

千店千面

数字化转型时代 线下零售的“新法则”

邓晔、陈泽奇、王辰杰

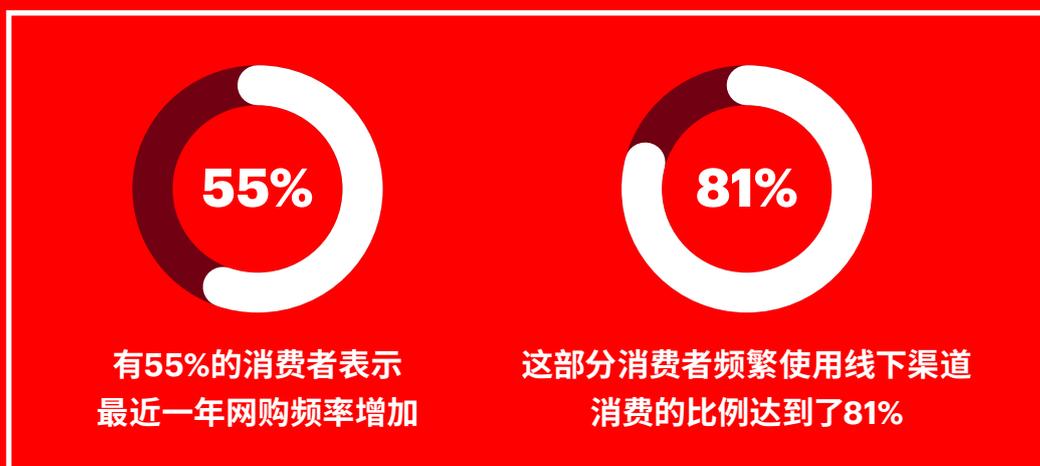


在数字兼职带来的多元收入、互联网金融与手机支付的推动下，数字化进一步带动了中国消费市场升级。处于消费阵地最前沿的零售企业也已经从“线上——线下”争论的纠结中挣脱出来，开始了新一轮的战略布局和调整。我们看到，不少改革举措正是发生在线下零售端。

埃森哲中国消费者数字趋势研究显示，消费者群体呈现明显的“两线买”现象——有55%的消费者表示最近一年网购频率增加，但这部分消费者并未放弃线下购物，相反他们频繁使用线下渠道消费的比例达到了81%。网购持续发展的同时，实体店也没有退出舞台。

眼下，随着消费环境和消费者需求的不断变化，零售商需要重新认识消费者和市场，并制定相应零售方案。对于中国这样一个幅员辽阔、人口庞大、消费需求复杂的市场，单一的店面规划和销售推广已经不能提升营销效果，甚至造成反面效应。

在中国传统艺术中，“变脸”是运用在川剧艺术中塑造人物的一种特技。通过运用不同的手法和技巧，演员能够在不换场的同时呈现出多种脸谱面孔。这种快速灵活，种类多变之法，也可以为商业各界所借鉴。消费零售业便是其中之一。



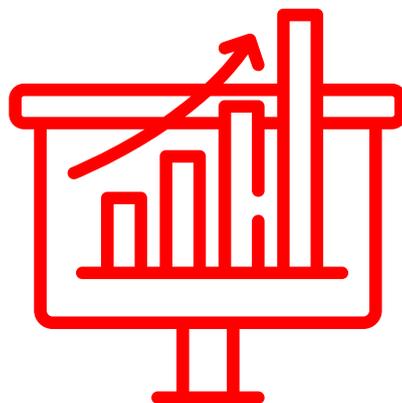
摆脱投资低效率， 灵活应对需求变化

在“新零售”喊声震天的当下，不少零售企业，尤其是传统零售厂商急于跟上潮流，甚至“病急乱投医”，盲目投资。埃森哲认为，这样的投入往往是低效率和不经济的。

其一，动态变化的市场很难通过即时的感知和理解去准确地把握，大量来自个人的碎片化的信息导致部分零售手段缺乏目的性和准确性。比如，出现了厂商为了促销而促销的现象，甚至是全年促销。但是，消费者参与度低，活动之后并没有得到相应的销量增长。或者，有的厂商为了完成任务，单纯依靠历史投资数额并稍加调整，制定下一年的投入。

还有，为了缓解“跟不上时代”和消费者的焦虑，很多本土和跨国的厂商对当地经销商有过度的依赖，给予经销商高额的毛利率，希望借助经销商对于市场有充分的把握。然而，这种投入却往往是低效的。经销人员往往缺乏高效的生意网，能力上的匮乏导致了和厂商期望的偏差。

因此，如何深度挖掘消费者个性化信息的同时提升效率成为零售企业亟需思考和解决的问题。参照“变脸”——演员在一刹那间变化出不同的面孔来呈现出不同的情绪和脸像——中国线下零售门店需要快速改变，千店千面，打造实时的店面画像，不断满足消费者的需求和期望。



如何敏感地捕捉到每一家门店的信息，从微观和宏观的角度分析和了解市场的变化？埃森哲认为，门店在线下零售投入时应当从电子商务渠道、地理位置和非人为因素等几个角度来考虑：



首先，电子商务渠道敏感度对店面划分有较大的影响。一二线城市的电子商务触达率和物流都较其他城市处于领先地位，线上商品的价格和线下活动对于线下零售店的销售就会有较大的影响；但是对于物流不发达地区的零售店来说，这个替代的效果就不会那么强烈。针对城市对于电商渠道敏感度，将不同店面进行等级区分，整合安排线上线下促销活动，可以减少不必要的促销开支。



其次，地理位置这一经典元素同样重要。除了考虑传统上的门店客流量、消费者人群的产品需求、主要客流量消费时间段等方面之外，企业也需要对区域内的门店相对位置进行考量，从区域供应链和产品分层的角度对店面的品牌推广、陈列、促销和库存等方面进行调整。



最后，非人为因素对产品销量的影响也不可小觑，这些因素与消费者的消费欲望直接挂钩，也可能激发冲动购买。雾霾引发的消费是个很好的例证，药房、便利店、超市等线下零售终端都对口罩等防护用品的陈列和营销活动有相应的调整，例如在便利店内将口罩移动到靠近结账柜台的位置，一方面迎合消费者的需求和期望，另一方面也同时鼓励消费者的冲动消费。

分析关键店面数据， 实现数字化销售平台

何时和何种情况下能够快速“变脸”、吸引并留住消费者是“千店千面”创新模式的难点。对消费零售企业精细化、系统性、预测性洞察等方面有了更高的要求。埃森哲认为，企业可以从数据治理入手，通过四步构建精细化市场洞察能力：

1

明确业务需求，定义关键数据因子，并评估其影响力。先对其不同的产品和不同的品牌进行分类管理，清晰业务划分和业务需求，并细分每一个具体的量化项目，根据不同项目和区块划分收集整理每家门店的宏观数据、促销渠道数据和竞品数据，完善数据结构。

2

获取直属店铺和经销商店铺数据，实现企业对千店千面的真正认知，获取关键因子相关数据。针对企业的不同门店，分别通过企业营销团队和外部经销商推广数据系统，获取门店的相关数据，通过数据特征了解门店，绘制出可视化的门店画像。

3

规定数据更新周期，保证数据质量及分析有效性和及时性。数据收集平台搭建起来之后，再通过企业定时的更新店铺数据，保证每个周期的数据更新和数据质量，从而对上一个历史周期的数据进行评估分析，得出下一个周期的策略。数据的不断更新让销售人员和管理层动态地了解消费市场正在发生的变化，结合历史数据进行分析和评估，产生即时评估报告。

4

实现数字化销售平台，帮助销售人员实时掌握店面肖像数据并验证分析准确性。销售人员和经销商可以利用分析报告，直观地了解到一个店铺画像和市场动态变化，从而对店面促销、陈列、海报等都提出相应的反馈，对于不同的店面有个性化定制的方案。管理决策层面，一个全面的店面销售数据报告，能帮助管理层了解顾客的需求，协调研发、生产活动。

例如，埃森哲为国内一家消费品企业进行了数字化销售平台的搭建和改造，遵循了以上四个步骤，最终帮助企业



提升销售额达

20%

提高单个品牌的产品投资回报率达

50%

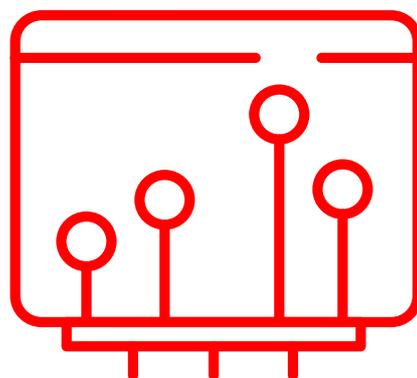
数字化转型内外兼修， 能力优化“软、硬”兼顾

数字化转型不仅是局限在外部渠道搭建，还应该从企业内部的管理体系、人才培养到系统搭建等维度入手，都以数字化转型为方向。

在管理层方面，需要更多地依据数字化的信息和报告对于生产管理进行决策。同时将数字化意识由上而下渗透到企业的每个层级，从而对于直接收集和接触数据的层级施加影响，保证对于数据的重视，提高原始数据的质量。

数字化意识的软实力的增强还有赖于员工数字化分析硬实力的提高。企业应该定期组织相关销售、研发、管理等人员参加数字分析培训，提高对于数字的敏感度和认知能力。

此外，系统硬件上的优化也会对企业有所助益。例如，为销售人员和门店配备相关的便携式平板电脑等工具。同时，获取店面信息的渠道可以拓宽，鼓励采用更加丰富和先进的手段，如通过射频识别技术（RFID）、机器视觉等技术，能更细致地对于消费过程进行分析，提高数据的全面性和可靠性。



作者

邓晔

埃森哲战略大中华区消费品和医药行业负责人
董事总经理

michael.nie.deng@accenture.com

陈泽奇

埃森哲大中华区应用智能服务主管
董事总经理

tzeh.chyi.chan@accenture.com

王辰杰

埃森哲战略大中华区消费品和医药行业总监

chenjie.wang@accenture.com

关于埃森哲

埃森哲公司注册成立于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司，为客户提供战略、咨询、数字、技术和运营服务及解决方案。我们立足商业与技术的前沿，业务涵盖40多个行业，以及企业日常运营部门的各个职能。凭借独特的业内经验与专业技能，以及翘楚全球的交付网络，我们帮助客户提升绩效，并为利益相关方持续创造价值。埃森哲是《财富》全球500强企业之一，目前拥有约45.9万名员工，服务于120多个国家的客户。我们致力驱动创新，从而改善人们工作和生活的方式。

埃森哲在大中华区开展业务30年，拥有一支约1.5万人的员工队伍，分布于多个城市，包括北京、上海、大连、成都、广州、深圳、香港和台北。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴，我们正在更创新地参与商业和技术生态圈的建设，帮助中国企业和政府把握数字化力量，通过制定战略、优化流程、集成系统、部署云计算等实现转型，提升全球竞争力，从而立足中国、赢在全球。

详细信息，敬请访问埃森哲公司主页www.accenture.com以及埃森哲大中华区主页www.accenture.cn。

关于埃森哲战略

埃森哲战略融会贯通商业与技术，利用商业、技术、运营和职能战略等领域的专长，帮助客户创建并执行行业战略，支持企业实现全面转型。我们着重关注数字化、竞争力、全球运营模式、人才和领导力议题，助力客户运筹帷幄，提高效率，实现增长。

更多信息，请关注@AccentureStrat或访问埃森哲战略主页www.accenture.com/strategy以及埃森哲战略大中华区主页www.accenture.com/cn-zh/strategy-index.aspx。