

危机中求存思变 新冠疫情对零售行业的影响与思考



前言

自年初以来，新型冠状病毒疫情迅速发展。受各地政府的防控措施和消费者对疫情恐慌情绪叠加的影响，零售行业整体客流明显下降。新冠疫情对零售行业一季度的负面影响已成定局。

如何判断此次疫情对零售行业整体以及各零售渠道当期的影响程度？不同细分行业在疫情后会有怎样的表现？疫情中暴露了哪些问题？疫情结束后，零售企业能够通过本次疫情得到什么启示？带着这些问题，罗兰贝格通过历史数据研究、疫情期间的信息整理、企业家访谈以及罗兰贝格零售行业专家内部研讨，试图对上述问题做出解答。

在撰写此文时，疫情仍在发展期间，无法准确判断疫情的持续周期。因此，以下所有分析均基于对疫情的“中观判断”，即本次疫情将在强力的防控措施和公开防治手段开始后两到三个月内逐渐结束。我们也会根据疫情发展，与零售企业保持沟通持续跟踪。

目录

1. 本次疫情对零售行业影响将超过“非典” 4
2. 本次疫情对细分渠道的影响差异巨大 10
3. 危机事件对零售行业的启示 16
4. 典型企业案例探讨 22

第一部分

本次疫情对零售行业影响将超过“非典”

历史数据表明，自然灾害、疫情等公共事件对宏观经济都会产生短期负面影响，经济和消费常呈现出“V型”走势。通过对本次疫情影响范围、影响周期和影响的业务规模来看，本次疫情对零售行业的短期影响会超出“非典”时期的影响。

本次疫情较“非典”疫情的影响范围更大。

“非典”疫情主要疫区呈散点式分布，疫情期间有6个

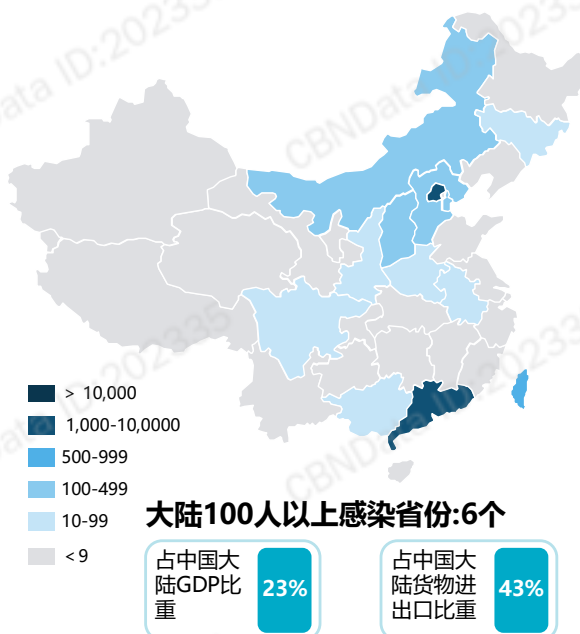
省份感染人数超过100人。而新冠疫情以中部省区为核心迅速蔓延，截止2月10日已经有25个省区感染人数超过100人。→ [01](#)

本次疫情对零售行业，尤其是实体零售行业的影响周期更长。

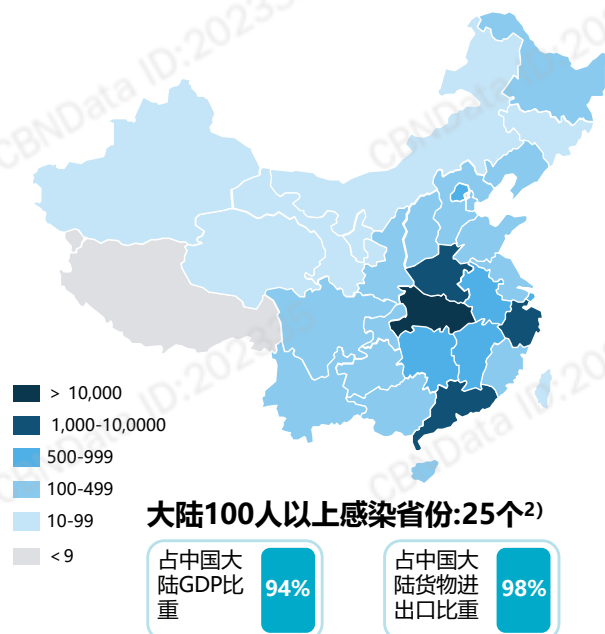
“非典”疫情从发现确诊首例病例到疫情基本结束的整体周期为7个月，从疫情结束后的统计数据来看，对零

01: 与2003年非典疫情相比，此次新冠肺炎在全国扩散范围更广，对国家整体经济情况影响更大

2003年非典疫情全国扩散情况



2020年2月新冠疫情全国扩散情况¹⁾



1) 数据截止至2月10日
2) 相关经济数据为2018年

零售行业的负面影响主要体现在5月。虽然政府在本次新冠疫情时期采取了更严格的管控措施，疫情整体周期有望缩短，但对零售业的影响周期可能较上次疫情更长。其主要原因在于：

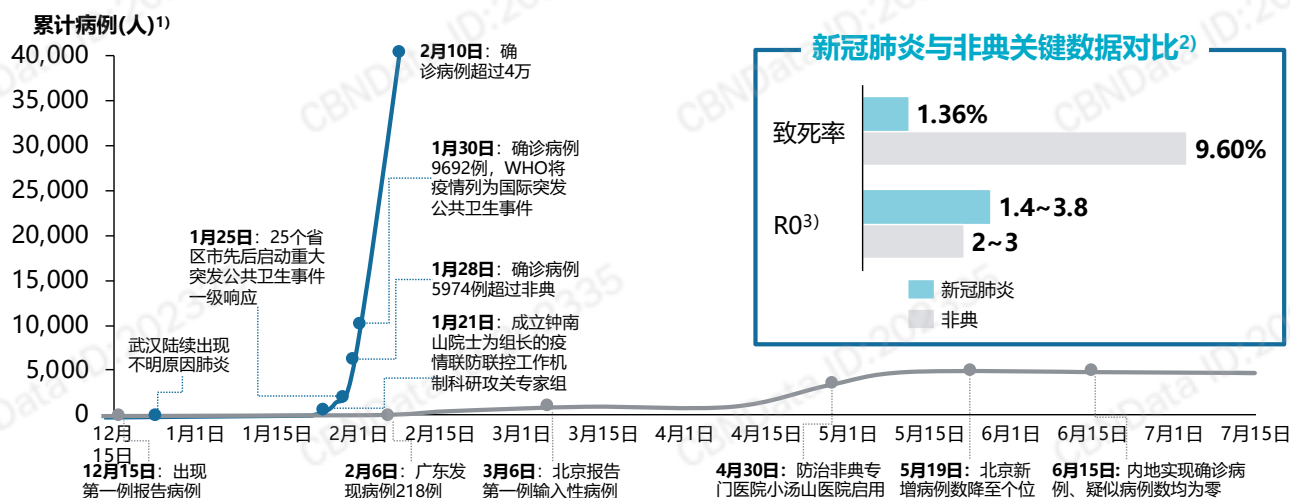
- > 为避免疫情蔓延，各地自1月24日开始实施交通限制和延迟复工措施；
- > 自1月底开始，各地开始实行城市内部的封闭式管理措施；

上述两项措施限制了实体门店的客流，也限制了零售企业（包括电商企业）的员工在春节后返工，从而造成企业客流下降和交付瓶颈。即使疫情迅速得到控制，考虑到民众在疫情后对聚集性场所的恐慌心理存在一定的持续性，本次疫情对零售行业，特别是实体零售企业的影响周期可能会长于“非典”疫情。→ 02

本次疫情对零售企业，特别是实体零售企业的业务规模影响程度将高于“非典”。

02: 与非典相比，新冠肺炎的传染性更高，尽管目前来看致死率低于非典，但防控时间启动更早，防控周期时长仍不可知

2003年非典与2020年新冠肺炎发展时间线对比



2020年新冠肺炎扩散速度更快、防控启动时间更早

- > 目前来看，新冠肺炎的致死率比非典低，但传染性更强，感染人数在疫情初期迅速上升
- > 受传染性更强、疫情爆发在春运期间等影响，此次疫情防控手段启动时间较早，而防控周期时长仍未可知

1)新冠肺炎累计病例截止到2月10日

2)相关数据来源WHO、钟南山团队论文及其他学术论文，未来可能发生变化 3)基本传染数，越高代表传染力越强

如前所述，与“非典”疫情不同，本次疫情期间多地的防控措施堪比“非典”疫情期间的疫区（广东和北京）。参考2003年疫情对重灾区（北京）企业营业收入和净利润的影响，本次疫情对零售行业整体的收入和利润的影响大过以往。→ 03

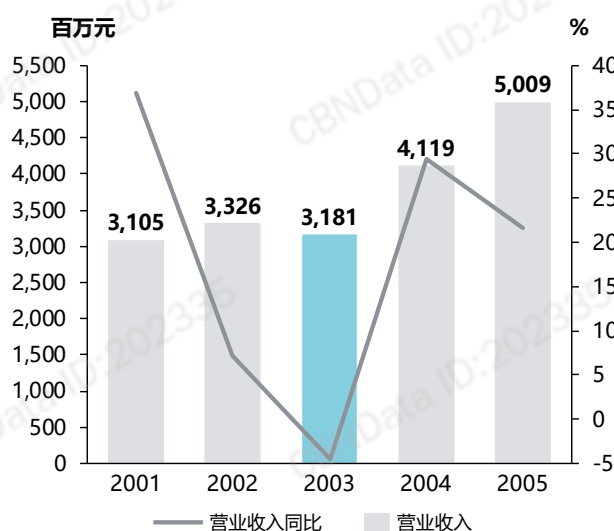
虽然有研究指出2003年虽然受到“非典”的影响，但全年的社会消费品零售总额仍在全年保持了稳定的增长，并由此对本次疫情的影响持中性态度。我们认为，除了增长率之外更应该看到规模的差异。2003年全年全国规

模以上企业社会商品零售总额（消费品类）不足7,000亿元，二季度不足1500亿元，总量约为2019年一季度或二季度的十分之一。即使产生同等影响，其总量仍不容小觑。→ 04

值得注意的是，本次疫情期间电商渠道的“补偿性”增长将对减少行业整体下滑起到一定积极作用。我们也应注意到，这一“补偿性”增长的作用主要体现在业务收入层面，对零售企业，特别是实体零售企业的整体利润下滑和就业的补偿作用有限。→ 05

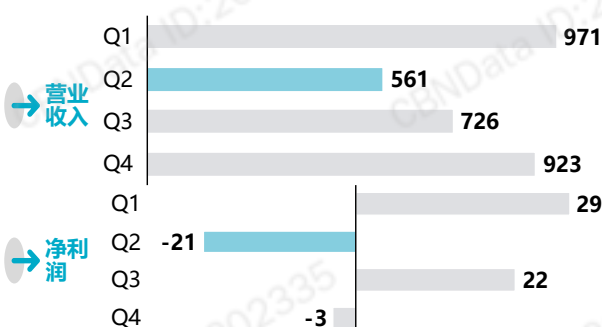
03: 以处于非典重灾区北京的王府井百货为例，疫情对实体零售行业的影响很大

2001-2005年王府井百货营业收入情况



→ 2003年非典疫情对王府井百货的营业收入影响较大

2003年王府井百货分季度经营情况[百万元]



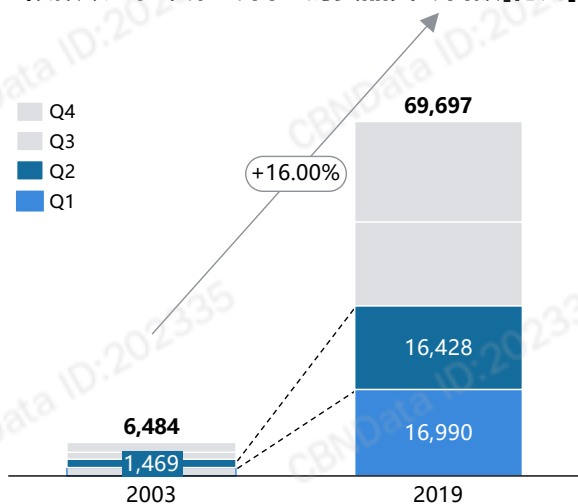
“非典期间，最严重的时期百货大楼、安东市场客流和销售都下降了九成以上，北京其他3家下降7至8成，外埠3至4成”

——王府井 2003年年报

→ 特别针对疫情高峰期5-6月份的第二季度影响尤为重大

04: 对比2003年，2019年消费品类零售额更高，且随逐渐放缓的年增长率，很难再出现前几年高速增长的情况

限额以上批发和零售业消费品类零售额[亿元]



➡ 2019年消费品类零售总额更高

- > 以均受到疫情影响的二季度为例，2019年消费品类零售额约为2003年的11倍

2002-2019年社会消费品零售总额年增长率[%]



➡ 社会消费品零售总额年增长率逐步放缓

- > 近年来随着经济结构转型和人口结构的变化，中国经济步入新常态，社会消费品零售总额年增长率逐渐放缓，不再维持前几年的高速增长

资料来源：国家统计局；同花顺；案头研究；罗兰贝格分析

综上所述，本次疫情影响范围更大且周期可能更长，尽管存在电商的补偿性作用，但此次疫情对零售行业的整体影响程度会更大。

05: NCP疫情期间电商渠道的“补偿性”增长将对行业的规模下滑起到积极的作用，主要表现在业务收入和就业人数层面

社会消费品零售中的电商渠道vs实体零售关键指标对比

	社会消费品零售总额		实物商品零售额		雇佣人数
	所占份额 ¹⁾ [%]	增长率 ²⁾ [%]	所占份额 ³⁾ [%]	增长率 ⁴⁾ [%]	从业人数 [万人]
电商零售渠道	24%	32%	21%	29%	4,701 ⁵⁾
实体零售渠道	76%	2%	79%	3%	6,114 ⁶⁾

- 1) 2018年社会消费品零售总额的渠道份额;
 2) 2016-2018年社会消费品零售总额的年复合增长率;
 3) 2018年实物商品零售额的渠道份额;
 4) 2016-2018年实物商品零售额的年复合增长率;
 5) 2018年电子商务从业人数;
 6) 零售业经营单位从业人数

第二部分

本次疫情对细分渠道的影响差异巨大

本次疫情对于不同零售渠道的影响程度差异巨大。我们依据各渠道在疫情中受制约的程度以及渠道承载的主要品类的属性，对各零售渠道受到的影响进行初步研判，分析疫情对不同零售渠道可能的当期影响和中长期影响。

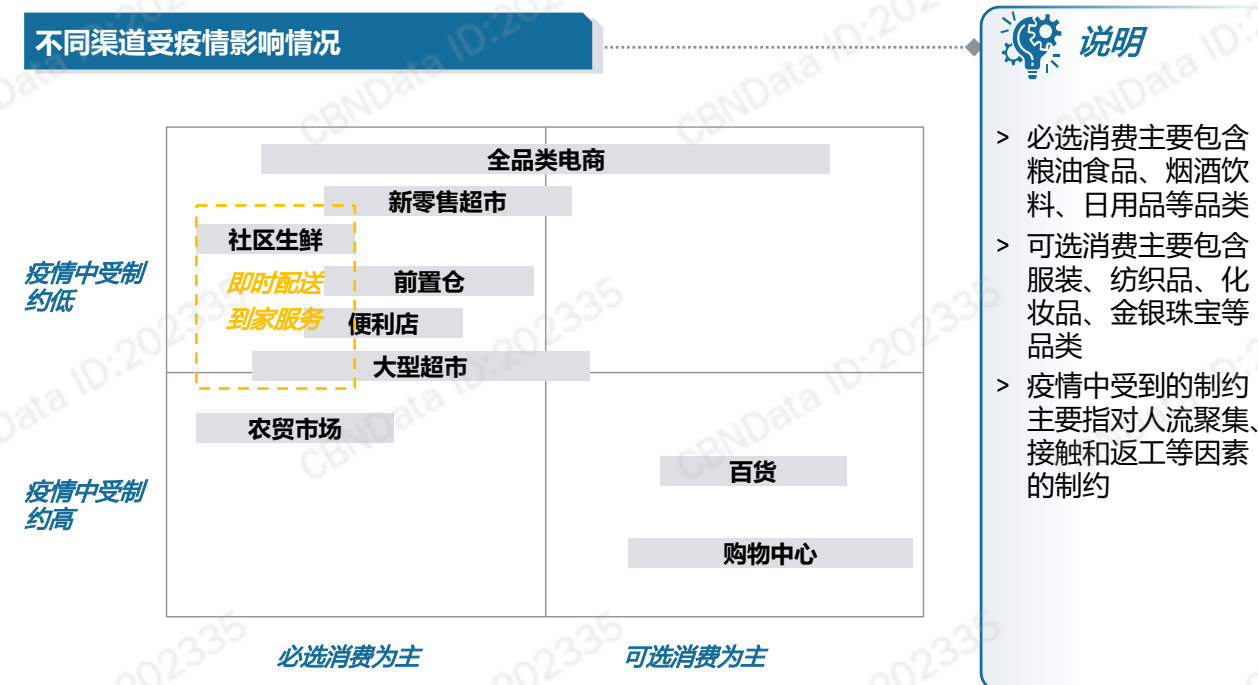
由于近年来零售渠道发生的重大变化，我们将部分新兴的渠道或业务模式单独进行描述，可能存在部分的交叉和重叠，特此说明。→ 06

整体来看，综合电商、即时配送/到家服务以及新兴业态

的“新零售超市”满足了本次疫情中对“非接触性”服务的需求。在疫情期间，新增用户量有望增加，受“棘轮效应”的影响，疫情结束后，新增客户留存将使得上述渠道受益。其中，即时配送/到家服务和“新零售超市”将获得较大的长期收益。

前置仓业务在疫情期间同样获得爆发式的流量增长，虽受到配送能力不足的制约，但不影响短期的业务成长。一方面，这一渠道会从“棘轮效应”中受益，获得增量客户。另一方面，疫情期间的业务表现无疑将提升投资

06: 由于疫情限制、消费品类型影响，不同渠道均受到不同程度的冲击，而其中O2O、全渠道等模式在此次事件中备受消费者青睐



人信心，有利于部分领先企业在疫情结束后获得持续投资，打造核心能力并寻找盈利机会。但长期来看，纯前置仓的业务模式仍需时间验证其盈利能力。

线下的必选品类零售商如大型超市、超市、社区生鲜和便利店在此次疫情中起到了保障供应、平抑物价和稳定恐慌情绪的重大作用。尤其是湖北省内的连锁零售企业武商、中百、中商，在疫情期间冒着巨大风险和经营压力坚持“不涨价、不缺货、不打烊”，Today便利店在疫情期间扩充商品，为顾客提供新鲜蔬菜。短期来看，与其他传统线下零售渠道相比，大型超市和超市渠道在疫情中受到冲击相对较小，在与部分企业的沟通中，我们也了解到部分大型超市和超市渠道在疫情期间出现了可比增长，但在疫情结束后，大多数的大型超市和超市仍将面临线上、社区生鲜和便利店的分流，如不做出业务模式的调整，预期长期成长性难以获得支撑。

农贸市场在疫情期间受到的影响较大，这主要是由于疫情期间大量消费转向超市渠道、“非接触性”的电商渠道和即时配送/到家业务。短期来看，城市农贸市场将受到重大影响。城市农贸市场的市场份额在过去数年不断被超市和生鲜电商替代。中长期来看，这一替代性作用仍将稳定保持在每年1%至2%，不会发生重大变化。

以可选品类消费为主的购物中心和百货渠道无疑在本次疫情中受到最大的冲击，由于上述两个渠道的品类特点，在疫情期间客流均呈断崖式下跌。在疫情结束后，客流恢复周期将影响上述两个业态的盈利能力。

购物中心近年对业态有所调整，餐饮和娱乐体验等“非零售”业态的占比不断提高，与实物消费不同，餐饮和娱乐体验等服务类业态在疫情期间的停业和销售损失属于“沉没损失”，难以在疫后获得补偿性增长，这也给疫情结束后商户的恢复和渠道业务回升带来更大的不确定性。在疫情期间，万达、印力、华润、新城、世纪金源等购物中心运营商主动对商户免租和减租，对疫情后的业务恢复将起到积极作用。

如前所述，虽然本次新冠肺炎疫情对零售行业的短期影响较“非典”疫情更大，但整体不会对行业的发展趋势和行业周期产生重大影响。针对当期影响、暴露的问题以及未来恢复性，罗兰贝格对四个典型细分渠道做出如下判断：

1. 新零售超市：持续受益

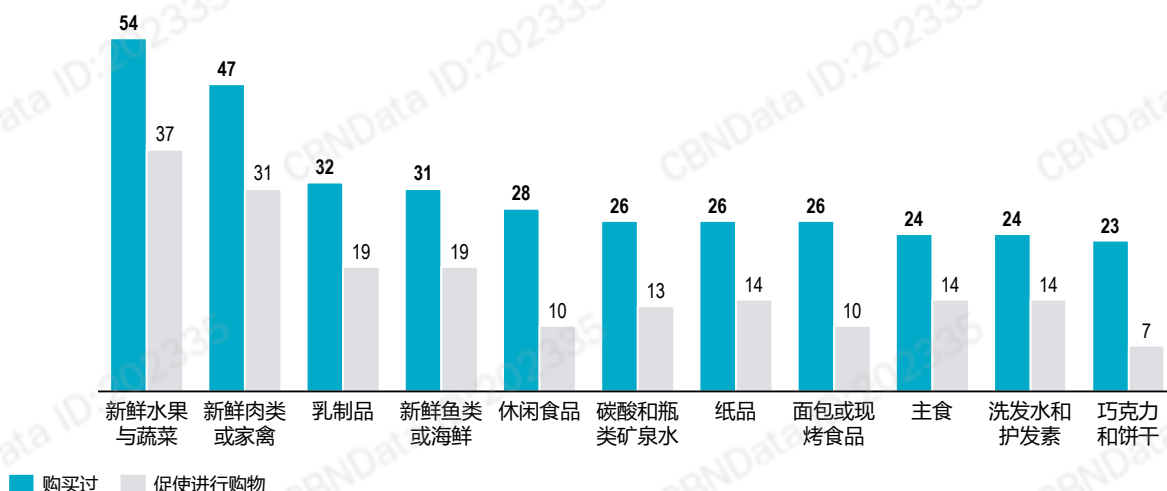
- > 当期的影响：根据招商证券2月9日发布的疫情期间进行四个一线城市小范围调查，盒马鲜生单一品牌是仅次于超市和菜场的第三大“买菜渠道”。盒马的业务模式决定了其在疫情期间有着卓越的表现，并将在疫情中获取大量新增用户。
- > 问题与应对：疫情期间的配送瓶颈是制约新零售超市的重要因素，由于疫情和春节叠加造成的用工荒使得盒马的履单率大幅降低。自2月9日开始，盒马采取“共享员工”等多种方式积极解决用工问题。
- > 中期判断：生鲜品类标准化程度低限制了纯线上企业对实体门店的替代作用，生鲜类产品仍是消费者选择门店购物的重要因素，由于具备门店和互联网模式的双重属性，以盒马为代表的新零售超市在疫情后有更长远的发展机会。→ 07

2. 前置仓：短期利好

- > 当期的影响：大量前置仓业务在本次疫情中呈现爆发式增长，以每日优鲜为例，其疫情期间业务量增长300%，客单价提高到120元。2018年生鲜电商月活用户数量为262万，用户渗透率为3.4%，与综合电商3.7亿月活用户量和70.3%的渗透率相比仍有巨大提升空间。疫情期间的消费转换将使得前置仓业务的头部企业获得大量增量客户，并在疫情后的“棘轮效应”中受益。
- > 问题与应对：短期来看，爆发式增长也使得前置仓业务在疫情期间暴露出了履单能力问题。履单能力一方

07: 从购买品类来看，包括新鲜水果与蔬菜、新鲜肉类或家禽等新鲜品类促成购物的转化率高于传统品类

最近一次在最常光顾的门店内购买的品类和促使进行这次购物的品类



1) 基数为所有卖场/超市购物者 (n=12,351)，调研问题为“请问您最近一次光顾的时候买了哪些品类？”、“在您购买的品类中，哪些是促使您进行这次购物的品类呢？”

资料来源：尼尔森，案头研究；罗兰贝格分析

面是配送能力限制，另一方面也暴露出了供应链问题。为增加供货量，部分企业派出一线采购员进驻产地确保供货，或新增加直采基地等。供应链能力是零售企业的核心能力，如何迅速提升核心能力是前置仓企业面临的重大问题。

> 中期判断：前置仓在疫情中的高速成长会增加企业和资本市场对业务模式的信心，对细分渠道有积极促进作用，但其盈利模式仍待时间验证。

3. 大型超市和超市：保持稳健

> 当期的影响：疫情期间，大型超市和超市的持续经

营不仅稳定了业务收入，也承载了重大的社会责任，整体业务影响较小，在行业整体下滑的趋势中有望企稳。

> 问题与应对：疫情一定程度上暴露了大型超市与顾客的“弱连接”，与电商企业相比，大型超市和超市在与顾客的连接中仍处于被动地位。在疫情中，我们也看到部分企业为应对疫情采取的短期措施，以步步高为例，疫情期间快速上线了在线销售平台——“小步到家”。在非常时期结束后，如何解决与顾客的连接性问题，也是摆在大型超市和超市企业战略决策层面的一个问题。

> 中期判断：疫情后会逐步回复正常，仍将继续承受电商、社区生鲜的分流。长期来看，转型需求迫切。

4. 购物中心和百货：短期沉没，中期反弹

> 当期的影响：根据2月10日国务院联防联控机制新闻发布会，大型百货商场、购物中心开业率仅在35%左右。正常营业的购物中心和超市也存在客流断崖式下跌。

> 问题与应对：购物中心和百货面临自身的业务压力和

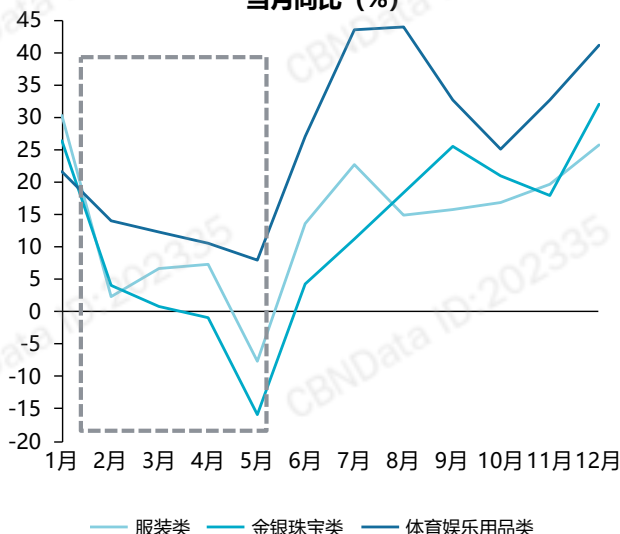
商户经营风险的双重问题。一方面，部分企业开始推行线上购物以减少损失，以天虹百货为例，在疫情期间推广自家小程序，号召顾客线上购买；同时，大量购物中心也发起了免租和减租以降低租户经营压力。

> 中期判断：如前所述，购物中心和百货行业有望在疫情结束后迅速回升，百货有望在疫情结束后一段时间获得补偿性增长，购物中心的全年业务影响仍存在不确定性，但整体趋势不变。→ 08

综上所述，危机是一场考验，这场考验给代表行业发

08: 对比2003年SARS对部分零售行业的影响情况，服装、珠宝等非刚需产品受影响较大，必需消费品受影响较小

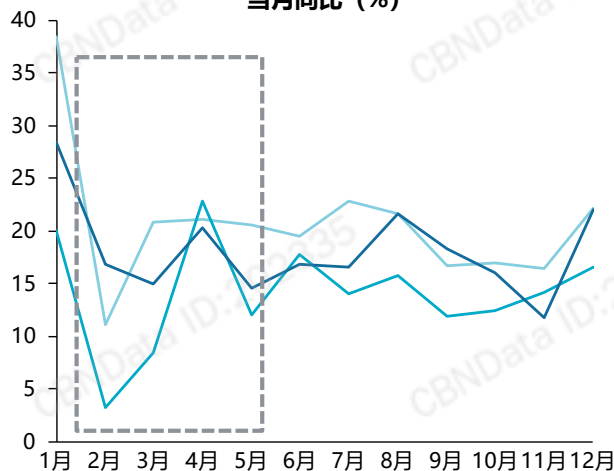
2003年部分非必需品行业零售额增速情况
当月同比 (%)



— 服装类 — 金银珠宝类 — 体育娱乐用品类

➔ 服装等非必需性产品增速下滑明显，约持续4个月，疫情平稳后销售反弹上升

2003年部分必需品行业零售额增速情况
当月同比 (%)



— 食品饮料烟酒类 — 日用品类 — 化妆品类

➔ 食品饮料等必需性产品增速下滑不明显且持续时间短，保持基本稳定

展趋势的零售渠道和其中的头部企业带来了短期“利好”，也有望使部分企业长期受益。

危机也会让部分仍在验证业务模式的新兴企业看到机会，增强资本方的信心，让部分新兴企业能够有更多的时间探索业务模式，打造核心能力。

本次的疫情危机将给部分企业，特别是以购物中心和百货为主的实体零售企业带来短期利润和现金流的危机，也不排除部分的中小型零售企业可能在危机后面临生存危机，在一定程度上推动行业集中。

第三部分

危机事件对零售行业的 启示

如此大范围、长周期的疫情是一场社会性灾难，是对社会资源的绝对消耗，对零售行业的大多数企业，尤其是线下实体零售企业都将产生重大的负面影响。疫情在短期内放大了企业可能面对的各种危机，为零售行业的从业者提供了思考的契机。

近日，罗兰贝格就本次疫情的影响与部分零售企业高管进行了沟通与讨论，并进行了大量的内部研讨。由此，罗兰贝格建议零售企业，尤其是实体零售企业的战略决策者从当前开始思考以下三个问题：

第一，增强企业韧性

能够预测出来的意外就不是意外，对于企业而言，类似新冠疫情的“黑天鹅”事件何时发生无法预测。企业能做的就是增加企业抗击风险的能力。我们发现业务模式领先和核心能力扎实的零售企业在疫情中抗风险能力和韧性更强。

罗兰贝格认为，优化业务模式和增强核心能力是企业增强韧性的根本：

优化业务模式

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，其共性特征都是基于消费者数字化、交付方式改变和场景聚焦，这些新兴的业务模式适应了消费者的购买行为，代表了消费者对零售体验的需求，不仅在新冠疫情期间表现了更强的“韧性”，也有望在大浪淘沙后产生零售行业的全新领军企业。

这些“新零售新秀”多数来自于互联网企业和初创企业，除了永辉超市在近年积极发展若干新业态外，鲜有新的业务模式脱胎于传统零售企业。

消费者和消费行为已经在发生潜移默化的变化，短期的疫情很难改变长期进程，但应足以引起零售企业从业者的“思变”之心。随着市场环境的变化，可贵的“坚持”可

能就会变成“僵化”。

从现在开始，基于行业特性和消费者行为变迁，思考业务模式的变化将是零售行业战略决策层需要思考的一个话题。→ [09](#)

打造核心能力

本次疫情使消费者和投资人看到了“线上买菜”场景的优势，但我们不应忘记就在疫情开始之前的12月，某“互联网买菜”企业在融资数亿元、开店近千家之后仍被爆出资金链问题而闭店。因此，业务模式并不是企业成功的根本。罗兰贝格认为，零售企业仍需关注其核心能力的打造，而这些核心能力可能来自于：

第一，供应链成本优势

第二，与客户的紧密连接

第三，领先的产品力

缺乏核心能力的业务模式领先，只能是无本之木，无法在动荡的竞争环境中获得商业上的成功。

第二，提高企业柔性

零售企业正在面对一个VUCA的社会环境和商业环境，易变性（volatility）、不确定（uncertainty）、复杂性（complexity）、模糊性（ambiguity）正在变成常态，企业的柔性将变得更加重要。罗兰贝格认为，零售企业应对“VUCA”的方法是让自己变得更加柔性，而柔性企业对于零售企业而言意味着：

> 更柔性多元的渠道和消费者触点：零售企业过往的模式是以一种渠道应对所有的需求，随着消费者的变化，消费者对渠道、品牌和服务将产生巨大的变化，“一种模式打天下”的时代已经过去，积极寻求新业态的尝试将增强企业柔性。→ [10](#)

09: 业态衰落是一个时代的变迁，反应了消费者对“效率”和“品质”要求的变化



1) 传统马斯洛需求层次理论从低到高分别是生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求，本页消费需求是基于马斯洛传统理论并结合实际消费习惯进行相应修改和对应

资料来源：案头研究；罗兰贝格分析

> 打造柔性的组织：零售企业属于劳动密集性行业，人工成本在整体运营成本中占比大。本次疫情暴露了延迟开工和订单暴增对不同企业的差异性影响。我们看到盒马鲜生、沃尔玛、谊品生鲜等零售企业推出的“共享员工”计划，短期在一定程度上解决了用工的结构性矛盾。长期来看，零售企业应积极探索灵活开放的组织模式，这一方面是企业节约成本、提升盈利能力的需求，另一方面也是对行业甚至是跨行业人力资源有效利用的尝试。

> 形成快速应变的能力：零售企业应紧跟时代发展，以

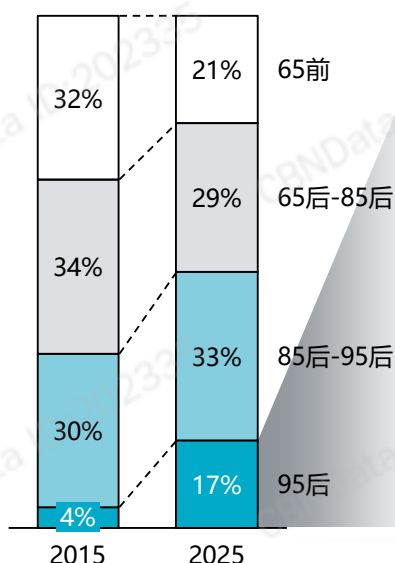
“坚定方向，小步快跑，快速迭代”为原则，针对市场变化快速形成试验和解决方案能力，积极主动应对市场的变化。据报道，在新冠疫情期间太平鸟通过推出微信线上会员专场、微信秒杀、小程序分销、不同区域轮流直播等形式推动线上业务增长，实现日均总零售额800万元以上。

第三，增强顾客粘性

随着行业整体增速放缓，零售企业将发现自己正在从“增量市场”向“存量市场”迈进，随着增量的减少，

10: 数字化原住民消费能力显著提升，传统商超企业未能抓住新的需求是下滑的重要因素

不同年龄群社会财富占比 [%]



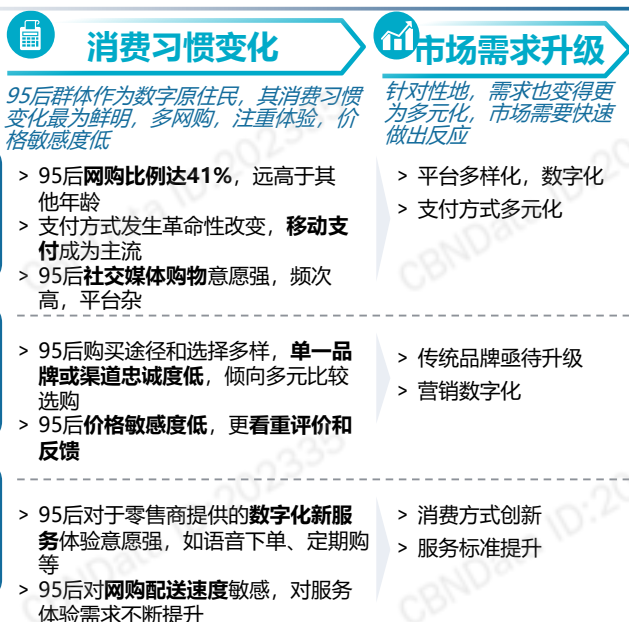
资料来源：国家统计局，Euromonitor，亿欧智库，案头研究；罗兰贝格分析

如何有效“经营”存量的顾客，增强企业与顾客的粘性将变得更加重要。

罗兰贝格认为，在存量市场中，提升客户粘性需要经过三个步骤：

> “经营顾客”的首要步骤是“实现连接”。微信小程序官方数据显示，2020年除夕到初七，小程序生鲜果蔬业态交易笔数增长149%，社区电商业态交易笔数增长322%。零售商只有根据顾客渠道习惯，构建全新的顾客触达和沟通方式，通过多种途径与顾客实现连接，才能在未来的竞争中占据先机。

> 提升客户粘性的第二步是打造适应顾客需求的业务场



景，零售商需要通过准确理解其目标顾客的需求，基于顾客的分类和需求打造差异化的业务场景，抓住不同的顾客需求。→ 11

> 提升客户粘性的第三步是构建运营能力。虽然过往大量的零售企业投入资金建设“线上平台”，但多数都表现平平。太平鸟的案例以及在未来可能出现的大量的运能能力案例将让大量零售企业看到线上运营能力给企业带来的未来增量价值。

总体而言，短期来看，企业需要关注“求存”，但长期来看，企业“思变”就是“求存”的根本，如何提升韧性、灵活性和顾客粘性将是企业基业长青的重要路径。

11: 针对不同消费诉求的消费者，提供满足其日常所有需求场景的产品服务

生活体验派		高品质人群	
早餐/晚餐 半成品烹饪材料包	新品探索/ C2M众筹订货	每日生鲜预定/ 送货上门冷鲜盒	社区家庭厨师
今日特供/每日食谱 奶茶/小食下午茶	线上 兴趣交流/游戏组队	品质咖啡下午茶	家政清洁服务
社区休闲烹饪课/ 本地体验领队			
线上商城 品类轮换促销	社区团购拼单	预约下单 扫码取餐免排队	线上问题指导
预约拼单送货上门	本地社区活动 新兴社区生活/活动	团餐预定，定点配送	按区域自动累计订单， 定时免运费送货
			本地资源搜索/社区内 互助搜索
促销低价爱好者		忙碌上班族/创业者	
产品	服务	社区	



第四部分

典型企业案例探讨

在新冠疫情中，谊品生鲜在全国17个城市的800多家在营业门店为周边社区提供了“无接触买菜服务”，疫情期间，谊品生鲜的营业收入较去年同期有大幅度的增长。罗兰贝格在与谊品生鲜CEO陈冬青先生的研讨中，就陈先生对谊品生鲜的业务模式、核心能力、柔性组织和打造客户粘性的部分观点做了整理：

业务模式

当谈到疫情对业务的影响，陈冬青谈到：“和传统超市相比，我们在疫情中的核心优势在于业务模式的不同，我们的创始团队都有着专业的生鲜运营经验，我们选择了社区生鲜这个全新的赛道，将几百家门店布局在社区周边，我们通过‘谊品到家’APP提供线上下单、线下提货的业务。除了自营的门店外，我们还开发了大量的合作提货点，这种业务模式一方面保证了我们更贴近顾客，也确保了我们符合未来的消费趋势。我们不仅将自己定位成一家社区生鲜企业，也是一家互联网企业和高科技企业，疫情到来之后，我们很快通过部署，把我们的到家服务升级成“无接触买菜服务”，我们谈不上对疫情的提前应对，业务模式决定了我们有更强的抗风险能力。”

强大的核心能力

当谈到新兴的“互联网买菜”模式被诟病的盈利性问题，陈冬青提到：“谊品生鲜从成立之初就致力于供应链资源的开发和整合，我们把自己定位成一个生鲜互联网服务平台，生鲜供应链能力是我们的核心能力，也是我们进行平台赋能的基础。和很多纯互联网初创平台不同，我们从创业初期就能保证门店的盈利性，这源自于我们的供应链模式。”

在谈及供应链模式，陈冬青说：“和传统超市封闭的‘采购模式’不同，谊品生鲜采取的是‘开放供应链’模式，我们和生鲜基地、农场、工厂和品牌商之间不是简单的买卖关系，而是以合作共赢的思维共同服务于消费者，保障供应链成本最优。通过合作模式，我们不是简单的压价，是将成本节省给消费者。以蛋类产品为例，我们的成本比

行业平均低8%，我们和养殖场合作使用可回收的周转筐代替纸箱，仅此一项就能够大规模节约供应链成本。只有合作思维和平台模式才能使这种合作方式成立。”

谊品“开放供应链”还承载着平台和赋能的功能，这意味着谊品生鲜不仅将采购能力应用于自己的门店，还将供应链开放给商业用户，解决了2C端对产品规格要求的问题，而“产地采购，产品统采，产地分级，批零兼顾”使得谊品生鲜的供应链成本获得了明显的优势。

柔性的组织

就组织方面，陈冬青提到：“企业在组织方面的‘开放性思维’决定了我们能够在这次的风险中更容易掌握到机会。”

谊品生鲜开发了大量的社区合作伙伴，这些社区合作伙伴通过成为提货点和“团长”获得收益。而谊品生鲜也从这种灵活的模式中减少了固定成本投入，获得增量的业务。除此之外，谊品生鲜在门店端采用合伙人机制，门店员工可以认缴部分资金和公司合资开店，按经营利润和公司分红。门店员工作为合伙人享有分红权。而谊品生鲜对于门店仍然拥有主导权。

谊品生鲜在快速发展中，已经走出一条社区生鲜的全新之路，我们希望以谊品生鲜在打造企业韧性和柔性方面的案例，给期望变革的中国零售企业以启发。

版权声明

联系人

陈科

高级合伙人

ke.chen@rolandberger.com

张新宇

高级项目经理

andy.zhang@rolandberger.com

欢迎您提出问题、评论与建议

本报告仅为一般性建议参考。

读者不应在缺乏具体的专业建议的情况下，擅自根据报告中的任何信息采取行动。
罗兰贝格管理咨询公司将对任何因采用报告信息而导致的损失负责。

© 2020 罗兰贝格管理咨询公司版权所有。

关于我们

罗兰贝格零售咨询

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。零售行业是罗兰贝格最为重要的咨询领域之一，我们在欧洲和中国有着深厚的零售项目积累。

我们的零售咨询团队有着丰富的行业从业经验和多年的零售咨询项目经验，为中国领先的电商企业、大型超市、购物中心、百货、便利店和餐饮企业等提供企业发展战略、品牌战略、业务与运营优化、数字化战略与转型和尽职调查项目。我们的团队集聚全球智慧，更深刻洞察中国市场，为中国客户提供量身定制的创新解决方案。



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