



六大秘诀助力传统食杂零售商重新锁定胜局



美国和西欧的很多传统食杂零售商陷入销售额与利润齐降的窘境，局面或将进一步恶化。这些企业应该如何扭转颓势？本文给出了一些建议。

作者：Dymfke Kuijpers、Virginia Simmons 和 Jasper van Wamelen

坦率而言，虽然全球食杂零售行业总规模高达 5.7 万亿美元，但大部分企业都深陷困境。该行业过去十年间的年均增长率约为 4.5%，但增长极不均衡，隐藏着不少深层问题。在发达市场当中，由于成本上升、生产力下降、竞争对手定价时采用逐底竞争（race-to-the-bottom）策略，食杂零售商的增长率和利润率均呈下降趋势，并且引发了种种不良后果，其一便是上市食杂零售企业的经济价值大幅下降。

此外，发展前景也不容乐观：几股巨大的力量正在颠覆整个行业。如果食杂零售商应对不当，将会有高达 2000-7000 亿美元的收入被折扣渠道、线上渠道和非食杂渠道 1 瓜分，此外还有超过 1 万亿美元的息税前利润（EBIT）岌岌可危 2。尘埃落定之后，也许将有一半的传统食杂零售商被淘汰出局。

食杂行业为何会走到这一步？原因似乎可以归结为三种重要的颠覆力量：消费者的习惯和偏好发生剧变、市场竞争白热化、新技术不断问世。其实这几股力量此前便一直存在，但眼下行业格局变化的速度之快、势头之猛，让大多数食杂零售商措手不及。

不过，虽然挑战空前严峻，但也并非无法可想。我们依据对全球食杂

行业的深刻研究，结合与领先零售商合作的丰富经验，总结出了食杂零售企业在瞬息万变的环境中重新锁定胜局的六项秘诀。

过去十年间，北美、西欧等成熟市场的大型连锁食杂企业的销售额增长仅为 2% (非洲市场为 9.8%，东欧和南美市场为 8.4%，亚洲市场为 6.2%)，而且即便是这 2% 的增长也来得不易。2012-2017 年间，虽然商品价格上涨、劳动力成本增加，但发达市场的传统食杂零售商却无法提高定价，因为来自连锁折扣店和“一元店”等低价业态的冲击十分猛烈。食杂店铺的利润大幅下降，迫使店主从现有资产中榨取更多价值。就在这段时间里，食杂零售行业的大型上市企业已有超过 50% 的经济利润化为乌有 (见图 1)。

图1

2012-2017年间，全球食杂行业超过50%的经济利润化为乌有

食杂零售行业上市企业²的经济增加值¹，十亿美元



1 (ROIC - WACC) * IC: 投资资本回报与加权资本成本之差乘以投资资本

2 分析对象为全球27家最大的上市食杂零售企业

3 由于乐购的会计丑闻而导致的亏损

资料来源: 麦肯锡公司绩效分析工具

当此时刻，行业洗牌一触即发。行业整合的现象如今已经越发普遍，尤以国内整合为主。欧洲和北美市场的并购行为在 2016 年下滑后再次回升，典型案例包括英国超市巨头 Sainsbury's 拟收购沃尔玛旗下的 Asda。我们认为行业整合的趋势将继续加速——每个市场最终可能只剩下 2-4 家食杂零售巨头，其他竞争者则全部消亡。这些“幸存的”食杂零售商日后必须与沃尔玛、好市多、折扣店以及阿里巴巴、亚马逊等新兴生态系统展开激烈竞争。连锁食杂零售商对 GDP 的贡献可能会减少 900 亿美元（甚至是翻倍的 1800 亿美元），具体取决于行业的自动化水平（零售价格和人工成本将因此降低）及其电商转变率。

由此观之，行业前景可谓相当严峻。诚然，消费者行为总会变化、技术总在发展、新的竞争对手也总会出现——但目前食杂行业面对的变化之快、势头之强，可谓史无前例，罕有零售企业懂得如何将挑战转变成优势。

消费者习惯和偏好不断变化

当今的消费者期望能够以极低的价格随时随地买到任何商品。千禧一代作为目前美国最大的人口群体，对此的期待尤为强烈。英国的一项食杂产品消费调查显示，千禧一代希望买到更健康的食品；希望能更准确地了解食物原产地和制作过程；并且期待生产商对社会和环境负责，提供可持续、可追溯的产品。与此同时，他们还希望优惠和打折力度再大一些——这并不奇怪，因为他们是第一代不如父母富裕的人。最后，千禧一代普遍

被网上购物的无缝体验和便利性深深吸引。

这一切都让食杂零售商觉得举步维艰，因为他们很难在不提高价格的情况下满足这些期望。婴儿潮一代的购买力也很强，所以也是食杂零售行业的重要客群，但他们同样给零售商带来了一些挑战。首先是因为这一代人与过去几代人都不相同：退休年龄比较晚、单身率较高、更愿意接受新科技。他们更有健康和保健意识、重视店内客户服务、乐于尝试新产品和新体验，尤其是针对自己这个年龄段的产品和体验。食杂零售商必须相应调整自己的产品，同时还要保持低价。

不仅是千禧一代和婴儿潮一代，其实各类人群都有一个共同的行为变化：越来越不喜欢亲自下厨，这就为食杂零售行业带来了严峻挑战。美国有近一半的千禧一代表示自己在家很少开火做饭。购买现成的饭菜成了全球生活潮流。欧洲和美国的餐饮业增长速度超过了居家食材的消费增速；美国市场的餐饮业总收入也超过居家食材的总销售额。

竞争对手积极抢夺市场，行业生态系统开始出现

面对消费市场格局的变迁，食杂零售商疏于应对，让其他类型零售商有了可乘之机。折扣店、连锁便利店、会员店、一元店、纯线上零售商纷纷进军食杂市场；消费品制造商开始向消费者直接销售产品；餐饮企业也纷纷瞄准了午晚餐市场。

其中，折扣店的表现尤为亮眼——如今欧洲最大的食品零售商就是摩

下拥有 Lidl 和 Kaufland 两大折扣店品牌的施瓦茨集团。目前，折扣店在德国、爱尔兰和荷兰的市场份额分别为 20%和 50%；ALDI 和 Lidl 也开始在美国市场大展拳脚。折扣店通过限制商品种类、深挖每种产品的价值而获得了比超市更高的息税折旧摊销前利润（EBITDA），但其秉承的低价策略却使整个食杂行业的整体收入减少了约 4%。

低价策略也是亚马逊等线上企业赖以吸引消费者的秘诀。亚马逊在食杂零售领域刚刚起步：收购全食超市（WFM）正是一项变革之举。亚马逊在数字化和运营方面的雄厚实力、全食超市的实体网络，以及两家企业客户群的合并，共同催生了一个全渠道食杂零售巨头——一个让食杂零售商不容忽视的零售生态系统。

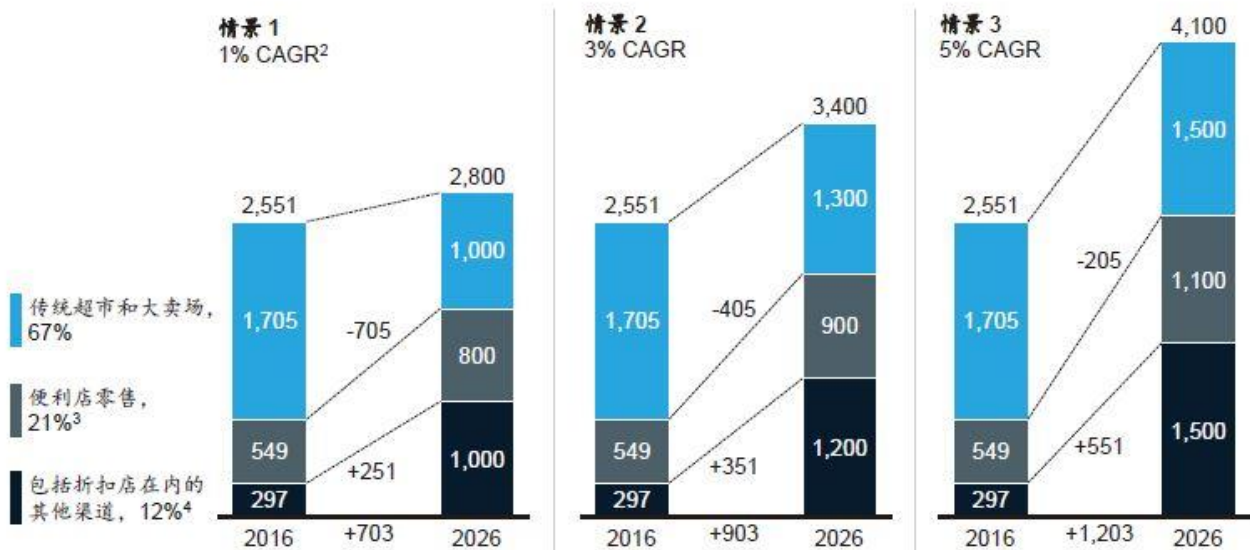
目前，零售生态系统正在全球纷纷涌现，而且大部分增长均来自电商渠道。以中国市场为例，阿里巴巴提出了“新零售”的生态系统理念，旨在无缝联通线上和线下渠道。生态系统具有以数据驱动的个性化服务、支持网络以及规模效应，有助于零售生态系统在锁定客户的同时降低成本。

麦肯锡分析表明，到 2026 年，传统食杂零售商将有 2000-7000 亿美元收入流入其他业态和渠道——这将进一步拉低其销售效率、加剧空间产能过剩（见图 2）。

图2

到2026年，传统食杂零售业可能有最高7000亿美元的收入流入其他业态和渠道

2026年食杂零售销售情景¹，北美和西欧，十亿美元



1 2026年食杂零售总销售额的渠道细分：25-50%为传统食杂店铺，25-30%为便利店，25-45%为其他渠道
 2 复合年均增速
 3 假设与餐饮业发展趋势一致，CAGR为1-2%
 4 其他渠道包括折扣店、线上渠道、会员店、工厂直营店销售。增长率基于各渠道市场份额的发展前景而估算（例如折扣店的份额在西欧市场持续增长，美国市场有13%的CAGR基于Lidl近期进入当地市场的影响而估算；线上渠道有10%的CAGR基于如下假设：英国目前的线上成熟度在10年后将适用于美国和西欧大部分国家）
 资料来源：欧睿国际；Verdict；麦肯锡分析

新技术问世

新技术的冲击是另一个与食杂行业密切相关的颠覆性趋势。亚马逊等线上企业的竞争优势有一部分源自数字世界带来的价格透明度。为了维持竞争力，哪怕成本上涨，线下零售商也只能保持低价。

此外，大多数食杂零售商的动作慢人一步，没有像线上企业那样迅速、广泛地部署各种前沿技术，例如数字化解决方案、高级分析、人工智能、机器人和物联网。以亚马逊为例，该企业用高级分析技术在官网部署了功能强劲的产品推荐引擎；用10余万台机器人运输货箱、堆放托盘；同时还引入了各种使购物更加轻松便捷的创新技术，包括Echo、Dash等智能设

备。这些努力让许多传统食杂零售商难以望其颈背。

不过，食杂零售商也不是满盘皆输。一些想法灵活、行动敏捷的零售商已经用事实证明，他们不仅可以抵御竞争对手的侵袭、保持市场份额，还能吸引新客户，并将其变为回头客。实现盈利性增长并非奢望——但零售商必须从以下六个方面果断采取行动。

面对虎视眈眈的竞争对手，食杂零售商必须建立独特的服务体验，以清晰的价值主张引起消费者的共鸣：

— 便利。便利首先意味着门店应坐落于交通便利之地，例如火车站或居民区，但这只是其中一层含义。零售商应努力提升每一个购物环节的便利性，同时维持远高于普通便利店的质量标准。食杂店也可以为速食购物者准备一些“即拿即走”（grab-and-go）的商品，还有预制食品、冷冻食品、散装水果和蔬菜，并且提供自助服务、快速结账、送货上门以及其它有特色的店内服务，例如干洗或寄存包裹。

— 新颖。食杂零售商也可以设计新颖独特的购物体验，以吸引消费者

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33810

