



中国零售企业
数字化转型成熟度评估报告



Making another century of impact
德勤百年庆 开创新纪元

中国零售企业 数字化成熟度评估调研报告

在技术和消费升级的驱动下，数字化转型已经成为中国零售商的共识。我们看到过去几年很多零售商都建立了自己的展业、客户、门店、营销、采购、供应链以及服务端到端的数字化系统，然而这一切还远远不够，领先的零售商不仅已经实现内部系统的协同，而且开始打造贯通上下游和合作伙伴的数字化合作平台，并可以为消费者提供与众不同的数字化商品和服务。在当下被数字化转型热潮裹挟前行的中国零售商，亟需了解自身处在怎样的竞争态势中，以及未来需从哪个方向发力。为

此，中国连锁经营协会联合德勤咨询对零售企业开展本次数字化成熟度调研，以期通过德勤的数字化成熟度模型，评估中国零售企业的数字化成熟度，并预测未来的发展目标，为零售企业数字化转型提供参考。

1. 数字化成熟度模型说明及样本

1.1 数字化成熟度模型

本次调研采用的数字化成熟度模型，从数字化程度¹、数字化转型管理²和数字化转型驱动力³三大维度、十项指标⁴评估企业的数字化发展现状和目标。

表1：三大维度十项指标及其发展目标

能力指标	目标
1. 核心流程数字化	通过数字化技术对展业、客户、门店、陈列、价格、营销、商品、采购、服务和后台财务、人资、风险等流程进行改造升级，实现信息集成，提升作业效率。
2. 数字化客户和一致精准体验	在跨触点的个体客户行为和需求单一视图基础上，融合全渠道各个触点的优势，在客户端到端的营销、体验、购物、评价等体验环节，通过社交和物联网驱动等手段，主动识别单个客户需求，设计、创造和传达公司品牌、产品和服务等方面的一致体验。
3. 全渠道触点和内容	按照生活场景创造、联盟、融合和优化客户全渠道触点，包括网页、机器、自有设备(BYOD)、移动端、数字化门店、数字化产品和服务、联盟服务等，从内容全生命周期管理角度内部开发授权和管理实体、移动、视频、产品和服务等触点的数字内容资产。
4. 数字化商品和服务	对商品和服务进行数字化管理的基础上，赋予现有商品和服务数字化特性，并联合开发创新数字化产品和服务，在全渠道触点各个环节构成与消费者的持续性的链接，通过数字化技术对商品选择、上架、结构优化等进行展现、实时分析和持续性实时改进优化。
5. 数字化供应链	基于数字化平台，构建数字化供应链网络，通过数字化技术记录、分析商品采购到交付端到端数据信息，持续性优化联合设计、新品测试、库存优化、物流透明、质量追溯，改进内部和外部仓储和物流网络，优化和创新供应结构和生态关系，保持快速高效供应。

1. 数字化程度：评估企业端到端业务和管理流程、人员和系统的数字化程度
2. 转型管理：保障数字转型推进效果最大化和保持长效性
3. 转型驱动力：保障转型推进的基础能力和外部资源环境
4. 十项指标：见表1

	能力指标	目标
数字化转型管理	6. 数字化转型战略	探讨业务和技术的融合对商业模式的创新的影响,明确数字化技术对创新商业模式和运营模式的驱动,明确目标、投入、计划、组织、变革管理和绩效指标,商业模式迭代与数字化技术演进同步,通过提前布局和迭代方式对效果进行循环监控,最终形成规模。
	7. 领导力和变革管理	跨公司内不同层面和不同部门识别和挖掘数字化转型驱动者,从公司层面形成统一数字化领导力组织推动公司内部和现在进行和未来的转型活动。
数字化转型驱动力	8. 数字化平台运营	通过物联网等数字技术从触点、交互活动等方面采集、整合内部和外部数据,通过挖掘和标签等工具进行各类分析,支持和持续优化交互、体验、商品和供应等数字化过程,并通过云等新兴技术路线进行部署,并推进合适的信息安全措施。
	9. 人员数字化基因培育	建立能对变化自适应、快速交互、数据驱动的组织,培养迭代式学习能力,建立内部和外部人员能力和技能生态系统,能够按照需求通过不同的方式快速定位和获得转型所需技能和知识。
	10. 生态系统构建	构建内部员工创新生态系统,对外构建完整、合适的外部资本、技术和技能等生态关系支持业务模式的创新和运营的改善,具备完善事业共建、利益共享的外部多边合作关系,持续创新动力来源于生态环境洞察和反馈。

1.2 数字化成熟度能力评估

依据数字化成熟度评估模型的三大维度、十项指标,针对被调研企业每一项能力指标给出1-5分的平价,分值标准为:

1分——导入阶段:“百人一面,铜墙铁壁”,通过熟悉传统的客户、实体渠道、流程、指标、商业模式和POS\ERP\电商技术进行运作。业务和技术融合性不高,对公司战略和愿景的承接差,客户体验差;

2分——起步阶段:开始以虚拟项目组形式进行数字化流程、接触点和人员的客户体验的改善和增强,驱动公司内的数字化能力打造。但尚未建立明确的数字化转型目标、路径和时间表;

3分——实践阶段:“千人百面、若即若离”,数字化触点有限、洞察粗浅、与实体之间两线作战、体验实时互动差。有组织地在局部采纳新技术、合作伙伴和外部资源推动数字化产品、服务创新和客户体验的产生,并将实验结果在公司内部进行推广;

4分——优化阶段:开始关注消费者个体需求、保持局部实时在线。通过数字技术持续改造和决策端到端供应链、商品供给、商品结构和客户交付物流。在企业层面制定数字化转型战略,搭建在企业级的容纳和融合数字技术的新基础设施上的客户体验、流程和系统支持转型;

5分——智慧阶段:“千人千面、永远在线”,围绕生活场景的全渠道数字化触点传达一致精准个体体验。构建体系化生态城市对市场和行业领域构成,形成创新商业模式,持续创新动力来源于生态环境洞察和反馈。数字技术与商业的融合成为常态,进入自我良性优化循环阶段。商业模式迭代与数字化技术演进同步,通过提前布局和迭代方式对效果进行循环监控,最终形成规模。

1.3 调研样本

本次调研样本主要选取了中国连锁经营协会的34家零售会员企业，覆盖商超、百货、便利店和专业店四种零售业态。其中专业店与百货各占32%，商超占27%，便利店占9%。

2. 中国零售企业数字化成熟度水平

2.1 零售企业总体状况

调研显示，中国零售企业数字化建设大多处于起步与实践阶段，其数字化成熟度模型评估平均得分2.9分，距离“千人千面，永远在线”的智慧阶段尚有很大差距。

图1：零售企业数字化成熟度调研企业样本业态占比

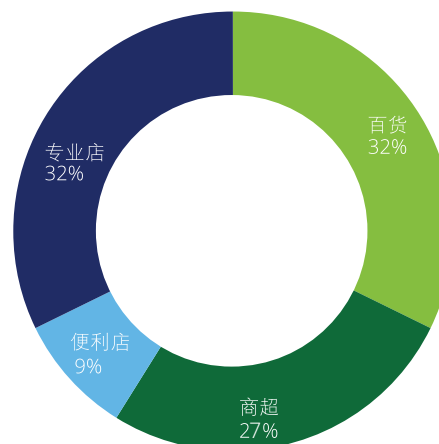
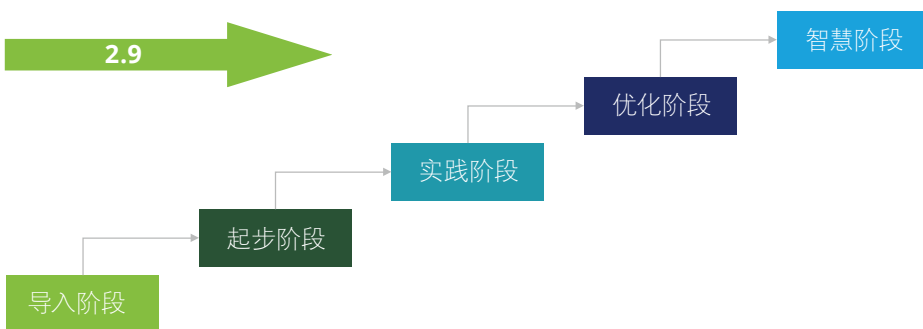


图2：零售企业数字化总体发展阶段及成熟度模型评估平均得分



从零售企业十项能力指标来看，各项能力发展地较为均衡，各项指标平均分均在3分上下。

图3：参与调研零售企业十项能力平均得分



但具体到不同企业则差异显著：

其一，在核心流程数字化和全渠道触点两个指标上，分别有36%和33%的企业达到了优化/智慧水平。

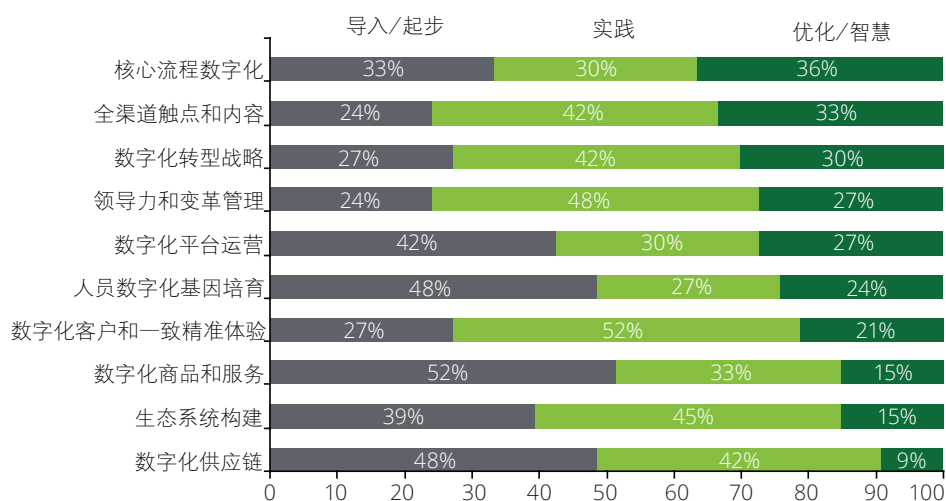
高于其他能力指标。这表明，中国零售商数字化转型的主要发力点在内部的前台、中台、后台IT系统建设，以及提升线上线下的销售能力。

其二，而在数字化供应链建设、生态系统

构建、商品和服务的数字化可标识可追踪等需要更多与外部协同的方面普遍还处于早期阶段。其中，数字化供应链明显落后其他能力的建设，仅9%的零售企业数字化供应链能力达到了优化/智慧阶段。

其三，除此之外，人员能力不足的问题也非常突出，48%的企业在人员数字化基因培育方面仍处于导入阶段，企业普遍在这方面的投入和关注不足，并且缺乏行之有效的数字化人才培育体系。

图4：参与调研零售企业各项能力对应阶段占比

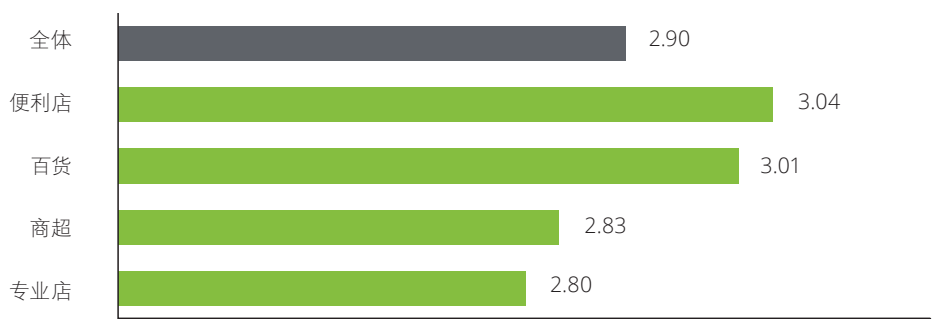


注：由于四舍五入，百分比之和可能不等于100%

2.2 不同业态零售企业状况

从不同业态的零售企业来看，各业态数字化成熟度平均水平差异不大，便利店相对领先，专业店相对落后。

图5：不同业态零售企业状况数字化成熟度表现



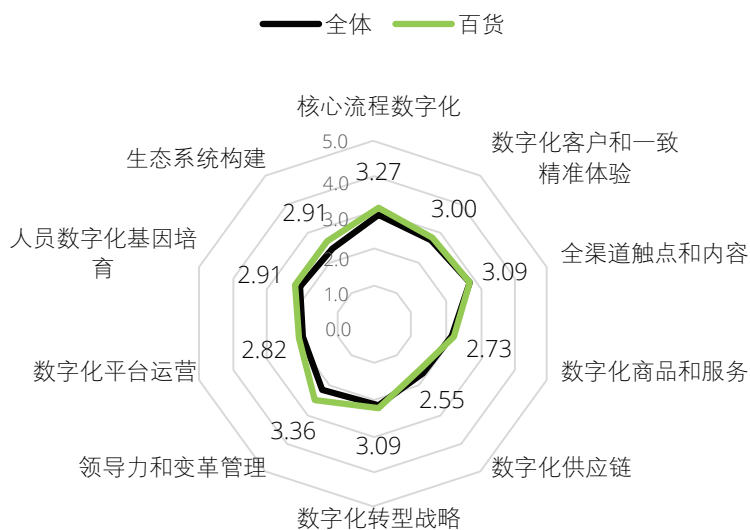
各业态在不同能力维度的差异性主要表现在：

图6：便利店十项能力平均得分



(1) 便利店业态各项数字化能力基本都超过平均水平，其中人员数字化基因培育和核心流程数字化两项指标高出平均水平约19%。

图7：百货店十项能力平均得分



(2) 百货整体和平均水平较为接近，其中领导力和变革管理能力较为突出。

图8：商超十项能力平均得分



(3) 商超在数字化商品和服务、全渠道触点和内容两项能力指标超过其他零售业态，这与商超近年来加强对商品的管理，并积极试点线上业务、打通线上线下渠道的举措有关；同时，商超的人员数字化能力成为其短板。

图9：专业店十项能力平均得分



(4) 专业店各项数字化能力的表现普遍落后其他零售业态，即便是在核心流程数字化这一基础能力项的表现也明显落后。

2.3 零售企业数字化转型实践及案例

零售企业的数字化转型实践主要体现在5项端到端业务和管理流程、人员和系统的数字化能力建设工作中，分别为：

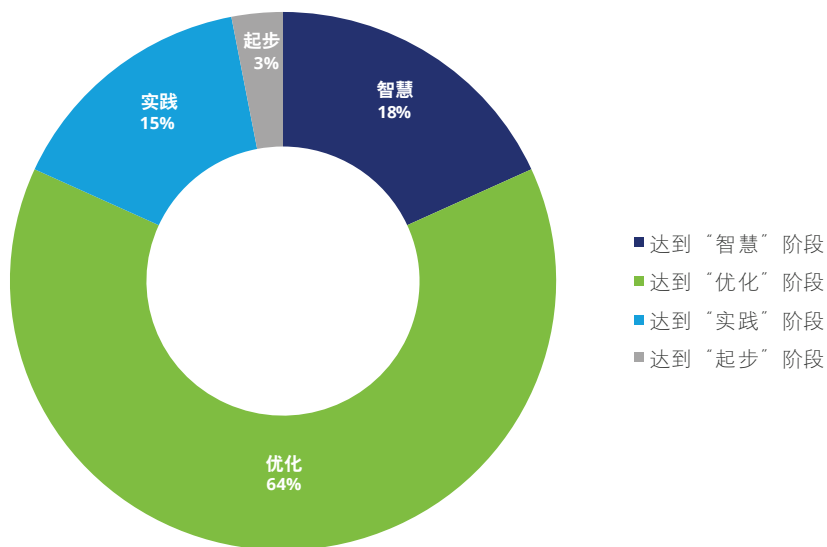
- 核心流程数字化：核心流程数字化是中国零售企业最成熟的数字化能力维度，企业普遍已经建立了自己的展业、客户、门店、陈列、价格、营销、商品、采购、供应链和服务端到端数字化系统。
 - 某服装专业店连锁：“我们已经做到了业务流、物流和财务流集成。我们有8000多家自有门店，十个品牌，零售数据非常多，去年专门针对SAP系统做了优化，主要解决数据太多导致系统跑不动的问题。”
 - 某服装专业店连锁：“我们有一个叫做超级导购的app，面向导购员，由总部给出一些相关知识的培训和收购商情报；还有给门店店长提供的用来做日常运营管理的微报表，可以看到门店业绩分析的数据和商品中一些所谓的爆款。”
 - 某商超连锁：“价格、采购等信息可以通过系统自动分配到门店，并传到供应商、配送中心，自动更新到总部库存。”
- 数字化客户和一致精准体验：数字化客户和一致精准体验指使用数字化手段获取客户信息并开展客户深度洞察，并据此在各个触点主动链接消费者，改善客户体验。零售商在面临日趋多变的客户需求和激烈的竞争情况下，纷纷上线忠诚度计划、建设CRM系统，以期通过客户洞察和精准营销提升客户粘性。
 - 某服装专业店连锁：“去年下半年上线了CRM系统，部署在云端，现在有了数百万会员；我们还在做试衣间，里面有带触摸屏的东西，触点很丰富，拿了衣服进去以后，它就能感应到这件衣服，屏幕就可以展示这件衣服穿在模特身上的效果图以及关联搭配的效果图，而且可以点击图上的搭配衣服。”
 - 某区域连锁商超：“我们刚刚开始建设，现在有了400多万会员，可以分析会员购物习惯，根据分析可以配特定商品优惠券、引导促销；还可以通过手机微信分析和推送卡券；另外我们还和银行、移动公司、万达形成异业联盟，他们的会员积分可以在我们这里使用。”
 - 某便利店连锁“对于我们来说，通过全渠道进行会员经营是一个很深的课题，不断建立品牌、单店的忠实客户群并进行不断的扩展。目前已经建成了数字化的会员管理，可以把营销活动精细到个别客户群。”
- 全渠道接触点和内容：从传统线下零售企业开展线上零售业务，到电商布局线下实体店，零售企业尝试按照生活场景化进行触点布局，融合和优化现有线上线下优势触点、创新产品数字化触点，实现全渠道触点贯通。
 - 某区域连锁商超：“我们开通了线上商城，有pc端和app，还在建立微信商城，但是商城在企业内部没有完全独立，仅作为渠道补充。另外还有进口商品馆，可以现场购物，也可以在店里扫商品然后下单付款，之后送货到家。”
- 数字化商品和服务：数字化商品和服务是指通过数字化技术管理现有商品和服务，赋予现有商品的数字化标签和营销和体验元素，助推商品与采购、销售、对外合作等各关键运营环节的深度融合。虽然零售商在这一能力的建设上还比较落后，但我们还是看到一些较为领先的实践。
 - 某服装专业店连锁：“去年我们开始实施从工厂到门店的端到端RFID系统，每个衣服都会缝制一个芯片，可以做到全链路的单一物品的跟踪和数据的采集分析。”

- 数字化供应链：数字化供应链是中国零售商相对而言最落后的一项能力。数字化供应链旨在网络的打造，保持和深化端到端的信息贯通和弹性，促成消费者和生态合作伙伴深度参与，保持供应链“永远在线”。部分零售企业的实践已经走在了前面。
 - 某服装专业店连锁：“基于我们商品的RFID系统，现在的盘点效率也非常高，我们员工有手持pda，绕着门店走一圈就能把库存信息在二十分钟内收集到，不用再人工开箱清点库存。”
 - 某区域连锁商超：“我们的预约送货可以精确到小时；门店销量数据、库存数据可以完整展示给供应商，同宝洁实现了信息流的无缝对接；我们还负责承建威海市冷链综合服务平台，实现滴滴打车模式的车找货、货找车、货找库、库找货、智能推送信息及撮合功能。”

2.4 零售企业数字化未来建设目标

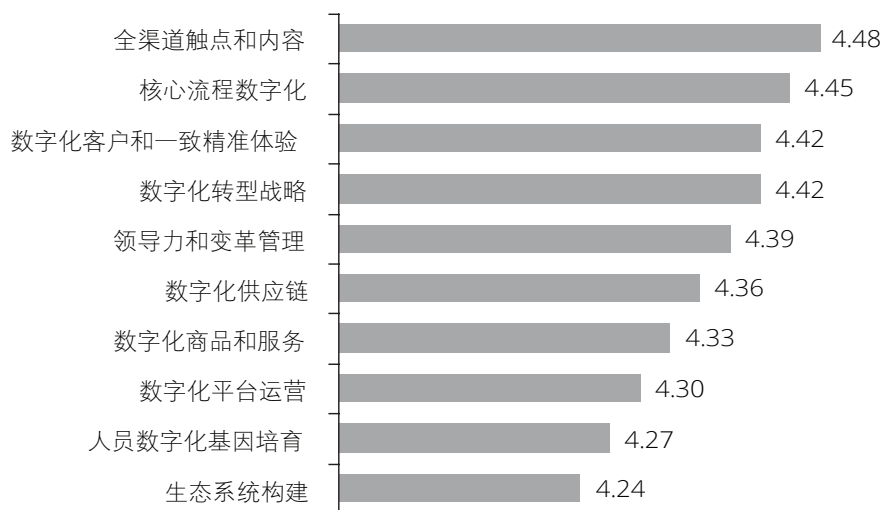
零售商对自身未来数字化建设目标普遍预期很高，18%的企业设定为达到第五阶段——“智慧阶段”，64%的企业设定为达到第四阶段——“优化阶段”；相较于当前所处第二和第三阶段——“起步和实践”阶段尚有很大提升空间。

图10：零售企业未来数字化期望达到的阶段



零售商对各项数字化能力目标的评估分反映了其发展方向和重点。调研显示，全渠道触点与核心流程数字化将成为重中之重，目标平均分分别达到4.48和4.45，其中更有44%的零售商认为这两项应同时达到5分。

图11：零售企业期望未来数字化转型目标平均分



2.5 数字化转型对中国零售商业模式的重构

零售创新者均了解，科技和数字化不再只是未来零售的辅助工具，而是基本要素。消费者的参与正在促使零售商以合适的数字化手段设计出新颖、便捷的体验，从而提高消费者的忠诚度。过去被视为遥不可及的事物，如今已成为竞争的筹码。

调研发现，零售商已然了解数字化转型的重要性并且迫切希望跟上数字化转型的浪潮，但其往往缺少战略层面的思考和系统的转型路径规划。同时，零售商拥有大量的沉淀销售数据，却不知如何搭建并形成用以扶助参考的各项数字化能力。

我们认为，今天的消费者发生了很大的变化，科技进步和消费升级成为推动零售行业变革的两大主要力量。零售商必须要把握数字化转型契机，关注新消费习惯和新商业环境下催生的成长领域，从“销售平台”向“体验传播”升级。将来那些能够灵活运用大数据分析帮助企业决策和了解消费者、通过数字化供应链平台深度把控上下游资源、以及实现线上线下全渠道数字化贯通的零售企业才更有胜出的机会。

不同业态零售企业数字化发展趋势

1. 超市数字化转型分析

据商务部报道,截至2016年年底我国超市业态销售额增长较快,增速为6.7%。2016年下半年以来,大型零售企业销售情况明显好转,实体零售出现结构性回暖迹象。⁵

在行业数字化转型已成新常态背景下,传统超市零售企业必须借助模式创新、发展生鲜、推动数字化转型等方式,维持自身发展的竞争力。

- 得生鲜者,得流量
生鲜商品具有聚客效应,且60%的消费者表示在购买生鲜时会交叉购买其他产品。而生鲜商品的标准化程度低、保质期短、消费少量多次、物流成本较高、商品损耗较高等特点,影响生鲜商品线上发展速度,多数消费者更倾向于线下购买。所以未来生鲜商品的线下经营可以有效应对电商带来的分流,成为商超的重要竞争优势之一。
- 推动数字化转型,助力业绩提升
数字化本身并不具有价值,而充分借助数字化实现数字化商品和服务、数字化供应链、全渠道触点和内容才是传统商超的转型方向。

以北方一家以生鲜运营而闻名的超市为例,在数字化商品和服务层面,实现了商品的“数字化空间管理”实现门店的统一陈列,产品形象统一生动;在数字化供应链层面,更是在从采购、到物流配送全程实现了数字化透明,实现供应商的信息追踪清晰可见。并建立了威海市冷链综合服务平台,实现滴滴打车模式的车找货、货找车、货找库、库找货、智能推送信息及撮合功能;在全渠道触点和内容层面,实现手机APP商城、微信商城及购物网站(家家悦商城)等等。

- 新物种创新,传统商超布局新零售
2016年以盒马鲜生为代表的新型零售物种快速落地。而传统线下商超也快速加入了新物种的开发研制中,据不完全统计,传统商超开发的新物种就有天虹sp@ce、步步高鲜食演义、百联RISO、世纪联华鲸选、永辉的超级物种等。此类新物种具有互联网化的经营理念、线上线下的全渠道布局、零售与餐饮的跨界融合、供应链的整合,成为商超经营者又一发展方向。

数字化对传统超市业态的影响,不仅仅是建立全渠道销售,更是变革传统经营和管理模式,打造数字化平台和思维,实现运营效率和业绩的双提升。

5. 数据来源: 商务部

2. 百货与购物中心数字化转型分析

2.1 百货店

近年来，百货店的困境继续扩大并加深。品牌同质化高、电商竞争以及年轻一代消费者消费行为的变化，使下滑成为行业大势所趋、日渐式微的趋势难以逆转。这一点，从万达关闭近半的百货店，王府井更名“去百货化”，大量的购物中心不再视百货店为标配，可以得以印证。危局之下，活着就是胜利，求变才能求生。因此，自有品牌的重塑、业态的改造、体验的加强成为百货行业面对困境的共同战略选择，而数字化更加速了这些变化的达成：

- **供应链再整合：**线上渠道增长倒逼实体百货供应链整合，与上游供应商加强合作完善成本控制，设立买手采购店精准定位细分人群。目前，已有不少百货公司认识到联营模式的局限性，积极拓展自采自营模式和自有品牌的开发。通过加强采购管理，借助已有的渠道优势铺开自有品牌，虽然具有较长的投资周期，但从长期来看增大了百货公司的盈利上升空间，而且增强了对经营的控制力，有利于传统百货的未来发展。比如王府井、百联与利丰共同搭建的上海百府利经营有限公司，计划三年内打造6个品牌；再如天虹已经与30多个品牌展开合作，同时天虹已经在旗下商场相继开出了14家女杂集合馆Rain&Color、14家家居集合馆Rain&Home、2家品牌服饰集合馆Rain&Col以及1家儿童集合馆Rain&Kids；
- **体验端再升级：**虽然百货店受到购物中心、电商的竞争以及年轻一代消费者消费行为的变化，生意发展困难。绝大部份百货店可供品牌的位置有限（包括重点品牌），品牌与消费者互动需要的硬件环境相对较差。但传统百货店拥有的客户资源（CRM）仍然是重要财富，管理得好并主动与品牌配合的，仍然在销售上有竞争力。

2.2 购物中心

与百货业态不同，购物中心因其电商难以替代的体验性，在业绩方面步步高升。同时把购物中心数字化也是阿里所谓“新零售”的终极目标。这不仅因为购物中心是业态的集合（餐饮、影院、娱乐、教育、百货、超市等），同时承载了未来更多的体验式场景；当未来最后一公里成本逐渐降低，消费者对商品的追求从“到店模式”逐步转向“到家模式”的时候，购物中心则承载了更多的“人货场”组合场景。

基于购物中心租赁的经营模式（自身完全不掌握供应链），购物中心数字化会更多地应用到对商户经营的监控分析与运营，以及购物中心客户全生命周期体验的各个环节，比如：

- 某著名国际商业地产公司，建立了数字化的作战室，通过对商户全方位的经营状况感知、洞察，及时发现问题，辅助商家经营，包括经营业绩、客诉、租约、舆情等方面，以及及时进行租金调整、资源调整、商家调整、品牌调整、业态调整乃至战略调整；
- 香港的某家商业地产公司，建立了以客户为中心的全生命周期体验，其通过多种线上触点捕捉客户消费需求，协助商户实现精准服务，提供便捷、全面、优质的消费者客户体验，其功能可以包括：智能泊车、链接WIFI、刷脸识别、商场定位、用餐购物、取车服务总体闭环的功能。

3. 便利店数字化转型分析

超市、百货业态的销售额在过去几年出现了明显的增速下滑，其中百货业态的销售额甚至在2015年开始出现持续的负增长。但在零售行业大环境普遍萧条的背景下，便利店行业销售增速在过去七年持续保持在9%以上的水平。而数字化对便利店业绩的提升也是全方位的：

- 全渠道触点&数字化商品：在中国独特的数字化环境中，消费者对数字化体验的依赖度和需求越来越高，为了更好地触达并服务消费者，渠道、商品、服务的数字化体现和融合成为了便利店企业数字化转型的重要方向。以某知名便利店企业为例，该企业以消费者为中心，构建了独特的OandO闭环，即线上线下闭环和大数据营销闭环，实现了全渠道触点和内容以及数字化商品和服务两个维度的数字化建设。线上线下闭环由线下的便利店和线上的会员超市构成，以全渠道的形式实现与消费者的无缝连接，线下便利店主要满足个人的临时性消费，线上会员超市可以覆盖家庭的计划性消费。在获取和处理消费者数据的过程中，该企业上线了顾客忠诚管理 (CRM)、粉丝营 (Fans) 和顾客终身价值 (CLV)，通过记录和标记消费者的消费行为，实现了数据的整合和归类。消费数据在线上 and 线下渠道的交互形成了数据流动的闭环，为以大数据为基础而进行的精准营销提供了基础，也因此形成了大数据的营销闭环。该企业通过这样的闭环体系，针对消费者的到店频率和客单价两个方面，在不断地优化现有经营制度的同时不断推出新的亮点，来实现用户价值的最大化。
- 数字化供应链：对于便利店企业来说，供应链管理是企业的核心内容之一，不仅关系到企业能够提供什么样的商品来针对性地满足消费者的需求，同时也关系到配送网络的建设、门店管理等日常经营的核心环节，因此利用数字化手段使得供应链的各个节点形成网状互联，对便利店供应链的管理具有深远的意义。以某知名外资便利店企业为例，该企业的物流配送模式便是建立在数字化网络和信息系统的支持之上。该企业没有构建自有的物流中心，而是通过与既存批发商的合作关系，针对不同类型的商品，进行分类多次小规模配送。通过共同配送（多个厂商的商品由1台配送车辆配送），把单店铺70次左右的配送车次减少到9次。该企业的实践表明，通过数字化手段打通供应链各个节点并将数据科学地运用到产品研发、物流、店铺管理等多个方面的重要性。为了能够在激烈竞争的市场环境下精准且持续地为消费者提供商品和服务，便利店企业都需要对数字化转型给予充分的重视。

4. 鞋服行业数字化转型分析

作为国民经济的基础消费产业，鞋服行业与人们的生产、生活息息相关，体现着国家经济和社会的发展水平。经过一段时期的快速发展，目前，服装行业已经出现了产能过剩的问题，很多服装企业积压了较多的存货，面临较大的去库存压力，同时开始关闭业绩较差的店铺。总体来说，虽然服装行业增速下降，但依旧保持着行业规模增长的态势，目前尚未发生转折性的变化。

在国内市场需求增长放缓、互联网和数字化高度发展的今天，消费升级给传统生产方式带来挑战，鞋服行业呈现以下新趋势：

- 消费者层面，中国经济增速换挡，进入改革攻坚、结构调整的新常态，消费观念日益成熟理性，消费结构升级步伐加快，消费者更注重衣着的性价比和个性化选择；同时，随着互联网及数字化的发展，国民消费行为与习惯发生很大转变，消费者对个性化体验和消费便捷性的要求逐步增高。相比，六七十年代品牌导向、功能导向的“忠诚”消费行为，千禧一代的消费忠诚度降低，他们更注重个性化与数字化的消费体验；
- 从市场来说，竞争进入白热化，鞋服行业已然发展成为一个买方主导的市场。各大竞争者都在不遗余力地提升客户体验，期待为客户带来价值以占据市场有利位置；
- 从渠道来说，单一的线下（实体）渠道或单一的线上（电子商务）渠道已经无法满足消费者的需求，在消费便捷化、个性化、体验化趋势的今天，全渠道发展成为一种新的趋势。通过打通实体渠道、电子商务及移动电子商务销售服务与方式，为顾客提供无差别的购买体验；
- 商家在运营模式上也呈现新态势，传统的鞋服行业是以加盟零售和第三方平台销售模式为主，而今各大玩家在大力发展线上平台的同时，竞相对门店进行转型，通过数字化及智能等高科技手段对门店进行改造，为客户打造全新的无缝体验平台。同时，坚持“以消费者”为中心的理念，健全会员体系，增加客户粘性。

消费个性化、体验化及数字化的新趋势，一方面为鞋服行业转型升级和增长动力的转换提供了机遇与空间，同时也使得行业传统生产方式的转型任务显得紧迫而艰巨。

在这场传统行业的转型的战役中，数字化无疑是打赢这场“战争”的重要利器，如何运用数字化手段助力企业转型、给客户创造价值已经成为热门课题。下面分享2个企业数字化转型的案例：

- 品牌A——RFID的全供应链应用
品牌A自17年春季产品起全面导入RFID（射频识别）洗唛，在成衣工厂进行加工挂标。该环节通过RFID洗唛标签，规范了成衣工厂的生产流程，并采用RFID平板检测设备对成衣进行装箱检测，加强了出货前的品检流程，减少多装、少装及错装的情况。在物流中心，通过通道机快速读取产品信息，提高收货效率，杜绝串码、少货等情况发生，实现100%数据全检，避免传统抽检造成的部分错误无法及时发现，事后不易追究责任的问题。在货品出仓前通过发货复核平板验证，保证发货的准确性的同时，大大提高了发货效率。RFID技术帮助品牌A实现了从生产、出库、物流配送、入库到门店管理各个环节信息快速收集，实现物流和信息流合二为一，使服装供应链反应更加敏捷，大大缩减供应链周期。这是数字化(物联网)在供应链优化上的一大应用。

- 品牌B——共享设计平台

当前中国虽然培养的设计人才众多，但由于产业化的环境及商业销售模式的限制，大部分创意设计人才并没有充分发挥自己的创造能力，成为闲置的资源；与此同时产业链上下游各环节又有成千上万的中小企业需要创意设计服务来进行差异化、个性化的产品创新。因此，中国时尚产业非常有必要有共享平台把创意设计人才聚合起来，与产业链各环节协同创新，融合发展，共享合作成果。2016年开始品牌B斥资10亿，建设“时尚设计云创平台”生态圈。该平台打造的是时尚全产业链生态平台模式，平台集结了国内外优秀设计师，为其提供产业链、资金、培训教育等支持，并以设计师为中心，整合买手、面辅料供应商、成衣生产企业、消费者等产业链参与者，形成“自有设计师团队+设计师云创平台+线上线下零售批发渠道+时尚产业供应链管理+明星设计师孵化+设计师学院”的闭环运营模式。公司尚处于平台建设期，虽短期内无法贡献业绩，将随着整体生态圈逐步完善和放量，发展前景可期。

在任何行业的转型过程中，数字化只是手段，人才是思考的核心。如何立足于消费者，利用数字化手段打造符合消费者需求的商业模式是一条漫长而悠远的道路。

零售企业数字化转型方案

中国具有独特的数字化环境，数字化进程的不断深入已经对零售行业的多个方面产生了深远的影响。数据显示，移动网络数据使用量、第三方移动支付、物流在过去几年都呈现飞速增长态势，网络零售在整体零售中的占比持续攀升，已经达到全球最高水平。综合来看，目前中国零售市场中有57%的零售销售受到数字化的影响，其趋势是，零售企业的数字化能力将成为

决定企业未来成功与否的决定性因素之一。基于行业的变化以及中国独特的数字化环境，德勤总结出在新的市场环境中取胜所需要关注的三个核心维度——数字化全渠道、数字化供应链网络以及零售分析。这三个维度通过强化消费者触点，用数字化手段整合和优化供应链，并结合系统性的零售分析方法，来实现价值链的优化和协同。

图12：德勤零售转型三维度



来源：德勤中国数字化

- 数字化全渠道体验
新的零售生态下,消费者成为整个生态体系的中心,零售商需要建立与消费者无缝、持续的连接,通过无处不在的消费场景和互动通路,持续为消费者提供优质的购物体验,并且在这个过程中,不断提升企业在零售核心问题方面的能力。
- 数字化供应链网络
科技进步将驱动整个供应链系统的转型,传统的线性供应链将逐渐演变成动态的网状供应链体系,供应链的各个节点之间可以通过数字化核心实现互联互通,数据的无缝对接和流通将使得各个节点能够根据对数据做出及时的调整和反馈,从而使整个供应链体系对消费者需求有更加明确和清晰的了解,也使得供应链的各个环节能够围绕消费者需求进行更加高效、精准、个性化地运营,在提升整体效率的同时更好地满足消费者需求。
- 零售分析
零售数字化转型不仅需要硬件的串联,还需要结合成熟的理论和分析方法来对各个环节进行优化,从而提升零售企业整体的经营业绩,并且最大化客户价值。德勤根据客户服务经验得出了完整的方法论,从市场洞察、制造&采购配送以及销售和服务等主要方面进行深入。根据不同的环节特点和需求,可以进一步将大的模块细分到诸如门店优化、个性化、消费者洞察等多个小的关注点,通过针对性地问题解决和优化,来提升零售企业的表现。

德勤联络人

张天兵

德勤消费品及零售行业
领导合伙人

电子邮件: tbzhang@deloitte.com.cn

钱冰

德勤消费品及零售行业
咨询合伙人

电子邮件: bingqian@deloitte.com.cn

陈岚

德勤研究
总监

电子邮件: lydchen@deloitte.com.cn

姚轶

德勤咨询
副总监

电子邮件: liyao@deloitte.com.cn

特别鸣谢以下德勤专业人士对本报告的支持和贡献:

林滨

德勤咨询副总监

高平

德勤咨询经理

李铭

德勤研究高级专员

特别鸣谢中国连锁经营协会全渠道O2O 50人对本报告的支持和贡献。

办事处地址

北京

中国北京市东长安街1号
东方广场东方经贸城西二办公楼8层
邮政编码: 100738
电话: +86 10 8520 7788
传真: +86 10 8518 1218

长沙

中国长沙市开福区芙蓉北路一段109号
华创国际广场3号栋20楼
邮政编码: 410008
电话: +86 731 8522 8790
传真: +86 731 8522 8230

成都

中国成都市人民南路二段1号
仁恒置地广场写字楼34层3406单元
邮政编码: 610016
电话: +86 28 6789 8188
传真: +86 28 6500 5161

重庆

中国重庆市渝中区瑞天路10号
企业天地8号德勤大楼36层
邮政编码: 400043
电话: +86 23 8823 1888
传真: +86 23 8859 9188

大连

中国大连市中山路147号
森茂大厦1503室
邮政编码: 116011
电话: +86 411 8371 2888
传真: +86 411 8360 3297

广州

中国广州市珠江东路28号
越秀金融大厦26楼
邮政编码: 510623
电话: +86 20 8396 9228
传真: +86 20 3888 0575

杭州

中国杭州市上城区飞云江路9号
赞成中心东楼1206-1210室
邮政编码: 310008
电话: +86 571 8972 7688
传真: +86 571 8779 7915 / 8779 7916

哈尔滨

中国哈尔滨市南岗区长江路368号
开发区管理大厦1618室
邮政编码: 150090
电话: +86 451 8586 0060
传真: +86 451 8586 0056

合肥

中国安徽省合肥市
政务文化新区潜山路190号
华邦ICC写字楼A座1201单元
邮政编码: 230601
电话: +86 551 6585 5927
传真: +86 551 6585 5687

香港

香港金钟道88号
太古广场一期35楼
电话: +852 2852 1600
传真: +852 2541 1911

济南

济南市市中区二环南路6636号
中海广场28层2802、2803、2804单元
邮政编码: 250000
电话: +86 531 8973 5800
传真: +86 531 8973 5811

澳门

澳门殷皇子大马路43-53A号
澳门广场19楼H-N座
电话: +853 2871 2998
传真: +853 2871 3033

蒙古

15/F, ICC Tower, Jamiyan-Gun Street
1st Khoroo, Sukhbaatar District,
14240-0025 Ulaanbaatar, Mongolia
电话: +976 7010 0450
传真: +976 7013 0450

南京

中国南京市汉中路2号
亚太商务楼6楼
邮政编码: 210005
电话: +86 25 5790 8880
传真: +86 25 8691 8776

上海

中国上海市延安东路222号
外滩中心30楼
邮政编码: 200002
电话: +86 21 6141 8888
传真: +86 21 6335 0003

沈阳

中国沈阳市沈河区青年大街1-1号
沈阳市府恒隆广场办公楼1座
3605-3606单元
邮政编码: 110063
电话: +86 24 6785 4068
传真: +86 24 6785 4067

深圳

中国深圳市深南东路5001号
华润大厦13楼
邮政编码: 518010
电话: +86 755 8246 3255
传真: +86 755 8246 3186

苏州

中国苏州市工业园区苏惠路88号
环球财富广场1幢23楼
邮政编码: 215021
电话: +86 512 6289 1238
传真: +86 512 6762 3338 / 6762 3318

天津

中国天津市和平区南京路183号
世纪都会商厦办公楼45层
邮政编码: 300051
电话: +86 22 2320 6688
传真: +86 22 8312 6099

武汉

中国武汉市江汉区建设大道568号
新世界国贸大厦I座49楼01室
邮政编码: 430000
电话: +86 27 8526 6618
传真: +86 27 8526 7032

厦门

中国厦门市思明区鹭江道8号
国际银行大厦26楼E单元
邮政编码: 361001
电话: +86 592 2107 298
传真: +86 592 2107 259

关于德勤全球

Deloitte (“德勤”) 泛指一家或多家德勤有限公司 (即根据英国法律组成的私人担保有限公司, 以下称“德勤有限公司”), 以及其成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司与其每一家成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司 (又称“德勤全球”) 并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 中有关德勤有限公司及其成员所更为详细的描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计及鉴证、德勤管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤通过遍及全球逾150个国家的成员所网络为财富全球500强企业中的80%企业提供专业服务。凭借其世界一流和高质量的专业服务, 协助客户应对极为复杂的商业挑战。如欲进一步了解全球大约245,000名德勤专业人员如何致力成就不凡, 欢迎浏览我们的Facebook、LinkedIn 或Twitter专页。

关于德勤中国

德勤于1917年在上海设立办事处, 德勤品牌由此进入中国。如今, 德勤中国的事务所网络在德勤全球网络的支持下, 为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、德勤管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤在中国市场拥有丰富的经验, 同时致力于中国会计准则、税务制度及培养本地专业会计师等方面的发展做出重要贡献。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media, 通过德勤中国的社交媒体平台, 了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通信中所含内容乃一般性信息, 任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构 (统称为“德勤网络”) 并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前, 您应咨询合格的专业顾问。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。



Making another century of impact
德勤百年庆 开创新纪元

©2017。欲了解更多信息, 请联系德勤中国。
CQ-097SC-17



这是环保纸印刷品