



中国连锁经营协会
China Chain Store & Franchise Association

重塑 增长

2019 中国零售数字化力量

毕马威中国
2019 年 4 月



序



裴亮
中国连锁经营协会
会长



刘向东
中国人民大学商学院
副院长 教授



高书林
天虹股份
董事长

通过阅读协会与毕马威合作的这份报告，我们发现，零售业的数字化之路依旧“道阻且长”。经过几年的创新实践，“前台强，中后台弱”的局面，并没有得到全面突破。而从前台到中后台，是零售业跨越“零售业数字化发展陷阱”的关键一跃，是对企业管理水平和技术应用水平的一次大考。

协会成立的中国零售技术创新中心，主要任务不仅在于发现问题，更重要的是解决问题。在此报告基础上，我们将对已有的“连锁企业数字化成熟度测评标准”进行升级，让各类零售商都可以使用测评表进行“体检”。体检可以帮助企业发现短板，接踵而至的是如何修补短板。对于数字化过程中出现的短板和痛点，特别是涉及数字生态建设，靠企业一己之力无法做好的方面，如本报告中提到的短板之一——“共享服务模型”。零售创新中心将与包括毕马威在内的合作伙伴一道，投入力量，通过培训、标准、指引（如正在研发的企业系统上云指引）和平台，助力零售数字化。

感谢报告精彩的知识贡献！感谢报告给了我二次研究的机会！

我按照“经营顾客、经营商品、组织变革、数字技术”维度对报告中数据进行了重构，其结果几乎“准确”描述了零售业数字化转型的现状与痛点，得分为 2.32、2.26、2.25、2.16。经营顾客维度得分最高，零售商数字化转型从 B2C、O2O 到智慧零售，大部分时间、资金、技术指向 C 端，得分在前很自然，但在 5 分制中未及格，整体而言评价准确；经营商品维度排第二，基于顾客的拉式供应链的分析工具是数据算法，在缺少内、外部数字能力支持、仍受零供博弈制约的情况下，供应链数字化刚刚试水深水区；组织变革排分第三，技术创新、流程再造、组织变革是动态发展过程，组织变革难度更大；数字能力排最后，数字人才、工具、服务商严重缺乏是阶段性瓶颈，数字化转型进展取决于此最短板的提升，明显需假以时日。

解决方法已在报告中强调，最重要的是“学习与内化”和“积极与生态合作伙伴共同创新”。

数字化是时代发展的特征，也已成为零售行业发展的重要方向。零售数字化涵盖提供商品和服务的价值链全过程，其目标指向了零售服务的快速和精准，让客户触达、客户链接和客户洞察变得更简单和充分，从而触发了零售商业模式创新发展，顾客体验实现前所未有的优化升级。数字化不是一个简单的信息工具应用，而是要上升到企业战略层面进行的商业模式、运营体系以及企业文化的系统变革。

这份报告系统地阐述了零售数字化的内涵、能力模型以及中国内地零售行业在该领域的发展现状，对零售发展具有指导意义。

重塑增长

2019 中国零售数字化力量



钱亦馨

毕马威中国
零售消费行业主管合伙人



刘建刚

毕马威中国
管理咨询主管合伙人



周骏

毕马威中国
企业传讯、品牌及市场营销
主管合伙人
首席市场执行官

随着科技尤其是电子商务的蓬勃发展，中国消费者享受到前所未有的便利性和商品，见证了服务的丰富性。与此同时，技术不断赋能消费者，消费者话语权持续增大，品牌忠诚度日益降低。零售业正从传统的以企业和产品为中心转变为以消费者为中心。

在数字化浪潮下，消费者消费行为日益显现移动化、社交化、个性化的特征，对品牌商和零售商的期望也越来越高，期待实现线上线下无缝链接的全新消费体验。

这些都对品牌商和零售商提出了巨大的挑战。我们认为，拥有深刻消费者洞察、拥抱数字化转型将是企业在颠覆性市场中脱颖而出的致胜关键。

基于为全球不同市场的零售企业数字化深入服务的经验以及毕马威卓越中心对零售行业未来趋势的研究，毕马威定义了零售数字化能力体系 Connected Enterprise（智链企业）“八大能力”。这“八大能力”代表了零售数字化能力的八大基本要素，也是企业通过数字化转型指导未来增长强有力的风向标。在数字化能力建设中始终贯彻这些要素的实体零售企业，能充分发挥技术和数据与业务充分融合的价值，有效驱动业务创新和重塑增长方式，进而提高公司整体绩效。我们期待毕马威数字化转型“八大能力”及与此配套的企业职能部门赋能解决方案（Powered Enterprise Solutions）能为中国实体零售企业注入数字化时代的增长新动力。

动态竞争的商业环境，正迫使企业从静态（计划 - 实施 - 优化）运作模式演进到以数字化能力为核心的实时动态交互模式。近三十年的商业竞争已经明确地向世人展示了现代商业社会进化的三个特征：

1. 较之工业革命以来更短的品种颠覆周期及品牌半衰期
2. 层出不穷的以数字化驱动呈现的崭新商业模式
3. 更互动更深层的消费体验以及随之而变更的消费心理及消费行为

这些，无一例外构成现有成功企业进步的巨大挑战，同样还给了初创企业切入全新市场的巨大商机。毕马威定义的零售数字化能力体系（智链企业 Connected Enterprise）将数字赋能通过可衡量，可预测，可评估，可执行的全新数据驱动模型，从商业的数据海洋中精炼出以数字驱动动态差异化营销的变革之路，将为企业在交互动态的模式下觅得商业竞争的先机。

前言



毛健

毕马威中国
数字化和客户业务合伙人

通过毕马威中国和中国连锁经营协会联合出版的《重塑增长：2019 中国零售数字化力量报告》，我们对全国范围内的实体零售企业的数字化状况以及卓越品牌的成功之道进行了深入研究。

零售数字化，不是单纯的企业信息化升级或增加电商渠道，而是零售企业通过数字技术、业务和经营管理的深度融合，围绕顾客重构整体价值链和生态体系，基于数据流的加速传递、价值深挖和创造的良性迭代循环，逐步建立“一切业务数据化”到“一切数据业务化”，再到“一切业务用数据说话”的能力，驱动企业增长模式的重塑。

我们的很多实体零售企业客户正在积极推进数字化能力建设，推进商业模式和策略创新，已经充分认识到数字化能力将成为品牌成功的重要指标。卓越的数字化能力有助于提升顾客体验和管理效率，从而推

动企业的收入规模和盈利增长。其中可以清楚地看到，他们均在积极探索通过数字化推进业务创新、增长和管理转型，不断寻求和积极落实创造改善顾客体验的新思路、新办法和新措施，并开始对顾客密切关注，尝试通过物联网、移动技术、大数据和人工智能等技术改进门店终端、触点和流程，创新多样化和精准的顾客体验场景，研发或链接更合适的商品和服务品类，积极探索数字化供应链的建设，以求提供给顾客便捷、安全、无缝的互动和购物体验。

尽管如此，我们也看到很多实体零售企业在数字化能力建设时缺乏体系指导、思路，把握不准投资方向，实际效果达不到预期效果。因此，在已经到来的数字化时代里，实体零售企业了解数字化能力要素非常重要。《重塑增长：2019 中国零售数字化力量报告》聚焦中国内地实体零售企业，基于毕马威定义的

零售数字化能力体系 Connected Enterprise (智链企业) “八大能力”对他们的数字化能力进行研究，分析他们在数字化能力建设过程中的关注焦点、薄弱环节和优秀做法，并探究哪些因素对零售数字化进程至关重要。为了探究此话题，毕马威对 66 位中国内地实体零售企业进行了定量调研，并对部分企业进行了面对面的访谈，征求了他们对数字化能力现状和未来关注点的看法，和他们一起深入分析了成功之道。

希望我们的深度研究能帮助您更全面地理解何为零售数字化能力体系，向您展示中国实体零售企业的数字化力量，帮助您了解和明确未来数字化能力建设投资的重点方向，以及在建设的过程中需要重点关注的思路 and 措施。欢迎您与我们探讨我们的研究成果。

目录

执行摘要	01
重塑篇	02
中国零售数字化转型背景	04
中国零售数字化转型方向	09
增长篇	14
零售数字化能力模型	16
中国零售数字化能力总览	20
领域一：数字化运营	22
领域二：数字化驱动	38
领域三：数字化基础	42
领域四：数字化组织	46
领域五：数字化生态	50
展望篇	54
联系我们	57

执行摘要

本报告采用在全国范围内的线上调研、线下面对面访谈和实地调研相结合的方式，工作于 2018 年 10 月完成，同时，经由连锁行业协会推荐和毕马威洞察分析，我们选择了卓越的数字化零售企业开展实地访谈和研究。

我们的研究表明，新的消费经济时代已经到来，目前，中国零售业态百花齐放，价值链正逐步被拆解和重构，各类企业均在积极利用科技推动提升客户体验，围绕顾客进行获客营销、品类研发、智慧门店、供应链等数字化能力建设的技术部署，把“以顾客为中心”从口号变为现实。未来，中国零售企业数字化转型的目标将围绕三个方向展开：致力打造未来的数字化“智链企业”、富有远见的数字化远景和落地领导力、驱动实际增长的数字化运营和驱动力。

从总体调研发现，中国实体零售企业正在从浅层应用阶段向深入掌握阶段跨越，大部分企业还未达到深入掌握阶段，少量企业已经开始向生态赋能阶段跨越。“创新产品、价格和营销”、“无缝安全交易”居“八大能力”前列，这表明，实

体零售将数字化能力建设的重点首先放在了自身所熟悉和擅长、也是和顾客最直接接触的能力方面，通过数字化技术将以往的经验进行了一定程度的延展和深挖。但“敏捷供应链”、“数据和分析”、“数字化技术架构”、“生态合作伙伴协同”等能力相对滞后，这些是实体零售企业所不熟悉或一直未重视的领域，需要零售企业借助于开放思维引导、积极拥抱数据和新技术力量、尽快组织和推进建设。


进一步深入分析发现，零售企业在“创新产品、价格和营销”能力维度中，“产品、定价和促销策略”子能力评分超出总体评分 12% 以上，在 40 个子能力中表现最优秀，这表明以往零售数字化的建设重点集中在业务前端；在“无缝安全交易”能力维度中，“安全、隐私与预防欺诈”子能力方面的评分超出总体均分 10% 以上，这表明实体零售在保护顾客利益方面已经做出了一定的努力；在“弹性组织”的“领导力”子能力评分超出总体均分 9% 以上，这表明领导层对数字化建设已经表现出应有的重视；而在“数据和分析”能力维度中，“分析”子能力方面评分低于总体

均分 10% 以上，在 40 个子能力中表现最落后，同时，在“数据管理”子能力方面的也低于平均分 8% 以上，这表明零售数字化的最大短板在于数据和洞察分析能力。

本次研究宗旨是展现中国实体零售数字化的总体面貌，研究对象和案例企业聚焦在实体零售为主体的零售企业，未涉及网络零售部分，同时未区分便利店、超市、购物中心、百货和品牌零售子业态，希望能在以后的报告中增加该部分内容。所列举的案例是在某个领域能力建设的代表企业，我们相信有其他未在本次调研范围内的企业在该能力项中同样优秀，由于篇幅有限，未能穷举。同时，对于所列举企业，也仅攫取部分相关内容进行例证性描述。我们也相信伴随着中国零售企业数字化的建设进程，会有更多的优秀案例涌现。我们也会在以后的报告增加更多的优秀案例。

此调研和报告方法论由毕马威设计，报告中提及的任何企业，不应解读为获得毕马威的背书。





重塑篇

“我们面临的最大挑战是什么？”

毕马威2018年环球高管访谈显示，顾客的结构化变化以及创新型商业模式的涌现已经成为亚太区企业所面临的最大的挑战。在这两大挑战下，零售商需要重新思考自己的商业模式和定位，建立起以顾客为核心的商业运营体系，从而在这变革狂流中保持自己的竞争力、屹立不倒。

中国零售数字化转型背景

我们面临的最大挑战是什么？毕马威 2018 年环球高管访谈显示，顾客的结构化变化及创新商业模式的涌现已经成为亚太区企业所面临的最大的挑战。在这两大挑战下，零售商需要重新思考自己的商业模式和定位，建立起以顾客为核心的商业运营体系，从而在这变革狂流中保持自己的竞争力、屹立不倒。¹

新的消费经济时代已经到来

目前，中国零售业正随着地理、人口和技术三个要素的变化发生变革。这种变革也反映在毕马威 2018 年环球高管访谈中，31% 的行业高管表示，颠覆传统商业模式的竞争对手是他们最重大的挑战之一。其他大的挑战包括跟上快速变化的技术（25%）和与在线平台业务的竞争（24%）。¹

虽然中国 GDP 增长已经逐渐放缓，人民的生活消费水平却依旧保持着高速发展。据预计，随着家庭可支配收入的稳步提升，中国的中产阶级家庭比例在未来十年将持续增长，到 2027 年这一数字将超过 65%，将覆盖近 3.25 亿的家庭数

量。而在收入上升的同时，有关机构预计中国消费者的储蓄率会出现约 5-10% 的小幅下降。这意味着消费者的消费能力日益加强。²

而这强大的消费能力的背后，是两股消费势力的崛起：新生代顾客、内陆地区的低线城市。

放眼未来十年，90 后人群将逐渐完成“三十而立”的过程，成为社会各职能岗位的中坚力量，而第一批 00 后人群也将开始迈入社会。这是一群在网络及社交媒体中成长的顾客——智能手机、网上购物、外卖、快车专车、手机游戏、视频软件构成了他们成长中的重要部

分，并且使得他们习惯于快速、便捷、选择丰富的日常消费。借助于共享经济及线上消费在中国势不可挡的发展，中国新生代顾客的消费习惯变革在全球范围内也是领先和具有标志性的。

与此同时，内陆低线城市的消费行为也会向沿海发达城市逐渐靠拢。中国的城镇化人口比率预计到 2027 年将提升至 70%，三四线城市不再是低消费水平的象征，反之，随着社交网络、旅游业等的兴起，低线城市顾客会越来越接近于一二线的消费习惯，而消费行为的升级转变，也不再是一二线城市的专利。

技术改变消费体验

	顾客是…	这意味着顾客…	因此零售企业必须…	重点投资…
	互联的	可以随时随地购物	提供简单、无缝和直观的数字化购物体验	数字化、供应链、全渠道、物流、采购、数据和分析
	明智的	能通过智能终端设备获取无限信息	积极应对顾客购买行为的变化	顾客体验、数据透明度、定价策略、忠诚度计划、数字化
	理性的	具有社会意识、道德意识和环境意识	满足顾客对透明度和真实性的要求	数据透明度、法规遵从性、企业社会责任、健康、研发、产品协作
	自主的	期望有表达意见的渠道	基于用户原创内容进行创新和改进	社交媒体、众包、数字化、数据和分析、研究和开发、顾客行为洞察
	个性的	期待个性化消费体验	提供千人千面的个性化体验	数字化定制、数据和分析、忠诚度计划、供应链、商品销售
	脆弱的	更容易遇到风险	采取措施保护顾客隐私	网络安全、合规性、数字化

零售业正在被重塑

中国凭借着近 10 万亿元的电商零售销售额，当之无愧的成为了世界上最大的电商市场。而在榜上位居第二的美国，其体量仅占中国的约三分之一。2018 年，中国电商零售总额达 9 万亿，占社会消费零售总额 38.1 万亿的 23.6%，其中电商实物零售 7 万亿。³

电商平台是这场变革中的主力。阿里巴巴已经成为了中国最大的零售商，在 2018 年的双十一，仅旗下平台天猫就创造了单日交易额

2135 亿元的历史。⁴ 电商平台通过对支付、物流等关键环节的投入，使得顾客能够随时随地进行购物、并且享受可能快至 12 小时内的送货上门服务。

中国实体零售商积极部署全渠道建设，大多数品牌商都选择了顺应这一平台化趋势。现在已有逾 15 万个品牌入驻了阿里巴巴的平台，其中也囊括了主流的中高端品牌。⁵ 事实上，越来越多的奢侈品牌也逐渐不再在自有电商平台上孤注一

掷，而是选择与平台进行合作。巴宝莉、海蓝之谜、圣罗兰、玛莎拉蒂等都在过去三年间开设了天猫或者京东旗舰店。

除部署全渠道建设外，实体业态之间出现了大量融合式创新，百货购物中心化、购物中心百货化、大卖场开始转向社区超市、鞋服转向家居品牌集合店、家电家居转向智慧生活体验店，这种趋势将会在未来几年内持续存在。

零售商业价值链被技术和顾客重塑



1. 《无常才是新常态 (No Normal is the New Normal)》，2018 毕马威环球高管访谈
2. 《中国消费的未来》世界经济论坛
3. 《你们是如何在双 11 花光 1682 亿？》，天下网商，<http://www.iwshang.com/Post/Default/Index/pid/253799.html>
4. 《2018 天猫双十一战绩出炉：GMV 2135 亿元，物流单量超 10 亿》虎嗅 APP
5. 《阿里平台效应彰显 数字化推动品牌创新》中国日报网

零售服务业百花齐放

零售服务是指零售服务商在零售的各个环节为零售链条提供的促进商品流通的增值性服务。2003 年中国零售服务业迈入电商时代，整体规模超过 6 千亿元，其中交易板块占四成份额，营销板块也占据约四分之一。随着零售的发展而不断演化和社会分工细化，零售服务行业内部的子业态推陈出新，行业外部边界不断扩展，同时各板块边界逐步融合，逐步形成了环环相扣和互融互通的产业格局。

电商的发展促进了电商服务业的繁荣，但是随着移动时代来临，线上线下的边界弱化，零售服务的边界

也随之减弱。比如第三方支付最初为线上网商服务，而现在也开始为实体店铺提供支付便利，快递物流原来只为线上网商做最后一公里配送，而现在也开始为超市等提供即时配送服务。因此，以往被忽略的更大的零售服务业开始进入公众视野。

零售服务包括营销、交易、支付、物流、技术赋能和运营支持。营销和交易为基本服务，支付和物流是通用服务，技术赋能和运营支持是支持服务。基本服务的重要性最高。其中，交易板块曾经是零售的中枢，为零售参与双方提供对接方式。但

是随着渠道融合，交易板块的重要性逐步减弱，而营销板块的地位在逐步提升。营销的最终目的是为了达成交易，作为营销的重点，流量的重要性也随之凸显，而内容和注意力经济是未来获取流量的关键。

根据毕马威的估测，中国零售服务业规模在 2017 年近 6 万亿。其中营销板块的占比最大（26%），紧接着就是交易（25%）与物流（22%）。⁶ 未来行业板块边界将逐步弱化，跨板块竞争的趋势明显。虽然主要的头部玩家进入的起点不同，最终都在零售服务领域殊途同归，在同一赛道竞争。

中国零售服务业各阶段业态演变



6. 《中国零售服务业白皮书》，毕马威

以顾客为中心：从口号变为现实

电商的崛起为品牌商带来了新的发展契机。但同时，通过提供普惠式的基础设施服务以及提升市场的透明性及公开性，电商平台也给零售和消费品行业带来了更多的竞争和挑战。

顺应着电商平台的潮流，越来越多的互联网品牌加入到了零售行业的竞争中。平台的普惠式服务极大地降低了进入市场的壁垒，使得任意的品牌都能够快速将产品展示给千万顾客。零售行业的竞争程度

因此也变得前所未有的激烈。当中国顾客们面临着愈发丰富多样的品牌选择以及微乎其微的切换成本，其本身就较低的品牌忠诚度可能会进一步下滑。

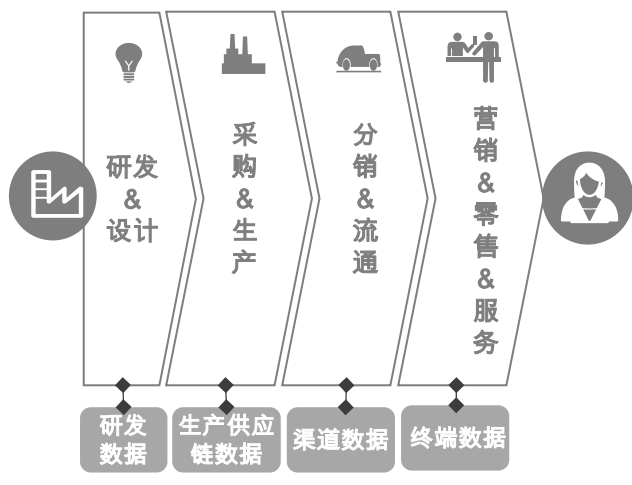
在另一方面，社交平台兴起，推动了电商平台的进一步成熟，使得顾客对于品牌产品的反馈及评价变得透明化。品牌在顾客人群中的口碑变得日益重要，因为它随时会影响顾客的下一次决策。

在这样的市场环境中，如何吸引顾客？如何留住顾客？答案并不新颖——一切以顾客为中心，围绕顾客的需求提供产品及服务——这是每个品牌商都熟知的品牌理念。⁷但是在零售业正在经历革新的当下，品牌商必须开始有所作为，将理念化作实际的行动，通过数字化的变革，真正地实现“以顾客为中心”。

以顾客为中心的企业价值链形态演化

传统零售链式价值链
(M-POS)

以企业自身为中心，进行同质产品供给和渠道售卖，由企业决定管理模式和信息技术，基于人力、土地和规模采购资源获取竞争优势，通过质量、性价比、占有率提升获取高潜在客户群，满足现有和潜在客户群需求，获得销量提升。



新零售环式价值网
(ID&IP-D-M)

以顾客为中心，提供个性化和定制产品和服务以及场景体验模式，由消费者定义业务能力和数字技术，基于数据赋能全域商业获取长续竞争优势，通过场景、互动、连接、体验来提高品牌黏性，创造新客群、新需求和新服务。



7. 资料来源：《破茧成蝶：新零售赋能服装业》，毕马威

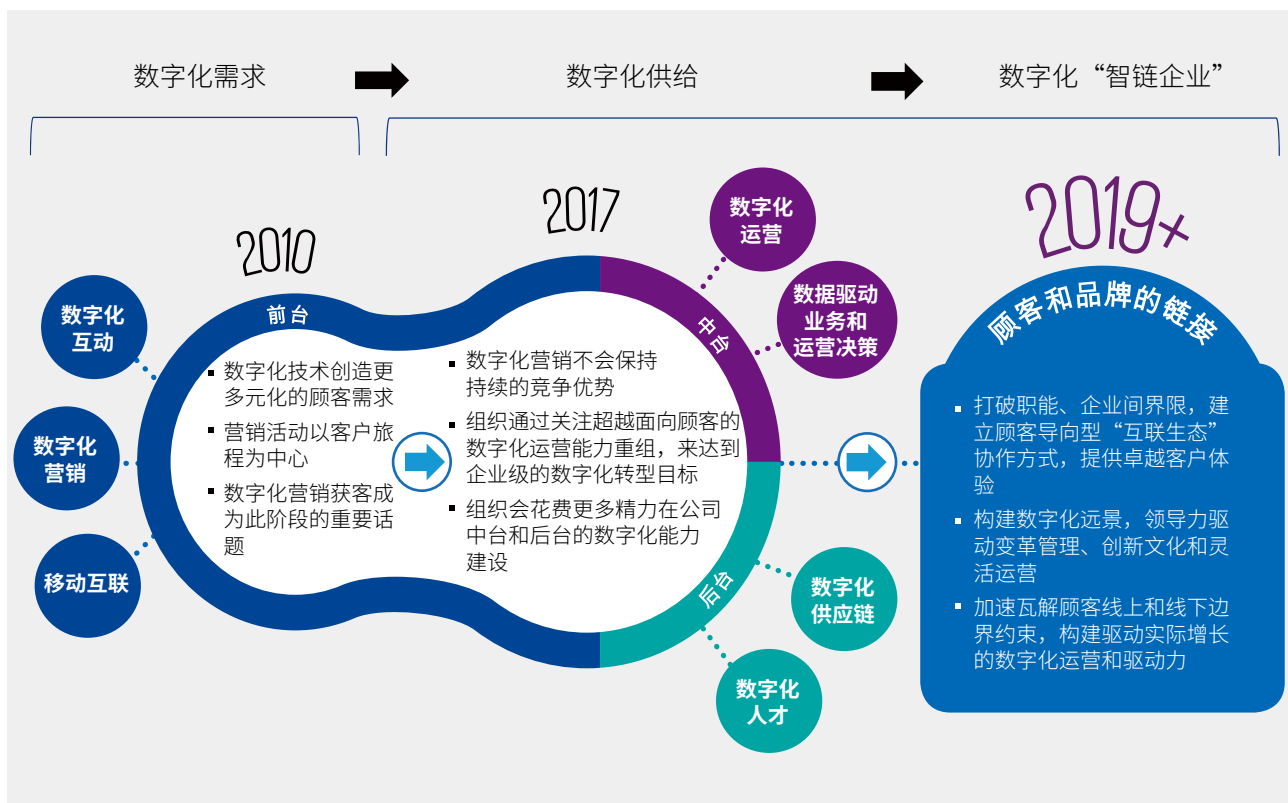


中国零售数字化转型方向

零售数字化，不是单纯的企业信息化升级或增加电商渠道，而是零售企业通过数字技术、业务和经营管理的深度融合，围绕顾客重构整体价值链和生态体系，基于数据流的加速传递、价值深挖和创造的良好迭代循环，逐步建立“一切业务数据化”到“一切数据业务化”，再到“一切业务用数据说话”的能力，驱动企业增长模式的重塑。

零售行业高管在面对日益加剧的数字化变革挑战时，正在思考和着手解决哪些问题呢？如何保持企业竞争力？比如，我们推动数字化的目标和远景是什么？在数字化转型的道路上我们处于什么位置？我们的顾客需要什么？我们创造了与竞争对手不同的门店和线上体验吗？我们的品类和服务具有长时间粘性吗？我们通过高质量的数据分析来驱动精准营销了吗？我们的技术平台和架构能支撑日益复杂的业务场景吗？我们的供应链体系可以满足不断变换的顾客需求吗？我们愿意与生态合作伙伴进行数字化共生和共同创新吗？

零售数字化转型焦点转移



致力打造未来的数字化“智链企业”

■ 拥抱与生态合作伙伴的“数字化共生”

大量的生态合作创造了更丰富的市场、顾客和渠道组合。越来越多的零售企业和品牌商意识到，试图控制渠道和市场的旧模式不再奏效。现在的口号是“不断尝试”和“敏捷交付”，结果之一是平台和生态系统的出现。“数字化共生”原则很简单：审查价值链，确保适当的合作伙伴能在价值链中提供不同能力。明确如何与外部各方合作形成竞争优势，以及如何创造能借助生态圈强化的产品和服务，继而积极推进创建一个生态核心，可以是技术、商品、渠道、服务或者可触达的顾客量，从而吸引有更多想法、资源和顾客的合作伙伴进入你的轨道，这种合作的成效比单独行动更快更好。

■ 利用生态圈提供卓越客户体验

了解消费过程，并采用现代技术和数据洞察赢取最具价值的顾客。打造满足顾客需求的产品和服务，提升长期利润。而组织内的产品研发已从根本上改变了。并购和生态合作已成为新的研发功能。新的研发包括可以收购或与初创企业合作。组织正在利用生态系统进行协

作，不再独自研发商品，因为在当今环境中，组织开发、维护和保护商品的独特价值的成本和速度正在逐渐削弱和减缓，不能成为零售企业的护城河，而不断推动迭代的能力成为关键。所以一种更快且敏捷的做法是，深化自身核心优势，训练自身与生态系统中某些领域的强者合作发布新品爆款、优化响应和交付机制的迭代能力，而不是全部由自己构建。

■ 打造内部充分融合的协作模式

数字化时代里，公司所有触点、商品、渠道和职能等要素共同融合成品牌要素。颠覆性挑战将对当前和未来组织产生深远影响。首先将所有触点整合成单个顾客信息，利用对全部顾客的整体认知提升关键业绩指标，利用先进的分析技术归纳成推动增长的具体措施及价值转向的新领域。同时，需要把企业层级和部门转化为平台和灵活或虚拟项目，做好应对准备。更重要的是，业务、技术和数据科学之间须展开全新协作，了解技术颠覆要素和使用新技术产生的相关影响，以提升业务能力。员工与虚拟工具之间开展协作，完成必要任务，以满足业务需求并提升业绩。

■ 构建赋能和孵化创新业务的能力平台

数字化业务模式创新层出不穷，零售企业在采取各种不同手法进行获客和提高转化率，零售企业的数字化能力建设的目标不仅仅在于通过技术推动业务创新，更重要的要构建为目前已知、未来更多未知的业务创新提供能力和孵化平台，构建与生态合作伙伴的资源对接平台、打造能够为生态系统、价值链上下游伙伴赋能的能力输出平台，以驱动整个价值链的创新发展。零售企业需创造更多的持续学习环境，构建从假设驱动型试验、迭代“产品”发布到持续反馈环路，以最低投入和容错率进行快速应对。

富有远见的数字化远景和落地领导力

成败取决于领导者的勇气和能力

短期主义和不断交付成果的现实需求使得领导者不愿做真正需要做的事情。人们往往不愿努力寻找通往成功未来的途径，安全是他们的第一选择，新技术的不断演化使他们对新技术的态度从漠然到惊讶，发现自己差距越来越大，态度又回到漠然，他们没有信心做出复杂的转变。市场急剧变化使得大量资源投资采取紧缩和防御策略，这些为领导层提供了借口来为自己辩解，但最终，许多采用这种方式的公司被竞争对手包围或者远远甩在后面，陷入了默默无闻或消失的境地，或者说不是由公司一把手带领、倡导和驱动的数字化建设的成功率极低。

参与“以顾客为中心”和敏捷的竞赛

地缘政治的不确定性、新技术、不断变化的顾客行为和人口流动加剧了利润持续增长的压力，缩短了企业战略周期，提高了顾客的期望。好消息是，零售企业正在加速提高学习、接纳和应用大数据和人工智能技术的速度。

最基础的参与措施可以帮助企业提高利润率、顾客集中度、敏捷性和效率。首先，用技术取代或增强一些人类作业，进行数字化武装，譬如智能导购、财务机器人等等；第二，将技术转移到云中，降低技术成本的同时还降低了交换技术提供商的成本，随着云技术的逐步成熟，成本会进一步降低。技术、数据和分析的结合促进生产和个性化的顾客体验更加敏捷。领先的公司已经开始执行这项任务，但大多数公司都在追赶。

变革从建立“数字化车间”开始

可以说，对于领导人来说，在何处击球以及如何取胜方面比以往任何时候都有更多的选择，所以除了执行任务所需的能力和准备之外，协调一致是至关重要的。建立“数字化车间”，确定一个有远见的数字化行动领导者，组建一个团队来加快实现数字化目标；确定一个治理架构模型，理解需要在执行成功变革管理中采纳的策略；并确保数字化解决方案被吸收到业务结构中去。

拥抱创新，加入沉浸式体验（例如，参观数字化门店或创新实验室），探索“可能的场景”，启发观念，培养创新文化；通过与

生态伙伴合作，与细分市场玩家合作，共享甚至并购资产，将您的生态系统发展成为“价值网络”；从小处开始，与核心业务分离，建立一个“黑色行动组”在一个成熟的组织中开启颠覆式创新，对可能的策略进行优先级排序，并且只选择 1 至 2 个策略以验证商业逻辑；使用敏捷的迭代方法尽快从战略变成原型，快速推进，实现快速成功。宣传成功案例，以获得支持并实现全企业范围推广。

基础能力的升级改造

绝大多数的零售商都是在互联网出现之前便已经发展起了一定规模的业务。在他们既定的业务模式下，需要较长的适应期才能与日新月异的新科技、新文化接轨。即便很多的零售商都开始追赶着时代的步伐，加入了电商领域的开拓，但其在整个的组织架构及文化上却依旧停滞不前、难以调整。在毕马威调研中，超过 40% 的高管表示，投资回报率的不确定性以及预算问题是阻碍数字化转型的首要因素。⁸跳出这个问题来看，零售价值链的营销、研发、交易、支付和物流等环节的基础信息化工作是数字化的基础。投资和预算方向可以在能够把控的范围内进行，在某些能实际见效的领域内进行数字化探索。

8. 《无常态才是新常态 (No Normal is the New Normal) 》，2018 毕马威环球高管访谈

驱动实际增长的数字化运营和驱动力

主动掌握数据科学的价值

精准的数据分析是赋能营销、销售和供应链数字化的关键要素。事实上，全方位的数据信息收集及分析能够显著地帮助管理层作出快速有效的决策。许多零售品牌已经不再仅限于购买第三方数据获得顾客体验和消费情报，而是开始自建情报系统进行主动互动、体系内收集并深度分析自有终端顾客的所有数据。需要注意的是，大数据本身并不具备太多意义，具有战略价值的是数据背后所反映的顾客特征及喜好，并且通过分析可以对款式研发、精准营销、门店运营和供应链各环节产生实质的科学建议。需要主动吸引数据人才并建立充足人才库，加快数据科学解决方案的实际部署。从数据中获取业务和运营洞察，进入业务和运营决策实时自动改进的良性循环轨道。

构建顾客深度画像和互动

顾客的旅程常常起始于购物需求的产生，到广告媒介等渠道的品牌认知，再到门店的挑选采购，最后形成品牌忠诚度。在以往，品牌商往往仅能通过传统的单向广告（例如纸媒、电视广告等）或者门店内与顾客的互动来尽可能的参与到顾

客旅程中。而今数字渠道的兴起，极大地增加了品牌商与顾客的触点数量以及交互频率。品牌商可以通过多个电商平台、社交媒体等渠道，与顾客进行有效地、甚至是一对一式的互动。在大数据等科技的帮助下，顾客不再是一个模糊的群体，而是可以以个体为单位建立起精准的画像，使得品牌能够真正的了解每一个顾客的需求，实现“千人千面”。

支持“千店千面”的敏捷供应链体系

在毕马威环球高管访谈中，60%的高管对于“绝对对数供应链将在 2020 年实现以需求及顾客为导向”这一观点表示赞同。⁹

“以需求及顾客为导向”意味着零售供应链需要能够达成全程可视化、全链路贯通和全数字化改造，品牌商才能通过零售商与终端顾客建立起直接联系，明白顾客为何购买、何时购买、如何购买、是否喜爱这些商品或服务，并且能够及时做出反应，对款式和品类进行调整。每个门店和触点面向的客群具有明显的差异化，需要对可触达的客群进行洞察，以提供差异化的品类和服务，实现“千店千面”。零售大中台将是除前台营销互动外的另一个数字化投资重点，同时加强自有品牌品类和端到端敏捷供应链建设。

打造数据驱动的运营和决策体系

在技术发展和数据极大丰富的今天，“品销合一”的营销获客、离散型的门店补货、小批量快翻单的产品研发模式已经成为可能，这需要将原来的从采购到销售的链条型价值链转化以顾客为中心的环形价值链，所有的价值链均面向顾客，通过数据和技术，及与业务之间的充分融合，创造和满足顾客的需求，其中包括以提升顾客体验为核心目标的数字化业务、以资源匹配效率最大化为核心目标的数字化运营、以资源供给和风险控制为目标的数字化管理。

8. 《无常态才是新常态（No Normal is the New Normal）》，2018 毕马威环球高管访谈

重塑增长

2019 中国零售数字化力量





增长篇

“重塑增长方式”

目前，中国的很多实体零售企业正在部署一系列全渠道策略和行动。对于成熟的数字化零售企业来说，更关注“智链企业”（顾客和品牌的链接）的构建，围绕着数字化运营、驱动、基础、组织和生态系统建设完整的数字化能力体系，重塑增长方式，奠定未来增长动力，逐步有序地获取商业价值。

零售数字化转型框架

面对数字化的新零售浪潮，顾客的需求变化复杂，零售企业经受激烈的市场竞争挑战，如何发挥零售企业优势，重振品牌活力？毕马威提出了零售数字化转型核心框架，旨在帮助零售企业实现以顾客为中心的数字化转型。强调创造增量价值“一个目标”；将顾客深度运营、重新定义货和场、以及促进跨边拉动效应作为“三大抓手”，从产品、顾客、交易和供应链四个角度构建“四轮驱动”，加快构建技术平台

和内部组织能力“两层地基”，并积极通过推动数据分析能力和外部生态合作体系升级，打造“双向支柱”。具体而言：

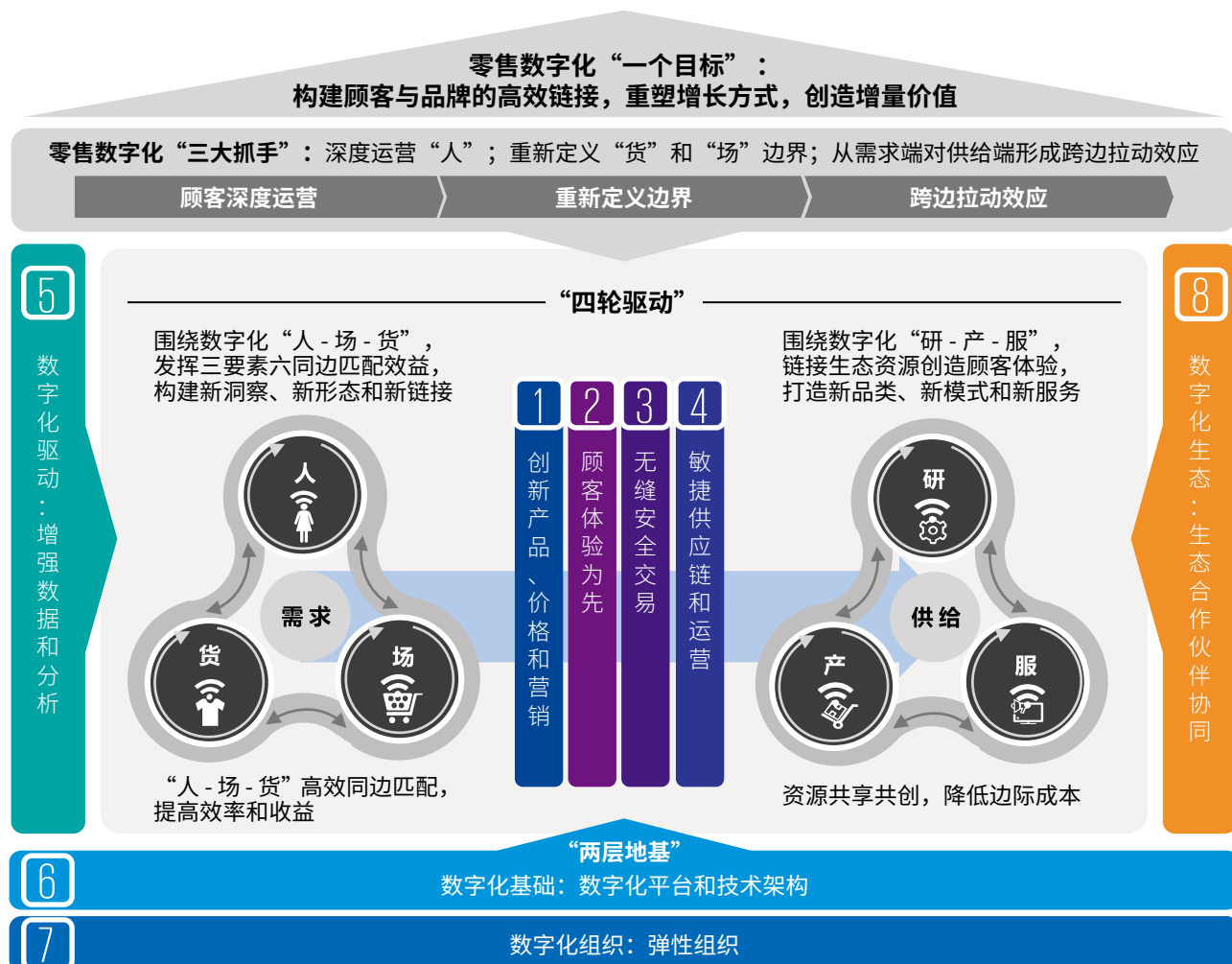
■ 一个目标：

改变增长方式，将从渠道和商品出发，转向从“人”顾客全息洞察出发，重新设计和布局多元化“货”和“场”，通过“人-场-货”的高效匹配重塑增长方式，创造增量价值。

■ 三大抓手：

- 1) 基于顾客全链路，从总量、深度和活跃度等角度深度运营顾客；
- 2) 数字化时代下，“货”的定义已经模糊，增加了更多服务内容，更多碎片化的触点出现，线上线下更加一体化的“场”需要被重新定义；
- 3) 从平台角度思考，从需求端对供给端形成跨边拉动效益，寻求生态化的数字化共生，共同创造和满足顾客体验。

毕马威零售数字化转型框架



8

数字化生态：生态合作伙伴协同

6

数字化基础：数字化平台和技术架构

“两层地基”

7

数字化组织：弹性组织

7

数字化组织：弹性组织

重塑增长

2019 中国零售数字化力量

■ 四轮驱动：

创新产品、价格和营销、顾客体验为中心、无缝安全交易、敏捷供应链和运营四个动能驱动“人-场-货”高效匹配，促进需求端的同边效应，拉动“研-产-服”供应端的资源供给和生态合作体系构建。

从顾客深度运营的视角重新定义传统物理形态的三要素

“人”数字化：从人，拓展为唯一识别和可触达的 Uni-ID；从单纯买卖交易历史轨迹识别，拓展到对基盘和高价值顾客量、关系深度和活跃度等角度的全息洞察；

“货”数字化：从货品，拓展为货品携带的数字化触点、按需求定制的货、服务、数字化内容等，从顾客视角推进品类和 SKU 的全生命周期管理、规划和升级；

“场”数字化：从门店和商场，拓展为能深化不同细分顾客的运营和提高不同货品链接度的营销、内容和服务场景，比传统物理空间具有更大可链接性、扩展性和发展空间。

三要素的六个高效同边匹配

“人” - “人”：社交化驱动互动社区；会员俱乐部；顾客意见领袖；使用点评意见；朋友推荐奖励；团购、社区直销。

“场” - “场”：移动化触点带动实体触点；商品触点与移动触点的融合；同城内旗舰店对卫星店带动；线上与线下区域拓展的快速渗透；不同触点间的开放和互动、体验一致性。

“货” - “货”：针对不同细分客群、功能品类之间的交叉互补、拉动和延伸；流量货对毛利货的带动；自营品牌对联营品牌的价格带和功能互补；服务对产品的拉动。

“人” - “货”：产品的顾客测试；定制、顾客参与产品设计；应变顾客需求的柔性供应链；针对不同时段 / 区域 / 消费层次客群的产品铺货；社群关键词捕捉推动买手采购和品牌研发。

“货” - “场”：线上线下不同触点的货品和服务铺设和预设；不同品类补货和最后一公里差异化策略；生态合作伙伴服务的引入和服务贯通。

“人” - “场”：移动商圈引流；接触点对顾客的主动识别；专业知识和专家建议指导；根据客群需求进行实体门店选址和线上触点预埋；针对不同细分客群的营销和服务场景设置。



■ 两层“双模”地基：从原有紧耦合的信息化系统，拓展升级为数字化平台与传统信息化平台并存的“双模”方式，支持“人-场-货”三要素的边界拓展、及更加丰富、立体和多元化的高效同边匹配方式。在业务、运营和 IT 部门内培育和引进数字化人次，由公司统一的数字化领导办公室统筹推进数字化建设，“双模”方式更快速的反应市场变化，并在内部形成资源和能力协调。

■ 双向“双模”支柱：增强数据分析驱动“人-场-货”的数字化和高效同边匹配，充分挖掘企业内部数据价值，进行直观判断，并融合外部更广域大数据对高效同边匹配过程和可能措施进行智能判断。在原有的商品供应商的基础上，拓展更多的流量、数据、技术、模型和硬件，以及对应顾客需求的更多的服务和产品生态合作伙伴，共同融合创造和满足顾客体验。

零售数字化能力模型

毕马威零售数字化能力模型 Connected Enterprise 智链企业从数字化运营、驱动、基础、组织和生态系统五个领域定义了零售数字化“八大能力”，旨在对推动成功的实体零售数字化转型和增长必须构建的能力体系提供准确可行的定义，“八大能力”又可分解为 40 个子能力指标。

毕马威零售数字化能力模型 Connected Enterprise 智链企业

数字化运营

数字化驱动

数字化基础

数字化组织

数字化生态



创新产品、价格和营销

为最具盈利能力的顾客群提供相关的、创新、有价值且一致的产品、服务、体验、定价和优惠的能力，并综合考虑服务成本因素



顾客体验为先

设计和提供无缝和个性化的顾客体验，持续满足跨实体和数字触点的不断变化的顾客期望，从而提升参与度、满意度和忠诚度



无缝安全交易

持续提供便捷的营销、交易、现场和售后服务和无缝安全体验，以满足跨渠道和触点的顾客个性化偏好，确保支付技术的协同性



敏捷供应链和运营

基于强化的数据分析驱动，顾客能够无论何时、何地都能持续、方便、透明和安全地获得高效且响应迅速的商品和服务



增强数据和分析

启动和激活数据、分析和洞察驱动的企业文化，利用顾客和产品的集成、单一视图，在顾客全渠道触点上提供优化体验



数字化技术平台和架构

利用数字化技术架构和解决方案，有效高效地交付顾客体验，为员工提供有利的数字工具，并持续维护信息安全



弹性组织

基于数据洞察分析和集成一致的绩效驱动，通过提升员工体验、矩阵化和敏捷的组织结构来提升顾客体验



生态合作伙伴协同

有效利用生态体系的合作伙伴高效获客、强化服务、提高产品上市速度、降低边际成本或弥补供应链能力差距



协同创新

- 1.1 计划和投资
- 1.2 产品、定价和促销策略
- 1.3 策略和品牌协同
- 1.4 顾客细分与定位
- 1.5 产品规划



全渠道体验

- 2.1 体验策略
- 2.2 渠道设计和管理
- 2.3 体验交付
- 2.4 顾客价值和关系管理
- 2.5 治理和测量



无缝安全

- 3.1 体验设计
- 3.2 内容管理
- 3.3 平台整合
- 3.4 安全、隐私与预防欺诈
- 3.5 增强交易分析



整体高效

- 4.1 采购和分销网络模型
- 4.2 库存和订单管理
- 4.3 物流执行
- 4.4 需求交付
- 4.5 退货和逆向物流



洞察驱动

- 5.1 数据和分析策略
- 5.2 数据管理
- 5.3 分析
- 5.4 技术栈
- 5.5 管控和绩效



数字化基础

- 6.1 IT 组织设计
- 6.2 企业级架构
- 6.3 安全与风险
- 6.4 流程管理和自动化
- 6.5 服务整合



员工赋能

- 7.1 弹性组织设计
- 7.2 人才策略
- 7.3 领导力
- 7.4 变革管理
- 7.5 服务整合



联盟扩展

- 8.1 共享服务模式
- 8.2 合作伙伴策略和设计
- 8.3 合作伙伴进入和整合
- 8.4 服务交付和优化
- 8.5 文化变革

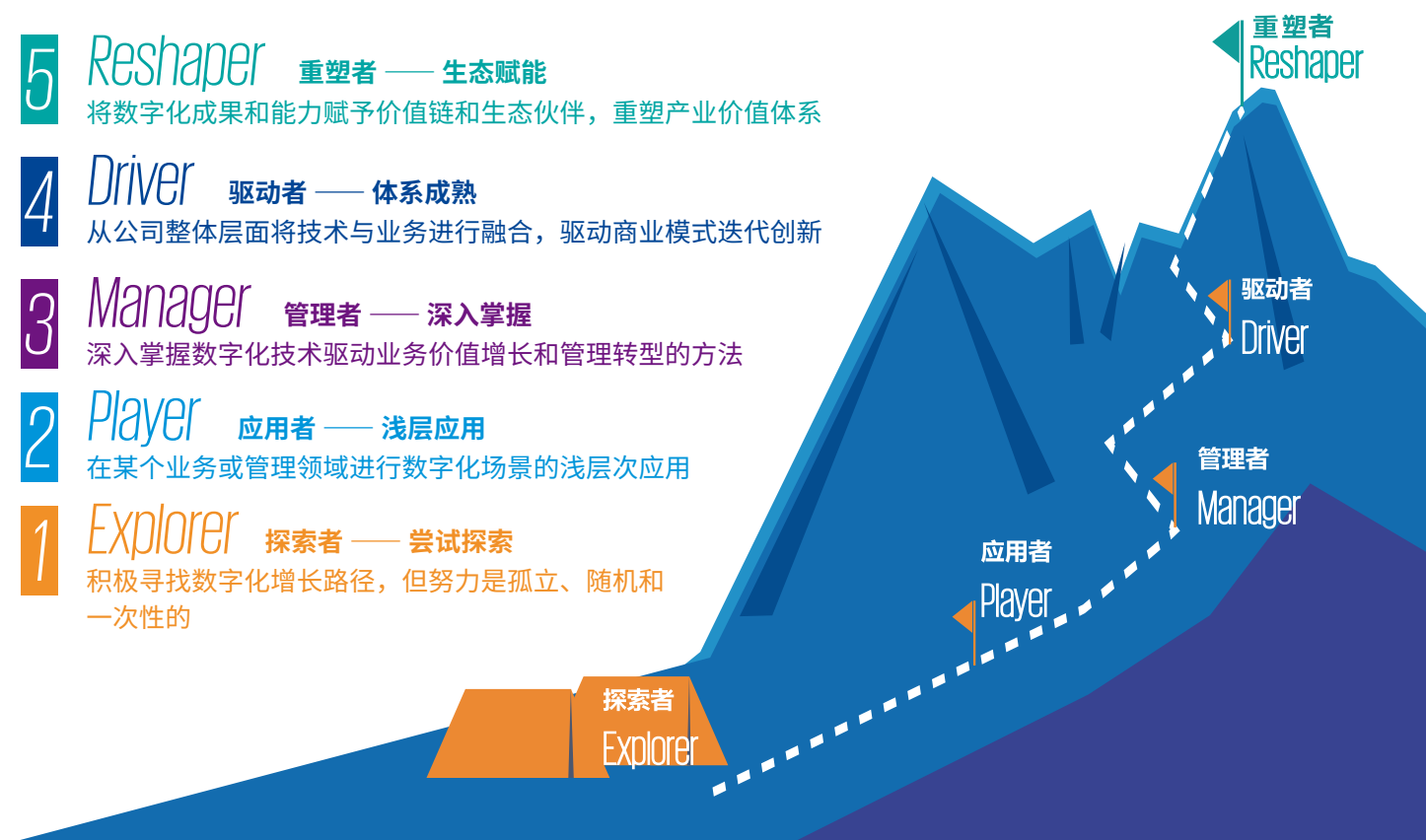
中国的绝大多数零售企业均认识到数字化的不可逆趋势，均在进行不同程度的努力，有些零售企业起步较早，或重视程度较高，或对自身通过数字化要达成的目标认知比较清楚，有些则相反。我们把零售数字化建设过程分成五个阶段：

- Explorer 探索者（尝试探索）
- Player 应用者（浅层应用）
- Manager 管理者（深入掌握）
- Driver 驱动者（体系成熟）
- Reshaper 重塑者（生态赋能）

数字化重塑者具备以下明显特质：

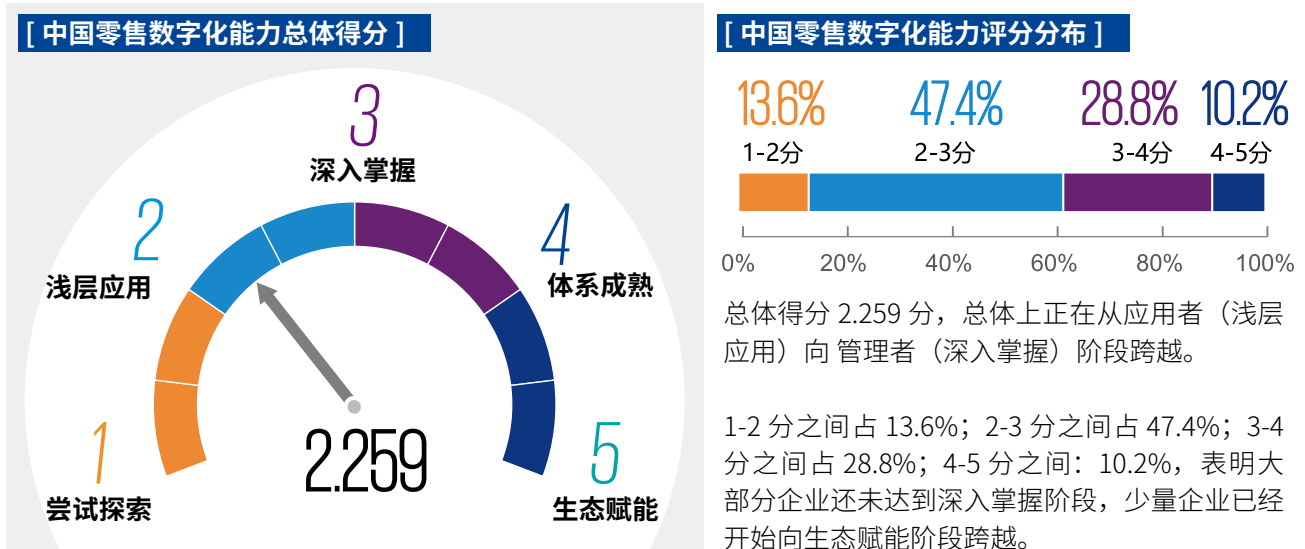
- 领导者充分认同数字化对企业增长的作用，并积极参与；有意识地重新分配资源到数字化投资中；积极探索新的增长模式，维持良性的价值循环；
- 积极帮助和参与行业或产业生态系统搭建和强化数字化能力，并拥有一定的话语权；将自身能力开放给生态系统，从数字化共生角度思考和推动价值链的重塑和总体价值增值；
- 高度重视旨在提高顾客体验的新兴数字互动触点的搭建，用数字化举措提升核心业务的交付效率；
- 拥有数字化赋能的敏捷和灵活组织应对顾客需求和市场变化掌握新技术演进节拍；在技术管理组织内采取更加连贯、协同的举措；专注于现代软件开发和交付方法。

毕马威零售数字化成熟度模型五个阶段

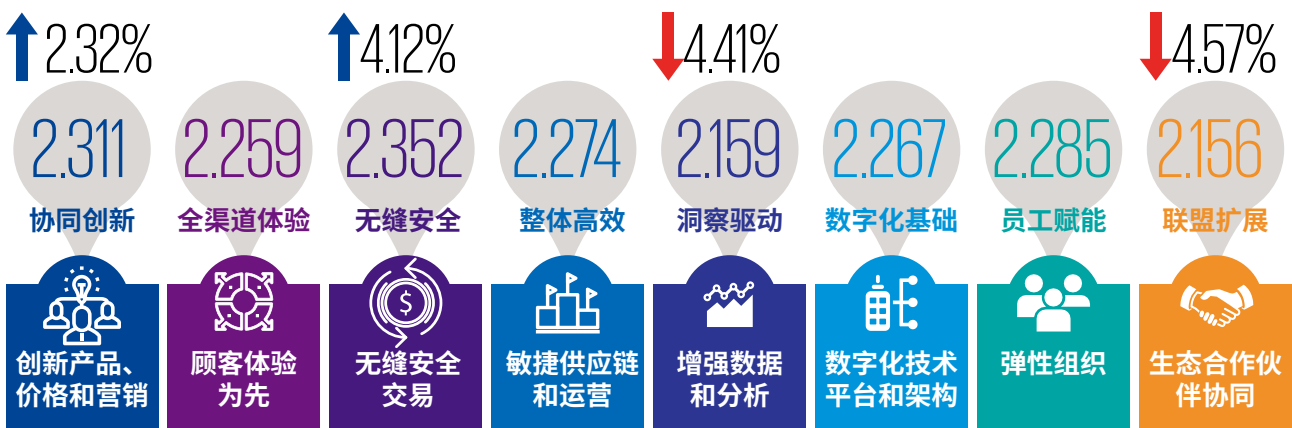


中国零售数字化能力总览

中国零售数字化能力调查总体结果



中国零售数字化能力调查各能力结果



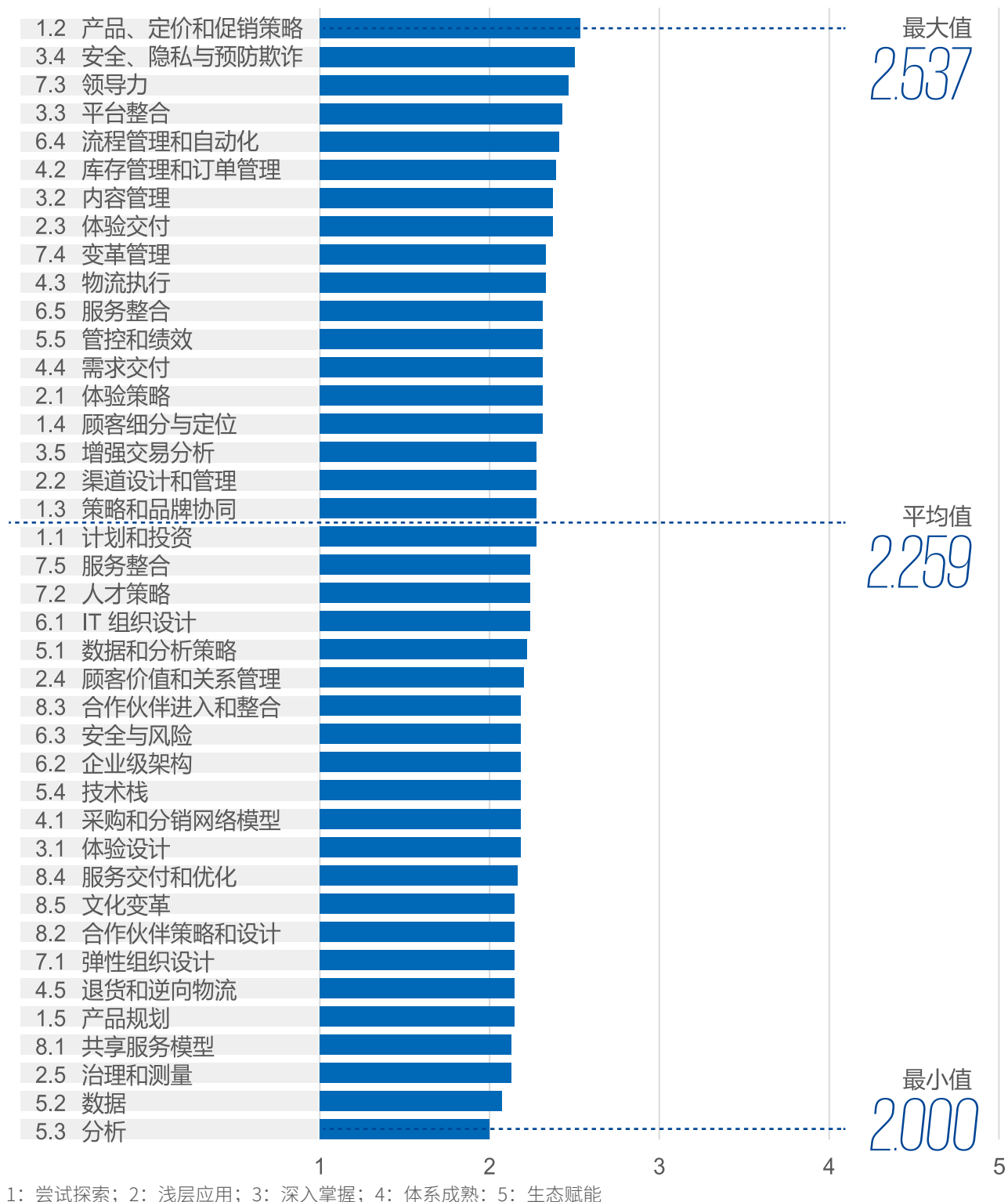
我们发现，卓越品牌均不断加大在数字化能力建设上的投入，以满足持续变化的顾客需求，科技运用已经帮助这些企业更加聚焦顾客体验，并在创新营销和产品以及提高无缝安全交易上起到了很关键的作用，为顾客提供了较好的购物体验。具体来说，产品、定价和促销策略表现突出，几乎所有受访零售企业都开始思考全渠道建设目标，通过落实 O2O 或者跨渠道互通来确保

顾客在不同渠道和触点上对产品、定价和促销行动感知的一致性。这些是中国实体零售企业以往几十年经验和新科技融合的成果。

但我们需要看到是，还有很多企业仍然没有实现有效的数字化营销和顾客体验的真正提升。同时需要清醒地认识到，在顾客需求日益变化的未来，对于所有企业而言，数字化的敏捷供应链、弹性组织、数据

和技术平台能力方面相对还很弱，这些能力建设将是不可避免且需要逾越的巨大鸿沟，也将会是中国实体零售企业的未来投资重点方向；而不可忽视的是，中国实体零售企业需要充分认识到生态系统的价值，通过企业与生态系统的共鸣和共生发展，提高企业在数字化时代的竞争力。

中国零售数字化能力调查 40 个子能力结果





领域一：数字化运营

能力 1：创新产品、价格和营销

调研结果	评分 2.311	相对均分	能力指标解释	调研结果综述
1.1 计划和投资	2.278		通过清晰的策略规划流程，识别和区分行动的优先级，以此来平衡对顾客的价值和对企业的价值。	<p>总体上，中国实体零售企业在“创新产品、价格和营销建设”上相对于其他能力走在前列，大部分零售企业都具备较强的产品创新和营销意识。此项能力点的调查平均分为 2.311 分，较平均分高出 2.32%。</p> <p>具体来说，在“1.2 产品、定价和促销策略”表现突出，几乎所有受访零售企业都具有清晰的全渠道/跨渠道策略，以确保产品、定价和促销行动之间的一致性。较整体均分高出 12.32%；在“1.5 产品规划”方面则相对滞后，在通过数据分析洞察市场和顾客需求，指导产品创新和品类决策、适时调整产品和品类规划方面还需要提升。</p>
1.2 产品、定价和促销策略	2.537	↑9.78%	有清晰的全渠道策略，以确保产品、定价和促销行动之间的一致性。	
1.3 策略和品牌协同	2.278		基于顾客和策略的深度数据分析，可以保持跨销售和营销互动沟通渠道的品牌定位的一致性和连贯性。	
1.4 顾客细分与定位	2.315		基于顾客和策略深度数据分析，可以保持跨销售和营销互动沟通渠道的顾客体验的一致性和个性化。	
1.5 产品规划	2.148	↓7.05%	基于产品绩效和顾客（现有和潜在）数据和深度分析技术，可以加速产品决策，不断地修正商品组合，以调整不同的品类、子品类和 / 或特定的产品线，并积极引入新的商品。	

1：尝试探索；2：浅层应用；3：深入掌握；4：体系成熟；5：生态赋能



能力 1：创新产品、价格和营销

毕马威 观点

零售企业面向顾客最直接的价值体现在产品价格，以及一系列营销手段上，以提高渠道和品牌知晓度，提高获客能力并加大转化率。在此过程中，关键在于对最具现实和未来潜在盈利能力的顾客群提供最相关联、创新、有价值且一致的产品、服务、体验、定价和优惠的能力，并综合考虑获客、产品和服务成本因素，能够依据数据分析对收入和盈利能力进行精准测算。





数据分析驱动的产品迭代能力更重要

今天，无论是产品品牌零售商还是渠道零售商，实际上都有更多的触点和渠道来获取关于他们的顾客信息。如果能够捕捉到实时的顾客数据，就能创造或者采购更接近顾客需求的产品，并对趋势做出更快的反应。例如，在快时尚行业，只有时尚杂志、流行趋势研究或历史销售数据，新品研发主要依赖于设计团队本身的判断，可能会采取定性的调研来辅助设计，但样本量有一定的局限性。

建立“分析 - 研发 - 上市”的持续快速迭代能力比关注单纯的数据分析更重要。需要把注意力集中在你想达到的具体假设和目标上。而以顾客需求为中心的大数据深度分析，可以加速产品决策，不断修正产品组合，以调整现有不同品类和特定产品线，并且积极地引入新的产品甚至创造全新的产品和服务。现在可以通过互联网关键词搜索，客观定量数据反应市场趋势。在数据分析中，不仅仅是需要品类销售数据，还可以通过搜索引擎、社交网络、电商平台评论关键词，以及顾客群体画像、消费场景数据、消费习惯数据等进行大数据分析，得出流行元素、功能指标以及顾客痛点，作为新品研发的输入。

关注会员经营，而不仅仅是会员管理

会员体系是可以持续提高品牌价值的有效策略，也是可以帮助企业获取最真实的消费数据的手段。目前绝大部分中国零售企业均已建立起自身的会员体系，通过积分的方式试图黏住顾客。但实际情况是会员复购率低、会员销售占比低这些状况让零售企业对会员体系的价值产生怀疑。

关键在于需要把传统的“会员管理”转变为“会员经营”，不仅关注会员量，更要关注活跃会员量。首先从面向对象上进行扩充，从 B2C 拓展成 B2F(Fans 粉丝圈、Friend 朋友圈、Family 家庭圈)，通过种子会员对泛会员的带入，降低获客边际成本。其次在会员积分方面，顾客积分的获取方式和消费方式可以更加多元化，比如参加商场或者门店活动、参与网络投票、带朋友加入等等收入都可以形成积分，可以通过赠予、体验试用装等方式进行积分消费，而不是传统的单一积分打折方式。第三，封闭的会员体系没有生命力，打破竞争思路，与生态伙伴构成顾客或者会员共享机制，一起服务共同的顾客，才能将各自掌握的部分标签体验共同拼接起较为完整的顾客画像。

依托技术手段构建“品效合一”的开放性数字化营销体系

营销对于中国实体零售企业来说并不陌生，从调研结果看，中国零售企业在此方面也颇为自信，中国零售企业都开始建立数字化营销体系，尝试通过数据平台的构建和多元顾客互动沟通体系来推进数字化营销。但中国新生代越来越技术化和个性化，即使在实体店的购买行为也非常大程度的受到线上信息或者活动的影响，现有单点单品单面营销的孤岛式体系面对顾客的变化，实际效果和未来的可持续增长性堪忧。

传统营销向数字化营销的转型关键在于数字化“品效合一”体系的构建，构建全触点全内容全营销体系，而不是单纯某次活动的成功与否。首先需要完成的是预算和效果测量之间的关系倒置，从预期顾客价值反推客单价、交易单数、转化率、流量指标，再到预算指标，从每个业务指标背后需要投入的资金和技术预算进行累计和效果测量。其次从营销方式上，不再是以现实卖货为目的的促销，需要扩大营销的提高品牌知晓度、精准获客、爆款试推、提高互动活跃率等功能，回到营销本来应该具备的作用上来。第三，自我封闭式营销只能带来门店存量顾客的深度挖掘，需要进一步思考的是如何和生态合作伙伴共同进行增量式营销，以获得更多符合自身品类需要的增量粉丝或实际成交顾客。



案例研究

能力 1：创新产品、价格和营销

天虹

作为国内最知名的连锁百货企业之一的天虹股份，目前已经形成百货、超市、购物中心、便利店等线下多业态。天虹所有的业态都共用一个会员体系，实现会员积分的通存通兑。

随着数字化运营和支付方式的变革，天虹实现了高度的会员数字化，在一些门店会员数字化程度甚至达到 90% 以上。基于高度的会员数字化，天虹可以通过零售数字化系统技术工具，实行会员管理，了解会员行为特征，基于特征制定会员标签，绘制会员画像；由系统根据会员画像，定期推送个性化的精准营销任务。另外，天虹对活跃会员进行差异化定义以适配不同业态。举例来说，便利店的活跃会员标准为一周至少消费一次，超市的活跃会员标准为一个月至少消费一次等，百货的消费频率则会更低。根据每个业态的活跃度标准去触动更多的会员活跃，达到活跃度指标。

卜蜂莲花

卜蜂莲花大北方区的零售门店利用 AI 技术全方位埋点采集线下购物行为，自动形成精准顾客群体和会员画像，并进一步自动生成精准营销和运营建议，提升店铺数据分析效率 95%，促销选品效率 50%；并结合新颖的线下互动方式提升到店客户购物体验，使得会员自助注册转化率高达 68%，优惠券核销率超过 65.4%，综合会员覆盖率提升到 57%，个性化精准优惠券让客单价提升 7%。基于精准客户画像和数据科学模型的店外精准营销减少 14% 的客户流失。

来伊份

伴随着越来越多同质化产品的出现和新生代个性化的消费需求，来伊份非常重视如何在持续创新中迸发新的创造力，不断研发新的产品，以适应顾客需求的变化。同时顾客端和供应链端互为驱动，并以品牌为连接点。

在产品规划方面，来伊份依据产品组合进行产品全生命周期管理。新品的推出不再依靠管理层经验，而是通过大数据分析（自身销售数据，顾客行为数据及市场数据等）对顾客的需求偏好进行分析，产品研发根据市场变化及时更新。例如，来伊份从前最畅销的品类分别为肉制品、蜜饯、炒货。通过顾客研究和大数据分析，发现烘焙糕点类的需求呈现急剧上升的趋势，因此研发和引入了优质的烘焙糕点，抢占糕点市场，目前烘焙糕点已经取代蜜饯，与肉制品、炒货并列最畅销品类三甲。



领域一：数字化运营

能力 2：顾客体验为先

调研结果	评分 2.259	相对均分	能力指标解释	调研结果综述
2.1 体验策略	 2.315		从上到下、由外至内推进顾客体验设计，强调从整体上、以人为本理解顾客真实需求是什么，及通过何种交互渠道、如何与品牌互动？	<p>总体上中国实体零售企业较为关注“顾客体验为先”能力建设并实施了各种体验提升策略，取得良好成效。此项能力点的平均分为 2.259 分，和总体均分相同。</p> <p>具体而言，在“2.3 体验交付”方面表现突出。越来越多的中国零售企业在尝试丰富自身的产品和服务，面对顾客对价格需求的变化，快速进行调整。而在“2.5 机制治理和测量”方面，在企业内部如何形成以顾客为中心的协同机制，持续推动以顾客为中心的跨品牌、跨业务职能和跨触点的全渠道体验转型，还需要长期的实践和整合。该项子能力评分低于 40 项子能力总体均分 4.92%。同时在不同受访对象之间，体验交付能力参差不齐。</p>
2.2 渠道设计和管理	 2.278		为顾客提供丰富的实体和数字化触点组合，可以基于数据分析进行触点和组合的快速调整，并有效地设计和提供机器自动触发和人为驱动触点之间的无缝集成的顾客交互。	
2.3 体验交付	 2.370	↑5.74%	能够持续提供相关的、有价值的产品、服务和体验，并基于数据分析进行快速定价调整，以应对顾客和市场环境的快速发展和动态变化	
2.4 顾客价值和关系管理	 2.204		基于顾客行为和价值分析，持续洞察和管理顾客旅程的经济性，以交付成本和回报来持续平衡顾客需求。	
2.5 治理和测量	 2.130	↓4.92%	基于明确的授权和问责机制，可以持续推动以顾客为中心的跨品牌、跨业务职能和跨触点 / 渠道的全渠道顾客体验转型。	

1：尝试探索；2：浅层应用；3：深入掌握；4：体系成熟；5：生态赋能



能力 2：顾客体验为先

毕马威 观点

从单渠道到多渠道，再到全渠道的发展，渠道体系从树状渠道体系完整性到神经网络型渠道体系的逐步形成，顾客在不同触点和渠道间来回跳跃的可能性越来越大。现在的零售商已经不能按照传统办法规定顾客的旅程和动线，需要构建全渠道的协同，以顾客为中心整合提供无缝式的全渠道购物体验，持续满足跨所有实体和数字触点的不断变化的顾客期望，以确保顾客无论按照何种跳跃方式进行体验和购物，都能享受品牌和商品提供的无缝和个性化体验，从优化现有市场和顾客需求能力，转向创造潜在顾客需求、体验和价值的能力。





智慧门店核心是解耦和赋能一线人员

绝大多数中国零售商已经通过各种技术部署在探索和实施智慧门店，部署移动支付、可视化库存、扫码购、移动 POS、RFID、AR、智慧摄像头和 Wifi 探针等等来获取数据、精准识别、优化门店的铺货和补货效率。但现实是不同数据源无法整合、没有流程和绩效变革来真正赋能一线，无法实现顾客运营。

构建智慧门店的重点不在于技术本身，而是通过技术解耦和赋能一线，顾客运营的重点也不在总部，而在一线。对实体零售商而言，需要强化客流运营、获取潜客、留存老客、精简在店 SKU 及库存、提升顾客购买率和客单价、降低店员及管理成本。对于顾客而言需要有购买建议、缩短排队等待时间、即时了解和享受优惠活动、购物场景中的社交与分享。因此对于智慧门店的建设需要区分为四个阶段：基础模式（移动支付、会员号）、标准模式（打通线上、消费数据获取）、增强模式（智能设备体验、智能店面管理）、智慧模式（店员授权、社交平台）。关键在于第四个阶段的突破，需要技术支持和授权店长 / 店员对门店营销、会员即时促销、库存消耗、货品调拨、周边活动洞察等经营的主导权，并支持店员对店铺覆盖社区 / 会员的社交营销和交易服务过程。

全渠道，更重要的是渠道背后的运营

虽然绝大多数中国零售商的全渠道构建已经到了一定阶段，针对不同渠道设置了不同的商品、库存和价格带等区隔，以不损害渠道的各自利益，但对于实体渠道基础上发展起来的线上渠道而言，缺乏低成本流量的带入，或是线上渠道得不到线下优势能力的支撑，盈利难以维系，顾客感受不到全渠道体验。

顾客体验中，前台触点和渠道仅是一个方面，更重要的是全运营。首先需思考无缝式全渠道体验中，顾客旅程会产生哪些变化？供应链需要哪些能力的支撑？全渠道库存是否可视化和一体化管理？跨渠道库存能否调配？需要能保障会员、商品线上线下一体化运营、全链路营销、全局库存透明化等的中台能力出现，以此为基础构建数据驱动的全运营，保障跨门店和渠道库存查询、调拨和交付等动作。其次是数据驱动的快速决策平台，实时监控商品动销，快速进行不同级别城市、区域间调换货和补货。第三，后台数字化供应链网络的保障，实时敏捷反应，满足顾客在效率、服务、成本和敏捷性等方面的差异化需求。

启动体验审计，拉动内部能力重构

顾客体验的最优化是零售企业不断追求的目标。虽然顾客已经感受到全渠道的便利和敏捷体验，但仍未发现有在企业内部真正发挥作用的“顾客体验官”，应从顾客体验视角不断发现体验盲区，驱动顾客体验措施的不断迭代和升级。

顾客体验不仅在于个别的优惠活动或者渠道商品的差异化优势，更重要的是让顾客感知到品牌对顾客的不断更新的关注，需要构架的是“体验审计—体验改进—体验评价”的能力闭环。首先建立去渠道体验指标体系，将满意度等无法直接衡量经济值的指标换成“顾客月活量、推荐指数”等指标，以此作为直接负责部门的指标。其次，公司最高管理层、或者聘请顾客作为首席体验官，从外部不断发现需弥补、要改进和需创新的体验触点和全链路标签点，并不断采纳改进意见，以此作为内部建立起循环迭代能力的基础，持续提升顾客体验。



案例研究

能力 2：顾客体验为先

星巴克

作为全球咖啡行业的领先者，星巴克始终秉持以顾客体验为先的经营理念，将线下门店作为顾客体验的营销中心，围绕星巴克咖啡文化，打造全渠道顾客体验：星巴克烘焙工坊将 AR 技术融入数字和店内购物旅程，为顾客提供独一无二的消费体验。同时，星巴克在其天猫商城官方旗舰店开设上海烘焙工坊专区，采取天猫“店中店”的形式，为不能到烘焙工坊消费的顾客提供了线上购买渠道。线上线下融合同时，实施差异化产品销售，每个渠道有其独特性，实现双向导流。星巴克在自有 App 基础上，在微信上线“用星说”社交礼品卡，携手阿里巴巴开展外送服务等，通过多渠道、跨平台的服务，与顾客建立起全时段的情感连接。星巴克认为，是粉丝们带动了星巴克发展，所有渠道都围绕顾客个性化需求而开展行动。零售业应当抓住数字时代带来的机遇，进行全渠道顾客体验转型以拥抱改变。

星创视界

立足大健康生态，星创视界为顾客提供全渠道的无缝体验，并充分发挥线下场景优势，交付丰富的顾客体验和增值服务。例如，现如今顾客踏入一家宝岛眼镜的门店，不只是购买眼镜，还可以通过门店提供的眼底拍照服务进行疾病筛查，识别罹患糖尿病的可能性；由特殊设备进行通行检测，即可知晓自己的视觉疲劳程度及敏感性等。当然，除了以上医疗服务，顾客还可享受门店“达人”专业的眼部知识及产品介绍，并通过微信访问“vision iBook”查看自己的历史验光、检测数据，配到真正适合自己的眼镜。以上的一切都得益于星创从 2015 年即开始实施的“数字化、专业化”战略及对应的一系列举措。例如引入眼底照相和其他眼部检测设备用以进行疾病筛查，并将检测数据上传至员工端的“Koom”系统和顾客端的“vision iBook”以供查询，同时传输至后台利用 AI 数据分析给出筛查报告和建议。其构建的数字化和专业化能力为一线员工向“达人”的转变进行赋能，并通过专业的服务和丰富的体验实现增值。

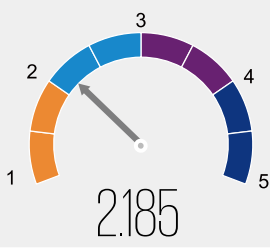
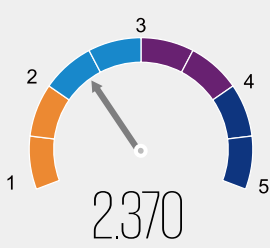
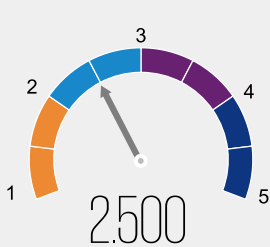
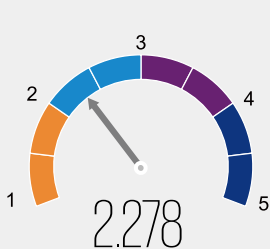
大悦城

无论是后端的系统架构，还是前端的产品输出，大悦城的数字化体系的一切都是为了提高顾客体验服务。大悦城提出了一个新的服务理念，XAAS== 体验即服务 (experience as a service)。例如，停车难一向是很多顾客在商业中心遇到的一大难题。大悦城的智慧停车系统却成为了北京数字化停车的标杆。从停车导引系统到停车落位系统、反向寻车系统、汽车出场系统都进行数字化管理，顾客在大悦城停车会变得非常简单便捷。可以通过手机端看到每一层的车位空余程度，导引顾客停车、记住停车位、通过反向寻车系统找到车，同时还可以在手机端进行停车缴费。也可以在现场自助设备上缴费。即使错过了这些缴费方式，也可以在出口进行缴费。会员也可以将车牌绑定到会员账户上，实现汽车出场通行无阻。缴纳停车费有多种方式：会员权益抵扣、停车券、积分兑换、在线支付。通过智慧停车系统，整个停车场的通行效率提高了 34%。此外，大悦城会根据顾客进停车场的时间推送相应的服务。比如在午餐晚餐时间推送最新的餐饮信息，并可以帮助顾客实现在手机端自动排队，下单和结算，大大节省了顾客排队吃饭的时间，将餐饮商户的翻台率提高了 30%。



领域一：数字化运营

能力 3：无缝安全交易

调研结果	评分 2.352	相对均分	能力指标解释	调研结果综述
3.1 体验设计		↓7.09%	通过数字化和传统渠道，在顾客与产品和服务交互时，能确保提供精致、丰富且以顾客为中心的体验。基于顾客画像和需求洞察，端到端、全方位地满足顾客期望。	<p>总体上，中国实体零售企业整体在“无缝安全交易”能力建设，保障顾客权益方面投入了很多的关注，也取得了一定的成绩。此项能力点的调查平均分为 2.352 分，高于总体均分 4.12%，是八项能力中的最高分。</p> <p>具体而言，在“3.4 安全隐私、预防欺诈”方面零售企业付出了相当努力并卓有成效，致力于为顾客提供跨渠道一致的交易体验，并以完善安全机制实现交易的安全性、合规性，该项子能力评分高于 40 项子能力总体均分 10.68%。而在“3.1 体验设计”，即满足顾客从兴趣、比较、订购、交付到关怀的端到端、全方位地满足顾客期望方面还要加强。</p>
3.2 内容管理			拥有产品信息、商品标签、营销和服务内容系统，按不同触点特点配置和发布模块化内容，以便于在不同触点中为顾客量身定制协同化的交互内容和内容组合。	
3.3 平台整合			拥有能有效整合和开放对接内外部系统的数据和技术平台，包括营销、供应链、分析等系统，以及跨实体和数字化渠道的系统平台、第三方平台、外部各类数据采集端口。	
3.4 安全、隐私与预防欺诈		↑6.30%	遵照全球以及国家法律法规要求，应用行业最佳实践，在安全性、隐私和欺诈检测等方面全面维护顾客数据，并不断测试系统漏洞和交易漏洞。	
3.5 增强交易分析			通过应用、监控、应用丰富的跨渠道分析手段，推进顾客、订单、收益和利润、成本节约等方面指标的深度洞察，以成功地运营业务。	
				↑10.68%

1：尝试探索；2：浅层应用；3：深入掌握；4：体系成熟；5：生态赋能



能力 3：无缝安全交易

毕马威 观点

中国实体零售企业非常关注交易过程，从最早的现金交易到刷卡支付，再发展到网络支付。随着线上零售的发展、线上线下一体化的进程以及支付技术的升级，如何在不同的渠道、触点提供无缝协同，在交易过程中为顾客提供信息安全保护，一直是中国实体零售企业积极探索的话题。无缝交易，能够持续提供便捷的营销触达、销售、现场和售后服务，以满足所有跨渠道的消费者个性化偏好，同时确保支付技术的协同性。无缝安全，在消费者与产品或服务交付时，既满足所有渠道的消费者个性化偏好、确保支付技术协同性的同时，也关注消费者个人数据保护，增强消费者的安全购买支付体验。





从顾客全链路出发构建无缝全渠道

绝大多数中国零售商已经意识到全渠道的重要性，在实体门店基础上构建了自有电商、第三方电商平台旗舰店，意图给予顾客更多的渠道选择，拓展商品的曝光面。但顾客在多个触点和渠道独立行动，品牌商渠道的业务职能和技术独立存在，顾客无法获取一致性和满足个体需求的商品和服务体验。

构建全渠道不仅在是渠道类型的全，商品和渠道仅仅是手段，构建顾客与品牌之间的有效链接才是目标，从提升单纯货架售卖效率，转向驱动社群互动和商业娱乐化突破。首先，横向上梳理顾客“关注—兴趣—需求—搜索—对比—购买—评价—再购买”的全链路行为特征标签。相对实体零售企业而言，需要在全链路中增加品牌与顾客的触点和娱乐性互动，延伸顾客售前和售后运营，创造顾客增量、提升顾客价值。其次，纵向上明晰不同可能的触点和渠道的引流、互动、体验或交易中心等不同的差异化定位以及配套的渠道间整合方式。第三，将不同的全链路行为标签和全渠道触点进行匹配，分别制定针对潜客、新客和老客的运营手段。

支付安全是无缝安全交易的重中之重

目前在国内，将“现金”作为日常支付的消费者已经越来越少，数字支付已成为广大消费者的主要支付方式，例如，日常生活中使用频繁的支付宝钱包、微信钱包、Apple Pay 等电子支付方式。数字支付为消费者提供了诸多便利，节省了支付时间，成为消费者的心仪之选。与此同时，支付安全性作为关键因素也直接影响着商户和消费者的利益。数字支付服务提供方在系统开发阶段需利用相关的加密技术及智能算法，预防安全风险，利用先进技术验证用户身份，同时，借助高级数据分析，预防网络诈骗及分析潜在风险。

安全合规是无缝安全交易各相关方的必修课

中国零售企业在数字化转型过程中，需通过新的产品和服务，利用云计算、大数据、移动互联和物联网技术，同时，实现无缝交易需引进新技术整合至新系统。为企业带来业务增长，为消费者带来便捷支付的同时，也为企业数据安全和消费者隐私保护带来了挑战。各支付服务商及广大商户（尤其涉及跨境

交易的）在共同促进无缝交易的同时，应遵循国家《网络安全法》、欧盟 GDPR（通用数据保护条例）以及相关标准“个人信息安全规范”、“数据出境安全评估指南”中隐私保护的要求，认识涉及到的消费者个人信息和隐私数据，并按照标准规范合理处理。

区块链等新技术将引领无缝安全交易的发展

基于区块链技术的智能合约技术已应用于无缝安全交易，很大程度上提高了无缝交易的安全性。智能合约是一套数字形式的承诺，应用协议实现技术，且无第三方参与，参与双方事先约定好，无法改变。基于区块链技术的智能合约不仅可以发挥智能合约在成本效率方面的优势，而且可以避免恶意行为对合约正常执行的干扰。将智能合约以数字化的形式写入区块链中，由区块链技术的特性保障存储、读取、执行整个过程透明、可跟踪、不可篡改。同时，由区块链自带的共识算法构建出一套状态机系统，使得智能合约能够高效地运行。



案例研究

能力 3：无缝安全交易

乐友

在打造新零售全渠道进程中，乐友在无缝安全交易方面致力于为顾客提供跨渠道一致的交易体验，并以完善安全机制实现交易的安全性、合规性。从外部看，乐友对线下门店、线上移动端 APP 和 H5 页面、线上 PC 端商城等各渠道进行了充分的整合，并在技术上解决了外部平台不一致的问题，实现顾客一站式购物体验。从内部看，对每笔交易管理的顾客、商品和库存信息进行打通，在企业内部建立单一视角。在信息安全方面，乐友已通过国家信息安全二级保护认证，安全体系建设包括：数据安全：无缝管理核心数据并对常规数据（如顾客信息）进行脱敏使用；网络安全：架构上采用 VPN 访问等安全机制；合规性：进行安全审计，线上产品上线之前都要通过安全确认。

在进行线上线下打通时，采用接口模式对接并进行接口访问强验证。接口访问使用 IP 白名单模式，并采用 SSL 通道加密。对于敏感数据，例如客户手机号，采用同态加密模式进行结果匹配，既做到了不泄露客户隐私，也完成了公司间的会员确认。所有操作均有严格的日志记录。

大悦城

大悦城率先以数字化能力优化支付体验，作为综合购物中心业态在移动支付迅速席卷消费市场的浪潮下脱颖而出。为打造无缝交易，90% 的店铺内应用了大悦城自有 POS 系统，此 POS 系统整合了所有主流支付平台，以一致性、流畅性极大提升了消费者支付体验和效率，并为大悦城创造了宝贵的交易数据资产；同时店内支付的模式明显降低“跑单率”，解决了长久以来困扰百货业态的痛点。同时，在交易安全方面，大悦城应用严格的数据安全策略，收银系统与第三方平台的对接需经过进行数据清洗、脱敏和加密，降低安全风险。

乐语

在新零售生态下，乐语一直具备“合作共赢”的理念并为之行动，团队充满创新性和协同意识。例如，乐语打造“云中行动”数字化中台，与京东等线上平台合作，线下门店同时扮演线上渠道“前置仓”角色，通过数字化平台打通线上，实现渠道融合。

通过积极开发 B 端合作伙伴，将同时利用互联网的渠道优势和线下门店强大的资源优势 and 供应链能力，以较低的边际成本实现业务拓展，并实现互利共赢的可持续发展局面。与蚂蚁金服进行数据融合，融合匹配率超过 50%，丰富了乐语会员画像，提升了会员营销的效果。与电信云计算公司合作，利用电信云大数据赋能会员营销，在北京爱琴海店 6 月份重装开业时进行试点，经过电信云大数据融合匹配，精准投放 2 万 + 会员营销策略信息，成功实现门店引流，实际到店享受优惠的会员超过 10%。



领域一：数字化运营

能力 4：敏捷供应链和运营

调研结果	评分 2.274	相对均分	能力指标解释	调研结果综述
4.1 采购和分销 网络模型	 2.185	↓ 3.91%	构建了融合数字化技术的灵活且弹性的数字化供应链网络，保持实时在线，支持一致可靠的跨渠道产品运营和动态调整，同时实现利润增长，提供卓越的顾客服务。	<p>总体上，中国实体零售企业整体在“敏捷供应链和运营”方面进行了相当多的努力，也取得了一定的成效。此项能力点的调查平均分为 2.274 分，高于总体均分 0.68%。</p> <p>具体而言，“4.2 库存管理、订单管理”和“4.3 物流执行”是中国零售企业的相对强项，这也是大部分零售企业的传统优势。而在“4.1 采购和分销网络模型”以及“4.5 退货和逆向物流”方面则普遍实现水平较低，该项子能力评分低于 40 项子能力总体均分 4.9%。</p>
4.2 库存和订单 管理	 2.389	↑ 5.05%	能准确、实时地查看全销区和本地库存，并与弹性、分布式订单管理系统保持协同一致，以便跨所有渠道，实时调整和协同优化顾客服务、成本和库存状况。	
4.3 物流执行	 2.333		基于数据分析的物流规划，能通过跨渠道订单交付快速响应顾客需求。有效洞察、衡量和监控关键物流指标，利用分析来支持持续改进，推动最佳和最差绩效基线的调整。	
4.4 需求交付	 2.315		可以支持顾客多类型、差异化的交付选择，使顾客能够轻松、便捷地选择满足或超出自身体验期望的速度、服务和价格组合。	
4.5 退货和 逆向物流	 2.148	↓ 5.54%	能为顾客提供无缝、跨渠道的退货和换货选择和快速友好的退款服务，同时确保最佳的产品铺货和调拨，最大限度地减少利润流失。	
				↓ 4.9%

1：尝试探索；2：浅层应用；3：深入掌握；4：体系成熟；5：生态赋能



能力 4：敏捷供应链和运营

毕马威 观点

中国实体零售企业对供应链能力建设并不陌生，面对数字化的顾客，整体供应链已经在被“逆向网络化”，以往的技术重点提高生产规模化带来的效率和品类丰富性，而现在更多的在于感知和获取需求，智能配补货、数字化研发、协同生产、采购智能协同、生产机器人、智能物流等方面，以获得快速整体高效性。但面对越加复杂的顾客需求，封闭链式物流和商流交付效率提升的模式将被打破，将更加关注数字化供应链网络和开放生态平台搭建，从关注对商品和供应链毛利的挤压式提升，转向重构零售消费的商业价值链。





封闭链式供应链转向开放数字化供应链网络

绝大多数中国实体零售企业均建立了较健全的供应链，构建了从研发、规划、采购、生产、交付和服务的链式价值链，但库存高、毛利率低等问题仍然一直困扰着企业；另一方面，数字技术将供应链各个环节直接进行链接，譬如可以直接从研发通过 3D 打印按需生产，从规划阶段通过大数据分析 / 传感器驱动的补货直接到交付环节，通过产品跟踪和库存控制将交付环节和规划环节链接起来。同时，顾客需求不再仅仅是效率，还有服务和质量等。

供应链的升级改造关键在于构建融合数字化技术的灵活且有弹性的数字化供应链网络，并保持各个管理要素实时在线。竞争的焦点从速度转化为在“速度、质量、成本、服务、敏捷度和创新”六个要素的组合竞争。通过速度、质量、成本、服务、敏捷度和创新等指标的综合组合分析，支持一致可靠的跨渠道的产品运营和规划动态调整，支持仓储库存的全局透明化和最高效调拨，支持物流线路最优化和运力的最高效调剂和调拨，支持实体门店和线上渠道的高准确性补货预测等。供应链的整体高效性是基于强化的数据分析驱动，顾客能够无论何时、何地都方便和透明地获得高效和响应迅速的商品和运营服务。

通盘考虑建设需求驱动的供应链

实体零售企业的供应链更多的是推式供应链，主要侧重于降低成本和提高效率，尽管这一点很重要，但未能考虑诸如订单时间和准确性等，严重影响顾客体验，因此造成了前端门店断货和后端库存积压的双重问题和矛盾，很多企业在门店铺货、补货预测上进行了很大努力，但效果甚微。

解决供应链的供需矛盾的出发点应该是通盘考虑建设需求驱动的供应链建设。从五个方面进行思考：首先，使供应链与战略保持一致，并和面向顾客的前端功能集成、使用共同的顾客绩效体系；其次，提高可视性和共享信息，以帮助确保供应链中的每个参与者了解顾客需求，并跟踪物料、商品状态，依据数据分析进行预测和需求计划；第三，通过更大的灵活性，以适应顾客预期和意外市场事件，并抓住机会寻找新资源、新材料、新产品，安排物流、扩大规模或进入新市场；第四，应对区域和全国竞争时不断变化的法规，如特许权使用费、税收、海关、转让定价等；第五，通过分割端到端的供应链以有效地提供与顾客关联的产品来满足不同的顾客需求和价值。

数据驱动的供应链从端到端实时可视化开始

需求驱动的数字化供应链网络的建设的基础是数据和分析，而目前实体零售企业的供应链系统的集成状况不容客观，需求、采购、仓储、物流和门店销售等不同系统之间无法采用同一对话机制，数据标准不一，无法对单一品类流转、单一顾客需求进行全程可视化追踪，造成了需求预测准确性大打折扣。先解决存量商品的周转效率问题，再在此基础上考虑利用大数据分析顾客对于未来潜在商品和品类的需求。

建设需求驱动的数字化供应链网络先从端到端可视化开始，首先，后端供应环节，实现产品可追溯性、供应商收货和付款的可视性、供应商供应能力；其次，中间物流仓储环节，实现对于商品品类轨迹追踪、全局库存、在途库存和位置的可视性等；第三，前端销售流通环节，电商平台、直营和加盟门店库存可视性、顾客首选商品和 SKU 动销状况、顾客商品鉴真、成分和产地检查的可视性。



案例研究

能力 4：敏捷供应链和运营

乐友

乐友始终关注供应链管理的优化，在商品整合方面，乐友在供应商关系管理、采购管理等方面都发展了比较成熟的模式。

采购管理：

乐友的自有体系下 600 余家门店都采用系统自动补货，系统自动生成 PO 单，极大提高了采购效率；

配送管理：

对线下门店采用全国就近分仓配送模式，配送效率高；对线上订单采用“一键代发”，供应商直接发货、优化库存、快速响应；

预测及协同：

对不同品类商品开发不同的需求预测模型以指导订货及补货计划。例如服装纺织类商品的敏捷供应链管理：将历史数据机进行细化分析，结合库存数据一起确定供应计划，以优化订货效率、缩短到店周期；

库存管理：

应用 RFID 技术，实现商品从出库到到店的全流程库存管理，进而实现全渠道实时库存可见，极大优化库存管理水平。

华冠

供应链数字化建设是 2018 年华冠的工作重点，包括线上及线下库存管理等。华冠建设了自己的“笼车单”系统连接门店和供应链，并与自身 SRM 系统对接，在实现账期自动转账。在物流管理中，为了应对商品保质期管理的调整，华冠目前正在积极试点效期管理方案。

目前超市预包装食品效期管理问题一直是零售行业的一个痛点，没有一套行之有效的方法。传统的管理方式比较繁琐，需要人工定期检查商品效期，手工记录临期商品，但还是难免有过期商品成了“漏网之鱼”而销售出超市，从而造成食品安全问题。为此，华冠与上海我查查公司进行战略合作，通过“彩虹码”技术管理商品效期，防止问题商品流出超市，实现方式如下：

“彩虹码”除了具备传统黑白条码的交易功能外，还包含：生产日期、保质期天数、到期日期等信息。“彩虹码”管理商品效期分为五个步骤：建档、赋码、贴码、上架、扫描。例：将易过期的商品贴上“彩虹码”，收银员扫描“彩虹码”时，在收银屏幕上可以明确提示该商品是否过期，如过期则无法销售，有效防止过期商品流出超市。同时对于打假人夹带过期商品进入超市后又恶意投诉也可以起到辨别真伪的作用。

来伊份

来伊份的供应链管理采用了“推拉结合”的模式，即利用前端顾客及市场数据及分析预测结果指导供应计划，同时供应端变化将为前端营销销售提供预警，建立了“顾客-企业连接”机制。

例如作为休闲食品销售商，来伊份参考便利店模式，应用预测补货模型，依据门店销售系统、智能电子称等回传的数据对所有门店实现自动补货，其准确度在 70%-80%，有效提高了供应链效率。预测补货系统每天进行数据收集，以周为单位进行滚动供货预测。以此为基础，店长可根据实际情况进行订单微调，进行调货补货操作。与此同时，采购平台对供应商开放以保证一致性。



领域二：数字化驱动

能力 5：增强数据分析

调研结果	评分 2.159	相对均分	能力指标解释	调研结果综述
5.1 数据和分析策略	 2.222		通过数据和分析使企业对行业、竞争、产品、顾客以及合作伙伴有着非常深刻的洞察，并驱动企业内部数字化转型的共同愿景。	<p>总体上，中国实体零售企业整体上对“增强数据分析”能力建设已经开始重视，但存在较大的改进空间。此项能力点的调查平均分为 2.159 分，低于总体均分 4.41%，是八项能力中的最低分。</p> <p>具体而言，“5.2 数据管理”评分较低，很多中大型零售企业都有着丰富的数据积累，但对内部数据的整合、外部数据获取和掌控方面还有明显短板；同时各零售企业在“5.3 分析”能力建设上出现较大差距，如何对数据进行有效分析，并指导业务和管理决策，则是另一个更难的课题，该项子能力在 40 项子能力中评分最低，低于 40 项子能力总体均分 11.46%。</p>
5.2 数据管理	 2.074	↓ 3.95%	抓取、整合并存储大量、不同内外部数据源，并持续丰富量子级的数据，提供顾客、竞争对手及行业的 360 度全方位视图。基于业务视角，能从企业层面对数据储存进行持续性管控。	
5.3 分析	 2.000	↓ 7.38%	分析技术已被深度融合到业务功能中，或已被整合成数据和分析技术卓越中心，基于合理的技术能够制定出数据驱动的决策，并能够精确地测定这些决策对于业务持续提升的影响程度。	
5.4 技术栈	 2.185		运用灵活的具有前瞻性的数据分析工具和数字化系统平台，能够快速响应业务环境和市场需求的动态调整 and 变化。	
5.5 管控和绩效	 2.315	↑ 7.20%	有详细政策和流程确保信息保密和隐私，依据业务目标识别与衡量数据和分析的目标，包括分析准确性、质量、价值、可操作性、可扩展性及可重复性等。	

1：尝试探索；2：浅层应用；3：深入掌握；4：体系成熟；5：生态赋能



能力 5：增强数据分析

毕马威 观点

在数字经济下，绝大多数中国实体零售企业已经意识到数据的战略意义和重要性，认为数据将成为企业发展的关键资产和核心生产要素，均在探索从“经验驱动”走向“数据驱动”。相较于其他行业，零售业在数据资产化及数据变现方面表现抢眼，其中较早进入电商 / 平台领域的零售企业表现出明显的数字资产完整性和分析能力优势，而长期植根于线下的零售商则面临数字资产累积不足的挑战。物联网、大数据、云计算和移动互联技术只是手段，挖掘数据分享、流动和盘活价值才是目标。未来数字化零售企业的数据和分析驱动能力需要从场景、数据和迭代三个角度入手。





从直接产生效益的场景进行数据分析

很多中国实体零售企业均在尝试通过积累分析能力或者筹建数据分析组织来强化分析能力，但由于数据质量低、分析人员对业务不了解，业务场景的挖掘深度不够等原因，实际效果并不理想。

对于实体零售企业，数据离开业务和管理场景不会产生任何价值，而数据分析和规划的切入点是场景。而场景重点在于“人-场-货”之间的链接关系，而不仅是“人”、“场”、“货”本身，只有链接关系才能产生经济效益。譬如，“人”和“人”之间的链接关系的构建场景，可以从会员活跃度、每次营销活动的获客边际成本降低、会员“老带新”效果等角度入手，譬如，“货”和“货”之间的链接关系场景，流量品类货对毛利品类货的带动效果等等。重点在于确定收入、坪效等业务主题，驱动业务、分析和数据人员共同梳理业务场景体系，挑选最直接产生效益的场景入手。

从“小数据”出发构建零售企业自身的品牌大数据银行

中国实体零售企业在日常经营中积累了大量的会员、门店、动线、商品、交易等数据资源，均在尝试构建数据仓库来进行数据存储和整合。但限于数据质量低、技术封闭、交换成本高等因素无法真正构建起自身有价值数据体系，成为数字化进程中巨大障碍。

解决数据问题可以从构建自身的品牌数据银行入手，数据资产涉及到从顾客体验到供应链的全触点互动、全链路体验和全渠道交互数据。从数据资产的聚合、应用和增值作用考虑，从聚合角度，实现会员唯一识别、沉淀和聚合，获取顾客全网 AIPL 实时行为和标签以及其他数据（供应链、商品运营等），实现数据可视化、可评估、可运营和可优化；从应用角度，实现基于洞察和分析，构建优化顾客全生命周期管理，提高预算 ROI 和量化决策质量；从增值角度，通过不断应用和外部生态体系的数据共享提高数据价值和数据增量，提升数据资产整体价值。其中最重要的是两个方面，自身“小数据”的数据质量和深挖、外部数据共享，与生态合作伙伴共同补齐数据拼图。

构建“场景—数据—分析—评价”的迭代能力更重要

我们相信中国实体零售企业相对于网络零售企业在数据量、数据质量和分析能力积累上尚有相当大的差距，在单个点上重点投资均不可能实现整体效果。

锻造自身的迭代能力更重要，首先，从场景出发，构建分析管理流程，而不是盲目挖掘，先从小数据中深挖对于现有业务的优化和效率提升的数据价值，引导管理层和业务部门共同参与进来增加投资和预算；其次，不可否认的是，实体零售企业天然的优势在于线下流量成本低、场景更加多元化，这些是线上零售企业在数据方面所需要补足的，可以通过合作的方式补足自身能力；第三，促进数据和分析团队与业务团队的融合，通过分析主题的方式设立虚拟小组，建立对话机制，消除壁垒。



案例研究

能力 5：增强数据分析

天虹

为了更好地实现会员精准营销和业务分析，天虹上线了大数据 +BI 数据分析平台—数据魔方。通过数据魔方，可以利用分析模型根据顾客的购买行为来刻画画像，以特定的顾客行为触发相对应的营销信息推送，实现精准营销；另一方面，数据魔方将整合后台的商品信息、会员信息、交易单据、库存数据等一系列数据，支持天虹自营及合作伙伴进行实时经营数据分析，帮助他们及时对经营决策作出调整优化。在天虹看来，零售行业从来不缺少数据，运用好自身的数据，形成专业分析并赋能企业经营决策才是实现企业数字化的重要途径。

大悦城

一直以来，大悦城非常重视数据价值，并为此自主开发了一套数据分析系统。通过数据采集、分析、标签化，对顾客的行为、商户客流量进行分析，对客群进行细分定位，并最终通过数据赋能商户，提高销售额。

数据的获取涵盖了顾客感知系统，顾客识别系统，人脸识别技术等线下方式，以及 APP、小程序、微信公众号等实现线上方式，进而在中台进行顾客数据的整合和清洗，与其他 IT 系统打通，形成结构性数据。通过对收集的数据做出进一步分析，大悦城真正实现了数据驱动决策。例如，在第一家大悦城开业之际，租金和品牌筛选等都是从高层经验出发。后期积累了顾客数据后，大悦城开始通过客观数据了解顾客喜好，决定引入品牌和品牌选址，最终实现数据驱动决策。

在交易方面，大悦城从部署于商铺的 POS 系统、会员积分系统等获得完整的交易数据。借助这些数据，大悦城创造了以预测销售为核心的商业分析，做到提前 60 天预测出商品销售水平，再根据预测结果指导最终运用什么运营方法来进行经营支持，赋能商家。

星创视界

星创视界在打通线上线下渠道的基础上，致力于打造自己的“数据银行”，由线上、线下触点及社交媒体等收集丰富的顾客数据，并藉由先进的工具进行数据分析，实现顾客洞察。

例如，星创搭建了一套 SCRM（社会化顾客关系管理）平台用以整合管理渠道的顾客和交易，而平台背后则是强大的分析引擎“NAB”——Need, Attitude, Behavior。它的分析模型从顾客行为学角度出发，综合考虑了顾客独特的生理需求、价值观和消费行为，进而将客群分为九大目标群体。这一算法对星创顾客画像的准确度达到 70%，而如果同时结合历史交易数据，这一数字将提升至 90% 以上。这一智能、高效的分析工具对数据获取的要求则极为简单易行，即通过开发一份只有七个问题的问卷，在顾客旅程的各个触点收集信息即可。同时为应对市场及客群变化，每半年星创会对“NAB”算法进行更新调整，使之不断优化。



领域三：数字化基础

能力 6：数字化技术平台和架构

调研结果	评分 2.267	相对均分	能力指标解释	调研结果综述
6.1 IT 组织设计	 2.241		拥有灵活、弹性的 IT 组织，采用敏捷的思维模式支持创新，并能对持续变化的业务需求进行快速响应。	总体上，中国实体零售企业整体在“数字化技术平台和架构”能力建设方面已经初具成效。此项能力点的调查平均分为 2.267 分，和总体均分相当。 具体而言，“6.2 企业级架构”和“6.3 安全和风险”评分较低，原有的紧耦合的架构方式和风险管理方式不适应业务创新和数字化运营的需求；同时各零售企业在“6.4 流程管理和自动化”能力建设上评分较高，原有的信息系统对业务和业务流程自动化支持度较高。该项子能力评分高于 40 项子能力总体均分 6.58%。
6.2 企业级架构	 2.185	↓ 3.59%	拥有数字化企业的企业级架构，具备业务驱动、能力协同、整体化构建、敏捷性与快速部署实施的特点	
6.3 安全与风险	 2.185	↓ 3.59%	采用整体化、平衡性的思路进行风险管理，通过数字化技术识别和评估潜在隐私与安全事项，并为更新安全政策和标准提供合理的依据。	
6.4 流程管理和自动化	 2.407	↑ 6.21%	专注于推进业务以及技术交付的工作流程自动化，以更有效地应对日益剧烈变化的环境。	
6.5 服务整合	 2.315		不断优化私有、公有以及混合服务的采购与整合，以实现高效和一站式应用。	
				↑ 6.58%

1：尝试探索；2：浅层应用；3：深入掌握；4：体系成熟；5：生态赋能



能力 6：数字化技术平台和架构

毕马威 观点

零售企业传统的技术平台和架构主要以流程的自动化为核心，但在数字化时代，有更多的消费场景和业务创新模式，交易、支付方式发生很大变化，对前端响应能力和效率提出很高的要求。现有技术平台和架构就暴露了很多客观困境：系统繁多、信息孤岛、维护费用高、收益低和风险高。显著的问题在于对快速变化的需求响应速度慢、从供应链到前端门店各个系统构成了多个竖井式的数据孤岛、面对创新业务缺乏弹性，传统的技术平台和架构是无法完全满足创新业务需求。数字化时代下的零售企业实现从 IT 到 DT 架构转变，可以从技术架构、大中台和数据入手。





规划有张力的“顾客导向”技术架构

传统的零售技术架构和平台规划思路是利用信息化手段强化专业化管理，满足职能运营需求，基于财务指标改良目标出发，侧重收入增加、成本控制和效率提升的“内部管理导向”，从内部视角渐进式推进，不能从根本上解决外部顾客、市场、技术和生态的一系列变化带来的问题。

而数字化时代下的技术平台和架构更多需要关注利用数字化手段强化价值链协同、满足客户需求和促进股东价值增长的企业目标，首先是规划思路，遵循顾客导向型的“四位一体”的方式，从顾客需求出发，侧重收入增加、成本控制和效率提升，以及利益相关方的赋能（内部客户、终端顾客、合作伙伴、供应商和决策者等），从管理向赋能转变，考虑企业全方位价值提升。其次是架构方式，从以相对固定的业务架构为基础的信息化架构逐步过渡到以强调技术主动革新、业务与技术双向驱动以达到未来业务与技术完全融合的数字化构架，传统的技术架构和平台覆盖相对稳定的业务模式和业务架构，而在数字化架构上，新技术的应用促进业务局部快速优化和迭代验证，通过全局数据打通的基础上的分析和洞察，支持业务链条的深度优化。

以服务化、松耦合、共享化方式建设零售业务和数据大中台

中国实体零售企业的信息化平台建设绝大多数是按照大集中紧耦合的方式构建的，实体门店 POS+ 电商平台对接 ERP，再加上 OA，基本上构成了整个零售技术系统平台。但面对线上线下一体化、顾客需求复杂、动线多变、创新业务模式高发、需求响应速度冷热不均、生态开发要求提升的状况，原有的信息系统平台和架构无论从功能还是从性能上均无法满足。

需要以服务化、松耦合、共享化方式重新构建数字化平台，针对专业的功能领域进行解耦，选用或者建设专业的系统平台，以此获得高效稳定、专业的服务能力，并提升对业务需求的响应速度，基本思路是“活前台一强中台一稳后台一云设施”。首先，前台系统和触点更加贴合内部使用者和外部顾客的实际使用需求，更加满足顾客消费场景和动线需求，在门店端赋能一线销售人员进行促销、顾客互动和调补货；其次，数据中台和业务中台将服务层和作业层区分开，支持顾客、商品、内容、营销、促销、订单、物流、价格、库存、服务、支付、账户等 12 个中心业务划片，以微服务的方式进行业务拆分和能力聚集，支持数字和实体渠道 / 触点的

一体化运营、支持高并发量的业务需求、支持灵活的前端业务场景、支持更具有扩展性需求的生态合作等；第三，稳定的后台支持业务财务一体化、流程自动化操作；最后，基础设施上“云”，在遵循信息安全法规的前提下，将灵活的前台和强健的中台部署到成熟的云计算底层基础设施上，提升自身的技术服务能力和运营效率，提供弹性、扩展性、自动化和对虚拟化的支持力度。

一切围绕数据

传统的零售信息架构的目标是追求低风险和高效率的流程自动化，而数字化时代里，任何业务和系统功能的另一个更重要的目标是产生数据，以数据驱动创新和赋能业务和管理为目标，构建系统功能和应用，不管是在数据中台还是主数据管理，还是构建企业自身的品牌数据银行，都需要从数据分析和洞察驱动供应链的优化、门店选址和补货模型优化、营销触点的不断迭代和更新等场景出发，不断有针对性地沉淀业务能力和数据，从“一切业务数据化、一切数据业务化”到“一切业务用数据说话”。



案例研究

能力 6：数字化技术平台和架构

华冠

传统的百货商场实行集中收银，交款跟踪长、流程复杂、并且容易出现跑单的情况。华冠在 2017 年底百货店开始实现单柜收银，缩短顾客交款距离，提高顾客支付体验。在 2018 年春节期间上了单柜收银的品牌销售同比提高了 20%，今年上半年这个数字更是到了 23%，给我们近几年一直增长乏力的百货业态带来新的机会增长点。截止到目前，百货店实现单柜收银的品牌数占比已达到 95%。

流程自动化方面，2017 年北京华冠联手微信率先引进顾客边逛边自助收银的“扫码购”，是全国首家实行顾客自助买单的商业超市，解决了顾客排队交款的痛点，在降低用工成本的同时，大大提升了顾客的购物体验，并受到顾客欢迎，扫码购占比最高的门店达 25%。目前我们移动支付占比最高的门店已达到 85%。

另外，华冠也将新技术应用到企业的一线部门。例：将物流传统的纸质笼车单改为电子笼车单。这样门店员工在核对来货商品时通过手机就可查看，解决之前因单据丢失、破损造成的核对速度慢，核对不清楚的问题，也得到门店员工的一致认可。此项技术的应用，每年可为企业节约近 20 万元的耗材费用。

系统架构方面，华冠建设了自己的数据中台，在与第三方进行商品信息、库存资料以及会员资料交互的同时，连接前端订单数据及后端供应链系统。

星巴克

在星巴克中国的数字化技术架构建设中，开放式架构是支撑整个进程的关键理念。将独立的星巴克 APP、卡券系统等进行系统和数据整合，形成统一的支付平台，在此基础上进一步集成其他解决方案建设统一的商务平台，其中包含顾客忠诚度管理以及已经上线的外送服务等。星巴克中国在数字化技术架构建设方面的关注点包括：1. 采用开放式架构以应对变化，设计清晰的架构组件；2. 在架构设计期间就充分考虑风险管控；3. 加大对流程管理自动化的投入，例如星巴克投入大量资源建设了自己的 DevOps 团队，包括自动化部署、检测等，应用全新技术以保证流程自动化。

另外，在星巴克看来，企业的 IT 变革需要先建设团队能力，再以架构思维规划整个企业的系统建设。例如星巴克具有一支年轻精悍、开放创新的 IT 团队，并成立了专门的架构小组，规划企业级应用和技术架构，对技术解决方案进行把关。

乐友

以线上为起点，乐友的数字化能力建设随着企业发展在持续增强。在 IT 组织方面，乐友作出了组织架构的创新变革，即独立移动端产品开发团队为移动 APP 事业部，将移动端产品开发与线上业绩直接对接，从传统的成本中心转型为利润中心，而传统的 IT 部门负责供应链、ERP 和基础数据管理等。这样的切分最大程度地为电商渠道发展提供了能力和资源支撑。

在 IT 系统架构方面，乐友建设了完整的前、中、后台系统架构。其中数据中台前端承接各渠道顾客及交易数据，后端与供应商平台直接对接，实现价值链的贯通；同时开放与合作伙伴对接接口，为实现广泛、灵活的异业合作提供技术基础。

在流程自动化方面，面向一线员工通过 APP“导购宝”实现对一线员工的赋能，可供员工看到实时销售业绩、会员 360 度信息、营销内容沟通等，并通过与社交平台对接实现高效顾客互动。面向后端 IT 系统，乐友设计了统一的监控及预警机制实现由几个人控制几百个设备，实现了系统监控一体化。



领域四：数字化组织

能力 7：弹性组织

调研结果	评分 2.285	相对均分	能力指标解释	调研结果综述
7.1 弹性组织设计	 2.148	↓ 6.00%	组织及其岗位角色设计可确保远景和战略能直接高效地传达给顾客。极大便利跨部门 / 职能 / 渠道的协同工作，能够实时响应顾客期望与需求波动，而又不影响顾客体验。	<p>总体上，中国实体零售企业整体在“弹性组织”能力建设上较为关注。此项能力点的调查平均分为 2.285 分，高于总体均分 1.17%。</p> <p>具体而言，在“7.3 领导力”方面评分最高，说明中国实体零售企业的管理层已经在逐步扮演着数字化转型的倡导者角色。该项子能力评分高于 40 项子能力总体均分 9.04%。但在“7.1 弹性组织设计”方面还存在一定的差距，面向顾客的跨部门协作方面还有待加强，该点和“体验为先”能力点中的“2.5 治理和测量”评分结果相呼应。</p> <p>↑ 9.04%</p>
7.2 人才策略	 2.241		员工已经具备必要的技能和知识，能够满足顾客跨全渠道触点的无缝互动和交易体验的需求	
7.3 领导力	 2.463	↑ 7.78%	领导者扮演着数字化转型的倡导者角色，已经塑造了变革的领导力行为模式，支持并极力驱动员工更灵活地适应变化	
7.4 变革管理	 2.330		拥有强烈的外向型文化来聚焦端到端的顾客体验，员工能够敏捷地响应随不同触点交互中不断变化的顾客需求。	
7.5 服务整合	 2.241		已经将服务交付进行有效和适当整合，确保员工能够无缝式解决所有跨渠道的顾客需求。	

1：尝试探索；2：浅层应用；3：深入掌握；4：体系成熟；5：生态赋能



能力 7：弹性组织

毕马威 观点

伴随着中国实体零售企业的发展，企业组织也在相应不断变革，最突出的变化是越来越市场导向，逐步转化为以顾客为中心。目前，领导层也越来越重视数字化转型，开始担任驱动数字化转型的核心角色。但在实际推进过程中，组织变革的滞后性会严重制约数字化能力建设进程。顾客更高的体验需求对原来金字塔式的组织管理模式会带来一定的冲击，协同性和效率要求更高，需建立弹性组织，应用和掌握数字化运营模式下的快速决策、快速反应、人机结合、人与 AI 结合等能力，转换工作机制、补充新型人才、建立合理的绩效体系。





转换敏捷工作机制，赋能协作团队

中国实体零售企业的组织管理机制往往是总部、区域和门店的三级金字塔式管理方式。行政命令式的管理在依照标准快速拓展门店的时代发挥了很大的作用，但在数字化时代里，需要深耕社群、深耕“千店千面”的形势下，总部对于一线的感知逐步失灵，需转换机制，赋能一线团队。

如何实现组织“敏捷性”？首先，纵向上，向一线门店授权和赋能，让直接面向顾客的门店在门店运营和社群运营时拥有一定的授权。通过数字化工具代替行政命令管控风险底线；其次，横向上，围绕任务组建自主、敏捷的团队，由交付任务需要的端到端各环节的人员组成，有其自己清晰的使命和目标，给予适当授权，并建立团队之间必要的连接协同、信息共享机制；第三，利用数字化工具代替人决策、简化繁琐的操作步骤、推进流程；最后，鼓励创新和弹性的评估、奖励和薪酬计划，打造基于角色单元、项目单元的人才任用和评价系统。

补充新型数字化人才和数字人才

零售在数字化时代里本质没有变化，但业务模式和运营模式发生了深刻的转换，业务和技术新型人才需求将成为未来抢夺的焦点。零售企业应以更灵活的合作模式来发挥新型人才、数字化人才和数字人才（数据分析和 AI 系统）的学习力和创造力。

未来数字化零售企业对四类新人才的需求将大幅增加：首先是新数据技术人才，基于业务特点整理、抓取和分析顾客行为数据，如架构师、数据规划等；基于消费场景抓取和分析商品特点，如流量经理、数字场景模拟专家等；其次是新服务人才，研究和营销服务需进行专业化分工，直面顾客的营销、店员、客服等人员更加关注顾客本身，专注于顾客满意。而研究人员专注顾客行为研究，如数字营销专家、社群经理等；第三是产品人才，将商品标签化，关注商品特征、交易文化，从关注产品功能特性转变为产品设计理念；第四是机器人才，将流程自动化，关注流程标准化，提高效率，如财务机器人、智能客服、智能导购、动态价签等等。

组织变革比业务和技术创新更重要

中国实体零售企业普遍存在的状况是一线人员老化、中基层管理没有授权、高层管理与技术离得太远，而零售数字化转型过程不光是业务升级转型和技术赋能，还有更重要的是变革管理，往往我们看到很多不成功的案例里有大量的这些障碍的影子存在。

需要在数字化能力构建的同时持续推进变革管理。首先，由企业最高管理层推动数字化变革进程，接受新事物，领导者需同时具备线上线下一体化思维，具备对于品牌和服务的顾客导向的敏感度；其次，实现从领导层到员工的数字化转型，使每一位员工都掌握适当的数字技能，重视全员数字化技能提升所需的投入，推行横向人才流动机制，培育跨职能人才，提供定期到一线消费场景轮岗的机会；第三，实现从管理者到服务者的角色转变，领导者应成为赋能型领导，能引领弹性管理文化，接受决策下沉，放手让中基层和一线拥有更大的决策权。



案例研究

能力 7：弹性组织

来伊份

为推进智慧零售打通行政壁垒，整合资源，2018 年来伊份通过组织架构赋能，成立虚拟部门“智慧零售部”，囊括营运、供应链、品牌营销、财务等业务层面的关键人员。而来伊份目前正在从底层系统、数据中台、业务中台、业务层到全渠道端全面打通数字化经营，通过新组织架构结合新技术，让线下、线上的联动更加高效，让跨渠道沉淀多场景会员成为可能。

借助组织赋能，来伊份仅用了 20 天时间就帮助近 1400 名导购员完成“数字化赋能”迅速练兵阿里新零售项目，在来伊份今年天猫双 11 参加阿里新零售项目的近 1200 家智慧门店中，部分门店日均销售环比增长近 30 倍，吸引的新客群比例高达 20%。在不到半数门店参与活动的情况下，业绩一跃成为行业 TOP3，来伊份新零售战绩受到业界关注。

家乐福

家乐福在中国拥有庞大传统零售业务和服务人员，员工数字化能力参差不齐，数字化转型面临一系列的组织变革挑战。然而家乐福实现了线上 APP 月活会员 26,800 单，小程序访问量过两亿次，用户突破千万；移动支付覆盖率 75%；线上零售额占比持续增长，其数字化转型成果离不开以下组织变革的良好实践：

- 1. 整合多个职能，联动数字化转型：**将市场、会员管理、品牌管理、移动支付 / 消费金融等新旧职能进行融合，并由其业务领导推动数字化变革，联动销售端数据与供应端数据，整合数字化转型需求以驱动内部相关价值链的运作方式的转型，并促进最终销售成果的提升。家乐福集团发布 2018 年上半年财报，家乐福大中华区经营利润较去年同期劲增 177%，数字化转型成效显著，真正实现让零售与消费者数字生活无缝融合。
- 2. 业务驱动、一线驱动创新：**通过营销、CRM 等业务前端部门快速试点、铺开数字化转型，做到用 KPI 数字说话。一方面用一线洞察驱动组织变革，从而推动数字化转型并保障领导层的支持，例如为响应顾客购买行为偏好的变化，家乐福南区门店进行扫描自助购试点，且在一个月时间内渗透率达到 40%。另一方面从运营角度去推动数字化以整合资源，如家乐福第一次参加双 12，由前端营销部门发起推动 IT 系统改革，在一个月内完成系统上线，最终完成家乐福 20 年以来的单日最高销售额。
- 3. 把握时机，低成本变革：**面对风险，变革的投入成为转型的重要因素之一。家乐福以转型方式降低了变革阻力，例如家乐福通过与第三方支付平台的互惠合作快速推动顾客支付习惯，并与各 O2O 零售平台达成合作，在合作中保持独立性，以低于业内平均一半的成本实现渠道扩展和支付移动化。
- 4. 新起炉灶、逐步迭代：**为线上商城、APP、移动支付、消费金融项目等零售前端的数字化建立独立的 IT 体系，并逐步取代迭代缓慢、适应性差的总部推广模式，IT 能力建设逐步匹配新零售业务需求。

自 2015 年首推家乐福网上商城 app 以来，家乐福网上商城业务已实现全国 49 个城市的覆盖。结合线上线下资源互通的优势，家乐福全力打造电商渠道的新发展业态，依托实体门店作为分仓点和配送站，对线下商品的丰富资源加以整合。

此外，家乐福通过创建 CRM 体系，连接微信支付等数字化工具箱，使得线上线下一体化渠道通路更为丰富，全面升级精准化运营的能力。



领域五：数字化生态

能力 8：数字化生态伙伴协同

调研结果	评分 2.156	相对均分	能力指标解释	调研结果综述
8.1 共享服务模型	 2.130	↓ 1.20%	拥有高弹性的共享服务组织模型，能够适应新业务功能的增加和调整，特别是对于面向中端和前端顾客的服务共享，如顾客智能联络中心。	总体上，中国实体“零售企业的数字化生态伙伴协同”能力尚需提升，此项能力点的调查平均分为 2.156 分，低于总体均分 4.56%。 具体而言，在“8.3 合作伙伴进入与整合上”分数较高，大部分零售企业都能够顺应数字化改革潮流，不断拓展新型合作伙伴。而“8.1 共享服务模型”的建立则阻碍重重，零售企业都意识到扩大生态圈的重要性，然而如何根据自身企业特性和战略定位合适的共享服务模型，需要更多的思考和磨合。同时能力建设差距较大的方面是“8.2 合作伙伴策略和设计”。
8.2 合作伙伴策略和设计	 2.148		合作伙伴生态运营策略与业务战略保持高度一致，并具备明确的职能范围，能够在内部与外包功能间进行适当的动态平衡。	
8.3 合作伙伴进入和整合	 2.185	↑ 1.37%	能持续优化合作伙伴的服务进入、对接和整合计划的范围和有效时间，并以文档方式明确记录和传达双方合作获益的预期时间。	
8.4 服务交付和优化	 2.167		生态合作具有敏捷的运营模式，并利用技术支持和深度洞察分析来服务交付和运营成本的持续优化，保持持续的高效性和灵活性。	
8.5 文化变革	 2.148		拥有敏捷合作模式，快速响应市场波动，支持未来发展目标，如将合作伙伴、联盟和供应商融合到顾客体验设计中，包括数字化触点埋设和触达跟踪、产品和数字化内容联合研发等	
				↓ 5.72%

1：尝试探索；2：浅层应用；3：深入掌握；4：体系成熟；5：生态赋能



能力 8：数字化生态伙伴协同

毕马威 观点

过去的几十年，零售和供给关系一直是中国实体零售行业的热点话题，从生意合作伙伴到生态合作伙伴的转变也是大家一直在探索的思路。面对变化的顾客需求，传统的实体零售企业越来越难以孤立的应付和快速响应，随着大数据、云计算、人工智能等新兴技术的指数级发展和专业壁垒的形成，传统的实体零售企业更难以自主培育自身所不擅长的领域能力；而另一方面，零售价值链出现了更多裂变和聚合，技术服务商、营销平台商跨界进入实体零售行业，零售商进入零售技术、支付、营销和物流服务环节，未来中国零售行业生态的从业者会更多元化。因此，如何从增量思维方式考虑数字化能力建设，打破行业和企业边界，构建以顾客为中心的数字化价值网络将是今后越来越重要的话题。





从“数字化竞争”转向“数字化共生”

对于实体零售企业而言，过去的战略思维方式是把自身限定在零售行业边界内，资源能力也限制在物料和商品供应商、商业地产等，竞争比较优势考虑的是门店选址、商品吸引力或低进价，满足终端顾客的各类需求。当线上平台以及其他竞争对手以更多的边际成本进入时，比较优势将不复存在。

在数字化时代思考的出发点不是把自己定位于数字化竞争环境里的个体，而是把自己定位成数字化共生生态网络系统的一个节点。首先，起点是创造顾客新需求和赋能顾客新价值，从零售的便捷性、体验性、价值性本质角度考虑，没有一家零售商的个体可以独立完成；其次，需要链接更多的资源和能力与自身一起来完成，比如引入医疗或社区服务资源、在销售场景上增加娱乐和互动场景、共享场景和互动数据和供应商一起研发新品类、和技术供应商一起探讨新互动方式和洞察模型、和第三方供应链企业共同思考区域仓和最后一公里能力的构建等等；第三，产业边界被打破，企业运营出现平台化趋势，产业边界开始模糊化，即所谓的跨界。

深挖线下生态体系价值潜力

实体零售企业往往把生态合作伙伴狭义地定义成为线上或者商品和物料供应商，随着线上流量的性价比逐步降低，顾客体验需求进一步加大，而线下流量成本远低于线上，线下生态体系的价值潜力逐步凸现出来。

依托数字化技术推进线下生态体系的价值深挖。首先，对于便利店、标准超市等社区商业，通过“小合伙人”模式挖掘数量巨大的一线店员的生态资源价值，或者和物业进行生态合作，依托社区互动小程序或者微信群工具作用，帮助便利店、标准超市“小平台”对顾客进行就近覆盖；其次，对于大型的购物中心和百货商店，回归到平台经营本质上，从流量、客单价和连带率角度思考对于入驻商户的价值，通过底层集成支付工具构建存量小生态，构建“流量瀑布”，将刚需、高频、低客单价的客流引向非刚需、低频、高客单价的商户；第三，对于渠道供应商，与品牌供应商进行生态合作，包括数字化触点埋设和触达跟踪、产品和数字化内容联合研发、爆款试用、关注度和销售量分析，结合线上数据推进新款式和品类研发。

构建生态从明确自身价值定位开始

实体零售企业的定位需要从单纯“卖货”和“收租”的价值链定位跳脱出来，从财务指标看，销售收入或租金收入是最直接和最终体系，但着力点前移是大势所趋，即面向顾客时自身该如何进行价值定位？服务好顾客，商品销售和商户租金会随之增长。

在数字化时代里，实体零售面向顾客的价值定位分为两种：首先是平台型定位，以渠道商最为典型，在平台经营上重点从“顾客一场景”链接关系出发，以提供休闲娱乐空间、便捷社区服务为主导，为商品和商户创造更多的有效流量；其次是产品型定位，以品牌商为典型，从“顾客一商品”的链接关系出发，通过数字化技术强调商品的不断迭代和创新。平台型定位和产品型定位并非“二选一”关系，但需要明确好自身的主体价值定位，在通过生态合作关系补齐其他资源能力。



案例研究

能力 8：数字化生态伙伴协同

永辉

作为增速最快的零售商之一，永辉一直致力于不断创新。在生态协同方面，永辉与腾讯智慧零售展开战略合作，从前中后台展开深度合作。

永辉与腾讯的合作具体分三个层面：一是全面接入腾讯智慧零售“七种武器”，小程序、微信支付、腾讯云等不同能力与永辉对应业态团队接入业务测试；二是到家业务团队，腾讯输出产品、技术、运营等整体赋能团队，分层面、模块给到永辉专业支持和资源对接；三是类似永辉 brave 智慧零售示范点、永辉生活卫星仓等标杆业态和业务，双方的共同探索和打造。

线上方面，通过推出永辉生活 APP，与腾讯深度合作，在门店大规模引入扫码购、微信小程序等智慧零售解决方案，永辉线上业务量取得高速增长。根据永辉方面的数据，截至 2018 年 8 月底，永辉生活小程序已落地约 800 家门店。微信支付和小程序扫码购在给消费者免去排队烦恼的同时，还帮助永辉实现顾客会员的数字化管理，数字化会员超过 850 万。通过对消费者大数据的收集和管理，永辉可以进一步对到店顾客进行“千人千面”的商品推荐。

线下方面，永辉到家服务可以让消费者在家也可以享受相同的购物。通过永辉生活 APP，或者永辉生活小程序下单，来自永辉生活卫星仓的生鲜和好货，就能在最快 30 分钟内配送到周边 3 公里内的家中。

星巴克

对大多数零售企业而言，如今的中国显然不是企业自立渠道就能玩转的市场。想要打通线上体验，触达最大规模的顾客，需要更多借助和运用生态资源。

在生态伙伴合作方面，星巴克采取了“术业专攻”的泛合作策略：


1. 与微信联袂打造社交礼品体验“用星说”，将微信社交基因与星巴克长年致力于人际关系联结的精神内核完美结合
2. 与阿里巴巴在即时服务、智慧门店体系、会员系统等方面开展合作，应用阿里多平台的技术资源，实现线上线下无缝衔接的顾客体验

星巴克对生态合作的观点是：

1. 共享服务是社会发展趋势，企业应以开放心态运用生态资源提升自身能力，实现良性互补
2. 企业需要建立明确的合作运营策略和目标，并合理运营不同平台特性，打造定制化的合作方式
3. 长远来说，企业应当不断完备自身的技术和管理运营能力，培养自身的数字化建设能力

在星巴克看来，生态伙伴合作不是站队，而是选择一个对于未来在顾客、门店等方面的运营需求能够达成共识的合作伙伴。明确目标、合理运用资源，不断强化自身能力，才能在颠覆性的市场中实现长足发展。





展望篇

“顾客想要什么？”

无论是渠道商或品牌零售商、初创企业或成熟企业、发达国家或新兴市场、线上或线下，将是中国实体零售行业未来永恒的话题，答案会在未来五年要复杂更多。

这个问题之所以如此重要，是因为顾客需求几乎每个方面都已经改变、正在改变，并且在未来五年将发生更大变化。这意味着：商品、供应链、渠道、营销和交易方式等将会面临日新月异的改变。一系列新兴技术，特别是物联网、大数据和人工智能，将帮助中国实体零售企业重新聚焦和重新定位，而可预期的是，中国实体零售企业将依托良性协同的生态体系，和生态伙伴共同回答“顾客想要什么？”这个问题。

零售价值链被数字化重塑将成为必然

未来五年，零售仍将是宏观经济不可或缺的重要组成部分。在新的经济环境和市场环境下，顾客需求更加细分、新技术不断为实体零售所熟悉和应用、渠道日益下沉、金融服务零售全部环节、商业模式推陈出新、数据资产价值凸显，整个零售价值链被数字化重塑将成为必然。货架毛利挤压式的增长方式将被改变，由顾客决定业务模式和技术，树状渠道体系将进一步被神经网络型的渠道和触点所取代，而封闭的垂直供应链将被数字化供应链网络所取代。

关注边际成本

未来五年，对边际成本的关注将提上日程，团购、会员俱乐部、老带新等多样化的营销获客手段中衡量营销效果的指标除了有效获客数和转化率外，更重要的不是获客平均成本，而是获客边际成本。对于单次活动或者阶段活动，随着获客数量的增加，从品牌资产价值增值和顾客裂变传播的效果看，企业都应该要求为单个新增顾客的付出的营销费用呈下降趋势；同样，在实体门店的商品铺排上，单个品类和 SKU 的边际成本也应是呈逐步下降趋势，基于数据分析，逐步消除或者转移长尾商品。进行品类精化，将动销率低、毛利率低、缺乏竞争力的货品逐步转移，因为每个企业都不可能满足所有顾客的所有需求。

深度挖掘供应链价值

未来五年，中国实体零售企业将继续推进全渠道和业态转型。一二线城市零售市场竞争进一步白热化，竞争的战火将会蔓延到三四线城市，不管是继续修炼内功还是积极提前布局应对竞争，不管是深挖顾客价值还是积极利用区域顾客对于品牌忠诚度优势，都会更加关注业务和技术的双轮驱动。线上和实体将更深度融合，积极推进“全场景、全渠道、全品类、全时段、全客群、全数据”的零售新模式，依托数字化手段，将采购、研发、生产、营销、销售和服务等各价值链环节，尤其是供应链环节会全部面向顾客，将会为业务运营和管理带来深层次的改变。

抢夺和培育具有战略价值的技术力量

未来五年，在业务和技术充分融合的背景下，数字化人才和数字人才的抢夺战将会打响并持续升级，技术力量的高低将决定了零售企业未来的天花板的高度和发展速度，提振技术在零售企业中的地位。将技术部门从成本中心定位释放出来，和业务携手成为重塑增长方式、驱动数字化增长的主力军，渗透和赋能各个业务环节，数据的杠杆创造商业价值，不断地改善服务质量和水平，为顾客提供个性化的服务和极致的购物体验。

“千人千面”基础上的“千店千面”

未来五年，实体门店的顾客体验服务中心和持续互动中心将大比例增加。标准商品的交易线上化大幅度提升交易效率，顾客会有更多时间、更多需求到实体门店体验身临其境的感受、无微不至的服务、丰富情感的沟通、面对面的信任感、定制化服务等，依托数字技术，不同门店将根据品类特色、覆盖区域和所在商圈等差异化特点呈现出多元化和个性化，通过不同触点吸引来新顾客、服务好来店顾客，门店被装在“口袋”里带回家，并且分享和推荐给家人和朋友，每个顾客有“专属”的服务顾问。

顾客数据质量将成为公司级绩效指标

未来五年，除销售收入、利润、门店数量、覆盖区域、坪效等财务指标外，顾客数据质量将成为实体零售企业重要的公司级绩效指标，其中包括：能被唯一标识的顾客数、可触达的顾客数、会员数、日活\月活会员数、会员销售占比、会员复购率、渠道和触点覆盖率、新会员带入比率、会员单价等。这些指标衡量了前端顾客互动的实际效果，也是持续进行品类调优和供应链迭代优化的科学依据，同时这些与品牌高链接度的顾客也是未来进行更多创新业务模式孵化和发展的基础。

联系我们



钱亦馨

Jessie Qian
毕马威中国零售消费行业
主管合伙人
电话: +86 21 2212 2580
传真: +86 21 6288 1889
邮箱: jessie.qian@kpmg.com



林伟

Wei Lin
毕马威中国零售消费行业
咨询业务主管合伙人
电话: +86 21 2212 3508
传真: +86 21 6288 1889
邮箱: wei.lin@kpmg.com



毛健

Michael Mao
毕马威中国
数字化和客户业务合伙人
电话: +86 21 2212 3066
传真: +86 21 6288 1889
邮箱: michael.mao@kpmg.com



郑嵘

Rong Zheng
毕马威中国
组织和人才变革业务合伙人
电话: +86 21 2212 3270
传真: +86 21 6288 1889
邮箱: rong.zheng@kpmg.com



张令琪

Richard Zhang
毕马威中国
信息技术审计业务合伙人
电话: +86 21 2212 3637
传真: +86 21 6288 1889
邮箱: richard.zhang@kpmg.com



陈文君

Stella Chen
毕马威中国
全球战略服务总监
电话: +86 21 2212 2638
传真: +86 21 6288 1889
邮箱: stella.w.chen@kpmg.com

鸣谢

本报告撰写过程中，中国连锁经营协会和各个优秀的零售企业都给予了大力支持，在此一并感谢。

彭建真	中国连锁经营协会 秘书长
田芮丰	中国连锁经营协会 行业创新与发展部 副主任
程浩楠	中国连锁经营协会 行业创新与发展部 主任助理
王智民	星创视界集团 董事长兼创始人
李 磊	星巴克企业管理（中国）有限公司信息 技术副总裁
余 莹	家乐福（中国）管理服务咨询有限公司 副总裁兼首席营销官
郑 蔓	天虹商业股份有限公司 副总经理
李丽娜	北京华冠商业科技发展有限公司 副总经理
冯轩天	来伊份股份有限公司 副总裁
张 灿	大悦城地产有限公司 商业管理中心 首席信息官
吕文龙	乐友国际商业集团有限公司 技术副总裁
覃 聪	乐语通讯 信息数字化中心 信息数字化总监
陈文君	毕马威中国 全球战略服务 总监
李 琳	毕马威中国 数字化和客户业务 经理
卢宇婷	毕马威中国 组织和人才变革业务 经理
王 旭	毕马威中国 数字化和客户业务 高级顾问
秦小慧	毕马威中国 消费品零售行业市场服务 助理经理
雷祺琪	毕马威中国 数字化和客户业务 顾问
郁肖肖	毕马威中国 组织和人才变革业务 顾问

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毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国外商独资企业，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织(“毕马威国际”)相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

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。

二零一九年四月印刷