

中国消费品与零售行业的价值重塑与转型

——下篇：走向企业价值重塑的成功之道

中国的消费品与零售企业在围绕价值创造建立全新的模式与竞争力时，需要果断地采用“变革转型”模式来迅速、彻底地奠定成功重塑价值的基石。“价值增长赢家”企业正是通过这种体系性的转型方法获得了远高于市场平均的业绩表现。



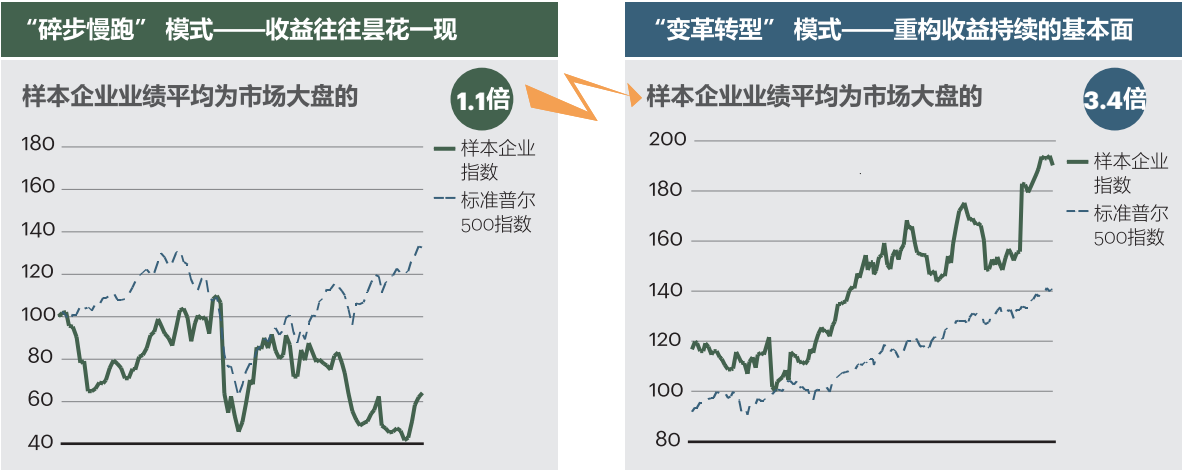
在《中国消费品与零售行业的价值重塑与转型》的上篇《价值创造正值当下但任重道远》中，我们论述了价值增长在当前环境下对于中国消费品与零售企业的重要性和推动价值增长的驱动因素，以及整体行业与不同细分板块中各企业在寻求价值增长时所面临的挑战。那么，企业应如何系统性地解决这些挑战，成功推动转型以实现企业价值的增长呢？

成功源于果断和正确的方法

对于苦苦探寻价值创造之道的中国消费品与零售企业而言，必须首先意识到“价值增长赢家”的打造有赖于全方位、果断的企业竞争力重塑。在进行价值增长模式重塑时，企业囿于之前的竞争和能力视野或者缺乏信心面对和管理变革带来的阵痛，往往会选择“碎步慢跑”型的改进策略或模式，即通过一系列零散的、非系统的数个优化举措/项目在长达几年的时间中进行“缓慢治疗”。但事实上，唯有转型才是成功之道。与“碎步慢跑”模式相对的是，很多优秀企业果断地通过一次性、大规模的“变革转型”模式来奠定成功重塑价值的基石。

根据我们的经验与观察，“碎步慢跑”模式很难帮助企业实现理想的高收益，纵然获得了一定收益也很难持续，其原因在于投入产出较低、效果分散而打折扣、资源和注意力难协同、协作缺失导致收益蒸发等。而“变革转型”模式则不同，它能规避以上这些缺陷，甚至还能推动企业文化变革。如图1所示，站在较长的观察期来看，采用“碎步慢跑”模式只能帮助企业获得高于市场平均10%的额外收益，而“变革转型”模式的企业则能获得市场平均3.4倍的业绩表现。此外，“碎步慢跑”模式下的收益很难持续，而“变革转型”模式下的收益可持续则在于企业收益增长的基本面得到了重构。

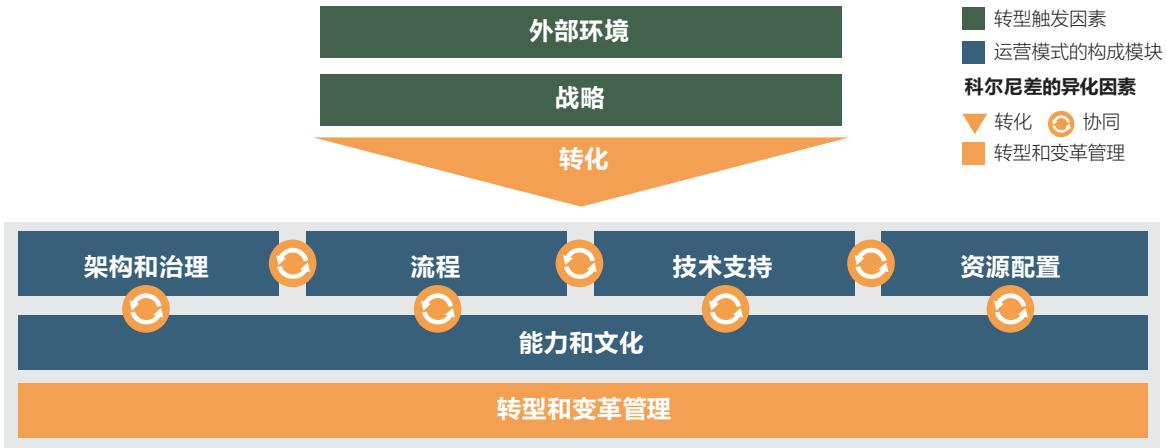
图1
企业进行价值重塑时可采用的两种方案¹



¹ 备注：对股价表现进行指数化，以项目开始的时点作为基准。
来源：科尔尼基于公开信息和数据对多家企业转型项目进行分析；“碎步慢跑”型模式定义为在7年内进行过三次以上的系列项目。

因此对于中国消费品与零售企业而言，要实现增长模式的改变与企业价值的重塑，需果断地采用“变革转型”模式。当然，这并不是说企业需要敞开变革带来的潜在风险。事实上正相反，企业恰恰需要采用一套切实高效的转型方法，不但在较短时间窗口内获取最大的价值同时也要管控好变革带来的潜在风险。为此，科尔尼建立了FIT (睿健) 转型™的方法论 (见图2)，帮助多个国内外企业实现了价值的成功重塑。我们的经验表明，很多情况下企业不敢果断采用“变革转型”模式或在该模式下未能获取企业价值重塑带来的预期收益，都在于高效转型方法的缺失。

图2
科尔尼健康转型™方法框架



¹ 备注：对股价表现进行指数化，以项目开始的时点作为基准。
来源：科尔尼基于公开信息和数据对多家企业转型项目进行分析；“碎步慢跑”型模式定义为在7年内进行过三次以上的系列项目。

科尔尼FIT（睿健）转型™方法通过对外部环境的深入剖析，制定切实的战略目标，并将战略目标进行均衡的落地转化，同时在不同的运营模块间进行全面协同，并通过有效的转型和变革管理全方位地帮助企业实现价值重塑。这套转型方法被证明能帮助企业突破种种常见的转型困境，例如：缺乏对于市场、消费者演变的有效把控（外部环境），战略目标制定与业务发展脱节（战略），缺乏全局思考、只关注片面的战略执行（转化），业务运营中跨部门协同及资源配置失衡（运营模式），转型过程中员工责任感及积极性较低（转型和变革管理）等等。

具体而言，科尔尼FIT（睿健）转型™方法的应用包括五个方面的步骤与要点：

- **第一步：外部环境的深刻洞察：**战略的起步应做到知己知彼，对外部市场、竞争环境、消费者趋势、政策导向等的全面剖析。把对外部环境动态变化趋势的深谙作为转型战略制定的重要输入，识别改进机会；亦即，不仅仅在创新、品牌推广等具体工作中以深入研究竞争环境和消费趋势作为必要步骤，也应该设置专门的团队，定期进行市场、消费者、竞争对手研究。
- **第二步：切实的战略目标制定：**根据战略目标定义公司总体业务目标，确定推动公司实现上述目标的价值之源，以及推动运营的指导方针，进而将公司的战略转化为组织优势、灵活性和低成本的最佳组合。并结合外部环境洞察的改进机会，对改进机会可行性的预判来进行优先级排序，制定切实可行的实施路径图；
- **第三步：注重均衡的战略转化：**需在精益、强大和灵活三方面取得平衡。为此，健康转型将战略视作触发因素和切入点。战略方向必须正确，但健康转型更关注战略的合理执行而不是战略设计。例如：以股东回报提升为目的转型中，很多公司的转型之初就坚决彻底地削减成本，结果变得太过精简，使公司弱小而迟钝。成本削减通常必要，但不能时时刻刻都将成本削减作为转型的主要目标，否则会影响公司的差异化竞争能力；再例如：数字化转型已成为国际国内领先企业中长期最具战略意义的战略转型，转型成功的关键亦是根据企业自身发展把握平衡 – 是事业部推动还是集团总部转型推动拥有更好的投入产出？数字化转型团队应该同时扮演战略和实施的角色还是以扮演战略角色为主？什么样的转型模式能够适应不同的业务、区域的情况，转型团队又应该如何随着转型的深入推进而转变角色？

- **第四步：在运营模式的不同构成模块之间实现全面协同：**全面协同需要考虑两个维度。一是运营模式中不同组成模块的相互协同，例如资源配置决策不仅要考虑成本还要考虑客户体验。二是确保实现跨职能部门的协同，打破组织孤岛，例如设置跨部门的研讨会、目标设定等。找准转型切入点，有序地对不同举措、不同模块进行优先排序。某些举措在某些条件不具备时不可推进，但另外一些举措在具备部分条件(如部分数据)下即可开始推进、条件进一步成熟后寻求进一步效应；
- **第五步：转型和变革管理：**是一种系统的、有所侧重的方法，通过识别并激活变革的引擎(正式的和非正式的)，从一开始就让利益相关者自上而下以及自下而上地参与其中。可从传播、移交、深化和保持四个维度开展。“传播”即确定变革的方向和需要，高管要明确变革的愿景和迫切理由，沟通愿景、安排工作、分配资源，并审查结果。“移交”即将实施变革的责任交给最终的负责人，让员工感到自己是变革流程的一部分。“深化”即做出承诺，旨在改变员工的态度和行为，推动员工切实、全情地投入变革。“保持”即形成持续变革，将其融入公司的生态环境及日常经营；

与中国市场相比而言，国外消费品及零售行业因整体起步较早，面临全球化竞争环境及消费者行为的变化局势更为凸显，全面系统化的提升和改变更为紧迫，因此部分领先企业率先实现突破，进行价值重塑及企业转型。而科尔尼基于成熟的健康转型方法，已帮助多个国际领先企业成功推进变革转型，成功实现了企业价值的重塑。

近距离感受成功的转型之旅

正如我们在《中国消费品与零售行业的价值重塑与转型》上篇所提到的，继在国外成熟市场之后，价值创造在中国市场上正值当下。随着中国整体经济增速放缓、消费者行为的深刻变化，国内消费品与零售企业也面临着极大的增长转型乃至生存压力，但值得一提的是已有部分国内领先企业率先意识到转型的必要性和紧迫性，并尝试通过全方位的重塑在通往“价值增长赢家”的道路上进行打造和提升。

我们欣喜地看到这部分中国价值先行者企业的出现，在这些表现出色的中国企业中，伊利是国内消费品行业中典型的“价值增长赢家”。在消费品市场增长放缓的趋势下，伊利的业务收入增长和股东总回报(TSR)均远高于国内同业，甚至毫不逊色于亿滋、雀巢等国际食品巨头。伊利背后的成功故事值得我们作为案例来剖析和探讨。

伊利的“两个根本”和“两个轮子”广为流传。同业或业务伙伴在对伊利初步接触乃至深入接触过程中都能随时感触到质量和责任已深深融入其企业文化中，而创新和国际化则是伊利推动价值转型的双轮驱动。面对中国消费市场环境的深刻变化，伊利是国内消费品与零售行业中较早把创新作为重要增长引擎的企业，并取得了显著成效。2016年伊利新产品销售收入占比达到22.7%，已达到国际同业领先水平，高科技、高附加值产品占比已达到40%，在国内同业中居于领先地位。伊利已建成集团层面的研发与孵化机构，旨在推动新品类和新市场的发展，布局下一个增长点。全球化的产业链资源和研发体系也是伊利增长模式转变的另一动力，国际化对伊利的价值转型的推动效应值得进一步期待。

伊利的创新不仅体现在产品创新上，更体现在运营精益化提升上。而运营精益化的提升又有效支持了战略总目标的实现和股东价值创造。例如，端到端的供应链转型带来的服务水平、产品新鲜度、经销商库存天数等全方位的优化直接提升了销售和盈利能力；渠道精耕大大提升了渠道效率从而增强了销售和盈利能力，促销费用管理优化显著提升了费用的投入产出比；数字化转型大大提升了管理效率，等等。

在对伊利这一系列多个举措的深入研究中发现，背后是由价值管理作为主线来将这些举措进行关联。因此，价值转型与创造只有真正植入到企业管理、成为经营的关键脉络时方能见真效。具体而言，伊利将“进入全球乳业五强、营收突破千亿”的战略总目标进行详细分解，实现精益化的评价与追踪，确保最后的战略达成。这正是建立了围绕价值创造的管理视角(如白皮书上篇中图2所示)，以战略目标/主题与管理绩效为开始，但要继续落在财务绩效与股东价值上。财务绩效也不再局限于传统的规模增长上，还会综合考虑经济利润、资本风险等价值增长，确保对企业价值与股东价值的综合实现。

伊利作为国内企业价值创造的代表企业，其成功并非一蹴而就，也离不开一套系统的转型体系与方法。自2013年起，伊利基于对市场发展趋势的洞察和自身增长模式的必要性，制定并实施了一系列实现价值重塑的全方位转型举措。虽然要做的变革行动很多，但伊利力求所有的行动举措都围绕战略和价值增长主线，以确保变革的持续连贯。

举例来说，供应链转型是伊利成功践行价值增长、全面转型方法论的一个标杆案例。供应链转型可以只聚焦局部环节，也可以追求端到端的全面转型目标。伊利选择了风险更大但收益也更高的后者，综合平衡供应链成本、新鲜度、灵活性三方面，然后开始一步步在落地实施过程中实现转型。

具体而言，伊利先从内部的采购、生产和物流进行变革。通过集中采购、需求管理、存货模型等手段，伊利实现了供应链服务水平、库存成本等的大幅优化。全面转型的成功需要多环节的全力支持，短期内需付出大量精力、承担相当的风险。转型早期，伊利综合自上而下的推动、关键利益方之间的充分沟通、试点等方式进行变革管理。这种管理方式有效平衡了转型阵痛和日常经营绩效的关系。在试点展示实际效益后全面的推广变得水到渠成。供应链转型只是伊利众多管理创新的一个例子。持续的内部转型让伊利获得价值增长，一步步向战略目标迈进。伊利也积累了宝贵的转型经验，这些经验无疑大大提升了其持续价值增长模式的能力。

以上，是我们通过伊利案例来概述了价值增长与转型的魅力、成效、方法与历程。虽然并未全面披露所有的个中细节与要点，但我们在这里希望中国企业同仁管中窥豹，有所感触。当然，类似于伊利这样的企业在中国市场上将越来越多。在我们看来，这些企业不但展现出成为“价值增长赢家”的胸怀，更在企业增长模式上具备了成为未来世界冠军企业的潜质与能力储备。正如我们一直所强调的，成功的转型将带给企业业绩腾飞的成效与焕然一新的竞争力。

结语

综上，中国的消费品与零售企业在围绕价值创造建立全新的模式与竞争力时，需要果断地采用“变革转型”模式来迅速、彻底地奠定成功重塑价值的基石，而非采用“碎步慢跑”型的改进策略。然而，企业的健康转型是一项复杂的事业，正如豌豆般大小的脑垂体一旦失调，会影响一系列身体机能，而且器官移植需要系统地重新连接多条血管。公司某一领域的变化也会影响到周围的“组织”，甚至会产生系统性的重大影响。业务转型有如外科手术，必须仔细考虑不同部门的相互联系，选择最合适的工具和方法。

虽然国外企业在价值创造上是先行者，但我们并不担忧中国企业中会缺乏意识到价值增长重要性的后来之秀，而担忧的是中国企业会缺乏系统科学的方法和有能力来推动这至关重要的价值重塑与转型。但我们欣喜地看到，中国已出现部分的“价值增长赢家”企业，他们已通过我们所倡导的系统性转型方法并取得了一定成功，正如我们所提前预见的，成功转型带来的收益是非常显著且可持续的。

科尔尼旨在助力中国企业尤其是中国消费品与零售企业的价值重塑与转型。而科学全面的转型方法论和完全定制化的项目设计是科尔尼保证每一次企业转型项目成功的关键所在。我们希望也坚信，科尔尼FIT(睿健)转型方法™会帮助更多的中国消费品与零售企业实现价值重塑与转型，不但重构竞争力，更有望问鼎世界冠军级企业。

作者：



贺晓青，科尔尼公司合伙人
常驻上海办事处
sherri.he@atkearney.com



刘晓龙，科尔尼公司高级经理
常驻北京办事处
xiaolong.liu@atkearney.com

致谢：

作者谨向为本报告的研究与分析做出贡献的同事表示感谢：孟祥巍、来嘉。同时，作者还要感谢编辑与制作团队的成员：汤丽旻。

更多联系：如果您想与我们深入探讨相关议题，请联系任何一位作者。



科尔尼是一家全球领先的国际管理咨询公司，目前在40多个国家设有分支机构。从1926年以来，我们始终是全球各行各业领先企业可信赖的顾问之选。科尔尼实行合伙人所有制并由全球合伙人共同管理。我们致力于为客户在最关键的商业决策上提供成效立显、优势益彰的解决方案。欲了解更多有关科尔尼的信息，敬请访问: www.atkearney.com.

美洲	亚特兰大 波哥大 波士顿 卡尔加里 芝加哥	达拉斯 底特律 休斯敦 墨西哥城 纽约	旧金山 圣保罗 多伦多 华盛顿特区
亚洲	曼谷 北京 布里斯班 香港 雅加达	吉隆坡 墨尔本 孟买 新德里 珀斯	首尔 上海 新加坡 悉尼 东京
欧洲	阿姆斯特丹 柏林 布鲁塞尔 布加勒斯特 哥本哈根 杜塞尔多夫 法兰克福 伊斯坦布尔	里斯本 卢布尔雅那 伦敦 马德里 米兰 莫斯科 慕尼黑 奥斯陆	巴黎 布拉格 罗马 斯德哥尔摩 斯图加特 维也纳 华沙 苏黎世
中东及非洲	阿布扎比 多哈	迪拜 约翰内斯堡	利雅得

如欲了解更多资讯或得到转印或翻译本文之许可，以及所有其他通讯，请寄电子邮件至：
insight@atkearney.com.

本文件封面上与本公司同名和创办人Andrew Thomas Kearney之签名，代表我们对实践其掲注于本公司的价值观之承诺，以及保证我们所作任何事皆须有「基本正当性」。