



区域零售企业的未来： 打造中国“人本主义零售”

波士顿咨询公司与中国连锁经营协会联合研究

2022年12月

目录

前言	1
1. 解构中国商超30年：高速快进、能力缺位、与电商的“提前遭遇”	2
1.1 美国商超百年进化史：需求、效率、业态的螺旋上升	2
1.2 中国商超30年：经济增长红利下的高速“快进”	6
1.3 高速“快进”之下，本土零售商没上完的“三堂课”	9
2. 中国商超市场现状：消费者“质变”，零售商未变	13
2.1 寒冬之下，零售商转型面临更大挑战	13
2.2 消费者“质变”，零售商未变	16
2.3 转型进行时，“质变”尚需时日	21
3. 未来中国商超市场：区域零售商有望在市场需求结构变化胜出	23
3.1 长期来看，商超市场整体积极向好	23
3.2 市场将出现需求结构变化，区域零售商有望制胜	25
4. 中国区域零售破局之道：打造中国“人本主义零售”	32
4.1 从“货本主义”到“人本主义”的转型	32
4.2 坚持“人本主义”的可持续增长之道	35
4.3 “三螺旋”增长模式打造中国“人本主义零售”	39
5. 结语	45

区域零售企业的未来： 打造中国“人本主义零售”

前言

毋庸讳言，中国零售行业正面临诸多挑战，互联网新零售模式崛起、新冠疫情持续扰动、经济发展进入新常态。外部环境的急速蜕变和不确定性的增加，让不少零售人感受到凛冬正至。然而，倘若站在全球零售演进历程的坐标系审视我们现在所处的位置，将会发现中国零售也正遵循零售发展规律走向下一个质变。这次调整周期，与其说是寒冬，更是必由之路上的一段试炼。

向外看，中国零售三十年走完了欧美的百年历程。欧美实体零售50年打磨现代化精益管理，30年迭代顾客驱动的业态模式，在建立了护城河之后，相对从容的在最近10年探索全渠道模式。中国实体零售短短三十年从“跑马圈地”时代，直接跃入了全球范围内最猛烈的线上渗透。新零售、新模式、新业态在资本加持下叠出不穷，中国零售的“外型”经历了高速的颠覆和重塑。

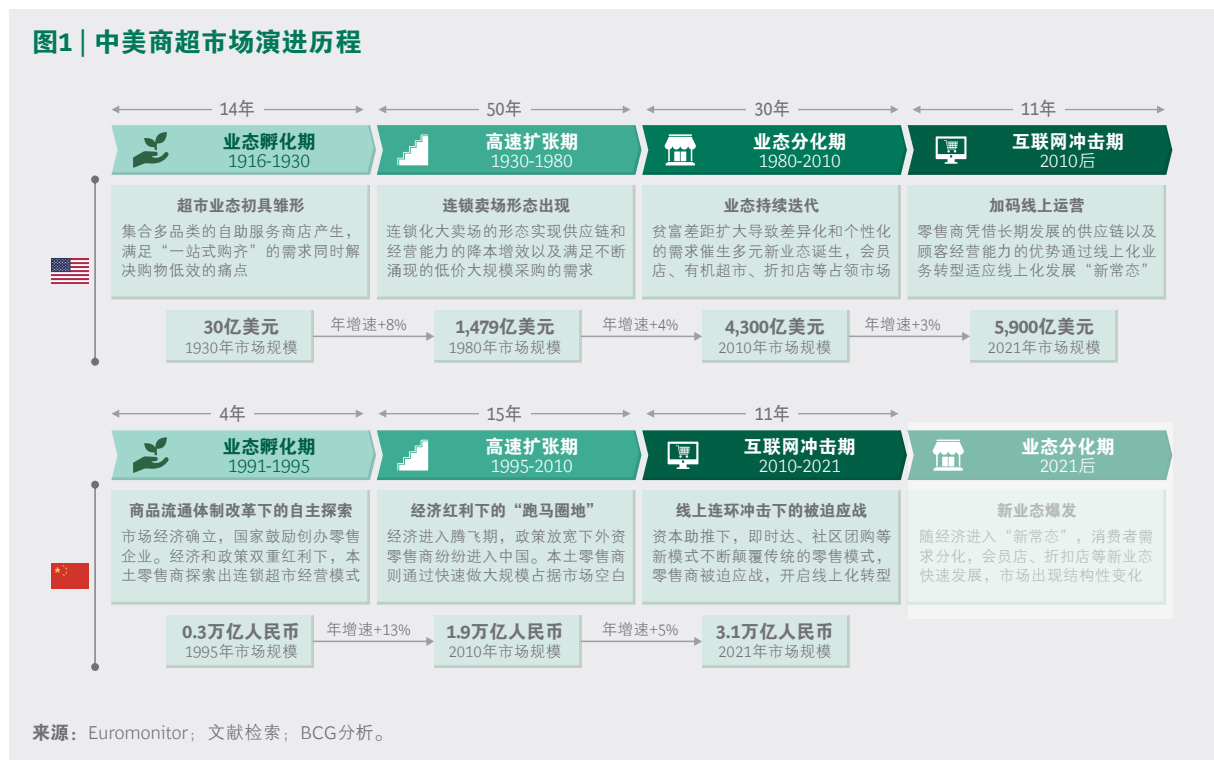
向内看，中国零售在核心能力上还未实现“质变”，欧美零售发展的核心跨越是从“货本主义”到“人本主义”的蜕变，这里的三堂必修课没有捷径：

- **源于人 (of the people) ——顾客洞察实体化：**源于顾客洞察，将需求系统性地转化为差异化商品和服务的能力。
- **惠于人 (for the people) ——精益管理现代化：**打造流程体系，在价值链上的各环节增效降本，将价值回归顾客的能力。
- **成于人 (by the people) ——组织文化自驱化：**重塑企业文化、雇主品牌、和人才梯队，形成敏捷开放、内在自驱的变革土壤。

看未来，中国商超市场潜力仍然坚实。随着中产持续崛起、消费者需求的持续分化，零售市场机会将从消费红利的增量机会，转向存量市场的结构性机会。区域零售商的本地化优势将得到充分释放。过去十年，中国零售赢在“以快打慢”。未来十年，零售赢在“以慢打快”。排除外界短期干扰，回归本质，循序渐进地打造“源于人、惠于人、成于人”的三大能力。同时，零售商需定制适合自身的发展路径，以三种能力螺旋上升的模式平衡变革节奏。未来，返璞归真、守正创新，破茧成蝶。

1. 解构中国商超30年：高速快进、能力缺位、与电商的“提前遭遇”

对比中美商超市场发展历程，演进过程的不同使零售商能力发展呈现差异。美国商超市场已经历百年，在消费者需求逐渐分化和同业竞争过程中，零售商能力螺旋上升，不断“进化”。通过较长时间的历练，打造了赖以生存的零售核心能力。中国商超市场仅经历30年，零售商在政策推动、经济红利下快速“跑马圈地”，缺失了在现代化零售管理、顾客洞察体系落地、组织文化建设上关键的“三堂课”（参阅图1）。资本助推下，各类互联网新零售模式不断涌现，迫使中国零售商在“学艺未精”的情况下即不断“应战”。演进过程的不同使零售商最终呈现核心能力的差异，在当今高速变化的市场情况下发展各异。

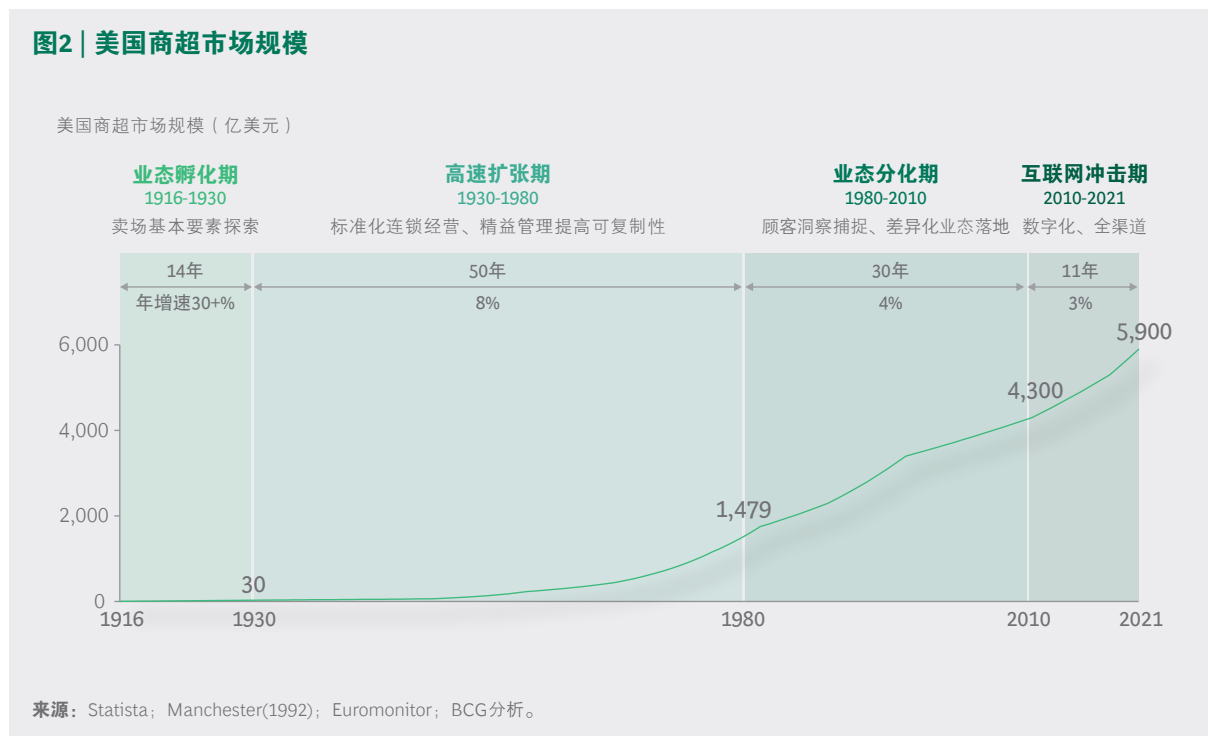


1.1 美国商超百年进化史：需求、效率、业态的螺旋上升

1916年，自助服务商店小猪商店 (Piggly Wiggly) 在美国田纳西州孟菲斯市开业，成为世界超市业的雏形。1930年，连锁超市金库仑联合商店 (King Kullen) 开业，开启美国超市业发展序幕。经历百年征程、四阶段发展，美国超市业规模突破五千亿美元，成为全球商超行业标杆。在业态孵化期，零售商在传统杂货店的基础上探索出了卖场模式必备的基本要素。在漫长的50年高速扩张期，零售商在竞争和整合中完成了对精益运营和效率的零售基础内功修炼。在业态分化期，为应对顾客需求的变化，零售商在迭代和试错中构建了以顾客为中心、零售品牌化的“护城河”，部分零售商实现了让消费者从大品牌忠诚到对

渠道忠诚的转变。“护城河”的建立使零售商可更从容地迎接互联网冲击期，通过数字化能力建设进一步升级零售内功，开启全渠道经营时代（参阅图2）。

图2 | 美国商超市场规模



1916年-1930年：业态孵化期，超市业态初具雏形

超市业态是针对传统杂货店痛点进行改良、经历多次尝试而诞生的产物。

20世纪初期，美国市场的主流业态为单一品类经营的杂货店模式，消费者需跑遍多家商店才可集齐蔬果、肉类、水产等所需物资。商人阿斯特从中发现了商机，于1915年在美国纽约市开出多品类杂货店阿斯特市场商店 (Astor Market)。阿斯特市场集合了各类必需品，且内饰干净整洁，为消费者提供了更好的服务体验。然而，“一站式购齐”的概念对深陷一战影响中的消费者而言过于超前，消费者更愿意在附近的杂货店中购买更低价的商品。1917年，阿斯特市场最终关门歇业，现代商超行业的初次尝试以失败告终。

杂货店采用人货分离的柜台模式，消费者需提前写出想购买的商品清单、交由柜员取货后、再排队结账，物资采购极其耗时。杂货店店员桑德斯注意到了消费者的这一痛点，并萌生了“自助服务商店”的概念：若将杂货店改为消费者自助取物，可大大加快采购速度，并减少杂货店柜员，降低门店经营成本。受一战影响，美国1914-1916年间CPI突破10%。物资短缺、物价快速上涨，进一步放大了消费者的痛点。值此契机，桑德斯于1916年在美国孟菲斯市开出第一家自助服务商店小猪商店 (Piggly Wiggly)。消费者进入小猪商店后，可拿取购物篮、浏览货架商品后自主取货，所有商品触手可及。自助取物加快了购

物速度、柜员减少降低了商品价格，这种直击消费者痛点的新兴模式迅速受到好评，成为现代超市业态的雏形。此后，小猪商店以授权加盟模式快速扩张，于1923年开出近1300家门店，股价快速飙升。然而，此时投资者企图卖空小猪商店股票，桑德斯为反击而掏空腰包自持股票，最终于1924年宣告破产，小猪商店的发展戛然而止。

1930年-1980年：高速扩张期，连锁卖场形态出现

随着美国经济高速增长、消费者囤货习惯逐渐养成，美国商超行业进入黄金时代。为加速抢占市场，零售商不断提高经营效率，利用现代化管理模式实现规模复制，大型连锁零售商纷纷崛起。

一战结束后，美国经济迎来短暂恢复，冰箱出现、汽车销量冲破500万辆，消费者囤货习惯逐步养成。1929年美国经济迎来大萧条，GDP重现负增长，消费者购买力逐渐下降、商品在工厂中出现积压。1930年，库伦凭借几十年食品经营经验，认为可通过大量进货压低商品售价，因而在纽约州开设了第一家金库仑商店 (King Kullen)。金库仑商店将毛利率设定为9%，较同时期杂货店25-40%的毛利率有巨大价格优势，因而吸引了大量顾客前往，且连锁化经营的规模优势帮助其进一步降低了采购成本。金库仑商店的成功正式开启美国超市业发展的序幕。

美国经济在经济大萧条后迅速反弹，尤其在二战后，美国经济进入了发展的黄金时期。1940年-1979年GDP从0.1万亿美元迅速增长至2.6万亿美元，年均增长率为8%。人均可支配收入增至8,059美元，年均增长率为7%。经济腾飞全民财富积累之下，伴随而来的是社会结构、消费需求、区域分布上的深刻变化：

- 社会结构上，中产家庭规模在迅速扩大，70年代末中产人口占比达61%，家庭数量增长至1980年的8,300万，家庭规模扩大进一步加强了大量采购的需求。
- 消费需求上，随着收入的提高消费者对丰富物资的追求不断上升。冰箱普及率上升、公路设施完善使开车单次大量采购的消费习惯成为日常。
- 区域分布上，随着种族隔离结束，城市逐步形成黑白混住的局面，中产白人逐步选择往郊区迁移，催生更多市场机会。

为适应消费者需求，超市进一步发展为更大规模、更多商品的卖场业态，商超连锁纷纷崛起。一方面，艾伯森 (Albertsons)、克罗格 (Kroger)、沃尔玛 (Walmart) 等全国零售商纷纷通过标准化连锁经营实现规模化复制，以供应链效率及经营能力提升实现降本增效，快速整合市场。另一方面，大众超级市场 (Publix)、卫格门超市 (Wegmans) 等区域零售商凭借对区域市场的深度认知及标准化店型的成功，开启周边市场复制，逐步成为区域龙头。

1980年-2010年：需求分化，市场出现结构性调整

经济增速放缓使美国贫富差距再次扩大。消费需求分化下，传统卖场逐渐失势。零售商纷纷开启转型，借助顾客洞察打造具有差异化价值定位的新业态，以在“存量”市场中胜出。

经历了1970年代的“大通胀”后，美国经济腾飞时代不再。1980-2010年期间，美国GDP增速长期处于3-5%之间。同时，美国社会贫富差距持续扩大，基尼系数从1980年的约0.35一路上涨至2010年的约0.42，并长期维持在贫富差距警戒线的0.4之上。贫富差距的扩大带来的阶层分化导致消费需求的分化。富裕阶层希望能得到高价高质的精致产品，消费力较弱的下层消费者希望能获得极致低价和性价比，而处于消费能力中间的中产阶层则希望在质量较优的情况下追求价格实惠。

差异化和个性化的需求催生了多元的新业态诞生，具备明确价值主张、定位精准客群的会员店、有机超市、折扣店等新业态迅速占领市场，取代“一站式购齐”的卖场业态，成为市场的主要增量。新业态的成功源于精准客群定位及对目标客群需求的深度挖掘。通过准确定义消费者需求、深入上游供应链定制开发，新业态零售商开拓了丰富的自有品牌商品池，巩固了与传统卖场的差异化定位。通过数十年的打磨，各类新业态已取代卖场，成为美国市场主流。

与此同时，区域零售商纷纷对卖场开启本地化转型升级，以抵御市场竞争。基于对本地顾客的深度了解及与本地供应商的长期合作，区域零售商逐步淘汰了千篇一律的大快消品牌商品，转而引入本地特色品牌商品、定制更符合本地消费者需求的自有品牌商品，形成“源于本地、回馈本地”的社会企业形象。门店内加入本地元素，并通过更具本地人文关怀的优质服务体验，加深与顾客的情感连结。为防止核心人才外流，零售商们同时开启了组织文化建设，以形成转型的“自驱力”：明确为本地社区服务的愿景使命、树立鼓励全员自主创新的文化土壤、优化薪酬结构以提供正确激励并保持市场竞争力。区域零售商逐步摆脱以大品牌商品为主、千篇一律的传统连锁卖场形象，在“存量”市场中重获高速增长。

2010年后：互联网冲击，零售商加码线上运营

2010年后，千禧一代逐步成为美国消费市场的主力军，在消费需求上更注重便捷性、性价比以及个性化的产品。随着互联网的高速发展，美国电商销售额从2010年的1,335亿美元增长至2018年的5,688亿，年均增速为16%，远高于线下商超的增速。疫情加速了电商的渗透，至2021年，美国电商销售额已达8,624亿美元。

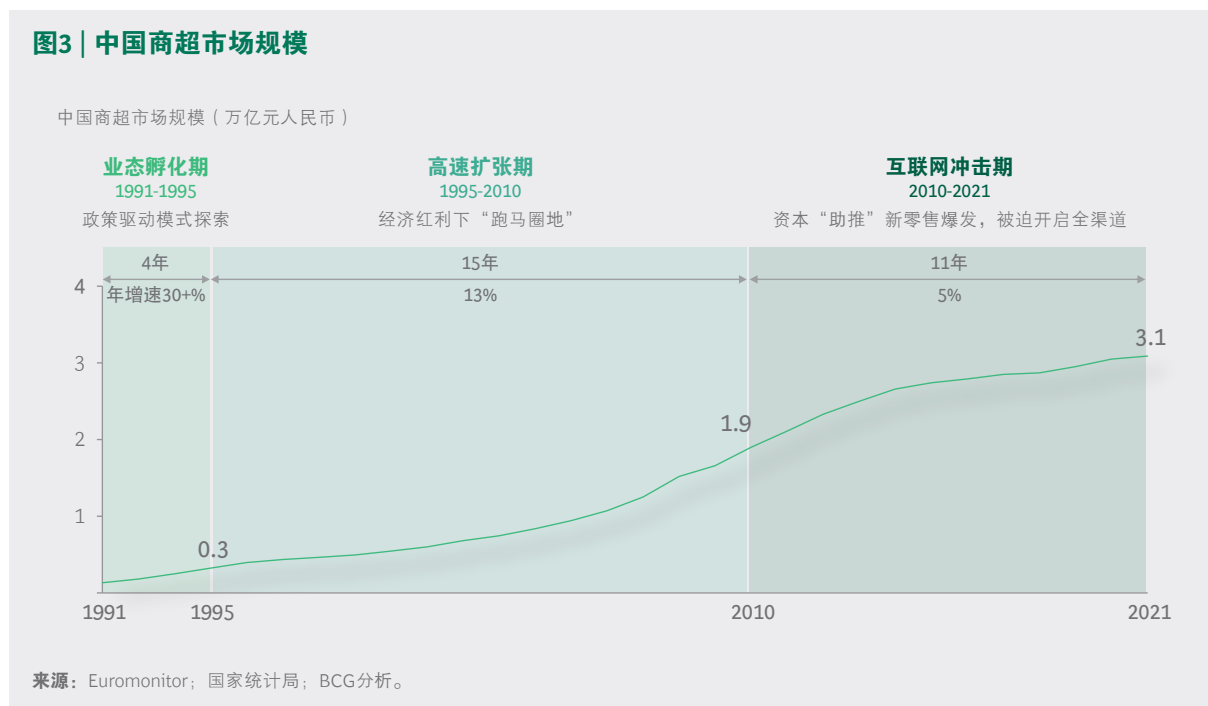
在消费者需求不断变化以及线上渠道蓬勃发展的压力下，零售商开始了线上化业务转型，逐步建立线上化运营与顾客运营能力。零售商一方面不断加码电商业务，投入数亿美元对线上零售网站和购物APP技术进行全面升级，另一方面通过收购电商平台获得线上经

营能力，以逐步适应后疫情时代的线上化“新常态”。同时，在过去发展过程中，美国零售商核心能力已随消费者需求变化不断提升，可更好地应对互联网冲击。

1.2 中国商超30年：经济增长红利下的高速“快进”

中国商超是经济体制及商品流通体制改革下的产物。1992年，社会主义市场经济体制确立，中国正式迎来真正意义上的超市业态，开启商超的“黄金时代”。至2011年，中国商超市场规模突破2万亿元人民币，19年时间即达成美国市场利用79年时间创造的市场规模，取得了瞩目的成就（参阅图3）。经济腾飞下，中国商超行业发展高速“快进”，本土零售商尚未上完现代化零售管理、顾客洞察体系落地、组织文化建设“三堂课”，就提前遭遇了互联网冲击。且受资本推动，中国电商、新零售模式轮番涌现，线上化呈现全球范围内最猛烈的渗透，“学艺未精”的本土零售商被迫接受连环“大考”。在区域扩张、全渠道经营、新业态涌现、疫情保供等多种挑战下，商超经营的复杂度呈几何级数上升，零售商更无暇补上缺失的“三堂课”。

图3 | 中国商超市场规模



1991年-1995年：商品流通体制改革下的自主探索

中国商超是市场经济改革下，受政策驱动而诞生的产物。

1978年起，中国开始商品流通体制改革，逐步由计划经济转向市场经济。1981年，自选超级商场广州友谊商店开业，在国营百货的长期主导下，中国迎来首个自选无售货员购

物模式。开业初期消费者因好奇而纷至沓来，但不久后即热情退却，这一模式对当时的中国消费者而言仍略显超前。1984年，深圳成为首个取消粮票的城市，商品流通体制改革进一步推进。此后，可自由交易的蔬菜市场逐步覆盖全国大多数城市。

90年代初期，社会主义市场经济主体地位逐步确立，以城市为重点的经济体制改革全面展开，国家鼓励创办零售企业。1991年首家以连锁经营为目标的上海“联华超市”的创办，标志着我国零售业进入了新的发展时期。丰富的商品、便利的自选购物模式使其客流日日爆满。

1992年社会主义市场经济体制确立，国营百货连锁、批发企业逐步发展商超业务，民营企业纷纷入局，商超行业开启“黄金时代”。1992年7月国务院作出《关于商业零售领域利用外资问题的批复》，在北京、上海、天津等6个城市试办中外合资或合作经营的零售企业，但初期仅开放服装及百货领域、每个城市仅可开办一到两家。在外资缺席的情况下，中国本土零售商自主摸爬滚打，最终探索出了连锁超市的经营模式。

1995年-2010年：经济红利下的“跑马圈地”

经济飞速增长下，卖场需求爆发。本土、外资零售商纷纷入局，“跑马圈地”抢占市场。

1995-2010，中国经济迅速腾飞，GDP由6万亿人民币增长至41万亿，城镇化率也从26%提升至50%，为商超行业的高速发展打了经济基础。与此同时，随着政策不断放宽，零售商获得了历史性的发展机遇。

1995年外资零售经营领域扩展至食品及连锁经营，中国第一家外资超市落户北京。1995-1997年间，沃尔玛、家乐福、卜蜂莲花等外资零售商进入中国，中国商超行业发展迎来新一轮高潮。1997年8月，国务院颁布《外商投资企业试点办法》，禁止地方擅自批准外商进入，并从股权、合作期限、店铺数量、网点地点等方面进行了规定。外商的限制性经营为本土零售商发展提供了空间，本土零售商则利用政策红利期，通过快速的“跑马圈地”占领外资零售商无法占据的空白市场，占据城市有利位置进而迅速做大做强。

2001年，中国正式加入WTO，承诺三年内开放国内零售市场。2004年，外商零售业投资的各项限制正式取消，但市场的开放并未阻碍本土零售商的积极扩张。2000至2010年间，中国经济正经历高速发展的十年，消费需求极其旺盛：

- 2000-2010年中国GDP年均增速高达18%，居民收入水平快速上升，不断追求生活品质提升。
- 主要城市商品房价格以每年9%的速度上升，资产的快速增值使消费者对未来充满信心，消费欲望强烈。

- 2010年汽车保有量达2000年的4.8倍，开车前往卖场购物囤货的习惯逐渐普及，对外交流的开放使中国消费者的消费习惯与发达国家进一步靠拢。

经济红利之下，开店即可获得增量，“跑马圈地”仍是首要任务。不同于外国零售商依赖标准化流程制度进行大规模复制的扩张模式，本土零售商主要依赖门店营运人员的智慧、实干精神，在不断摸索中应对市场需求变化及周边竞争，但并未形成系统性能力沉淀。联营模式的广泛使用使得零售商可保障经济效益，但对商品的掌控较弱（尤其是在生鲜等关键品类），自身的经营能力日趋弱化，难以把握市场需求和趋势。且由于早期人员成本、租金成本较低，本土零售商并未感受到降本增效的紧迫感，经营仍较为粗放。

2010年-2021年：线上新模式连环冲击下的被迫应战

互联网、社交媒体的发展使各种线上新零售模式不断涌现，资本“烧钱大战”的助推下，新零售不断蚕食线下零售市场。面临突如其来的冲击，零售商被迫加码线上渠道。

2009年淘宝“双十一”首次出现，2011年“双十一”销售额已达33.6亿元。电商平台的商品丰富度、低价优势使商超的既有优势被打破。2011年京东获得新一轮融资，大力投入物流建设，使电商进一步普及。电商平台的快速崛起对线下商超的流量造成了严重冲击，使零售商措手不及。至2013年中国网络零售额已达1.9万亿元人民币，年增长43%，而百强连锁零售企业销售额年增速则仅有10%。此时电商平台主要涉及标品品类，线下商超在短保的生鲜品类仍具有优势，而2014年1号店发展生鲜业务、本来生活等生鲜电商入局，使生鲜消费习惯亦逐步转向线上，线下商超雪上加霜。

一波未平，一波又起。2015年阿里成立盒马、2017年京东成立七鲜超市、2017年前后饿了么、美团纷纷将加码本地生活服务，线上线下融合的即时达模式使消费者逐渐习惯足不出户，线下零售的便利性被进一步打破。每日优鲜、叮咚买菜等前置仓模式在资本助推下大举扩张，加速了消费者线上即时购物的习惯养成。

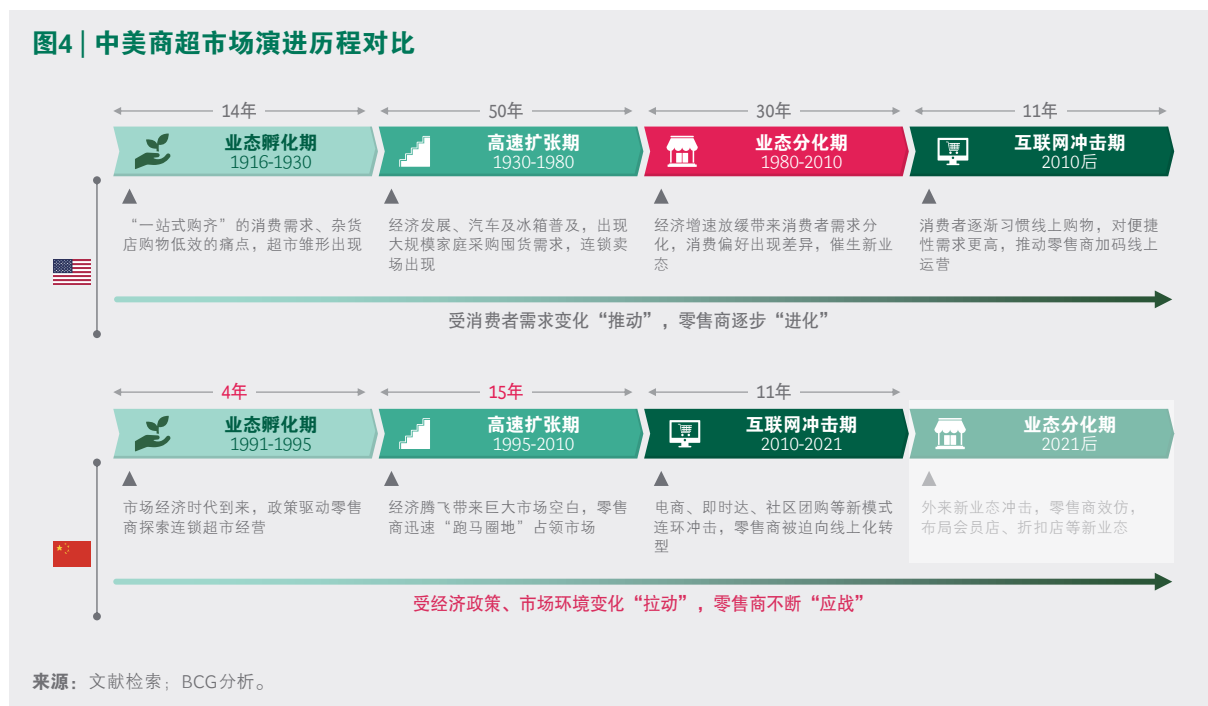
拼团模式的出现再次为商超行业带来了低价“冲击波”。2015年拼多多首创以消费者自主拼团购买、获得低价的零售新模式，成为中国最大的农副产品交易平台。2016年“你我您”开创社区团购模式先河，通过社群集单、次日集中配送降低成本，实现低价。正值2018年中国GDP增速创28年新低之际，消费收紧、低价购物需求上升，社区团购正式爆发。资本“烧钱大战”之下，全国出现“百团大战”的盛况，商超尚未解决客流下降之难题，又直面价格竞争。

面对线上渠道的连环进攻，零售商被迫应战，开始布局线上渠道，至2018年百强零售企业中开展网络零售的比例已达83%。2021年，虽资本“烧钱大战”终结，线上社区团购、前置仓泡沫逐渐破裂，线下又迎会员店、折扣店等外来物种的入侵，卖场客流再次下滑。“跑马圈地”的时代戛然而止，“学艺未精”的本土零售商在连环“大考”中不得喘息。疫情保供重任之下，本土零售商更是举步维艰。

1.3 高速“快进”之下，本土零售商没上完的“三堂课”

市场演进差异打乱发展节奏

对比中美商超市场发展进程，在演进速度、演进方式和演进顺序上的根本区别造成了中美零售商的能力差异（参阅图4）：



• 演进速度：100年 Vs. 30年

- 美国商超市场在经历互联网冲击前已历时94年，市场规模达4,300亿美元。
- 中国商超市场在经历互联网冲击前仅历时19年，最终市场规模达1.9万亿人民币（约2,900亿美元）。因窗口期短，留给本土零售商打磨零售核心能力的时间有限。

• 演进方式：进化式 Vs. 应战式

- 美国商超市场演进受消费者需求“推动”，随消费者收入上升、消费需求分化，零售商不断“进化”，在过程中逐步观察消费者需求、调整经营模式，能力呈螺旋式上升。
- 中国商超市场演进受经济政策、市场环境变化“拉动”，零售商不断“应战”，以效仿成功模式为主，较少机会循消费者变化进行自主创新。

● 演进顺序：先能力“护城河”后全渠道 Vs. 先全渠道后能力护城河

- 美国在经历互联网冲击前已经历了经济衰退，商超市场进入业态迭代期，过程中已通过差异化价值定位及自有品牌供应链形成独有的护城河，受电商平台蚕食相对较小。因人力成本较高、且资本市场更为理性，O2O即时达模式未在美国形成主流，线下商超仍可保持一定优势。
- 中国经济持续高速增长，商超市场在高速发展期直接受到互联网冲击，尚未经历业态迭代期的休整，本土零售商在以经营同质化标品的情况下，即受到线上模式的直接蚕食。同时，中国新零售模式在资本的补贴下呈现“爆发式”增长，消费者养成了免费快速送货上门的惯性，使线下商超进一步失势，转型难度巨大。

本土零售商没上完的“三堂课”

顺应不同时代及经济社会发展背景，美国零售商在四阶段内分别专注打造不同零售核心能力，从以集合货品为主、打造“一站式购齐目的地”的传统卖场，逐步转向以服务特定客群为主、具备差异化价值主张的升级版业态。

不同于美国零售商逐步演进的过程，本土零售商“学艺未精”即不断被迫“应战”。较美国零售商而言，三项零售核心能力的不足使得本土零售商在后期增长乏力（参阅图5）：



- **现代化零售管理：**连锁化经营的前提是成功模式的“可复制性”，要求零售商能在保持人员经验和创造力的同时，用体系化的流程规则及高度透明的数据事实驱动日常决策，确保在零售运营的每个节点上（选品、空间管理、定价促销、供应链、损耗管理、门店运营等），精益求精地找效率、讲科学。
 - 美国较早进入现代化企业管理模式，零售商在高速发展期依靠标准化流程体系实现门店拓展，按数据、规则驱动业务决策。数据的透明性使零售商可更精准地发现问题、解决问题，业务规则的建立使整体经营更少依赖于人员经验判断，实现可系统性降本增效，为转型提供充裕的资金支持。
 - 中国劳动力成本较低，本土零售商在高速发展期多通过“师徒制”模式进行门店拓展，经营标准化程度较低。同时，业务决策多依赖于人员经验判断，缺少数据事实的支撑，使价格管理、存货管理、门店管理、损耗控制等运营环节较为粗放，难以实现系统性降本增效。销售下跌之时无法维持盈利，转型更为谨慎。
- **顾客洞察体系落地：**顾客需求的分化要求零售商对商品、门店进行全方位地重塑，通过差异化定位在“存量”市场中胜出。在此过程中，零售商开始从对货的洞察转向对顾客的洞察，从对顾客画像的描绘和定位转向对顾客细分需求的挖掘，从寻找顾客喜爱的商品转向将顾客洞察转译为差异化商品供应链、服务体系。将顾客洞察体系化落地为全方位的顾客体验后，零售商逐步建立了明确的“人设”。随着自有品牌能力的深化，顾客由“大品牌忠诚”转向“渠道忠诚”，使这些有明确“人设”的零售商可不断取得市场份额，始终在市场中保持领先地位。
 - 美国商超经历了业态迭代期的消费者分化，倒逼零售商主动挖掘消费者需求，通过商品、门店服务的调整形成差异化定位。期间所获得的顾客洞察体系落地能力可助其更好地适应市场变化，持续提升竞争力。
 - 中国商超诞生于物资匮乏、消费者对商品丰富度有高度追求的背景之下，消费者整体需求同质化程度高。零售商多集中精力寻找供应商、集合货品，缺乏对顾客需求的挖掘。因尚未经历业态迭代期，零售商尚不知如何捕捉消费者洞察，并相应调整商品及门店服务体验。面对互联网时代下高速变化的消费者需求，零售商显得手足无措。
- **组织文化建设：**在业态分化、零售商转型的关键时期，零售商的竞争早已转变为对人才、组织竞争力的比拼。零售商需尽早进行文化变革，通过雇主品牌提升、人才梯队建设留住人才，提高组织竞争力。
 - 美国劳动力资源短缺，业态迭代期零售商为争夺人才，大多主动进行组织文化建设。通过企业愿景使命定义、薪酬激励机制改革等一系列措施，激励员工自主创新，形成转型“自驱力”。

- 中国劳动力供给充足，且高速发展期本土零售商专注于业务经营，较少触及组织文化建设。因行业受到冲击、薪酬竞争力下降，商超行业对人才的吸引力每况愈下，人才的缺失成为行业发展的重大瓶颈。

中国商超行业发展高速“快进”之下，三项核心能力的缺失，使本土零售商难以在高速变化的市场中及时做出有效调整，因而在当前各种冲击之下，前行愈发艰难。

2. 中国商超市场现状：消费者“质变”，零售商未变

在当下的寒冬，存量市场饱和，经营复杂度提高等一系列挑战将长期存在。零售商已经积极开启转型，力图在挑战中“活下去”、“找增长”。然而，虽然零售商已经意识到消费需求在发生“质变”，但是对商品、精益管理等零售基本能力的彻底性转型的力度仍待提高。“回归零售本质”亟待有更具体的变革路径。

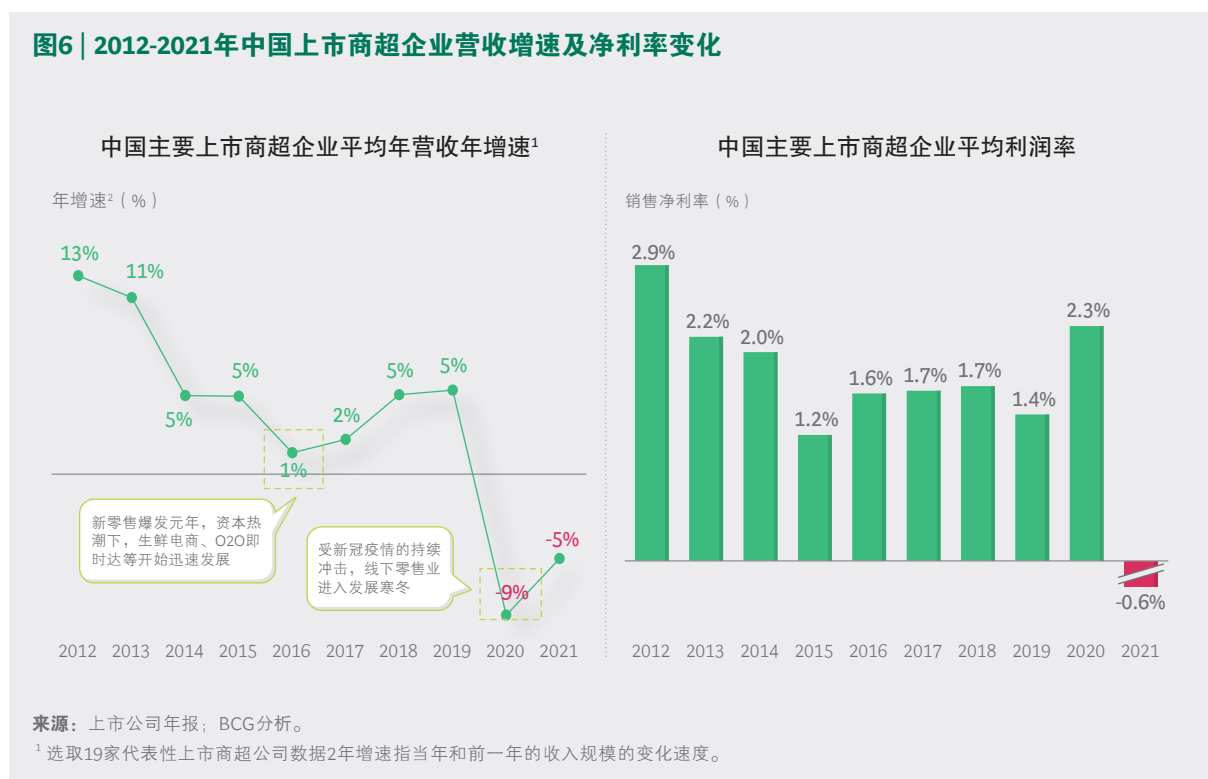
2.1 寒冬之下，零售商转型面临更大挑战

市场红利不再

受经济下行、电商冲击以及疫情的多重叠加影响下，中国整体实体零售市场遭受前所未有的挑战。根据欧睿的相关数据显示，中国食品杂货零售市场总体规模在2021年达到10.6万亿元，然而近年市场增速显著放缓，年增速由2012-2013的7%逐步下滑到2019-2021年的年均3%。

中国主要上市商超企业的平均销售增速已由2012年的13%下跌至2021年的-5%，平均利润率也由2012年的2.9%跳水至2021年的-0.6%。在增长与盈利的双重压力之下，零售商转型首先将面临资金投入的挑战（参阅图6）。

图6 | 2012-2021年中国上市商超企业营收增速及净利率变化



市场饱和，“跑马圈地”失灵

虽然市场增速放缓，本土零售商的门店扩张仍在继续。与此同时，门店坪效下滑，传统的“跑马圈地”模式失灵。根据中国连锁经营协会对百强连锁超市的统计，百强零售商整体超市/卖场业态门店数在2021年已达到28,502个，较2019年的26,207个增长9%。在需求饱和而供给持续扩张的冲击下，行业整体竞争更加激烈，新店拓展的边际效应持续下跌。根据中国连锁经营协会对连锁超市百强统计显示，国内超市卖场坪效从2018年的1.77万元每平方米下跌到2020年的1.69万元每平方米，坪效略微下降（参阅图7）。门店拓展无法带来有效增量的情况下，零售商增长承压。

图7 | 2018-2020年中国连锁超市百强坪效变化



跨区域、多业态经营复杂度上升

存量市场竞争激烈的背景之下，零售商在近年来积极思考如何获取增量市场。在“跑马圈地”之惯性下，零售商多尝试跨区域布局，以争夺市场。根据对代表性零售商的分析，约有20%的百强超市连锁在6个省或者以上进行跨区域经营（参阅图8）。因不同区域消费者差异较大，经营复杂度较高，零售商主要的业务仍集中在优势城市群。根据数据统计，代表性零售商39%的线下门店分布在业务规模最大的城市，且非主力城市的门店表现弱于主力城市，目前仍未能实现在跨区域经营的有效复制。

图8 | 中国连锁超市百强覆盖省级区域数量及平均销售规模

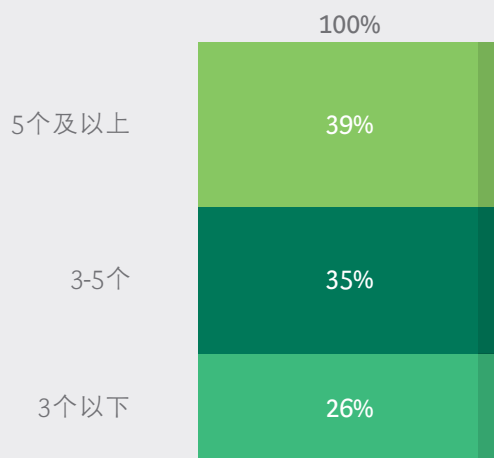
分布省份 (个)	2020年企业个数 (个)	2020年企业个数占比 (%)	2020年销售额平均值 (亿元)
1-5个	80	80%	40
6-10个	7	7%	68
11-15个	2	2%	107
16-20个	4	4%	325
21-25个	3	3%	388
26个及以上	4	4%	594

来源：CCFA《2021连锁超市经营情况报告》；BCG分析。

在新零售、会员店等新业态频繁爆发期，大部分零售商开始尝试新业态孵化，以谋求转型。根据对代表性零售商的分析，平均每个零售经营的业态数为4.3个，其中3个业态及以上的占74%（参阅图9）。然而不同业态的客群、商品供应链、门店服务要求各异，管理复杂度较卖场单一业态难度大幅提升。新业态往往缺乏清晰有效的差异化定位，且受卖场主营业务牵扯，新业态易沦为卖场业态的不同变体，成功概率低，难以为零售商带了新业务增量。

图9 | 中国代表零售商业态数量分布

代表零售商业态数量（个）



来源：零售商调研；文献检索；BCG分析。

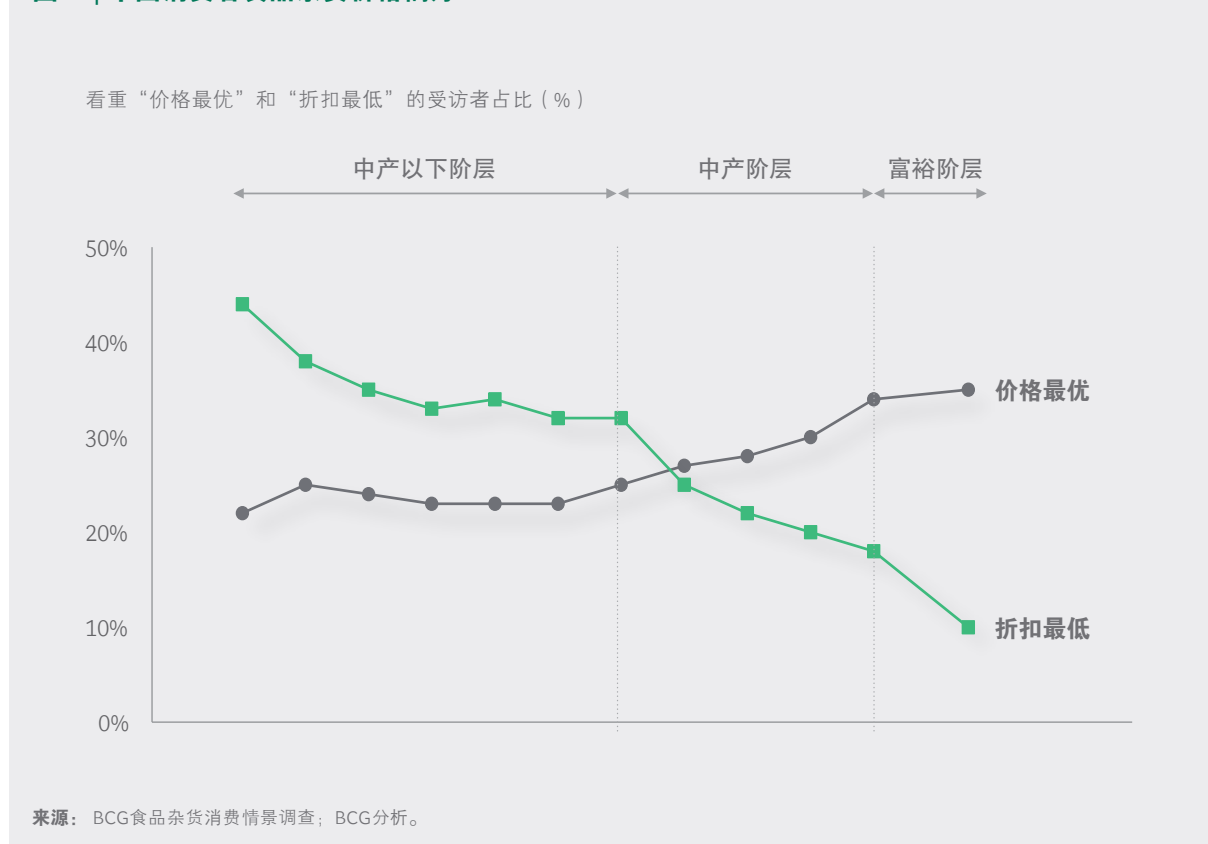
2.2 消费者“质变”，零售商未变

“人”——顾客追求质优价实，零售商仍依赖促销

在线上电商的挑战以及疫情的影响下，线下零售的客流受到了显著冲击。根据相关数据显示，2022年线下实体商业客流仅为2021年同期的约7成，为2019年Q4的约6成。面对外部大环境客流下降的新现实，如何通过提升现有客户的运营能力，特别是针对会员的运营能力，深度挖掘“存量”客户实现突破，从而提升购买频次以及客单价，成为零售商的重要课题。

随着时代的变化，消费者的消费观正不断迭代。当下消费者崇尚个性、追求品质，愿为服务体验付费，而不盲目追求低价。收入水平越高，消费者对深度促销的偏好越低，但更希望获得“质优价实”的高品质商品（参阅图10）。

图10 | 中国消费者食品杂货价格偏好



然而当下中国零售商，在顾客运营能力上较为薄弱，运营手段单一，仍然主要依赖促销吸引客群，集客能力弱。根据对代表零售商的数据分析，目前主要运营手段仍然依赖促销，促销产生的销售占比平均为33%。会员运营手段上，促销手段占比平均达到73%。

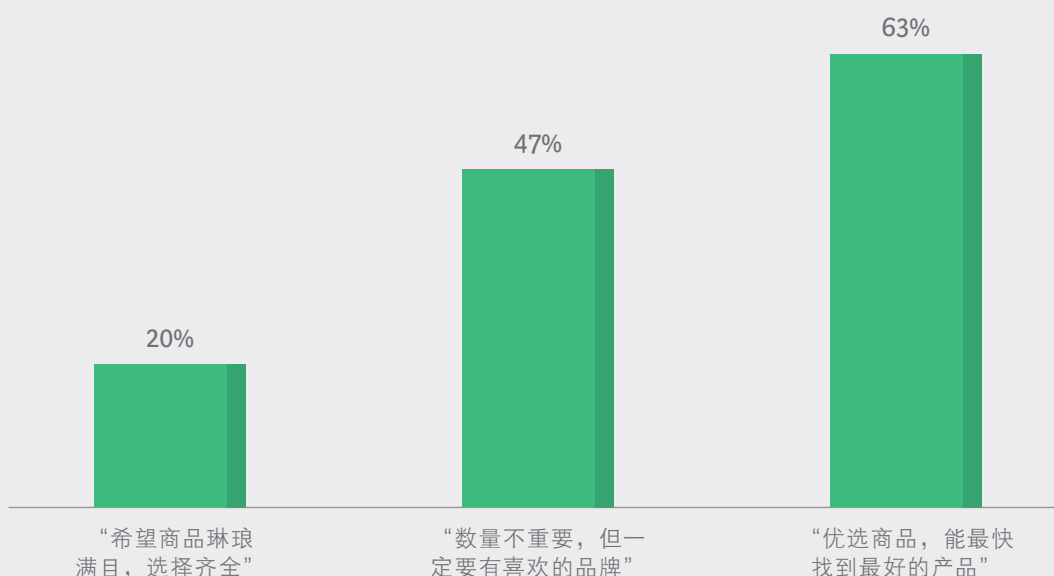
“货”——消费升级意愿强烈，而商超仍以大品牌经营为主

疫情后，消费者对生鲜、食品饮料等刚需品类消费升级意愿尤其强烈。

随着人群需求分化，消费者已不再追求商品琳琅满目，转而对优质精选的差异化商品需求愈发强烈。社交媒体助推下，各具特色的新消费品牌不断涌现（参阅图11）。

图11 | 中国消费者商品数量偏好

2022H1：在线下购物时对商品数量偏好的人数占比（%）

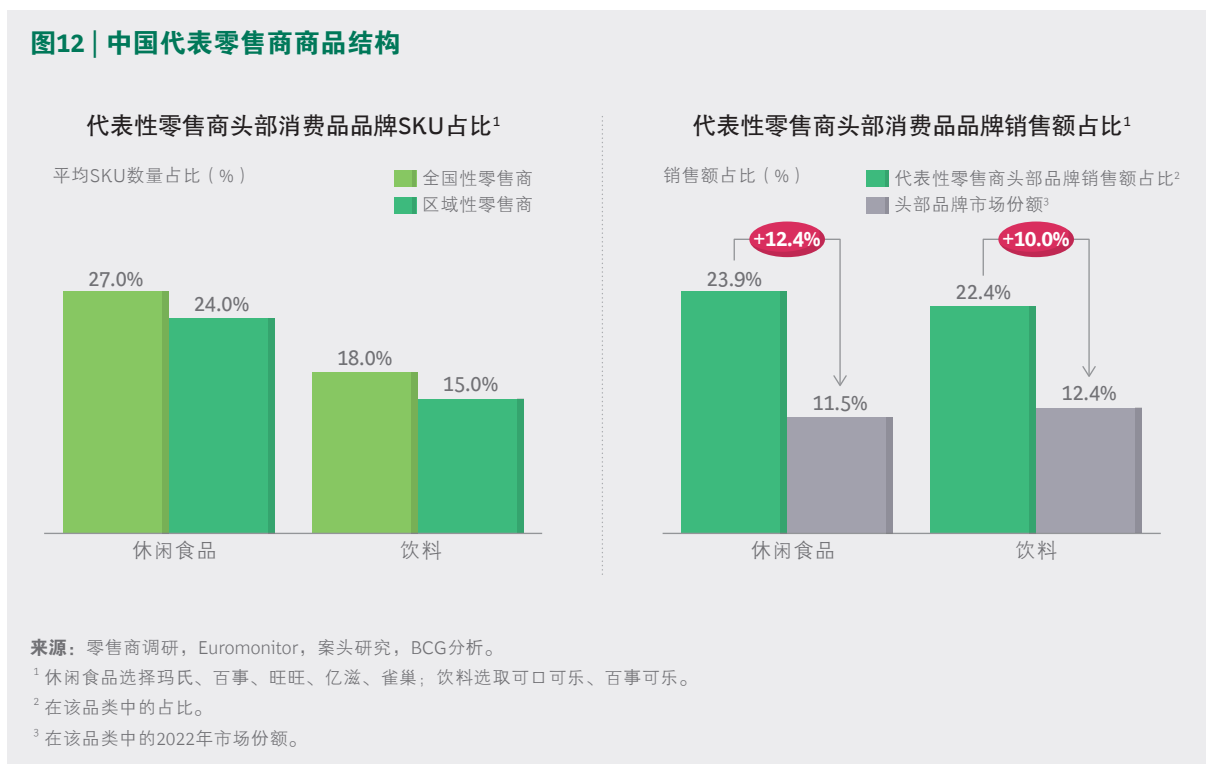


来源：BCG消费者洞察智库2022上半年中国消费者信心监测调研；BCG分析。

而目前中国零售商商品差异化不足，大部分仍主要依靠大品牌商带动销售。以休闲食品品类为例，根据对代表性零售商的休闲食品以及饮料两个品类的SKU数统计，休闲食品中玛氏、百事、旺旺、亿滋、雀巢五大头部品牌SKU数占比及销售占比普遍达到20%以上，部分零售商达到30%，远高于五大品牌在休闲食品市场中11.5%的市场份额。在饮料品类中，可口可乐以及百事可乐公司的产品占比也往往有15-20%，销售占比达20-25%，而两大品牌在饮料市场中的市场份额仅12.4%（参阅图12）。区域性零售商头部品牌占比略低于全国性零售商，但仍高于头部品牌整体市场份额，商品未能充分体现区域特色。

在进口商品上，消费者已不再对品牌有盲目崇拜，而是更进一步地精辨品质，期望通过质优价实的优质进口商品实现生活品质升级。反观国内零售商，目前销售仍以在国内具有高知名度的进口标品为主。以巧克力为例，费列罗等进口大牌商品在的SKU占比达50%。

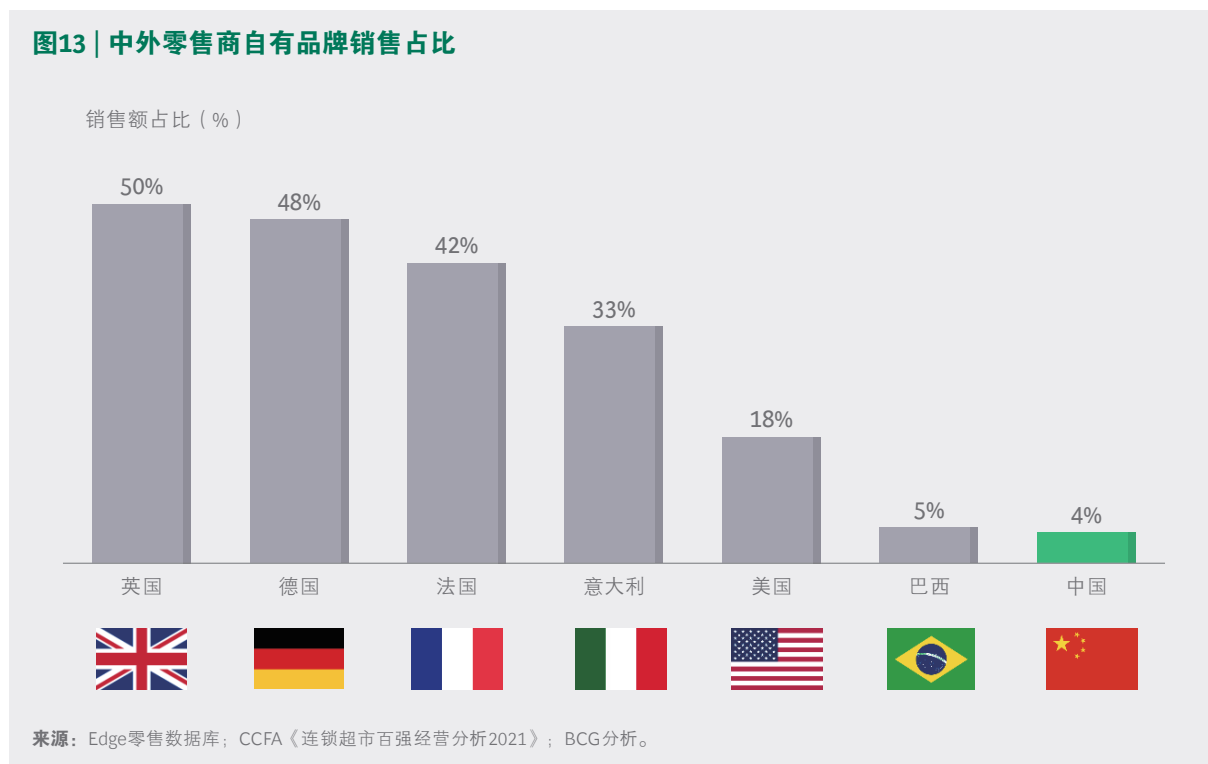
图12 | 中国代表零售商商品结构



随着经济下行，消费者愈发理性和成熟，对高性价比的自有品牌愈发地认可。根据《2022年中国自有品牌蓝海战略白皮书》和《中国自有品牌发展研究报告(2021)》的数据，中国消费者对自有品牌的认知率已从2019年的74%提升至2021年的92%，其中有90%的消费者愿意尝试自有品牌。另一方面，有将近44%的被访者认为自有品牌性价比高，因此而购买。面对此趋势，零售商也加大了对自有品牌的开发力度，从而实现整体客流的提升。但由于对顾客洞察的能力仍然缺失，目前自有品牌的发展仍不尽如人意，根据连锁经营协会的调研显示，2020年连锁超市百强自有品牌占销售额比例仅为4.3%，而在成熟的欧美市场，自有品牌的占比普遍高于20%，在英国、德国、法国，占比甚至超过40%（参阅图13）。虽然在资金有限、供应链能力不足的情况下，不应盲目追求高自有品牌占比，但自有品牌商品仍是零售商关键的差异化支柱，是帮助零售商长期致胜不可或缺的要素。

在零售“兵家必争之地”的生鲜品类上，中国零售商的运营能力尚较为薄弱。根据对头部的零售商数据分析，生鲜销售占比目前仍然较低，整体销售比例平均约为34%。在生鲜产品供应链的把控力度上同样存在较大的提升空间，生鲜直采占比平均在21%。

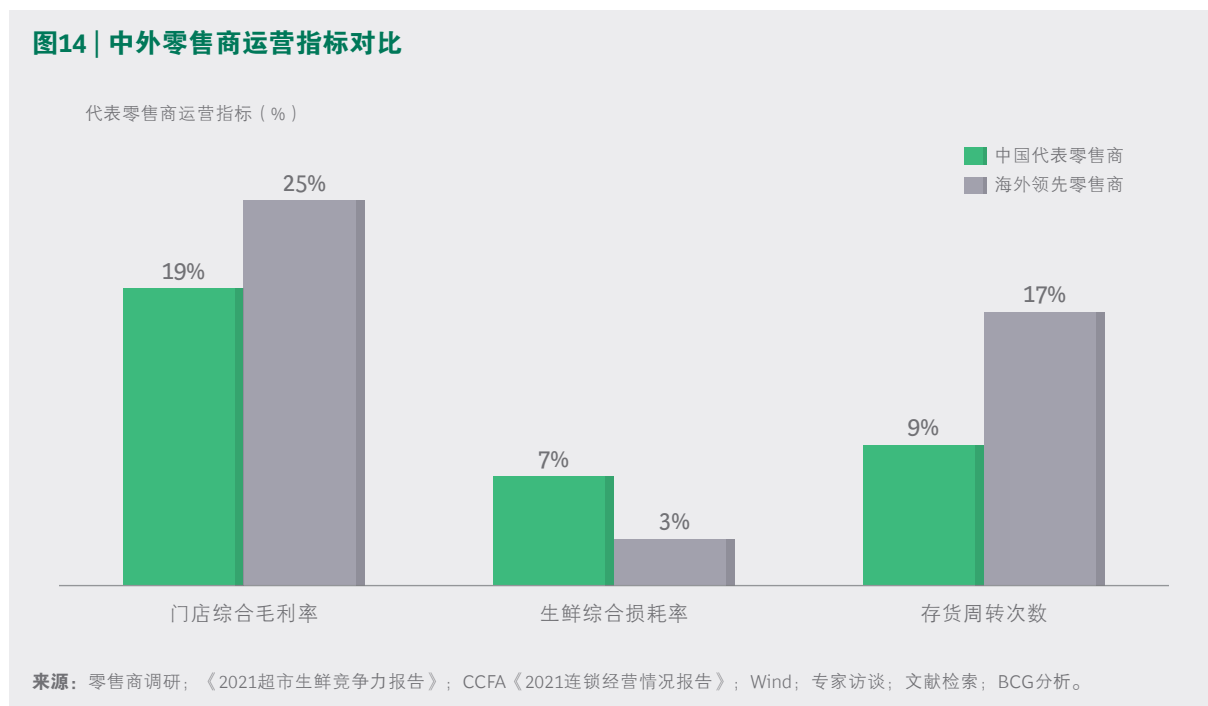
图13 | 中外零售商自有品牌销售占比



“场”——门店经营效率低

以往粗放式“拓规模”的传统模式在当今市场已经难以为继。如今面对零售的凛冽寒冬，更好地修炼“内功”，以精细化运营来获得效益，是零售行业的致胜关键。目前零售商仍未摆脱传统粗放经营的模式，整体经营效率仍然偏低。根据相关研究显示，目前国内零售商门店综合毛利率平均为19%，生鲜综合损耗率整体平均在7%，而存货周转率为9次，与国外领先的零售商相比仍有较大差距（参阅图14）。

图14 | 中外零售商运营指标对比

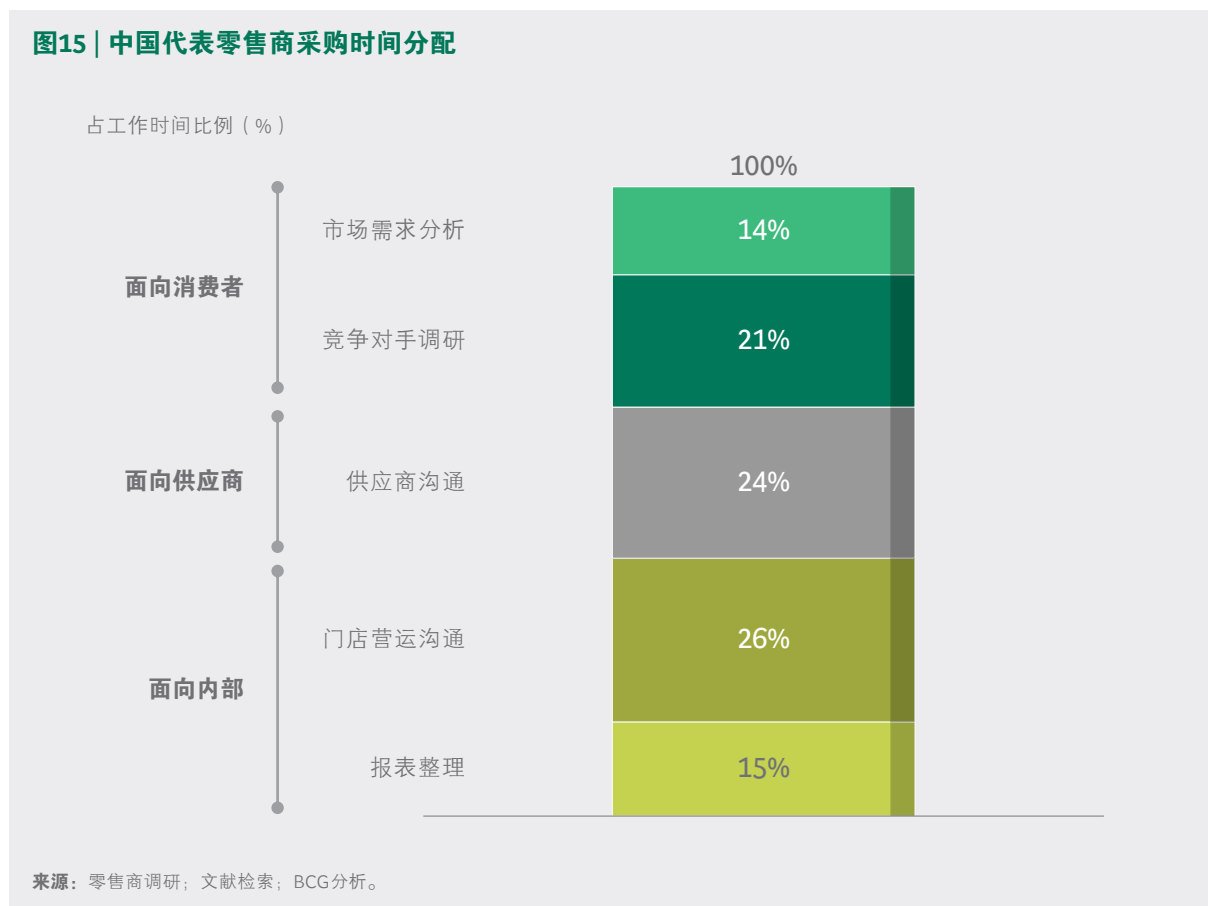


组织机制 —— 仍以面向供应商为主

连接“人货场”的核心在于商品与良好的线下体验，以消费者为导向的新型组织模式以及稳定的人才团队是实现商品力和良好体验的基础要素。而作为零售商的核心部门，采购人员主要的时间投入仍然集中在报表管理、供应商购物以及门店内部沟通等低价值的“事务性”工作，在市场研究、消费者洞察等“增值性”工作上投入的时间仍然较低。根据相关调研显示，采购人员超过一半以上的时间（65%）花费在与供应商沟通、门店日常营运沟通、日常报表整理等事务性工作，洞察市场以及竞争对手研究仅占35%的时间。洞察类的时间投入不足，导致零售商在选品上往往与消费者需求脱节，被品牌商所主导（参阅图15）。

与此同时，目前大部分零售商仍然处于传统的组织经营模式，人效水平提升不显著，面对外部市场的压力多采用减员方式以降低成本，人员流动率高。根据连锁经营协会的相关调研，超市/卖场业态2020年人效水平为95万元/人，基本与上一年持平。我国零售商整体员工数平均减少2.2%，人员流动率在18.9%，而对比某国际领先的零售商，其工作一年以上的员工离职率只有6%，而一年以下新员工的离职率也只有13%。零售行业整体薪资偏低，留不住人才，这加剧了人员流失的问题，同时造成零售商整体人员年龄结构偏大的问题。

图15 | 中国代表零售商采购时间分配



2.3 转型进行时，“质变”尚需时日

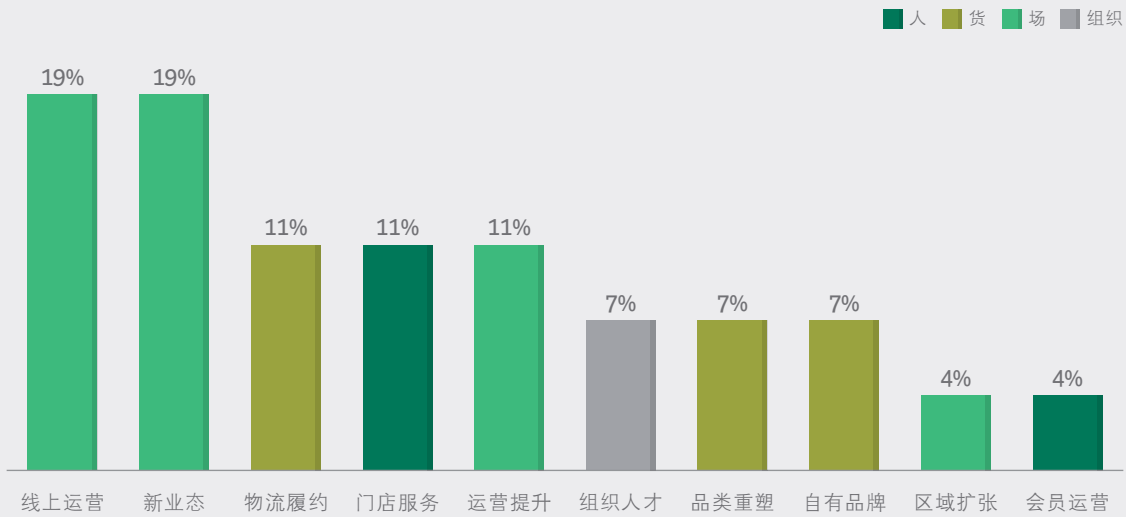
根据访谈调研的数据显示，零售商约60%的转型尝试集中在线上渠道建设，会员运营，门店服务能力提升，组织文化建设，新业态尝试，新区域扩张等方面。而“人、货、场”最核心的底力，包括通过精准的消费洞察打造以消费者为中心的选品能力，以及供应链能力方面的转型尝试则较少被提及（参阅图16）。

展望未来五年，“修炼内功”以渡过寒冬已成为零售商的共识，逐步开始更多关注零售的基础能力建设，精益运营、供应链能力、商品结构优化、组织与人才能力建设备受关注，分别被23%、21%、20%以及15%的代表零售商提及（参阅图17）。值得关注的是，加强消费趋势研究和顾客洞察日益受零售商的关注，提及商品结构优化时有一半的零售商认为如何形成顾客洞察的核心能力是关键。

“活下来”是大部分本土零售商短期内的主要诉求，但不触及顾客洞察、商品供应链等核心能力的转型仍无法帮助本土零售商长期致胜。虽知夯实核心能力的重要性，本土零售商仍亟待一剂“良方”，帮助大家在走出行业寒冬的同时，指明未来的前进方向。

图16 | 中国代表零售商转型尝试分布

已启动该项转型的零售商数量占比(%)

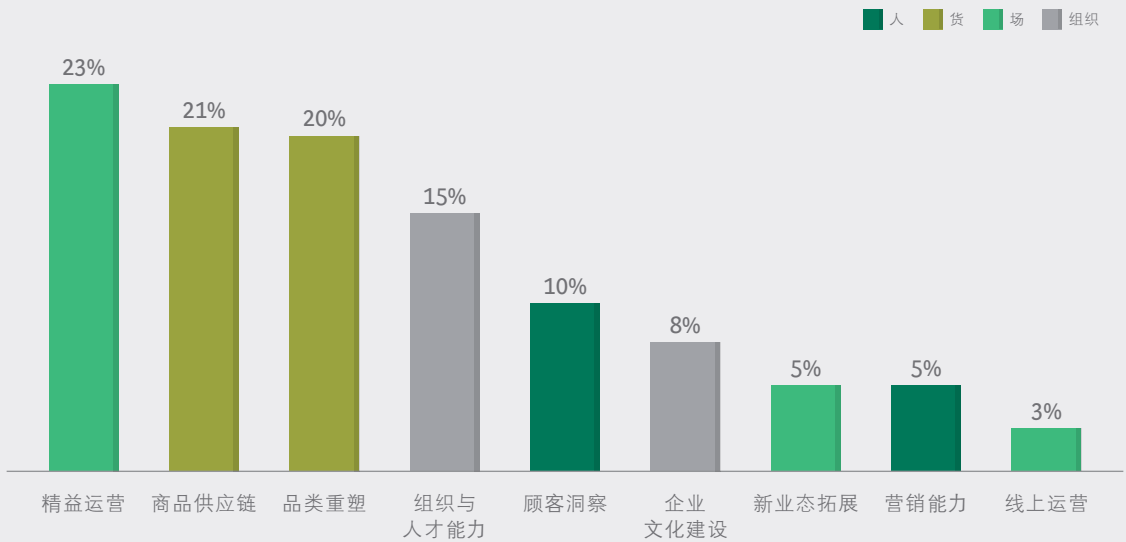


来源：零售商调研；BCG分析。

图17 | 中国代表零售商未来5年挑战认知

零售商未来主要挑战

认为该能力是未来5年主要挑战的零售商数量占比(%)



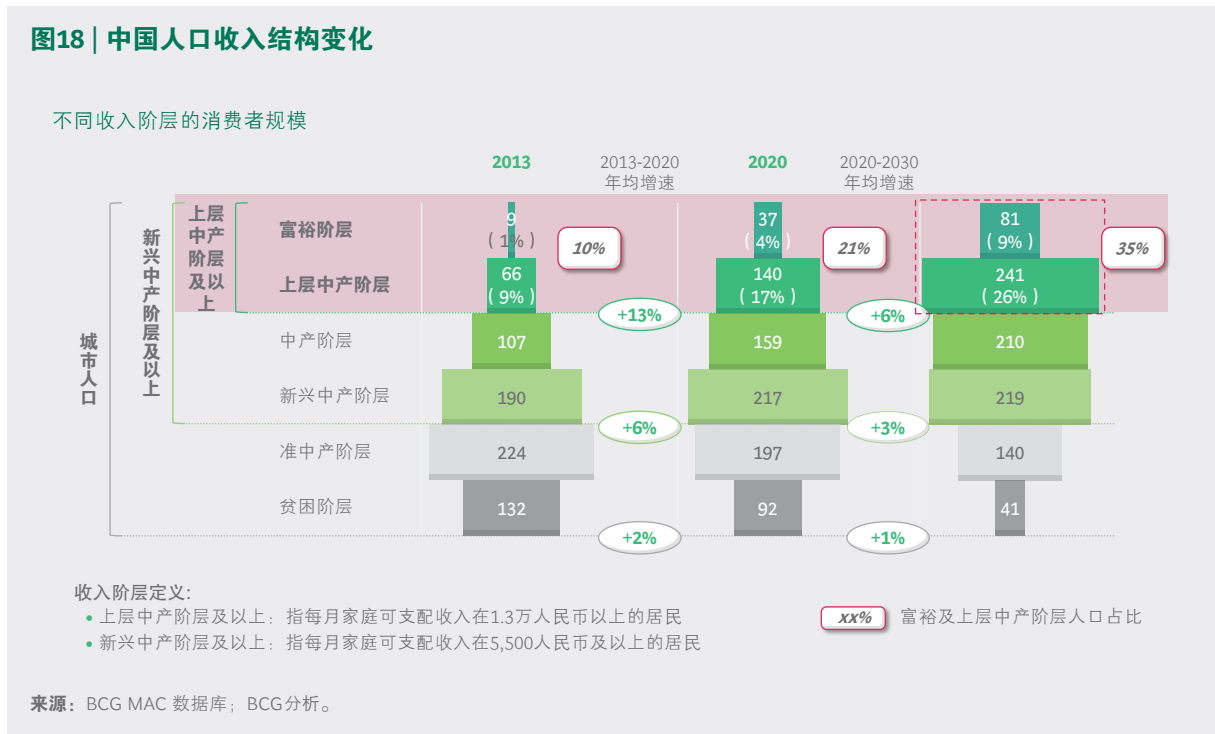
来源：零售商调研；BCG分析。

3. 未来中国商超市场：区域零售商有望在市场需求结构变化胜出

中国商超市场仍整体积极向好，线下商超所能带来的“情绪价值”在疫情之下将进一步发酵。然而，随着经济发展，传统卖场业态终将失势，消费者的分化将催生新业态的出现，可及时开启转型的区域零售商将有望致胜市场结构性转变，成为最终的赢家。

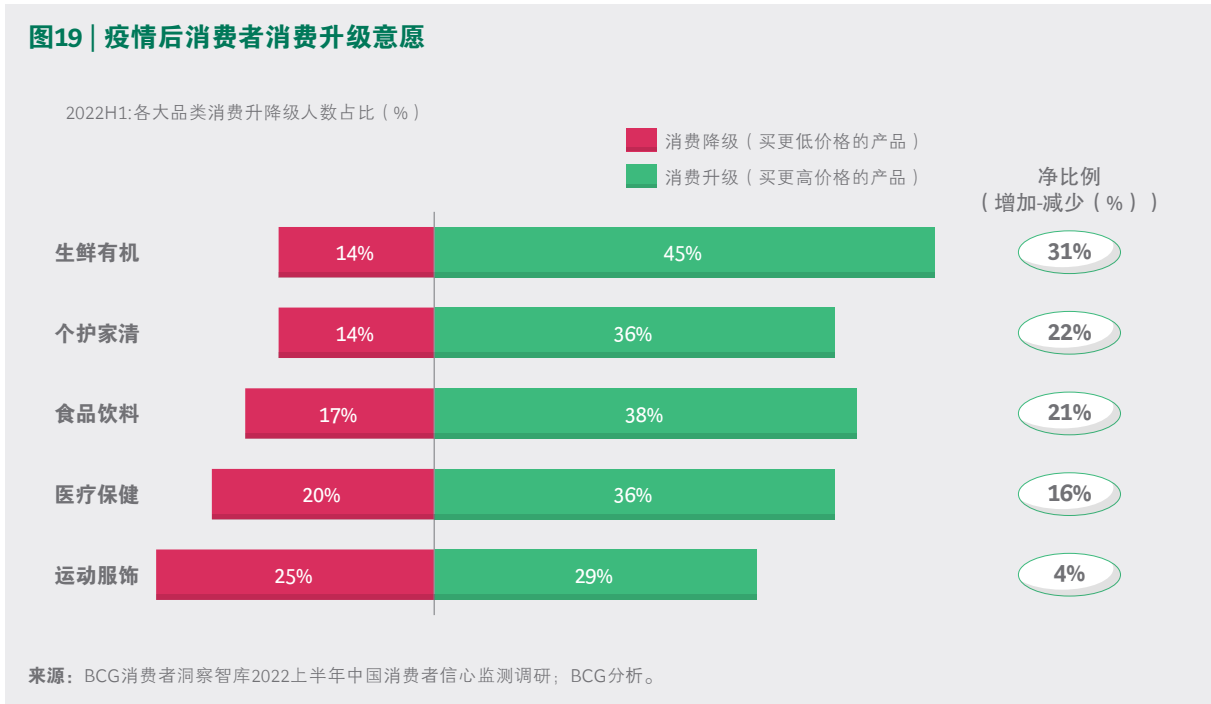
3.1 长期来看，商超市场整体积极向好

根据BCG人口数据库 (MAC) 的预测，中国上层中产及富裕阶层消费者规模将持续扩大，成为驱动消费的最重要力量。至2030年，上层中产及富裕消费者在城镇人口占比将达35%，总人数达3.2亿，接近美国人口总数 (参阅图18)。大量上层中产及富裕阶层消费者的出现将带动消费力的提升。



疫情冲击之下，消费者虽整体消费意愿下降，但对刚需品及居家常备品（如生鲜、包装食品、个护用品等）的需求坚挺且消费升级之势强劲，分别有45%、36%、38%的被访者表示在未来12个月内将在生鲜有机、个护家清、食品饮料等消费品类上实现消费升级，这将为商超零售市场带来新机遇 (参阅图19)。

图19 | 疫情后消费者消费升级意愿



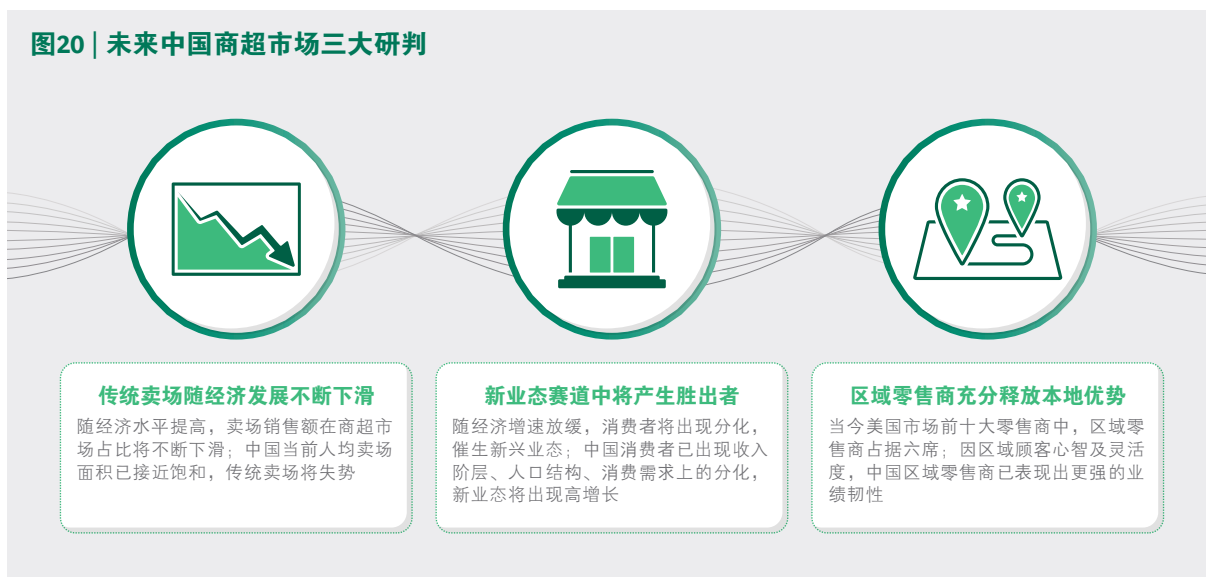
线上虽高速渗透，线下渠道当前在中国食品杂货零售市场的占比仍高达81%。常态化疫情防控之下，消费者重生对线下商业空间所能提供的“情绪价值”的渴望。根据相关数据显示，越来越多的消费者将商超等线下空间视为缓解压力、放松心情、感受人间烟火的场所：

- 75%的年轻消费者仍喜欢逛超市，认为逛超市可以体验生活、解放压力、获得亲身购物的实感。
- 60%的“带娃一族”选择商超作为周末购物场所，让孩子获取“游乐场般”的乐趣，并与一家人享受闲适家庭时光。
- 70%的中老年日常消费仍主要集中在线下商超，对于易产生社交孤独的银发一族而言，超市成为他们消磨时光，与退休伙伴或商超店员唠家常、获取陪伴的重要场所。
- 60%以上的消费者认为细致的服务体验及人性化的门店设计会使他们产生购物愉悦感和再次购买的冲动。

线下空间带来的“体验式购物”无法被线上所替代，未来线下商超仍将是市场主力。

3.2 市场将出现需求结构变化，区域零售商有望制胜

从成熟市场演进规律来看，中国市场将经历需求结构变化，传统卖场将不再有优势，而新业态赛道中将产生胜出者，区域零售商的本地优势将充分释放（参阅图20）。

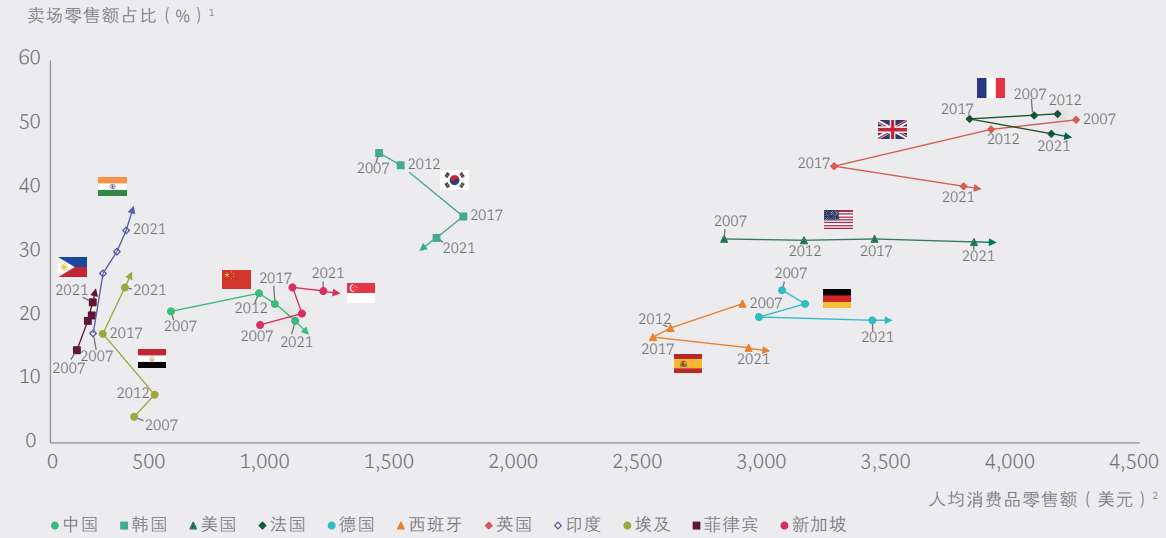


传统卖场随经济发展不断下滑

在全球范围内，消费者需求的线上化与细分化都在显著提速。受此影响，传统的线下零售业态（尤其是卖场）日渐式微。过去十五年，卖场业态在全球主要市场普遍呈现停滞或下滑态势，仅在人均消费品零售额尚低、零售业尚处于早期发展阶段的新兴市场（如：印度、菲律宾）持续提高渗透（参阅图21）。

中国线下零售市场经过过去十多年“跑马圈地”式的突飞猛进后，在经济发展的新常态之下整体进入了存量竞争的时代。线下零售市场整体的供需之间接近饱和，根据欧睿以及国家统计局相关统计数据显示，中国卖场总经营面积过去十年年均增长率为2.3%，2021年人均商超面积已达0.22平方米/城镇人口，已超过包括日本、英国在内的多个发达国家，接近韩国的水平，仅次于法国、德国、西班牙和意大利。考虑到较高的人均卖场超市面积及线上渗透率，线下卖场的供给已经接近饱和（参阅图22）。

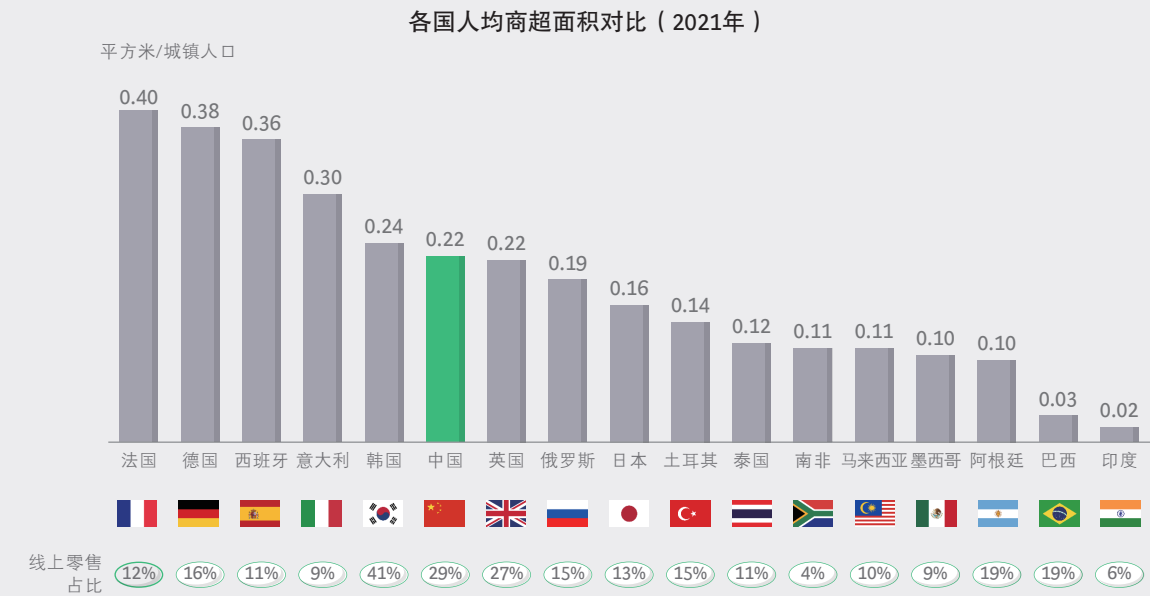
图21 | 全球主要市场卖场零售额占比x人均消费品零售额



来源：Eurononitor；BCG分析。

¹ 指卖场在现代零售渠道的零售额占比 ² 指以食品杂货为主的消费品，如生鲜、包装食品、个护、家护等。

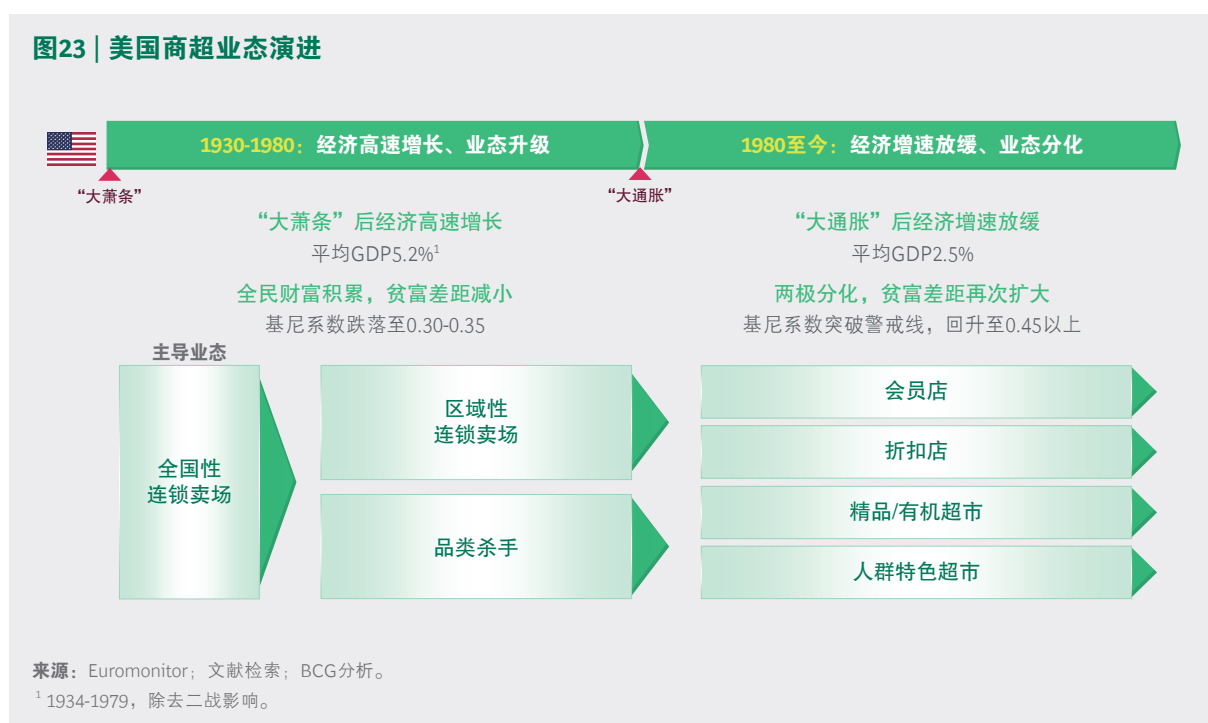
图22 | 各国人均商超面积对比



来源：Euromonitor；Oxford Economics；BCG分析。

经济增速放缓，新业态赛道将产生胜出者

纵观成熟零售市场的发展规律，经济放缓、人群分化往往预示着新业态的集中爆发，以美国为例，80年代为分水岭，美国经济由“大萧条”后的高速增长转入“大通胀”后的震荡复苏——GDP增长放缓至低个位数，社会贫富差距拉大。相应的，零售业态也由卖场为主的单一业态模式爆发出多种细分新业态，会员店、折扣店、有机超市、人群特色超市应运而生（参阅图23）。



相似的变化正在中国发生。消费者的分化将成为行业未来探讨的核心命题（参阅图24）：

- **收入阶层：**至2030年中国上层中产及富裕阶层消费者规模占比将达35%，庞大的中产将持续推动个性化需求增长；与此同时，疫情冲击下阶层分化将进一步加剧，消费升级与降级并存。
- **人口结构：**人口发生结构性变化，典型消费者画像从有孩家庭为主流，向单身青年、无孩家庭、成熟在职家庭多头分化，助推差异化的消费机会增长。
- **消费需求：**满足基础需求不再是唯一消费目的，除对性价比、购买便捷度的追求外，消费者对商品品质、服务体验具有更多样性的需求，希望通过差异化体验将购物变为表达自我的途径。

图24 | 中国商超消费者细分



随着经济发展步入新常态，消费者需求的分化与升级将带来商超市场的结构性变化。近年来国内会员店、折扣店市场的崛起，也预示着中国商超市场将开启与1980年代美国市场类似的业态迭代期，行业将面临重新洗牌。

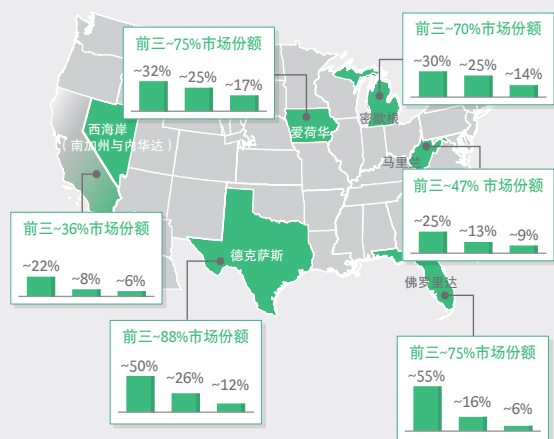
区域零售商充分释放本地优势

与欧美等发达市场相比，中国商超行业集中度仍较低。概览美国各州的商超市场，前三名的集中度普遍在30%-70%之间。在地方特征尤为鲜明的德克萨斯州，前三名集中度甚至接近90%。相较于美国，中国各区域零售商集中度尚处于较低水平。以山东、江浙、广东与四川为例，前三名零售商仅占据约10%的市场份额（参阅图25）。领先的区域零售商多以单个城市为据点，尚未充分在城市群乃至全省实现广泛布局，未来仍有较大提升空间。

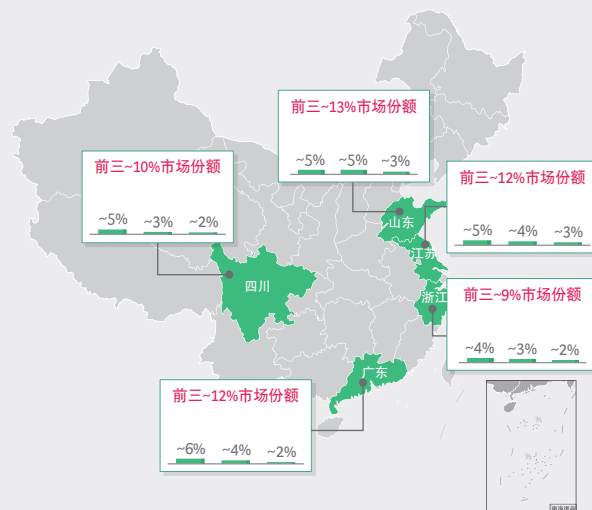
借鉴成熟美国市场的经验，区域零售商往往扎根本土，较全国性零售商而言具备更强的顾客心智及灵活度，可更好适应细分客群需求。直至今日，全美前十大卖场连锁品牌中区域零售商占据六席（参阅图26）。区域零售商通常专注服务6-8个州（相当于国内2-3个省），通过多业态运营可实现千亿元人民币的销售规模，与全国性零售商抗衡。区域零售商已建立护城河，在过去十年的销售增速往往高于全国性零售商，竞争优势持续扩大。

图25 | 美国及中国区域商超市场集中度

美国代表州/区域零售商市场份额分布¹ (2021)



中国代表省份零售商市场份额¹分布 (2021)



来源: Shelby; 专家访谈; BCG 分析。

¹ 不包括便利店、百货、购物中心以及电商。

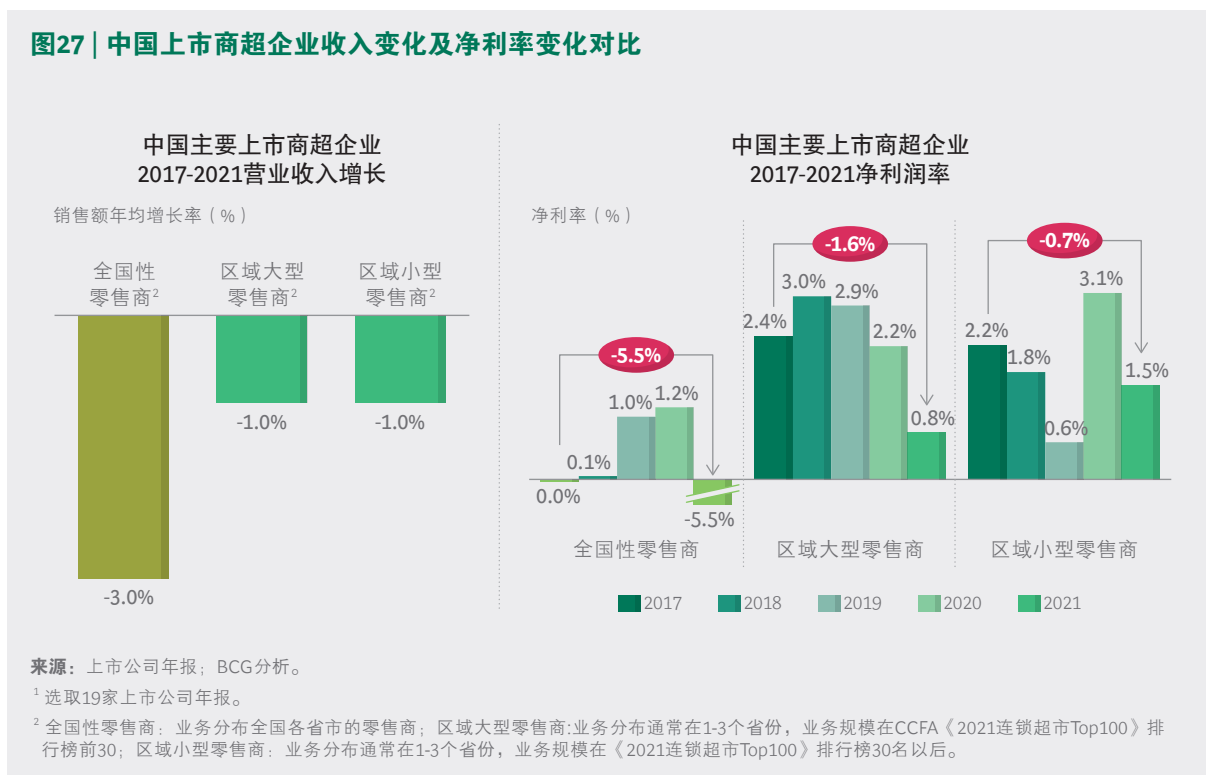
图26 | 2021年美国前十大卖场连锁品牌

#	品牌	2021卖场零售额(亿美元)	2012-21年增速	类型
1	Walmart	2,984	2.3%	全国
2	Publix	466	5.4%	区域
3	Kroger	452	1.6%	全国
4	Safeway	350	2.3%	全国
5	H-E-B	260	5.9%	区域
6	ALDI	211	9.2%	全国
7	Meijer	206	4.1%	区域
8	Stop & Shop	167	2.5%	区域
9	ShopRite	166	2.6%	区域
10	Food Lion	166	3.2%	区域

来源: Euromonitor; 文献检索; BCG 分析。

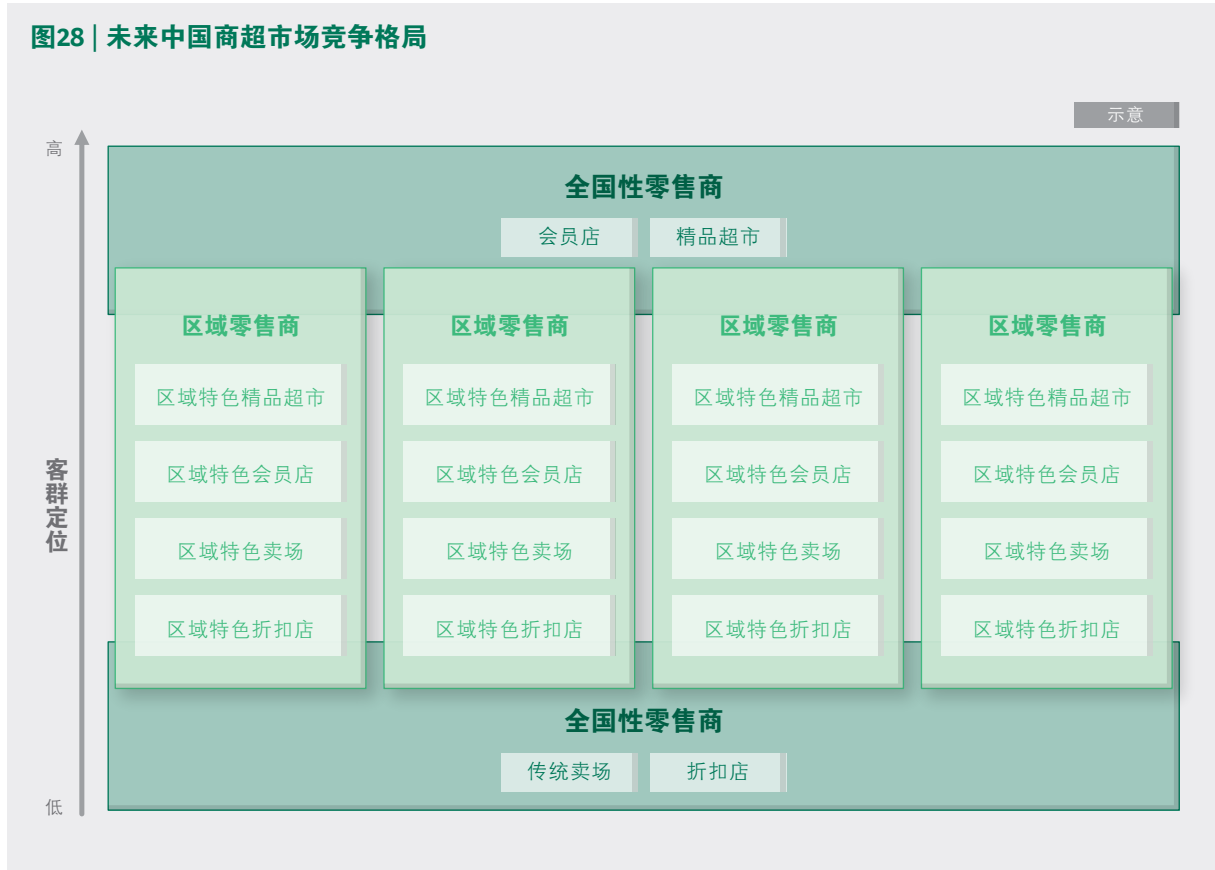
在整体零售的寒冬之中，中国各类零售商的表现已出现分化（参阅图 27）：

图27 | 中国上市商超企业收入变化及净利率变化对比



- 全国性零售商在过去受到了较大影响：**全国性零售商主要业务集中于一二线城市，受新零售、新业态冲击较大。同时，因地区分布广泛，区域特色少、灵活度低，业务易受到更具特色的区域零售商挤压。根据上市公司相关数据显示，在2017年-2021年期间，代表性全国零售商销售规模平均年增速为-3%，而利润率上代表性全国零售商平均净利率在2019-2021年三年间分别仅有1%，1.2%和-5.5%，整体业务下滑趋势明显。
- 区域大型零售商显示出较高的业绩韧性：**区域大型零售商由于深耕区域，建立了区域内较强的消费者心智，同时在区域具有规模效应，受疫情冲击相对较小，整体销售以及利润率都保持在较为平稳的水平，2017年-2021年的年销售额平均增速为-1%，而2021年利润率则为0.8%。
- 区域小型零售商受冲击较小：**部分“小而美”的小型零售商主要集中于电商、O2O、新业态渗透较少的非一线城市经营，受外部冲击相对较小。通过专注本地顾客经营的特色商品池打造、服务提升，其仍可保持较强的业绩表现，但规模化扩张仍是主要难题。2017年-2021年其销售年平均增速为-1%，净利率保持在1.5%左右。

伴随商超市场结构性变化，全国零售商与区域零售商将形成稳定的竞合格局（参阅图28）：



- **全国零售商**：重点发展会员店、折扣店等新业态，集合横跨全国消费者的同质化需求，建立规模优势，通过单品精耕、深入供应链上游，进一步扩大成本优势，形成低价“护城河”。
- **区域零售商**：聚焦提升区域内布局密度，满足区域的特色需求，提高极致的区域运营效率及灵活性，形成区域特色“护城河”。

当前，中国商超行业正在经历寒冬。但参考海外市场演进来看，当前的颓势只是新一轮需求结构调整的前兆。区域零售商的灵活性使其更易于在行业洗牌的过程中重新胜出，而致胜的关键是积极主动地开启转型，以全新的面貌迎接高速变化下的中国消费者。

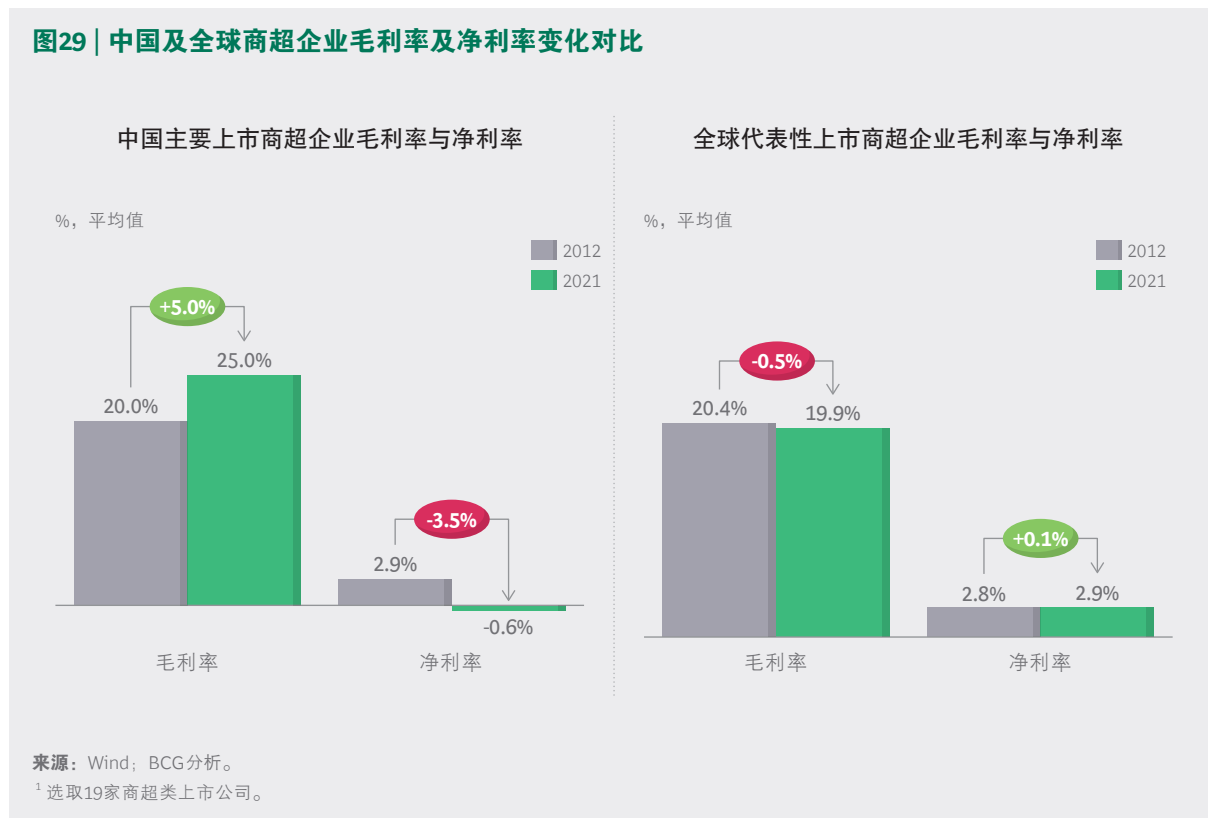
4. 中国区域零售破局之道：打造中国“人本主义零售”

中国消费者的分化及市场结构的变化将对零售商能力提出全新的挑战，传统以集货为主的经营模式已无法适应新时代下的消费者。美国等其他国家零售商在进入业态分化期时，已夯实了零售核心能力基础，从“货本主义”走向“人本主义”是必然的发展规律。中国经济新常态下，零售不再是“货以类聚”，而是“人以类聚”，本土零售商亦亟需完成从“货本主义”向“人本主义”的转型。全球零售商的转型历程已经印证了零售发展的共性规律：按需定制变革路径，围绕现代化零售管理、顾客洞察体系落地、组织文化建设三大核心能力，平衡变革节奏、螺旋式上升，打造中国“人本主义零售”。

4.1 从“货本主义”到“人本主义”的转型

回望过去十年，领先本土零售商平均毛利率上升5个百分点，净利率下降3.5个百分点，盈利能力提升主要来自商品毛利。随零供关系的变化，本土零售商的盈利能力增长已陷入瓶颈。而全球领先零售商平均毛利率稳定于20%左右，净利率上升约0.1%，盈利能力提升主要来自经营效率提升（参阅图29）。零售商通过精准顾客洞察扩大规模优势，并将规模效应创造的成本节降让渡给消费者，同时以精益运营提高整体经营效率，实现规模化复制。正向循环下，全球领先零售商实现可持续增长。

图29 | 中国及全球商超企业毛利率及净利率变化对比



盈利模式差异背后透露出的是经营模式的不同。“货本主义”指从供应商出发，以集合货品为主要目的的零售模式，零售商主要通过赚取商品差价获利，零供关系的掌控是其核心资源。本土零售商目前大多仍停留于这种模式。“人本主义”指从消费者出发，为其提供差异化商品及服务体验的零售模式，零售商主要通过规模化扩张下的经营效率提升获利，精准顾客洞察及稳定客流的掌控是其核心资源。全球领先零售商在商超市场演进过程中已逐步完成了从“货本主义”向“人本主义”的进化，实现长期可持续增长（参阅图30）。

图30 | “货本主义零售”及“人本主义零售”模式对比

	“货本主义零售”	VS	“人本主义零售”
价值定位	零售商以“一站式购齐”为主要定位，满足大部分消费者的同质化需求	VS	零售商具备独特的价值主张，满足特定客群的差异化细分需求
经营模式	零售商从供应商出发，集合货源供消费者挑选	VS	零售商从消费者需求出发进行商品、门店服务体验设计
供应链能力	零售商以销售品牌商品为主，仅参与商品流通环节	VS	自有品牌商品成为零售商的核心差异点，零售商可根据消费者痛点深入上游定制
盈利模式	高商品毛利，主要依赖通过赚取进销差价获利	VS	维持合理的商品毛利，通过规模扩大、经营效率提升赚取利润
敏捷性	零售商缺乏敏捷性，随市场结构变化逐步衰落	VS	零售商具备敏捷性，可适应市场需求变化

以欧美各领先零售商为例，经历了金融危机、新业态爆发、互联网冲击等一系列外部挑战，零售商们始终坚持以服务顾客为先，不断提高商品及经营能力。助力它们从小型区域连锁扩张为头部零售商的关键，正是从“货本主义零售”向“人本主义零售”的及时转型。

从零供关系博弈到“锁定”核心消费者

领先零售商的前身多为本地小型区域连锁，以集中各类食品货源，服务周边社区居民为主。伴随大型卖场连锁出现，商超市场掀起了“低价风潮”。与小型区域连锁不同，这些大型卖场连锁利用规模优势通过与供应商谈判获得各项费用，以获取低价。部分区域零售商尝试效仿大型卖场连锁参与价格竞争，但因规模较小，始终无法在采购成本上获得优势。尽管采取了类似的高频折扣价策略，因其售价仍高于竞争对手，销售业绩不增反降。而部分零售商却另辟蹊径，从根本上转变了经营战略：

- 作为本地区域零售商，其最主要的使命是服务本地社区顾客，而非成为困于供应商谈判中的“赚钱机器”。

- 价廉物美才是消费者的挚爱，“天天低价”比高频促销更为有效。如果可以一方面将商品毛利让渡给消费者，通过建立信任获得稳定的客源，另一方面通过经营提效提高企业利润，将更有利于其实现长期增长。

随经营战略转变，零售商们纷纷开启了“人本主义”经营模式转型，其中多包含以下关键要素：

- 减少大品牌商品销售，以摆脱直接价格竞争，转而销售更多更受本土顾客喜爱的中小品牌商品，同时从食品入手打造具有本地特色的自有品牌商品，更好地服务本地顾客。
- 不断深化现代化零售管理能力，形成以数据驱动日常业务决策的经营模式（如：利用大数据模型优化确定最优订补货决策、制定最优人员排班计划、优化定价策略层），以实现经营效率提升。
- 贯彻质量与服务先行的理念，将获得顾客认可作为主要考核目标，同时优化员工薪酬激励机制，使员工可在最佳状态下为顾客提供最优质的服务。
- 采用扁平化组织，在有效管控流程的监督下，鼓励员工自主创新，同时建立完善的内部晋升机制，优先提拔有卓越表现的员工，使员工彰显自身价值。

转型前期因商品毛利下降，零售商易出现大幅亏损。但此后它们优质的商品及服务体验往往被消费者口口相传，客流上升弥补前期的亏损，实现盈利的同时业绩增长也远超竞争对手。品牌口碑的建立使其可进一步将门店网络扩展至周边临近区域，规模跻身市场前列。

“人本主义零售”的全面转型

经营战略转变后，部分零售商也逐渐意识到：“顾客”既是服务对象，也应该成为日常经营的“决策者”。商品的价格、品质需得到顾客认可后方才上架，门店的经营需始终让顾客感到愉悦与便捷……所有的经营决策调整及创新均源自顾客需求洞察，并在获得顾客认可的情况下，才可落地执行，这样的转型才能适应不断变化的消费者需求，带来最大化的价值创造。

为体系化地驱动顾客洞察落地，领先零售商们亦执行了一系列组织及流程的转变：

- 在门店内设立“顾客洞察官”职能，主动在门店中寻找对商品有深入研究、可准确表述商品使用感受的“顾客意见领袖”，以获取有效的顾客洞察。
- 设立标准化商品开发流程，系统性收集顾客洞察、定义商品画像，由“顾客意见领袖”共同参与开发自有品牌商品，由具备创新能力的供应商进行共创孵化。

- 大数据精算消费者对各商品的忠诚度、商品业绩贡献度等指标，基于数据指导进行商品汰换。

关键岗位的增设、标准流程的建立使这些零售商可源源不断地扩充自有品牌商品池，利用差异化商品使顾客由“大品牌忠诚”走向“渠道忠诚”，成为可与品牌商抗衡的零售商。

在人才短缺的欧美市场中，领先零售商们亦深知在转型的关键时期，留住人才是其首要任务之一。秉承“悦人先悦己”的理念，虽处于传统行业，领先零售商们纷纷采用独特的愿景使命、积极创新的文化氛围、具有竞争力的薪酬及晋升机制，为员工提供最佳的工作环境。雇主品牌建设帮助这些零售商在市场中不断汲取年轻人才输入，活力的注入及不断的创新形成了转型自驱力，帮助领先零售商们适应持续变化的市场需求。

经历了系列转型，全球领先零售商们完成了从“货本主义”向“人本主义”的模式转变，实现了远高于市场增速的增长，稳居行业头部。从这些零售商的转型历程中，我们可以发现“人本主义”不止于“以顾客为中心”的口号，它具有更深刻的内涵：

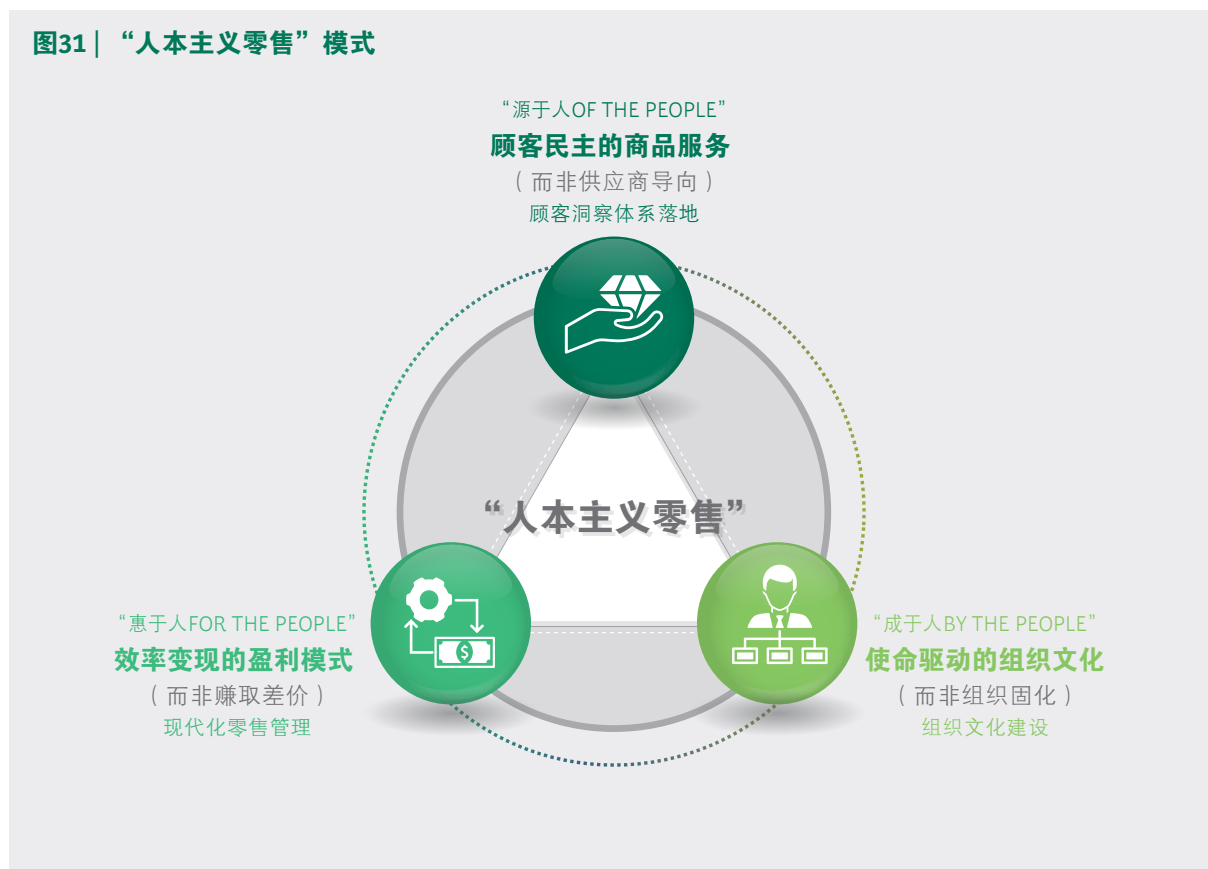
- **“人”的动态刻画：**“人本主义”不是对目标客群人口学特征的一次性描绘，而是在确定目标客群后，通过标准流程、机制持续捕捉变化中的消费者需求，以适时对商品及服务做出调整。
- **“人”的有效转译：**“人本主义”不是顾客洞察的归集，而需建立体系化的能力、供应链及营运平台支撑，可将顾客洞察有效不断转译为适应顾客需求的商品及服务，突显零售品牌的差异化价值定位。
- **“人”的多重内涵：**“人本主义”不止是以顾客为本，亦是以员工为本，重视人才培养及员工自身价值的彰显。
- **“人”的自驱迭代：**“人本主义”不是自上而下的理念贯彻，而是在充足的资金、人才基础之上，以恰当的考核及激励机制转变员工意识，形成服务顾客的主观能动性，自下而上不断驱动变革。

只有达成以上条件，才是真正实现从“货本主义”向“人本主义”的质变。

4.2 坚持“人本主义”的可持续增长之道

全球领先零售商大多经历了以上类似的转型历程，最终形成精益管理现代化、顾客洞察实体化、组织文化自驱化的“人本主义零售”经营模式。探寻全球领先零售商的成功转型秘笈，“人本主义”的背后，仍是三大零售核心能力的打造：现代化零售管理、顾客洞察体系落地、组织文化建设（参阅图31）。

图31 | “人本主义零售”模式



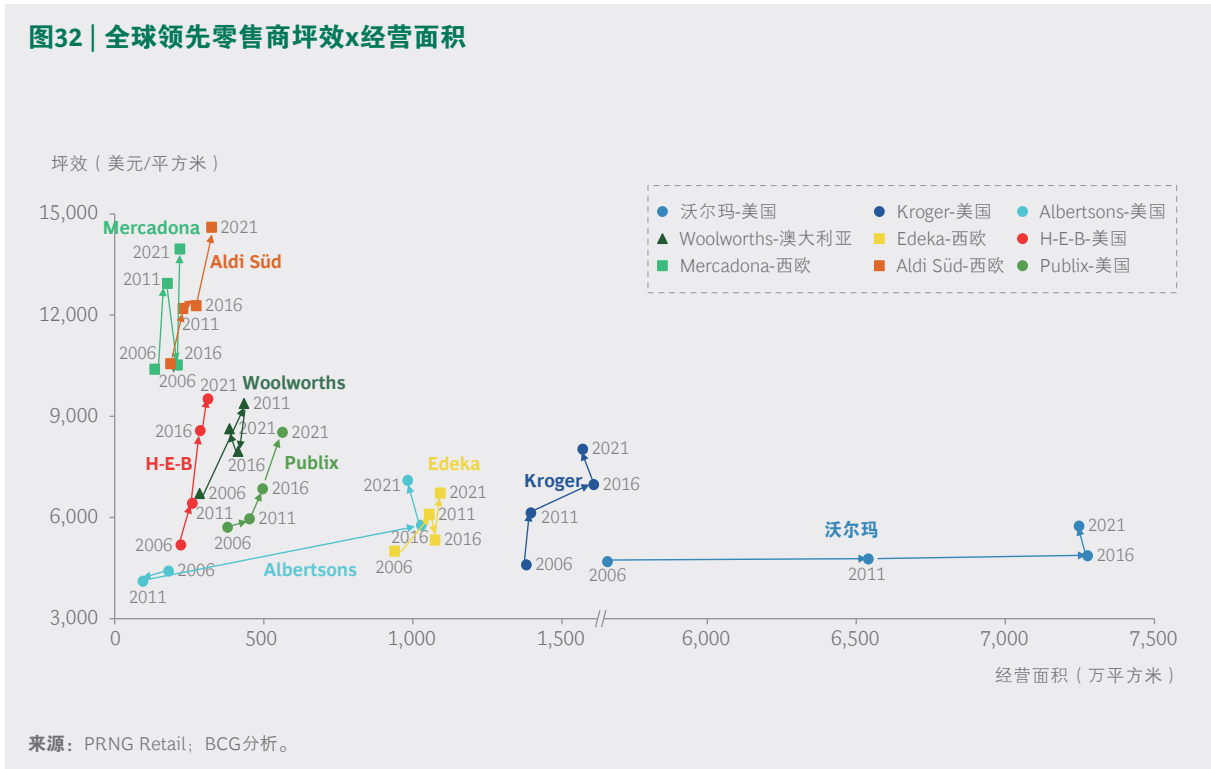
“惠于人”——现代化零售管理实现规模与效率共增

全球领先零售商的扩张均建立在效率提升的前提之上，随经营面积扩大，坪效整体呈上升趋势（参阅图32）。在人员智慧的基础之上，利用现代化零售管理能力将人员经验抽象化为算法规则，打造数据驱动的精益运营能力，是其实现可持续规模化扩张的前提。经营效率的提升使其可长期保持价格竞争力，将商品毛利让渡给消费者，持续为顾客提供质优价实的商品及服务体验。

现代化零售管理不仅是数字化，更是端到端的流程重塑：

- 端到端数据透明性：**数据驱动经营决策的前提是有准确的端到端数据还原“业务真相”。而零售商数据多存放于不同部门中，同一数据存在多种口径，打通“数据孤岛”是至关重要的第一步。同时，日常经营中的各类突发情况易导致“数据失真”，需对历史数据进行有效清洗，剔除异常情况的影响后，才可做出对业务的有效指引。基于“单一数据准绳”，端到端流程中的问题方可被精准识别，并推动从采购至营运各部门基于数据事实的有效沟通。

图32 | 全球领先零售商坪效x经营面积



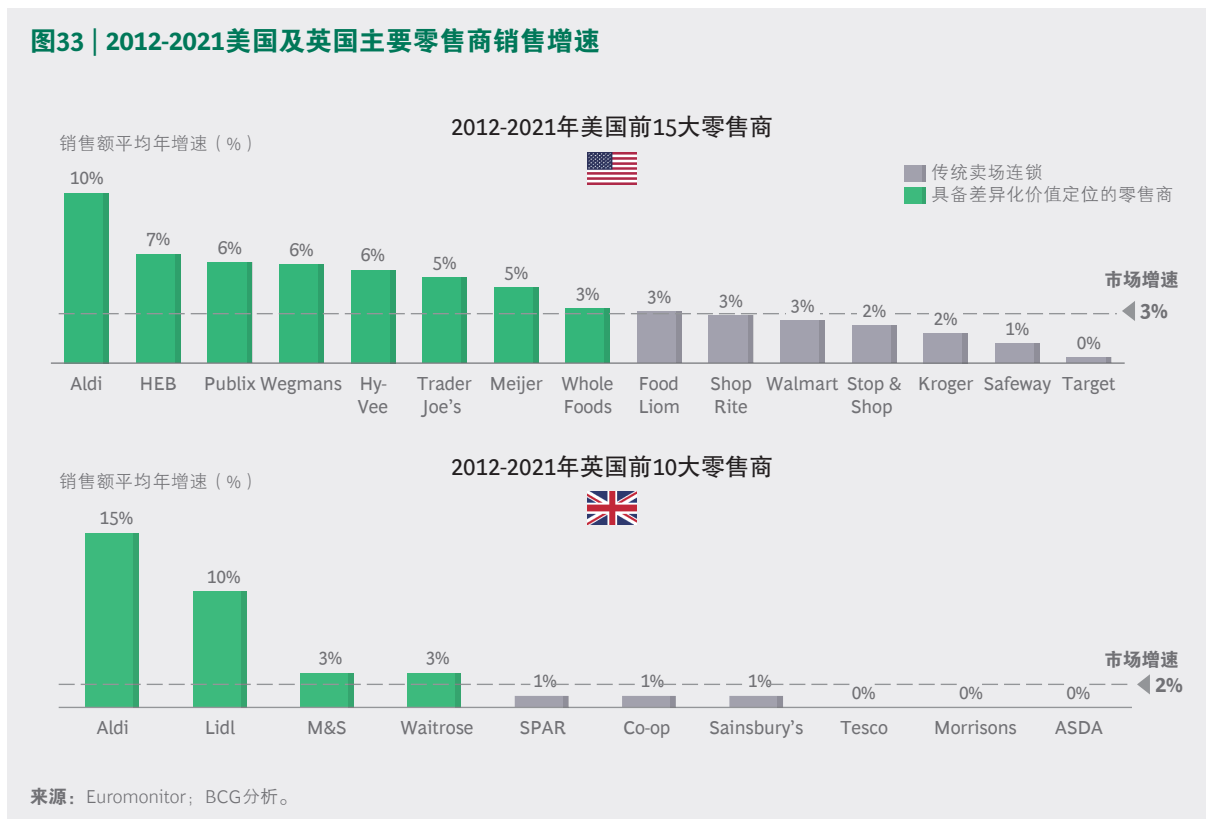
- **高效“人机结合”**：AI工具的有效性需建立于算法科学及商业洞察的有机融合之上。除算法科学家外，还需精通运营细节的业务人员共同参与，将经验抽象化为算法规则，融入AI工具内。工具开发完成后，还需由业务人员进行验证、不断总结新洞察，提出算法优化建议。在高效的“人机结合”下，算法才可持续发挥作用，制定有效的业务决策。
- **全面流程重塑**：AI工具易成为“黑盒算法”，因不可被正确解读而被业务人员所抛弃，最终回归依靠人员经验判断的固有流程。因此，算法开发完成后，零售商需按业务流程所需选择合理的数据指标，建立有效的业务规则，并进行全面的流程重塑，确保AI工具可“无感化”地融入日常业务决策中，成为行之有效的效率提升工具。

在良好的现代化零售管理根基之上，零售商可最大化减少人力成本，形成以数据规则驱动日常经营决策、以前线人员应对突发情况及市场变化的闭环经营模式。以商品管理为例，全球领先零售商多已实现“统采分销”的集约化管理模式，由中央采购组织追踪商品数据表现、由前线业务人员补充市场洞察，系统性落实“千店千面”。这种兼顾规模效率及顾客体验的经营模式，使零售商可摆脱人员管理宽幅的限制，实现规模化复制，将业务扩展至总部以外的城市及区域，保持基业常青。

“源于人”——顾客洞察体系落地实现“零售品牌化”

在规模效率的基础之上，能利用特色自有品牌商品形成差异化价值定位的零售商，是成熟市场的最大“赢家”。以美国、英国为例，精准定位目标客群、实现“零售品牌化”的零售商在过去10年中的增速均高于市场平均（参阅图33）。顾客洞察体系落地能力使其可真正“取之于人，用之于人”，通过特色自有品牌商品池及服务体验直击目标客群之痛点，逐步建立牢不可破的“零售品牌心智”，成为可与消费品品牌抗衡的零售商。

图33 | 2012-2021美国及英国主要零售商销售增速



顾客洞察体系落地源于从顾客洞察捕捉到商品上架的全面能力提升：

- **精准顾客洞察：**顾客洞察重“质”而非重“量”，除消费者的人口学特征外，更需深度挖掘其对商品及服务体验的需求，获取对可执行、可落地的顾客洞察。
- **商品画像定义：**除了解消费者对商品的偏好外，还需根据顾客洞察绘制清晰的“商品画像”，定义商品的各项关键指标，并深入上游供应链定制，实现顾客洞察落地。
- **体系化顾客洞察落地：**形成从顾客洞察捕捉到商品画像定义、商品开发、门店上架销售的端到端全链路标准化流程，体系化获取顾客洞察，以应对不同地区、不同业态消费者的差异化需求。

靠近顾客是零售商较品牌商而言的最大优势。顾客洞察体系落地能力使零售商可快速响应不断变化中的消费者需求，形成规模后，消费者即不再追随商品品牌，转而追随零售品牌。“零售品牌化”的实现一方面使零售商可摆脱品牌供应商的“绑架”，获取更高利润，另一方面也使零售商获取了“渠道忠诚”，可更好地抵御来自电商等外部市场的竞争。

“成于人”——组织文化建设实现组织敏捷性

人才是驱动业务决策落地的核心关键。全球领先零售商的业务转型通常由企业文化转型开启，从而与企业员工达成战略共识，并形成转型自驱力。

组织文化建设建设需把握三个要诀：

- **保持企业“文化初心”**：在不同时代背景下，不断深化企业文化背后所蕴含的含义，并将其反映至日常业务流程、绩效考核体系内，以达成组织内部的高度认同及行动一致。
- **适应业务需求的组织架构调整**：能力转型必须组织先行，需根据业务需求增设相关岗位、调整组织架构及业务流程，以适应能力转型需要（如：商品组织架构、新业态组织架构等）。
- **注重“雇主品牌”建设**：除面向顾客的企业品牌建设外，还需注重企业在雇员中的口碑，以有影响力的企业愿景使命、有发展潜力的培训晋升机制、有竞争力的薪酬激励机制吸引年轻人才，并将优秀人才留在企业内。

组织文化建设为零售商提供了培育优质人才的肥沃土壤，而大量优质人才聚合成的自驱力构成了这个庞大组织应对各类挑战的敏捷性。纵使互联网时代下市场高速变化，这些带有“精兵强将”的零售商始终可积极迎战。

全球领先零售商在各自摸索中，不约而同地走过了效率先行、以顾客为本、以员工为本的“人本主义”可持续增长道路，形成“惠于人”、“源于人”、“成于人”的经营模式。撬动转型的关键，仍是回归零售本质，打造现代化零售管理能力、进行顾客洞察体系落地、建设企业文化。

4.3 “三螺旋” 增长模式打造中国“人本主义零售”

现代化零售管理、顾客洞察体系落地、组织文化建设并不是孤立的三项零售核心能力，在从“货本主义”向“人本主义”转型的过程中，三者缺一不可。仅有现代化零售管理，而忽略了顾客洞察及组织文化建设，则仍将流于集货为主的固有模式。仅有顾客洞察，而无体系、人才支撑，则难以形成可规模化复制的经营模式。仅有组织文化建设，而缺乏卓有

成效的落地能力，则无法建立转型信心。成功转型的关键是设计合适企业的能力建设路径，既不能缺乏变革重心，也切忌忽略各种能力之间的耦合关系，必须以螺旋式上升方式进行全方位能力提升，平衡变革节奏。

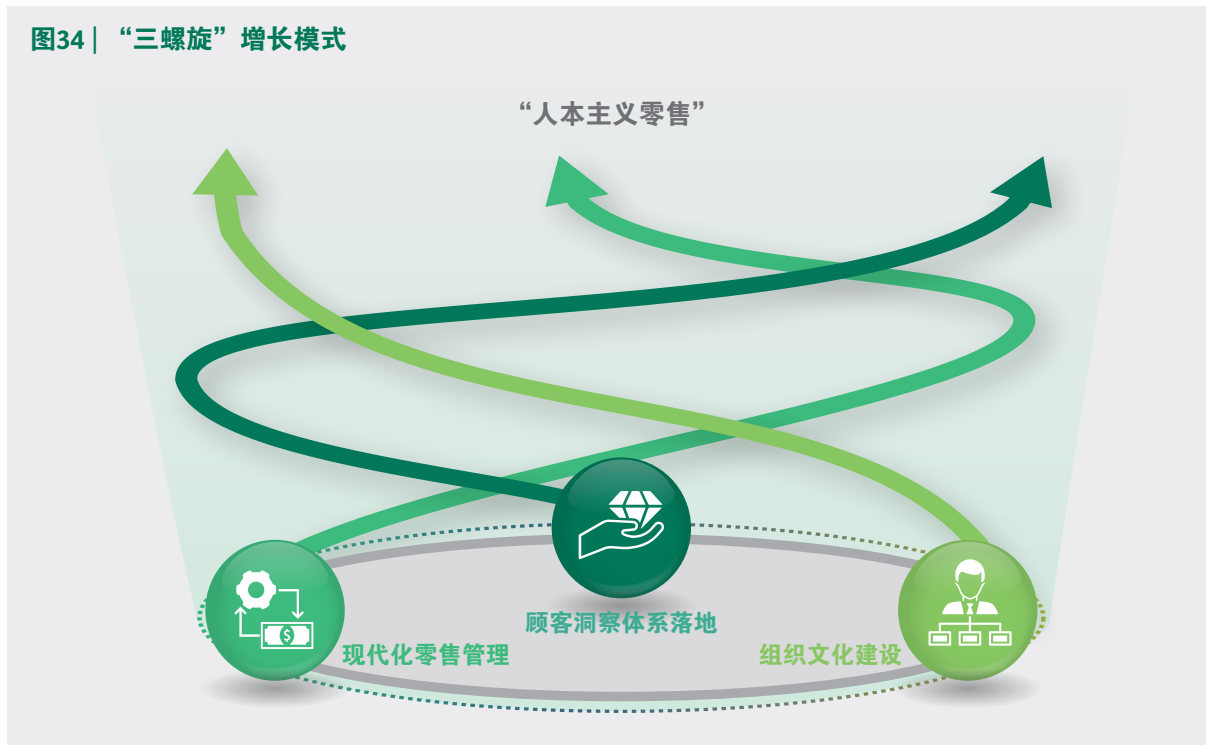
“三螺旋”增长模式平衡变革节奏

目前零售商亦开始打造这三项核心能力，但过程中易出现几项误区：

- 专注于数字化能力建设，而忽视了“人”在其中扮演的重要角色，缺少流程、机制的转变导致工具难以落地，无法通过高效的“人机结合”实现效率提升。
- 积极推进商品变革，但因缺少企业文化氛围、恰当的激励考核机制、核心人才的培养及引入，导致商品变革失败，回归以后毛驱动的固有模式。
- 高度注重顾客洞察，而忽视了现代化零售管理能力建设，则仍将陷入依赖人员经验为主的固有模式，难以进行体系化顾客洞察落地。
- 大力发展顾客运营等面向顾客的数字化能力建设，而因顾客洞察捕捉、商品供应链能力缺失，促销仍是主要抓手，使数字化顾客运营沦为个性化“发券机器”。
- 注重组织文化建设，依赖“人治”，而忽略了数据驱动的业务规则体系，难以形成规模复制，扩张成为瓶颈。

变革节奏的把控不当易导致转型失败。三项能力需交替上升，相辅相成，形成“三螺旋”增长模式（参阅图34）。在当前行业寒冬之下，零售商应首先通过现代化零售管理能力实现“降本增效”。同时亦需注重组织文化建设，激励员工形成转型“自驱力”。现代化零售管理所带来的资金支持及组织文化建设带来的人员能动性，可帮助零售商更好地进行顾客洞察体系落地。顾客洞察体系落地后，为进一步扩大成本优势、不断适应变化中的消费者需求，零售商还需继续打磨现代化零售管理能力、夯实组织文化建设。任一能力的缺失将使转型受阻，难以真正从“货本主义”走向“人本主义”。

图34 | “三螺旋”增长模式



按需定制变革路径

三大核心能力建设主要包含以下业务场景，零售商需根据当前自身能力、业务需要选择合理的变革路径（参阅图35）：

现代化零售管理能力可帮助零售商实现“降本增效”，其中部分业务场景尤为有效：

- **数字化平台建设：**打通企业内部“数据孤岛”，建立端到端数据透明性，支持日常业务决策及跨部门协同。
- **数据驱动的成本节降：**从业务事实出发准确还原商品毛利，在数据事实的支撑下，系统性建立谈判策略，实现采购成本节降。
- **智能促销优化：**利用机器学习技术还原促销对业绩表现带来的增量，精准优化商品促销表现。
- **智慧商品管理：**大数据精算消费者对各商品的忠诚度、商品业绩贡献度等指标，基于数据指导进行商品汰换。
- **供应链决策优化：**利用多种模型联合优化，以确定最优订补货决策，提高商品周转效率。

图35 | “人本主义新零售”转型变革核心业务场景



- **门店运营提效：**优化门店补货、损耗管理等流程，提高门店经营绩效。

顾客洞察体系落地是实现“人本主义”的重中之重，需零售商的全面能力重塑：

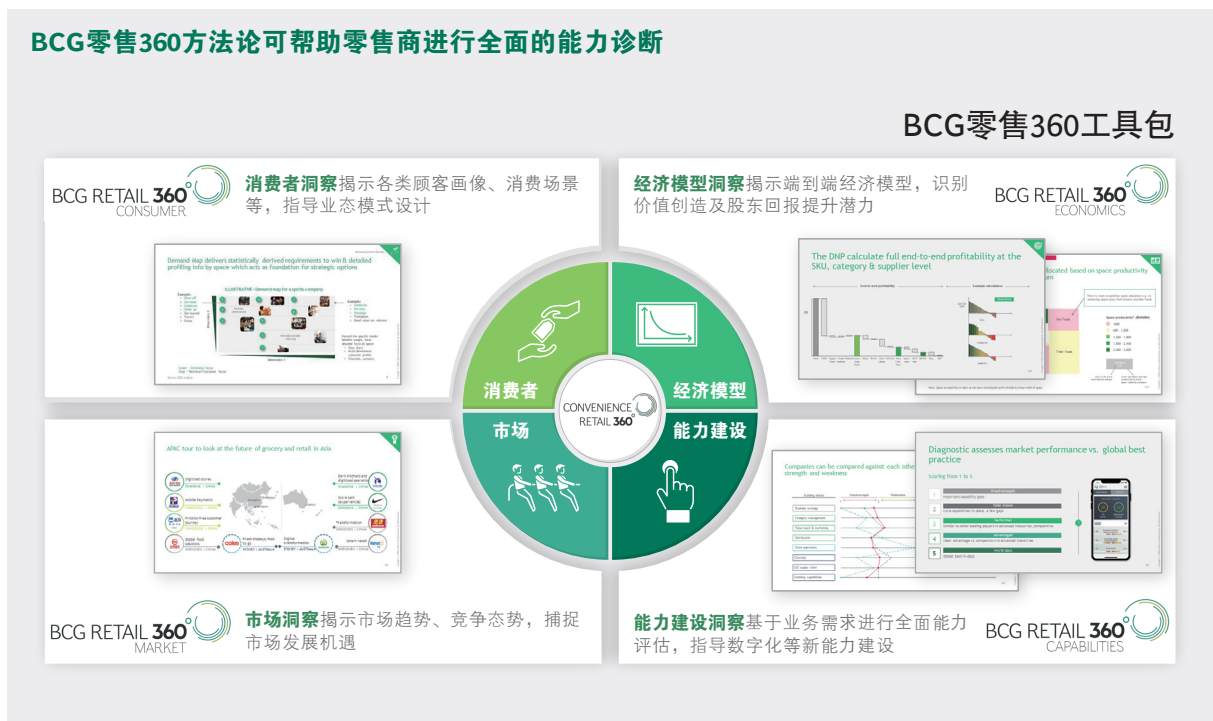
- **明确零售商价值定位：**确定零售商目标客群定位，明确业态布局及其价值定位，以指导商品开发及门店服务体验设计。
- **顾客洞察体系建立：**建立顾客洞察信息体系，明确可指导商品开发及门店服务体验设计的关键信息，并通过社交聆听、数据分析、顾客深访等方法系统性收集相关信息。
- **差异化商品供应链开发流程建立：**建立从顾客洞察捕捉、商品画像定义、供应链开发、商品销售的端到端流程体系，系统性开发差异化商品。
- **“英雄单品”打造：**加强营销能力，清晰定义商品卖点，定制营销方案及门店推广策略，打造可“出圈”的“英雄单品”，以建立“零售品牌心智”，提升与顾客的情感连结。
- **供应商“共创”机制：**按商品开发需求寻找合适的供应商资源，优化供应商合作模式，通过顾客洞察输入与供应商实现共创，通过战略合作实现长期可持续的自有品牌商品开发。

组织文化建设可为转型提供更好的“土壤”，建立转型信心：

- **企业文化塑造：**基于企业初心，对企业文化进行适应时代背景的阐释，明确企业愿景使命，并由管理层身体力行，激活企业文化，使员工与企业“价值观”上达成一致。
- **组织流程体系优化：**将企业文化落实至企业流程、考核体系内，在组织中逐步固化，保持转型效果。
- **组织架构优化：**根据业务发展需要调整组织架构，在流程、体系规则的支撑下引入“扁平化”管理，体现对员工的信任，并鼓励员工自主创新。
- **“雇主品牌”建设：**在提高经营周转效率的基础上，始终保持员工薪酬在市场上的竞争力，并通过福利机制为员工提供充分的人文关怀。
- **“组织智商”沉淀：**不断沉淀经营管理中所获取的经验，打造人员培训及晋升机制，确保核心能力可被不断传承，将个人智慧转化为“组织智商”。

BCG零售360方法论可帮助零售商进行全面的**能力诊断**

BCG零售360**工具包**



后疫情时代，消费者核心需求、购买机制、沟通方式急速蜕变。通过单一业态、单一定位服务细分客群“一站式购齐”的需求，已不能满足消费者对商品品质、购物体验的多样化需求。未来中国零售从业者，面临的是需求多样化、更有个性主张的消费者。提供差异化的服务、满足个性化的需求将是制胜中国零售业的关键所在。

展望中国商超市场，消费者的“质变”使零售商必须将战略从围绕“货”的集合全面转向围绕“人”的经营。然而，从“货本主义”走向“人本主义”的转型非一朝一夕可实现。增量市场下，需要“以快打慢”抢占市场；存量市场下，需要“以慢打快”长期制胜。在当前市场环境下，本土区域零售商更需明确战略定位、保持战略定力，在不受市场“杂音”干扰的情况下，逐步打磨零售核心能力，实现长期可持续增长。

5. 结语

“守正笃实，方可久久为功。”未来本土零售商将面对更多元变化的市场，亟需回归本质，补上现代化零售管理、顾客洞察体系落地、组织文化建设“三堂课”，在核心能力的交替上升中，实现从“货本主义”向“人本主义”的质变。在当前的寒冬之下，零售商更需明确未来战略发展方向，保持战略定力，“以慢打快”行稳致远才能乘风破浪，成为最后的赢家。

关于作者：

中国连锁经营协会

彭建真，中国连锁经营协会（CCFA）秘书长。

孙民仕，中国连锁经营协会（CCFA）行业创新与发展部副主任。

BCG 全球及亚太

Chris Biggs，波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球资深合伙人，BCG零售业务全球负责人。

吕晁，波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球资深合伙人，BCG消费者领域专项亚太区负责人。

Gavin Parker，波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球资深合伙人。

Simon Murphy，波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人。

BCG 中国区

章一博，波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，BCG零售和消费品业务中国区核心领导，BCG数字化AI话题中国区负责人。

丁佳川，波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，BCG消费品业务亚太区负责人，BCG零售和消费品业务中国区核心领导。

胡昊鹏，波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，BCG零售和消费品业务中国区核心领导。

李悦婷，波士顿咨询公司（BCG）项目经理，BCG零售和消费品业务中国区核心成员。

致谢：

感谢BCG同事冼加晋对本文的贡献。

关于中国连锁经营协会（CCFA）：

中国连锁经营协会成立于1997年，有会员企业近1400家。会员涵盖零售、餐饮、服务、供应商及相关机构，连锁会员经营方式包括直营及特许经营。协会本着“引导行业、服务会员、回报社会、提升自我”的理念，参与政策制定与协调，维护行业和会员权益，为会员提供系列化专业培训和行业发展信息与数据，搭建业内交流与合作平台，致力于推进连锁经营事业与发展。

关于协会更多信息，敬请关注协会官方微信号和小程序



CCFA 官方微信



CCFA 官方小程序

关于波士顿咨询公司（BCG）：

波士顿咨询公司（BCG）与商界以及社会领袖携手并肩，帮助他们在应对最严峻挑战的同时，把握千载难逢的绝佳机遇。自1963年成立伊始，BCG便成为商业战略的开拓者和引领者。如今，BCG致力于帮助客户启动和落实整体转型，使所有利益相关方受益——赋能组织增长、打造可持续的竞争优势、发挥积极的社会影响力。

BCG复合多样的国际化团队能够为客户提供深厚的行业知识、职能专长和深刻洞察，激发组织变革。BCG基于最前沿的技术和构思，结合企业数字化创新实践，为客户量身打造符合其商业目标的解决方案。BCG创立的独特合作模式，与客户组织的各个层面紧密协作，帮助客户实现卓越发展，打造更美好的明天。

如需获得有关BCG的详细资料，请发送邮件至：GCMKT@bcg.com。

如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微信账号：BCG 波士顿咨询，ID：BCG_Greater_China；或“BCG 洞察”小程序；或BCG 微信视频号。



BCG 官方微信



BCG 报告集锦



BCG 微信视频号



中国连锁经营协会

China Chain Store & Franchise Association