

# BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

## 逆境重生

中国零售转型之路

吕晁、王佳茜、周蕴凌、丁佳川

---

2015年2月

# 逆境重生

## 中国零售转型之路

时代交给了中国零售商一份高难度的考卷。渠道下沉与后台能力升级的任务还没完成，新消费趋势、新技术、新业态、新竞争者已经开始强烈冲击传统经营模式。面临新旧碰撞带来的挑战，零售商需要冷静辨识趋势，积极推动变革，在变中求生存，谋发展。

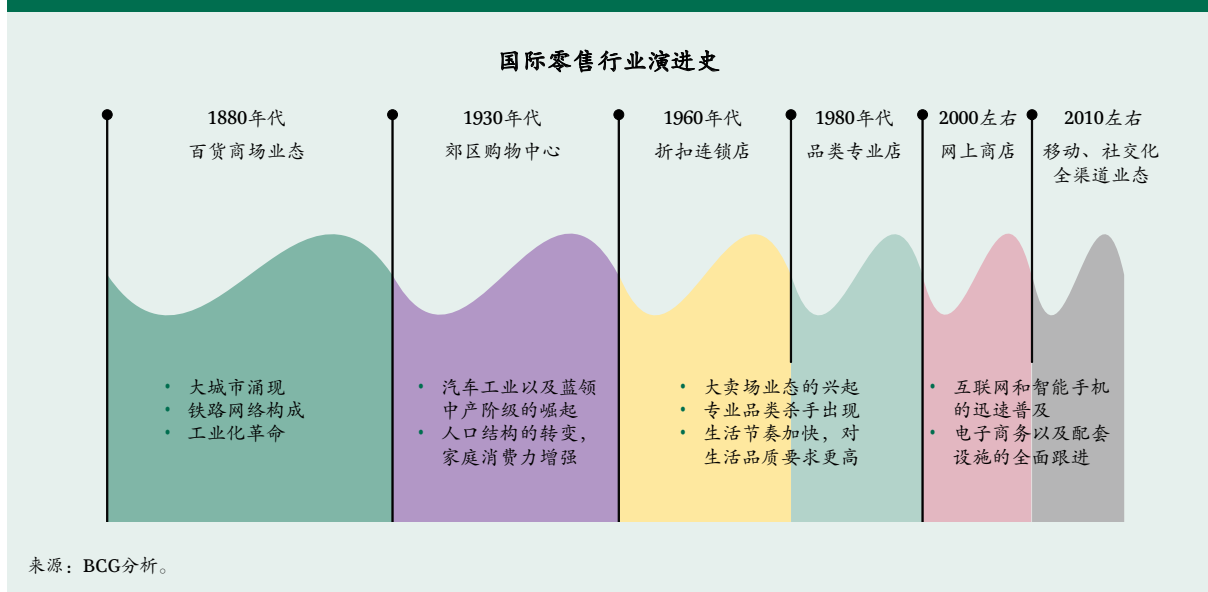
### 中国零售：国际零售演进的快进版

从国际行业历史来看，零售从来就是以不断更迭为主旋律的行业，变是常态。(参阅图表)

对比成熟市场，在中国上演的是一场快进版的零售演义。成熟市场不同时期出现的驱动力，在中国几乎同时登场，把传统零售推到了风口浪尖。这四大驱动力是：

- 消费者阶层分化明显：中产崛起，新消费观涌现，需求更个性化且更挑剔。
- 供应商格局改变：国际大行增速放缓，忠诚度降低，本土产品、进口小众品牌影响力不断提升。

图表：国际零售行业演进史



- 颠覆式的科技突破：互联网，特别是移动互联，智能零售技术，正每时每刻改变着消费体验形式。
- 行业界限日益模糊：跨领域竞争对手改变了行业游戏规则，随着新渠道扩张以及整体消费力增速放缓，竞争开始聚焦在钱包份额上。

变革既然已经到来，摆在零售商面前的问题不是要不要变，而是“变什么”和“怎么变”。

## 变革的核心：从“供”到“需”的转变

关于“变什么”，从“以采购销售为纲”到“以消费者为中心”的理念转变是大方向。传统零售经营以采销为主，模式简单粗放，对消费者关注不足。在新供需关系下，回归消费者这一零售生态本源成为了变革的核心。

“以消费者为中心”，首先意味着零售商要了解消费者。零售商可以像品牌公司一样，建立洞察团队，跟踪并描绘出目标客群的特征和行踪，寻找隐藏于行为背后的动机。更重要的是，零售商要挖掘沉睡的数据宝藏，通过收集消费者数据，与品牌商数据整合，掌握不同消费群体的行为变化和趋势，抓住时机，主动应变。

其次，零售商要把消费者洞察真正纳入到日常经营中。传统零售商的经营活动由采购主导，依据供应商提供的信息和资源来选择商品和排期促销，基于成本制定价格。而先进的零售商则强调把消费者洞察渗透到各项工作中。这一点在实际操作中，需要建立统一的分析语言，创建消费者细分、篮筐分析、购买路径、品牌忠诚度等工具，并使其成为选品、促销、定价、货架空间管理的决策依据。同时，组织机制也需要进行深层次调整，使品类管理、采购、营销甚至营运等部门有能力和动力依据消费者洞察来作决策。

最后，消费者相关指标应成为考核体系的一部分。考核指标不但关注生意规模、门店数量、财务状况和营运效率，还要追踪活跃忠诚客户数量及购物量、客户对零售商品牌的忠诚度、对体验的偏好等。这些消费者指标的考核应覆盖从采购人员到门店营运，从总部到门店的整个组织，成为组织自上而下的统一目标。

## 变革路径的三个层次：抢占快赢先机，建立关键能力，重塑发展基础

很多零售商想“变”，却不知道从何处下手。有的开展了很多分散点状的投资，样样都抓，结果收效甚微；有的则是心有余而力不足，在人事阻力和能力差距面前动弹不得。关于“怎么变”，综合国内外零售商转型的经验，我们将全面转型计划归纳为“抢占快赢先机，建立关键能力，重塑发展基础”三个变革层次。

## 第一层次：抢占快赢先机

对于中国零售商来说，面对外部环境压力和竞争格局变化，变革的首要任务是实施快赢举措，盘活资源，赢得时间。根据国际国内零售商经验，五项快赢措施通常在六到十二个月内能带来几亿元的效益提升。（参阅附录“快赢案例”）

- **快赢举措一：供货成本管理。**这是指通过供应商管理和谈判方法改进，减少供货成本。中国快消品、食品等市场分散，供应商经营能力参差不齐，供应链存在“挤出水分”的空间。同时，零售商对供应商的管理还比较粗放，谈判手段单一，没有充分利用谈判“筹码”。零售商可以通过对端到端供货成本、市场份额、利润贡献等要素的分析，将供应商分类管理。此外，分析供应商之间的竞争关系、利润贡献以及相对份额等，灵活设计谈判筹码，把采购规模转化为实际议价能力。BCG帮助一家国内领先的零售商巧妙利用多家食品供应商之间的竞争关系和销售份额差异，通过谈判争取到了更高的毛利和更好的账期。该零售商还实施了原材料价格波动分析，在原材料价格降到较低水平时，用原料价格数据这一筹码要求供应商降低成本。通过实施供货成本管理，部分品类大类在一年内就可以获得4-5个点的毛利提升，对这家整体毛利只有10-15%的零售企业来说，这是相当可观的。
- **快赢举措二：精简商品结构。**很多零售商由于商品管理精细度不足，营采协同较弱，再加上大行供应商强势铺货，门店货架和仓库里往往堆积了很多滞销的单品。这些单品不仅降低了周转效率，对消费者体验也产生了负面影响。结合消费者需求和商品效益，梳理品类结构，制定明确的引进和汰换标准，不但能够加速新品、畅销品上架，刺激销售，改善周转，同时还能进一步整合供应链资源，为培育新品牌和自有品牌创造良好的环境。BCG在为另一家零售商分析饮料品类时，发现销售额排名靠后、占单品数约三分之一的商品仅产生了1%的销售和2%的毛利。这种现象在中国零售业界并不少见。这家零售商果断地淘汰了其中低产出单品，把资源投入在畅销商品上，并大幅度提高了毛利。
- **快赢举措三：提升促销效率。**传统零售，特别是在电商影响下，常会进入到一个促销恶性循环中：频繁促销、负毛利促销、零供关系恶化、消费者促销疲劳。为走出这一恶性循环，需要零售商调整促销方式。什么是好的促销？首先要根据消费者品类购买行为以及品类定位，明确哪些品类需要促销以及执行促销的生意目标。譬如，以拉动客流为目的的品类，促销关注的是与竞争对手相比的促销深度及相关客流的交叉购买贡献；以推广新品为目的的促销，则更多关注复购及口碑。其次，促销深度并非凭经验或竞争对标简单确定，而应充分考虑消费者对不同品类的促销反应，并综合评估促销的全供应链成本。BCG曾协助一个客户活用市调信息，对标竞争对手促销单品数量，分析促销力度的差距，给予门店及时调整促销策略的空间。他们还定期评估品类和单品促销效果，减少末位10%的促销，有效提升品类综合毛利额达1-2个点。
- **快赢举措四：科学定价。**目前零售商定价模式还是以商品成本添加毛利为主，无法反映消费者对商品的价值感知和价格敏感度，面临低价竞争的电商也感到竞争乏力。一家美国线下零售商遇到过同样的问题。通过对价格信息的系统梳理，BCG和这家客户利用大数据共同挖掘了三个提升方向：一是根据不同区域消费者的价格敏感度进行差别定价；二是根据消费者在

## 附录：快赢案例

一家欧洲领先的零售商成功地把握了快赢机遇，为转型赢得先机。在供货成本管理上，他们主动出击，把100多家供应商分类管理，利用利润贡献率、渠道依赖性比对新谈判“筹码”议价，缩减采购成本。在精简商品结构方面，他们通过每年每家店150次“顾客调研会议”，积极追踪顾客对商品和体验的偏好，果断地汰换冗余商

品。这家零售商还调整了汇报机制，一线的员工只需要三步，就可以把第一手顾客洞察汇报给总部决策者，把消费者洞察纳入到了促销定价决策中。最后，这家零售商通过提升人效管理，建立了一个更精益的团队，给予员工更好的待遇，增强了服务客户的责任感。这些快赢举措为他们在短短六个月内筹措了将近2亿欧元的转型资本。

不同业态、门店商圈和渠道购买的场景差别定价；三是将商品分门别类，对消费者高识别度商品(KVI)加大投入、保持价格竞争力，对非KVI商品则提高利润。经过这一系列努力，该零售商获得了利润提升，同时维护了平价亲民的形象。BCG和另一个客户，某国内零售商，在对休闲食品品类进行定价分析时，发现一种地方口味的零食特别吸引客流，顾客对这些商品的价格记忆力很强，但这家零售商的商品定价却比竞争对手高。针对这一情况，该零售商动态调整价格，提高了畅销的小包装品种的促销比例，不仅获得了销售和毛利增长，还获得了很好的消费者口碑。

- **快赢举措五：改进损耗、缺货与低人效。**损耗、缺货与人效是效益提升的关键点。首先是降低损耗，这要求对仓储、运输、进补货及货架管理流程扫描，快速定位造成损耗的内部原因；同时和供应商协作优化高损耗商品的包装运输方式，优化订补货方式，双管齐下。对于减少缺货，关键是抓住商品空间管理、配送精准度、库存管理三个杠杆，降低热销商品缺货率，促进销售提升。最后关于提高人效，面对人工费用不断上涨，零售商应通过严谨的人效数据分析，寻找出人手偏多的门店和部门，然后通过排班优化、岗位精简、岗位共享或外包、提高员工工作效率等方法，实现较快的人效提升。BCG的客户，也是欧洲最大的零售商之一，曾经通过以上三项举措并行，在六个月内时间提升成本效益达到两亿欧元，同时消费者体验和供应商合作关系得到改善，市场份额稳步上升。在国内，一家沿海地区的零售商近几年面临着人员费用年均上涨20%的压力。BCG帮助该企业根据门店面积和客流量来优化排班配置，发现个别门店有约15%员工人数的优化空间。

## 第二层次：建立关键能力

把握住快赢先机，零售商就可以得到宝贵的资源和时间，而要真正扭转局势，则需要投资建设在新环境中适应生存的关键能力，其中最重要的四项是供应链能力、实体业态布局能力、品牌建设能力和全渠道能力。

- **供应链能力：**中国零售发展的历史客观原因造成零售供应链长期深度依赖供应商。采购团队和门店营运把关注点放在了来自于供应商的收费和返点，而不是去经营及提升门店坪效和毛利

额，从而导致了零售行业在品类管理和供应链专业能力培养上的长期滞后。在过去的快速扩张时期，地方管理团队获得了在门店采购、定价以及促销上的过多自主权，他们对地方业绩全权负责，逐渐形成各自为营的局面。但在新环境下，这种分散式的管理让零售商尝到了苦头。规模不能整合，行动无法一致，零售商在与供应商谈判和合作中的影响力大打折扣，销售和利润空间被一再挤压。要解决这个问题需要零售商在组织和能力上进行改革和突破。更集中的组织架构、更透明畅通的汇报机制、总部管理能力的提升以及统一管理的业绩考核是整合供应链能力的关键步骤。

- **实体业态布局能力：**即便在线上市场快速发展的今天，线下还是巨大的市场，传统零售商仍然需要通过实体业态的拓展来覆盖更广阔的地域市场和消费群体。消费者人群及购物场合细分将加快新业态在中国市场的涌现。门店布局的基础是对城市、商圈、客群的洞察以及拓展空间的评估。在中国，广阔的地域及复杂的消费市场细分，更是要求零售商在投资新业态前对拓展蓝图进行充分评估。我们看到，成功的新业态往往能为零售行业撬动新的增长点。而新业态的打造，需要零售商对“目的地”品类组合与“标志性”体验有深刻的理解，在一个清晰的目标下，从消费体验整体入手打造独特的氛围。其中涉及的零售技术，绝非片面的仿效可以掌握。
- **品牌建设能力：**随着供需关系变化，零售商越来越需要重视品牌的塑造。清晰的零售商品品牌定位，即品牌的价值主张，能够给消费者一个强有力的到商店和网店购物的理由。深耕精准的商品组合、促销主题及门店体验，包括功能性与情感层面的沟通，有利于建立消费者的品牌认知及偏好。屈臣氏利用准确的客群定位、打造专业的自有品牌、即时促销等多种手段建立起“个人护理专家”的品牌价值，并且深入人心。
- **全渠道能力：**零售全渠道发展是大势所趋，但全渠道战略比单一渠道需要更多的资源和能力，每家企业应该根据自身所处的发展阶段和市场环境来决定投入的深度和节奏。传统零售商全渠道经营模式需要把握五个要素：一是建立对目标客群消费场景的洞察，了解消费痛点，把资源集中在能够带来切实效益提升的环节；二是围绕核心场景，在整条消费者购买路径上，提供无缝的购物体验，捕捉扩大钱包份额的机会；三是发挥传统零售品类运作优势，利用商品组合配合创新促销活动，区别于低价竞争；四是投资建设全渠道大数据能力，提升精细运营能力，巩固消费者关系；五是利用门店和仓储布局，分阶段利用线下物流实现多渠道配送提货。各个零售商的能力基础不同，全渠道推进速度也没有定论。关键是规划中长期方向，明确资源整体布局和实施蓝图，然后再不断实验，审视自己在这场渠道革命中的定位，调整步伐。

### 第三层次：重塑发展基础

转型没有捷径。全面变革意味着从转型的第一天起，企业就需要开始重塑基础架构：包括组织转型、管理方式创新和系统改造。这个过程相对漫长，既需要耐心，也需要决心。快赢收益和新能力建设能够提升士气，为团队带来宝贵的信心和活力，深度变革的三个层次也因此被有机结合起来。

- **组织转型：**变革成功离不开与转型节奏相匹配的组织和业绩指标。BCG协助零售商转型经验表明，常见转型障碍中绝大部分与人相关。在稳住军心的前提下，零售商应逐步调整组织架构、

绩效指标和决策机制；同时，建立对内人才培养平台和对外人才吸引管道，为能力建设增添生力军。经营模式变革也离不开企业文化的重塑，企业应抓住机会，推行灵活、高效与创新的组织文化，为实施提供保障。

- **管理方式创新：**变革涉及大量跨部门举措的落实及资源的调度，这需要企业最高层管理者的深入参与。转型第一年，公司高层通常需要亲历亲为，调整时间表关注变革。除此以外，成立转型项目管理制，由全职的项目管理办公室担纲协调与推进，聚焦内部力量，整合外部资源，可以拉近高层与一线员工的距离，推动变革的顺利开展。
- **系统改造：**转型的实现需要一个强大的系统流程作为支撑。打造后台一定要避免分散型的建设方式：不断为各部门的短期要求做妥协，导致流程和系统衍生出各类旁门左道，与最初的管理原则相形渐远。零售后台就像高楼大厦的主框架，其建设需要全员参与，但是图纸只有一张，指导原则也只能有一套。在明确管理原则框架下，保障跨部门充分协作，打造一致性较强的系统流程，才能在前端持续给客户创造价值。

身处激流，中国零售商此刻需要的不仅是向前冲的勇气，更是冷静的判断、清晰的变革路径。他们需要在湍急的变化中，拨开迷雾，看清水势，巧妙借力，探索出一条突破前行的出路。

## 关于作者:

**吕冕**是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理,常驻香港办公室。如需联络,请致信 [lui.vincent@bcg.com](mailto:lui.vincent@bcg.com)。

**王佳茜**是波士顿咨询公司董事经理,常驻北京办公室。如需联络,请致信 [wang.angela@bcg.com](mailto:wang.angela@bcg.com)。

**周蕴凌**是波士顿咨询公司董事经理,常驻上海办公室。如需联络,请致信 [zhou.yunling@bcg.com](mailto:zhou.yunling@bcg.com)。

**丁佳川**是波士顿咨询公司项目经理,常驻上海办公室。如需联络,请致信 [ding.josh@bcg.com](mailto:ding.josh@bcg.com)。

## 致谢:

作者谨向在本报告撰写过程中提供帮助的专家团队表示感谢:廖天舒、Rune Jacobsen、Sandeep Chugani、Gavin Parker、Mai-Britt Poulsen和Bill Urda。同时,作者还要感谢为本报告的研究和分析作出贡献的同事:杨立、刘嵘、邹劫、马逢蕾、吴乔洁和程思博;以及编辑和制作团队:顾璎、田甜、梁瑜、詹慧、周帆和连淼。

波士顿咨询公司 (BCG) 是一家全球性管理咨询公司,是世界领先的商业战略咨询机构,客户遍及所有地区的私人机构、公共机构和非营利机构。BCG与客户密切合作,帮助他们辨别最具价值的发展机会,应对至关重要的挑战并协助他们进行企业转型。在为客户度身订制的解决方案中,BCG融入对公司和市场态势的深刻洞察,并与客户组织的各个层面紧密协作,从而确保我们的客户能够获得可持续的竞争优势,成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。波士顿咨询公司成立于1963年,目前在全球45个国家设有81家办公室。欢迎访问我们的网站: [www.bcg.com](http://www.bcg.com)了解更多资讯。

如需获得更为详尽的相关讯息,请联络: [greaterchina.mkt@bcg.com](mailto:greaterchina.mkt@bcg.com)。

如需获得有关BCG的详细资料,欢迎访问: [bcgperspectives.com](http://bcgperspectives.com), 或登陆我们的大中华区网站: [www.bcg.com.cn](http://www.bcg.com.cn)。

© 波士顿咨询公司2015年版权所有  
02/15





**BCG**

THE BOSTON CONSULTING GROUP