

奥纬咨询

# 零售周刊

第6卷



# 目录



2 为什么零售商需要  
关注成本变化?



8 要么新鲜, 要么出局



20 直面消费者: 承诺与陷阱



28 智能时尚



36 中国的线上与线下零售市场正在相互融合



# 为什么零售商 需要关注成本 变化?

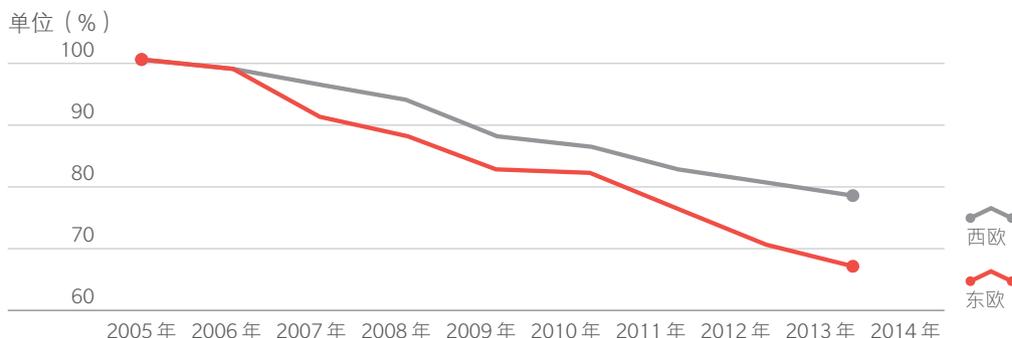
过去十年来,许多零售银行通过推广数字化服务、关闭实体分支行以及严控总部职能部门的业务活动,从而大幅度地降低了成本。欧洲的移动通信运营企业通过减少非必要的业务活动,同时改善主营业务的效率,将每位用户的运营成本减少了三分之一以上。在以上两个例子中,企业的动机都是保持盈利,即便单个客户带来的收入正在变少,市场增长也已经变缓。

零售商面临同样的问题。现在,他们也不得不这么做。尽管零售商一直都有成本意识,但过去它们往往采取渐进的节约成本方式,将总成本减少几个百分点。如今,零售商必须采取更加激进的方式,使得成本能直接降低 20-40%。

本文最初发表于《哈佛商业评论》中文版。

图 1: 其他行业早已遇见同样的挑战: 电信行业持续 8 年削减 20%-30% 的成本以应对持续下降的收入

欧洲电信企业平均每位用户的运营成本削减水平



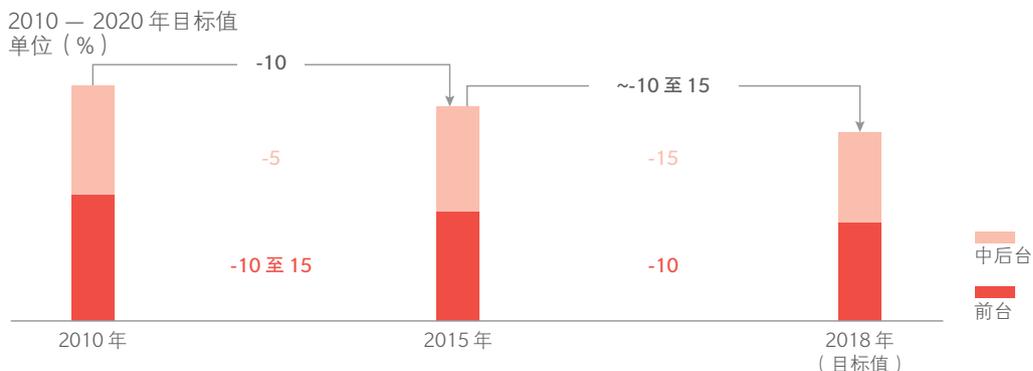
1. 需求管理
2. 减少非必要的业务活动
3. 提升剩余业务活动的效率
4. 减少要素成本

数据来源: 瑞银、Wireless Matrix (美银美林)、Informa Telecoms & Media、思科、IEEE、奥纬咨询分析。  
固定宽带仅包括 IP 流量

零售商需要接受“从头开始”和“零基础”的心态。他们必须抛弃“我们一直都是这样做的”的观念，放弃对现有结构与工作流程进行调整和优化的想法，而是从头开始重新思考他们的业务模式。这意味着零售商只能保留他们绝对需要做的事情，也就是真正关键的任务与真正具有商业价值的案例。除此之外，他们必须抛弃其他所谓“有也不错”的活动及与之相关的元素。举例来说，人力资源部门会认为员工品牌是至关重要的，但其他业务部门则可能认为员工品牌仅仅是“有也不错”的东西。新鲜制作和烘焙的面包永远是面包店的必备品，但消费者也许不会注意到它们与加工速成产品之间的区别。

图 2: 由于受到监管压力与数字化的影响，银行业已经开始削减成本，并将在未来几年里进一步这么做

批发银行的成本削减



注: 前台支出的范围比中后台部门更广泛, 这归于薪酬支付的灵活性, 同样也取决于业绩

数据来源: 公司公告及年报; 奥纬咨询分析

零售商面临着不少困难。消费者需求放缓，劳动力成本上涨，店铺空间过剩，同时电商与折扣店迅速地崛起，这一切都带来了颠覆性的挑战。类似这些问题已经对其他行业造成了影响。例如，在零售银行业中，低利率使得银行利润减少，同时新的金融科技企业带来了颠覆性的变化。在电信行业中，政府监管让电信运营商的收入下降，同时IP 电话的出现带来不同的影响。在传统的媒体行业中，数字化变革与广告收入的持续下滑带来了双重压力。过去十年来，这些行业已发生了巨变，而对那些没有采取变革措施的传统企业来说，要么面对收入下降的窘境，要么就被其他企业收购。只有那些快速行动、变革迅猛的企业才能生存下来。

## 为了获得成功，零售商需要部署三种工具：推进数字化与自动化，简化产品，采用新的供应商管理方式。

### 数字化和自动化

在变革这个问题上，新一代数字零售商等新兴企业为传统企业带来了一些宝贵的经验。如今，一家年销售额超过10亿美元的线上零售商可以仅仅雇佣200名全职员工。在应对市场竞争的过程中，传统企业可以向线上零售商学习，其核心就是通过智能分析工具实现（品类管理等领域的）自动化决策，让少数高技能的人员设置参数，将人类的洞察力赋予机器。我们的一项研究发现，亚马逊采用了这种策略，使得每个品类管理人员管理的商品多达10种以上。

其他行业同样有相关的经验教训。例如，一家欧洲的传统个人保险公司通过数字化与自动化变革，终于重获新生。此前，这家保险公司的客户流失给创新的数字化保险服务供应商。其中一家数字化企业每隔15分钟就更新一次价格，而另一家企业只需要雇佣30名客服人员，就能处理75万笔保单，远远比传统模式更为精简。

这些颠覆性的行业对比迫使这家保险公司做出了巨大的变革。它开始引入全新的低成本数字化服务，比如鼓励客户登录网站来跟踪理赔进程。此外，这家公司还创建了一站式数字化平台，服务于理赔服务供应商。最后，公司引入了一个定制的分析引擎，能够检索8,000个风险因素组合、75万个数据点与2亿个单独报价，并且每周对客户进行风险评估。基于这些变革措施，这家保险公司大幅减少了员工数量，并在短短18个月里就将年度成本削减了1亿多欧元，同时利润率提高了5个百分点。这家公司也能更敏捷地应对竞争对手的价格变化。

## 产品简化

另一个强大的工具就是产品简化。在某些产品类别中，零售客户并不看重产品选择的广度，比如家庭用品或烹饪原料等生活基本类别。删除一些“长尾商品”有利于简化业务运营，并且降低成本。当然，零售商需要小心规划，专注于排除重复的产品，避免剔除那些能满足特定客户需求的低销量产品。以这种方式简化产品范围，可以提高供应链与商店运营的效率。通过减少分拣槽的数量，简化仓库操作，可以让店内补货变得更快、更简单、更便宜。只要通过精心的设计，缩减后的产品范围仍能满足客户的需求。例如，西班牙廉价商品零售商 Mercadona 就采取了非常成功的超市模式，精心挑选了近 9,000 种商品。相比之下，传统超市约有 30,000 种不同的商品。

对成本进行综合考虑，可以降低整体成本。例如，将产品条形码贴在新鲜产品上，确保它们在第一时间就能被扫描到，从而加快结账的速度。将结账柜台置于较高的地方，这样商品就能直接下滑通过条形码扫描仪，最后滑入购物车。这一切缩短了“每位顾客结账的时间”，降低了结账成本。有零售商将实体店中的产品数量减少了四分之一，从而节约了 20% 的供应链成本、30% 以上的人工成本，以及 5% 以上的其他店铺成本（如水电、维护和清洁费用）。

## 挑战现有的供应商关系

零售商可以减少供应商的数量（通常与上述产品范围的简化有关），从而简化运营流程。零售商将能与剩下的供应商展开更为紧密的合作，创造出更大的价值。供应链流程通常较为原始，所以很适合进行优化。特别是对生鲜产品而言，即使浪费少量的时间，也会严重影响商品的货架寿命（保质期）。

例如，零售商与供应商可以通过使用不太繁忙的窗口或其他运输路线，与其他零售商的产品进行合并运输，使用第三方物流服务提供商，或者集中开展包装与拣选等特定步骤，从而使得送货流程变得更加合理化。想要与供应商建立起成功的合作关系，关键在于信息与数据的共享。双方必须明确地了解哪些信息对供应链的哪个阶段是至关重要的。这将有助于加快最关键的步骤。在某些情况下，减少主要供应商的数量，并与他们开展更紧密的合作，可以节省高达 10% 的成本。

## “零基础”的激进策略

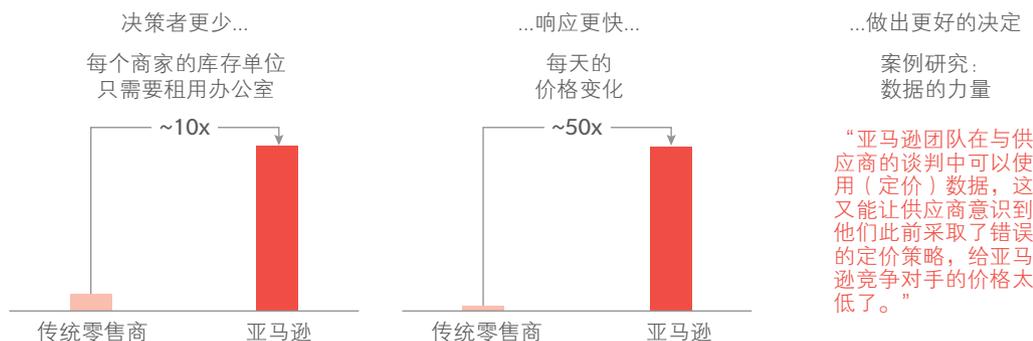
对产品范围和供应商关系的简化方式也适用于简化与缩小管理部门的规模。这就是“零基础方法”的强大之处。

“零基础方法”的第一步是确定每个部门或行政区域的“最低生存限度”。他们需要继续执行基本的管理任务（例如进行监管报告），并维持健康与安全标准。但除此之外，“最低生存限度”将帮助企业剔除那些华而不实与过度舒适的设置。

其次，他们需要确定“最低战略限度”。这意味着在“最低生存限度”上增加一些关键的战略优先事项。这些关键事项必须获得强有力的商业案例的支持，例如，它们代表着客户的重要需求。例如，就人力资源部门而言，“最低生存限度”也许只包括能满足法律需求的员工，而“最低战略限度”则包括了负责店内客户服务的核心培训团队。

那么，现有成本水平与“最低战略限度”之间的差距，就成为了“优化目标”。传统零售商应该仔细观察其他行业是如何大幅改善成本状况的，并研究线上零售商所采取的行动。但是，只有从大处着眼，才能获得成功。对这些零售商来说，只有重新设计产品与服务的低成本模型，才能与其他行业一样，进入盈利的未来。这一切不会一蹴而就。但是，如果想要做到这一点，或者说想要生存下来，机会还是有的。

图 3: 亚马逊能更快速地做出更好的决策，同时保有较少的员工数量



注：基于欧迪办公和亚马逊网站上产品进行估计，不包括第三方分销商

数据来源：亚马逊、欧迪办公、ZDnet.com/Profitero, 奥纬咨询分析

注：如需获得更多图表，敬请点击以下链接 <http://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2017/jun/why-retailers-need-to-focus-on-cost-step-change-.html>



# 要么新鲜， 要么出局

## “世界级新鲜度” 的六大关键要素

随着网络零售商不断地增加食品类的商品选择，传统的食品零售商正面临着新的威胁。然而，传统的食品店仍然有一个重要的优势：“新鲜度”。消费者在购买食品之前，往往希望获得直接的观察和体验，这可能会给实体店带来巨大的优势。根据我们的经验，如果超市能将生鲜品类的水平从业内平均水平提升到极致，那么营业额的增幅将高达10%。

然而，这种收益绝不会自动而来。许多顾客对于零售商目前提供的生鲜产品并不满意。因此，要想抓住机遇，零售商就必须优化食品“从农场到餐桌”的旅程。

想要实施品质管理，首先就要与终端供应商展开合作，比如果农与渔民。这将最大限度地缩短供应链每个阶段所耗费的时间，并确保产品的良好状态。零售商必须通过高效且规避风险的品质检测严格控制产品的温度环境。除此以外，零售商也可以通过确定合适的商品数量与运送时间来减少商品在货架上摆放的时间，从而提升新鲜度。为此，零售商必须使用如今最先进的方法。例如，根据季节性波动与不同门店的消费者行为来预测需求。

商品的陈列方式同样也是保持“新鲜度”的关键因素。将新鲜水果与蔬菜堆放起来，看起来是不错的展示方法。然而，如果卖得不够快，这将有可能带来腐坏的风险。因此，商家最好依据不同商品的销售情况来分配货架空间。零售商还可以采取动态变化的商品陈列方式，总是给消费者耳目一新的感觉，从而推动营业额的增长。

为了实施这些想法，零售商需要改变内部的工作流程以及与外部伙伴的合作模式。比如说，如果供应商能更好地从零售商的预测系统中获取数据，并提前获得促销活动的的相关信息，那么它们就能更有效地组织生产，确保产品的新鲜度，并减少浪费。然而，只有当员工们成为这个流程中不可或缺的部分，并且切实理解“新鲜度”文化时，这些措施才能取得成功。管理者需要明确定义最佳实践流程，同时展开密集的实践操作培训，帮助员工们了解新工作方式的优点，并鼓励员工们遵循这些流程。

## 应对来自网络的挑战

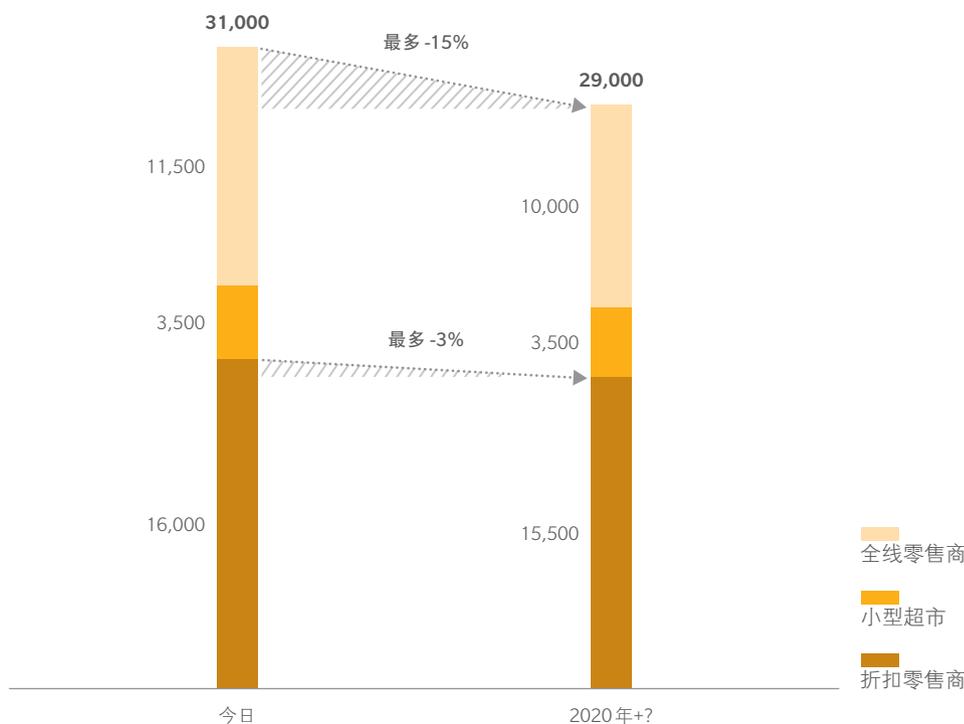
无论是在时尚还是家居领域，网络零售商已经占据了两位数的市场份额。然而，食品行业却是一个例外；许多消费者仍然对网络食品销售持有怀疑的态度。奥纬咨询最近在欧洲开展的一项调研结果显示，有 44% 的消费者由于对网络渠道出售的生鲜食品缺乏信任，不愿意在线购买这些商品。当然，较高的价格以及不灵活的送货时间也是让他们放弃网购生鲜食品的原因。因此，网络零售商在生鲜食品领域的市场份额仍然非常小，仅占 1%。对实体零售商来说，生鲜也许就是竞争优势的最后一个堡垒。

但是，市场环境瞬息万变。从中期来看，网络零售商几乎必定会成功地打破这些壁垒。迄今为止，绝大多数网络零售商都把重点放在了干货与非食品类商品上。如今，以亚马逊生鲜（Amazon Fresh）为首的电商企业正在对生鲜食品领域发起攻击，而德国成为了一个关键的战场。2015 年，亚马逊推出了首个网上超市。如今，即便是在生鲜食品领域，该网络超市的定价与百货零售商的价格几乎没有什么差别。基于和物流商 DHL 的合作关系，亚马逊已经在德国的一些试点城市推出了灵活的生鲜食品配送服务。亚马逊生鲜即将进入德国的其他主要城市，并将在未来几年扩大在德国的覆盖面。

德国市场的发展很快就会被复制到其他欧洲市场。而在美国，这一切已经成为了现实。最近，亚马逊收购了高端零售实体连锁店Whole Foods，正式进入主流零售市场。到2020年，网络零售商在食品市场上的份额可能会翻一番甚至更多，达到4-6%。至少有15%的综合零售实体店将面临风险（见图1）。

尽管网络零售似乎是一种不可阻挡的趋势，传统百货零售商如果能发挥自身在生鲜食品领域的自然优势，就可以奋起反击，甚至实现蓬勃发展。虽然全球进入了数字化时代，消费者仍然认可实体店购物的好处。想象一下，放满奶酪与肉类产品的柜台，新鲜采摘的蔬果，现烤面包的香味，这一切依旧吸引着消费者前往实体店购物。在这些实体店里，只要顾客对生鲜产品的品质感到满意，就不太会转向线上购物。更重要的是，这些快乐的顾客往往不仅会购买更多的生鲜食品，而且还会购买更多的常温食品与非食品类商品，消费增幅可能高达三分之一甚至更多。

图 1: 网络零售是综合性零售商的主要威胁  
德国的食品零售店: 基于5%线上市场份额的盈利模型



数据来源: 奥纬咨询分析

## 达到“最佳新鲜度”的六个步骤

零售商如何才能实现新鲜度的飞跃呢？过去，许多零售商把重点放在了优化采购和物流等单个功能上。例如，负责采购的同事会努力确保供应商能提供充足的货源，而负责物流的同事则会专注于尽可能减少门店的交付成本。此外，门店也会在确保货源和减少损失之间寻求平衡。最终，单个功能得到了局部改善，但整个系统的优化却相对滞后。这种方法往往只能产生渐进式的效果。在目前颠覆性的竞争环境中，这显然是不够的。

我们的经验表明，只有延伸“从农场到餐桌”的定义并制定相关策略，才能实现新鲜度的飞越。整个系统由此得到了优化，而不仅限于功能性部门。我们发现，这是同时推动短期与长期利益的唯一途径。

走向“世界级新鲜度”的旅程需要付出大量的努力，它由六个步骤组成（见图2）。

图 2：“世界级新鲜度”需要良好的团队合作



数据来源：奥纬咨询分析

## 确保架上商品拥有最佳品质

架上的产品越是新鲜，对消费者的吸引力就越大，这将促进销售，同时减少浪费。只有当整条供应链无缝运行时，才能造就最佳的产品品质。为了实现这一点，进货部门必须采取严格的供应商管理、缜密的产品标准以及高效防范风险的品质检验。

举个例子，对过去的生鲜产品零售商来说，他们也许不会在意商品在到达门店前是否按照合适的温度进行保存。而当这些产品到达门店后，商家也只是把它们放在进货区域或过道中，使其在数小时内处于不合适的温度中。此外，保鲜工作不能止步于门店。一些超市已经采取了最佳实践，甚至与顾客进行沟通，告诉他们如何在家里以最佳方式保存所购买的商品，防止其过早腐坏。影响顾客对产品品质看法的因素有很多并来自于多个方面。商家只有采取跨领域的方式，才能处理好这些因素（见图3）。

## 在合适的时间确保合适的商品数量

如果零售商能够通过更加智能的订货流程，缩短货物的交付时间并更好地整合商品的流程控制，这将会大大提升该零售商在全国范围内的产品新鲜度。要做到这一点，通常需要对整个价值链的硬件与软件进行升级。

机器学习与递归神经网络等创新技术已经让品质预测实现了飞跃，并进一步使商家对门店的商品数量进行良好的规划。这些方法不仅收集特定门店的销售数据，还涵盖了天气预报等有助于预测单个商品需求的信息（见图4）。订单数据被汇总至一个整合的商品流程控制系统中，该系统集成了品类管理、物流和销售的相关信息。

加快门店的订单处理与交货节奏并减少运输频次总会大大提升产品的新鲜度。如果肉制品的交货时间从36小时缩短至24小时，上架的产品将会更新鲜，损耗通常也会减少20%以上。因此，较为合理的做法是让不同的门店取决于顾客的购物时间，采取不同的送货时刻表。对一些门店来说，把生鲜产品的送货时间从清晨调至午后，将有助于为购物高峰时间做好充分的准备。根据我们的经验，这将创造出超过20%的额外收入。

## 为每家门店设定完美的产品范围

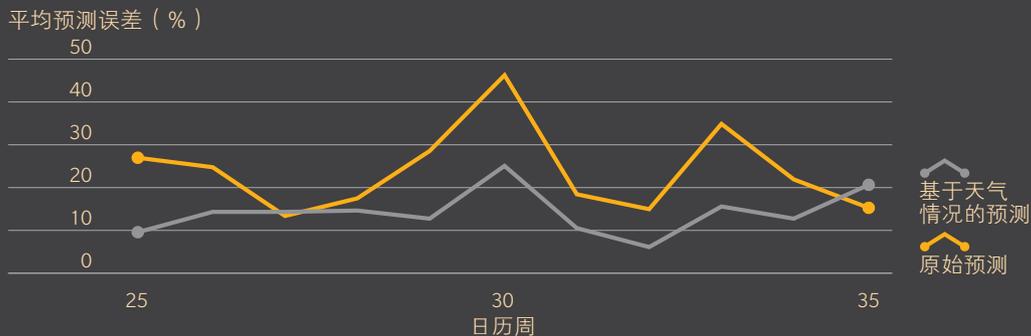
本地因素对消费者的需求有着很大的影响，而食品零售商正可以有效利用这些需求。在某些地区的商家会受益于每周的家庭外出购物计划，销售额在每周一与周五出现猛增。本地的人口分布情况也对需求有较大影响：高收入地区对高价位产品的需求会更大。此外，如果某个民族的人群在本地占比较高，那么对相应产品的需求也会较大。

展望未来，商家必须依托大数据研究，看看消费者到底想在什么时间购买什么类型的商品。基于这些研究，单个门店将能决定从本地农场和供应商那里直接获取哪些产品，才能帮助自己在竞争中脱颖而出。动态的产品搭配无疑是令人惊喜的。顾客将会不断发现新的商品，喜欢上它们，然后再次购买（见图5）。

图 3: 想要确保产品品质和新鲜度, 需要采取跨领域的方法



图 4: 准确的天气预报将是生鲜食品业务取得成功的关键因素  
天气对预测精度的影响。案例: 德国煎肠



其他影响成功的因素包括:

- 季节性趋势
- 促销和价格变动
- 自损效应
- 假期和事件
- 新上市的与停产的产品
- 天气影响

图 5: 促进“生鲜选品策略飞跃”的四大关键要素



数据来源: 奥纬咨询分析

相比折扣店与网络零售商，传统的综合性零售商能更好地让产品范围与本地环境相适应，这成了它们最根本的竞争优势。这张“王牌”不应被低估，零售商应该在更多的门店里采用这种策略，特别是在生鲜产品领域。通常情况下，零售商会更关注当地的人均可支配收入等因素，但随之采取的策略往往成败各半。其原因在于，消费者对食品与生鲜产品的需求要复杂得多。如果商家能了解并根据本地的具体情况进行调整，这将带来巨大的积极影响。

## 完美的产品陈列

不少生鲜产品的管理者仍然坚持着过去的经验法则：“把它们堆得高高的，看着它们卖到飞起”，特别是针对蔬果的陈列方式。然而，在这座金字塔的底部，总是存在质量急剧下降的危险。现代风格的最优产品陈列将有助于门店的经营。门店需要对进货量采取适当的控制，避免超大批量的商品涌入，从而造成损耗浪费的风险。另一方面，即便某个商品的数量有限，通过巧妙的产品展示，商家同样能让消费者感受到产品的充足供给。

## 与供应商展开合作，而不是冲突

过去，零售商和供货商通常每年见面两次，双方在商业条款上互不相让，在最终达成协议后，就各自回去继续工作。在数字化时代里，这种充满仪式感的流程正变得越来越过时。基于我们的经验，如果零售商能与供应商展开更好的合作，提升生鲜产品的品质，这将帮助零售商节省数十亿元的成本。

食品零售商不仅需要了解产品需求与供给方面的极端波动，还需要帮助供应商应对这些波动。如果供应商无法及时获得关键信息，比如选品的变化或由促销活动推动的需求猛增，那么他们就不得不维持高库存或者拖延交货时间。尽管这些情况情有可原，但产品的新鲜度和供给情况都受到了切实的损害。

通过更为紧密的合作，零售商将能帮助产品供应商预测这些波动，并做出相应的生产安排。想要做到这一点，供应商可以接入零售商的预测系统，获取相关数据。零售商也可以实现告知产品促销的相关安排。零售商同样可以大幅加快流程，评估目前的品质要求和监控机制，并与供应商展开协调，最终提升产品的新鲜度。

## 高效的店内执行

如果员工无法确保每天都能贯彻卓越的企业文化，优化生鲜产品的一切努力都会白费。想要成为生鲜领域的领跑者，企业就必须制定新的订货流程、货架图以及关键绩效指标(KPI)，从根本上改变门店经理与生鲜产品经理的工作方式。而为了实现这个目标，必须通过开展综合性的最佳实践项目与密集的实践培训，以确保管理人员和员工都认识到新流程的优越性，并努力将其付诸实践。

## 案例分析

# 奥纬咨询调研显示， 实体店拥有真正的优势

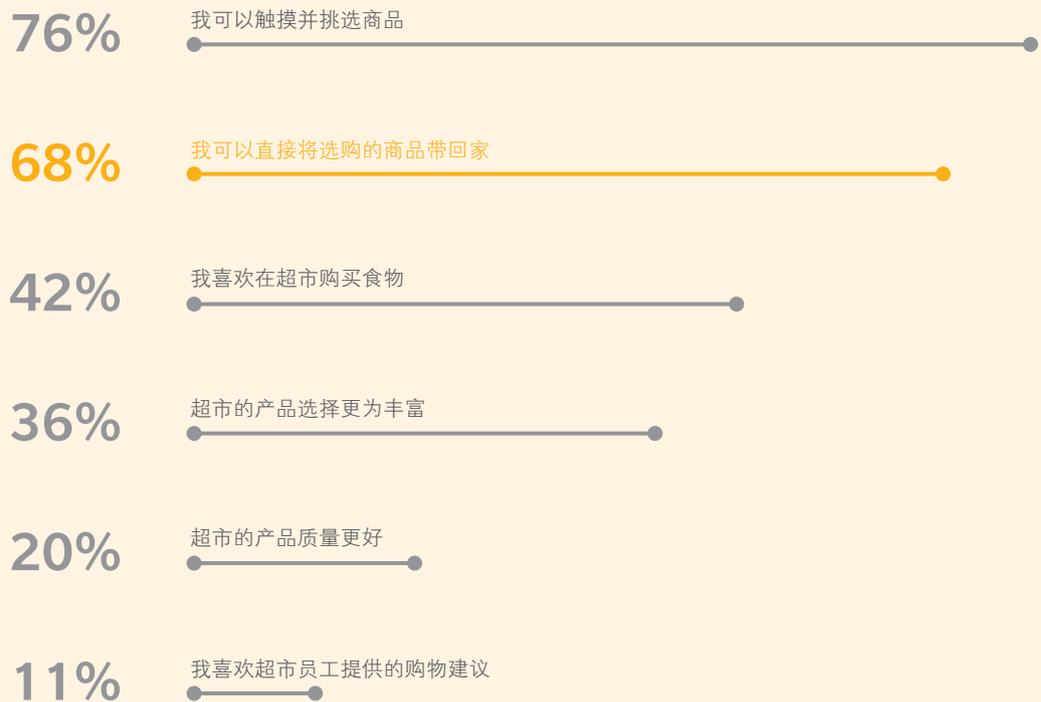
奥纬咨询最近的一项研究调查显示，相比网络零售商，传统实体店具有天然的优势。但是，为了避免挥霍自己的优势，零售商必须充分注意一些细节。

奥纬咨询最近对 1,000 多名欧洲消费者进行了调研。调查结果显示，就生鲜产品而言，消费者仍然青睐于实体店的购物体验。无法亲自看到并触碰生鲜产品是消费者放弃网络购物的主要原因。事实上，有四分之三的受访者表示，亲眼见到并感知商品是他们选择实体店的首要原因。

此外，有 68% 的受访者表示，选择实体店的另外一大原因是他们能够即时带走选购的商品（图 6）。44% 的受访者表示对网购生鲜产品的质量缺乏信心，而这个比例远高于选择“价格较贵”和“交货时间较长”的受访者（图 6）。

图 6: 客户选择继续在超市购买生鲜产品的原因

问题：“是什么主要原因让你选择继续在实体零售店购买生鲜产品？”



数据来源：奥纬咨询在 2017 年 5-6 月间对 1,000 名消费者开展的调研

尽管如此，实体店同样存在着一些令人担心的迹象，那些曾经被认为是实体店的主要优势（比如，更好的品质与更多的商品选择）正在逐渐消失。仅有五分之一的受访者表示，“卓越品质”是他们选择实体店的主要原因，而仅有十分之一的受访者表示吸引他们在实体店消费的原因是“店内员工提供的建议”。最令人担忧的是，有超过 80% 的受访顾客表示对实体店生鲜产品的质量感到失望，而 58% 的顾客表示曾在实体店买到过质量较差的生鲜产品。尽管如此，调查显示仅有五分之一的顾客选择投诉。因此，零售商很可能没有了解到问题的普遍性和严重性。

而对于网络零售商来说，只要确保产品质量过关，就有机会迎头赶上。事实上，我们的受访者表示，如果能够从网络上获得与超市同等品质或类似品质的生鲜产品，他们将依靠网络零售商来满足自己四分之一的生鲜产品需求。

总体而言，消费者表示，实体零售店仍然是他们购买生鲜产品的首选渠道。但是，与网络零售商相比，传统实体店的优势正在逐渐消失。

图 7: 消费者不在网上订购生鲜产品的原因

问题：“如今，是什么主要原因让你(再次)放弃从网络零售商那里购买生鲜产品？”



数据来源：奥纬咨询在 2017 年 5-6 月间对 1,000 名消费者开展的调研

对于这些生鲜领域的领跑企业来说，新的 KPI 系统能够不断为管理者及其团队提供门店生鲜产品的信息，并在这个结果导向的激励机制中发挥着不可或缺的作用。商家必须认识到，不能只着眼于全公司的平均目标，因为门店之间的差异实在太大了。较好的做法是针对不同的门店设立不同的目标，充分考虑门店规模、服务区域等因素，因为只有设立公平合理的目标才能激励员工取得更好的业绩。这种基于 KPI 的企业文化有利于提高门店业绩的透明度，通过在公司内部分享各门店的最佳实践案例，以进一步改善公司的整体业绩表现。“以质量和客户为中心”的企业文化将让每个利益相关者受益，无论是顾客、员工还是零售商本身（见案例分析）。

## 结语：提高产品新鲜度，增加销售收入

如果实体零售商能够让顾客相信其生鲜产品拥有最佳的品质，那么他们将不仅能够抵御来自网络零售的竞争，还能够稳定收入来源，同时提升顾客的满意度。

在生鲜产品领域，那些领先的企业已经意识到了“从农场到餐桌”所带来的挑战，并采用了跨领域的整合模式，来应对这些问题。因此，他们的客户满意度和利润率都实现了大幅提升。对于零售商，这必将一条充满挑战的崎岖道路，但却值得一搏。





# 直面消费者： 承诺与陷阱

数字化渠道让商家能与客户展开更亲密的互动。然而，真正实施起来却非常艰难，新的竞争对手也在不断地涌现

上个世纪的大多数时候，包装消费品公司都通过零售商渠道进行产品销售。如今，它们正在不断寻求接触消费者的其他途径。通过各种不同的方式，企业已经找到了一系列全新的直接销售途径，这一切让消费者重新回到了企业战略的核心位置。

许多公司已开始投身数字化革命，然而他们仍将面临全新的、甚至意想不到的挑战。企业想要直接把产品卖给消费者，重新与他们进行互动，这将是一个非常微妙且复杂的过程。我们已经看到了数不胜数的失败案例，也有许多企业半途而废。但是，我们仍然可以从战略和运营的角度来评估这些挑战，从而找出攻克它们的办法。企业必须对目前自身的能力有清醒的认识，明白自己需要培养哪些能力，以及这将给公司运营带来什么样的改变。企业必须为大型变革做好准备，因为只有清楚地了解所需变革的方向，才能最终获得成功并从中获益。





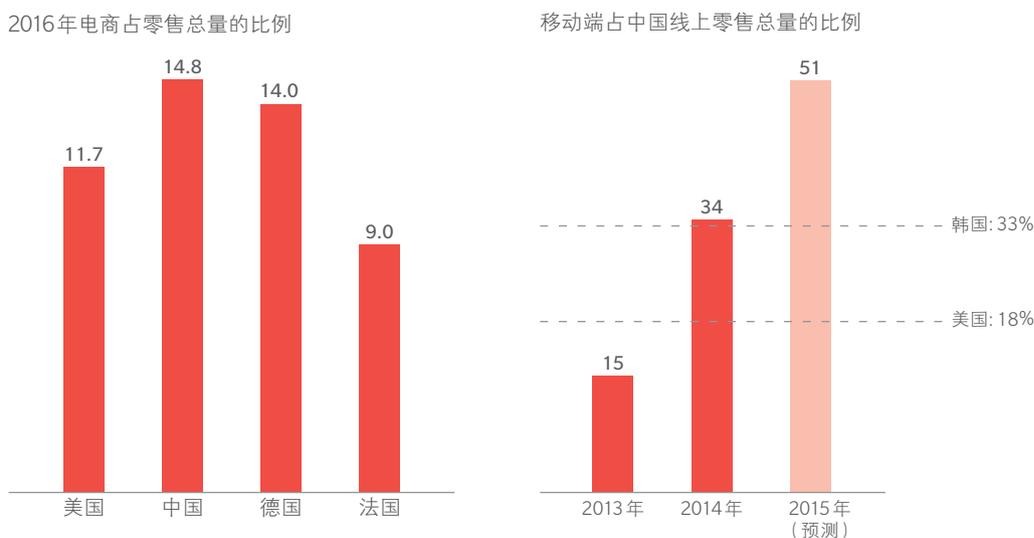
## 新型消费者行为 — 使用新的渠道与技术

由于消费者行为发生了重大变化，同时消费渠道及背后的驱动技术也在日新月异地发展，因此企业需采用全新的方式来进行消费者互动。消费者的需求越来越多样，他们非常清楚自己想要什么样的产品，这一点在年轻与高收入消费者身上显得尤为突出。对包装消费品的生产商来说，这既是挑战，也是机遇。

消费者可以随时随地使用他们觉得最为方便的设备，来购买他们想要的任何商品。比如，优衣库的客户可能会在家里使用电脑浏览公司官方网站上的产品信息，将需要购买的商品加入购物车。然后，在去参加派对的路上，他们会通过智能手机进行付款，再前往最近的优衣库商店，拿走已经包好的商品。

消费者不再热衷于传统的大众商品，而是想要获得个性化商品与带有策划性的购买建议。我们用可口可乐公司“Share a Coke”推广活动举例，消费者可以买到瓶身印有人名的可乐产品，这项活动给可口可乐带来了0.4%的销量增长，终结了十多年来稳步下滑的态势。消费者的期望值一直在升高，他们希望获得更好的服务、更多的信息与出众的体验。AB-InBev 公司最近推出了一款使用智能标签技术的龙舌兰口味啤酒：Oculto。当你触摸瓶身时，LED 灯就会亮起。只要用智能手机扫描标签，顾客就能连接到一个APP上，与品牌进行互动，并赢得奖品。由此可见，顾客体验已经超越了产品本身。

图 1: 线上零售占零售总量的比例/移动端零售的占比



数据来源: iResearch, 美国商务部、Statista, 奥纬咨询分析

零售业正在转向线上：过去，传统的线下零售商一直在扮演中间商的角色，帮助顾客挑选商品，然后完成交付。然而，这种价值正在衰退。当然，衰退的速度会因国家而异。目前，中国正在引领网络零售的风潮。从全球范围来看，越来越多的消费者逐渐转向线上渠道，通过指尖轻点鼠标，寻找各自想要的商品。另外，消费者也更多地依靠社交网络上的商品建议，并通过 Facebook、Twitter 和微信等渠道分享他们自己的看法。

就GMV（成交总额）而言，天猫、京东和亚马逊等在线 B2C 平台已经超过了淘宝和 eBay 等 C2C 平台。目前，B2C 平台占线上零售市场的份额约为 50%，而到 2020 年这个数字预计将超过 70%。智能手机已经逐渐超越台式电脑，成为线上购物的主要工具，而它的占比仍在不断增加，特别是在冲动型消费领域。2017 年 11 月 11 日，也就是中国一年一度已演变成购物节的“光棍节”，90% 的销售是通过手机进行的。而在 2017 年，这个比例为 82%。但是，对于价格较高的单次购物，电脑仍然是不可替代的，因为消费者需要进行详细的研究及卖家对比。

高级机器人技术、RFID（射频识别标记）技术、无线检测技术以及计算机交互技术与 VR（虚拟现实）技术等科技的发展孕育了一个多样的创新数字生态系统。这些先进的技术让消费者能以崭新的方式与品牌进行互动，充分理解与体验产品。移动 APP 能帮助企业推广自身的历史、品牌、专长、产品和活动，帮助企业触达更多的消费者。自动广告购买软件则实现了基于位置的移动端广告投放。这些广告能针对零售商店周边的顾客进行精准投放。消费者向淘宝平台上传想购买的产品图片，就能搜索出相关商品。同样，产品还可以通过 VR 的方式进行呈现，消费者只要带上耳机，就能在半真实的环境中体验它们。顾客还可以在自己的照片上试用化妆产品。此外，机器学习也能被用来优化广告推广，例如改变受众群体或广告内容，从而降低成本。而低成本的网络机器人则能被用来回答消费者的问题。

## 你知道吗？



亚马逊的 APP  
在美国每天获得约

**75,000**

次新下载



京东

**80%**

的交易通过  
手机端完成的



Facebook 每天新增

**50万**

用户，相当于每秒新增 6 个。  
用户平均每天在 Facebook  
上花费 20 分钟



微信用户平均每天打开

**23**

次微信 APP

## 直面消费者

这些变化正在推动消费品企业从传统的“以产品为中心”转向“以消费者为中心”。首先，它们正在努力地了解更多信息：消费者在哪里、以什么样的方式进行商品搜索和浏览？他们购买什么商品？如何购买这些商品？购买习惯正在发生哪些变化？这些洞见将服务于未来的产品开发，帮助企业找到最有效的销售杠杆。其次，企业正在更多地与消费者进行互动，通过积极使用数据与分析工具来建立传统与数字化的互动点。通过加强与消费者之间的联系和互动，企业将能提高品牌的知名度和声誉、以及客户的忠诚度。第三，直面消费者的渠道将有助于企业销售更多产品，促进销售增长，提高利润率与市场覆盖度（见图2）。

图 2: FMCG (快速消费品) 公司“直面消费者”的多重措施



数据来源: 奥纬咨询分析

这些目标意味着企业需要与顾客建立起更为直接的联系，我们发现了六种主要方法。这些方法对顾客的战略控制度不同，并能在不同程度上服务于上述三个目标。

电商零售与传统零售拥有几乎相同的模式：那就是零售商拥有商品。然而，消费品公司通常会在年度报告与其他正式出版物中，将这些收入单独列于“电商”中。这种方法的战略控制度是最低的。亚马逊和京东的销售模式就属于这个类型。消费品品牌可以在类似天猫的大型平台上建立线上品牌店。线上品牌店的运营既可以外包给天猫代运营（TP）等第三方机构，也可以由品牌内部的天猫团队直接运营。此类平台是中国线上零售增长的主要来源。

品牌的自有网站能为顾客提供产品信息并开展营销活动。例如，雀巢 Marktplatz 就能让德国的消费者探索与购买 72 种雀巢品牌的产品，其中包括还未在德国上市的意大利 Baci Perugina 巧克力果仁糖和马来西亚 Maggi 品牌的超辣辣椒酱。网上平台也成为了顾客交流的论坛，消费者们会对产品进行评分与评价，寻求建议，分享想法，并与品牌进行沟通。因此，客户就成为了品牌顾问，他们能为品牌的新产品、新包装以及使用产品的新方式提供意见与建议。

另一种更为传统的方法是建立独立的自营实体店，然后适时地加入数字化元素。例如，乐高在全球拥有大约 130 家零售店，里面有着标志性的“乐高积木墙”，所有年龄段的玩家都可以为他们想要搭建的模型挑选单独的乐高积木。此外，门店里还配备了“Digibox”AR（增强现实）相机，消费者只要扫描产品包装盒，相关乐高组合的特点就会栩栩如生地展现在他们眼前。这些商店每月都会组织小型乐高积木搭建活动，也会为收费会员举办“乐高俱乐部”活动。门店设有乐高 VIP 项目，会员可以提前买到还未上市的新产品，并获得点数奖励。乐高的其他营销渠道包括乐高家庭主题乐园 LegoLand，以及用于客户互动与营销的网店。此外，乐高公司还计划建立“乐高之家”（LEGO House）博物馆，让消费者更好地了解乐高品牌，掌握乐高积木的新玩法。

“大众个性化定制”营销项目让顾客有机会将自己的名字印在产品上，并且参与产品的设计过程。例如，通过 Nike 主页与 Nike+APP，人们可以为 Nike 设计衬衫和帽子。Nike 还会根据用户的兴趣向他们推送故事，并邀请专家为用户提供个性化的训练指导。然而，迄今为止，“大众个性化”基本都是营销噱头，无法带来规模性的投资回报。

在会员订购模式中，企业确保能直接向顾客交付产品，这种关系给予服务供应商最高等级的战略控制权，能帮助它们迅速回笼资金。Dollar Shave Club 于 2012 年推出了剃须刀会员订购服务，节省了传统零售的大量成本。DSC 提供三种类型的刀片架，价格从每月 1 美元至 9 美元不等。基于这种模式，DSC 从市场领先者吉列公司那里夺取了大量的市场份额。随后，DSC 推出了更广泛的男士美容产品，并于 2016 年被联合利华以 10 亿美元的价格收购。

你知道全球一共有多少块乐高积木吗？几百万块？  
几十亿块？还是几千亿块？



根据乐高官方网站的数据，

地球上 **每个人** 平均拥有 **86** 块乐高积木

## 新的机遇，新的挑战

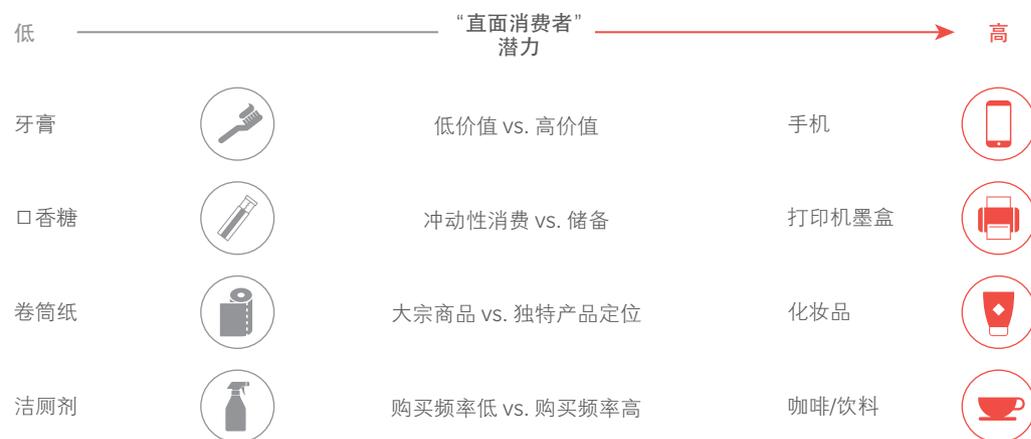
每个消费品类别都有自身的特点与动态。因此，企业必须判断哪些渠道适合哪些产品，并同时运作不同的商业模式。各个渠道都有自身的机遇和挑战。

洗衣粉和纸巾等家庭护理产品很适合通过线上渠道进行销售。而对时尚服饰与配饰产品来说，采用全渠道方式也许更为合适，因为消费者在购买之前仍然希望触摸与感受这些产品。而 Warby Parker 与 Outdoor Voices 等网店品牌正在努力建立实体店铺，强调消费者在实体店中可获取的价值。

三只松鼠公司成立于 2012 年，起初它只是一家坚果和零食的网络零售商，在天猫等主要平台开设了自营网店。2012 年以来，三只松鼠一直是零食类的网络品牌标杆，2014 年的销售额达到了 10 亿人民币。随后，三只松鼠公司在安徽开设了一家实体店，首月销售额就达到了 240 万人民币，每平方米店铺空间的销售额达到了 8,000 元人民币。后来，公司又开设了一系列实体店，每家实体店都配备了相关设施与品牌体验区，用来宣传品牌形象。

与实体店不同，线上零售渠道缺乏类似货架空间的战略屏障，这给品牌商带来了挑战。在传统模式中，基于与零售商的谈判，品牌商能够确保长期的货架空间，从而为品牌提供有力的保护。然而，在网络“货架”的环境下，这种屏障是不存在的。具有创新商业模式与差异化能力的新企业不断涌入，并且迅速地获取市场份额。

图 3: 影响“直面消费者”销售潜力的因素 (不完全)



数据来源: 奥纬咨询分析

通过线上零售商进行销售，这与实体连锁店的销售模式截然不同。到目前为止，联合利华、宝洁和欧莱雅等公司已经在各自领域占领了全球市场的主导地位。相比之下，大型零售商却只能覆盖了少数几个国家。只有少数几家零售商能同时在北美和欧洲拥有市场影响力。然而，亚马逊公司已经在大多数开展运营的国家中成为了领先的电商平台，当然中国除外。这意味着，品牌商需要重新制定相应的战略与策略，并与全球最大的零售商展开谈判。

最后，如果生产商进入完全直销的模式，一旦它们无法满足顾客的期望，就很可能会上身。过去，零售商需要应对产品无法使用或损坏等风险，并会承担客户服务与产品调换等责任。它们负责安抚那些不满意的客户，避免危及品牌形象的风险。如今，消费品企业正在站上前线，这将是一个全新的体验。举个例子，一家全球领先的家庭与个人护理产品制造商最近在 B2C 大型平台上开设了旗舰店。然而，这是他们第一次直接与消费者打交道。他们正在为合适的选品，精准的促销商品销售预测，有效的线上促销计划而焦头烂额，而这将造成滞销商品的库存太多，热销商品的库存不足，从而影响销售额和利润率。

## 开始规划

在直面消费者进行销售的过程中，包装消费品公司将拥有很好的机会，但是，它们需要制定总体战略，明确自己想要获得的结果。首先，它们需要了解不同渠道的真实利润率，梳理其中的各类隐性成本与收益。一旦它们做到这点，就可以改良商业模式，从而提升运营能力和成本效益，并与现有合作伙伴保持良好的关系。

其次，企业必须开发新的能力和技能。如果企业希望快速地从消费者交易数据中获取价值和洞见，那么它们也必须基于这些洞见做出商业决策。大多数消费品公司仍在按月销售量编制内部报告，而电商平台却在追踪每分钟的销售情况。这意味着，员工需要适应更快的工作环境，并掌握大数据分析、全渠道专业知识以及供应链管理等技能。最重要的是，企业的管理层必须保证这一切都能落实到位，让整个组织上下保持一致，确保员工们已经准备好接受“直面消费者”的企业文化。



# 智能时尚

探索传统时尚企业如何利用“快时尚”模式的致胜优势，而不是追求其中的“快”



“快时尚”企业能够在极短的交货时间内、以低廉的价格提供新颖时尚的产品，这使得服装行业发生了革命性的变化。在这股浪潮中，批发商和垂直零售商等传统品牌企业感觉自己落于人后，好像永远也追不上了。这些传统企业受困于全球供应链的现有模式：追求规模效益，而并非速度与灵活性。如果想要彻底变革自身的组织架构和工作模式，往往只会给企业带来更大的伤害。

为此，我们提出了一种不同的模式，也许能更好地服务于传统服装企业。这就是“智能时尚”。这种模式借鉴了“快时尚”的一些核心原则，但这些原则却往往没有受到同等的关注。遵循这些原则，能够帮助传统企业获得“快时尚”的诸多好处，同时不必彻头彻尾地对公司进行改造。

## “快时尚”热潮

早在几十年前，欧洲就出现了“快时尚”企业。但直到最近几年，“快时尚”才在全球范围内取得了指数级的增长。美国的传统服装零售商也开始察觉到“快时尚”带来的威胁。“快时尚”是一种供应链驱动运营模式，能大大缩短产品的交付周期。服装产品从工厂到货架，往往只需要几周、甚至几天的时间。

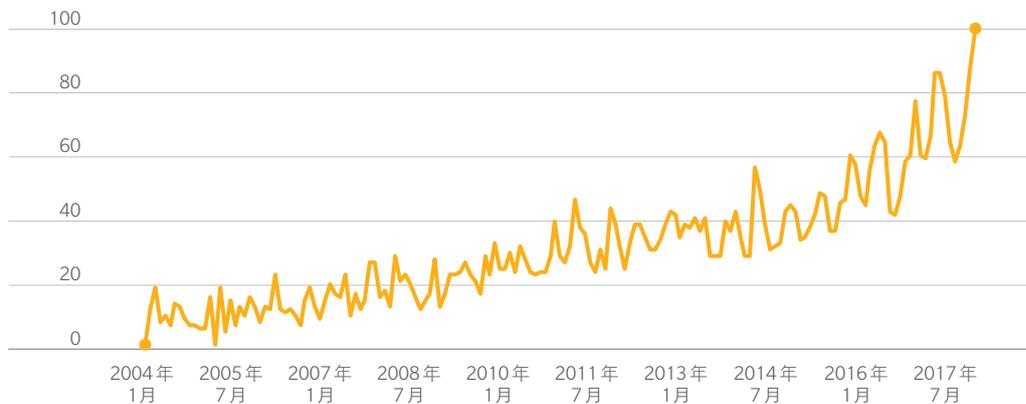
“快时尚”企业能对季节性趋势做出更快的反应，根据本地消费者的偏好调整产品类型，大幅减少需要降价与已经过时的商品数量。

然而，“快时尚”的模式并不适合所有企业。对许多传统品牌服装批发商与垂直专业零售商而言，这意味着需要彻头彻尾设计全新的供应链，然而他们无法承担相应的成本，也不希望承担相关的风险。而我们的经验表明，这些企业能采取其他非常有效的方法，来缩短上市时间，提高运营的灵活性。在不颠覆现有供应链的前提下，企业可以根据消费者的偏好来调整自身的产品战略。

图 1: “快时尚”的谷歌搜索趋势

尽管拥有数十年的成功经验,对“快时尚”的兴趣直到最近几年才呈现出指数级的增长

谷歌全球搜索趋势: “快时尚”  
2004年1月—2017年11月28日



数据来源: <https://trends.google.com/trends/explore?date=all&q=%22fast%20fashion%22>

关键不是要抛弃传统的结构,而是要从“快时尚”模式中学习经验,进而有选择地应用一些核心理念。虽然这些理念并不那么引人注目,但它们却是“快时尚”获取成功的精髓所在。我们将这种混合的模式称为“智能时尚”,它将从四个主要方面来改善企业的市场和财务表现。

## 从“快时尚”中汲取精髓

从外部来看,“快时尚”企业似乎在不断地更新各式各样、新颖时尚的产品,用更新颖、更时尚的产品取代原来的商品。想要复制这样的模式,好像并不实际。然而事实上,对“快时尚”企业来说,这种类型的产品仅占相对较小的规模。基于我们的估计,货架上只有不到一半的产品是当季设计与生产的。这些“快时尚”企业会频繁地针对特定产品类型加入新元素,推出升级版本的产品,提升这些产品的消费者可见度。这会使得整体产品陈列让人感觉焕然一新,从而吸引消费者的兴趣。

为了决定需要对哪些产品类别进行快速迭代,“快时尚”企业通常会对产品进行细分,并且将精力集中在那些需要快速迭代、追赶流行的品类上。“智能时尚”采用了类似的细分策略。在自我评估中,一个重要的元问题是:“我们到底有多了解消费者想要在哪些品类获得时尚产品?”而不是产品的其他元素,比如经典型、质量和价格等。另一个关键问题是:“在消费者希望获得高级时尚产品的品类,我们到底有多了解消费者所追求的时尚元素?”

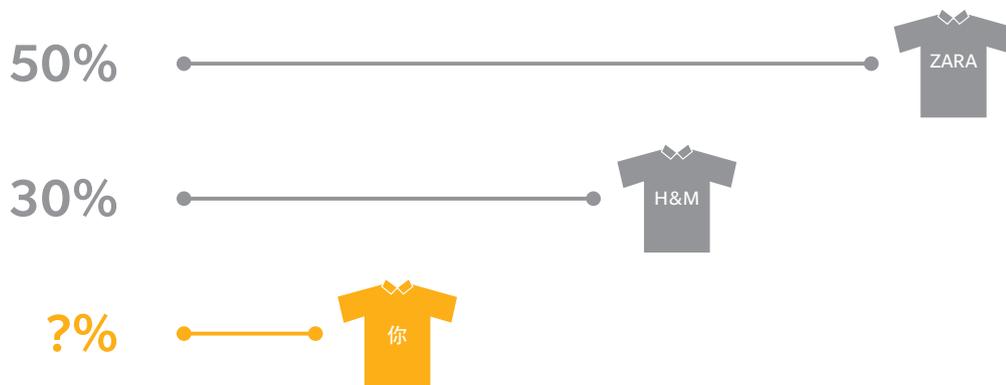
与其他品质相比，时尚的重要程度取决于品类与价格等各种因素，也会随着时间的推移而逐渐消失。因此，我们必须了解哪些产品属性能够驱动顾客流量与购买选择。如今，女性消费者在选购运动休闲服饰时，会兼顾时尚与功能性。而男士正装袜已然成了“新领带”。对于大多数消费者来说，时尚与舒适同等重要，甚至更为重要。

了解哪些产品属性能真正驱动客户流量和购买选择，这将是至关重要的。这就是我们通常所说的“消费者决策树”。在决策树的优先事项中，是否有“时尚”或“时髦”选项？还是这两者都被列于较为靠后的位置，优先级不如“舒适性”与“材料耐用性”等品质？垂直零售商可以使用交易数据与产品替代矩阵，来研究消费者如何在不同的产品属性之间权衡。批发商可以充分利用自身“直面客户”的各种数据，也可以与重要的零售伙伴进行合作。基于这些研究结果，它们能采取“以时尚为中心”的方式，对相关品类进行投资，从而获得最大的收益。

然而，这种有限范围的应用很可能被消费者所忽视。因此，“智能时尚”企业必须将品牌与创新有力地结合在一起，给予消费者积极正面的形象。例如，企业可以在纽约、洛杉矶、巴黎和伦敦等时尚中心开展商品的限购。这种推广活动有利于提升时尚品牌的信誉，并能创造出产品在全国或全球推广时所需的热度。并且，由于产品最初的稀缺性，消费者需求和商品价格都可能会居高不下。

图 2: 当季商品开发

只要确保一小部分是当季商品，就能给消费者带来全新的感受



数据来源: 奥纬咨询分析

同理，批发商可以选择首先在单个零售商（线上或线下零售商）或自身的电商平台上推出一款新产品，然后再扩展到其他渠道。还有一些知名品牌采用了其他策略，比如“维多利亚的秘密”针对全国直播的时装秀。伴随着相关的市场营销活动，这些策略让消费者能更好地了解新颖时尚的商品。当然，很少有女性顾客会真的去排队购买那些珠光宝气的走秀款。

通过了解品类及相应的消费者群体，“智能时尚”企业将能采用巧妙的“品牌联想策略”。他们可以尝试性地推出新的广告和产品概念，并根据消费者的反应采取后续行动。我们要记住，消费者不知道、也不关心有多少商品是为本周或本季专门定制的，也不在意产品从设计到上架到底用了多少时间。重要的是，消费者觉察到某些时尚产品，然后想要购买它们。

## 快速学习

从外部来看“快时尚”，太多企业抓住了错误的关键词。他们看到了“快”，并认为这意味着需要采取一个全新的想法，在整个供应链范围内进行推广，并尽可能快速地将这个想法走进店铺。好比一件衣服从T台到货架，最好只用 3.6 秒的时间。我们认为，这种速度本身并不会带来内生的消费者价值。对那些最精明的顾客来说，他们不会因为产品的开发与制造流程很快，而为此多付一毛钱。他们为时尚买单，这意味着商品需要引领潮流趋势。

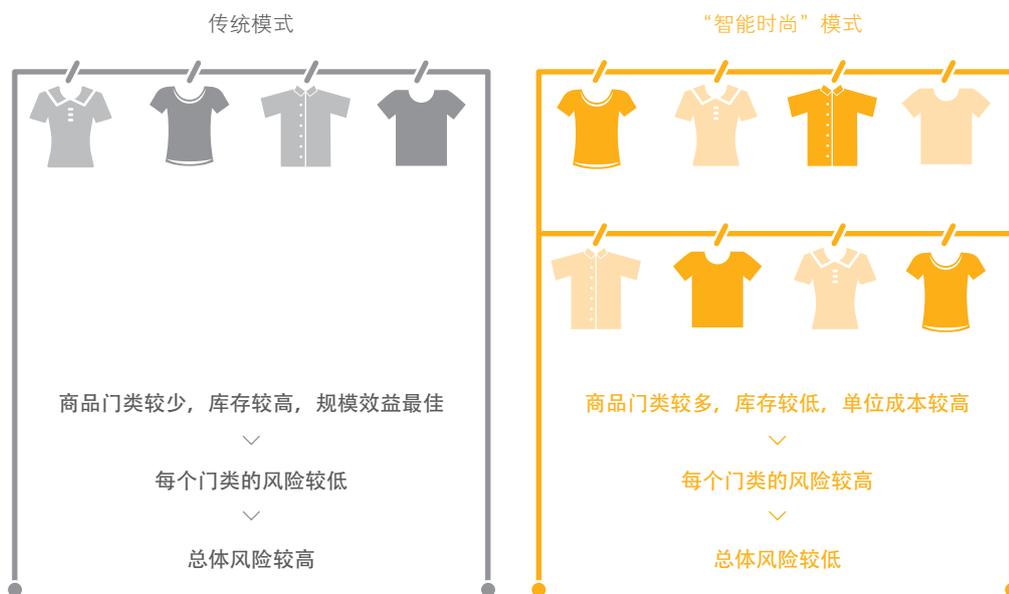
尽管如此，“快”的确有助于实现一个重要的目标：降低风险。“快时尚”的核心是一种降低风险的技术，让公司能进行大量的“小额投注”，然后对真正热销的当季产品进行“双倍下注”。“快时尚”公司不仅交货快，而且能快速地学习。它们仔细地研究产品性能，迅速地确认产品的成败，采取适度的调整从而取得成功。相反，传统企业只会对少量成功可能性较高的产品进行“大额投注”。然而，随着消费者的口味变得越来越难以捉摸，需求也变得越来越挑剔，成功变得越来越难以保证。

因此，对“智能时尚”公司来说，关键策略是针对不同的产品、颜色与面料进行一系列的“小额投注”。它们需要专注于在紧密的反馈循环中进行快速学习，针对“小额投注”的产品，预判消费者的反应，然后采取相应的行动。企业可迅速地抛弃失败的产品，由于原始订单的规模很小，因此不会对利润造成什么影响。如果产品获得了积极的反响，那么企业就能知道它将受到消费者的欢迎，并且可以迅速地生产出更多的产品。

在思维转换的过程中，传统公司往往会犹豫不决，因为这一切似乎需要花费巨资。然而，根据我们的经验，如果企业采用更多的“小额投注”实现产品多元化，进而对成功概率较高的产品进行追加投资，那么它们的长期成本会大幅下降。尽管传统企业也许无法将产品的供应链周期缩短至几周，但快速学习同样不需要非常剧烈的变革，也有望带来更高的投资回报。通过这种方式，“智能时尚”提升了传统公司的技巧与反应能力。

图 3: 更多的小额投注

想要从传统模式转向“智能时尚”模式，企业需要重新思考单件成本与总成本的取舍关系



数据来源：奥纬咨询分析

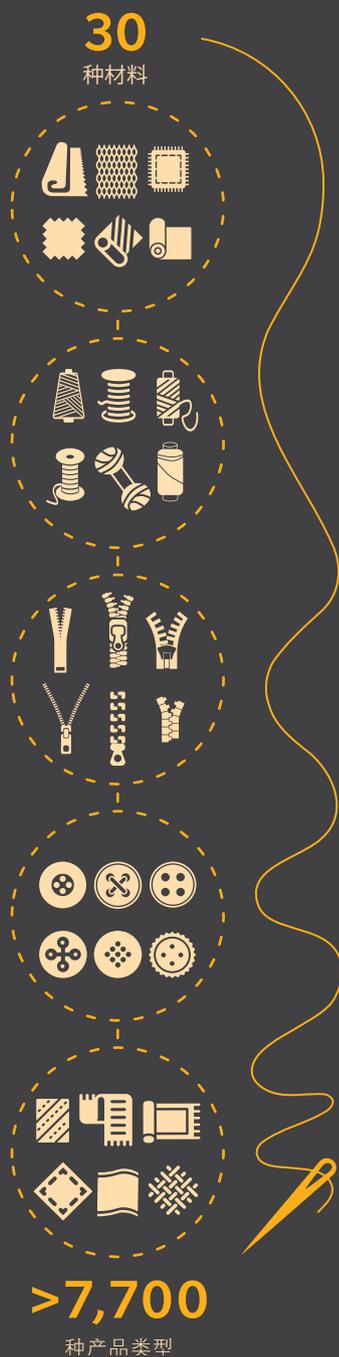
## 削减成本

对许多企业来说，虽然“品类细分”与“快速学习”听起来是可行的，然而如果同时想要不颠覆原有的供应链效益，执行的过程将是极具挑战性的。在其他条件相同的情况下，大量、频繁的“小额投注”所涉及的单位成本要高于传统模式，后者的供应链旨在实现规模经济的最大化。尽管我们的经验确立了“智能时尚”的长远财务优势，但是企业必须抓住所有机会，寻求创新的方式，来提升运营的效率。

想要降低“智能时尚”带来的成本，最有效的方式也许就是充分利用材料：即高效地将面料与材料应用于不同的产品，从而实现“捆绑效应”。这将增加产品的销量，进而降低成本。多年来，汽车行业一直在采用这种策略。

## 充分利用 共享的组件

“智能时尚”利用共享组件的乘法效应，以最小的成本，给顾客带来新鲜的感觉



我们此前说过，想要保持品牌的新鲜感，商家并不需要将所有产品都设定为当季新品。同样，想要让服装看起来新颖时尚，也不需要从头塑造每个组成部分。比如，一个微小的点缀（如季节性的颜色或印花）就能让产品面貌一新。这些都是“轻触式”的变化，适用于现有的模式，只需轻微地变更产品规格及进行小规模测试。供应商通常能在当天就开始生产更新后的产品，实现额外成本的最小化。

这些微小的调整将能带来显著的效果。让我们来举个例子。一条牛仔裤需要由五个部分组成，它们分别是面料、口袋衬里、线、扣子和铆钉。假设每个部分都有六种选择，那么这条牛仔裤就能呈现出 7,700 多种不同的品类。即使只有十分之一的组合是可行的，这 30 种材料也能带来数百种不同的变化。

即便这种模块化的方法似乎限制了创意团队的发挥，但它却是抑制材料与成本增长的重要框架。为了更新这些部件而购买的材料同样可以用于各类服饰的日常生产，这进一步提升了规模经济效益。此外，如果设计师能使用多余或过时的材料（比如来自薄弱产品生产线的材料），就可以避免浪费，进而为收入做出贡献。

对规模较大的传统企业来说，材料使用的“捆绑效应”也能带来优势。而相比之下，规模较小的初创企业则无法获得这种规模经济效益。

## 智能的组织架构

“智能时尚”与传统服装行业有着不同的运营方式。因此，公司相应的组织架构也需要有所不同。“智能时尚”企业需要拥有不同的团队，遵循不同的流程和目标。这些架构都服务于上述模型的三大要素。企业必须对来自“时尚”和“传统”领域的损益情况进行细分。“智能时尚”团队将采用不同的运营指标：例如，材料的单位成本可能会更高，质量标准可能需要有所放松。收入与支出必须独立分开，以便“智能时尚”团队能快速地追踪新产品“小额投注”的结果，并做出相应的调整。

对企业的“智能时尚”项目来说，合作团队还需要包括设计师、采购以及其他精通这些新产品与流程的人员。团队会意识到品牌关联度的重要性，因此他们需要与市场部的同事们展开紧密合作，以培养消费者对这些时尚产品的积极看法。在产品推出后，他们将进一步推动快速学习，找出新的流行趋势，并迅速地带来新的产品创意。

一开始，新的流程、指标和术语也许会让人感到不习惯，这是所有初创企业都会碰到的问题。我们建议，企业要给予“智能时尚”团队充分的自由度和决策权。但是，公司仍然需要保持适当的平衡。“智能时尚”团队并不是孵化器中的数字化创业公司，不能独立于企业之外。相反，“智能时尚”团队必须成为大型组织的一个部分，才能与传统的业务部门保持有效沟通，使得整个公司从规模经济中获益。

企业同样需要建立起相应的组织架构，推动“智能时尚”所需信息的流动。举例来说，Zara 公司的门店员工已被定位为获取顾客信息的最佳来源，他们积极地与顾客进行互动，了解顾客的需求，并且每天直接与企业里的设计师和采购进行交流沟通。许多大型批发商与垂直零售商都依靠应用“商业智能”，来获取商品的详细销售数据。批发商应该与特定的零售商保持强有力的合作关系，共享数据与观点。基于所有这些来源的信息，企业将能确定是否要对某个新产品进行扩产、调整或淘汰。

## 动手去做

“快时尚”是一种截然不同的创新概念，已经获得了大量的关注。然而，它会引发不同的反应。有些企业会试图盲目追随，并没有真正了解具体的运营模式，因此他们可能会犯下代价不菲的错误。另一些企业面对变革的复杂性畏缩不前，根本不愿意去尝试。忽略“快时尚”的教训将在长远造成更为严重的后果。消费者们越来越想要以优惠的价格买到时尚的商品。如果公司能够满足这一需求，它们将迎来很大的机会。一旦能够正确地理解“快时尚”的关键要素，几乎所有企业都可以采用其中的一些技巧，来创造出价值。当然，它们所做的并不是“快时尚”，而是“智能时尚”。



# 中国的线上与 线下零售市场 正在相互融合

数字化商店与传统商店结成联盟，  
致力于将网络零售拓展至新的疆域



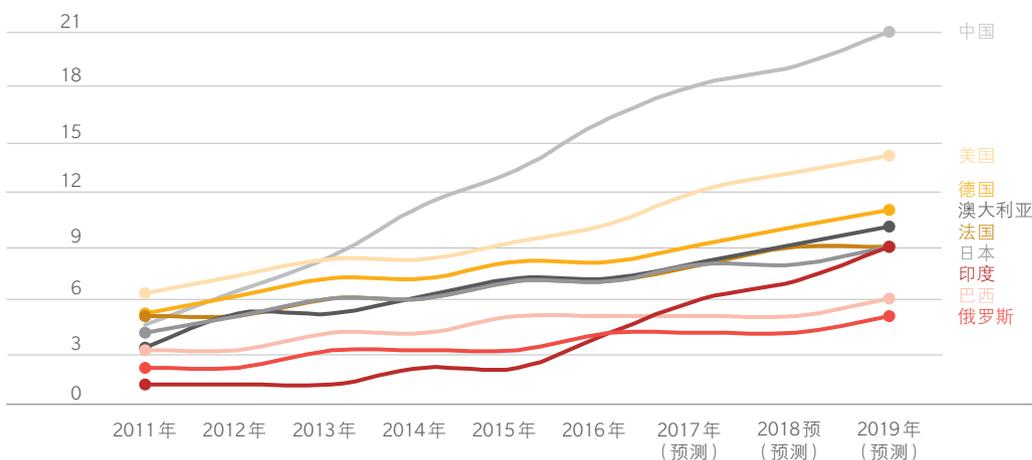
电子商务在中国的增长速度远远超过世界上其他任何大型市场。随着中产阶级队伍的不断扩大，零售需求也在逐步增长。相比之下，传统商店的发展有所滞后。为了填补这一空白，网络零售商在商品配送基础设施与电子支付领域进行了大量投资，已经被越来越多拥抱数字化的消费者所接受。因此，中国的网络零售额从2011年的8,000亿元人民币，猛增至2016年的5.2万亿元人民币。

如今，中国的零售商正在设法打破数字化购物的剩余障碍。若非亲眼所见，中国消费者不太愿意购买某些类别的商品，特别是生鲜食品。因此，电商企业正在建立自己的门店，作为产品的展示厅与娱乐休闲中心。消费者可以前往门店体验商品，再通过网络对商品展开研究，然后用智能手机进行订购，最终实现快速的送货上门。在人口相对稀少的农村地区，数字零售商很难通过“送货上门”赚取利润。为此，他们正在建立高效的便利店网络，来解决“最后一公里”的运输问题。

图 1: 各国电商零售占零售总额的比重

中国电商零售的发展速度明显超过其他大型市场

电商零售占零售总额的比重 (2011 年-2019 年预测)  
单位 (%)



数据来源: 中国国家统计局、iResearch、Euromonitor, 奥纬咨询模型、奥纬咨询分析

因此,一系列全新的模式正在涌现。在中国,这种新的趋势被称为 O2O,即“从线上到线下”。实体零售店需要获得电子商务工具,并因此选择与电商企业展开合作。而以阿里巴巴和京东为代表的电商企业也已经意识到纯电商模式在一些细分市场的局限性,因此他们纷纷建立实体商店,希望能更加贴近消费者,并借此杀入传统零售业。

## 展示产品

在这种新模式下,最有代表性的案例就是“光棍节”期间企业设立的“快闪店”。中国的“光棍节”已经成为全球最大的单日购物节,总销售额将近 500 亿美元。今年 11 月 11 日,全国各地大型商场里开出了 60 家“快闪店”,受到了年轻人的青睐。在这些“快闪店”里,顾客们可以参观样板房,欣赏厨房、书房、卧室、浴室和客厅的装饰,也可以通过增强现实技术,在两分钟内试穿 10 套不同的服饰。消费者也可以使用智能手机扫描二维码,查看相关产品的信息,然后轻点屏幕选择购买,就能坐等送货上门了。

阿里巴巴集团计划拓展该商业模式,并自 2015 年以来投资了超过 90 亿美元来建立实体店。最近,阿里巴巴又收购了中国顶级超市运营商高鑫零售 36% 的股份。将阿里巴巴在零售领域的所有投资项目计算在内,它已经成为中国规模最大的线下和线上零售商。作为阿里巴巴的竞争对手,京东集团也通过特许经营模式建立了 5,000 多家 O2O 家电卖场,推动了线上和线上业务的整合。消费者可以前往门店挑选商品,然后扫描店内专属商品的二维码,在京东商城 (JD.com) 下订单。随后,京东会安排送货上门,并提供售后服务。

## 开拓生鲜市场

建立线下展示厅也许能帮助网络零售商开拓此前最难触及的领域之一：生鲜食品。消费者希望在购买前能真实地看到、摸到、闻到这些产品，这是网络零售无法做到的。另一项挑战就是配送速度。一个的中国家庭通常每周会去五次菜场，购买当天食用的生鲜产品。而那些习惯于出售电子产品与服装的网络商场配送食品往往太慢。

阿里巴巴的盒马鲜生超市解决了这些问题。它们的外观与普通超市别无二致，陈列了大量的生鲜食品。然而，它们的运营模式与普通超市完全不同。定位于拥抱数字化的年轻消费者，盒马鲜生让顾客通过扫描二维码读取产品信息，并在线上订购后的30分钟内就能实现送货上门。据说阿里巴巴正在计划大规模地推广盒马鲜生门店，这可能会改变大城市居民购买生鲜食物的方式。

京东也推出了自己的O2O概念。本地的零售商可以加入京东的O2O网络：“达达-京东到家”，以便于消费者通过京东到家APP向它们订购生鲜产品。永辉超市，一家以出售高品质的生鲜产品而闻名的连锁超市品牌，也是京东到家合作伙伴之一，并能通过京东到家APP每天获得数百个额外的订单。京东还与沃尔玛开展合作，通过“达达-京东到家”为沃尔玛店内的所有产品提供配送服务，并在沃尔玛超市内建立京东服务柜台，提供订购和配送服务。

电子商务巨头也进驻了便利店行业。京东商城宣布了一项雄心勃勃的计划，预期在2021年前建立100万家便利店，主要分布于小型城市，并采用特许经营的模式。京东商城的批发平台将为这些便利店提供货源，并已经服务于数十万家独立的零售商店。这项举措将扩大京东商城的规模，提升物流网络的效率，并帮助它与供应商达成优惠的供货条件。与此同时，阿里巴巴也推出了自己的便利店网络与批发平台。

这些市场发展都反映了中国市场的现实情况：中国缺乏优质的大型超市，网民人数众多，城市的人口密集度较大。然而，中国零售市场也存在着全球普遍可见的挑战：全球各地的零售商都在努力地提升自己在食品市场的份额，并且尽力提升门店的吸引力。如果中国的零售商能够将线上和线下的最佳体验相结合，创造出一个人人皆知的模式，那么全球其他地区的零售商可能会有兴趣来学习下中国的做法。





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。