

A close-up, slightly blurred photograph of a lion's face, focusing on its eye and nose area. The lion has a mix of brown and tan fur. The background is a warm, out-of-focus orange and yellow.

奥纬咨询 零售期刊

第4卷

编者按

在回顾我们客户今年所面对的问题以及我们早先出版的观点时，我似乎有这样的感觉，对于许多零售企业而言，狼来了。确实，“生活的艺术”在于不断调整，这一点值得铭记。从很多方面来看，我们仿佛已经走到了两个重要周期的过渡点。正如我们在前面几辑所讨论的那样，零售的故事，就是各种概念、业态和渠道的起落和浮沉。新的模式崭露头角，给当下市场上的参与者带来压力，于是市场做出调整，新的零售格局出现。历史上，北美的超级购物中心和欧洲的大卖场，就是这种变化的绝佳范例。

这一辑的零售期刊，凝结了我们对于支撑零售业成功所必须提升的能力的思考。不过，我们的重点在于，以今年为立足点放眼未来，以便帮助我们窥探下一次行业巨变将会发生在何处。整体上小小的销售压力，往往就能迫使门店新增资本投资回报率变成负值，进一步支出只会起到破坏价值的作用。这是一个令人不安但却千真万确的事实，对于实体店零售来讲更是如此。这也是一个长期的、缓慢发展的死亡螺旋的开始。

不同的市场和行业板块，将面对不同的障碍。至少，在食品零售领域，已经出现一个明显的、引起我们大量关注的竞争威胁。德国式折扣零售商不断开疆拓土，进入越来越广阔的地域，如今必须将其视为重要的长期战略威胁。它们对德国零售格局的改变是显而易见的。但是过去几年来，它们在新市场——最近是在英国——的影响和辉煌成功，也很值得借鉴。折扣店一旦在消费者心目中树立了可信度，几乎就变得势不可挡。

折扣店业态的潜在经济效益十分具有吸引力，实力最强的折扣店理所当然会寻求进入每一个可观的市场。与所有颠覆性业态如出一辙，折扣店有着迥然不同的经济模式，以至于成熟企业几无招架之力，除非付出毁灭性的高昂的代价，很难做出其他应对。这是异常重要的一大发展，因此我们花了两篇文章的篇幅就该议题展开探讨。在其中一篇文章里，一位曾亲历德国折扣店战争的资深人士分享了他的第一手经验。在另一篇文章中，我们认为，来自折扣店的威胁是推动欧洲食品零售业进一步整合的关键动因之一。



在食品零售领域之外，来自互联网的挑战是最为显著的颠覆性元素，我们很高兴能与大家分享奥纬近期开展的有关德国客户网上购物认知的研究。在这篇文章中，我们将纯线上运营企业与传统零售企业的线上运营进行了比较。在问到的一些重要问题上，纯线上运营企业几乎无一例外地获得了更高的消费者评分。

这一辑的零售期刊还探讨了忠诚度这个长青话题。我们在这一领域的工作使我们相信，以消费积分为主的忠诚度计划已经不够有效。消费者正寻求参与度更高的个性化、一对一的互动，同时科技能帮助企业以创新性方式经营消费者关系。这既是威胁，也是机会。那些有意愿、有能力进行自我再造的零售企业正面临巨大机遇，能通过打造有吸引力、切实有效的忠诚度生态系统来建立和维护“有粘性”的客户关系，在这个生态系统中，全渠道发挥着决定性作用。但这绝非易事。在这一领域，新的竞争对手来势汹汹——从互联网巨头到支付服务提供商以及数字钱包——无不尝试在传统零售企业和客户之间插上一脚。在我们看来，在今后五到十年间，这些企业可能是一种关乎生死存亡的威胁。

一如既往地希望您能从零售期刊中获得丰富的思想养分。

马恒析 Richard McKenzie

陈维赞 Chan Wai-Chan

马恒析 **Richard McKenzie**
亚洲零售咨询业务联合领导人
richard.mckenzie@oliverwyman.com
+86 21 8036 9320



陈维赞 **Chan Wai-Chan**
亚洲零售咨询业务联合领导人
wai-chan.chan@oliverwyman.com
+852 2301 7500

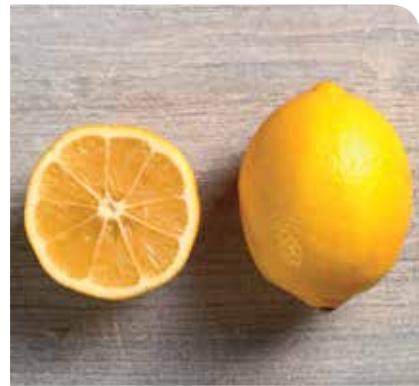
内容

第4卷

战略



6 忠诚度计划的未来
打造新一代客户奖励计划



14 欧洲食品杂货业的终局
到2025年，欧洲大型食杂企业
将仅剩半壁江山



24 IT新视野
今后三年将如何改变我们现在
所做的一切



36 可持续发展的差距
食品杂货零售战略失落的一角

营运



42 店内优化

消除孤岛、降低复杂性的新方法



52 快时尚

凭借新型供应链屹立于时尚潮头



58 全渠道运营

全新零售生态系统解决方案



64 实体店零售

如何在互联网世界中发展繁荣



72 赢得客户

获得线上成功的经验教训

前线对话



78 折扣店的发展历程

从地下楼层的廉价商品买卖演变为令人困扰的威胁

忠诚度计划 的未来

打造新一代客户奖励计划

在这个新科技爆炸、客户期望值飙升的世界里，以消费积分为基础的标准化客户忠诚度计划将很快露出它们的真面目：无差异化，利用率低，赔本买卖。

零售企业通常认为，忠诚度计划提供的数据足以证明其成本的合理性：它可以为商业决策提供数据出售给供应商，以及用于组织有针对性的活动。然而，进一步推敲会发现，这些额外的好处往往都无法实现，也无法证明忠诚度计划投资的合理性。我们的分析显示，消费型忠诚度计划——该计划向客户返还其消费价值的1%作为奖励——能给价值百亿的零售企业造成每年3,000万-6,000万美元的利润损失。运作计划的成本也相当可观，而且这些成本可能永远都无法通过利用数据而产生的收益来弥补。

即使您的忠诚度计划与图1中显示的不同，我们依然认为，零售业的最佳忠诚度计划可以做得更加出色，而且，确实有进行快速改善的必要。



我们在本文的前半部分将阐述变革案例，后半部分则将说明零售企业在客户忠诚度计划方面需要进行哪些思考。

- **第一部分：变革案例**
 - 新的竞争者扰乱市场，挑战现有秩序
 - 客户期望发生改变，他们希望从忠诚度计划中获得不一样的东西
 - 以合适的方式运用合适的技术，有助于以新颖、创新的方式满足客户需求
- **第二部分：现实世界中的正确管理方式**
 - 采用灵活的技术方法，零售企业控制整个忠诚度生态系统，但并不约束其中的每一个要素
 - 以创业公司的心态对忠诚度价值主张进行长期投资

第一部分 | 变革案例

新的竞争者扰乱市场

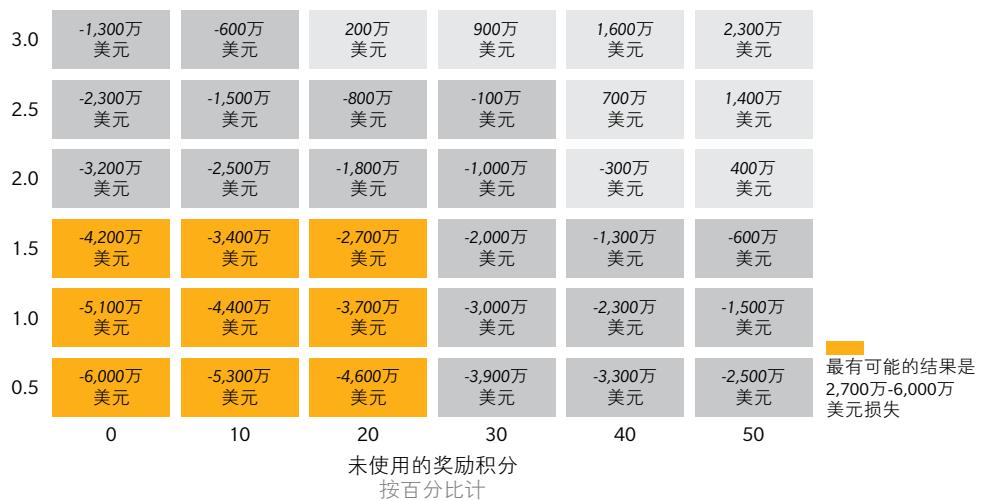
压力的来源，在于新的、颠覆性的市场进入者正试图夺走一度被零售企业视为理所应当拥有的客户关系，在这种情况下，传统零售企业需要找到与客户保持密切关系的新方式。零售企业作为客户关系所有者的地位正在被撼动。无论是纯线上运营零售竞争对手、直接对客户进行销售的生产企业，还是支付服务提供商和数字钱包，众多企业如今都努力与客户建立直接关系。若不做出应对，随着时间的推移和其他业者的加入，零售企业的客户忠诚度将会不断降低。

因此，忠诚度计划改造并非某种过气的风潮，而是持续生存和未来成功的基础。

图1: 典型忠诚度计划的经济效益

一家价值100亿美元的零售企业的忠诚度计划现金利润投入，忠诚度计划提供收益的1%作为积分

忠诚度计划带来的销量提升
按百分比计



资料来源 奥纬分析

客户期望在改变

事实上，客户不只是想要获得更多奖励；他们更希望同他们选择进行互动的公司保持一种不一样的关系。就其本身而言，忠诚度计划正在从零售企业与客户之间的交易型交换变成一种以客户为中心的持续关系（图2）。

许多公司都开始对忠诚度计划为客户提供共同福利的方式进行更新。我们要指出的一些重要趋势包括：

- 增加独家促销，摒弃积分
- 非金钱奖励和象征归属感的福利，如英国维特罗斯（Waitrose）食杂超市的免费咖啡、宜家（Ikea）的儿童看护和冷冻酸奶
- 慈善奖励和积分，如美国克罗格超市（Kroger）的社区奖励，或英国宠物连锁店家中宠物（Pets at Home）的动物慈善计划
- 提升购物体验的服务，如尼曼（Neiman Marcus）的购物应用将购物、博客、活动和忠诚度积分管理结合在一起
- 更加广泛的生活方式应用，如沃尔格林（Walgreens）的计步奖励计划（Steps）

在这些案例中，客户乐意向零售商提供数据，不是因为他们想要获得积分回报，而是因为他们正以其他方式获得奖励或帮助。

这种良性循环一旦开始，就会变得十分强大——只要能获得有用的产品和服务，客户便会允许企业更详尽地使用自己的数据、对自己的习惯进行更私密的分析。对于零售企业，这种品牌许可的延伸以及客户接触点的增加，将能提升当前的忠诚度水平，并在未来（随着零售企业与客户关系商业机会范围的扩大）得到具体价值体现。有趣的是，许多传统零售企业都是本土市场上最受信赖的品牌，比金融服务公司或互联网巨头等其他企业有更多机会能推动这种良性循环。

图2: 过去和现在忠诚度计划的特点

	旧世界的奖励	新世界的吸引力
基础内容	公式化交易	关系和归属感
评估方式	透明标准，没有决定权	让惊喜收获和判断发挥作用
时间范围	现在和将来	对过去的认可
计划语言	积分、对账单、条款细则	归属感的象征（不会越过限度）
身份识别	塑料卡片	跨所有渠道和平台
客户福利	经济奖励	更加广泛
客户感受	应得的权利	欣赏和感激

以合适的方式运用合适的技术

科技的进步，正快速改变忠诚度计划的竞技场。在过去，客户通常在付款时扫描塑料卡片，然后通过邮寄或电子邮件的方式收到奖励的折扣券或优惠。

近年来，智能手机以及其他新技术已经让这种操作方式改头换面。客户随时保持在线，网络和真实世界融为一体，客户期待各渠道能实现无缝整合。

实时优惠或限时优惠变得更加普遍，比如，危地马拉的时尚鞋品零售企业Meat Pack将GPS嵌入应用，对用户何时进入竞争对手门店进行跟踪。在其“拦截”活动的某些时段，跟踪结果可触发Meat Pack的促销折扣，从1折开始每秒钟逐渐降低优惠力度，直到客户进入Meat Pack门店。接下来，折扣以及之后的购买会自动被分享到脸书，同时病毒式发送应用。

增加与客户的双向沟通，例如，社交媒体现在已经成为客户投诉的关键渠道，而且他们希望通过同样的渠道实现问题解决。另外，客户可以更好地控制与忠诚度服务的互动方式；他们可以选择分享脸书数据以获得折扣，或者参加比赛。

线上服务也被引入门店。例如，有些应用能帮助客户导航、找到产品，有的智能手机技术能加快自行扫描和支付速度。

对更庞大的数据集进行更精密的分析，能大大强化这一技术。这一切技术以及快速迭代的应用开发，正成为零售IT团队新的重要能力。

第二部分 | 现实世界中的正确管理方式

在实际工作中，卓越、新颖而有效的忠诚度计划，说起来容易，做起来难。然而，它是可以做到的。美国健康美容零售企业沃尔格林的平衡奖励计划，就是这样一个例子。该计划围绕独特的非购买式奖励而展开，为客户和零售企业创造了额外价值。在图3里，我们概括了沃尔格林式忠诚度计划的运作方式。

如今，一些企业对忠诚度计划进行了成功变革，而另一些企业却没能这么做。尽管具体情况各不相同，我们仍然要指出使领军企业与落后企业拉开差距的两大议题：

1. 采用未来灵活的技术方法，零售企业控制整个忠诚度生态系统，但并不约束其中的每一个要素
2. 以创业公司心态（通常还包括组织架构）对忠诚度价值主张进行长期投资

图3: 客户视角的忠诚度计划

客户视角



如何满足客户需求

- | | | | | | | | |
|---|--|---|---|--|---|--|--|
|  提供相关奖励供客户选择
 利用多种数据资源进行大数据分析，根据消费者行为和生命周期提供奖励，重点聚焦交叉销售和客户保留 |  实现多渠道忠诚度，挖掘消费者洞察，提供贯通所有销售渠道的忠诚度计划，覆盖门店、品牌和线上 |  使客户能一地管理所有奖励，例如，将里程、积分或奖品捆绑到单一应用或网站 |  奖励客户对个人信息的分享，例如社交网站互动 |  以应用取代忠诚度卡片
向客户推送产品更新
将福利和优惠券直接发送至移动设备
灵活采用新的消费者技术（电话、平板电脑、眼镜、手表等） |  根据地理定位及客户活动或微细分类型制定奖励方案 |  当客户分享自己的好恶时，为其提供更加个性化的奖励方案 |  引入用户友好的、可以进行变更的平台，以及能控制联系信息、偏好等的设置 |
|---|--|---|---|--|---|--|--|

1. 未来灵活的技术方法

二十年以前，第一个零售忠诚度计划必须要依赖昂贵的公司内部系统和技术，在操作方式上非常缺乏灵活度。那时，该模式的唯一替代方案是与第三方公司开展合作，如加拿大的Aimia公司和德国的Payback公司，但是这种方法意味着要很大程度放弃对忠诚度计划和数据的掌控。

如今，保持灵活度是我们的座右铭。与以往相比，运作忠诚度计划的技术成本已大大降低，而且，有大量专业服务提供商针对忠诚度生态系统的各个领域提供解决方案。这为零售企业建立忠诚度计划提供了很多选项：公司内部建立，外包，或两者结合，各自覆盖计划的不同方面。

管控忠诚度生态系统，但不是每一个要素

我们的观点是，零售企业如果能对整个忠诚度生态系统进行管控——而不是外包给单个服务提供商——但同时又和多个能够提供强大或差异化能力的专业供应商进行有效合作，那么就会提供最佳的利益。效仿苹果公司的做法，运用“加利福尼亚设计”的思维模式，有助于零售企业保持对忠诚度计划的管控，而无需发展面面俱到内部能力。

保持未来灵活度，而不是永不过时

客户期望和科技发展日新月异，因此，通过前瞻性思维、针对每一种可能性设计解决方案，以此尝试让忠诚度生态系统永不过时，是一种诱人的想法。但要对日后未知的挑战和机遇未卜先知，是不可能的。设计具有未来灵活度的忠诚度生态系统，采用允许新元素加入的模块架构，才是上上之策。

实现卓越的客户分析和迭代开发

长期、有竞争力的差异化，来源于更有效的客户分析——支持为消费者提供更多创新产品和服务——同时改善核心业务的决策制定。

与此相关，快速持续的客户服务和应用开发也是一项重要能力：客户期待他们使用的产品能实现快速改善。

2. 创业公司心态

有效的忠诚度计划以及推动其实现的IT都需要投资，这是一个简单的事实。大部分零售企业都对这些费用保持严密控制，各项投资都需要进行明确的商业可行性论证。

然而，在忠诚度领域，这种心态可能会是一个问题。例如，一款新的食品零售企业菜单管理应用，从开发到推出可能要花费500万美元。尽管有强有力的假设表明这款应用随时间推移能提升客户忠诚度和“粘性”，但是此应用的直接销售效益却可能难以量化。可想而知，要进行大规模的初期投资，很难获得支持。

相比之下，采用创业公司心态，这款应用的定位就可能十分不同。例如，将50美元的价值分配给每个下载应用的客户，您就建立了一种评估应用成本效益的方法，这样更加清晰明了。在这种情况下，100,000下载量就可覆盖应用的开发成本（相对于在大型超市/卖场购物的千百万消费者而言是一个很小的数字），商业可行性论证也就会更具有吸引力。

我们鼓励零售企业以这种方式来思考忠诚度产品，并相应建立新的关键业绩指标，来进行衡量。这样做，能推动其为成功实现忠诚度计划而进行必要的投资——并证明投资的合理性。

图4: 未来的忠诚度计划与过去大不相同

	15-20年以前	现在	未来
核心定位	<ul style="list-style-type: none"> 以数据赚取积分 优惠券 	<ul style="list-style-type: none"> 积分 积分、定制化优惠及奖励 (例如, 英国的维特罗斯 (Waitrose) 超市为忠诚度会员卡持有人提供免费咖啡, 每次到店购物即可享受) 	<ul style="list-style-type: none"> 更加多样的认可方式 更多情感内容
目的和重点	<ul style="list-style-type: none"> 远程观察客户行为 捕捉数据, 进行细分 不频繁地发送信息 	<ul style="list-style-type: none"> 密切了解行为和感受 建立一对一的关系 频繁的双向联系 	<ul style="list-style-type: none"> 更加个人化 更加频繁 个人更直接受益
谁是参与者	仅几家或大型零售企业	各种规模、各个行业板块的众多零售企业	几乎每一家零售企业
客户互动	<ul style="list-style-type: none"> 收银台前刷卡 邮寄纸质账单 	<ul style="list-style-type: none"> 以多种方式开展互动、捕捉数据 转移至线上 (例如, 电子邮件更新) 	随时随地, 任何平台
生态系统性质	<ul style="list-style-type: none"> 很大程度上由公司内部开发建立 大型一站式忠诚度服务提供商 	<ul style="list-style-type: none"> 成熟的忠诚度服务提供商 多家专业“要素”提供商 进入或开发成本较低 	<ul style="list-style-type: none"> 由零售企业控制的第三方生态系统 灵活而不断改变的架构

结束语

客户忠诚度领域的领导者正摒弃以交易积分为主的忠诚度计划, 转而采用更加多变、灵活的客户互动体系 (图4)。科技, 是这一变革的核心。零售企业必须确保其建立的忠诚度计划能支持并促进该计划所必需的技术创新。在新形势下, 众多零售企业需要制定新的评估忠诚度计划收益率的关键业绩指标, 以推动长期投资。

对于成功的零售企业而言, 对忠诚度计划加以改善, 将能显著提升客户参与度和粘性。同时, 针对那些试图插足零售企业与客户关系的颠覆性市场进入者, 它也不失为一种防御。

欧洲食品 杂货业的终局

到2025年，欧洲大型食品
杂货零售商将仅剩半壁江山





在疲弱的经济背景下，基于门店扩张、全国整合和多元化的旧有增长模式不再能带来董事会成员和投资者所希望的同比业绩。除了市场已趋饱和，来自折扣店以及AmazonFresh等新型线上零售企业的竞争也愈加激烈。我们相信，作为应对之策，欧洲食品杂货市场将开始启动国际整合，到2025年，欧洲大型食杂零售的总体数量将减半。

疲软的需求、传统增长引擎的式微、折扣店等专营竞争者的强势增长（图1），将继续推动欧洲食品杂货业下一个十年的变革。随着压力不断增加，更多的价格战、股票价值缩水、采购联盟之争、甚至偶发的退市现象将会登上头条。鉴于上述情况，我们认为今日的食杂企业应当考虑四个问题，以确保未来的成功。我们将这四个问题罗列如下，并在本文接下来的部分一一展开。

1 

如何大刀阔斧变革我们的成本方法？

成本领先成为必备因素。

2 

如何提高资产生产力？

只有具备高水平资产生产力的商业模式才能存活。

3 

国际扩张的选择方案有哪些？

规模很重要——国际增长是推动规模增长的为数不多的方式之一。

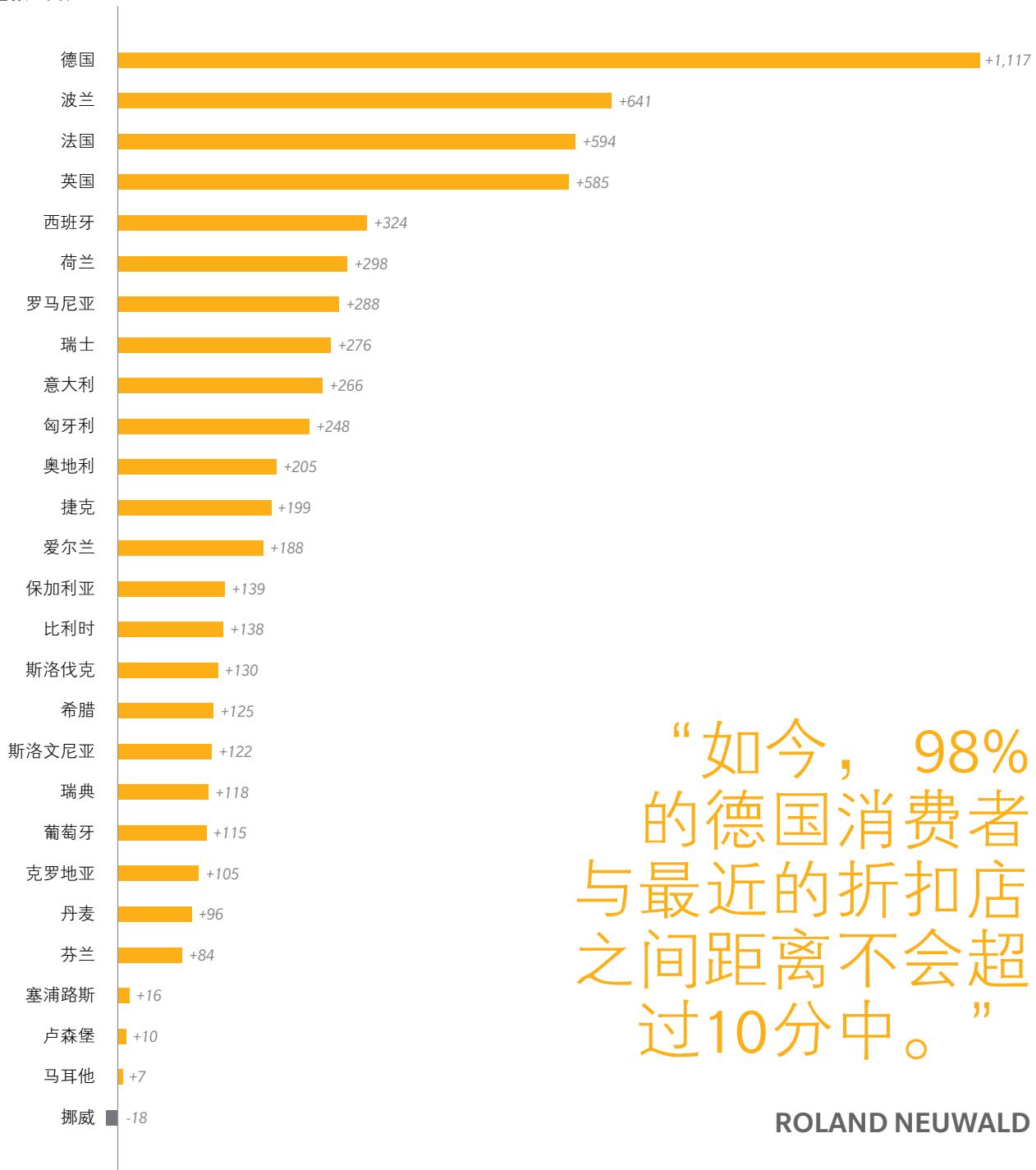
4 

还能采取哪些措施以维系和建立客户关系？

面对新竞争者入局，增加客户“粘性”至关重要。

图1: 欧洲阿尔迪 (Aldi) 、利德 (Lidl) 增长, 2004年对比2014年

门店数量变化*



“如今，98%
的德国消费者
与最近的折扣店
之间距离不会超
过10分钟。”

ROLAND NEUWALD

* 北阿尔迪 (Aldi-Nord) 和南阿尔迪 (Aldi-Süd) , 加上利德 (Lidl)

资料来源 Planet Retail及奥纬分析

1. 如何大刀阔斧变革我们的成本方法?

对于所有的成本基础，渐进式调整是不够的。获得成功的将是那些实现明显变革的企业；那些观望在前、反应在后的企业将落于人后。

绝大部分零售企业对于成本的重要性都再清楚不过，渐进式缩减成本是大部分企业战略规划的核心部分，春去秋来，年年如此。然而，我们怀疑许多这样的努力不会有大的成效，要成为成本领导者，必需在两个方面做出大刀阔斧的变革：一是借助规模形成购买力，二是更精益、更智能的运营。

为了形成足以同供应商谈判优惠条款的规模，图2中所示的这类采购联盟不断发展壮大，我们认为，所有零售企业都应当评估加入或建立联盟的方案。没有参与采购团体的零售企业必须确保能实施世界一流的采购，例如，利用数据在供应商谈判中建立真正的优势。

图2: 欧洲食杂零售企业采购联盟



* 2015年6月，E.Leclerc和Rewe Group宣布开展自己的战略合作

注 状态截止至2015年6月

要真正赶超竞争对手，需要运用创新思维从其他业务领域削减成本。例如，您可以站在折扣店的角度思考，是否能对某些产品种类进行梳理，以降低供应链的成本和复杂度。或者，您可以考虑如何运用精益线上零售商所采用的自动算法，来管理更多的日常定价决策。这些方法无疑都涉及到提出棘手问题并且质疑现状，但是它们所带来的盈利优势能为避免销量损失提供一定程度的保障，这可能是其他食杂零售商所不具备的。我们在图3中呈现了相关案例，并在第68页进行了详细解读。

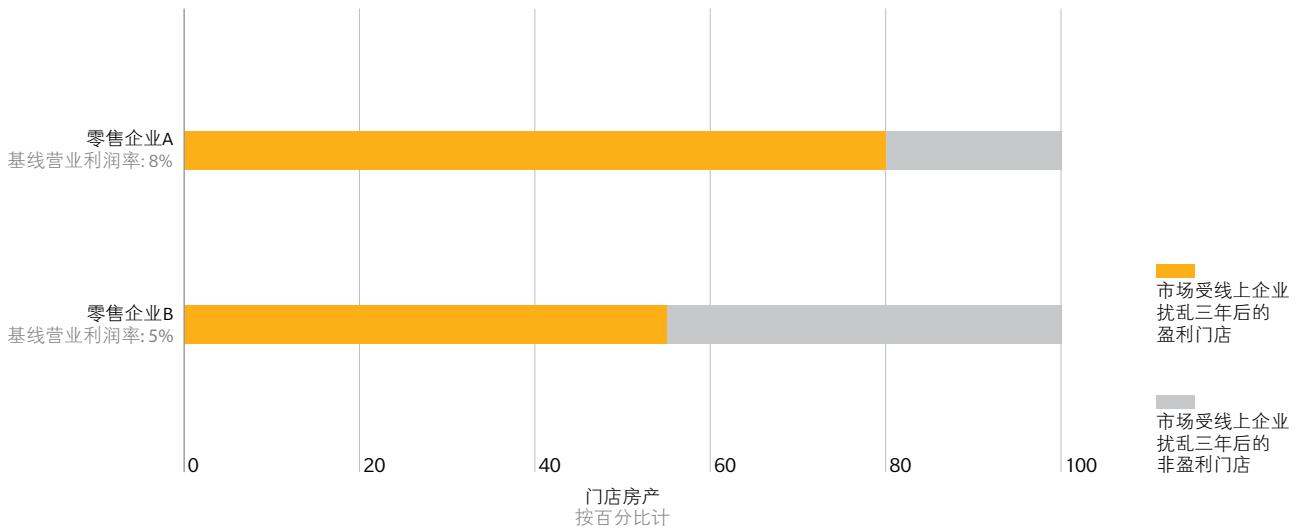
2. 如何提高资产生产率？

随着利润率缩水以及未来不确定性的增加，绩效欠佳的门店将受到详细盘查，不排除有关门歇业的可能性。在许多情况下，由于长期租约的存在，门店不会立即全面停业，依然能通过创新方法来提升这些门店的生产力。例如，它们可以作为提货点、设置收货储物柜，包括为其他非竞争性零售企业提供服务。在英国，多年来，客户能从本地的维特罗斯（Waitrose）超市提取他们订购的John Lewis家居用品（两者皆为John Lewis Partnership旗下成员企业），现在，他们还能从上千家Argos门店收取从eBay上订购的产品。

通过这些合作，合作中的一方可实现低成本布局，另一方则可对多余的空间加以利用。英国食品杂货超市Sainsbury正是这么做的，它在门店中开设了Argos网点，这种设想不一定局限于零售商对零售商的关系：宝洁允许亚马逊在其美国仓库中开展订单履行作业，以减少运输成本，加快配送速度。

提高资产利用率，是强化企业经济模式的一种有力方式。更好地利用成本，原本就和削减成本同样重要。

图3: 示例：微小的盈利优势如何降低因线上企业扰乱市场而导致的销量损失影响



资料来源 奥纬分析

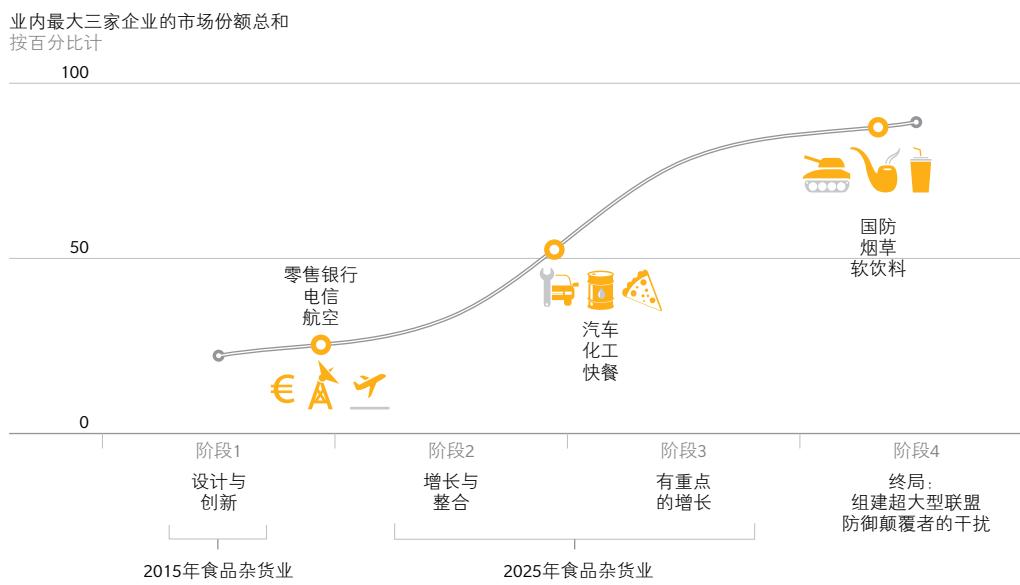
3. 在国际化方面我们有哪些选择

很明显，规模将会继续推动财务实力的提升。然而，在许多欧洲国家，国内整合已经达到饱和点，一些监管机构不愿为现有大型零售企业间的收购或合并开绿灯。替代的方案是一个被食杂零售领域长期视为过时的策略：国际整合。

大部分行业进入成熟期后都会进行整合（图4），主要业者寻求扩张，通常会收购竞争对手——最初是在整个国内市场，但最终会进行跨国整合。在这个过程中，绩效低下、行动迟缓的企业都会成为被整合的对象，被市场吸收掉。在食杂领域，我们看到，折扣店、仓储会员店和现购自运店都曾成功部署跨国整合。例如，阿尔迪（Aldi）在欧洲进行了扩张，于1979年收购了美国的Trader Joe's，并实现其业务增长。

在一对一、定制化的客户互动环境下，采用国际视角还能开启新的、十分具体的客户创新。科技将是这种创新的关键推动因素：例如，一款很棒的针对特殊节食者的饮食规划应用在所有地区都会受欢迎。毕竟，与西班牙的普通食杂店顾客相比，麸质过敏的西班牙顾客与麸质过敏的芬兰顾客拥有更多的相同点。以这种方式服务顾客，国家之间的界限就会被进一步打破。

图4: 食杂行业的整合将以类似其他行业的方式发展



资料来源 哈佛商业评论及奥纬分析

在烟草、软饮料、国防和汽车等行业，少数大型企业占据着支配地位——我们预测，食品杂货业将会在未来十年内走向整合曲线的上端。在其他零售领域，我们已经看到这样的示例，如家具（宜家）、服装（Inditex和H&M）以及奢侈品。鉴于这样的模式，企业的长期成功取决于它能多么迅速、多么成功地走向整合曲线的上端。行动迟缓的企业将消失或沦为被整合的目标。置身事外或视而不见，都无助于增加你的生存。

4. 还能采取哪些措施，以维系和建立顾客关系？

对于欧洲的主要食杂连锁零售商而言，掌握客户关系对于未来长期发展十分关键，传统零售企业需要奋起捍卫他们一度认为理所应当的顾客关系。新的商业模式，以新的方式扮演传统零售的角色（AmazonFresh、谷歌购物），并将自身定位为价值链中最后的个人接触点（Shutl、DPD、优步），从而引起市场格局的颠覆。成功和失败，将取决于食杂企业能在多大程度上有效地抵御这些新型竞争对手——如线上聚合网站和最后一公里分销商——以维系极为重要的顾客联系。

在这样的环境下，知识就是力量，要想成功建立个人关系，打造“有粘性”的、能提供差异化顾客体验的专有生态系统，提出有关顾客数据的正确问题就十分必要。

对数据进行明智的分析和利用是关键所在，迅速开发更好、更令人兴奋、更相关的应用及信息驱动型服务的能力也是一项重要优势。例如，上文提到的菜单和饮食管理应用能为一部分顾客提供卓越的个人价值，大幅提高这些顾客对特定企业的品牌忠诚度。

终局

随着欧洲食品杂货市场走向整合，我们相信，零售企业将最终分裂为两大阵营：超级企业王国和敏捷的本地赢家（图5）。

在这个市场上，食杂企业的数量将会比现在少。目前，收入在100亿欧元以上的大品牌有25家。据我们推测，到2025年，这个数字将会减半——尽管存活下来的企业，其规模将会比现在大得多。

图5: 2025年食杂零售企业情况

	超级企业王国	敏捷的本地赢家
地域	强大的泛欧布局	全国和本地
定位	多为专营企业。几家综合性企业，通过更好的客户纽带和有效的运营管理实现差异化	在本地层面提供定制化产品和服务
生存优势	规模经济	能快速适应市场的新颖及创意策略

成功者需要具备什么要素？

抢占先机、行动迅速的企业显然将会占据强势地位，但它们必须确保正在朝正确的方向发展。不论您所在的公司是超级企业王国还是敏捷的本地赢家，我们认为，聚焦三大关键领域，将有助于贵司未来的生存和繁荣。

1. 长远考虑，投资于战略

我们鼓励零售企业思考未来五年或十年后要去向何处，而不只是关注今天从哪里起步。目标是超越短期的渐进式步骤，转而规划对整个组织实施大刀阔斧的变革。采用这种方式，您将能应对最新的颠覆性市场变化，并迅速适应不可预知的未来。

要对贵司所处的位置以及可行的选项做出现实评估，可将欧洲食零售场作为一个整体建立模型，模拟可能产生的最大、最剧烈的变化。或许，贵司的最大威胁来自于整合，或者来自于本地挑战：不管是哪一种，都将有备而无患。

从图4可以看到其他行业在走向整合曲线上端时发生了哪些情况，从中可了解到哪些东西行得通、哪些行不通。您也可以参阅我们的《奥纬十大创新思路》第二卷中的文章《他山之石可以攻玉》，从跨行业思维中获得更大启发。

2. 做好基础工作

我们在上文中提到，在一个饱和的市场中，必须对现有业务进行重新配置，提高其生产力，方能实现同比增长。这也是为什么企业会花大力气改善定位、提升运营效率和降低成本。

强大而独特的价值定位能减少顾客流失，是赢得市场份额的首要步骤。无论是线上还是实体店，都应找出顾客想要什么，怎样以竞争对手无法做到的方式满足顾客需求。同时识别他们对哪些方面并不看重，尝试采用某种方式将其排除在价值定位以外，以节省企业和客户的金钱。

很多零售企业数据泛滥，但却无法解锁数据应带来的业绩改善。例如，合适的品类管理应用能促使品类经理将更多的时间花在产品定价，而不是处理洞察数据，从而帮助他们提高决策效率和响应速度。同样，在合适的供应商谈判工具的支持下，我们帮助食杂零售商整合了大量不同的数据来源，进行了精密的增值分析，以适于供应商讨论的格式生成了简单易用的报告。

3. 塑造未来——不要受制于未来

之前，我们提到了争当领导者而不是追随者的重要性。顾客往往不会去关注效仿者的策略，而且，对始料未及的变化作出仓促应对，通常都会以糟糕的执行和高昂的成本收场。对于大多数组织而言，掌控自己的未来，意味着在自身文化中融入更多大胆试验、风险承担和灵活元素。这将使贵司变得具有“未来灵活度”，而不是“永不过时”，我们相信这是迎接下一个十年即将到来的变化的最佳姿态。

结束语

2025年的欧洲食杂零售市场，其规模将不会比现在大很多。不同之处在于市场的组成。经过激烈的国际整合之后，大型零售企业的数量将会减少，留下来的企业各自控制着更大的市场份额。如果贵司的发展没有遵循这条路线，那么也许，它会成为一家规模较小——但仍然盈利的——轻盈敏捷的本地食杂企业，能快速、高效地满足一小部分客户的需求。

不管是走哪条路，要成为新生态系统中的佼佼者，现在就必须采取行动。未来将垂青于那些立刻行动、大胆行动的企业——小步走的渐进式变革时代已经结束。



IT新视野

今后三年将如何改变
我们现在所做的一切



未来，IT商业创新将会为零售企业的持续成功做出重大贡献。对于某些零售企业来讲，未来已经到来，IT正帮助企业以数字消费者的速度同步发展——同时，将IT从运营推动者重新定位为业务价值创造者。在很大程度上，首席信息官将组织转变为业务创新源泉的时机，取决于消费者对于零售体验数字化升级的需求水平。我们相信，这种消费者变化已经广泛发生，摆在每一家零售企业面前的问题，不再是何时改变，而是如何改变。在我们与零售企业首席信息官的讨论中，他们赞同却不确定应如何在不破坏业务或组织的前提下采取行动。

数字企业的到来，意味着IT的角色已经从根本上变得不同：在大部分数字企业中，IT不只是助力业务发展，而是创造业务。对于像亚马逊和Instacart这样的零售企业（以及其他线上公司，如优步和Airbnb），IT是它们的运营核心。

以下我们提供了一个清单，提出了零售企业首席信息官带领企业实现转型所需达成的四大目标。文章剩余部分则针对每一个问题深入探讨解决之道。

首席信息官的四大目标



成为价值创造者，而不是指令接收者



阐明清晰的未来运营模式



培育新一代技术型全能人才



着眼于明天向何处去，而不是今天从哪里开始

成为价值创造者而不是指令接收者

首席执行官检查清单

- ✓ 识别IT如何从一个接收工作订单的职能，变成贵司的价值创造者
- ✓ 就如何通过以下因素推动企业价值，提出观点：
 - ✓ 赢得新客户
 - ✓ 实现更加高效的业务运营
 - ✓ 推动创新

赢得新客户

数字企业拥有专属的IT专家团队，专注于探索服务客户的新方式。他们持续开发新产品，如健康饮食应用，或个性化产品开发门户。同样重要的是，他们寻找有效利用信息的方式，贯通所有渠道创造更轻松、更引人入胜、更一致的客户体验。

这种方法对于硅谷的创业公司而言实属寻常。在超市，能为顾客提供额外产品或促销信息的增强现实应用如今已经得到广泛传播，加入智能忠诚度计划的客户能轻松获得个性化信息。近来，非食品零售企业，如资生堂、戴比尔斯、Topshop、AA美国服饰和宜家，都创建了供顾客与产品进行电子互动的服务，简化并加强了购物体验。

正如亚马逊运用手上掌握的、顾客浏览其网站的所有信息制定向上销售和交叉销售方案，实体店零售企业也能对进入门店的顾客进行识别，自动获取他们的偏好数据及虚拟购物车信息，为顾客创造个性化的产品和服务。

在当今的零售IT领军企业中，面向客户的技术可以被迅速地开发和迭代，并连珠炮式地推出测试版本——这种开发路径在许多方面都与传统IT部门所习以为常的方式相背离。而且，由于新科技总是层出不穷，IT生态系统必须要保持足够的灵活度以适应它们。SAP HANA客户管理系统和商业智能应用等工具可以快速处理前所未有的海量数据，进而推动其他IT应用对信息做出响应（“实时零售”）。

实现更加高效的业务运营

向数字企业学习，建立客户价值定位，并创造具有吸引力的、可靠的多渠道购物体验，这一点非常重要，但除此以外，对成熟的零售企业而言，技术还能发挥更多潜能。大多数行业板块典型的低利润率和大量店铺房产，使得一点一滴的经济效益都至关重要。IT可通过三种方式帮助零售企业实现经济效益：提高任务自动化程度，优化操作算法，以及提供更高级的商业智能。

提高任务自动化程度

开发应用，为客户自助服务提供支持，实现重复任务自动化，能显著降低劳动成本。尽管店铺内已经有很多这方面的实例，从经典的售卖机，到电子签名，再到自动结账，但是仍然存在有待开发的领域。

自动化可应用于单个服务任务，如退款、门店导航，也可用于更加广阔的范围，对零售流程的整体元素进行再造，以进一步提升效率。例如，零售企业已经通过自助扫描和销售点（PoS）应用来简化结账流程，在未来，机器人能以比人类更加廉价的方式胜任货架堆码工作。甚至现在，奈斯派索（Nespresso）、百思买（Best Buy）和美体小铺（The Body Shop）也都开始尝试整个店铺的全面自动化。

建立更好的操作算法

零售企业已利用采集到的海量数据实时改善运营效率，建立了能在没有门店经理介入的情况下制定详细决策的算法。例如：

- 利用红外线传感器，计数进入门店的顾客，从而实现结账人力的自动化管理
- 当销售数据显示零售企业存货水平较低时，可自动发起补货指令

然而，进一步的优化机会仍然存在，英国一家零售企业表示，2014年实现了供应链节余1.5亿美元。大数据领域的进一步运用还包括天气驱动型需求以及产品收益预测。

图1

利用高级商业智能释放百万价值



背景

一家零售企业面临日益逼近的危机，价格比线上竞争对手高25%。需要制定一个促销计划，为降价提供持续资金支持。

IT介入

奥纬运用敏捷的IT方法，创建了一款设计精巧、用户友好的应用，将信息进行整理呈现，使企业能更好地制定有关促销和竞争性定价的决策。

这款应用成功将行业知识、分析洞见和模型整合到了现有商务流程中。

业务成果

- 基于分析的高质量决策
- 交易者控制流程并对结果负责
- 具有时效性
- 能够学习策略并为其提供信息
- 通过IT创造现金收入

提供更高级的商业智能

从许多方面来看，IT的最大机会在于对商业智能的应用：提供管理信息系统，允许零售业高管更好、更快地制定决策。交易和运营部门的经理们每周都需要制定数以百计的重要决策，因为他们承受着巨大的时间压力，所以，轻触键盘就能以易于获取、用户友好的方式获得正确的信息，这一点意义重大。

图1中提供的示例，凸显了更高级的商业智能如何推动交易决策转型。

推动创新

IT在客户价值定位的制定和核心业务流程的执行上扮演着比以往更加重要的角色，IT在企业中的整体定位也将不断发展演化。在这个瞬息万变的世界，IT在企业战略、转型和推动创新方面的作用日益凸显。这与许多零售IT部门所扮演的历史角色大不相同，后者更多地侧重于保持工作的正常运转，或是对现有技术流程进行渐进式优化，争取实现质量、速度或成本10%的改善。

与其他人相比，所有这些变化对首席信息官的影响更大，以致于有一种观点主张将这一工作划分成两个岗位：首席技术官和首席创新官。

在任何情况下，首席信息官都必需成为董事会和首席执行官的战略伙伴，向他们宣教数字方法的好处。他们必需对市场动态、客户偏好、竞争格局、机会和威胁有深刻的理解。另外，他们必需能在震撼性变革发生前加以识别、未雨绸缪，从而在变革发生时安全驾驭。

总体来讲，IT和首席信息官必需从推动者变身为创造者。换言之，尽管运营效率和正常运营依然重要，但这些都不能孤立地存在。在不断发展的多渠道零售领域，致力于开发能带来真正竞争优势的、新颖而创意的解决方案，这对首席信息官同样很重要。

这种从推动者到创造者的转变，意味着一场IT部门活动的革命。值得庆幸的是，IT行业也同步进化，使得IT的实现方式有了新的可能性。两大发展相结合，预示着在不远的将来，零售IT部门将会改头换面。

阐明清晰的未来运营模式

首席执行官检查清单

- ✓ 提出您对于建立规模更小、更精益、更有效的IT部门的看法：
- ✓ 制定有关未来运营模式的清晰愿景
- ✓ 识别哪些技术将成为商品，哪些将成为企业技术上的差异化因素
- ✓ 了解哪些流程应保留在公司内部，哪些可以外包
- ✓ 识别智能层
- ✓ 对能挫败竞争对手的差异化技术元素进行投入，同时对商品类元素削减至少20%成本
- ✓ 合作设计明确的转型路线图，以真正实现长期增值战略目标

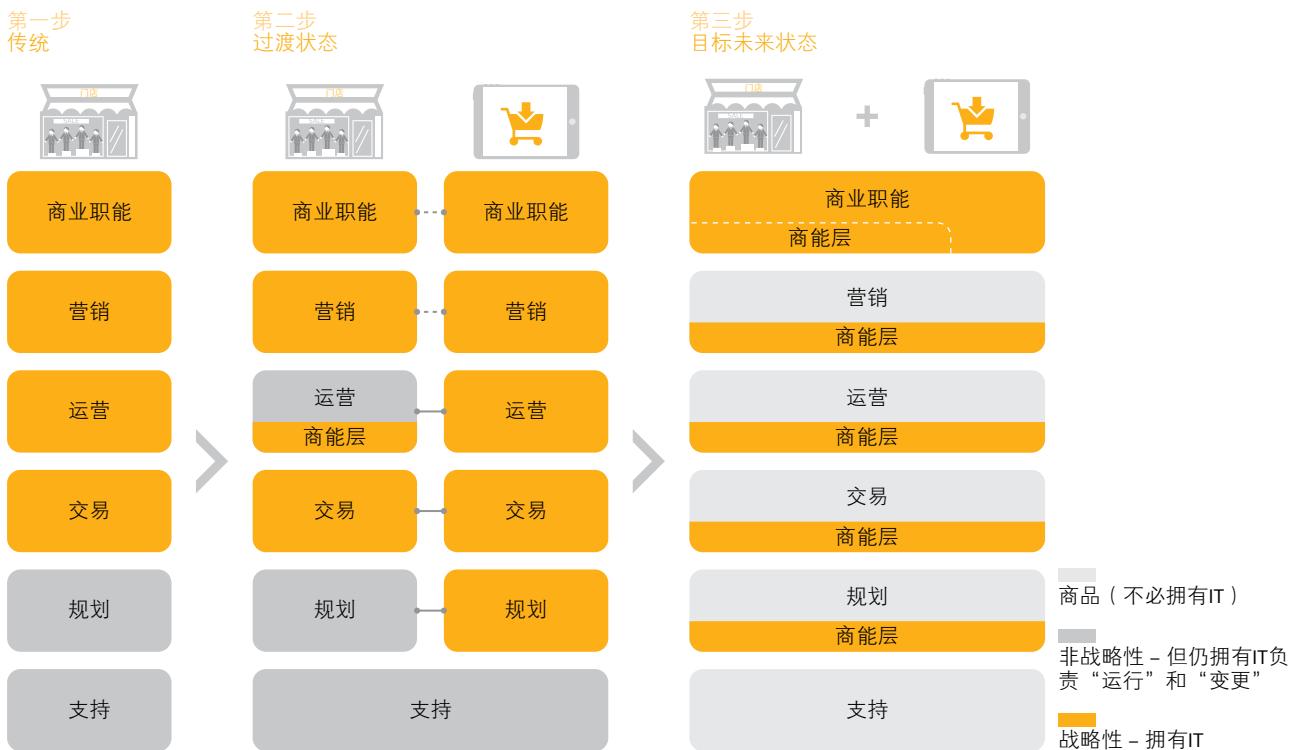
IT不再是一个被拥有和管理的部门，而是可以被购买的服务。在基础设施方面，拥有服务器硬件已经过时。浏览器已成为通用界面，应用与基础设施更加分离。融合了备份恢复、数据库设置、互联网代码云开发为一体的开发环境，只需一笔交易就可全部采购而来。同时，生产环境可通过平台即服务（PaaS）或供应商托管来代替，软件开发甚至也能作为一项服务来采购，从而减少内部招聘和技能发展的必要。

日常使用的非战略核心及辅助性应用——如空间管理、货品选择、结账、货品配送上门等领域——几乎都能外包给服务提供商。随着零售商转向软件即服务（SaaS）模式，大部分应用在云端都能获得。

将整个流程作为服务来采购，也已经成为可能——比如“从采购到付款”或“从招聘到退休”——这个市场只会更加成长壮大。投资和运营的负担被集中，硬件和软件的利用率也因为动态产能调整而提高，从而意味着成本降低。这也将推动灵活度达到新的水平，这一点很重要。只有采用PaaS和SaaS方法，IT才能保持足够的灵活度，以满足整体流动和端对端连接需求，或在生态系统中接入不同元素（如，新的客户前端），以便按需求动态增加产能。

然而，哪怕在所谓的非战略领域，零售企业仍可选择对构成重要“智能层”的关键微流程进行管理。智能层是汇集信息、洞见和编排的地方。

图2: 零售IT发展的三个阶段



当模式从拥有变为采购，IT的角色也转变为成熟老练的指令提供者和服务的购买者——具备设计风险共担、利益共享机制的关键能力。只有那些在战略上具有重要意义的差异化应用，才应保留在公司内部。

其中部分应用——覆盖客户管理、定价、促销、价值主张制定等领域——仍应以传统的公司内部方式开发、运营和维护。但是，零售企业在拥有超大流程的同时，可采购大量辅助性微流程，如市场测试、产品范围规划、客户分析。总体而言，与以往相比，零售业IT的新模式较少涉及公司内部开发。

首席信息官所面临的挑战，是要了解宝贵的内部资源应投入到哪些领域——以实现真正的差异化——哪些领域能以成本低廉而又安全的方式外包。关键是要理解企业各部分韧性、创新力和成本的相对重要性。

图2提供了一个迁移路线图样例，显示了期望达成的最终状态以及迁移次序。在这个案例中，实体店零售企业希望在两年或三年内转型为全渠道经营。在传统世界里，公司内部的IT团队拥有并运转专有系统，为所有业务职能提供支持。现在，首席信息官了解，必需对战略性元素（需要作为公司内部重点）和可外包的商品加以识别和区分。

建立线上世界的未来状态流程和系统，必然有一个学习的过程。然而，随着时间的推移，一套包含大量现成元素以及差异化专有智能层的单一系统会通过组合的方式在所有渠道建立起来。

培育新一代技术型全能人才

首席执行官检查清单

- ✓ 理解在新的IT世界里，哪些东西是不需要的
- ✓ 确保每一位团队成员都具备在新环境下做出出色工作业绩的多项能力
 - ✓ 架构和技术交付
 - ✓ 业务流程知识
 - ✓ 商业头脑
 - ✓ 合作伙伴管理
 - ✓ 战略思维

IT战略的组合方法对于IT部门的工作影响十分明显：某些职责将不复存在，而另一些职责则变得更加重要。因此，IT部门的规模和形态将发生改变。

在过去，日常维护维修占零售企业IT部门工作的很大比例。随着系统外包和PaaS、SaaS方法主导地位的不断加强，这一工作职责将大幅缩减。新的工作重点将放在开发和管理关键应用、整合多家供应商服务以及管理供应商关系上。

对于战略性核心应用，IT部门必需充当公司内部需求的管理者，具备扎实的职能和业务知识。鉴于协调大量外部供应商的需要，架构管理也将保留在公司内部，企业架构师将变得更加精通业务，在技术和实务上更加亲力亲为。

对于非战略性和辅助性应用，IT部门将作为独立的服务管理组织，管控与外部供应商的关系，以确保企业对IT服务提供保持终极控制，同时成本不会随时间推移而攀升。

随着一些角色消失，另一些角色又会出现。如今，IT越来越多地被赋予实施战略举措以实现整个企业转型的重任，必需成为业务决策制定的全面合作伙伴，从业务角度进行思考和沟通。这意味着有必要设置新的岗位，这些岗位将专注于寻求新的IT驱动型业务设想，通过IT提升业务流程效率。

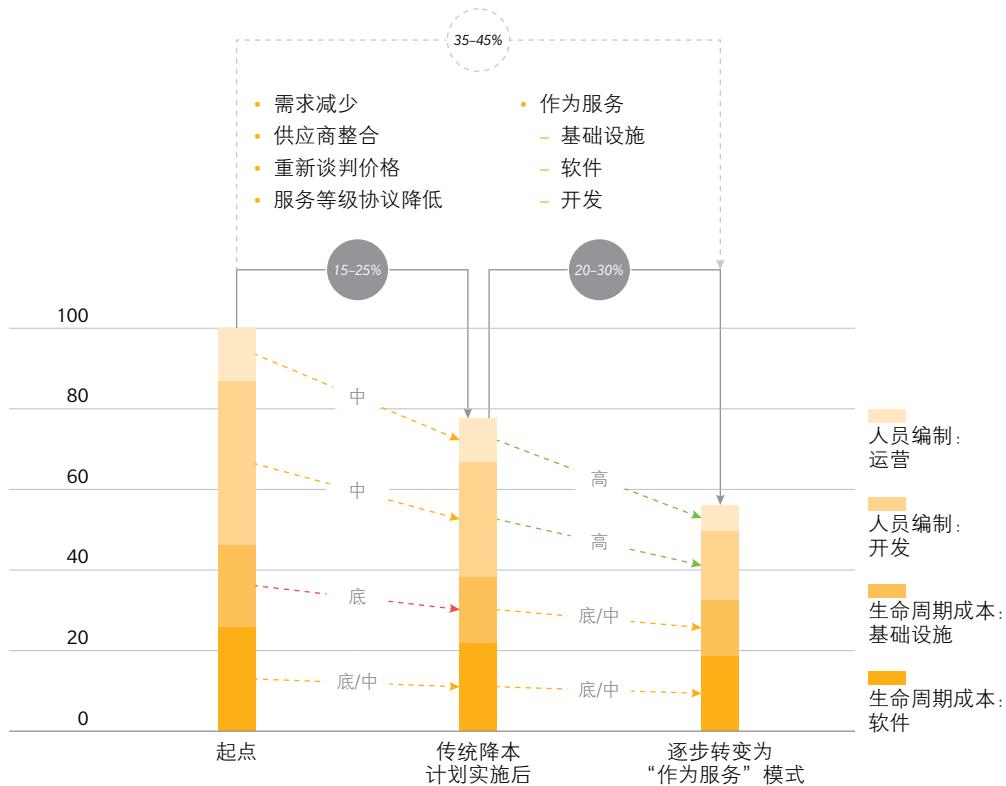
同时，日常工作方式也在改变，从传统的瀑布式变为更加敏捷的方式，工作开始之前不必知道结果，灵活的思维和工具将成为必需。

所有这一切，都意味着内部IT团队的工作职责将会发生巨大变化。在未来，零售企业将需要组建一支“IT全能人才”队伍，他们能挖掘、采购、整合一系列广泛的服务合作伙伴——这将是一个技能更高超、但规模更小的IT部门。

IT实现方式的变革，将改变零售企业的IT成本结构。目前，业内典型的成本水平为收入的0.7-1.0%左右。我们相信，将传统降本技巧和“作为服务”的原则相结合，将能推动IT成本实现最高50%的降幅——详见图3。

图3: 通过“作为服务”的运营模式以及角色统一来推动IT成本削减

标准化的IT预算对比初期支出
按百分比计



资料来源 奥纬分析

着眼于明天向何处去，而不是今天从哪里开始

首席执行官检查清单

- ✓ 敦促团队和企业高管不要把视野局限在3个月以后，而是从三年以后的目标状态开始进行逆向规划
- ✓ 充当能真正推进整个企业战略及创新计划的幕后设计师
- ✓ 了解贵组织的性格特点（例如：拒绝接受现实、保持业务照常、还是渴望变革），并对计划做出相应调整

我们所描述的变革对成熟的零售企业提出了巨大挑战：将目前的IT方法、能力、基础设施转变为能满足未来多渠道业务需求的体系，将会十分困难。

从我们的经验来看，零售首席信息官以及他们所在的组织，有时会否认这种变革的必要性，不去面对改造需求，一味继续扮演推动者的角色；或者他们相信，能在保持业务如常的情况下实现转型，利用不断测试检验来循序渐进地战术优化，实现一定程度上的业务改善。

即使他们了解进行彻底变革的必要性，认为变革能真正实现的首席信息官也是凤毛麟角，鉴于他们在运营和资本性支出方面承担的日常责任和持续压力，这种情形是可以理解的。

渐进主义陷阱是最大的问题之一：这是一种认为可通过连续的小步走来建立有效的IT架构的想法。零售企业在推动逐步执行、落实无休止的边际优化回路方面十分出色。直到最近，对于竞争激烈、技术变革影响力貌似有限的行业，这一点都是获得成功的关键所在。但是如今，面对电子商务带来的威胁，渐进式变革已经不足以为企业提供生存所必需的支持。

解决方案是，着眼于明天要向何处去，而不是今天从哪里起步，同时要坚持从其他行业汲取可借鉴的经验教训。这种思维方式首先需要明确零售企业为保持竞争力而必需在三到五年后达成的位置：从这个目标倒推，可确定实现目标所需进行的变革的次序。这种貌似简单的方法惊人地有效，能迫使企业——以及首席信息官——直面挑战的真实规模、领悟到即使执行得再完美的渐进式变革也终将把企业引向错误的未来。

结束语

零售业变革对于IT部门的影响，再怎么强调都不为过。首席信息官的工作将会从支持和推动，变为以创新和价值创造为重点，塑造企业的整体战略。在悄无声息间，IT架构将变得与十年前大不相同，将以不同的方式建立和获得支持。因此，与现在拥有或正在建立的能力相比，零售IT部门将必需具备一系列截然不同的能力。

多渠道零售的成功，取决于彻底不同的IT架构和彻底不同的首席信息官角色。必须对IT方法进行再造：渐进式改善将无法实现需要的变革。

可持续发展差距

食品杂货零售战略失落的一角

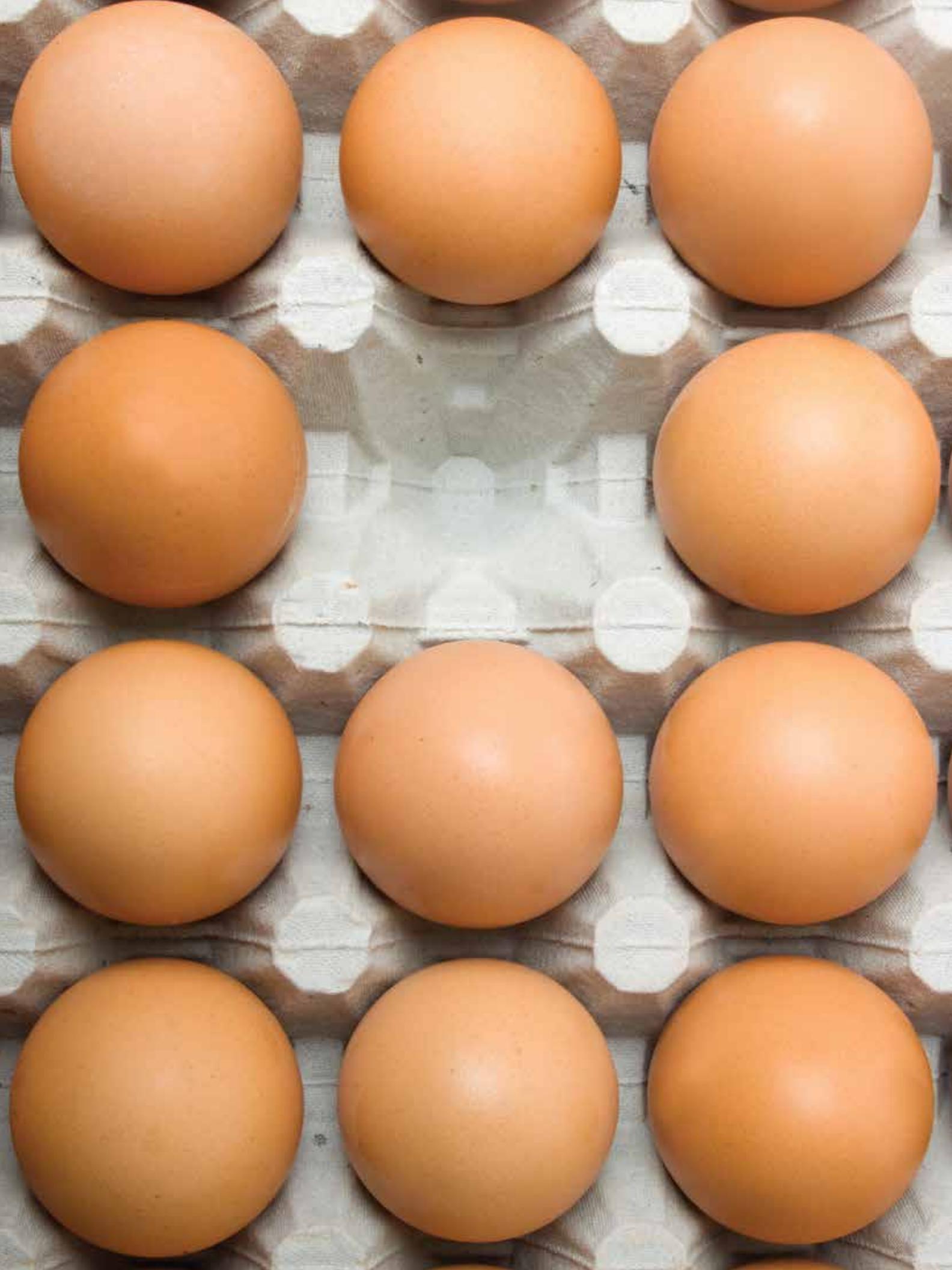
大部分零售企业都赞同，可持续发展将是未来的一项关键竞争优势。不幸的是，理想很丰满，现实很骨感。

日益扩大的供需不平衡可能会令整个食品行业近四十年的利润受到侵蚀。预计到本世纪中期，全球对农业生产的需求将增长70%，全球人均热量摄取将增加大约40%。但问题是，全球食品生产已经利用了约50%的地表可耕种土地，全球农业部门已经消耗了约70%人类可饮用淡水。

我们的研究表明，零售企业拥有广泛共识，认为供需之间的分化，使他们必定会面对严峻的成本和资源供应问题。多数人还认为，随着客户重心的转移和法规的变化，他们将面对迥然不同的需求模式。排名前50位的全球食杂零售企业中有90%都推出了自有品牌有机产品，有68%都发布了可持续发展报告（见图1）。在其年报中，82%的食杂零售企业首席执行官将可持续发展作为关键的工作重点。三家企业中就有一家以上的企业开设了“绿色”试点门店。

然而，在这些旗舰举措背后的现实很大程度上依然是不可持续的。虽然可持续发展如今在投资决策和企业项目评估中已经成为常用指数，但对于企业的关键商业活动——采购、门店运营或供应链决策——影响仍微乎其微。在多数情况下，可持续产品线仅占销售收入的一小部分，新产品开发及空间决策依旧受到其他业务重心的支配，变革将会十分缓慢。

尽管零售企业的广告活动越来越多地围绕绿色讯息和产品来展开，但店内的价格促销大都忽略会这些方面——而这些促销在销售额中占有很大比例。绝大多数的新店铺也和绿色概念店毫无关系。所有店铺中，99%以上仍是传统的非绿色业态。



可持续发展为什么不可持续

82%

的食杂零售企业
首席执行官认为
可持续发展是一
项关键重点

零售业的特点是利润率低、每天都会面临急迫挑战、供应链全球化且错综复杂。因此，零售企业更倾向于关注迫切、紧急问题的处理，可持续发展只能退后。哪怕是做出坚定承诺的零售企业，也很难创造实质性的影响。

从我们的经验来看，这种现象不断发生的原因有两个。首先，零售企业未能将可持续发展纳入日常的决策制定。在许多（可能是大部分）零售企业中，决策制定被分散到数百名采购员、品类经理、采购经理、门店经理、物流专员和订货经理手中。

排名前50位的全球性食杂零售企业中，有42%设立了可持续发展职能，现在有14%设置了首席可持续发展官，但只有10%会根据可持续发展的关键业绩指标来考核和奖励个人绩效。在这种背景下，可持续发展往往局限于几个有限的企业“灯塔”项目，而很少向下落实到例如产品经营品种、下月促销计划等决策中，这就不足为奇了。如果可持续发展的重要性不能同销售额、销量和利润率等因素等量齐观，那么决策制定者就会倾向于忽略它。

其次，零售企业面临的另一个挑战在于它们无法对不能衡量的东西进行管理。为了保持核心商业模式的可持续性，零售企业必须了解可持续发展举措的财务影响。但是，排名前50位的食杂企业中，只有16%的企业会评估如何将可持续发展努力转化为财务结果。因此，制定具有现实意义的目标、塑造决策制定以及衡量进展都十分困难。识别和建立合适的关键业绩指标堪称不易，而且数据往往不足。但即使有数据，要理顺各个环节，例如，改善企业生态足迹与经济效益之间的关系，也绝非易事。

实现可持续发展

然而，可持续发展领域的领导企业已经证明，企业不仅能找到方法对可持续发展努力的影响进行衡量，还能利用这方面的知识实现宏图伟略。鉴于典型零售企业中决策制定的分散程度，要将可持续发展变为现实，就要让理念深深渗透到整个组织尤其是交易和经营决策制定者的“血液”中。我们与客户的合作指出了五大重要成功因素。

10%

的食杂零售企业根据可持续发展关键业绩指标衡量和奖励个人绩效

因素1 | 明确的战略意图

组织必须制定明确的战略计划，在多年里定期加以完善。实现这一点，需要有持续而一致的高管层支持。企业的管理团队必需认清组织在实现长期和全局性目标方面所面临的组织和文化挑战——同时不会迷失短期销售额、成本和利润率方面的重点。

因素2 | 更高的透明度

衡量组织产品及运营的生态和社会足迹是一件非常困难的事，尤其在产品方面，因为大部分资源很早就已经用掉了。但是，这也是一项不可能完成的任务。到目前为止，大部分零售企业在尝试更好地理解上游供应链时，都会把重点放在资源供应、成本和市场投放时间上。在未来，供应链管理和供应链合作会同样或更多地强调资源利用、可再生能源和社会标准。

因素3 | 确定的目标

实现可持续发展战略，要求建立定量的、可操作的职能和个人目标，包括短期和长期目标。要将可持续发展变为现实，决策制定者就必须把它与财务绩效摆在同样重要的位置——而不只是“锦上添花”。这就需要制定具体的目标。

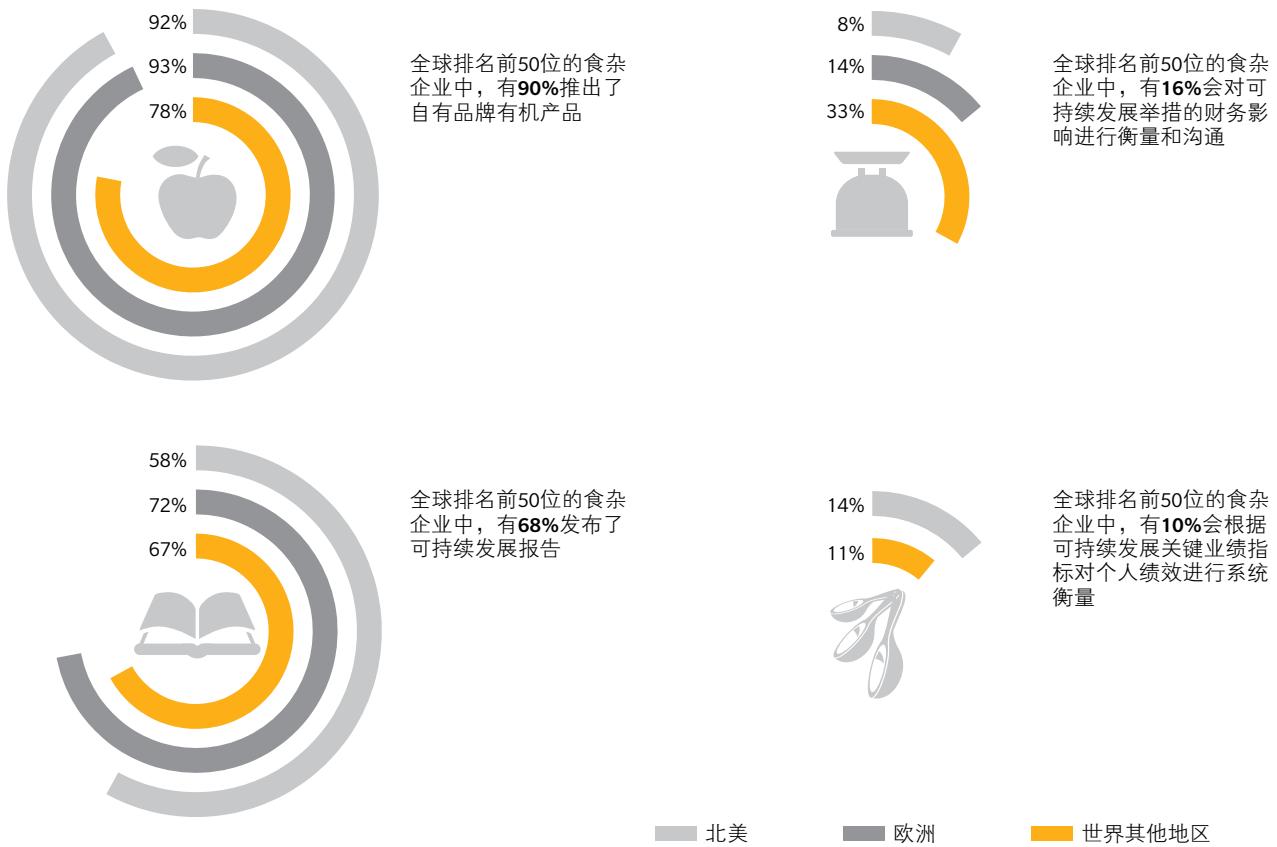
因素4 | 将可持续发展纳入日常决策

必需以公正、透明和量化的方式，将可持续发展纳入日常决策制定。要行之有效，就必需详细了解何时、怎样、由谁来制定决策，以及如何影响和改变它们。仅仅向采购员、品类经理和运营经理抛出更多数据是不够的。

因素5 | 衡量影响

组织在对照目标衡量详细的定量结果时，必须保持警觉。正如前面所描述的那样，利用关键业绩指标进行持续衡量，是将可持续发展嵌入组织的重要一环。如果不做这个工作，就很难了解战略是否成功，也很难确保可持续发展在日常决策制定者心中占据重要位置。

图4: 世界排名前50位的食杂企业的可持续发展情况



资料来源 奥纬分析

结束语

打造可持续发展的零售商业模式并不容易。它会耗费资金，而且也不是毫无风险。有一种需求从根本上对可持续发展形成了支撑：这种需求就是，必需要面对这个资源有限的世界，必需要做出日益残酷的取舍。可持续发展的商业案例基本上都立足长远，推动力量来自于应对刚刚显露但可以预见的现实需求——这种现实将随着时间推移而愈加明显。

但即便是在今天，可持续发展也能提供推动增长、削减成本的切实机会。在瑞士，Coop集团自有可持续品牌和优质品牌的销售额已经达到20亿美元——比食品收入高出18%。Coop在瑞士的有机产品市场份额较其整体市场份额高一倍以上。在英国，玛莎百货通过减少包装、降低填埋废物、改善运输和采用能效举措创造了1.68亿美元净效益。

上述及其他先驱性企业已经表明，可持续发展也可以找到通向盈利之路。在未来四十年内，做“正确的事”将会变得日益艰难，在这样的环境下，追随这些先驱者脚步的企业将会找到开启蓬勃发展的钥匙，而没有这么做的企业则会南辕北辙。



店内优化

消除孤岛、降低复杂性的新方法



一家典型的价值百亿美元的零售企业，可通过效率提升在六到十二个月内释放一亿美元的潜力。

各行业板块的零售企业已纷纷通过优化项目对门店潜力进行了挖掘，但是我们认为，许多企业都忽视了总部职能在帮助提高门店效率方面所能发挥的作用。通过推动门店日常运营基本要素的简化和更快运转，总部在营造前线效率、改善客户体验和提高员工士气方面扮演着关键角色。在本文中，我们更详细地解释了为什么需要这么做，同时运用案例分析对最佳实践进行分享。

低成本互联网和折扣店的竞争，以这样或那样的方式影响着大部分零售行业和市场，在此形势下，对具有成本效益的零售运营的需求比以往任何时候更高。

零售企业往往通过对采购、品类管理、物流和运营进行分开审核来实现成本节余。总部挤压门店的人力预算，希望门店经理找出本地解决方案以保持业绩。事实上，结果往往会导致顾客服务水平降低，以及员工怨声载道、消极怠工，再不然，就是引入了与门店网络和员工多元化格格不入的、基于作业的人力调度和预算。

我们认为，可以通过更好的方式来实现节余：即通过打破部门孤岛、采用以门店为中心的方法来简化任务和削减成本。这一方法的核心，在于采用客户和前线员工视角，不断询问总部和其他部门如何给他们的生活做减法，从而降低运营成本。以我们的经验看来，一家典型的价值百亿美元的零售企业，可通过效率提升在六到十二个月内释放一亿美元的潜力。这种方法的美妙之处在于，客户成果和员工士气通常也能同时得到改善。

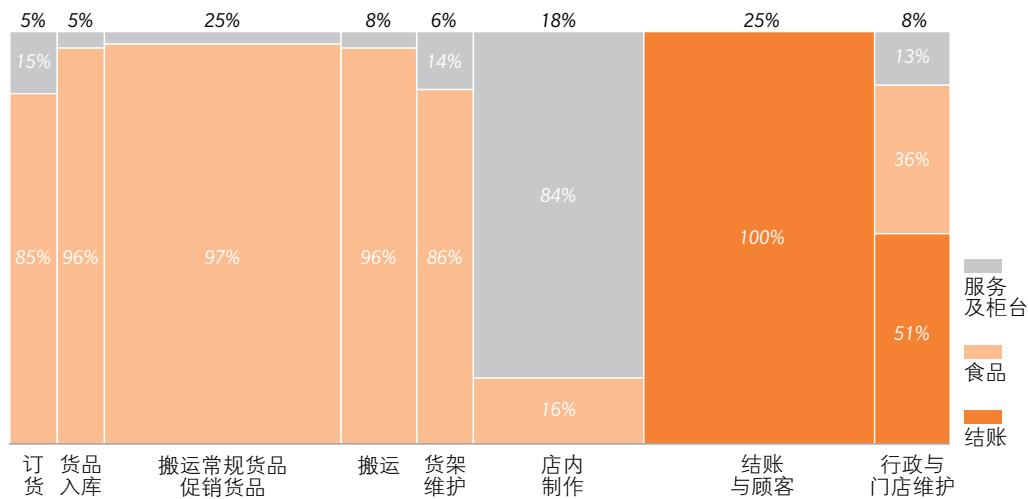
如何围绕店铺需求设计降低成本解决方案

要设计和实现以门店为中心的降本举措，总部部门必须首先要做好自己的功课，从门店视角审视有哪些东西给客户和员工带来了麻烦，并且把正面解决这些麻烦作为自己的工作目标。

第一步，通常是要明确理解员工在店铺里的时间都是怎么花的，如图1所示。建立透明度可能很难；所以，作为切入点，应在门店里花上一段密集时间，充分参与并认清各种一线工作中的挑战。在此过程中，还应建立可行方案的关键假设。可能要提出以下问题：

- 最令人困扰的、浪费时间的事情是什么？
- 某个部门在具体流程上分配了多少小时时间？
- 还能进一步采取哪些优化措施？

图1: 员工活动，按部门划分



资料来源 奥纬分析

图2: 解决店内困扰

困扰	解释	解决方案
员工步行距离长	 <p>员工店内步行距离长而且没有必要，例如，补货或更新货架价格标签时。</p>	按与标准门店布局相同的顺序摆放仓库货箱，从而缩短补货距离。允许门店制定执行各项任务的定制化路线，如价格标签更新。参见案例分析1。
收银台等待时间	 <p>检查由于系统错误、频繁要求经理覆盖错误、条形码扫描不出而造成的流程效率低下——这些问题也会导致额外的等待时间及客户不满。</p>	根据条形码性能、位置，综合检查产品扫描效率，检查收银台效率：监管制度、技术基础设施和收银员资质。参见案例分析2。
货架商品供应不足	 <p>经常发生缺货情况，因为自动或半自动订货系统太过复杂，员工订货工具帮助不大；因此，销售未能得到充分的供应支持。</p>	筛查缺货的最常见原因，检查预测系统和库存工具的缺点 — 若有可能，对系统参数进行调整，对工具进行简化。参见案例分析3。
复杂的促销	 <p>每周的促销处理，往往是造成门店复杂性的最主要动因。用于促销的存货通常几周之前就已提前订购，预测系统（若已在门店层面建立）还远不够完善。</p>	应当采用高级算法，集中解决促销预测问题，以便为门店提供准确的促销商品预测。
报告过多	 <p>报告和关键业绩指标缺乏可用性，看报告需要耗费大量时间，对于推动改善帮助不大，甚至完全没有帮助。这些报告往往都是多余的。</p>	针对报告结构，建立跨部门的简化视角。参见案例分析4。
糟糕的物流	 <p>没有在承诺的时间窗口安排配送，或者存在货品缺失现象，货箱内包装情况往往较差。</p>	实施严格的服务水平协议，使门店对运营计划更有把握，达到更高的配送标准。这可能会增加供应链成本，但是门店节余将会大于该成本。
人工控制人力调度	 <p>门店经理对员工配备进行“粗略”计划。人力规划工具往往不够用户友好，或者太理论化。</p>	从各门店采集本地最佳实践，建立务实的、用户友好的人力调度工具，与单个门店的需求相挂钩，将基于作业内容的人力要求纳入考量。
培训课程与目标不符	 <p>门店员工培训包含大量理论和指导性规范，缺乏关于最佳实践流程、要诀和技巧方面的实用指导及培训。</p>	让门店员工参与培训课程的设计。理想的培训应在店面进行，以真实案例和最佳实践为基础。确保人力资源和总部销售部门与门店开展定期合作，将最佳实践、要诀和技巧纳入培训，并随时更新。



图2显示了典型困扰问题的部分示例，以及通过这种流程发掘出的解决方案。

遵循一套详细而系统的流程来识别，优选，开发，并实施相应的改善机会，是十分重要的。如图3所示。

按照该流程执行，通常在6-12个月内就能看到结果并进行衡量。典型结果包括：

- 劳动力效率提高，店内时间浪费减少，因此员工小时数最多可减少10-20%
- 货架商品供应和销售额增加5%以上
- 客户体验得到改善
- 供应链总成本降低
- 员工参与业务的积极性得到重新激发

图3: 解决门店效率低下问题的分步骤指南

- 1 了解现状，收集和验证一系列店内改善建议
- 2 对建议清单进行综合优选，例如，在权衡具体部门成本高、整体企业成本低的问题时要格外谨慎
- 3 实现跨团队及职能合作制度化
- 4 开始实施改善举措，并进行监控：建立关键业绩指标，明确分配责任
- 5 衡量各项改善举措的进度

结束语

我们相信，零售企业可通过识别和消除因企业层面或因缺乏跨部门合作而造成的、阻碍前线效率的障碍，而释放大量成本节余。采用这种方法，能在六到十二个月内实现卓有成效的结果。10-20%的员工时间可节省或分配到提升客户体验等其他工作中；货架商品供应可增加5%以上，从而大幅降低销量损失。另外，当门店员工和客户的声音得到倾听，困扰员工的麻烦问题得到解决，员工满意度也会明显提升。随着时间推移，这将能进一步推动业务改善。

案例分析1 减少花费在补货上的时间和精力

挑战

一家零售企业分析了从库房到需要频繁补充库存的货架之间的时间和距离，发现员工在补货工作上花费了25%的时间。

解决方案

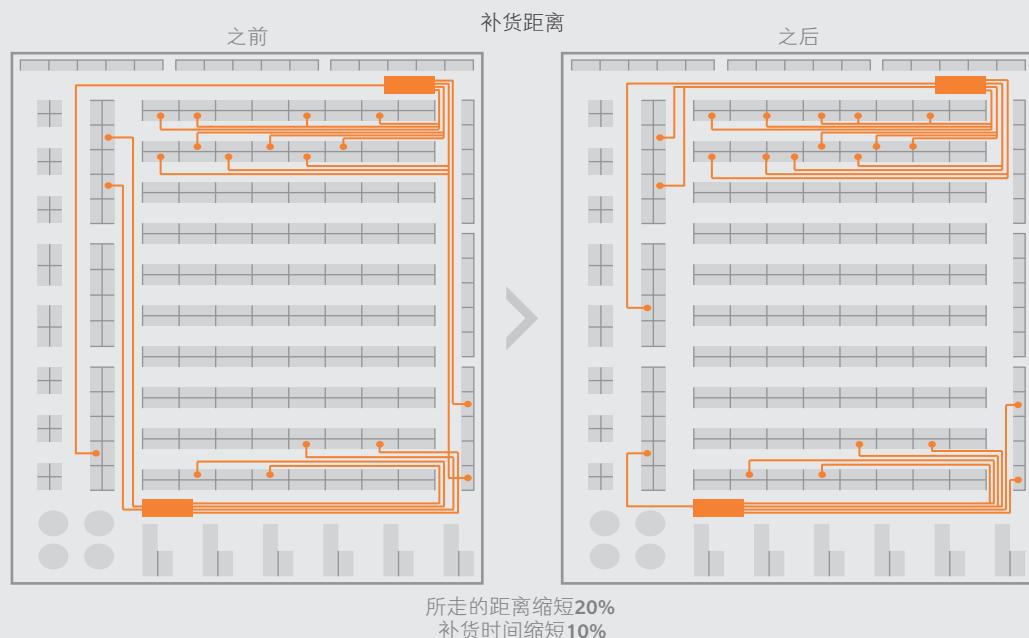
物流团队和门店经理合作找出了同时优化库房提货工作和店面补货距离的最佳方式（图4）。

企业对仓库进行了重新组织，使产品顺序与门店典型布局保持一致。为了达到效果，建立了应相互靠近存放的产品组，并确保将它们放置在同一个仓库提货区域。

结果

结果，员工补货距离缩短了20%，每周每个门店花费在补货上的时间缩短了近10%。对产品组进行了定期跟踪，确保其能明确反映新品及季度变化。

图4：缩短补充存货时所走的距离



资料来源 奥纬分析

案例分析2 减少收银台等待时间

挑战

大部分零售企业的结账系统配备了安全措施，以避免滥用和盗用。这些措施可能要求经理频繁进行错误覆盖和监督，延长了客户在收银台的等待时间。

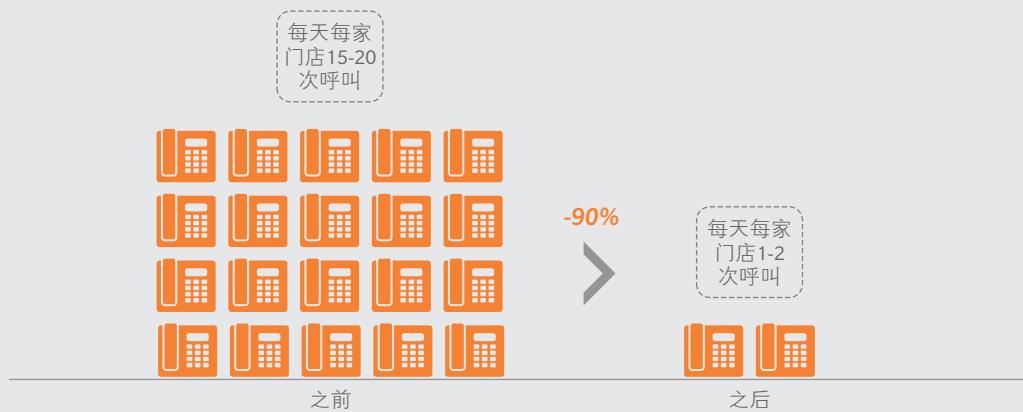
解决方案

我们建议，将需要门店经理参与的所有结账活动罗列下来，记录这些活动的发生频率以及处理时间。对总部制定的收银台制度进行更新，仅保留真正有必要的活动。例如，某些错误覆盖提醒被取消，对总部规定的各结账点所能持有的最低找零金额进行了修改。

结果

如图5所示，通过这些制度调整——同时对滥用风险保持控制——我们使结账点呼叫门店经理的情况减少了90%。对于这家零售企业，这相当于每周5-10小时的经理和收银员工作时间，更重要的是，客户等待时间也得到相同程度地缩短。

图5: 更新总部制度，减少结账效率低下问题



资料来源 奥纬分析

案例分析3 减少缺货现象

挑战

产品的及时供应是提高客户满意度、防止销售损失的关键动因（图6）。缺货原因可能林林总总。对于某一家具体的零售企业而言，60%的缺货现象是由于门店自身原因造成的（例如，补货、人工订单管理或货架维护问题），40%的缺货现象则应归咎于总部流程（图7）。

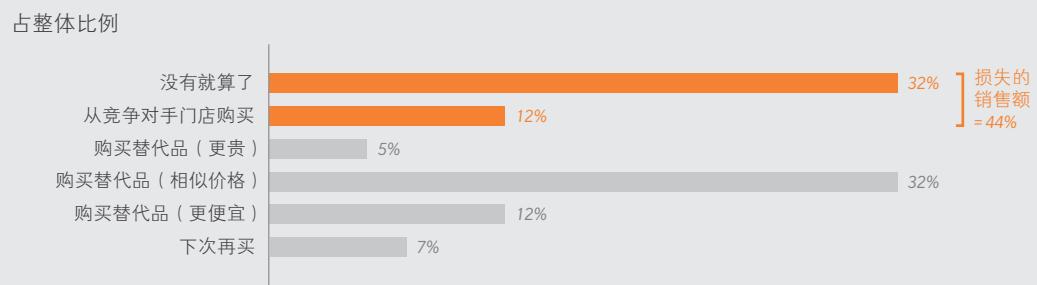
解决方案

总部对产品预测系统进行了调整，优化了配送效率，提供了更有效的库存管理工具。通过店内培训对改善进行补充，让所有影响商品供应的员工进行关键场景角色扮演，学会避免缺货现象的要诀和技巧。

结果

货架商品供应提升了几个百分点，尤其是在重要节假日或活动之前的关键时段。自动预测系统的改善，减少了人工干预。总体而言，库存入库和补货流程变得更加精益。

图6: 发生缺货时，客户如何反应



资料来源 奥纬分析

图7: 为什么会出现产品缺货？



资料来源 奥纬分析

案例分析4 利用数据更好地制定决策

挑战

对于大部分零售企业而言，利用庞大数据生成一系列报表没有什么大不了，但是要从中获得有用的洞见就是一大挑战了。在很多情况下，关键业绩指标和报告都处于孤岛状态。我们曾经看到这样的情形，两个部门被认为应当显示相同的关键业绩指标，但是每个部门却采用不同的方法来计算。孤岛式报告没有显示出对其他部门决策的影响——比如销售决策可能会影响物流——因此，企业无法在孤岛间推动改善。图8显示了我们所看到的一个案例，品类经理对门店平面图的修改，没有体现店内重新布置货架所需花费的努力。

解决方案

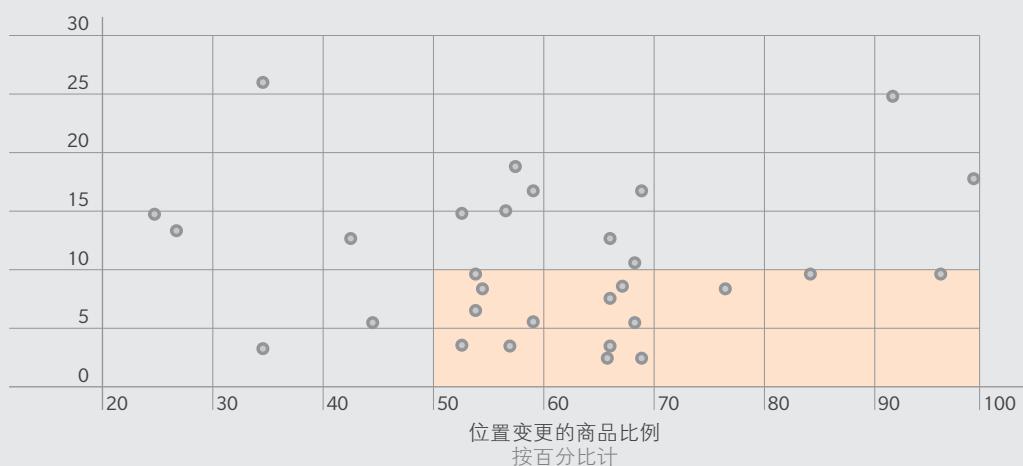
我们对一种激进的问题改善方法进行了测试：取消所有现有报告，从零开始。目的是实现报告简化和统一。针对变更平面图的问题，我们引入了一项关键业绩指标，总部品类经理可通过这项指标了解店内品类变化的真实成本。平面图变更中，有50%涉及到对50%以上的商品进行移动，但是涉及到的新产品不到10%。

结果

结果，决策制定流程的透明度向前迈进了一大步。对于品类经理，关键业绩指标改变了他们的工作实践：货品上架和下架极少造成大量商品货架位置的改变，任何必要的修改都进行了捆绑，以限制效率低下的店内修改。

图8: 识别三个月内发生的、效率低下的品类变更

新品比例
按百分比计



注 一个点 = 1次平面图变更

资料来源 奥纬分析



快时尚

凭借新型供应链 屹立于时尚潮头

在服装零售领域，供应链的战争已经打响。作为对消费趋势的响应，如今，产品能以创纪录的速度和低廉的价格占领高街，这一切都归功于客制化设计的供应链，为高销量、高度灵活的模式提供了支持。在这篇文章中，我们将考察零售企业应当如何应对，并了解怎样对自身的供应链进行重新思考，以便在竞争中立于不败。随着时间推移，这种供应链与其他非食品零售部门变得更加息息相关，无论您销售的是衬衣、高跟鞋、玩具还是珠宝，要学习的东西很多。

过去30年来，欧洲的纺织品行业经历了两种新型商业模式的颠覆。二十世纪80年代，快时尚商业模式开始崭露头角。接着，5-10年后，价格力度更大的快时尚折扣店出现，以低于传统服装零售企业50%或以上的价格大大改变了客户期望（参见图1、案例分析1和2）。

结果，无数经营传统两季业务的多品牌零售企业被踢出市场，而没有采用快时尚供应链原则——至少在部分产品上没有采用——的众多垂直企业陷入困境。

图1：时装零售企业价格点比较

欧元价格



资料来源 奥纬分析

差异化的供应链环节

正如案例分析1中所讨论的那样，快时尚供应链必须具有最大的成本效益和灵活性，能迅速及时地提供各种产品。因此，产品范围被划分为明确定义的不同细分类别，如长青产品、吸引客流产品、形象产品（见图2），对各个细分类别的供应链需求也有明确定义。

长青产品

这些产品能以具有成本效益的方式通过船运从亚洲发货，货量可预测。这些产品不以时尚为驱动，所以不值得在快速灵活的供应链上砸钱。

吸引人流的产品和爆款产品

这些产品从概念到投放货架的时间通常不到20周。对于这种快速推出的产品，欧洲零售企业的最后生产工序往往是在土耳其或北美完成，美国和加拿大零售企业则是在墨西哥完成，货品运输方式通常为空运。为了确保生产的可靠性，常常会提前预定生产产能，预先备好未上色的面料。最后的步骤包括对产品进行验证、微调尺寸，等等。

将这种快速通道方法与不断加快的上新频率相结合，确保了快时尚零售企业能保持产品花色常新。反过来，这又带动了消费者销量的增加，改善了价格实现，减少了降价。这些效益通常高于在供应链上花费的额外成本，我们的经验也的确表明，采用快速通道方法，传统多品牌零售企业的降价成本可减少25-50%。

案例分析1 快时尚模式

快时尚商业模式都以细分价值链为支撑，在各类产品之间精心调控成本效率、灵活度和速度。它们的供应链通常由三部分组成，如图2所示。最成熟的企业已经超越了这个模式，纳入第四部流程，以捕捉错过的流行趋势。这样的供应链一旦启动，可在十周内完成产品从概念设计到投放货架的整个过程。

供应链由店面通过直接反馈机制进行严密管理，这一机制被称为“读取并响应（read and react）”机制。零售企业可通过跟踪某个系列的热销和滞销产品进行调整，确保精确地按需求生产，从而优化——并超越传统的按库存生产或按预测生产的模式。

快时尚零售企业将快速通道方法与频繁上新相结合，确保其产品时刻走在潮流尖端。销售速度因此而加快，更高的库存周转确保了产品能以大幅低于其他高街时装零售企业的价格进行销售，而增加的销量则足以弥补供应链成本的增加。

最成熟的纺织品零售企业已然超越这一模式，纳入了最后一步：这是一个独立的过程，可在错过流行趋势的情况下迅速启动。一旦启动，“追赶”工作流可在不到十周内完成产品从概念设计到投放货架的全过程。

按品类角色对价值链进行划分的方式，以一种直接反馈机制为补充，即“读取并响应”。门店每天汇报热销和滞销产品，这个流程有助于不断优化产品线，推动销售。这也形成了按需求生产的优化运营，在很多方面都超越了传统的按库存生产和按预测生产模式。大量邮购零售商和多渠道零售商已经学到这种方法的精髓，开始针对自身产品范围引入读取并响应模式。

传统多品牌零售企业 如何进行反击

快时尚零售企业及折扣店最初出现时，大量多品牌零售商开始着手提升购物体验，在产品组合、视觉陈列以及咖啡吧、DJ、免费饮料等免费附加服务上下功夫。结果往往不尽人意，由于追求体验牺牲了销售空间，为增强体验而花费的成本也是入不敷出。

图2: 服装零售企业差异化供应链的三种类型



案例分析2

快时尚折扣模式

Primark或Forever 21等折扣店，是行之有效的快时尚模式的改良版。与标准模式相比较，快时尚折扣店的毛利润率明显更低（不到40%），在材料采购、产品开发方面标准化程度更高，供应链对效率的倚重程度也更大。再辅以极其精益的人员和营销成本结构，这些因素决定了中等个位数的息税前利润率，也就是说快时尚折扣店只能靠高销量来支付固定成本。

这种策略已经实现盈利。借助于无敌的价格，包括有时仅卖3欧元的时尚T恤，折扣店制定的价格水平令成熟的快时尚业者和传统多品牌零售企业望而兴叹。这种价格模式的目的很明确：就是要攫取市场份额，营造物超所值的感受。

快时尚折扣店在英国和爱尔兰已经十分成熟，但是在欧洲其他地区，其影响还未充分发挥。尽管Primark在伊比利亚拥有约50家门店，20多家在荷兰，但在奥地利、匈牙利、法国和德国仅零星分布着15家门店。Peacocks在希腊和若干东欧国家拥有数量有限的特许经营网点。Forever 21，目前仅在欧洲大陆开设了几十家门店，仍处于计划中的欧洲扩张的第一阶段。

在快时尚企业自己的地盘上同它们一较高下，是一种更具有持续性的对策。要做到这一点，零售企业必需回答一系列从分析角度而言十分有挑战性的问题：

- 对于产品范围中的哪一部分来讲，快速通道模式是一种经济上的明智选择？
- 一件服装的最大降价幅度是多少？在哪一点上，使用传统供应链解决方案比使用更加昂贵的快速通道模式利润更高？
- 将供应链中的动态成本因素纳入考量，如何不断对之前的决策进行评估（基于SKU）？

解答这些问题，需要基于指标，将快速通道供应链的额外成本与由其带来的销售额的增加进行比较。这一般需要具备三种数据来源：

1. 每种款式的历史价格与销售额之比
2. 产品范围周期平均降价幅度
3. 各种采购或供应链模式的成本

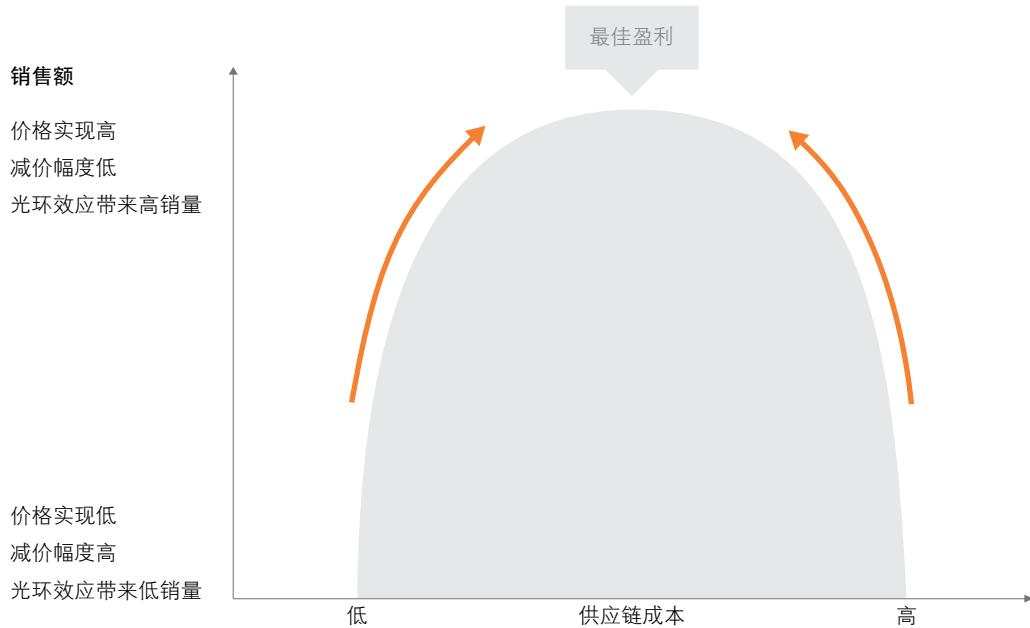
掌握这些信息后，零售企业就能建立产品种类管理解决方案，一个一个产品线地提升某产品系列的盈利能力。如图3所示的简化形式，以事实为基础对供应链进行优化，不必陷入快速供应链对于白T恤和黑袜子到底有没有用这种无谓的争论里。

当然，这不只是对产品进行细分这么简单。组织还需要具备实施供应链改良的必要技能。这既包括对各地产能进行精确管理的能力，也包括扩充自有品牌产品线所必需具备的设计能力。

何时需要采取行动？

未来几年的零售行业中，供应链变革将不仅在服装业扮演关键角色。越来越多的非食品细分市场已经对产品供应及范围进行微调，这种调整涉及到配送速度，也包括最大限度提高成本效益。

图3: 供应链优化的关键因素



资料来源 奥纬分析

这一点在鞋品、配饰、玩具行业最为明显，多年来，引领潮流的产品在这些行业所占据的份额稳步攀升，所有这些行业的时尚流行周期都在缩短。

所以，非食品零售企业是否已经准备好迈出供应链变革的下一步？要做出回答，零售企业应当聚焦以下四大领域：

1. 考量整个价值链的差异化机会以及随之而来的成本，包括近距离外包
2. 制定重组供应链的综合计划，包括精简SKU、改善自动化流程、优化长期产能规划和前置时间
3. 识别需要的补充性技能，包括读取并响应系统，以销售收据为交换，通过谈判与供应商建立更加紧密的合作关系
4. 诚实评估组织内是否树立了实施变革的坚定决心

结束语

快时尚商业模式已经催生了服装业的革命，我们相信，以潮流产品为主导的其他非食品零售细分市场将会步其后尘。零售企业可引领趋势之先，对自身产品和供应链进行细分，做出合理取舍，向快时尚采购转变。虽然这种变革可能会增加企业的复杂性，但也会推动企业竞争力迈上新台阶，因此一切努力都是值得的。

全渠道 运营

新零售生态系统 的解决方案

虽然电子商务仅占2013和2014年美国零售销售的8%，但跨渠道零售贡献了目前总销售额中一半以上的份额，是全渠道零售的一个临界点。¹

逐步发生、但却至关重要的消费者行为的转变，是全渠道销售的核心。如今消费者越来越期待以无缝方式通过各种实体和数字网点来发现、搜索、购买、提取和退换商品。

成熟企业和创业公司都在构建全渠道能力方面进行了大量投资。全渠道要求所有企业从心态上做出巨大而根本性的转变，从以成本为中心的、在很大程度上隐身幕后的供应链转变为以客户为中心的、现身舞台中央的运营。随着客户期望的变化，零售企业对一系列举措进行了测试，包括：

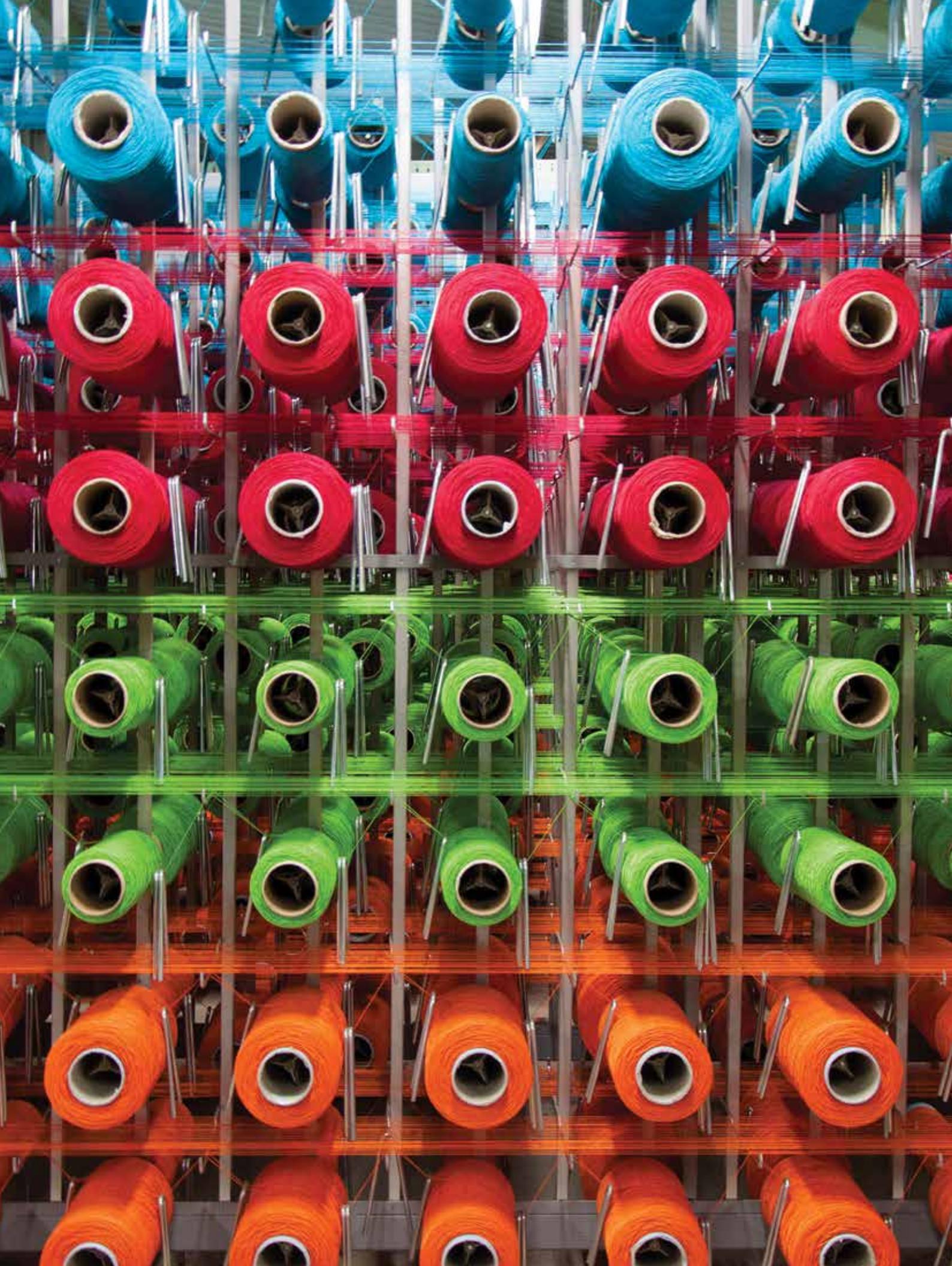
- 更多进入网点：线上、移动、门店、不停车购买、储物柜、提货和送货点、包裹商店
- 更多配送选择：下班时间、周末配送、各种时间段
- 更短的前置时间：两小时内提货、当天配送
- 灵活的配送点：为通勤者提供火车站、工作地点配送
- 更多店内及不停车提货服务：线上预定、自取、不停车提货、“Endless Aisles”电子购物长廊等
- 跨网点和渠道的无缝体验

本文呈现了有关全渠道零售运营启示的新思维，以及零售企业要在新世界中生存、制胜而应采取的两大步骤：

1. 关注对以客户为中心的运营起到推动作用的四种作用力
2. 思考并建立敏捷度——对组织和基础设施进行设计，使之具备灵活性和创新能力，能拥抱变革而不是逃避它

¹ 资料来源：弗雷斯特研究公司





第一部分 | 重点关注四大关键作用力

几乎每一个零售流程都在受到或将会受到全渠道的影响，我们相信，在消费者眼中，有四种战略性的关键“作用力”对于支持转型十分重要：动态网络设计与订单履行；现有资产利用；最后一公里配送；以及供应商整合。

作用力1 | 动态网络设计与订单履行

新型服务的增长将迫使零售企业建立动态网络。为了加快履行订单的速度，它们可能对现有物流中心（DC）、平台、门店进行利用，或将其与第三方服务提供商相结合。

除了传统DC之外，零售企业越来越多地倚重于更加多元化的模式，形成产品范围、资本性支出要求、提取—包装—发运货量、进入网点和前置时间的不同组合（图1）。

作用力2 | 更好地利用现有资产

实体店有着高昂的资本和人力成本，与更加精益的线上竞争对手相比，实体店零售企业处于劣势。然而，实体店也可以是一种关键优势。零售企业可将这些实体资产作为供应链服务平台——如订单履行、提货和送货点、退货点、门店发货点、储物柜——从而在提供便捷的本地客户服务方面，成为竞争中的领跑者。

图1: 动态网络设计与订单履行

方法	依据	使用案例
门店提货	<ul style="list-style-type: none">以最低的投资，在两小时内提供广泛的SKU	<ul style="list-style-type: none">线上购物，实体店收货门店发货
幕后店	<ul style="list-style-type: none">配货生产率更高，产品范围更窄，实现两小时内提货或配送	<ul style="list-style-type: none">点击收货当天送货上门
订单履行中心	<ul style="list-style-type: none">配货生产率高，SKU范围广，次日配送可以是线上专属，也可以与实体店运营共享	<ul style="list-style-type: none">送货上门
直接代发货	<ul style="list-style-type: none">通过与供应商和批发商合作，将产品范围扩大至非店内出售SKU	<ul style="list-style-type: none">送货上门Endless aisles电子购物目录
供应商DC履行订单	<ul style="list-style-type: none">由供应商直接发运量大的产品，从而降低成本和库存	<ul style="list-style-type: none">送货上门

在现有系统、流程和布局下，食杂产品店内配货生产率很少超过每小时40-60件商品——相比之下，订单履行中心或幕后店为180-300件。然而我们相信，零售企业可以通过先进的库存管理、改善的订单履行系统技术及配货方法来弥补部分生产率差距。这将为其带来至关重要的、优于纯线上企业的竞争优势。

作用力3 | 搞定最后一公里

配送成本及服务对于客户选择在哪里进行网购十分重要。这使得最后一公里成为市场上最有力的差异化因素之一。

数十年来，传统配送企业建立了中心辐射型基础设施，为客户提供固定的配送时间。这种模式将变得越来越无关紧要。

在最后一公里创新方面，亚马逊和谷歌等线上领导者比零售企业投资力度更大，而且正推动供应商和运输公司重新设计其运营。零售企业必需对自身商业模式可能会受到的影响加以反思，对这一领域的三种创新选项进行考量：

- 在货量大、密度高的情况下，构建自身专有的配送能力
- 对Deliv'、Collect+、Instacard等创业公司提出的新型解决方案加以利用（图2）
- 推动传统供应商进行更多创新，并重新思考配送模式

图2: 新业者竞争，意欲控制最后一公里



- UberRUSH
- Deliv
- Postmates
- Peapod
- Google Express
- Instacart

- Collect+
- Amazon.co.uk
- Curbside

- Amazon.com
- ByBox

作用力4 | 整合供应商

供应商在直接面向客户的能力及合作方面进行了大量投入。鉴于服务消费者所需具备的规模，我们相信，更好地整合与协同，以实现为客户提供最佳服务的临界规模，是符合供应商和零售商利益的做法。重点领域包括：

- 终端对终端分销方法，直接代发货（drop-shipping）
- 利用大数据进行综合规划及预测
- 库存和订单实时可见
- 实时补货
- 线上与门店差异化包装

第二部分 | 思考并打造敏捷度

传统上，零售企业制定和实施扩张需历时数月乃至数年。然而，随着消费者品味和技术的快速变化，这种方法是需要付出代价的。预测两到三年后的市场格局变得更加困难，对于未知的最终状态，可以确定和规划的东西不多。

不光是消费需求会继续发生改变，全渠道对消费者的含义在不同的市场和行业板块也可能不大相同。例如，在食杂零售业，线上购物，线下收货占法国线上订单90%以上，而在美国才刚刚兴起不久。

如果说变化才是唯一的不变，那么将灵活和进化融入组织和基础设施就是王道。零售企业要变得敏捷，就必需：

- 把不断进化的目标视为最终状态，采用持续改善的思维模式
- 着力于渐进式步骤并冲刺，而不是马拉松，最好能在几周、几个月频繁取得明显进展，而不是几年
- 把满足客户需求作为衡量进展的主要标准
- 为试验和失败做好计划，让失败来得快且成本低廉
- 高度重视简洁、快速和敏捷
- 持续审核进度，做到更快、更简单、更高效

敏捷的组织还必须采用新颖、创新的系统和技术方法。全渠道给零售企业带来了完全不同的挑战，其解决方案与大部分传统系统和技术都无法匹配。例如：

- 产品、库存、客户以及订单数据对各渠道、各个利益相关者都透明可见
- 实时制定决策
- 多个利益相关方协同，如供应商、第三方物流服务提供商、运输公司、电商平台、企业资源规划（ERP）等
- 通过技术加强服务和生产力：配货技术及自动化、店内小站等

零售企业如何推动系统发展，实现以客户为中心的多渠道运营？沃尔玛为我们示范了一种可能的方式：自2010年以来，该公司实施了15项并购。覆盖领域包括线上社区、搜索发现、预测智能、电商及运营云服务。同时，其他零售企业正重新思考IT和服务运营的角色，将其从幕后推向前台（如前面的文章《IT新视野》所述）。

全渠道要求在心态上做出巨大而根本性的转变，从以成本为中心的、在很大程度上隐身幕后的供应链转变为以客户为中心的、现身舞台中央的运营。

结束语

电子商务的迅速增长，正重新塑造着零售生态系统以及消费品品牌、零售企业、互联网企业、批发分销商和物流实体之间的力量平衡。消费者的购物方式已经发生根本性变化，零售企业的复杂性也随之增加。零售企业面临着失去客户、失去现金流、失去对价值链关键要素保持掌控的风险。

我们相信，要在这种环境下得以生存，零售企业就需要将运营方式从以成本为中心转变为以客户为中心，重点关注正确的“作用力”，变得更加敏捷、更具创新力，只有这样，才能对不断变化的目标一击而中。



实体店零售

如何在互联网世界中 发展繁荣

今时今日，电子商务对于每一个零售市场都意义非凡。它已在某些市场——比如书籍、娱乐、电子产品——掀起巨变，迫使传统业者出局。而在另一些市场——如食杂和DIY——其影响目前仍然有限，但是变化也指日可待。

虽然电子商务对全体零售企业都有影响，但影响的程度却不会完全相同。竞争力和财务健康状况上轻微的差别都将被放大，随着业绩较差的门店被迫关停，剩下的门店实际可能会赢得更多销量。这种颠覆性的动态环境不只是给零售企业带来了新的威胁，也提供了新的机遇。

威胁

所有行业都很脆弱，而且有些行业比看上去更加不堪一击

电子商务在产品价值高、可比性高、邮寄较容易的领域增长最快，这并不奇怪。尽管易变质、散装或难以配送的产品不那么适于网购，但销售这些产品的实体店零售企业依然面临严峻威胁。在许多情况下，它们的经济效益已经是游走在刀刃上：收入和需求增长低迷，市场上销售空间太多。即使销量轻微流向线上渠道，也会促使门店的关停，而且部分零售企业最终将被挤出市场。

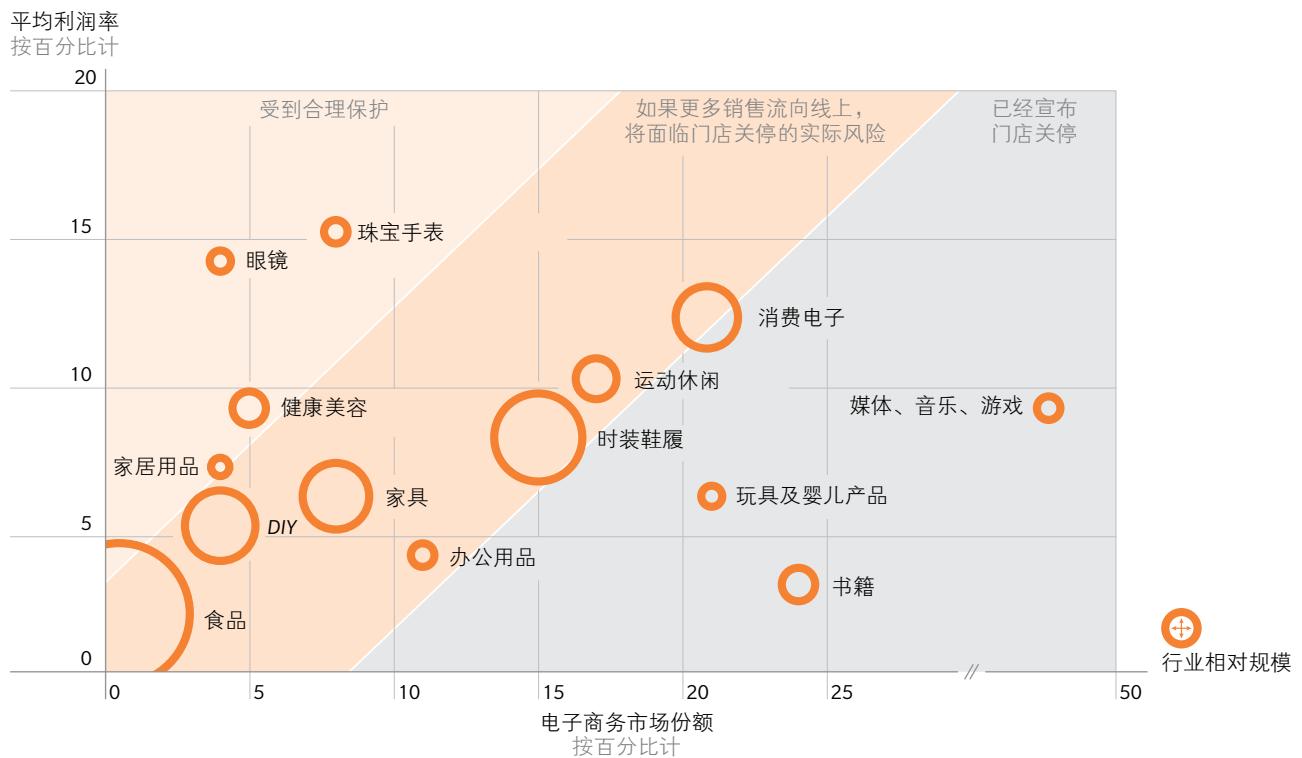
由于零售企业的特点是固定成本高、营业利润不高，因此少量的销量损失都可能迅速抹掉一家零售企业的利润，而且利润率微薄的行业比其他行业更加敏感。相较于食杂零售企业，典型的DIY零售企业营业利润略高，但由于它们的边际贡献更高（在30-40%范围内），因此销售额如果有10%流向线上零售商，所有营业利润就会被抹去。所以，该行业对互联网带来的颠覆极为敏感，即便是许多产品都不一定适合采用电子商务。

另一方面，营业利润更健康的行业则更加有韧性，例如，健康美容、眼镜、珠宝。从单个零售企业的角度来看，这一点可能比这些市场更容易采用线上服务这个事实来得更重要。

图1通过德国零售市场的例子说明了这些观点。高利润率、易于运送的产品明显更容易受影响，但它也凸显了低利润率行业的风险，如食杂零售业和DIY，这些行业结构性盈利能力最低，因此对于任何销量损失，哪怕是很小的销量损失，都最为敏感。

整体而言，我们认为，电子商务在各行业的增长并不均衡，但是它可能会无处不在地推动市场整合。

图1: 德国各类零售业受电子商务影响的程度



资料来源 行业报告及奥纬分析

机遇

在同一行业，不同的零售企业面对的处境也将不同

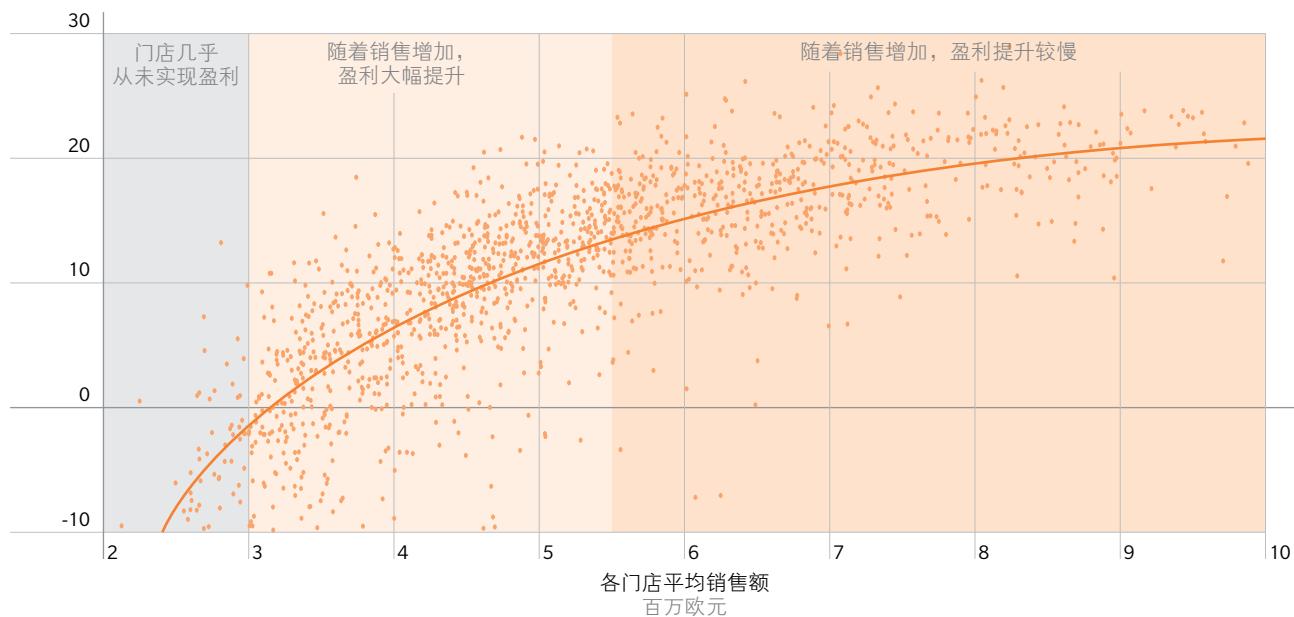
正如整体零售行业内部存在着差异，在任何既定的零售板块内部——不论是服装、食杂，还是家具——并非所有零售企业在电子商务面前都同样脆弱。与其他企业相比，某些企业能更好地绝缘线上竞争，而且营业利润较高的企业可能表现得更加顽强。在行业板块内部（例如，食杂对比食杂），财务健康与未来前景之间的关系远比行业板块之间（例如，食杂对比服装）要更紧密，意识到这一点很重要。

这是因为相对较小的盈利差异，能掩盖目前勉强存活的门店比例的巨大差异——在销售全面下滑的情况下，这种比例上的差异就会十分明显。所以，高层面的财务绩效对比往往低估单个零售企业发展前景的差异。

在图2所示的例子中，线上零售已经捕捉到15%的市场份额，从实体向数字产品的转移令销售损失更加雪上加霜。我们预计，未来三年内，门店平均销售额每年将会下滑3%到6%。从整个行业来看，有可能促使约30%的门店关停，但是，如图3所示，同一个行业板块的竞争者，面对的处境将会十分不同。

图2: 非食品行业板块门店销售与盈利之间的关联度

营业利润率
按百分比计



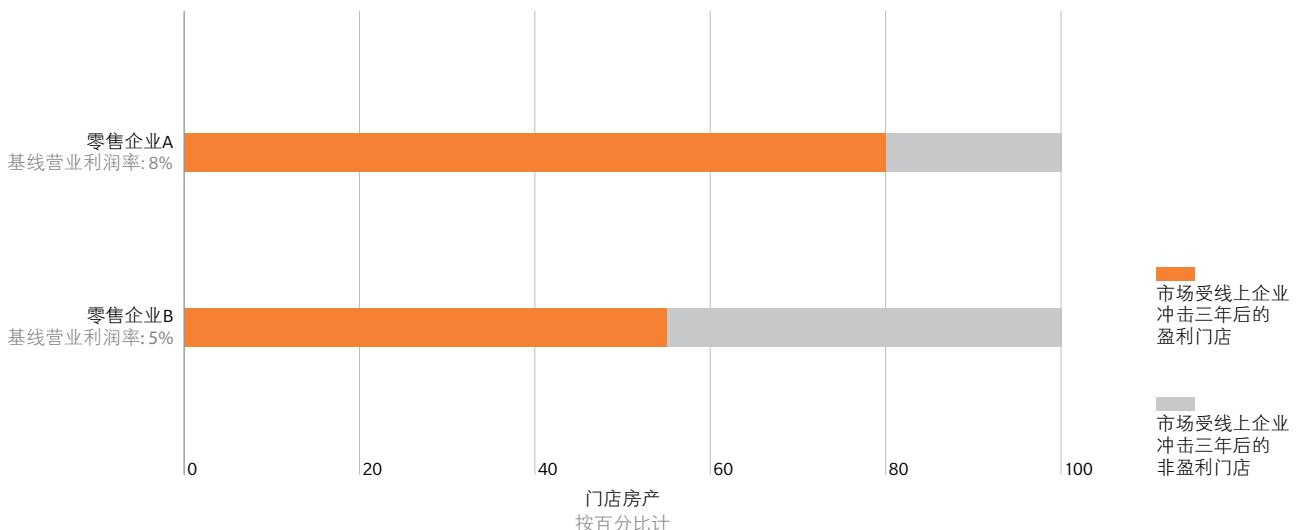
资料来源 奥纬分析

总体上看，零售企业A比零售企业B盈利略高，但前者目前拥有的刚刚过盈亏平衡点的门店要少很多。因此，它处于应对销量损失的一个更有利的位置：其预测不盈利的门店比例为20%，而对于零售企业B而言，这个数字是45%。如果没有重大绩效改善，这些不盈利的门店中许多都将被迫关门。

在一个颠覆性市场中，目前盈利上的细微差异都会转化成未来前景的天差地别。二阶效应将厚植零售企业A的优势：因为这两家零售企业在许多地方都是直接竞争对手，任何一方的门店关停都是对另一方的重大利好。从中期来看，门店大面积关门歇业也会伤及采购实力和供应链效率。视零售企业固定成本的确切性质（某些零售企业比其他企业更加固定、而且固定的时间范围更长）而定，可能会引发多米诺骨牌效应，一轮又一轮门店关停将接踵而至。

所有这一切都将成为零售企业A的优势，直到一切尘埃落定，电子商务的整体影响可能是有利的：行业内20%左右的销售额流向线上，对于大部分成功的实体零售企业而言，捕捉剩下的80%变得更加容易。

图3: 与竞争对手相比，轻微的盈利优势能减少互联网颠覆的影响



资料来源 奥纬分析

生存与繁荣

现有企业的战略

前面已经讨论过，大多数实体店零售企业对于轻微的销量损失都高度敏感。因此，电子商务即使并未捕捉到巨大的市场份额，却依然能造成巨大影响，而且由此造成的颠覆将会放大在位零售企业之间在竞争力上的差异。启示很明确：没有零售企业能无视电子商务的存在，目前能建立哪怕是很小的优势的零售企业，在迎接挑战时将会更加从容。

几乎在所有情况下，建立自有的、可行的线上渠道都是题中应有之义。即使这意味着某种程度上自家门店的销售会遭到蚕食，但消费者迟早会转向线上购买，如果让竞争对手抢得这部分线上销量，情况只会更加糟糕。进一步来讲，成熟的实体店零售企业具备纯互联网新贵所无法企及的优势，例如，综合物流网络。

就实体企业而言，零售企业可以做三件事，以最大限度提高成功制胜的机会。

1. 破釜沉舟，打造竞争优势

在销量下滑的情况下，胜者为王的竞争法则更加重要。更高的筹码，能赋予企业动力去制定更加艰难的成本决策，或付出双倍努力来更加严格地管理零售杠杆，如供应商谈判、产品范围、定价及促销、品类管理。随着时间推移，细微的差别将会被放大；从现在开始一往无前，您才有可能一直保持领先姿态。

从现在开始一往无前，您才有可能一直保持领先姿态。

2. 制定主动的“最弱门店”策略

即便是轻微的销售下滑，也会使最弱的门店难以存活。因此，提前识别这些门店、并对它的实际前景建立更加清晰的理解，就十分重要。面对销量下滑，一些门店无力起死回生，而另一些门店只要绩效略有改善，就可保生存无虞。如果您能针对每一家较弱门店所在的本地市场建立透彻理解，您就能通过有针对性的营销努力和门店投资，在与面临同样生存挑战的直接对手展开竞争的各个战场上，取得重大胜利。

3. 着力实现固定资产基础转型

捍卫企业的策略中，必须有一部分是挤压固定资产，最大限度提高能承受轻度销量损失并保持存活的门店的比例。不管这些努力有多成功，残酷的现实是，很少有企业能逃过关闭至少部分门店的厄运，对门店网络进行理性梳理，必然会带来这些阵痛。撤销门店投资、试图摆脱租赁合同、重组供应链以保持效率，这些从来都不是轻而易举的工作——但是，倘若放任利润下滑，局面就会变得更加不堪。

结束语

将这些战略付诸实施，是一项真正的挑战。这要求将企业的长期健康置于短期财务业绩之上，哪怕结果可能已经很差。另外，组织变革对于长期成熟的大型零售企业而言总是举步维艰。大量的障碍需要克服，但是相对于传统竞争对手建立起轻微的优势，意义已经很大。当然，要想实现宏伟的长期增长计划，企业还应积极投身到向互联网转移的宏观市场变化的洪流中。

赢得客户

获得线上成功的经验教训

在线上零售领域，成功制胜就是一切。固定成本可能较低，但是激烈的价格竞争意味着通过薄利多销才能获得利润。客户能轻松在线购物，为自己想要的产品找到最实惠的价格，在这种情况下，充当他们的第二选择意义不大。

那么，谁是今天的赢家，您怎样才能确保企业领跑未来市场？对于您以及您的竞争对手提供的产品和服务，客户满意度有多高？同时，在客户眼中，多渠道零售商与纯线上运营企业相比情况如何？

本文阐述了奥纬客户感知绘图工具如何识别成功者与失败者，以及如何运用客户感知图为线上业务制定制胜的客户价值主张。

了解客户的真实想法

简单地问客户有多满意，是无从洞悉客户选择在某处购物的原因的。另外，每位客户都会对某些零售企业更加熟悉、而对另外一些不太熟悉，因此也没法在所有竞争对手之间进行有意义的比较。要解决这个问题，我们建立了一种客户感知绘图方法。





我们要求数千名客户根据数十条购物属性对不同零售商进行直接、详细的比较。这项调查的构成方式，能帮助我们将消费者对不同零售商的评价与他们的实际购物选择相匹配——从而公平衡量每家零售商在客户眼中的表现。

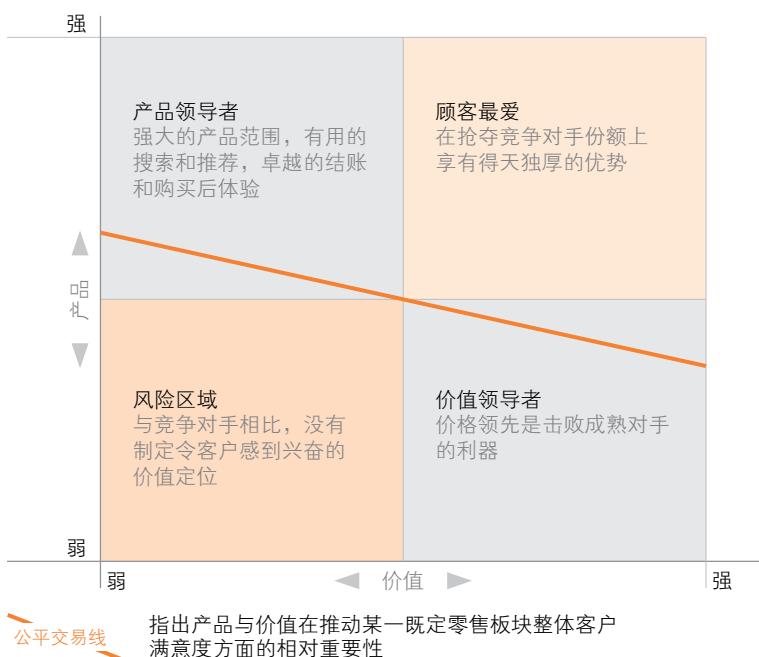
客户感知绘图法将客户满意度分成两个独立方面：产品与价值。它对零售价值定位进行了有效概括，落实到“客户得到了什么”以及“他们为此付出了多少成本”。对于任何一个既定的零售市场，用一张客户感知图便能体现这两大衡量标准，从而揭示客户如何看待每个市场上的每家企业（见图1）。

过去十年来，我们将此方法运用于各个地区的不同实体零售市场，发现产生的结果是衡量财务绩效的一项不错的领先指标。

运用客户感知绘图法打造竞争优势

图2显示的客户感知图描述了德国线上零售的高层行业概览。这些图对拥有制胜客户价值定位的企业以及较有可能失去市场份额的企业进行了识别。通过对数据集中的详细客户答案进行仔细推销，我们提出了三条在各地的通用的战略经验。

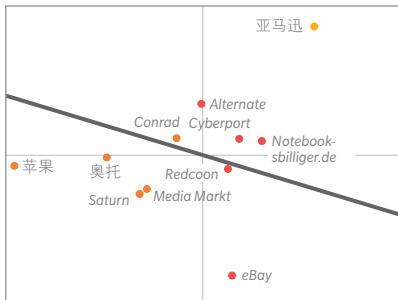
图1: 解读客户感知图



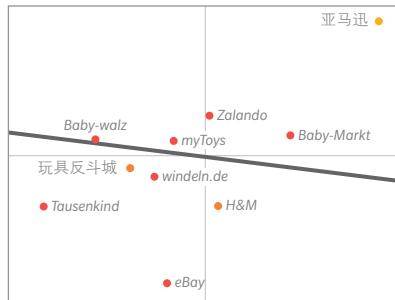
- 1** 亚马逊确实存在某种短板，其他零售企业可借此赢得客户优势
- 2** 将战场转向购物体验
- 3** 实体店品类领导者必须升级其线上价值定位

图2: 德国各零售行业板块的客户感知图

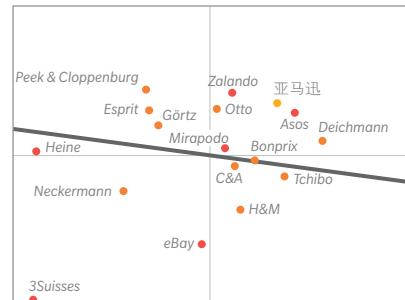
电子产品



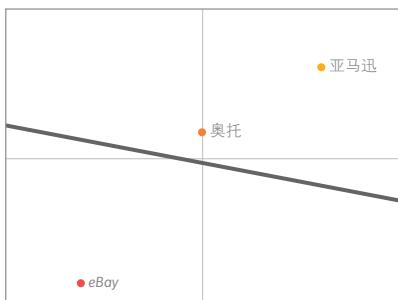
婴儿及儿童



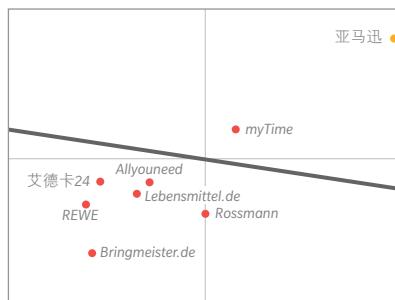
服装鞋品



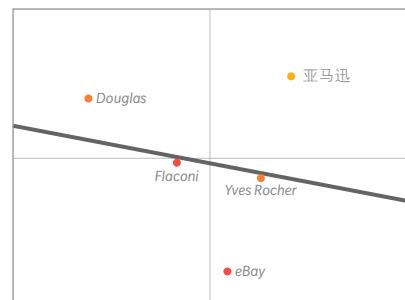
综合零售及交易市场



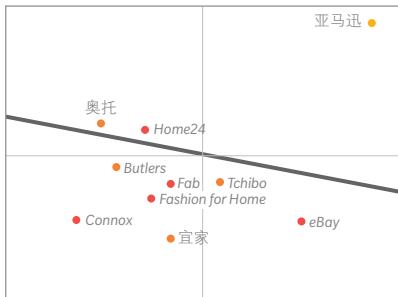
食品杂货



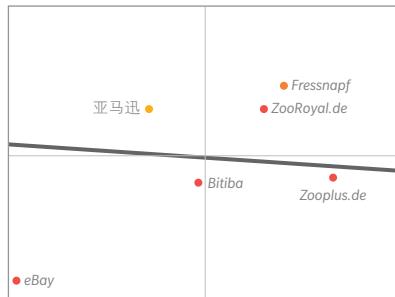
健康美容



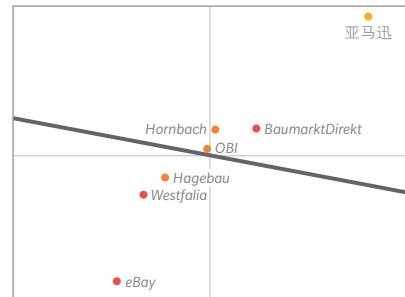
家具及家居装饰



宠物食品



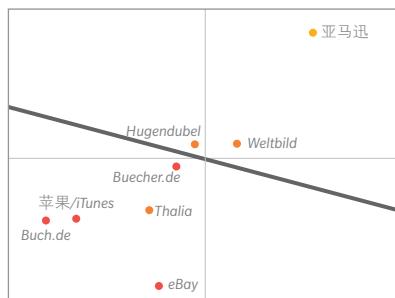
DIY家居建材



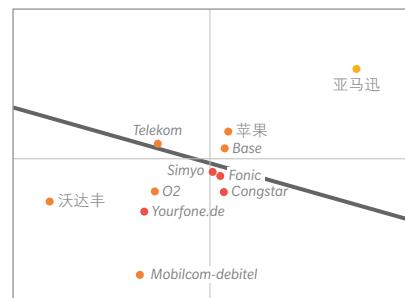
购物俱乐部



书籍



手机



纯线上零售商



多渠道零售商



亚马逊

资料来源 奥纬分析

经验1 | 亚马逊确实存在某种短板，其他零售企业可借此赢得客户优势

如图2所示，在12个受调查的行业板块中，亚马逊在每一个板块的得分都很高，而且很明显，在10个板块中它是客户最喜欢的一家零售企业。服装鞋品和宠物食品是仅有的例外：在这两个市场上，亚马逊整体落后于品类领导者，价值或产品在市场上的排名不超过第三位。

另外，尽管亚马逊的整体价值定位十分强大，它在四个领域显示出某种脆弱性，如图3所示。

经验2 | 将战场转向购物体验

在互联网世界里，选址是无关紧要的事情，价格透明度决定一切，零售企业可广泛提供一系列产品。这样的零售价值定位，对于实体店世界可能并不重要，但却给线上企业带来了优势。同样，以下三个领域在客户满意度方面对线上购物所起的作用大于实体零售：

1. 使用易度
2. 产品推荐
3. 结账体验

点击应用或网页不同于浏览面前货架上的产品，客户经常会寻求获得更多指导。这意味着取得线上零售的成功，不单单是提供价格更低、范围更广的产品——可能这两点已经很难做到。零售企业——尤其是多渠道零售企业——还必须对其他竞争优势来源加以利用。

图3: 其他线上零售企业能击败亚马逊、赢得客户之战的四大领域





经验3 | 实体店品类领导者必须升级其线上价值主张

总体而言，客户认为，传统的实体店品类领导企业是追随新兴互联网竞争对手步伐的落后者。不同行业板块之间和不同零售企业之间，具体差距也有所不同，一般来讲，竞争力的薄弱表现在三个方面：

1. 缺乏规模。通常影响产品范围、产品评价以及技术驱动的产品推荐
2. 缺乏商业力度。表现在运费、退货政策和定价
3. 缺乏卓越性。企业在数字产品开发曲线上处于落后位置的领域，如产品展示、店铺实用性、筛选选项

传统零售企业必需迅速升级产品吸引力：这些企业面临着被行业领导者挤出市场的风险，因为这些领导者具有规模优势，不仅能削减成本，而且能提供上乘产品质量。线上零售的规模优势表现为多种形式——将胜者为王的市场法则发挥到极致：

- 投资卓越的数字体验变得更为经济
- 大数据在为客户产品发现及选择提供支持方面扮演主要角色
- 产品评价、评论和推荐的网络效应开始显现

结束语

从客户感知的角度，相对于德国其他零售企业，亚马逊很明显在所有市场都独占鳌头，在其他许多国家，情况可能也大致相同。它们唯一的明显弱点，体现在购买决策格外复杂的情况下，当购买场景需要提供定制化的购物体验和更加完善的高端产品范围，专营店零售企业可提供更具吸引力的价值定位。事实上，在未来几年里，产品推荐、使用易度以及服务很有可能成为重要的竞争武器，推动纯线上零售企业和多渠道零售企业的专门化——或许，从这方面可发掘出显著的增长机会。

除此以外，客户对各种线上零售商的看法，能给成熟的实体店业者带来重要启示。如今，它们的得分低于新型纯电子商务经营者；它们要获得线上竞争的成功，就必须大大提高自己的游戏级别。而且，这意味着不仅要在价格和产品范围等“传统”零售抓手上加大竞争力度——使用易度和购物体验对于线上客户的购物选择也有着重要影响。

部分传统零售企业的弱点来自于不投资的审慎决策：目的是保护利润，在存在竞争力差距的情况下生存下去。从短期角度看，可以理解，这种做法是诱人的——而且在某些情况下，经济上可能确实无法承受任何其他投资。但从长期看，这对线上竞争能力可能是致命打击。



折扣店的发展历程

从地下楼层的廉价商品买卖
演变为令人忧心的威胁



ROLAND NEUWALD

Roland Neuwald 是一名自由咨询顾问，他帮助私募股权公司制定和实施零售领域投资及价值增长战略。他是德国食品零售领域的知名专家。他曾在麦德龙股份公司担任多个高管职位，二十多年来，在塑造德国大规模零售发展方面扮演了重要角色。2006年，他负责对沃尔玛德国公司进行整合，从2007年到2013年，他担任德国Real网上超市首席运营官和首席执行官。在此期间，他使公司重回正轨，实现了同比增长，例如，通过制定和实施策略，防范折扣店的扩张。

德国是折扣店巨擘阿尔迪和利德的本土市场。多年来，它们为国际扩张打下基础。由于它们的崛起，大型超市遭受到重创。沃尔玛经过十年缠斗，最终从德国撤离。在过去20年间，在充满挑战的环境下，Roland Neuwald 在塑造德国大型超市战略方面扮演了重要角色。最近，我们同他讨论了关于德国零售店发展的看法以及其他国家的传统零售企业应采取哪些行动阻止它们进一步攻城略地。

您在德国从事零售业已经超过30年。在您的事业初期，折扣店有了哪些影响？

回想当年，那还是二十世纪80年代，折扣店主要受阿尔迪主导。和现在不同的是，那时折扣店没有被视为强大的竞争力。阿尔迪意味着一件事：低价。阿尔迪门店非常朴素，每件商品都装在纸箱里面出售，产品种类也很有限，仅限于自有品牌。门店不提供品种齐全的生鲜食品，只有少量水果和蔬菜，没有新鲜肉类或新出炉的烘焙食品。它们主要销售基本主食。那时，门店主要是针对预算有限的客户。在那里购物跟时尚毫不沾边。

“仅在德国一地，阿尔迪就凭借自有品牌实现了260亿欧元的销售额。”

您从什么时候开始意识到折扣店对于大规模零售企业是一种实质性的竞争威胁呢？

这是一个逐步发展的过程。随着时间的推进，这个事实越来越明显，折扣店不仅仅是地下楼层的廉价商品买卖。二十世纪90年代初，人们日益认识到折扣店不仅产品价格低，而且质量其实也很好。在很大程度上，阿尔迪产品和品牌产品一样出色。这种看法，得到了著名权威独立组织的认可。

利德的扩张速度甚至更快。忽然间，越来越多的品牌产品开始出现在折扣店的货架上。到二十世纪90年代中期，折扣店开始推出非食品促销活动，引起了许多消费者共鸣。这是一种突破，消费群体随之拓展到中产阶级。同时，店铺还以低廉价格提供香槟等优质产品。

这为聪明顾客带来了曙光：这是一群有品质意识、为购买到价廉物美的产品而感到自豪的消费者。总之，您可以说现在和1980年代有一件事是不同的：当时，如果您在阿尔迪或利德购物，那是因为您不得不这么做；而现在，您选择在那儿购物，您的邻居或同事会拍拍您的后背表示赞同，他们会认为您买到了真正实惠的东西。

进一步的变化发生在二十世纪90年代，折扣店发展到了小镇和乡村。它们日益接替了本地供应商的角色。这种变化最初对小型独立超市造成了损失，随之对大型零售的影响也越来越大。如今，98%的德国消费者与最近的折扣店之间的距离不会超过10分钟。

在您看来，成功的折扣店采用的商业模式，其主要的结构性优势是什么呢？

产品范围简单直接，非食品促销活动使产品范围得到了增大。这一点转而又和各项流程、门店设计、以及物流实现了最佳协调。折扣店每家门店的面积大约在1,000平方米，每平方米销售最多两到三种产品，包括促销产品。布局和流程都实行完全标准化。感谢有限的销售空间，您能轻松扩展这种模式，在采购和组织上形成规模经济与协同效应。产品范围复杂性的降低，使门店能以客户和产品为导向，将工作做到高度精细化。而且，在折扣店购物也比在大型业态门店更加容易。因此，折扣店提供了一定程度的便利。

折扣店商业模式带来了多大的商业优势？

就人力成本而言，折扣店具有明显优势。折扣店和综合店之间的销售额差异当然会在5%以上。它们不仅不提供需要配备门店员工的生鲜食品柜台，而且在采购价格上也有优势。我知道，阿尔迪仅在德国一地，就凭借自有品牌实现了大约260亿美元的销售额。在艾德卡，这个数字低于80亿欧元。想想阿尔迪采购量之大，覆盖的商品种类之少，您就会发现它们的采购优势是惊人的。此外，产品采购国际化捆绑、物流规模经济、门店建设和集中职能也创造了效益。因此，折扣店能以低于竞争对手10个或以上百分点的利润率销售产品。

“一旦折扣店在新的市场出现，企业自身商业模式的压力就会自动增加。”

折扣店的组织架构有什么特别之处吗？

阿尔迪和利德制定了难以置信的成本纪律，商业模式也在持续完善中。每一位经理都对折扣店的商业模式知根知底。在为期6到12个月的入职培训期间，顶尖大学毕业生通过在门店内工作而熟悉这种商业模式的运作方式——即使他们的未来职业生涯是在采购或IT等其他领域。

两家折扣店领导企业也有着历史悠久的家族管理传统。与它们的某些竞争对手相比，这使得他们能从长远角度考虑问题，而不必承担股东或资本市场施加的压力。在进入新的食品零售市场时，这一点给它们带来了真正的优势，尤其是在决断初创问题时。在英国，阿尔迪历经十年以上的时间才获得成功。

在折扣店刚刚涉足或刚开始形成压力的国家，对于那里的成熟零售企业，您建议采用什么样的防御策略？

首先就是要保持头脑冷静——即使这样做很难。一旦折扣店在新的市场出现，企业自身商业模式的压力就会自动增加。必须对流程进行优化，对工作程序进行审核。组织在猛然发现销售和市场份额下滑的时候，并不总是能有逻辑地采取正确的行动。

谈到这一点，有一个例子：阿尔迪只销售一千种商品，为什么企业要降低几千种食品的价格呢？

综合企业应当避免全线降价。而是应当侧重于建立一个由至少500种打折食品和消费品构成的基础产品范围，按照与折扣店相同的价格来销售——而且很重要的是——质量也要与折扣店产品相当。同时，应当利用广告攻势在销售点大力推广这些商品，以强化价格感知。

“综合企业必须继续将自己同折扣店区分开来——专注于进一步发挥自身优势——把业务做得更好。”

在多年的工作中，我发现尽管这些步骤可能听上去很简单，但是通常没能得到彻底执行，因为综合企业很难接受最终的利润结果。德国的传统零售企业常常无法在早期阶段毫不妥协地实施这一防御策略。这种方法的失败，是由于传统综合企业对于以很低的折扣利润大力销售快消品还是有心理障碍。

综合零售要实施这种防御策略需要具备什么条件？

实施这种防御策略，要求建立比惯常做法更加严格的成本纪律：不必要的钱，折扣店不会花一分一厘。作为零基础分析的一部分，综合零售应当对每一个成本项目进行系统衡量，在此过程中，实现真正的成本转型。在某些条件下，可能总成本只需减少百分之一，所有成本节余就足以投入折扣产品范围。

综合零售可采取哪些行动，扭转局面发起反攻呢？

综合零售必须继续将自己同折扣店区分开来——专注于进一步发挥自身优势——把业务做得更好。”这些优势包括产品多样性，出色的生鲜食品部，优质的服务和特殊商品，以及门店设计。特别是，从服务角度讲，综合零售企业必须采取措施确保顾客能买到在折扣店买不到的商品。综合零售企业还必须确保内部物流和结账流程也达到这一标准。您要记得，折扣店在产品供应和结账流程上是真正的行家。

综合零售企业是否应当考虑建立自己的折扣店业态？

如果折扣店像电子商务一样被视为一个额外渠道，而不是作为一种零售业态，那现在事情早就是两样了。随着线上零售的迅猛发展，每家零售企业已开始考虑多渠道、全渠道或跨渠道战略，并制定了相应的实现方法。问题的实质在于：当折扣店进入新市场并开始实现增长，所有其他市场业者都将蒙受市场份额损失。有鉴于此，市场领导者，至少是具备必要的财务实力的企业，认真考虑创建自己的折扣店业态，也是明智的——不但如此，它们还应尽早这样做。但是，如果还是采用综合零售企业的那套商业理念、组织架构和文化，是没法成功的。两种模式大相径庭。也就是说，折扣店业态必须独立，必须脱离综合企业的运营，进行独立管理。

在目前折扣店作用仍不明显的国家，市场领导者等得越久，那么一旦折扣店开始发力，要保住市场份额的机会就会越少。在英国，阿尔迪和利德目前的市场份额只有10%。如果未来十年内这个数字上升到20%，那么，增长带来的冲击将由乐购这样的领先企业来承受。采取行动的时机，就是现在。

折扣店已经在德国赢得了相当可观的市场份额。同样的事情是否会在其他国家发生？

这取决于经济状况。首先有一点，折扣店的成本优势在发达市场更加明显：在这里，它们的人力成本优势影响最明显。这也是为什么阿尔迪主要选择在国内生产总值差不多的国家做生意的原因。另外，折扣店总是能在经济状况或消费者信心恶化的情况下盈利，因为在这种光景下，中产阶级更愿意去它们的门店购物。我认为，折扣店获取市场份额的努力将主要侧重于欧洲和北美的发达市场——日后或许会转战到亚洲。

最后一个问题是。如果您的零售职业生涯能重新来过，您会选择哪种商业模式？

我对于从事综合零售业的决定感到很满意。每个商业模式都有其独特特点。每种模式都必须要不断加以完善和改良，以适应新的市场发展。年轻人应当选择他们所认同的零售商业模式，然后充分加以利用。

“**我认为，折扣店获取市场份额的努力将主要侧重于欧洲和北美的发达市场——日后或许会转战到亚洲。”**

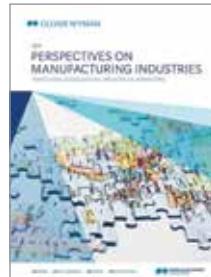
奥纬 近期出版刊物

阅读以下刊物或进行其他查询，请访问www.oliverwyman.com。



数字世界里的老牌企业

老牌企业组织如何在被数字颠覆者改换乾坤的市场上成功制胜。



对制造业的看法

关于工业企业所面临的挑战、趋势、机遇以及潜在行动的一系列观点。



物联网

物联网令保险、制造、服务、电信、零售、分销和公用事业的成熟从业者感到不安。



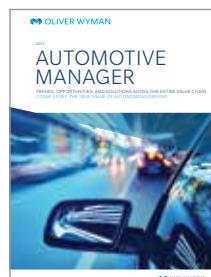
奥纬十大创新思路, 第2卷

在这一期的文章中，我们呈现了我司关于企业领导者如何才能实现业务改善及增长的十大创想。



奥纬与摩根士丹利关于2015年批发投资银行的前景展望

流动性迷局：何为转移风险。



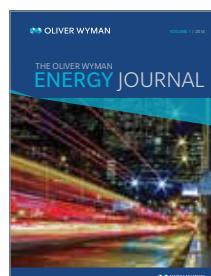
奥纬汽车经理人

一本针对汽车业领导者的杂志，为制造企业、供应商和经销商提供有关趋势、前景和解决方案的洞见。



奥纬CMT期刊, 第2卷

奥纬CMT期刊第二辑专题汇萃了关于如何对日益激烈的市场竞争和数字化做出应对的洞见。



奥纬能源期刊, 第1卷

奥纬能源杂志的创刊号，体现了奥纬能源咨询业务对于当前变化将带来哪些新的风险和机遇的最新思考，不仅有关能源行业，还包括依赖于能源行业的每一家公司和个人。



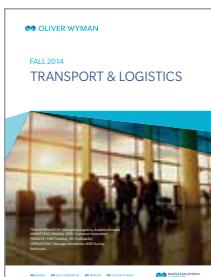
奥纬线上零售报告

通过一系列精选文章阐释了现有实体店零售商怎样才能防止收入流向线上企业以及如何成功打造自己的线上运营。



奥纬风险期刊, 第4卷

关于决定众多企业未来的复杂风险的一系列观点。



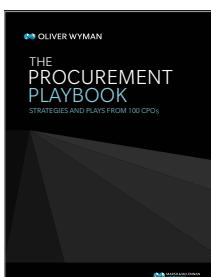
奥纬运输及物流期刊

对全球运输及物流行业所面临的问题进行探讨。



从患者到消费者的革命

科技发展如何——通过释放消费需求和彻底改变竞争基础——从根本上推进美国的医疗健康行业——并开创明确的市场可持续发展之路。



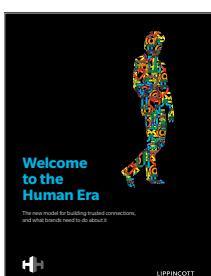
采购手册

来自百位首席采购官的战略及做法。



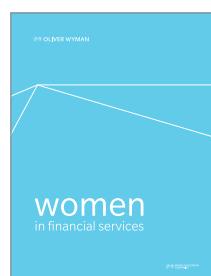
2015年金融服务行业现状

管理复杂性：年度报告第18版，阐述了金融公司来自百位首席采购官的战略及做法。如何在赢得效益的同时减少复杂性成本。



欢迎来到人类时代

打造信任纽带的新模式以及品牌需要采取的相应行动。



金融服务中的女性

从演进到革命：现在正当其时。

联系人

JAMES BACOS

全球零售咨询业务领导人

james.bacos@oliverwyman.com

+49 89 939 49 441

CHRIS BAKER

北美零售咨询业务联合领导人

chris.baker@oliverwyman.com

+1 312 345 2965

陈维赞 WAI-CHAN CHAN

亚洲零售咨询业务联合领导人

wai-chan.chan@oliverwyman.com

+852 2301 7500

BERNARD DEMEURE

法国零售咨询业务领导人

bernard.demeure@oliverwyman.com

+33 1 4502 3209

NICK HARRISON

欧洲零售咨询业务联合领导人

nick.harrison@oliverwyman.com

+44 20 7852 7773

马恒析 RICHARD McKENZIE

亚洲零售咨询业务联合领导人

richard.mckenzie@oliverwyman.com

+86 21 8036 9320

MARÍA MIRALLES CORTÉS

伊比利亚零售咨询业务领导人

maría.miralles@oliverwyman.com

+34 615 036 406

SIRKO SIEMSSEN

欧洲零售咨询业务联合领导人

sirko.siemssen@oliverwyman.com

+49 89 939 49 574

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

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

Copyright © 2016 Oliver Wyman. All rights reserved.