

# affordability i mperative

利用GCC地区价值导向的 grocery 零  
售机遇



# 目录

---

## 引言 3

---

## 价值引领的杂货零售机遇：沙特阿拉伯研究 4

---

## 从全球价值引领的杂货零售领域的领导者中学习 6

两步法：价值优先，然后提升提供内容 7

区分零售商 8

---

## 关于海湾合作委员会 ( GCC ) 9国中价值导向的食品零售模式的思考

---

## 如何成功在GCC地区设立机构 12

关键维度，构建胜利模型 12

价值引导的原型 12

---

## 结论 14

## 引言

随着海湾合作委员会（GCC）的杂货零售市场日益饱和，差异化需求从未如此迫切。零售商面临着在消费者优先级发生巨大变化的市场中推动同店增长的挑战。

本报告深入探讨了GCC地区价值引领的食品杂货零售的转型潜力，这一策略不仅满足了降低成本的需求，还为零售商颠覆市场格局提供了途径。我们将探讨塑造这一动态环境的多元消费能力和不断变化的消费者行为，并提出关键的成功策略。这些策略包括制定引人入胜的价值主张、简化运营以提升成本效率、培育动态增长以及针对当地市场需求定制方法。

借鉴全球价值导向型杂货零售业的领军者的洞见，本报告提供可行的策略，同时应对GCC地区面临的独特挑战。报告以四个市场进入原型和呼吁零售商利用价值导向型杂货零售中日益增长的机遇的强烈呼吁结束。随着GCC市场的演变，理解和实施这些策略对于想要在竞争激烈的市场环境中繁荣发展的零售商将是至关重要的。

## 价值引领的食品零售机会：沙特阿拉伯研究

鉴于经济动态的不断变化，零售商了解消费者购买力至关重要。在本节中，我们将对GCC最大的市场——沙特阿拉伯进行更深入的分析。奥利弗·温曼 ( Oliver Wyman ) 的2024年沙特阿拉伯消费者趋势调查指出，沙特阿拉伯超过一半家庭的收入水平在2024年发生了变化。

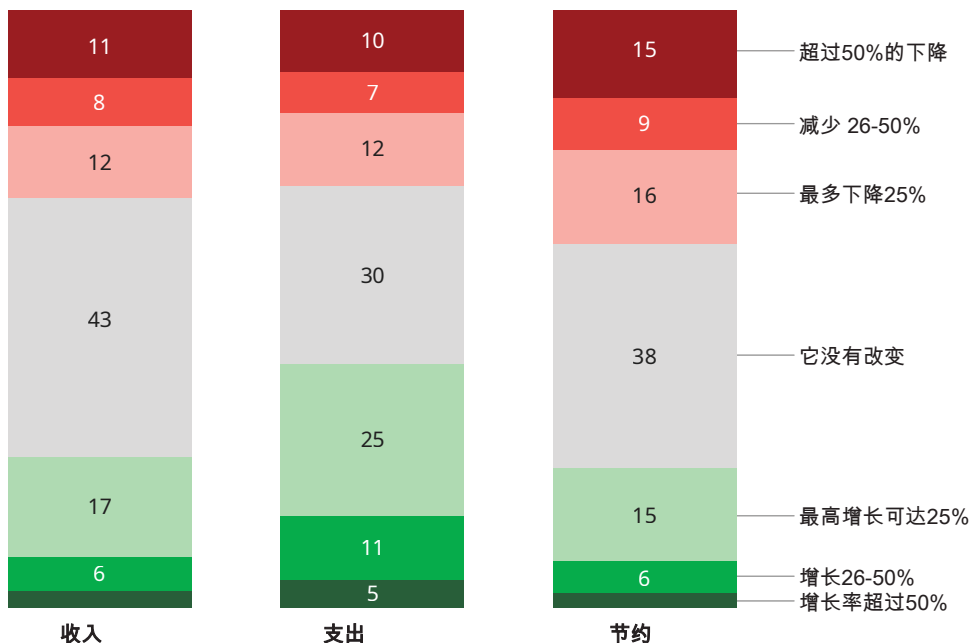
总体研究结果显示，可支配收入正在减少，客户越来越意识到需要在金钱使用上做出明智的决定。大约31%的家庭在2024年报告了收入的下降，其中11%的家庭收入下降了50%以上（见展品1）。此外，40%的消费者报告了储蓄的下降，而仅有23%的消费者成功增加了他们的储蓄。很明显，消费者正在应对一个 affordability 和 value 成为主要关注点的市场环境。

当考虑到节省开支时，消费者正在改变行为：48%受访消费者表示他们会比较价格，而46%则会主动寻找提供更低价格的店铺。

零售商必须认识到这些变化的行为模式，并根据不断变化的以寻求最大化价值为基础的客户需求调整他们的产品供应。

### 展现1：2024年沙特阿拉伯家庭财务状况（%）

问题：在过去6-12个月内，您的家庭财务状况有何变化？



注意：本调查问题于2024年12月提出。来源：奥利弗·韦曼2024年沙特阿拉伯消费者趋势调查

此外，奥利弗·wyman 客户感知图调查（CPM）为沙特阿拉伯的消费行为提供了宝贵的见解，加强了以价值为导向的购物趋势。在选择主要零售商时，“价值”，包括价格和促销，是沙特顾客（51%）最重要的因素。此外，80%的消费者表示他们经常购买自有品牌产品，主要受价格因素的驱动。

这些发现突显了消费者偏好向可负担性方向的重大转变，为那些在价值驱动型产品方面表现卓越的零售商创造了强劲的机会。

在相关发现中，CPM调查还揭示了沙特阿拉伯对折扣杂货零售商的强烈需求，其中68%的顾客表达了对经济实惠购物选项的兴趣（参见展品2）。此外，97%熟悉国际折扣品牌（如Aldi和Lidl）的消费者表示，如果这些商店在当地有售，他们将考虑在这些商店购物。

这一显著兴趣凸显了巨大的市场机遇。知名国际玩家或重视价值驱动策略的新本地品牌的进入可能会改变竞争格局，这可能会对整个价值链上的利润率施加压力。

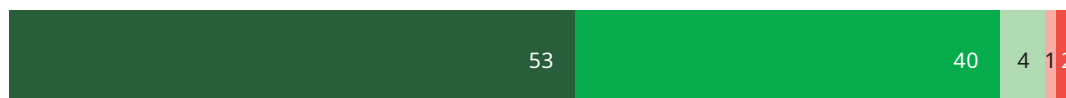
## 展示2：沙特阿拉伯消费者在折扣杂货店购物的兴趣（%）

问题：您对在折扣杂货零售商购物感兴趣吗？



■ 我可能会感兴趣。可能尝试过，但停止了。 ■ 我已经在这样的商店购物了。  
■ 我不感兴趣，我不知道什么是折扣杂货零售商。

问题：如果Aldi或Lidl在沙特阿拉伯有售，您会在那里购物吗？



■ 是的，定期 ■ 是的，偶尔。 ■ 也许 ■ 不清楚。 ■ 无

来源：奥利弗·韦曼 2024 年 CPMSurvey

# 从全球价值引领的杂货零售领导者中学习

成功的国际价值导向的食品杂货零售商为驾驭不断变化的食品杂货零售格局提供了关键经验教训。这些玩家通过以下三个关键策略取得成功（见展品3）：

## 1. 一个有吸引力的提议

赢得价值导向的杂货零售商保持对价格的坚定不移的关注，有效地吸引那些重视物有所值的消费者。他们强大的自有品牌产品，得益于战略性的产品管理和创新，在竞争激烈的市场中进一步凸显其特色。

在“新鲜”品类中的成功同样至关重要，这通过高产品周转率和直接采购来实现。每个零售商都会为其成功打造独特的配方——一些强调计划购买、品牌和大型店铺格式，而另一些则通过有限的品种、小型店铺和自有品牌产品蓬勃发展。




## 2. 简化运营

运营效率是这些零售商成功的关键。他们通过端到端的优化来降低运营成本，特别是在自有品牌和生鲜类别中。获胜的零售商在高度激励的团队中培养“折扣心态”，营造成本效益文化。

## 3. 积极的扩大规模

快速增长是成功折扣零售商的标志，通常通过轻资本支出（CAPEX）模式实现。这些参与者结合快速扩展与定制化市场适应，得益于深厚的本地市场知识。将运营利润重新投资于业务中，推动了持续增长，巩固了市场领导地位。

附表3：欧洲价值导向杂货零售商的确定成功因素

	<b>吸引人的命题</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>通过积极的定价策略提高高容量利用率。</li><li>提供高质量的限制范围，拥有高比例的自有品牌份额</li><li>通过每个库存单位（SKU）的高销量利用高购买力。</li></ul>
	<b>简化运营</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>尽可能保持事情简单明了。</li><li>实现端到端卓越</li><li>保持高劳动生产率</li></ul>
	<b>积极进取扩大规模</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>以负净营运资本进行运营</li><li>将营业利润重新投资于快速店铺扩张和具有吸引力的方案。</li><li>以标准模型高效扩展，低资本支出储备和高回报率（回报资本比率）。关于资本投入）</li></ul>

来源：奥利弗·威曼分析

# 两步法：价值，然后是提升提供的方案

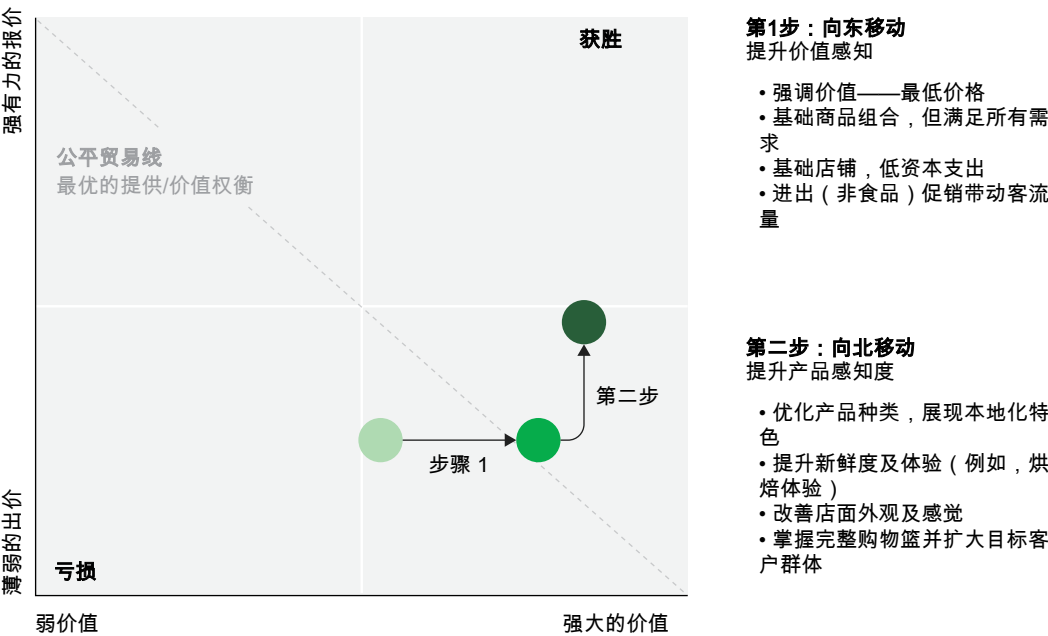
现在我们已经概述了全球领导者在价值引领的杂货零售中所采用的三个关键策略，让我们进一步深入了解他们构建价值和提升产品提供的两步法。

这些零售商拥有一个共同的首要目标：坚定不移地致力于提供价值，这对于吸引注重成本的消费者至关重要。他们通常会从建立强大的价值认知开始，关注低价格、基础但充足的商品种类以满足核心需求，以及简单、低成本高投入比的商店形式。这一基本战略确保了运营效率的同时有效地抓住了消费者的兴趣。

一旦价值认知得到稳固，他们随后将关注点转向提升产品认知（见展示4）。这一转变包括提高产品质量、扩大产品种类、提升店面美学以及丰富整体购物体验，以更好地满足消费者的多样化需求。

这种两步走的方法使零售商能够通过价值主导地位确保市场份额，并通过逐渐演变为更全面、以消费者为中心的提供方案，持续对现有零售商施加压力。

展览4：价值导向扩张的逐步方法



来源：奥利弗·威曼分析

---

## 零售商之间的差异化

虽然全球以价值为导向的杂货零售商都承诺提供价值，但他们也通过四个关键维度的独特策略来区分自己：定价、产品组合、运营效率和客户参与。在这里，我们将分析欧洲和英国的几家主要玩家的方法。

### 定价

定价策略仍然是关键的不同化因素。例如，阿尔迪（Aldi）和利德尔（Lidl）这样的零售商专注于日常低价（EDLP）模式，并结合吸引人的促销活动，而科鲁伊特（Colruyt）则实行最低价承诺，确保在销售区域内，包括促销活动在内，没有任何顾客可以以更低的价格购买该产品。

### 产品组合

产品种类也使零售商脱颖而出。阿尔迪和利德尔凭借高质量的自有品牌产品，在提供显著节省的同时，允许对质量和定价有更大的控制。相比之下，像Netto这样的零售商强调品牌产品，利用低价和吸引人的促销活动来吸引消费者。

### 运营效率

运营效率对于在确保盈利的同时保持有竞争力的定价至关重要。每个零售商都采取不同的方法来应对这一问题：Biedronka通过使用现代分销技术和本地采购来降低成本；Colruyt和SOK通过自动化和高级分析来优化库存管理；而Mercadona则通过垂直整合来提升端到端效率。

### 客户参与

顾客参与策略对于建立持久关系至关重要。忠诚度计划、数字工具和促销活动在当今的杂货零售市场中扮演着越来越重要的角色。例如，Lidl的Lidl Plus应用拥有增强客户体验和推动销售的忠诚度功能。



---

# 关于海湾合作委员会 ( GCC ) 地区价值导向型食品零售模式的思考

尽管许多来自西方以价值观为导向的模型的原则相关且可以为GCC零售商提供宝贵的灵感，但GCC地区的成功需要仔细考虑地区动态。以下是使该地区如此独特和细腻的一些因素：

- 该地区的客户群特别文化多样，特别是在阿联酋（89%的侨民人口涵盖200多个国籍<sup>1</sup>）和沙特阿拉伯。此外，显著的收入不平等塑造了购物习惯。值得注意的是，GCC地区的收入差距在世界上居首位。<sup>2</sup>
- 海湾地区市场因其遍布的baqalas和传统市场的盛行而独特，这些市场提供低廉但往往不透明的定价，同时拥有优质和个性化的服务。在这些传统杂货店之外，现代贸易目前占据了阿联酋83%的快速消费品价值，沙特阿拉伯为52%。<sup>3</sup>
- 价格水平在该地区差异很大，需要采取差异化的定价策略，同时为集中采购平台优化成本提供了机会。<sup>4</sup>
- 消费者行为反映出对服务导向型购物的强烈偏好，其中56%的阿联酋受访者以及沙特阿拉伯的33%受访者表示，他们在店内和在线购买杂货时，被速度和便利性所驱动。<sup>5</sup>
- 另一个关键因素是发展不成熟的私人品牌市场，这由对成熟品牌的信任度高和供应链差距驱动。私人品牌渗透率仍然很低，在阿联酋仅为3%，在沙特阿拉伯仅为1%，这提供了一个巨大的机会。<sup>6,7</sup>

理解这些细微差别对于成功导航GCC的杂货零售格局至关重要。

某些全球成功因素与该地区相契合，而其他因素则需要更强的适应性。参见附录5，了解这些因素在GCC背景下的适用性概览。

---

1 全球媒体洞察 | 2024年阿联酋人口统计

2 WID — 世界不平等数据库

3 Kantar报告：《理解中东购物者》，2024




4 牛奶价格：基于Numbeo的GCC/ME与欧洲比较，2024

5 Oliver Wyman客户感知调查，沙特阿拉伯和阿拉伯联合酋长国，2024

6 issuu, GDONews. Statista. 2023年第一季度全球私有标签品牌市场份额，按选定地区划分，2023

7 尼尔森

附录5：以价值为导向的食品零售商成功因素——GCC地区背景

	以价值为导向的杂货零售商成功因素	适应性 在GCC (波斯湾合作委员会) 背景下
 <b>吸引人的命题</b>	通过高量级进行杠杆作用积极的定价	● 高度相关性，由于价格-敏感市场
	提供高质量的限制范围拥有高自有品牌市场份额	◐ GCC私有标签生态系统仍在婴儿期，最低收入群体愿意妥协
	充分利用强大的购买力通过每个SKU的高销量	● 高度相关性以保持低价
 <b>简化运营</b>	尽可能保持事情简单明了。	● 高度相关性以保持低成本
	实现端到端卓越	◐ 整体供应链仍然非常低效，费用往往隐藏，巨大差异化机会
	保持高劳动生产率	◐ 劳动力成本在许多地区仍然很低GCC市场
 <b>积极进取扩大规模</b>	操作负净收益营运资金	● 高度相关的增强现金流流动性和投资回报率
	重新投资运营利润于快速店铺扩张及有吸引力的提议	● 高度相关性以获得经济效益规模
	高效规模化和标准化模型、低资本支出门店和高回报资本回报率	● 高NOPAT RoCE相关性

来源：奥利弗·威曼分析

当比较西方国家的杂货零售商与GCC地区的损益表时，很明显，GCC地区的损益管理面临重大挑战。目前，某些成本因素在西方市场不如显著，如展品6中详细所述，该区域许多参与者缺乏优化毛利率所必需的规模。

尽管今天GCC地区的价值引领型食品零售业面临着困难，欧洲市场确立的先例表明，一旦价值驱动型概念开始获得势头，市场格局可以迅速转变。

展示6：欧洲和GCC地区的杂货零售利润与亏损

	欧洲			海湾合作委员会 ( GCC )		
	传统超市	传统超市	以价值为导向	传统超市	传统超市	以价值为导向
销售生产力 ( 每平方米/每年 )	4,000-7,000	3,000-6,000	8,000-12,000	2,000-4,000	3,000-6,000	2,000-4,000
	西方以价值为导向的杂货零售商拥有更高的销售生产力 ( /每平方米 )，模式仍需调整。在波斯湾合作委员会 ( GCC ) 地区崛起					
净运营 税后利润 ( NOPAT ) 回报资本占用率	8-12%	8-12%	12-15%	10-15%	15-20%	8-12%
	价值导向的杂货零售商资本投资最小，同时伴随着更高的盈利能力。至更高的NOPAT RoCE					
销售额	100%	100%	100%	100%	100%	100%
费用为 已售货物	(67-71%)	(72-76%)	(76-80%)	(68-72%)	(73-77%)	(78-82%)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>在价值引领下，由于价格较低，成本占收入比例 ( COGS ) 更高</li> <li>GCC地区传统超级市场和超大型市场的显著隐性成本</li> </ul>					
毛利润	29-33%	24-28%	19-24%	28-32%	24-28%	18-22%
分布	(2-3%)	(2-3%)	(1-2%)	(<1-2%)	(<1-2%)	(2-3%)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>高覆盖率导致GCC地区分销百分比比较低</li> <li>在海湾合作委员会地区，价值驱动的产品分配比例更高，因为没有直接交付</li> </ul>					
零售运营支出 ( 除外项 ) 存储劳动力成本	(10-14%)	(7-11%)	(5-9%)	(7-11%)	(5-9%)	(4-8%)
	零售运营成本降低%，由精益运营驱动，针对价值导向型店铺。					
店铺劳动力成本	(10-14%)	(8-12%)	(6-9%)	(7-11%)	(4-8%)	(4-7%)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>在海湾合作委员会 ( GCC ) 地区的门店劳动力成本降低，因为GCC地区的劳动力成本较低。</li> <li>价值导向门店的劳动力成本降低%，受劳动力生产率提升驱动</li> </ul>					
中央成本	(3-4%)	(3-4%)	(2-3%)	(3-4%)	(3-4%)	(2-3%)
	在各参与者之间可比较，由于更集中的管理费用支出，价值驱动的较低，较高标准化和供应商数量减少。					
息税折旧摊销前利润 ( Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization )	2-4%	2-4%	2-4%	2-4%	6-10%	2-5%
	EBIT % 在GCC地区对于传统超级市场和超大型市场仍然显著较高，预计将如果以价值为导向的杂货零售商获得动力，则将减少。					

来源：奥利弗·威曼分析

---

# 如何在中东地区成功建立

## 关键维度构建成功模型

要在海湾合作委员会地区成功经营一家以价值为导向的杂货零售商，关键是要关注几个关键维度。提供有吸引力的产品需要谨慎地决定定价、产品组合、促销活动、忠诚度计划和店铺格式，以吸引对价格敏感的消费者。

简化运营同等重要，重点关注采购策略、端到端运营效率、劳动管理和物流。数字技术的整合可进一步优化运营和客户互动，从而确保在市场上的竞争力。

最后，有效地扩大规模并适应当地市场涉及以下方面：制定清晰的品牌信息、基于人口统计数据优化店铺设计，以及战略性地规划地域扩张。

通过解决上述所有维度，零售商可以构建一个满足市场需求、培养客户忠诚度并支持可持续发展的模型。

## 价值引导的典范

奥利弗·威曼公司确定了四种潜在的原型，这些原型可用于在GCC地区成功建立以价值为导向的食品杂货零售商（见展示7）：

**1. 社区折扣模型：**此模型侧重于在小型、易于访问的商店中以低价格提供基本杂货商品，满足附近居民的日常需求。例子包括BIM和Kazyon。

**2. 基本折扣模型：**以无繁琐购物体验、实用的店面格式、高效的运营以及具有吸引力的价格提供的有限自有品牌和新鲜产品为特点。例子包括Netto和Biedronka。

**3. 成熟的折扣模型：**基于强大的价值和运营效率基础，此模式通过差异化的自有品牌、新鲜产品供应以及更具吸引力的门店来提升其提案。例如，包括Aldi和Lidl在内的企业。

**4. 全篮子价值引领模型：**此模型提供全面的杂货解决方案，以具有竞争力的价格提供广泛的产品种类，通过价值驱动的产品鼓励批量购买并培养忠诚度。例如，相关玩家包括Colruyt和S-Market。

社区折扣模式通常由于其简单性和易用性而成为最具可扩展性的模式，其次是基本折扣模式。

与此相反，全篮子价值引领模型虽然建立起来更复杂，但在盈利能力方面处于领先地位，其次是成熟和基本的折扣模型，而邻里模型在长期来看盈利能力最低。

展示7：价值引领型杂货零售商设置的潜在原型



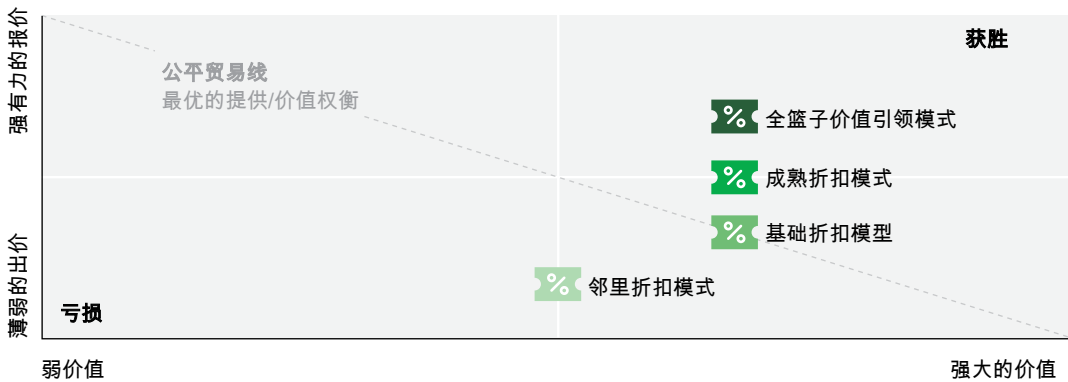
来源：奥利弗·威曼分析

零售商设定的目标原型或模式必须与特定的市场环境相一致。例如，大型低收入市场可能更倾向于简单的模式，而像阿联酋和沙特阿拉伯这样的更成熟市场可能支持更复杂的方法（见图8）。

最终，零售商必须谨慎选择其模式，并在诸如店面大小、定价、促销、产品范围、自有品牌份额和新鲜产品等维度上一致地实施策略。

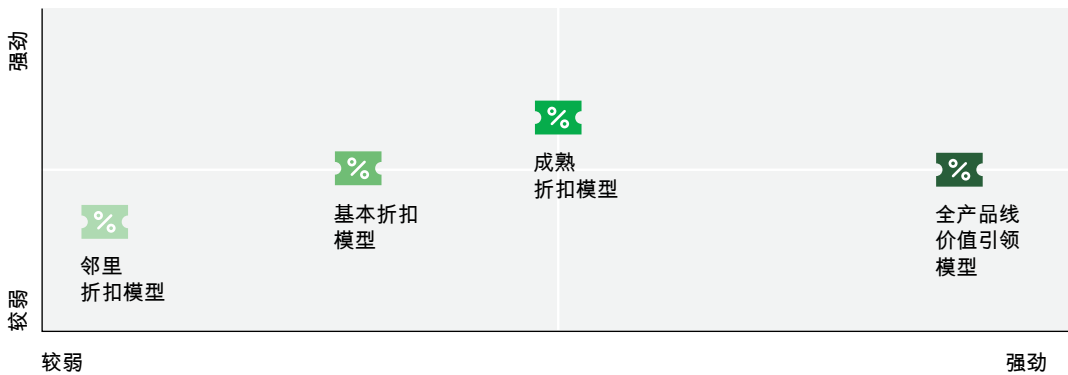
展示8：价值导向的食品零售映射——价值、产品提供和客户获取

客户感知图



内部吸引

从您身边的人们那里捕获更多行程



外拉  
从路过其他杂货零售商的驾车人中捕获更多行程。

来源：奥利弗·威曼分析

## 结论

解锁GCC地区价值导向的杂货零售潜力需要一种战略性的、以消费者为中心的方法，这种方法与该地区多样化的人口结构产生共鸣。通过从全球领导者那里汲取洞察力，并将成功的策略适应GCC市场的独特特征，零售商可以有效满足对负担得起、价值驱动的购物体验不断增长的需求。

随着杂货零售领域持续演变，现在是零售商重新定义价值的关键时刻，这种价值要与该地区消费者的需求和偏好相一致。那些果断行动并在正确策略上投资的人不仅能够繁荣发展，而且将树立全球价值导向的杂货零售新标准。机遇是巨大的——谁将第一个抓住它？

**奥利弗·威曼** Marsh McLennan ( 纽约证交所：MMC ) 的一个业务，是一家将深入了解的行业知识和专业的技术相结合，帮助客户优化业务、改进运营和加快业绩的管理咨询公司。Marsh McLennan是全球风险、战略和人力资源的领先者，在全球130个国家为四个业务部门：Marsh、Guy Carpenter、Mercer和Oliver Wyman的客户提供服务。凭借230亿美元的年收入和超过85000名员工，Marsh McLennan通过视角的力量，帮助客户在充满活力的环境中建立信心。

有关更多信息，请访问oliverwyman.com，或在LinkedIn和X上关注。

美洲  
+1 212 541 8100

欧洲  
+44 20 7333 8333

亚太区  
+65 6510 9700

印度、中东及非洲  
+971 (0) 4 425 7000

**RLC全球论坛** 这是一个领先的平台，汇集了全球最具影响力的零售业领袖、创新者和政策制定者，共同推动积极的行业变革。论坛标志着零售业领袖圈 ( RLC ) 长达十年的使命进入下一阶段，即连接并赋能零售领域的领导者。通过高级别讨论和跨行业战略举措，论坛应对塑造零售及其相关领域更美好未来的长期力量。

rlcglobalforum.com

## 作者

**约·阿比·阿克**  
合作伙伴 jo.e.biaial@oliverwyman.com

**亚历山大·波埃尔**  
合作伙伴 alexander.poehl@oliverwyman.com

**西蒙·科尔内尔**  
Engagement Manager simone.korrel@oliverwyman.com

版权所有©2025 OliverWyman

版权所有。本报告未经Oliver Wyman书面许可，不得全部或部分复制或分发。Oliver Wyman对本报告中第三方的行为概不承担任何责任。

本报告中的信息和观点由奥利弗·韦曼公司准备。此报告非投资建议，不应依赖该建议，也不应作为咨询专业会计师、税务、法律或财务顾问的替代。奥利弗·韦曼公司已尽力使用可靠、最新和全面的信息和分析，但所有信息均提供不附带任何形式、明示或暗示的保证。奥利弗·韦曼公司声明不对更新本报告中的信息或结论承担责任。奥利弗·韦曼公司不对因本报告或其中提及的报告或信息来源采取或未采取行动而引起的任何损失承担责任，即使被告知可能发生此类损失，也不承担任何后果性、特殊性或类似损害的赔偿责任。本报告非购买或出售证券的提议，也不构成购买或出售证券的邀请。未经奥利弗·韦曼公司书面同意，本报告不得销售。