

KPMG

毕马威

《零售与消费品行业：变革、转型与突破》系列报告之四

稳定品质，打造零售 消费行业全链平台





目录

序言

3

01

什么是商品价值链——价值链体现综合竞争实力

5

02

价值链在消费品及零售市场的重要体现

10

03

消费品及零售企业在价值链建设中遇到的问题

20

04

“智链企业”——数字赋能价值链全链路建设

26

结语

33

序言

时光飞逝，2023年已走过一半路程。在此期间，零售行业展现出强大的发展韧性与活力，并持续恢复当中。面对全球化趋势以及国内塑造新发展格局的要求，零售行业需要通过价值链整合与增值来提高企业的市场占有率。工信部表示，未来将支持企业更加积极地参与国际分工，更加深入融入全球产业链、供应链、价值链，着力增强企业发展活力。

价值链的综合实力反映出企业的实际竞争力，目前我国零售业价值链的发展较发达国家整体滞后，零售业线上与线下的融合也加剧了价值链增值活动的复杂程度，如何有效提升其价值链水平，成为企业管理者需要思考的问题。

为了让零售企业能在复杂的形势中找准方向、摸清目标，毕马威中国发布《系列四：稳定品质，打造零售消费行业全链平台》报告。本报告涵盖商品价值链的主要内容、价值链在零售市场的具体体现、企业的价值链建设现状等基本信息，以及提供毕马威专业的全价值链运营平台解决方案，希望能帮助零售企业精细化地控制每个流程的成本和质量，把握机遇，化解挑战。



毕马威中国零售及消费品行业主管合伙人

林启华

2023年7月

Raymond Lam

毕马威寄语



李志华

零售及消费品行业
供应链中台数字化
转型合伙人

零售及消费品行业供应链中台数字化转型合伙人

伴随经济活动的重启，消费与零售行业开始复苏并展现出新的活力，行业市场参与者正不断提升运营的自动化和数字化水平，并推出以消费者为中心的产品，以满足不断变化的需求。对企业而言，深处日新月异的市场环境，需要未雨绸缪，持续创新，利用新技术在营销端链接终端，实现用户裂变；在供应端搭建生态，实现产品价值提升，强化成本竞争优势。

同时，面对宏观经济波动，新技术不断迭代，“黑天鹅”事件频发等的大环境，企业需要通过全价值链的管理提升，尤其是供应链管理的夯实和革新，来促进企业的综合抗风险能力的强化。

在这样的时代，毕马威中国数字化转型咨询团队秉持增益社会的初心，致力于帮助有理想、有追求的企业，以行业领先实践为标杆，以企业自身管理情况为基础，协助企业搭建和完善供应链管理体系，优化和精益供应链管理系统，陪伴企业进行供应链管理的全面数字化转型。

01

什么是 商品价值链

——价值链体现综合竞争实力



什么是商品价值链

——价值链体现综合竞争实力

1985年，哈佛大学商学院教授迈克尔·波特最先提出价值链(value chain)的概念，他提出的价值链主要是指针对垂直一体化公司，并强调单个企业的竞争优势。每一个企业都是在设计、生产、销售、发送和辅助其产品的过程中进行种种活动的集合体，这些活动可以用价值链来体现，而价值链的综合实力也反应企业的竞争力。

从具体环节来看，消费品及零售行业价值链可包含供应链、原材料、产品研发、创意、设计、测试、制造、定价、销售、运输、储存、营销、售后等基本活动，也包括组织管理、平台化建设、人事行政、采购管理等与生产活动相关的辅助活动，共同构成动态的价值链。随着科技的发展，价值链中也加入了数字化建设、人工智能应用、数字化创新、产业体系生态等内容。

图1 价值链体系示意图



来源：毕马威分析

若要提高企业价值链的竞争力，企业均需清晰定位自身业务及各项业务流程，并从供应链、产业链的战略视角，配合现代科技技术及方法论，使自身运转更为高效、柔性、敏捷，使之快速响应市场需求，以创造更大价值。

02

价值链

在消费品及零售市场的重要体现



价值链在消费品及零售市场的重要体现

竞争优势是指企业在市场竞争中，在市场份额、利润或增长率等方面超越竞争对手，并处于相对有利的地位。零售业的竞争优势来源于企业能够为其客户创造的超过其成本的价值。从横向角度，价值链上的每项活动都有着自身的经营成本和资产，因此每项活动的成本要受到所分配的资产数量和使用效率的影响。如果企业价值链上所有活动的累计总成本效益小于竞争对手的成本时，就具有成本的优势。从纵向角度，即将整个行业的价值活动分解成一系列相关的战略活动。从零售企业整体来看，所有的成本都可以分摊到每一项价值活动之中，同时也能将每一项价值活动创造的价值以及对顾客的满意程度揭示出来。

零售业全链路价值链的竞争力主要体现在以下方面：

定位价值

定位价值是指选择确定经营环境、范围、目标和战略后能给购买者提供适合的商品和满意的服务或利益，同时为企业带来利润的人类劳动。零售业的定位价值主要体现在规模效益、选址、目标市场、消费群的确定等方面。在确定定位价值时，零售业主要根据市场调查和预测以及企业本身的经营绩效、实力评估等情况，合理制定短期、中期、长期发展目标和可控制的、精细的操作流程，避免决策失误、操作失控带来的前期成本风险；同时能为购买者提供适合的商品和服务，并给零售商带来利润。

渠道价值

渠道价值是指生产、采购、运输和销售环节中节省成本，带给购买者价廉物美的商品（利益）和企业利润的人类劳动。零售业主要体现在供应商选择、采购、物流、销售等环节。零售业成本价值链的核心主要体现在渠道价值环节，即对商品购、运、存、售流转过程中所有环节上的成本和费用进行控制。只有降低商品的采购成本、物流成本、销售成本和经营管理费用，才能实现商品流转渠道全过程的成本费用控制。

顾客价值

顾客价值是指销售过程中购买者获得比付出成本多的利益、企业获得经济利益和社会利益的人类劳动。零售业主要体现在商品、价格、便利、沟通、服务及利润等方面。零售企业的价值是通过顾客价值实现而实现的，提高商品品质和服务品质，降低商品价格，加强与顾客沟通，了解他们的价值取向，提供对顾客超值的商品和服务并超出顾客的期待，让顾客价值实现最大化。这样可以形成企业持久的品牌或企业忠诚度，获取利润，获取超越竞争对手的长期成本竞争优势。

03

消费品及零售企业在
价值链建设中
遇到的问题



消费品及零售企业在价值链建设中遇到的问题

企业建设价值链和供应链的现状

全球技术、贸易和投资的迅猛发展，推动产业分工不断深化，生产环节分散到各个国家。生产环节的跨国分布形成了生产销售活动的网络和链条，构成了国家间的全球价值链和企业间的供应链。在生产规模方面，中国、美国和德国并列全球价值链的三大中心位置，但随着全新的多极世界的形成，企业在建设供应链和价值链中需要面对突发性事件、市场变革带来的风险以及内部管理的问题。企业在面对上述提及困难和挑战时，需要一定的时间来进行调整和变更，而大多数企业很难在短暂的时间内做出调整以应对出现的困难和风险。

近几年，尽管全球各国的政策等不断的变化，零售行业仍能快速地调整自身库存和成本以应对更多潜在的运营风险。企业的价值链中生产供应环节的弹性得到一定程度的增强。

与此同时，由于全球多元化需求的不断提升，原料的品种、类别、产地及运输方式不断发生变化，企业供应链复杂程度逐渐提高，对企业供应链的管理亦形成挑战。特别是全球不断变化的政治局势、自然灾害、供应商的变更和破产等都可能对供应链形成很大影响，从而使供应链中各个环节的风险不断升高。在全球多元化的背景下，企业将面临越来越多来自不同国家、地区的供应商，企业需要在供应链中各个环节投入的成本增加，导致供应链中资源的投入越来越大。此外，近几年消费者的需求逐渐多样性，企业应根据消费者需求不断更新并适配市场的需求。



消费品及零售企业在价值链建设中遇到的问题

企业建设价值链和供应链的困难

▶ 非对称信息问题

当前，全球正加速步入以信息为主导、信息与能量深度融合发展的信息文明时代。信息在企业建设供应链和价值链中至关重要。在市场经济活动中，企业对信息的获取是有差异的，非对称信息问题会导致企业的决策障碍和效率下降。信息掌握比较充分的企业，往往处于经济发展中有利的地位，而信息掌握比较贫乏的企业，则处于企业间竞争与发展的下风。而现如今信息爆炸，信息本身不一定真实，企业应谨慎筛选重要信息。企业内部的核心技术和商业机密是企业的重要信息资源，一旦出现泄露问题，会增加企业自身的经营风险和信息安全风险，所以理性发展的企业出于自身利益的考虑可将部分信息当作商业秘密封存保护起来。但如果过于保护信息，就会造成信息孤岛，导致信息不全面，产生价值链企业间信息不对称的问题。由于信息不对称与信息流通速度不稳定客观存在，在管理上存在信息烟囱效应，使信息具备主观性，增加了企业建设价值链的成本，信息风险随之产生。

信息共享可以促进价值链高效运行，但也会带来一定的风险。而对于企业而言，也面临着信息安全风险。要防止网络攻击和数据泄露，必须加强信息共享。企业应向相关部门和竞争对手加强信息技术交流，并分享攻击数据，以防止攻击者转移目标，维护自身的网络安全。另一方面，企业可与内部IT部门合作，使用相关技术进行数据的处理与匿名化，以对信息进行保护。

由于事前非对称信息的出现，供应链上成员隐藏信息的行为会引起逆向选择的发生。供应链上各节点企业的合作会形成上下游的关系。在建立上下游关系时，因信息收集不到位，节点企业在掌握某些其合作企业不了解的信息，而这些信息有可能会削弱合作企业的优势，那么节点企业利用这些信息签订合同，使得合作企业处于信息劣势，未寻到优质供应商，且未与供应商之间建立良好的机制进行信息共享，导致资源未被充分利用而做出对自身不利的选择。在逆向选择不断加剧的情况下，合作企业只愿意取市场均价来进行交易以维护自身的利益，而后优质的企业因获利水平低下会慢慢退出市场，形成了劣货驱逐良货的局面。这会导致企业供应链上的混乱，降低供应链运行效率，削弱企业价值链的管理。

消费品及零售企业在价值链建设中遇到的问题

而事后非对称信息的出现会带来道德风险的问题。市场的发展变革对于价值链和供应链上各节点的企业造成的影响是不一致的，因此各企业会针对自身具体的情况做出相应的调整。但企业的调整行为很困难会具有负外部性，其他合作企业可能会把该次调整行为误解为失信行为，为规避这种调整行为可能带来的损失和风险他们会立即采取相应行动，以保全自身企业利益。这种行动的出现就会导致价值链和供应链的信用危机，加大运作成本和效益。其次，市场契约无法对所有可能的机会主义行为做出约束和制止。价值链上的各合作企业和供应链上的上下游企业都会存在这推卸责任、相互指责等行为，也可能使企业存在违背合约和承诺、偷工减料、不完全如实披露信息等损人利己的行为的出现。因此，道德风险会导致企业间缺乏信任，造成价值链和供应链运行困难直至裂变。

此外，随着人工智能的深入推进，美国人工智能研究公司OpenAI推出的聊天机器人模型Chat-GPT 迅因其使用价值高得到广泛关注。其人工智能自动生成内容（AIGC）带来了轻资产形态的转换，这种ChatGPT-AIGC的商业模式通过提高信息不对称以及董事会决策权，给内部管理层带来更大的管理空间，会使得企业的经营风险上升，从而对企业的价值链的运转和发展造成不利影响。



消费品及零售企业在价值链建设中遇到的问题

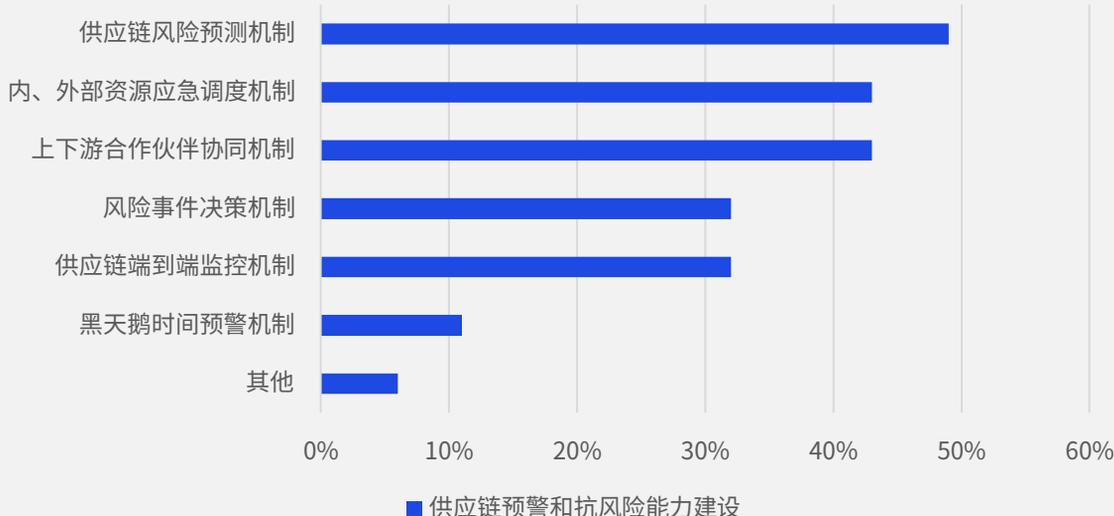
企业风险管理问题

宏观经济环境风险

随着经济全球化和贸易全球化的深入发展，企业间的分工与合作深入发展，国家间为了保护本国贸易的发展，各国的贸易保护主义纷纷抬头。各国设置了技术贸易壁垒来保护本国企业，技术贸易壁垒的出现会对企业内部增值和跨国商品贸易造成不利影响。技术性贸易壁垒增加了企业的出口成本，会使得企业面对上升的研发成本以及相关的技术标准监测费用，同时会在短期内减少企业的出口量，不利于企业扩展国外市场，减少了企业的竞争对手，抑制企业的创新活力，这最终导致价值链减值和供应链紊乱。

其次，世界卫生事件的突发性也会对企业建设价值链和供应链造成负面影响。突发性的世界卫生事件可能会影响世界经济的发展进程，从而导致大量的企业停工停业，甚至企业会面临破产的风险。供应链节点企业的破产风险将转移到整个供应链上，影响整条供应链的稳定性，同时价值链面临断链的危险。在这种突发事件的影响下，企业一定程度上提升了供应链预警和抗风险方面能力建设，但仍然存在多数企业无法搭建起有效的体系和流程。

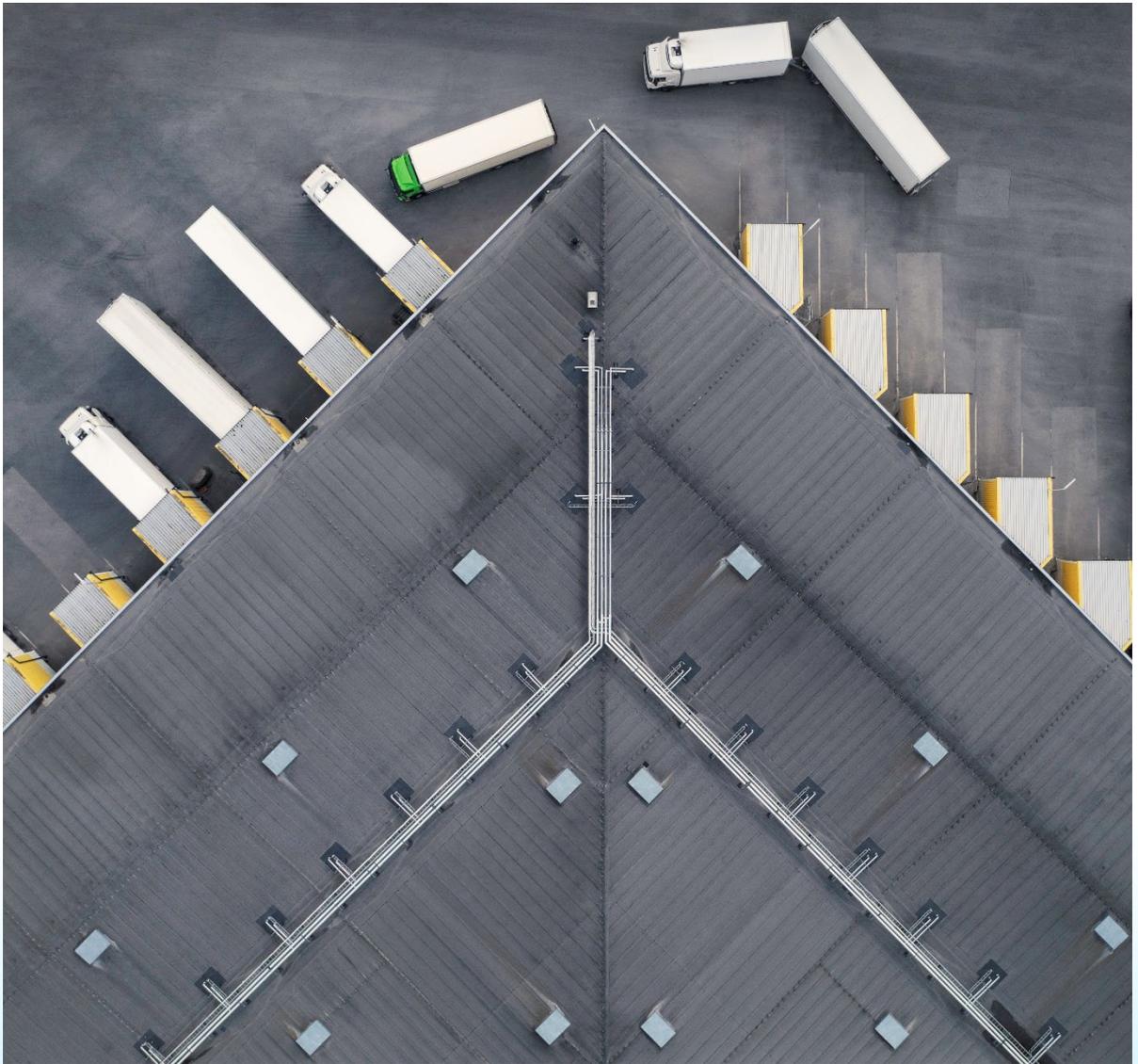
图2 供应链预警和抗风险方面的制度和流程建设



数据来源：中国机械工程学会，毕马威分析

消费品及零售企业在价值链建设中遇到的问题

近年来，部分发达国家实施“再工业化”战略鼓励制造业回流，跨国公司开始对自身的价值链和供应链进行分析调整，在此情况下全球价值链不断重构和转移，这缩短了价值链延长带来中断的风险。在特殊时期和特殊情况下，全球价值链会变得敏感而脆弱，那些过度依赖全球价值链的企业会存在一些风险，特别是那些供应和分销快速扩张、高度集中，以及使用最少库存的进行制造的经济体。供应链面临的断链风险会使得各国加快本国企业回流，而迁出企业的国家会因物流等因素面临成本升高的情形，价值链上会出现生产环节分散、品质不稳定以及配套能力减弱的问题，企业需要对这种情况作出高效的应对以维护自身的市场份额。



消费品及零售企业在价值链建设中遇到的问题

市场风险

随着人民的经济水平不断提高，人民对消费品的需求不断提高以满足其幸福感，企业在建设价值链和供应链的时候对新产品技术投资的研发成为必不可少的一环。但随着新技术的不断更新迭代、产品生命周期的短暂和类型的多样性增加了消费者需求的不可预见性，加大了企业的经营风险，这导致企业经常会出现上一项新技术投资还没有得到受益、市场就又推出了新的产品的状况。在这种情况下，企业的成本会出现难以管理的问题。

价值链是作为一个耦合的整体来参与市场竞争，在面临来自产品需求、原材料供给、技术的变革、市场波动以及突发事件等所带来的风险时，从下游零售商、区域分销商到各级生产商，再到众多原材料供应商一次调整所需耗用的时间很大程度上决定着价值链的市场竞争实力。如果整个价值链无法在尽可能短的时间内甚至无法对市场的快速变革做出相应调整以适应新市场环境，或决策失误，整个价值链则很可能快速瘫痪、崩溃，价值链成员企业轻则承受降价亏损之痛，重则急剧衰退直至破产。同时，供应链上的企业即使能做出跟市场潮流相对应的变革，他们多数无法承担供应链大规模重新布局的成本。

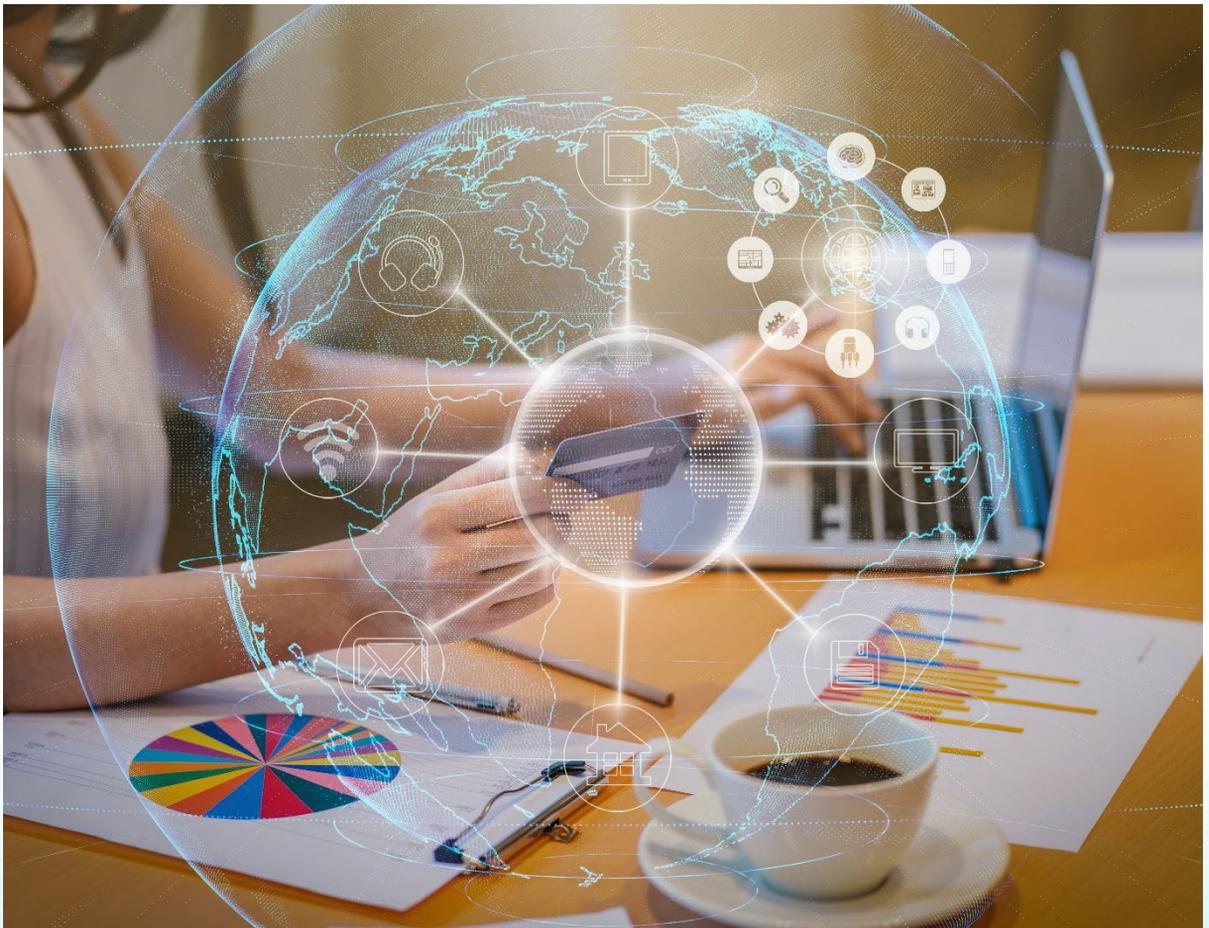
其次，信息速度流通极快的市场环境迫使企业要跟上市场变化的脚步，越来越多的企业为了抢占市场份额实行多渠道销售，尤其是线上销售最为火爆，线上销售带给企业很多可观的利益，但是线上销售的波动大，总销售预测会出现失控的情况，使得库存积压、库存周转率低。同时，前端销售变化加快，要求企业的供应链的反应加快，企业需要在短时间内做好采购、销售以及库存整理等，没有全面的数据分析决策，采购成本有可能出现升高的情况。

此外，市场经济危机（包括金融危机）的出现也会影响价值链和供应链的建设。全球价值链和供应链的发展需要长期投资和贸易融资的支持，而目前的海外的金融市场陷入震荡，特别是美国两家大型银行的倒闭，使得美国有发生流动性风险的危险，企业的发展和建设也随之受到影响。

消费品及零售企业在价值链建设中遇到的问题

战略风险

企业的核心在于经营，而经营的重点在于战略决策。战略决策是企业经营成败的关键，关系到企业的生存和发展。战略决策是战略管理中的核心环节，有承前启后的枢纽作用。企业在站在新时期的行业风口做出的相应的战略决策会影响企业原有的价值链和供应链的发展。成功的战略决策会增强价值链和供应链的整体竞争实力，为成员企业赢得更多市场份额和超额利润。相反，不符合时代潮流的战略决策的代价是巨大的，其体现在丧失了战略机遇以及减少了原本所占据的市场份额，更有甚者会被市场淘汰。企业所作出的战略决策时存在的风险使得企业在做出战略决策前所观望的时间有所差异，这使得企业在建设自身价值链和供应链的进程存在一定的差异。企业在作出决策前需要收集大量的公司运营、内部管理以及外部信息来支撑其作出决策正确性。战略决策时间的不一致，企业抓住的机遇也有所差异，优先抓住机遇并作出正确决策的企业获得的市场份额更多。反之，一直处于观望状态、未能作出符合自身战略决策的企业会损失一定的市场份额。



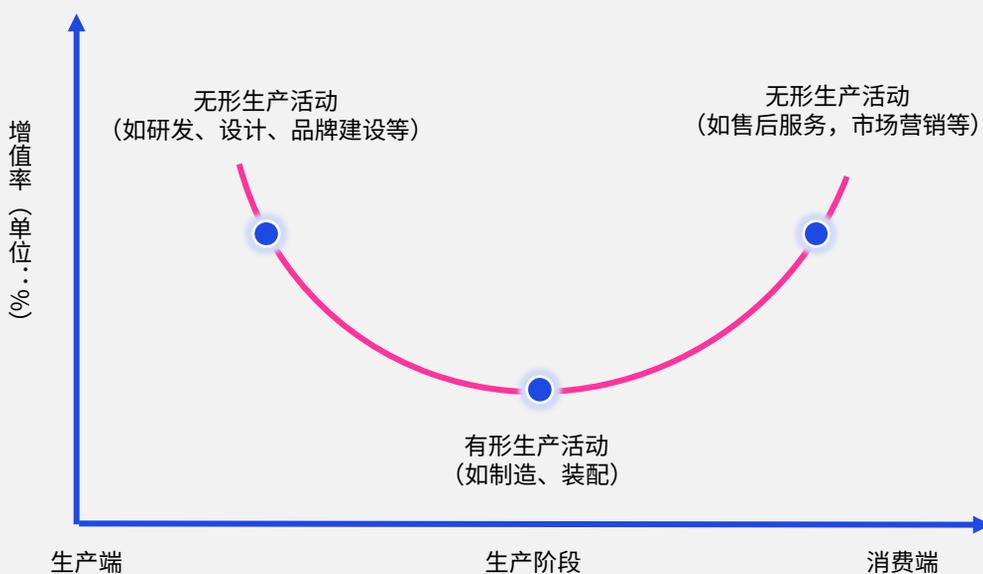
消费品及零售企业在价值链建设中遇到的问题

► 企业建设价值链的挑战

价值链增值挑战

从目前企业发展的大趋势来看，企业的核心技术自主创新能力越发演变成为决定性因素。从微笑曲线来说，企业品牌、自主研发和创新位于微笑曲线的两端，这两者给企业本身创造的价值高。企业要在建设价值链的时候，要克服自身在在关键设备、关键零配件和元器件、关键材料、关键工艺和工业设计软件等领域自主创新能力不足的弱点或短板，培养企业的创新研发能力以避免其他竞争企业对本企业实施“卡脖子”策略。

图3 “微笑曲线”示意图



数据来源：Global Value Chain Development Report 2021，毕马威分析

消费品及零售企业在价值链建设中遇到的问题

从全球价值链的未来发展来看，微笑价值链的利益分布将不断拉平与拓展。随着第四次工业革命的到来，竞争的角度更多聚焦于终端需求环节，关于用户需求和用户体验成为企业脱颖而出的关键。同时，数字技术和人工智能的发展有可能使得制造环节增值，使得传统的大批量生产转变成为知识密集型和技术密集型的智能化生产流程，推动生产环节在价值链分工中获得更高的附加值，使得微笑曲线呈现出倾向于拉平的趋势。企业建设自身的价值链会受到来自数字化和人工智能的冲击，企业内部应该采取即开放又保守的态度，应与时俱进吸取新技术、更新自身价值链的生态系统，形成新的企业优势，同时对新技术要保持警惕的态度，在采用新技术前要考量企业的的全价值链和整体架构，是否对企业价值链增值带来风险和危机。

当前，我国大部分企业价值链的智能化转型还未完成，且停留在以生产环节为主的环节，离全价值链智能化转型局面的形成存在一定的差距。究其原因，一方面，全价值链智能化转型投入高、周期长，在融资约束和预期成效不确定的情况下，企业往往缺乏足够资金和信心推动转型。另一方面，全价值链智能化转型是一项复杂的系统性工程，需要统筹考虑技术应用、业务流程再造、人才支撑、管理体系变革等诸多问题。如果企业能力不能与全价值链智能化转型需求相匹配，可能存在转型失败的巨大风险，也会使得其他企业对全价值链智能化“望而却步”。

从企业内部来看，在企业价值链运转的过程中，必不可少的就是人力资源的支撑。企业需要相应的人才来运营和操作，人力资源的多样性、稳定性以及输出能力都是重点。除了董事会决策给公司价值链带来的重要性，面对技术更新迭代极快的时代，企业在建设价值链要注重人才资本战略，使其达到提升客户满意度，最终使得企业价值链增值，这是企业要面对的另一大挑战。其次企业部门之间的协调效率低下、跨部门管理不完善、缺乏连贯的工作作风，会影响公司全价值链的运行，从而对价值链增值造成不利影响。

消费品及零售企业在价值链建设中遇到的问题

供应链数字化转型的挑战

供应链是价值链建设的重要组成部分，在本系列报告第五课题中将详细论述。

在最近的全球智慧金融峰会上，华为副董事长、轮值董事长、首席财务官孟晚舟对于数字化转型发表了自己的看法，她表示，数字化和智能化转型是经济发展的新动力，在数字化转型的道路上，需要更多伙伴和开发者参与到数字化产品和解决方案的创新中。

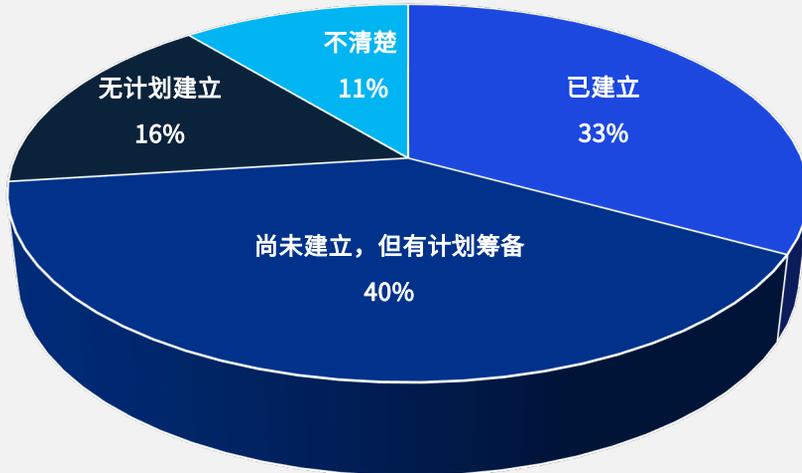
构建供应链体系同样在数字化转型领域面临若干挑战。供应链运营在连接企业研发于市场营销的“端到端”的价值链中，其数字化转型升级使得企业间的竞争能力高下立见。2020年国家发改委首次明确新型基础设施的范围，同时大力扶持企业的数字化转型。很多企业为了追求数字化建设，盲目设置“数字化大屏”，混着了数字化的本质。数字化是用于提升企业各个员工的日常工作的，是赋能于企业员工的。在很多企业里面，对待数字化的态度没有得到统一，一线员工收到数字化的任务，往往是目标和逻辑都没有得到完整的传达。在类似这样的情况下，数字化没有解决企业的原有的问题，给企业带来的更多的是非正面的影响。数字化提高企业生产力的过程，需要企业有明确清晰的战略，将关键核心的问题思考清楚。企业供应链数字化转型，对满足消费市场多样化需求、企业订单交付质量、成本管理方面都有极其重要的影响。企业供应链数字化战略有助于明确其发展定位和价值导向、建立自上而下的共识目标，以避免为了数字化而数字化。

其次，企业供应链数字化的第二大挑战就是数字化升级，核算数字化项目下的ROI（投资回报率）以及评估结果、实现时间、优先级。企业领导者在决策数字化项目时，容易局限于该项目中，而没有计算到数字化带来的ROI，忽视数字化项目带来的长远价值。数字化升级必然需要一个过程，对于更重视近期利益的企业来说，供应链数字化升级难以持续推行。

数据基础是供应链数字化项目所面临的第三个主要挑战。建立一个完善的数据基础，合格质量的数据以及数据的完整性和准确性是重点。企业在建设供应链数据化时要花费很多时间来收集合格质量的数据，同时要确保数据的完整性和准确性，所以企业花费的时间成本必然会上升。《2021年制造企业供应链发展调研报告》中提到，只有不到1/3的企业拥有供应链数据管理的专业团队。数据管理方面还处于起步阶段，企业可借鉴和学习的经验较少。在供应链数字化转型部分更多的是依靠企业自身的经验和人才的发展，因此除了一定的时间成本外，数据基础的构建需要花费大量人力和物力。

消费品及零售企业在价值链建设中遇到的问题

图4 是否有供应链数据管理的专业团队



数据来源：中国机械工程学会，毕马威分析

组织能力和人才的缺乏是企业深入推进供应链的挑战。数字化人才是推动企业供应链数字化战略不断发展的中坚力量。在2021 Gartner Research Circle的调查中，56%的受访企业表示缺乏数字化转型的人才。缺乏足够的人力资源的支持和运营，企业供应链就难以得到正常的维护和高速的运转，往往会出现供应链数字化转型失败的情况。在这种情况下，企业要找到符合条件的高质量人才是难度较高且花费的成本大，会使得企业出现成本管理困难的情形。

企业在把数字化运用于建设和运营供应链时，使得企业拥有的崭新的商业价值，同时也意味着企业将面临更多的网络风险，例如企业内部系统被入侵、机密信息失窃以及其他损害企业商誉的网络事件，所以企业在建设供应链数据管理专业团队时，要做好整体规划、上层设计。但企业有可能存在供应链构建经验不足、花费成本过高等问题，难以对企业的整体规划作出完善的设计。

04

“智链企业”

——数字赋能价值链全链路建设



“智链企业”——数字赋能价值链 全链路建设

供应链是价值链上不可或缺的一环。企业在建设价值链和供应链时，企业可以采用咨询服务的方式，聘请系统服务商来填补人才缺口。同时，审计服务也为价值链和供应链的发展提供了帮助。供应链审计的目标是增加企业价值，其以供应链绩效评价为核心。作为企业价值链的重要组成部分，供应链绩效提升是企业价值增值的重要源泉。供应链审计通过对供应链经营环境、经营目标、经营战略、组织结构、管理过程控制和经营绩效等一系列的作业活动的审查，揭示企业经营过程中存在的弊端和薄弱环节，提出提高现行供应链管理的途径和挖掘内部潜力的建议，达到增加企业价值和提升内部审计的价值的核心目标。

新发展格局下价值链建设离不开数字赋能，以数字技术为基础，改变全社会、行业价值链的参与形态，同时构建生态圈层，拓宽价值链体系参与主体与覆盖范围，展现数字赋能巨大优势。

数字价值链体现高效、安全及普惠特性

▶ 数字价值链提升经济运行效率

除了高效的供应链体系、规模效应和竞争效应，数字价值链还具有进一步提升经济效率的独特优势。一是成本节约效应。数字技术高度渗透于组织研发、设计、生产与销售以及品牌运营等环节，节省了各环节的交易成本。同时，互联网平台对减少甚至消除地理距离、语言文化等诸多成本作用明显。二是产业深度融合效应。数字技术不仅加速了产业和地区协同，还促进了模块化与集成化的产业链分解，衍生出全新的创新生态，提高了产业附加值和经济效率。三是交易扩大效应。数字技术能够提高贸易便利化水平和全球产业分工的灵活性，进而扩大价值链交易规模，促进效率提升。

“智链企业”——数字赋能价值链 全链路建设

▶ 数字价值链兼顾安全性

一方面，将数字技术应用于传统价值链，不仅大幅降低了价值链供需双方的搜寻成本，提升了贸易网络的韧性，还促使企业摆脱中间商、代理商的控制，依靠自行构建的销售渠道，提升了价值链的覆盖范围，缓解了价值链面临的外源风险冲击。另一方面，数字价值链的信息搜寻成本消除效应、业务协调的高效和便利性、业务流程的优化设计和重构效应、客户体验的评价和反馈机制等特性，提升了价值链体系透明度，遏制了价值链内部风险传递。

▶ 数字价值链具有普惠性

数字技术实现了价值链上各类企业的外部资源共享，有助于中小企业在协同研发、供应链打通、管理能力建设、企业价值提升等方面获取更多支持，以强化其核心竞争力。



“智链企业”——数字赋能价值链全链路建设

基于数字化转型目标，毕马威将采用“2413”模式助力企业全价值链平台转型落地

“2413”分别指2个阶段，4个新维度，13个转型重点举措。其中，2个阶段指的是能力评估和转型实施；4个新维度包括“新连接”“新智能”“新基建”“新组织”。

图5 2413全价值平台模式



数据来源：毕马威分析

“智链企业”——数字赋能价值链全链路建设

基于对企业业务重点的理解，毕马威将数字化规划的8项关键能力分解为40项子能力，对企业的数字化能力的进行全面的评估。

图6 毕马威“智链企业”数字化能力评估模型



数据来源：毕马威分析

“智链企业”——数字赋能价值链全链路建设

根据评估结果中现状与目标之间的差异，对本评估的40项子维度进行优先级排序，并绘制优先级热力图。这将帮助项目组及营销业务人员快速识别改进机会，有效规划改进路线，制定改进建议

图7 前中后台能力评价体系

热力
关键指标

高优先级，差异较大

低优先级，差异较小

还可以按业务领域和管理领域划分，对标行业基准，进行能力评价



数据来源：毕马威分析

“智链企业”——数字赋能价值链全链路建设

► 应用场景1：新连接，打造数字化转型的新主线

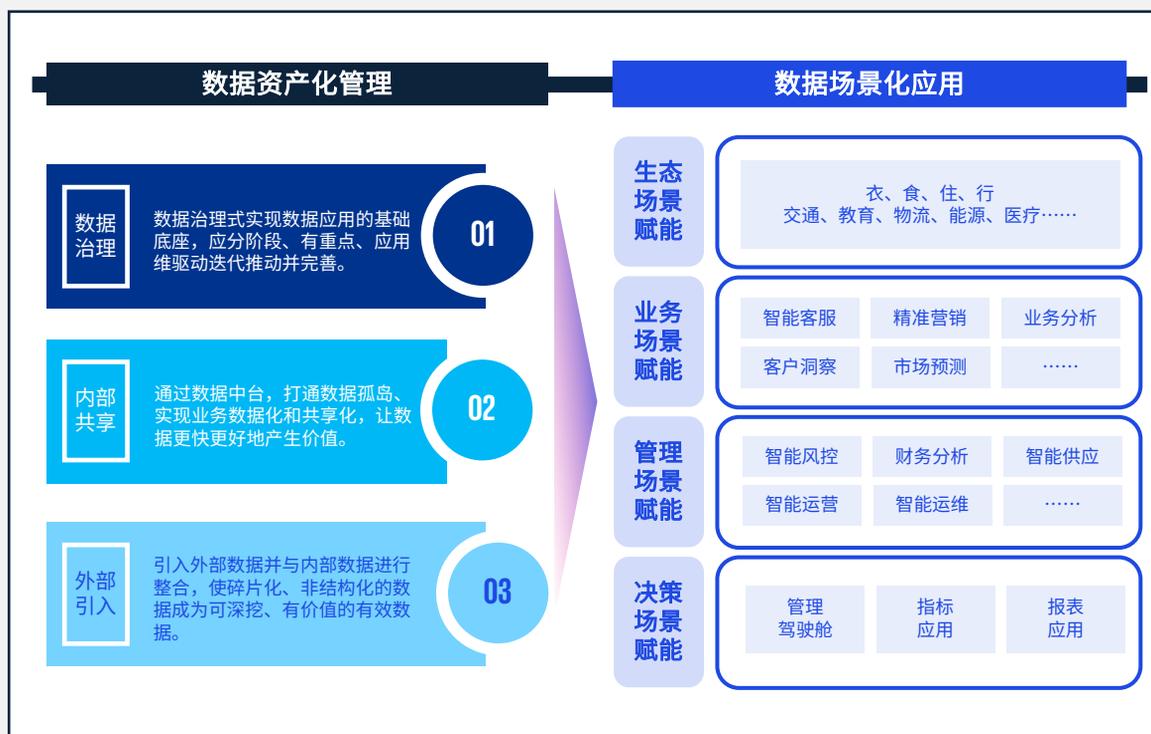
随着用户需求的变化和外部竞争的加强，用户需求的变化、行业环境的变革、移动社交的发展对“连接”赋予了新的含义，以用户为中心，基于有限资源精准匹配产品服务，实现对用户的需求全面覆盖和高频互动交易，成为企业致力于打造的新连接方式。

► 应用场景2：新智能，打造数据化转型的新引擎

数字化重点举措一：将数据的管理与应用提升到战略层面

管理层与业务人员都需要深刻认识到所有的服务和行为都可以量化，只有通过这些量化的经营数据进行分析，才能对业务发展形成全方位视角，进而提升决策质量和业绩表现。

图8 以数字资产化与数据场景化打造“新智能”



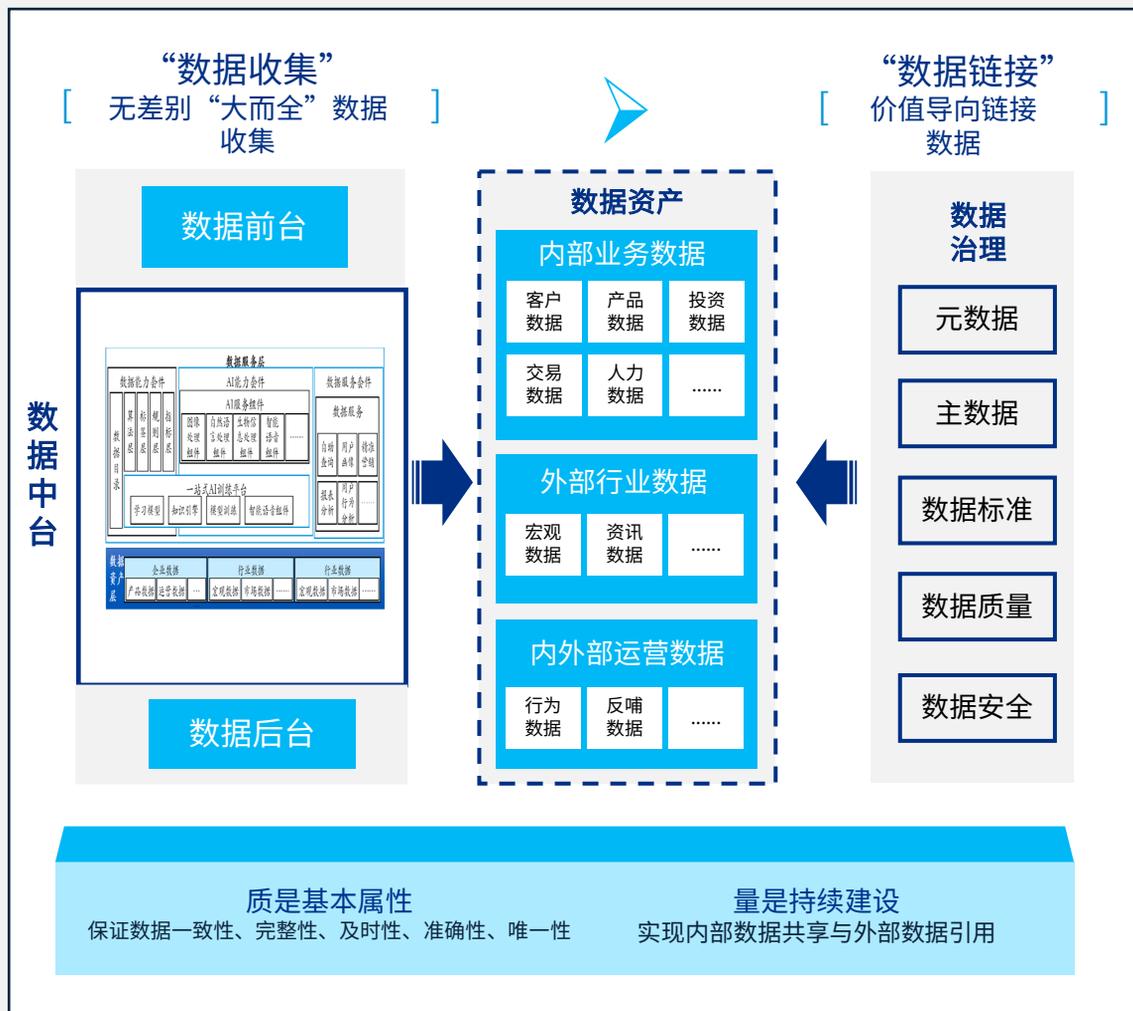
数据来源：毕马威分析

“智链企业”——数字赋能价值链全链路建设

数字化重点举措二：同步提升数据的“质”和“量”

企业在发展过程中，积累了海量的客户数据、交易数据以及外部数据等，这些数据已经成为重要资产。但整体而言数据离散化、碎片化的问题比较突出。因此，亟需同步提升数据的“质”和“量”。

图9 提升“质”与“量”加强数据资产化管理



数据来源：毕马威分析

“智链企业”——数字赋能价值链全链路建设

数字化重点举措三：建设数据治理体系，提升数据治理能力

高质量的数据是数字化转型的原料，是打通业务与技术的桥梁。数据治理无法一蹴而就，需要全员参与，实施“以用带治，以治促用”的数据治理方针，并作为一项长期的日常工作进行精细有效治理，持续迭代。

短期治理破局。侧重于数据治理体系建设，启动数据需求和质量治理，并推动指标标准化建设

中期夯实基础。持续完善数据管理机制及优化建设系统工具，实现指标体系系统落地并迭代推动数据治理

长期全面提升。将结合大数据分析挖掘作为重要驱动因素，基本建成数据治理体系机制和平台，全面支持用户需求

图10 数据治理能力的提升阶段示意图



数据来源：毕马威分析

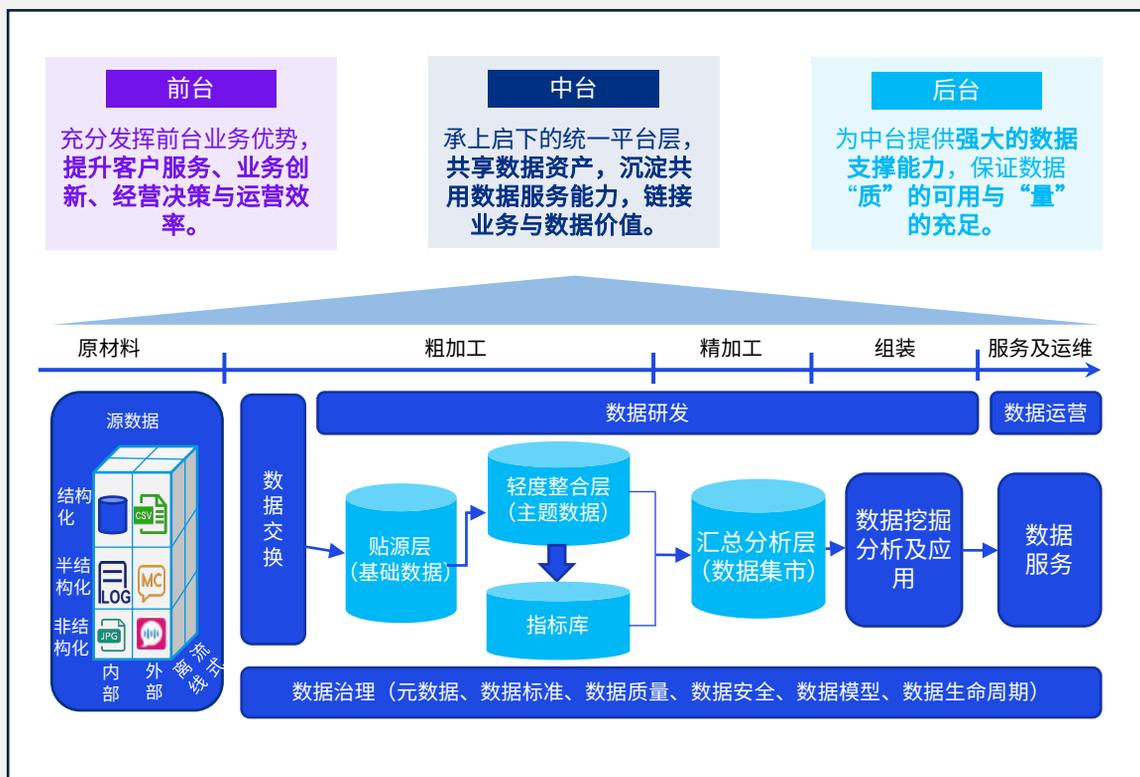
“智链企业”——数字赋能价值链全链路建设

数字化重点举措四：强化内部数据共享能力

部分企业存在统筹不足的问题。各业务部门把持数据，跨部门数据割裂等现象比较普遍。我们需要对企业内部所有相关的各种结构数据进行整合与分析，通过改变数据服务模式来打造内部数据共享能力，建立一种直接向业务部门提供数据支持的模式，以实现及时响应业务的精细化管理和决策需求。

数据中台的核心价值是确保企业可以“找得到、管得住、用得好”数据，且作为连接前后台的“变速器”。数据中台可以汇聚共享复用的数据能力，帮助全链提升数据应用效率、强化数据协同能力、丰富数据服务应用与开拓数据创新空间。

图11 数据中台实现内部数据共享服务化示意图



数据来源：毕马威分析

“智链企业”——数字赋能价值链 全链路建设

数字化重点举措五：升级“数据应用”新思维

在实现数据资产化管理的基础上，企业可通过打造数据智能服务体系，实现数据集中化、平台化、服务化、场景化运营，满足业务用户对数据“随处可见”“随处可查”“随处可用”等基础数据诉求，并为数字化营销、数字化运营、数字化决策等深度应用提供数据智能技术体系支撑。

数据场景化的应用，不仅能够提升企业的生产率，同时也能够增加客户服务能力。通过数字化场景丰富体验模式，打造基于业务场景的数据产品，实现数据价值赋能。区域性银行的数据场景化主要体现在智能营销、产品创新与智能运营等几个主要领域。

图12 区域性银行的数据场景主要领域

<p>通过数据标签体系构建智能营销</p>	<p>· 通过客户画像和客户标签，构建基于场景的识别与洞察能力，基于客户全生命周期，针对不同阶段的应用场景进行客户综合数据的分析，实现客户价值最大化。</p>
<p>通过数据分析技术服务产品创新</p>	<p>· 搭建以大数据分析等新兴技术为基础的产品创新模式，精准地进行客户定位和客户需求把控，通过对产品创意、客户需求的归纳和提炼，快速满足客户需求和灵活应对市场变化。</p>
<p>通过数据分析服务助力运营决策</p>	<p>· 通过纵向从高、中、低层面，横向从时间、组织、区域及产品等维度，全面设计各层级核心决策需求的数据分析服务，优化运营决策，全面支撑场景化、客户化和风险管理及决策。</p>

数据来源：毕马威分析

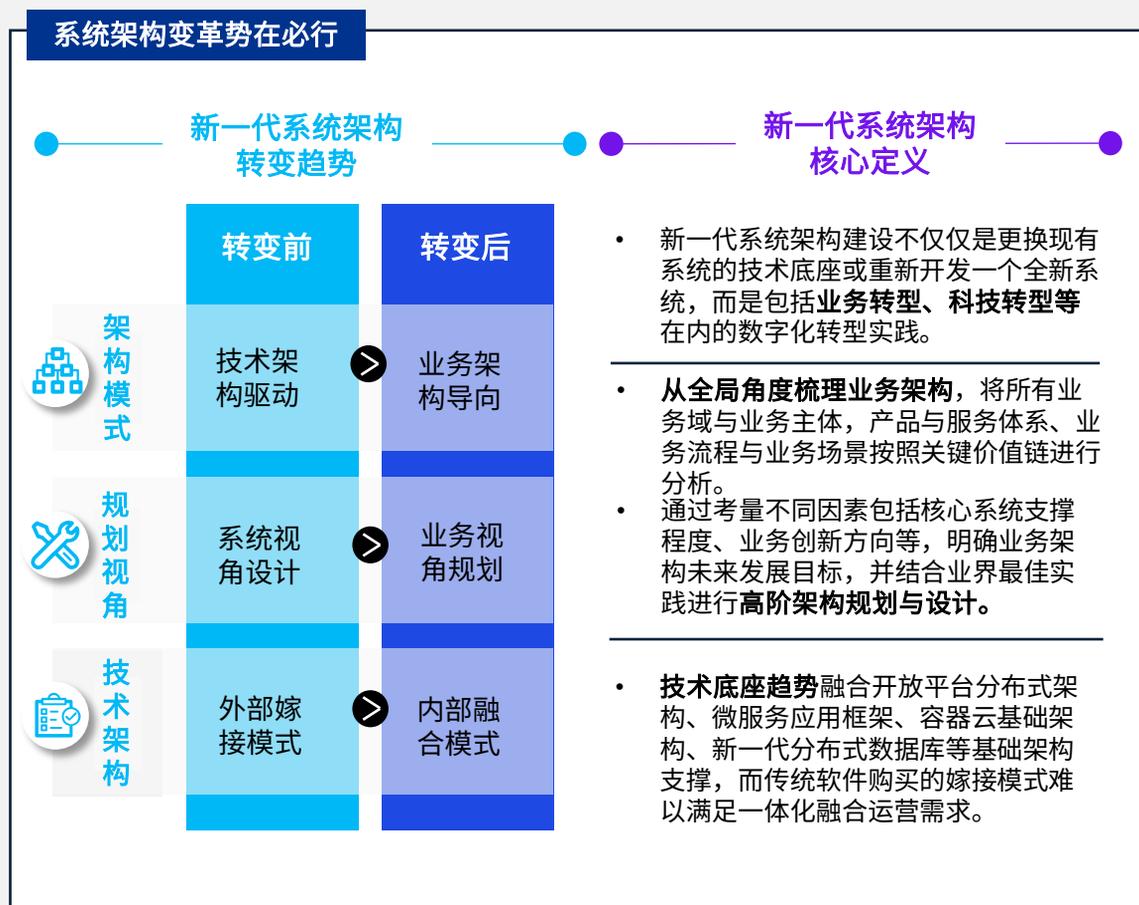
“智链企业”——数字赋能价值链全链路建设

► 新基建，打造数字化转型的新底座

数字化转型重点举措一：开展航空系统架构变革

数字化的主要特点是快速创新、以客户为中心，既要降低运营成本，同时还必须保持敏捷，以便能够快速响应不断变化的市场和客户需求。这种对灵活性的需求迫使他们现有系统架构进行转型，以支持持续迭代和业务模式调整。因此，企业开展系统架构变革势在必行。

图13 系统架构变革转变趋势及核心定义



数据来源：毕马威分析

“智链企业”——数字赋能价值链全链路建设

数字化转型重点举措二：搭建多层次的数字化技术架构体系

企业可通过建设共享能力平台、引入分布式技术、部署云计算等方式搭建多层次驱动的数字化技术架构体系，从而构建连接中后台的“变速器”，获取对业务和市场需求的快速相应能力。

图14 技术升级的三大方向



数据来源：毕马威分析

“智链企业”——数字赋能价值链全链路建设

数字化转型重点举措三：推进系统架构中台化转型

以“数据中台先行、业务中台试点”为总体原则推进系统架构中台化转型。中台化将银行内的业务、数据、技术进行标准化、原子化和服务化的过程。合理建设的中台可以帮助区域性银行减少重复开发及系统烟囱，降低研发和试错成本，提高开发和创新的效率，加快市场响应速度。

图15 银行AI中台落地场景示例



数据来源：毕马威分析

结语



结语

在零售行业蓬勃发展的今天，零售企业不再是独立创造价值，而是转变成消费者与企业共同创造价值。因此，零售企业的价值链逻辑也在悄然发生变化，经营渠道从传统模式逐渐趋向数字化、网络化发展。

但市场变化并不是零售企业面临的唯一风险，突发事件应变、信息资源保护、专业人才招揽、企业部门沟通、目标顾客定位、数字技术发展等现象同样会给价值链增值带来挑战。为顺应价值链的改变以及提升与市场的匹配能力，零售企业需要制定一系列战略措施，重构零售生态价值链，为其注入新的增长动能，从而推动零售行业的升级与再造。

价值链管理变得越来越复杂，虽然各企业管理者都在寻求运营改善，但许多企业没有一个定性的框架或机制来决定从哪里开始。本篇报告介绍的毕马威“2413”数字平台为企业价值链打造数字化转型的新主线和新引擎，用数字化手段做加持，结合快速创新、以客户为中心的主要特点，提供全方位从顶层设计到执行落地的价值链增值服务，帮助企业重新思考，推进价值链管理的重塑。

关于毕马威

毕马威在中国内地、香港和澳门运营的成员所及关联机构统称为“毕马威中国”。毕马威中国在三十一个城市设有办事机构，合伙人及员工超过15,000名，分布在北京、长春、长沙、成都、重庆、大连、东莞、佛山、福州、广州、海口、杭州、合肥、济南、南京、南通、宁波、青岛、上海、沈阳、深圳、苏州、太原、天津、武汉、无锡、厦门、西安、郑州、香港特别行政区和澳门特别行政区。在这些办事机构紧密合作下，毕马威中国能够高效和迅速地调动各方面的资源，为客户提供高质量的服务。

毕马威是一个由独立的专业成员所组成的全球性组织，提供审计、税务和咨询等专业服务。毕马威国际有限公司（“毕马威国际”）的成员所以毕马威为品牌开展业务运营，并提供专业服务。

“毕马威”可以指毕马威全球网络内的独立成员所，也可以指一家或多家毕马威成员所。

毕马威成员所遍布全球143个国家及地区，拥有超过265,000名专业人员。各成员所均为各自独立的法律主体，其对自身描述亦是如此。各毕马威成员所独立承担自身义务与责任。

毕马威国际有限公司是一家英国私营担保有限责任公司。毕马威国际及其关联实体不提供任何客户服务。

1992年，毕马威在中国内地成为首家获准中外合作开业的国际会计师事务所。2012年8月1日，毕马威成为四大会计师事务所之中首家从中外合作制转为特殊普通合伙的事务所。毕马威香港的成立更早在1945年。率先打入市场的先机以及对质量的不懈追求，使我们积累了丰富的行业经验，中国多家知名企业长期聘请毕马威提供广泛领域的专业服务（包括审计、税务和咨询），也反映了毕马威的领导地位。



毕马威中国

零售和消费品团队



林启华

零售及消费品行业主管合伙人

零售及消费品行业审计主管合伙人

电话: +86(20)38138388、+86(755)25474388

邮箱: raymond.lam@kpmg.com



翁晔

零售及消费品行业税务主管合伙人

电话: +86(21)22123431

邮箱: jennifer.weng@kpmg.com



孙国宸

零售及消费品行业咨询主管合伙人

电话: +86(21)22123740

邮箱: willi.sun@kpmg.com



李志华

零售及消费品行业供应链中台数字化转型合伙人

电话: +86(755)25474683

邮箱: leon.zh.li@kpmg.com



顾晟宇

零售及消费品行业供应链中台数字化转型副总监

电话: +86(755)25474507

邮箱: derrick.gu@kpmg.com



张诗颖

零售及消费品行业市场经理

电话: +86(20)38138974

邮箱: cherry.s.zhang@kpmg.com



黄丽婷

零售及消费品行业市场助理经理

电话: +86(21)52031432

邮箱: ol.huang@kpmg.com

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/cn/zh/home/about/offices.html>

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资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。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所载资料行事。

©2023毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)—中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司—中国有限责任公司，毕马威会计师事务所—澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所—香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司—毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。