

McKinsey
& Company

曲道竞速 “食”在中国： 2022年 食杂业展望

中国



2022年1月

© 2022 McKinsey & Company版权所有

未经专业咨询，本出版物不得作为交易任何公司股票或从事任何其他复杂交易的基础。

未经麦肯锡公司事先书面同意，不得以任何形式复制或转发本出版物的任何部分。

感谢Leff为本报告提供的编辑和设计。

封面图片：

© AsiaVision/Getty Images版权所有

目录



4

中国食杂市场：打响月活用户争夺战



13

赛道突围：洞悉中国消费者



19

O2O全渠道创新：颠覆或被颠覆？



25

“货”力全开：中国食杂业市场加速前行



36

七步成诗：助力中国食杂零售商解锁增长密码

前言

纵观全球，中国有着全球最有趣的食杂市场之一：不仅体量巨大（仅次于美国），发展迅猛，且电商业务一骑绝尘。无论是数字化转型还是全渠道模式，其他国家的食杂市场都能从中国源源不断地汲取灵感。

过去20年间，零售业创新的主战场逐渐向以中国为首的市场转移。大量颠覆性技术与商业模式在中国食杂市场涌现，速度之快，频率之高，令传统企业望尘莫及。数字巨头多年来主导零售创新，迄今为止成败参半。近年，社区团购这一新兴模式涌现，为生鲜价值链上下游带来了颠覆性变革（当然，社区团购模式的可扩展性和可持续性仍有待验证）。

中国市场不仅具有高度的竞争性，也具有高度的特殊性。中国消费者以中产阶级和中上层阶级为主，城市按“线级”和“群”划分，科技巨头纷纷进军传统零售业。此外，中国零售市场经营效率较低（坪效处于全球落后水平），市场仍较为分散，且以区域化发展为主。上述因素的结合，令中国食杂零售商在产生经济效益，提高利润率上面临诸多挑战。

为了应对上述挑战，近年来零售商采取了众多打法：有些选择出售业务，退出市场，有些选择“重仓”技术投资，部分选择重点打造核心零售能力。

选择提高核心零售能力的企业已经成功实现业绩增长。他们的策略，就是牢记零售界的商业谚语——“零售就是细节”（Retail is detail），从全局视角审视自身业务。他们采取了一系列举措：重构销售网络；重振价值主张；在运营与商业模式中嵌入数据和分析技术；依托旨在提升企业业绩的转型办公室，建立系统性的合规文化；挑选最适合的企业建立合作关系（例如与数据公司合作）等等。

中国市场能否持续升温？以“流量为王”的商业模式能否扭亏为盈？答案仍有待揭晓。

我们唯一可以肯定的是，面对竞争激烈的市场和不断变化的消费者偏好，零售商需要持续提升与转型，否则便会被市场抛在身后。在转变商业模式的过程中，零售商需要实现综合性的全渠道运营，不断推动业态创新，增加自有品牌，并实现供应链自动化和轻资产运营。此外，在数字化平台与行业整合的助推下，企业可形成联盟生态，携手共赢。

放眼未来，中国食杂零售商定能在曲折中前行，找到一条可持续增长之路。而短期来看，企业需要将关注点放回零售业的基本面。对很多零售商而言，这意味着通过部署控制塔，增加现金流，重振价值主张(包括生鲜产品)，重构门店网络布局，打造数据驱动的商业能力，并调整企业的物流结构。

本报告梳理了中国食杂零售业的现状，并对重塑行业未来竞争态势的重点要素进行了深入探讨。

Dymfke Kuijpers

麦肯锡全球资深董事合伙人
常驻新加坡分公司

Alex Sawaya

麦肯锡全球资深董事合伙人
常驻香港分公司



中国食杂市场：打响月活用户争夺战

中国食杂市场群雄四起，赛道竞争异常激烈。增加月活用户虽能提高企业估值，但却有违短期利润增长。

本文由陈曦 (Cherry Chen)、顾轶宜 (Claire Gu)、Dymfke Kuijpers、Joanna Mak 和 Alex Sawaya 联合撰写，代表麦肯锡零售咨询业务观点。

中国拥有独一无二的食杂市场：消费者数字化程度高，早已适应无缝衔接的线上生态，且一直享受着快速送货上门服务。过去只有在城市才能买到的产品，如今也已走入乡镇。外卖服务诞生的初衷，是为了能让赶时间的白领快速解决就餐问题，但如今已在引领生鲜食品领域的创新。

虽说市场已经取得较多突破性进展，但中国幅员辽阔，且农业市场仍以个体农户为主，分散程度较高，要想满足消费群体的多样化需求绝非易事。此外，零售行业竞争激烈，消费者缺乏品牌忠诚度。若有优惠券和折扣，或是可以提前送达，消费者会更倾向于选择其他品牌的类似产品。

在此背景下，国内零售商的中短期盈利之旅走得颇为坎坷。在中国市场，月活用户（MAU）往往是企业估值的重要构成。这就使得市场份额不足5%的线下商超几乎失去存在的价值。尽管我们在分析中修正了购买力和租金的相关数据，但结果显示，即便是大型超市也难逃销售额惨淡的窘境。深耕近二十载后，家乐福已经退出中国市场。确实，中国极具特点的地理风貌、独特的消费者行为与竞争动态使得市场环境颇具挑战，这一点将在下文具体探讨。

中国极具特点的地理风貌、独特的消费者行为与竞争动态使得市场环境颇具挑战。

中国快速的城镇化发展和数字化转型为零售商创造了独一无二的环境

中国的城镇化进程在过去几十年间显著提速。为了获得更好的工作与生活，农村人口纷纷向城市转移。到2020年，中国的城镇化率已达60%，共计1.36亿人居住在全国前10大城市，占总人口的10%。在这庞大的消费市场中，消费者需求也日趋多样。

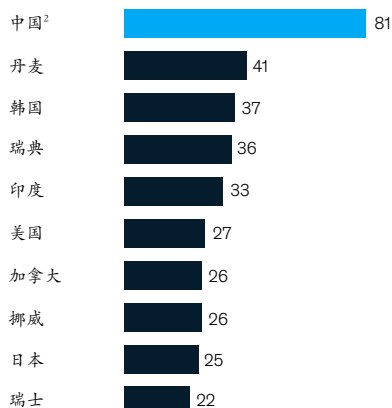
移动手机不仅扩大了数字化革命的触及范围，也加速了电子商务的发

展。截至2020年底，中国共有9.89亿互联网用户。其中，99.7%是移动用户，34%是数字原住民。数字技术无处不在，这不仅反映了中国消费者对数字技术的接受程度，也体现出了中国消费者在数据分享方面的开放程度（见图1）。在我们的调查中，表示愿意分享个人数据的受访者达38%，占比高于美国和日本受访者（分别为25%和8%）。很多中国消费者的成长轨迹都伴随着数字技术，对他们而言，用个人数据换取服务，提高生活的便利性已是一种习惯。

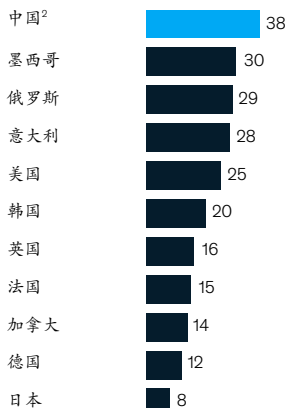
图1

与其他国家相比，中国消费者对数字技术的采用率更高，也更愿意用个人数据换取便利

近端移动支付用户渗透情况，智能手机用户占比¹ (%)



分享个人数据的意愿，受访者中非常愿意分享数据的人数占比³ (%)



¹年龄在14岁以上且近半年内至少完成一次近端移动支付交易的手机用户；包括在销售点使用移动设备付款完成的交易，不包括使用平板电脑完成的交易；

²不包括香港；

³针对“你是否愿意分享个人数据（例如财务信息、驾驶记录等）以换取好处（例如降低开支、获取个性化服务等）”这一问题，受访者中给出6分或7分的人数占比（满分为7分）

资料来源：安德森·霍洛维茨（Andreessen Horowitz）、eMarketer

与其他国家相比，中国消费者对数字支付的接受度同样名列前茅。在中国的智能手机用户中，81%都在使用移动支付服务，而在美国和日本，这一比例仅为27%和25%。

小城市见证年轻购物达人的崛起

近年来，在一向不起眼的三四线小城市¹中，中产阶级和中上层阶级消费者数量一路攀升。

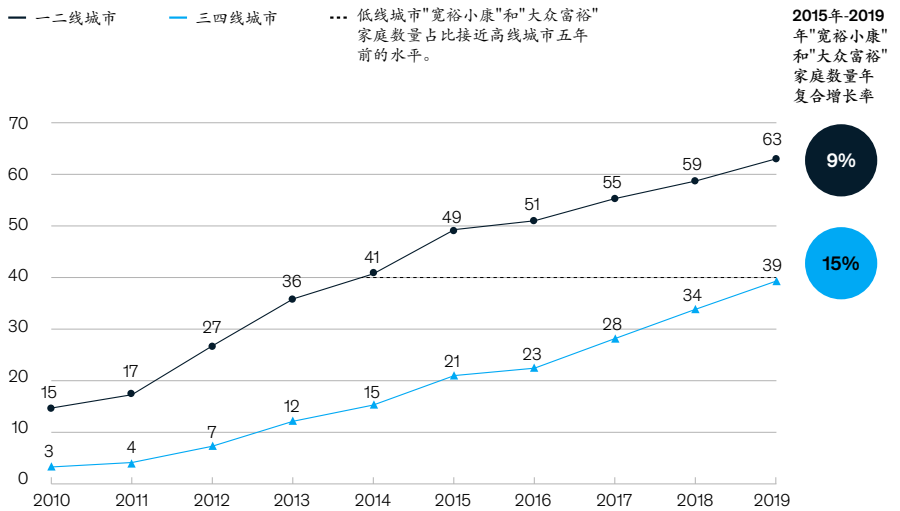
2010~2018年间，三四线城市中，年可支配收入达14万~30万人民币（约等于2.2万~4.6万美元）的家庭年复合增长率达38%，而一二线城市则只有23%。这些相对富裕的家庭（我们称之为“宽裕小康”和“大众富裕”阶层）占三四线城市人口的34%以上，接近高线城市5年前的水平（见图2）。

¹ 三线和四线城市是指GDP低于500亿人民币（约等于77.4亿美元）的中国乡镇级城市。

图 2

低线城市处于小康水平的消费者人数大幅增加

“宽裕小康”和“大众富裕”家庭占比



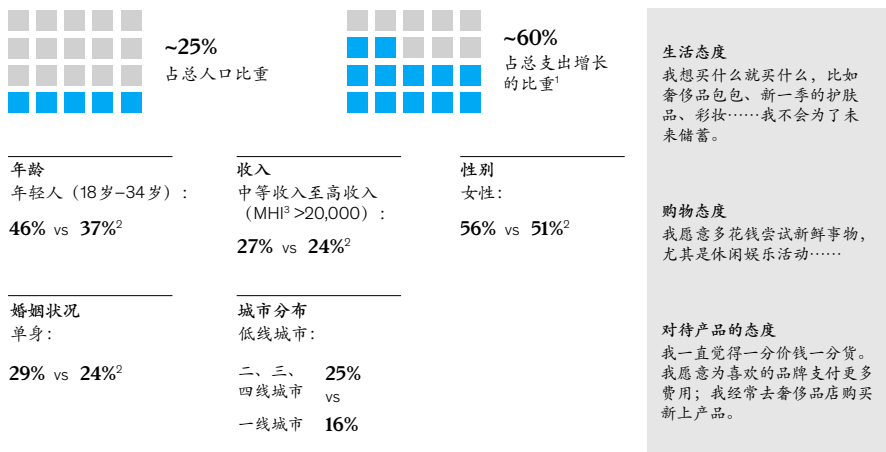
资料来源：麦肯锡全球研究所

此外，“年轻购物达人”这一消费群体的崛起（麦肯锡《2020年中国消费者调查报告》中首次提及该细分人群），预示着代际之间对储蓄和开支的态度转变。这一群体是当代消费增长引擎，他们仅占全国人口的25%，但却为中国消费总支出贡献了60%的增量。这一人群集中在35岁以下，均为数字化原住民，主要居住在二三四线城市，生活成本低于一线城市。他们大多从事白领工作，可支配收入较高，储蓄意识较低。

“年轻购物达人”尚未肩负起“养家糊口”的重责，因此对未来十分乐观。他们十分愿意为新潮电子产品、体验式旅行或高端护肤买单。与大都市的同龄人相比，此类人群的通勤时间更短，时间更充裕，因此，他们有足够的机会外出就餐、赶潮流和购物，以提高生活质量和社会地位。此外，他们还深信“一分价钱一分货”，丝毫不介意大手笔消费（见图3）。

图3

“年轻购物达人”仅占全国人口的25%，但却为中国消费总支出贡献了60%的增量



¹以收入为支出和支付变化（2018年vs2017年）的指标，计算对支出增长的相对贡献

²所有差值均与总平均值比较得出；

³MHI: 家庭月收入（人民币）

资料来源：中国麦肯锡消费者调查

在线上零售的核心推动力下， 这种高频且稳定的食杂零售 方式已一跃成为吸引消费者 的一大流量密码。

电商平台的崛起也推动了低线城市的富裕年轻人增加消费支出，例如拼多多为他们提供了更多品牌产品以供选择。消费者在电商平台上可以选购上千种品牌产品，而每类产品的销量中，“年轻购物达人”贡献的份额均在10%~30%之间。

MAU为何重要？

考虑到中国消费者早已习惯线上购物，线上食杂零售近年来始终保持超过30%的年增长率也不足为奇。新冠疫情暴发前，线上渗透率就已达20%，疫情期间，线上食杂零售开支迅速攀升。过去三个月内，50%以上的消费者在线购买过快消品，1/3的消费者在线购买过生鲜。其中，三

四线城市贡献了大部分增量，其背后的主要推手，是阿里巴巴旗下的天猫和盒马、京东、兴盛等在线电商的物流扩张。随着中国互联网巨头纷纷尝试开设线下门店，传统线下企业开始打造手机应用，线上线下零售商的边界正逐日模糊，线上渗透也进一步加深。

在线上零售的核心推动力下，这种高频且稳定的食杂零售方式已一跃成为吸引消费者的一大流量密码。月活争夺战也由此拉开帷幕。麦肯锡的调查显示，80%的消费者每周至少采购一次生鲜食杂，60%左右的消费者每周至少采购一次非生鲜食杂。

这意味着食杂零售商每周都能与绝大多数客户产生至少一次互动，如果善加利用，或可大大提升交叉销售产品和服务的可能性。这些频繁的接触能够转化为宝贵的数据和分析结果，帮助绘制消费者画像。与此同时，其他商业类别的获客成本正在逐日攀升（电商获客成本在每人400~1500元人民币之间，即62~232美元），因此，零售商正纷纷利用获客成本较低的食杂业务来吸引客户。

在中国的外卖市场，绝大多数MAU都归美团和饿了么这两大头部企业所有，不过，业内的后起之秀也在

努力提升市场份额。例如，拼多多推出“多多买菜”的“线上下单，线下取货”零售服务，并狠砸10亿元（约1.55亿美元）为消费者提供补贴。

生鲜电商平台叮咚买菜成立了一支线下销售团队，通过吸引新顾客的方式赚取佣金。在这场MAU争夺战中，价格并不是决定成败的唯一要素，是否理解目标消费者，能否在合适的时机精准出击也至关重要。企业唯有深入了解受众，知道他们是谁，他们想要什么，以及如何才能精准捕获时机，才能精准定位目标客群。

零售商发现，生鲜电商和全渠道商店正在一二线城市蓬勃发展，而社区团购则在快速占领规模更小的城镇地区与大面积的农村地区。

着力实现行业整合

业内各方虽有增加MAU的雄心壮志，但中国食杂零售市场仍旧高度分散。这种“去中心化”的市场特质可以一路追溯到农田：中国的农业生产仍以小农主导，很难有效进行批量采购。在美国，农民人均种植面积高达28万平方米，而中国农业部的统计表明，截至2016年，中国农民人均种植面积仅为5000平方米。其中，从事大规模生产活动（占地面积超过3.3万平方米）的农业生产者仅占1.8%。

批量采购并不是唯一痛点。在农村地区，端到端食杂供应链基础设施仍旧不完善，没有形成贯穿“第一公里”到“最后一公里”的物流体系。得益于新建的基础设施，电商企业终于可以向农村地区配送全部货物。不过，长达3~4天的送货时长，以及冷链物流基础设施的缺乏使得食杂配送“不安全”且“不及时”。此外，农村地区人口密度低，且购买力有限，在此大力投资兴建基础设施似乎有些“得不偿失”。

鉴于城市与农村消费者的需求千差万别，涉及到的因素也较为复杂，企业并没有一个“一箭双雕”的制胜战略。零售商发现，生鲜电商和全渠道商店正在一二线城市蓬勃发展，而社区团购则在快速占领规模更小的城镇地区与大面积的农村地区。每日优鲜是一家中国新兴食杂配送初创公司，过去6年间，他们专注于16个高收入城市的业务拓展，共建其网格仓保证顾客下单后30分钟内送货上门。兴盛优选这一最大的社区团购品牌则采取了完全不同的模式，截至2020年末，其网格仓覆盖6500个县级城市及4.2万个农村地区，月成交总额（GMV）达40亿人民币（约6.19亿美元）。

不过，兴盛优选在上海和北京还未显著拓展业务。

食杂行业尚未找到可持续盈利的发展路径，因此需要多措并举。新兴食杂商和全渠道商店的扩张速度虽然惊人，但亏损也最为严重。社区全渠道商店和本地团购平台虽然能够

赚取微薄利润，却始终不肯进军全国市场。因此，从全国范围内来看，还没有一家企业能够独占鳌头。除种类多样的消费群体外，企业在规模拓展方面还面临其他痛点，如过于分散的上游市场、缺乏整合直接采购，以及最后一公里配送的端到端供应链基础设施等。

在接下来几个章节中，我们将从中国市场的供需两侧出发，提出一些核心洞见，并就全渠道时代的制胜之道分享我们的看法。

陈曦 (Cherry Chen) 是麦肯锡咨询顾问，常驻上海分公司；**顾轶宜 (Claire Gu)** 是麦肯锡咨询顾问，常驻上海分公司；**Dymfke Kuijpers** 是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻新加坡分公司；**Joanna Mak** 是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻香港分公司；**Alex Sawaya** 是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司。

麦肯锡公司2021年版权所有。



第二章

© Images By Tang Ming Tung/Getty Images

赛道突围：洞悉中国消费者

把握四类中国消费者，助力传统零售商解锁制胜之道。

本文由陈曦 (Cherry Chen)、顾轶宜 (Claire Gu)、Dymfke Kuijpers、Joanna Mak 和 Alex Sawaya 联合撰写，代表麦肯锡零售业务观点。

了解并满足14亿人的食杂需求绝非易事。过去，线下企业只需选好门店位置，保证所售商品质量，与供应商维持良好关系，并保证货源充足，消费者便会自发前来选购商品。如今，这种局面已不复存在。

其中一大原因，是互联网平台的涌现。不同于过去以供应商及产品为核心的理念，互联网平台的本质是以消费者为中心。为了帮助零售商理解全渠道时代的消费者行为，我们将逐一描述四类主要消费者，并为中国零售商提供一些行动建议，助力相关企业多措并举，满足消费者日益增长的需求（见图）。

金领家庭

“金领家庭”是中国最大的消费群体，占整个消费市场的40%。

他们主要由高收入及中等收入父母构成，近2/3介于35~54岁之间，并有70%都生活在一二线城市。他们愿意支付高价来享受卓越的质量、体验和服务。

对他们而言，为子女烹饪健康美味的佳肴，周末带上全家逛商场，在浴室堆满高档个人护理品均能带来成就感。因此，他们时常需要购买优质新鲜的食杂，而线上食杂零售店和高档超市往往是他们的首选。自

过去，线下企业只需选好门店位置，保证所售商品质量，与供应商维持良好关系，并保证货源充足，消费者便会自发前来选购商品。如今，这种局面已不复存在。

图

中国主要有四类消费者，他们的消费习惯各具特色

	主要年龄段	主要居住城市	
<p>月光族</p>  <p>40% (占总人口比)</p>	18-24	二线城市	<ul style="list-style-type: none"> • 月光薪水；储蓄有限 • 对消费价格和消费时间很敏感 • 69%的月光族愿意为了减少开支选择延迟配送；更倾向于使用“跑腿”服务 • 13%的月光族通过社区团购低价购买生鲜食杂 • 很少做饭，靠配送服务、方便面为生
<p>金领家庭</p>  <p>40% (占市场比)</p>	35-54	一二线城市	<ul style="list-style-type: none"> • 食杂消费时，愿意出高价享受优质的体验和服务 • 59%的金领家庭会购买优质食杂产品 • 47%的金领家庭定期做饭，为子女和自己提供健康饮食 • 愿意外出就餐享受优质美食 • 自疫情开始后增加了线上购物的频率和开支
<p>精打细算</p>  <p>10% (占市场比)</p>	45-65	三四线城市	<ul style="list-style-type: none"> • 最在意价格和便利程度 • 有计划地购物：48%的精打细算者会在双十一购物节期间囤积食杂产品 • 每天去菜市场买菜、自己做饭；63%的精打细算者相信做饭可以省钱 • 每天下班后在拼多多、便利店寻找低价折扣
<p>奋斗人</p>  <p>10% (占市场比)</p>	18-34	一线城市	<ul style="list-style-type: none"> • 在意品质和细节 • 65%的奋斗人会检查保质期；55%在意生鲜食杂产品的成分 • 70%希望购买品牌产品，66%在意非生鲜食杂产品的成分 • 去线下超市、便利店购物，以此缓解工作压力 • 主要选择外出就餐或配送服务 • 倾向于在新鲜公司或全渠道商店下单

2020年6月以来，他们的购物频率和平均支出均有所增加：80%的人每周至少购买一次新鲜食杂，每次购物平均花费320元人民币（约50美元）。这从侧面反映出新冠疫情下，人们去菜市场的次数有所减少。截至2020年末，“金领家庭”前往菜市场的频率减少了29%，在菜市场的平均开支减少了21%。

在此背景下，零售商应当着力提升选品质量，改进购物体验，通过吸引更多“金领家庭”来增加营收。

月光族

月光族约占整个消费市场的40%，年龄介于18~24之间，基本都在二线城市工作。他们的工资主要用于生活开支，几乎存不下钱。

月光族往往会拖到最后一刻才去购物，比如，等到肥皂、纸巾用完，方便面吃完时，才会想到要去食杂店补货。月光族的购物习惯较为零碎，每周大概去2~3次商店，每次花费都在100元（约15美元）以下。由于经济拮据，泡面和鸡蛋往往是常驻主食。这些购物习惯使得他们对价格和时

间都相当敏感，在购买生鲜产品时，往往会使用社区团购的方式。

月光族很少做饭。即便要做，也只会使用少数原料做顿便饭。他们更

倾向于使用线上到线下的即时配送服务（例如“跑腿”服务）来购买非生鲜食杂，所以不会购买太多生鲜产品。

事实上，60%的月光族每周最多购物一次，每次平均只花费180元（约28美元），比“金领家庭”少40%。此外，由于社区团购价格很有吸引力，约13%的月光族会通过社区团购购买新鲜食杂；去年，超过1/3的月光族增加了社区团购的频率和开支。出于对价格的重视，69%的月光族表示，他们可以牺牲送货效率来换取更便宜的价格。这一比例比普通消费者高出11%。

综上所述，零售商若想最大化渗透这一市场，便可提供个性化促销，推出方便食品（例如开袋即食、开袋即煮产品），并提供社区团购服务。

奋斗人

奋斗人，也叫996群体，是指“朝九晚九”、一周工作6天的上班族。

“奋斗人”大多为白领，工作强度大，收入较高。其中，70%的

“奋斗人”为居住在一线城市的女性；60%的“奋斗人”年龄在18~34之间；约80%的“奋斗人”月收入在1.8万元（约2800美元）以上。因此，“奋斗人”在选购食杂时，对质量、选品和服务尤为看重。

由于工作填满了生活，“奋斗人”特别注重“解压时刻”，如下班后在豪华个护产品的陪伴下洗个热水澡，周末邀请朋友来家里吃顿饭，或是在工作休息时吃点健康小零食犒劳一下自己等。他们讲究健康生活，喜欢安全和高质的食物。与其他消费群体相比，他们更关心食杂的品牌、保质期、产地和成分标签，因此经常购买优质食杂产品。由于工作日时间紧张，“奋斗人”经常在外就餐，或是从生鲜电商和全渠道商店订购外卖，到周末再亲自下厨。因此，约有60%的“奋斗人”每周最多购买一次新鲜食杂，但其中有80%的人每次都会花费200元（约31美元）以上。

在购买非生鲜产品时，“奋斗人”倾向于选择高档产品，其中，有78%的“奋斗人”每次购物金额都超过100元（约16美元）。平均而言，只有64%的消费者能够达到这一水平。不知为何，高达70%的“奋斗人”喜欢在实体店购物，而这一比例在普通消费者中只有56%。也许，实体店购物能够帮助“奋斗人”缓解压力。

细节、品质，以及高效是“奋斗人”购物时的关注重点。零售商若能提供优质产品，简化购物体验，增加购物乐趣，定能赢得这一细分群体。

精打细算

这一群体占整个消费市场的10%，多为居住在三四线城市的中年人。他们面临较大的省钱压力，会在商店大促销时大量购入非生鲜产品。不囤货时，“精打细算”群体会去菜市场买菜回来自己做饭。最优惠的价格，以及最便捷的购物方式往往是促成他们购物的主要原因。55%的“精打细算”群体集中在45~65岁之间，收入处于中下水平。

他们的一大爱好，便是在拼多多上浏览低价折扣，或是去便利店搜寻打折商品。他们很喜欢做预算，也会想方设法减少开支。在菜市场还价是他们日常生活的一大“重头戏”。他们很在意商品是否物有所值，到手的東西有没有缺斤少两，对品牌则并不看重。

鉴于“精打细算”群体在做饭时，首要目的是省钱，因此他们对生鲜食品的需求十分分散。为了省钱，他们一般做饭从简，而且菜品选择往往基于菜市场的价格和折扣波动。63%的“精打细算”群体表示，外出就餐太贵，在家做饭能够省钱。这一比例在所有消费者中为50%。

“精打细算”群体的购物决策往往基于零售商推出的优惠和促销活动。例如，在互联网平台带头发起的“双十一”购物节期间，“精打细算”群体会直接囤够一年的货。

了解这一点后，零售商便可针对性地推出大额订单折扣，或是低价订购服务。这样便可锁定这一群体的购买量，建立起品牌忠诚度。

传统线下食杂商若想赢得消费者，保持竞争力，就需要深入了解这四

类细分群体，并针对每类客群量身定制一条路径。之前，仅凭线下业务2%~3%的净利润率，线下企业确实无力进行营销投资，也难以脱颖而出。如今，面对来自互联网平台的强势竞争，不断向全渠道发展的食杂商应该明白，知己知彼才能百战不殆。为了实现这一点，他们的首要任务，便是了解消费者。这一举措的重要程度，甚至高于供应商关系管理，以及产品促销计划。

顾轶宜 (Claire Gu) 是麦肯锡咨询顾问，常驻上海分公司；**Dymfke Kuijpers** 是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻新加坡分公司；**Joanna Mak** 是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻香港分公司；**Alex Sawaya** 是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司。

麦肯锡公司2021年版权所有。

O2O全渠道创新： 颠覆或被颠覆？

头部企业在抢占市场份额之余，也在争相部署可持续、高利润的全渠道商业模式。

作者：孙铮、陈雨婷、王亚盛、Dymfke Kuijpers和Alex Sawaya

近年来，中国食杂零售行业的全渠道（O2O）业务催生了诸多创新。同行兼并、商业模式整合、技术创新共同推动了线上业务的迅猛发展。新冠疫情暴发后，消费者开始加速向线上转移。O2O全渠道模式究竟只是昙花一现，还是会成为下一代颠覆性力量？答案目前仍是未知。但是，对主流商业模式和头部企业的深度分析，或可帮助我们把握风云变幻的竞争格局。

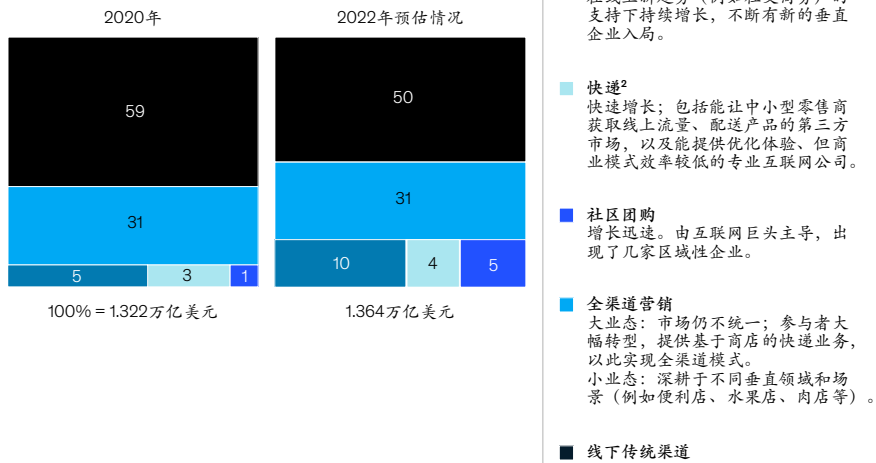
截至2022年，O2O的市场份额预计将翻倍增长

O2O商业模式直接改变了食杂零售市场的构成。预测显示，到2022年末，线上业务的市场份额将从2019年的10%上升到20%~25%（见下图）。其中，四类企业正在助推全渠道数字化转型。

图

到2022年，中国食杂零售市场的线上渗透率将达20%以上，新型线上业态和传统商超全渠道转型成为主要驱动力

中国食杂零售市场中的典型商业模式占比（%）



注：由于数据四舍五入，总和可能并非为100%
¹京东和天猫占到食杂电商市场的70%，年度复合增长率为50%—60%，低于两家公司公开设定的目标；
²仅包括第三方平台和专业公司，不包括全渠道零售商的快递服务。
 资料来源：欧睿、麦肯锡分析

传统电商企业正在通过传统电商仓到家、点对点城际配送、产地直发等多种模式加速布局食杂零售市场（例如京东超市、拼多多、天猫超市，抖音直播电商等）。

此类企业主要提供快速消费品，支持部分产地生鲜当日达和次日达。

生鲜到家企业则主要采用前置仓模式，30~60分钟内便可将生鲜和部分快速消费品送到消费者手中，例如暗仓到家、商超到家和第三方市场。

社区团购模式主要通过商品预售和1~3日自提服务，以社区为单位进行配送。社区团购取代了传统的层层分销模式，提升了供应链效率，因此商品定价更低，社区“团长”也可赚取佣金。

疫情暴发后，**传统线下零售商**面临着巨大的客流挑战。对此，他们大力调整了运营模式，开始提供门店到家的送货服务。

生鲜到家和社区团购模式虽然方法各异，且覆盖范围和盈利能力各有不同，但两者均捕获了一定程度的市场份额（及利润）。为了增加日活用户，各大领先互联网集团纷纷采用上述两种模式入局食杂零售市场。

生鲜到家模式

过去三年，由于消费者越来越注重便利性，生鲜到家模式得到了极速扩张。该模式主要有三类竞争者：全渠道零售商（占该类别商品交易总额的30%）、第三方市场平台（50%），以及专业生鲜到家互联网公司（20%）。

过去三年，由于消费者越来越注重便利性，生鲜到家模式得到了极速扩张。

全渠道零售商

实施全渠道战略的传统线下零售商起点并不一样。线下企业正面临客流量下降和商品毛利下跌的双重挑战。

为了更好地守住市场份额，传统线下零售商正在大力投入打造线上业务，并提供快速送货、海量选择、优质商品等清晰的价值定位。大润发、物美和永辉等零售商均在大力推动全渠道模式转型，以提高线上市场占比。2020年，上述超市的线上渗透率达10%以上。另一方面，科技巨头也在打造线上零售。譬如，阿里巴巴依托强大的全渠道运营能力，打造了盒马鲜生。

全渠道零售商拥有几大独特优势，在成本效率上丝毫不输其他模式。譬如，通过线下商店引流降低获客成本，利用现有空间削减仓储和配送成本，依托成熟的库存管理和损耗控制能力提高供应链效率等。部署全渠道战略能够帮助传统线下零售商提高利润，比如随着行业集中度的不断提升，企业可通过收取配送费来提高盈利能力。我们认为，越

来越多的客群会从线下商超转至线上，对传统线下零售商而言，全渠道转型是一场必赢之战。

第三方市场平台

电商和外送平台正基于其线上流量优势和“最后一公里”履约能力，共同打造线上食杂零售。

这种模式尤其吸引中小型零售商和小型杂货店（夫妻老婆店），因为这类商家通常资源较为有限，难以独立打造数字化和线上运营能力。而电商则可依托其生态系统，借助高频的食杂零售业务，通过提升客户粘性与价值来获利。

直到今天，企业尚未通过这一模式实现盈利。电商企业收取的服务费约为4%~6%，但“最后一公里”配送的成本开支往往要大于这个金额。虽然起步阶段颇为坎坷，但电商的长远目标是搭售其他利润率更高的产品与服务，以获得资本市场的青睐。

考虑到中低线城市的传统零售商更有可能选择平台模式，我们预计上述模式将蓬勃发展。

社区团购略过了层层经销商，因此价格远比传统模式低廉。

专业生鲜到家互联网公司

专业生鲜到家互联网公司近几年实现了飞速增长。依托大量的前置仓、高质量的生鲜产品，以及飞速送达服务（如保证30分钟内送货上门），此类企业大幅改进了消费者体验，成功吸引了更多客流。这一战略成效显著。过去三年，专业生鲜到家互联网公司的年复合增长率达到了50%。

专业生鲜到家互联网公司提供的用户体验更优，并在中高线城市均部署了先进的数字化营销能力。二者结合吸引来的订单规模与客户密度，也足以支撑其按需送达服务。但是，这些企业往往缺乏实体基础设施（例如门店、供应链和冷链设施），导致供应链效率的先天不足，由于缺乏线下体验，消费者忠诚度较低，进

一步推高库存、配送成本和营销费用，极大阻碍了企业盈利。

麦肯锡认为，这种商业模式会在未来逐渐流失市场份额。

社区团购

得益于轻资产、低成本和易于扩张等特点，社区团购在2020下半年经历了快速增长。过去几个月，滴滴、美团和拼多多等互联网巨头攻势迅猛，十荟团（阿里巴巴持股）与兴盛优选（腾讯持股）等私营企业也纷纷入场，进一步加剧了市场竞争。

社区团购不经过层层经销商，直接从产地进货，因此价格远比传统模式低廉。该模式通过预售来锁定需求，既能缩减库存，减少浪费，又能避免供需不匹配的情况。此外，该

模式还有两大优点。一是获客成本低，单个用户获客成本仅为5~10元人民币；二是配送成本低，消费者采用自取模式，通常是从社区“团长”经营的私人小店处提货。

该模式虽然取得了初步成功，但仍有一些结构性问题有待解决。例如，在资本的激进推动下，该模式可能会催生不合理的价格战；此外，产品质量不稳定、社区“团长”忠诚度低、与品牌零售商之间存在利益冲突等也是痛点。

我们认为有几大趋势会改变战局。首先，政府推出的反垄断政策已让市场竞争趋于理性，头部企业也转移了投资重心，更多关注上游核心供应链设施的打造，尤其是生鲜产品的源头直采和分拣加工能力；其次，阿里巴巴和京东等科技巨头正将旗下的社区团购整合到现有的零售通、新通路业务中，并开始为小型线下食杂零售商提供生鲜和食杂的全渠道零售赋能；最后，社区团购业务正在向三四线城市下沉。

互联网生态玩家

蓬勃发展的全渠道业态也吸引了一些互联网生态头部玩家。阿里巴巴继续通过盒马、大润发，以及天猫平台（包括生鲜商品）发展其电子食杂零售业务，并通过饿了么平台，整合中小零售商提供到家服务。同样，京东也成功从一家电商平台，转型为整合线上商超和到家服务的综合性企业。到2023年，京东超市的商品交易总额预计将达到8000亿人民币。京东到家已与10万多家商户合作，在近1400个城镇提供一小时内送达服务。美团则专注于通过到家和社区团购业务，将本地生活服务进一步延展到食杂零售领域。

对全渠道食杂零售而言，前景一片大好：麦肯锡预计，线上业务占比将持续增长，其市场份额将在接下来的18个月内达到20%~25%。生鲜到家、社区团购等各种业态将继续在快车道上一路前进。传统零售商已经踏上全渠道转型之旅，互联网生态玩家也正大步迈进，加入战局。

短期而言，企业为争夺市场份额而展开的激烈竞争，以及对新型商业模式的诸多尝试将使利润率在低位徘徊。然而，食杂零售市场持续增长的需求，及高频的消费属性，将促使各行各业的参与者积极投入未来创新。领先参与者也意识到，除了持续投入营销端和履约端之外，如何打造核心采购、分拣、加工、物流等供应链能力，尤其是生鲜供应链能力，

为消费者提供稳定优质、健康和个性化的商品将成为全渠道竞争下半场的战略焦点。此外，参与者也在大力投资“人”、“货”、“场”零售运营三要素的数字化升级，提高运营效率。无论最终主宰市场的是哪种商业模式，企业都能从上述转型中获益良多。

孙铮是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；**陈雨婷**是麦肯锡项目经理，常驻上海分公司；**王亚盛**是麦肯锡项目经理，常驻上海分公司；**Dymfke Kuijpers**是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻新加坡分公司；**Alex Sawaya**是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司。

麦肯锡公司2021年版权所有。



第四章

© Images By Tang Ming Tung/Getty Images

“货”力全开：中国食杂业市场加速前行

技术和日新月异的顾客偏好正在改写食杂零售业格局。企业管理层需未雨绸缪，灵活进行投资布局。

作者：侯德诚 (Johnny Ho)、Dymfke Kuijpers、马亦欣 (Yixin Ma)、Alex Sawaya

面对来势汹汹的互联网巨头，中国食杂零售商不免发觉：自身亟需摆脱依靠经验的单一运营模式，着力打造更为成熟的运营体系，实现经营方式的跃升。为此，他们正依托高级分析技术，探索餐饮服务的新商机，聚焦消费者持续升温的健康理念，推动供应链的自动化转型，并改造线上门店。本章将深入分析上述趋势，探讨传统零售商乘势而上的绝佳做法。

高级分析技术推动价值增长

人工智能（AI）等高级分析技术为零售业带来了重要机遇。麦肯锡全球研究院（MGI）近期一项研究指出，AI可为全球零售业创造每年4000亿~8000亿美元的潜在价值。

麦肯锡的预估显示，食杂零售业若能部署所有用例，充分捕获价值，便有望实现两个百分点的息税前利润（EBIT）增量增长。其中，与选品、定价、促销和个性化服务相关的商业用例将成为价值贡献的主力军（见图1）。鉴于上述用例的成熟度很高，业内正逐步统一相关分析方法，企业也可利用现成的标准分析解决方案。

过去5年，食杂零售商已慢慢跨越试点阶段，开始系统性地部署高级分析用例。在成熟市场，积极拥抱高级分析技术，在投资中捕获价值的食杂零售商已成多数。

在成熟市场，积极拥抱高级分析技术，在投资中捕获价值的食杂零售商已成多数。

图 1

支持实际业务决策的商业用例是价值贡献的主力军

自 COVID-19 开始以来的购物行为¹ (单位: 北美地区受访者百分比)

典型影响 (含重合)¹

EBIT 百分比 (S) <0.1 (S) 0.1-0.25 (S) 0.25-0.5 (S) >0.5

★ 已有试点及测试

★ 部分公司正在使用

★ 已成为标准

使能用例——尚未有决策

领域	经典用例 (节选)	创新用例 (节选)
品类管理	宏观空间分配 (S) ★	定价 (KVI ² 识别、价格推荐) (S) ★
	宏观空间排序 (S) ★	顾客评价相关 NLP ³ , 支持上架 (下架) 决策 (S) ★
	SKU 上架、下架 (S) ★	线上或动态定价 (S) ★
	选品本地化 (S) ★	降价优化 (S) ★
	门店聚类 (S) ★	促销活动 (历史效果、预测、优化) (S) ★
	货架图 (位置、饰面) (S) ★	自动产品比较 (NLP) (S) ★
		自动产品标签 (NLP, 计算机视觉) (S) ★
营销	个性化的促销活动 (S) ★	营销组合优化 (MROI) (S) ★
	电子商务的个性化内容 ⁴ (S) ★	电子商务产品搜索优化 ⁴ (S) ★
	预测 (品类、市场) (S) ★	顾客旅程分析 (S) ★
用于个性化服务的人脸识别 (S) ★		
采购	供应商谈判支持 (S) ★	间接优化 (AI 开支立方体) (S) ★
供应链及运营	店铺人力调度 (S) ★	仓库人力调度 (S) ★
	店铺网络 (扩展、精简、业绩) (S) ★	仓库 "数字孪生" (S) ★
	店内能源优化 (S) ★	物流网络优化 (S) ★
	订单预测和优化 (解决库存损耗和商品缺货等问题) (S) ★	路线优化, 包括二氧化碳碳排放模拟 (S) ★
		用于客户服务的 NLP (S) ★
		无缝结账 (如 Amazon Go) (S) ★
	库存和货架监测 (S) ★	
	店内追踪 (S) ★	
	端到端的产品追踪 (S) ★	
其他 (例如支持)	人员分析 (例如, 招聘、吸引人才) (S) ★	信用计分 (S) ★
	数据生态系统 (S) ★	欺诈检测 (S) ★
	零售媒体 (S) ★	后台流程自动化 (S) ★
	报告优化 (S) ★	自动化预算编制 (S) ★
	自助分析服务 (S) ★	
		顾客服务的情绪分析 (S) ★

¹影响存在部分重合——现实中, 整体重合情况高达 2 个百分点;

²关键价值项目;

³自然语言处理;

⁴与电子商务收入有关。

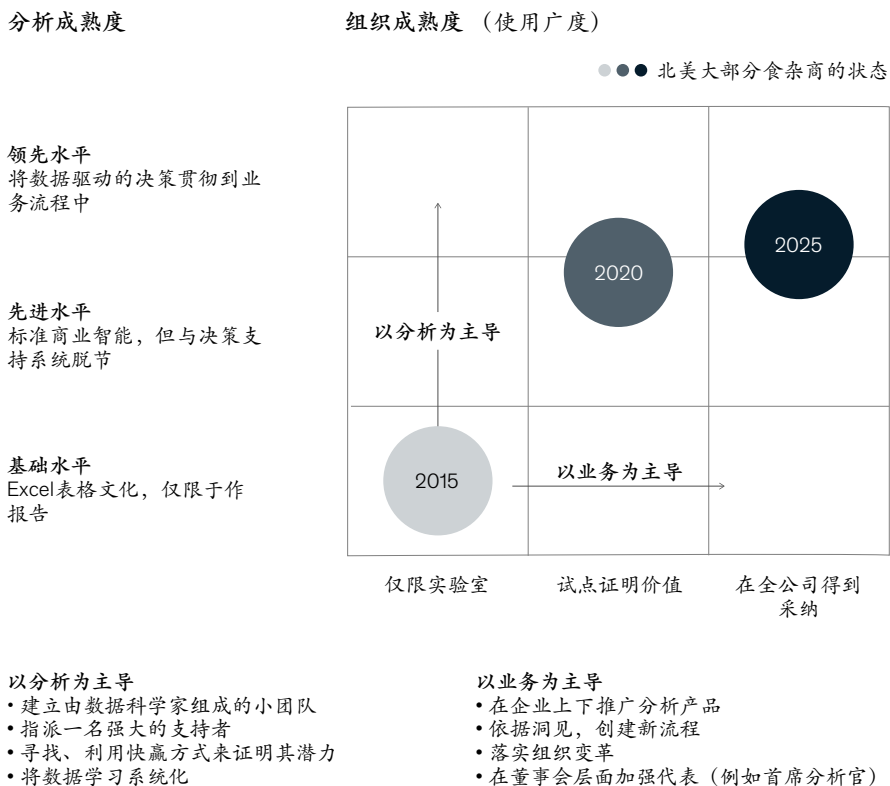
资料来源: 麦肯锡分析

话虽如此, 对多数食杂零售商而言, 上述投资带来的价值尚未在资产损益表 (P&L) 中得以体现。为了揭露

头部食杂零售商的领先秘诀, 我们从两大维度进行了评估: 分析成熟度和组织成熟度 (见图 2)。

图 2

多数企业能够提升分析能力, 但难以形成分析结果



资料来源: 麦肯锡分析

评估发现, 零售商对高级分析技术价值的捕获能力, 更取决于其组织成熟度。零售商若想有所建树, 需要先建立起一个成熟的组织。然而, 能够做到这一点的企业仍旧为数不多。

不少食杂商在分析成熟度上已经取得了长足进展。其中, 领跑企业已基本实现定价、大规模促销和选品优

化等领域的用例部署, 如今正将目光投向价值链上下游的新用例, 并旨在借助更为细致的实时数据来改进现有用例。虽说上述食杂商都不乏强大的分析部门推动转型, 但企业上下的接受程度各不相同。如果决策者 (如品类经理) 拒绝理解与采纳, 再好的分析解决方案也无济于事。

不少企业都因组织成熟度不高而难以全面部署分析用例，自然也难以捕获其全部价值。企业既要持续部署和提升用例，也要针对分析洞见的使用进行变革管理。企业若能做到这两点，就能加深对分析技术的理解，在日常运营中充分利用技术的同时，根据KPI的满足情况衡量其影响。

我们的分析也揭露了头部企业的制胜之道。下一章将重点讨论这些数字原生企业和传统食杂商的成功秘诀。

餐饮服务初露头角，新商机浮出水面

为了向实体店引流，食杂零售商探索了多种创新餐饮服务的方法。比如，在超市内售卖即食产品，或是早餐时段在便利店提供豆浆和馒头。

盒马成功重塑了“食杂+餐饮服务”模式，推出“高端食材+高感知价值”的消费者价值主张。与高档餐厅相比，菜品质量与成品相同，但定价却远低于前者。盒马总部设有一支食品饮料创新团队，根据收集到的消费者洞见，源源不断地提供创新菜品。此外，由于盒马分外重视餐饮服务，生鲜区的食材得以分流，从而成

功降低库存损耗。这种做法改进了消费者的店内体验，成功增加了客流量——尤其是高端客群。

另一家领先连锁便利店实施了基于场景的运营模式，成功实现了增量增长。该企业将消费者订单划分为多个不同的消费场景，如早餐、午餐、晚餐、紧急情况和零食等。企业高层对关键商业指标进行了分析，旨在把握所有场景潜力，并对适合开展试点项目的商店类型进行了优先排序。接着，该连锁品牌针对所有场景和商店类型设计了不同方案，如捆绑销售组合、促销活动、展示活动、销售点材料和速食早餐服务等。试点项目结束后，所有商店均见证了2%的毛利润增长。如果算上所有依场景推出的举措，该数字将升至15%以上。

食杂零售商若能提供创新菜品，在生鲜和快餐业务之间创造协同效应，就能以健康、新鲜和便利等特征来吸引消费者。在中国，“精打细算”的消费者十分注重价格，每天下班都会去便利店搜罗打折商品，因此，餐饮服务的便利性尤为重要。这一点也适用于时间敏感度高的“月光族”，因为他们倾向于购买价格低廉且随买随走的产品，因此，能

够同时提供食物和食杂的地点将备受消费者青睐。

健康生活理念持续升温

近年来，消费者健康生活理念持续升温。2019年，《麦肯锡中国消费者调查报告》覆盖了来自44个城市的5400名消费者，其中，72%的受访者称想要健康生活。在大城市，有60%的消费者会经常查看包装食品的成分表；全部受访者中，48%正在增加对维生素和补品的支出。与2018年相比，消费者对鲜奶、瓶装水和运动服装等产品的购买均增加了5%以上，而对烈酒、巧克力和方便面等品类的支出则减少了5%以上。

对健康饮食的诉求不仅限于一线城市。全国范围内的消费者都开始崇尚健康饮食，其中以四线城市消费者的态度转变最为明显。在我们最近的一项调研中，66%的受访者都表示饮食健康是他们的首要考量，而这一数字在2017年只有46%。不过，消费者具体看重的因素还是略有不同。在高线城市，消费者更加看重产品质量和便利程度，而低线城市的消费者则更倾向于基本产品“购物升级”。了解这一细分情况后，零售商便能制定出更好的库存和产品推广政策。

从全球来看，中国消费者健康意识的提升尤为显著。28%的中国消费者表示，与半年前相比，他们如今的健康理念要“浓厚得多”，而全球范围内这一数字只有9%。同样，50%的中国消费者表示，他们的整体健康水平与半年前相比有了显著提升，而全球只有10%的消费者有此看法。

有鉴于此，零售商可以通过调整自身做法来增强消费者信心。考虑到中国消费者最看重原材料的安全性及质量，而非价格或品牌，零售商可从农场直接采购，优化质量管理，借助技术改进对保质期和原材料的追踪，并在货架上专门开辟“健康食品区域”，以实现客群引流。

供应链自动化

供应链自动化已存在几十年之久，但直到最近才实现大规模普及。近年来，全球仓库自动化的市场规模增长了10%，与前5年相比，提高了两倍以上。这一势头预计将继续保持，并有望在2026年前实现翻倍增长。此外，全球约有55%的零售业、制造业和物流业人士都在着手研究仓库自动化。

在中国，为了达到3公里内30分钟送达的业内标准，布局线上食杂零售的企业正探索前置仓模式。

对零售商而言，拓宽技术选择，提高定制解决方案的能力将带来长远效益。首先，此举可以降低该领域的投资门槛。尤其是在劳动力成本日益攀升，且劳动力资源短缺的当下，这一点会让自动化更具吸引力，此外，企业针对特定业务需求，定制自动化解决方案的能力也能得到进一步加强，如全渠道营销和建立前置仓等。与传统自动化系统和手动操作相比，此举能够提升系统能力，改善性能，进一步降低运营成本，并提高业务的灵活性和可扩展性。

全球食杂实体店已经开始包装食品、非粮食物品和生鲜仓库的自动化尝试。对吞吐量较高的仓库而言，大中型订单可以综合使用多种技术予以处理，例如，大量使用托盘分拣和箱式分拣。不过，此类仓库往往会选用多层穿梭车、自动篮式和箱式拣货系统，以及自动引导车（尤其是用于托盘分拣的自动引导车）。

在中国，为了达到3公里内30分钟送达的业内标准，布局线上食杂零售的企业正探索前置仓模式。通常情况下，电子食杂仓库一般有如下特征：中型SKU组合、订单规模小、处理速度快，并以单件拣货为主。考虑到多数仓库的空间密度较高，美国采用了网格货架式储存系统，及多层穿梭车系统来满足上述要求。比如，美国艾伯森（Albertsons）超市在其自动化前置仓中部署了Takeoff Technologies旗下产品，据称每小时可以分拣800件单品。REWE电子食品分销中心则使用了KNAPP穿梭技术。该中心占地1.7万平方米，可容纳两万项SKU。上述两家公司都借助自动化技术大幅提高了仓库性能。在中国，虽然前置仓的分拣工作主要还是人力负责，但底层精密算法能够大幅提升分拣效率。

上述用例表明，龙头企业均未采用“一刀切”的做法，而是依托自动化技术，根据各大渠道、品类和订单特点进行分类式仓库设计，满足不同需求。企业若能深入每个细分市场，依托合适的自动化技术来灵活满足多种类型的订单需求，提高配送速度和可扩展性，便可实现质的提升。

除仓库自动化外，近年来，部分食杂商也将目光投向了规划流程自动化。鉴于大量投资正涌入零售分析市场，顺应这一发展势头将为食杂商带来显著效益。据估计，随着SAP和甲骨文(Oracle)等企业资源规划服务提供商，以及RELEX Solutions、Blue Yonder、E2open和o9等科技企业不断推出新产品，零售分析市场有望在未来5年实现20%以上的年增长率。规划流程的自动化能够减少库存损耗，缩减库存天数、提高服务水平。

近年来，供应链解决方案不断涌现。除仓储和规划自动化外，还有劳动力和运输优化解决方案。借助高级分析技术，企业可根据客流和工作量的波动，对劳动力进行规划和调整。此类解决方案旨在削减商店和仓库的运营成本，提升工作量需求的预测能力，从而改善劳动体验。不少商店和仓库都成功部署了类似技术，为部分企业带来了15%以上的成本节降。

在运输分析方面，除卡车装载优化外，动态路线规划也是食杂零售商十分感兴趣的领域。最先进的动态路线规划技术能够根据路况和交通干扰(例如车祸)，实时优化卡车行驶路线。部署该技术将使企业受益良多，不仅能够提升食材新鲜度，缩短配送时间，降低内部成本，还能减少排放。若是结合动态路线规划与传感器技术，便能对运输条件进行实时监测。比如，识别冷链运输的质量问题，避免产品损坏或保质期缩短等。上述解决方案现已投入使用，但尚未得到大规模推广。

自动化技术的加速发展诚然令人振奋，但食杂商更应关注仓库自动化解决方案的采纳，毕竟，该技术可为食杂业带来重大机遇。过去，高度自动化并未给企业带来太多商业价值，且技术本身的灵活度也有点差强人意，但如今，自动化的时代或已到来。

科技赋能打造自动化店铺

技术赋能下的自动化店铺有望成为食杂零售业的下一波浪潮。在技术的助力下，自动化店铺将主打个性化体验和精简式运营。虽说不少科技初创公司都已在中国开展试点，但上述技术仍未得到大规模推广。除缺少处理海量数据的计算能力，及技术成本居高不下外，企业尚未找到能够带来显

著影响的用例，且用例的重要性排序不明也成为主要掣肘。然而，随着技术成本的快速下降，以及计算能力的不断提升，此类初创公司或能“提档加速”，从零售商的视角出发，优先发展成效显著的用例。

数字商店有几大核心优势，如动态选品、个性化销售、强大的供应链、精简高效的店铺运营，以及创新的全渠道平台等。数字化商店可以从现有零售数据中获取洞见，并结合店内数据，为顾客带来更加丰富的购物体验。若能做到上述几点，食杂零售商便有望在全运营流程实现降本增收（见图3）。

以选品和空间规划为例，通过对消费者进行数据挖掘，我们发现“拿放行为”（即消费者拿起一件产品后，放回原处不予购买）与最终购买结果有着紧密联系，这也从侧面反映了消

费者偏好的重大潜力。掌握了更为精细的相关数据后，食杂零售商便可据此做出产品上架和下架决策，并基于更加透明的转换漏斗（conversion funnel）精准推出促销解决方案。依托实时数据，食杂商可以随时监测货架上的产品情况，适时补货，避免脱销情况的出现。

基于店铺数据带来的洞见，零售商可以定制互动内容。例如，消费者到店前，食杂商可以发送短信告知消费者附近商店的打折信息。消费者进店后，店铺可以依托传感器技术，向其发送个性化彩铃以示欢迎。该技术也能进一步优化“货比三家”行为，比如，消费者如果浏览了4个不同品牌，店铺便可追踪消费者在单个品牌前的逗留时间，并在后续为消费者提供专属优惠。消费者离店后，店铺可以发送提醒，吸引消费者定期返店。

有了实时数据后，食杂商便可随时监测货架上的产品情况，适时补货，避免脱销情况的出现。

图 3

自动化店铺实现进一步降本，借助精细的店内实时数据强化现有用例

详情如下

	选品和空间规划	定价和促销	供应链和仓储	店铺运营	在线服务
增收	楼层布局设计和优化	定价和促销优化		用于店内导航的增强现实技术	线下扫描，线上购买
	选品和空间优化 (货架图等)	个性化促销活动			全渠道会员系统管理
降本	数字显示 (例如数字标牌、智能魔镜)		销售预测和自动补货	自动结账或无需结账	
				防抢劫	
实时业绩追踪、根因分析和建议 (例如货架使用情况实时通知)					

资料来源：麦肯锡分析

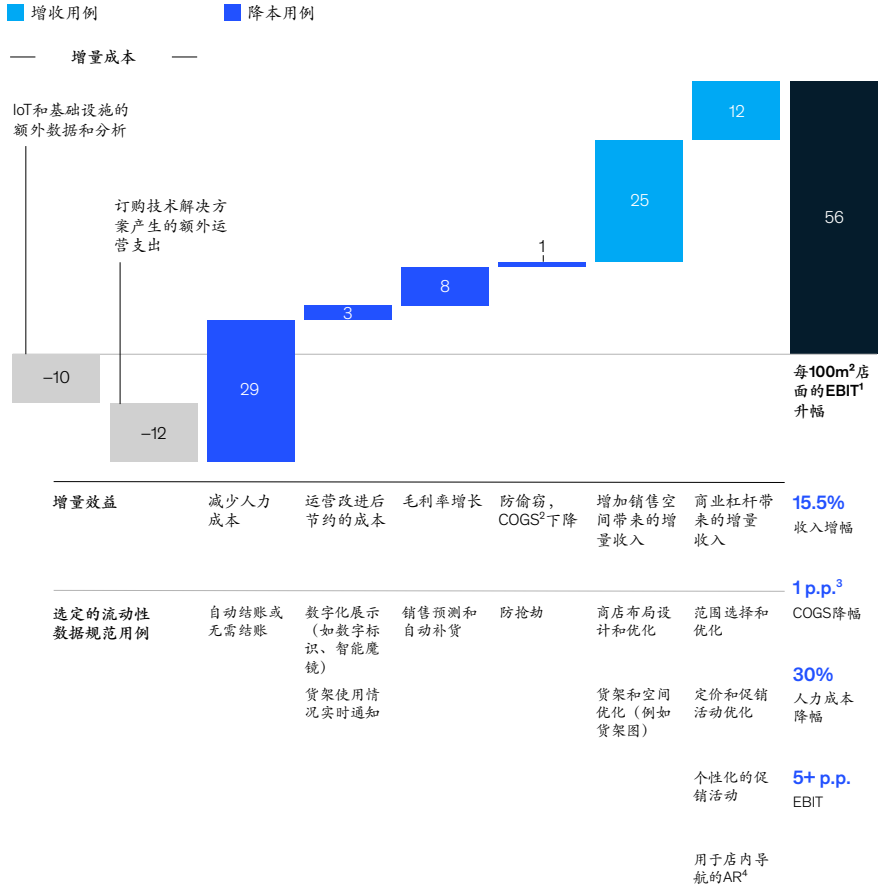
如果能在成本和收入各环节部署上述技术，企业的息税前利润便可增长3%~8%（见图4）。考虑到数字商店不再需要人工收银，劳动力成本将显著减少。此外，借助销售预测、自动补货、布局改善、货架优化、精准定价和促销等手段，食杂商也能成功实现增收。

整体而言，上述五大趋势有望重塑中国食杂零售业。企业若想顺势而上，需要强化自身能力，加码数字化，持续实现产品与服务的双重提升。

图 4

通过在门店中部署自动化技术，企业可以大幅增加息税前利润

例：目标州内某一100m²的便利店（单位：千美元）



¹息税前利润;
²COGS为商品销售成本;
³百分点;
⁴AR为增强现实
 资料来源: 麦肯锡分析

侯德诚 (Johnny Ho) 是麦肯锡全球副董事合伙人, 常驻上海分公司; **马亦欣 (Yixin Ma)** 是麦肯锡项目经理, 常驻上海分公司; **Dymfke Kuijpers** 是麦肯锡全球资深董事合伙人, 常驻新加坡分公司; **Alex Sawaya** 是麦肯锡全球资深董事合伙人, 常驻香港分公司。

作者感谢 Steven Begley、Vishwa Chandra、Cherry Chen 陈曦、Andreas Ess、Prabh Gill、Holger Hürtgen、Jonatan Janmark、Bill Mutell、Gereon Sommer 和 Björn Timelin 对本文的贡献。

麦肯锡公司2021年版权所有。



第五章

© d3sign/Getty Images

七步成诗：中国食杂零售商的 增长密码

受新冠疫情影响，食杂零售行业的业务格局持续演变，零售商们需要解锁新战略、新能力，才能实现持续增长。

作者：Dymfke Kuijpers、Alex Sawaya、王赣城和夏辰安

在新冠疫情的冲击下，食杂零售商必须快速适应消费者偏好的变化，采用新的商业模式，并优先确保员工健康和公共安全。随着疫情得到缓解，消费卷土重来，企业管理层也窥见了新的机遇。未来几年变化会更迅速。企业要想保持竞争力，就必须再接再厉，继续夯实在过去18个月建立起来的能力。

在本文中，麦肯锡指明了企业取得增长的七条必由之路。这七大举措相互关联、彼此促进，以技术为根基，也以技术为纽带。在食杂零售行业发展演进的过程中，企业需要拥抱这七大举措，方可实现持续增长。

1

打造全渠道服务

为满足不同市场上顾客的多样化需求，并应对来自互联网巨头的强势竞争，食杂零售商必须推出线上业务，践行全渠道战略（包括店内、配送和自提三方面能力）。目前可供选择的路径有两条：第一，在公司内部

开发上述能力；第二，利用第三方市场。无论做何选择，零售商都需要转变线下商店的角色，将之从购买地点变为多功能设施，不仅提供客户体验，也能实现“最后一公里”物流服务。

虽然目前许多食杂零售商仍无法通过线上业务盈利，但有着全渠道布局的商家可以从线上产品出发，实施忠诚度计划，丰富选品并实现不同场景下的动态定价，从而增进客户关系。上述举措能够增加客户的黏性与终身价值。物美、永辉等头部企业已经证明：全渠道用户的终身价值要高于纯线下用户。此外，数据变现也可以帮助线上食杂业务实现盈利，在此方面，传统零售商可以向平台企业取经。

电商、快递、社区团购等线上模式正在蓬勃发展¹。虽然创新层出不穷，但我们预测未来几年市场将趋于理性。如果消费者有明确意愿为便利付费，那么全渠道零售商的利润空间就会随之上升。

¹ 了解这些模式的详情参见第三章：《O2O创新：是昙花一现，还是下一代数字技术颠覆者？》。

2

进行技术投资

在以往的观念里，中国的食杂零售商认为技术非常烧钱，但近期他们的态度发生了转变，高管们意识到技术是赋能战略和运营的核心推手。最早付诸行动的企业在解锁技术潜能的过程中遇到了多重挑战，食杂零售商们可以从中汲取经验，增强技术实力。

打造清晰全面的IT和数字化战略

食杂零售商往往求胜心切，因此倾向于多战略并行，但IT投资的分散会导致一些举措半途而废，效果也大打折扣，使得零售商更加确信“IT烧钱”说，无法将业务贯彻到底。在大多数零售商眼中，IT投资只是升级迭代，并非战略重点；而且这些升级主要是由IT部门负责的，并不在CEO的日程之中。但中国的头部食杂零售商另辟蹊径，他们成立独立的技术子公司，落实技术进步，推动业务增长，提高业务区分度。其中某些零售商甚至打造出了全新商业模式，能够为业内其他商家提供技术服务。

在数字化、IT基础设施和数据分析等领域进行明智投资

如今，获客工具（例如支持团购、病毒式营销的工具）正在不断精进。但食杂零售商必须投资数据分析等使能技术，方可实现定向促销、优化选品；同时还需要投资数字运营系统，以提高效率；投资智能库存、物流和配送管理模式，以保障服务品质。如果不进行上述升级，零售商可能会面临顾客留存率低（例如12个月内顾客留存率远低于15%）、运营成本高（例如营销投资回报率低于2%）等问题。

举例来说，库存不够准确是大多数零售商的通病。如果没有便捷的工具体定期检查库存，或是缺乏数字化系统来记录销售和补货行为，企业确实很难保证库存的准确性。此外，传统食杂商在客户标签、细分战略等方面一般并不娴熟，使得产品和品牌偏好、浏览行为以及其他消费者特征不够透明。再者，大多数传统零售商仍在手动调度派单；而盒马等互联网企业已使用智能订单分组和调度系统，实现了每趟订单数量翻番的效果。

在关键领域招贤纳士

在吸引优秀技术人才方面，食杂零售企业不占优势。在零售企业中，IT人员的月薪（8,000~10,000元人民币，折合1,200~1,550美元）相比互联网公司（15,000~20,000元人民币，折合2,300~3,100美元）要低很多。一些领先零售商（如大润发和永辉）已尝试将技术人员的薪资提高到互联网企业的入门级IT薪资水平。但一味提高IT人员的工资，而忽视其他职能人员，也可能产生一些摩擦，最终降低人员留存率。

在此情况下，许多食杂零售企业转而寻求外部开发人员。与第三方合作往往很有必要，但零售商必须明察秋毫，有足够能力对外部人员提出质疑、提供指导。至于有可能出现竞争优势的领域，零售商应当将其牢牢把握在企业自己手中。

食杂零售商想要提高技术水平，就必须改变方式心态，保持灵活敏捷。根据头部企业的经验，零售商应当遵循以下几大原则：

- 确保IT转型由CEO和首席技术官共同领导。
- 为IT用例的优先级顺序建立明确标准，例如电商成交总额

（GMV）贡献度、战略重要性和必备IT资源。

- 夯实底层能力，解锁全渠道潜能，例如实现标准化供应链流程和数据。
- 创建清晰的技术、产品路线图，以此指导资源规划。
- 考虑组建单独的IT团队，实施不同的激励措施，在打造线上新业务的同时推动IT发展

如今，变革的时机已到，食杂零售企业应顺势而为，让技术得到最佳应用，并非具体指定什么时候使用何种技术，而是要确保公司转型顺利推进。企业这样做的目的是提高组织实力，掌握现有技术 and 新兴技术。

3

以节流促投资

“以节流促投资”仍是食杂零售商手中最有力的武器，但随着企业数字化变革的热情高涨，这一理念也渐渐失去了昔日光彩。成功的食杂零售商会反复审阅企业的损益表，从价格、体验、服务等方面入手，挖掘降本空间，持续投资顾客。

在实施“以节流促投资”的过程中，企业可以锁定潜在降本空间，释放资金并重新分配给价值更高的领域。零售商应当对自身运营进行全方位审视，包括店铺（涵盖前端部门）、商业职能（如促销和采购）、业务中心（如供应链、收益和付款）等。根据我们的经验，此举如若落实得当，则能够助战略增长一臂之力。

在全球十大食杂零售商中，有一家企业曾面临多重挑战，包括折扣店竞争加剧、企业兼并、增长乏力、渠道转变等。该公司的目标是节省10亿欧元，并落实能持续节流的商业模式。为此，他们首先采取了自上而下的方法，对损益表上的每块内容进行基准衡量，评估潜在影响；再与业务负责人一起打造一套自下而上的计划，以实现降本。例如，该公司通过调整供应商条款、优化促销投资和部署，以及改善选品，将商业利润提高了约3个百分点。此外，该公司还聚焦不可转售、中心店运营、物流等方面，将运营成本削减了10%。通过一系列努力，包括切实落地举措、提升企业能力、全面实施新的运营方式等，该公司在短短一年内实现了节流目标，其团队也获得了持续发掘并抓住降本机遇的能力。

4

采用敏捷实践

疫情的反复验证了一个颠扑不破的道理：面对始终在变化的外部情况和顾客偏好，食杂零售商必须快速响应。麦肯锡通过对各行各业的研究发现，如果企业整体更为敏捷，就会比竞争对手表现更好。在应对疫情方面，与敏捷度较低的企业相比，整体敏捷的企业推出疫情相关措施的速度要快一倍²。

近期，麦肯锡对全球2000多家企业进行了一项调查。调查发现，近50%的零售企业正在进行或于近期完成了敏捷转型，迅速追上了金融服务、电信³等领先行业的脚步。食杂零售企业实现敏捷转型的方法和速度取决于企业类型、组织成熟度和市场状况。例如，如今不少零售巨头难以实现快速转型，而中国本土同行则非常适应敏捷做法：这些本土企业采取快速迭代的方式进行创新，并建立了清晰的决策过程。我们通过研究还发现，那些成功实现敏捷转型的零售巨头，其成熟度和速度均不逊于中国本土企业。

²Christopher Handscomb、Deepak Mahadevan、Euvim Naidoo、Lars Schor、Marcus Sieberer和Suraj Srinivasan,《新一轮常态的运营模式：危机中从敏捷企业处获得的启示》，2020年6月25日，McKinsey.com。

³Wouter Aghina、Christopher Handscomb、Olli Salo和Shail Thaker,《敏捷的影响力：如何塑造企业，参与竞争》，2021年5月25日，McKinsey.com。

食杂零售商想要充分挖掘敏捷转型的潜力，就必须从根本上改变组织和运营模式的设计原则。企业必须制定明确的战略和目标，对优先事项始终保持关注；然后围绕着优先事项的成效组织员工工作，尽可能减少中间管理和支持职能。流程、人员和技术必须实现协同合作。从流程的角度来看，企业应当持续更新优先级，同步进行目标、资源分配以及关键绩效指标 (KPI) 管理。此外，零售商也需要转变人事策略，优先人才培养、企业文化和内部沟通，以支持敏捷转型。最后，IT部门需要着力解决交付过程中遇到的摩擦，充分利用分析技术、内部支持功能以及外部合作。

食杂零售商需要落实以下行动，方可将敏捷转换为价值：

- 确保企业管理层坚定信念，做出承诺，树立良好心态，采取正确行动。
- 有意识地追求价值，使敏捷成为实现具体目标的明确手段。
- 对组织结构进行全面改革，变革不应局限于敏捷团队或企业的规章制度。

- 推动高速过渡，指定部分业务部门进行敏捷试点，快速验证价值，同时在公司其他部门“让敏捷成为现实”。

- 注重人才培养和新能力搭建，特别是敏捷教练、敏捷工作方式。

- 引入已经测试和校正的工具，如能力发展计划、沟通工具，以及在先前转型中已交付的组织结构原型，以此加速和优化转型，同时降低风险。

5

拥抱分析技术以促进增长

在中国互联网巨头引发的激烈竞争中，食杂零售商想要站稳脚跟，就必须掌握高级分析技术。目前已有标准化软件可用于诸多重要用例，如选品、定价和大规模促销。这类软件能帮助小型零售商和在分析方面欠缺经验的企业快速斩获初步成果；而在分析方面较为成熟的零售商则应探索更前沿的用例，如选品本地化和个性化促销。为了获得成功，零售商不仅需要投资技术解决方法，也要夯实和增强企业能力。管理层应该带头实现变革管理。想要解锁分析技术的全部潜能，组织成熟度将是关键。

关注战略用例，而非数据本身

海量数据不会自动产生价值，食杂零售商需要通过用例来提炼出数据价值。换言之，就是要根据基于数据的洞见进行业务决策。因此，企业应当确保用例价值的透明度和实现价值的路线图清晰明了。

食杂商应当根据战略优先级发展相关用例，并对用例进行组合，明确业务目标，重新分配资源，向高潜力用例倾斜。此外，企业也需要将已明确的用例整合至更大的单元或领域中（例如店铺运营、市场营销）。由于绝大部分决策由数据驱动，所以此举能加速特定业务领域的变革；如果管理得当，决策之间还能相互联动。

创建敏捷的跨领域品团队

想要从分析中形成洞见、获取价值，最关键的一点就是消除业务和技术之间的沟通隔阂。许多业务团队并不完全理解技术和数据科学团队能提供何种支持，反之亦然。这会导致业务团队无法提出正确的问题，技术和数据科学团队也被迫回答一些无关紧要问题。对于传统食杂商而言，让技术和业务部门意识到彼此存在、增进相互理解尤为困难。

较为成功的企业会打造敏捷的跨领域产品团队，由业务团队主导，涵盖分析、业务和IT人员。团队成员密切合作，实现既定业务目标（例如改进选品下架策略）。如此一来，业务人员能在产品负责人领导的团队中担当全职成员或兼职顾问，密切参与用例的识别和解决方案的设计。业务部门必须要清晰界定用例的目标和参数设置，调整采纳流程，理解分析技术，并不断在损益表中对用例进行衡量。由此确保产品有助于企业盈利，且能实行规模拓展。

投资大规模变革管理，确保用例得到采用

很多用例要求员工采取不同的决策流程或工作方式。因此，想要部署用例，就涉及调整流程、角色、职责和激励举措，同时还要建立新能力。只是将新工具交给员工，再办一场培训会加以解释，通常来说是不够的。

举例来说，如果某公司想要在分析基础上实现自动定价，那么定价或品类经理通常会受到很大影响。过去，定价或品类经理可能会聚焦于价格的策略调整，但如今，他们需要提供战略指导，为分析团队输入必要信息，帮助团队持续优化定价逻辑。

哪怕是微小的改变，也需要企业付诸实践，例如让分析得出的洞见扎实体现在现有流程和工作流中，大力投资发展必备能力并理解用户。而企业高层往往会低估实现变革所需付出的努力。

开发合适的分析平台，扩展、维护多种用例

如果公司上下都能获得数据和洞见，那就能提高用例采纳率和组织成熟度。零售商必须打造专门的分析平台，以实现这一目标。

从原有的IT系统向完全现代化的大数据IT堆栈转型，需要投入大量的时间和资金。企业也许无需实行彻底转型——原有系统和云基础数据设施是可以共存的，最核心的组件是数据收集、分析平台（具备支持快速试验的数据实验室），以及可持续扩展、运行和监测用例的工厂环境。建立这些之后，食杂零售商就可以逐步将分析技术整合到前端和后端系统中，逐个覆盖用例。长此以往，公司上下会对高级分析平台、数据、可视化以及结果层面拥有清晰认知，组织成熟度也因此提高。

在购买现有方案和开发内部方案之间做出抉择

若要实现业务影响，食杂零售商也无需重复劳动。但究竟是选择购买已被验证过的现有解决方案，还是投资开发一套自有解决方案，着实是个难题。很多企业对于特定用例缺乏专业知识，因此必须从技术和业务的角度处理复杂的需求。

根据麦肯锡的经验，成功的战略往往会采取分步骤、分类别的方式进行落实：针对已经商品化、有大量基础版本可供借鉴的用例（例如预测和选品），选择外部供应商和工具的成本和风险可能是最低的；如果该用例能够为企业赢得竞争优势，或仍处在开发初期（例如个性化促销），那么定制解决方法或许更有效，又或者企业可以先依靠供应商开启并推动用例构建，然后再买断解决方案。

6

驱动生鲜业务，增加月活用户

生鲜食品具有很高的渗透率，能够极大地提高顾客的流量和忠诚度。生鲜食品还具有很强的光环效应：如

果顾客对某零售商的生鲜产品感到满意，那么他们对该零售商其他产品的认可度也会提升，由此带来更多客流，增加整体销售额。零售商如果能以顾客为中心，提高产品质量，突出产品独特性，并将线下门店和数字化能力无缝衔接，则极有可能在生鲜食品领域获得成功。

中国消费者选择在哪里购买生鲜食品时，首先要考虑的是产品质量。产品质量也决定了消费者是否会将某零售商的生鲜产品推荐给他人。在消费者眼中，并非所有生鲜食品都一样：麦肯锡对中国29座城市的逾4,900名消费者进行了调查，发现了能显著影响消费者对产品质量认知的事项。我们称之为产品关键质量事项。零售商只需优化这些事项，即可大大提高消费者满意度。

例如，某头部食杂企业已开始进行端到端的价值链转型，以改善旗下生鲜部门。通过消费者调研和店铺走访，该企业锁定了与竞争对手之间的关键差距，以及潜在的质量认知驱动因素。在此基础上，该公司进一步在生鲜供应链（从农场到店铺）上映射出断点所在，从而深挖根因。依循这一路径，该公司制定出了一套整体计划，包括具体可执行

的举措，以提高消费者关心的关键质量事项。

生鲜零售领域的竞争将愈演愈烈。为防止市场份额进一步流失，超市包括特大型超市必须想方设法满足中国生鲜消费者日益增长的需求：提高质量，广泛选品，提供便捷的O2O服务。此外，考虑到中国零售业格局变化之快，零售商应当争分夺秒、加紧行动。

7

开发自有品牌

和其他市场相比，中国自有品牌市场潜力无穷。虽然目前这一细分领域仍处于发展初期，但近年来增速有所加快：2020年，自有品牌产品同比增速超20%，而快消产品的整体增速仍在个位数低位徘徊。虽然如此，自有品牌的渗透率依然不高。2019年，约75%的食杂商的销售总额中，只有不到5%的份额来自自有品牌；约5%的食杂商的销售总额中，有超过20%的份额来自自有品牌。自有品牌之所以发展受限，是因为零售格局分散、零售品牌忠诚度低，以及早期推出该细分产品的失败尝试，给消费者留下了廉价、低质的印象。

为了满足中国消费者的动态高要求，食杂零售商可以借鉴全球的最佳实践。

了解顾客如何比较不同品牌商品的价格

顾客不仅会在自有品牌之间进行比价，也会就类似产品进行比价。零售商面临的挑战，就是要找出顾客会具体考虑的产品。我们的研究显示，顾客通常会比较他们眼中质量相似的产品。有趣的是，许多食杂商都高估了自家产品的质量，将自有品牌商品对标竞争对手的高质量产品。因此食杂商必须理解，虽然一些产品价格不同，但在顾客心中品质相当。部分食杂商已经成立相关部门，专门负责根据消费者研究进行产品价格匹配，并找出有待解决的质量差距。

提升最低价位自有品牌的质量和广度

虽然“物有所值”这一观念的基础是货架标价，但要充分撬动这一观

念的潜力，光靠标价还不够，还需借助其他杠杆。例如，最低价格选品的质量和广度也非常重要，不逊于定价。

如今，要想在各个市场上开出有竞争力的最低价格，光是准备1000个优质产品或是在包装上下点功夫还远远不够。也就是说，在许多品类中，最低价格自有品牌产品的质量与中等价位产品的质量相当。因此，一些企业开始利用中等价位的主流品牌，在最低价格层面展开竞争。另外，受新冠疫情和经济危机的影响，部分零售商再次回归入门级价位产品，以适应消费者日趋提升的价格敏感度。

要推行上述七大举措，零售商需要时时洞察消费者喜好，也要与对手展开竞争，难免会让人觉得是一个庞大工程。但零售商如果能全面推进所有举措，或是践行其中的一两项，就能更好地落实其总体业务战略。

Dymfke Kuijpers是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻新加坡分公司；**Alex Sawaya**是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；**Jacob Wang**是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；**Chenan Xia**是麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；

本文作者感谢Celia Chen、Ivy Feng和Zheng Sun对本文的贡献。

麦肯锡公司2021年版权所有。

作者



Cecilia Chen
项目经理
常驻上海分公司



Cherry Chen
项目经理
常驻上海分公司



Claire Gu
项目经理
常驻上海分公司



Johnny Ho
全球副董事合伙人
常驻上海分公司



Dymfke Kuijpers
全球资深董事合伙人
常驻新加坡分公司



Yixin Ma
项目经理
常驻上海分公司



Joanna Mak
全球副董事合伙人
常驻上海分公司



Alex Sawaya
全球资深董事合伙人
常驻香港分公司



Zheng Sun
全球副董事合伙人
常驻上海分公司



Jacob Wang
全球副董事合伙人
常驻上海分公司



Chenan Xia
全球董事合伙人
常驻深圳分公司

联系方式

Kristy Choy
Kristy_Choi@mckinsey.com

McKinsey
& Company

Copyright © McKinsey & Company
All rights reserved
2022年1月
McKinsey.com