



2022年 中国零售数字化白皮书

目录

前言	1
第一章：研判趋势，拥抱转型	2
1.1 重塑零售业的四大核心趋势及其启示	3
1.2 中国零售业数字化转型现状	11
第二章：聚焦行业，制胜新局	16
2.1 商超篇：运筹数字化，制胜“全渠道”	17
2.2 便利店篇：在数字化时代精耕细作、乘势扬帆	29
2.3 购百篇：存量时代的数字化“突围之战”	39
2.4 专业专卖店业态篇：数字化提速下的价值链飞跃	47
第三章：夯实基础，洞见未来	56
3.1 数字化中台篇：经营提效，赋能多元化扩张	59
3.2 高级分析篇：AI规模化应用的破局之道	67
3.3 零售科技篇：重新想象未来商店	71
3.4 数字化组织篇：拥抱敏捷、重塑文化，加速驱动组织变革	75

前言

过去十年，中国零售业发生了翻天覆地的变化。从移动互联网的兴起带动电商腾飞，到“新零售”概念横空出世，互联网巨头试水布局实体零售，通过数字化手段对这个庞大的传统行业进行再造，再到2020年初暴发并于近日卷土重来的新冠疫情加速国人购物方式的转变……零售行业的格局正在以前所未有的速度被颠覆、被重塑，新的技术、业态和商业模式层出不穷。零售行业正上演着可能是程度最为激烈的市场竞争，同时也孕育着众多锐意求变、数字化能力居时代前沿的领先企业。

“数字化转型是公司最重要的战略方向之一”，这如今已成为零售商们的共识，但企业数字化转型的旅程通常并非一帆风顺。比如近年来诸多零售商争相布局的全渠道拓展，并没有贡献业绩的大幅增长，反而持续拉低了整体利润水平。因此，越来越多的零售商意识到，数字化不是单纯的线上渠道布局，而更关乎其背后企业核心运营能力的全链路数字化改造。零售数字化的价值创造不再简单围绕着“线上开店、商品上翻”展开，而更多回归了零售的本质，即在商品力、体验和效率等方面打造竞争优势。

向内看，零售商需要通过数字化转型“修炼内功”；向外看，随着竞争程度加剧，零售商也需要通过数字化，满足上下游各相关方的诉求。在消费者端，用户的忠诚度愈发难以维

系；在供应商端，零售商希望提升商品力并借此增加毛利，这意味着改善零供关系，建立更开放、更深入的供应商合作（例如，开放一部分数据给供应商，反哺商品开发，优化选品和促销），以打造稳定且有竞争优势的供应链；在门店端，对于加盟商、入驻商户、导购等合作伙伴，零售企业也应思考如何在零售数字化的大趋势下，解决各方痛点（例如，如何降低加盟商的库存压力，如何赋能加盟店运营提效），理顺各方的利益分配和合作模式（例如，购百企业如何就线上销量与商户、导购分润），以实现共赢。

放眼未来，零售业数字化、全渠道的大趋势不可逆转，但如何达成可持续、有盈利增长，前路尚未明朗；疫情持续带来不确定性，企业更应关注通过数字化实现成本节降，以维持健康的现金流。另一方面，创新零售科技的涌现，以及数字化解决方案的进一步成熟，也将助力零售业数字化进程提速。我们欣喜地看到，零售商们面对数字化转型课题越来越化被动为主动，从“跟随者”变成“引领者”，积极思考自身战略、目标和重点，不断尝试最新零售科技，大胆推动全价值链业务运营的数据化、智能化和自动化，并从数据与技术基础、组织、文化、业务模式等本质层面“脱胎换骨”，成为真正的数字化企业。

《2022年中国数字零售白皮书》由麦肯锡中国与连锁经营协会（CCFA）联合撰写，仅供行业参考。

彭建真
Kevin Peng
中国连锁经营协会秘书长

艾力
Alex Sawaya
麦肯锡全球资深董事合伙人
常驻香港分公司

夏辰安博士
ChenAn Xia
麦肯锡全球董事合伙人
常驻深圳分公司



第一章

研判趋势，拥抱转型

重塑零售业的四大核心趋势及其启示

纵览不同的区域和业态，我们看到正在重塑中国零售市场的四大主要趋势，并从中提炼出了对零售企业的四大关键启示。

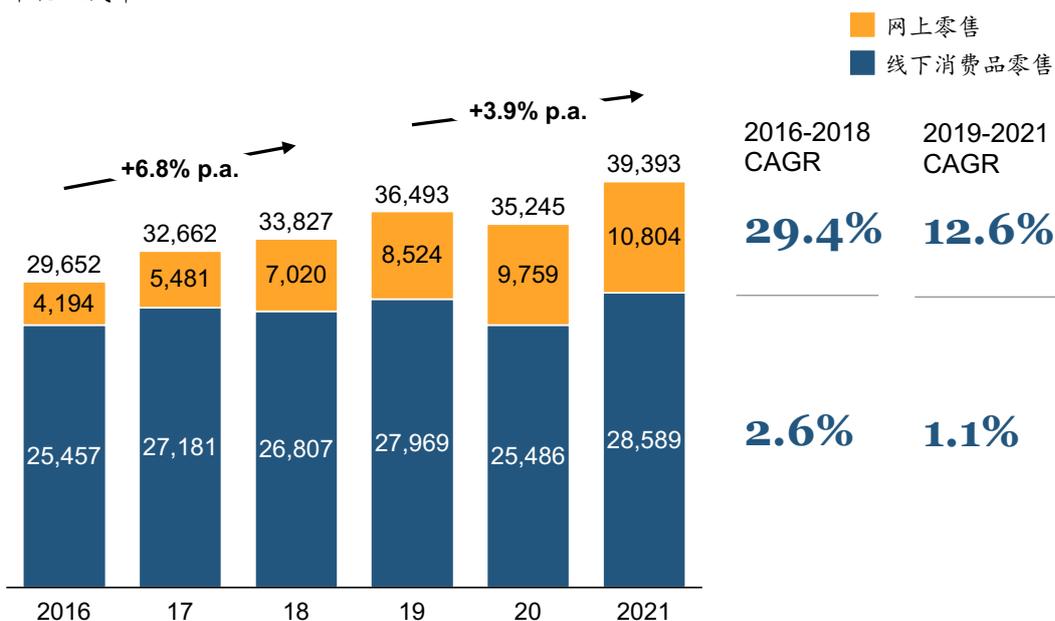
启示一：随着零售行业增速放缓、利润下滑，数字化不再只关乎单纯的渠道拓展，而更需要驱动门店、商

品、供应链的精益运营，实现降本增效。

零售市场整体增速放缓：根据国家统计局数据，社会消费品零售总额2019-2021年增速仅为3.9%，相较上一个三年（2016-2018）的年增速6.8%明显回落；线下零售增长几乎停滞，2019-2021年增速仅为1%。

图1
社会零售总额规模及增速 (2016-2021)

十亿人民币



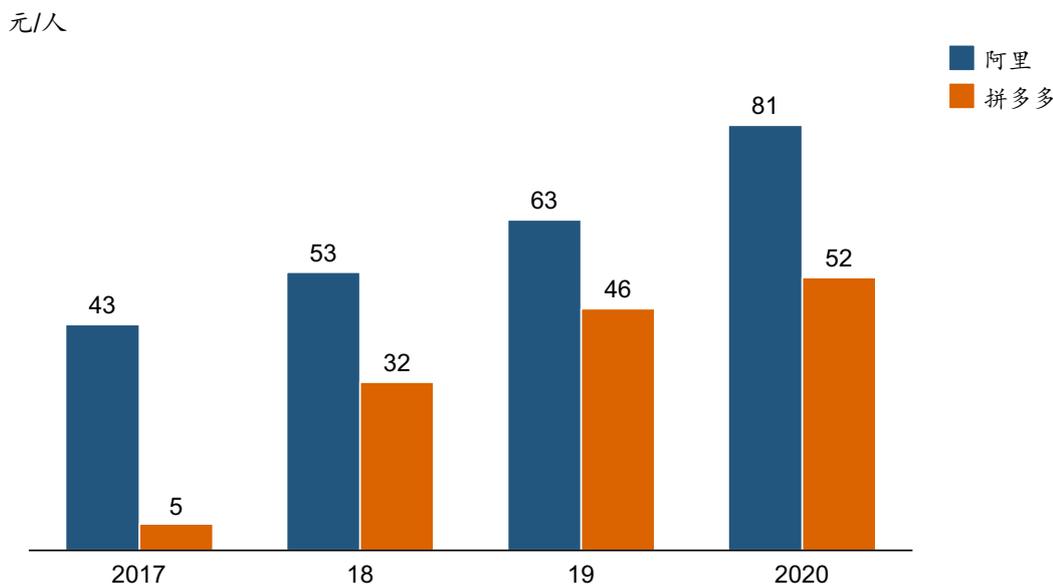
资料来源：国家统计局

以商超业态为例，行业利润下滑明显，尤其是卖场业态，在过去一年频现关店潮，几乎面临“生死时刻”。2021年，多家头部商超上市公司出现同比营收下滑。今年的疫情二次反扑，又加剧了行业环境的不确定性，零售企业通过数字化进行运营提质增效，优化成本结构，短期内有助于在严峻疫情形势下保持健康现金流、挺过难关，长期看则能够实现可持续、有盈利的增长，是企业当下的首要课题。

启示二：无论线上线下，零售业依靠“流量红利”的时代已经过去，之前“补贴换增长”的模式不可持续。全渠道、精细化的流量及用户运营能力，是零售企业实现流量价值最大化的必备能力。

线上流量红利消失，意味着线上渗透率见顶，平台间用户竞争日趋白热化。根据中国互联网络信息中心 (CNNIC) 统计，2021年中国互联网络网民规模达10.32亿，移动互联网网民数量达10.29亿，占总人口的72%，渗透率趋于饱和；根据Questmobile统计，人均移动终端（包括手机、平板电脑）每日使用时长高达6.9小时，用户时长见顶，因此消费者的“注意力”成为从互联网平台到品牌商、零售商等所有面向消费者端的企业争夺的目标。公域流量昂贵，头部互联网平台客户运营成本不断攀升，例如，以“客户运营成本=市场及销售费用/年度活跃买家”的方式测算，阿里系电商客户运营成本从2017年的43元/人，增至2020年的81元/人，增幅近88%。

图2
头部互联网平台客户运营成本



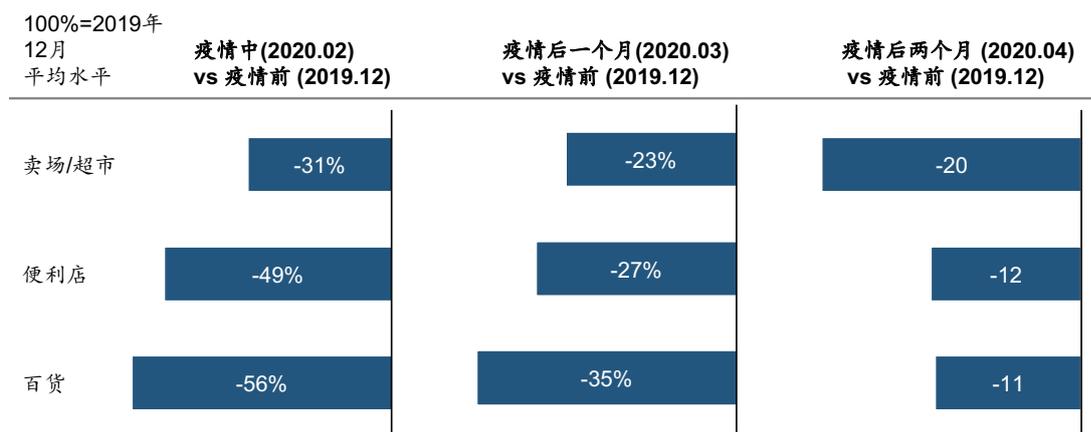
注：客户运营成本=市场及销售费用/年度活跃买家
资料来源：各公司公告

实体门店客流呈下滑趋势，这归因于疫情冲击，以及电商、到家业务等分流的持续影响。根据麦肯锡2020年5月基于消费数据的一项研究，在疫情高峰期（2020年2-3月），商超和便利店客流相较2019年12月分别下跌31%和49%，百货下跌56%；高峰期后两个月也未能恢复到疫前水平，商超和便利店客流较

2019年12月分别下降20%和12%，百货下滑11%。2022年初以来，随着疫情在多个省市反弹，实体零售再次受到冲击，线下客流何时、多久恢复，也存在诸多不确定性。

图3

新冠疫情期间(2020年)武汉各实体业态客流变化趋势



资料来源：第三方数据提供商，麦肯锡中国零售POS分析，2019/12/01 – 2020/05/10

消费者的触点、购买渠道在线上线下更加分散，零售商需要运营的流量阵地也愈发复杂。过去的实体零售商现在要跨线上线、私域公域，通过不同渠道、触点与消费者建立连接，例如，零售商在线上不仅要运营私域的社群、公众号、企业微信，还需要布局公域的社交平台（如小红书等）、短视频/直播平台（如抖音、快手等）。

用户增量逐渐饱和，意味着存量用户运营的重要性提升，零售企业需要打造全渠道、精细化的用户运营体系。根据麦肯锡2022消费者调研，89%以上的消费者在过去一年中改变了购买习惯，包括尝试新的购物APP、社交

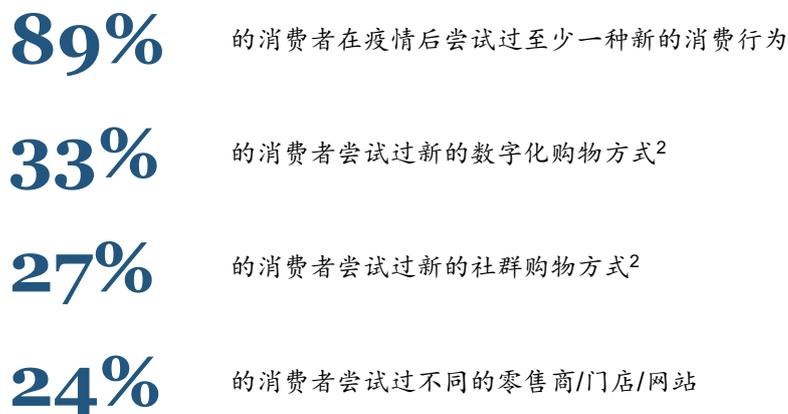
电商购物渠道，或是切换常去的零售店铺。消费者触点和购买路径的碎片化，意味着零售商的用户运营不能限于单一渠道，而是能够运营线上线下多阵地的复杂流量池，最大化流量投产比。针对目标客群的精细化管理（如分层分级的用户运营策略、完善的会员体系等），以及产出有吸引力的内容也是至关重要，零售商的内容制作和运营能力价值突显，“好”的内容能自动触发社交传播，也更易于一线店员、导购进行分发。

图4

疫情后消费者行为变化

过去三个月中，您尝试过如下哪些消费行为？¹

受访者比例%



1.问题：过去三个月中，您尝试过如下哪些消费行为？（11%受访者回复，未尝试任何一个）

2.新数字化购物方式包括下载新的O2O App，尝试新的线上零售渠道；新社群购物方式包括直播电商

资料来源：麦肯锡消费者调研，2022/3/11-3/20，n = 1,278；2021/10/15-10/22，n = 1,187，抽样和加权匹配中国18-65岁的总人口

启示三：消费诉求更趋理性和个性化，零售商应回归“商品运营”本质，把“好货”放到用户面前。

麦肯锡2022全球消费者调研显示，在中国消费者整体食杂采购中，消费升级和降级正在并行发生：一方面，他们在日常生活必需开支方面注重性价比（17%的消费者选择在生活中必需品，如日用品、白家电等品类消费降级）；另一方面，在一些强情感链接、非必需支出的品类，消费者反而不吝支付一定溢价，以获得差异化、高品质、更能彰显自身个性和品位的产品（14%的消费者选择在酒类、美妆护肤等品类消费升级）。年轻消费者对于小众、新奇特商品的热情日益高涨，根据麦肯锡2020年中国Z世代消费调研，在中国Z世代消费者

（指出生于1995-2010年的消费人群）中，逾半数（52%）偏爱讲述有趣故事的品牌，另有超半数（52%）的消费者希望其使用的品牌能体现其与众不同的个性。相比欧美、日韩、澳大利亚等国消费者，中国消费者更渴望彰显个

性。近年来，“国潮”、“新消费品牌”（如李宁、元气森林、三顿半、喜茶等）崛起，小众集合店、买手店崭露头角，也佐证了消费者对于新奇特商品、小众品牌的偏好。

消费者诉求的理性和个性化，对零售商来说是挑战也是机遇，前提是商家能够找准自身价值定位，对覆盖客群有深刻洞察，从而做到精准的“人货匹配”。商品力的竞争，一方面体现在比以往更精细的颗粒度上，即能否根据目标人群的不同，制定详细的组货和价格策略（即所谓的“千店千面”）；另一方面体现在商品创新和差异化优势上，包括自有品牌的精心打磨、拳头品类的优中选优、洞察市场趋势的新品迭代等。商家在后者上纷纷展现出了雄心，加大对于自有品牌产品的投入；与此同时，一些因“产品结构老化”而逐步失去对年轻人吸引力的传统商超卖场，在过去一年也开始尝试取消传统的通道费、促销费等后台费用，意在打破以往引入新品的最大障碍，让更多创新品类、商品可以快速进入零售渠道，触达消费者。

启示四：门店从商品购买渠道拓展为用户体验场所、用户运营阵地、即时配送履约中心等多元角色；零售企业亟待通过数字化转型推动门店和一线人员运营升级。

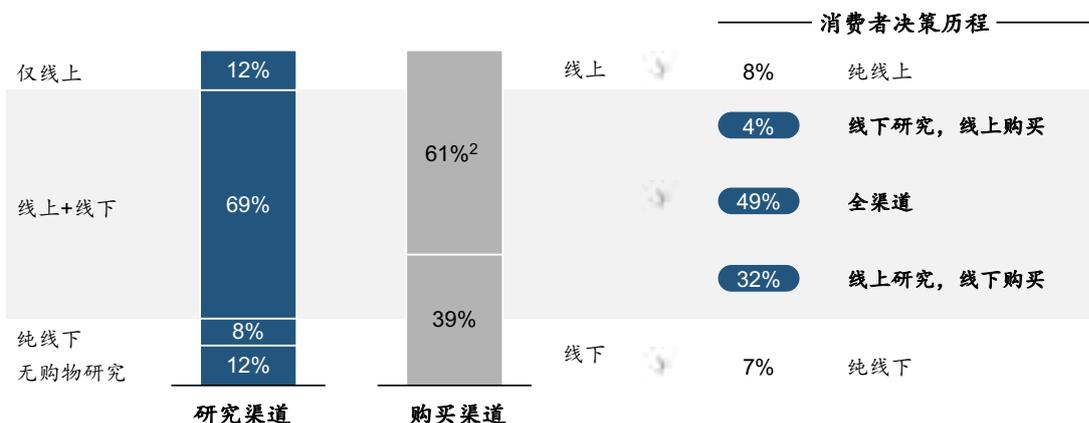
门店是提供用户体验的关键场所。根据麦肯锡的调研，85%的消费者在整个购买决策过程中仍会前往线下门店，无论是购买前在门店体验和评估，还是选择直接在门店购买，门店“好逛”的属性依然重要。对于零售商来说，应思考如何通过门店形态的升级迭代

(如空间布局、动线规划)、感性元素的协同(如灯光、氛围、温度、气味)，以及数字化互动体验的引入、扎根于附近3-5公里社区的本地化商品运营，吸引消费者在没有明确购买任务的时候，仍愿意回归线下门店享受“逛”的乐趣。相较于商超和便利店，购物中心、百货业态对于线下门店体验的探索更加领先，它们通过停车无感支付、自动积分、精准发券、基于位置的商品/服务推荐等数字化手段提升便利，通过引入小众、新兴、侧重生活方式的店铺业态，以及策划各种跨界联名活动、文化艺术展览，以打造感性体验。

图5

全渠道消费者行为

85%消费者在整个决策历程中会同时涉及线上和线下的触点
占过去3个月数字消费者的比例¹



1. 您是否在过去3个月内进行过线下调研 (S11d)? 您是否做过线上调研 (S11e)? 您是否为线下购买 (S11a)? 您是否为线上购买 (S11b)? N=732

2. 包括“仅线上”和“线上+线下”

资料来源：中国数字消费者调查报告，2019/01

门店是全渠道用户运营中不可或缺的阵地。尽管线上会员运营能够打破地理空间、营业时间的限制，但粘性更高的依然是以门店为中心，本地化、社区化属性强的运营方式。零售商通过构建社群，提供便利且人性化的服务和设施(如便利店提供餐饮堂食、快递及团购收发、便利缴费等服务，购物中心增加无障碍设施、社区服务点等)，提高消费者到

店频率和忠诚度。我们看到部分商超、百货企业在社群运营方面走在前列，建立了基于门店的分层级、分品类的社群运营体系(如步步高每个门店都有基于门店的“大店群”，以及基于品类进一步细分的“吃货群”)，并在此基础上利用社群天然的社交属性不断裂变获客，进行有针对性的团购、秒杀等线上促销活动，以增加客户粘性。

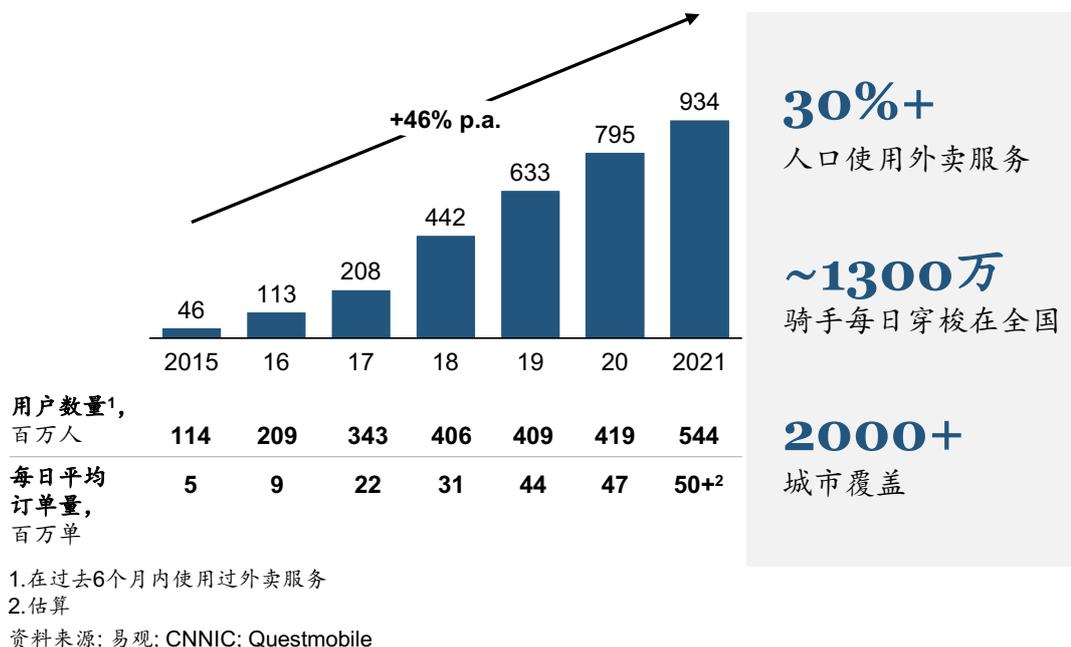
门店是即时配送的“最后一公里”履约中心。尽管O2O概念早在2016年左右已经兴起，但到2020年疫情暴发，才真正改变了国人的购物习惯。如今，即时履约已成标配，受益于“最后一公里”基础设施能力逐步完善，消费者对于配送时效的感知和期望也被拉高。中国拥有全世界规模最大的餐饮外卖生态，根据CNNIC、国家统计局数据，逾30%的人口使用外卖服务，1300万骑手每日穿梭于全国2000多座城市；第三方餐饮外卖平台在过去数年的发展中，建立了高效完备的“最后一公里”配送体系，推动即时零售快速发展。近年来，外卖平台如美团、饿了么也逐渐拓展业务，接入线下多业态、多品类的零售门店，从最初的食杂到非处方药品，到曾主要是次日达的电器、服装等品类，如今大都能实现30分钟达。电商物流（如京东到家）、同城配送（如达达快

送、顺丰同城）的入局也进一步丰富了“最后一公里”运力资源。同时，除了即时达（一般在30分钟左右），消费者也可以选择“定制达”，即在预期的数小时至数日范围内，选择精确到半小时范围的配送时间，灵活度更高，进一步提升了消费体验。对于零售商来说，门店是实现即时履约的重要一环。门店的布局、前场后仓的规划、拣货和合流区域的设计，都能对提升“最后一公里”履约效率、降低履约成本起到关键作用。例如，天虹超市通过改造到家业务的合流区，从每日处理约500个线上订单，到可以轻松应对1000多个线上订单；某领先新零售企业在入驻每个购物中心之前，都会对门店合流区域、配送出口通道进行评估或按需改造，确保货品分拣后能即刻由相应骑手送出。

图6

外卖市场规模及增速

中国外卖市场规模
十亿人民币



一线店员、导购的角色亟待重构，他们不仅是企业全时、全域触达消费者的接口，也是服务交付的最重要环节。对于附加服务、辅助服务需求高的业态，如购物中心/百货、专业专卖店（美妆、药房、母婴等），一线店员、导购担当至关重要的角色。零售企业应思考如何充分盘活店员和导购，包括激发其积极性（分润机制、意识转变），通过数字化工具赋能导购，包括但不限于帮助其提升工作能力和专业知识，精简和优化工作流程，高效接触、链接和维系消费者，交付高质量的服务和体验。

作者：

艾力 Alex Sawaya 是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；夏鹏 Bruce Xia 是麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；夏辰安博士 ChenAn Xia 是麦肯锡全球董事合伙人，常驻深圳分公司；侯德诚 Johnny Ho 是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司。



中国零售业数字化 转型现状

在执笔零售业数字化白皮书的过程中，我们深入访谈了20多家零售企业，对近40家国内领先零售企业的CXO进行了问卷调研，总结出了关于行业数字化现状的关键发现。基于对现状的观察和梳理，我们将零售企业数字化进程划分为如下四大阶段：

数字化1.0: 信息化 IT基础设施升级改造，业务流程系统化、信息化

数字化2.0: 线上化 布局线上渠道，实现全渠道运营，数据洞察辅助部分经营决策

数字化3.0: 数智化 全面应用基于大数据分析的经营决策，实现运用自动化和智能化，大规模降本增效

数字化4.0: 平台化/生态化 行业或价值链整合、生态圈构建，数据科技驱动新兴业务、赋能产业和行业

图7

数字化转型阶段



资料来源：零售数字化白皮书CXO调研，2022/03-04，n=33；麦肯锡分析

现状一：零售商数字化转型，整体处于探索“线上化”（数字化2.0）并向“数智化”（数字化3.0）迈进的阶段。

通过本次问卷调查，我们发现约55%的受访企业依然处于“线上化”（数字化2.0）阶段，约30%开始迈入“数智化”（数字化3.0），而具备“平台化/生态化”（数字化4.0）能力的企业寥寥无几，仅占10%左右。同时，受访企业已形成共识，认为“数智化”和“平台化、生态化”是零售企业数字化的未来必由之路。

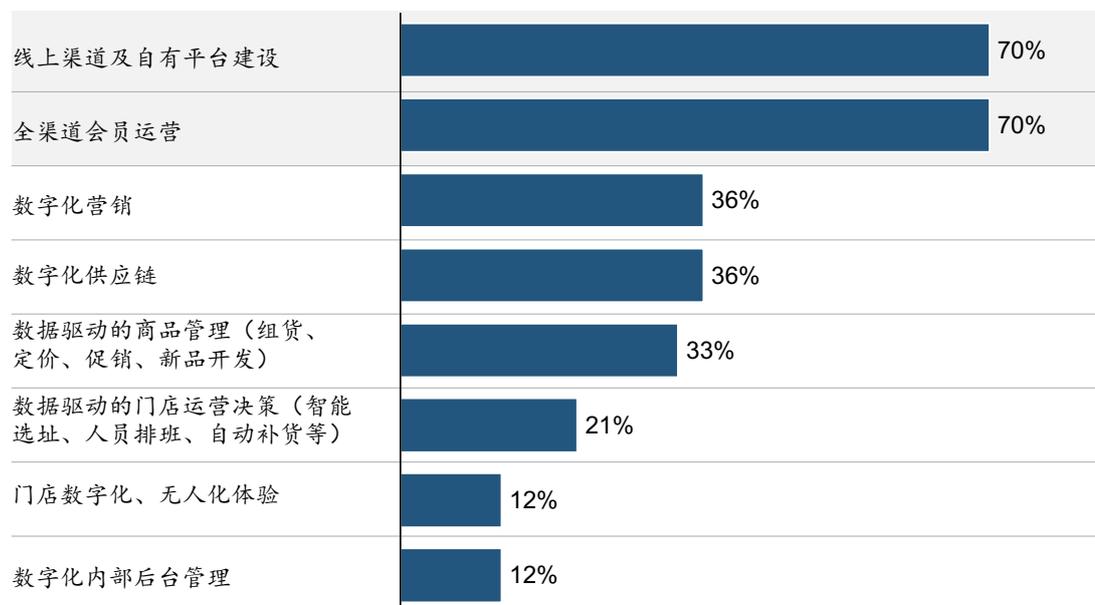
现状二：多数零售企业的数字化建设仍聚焦于前端渠道和流量运营。

当下零售企业仍专注于近消费者端的数字化建设，70%的零售商聚焦于线上渠道及自有平台建设、全渠道会员运营。而价值链中上游、改造难度更高的领域，仍是数字化“短板”，仅有不到40%的零售商将数据驱动的商品管理（选品组货、陈列、定销）、数字化供应链作为转型重点；而对数据和算法基础要求更高的智能门店运营决策（选址、补货、人员排班），只有20%左右的零售商将其作为重点发展方向。

图8

多数零售企业仍只侧重于前端渠道和流量运营

数字化能力建设重点领域【多选，不超过3个】



资料来源：2022零售数字化白皮书CXO调研，2022/03 - 04，n=33

现状三：零售商普遍将数字化转型作为企业未来发展的关键战略方向，大力投入数字化建设，但投入产出比仍不明朗。

零售商普遍将数字化转型作为企业未来发展的关键战略方向，大力投入数字化建设。

图9

零售商普遍将数字化转型作为未来战略重心，大力投入数字化建设……

94%

将数字化列入企业最重要的三大战略举措之一

79%

期待数字化至少贡献出未来3年业绩增长中的1/5

58%

直接由“一把手”统领企业整体数字化转型，负责数字化项目的规划和落地

76%

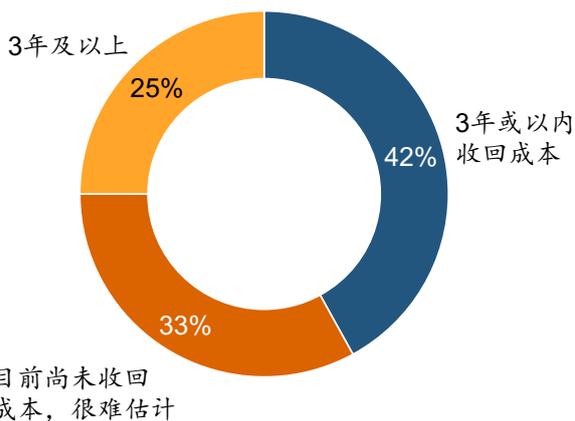
期待数字化至少贡献出未来3年成本节降中的1/5

资料来源：2022零售数字化白皮书CXO调研，2022/03-04，n=33

图10

……但从投资回报上来说，现实情况充满挑战

从目前的业务发展来看，数字化投入需要多久收回成本



45%

企业表示，在数字化转型过程中，最为棘手的三个挑战之一，是投资回报的不确定性过高，例如线上渠道/到家业务难以盈利

资料来源：2022零售数字化白皮书CXO调研，2022/03-04，n=33

现状四：为驱动数字化转型成功落地，零售商积极拥抱组织、人才方面的变革，但现实推进却困难重重。

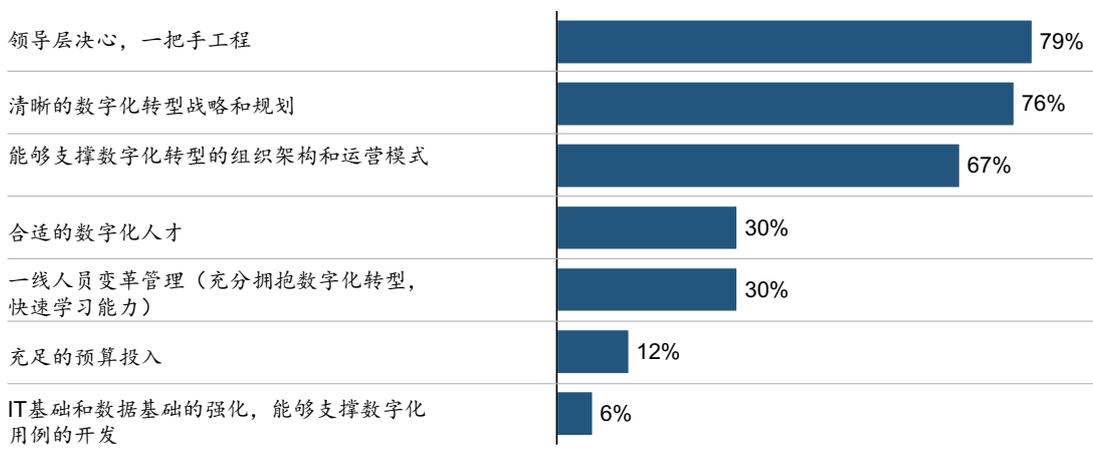
67%的受访零售企业认为，建立支撑数字化转型的组织架构和运营模式，是数字化转型的三大关键成功要素之一。70%的企业在集团/公司总部设有直接汇报给CEO的独立的数字化部门，以此推动数字化转型；20%的

企业不仅在集团层面设立数字化中心，同时也在各业务条线下建立数字化团队，以实现数字化和业务的充分融合。近60%的企业从外部大举引入数字化人才（如产品经理、数据科学家），近40%的企业拥抱敏捷转型，27%的企业推动了目标设定、绩效考核机制的变化，例如从KPI转型到OKR。

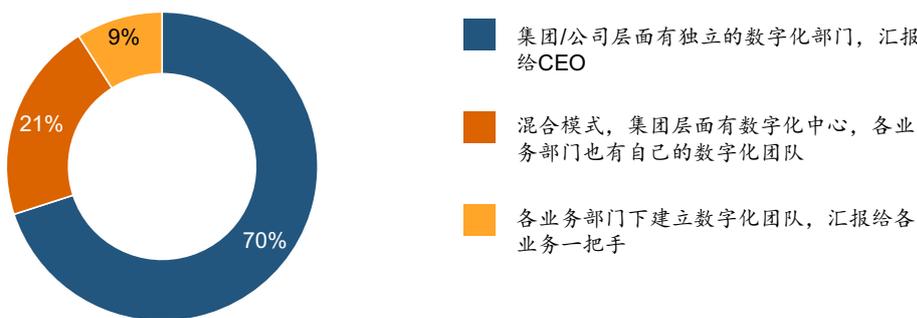
图11

为驱动数字化转型的成功落地，零售商充分拥抱组织、人才方面的变革，但现实推进却困难重重 (1/2)

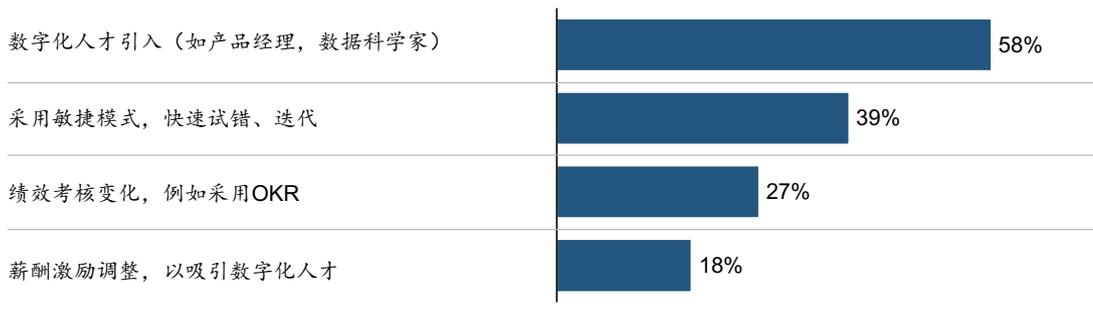
数字化转型的成功要素



数字化团队的组织架构设置



已有尝试的数字化转型相关的组织/人才变革



资料来源：2022零售数字化白皮书CXO调研，2022/03-04，n=33

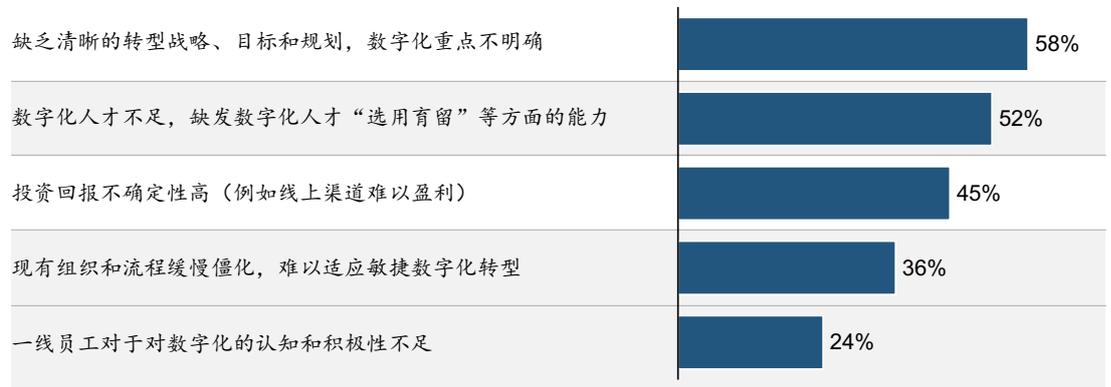
但从现实来看，推进组织变革困难重重，且往往是数字化转型的瓶颈所在。本次调研也发现，组织、人才、敏捷工作方式是典型零售企业数字化能力建设的主要短板之一，成熟度仅2.4分（“1分”为明显薄弱，“3分”为有待提升，“5分”为成熟完备）。52%的企业受限于数

字化人才匮乏，36%的企业存在组织及流程僵化、难以适应敏捷转型的痛点。24%的企业存在一线员工对于数字化认知和积极性不足的问题。

图12

为驱动数字化转型的成功落地，零售商充分拥抱组织、人才方面的变革，但现实推进却困难重重 (2/2)

数字化进程挑战



资料来源：2022零售数字化白皮书CXO调研，2022/03 - 04，n=33

由此可见，中国零售企业的数字化转型依然“道阻且长”。在接下来的章节中，我们将逐个剖析商超、便利店、百货/购物中心和专卖店四种业态的数字化转型进程，提炼最佳实践，分享转型历程中的核心启示，并针对转型挑战建言献策，希望能为零售商制胜全渠道时代提供真知灼见和思路指引。

作者：

艾力 Alex Sawaya 是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；夏鹏 Bruce Xia 是麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；夏辰安博士 ChenAn Xia 是麦肯锡全球董事合伙人，常驻深圳分公司；侯德诚 Johnny Ho 是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司。



第二章

聚焦行业，制胜新局

商超篇： 运筹数字化，制胜“全渠道”

一、商超行业发展现状与趋势： 逆水行舟，颠覆式革新势在必行

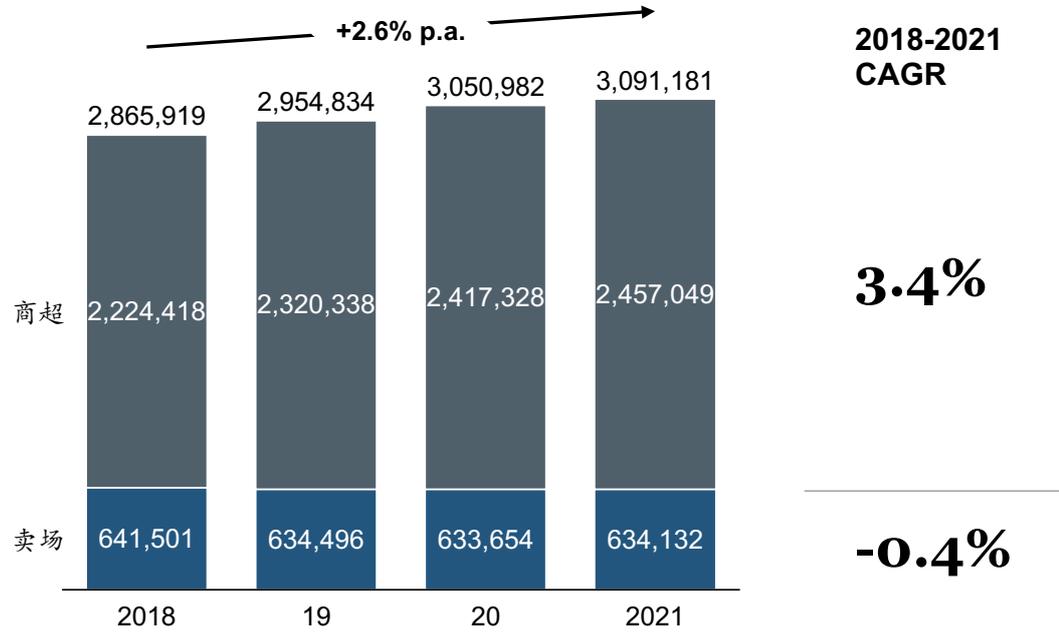
根据Euromonitor统计数据，2021年，中国商超市场规模已超过3万亿元，但市场整体增长乏力，2018-2021年的复合年均增长率（CAGR）仅为2.6%，其中大卖场业态几无增长（同期CAGR为-0.4%）。为破局增长困境，抵挡来自电商、O2O的冲击，领先企业纷纷往全渠道转型。根据中国连锁经营协会（CCFA）2020年超市百强榜单，百强超市到家业务覆盖门店比率高达65%，线上收入平均占比5%；数字化建设较成熟的企业线上业务占比高达15-20%。然而，不论是积极拓展线上到家业务，还是谨慎守稳线下基本盘，过去一年，商超企业在营收和利润方面都普遍承压。多家头部上市公司的2021年营

收（或截至2021年第三季度的营收）出现同比5%-15%的下滑，净利润同比显著下降甚至亏损。究其原因，有执行新租赁会计准则导致财务费用大幅增长的影响，也叠加了线下客流和单店销售持续下降、运营成本上升，以及大卖场业态关店潮等现实挑战。结合2022年初以来的疫情反扑，关于商超行业未来的发展和盈利，可以预见会有更多不确定性。

图13

商超卖场业态市场规模及增速 (18-21)

百万人民币

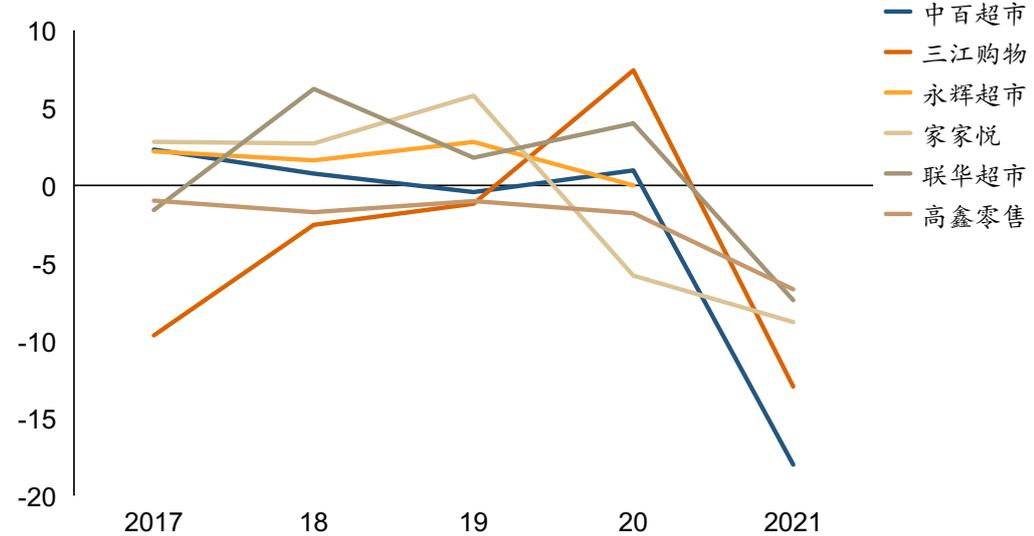


资料来源: Euromonitor; 麦肯锡分析

图14

主要上市企业同店增速 (17-21)

百分比



资料来源: 各企业公开年报

传统商超企业面临三大挑战：消费客群持续分流、新兴业务难以回血、运营成本不断攀升

挑战一：商超价值定位不突出，到店客流持续被新兴业态瓜分

中国食杂市场是全球竞争格局最复杂、创新速度最迅疾的市场之一。目前，在需求侧，市场呈现消费两极化、短路径、多场景的趋势；在供给侧，业态呈现多元裂变、定位细分的特征。大型商场作为传统的“中心化”流量据点，被层出不穷的新兴业态持续瓜分客流。

需求侧：

消费“两极化”趋势明显，消费升级和消费降级并行发生。一方面，刚性需求理性化，对于日常必需品，消费者益发追求极致性价比；另一方面，精神需求高端化，对于强情感链接的品类，消费者更愿意支付较高溢价，以获得差异化、个性化的商品及体验。

消费“短路径”习惯养成，食杂购买半径缩短，即时配送成为新常态。以往消费者会步行或

乘车半小时去大卖场，现在则更倾向于就近购买或线上到家服务；同时，疫情进一步加速了食杂消费场景的线上迁移。根据麦肯锡2022消费者调研，83%的消费者表示未来会持续在线上购买食杂商品。线上消费链路和习惯逐渐养成，将不断挤压传统商超的生存空间。

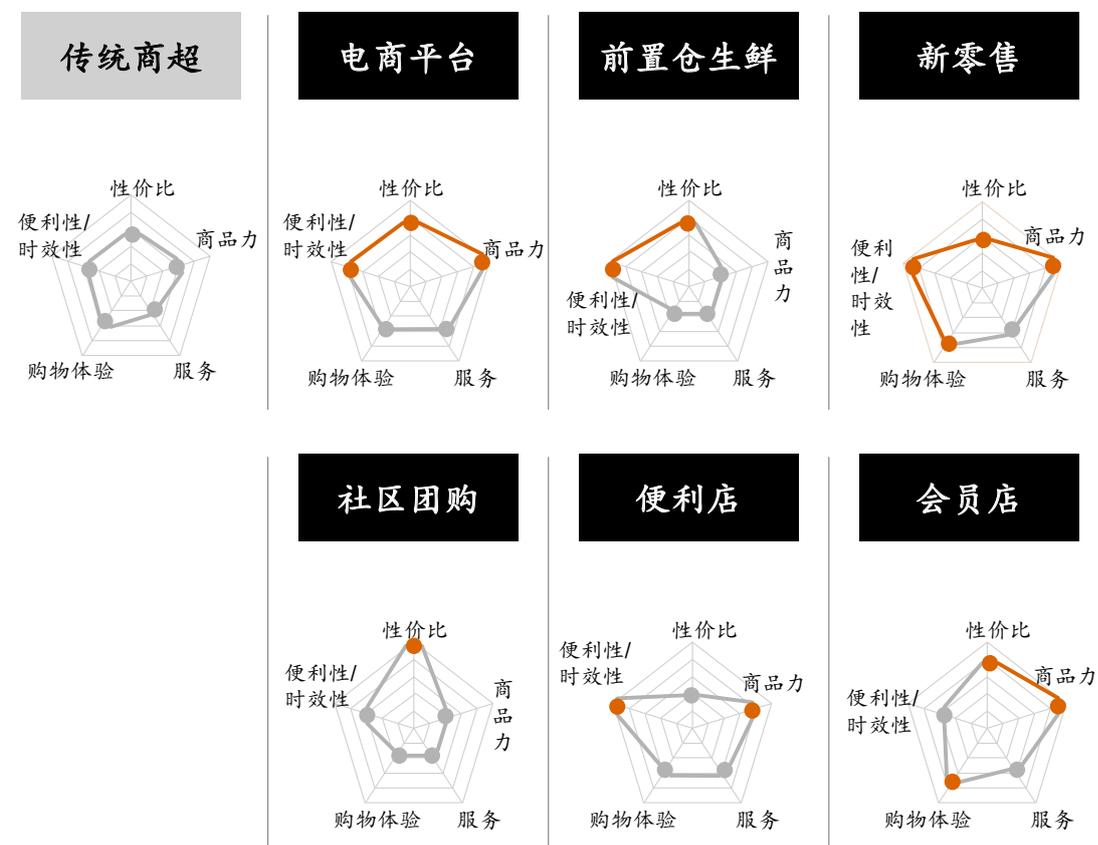
消费“多场景”分化加剧，并围绕着效率和体验持续升级。传统的日杂消费基于时效性和产品需求的差异，裂变出一站式囤货、即时购买、日常采购等多重场景。在不同场景下，消费者对于“多快好省”的诉求也各有侧重，例如，一站式囤货追求货全价廉，即时购买追求“30分钟达”。触点多元、路径分化的多场景消费趋势，也在步步紧逼传统商超重塑零售服务模式。

供给侧：

行业生态呈现多元裂变、定位细分的趋势。而传统商超的价值定位逐渐模糊，面临多业态夹击围堵，步履维艰。

图15

零售五边形跨业态对比



资料来源：麦肯锡分析

从时效性看，传统商超大多服务于到店“计划性”购买，面对消费者时效需求的快速升级，难以抵御新零售企业的竞争。

传统商超往往辐射周边5-10公里的本地生活圈，消费者需要步行或乘坐交通工具前往，往返一次可能要花去半天时间，因此更适合周期性、一站式集中采购。

面对消费者不断提升的“即时达”需求，传统商超应对能力相对较弱。除传统便利店、社区店之外，新零售、前置仓生鲜电商等线上业态在时效性上遥遥领先，使得传统商超在客流竞争中落于下风。

从性价比看，传统商超难以与社区团购、综合电商相抗衡。主流综合电商平台在包装零食、母婴、日化家清等标品品类，已对线下商超造成了不小的价格冲击；拼多多的崛起进一步放大了线上线下的价格差异。雪上加霜的是，生鲜品类作为线下商超的引流抓手，也被社区团购扰动了整体价盘，同类产品的团购零售价相比商超渠道低约15%-25%。在消费者认知里，商超的“性价比”优势已消失殆尽。

从商品力看，传统商超较为中庸，正在失去日渐分化的消费客群。商超虽然定位于“货全”，但丰富度无法与综合电商平台（如天猫/淘宝、京东）相媲美；同时，商超货品虽多，但结构老化、选品平庸等问题也日益凸显，使得长尾SKU占比过高，货架面积实际被严重浪费。对比鲜食占比高的便利店、自有产品占比高的新零售业态，商超在打造新奇特、稀缺商品的心智方面，能力还远远滞后。

从服务和体验看，部分区域性、低线城市商超仍以人工收银为主，结账排队时间长、体验差；门店空间布局、氛围营造的“舒适感、温度感”不足，动线规划、货架陈列不够人性化，与包含餐饮鲜食、垂类场景（如烘焙）的新零售业态相比，“好逛”属性较弱。

挑战二：全渠道布局加速，但到家业务盈利能力堪忧

为积极迎合全渠道、多触点的消费新习惯，商超纷纷加速到家业务，抢占发展先机。然而，生鲜到家业务仍处于“以补贴换增长”的阶段，且履约成本高昂，即便是头部传统商超，也普遍处于亏损或微利状态。到家业务作为

传统商超的“第二增长曲线”，现阶段只贡献增长而非利润，“卖得多、亏得多”成普遍现象。即便是行业领先的新零售企业，新开店铺（6个月之内）也基本亏损，息税前利润（EBIT）为负10%-15%。因此，到家订单占比逐渐攀升，反而拉低了商超企业的整体盈利水平。

但整体来看，到家业务仍然是传统商超未来的发展方向。2022年初至今的数轮疫情反扑，为商超的线下业务带来更多不确定性，布局全渠道已从“可选项”变为“必选项”。目前盈利难的原因之一，在于“最后一公里”的配送成本迟迟无法转嫁给消费者，未来随着竞争回归理性，消费者对于运费的付费心智养成，到家业务的盈利结构有望得到改善。

挑战三：门店运营成本持续攀升

传统商超、大卖场的单店销售逐年下降，但在社区团购、生鲜电商的冲击下，价格和毛利率难以逆势提升，反而是单店总成本，如租金、门店改造费用、人工成本、水电费等持续上升，进一步压缩了单店利润空间。根据CEIC的统计数据，2020年中国批发零售业平均工资较2017年增加了三成。与此同时，新冠疫情带来的员工防护物资、门店消杀等刚性支出，又为商超卖场增加了一重负担。在租金成本方面，商超卖场原本拥有线下“引流集客”的优势，能够从购物中心或物业公司取得较为优惠的租金条件，但随着传统商超客流被新业态持续瓜分，且自身到家业务布局也会进一步削弱门店“引流”功能，未来随着门店租赁合同到期，租金成本的上升将不可避免。

综上所述，商超行业的颠覆式变革已成定局。企业必须转守为攻，明确自身的差异化定位和竞争优势。相比单纯的全渠道布局，商超企业更应强化“造血”能力，思考如何让线上业务可持续增长，以逐步降低亏损，并在可预见的未来实现盈利。

二、传统商超的数字化转型之战：扬帆搏浪，五大举措决胜全渠道新征程

举措一：无论线上还是线下业务，商超企业都应找准差异化的价值定位

在上述现状和挑战下，不少商超企业正在积极寻找自身的差异化定位。我们认为，成熟的价值定位至少需要在一两个维度上实现差异化，我们也看到了不同商超企业在转型、创新自身价值定位时的诸多有益尝试。

通过全渠道布局提升时效性、便利性，是定位的基本要素。“消费近场化”趋势不可逆转，商超企业需要精细考量消费者对不同配送时效的接受度——是追求极致的“30分钟达”，还是满足一定时效的“精准小时达”，以提供灵活选择。以某外资会员店为例，其根据目标客群需求，布局“极速达”和“全城配次日达”两大创新业务。前者通过店仓配送到家服务，满足消费者购买生鲜产品时，高频次、当日达/即时达的消费需求；后者通过城市中心仓配送到家，满足购买大件标品、定期囤货的计划性消费需求，双管齐下，既降低了门店配货压力，又高效匹配了差异化消费场景。

通过更小的门店面积，“更窄、更优”的SKU选择，提升商品力和体验。传统商超卖场定位于服务大众的一站式购买，门店面积大（大卖场占地多在5000平米以上）、SKU数量多，随之而来的代价是租金成本过高，导致企业在客流降低时甚至难以负担租金。放眼食杂零售市场新兴业态，不论是会员店（约4000个SKU），还是社区团购（不到1000个SKU）、便利店（1500-2000个SKU），都是通过少而精的SKU、聚焦细分市场来实现差异化竞争。更精简的SKU可由更小的门店承载，这也意味着在采购、仓储、物流、门店运营及租金等方面具备更优的成本控制。2010-2020年的细分业态门店数量分布，也佐证了“精品化”货品结构的独特优势：一站式商超的门店数持续下降，而专注于细分市场的便利店、专业店/专卖店的门店数则大幅上升。以国内某领先连锁商超为例，其通过大刀阔斧地将长尾SKU数量砍去逾40%，释放出约20%店内面积，其中10%用于加强核心品类陈列，5%用于改善场内体验（如加宽走道），5%用于对外租赁以创造增收，从而大幅提升了门店面积的利用率。

图16

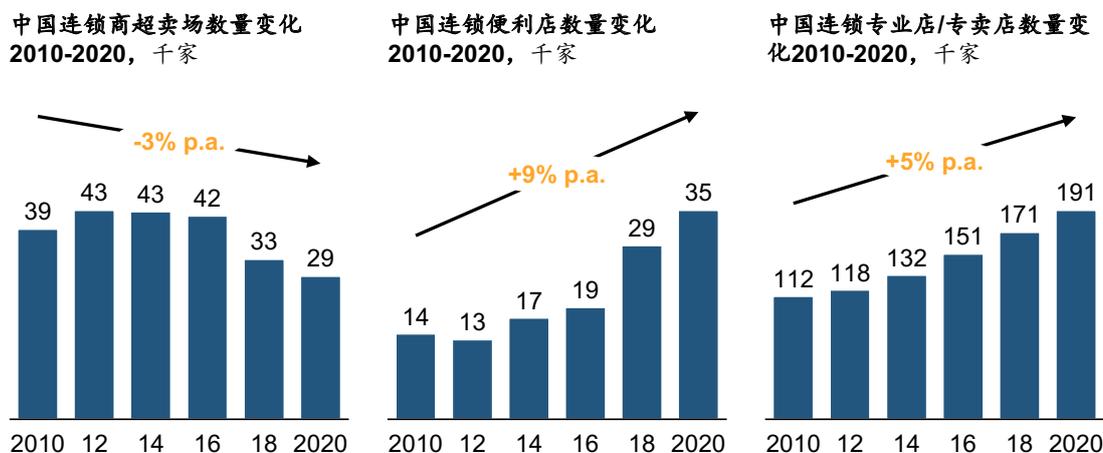
不同业态门店面积及SKU数量对比(卖场、超市、会员店、社区团购、便利店)

	商超	卖场	便利店	会员店	社区团购
					
 门店面积	400~3,000m ²	>5,000m ²	<400m ²	>6,500m ²	N/A
 SKU数量	8,000~10,000	>10,000	1,500~2,000	~4,000	<1,000

资料来源：麦肯锡分析

图17

各业态门店数量变化



资料来源：国家统计局

多业态协同发展，“以人为本”适配需求：随着消费诉求日益多样化，“一招鲜、吃遍天”的单个业态已不复存在，只有坚持多品牌、多业态发展，才能真正打磨出差异化价值定位，满足日趋分化的消费需求。以华润万家为例，其在关闭数家长期亏损的大卖场之时，持续布局万家CiTY、Ole’、blt等高端超市品牌，并打造了定位生鲜集市、强调“好逛”的万家MART，以及定位社区小店的万家LIFE等新兴品牌。2021年以来，商超企业也纷纷试水会员店，其中包括麦德龙、永辉、家乐福、家家悦等，面对山姆、Costco等以数十年之功积累出高效、稳定的供应链能力的外资会员店，本土商超能否结合自身禀赋和中国消费者的独特需求实现差异化竞争，成果仍有待验证。

举措二：数字化提升全渠道用户运营能力，在“存量运营”时代最大化客户价值

全渠道用户运营能力是商超拉新、提升客单价和复购率最关键的抓手

线上订单密度(日均单店线上订单量)和客单价达到一定门槛，是到家业务能够覆盖履约成本(包括店内分拣、包装、“最后一公里”配

送等)实现规模增长和盈利关键条件。目前，商超到家业务的客单价、订单密度与领先新零售企业相比有较大差距，具体表现在如下方面：

客单价：领先新零售企业每单可达约140元或更高，传统商超企业每单在60-80元左右。

活跃用户数：领先新零售企业APP的月活数量往往是传统商超小程序或到家平台的十倍以上；在春节采购高峰期，前者的日活数量可以达到传统商超的三倍以上。

日均单店线上订单量：领先新零售企业可做到8000-12000单/日，而国内率先开展到家业务的头部商超企业也只有1000-2000单/日，差异明显。

*以上数据为行业典型水平，非具体企业指标

实现规模化盈利的第一步是通过全渠道、精细化的用户运营，将客单价、日均单量提升到一定水平，再进一步优化其他成本项。同时就客单价、购买频次而言，全渠道用户的价值都明显高于单渠道用户。根据国内某领先连锁商超的到家业务数据，全渠道用户的年均消费金额，比单渠道用户高30%以上。

通过数字化提升用户运营能力的关键举措

基于客户洞察，深挖细分客群的行为偏好，形成完善的分级运营策略。例如，某领先新零售企业按照消费频次将客户分为多个层级，每天监测各层级用户的消费占比及转化率，从而有针对性地设计用户运营策略，如老带新优惠券投放、线下门店尝新等。与此同时，客户运营活动也在不同层级进行AB试验，以效果最大化原则反哺活动规划。

“拉新-客单-复购”，建立全链路的用户运营能力

拉新：对传统商超企业来说，充分利用线下门店的自然流量优势，能够帮助到家业务在建立之初快速起量，例如，大润发借力线下400余家门店，通过在门店推进线上下单、在主通道区域张贴线上促销海报等方式，获得逾50%的线上新客。但线下门店的流量增长瓶颈明显，商超企业仍需通过在新媒体、社交平台的投放，以及与外部生态的合作，扩大线上流量池，再通过发券、打卡等运营手段将顾客引流至线下门店。以某头部会员店为例，其通过在小红书平台的关键意见消费者（KOC）矩阵投放，打造了烤鸡、麻薯等现象级“爆品”的话题效应，有效地为自有APP和线下门店引流。

提升客单价：某领先新零售企业利用海量的客户消费数据，对购买行为进行洞察分析，从浏览、加购等流程环节着手，基于用户分析在购买决策过程中推荐关联销售、结账换购、满减满赠、买满免邮等，从而提升了客单价和交易量。

刺激复购，提升忠诚度：社群运营是商超建立用户社区、培育“铁粉”、形成流量闭环的有效手段。例如，步步高通过鼓励全员参加社群运营，多样化地建立门店大群、分品类“吃货群”，开展群内发券、推送时令产品、团购裂变等活动，加强内容营销，实现了会员复购率提

升，其中梅溪旗舰店在试点初期的复购率同比增长30%以上；步步高社群会员占整体会员10%左右，但社群产生的线上订单占整体线上订单高达30%-40%。更精细化、丰富有趣的会员积分体系亦可有效提升客户黏性，包括打卡、互动、游戏化的积分累计，以及异业合作、多元权益置换的积分消耗（例如积分不仅可以换购商品，也能兑换洗车、洗牙等异业服务）。

举措三：数字化推动“商品力”建设，增强集客能力

商品力是商超企业通过“差异化”增强粘性、提升毛利的重要抓手

商品力是拉新和提升客户忠诚度的天然利器，尤其是生鲜产品，往往自带流量。单纯“以补贴换增长”的模式是不可持续的，留住用户最终还要靠回归零售本质，即提升商品竞争优势。同时，商品力的增强能够有效拉动客单价和毛利，进而优化单位经济效益，加快单店盈利速度。例如，增加毛利更高的包装菜、预制菜商品，加强自有品牌商品的开发等，均可有效助力商超提升盈利能力。传统商超的全渠道订单平均毛利约为15%，而自有品牌占比高的新零售企业毛利可达25%-29%。

如何通过数字化提升商品管理能力

提升生鲜供应链上游把控力，将核心品类“做深做专”。针对生鲜品类（如水果等适合集采、直采的品类），可通过增加直采占比、设立产地仓/加工中心等方式，加强对上游的把控，以建立差异化、独家的商品供应优势；借助技术手段提升品控能力，改进对保质期和原材料的溯源；通过产地加工中心进行即时的分级分品和预包装，降低生鲜在运输过程中的损耗。随着疫情反复，供应链不确定性增多，做深供应链上游亦可保障商品的稳定供应。以利群为例，其通过生鲜产品的采购、加工、存储、配送全链路自营，自建冷链物流、生鲜加工中心、产线高度自动化的中央厨房、豆制品工厂等，不仅保障了自有to C业务（如商超、到家业务等）的供应链，同时在to B业务端实现了快速增长（如大客户团购业务）。值得一提的是，零售商“把控上游”也需要仔细衡量投产比，做深供应链需要较高的

前期投入、强大的寻源采购和上游环节运营能力,需要综合自身规模、业务模式属性、团队能力等因素进行考量。

通过基于数据的消费者洞察,深挖自有品牌价值。自有品牌是零售企业进行差异化竞争、提升盈利的有利抓手。尽管国内零售企业的自有品牌渗透率普遍较低,但近年来增速有加快之势。2019年,约75%的商超零售企业只有不到5%的销售额来自自有品牌;仅有约5%的商超零售企业有超过20%的销售额来自自有品牌。近年来,预制菜、咸味零售等细分品类兴起,自有品牌产品2018-2021年增速超过15%,远高于行业增速。领先新零售企业能够基于大量实时消费数据,快速洞察消费者需求,助力自有产品开发。部分领先企业自有品牌鲜食产品的开发周期仅六个月,而传统商超一般需要一年半以上。新品上市后企业进一步收集消费者反馈,快速迭代、优中选优,保留最适合的应季产品,优化拳头产品;同时迅速捕获消费热点,培养打造爆款单品的潜力。以T11生鲜超市为例,其定位清晰,主打中产消费人群,通过大力开发生鲜、鲜食等自有品牌区别于其他商超,注重符合一二线城市快节奏生活需求的3R(即食、即热、即烹)产品,以及来自全球的各类新鲜食材。目前其自有品牌占比已达30%,远高于行业平均水平。

数据驱动的智能选品组货

由于零售商品的复杂性和地域差异,目前普遍应用的智能选品组货模式是人工与算法相结合。由有经验的选品团队进行算法建模,并基于用户洞察、门店数据不断优化,从而确定智能选品组货决策。未来,随着算法模型持续优化,算法甚至可以替代一部分人工决策,实现更高层次的智能选品组货,提升决策质量和响应速度。

以步步高为例,算法能够决定每个品类有几个品牌、几个SKU,但人工可以增加干预条件,如规定该品类下必须有某个领先品牌;单品选品时,既参考外部数据(如品牌市占率),也结合自身销售数据不断测试迭代,如果市占率高的品牌在门店销量不及预期,则触发人工介入,分析原因并更新算法。通过智能

组货,步步高实现了在单个品类下,不到十个SKU贡献该品类20%的毛利,为进一步精简SKU、提升商品力打下了基础。

举措四:数字化降低门店运营成本 精细化生鲜运营,降低整体损耗

生鲜作为核心品类,精细化管理意义重大。由于购买频次高,部分消费者有线下比较质量和价格的习惯,使得生鲜产品成为商超赖以引流的核心品类。同时,生鲜毛利低、效期短,涉及标品和散装的存储、包装问题,天然及人为的损耗高,容易拉低商超整体盈利能力,进行精细化管理尤为必要。

通过数字化,从进、销、存多个环节实现精细化运营,提升动销,降低损耗。下文我们结合步步高的实践做具体阐述。

销量预测及订货建议:通过算法收集门店位置和周围人群的数据,测算各品类的“渗透率”(如覆盖周边客群数,其中多少人需要购买绿叶菜),生成订货建议。这样可以较为精准地对门店销量进行预测,同时最大程度地避免因订货过少导致的断货,或因订货过多带来的资金占用及浪费。

数字化品相评级和品质管理:各门店在收货时即通过店员端APP对产品品质进行评价。一方面,可就生鲜品相划分级别,以便开展后续分级运营,品相差的及时打折出清,加快周转,确保不会影响消费者整体购物体验,同时避免因滞销导致的损耗;另一方面,可监控产品质量,当持续出现品质问题时,及时请采购团队介入进行品控。

销量进度监控:系统在后台自动分析生鲜的销售进度,当发现进度过慢时,即安排限量促销,确保不会在销售高峰期过后依然有大量商品滞销。

促销优化:通过算法选择将哪些单品放在促销区(如端架上),以及放多久(如不超过三天),最大化利用促销区域,同时加快产品周转,降低损耗,提升资金利用率。算法可涵盖商品当季与否、过往的客群覆盖度和接受度(过于小众的商品不适合促销)、消费者价格敏感度等指标,并采取多维度评分和关键

因素一票否决(如毛利低、库存不充足)的方式;算法做出决策后,自动通过员工APP推送促销区商品调整的任务通知。

智能损耗识别、定向盘点,高效管理库存:

通过人工智能秤,以图像识别的方式进行货损识别和自动报损,提升损耗识别的准确性和管理效率;系统通过监控和识别周转率异常的产品,通知店员定向盘点库存,高效利用人力。

降低到家业务履约成本

选择最合适的到家业务履约模式:以“店仓一体”为主,部分区域可战略性采用前置仓作为补充,但难以实现单仓盈利。

“店仓一体”,即基于门店的到家配送:该模式的优势是可以有效利用门店流量为线上业务引流,并通过线上线下一盘货加快库存周转,降低损耗;劣势是受限于门店网络布局,对未开店的区域覆盖力不足。

“店仓一体+前置仓”的混合模式:该模式的优势是覆盖地域更广,可扩张到难以拓店的城市非核心区域;劣势是需要达到一定的订单密度才能实现单仓盈利,密度不足的情况下易造成亏损,影响企业现金流。

“全渠道一盘货”的库存管理:加快周转,降低库存成本。

在较为普遍的“店仓一体”模式下,有两种库存管理方式可供选择。

“100%一盘货”:门店的前店和后仓,无差别地对线下和线上订单进行履约,同一个SKU在线上APP/小程序端和门店的库存完全一致。

线上爆品专供库存:针对线上需求高、周转快的SKU,在门店后仓开辟专有库存区域,定向满足线上订单。

不同的库存管理方式适用于不同的业务发展阶段。

“100%一盘货”适合线上业务较为成熟的企业,其线上订单占比在30%-40%,甚至更高。线上业务由于拣货、“最后一公里”配送等成本,利润率低于线下业务,线上收入占比过

高并非健康的盈利结构。因此在线上业务达到一定比例时,商超仍需确保线下体验,鼓励消费者回流至门店消费。例如,7FRESH七鲜将线上线下、公域私域全部库存数据打通(私域涵盖社群、自有APP和小程序,公域包括京东到家、美团等第三方平台),达成全渠道数字化库存管理,大幅提升周转效率。

“线上爆品专供库存”适合线上业务仍处于起步阶段的企业,其线上订单占比低于30%,多数约在10%-15%。这些企业现阶段仍以“提升线上业务占比”为主要目标,因此需要保障线上的重点SKU不断货。例如,步步高针对部分线上高动销率的SKU,在门店后仓保留了线上专属履约区,对于此类商品,即使线下门店缺货,也不会从线上仓直接拿货,确保线上不断货、体验优。

“自有”运力与“第三方”运力灵活调配

对于大部分传统商超而言,到家业务的订单密度都难以覆盖自有运力成本,应以第三方运力合作为主。第三方运力的配送成本大多在7-8元一单,而自有运力很难降至相应水平。某领先新零售企业日均单店线上8000-10000单,自有运力配送成本可降至约7元一单,但传统商超在到家业务起步阶段,很难达到如此规模的单量。

到家业务体量大的头部商超,可以考虑“自有运力+第三方运力”的模式,但需要基于数据和算法,提前精准预测订单高峰期并及时调配,否则可能造成履约率下降,影响消费者体验。

降低店内人工成本

降低人工成本是实现单店盈利的关键,从单店盈利模型来看,门店人工成本通常占比较高,在典型的传统商超达到15%以上。有案例表明,通过数字化转型,传统商超可将门店人工成本从降至10%左右。

算法智能排班,动态用工:一些领先企业已开始利用算法对门店员工进行智能排班,并实行动态用工,以降低成本、提升人效。以步步高为例,由于门店用工的波峰波谷非常明显,企业开发了动态用工平台,采用接单制按小时计费,同时连接外部的人员招募平台,

最大程度提升员工效率,将店均人效增加逾30%。也有领先新零售企业采用智能排班模式,利用算法预测用工高峰期,以智能推送的方式将指令发给门店员工,指导员工在不同时段的重点任务,是去前场整理货架,还是去后仓拣货、卸货等,通过这种方式,可有效将门店平均员工数降低近一半。

算法提升拣货效率:以某领先新零售企业为例,算法根据拣货效率最大化原则,基于订单和当日用工数据,智能推荐每个单品SKU的库存摆放位置(前店还是后仓)。同时,算法可以基于商品陈列位置、订单数量、用工数据,自动分配拣货指令到相应员工的个人数字化助手(PDA),帮助店内员工以最高效率完成拣货。

举措五:数字化提升供应链效率

一体化、差异化的全渠道供应链体系

线上线下一体化仓配:我们观察到,部分商超跨线上线、跨业态/模式的仓储物流体系仍处于分立状态。以某外资商超为例,其线下门店和综合电商业务(如天猫旗舰店)仍沿用两套完全割裂的仓配体系,门店由中央配送中心/区域配送中心(CDC/RDC)覆盖,电商业务则由独立的电商仓支撑,两套体系互不相通,缺乏共享和协调机制。若对线上线下物流体系进行整合,例如由CDC同时覆盖RDC/线下门店和电商仓需求,实现全渠道一盘货管理,则有望显著降低仓储成本(更小的仓库面积、更低的冷藏成本)、供应商端的物流配送成本(供应商可集中配送到CDC,而非CDC和电商仓库)、库存资金占用成本等。

差异化供应链设计,提升对重点商品和渠道的响应能力:例如,对于周转快、需求不确定性高的商品,或是有促销计划、需要快速补货的商品,以及重要城市/门店,可通过设立更靠近门店的前置仓,在那里保留一定安全库存,以进行高频次、小批量的补货(如一日三配),并设立更严格的“断货率”考核指标;对于长尾商品、战略重要性较低的城市/门店,可考虑由中心仓/供应商直接供货补货的低频模式,以节降成本,并放松对“断货率”的考核,

允许偶尔的断货情况出现。此举可确保零售商在满足前端消费者需求、最小化断货带来的销售损失的同时,平衡供应链成本,将资源更有效地分配给优先级高的商品和门店。

拥抱高级分析、供应链自动化技术

高级分析的应用不限于在门店端、流通库存(DC)层面进行更精准的需求预测,也可以用于物流配送的优化。面对越来越复杂的供应链体系(如中心仓、城市仓、前置仓的多层级仓配网络),小批量、高频次的门店订货补货模式,传统的手工集单、派单、排线的方式已难以满足需求。基于大量数据和实时物流追踪的智能线路规划,可有效降低干线及城配成本,同时提升履约效率。此举对于规模大、业态/模式多元化的商超企业尤为适用,以华润万家为例,其计划通过打通各子品牌条线(如Ole'、万家MART、万家CITY)的仓配物流体系,在此基础上实现订单集约化,由系统和算法进行更有效的订单合并,并选择最优配送路径,以兼顾配送成本、时效的优化。

仓储自动化,以及加工中心、鲜食工厂等生产自动化技术的应用,在部分供应链模式较重的领先商超已有实践。以利群为例,其仓储物流体系全面应用自动化技术,如拆垛机器人、自动化立体仓库、自动搬运叉车(AGV)、自动运输及分拣系统等;鲜食工厂、中央厨房等也引入自动化设备,利用算法进行自动排产、换线等。尽管自动化设备和技术的应用在前期投入较高,但在疫情反复冲击、人工成本逐年攀升的大环境下,未来会逐渐显现边际效应并发挥优势,长期来看,对于规模大、全国性的商超企业来说,这仍是不可或缺的举措。

跨部门决策机制

随着前端渠道/业态多元化、供应链体系复杂化,商超企业在供应链决策方面,对于跨部门协同的要求也越来越高。一个有效的应对举措是建立跨职能的供应链“作战室”,以及实时的供应链KPI看板,对于例外管理、问题预警、供需协同等关键课题进行高效拉通和及时决策,包括对于关键指标(如断货率、库存、损耗)不合格的供应链节点和链路加

以根因分析和及时干预,对于预计可能出现的需求(供应缺口)积极应对,对于线上线全渠道的库存分配、调拨等进行规则设定和例外管理(如某商品面临供应紧缺时,应优先对哪些渠道/门店进行补货),等等。

作者:

夏辰安博士 ChenAn Xia 是麦肯锡全球董事合伙人,常驻深圳分公司;**侯德诚 Johnny Ho** 是麦肯锡全球副董事合伙人,常驻上海分公司。



便利店篇：在数字化时代精耕细作、乘势扬帆

一、便利店行业现状与格局

在消费需求和政策引导的双向推动下，行业稳健增长，市场潜力可观

近年来，零售业整体增速放缓，但便利店作为都市生活的“长明灯”，市场整体向好，过去五年依然保持着12%的年均复合增速，行业经营规模稳步扩张（图18）。在新零售加速发

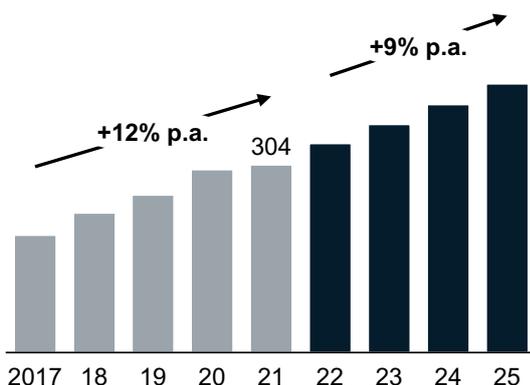
展、传统商超受到冲击的大背景之下，便利店凭借其在便捷性、即时性等方面的天然优势，维持相对可观的同店销售增长。究其稳健增长动能的背后，是消费端需求升级、政策端鼓励引导的双向推动：

图18

中国便利店行业整体向好，行业保持两位数的增幅快速增长

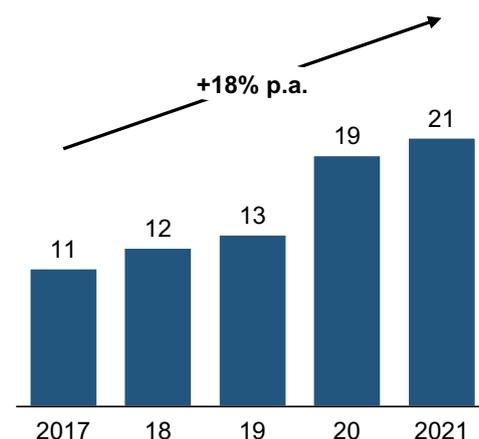
中国便利店行业历年行业规模¹（十亿元）

中国便利店市场自17年起持续保持两位数（+12% p.a.）的年均复合增长率，经营规模稳步扩张



中国便利店行业历年门店数量（万家）

中国便利店市场自17年起保持较高的两位数增长（+18%）；受疫情冲击，门店增速放缓



1. 包括传统便利店、平台赋能型便利店、类便利店；传统便利店企业包括直营便利店、加盟便利店、加油站型便利店；平台赋能型便利店指受到互联网企业或其搭建平台赋能的非传统连锁型便利店企业的纳统数字；类便利店指销售品类和服务与便利店相似的小型零售店、生鲜店、水果店、药妆店等的纳统数字

资料来源：CCFA联合毕马威《2021年中国便利店发展报告》；Euromonitor

消费水平及需求升级,服务范围拓展,便利店发展土壤成型:我国城镇化水平和城镇人口平均收入在不断提升,越来越多的城市已具备便利店发展的适宜土壤;消费者对于购买的即时性、便捷性更为重视,也更具意愿和能力为便利消费支付溢价。

政策端鼓励社区经济,引导15分钟生活圈内近场消费场景的构建:政府倡导推进城市15分钟便民生活圈建设,鼓励发展社区商业设施;便利店作为“2个15”(即往返15分钟、客单价15元)生意的典型业态,与政策导向充分契合。2020年,商务部等部门连续出台《关于推动品牌连锁便利店加快发展的指导意见》《关于开展便利店品牌化连锁化三年行动的通知》等文件,对便利店行业的发展做出具

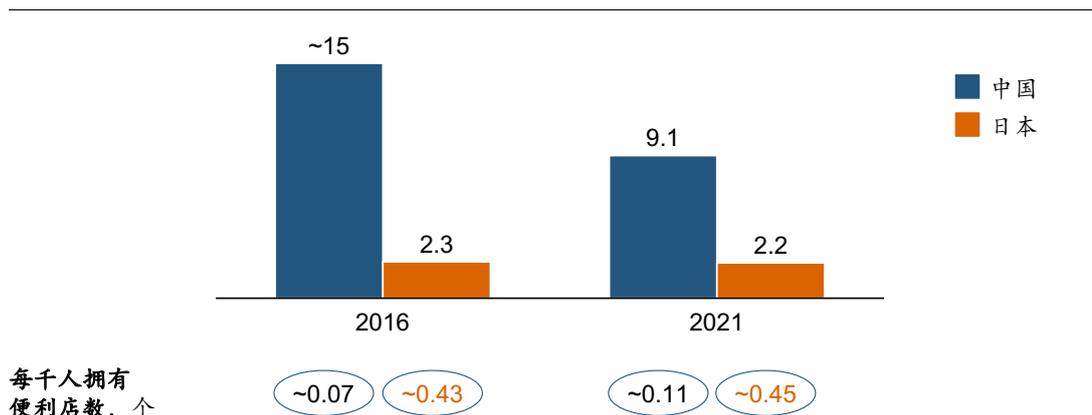
体部署;各地方政府也纷纷以实际政策响应国家对于大力发展社区商业体、便利店的号召。

目前,便利店市场整体渗透率远未饱和,发展空间依然可观。据中国连锁经营协会(CCFA)统计数据,2020年,中国的便利店门店规模已达19.3万家,但每千人便利店拥有量较日本等行业更为成熟的国家仍有较大差距。2021年,日本每千人拥有便利店0.45家,中国同期数据仅为0.11家,是日本的约四分之一(图19)。随着国民收入水平进一步提升,宜居型复合社区建设持续推进,中国连锁便利店市场预计将迎来新一波发展高峰。

图19

中国、日本便利店渗透率对比

便利店单店覆盖人口数量,千人



资料来源:文献检索

不同级别城市的发展进程极不均衡,市场下沉渐成趋势

在中国不同级别的城市,便利店的连锁化、精品化进程极不均衡。在市场培育较早的一线城市,便利店行业发展迅速,已逐渐走向成熟和白热化竞争;而在低线城市,便利店行业则呈现较大的市场空白(图20)。

一线城市便利店竞争日趋激烈:上世纪末,外资便利店自一线城市进入中国市场,在以上海、北京、广州、深圳为代表的一线城市,便

利店市场培育较早、需求旺盛,如今渗透率和市场集中度较高。激烈的竞争使得领先便利店竞相跑马圈地、持续加密。以广州为例,一家便利店平均服务2.8千人,接近日本全国水平;城市核心区域(内环)便利店基本饱和,市场领先玩家(如罗森、全家等)逐渐往外环及郊区开拓。

二线城市精品化便利店土壤渐成:二线城市的经济发展水平和人口聚集效应日渐趋近一线城市,已具备适合便利店快速发展的土壤;但精品化程度不高,规模化的连锁便利

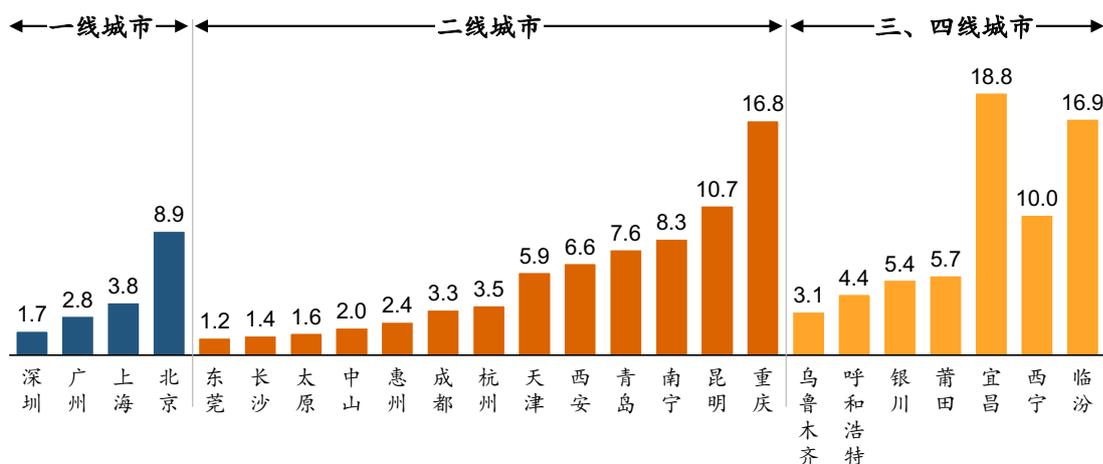
店和单体化的传统“夫妻老婆店”并存，预计市场集中度将进一步提升。本土崛起的领军企业逐渐形成区域龙头效应，探索打造更优质、高效的服务体验和品牌特色；在一线城市起家的便利店也正在布局下探。

三四线城市处于便利店导入窗口期：三四线城市便利店渗透率低、市场分散，以传统“夫妻老婆店”和小型区域连锁店为主流；在一二线城市已有布局的便利店正向当地市场下沉，处于导入的窗口期。

图20

不同城市便利店渗透率对比

便利店单店覆盖人口数量，千人



资料来源：CCFA联合毕马威《2020年中国便利店发展报告》

市场加速整合，不同基因和发展特色的玩家形成“三足鼎立”的竞争格局

与日本由本土三大便利店品牌瓜分80%以上市场份额不同，当前中国便利店市场呈现**多玩家、低集中度、区域化明显**的特征。除石油系便利店借助加油站分销网络进行布局之外，市场暂未出现其他已完成全国布局的玩家。但近年来行业加速整合，市场集中度持续提升，日系便利店和本土领先便利店纷纷以翻牌、区域授权、大加盟、兼并收购等动作加速区域扩张的进程。

典型市场玩家主要包括以下三类（石油系便利店除外）：

以一线城市为先导、日系便利店为代表的精品便利店：日资便利店多于上世纪末进入中国，深耕一线市场，集中于长三角、珠三角和京津地区。整体来看，精品便利店具有年轻、高端、洋气的品牌形象，深受一线城市年轻消费者的青睐。得益于在日本本土积累多年的经营管理机制，精品便利店在扩张中呈现两大优势：其一是标准化、高质量的服务特点，门店及加盟商实行精益运营管理体系，温暖的“第三生活空间”文化深入人心；其二是高毛利、差异化的商品特色，借助高鲜食占比和高品质自有产品组合，消费者形成了在便利店购买即食产品的习惯，偶尔某个独家网红爆品还会刷屏消费者的手机朋友圈。这些优势使得精品便利店获得高日销、高毛利的收益。

主要挑战:目前,精品便利店在一线城市的发展已较为成熟,正在拓展二三线城市市场,但这些区域与一线城市存在较大的消费水平和习惯的差异,因此在“下沉”中面临“水土不服”,以及当地竞争对手的顽抗,需要进一步探索适应低线城市发展、契合不同客群特征的模式;同时也要在开店速度和经营质量之间取得平衡,即在扩大规模的同时维持门店盈利性。

深耕区域、具有社区食杂店特色的本土便利店:本土便利店立足区域市场,或从烟酒店、夫妻老婆店起步逐渐实现连锁化和规模化,或由百货商超等零售企业延伸、渗透至社区小面积零售业态,在本地市场的店址布局、品牌认知、供应链基础等方面占据优势。从商品结构而言,传统食杂店的烟酒、饮料品类销售占比高,鲜食和自有品牌较少,整体毛利水平偏低(约25%,低于精品便利店约35%的水平);从运营管理而言,门店运营管理体系和加盟支持机制尚不成熟,标准化程度有待提升。尽管如此,本土便利店已展现出强大的学习和变革能力,博采众长,不断探索转型。例如,在商品供应链层面,布局鲜食工厂,逐步提升鲜食产品占比,打造差异化商品力和优质服务体验;在渠道布局层面,面对新零售和生鲜O2O的冲击,积极响应,拓展线上销售渠道,探索线下门店的体验升级;在管理层面,从弱管控的加盟模式逐步向精细化运营管理模式转型,在扩张过程中不断提升标准化运营能力。

主要挑战:优化商品、体验和服务,打造精细化运营能力,实现日销和毛利的增长,获得门店盈利能力的跃升;面对精品便利店的强势来袭,打造自身差异化特色和品牌形象;建立标准化的运营机制和系统,以适应规模化进程。

深植科技基因、算法和效率至上的“数字化新物种”:以便利蜂为典型代表,具有强数字化和科技属性,将传统便利店在商品、物流、门店、营销等价值链路上的环节拆解,以数字化驱动的方式力求标准化、自动化、智能化,其优势在于:一方面提升门店运营效率,优化单店成本结构;另一方面,最大程度上减少便利店日常经营决策中的不确定因素,实现门店标准化和快速复制,并通过扩张形成规模优势,摊平前期巨大的数字化投入。此外,“无人便利店”的出现,也充分体现了“数字化新物种”便利店效率优先的理念,它试图通过机器替代人工服务,让消费者在没有营业员、收银员的情况下,自助完成挑选、结账等所有购物环节。

主要挑战:一方面需要在重资产倾注的模式下尽快实现规模效益、获得投资回报、稳定现金流周转;另一方面则需要持续融合算法和人工,在消费者体验和一线员工工作模式之间探索平衡点——毕竟,未来的便利店也许不等同于全机械化的“自动售货机”,也应该是一个“有温度的场”。

二、便利店行业的挑战与启示

尽管便利店行业整体增长潜力可观,但市场玩家在各自发展中也遇到了种种挑战:

挑战一:客流增长趋缓,门店日销和盈利空间受到挤压(图21)。

客流挑战对于便利店业态来说不可小觑:一方面,尤其是在一线城市,门店持续加密,竞

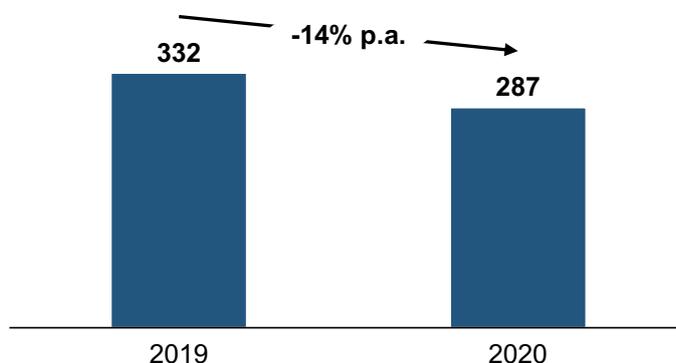
争日益加剧,便利店领军企业争相跑马圈地,具有客流优势的可选店址越来越少,新店流量红利逐渐褪去;另一方面,即时零售和外卖的普及也对线下便利店的自然客流带来冲击。

启示:面对“更近”的竞争对手,以及“更快”的线上对手时,便利店需要从“被动获取自然客流”转变为“主动争夺潜在客流”。通过优化门店选

图21

受疫情影响, 便利店客流下降

单日来客数¹, 人/店/日



1. 调研样本企业

资料来源: CCFA联合毕马威《2021年中国便利店发展报告》

址能力、拓展全渠道触点、建立自身差异化价值主张(如打造强势品类、目标场景, 通过鲜食、热食、自有品牌等特色吸引消费者主动进店), 来最大化客流的获取和留存。

挑战二: 高度依赖人工, 在规模化进程中运营管理难度高, 单店日销及成本管控水平参差不齐。

便利店经营水平的高低与店长、督导直接相关, 但好店长的培育周期长、人员流动性高, 这就导致在快速规模化扩张的进程中, 一方面难以找到大量的优秀店长和督导, 另一方面门店成熟所需周期长, 服务的标准化和高效化存在较长攀爬期。此外, 便利店规模扩张高度依赖加盟模式, 而加盟商数量众多、运营水平参差不齐, 管理难度颇高, 加之选址因素的影响, 使得同一便利店品牌旗下不同门店的盈利水平差异巨大, 好的门店/加盟商盈利能力极强, 差的却持续亏损。

启示: 便利店亟须通过数字化手段提升标准化运营管理能力, 赋能门店员工和加盟商, 并最大程度地减少日常经营决策中人的不确定因素, 实现可控范围内门店整体盈利水平的最大化。

挑战三: 多样化的区域环境和客群特色, 决定便利店需要“精细化”管理。

同一连锁便利店品牌, 因其单店所处地域消费水平不同(如不同城市之间、城区和郊区之间)、周边环境不同(如毗邻居民区、校园、医院、地铁站、办公楼等), 服务的客群也会呈现不同的消费需求、购物场景、商品偏好等, “千店一面”的模式无法满足周边客群个性化的需求。例如, 日资精品便利店的组货和体验契合年轻高端客群的需求, 在一线城市办公、校园场所具有竞争优势, 但面对大众化和全年龄段客群, 在入驻低线城市居民区场所时则水土不服; 而本土便利店在渗透一线城市核心商圈、写字楼时也往往力有未逮。

启示: 放眼未来, “千店千面”、基于周边客群的精细化商品管理和运营能力, 将是提升品牌竞争力, 在扩张中突围的必备条件。

三、数字化赋能便利店的抓手： 精耕细作、降本增效

从领先便利店的探索实践中，我们看到数字化能够帮助便利店在选址、运营、商品、供应链等方面实现切实的效率提升，最大化消费者进店转化率和客单价。在下文中，我们将详述部分已实现效益的数字化用例和相关案例。

1. 精准选址，稳住流量底盘

便利店服务的辐射半径不超过一公里，因此一旦选址确定，营业额、毛利的上限基本可以框定。借助数字化手段，通过采集人流数据等测算店铺潜在价值，做出合理的选址决策，可以让更多门店“赢在起跑线上”。例如，美宜佳通过分析当地用户习惯、常驻及流动人员构成、场本身的特性（如医院、社区、商业中心等周边业态）、竞争态势和交通便利性等数据，针对特定选址给出评分，从而最终形成选址决策。智能门店选址可支持美宜佳每年3000家门店的开店决策，与依靠调研和专家经验的传统方式相比，准确率和决策效率都大幅提升。

2. 数据驱动的商品管理，提升门店单产及毛利水平

在粗放式的商品管理模式下，门店主要关注“场”和“货”，对于“人”，即消费者的需求和体验，反馈态度较为被动；但精细化的管理模式则将“人”放到首位，从消费者的角度出发进行设计规划，同时兼顾门店盈利能力，通过更匹配的选品和陈列、更精准的定价和促销，在拉高销售额的同时提升毛利水平。

2.1 基于用户洞察的选品组货

某领先便利店采取了基于门店类型的选品策略。在品类选择时，先将门店售卖的品类划分为必备标准品类、细分特色品类和其他品类，再进一步依据周边区域环境（如医院、学校、交通枢纽等）和消费人群画像进行门店分群，实现多级品类和门店类别的精准交叉匹配。在为每个品类选择具体SKU时，则会

依据产品的历史销量、消费者忠诚度等维度为每个SKU设立记分卡，并根据记分卡排名择优录取，通过该方式优化选品结构后，该便利店整体毛利提升了超过5%。

便利蜂通过相关电商平台的消费情况、各个社交平台的点评情况，以及过往在其他店铺的消费情况，进行收益核算，由系统智能化制定选品决策。

好邻居则在品类和SKU选择上进一步深挖外部洞察数据：借助与天猫生鲜的合作，好邻居会先对品类做一轮粗筛，再结合区域外部销售数据进行品类短名单确认。例如，在选定门店内陈列的10种蔬菜时，会先了解天猫生鲜上卖得最好的30种；在选择SKU时，也会充分参考商品的全网评价。

2.2 数据驱动的定价及促销管理

促销的难点主要有二：一是促销对最终销售的影响因素较多，使得促销的价值难以衡量，例如蚕食效应（对其他品牌商品销量的影响）、囤货效应（对自身品牌促销前后销量的影响）；二是促销存在滞后性，从决策制定到执行实施存在时间差，消费者的需求可能转瞬即逝，而产品不得不因滞销而损耗，这对于鲜食产品尤甚。便利店可以通过数据积累和机器学习，剥离蚕食效应、囤货效应等因素，准确衡量促销带来的影响，进而制定更有效的促销策略；再借助电子价签等数字化手段，实现从决策到实施的秒级响应，最大化促销效用。

某领先便利店在利用算法准确框定促销的影响后，根据销量变化和利润变化两个维度衡量促销有效性，并将产品细分为明星促销、让利促销、起量促销和无效促销四类，针对不同类别的产品机动调整促销计划：提升明星促销品的促销频次，在稳定供应商补贴力度的情况下维持让利促销品的促销力度，对起量促

销品则会向供应商争取更多补贴，停止无效促销品的促销。通过该方式优化促销安排，该便利店捕捉到了毛利提升10%-15%的机会。便利蜂采用“动态定价系统”，基于历史销售数据、当前商品情况、门店情况等信息推算出“低温短保”商品的收益率曲线，自动制定打折促销策略，一旦系统指定打折生效，商品的电子标签即可秒级响应，由黑白变成红色，自动呈现打折信息。“动态定价系统”于2018年底采用，截至2019年5月，直接为便利蜂带来了30%的收益提升。

2.3 数据驱动的陈列动态优化

商品陈列包含两个维度——产品的货架位置和占排面积。好的陈列可以促进即兴消费和关联销售，同时通过货架空间优化，避免产品销售不均。数字化可以让门店充分把握消费者需求的季节性变化，并进一步结合产品的销量表现、消费者动线和停留时长等影响因素，给出商品陈列的优化建议，从而提升门店坪效。

美宜佳通过热区分析系统，分析客流聚散区域、每个区域客户停留的人数和时长等，形成热点数据，并依此及时调整营销策略和商品陈列，实现货架各区域商品均衡销售，提高商品转化率。便利蜂则按照“天-周-月”的频次对商品陈列进行不同程度的调整；以周调整为例，按照原先数字化决策，一排货架都分配给某个品类，但经过实际销售发现预测有偏差，于是在下次周调整中及时修正，将该产品货架排面降至之前的一半。

3. 智能化需求预测及自动补货，降低损耗和缺货

对于便利店来说，订货工作极为重要，同时也艰巨而耗时，十分依赖过往经验；传统便利店中只有店长被委以订货的权力，即便是头部便利店中较为成熟的店长，耗费在一次订货上的时间也需要两小时。订货量不足会错失销售机会，订货量过多则会占用不必要的运营资本，使门店面临爆仓风险，鲜食类产品还会带

来滞销损失。通过机器学习进行需求预测，并将其转化为自动补货订单，一方面可以将店长从订货的繁重工作中解放出来，将时间用于思考如何更好地服务消费者；另一方面，更精准、及时、频繁的预测，也可以帮助门店在避免销售损失（缺货导致）和降低货品损耗（滞销导致）之间取得动态平衡。

便利蜂参考公开数据、产业信息、当地消费特色，甚至天气、气温等相关数据指标，建立丰富的商品数据库，系统会根据不同门店的情况自动输出不同产品的订货需求。该自助订货系统可节省店员三小时左右的工作量。某领先便利店基于门店基础特性、天气情况、周期性销量特征和其他因素（如节假日），建立需求预测模型，并将预测结果转化为SKU级别的订货量指引；同时链接中心仓与自动补货系统，在不提高缺货率的情况下，整体全链条库存天数可下降20天。美宜佳则开发了商品上下限智能管理系统，对重点销售产品进行近乎实时的库存上下限调整，借助该数据化智能系统，店均销售额提升了近6000元，店均缺货率也同步下降了90%。

4. 数字化门店管理赋能店员、督导及运营人员，提升人效

分析一家典型便利店的成本组成（图22）可以发现，人力和房租是运营成本的主体。在当前经营环境下，一二线城市房租成本居高不下，因此人力成本结构的优化，对于经营者而言是最立竿见影的降本手段。数字化工具可以从释放员工劳动力、优化用工安排和提升工作效率等三方面实现用工成本优化。

释放员工劳动力可以从两个维度切入，其一是将收银等简单劳动自动化交由机器（系统）完成；其二是将订货等复杂决策智能化交由机器（系统）完成。这样员工劳动力可被充分释放，聚焦于更具“温度”的服务工作。

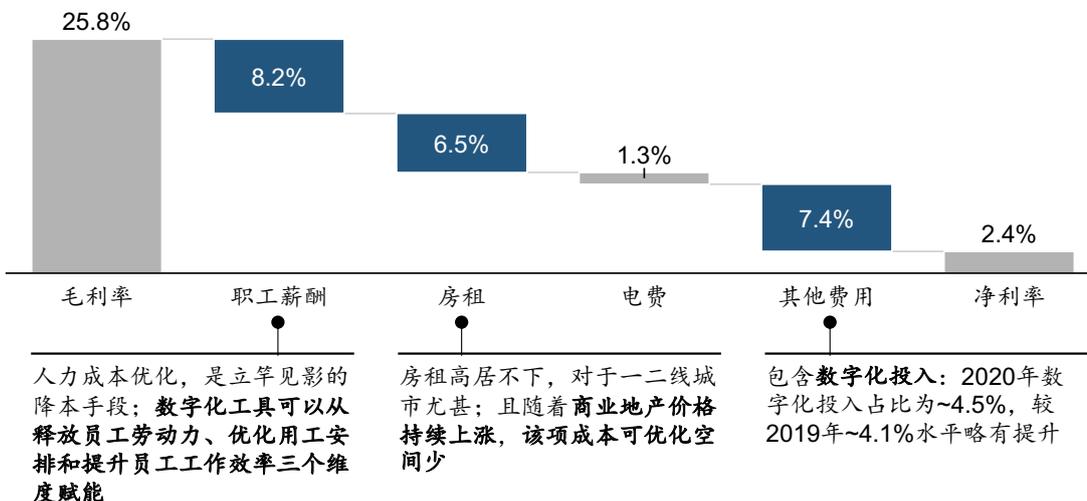
便利蜂将门店工作量细化后，借助数字化决策，协助店长做出最优的用工安排和任务计划，在不影响门店服务质量和体验的前提下，

图22

一家典型便利店的成本组成

中国连锁便利店代表企业主要费用构成

%



资料来源：CCFA联合毕马威《2021年中国便利店发展报告》

实现最少工时需求。即便一个员工有突发状况，系统也能快速调整，确保店内正常运营。一旦人员排班确认后，系统即自动下发任务指令，高效指引员工安排工作。

提升员工工作效率包含提升店内工作效率和督导效率两部分，可以通过执行标准化动作和借力数字化工具来实现。某领先便利店为督导提供门店督察APP，一方面避免了以往填写纸质文件的低效；另一方面通过明确的核查项目，让督导更加有的放矢、整体提效，在不增加企业成本的情况下，拓宽了管理半径。

四、全渠道探索破局：顺应趋势、清晰定位

在全渠道消费趋势下，便利店也不得不加入线上“战场”，纷纷拓展新渠道和自有平台，探索吸引客流、提升粘性的机会。2020年，有七成便利店企业开通线上业务，与商超企业相比，便利店线上业务不温不火，行业领先便利店的线上业务仅占整体销售的约7%，且主要依靠与第三方O2O平台合作，自有平台开拓和实际业务增量其实非常有限。短期内，全渠道布局依然只会作为便利店销售渠道的补充，行业尚未提炼出一套具有清晰价值主张、颠覆性商业模式的做法。且由于便利店的业态特性，导致其在探索O2O定位上更为吃力：

其一，相比即时零售电商，便利店到家业务竞争优势模糊。便利店的根本优势在于能满足即时、即食的购物场景，在遇到时效越来越高的外卖等即时零售商时，便利店并不具有比较优势，那么消费者又怎会选择便利店的“到家”业务呢？

其二，相比商超，便利店到家业务获利难度更高。便利店客单价相比商超更低，而到家业务履约成本高昂，若采用第三方配送方式，则需要向平台支付运费，也会面临运力成本持续上升的问题；若自建“最后一公里”配送体系，则面临订单密度不足、无法充分利用运力的掣肘。

尽管如此，我们也观察到行业中的一些有益探索和实践：

社区团购：跑通业务需强有力的供应链基础，整体盈利难度高。

便利店通过将门店作为自提点，由店长承担“团长”职责，探索开展社区团购业务。便利店做社区团购具有一定的门店分布密度优势，但也面临两个主要风险和挑战：一方面是成本，如果门店密度没有达到一定规模，则依然会产生大量前置仓建仓费用及额外配送成本，拉高社区团购的履约成本；另一方面，便利店经营面积小，难以给大体量的社区团购提供足够的仓储空间。

作者：

马亦欣 Yixin Ma 是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；侯德诚 Johnny Ho 是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司。

2020年，70%的便利店开通了社区团购业务，但目前能跑通模式、做大规模的寥寥无几。整合上万家门店、立足湖南本地市场的兴盛优选是难得一见的成功案例之一。其门店规模足够大、提货点密集，且自身便利店业务积累的客群集中于低线城市和乡镇，与社区团购主要针对的崇尚“性价比”的人群高度重合。截至2020年9月，兴盛优选在全国共拓展了逾30万家门店。但该模式对于在下沉市场的渗透能力要求较高，且前期扩张的资本投入巨大，因此可复制性有限。

自有平台：基于特色商品和服务，尝试面向消费者建立价值主张。

一些领先便利店积极打造自有平台，整合到家、到店、商城、会员积分、社群管理等功能。在全渠道业务方面，我们观察到有部分举措尝试基于商品和服务建立面向消费者的价值主张，例如，基于服务实现线上引流到店（如线上预约到店取货、社区便民服务等）、基于强品牌特色商品试水电商商城（如日系便利店在其自有平台上的强IP属性、二次元、进口类商品等）。

长期来看，全渠道仍是行业不可逆转的趋势，但我们也要清晰认识到，便利店的全渠道布局目前更多是对线下业务的补充。因此行业在做全渠道布局时，更要关注新渠道能否提升利润、吸引流量，或是更好地服务客户。盲目追求新渠道扩张，而没有对新渠道进行清晰定位的打法并不可取。在探索新渠道过程中，行业也要注重产品力、服务模式的创新，为新渠道贡献更多价值主张。

伴随着我国城镇化的发展，以及国民收入水平的提高，便利店行业作为最贴近消费者、最灵活的业态，预期未来仍将蓬勃发展。同时，门店面积较小、SKU精简、陈列复杂度低，也为便利店在标准化、自动化、数智化等领域的探索提供了更适宜的土壤。我们相信，在未来真正做到“数智化”、引领零售行业的标杆企业中，便利店企业必将占据一席之地。



购百篇： 存量时代的数字化“突围之战”

一、购百企业发展背景与趋势： 危机中育新机，变局中开新局

动能稳健，购百企业成为线下零售“避风港”

2021年，我国购百企业市场规模已达1.4万亿元。虽面临电商扩张和疫情反复的挑战，但购百企业持续推进深刻转型，不断强化“大体量、多业态、优体验”的复合优势，近年来仍保持双位数增速，成为线下零售的“避风港”。展望未来，预计购百企业仍将延续稳健扩张态势，围绕消费升级、复合体验捕捉二次增长机遇。究其增长动能的背后，我们认为主要有三大驱动要素：

其一，我国购百企业业态具备明显的体验性优势，流量吸聚效应更为显著，更能有效抵御电商零售的冲击。对比海外，我国购百企业的餐饮及体验服务业态占比高达50%以上，而美国购百企业的这一比例仅约30%。同时，领先玩家还不断更新迭代，打造精准捕捉差异化需求、提供丰富内容的一站式生活服务平台。

其二，电商平台增速放缓，线上线下获客成本趋平，使得线下场域重新成为视线焦点。目前，我国线上零售渗透率已达到较高水平，

根据商务部统计数据，实物商品网上零售额占社会消费品零售总额的比例已从2016年的13%升至2021年的25%。电商规模增速已逐步放缓，头部综合电商阿里巴巴、拼多多和京东在2021年四季度的营收均呈现“低增速”态势。据各企业年报披露数据，以阿里巴巴为例，其同比增速从2018年的约60%降至2020年的约30%，到2021年四季度又降至10%；拼多多和京东在去年四季度分别以3%和23%的同比增速收官，均明显低于过往水平。与此同时，线上线下获客成本也趋于一致，使得流量抢夺战向全渠道触点铺开。以头部电商平台为例，2020年活跃用户获客成本已达50-80元¹，而同期线下购百企业获客成本大约在70-80元。

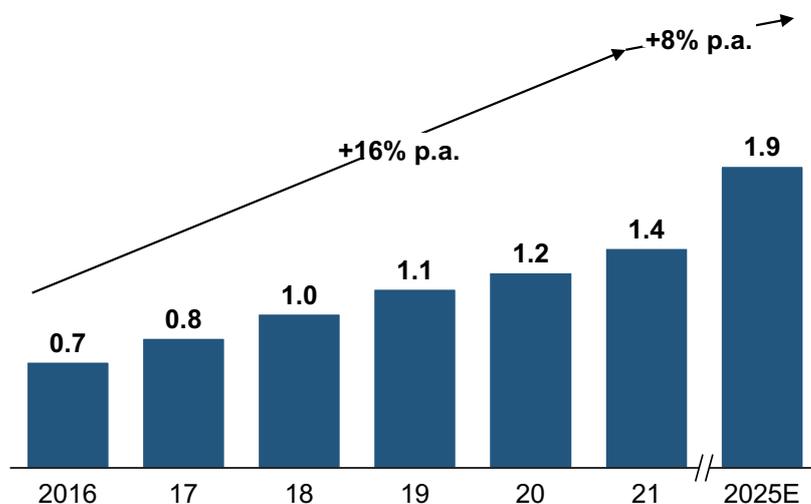
其三，领先零售品牌近年来纷纷设定了雄心勃勃的购百企业店扩张目标。以某国际领先服饰品牌为例，其计划在未来五年将购百企业自营店数量从约800家提升至1500家以上，如此宏大的扩张目标也显示零售品牌对于线下购百企业业态依然充满信心。

¹ 按照年报中的年度营销费用/年度总活跃用户数计算

图23

中国购百企业市场规模及增速预测

中国购百企业市场规模¹及增长预测，万亿元



1. 以商业地产零售终端销售额计算市场规模；统计口径不包含体量规模较小的社区型卖场、奥特莱斯
资料来源：Euromonitor；案头研究；麦肯锡分析

存量时代，购百企业“危”与“机”共存

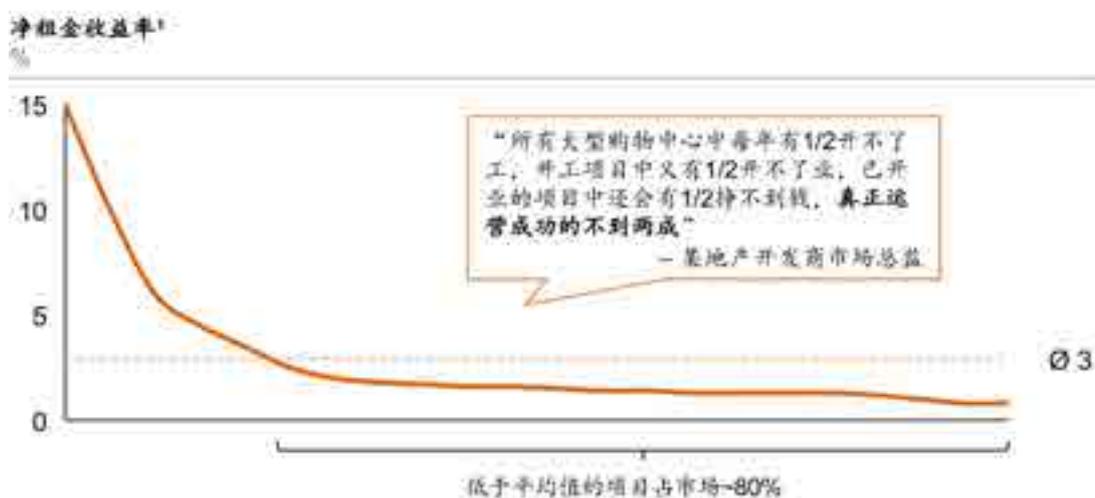
行业虽整体稳中向好，但伴随商业地产迈入存量时代，购百行业的结构性问题也愈发凸显，主要表现为供给过剩，而优质不足。根据国家统计局数据，以2000-2019年商业地产累计开工面积计算，预计全部建成后，我国城镇人口人均商业面积将超过3平米/人，远

超世界中等和发达经济体的人均商业面积水平（约1.2-1.7平米/人），这表明我国商业地产或已面临“过量”威胁。同时，我国购百企业还呈现明显的“二八”市场分布，即优质运营商较为稀缺、长尾效应凸显，约80%项目的盈利能力低于平均水平（图24）。

图24

中国商业地产项目收益分布图

中国商业地产项目收益分布图-长尾效应严重，多数项目盈利能力较低



1. 净租金收益率=EBITDA/资产价值
资料来源：专家访谈；麦肯锡分析

总体而言，我国购百企业当前面临五大核心挑战：

1. **“负重前行”的重资产模式下，地产商扩张步伐放缓，资产证券化及轻资产运营成为大势所趋。**2020年底至2021年初，政府通过出台一系列调控政策，如“三道红线”²、《房地产贷款集中度管理制度》和集中供地政策等，限制房地产企业高杠杆、高速扩张拿地的经营状况。这也对地产商的融资能力和现金流管控能力提出了更高要求，即便是龙头企业也屡屡面临现金流压力。购百企业单体建设投入成本往往在十亿以上，资金沉淀巨额、回报周期漫长，使得重资产模式下的新兴项目投资机会渐失吸引力。领先企业已开始通过资产证券化方式盘活存量资产，纾解现金流压力；同时，由“重”转“轻”的商管价值也日益凸显，例如，某连锁百货商管已有近200个运营输出项目，而华润万象生活作为商业和物业轻资产运营打包上市的首例，更是开创了国内中高端购物中心品牌轻资产运营输出的先河。
2. **政府对企业ESG（环境、社会及治理）披露要求持续升级，购百企业绿色可持续发展势在必行。**我国房地产行业是碳排放“大户”，根据中国建筑节能协会统计数据显示，建筑全过程碳排放总量占全国二氧化碳排放总量的50%以上。在建设现代经济体系的时代背景下，推进以购百企业为代表的大型建筑体的绿色低碳转型，也成为经济发展的必然要求。与此同时，我国港交所、上交所及深交所陆续出台上市企业ESG披露相关政策指引，国资委、各部委及相关行业协会也在积极推动非财务信息及社会责任披露，企业发布ESG报告成为大势所趋。可以看到，领先购百企业已开始探索打造真正的“绿色建筑”，从根源处挖掘购百企业节能减排潜力；而数字化建设将推动绿色智能设备和智能运营系统的有机融合，进一步助力购百企业降本提效。
3. **“内容”同质化严重，购百企业应思考差异化经营破局之道，探索内容孵化创新。**各大购物中心、百货中入驻品牌逐渐趋同，而腰部商业项目缺乏对消费者需求的精准把握和创新原动力，更多是通过复制购

百项目成功经验进行粗放式扩张。在消费升级、个性彰显的大趋势下，购百企业亟待通过精准的属地消费者洞察，锚定差异化业态定位、推进内容的创新孵化。

4. **商户价值主张整体偏弱，购百企业需思考如何“化被动为主动”，实现对商户的主动管理及精益化运营。**在传统“收租”模式下，购百企业往往只为品牌/商户提供铺位价值，租金议价的主动性相对不足；而伴随用户数据体系的建设、平台化运营思维的渗透，购百企业应主动思考如何通过精益化运营及商户赋能，强化租户管理价值主张，进而更主动地进行租户/业态组合管理、店铺调配，以提升资产价值。
5. **疫情区域性反复，为线下流量复苏更添不确定性。**2022年春，长春、深圳、上海、北京等地相继实行阶段性区域性封闭管控，零售商、商业地产短期客流的不确定性加剧。疫情反复来袭也对购百企业提出更高的运营挑战，迫使领先玩家全面拥抱全渠道“无界”建设，不断优化运营成本。

“于危机中育新机，于变局中开新局”。在行业洗牌、消费变革的大背景下，数字化作为强化未来竞争力的核心撬点，将助力购百企业重塑差异化竞争优势。对于不同受众定位的购百企业，数字化转型的侧重点又有所差异。中高端购百企业数字化转型的侧重点在于强化全触点用户运营，通过与用户的深度接轨，优化场内流量分发及用户交互体验，构建独特的线下场域优势。以北京某领先高端百货为例，其利用高端/奢侈品消费客群相对固定的特性，对高质量消费客群进行精细化分级运营，有效提升客户粘性，并通过线上促销/积分兑换等形式引导消费者再次光临。而对于大众化定位的购百企业而言，数字化建设的侧重点则在于通过精细化管理降本增效，并支持能力可复制的规模效应。以某连锁百货为例，其通过开发“慧云智能化管理系统”，对旗下商业项目进行能源、客流、消防等模块的标准化智能管理，从而提升规模化、可持续运营能力。

在下文中，我们将提炼“共性”，总结数字化时代购百企业的三大核心制胜举措，并梳理相关领域的最佳实践，助力购百企业加速数字化转型。

² “三道红线”对房企的有息负债增速做出了限制，从现金短债比、资产负债率和净负债率上对房地产企业分档，更高级别的房企融资条件更为宽松，更低级别的房企的融资更为严格

“自然流量红利”时代已成过去式，购百企业需撬动数字化手段修炼“运营内功”，优化盈利能力、实现可持续增长。

二、御风而上，三大举措制胜数字化时代

“自然流量红利”时代已成过去式，购百企业需撬动数字化手段修炼“运营内功”，优化盈利能力、实现可持续增长。

就成本结构而言，商业地产明显呈现“二八”法则分布，多数购百企业盈利能力堪忧；在不确定性加剧的时代，线下客流增长乏力，亦难以持续驱动销售增长。购百企业作为单体资金投入大、日常运营成本高的超大型商业主体，亟待提升“存量”资产的持续运营能力。因此，数字化驱动下的运营效力提升对于购百企业提质增效、改善盈利、构建竞争壁垒至关重要。

首先，购百企业的数字化运营需要以基础设施信息化改造为基础，通过应用一套成熟的SOP（标准作业程序）及数字化管理体系，打通传统零售业零散、原始的作业系统。以银泰集团为例，传统零售系统的“杂”和“旧”逐渐成为企业精细化运营的掣肘，早年的Oracle数据甚至难以满足百单量级团购抢券活动的运营需求。因此，2015-2018年，集团持续推动基础设施底层改造，包括收银系统等底层能力的升级，以及财务、门店运营等业务流程的信息化梳理。

随后，通过引入高级数据分析、IoT（物联网）设备系统，推进数智化业务决策、提振收入增长，并充分降低运营成本及能耗水平。从动态优化租金定价，到智能调整租户业态，再

到智能物业、能耗管理等先锋实践，对于购买企业而言，数字技术赋能不仅有助于提升运营效率和租户协作性，更能帮助企业最大化资产价值、最优化运维成本，充分解锁和释放增长潜能。

智能租金定价及租户组合管理：基于高级数据分析模型，购百企业运营商可有效动态预测商场不同楼层、位置的流量及销售水平，进而指导租户调整和租金管理。以日本某领先商场运营商为例，其开发了一套基于高级分析的数字化租户组合及租金管理工具，助力应对疫情冲击下的租金收入下滑，以及后疫情时代购物行为变迁带来的业态组合变革需求。首先，搭建先进的大数据分析预测模型，以商场流量、楼层位置、商户销售额及外部变量为输入，运营商可动态预测各商户铺位的坪效及流量水平。接着，通过动态比较坪效、单位租金的预测值与实际值，运营商可将租户分为好/中/差等不同类别，分级识别并排序待优化租户，最终通过数据决策支持，输出租户更换、调整建议，及最优租金水平预测。通过应用此智能工具系统，该运营商的租金收入提升潜力预计可达10%（扣除前期资本投入）。

智能物业及绿色能耗解决方案：购百企业体量庞大、运维及能耗成本高企，尤其是在经历疫情冲击之后，如何优化能耗及人力成本

以提高盈利空间已成为重要议题。同时，在绿色环保、碳中和的大背景下，商业地产企业也需要站在更高维度审视原有发展模式，利用数字化管理工具，将环保责任纳入投资和运营的各个环节。例如，华润万象城利用大数据、云计算和物联网技术，对电梯、空调及智能照明等核心能耗系统进行实时监控及自动化控制，实现了显著的能耗节降。以海口万象

城和三山街商业项目试点为例，其通过空调冷站高效节能试点，取得了相较传统设计方案全年逾15%的能效节降。基于节省能耗的智慧化尝试，华润万象城还进一步探索“碳积分”置换模式，将能源节降转化为碳积分，再进一步与设备商进行设备投入置换，充分节约成本。

存量时代已至，购百企业需回归零售本质，以消费洞察为驱动，打造差异化、个性化定位，不断优化产品及服务体验，以突出重围。

存量时代已至，购百企业需回归零售本质，以消费洞察为驱动，打造差异化、个性化定位，不断优化产品及服务体验，以突出重围。

伴随购百企业同质竞争加码、高线城市布局趋于饱和，“僧多粥少”的局面已然形成。激烈竞争之下，购百企业必然走向差异化定位之路。可以看到，领先玩家纷纷开展创新实践，借助自身定位及内容的重塑突出重围。

差异化自营业态，个性化丰富体验：以上海某领先购物中心为例，其目标群体精准定位于上海中产阶级，以及拥有一定经济能力、追求生活品位的消费者。通过自营的艺术/人文模块，其将零售商业与艺术鉴赏、人文体验、自然环保等完美融合，掀起国内差异化主题商业运营的风潮。另一领先的购物中心则打造了限期三个月的零售互动体验业态，在原有商业体之外延展出色更鲜明、内容更聚焦的消费场景，如凸显日本特色风情的“和风体验”、汇集原创设计品牌的“复古文创集市”，在两个多月内吸引了近150万人次客流。

投资孵化新兴消费品牌：以印力集团为例，其通过印力龙柏资本新连锁商业基金，投资于智慧型、成长型、创新型消费企业，并推动其在印力体系内孵化、拓展和资源整合，最终形成围绕商业地产的新消费商业生态圈，助力集团在未来打造差异化业态组合。

全渠道深入整合，重塑服务体验：以银泰为例，通过全渠道建设的持续推进，银泰不断完善用户消费数据的积累，探索打通增值/售后服务体系，例如消费者在银泰购买了鞋包类产品，系统捕捉到消费信息，可通过全渠道平台向用户定向赠送鞋包护理、清洗及售后服务，优化消费体验，提升消费粘性。总而言之，不同类型购百企业的个性化定位和内容重塑之路，均需基于对消费者诉求的深入洞察，回归零售“以人为本”的商业本质。数字化建设的核心价值之一，即充分撬动大数据体系，将传统零售对物理空间的经营真正转化为对“人”的经营。

这首先是全渠道、跨商家、多触点地打通用户数据体系，夯实用户洞察及价值挖掘的基石。对于传统购百企业而言，在用户信息和商品销售数据之间往往存在天然“屏障”。“平台-商户-用户”数据体系的打通，将成为购百企业数字化建设的重要环节，可实现更深入的价值共创。例如，印力集团通过无感积分和商场内大量触点最简可行产品（MVP）测试，实现消费者在各类场景下的便捷化积分，如在商场的共享充电宝页面打通会员体系，实现租充电宝即可注册会员，并使用商场积分抵扣

费用。类似的多触点MVP测试持续通过不同渠道、场景搜集用户数据，增加与消费者的交互触点。

当触点及数据采集足够丰富时，购百企业可进一步通过精准引流和营销推送，强化场内流量二次引导、提升转化。例如，印力集团通过会员数据体系的深度挖掘分析，助力某化妆品集合店锁定潜在目标客群，并精准投放消费券，帮助商户成功转化了470个潜在用户，开发了184个新用户，实现客单价提升44%、销售额提升80%。

智慧赋能商户高效运营，购百企业持续探索生态价值共创。

智慧赋能商户高效运营，购百企业持续探索生态价值共创。

从为商户提供租赁空间，到提供多元化解决方案、成为商户数字化全场景赋能“导师”，领先购百企业正在积极探索商业地产的全新起点，打造线下版的“智慧运营”赋能平台，为商户提供精准营销、运营诊断等工具。

商场流量数据及竞品经营数据看板：基于用户与消费数据体系的打通，购百企业可建立开放共享思维，通过数据分享助力商户实现深度用户洞察及价值挖掘。例如，印力集团通过店铺级客流数据的采集，开发流量数据看板，与商户/品牌方共享门店客流量、转化率、价值贡献等信息。同时，印力集团也在探索与合作商户以匿名形式分享同业态竞品的场内运营数据，包括客流、坪效、客群高阶粗略画像及消费偏好等，有效助力商户横向对比同业态竞争差异，针对性地调整店铺运营策略。

智能化服务平台搭建：领先购百企业也在持续探索构建更敏捷、高效的中后端服务平台。例如，天虹推出了智能用工APP，助力商户解

决临时用工招募需求，并有效优化人力成本。疫情期间，多数商户经营的“波谷”更为明显，使得人力资源的精准投入愈发困难；天虹APP应运而生，其服务模式类似于“滴滴打车”，由天虹员工发布“闲时”，商户管理员发布“任务”需求，再由平台进行需求匹配及派单。同时，天虹还开发了线上物业服务平台，支持商户在系统中直接按需提单，实现物业需求的及时响应。

全渠道盘活导购体系：以全渠道建设为载体，领先玩家正在积极盘活庞大的线下导购网络，进行深度社群运营及多元销售转化。在全渠道转型建设初期，零售企业常面临线上业务与传统零售体系间的利益“冲突”，因此，为导购设置全渠道一体化的销售激励政策至关重要。以银泰百货为例，通过拉通全渠道导购分佣模式，鼓励门店导购在线上通过社群、直播、一对一等多种形式带货，突破物理门店限制，深耕用户全生命周期价值。同时，购百企业全渠道建设的“平台化”效益，还将通过跨品牌、跨品类的“同向性”提成政策充分放大。例如，银泰通过与品牌方达成统

一的“同向性”私域运营政策，鼓励导购跨品牌品类带货、统一提点分佣。目前银泰自有导购已实现全品类池开放带货，有20%的品牌方导购也实现了同向性跨品类销售，这也充分鼓励了导购进行交叉销售、深挖客户价值。

门店数字化导购赋能：传统的导购管理体系多以“人”的经验为核心，缺乏标准化管理和规模化复制的能力。通过数字化构建高效、智能化的导购运营体系，是购百企业提升人效、店铺的重要抓手。以某领先连锁商业地产集团为例，其在传统营销部门内打造专门的内容团队，服务于导购私域运营的物料分发需求，在爆款推广、市场营销活动期间，将标准化物料直接提供给导购，进行社群、朋友圈推广，充分提升转化效率。同时，企业自上而下的数字化意识变革以及配套培训体系也至关重要。例如，银泰集团在数字化转型初期，在建设零售数字化能力、搭建系统的同时，门店员工也得到全面系统的数字化培训，数字化转型信念因此深入人心，扎根于企业内部。

作者：

夏辰安博士 ChenAn Xia 是麦肯锡全球董事合伙人，常驻深圳分公司；**王沁 Sophia Wang** 是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司。



专业专卖店业态篇： 数字化提速下的价值链飞跃

一、业态布局概览：效率、用户“双轮驱动”的价值塑造

1. 业态布局概览：效率、用户“双轮驱动”的价值塑造

专业专卖店³业态的发展，是消费升级趋势下需求细分化、专业化的必然成果。相比大而全的综合零售业态，专业专卖店需围绕“专业产品、深度服务”来塑造价值链，提供更“精”、更“深”的产品供应，并建立更广、更优的用户服务。因此，构建专业专卖店的竞争要素不是仅依靠价值链的“单点突击”，还需要“双轮驱动”，既要在价值链前端创造丰富的用户体验，又要全面提升价值链后端的运营效率。

同时，基于业务逻辑及商业模式的差异，各垂直细分业态的竞争要素在价值链前后端又各有侧重，企业应围绕“效率提升”和“用户深耕”两大引擎建长板、补短板，构建专业化竞争优势，以效率和用户为两大轴线构建价值链坐标体系，依据其细分业态的竞争要素侧重点进行布局落位（见图25）。

以3C电器专卖店为例，“效率为先”方为企业制胜先机。首先，从商品属性来看，3C电器产品消费周期相对较长、货值相对偏高，因此，中后端的商品供应链体系的高效流转及成本管控至关重要。同时，典型3C电器零售商多拥有较为庞大的渠道加盟体系，渠道库存流转、透明化管理常常成为发展瓶颈，因此经销加

盟体系的精益化管理也成为企业构建优势壁垒、扩大运营规模的重中之重。

以美妆专卖店、母婴专卖店为例，“用户深耕”驱动零售价值突破。此类专业专卖店所售商品的消费周期更短、购买决策链路更直接，且“冲动型”消费更常见，因此更需要强调基于消费者洞察的深度用户运营，以内容营销、服务体验为锚点抢占用户心智。

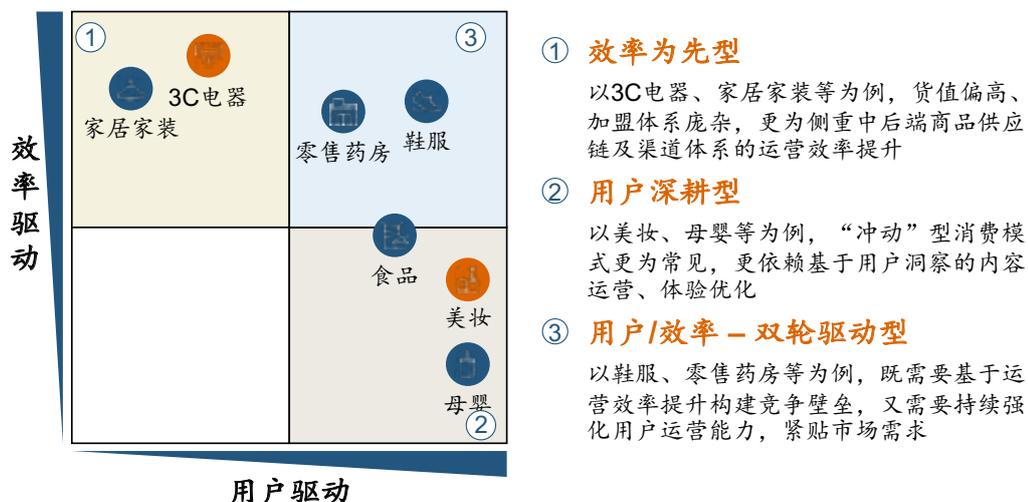
以鞋服、零售药房为例，则需构建“用户/效率-双轮驱动型”运营体系，持续强化运营效率，并渐进推行“消费化”转型。例如，零售药房业态近年来已逐渐步入高强度存量竞争时代，因此价值链后端环节，如渠道加盟管理、商品供应链体系高效流转等，将成为加速规模化整合的重要抓手；同时，消费者健康意识也在日益增强，药事服务的专业性要求进阶提升，且药店销售品类有望进一步“泛消费化”，这些使得用户端的洞察和运营同样成为差异化竞争要素，零售药房需围绕用户增值服务和创新品类布局，拓宽想象空间。

在下文中，我们将着重论述3C电器专卖店和美妆专卖店两类典型业态，将其分别作为“效率为先”和“用户深耕”两大竞争模式的典型范式，诠释其深化核心竞争要素的数字化变革之路。

³ 专业专卖店，专门销售特定类型产品，在产品广度上相对窄，但产品线更长，可为消费者提供更为丰富的选择；且通常提供较为全面的服务，如咨询、送装、售后服务等。典型细分类别包括3C电器专卖店、药店、化妆品专卖店、母婴专卖店、眼镜专卖店、食品专卖店等。

图25

专业专卖店业态布局概览



资料来源：麦肯锡分析

2.1 3C电器专卖店篇：数字时代，卓越效率驱动创新

行业发展背景与趋势：变局清晰，破而后立

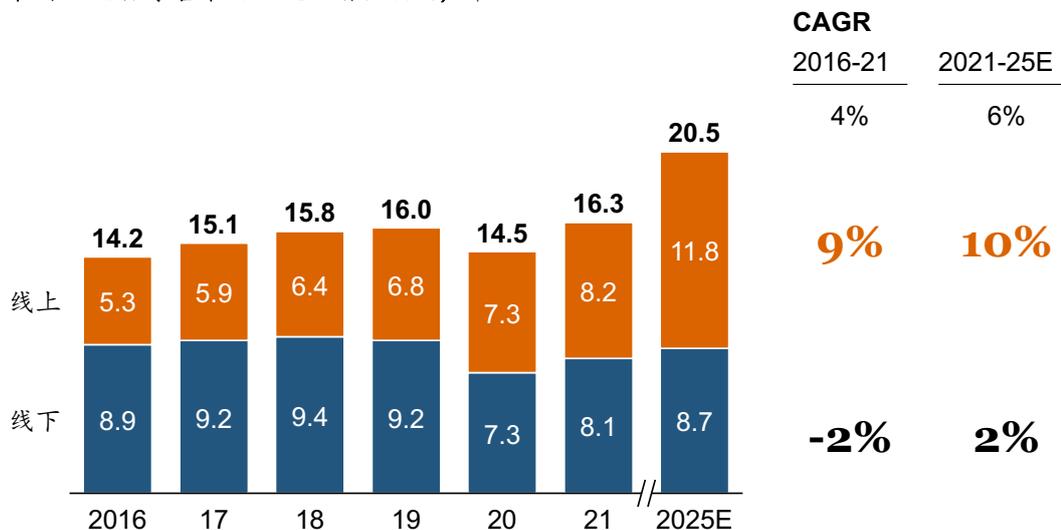
近年来，我国3C电器零售行业进入深度渠道变革期，面临前所未有之大变局。疫情冲击下，行业加速线上迁移。2020年起，线上整

体零售额已超越线下，并预计仍将保持双位数增速，持续施压传统零售。而过去五年线下3C电器零售额增长乏力、规模略有萎缩，预计伴随国内疫情防控形势的好转，线下零售规模有望在未来五年缓慢回弹，维持低位增长。但零售行业电商持续渗透、线下关店潮已成为不可逆转之势，传统3C电器零售商亦难以扭转行业的重新洗牌。

图26

中国3C电器零售市场规模及增长预测

中国3C电器零售市场规模及增长预测，千亿元



资料来源：Euromonitor；麦肯锡分析

首先，由于3C电器与线上电商天然具备高度适配性，使得该领域电商消费渗透率持续走高。一方面，3C电器具备标品化、价格透明度高的产品属性。在购买前的信息采集、对比选款环节，电商平台有着线下不可复制的优势，其海量商品呈现、清晰产品介绍可供消费者自主挑选。另一方面，从产业链运作模式角度来看，以京东、天猫为代表的电商平台凭借互联网运营优势，实现了采销、配送、售后服务一体化，甚至在疫情时期也可以做到快速调配资源、响应市场需求，深度促成了3C家电网购习惯的养成。

其次，疫情冲击加速了传统3C电器零售市场的洗牌，线下迎来关店潮。疫情之下，线下客流量骤减，中小型零售/渠道商难以持续承受运营及亏损压力，逐步出清关店，或被零售巨头收编。根据Euromonitor统计数据，2020年疫情期间，3C电器线下门店数量锐减近15%，2021年市场虽逐步复苏，但线下门店数量亦难以恢复至疫情前水平（图27）。近期，疫情仍呈现区域性反复，短期客流的不确定性加剧，进一步威胁传统零售商的线下布局。

面对行业下行趋势，多品牌综合零售商和品牌零售商这两类典型线下玩家均在积极寻找突破点，修炼内功、优化业务模式，抢夺新零售时代通向未来的“船票”。以苏宁、来酷等为代表的多品牌3C电器零售商，提供综

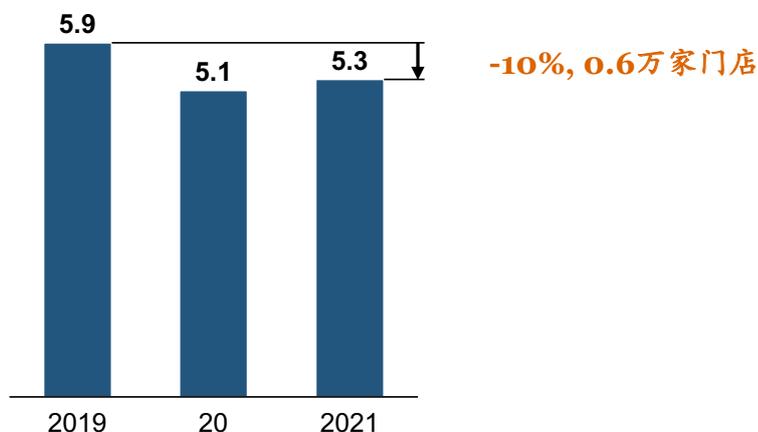
合、全面的品牌及产品供应，且多具备较为庞大的销售网络。越是处于下行周期，库存周转、成本控制等问题往往越发凸显，促使领先玩家持续提升端到端运营效率，构建竞争壁垒、强化业务韧性。以海尔、美的等为代表的3C电器品牌零售商，则在积极推动渠道扁平化建设，以改善传统多层级加盟体系的运营不规范、渠道管理不透明等问题。以美的为例，其缩减经销商渠道销售层级，并推行“全渠道一盘货”，统仓统配，缩减流通层级、加强终端管控，提升运营效率。

但无论是多品牌还是单品牌零售商，全渠道建设已成必行之势，而领先玩家早已全面拥抱全渠道转型。以苏宁为例，其自2010年起即着力开展线上电商业务建设，并在线上化趋势下持续提速电商布局。除全渠道建设之外，更重要的议题则是如何优化运营效率，以应对愈发严峻的盈利性挑战。由于与电商的价格持久战，头部3C电器零售商面临盈利大幅下滑甚至持续亏损，“促销拉动销售”的策略难以为继。同时，人力、租金等传统固定运营成本也持续攀升，促使零售商思考如何通过撬动数字化转型实现精益运营、卓越效率，修复盈利能力，保障可持续发展。

图27

疫情期间中国线下3C电器零售门店关店数

2019-2021年中国线下3C电器零售门店数，万个



资料来源：Euromonitor；麦肯锡分析

数字化转型之路：“端”到“端”的运营效率飞跃

对于典型3C电器零售商而言，“效率”作为核心竞争要素，是数字化转型的重要撬点。领先玩家正在探索“端”到“端”的运营效率全面升级，在四大环节实践数字化转型，并进而充分提升前端销售效率、优化成本结构：

针对供应链体系，推进“全渠道一盘货”建设，并通过库存智能管理、供需精准匹配，提升供应链流转效率。

首先，供应链体系的数字化改革应起步于“全渠道一盘货”的打通。在传统“多盘货”的库存管理模式，商家需要针对不同销售渠道设置不同的商品库存，且库存流通常往还需周折于庞杂的多级经销体系，极易产生积压、影响周转效率。通过打通“全渠道一盘货”，实现全渠道的库存共享、统一调配，并根据零售商的门店/仓储布局，在系统内实现最优订单/库存调配，能有效提升货品流转效率。

例如，来酷自2018年开始布局前置仓，将样机及货品全部放在前置仓，并全面打通线上线下库存共享，由总部统仓统配。这一模式下，门店仅出少量样机，而无需承担库存，有效减轻前端门店及加盟渠道的库存周转压力，实现渠道扁平化。同时，来酷通过建立前置仓，也有效实现全国范围内到家业务“小时达”，成为3C零售行业即时配送的先行者。

基于“全渠道一盘货”打通，领先玩家还通过智能化工具实现库存最优分配、全链路效率提升。面对愈发复杂的全渠道业务需求，并受大型线下活动、周期性电商大促等因素影响，企业全渠道商品库存的流转及分配复杂性显著提升，亟待通过数字化系统实现动态优化、寻找最优方案。

以来酷为例，其通过省级仓、城市中心仓、前置仓的供应链体系建设，既保障前端供应充足，又希望加快中转速度。这对于库存的精确分配、安全库存的精准配置提出了极高要求。因此，来酷通过算法实现智能销量预测和分货，加速库存周转，减少资金占用，同时避免库存分布不均（如某些产品在部分区域出现断货，同时在部分区域出现积压），使得库存消耗、调货频率都显著降低。

针对渠道加盟体系，实现高效透明化管理、适销对路，提升加盟门店运营效率。

面对多层级、下沉式的庞大渠道加盟体系，如何通过数字化工具赋能加盟门店，实现数据透明化、运营规范化，也是3C电器零售商的重要管理议题。在高线城市竞争愈发白热化的态势之下，零售商纷纷着力下沉低线城市市场，捕捉新的增量机遇。而低线城市消费场景往往更为复杂，且管理模式粗放，配套供应链、售后服务体系也有待完善，需要通过数字化管理工具整合重构，打造高效、透明的管理通路。

以某领先电器品牌商为例，其通过零售云的加盟渠道管理工具，助力线下加盟门店触网升级，针对重点业务模块实现标准化线上管理，包括门店店主生意看板、日销及促销运营工具、商品智能化组货支持等，以渠道效率为立足之本，力争跑赢“零售长期价值战”。

针对用户售后服务环节，通过全渠道建设搭载一站式服务解决方案，保障服务体验、优化服务成本。

在全渠道环境下，消费者从只希望在线下享受高质量服务，转为期待跨渠道一站式服务解决方案；因此，以后者取代传统的分服务点分散到不同服务商/人员的售后体系显得尤为重要。领先3C电器零售商已在积极探索售后服务环节的全渠道整合，以提升消费者服务体验。

以某领先电器品牌商为例，其通过跨渠道培训、系统打通和服务商整合，实现全渠道服务的一致性。首先，通过跨渠道打通线上售后工单系统，统一进行中心化派单，根据消费者地址分配服务商上门服务。服务商进而将线下服务内容输入线上系统，并记录消费者家中家电使用情况（如品牌/购买年限），用于后续再次服务承接和交叉销售，打通线上线下服务闭环。同时，该品牌商还将同区域内不同服务商的技能（如安装/维修）进行整合，在前台变成一个虚拟服务商，消费者则由这个虚拟服务商来统一承接，确保一站式服务体验。

针对产品开发环节，基于开放生态数据合作，助推上游品牌/制造商以C2M（用户直连制造）模式重构价值链。

伴随消费升级的不断推进，领先3C电器零售商持续探索基于用户需求定向开发的C2M产品迭代机制，实现从“生产推动”到“需求拉动”的价值链转型。伴随3C电器零售商在全渠道建设上的持续发力，领先玩家得以通过消费大数据抓取需求、洞悉用户，进而革新产品塑造的价值链构建方式。尤其是3C品类具有货值高、产品更新快、生命周期短的特点，新品上市后，上一代产品的库存易造成滞销损耗，因此基于用户需求定制化开发新品的重要性更为凸显。

例如，苏宁依托其线上线下丰富的场景资源和用户数据，开启了由洞察驱动的产品创新探索——以平台化模式支持制造企业直接入驻，并基于用户洞察和需求提炼，引导制造企业进行产品的定向升级和迭代。

2.2 美妆专卖店篇：数字链接，重塑用户运营逻辑

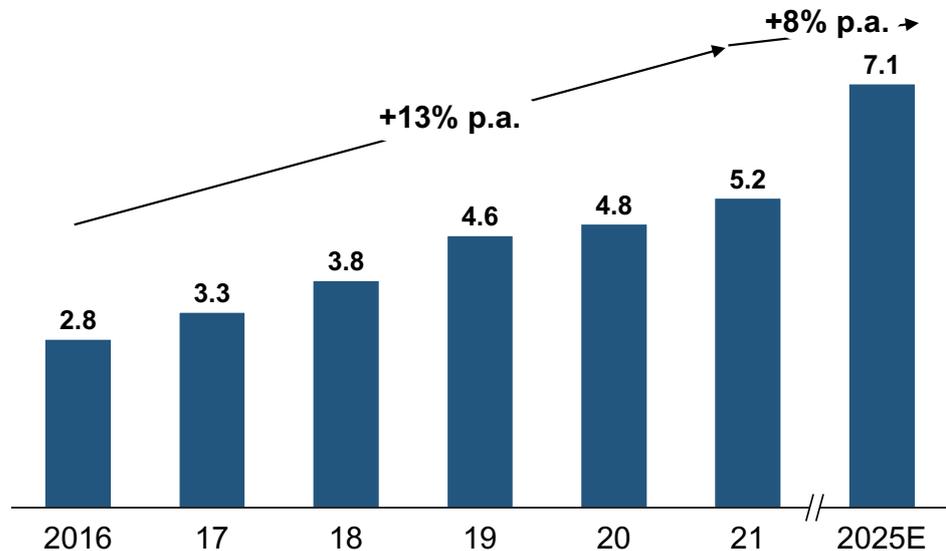
行业发展背景与趋势：“颜值经济”正当时

近年来，“颜值经济”持续升温，促进美妆护肤市场不断扩容。根据Euromonitor统计数据，到2021年，美妆专卖店以双位数增速发展至520亿元的市场规模。美妆专卖店体量虽远不及3C电器等垂类，但增长势头强劲，且预期未来仍将以稳健增长解锁庞大的用户需求潜力（图28）。市场蓬勃发展的背后，是来自需求端和竞争端的双向牵引：

图28

中国美妆专卖店市场规模

中国美妆专卖店市场规模及增长预测，百亿元



资料来源：Euromonitor；麦肯锡分析

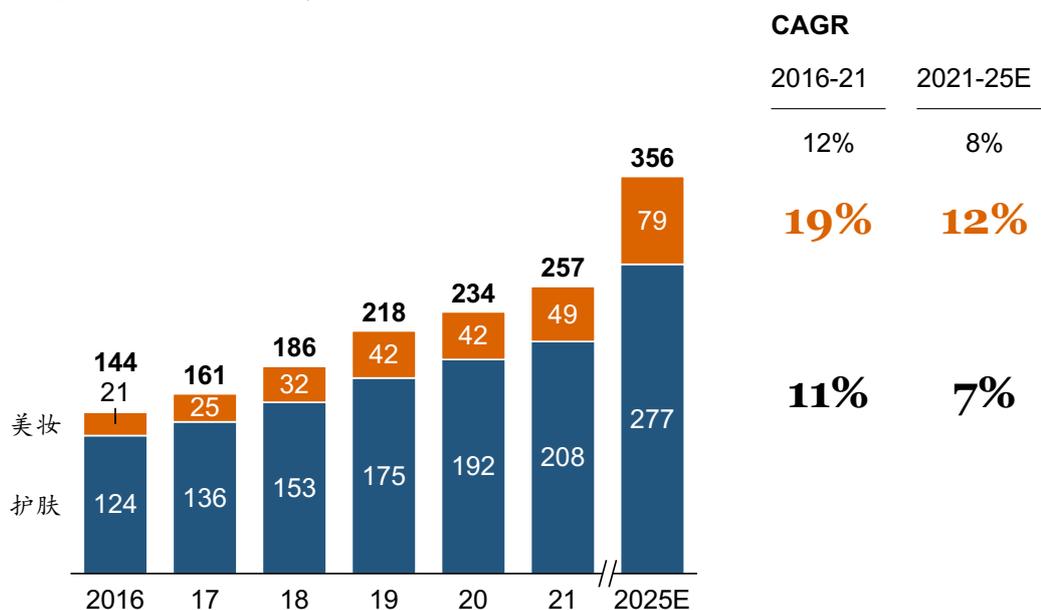
首先，消费升级大背景下，美妆护肤行业消费环境日趋成熟、消费能力及意愿持续增强。伴随居民收入水平不断提高，消费者的美妆护肤意识和支付能力亦持续提升，人均美妆及护肤支出已由2016年的144元/年增长至2021年的257元/年，五年内接近翻倍（图29）。同时，“内容种草”大行其道，也进一步推动了消

费者美妆护肤意识的提升、消费欲望的井喷。根据小红书调研⁴，36%的用户通过社交媒体获取美妆信息，有七成美妆用户在使用社交平台后会被“种草”。而小红书平台上的美妆类创作者在2020年上半年同比增长了192%，进一步为品牌营销、用户转化提供丰富的流量及内容支撑。

图29

我国美妆护肤人均消费额

中国美妆及护肤人均消费额，元



资料来源：Euromonitor；麦肯锡分析

同时，美妆专卖店赛道不断涌现新兴玩家，通过创新商业模式重塑用户体验，持续驱动行业迸发新的增长活力。美妆护肤行业“新生代”消费者日益崛起，其消费需求呈现个性化、多样化趋势，更会从自身需求出发选择产品/品牌。因此，美妆新零售品牌纷纷涌现，凭借精准的年轻化客群洞察成为“流量收割机”，紧跟市场“新、奇、特”品类趋势，囊括众多小众新兴品牌，并提供定制化服务体验。以某新兴美妆集合店为例，其通过买手制模式搜罗全球小众美妆及生活精品，店内精选50-60个具备稀缺性、独特性的小众品牌，打造差异化竞争优势；同时，该集合店还通过艺术策展

活动，为美妆品牌提供独特新颖的展台和线下活动空间，吸引潮流人士踊跃前来“打卡”，进而促成销售转化。

从竞争格局来看，以国际美妆专卖店、本土美妆专卖店和精品集合店为代表的三类玩家，在不同层级市场分化发展，并伴随整个零售行业的深度变革，持续探索竞争要素的重构。

国际美妆专卖店可分为两大类，即以丝芙兰为代表的高奢品牌集合店和以屈臣氏为代表的大众化健康美妆个护集合店。国际连锁玩家凭借先进的管理方法及营销理念实现扩张，

⁴ 2020小红书年中美妆洞察报告

并带动入驻品牌快速发展。近年来，虽面临品牌商逐步向D2C渠道（如品牌专柜/专卖店、电商直营店）迁移的趋势，但凭借庞大的门店触点、完善的管理体系，此类玩家仍将是品牌商实现规模化拓展的重要渠道，预计将以平缓增速（年均复合增速约5%）稳步发展。

本土美妆专卖店中的佼佼者依托于强大的渠道扩张能力及灵活的本土玩法，在中低线城市快速跑马圈地，以某本土美妆专卖店为例，其目前已在全国拥有2000余家门店。然而，伴随着消费持续升级、电商不断引发渠道分流，聚焦低线市场的本土美妆连锁专卖店逐

渐失去产品竞争力和价格优势，增长停滞不前，需积极谋求渠道转型、加速整合收缩。

而上文所提到的以The Colorist调色师、Little B等为代表的精品集合店，则顺应消费升级、需求细分的行业趋势，在一线、准一线城市布局落子。以某新兴美妆集合店为例，自2019年创立以来，其用三年时间即拓展了近300家门店。此类玩家多凭借细分化的消费群体洞察、差异化的品牌产品组合赚取流量，并撬动新兴的社交媒体运营、数字化工具深挖用户价值。预计未来，精品集合店赛道将以30%的年均复合增速快速扩张，成为美妆专卖店行业的后起之秀。

图30

我国美妆专卖店典型玩家及增长趋势预判



资料来源：专家访谈；Euromonitor；麦肯锡分析

面对快速迭代的消费需求、益发拥挤的美妆赛道和充满不确定性的商业环境，美妆专卖店虽因消费需求释放而迎来了行业红利，但也面临行业洗牌、商业模式被颠覆的重重挑战。

首先，洞察消费需求的战略意义愈发凸显，美妆个护品牌商逐步向D2C渠道迁徙，以寻求深度链接用户、最大化利润空间。购物中心旗

舰店、百货专柜逐渐成为美妆品牌商提升知名度和用户交互性的投资选项；新兴美妆品牌（如完美日记）的销售重心更是以社交D2C及电商为主。在此渠道迁移趋势之下，美妆专卖店应思考如何塑造差异化定位以巩固竞争优势，即如何通过更精准的用户洞察，打磨差异化产品及品牌组合，为目标消费者提供“一站式”产品及服务体验。

同时，疫情进一步催化了电商的渠道分流，为线下门店带来前所未有的流量危机。越发沉重的门店运营成本和不断萎缩的线下“自然流量”，不断敦促美妆专卖店行业重塑商业模式。可以看到，领先玩家已开始“化守为攻”，通过全渠道建设及私域运营，开启流量“狩猎”时代。

总而言之，“用户为王”是美妆专卖店应对新零售的核心战略支点。下文中，我们将分享典型“实战”案例，阐述美妆专卖店如何撬动数字化转型，深度链接用户，决胜“流量”之战。

数字化转型之路：“人货场”重塑，“平台化”赋能

对于美妆专卖店而言，数字化建设应起步于“以用户为中心”的底层商业逻辑重塑。以数据技术为纽带，领先企业正借力数字化转型重构“人、货、场”，充分夯实前端用户运营基础能力，并积极探索面向商户品牌端的数据开放和工具赋能，以实现价值共建。

“人”的链接——构建以用户为中心的全渠道“无缝”体验，深度挖掘用户全生命周期值。

数字化转型正助力领先美妆专卖店打通全渠道用户运营体系，并以此为基础搭载会员一对一服务、私域运营等创新能力，以突破传统物理空间，实现O+O“全域、全时”的用户运营。

例如，为实现流量入口的精准转化留存，屈臣氏将全国逾4000家门店以及私域生态内的流量注入小程序（云店），将所有用户沉淀至其私域。随后，为实现全时连接消费者，屈臣氏BA通过企业微信为用户提供一对一专属服务，在线上为顾客推荐商品、发放优惠券、专属福利等；再进一步通过门店化妆/SPA预约、活动引导等，促进流量线下回流及销售转化，构建线下及线上（O+O）全渠道私域流量运营闭环。

以丝芙兰为例，其推出了会员专享的美妆达人社区APP（Beauty Insider Community），支持会员在社区内订阅美妆主题知识、资讯；同时还可以组建群组，交流各类美妆心得。同时，丝芙兰还充分整合销售及售后服务场景，支

持消费者在APP待售产品页面聊天交流，讨论产品的使用效果、咨询产品的购买建议，通过真实反馈和自发推荐促进购买转化；并为会员提供一对一的专家咨询服务，就美容护肤问题进行解答。通过在线社区的精细化运营，丝芙兰能够有效整合会员复购及售后管理体系，充分提升会员粘性。

通过数字化用户运营体系的搭建，美妆专卖店可以撬动大数据分析，实现细致的用户画像和标签、精确的消费行为预判，进而实现精准的营销触达和转化。例如，屈臣氏将其数据平台与营销中台、内容库打通，企业微信可以通过消费数据分析，获取用户画像及喜好信息赋能BA，更为针对性地为客户提供产品引导及衍生服务，包括精准产品推荐、优惠券发放、门店化妆护理SPA预约等，以进一步加强用户粘性，最终引导用户复购。

构建数字化的导购运营与赋能体系，也是美妆专卖店在新消费时代创造更多消费机会的重要一环。屈臣氏门店BA化身重要人性化抓手，积极在线下线上购物消费场景与消费者进行沟通，优化品牌体验与加固消费者关系，进而反哺增长。屈臣氏从2019年就开始培训并引导门店人员不仅要关注门店运营，更要运营消费者。在数字化赋能下，门店可以主动开展邀约和触达活动，例如，提供免费美丽课堂、化妆、SPA等。同时，BA将注意力从单次销售转向用户长期运营并与之建立信任关系、挖掘用户生命周期价值；对比传统模式下，店员无法和客户建立长期联系，因此只注重店内顾客的单次成交，结果可能适得其反，会因过分推销导致客户产生负面印象。实践发现，屈臣氏线下及线上（O+O）全渠道用户消费频次为纯线下用户的2.7倍。

“货”的匹配——数据驱动选品，“定制”精准匹配目标客群需求的产品品牌组合。

对比品牌专卖店，美妆专卖店的核心优势之一，就是为用户提供更丰富、多元的产品品牌组合。数字化时代，领先玩家正在持续探索以数据驱动门店选品、补货乃至自主品牌开发，坚持用户洞察导向，实现商品体系的决策智能化。

例如，某新兴美妆集合店通过打造数字化系统，对产品库存、动销等经营指标进行实时监测及数智化需求预测，不断动态调整店内产品组合及陈列方式。以该集合店东莞店为例，店内覆盖SKU超过两万，覆盖品牌数超过500个，商品管理复杂度极高。通过数字化产品分析系统，店铺可实现定期的尾部产品淘汰更新，保持店内美妆品牌1-2周上新一次，整体陈列每月至少动态调整一次，以实现最大化的流量和转化。

丝芙兰则通过全渠道消费者数据收集及洞察，以数据资产向自身及品牌伙伴持续进行产品赋能。例如，通过洞察中国Z世代年轻消费者，丝芙兰不断推进与本土国货品牌的合作，玛丽黛佳作为入驻丝芙兰的国货品牌，还基于丝芙兰的数据洞察，打造了专供丝芙兰渠道的“色彩工作室”系列高端产品，在产品质量、包装设计及定价上都做出了更符合丝芙兰调性的品牌策略。同时，丝芙兰还开始探索数据驱动的自有品牌孵化，打造“丝芙兰系列”(Sephora Collection)，产品涵盖化妆品、护肤品、美妆工具等，打磨更符合Z世代年轻客群需求的差异化卖点，较入驻品牌明显更具价格优势。

“场”的重塑——借力人工现实/增强现实 (AR/VR) 等创新技术重塑物理空间，呈现全新内容及客户交互体验。

对于美妆专卖店而言，线下场域仍是与用户深度交流的核心触点及优势渠道。如何通过数字化重新定义线下门店，赋能线下场域的内容交互、用户体验，将会是美妆专卖店构建差异化优势的发力点之一。

作者：

夏鹏 Bruce Xia 是麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；夏辰安博士 ChenAn Xia 是麦肯锡全球董事合伙人，常驻深圳分公司。

以丝芙兰推出的“未来概念店”为例，其通过引入AR技术、云货架、虚拟试妆、迷你彩妆秀等智能美妆技术，在实体空间中利用此类智能交互设备创新内容分发形式，让智慧门店成为“打卡圣地”，促进用户种草、转化甚至自发传播。

品牌赋能——数据体系共享，助力品牌/商户提升营销及商品管理效能。

美妆专卖店由于聚焦垂直品类，因此拥有价值潜力巨大的会员及销售数据体系。领先玩家应建立开放共享思维，消除信息孤岛，实现与品牌的共创双赢，助力品牌实现前端的用户精准营销，以及后端的高效商品管理。

例如，屈臣氏正不断探索自有数据体系的开放式应用，构建全链路的数字生态，助力品牌提升与消费者的沟通及销售效率。在营销域，屈臣氏打造品牌创新增长中心 (OPTIMO)，基于其数据平台所积累的逾2亿用户，为品牌商提供在屈臣氏私域生态内品牌和消费者运营、营销策划、媒介投放等综合性营销解决方案平台，赋能品牌商进行更精准的客群筛选和营销触达。在商品域，屈臣氏还通过开放自有数据洞察，帮助品牌决定将哪些产品放在屈臣氏的哪些线下门店销售，提升动销和周转；并通过与供应商共享库存管理数据，由品牌商制定订货和库存计划，实现最优库存分配。



第三章

夯实基础，洞见未来

在前述有关各业态数字化转型的篇章中，我们详细探讨了不同业态所处的发展阶段、面临的独特挑战，以及应通过哪些数字化能力建设实现破局。本章则聚焦如何“推动”数字化转型和变革。

在与领先零售企业CXO的访谈中，我们发现，零售企业不约而同地认为“夯实中台和底层基础”是转型进程中最重要、最具挑战的部分。具体包括——

中台能力建设：将可共享的业务能力、数据、技术进行沉淀，打造有服务意识的“经营实体”。中台搭建已从互联网行业逐渐渗透至零售行业，三分之二的受访零售企业表示已开始这方面的尝试。但相较于前端线上渠道和自有平台的搭建，中台能力无论是在关注度还是能力建设上，都略显劣势。在中台各业务模块中，我们发现与流量相关的用户运营是各零售企业的发力重点，而商品运营、门店运营、供应链管理模块的能力建设相对较弱。未来，如何组建中台能力，并将之有效赋能前台业务运营，将会是零售企业必须攻克挑战。

数据及系统架构升级：推动零售数字化转型从前端“建渠道、构触点”转向中后端“精运营、提效率”，要求企业修炼在数据、科技、系

统等方面的“内功”。然而我们通过本次调研发现，45%的受访领先零售企业CXO认为当前“大数据和高级分析”能力尚不足以支撑数字化转型，且是能力成熟度最薄弱的环节。我们也听到各种各样的痛点，例如“数据收集成本高、难度大，目前还是以人工为主”“坐拥数据资产，但无法有效转化成洞察”等。

组织变革：在受访零售企业认定的数字化转型五大成功要素中，有四项与组织息息相关，包括领导层决心、适宜的组织架构与运营模式、数字化人才、一线员工变革管理等。但在过往转型实践中却挑战重重，例如“人的转型最难”“相比互联网造新楼式的做法，传统零售转型更像城中村改造，不容易按想法和规划去做，而需要改变很多人的工作习惯甚至利益点”，“战略领导和前线层面的思维冲突难以协调，总部战略领导是因为相信而看见，一线员工是因为看见而相信，导致一线员工认为工作量会增加”；如此种种，不一而足。

在纷繁复杂的变革现实中，零售企业明智地推进中台建设、夯实底层能力显得尤为必要。在接下来的章节中，我们将就此进行深入探讨，提出高阶策略，希望能为迈入数字化转型“深水区”的零售企业提供启示和指引。

图31

当下零售数字化转型的挑战，在于难以从前端“建渠道、构触点”转向“精运营、提效率”的中台化建设，并欠缺底层数字组织及科技能力基础



资料来源：麦肯锡分析



数字化中台篇： 经营提效，赋能多元化扩张

在执笔零售数字化白皮书的调研过程中，我们发现，“中台”这个关键词被各业态的零售企业频繁提起。最近几年，领先的零售企业纷纷开启中台化探索，尽管各家“打法”不尽相同，但目标却殊途同归：提升经营效率，赋能多元化扩张。

“中台”的概念最早源于互联网行业，但在应用于零售行业的过程中，并没有形成一套放之四海而皆准的定义或标准。我们希望通过梳理零售中台应用的现状，提炼出适用于零售企业的中台理念，总结最佳实践、关键经验及中肯建议，借此抛砖引玉，帮助零售行业破解迷思，思考可“为我所用”的中台模式。

1. 趋势兴起：中台建设在零售行业正从“尝鲜品”变为“必需品”，成为连锁零售运营提效、支撑多渠道多业态发展的核心抓手

“中台”的概念发轫于互联网行业，自2015年阿里巴巴引入中台战略，互联网企业纷纷开启自身中台架构建设。根据我们此次的调研，约67%的零售企业表示已开始尝试中台搭建，其余企业也将中台建设纳入近期规划。

零售行业中台化的兴起具有相似的出发点。大部分企业的中台化动力，都源于近年来行业的“内忧外患”：

“内忧”：大型零售企业普遍涉及多渠道、多品牌、多区域乃至多业态管理，部分核心业务能力散落在前端，例如，订货补货、陈列、损耗管理等都由门店或区域/城市决定，不够标准化。这往往导致组织冗余、人效偏低、消费者体验参差不齐。

“外患”：行业竞争愈发激烈，电商、新零售、社区团购等对线下客流冲击较大，行业整体利润偏薄，亟待提升效率以应对市场的快速变化。

对于零售企业来说，中台建设主要有三个目的：

第一，沉淀业务的通用、可复用能力，避免烟囱式的业务能力、组织、系统、数据平台建设，以实现降本增效。以银泰商场为例，其将传统商场各自为政的导购管理、招商、物业、营销活动等功能均收至中台完成，实现了前端运营团队的精简优化。

第二，通过为前台提供可共享的能力，助力拓展新渠道、新区域和新客源，孵化新兴/成长性业务。

第三，通过将“经验复用型”的工作从门店剥离，由中台统一运营决策，实现门店人工成本节降，运营标准化和效率提升，打造一致性体验，并减少对资深店长的依赖，实现快速展店。以步步高为例，其从2019年开始，择出旗下20余家门店进行测试，尝试打造中台化商品管理和门店运营体系，由中台部门的“专家+算法”制定订货补货、促销定价、生鲜损耗监控和管理等策略，并实时下发任务到门店人员端，由中台逐步取代门店的经营决策。经过一年的运营，测试门店生鲜部门相较公司大盘销售提升30%-40%、毛利增加3%-4%，所有测试店非生鲜类产品订货只需一人管控（实际上一人最多可以管理约50家门店的订货）。

2. 破解迷思：什么是适用于零售行业的数字化中台？

零售中台并非简单的技术应用，完整的中台架构通常由业务中台、数据中台与技术中台共同构成，需要业务、组织、技术和数据等多维度的支撑。

什么是零售行业的“中台”？

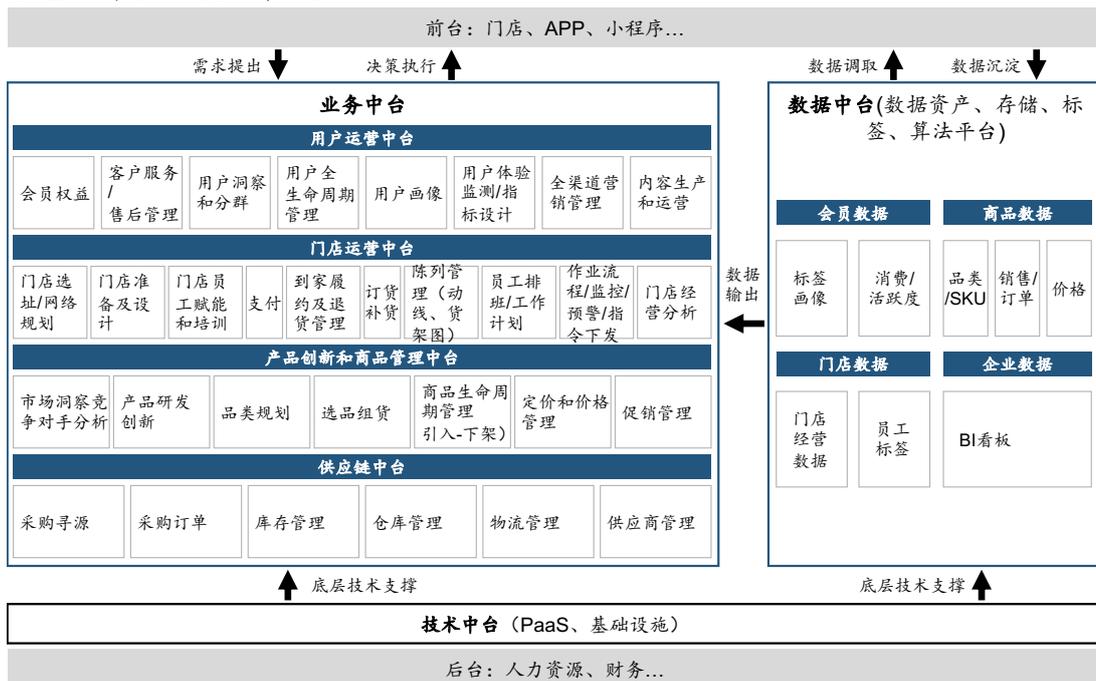
理解中台，首先我们要站在更全面的视角，厘清“前-中-后”台的关系：在零售行业中，“前台”通常是指直接通向消费者端的渠道触点

（如门店、APP、小程序等）；中台作为运营中心，根据实际业务需求，为前台提供可复制、即插即用的业务运营支撑或技术解决方案（如供应链、商品管理等）；后台则是公司已经基本具备、相对长期稳定的基础能力和共享服务（如财务、人力资源等）。

零售企业中台由哪些模块构成？零售企业的中台体系通常由三个关键部分组成：业务中台、数据中台和技术中台。其中，业务中台是企业级可复用能力的主要承载；数据中台通过海量数据的采集、存储、计算和产品化应用，服务于业务中台及前台的数据需求；技术中台则通过统一、便捷的基础设施能力接口，助力业务中台和数据中台的快速建设。

图32

零售业中台架构（举例）



资料来源：麦肯锡分析

业务中台：零售运营的“神经中枢”

三大模块里，业务中台是提升企业运营效率的关键，承载着零售价值链上的核心能力。对于零售企业而言，真正的中台化需要改变过往“前重后轻”的运营模式，将前台有集约化效益的部分运营能力集中到业务中台，从而实现让区域、门店更敏捷的“轻运营”模式。通过本次调研，我们观察到业务中台建设主要有两种模式：

模式一：数字化产品能力为主。这通常由公司CTO领衔主持，以搭建数字化产品、系统工具/应用为主，实现对前台业务部门的运营支撑和产品需求满足，同时沉淀共性产品能力，实现快速复用。

模式二：数字化产品与业务运营能力兼备。拥有数字化产品基础，同时也具备通用业务运营能力中心，以实现核心经营管理的高效集约化与智能化。业务能力源于前端业务部门，在企业规模化，业态、渠道或模式多元化之后，通过将散落在前端业务部门的可复用能力提炼到中台，实现集中运营和管控。与此同时，这种集中运营离不开数字化产品的支撑，否则只能停留在单纯的组织调整层面，无法真正实现数据化、智能化的运营决策。以步步高为例，其在试点门店中初步实现门店运营中台化，业务中台不只是一套门店数字化、智能化运营的产品应用，也包括相应集中管控的“门店数字化运营团队”，在算法辅助下统一负责各门店的经营决策。

根据我们的观察，传统企业在推动中台化建设时，往往倾向于“模式一”，以数字化产品、IT系统为导向进行中台搭建。但在纯技术中台建设一段时间后，会逐渐意识到，仅依靠技术层面的中台无法解决业务端的痛点，零售企业需要发展更综合的、产品和运营能力兼备的业务中台模式，才能真正发挥其“神经中枢”的价值，实现经营提质增效。

业务中台包括哪些模块？

首先需要强调的是，中台没有“放之四海而皆准”的能力范围定义，不同业态，甚至相同业态的不同企业，中台的能力涵盖范围可能都有所不同。购物中心、百货业态可能包括“商户招商”能力；专业专卖店由于对辅助性服务需求高，可能包括与内容、服务相关的中台能力，例如孩子王的内容中台，益丰大药房的轻问诊、药事咨询服务中台等。

以商超、便利店等食杂零售企业为例，业务中台大致可分为以下核心能力板块：

用户运营中台

运营目标：实现用户数量增长，提升每用户平均收入/生命周期价值 (ARPU/LTV)、客户留存率及满意度。

通常涵盖的能力模块：会员权益、用户画像、用户洞察和分群、用户全生命周期管理、客户服务/售后管理、用户体验监测/指标设计、全渠道营销管理等。

对于零售企业而言，真正的中台化需要改变过往“前重后轻”的运营模式，将前台有集约化效益的部分运营能力集中到业务中台，从而实现让区域、门店更敏捷的“轻运营”模式。

案例：以天虹为例，其用户运营中台配合自研社交客户关系管理（SCRM）系统，覆盖了约3700万数字化会员，并利用智能化手段对客户进行全渠道、全生命周期管理，仅需一位主管即可覆盖约30万会员人群；同时发力社群运营，通过企业微信根据用户画像进行精准触达，一年从1500万用户中实现逾10亿的私域销售额。

门店运营中台

运营目标：提升单店销售和库存周转，降低门店的人工、商品损耗等成本。

通常涵盖的能力模块：门店选址/网络规划、门店筹备及设计、门店员工赋能和培训、订货补货、陈列管理（动线、货架图）、员工排班/工作计划、作业流程/监控/预警/指令下发、支付、到家履约及退货管理、门店经营分析等。

案例：以便利蜂为例，其已基本实现门店运营的全面中台化，其店面选址、订货补货、陈列管理等门店运营功能均由数字化系统提供建议，门店通常只需负责执行数字化系统指令，大大优化了成本结构。

商品管理中台

运营目标：提升商品毛利、单店销售，降低商品运营成本。

通常涵盖的能力模块：品类规划、选品组货、商品全生命周期管理（从引入到下架）、定价和价格管理、促销管理等功能。

案例：

7FRESH七鲜、便利蜂等数字原生企业，已将选品组货、定价促销等核心商品管理能力中台化，并采取“数据为主+专家经验为辅”的方式不断迭代模型精准性。传统零售企业在商品管理方面也逐步实现中台集约化，例如，步步高的品类管理中台团队通过算法与专家经验相结合的方法进行品类规划，显著减少了长尾SKU；银泰将选品功能汇集于中台团队，门店、喵街等前台部门统一向该团队要货。

联华的中台建设是从商品管理做起，过往门店各自为政，标超业务的商品池有6万多SKU，各店铺自主订货，造成备货效率、供应商对接效率普遍低下，通过商品管理中台的建设，联华实现了品类固化，将SKU缩减到8000左右，大幅提升了订货效率。另一家领先的连锁便利店则通过商品中台，重新构建冷柜产品的组货逻辑、优化SKU的分类和陈列，实现了相关品类5%-10%的毛利增长。

供应链中台

运营目标：集中采购以降低采购成本，并通过规模化和上游供应商建立稳定合作关系，以保障差异化、新奇特商品的供应优势；集约化、智能化仓配管理以降低供应链成本，优化库存以降低资金占用和库存损耗。

通常涵盖的能力模块：包括采购寻源、采购订单、库存管理、仓库管理、物流管理、供应商管理等功能。供应链作为零售企业核心竞争力，在商品寻源和采购环节，已有较为普遍的中台化、集约化应用。但“全渠道一盘货”的库存管理能力和仓储物流体系打通，在部分零售企业仍未实现，而该能力对于企业实现线上线下一体化的运营至关重要。

案例：华润万家的中台化建设，首先是从打通线下门店和线上APP、小程序、第三方O2O平台（京东到家、美团）等的库存、商品信息开始，这作为支撑线上业务起量的“速赢”举措，提升了团队对“中台”的信心和价值认知。随后的供应链中台建设，则是计划聚焦于跨精品超市、大卖场、标超的仓储物流体系打通，整个仓储作业系统集中部署，所有库存一盘棋管理，仓到店物流从大量人工排线升级为系统自动选择最优配送路径。

3. 成功之钥：零售企业搭建业务中台的关键考量

业务中台不是共享服务中心，而是业务的一部分，要与前台共同背负业务指标。

相比传统的共享服务中心，中台由业务需求出发，形式随业务演变而变化；与共享服务中心作为成本中心，往往只需考核“业务响应力/满意度”的关键业绩指标（KPI）有所不同，中台需要与所支持的前台部门共同承担相应业务KPI，例如用户运营中台需共背活跃会员数、ARPU值，门店运营中台需共背门店毛利、周转等。

中台不仅对前台起支撑服务作用，同时也要扮演“监督角色”和“教练角色”。例如，用户运营中台需要制定企业级别的用户体验相关指标，并对前端不同业务部门、渠道/门店的用户体验KPI进行监控和复盘，提出改进建议。

厘清业务中台与前台的职责边界和协作关系，是中台能否成功落地的关键。

在不同能力领域（例如采购、定价、促销），前台和中台的职责边界划分，需要按实际场景条分缕析逐个判断。给予中台多大程度的统筹权，抑或保留前端一定灵活度和决策权，主要应从三个维度进行考虑：

第一、业务场景是否更贴近消费者端，需要应对快速的市场变化。例如，门店短保商品的折扣出清，处理时间窗口往往很短。对于应何时出清、打多深折扣，可由中台给出辅助建议，但主要由店长根据门店实际情况因地制宜做出决策。

第二、业务场景或商品属性的区域性/本地化程度是否较高，而标准化不足。例如，在选品组货、寻源采购环节，标品/非生鲜更适宜中台化、集约化运营，非标的生鲜尤其是叶菜类，则往往需保留区域性、本地化采购。

第三、所对应的“场”的复杂度：以商超和便利店两种业态为例，商超卖场往往SKU数量多，动线和陈列复杂（有货架、堆头等），因此商品管理复杂度更高。在选品组货方面，商超卖场的中台可以考虑偏弱管控，赋予门店一定决策权；而便利店在数据基础成熟、选品模型测试迭代之后，可以实现强管控，由中台统一决策门店选品。以华润万家为例，其旗下拥有多个不同档次品牌的商超（如精品超市Ole’、中端的万家MART等），总部在提供中台化统一商品池的基础上，保留不同品牌团队的自主选品决策权，以更好的服务其对应客群，便利蜂则主要由总部中台决定门店选品。

正如示例所呈现的，在实际的中台建设中，往往需要针对每个业务场景、流程和运营能力模块，基于多维度的分析、评估和跨部门沟通，梳理清楚每个场景下的中台以及与之对应前台的职责边界、协作关系和KPI指标分配。这也是中台设计中最复杂、重要性最易被低估的环节之一。

业务中台不是共享服务中心，而是业务的一部分，要与前台共同背负业务指标。

中台建设是一个长期复杂的工程，不能追求“一蹴而就”的全域交付，而应当具备阶段性、模块化的长跑思维。

企业的业务中台设计个性化程度很高，并不存在标准解决方案，中台建设也要分阶段，充分匹配能力的成熟度，避免“一口吃成胖子”的思维，同时开展建设所有能力领域的中台。

首先应拆解整体业务流程，梳理共性能力：能力沉淀需要自上而下的全域业务流程梳理和拆解，寻找共性能力，不能多点开花、各自为政，导致中台业务与垂直场景过度绑定，形成“场景厚、中台薄”局面，能力难以复用。

其次可根据“效益”和“难度”两个维度，模块化推进建设过程：基于整体业务流程拆解，企业可根据自身情况优先选择建设高效益、低难度的能力模块，快速打造效率优化场景，再拓展横向能力模块。从“效益”的角度出

发，可优先选择运营效率提升更大（如人力成本节降）、能力共性覆盖更广（如可以支撑更多前端业务板块）的场景，例如供应链模块、商品管理模块等。以联华超市为例，作为区域性商超，联华选择优先打造商品管理中台、打通商品数据，完成后其标超业态当年即优化人员600余人、节省成本约3000万元。从“难度”的角度出发，由于部分业务中台（如门店管理、用户运营）建设对于数据基础和技术能力要求极高（如多触点数据采集、高级分析能力），因此应首先确保夯实数据基础，而非急于开展中台化建设。

最后还需要强调的是，尽管业务中台建设是模块化、渐进式的，但由于涉及组织形态、流程机制和业务模式层面的变革，因此需要自上而下的驱动力，最好由一把手挂帅，并由跨部门力量主导，推动企业的能力复用。

中台建设是一个长期复杂的工程，不能追求“一蹴而就”的全域交付，而应当具备阶段性、模块化的长跑思维。

4. 路径探索：零售企业打造中台的“三步走”思路

零售企业在打造中台过程中应该制定详细的实施路径和顺序。结合过往的成功案例，我们提出以下较为通用的“三步走”思路，以供参考：

第一，企业级高阶路线和中台战略制定：根据不同的业务领域，进行全方位的流程梳理，识别可沉淀至中台的能力，建立中台实施的高阶路线图。企业在此过程中应明确当前流程中的主要痛点/瓶颈、角色分割、IT技术能力等，然后与行业最佳实践同步进行对标分析，识别主要差距和薄弱环节，最终形成打造中台的高阶战略方向与路线图。

第二，根据业务领域，设计相应中台模块，明确主要目标：明确不同领域中台模块的主要目标、考核方式、所需技术基础及关键能力，对涉及改变的组织和职责划分进行变革设计，建立与前台以及其他领域之间清晰的协作机制，最终形成详细的转型实施方案。

第三，按领域和模块组织实施落地，确保价值创造：以模块化的方式选择优先实施的中台领域，设立相关转型办公室，推进落地实施。在过程中通过选取较易产生直接价值的用例和场景，打造速赢与试点项目，快速建立价值认同，再向其他领域横展铺开。

企业需要留意的是，不同于普通的变革转型，中台建设最终的落脚点通常要以产品作为承载，因此会是一个不断迭代优化的过程。遵循以上三个步骤，企业可以建立初步的中台模型，之后通过持续监测与更新优化，中台将逐步成熟并进一步释放价值，在零售企业数字化的进程中发挥关键作用。

作者：

夏鹏 Bruce Xia 是麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；夏辰安博士 ChenAn Xia 是麦肯锡全球董事合伙人，常驻深圳分公司。



高级分析篇： AI规模化应用的破局之道

如前文所述，人工智能（AI）可以显著改善公司的运营方式，提升运营效率。但问题在于，许多公司仍无法清晰勾勒AI能为公司创造的前景。根据我们的研究，企业不能只是将AI纳入现有流程，以推动流程自动化；也不能仅针对特定用例，将AI作为一个扩展方案应用于所有职能部门或业务单元，因为这么做无法对公司的运营和利润产生显著影响。但这也不意味着需要在公司内实行一蹴而就的全面变革，受制于AI的复杂性，这种方式既有违成本效益，又缺乏可行性。在下文中，我们列出了成功的AI规模化应用可采取的几项核心举措⁵。

一、制定战略

AI用例的搭建，应该从具体的业务领域出发，集中火力、自上而下实施，而非点状聚焦于个别用例。因此，首先需要明确从哪个业务领域入手，并确定主导推进的相应合适人选，以及所需的数据基础和算法技术。在零

售价值链上，不同业务领域对于利润或客户体验的影响不同，企业需要从影响潜力最大的业务领域着手。以亚洲某领先零售商为例，其在推进AI规模化应用的过程中确定了九个主要业务领域，包括收入管理、电商、客户体验、门店业态规划、门店选址及网络规划、销售人员赋能、运营、物流以及人才管理。

选择优先着手的业务领域可基于两大考量：团队、数据和技术的可复用性。就团队而言，首先必须要有一个内部业务负责人，由其领导转型所涉及的整个价值链。其次，需要有资深业务主管来担任产品负责人（负责交付解决方案）、数据翻译（负责在分析与业务领域之间架设桥梁）和变革领导（负责变革管理工作）等角色。除此之外，还需要一个由AI技术人员组成的团队，其中包括数据科学及工程专家、UI/UX设计师、业务分析师，以及一名敏捷专家（Scrum Master），这些人员可以从企业核心团队中抽调。在实施过程中，还需要销售人员、营销人员、品类经理等组成跨职能团队参与进来，负责推进日常工作。

AI用例的搭建，应该从具体的业务领域出发，集中火力、自上而下实施，而非点状聚焦于个别用例。

⁵ 见Fountainne、McCarthy和Saleh合作撰写的《AI规模化应用》（Getting AI to Scale），《哈佛商业评论》2021年5-6月刊。

就数据和技术而言，企业通常拥有可供不同领域使用的共性模块，合理规划数据和技术复用，可显著减少开发时间和成本。值得一提的是，数据和技术是进步的推动力，而非阻碍。在测试和实施用例之前，企业不必拥有完美的数据和技术底层能力。相反，从业务用例入手，再反向推进，更有助于逐步厘清对所需的数据和技术工具的具体要求，避免开发出代价高昂、耗时费力但又无法为业务所用的技术。

二、重塑业务常态

如果要充分发挥AI的作用，就必须重新设计商业模式、岗位职责和运营流程，以及运用新的思维和工作方式，最终目标是让AI成为业务常态的一部分。只尝试将AI加入现有流程是不够的。企业需要重新考量当前流程，以便最大限度地利用新的分析技术。

一个典型例子是零售商如何帮助门店经理进行动态品类管理。如今，大型零售商的连锁网络遍布全国甚至全球，其客户群拥有多元的文化和商业背景，他们青睐的购物渠道也在不断变化。因此，了解客户需要什么，在店里应该摆放什么产品，以及在SKU数量日益增长的情况下如何优化货架空间，诸如此类的问题都变得愈发重要。

传统的方法通常是让门店经理去猜测客户偏好，但在此过程中容易出现较大的评估误差，导致热门产品缺货，或者因订货过多而造成浪费。同时，由于没有多余的货架空间，或无法洞察客户喜好，新产品的试水也变得困难重重。

在识别和理解现有流程的问题后，该零售商团队制定了一个理想的流程框架，将门店经理需要的所有相关信息输入其中。他们打造了一个AI产品雏形，以仪表盘（dashboard）的形式汇集了来自销售点（POS）系统、会员忠诚度计划以及其他联合数据源的数据，以显示各品类的销售分别是由哪些SKU单品推动的。藉此，门店经理得以有机会和能力更及时、精准地按照顾客需求开展品类管理和优化。仪表盘直观显示了各品类应提供的产品数量及品牌。门店经理可以一目了然地看到某

个SKU上架和下架后，对应品类的销售会发生什么变化。同时，通过集成的反馈机制，AI算法和系统能基于销售效果进行优化和更新，提升产品推荐的精准性。

三、适应敏捷工作方式

多数情况下，公司需要进行一些重大的组织变革，才能为AI规模化应用构建合适的跨领域协作及敏捷工作方式。如上文所述，各业务领域必须紧密协作才能充分发挥出AI的效力。CEO和部门经理等领导应树立跨越组织边界的榜样，帮助新的模式在公司扎根。形成良好的敏捷运营模式需要从不同方面推进根本性转变，例如，领导层需要从自上而下委派任务和发布指令的“策划者”，转变为每天与团队沟通并确保产生效果的“催化剂与合作者”。规划方式也需要改变，从偏重事先规划且缺少灵活性或反馈循环的瀑布式方法，转变为快速试错迭代的做法，并通过持续反馈来优化输出。同时，组织还要从以进度、规则为导向的传统运作方式，转变为以目标为导向的产品打造逻辑（如软件、模型）。因此，公司需要围绕特定产品或客户旅程组建跨领域敏捷团队，并肩负成功构建产品的重任。如果读者希望更深入地了解敏捷团队课题，可阅读本白皮书有关“数字化组织”的章节，亦可参考麦肯锡近期的一篇文章《敏捷转型办公室：发挥切实与持久影响之道》⁶。

四、利用MLOps推进AI能力的产业化

构建好AI原型与流程，并通过试点证明其成效后，下一个重要步骤就是推进AI能力的产业化。为了快速高效地规模化构建、部署、管理AI分析及应用，一个能够迅速规模化的技术和服务堆栈必不可少，这能帮助团队从以人工和开发为中心的方法，转向更加自动化、模块化以及更适应AI全生命周期的工作方法。MLOps（Machine Learning Operations，机器学习运营）经常被视为工作框架的最佳实践，组织利用这些先进技术，可以创建一个覆盖全公司的标准AI“工厂”，以获得规模化能力。它能确保公司的AI建模与实施经受得住时间考验，AI解决方案的效用不会逐渐降级直至被淘汰。当前，MLOps技术仍较为前

⁶ Anand、Kaur、Narula和Vazquez-McCall合作撰写的文章“Why an agile transformation office is your ticket to real and lasting impact”，McKinsey.com，2021年6月30日。

沿, 尚在不断演化之中, 它可以涵盖AI全生命周期, 包括数据管理、模型开发和部署, 以及实时模型运营。

MLOps能力建设将极大地改变数据科学家、工程师和技术人员的工作方式, 从定制化的构建转向更加产业化的生产。MLOps带来的业务影响不仅涉及生产力和速度, 也关乎可靠性、风险, 以及人才的选聘和留存。

五、向其他业务领域扩展

当成效开始显现, 公司也日渐熟悉新的敏捷工作方式后, 便可以向其他业务领域扩展AI应用。理想情况下, 那些待扩展的领域可以最大化复用既有数据和资产(如建立跨业务条线的供应链AI用例), 或是应用相似的客户旅程思维(如典型的客户价值管理手段, 包括关联产品推荐、客户流失预测等)。

这通常意味着公司需要组建高级分析团队, 而这并非易事。如果基础较为薄弱, 公司会难以选聘或从内部培养出合适人才, 以建立相应能力。对此, 我们建议公司应首先招聘或培养同时熟悉业务和技术的“AI翻译”人员, 确保AI用例开发与业务紧密相关。公司可以把初始用例的分析建模外包给专业服务商, 以加快交付, 提早发挥成效; 再聘请高级分析人才组建内部团队, 实施更多用例, 逐步扩展现有模型并开发新的AI应用。这可能比直接收购一家小型AI技术公司这种“高举高打”的方式效果更佳, 因为我们发现后者在实施过程中, 被收购公司往往估值过高, 且后续存在诸多整合问题。

作者:

艾力 Alex Sawaya 是麦肯锡全球资深董事合伙人, 常驻香港分公司; **泽沛达博士 Daniel Zipser** 是麦肯锡全球资深董事合伙人, 常驻深圳分公司; **王伟 Kevin Wei Wang** 是麦肯锡全球资深董事合伙人, 常驻香港分公司; **Wouter Maes** 是麦肯锡全球董事合伙人, 常驻上海分公司; **郭秀文 Tiffany Kwok** 是麦肯锡全球董事合伙人, 常驻东京分公司。



零售科技篇： 重新想象未来商店

如今，劳动力短缺及相应的人工成本水涨船高，已逐渐成为便利店最为棘手的挑战之一，这在一线城市尤为明显。据上海人力资源与社会保障局统计，2021年，上海城镇单位就业人员平均月工资超过11,000元人民币，较前一年增长10%。未来，企业用人压力可能会进一步加大。

未来商店可以利用数字化、自动化解方案来缓解这种压力，在提高运营效率的同时，提供前所未有的购物体验。过去一年，我们在一些实体店进行了大量探索实验，以厘清未来商店的主要发展潜力和可能性，我们认为自动化和分析技术会在以下关键领域为零售商创造可观价值：

提高门店运营效率和精细化程度

自动化门店运营与延长营业时间。通过对零售门店的工作流程进行梳理，我们发现约50%的零售活动可以实现自动化。在未来商店里，没有附加值的工作可以很快实现数字

化和自动化，包括收银、更换货架标签、劳动力调度、下单等。门店运营自动化还可以帮助商店延长营业时间，在不额外增加劳动力成本的情况下实现全天24小时营业。

标准化门店运营与精细化门店管理。对于无法实现自动化的门店运营活动，可以通过明确的规程，以任务形式将其标准化。物联网设备（如摄像头、传感器）可以自动检测和优化店员的日常工作。任务系统会利用实时的店内数据（如货架产品剩余情况、清洁度、产品临期状况）自动生成任务，分配给店员。与此同时，店长和现场负责人可以通过远程管理工具更加及时、准确地跟踪绩效。

数字化门店运营与影响量化。店内收集的独家数据可以制作成门店的数字孪生副本，以数字化方式呈现门店运营过程，并就其影响进行量化。例如，通过配备先进的3D深度感应摄像头，可追踪消费者手部并识别手势，从而更加精准地捕捉购物行为（如浏览、拿起和放回），因此将线上的转化漏斗分析应用

于线下的实体店是完全可行的。从走进商店到驻足拿取，再到结账购买，客户旅程每个阶段的转化率都可以得到更精确的计算。同理，运营影响也可以相应量化，如某个货架上的新标识额外吸引了多少客户。

提供无缝的个性化购物体验

无缝结账。约37%的购物者将排队等待列为最大痛点之一。未来，关键客户旅程中的这部分阻力会逐步减小。消费者可以充分享受应用“拿了就走”(grab and go)技术带来的便利，实现不到一分钟完成购买，不必再忍受排队之苦。

个性化商品组合与促销。店内物联网设备采集的数据，可以帮助零售商基于消费者购物行为更好地了解其偏好。人工智能应用也能帮助零售商根据消费者意愿调整商品组合，为其日后的购买提供个性化建议。有了更精准的需求预测，缺货情况将随之减少，消费者需求可以更大程度地得到满足。

以消费者为中心的店内布局。零售商可以通过分析客流量、逛店时间等数据来优化店内布局，使得消费者可以更容易地找到自己想要的商品，也更有可能多花一些时间和金钱购买其他商品。

效益影响

通过降低劳动力成本及优化运营，自动化门店可以实现更好的业绩和经济效益，运营利润率有望提高3-5个百分点：

使用自动结账技术，门店大约可以释放并重新分配25%的店员工作（对于便利店来说，这通常意味着约5%的成本节降）。此外，门店的营业时间也可以延长至全天24小时，进一步减轻劳动力成本负担。

除此之外，数据和分析带来的运营改善也会创造更多价值。具体而言，影响较高的用例包括会员和忠诚项目、个性化促销、定价优化、商品组合和促销、货架图优化、缺货补货，以及精细化店面管理。

随着技术的成熟，未来商店的运营成本已呈走低之势。过去五年，实行前文所述解决方案的成本已大幅降低，例如，一家100平米左右的便利店大约需要几十万元人民币的投入（相比之下，开设一家Amazon Go无人便利商店则需要100多万美元）。

根据上述投资及回报计算，一家典型的未来商店有望在2-3年内收回增量投资，这与开设一家传统便利店平均2-3年的投资回收期持平。

关键成功要素

为了顺利地规模化部署下一代技术，正确的方法包括考虑以下因素：获得一把手支持、以客户为中心、合适的投资水平，以及务实的落地实施过程。

一把手的支持。变革管理需要得到CEO/CDO的支持，且要渗透整个组织。因为新技术并非简单的“即插即用”，从店员到店长再到区域经理，企业需要根据不同职能部署有针对性的运营调整，并设计新的运营模式。

合适的投资水平。尽管技术可以带来诸多优势，但零售商对IT和数字化的投资依然严重不足。商业和专业服务领域通常会将5%的收入投于IT技术，银行的IT投资占收入的比例达到7%，与之相比，传统便利店在这方面的投资比例往往只有0.2%-0.6%。想要成功完成一场彻底转型，零售商需要进行更大规模的投资。

以客户为中心。使用以客户为中心的用例来指导技术基础的搭建。鉴于未来商店种类的多样性，没有放之四海皆准的成功模式。我们建议企业优先部署2、3个高价值用例，根据客户需求量身定制，尽量简单易用，并且能在短期内呈现差异效果。

务实的落地实施过程。发展未来商店需要通过试点和不断迭代来务实地推进整个过程。常见的做法是首先由一个跨职能敏捷团队进行小范围试点，并建立一个可以获取反馈和实施改进的动态闭环。之后，再将成功模式分批扩大规模并逐步推广铺开。

作者：

沈恺博士 Kai Shen 是麦肯锡全球董事合伙人，常驻深圳分公司；侯德诚 Johnny Ho 是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；余奕博士 Ian Yu 是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司。



数字化组织篇：拥抱敏捷、 重塑文化，加速驱动组织变革

企业的数字化转型需要多个领域的步调一致，包括数字化战略举措规划、业务运作模式及流程、组织架构与权责调整、人才与技术投资，以及文化与绩效管理。

其中，组织的转型和升级尤为重要，这是数字化转型成功的必备条件，往往也是转型进程迟缓、推进困难的瓶颈所在。本次调研发现，“组织、人才、敏捷工作方式”是典型零售企业数字化能力建设的核心短板之一（能力成熟度平均分2.85/5分），52%的企业受困于数字化人才匮乏，36%的企业存在组织及流程僵化、难以适应敏捷转型等痛点。因此，本章将就“零售企业在数字化进程中该如何驱动组织变革”展开讨论，着重梳理组织形态、绩效管理、敏捷工作机制和企业文化等四大方面的最佳实践，助力零售企业解决数字化组织变革难题。

1. 零售企业数字化转型的组织形态演进

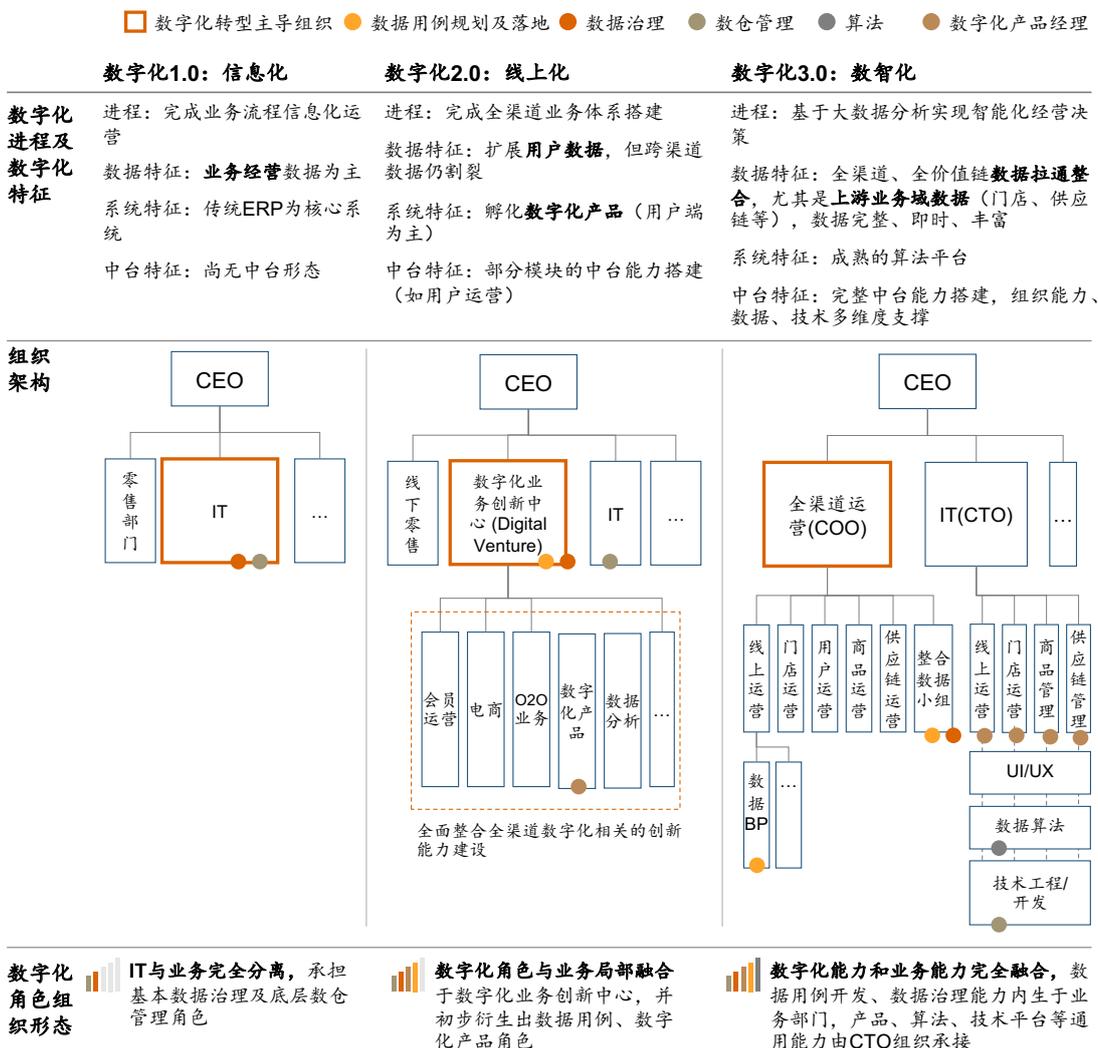
数字化变革浪潮之下，商业模式的颠覆、价值链的重塑需要由相匹配的组织形态来承接，以破除内部阻力，释放业务创新与变革的价值。与零售企业数字化转型的三大阶段相对应，组织形态在不同演进阶段也有着相应特征（见图33）：

信息化阶段：传统IT团队主导数字化进程，IT与业务分离，尚未全面开启数字化组织变革。

在此阶段，零售企业一般已建立相对完备的CTO团队，主导业务流程的信息化运营工作，并承担基本的数据治理及底层数仓管理角色。从系统及数据特征来看，在此阶段企业一般以传统ERP（企业资源计划）为核心系统，且数据域相对局限，以业务经营数据为主。就组织形态而言，此阶段的IT团队与业务呈现“泾渭分明”状态，存在明显的“部门墙”。

图33

数字化组织形态演进可分为三大阶段



资料来源: 麦肯锡分析

线上化阶段: 零售企业通过建设“数字化创新业务中心”(Digital Venture)团队, 全面整合全渠道数字化创新业务, 引领企业数字化转型。

以某领先零售企业为例, 其将数字化创新业务中心作为线上化建设的“先遣部队”。一方面, 该团队将全渠道发展所涉及的所有数字化创新业务 (如到家、电商、第三方平台等)

统筹其中, 独立承担盈亏指标; 另一方面, 该团队也与零售门店运营团队合作, 主导传统门店的全渠道转型, 如“线上下单、到店取货”业务。

从系统及数据特征来看, 零售企业在此阶段已具备数字化产品孵化能力, 并通过全渠道建设持续拓展用户数据及用例, 但跨渠道数据仍存在割裂, 尚未完全打通。同时, 此阶段

零售企业已经初步开启中台化建设进程。以某领先零售企业为例，在业务中台层面，其已推进部分模块的构建（如用户运营模块），统筹该模块的数字化产品及运营能力；在数据中台层面，则开始部分点状的数据用例的规划和开发（如精准营销），并开启模块化的数据基础建设。其中，数字化创新业务中心已初步衍生出数据用例、数字化产品角色，IT部门则负责底层数仓管理及数据治理。

总体而言，此阶段数字化角色已与业务局部融合于数字化创新业务中心，支持前端创新业务的灵活部署、快速迭代。

数智化阶段：零售企业实现真正的“全渠道一体化”运营，并推进数字能力与业务能力的完全融合，搭建复合型能力中台。

当全渠道业务占比超过50%时，线上线下业务便是“你中有我、我中有你”。从系统及数据特征来看，零售企业已实现全渠道、全价值链的数据拉通整合，尤其是上游业务域数据（商品、供应链、门店运营等）得到充分拓展，实现完整、即时、丰富的数据储备及运用。同时，零售企业在此阶段已具备成熟的算法平台，支撑数据的深度分析及运用，基于大数据分析实现智能化经营决策。

在此阶段，零售企业已全面实现“中台化”能力体系的搭建。首先，伴随多元业态的融合发展，企业通过业务中台的打造，充分提炼散落在前端业务部门的共性能力，实现高效化、集约化运营和管控。以某领先新零售企业为例，其业务中台的运营能力由COO组织承接，统筹全渠道各业务运营管理条线（包括线上/线下、用户运营、供应链、商品等），充分实现运营价值链核心环节的能力沉淀，助力经营决策标准化。业务中台的产品能力，则由CTO组织承接，按照产品单元划分团队，每个团队

以产品经理为核心，内部配置产品运营、技术开发等人员，实现“端对端”的产品业务应用及迭代。伴随业务中台化的推进，数据中台也会并驾齐驱，助力数智化运营决策的深化。该领先新零售企业的数据中台核心能力即分布于COO、CTO团队，实现双向交互、灵活迭代。具体而言，在COO团队下，横向跨运营条线的整合数据小组负责统筹整体数据战略、数据用例规划及落地，以及数据治理；纵向各运营条线向下的数据业务伙伴同样可以在业务端直接发起数据用例并推动落地。CTO团队则承接底层数仓管理，并搭建算法技术团队（包括数据科学家、数据工程师等），供业务条线灵活调配相关人才。

综上所述，当零售企业迈入“数智化”转型深水区，数字化组织的终局形态，将是数智化能力与运营、产品团队的深度交融，打造复合型能力中台，推进全渠道、全链路的转型升级。

2. 拥抱“敏捷”工作机制

伴随零售企业数字化转型按下加速键，敏捷工作机制变革势在必行。

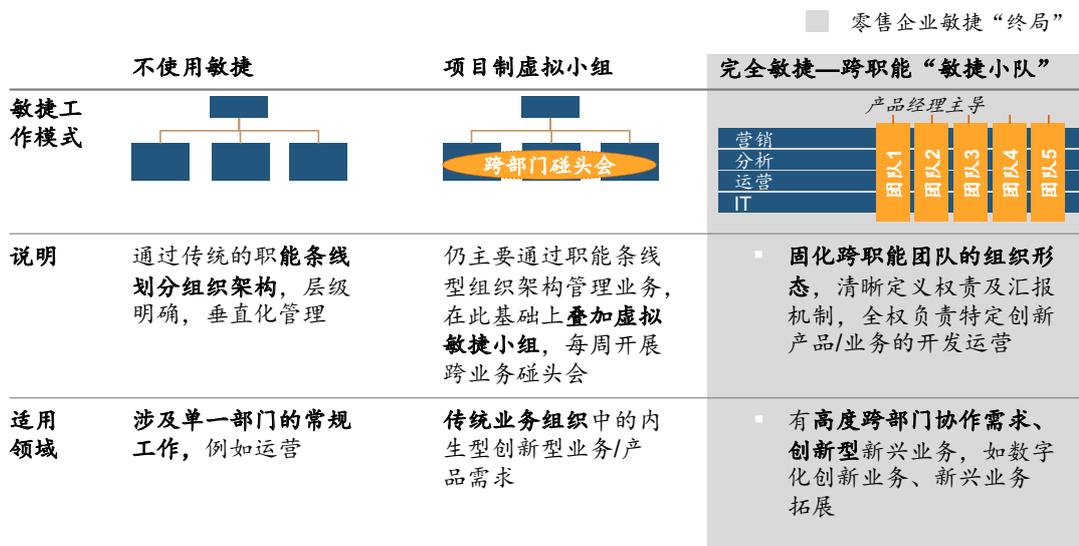
首先，数字化时代的企业组织应“软硬兼备”，既要有“硬”的组织架构支撑框架，也需要有“软”的敏捷工作机制，以适应风云变幻的营商环境和日益模糊的业务边界。同时，伴随业务和科技的持续融合、众多新兴数字化产品及业务的孵化，灵活且高效的跨团队协作需求日益提升，使得建立敏捷工作机制的重要性愈发凸显。

对于传统零售企业而言，“敏捷”转型不能削足适履、一蹴而就，而需要针对不同业务场景、组织形态选择差异化敏捷工作机制，在组织上下稳妥推进（图34）。

对于传统零售企业而言，“敏捷”转型不能削足适履、一蹴而就，而需要针对不同业务场景、组织形态选择差异化敏捷工作机制，在组织上下稳妥推进。

图34

企业组织形态中,可应用不同程度的敏捷工作模式



资料来源:麦肯锡分析

部分敏捷模式——锚定敏捷试点,以虚拟项目制小组稳步推进敏捷转型。针对零售企业内的部分传统业务组织,大规模敏捷转型往往“伤筋动骨”,因此可考虑以虚拟小组形式稳步推进敏捷转型。业务运营模式上,仍主要通过传统的职能条线型组织架构管理业务,同时机动调用跨部门人才组成虚拟小组,以周为频次汇聚共创、推动创新业务的快速迭代。以某领先零售企业为例,其在推进线下门店全渠道数字化转型时,即运用敏捷试点模式,通过在传统零售团队和数字化创新中心团队之间搭建虚拟项目制小组,以周为单位团队定期会面并推进工作,既保留原有职能条线及日常工作正常运转,又支持创新业务快速落地。

完全敏捷模式——固化跨职能“敏捷小队”。此类模式多适用于高度跨部门协作需求和创新型新兴业务,在零售企业中通常以数字化产品起步,敏捷的必要性和效果均相对显著。通过固化敏捷型跨部门团队的组织形

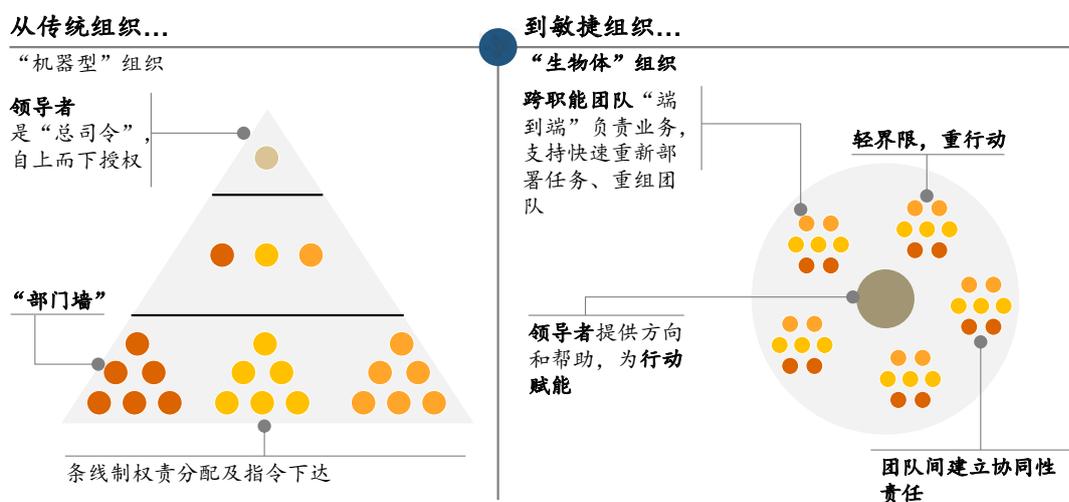
态,清晰定义权责及汇报机制,支持创新业务快速起跑,实现高效的业务迭代。以某领先零售企业为例,伴随数字化变革进程的持续深入,该企业开始效仿互联网企业的“敏捷小队”模式,在数字化运营中心内实践“任务团队”模式、打破部门边界。在实操过程中,项目团队实行“网格化”管理,由“产品经理”而非企业高管负责牵头,灵活调配高协同、高相关的职能人员。同时,任务团队充分以结果交付为导向,以团队为单位实行目标及考核管理,鼓励团队自主决策并对结果负责。

同时,在完全敏捷工作模式下,对于部分职能化专业人才,常采取“流动人才资源池”模式,供“敏捷小队”以项目制形式灵活调用、“按需匹配”。

敏捷工作机制不只是转变技术开发模式,而是更广义的组织架构、业务运行机制的调整(图35)。

图35

敏捷工作机制不只是转变IT开发模式，而是更广义的组织架构、业务运行机制的调整



资料来源：麦肯锡组织设计服务条线

狭义的“敏捷”，是技术开发模式的转变。传统零售企业多沿用“瀑布式”开发模式，遵循“需求收集-开发-测试-上线”的固化流程，缺乏灵活性和反馈机制。而敏捷开发则强调“小步快跑”，将宏大目标拆解成一个个小目标，实现“快速开发-反馈-迭代”。通过敏捷开发，可以在早期即收集到业务/用户的反馈，尽快完成最重要的产品功能开发并上线，然后再持续进行细节修改和迭代，这尤其适用于需要快速响应外部变化的业务和产品，例如，一些面向消费者的APP需要不断上线拼团、秒杀等用户运营工具。

广义的“敏捷”，是整个组织架构、业务运行机制的改变。在组织形态方面，从自上而下、多层级的“金字塔”结构，转变为以产品为导向、跨职能协作的“扁平化”组织；跨职能团队“端到端”负责产品/业务条线，且能够快速重新部署任务、重组团队。在绩效考核方面，员工的工作内容及边界更为模糊，组织需要充分信任员工，激发“自驱力”，并允许试错。在文化方面，领导者要从“命令者”转变为组织的“催化剂”，促成协作，并为行动赋能。

总而言之，在传统零售企业的数字化组织变革中，敏捷转型通常起步于数字化创新业务，通过虚拟小组试点在组织内初步触发敏捷工作机制；但随着敏捷模式应用面的扩大，零售企业最终仍需构建完善的完全敏捷团队架构，通过清晰的权责定义、明确的汇报关系，让敏捷能力真正为业务所用。同时，灵活部署、快速重组的敏捷团队，也会让敏捷能力在全组织实体架构内动态流动。伴随创新业务能力的逐步固化、中台体系的日渐完善，敏捷小队中的运营及产品人才也可回归常态化团队从事日常运营维系，藉此带动敏捷基因更深地植根于全组织。以某亚洲领先零售集团为例，其通过搭建独立的数字科技子公司推动企业数字化变革，并实践全新的敏捷工作模式。集团通过从传统业务团队抽调人才进入数字科技公司的运营团队，以“敏捷小队”模式推动创新业务落地。当创新项目瓜熟蒂落之时，集团再将敏捷小队中的业务人才调回原业务体系，带动传统业务渠道的数字化变革，最终实现整个组织体系的全面“换血”。

3. 数字化转型下的绩效管理机制：从KPI走向OKR

零售企业数字化组织转型的实现，需依托“知行合一”的绩效管理机制，促成敏捷模式下的高效经营管理。敏捷时代的绩效管理，对外需保证整个组织能够灵活应对外部环境变化，目标导向，快速迭代；对内则需确保员工的持续成长与潜能开发，最终实现人才成长与企业成功的一体化共赢。因此，通过OKR（目标与关键成果法）模式实现的绩效管理机制，将更符合“敏捷”组织的内涵。

对于敏捷组织而言，绩效管理模式为什么要从KPI转向OKR？

OKR模式强调自我管理、自我挑战，以及目标赋予工作意义。通过OKR工具的运用，一方面由企业员工自主设定目标，并拆分目标实现策略，通过营造内驱力来推动绩效；另一方面，让员工的个人行动与团队充分协同，并与整个组织的共同目标联系起来，形成组织整体目标与行动的一致性。

伴随数字化转型的深入，零售企业需持续推进创新业务的孵化及落地，原有的业务边界被逐渐打破，且绩效及价值成果存在高度不确定性。在此背景之下，传统的围绕个人绩效、单向串联组织的KPI模式不再完全适用，需要引入OKR模式，实现团队与管理层的双向沟通，持续保障组织内的深度协同。

OKR目标应如何设定？

首先，在传统零售企业数字化转型过程中，OKR的价值在于整合跨部门/业务协作的

共同目标及利益。传统的零售运营模式下，各部门习惯于“各自为政”，因此在全渠道转型初期，往往面临重复、无效的跨部门协作，乃至不断升级的利益冲突与“明争暗斗”。而通过OKR目标的统一设定，可有效促进零售企业跨部门协同，即首先将利益目标一致化。

以屈臣氏为例，在线下及线上（O+O）全渠道建设初期便通过线上线下一体化OKR目标的设定，让线上线下零售渠道统一以“客户运营”为核心目标，小程序不是线下门店竞争对手，而是“赋能机甲”，让门店店员的工作重心从线下店内单次促成销售，转化为用户长期运营、信任关系建立、用户生命周期价值挖掘，真正推动全渠道的融合发展。

好的OKR目标设定应志存高远，为企业注入“狼性”执行力。OKR应更加关注探索目标的过程，着眼长期的改进和发展，因此完美达成目标不是必须的。以某全球领先的互联网公司为例，在应用OKR绩效考评机制时，对于需要衡量的关键成果，该公司会使用0-1的等级对员工进行评分，但目标不是1，而是0.6-0.7，如果员工100%完成目标，则证明OKR的设定不够激进，难以真正激发员工潜力。

再以某国内领先超市连锁企业为例，其在孵化到家业务时，对新成立的到家业务运营团队着力应用OKR绩效管理，设置充满激励性的OKR目标，以支持员工自驱力的充分释放，快速推进新兴业务的孵化及发展。

数字化转型需要企业文化自内而外的深度变革，以充分焕新企业活力、重新激发增长动能。

4. 数字化转型下的企业文化重塑

企业文化与领导力的重塑，是数字化组织变革的“心脏”，能够树立贯通组织、上下一致的变革理念并引领行动。通过自上而下的领导力宣贯及企业文化变革，可让数字化运营理念在组织中扎根，持续鼓励技术驱动下的业务创新，为客户创造更有价值的产品服务。

数字化转型需要企业文化自内而外的深度变革，以充分焕新企业活力、重新激发增长动能。在数字化转型中，企业文化在提升协作性、自主性、开放性等层面发挥至关重要的作用，能真正推动企业员工从根本上变革思维方式和行为准则。

高效合作：数字化组织变革的关键，就是鼓励打破传统“部门墙”，通过更小型、更灵活的合作团队，推进跨部门高效协作，以充分适应新零售时代生态化、无界化的全渠道运营模式。

共创理念：在敏捷工作机制下，企业应充分鼓励权力下放、自下而上自驱管理，通过端到端的权责分配，让业务团队获得自主决策权，打造“共创、共享、共担”文化。

诚信透明：面对充满不确定性的外部环境，为持续捕捉行业新机遇，零售企业应充分鼓励快速迭代、勇于试错的工作环境，保持开放学习心态。

零售企业领导层应积极拥抱“角色转换”，从命令式领导转变为赋能式领导(Servant leadership)。变革的激荡会为企业带来不可预测的挑战，而领导力的重塑和提升则是零售企业在数字化转型攻坚期的一剂“定心丸”，帮助企业领导有效平衡“主动角色”和“被动角色”，既以身作则，又充分授权。

赋权赋能：领导扮演“行动催化剂”角色，不过分干涉具体工作，也不直接输出明确指令，而是引导团队明确行动价值、内容和业务关系。通过赋能式管理模式，充分赋予员工权力、优化资源调配，鼓励员工自觉承担工作责任，成为自我发展的主人。

亲力亲为：在数字化转型的企业激荡期，面临不断涌现的创新业务，领导也需要深入业务一线，保持开放心态，与员工共同学习、试

错，通过主动分享经验、直抒胸臆，鼓励企业形成真正开放透明的工作环境。

以天虹为例，在数字化转型初期，由董事长亲自挂帅，作为数字化转型的发起者、推动者和领导者，在企业内充分宣贯数字化转型的决心及愿景，强化战略共识。对于新成立的数字化“特种部队”，采取不同于传统业务的管控方式，给予人员配置、绩效管理等方面更大的授权；对于转型初期新业务和传统业务之间在资源、价值观等方面的冲突，作为一把手亲自进行协调，并给予新业务更多支持，以确保团队迅速成长和新业务蓬勃发展。

5. 数字化转型下的组织变革管理

总体而言，零售企业数字化组织变革之路道阻且长，不能一蹴而就。企业首先要明确并传达数字化愿景，更需要明确变革路径，匹配相关业务的数字化转型进程。一般来说，变革转型需要18-24个月时间，以真正内化组织变革，实现全面数字化建设。

我们总结了组织变革管理的四大影响因素，将此作为零售企业组织转型稳步落地的关键。

变革标杆引领。在组织体系内选拔变革文化大使，作为变革的“标杆”和宣贯者。他们通常是组织内部的变革试点先行者，通过在团队中分享变革经验、推广变革文化，提高员工对变革行动的认可度和参与度，并对变革进程中的典型数字化产品、MVP（最简可行产品）项目等提供有效反馈及建议。

部署变革机制。通过在企业内固化变革管理流程及机制，持续监测、巩固并维系变革成果。例如，通过设置定期敏捷会议（Agile Ceremony），检测敏捷冲刺进度、复盘任务达成情况并推进下一步工作规划，固化“短、平、快”的沟通方式；通过设置变革激励机制（如变革标杆奖、变革参与奖等），提升员工参与、引领变革的积极性。

管理层以身作则。成功的企业变革需要自上而下的文化宣贯及执行。首先，企业高层要以身作则，成为变革领导者，亲自设立并宣传企业变革愿景及理念，成为公司上下皆信赖的

革“榜样”；之后，进一步撬动企业高层、中层管理者的支持与投入，实现全方位渗透企业各层级的变革文化落地。

强化变革沟通。变革管理需要企业各层级员工的高度参与，因此需要针对不同层级和职能（如领导层、一线员工、技术人才等），应用结构化且灵活的变革沟通机制，通过“量身定制”的成功故事、变革标杆的榜样力量，推动员工全面拥抱和接纳变革。

最后，数字化组织变革与人才、能力建设密不可分。

在数字化人才建设历程中，首当其冲的是完善数字化转型关键角色的招募（如数字化创新中心负责人、CPO等）。价值驱动人才管理（Talent to Value）的方法，能有效指引零售企业在数字化建设中精准识别并匹配精英人才，一些仅占2%的关键精英岗位，可为企业未来数字化转型举措贡献80%的价值创造。

同时，零售企业应进行系统化的能力建设，以支撑转型所需的人才发展。例如，针对产品

经理、数据科学家，或一线业务人员，分别开发体系化、定制化的培训方案，制定不同的学习旅程，明确各阶段所需的关键能力建设目标和对应课程，并匹配以相应的绩效管理、任职资格和激励调整等，将之纳入数字化转型所需要的关键能力要求。

培育数字化能力也有不同的路径选择，包括体外孵化，或以设立合资企业、兼并收购的方式快速获取。以天虹为例，其由天虹数字化经营中心孵化独立子公司灵智数科，承载集团核心数字化运营及实战能力，并支持集团数字化能力的对外平台化输出，打造零售数字化解决方案。针对数字化产品、数字内容营销等创新模块，零售企业也可考虑通过兼并收购的方式实现快速的“新能力”整合。例如，某外资运动品牌在2016年推出自有应用，并收购了一家由12人组成的数字工作室，以帮助其应用快速建设爆款线上抢购、粉丝社区运营等数字化产品能力。

作者：

夏辰安博士 ChenAn Xia 是麦肯锡全球董事合伙人，常驻深圳分公司；**王沁 Sophia Wang** 是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司。

麦肯锡中国区新媒体设计出品
麦肯锡企业版权所有©2021 McKinsey & Company. 版权所有

关于作者



彭建真 Kevin Peng
中国连锁经营协会
秘书长



孙民仕
中国连锁经营协会
行业创新与发展部副主任



艾力 Alex Sawaya
麦肯锡全球资深董事合伙人
常驻香港分公司



夏鹏 Bruce Xia
麦肯锡全球董事合伙人
常驻上海分公司



夏辰安博士 ChenAn Xia
麦肯锡全球董事合伙人
常驻深圳分公司



泽沛达博士 Daniel Zipser
麦肯锡全球资深董事合伙人
常驻深圳分公司



余奕博士 Ian Yu
麦肯锡全球副董事合伙人
常驻上海分公司



侯德诚 Johnny Ho
麦肯锡全球副董事合伙人
常驻上海分公司



沈恺博士 Kai Shen
麦肯锡全球董事合伙人
常驻深圳分公司



王玮 Kevin Wei Wang
麦肯锡全球资深董事合伙人
常驻香港分公司



王沁 Sophia Wang
麦肯锡全球副董事合伙人
常驻上海分公司



郭秀文 Tiffany Kwok
麦肯锡全球董事合伙人
常驻东京分公司



Wouter Maes
麦肯锡全球董事合伙人
常驻上海分公司



马亦欣 Yixin Ma
麦肯锡全球副董事合伙人
常驻上海分公司

感谢以下作者对本白皮书的贡献:

周文雯 Aimee Zhou 麦肯锡咨询顾问 常驻上海分公司; **Alice Scalco** 麦肯锡项目经理 常驻香港分公司; **顾轶宜 Claire Gu** 麦肯锡咨询顾问 常驻上海分公司; **张耀午 Esme Zhang** 麦肯锡项目经理 常驻上海分公司; **廖一帆 Isaac Liao** 麦肯锡咨询顾问 常驻上海分公司; **秦月明 Jasmine Qin** 麦肯锡咨询顾问 常驻北京分公司; **徐雷 Lei Xu** 麦肯锡资深知识专家 常驻上海分公司; **罗丹 Rodin Luo** 麦肯锡咨询顾问 常驻上海分公司; **宋姝丽 Suri Song** 麦肯锡数据科学家 常驻上海分公司; **孙锋 Zheng Sun** 麦肯锡全球副董事合伙人 常驻上海分公司。

联系方式:
sms@ccfa.org.cn
China_Retail@McKinsey.com

