中国消费品行业渠道数字化转型洞察

Photo by Margo Stahl
Kearney, New York

KEARNEY

不论是“百年变局”、“新零售”，还是“最理性‘双十一’”，近年来有关消费品行业的各色叙述都在传递一个信息——中国消费品行业正经历新一轮市场考验与行业变革。在此背景下，消费品行业的渠道数字化转型成为突围关键。

科尔尼从行业实践出发，提炼消费品行业渠道数字化转型洞察，以期与更多坚持长期主义的优秀企业携手，拥抱变革，笃行致远。

第一章 1
消费品行业的渠道之变

第二章 3
渠道模式之变

第三章 4
触电打法之变

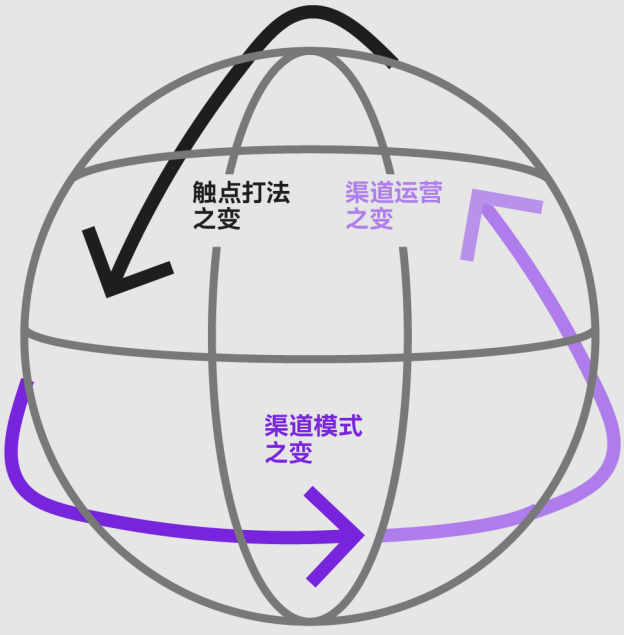
第四章 6
渠道运营之变

第五章 7
数字化转型的坚实保障

一、消费品行业的渠道之变

消费品行业的渠道数字化转型，背后是渠道模式的演进。品牌方角力重心从过去增量市场下的商品与供应链能力比拼，转向存量市场下如何更精准理解和把握市场需求。 因此，品牌方、经销商与消费者之间的价值链条发生重构，呈现出渠道数字化转型的三条变化主线：渠道模式之变，触点打法之变，渠道运营之变 (见图 1) 。

图 1
消费品行业渠道数字化转型的三大主线



A
渠道模式之变
业务模式转型
供应链模式转型

B
触点打法之变
渠道流量贯通
线上线下融合

C
渠道运营之变
资源管理转型
服务履约转型

来源：科尔尼

1 **渠道模式之变：**本质是消费品企业在渠道侧更加贴近消费者的变革中，业务模式与供应链模式的深刻变革。数字化能力建设也随之发生重心转变，包括更加强调对经销商经营能力的赋能、对终端消费者行为及数据的掌握、对全渠道"一盘货"能力的构建和对渠道上下游异业生态模式的探索。

2 **触点打法之变：**一方面是渠道流量的经营重心从传统模式下的消费者触点集中，转向全链条的流量经营，包括流量向前影响到消费者决策关键时点，及流量向后延伸到消费者与商品的日常使用中；另一方面触点打法也在进行全域整合，贯通线上与线下流量实现快速战略抢位，并将全域触点重构为一整套用户触达与服务体系。

3 **渠道运营之变：**市场变革对渠道资源精益管理提出更深刻要求，而数字化能力也为这一图景的实现提供有力保障。这一背景下的渠道资源管理，从费用管理、政策设计，到商品铺排，品牌方运用数字化手段构建一体化管理体系，全面提升渠道运营的时效性、真实性、有效性。同时品牌商也积极运用数字化工具，围绕消费者的售后服务体验搭建服务履约新模式，强化用户生命周期的长效经营能力。

二、 渠道模式之变

业务模式转型

变革趋势洞察

渠道模式在过去十数年间围绕品牌商与经销商关系的变化发生了一系列深刻变革。从最传统的代理模式演进，中国消费品企业的渠道模式经历了渠道精耕、渠道赋能、C端直达与流量盘经营四个阶段，更加强调品牌与终端消费者的触达与交互。这其中渠道转型也在随商业模式演进，推动链条上下游的价值重新分配，实现渠道效能释放与商业模式创新 (见图 2) 。

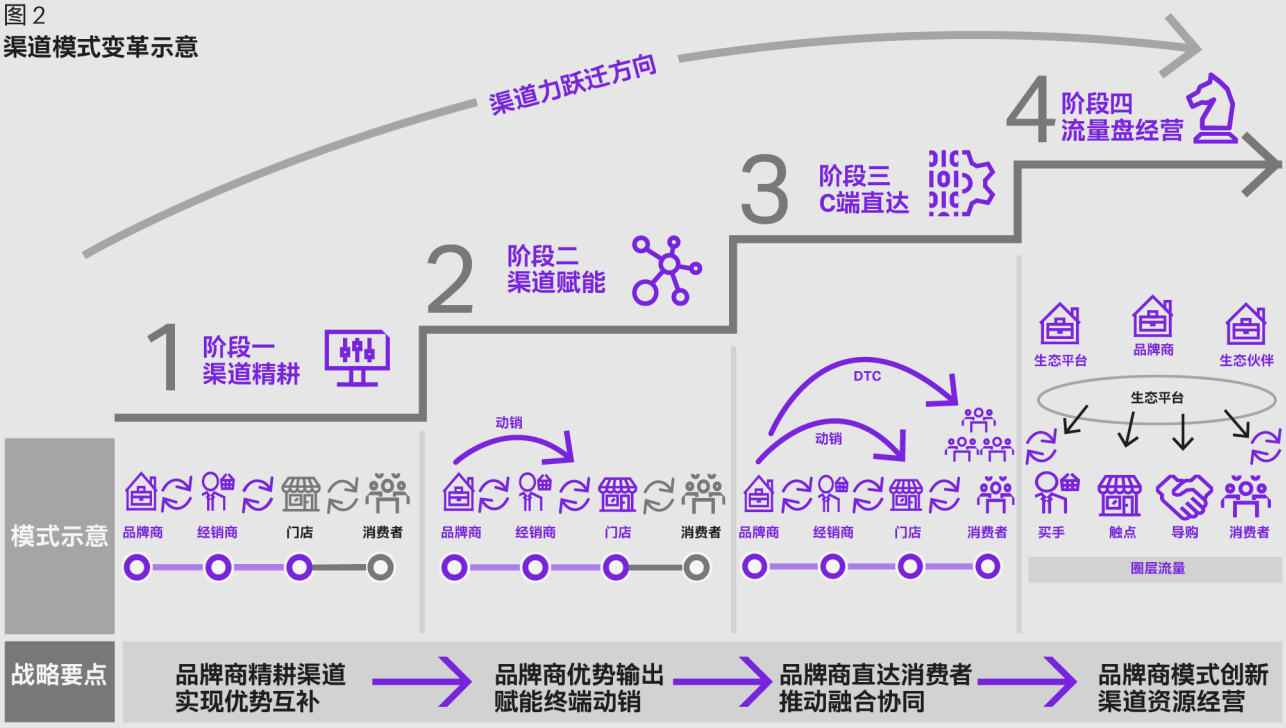
第一阶段：渠道精耕
传统经销模式下代理商向品牌商买断，负责终端门店运营和消费者运营，品牌对渠道网络掌控力弱，但也尝试通过进货网络更加密切地与经销商互动，以实现某种意义上的渠道精耕。这一阶段品牌方侧重经销商管理，与终端消费者距离尚远。

第二阶段：渠道赋能
品牌方开始关注市场变化趋势，通过更专业化的销售人员培训、更灵活的进货支持等手段赋能渠道终端动销。这一阶段品牌商开始关注终端消费者，但直面消费者的仍是经销商，品牌商通过优势能力输出，间接提升渠道网络掌控力。

第三阶段：C 端直达
品牌商真正意义上实现 DTC，即直面消费者的经营。这一阶段品牌商对经销商充分赋能，实现渠道动销、品牌营销，并全方位整合服务及物流能力。品牌方真正意义上成为渠道能力主宰方，经销商成为渠道服务的执行方，从而建立直面消费者的经营模式，释放渠道体系效能。

第四阶段：流量盘经营
在DTC基础上进一步探索模式创新，品牌商成为价值链主，整合经销商、分销商、零售商、导购等渠道融合资源，探索带单模式做大流量优势，聚拢异业生态资源，撮合渠道能力上的供需双方，赋能渠道网络中小企业实现价值重构。

图 2
渠道模式变革示意



来源：科尔尼

数字化转型发力点

消费品行业渠道变革趋势下，品牌商们需要在各个阶段的渠道数字化转型中聚焦资源，实现快速突破。

第一阶段
以与经销商的交易关系为核心，围绕 B2B 订单管理搭建数字化销售体系，实现渠道经营管理的线上化，也为后续的渠道能力演进奠定基础。

第二阶段
以门店动销管理 (SFA) 、营销费用管理 (TPM) 、企业进销存管理 (DMS) 、促销一体化管理 (PMS) 等专业化数字化解决方案为重要抓手，构建赋能终端动销的渠道经营能力，支持经销网络的终端活动、导购到店、企微经营，提升渠道力。

第三阶段
在前两个阶段的数字化能力沉淀基础上提升 2C 订单管理能力，推动品牌商对终端零售数据与消费者资产管理能力的构建。一方面在终端触点搭建零售管理系统，另一方面通过用户运营中台，打通动销、营销、物流、服务等售前售后数据，实现消费者全旅程的精致化运营。

第四阶段
进一步深耕消费者数据，打通品牌商、经销商及渠道各域资源伙伴的流量池，为商机线索管理及带单追踪建能力，为异业联盟生态做平台。

供应链模式转型

变革趋势洞察

直达用户的“DTC”渠道模式变革主线下，物流库存模式同步向“一盘货”库存模式进行重构升级。“一盘货”库存模式变革路径分为三个阶段：第一阶段，传统层层压货模式，“一盘货” 产品销往代理商，后端采用多级压货模式，品牌方缺乏对后端的主动管理；第二阶段，赋能代理商直供终端模式，渠道扁平化，代理商向运营商转变，成为市场活动操盘手，不再进行备货，产品直接销往门店；第三阶段，赋能终端直配消费者模式，品牌方接入门店进销存，门店角色向运营商转变，产品直接销往线下消费者。

“一盘货”库存模式变革，可以为品牌方创造五大价值：

1 品牌方直连用户订单信息，减少多层级渠道结构下需求的层层扭曲，提升需求预测准确率，敏捷把控终端动销。

2 增强渠道掌控力度和市场运作能力，统筹市场活动，指导门店运营，打开收入增长边界 。

3 加深了品牌方对终端的管控，品牌商掌握了渠道价值的分配权。

4 渠道库存健康可视，跨运营商、跨区最大化共享，实现渠道周转显著提升。

5 仓配布局统一管理、整体优化，全渠道履约效率提升。

数字化转型发力点

“一盘货”库存模式对数字化供应链系统提出新的要求，系统需要链接企业供应链上下游的信息，串联品牌方、渠道商、终端门店和消费者，实时掌控全渠道订单信息，进行订单分类分级管理，同时支持全渠道库存可视与共享，并建立库存水位红绿灯预警机制，满足企业多渠道库存整合、仓运协同、仓网联动等复杂业务场景的需求，为全渠道一盘货管理建立坚实数字化底座。

三、触点打法之变

渠道流量拉通

变革趋势洞察

随着电商的兴起和消费习惯的改变、部分消费品类已经进入存量时代，其线下零售门店的流量呈现颓势。随着整体解决方案等成为越来越多消费者的诉求，消费者的消费节点一方面不断前置、另一方面也不断向售后等环节延伸，渠道流量呈现出全链条拉通的趋势。对于位于消费链条后端的门店而言，触点网络的变革迫在眉睫（见图 3）。

从消费决策链条看代表性的消费场景：

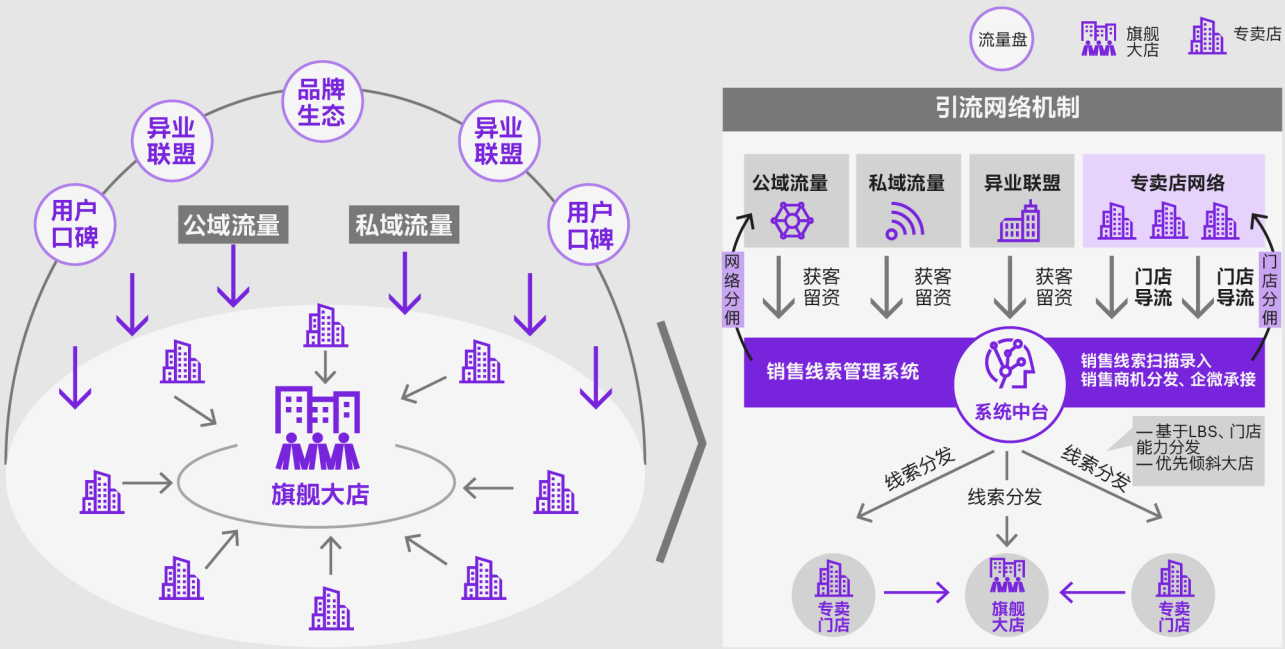
— 泛家居行业中，过去消费者多在装修完成后配置家电，现在越来越多人在装修过程中便把家电纳入整体装修风格、家居风格的通盘考虑中，且更愿意去家装卖场一站式购齐家电而非原有家电专卖店。

— 而在汽车行业中，过去消费者在进入 4S 店后才建立对于产品从 0 到 1 的认知，而今消费者在进店前便通过多种线上渠道收集信息并明确其车型倾向，其购买决策主要受到各线上渠道信息的影响，门店体验更多起到验证消费者决策的作用。

— 美妆行业亦是如此。绝大部分消费者在线下门店购买前已通过小红书、直播等线上渠道收集对比各类信息并做好决策，因而品牌的种草环节也在消费者决策链路中不断前置。

与此同时，如何将品牌商与消费者的关系进一步延伸，从过去一次性的消费场景，深入到日常使用，并进而影响消费者的分享与复购，也自然成为新消费的另一项重要议题。家电品牌扎根社区，以家电使用与售后服务为切入，提供居民家电维修、全屋装修、衣物护理等服务，抓住用户后端流量；造车新势力以自驾与车主活动为载体，深入到车主的生活与兴趣中找寻新机会；鞋服、美妆、母婴等消费品牌可以抓住移动互联网兴趣电商与生活方式分享的红利，更自然地制造品牌话题。

图 3
触点流量融合模式示意



来源：科尔尼

数字化转型发力点

基于科尔尼项目经验，领先企业已经开始通过数字化转型，借助数字化产品工具来破线下流量困局。例如，通过搭建建店网络地图，实现门店触点规划数字化、上平台，部署门店开发选址工具，基于优质多源数据以及智能评估模型，全方位洞察区域客群特征以及商圈属性特征，预测门店客流和销售额，帮助企业进行最佳门店落点派出，做出更智能的触点布局决策。高流量触点"找得准"只是第一步，触点的流量运营转化也至关重要。领先企业通过部署线下数字化工具，如店铺客流统计工具、用户行为追踪工具、潜客留资运营工具等，提升店内交互能力，追踪用户行为，促成用户留资，加强营销转化效率，同时也为产品迭代、店内出样提供更丰富店内用户行为数据。

全域流量融合

变革趋势洞察

线上触点流量网络的经营已经是当前消费品企业的必修之课，但如今已经不是过去线上流量网络经营野蛮生长的时代。传统的电商流量经营正在向全域数字化经营演进，面对快速崛起的兴趣 / 社交电商等新流量触点赛道，消费品企业需要做得更精细，一次做对，实现线上全域流量数字化整合经营的快速战略抢位。在抖音等新流量触点赛道中，相对于家电等耐用品企业，快消类、美妆类企业对于流量的运营方法论更加成熟，其中的领先实践针对新流量平台已经建立自己的科学流量运营体系，例如：完整搭建了全体系渠道矩阵，如品牌官方旗舰店、品类旗舰店、达人专营店等；实现消费者全链路的完整贯通，搭载平台功能与工具实现链路强转化和沉淀；其线下渠道触点也不再拘泥于门店"坐商"，而是基于前端的新流量入口导流至终端多种获客"店"做承接，实现渠道和流量全线贯通融合、一体化联动协同 (见第五页图 3) 。

数字化转型发力点

领先企业通过数字化跑通线上流量运营后，还实现了全域联动，通过线上平台贯通线上线下流量，将所有线上线下触点串联为一整套用户触达与服务体系。例如，部分领先一站式家装企业已经开始形成"一城一大店 + 多个专卖店 + 近场获客店 +O2O"的同城流量盘模型，在公域流量、私域流量、异业联盟流量、专卖店网络等中获得用户留资信息，并搭配销售线索管理系统，基于 LBS、门店能力等将销售线索进行智能分发，传递给各类门店进行承接和转化。

此外，门店本身也在通过搭建"云店"平台工作台等工具实现门店云化上翻，并且帮助门店导购、渠道伙伴实现对流量 / 用户的全面分级式运营管理。以导购为例，通过搭建私域运营和智能分销系统，形成导购专用私域运营系统，让导购全面了解顾客线上 / 线下消费数据，通过会员动态跟踪和智能会员标签，使营销活动更加精准触达顾客；同时建立导购专属的智能商品分销系统，实现智能商品和顾客的智能匹配，顾客高级筛选定位后精准推送分销商品，提升转化率，成功赋能导购进行内容分发推送，掌握长效运营的价值抓手。

四、渠道运营之变

资源管理转型

变革趋势洞察

"渠道为王"的野蛮生长，到"效率为王"的精耕细作，消费品企业的渠道资源管理也进入新阶段。特别是围绕渠道费用投放、渠道政策设计与渠道商品铺排，如何通过有效的数字化工具推动精益管理，成为资源管理转型的重要课题。渠道资源的管控水平将在很大程度上影响经营利润。

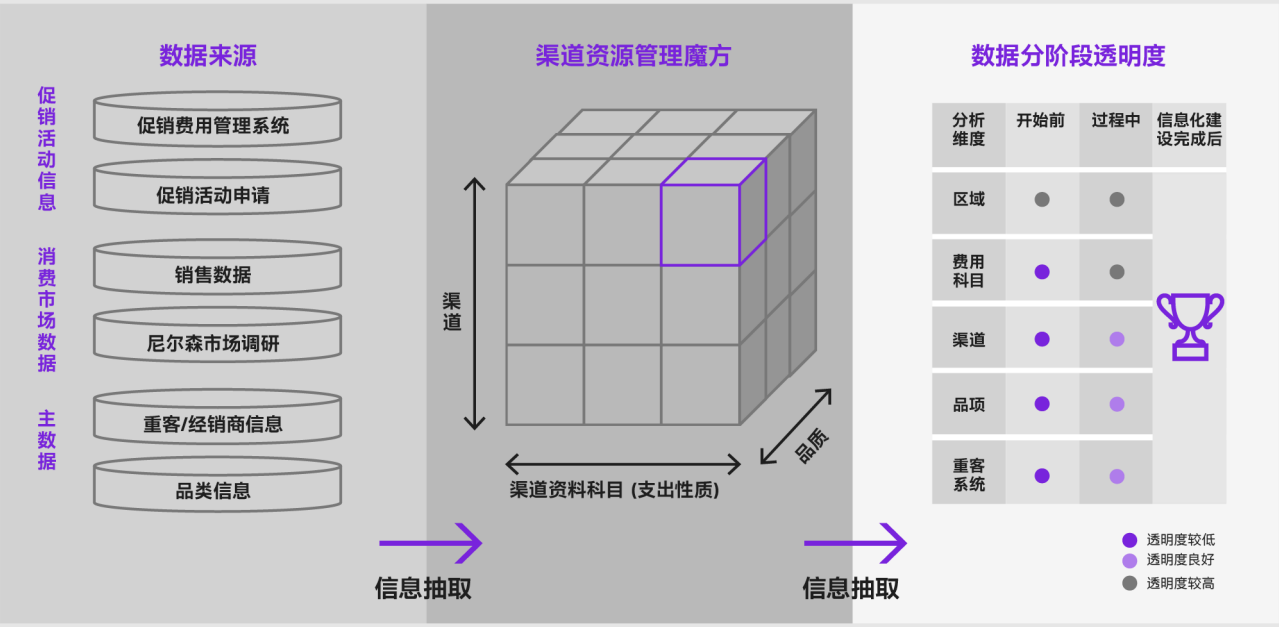
消费品企业在渠道资源管理上通常面临三大挑战——时效性不足：费用管控环节依赖大量人力劳动，自动化和标准化不足，导致费控流程冗长，影响终端促销活动敏捷作战；真实性不足：费用及相关销量数据被人为扭曲，费用及销量数据存在一定误差、与真实情况不符；有效性不足：针对不同渠道及地区的客户，难以决策匹配差异化的投资水平和效果目标，难以结合竞品促销活动动向，在促销方式、促销力度、促销时段等促销要素之间，设计出最佳要素组合和竞争策略。

数字化转型发力点

对此，未来消费品企业需要建立渠道资源在线管理体系，围绕促销费用、渠道政策与产品投放建设数字化管理系统，贯通串联经销商、终端门店和消费者。

以促销费用为例，数字化系统支持所有促销费用科目管理，实现费用管理端到端全流程在线，目标实现时效性、真实性和有效性的三重价值提升——时效性提升：端到端线上化，对流程规范、内容格式以及时效限定有完整的标准化定义；真实性提升：数据真实性提升，解决终端 / 经销商作假、人工审核失误、监管不力等核心问题，支持全部活动结案和核销凭证自动采集和上传，应用诸如自动图像识别、RPA 等高阶功能实现自动化凭证审核，对订单类活动的对应销量可支持自动比对 (图像识别) 和结案；有效性提升：通过建立数据中台打通企业全域系统应用大数据算法实现数据的自动分析优化，决策支持与有效性分析提升，为促销费用的科学使用决策与费效管理优化提供依据 (见第七页图 4) 。

图 4
渠道资源管理魔方



来源：科尔尼

服务履约转型

变革趋势洞察

随着新中产、Z 世代成为主力消费群体，服务体验越来越成为消费者决策的核心考虑因素，消费者对售后服务要求越来越严苛，这一趋势对于 3C、家电、家居、汽车等耐用品行业尤其突出。然而，目前中国售后服务体系主要采用外包的“层级模式”，品牌商依赖服务商进行终端服务人员管理和用户售后服务履约，缺乏对终端服务人员的有力管控，难以保障用户服务体验口碑。

消费品企业售后服务转型“箭在弦上”，缩短管理链条成为越来越多品牌方的破局关键。终端服务人员的人事关系仍然隶属服务商，但是品牌方通过数字化平台直链终端服务人员，直接调度终端服务人员，并部分支配终端服务人员的收入，从而在避免直营运作的风险与成本的同时，实现终端服务网络的终端掌控力，从而更好地驱动终端服务人员提供卓越用户服务，驱动用户服务口碑长效提升。

通过缩短管理链条来提升用户服务口碑是第一步，在此基础上品牌商可以进一步“锦上添花”，加强用户全生命周期的长效经营。品牌商可以打造多元化服务产品，立足于社区开展清洗、保洁等服务，并基于物联网实时交互和用户数据深度挖掘，针对用户深层需求提供惊喜式的惊喜服务，实现被动服务的主动化，最终把握用户的交叉购买和二次购买的转化机会。

数字化转型发力点

无论是通过缩短管理链条来提升终端服务掌控力，还是用户全生命周期的长效经营，数字化平台底座都是“必选”的前提基础。品牌商首先需通过数字化平台链接服务生态四方——品牌方、服务商、终端服务人员和用户，然后加强中台调度和运营能力，以实现对终端调度人员的高效调度和对服务生态各方的长效驱动。针对用户全生命周期经营，品牌商需在生命周期各个节点通过 APP 或小程序进行主动关怀推送，并加强对服务生态伙伴私域流量经营的体系化赋能。

五、数字化转型的坚实保障

最后，在消费品行业的渠道变革与数字化转型中，除了方案设计，也需要确保数字化方案在战略与执行层面实现有效衔接，保障高效落地。科尔尼也在助力消费品客户渠道数字化转型的实践中总结出三条关键经验：

— **理念：渠道数字化是 IT 转型与业务转型的有机融合**

数字化与业务是紧密关联的，渠道数字化的策略需要根据业务变革同步做出调整和迭代，同时业务侧也需要在数字化转型的引领下进行及时调优和升级，方能实现渠道数字化转型的“飞轮效应”。

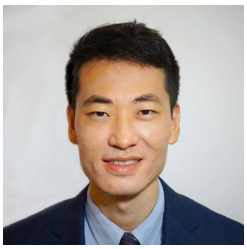
— **方案：数据资产化、能力模块化、支持场景化共同驱动**

数据资产化：搭建系统化的数据体系，利用经销商数据与零售数据深入挖掘用户价值；**能力模块化：**在数字化变革进程中，将较复杂的零售场景解耦成模块化的能力，如订单管理、经销商管理、用户管理、会员运营、门店管理等能力，并将其进行重新组合。**支持场景化：**面对不同零售业务场景，搭建一系列经营策略（例如终端经营分析策略、促销活动聆听策略等），并建立以数据为基础的底层支撑能力。

— **落地：应对复杂多变的市场环境，渠道变革带来数字化需求的常变常新**

渠道数字化转型的上线仅仅是一个起点，其未来的变化是多样且未知的，因此在上线的过程中需要配备专业团队对其进行不断的迭代与优化，以确保对瞬息万变的业务发展进行持续有力支持。

作者



刘晓龙
科尔尼全球合伙人, 北京
xiaolong.liu@kearney.com

孟祥巍
科尔尼董事, 北京
miles.meng@kearney.com

张泽全
科尔尼咨询顾问, 北京
zequan.zhang@kearney.com

王泓霖
科尔尼咨询顾问, 上海
honglin.wang@kearney.com

谭伊淇
科尔尼咨询顾问, 上海
yiqi.tan@kearney.com

科尔尼作为一家全球领先的管理咨询公司：遍布 40 多个国家的精英人才是我们的立身之本；对工作和客户的无限热情是我们的动力源泉；精于战略更敏于实施使我们与众不同。

kearney.com

For more information, permission to reprint or translate this work, and all other correspondence, please email insight@kearney.com. A.T. Kearney Korea LLC is a separate and independent legal entity operating under the Kearney name in Korea. A.T. Kearney operates in India as A.T. Kearney Limited (Branch Office), a branch office of A.T. Kearney Limited, a company organized under the laws of England and Wales. © 2022, A.T. Kearney, Inc. All rights reserved.