



# 智能化 运营：

数字化如何改变中国零售运营

[kpmg.com/cn](http://kpmg.com/cn)



# 目录

摘要

P.1

简介

P.2

为什么数字化不是一种选择，  
而是势在必行

P.4

哪些零售运营受数字化的影响最大

P.6

哪些数字技术对零售最有吸引力

P.10

如何有效驱动零售数字化

P.22

# 摘要

近年来，中国零售业数字技术的发展，例如自助结账、价格促销和库存订货等，使中国一跃成为数字零售竞技场中的佼佼者。随着此类技术在实践中的不断试验，中国零售业实现数字化转型的制胜之道或将可期。目前，只有少数传统线下零售商已将数字化提上日程，它们希望借助数字化应对来自阿里巴巴、腾讯等线上零售巨头日趋激烈的竞争。

我们相信数字化将很快改变零售的运营模式，影响消费者的购物体验以及前台业务的服务质量，这对定位高端、主打精品生活理念的零售商至关重要。数字化也将为零售商节约后台运营的成本，这对折扣店与面向中端市场的零售商尤为重要。因此，数字化对于大多数寻求创新的中国零售商来说，是提升竞争优势的一种方式。长期来看，数字化将会成为所有零售商在利润空间压缩、行业整合趋势中存活下来的必经之路。

本文将选取几项中国零售运营模式中典型的数字技术进行阐述，并将基于项目经验，概括该数字技术的应用、收益、执行需求及其财务影响。与此同时，我们也将总结重点指导方针，以便为企业在投入数字技术的决策判断、进行数字化转型的管理方面提供建议。







# 简介

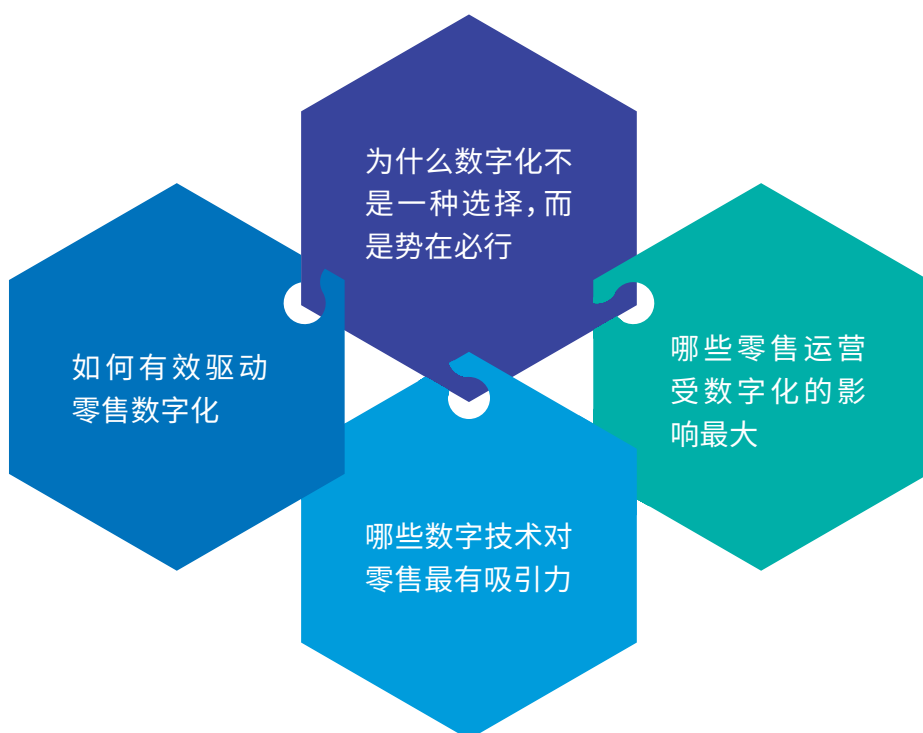


二十年前,中国零售业还是以传统生鲜为主的新兴市场,迫切希望学习和复制西方大卖场和超级市场的业态。转眼间,中国零售业已随着零售商类型的多元化分化出了多种新业态,线上超市、类似阿里巴巴的第三方线上平台以及类似腾讯这样基于社交媒体的零售商也相继开辟了新战场,在中国零售市场上与国内零售企业并存的,还有十多家跨国零售商。中国逐渐成为世界线上零售市场的领导者。此外,线上和线下渠道也在不断整合,线下零售商不断推动业务的数字化进程,同时开设如自助结账商店之类的新购物体验形式。中国从零售业新秀完成向大师的转变得益于数字化发展的推动,中国零售已在数字化方面成为佼佼者。如今,全世界都在寻求数字零售的制胜之道,而此概念很有可能在中国诞生。

一些零售商正在积极开展数字化转型,或是为了应对成本压力,或是加强顾客体验,或是发掘新的销售渠道,然而许多零售商的尝试都失败了。这并不是因为技术不成熟或投入的太多,很大程度上是因为数字化转型的前期规划和准备不够充分、数字化技术能力尚有差距、执行能力薄弱以及企业内部对数字化转型的接受度较为缺乏。

与此同时,许多零售商并没有制定对应的数字化战略,他们并没有聘请足够的数字化人才,或是有些直接将数字化的投入推迟到了遥远的未来,这些都容易导致企业运营模式面临迅速过时的危机。

本文仔细观察了数字化对于中国零售运营的影响,我们将具体从以下几点讨论:





# 为什么数字化不是一种选择，而是势在必行



“数字化”是指通过信息技术加强业务流程。尽管“数字化”的概念早在21世纪初就被提出,并不断被当时的企业高层管理者所提及,但直到最近,“数字化”才与传统零售商真正产生联系。为什么会出现以上情况呢?

过去几年是快速“数据化”的时期,我们从以下三个方面见证了数据大爆炸的发生:

- **可获取性:**随着移动设备的不断渗透,网络也越来越经济实惠,如今的零售商可以获取到顾客及其信息,能够更好地追踪每个顾客和他们的行为。
- **覆盖性:**随着电子商务和社交媒体平台的进一步互连,业务能够触及到顾客日常生活的更多面向,可以更为全面地掌握消费者的生活方式。
- **标准化和计算能力:**逐步成熟的数据分类工具(例如标签、位置识别)以及更为强大且经济实惠的计算能力极大地简化了数据分析。

数字化能够使零售商通过提高自动化程度加强自身运营效率,从而获取价值。例如,自动下单和通过仓库网络信息详尽的实时库存管理能够缩短交货时间、减少降价清货,从而避免缺货的发生。如此,数字化为零售商提供了在成本竞争中的领先优势,如果忽视这一点,长此以往,成本劣势也会随之产生。

在消费端,算法驱动定价的技术能够提高零售商的收入和利润,数字助理通过提升消费者的体验,将实体产品售卖转化为服务订阅。数字化还具有培养顾客忠诚度的潜力。此外,对于业内竞争者来说,越早引入数字化的零售商将越有利于占据优势的市场份额。

最后,数字化极大地提升了企业在零售运营所有方面的透明度,并能够相应提高企业对消费者、员工、供应链、成本和安全性的洞察能力。

总而言之,数字化能够为零售商带来显著的收益。当然与此同时,他们也需要在脆弱的数字化环境中始终保持警惕。因为数字化会更容易造成业务危机,例如,数据隐私泄露和网络攻击,因IT系统崩溃、数据丢失、断网等产生的大规模影响。因此,确保零售商数字基础设施的平稳运营对于其业务及其消费者来说都至关重要,而这需要细致的规划和恰当的危机管理。



3

# 哪些零售运营 受数字化的影响最大





简单看来,零售运营可分为“面向消费者”的前台和承受“成本压力”的后台。数字化对两者的影响有所不同。

## 前台数字化

前台涵盖了从零售商到消费者的全价值链,包括其中所有接触点,例如广告、网页内容、实体店购物体验、线上商店、支付以及产品配送到家等。

前台运营将直接影响消费者体验和服务质量,及零售商与其消费者的互动方式。前台数字化会为运营模式带来巨大的改变,因此,前台数字化也需要进行大规模的调整与价值链各环节之间的详尽沟通。前台数字化案例包括:

- 通过手机软件和会员卡进行消费者智能化管理
- 为消费者提供大量个性化的智能推送
- 通过助理将产品转为订阅服务
- 便捷支付、下单、配送或自取
- 将信息和娱乐与产品和生活方式相关联

前台数字化会为消费者提供更多的增值服务,从而提高他们的忠诚度,让他们更愿意接受高价格产品,但与此同时,前台数字化也相应提升了投入成本,这对于高端定位零售商较为适用(例如高端超市、品牌化妆品和生活家具)。

线上零售商,比如亚马逊和阿里巴巴,都拥有针对消费者数字化和数据商业化相关的详尽模型,将这些数字化建模能力注入传统零售商将会彻底颠覆传统零售市场的规则。例如,阿里巴巴位于上海的创新超市——盒马鲜生。在消费者走入商店那一刻起,他们就参与进盒马鲜生的数字化进程中了:盒马鲜生的员工会帮助消费者下载配送到家的手机软件,消费者即可下单食物,3公里范围内可在30分钟内完成配送。当消费者通过应用下单购物或到店消费时,盒马鲜生即可取得有价值的消费者数据,以分析购物车组成、购买频率、移动记录、人口统计等,他们也支持优化的会员卡制度、定制化广告推送和价格促销。

实体零售商,例如欧尚、麦德龙和永辉,也在对类似方式进行试点,但大多数零售商并没有推进前台数字化的迹象。然而,前台数字化对于区分消费者及提高其忠诚度、增加市场份额、附加销售和改善利润的意义十分重大。

<sup>1</sup> 后台包含中台和后台,正如毕马威的互联企业框架。

图A: 欧尚大型超市前的无人商店



图B: 永辉生活配送到家app



## 后台数字化

后台包括零售商的采购、仓库和物流、商店运营、基础设施、人员和行政管理。后台也会从送货速度、产品安全性、适当的地点、空间和人员的有效运用等方面驱动运营有效性。更为重要的是，后台承担着零售商的运营成本，决定运营利润和对消费者价格点进行可行性的判断。

后台数字化主要为自动化，通过减少各种成本以显著提升企业的运营能力。虽然后台数字化会增加投资及维护必要基础设施的固定成本，但与前台类似，后台数字化能够提升企业运营的速度、运营的有效性及透明性，这对于复杂的、不断增加的O2O（线上到线下）供应链优化管理起着决定性作用。后台数字化案例包括：

- 供应链实时库存跟踪
- 商店自动价格促销和自助结账
- 仓库和供应商自动下单订货
- 自动选址和商店布局设计
- 通过无人驾驶车辆实现入库和出库
- 实时跟踪雇员工作时间和活动

后台数字化对于有竞争性的成本定位至关重要，是折扣店这类成本驱动业态的最优选择。这些措施对于高租金和高薪资的地段最为有效，因其能够更为有效地优化利用空间和劳动力。

中国的零售商饱受高租金的困扰，租金在未来几年每年将增长4-6%。尽管中国是一个传统低劳动力成本的国家，但薪资在过去十年也大幅增长，未来仍将以每年6-8%的速率增长。然而，零售价格预计每年只会增长2-4%，竞争强度也会随着商店密度提升而进一步扩大。对于面临利润和同店销售额持续下降的中国零售商带来更大的压力。在未来五到十年，市场整合进程加速，很多零售商将退出市场。

后台数字化是解决以上成本压力的主要应对措施之一，有助于零售商保持盈利状态，并在接下来的市场退出潮中存活下来。



# 4

# 哪些数字技术 对零售最有吸 引力



系列技术支撑着数字化。在深入介绍数个与零售商高度相关的技术前, 首先介绍以下情况:

- **成熟度:** 其中一些技术已经成熟, 某些仍不成熟, 可能未来会投入使用。数字化战略应关注于成熟技术, 选择不成熟的技术会有一定风险。
- **影响:** 大多数技术为零售商运营模式带来正向的变化, 风险和投入有限 (例如大部分后台数字化), 也能让大规模零售商快速取胜。从长期来看, 其他需要根本性调整的技术则会产生较高回报, 也很可能有助于产生真正的竞争优势。当然, 这种方案需要更大的努力和投入, 也暗示着较高风险 (例如大部分前台数字化)。
- **可行性:** 发展内部数字技术需要全面的风险和可行性评估, 以及小范围内的概念验证 (例如在三家商店进行试点)。
- **数据:** 所有数字化技术都与数据相关, 需要聚焦在数据收集 (例如传感器)、数据处理 (例如算法) 或数据输出 (例如数字助理)。数据本身是数字化的“命脉”, 需要适当的支柱 (例如IT系统、网络互连、数据备份和安全)。
- **多用途:** 技术能够支持一项或多项运营功能, 例如, 机器学习算法即可应用到所有运营功能中, 信标只能应用于商店运营中。
- **制造或采购:** 技术投入可限于采购成熟的现有软件、硬件和执行建议, 这是最安全的选择。然而, 大多数数字化技术都是新的, 或者需要内部开发, 或者需要与外部合作伙伴联合开发, 对于大部分拥有高潜力区分度的先进技术 (例如自助结账、O2O库存管理系统) 来说, 尤为如此。

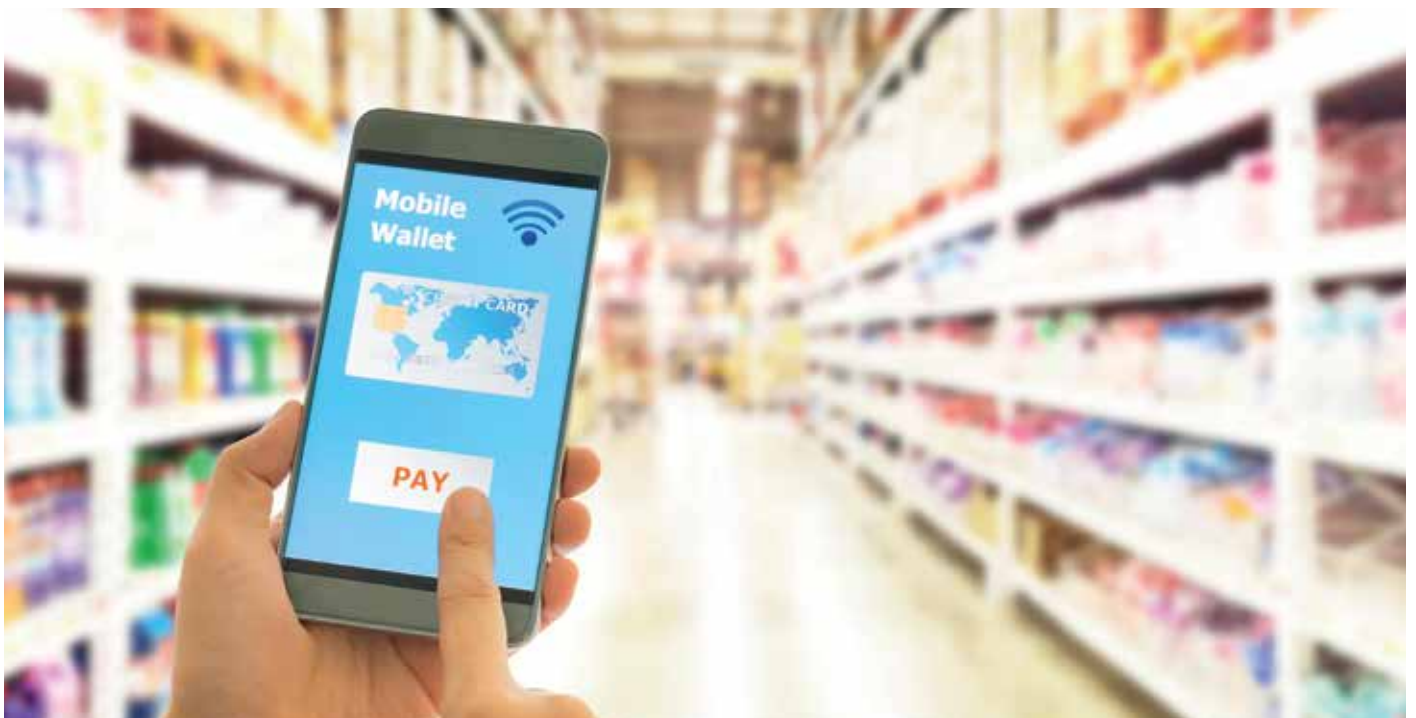
以下图标总结了部分前台与后台应用。

**图表A:6种零售前台和后台技术**

		技术					含义
		物联网	人工智能	机器人	RPA	聊天机器人 增强现实/ 虚拟现实	
前台	① 个性化促销						扩大购买数量，提升忠诚度
	② 自动化交互						加强客户服务，降低服务成本
	③ 沉浸式体验						提高销售量，降低运营成本
后台	④ 自动化供应链						提高供应速度，降低成本和运营资本
	⑤ 实时库存管理						最大化销售量，减少清货降价
	⑥ 自动管理						自动化过程，降低劳动力成本

来源:毕马威分析

接下来,我们将仔细分析这些技术、它们的应用、对于零售运营的优势、执行需求和典型财务影响。这是基于毕马威的分析和项目经验,以相对成熟的快速消费品公司在中国一线城市零售运营500-1,000平方米商店作为假设。



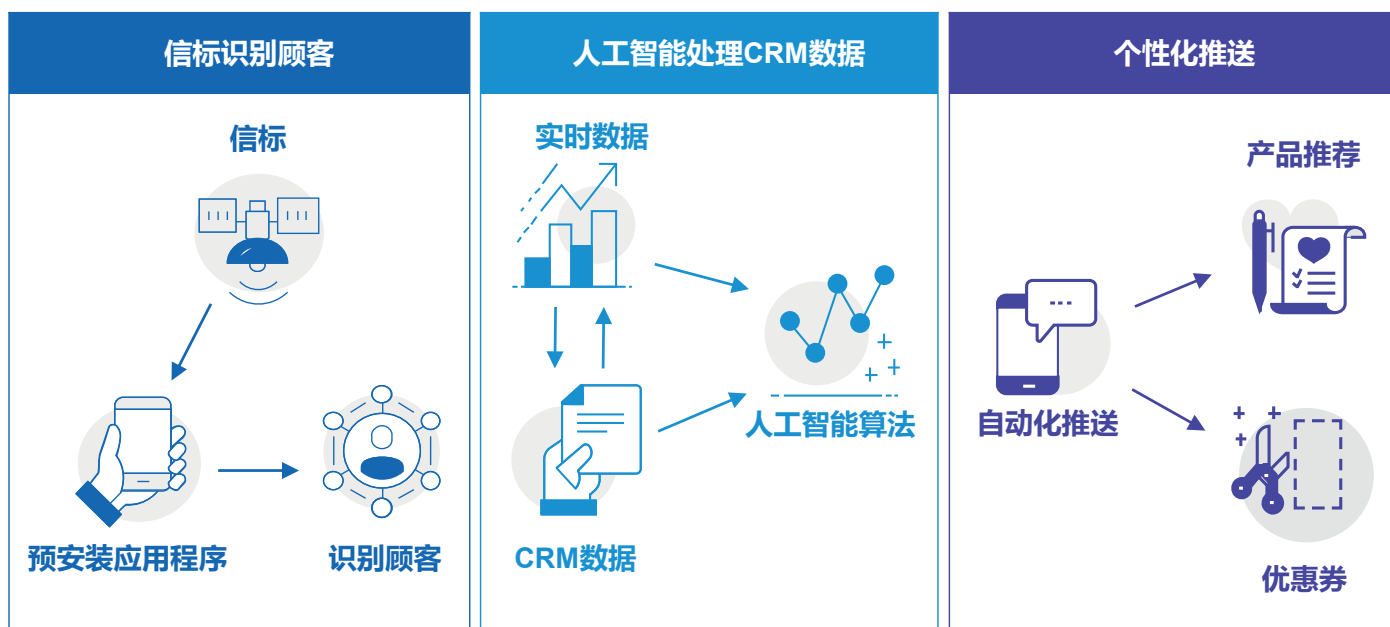


## 前台应用

### • 通过物联网(信标)和人工智能实现个性化推送

- **应用:**信标是发送蓝牙信号的设备,顾客进入商店后,信标会连接到他们的智能手机,识别他们是否安装了零售商的应用程序。此设备收集实时数据、记录消费者定位、进店时间、移动记录和购物路线。通过采用收集的数据并与CRM(顾客关系管理系统)数据库进行匹配,零售商能够将定制化信息,例如优惠券或产品推荐,发送到顾客的设备中。其他网络互连(物联网)产品和安装软件拥有类似的效果。

图B:个性化推送



来源:毕马威分析

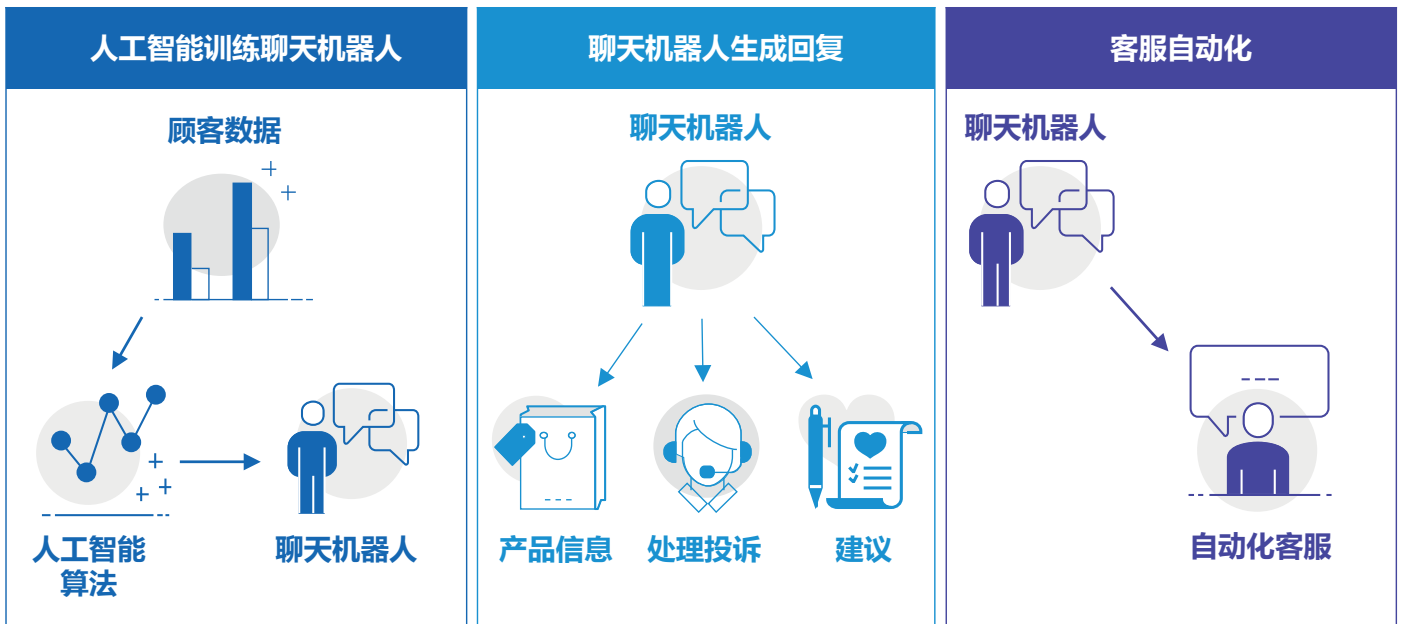
- **效益:**通过信标,零售商可以接触到个体消费者数据,创建大量针对个人取向的智能化推送,进行个性化促销,增加购买数量、销售特价产品和即期产品,最终促进新产品的引入和交叉销售,这些都将提升销售量。
- **执行需求:**零售商需在店内安装信标,开发自己的应用程序并推广给消费者。如果想通过此模式获得成功,还需要开发人工智能预测模型和顾客关系管理系统。该技术现已成熟,但实际实施的工作量大。
- **财务影响<sup>2</sup>:**个性化推送增加购买数量、提升忠诚度。大部分情况下能提升2-8%的息税前利润,销售额会相应增加0.5-2.0%。

<sup>2</sup> 毕马威零售成本模型

### • 与聊天机器人和人工智能自动化交互

- **应用:**聊天机器人采用自动化顾客交互算法取代客服人员,能支持24小时售前和售后服务。简易聊天机器人可以为客户提供各种信息,例如产品描述、价格和库存。需要时,他们也能够接收反馈和投诉,以便激活后续正常应对行为或事件升级报告。更高级的机器人也能根据顾客需要,生成推荐信息。聊天机器人基于人工智能算法打造,需要接入消费者数据,训练其应对各种常见咨询。只有超出标准情况时,他们才会将咨询转到客服人员。这种情况下,聊天机器人与标准呼叫中心菜单选项有些类似。

图C:自动化交互



来源:毕马威分析

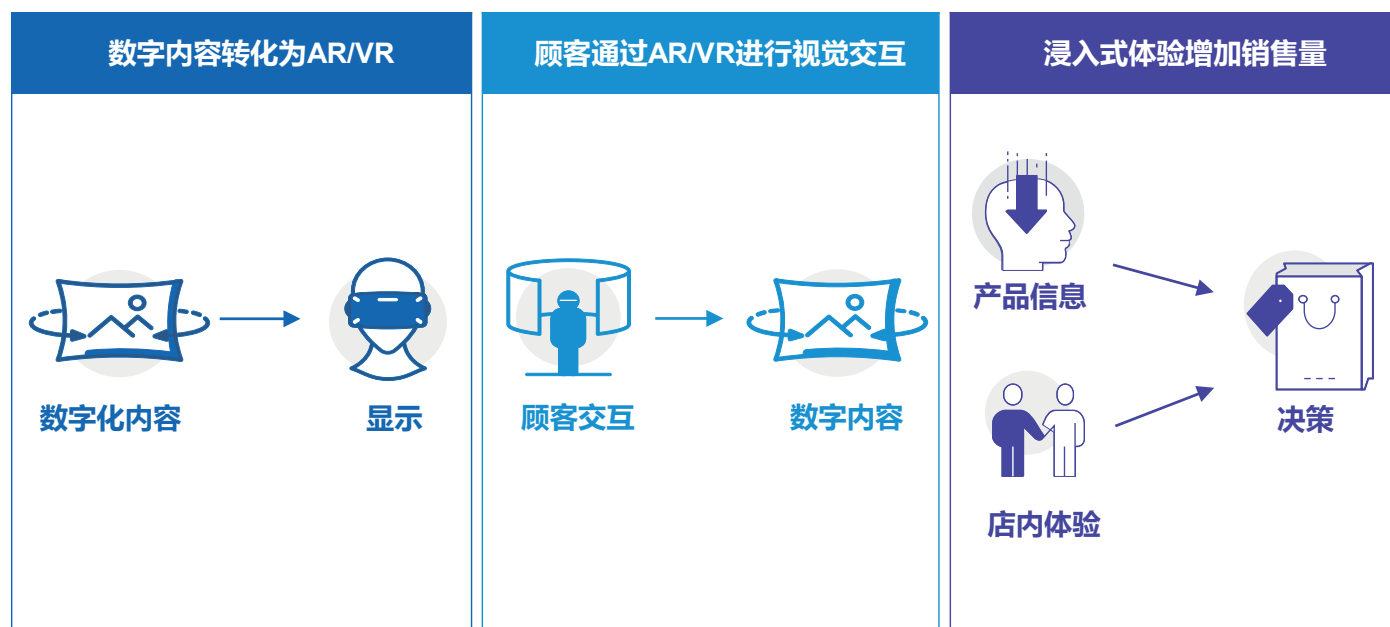
- **效益:**对于简单的顾客交互来说,聊天机器人十分有效,因此受过训练的客服人员可以关注在更为高级、拥有较高附加值的任务上,从而提升服务等级和顾客忠实度。然而,大多数情况下,重点在于降低客户服务成本,节省薪资、培训和管理费用。
- **执行需求:**零售商需要分析客服人员经常遇到的典型顾客交互情境,训练人工智能算法处理这些情境。鉴于聊天机器人大部分为可直接采用的软件,因此所需的执行工作较少。
- **财务影响<sup>2</sup>:**聊天机器人的使用能够降低客户服务成本的60-80%,线下零售商的相关劳动力成本可降低5-10%,也可轻微推动线上订单增加销售量。整体来说,可转化为息税前利润 1-4%的提升。

<sup>2</sup> 毕马威零售成本模型

- **通过增强现实 (AR) 和虚拟现实 (VR) 实现沉浸式体验**

- **应用:** 增强现实/虚拟现实是可以应用在商店里或顾客家中的视觉化工具, 能够丰富顾客的购买体验, 让顾客对类似家具和衣服的产品有视觉化的直观印象, 有利于产品定制, 可作为附加销售渠道, 补充或取代实体商店。增强现实是采用手机或眼镜在用户所能看到的现实上附加一层信息, 虚拟现实则完全为人造场景。顾客通过移动某个部位 (例如手、头和眼睛) 操纵增强现实/虚拟现实。此技术为顾客创造了沉浸式环境, 便于产品观察、感知及体验, 否则他们只能通过想象或者到实体店去体验。此技术也同时传达了产品的附加内容。

图D: 沉浸式客户体验



来源: 毕马威分析



- **效益:**增强现实/虚拟现实提升了销售量、顾客便利度和忠诚度,同时也能取代实体商店,降低运营成本。
- **执行需求:**执行增强现实/虚拟现实技术需在店里应用视觉化硬件,或者需要顾客在家中安装此类设备。现有的解决方案大多价格较高,功能也较有限,但该技术成熟度在未来几年会快速提高。实行此技术需要大量的投资和内部媒体能力,例如专业员工和内容创建部门,将产品和根据顾客生活方式定制的内容带到虚拟世界中。另外,也需要与内容主体来源的采购、营销和IT部门及产品供应商保持密切合作。
- **财务影响<sup>2</sup>:**浸入式体验能够在实体店基础上格外增加5-15%的销售量。如果取代了实体店将能补偿额外成本,甚至对息税前利润产生从20%到50%不等的两位数影响。

## 后台应用

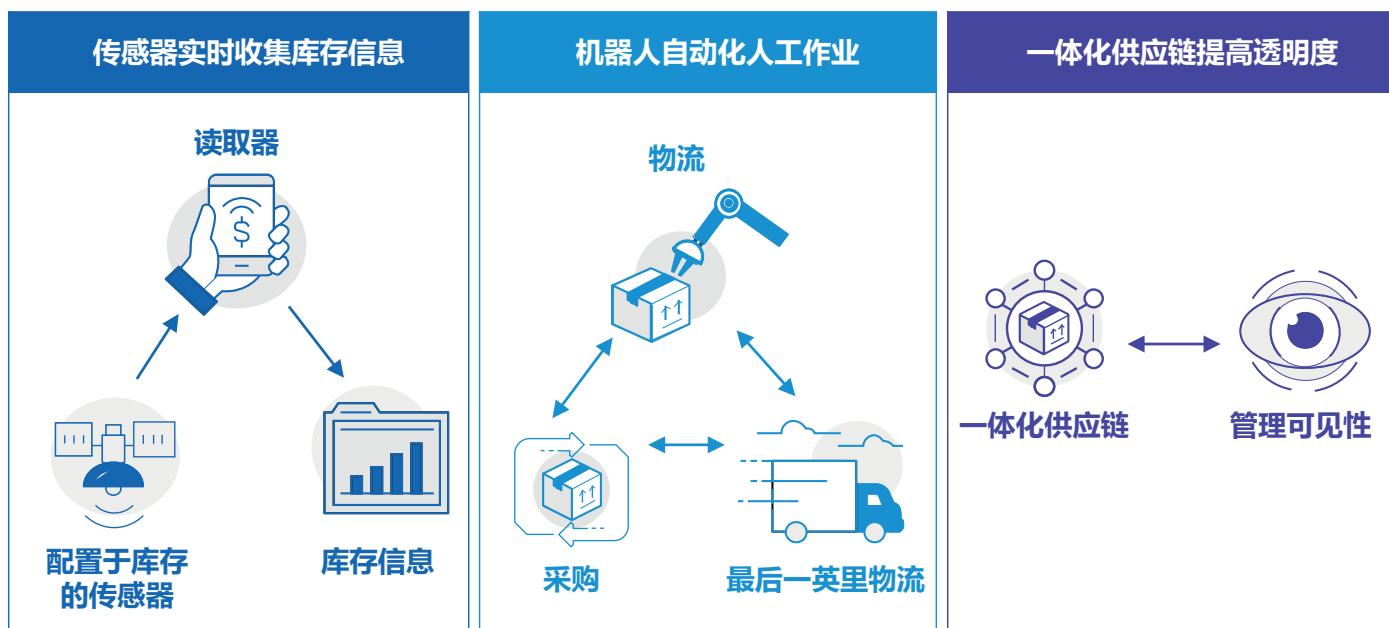
### • 通过物联网(IoT)和机器人实现自动化供应链

- **应用:**供应链从农业和原材料通过生产、批发和零售扩展到送货到家。产品跟踪、质量检测 and 库存管理涉及大量工作,但透明度有限。物联网可实现产品数字化,通过传感器追踪供应链仓库、运输和商店等环节。产品自行识别、告知传感器具体商品类别、所在位置、保质期以及经历的状态(例如损伤、保存温度)。这不仅提升了透明度,减少类似库存盘点这样的手工作业,通过与区块链技术的结合,物联网还能完成产品跟踪,提升安全保障并降低仿制品,避免食品安全危机,这都是中国最为关心的问题。

另一方面,机器人能够自动进行手工作业,例如到货处理和仓库运转。物联网技术极大促进了机器人的使用,因为产品与机器人交互,告知机器人他们应存储于仓库何处、应交付给哪家店或哪个客户。

<sup>2</sup> 毕马威零售成本模型

图E: 自动化供应链



来源:毕马威分析

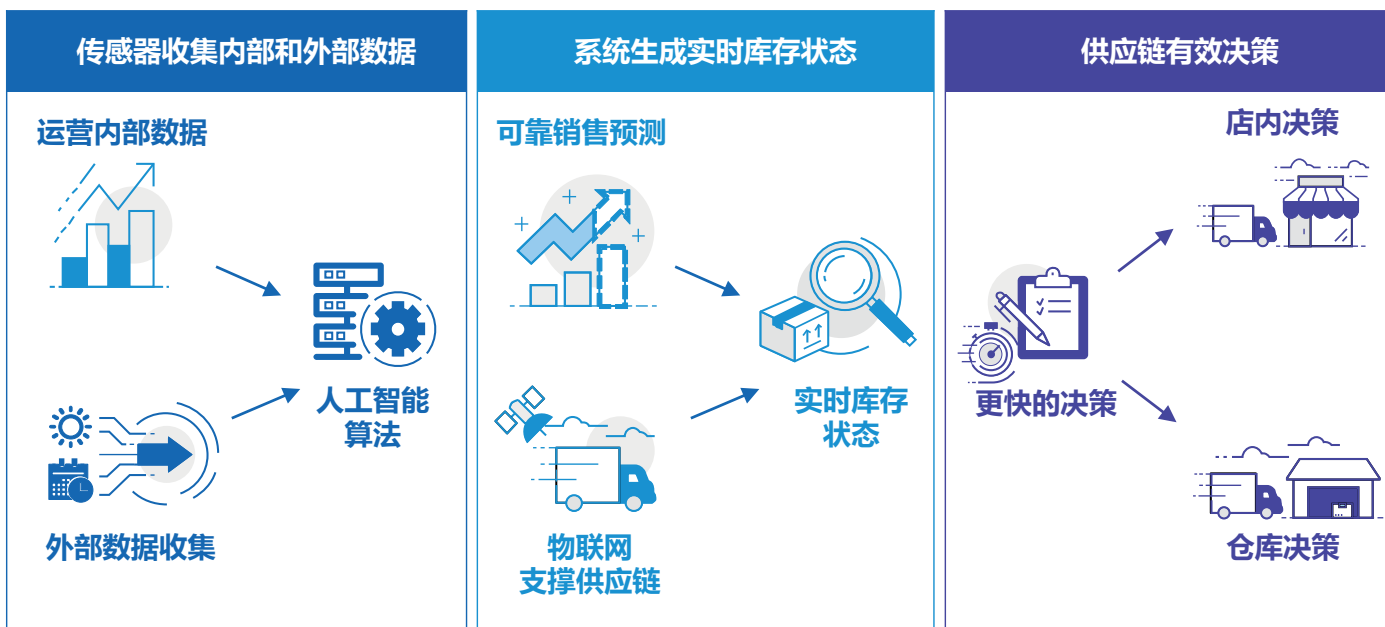
- **效益:** 供应链自动化能够提升供应链的透明度和速度,降低劳动成本、错误和危机,更能支持更为灵通的管理决策,快速应对供给需求和供给瓶颈的变化。这些大多能降低成本和运营资本,对销售影响则较小。
- **执行需求:** 供应链自动化需安装传感器链和通讯设备以便与产品进行无缝交互(例如仓库、商店、地面移动车辆、货车等)。第二,供应商需要升级产品,使其具备物联网条件,可以是简单贴上射频识别标签,也可能是更为复杂的替换。第三,需要在中央仓库或者某些情况下在商店仓库安装机器人,未来运输设备也会自动化。这些技术皆已成熟,但仍较昂贵。举例来说,射频识别芯片对于快速消费品,如食物来说,并不是经济实惠的解决方案,但对于像珠宝这类高价、销售速度慢的商品来说是相对实惠的。另外还需要大量IT基础设施、网络互连、内部数据管理能力和机器人设备的投入。
- **财务影响<sup>2</sup>:** 全自动化供应链减少5-10%的仓储和物流成本,降低10-20%的清货降价,10-20%的运营资本,但会大幅提升资本性支出,息税前利润影响达4-12%。

<sup>2</sup> 毕马威零售成本模型

### • 通过物联网和人工智能实现实时库存管理

- **应用:**在商店从仓库或在仓库从供应商下单时,实时库存管理有利于更好更快地进行决策。基于商店或线上商店的实时销售数据、会影响销售的外部数据(例如季节性、天气、假期、消费者情绪等)、剩余保质期、供应商和运送交付期、预计零售价格促销和供应商定价机制(例如批量折扣)等信息进行下单。有效的实时库存管理需要可靠的销售预测和具备物联网能力的供应链,理想情况下产品本身需要数字,或至少在运输过程中使用的产品货盘要数字化。

图F:实时库存管理



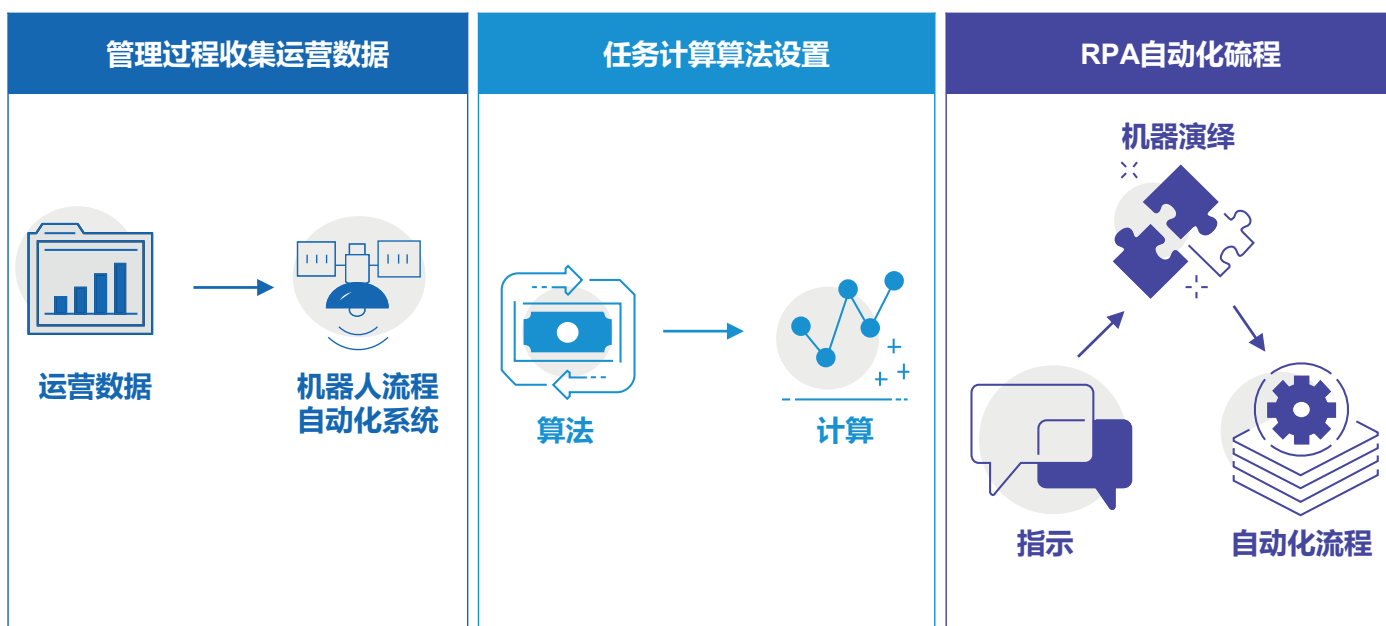
来源:毕马威分析

- **效益:**实时库存管理减少了缺货情况,将销售量最大化,也能最小化清货降价,因为只需丢弃小部分产品,也因为库存量降低,使得运营资本和仓储成本减少,以上这些都会影响利润。
- **执行需求:**执行实时库存管理的零售商必须让人工智能算法负责下单。安装人工智能软件和通过机器学习训练算法都无需大量工作,但有一系列先决条件,比如前台对于正常需求预测的数据来源、配置了物联网的供应链(例如射频识别)和稳定的IT支撑,这需要投入大量的时间和资源进行配置和建设。内部也需要配置人工智能相关人员如数据分析师来运行这些设施。目前,实时库存管理的技术成熟度已经较高。



- **财务影响<sup>2</sup>**:实施库存管理将减少5-10%的清货降价,降低库存成本,也更能有效使用供应商条款(例如批量折扣),可以提升3-8%的息税前利润。
- **机器人流程自动化(RPA)自动管理**
  - **应用**:机器人流程自动化(RPA)是一项能够自动管理人工流程的技术。直接观察并学习人工用户和图形用户界面等软件工具、邮件等的交互,包括操作和处理不同应用之间的数据。RPA将影响零售商的所有常规后台工作流程,例如会计和财务、人力资源、物流和IT。

图G:自动管理



来源:毕马威分析

- **效益**:这些所谓“软件机器人”的使用降低了劳动力成本和人为错误,人力将可以转移到更有附加价值和令人有成就感的工作中。
- **执行需求**:自动化管理需要软件工具的投入、训练软件执行任务、训练员工与之合作,进行软件维护。该技术成熟无需大量工作。零售商需要在公司内部打造RPA能力并将其制度化,以确保用户的接受度。
- **财务影响<sup>2</sup>**:行政管理自动化可快速降低1-3%的综合开销,从长尾效应来看,还有再降低2-3%成本的潜力,但是实现的概率较低,息税前利润影响1-4%不等。

<sup>2</sup> 毕马威零售成本模型

下列表格总结了数字化应用案例的商业含义。

图H: 数字化应用案例的商业含义

		技术			
		技术成熟度	执行所需作业量	息税前利润提升	关注点
前台	① 个性化推销			2-8%	销售額
	② 自动化交互			1-4%	利润
	③ 沉浸式体验			20-50%	销售額
后台	④ 自动化供应链			4-12%	利润
	⑤ 实时库存管理			3-8%	利润
	⑥ 自动管理			1-4%	利润

来源: 毕马威分析



# 5

# 如何有效驱动 零售数字化





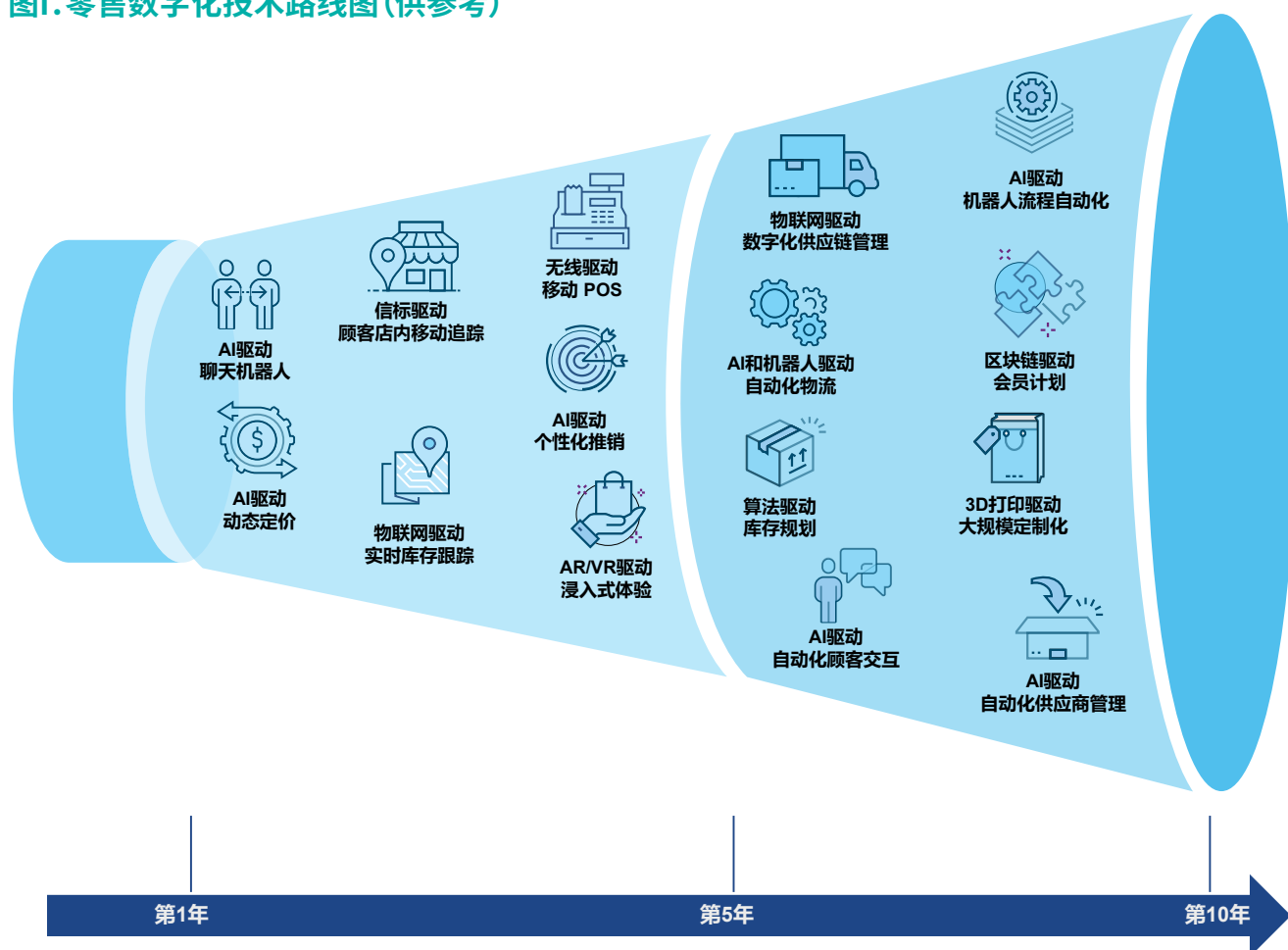
数字化对零售运营、大额金融资源投资和人力安排来说可能会产生一系列重大的改变,影响目前的运营模式,并可能产生风险。因此,企业需要全面规划、妥善决策,并进行有效的协调实施,从包括“数字化转型”的“数字化战略”开始,最终实现“数字化愿景”。

毕马威对中国主要零售商的分析显示,半数以上的数字化方案失败的主要原因是规划和准备工作不够充分、数字化能力不足、差强人意的执行以及组织内部接受度的欠缺,其次才是投入规模和尚不成熟的技术。

下述列表总结了近期中国零售商数字化项目及已证明对于成功来说十分关键的经验:

- **X射线检测:**需要透明度以理解可能的数字化选项。首先应特别理解所应用的技术、该技术在价值链中对于运营和财务的影响、竞争对手的数字化方法以及消费者的期待。
- **雄心:**数字化的起点是明确的实现目标。可以是在顾客保留度、息税前利润或运营资本上有所改善,也可以是打造新的数字化业务。不论哪种情况,都要设置清楚、量化的目标。
- **筛选:**数字化技术和运营模式应用应通过影响力、执行难易度和技术成熟度来识别和筛选,以过滤掉那些不适合业务和运营模式需求的技术。
- **快速致胜:**一些已可直接采用、无需庞大工作量即可取得快速回报的技术应优先考虑快速投入和执行。早期成功案例有助于公司后续接受新的方案,推动项目进展。
- **路线图:**一些技术已成熟,或在未来三到五年将投入使用,其他技术则在遥远的未来才有可能产生一定关联。而一些技术的实施作为先导技术有助于后续实施更高级别的数字化。因此,零售商应制定长期发展愿景,选取一些数字化技术进行考察,也应设计出未来10年的数字化技术路线图,合理规划数字化运营的各发展阶段。下列图表简单展示了零售业的数字化技术案例。

图I:零售数字化技术路线图(供参考)



来源:毕马威分析



- **商业理由:**每项技术应用都是一种投资案例,需要具备可行性和盈利性,需考虑将运营改良、实施时程、一次性成本、财务需求和风险,而整体的数字化线路应也反映在商业理由中,并有清晰定义的里程碑与节点,如此才能确保有意识及知情性投资的决策并实现“可控”的概念,例如,内置可终止超出预算或不可行提案的方案。
- **概念验证:**投资技术时,评估可行性是一项重要挑战,这对于不成熟的技术、内部开发和外部技术合作伙伴来说更为重要。可行性评估需要采用适当的专业知识,并能快速通过原型试验和小规模测试(比如在三家商店试点)。从管理角度来说,需要严格的时程以检测交付、决策以及下一轮投资情况的时点。
- **组织:**数字化是一项长期任务,需要在零售公司内制度化。这可以为公司内部组成的临时项目工作组,由外部专家组成的独立“数字化旗舰店”,也可以是数字化“卓越中心”,打造不同数字化业务单元,直到实现真正的跨功能、跨部门数字化组织。各种业务、目标和路线图都有各自的最佳解决方案,不论哪种情况,都应尽早定义好、规划好、沟通好新组织的角色及其与现有核心业务的交互方式,便于现有组织的平稳接受。
- **协调:**数字化是一项战略决策,需要一系列贡献者和利益相关者的持续执行,还包括前台和后台功能、IT和会计专家、数据研究家、技术提供者和顾问等人员。在数字化这条“关键之路”上,需要各方齐心协力,谨慎管理,以确保按时交付、保质保量、符合预算。

毕马威与零售商和消费品公司合作,并为其制定了数字化转型方案,以毕马威的“互连企业(Connected Enterprise)”框架和“9大价值杠杆(9 Levers of Value)”驱动“从创新到成果”的实施过程。



# 联系我们



**苏马克 (Marc Cersovsky)**

合伙人

全球战略服务, 毕马威中国

电话: +86 139 1147 3989

电邮: marc.cersovsky@kpmg.com



**江伟轩**

总监

全球战略服务, 毕马威中国

电话: +86 178 1794 7924

电邮: alvis.kong@kpmg.com



**陳冠妤**

高级顾问

全球战略服务, 毕马威中国

电话: +852 3927 5948

电邮: tk.chen@kpmg.com



**曾宇羲**

高级顾问

全球战略服务, 毕马威中国

电话: +852 2140 2236

电邮: justin.tsang@kpmg.com



# 联系毕马威中国

## 钱亦馨

消费品零售行业主管合伙人 (中国)  
毕马威中国  
+86 21 2212 2580  
jessie.qian@kpmg.com

## 利安生

亚太区消费品零售行业主管合伙人/  
香港区科技行业主管合伙人  
毕马威中国  
+852 2978 8969  
anson.bailey@kpmg.com

## 杨嘉燕

中国税务合伙人  
毕马威中国  
+852 2143 8753  
karmen.yeung@kpmg.com

## 许昭淳

中国税务主管  
毕马威中国  
+852 2685 7815  
daniel.hui@kpmg.com

## 朱雅仪

新经济市场主管合伙人 (香港)  
毕马威中国  
+852 2978 8151  
irene.chu@kpmg.com

## 石浩然

信息技术咨询 (风险管理咨询) 主管合伙人  
毕马威中国  
+852 2143 8799  
henry.shek@kpmg.com

## 谭培立 (John Timpany)

税务合伙人  
毕马威中国  
+852 2143 8790  
john.timpany@kpmg.com

## 查玮亮 (Egidio Zarrella)

客户咨询和创新事务合伙人  
毕马威中国  
+852 2847 5197  
egidio.zarrella@kpmg.com

## 李令德

资本市场发展主管合伙人 (香港)  
毕马威中国  
+852 2826 8063  
maggie.lee@kpmg.com

## 施昕

财务咨询合伙人  
毕马威中国  
+852 2140 2359  
cyan.sze@kpmg.com

## 曾锐泽 (Christoph Zinke)

中国及亚太区主管合伙人  
全球战略服务  
毕马威中国  
+852 2140 2808  
christoph.zinke@kpmg.com

## 苏马克 (Marc Cersovsky)

消费品零售行业战略合伙人  
毕马威中国  
+852 2140 2205  
marc.cersovsky@kpmg.com

## 高柏德 (Patrick Corr)

数字化和消费品战略合伙人  
毕马威中国  
+852 2685 7488  
patrick.corr@kpmg.com

## 司徒杰 (Adam Stuckert)

首席信息官咨询服务主管合伙人  
区块链主管  
毕马威中国  
+852 2847 5163  
adam.stuckert@kpmg.com

## 龙霸 (Reza Nobar)

消费品零售行业总监  
毕马威中国  
+852 3927 3122  
reza.nobar@kpmg.com

## Willy Kruh

消费品零售行业全球主席  
+1 416 777 8710  
wkruh@kpmg.ca

## Paul Martin

英国零售行业主管  
+44 20 7311 8185  
paul.martin@kpmg.co.uk

## Dan Coonan

消费品零售行业全球执行官  
+44 20 7694 1781  
daniel.coonan@kpmg.com.uk

## Elaine Pratt

消费品零售行业全球市场  
+1 416 777 8195  
epratt@kpmg.ca







[kpmg.com/cn/socialmedia](https://kpmg.com/cn/socialmedia)



如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：  
<https://home.kpmg.com/cn/zh/home/about/offices.html>

本刊物所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的数据，但本所不能保证这些数据在阁下收取本刊物时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据本刊物所载资料行事。

© 2019畢馬威諮詢(香港)有限公司 — 香港有限責任公司，是與瑞士實體 — 畢馬威國際合作組織(“畢馬威國際”)相關聯的獨立成員所網路中的成員。版權所有，不得轉載。在香港印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的商标或注册商标。

刊物编号: HK-STR19-0001c