



引入收入增长管理，实现高质量发展：中国消费品企业 2.0 时代的赢之利器



作者：蒲仁伟，周嘉，侯德诚，涂懿家，陈曦

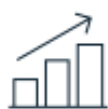
伴随着中国经济的腾飞和居民消费水平的持续提高，中国快消品市场进入了从未有过的黄金时代。消费 1.0 时代的主要驱动力为面向大众的营销手段和大众化的渠道铺货。然而近年来，许多快消企业开始出现增长乏力，对于消费者行为和渠道格局的新变化显得无所适从——传统广告在消费者心中的地位逐渐降低；电商和新零售不断蚕食大众化消费渠道份额；日益成熟的消费者对产品的品质要求更高，对于好产品有着强烈的需求；低线城市消费者成为重要增长动力，高线城市消费者也更加关注健康和生活方式类产品。这一系列变化要求消费品企业必须加强产品、营销、销售等一系列创新，而这也使得经营的复杂性大幅提高。

从长期看，传统的粗放型经济增长模式已走到尽头，高质量和精细化发展成为下一阶段增长的关键要求。从短期看，新冠肺炎疫情给中国消费品和零售行业造成了较大的影响，很多企业面临现金流不足、销售下滑、供应链停摆等种种挑战，承受着巨大的经营压力。疫情使得企业推进精益运营的要求愈加迫切。

在此背景下，企业引入收入增长管理 (RGM)，推动基于数据的实时、深度分析，赋能精细化运营，将成为抗击疫情、恢复增长、保障利润、制胜 2.0 时代的赢之利器。麦肯锡调查显示，海外快消品企业已经运用 RGM 获得多方面收益。企业如果具备出色的 RGM 能力，销售额增长会比品类平均值高出 3.6 个百分点，推广活动 ROI 高出 10%~15%，市占率提升

1%~2%，销售利润率提升 2%~5%。

具备出色RGM能力的企业



销售额增长会比品类平均值高出3.6个百分点,市占率提高

1-2 p.p.

10-15%

的推广活动ROI增长——更有效率的促销活动



销售利润率提升

2-5 p.p.

McKinsey
& Company

Source: team research, expert interview

那么, RGM 是什么? 它包括哪些核心要素? 中国消费品企业应该如何实施 RGM 呢?

收入增长管理 (RGM) 是什么?

RGM 是一套运用数据分析驱动、面向企业营销前端、影响组织全局的精益管理体系。成功的 RGM 需要实现三大核心转变: 思维转变、经营转变和工具转变。三个转变相辅相成, 缺一不可。

首先, 思维转变, 即从粗放式增长转向精细化管理, 从 “选对跑道”

转向“跑得更快”。从规划、日常管理到执行，消费品企业必须依靠数据提升管理的精细度。所有的日常决策都要问一问，对于企业营收和利润的增长是否有利、是否必要。

其次，经营转变，即建立高度协作的组织方式、运营模式和经营文化。企业各个部门应打破各自为政的“壁垒”，围绕共同的财务增长目标，进行密切的跨部门协作，并且高度透明地共享数据和洞见。

最后，工具转变，RGM 包含一系列分析工具，企业需要对内部和外部数据进行收集和统筹，提高经营透明性，并通过分析精准识别发展空白和成本控制机会，全面挖掘增长机会并评估可行性。企业需要全面分析所处环境，具体可从以下四个方面入手：

中国消费品企业如何实施 RGM？

根据麦肯锡帮助消费品企业实施 RGM 的经验，通常可分为四个阶段。

阶段 1：核心 RGM。在这一阶段，消费品企业可对已有数据进行 RGM 分析，在此基础上制定定价、产品组合、推广/渠道投资等方面的决策：

阶段 2：战略 RGM。相比第一阶段偏重战术性的分析和决策，消费品企业在这—阶段采取长期和全局视角，利用 RGM 管理塑造商业战略，而不只是提供支持。若想实施战略 RGM，企业必须在品类、竞争对手、客户、渠道、消费者、消费场景等方面拥有深刻洞见。战略 RGM 将帮助企业在细分市场、渠道和打法方面做出精准和高质量的决策。

阶段 3：精准 RGM。消费品企业在这一阶段依靠数据和高级分析，利用更多数据源（点击流数据、手机定位数据、消费纵向分析数据），结合机器学习等高级算法，持续动态开展各项 RGM 行动，例如针对特定细分人群制定门店策略和策划推广活动。

阶段 4：规模化 RGM。在这一阶段，消费品企业在整个组织层面构建 RGM 能力，包括标准化 RGM 流程、方法、体系和工具，提升决策速度和稳定性，最终能够根据各市场和区域具体情况制定解决方案。

目前，大多数中国本土消费品企业要么尚未实施 RGM，要么处于 RGM 的早期实施阶段。面对突如其来的疫情，消费品企业必须尽快引入核心 RGM，同时考虑实施长期战略 RGM。

我们建议消费品企业针对短期和长期影响，分别采取以下举措：

RGM 中国方案有哪些特点？

麦肯锡多年深耕中国消费品行业的经验表明，尽管在数据、渠道等方面存在某些障碍，如数据的可得性和传统渠道比例高，但 RGM 完全能够

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_33805

