

strategy& 思略特

Part of the PwC network

把握渠道
变革机遇，
驱动食品企业
创新增长



联系我们

郑焕然

普华永道亚太区、中国内地及香港消费市场行业
主管合伙人

电话: +852 2289 1033

邮箱: michael.wy.cheng@hk.pwc.com

叶旻

普华永道中国内地消费市场行业主管合伙人

电话: +86 (21) 2323 3325

邮箱: jennifer.ye@cn.pwc.com

汪颖

普华永道中国消费市场行业咨询合伙人

电话: +86 (21) 2323 2896

邮箱: jane.y.wang@cn.pwc.com

张承良

普华永道思略特中国消费市场行业合伙人

电话: +86 (21) 2323 2115

邮箱: leon.cl.zhang@strategyand.cn.pwc.com

华晓亮

普华永道思略特中国消费市场行业执行总监

电话: + 86 (10) 6533 8797

邮箱: jerry.x.hua@strategyand.cn.pwc.com





目录

前言 03

渠道变革之下的趋势及发展机遇 04

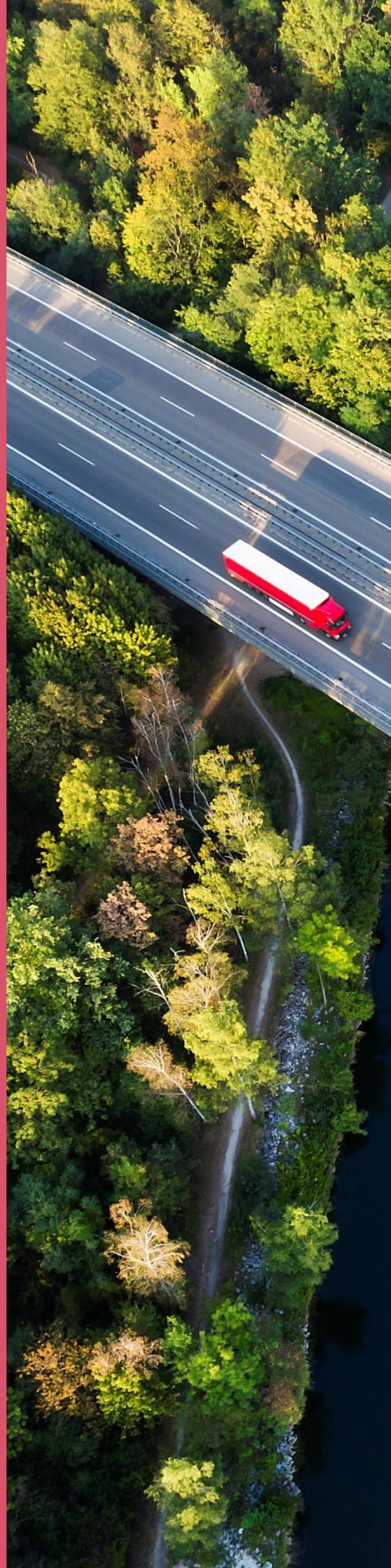
企业抓住新零售成长机会需要克服的挑战 09

结语 15

前言

食品企业的产品升级与创新成长离不开渠道的精准匹配和有效触达，研究行业的渠道演进，有助于企业借力更多的渠道变革机会，实现弯道超车。普华永道旗下战略管理咨询团队思略特结合行业经验及市场调研，在本文中探讨两个方面的核心问题：**渠道变革之下的趋势及发展机遇，企业抓住新零售成长机会需要克服的挑战。**

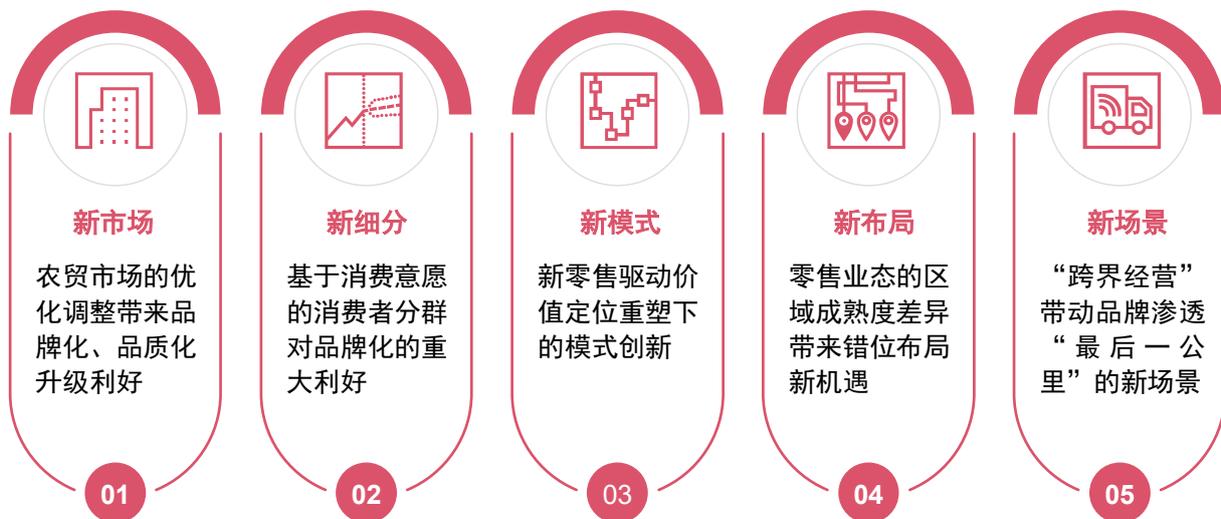
在过去，食品企业（尤其是肉类生鲜企业）特别重视B端（企业端）渠道布局，通过与餐饮、团餐、B端企业和分销商等合作去触达市场。C端（个人消费者端）渠道虽然利润更高，但由于其过度分散、布局困难高的特性，相当一部分企业尝试的意愿不高。对比来看，尤其是疫情环境影响了O2O（线上下单、门店或前置仓送货上门）发展趋势，企业决策C端渠道如何布局是必须要考虑的问题。





渠道变革之下的趋势及发展机遇

结合普华永道战略管理咨询团队思略特的项目实践，总结出五点渠道变革趋势。



第一，新市场：农贸市场的优化调整带来品牌化、品质化升级利好

当前国家从两个方面对农贸市场进行调控：一方面会在主力城市（尤其在一、二线城市）关停调整、清退低端农贸市场；另一方面，大力改造升级农贸市场。思略特预测，到2025年，约15%左右的生鲜产品销量份额会从农贸市场转移到品牌化渠道，比如商超、O2O零售平台、生鲜便利店等。

以北京为例，近几年的农贸市场调整之势非常明显。结合相关政策导向，思略特预测未来五年内大概有30%的农贸市场会进一步被关停。疫情下，商超尽管面临比较大的线下零售困境，但总体依然保持增长。此外，社区生鲜店、电商、O2O平台凭借自身渠道属性获得更快速的增长。因此，仅从渠道发展趋势来看，食品企业面向C端探索品牌化发展有重大利好。





第二，新细分：基于消费意愿的消费者分群对品牌化的重大利好

基于思略特项目实践总结，品牌的根基是做人群细分的聚焦与洞察利用。2021年，思略特团队针对华东、华南、西北三大市场区域超过10个中心城市做了广泛的消费者调研（有效样本量超过1600份）。基于问卷中购买渠道、购买偏好、购买决策因素等维度进行K-Means聚类分析，分别区别出3个区域中5种类型的消费人群，结合消费者态度可将消费人群细分为五大类：实用主义、美食家、猎奇控、轻奢人群、传统保守派，从消费倾向和人群占比来说，具有典型的统计学意义。

“美食家”和“猎奇控”对产品品质有更高的要求，更有利于通过品牌化实现产品溢价。此外，五大细分人群的购买偏好各异，例如“传统保守派”更倾向于农贸市场与社区生鲜店；“猎奇控”、“轻奢人群”更愿意为产品溢价买单。因此，人群聚类分析的结果对品牌发展有更好的指引，“美食家”、“猎奇控”、“轻奢人群”的消费频次、消费贡献价值对品牌价值的提升有较强支撑。

比如企业要做一款个性化极强、口味独特的产品，那么“猎奇控”将会是匹配度更高的目标人群；同时由于“猎奇控”更在意朋友圈的消费推荐，食品企业可精准地通过朋友圈去触达；此外，这类人也更容易被促销员引导，因此可迎合该特点在零售端部署相应的销售策略等。

第三，新模式：新零售驱动价值定位重塑下的模式创新

谈到新零售渠道，一些创新的O2O平台围绕1-3线城市布局广泛的线下门店，通过单个门店辐射3公里的社区居民，主打“线上下单、线下30分钟配送上门”的生鲜、包装食品等快消品零售。疫情下，消费者生活和购买方式的变化无形地加速了此类销售模式对消费市场的教育和潜在人群的渗透。

食品企业应重视此类新渠道发展的增量机会，其背后本质的商业逻辑由价值定位牵引，即O2O的零售不仅提升了用户的购买便利性，更从打造新的竞争优势出发，寻求延伸的价值传递，比如为消费者提供更为新鲜的牛奶和肉食（如确保“日日鲜”，即实现“当日上架、当天售罄”）。这对“从农田到货架”的供应链模式提出了全新的要求，也激活了食品企业在业务与运营模式创新方面的潜能。山东某牛肉加工企业凭借差异化牛种优势与某O2O零售商形成战略合作，紧盯该平台的区域布局来建设其加工和仓储物流设施，极大地实现“销地产”的供应链能力。借助与该零售商的合作，该肉企的销售模式更加多元——不仅做现货销售，还采用预售模式以更好地利用冰鲜肉的加工产能。因此，自2017年与此零售商合作以来，其年营收持续翻番增长，2019年实现3亿元，2020年据公开披露为6亿元，2021年超10亿元。

另外某家传统牛肉生产企业近两年也在积极探索跟头部电商平台的创新合作。它借力跟政府、电商平台的联动，以澳洲安格斯黑牛为核心产品，打造敏捷响应的供应链，基于电商预售订单把澳洲活牛进口入关后就地屠宰加工，再由该电商平台的冷链物流配送到终端消费者。诚然，新零售能够完全替代传统渠道的可能性不大，但这些有益的尝试给力图通过品牌化寻求发展的食品企业带来了新启示，这背后是直接建立与高净值用户的连接和保持持续的交易关系。



第四，新布局：零售业态的成熟度差异带来错位布局新机遇

结合思略特多地市场调研发现，不同的品类在不同零售业态的成熟度有较大差异。比如说社区生鲜店的冰鲜牛肉和加工肉并未充分布局，但结合华南地区的消费习惯并参考冰鲜鸡及猪肉在当地的发展经验，尽管传统消费人群对热鲜肉更为偏好，但高知、高净值人群对兼顾营养价值和口感的、经过排酸的冰鲜肉有更理性的认知和购买意愿，当地冰鲜牛肉需求市场未来存在较大的放量空间。不同区域的零售业态发展程度有明显差异。在华东地区，虽然各类零售业态都有布局，但相比商超和便利店的万人网点数，一些新兴的O2O渠道或垂直品类的专卖店渗透度依然很低，具备发展潜能。以某核心城市为例，一方面，如火锅制品专卖店兴起，各类涮火锅的食材、加工制品以及火锅用品通过专卖店方式集中销售获青睐，这类业态不断扩张，为相关品类产品带来成长空间；另一方面，如典型的O2O零售商，由于发展时间短、对高潜的生鲜制品品类选商门槛相对高（如冰鲜肉、低温乳制品），相应的品类货架竞争产品较少，但溢价高、销售转化率高。

第五，新场景：“跨界经营”带动品牌渗透“最后一公里”的新场景

近几年，备受食品企业关注的餐饮渠道显现“跨界经营”的新趋势——“餐饮零售化”，即连锁餐饮通过建立品牌信任、消费者认同，面向用户和消费者销售周边产品。某主打地方特色菜的连锁餐饮品牌，结合付费会员制延伸的自有品牌零售化取得了业务突破，此类渠道适合高溢价的品品牌产品。因此，对食品企业而言，与B端餐饮合作的同时，是否可以借力连锁餐饮构建品牌化推广？这个问题值得从战略布局和商业模式角度进行更深入的探讨。

另外一个渠道新机遇是便利店的“跨界经营”——“便利店+生鲜”。若从零售角度来看，便利店在中国发展的成熟度远远不足。全中国便利店网络最密集的城市是上海，一公里内至少三家便利店。但如果在二、三线城市，便利店远远没有饱和。尽管如此，便利店持续在做自我进化，其中一个方向是借助与消费者最后一公里的连接优势延伸品类布局。某便利店品牌持续打造“数据驱动的选品与定价”等创新能力，借此它可以结合不同区域的门店所辐射人群的画像和购买偏好差异来优化匹配生鲜、速食品类的自有品牌和其他品牌包装食品。因此，以上的一些“跨界经营”实践值得继续关注与探索，其为多元食品企业切入消费“最后一公里”带来了新场景、新机遇。

企业抓住新零售成长机会需要克服的挑战

对力图通过新零售布局获得成长的企业而言，如何实现线上线下渠道间品类或产品的协同，谋求增长需要突破哪些挑战？下图对品类结构的关系进行了理清，将从四个方面论述挑战和应对思路。

企业借力新渠道需要克服哪些挑战完成实现盈利性增长？

企业如何推动电商及新零售实现盈利性增长？

形成量利齐增的产品组合

打造兼顾成本经济与快速响应的敏捷供应链

电商定制走量单品

规模化生产线上、线下大单品

线上、线下同款畅销品

柔性生产电商、新零售差异化新品

电商高毛利单品

增长突破的现实挑战

01 能否看清目标客户？

02 能否做好线上、线下业务协同？

03 能否优化供应链响应机制？

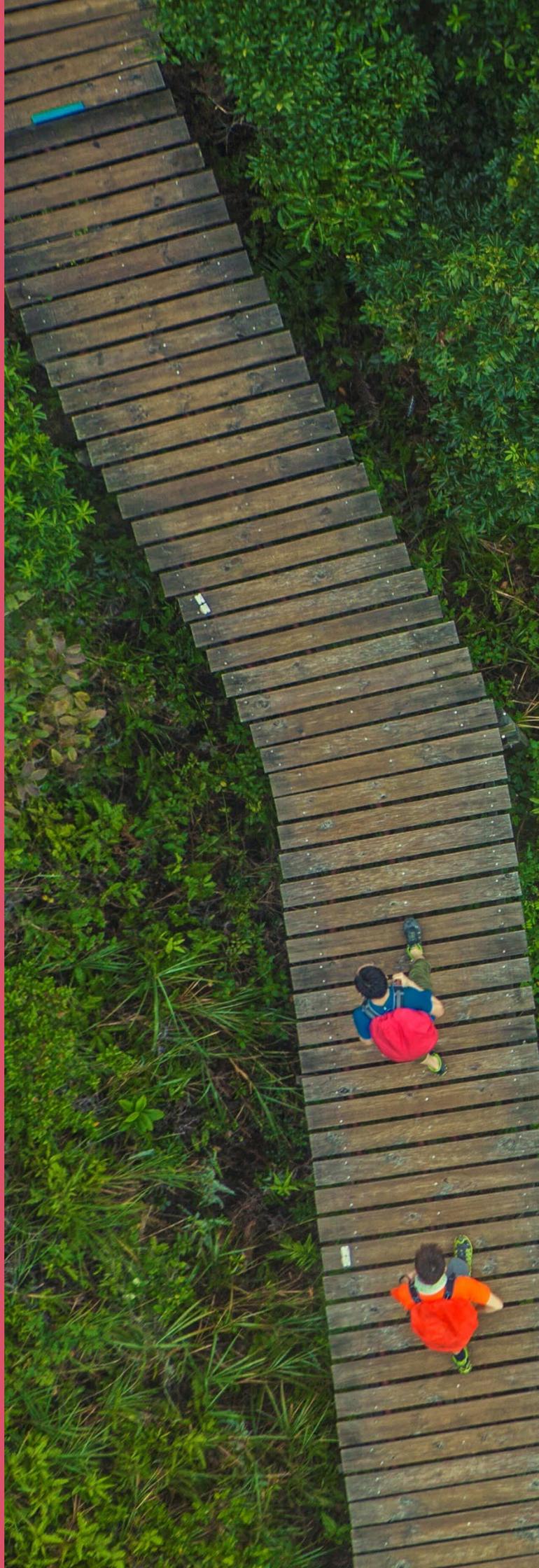
04 能否理顺组织与绩效管理体系？

挑战一：能否看清目标客户（消费者）

消费者洞察可帮助企业进行人群细分、品牌价值主张的精准定位，但消费洞察的数据从何而来？大多数食品企业以往和消费者建立的联系较弱，因此几乎无任何沉淀的零售数据加以利用。

思略特主张

大数据的应用是动态的过程，并非一蹴而就，需要基于业务布局逐步跟消费者建立交互关系，持续沉淀、更新、资产化利用数据，从而进一步构建多渠道的协同。



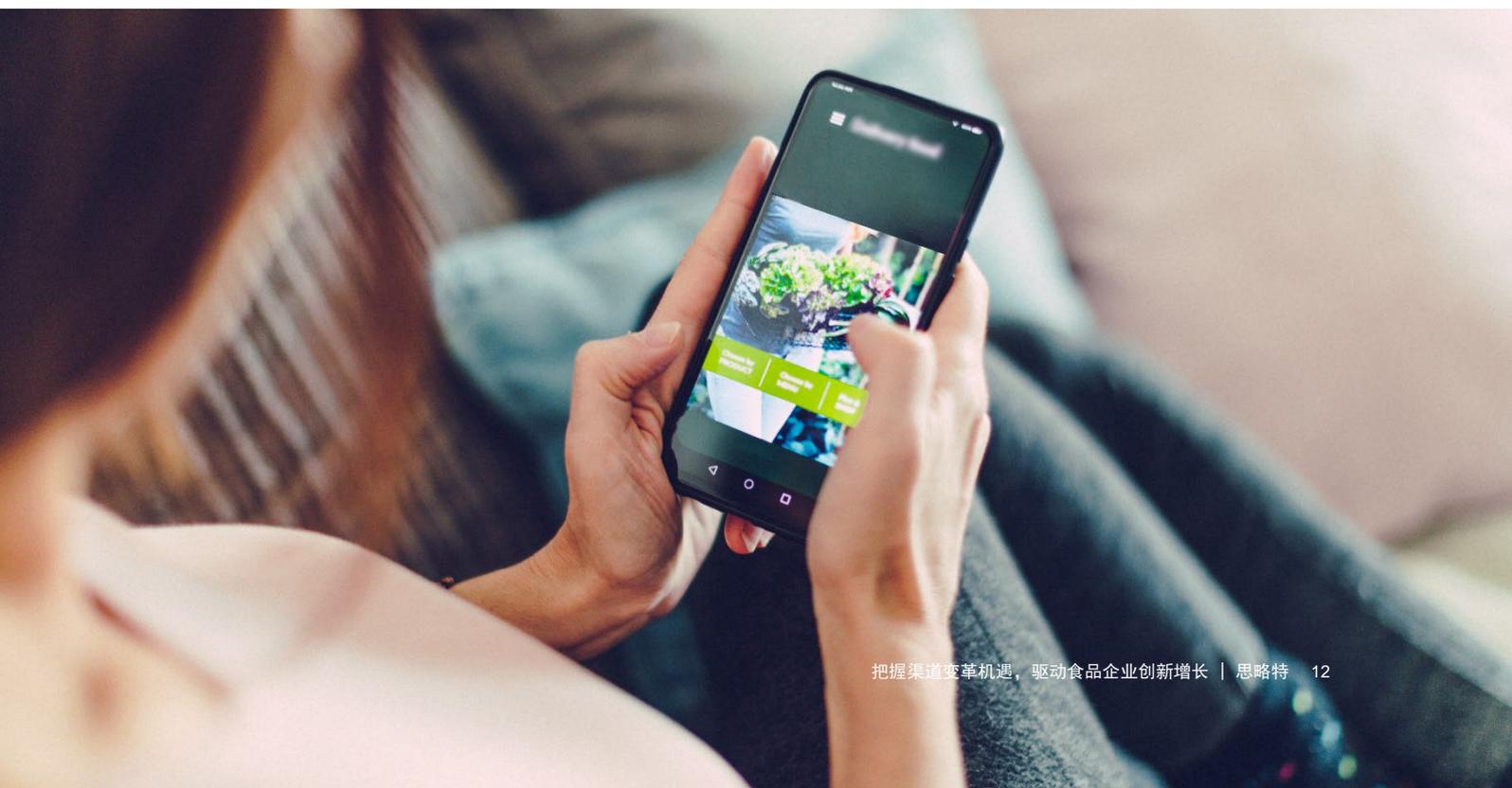
挑战二：能否做好线上、线下业务协同

多数食品企业严重依赖经销商触及终端消费者。在品牌商不约束的情况下，经销商往往愿意把临期或滞销的产品放到线上低价销售以缓解库存压力，最终导致品牌价盘混乱，对品牌形象和消费者认知产生巨大负面影响。

当线上、线下销售的产品“同款不同价”，往往会出现消费者“线下看货、线上下单”的现象，这给品牌零售带来更大挑战，多数情况还是因为线上更便宜。如何利用该特点，帮助企业规避线上线下的冲突，实现业务协同？

思略特主张

从线上、线下购买人群的差异性和超越价格标签的价值定位出发来满足用户的多元化消费期望。以某全球头部家用电器和电子产品零售品牌为例，善用消费者线上下单的特点提供其门店自提的让利，吸引客户到门店自助取货，同时基于数据洞察建立关联算法，吸引消费者在自提时购买更多所需要的产品，数据证明这类交叉购买贡献了全渠道40%的销售增长。



挑战三：能否优化供应链响应机制

食品企业的线上业务要覆盖全国更多地区的消费者和实现更快的订单响应，就要求企业建立或借力合作城市仓，但这种体量的投入并非一般规模的企业所能承受。区域经销商离消费终端更近，因此一些企业在思考如何把库存前置到经销商仓库，从而优化整体供应链响应，这需要从全渠道思维的视角来重新审视与传统经销商的合作和供应链响应机制。

此外，过去线下业务是依托经销商或渠道商订货，有经验和销售数据指引集中排产，因此需求与生产相对可预测和管理。然而，企业在线上推动直销首先要应对的是外部需求的显著波动性和不同线上渠道间的需求差异性，试图通过一种单品满足所有渠道需求从而确保排产规模与成本经济的想法变得更加具有挑战。

因此，如何牵引需求量、如何平衡产需，以及如何获取更多数据来预测产需平衡是品牌企业开展电商业务面临的核心挑战，这种挑战既是供应链的数字化要解决的问题，又是销售与营销一体化需要协同的问题。

思略特主张

企业一方面建立面向终端需求市场的感知能力，这包括对于搜索、社交等非结构化数据的动态获取与分析能力，也包括对于交易数据等结构化数据的连接与整合利用，从而实现对于市场端需求变化的持续跟踪与预测；另一方面，食品企业需要适应新渠道与新产品匹配关系的新常态，即结合新渠道与关联人群的细分场景化需求开发个性化产品，以差异化体验促溢价，而非以规模促成成本经济，来缓解供应链在渠道产品的个性化、需求量的可变性与产能利用和成本控制之间的矛盾等。

挑战四：能否理顺组织与绩效管理体系

中国企业和欧美企业不一样，后者往往都是自上而下地推动战略执行；中国相当一部分的企业总部管理精细度不足，往往习惯于把管理权下放，依托线上、线下的销售子公司分而治之，导致线下销售公司和线上电商公司各有一套核算体系和KPI（关键绩效指标）考核，且机制不太兼顾协同因素，很难做到全渠道一盘棋，这是大多国内企业所面临的业务挑战。

未来在组织方面的破局非常重要，如何设置电商团队的组织架构和绩效机制来激活组织动能、让团队响应更快、追求更高的成长目标是值得企业重点探讨的课题。

思略特主张

食品企业可以结合自身的决策模式、业务复杂度和组织规模在总部管理和销售分部之间建立不同程度的统筹化组织设计与绩效管理体系。那么，对于财务管控型、战略管控型、运营管控型的集团企业，为了实现核心业务线上、线下的协同性，在总部干预职能的建立、人员任命与管理、业务目标统筹与分解跟控、战略制定与管理跟控、一致性绩效考核等领域也需要依次逐步深入。





结语

综上所述，当企业谈论新零售突围，不仅仅是如何与大平台合作引流的问题，更是能否从前后端更好地做布局、打造新的组织能力的问题。食品企业应摒弃固有的渠道思维，电商或新零售的发展区别于线下与经销商的分销合作，线上不仅仅是一类渠道，其业务增长逻辑与线下分销及零售的成功法则大相径庭。线上业务是数据、体验以及用户连接为王，企业需要打造自己的新组织能力塑造差异化的消费体验，运营终端用户及数据资产，推动业务的非线性增长。

思略特

思略特是一家定位独特的全球战略咨询公司，专注于协助客户成就美好未来：根据客户的差异化优势，为其量身定制战略。

作为普华永道网络的一员，我们一直致力于为客户构建核心成长的致胜体系。我们将远见卓识的洞察与切实的专业技能相结合，帮助客户制定更好、更具变革性的战略，从始至终，一以贯之。

作为全球专业服务网络中的唯一一家规模化的战略咨询团队，思略特结合强大的战略咨询能力与普华永道顶尖的专业人士，为客户制定最合适的战略目标，并指引实现目标必需做出的选择，以及如何正确无误地达成目标。

思略特制定的战略流程，足够强大以助企业捕获无限可能，确保务实并有效地交付。正是这种战略让企业得以顺应今日的变化，重塑未来。思略特助您将战略愿景变为现实。

更多资讯，请浏览：<https://www.strategyand.pwc.com/cn-s/home>

strategy& 思略特

Part of the PwC network

www.strategyand.pwc.com