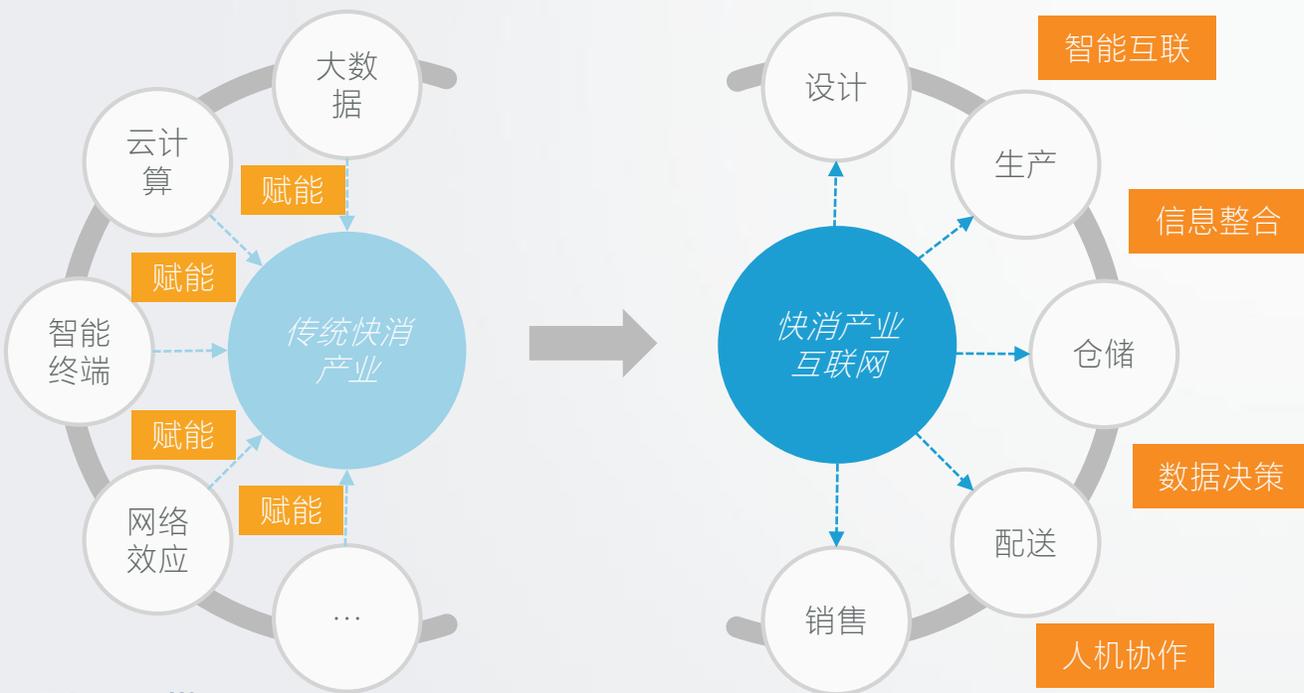


### 烟酒类

香烟、酒水

- ◆ 快消产业互联网是指传统快消产业借力大数据、云计算、智能终端以及网络优势，提升内部运营效率和对外服务能力。
- ◆ 快消产业互联网与消费互联网的不同在于服务主体的转变，从而使得关注内容以及产生的价值发生变化。快消产业互联网是以企业为主要用户，以产业链的各个环节为主要内容，以提升效率和升级体验为核心价值，是产业在互联网化后发展的新阶段。

亿欧智库：从快消产业到快消产业互联网

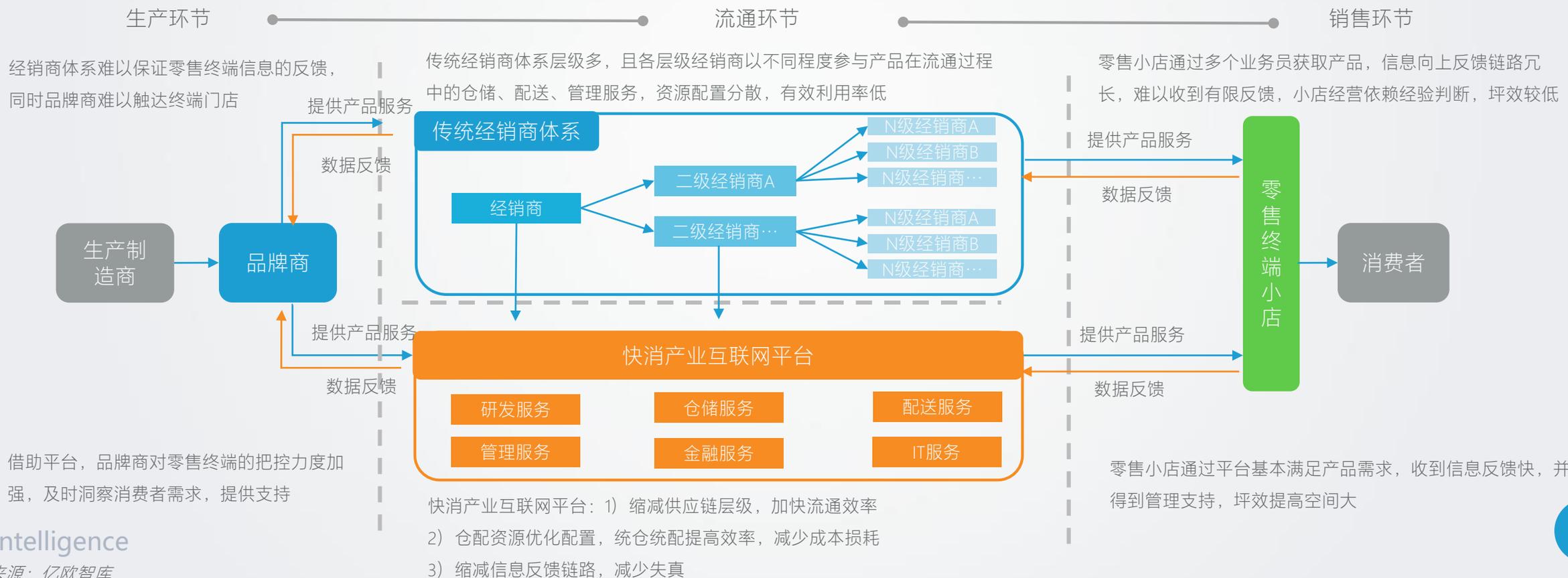


亿欧智库：消费互联网vs.快消产业互联网



- ◆ 传统快消产业大部分已形成规模，发展瓶颈在于效率不足，主要体现在资源配置不合理、研发创新能力弱、成本控制难度大。
- ◆ 快消产业互联网对传统产业链路改造，在生产环节加强品牌商与零售终端的数据交互、在流通环节提升供应链效率并增强资源配置效率、在销售环节协助终端管理，提高坪效。

亿欧智库：快消产业互联网改造传统产业链路



---

## 1.2 快消产业互联网的主要模式

Business Model of FMCG Industrial Internet

---

- ◆ 基于是否建立分销体系和提供服务的类型，快消产业互联网平台主要模式分为交易型和服务型。交易型平台建立品牌商到终端的分销体系，服务平台主要提供仓储、物流、金融等服务，不建立新的分销体系。交易型平台核心价值在于缩减供应链层级，但另一方面容易受到原有经销商的抵制。服务型平台不影响原有分销体系，只在部分环节如供应链、金融等领域输出服务，经销商和品牌商的接受度高。

亿欧智库：快消产业互联网平台（部分）

### 交易型

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

### 服务型

#### 供应链服务

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|

#### 金融

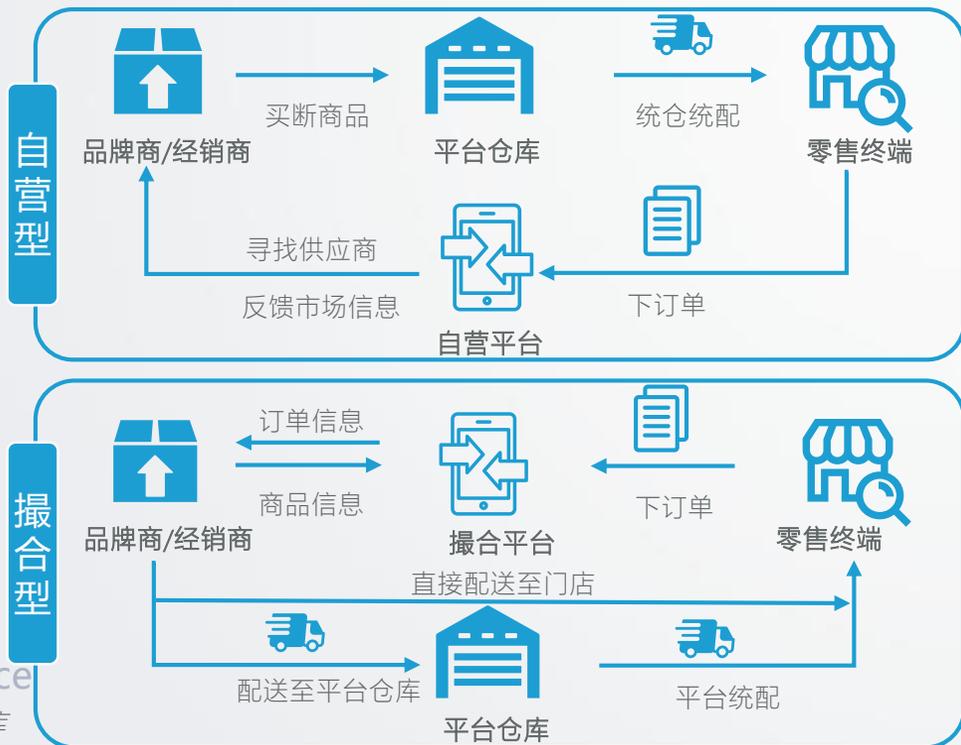
|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

#### SaaS

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|

- ◆ 基于是否把控货源，快消产业互联网交易平台分为自营型和撮合型。自营型平台掌握货源，拥有完整的供销体系，盈利模式为平台买断货权并入库管理，接到订单后出库向门店配送，赚取差价。撮合型平台重点在于打通信息链路，撮合品牌商、经销商和零售门店之间的交易，盈利模式为收取服务佣金。
- ◆ 自营型平台模式较重，优势在品控和用户粘性，劣势在发展速度慢及与经销商体系利益冲突。撮合型模式较轻，品控和用户粘性不足，优势是发展速度快及经销商接受度高。

亿欧智库：自营型和撮合型平台商业模式



亿欧智库：自营型vs.撮合型平台

|        | 自营型  | 撮合型   |
|--------|------|-------|
| 资金需求   | 大    | 小     |
| 扩张速度   | 慢    | 快     |
| 产品质量控制 | 容易   | 难     |
| 物流效率   | 高    | 低     |
| 用户粘性   | 强    | 弱     |
| 经销商合作  | 难    | 容易    |
| 分销深度   | 深    | 浅     |
| 库存压力   | 大    | 小     |
| 盈利模式   | 销售差价 | 佣金及服务 |

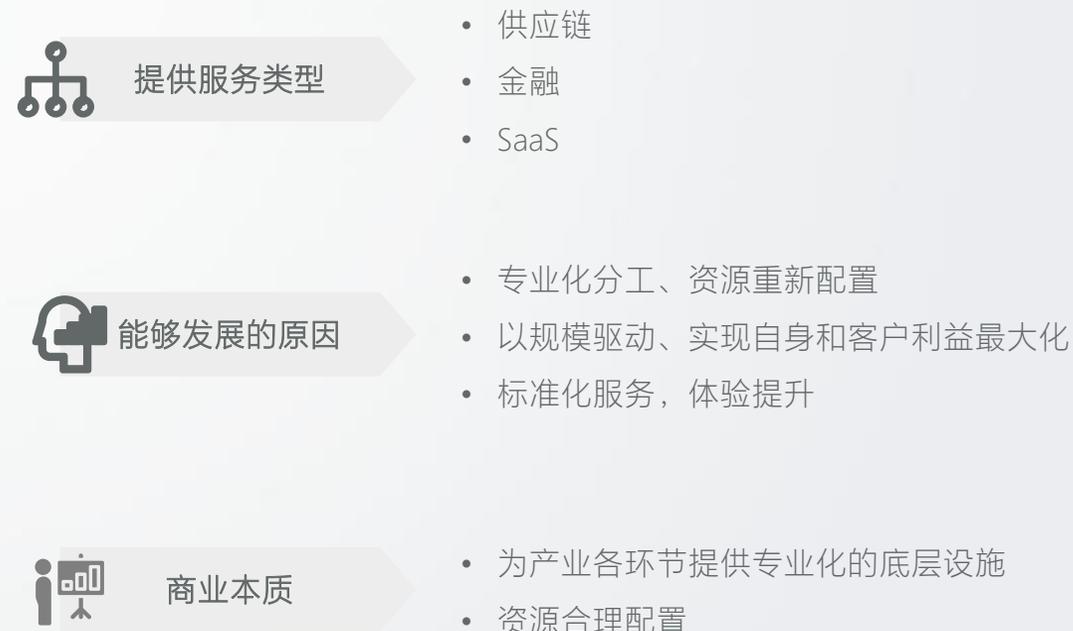
# 交易型平台的重心从上游向消费者转移，服务型平台主要以提供底层设施切入行业

- ◆ 随着消费者主权时代的到来，消费者通过移动互联网、社交网络和物联网实时连接起来，产业逐渐转向以消费者为中心的策略。消费从需求驱动向供给驱动迁移，因此快消产业互联网交易平台的重心逐步开始从寻求上游到满足消费者转移。
- ◆ 尽管消费驱动力和业态在不断变迁，产业底层逻辑依然是效率和体验，这也是提供底层设施的服务型平台的发力点。服务型平台向产业提供专业化、社会化的服务，确保产品、信息和资金流的流通效率。

亿欧智库：交易型平台以消费者为中心的转变



亿欧智库：服务型平台底层逻辑拆解



---

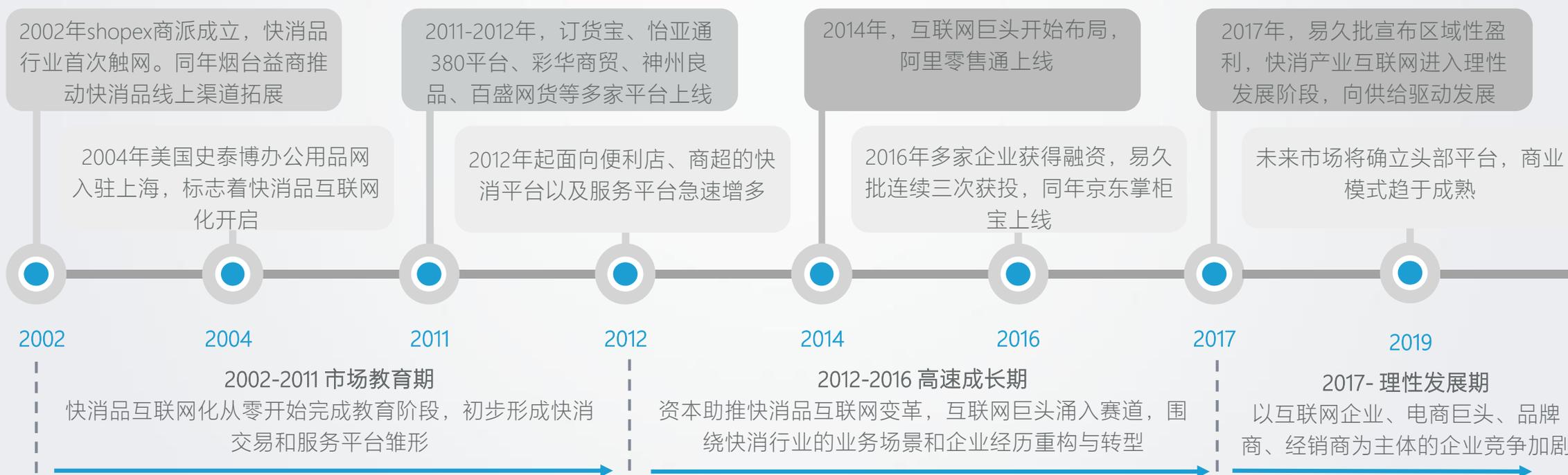
## 1.3 快消产业互联网的发展现状

Development of FMCG Industrial Internet

---

◆ 中国快消品市场的互联网化改造始于2002年。2004年美国史泰博办公用品网入驻上海，标志快消品互联网化开启。2002-2011年为**第一阶段**，快消品互联网化完成市场教育，企业初具规模。**第二阶段**，自2012年起面向便利店、商超的平台以及服务商急速增多，资本助推下，快消互联网平台企业高速成长。**第三阶段**从2017年到现在，市场中以互联网企业、电商巨头、品牌商、经销商为主体的企业竞争加剧，百家争鸣。未来将确立头部平台，商业模式趋于成熟。

亿欧智库：快消产业互联网发展阶段



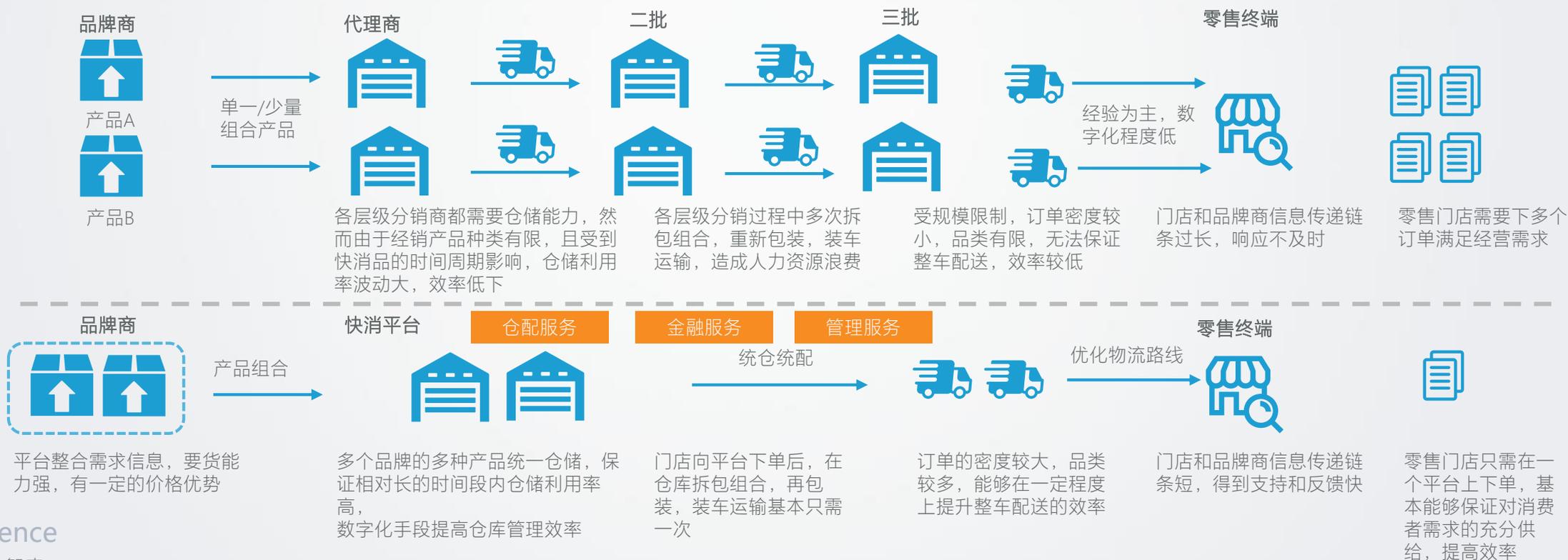
◆ 快消产业互联网行业目前的参与者众多，网络零售企业、互联网企业、传统连锁企业、经销商都在借助自身的资源和技术特点推动整个快消产业互联网的发展。网络零售企业凭借数据和技术赋能以及供应链资源，削减多层经销商，同时向产业链上下游实现业务延伸，是目前快消产业互联网的主要推动者。另外传统连锁企业也在进行业务拓展、经销商转型和数字化升级，其推动力量同样不可小觑。

亿欧智库：快消产业互联网的主要参与者

| 快消产业互联网的主要参与者 |  |                                |                                   |   |  |
|---------------|--|--------------------------------|-----------------------------------|---|--|
|               | 网络零售企业   | 互联网企业                          | 传统连锁企业                            | 经销商   | 供应链企业                                      |
| 主要参与者         | 代表企业：<br>阿里零售通<br>京东新通路<br>易久批<br>.....        | 代表企业：<br>美团<br>.....           | 代表企业：<br>永辉<br>物美<br>美宜佳<br>..... | 代表企业：<br>传统经销商体系<br>.....                         | 代表企业：<br>怡亚通<br>.....                      |
| 发展特点及特征       | 依托强大的数据技术赋能以及供应链资源，在快消产业链广泛布局，是目前快消产业互联网的主要推动者 | 借助其他领域的技术和资源优势，切入行业，企业跨业发展的试水者 | 基于实体门店资源和供应链资源，结合业务发展特点进行业务拓展和探索  | 掌握客户资源，拥有目前而言较高的服务能力，通过经销商转型和数字化升级成为快消产业互联网的一大类玩家 | 凭借供应链资源，以提供服务或开展快消业务为主，从供应链切入行业，为行业带来新的驱动力 |

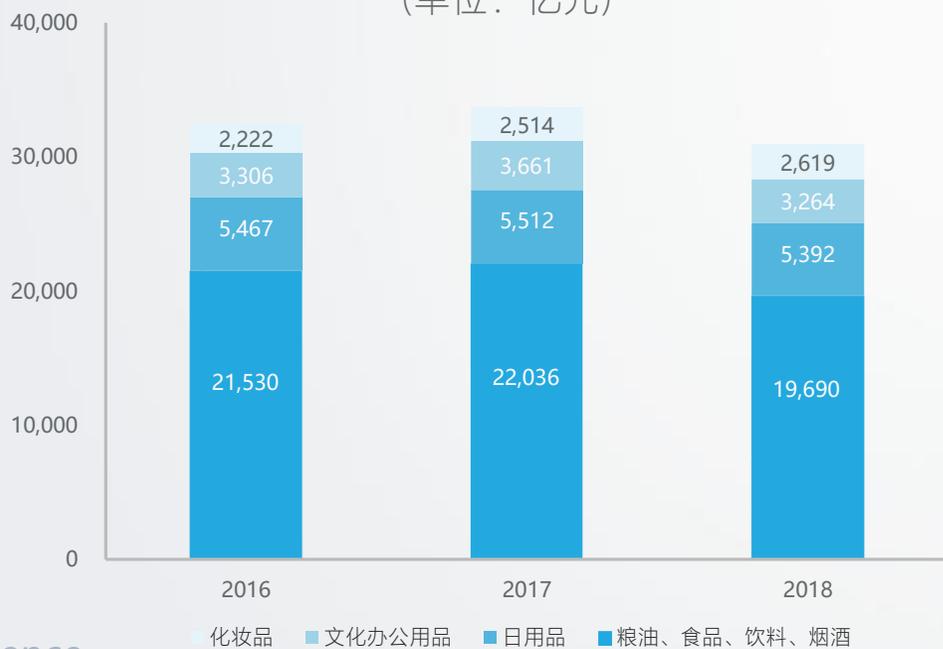
- ◆ 传统快消产业发展到今天，生产端的供给与消费端的需求已经基本得到满足，然而流通效率低下影响了行业进一步向前发展。
- ◆ 亿欧智库认为，产业互联网的创新价值体现在：1. 降低流通成本（减少供应链层级，扩大规模，向上游要价能力强）；2. 提高仓配效率（订单密度大，仓配效率高，技术驱动仓配管理）；3. 推动产业与金融结合（解决融资难、账期长等问题）

亿欧智库：快消产业互联网平台创新价值体现

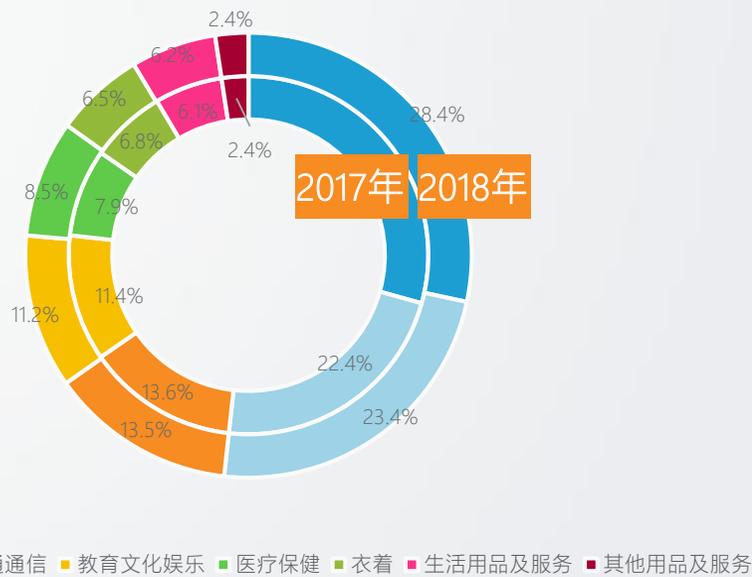


- ◆ 中国国家统计局发布的《社会消费品零售总额主要数据》中，粮油、食品、饮料、烟酒类、日用品类、化妆品类、文化办公用品类构成快消市场的主要范畴。据2018年12月的国家统计局出具的统计公报中显示，上述类别的消费总额达到30,964亿元。也就是说，中国快消品市场容量超过3万亿元。
- ◆ 据国家统计局数据，2017年和2018年食品烟酒及生活用品在人均消费支出中分别占36.1%和34.9%，处于居民消费金额的首位。因此快消品在居民消费中占据重要位置。

亿欧智库：2016-2018年快消品行业子品类零售总额  
(单位：亿元)



亿欧智库：2017和2018年中国居民人均消费支出及构成



---

## 1.4 快消产业互联网的发展方向

Trends of FMCG Industrial Internet

---

- ◆ 快消产业沿产业互联网的思路发展已成定局，但由于经销商具有地域优势、客户优势，同时快消产业互联网平台整体服务能力水平还不能与传统流通体系拉开距离，因此亿欧智库认为：传统经销业态、快消产业互联网平台在大范围内将会长期保持竞争关系，并且传统经销商在一定时间内掌握相对的主导权，从长远角度看快消产业互联网平台会取代传统经销业态，但在局部范围内各方甚至会形成合作、结成联盟共同发展。
- ◆ 从运营模式来看，交易型和服务型平台各有优势。自营和撮合模式将会共存，甚至为了业务的开展可以在企业内并行发展。从区域规模来看，全国性平台和区域性平台短期内共存，各自占有一份市场空间；长期来看，随着全国性平台的渗透率提高以及存量市场竞争加剧，全国性平台势必会压倒区域性平台。

## 亿欧智库：快消产业互联网发展策略



### 竞争格局

宏观层面，保持相对竞争，长远来看取代传统经销业态。微观层面形成合作、结成联盟共同发展

经销商具有地域和客户优势，快消产业互联网平台逐步提高效率和服务水平突破传统体系



### 模式之争

交易型平台参与产业链，具体而言自营和撮合模式共存，甚至可以在企业内并行发展。服务型侧重服务的专业化

结合业务发展特点以及资源优势，参与产业链的一环或多个环节，并且匹配不同的模式



### 区域之争

全国性平台和区域性平台短期内共存，各自占有一份市场空间。长期来看，全国性平台压倒区域性平台

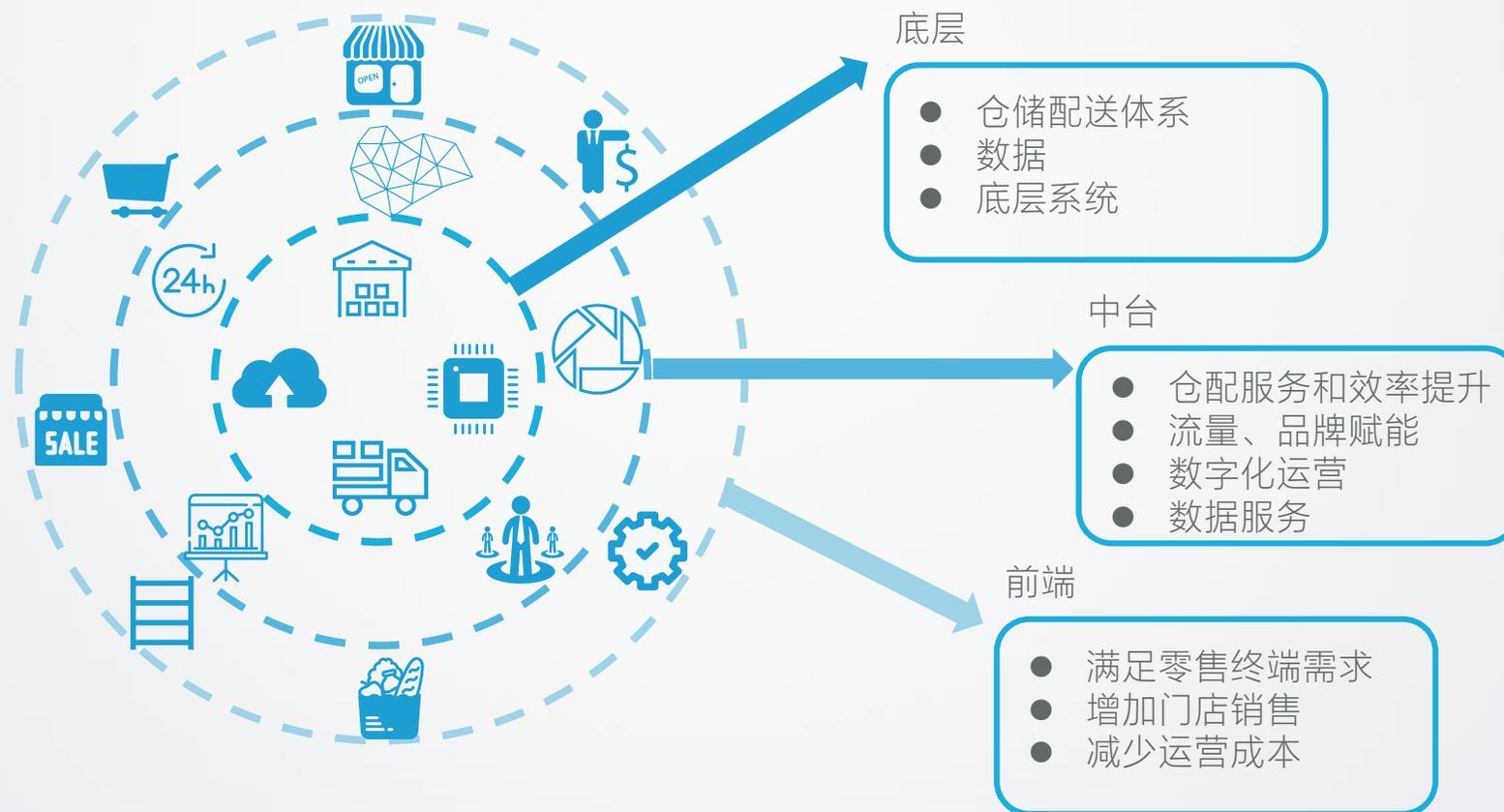
随着全国性平台的触达加深，存量市场竞争加剧，全国性平台整合供应链资源，压倒区域性

态势分析

原因拆解

- ◆ 纵观全球视野下的快消产业，提升供应链效率和服务体验是企业发展的核心诉求，这也是企业不断做大实现规模和效率驱动的关键一环。
- ◆ 回归底层逻辑，企业通过构建基础设施，得以不断强化供应链和向产业链其他环节延伸的能力。因此快消产业互联网平台通过基础设施形成竞争力，从而提升流通效率和服务体验成为新的发展趋势。

亿欧智库：通过基础设施的构建形成竞争力



# 快消产业互联网现阶段重心仍是降本增效，未来将衍生新的业态拉动增量市场

- ◆ 就现阶段而言，快消产业互联网的重心是对传统产业进行渠道数字化改造，通过不断提升供应链效率降低成本，击穿传统通路逻辑下的痛点（信息断裂、资金压力大、资源配置不合理等）。换言之，现阶段行业发展依旧停留在存量市场争夺的阶段。
- ◆ 未来，在快消产业互联网格局将趋于稳定，产业互联网作为底层基础设施，将支撑新的业态和商业模式的出现。届时快消行业将迎来又一次大规模的增长，增长来源于产业链价值的再一次深度挖掘，也是细分市场的需求发掘。

亿欧智库：C&S持续扩大规模、优化管理以提升效率



# Part 2. 快消产业互联网企业研究

Case Study of FMCG Industrial Internet

---

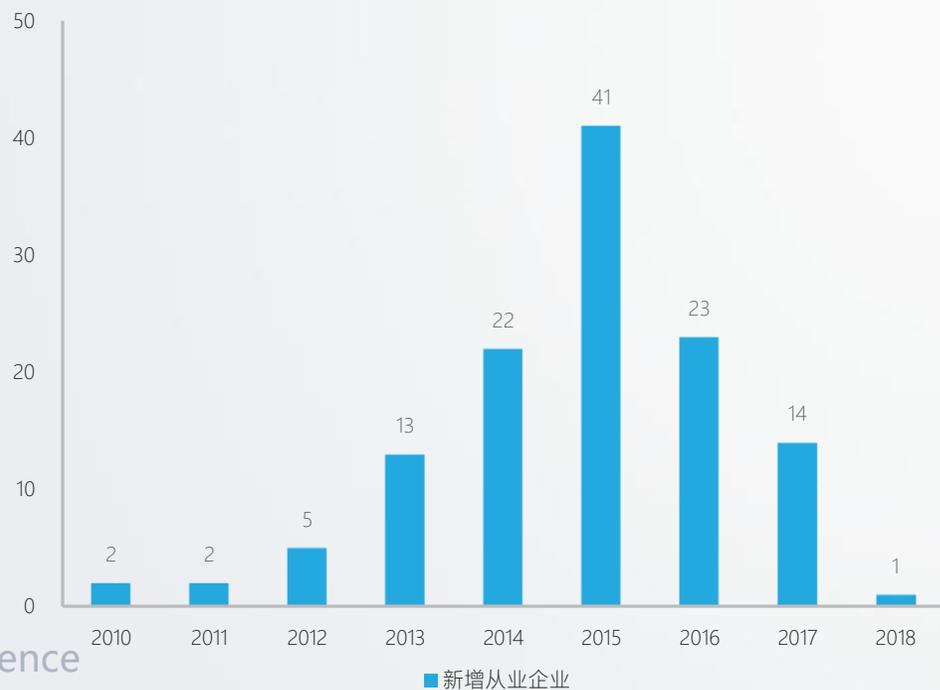
## 2.1 快消产业互联网生态格局

Market analysis of FMCG Industrial Internet

---

- ◆ 随着快消产业互联网逐步发展，部分企业在商业模式探索或者实际经营中倒下，部分企业不断拓展业务规模，优化商业模式。根据亿欧智库统计，截止到2019年6月，行业内停运的企业已经超过25家，其中不乏融资过亿，门店数十万的企业。行业整合形势明显，马太效应加剧。头部玩家掌控的资源更加集中，在中国范围内形成更强的渗透力和影响力。
- ◆ 亿欧智库梳理81家从业企业和148条融资记录后，认为资本市场对于投资更加谨慎，资金向头部项目聚集。从融资额和融资数量来看，单个项目融资难度加大，但相对而言融资数额增大。

亿欧智库：新增企业数量



亿欧智库：行业融资情况



- ◆ 快消产业互联网发展过程中，基于不同的规模和业绩，形成了三个梯队：第一梯队以全国性的平台为主，在中国范围内建立快消供应网络，迅速实现规模化，具有较强的资源整合能力；第二梯队以区域性平台为主，深耕区域供应链，抓住快消品的地域优势和消费偏好，区域内话语权较强；第三梯队以城市的平台为主，切分快消品品类的细分市场，以差异化赢得部分商机。

亿欧智库：快消产业互联网生态格局



- ◆ 亿欧智库结合快消产业互联网的内核、作用机制，梳理出评估体系，包括数据、实体运营、门店线上化、技术、供应链和仓配六个维度。
- ◆ 依据此六维评估体系，亿欧智库评估阿里、京东、易久批、中商惠民等头部玩家的各方面实力。

亿欧智库：快消产业互联网平台的评估体系



亿欧智库：部分企业的实力评估

阿里零售通



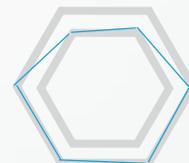
技术实力强，系统连接性强；线上数据积淀深，有效发掘消费者需求，给出选品建议；自建中央仓，与经销商共建前置仓和虚仓，目前配送以虚仓为主，即经销商配送；全品类供应链资源优势明显

京东新通路



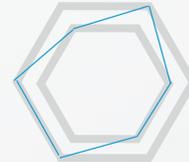
技术实力强；自营电商经营多年，线上数据积淀深；自建仓储物流体系，末端服务网点覆盖30万家（To C服务能力强），To B体系还未完善，快消城配能力有待提升

易久批



覆盖150+城市，1000+以上地面人员，自主管理1000+车辆；自营城市内，85%的订单保证24小时达；酒类上游供应链资源丰富

中商惠民



服务60万家社区小店，运营线下门店的经验丰富；自建仓储物流，30个现代物流基地，1000+辆车辆

怡亚通



差异化战略，定位三线城市，与当地经销商资源合作，整合区域市场的资源；服务网络达到320家；首家供应链上市企业，供应链资源强；国资背景

灰色圈的六个顶点对应上述六个维度，外圈代表能力大于内圈；蓝色部分代表该企业在此评估体系中的实力

◆ 京东新通路、阿里零售通纷纷布局线下便利店，大润发、每一天便利店开始涉足B2B业务，易久批并购惠进货，企业的一些布局逐步成为行业共识。本次研究亿欧智库以具体企业案例的研究为主要手段，尝试通过企业分析以洞察行业的发展逻辑。选取易久批作为研究对象，是因为其经营布局符合当前快消B2B平台的主流发展趋势，且平台规模和成熟度较高，对于整个行业的发展有借鉴意义。

## 亿欧智库：行业趋势和具体企业做法



---

## 2.2 快消产业互联网案例研究——易久批

Case Study of Yijiupi

---

- ◆ 工商信息显示，易久批全称“北京易酒批电子商务有限公司”，于2014年9月在北京成立。截止到2019年6月，易久批共发生7次融资事件。从2018年9月获得由美团点评、腾讯联合领投的D轮融资后，仅5个月完成D+轮融资，至此易久批的D轮融资累计总额超3亿美元，投后估值12.5亿美元。
- ◆ 根据易久批的融资事件，亿欧智库对易久批的主要股权分布做了梳理，其中公司大股东为王朝成先生，股权占比34.99%。

亿欧智库：易久批融资事件

| 时间         | 轮次  | 金额      | 投资机构                         |
|------------|-----|---------|------------------------------|
| 2019/8/21  | D+轮 | \$0.8亿  | 腾讯                           |
| 2019/3/16  | D+轮 | \$1亿    | 华平投资                         |
| 2018/9/20  | D轮  | \$2亿    | 美团点评（领投）、腾讯（领投）、光大集团、源码资本    |
| 2016/10/18 | C轮  | \$1亿    | 景林投资（领投）、源码资本、光源资本、美团点评、华盖资本 |
| 2016/5/13  | B+轮 | ¥ 亿元及以上 | 美团点评                         |
| 2016/3/20  | B+轮 | ¥ 2亿    | 元生资本、钟鼎创投、源码资本、光源资本          |
| 2015/9/10  | B轮  | ¥ 2亿    | 源码资本、景林投资、BAI贝塔斯曼亚洲投资基金      |
| 2014/12/8  | A轮  | \$数百万   | BAI贝塔斯曼亚洲投资基金                |

亿欧智库：易久批前十大股东

**王朝成**  
股比：34.99% 认缴金额：94.3406万元

**乾启资本香港有限公司**  
股比：6.94% 认缴金额：18.7033万元

**Tencent Mobility Limited**  
股比：10.00% 认缴金额：26.9607万元

**上海景林惠股权投资中心（有限合伙）**  
股比：3.68% 认缴金额：9.9327万元

**天津三快科技有限公司**  
股比：9.86% 认缴金额：26.5778万元

**YSC Wholesale (HK) Limited**  
股比：2.51% 认缴金额：6.7556万元

**Yellow Sage Investment Ltd**  
股比：8.47% 认缴金额：22.8357万元

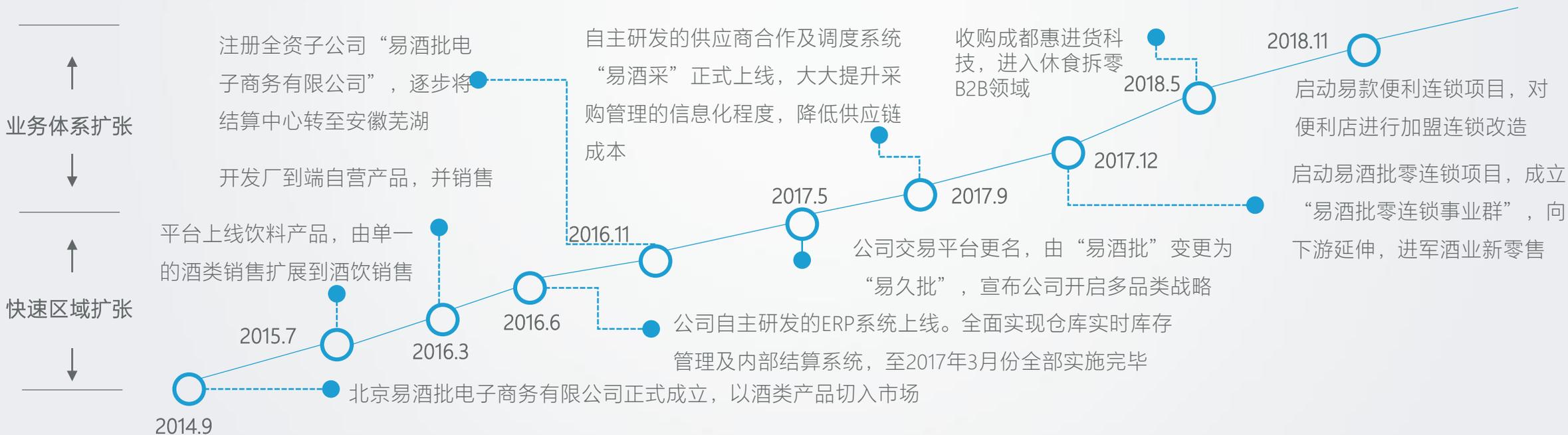
**陈晟强**  
股比：1.99% 认缴金额：5.353万元

**BAI GMBH**  
股比：7.24% 认缴金额：19.5324万元

**CRYSTMOUNT GLOBAL LIMITED**  
股比：1.94% 认缴金额：5.2268万元

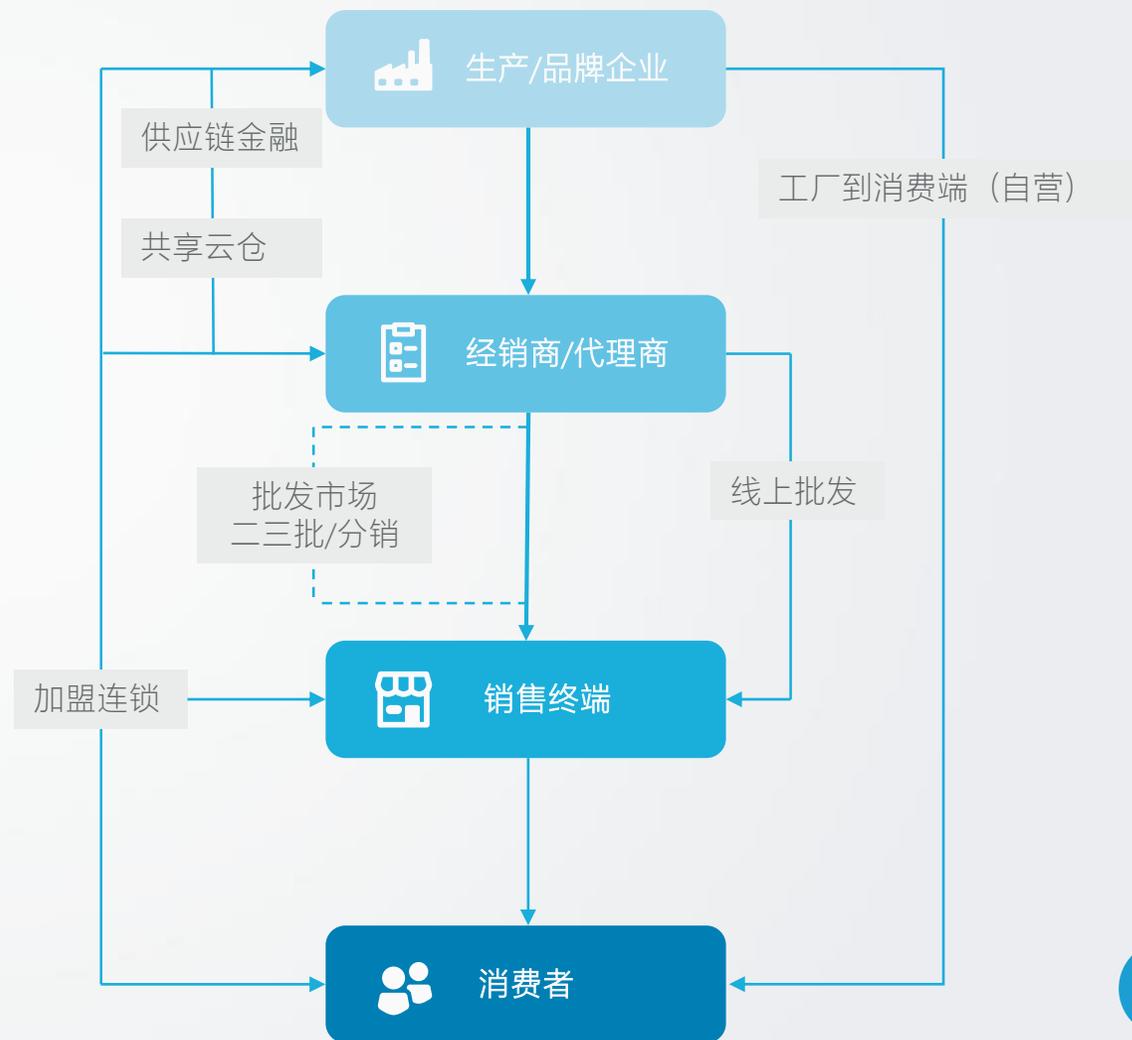
- ◆ 易久批自2014年成立至今，从最初的酒类B2B快速发展成一个覆盖多品类、涉及产业链上下游的快销产业互联网平台。2018年以实现130亿元GMV，供应链金融累计放款额超过80亿元，实仓发货量居快消B2B行业领先地位。
- ◆ 梳理易久批发展过程，主要分为两个阶段。前期以酒类切入快消B2B市场，逐步提高品类的密度。业务覆盖范围从合肥、长沙向全国扩张，形成规模化；同时完善仓配、研发等基础设施。后期在基础设施基础上，向产业上下游拓展业务体系，开展云仓、供应链金融、零售终端等业务。

亿欧智库：易久批发展关键事件



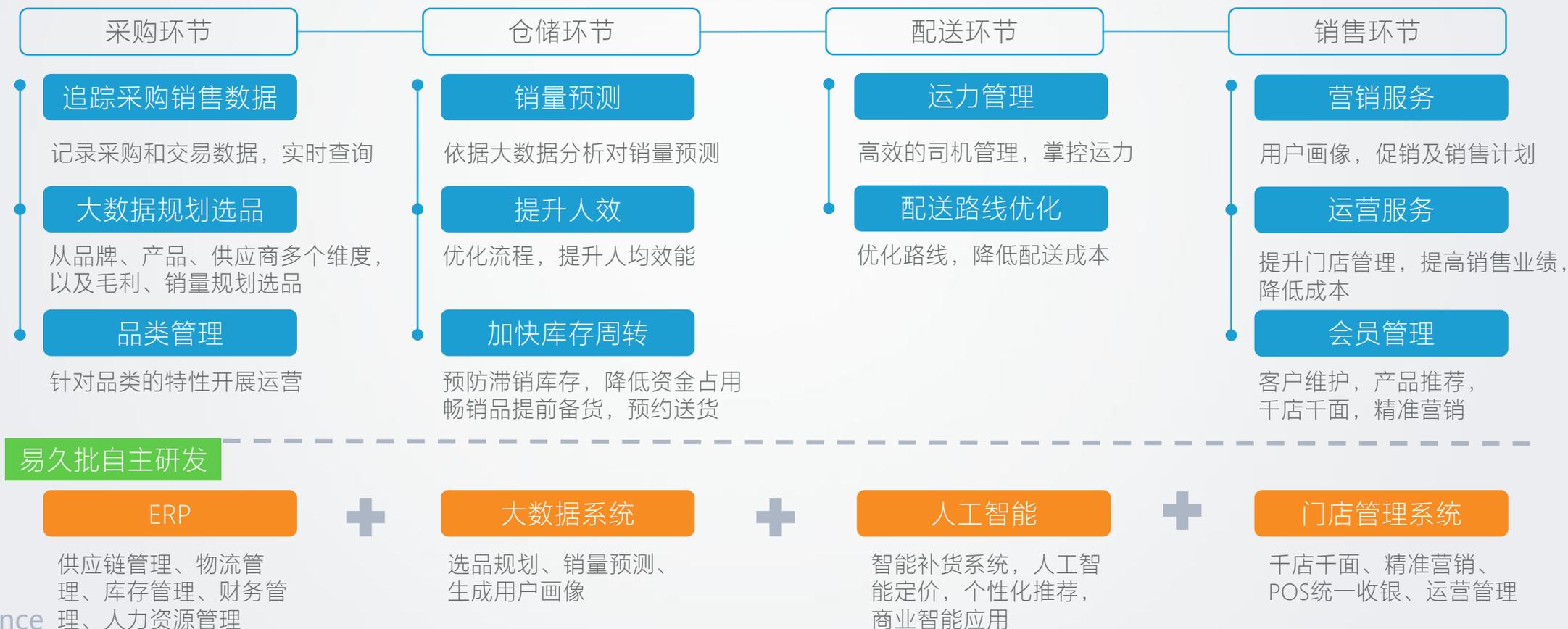
- ◆ 目前，易久批已经覆盖130多个城市，包括全国所有一二线城市及主要地级市；除了起步的酒水品类，饮料、食品、日化、小商品等其他快消品类也都同步发展。
- ◆ 以技术研发及智能应用、仓储及配送管理为基础设施，围绕供应链和产业金融资源整合，易久批在“品牌企业—经销商—销售终端—消费者”的整个产业链条上，都布局了业务模式。
- ◆ 具体而言除了 B2B 业务，易久批也已进入物流、仓储、金融、连锁、拼团等产业链各环节。易久批的定位是“快销全产业链互联网整合服务平台”，旗下服务包括易久批商城平台（提供在线电商交易）、供应链和物流平台、易酒批零平台（连锁管理）、微酒贷（供应链金融服务）、易经销（经销商入驻及仓配共享）等。

亿欧智库：易久批商业模式



◆ 易久批在产业链的各环节向品牌商、经销商和零售门店赋能，依赖的是自主研发体系的构建。通过大数据、人工智能、ERP和门店管理系统，实现商品流转效率提升，从而带动产品链的发展。

亿欧智库：易久批产业链各环节的系统支撑



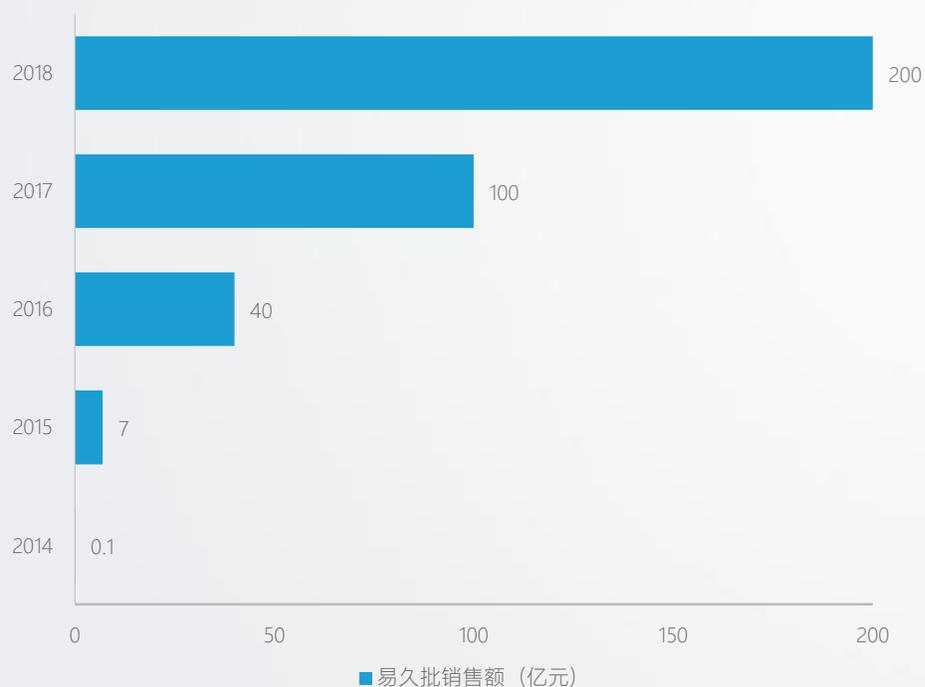
◆ 易久批定位于快消产业互联网平台，以技术研发、仓配管理为基础设施，基于资源整合与共享，构建业务矩阵。

亿欧智库：易久批业务图谱



◆ 易久批的批发业务主要针对快消产品，从酒类产品切入，目前已经涵盖水饮、休闲食品等品类。从2014年销售额1,000万，到2018年销售额已增长为约200亿元。对于业务体系而言，批发业务是最基础的业务，在业务扩张的同时构建了基础设施体系，借助上游的品牌商、经销商资源，为其他业务的开展提供了良好的基础。

亿欧智库：2014-2018年易久批销售额

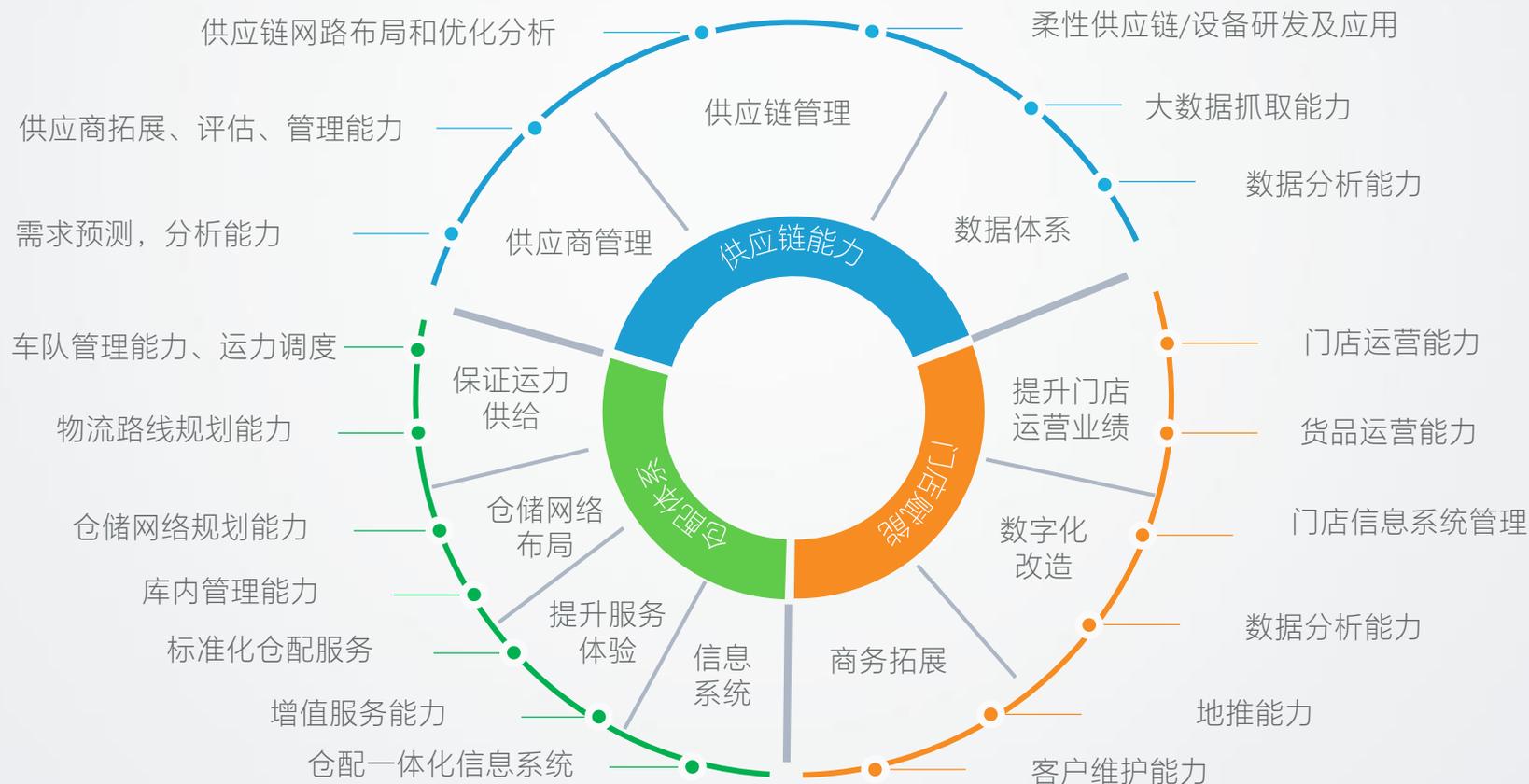


亿欧智库：多样化的产品满足需求



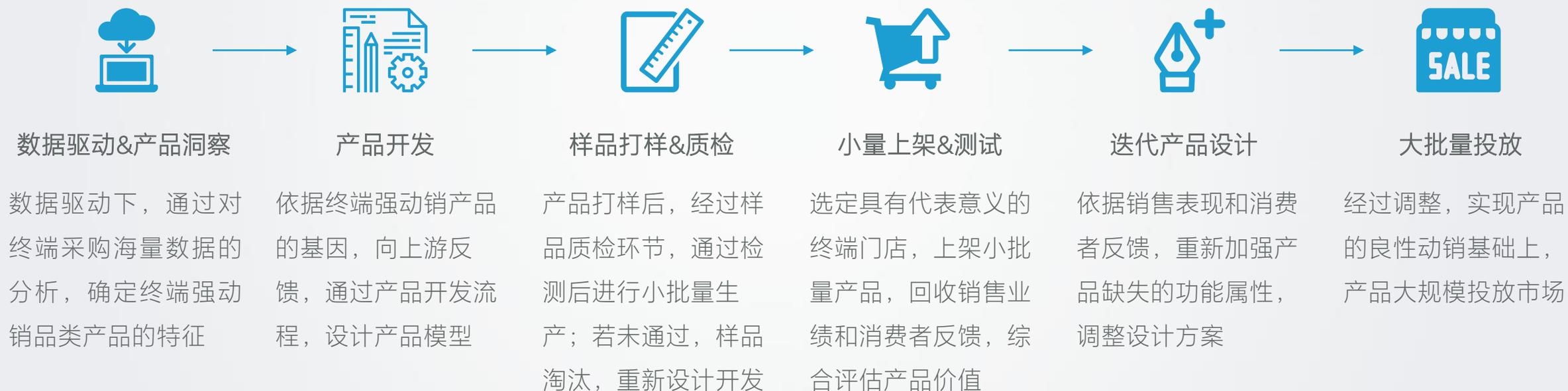
◆ 易久批批发业务的基石在于三大核心要素：供应链能力、仓配体系和门店赋能。在供应链环节，整合上游供应商资源，优化供应环节，建立柔性供应链。在仓配环节上，通过统仓统配，管控运力和仓储资源，提高仓储和配送效率，升级服务体验。在终端门店赋能上，通过门店数字化改造和大数据分析，提升门店运营能力，加快终端流转效率。

亿欧智库：易久批批发业务核心能力构建模型



- ◆ 易久批的自营产品系列，目前已与多个品牌商合作实现逆向定制。2018年销售额约4-5亿元。
- ◆ 易久批依托终端采购的大数据，精准完成“厂到端”的ODM、OEM商品直通，预计2019年将实现超过5亿元的销售规模。

亿欧智库：易久批自营产品生产流程



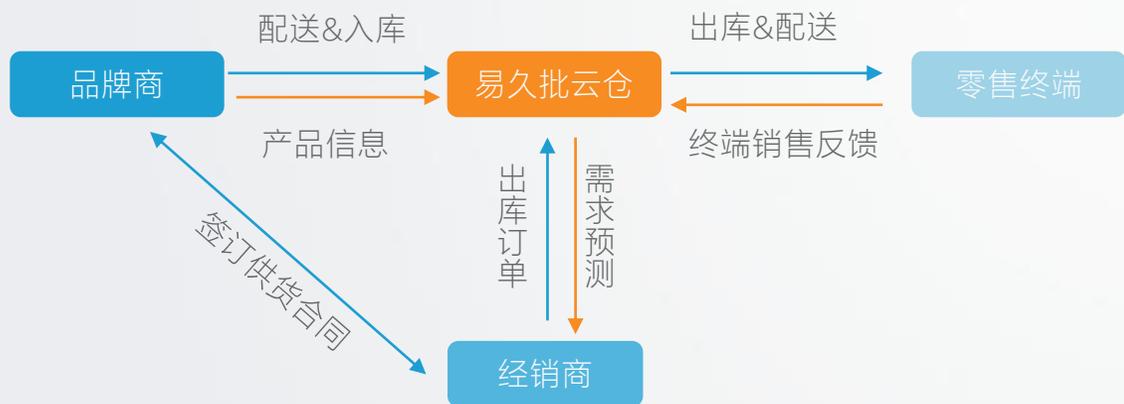
- ◆ 易久批仓储物流已覆盖中国138个直营城市，53个加盟城市，基本形成了覆盖中国的仓储物流能力。未来仍将持续整合仓储配送资源，增强服务能力，提升仓配效率。

亿欧智库：易久批发展区域



- ◆ 在易久批提供产业金融服务的同时，其云仓业务可以提供仓库托管业务，已在140个地级市建立仓储网络。云仓体系能够加快仓配效率，基于模式的创新缩减原有链路以及仓配的数字化改造。
- ◆ 模式上来看，货品从品牌商出发后，与经销商协议商定直接进入易久批仓库，经销商收到订单后传送给易久批仓库管理系统，经过订单拣选、包装、包裹分拣等流程，最终把货物送达零售终端。相比于各级经销商之间多次入库出库造成的资源浪费，以及不合理的仓配资源配置，该模式效率更高。

亿欧智库：易久批云仓作用机制



- 品牌商** 品牌商直接配送到易久批仓库，降低配送到多个经销商仓库的成本
- 经销商** 经销商无需大规模仓配体系投入，减少库存和配送管理的成本
- 易久批** 云仓提高统仓统配效率，同时集合各方数据并能够相对准确的预测需求

数据来源：亿欧智库

亿欧智库：易久批云仓以大数据平台为中心的仓配体系

仓储网络

涵盖中国140个地级市的仓储网络，重运营及轻资产模式，实现快速流通

干线网络

区域和城市间的物流配送网络，掌控运力资源



末端物流网络

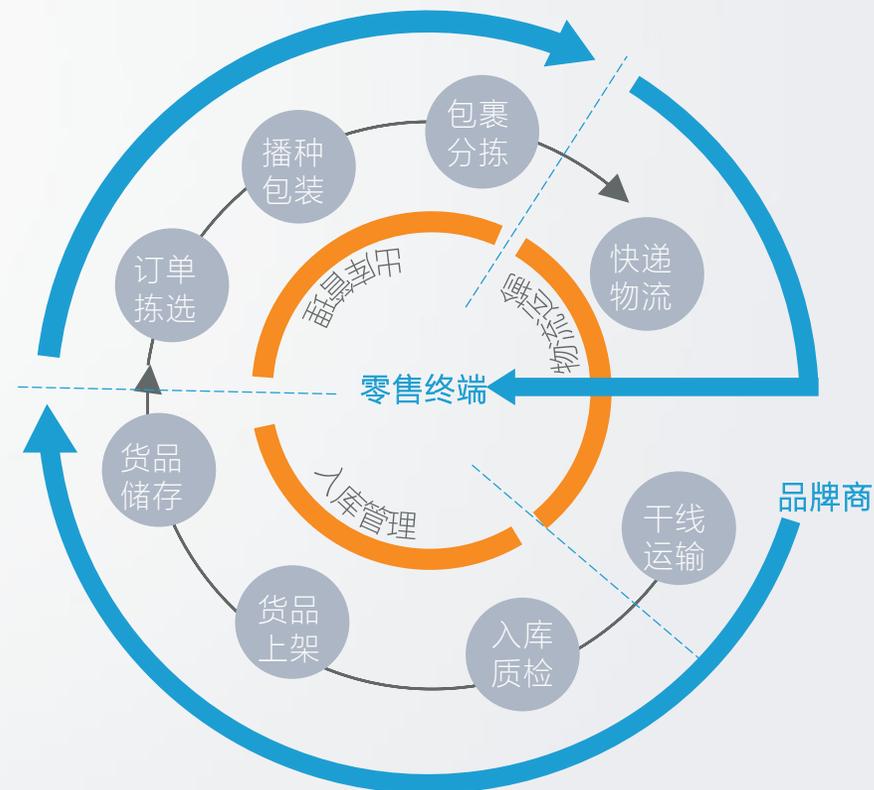
向零售终端配送，服务于自有连锁加盟店和百万夫妻老婆店

◆ 从数字化改造来看，云仓体系的建成，实现智能仓储不仅大大缩短了商品的周转时间，以高效物流实现产业链路的升级，同时其所存储管理的货物种类较传统仓储多。由于信息化的资源整合和设施设备配套，实现订单的智能化拣选和配送，大大提升了仓储管理及配送的规模和效率，客户体验也随之提升。

亿欧智库：易久批仓储系统业务结构



亿欧智库：易久批仓储运营服务环节

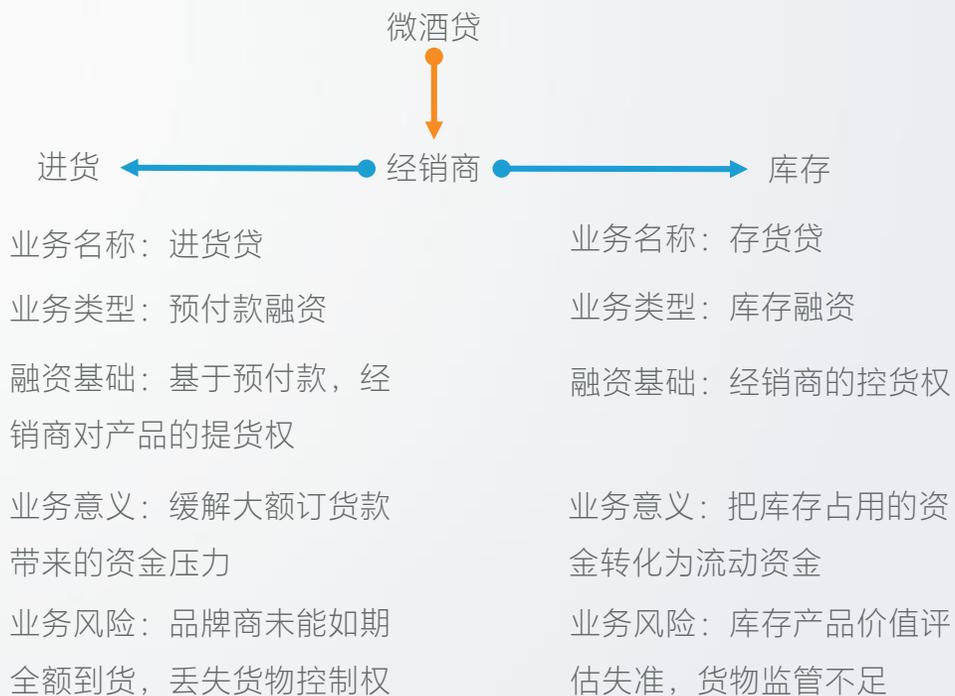


- ◆ 易久批的产业互联网金融服务，完成了品牌与经销商之间的数字化改造，基于风控所需的货品监管则助推了经销商的仓储整合与配送共享。另一方面，行业经销商仓配的整合推动了渠道效率的提升，商品在上下游流转的过程在易久批的仓内实现，减少多次搬运的环节。
- ◆ 微酒贷是易久批旗下保理公司推出的快消品行业经销商经营融资平台，为中国快消品行业经销商提供行业化专属的融资服务。截止到2018年底，为超过3,000名快消品行业经销商累计放款额超过80亿元。微酒贷主要的业务分为进货贷和存货贷，基于易久批的仓储管理、货物评估和处置能力，在采购和库存两端向经销商提供供应链金融服务。

亿欧智库：微酒贷的业务本质



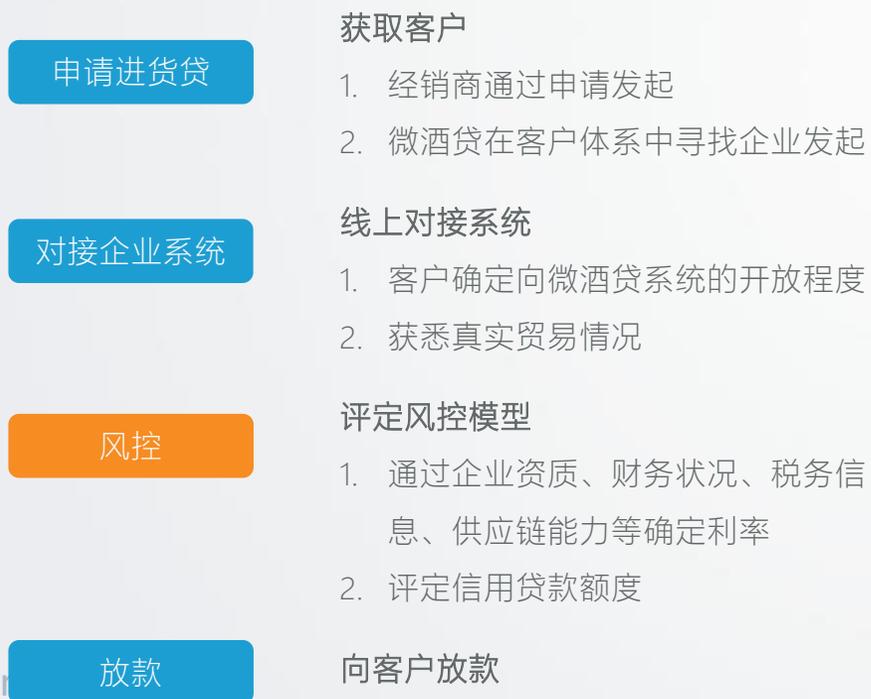
亿欧智库：微酒贷业务形态



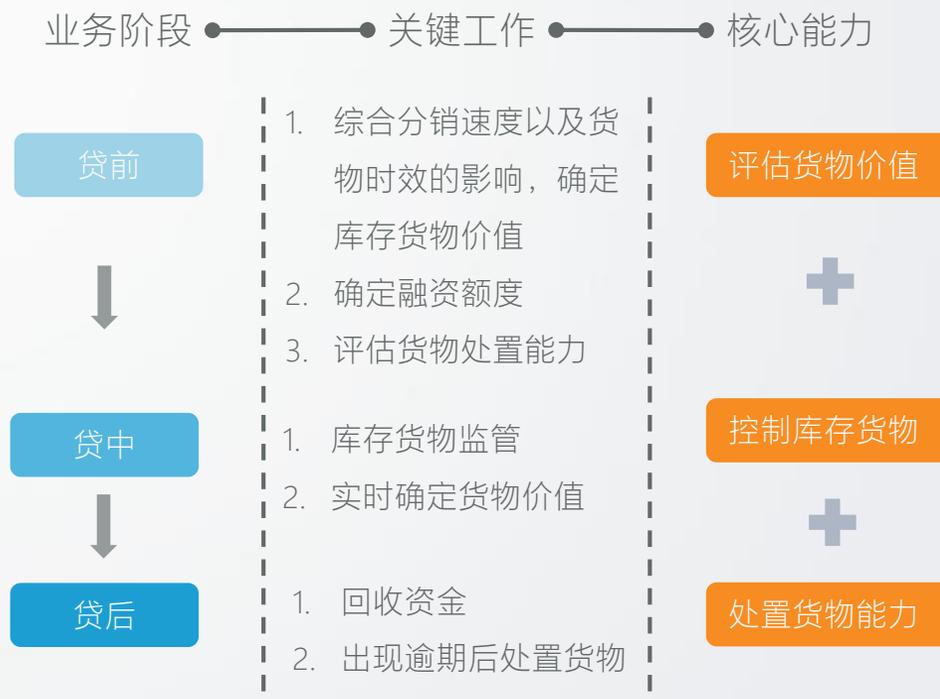
# 易久批的供应链金融服务建立在价值评估、仓储监管和货物处置能力的基础上

- ◆ 微酒贷的进货贷业务以预付款下经销商的提货权为基础，重点在于风控模型的评定，进行合理的风险定价。在此基础上，对货物的监管、价值评估和处置能力将会规避潜在的风险。
- ◆ 微酒贷的存货贷业务也经销商的库存价值为基础，结合平台评估货物价值、监管库存和处置货物的能力，向经销商放款。该业务与线下仓储管理和供应链能力联系更为紧密。

亿欧智库：微酒贷预付款融资业务流程

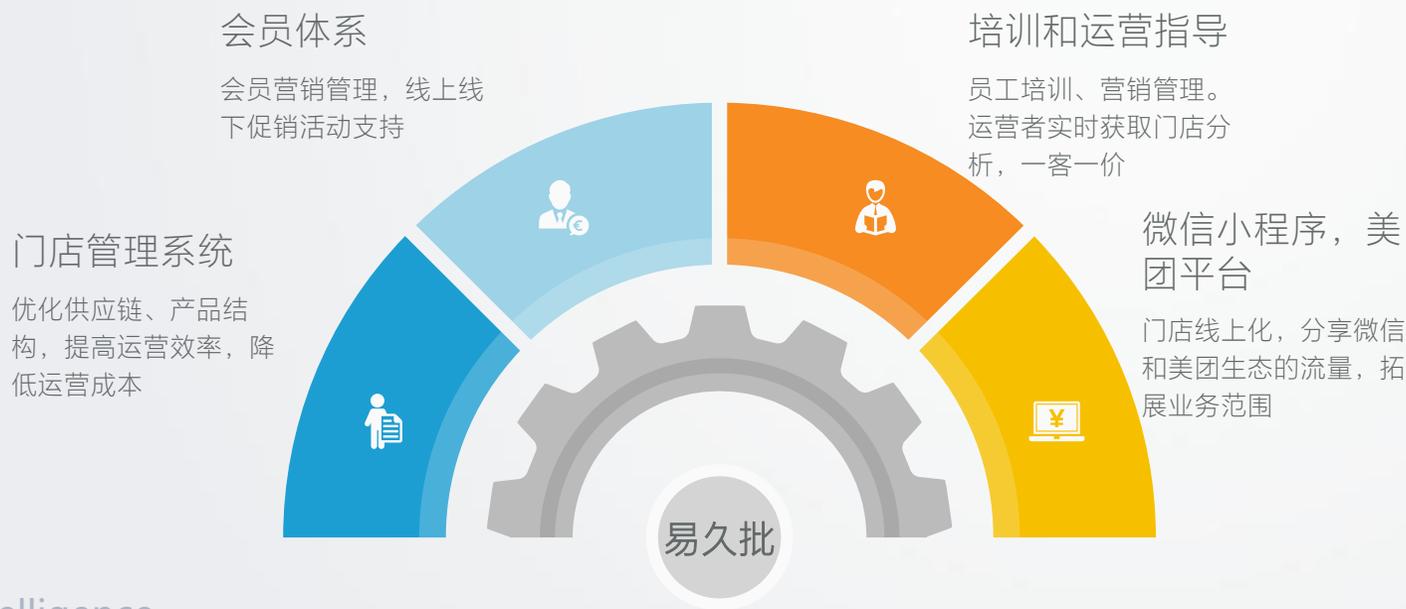


亿欧智库：微酒贷库存融资风控流程



- ◆ 易久批通过易酒批零、易款便利、易尔惠特价超市连锁，以新零售模式分别赋能烟酒店、便利店、超市三类主流终端，深入终端运营的连锁门店，进一步强化供应链能力。
- ◆ **易久批零**帮助传统烟酒店零售转型升级，降低零售成本，打造烟酒新零售业态。**易款便利**定位于连锁便利店形态的新零售智慧门店，采用特许加盟模式。**易尔惠**是以批发价格销售商品的全国性实体连锁超市，以快消品为主要经营品类。

亿欧智库：易久批赋能零售终端



亿欧智库：易款便利便民服务

| 项目类型 | 服务         |
|------|------------|
| 充值缴费 | 水电煤/生活缴费   |
| 代收代寄 | 收发快递, 商品保管 |
| 便民支付 | 支付工具类      |
| 本地生活 | 家政、打印、代办等  |
| 票务   | 电影演出、火车票等  |
| 金融服务 | 还款, 理财     |
| 特色服务 | 其他         |

- ◆ 快消产业互联网的价值核心在于数字化带来的效率提升，因此易久批布局零售终端一方面是通过完整真实的交易数据积累，发掘用户需求，匹配相应的供应链能力，充分发挥数据的价值。另一方面，终端零售的布局能够有效增强用户黏性，拓展销售渠道，帮助品牌厂家打新或是打造自有品牌商品，寻求打造爆品的可能。
- ◆ 从盈利模式上来看，以零售门店为基础，通过品牌规模效应降低销售管理费用。另外以小店加盟费、小店增值服务收入、品牌广告推广费增加收入来源，同时以引入自有品牌提升毛利，以高质量的订单质量和订单密度，降低供应链成本，提高效率。

亿欧智库：易久批布局终端的商业逻辑



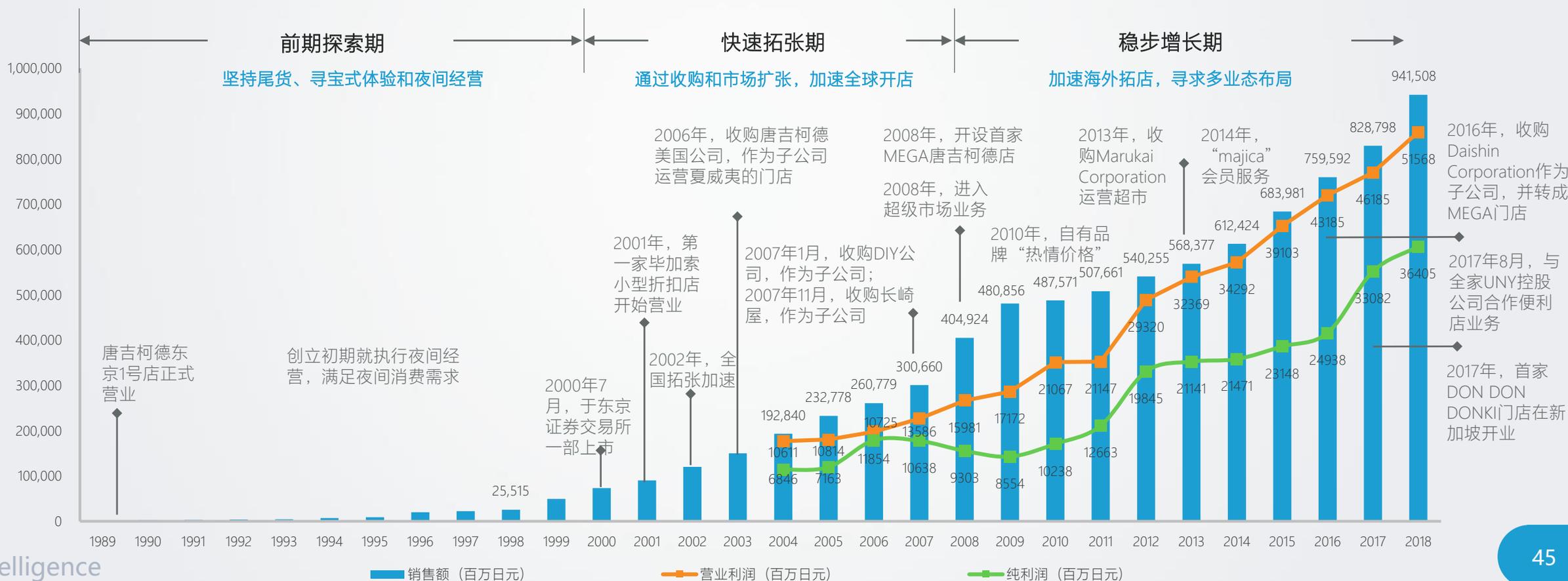
# Part 3. 国外企业案例研究及借鉴

Case study of foreign enterprises

# 日本堂吉诃德多业态布局，其发展由并购驱动，销售额连续29年持续增长

◆ 堂吉诃德集团的前身是创始人安田隆夫于1978年在东京创办的杂货店“小偷市场”，之后“小偷市场”用了一年的时间扩张店铺，营业额达到了2亿日元。1989年，堂吉诃德东京1号店正式营业，此后29年销售额持续增长。据日经MJ第51次零售业调查显示，2017年堂吉诃德名列日本零售业第八。

亿欧智库：堂吉诃德公司发展及营收表现



# 堂吉诃德全球近700家门店，规模化经营提升效率；自有品牌矩阵初步成型，提高盈利能力

◆ 据堂吉诃德官网显示，截止至2019年5月28日，全球门店共692家。◆ 随着规模扩大，采购尾货的方式缺点显现，效率低下浪费了大量的采购人力，同时货源供应不稳定影响销售。堂吉诃德在2009年开始研发自有品牌产品，到2013年四年的时间已经拥有自有品牌数量超过2000个，并且建立了自有品牌矩阵。

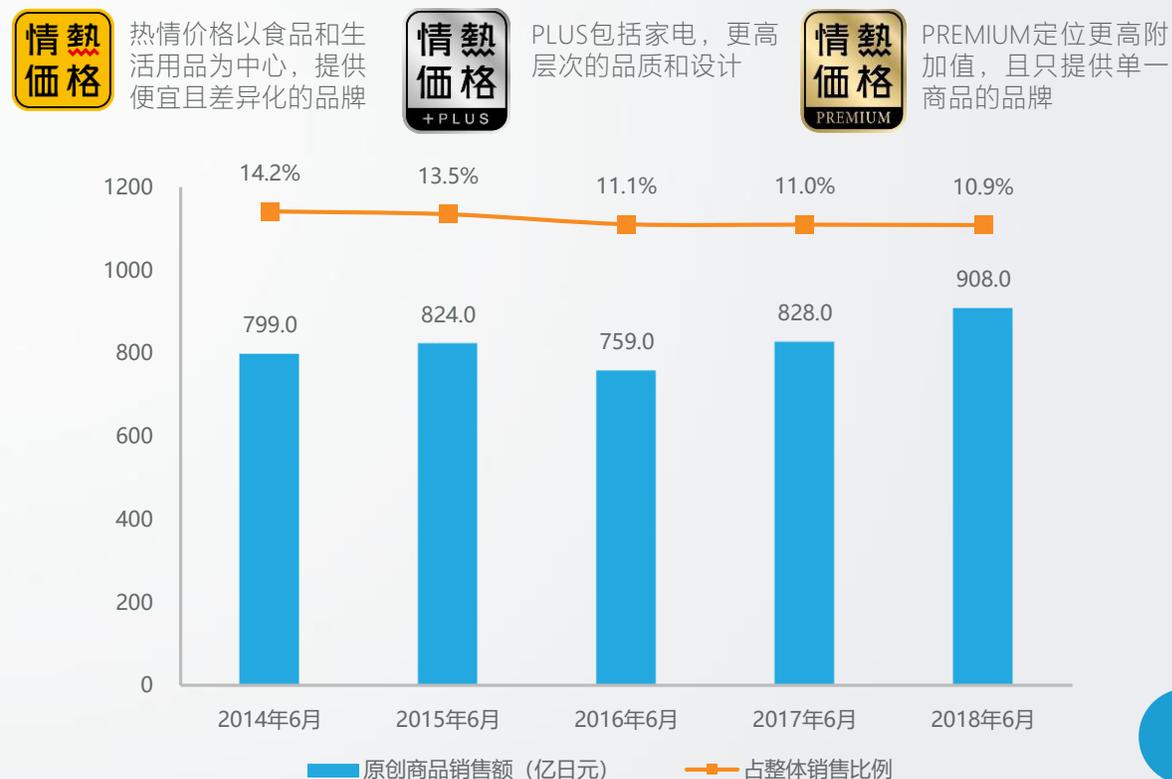
亿欧智库：唐吉柯德全球门店

| 业态类别    | 名称                  | 数量   |
|---------|---------------------|------|
| 综合折扣店   | 堂吉诃德                | 212店 |
|         | MEGA堂吉诃德            | 131店 |
|         | MEGA堂吉诃德UNY、堂吉诃德UNY | 14店  |
|         | 毕加索                 | 25店  |
| 综合超市    | APITA、PIAGO         | 177店 |
|         | 长崎屋                 | 2店   |
| 其他零售店   | mini毕加索             | 73店  |
|         | Doit                | 15店  |
| 综合折扣店   | Don Quijote         | 3店   |
| 综合超市    | MARUKAI             | 11店  |
|         | TIMES               | 24店  |
| 日本产品专卖店 | DON DON DONKI       | 5店   |

国内

海外

亿欧智库：唐吉柯德营收表现



# 堂吉诃德成功的商业模式：坚持顾客至上，便利、折扣和娱乐 三轮驱动

◆ 据堂吉诃德2018年财报，在2017年7月到2018年6月底期间，总销售额达到9,415亿日元。年购物顾客的数量为3.71亿，店铺数量达到418家，自有商品销售比例为10.9%，会员组织“共荣会下合伙人数量超过1700家“majica”会员人数675万。这一系列成绩，源于堂吉诃德的商业模式。

亿欧智库：唐吉柯德经营理念

## 便利

- 1) **深夜长时间营业**，在市中心等地区甚至有24小时营业店铺，在深夜时间扩大需求。
- 2) 产品覆盖从食品和日用消耗品等低单价产品到家电和进口产品等高单价产品，**种类丰富**。
- 3) **最合适的店铺选址**，实施的是具有商圈特性的“店铺经营”。

## 折扣

- 1) 提供价格有竞争优势的产品，产品供给和调配能力。
- 2) 基于**EDLP (Everyday Low Price)** 更新高频消费的商品。季节性高、独特的产品构成的销售时间和数量限定的精品占商品的4成，这些商品经常更换，以提高顾客光顾的动机。

## 娱乐

打破标准化、简单化的陈列方式，以产品数量和丰富度为特点的压缩式陈列，给与用户**寻宝式的购物体验**，**POP洪水**。

## 权力委托

导入了权限、责任和报酬联动的“**成果报酬制度**”，直到现在公司依然保持了店铺的相对独立性。店员能够感知到目标顾客层的生活方式，以顾客视角做店铺陈列。团队采用不论年龄、性别、国籍都公正评价工作成果的**实力主义人事评价制度**。



顾客至上主义

- ◆ Udaan创立于2016年6月，由三名前Flipkart高管Vaibhav Gupta、Amod Malviya和Sujeet Kumar共同创办，是一个专为中小商家服务的在线B2B交易平台。该平台聚拢经销商、制造商、零售商资源，提供物流、支付和信贷业务。
- ◆ 2018年8月获得C轮融资，估值超过10亿美元，成立26个月后成为行业独角兽，累计融资2.85亿美元。据《印度时报》报道，目前Udaan正在寻求新一轮融资，预计投后估值达到27亿美元。

亿欧智库：印度B2B电商Udaan

亿欧智库：印度B2B电商Udaan融资历程

## 基本信息

**成立时间：**2016年6月  
**公司规模：**1000-1500全职员工；超过15,000合同工，负责物流和现场  
**销售额：**每月1.7-2亿美元

## 供销网络

**采购方（奥特莱斯、杂货铺）：**  
 印度覆盖超过900个城市和村庄，供给200万个客户  
**供给方（批发商和制造商）：**  
 覆盖200个城市和村庄，累计25,000-35,000个

## 产品品类

**城际之间品类：**  
 服饰、配件、电器产品、家庭日用品、厨房用品、玩具、文具、鞋类、母婴。  
 在这些品类中贷款周期在15-45天  
**城市内部品类：**  
 易耗品如办公用品、快消品、药品。近来，平台上在德里和班加罗尔推出水果和蔬菜等。  
 以上品类是B2B交易最大的一块，贷款周期在数天到一星期之间



- ◆ 印度零售市场拥有大量的中小商家，且呈现碎片化，这是传统B2B企业无法全部触及的隐形市场。尽管像印度烟草公司和印度联合利华这样的大公司在多年的经营中已经建立了分销和供应链体系，然而大部分公司依然需要依靠两级或多级经销商体系。Udaan通过线上B2B的商业模式，把制造商或批发商与零售商直接连接起来，加快产业链的流通。
- ◆ 传统的渠道制约零售终端的发展，加大其运营难度。据调研，一个商铺需要50-60家制造商或批发商来供货，以维持正常运营。而一家制造商或批发商下游有2000家零售商，大约只有10%的零售商可以凭信用拿货，其他则需要用现金结清。

亿欧智库：印度B2B电商Udaan的商业模式



亿欧智库：模式对比

|           | 零售商                                | 经销商                      | 生产商                              |
|-----------|------------------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| 传统模式痛点    | 多层级分销导致商品价格高，零售商和生产商无法有效沟通         | 多级经销商承担压货成本，资金周转困难       | 经销商分散，铺货成本增高；无法获取市场信息和终端销售情况     |
| Udaan解决痛点 | 削减层级，商品价格低；一站式采购，运营难度低；及时反馈市场需求和销售 | 去除部分经销商层级，把制造商和零售商直接对接起来 | 铺货成本降低，品牌宣传推广力度强；及时获取市场信息和终端销售情况 |

# Udaan从物流做起，逐步向交易和信贷发展，完善业务体系，高筑行业竞争壁垒

◆ Udaan一开始作为**物流平台运营**，为经营主食(大米、扁豆等)、电子产品和服装的买家和卖家提供物流服务。物流本质上帮助它与B2B领域的买卖社区建立了关系，在超过一年半多的时间里，Udaan以补贴费率提供物流服务，并获得了很大的曝光率。更重要的是，Udaan借此建立了买家和卖家的数据库。其后，Udaan开始逐步向**B2B交易**发展，在运营过程中发现零售商运营资金紧张制约了市场的发展，Udaan尝试提供**信用贷款**。其优势在于，平台掌握商户的销售表现和行为记录，能够实现有效风控，利于资金安全。



## 物流业务 >

## B2B交易 >

## 信用贷款 >

### 业务情况

Udaan的创始人有丰富物流行业经验，公司创立之初，是作为物流平台，为经营主食、电子产品和服装的买方和卖方提供物流服务

在印度覆盖超过900个城市和村庄，连接200万个零售终端以及3万个批发商和制造商。月销售额近2亿美元

在印度建立起近150万美元规模的贷款账户，帮助小商户融资，获得流动的运营资金

### 业务优势

传统大宗物流运输对于订单量有严格要求，传统渠道要求20-30kg，网络零售商如Flipkart或Amazon提供1-2kg货物的配送服务。Udaan在空白区域提供**差异化服务**

面向中小商户，中小城市的需求供给不饱和，**需求旺盛**。传统渠道对接多家供应商，运营复杂；建立制造商和零售商的沟通渠道，**削减多级经销**带来的高成本

**需求强烈**，小商户运营资金紧张，且多数传统供应商不提供信用结算服务。**风控难度低**，Udaan通过交易历史了解卖家的财务，了解营运资金需求的规模，并有能力收回资金。

### 业务定位

作为整个业务体系的**底层设施**，同时帮助企业与B2B企业建立关系。借助买卖信息，构建数据库，为Udaan开展B2B业务提供市场信息

作为整个业务体系的**核心环节**，加快贸易流通效率，提高服务水平。**降低流通成本**，方便零售终端一站式采购，及时向上游反馈市场讯息

作为整个业务体系的**支撑环节**。帮助小商户的发展，从而获取更多的商业机会。同时**增强平台用户的粘性**，提高用户忠诚度

# 麦克莱恩定位供应链服务，尽管收入体量巨大，利润微薄，但风险系数低，发展稳定

◆ 麦克莱恩 (McLane) 成立于1894年，总部位于美国得克萨斯州Cameron。麦克莱恩作为美国最大的供应链服务公司之一，业务遍布美国和巴西，主要为超过36,000家便利店、大卖场、连锁药店、连锁餐厅等提供杂货、食品、酒水饮料等综合性供应链服务。在全美经营着80多个配送中心和美国最大的私人车队之一。该公司采购，销售和交付超过5万种不同的消费品，在美国各地有近11万个服务目的地。麦克莱恩是伯克希尔哈撒韦公司于2013年从沃尔玛处全资收购而来，拥有两万多名员工。

亿欧智库：麦克莱恩业务板块



### 杂货供应链服务

通过结合采购、物流、销售和技术解决方案，McLane杂货供应链服务超过46,000店



### 餐饮供应链服务

作为全球最大的连锁餐厅体系，提供餐饮服务供应链解决方案



### 酒饮分销

Empire公司销售烈酒、啤酒、葡萄酒及非酒精饮料提供15000个产品，每年销售1,000万箱



### 第三方供应链服务

提供第三方供应链服务，降低运营成本

亿欧智库：麦克莱恩收入及税前利润



◆ 麦克莱恩与数千个供应商长期保持深度合作关系，累计投入超过10亿美元用于仓配基础设施和配套设施建设上。另外注重新技术应用，麦克莱恩向客户提供多项增值服务，如销售方案，零售技术等。基于供应链能力、仓配能力和新技术应用，麦克莱恩构建了竞争壁垒。

## 亿欧智库：麦克莱恩业务护城河

### 供应链



麦克莱恩与众多上游供应商保持深度合作关系，在烟草、零售、糖果等关键品类是**全球最大的采购商之一**，因此能够给与合作伙伴更好的价格。



麦克莱恩的代表客户有沃尔玛、7-11、百胜集团等大型零售公司。



冷链系统和Fresh on the Go项目确保食品的准确送达，包括即食沙拉、水果、酸奶果汁、思慕昔等

### 物流



麦克莱恩累计投入超过10亿美元用于**基础设施和配套设施建设**，拥有超过800万平方英尺的仓库和60英里的路程。在自动化输送机中，为客户提供丰富产品品类，确保订货准确、准时交货。



在全国拥有22个分发中心、1600辆现代卡车和2700辆多种温控拖车，以确保商品准确、及时送达客户并保证产品质量和安全。



**按灯拣货系统**：实时反馈订单进展，最大程度减少失误。

**包裹跟踪**：扫描包裹标签可以实现分类，并确定产品在集装箱中的位置，同时简化交付时的流程。

**配送中心自动化**：最先进的自动化系统，利用拣选到传送带（pick-to-belt）、产品合并以及条码技术，确保生产力，同时最小化选择和运输错误。

### 新技术应用



**信息服务**：麦克莱恩拥有大型数据数据中心网络，凭借可视化BI应用，结合多维度运营数据，可获取定制化报告。另外对比全行业销售情况，帮助客户确定最佳混合产品方案和确定关键的销售机会。



**产品开发**：麦克莱恩还通过子公司CVP为客户提供自有品牌商品开发服务。基于此项服务，客户能够为终端消费者带来比第三方品牌便宜20-50%的选择，并以此提升客户的毛利。



#### 运营管理：

**麦克莱恩智能手持**：店内库存订购解决方案，使零售商要及时下订单，盘点库存，减少缺货。

**麦克莱恩虚拟贸易展**：允许零售商在线上接触到大量的产品，省去线下花费的时间、金钱。

**库存订单管理**：使总部能够针对个别门店管理品类，减少25%不良库存积压。



**McLane Lab**：帮助客户建立精确、实时图像的平面图，可以提高产品供应和货架布置。另外，开发新的产品和类别，确定定价策略保持高利润率的同时不断推出新款产品。

◆ 伊斯雷尔·科恩和亚伯拉罕·西格尔于1918年在麻萨诸塞州的伍斯特创办C&S食品批发公司。其前身是一个5,000平方英尺（约465平方米）的仓库，供应1200种商品，只有三个员工。经过百年的发展，2018财年收入约270亿美元，在福布斯全美最大私人企业榜单中排名第十。

1

### 第一阶段：早期阶段 (1918-1955)

在二十世纪的前几十年里，C&S食品公司主要服务于新英格兰地区。其在保证低价采购的同时确保客户服务质量。在1940年左右，随着超市的普及，内部团队通过创新多次实现流程优化，比如在仓库内部铺设装配线，利用传送带运输货物。为节省劳动力，卡车司机同时也是销售员。

2

### 第二阶段：持续发力 (1956-1973)

1955年，C&S已经成为一个中型体量的批发公司，同年在伍斯特建成35000平方英尺的仓库。1958年，开始服务连锁店Big D，业务迎来增长。公司开始把业务集中转向为连锁超市提供服务。

3

### 第三阶段：应对危机，强化竞争力 (1974-1996)

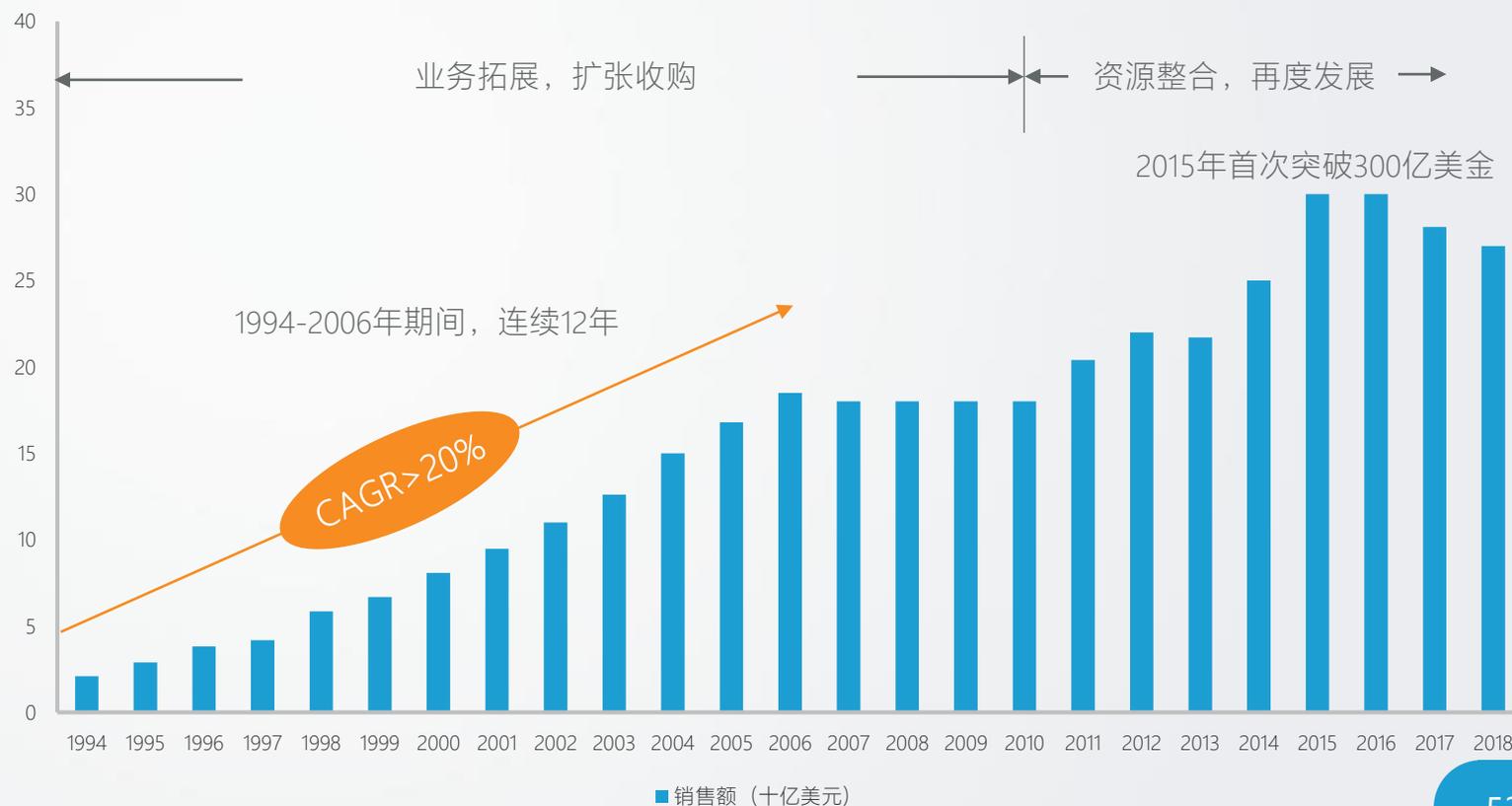
1974年，销售额增长到1400万美元，但是缺乏现代化仓储设施严重阻碍业务发展。公司投入巨资建设现代化仓库，同时制定独特的策略，向美国西部拓张，主要向大型连锁超市供货。

4

### 第四阶段：业务拓展，公司扩张 (1997-至今)

1997年，公司在纽约建设仓库。其后，开始向更多的连锁超市提供服务。从2003年开始，C&S持续在批发和零售业务上布局，并且持续加码供应链和物流体系。

亿欧智库：C&S发展情况



◆ C&S公司现在约有14,000名员工，从东海岸到夏威夷岛的49个地点，铺设71个仓储设施，为大约7,700家门店（独立超市、连锁店、军事基地、机构等）提供服务，分销产品超过140,000SKU。

◆ C&S公司通过不断收购和建设子公司，实现业务延伸。以批发为核心业务，不断向产业链的上下游扩张，强化供应链能力。从扩张轨迹来看，从英格兰地区不断向美国东北部、中西部、北部市场扩张。

亿欧智库：C&S公司的数据



亿欧智库：C&S公司子公司

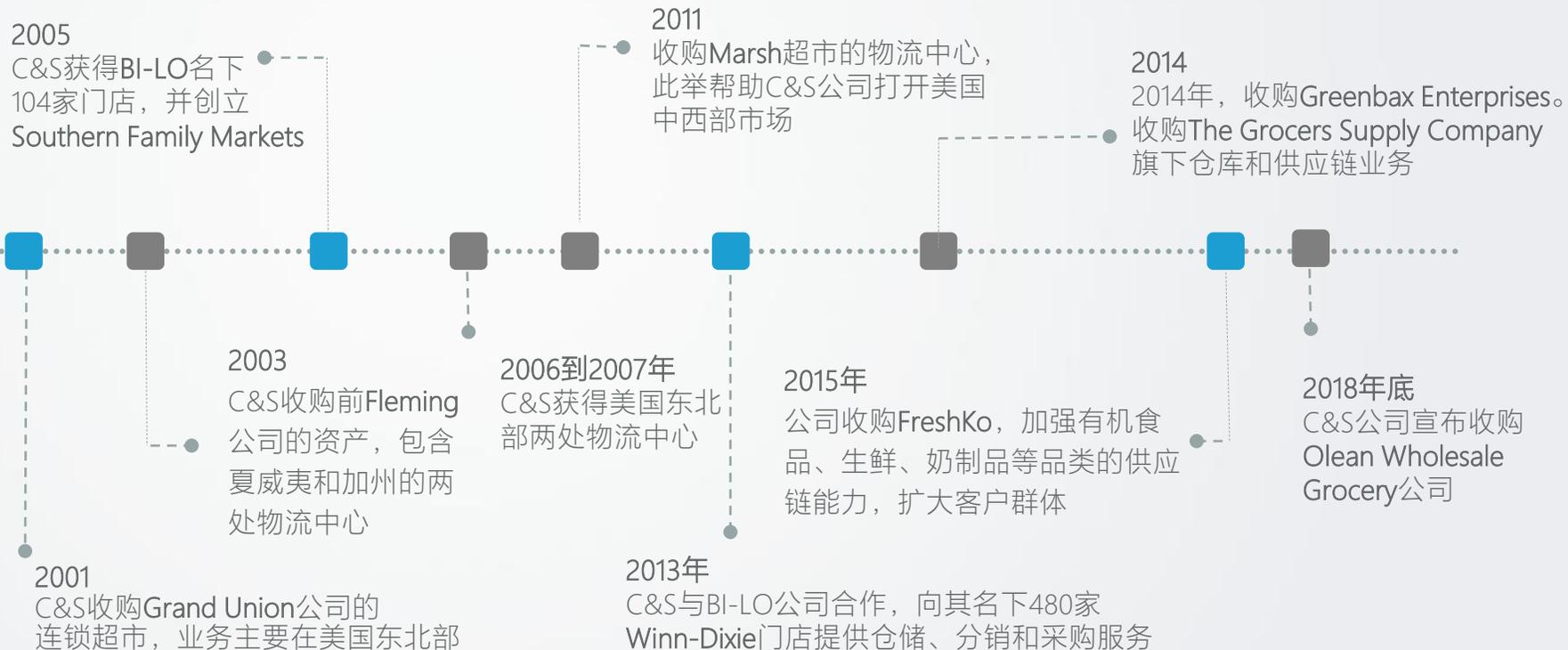
|  | 服务区域       | 仓储 | 配送 | 核心品类      |
|--|------------|----|----|-----------|
|  | 全美         | ✓  | ✓  | 全品类       |
|  | 夏威夷岛       | ✓  | ✓  | 夏威夷岛地域性产品 |
|  | 加州、内华达、俄勒冈 | ✓  | ✓  | 新鲜食品      |
|  | -          | ✓  | ✓  | -         |
|  | -          | ✓  | ✗  | -         |
|  | 新英格兰和纽约    | ✓  | ✓  | 特色产品、民族产品 |
|  | 休斯顿和达拉斯    | ✓  | ✓  | 供应独立杂货店   |

◆ C&S食品批发公司的发展本质上是靠规模和流通效率驱动的。在产业链的各个环节上而言，C&S都有布局，并持续做优化提高效率。一方面不断创新实现基础设施体系的构建与完善，同时不断匹配稳定和丰富的供应链能力，加快流通效率。另一方面，通过收购扩大业务范围，强化供应链和服务能力，增加市场占有率从而形成规模效应。

亿欧智库：C&S持续扩大规模、优化管理以提升效率

### 1988年实施**自治团队策略**

通过实施自治团队成功提高流程效率、业务准确率。具体方法是面向全体工人，通过组织5-8人的团队，负责从接到订单到客户收到货物的全过程，包括选货、拆包、再包装、装货、记账、发车、收到用户反馈等。减少了检查员的数量，团队工作的整体效率提升，节省的费用用来员工激励，员工积极性更强。同时解决了货物问题追溯的问题。

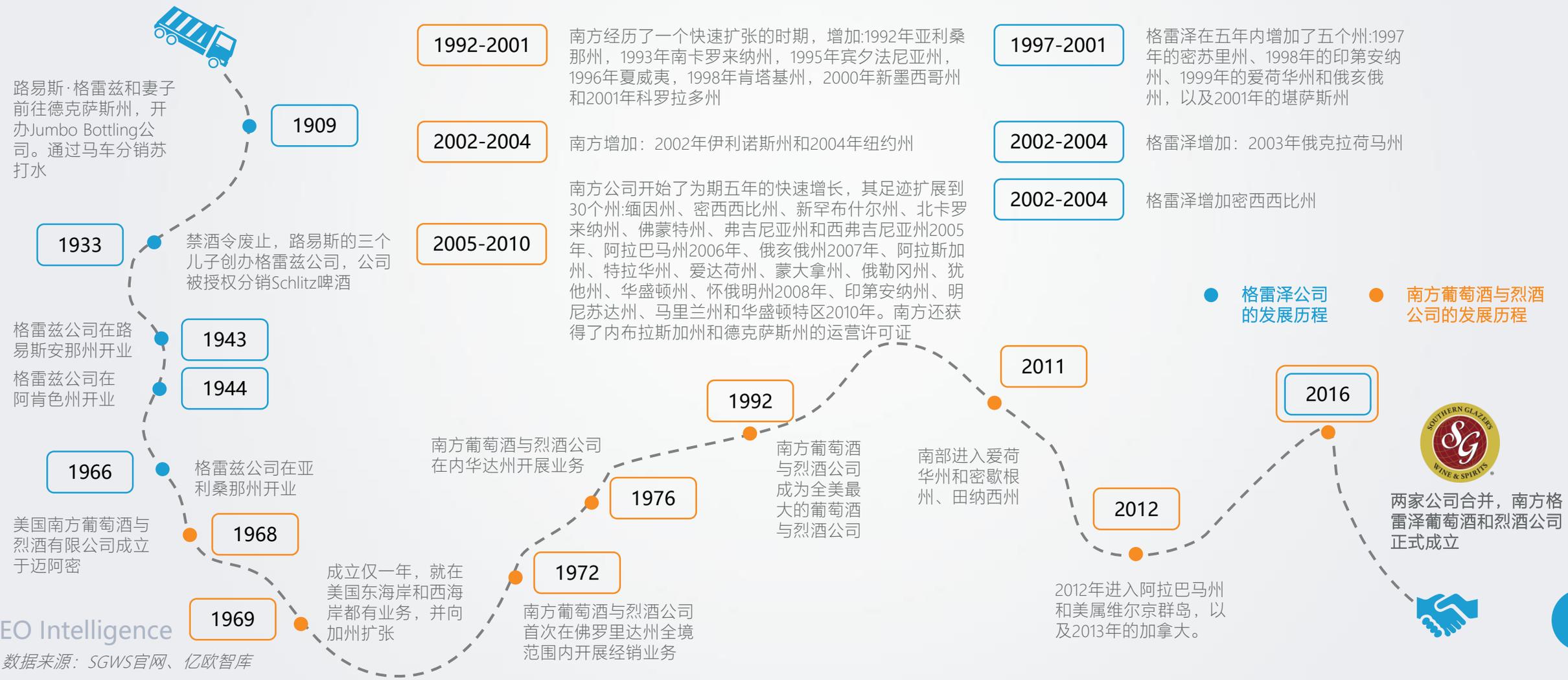


◆ C&S食品批发公司在发展过程中，为提高仓储和配送环节的效率，投入大量资金用于仓配的软硬件研究。目前，旗下的子公司ES3和Symbolic已经形成一定影响力，向智能仓储和智能物流发展。ES3的多厂商共享的仓配模式，是当前较为火热的运营模式，其优势在于资源整合与配置的合理化，也预示着专业化仓配成为底层设施，并开始大规模影响行业发展。

亿欧智库：C&S重视科技投入，不断创新

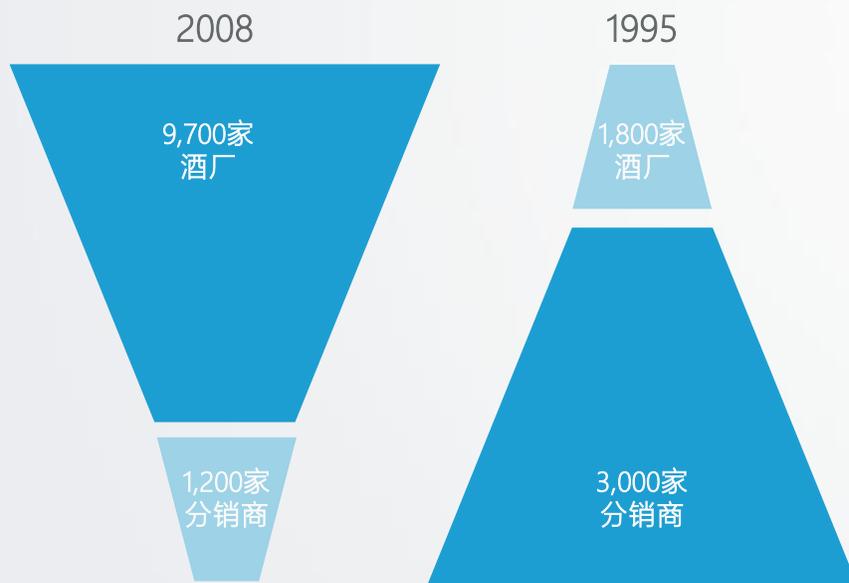
| 企业   | 定位   | 业务介绍  |
|--|--|---|
| <br> | <p>ES3运营全球最大的自动化、多厂商共享的仓库，提供仓储、配送、即时分销和快递服务，满足到仓和到店服务</p> <p>Symbolic开发专利、机器人系统和软件向客户提供自动化解决方案，帮助厂商、分销商、零售商打造更快捷、高效和收益最大的供应链</p> | <p>采用全自动仓库管理系统，减少人力成本浪费，提高操作的准确度和效率。从商业模式来看，ES3的核心在于提供仓配共享服务，整合厂商和零售商的需求，一方面提高整车配送效率，另一方面降低单次最小供应量，减小零售终端门店库存，加快服务效率</p> <p>作为一个系统供应商，Symbolic开发模块化和专有的自主机器人和基于软件的解决方案，以重塑配送中心。Symbolic开发了一种无触摸处理系统，它使用了许多小型、敏捷的机器人，这些机器人在任何时候存储和检索任何产品时都能以远高于人力的速度移动，能够加速将产品送到商店的过程，以便高效、快捷地分发。基于软件系统和机器人硬件，传统物流中心将会被升级改造成为具有更大吞吐量，交付能力更强的中心</p> |

◆ 南方格雷泽葡萄酒和烈酒公司由南方葡萄酒和烈酒公司与格雷兹公司于2016年合并而成立。目前雇佣了22,000多名团队成员，每年在45个美国市场、哥伦比亚特区、加拿大和加勒比地区销售超过1.5亿箱葡萄酒和烈酒。

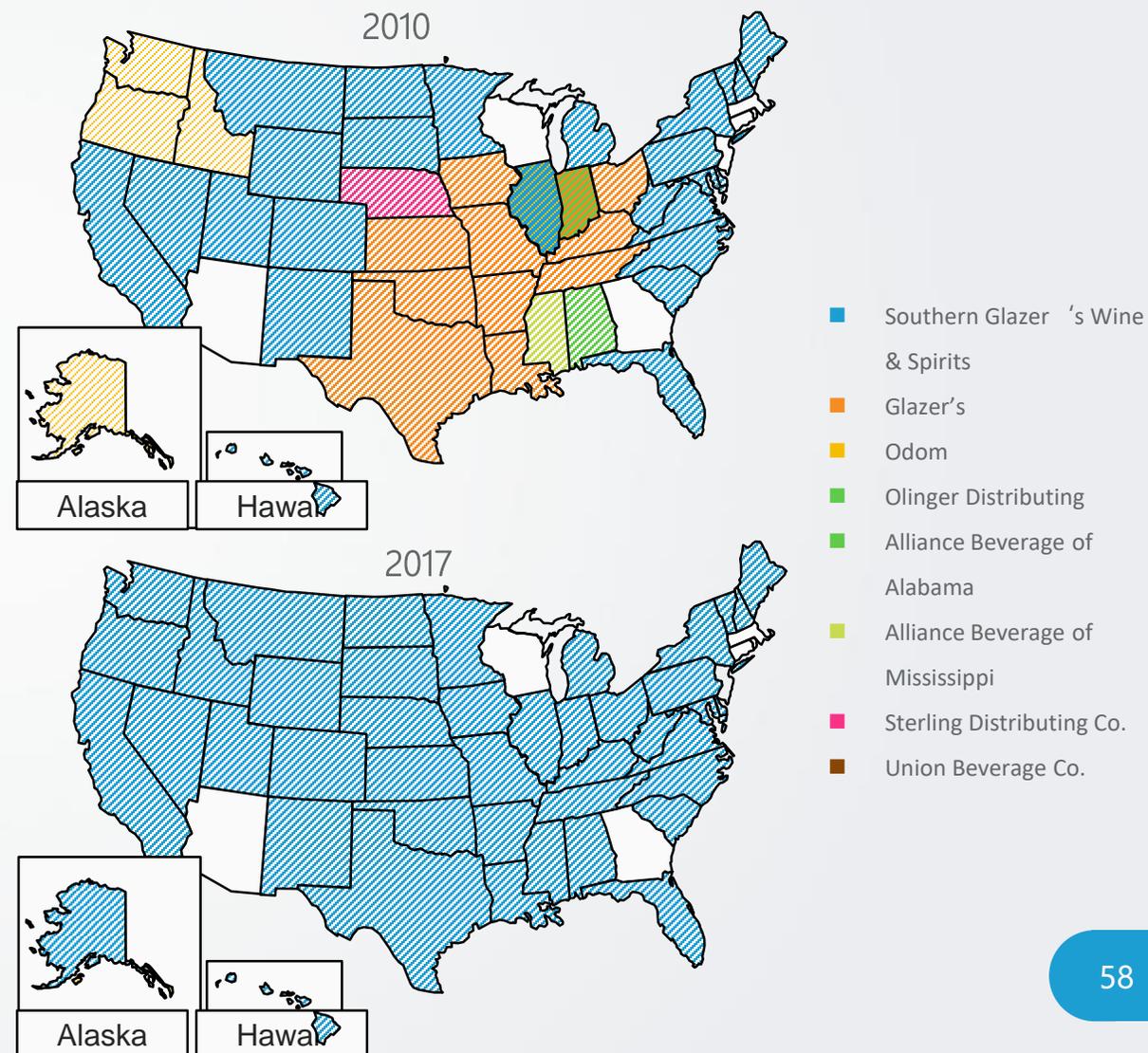


◆ 美国酒类行业在近30年内持续整合，当前南格雷泽葡萄酒与烈酒公司(SGWS)是美国最大的葡萄酒经销商。据Wines Vines Analytics的数据，它为45个州和1141家酒厂提供服务。据《福布斯》杂志估计，该公司2018年的营收为175亿美元，在全美最大私企的排行榜上排名第18位。

亿欧智库：美国酒类批发商持续合并



亿欧智库：南方格雷兹收购兼并其他分销商



# 南方格雷兹的商业模式：时刻洞察消费者需求，以数据驱动，匹配供应链和服务能力

◆ 南方葡萄酒和烈酒公司与格雷兹公司在各自市场处于绝对领导者地位，双方的合并加强了供应链、数据和服务能力。合并后的南方格雷兹以消费者需求为中心，通过数据驱动，不断强化核心竞争力。



当前美国市场用户需求已经发生变化：

1. 商家要求每天送货，并且部分用户会对送货时段有要求（部分用户倾向于早上）
2. 超过50%用户下订单集中在当天最后两小时，留给企业备货时间更加紧张
3. 商家的仓储依赖企业方，零售终端基本不在保留仓储的空间。
4. 新品不断上市，用户采购量低于装箱量  
用户对于时效、交付、产品提出更高要求

两家公司合并成立南方格雷兹的过程中，双方拥有的**数据得到整合**，能够帮助企业和员工做出更好的商业决策。

此外，南方格雷兹投入大量资金用于专有分析工具的研发，以帮助供应商和客户更有效地指导他们的工作。包括南方格雷兹公司**Salesforce自动化系统**的全面改造。推出**在线下订单工具**，全渠道拓展。

美国酒类市场在近20年内持续整合，在一个区域市场内，基本上只有一到两家全国大经销商以及一些细分市场的小经销商。南方格雷兹在**整合两家公司的供应链**后，供应链效率得到提升，同时产品品类更加丰富，价格体系优化。

对用户而言，直接在南方格雷兹进行**一站式购买**，对接一家公司要比同时对接多家公司运营难度降低很多。

通过**技术对仓库升级**。其中包括，一个新的输送系统和分拣箱模块的到位，系统方面包括新的WMS和语音识别系统的升级。在**流程**上，以动销速度区分，匹配不同的操作系统，资源配置优化  
在人力成本上，**提高机器使用率和自动化水平**，减少人力的投入。比如自动贴标、自动拣选、自动传送系统。

- ◆ 根据美国批发业协会发布的分析，从上个世纪90年代开始，美国批发业已进入了稳定发展期。生产、批发和零售之间的界限比较模糊，相互渗透很强。互联网在逐步弱化传统分销商在信息、资金和规模上的优势。
- ◆ 根据美国批发业协会公开的数据，快消品批发行业2018年销售额为7963.6亿美元，从业企业超过20,000家。亿欧智库根据网络公开信息，整理出行业前十的企业和其销售额，据此测算其所占的市场份额。经过分析发现，美国快消品分销行业是一个相对分散，竞争激烈的行业，且有较强的地域性。从发展历史上来看，美国快消品分销行业经历了百年的发展，处于稳定发展的态势，行业多次洗牌和并购实现了公司层面的相对规模化，孕育出多家营收超千亿的公司。

亿欧智库：美国快消批发行业前十的公司

| 序号 | 公司                         | 2018财年销售额（十亿美元） | 市场份额  |
|----|----------------------------|-----------------|-------|
| 1  | Sysco Corporation          | 55.4            | 6.95% |
| 2  | Mclane                     | 50.0            | 6.28% |
| 3  | Reyes Holdings LLC         | 27.8            | 3.49% |
| 4  | C&S Wholesale Grocers Inc. | 27.0            | 3.39% |
| 5  | US Foods Holding Corp.     | 24.2            | 3.04% |
| 6  | Performance Food Group     | 17.5            | 2.19% |
| 7  | Wakefern Food Corporation  | 16.6            | 2.08% |
| 8  | Gordon Food Service        | 12.9            | 1.62% |
| 9  | SuperValu                  | 12.5            | 1.57% |
| 10 | United Natural Foods Inc.  | 10.2            | 1.28% |

Top3 占据  
16.72%  
市场份额

亿欧智库：美国快消批发行业特点



**20,000+**  
美国快消批发行业企业数量



**7963.6亿**  
美国快消批发行业销售额



**31.89%**  
美国快消批发行业企业前十  
所占市场份额

◆ 相比于美国快消品分销市场的模式，中国企业的互联网意识更加强烈，快消产业互联网的浪潮汹涌而至。B2B平台、SaaS服务商等企业数量迅速增长，各种新模式纷纷涌现，快消B2B似乎成了批发业务本地化的代名词。因此亿欧智库认为尽管两国行业发展水平和客观环境有差别，但是行业本质上始终是供应链和效率。美国的行业巨头的成长经历对于中国的快消产业互联网有着很好的借鉴意义。

## 拓展品类和区域

品类和区域是快消产业互联网平台发展关注的核心。中国企业应根据企业实力，选择大而全或者垂直的定位，有效利用区域内的规模经济，保证利润率。

1. 以C&S公司为例的大型供应链公司，核心优势在于品类丰富和区域覆盖广。拥有超过14万种的产品，超过70个配送中心。
2. 以Chef为例的特色产品服务商，在垂直领域的单品类SKU远超平均水平，同时能够满足客户2-3小时的精准配送需求。

## 推动本地化配送中心

配送中心的效率是分销商的核心。公司可以通过并购、供应链优化、系统整合和技术创新来提高效率。

南方格雷兹公司通过激进但有选择性的收购在有竞争力的市场获得本地的市场份额，以及本地化的配送团队。

**在中国当前的环境下，各地消费习惯和偏好存在很强的地域性，地区市场的份额，以及本地化配送网络利用率对于效率的影响至关重要。**

## 整合供应链

以批发分销商的角色主导供应链的整合，在零售行业整体不多见。但是行业巨头SuperValu和C&S的案例给了很多借鉴。**面对上游，通过自有品牌策略介入上游供应链，提升自身对于供应链的掌控能力。**

**面对下游，和下游零售商合作，通过不断创新提升批发分销效率。**建立高效的物流配送体系，提供仓储、配送、采购、物流工程等一系列服务；提供增值服务，为门店提供建筑设计，保险产品等；跨区域并购连锁零售商，进一步提升对下游的掌控和整合能力。

## 覆盖中小客户

**覆盖尽可能多的中小客户，能够保证公司的议价权，保证利润空间。**从Sysco的例子来看，其上下游企业数量众多，且规模偏向于中小型，这使得公司具有较强的议价能力。单个客户的营收不超过总销量的10%，单个供应商的采购量不超过10%。

中国零售行业上游目前依然以中小企业为主，向集约化生产过渡，下游传统门店占据行业半边天。中国企业有更多的空间来整合供应链的上下游，保证企业利益。

## 提供全方位服务

除了提供基础的食品供应服务，分销商还可以提供更多的一站式服务。比如，C&S公司为客户提供管理咨询、市场分析、菜单设计、定价策略、业务规划等服务，以此掌握第一手的客户需求信息级市场数据，鼓励客户将部分管理职能外包。通过教育客户、帮助客户、来增强客户粘性。

**中国企业应提供更多的服务，从门店、市场到金融等，鼓励客户将更多的业务外包，以提高盈利水平。**

- ◆ 中国快消品零售市场以传统经销商体系为主要渠道，但是供应链效率低下痛点明显，也给予快消产业互联网平台新的发展机遇。快消产业互联网从供应链升级入手，提高产业流通效率。国内头部企业效应不断显现，以阿里零售通、京东新通路、易久批等企业为代表的全国快消平台，基本完成了自身模式的试错阶段，进入理性发展阶段。下一阶段方向更加注重自身的盈利能力，并通过市场的强度覆盖，实现产业链条打通，为产业兼并整合做好铺垫。另外产业链上游生产关系逐步向规模化、集约化的生产方式进行转变。未来经过行业洗牌，头部企业整合兼并中小企业，中国头部快消产业互联网平台有望从当前百亿营收量级向千亿迈进。

### 快消产业互联网的挑战

- ✓ 区域市场的中小门店仍然占据中国大部分市场份额，这些门店需求多样、位置分散，需求量很难达到一定的规模级别，因此要求快消产业平台需要大量的SKU储备和配送中心，很难获得规模效应。
- ✓ 快速消费品的类型比较分散，零售商门店的标准化程度低，平台方很难提供一站式的产品服务，目前的合作粘性不高，基本停留在产品销售的浅层次。
- ✓ 中国快消零售产业缺乏专业的管理人才，技术和基础设施的投资人处于早期，平台赋能或存在阻碍

### 快消产业互联网的机会

- ✓ 快消产业互联网从供应链升级提高产业流通效率入手，契合当前行业的发展趋势。一方面对终端门店赋能，帮助门店提升货品及零售管理能力，提升单店销售及盈利能力，同时通过自身集货采购的规模优势帮助门店降低采购成本。另一方面通过统仓共配方式提升供应链效率、降低物流配送成本。
- ✓ 一方面中国门店租金、人工成本、运营上涨，且行业竞争激烈，中小门店生存环境严苛，另一方面产业链各环节服务商的服务趋于完善和成熟，后台集中采购和管理成为趋势。

### ◆ 团队介绍：

- 亿欧智库是亿欧公司旗下专业的研究与咨询业务部门。
- 智库专注于以人工智能、大数据、移动互联网为代表的前瞻性科技研究；以及前瞻性科技与不同领域传统产业结合、实现产业升级的研究，涉及行业包括汽车、金融、家居、医疗、教育、消费品、安防等等；智库将力求基于对科技的深入理解和对行业的深刻洞察，输出具有影响力和专业度的行业研究报告、提供具有针对性的企业定制化研究和咨询服务。
- 智库团队成员来自于知名研究公司、大集团战略研究部、科技媒体等，是一支具有深度思考分析能力、专业的领域知识、丰富行业人脉资源的优秀分析师团队。

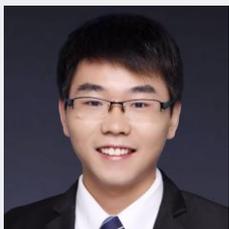
### ◆ 版权声明：

- 本报告所采用的数据均来自合规渠道，分析逻辑基于智库的专业理解，清晰准确地反映了作者的研究观点。本报告仅在相关法律许可的情况下发放，并仅为提供信息而发放，概不构成任何广告。在任何情况下，本报告中的信息或所表述的意见均不构成对任何人的投资建议。本报告的信息来源于已公开的资料，亿欧智库对该等信息的准确性、完整性或可靠性作尽可能的追求但不作任何保证。本报告所载的资料、意见及推测仅反映亿欧智库于发布本报告当日之前的判断，在不同时期，亿欧智库可发出与本报告所载资料、意见及推测不一致的报告。亿欧智库不保证本报告所含信息保持在最新状态。同时，亿欧智库对本报告所含信息可在不发出通知的情形下做出修改，读者可自行关注相应的更新或修改。
- 本报告版权属于亿欧智库，欢迎因研究需要引用本报告内容，引用时需注明出处为“亿欧智库”。对于未注明来源的引用、盗用、篡改以及其他侵犯亿欧智库著作权的商业行为，亿欧智库将保留追究其法律责任的权利。

《快消产业互联网案例研究报告》，通过桌面研究以及对消费者、相关从业人员调研后最终完成。亿欧智库尝试对快消产业互联网的发展、竞争格局和运营模式进行分析，同时以案例研究切入，探究快消产业互联网的核心价值，为整个行业和企业更好地发展提供参考。未来亿欧智库将持续追踪、研究产业互联网，不断梳理领域现状，输出更多研究成果。

感谢所有参与此次研究的企业、媒体、行业专家及个人，您提供的协助对我们相当宝贵，我们将持续为行业提供有价值的信息与资讯。此次报告所展示的内容来自企业访谈调研、消费者定向访谈及对外公开资料整理，若有任何不全信息，欢迎添加作者微信指正、补充。

◆ 报告作者：

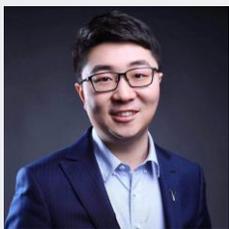


**刘睿奇 Eric**

分析师

WeChat: 18035713589

Email: liuruiqi@iyiou.com



**由天宇 Deco**

副总裁、亿欧智库研究院院长

WeChat: decoyou

Email: youtianyu@iyiou.com



**贾萌 Flora**

研究主管 高级分析师

WeChat: 13151180227

Email: jiameng@iyiou.com



网址: [www.iyiou.com/intelligence](http://www.iyiou.com/intelligence)

邮箱: [zk@iyiou.com](mailto:zk@iyiou.com)

电话: 010-57293241

地址: 北京市朝阳区霞光里9号中电发展大厦A座10层