

KPMG

毕马威

《零售与消费品行业：变革、转型与突破》系列报告之二

拥抱变革，助力零售 消费企业经营破局





adidas

P →

City Super
Cashier

目录

序言

3

01

宏观下中国消费市场的波动与复苏

5

02

消费品与零售行业变化趋势及管理挑战

10

03

乘“消费提振”之势，以“四力”驱动
企业业绩增长

20

04

“管理促进经营”——毕马威中国零售与
消费品行业管理咨询解决方案

26

结语

33

序言

2023年是全面贯彻党的二十大精神开局之年，也是改革开放45周年，这是一个值得铭记和回顾的重要时刻。改革开放以来，我国零售业快速发展，在短短四十五年的时间里历经多次变革，每一次革新都折射出时代的伟大进步。

除了改革开放四十五周年，2023年也是我国政府提出的“消费提振年”。实体零售、线上消费等场景有望加快恢复，市场规模进一步扩大。然而，在市场成熟、用户市场认知不断提升的大环境下，行业竞争日趋激烈。对企业而言，市场机会正在从“可捕捉”变为“要赢得”，如何持续赢得市场与用户成为企业经营的重要议题。企业不仅需要强大的个人，更需要有强大的组织能力与体系支撑，这对企业实现短期业绩突破、奠基中长期健康成长有着不可估量的作用。

目前，我国零售消费企业内部管理存在着一系列问题，其中包括：

- 企业的经营战略目标定位较模糊，或者只是“一把手”的战略，公司上下未形成共识与合力，执行过程中动作走形，导致战略落地乏力。
- 企业内部缺乏完善的管理系统，“人治”现象严重，一把手关注的工作“风风火火”，未关注的工作尾大不掉；组织内冗余、低效，面临重大决策或任务时，某个人的风格色彩便决定了事情的成败，责任与压力无法传递下去，最终只有一把手担责；组织内“干好干坏一个样”，员工缺乏压力与动力，出现“完成任务”大于“做好事情”等现象。
- 核心管理团队思想不统一、各自为战，未能有效拧成一股绳，以合力领导公司前行；专业的人才队伍尚未构建，人才离职后缺乏后备能快速补齐空缺等。

上述问题均对零售消费企业形成挑战。零售消费企业若想在严酷的竞争环境中站稳脚跟，必须要针对经营管理中出现的问题采取有效的改进措施，才能有效推动企业的进一步发展。

《拥抱变革，助力零售消费企业经营破局》是毕马威中国发布的《零售与消费品行业：变革、转型与突破》系列报告中的第二篇。此篇报告涵盖了零售与消费品行业的发展现状、变革趋势、内部管理问题等内容，提供毕马威中国专业、详细的管理解决方案，希望能为企业创造更多价值。

毕马威中国拥有专业的变革管理和经营改善咨询团队，团队一贯坚持“管理促进经营”的价值咨询理念，以“陪伴式咨询”为企业提供战略落地、组织变革与人力资源转型的相关咨询服务，根据企业需求，提供定制化、可落地的咨询方案和服务，依赖丰富的业务经验、完善的管理方案、专业的创新人才为零售消费企业制定最适宜的卓越经营管理体系，助力零售消费企业高质量发展。

毕马威中国零售及消费品行业主管合伙人

林启华

2023年6月



毕马威寄语



由嘉

管理咨询民营企业
业务中国区主管
合伙人

管理咨询民营企业业务中国区主管合伙人

历经跑马圈地时代，消费与零售行业增长放缓，用户对消费品的认知从无到有、从有到优。对企业来说，未来不仅是增量市场的扩张，更是存量市场的深耕与竞争。这需要企业对渠道与终端零售更精细化的管理和赋能、精准洞察消费者、持续打造爆品，并不断提升供应端的成本竞争力，在激烈的竞争中领先身位。

同时，后疫情时代下，行业波动愈加频繁。企业需要通过管理体系的建立与夯实，充分凝聚集体智慧，构建组织韧性与灵活性，将业务成功的偶然变为必然，在市场上行时跻身前列，下行时屹立不倒，从市场的不确定性中抓住确定性。

在这样的时代，毕马威中国变革管理与经营改善团队秉持增益社会的初心，致力于帮助有理想、有追求的企业，以提升经营业绩为目标，从业务、管理、人的多重视角深度陪伴企业，将管理体系深植组织上，凝聚有战斗力的团队，以实现高质量的发展。

01

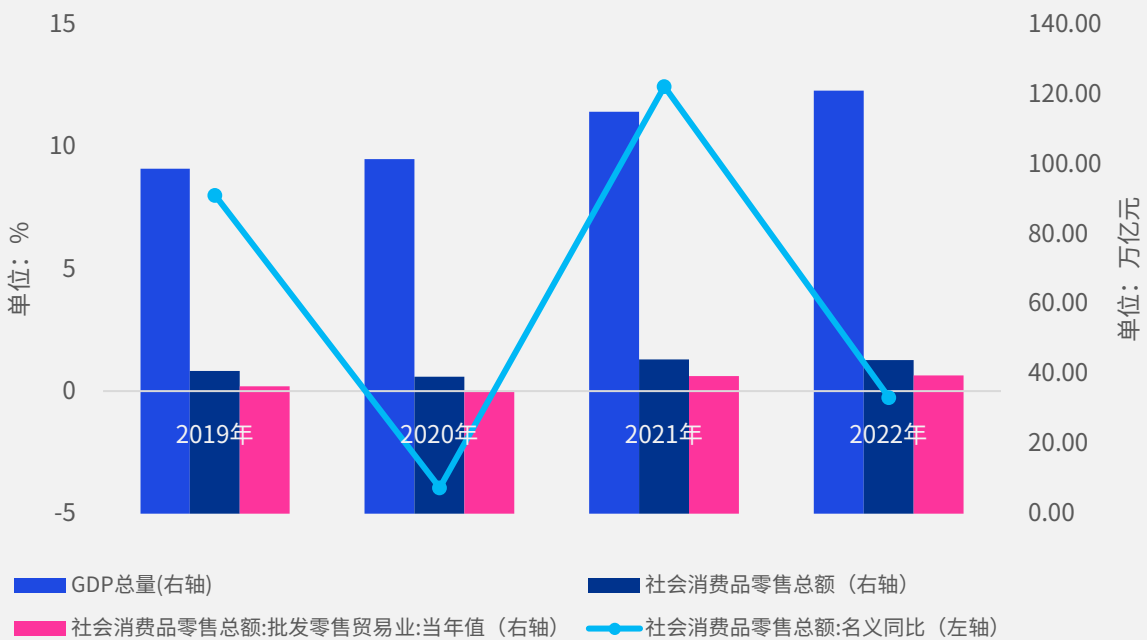
宏观下中国消费市场的 波动与复苏



宏观下中国消费市场的波动与复苏

近年来，整个消费市场受到疫情多发频发的影响，特别是聚集性、接触性消费受限，对消费市场恢复扰动影响较大。国家统计局数据显示，2022年我国社会消费品零售总额为43.97万亿元¹，比上年下降0.2%；最终消费支出对经济增长的贡献率为32.8%²，较2021年下降32.6%，说明去年国内消费市场受疫情扰动明显，恢复步伐放缓。同时，面对经营成本，租金成本等上行压力，不少大型零售品牌和连锁商场在风浪中倒下，一些区域小微零售企业更是直接关店、暂停线下业务。

图1 2019年-2022年社会消费品零售总额变化情况



来源：同花顺，国家统计局，毕马威分析

¹ 2022年12月社会消费品零售总额下降1.8%,国家统计局

² 国新办举行2022年国民经济运行情况新闻发布会,国务院新闻办公室

宏观下中国消费市场的波动与复苏

2023年3月5日，李克强代表国务院在十四届全国人大一次会议上作《政府工作报告》，提出着力扩大国内需求，把恢复和扩大消费摆在优先位置，吸引更多民间资本参与国家重大工程和补短板项目建设，激发民间投资活力。在此背景下，商务部围绕“改善消费条件，创新消费场景，营造消费氛围，提振消费信心”及早谋划，把2023年定位为“消费提振年”，确定了“全年乐享全民盛惠”主题，会同相关部门、地方和行业协会安排近300场活动，做到“季季有主题、月月有展会、周周有场景”。

今年开局以来，零售与消费品行业表现亮眼。国家统计局公布的一季度经济数据显示，社会消费品零售总额11.49万亿元，同比增长5.8%，较2022年四季度同比下降2.7%，增速为近七个季度新高；此外，最终消费对经济增长的贡献率达到66.6%，消费明显回升、整体恢复向好，对经济增长的拉动作用明显增强。

图2 近两年社会消费品零售总额季度同比变化情况

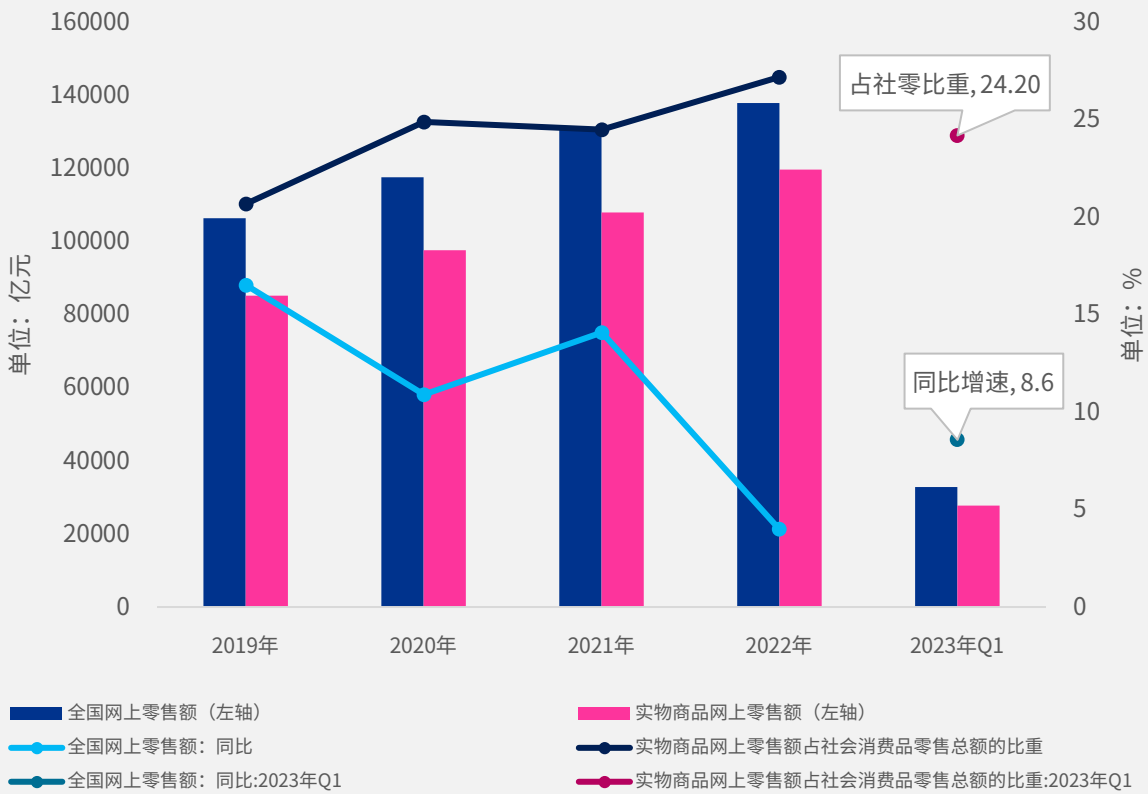


来源：同花顺，国家统计局，毕马威分析

宏观下中国消费市场的波动与复苏

消费新业态新模式占社零比重逐年增加，同比增速呈正相关的波动态势。2022年，全国网上零售额13.79万亿元，比上年增长4.0%。其中，全国实物商品网上零售额11.96万亿元，占社会消费品零售总额的比重为27.2%³，比上年提高2.7个百分点，与2019年相比提高6.5个百分点。2023年，全国网上零售额3.29万亿元，同比增长8.6%。其中，实物商品网上零售额2.78万亿元，增长7.3%，占社会消费品零售总额的比重为24.2%。

图3 2019年-2023年一季度实物商品网上零售额变化情况



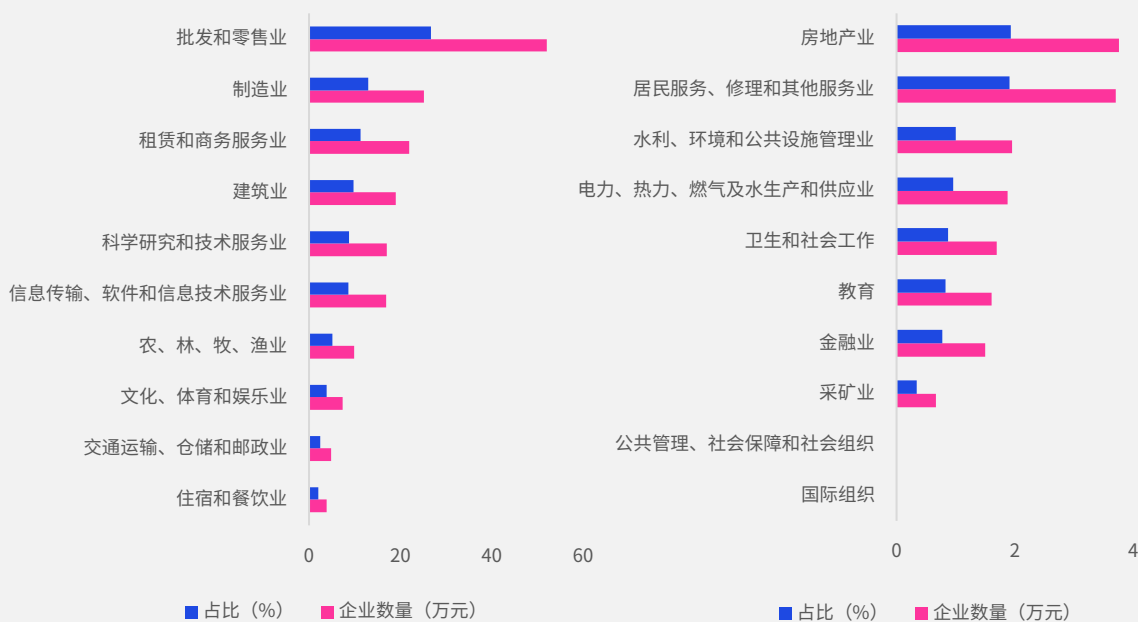
来源：同花顺，国家统计局，毕马威分析

³ 2022年12月社会消费品零售总额下降1.8%

宏观下中国消费市场的波动与复苏

新设企业方面，随着疫情防控措施的优化调整，消费市场活动加速恢复，2023年一季度批发和零售企业指标出现向好势头，约有52万家新设企业设立，数量在全行业占比最大。新设批发和零售企业指标的增长企稳向好，行业发展前景可观。长远来看，企业快速扩张和高速发展也必将给零售业带来更多发展机会。

图4 2023年一季度新设批发和零售企业占比情况



来源：天眼查，毕马威分析

在此复杂的背景下，零售与消费品企业想要乘“消费提振年”的东风之势，必先意识到市场及政策是不断变化的，企业需要及时掌握消费市场现状及发展趋势，找准阻碍自身发展的关键痛点，及时调整业务模式及组织架构，化被动为主动，积极主动思考企业变革管理与经营改善的问题。

02

消费品与零售行业变化趋势及管理挑战



消费品与零售行业变化趋势及管理挑战

如前文所述，我国消费市场正处于复苏和转型升级的时期。随着疫情防控的调整与一系列促消费政策的颁布，零售与消费品企业在新零售的不断发展以及中国经济发展的“韧性”的情况下，看到了“柳暗花明又一村”的行业发展新希望。

消费品与零售行业的新趋势与挑战

图5 我国零售与消费市场发展趋势

消费者



消费者决策门槛与购物习惯：

互联网时代，市场容量变大导致行业竞品变多，消费者的购买决策愈发谨慎。同时线上渠道迎来快速发展期，消费者对产品的物流时效有更高的要求，同时传统的固定式、浮夸式消费观念逐渐被淡化，消费者对国产品牌的认同感变强。

消费渠道



消费渠道格局变革：

线上渠道

线上购物市场覆盖面持续扩大，信息爆炸时代，消费者选择面更广，多方对比，购买决策更全面、谨慎。

线下渠道

三年疫情+线上购物的双重冲击，传统线下零售亟待破局，渠道队伍管理亟待从“量变”走向“质变”。

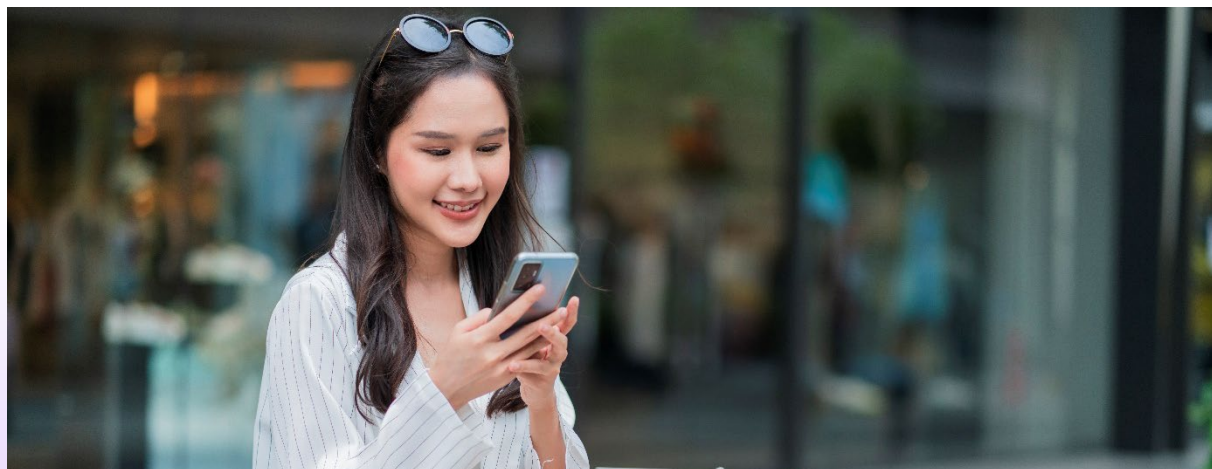
企业



企业经营模式转变：

消费者与消费渠道的改变影响企业经营模式的转变，对企业经营效率提出考验。零售企业将战略作为发展第一要义。企业为迎合市场发展，将会把渠道队伍管理、线下门店运营以及产品创新力等作为提升经营管理效率的首要目标。

来源：毕马威分析

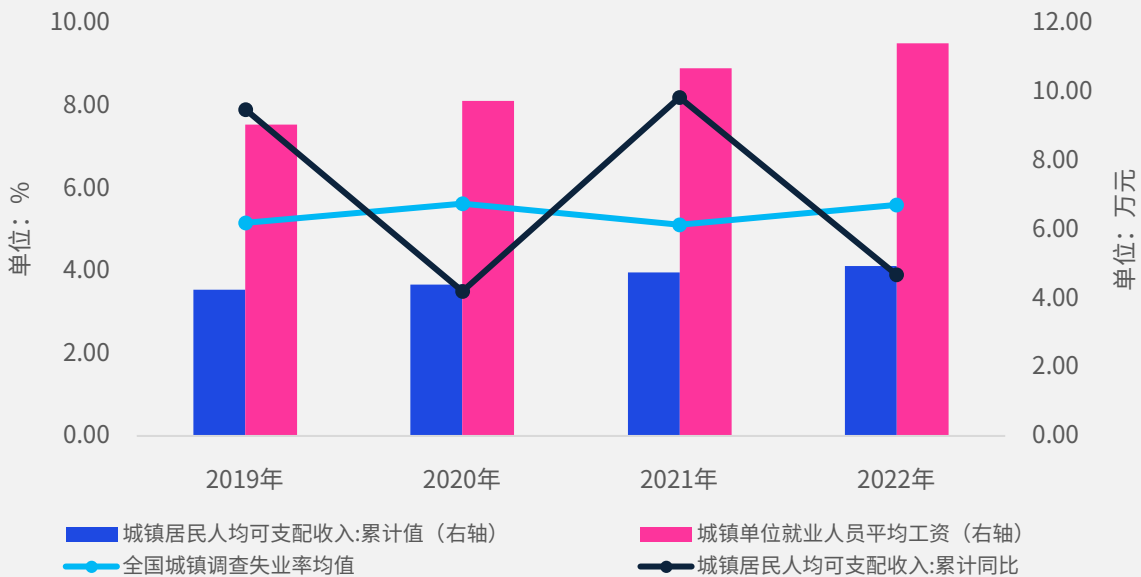


消费品与零售行业变化趋势及管理挑战

趋势一 居民消费观念趋于理性，决策门槛变高

在消费者层面，国内经济受三年疫情影响，企业吸纳就业的能力受到制约，就业增长和人均可支配收入都受到不同程度的影响。国家统计局数据显示，2022年我国城镇调查失业率均值为5.58%，较2020年有轻微改善，但与2019年相比仍呈上升趋势。就业环境竞争激烈，失业率呈波动上升态势，居民收入增速放缓。

图6 2019年-2022年全国城镇人口就业情况



来源：同花顺，国家统计局，毕马威分析

目前国内的经济环境及居民收入水平都有不同程度的折损，消费者对经济形势仍抱有消极态度，购买决策愈发谨慎，决策门槛变高。和过去相比，现在人们在购物时更关注性价比以及与自身需求的契合程度，综合考量商家所提供的产品、购买体验、售后等多方面因素。

消费品与零售行业变化趋势及管理挑战

当前，我国正处于互联网的高速发展的时代。数字化和网络的发展让消费者的认知面不断拓宽，人们习惯于通过各种社交媒体渠道能够随时随地发现新鲜事，随时种草新产品、新商家、新体验。

这种现象对于企业来说的最直观感受就是获客成本变高，同业为了获取更多客户，通常需要花费更多精力与成本，通过各种渠道铺盖、品牌宣传与营销获得更高的曝光度。企业在市场上受到竞品、促销等方面的强力冲击，如何正确面对这些竞争压力，制定有效的竞争策略，是企业生存和发展的必然议题，也是提高经济效益的重要途径。



消费品与零售行业变化趋势及管理挑战

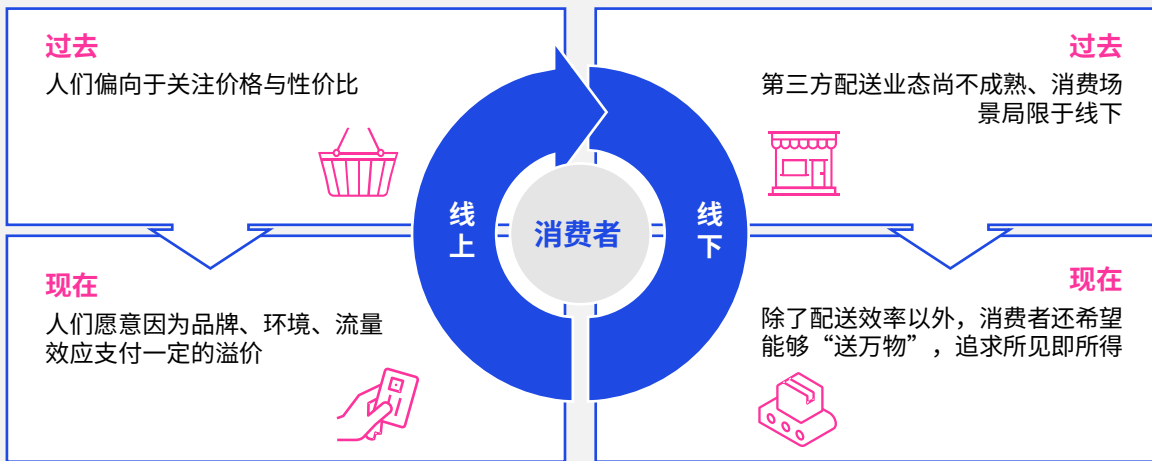
趋势二

线上购物市场覆盖面持续扩大，市场机遇与转型挑战并存

近年来，随着传统零售业数字化转型的持续推进，消费场景愈加多元化，消费者的购物体验不断提升，同时叠加三年持续的居家抗疫，线上购物方式受到更多消费者的青睐。相比于线下购物，线上购物自由度更高、可选性更灵活，可预见其作为消费市场增长动力源的态势持续。目前消费者除了考虑产品的性价比以外，还希望购物体验更具创造力和吸引力，人们越来越享受“即时获得”的快感，对于获得产品的时效性有了更高的追求。

图7

线下和线上消费需求变化现状

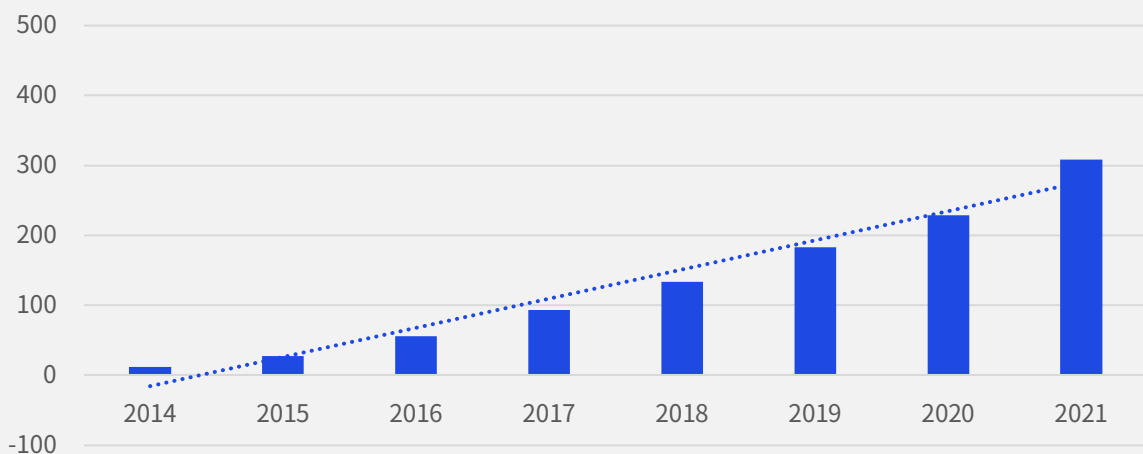


来源：公开渠道信息整理，毕马威分析

消费品与零售行业变化趋势及管理挑战

根据罗戈研究测算，2014年到2021年期间，即时履约配送订单量呈爆发式增长，2021年订单量为308.5亿单，年复合增长率接近60%。

图7 2014-2021年中国即时履约配送订单量增长情况



来源：《2022即时零售履约配送服务白皮书》，罗戈研究测算

注：2022年数据暂未披露

信息爆炸时代，消费者选择面更广，多方对比，购买决策更全面、谨慎

对于购买同一件商品，过去大部分消费者倾向于直接选择国民度高的产品，很少进行横向对比。随着大数据人工智能的广泛应用，我国已经步入了信息爆炸的大数据时代，众多从线上专营起家的小众品牌也成为新潮流。

通过各种网络渠道以及电商平台，消费者可以便捷的在移动终端设备及时了解来自世界各地的产品信息，评估不同的商家信誉和产品质量，横向对比价格、优惠力度，结合效率和服务等多方面因素后再作出购买决策。尽管消费时间较以往更长，但由于选择面变广，人们购物时的满足感与生活品质也有所提升。

消费品与零售行业变化趋势及管理挑战

► 国潮不断获得消费者的关注

在过去，国产品牌总给人们带来质量和高级感不如进口品牌的刻板印象，但现在这种观念逐渐发生变化。一些受欢迎的国产品牌能将传统文化与当下潮流相融合，使产品更具时尚感。随着Z世代成为消费主力，“国风+潮流”受到年轻消费者的青睐，“国潮热”的崛起，意味着国货的崛起。线上国潮营销无疑成了当下国潮商品销售的主要渠道之一，在直播、短视频等强大的流量助推下，国潮商品因相对吸睛且自身所带有的话题性，不断获得年轻消费者的关注。

这种趋势一方面得益于国货自身的进步，许多传统国产品牌无论在技术上还是创新上，正在迎头追赶进口品牌；另一方面得益于年轻人消费观念的转变，不再盲目崇拜进口，开始能在穿国产、用国产上获得自豪感。

线上购物市场覆盖面的持续扩大，令企业能够站在更高、更广的平台上竞争机会，这对国内众多的消费零售企业而言是一个新机遇。在面对已形成体系的海外品牌，在品牌塑造、产品打造、有效营销等方面也存在更高的要求和挑战。



消费品与零售行业变化趋势及管理挑战

趋势三 三年疫情+线上购物的双重冲击，传统线下零售亟待破局

过去三年，社会消费欲望普遍较低，而消费者对消费品的认知不断提升，尽管购买决策更谨慎，但亦愿意为产品质量、服务水平、品牌和商店的环境支付溢价。线下传统购物单靠“薄利多销”获得业绩的商业模式已进入瓶颈，随着“跑马圈地”时代的大面积褪去，要赢得更大的市场份额、更高的利润，企业亟需认真思考与审视自身的战略重心以及核心竞争力的打造，通过精细化的市场运作与耕耘，适应新消费时代的发展。因此，传统商业正在发生以下主要变化：

▶ 渠道队伍管理亟待从“量变”走向“质变”

在跑马圈地时代，企业大力拓展渠道商队伍，重视渠道商的“量增”，凭借与渠道商关系的建立维护、及渠道商的拓展，以获取更大的市场覆盖与增长。然而当业务发展到一定规模时，庞大的队伍避免不了能力参差的状态——弱经销商持续表现不佳、强经销商掌控困难，渠道队伍活力难激发；经销商资金匮乏、库存积压等问题频现，业绩遭遇瓶颈，最终渠道危机传递到企业。面对此状况，渠道管理的关键议题正在从“如何量增”转向“如何质变”。

▶ 线下门店遭受冲击，终端业绩增长乏力

零售终端的经营具有分散性、复杂性的特点，现如今，门店租金和人工成本不断上涨，加上线上零售潮流兴起，线下客流被分流，许多企业在门店、人工等方面的资金投入和回报尚未得到平衡，导致传统零售与消费品企业的利润被摊薄，陷入销售增长的瓶颈。

▶ 产品同质化严重，企业产品有效创新成为新挑战

当今市场上的产品品类出现同质化竞争趋势。当新式产品受到大众喜爱、成为“爆品”时，同业便纷纷推出相似性质的产品，并开启价格竞争，导致商品同质化严重，这容易引起消费者的审美疲劳和选择障碍。对大多消费品企业而言，试图通过绝对的技术和产品优势在这样激烈的市场竞争当中“一劳永逸”几乎是不可能的。而如何持续、稳定推出受市场欢迎的好产品，不断领先身位则是新时代下的重要议题。

消费品与零售行业变化趋势及管理挑战

图8 零售企业资金投入与回报情况



来源：毕马威分析

新趋势下，对消费零售企业管理模式的要求与挑战

消费零售行业宏观环境大势向好，然而行业迈向新阶段，新环境、新态势下，对企业的管理水平提出了更高的要求：

▶ 组织管理与决策机制对市场变化的快速反应

随着消费结构升级和一系列促消费政策措施出台落地，消费和零售行业有望受益，但是在愈加激烈的竞争中也伴随着更高的不确定性，这对企业的快速反应与调整能力有了进一步的要求，面对市场机会，企业需要做到迅速反应、快速决策，调集内部资源，规避关键风险，赢得发展机会。

▶ 组织能力的有效构建，在行业转型中赢得先机

行业新态势下，对企业的的能力要求也在发生着显著的变化，以线上零售为例，需要很多线上营销、运营、管理方面的人才。他们不仅需要了解互联网，还需要懂得传统零售业的运作，将线上和线下完美结合，而这些复合型人才非常稀缺，人才挖掘与培养成为零售与消费品企业的关注焦点。

消费品与零售行业变化趋势及管理挑战

图9 线上业务的关键人才示例



零售与消费品企业常常表现出转型的意愿，但组织能力难以支撑转型的有效落地，导致在竞争中失去先机。有部分企业无法识别新趋势、新战略下最重要的部门与岗位，即使有了关键部门与岗位，但由于无法有效激发这些团队和人才的活力，造成支撑竞争关键人才不断流失的局面，最终导致转型的失败。

软性文化的共识与认同愈发重要

核心骨干层正趋向年轻化，许多80、90后开始成为企业的中流砥柱。新时代下，核心人才除了薪资待遇方面的需求外，对公司文化与理念的深度认同与践行，同样是被留住与激发的重要因素。因此良好且显性的企业文化氛围是发挥凝聚作用、激发员工工作潜能的重要途径，也是塑造企业形象、提升消费者忠诚度的立足点。打造出企业员工认同并愿意践行的企业文化，对企业能否稳步发展有着至关重要的意义。

03

乘“消费提振”之势，
以“四力”驱动企业
业绩增长



乘“消费提振”之势，以“四力”驱动企业业绩增长

毕马威中国认为，驱动零售企业业务增长离不开：渠道力、零售力、产品力、供应力。紧扣四大驱动力，开展企业经营管理变革，使得核心团队明确变革的方向与策略，上下力出一孔，并通过组织、机制、团队的匹配，构建组织能力，推动变革落地，以此打破增长瓶颈，构建中长期健康发展的基石。

图10 零售企业经营改善整体思路



经营业绩增长 = Fx (渠道渠道, 零售驱动, 产品驱动, 供应链驱动)



来源：毕马威分析

渠道力 构建精细化渠道管理规则，从“量增”走向“质变”

增量市场逐渐见顶，存量市场的价值挖掘与竞争是企业的战略性议题，而这很大程度需要通过一支强劲的渠道商队伍来实现。对企业而言，除了空白市场的覆盖，需要花更多精力在经销商队伍的“质增”上，重视对经销商的“选育用留”，选“好商”、育“好商”，考核与激励规则并进，引导渠道商行为，激发队伍活力，打造有秩序、有战斗力的渠道队伍。



乘“消费提振”之势，以“四力”驱动企业业绩增长

图11 零售企业经营改善整体思路

精准、有效的“选商”：

- 明确匹配企业战略与发展诉求、品牌定位的渠道商画像，有所为也有所不为
- 针对性的招商策略与支持政策，吸引优质渠道商
- 大渠道商对接与深度绑定……

严肃规则与考核，落实渠道商的“留”与“去”

- 结合业绩目标达成、与企业发展理念的契合度，定期、坚定进行渠道商的汰换，不断优化队伍质量，强化发展战略与理念的贯彻力度……



精准培育，有效提升能力：

- 解构渠道商能力，通过体系性的盘点与分析，形成渠道商能力看板
- 结合能力看板，精准帮扶与对接渠道商，提升能力……

抓好过程管理，才能掌控结果

- 共识清晰、明确的目标，通过体系性数据监控洞察业务现状，及时发现问题
- 快速的业务响应与协作，定点解决问题
- 匹配战略、提高发展质量的考核与激励政策，引导正确的动作……

对企业的 要求

匹配阶段性发展，以组织与机制支撑，有足够的能力管理与建设渠道商队伍

高效、清晰的流程与授权引导业务动作，快速响应相关需求与变化

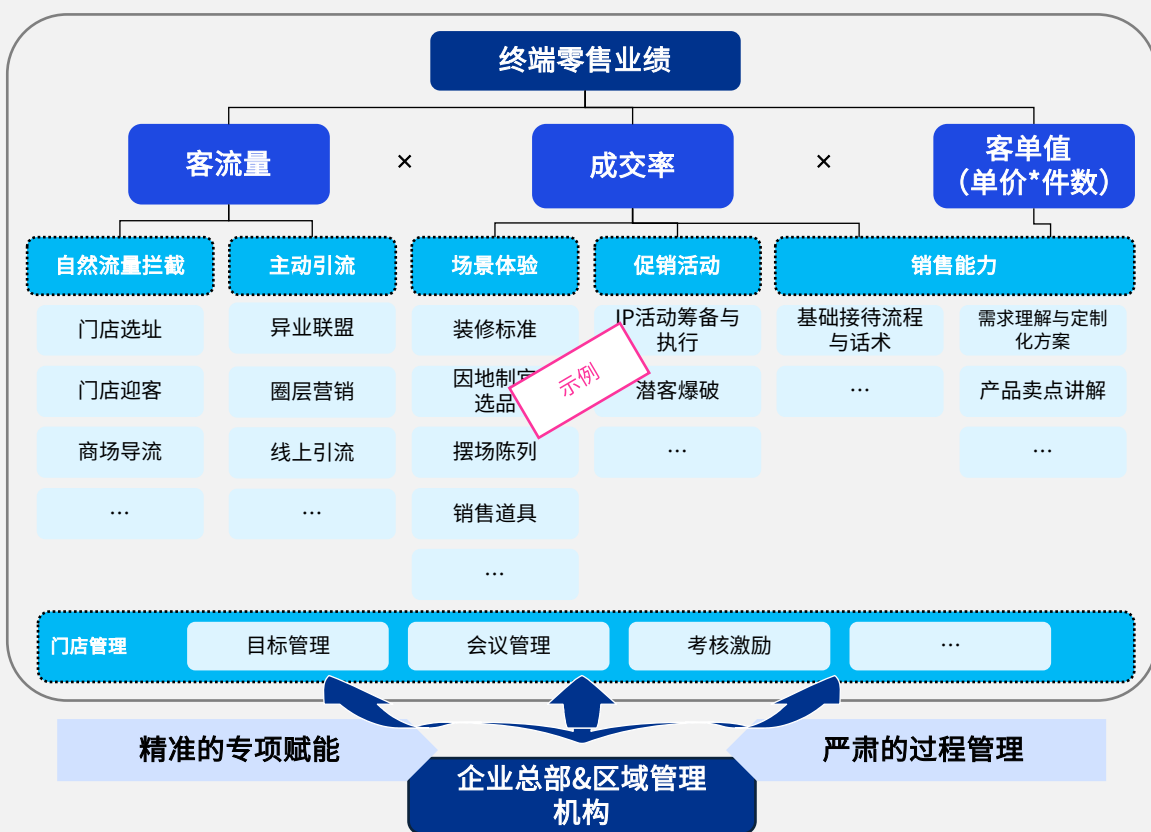
来源：毕马威分析

乘“消费提振”之势，以“四力”驱动企业业绩增长

零售力 透视终端零售业绩增长的抓手，精准管理与赋能

数字经济趋势下，线上零售需求的增加持续冲击着线下实体零售，叠加三年疫情，使得自主经营、自营采购的线下传统零售业不断受到影响，未来的线下零售需要从扩门店数量转向扩量与提坪效的双轮驱动。对企业来说，需要从过去管理分销/经销渠道，进一步下沉到线下终端的赋能管理，拆解终端业绩下的“流量*转化*客单”和以及背后的举措，以更精细化、精准的洞察与赋能，激活终端零售，化“被动”为“主动”，帮扶终端零售实现业绩提升，同时加快线上产品售卖步伐，构建零售行业线上线下全渠道竞争力。这背后既要清晰的动作与打法，也需要企业强化零售赋能相关的组织能力。

图12 终端零售业绩的驱动要素与举措（示例）



来源：毕马威分析

乘“消费提振”之势，以“四力”驱动企业业绩增长

产品力 从目标消费者需求出发，持续打造“好”产品

随着用户对消费品的认知不断增强，口味、喜好的迅速更迭，选产品更看重与自身需求的匹配，企业亟需要实现从“有产品”到“偶尔出优品”再到“稳定出优品”的升级。这对企业产品的开发与管理能力带来了极大的挑战，要求企业必须立足于目标消费者需求，策划好产品，并通过研产供的协同，实现好产品的商业化生产与销售。

图13 持续打造“好”产品离不开体系的支撑（示例）

持续不断地开发出具备高商业价值的产品，并且高效输出到市场，创造高投资回报



来源：毕马威分析

乘“消费提振”之势，以“四力”驱动企业业绩增长

供应链能力 以降本增效为主题的持续精细化管理

效率是新时代影响消费者体验感的重要因素，对零售企业提高“人、货、场”各类环节的利用效率、整体供应链能力均提出新的要求。如何实现内部生产的快速交付，以及与上游的快速采购协同是确保效率的重要议题。除此之外，成本的控制以及减少浪费对保持经营质量具有重要意义。通过研产协同、产销协同、采购精细化管理、精益生产等举措，对“料、工、费”实行精细化管理，建立供应链的成本控制与快速响应能力，在波动环境下夯实自身的供应链韧性。此外，强大的供应链还能帮助零售企业减少产品库存、缩短配送时间等。

图14 明确通过组织与体系的打造，构建成本竞争力（示例）



来源：毕马威分析

04

“管理促进经营” ——
毕马威中国零售与消费品
行业管理咨询解决方案



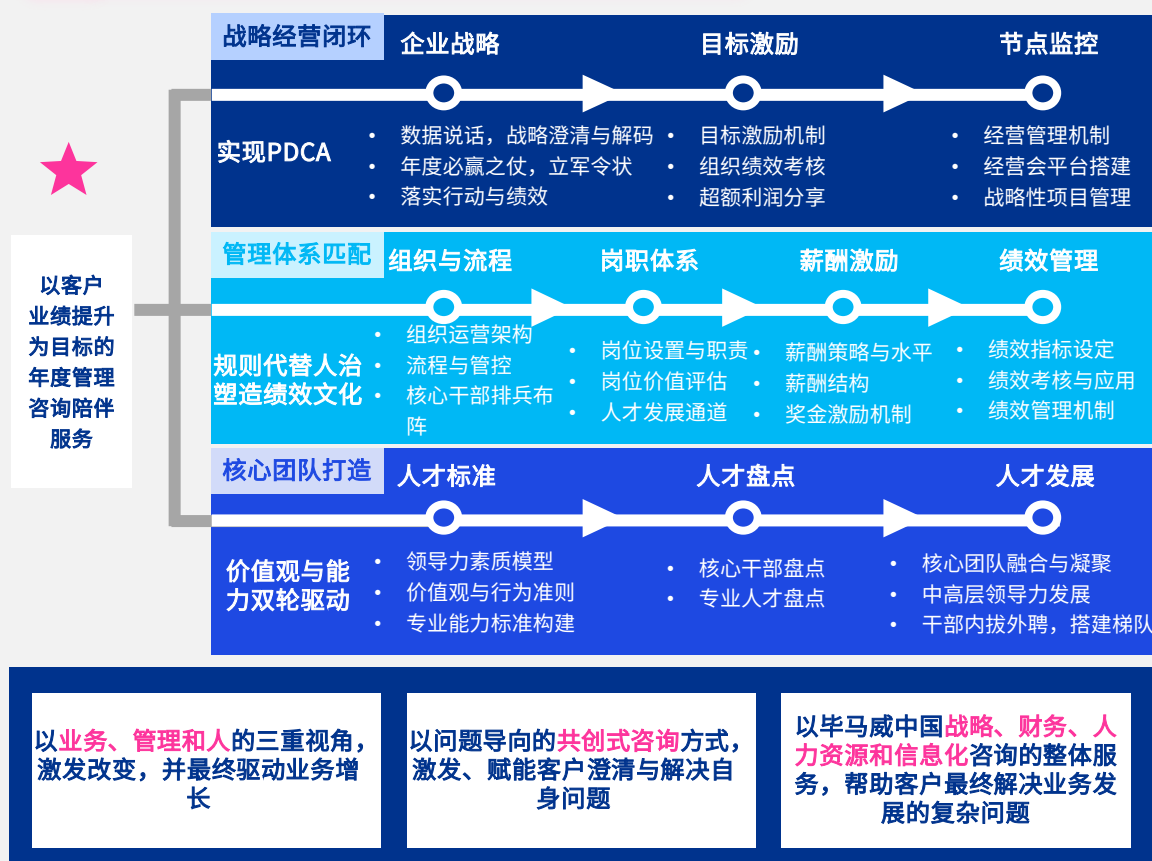
“管理促进经营”——毕马威中国零售与消费品行业管理咨询解决方案

面对零售与消费企业内部管理中出现的关键问题，如何能够有效打造新态势下的核心竞争力，是管理者需要思考的重点。毕马威中国认为，传统咨询模式已经远远不能满足客户多样化的需求。因此，我们坚持“管理促进经营”的价值咨询理念，以客户经营业绩改善与突破为目标，创新性为企业转型升级制定出一套“陪伴式咨询”年度管理方案。

拆解企业经营数据，“陪伴式咨询”助力企业业务转型升级

毕马威中国变革管理与经营改善咨询团队的“陪伴式咨询”坚持以问题为导向，通过拆解企业经营数据，找到阻碍发展的重大问题，将战略经营闭环、管理体系匹配以及核心团队打造作为企业业务转型升级的三大服务方向，通过业务、管理和人的三重视角激发企业改变、解决难题，驱动业绩实现增长。

图15 变革管理与经营改善咨询服务全景图



来源：毕马威分析

“管理促进经营”——毕马威中国 零售与消费品行业管理咨询解决方案



战略经营闭环：经营数据说话抓取增长主线，做好 PDCA

“良好的开端是成功的一半”，我们相信，企业的经营战略以及目标定位在很大程度上决定了企业未来发展的趋势。当前零售与消费企业普遍存在经营战略目标定位不清晰、不共识、落地难等问题。因此，做好PDCA【计划(Plan)、实施(Do)、检查(Check)、处理(Act)】实现经营闭环是毕马威中国“陪伴式咨询”的首要工作方向。

图16 做好“PDCA”实现经营闭环



来源：毕马威分析

- 在企业战略方面，毕马威中国变革管理与经营改善咨询深入企业业务，用数据说话，洞察阻碍经营发展的核心问题，结合行业趋势进行深入分析，精准抓取企业发展的主线。通过研讨会，促进核心管理团队高度明确与共识公司战略，落实年度必赢之仗，并拆解行动与打法，责任落实到各部门，集公司之力解决战略难题。
- 在实现目标激励方面，在制定严谨的企业战略之余，也应当定期组织绩效考核、超额利润分享来进一步优化企业目标激励挂钩、兑现等机制。利用激励手段激发核心管理层动力，上下同欲，达成公司“必赢之仗”。

“管理促进经营”——毕马威中国零售与消费品行业管理咨询解决方案

- 好的过程带来好的结果，为了让企业战略在转型升级全过程中得以更充分地实现，需要建立用经营数据说话的经管体系，开展经营分析会议、实施战略性项目管理等方式，用数字说话，在过程中及时发现过程问题，解决问题，实现战略与经营闭环的达成。

创新全方位陪伴式咨询，从上到下实现全方位PDCA经营闭环，为企业构建出完整的战略与经营管理闭环来面对市场中的挑战，抓住机遇，驱动业务增长。



体系匹配：规则代替人治，塑造绩效文化

我们发现，大部分零售企业管理层缺少体系化的企业管理和人力资源管理经验，导致企业内部缺乏完善的管理结构和高效的运作流程。“人治”的方式严重降低企业效率、影响正确决策，亦令优秀人才不断流失。毕马威中国变革管理与经营改善咨询从组织、岗位、薪酬、绩效四方面入手，用规则代替传统人治管理模式，最大程度地帮助零售与消费企业塑造高效组织，激发活力。

图17 塑造绩效文化关键要点



来源：毕马威分析

“管理促进经营”——毕马威中国 零售与消费品行业管理咨询解决方案

- 在组织层面，深度理解业务的增长逻辑，优化企业运营模式、组织结构与管控方式，通过排兵布阵，有效落实战略对能力的要求，并且放而不乱，用规则代替个人判断。
- 在岗位层面，合理设置岗位分工，凸显关键岗位，将战略进一步落在岗位上，并通过职级体系以及职业发展通道的搭建，让想干且能干事的年轻人快速跑出来。
- 在薪酬与激励层面，明确关键职能的市场薪酬竞争力，为吸引人才筑巢引凤，并定制化设计激励机制，鼓励员工在完成本职工作的基础上，超额完成目标。
- 在绩效层面，通过指标的分解，将公司战略与员工工作的价值评价有效连接，牵引员工动作；通过绩效考核与应用的设计，打破大锅饭，让干得好的人获得更高的回报。

把绩效文化纳入到企业文化建设中不仅可以减少人为的主观因素，使企业经营管理更加全面客观，还能让员工具备绩效心态，发挥工作潜能，通过岗位编制及薪酬绩效的优化为企业实现降本增效。



价值观与能力双轮驱动团队适配发展

在企业经营管理的每个流程中都离不开人才。充分理解人才管理标准，才能真正助力企业实现业绩水平的提升，助力企业实现业绩水平的提升更需要对管理标准和人才运用进行充分理解。专业的人才队伍建设是零售企业转型升级的重要一步，企业管理亟需改变传统的用人思维。价值观决定去留，能力决定上下⁴，把价值观与能力灌注到团队适配和人才培养当中。

- 明确用人标准。建立领导力素质模型，构建专业能力标准与变革时期行为准则。让企业实现知人善任，不断更新人才布局，避免组织固化。
- 建立干部管理机制。用专业的方式辅导企业盘点核心干部员工，对干部任用、竞聘及晋升进行细致考察管理。
- 针对核心团队的考察盘点，制定人才发展方案，提升中高层管理者能力，更好地塑造优秀管理者，领导企业前行。同时通过专业的招聘团队与系统的看人方式，帮助企业外聘优秀人才，打造人才队伍。
- 以战代练，通过专业软性手法、业务与管理场景的反馈辅导，促进核心管理团队的相互理解、相互信任，凝聚一支思想统一、有战斗力的核心团队。

⁴ 创新大赛专访 | 毕马威咨询模式创新：经营结果是检验咨询服务的唯一标准

“管理促进经营”——毕马威中国零售与消费品行业管理咨询解决方案

图18 价值观与能力双轮驱动团队适配发展



通过构建良好的企业文化、形成正确的经营价值观，将能力培养布局到团队发展战略中，配合与人才发展息息相关的组织架构、岗位价值、薪酬策略、绩效考核等管理机制，让员工与企业共同发展。除了上述介绍的方案外，毕马威中国变革管理与经营改善咨询团队还会根据企业自身需求，提供模块化、定制化、可落地的咨询方案和服务，为企业量身打造出更全面适配的一体化服务，满足客户不同阶段的管理变革需求。

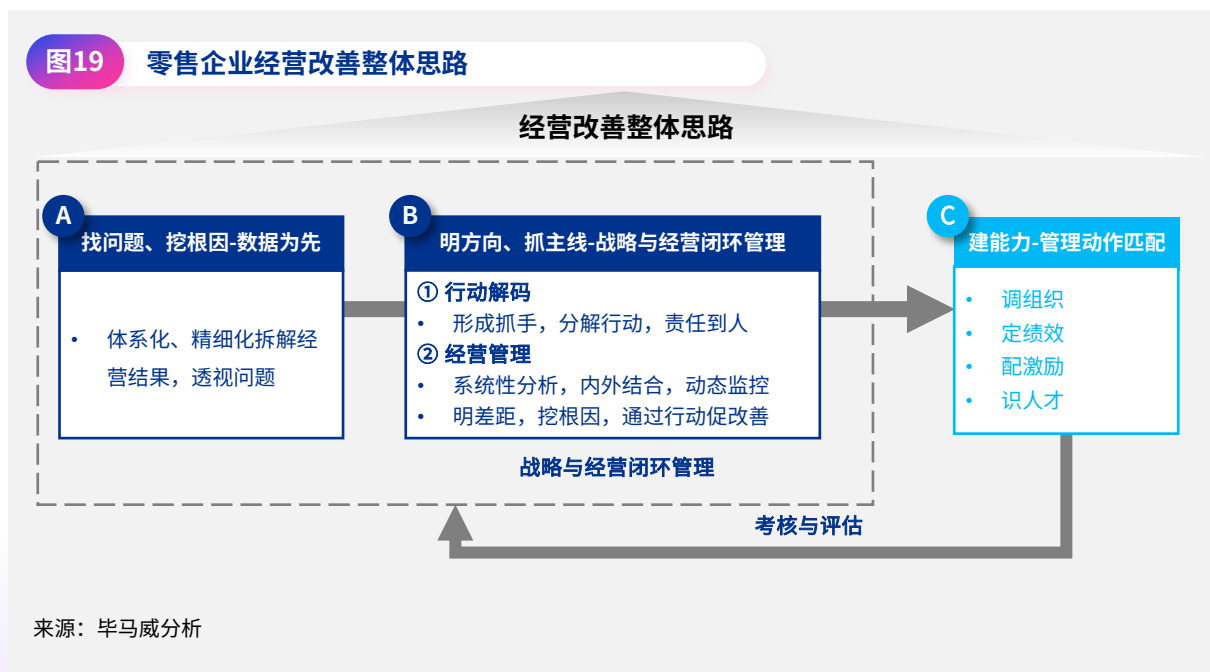
“管理促进经营”——毕马威中国零售与消费品行业管理咨询解决方案

毕马威中国以客户为中心，以公司价值目标为导向赋能企业发展

把控发展主线，突破发展瓶颈，毕马威中国发挥客观独立的价值，去伪存真，帮助企业探寻当下发展的若干瓶颈问题，让企业形成有效的战略与经营闭环管理，逐步提升行业竞争力。毕马威中国在为零售企业客户提供咨询服务中通常分三步走：基于数据分析找到根源问题、通过战略解码和经营管理明确行动方向、为支撑业务战略搭建管理体系，提供“以业绩提升为目标”的年度管理咨询陪伴服务：

- 数据为先，抓住核心问题。对企业发展过程中的问题进行体系化、精细化拆解，找到“真问题”，减少企业“拍脑袋做决策”，避免经验主义泛滥，有效决策。
- 明晰方向与战略目标。一是解码战略，在企业内部形成抓手，责任到人。二是形成效率的经营管理，通过系统性分析，内外结合，对企业做到动态监控，并将年度经营效果作对比，探寻其中的上升空间，通过进一步行动促进企业经营改善。
- 能力建设，匹配管理动作。把公司价值目标作为导向，洞悉业务，以人为本，知人善任，让企业更容易实现调组织、定绩效、配激励、识人才等一系列经营管理发展措施。

图19 零售企业经营改善整体思路



结语



结语

经历了疫情的考验，数字化重塑零售消费行业，新的零售渠道正在焕发生机，零售消费企业管理体系也需要注入新的发展动力。

新模式、新业态的出现，令零售消费企业的经营管理体系也悄然发生变化。现阶段，零售消费企业面临一系列经营管理问题，这对于企业的发展与改革造成一定冲击和阻碍。若想在繁荣的市场发展中抓住机遇，零售消费企业管理者需要从根本上认识到行业变化与企业经营的正相关性，根据整体的发展来调整自身的战略布局与经营管理。

良好的企业经营管理方案不仅可以增强企业的市场竞争力，更可以让企业形成良性发展循环，逐步实现企业的壮大，其中完善的企业管理机制和优秀的人才梯队是企业不可或缺的核心竞争力。面对零售行业的发展新征程，企业管理者要抓好经营体制、管理人才的建设，把管理优势转化为竞争优势和发展优势，为企业做大做强提供坚实保证。

本报告提供了毕马威中国零售与消费品行业管理咨询解决方案。毕马威中国有着丰富的服务经验，除了评估零售消费企业的经营管理现状，还可帮助企业拆解经营数据，为企业提供模块式经营解码服务。无论企业是即将进入新市场、推出新产品还是进行变革创新，毕马威中国的专业人士均可以安全、可信任的技术建立独特的优势，陪伴参与企业全年度的经营与管理活动，深入分析影响业务增长的瓶颈环节，找到通过管理促进业务的抓手，一边迭代一边落地，以此更好地推动企业内部“吸收内化”，实现零售消费企业的可持续发展。

关于毕马威

毕马威在中国内地、香港和澳门运营的成员所及关联机构统称为“毕马威中国”。毕马威中国在三十一个城市设有办事机构，合伙人及员工超过15,000名，分布在北京、长春、长沙、成都、重庆、大连、东莞、佛山、福州、广州、海口、杭州、合肥、济南、南京、南通、宁波、青岛、上海、沈阳、深圳、苏州、太原、天津、武汉、无锡、厦门、西安、郑州、香港特别行政区和澳门特别行政区。在这些办事机构紧密合作下，毕马威中国能够高效和迅速地调动各方面的资源，为客户提供高质量的服务。

毕马威是一个由独立的专业成员所组成的全球性组织，提供审计、税务和咨询等专业服务。毕马威国际有限公司（“毕马威国际”）的成员所以毕马威为品牌开展业务运营，并提供专业服务。

“毕马威”可以指毕马威全球网络内的独立成员所，也可以指一家或多家毕马威成员所。

毕马威成员所遍布全球143个国家及地区，拥有超过265,000名专业人员。各成员所均为各自独立的法律主体，其对自身描述亦是如此。各毕马威成员所独立承担自身义务与责任。

毕马威国际有限公司是一家英国私营担保有限责任公司。毕马威国际及其关联实体不提供任何客户服务。

1992年，毕马威在中国内地成为首家获准中外合作开业的国际会计师事务所。2012年8月1日，毕马威成为四大会计师事务所之中首家从中外合作制转为特殊普通合伙的事务所。毕马威香港的成立更早在1945年。率先打入市场的先机以及对质量的不懈追求，使我们积累了丰富的行业经验，中国多家知名企业长期聘请毕马威提供广泛领域的专业服务（包括审计、税务和咨询），也反映了毕马威的领导地位。



毕马威中国

零售和消费品团队



林启华

零售及消费品行业主管合伙人

零售及消费品行业审计主管合伙人

电话: +86(20)38138388、+86(755)25474388

邮箱: raymond.lam@kpmg.com



翁晔

零售及消费品行业税务主管合伙人

电话: +86(21)22123431

邮箱: jennifer.weng@kpmg.com



孙国宸

零售及消费品行业咨询主管合伙人

电话: +86(21)22123740

邮箱: willi.sun@kpmg.com



由嘉

管理咨询民营企业业务中国区主管合伙人

电话: +86(755) 25471000

邮箱: jia.you@kpmg.com



张诗颖

零售及消费品行业市场经理

电话: +86(20)38138974

邮箱: cherry.s.zhang@kpmg.com



黄丽婷

零售及消费品行业市场助理经理

电话: +86(21)52031432

邮箱: ol.huang@kpmg.com

kpmg.com/cn/socialmedia



如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：
<https://home.kpmg/cn/zh/home/about/offices.html>

所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

©2023毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)—中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司—中国有限责任公司，毕马威会计师事务所—澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所—香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司—毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。