



奥纬咨询
零售期刊
第5卷

奥纬咨询

零售期刊

第5卷

编者语

变革已成为全球零售和消费品行业的常态。零售行业竞争同往常一样激烈，能否成功适应变革决定了谁将成为这场竞争的成王败寇。变革早已不是什么新概念，唯一的区别在于其发生的速度和影响规模已经超乎想象。在过去，可能仅仅是五年之前，变革的实现依然十分缓慢，通常需要耗费十年甚至更长时间，因而适应变革还带有锦上添花的性质。当今的世界已然完全不同，颠覆性变革决定了零售业面向未来需要实施的任务和目标方向。循序渐进式的调整已经无法满足变革的需求，在令人难以置信的短时期内实现大规模变革已成为不争的事实。奥纬咨询年度研究报告的封面图片传递出我们对行业未来一年发展主题的判断和解读——我们选择了火山喷发出的炙热熔岩流入大海作为2017年零售研究专刊的封面。熔岩表面上看似移动缓慢，只威胁到周边环境，但是设想几天后的情景：熔岩喷发将全面改变地貌。奥纬认为变革如火山熔岩一样正在缓缓逼近现已成熟的零售和消费品市场，其推进势头无可阻挡。

新格局带来的机遇和挑战将影响到零售和消费品行业几乎每一个角落，其速度亦将远超以往的变革。想要在变革竞争中得以生存，其关键在于能否快速适应行业新格局。然而，适应变革的意义并非仅止于生存。如果零售商能够掌握新的竞争游戏规则，并且投入所需的资源，零售商将有机会成为这场竞争的最终赢家。《奥纬零售研究专刊第5期》探讨了赢得这场变革的方法。

本期报告的战略洞见章节将推动众多变革的重要因素——新技术作为讨论的核心。零售商现已收集并积累了大量的消费者行为数据，通过数据分析将这些资源逐步转化为知识并创造出新的业务模式。本期报告第一篇文章“零售业的下一次革命”指出零售商不仅应具备开展满足顾客个性化需求的网上购物、送货上门的能力，更应当付诸实践。

新技术还有助于零售商建立与新顾客的联系渠道。送货上门服务对中低收入家庭通常并不具备价值吸引力，许多中低收入人群也没有银行卡或信用卡支付工具。因此，创新型支付方式未来可能帮助中低收入顾客，例如，无需人工收款员的智能手机支付以及线上订购下单—线下自提等业务模式。

对于食品杂货零售商和包装食品制造商而言，如何在响应政府加强加工食品和糖类制品审查监管方面取得创新突破，可能成为极具潜在意义的竞争优势。近年来西方许多国家因人口饮食和生活方式问题造成的疾病导致医疗开支不断增加，政府和公众将“元凶”归咎于加工食品零售商和制造商，因此，许多国家政府正在考虑加强监管并采取干预措施。奥纬认为零售商应积极响应，采取行动。“向肥胖宣战”一文阐述了未雨绸缪和实施先发行动的必要性，并提出了实施思路和具体建议。

除了聚焦于变革的规模性和快速性，本期报告亦关注了零售和消费品行业的长期发展议题。商业转型一章讨论了可供新兴市场学习借鉴的方法和应对数字化革命的行动方案设计。卓越运营一章分享了有关削减成本、减少浪费、优化促销和加强供货商关系的最新研究成果。

变革正以迅猛之势席卷整个行业，零售商面临两种抉择，是主动参与并推动参与变革，还是被动跟进并适应变革？我希望《奥纬零售业研究专刊第5期》能够为您带来一些参考和启发。

顺祝商祺



James Bacos



James Bacos

奥纬零售事业部全球负责人
james.bacos@oliverwyman.com
+49 89 939 49 441

6 零售业的下一次革命

过去，传统零售业仅限于商品的流动，
未来，数据流动将具有同等意义



战略洞见



12 数字时代的平等

提高针对低收入顾客线上购物
服务质量的三种方法



20 向肥胖宣战

食品零售商的作用



28 零售医疗保健门诊

打开医疗保健服务的一扇
“新大门”



30 安全、快速、直接

接受和推广居民日常消费的
银行间支付正当时



34 中国消费者的选择

抓住中国消费者在大型购物中心
和海外消费的商机

业务转型



36 可供新兴市场学习借鉴的经验教训

零售商可付诸实践的四条建议



43 适者生存

零售商如何抵御未来颠覆式零售业态威胁，四大步骤不可不知



48 戒除依赖症

帮助食品零售商摆脱促销依赖症的六大步骤

卓越运营



57 成本削减，一减再减

零售商如何通过优化运营模式削减20-40%的成本



62 更多信赖，更多价值

携手供应商联合创造价值，解锁上亿成本效率



72 零，并非一个数字

零售商减少食品损耗和浪费问题之道

零售业的 下一次革命

过去，传统零售业仅限于商品的流动，
未来，数据流动将具有同等意义。

在遵循了几十年一成不变的业务模式后，传统零售业正处于根本性变革的风口浪尖。随着越来越多的顾客表现出触及“物质顶峰”的特征，数字技术不仅简化了单纯的商品销售，重要的是为顾客获得种类丰富的商品和服务提供了更方便快捷的渠道。未来的零售业务将转型为信息业务，在转型过程中，数据的收集、分析和使用将增强零售商的竞争优势。





这场变革具有革命性意义，其影响力将涵盖商品交付、业务规模和运营模式多个领域。零售商应领先于行业整体大趋势采取应对行动，否则将在未来竞争中输给对手和新兴的颠覆性挑战者。没人能够断言变革的方向，但是奥纬提出以下五点预测描绘了未来零售业的发展趋势。

贩卖商品已经落伍，满足需求成为行业潮流

零售业的诸多部门已从销售产品转向满足消费者需求：过去，人们购买CD盘听音乐；现在，取而代之的是订阅音乐流媒体服务。传统零售商已经落伍。食品零售商为顾客提供定制化网上购物清单和商品推荐，满足顾客个性化需求，如素食、无乳制品、低饱和脂肪的膳食偏好需求。食品零售商可以采用商品汇总方式设定膳食摄入控制量，如零食和加餐在食品购物数量中的比重不得超过5%。食品零售商还可以在购物推荐时考虑顾客的日程安排，如在顾客外出旅行期间减少每周订单量。

食品定制送货模式——根据顾客需求将全部烹饪食材快递到家——也是食品杂货商的服务范例之一。早期开展这项业务的公司规模一般较小，以独立经营的店铺为主。然而，未来有效的数据应用将帮助大型食品杂货商进一步开发和升级定制送货服务模式。

商家通过食品订单服务时刻掌握顾客厨柜里的食品存货，进而向顾客推荐购买的食材和烹制的新菜式。在现今消费世界里，顾客基于饮食偏好和消费预算做出各种各样的选择，大型超市只考虑顾客购买哪些商品、购买的时间和数量。未来顾客不再选择前往零售店购物，而是向食品服务商直接提出食品订单需求。

除了食品以外，零售商还可以依据同样的原理将订购服务运用到满足顾客的服装购买需求中。顾客只需提出服装颜色、尺码和剪裁款型的喜好和要求，零售商即可据此为顾客提供日常基本款和季节性服饰，在此基础上，还能够额外提供满足特殊场合着装需求的设计师品牌礼服租赁服务。

比网络社交媒体更了解您的零售商

有效满足顾客需求意味着要更好地了解顾客。事实上，传统零售商已掌握了大量顾客信息，如销售一线数据跟踪记录了人们的日常生活，甚至包括顾客的电信服务、公用事业和金融服务的消费情况。零售商所收集到的顾客消费数据的重要性远超过社交媒体：社交媒体脸书仅仅掌握用户的网上言论；零售商则掌握着顾客日常生活中的一举一动。

随着未来服务范围的不断扩大，零售商将收集更多的顾客信息。如果发现某些顾客偏爱健康食品，零售商可以推荐健康类服务或保险产品。送货上门服务有助于零售商掌握顾客的作息时间。未来零售商所掌握的大量顾客信息都涉及个人隐私，零售商应谨慎处理这些个人信息，确保顾客安心放心地分享个人信息。奥纬认为未来消费者乐于分享信息，前提是消费者通过分享信息获得有价值的回馈。人们对于数字化商品和服务的依赖愈发强烈，例如，“我们知道您家里的冰箱没有做晚饭所需的食材。如果您正常时间下班到家，您是否需要我们在八点半将配菜送到家？”从长期来看，如果服务对顾客的价值越大，顾客越愿意分享信息。

小而精的工作团队将取代公司实体总部

未来新业务模式将依赖于通过处理海量数据了解顾客并据此推荐需求解决方案，这意味着公司不断向数字化发展，管理人员需要快速决策并加快产品开发速度。伦敦一家零售商最近新成立了数据分析和数字化业务部门，着眼于分析顾客和挖掘商机。新部门的运行和工作氛围更接近于创业公司而非成熟大公司，以此将创业气息带入了公司的组织文化。

数据分析将以机器算法的形式替代许多传统工作流程——如产品选择、定价和预测，只有出现异常情况时才需要人工干预。未来，票据处理等一些基本工作流程将全面数字化，大大降低公司运营成本。

总而言之，上述两大趋势将带来根本性颠覆。数字化核心职能将使总部发挥更大的作用，另一方面公司也将体现出虚拟化特点，员工人数大幅减少。纯粹的电商已快速兴起，传统零售商应紧跟行业变革潮流。可预见的是，未来零售商将完全摒弃实体总部的组织模式，取而代之的是小而精的工作团队。

送货上门——未来零售业的通行模式

在智能运输解决方案的支持下，送货上门将成为核心的新服务之一，实体店的重要性随之逐渐降低。由于自动驾驶技术的高速发展，未来的零售送货模式是采用无人驾驶的混合动力货车向顾客发送WhatsApp短信，通知顾客快递车已到达家门口，顾客使用密码从货车送货盒中取货。如果顾客外出不在家，货车将继续完成附近的送货，稍后返回投递，或者机器人将商品存入放置在顾客住宅车道上的储物箱中。

由于众多零售商将在未来采用相同的送货服务，快递业务可能成为像水电煤一样的公用服务，通过政府监管以保证运输畅通。全体零售商使用同一家指定送货商的运营效



率将高于各家公司组建和管理自己的快递货车，由此产生的额外收益将远远超过竞争的代价，例如缓解路面交通拥堵和减少空气污染压力。

十年后大型食品杂货店数量料减半

随着行业变革的显现和迫近，跨境并购再次成为零售商的重点任务，如近期比利时Delhaize与荷兰Ahold的并购交易，并购的明显动机是力求高效率的全球采购，这正是Aldi保持商品低价的秘诀。另一个原因是技术规模化所蕴含的巨大潜力。应用软件和数据分析的成本高昂，然而成就亚马逊行业霸主地位的根本因素是其一次性开发算法后全面推广应用。

为了与Aldi在价格或与亚马逊在商品订购和快递送货服务方面展开竞争，食品零售商需要开展一系列并购交易，从经营全国性零售业务发展为国际业务。

从激烈竞争中生存下来的许多传统食品杂货商未来可望在本区域甚至全球范围实现采购、后台职能和技术协同效应，最终成长为国际巨头。

传统食品杂货商还有机会转型为对市场需求反应灵敏的本土化企业，充分发挥本地化经营特色，通过精准填补国际巨头在当地市场的空白赢得潜在的顾客。零售商需要认真思考在新的竞争格局中的定位，否则很可能被同行的调整战略打败。





战略洞见

数字时代的平等

提高针对低收入顾客
网购服务质量的三种方法



数字化是过去十年间零售业讨论最多的热点趋势之一。数字化趋势不仅仅是假设：许多产品领域的线上销售呈现指数级增长，几乎每一类产品都受到一定程度的影响。然而，奥纬认为目前有关线上零售增长的言论都忽视了与低收入顾客相关的机遇和挑战。低收入顾客在发达市场属于少数群体，在发展中市场属于大众群体，许多线上零售业务并没有很好地服务于这类群体。为了应对这一现实问题，本文阐述了低收入顾客的重要性，探索低收入顾客网购面临的困难，并提出了发达市场零售商提高针对低收入顾客服务水平的三种方法建议。

奥纬研究表明，随着最高收入群体与最低收入群体间差距不断加大，围绕低收入顾客的零售业务机遇将更加重要。尽管企业可能面临低收入顾客市场增速无法达到预期等诸多问题，但低收入顾客市场对零售商经营业绩影响的重要性不容忽视。以美国为例，收入最低的30%群体的食杂消费额占比达到20%，英国和俄罗斯也分别达到19%和22%。

低收入顾客的互联网知识水平日益提高，所使用的技术也越来越先进。尽管低收入顾客的上网便利性增加，其网购消费额增速仍显著低于中高收入消费群体。

为了吸引更多低收入顾客，我们认为零售商应着力关注以下三个领域：开发低成本网络配送方案；提供灵活的支付解决方案；优化和提升移动购物体验。

开发低成本网络配送方案

线上零售商的成本结构与实体店有很大区别。一方面，线上零售商具有商品库存少、损耗少、实体店铺少和一线员工少的特点，同时也面临着供应链成本高的劣势，尤其是订单配送和退货运输成本。

某些商品的成本结构有利于线上零售，图书、影音制品等商品的网销数量成功攫取了50%以上的市场份额。与之形成鲜明对比的是家居用品、酒类饮品、食品等商品，由于其配送和供应链导致的附加成本显著高于成本缩减，线上销售实际产生了更高的成本（见附图1）。

对于线上销售增加运营成本的商品品类，部分成本通常以运费形式转移给顾客，导致顾客的前期现金支出要求超过月光族等低收入群体的购买力。以亚马逊为例，亚马逊的包邮服务仅限于以下顾客：付费会员、商品寄送时间较长、部分精选商品或大额消费。

事实上，网购商品收取快递费并不符合低收入顾客的消费理念。针对低收入顾客群体，零售商必须更灵活地对待线上业务价值链，区分由自身和顾客分别承担费用的环节，从而降低成本和商品价格。

一种可行的方法是通过提供提货点或“线上下单—线下提货”方式消化送货上门成本；这类服务在法国很受推崇（参见案例研究）。未来降低最后一公里配送的方法包括鼓励同一地区顾客拼单送货或者替朋友和邻居取货的奖励措施。

上述方法不仅可以用于消化生鲜食品等商品的最后一公里配送成本劣势，还可以为线上售价低于实体店价格的商品带来进一步的降价空间。

图1: 线上零售相对于线下实体零售的成本优势
部分品类开支增加了供应链成本和配送成本



构建和运营标杆性的线上下单 —线下自提的商业模式

被称之为“推送”的线上下单—线下自提”商业模式诞生于2004年，其市场成功为其获得法国杂货零售商5%的销售份额。欧尚和Leclerc是这一新兴模式的开拓者，一方面为网购顾客提供了低价的送货上门解决方案，而商家成功将其转化为竞争优势。

由于线上下单—线下自提商业模式开始迈入平台期，法国杂货零售商正在进行二次创新以保持领先地位，主要推行了以下两种方案：一是保证产品组合品种小于大卖场(8,000 vs. 30,000)，其中45%为自有品牌(利润率更高)，余下55%货品采用供应商直接竞争的供货方式，确保杂货零售商的议价能力。上述经营模式大幅提高了线上业务的利润水平，由此产生的利润也以降低收费的形式回馈给顾客。

第二种方案则是从实体店提货转变为由“幕后店”或中央仓库负责配送。这一方法可使送货时间缩短一半——配送平均耗时从40分钟缩短为20分钟，从而降低系统成本。



灵活的支付方式

许多低收入顾客无法享受全方位的银行服务，因而低收入顾客偏好现金支付，或由于缺乏其他付款方式而被动选择现金付款。多项研究表明，英国40%最低收入阶层中，7%没有银行借记卡，德法美三国分别为13%、24%和33%。这一情况在欠发达经济体更严重：南非40%的收入最低阶层中60%没有借记卡，俄罗斯为64%。

为了应对金融服务的不平等现象，零售商需要创造新的方法满足网购顾客的现金支付需求。方案之一是提供提货点现金支付服务，这一方法也使商品投递成本问题迎刃而解。沃尔玛在美国开展的线上下单线下自提的业务支持现金付款。

另一种方案是满足低收入顾客的银行服务需求，特别是大型零售商，例如发行现金充值预付卡。事实上，这一支付体系有助于帮助部分消费者通过留存现金的方式储蓄，甚至可以扩展到增加信用额度，帮助顾客更好地控制日常工资使用。

类似地，零售商也可以为网购商品提供分期付款服务。例如，英国线上零售商Very准许顾客送货前付款或者享受为期三个月的三次无息分期付款，或使用商家的信贷服务以分摊成本，从而为顾客提供其他低成本、快时尚购物网站所没有的独特体验。

灵活的付款方式还有利于低收入顾客享受到通常无法获得的大批量购买折扣。为此，零售商可以帮助低收入顾客规划资金使用。例如，预留商品业务：顾客可以预留商品，分期付款。经营大件商品的零售商也可以考虑借鉴相关思路开展类似服务，将货物发送至当地的商店或便利取货点。

提升移动购物体验

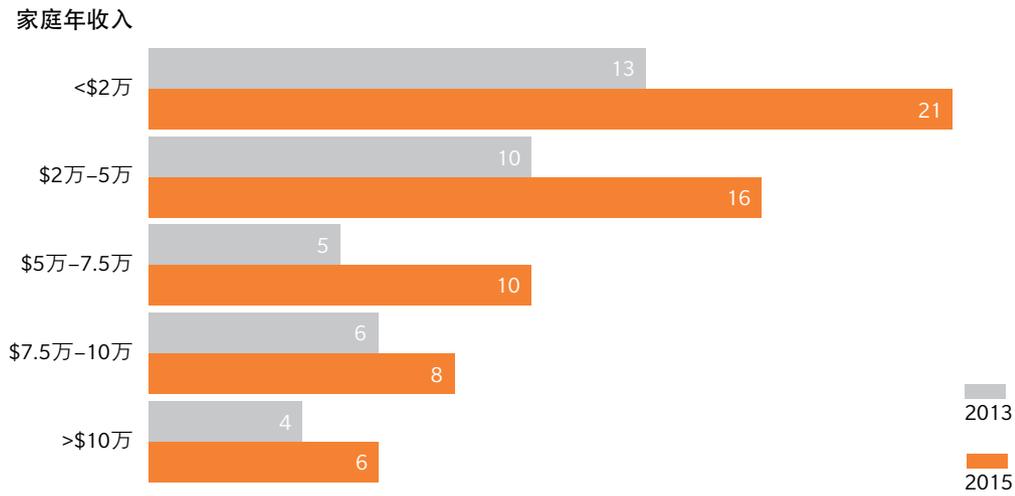
随着智能手机和公共WIFI热点的普及，许多低收入人群能够方便快捷地上网，并更有可能首选手机上网（参见图2）。

对于希望服务于中低收入顾客的零售商来说，网购成为重要的新市场领域。然而，大多数移动端电商目前只是简化版的网页，通过手机小屏幕完成一笔交易实际上非常烦琐复杂。投资开发定制化移动版购物网站是抓住通过手机下单购物商机的基本要求。

除了方便使用的手机版页面外，有些零售商还可以尝试简化线上下单流程，但是其功能设置操作对购物预算较小的顾客而言并不方便。例如，亚马逊针对日用品设有重复购买选项和FreshDirect的点击提货菜单，为中、高收入顾客节省了下单时间，但现有的功能设置降低了价格透明度，但低收入顾客对价格信息非常敏感。

零售业领头羊正不断加大投资以提升移动端购物体验，设计新的功能，力图节约时间和金钱。对于低收入顾客而言，一些可行的方案包括由顾客设定预算的食品杂货app应用软件，提供满足顾客需求的每周食谱和购物清单。同样，零售商还可以为年轻的爸爸妈妈设计预设经济实惠的儿童学习用品清单，顾客能够提前几个月开始分期付款，这对于许多低收入顾客来说很有吸引力。

图2: 美国成人在家只通过手机上网的人数占比
收入最低人群在很大程度上依赖智能手机上网



信息来源: 美国数字用户: 2016电子营销人预测

结束语

未来, 大部分商品的线上消费有望继续保持增长势头, 但是许多零售商错失了吸引具有网购意愿的低收入顾客的商机。服务于低收入客户群一方面需要创造性的解决方案, 另一方面需要重塑实体店购物体验, 以适应数字化时代。然而, 大量的低收入顾客可能转向那些提供全方位便利服务满足消费者网购需求的零售商。

向肥胖 宣战

食品零售商的 角色

2016年1月奥纬咨询在瑞士达沃斯世界经济论坛上主办了主题为“摄糖量、肥胖症和糖尿病——另一场全球食品危机”的专题讨论会，与会人士经过讨论后达成共识，即促进食品和零售行业发挥积极作用有助于该领域的巨变。有感于参会者对这一主题的热烈反应，奥纬零售事业部在大会结束后决定深入研究食品零售商如何在控制消费者体重、建立顾客忠诚度和提升品牌定位方面取得实效。



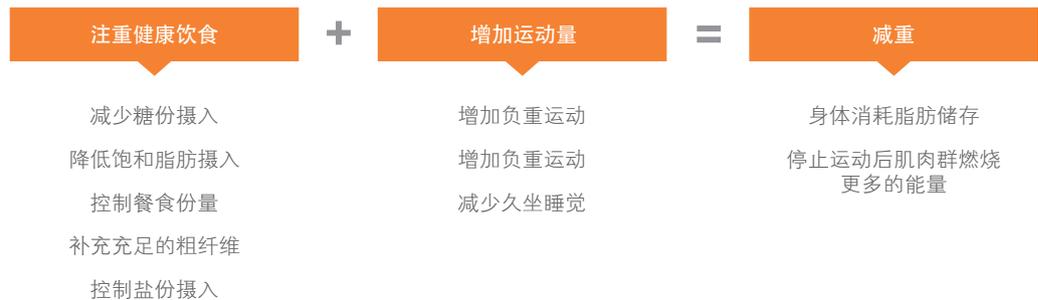


肥胖或体重超标导致全球各国蒙受数万亿美元的经济成本负担，同时患心脏病、中风、糖尿病、骨关节炎和癌症等影响人口寿命的疾病可能性增大。越来越多的职工不得不休假停工并使用医疗保健资源。

从根本而言，如果消费者严格遵守简单健康的生活和饮食方式，肥胖问题是可以解决的。（参见下图1）

各利益相关方提出了应对人口肥胖问题的相关行动建议，但普遍仅着眼于降低体重这一问题，例如，建议控制和减少糖份摄入量。尽管糖分摄入量是导致肥胖的重要因素之一，但是控糖减糖建议错失了鼓励人们养成运动和锻炼身体等健康生活习惯的机会。

图1: 减重公式
卡路里摄入的简化计算步骤



大型超市——应对肥胖问题的本源

许多国家的大型连锁超市发挥自身业务特点，一方面能够以惠及自身业务的方式影响顾客的健康习惯，同时还能够为顾客带来显著的健康收益。

零售商提供各种有助于体重控制（和健康管理）的简单服务项目，鼓励顾客注重饮食健康并增加日常活动量，关键在于让顾客看到改变习惯所带来的显著成效。不同于医疗和保健，大型超市连锁店的角色定位有助于鼓励人们提高饮食营养水平、增加日常活动量、测评健康和保健的成效，进而将取得的健康成效与购物习惯和日常活动水平联系起来。

我们相信大型超市能够提供各种有助于体重控制（和健康管理）的简单服务项目。奥纬看来，大型超市开展健康服务将大大增强顾客对店铺的忠诚度，进而抵御大型超市与顾客之间第三方竞争对手的出现。（参阅奥纬报告“未来的顾客忠诚度”）

明智地选择食品有助于养成健康的饮食习惯

食品标签上的信息复杂难懂，尽管某些国家的食品标签带有类似于“交通灯”的提示信息，消费者依然需要对食品营养成分做出选择。例如，低脂高糖食品还是高脂低糖食品？

奥纬建议采用食品健康评分系统，该系统首先计算每种食品的健康分值，然后将顾客一次性购买的全部食品评分值累积相加。按照这种方法，食品信息标签只显示两个数字：即基于整体营养价值的健康评分和包装容量内的单位份数，其中健康评分值域为-2（不健康）至+2（健康），相较于交通灯评分法，这一方法更为简单直观。

评分信息有助于顾客清晰地了解更适合自己的食品，从而帮助顾客做出更健康的购物选择。

超市在顾客结账时将健康评分和单位份数两者加总，得出顾客所购食品的总体评分。（参见图2）食品评分有助于顾客清晰地了解更适合自己的食品，从而帮助顾客做出更健康的购物选择，同时使顾客能够评估所购买的全部食品的营养和健康水平。

开发健康评分系统需要参考各国政府或世界卫生组织的营养饮食指南。事实上，这些指南自身也在不断得更新调整，以鼓励食品制造商改进生产配方，为居民提供更健康的产品。

图2: 开发购买食品健康评分系统
养成良好饮食习惯的健康方法

						
100克食品含糖量	8.5g	6.5g	21g	17.2g	12g	10.6g
100克食品热量	59	82	103	366	47	42
每份食品热量	88	123	116	213	70	139
每份食品的健康评分	+1	-1	+1	-2	+2	-1
包装容量的单位份数	6	6	+4	6	8	8
商品的健康评分	6	-6	+4	-12	+16	-8

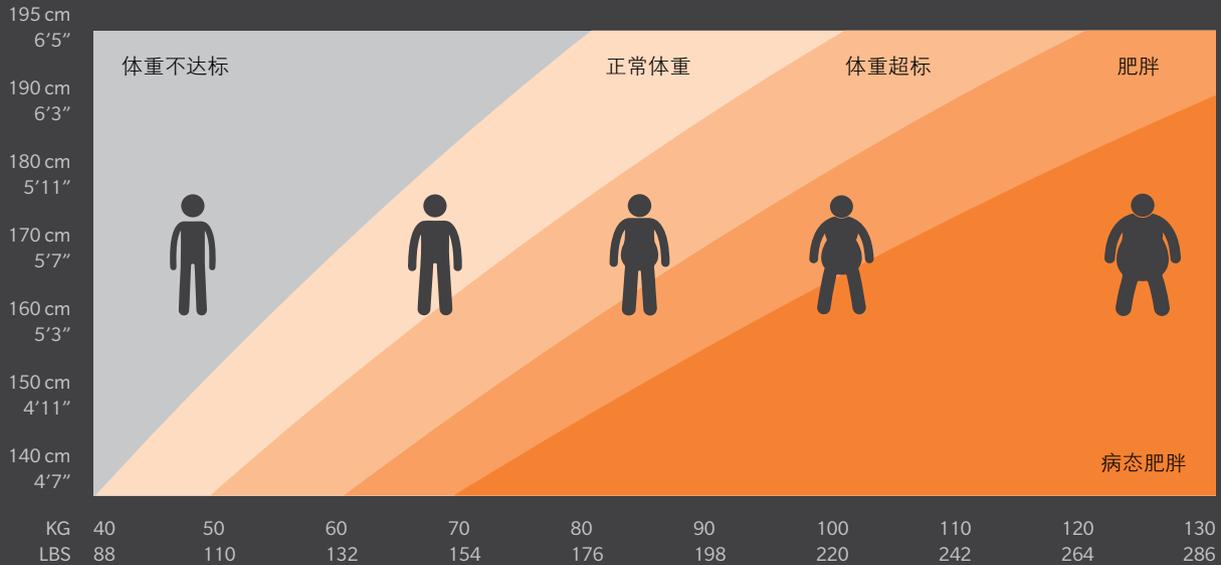
信息来源：奥纬研究

全球肥胖人口信息概览

体重超标的根源

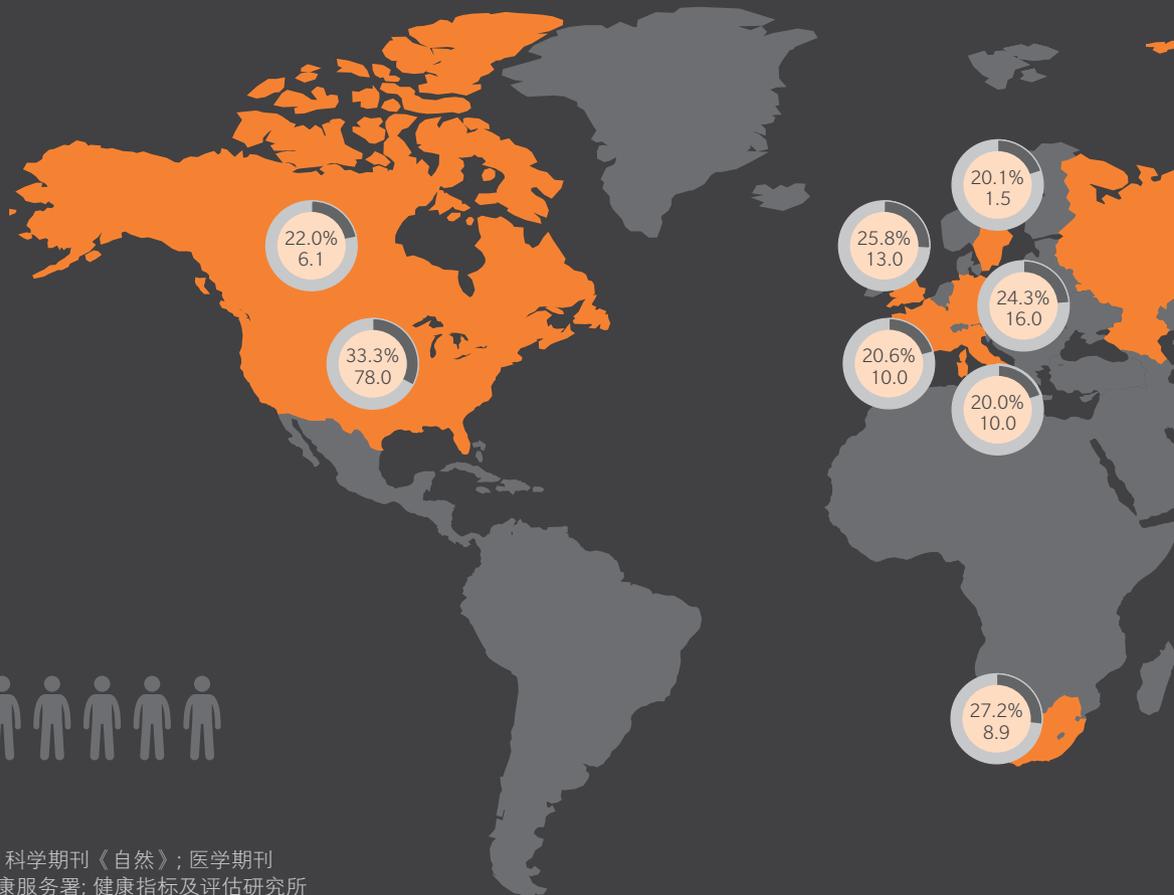
肥胖的定义是什么?

身高vs.体重



各国肥胖问题现状

%人口比重, 百万人口



每3人中1人体重超标...

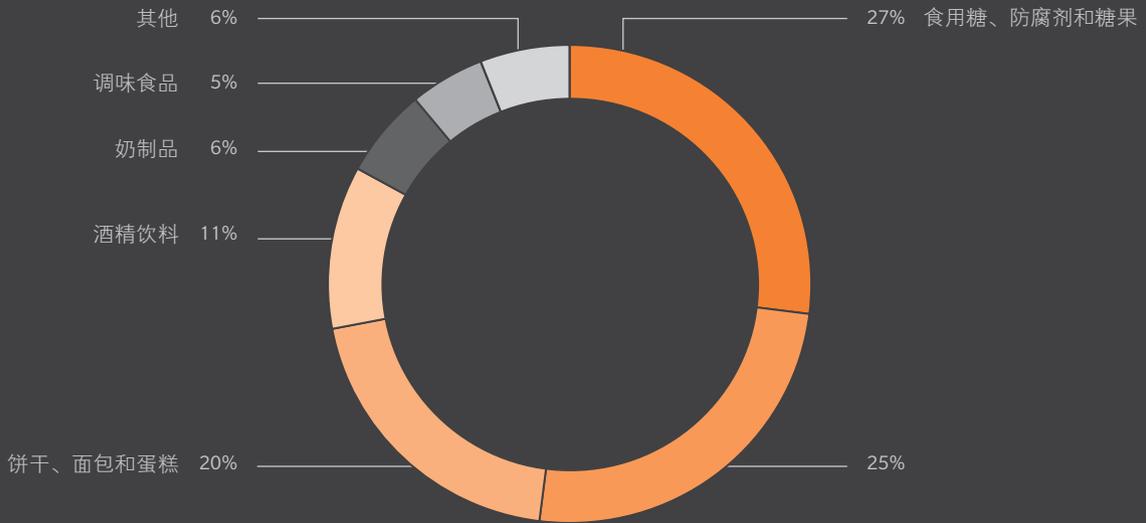


...每10人中1人肥胖

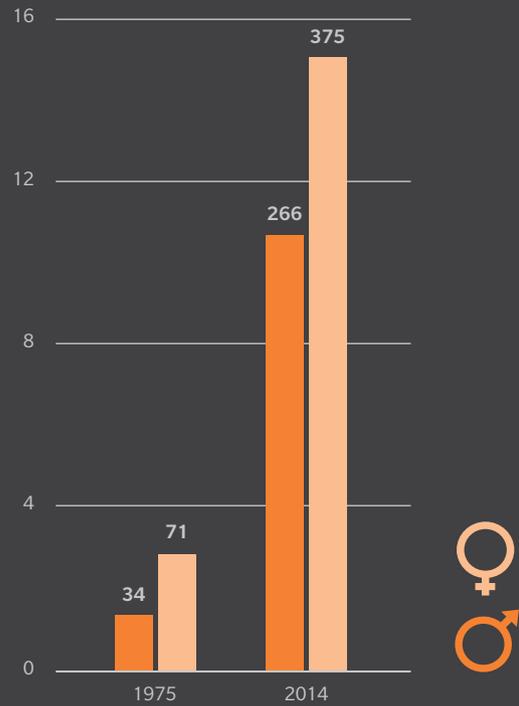
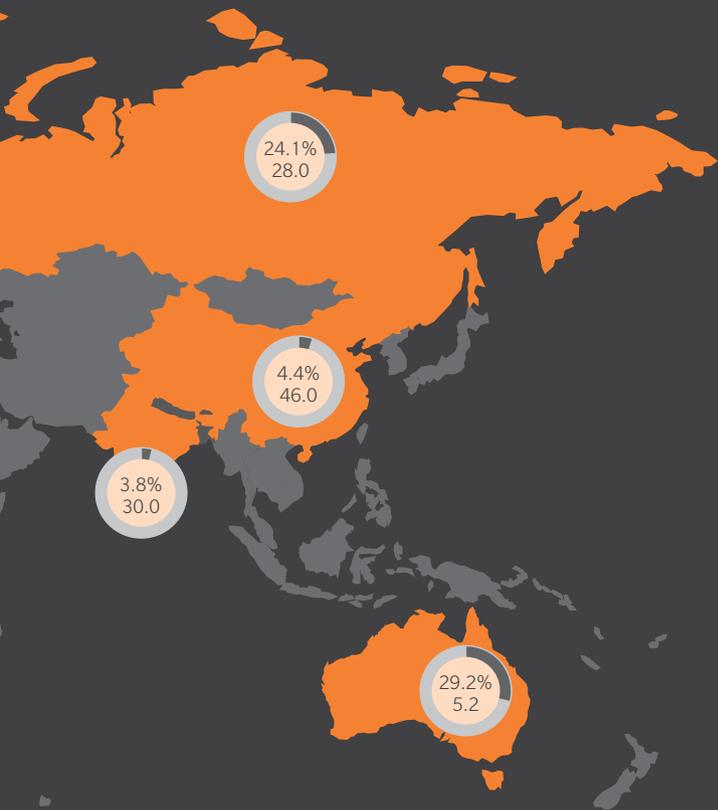


信息来源: 英国糖尿病 杂志; 科学期刊《自然》; 医学期刊《The Lancet》; 英国全国健康服务署; 健康指标及评估研究所

过量热量的来源



全球肥胖问题发展势头
%肥胖占比, 百万人口



鼓励消费者提高日常运动量

虽然食品零售商不能直接掌控顾客的活动量,但是我们认为食品零售商可以帮助顾客监测并记录活动量,在鼓励人们增加日常活动量方面做出贡献。许多顾客已经使用了Jawbone和Fitbit等可穿戴的活动量监测装备,零售商可以与监测数据进行连接,或者顾客通过短信、应用软件或电邮(零售商发送定期提示)的方式主动向零售商报告数据;对于没有可穿戴设备的顾客,零售商可以向他们提供自有的数据库和自动上传技术,相关技术成本可能并没有最初设想的昂贵。作为顾客忠诚计划的一部分,许多零售商可以为家庭顾客提供每年约50美元的优惠折扣,与之相比,为顾客提供健康监测设备的成本效率可能更高。

我们建议零售商创造性地运用自身资源帮助顾客增加运动量。例如,店面宽裕的零售商可设立健身场地,通过会员卡记录顾客使用健身设施和参加健身课程的情况,顾客的活动量数据可通过积分的形式一起纳入商品健康评分,如1万步获得2分的活动量积分。

评估顾客健康和保健状况,并与购物习惯和日常运动量挂钩

上述服务的价值诉求核心是向顾客表明日常活动量和购物习惯对其健康水平的贡献度,以帮助顾客在购物时根据自身健康和运动量水平做出明智的选择。顾客每次到店购物都是超市监测顾客主要健康指标的机会:包括体重、BMI、血压等指标,在此基础上提出建议和相应的专家服务,如糖尿病监测。

除了开辟健身场地和开展健身课程,超市还可以利用富余的场地开展无需预约的健康门诊等服务,使用智能体能仪等现代体检机器仅需几分钟即可完成健康检查,从而进一步增强超市服务对顾客到店的吸引力。(参见下图3)

据此,顾客可获得符合其购物和生活习惯的个性化建议。凭借简便的应用软件或网络平台采集并汇总顾客健康和购物数据,顾客可以快速地将购物和运动量记录信息与体检结果进行比较。

图3: 美国顾客对零售店开设健康中心的响应情况
顾客似乎对零售店健康门诊持积极态度



信息来源: 奥纬研究和分析

食品零售商一方面收集了海量的数据，另一方面积累了丰富的数据库开发和敏感性信息保密经验。政府或医疗保健系统可以将相关的综合数据库资源用于医疗模型，为疾病预防提供数据支持。（参阅奥纬研究报告“评估健康”）

除了惠及消费者个人以外，零售商收集的数据信息还可以为网络社区做出贡献。设想朋友们选择同一家超市购物并且相互比较健康水平进步情况，可以想见朋友之间的竞赛因素对激励个人提高健康评分的潜在作用。我们认为营造一种群体社区感可以增强这项服务的归属感和顾客对零售商的忠诚度。为缓解零售商开展健康服务的成本压力，在健康服务质量高和定价合理的条件下，政府部门或医疗服务机构可以考虑购买零售商的健康监测数据及相关服务。

结束语

大型超市重新定位为健康和保健品牌，运用各类健康生活计划建立顾客忠诚度，为顾客制定提高健康水平的建议方案，进而有利于大型超市的成本节约。

作为惠及大众的解决方案，这一计划将彻底改变整个社会面临的人口体重超标和肥胖的现实问题。

图4: 零售店健康和保健服务相关利益方的收益
大型超市有望发挥提高人口健康水平的关键作用

大型超市	顾客	政府/医疗服务机构
<ul style="list-style-type: none"> • 顾客忠诚度提高 • 品牌市场地位提升 • 经济效益 <ul style="list-style-type: none"> - 自有品牌的健康食品可能实现更高利润率¹ - 成本低于顾客忠诚计划 - 顾客更可能固定在某一家特定店铺购物 - 能够为顾客提供质量更高、定位更明确的商品推荐/折扣券 	<ul style="list-style-type: none"> • 采用积极举措帮助顾客做出有益于健康的食品购物选择并养成良好习惯 • 有价值的、便利的健康支持 • 提高生活品质 • 便于获取自己的信息 	<ul style="list-style-type: none"> • 有助于缩小医疗服务差距 • 拓宽医疗保健服务渠道 • 有望建立完善的全国性健康信息数据库 • 节约社会成本 • 从长期着眼改善大众与食品的关系

1. 脱脂或低糖配方食品的生产 and 制造成本普遍较低。零售店健康和保健服务相关利益方的收益

信息来源: 奥纬研究

零售医疗 保健门诊

打开医疗保健服务 “新大门”

近几年来美国的零售医疗保健门诊呈现爆炸性增长。据估算，目前美国选址在药店、食品杂货店和日用家电等零售店铺开业运营的医疗保健门诊数量超过2,000家，这些医疗门诊毗邻居民社区，满足了人们对医疗保健服务便利性的需求，为消费者提供了“新的医疗服务场地选择”。此外，由于零售医疗保健门诊提供的某些医疗服务价格低于急诊室或医生门诊，从而降低了消费者的医疗开支。

在正确的时间和地点提供必需的医疗保健服务成功满足了消费者价值诉求，这有可能颠覆整个医疗保健市场。事实上，奥纬预测未来消费者对零售医疗门诊和远程医疗等创新医疗服务渠道和模式的使用率将大幅上升。由此预见，美国高达2,000亿美元的医疗开支将从传统医疗保健模式流向逐渐兴起的新模式。

所有行业都面临巨大的机遇和不确定性，尤其在未来新的医疗保健市场上，零售商将发挥重要作用。凭借现有的客群基础、品牌忠诚度、实体网络和医

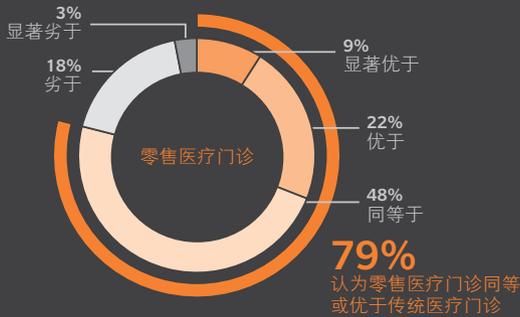
疗资源，零售商拥有先发优势。然而，了解消费者在初始阶段对零售医疗门诊的熟悉度和接受程度至关重要。

为了更清晰地了解新的医疗保健模式的发展格局和零售医疗诊所的潜在作用，奥纬面向包括所有人口群体和医疗保健细分市场的2,000多名消费者进行了全国性网上问卷调查，调研结果第一稿发布于2016年《打开医疗保健服务的新大门》报告，调查结果显示消费者对零售医疗诊所的了解和使用均保持上升趋势，更重要的是，许多消费者发现使用零售医疗诊所的服务体验优于传统门诊。然而，该调查还发现（消费者认为）并非所有的零售店都生而平等。每家零售商必须从战略角度思考自身服务定位，使之与顾客群特性相匹配。

一方面，美国的医疗保健市场具有自身独特性，另一方面消费者对全新医疗模式的大胆尝试也将对其他市场带来一定的参考和借鉴意义。

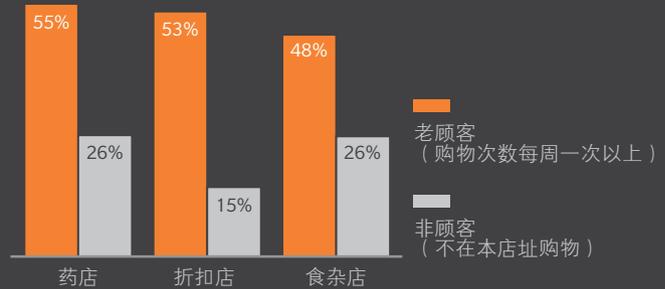
满意的消费者

曾经使用零售医疗门诊的大部分人群发现其服务体验同等或优于传统医疗门诊；22%的受访者表示优于传统医疗门诊，9%的受访者表示显著优于传统医疗门诊。



频繁的购物者

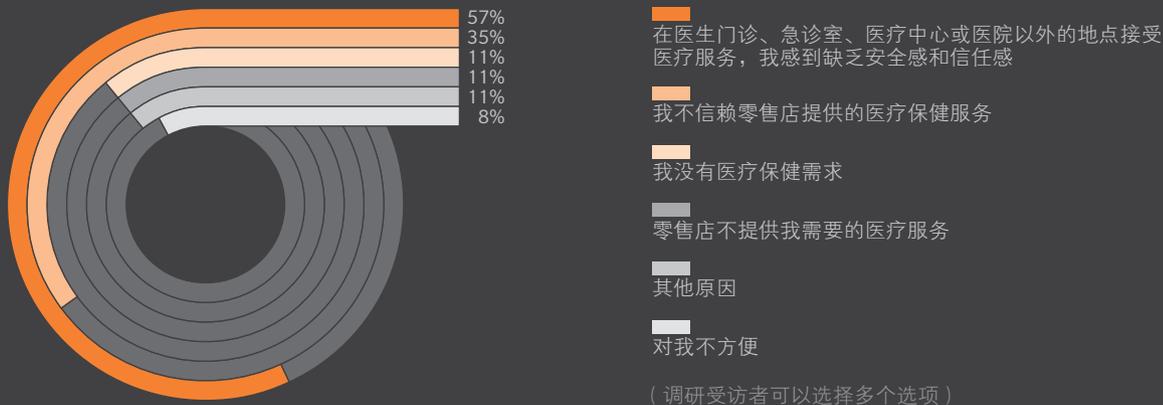
定期到某家零售店采购的顾客更愿意接受零售店内的医疗保健服务，虽然零售医疗保健门诊在美国仍处于初期发展阶段，但是近年来消费者逐渐转变思维观念，愿意将零售店作为接受医疗保健服务的选项。



有待攻克的难关

消费者为什么不使用零售店内的医疗和保健门诊？

大部分受访者表示在医生门诊、急诊室、医疗中心或医院以外的地点接受医疗服务缺乏安全感和信任感。



并非所有零售医疗保健服务均获得“生而平等”的权利

消费者对不同类型零售医疗服务模式的选取存在差异，例如相对于食杂店，人们更愿意在药店内的医疗保健门诊接受常规性疾病预防服务。

	体检	常规性疾病预防服务	例行的耳/眼检查	例行的牙科检查	普通病	营养/饮食保健	运动健身/保健	慢性病控制
感兴趣	25%	52%	21%	20%	62%	50%	51%	39%
食杂店	7%	22%	12%	5%	24%	20%	20%	13%
折扣店	9%	23%	15%	7%	23%	19%	19%	14%
药店	10%	29%	15%	7%	31%	24%	25%	17%
非预约门诊/急诊	13%	29%	14%	9%	39%	18%	19%	18%
远程医疗服务	4%	5%	2%	2%	15%	25%	26%	19%
不感兴趣	6%	5%	5%	6%	7%	20%	19%	13%

信息来源：“通往医疗保健的新入口” 2016年报告

安全, 快速, 直接

接受和推广居民
日常消费银行间
支付正当时



2018年，欧洲银行业将面临新一轮支付监管政策实施的冲击，即欧盟支付服务指令(PSD2)。尽管PSD2尚不为众人所熟知，却为银行直接转账支付铺平了道路，未来可望成为消费者最常用的支付方式，进而对欧盟的零售市场产生广泛影响。奥纬预测银行直接转账支付将从借记卡和信用卡市场攫取高达20%的个人消费支付市场份额，节约1.4万亿美元的交易手续费。

奥纬认为新规有别于以往欧洲推行的银行间个人支付方案，原因在于新规要求直接、安全和快捷的活期账户联网渠道，消费者查看和了解财务信息或完成消费交易不再需要登陆不同的账户站点和应用软件。除了更便捷的消费交易，如果消费者在三家银行分别开立了储蓄账户、支票账户和办理贷款业务，未来消费者可以在一个统一的端口浏览到完整的银行账户信息，并且获得快捷的资金转移服务。

根据欧盟支付服务指令，包括零售业在内的技术驱动型服务行业将发挥支付发起服务商的角色，本质是成为银行账户和消费者信息之间的新门户。长远来看，银行对客户关系的控制力将逐渐弱化，而作为支付发起服务商的零售商将能够与顾客建立更紧密的关系。

我们认为零售商应鼓励顾客接受和使用新的支付方式。从经济效益而言，银行间支付将消除各种卡类交易手续费，因而预计将受到零售商的青睐。此外，直接从顾客银行账户付款的支付发起能力有助于减少交易过程中的摩擦，优化顾客体验并建立顾客忠诚度。更重要的战略意义在于新的支付方法赋予零售商数据优势，据此零售商可以了解和掌握顾客其他消费行为，从而开展定制化营销活动。

零售商对大额交易可提供使用银行直接支付可享受一次性折扣的奖励措施，奖励金来自于从传统卡类交易中节省的手续费。小额交易对于零售商而言极为简单，银行直接支付恰恰是最为方便快捷的支付方式。

图1: 银行间支付的推广应用将取决于支付渠道和交易类型

	大型商户/品牌		小商户/品牌	
	大额交易	小额交易	大额交易	小额交易
手机/网上示例	在一家著名旅游网站预订行程并付款	向一家app店或网上零售商的定期付款	假期租赁物业付款	手机支付
网下POS机示例	在大型汽车经销商处购买机动车	在杂货连锁店使用非接触式智能卡支付	在精品店购买奢侈品	在出租车上使用非接触式智能卡支付

- 受惠于PSD2的诸多正面机遇
- 受惠于PSD2的中性或复合型机遇
- 受惠于PSD2或受其影响可能性最小的领域

信息来源: 奥纬研究

上图1表明了最可能和最不可能使用银行直接转账支付方式的购物地点和渠道。

线上商户最可能接受新的支付方式。相反,实体店采用新的支付方式需要升级设备,推广时间相对较长。拥有较高品牌知名度的大型商家凭借自身较高的信任度和顾客忠诚度,更可能率先取得成功。这场竞争的获胜者将有效地主导顾客购买力、掌握大量的顾客洞见并成为顾客日常生活不可或缺的一部分,因此零售商应先发制人,采取并推广新的支付方式。

这一开放式银行支付趋势在全球其他国家已取得了显著成效。中国阿里巴巴开发出一站式购物软件,全方位满足顾客购物、支付、理财和订购服务在内的日常生活需求,实现了顾客个人财务信息的集中统一,便于顾客轻松快捷地管理个人资产和移动、网上交易。

这一模式受到消费者的极大欢迎。根据彭博资讯公布的数据，2015年阿里巴巴的支付宝和腾讯的财付通占据了中国移动支付市场90%的份额，交易额约3.4万亿美元，较上一年增长134%。支付宝拥有3亿用户，每日完成8,000万笔交易。《福布斯》杂志估算2015年因阿里巴巴和腾讯加入支付市场竞争，中国银行业损失了222亿美元的存款。

更重要的是阿里巴巴掌握了数量庞大、价值巨大的交易数据，利用交易数据可以更精准地向顾客推销定制化的商品和服务。

新型支付方式正悄然改变零售业格局。为了在全新的市场环境中发展和成功，零售商应未雨绸缪，积极主动得调整战略。欧洲零售商为了避免惜败于欧洲的“支付宝”，奥纬建议高管人员考虑以下问题：PSD2对零售业支付格局的中短期影响；主动转型为支付发起服务商或与此类机构建立合作伙伴关系；投资发展和利用创新支付方式；改变自身运营模式。

结束语

未来几年随着PSD2法规条文逐渐明朗化，欧洲零售业将迎来新的机遇和风险。脱欧后的英国亦无法置身事外，目前正在制定银行业数据开放计划，也将采用类似原则制定指南建议草案。未来创新活动方兴未艾，市场竞争将更加激烈，对创新和变革的反应对策和速度将直接成就或者毁灭一家零售商。随着竞争和生存压力的不断增大，零售商亟待反思自身商业模式和重新审视自身技术水平。

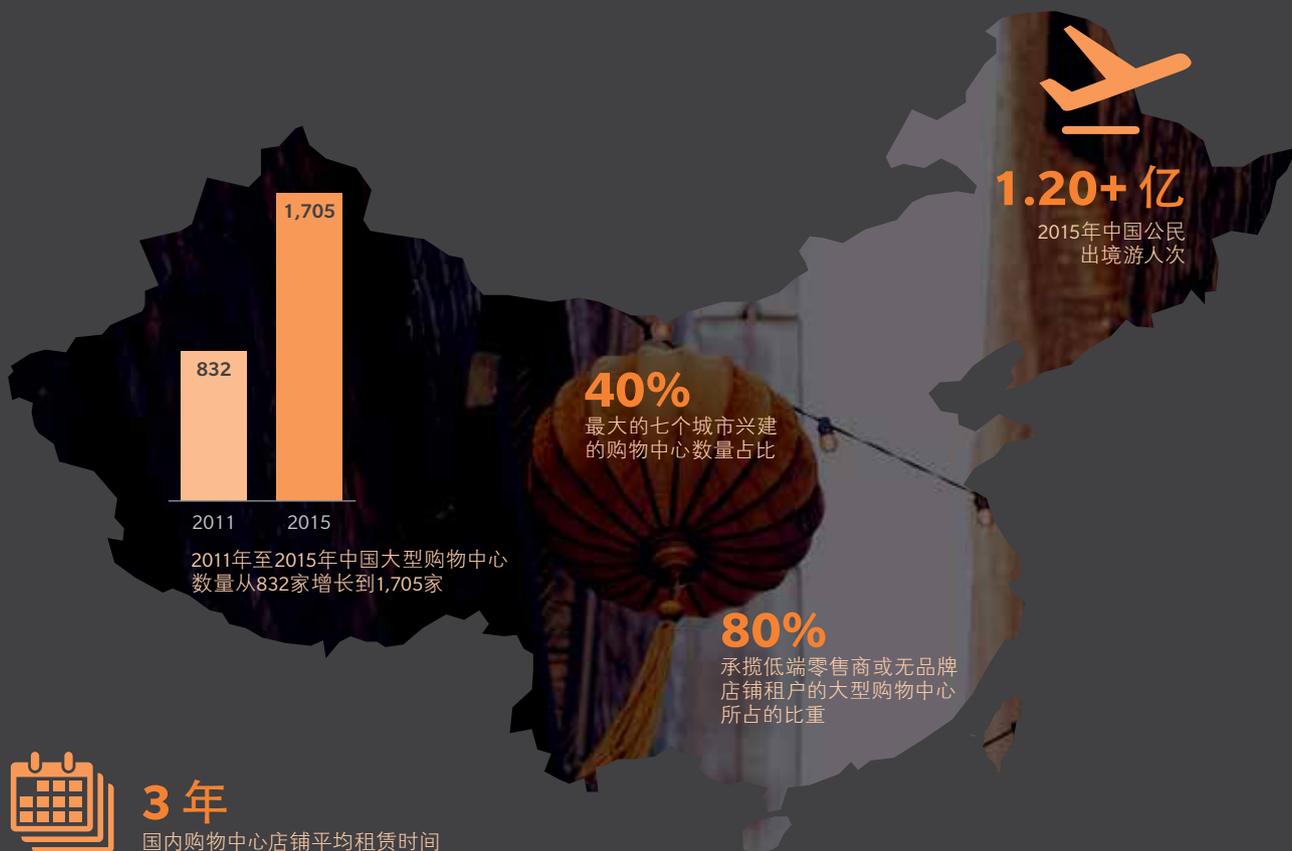
中国消费者的选择

捕捉中国消费者在大型购物中心和海外购物新商机

中国线上购物增长规模十分可观：根据iResearch Global公布的数据，中国线上消费额从2010年5,000亿元人民币激增到2015年3.8万亿元人民币，五年间增长了七倍。然而，奥纬研究表明，国内外零售商有均等的机会赢得中国零售消费市场份额，没有必要与线上零售巨头正面交锋。零售商可以考虑采取以下两种方式赢取市场份额：一是利用国内大型购物中心现有的优势，二是定位于服务海外旅游的中国购物者。

境内购物

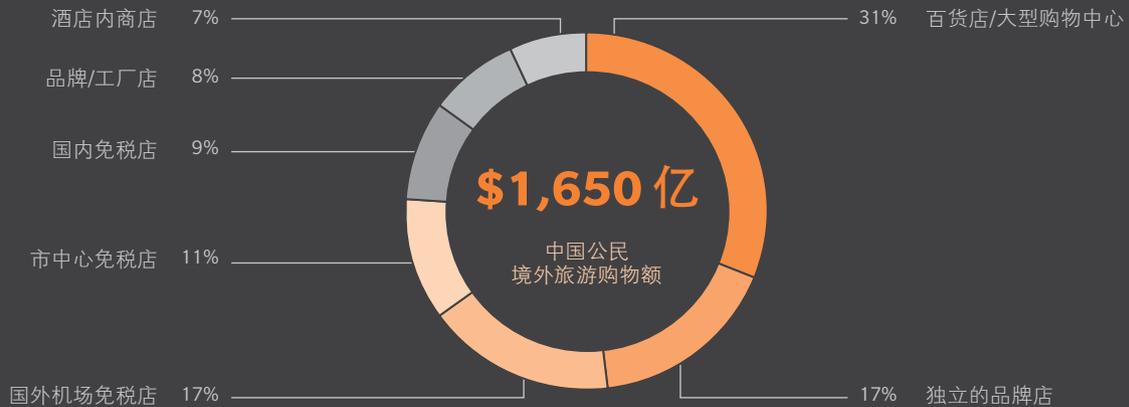
奥纬调查研究了中国50个城市的多家大型购物中心，研究表明虽然网上购物的受欢迎程度越来越高，但是汇集了购物、餐饮和娱乐休闲功能于一身的大型综合购物中心依然受到消费者的青睐。下图是建议零售商投资开发的大型购物中心类型。



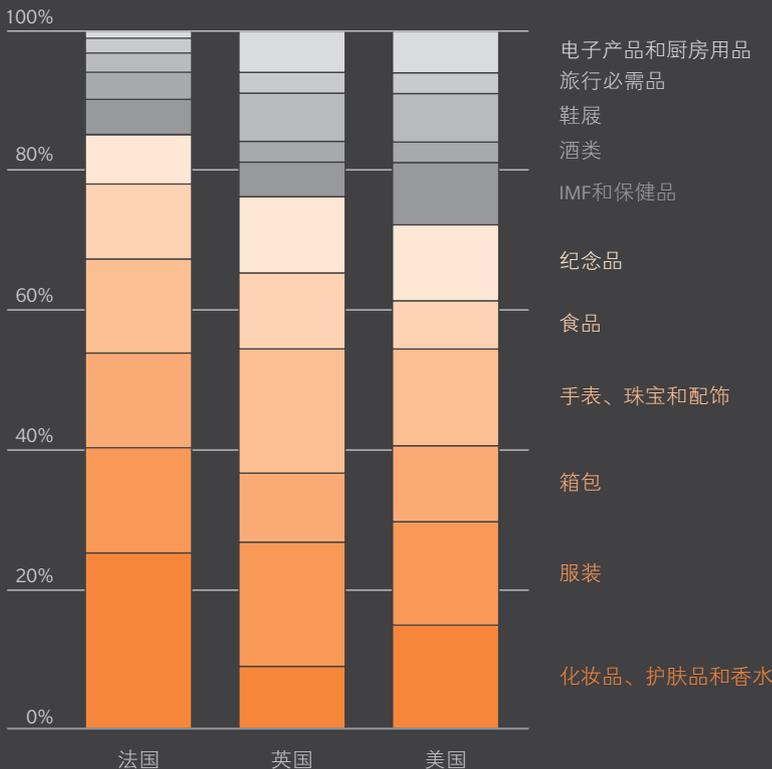
境外旅游购物

我们对去年境外旅游的1,750名中国公民进行了问卷调查，调查发现中国境外游客人均购物消费额约1,200美元。抓住中国公民境外游购物商机的关键在于，当潜在消费者还在国内时即与其建立和培育关系，宣传推广商品的真实性、良好的品质和合理的定价。

中国公民境外游的购物地点选择...



...中国游客在三个热点旅游目的地选购商品情况



2015年中国游客
购物增幅



中国公民境外购物赠礼
或代购目的所占比重

业务转型

可供新兴市场借鉴的经验教训

零售商可付诸实践
的四条建议

北美部分地区和西欧大部分地区的零售业已接近饱和，在这些市场开设新店无法直接产生净利润。鉴于这一市场现状，零售商必须调整经营方式，以维持销量和利润逐年增长，例如节约成本、在保持销售收入不变的前提下进一步挖掘利润，或通过投资优化业务能力的方式保证销售额的逐年稳定增长。（参阅奥纬报告“成本削减，一减再减”）



与此同时，发展中经济体的一些零售商正在沿袭同行前辈过去的成长足迹，呈现出快速增长和商业地产扩张的相似特征。创新和本土定制化正在新兴市场如火如荼地开展，既包括中国和印度等金砖国家，也覆盖不为人熟知的中东欧国家哈萨克斯坦和捷克共和国。

然而，现今的零售世界已时过境迁，英国乐购Tesco、法国家乐福、美国沃尔玛和德国艾德卡 (Edeka) 等全球大型连锁超市赚取第一桶金的时代已不复存在。随着国际化和数字化潮流的发展和演进，各国零售市场在全新的顾客环境背景下不断成熟，其中互联网、国际竞争和协调合作同时发挥了阻碍和推动发展的作用。

对于致力于国际化扩张战略目标的新兴或成熟市场的零售商而言，奥纬提出下列战略实施建议。

“大”并非好事，“小”亦可取胜

英法等成熟市场的零售商最初在大城市周边的卫星城镇建设由超大型超市业态支撑的庞大商业地产业务，继而竞相进入市中心地区，购买中高端零售商铺，将便利店渗透到社区层面。新兴市场一方面对超市和超大型零售业态有一定的需求，另一方面发展速度最快的店面小于3,000平方尺的中小型便利店也存在一定的市场需求。

在俄罗斯，Pyaterochka (股东是X5)、Magnit和Dixy正在借鉴发达市场零售商的发展路径，积极开设数量庞大的折扣型便利店，将目标客户群设定为购物数量少但是经常购物的消费者，通过这一模式快速扩张业务，其特点是店铺规模小、资本投入少、开设难度小，以日常生活必需品经营为主。2012年至2016年三家大型零售商合计开设了13,000多家新店，超出俄罗斯现代杂货零售店铺数量的两倍以上。

印度的小型零售店在也取得了巨大的成功，当地的小型商店是大部分人口满足食品杂货购物需求的主要渠道。在波兰，小型店铺也是葡萄牙零售商Jeronimo Martins的典型业态，折扣店Biedronka占据了市场领先地位。这些中小型零售店发挥自身小巧灵活的优势，通过服务本地客户满足其需求并建立相应的供应链体系，从国际超大型零售巨头手中赢得了市场份额。

线上业务成为必须, 而非可有可无

西方大部分大型零售商在增设线上业务前已拥有完善的实体业务网络, 相比之下, 新兴市场零售商未来可能无法拥有需要大量前期投入的实体店资源, 因而必须作出相应调整。例如, 阿里巴巴、京东和一号店都建立了线上网上业务配套所需的自有快递网络, 虽然成本高昂, 但获得了对端到端顾客体验的全面掌控。

类似地, 如果技术和基础设施条件允许, 哈萨克斯坦主要城市以外偏远地区的消费者也热切期盼体验线上购物。哈萨克斯坦的零售商向全球其他地区的同业者证明货到付款是现实可行的网购支付解决方案。对于那些不使用银行服务或因为不信赖网上支付等原因而选择现金付款的消费者而言, 缺乏灵活的支付方式成为阻碍线上消费的主要因素。(详细内容, 请参阅“数字时代的平等——提高针对低收入顾客网上购物服务质量的三种方法”)

在发展中国家, 手机和平板电脑相较台式机和笔记本电脑对推动上网普及的作用更为突出。同时, 在发达国家, 通过手机和平板电脑上网日益普及, 尤其是中低收入群体。成功的零售商正在积极投资入股优秀的移动购物网站, 通过网页定制化实现在手机或平板电脑上浏览商品信息和购物的功能。

在印度, 食品杂货市场规模已超过6,500亿美元。虽然这一庞大的消费市场受到限制外资竞争的法规管制, 印度监管政策却准许外资在线上开展经营活动, 以覆盖到实体店无法覆盖的地区。英国服装品牌MISSguided和美国户外运动休闲服装品牌The North Face等率先利用这一政策让顾客了解自身品牌, 之后, 随着互联网渠道的发展和基础设施问题的解决, 他们将拥有雄厚的竞争力快速赢得市场份额, 相比之下, 持观望态度和等待监管法规修改的零售商早已落后了。

整合成为常态

整合将成为零售业的发展特点，并可望呈现出规模小和本地化的特征。举例而言，印度大型折扣百货店和仓储超市连锁店未来集团 (TheFutureGroup) 将目前满足当地98% 食品杂货需求的家庭经营式店铺 (kiranas) 带入集团旗下Aadhaar (农村地区) 和KB's Fair Price (城市地区) 的品牌加盟店。整合也可能覆盖全国范围。波兰是一个高度竞争和分散化的市场，前五大领先的食物杂货零售商的市场份额不足50%，零售商积极实施加盟概念与本地品牌一体化的整合战略，这一趋势正在影响和重塑波兰的零售业格局。

我们预测未来几年波兰零售业将继续保持活跃的并购交易，带动行业集中度和效率提升。面对未来的零售市场环境，市场赢家将是那些率先积极推动整合并能够快速、高效整合业务以简化品类管理、采购和物流等业务和运营流程的零售商。

奥纬预计荷兰等成熟市场的零售业还将迎来更多的并购交易。荷兰两家全国性零售企业大型超市集团Jumbo收购了C1000，近期该国最大的连锁超市 Albert Heijn与比利时超市商家Delhaize合并。除了全国性和国际性行业整合以外，零售商对跨行业部门的并购保持开放态度至关重要。例如，英国超市商家 J Sainsburys 收购本国百货连锁零售商 Argos，在本土市场食品杂货部门经营利润下降、折扣商抢夺市场份额、食品涨价和顾客信心不足背景下，这项交易可能是 J Sainsburys 迎接未来市场变化而采取的谨慎而精明的举措。

谨记零售商成功的根本

零售商的成功归根结底取决于顾客对商品价格和质量的满意度。为了满足顾客需求，零售商应具备完善的商业能力，尤其是考虑降低运营的复杂程度和运营成本。

例如，商品促销战演化为当前捷克零售市场的顽疾。近年来零售商为了抢夺客源和市场份额，展开了疯狂的促销活动，几乎所有超市都卷入了促销大战。对于捷克零售市场，我们预测促销商品贡献了一半的销售额，某些时段和门店的部分商品贡献的销售额比例甚至高达80%，如肉禽类或啤酒。食品杂货商可能认为促销有助于在顾客心目中塑造低价的形象，然而实际结果是顾客不再相信和接受商品的正价，相反只在促销时才选择购买，促销最终导致了损害自身业务的恶性循环。

商品的定价、促销和种类组合是零售商提高财务业绩最有力的工具。因此，积极管理这些工具并确保高管层监控主要决策是开展业务的基础核心。公司数十位采购员每天做出数百项商业决策，决策的成本代价高昂，其中不乏工作经验相对较少的员工承担着数百万的决策责任。确保公司整体战略落实到每一个商品和采购团队拥有正确决策所需的工具，可以彻底改变零售商业绩。

结束语

食品杂货零售业务成功的基石是对不断变化的新环境的适应能力、低成本运营模式的开发和培育新业态的经营能力。为了成就新兴市场的业务，本土和跨国零售商不仅应根据本地区面临的挑战和机遇实施业务调整和开发，更重要的是保持兼容并蓄的开放心态，借鉴和学习来自地球另一半国别市场的经验并孕育出新的思路。





适者生存

零售业如何抵御未来
颠覆式零售业态威胁，
四大策略不可不知

自然界的动物通过竞争获得食物和水，类似地，零售商也通过竞争获取客户和销量。零售行业的固定经营成本很高，为保持盈亏平衡需要完成一定的销量指标，越接近销量指标，盈利性越敏感：对于刚刚跨过销量门槛的店铺，销量的小幅下降将显著影响盈利能力。（请参看图表1）

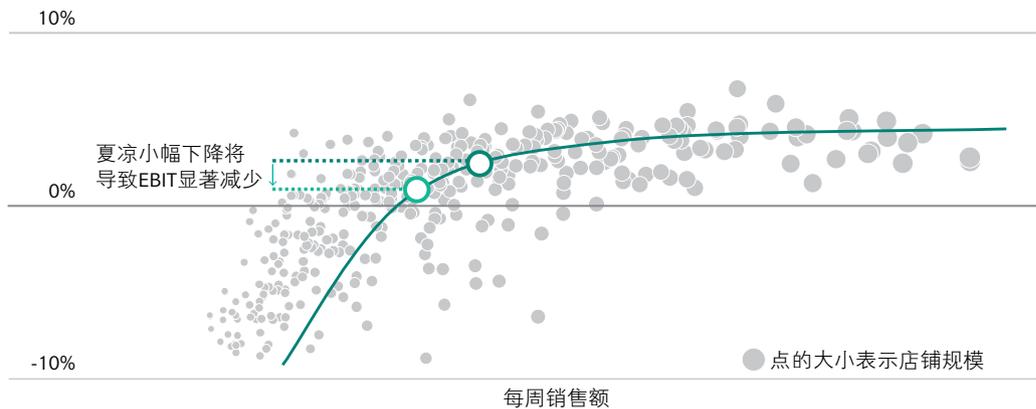
这正是创新者颠覆整个零售行业的原因所在。创新者快速蚕食市场份额，导致大量商家跌破盈亏平衡点。现今大型零售商的不少店铺正处于利润曲线的极点。一旦销量小幅下降，许多商家都将陷入亏损，甚至销量的小幅下滑就会导致许多商家因无法实现足够的资本回报而失去进一步扩张的机会，这也正是为什么找到持续增长的方式成为零售商目前的重中之重。然而，一旦部分零售商成功做到这一点时，也就往往意味着另一些竞争对手的利润下滑。

如何生存

零售市场日新月异，为了在荒野中生存和发展，市场参与者需要掌握四大要点，即准确预测下一波竞争威胁、掌握各商家的真实境况、加强投资以提升自身运营能力、鼓励创新，重塑产业。

图1: 因销量面临颠覆性创新，盈利变得极为敏感

税息折旧及摊销前（EBIT）利润



资料来源：奥纬分析

准确预测下一波竞争威胁

创新者给行业带来的挑战和威胁不受其规模的影响。对零售行业而言，侵蚀传统零售商的EBIT实属轻而易举。例如，对于普通的食物零售商，失去10%的市场份额即导致亏损。

我们认为零售业普遍存在三种类型的创新颠覆者：

线上销售。即使线上销售尚未影响到您所处的行业或既有的市场份额，长期来看其影响不可避免。在某些零售领域，线上销售模式不仅赋予颠覆者早期的成本优势，还带来了更多的客户数据、不同的股东期望以及（某些方面）消费者便利等其他优势。

客户体验和产品独树一帜。我们还看到某些创新颠覆者在客户体验和产品方面表现非常优秀，如苹果、Kiehl's和Wegmans等零售商推动了一些零售市场的增长，其中许多是利基小众市场。然而，一旦创新者占领足够的市场份额，即对现有零售商造成伤害，最终可能导致其陷入亏损。

低成本运营商。高效率、注重价值的运营商将不断扩大市场份额，这一趋势在经济复苏乏力的背景下尤为明显。例如，食品杂货折扣店（特别是Aldi和Lidl）和快时尚折扣零售商（如Primark），这些商家具备与生俱来的其他零售商望尘莫及的成本优势。（请参看图表2）

图2: 食品杂货折扣店的成本优势¹

	传统超市	传统大型超市	低成本大型超市	折扣商店
销售额	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
商品销售及损耗成本	-69.0%	-73.5%	-76.0%	-81.0%
毛利率	31.0%	26.5%	24.0%	19.0%
商店人工成本	-13.5%	-12.5%	-8.0%	-4.0%
管理成本	-14.0%	-12.5%	-10.0%	-8.0%
EBITA ¹	3.5%	1.5%	6.0%	7.0%

1. EBITA: 税息折旧及摊销前利润

掌握店铺的真实境况

一旦自身业务受到竞争威胁，商家应考虑如何开展防御。一些店铺所处的地段位置不佳，任何投资举措都无法令其扭亏为盈，这种情况下应当考虑退出，关闭某些店铺以减少损失。对于盈利性较强的一些店铺，可以考虑适当增加投资以保持优势，但应避免无节制地大量投资。其余的店铺则属于风险和机遇并存，也是最值得投资的店铺，因为投资是其成功或失败的分水岭。业界普遍更注重平均盈利水平，因此采用上述方法进行门店差异化经营管理的商家将取得独特优势。

增加投资，提升运营能力

对于传统零售商来说，成功与否的根本区别在于成功企业的管理成熟度、先进性和门店及业务的回报率。

获得成功最重要手段之一是不断提高供货决策效率。以往一个简单的定价策略可能适合所有店铺，现在则需要采取符合每家店铺不同情况的差异化策略；过去一个产品组合可以满足绝大部分市场需求，现在需要针对每个客户群、各个商店类型设计差异化的产品组合；过去依靠扩大规模与供应商谈判价格，现在除了需要学习如何通过大型供应商节约采购成本，还需要同各类小型供应商合作。

同样，仅仅依靠胆识和直觉经营已然无法顺应时代潮流。员工需要新的工具优化预测和开展商品订购，通过减少库存和完善供应链增加收益。此外，还需要更准确地制定人员分配计划，提供周到细致的服务，满足顾客需求。不仅如此，在零售行业中，通过要求销售人员随时掌握顾客的反馈意见和建议，顾问式销售可以创造附加值。

鼓励创新, 重塑产业

为实现长期扩张, 创新不可或缺。商家未来面临两个选择, 即主动实施创新计划或者成为下一波创新的投资者。需要强调的是创新成功的概率很低, 需要同时投资多个创新项目, 以确保创新成功并快速实施。因此, 我们建议零售商设立独立的业务部门, 推动创新文化在新部门落地生根。新部门采取循序渐进的发展路径, 不断进取, 确保创新理念不断推进, 以便快速掌握极具潜力的早期创新机遇。此外, 还有助于梳理和把握整个市场格局, 投资其他创新活动, 将潜在竞争对手转变为未来的利润来源。

结束语

零售业一直处于竞争和变革的漩涡之中。由于行业所面临的威胁已然发生变化, 过去变革的幸存者不一定能够安然渡过下一轮变革。专卖店和超大型卖场曾经深受市场欢迎, 现今简单的线上业务和折扣店(兼具精益模式) 大行其道。零售商需要密切关注新的行业动态和创新业务模式, 毫不回避地审视自身业务, 确保在颠覆性创新到来时建立起防御线, 对进攻者进行坚决反击。相对于积极进取、不断创新的零售商, 因循守旧、被动回应变革的零售商更可能沦为反应敏锐的竞争对手捕获的猎物。

戒除依赖症

帮助食品零售商摆脱
促销依赖症的六大步骤



促销是零售商的一剂猛药。短期来看，促销似乎包治百病，但随着促销的涉及面越来越广，零售商对于促销的依赖也越来越强，直至无法摆脱。在误用促销多年之后，促销所带来的副作用开始侵蚀整个零售行业链，我们相信越来越多的零售商需要摆脱对于促销的依赖。

本文中，我们探讨了促销如何在短期内让所有困境迎刃而解，但同时也阐述了促销给零售商、制造商、顾客和环境带来的强大破坏力。

我们进一步提供了摆脱依赖症的六大步骤。

促销见效快、操作简单

促销可以做为零售商经营困难时期的一种自然的应对措施，可以帮助零售商实现某个业绩不佳季度的经营目标，抵消顾客人流减少带来的影响，或者提升重大节日假期的销量。在许多成熟市场，一旦发生店铺扩张无力或是竞争对手大量涌入，商家就会采取促销的方式以应对。欧洲市场促销参与率已从2003年的20%上升至2015年的35%。

资金支持谈判的活跃也推动了促销参与率的上升。由于零售商不断要求供货商削价让步达成更优惠的合作条件，供货商也希望获得某种回报：即促销活动资金支持和力度的同时增强。

如果促销确实拉动了销售、吸引了顾客并得到生产商的资金支持，那么问题到底出在哪里？

我们认为，与五年或十年前无异，促销一直是食品零售行业内部运营复杂和激烈争论的根源。

然而，我们相信随着时代的改变，监管机构、各国政府等多方压力迫使零售商重申促销，新的行动刻不容缓。

因此，奥纬认为零售商和生产商减少促销活动正当其时。下一章将阐述如何减少做到这一点。

摆脱促销依赖症六大步骤

对于已经意识到促销对自身业务造成损害的零售商们而言，戒除促销依赖症可以分为六个行动步骤，实施六大步骤将通过提升消费者对性价比的认知帮助商家建立竞争优势，从而防止销量下滑并消除因促销造成的成本增加和运营复杂性。

步骤一：明确促销的作用

第一个步骤是明确促销的目的：促销在企业价值诉求中发挥什么作用？哪些顾客群体适用于促销？促销如何与其他手段结合起来？在零售市场逐步转向一对一的顾客沟通趋势下，促销究竟能产生多大的效果？

这第一步骤明确了真正需要的促销水平，而这一水平可能显著低于目前的促销力度。

步骤二：理解促销活动的实际影响力

零售商和生产商需要投入大量时间和精力管理促销活动，但是双方用于分析评估促销活动真正收益的时间和精力却是少之又少。

举例而言，促销评估通常只注重促销商品的销售增长，这意味着评估工作忽视了促销的蚕食效应和透支效应等负面影响。

更根本的问题在于商家缺乏对促销的客流量驱动力的跟踪监控，因而难以准确、深入地分析每周销售业绩。

难以评估促销活动实际影响的原因之一是需要考虑的因素众多。图一列出了理解促销活动实际影响力所需的评估标准建议：直接的销售增长；因赠品折扣产生的成本；供应商补贴；相关商品和品牌的销售量变化情况（蚕食效应）；促销前后销售量变化情况（透支效应）；促销活动宣传推广成本；因销量增加导致的额外店内用工成本和供应链成本；顾客客单价变化情况（光环效应）；顾客数量变化情况（光环效应）。

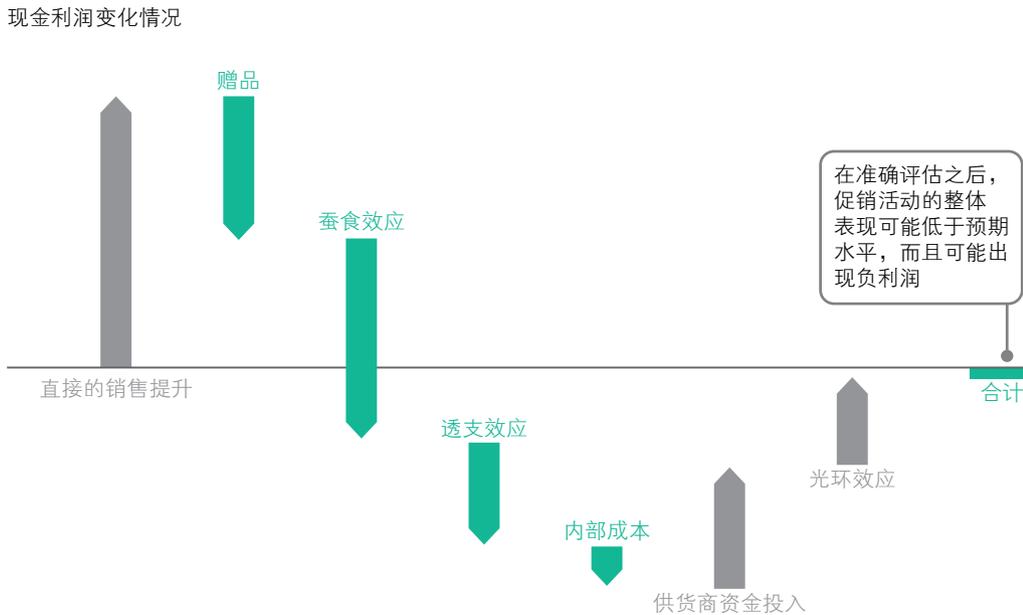
步骤三：依据数据分析的结果采取行动

完成促销影响评估后，即可着手研究某些促销不具备经济效益价值的原因。

如果促销未能显著提升销量：

- 消费者对促销不感兴趣吗？
- 商品的摆放是否合理有效？
- 店内货架上的商品供应是否充足？

图1: 促销活动对现金利润的真正影响评估分析
多种因素在促销影响力评估中发挥作用



即使实现了销量增长, 还要进一步思考这种提升是源于促销本身还是其他外部因素? 如好天气带动冰淇淋的销量, 或者有关竞争对手的负面新闻曝光。

提高对每一次促销活动实际经济效益的认识水平将促进企业优化完善促销活动的决策, 一旦企业掌握了这些信息, 就可以决定哪些商品继续打折促销, 哪些停止促销, 以及如何管理影响促销盈利能力的各个因素, 从而带动额外销量和利润增长。

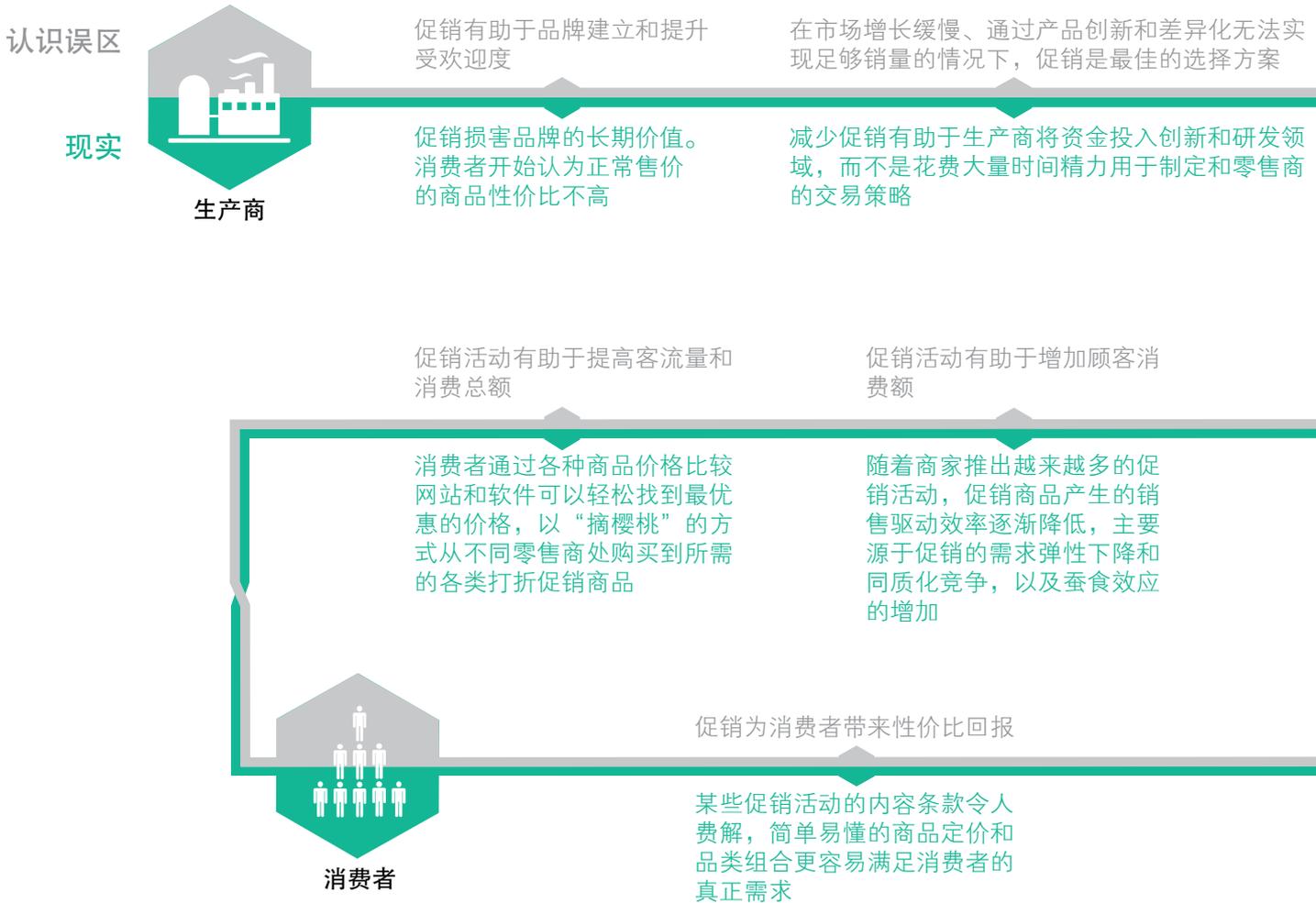
步骤四: 在条件容许的情况下逐步摆脱促销依赖

在识别了促销的实际收益并且取消了不盈利的促销活动后, 接下来就可以更深入全面地分析其余的促销活动, 以甄别出那些需要逐步放弃促销手段而采用天天低价策略的商品品类。这些品类的普遍特点是促销参与率较高(40%以上), 销售利润提升度日益下降(投入促销的资金回报率下降), 同时供货商的资金支持较大(一般占商品价格折扣的80%以上)。

上述商品的部分供应商可能正陷入和零售商同样的恶性循环——严重的蚕食效应、销量增速慢或无增长、品牌定位下滑——这些因素促使供应商愿意与零售商合作合作优化和完善其促销战略。

揭示出促销的真正成本

促销不仅对零售商造成损害，而且破坏零售商和生产商的长期价值。实际上促销活动还可能对消费者的健康、财务以及生态环境产生负面影响。



促销可以保持销售增长

销量提升只是短期效果，顾客购物行为将逐渐发生变化，最终只在特价时才购买商品

促销是最经济有效的提高工厂利用率的手段

由于生产商推出新品的波动性和复杂性上升，促销导致整个价值链的成本上升

促销是一种简单易操作的选择方案

促销导致流程每个步骤的成本增加，从印刷优惠券、供应链波动、商品积压浪费以及店内商品供应充足等一系列问题

促销有助于在消费者心目中形成商品低廉实惠的形象

促销对消费者性价比认知的影响低于天天价策略，五花八门的促销活动常常令消费者头晕眼花，甚至破坏消费者对商品和品牌的性价比认知



零售商

促销对于消费者总是有利的

如果促销主要针对含糖饮料和临时，促销可能加剧消费者的不健康饮食习惯，因为这些商品通常是买得越多消费越多

促销活动对环境的影响很小或者没有任何影响

由于促销商品的销售量难以预测，促销经常成为店内商品遗失和损失的主要原因。促销还导致顾客过量购买，最终导致消费过程中资源浪费的现象



生态环境

用数字说明促销依赖

1

每10个点的促销参与度
造成1个点的利润损失

x2

每单位免费赠品产生的平均销售提升率为2倍——这一结果显著低于大部分零售商所认为的水平



三分之一的促销活动未能真正提升销售而且实际上在获得供货商资金前造成利润减少，因而损害了零售商和生产商双方的效益



过去十年来欧洲食品零售业同质化竞争和蚕食效应上升了20%



过去五年促销活动所拉动的销售增幅下降了18%



尽管生鲜食品具有重要的战略意义，但生鲜食品促销活动占比仅有20%

促销活动带动食糖消费量

减少居民食品中食糖、食盐和脂肪摄入量成为发达国家消费者、政府部门和医疗保健系统日益重视的问题。在达沃斯世界经济论坛上，奥纬举办了促销活动对饮食相关疾病患者健康状况的影响专题讨论，这场讨论促使我们决定立即着手研究当前常见的食品促销活动，了解含糖量高的食品是否真正更经常参与商家促销以及对带动消费增长的真实影响。

x2

含糖量超出平均水平的食品及相关品种最终减价促销的概率是其他商品的2倍



商家促销导致高糖食品消费量增长60%；高糖食品消费量主要受社会经济阶层较低群体参与的驱动



与糖果、甜食、汽水和酒类促销挂钩的供应商资金占比达到70%

零售商面临的声誉风险不容忽视，这一因素为减少不健康食品促销参与提供了新的支持理由。

步骤五：与供货商合作推动促销资金结构转向天天低价

正如上文所述，导致促销活动扩散的主要原因之一是零售商和生产商之间长期谈判达成的商业合作条款，（双方对）促销资金的依赖问题亟待解决。虽然这个问题的讨论和研究是一项艰苦的工作，但改变最终会令双方获益，从而根除促销依。

转向天天低价的结构模式最终会使资金流动更自由——从而增强零售商寻找赢得顾客和提高市场占有率的优化途径的自由度，同时有助于供货商将资金投入更容易实现增长的领域。

我们观察到欧洲市场的零售商和生产商已经重新萌生起对解决促销资金结构问题的兴趣。

步骤六：继续加大对技术和运营能力建设的投入

掌握和管理促销活动需要强大的分析能力和高效的运营流程，许多零售商和生产商投入大量资源研发和应用新技术，却是加入了一场军备竞赛：只有占据领先优势的企业才能赢得顾客并获得财务回报。

在对促销的预测方面，新技术具有实实在在的作用。过去两年来，促销预测逐渐从较为传统的线性预测转向复杂的机器学习预测算法，可以将错误率降低50%以上。

结束语

促销可以是一种立竿见影的应对手段，但是长远来看会对零售商、生产商和消费者带来各种问题，促销依赖由来已久，然而我们已经看到一些变化趋势，零售商渴望改变现状，生产商也愿意参与降低促销力度的行动举措。推动变革并非易事，然而通过采用系统化的数据驱动方法降低促销依赖度，最终可以实现改变。



卓越运营

成本削减 一减再减

零售业如何通过运营模式
削减20-40%成本

成本永远是优秀零售商关注的重点之一。由于成本上涨的速度往往超过商品价格上涨的速度，零售商必须不断提高效率以维持盈利水平。然而，日益增长的成本压力催生出聚沙成塔的成本削减方法：即每年小幅度节省成本、一点一滴缩减劳动用工预算、不断推动供应商降低供货成本、削减费用预算。

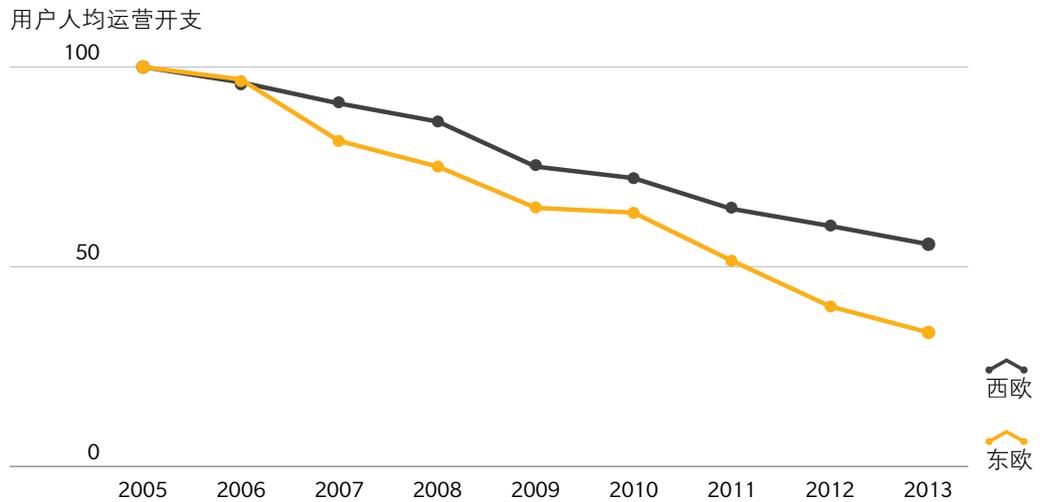
上述行为是大部分零售业高层管理人员日常工作的一部分，然而在当今市场环境下，这种聚沙成塔的成本削减策略已经不再是最佳的实践方法。

面对疲软的需求、闲置的店铺空间和来自于低成本商业模式的竞争挑战，大部分零售商真正亟待采取的行动是按照成本削减潜力，从根本上改变成本结构——需要强调的是，我们设定成本削减目标为20%，不是2%。其他行业已经完成了类似的成本变革过程：过去十年间，为了应对由手机用户人均收益下滑带来的对于盈利性的挑战，欧洲电信运营商被迫将人均手机用户运营成本削减了30%（参见图1）。

类似地，零售银行也正在大幅削减成本，以适应产品数字化发展趋势和实体网点需求的锐减。

这是我们第一次看到许多零售商终于着手大力变革成本削减策略。几年前关于零售商成本削减变革的讨论寥寥无几，时至今日却已成为业界普遍关注的议题。

图1: 过去十年内多家欧洲电信运营商实现人均用户运营开支降幅超过30%



信息来源: 瑞银; Wireless Matrix (美洲银行、美林); Informa Telecoms & Media; CISCO; IEEE; 奥纬研究

图2: 从零开始的成本削减三步骤

步骤一: 确定保持业务正常运营的生存最低成本

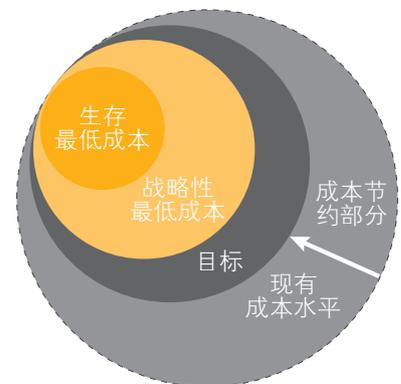
- 基本服务，如监管报告
- 合理的内部需求，如人员健康和与安全
- 杜绝任何不必要的成本，不考虑工作舒适性和愉悦性

步骤二: 确定战略性最低成本

- 全面考虑短期、中期和长期目标
- 杜绝任何不必要的成本，成效由少数员工创造，但是确保实现目标投资

步骤三: 就可行的最优目标达成共识

- 包括有限的额外工作
- 没有任何不必要的内部需求
- 少量不创造额外价值的活动



对于零售业而言，在产品种类丰富度不甚重要的品类中，放弃大量“尾部”商品有助于零售商在消费者不关注的领域简化价值主张。下文案例研究2阐述了一家折扣商家成功将平均单店商品数量精简20%的实践案例。下架商品的确需要慎之又慎，但如果下架商品只是在重复或不具备“选择弹性”的特性，那么其对销售影响微乎其微甚至没有。采用上述方式精简商品组合有助于提高供应链和店铺运营模式的效率，进而降低成本。

成本削减变革的最后一项举措是精简供应商结构，加强与部分供应商的合作，以此获取更有利的供货条款（详细观点请参阅奥纬报告《更多信任赢得更多价值》）。部分零售商还有机会跳过供应链中的代理中介，将商品采购份额转向利润更高的自有品牌商品。

结束语

随着其他行业大力推进和实行成本结构优化，零售业可以从中汲取成功的信心和勇气，并需要拓宽视野。在现有模式下，采取聚沙成塔的成本节流方法无法实现大幅度成本节约。与之相反，零售商需要从源头思考成本削减——彻底摒弃“传统模式”概念，采取从零开始的成本削减变革方法。通过低成本业务模式重新设计商品和服务，例如利用新技术提高顾客自助服务水平或降低业务复杂性，零售商可以像其他行业一样实现未来盈利目标。成本削减变革不会在一夜之间发生，但我们相信未来几年越来越多的零售商将在不同细分市场、不同国家和地区实施类似的成本变革行动。

运用数字化实现成本削减目标

背景

一家欧洲传统零售保险公司被新兴的数字化竞争对手抢夺了客户资源，该公司意识到数字化已成为自身生存的关键，希望通过数字化技术提高保险产品定价的灵敏性并简化运营模式。

奥纬项目实施方法

我们开展保险同业竞争者和其他成功的数字化颠覆者对标分析，以启发管理层以新的方式思考业务运营模式。我们向公司管理团队分享和介绍的内容包括：一家竞争对手能够每15分钟更新一次产品价格，另一家竞争对手维护和处理750,000份保单仅需30名客服人员。

在对标分析的基础上，我们帮助该公司参照一家数字化颠覆者的模式，重新设计核心业务流程。流程之一是顾客可以在线登录并跟踪理赔情况，流程之二是为理赔供应商提供一站式综合服务。不仅如此，我们还接管了该公司1TB容量的数据，开发了顾客分析引擎；该分析引擎涵盖8,000个风险因子组合、750,000个数据点和2亿多条个人报价，实现了每周顾客风险评估。

项目取得的成效

该项目取得了巨大的成效：

- 通过快速推进议定的目标成本水平，该公司短短18个月节约了1亿多欧元的成本
- 通过动态定价、风险管控和深化市场渗透率，公司利润率升幅突破5个基点
- 应对竞争对手价格变动的灵敏性增强

案例研究 2

降低业务复杂度以成功削减成本

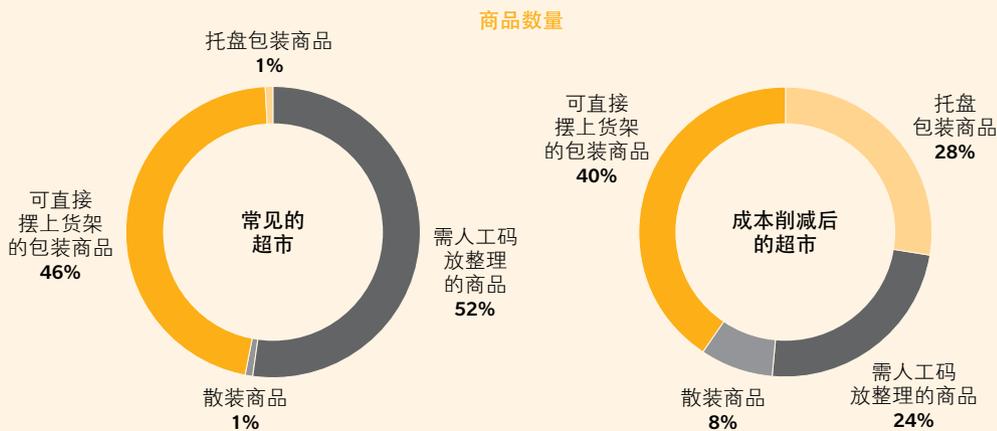
背景

一家美国折扣零售商发现自身商品组合过于庞大，导致业务运营复杂，整个公司各环节成本居高不下。

奥纬项目实施方法

该零售商通过与供应商合作调整商品库存策略，在生鲜品类中仅储存无需店内切割加工或包装即可直接销售的商品。在精简生鲜商品组合方面，我们剔除了浪费情况严重的品类，优先选择产地毗邻客户分销中心的商品入库，以降低供应链成本。我们建议客户采用可直接摆上货架的成箱包装方式，甚至在某些情况下扩容到小型托盘包装，减少了需要人工码放整理的商品数量（参见图3）。为加快顾客结账速度，我们进一步优化了商品条形码的位置，以确保商品信息扫描一次成功，此外我们还调整了结账柜台的高度，使商品在通过条形码扫描设备后直接进入顾客的购物车。

图3: 快速高效的库存补充解决方案可以实现1-1.5%的店内运营效率提升



项目取得的成效

该零售商每家常规店铺的商品种类减少了25%，由此带动了进一步的成本削减：

- 供应链成本下降20%
- 其他店内成本削减5%以上，如公用事业费、维护费用和清洁费用
- 店内劳动力成本削减30%以上

更多信任 赢得更多价值

携手供应商联合创造合价值， 解锁上亿成本节约

面对成本上涨、线上与折扣竞争对手和快速变化的消费者需求，零售业务模式压力重重。每一环节均受到越发严峻的挑战，包括零售商与供应商的关系。结果是部分零售商开始更大力度地压迫供应商，虽然能够产生短期效益，但我们越来越多地看到另一种趋势，即零售商与供应商携手创造新的价值来源，缔造更高价值和更具可持续性的成本节省模式。本报告系统介绍了如何引导供应商关系摆脱“他们和我们”的思维定式，通过注重改善供应商零售商系统的效能来解锁更高的成本节约，重构双方关系从而实现双赢。

在世界各个角落，奥纬正在帮助零售商仔细审视与主要供应商的合作流程，解锁高达数百万欧元的成本效率。如果按比例扩展到整个市场层面，可以说这一效益相当可观（图1）。

图1: 在生鲜品类与供应商协作节约的成本范围
共同的价值创造有助于建立与各方合作伙伴的关系

国家	潜在节约领域	
	欧元 (十亿)	本币 (十亿)
中国	0.9-1.3	¥5.9-8.9
法国	1.5-2.3	€1.4-2.1
德国	1.3-2.0	€1.2-1.8
英国	1.7-2.5	£1.4-2.1
美国	6.8-10.2	\$6.8-10.2

资料来源: Planet Retail和奥纬咨询分析



EACH

\$5.00

在新模式中，零售商与供应商的互动关系发生了根本性变革，从每年仅两次的双方代表面对面交流，变成联合多部门参加的定期交流与创新并朝向共同战略目标努力的结构，这一结构完全建立在相互尊重、信任和联合创新的基础上，我们将这一方法称为“联合价值创造”。实现新方法需要采取三个关键步骤：即选择适合开展联合创新的供应商；建立基于信任的相互尊重、富有成效的关系；共同创新优化流程。

选择适合开展联合创新的供应商

非常重要的一点是，并非所有的供应商都适合开展联合价值创造。对于大部分中小型供应商，恰当的方式是继续按照有限互动和艰苦谈判的形式与之来往。为了发现适合成为创新合作伙伴的潜在供应商，业内领先公司采用一种系统框架（类似于图2）审视供应商关系。

图2: 适合作为联合价值创造伙伴的供应商的识别框架
选择适合开展联合创新的供应商是这一过程的关键步骤

纬度	分数	依据					
优先事项: 供应商在多大程度上将联合价值创造视为一项优先事项？	低 高 <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	如果这一关系重大的项目没有强有力的业务激励作为背后支撑，双方均无法获得合理的资源配置
1	2	3	4	5			
战略潜力: 该供应商未来在市场上的重要性多大	低 高 <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	市场不断变化，因此识别和投资于有望形成优势的关系，如产品和服务的独家权限
1	2	3	4	5			
信任: 高级管理层之间的信任程度有多高？	低 高 <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	信任对于联合举措的成败至关重要。双方的高级管理层需要支持相关变革，并成为转化思维模式的榜样。双方需要将这一努力看成一次机会，而非从彼此身上牟利的新方式
1	2	3	4	5			

建立基于信任的互相尊重、富有成效的关系

此类项目的目标都是建立可持续的竞争优势，实现这一目标的前提条件是零售商和供应商最初即致力于开展为期数年的合作。双方的合作历程围绕定义明确、相互尊重和持续发展的不断加深信任的互动框架而展开。成功的转型既有流程变革，也有全方位的态度变革。

双方必须拥有共同的目标，达成目标一致并非易事：目标并非总是围绕价格和销量，而是涉及市场份额、顾客满意度、产品质量与创新、供应链效率和其他更全局性的宏观问题。

明确共同的目标后，双方可以针对产品开发、预测或物流管理组建联合团队，或者至少增加召开联合会议的频率，以此促进双方密切合作。根据我们的经验，合作双方的高级管理层应至少每年会面两次，运营团队（包括产品开发、供应链、质量和预测）至少每月会面一次。

会议旨在确保联合项目进展有序、发现和探索新的合作选择和及时解决日常出现的问题。但是，如果双方公司不能共享更多的数据，围绕跟踪哪些关键业绩指标（KPI）和指标计算方法也未达成共识，那么一味频繁地开会毫无意义。有效的方法是建立联合评估分板，用于梳理零售商和供应商提供的实时数据，帮助双方高级管理层和运营团队获得同步一致的信息（参见图3）。

项目领先的公司提出相应调整员工的激励方案，以配合合作伙伴关系所提出的关键业绩指标。一旦能够调动双方员工的积极性为共同的成功而努力进取，此类项目的成效往往可以扩大一至两倍。

共同创新优化流程

通过共同挑战和完善现有流程，零售商和供应商均将获得收益。根据近期的经验，我们发现产品开发、预测、去除重复任务和供应链是通过协作可以大幅度快速提高利润的流程。

图3: 促进数据共享的供应链计分板的示意性截屏

采用统一的核心绩效指标, 零售商和供货商处于平等的游戏竞争环境

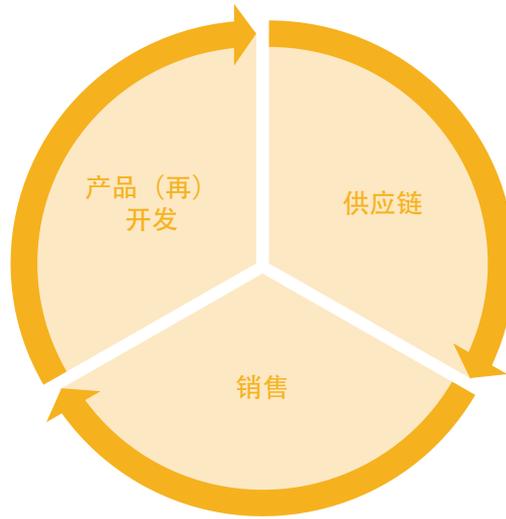


产品开发

在产品开发生命周期中, 零售商和供应商在多种场合情况下互动。然而, 这些互动合作领域所采用的流程往往并非双方协作建立, 双方也没有采取联合行动。

相比之下, 图4向我们展示了联合方式的效果。通过思考“我们如何通过合作从新产品中获得更多的回报?”, 零售商和供应商最终可以分享他们的洞见和数据资源, 以改善端到端流程——提高实际开发的新产品的吸引力, 减少审批环节数量, 缩短产品上市时间和降低不确定性, 并且在产品上市后实现更优化的订货和生产计划。联合产品开发往往关注自有品牌, 自有品牌是大部分零售商的关键差异化因素。

图4: 产品生命周期中的联合协作
有助于消除重复性行动



产品（再）开发

供应链

销售

零售商

- | | | |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • “我就自有品牌产品如何呈现提供见解。” • “我分享有关品类差距的数据，以识别机会。” • “我鼓励我的品类主管分享他们的策略。” | <ul style="list-style-type: none"> • “我监控存货水平，预测何时需要补货。” • “我监控销售限期，以管理浪费。” | <ul style="list-style-type: none"> • “我对于植入式广告的安排很有发言权。” • “我推动店内常规营销活动的开展。” |
|---|---|--|

供应商

- | | | |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • “我分析数据以发现产品供应中有哪些缺口是我们可以补充的。” • “我定义和开发与品类策略和市场动态相符的产品理念。” • “我共享有关预估成本、上架价格和利润率的信息。” | <ul style="list-style-type: none"> • “我能很好地利用共享信息领导生产安排和运营。” • “我寻求从工厂运输我的产品至分销中心或店铺的更快的方式。” | <ul style="list-style-type: none"> • “我分析数据，帮助零售商更好地进行产品搭配。” • “我参与店内营销活动。” |
|---|--|---|

可能的结果

- | | | |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • 新产品的推出成功推动双方销售额和利润率的增加 <ul style="list-style-type: none"> - 供应商一方的开发成本降低 - 零售商获益于准确符合其需求的更具独家性的产品 | <ul style="list-style-type: none"> • 端到端供应链流程的长度和成本总体降低 • 零售商的货架上得以摆放更新鲜的产品，货架有货率增加，损失率降低 | <ul style="list-style-type: none"> • 一同重新设计店铺陈列和货架图，缩减表现不佳的SKU • 供应商成为外部顾问和品类领队 |
|--|---|---|

预测

预测质量至关重要，关系到供应商能否在最恰当的时间以最低的成本向零售商提供数量最适合的产品。然而，这种理想状态往往无法实现。我们看到一些零售商内部的两个团队开展两种不同的预测，但都没有与供应商分享的实例。

解决上述问题的第一个步骤通常是各方之间建立简单的预测交叉检验流程，旨在实现数字的统一、精确和改进。最优秀的合作案例将目标更提升一步，力求零售商和供应商基于同样的原始数据达到统一的预测，从而在客户需要的时间和地点提供符合其质量要求的产品。降低订单波动性和加强前瞻性规划有助于降低浪费和销售损失，从而降低供应商的生产成本。

重复性任务

零售商和供应商花费在任务执行上的时间令人瞩目，比如数据的统一、订单流程完成以及重复多次的质量控制检查。减少重复性任务有助于双方将更多时间用于直接提高利润的工作任务。

简化工作任务通常不难实现。例如，在线提交和处理订单表，不需要采用两套系统并且人工录入。类似地，相同的质量检测可能在产品离开工厂和送抵零售商分销中心时重复执行，如果制造商和零售商共享检测结果，完全可以省去一次检查。

供应链

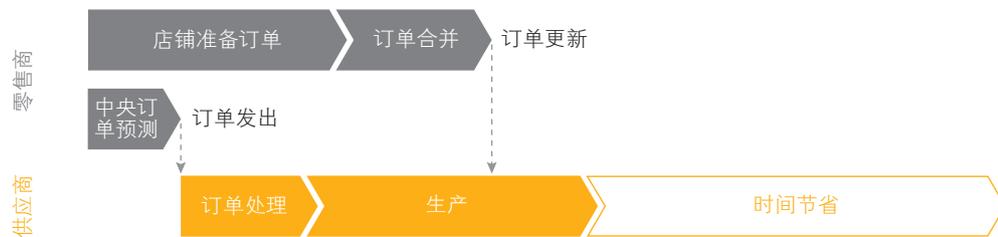
供应链流程通常仍沿袭过去的操作方式，亟待优化，特别是生鲜食品，因为生鲜品类极小的供应链时间损失都可能大幅影响保质期。

我们所看到的效果最显著的供应链转型采用以下方式实现了更新鲜的产品、更低的损失率和更高的销售，即在非繁忙时间送货；找到其他送货路线；与其他供应商或零售商分享送货路线；使用第三方物流提供商；包装和分拣等步骤集中处理；共享数据。

理解供应链各个环节中哪些信息最为重要有助于加快重要步骤的执行速度。我们常常看到零售商只在确认信息的准确性后与供应商共享信息。事实上，在零售商确定订单准确前即可与供应商共享初步的预测并要求供应商启动生产，最终减少端到端的流程延时（图5）。

图5: 提升生鲜产品供应链时效的步骤
提升生鲜产品供应链时效的步骤

标准流程：24小时



优化流程：12小时

结束语

大部分市场的零售商和供应商都面临与日俱增的压力。然而，在世界各地，由于零售商和供应商之间的共享流程未能得到充分的优化，改善总系统效能的举措也少之又少，因而高达数十亿的价值依然未被发现和挖掘。

挖掘如此巨额的成本节约需要大幅改善零售商和供应商之间的共事合作关系，忘记对抗性的谈判、摒弃固有的成见和敌意，转而注重共同缔造更多价值。事实上，如何逐渐将行业文化从相互争夺蝇头小利转变为共同开展高价值的协作性项目才是最大的挑战。

奥纬的联合价值创造方式可显著改善创新速度、销售、促销表现和总体供应链效能，让零售商和供应商双方受益。在成熟市场，联合项目通常可令双方总利润率提升5至10个百分点——这是不菲的成果！

案例分析 1

优化供应链, 提供超新鲜产品

背景

东欧一家食品杂货零售商希望大幅改善成本状况并提高生鲜产品的质量, 聘请奥纬协助优化与主要生鲜农产品供应商的关系。

奥纬项目实施方法

首先, 我们明确现有联合流程的所有工作步骤, 包括痛点问题和改进空间。在此基础上, 零售商和供应商提出四大联合目标: 开始双方运营和战略协作的新时代, 作为合作伙伴共同推动业务发展; 大幅提升联合供应链速度, 实现超过24小时的产品保质期延长; 共同提高订单预测的精准度, 以预测为基础实现具有成本效益的生产; 启动一项持续改善计划, 侧重产品质量和保质期。

我们为零售商与供应商的战略委员会、运营委员会和预测团队安排定期会议, 使双方的互动不再停留在谈判团队之间, 同时互动的内容增加了双方共同认可的核心业绩指标。

与以往双方各自作出多种预测的方式不同, 我们促使双方共享预测, 并且统一了双方的预测和货物订购方法。每月审核促销活动计划也有助于供应商获得更多的促销产品信息。

项目取得的成效

新的结构和团队会议充分调动所有相关人员共同制定商品品类策略和分析市场趋势, 紧密的合作方式让双方共事更加轻松, 携手创造效率更高的供应链, 通过减少浪费和增加深受顾客青睐的生鲜食物供货情况而共同获益。

奥纬帮助客户实现了预测误差从超过30%降至不足10%。通过共同审核促销活动计划, 实现在需要的地点、时间按照所需的数量供货, 从而取得了更大的特价优惠效果。

案例分析 2

自有品牌商品上市时间减少30%

背景

一家欧洲食品杂货店发现自有品牌产品开发周期缓慢成为自身一大战略弱点。该零售商与其一家自有产品的主要供应商共同致力于提高产品开发流程的效率和有效性，并更好地满足不断变化的客户需求。

奥纬项目实施方法

奥纬分析了两家公司端到端的产品开发流程，发现存在许多冗余环节。例如，数据重复和缺乏沟通导致不必要的产品修改。除此之外，我们还帮助两家公司培育相关业务能力和建立业务流程，有助于两家公司根据零售商和客户需求变化加快、暂停或取消新的产品开发项目。

项目取得的成效

提高了产品开发流程的灵活性，及时响应优先事项的变化。新的自有品牌产品上市时间缩短30%，对优先事项的响应速度显著加快。



零, 并非一个数字

减少零售商食品损耗和浪费之道

在为人类生产的食物中, 约有三分之一被损失或浪费掉了——每年全球约13亿吨, 估算价值为9,070亿美元。从伦理和经济角度来看, 显然这是无法接受的。目前世界各国政府、行业和消费者利益团体不断施加压力, 力图能够解决食品浪费问题。然而, 完全杜绝浪费本身不切实际: 实现零废弃一方面不现实, 另一方面还要大幅减少产品供应, 限制消费者的选择范围。杜绝浪费虽然困难很大, 但仍有机会减少浪费, 合理地开展相关工作将为生产商、零售商和消费者创造三赢的局面。

如果零售商能提高所销商品的新鲜度和延长保质期, 不仅有助于减少消费者的浪费, 提高客户满意度, 而且还能降低零售商的运营成本和浪费。此外, 延长保质期还能增加销量, 扩大市场份额, 并改善商家在消费者心目中的形象。如果食物浪费从总销量的2%减少到1.5%, 对于净利润率为3%的零售商来说, 净收入将增加17%。



奥纬与有效消费者反应社区的降低商品损耗浪费和店内供货情况小组合作，旨在研究减少浪费对店内供货情况的影响以及两者的反向关系。为此，我们发起了一项重大国际研究，由零售业领先的研究机构——荷兰埃因霍温理工大学负责开展。零售商如何才能减少食品损耗浪费和提高销量之间作出正确的权衡取舍？通过这项调研，我们提出以下三大建议。

欲阅读完整的研究报告，请访问www.ecr-shrink-group.com。

方法

三家大型欧洲杂货零售商参加了这项调研项目，共有27家店铺提供了17,000多种产品信息，并准许我们进一步分析店内的方便食品、水果蔬菜和鲜肉——这些品类食品产生了50%的损耗浪费。

结果：能走多远？

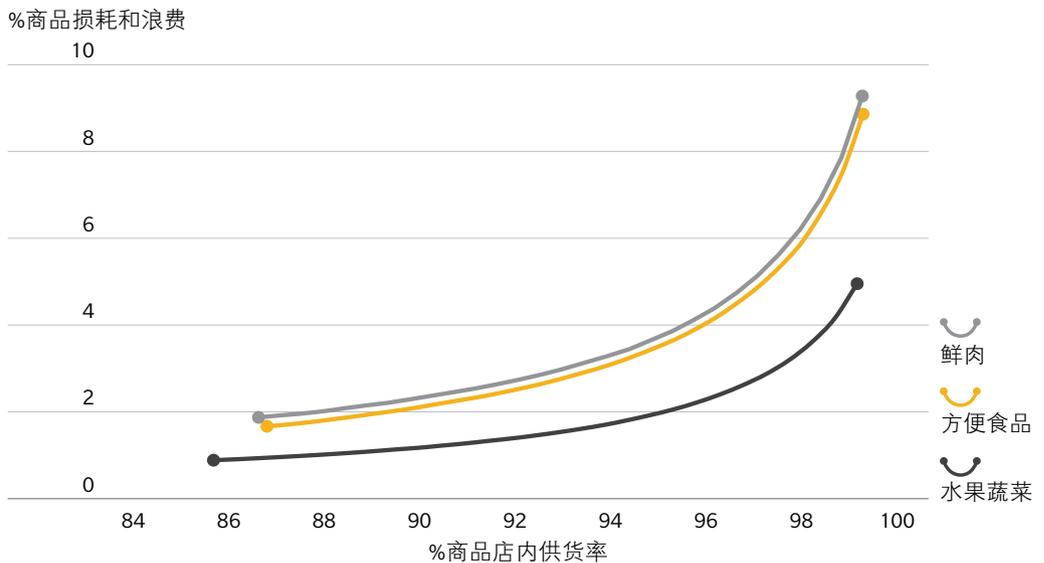
研究得出三大结论：食品损耗浪费和店内供货指标两者互相制约；可以通过一种简单、准确的方法预测损耗浪费；损耗浪费率高并不意味着存在很大的改进空间。

损耗浪费和店内供货率指标互相制约

众所周知，店内供货率越高，潜在的损耗浪费越大。

本项研究对三个生鲜品类的关系进行了量化分析（请参看图表1）。此外，研究还揭示了不同产品之间的“预期最低浪费”存在差异，即使店内供货情况相同。

图1：店内供货率相同的商品可能存在不同的损耗浪费



研究表明设定正确的店内商品供货目标至关重要。如果目标设置太高，则存在过度损耗浪费的风险。如果损耗指标设定得太过严苛，也可能对商品供应和顾客满意度产生负面影响，并错过一些销售机遇。设立正确的目标取决于商品品类和店铺类型，绝不应该笼统对待。

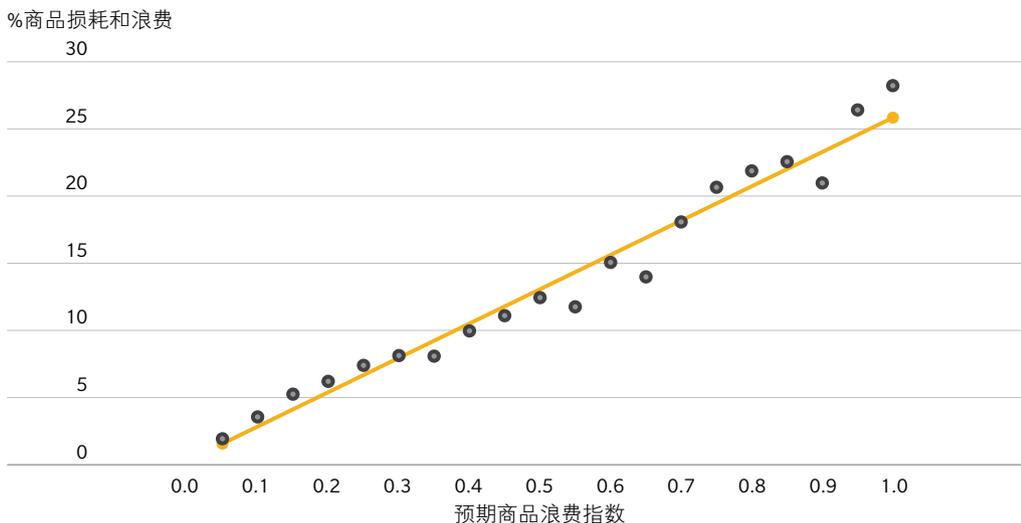
采用简单、准确的方法预测食品损耗浪费

通过评估每种商品的日均需求、商品品类规模和保质期，零售商可以计算出预期的损耗浪费指数。指数越大，相关商品在保质期之前无法售出的可能性越大，反之，指数越小，售出的可能性越高，进而减少损耗浪费。预期损耗浪费指数是非常有效的商品损耗浪费评估指标。（请参看图表2）

损耗浪费比例高并不意味着很大的改进空间

通过对27家参与调查的店铺测评，我们发现生鲜食品损耗浪费存在显著的差异，原因包括店铺日均销量、商品规模和库存商品保质期多种因素。为了更好地控制相关因素，可将店铺经营绩效（以商品供应和损耗百分比进行评估）与预期损耗进行比较，充分考虑到商品组合、日均需求和保质期等关键特性可能因店铺和商品品类而异。

图2: 平均损耗浪费vs.预期商品损耗浪费指数



资料来源: 有效消费者反应 (ECR) 社区的降低损耗浪费和店内供货小组, 奥纬研究与分析

预期浪费体现每家店铺的绩效: 预期最小浪费和实际绩效之间的差距反映了改进的空间。（请参看图表3）

研究表明商品损耗浪费比例高并不意味着存在很大的改进空间。相反，具有较低浪费水平的商店或商品品类更可能具有显著的改进空间。如果零售商将主要精力投入到不适当的店铺，减少损耗浪费措施可能无效甚至适得其反。有效减少浪费的关键在于发现和明确高效减少浪费率的商品品类。

三种方法减少商品损耗和浪费

为减少生鲜食品的损耗浪费，奥纬研究提出了三项主要建议：制定正确的商品损耗浪费和店内供货率目标；明确有更大改进空间的店铺和品类；延长商品保质期。

制定正确的商品损耗浪费和店内供货率目标

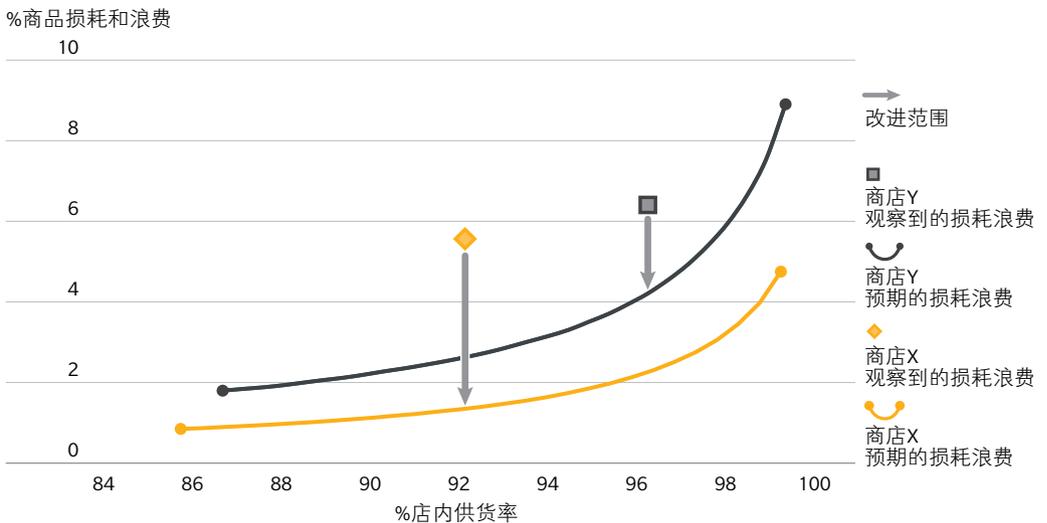
正确制定店内供货具有极其重要的战略意义。有些零售商比较注重提供高质量的客户服务，通常将店内供货率设定不低于98%。对于易腐商品，由于供应情况直接影响损耗量，商家通常设定较低的供货率。

计算预期浪费有助于零售商掌握调整商品供应量带来的利润影响，从而把握商品供应量与损耗浪费两者的最佳平衡。

不同商品应设定不同的目标。例如，相对于周转速度快、保质期较长的商品，周转速度低、保质期短的商品应显著降低店内供货率（和/或提高损耗浪费目标）。

设置差异化目标可为零售商带来巨大的优势：研究发现，相较于一刀切的损耗浪费目标，根据周转速度设定相应的目标可减少12%的损耗浪费，或将店内供货率提高1.3%。

图3: 两家商店的实际生鲜损耗浪费绩效vs.预期损耗浪费



资料来源：有效消费者反应（ECR）社区的降低商品损耗浪费和店内供货小组，奥纬的研究与分析

明确改进空间更大的门店和商品品类

“预期商品浪费指数”一方面容易计算，另一方面精确性比较高。产品经理、供应链经理、采购和供应商均可轻松辨别预期损耗浪费较高的商品，并将其作为解决损耗浪费问题的出发点。

此外，各职能部门应致力于传达正确的理念：规模化有助于消化物流成本，但是如果一半的商品最终浪费掉，那么大批量订单又有什么意义呢？

通过对标分析也可以发现实际绩效和预期损耗浪费差距最大的店铺和生鲜食品部门，根据对标结果着手对在绩效相对较差的店铺实施改进。

延长商品保质期

生鲜食品保质期延长一天即可带来巨大的优势。对于保质期8天甚至更短的商品，延长一天保质期可减少42.8%的商品损耗，或提高3.4%的商品供货率。

延长生鲜商品保质期较好的办法是取消对批发中心的最小订单，确保生鲜商品以最灵活的方式发货至店铺。企业应意识到该方法增加运营的复杂性并增加运营成本，但是，降低损耗浪费的潜力不容小觑：奥纬研究样本显示，该方法最高可减少32.5%的商品损耗浪费，提高2%的店内商品供货率。

结束语

零售商往往将商品损耗和浪费视为无法跨越的环节，实际上这是一个选择题，实务操作中有许多方法可有效减少商品损耗和浪费，丰富商品品类和提高库存效率，进而提高企业利润业绩。通过平衡损耗率和店内供货关系并明确需要改善的领域，零售企业有能力大幅度减少商品的损耗和浪费。

奥纬咨询近期研究报告

如欲获取相关研究报告和查询其他信息，请访问奥纬咨询公司网站www.oliverwyman.com。



制造行业视角观点

围绕制造企业面临的挑战和前景趋势、发展机遇和潜在行动举措的研究观点。



数字化世界中的传统机构

传统经营机构最终如何赢得竞争被数字化颠覆者彻底改变的市场环境。



市场环境革命

撼动3万亿美元的医疗市场的基础。



奥纬数字化十大思路

奥纬咨询各行业事业部围绕业界领导者如何优化和发展业务的一系列研究文章。



奥纬和欧元清算区块链资本市场报告

回报和历程。



奥纬和摩根士丹利批发银行业务和资产管理2016年前景展望

批发银行和资产管理公司一学会应对流动性减少。



奥纬汽车管理

全球汽车行业最新发展趋势和问题视角观点。



奥纬传播、媒体和通信行业研究专刊第三期

奥纬对传播、媒体和通信行业机遇和挑战的最新思考。



奥纬咨询能源行业研究专刊 第二期

奥纬能源行业事业部围绕行业变革趋势对整个能源行业、每家企业和从业者带来的新风险和机遇的最新思考。



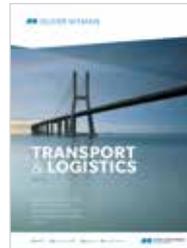
奥纬咨询零售研究专刊第四期

全球零售行业正在转型之中，我们着眼于未来，帮助零售商了解下一次变革的潜在发端地和如何积极应对做好准备。



奥纬咨询风险研究专刊第六期

有关决定许多企业未来发展的复杂风险的全方位观点视角。



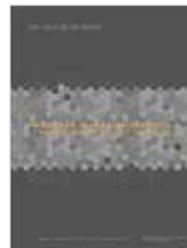
奥纬交通和物流行业2016年 研究专刊

全球交通和物流行业面临的问题。



航空业维护、修理和改装板块 2016年市场调研

全球航空业维护、修理和改装板块的创新和应用。



金融服务模块化

金融业的新形态。



金融服务行业中的女性2016年

目前全球金融服务业落后于女性领导力潜力的释放。

关于奥纬

奥纬是一家国际领先的管理咨询公司，拥有深厚的行业知识与战略、运营、风险管理及组织转型等管理领域专长相结合的优势。

奥纬零售事业部凭借其他同业无可比拟的消费者及战略研究洞见和最先进的分析技术，致力于为我们的客户实现更好的成效。我们深谙零售行业竞争的取胜之道：即执着于服务消费者客户、专注于不断提高工作执行水平、锐意进取优化提升经营能力。奥纬采用求真务实、通过参与实践推动变革发生的咨询方法，我们相信这一方法体现了奥纬真正的独特性——在过去二十年间，我们协助全球广大零售企业和公司培育和拓展业务，籍此奥纬的咨询业务亦逐步成长和发展。

www.oliverwyman.cn

联系信息

JAMES BACOS

全球零售咨询业务领导人

james.bacos@oliverwyman.com

+49 89 939 49 441

RICHARD MCKENZIE

亚洲零售咨询业务联合领导人

richard.mckenzie@oliverwyman.com

+86 21 8036 9320

CHRIS BAKER

北美零售咨询业务领导人

chris.baker@oliverwyman.com

+1 612 692 7714

SIRKO SIEMSSSEN

欧洲零售咨询业务联合领导人

sirko.siemssen@oliverwyman.com

+49 89 939 49 574

WAI-CHAN CHAN

亚洲零售咨询业务联合领导人

wai-chan.chan@oliverwyman.com

+852 2301 7500

FREDERIC THOMAS-DUPUIS

北美零售咨询业务联合领导人

frederic.thomas-dupuis@oliverwyman.com

+1 514 350 7208

NICK HARRISON

欧洲零售咨询业务联合领导人

nick.harrison@oliverwyman.com

+44 20 7852 7773

版权所有© 2017奥纬咨询保留所有权利。

未经奥纬咨询书面准许不得复制或发布本报告所有或部分内容，奥纬咨询对第三方的上述行为不承担任何责任。

本报告中的信息和观点均来自奥纬咨询。本报告并非投资建议，报告内容不应该做出相关专业投资意见的依据，也不应该将报告内容作为会计、税务、法律或金融顾问专业意见的替代。奥纬咨询已尽力使用可靠的、最新的、完整的数据信息和分析，但奥纬咨询对报告所含信息不做任何明示的或暗示的保证。奥纬咨询不承担对报告所含信息或结论进行更新的责任。奥纬咨询对于因本报告内容、引用报告所含信息或任何报告资料来源而采取的任何行为或放弃行为而产生的损失，或者对产生的任何后果性、特殊的、相似的损失不承担任何责任，即使已得悉上述损害发生的可能性。本报告不代表买卖有价证券的要约或者推销买卖有价证券的要约。未经奥纬咨询书面同意，不得出售本报告。