

# 戒除依赖

食品零售业的促销



# 简介

商品促销对于零售系统是一种容易上瘾的硬性毒品：短期内可缓解疼痛，但是依赖性会随着使用量的增加而增加，而且停止会越来越难。在经过几十年的滥用之后，促销活动的各种副作用开始破坏整个零售业生态系统，奥纬咨询认为未来越来越多的零售商需要戒除对促销活动的过度依赖。

奥纬咨询通过本文探讨了促销活动如何成为食品零售业应对一系列经营问题的短期之策，阐明了过度使用促销活动对零售商、生产商、消费者和生态环境各方面可能造成的不利影响。

在此基础上，奥纬咨询提出了一套六步行动计划建议，旨在帮助食品零售商成功戒除促销依赖。

## 用数字说明促销依赖

1

每10个点的促销参与度造成1个点的利润损失

每单位免费赠品产生的平均销售提升率为2倍——这一结果显著低于大部分零售商所认为的水平



三分之一的促销活动未能真正提升销售而且实际上在获得供货商资金前造成利润减少，因而降低了零售商和生产商双方的效益



过去十年来欧洲食品零售业同质化竞争和蚕食效应增加20%



过去五年来促销活动对销售提升的幅度下降18%



生鲜食品促销活动只占比20%，尽管生鲜食品领域具有重要的战略意义

## 促销见效快、实施简单

促销可以作为零售商经营困难时期的一种自然而然的应对措施，可以帮助零售商实现某个财务业绩不佳季度的经营目标，缓解客流量减少带来的影响，或者提升重要节假日的销售额。在许多成熟市场，促销活动越来越多地被用于无法进一步扩张店铺时的销售提升，而且参与度不可避免地上升：欧洲市场促销活动参与度从2003年的20%上升至2015年的35%。

资金支持谈判的活跃也推动了促销参与度的上升。由于零售商不断要求供货商让步以达成更优惠的合作条件，供货商希望获得某种回报：促销活动资金的增加和力度的增强。

所以如果促销活动确实能提升销售、吸引顾客并且获得生产商的资金支持，那么问题到底出在哪里？

### 促销拉动糖类消费量

减少日常饮食中糖、盐和脂肪摄入量是当前发达国家的消费者、政府部门和医疗卫生体系日益担忧的突出问题。在2016年冬季瑞士达沃斯世界经济论坛上，肥胖管理专题座谈会讨论了食品促销对饮食相关疾病的医疗保健的作用。这促使我们决定研究生活中常见的食品促销，看看高糖类食品在促销活动中是否更为普遍，以及消费特征变化的真实情况。

x2

含糖量超出平均水平的食品及相关品种采用促销的概率是其他商品的2倍



商家促销导致高糖食品消费量增长60%；高糖食品消费量主要受社会经济阶层较低群体参与的驱动



与糖果、甜食、汽水和酒类促销有关的供应商资金占比70%

零售商面临的声誉风险不容忽视，这一因素为减少不健康食品的促销提供了新的理由。

# 揭示促销的实际成本

促销不仅对零售商造成损害，也不利于生产商，会损害双方的长期效益。实际上促销活动还可能对消费者的健康、财务以及生态环境产生负面影响。下面逐一分析上述的各方面问题。

认识  
误区



生产商

促销有助于品牌建立和  
提升受欢迎度

在市场增长缓慢、通过产品创新和差异化无法实现足够销售量的情况下，促销是最佳的选择方案

现实

促销损害品牌的长期价值，  
消费者开始认为正常售价的  
性价比不高

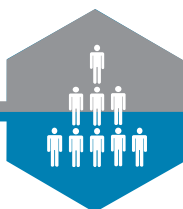
减少促销有助于生产商将资金投入到创新和研发领域，而不是花费大量时间和精力用于制定和零售商的交易策略

促销活动有助于提高客流量和  
顾客的总消费额

促销活动有助于增加顾客消费额

消费者通过各种商品比价网站  
和软件可以轻松找到最优惠的  
价格，以“摘樱桃”的方式从不同  
零售商处购买到所需的各种  
打折促销商品

随着商家推出越来越多的促销  
活动，促销商品产生的销售驱  
动效率逐渐降低，主要源于促  
销的需求弹性下降和同质化竞  
争以及蚕食效应的增加



消费者

促销为消费者顾客消费带来性价比回报

某些促销活动的内容条款令人费解，简单易懂的商品定价和品类组合更容易满足消费者的真正需求

促销可以保持销售增长

销售提升只是短期效果，顾客购物行为将逐渐发生变化，然后只在特价时购买

促销是最经济有效的提高工厂利用率的手段

由于生产商推出新品的波动性和复杂性上升，促销导致整个价值链的成本上升

促销是一种简单易操作的选择方案

促销导致实务流程每个步骤的成本增加，从印刷优惠券、供应链波动、商品积压浪费以及店内商品供应保证等一系列问题

促销有助于在消费者心目中形成商品廉价实惠的形象

促销对消费者性价比认知的影响低于天天低价的策略，五花八门的促销活动常常令消费者头晕眼花，甚至破坏消费者对商品和品牌的性价比认知



零售商

促销对于消费者总是有利的

如果主要针对含糖饮料和零食，促销可能会加剧消费者的不健康饮食习惯，因为这些商品通常是买得越多消费越多

促销活动对环境的影响很小或者没有任何影响

由于促销商品的销售量难以预测，促销经常成为店内商品遗失和损失的主要原因。促销还导致顾客过量购买，最终导致消费过程中的资源浪费现象



生态环境

有些观点认为，与五年或十年前一样，促销一直是食品零售行业内部运营复杂和激烈争论的根源。然而我们认为这一次的情况不同。监管机构和政府的多方压力迫使零售商重新审视促销议题，要求采取行动的呼声越来越迫切。

因此，我们认为零售商和生产商减少促销活动正当其时。下文将阐述如何减少促销活动。

## 戒除促销依赖的六步方案

对于认识到促销对自身业务造成损害的零售商而言，戒除促销依赖可以分为六个步骤。采取这些步骤将提升消费者的价值认知来帮助商家建立竞争优势，从而防止销售量下滑并消除因促销造成的成本增加和运营复杂性。

### 步骤一：明确促销的作用

第一个步骤是明确促销活动的目的：促销在企业价值诉求中发挥什么作用？哪些顾客群体适用于促销活动？促销如何与其他手段联系起来？在零售市场逐步转向一对一顾客沟通的趋势下，促销将产生多大的效果？

这一步骤需要进一步明确促销的期望水平——这一水平可能显著低于目前的促销活动。

### 步骤二：理解促销活动的实际影响力

零售商和生产商都需要投入大量的时间和精力管理促销活动，但是双方用于分析评估促销活动的实际商业收益的时间和精力通常只占一小部分。

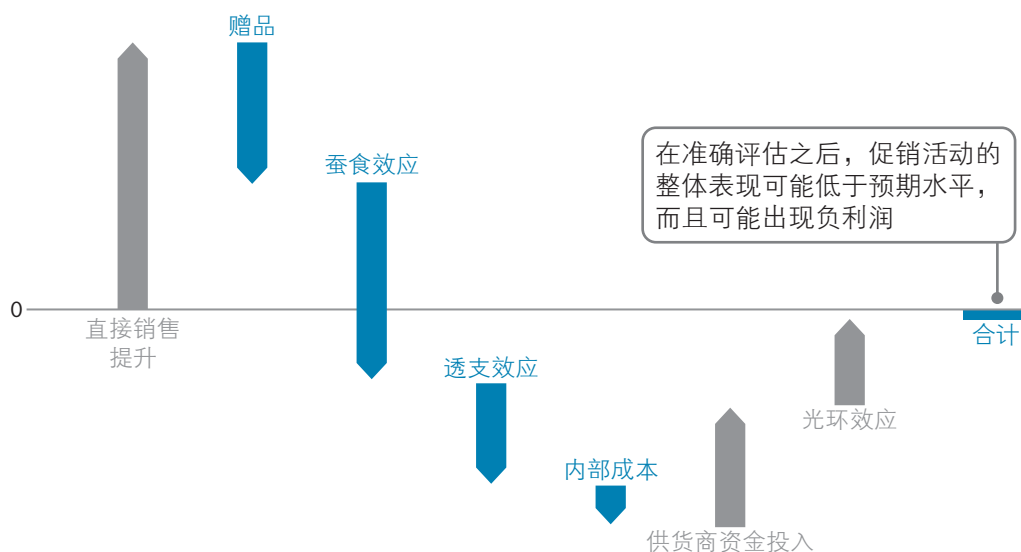
举例而言，促销的评估通常只关注促销商品的销售增长，而忽视了促销的蚕食效应和透支效应等负面影响。更根本的问题是缺乏对促销的客流量驱动力的跟踪监控，因而难以准确、深入地分析每周的销售业绩。

难以评估促销活动的实际影响力的原因之一是需要考虑的因素很多。图一列出了理解促销活动实际影响力所需的评估标准建议：

- 直接的销售增长
- 因赠品折扣产生的成本
- 供应商补贴
- 相关商品和品牌的销售量变化情况（蚕食效应）
- 促销前后销售量变化情况（透支效应）
- 促销活动宣传推广成本
- 因处理销售增量产生的额外店内劳动力成本和供应链成本
- 顾客客单价变化情况（光环效应）
- 顾客数量变化情况（光环效应）

图 1: 促销活动对现金利润的实际影响评估分析

现金利润变化



## 步骤三：依据数据分析的结果采取行动

完成促销实际影响的评估后，即可研究某些促销活动不具有经济效益价值的原因。

如果促销未能显著提升销售：

- 消费者对促销不感兴趣吗？
- 商品的摆放陈列是否合理有效？
- 店内货架上的商品供应是否充足？

即使实现了销售提升，还要进一步思考这种提升是源于促销活动本身还是其他外部因素？比如好天气提升冰淇淋的销量，或者有关竞争对手的负面新闻曝光。

提高对每一次促销活动实际经济效益的认知和理解将促进企业优化和完善促销活动的相关决策。掌握了这些信息，就可以决定哪些商品继续打折促销，哪些停止促销，以及如何管理影响促销盈利能力的每个因素，从而带动额外的销售额和利润增长。

## 步骤四：在条件容许的情况下逐步摆脱促销依赖

识别了促销的实际收益并且取消了不盈利的促销活动之后，接下来可以更深入全面地分析其余的促销活动，以甄别出那些需要逐步放弃促销手段而采用天天低价策略的商品品类。这些品类的普遍特点是促销参与率较高（40% 以上），销售利润提升度日益下降（投入促销的资金回报率下降），同时供货商的资金支持较多（一般占商品价格折扣的 80% 以上）。

上述商品品类的部分供应商有可能正陷入与零售商同样的恶性循环——严重的蚕食效应、销售量增速慢或者无增长、品牌地位下降等——这些因素促使供应商愿意与零售商合作来优化和完善促销战略。



## 步骤五：与供货商合作推动促销资金结构转向天天低价

正如上文所述，导致促销活动扩散的主要原因之一是零售商和生产商之间长期谈判达成的商业合作条款，（双方对）促销资金的依赖问题亟待解决。虽然这个问题的讨论和研究是一项艰苦的工作，但改变最终会令双方获益，从而根除促销依赖。

转向天天低价的结构模式最终会使资金流动更自由——从而增强零售商寻找赢得顾客和提高市场占有率的优化途径的自由度，同时有助于供货商将资金投入更易实现增长的领域。

我们观察到欧洲市场的零售商和生产商已经重新激发起解决促销资金结构问题的兴趣。

## 步骤六：继续加大对技术和经营能力建设的投入

掌握和管理促销活动需要强大的分析能力和高效的运营流程，许多零售商和生产商投入大量资源研发和应用新技术，却是加入了一场军备竞赛：只有占据领先优势的企业才能赢得顾客并获得财务回报。

在对促销的预测方面，新技术具有实实在在的作用。过去两年来，促销预测逐渐从较为传统的线性预测转向复杂的机器学习预测算法，可以将错误率降低 50% 以上。

## 结束语

促销可以是一种见效快的应对手段，但是长远来看会对零售商、生产商和消费者带来各种问题。促销依赖由来已久，然而我们已经看到一些变化趋势，零售商希望改变现状，生产商也愿意参与降低促销力度的行动举措。推动变革并非易事，但是通过采用系统化的数据驱动方法降低促销依赖度，最终可以实现改变。

## 奥纬咨询简介

奥纬咨询是一家国际领先的管理咨询公司，在战略、运营、风险管理、组织转型等管理领域拥有深厚的行业知识和专业优势。

奥纬零售事业部凭借同业无可比拟的消费者及战略研究洞见和最先进的分析技术，致力于为我们的客户实现更好的成效。我们深谙零售行业竞争的取胜之道：即以服务客户为本、不断提高执行力、在经营能力上锐意进取。奥纬采用求真务实、通过参与实践推动变革发生的咨询方法，我们相信这一方法体现了奥纬真正的独特性——在过去二十年间，我们协助全球广大零售企业和公司培育和拓展业务，籍此奥纬咨询亦逐步成长和发展。

<http://www.oliverwyman.cn/>

## 联系信息

### JAMES BACOS

全球零售业务负责人  
james.bacos@oliverwyman.com  
+49 89 939 49 441

### BERNARD DEMEURE

法国零售业务负责人  
bernard.demeure@oliverwyman.com  
+33 1 4502 3209

### MARÍA MIRALLES CORTÉS

伊比利亚零售业务负责人  
maría.miralles@oliverwyman.com  
+34 615 036 406

### CHRIS BAKER

北美零售业务共同负责人  
chris.baker@oliverwyman.com  
+1 312 345 2965

### NICK HARRISON

欧洲零售业务共同负责人  
nick.harrison@oliverwyman.com  
+44 20 7852 7773

### SIRKO SIEMSEN

欧洲零售业务共同负责人  
sirko.siemssen@oliverwyman.com  
+49 89 939 49 574

### 陈维赞 WAI-CHAN CHAN

亚太区零售业务共同负责人  
wai-chan.chan@oliverwyman.com  
+852 2301 7500

### 马恒析 RICHARD MCKENZIE

亚太区零售业务共同负责人  
richard.mckenzie@oliverwyman.com  
+86 21 8036 9320

### FREDERIC THOMAS-DUPUIS

北美零售业务共同负责人  
frederic.thomas-dupuis@oliverwyman.com  
+1 514 350 7208

版权所有 © 2016 奥纬咨询保留所有权利。

未经奥纬咨询书面准许不得复制或发布本报告所有或部分内容，奥纬咨询对第三方的上述行为不承担任何责任。

本报告中的信息和观点均来自奥纬咨询。本报告并非投资建议，报告内容不应该做出相关专业投资意见的依据，也不应该将报告内容作为会计、税务、法律或金融顾问专业意见的替代。奥纬咨询已尽力使用可靠的、最新的、完整的数据信息和分析，但奥纬咨询对报告所含信息不做任何明示的或暗示的保证。奥纬咨询不承担对报告所含信息或结论进行更新的责任。奥纬咨询对于因本报告内容、引用报告所含信息或任何报告资料来源而采取的任何行为或放弃行为而产生的损失，或者对产生的任何后果性、特殊的、相似的损失不承担任何责任，即使已得悉上述损害发生的可能性。本报告不代表买卖有价证券的要约或者推销买卖有价证券的要约。未经奥纬咨询书面同意，不得出售本报告。