

回归价值，锻造韧性， 制胜未来

解码全渠道时代的运营重构之道

2024年4月



引言

自2020年第一季度至2022年第四季度，中国消费品及零售市场面临着国内经济增速放缓、疫情反复等多重挑战，整体呈现波动。随着2023年持续鼓励内需的政策推动，国内经济逐步复苏，中国消费品及零售市场逐步回暖。在周期性波动下，中国消费品及零售的主要玩家，围绕存量门店和客户基础盘，持续探索新的业务增长点。

近年来，消费者群体呈现年轻化、多样化和娱乐化的趋势。随着技术的快速发展，中国消费品及零售的领先者，引入了包括人工智能、数字孪生等新技术，以触达更广泛的消费群体、丰富消费场景、拓展新的产品和服务。面对更加复杂的客户群体，更加激烈的细分市场竟争，市场参与者不得不思考以下问题：如何在当前新兴热点频繁出现的阶段中找到适合自己的赛道？如何抓住快速变化消费习惯的消费者，并持续挖掘消费潜力？如何拓展客户群体覆盖范围，并保持消费增长的动力？如何提升企业的运营模式，以适应市场需求不断的变化？

为了更好地帮助中国消费品及零售的企业在变化的市场中快速破局，安永^[1]结合服务全球品牌以及本土领先企业的经验，发布中国数字化消费品及零售行业的洞察，从思考新时代下“人、货、场”新趋势的角度，重构企业运营模式的方法，为中国消费品及零售企业在挖掘业务增量、打造运营的核心竞争等方面提供启示与借鉴。

^[1] 本文所指安永即安永（中国）企业咨询有限公司



目录

1



解构零售3.0时代 3

- 1.1 价值驱动的新零售时代 4
- 1.2 “人-货-场”三要素新诠释 5

2



构建卓越运营新模式 6

- 2.1 面向未来的价值转型 7
- 2.2 解码制胜关键 8

3



卓越运营的案例实践 10

- 3.1 某海外品牌的亚太运营模式设计 11
- 3.2 某国际乳制品企业的运营流程再造 12

4



对中国零售与消费品牌的启示 13

- 4.1 强调本地化资源整合 14
- 4.2 在全球化框架下融合本地化特征 14

1

解构 零售3.0时代

1.1

价值驱动的新零售时代

中国消费品及零售行业正在不断涌现新业态。零售市场早已突破千篇一律的传统线下门店限制，不断丰富线上线下业态的优势。随着电商平台、社区团购、主播营销等新业态发展，原本限定的消费场景和边界正在打破，强体验、无缝式、全方位的消费体验正孕育而生。

回顾过往，中国消费品和零售企业的发展历经了三个阶段，每个阶段涌现了诸多成功案例，唯有把握当前核心诉求，方能在快速变化的市场中保持竞争力。

零售1.0时代主张以“产品”沟通，适时推出可满足服务客户需求的产品，简单陈列展示产品并以销售为导向。零售企业关注产品的广度、宽度，注重规模效应，以更好地把握市场需求。百货公司和超级市场的兴起是该时代的典型代表。其特征在于不断丰富消费市场的商品种类，以商品特性出现专业销售门店，布局自上而下的分销渠道，按特定产品需求而建立即时的、单向的消费者沟通方式。

当同质化的商品竞争无法创造更多价值时，零售2.0时代应运而生。该时代将重心转移到用“场景”沟通，在传统零售产品功能导向的基础上强调触达消费者体验，通过活动和演示强化情感沟通。例如，某知名钻戒品牌首创“沉浸式真爱体验店”，打破传统珠宝店格局，将品牌精神与新零售空间设计紧密结合，将门店打造成浪漫求婚场景，为到店的用户带来梦幻的仪式感。

随着单一场景沟通的边际效应逐渐弱化，零售3.0时代到来，企业转向用“生活方式”沟通，将消费行为提升至引领、传递品质感生活理念的高度，从而唤起消费者的价值共鸣。以某无糖茶饮料为例，主打健康茶饮的国产品牌快速崛起，保留茶原有的色、香、味，使其焕发出全新的生命力。此外，主打健身运动的生活方式的某国际轻奢运动鞋服品牌近年来在国内中产阶级迅速打开知名度。该品牌通过引入国外先进的功能性材料，开展密集的社群训练、健康生活工作坊等，开展线上线下一体化服务，提升目标客户的粘性。



1.2

“人-货-场”三要素新诠释

零售3.0时代已经到来，“人-货-场”三大要素已发生颠覆性的转变。近年来，中国零售市场涌现出许多耳熟能详的关键词，如KOL、碎片化、虚拟化、体验式、全渠道、即时消费等。综合这些“关键词”，安永认为，“人-货-场”正在经历全面变化。

“人”的变化：Z世代正逐步成为消费主力；购物时理性与感性共同影响消费决策；年轻客群倾向于更多体现个性化、服务化、数字化的需求。各大品牌紧扣需求，通过当红明星代言、社交平台视频号、短视频主播的种草等，进行多触点营销，实现客户群转化。如某国产速食方便面，在食品安全热点事件中，因发布未与涉事企业合作的独立声明而受到广泛关注，该企业更在各大主流平台呼吁消费者理性购买本品牌产品，从而获得了持续关注 and 热点。

“货”的变化：产品的增值服务和体验成为关注焦点，民族本土产品加速发展，生鲜产品异军突起。在后疫情时代，中国消费者不再盲目追求进口产品，在本地化供应链体系的加持下，本土品牌表现亮眼。某互联网新零售品牌是典型案例，它率先关注社区对生鲜产品的需求，快速推出自己品牌的诸多生鲜产品。此外，该品牌深度

挖掘各区域限定产品和传统食品，利用自有品牌优势，增加了包括八宝饭、青团等多款联名食品，在年轻客群中引起了广泛热议。

“场”的变化：场景正被重新定义，全渠道加速推进。线上渠道凭借其便捷、智能的优势成为“场”的必选项，而线下渠道通过真实、沉浸的体验感，与线上渠道相辅相成。某本土化餐饮集团便是率先开展全渠道营销的典型。旗下某快餐品牌早在2007年便布局线上渠道推出了宅急送服务，近年来从全线接入移动支付到整合超级APP，积累了丰富的消费者数据为新产品研发、门店运营提供了分析基础。另外，该品牌迎合热点，推出的超级星期四、联名款手办等，实现了口碑到销量的转化。

伴随着当前以人工智能、预测分析、全渠道营销为关键词的新消费浪潮蓬勃发展，我们有理由相信，中国的零售和消费品市场即将迎来新的变革。2024年恰逢中国“十四五”攻坚之年，“数字中国”，“双循环”等理念与零售和消费品企业的运营场景深度融合，数字化的运营模式，或将成为中国零售和消费品企业的破局之题。

新零售时代的浪潮下，“人-货-场”三要素被赋予新的含义

伴随着客户多元化，产品差异化，场景服务化，中国零售市场涌现出诸多新模式新业态

中国零售市场的新趋势



“人货场”三要素发生颠覆性变化

1

“人”的变化

- ▶ 消费群体：Z世代逐步成为消费主力。
- ▶ 消费特征：中国市场消费者呈现出务实和悦己两大特点，消费决策理性与感性并驾齐驱。
- ▶ 消费偏好：年轻客户群体呈现更多个性化、服务化、数字化的需求变化。

2

“货”的变化

- ▶ 产品向多元化、差异化发展，增值服务和体验日趋重要。
- ▶ 本土化产品发展，产品迭代加速。
- ▶ 由于本地化供应链布局，生鲜产品需求强势崛起。

3

“场”的变化

- ▶ 场正在重新被定义，全渠道发展与沟通方式演进来满足不同消费者的需求。
- ▶ 线上：商超到店客流持续被新业态瓜分，全渠道布局加速，线上渠道建设成为必选项。
- ▶ 线下：线下卖场是与消费者沟通的重要渠道，极致服务与体验是制胜之本。

2

构建卓越 运营新模式



2.1

面向未来的价值转型

传统的零售和消费品企业通常采用issue driven (“痛点和问题驱动，抑或站在今天看明天”)的思路，即从现状和痛点出发，构想未来的转型方向。在瞬息万变的新零售时代，唯一不变的是变化，我们建议中国的零售和消费品企业需转变思维，遵循Future Back (“站在后天看明天”)的思路，先破后立，敢立潮头，引领趋势，把握先机。

安永Future Back的转型四步法，构建精准高效的零售企业运营体系。



1

第一步，明确企业愿景：把握行业趋势，明确企业的定位和差异化竞争力。例如，某国际乳制品巨头以“草原牛，世界牛，全球至爱，营养二十亿消费者”为愿景，积极回应新时代健康下营养的新需求；某国内饮料新晋企业以“整合全球资源为全球用户提供有爱的好产品”，为国内消费者提供多样化、年轻化的健康功能饮料。企业愿景明确了主打的客群，核心的产品或服务，并为未来在消费场景下与用户的互动和交互旅程提供了背景。

3

第三步，匹配运营模式：典型的运营模式作为衔接运营执行和战略计划的桥梁，以组织、流程、能力、绩效、技术为支柱，确保战略落地。国际零售和消费品牌巨头前期更偏好于在总部主导的模式下，建立区域内运营团队。但近年来随着本土力量崛起，行业破局者引入的互联网思维工作模式，愈来愈多品牌开始思考如何推出符合中国口味的产品和服务，如何以中国消费者更能接受的节奏推陈出新加速决策。

2

第二步，重塑运营战略：中国市场庞大，“千人千面”“千场千面”是不同于成熟市场和其他发展中市场最大的区别。中国零售和消费品牌在制定运营战略及目标服务水平时，需要明确针对聚焦的客户群体，通过怎样的方式提供产品和服务，以及对应的运营成本和服务质量如何。国际零售和消费品牌巨头在进入中国市场初期，主要以成熟市场的产品和运营战略引入为主，近年来随着本土消费力量壮大，本土破局者的崛起，零售和消费品企业也更加关注细分赛道的差异化诉求。

4

第四步，制定基线及变革路线图：中国的零售和消费品市场在波动中发展，也越加凸显本地化的强烈呼声。品牌方在考虑整体运营模式的转型中，需要深入理解企业当前运营的现状，在推进一整套数字化变革转型的进程中，恰时地设置转型关键路标，确保管理层和运营层向着同一个目标推进。

解码制胜关键

传统的运营模式设计通常仅限于运营本身，而面向未来的运营模式设计则不仅要考虑运营，更要着眼全局，重塑业务模式设计。同时结合财务视野，确保业务模式与运营模式协同发展。

结合未来数字化全渠道和新场景，安永提出“一体化运营模式”（Integrated Operation Model），通过数字化的方法，集成各渠道的实物流、信息流和资金流，以实现全场景覆盖、精准履约交付和数据驱动的持续改进。

构筑以客户为中心的一体化运营模式，首先是从包括客户、分销网络、私域和公域等获取洞察，在全场景持续感知、引导和响应客户的需求。其次，在运营端，通过端到端的数据拉通，高效配置包括品牌方、线上平台、第三方运营商、分销渠道、零售端的库存，以更敏捷和精准的分配和调度逻辑，实现服务水平、响应效率

和运营成本的动态优化，并随着未来客户履约场景的持续拓展，持续改进业务规划和运营的端到端流程。

面对当前复杂的国际形势与市场环境，如何实现或保持盈利性的、持续性的、高投资回报率的良好增长，是众多跨国企业和本土企业都亟需回答的话题。为此，各企业纷纷大刀阔斧地推动业务转型，但真正取得财务成效的十分有限。这其中根本原因在于，企业通常忽视身处战略和运营之间的业务模式。作为企业战略的“指挥棒”，业务模式不仅要细化战略的可执行性，还要深化战略的盈利性。因此在一体化运营模式设计中，企业需把握业务模式的设计与优化，瞄准战略架构及财务、产品、市场投资及并购等领域。同时，企业仍需以始为终，深耕运营模式，通过绩效、供应链、组织架构、流程和系统的落地和实施，确保运营持续赋能、反哺业务。

一体化运营模式

结合业务和财税收益的角度，融合运营端的可持续发展等议题，为客户提供一站式的解决方案

市场抓手

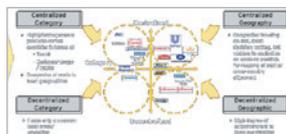
- 1 贸易挑战
- 2 经济新常态
- 3 聚焦可持续

典型优势

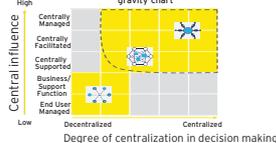
- 收入增长
- 成本优化
- 利润提升
- 税务合规及效率提升
- 物流成本降低
- 增值税/海关费用节约
- 现金流优化
- 柔性供应链

供应链一体化运营

治理模式与管控

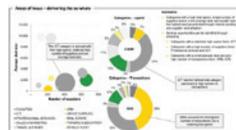


流程优化

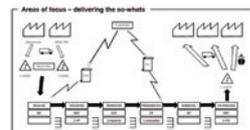


供应链网络及贸易流优化

国际贸易优化



生产制造优化



可持续发展 | 绿色一体化运营

税务 | 补助 | 激励



可持续运营



面向市场



汽车行业



生命科学行业



科技行业



快消品行业



能源行业

针对目前消费品和零售行业普遍关注的热点话题，如供应链韧性、DTC模式、供应链本土化、循环业务模式等，安永通过一体化运营模式设计给出聚焦消费品和零售行业特性的解决方案，即“如何在全球业务版图下实现本地化、区域化和国际化的取舍与平衡”。同时，一体化运营模式设计不止是“设计和实施的一体化”，更是“视角的一体化”。通过融合财税、业务策略和咨询的三重视角，重新审视企业的流程、组织和管理机制，共同提供切合零售和消费品企业自身发展特性的新增长引擎。

安永统筹、整合所有可提供的各项服务，打造从战略到执行，端到端的一体化运营模式蓝图。通过“建立一张网”，安永为国内零售和消费品企业提供运营模式设计的“一站式服务”。而不连贯的、缺乏一体化设计的运营模型通常导致转型红利流失、风险增加、同时阻碍运营模式的持续发展。

面对国际和国内市场释放的海量信号，企业应当“谋定而后动”，从行业、领先实践等方面出发，凭借敏捷方法论，开展多角度分析和解码，规划、实施适合企业未来发展方向的运营模式。例如，某知名国际乳制品企业，在其传统产品和供应模式难以及时响应消费市场时，及时调整全球公司战略，并对中国市场的新产品上市流程进行本地化重塑以及供应链网络优化，实现当年业绩的“逆增长”。同时，企业应当“乘势而上，顺势而为”，基于对政策法规的正确、全面解读，获取前瞻视角，涉足未来产业，并提前开展布局和建设。例如某知名饮料与食品企业，通过积极开展可持续实践，从财税视角对国家可持续政策的理解和洞察，以及提前打造可持续运营模式，在绿色可持续、ESG等领域表现出色、成就斐然，较同行遥遥领先。

一体化运营模式框架

融合了业务策略、财税和咨询的三重视角，协助客户建立在全球业务版图，实现本地化高效运营

消费品及零售企业在全局运营中面临的典型

- 1 “未来我应该关注哪些细分市场及产品？”
- 2 “针对细分市场应当如何设计最高效的履约交付网络？哪些在本地决策更高效？”
- 3 “如果要开展电商运营，应该以何种法人主体如何运营才能成本最优风险可控？”
- 4 “结合数字化和可持续的趋势，未来组织运营如何更加智能、敏捷和环保？”
- 5 “产业链上下游如何更有效的整合与协同，提升产品设计和决策的效率？”

安永一体化运营模式框架



局部的、缺乏整体视角的运营模式设计，通常导致转型失败，风险陡增，阻碍企业的持续增长

3

打造全渠道 数字化运营交付的 客户案例



3.1

某海外电商品牌的亚太运营模式设计

该客户是总部位于中东的电商企业，产品涵盖珠宝、香水、名酒和化妆品等。面对因庞杂的区域监管政策、有限的物流能力与覆盖范围、海量的数据及广泛而分散的消费者，客户亟需通过积极的出海策略，提升品牌的影响力和产品的知名度，以同时兼顾批发商与终端消费者群体，积极探索履约交付新模式。

为了打开市场，提升品牌的影响力，该客户希望构建亚太区域的一整套运营模式，向包括中国在内的亚太市场高效交付。具体研究范围包括政策研究、税务分析、物流和仓储路线规划等。同时，客户希望兼顾2B,2C端的差异化业务需求，未来的业务运营模式设计需要考虑混合业务场景的合作，以实现业务长续增长。

在顶层规划阶段，安永充分考虑客户的业务场景和合规需求，包括区域内税务海关监管格局、区域内物流服务提供商的能力和

范围、跨境数据可用性和目标客户群体期望的差异，每个维度的分析包含了若干项子领域定量与定性结合的分析。为了全面分析业务场景，安永通过产品细分、亚太各国进出口监管政策、物流服务能力以及零售未来趋势等四个方面的考量，为客户量身定制未来的运营模式，引导客户依次思考一系列问题，如在亚太地区推出的产品；是否已充分考虑了亚太地区多元化监管格局中所有要求、可能场景，潜在风险及相关缓解措施；在中短期,如何选择符合战略目标的自由贸易区，对第三方和第四方物流的新要求；如何通过更精准的数据分析以及时理解和反映市场趋势与需求等。

基于高阶分析，我们进一步为客户规划详细的履约交付模式，包含与第三方、第四方物流合作伙伴的协同模式，品牌自营及通过代理运营等混合的交付模式，以推动客户实现业务价值与运营效率的高效结合，提升品牌影响度。

典型案例：某海外电商品牌的亚太运营模式设计

我们协助该客户从政策、税务及运营便利性的角度全面设计未来的目标运营模式



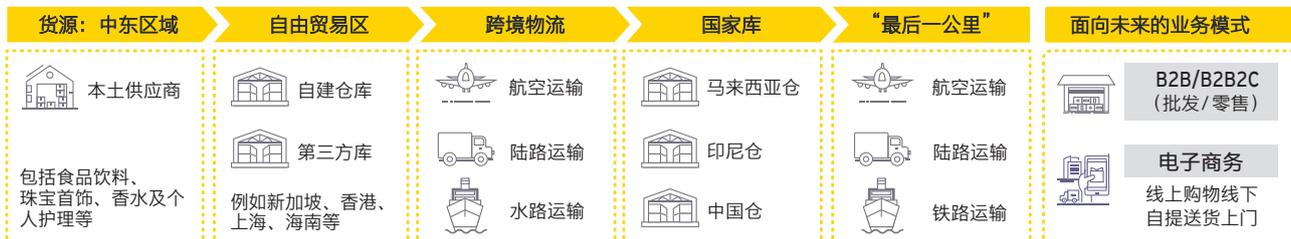
客户为某区域的中高端产品电商品牌，面对庞杂的区域监管政策、有限的物流能力与覆盖范围、海量的数据及广泛而分散的消费者，客户亟需通过积极的出海策略，提升品牌的影响力和产品的知名度，以同时兼顾批发商与终端消费者群体，积极探索履约交付新模式。

1 在亚太地区推出哪些产品？

2 是否已充分考虑了亚太地区多元化监管格局中所有要求、可能场景、潜在风险及相关缓解措施？

3 在中短期,如何选择符合战略目标的自由贸易区？对第三方/第四方物流提出哪些新要求？

4 数据分析如何精准及时理解和反映市场趋势与需求？



某国际乳制品企业的运营流程再造

该客户是全球知名的乳制品跨国企业，利用其原产国优势，以稳定奶源供应、垂直一体化的整合型产业链取得了2B/2C餐饮品牌方及零售消费者的认可。随着中国乳制品品牌本土化趋势愈加明显，传统的乳制品组合及以产定销的供应模式，难以在中国本地市场中突破利润率瓶颈、打造品牌优势。同时由于该客户在中国不设有生产基地，因此在受制于产量限制无法扩大产品供应量的情况下，如何通过优化产品组合提升产品竞争力、优化管理机制打造中国本土化的战略策略是主要挑战。

在项目中，我们利用China for China的法则（面向中国消费者的产品组合、中国团队自主决策、以中国速度执行、中国业务数字化）为客户提供围绕产品上市流程的整体优

化。具体来说，我们为客户设计了更加敏捷的产品研发和上市流程，原本客户更偏向于从全球的视角开发产品，但在实际运营中，国外导入的产品不具备在中国市场的竞争力，为了进一步提升产品竞争力，影响潜在的消费群，我们帮助客户适当借鉴和引入本土餐饮品牌的产品研发思路，利用本地资源和合作伙伴网络，加速产品的上市。同时，定制化的数字化看板，整合了关键业务指标和运营数据，帮助客户实现了运营过程的实时可视化和监控，从而提高了运营的透明度和响应能力。

通过“面向未来Future-Back”的战略部署，客户在多个方面取得了显著的成果，这些成果不仅反映在其业务增长和盈利能力上，还在于对业务模式和运营流程的深刻改变。

典型案例：某国际乳制品企业的运营流程转型

我们协助该客户从China for China的视角，重塑本地化的新产品上市流程



客户为国际知名的乳制品企业；伴随国内乳品本地化趋势愈发明显，传统乳品和以产定销的供应模式难以为继。在此背景下，客户需求我们的专业服务，就如何通过构建高效流程和产品组合提升品牌竞争力；如何通过数字化转型，激发团队的创新能力，实现 China for China 的高效运营展开讨论和详细设计。

1 重新定义全球范围的长期愿景

“聚焦本土牛奶”

“可持续发展领导者”

“乳品创新领导者”

全球创新计划

2 识别新的杠杆和提升举措，并部署落地

端到端
新品上市流程

规模效应优化

本地设计/决策/开发

相互信任的伙伴关系

变革性创新

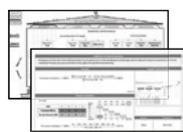
交付内容



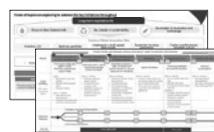
在全球范围内，帮助客户识别在品类组合、运营领域的转型举措



在国内，帮助运营端开展品类组合优化、新产品研发流程梳理等一系列变革



运营端数字化看板



产品组合优化



新产品上市流程优化

项目成果

+40%

项目组合的净现值

+20%

资源生产效率

2X

3年内EBIT的增长

+10~30%

新品上市对加速降本的影响

4

扎根本土， 制胜未来



在数字化全渠道发展的时代，消费品与零售品牌在中国市场面临着前所未有的机遇和挑战。本土品牌及国际品牌同台竞技的市场背景下，二者的运营战略侧重点不尽相同。但我们看到越来越多的案例通过有机结合各自的优势和长处，在本土的文化土壤中，孕育出新的品牌商机与活力。

4.1

强调本地化资源整合

本土品牌面临着日益激烈的市场竞争和消费者需求的多样化挑战。为了在竞争激烈的市场中保持竞争优势，本土品牌更需要关注本地化的资源优势。例如，与同样为中国企业的供应商、代工厂等合作伙伴，探索建立更深入的合作模式，或成为共同进步的战略合作伙伴，以共同应对市场变化和挑战；通过产品和品牌细分，聚焦高价值群体，提升品牌价值的提升；构建更加轻量化的交付网络，支持本品牌的敏捷产品开发；获得充分的渠道和消费者数据，优化决策过程，实现智能化运营管理。

4.2

在全球化框架下融合本地化特征

对于国际品牌而言，在全渠道时代，需要更加注重本地化创新，以适应中国市场需求和变化。例如，平衡全球化的团队、供应商、生产代工厂和物流服务团队，实现针对本地市场的定制化设计和快速交付产品；通过布局差异化子品牌，在整体调性一致的基础上，强调本地活力；在标准流程和共享平台，以快速响应本地诉求；利用全球化的数字化基础缩短研发周期，加快产品上市进程。通过兼顾全球设计研发的框架和本地市场的特定需求，提升品牌在中国市场的影响力。

结尾

步入零售3.0时代，品牌需要更加关注消费者的个性化需求，传达品牌的生活理念，构建围绕品牌的新的生活方式。面对这一趋势，零售企业需要加强品牌建设，深入了解消费者，打造独特的品牌形象，以赢得消费者的信任和认可。

在这个前所未有的大变革之际，作为企业供应链转型的可靠伙伴，安永竭诚助力客户在大中华市场把握机遇，率先变革。我们有理由相信，重塑企业下一个十年、重塑供应链新格局的时代已经来临。



作者



谢明发
咨询服务首席执行官
安永（中国）企业咨询有限公司



陈啸风
数字化供应链与智能制造咨询服务合伙人
安永（中国）企业咨询有限公司



陈为谦
数字化供应链与智能制造咨询服务合伙人
安永（中国）企业咨询有限公司



金志熏
数字化供应链与智能制造咨询服务执行总监
安永（中国）企业咨询有限公司



黄昶勋
数字化供应链与智能制造咨询服务合伙人
安永企业管理咨询服务股份有限公司



Arturas Kniuksta
数字化供应链与智能制造咨询服务合伙人
安永咨询服务有限公司

安永 | 建设更美好的商业世界

安永的宗旨是建设更美好的商业世界。我们致力帮助客户、员工及社会各界创造长期价值，同时在资本市场建立信任。

安永坚持创新与技术投入，通过一体化的高质量服务，帮助客户把握市场脉搏和机遇，加速升级转型。

在审计、咨询、战略、税务与交易的专业服务领域，安永团队对当前最复杂迫切的挑战，提出更好的问题，从而发掘创新的解决方案。

安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球组织，加盟该全球组织的各成员机构均为独立的法律实体，各成员机构可单独简称为“安永”。

Ernst & Young Global Limited 是注册于英国的一家保证（责任）有限公司，不对外提供任何服务，不拥有其成员机构的任何股权或控制权，亦不担任任何成员机构的总部。请登录 ey.com/privacy，了解安永如何收集及使用个人信息，以及在个人信息法规保护下个人所拥有权利的描述。安永成员机构不从事当地法律禁止的法律业务。如欲进一步了解安永，请浏览 ey.com。

© 2024 安永，中国。
版权所有。

APAC no. 03019868
ED none.

本材料是为提供一般信息的用途编制，并非旨在成为可依赖的会计、税务、法律或其他专业意见。请向您的顾问获取具体意见。

ey.com/china

关注安永微信公众号
扫描二维码，获取最新资讯。

