

创新致胜未来

中国传统商超前行之路

2019年八月



罗兰贝格



陈科
全球高级合伙人
ke.chen@rolandberger.com



张新宇
高级项目经理
andy.zhang@rolandberger.com

目录

第一部分 传统商超繁华落去

8

传统商超拐点已现

9

未来下滑大势难挡

11

大势转移本质原因

第二部分 转型路上冷静反思

14

过高预期的“全渠道”

14

被误解的“新零售”

15

潜在的“生鲜陷阱”

第三部分 未来趋势研判

20

多元的未来零售

20

数字化提升精准

21

协同带来效率提升

第四部分 创新应对之道

24

连接以适应变化

26

融合以实现精进

28

重构以面向未来

业态定义

为理解一致，罗兰贝格对本文中连续出现的“传统商超”、“社区生鲜”、“便利店”、“新兴业态”做出如下定义：



传统商超

指符合中国国家标准委员会GB/T18106-2004中“大型超市”和“超市”定义的零售业态。



社区生鲜

指符合中国连锁经营协会《2018社区生鲜调研报告》中“面积50平方米以上，1000平方米以下，生鲜销售占比30%以上，服务社区的零售业态。”中以实体店形式存在的“生鲜加强型社区超市”、“生鲜折扣店”和“社区菜店”。



便利店

指符合中国国家标准委员会GB/T18106-2004中便利店定义的零售业态。



新兴业态

为区别于传统的业态，我们将最近3年兴起的，以数字化模式为驱动的融合模式定义为“新兴业态”，包括以盒马鲜生、朴朴超市为代表的多种新兴模式。

内容摘要

自上世纪90年代开始，中国零售业由分散逐步进入整合，大型超市和超市逐步出现并飞速发展，为消费者带来多品类的一站式供给，满足消费者的基础消费需求，成为快速消费品零售的主要驱动因素，大型超市和超市业态逐步蚕食传统渠道的零售份额，占据快速消费品零售市场近半数份额。

近10年来，随着消费需求和技术的发展，零售环境发生重大变化，传统超市有限的品类、产品、价格、服务和交付方式不再能满足消费者需求。消费者未被满足的需求也促进了各种新业态大量涌现，消费渠道逐渐开始分化，零售渠道呈现“小型化”和“近场化”。消费品零售渠道将再次走向分散。传统大型超市和超市凭借开店获取市场份额增长的“黄金时代”开始渐行渐远，业态红利时代接近尾声，增速开始下降。

最近3年来，各种新兴零售渠道大量涌现，这些带着“新零售”标签的新业态，其共性特征是基于消费者数字化和商品交付模式的改变，这些模式代表了消费者对零售体验的需求，有望在大浪淘沙后形成新的主流业态并产生零售行业的全新领军企业。截止目前，这些新业态的盈利模式仍存在不确定性，但我们仍可以保持谨慎的乐观。

过去数年，为了应对线上零售和新业态对顾客流量的侵蚀，传统商超纷纷开始主动的转型。这些转型的方向包括全渠道转型、新零售转型和生鲜转型。但这些转型并未给传统商超企业带来业务逆转，主要是这些转型缺乏对人、货、场的匹配。

罗兰贝格认为多元、精准和高效

将是未来数年零售业的主流，为了适应这一潮流，传统商超企业进行品类、商品、服务和业态的多元化，以匹配顾客需求的变化；另一方面，传统商超需要以更精准的商品组合和营销渠道与顾客实现交互；此外，决策效率和交付效率的提升将是传统商超建立竞争优势的一个重要途径。

罗兰贝格认为“创新致胜”是零售行业不变的主题。为了实现致胜未来，传统商超需要思考以下三大问题：

交互：通过数字化实现与顾客在推送、搜索、购买、付款、配送和分享阶段的交互。

融合：主动与“超级流量入口”进行融合，以更快捷的获得流量、技术和供应链成本降低。

重构：一方面，传统商超需要对存量门店进行重构，形成适应顾客新型需求的场景。另一方面，通过业态组合重构，适应分散的趋势。



第一部分

传统商超繁华落去



增量向存量的竞争

社会消费品零售总额增速趋稳

2010-2014 年均

15%

9%

2014-2018 增速

消费结构性变化



食品饮料



服装



医疗健康



交通



休闲娱乐



教育



2018连锁百强门店和销售变化

连锁百强平均

11%

门店增长

5%

销售增长

分流仍将持续

线上竞争



网购金额增加比%

过去一年，线上线下购物消费金额比例

+19%

+18%

+18%

+23%



线上



线下

43%

39%

37%

19%

57%

61%

63%

81%

一线城市

二线城市

三线城市

四线城市

新业态竞争 (盒马为例)

140亿

2018销售额

397%

门店增长

300%

销售增长

传统商超拐点已现



随着整体国民经济快速发展，消费需求逐步变化。消费者开始关注便利性、购物体验以及更高的产品质量。上世纪90年代开始兴起并飞速发展的传统商超难以满足当今消费者的预期与需求。另一方面，随着更多的新兴渠道涌现，消费需求和消费场合逐渐开始分化。

随着人口红利收窄和居民消费支出增长放缓，社会消费品零售总额增速将持续下降，零售市场将从“增量抢夺”转向“存量竞争”。传统商超凭借开店获取市场份额增长的“黄金时代”渐行渐远，业态红利时代接近尾声。

2018年快速消费品连锁百强录得了10.6%的门店数量增长和4.6%的销售额增长。从全国消费品零售份额来看，传统商超的份额呈逐年降低趋势，快速消费品零售业态格局正在发生转换：





未来下滑大势难挡

预计未来，快速消费品零售市场将受到线上零售商、“近场”型业态和新兴业态的持续分流，传统大型超市和超市业态的市场份额仍会进一步减少。

线上持续挤压

随着流量成本增加和流量红利逐步消失，线上零售商亟需不断提高ARPU值，其中重要的途径就是通过电商超市板块向日常生活品类延伸，线上超市业务通过交付速度、价格促销的轮换进行不断提升购物体验，继续挤占传统商超的份额。

线上零售商通过挖掘生鲜市场，进一步挤压实体门店业务。2018年线上生鲜电商的交易总额约2000亿元，水果、蔬菜、肉禽蛋和水产品等传统大型超市优势品类的线上销售呈高速增长。线上生鲜业务的发展，也将抢占原本实体门店覆盖的场景，挤压实体门店流量。

除了传统电商企业外，社交电商正在优先发展低线城市，通过社交媒体渠道实现用户下沉，激活更多二三线

城市甚至更下市场层级的用户资源。这些传统主流电商未普及的区域正在线上释放巨大需求。

近场业态分流

以谊品生鲜、生鲜传奇等典型社区生鲜店为代表的新兴业态表现出强劲的发展势头。首先，社区生鲜业态凭借更精准的选品和高生鲜占比，能够更加贴近消费者即时性的需求。其次，社区生鲜目前多采用“到家+到店”双模式，能够传统业态的覆盖范围更广而获得更高的坪效，有望获得更好的盈利性。另一方面，借助资本推动，这些社区生鲜门店能够获得更快的扩张速度。社区生鲜有望逐步蚕食大型超市最后的堡垒，占据生鲜购买场景，在流量分流中获得优势。

除类似社区生鲜的综合性业态竞争外，婴童、水果和烘焙等专业店的高速发展，也对传统大型超市造成了的分流。在专业店的竞争面前，传统大型超市面临“产品升级”和“门店体验”的双重压力而无法获得优势。

每日报告

不要错过让你洞察整个商业世界的
每日报告

如何免费入群？扫码加好友后回复
【入群】

每日精选3份最值得学习的资料给您
，不定期分享顶级外文期刊



撩他！撩他！

新兴玩家不断进入

除线上分流和社区生鲜外，以盒马鲜生、朴朴超市为代表的新的快速消费品玩家（“新零售”模式）潜在也正在抢夺大型超市的客流，从目前来看，这些新兴玩家具备以下共性：

消费者的数字化程度更高：新兴业态的业务模式从一开始就针对更年轻的人群，同时，新兴业态都会对不同程度进行APP推广，使得消费者被数字化的程度更高。从短期来看，数字化的消费者使得零售商有机会通过数据分析对选品、定价、促销和交互获得竞争优势。**长期来看，消费者数字化程度更高，也对零售商的选址、服务性品类扩张、场景延伸带来便利。从而增加新兴玩家的盈利能力。**

顾客交互更紧密：数字化的顾客也带来顾客交互的便利性，新兴业态能够通过多种流量入口接触顾客，通过更多的渠道获取顾客资源。同时，新兴业态也能够通过与顾客建立更紧密推送，解决了高效实时信息送达的问题。数字化也带来了社交化分享的便利，这都为新兴玩家带来更高的顾客粘性。

消费场景更丰富：新兴玩家以新品类、新服务、新体验和新交付模式为特色，打造更丰富多元的消费场景，一方面增加对客流到店的吸引力，一方面充分利用顾客的碎片化时间。

交付方式更快捷：传统超市需顾客自行到店提取货品不同，新兴玩家普遍应用“到家”模式，确保订单能够在1小时内交付，交付方式更为快捷。

2019年5月份，成立3年多的盒马鲜生凭借140亿销售额第一次被收录入《2018中国连锁百强》。以盒马为代表的新业态的零售门店以快捷的交付方式扩大了实体门店的覆盖范围，颠覆了传统线下各业态的竞争格局。

除类似盒马开始全面布局的大型新业态外，依赖于前置仓的新兴业态，如朴朴、叮咚买菜等主打生鲜的“买菜平台”也在分流走传统超市的客源。虽然这些新业态的盈利模式仍有待于验证，但这些新进入者对传统超市做为“壁垒”的生鲜品类将产生重大影响。

大势转移的本质原因

随着时代的变迁，消费者及其需求也正在发生改变，对大型超市的产品需求、购物需求、购物路径与购物场所都产生了巨大的影响。

“人”：消费者在变化

主力消费人群在变：80后和90后的消费占比已经占到消费量的50%，且消费增速强劲。这些人群的消费特性需求正在发生变化，对于品质、多元和丰富的追求成为核心方向，不再满足基础的产品供给，而是更加在意产品和体验的附加价值。

消费结构在变：随着收入上升和技术进步，中国的整体消费结构都在从基础消费向服务型消费转移，食品饮料和服装的支出在消费者整体支出的比例将逐步降低，而医疗与健康、教育和休闲娱乐方面的消费支出比例将继续提升。

“场”：购物的地点在变化

消费场景在变：购物的地点正在发生从“场地”到“场景”的重大变化。传统商圈正在从单一的一站式购物功能向配备购物、餐饮、娱乐、社交场景空间的休闲购物体验转变。而传统大型超市尚未在这些方面提供相应的产品满足顾客需求，多数仍然只能提供一个普通的购买平台，而非场景化、互动式的体验式购物。

场地重心在变：在高层级城市，伴随人口的持续流入以及传统城市中心住宅物业的饱和，传统商圈外的大型社区正在形成，为社区商圈兴起提供了物业条件。而在低层级城市，城市由单核向多核发展的同时，社区店和专业店也正在兴起，日常采买、休闲购物场景逐步在社区中得到匹配和满足。

消费路径在变：随着多年来移动互联终端和基础设施的普及，中国消费者正在走向“全民移动互联”时代，被全面互联网化的消费者正在改变其消费行为与路径，开始更多地受到内容和朋友推荐的影响而进行主动搜索和下单，不再需要到达超市门店进行购买，传统超市单一的购物路径不再能满足消费者的需求。

场地的无界化：电商公司、新业态和到家服务形成

的“24-30”切割线（24小时交付，30分钟交付），已经对城市消费者的消费心智与零售商的选址原则产生极大影响，并进一步推动零售的“近场化”。

货：购物的品类在发生变化

超市传统不可替代的品类在减少：电商正在逐步渗透到实体超市的不同品类中。随着品类渗透率逐步提高，电商在货物供给能力上逐步持平 and 超过传统超市，传统超市的份额将逐步被挤压。

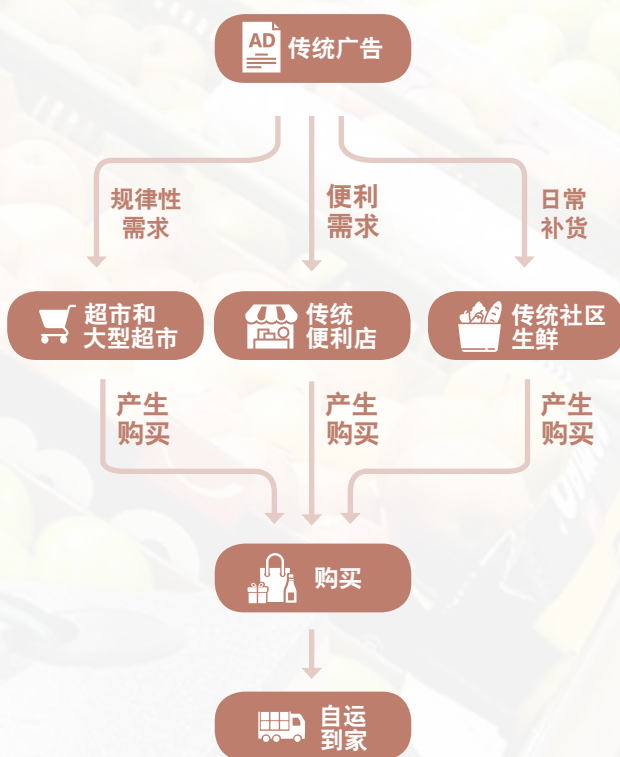
另一方面，新的需求未获得满足：从不同消费升级诉求差异看，不同消费阶层的消费升级诉求存在显著差异

仅从物质需求的角度来看，受各收入层级的变化影响，消费正在呈差异化和品质化发展。传统商超提供的大众化产品难以满足不同层级的消费需求。部分零售商通过多品牌战略，开设“精品超市”服务富裕人群和高净值人群，但大传统超市并未进行相应的商品调整。

传统消费者购买旅程

VS

新兴消费者购买旅程



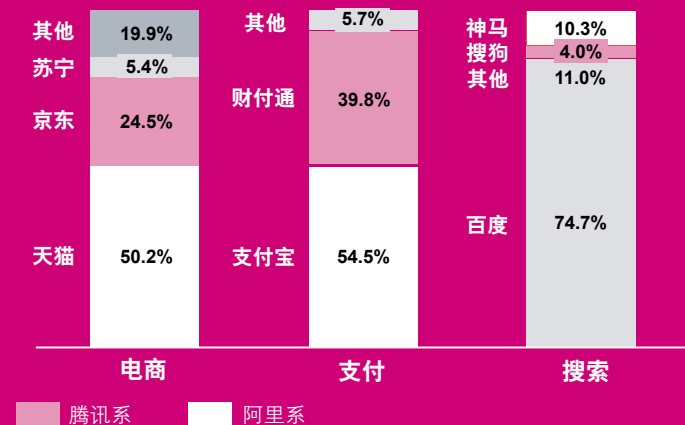
第二部分

转型路上冷静反思

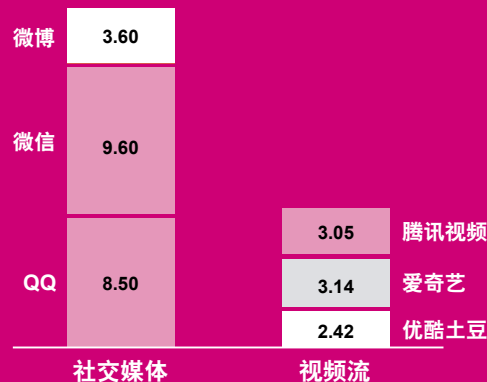


过高预期的“全渠道”

流量垄断决定了传统商超“全渠道”的困难
以市场份额计 [%]



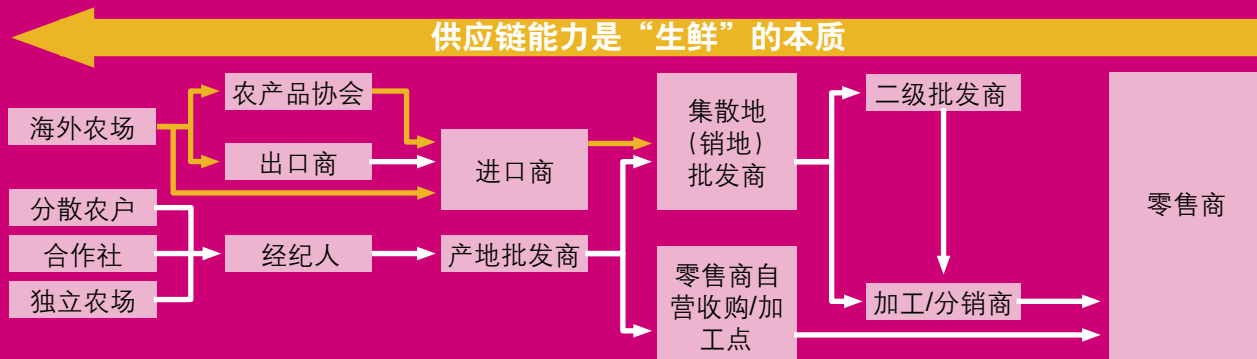
以月活人数计 [亿]



被误解的“新零售”



潜在的“生鲜陷阱”



过高预期的 “全渠道”

部分实体零售企业尝试通过业务的“全渠道”化增加流量，挽留顾客。例如，通过自建PC端和移动端商城、小程序和微信商城，打通线上线下商品和会员系统，通过全渠道的交付体验适应顾客的消费习惯。而经过现实的案例验证，由于品类和商品限制，以及交付体验也不尽人意，这些尝试多数只是自身流量的再分配，难以带来明显的客流增量。

部分零售商试图通过外部数据合作，提升顾客洞察能力，并以此指导经营。但是，这种尝试鲜有成功案例，究其原因，首先，数据并未真正打通，多数传统零售商仍只能获取内部封闭的顾客数据，这些数据只能进行历史消费行为分析，无法形成有效的预测并指导未来业务；其次，仍然存在分析能力的限制，信息化给零售商带来大量的数据，而零售商缺乏将这些数据整合、分析、得出结论并进行商业应用的能力。



过往数年，大型超市试图缓解流量分流带来的影响，但这些方法很多并未达到预期的效果。

被误解的 “新零售”

部分实体零售商试图通过“新零售”吸引新的流量，试图通过“门店装修升级”、“自建APP引流”、“门店餐饮化”、“传送带和到家服务”、“电子价签”、“扫码购”和“自助收银和刷脸支付”进行所谓的“新零售”尝试，但我们观察到大量的“新零售”尝试缺乏系统性的规划，投入的实际收效甚微，最终导致运营成本提高，却未带来营收收益。

上述的技术和手段的应用，只是所谓“新零售”业态的外在表现。这些自建的新零售模式，往往受制于四大因素而产生经营困难：

先天流量不足：国内市场大部分的线上流量已经被互联网巨头所垄断，实体零售商如果无法接入流量入口获得线上流量，仅通过门店自然推广和自有线上渠道推广难以获得新增的客流。无法获取新流量的“新零售”模式，本质上只是原有客流的再分配。

场景选择偏差：为了达到新零售“形似”，部分零售商不顾门店所在商圈和城市层级的需求，打造无效的“堂食”、“大海鲜”、“分拣”场景，造成部分投入利用率低。



供应链不匹配：零售商缺乏与“线上”和年轻顾客匹配的商品规划能力和供应链，无法和线上渠道进行竞争。

运营能力不足：门店对新品类的运营能力和后端线上运营能力不足，无法有效提升顾客粘性。

受上述四项条件限制，新改造的门店盈利能力不足，管理层无法接受短期的亏损，使得传统大型超市在进行“新零售”尝试时难以成功。

面积，以生鲜吸引和保留客流，并带动非生鲜品类的销售。这需要建立更强的能力，而能力不足则会让其陷入潜在的“生鲜陷阱”。以生鲜为经营特色的大型连锁企业，其业务模式与传统卖场之间存在明显的差别：

供应链模式的差异：部分生鲜特色经营企业已经实现了生鲜基地采购、批发市场采购、体系内生鲜加工中心和供应商配送的多级生鲜供应模式，助其获得更快、更优质的供应链运输，保证生鲜产品的充足货源、可靠品质和优势价格。

运营能力的差异：领先企业通过营运流程和营运标准的可视化，将运营能力变成企业的核心竞争力，而这些运营能力使其有能力完成要求更高的生鲜品类的运作。

传统零售企业如果直接扩大生鲜经营面积，却无法在供应链模式和生鲜运营能力上获得突破，这对提升经营利润的帮助比较有限。

潜在的“生鲜陷阱”

部分零售企业希望通过学习生鲜的经营，增加生鲜经营

新零售的成功要素-盒马为例

阿里充分导流，解决先天流量不足

消费者能够直接在淘宝下单购买盒马鲜生的商品，在淘宝APP上搜索盒马或通过淘鲜达下单，订单采用独立的支付系统，淘宝只起到单纯的流量入口功能。

选择恰当场景，营造所需客流

大牌老牌入驻

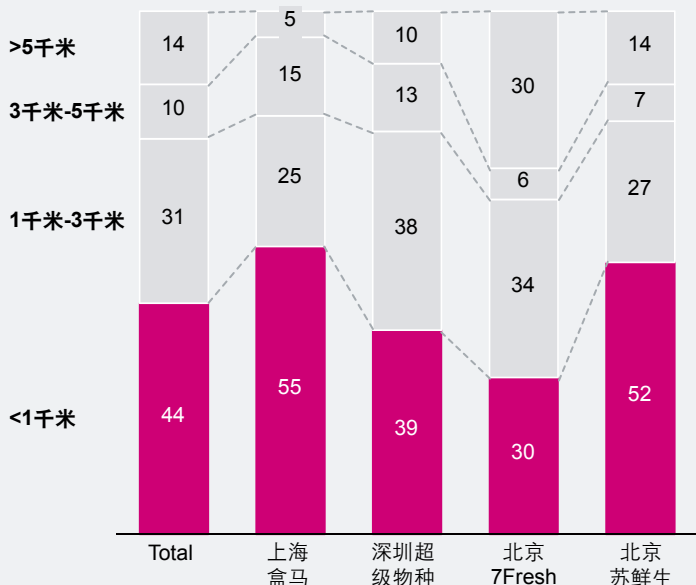
盒马鲜生餐饮业态单店占比逾50%，不仅是自营海鲜工坊，同时还与200多个知名餐饮品牌合作，实现品牌入驻。以档口取代大店，实现大牌小店、老牌新店，提升坪效的同时也在完成餐饮的零售新业态改造。

新餐饮融合

档口不再只出产成品，加工的半成品也成为线上线下销售品类，不仅是就餐场所，还是实现与联营商的“门店进货”的中央厨房。通过盒马APP，提供线上渠道，实现线上线下的真正融合。



购物者工作地距离(%)



通过餐饮等业态吸引了白天工作人群

44%

的1千米内周边白领人群，为白天餐饮业态贡献客流

运营能力

盒马鲜生成熟门店的线上订单比重已达

70%

门店辐射通过线上渠道进一步拓展



供应链匹配

与合作伙伴共建供应链

盒马自身的供应链建设集中大数据选品、产地直采等多方面。

通过APP的用户信息等多个渠道，盒马建立了自己的用户数据库，通过打通阿里大数据找到适合他们的产品。

盒马与天猫团队使用同个直采团队，同时针对自营品牌进行国内统采和本地生鲜品类的选择。配合菜鸟物流实现新鲜和品质产品的供应。

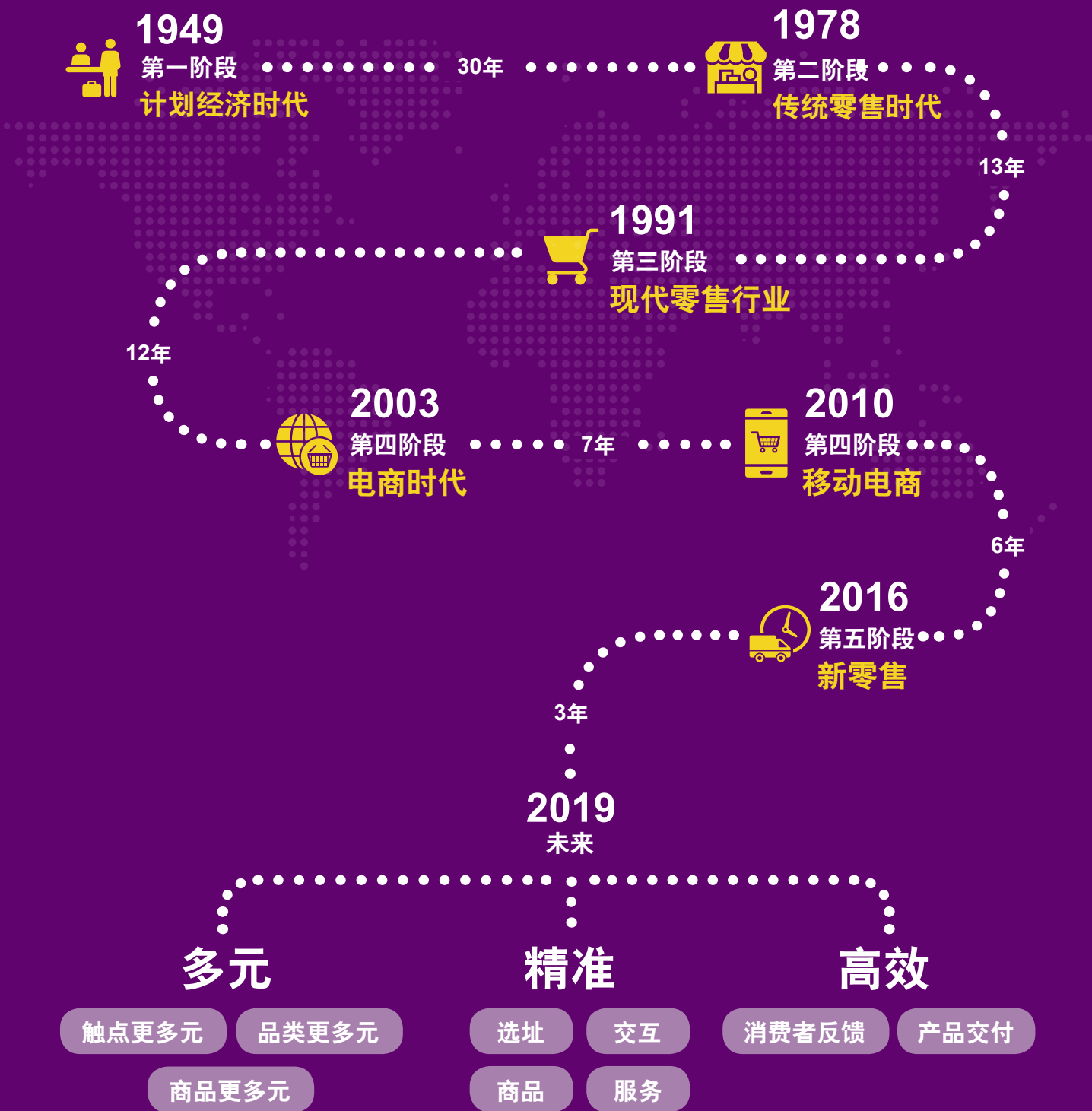
从品牌营销和自营产品两条路线建设品牌。特色主题的盒马门店吸引非零售受众的目光，而“日日鲜”、“帝皇鲜”等高性价比自营品牌的建构则树立了消费者口碑。

第三部分

未来趋势研判



中国零售行业演进史



多元的未来 零售

零售商接触顾客的触点更加多元化：线下的多种业态，线上的各种触点都将成为零售商接触顾客有效途径。实体零售商将有望通过多业态的布局，形成顾客触点网络，获取不同渠道习惯的顾客。

传统零售商的品类将变得多元化：除了传统的周期性购物需求外，零售商将争取最大程度利用对顾客的理解增加不同的非零售类品类以满足顾客的需求。

随着零售商对消费者的理解更加深刻，商品变得更加多元化：基于自身顾客群的自有品牌产品将成为零售商获取差异性价值的机会，区别于模仿型自有品牌，这些新的自有品牌将在目标顾客群、产品规划、产品设计、包装设计、定价设计、营销模式上产生重大区别。

数字化提 升精准

随着更多消费者和更多行为被数字化，对消费者分群不再是通过在门店的交易数据，多元化的数据组合将有望能够准确推测同一个顾客不同场景的需求，需求的精准预测将成为零售商的核心竞争能力。数字化服务产品化并“变现”。

传统的选址模式将发生变化，零售商有望通过更精准的消费者匹配模型进行实体门店和前置仓选址，盈利可能性将获得更大的保障。

商品和服务规划的模式将更加精准，根据消费者分群形成的“千店多态多面”将使得零售商能够更精准地满足顾客的需求。由于技术的提升，线上和线下多面性展现将变得更加精准。

与顾客的交互模式更加精准，零售商有望能够在消费者购买行为发生前，通过社交渠道、意见领袖、主动推送影响顾客的购买行为。



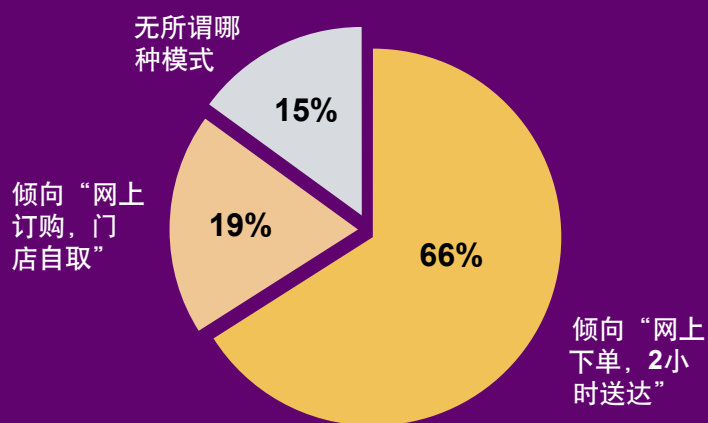
协同带来效率提升

随着技术的应用，零售商与品牌商和制造商的交互程度提高，缺货率、系统库存和整体损耗有望降低，整体供应链效率将提高，实现“高效的消费者回应”。

中国城市消费者对于速度的追求领先于全球，消费者往往要求即时满足，快递送达速度快，随着现代物流和实体零售商结合的紧密程度不断提高，零售商的交付速度将得到更大的提升。



生鲜食品：“到店自取”与“2小时送达”倾向度



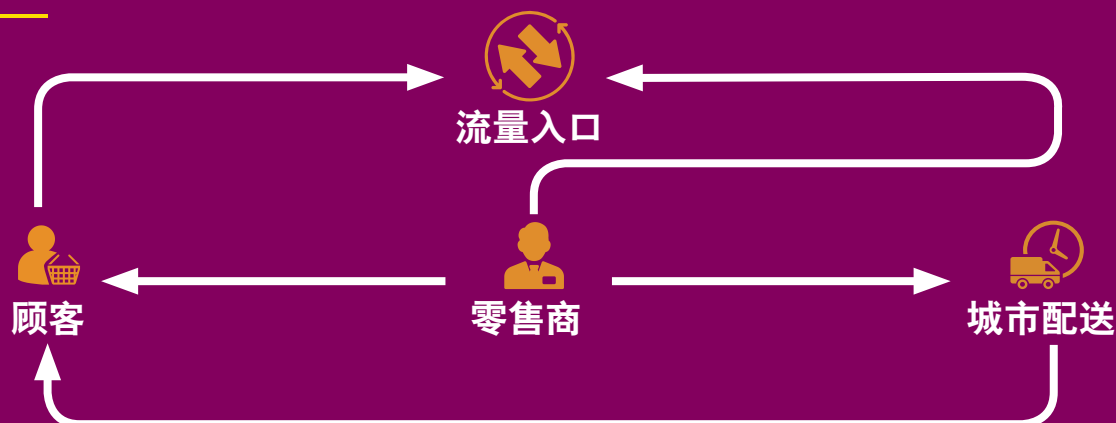
自1978年以后的40年来，中国零售行业格局经过数次演变，受技术驱动，行业演变周期越来越短。罗兰贝格认为，多元、精准和高效将是未来商超业态的主流

第四部分

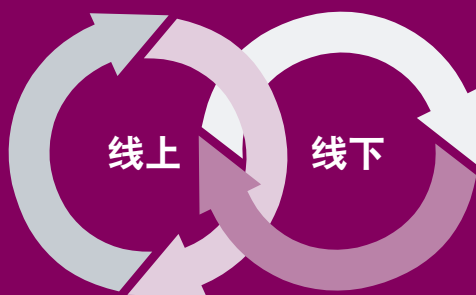
创新致胜未来



连接以适变化

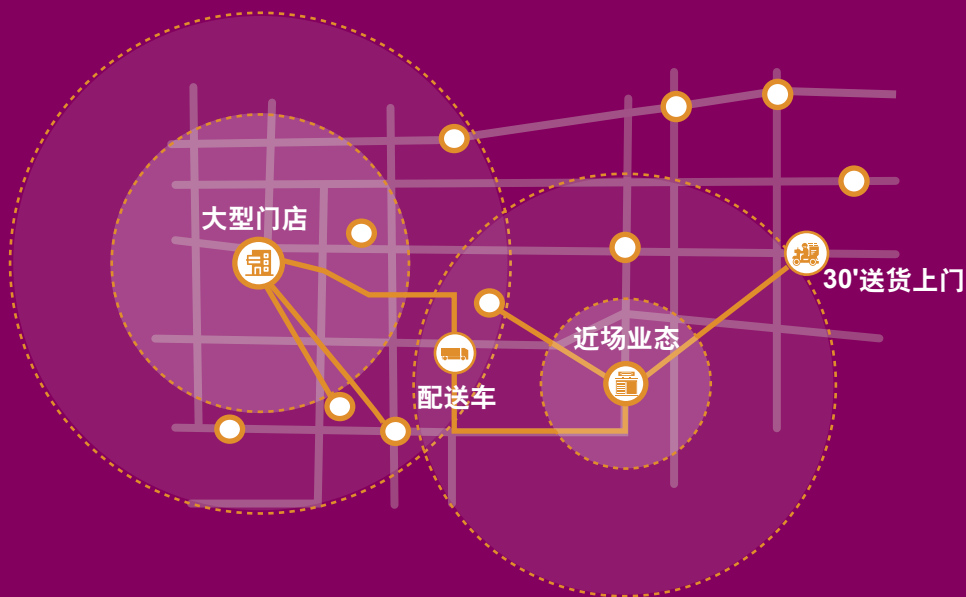


融合以实现精进



技术融合 | 供应链融合 | 数据融合 | 管理融合

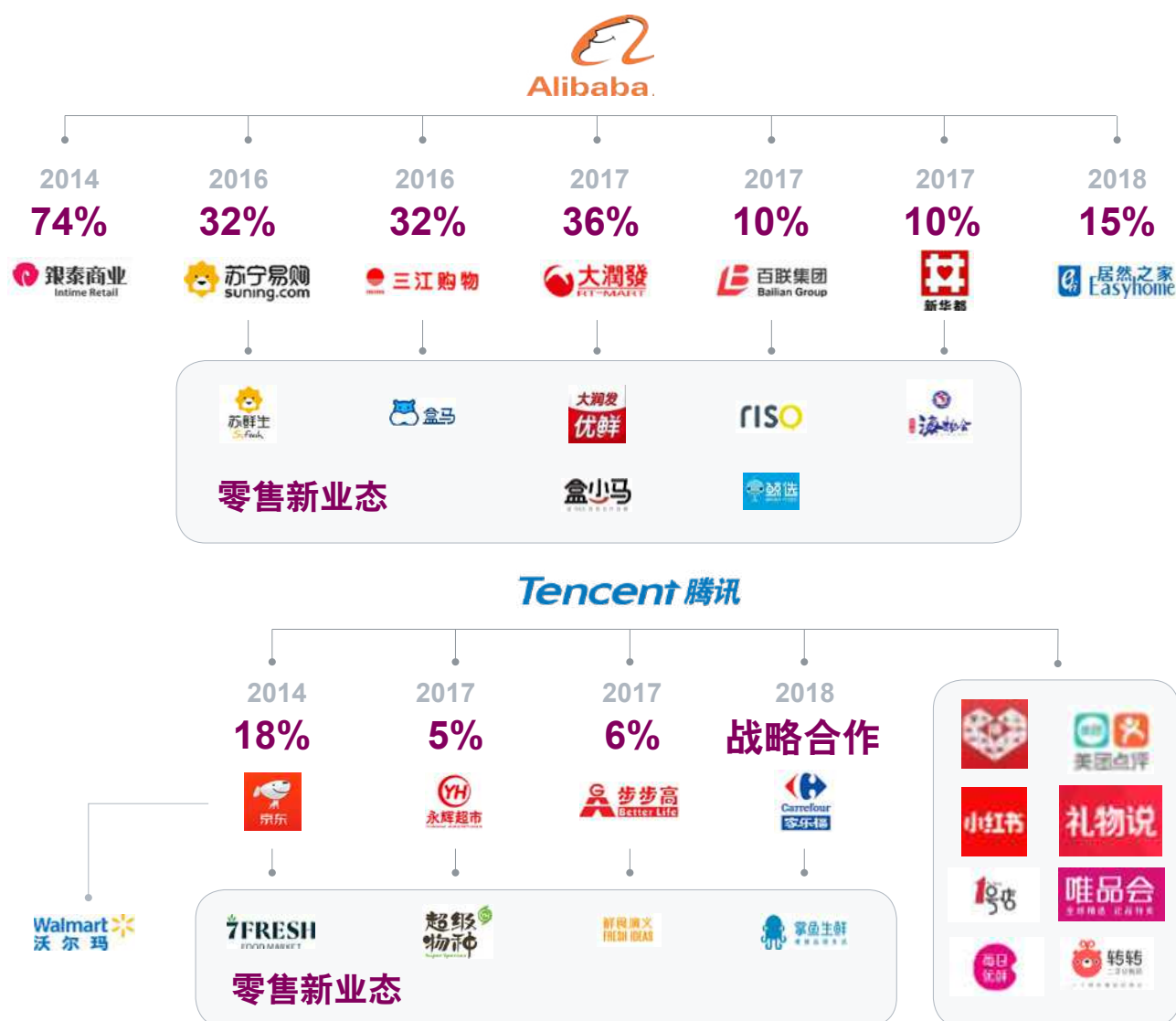
重构以面向未来



在可预期的未来，传统商超需要持续创新以应对环境变换和竞争。具体而言，连接、融合和重构将是传统商超企业的创新应对之道

连接以适应变化

当我们谈到连接，我们在讨论将实体商超企业与前端流量入口和后端的配送、社交连接，形成完整的顾客消费历程。为此，传统商超需要主动接入流量入口，包括社交、支付、外卖平台等多种流量入口。



随着数字化顾客的比例逐步提高，提供给顾客更数字化全流程购物体验变得更加重要。传统商超需要继续主动进行门店的数字化改造。



到店消费者典型零售新业态品牌安装率

94%



盒马鲜生

30%



超级物种

21%



7 Fresh

15%



苏鲜生

与现代物流的连接也是传统商超转型的重要手段。

淘鲜达



美团

饿了么

进入方式	淘宝APP，淘鲜达模块	独立APP	美团APP，超市便利频道	饿了么APP，商超便利频道
覆盖范围	全国88个城市	全国34个城市	基于美团覆盖范围(全国305个城市)	基于饿了么覆盖范围(全国2000个城市)
配送团队	盒马鲜生自营团队+菜鸟网络	与众包物流达成合并	美团专送团队	蜂鸟众包团队
配送团队规模	170万配送员	300万配送员	53.1万配送员	300万配送员
接入业态	大卖场，传统超市，新业态超市	大卖场，传统超市，便利店，新业态超市，夫妻老婆店	传统超市，便利店，夫妻老婆店	大卖场，传统超市，便利店，夫妻老婆店
主要接入玩家	大润发，三江购物，盒马鲜生	沃尔玛永辉超市，7-11，7 Fresh	华润万家，联华超市，罗森	上蔬永辉，家乐福，联华超市，全家

融合以实现精进

中国线下零售行业集中程度低，国内零售市场长期由区域零售公司主导，且多数地方企业凭借资源禀赋，占据当地核心零售物业资源，形成区域割据局面。集中度过低意味着，线下零售企业在业务规模和资金实力上难以主导零售新业态的变革。

入口企业，如腾讯，京东和阿里拥有更多的流量、技术、数据和供应链成本优势，传统商超与电商企业的融合将产生多种可能的方向。融合的特点在于线上线下的贯通和高效的数字化运营能力，通过前置拦截和丰富的交付体验提升综合坪效。

技术融合：传统商超连锁能够利用电商企业的技术优势，减少重复性的技术开发，提升数字化程度。

供应链融合：线上零售商利用供应链优势向线下连锁零售企业开放供应链、干线配送和更紧密的到家服务，以自营为主的平台将在供应链赋能方面获得领先优势。

数据融合：线上零售商利用数据优势和技术优势，为线下零售企业提供选址、商品规划、选品，营销和会员管理等方面的数据赋能。考虑到政府未来对消费者信息和数据的滥用行为将逐步进行限制，这一政策更强化了超级流量公司的优势。

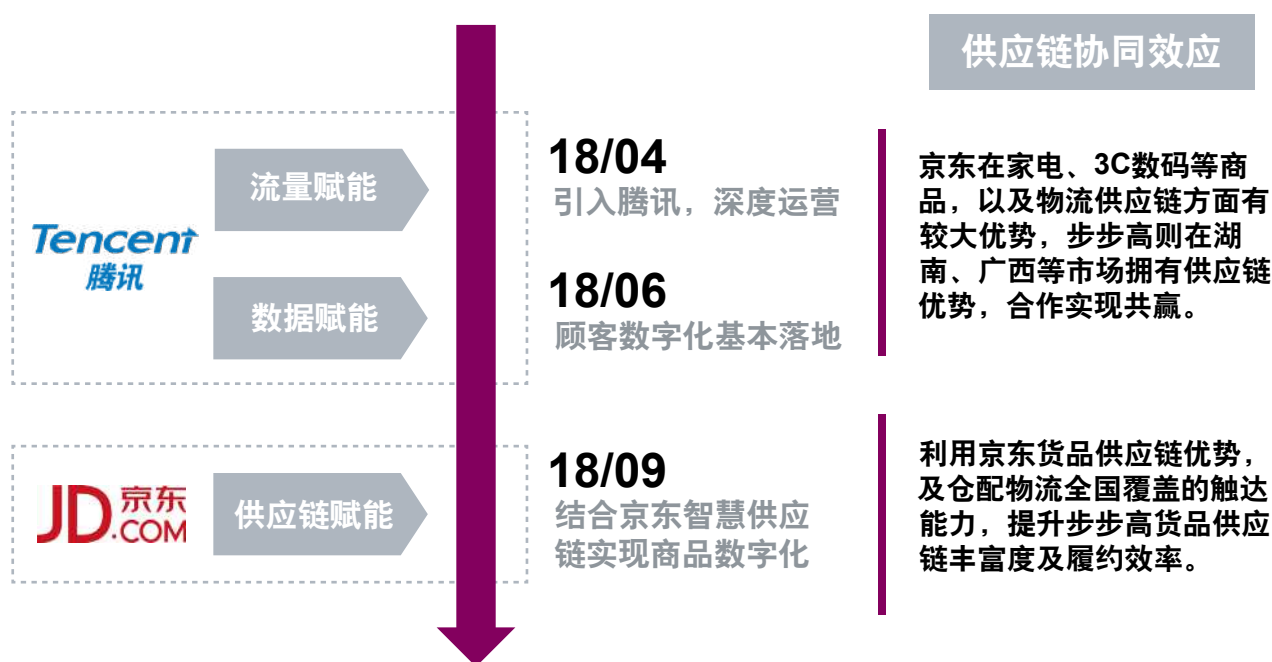


管理赋能：线上零售企业通过自身的“领先实践”，为线下企业提供培训、咨询、财务、人力资源等管理业务赋能。

这些融合型的企业将使传统商超企业的销售模式发生重大变化。

此外，服务于同一类顾客的线上零售商、线下零售商和生活服务商有望实现跨界合作，融合形成新业态。

步步高：“腾讯+京东”赋能，供应链产生协同效应。



此外，服务于同一类顾客的线上零售商、线下零售商、线下零售商和生活服务商有望实现跨界合作，融合形成新业态。

1 互补化分工



- 基于线上线下各自的特性与差异化优势，有针对性地服务不同的客户，提供不同的产品和服务

2 融合化运营



- 线上线下渠道在差异化互补分工的基础上，为消费者提供全生命周期的融合化运营，无缝衔接，以消费者为中心提供产品与服务

3 消费场景化



- 基于人群需求以及生活方式
- 探索符合其消费习惯与需求的触点
- 搭建消费场景，融合到现有场景中，刺激消费

4 维持和增长用户时间份额



- 不仅是为获得新用户，更为持续保持老客户，并且增加在新老客户那里的时间份额
- 最大化时间份额，来维持或增长用户的商业价值

重构以面向未来

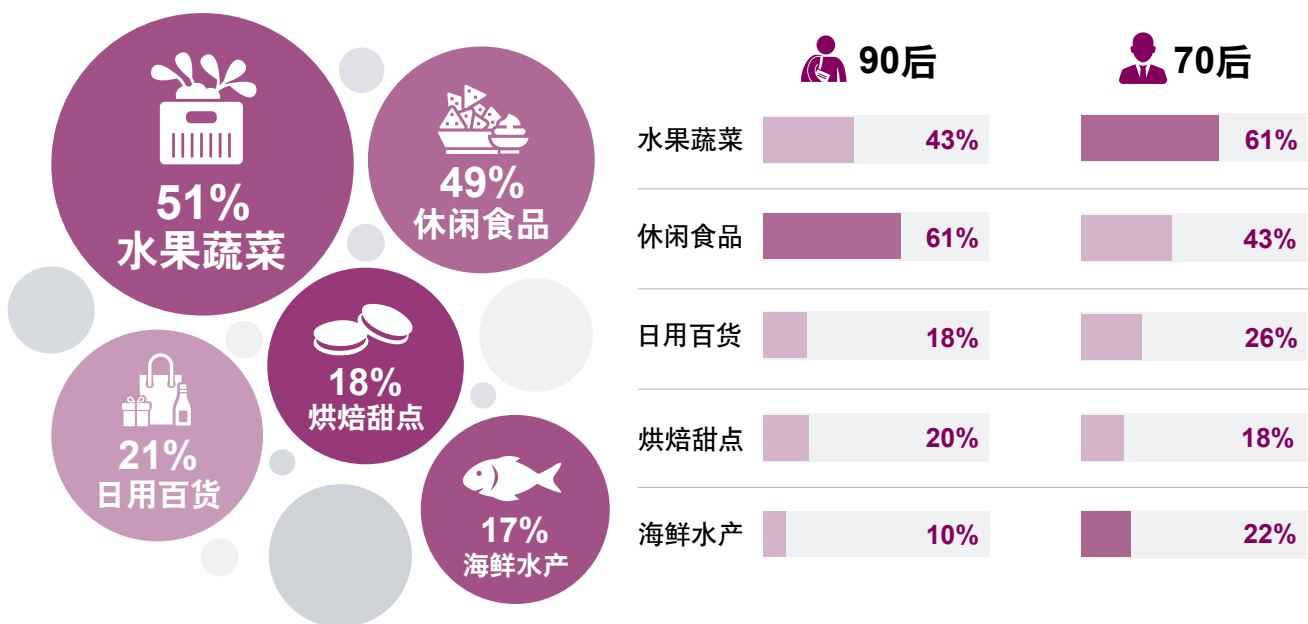
存量部分进行门店资产重组：传统商超的门店资源既是负担，也是资产。除了关闭低效门店外，针对既定门店，传统零售商需要重新基于周边顾客需求的变化，对传统品类进行必要的删减，对原有的门店进行重新规划，重新核定自营和招租的区域以达到最佳的经济模型。同时，外租区的业态组合将发生重大的变化以适应顾客需求。健康、教育、轻餐饮、快时尚等体验型业态将替代传统零售业态成为主要部分。

增量部分进行业态重构：更多大型超市连锁开始将重点放到小型化业态、新业务模式和新业态拓展，提供多种业态组合，形成覆盖“传统顾客”和“新顾客”的流量获取网络。



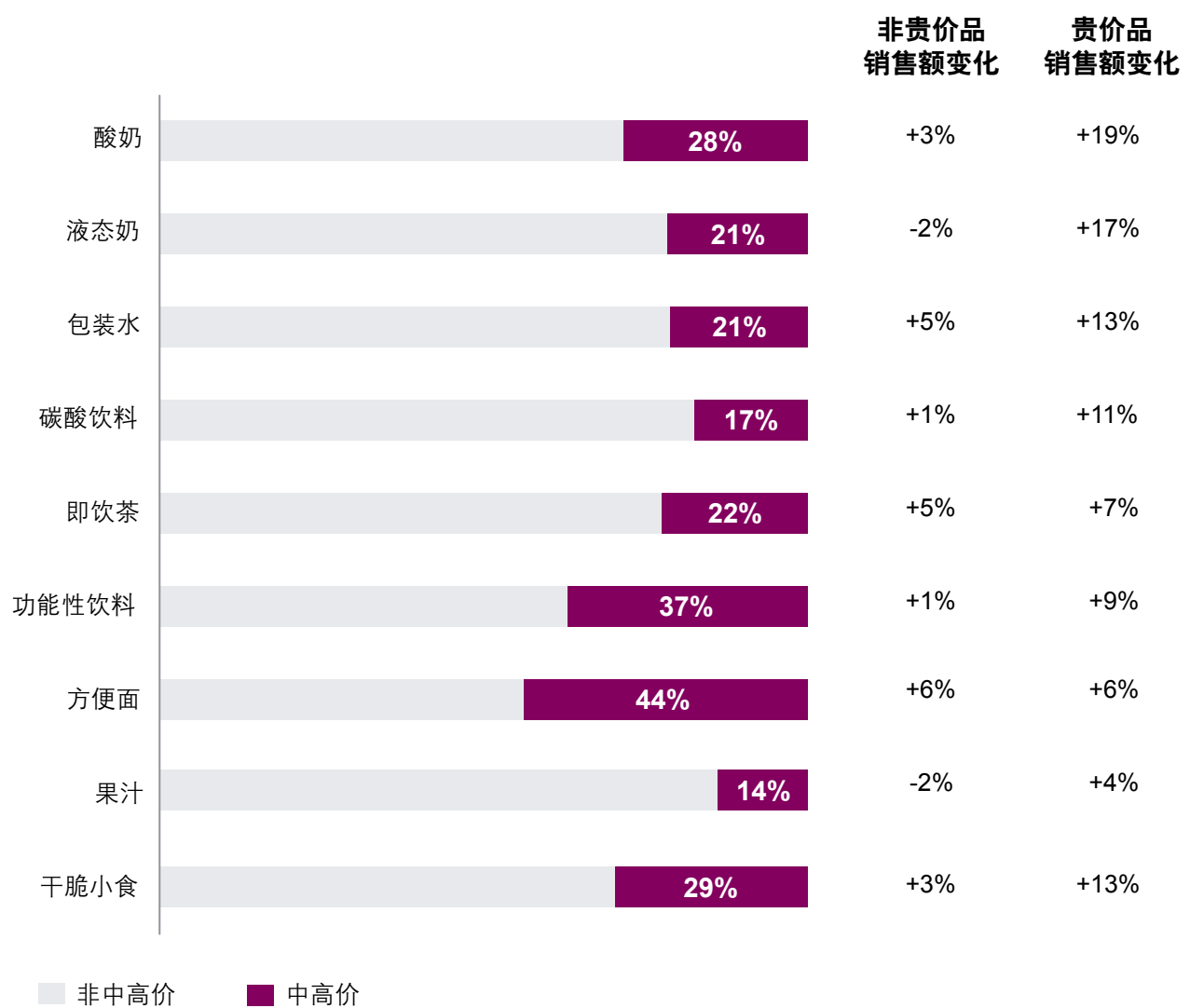


品类的重构：线下企业需要不断找到顾客全新的品类需求，整合到传统门店。



商品的重构：一方面，实体零售商需要关注“即时性”品类，适当放弃部分传统品类以实现坪效最大化。另一方面，零售商需要对商品进行调整，根据顾客需求调整“贵价产品”占比。

分品类分价格段销售份额变化 | 小型渠道 | 全国



关于我们

罗兰贝格管理咨询公司于1967年成立，是唯一一家源于欧洲的全球顶尖咨询公司。我们在全球35个国家设有52家分支机构，拥有2400多名员工，并在国际各大主要市场成功运作，是一家由230 名合伙人共有的独立咨询机构。

以简驭繁

过去50年中，罗兰贝格携手全球客户成功把握变革：展望未来50年，我们致力于支持更多客户再攀新高。通过提供灵活高效、先人一步的战略咨询，罗兰贝格将以简驭繁，助客户实现基业长青。

感谢所有相关人员的贡献。

任俊伦

罗兰贝格零售与消费品行业 资深行业顾问

高平

罗兰贝格零售与消费品行业 资深行业顾问

张悦

罗兰贝格零售与消费品行业 咨询顾问



尼尔森中国为本文提供数据信息



出版方

罗兰贝格亚太总部

地址：

中国上海市南京西路1515号

静安嘉里中心办公楼一座23楼，200040

+86 21 5298-6677

www.rolandberger.com