

strategy& 思略特

Part of the PwC network

解决方案系列

快消品TPM变革增效

承压前行，数字化重塑
通路促销费用管理正当时

联系人：

单小虎

普华永道思略特中国主管合伙人

电话：+86 (10) 6533 2166

邮箱：tiger.shan@strategyand.cn.pwc.com

罗佳丽

普华永道思略特中国消费品行业合伙人

电话：+86 (21) 2323 7047

邮箱：caroline.jl.luo@strategyand.cn.pwc.com

李枝蔓

普华永道思略特中国消费品行业经理

电话：+86 (21) 2323 8763

邮箱：candice.z.li@strategyand.cn.pwc.com

普华永道思略特中国高级顾问陈韬对本文亦有贡献



目录

前言 03

企业增长承压，通路促销费用提效迫在眉睫 04

消费品企业通路促销费用管理的常见挑战 05

五大关键抓手，助力通路促销费用管理变革落地 09

他山之石，TPM的成功运用案例 11

思略特TPM变革工作计划三阶段 13

结语 15



在外部环境风云莫测、科技创新层出不穷的大背景下，企业或多或少都经历过或正在经历转型之痛。普华永道思略特结合多年陪伴领先企业转型成长的一手经验和洞察，归纳总结了实效可落地的系列解决方案，帮助企业走对、走稳转型之路。

前言

在近年全球整体经济不稳定的大环境下，消费品企业增长承压，通路促销费用提效成为转型重点。中国消费品行业格局分散、渠道结构复杂、售点众多，导致通路促销费用管理难度更高。面对复杂庞大的市场，中国快消企业销售组织往往也是架构复杂、层级众多，从而导致销售费用规划相对分散。与此同时，通路促销费用管理是一项涉及业务财务多部门、多环节的系统性工作，业财语言、业务规则、数据口径的不统一，也为促销投入的有效管理、科学决策分析等带来了挑战。普华永道思略特提出五大关键抓手，协助消费品企业系统梳理TPM（通路促销费用管理）体系、优化流程设计、提升分析决策能力，并借助数字化系统工具落地，协助企业做好变革管理，实现通路促销过程可视化、运营管理水平、投资效率提升。

企业增长承压，通路促销费用提效迫在眉睫

外部经济不稳定

三年疫情以及不稳定的全球经济与政治环境，导致中国消费市场的复苏缓慢，2023年1-4月中国社会消费品零售总额同比增长8.5%，消费的全面复苏、恢复疫情前水平，预计需要更长的过渡期。

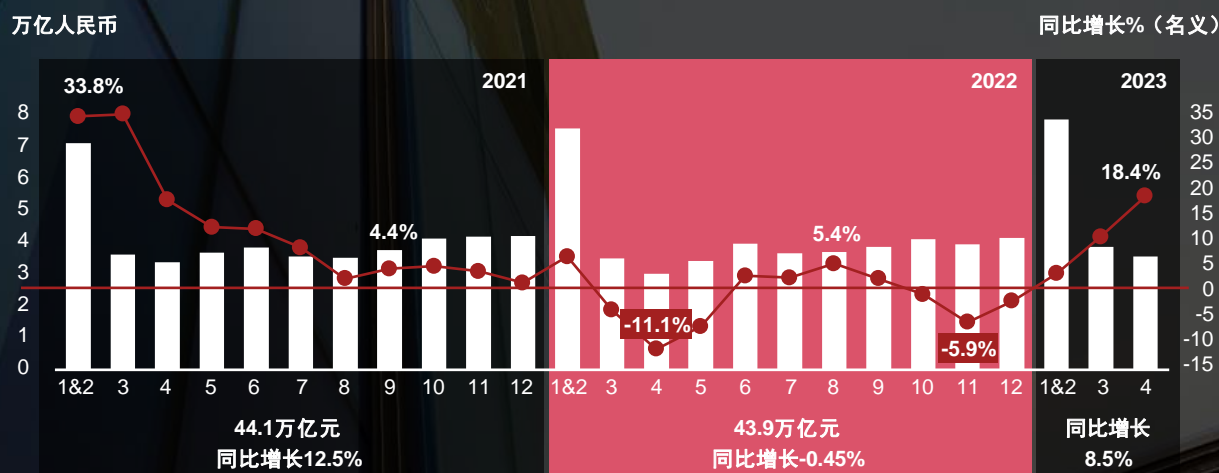
增效是关键

市场风险导致消费者缩减开支，市场消费需求偏弱使得企业增长承压，消费品行业通路促销费用与销售直接相关且占比大，如何将这部分费用的投放效益提升成为企业至关重要的课题。

变革难度大

在快消品行业中，由于产品的多元性、促销活动的形式多样化、参与人员的复杂性、售点数据的获取困难以及地域间竞争环境的显著差异，通路促销费用管理远非单纯地上线一套促销费用管理系统那么简单。这是一项系统性的管理变革，需要从高层管理到基层执行的全方位推进。

2021~2023年4月中国社会消费品零售总额





消费品企业通路促销费用管理的常见挑战

中国快消品市场格局具有以下三大特色，使得通路促销费用管理极其复杂和重要：

市场格局分散

中国消费品领域所面临的首要挑战是其区域、渠道、客户的碎片化程度。大量差异化的夫妻店、区域当地品牌覆盖了中低线城市的大量人群，与某些发达国家相比这种差异尤为明显，这是中国独特的历史发展进程所决定的。这种分散性对企业的全国性拓展提出了严峻的市场分割和客户需求多元化的挑战，精细化的通路策略和促销活动管理因此尤为必要。

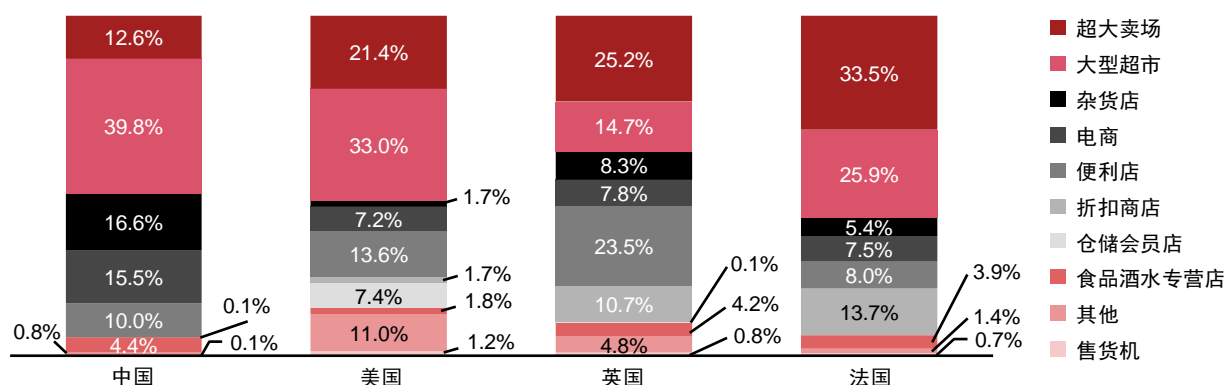
通路模式多样

中国的消费品市场独特性还表现在渠道与通路模式的多元性。超市、社区便利店、批发市场、传统零售店、电商等渠道业态互相并存，并且O2O（线上线下融合）新兴渠道不断涌现。以商超渠道为例，其集中度更低、存在大量区域性、地方性连锁超市客户，且模式更去中心化，使得区域采购、门店在促销活动规划上也存在极大话语权。这种多元化的销售通路模式对企业进行全面、精准的促销费用管理提出了更高的要求。

终端售点多、数据不易得

中国消费品终端售点众多且深度下沉至县、乡一级低线市场，根据尼尔森数据，以饮料行业为例，我国有约600万个终端售点。然而，由于数据标准化程度低和部分零售商系统建设滞后等因素，企业在获取精准、实时的销售和库存数据，从而实施精细化的促销费用管理上，面临诸多挑战。

2022年零食品类渠道结构零售额占比



信息来源：欧睿数据库，普华永道思略特分析

因此，中国的消费品企业在优化管理通路促销费用时，通常具有以下挑战：

数据流程断点，难以支撑多层决策与闭环分析

通路促销费用管理是一项横跨多个部门、涵盖多个环节的系统性工作。涉及企业的预算制定、促销策略规划、促销活动规划、活动执行、财务管理、事后分析等多个环节，管理层、行销运营层（总部、区域）、销售执行层、财务等多个部门参与其中，每一层都对数据的精确性、及时性和完整性有着不同的需求。更为挑战的是，中国快消企业销售组织往往架构复杂、层级众多，从而导致销售费用规划相对分散。由于涉及部门、层级众多，如果缺乏顶层规划、各环节衔接不足，活动数据、财务数据、执行数据没有被有效地组合，往往难以满足各级决策需求，形成促销活动的事前计划、事中追踪、事后分析的闭环管理，也就无法达到投资效率提升目的。

口径混乱，管理意图仅流于表面

在消费品企业中，业财语言、业务规则、数据口径的统一往往是一个巨大的挑战。这主要是因为企业内部的执行人员构成复杂，他们的背景、业务理解和数据使用习惯都不同。这种差异性可能导致管理意图难以精准传达和落地得到实践。例如，业财语言的不统一可能导致不同部门间的沟通困难，数据口径的不统一可能导致业务数据的解读存在偏差，业务规则的不统一可能导致业务执行的效率和质量难以保证，最终导致企业管理意图流于表面，无法真正落实。



市场瞬息万变，灵活与管控容易失衡

中国消费品市场竞争激烈、市场千变万化，并且不同区域、不同线级市场在竞争格局、消费者偏好等方面可能都存在巨大差异，业务的自治空间对于企业的灵活性和市场应对能力至关重要。然而，过度的自治空间可能导致标准化、规范化不足，给财务管理、经营管理造成困难，成为企业时常面临的两难困境。

事在人为，人力发展业务难以为继

中国消费品市场的长期快速发展的结果是企业粗放的增长与管理模式。尽管“事在人为”的管理意识形态曾是中国企业的一种常见模式，但随着业务复杂性和规模的增长，单靠手工作业已经无法满足企业的精细化管理需求。另一方面，高度依赖于个体的能力，也意味着会对个人的能力提出过高的要求。例如，销售人员需要根据自己的判断和经验去处理复杂的促销费用问题，这不仅会增加他们的工作负担，也可能导致由于技能不足或判断失误而产生的错误。

五大关键抓手，助力通路促销费用管理变革落地

思略特认为，企业要解决自身通路促销费用管理的挑战，首先从最顶层明确管理变革的旗帜，自上而下坚定地推行管理变革，平衡各角色的权责边界，对过程与结果都做到可视可衡量，并深入到整治最底层的数据、流程等管理要素，最后由数字系统固化落实，才能使管理真正执行到位。具体分为以下五大关键抓手：

以终为始，明确各视角管理意图与抓手

对于企业的各个决策层次来说，明确各自的管理诉求和意图至关重要。经营层关注的是企业的战略方向和整体业绩，运营层关注的是业务流程的优化和执行效率，而业务层更多地关注个体任务的完成和绩效的考核。因此，要有效地管理通路促销费用，必须从这些不同视角出发，明确各层次的诉求和意图，并在此基础上制定相应的管理策略。这可以帮助企业在整个决策链条中保持一致性和连贯性，避免因理解差异和目标冲突而产生的管理失效。

业财融合，将流程、数据、规则在线化

将主数据、业务策略包、结算经营、费用分析等流程在线化，提升运营效率和透明度；在线化的映射关系、管理口径、财务科目、促销活动等数据可以实现业财数据的实时收集，提供准确的决策依据；在线化的规则可以使企业的管理更加规范和公正，实现企业的内部口径统一。业财融合可以确保财务数据真实地反映业务行为，为企业提供更准确的业务评估和决策支持。



审时度势，重构并平衡各部门权力边界


在企业的经营活动中，管理深度与重点会因企业业务的发展进程而转变，需要制定符合企业战略愿景与发展阶段的权利平衡机制，确保管理与执行各方的权力与责任匹配，共同推动企业的发展，避免企业资源的浪费和业务目标的偏离。此外，在总部对区域和一线的管控上，需抓住主要矛盾、求大同存小异，保证有效管理，同时要避免落入管理僵化的困境。

各司其职，打通各系统间数据流转

为流畅承接管理业务动作，企业需要实现系统数据的流畅流转和系统间的无缝对接。这需要企业构建强大的数据平台，实现数据的集成和共享，使企业的各个部门都可以获取到准确、完整的数据，为决策提供支持。同时，企业也需要优化系统间的接口和协议，实现系统间的无缝对接，确保业务流程的连贯性和高效性，实现业务的快速迭代和持续优化。

前瞻布局，体系化考虑未来的管理诉求

在管理通路促销费用的过程中，企业需要有前瞻的布局，为以后的业务拓展提前夯实基础，避免重复投资。这意味着企业在投资促销活动时，不仅要考虑当前的效果，还要考虑长远的发展，在布局底层数据与系统能力时，需预先考虑到未来TPO（促销费用优化）可为企业带来的数据分析与市场预测能力，以此指导投资决策，避免未来的重复投资。



他山之石， TPM的成功运用案例



思略特已协助多家大型消费品企业实现通路促销费用管理的转型升级。

例如，思略特曾帮助某上市快消品公司设计并实施了一套完整的TPM方案，实现了业通路促销费用的一体化管理。随着企业“阿米巴”管理体系¹的推进，企业现有的粗放式管理模式无法满足精细化管理需求，在运营效率、过程可视化、管理深度、投资效益上均受到很大局限，通过TPM方案的落地，使得活动计划与策略更精细化，费用核销、兑付等环节节省了大量人工作业，助其促销费用投放ROI提升达10%，财务工作效率提升达50%。我们开展的工作包括：

- **诉求澄清与现状诊断：**通过研讨会协助客户澄清在通路促销费用管理优化上的业务诉求，并根据其企业发展阶段与业务特征，对标领先实践，识别客户在通路促销费用管理相关的组织、流程、数据、规则体系与系统上的大量痛点，并挖掘出根因以及优化方向。
- **TPM管理体系优化设计：**根据企业现状的诊断与思略特TPM五大关键抓手方法论，设计了1个体系、1套流程、1种单据、1个平台的四合一TPM解决方案，其中包括详细流程的细化梳理、口径统一业财映射的数据体系、规则明确的运营流程以及打通各系统的通路促销费用管理平台。在设计的过程中，不断引入上下各层级、左右各部门的关键干系人，将各方的细节诉求和项目预期拉通，并融入项目设计方案中。
- **系统实施与变革管理：**梳理并识别出TPM系统实施中的八大关键成功要素，从预算、品类、报表、主数据等维度设计重点模块的实施计划，并对实施过程中管理变革的质量与进度进行管控，确保项目保质保量的交付并真正融入日常运营。

¹ “阿米巴”管理体系是一种量化的赋权管理模式，将管理颗粒度由粗放到精细逐步推进，旨在以各个阿米巴的领导为核心，让其自行制定各自的计划，并依靠全体成员的智慧和努力来完成目标。

思略特TPM变革工作计划三阶段

基于思略特的项目积累和方法论框架，思略特制定了促销管理变革工作计划，分为三大阶段：

现状诊断

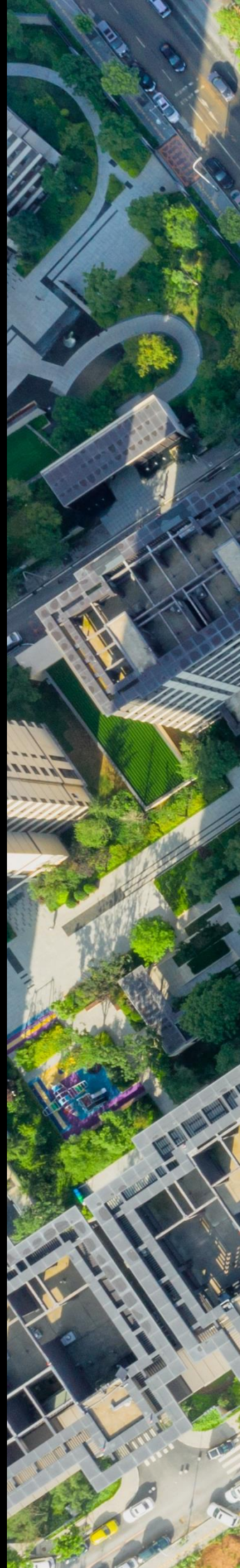
- 从数据、流程、标准定义、业务规则、分析维度、系统能力等视角深入审视业务现状与管理方法；
- 了解关键干系人的管理诉求与现状痛点，确保管理意图识别准确并拉齐预期，以终为始的指导项目开展；
- 结合行业经验，诊断识别优化方向与关键提升点。

企划设计

- 根据业务现状与管理愿景，参考最佳实践的管理办法与思略特知识资产，设计优化的业务蓝图；
- 具体业务流程设计，系统架构与实施路径。

实施开发

- 系统选型与评估、数据治理、系统蓝图规划、系统开发运维；
- 变革管理，拉通企业上下、业财认知，确保对系统预期和使用。



思略特促销管理变革工作计划

01 现状诊断

工作方法

- 多视角深入厘清当前业务现状与管理方法，包括数据、流程、标准定义、业务规则、分析维度、系统能力等；
- 充分了解关键干系人的管理诉求与现状痛点，准确识别管理意图识别并拉齐预期，以终为始地指导项目开展；
- 结合行业经验，对业务现状进行诊断和分析，以识别优化方向与关键提升点。

02 企划设计

工作方法

- 根据业务现状与管理愿景，参考行业最佳实践的管理办法与思略特知识资产，**设计并优化业务蓝图**；
- **设计具体业务流程**，包括优化现有流程、引入新流程以及改进流程间的协同与衔接；
- **设计系统架构与实施路径**，根据客户业财管理需求提供量体裁衣式的系统解决方案。

03 实施开发

工作方法

- 进行**系统选型与评估**，以确定最合适的系统解决方案，并同时开展数据治理工作，提升数据质量；
- 进行**系统蓝图规划**，详细规划系统的结构和功能，以满足领导层、业务、财务等多方面需求；
- 进行**系统开发运维**，包括系统的开发、测试、部署和维护工作；
- 进行**变革管理**，拉通企业上下与业财间认知，确保各干系人对系统预期和使用达成一致，帮助组织顺利适应变革。



结语：思略特长期陪伴 消费品企业成长、成功

对于中国消费品企业，时代的进程已将通路促销费用管理的复杂性与重要性推到前所未有的高度，对其系统性的管理将对企业的投资效益、投资决策、过程管控、运营效率与企业整体的“战斗力”提升都带来巨大助益，助力企业在不确定的经济环境中脱颖而出。然而要真正达到效果，远不仅仅是引入一套软件系统，而是一场从管理层自上而下的管理变革，涉及销售、财务、IT等跨部门系统性工作，既需要高层管理边界的权衡，也需要最底层管理要素的梳理，在建立规范的促销管理体系与流程基础上，匹配内部组织、数字化以及促销管理与分析能力，同时做好转型过程中的变革管理，最终达成上下同欲、流程闭环的管理转型。

思略特

思略特是一家定位独特的全球战略咨询公司，专注于协助客户成就美好未来：根据客户的差异化优势，为其量身定制战略。

作为普华永道网络的一员，我们一直致力于为客户构建核心成长的致胜体系。我们将远见卓识的洞察与切实的专业技能相结合，帮助客户制定更好、更具变革性的战略，从始至终，一以贯之。

作为全球专业服务网络中的唯一一家规模化的战略咨询团队，思略特结合强大的战略咨询能力与普华永道顶尖的专业人士，为客户制定最合适的战略目标，并指引实现目标必需做出的选择，以及如何正确无误地达成目标。

思略特制定的战略流程，足够强大以助企业捕获无限可能，确保务实并有效地交付。正是这种战略让企业得以顺应今日的变化，重塑未来。思略特助您将战略愿景变为现实。

更多资讯，请浏览：www.strategyand.pwc.com/cn

strategy& 思略特

Part of the PwC network

www.strategyand.pwc.com

© 2023 普华永道版权所有。普华永道系指普华永道网络及或普华永道网络中各自独立的成员机构。详情请进入www.pwc.com/structure。文中提及的思略特（Strategy&）系指普华永道全球网络中的战略管理咨询团队，详情请访问www.strategyand.pwc.com。未经普华永道书名许可，不得全部或部分复制文章内容。免责声明：本文件内容仅作提供信息之用，不能用于替代专业咨询顾问提供的咨询意见。