

麦肯锡消费与零售咨询业务
2019年3月
麦肯锡公司版权所有 ©
麦肯锡中国媒体中心设计

www.mckinsey.com.cn

 @McKinsey

 @McKinsey

McKinsey
& Company

创新前行—— 中国零售市场的 成功指南



刊首语

创新前行——中国零售市场的成功指南

踏入农历猪年，各行各业的风险和不确定性再次走高。零售额增长放缓；地缘政治风险依旧；宏观经济承压等等，这一切都让零售商们忧心忡忡。事实上，从坪效来看，在以现代渠道为主导的关键市场上，中国零售商的业绩表现并不被世界看好。并且，中国各地消费者差异巨大，要在全中国大规模扩展零售网络并非易事。

不过，前路尽管风雨飘摇，我们还是看好中国零售业的中长期前景。

这种乐观源于何处？究其原因，是我们对中国零售商创新能力的信任。事实上，中国近几年一直是全球零售业的风向标。各国企业都承认，纵观其速度和规模，中国零售业的创新力量均堪称世界楷模。而超市又是零售创新的核心，盒马鲜生和京东7FRESH等新零售广受中国消费者喜爱，也吸引了全球零售商的目光。

目睹了这项趋势后，麦肯锡对包含阿里巴巴和腾讯在内的新零售生态进行了大量分析，旨在揭示其背后的虚虚实实。我们相信，新零售的车轮只会进，不会退，其影响也只会日益壮大。整理了分析结果后，麦肯锡特此推出“新零售训练营”，旨在帮助全球各地的客户近距离观察中国市场，以了解其领先零售商实施转型、并从中获利的根本方法。

有些客户已经自行开启了转型之旅，顺利开展业务重构。最近，我们对中国各大超市进行了调研，发现管理层都不约而同做出了同样的决策：如加大对生鲜产品的投资；加强线上线下结合；重塑大局观；构基本面（如供应链管理）；推进成本优化项目；为新增长领域提供资金等等。

毋庸置疑，零售市场的竞争只会愈演愈烈，但我们坚信，那些致力于创新的传统零售商定能后来者居上。它们需要善用先进技术和数字化技能，去强化销售、定价和采购等核心能力，使两者相辅相成。本期的文章将呈现麦肯锡对上述核心能力的重要见解。若善加利用，企业定能走出一条康庄大道。

倪以理
资深董事合伙人
麦肯锡中国区总裁

王玮
资深董事合伙人
麦肯锡中国区数字化及
新零售业务领导人

Alex Sawaya
董事合伙人
麦肯锡中国区
零售业务领导人

目录

第一章	5
全球消费者如何评价自身财务能力?	
第二章	11
“双击”中国消费者：健康新热潮、“90后”的崛起和其他值得关注的趋势	
第三章	23
六大秘诀助力传统食杂零售商重新锁定胜局	
第四章	33
(食品) 零售中的科技元素：70%的变革管理与30%的科技	
第五章	39
高端分析及数字化技术如何驱动新一代零售运营	
第六章	47
间接采购降本：零售商的转型机遇	
第七章	55
中国消费者眼中的生鲜零售商	
第八章	61
双十一电商狂欢背后：中国零售业变化趋势解读	



全球消费者如何评价自身财务能力？

2015年以来，全球许多国家的消费者信心均有上升，人们对自己的消费能力更加乐观。

作者：Max Magni、Anne Martinez、Rukhshana Motiwala和Alex Rodriguez

全球有越来越多的消费者正在享受着稳定的财务状况。2017年9月，我们在全球29个国家中展开了第三次年度全球消费者信心调查¹，我们发现，受访者对自身财务状况的评价比去年更加乐观。选择推迟购物、削减支出、对自身经济状况感到不安的消费者人数降低。全球范围内选择消费升级、购买较高端品牌的消费者越来越多，而选择消费降级至廉价品牌的人数减少（见图1）。

我们在2017年5月的一篇文章中提到，全球消费者信心呈上升趋势。此次调查表明该趋势得到了进一步强化²。举例而言，消费向电商渠道转型的速度比去年进一步加快，这一趋势不仅发生在中国和印度，而是遍及全球，并且已从富裕消费者扩散至各个收入层级。

此外，此次调查观察到了三个有趣的趋势，为快速消费品企业和零售商如何寻求增长提供了启示。半数以上的消费者表示自己的消费习惯在过去半年内有所变化。这三个趋势分别是：消费者正在不断舍弃中端品牌；节约意识在全球各地以不同形式逐渐兴起；即使是注重健康的消费者也未必会去购买天然或有机产品。

消费者告别中端市场

人们的消费行为持续向升级或降级分化，不断舍弃中端市场的品牌。从全球范围内来看，消费

升级的趋势略强于消费降级，但调查结果表明各国具体情况大有不同。去年，我们发现印度的消费升级情况有所增加，并且预测这一趋势仍将持续——主要原因在于城市化进程加速和现代零售商店的扩张，而且美妆、饮品、包装食品等多个品类已经日趋优质化。事实也的确如此：此次调查显示，印度的消费升级比例全球居首，高达25%（见图2）。

土耳其和中国的消费升级比例也都超过了20%。土耳其过去两年内的消费升级非常明显。2016年的调查显示，土耳其的消费升级比例高达26%；不过，受到土耳其经济发展形势的影响，去年的数据下降也在意料之中。反观中国，由于消费者信心增强，“可自由支配消费”的占比提高。³仅有2%的中国消费者表示自己经历了消费降级。

而一些拉美和非洲国家的消费降级比例却升至20%，消费升级比例反而只有个位数。消费品制造商应当注意，消费降级在这些发展中经济体中主要表现为消费者更青睐低价品牌，而非零售商的自有品牌。以无酒精饮料为例，拉美地区仅有19%的降级消费者选择转向该品类中的自有品牌，而北美地区却有73%的降级消费者做出了这一选择。我们在其他多个消费品类中也观察到了相同的趋势。消费品制造商应考虑在这些国家发售入门级低价品牌，并积极开展营销活动。

¹ 此次调查收集了2.8万余名消费者的回复，大约覆盖了全球消费群体的80%。由于调查在线上开展，因此调查对象大多属于典型的网民——年轻较轻、居于城市、生活富裕。

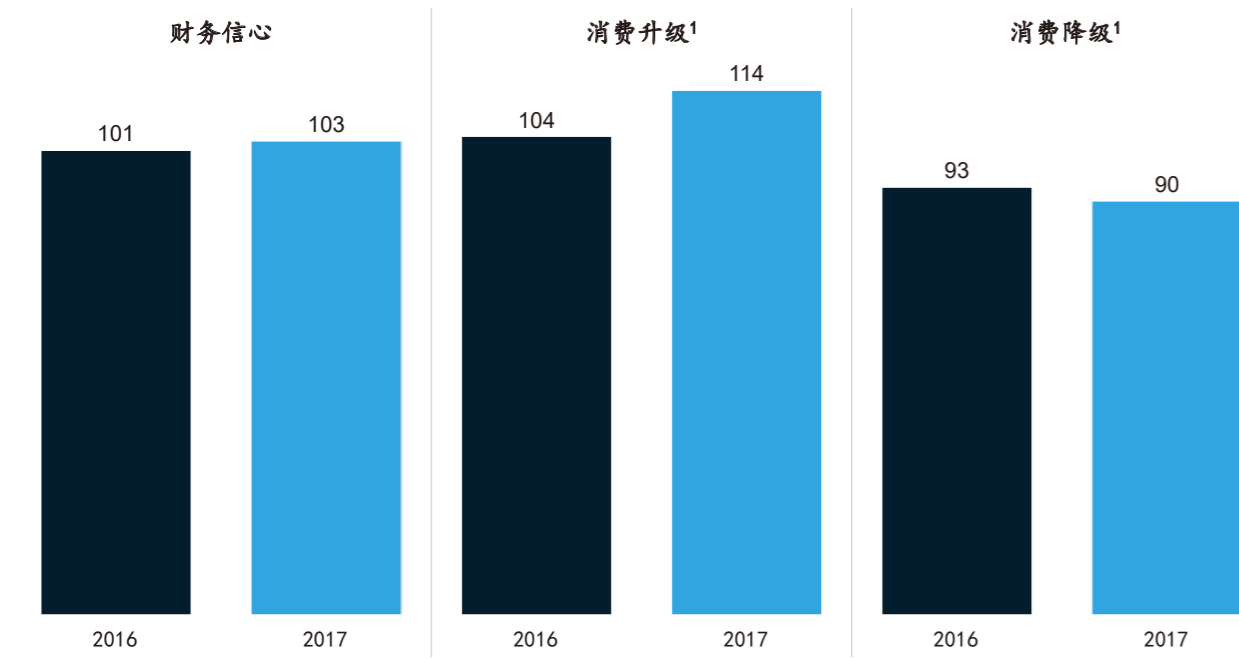
² Max Magni, Anne Martinez, Rukhshana Motiwala和Alex Rodriguez, 《全球消费者信心调查：消费升级》，2017年5月，McKinsey.com。

³ Wouter Baan, Lan Luan, Felix Poh和Daniel Zipser, 《“双击”中国消费者》，McKinsey.com。

图1

2017年，消费者对自身财务状况信心更足，因而消费升级增多，消费降级减少

全球受访者，指数，2015 = 100



¹ 指购买标准快消品

资料来源：麦肯锡2016-2018年全球消费者信心调查

节俭意识带来的变化

各国消费习惯的变化大相径庭。即使目标都是省钱，各国消费者采用的省钱方式也各不相同。

在包括美国在内的许多国家当中⁴，很多受访者都声称自己的消费习惯发生了改变，其中有39%的人表示自己不会放弃心仪的品牌，但会选择价格更低廉的产品。与2015年调查结果相比，美国消费者中愿意等待打折或者拿到优惠券之后才去购买特定品牌的人数有所减少，这意味着希望省钱的消费者一旦找到一家价格更低的零售商，就更愿意在这家零售商消费。这一趋势也凸显了渠道战略对消费品制造商的重要性：它们需要在消费者公认的低价渠道中抢占一席之地，例如会员店铺、打折店铺和某些线上零售商。

相比之下，中国消费者不太会通过更换品牌的方式来省钱，而是会减少心仪品牌的购买量。全球近1/4的消费者也都如此。许多消费品企业据此开发了小包装商品，以便让消费者能够试用成熟品牌并迅速建立忠诚度。举例而言，高露洁长期以来都以小包装出售其口腔健康和家庭产品；雀巢在中非和西非市场实施了名为“创业随心”（My Own Business）的举措，专门设计了一款销售咖啡的背包，供创业者向当地人按杯出售热咖啡。该举措帮助雀巢将很多无力购买整罐速溶咖啡的当地人培养成了忠诚的消费者。

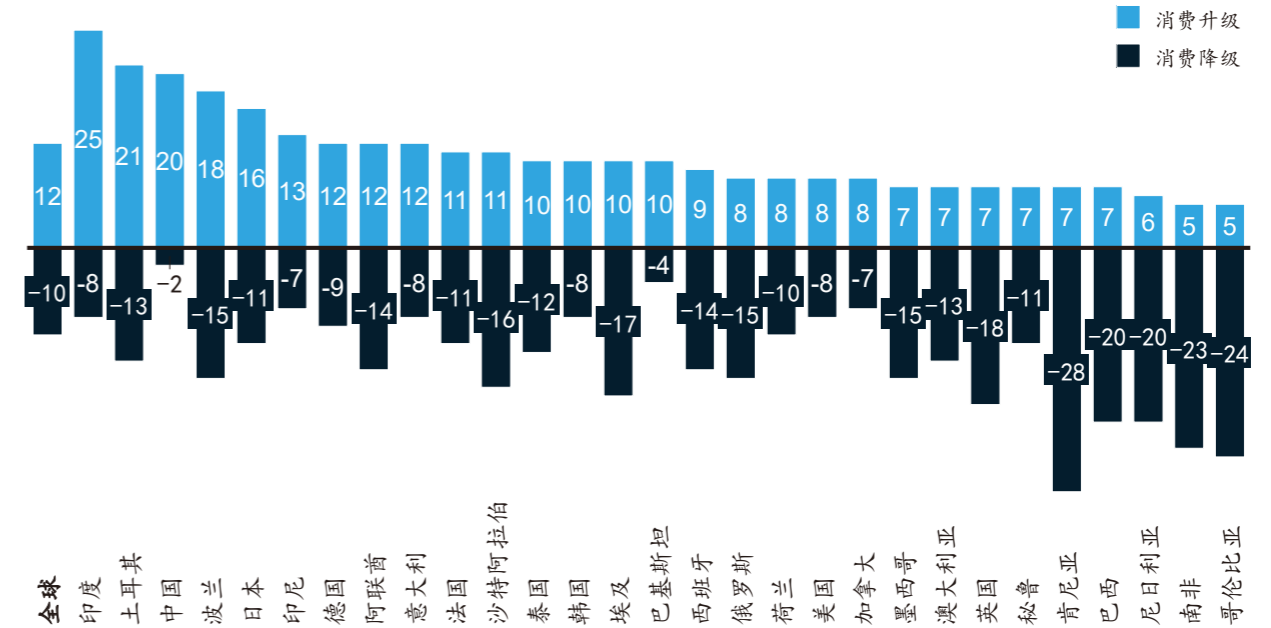
⁴ 关于此次美国消费者信心调查的更多结论，请参阅：Max Magni, Anne Martinez, Rukhshana Motiwala和Alex Rodriguez, “More Americans feel financially secure, but they’ve learned new shopping habits”, 2018年2月, McKinsey.com.

图2

消费升级人数占比最高的国家是印度、土耳其和中国

声称购买行为改变的受访者当中，在过去一年内出现行为转变的人数占比

按国别加权的平均值，百分比，2017



资料来源：麦肯锡2018年全球消费者信心调查

天然产品和有机产品的吸引力下降

此次调查显示，全球有超过31%的消费者表示自己正在坚持食用健康食品，这延续了我们过去两年内观察到的趋势。不过，这些崇尚健康饮食的消费者如今已经不再热衷于购买带有“天然”或“有机”标签的产品。

天然和有机产品在西欧市场的销量仍有一定增长。以意大利和法国为例，声称自己近年来购买更多天然和有机产品的受访者人数比减少该类产品销售量的消费者高出13%。西欧的消费者也对本地食物品牌流露出更大的兴趣。

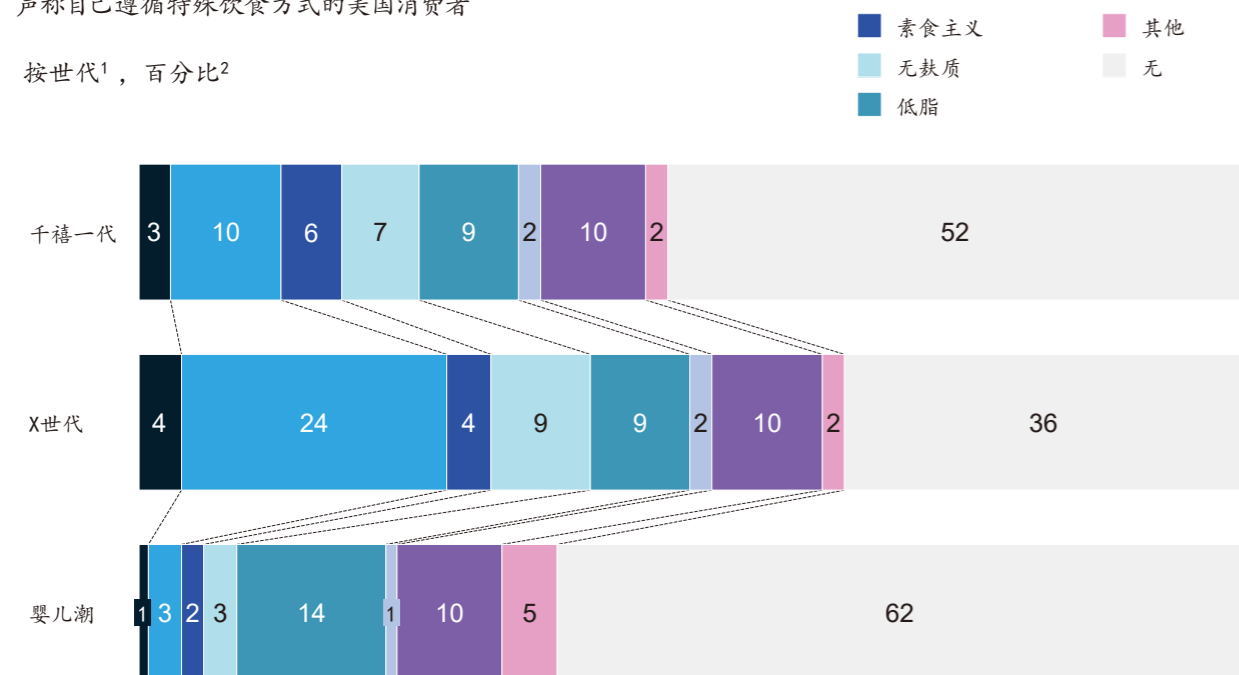
但在美国，消费者似乎对“天然”、“有机”的属性，或者食物是否来自本土并不关心。美国消费者更倾向于认为健康饮食意味着仔细阅读营养信息和配料表，这是因为越来越多的美国消费者在采用某种特别的“饮食方式”。麦肯锡近期开展的另一项调查显示，美国的全年龄段消费者中有10%的人表示自己正在坚持摄入低碳水或者高蛋白饮食（见图3）。有一些人只食用无奶制品。还有一些比较流行的饮食方式包括：无麸质饮食、素食、“原始人饮食法”（Paleo diet）。

图3

许多美国消费者遵循特殊的“饮食方式”

声称自己遵循特殊饮食方式的美国消费者

按世代¹，百分比²



¹ 受访者：7000名为千禧一代（20-34岁），2500名为X世代（35-50岁）；2000名为婴儿潮（51-69岁）。
² 由于数字四舍五入，加总的结果可能不等于100%。

资料来源：麦肯锡千禧一代调查，2016年5月

面对这一趋势，消费品企业各出奇招：或者推出新产品和自有品牌，或者入股规模较小但增长迅速的健康保健类产品制造商。举例而言，通用磨坊仅在美国市场就推出了近1000种无麸质饮食；玛氏食品在KIND Snacks中持有少数股权，而后者是第一批参与“清洁标签”（clean-labeling）运动的企业之一（“清洁标签”意味着产品成分比较简单，而且不含任何人工添加剂）。

我们的年度调查整体审视了全球消费者的信心状况和不断变迁的消费者行为，注重剖析各国和各地区间的细微差异。唯有持续关注消费者体验、洞悉其购买决策方式的企业才能制定出色的长期发展规划，从而捕捉盈利性增长机遇。

Max Magni是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻新泽西分公司；
Anne Martinez是麦肯锡专家，常驻斯坦福分公司；
Rukshana Motiwala是麦肯锡资深专家，常驻纽约分公司；
Alex Rodriguez是麦肯锡全球董事合伙人，常驻迈阿密分公司。





2017年中国消费者调查报告

“双击”中国消费者：健康新热潮、“90后”的崛起和其他值得关注的趋势

在过去的十几年，我们持续对中国消费者开展年度和半年度调查，以求把握其“脉搏”。就在这短短的十来年，我们目睹了中国消费者经历的巨大变化，尤其表现在他们的消费行为以及买什么和怎么买的消费态度上。

作者：Wouter Baan、栾岚、Felix Poh和Daniel Zipser

麦肯锡消费与零售咨询业务 2017年11月

十几年前，人们心心念念的是让辛苦赚来的每分每角发挥最大效用。如今，随着收入的快速增长，中国消费者对品质高、价格高的产品开始青眼相加，并且越来越舍得在服务上花钱。

不过，钱包鼓了意味着选择就多了，如今中国消费者的选择范围比以往任何时候都大。品牌商如果在竞争激烈的中国市场取得成功，就必须掌握一项关键技能，即懂得中国消费者是如何做出重要决定的，因为这直接关系到他们买什么和不买什么。

通过深入调查消费态度和消费行为，我们发现了中国消费者群体具有鲜明的多样性，每一个细分都具有独特属性，而这些独特性又决定了各群体的消费习惯。在今年的调查中，我们访谈了近1万名18至65岁的中国消费者，他们来自44个城市和7个农村乡镇。在过去十几年我们对中国消费者的所有观察之中，有一点在今年的调查中非常突出，即“中国消费者”作为一个整齐划一的群体已经不存在，而是形成了鲜明的多样性。这意味着识别消费者行为演变的大趋势固然重要，但这已不能再对消费者行为给出细致入微的洞见，无法帮助营销人员做出决策。

我们在今年的报告中提出了四个关键趋势，相关企业需要很好地加以理解，以便制定其在中国市场的运营战略，包括从市场营销到并购。今年，我们对每一个趋势做了进一步深挖，由此得到了更深刻、更有意义的中国消费者行为洞察。

本年度报告中我们将探讨以下四个关键趋势：

第一，消费者信心达到10年来新高，但风险仍在。一边是高房价、大笔的子女教育费用以及老龄化社会中照顾老人的负担，另一边是收入增长缓慢和物价上涨，这些给中国消费者原本光明的前景蒙上了阴影。

第二，重视健康，但中国消费者对健康的理解并不一致。而且与西方的健康观念也不一样，这影响着他们的消费决策和生活方式的选择。

第三，中国“90后”正成为消费新引擎。他们是出生于互联网时代、年龄在17至27岁之间的“数字原住民”，他们工作赚钱、自己决定怎么花钱。

第四，中国消费者对全球品牌和本土品牌的认知更为细致。对于追求品质、价值和服务的中国消费者来说，品牌归属地变得没有以前那么重要了。

趋势一，消费者信心达到10年来新高，但风险仍在

消费者信心如何？这是中国的商业领袖和营销专家最常问的一个问题。信心有助于制定市场战略和识别增长机会。至少在本报告撰写之时，我们对此的回答是“中国消费者信心强劲”。

自我们上一次中国消费者调查以来（于2016年初开展），消费者信心显著上升，达到了10年来新高。中国消费者信心指数从2016年春季的低点100上升到2017年8月的115，超过了2007年全球金融危机爆发前夕的指数值。

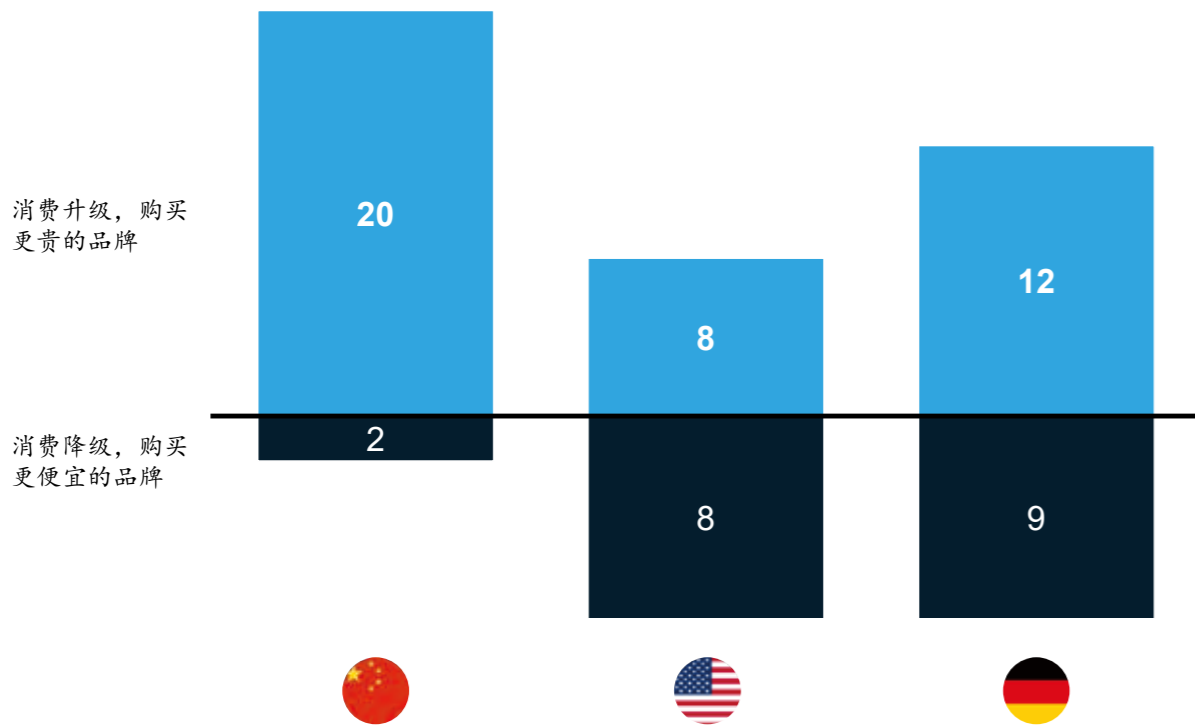
我们近期的另一项调查显示，在消费者信心持续走强的背后是越来越多的自由支出，这在一定程度上受到消费升级的驱动，即消费者倾向于购买更高端的品牌（见图1）。

那么，中国消费者的信心会持续上升吗？也许会，但这样的猜测是有风险的。尽管过去15个月里消费者信心呈上升态势，但在过去的十年里整体趋势却变得更加不稳定，2012和2013年信心指数跌到了97，有过多次升至107，也出现过再度跌落低位。

图1

关键快消品1的消费升级/消费降级，中国、美国和德国的比较

受访者比例，%



1 包括食品、无酒精饮料、酒精饮料、个人护理品、日用品

资料来源：麦肯锡2017年全球消费者信心调查

由于整体经济和家庭的负债率很高，中国消费者有充足理由对未来持谨慎态度。2017年，中国经济的整体杠杆率达到创纪录的266%。与此同时，中国家庭的杠杆率达到50%，为政府有统计数字以来的最高值，尽管仍低于发达国家。而作为消费动力的收入增长，其增速则明显放缓，从2012年的10.1%降至2016年的6.3%。

另外，尽管政府出台了多项措施为房地产市场降温，高房价（尤其是一线城市的房价）仍然是一个突出的问题。长期来看，家中老年人的照顾成本持续增加，尤其是与此类护理相关的医疗费用，将成为中国消费者预算中的最大支出之一。

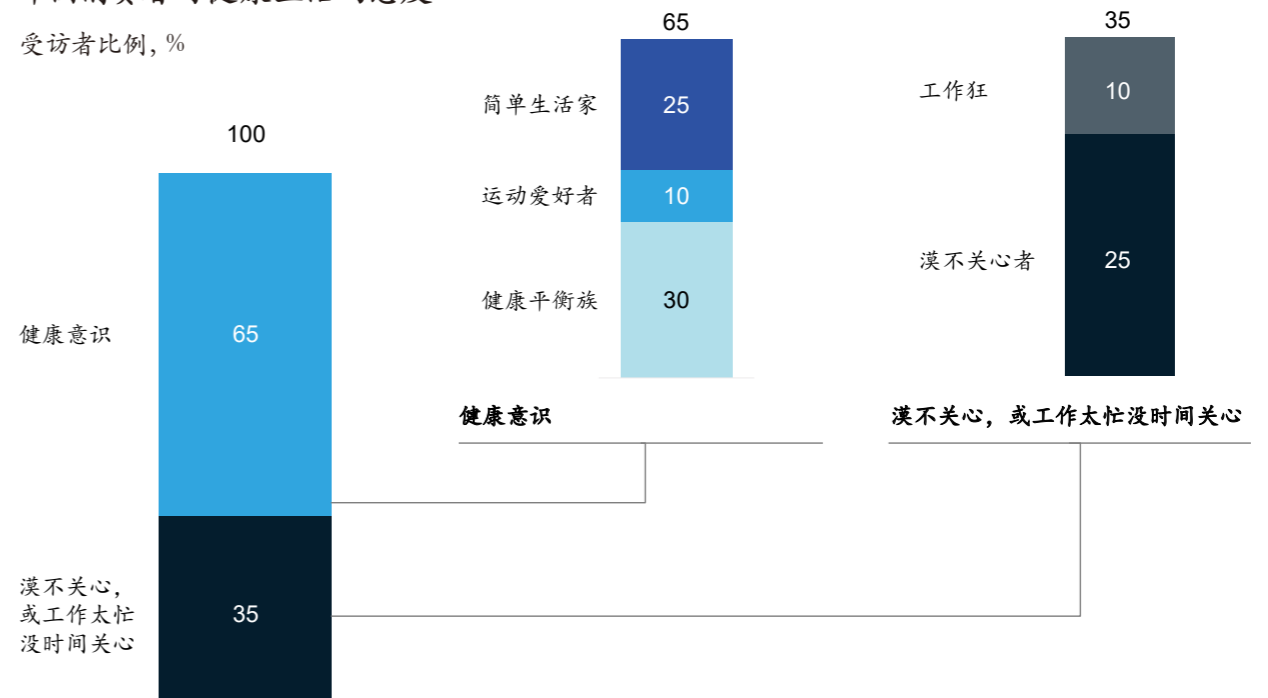
双击：“光棍节”创下新纪录

如果你想一窥中国消费者的信心有多强劲，只看一下每年11月11日的“光棍节”销售盛况就知道了。这是由中国电商巨头阿里巴巴策划并推出的消费狂欢活动，如今已成为全球最大的电商购物节。今年“天猫双11”销售额估计达250亿美元，每小时交易额超过10亿美元，轻松超越了去年“光棍节”的销售额，增幅接近40%，也超过美国“黑色星期五”和“网购星期一”的总和。

图2

中国消费者对健康生活的态度

受访者比例，%



资料来源：麦肯锡2017年中国消费者调查

趋势二，重视健康，但中国消费者对健康的理解并不一致

薪水增加意味着有更多的可支配收入花在保健和健身上，这是中国经济繁荣带来的一个积极结果。与西方社会一样，这在富裕的城市人群中最为明显。

过去十年来，我们一直在追踪中国消费者对健康的态度。我们注意到，重视健康以及饮食、运动和环境对生活质量的影响的人在过去几年大幅增加。我们的调查显示，有65%的中国消费者追求更健康的生活方式（见图2）。

但是，富起来也隐藏着一个更令人担忧的迹象。千百万中国人如今吃得到，也买得起种类极大丰富的食品，人们不断变粗的腰围似乎说明了这一点。中国30%的成年人，近3.2亿人超重，约6%的成年人肥胖。与西方国家居高不下的肥胖率相比，中国的数字仍属偏低。但从绝对数量来看，今天中国的超重人口居全球首位。

中国政府对此高度重视：2016年发布了《“健康中国2030”规划纲要》，承诺要在饮食、健身和医疗服务等方面采取措施。

双击: 抵制垃圾食品

如今,中国消费者的健康意识不断提高,似乎正在远离缺乏营养的食品和饮料。

- 41%的消费者表示,“几乎从不”吃不健康的食物。
- 与2015年相比,2016年方便面和汽水的市场份额分别萎缩了7%和2%。
- 快餐连锁品牌被认为比“小吃店”和路边摊更健康,在继续扩大规模的同时,菜单也趋于健康化。

中国式健康生活

一般来说,中国消费者对健康生活的理解与西方人的观点有很大不同。后者强调高强度健身,辅以高蛋白、低碳水化合物、低脂肪的饮食,而中国人历来注重身心兼修的和谐平衡。食物的价值体现在其特定属性上,例如“热性”或“凉性”,而传统的健身运动,如太极拳,动作平缓且专注于修复正能量流动。

当然,中国消费者对健康的看法也并不一致。在本年度调查中,我们根据消费者对健康的不同态度,划分出了五个类别(见图3)。

第一类: 简单生活家

此类人群占到受访者的25%,他们热爱自然,偏爱天然产品。

这一类人对健康和保健持自然而全面的看法,其中有73%的简单生活家表示更注重享受生活的乐趣和亲近自然,而不是个人和工作生活。

这一类人对外表并不那么在意,却非常关心污染和食品安全问题,他们尽可能购买天然和有机食品(55%,平均水平为43%)。虽然他们更愿意尝试健康应用程序,尤其是卡路里计算器和心律监测器,但却不太愿意花钱购买。

第二类: 健康平衡族

健康平衡族占受访者的30%,他们在所有健康维度中寻求平衡,包括身体健康、心理健康以及与他人的关系。

这一类别希望自己看起来健康,也想保持良好的自我感觉。53%的人希望拥有强健的体格,也有60%的人觉得心态、社交生活和人际关系更重要。对于他们来说,拥有幸福家庭比积累财富更能代表成功。69%的人表示不愿意为了工作牺牲个人时间,而平均水平则为61%。

具体到健身,这一类别更愿意把钱花在运动锻炼和购置专业运动服装上,其中有69%的人购买了跑步装备,而平均水平则为47%。他们愿意购买健康应用程序,尤其是计步器和心率监测器。

第三类: 运动爱好者

有10%的受访者是运动爱好者,他们热爱健身,并且有力地拉动了运动服装和装备的销售。

这类消费者坚信经常锻炼是保持健康生活方式的关键。他们崇尚健壮的体魄和出色的运动能力,对污染、内在宁静和社交关系反而不太关心。

这种心态也折射到了饮食方面。略高于50%的运动爱好者不吃不健康的食物,对食用油和添加剂尤其在意。他们吃更多的营养补充剂、选购更多的新鲜食品并且定期体检。

这类消费者最喜欢的运动是跑步,约50%的人定期跑步,每周至少两次。他们也喜欢计步器、体重监测、个性化锻炼和健身等应用程序。

第四和第五类: 工作狂和漠不关心者

剩下三分之一的受访者很少花时间关心自己的健康。约10%的受访者声称自己是工作狂,因为太忙而不能选择健康地生活;另外25%的人则对自己的健康漠不关心。

但并不是说这两类人永远都不会改变。随着时间的推移,一些人可能会关心起自己的健康,也有可能采取行动改善健康状况。

图3

中国消费者对健康生活的不同态度可划分为五个类别

受访者比例, %



¹ 指本次调查总样本的情况

资料来源: 麦肯锡2017年中国消费者调查

双击: 让我们动起来

阿迪达斯宣布,计划未来三年在中国再开3000家门店,总量达到1.2万家。阿迪达斯旗下的锐步计划在三年内开500家门店。专业运动品牌也在快速获得中国消费者的青睐。截至2017年11月,瑜伽服装品牌Lululemon在中国大陆有10家门店,而在2016年刚进入时仅有3家。2016年,法国体育用品和服装连锁店迪卡侬在中国新开了51家门店,并在年底实现了216家门店的布局,销售额因此增长了34%。

双击: 引爆健身热潮

超过40%的受访者声称自己定期锻炼。虽然中国在健身房会员和体育赛事的普及率上落后于发达国家,但正在迅速追赶。如今,中国有超过1500万名健身房会员。运动类应用程序的用户数量也很惊人。截至2016年底,活跃用户超过6500万。在营养摄入方面,越来越多的健康食品商店和餐饮店争打“洁净和绿色健康牌”,以便迎合这一批精明、关心卡路里摄入的新兴消费者。此外,中国正在腾飞的食品配送服务也开始提供更健康的选择,如沙拉、无麸质和无乳糖食品。

认知与实际的矛盾

虽然越来越多的消费者认同健康生活方式的好处，但有时认知与实际不一定吻合，而且这种矛盾还颇具中国特色。例如，我们的调查显示，尽管常温酸奶不含对消化系统有益的益生菌、活菌和酵母菌，39%的消费者还是认为常温酸奶与冷藏酸奶同样健康。

中国消费者普遍认为食品安全至关重要。41%的受访者表示只选择自己信赖的餐馆用餐，因为知道那里的食物是安全的；60%的受访者声称尽可能选择在家做饭，主要是担心食品安全。

国产酸奶品牌乐纯主打“健康与安全”，以食品安全性打动了大量消费者。在北京，乐纯的玻璃厨房对用户开放，旨在解决消费者可能关心的任何食品安全性方面的问题。用户反馈则被用于改进乐纯的开发工艺。这种互动提高了消费者对酸奶的成分及其对健康的益处的信心。

关键点

“简单生活家”、“健康平衡族”和“运动爱好者”这三个关键群体会越来越重要。企业需要深思熟虑如何传达信息和展开营销。深入细致地挖掘这个庞大而复杂的消费群体是取得成功的关键。

尽管中国人的健康观念才刚刚培养起来，但对高瞻远瞩的公司来说，这恰恰是与行业协会、教育组织和监管机构开展合作或结盟来塑造人们认知的绝佳机会。

精心策划的多平台营销战至关重要。从事健康和健身行业的企业不能只考虑产品，还应考虑多样性和广泛性。例如，通过利用保健和健康信息开发庞大的在线社区，企业可以打通产品和生活方式主张之间的联系。

双击：Nike+ RunClub 应用程序

耐克的Nike + Run club应用程序吸引了众多注重健康的中国消费者。这款应用除了跟踪用户步数和提供虚拟教练，还能把同一社区的跑步同好连接起来。这自然会吸引参与者购买耐克跑鞋。耐克将消费者而非产品置于战略的核心，从而在用户参与和产品销售这两方面取得了双赢。该应用程序瞄准了中国最大的运动人群（50%的跑步者自称定期跑步），并且利用在线社区推广健康生活和产品。

趋势三，中国“90后”正成为消费新引擎

在今年的研究中，我们对增长最快、影响力最大的中国消费者群体之一的“90后”有了新的认识，他们是1990年至1999年间出生的年轻人。近年来，尽管许多报告将中国的年轻人归为“千禧一代”，但这个词并没有完全抓住这一群体的独特性。

这一代人的行为和态度不仅与老一辈中国消费者大相径庭，而且与我们称为“80后”的消费者也有显著差异，而媒体报道则常常把“80后”和“90后”混在一起。此外，中国“90后”与西方的“千禧一代”也不一样。

“90后”在一个连他们父母都感到陌生的中国长大，这个时代财富大量增长，人们广泛受到西方文化和新兴技术的影响。根据我们的预测，“90后”消费群体占中国人口的16%，从现在起到2030年，他们将贡献中国总消费增长的20%以上，高于其他任何人口类别。

我们发现这是一个具有多样性的消费群体，他们对成功、健康、家庭、品牌和产品以及个人未来所持的多元看法足以证明这一点。因此，探

究“90后”如何定义成功，或者他们如何选择品牌和产品，往往会出现各种截然不同的答案。根据信念和态度，我们将中国“90后”细分为五类群体（见图4）。

第一类：追求幸福者

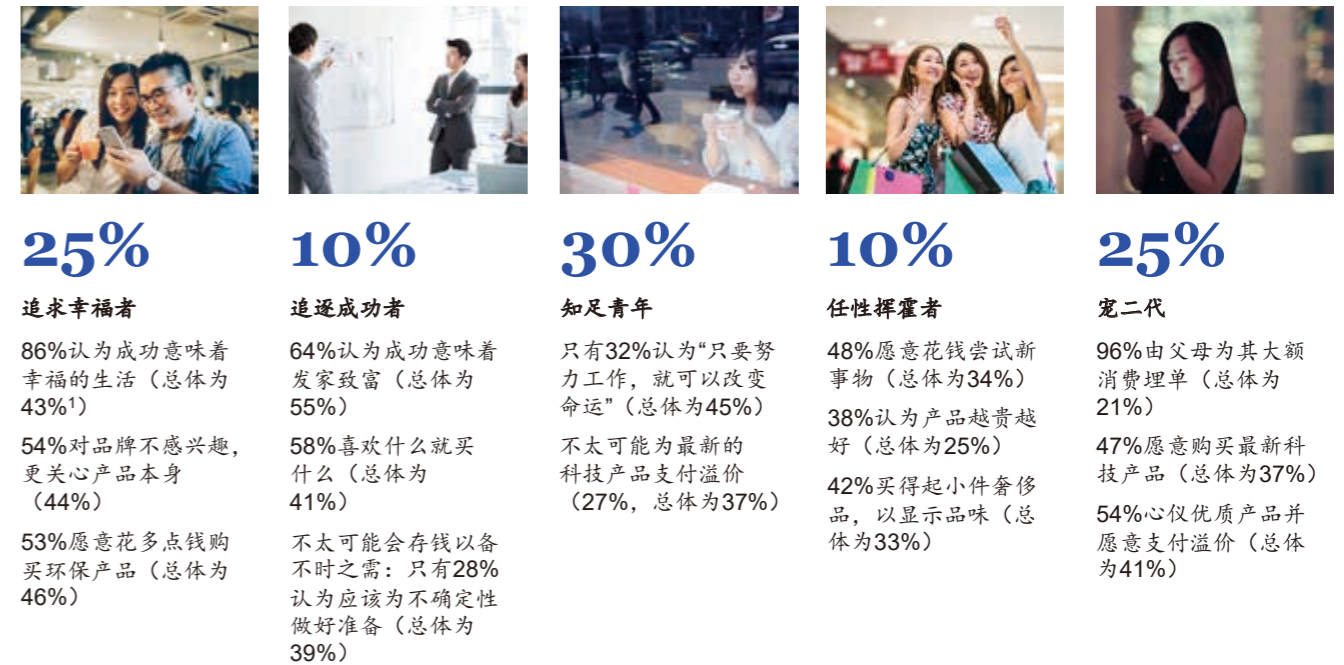
这一类是“90后”中最大的一支，占到39%。他们出生于1995年之后，以学生为主。尽管担心将来有赡养父母的负担，但是他们对自己的经济前景仍然充满信心。不过，他们视成功为人生的幸福，而非物质财富。这一类中有86%的受访者注重追求幸福生活，对品牌以及同龄人眼中的自己不甚关心，而这在总受访者的比例是43%。

这一类“90后”注重品质，不会任性挥霍自己辛苦赚来的钱，55%的人常常会检查标签和成分，而总受访者的比例是47%。53%的人愿意多花点钱购买环保产品，而总受访者的比例是46%。这一类“90后”中有54%的受访者强调自己更看重产品本身而不是品牌，而总受访者的比例是44%。

对公司来说，这意味着将有机会塑造他们的消费习惯和偏好。因为随着消费者的日益成熟，消费习惯和偏好通常会有所改变。

图4

“90后”消费者具有鲜明多样性，可细分为五个类别



1 括号内显示的是调查总样本的情况

资料来源：麦肯锡2017年中国消费者调查

第二类：追逐成功者

第二类追逐成功者占“90后”的27%，主要是受过良好教育的白领阶层。因此，这一群体承认对目前的生活和未来感到颇有压力，也就不足为奇了。与上一类“90后”有所不同的是，他们眼中的成功是发家致富（64%，“90后”的平均比例是55%）。

也许，这一类“90后”更有可能犒赏自己，以此释放日常压力。他们不相信什么未雨绸缪，相反喜欢什么就买什么。

第三类：知足青年

与追逐成功者不同，占“90后”16%的知足青年并不把发家致富视为成功，他们只关心过得比别人好。他们对高端品牌或高科技产品兴致乏乏，也不像同龄人那样对未来倍感压力。

第四类：任性挥霍者

我们还发现了较小、特点鲜明的一类，他们占“90后”的10%。其秉持的物质主义和对未来满不在乎的态度，使得他们成为很有价值的一个消费者细分群体。

他们在父母满足其所有物质需求的家庭中长大。以至于工作谋生之后，似乎在消费习惯上还没学会省钱。这一类年轻人接受过良好教育、收入不错，最愿意花钱追求新时尚、顶级品牌和休闲活动，他们是“90后”中特点鲜明的一类细分。

第五类：宠二代

我们将“90后”中最小的一个细分（占受访者的8%）称为“宠二代”，他们仍然生活在父母的羽翼之下，经济尚未独立，尤其是大额消费需要靠家庭支持。“宠二代”以女性为主（占68%），收入不高，想要过自己的生活，把成功定义为比他人过得好，且对现状或未来的压力不是很大。

然而，由于经济还未实现独立，且收入前景相对黯淡，只有38%的人认为其家庭收入在未来五年内会显著提高，而全体消费者的比例是53%。“宠二代”最有可能存钱以备不时之需。

关键点

“90后”作为一个很有前景的消费者群体将对品牌在中国市场的表现产生显著影响。

品牌商应将新兴的消费群体纳入自己的总体规划。“90后”每一个细分类别皆有差异，且较之西方“千禧一代”也大不相同。企业如果能精心设计和讲述品牌故事，引发消费者的共鸣，将会获得

莫大优势。懂得“90后”每一类细分的具体动机，就能够更有针对性地为每类细分量身定制营销方案。

尽管一线城市仍是重点，但二三线城市和农村地区的年轻人也值得密切关注。这支庞大的消费生力军对自己未来的花钱能力抱以乐观态度。在电子商务的有力支持下，抢先进入这些市场的企业将筑起显著优势。

双击：游戏解千愁

众所周知，社交媒体是赢得年轻消费者的不二法宝。腾讯的多人对战手游“王者荣耀”成功瞄准了“90后”中最大的两个群体，即“追求幸福者”和“追逐成功者”。对于前一类“90后”来说，游戏满足了他们对幸福和生活质量的渴望。对于后一类“90后”来说，游戏是他们释放压力的出口。

趋势四、对全球和本土品牌的认知更细致

在往年的调查中，我们看到中国消费者对外国品牌兴趣浓厚。渐渐地，人们的视线转向了本土品牌。近年来，中国消费者开始密切关注那些主打性价比的品牌。

在本次调查中，我们观察到中国消费者对品牌选择有了更细致的认知。

在大多数所调查的品类中，品牌归属地没有以前那么重要了。现今消费者对自己想要什么非常明确，无论是本土品牌，还是外国品牌，要求都是一样的。首先，要物有所值。其次，产品品质要好，而且能满足个人偏好。最后，售后服务要到位。

在我们调查的17个品类中，有8个品类的受访者明确表示偏爱本土品牌，因为能满足上述三个方面的要求。国产品牌主导鲜奶、生鲜食品 and 家禽只是因为外国品牌在生鲜类别上没有竞争力。加在一起，这些品类占到中国消费品零售总额的一半多（见图5）。

在许多情况下，国产品牌已成为强有力的竞争者，尤其是个人数码产品和个人护理品，国产品牌在过去五年中奠定了自己的地位。

2012年国产品牌占个人数码产品43%的市场份额，而2017年则升至63%。在个人护理品市场，2012年国产品牌为61%，2017年则提高到76%。

我们的调查显示，品牌归属地没有以前那么重要了。但这也引发了消费者的困惑，因为品牌归属地和产品制造地之间的界限变得越来越模糊。

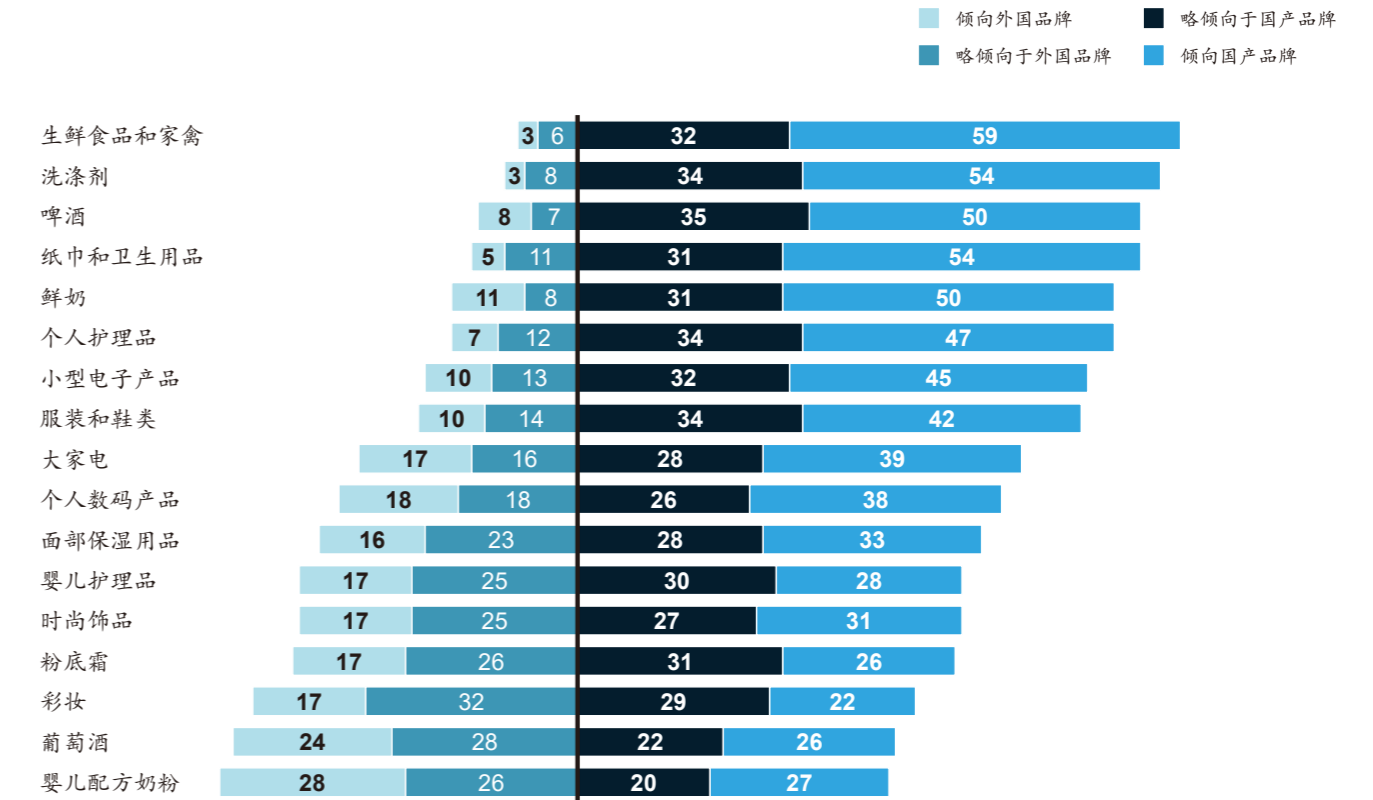
公平地说，当中国消费者选择了国产品牌，并不是因为产地，而是因为他们相信国产品牌更有价值、产品更适宜，服务也不错。

在其余的六个品类中，消费者对外国或国产品牌没有明显偏好。然而，在外国品牌更受青睐的产品，即婴儿配方奶粉、化妆品和葡萄酒，优质和大品牌成为消费者决策的关键因素。在这六个品类中，64%的消费者表示会为优质耐用的产品支付溢价；46%的消费者表示，如果经济条件改善就会购买国际品牌产品；超过一半的消费者相信知名品牌的品牌质量总会更好一些。

图5

中国消费者对品牌的认知更为细致

受访者占比，%



资料来源：麦肯锡2017年中国消费者调查

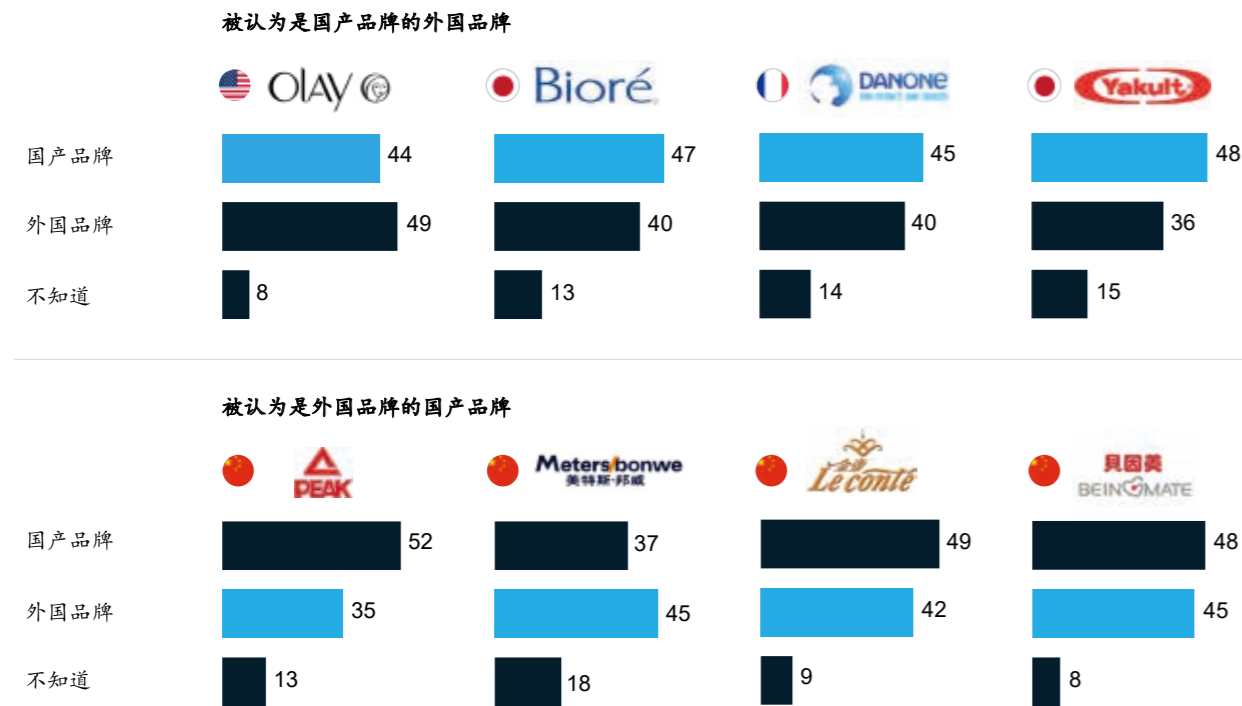
双击：品牌跨越国界

在30%的受访者中，出境旅游影响了中国消费者对国产品牌的认知。这些经常旅游的购物者抱怨最多的是国产品牌质量较差（48%），品牌形象不太高档（39%）。然而，他们也对外国品牌在中国市场的质量有别（40%）和售后服务（40%）不太满意。品牌商应该将这种不满视作预警信号：这些消费者中有超过一半的人出生于1980年后，也愿意花钱买更贵的商品，他们将成为一个有价值、有利可图的消费者群体。

图6

对部分品牌的归属地认知

受访者的占比, %



资料来源: 麦肯锡2017年中国消费者调查

国产品牌和外国品牌之间的界限更加模糊

然而, 就像之前重视健康的消费者所描述的那样, 在品牌选择上, 认知与实际不一定吻合。许多人认为, 很多早早进入中国市场的国际化品牌, 如玉兰油 (Olay)、碧柔 (Biore) 和旁氏 (Ponds) 源自本土。在酸奶产品中, 45%的消费者以为法国的达能 (Danone) 是国产品牌, 48%的消费者则把日本的养乐多 (Yakult) 当成国产品牌。另一方面, 一些国产品牌把自己包装成国际范儿, 往往被消费者误认为是外国品牌。45%的受访者以为婴儿奶粉品牌贝因美 (Being-mate) 是进口品牌。在服装品类中, 76%的消费者更青睐本土品牌, 例如上海的休闲服品牌美特斯邦威, 被45%的消费者认为是外国品牌 (见图6)。

关键点

一旦满足了消费者日益细化的需求, 外国和本土品牌都有望实现增长。

对于跨国公司而言, 在那些国产品牌更受消费者青睐的领域, 对定价、品质和服务多下工夫会比较容易弥补与竞争对手的差距。对于本土品牌而言, 如果想构建外国品牌的那些优势, 如产品的安全性及强大的号召力, 面临的挑战会更大。在这种情况下, 可以考虑组建合资公司和实施并购。

结论

再也没有一个整齐划一的中国消费者群体了。人口结构和地理区位的演变对市场重新整合和划分, 形成了具有鲜明多样性的消费者群体。

这些消费者的自主意识明显增强, 年轻结构更加年轻化、重视健康、对品牌的认知更成熟, 对购买的产品和服务要求也更高。跨国公司和本土公司必须理解和把握消费者的细微差别, 才能打造有吸引力的品牌和产品特性。

双击: 价值之所在

如今的中国消费者似乎更关心品质, 而不是一味纠结成本。中国科技公司华为就是这方面一个很好的例子。华为在广大消费者心目中的地位很高, 他们为拥有一款既时尚领先, 又比iPhone便宜的国产智能手机而自豪。

相反, 对于顶级外国品牌, 消费者也愿意为其强大的功能、出色的设计和优秀的品质支付溢价。以英国科技公司戴森为例。2016年戴森旗下产品在中国市场的销售额增长超过200%, 尽管其售价远远高于国产同类品牌。

关于麦肯锡2017年中国消费者调查

本年度研究基于对中国消费者的详尽调查、深入研究以及为在华客户提供咨询服务的经验和洞见。

调查时间为2017年5月至7月。自2005年以来, 麦肯锡对中国消费者群体开展了广泛而深入的持续研究。

- 调查样本包括约1万名受访者, 他们来自44座城市和7个农村乡镇, 这些地区占中国GDP的90%, 以及占总人口的一半以上。
- 对受访者进行了线上线下的研究, 以了解消费者的总体态度和购买行为、消费模式和休闲习惯的关键趋势, 以及对生活、成功、财富和健康的态度。
- 深入调查了服装、化妆品和快消品, 包括食品、个人护理品和日用品。
- 麦肯锡在全球26个国家开展了消费者信心调查。届时请访问麦肯锡官网。

关于麦肯锡大中华区消费与零售咨询业务

麦肯锡一直是在华规模最大的全球性管理咨询公司。目前我们在北京、上海、深圳、香港和台北开设了五家分公司, 全球合伙人、咨询师和业务支持专家总共超过了七百名。

麦肯锡为各个地区的领军企业、政府和机构提供咨询服务, 并深受客户的信任。我们的使命是帮助客户解决其在战略、销售与市场、运营、组织、技术和公司金融等各方面的难题, 进而获得显著而持久的成功。

在为消费品及零售企业服务的过程中, 我们帮助客户明确目标、优化组织和改善运营。同时, 为了帮助客户保持业界领先, 我们加强了自身在数字化、客户与营收管理, 以及先进分析等领域的能力建设, 并且积累了先进的专业知识。

自2005年以来, 我们对中国消费者的态度及行为展开了持续而深入的调查。本报告基于我们最新的中国消费者调查。

Wouter Baan 全球副董事副合伙人, 北京 wouter_baan@mckinsey.com

Felix Poh 全球董事合伙人, 上海 felix_poh@mckinsey.com

栾岚 全球副董事合伙人, 上海 lan_luan@mckinsey.com

Daniel Zipser 全球资深董事合伙人 daniel_zipser@mckinsey.com

作者在此感谢同事陈思佳、陈克炎、陈彤、金悦、朱思源、张悦、李晟罡、林琳、Glenn Leibowitz和Lois Bennett对本报告的贡献。



六大秘诀助力传统食杂零售商重新锁定胜局

美国和西欧的很多传统食杂零售商陷入销售额与利润齐降的窘境，局面或将进一步恶化。这些企业应该如何扭转颓势？本文给出了一些建议。

作者：Dymfke Kuijpers、Virginia Simmons和Jasper van Wamelen

坦率而言，虽然全球食杂零售行业总规模高达5.7万亿美元，但大部分企业都深陷困境。该行业过去十年间的年均增长率约为4.5%，但增长极不均衡，隐藏着不少深层问题。在发达市场当中，由于成本上升、生产力下降、竞争对手定价时采用逐底竞争 (race-to-the-bottom) 策略，食杂零售商的增长率和利润率均呈下降趋势，并且引发了种种不良后果，其一便是上市食杂零售企业的经济价值大幅下降。

此外，发展前景也不容乐观：几股巨大的力量正在颠覆整个行业。如果食杂零售商应对不当，将会有高达2000-7000亿美元的收入被折扣渠道、线上渠道和非食杂渠道¹瓜分，此外还有超过1万亿美元的息税前利润 (EBIT) 岌岌可危²。尘埃落定之后，也许将有一半的传统食杂零售商被淘汰出局。

食杂行业为何会走到这一步？原因似乎可以归结为三种重要的颠覆力量：消费者的习惯和偏好产生剧变、市场竞争白热化、新技术不断问世。其实这几股力量此前便一直存在，但眼下行业格局变化的速度之快、势头之猛，让大多数食杂零售商措手不及。

不过，虽然挑战空前严峻，但也并非无法可想。我们依据对全球食杂行业的深刻研究，结合与领先零售商合作的丰富经验，总结出了食杂零售企业在瞬息万变的环境中重新锁定胜局的六项秘诀。

三大颠覆性力量

过去十年间，北美、西欧等成熟市场的大型连锁食杂企业的销售额增长仅为2%（非洲市场为9.8%，东欧和南美市场为8.4%，亚洲市场为6.2%），而且即便是这2%的增长也得来之不易。2012-2017年间，虽然商品价格上涨、劳动力成本增加，但发达市场的传统食杂零售商却无法提高定价，因为来自连锁折扣店和“一元店”等低价业态的冲击十分猛烈。食杂店铺的利润大幅下降，迫使店主从现有资产中榨取更多价值。在这段时间里，食杂零售行业的大型上市企业已有超过50%的经济利润化为乌有（见图1）。

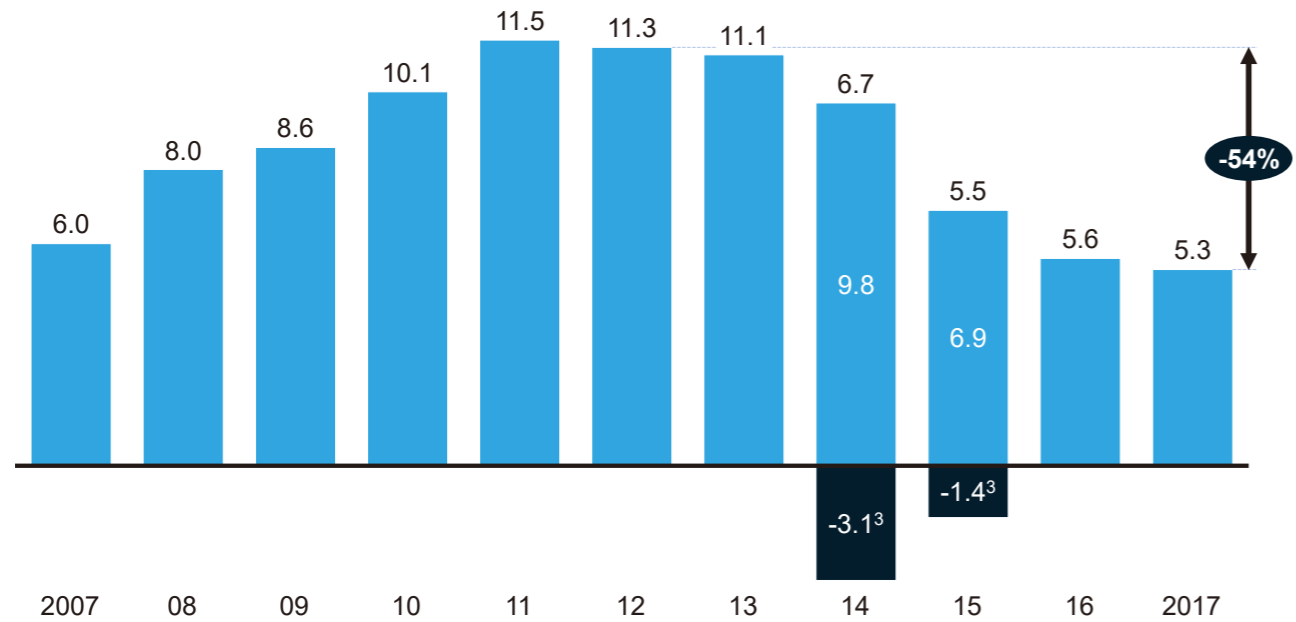
¹ 该情景分析基于2011-2016年观察到的市场情况和市场份额增长率而得出

² 该估算数据考虑到了零售商为满足消费者对店内服务不断增长的期待而额外付出的人工成本，并假设该成本无法转嫁给消费者。

图1

2012-2017年间，全球食杂行业超过50%的经济利润化为乌有

食杂零售行业上市企业2的经济增加值1，十亿美元



1 (ROIC - WACC) * IC: 投资资本回报与加权资本成本之差乘以投资资本
 2 分析对象为全球27家最大的上市食杂零售企业
 3 由于乐购的会计丑闻而导致的亏损

资料来源: 麦肯锡公司绩效分析工具

当此时刻，行业洗牌一触即发。行业整合的现象如今已经越发普遍，尤以国内整合为主。欧洲和北美市场的并购行为在2016年下滑后再次回升，典型案例包括英国超市巨头Sainsbury's拟收购沃尔玛旗下的Asda。我们认为行业整合的趋势将继续加速——每个市场最终可能只剩下2-4家食杂零售巨头，其他竞争者则全部消亡。这些“幸存的”食杂零售商日后必须与沃尔玛、好市多、折扣店以及阿里巴巴、亚马逊等新兴生态系统展开激烈竞争。连锁食杂零售商对GDP的贡献可能会减少900亿美元（甚至是翻倍的1800亿美元），具体取决于行业的自动化水平（零售价格和人工成本将因此降低）及其电商转变率。

由此观之，行业前景可谓相当严峻。诚然，消费者行为总会变化、技术总在发展、新的竞争对手也总会出现——但目前食杂行业面对的变化之快、势头之强，可谓史无前例，罕有零售企业懂得如何将这挑战转变成优势。

消费者习惯和偏好不断变化

当今的消费者期望能够以极低的价格随时随地买到任何商品。千禧一代作为目前美国最大的人口群体，对此的期待尤为强烈。英国的一项食杂产品消费调查显示，千禧一代希望买到更健康的食品；希望能更准确地了解食物原产地和制作过程；并且期待生产商对社会和环境负责，提供可持续、可追溯的产品。与此同时，他们还希望优惠和打折力度再大一些——这并不奇怪，因为他们是第一代不如父母富裕的人。最后，千禧一代普遍被网上购物的无缝体验和便利性深深吸引。这一切都让食杂零售商觉得举步维艰，因为他们很难在不提高价格的情况下满足这些期望。

婴儿潮一代的购买力也很强，所以也是食杂零售行业的重要客群，但他们同样给零售商带来了一些挑战。首先是因为这一代人与过去几代人都不相同：退休年龄比较晚、单身率较高、更愿意接受新科技。他们更有健康和保健意识、重视店内客户服务、乐于尝试新产品和新体验，尤其是针对自己这个年龄段的产品和体验。食杂零售商必须相应调整自己的产品，同时还要保持低价。

不仅是千禧一代和婴儿潮一代，其实各类人群都有一个共同的行为变化：越来越不喜欢亲自下厨，这就为食杂零售行业带来了严峻挑战。美国有近一半的千禧一代表示自己在家很少开火做饭。购买现成的饭菜成了全球生活潮流。欧洲和美国的餐饮业增长速度超过了居家食材的消费增速；美国市场的餐饮业总收入也超过居家食材的总销售额。

竞争对手积极抢夺市场，行业生态系统开始出现面对消费市场格局的变迁，食杂零售商疏于应对，让其他类型零售商有了可乘之机。折扣店、连锁便利店、会员店、一元店、纯线上零售商纷纷进军食杂市场；消费品制造商开始向消费者直接销售产品；餐饮企业也纷纷瞄准了午晚餐市场。

其中，折扣店的表现尤为亮眼——如今欧洲最大的食品零售商就是麾下拥有Lidl和Kaufland两大折扣店品牌的施瓦茨集团。目前，折扣店在德国、爱尔兰和荷兰的市场份额分别为20%和50%；ALDI和Lidl也开始在美国市场大展拳脚。折扣店通过限制商品种类、深挖每种产品的价值而获得了比超市更高的息税折旧摊销前利润（EBITDA），但其秉承的低价策略却使整个食杂行业的整体收入减少了约4%。

低价策略也是亚马逊等线上企业赖以吸引消费者的秘诀。亚马逊在食杂零售领域刚刚起步：收购全食超市（WFM）正是一项变革之举。亚马逊在数字化和运营方面的雄厚实力、全食超市的实体网络，以及两家企业客户群的合并，共同催生了一个全渠道食杂零售巨头——一个让食杂零售商不容忽视的零售生态系统。

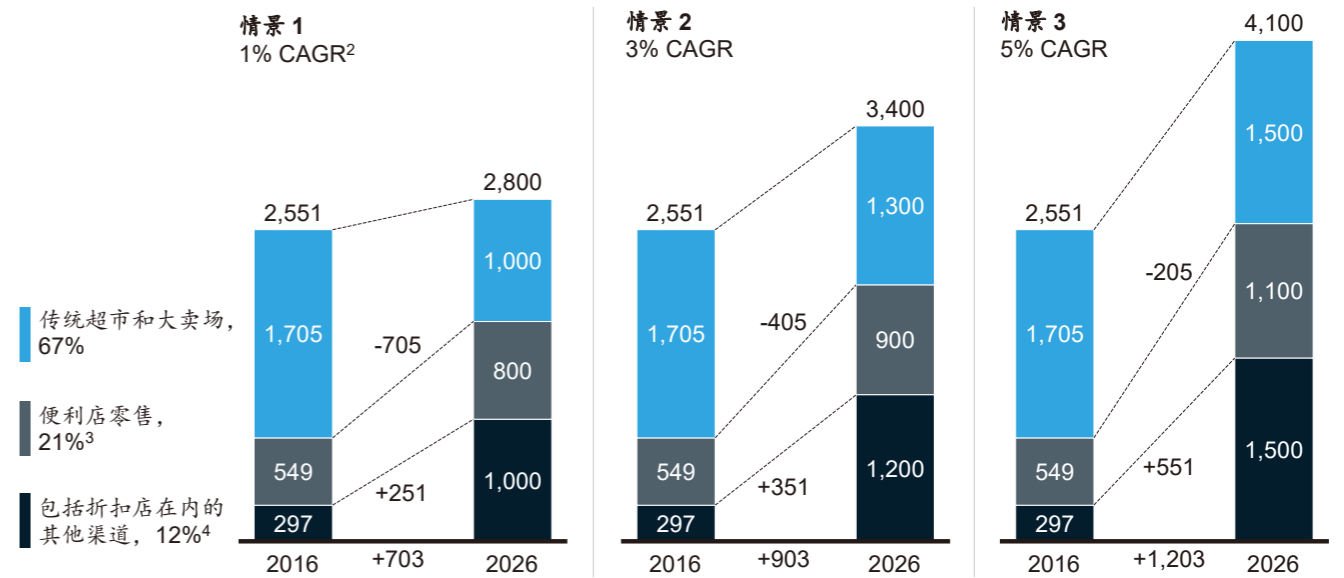
目前，零售生态系统正在全球纷纷涌现，而且大部分增长均来自电商渠道。以中国市场为例，阿里巴巴提出了“新零售”的生态系统理念，旨在无缝联通线上和线下渠道。生态系统具有以数据驱动的个性化服务、支持网络以及规模效应，有助于零售生态系统在锁定客户的同时降低成本。

麦肯锡分析表明，到2026年，传统食杂零售商将有2000-7000亿美元收入流入其他业态和渠道——这将进一步拉低其销售效率、加剧空间产能过剩（见图2）。

图2

到2026年，传统食杂零售业可能有最高7000亿美元的收入流入其他业态和渠道

2026年食杂零售销售情景¹，北美和西欧，十亿美元



1 2026年食杂零售总销售额的渠道细分：25-50%为传统食杂店铺，25-30%为便利店，25-45%为其他渠道
 2 复合年均增速
 3 假设与餐饮业发展趋势一致，CAGR为1-2%
 4 其他渠道包括折扣店、线上渠道、会员店、工厂直营店销售。增长率基于各渠道市场份额的发展前景而估算（例如折扣店的份额在西欧市场持续增长，美国市场有13%的CAGR基于Lidl近期进入当地市场的影响而估算；线上渠道有10%的CAGR基于如下假设：英国目前的线上成熟度在10年后将适用于美国和西欧大部分国家）

资料来源: 欧睿国际; Verdict; 麦肯锡分析

新技术问世

新技术的冲击是另一个与食杂行业密切相关的颠覆性趋势。亚马逊等线上企业的竞争优势有一部分源自数字世界带来的价格透明度。为了维持竞争力，哪怕成本上涨，线下零售商也只能保持低价。

此外，大多数食杂零售商的动作慢人一步，没有像线上企业那样迅速、广泛地部署各种前沿技术，例如数字化解决方案、高级分析、人工智能、机器人和物联网。以亚马逊为例，该企业用高级分析技术在官网部署了功能强劲的产品推荐引擎；用10余万台机器人运输货箱、堆放托盘；同时还引入了各种使购物更加轻松便捷的创新技术，包括Echo、Dash等智能设备。这些努力让许多传统食杂零售商难以望其项背。

实现盈利性增长的六项

不过，食杂零售商也不是满盘皆输。一些想法灵活、行动敏捷的零售商已经用事实证明，他们不仅可以抵御竞争对手的侵袭、保持市场份额，还能吸引新客户，并将其变为回头客。实现盈利性增长并非奢望——但零售商必须从以下六个方面果断采取行动。

1. 明确价值主张：便利、新颖、物超所值

面对虎视眈眈的竞争对手，食杂零售商必须建立独特的服务体验，以清晰的价值主张引起消费者的共鸣：

— **便利**。便利首先意味着门店应坐落于交通便利之地，例如火车站或居民区，但这只是其中一层含义。零售商应努力提升每一个购物环节的便利性，同时维持远高于普通便利店的质量标准。食杂店也可以为速食购物者准备一些“即拿即走”（grab-and-go）的商品，还有预制食品、冷冻食品、散装水果和蔬菜，并且提供自助服务、快速结账、送货上门以及其它有特色的店内服务，例如干洗或寄存包裹。

— **新颖**。食杂零售商也可以设计新颖独特的购物体验，以吸引消费者发现新产品，借此形成差异化优势。一些食杂店铺已经安装了数字标签，消费者得以更详细地了解包括原产地、营养特性在内的产品信息。另一些零售商则尝试打造一种“在食谱中徜徉漫步”的消费环境，它们会在店内展示成品饭菜或者现场烹饪，向消费者展示烹调配方和符合实际烹饪比例的食材与配料。食杂零售商也不妨考虑供应各类健康食品和保健食品，并且以地方特产、有机食品和本地品牌设计出独具匠心的商品搭配。此外，延聘名厨开设寓教于乐的烹饪课也是提升购物体验的好办法。

— **物超所值**。很显然，大众零售商和折扣店必然主打“性价比”，因此传统食杂零售商将在价格上面临激烈竞争。为了抓住机会，食杂零售商需要采用规模化的低成本运营模式，为此必须充分部署大数据和高级分析技术，与其他零售商联合采购，并通过自动化技术或折扣店模式充分实现店铺的“精益化”。对于传统食杂零售商来说，可行性更高的竞争方式也许是：确保店内商品的性价比与竞争对手相差无多，并且高度关注便利性和新颖度，以此创造差异化优势。

2. 打造自己的生态系统——不做大，就出局

上文已经提到，食杂零售行业中正在浮现各类新兴生态系统。为了让自己保持竞争力，传统零售商必须找准主场，全力打造数字化和高级分析技术的良好用例。这要求它们必须形成前瞻性观点，预先思考消费者行为、市场格局和技术水平在五年或更久的时间内将如何变迁，例如：未来将面临哪些可能的颠覆？增长领域和利润池存在于何处？为此，零售商需要围绕食品和非食品类货种搭配、支付系统、客户界面、服务方式、最后一公里配送等种种问题做出选择。

而且，单打独斗是行不通的。零售商必须齐心协力创建自己的生态系统，通过向合作伙伴借力或开展并购来填补能力差距——例如，与数字化、分析、技术或便利店领域的专业提供商联手。零售商的目标是建立一个良性循环：首先利用数据和分析尽量贴近客户，然后从客户互动中收集更多数据，由此充分整合“人、货、场”三要素，从根本上降低生态系统的总成本。

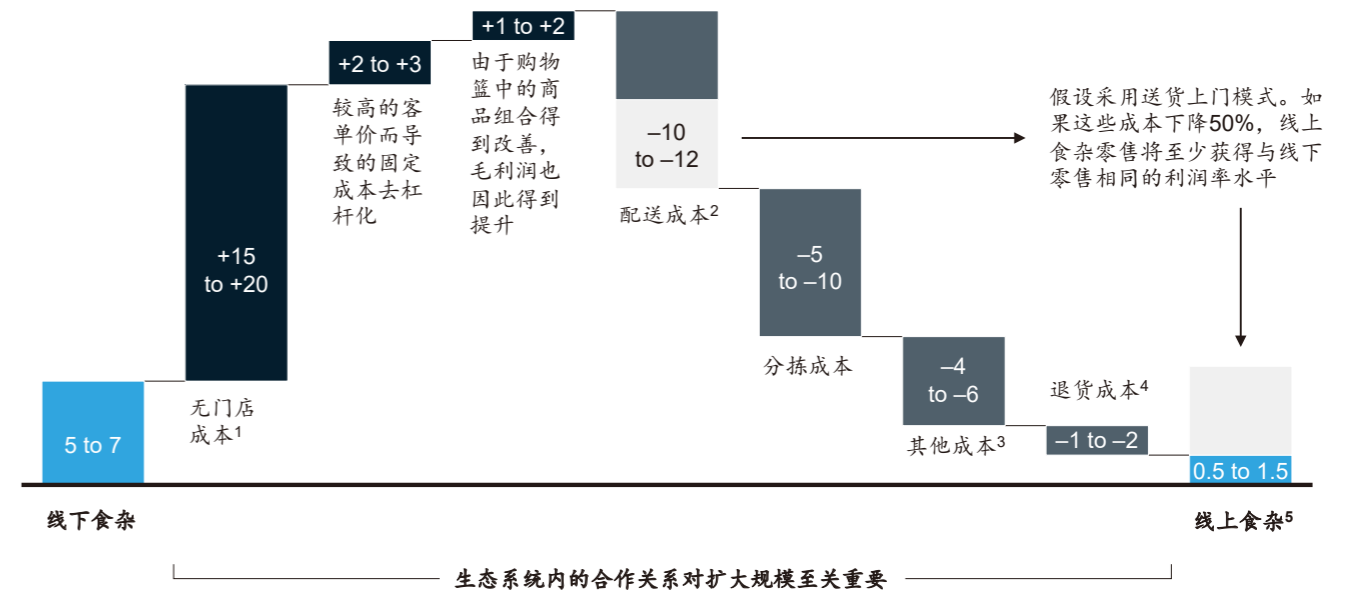
以最后一公里配送为例。对于线上食杂销售而言，配送成本是拉低利润率的第一大因素（见图3），只有通过大力投资高级分析、自动化技术并迁移仓库才能克服。如果食杂零售商在电子商务领域缺乏雄心，那么终将被市场淘汰出局。

“货件密度”低是造成配送成本较高的主要原因，英国一名普通的送货司机每小时配送量不足五单。有一种解决办法是采用“循环取货”模式——食杂零售商每周只在特定时间向社区配送货品。荷兰一家小型杂货配送企业Picnic采用这种模式之后，成功将货件密度提升到了每小时14单。

图3

如果零售商能够降低配送成本，线上食杂销售的利润率将有所提升

客单价利润率，占销售额的百分比



1 例如店面租金或者店内人工成本

2 一般而言，零售商的配送费低于实际配送成本

3 IT、信用卡手续费、市场营销

4 退货成本通常由替代品造成：某种商品缺货时，零售商发出替代品，而客户有时会退换这种替代品

5 未考虑挤占线下销售渠道的可能

另一种解决方案是“集合配送”模式，这种模式需要食杂零售商与竞争对手等企业密切配合。举例而言，一家零售企业或者第三方物流提供商可以承担起多个零售商的配送任务。中国约有50家企业正在试用一款配送App，该App可动员成千上万个个体司机为企业提供按需配送服务。App界面会显示司机资料 and 用户评分，并标明司机是否空闲、是否愿意协助卸货。为了便于司机向社区送货，该App还提供了详细的行程规划工具和导航路线图。³早期试验表明，这种方法可将零售商的配送成本削减30%。

降低配送成本的另一种方法是将货场迁移到生活区附近。我们经过分析发现，如果一家大型零售商将麾下一半的配送中心迁至市中心附近（比如从距离市中心100公里处搬迁到10公里处），配送成本将降低约10%。

此外，零售商也不妨以无人机或全自动驾驶汽车完成一小部分配送服务，从而实现降低成本的目的。但这种解决方案本身所耗不菲，因此食杂零售商必须决定自己是否要涉足全渠道零售——要么全心投入，要么干脆不要涉足。

3. 在供应链各环节充分发挥技术的威力

最成功的食杂零售商无不积极拥抱新技术，并将其视为推动整个价值链绩效优化和成本削减的主要驱动力。事实上，技术使用率正是该行业领军企业和落后企业的差异所在；及早部署先进技术的企业，其息税前利润（EBIT）比行动迟缓的竞争对手高2-5%。数字化解决方案、高级分析和人工智能技术均会对客户互动、商业活动、店内与仓储运营以及后台运营产生深远影响。

³ 卜宽、李元鹏和邵岷，《中国电商产业的“优步”》，《麦肯锡季刊》，2017年1月，McKinsey.com。

客户互动

食杂零售行业的最近一次CEO调查显示，93%的受访者表示自己将个性化营销视为第一要务。个性化营销（不仅包括营销信息和优惠信息，还包括产品推荐和其他内容）对收入的影响高达2%。但许多传统食杂零售商不知如何优化其大众促销活动，只有Kroger和Loblaws等少数零售商推出了针对会员的个性化促销。一些走在更前面的零售商致力于打造“随时随地”的个性化服务体验，也即：在合适的时间和合适的地点，以合适的价格向客户交付合适的产品。

商业活动

食杂零售商可借助高级分析技术来完善商品组合、优化定价和促销决策。一些成熟的零售商已经创建了“超本地化”（hyperlocalized）商品组合，并设立了集中化的商品部门。零售商首先确定哪些商品是组合的核心，然后进行空间敏感性分析，以确定具体门店应当如何布置货架。此外他们也会使用微分市场和自动比价技术（比价对象是全国范围内的主要竞争对手）定义价格区间；每天监测、评估和调整促销活动；并且积极提炼市场洞见，以获得与供应商谈判的筹码。

店内与仓储运营

未来的食杂零售店铺将有一半的店内任务有望实现自动化。机器人技术现已得到长足发展，可以回答购物者的询问、根据历史购买记录推荐商品、记录库存、跟踪商品保质期、盘点货架、拣选和包装商品以供配送、清理溢出物，甚至制作三明治和沙拉。Kroger零售公司与仓储自动化和端到端高级分析领域的领军者Ocado建立了合作伙伴关系，双方探索后发现，只需少量或零人工便有望实现从仓库到客户的“当日达”和“1小时送达”。零售商也正在测试无需排队结账的服务模式，先行者包括Amazon Go、荷兰零售商阿霍尔德·德尔海兹（Ahold Delhaize）集团旗下的“tap to go”商店、中国的24小时无人连锁便利品牌缤果盒子。由于结账收银一般需要占用30%的门店人力，而且结账速度慢是食杂零售行业的一大痛点，如果能将这些人力用于其他复杂任务，显然将为食杂零售商创造巨大收益。

后台运营

其他行业（尤其是金融服务业）的成功经验表明，后台流程数字化（例如处理应付账款或工资核算）可显著提高生产力。通常情况下，数字化将提升大多数后台流程的效率，并从整体上解放15%甚至更多的员工工时，这对食杂零售商而言又是一大机会。

4. 重回午晚餐消费市场

曾几何时，人人都去食杂店购买午餐。为了重回午晚餐市场，不少食杂零售商开始扩大现成饭菜和预制食品的种类，甚至邀请主厨驻店。

食杂零售商提供餐饮服务的模式不止一种，例如在超市附近开设全服务式（full-service）餐厅；在门店内开辟一个供应现成饭菜的区域，或者提供店内餐饮；开设一个既有餐厅也有零售货架的“美食广场”；引入以小众食品为主的“店中店”概念（例如Waitrose超市在部分门店内开设的寿司专柜“Sushi Daily”）。此外，许多食杂店铺已经认识到消费者对居家健康膳食的强烈需求，纷纷在这方面开动脑筋。中国的盒马鲜生、7Fresh等食品零售品牌已经开始提供“30分钟配送到家”的服务。

为了在餐饮服务领域取得成功，食杂零售商必须思考以下几个问题，然后斟酌具体的实施手段：

- 应当采用哪种基础模式（现场食用，稍后食用，亦或两者兼有）？
- 占用哪些门店空间？
- 餐饮服务由谁来运营——内部员工还是第三方？
- 餐饮服务应承载什么品牌（门店品牌、现成的餐饮品牌，还是开发一个全新的品牌）？
- 是否需要提供送餐服务？如果需要，应如何实现最后一公里配送？

每个问题都与食杂零售商自身的优劣势、目标客群以及当地的竞争格局密切相关，变量既多，答案自然也各不相同。在一些内陆城市，火爆的餐饮服务品牌的门店密度甚至比食杂零售巨头还要高。

5. 重新审视麾下房产

食杂零售商必须摆脱旧观念，创造性地利用麾下的房产。的确，关闭门店是一种选择，但这只是下策。首先，食杂零售商必须提前考虑线上业务的未来需求；比如重新分配部分门店空间，以满足线上订单或其他服务需求。

解决门店产能过剩问题的方法不止一种（见图4）。零售商可以重振门店的核心品类、更改某些门店空间的功能、向其他商家出租门店、调整空间、关店退出，也可以翻修门店、重新开发为混合用途房产，例如纳入住宅功能——这种方案特别适合住房短缺的地区。

眼光最长远的那些零售商已经认识到筹集资金、减少负债的必要性，它们开始与房地产开发商和土地所有者合作，因为后者掌握着必要的资金、能力以及与地方当局的关系。这种合作可帮助零售商避免孤立评估各个门店，从而找出解决麾下所有门店问题的整体方案。

6. 以十倍速开展创新

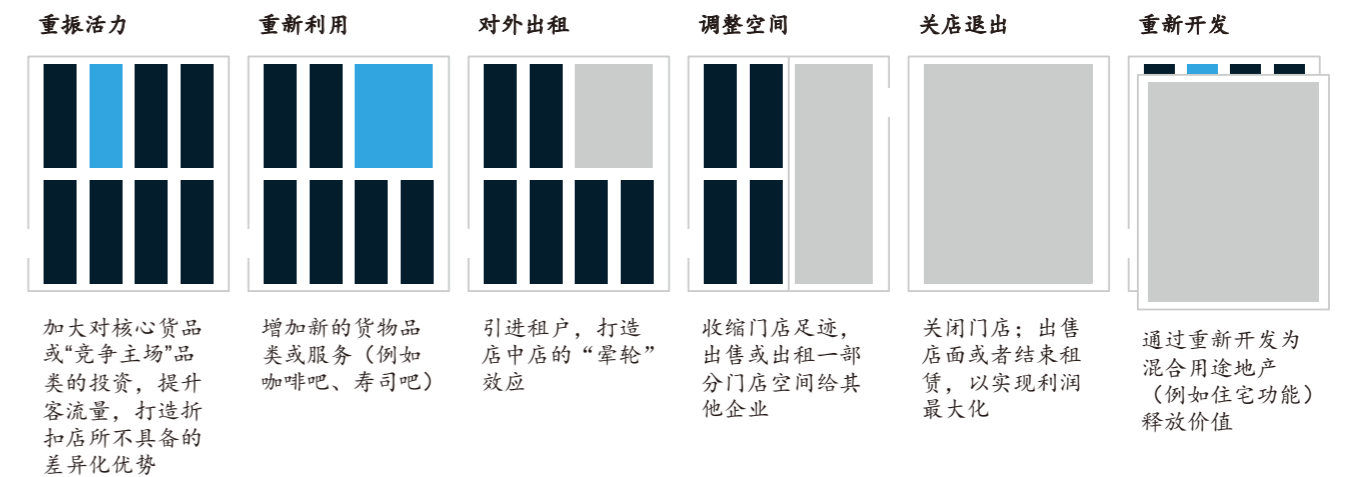
创新的速度至关重要，这意味着食杂零售商必须放弃迟缓的传统方法，转而采用基于“概念冲刺”的敏捷方法来推行新举措。概念冲刺具有快速决策、关注实际成果、持续进行客户验证、多学科团队同地办公、快速迭代、注重内部能力建设的优点，这一方法可将举措实施周期从4-6个月缩减到4周。

图5显示了零售商如何利用概念冲刺方法在组织内部加速推行高优先级举措。业内领先的零售商就是以这种方法引入新的店内数字化解决方案、优化仓储分拣算法、开发新产品。

图4

食杂零售商可以利用多种方式解决产能过剩问题

化解房地产挑战的可能手段



比如重新分配部分门店空间，以满足线上订单或其他服务需求。

图5

零售商可利用概念冲刺方法在组织内部加速推行高优先级举措



这种方法可使开发团队的概念验证速度提高约5倍（采用该方法只需4周，而传统方法则需要4-6个月）

只有通过果断的决策和大刀阔斧的行动，传统食杂零售行业才能重获盈利性增长。已经蚕食掉午餐晚餐市场的竞争对手丝毫没有放松，他们仰

仗技术之力改善运营，不断从传统食杂店铺手中抢夺客户。现在已到了传统食杂零售商不得不反击的关头——他们不妨在反竞争和反垄断法容许的尺度内彼此联手，重获规模优势，借此在瞬息万变、竞争激烈的食品零售市场当中展开有效竞争。





(食品) 零售中的科技 元素：70%的变革管理与 30%的科技

作者：Gemma D'Auria, Alejandro Diaz, Karel Dörner, Jop Gerritsen和 Dymfke Kuijpers

技术的重要性

在零售行业，关于技术赋能的讨论沸沸扬扬——电商已经走过了拐点，大型科技企业正在进入市场、颠覆行业，技术赋能的具体用例开始对损益产生影响，超过50%的零售行动理论上能够实现自动化。¹

科技现状

尽管业界议论纷纷，但传统的食品零售商尚未转型为真正由数据和科技驱动的组织。新的零售企业和纯粹玩家正引领着行业的发展，并开始呈现出早期的成功迹象（尤其在中国）。那么，转型为何如此艰难呢？我们发现，部分传统零售商已经在以下领域实现了卓越：个性化（如克罗格、Loblaws和乐购）、数据驱动的商品运营（大多数全球领导者）、先进预期、自动补货（沃尔玛）以及无缝收银试点（Ahold Delhaize、沃尔玛）。转型的困难并非源于传统零售商缺乏数据或客户洞见，或者面临系统遗留问题。你可以围绕这些要素开展短期工作，发挥影响，并在背景中实现IT架构的模块化和现代化，但这些其实无济于事，真正阻碍变革的是传统的DNA。

传统的DNA阻碍变革

在过去100-150年中，传统零售商通过完善其执行机制并广开门店来发展业务，其DNA与新的零售玩家截然不同。

— **接受妥协。**新的零售玩家信奉“至高无上的”标准²，品类组合无比丰富，而传统零售商却是妥协的产物。传统的门店是服务和体验的折中，包括精心策划的品类（并非所有品类都适合商店）、便捷的地理位置以及性价比（只要合理就足够了，在充分的价值提供上缺乏透明度）。他们成功的秘诀是在一些维度“满足标准”，并在1-2个元素中实现卓越。而阿里巴巴和亚马逊跳出了实体门店的限制，借助以下三大颠覆性举措打破了传统的模式：优化的客服体验，更好的产品服务以及更低的成本。

¹ Michael Chui, James Manyika, Mehdi Miremadi, “机器何时替代人类——何时不能”，麦肯锡全球研究院，2016年7月，McKinsey.com。

² Jeff Bezos, 年度股东生命，2018年4月，sec.gov。

— **数据和技术能力并非核心。**长期以来，零售商都习惯于外包“非核心”职能——无论是后端、IT还是分析。品类经理和门店经理才是他们的英雄，企业家精神和商业创新也会得到充分的鼓励。许多这样的骨干人员现在都已进入了管理团队。对于具有本土企业家精神的门店经理负责管理损益时能够创造的价值，拥有连锁门店的零售商特别胸有成竹。而数据和技术能力却不是内部发展目标，往往被外包给Dunnhumby、Symphony EYC等公司。用例的排序通常由商会、IT甚至供应商来进行。现在，传统零售商正在大规模地转变其增长引擎，但是举步维艰。一个程序员的优劣，其差别或许只有十分之一，但只有卓越的人才才能分辨出好的程序员，只有独特的环境才能吸引优秀的人才与你并肩作战。根据网络爬虫，我们发现，在部分纯粹的游戏中，有超过25%的员工具有分析或技术背景。

— **技术是成本，而非利润。**长期以来，零售商养成了很好的习惯，通过降本对客户进行更多投资，为客户进行降本意味着减少管理支出，选择更低的价格以及更好的服务。而IT被认为是管理费用的一部分，也应当进行削减。与之相比，纯粹的玩家则将IT视为具有竞争力的武器——为此不惜进行五倍甚至十倍的投资，在花费超过传统零售商的同时，也成功打败了他们。纯粹的玩家根据对客户的重要性确定IT行动的优先顺序。

— **成功的秘诀是“不尝试，就不会犯错”。**零售商专注于职能的卓越性，将人力集中在品类管理、供应链、门店运营和支持上。每一项单独的职能都对流程进行了优化，并且与其他职能有着清晰的边界。卓越的日常运营至关重要：产品的变化需要融入分销网络中，这样才能推广至成千上万家门店，并与公司层面的定价原则相适应。五年的愿景规划、尝试并犯错以及不断学习都不在这些传统零售商的DNA中；相反地，他们会谨慎规划并管理里程碑式事件，确保系统能够完成落地。

如何推动变革

在与全球企业的合作中，我们发现以下因素至关重要：

— **设定“不合理”的标准。**为了打破妥协的文化，CEO必须设置“不合理”的标准。Jeff Bezos在其年度致股东信中阐述了客户是如何毫无理由地不断提高自身期待的。为了满足这样的期待，CEO必须设置“不合理”的客户标准、创新速度标准和质量标准。阿里巴巴、亚马逊、苹果、谷歌、特斯拉、Zappos以及本土赢家Coolblue和Ocado都是这一领域的佼佼者。

— **谨慎选择竞争领域。**随着生态系统在本土的建立，零售商需要决定他们将要参与哪一战场，需要掌握哪些数字化及分析“用例”。这就需要深入理解潜在的客户习惯、可能的竞争和

— **五年后的技术迭代。**没有人能够预测未来，但你需要考虑可能出现的颠覆对服务标准和利润池会产生怎样的影响。这就要求从顶层开始确定清晰的授权，使路线图与业务用例保持一致，并平衡现在和未来。必须进行一系列的选择：食品vs非食品，支付方式，客户界面，服务选项以及如何跑完最后一英里。还需要选好合作伙伴，以便在生态系统中弥补你的短板，建立利用数据接近客户的良性循环，并且将人员、商品和场地结合起来，以便从根本上降低系统的总成本。亚马逊、平安、腾讯、Deliveroo、Deliveroo、Ocado、沃尔玛和Wegmans都在这方面表现出色，他们已经明确了自己在生态系统中的角色，沃尔玛等玩家还有意识地利用收购来填补一些领域的空白。

— **投资于合适的专家及翻译组合。**为了管理你的公司，在数据科学、IT架构、软件工程和用户体验设计方面都需要掌握新的技能。你需要根据自己的用例估计公司需要多少新技能。选择合适的伙伴十分重要，但关键的技术必须由内部人员（产品负责人、带头的数据科学家、架构师和工程师负责人）负责。翻译是指行业中充分了解数据和技术并懂得如何从技术和分析中获取商业价值的人（如品类经理、门店和区域经理）。与常规的看法不同，专家其实并非真正的瓶颈；当然，找到合适的专家确实很难，但只要努力创造合适的技术岗位与赋能环境，并且能够“发自内心地欣赏极客”，专家自然会来。真正的瓶颈在于提升整个组织的技术水平，确保一线人员能够将洞见转化为行动。每名专家都需要10名翻译的配合方可奏效。如何形成内部资源与外部合作伙伴的最佳组合，这并没有什么放之四海而皆准的原则，因为组合会随形势的发展而变化。在起始阶段，你可能拥有更多的外部交付资源，然而到最后，你需要在所需的科技和数据技术方面达到平衡，例如，管理你的合作伙伴并维持公司标准，在通用工程及数据科学方面发展充分的能力（供快速发展和测试）；拥有能够帮助扩展或收缩用例的内部专家合作伙伴资源；以及成熟、商品化的离岸或外包的专业技能。

有一条黄金原则非常重要：拥有你自己的数据。当然，可以让其他人帮助你进行部分分析工作——只要你设置了标准并进行了有效的治理，且充分了解对方的工作情况。在这一领域，多数传统玩家仍在转型过程中，最佳实践尚未出现。内包也是游戏的一部分，克罗格例子就是明证，最近Sainsbury's则从Aimia收购了Nectar。而Majid Al Futtaim、Media-Saturn、必胜客和Telefónica 等公司正在为从管理层到一线员工的整个组织重建技能。

— **“用例支持的”数据和技术栈开发以适应快速规模化。**多数零售商都有着庞大的旧系统。他们需要拆分架构并实现模块化，建立新的工具、结构并消化新的数据。这就需要卓越的架构设计师，能够辨别何时需要绕过原有系统，何时可以继续依赖它。数据工程师需要清理数据架构。这些行动都必须与明确标识了不同时间段用例优先级的路线图相关联。所有的数据和技术战略都应当符合业务愿景。为了清理数据而清理数据纯属浪费时间。大多数传统的零售商都有某种形式的数据湖泊。但是我们常常发现，许多最先进的数据湖泊仍然太浅，相关工具都没有使用过。而另一方面，那些采用了用例支持的方法的零售商已经显露出成功的迹象，这在供应链、商品运营和个性化领域表现得尤其显著。用例支持的方法从定义使用数据和技术能够为客户、用户和损益实现的价值开始，勾画出你所需要的数据（和技术），在此之后建模、建设基础系统和进行变更管理，以推动其被采用。克罗格、Media-Saturn和Woolworths的做法都是颇具启发的案例。

— **跨职能工作与快速失败。**成功的零售商必须彻底转向建立目标一致的小型跨职能团队，这些团队设定关键的绩效指标，以两周为周期开展工作，以客户为中心，并持续测试和调整产品。为此，你必须从高管团队开始对组织进行教育。一些零售商的CEO就是这样做的，他们设定了高标准，言行一致，培养了成千上万的跨职能工作人才，养成了测试并学习的习惯。另一些CEO则仍忙于进行PPT展示，讨论“敏捷需要什么”，或者只在组织局部尝试新的工作方式。与之相比，微软已经成功建立了“快速失败”的文化；ING、网飞和Spotify都实现了敏捷方式。只有彻底改变企业的DNA才能实现这一点。

— **确定大动作。**为了在竞争中胜出，你必需下赌注。你是要彻底创新业务模式，还是仅使用分析来提升现有业务的表现？你是否准备为新的用例和创新倾注更多的资本？是否会为此收紧核心业务的产能，释放出更多现金？是否会按部就班地进行并购来获取原本缺失的能力或资产，以强化你在生态系统中的理想角色？换言之，你是否愿意做出大动作？（你会采取什么大动作？）沃尔玛对Flipkart.com和Jet.com的收购，就是通过并购来推动转型的最好例子。

启动

转型中最具挑战性的莫过于开始行动。你需要充分考虑以下问题：

— **目标远大，脚踏实地，乘胜追击。**设立能够激励组织变革的宏伟愿景。从小处着手以尽快奏效。快速扩张，激发起整个公司的变革势头。

Gemma D'Auria是麦肯锡全球董事合伙人，常驻迪拜办公室，领导中东的消费品、零售和组织实践。

Alejandro Diaz是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻达拉斯办公室，领导全球消费品和零售实践中的高级分析。

Karel Dörner是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻慕尼黑办公室，领导数字化麦肯锡。

Jop Gerritsen是麦肯锡全球副董事合伙人及数字化专家，常驻阿姆斯特丹办公室。

Dymfke Kuijpers是麦肯锡全球资深董事合伙人，领导我们在全球食品杂货业的工作。

— **确定“运行vs变革”（或者“现在vs…将来”）的治理模式。**由于多数零售商根据每周的销售数据展开运营，要为核心业务转型释放出足够的时间十分困难。多个不同阶段的零售商采用了“卓越中心”模式以提高所需的能力。

— **建立、运营并转移，加速发展。**在不损害现有业务的情况下进行内部扩张并建设相关能力。谨慎选择真正有动力实现影响的战略伙伴，建立能力并改变行为对独立发展和快速成功至关重要。

— **立即启动。**建立一支团队作为变革引擎。用4-6周的时间来形成愿景目标和用例路线图，用4周来勾勒第一个或前两个用例概念的快速迭代，用6-8周来进行概念验证，3个月来推出最小可行产品。在首个验证点缩小规模以满足时间要求，并向最高标准迭代。

— **聚焦影响。**首个用例需要不断聚焦于客户并对利润产生影响，以确保你可以为能力建设和下一用例进行更多投资。转型为技术赋能的公司将会创造价值——从一开始就应该这样做。





高端分析及数字化技术 如何驱动新一代零售 运营

随着分析技术及其他数字解决方案的持续整合，零售管理及运营正朝着新方向不断演变，商家需要更加精明，并做好充分准备，随时应对客户需求的变化。

作者：Steven Begley, Rich Fox, Gautam Lunawat和Ian MacKenzie

毋庸置疑，零售格局正在经历前所未有的变局。消费者日趋精明挑剔，产品和潮流更新换代的时间不断缩短，变革速度也随之不断加快，零售商需要克服越来越多的挑战，跟上发展步伐。长期以来通过实体店扩张实现增长的传统模式逐渐凋零，线上零售、本地化和国际化等新的增长模式竞争力与日俱增。

在这一背景下，各零售组织传统意义上的核心职能（即零售管理职能），走到了十字路口。过去几年，零售管理人员的角色和职责范围快速改变。如今，庞大的产品组合前所未有地扩大了产品的广度和深度。随着全渠道销售的崛起，零售管理人员必须提供关联度更高的购物体验。为了快速将产品送达消费者，零售管理人员一方面需与跨职能同事合作，提高垂直条线的融合度，另一方面需携手第三方伙伴加速推动供应链发展。在当今快速变幻、日益复杂的环境中，上述调整能让零售管理人员在建立无缝、全渠道客户体验的同时，对消费者趋势保持敏锐度，快速适应变化。

这意味着，分析技术将对当今的制胜决策产生越来越大的影响，而非直觉、体验或零售商“艺术”；过去的成功已无法为未来提供参考，而分析技术却能为预测和解锁新增长源提供越来越大的帮助。通过使用更为智能的工具，而非“事后诸葛亮”式的分析，零售管理人员能够做出更多前瞻性预测。这些工具可能很快就不再超前的，而是零售商不掉队的必要“筹码”。绝大多数（甚至所有的）领先零售商都已经意识到，培养新一代零售管理人员将是推动新时代业务发展的必要前提。

事实上，零售商需要零售管理人员具备足够的敏锐度，他们要有能力利用自动化科技解决方案支持决策；要具备一定的战略意识，聚焦于主动的品类管理；要将更多的精力花费在客户身上，创造真正个性化的独特购物体验。然而，要达成这一目标，零售商仍面临着诸多挑战：传统思维限制了零售管理人员变化发展的能力，老式的技术系统影响了商品员工达成期望决策的能力，而有限的时间和精力又将诸多零售管理人员困于日常运营，无法脱身。

本文将为零售商所需的新一代零售管理人员提出愿景目标，并解答在目标落实中可能出现的常见问题。

实现洞见的自动生成预计将对零售管理人员的工作方式、决策方式和所需的新能力产生巨大影响

为新一代的零售管理人员提供支持

在当今的零售组织中，低附加值工作占比较高，不断增加的复杂性又使得效率愈加低下。例如，麦肯锡近期对超过30家零售商进行了调查，结果发现，零售管理人员将三分之二以上的时间用于收集数据、管理预期、“救火”、参加会议、与同事保持同步等，而仅有三分之一的时间用于核心战略、分析及产生洞见。我们认为以下四大原则可支撑新一代零售管理人员的未来发展，帮助他们在更广阔的层面实现效率提升和效果优化。

零售管理人员是核心

随着岗位战略性的不断提升，零售管理人员将作为“品类负责人”开展运营并领导跨职能团队，为新的增长渠道释放更多产能（图1）。我们相信，未来的3~5年内，分类、规划和谈判等将仍然是零售管理人员的核心职责。而产品定价等基础决策职能仍将保留。然而，实现洞见的自动生成预计将对零售管理人员的工作方式、决策方式和所需的新能力产生巨大影响。

我们相信在不久的将来，许多领先零售商的核心零售管理职责几乎都可完全实现自动化。例如，借助更优的决策模型和算法改变库存并降低机会成本，可将很多被动补货行为转化为主动行为。利用自动预测分析技术制作规划报告可节省人工时间。过去，公司需要根据不同门店的模式和平面图绘制货架图，如今，智能货架图可取代这一冗长繁琐的流程，从而实现更快速、更颗粒化的库存管理。

尽管谈判、采购等职责仍将需要大量人力，但是，基于内外部数据和实时分析的标准化工具和方法仍能为优化决策提供大力支持（图2）。

为应对变化，零售商将不得不评估成功的零售管理人员所必须具备的能力，以及其人才池应如何调整。尽管自动化能够帮助零售管理人员更快地获得洞见，但他们自身也要具备解读洞见的强大能力，以更好地达成目标。因此，分析能力、问题解决能力，以及前瞻性的主动思维必不可少。

聚焦顾客是重中之重

采用以顾客为中心的无缝化、全渠道方法将是推动顾客以多种形式参与其中的关键。零售商在落实方法时，要采用客户视角。随着不同渠道购物者的波动越来越大，零售商必须确保各个职能和业务部门能够精诚合作，朝着更加无缝化的客户体验不断迈进。顾客希望不同渠道之间能够保持一致，但只要具备合理性，他们也能够理解甚至赞赏不同渠道间存在的不同——例如，顾客会期待电商渠道的产品品类更丰富。

如何构建组织架构并不存在唯一的“正确”答案，但零售商通常会采用以下三种模式，调整组织架构，支持客户的全渠道体验：

- 独立的电商部门（常见起点）
- 建立卓越中心，部分整合电商部门（在业务爬坡阶段中常见）
- 完全整合电商部门与整体业务（更成熟的企业通常会保留电商及数字化产品团队，如服务于app和网站等，但采取此类运营模式）

为了构建完整的营销服务，领先企业不同渠道会采用不同的架构。他们可能会使用以下方式：

- 增加长尾产品（如，尺寸及特殊目的产品），在可获取经济效益的前提下捕捉碎片化需求
- 部分标志性产品不在线上出售（即，减少线上品类），旨在增加门店的人流量
- 将处于生命周期末期的产品从门店下架，腾出空间，为新品让位（即，增加线上品类），旨在更多地实现全价销售

全渠道领导者在不同渠道采用高度一致的视觉陈列，如，在门店和线上渠道采用相同主题等，旨在清晰地传递品牌信息和品牌故事。此外，包括第三方平台和市场在内的线上空间因其不受空间限制、降价高度灵活，且能带来方便愉悦的体验，而对降低和清理库存发挥着日益重要的作用。

图1

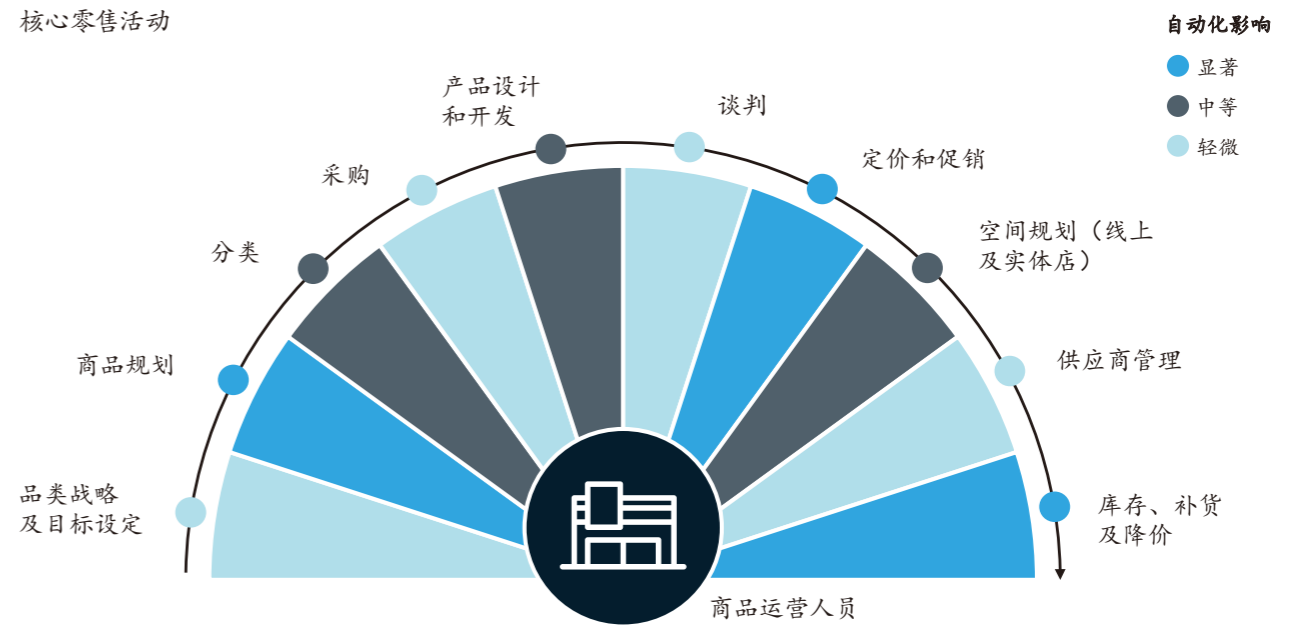
零售管理人员从“四分卫”转型为“品类负责人”

零售人员过去一直被称为四分卫	新一代零售人员须同时拥有产品经理和负责人的特质，成为品类负责人
围绕标准产品或季节性日程开展结构化指导	利用敏捷实践快速响应业务变化
协调多个团队	与相关领域的专家合作，请专家解答与解决方案相关的问题
推动产生特定结果	投资于整体表现并进行相应权衡，以实现目标
解决业务问题	帮助他人解决问题，扫清组织中的障碍
聚焦于特定品类和渠道	以客户的全流程体验为出发点，为公司的整体战略提供依据

图2

自动化将对商品角色的绝大多数内容产生影响

核心零售活动



技术赋能要素

- ▶ 系统架构
- ▶ 数据质量和治理管理
- ▶ 先进分析
- ▶ 追踪及学习
- ▶ 自动化 workflow
- ▶ 数字可视化

需持续关注系统及工具

系统和工具对零售的日常工作将发挥越来越关键的作用。随着复杂程度和节奏的不断增大，零售管理人员将发现，过去使用的临时性解决方案将越来越无济于事，而能够帮助精简能力、生成洞见的成熟方案将帮助零售管理人员更好地聚焦战略要点，而不是匆忙地开展“消防演习”（图3）。

技术优化必不可少

为了增强未来零售管理人员的必备技能，企业需提升基础和核心技术能力来支撑高端分析和洞见驱动方法。企业应投资以下四大核心能力，为零售管理人员赋能：

- **灵活的模块化系统架构。**这一系统模型将借助应用程序编程接口(API)和微服务的广泛应用让不同层级能够独立运行。

- **更深入的数据治理、质量控制和数据管理能力。**为零售管理人员赋能，使其能基于数据进行决策，该能力以使用包含了数据存取、数据所有权和数据分类的成熟数据治理模型为起点。模型归零售业务部门所有，由IT和业务团队的“数据管家”提供支持。数据管理能力必须通过新一代数据仓库、数据湖泊和分布式且通常是基于云的数据平台支持大数据处理和存储。与此同时，必须根据关键绩效指标及明确的清洗协议来追踪数据质量。

- **计算能力，如高端分析和机器学习模型**以市场、财务和客户数据为基础的新的能力，能够实现自动化预测和规范性分析，推动更快更好的决策和行动，并与监督和反馈机制共同构成对所有行动的持续优化循环，从而持续改善机器学习模型。

- **用户旅程能力。**为商品界面和体验持续提供可视化标准，并利用工作流-管理工具、光学字符辨识和机器人流程自动化来精简工作。

鼓励组织成功

为了适应未来发展，零售商必须实现组织的敏捷化和数字化，并将高端分析深植于组织的基因之中。

多数读者对此已经不陌生了；但问题在于如何建立有效的文化和绩效管理体系，推动变革。近期，我们与诸多展开了客户合作，帮助他们快速转变商品职能，从中收获了一些重要经验。我们相信，一系列组织赋能要素将为新一代商品运营提供支持。（图4）

首先，数字人才管理是当务之急，包括人才质量、招聘和价值主张，以吸引在数字化和分析领域具备丰富和深厚技术的战略人才。与此类人才管理密不可分的另一项任务是人才保留。零售商必须具备成熟的绩效管理方法，如持续改善的文化和定义清晰的职业通道，以此为顶尖人才提供奖励和发展。

广泛而言，我们意识到零售商需要充分适应数字文化，鼓励并奖励勇于承担风险和創新且表现出色的零售管理人员。下一步，零售商应跳出零售团队的核心工作范围，利用外部网络和合作关系进一步提高业绩。通过关键绩效指标，将上述所有赋能要素加以整合，确定优先事项，并持续追踪业绩表现。

图3

随着零售管理人员所管理决策的日趋复杂，更加自动高效的系统将愈发关键

未来标准示例



品类战略和目标设定

整合前一年的内外洞见，自动为下一年的业绩提供建议，以指导零售人员自上而下的业务计划



规划

自动的历史分析和预测情景分析植入先进规划系统



分类

建议引擎根据产品提出变革建议，并与品类战略相连接（如，根据SKU的可替代性和转移性以及消费者洞见，评估销售增长）



采购

利用综合的条线回顾工具推动跨职能合作（如，供应商核查、商品和设计）



产品设计和开发

在白纸法产品设计中更多实现自动化，并指导“按照价值设计”的决策和洞见



谈判

自动化谈判指南，为数据体系提供直接的数据供给，并为各品类当前和过往供应商表现的自动可视化提供预先填充的洞见，并协助制定谈判战略



定价和促销

利用网页爬虫将预见性的影响分析融入动态定价/降价系统，以提供零售趋势



空间规划

商品驱动的货架图能力及自动化的辅助制图，并根据本土需求定制实时建议



供应商管理

自动化的供应商端口和动态的采购-订单-管理系统



库存、补货及降价

自动化的预见性库存优化及预测工具，可触发警告、根据关键绩效指标确定行动的优先顺序，并对供应商沟通提出建议

图4

组织赋能要素对新一代零售人员取得成功至关重要

组织赋能要素及关键问题



数字人才管理

- 人才质量：**员工是否具有足够的数字化知识来满足业务部的需求？
- 招聘：**采用何种招聘方式延揽顶尖数字化人才？
- 价值主张：**价值主张是否具有说服力，能否吸引并留住数字化人才？



数字文化

- 风险文化：**组织对承担风险和尝试新想法的支持度有多高？
- 领导风格：**经理如何领导员工及团队？
- 愿景及价值：**共同的愿景、价值和团队精神能对组织发挥多大的推动作用？



外部网络及合作

- 合作：**与数字供应商及领导者之间是否有系统性的合作关系以补充组织的数字化能力？
- 专家网络：**员工与相关外部社区的关系程度如何？



基于关键绩效指标的指导

- 衡量及沟通：**数字化KPI（如，流量，使用情况，数字化收入）是否得到了明确定义和衡量，是否清晰传播？
- 指导：**数字化KPI是否具有明确、可追踪的目标来推动产品调整？
- 绩效文化：**组织在员工绩效方面的透明度和公开程度如何？绩效激励因素有哪些？



绩效管理

- 持续改善文化：**组织文化能否支持持续改善与发展？新的想法和批评能否被充分接受？
- 合作及流程自动化：**数字化工具在分享、协调和精简工作中的使用程度有多高？

开启旅程

大大小小的零售商都开启了新一代零售管理人员培养之旅。尽管一些已经在探索创新上取得了杰出成就，但大多零售商仍在求索从何处着手。所有零售商都必须意识到的是：管理转型没有“万能药”。我们经常看到，解决职能和决策问题往往需要多种解决方案和方法的组合（图5）

很少会有哪种解决方案放之四海而皆准。因此，零售商在确定自己的发展道路时，我们建议思考以下几个关键问题：

- 影响的程度及范围有多大？确定决策的回报是否能够抵消成本。
- 内部有哪些可用技术资源？对推动未来发展的能力保持清醒认知。
- 你在尝试解决什么问题？坦率面对你的需求以及所需解决方案的规模。
- 成功的时间规划是什么？在保持现实理智和采取敏捷方法之间达成平衡。

图5

零售商通常结合各种方式来解决与特定情况相关的数字化需求和挑战

	临时解决方案	第三方模块	企业转型
▶ 含义	使用小规模的方法制定先进分析解决方案 工具可以是一次性的或天然“可替代”的，旨在满足当前需求	利用第三方解决方案满足特定业务需求（如，补货、谈判、定价） 根据业务重点使用工具，根据解决方案选择供应商	通过内部的企业层级产品解决方案开展IT能力的端到端转型，以满足商品需求 使用综合工具包（如，利用平台能力、共享数据组）
▶ 何时使用	解决方案的回报可能较小，因此不可能进行大规模投资 开发资源能够支持临时请求 终端用户能够获得所需数据	工具的使用应能带来财务效益（即，回报高于成本） 利用外部数据的能力至关重要，且由第三方提供 企业在此方面能力不足	需求大小与行动规模匹配 有意愿和精力在组织内部推高技术的地位，并转向以产品为中心的思维模式

■ ■ ■

新一代零售管理人员仍将是零售的核心所在，他们将带领组织度过极度动荡的时期。他们将花费更多时间处理战略问题，比如品类战略、日程表制定、供应商谈判等，摒弃回顾型战略审核这反过来也将大大提高流程效率，创造更精简、更敏

捷的组织架构（如降低管理费用），用更少的投入创造更大的收益。在系统的帮助下，一些手动常规工作也可能实现自动化，同时机器学习能帮助零售管理人员找出须重点关注的领域。具有集成决策选项的智能 workflow 将消除切换与系统的麻烦，洞见实时生成、实时可得，即便零售管理人员“忙个不停”，也能帮其节省时间。这些要素将共同定义新一代零售管理格局。

Steven Begley是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻新泽西分公司；
Rich Fox是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻芝加哥分公司；
Gautam Lunawat是麦肯锡全球董事合伙人，常驻硅谷分公司；
Ian MacKenzie是麦肯锡专家，常驻丹佛分公司。

作者感谢Thomas Kilroy为本文做出的贡献。





间接采购降本：零售商的转型机遇

降低间接采购成本不只是单纯的采购问题，而是业务转型机遇，认识到这点，零售商就可将销售利润推高2%。

作者：Steve Hoffman和Patrik Silén

很多零售商正面临降本增收、为业务扩张提供资金支持挑战，其实它们可从削减间接采购成本入手。零售商的间接采购成本，即采购后不再转售的商品和服务产生的成本，平均相当于销售额的10-15%，多数零售商都明白这个数字有很大的优化潜力。懂道理不难，但落实起来却常常举步维艰。

这其中的困难其实不是新鲜事，具体包括支出不透明、责权太过分散、缺乏降本激励、间接采购方式太过单一等等。此外，零售商在间接采购时，总是在与供应商谈价格，而没有想怎么抓住机会来优化采购的内容和方式。我们的调查显示，零售业的间接采购和货源开发能力相比其他行业偏弱：零售商明显更看重可转售商品，高层对间接采购部门的关注和支持也更少。此外，即便是所谓的间接采购专业人士，在该领域的专业水平也很有限，采购团队也很少能真正理解如何管理例如电梯维护或市场营销服务之类的外包服务。

不过，一些有远见的零售商已经开始对间接采购业务寻求转型，且效果显著。这些零售商认为，间接采购转型不仅仅是采购部门的挑战，而是全公司的挑战。它们正在通过三大举措来应对这一挑战：1) 整合针对商品品类需求抓手的跨职能管理采购方式；2) 运用数字化和分析工具；3) 与供应商更紧密的合作。此外，它们还在推广专项项目，确保员工在思维方式和做法上持续不断地转变。

通过这些举措，这些零售商的年度间接采购成本减少了10-15%，销售利润提高了1-2%，间接采购的回报高达成本的15倍多。我们发现，各零售商在间接采购降本上可获得的潜在价值大同小异，即使一直致力于通过内部团队或外部支持寻求降本的零售商也不例外。

业务转型

为了实现降本项目的目标最大化，零售商必须认真制定项目涉及的范围与目标，真正的转型必须涉及面广，目标远大。

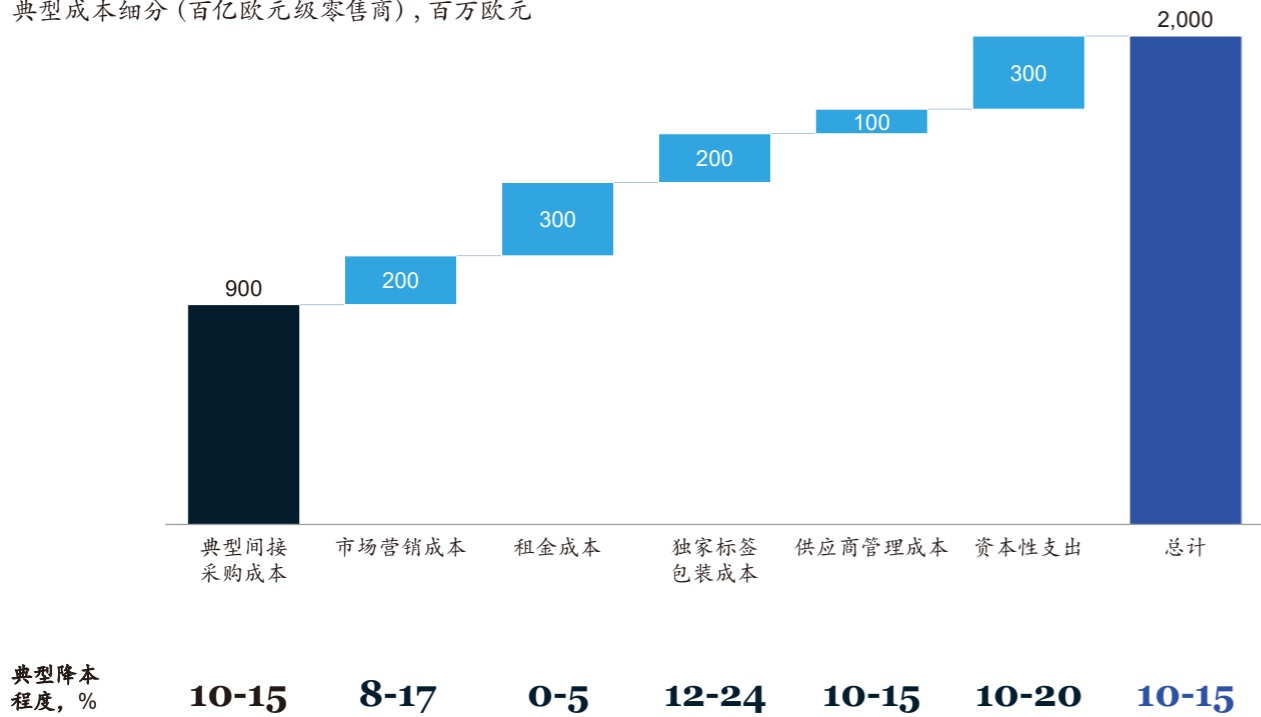
在过去，零售商降本的主要手段是裁减门店员工或差旅费，很少有零售商能大幅减少间接采购成本（见图1）。即使有些零售商在主动缩减间接采购成本，他们同时又明确规定某些成本项“不能减”。例如，有些零售商认为市场营销对核心业务特别重要，这些支出不能降；有些零售商以为只有在财务危机时才能重新谈租赁合同，所以从没想到要降低租金开支。有些间接采购成本是“隐形开支”，比如物流费用被供应商算在了商品价格里，零售商不知晓，所以也无从下手。有些零售商降本时只碰运营开支，从不碰资本开支，即便后者的降本潜力更大（基于在成本中的占比）。

放弃这些成本项目，相当于放弃了超过一半的潜在降本收益，也错失了这种大项目能带来的协同增效。要真正削减间接采购成本，就不能“搞特殊”，设例外。

图1

通过触及全部成本项，零售商可促使降本项目的范围和幅度翻倍

典型成本细分（百亿欧元级零售商），百万欧元



资料来源：麦肯锡分析

转型项目的另一重点是设定弹性目标，以激发员工发挥创造力、跳出固定地位模式。为设定降本目标，一家零售商先开展了受高管支持的、基于现状的诊断分析。这样做能让组织明白转型的重要性，强调这种转变是彻底的转型、而不仅是思维方式的变化，且要着重实现目标、而不是改变目标。

新举措

零售商要做的第一个核心步骤，就是将间接采购降本的工作提升到业务转型层面。为了实现降本最大化，零售商需要采取三大新举措。

1. 整合针对商品品类需求抓手的跨职能管理采购方式

间接采购转型不仅需要采购部门的倾情投入，企业应该建立跨职能专项团队，打破部门各自为政的局面，提出真正的业务需求，并合理权衡。

供应商管理（例如竞争性竞标和供应商整合）是其中一大抓手。它把控了采购的对象和价格，可供跨职能团队良好利用。另一大抓手是流程管理，它把控着采购的流程。如果各职能部门都严

格遵守采购政策，只用合适的供应商，则可以大大降低或消除不当支出，方便企业跟进各部门的降本情况。此外，零售商还能与供应商谈更有利的支付条款与周期。

最重要的是，跨职能团队能更好地整合直接影响采购内容、针对商品类别的管理需求抓手。根据我们的经验，以需求为抓手，可以削减一半的成本，成熟企业甚至能削减更多，因为在谈价格时，回报会随谈判时间的拉长逐渐降低。其实最大的降本空间往往来自零售商觉得不该降的地方，比如市场营销（例如采用计算投资回报率来降本）或物流（通过减少库存货或重新制定销售网络等抓手）。

某零售商制定了物流成本削减计划，为此建立了一支跨职能团队，重新设计其销售网络。有趣的是，团队选择性增加了某些成本，但却降低了端到端的整体物流成本。例如，他们将部分物流从海运换为空运，虽然运费增加了，但因此提高了销售额，同时减少了降价。他们也通过增加某些商品和门店的送货频率、减少其他商品和门店的频率，实现了整体降本。

2. 运用数字化和分析工具

现如今，几乎每个业务流程都受到了数字化变革的洗礼，这种革命性的转变如火如荼，间接采购也不例外¹。领先零售商通过以下数字化和分析工具实现了间接采购的大幅降本：

- **支出可见性。**有些零售商使用了人工智能和机器学习技术支撑的高级数字化解决方案，可快速确定各细分采购项的支出，因此能准确看到谁花了钱、花在了哪儿、花了多少。现在最顶尖的数字化解决方案可从各个系统中收集采购订单和发票数据，用这些数据建立“成本矩阵”，自动生成定价和规格基准，各采购品类的经理还能通过看板和报告监控支出。某零售商近期精简了总部组织结构，但通过人工智能技术支持的成本分析中发现有大量支出来自合同工与临时工。如果该零售商利用分类系统生成“成本矩阵”，就能锁定成本基线，夯实合同工与非合同工的成本分配。
- **了解消费者。**为了深入了解顾客对门店整洁度的看法、解决他们的不满，某零售商做了数字化消费者调查，并以众包的形式与竞争对手对标，籍此找到了顾客在门店时的视线关注区与盲区。分析显示，消费者对停车场和人行道的干净程度很满意，因此该零售商将门店清洁频率降至一天一次，店员每隔几小时在店内巡查。调查同样显示，提高试衣间和售鞋区的清洁频次可提升消费者满意度。调查团队随后计算出了这些调整对销售的确切影响。

- **价值导向的设计。**某零售商重新设计了购物袋，减少了25%的购物袋成本。他们分析了购物篮的尺寸和商品大小、并对收银员进行了调查，根据商品的实际数量和重量分布，找到了最合适的购物袋大小。此后，该零售商做了进一步的数字化分析，整合了收银员、装袋工和供应商的输入，最终设计了一款在强度和拉伸度上最佳的购物袋。
- **白纸法。**数字化白纸法（clean sheet）工具能削减一个采购品类高达40%的成本。这类工具会配置用于确定各种间接采购成本的算法、投入成本（如原材料价格）的动态数据库、以及成熟的计算引擎。通过白纸法，某零售商发现了在水瓶标签上的降本空间（见图2）。
- **支出控制。**数字化的P2P（Procure-to-pay，从采购到支付）工具能帮助零售商更好地控制支出。该工具能严控供应商的选择和审批，采购订单的批准流程也更加严格。
- **零基预算。**通过数字化工具及提高支出透明度，零售商能制定自下而上的详细预算，找到预算与实际支出间的差异，并迅速着手缩小差异。零基预算最初风行于消费品公司，其实也能大大降低零售商的间接采购成本。零基预算对门店的降本尤其有效，它能为每家门店确定合适的预算，并追踪预算的执行情况。

¹ 了解采购数字化解决方案，详见Pierre de la Boulaye、Pieter Riedstra及Peter Spiller共同撰写的“通过数字化采购推动更高价值”（Driving superior value through digital procurement），2017年4月，McKinsey.com。

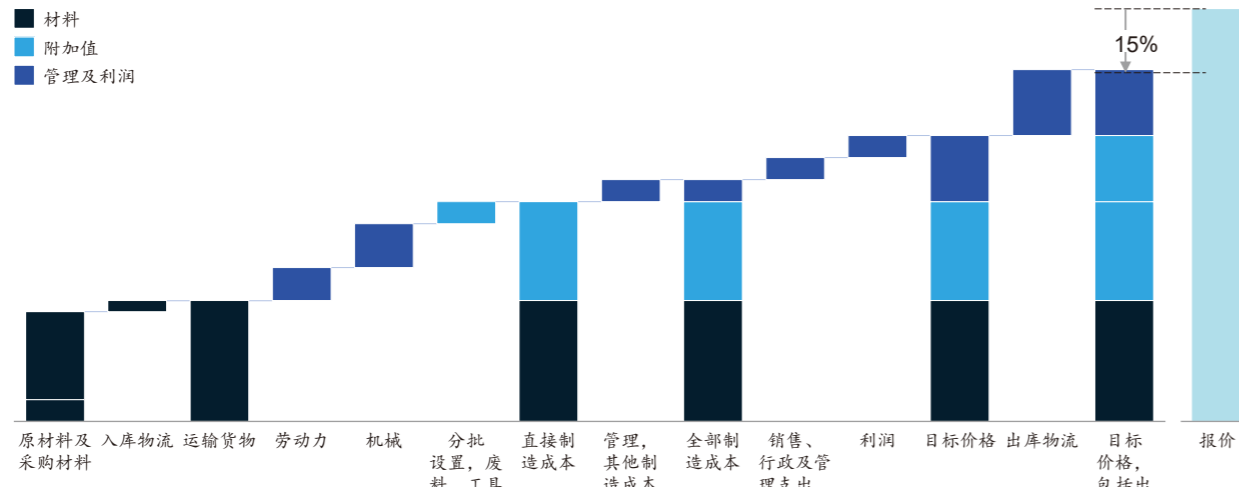
图2

通过白纸法，某零售商发现了在水瓶标签上的降本空间

核心假设

- 5%的利润包含在价格内
- 每批次200万件（估测）
- 每年数量为600万件（估测）
- 产地：东欧
- 3%的利息
- 5%的销售、行政及管理成本
- 劳动力费用（以本地货币计算）取决于技术水平
- 不包括销售税和增值税

500毫升瓶的标签成本



3. 与供应商更紧密的合作

零售商应与供应商紧密合作、协同进行降本与创新。对于零售商的一些“陋习”，供应商可能反而了解得更清楚，它们也更愿意去协助改变这些陋习，而不是直接放弃合作。零售商也可投资供应商，帮助供应商构建业务能力，带来的回报往往是投入的很多倍。通过加强与供应商的合作，零售商可以收获诸多好处，例如更多、更优质的产品，更快地响应市场需求，减少行政工作量，更高的效率，更低的总成本等等。

成功的合作形式有很多，比如：集中与几家供应商合作以实现投资回报率的最大化；与供应商签

署协议，从一开始就分享收益；建立与供应商合作的专项团队，与采购经理保持相对独立但时刻互通有无，保证目标一致；建立严格的绩效管理和效益追踪体系等等。

某零售商在重新招标外包仓库时，要求供应商在建议书中提交联合运营的优化方案。部分基于建议书，零售商将供应商数量减少至2家，既保证了供应商间的竞争，又达成了更紧密的合作。零售商也在合同里设定了持续优化目标，但同时也承诺将回报的一部分作为供应商的激励。该零售商还成立了一支“精简仓库”团队，与供应商密切合作，培养业务能力。

图3

许多美国消费者遵循特殊的“饮食方式”

影响模型的四大模块

以身作则

跨职能指导委员会
资深领导进行指导
早期成功

人才及技能

领导人和团队
寻求资源
行业专家
培训

理解及信念

变革案例
合理目标设置
对外宣传
测试及学习

正式机制

个人目标
周度项目管理
追踪执行情况



实现目标

零售商必须让这些新的举措成为日常行动项。为了形成持续的行为变革，它们必须执行“影响模型”的四大模块²（见图3）。

1. 促进理解、坚定信念

领先零售商会为变革制定清晰的方案，并促使每一个利益相关方在个人层面受益。在讲述变革故事时，零售商需要充分宣贯降本的必要性及用途，允许业务或职能部门利用部分降本所得对自身进行再投资，以提升变革动力。某领导人曾表示：“我们降本的收益一半属于CFO，一半属于我们自己。”当然，总部必须确保再投资的透明度，以与公司的工作重点保持一致、并带来不错的回报。

设定合理目标也能推动全组织对转型的认可。设定目标前，零售商需要进行包括对标同行的充分的诊断分析，否则利益相关方会觉得这种目标是“拍脑袋”的结果，从而拒绝转型。同时，零售商也不能迫使业务部门“大刀阔斧”地降本，这样会

产生损害业务的风险。目标不应只有一个（如1亿美元的降本），还应包括一系列可量化的举措，也不应是一个绝对值，而应该是成本比率（如物流支出占销售的百分比），这样才能保证销售与降本两不误。如果物流成本降低是基于销售额降低，那降本并不成功。

大家通常认为间接采购部门是边缘部门，部门员工也觉得很多工作吃力不讨好。因此，对外宣传就可产生有效的激励。某零售商的CEO对外宣布了公司的间接采购降本计划，让所有相关人员发掘降本工作的意义、甚至能影响公司股价。

在降本过程中，有些利益相关方担心销售额会因此受损，从而抵制变革。为此，零售商需要营造一种试验及学习的文化，先向大家展示变革模拟及示例、看到预测的效果。某零售商的采购团队觉得现有宣传材料太厚，建议市场部用更薄、更低价的纸张。市场部起初比较抵触，但当采购团队用更薄的纸张做了样本，并通过盲测证明其有效性后，市场部随即转变了态度。

² 了解影响模型，详见Tessa Basford和Bill Schaninger共同撰写的“变革四模块”（The four building blocks of change），《麦肯锡季刊》，2016年4月，McKinsey.com。

2. 通过正式机制强化

公司目标应被转化为个人目标。某零售商预测了每个转型项目的最大影响，并据此建立了项目生效的预期时间线，其中的季度数据就成了相关高管的目标，奖金也与目标的完成情况挂钩。

为了追踪目标进度，许多零售商开展了月度跟进会。但根据我们的经验，周度项目管理更能有效推动项目，产生企业文化变革。在周会中，团队会回顾所有项目、重点关注其中几项，比如采用每周轮流讨论不同的项目或只讨论需要额外支持的项目的方式。

在跟进转型项目时，不能只关注节点，还要关注“执行程度”：一个项目最初只是一个理念，后来逐渐成为商业模式，再变成决策、被执行、最终成为现金流收入。对项目的早期影响力进行预测时，可以适度对影响力“打折扣”。对执行程度的追踪可让项目领导和指导委员会更准确地了解实现影响的时间表，以及各项目需要的支持。将这一追踪与目前的预算、预测和绩效管理流程挂钩，零售商能更清晰地看到损益表现。

3. 培养人才及专业水平

对间接采购降本项目而言，能力出众的领导和支持团队不可或缺。高管可能会从某业务条线中寻找候选人，这个人应熟知业务，也深受高管信任。虽然考虑到其才能和领导力，高管让他离开业务条线可能是个艰难的决定，但这种“牺牲”是值得的。

即便有了合适的领导和团队，若各项举措的资源不够，项目仍会举步维艰。无论团队成员来自哪个职能部门，都至少要将10-20%的时间花在项目上。以一家市值100亿美元的零售商为例，若想实现2亿美元的降本，项目领导和大约40名全职员工必须为此作出一整年的努力。公司领导层也要停止或暂停其他活动，以保证项目有足够的资源。乍一看，40名员工好像是一笔不小的投资，但零售商能获得约50倍的降本收益。

无论是项目领导还是团队成员，不可能什么都懂。我们的研究发现，零售商的间接采购成本（以每位采购专员计算）是其他行业的8倍，

Steve Hoffman是麦肯锡全球董事合伙人，常驻芝加哥分公司；**Patrik Silén**是麦肯锡全球董事合伙人，常驻伦敦分公司。

这意味着他们对于特定品类的专业知识相对匮乏。因此，挖掘内外部品类专家十分重要。某零售商偶然发现，一位项目经理曾做过25年的制冷工程师。公司让他加入了转型团队，目标是2年内将制冷、制热和冷却的全周期成本减少30%。最后，团队只花了6个月内就轻松实现目标。他们的解决方案都很简单，比如，换一种冷库使用的价签类型，避免价签掉落堵住排水沟。该降本项目在一年内为零售商省下了60多万美元。

能力建设也至关重要。顶尖公司通常会将课堂培训、电子学习工具和在岗培训结合起来。根据我们的经验，在接受了职能及品类培训后，许多间接采购专家立即将工作效率提升了两至三倍。已有多案例证明，阶段性的培训模式十分有效：让采购团队先在试点阶段接受培训，再活学活用，在下一阶段为他人提供培训。

4. 以身作则

CEO、CFO和其他高管必须通力合作，根据变化作出灵活调整，并在行为和思维模式上以身作则。作为跨职能指导委员会，他们可以清除路障、发掘并捕捉跨职能机遇、合理分配资源，从而向公司传达项目重要性的准确讯息。

领导层项目指导也是以身作则举措的一大抓手。无论是否隶属职责范围，资深领导都可为采购转型项目的负责人提供指导。

锁定并宣传早期成功案例，也是以身作则的一种形式。它能让公司上下看到高管的决心，明白高管已经充分理解转型的影响，并在致力于转型的推进。

对多数零售商而言，减少间接采购成本的机会并非屈指可数。第一步就是承认降本的可能性，并通过详细研究将目标定量化。前方虽有诸多挑战，间接采购成本的减少却能够极大提升利润，促进企业业务增长，在竞争中更具优势。





中国消费者眼中的生鲜零售商

我们调研了中国5000名消费者，对他们购买生鲜商品的方式一探究竟。

作者： Younghoon Kang、Dymfke Kuijpers与Alex Sawaya

全球的大型超市都在加大对生鲜部门的投资，以实现差异化，博得消费者青睐。我们常能在超市看到提着满篮生鲜商品的消费者，这些商品的好坏能极大影响客户忠诚度，还能产生浓厚的光环效应。如果消费者对某零售商的生鲜部门满意，其他部门的销售额也会增长，从而带动整体业绩。可以说，制胜生鲜，就能制胜竞争对手¹。

但在中国的生鲜市场，各型连锁超市（包括超市和大型综合超市）处处碰壁，大部分消费者仍偏好菜市场购买生鲜商品。原因主要有二：首先，中国的“还价文化”在菜市场可行，在超市则行不通；其次，很多中国消费者认为，菜市场卖的才是真正从农场或农田直运的新鲜食材。我们对欧睿（Euromonitor）的数据进行了分析，结果显示，在2017年，菜市场卖出了全国一半以上的生鲜商品。

超市能否在中国的“生鲜战”中反败为胜？我们对此毫不怀疑。在访问了来自全国29个城市的4900多名消费者后，我们发现，超市提升竞争力的机会会有很多（见附文“研究背景”）。具体来说，超市如果能以客户为中心，注重商品质量，强调商品特色，加强线上线下的无缝衔接，就能在“生鲜战”中立于不败之地。

关键购买因素

2018年，我们对中国生鲜商品消费者展开了调查。85%的受访者表示，他们只会线下购买生鲜商品。88%的受访者近三周至少去过一次菜市场，但同期只有19%的人光顾过超市，而去过大综合超市的仅有16%。

调查还显示，没有一家大型零售商是中国消费者心中的“生鲜不二之选”。我们在四个欧洲国家和美国开展过类似调查，每个国家的消费者心中至少都有一家“生鲜首选地”。不过，零售商在中国生鲜市场的遇冷也意味着巨大的发展潜力，只要懂得形成差异化、懂得创新，就能跑过竞争对手。

在去哪儿买生鲜商品这个问题上，中国线下消费者最看重质量，质量也决定了他们是否会相互推荐。不过，不同生鲜商品在消费者眼中的重要程度也不同。我们的调查显示，有一些关键质量商品（Key Quality Items, 简称KQI）最能左右中国消费者的看法，如果零售商能提高这些产品的质量，客户满意度就会显著提高。

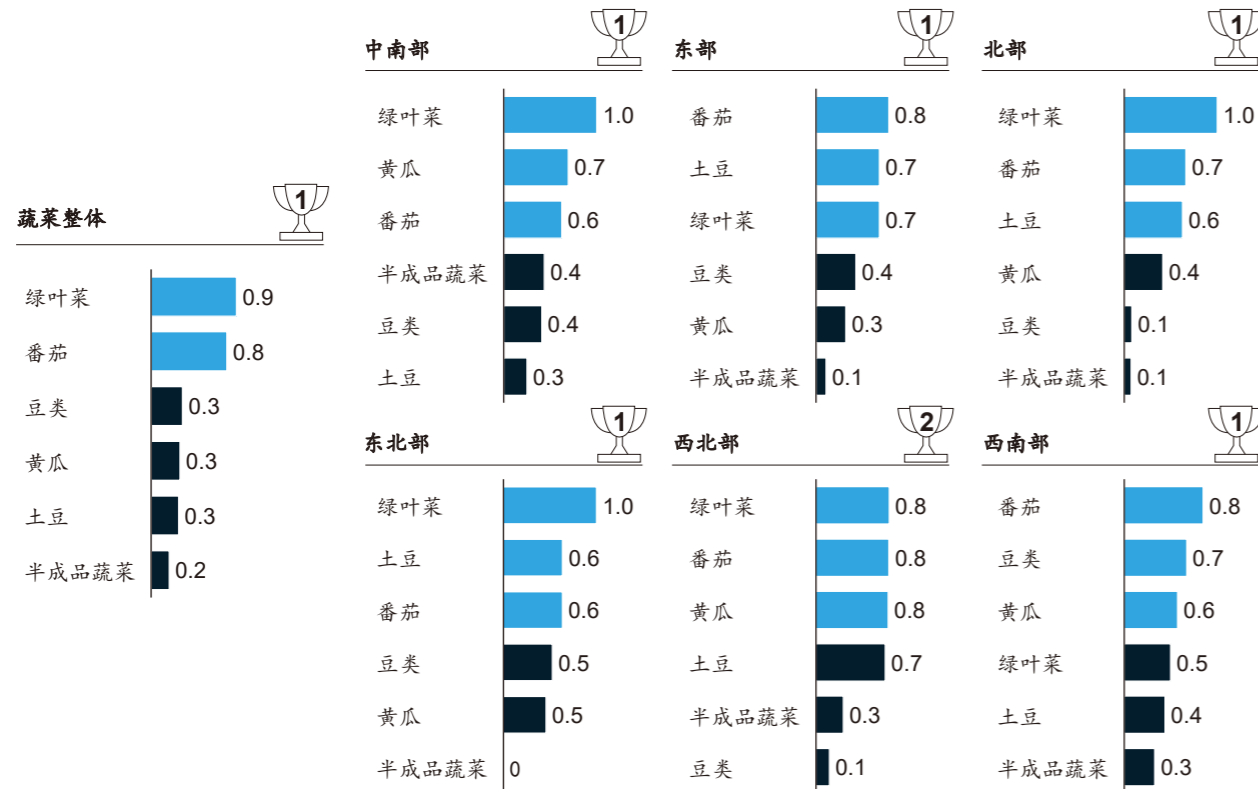
全国范围内，蔬菜类KQI是绿叶蔬菜和西红柿；水果类是橙、苹果和香蕉；肉类是禽肉和猪肉（见图1）。

¹ 基于我们2011~2016年对全球38家领先食品零售商的利润分析。

图1

绿叶菜和番茄是蔬菜中的关键质量项目，但各区域之间存在差异

质量对零售商的重要性 (对客户和客户渗透率的重要性)¹



¹ 感知产品质量与感知部门质量的相关性综合得分，根据购买产品的客户份额做出调整
资料来源：麦肯锡中国生鲜市场调查（2018，N=4993）

质量不仅是中国消费者选购生鲜商品时的首要考虑因素，也是中国零售商最大的商机。调查显示，以消费者满意度为标准，69%的零售商在商品多样性上达标，60%在便利性上达标，但只有50%在质量上达标。

话虽如此，越来越多的人开始在线上购买生鲜商品。他们大部分是20多岁或30岁出头的年轻人，收入高，身居一线城市。与商品质量相比，他们更加看重线上丰富的商品种类，以及便利的购物体验。

确实，不同年龄段的人对生鲜商品有不同的关注点。年纪最小的消费者最看重便利性，而25-34岁的消费者则最看重价格（见图2）。

如何制胜生鲜商品零售

各型超市能从调查结果中获得什么启示？我们认为，中国的现代食品零售商应主要关注以下三点：

甄别KQI并提高质量

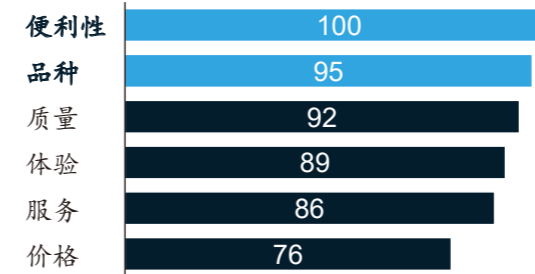
首先，零售商应甄别出各类生鲜商品的KQI，并不断提高这些商品的质量。当然，由于消费习惯不同，各地区的KQI也存在差异。甄别出KQI后，零售商还应找出客户最看重的商品属性，并基于这些属性对标竞争对手。

图2

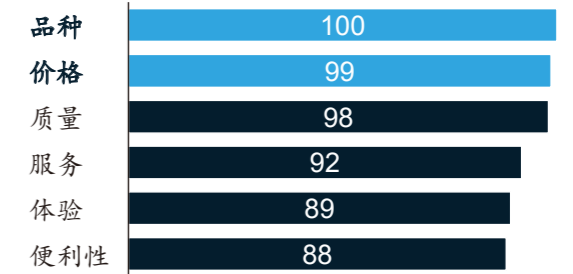
虽然品种和质量是所有年龄段的关键购买因素，但关键购买因素还受到不同生活阶段的影响...

整个门店NPS的重要性，指数化

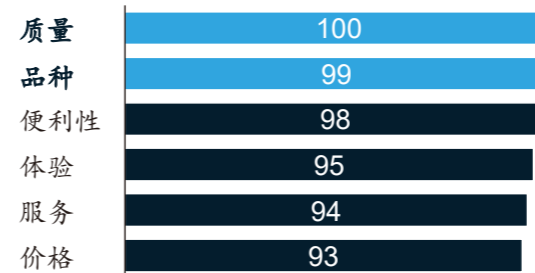
18-24岁的群体最看重便利性



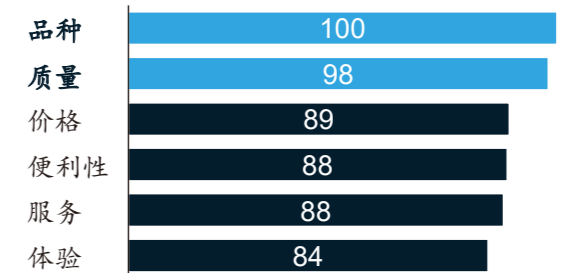
25-34岁的群体对价格最敏感



35-44岁的群体最关心质量



55-65岁的群体同时兼顾品种和质量



资料来源：麦肯锡中国生鲜市场调查（2018，N=4993）

在2016年10月的一篇文章中，麦肯锡提出了一套“三步法”，既可用于甄别KQI，又能提高每项KQI的质量²：

- 开展结构性的消费者研究：开展深入调查，了解客户真正看重的商品和属性，并对标竞争对手；
- 找出质量低下的根因：开展专项任务，深入分析质量问题；与供应商合作，制定具体行动计划，以解决根本问题；在整条价值链上找到提升质量的抓手，包括采购、预测、运营等各个环节；
- 培养“质量优先”文化：将“三步法”嵌入各个商业流程，做到持续优化，并将质量指标纳入绩效管理体系。

中国的零售商若采用这套方法，必能收获丰厚回报。某连锁超市发现橙子是一个关键KQI，消费者在购买橙子时，最关注“保鲜期是多久”、“口感好不好”、“香不香”、“购买时状况是否良好”（有没有腐坏）等商品属性。该超市在前三项评分中都遥遥领先，第四项却远不如竞争对手。

为此，该超市采取了一系列行动，防止橙子在运输和装卸过程中腐坏。例如，重新定义商品规格、停止季末订单（因为季末水果一般会过熟），并执行更加严格的检查。一年内，它在水果上的营收增长了7%。

善用优势

在商品多样性和用户体验的一些方面，菜市场要远落后于超市（见图3）。一方面，超市的商品种

² Raphael Buck, Daniel Läubli和Nora Ottink, “在生鲜食品零售中追求质量” (The quest for quality in fresh-food retailing), 《零售和消费品透视》 (Perspectives on retail and consumer goods), 2016年10月, McKinsey.com.

类更为丰富，进口商品和有机商品应有尽有，刚好满足了中国消费者追求高品质生活的诉求。相反，菜市场只出售生鲜商品，较为单一，远不如可在超市享受到的“一站式”购物旅程。另一方面，超市干净的环境、整齐陈列的货架、便捷的售后服务（如优惠券或送货上门）等，也能给消费者提供更好的购物体验。

在做市场营销和客户推广时，零售商应不断强调自己的优势。比如，在广告中突出进口商品或有机商品，甚至讲述有关产地和来源的故事，用趣味性打动消费者。

零售商还能通过提供娱乐项目来进一步增强购物体验。消费者在这不仅能买到各类商品，还能与家人一起享受和放松。鉴于家庭在中国文化中的地位进一步提高，这变得愈加重要。2016年，麦肯锡对中国消费者进行了调查，64%的受访者认为，“一起购物是与家人共度时光的好方法”，而这一数字在2011年仅为40%。

为此，包括京东7FRESH、盒马鲜生和超级物种在内的多家新型零售商都设有餐厅。消费者可以挑选新鲜食材，让店员加工，不用走出商店就能与家人共享美味。一些盒马餐厅还会用机器人送餐，为客户带来新颖的用餐体验。超级物种则借鉴了经典街机游戏，让客人操控机械钳来抓活龙虾。

线上线下相结合

最近，几家连锁零售商在吸引消费者购买生鲜商品方面，都展露出了不错的势头。以阿里巴巴旗下的盒马鲜生为例，虽然入市只有两年，但在未来五年却有望斩获15%至30%的生鲜市场份额。盒马的“日日鲜”计划深受消费者欢迎，即每天营业结束时，当日未售出的生鲜商品和肉类都会下架，第二天早上又会上架全新商品。盒马的线上线下结合服务（Online-to-Offline，简称O2O）也十分吸引人：只要住在盒马门店3公里范围内，无论是在店内用手机扫描、在应用程序上订购，还是在网站上购买商品，都能保证一小时内送达。

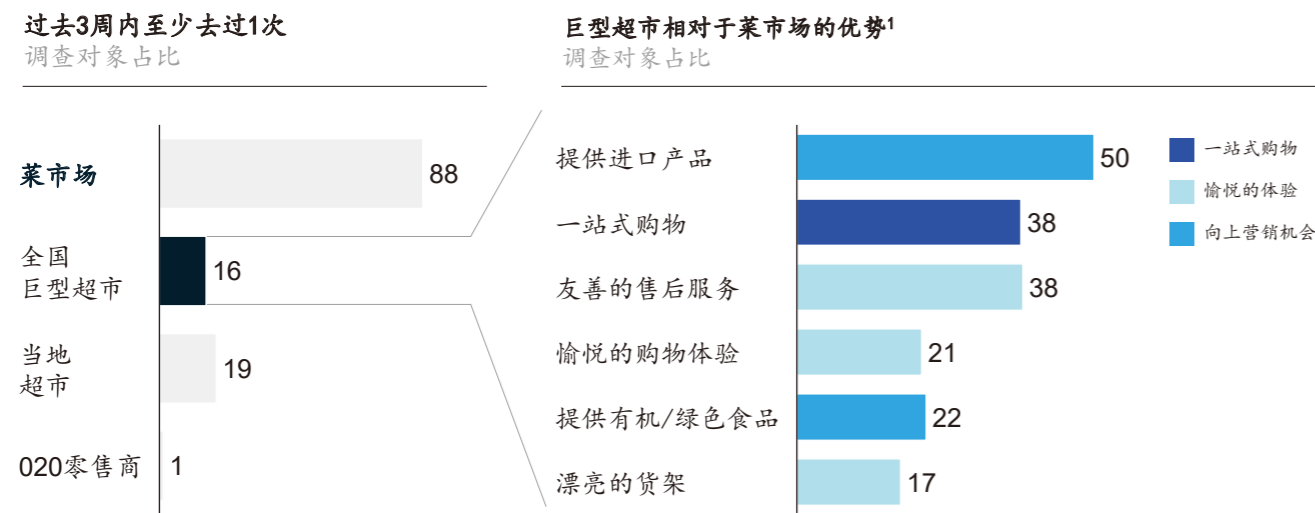
考虑到全渠道购物是未来发展趋势，零售商必须结合线上与线下的销售与服务。无论是规模还是发展速度，中国的电商市场都在全球名列前茅。因此，为客户提供无缝的O2O体验至关重要。零售商要么提升自身能力，要么与他人合作，这样才能满足市场的需求。

例如，大润发就与阿里巴巴合作，成功学习了盒马的许多制胜因素，如“日日鲜”计划、手机和在线订购，以及快速送货等。阿里巴巴还升级了大润发的销售点和自助结账系统，在门店内铺设了数字化服务。此外，大润发还在商品组合中纳入了阿里巴巴的部分优质品牌。合作前，大润发的在线销售额只占总销售额的3%，现在这一数字已升至20%。

中国零售业日新月异，慢一步则败，快一步则胜，生鲜市场的竞争只会愈发激烈。为了守住一席之地，零售商必须找准方法，满足中国消费者需求，为他们提供高质、多样的商品以及便利的O2O体验。

图3

巨型超市可以提供愉悦的端到端购物体验和向上营销机会击败菜市场



巨型超市可以在3个关键领域脱颖而出，尝试从菜市场手中夺取份额：

- **一站式购物目的地：**除了购买新鲜食材外，消费者还可以在同一地点满足所有购物需求
- **愉悦体验：**一个洁净、愉悦的购物环境，覆盖商品浏览到售后服务的全流程
- **向上营销机会：**中国消费者逐步开始寻找并购买优质进口产品和有机产品

¹ 顶尖巨型超市属性，按子品类划分

资料来源：麦肯锡中国生鲜市场调查（2018，N=4993）

研究背景

在2018年3月和4月，我们对全国29个城市的4900多名生鲜商品消费者展开了调查。其中，有6个城市位于西南和西北，6个位于华北和东北，8个位于东部，9个位于中南。三分之一的受访者来自中国四大一线城市：北京、广州、上海和深圳。

我们提出了一系列精心构思的问题，以了解消费者对各大零售商生鲜商品的看法，包括四家全国连锁超市、三家领先的电商、菜市场、传统专卖店，以及区域性的线下和线上零售商。我们找出了新鲜水果、蔬菜和肉类中的KQI，并对这些KQI的关键属性作了列举。调查量化分析了消费者对每家零售商门店的满意度，对其生鲜商品部门质量的看法，以及对19种特定生鲜商品的质量评判。

Younghoon Kang 是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻首尔分公司；
Dymfke Kuijpers 是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻新加坡分公司；
Alex Sawaya 是麦肯锡全球董事合伙人，常驻香港分公司。

作者在此特别感谢Joanna Mak对本文的贡献。

麦肯锡公司版权所有©2019年。保留所有权利。



双十一电商狂欢背后：中国零售业变化趋势解读

双十一是全球最大的单日促销活动，而新的趋势正在改变它在国内外的影响。

作者：卜览 (Lambert Bu)、Anne Kronschnabl、Kelly Ungerman及Daniel Zipser

2018年12月

今年的双十一（11月11日中国电商购物节，又称“光棍节”）已经成为全球最大的购物狂欢节。消费者在24小时内购买了高达450亿美元（3114亿元人民币）的商品和服务这一销售额是今年“黑色星期五”和“剁手星期一”线上总销售额的三倍，其中超过90%的销售额来自移动设备，而“剁手星期一”来自移动设备的销售额仅占34%。

双十一是中国电商巨头阿里巴巴十年前发起的“单身贵族庆典”，之后被推广为大型购物节。今年的双十一活动至少有其他四个零售平台或公司生态系统参与，其中阿里巴巴占据了总销售额的68%。

为了理解其业务影响，麦肯锡对这些令人瞩目的销售数据进行了深入分析：双十一将朝着什么方向发展？谁是赢家？为什么？增长来自何处？¹

双十一销售增长放缓，必须进一步深入发展

在过去的5年中，双十一销售额一直呈增长态势，年均增速近50%，远远超过中国线上零售业的整体增长速度。各品牌因此更容易在双十一期间实现高额销售业绩。

但双十一的销售额增速正在下降（图1）：之前两年的平均增速为44%，而今年仅为24%，更接近

中国线上零售的行业整体增长态势。这表明，零售平台和品牌都必须考虑通过新的途径重振双十一的销售增长，包括更积极地开拓中国以外的新市场（后文将会详述）或者更具创造性地开展买赠活动。以今年为例，在线游戏和互动节目激发了消费者对双十一的新兴趣，包括“即看即买”主题时装秀（消费者可以即时购买模特身上的商品）。就在双十一当天，上海梅赛德斯-奔驰中心举行了四个小时的精彩表演，现场星光熠熠，收看人数超过2.4亿。

无论采用何种方法，显而易见的是，品牌和零售商需要设定更审慎及切合实际的销售预测目标，并相应地逐步减少促销支出，并使全年的线上销售较合理分配，例如利用其他节假日购物高峰以及“超级品类日”和“超级品牌日”等。

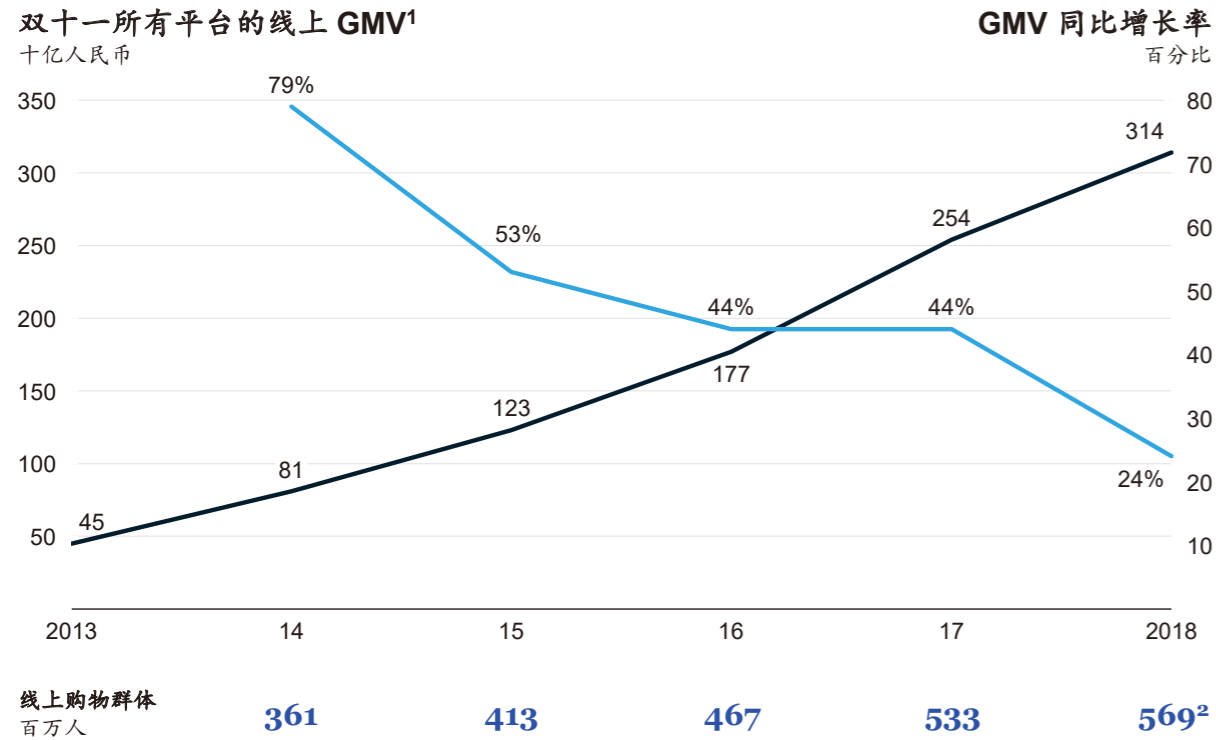
折扣优惠在双十一销售中扮演重要角色

在双十一活动期间，销售的大幅提升意味着要为消费者提供超低的折扣。降价幅度最大的品类不仅为最热销产品，而且还成功地捕捉到额外的市场份额。母婴用品的平均折扣率为33%，前十大品牌的销售额占据了该品类的18%-19%，而平日这一份额仅为6%-7%。平均降价30%的护肤和化妆品品牌将其市场份额提高到了12%-15%，远远高于平日的3%-5%（图2）。

¹ 麦肯锡基于多个资料来源进行本次分析，包括星图数据和维恩咨询报告、专家访谈以及新闻搜索。

图1

双十一的绝对GMV增长和同比增长率



1 成交总额
2 截至2018年6月
资料来源：星图数据；中国互联网信息中心

折扣形式多种多样：线上直接降价、网上和实体店均可使用的优惠券、预售活动期间提供促销优惠，以及阿里巴巴旗下主要电商网站天猫提供的平台折扣。与以往不同的是，今年阿里巴巴也提供优惠券，鼓励消费者在其生态系统中购物。至少有20家阿里巴巴子公司（例如饿了么、社交媒体、音乐流媒体和旅游APP）的用户能够参与这一平台上的游戏，获得可在天猫上兑换的优惠券。

尽管降价对于双十一的成功至关重要，但与此同时，品牌也需要小心避免价格的逐底竞争。对于较小的品牌来说尤其如此，因为它们没有足够的现金储备通过打折展开竞争。避免无利销售的一种方法是将适度的折扣与免费礼品捆绑起来，或者将重心转移至新品发布上。例如，今年，戴森利用社交媒体推广其新款Airwrap美发造型器，并在双十一当天上市专售。该品牌在短短3分钟内就售出了1,500件产品。百威啤酒为双十一推出了3万包独特包装啤酒并销售一空，强生公司也推出了新款的李施德林水果和花香漱口水。

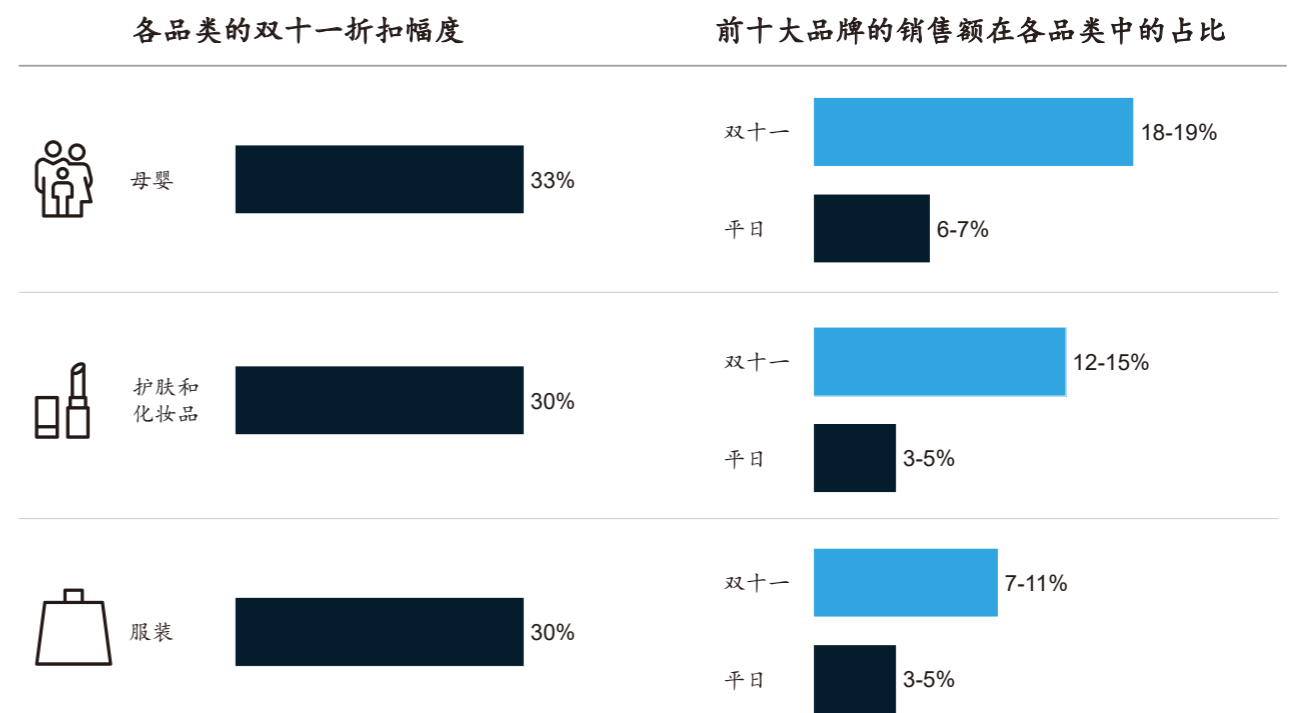
双十一效应扩散到实体店

在今年双十一期间，电商巨头阿里巴巴集中发力，推动线上业务与其遍布中国的各家门店充分联动，确保消费者在双十一当天可以在线下62家银泰百货商店、约100家盒马超市以及222家居然之家家具城享受到同样的购买促销和打折优惠。

个别品牌还利用折扣和“网上下单、店内取货”等策略推动店内销售提升。瑞幸咖啡是一家欲与星巴克一较高下的本土创业公司，双十一期间推出“买1送2”的特殊折扣，消费者可以在线申请并在任意的线下门店使用。此次促销活动有效推动了门店的客流量提升，在七天内总共售出1800万杯咖啡（包括优惠券赠送），较平时单日销售咖啡数量增加了62倍。同样，通过为门店购物者提供与线上相同的折扣以及智能家居产品的最佳体验，消费电子品牌小米在双十一期间的销售额增长了110%，从2017年的3.53亿美元增加到2018年的7.54亿美元。

图2

品牌很难逃脱折扣战，小品牌几乎无还手之力



资料来源：维恩咨询双十一报告；专家访谈汇总

虽然线下门店的购买量仅占双十一销售额的一小部分（盒马和银泰商店还不到阿里巴巴总销售额的2%²），但全渠道销售对双十一仍然十分重要。零售平台和品牌应该积极推动全渠道促销，因为这为消费者提供了其所希望的线上线下体验的无缝整合。全渠道策略还激励消费者造访门店，品牌可以在店内打造有意义的体验和有益的互动，这些通常都是网购无法提供的。

植根于中国的双十一日益成为全球性购物节

今年，参加双十一活动的跨国品牌创下了新记录（超过19,000个），带领进口产品销售额实现大幅增长。双十一销售额的整体增长率为24%，但进口商品的销售增长率却高得多，在天猫平台上高达63%。³天猫上最畅销的跨国品牌包括西班牙美容公司MartiDerm、日本纸尿裤品牌

moony（尤佳妮）、英国的戴森，以及美国的营养保健品牌Schiff。对于国际品牌而言，这一趋势意味着双十一可以成为推动在华产品销售增长的重要机会。阿里巴巴的天猫提供了庞大的消费者群并构建了广泛的支持功能，例如数据分析、物流和产品创新等，使得各家公司可以轻松地在其平台上销售产品。

同时，双十一在全球范围内大范围铺开，跨国电商网站纷纷在购物节当天提供大幅折扣和促销，其中大多数网站均籍此实现了客户销售和订单的大幅增加。阿里巴巴持有约91%股份的电商平台来赞达（Lazada）⁴在新加坡、马来西亚、泰国、印度尼西亚、菲律宾和越南推出双十一活动，在第一个小时内的销售额比去年增长了7倍。东南亚和中国台湾地区的领先在线购物平台Shopee在双十一期间的总客户订单增长了4.5倍。

² 实体店销售额实际未计入今年双十一总销售额。
³ 来自星图数据
⁴ 截至2018年3月31日

在更远的地区,美国时尚购物网站烧包网(Shopbop)也推出了双十一打折促销。阿里巴巴表示其长期目标是总销售额的一半来自海外,通过将国产商品出口至国外买家的全球速卖通(AliExpress),双十一活动已带到了英国、法国、西班牙、波兰、俄罗斯和土耳其。在欧洲,全球速卖通与英格列斯百货公司(El Corte Inglés)合作,创建了2,000多个包括快闪店在内的“网上下单线下取货”自提点。速卖通在今年双十一期间的总销售额增长了40%。

随着阿里巴巴和中国其他零售平台不断向海外扩张,我们可以预计,东南亚和其他市场的双十一

销售也将大幅增长,潜在增长渠道包括与来赞达或者Shopee等公司合作。



尽管双十一的销售额增长有所放缓,但它仍然对中国零售业有着至关重要的影响,也是品牌在中国发展的重大机遇。参与双十一活动不再是一个可选方案,而是所有希望打入亚洲、将品牌互动和消费体验带给亚洲消费者的国际品牌的必由之路。

卜览是麦肯锡深圳分公司的全球董事、
Anne Kronschnabl是新泽西分公司的副董事、
Kelly Ungerman是达拉斯分公司的全球董事、
Daniel Zipser是上海办公室的全球资深董事。

作者由衷感谢Grace Cheng、Alexander Rodriguez和Jacob Wang对本文所做出的贡献。

版权所有© 2018, 麦肯锡公司。

