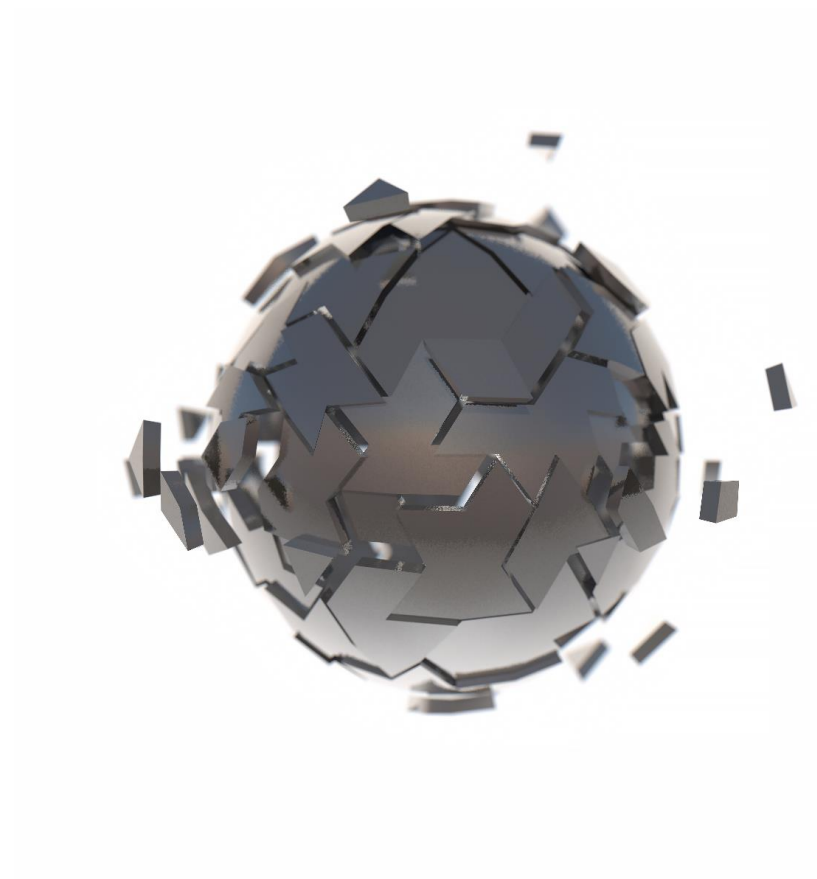


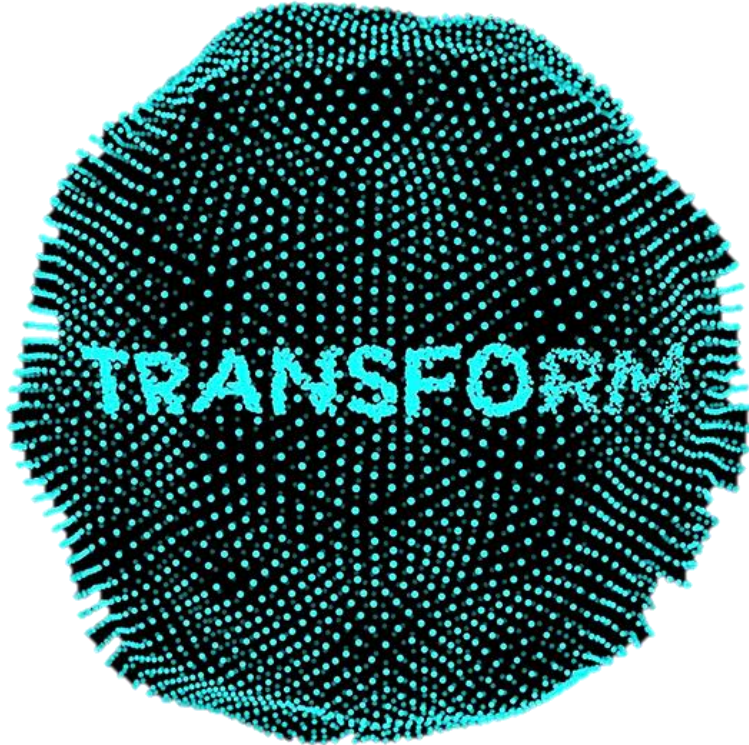
品牌企業的新零售轉型升級之路

目錄

摘要	3
新零售，新思維	4
新零售，新挑戰	7
新趨勢及行動指南	11
總結	25
聯繫我們	26



全通路零售已成趨勢，品牌企業供應鏈需要制定從預測到配送、涵蓋端到端（End to End）服務的策略佈局和轉型建議



在零售銷售的轉化過程中，消費者對購物方式的選擇與對產品的選擇同樣重要。消費者傾向於在購物體驗價值最大化的通路進行購物，因此企業必須思考如何實現迎向新零售的轉型，推進全通路，這對於佔據消費場景、提升銷售轉化率具有重要的意義。

在實現新零售轉型的過程中，企業面臨多重挑戰。而提升供應鏈管理效率已成為這一轉型過程中最重要的挑戰，以及絕大部分企業的策略方向。

新零售時代，供應鏈應圍繞「連結消費者」和「提升營運和服務」兩個關鍵點展開，在解決「貨」的問題的同時，與「人」和「場」不斷深入融合。因此，未來的供應鏈應是以資料為驅動，突破零售通路和業態的壁壘，為供應鏈內部使用者和外部消費者提供跨通路的服務，從而使消費者享受到極致的購物體驗，協助企業贏得先機。

新零售，新思維



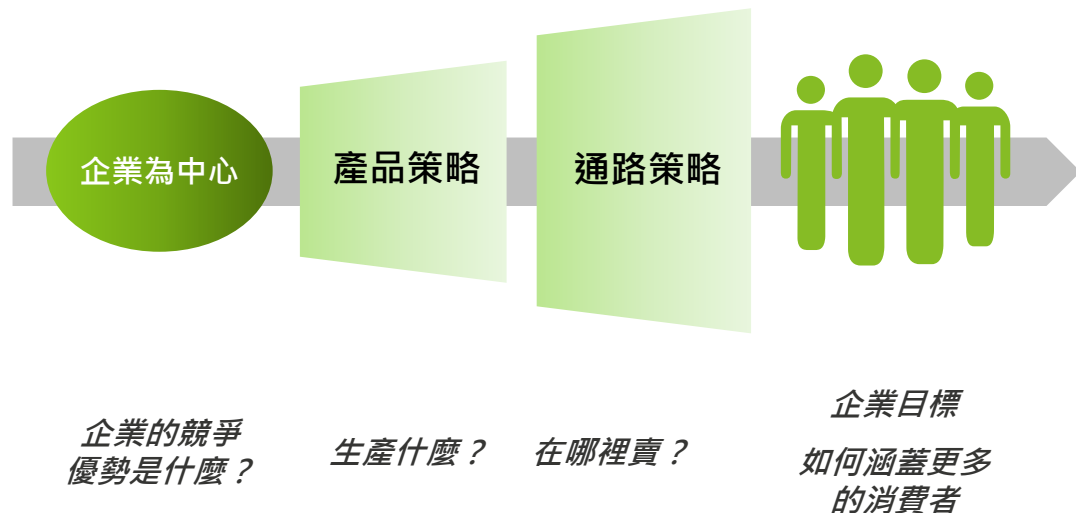
消費者為中心

新零售時代，消費的選擇多樣性和便利性都大幅提高，購物方式的選擇成為與產品選擇同等重要的消費決策，企業的競爭策略更側重於與消費者的連接和互動，並通過提升消費體驗，提高銷售轉化率

傳統零售競爭策略

以企業為中心，確定產品及通路管理模式

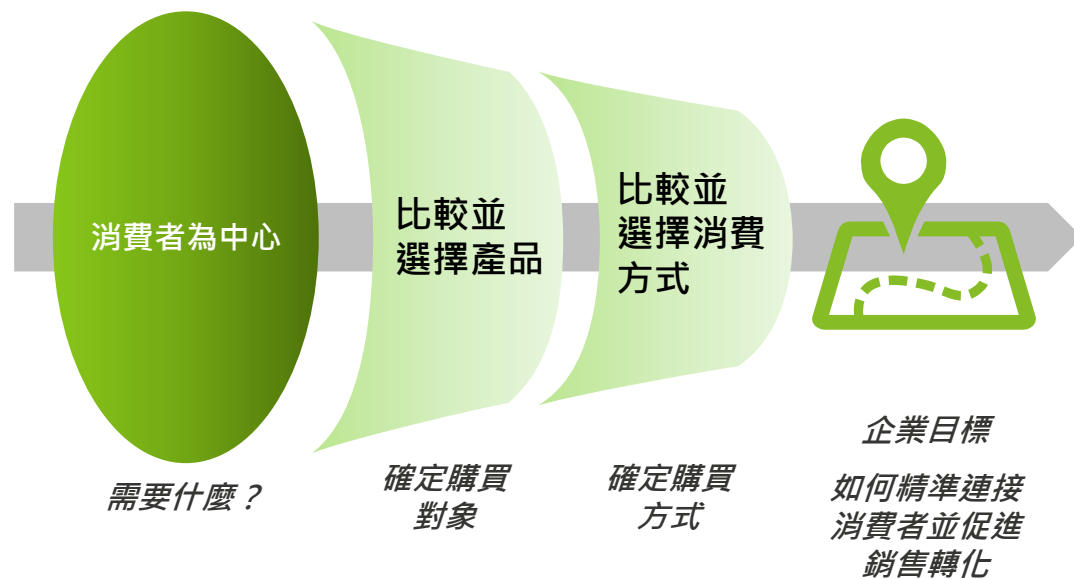
傳統的競爭策略主要圍繞如何將產品「推銷」給消費者。所以競爭策略強調「產品為王」（質量、性價比）和「通路為王」（佔有率），這樣才能涵蓋並吸引更多的消費者以提升銷量



新零售競爭策略

以消費者為中心，提供產品和體驗

新零售模式下，消費者在消費過程中的搜尋阻力（如資訊不對稱）和購物阻力（如門店數量）急劇下降，消費場景也豐富化，因此競爭策略要強調「用戶為王」，比如用戶數量、黏著度、流量、互動和體驗等，這樣才能把握消費者，提高銷售轉化率





突破通路壁壘

在新零售模式下，通路的界限已模糊化，企業亟需改變思維模式，突破內部傳統的、按通路劃分的經營管理和業績考核模式，實現企業的跨通路融合

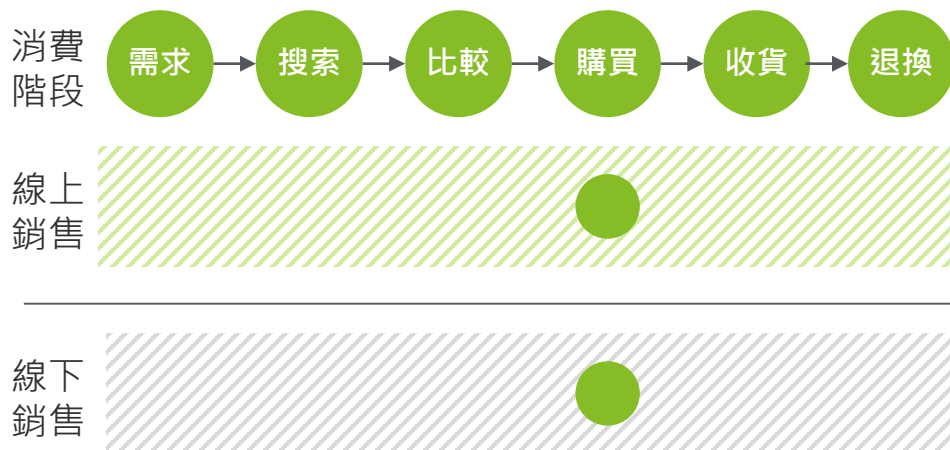
傳統零售的管理模式下，企業將業務劃分為不同的通路進行管理和營運，建立相對獨立的業務團隊，配置相應的行銷和供應鏈資源，並制定各自的績效指標考核不同通路的銷售團隊業績。

大部分品牌企業在推行全通路零售時，並沒有突破這一傳統的通路管理思維，仍然以消費者作為最終購買和支付節點，將銷售收入劃歸線上或線下通路。傳統KPI指標的束縛，以及如何制定全通路零售的獎勵機制，成為企業實現全通路轉型的最大障礙。

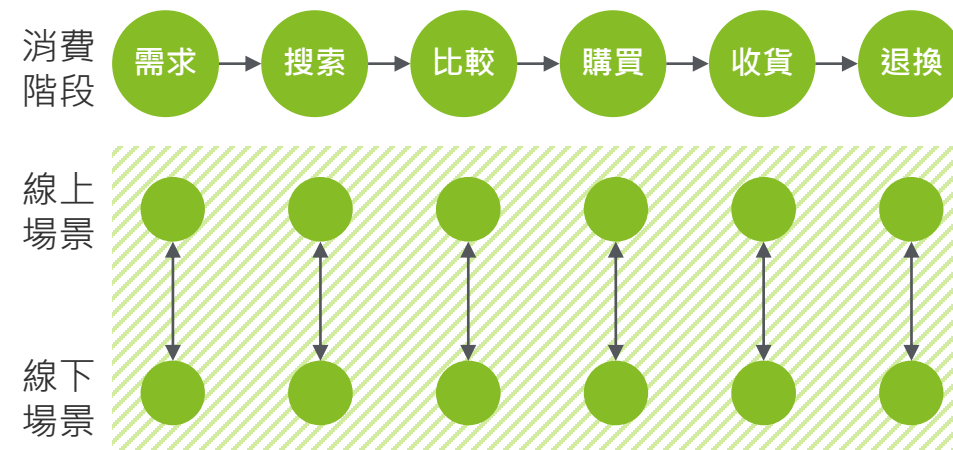
而實際上，在新零售模式下，線上和線下的邊界已變得非常模糊，消費者隨時處於在線上和線下場景中。企業需轉變觀念，著力研究消費者所處的位置以及消費的時間，爭取在更多的場景中與消費者進行互動，以覆蓋其從需求到購買到退換的消費全過程，提高流量和轉化率。

所以，繼續將線上和線下分開營運，對如今的消費者而言已無太大意義，整合企業內部按通路劃分的管理資源和管理制度變得非常重要。

傳統的通路管理



新零售時代的全通路管理



新零售，新挑戰



企業面臨的挑戰

品牌企業推進新零售轉型，面臨多方面的挑戰，供應鏈管理是最重要的課題之一，已被大部分品牌零售企業所重視並列為策略優先發展領域

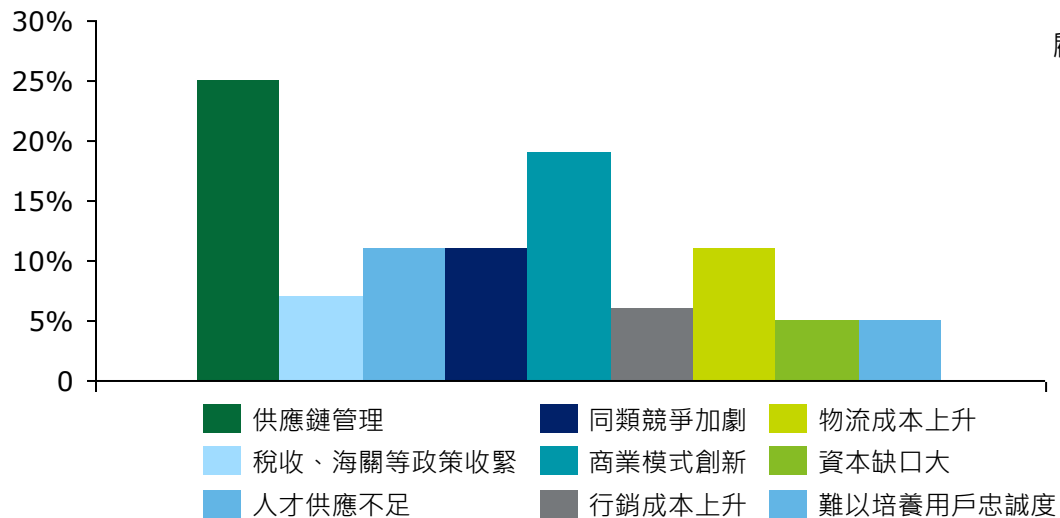
全通路零售轉型圍繞「人、貨、場」三個課題展開。「人」的課題研究消費者，涉及數位化行銷、客戶關係管理等；「場」的課題研究消費場景，涉及門店的改造、線上購物體驗的設計等；「貨」的課題研究產品，包括在何時、何地、提供什麼樣的產品。供應鏈管理主要解決「貨」這一課題。

調查顯示，零售企業管理者對於企業供應鏈管理的現狀並不滿意，而將供應鏈管理列為零售轉型的最大挑戰，他們認為全通路零售的成功依賴於企業供應鏈

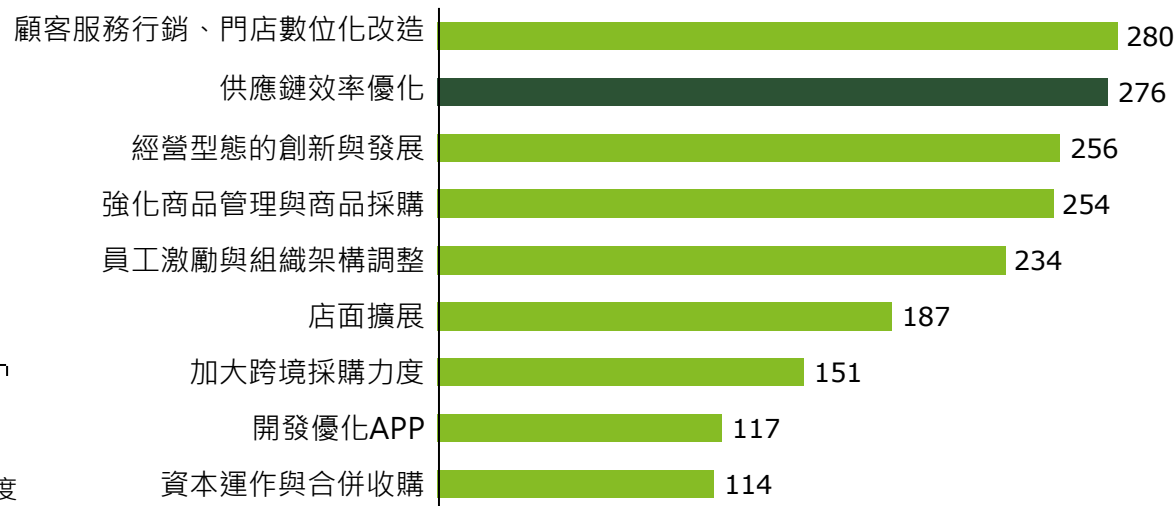
的能力和效率，同時，全通路零售轉型也將極大程度的影響供應鏈未來的發展方向。

因此，零售企業和品牌企業都從策略層面，將提升供應鏈管理能力列為優先轉型步驟，投入資金和人力，加強計畫、貨源、倉儲和物流管理體系，以期提供更好的服務並降低成本，從而協助企業成功轉型為全通路零售。

新零售時代企業面臨的首要挑戰



企業下一步應對策略



來源：CCFA零售業發展調研·Deloitte中國分析

註：中國連鎖經營協會對領袖峰會成員企業調查；該策略在企業中的優先順序



供應鏈轉型

迎向新零售的供應鏈變革，企業應掙脫傳統認知的束縛，將供應鏈管理思維模式從原先的以產品和庫存為中心，轉變為以消費者和資料為驅動，通過營運和服務的競爭，爭奪消費者和購物場景，從而贏得優勢

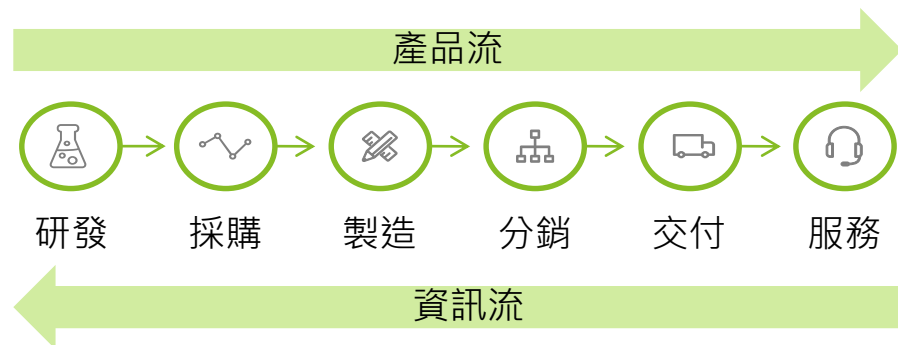
消費者溝通模式

- 通過通路和經銷商銷售，與終端消費者的直接交流有限

供應鏈組織方式

- 以產品流連結上下游企業以及最終消費者
- 供應鏈上下游環節之間存在溝通壁壘和資訊不對稱

傳統認知的供應價值鏈



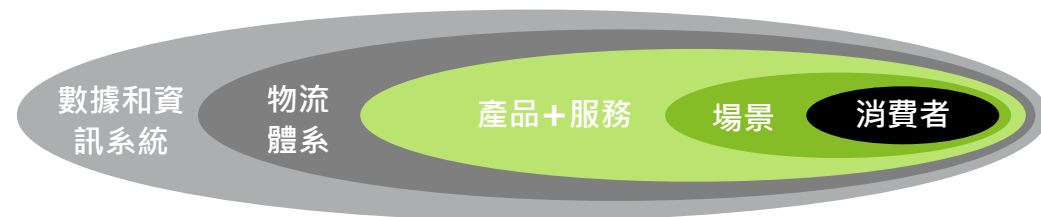
消費者溝通模式

- 在不同的場景中與消費者直接連結、互動並轉化為銷售

供應鏈組織方式

- 供應鏈上下游界線模糊化，企業供應鏈直接服務消費者
- 零售過程，包括消費者、產品、訂單等核心元素數據化，以驅動日常供應鏈營運

新零售時代的供應價值鏈





供應鏈關鍵營運模式

適應新零售的企業供應鏈管理，應以消費者為中心，以資料為驅動，突破傳統零售通路和業務型態的壁壘，為內部用戶和外部消費者提供跨通路的服務和體驗

供應鏈關鍵營運模式

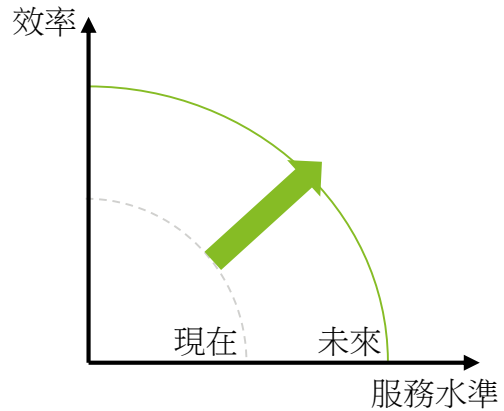
	新零售特徵	傳統營運模式	新零售供應鏈營運模式
A 客戶體驗	以互動和體驗促進銷售轉化	<ul style="list-style-type: none"> - 供應鏈按單一模式組織，無法或很少提供差異化的服務。 - 從內部管理角度，將供應鏈按生產模式或產品特徵的差異進行區分。 	<ul style="list-style-type: none"> - 按內部和外部客戶的期望設計供應鏈服務水準，提供適度的個性化服務和體驗。 - 按目標客戶和服務需求，進行供應鏈細分及整合，建構能力，分配資源，實現對不同購物場景的零時差支援。
B 跨通路	跨通路整合	<ul style="list-style-type: none"> - 劃分銷售通路並分別管理與考核。 - 供應鏈資源，包括人力和貨源，分散部署在各個通路中，相互獨立。 - 跨通路合作的激勵不足，成效有限。 	<ul style="list-style-type: none"> - 營運機制和績效評價體系鼓勵跨通路合作和資源分享。 - 與上下游相關廠商 / 合作夥伴的資料共用，產品跨通路可視、可售、可發和可退。 - 業務流程標準化且可配置，消費者在購物過程中享有多種購物方式選擇。
C 服務升級	服務敏捷化人性化	<ul style="list-style-type: none"> - 供應鏈定位為內部支援職能，不直接服務消費者。 - 供應鏈彈性不足，對服務需求變化的回應能力低。 	<ul style="list-style-type: none"> - 將供應鏈視為服務職能而非內部支援職能。 - 供應鏈設計注重服務和彈性，而不單追求規模經濟。 - 端到端的供應鏈運作及系統適應多批次、少批量、精準和快速時效、客製化、個人化等多樣的零售服務需求。
D 數位化	零售過程數位化	<ul style="list-style-type: none"> - 缺乏對消費者資料的掌握。 - 系統整合程度低，各環節資料相互獨立，缺乏可讀性。 - 供應鏈分析缺乏可靠資料基礎，業務決策無科學根據。 	<ul style="list-style-type: none"> - 涵蓋零售和消費全過程的資訊蒐集和數據轉化。 - 貫穿供應網路的資料整合能力以提供可讀性。 - 基於大數據、預測性的供應鏈分析和優化能力。 - 以數據分析結果為依據，進行供應鏈業務決策的治理機制。

新趨勢及行動指南



中國全通路零售發展趨勢

中國的零售市場的發展，以及全通路零售的競爭趨勢，使品牌企業面臨挑戰，並將深刻改變品牌企業的供應鏈管理



零售通路多樣化且呈現多業態融合的趨勢



消費者期望得到高回應性和客製化的產品 / 服務



庫存控制成本升高，侵蝕全通路盈利



物流行業往集中化、共用化發展



數據驅動供應鏈轉型和營運方式提升

未來
全通路
供應鏈



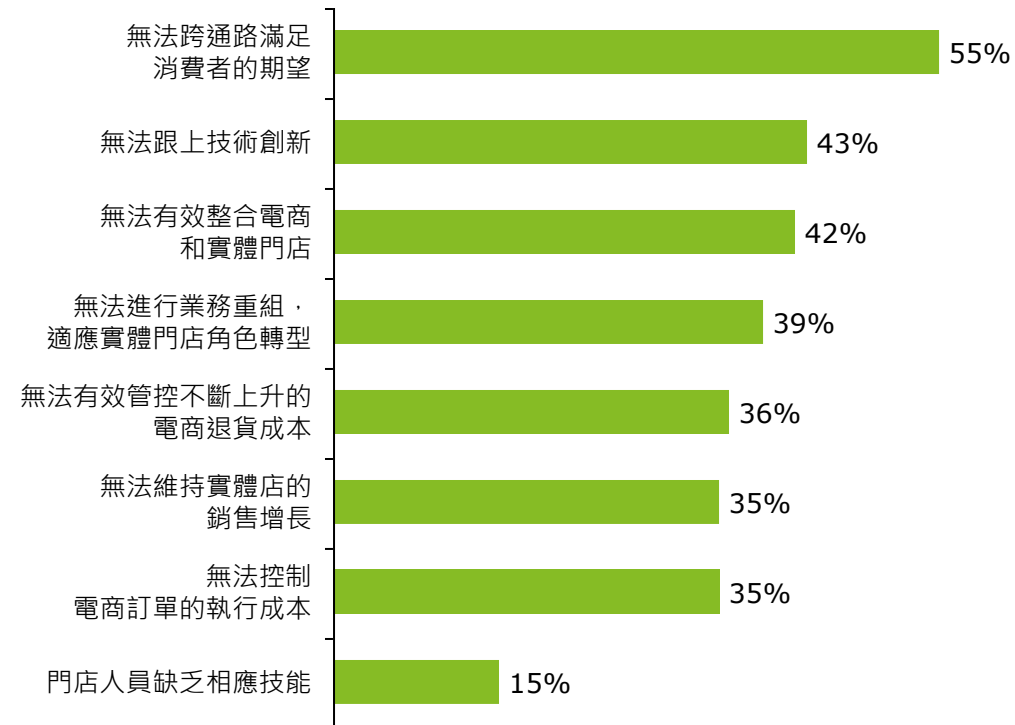
趨勢一 跨通路多業態企業將崛起

消費者購物需求的多樣化，需要不同類型的零售通路及服務予以滿足，品牌企業通過自建與合作，介入多業態零售通路是取得並維持競爭力的必然手段

各類型企業	優勢	零售策略	Deloitte中國觀察
電商巨頭 	<ul style="list-style-type: none"> - 使用者資料 - 資訊技術 - 平臺資源 	<ul style="list-style-type: none"> - 構建圍繞平臺的生態體系掌握用戶和流量 - 向線下實體零售延伸 - 投資物流配送體系 	<ul style="list-style-type: none"> - 零售企業採取了差異化的競爭策略 - 電商巨頭向線下延伸並開放平臺資源 - 零售企業發展線上通路，並依託線下提供服務 - 品牌企業充實品牌和產品競爭力，以多方式嘗試拓展直營通路業務規模以連結消費者 - 新創企業熟諳線上用戶喜好，以更靈活更有效的模式參與競爭
線下零售 	<ul style="list-style-type: none"> - 線下門店網路 - 供應體系（採購和倉配） 	<ul style="list-style-type: none"> - 建設線上通路 - 自有品牌產品策略 - O2O（線上訂單線下發貨） 	
品牌企業 	<ul style="list-style-type: none"> - 品牌 - 產品 	<ul style="list-style-type: none"> - 門店數位化升級改造 - 客製化產品 - B2C供應鏈體系建設 	<ul style="list-style-type: none"> - 不同的B2C零售競爭策略具備相似的特徵，以數據為驅動，圍繞消費者提供服務
新創企業 	<ul style="list-style-type: none"> - 創意 - 成本 - 口碑 	<ul style="list-style-type: none"> - 數位化推動的產品和品類管理 - 供應鏈和倉儲建設 - 增值服務 	<ul style="list-style-type: none"> - 未來零售的發展不僅是電子商務，或是簡單的線上分流O2O，而是線上線下融合的全通路、多業態共生

CEO眼中企業實施全通路轉型的內部挑戰

百分比表示CEO的認同率



來源: Deloitte中國分析 · JDA2016全球CEO全通路商務調研



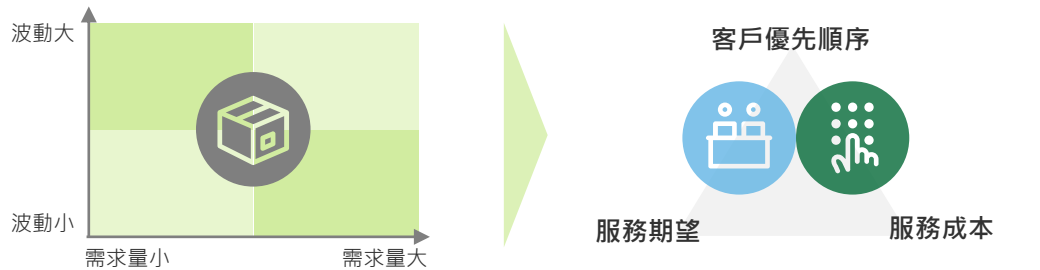
應對一 全通路供應鏈策略

品牌企業應從客戶區隔及理想達到之服務水準出發，確立與全通路業務策略相應的供應鏈策略，「連結消費者，服務消費者」，將供應鏈從輔助角色轉變為贏得市場的競爭角色

全通路供應鏈策略制定

由按**產品屬性**進行供應鏈分類管理

轉變為按**客戶及服務**進行供應鏈分類



供應鏈策略



重新審視並正確理解消費者以及不同消費場景對供應鏈服務的期望，是制定供應鏈策略的必要任務

品牌企業推行全通路策略，要改變傳統管理思維，將企業資源按照消費者的需求進行重組和佈局，由「以庫存為中心」改為「以消費者為中心」。

全通路零售的關鍵是建立品牌企業與消費者之間的直接連接，以消費者的訴求決定企業經營決策。如果將全通路零售狹隘地定位於「拓展銷售通路，降低庫存壓力」的手段，將難以實現盈利和可持續的發展。

因此在新零售時代，品牌企業的供應鏈策略首先應支持企業「連結消費者、服務消費者」的業務策略。這意味著在供應鏈組織中構建直接服務消費者的能力，通過營運能力和服務水準，與對手展開競爭。

其次，零售市場的快速變化要求供應鏈必須是靈活、彈性和高回應的。企業能夠實現在產品設計、品類組合、採購生產、庫存佈局、跨通路服務等方面的快速調整以回應市場和消費者需求。

第三，供應鏈策略仍應以支持企業盈利為導向，設計與業務策略一致的價值鏈和供應鏈網路，最大化供應鏈的投資回報；比如合理地使用外包服務商；聚焦高需求高效益低成本的服務；統籌配置自有資產和協力廠商資產，充分利用並融入新零售的社會生態。

最後，投資供應鏈實施全通路變革，應超越通路層次，從企業整體角度衡量供應鏈投資的回報和效益，從而保證全通路轉型投資得到批准，並快速見效，形成良性循環。

錯誤認知：

將數位化或電商策略等同於全通路策略，強調線上通路的重要性而忽視了對線下通路的改造投資。

品牌企業「批發商」的基因和思維是推行全通路的最大障礙，企業重視對物流和資訊系統的硬體投資，而容易忽視對管理模式和績效激勵等軟體的變革。

來源：Deloitte中國分析



趨勢二 消費者對服務期望高

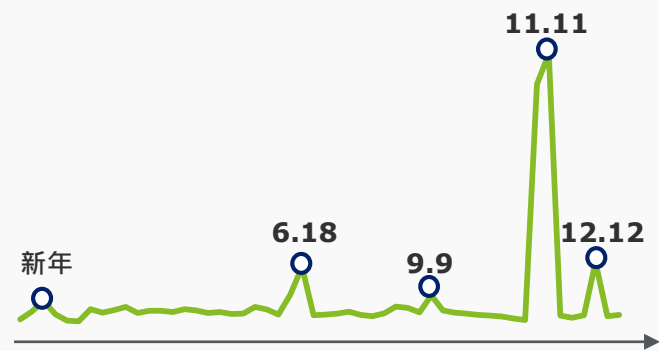
常態化的促銷使得市場需求波動更大

各式促銷活動和平臺推出的購物節貫穿全年，已成為常態；在促銷期間大舉消費，也成為中國消費者的習慣和生活方式。促銷期間，銷量可達平日數倍甚至數十倍。

另一方面，零售庫存壓力正重回品牌方，促銷前的備貨，促銷期間的超大單量以及之後的退換貨需求，都給品牌企業的倉儲和物流體系帶來巨大的壓力，甚至嚴重影響日常的銷售與營運。

市場需求呈現波動大、增長快的態勢

2016年某品牌天貓旗艦店銷量波動圖



來源: Deloitte中國調研與分析

消費者日益提高的消費服務期望，要求品牌企業能夠快速回應波動的市場需求，並以靈活的方式交付訂單；同時，提供個性化、客製化的產品 / 服務將成為未來重要的競爭手段

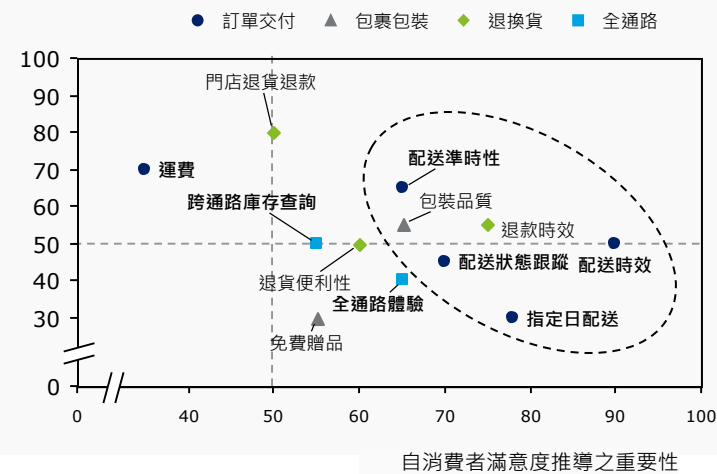
消費者對訂單交付的服務和時效要求高

訂單交付是購物體驗的重要環節，因而是影響消費決策的因素之一。當前消費者對訂單交付的時效、便利性以及跨通路體驗要求不斷提升。

大量企業正投資於為消費者提供更快、更靈活的訂單交付體驗。不過，由於提供快速訂單配送的成本壓力大，更多品牌企業開始考慮投資於全通路零售訂單交付，包括從門店發貨、發貨至門店、門店自提等，促進線上與線下銷售的雙贏。

訂單交付是消費者滿意度的重要影響因素

消費者自述重要性



個性化、客製化的消費需求將繼續保持旺盛

個性化、追求品質和體驗已成為消費趨勢，這將深刻改變品牌企業供應鏈的組織和營運方式，轉而實現靈活、可靠的彈性生產和交付能力。

更多的企業在原先生產標準化產品的基礎上，慢慢培育生產客製化、個性化產品的能力。他們通過提供差異化的體驗，影響並引導用戶的生活和消費方式，使品牌在場景中與消費者互動連接，達成更高的轉化銷售。

個性化引導生活方式

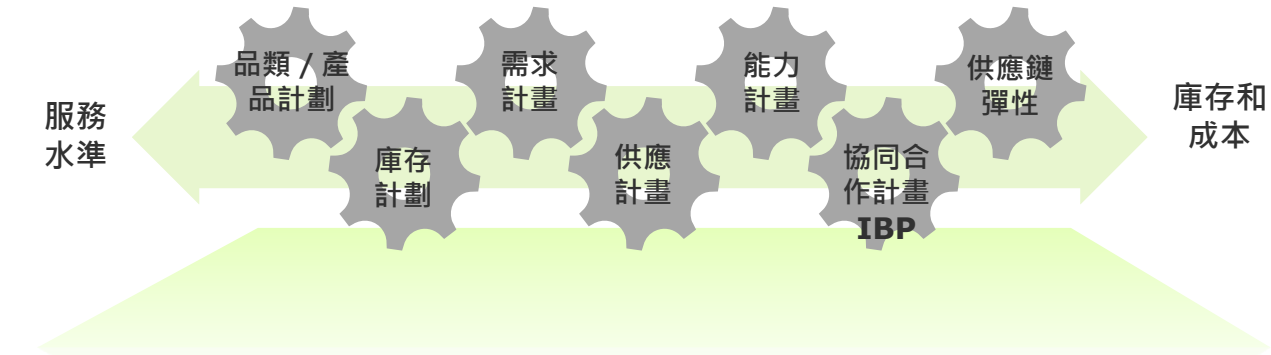




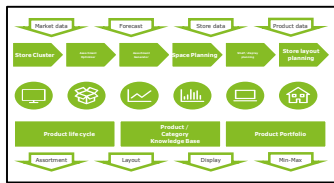
應對二 預測與協同合作計畫

為應對需求劇烈波動的影響，品牌企業應繼續重視供應鏈計畫，並著重於提升供應鏈的快速回應能力。精準的預測、有效的跨部門協同合作計畫、以及靈活的供應鏈彈性可以幫助企業應對因市場波動所帶來的變化

計畫驅動供應鏈，實現成本與服務水準的平衡

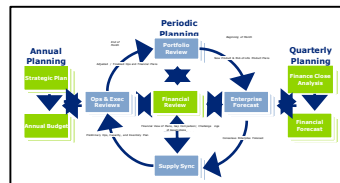


品類與產品管理



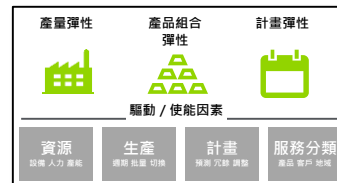
- 符合本地市場的選品策略
- 門店空間佈局和貨架陳列計畫
- 能夠滿足全通路零售需求

協同合作計畫



- 強調跨部門的業務和流程協調
- 與財務計畫相一致的營運計畫
- 充分的資料、技術和系統支援

供應鏈彈性



- 縮短供應週期，提高切換效率
- 較低的生產批量，精準物料管理
- 各級計畫有效且可靈活調整

在新零售時代，計畫仍是驅動供應鏈運轉的核心，但要求更高，企業除了需要在時間、地理、通路等多維度進行預測和計畫外，還需回應跨通路銷售的需求。

首先是準確率問題。隨著技術的日益成熟，以大數據、機器學習和人工智慧為代表的新一代資料處理和應用工具都有助於提高預測準確性。

再者，領先企業通過打通與上下游的系統連接，為計劃人員提供即時的供應鏈資料（包括消費者、流量、訂單、庫存，甚至競品資料），銷售和市場透明度的上升將極大提高預測和計畫的效率。

但是，企業在追求預測準確率之上，更應追求供應鏈在市場變化或預測偏差時的快速回應能力構建。這對於企業應對以「雙11」為代表的促銷活動至關重要。

供應鏈的彈性首先需要仰賴內部完善的整合業務計畫體系（IBP）來協調多部門的工作。他們應圍繞銷售業績、庫存、客服等關鍵指標展開合作，通過共擔績效指標、

共用部門資料等方式，開展各層次的計畫工作並對變化做出及時回應。

供應鏈的彈性和回應度還需要生產和物流的支持，降低最小批量，壓縮準備期，增加訂單交付點等，都將給計畫調整創造極大的空間。

新零售時代供應鏈計畫的另一個重要趨勢是供應鏈與商務的深入融合。比如基於店面和商圈資料優化店面的產品品類計畫，結合銷售、陳列、周轉以及倉儲管理優化店面的鋪貨補貨計畫，通過與POS資料的整合優化倉庫的發貨計畫等。這要求供應鏈計畫人員具備充分的商業意識和市場知識，是新課題也是未來供應鏈計畫的價值所在。

品牌企業還需打破按通路劃分的公司治理框架，建立跨通路的計畫部門和流程，協調不同銷售通路的利益和行為，維護企業計畫的執行和紀律性，減少內部管理成本和內耗。這可能是轉型最困難的部分，但也將是效益最明顯的環節。



應對二 全通路訂單交付

跨通路訂單交付要求品牌企業連結訂單和庫存系統，實現跨通路的庫存管理與訂單交付；並通過訂單交付網路優化、倉儲體系改造等手段建立與「多批次少批量」相應的供應鏈服務能力

訂單交付管理

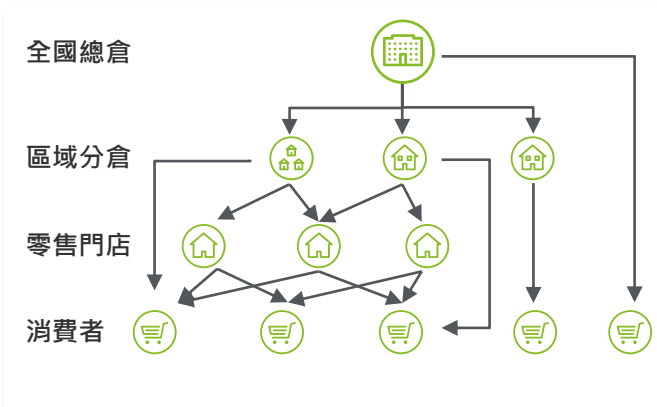


零售業務對訂單交付的需求特徵

	零售業務需求特徵	批發業務需求特徵
客戶	終端消費者	門店、經銷商等
日均訂單量	多且無計畫	少且有計畫
平均訂單行	通常較少	通常較多
平均客單量	較少	較多
配送時效	要求較高，快速回應	按計畫時間配貨
訂單準確率	要求極高 (100%)	要求高
訂單波動量	波動較大 (促銷)	相對穩定
退貨量	較大	較少 (有計畫)
配送模式	全快遞居多	物流配送

企業供應鏈應適應業務前端變化，支持多批次，少批量為特徵的零售業務

全通路訂單配送網路 (示例)



不同層次的訂單交付點都具備不同訂單交付能力及優先順序，目的是實現訂單客服水準與成本水準之間的平衡

訂單交付包括庫存可見、訂單接收、庫存匹配以及訂單配送等環節，涉及庫存管理系統、訂單管理系統、以及後端的倉儲和配送體系。

全通路的訂單交付要求品牌企業供應鏈具備一系列的能力。

首先是跨平臺的庫存可視和訂單歸集能力，主要挑戰在於與不同訂單入口 (包括協力廠商) 的整合，實現庫存即時同步、產品和價格資訊的規範化、以及訂單的後臺歸集。

其次是跨通路的庫存可售性，這包括在系統內構建訂單的庫存匹配和倉庫派發邏輯，以及訂單的跨通路結算規則和系統流程。傳統零售劃歸通路的物權管理模式，以及由此引發的稅務問題都是新的挑戰。

是倉庫和門店的發貨能力，即如何在各級倉庫和門店內，保證訂單派發的成本效益、工作效率、以及配送時效。目前大部分企業的大型倉庫是無法適應「多批次少批量」發貨需求的。而另一方面，門店作為

距離消費者最近的庫存點，與倉庫相比具備發貨快、物流成本低等明顯優勢，理應具備訂單配送能力。這考驗的是企業訂單交付網路設計能力，以及如何平衡訂單交付的服務水準和成本。

最後是跨通路的退換貨能力，要求能夠追溯原始訂單並匹配退貨訂單，並進行跨通路的庫存調整和退款操作，此外還需解決逆向物流問題。

關鍵成功因素 — 實施跨通路訂單交付需解決以下障礙：

- 績效與激勵：傳統的KPI和考核方式需變革
- 門店營運：包括流程改造、人員培訓和人力資源配備
- 商務邏輯：如價格的統一、退換貨政策
- 資訊系統建設以實現庫存共用、訂單推送和處理



應對二 客製化與智慧製造

順應個人化、客製化趨勢，品牌企業需要借助數位化和智能化手段，改進生產製造的流程和效率，從而獲得競爭優勢

消費者需求為導向的設計和製造

	設計	製造	分銷
傳統模式	設計師判斷並確定需解決的需求痛點，設計產品	根據銷售預測進行試產和量產	根據預測或者業績指標將經銷商和通路壓貨
客制化	連結消費者實際消費和需求資料，識別/判斷需求痛點設計產品	<ul style="list-style-type: none"> - 組裝原型樣品，推向市場收集回饋 - 快速吸收回饋和優化原型設計 - 按需求實現批量生產 	以預訂或者預售的方式，直供消費者

客製化需要供應鏈進行「從需求到交付」的全過程變革。個人化、客製化既是對產品的全新定義，也是對產品交付方式的全新定義。

客製化要求供應鏈在產品生命週期的早期就與消費者進行互動並始終貫穿供應鏈，提供真正切中消費需求的產品。

客製化還意味著更快的上市節奏：快速出樣、按預售確定產量並直供消費者、然後反覆運算改進。供應鏈端到端的所有環節都需轉型成為能夠快速回

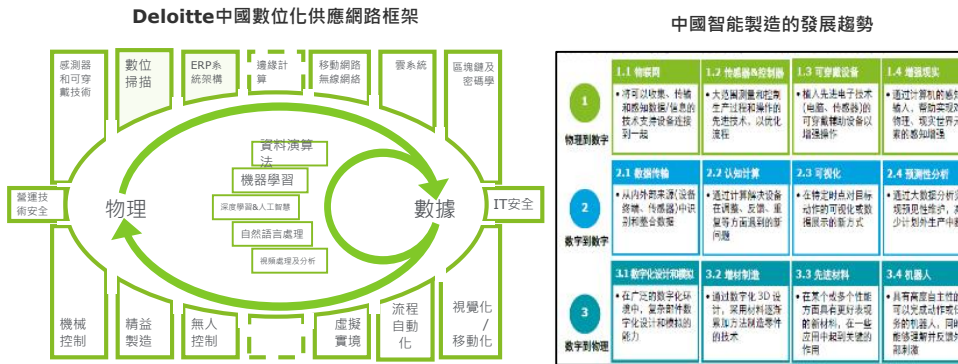
應市場的彈性系統。為了實現彈性和快速回應，品牌企業要提升內功，包括需求驅動的產品設計、貫穿供應鏈的信息可視性、生產的模塊化和標準化等。此外，還需投資於生產線硬體以實現生產和排產的智慧化。

工業4.0為品牌企業提供了絕佳契機，未來智慧製造、數位化工廠預計都將得到大力發展，從經濟性、安全、品質、回應、效率和環保等多維度帶來全方位的提升，使得個性化、客製化成為可能。

滿足客製需求的「新製造」特徵

數位化和智慧化說明企業改進生產製造

- 消費者驅動
- 貫穿上下游的可視性
- 組件模塊化
- 介面標準化
- 彈性生產線
- 智能排產



Deloitte中國數位化供應網路模型揭示了未來數位化製造的發展趨勢：

- 從物理到數位：借助各種感測器、可穿戴設備和物聯網技術，採集資訊並使之數位化，比如通過感測器採集記錄球杆的揮杆資料
- 從數位到數位：將資料傳輸到工廠進行處理和學習，利用預測性分析技術識別需求，這些技術在不少企業已有成功的先例
- 從數位到物理：借助數位和技術，實現客製化的設計和生產，利用新材料、新工藝、新手段組織生產

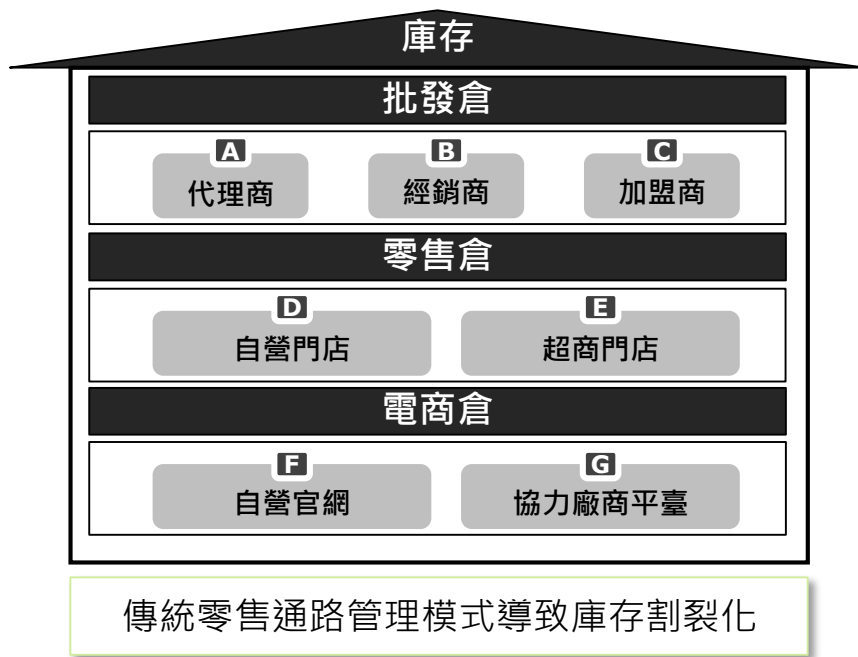


趨勢三 庫存控制問題日益顯現

缺貨是影響品牌企業全通路零售盈利前景的最大問題，庫存在位置上分散而在邏輯上共用，以及服務水準與物流成本之間的平衡，是企業需克服的兩大主要矛盾



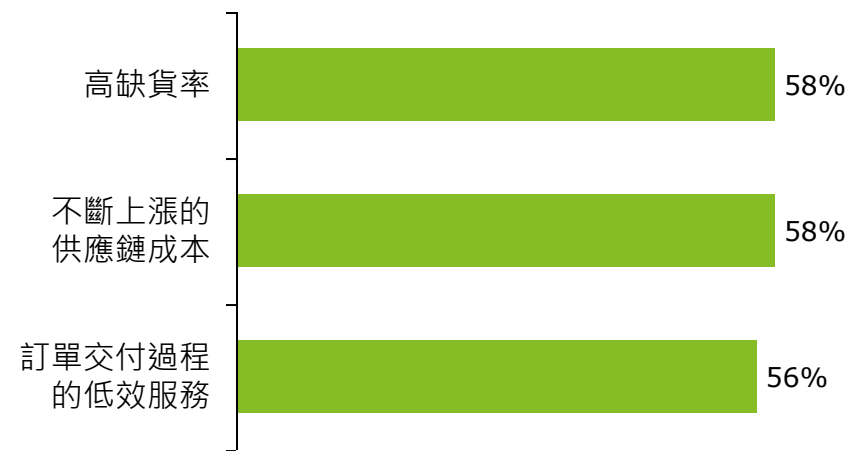
傳統零售管理模式將庫存分割為零散的邏輯庫存池並歸屬於不同通路，由各通路負責庫存績效指標。另外，中國幅員遼闊，而服務水準要求不斷提升，品牌企業越來越多採取多點供應網路佈局將庫存部署到各級分倉。庫存績效責任、所有權及地理分佈的分散，成為跨通路庫存統籌共用以及全通路訂單交付的最大障礙。



正因如此，庫存不平衡，缺貨和滯銷並存，成為品牌企業的常態。

不合理的庫存部署決策不僅直接導致銷售機會損失，還會導致頻繁庫存調撥、過季退倉、不必要的庫存清理等後果，既顯著增加供應鏈成本，也影響供應鏈的服務水準。

阻礙全通路零售轉型最大因素



庫存問題已成為影響全通路盈利的最大問題



應對三 庫存計劃與部署

品牌企業應以提高市場回應性為目標，從通路、地理和時間三個維度，規劃並控制採購和配貨的節奏；數據可見性、資料分析能力以及供應鏈的執行能力是布局敏捷化庫存的基礎

庫存的計畫與部署需從通路、地理和時間三個維度綜合考量。

通路部署決策指根據各通路的需求安排生產和採購。通路庫存計畫涉及企業的通路策略、產品品類策略以及價格管理體系，訂貨計畫既要考慮通路本身的需求，也要考慮全通路模式下跨通路間的相互影響。

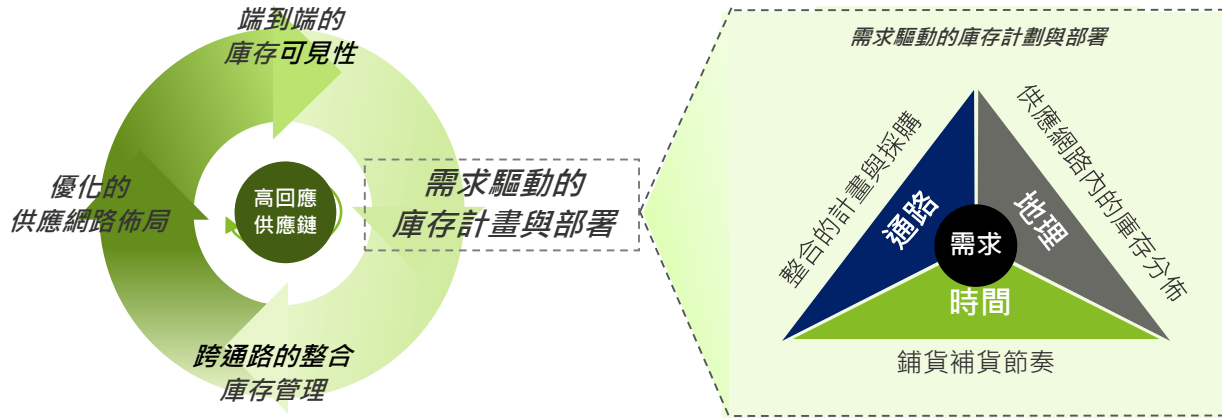
地理部署決策指確定在各地倉庫的庫存品類及庫存深度。區域庫存計畫的目的是讓庫存靠近市場，提高服務水準並控制物流成本。企業建模規劃需考慮預測的可靠性、運輸的批量和成本、產品的特性、調撥和退貨的可能性，最終確定在各區域部署的產品品類以及安全庫存水準等諸多要素，以實現更低的總體成本和更好的服務。

時間部署決策指向通路和區域部署庫存的時間點和節奏。全通路模式下，庫存部署應是敏捷且低成本的，合理地分批次配貨補貨可部分弭平物流的季節波動，降低通路庫存壓力，還可以及時根據市場情況調整庫存，減少庫存調撥和退貨。

庫存計畫和部署的前提是端到端的庫存可見性，配貨和物流部門如能即時掌握各級庫存點的實際庫存和銷售資料，就可以此為據進行更科學的配貨決策。

供應鏈的回應速度和執行能力也是重要影響因素，它決定了各級倉庫和店面的週期庫存和安全庫存水準，往往是最具提升潛力的領域。

高回應度的庫存計畫與部署



來源: Deloitte中國分析





趨勢四

物流營運集約化、共用化

物流行業將朝規模化、集約化和營運精細化的方向發展；中國社會化物流基礎體系的成熟和開放，使得未來物流的競爭將圍繞營運能力和價值鏈控制而展開

物流發展趨勢

未來中國物流行業將呈現規模化和集約化程度繼續提高；物流營運精細化、智慧化和彈性化訴求增強；以服務能力衡量物流的商業價值；以資料驅動物流的營運和提升等趨勢。

新零售需要的是能夠快速回應市場變化和企業業務需求的敏捷物流，以滿足「多批次少批量」和「直供消費者」為業務特徵。正因如此，當前快遞物流企業都致力於發展圍繞電商物流的倉配、快遞和同城物流能力；電商巨頭也紛紛投資建構物流體系，在基礎設施、服務和資料等領域同時發揮效力。

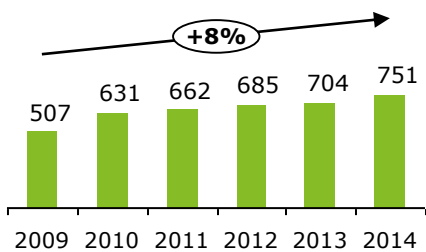
巨頭的物流開放

需要指明的是，未來物流的競爭，將不再只強調擁有物流資產。物流基礎設施將進一步成為開放化的社會資源，物流地產及營運市場的成熟即是佐證。

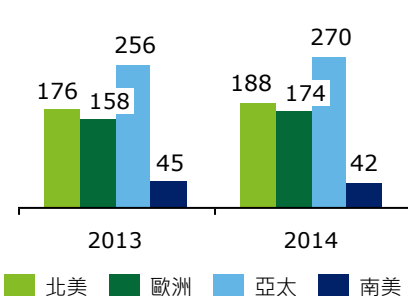
未來物流競爭將更側重於營運，側重於對客戶及價值鏈的控制。比如菜鳥網路宣佈將加速建成一張開放的社會化倉配網路，志在聚合物流資源，掌握大資料，以提供增值服務。而京東面向社會開放其物流體系時，除倉配和快遞外，一體化的供應鏈服務和物流雲才是關鍵。

3PL增長迅速

全球協力廠商物流收入規模 (十億美元)



各地區第三方物流收入規模 (十億美元)



當前行業巨頭在開放其物流生態或平臺，對外提供物流基礎設施資源的同時，更對外提供包括資料、金融、管理等在内的軟實力。

物流是重資產行業，投資門檻高，共享經濟給物流行業帶來新一輪變革的契機，將有助於催生更多細分領域的物流服務商和解決方案提供商，有利品牌企業。



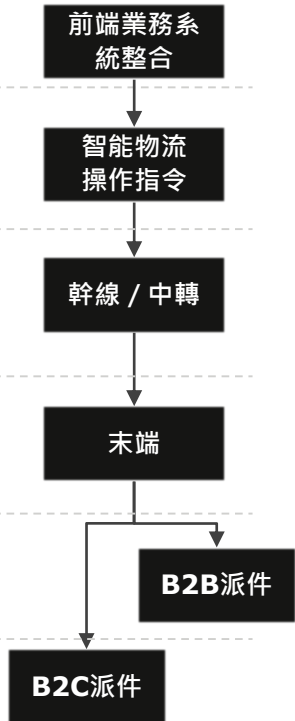
來源: Deloitte中國分析, Deloitte中國「中國物流產業投資促進報告 2015-2016」



應對四 倉儲與物流管理

新零售驅動的物流變革

- 物流及門市POS系統的資料共用
- 物流與電商訂單系統的資料共用
- 根據零售終端的動銷和庫存資料，推送物流操作指令建議
- 經修改或確認的指令即時發至倉庫
- 倉配基礎設施可借助社會資源
- 企業則更多關注庫存移動的合理性和必要性，以優化整體物流網路和路線
- 在末端倉儲（如社區、店面）集散配送，提供全通路訂單交付服務
- 多樣化的本地物流配送服務
- 零售終端快速頻繁補貨
- 以更快的時效和更可靠的服務降低零售終端的庫存水準
- 「最後一哩路」包裹配送
- 自提等業務還將帶動社區物流與社區商業整合



物流行業在互聯網和大資料時代將加速變革，形成社會化的大物流體系。企業推動自身物流體系變革，需要商業模式和思維方式上的變革相配合

來源: Deloitte中國分析

品牌企業的倉儲物流部門應思考如何提高服務水準並提供附加價值，同時，借助社會化的資源，落實合適的物流外包策略，有助於優化成本並提升自身物流管理水準

新零售時代，品牌企業首先需在內部建構適應新零售的物流營運體系和能力，包括物流與業務部門更深入的融合和協調、提升物流靈活性和優化成本效益。

未來物流提供的服務應更智慧、更具前瞻性；比如物流體系及門市終端的系統整合，將使得物流部門獲得可視性並能夠向門店推送建議補貨指令；而基於人工智慧的庫存規劃則可使物流更具計劃性並節約成本。

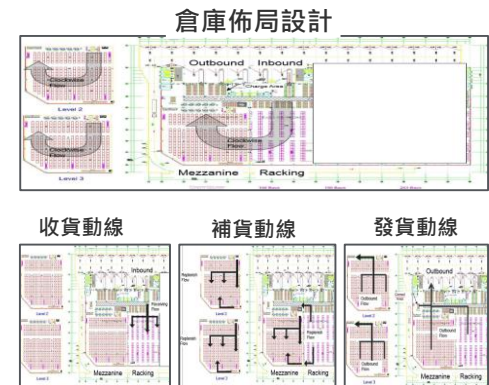
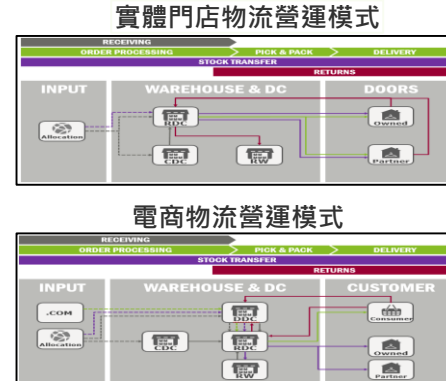
未來物流的服務還應更加彈性和靈活：通路扁平化、B2C比重上升已成定局——門店補貨都需朝一日多次的方向發展，因此，物流體系必須向「多批次少批量」和「快速準時配送」轉型。實現這一轉型常見的障礙之一是倉儲體系的設計：許多企業的倉庫並不能良好支援零售業務，未來的改造應綜合考慮貨量、服務物件、批次批量特性、期望服務水準、跨通路庫存共用

等因素，確定倉庫容量規劃、佈局、動線、流程和生產力水準。

另一方面，由於物流投資週期長、服務要求高，品牌企業需確立合適的物流外包策略，充分利用協力廠商的服務能力。但企業需要的不再是單一的倉儲或者快遞供應商，而是能夠整合上下游資源，提供端到端供應鏈解決方案和服務的物流外包商，從倉儲到訂製加工和資料服務等。

將企業內部的物流營運體系，與外部協力廠商的設施和營運服務相整合，就需要依靠有效的管理和可靠的技術手段。企業應重點考慮3PL對業務需求變化的回應度，系統和營運靈活性，以及業務創新能力；建立全面的績效分析與評價體系；並通過流程和系統，掌握使用者和營運資料可視性，提升管控能力降低風險。

全通路倉庫佈局





趨勢五 資料分析驅動供應鏈轉型

數據從未如此重要，供應鏈端到端的資料獲取和整合是實現全通路零售的重要基礎，資料將驅動供應鏈持續提升

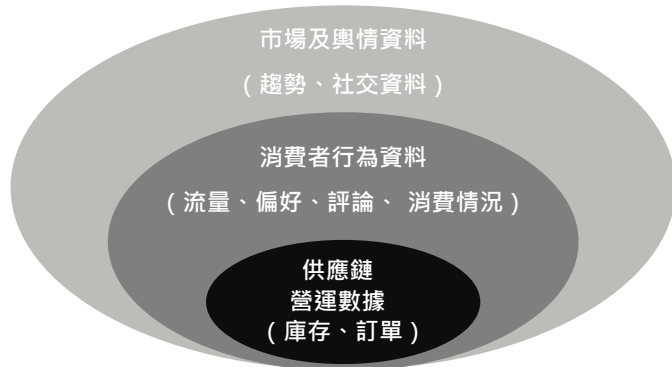
端到端的資料獲取和應用

領先零售企業（特別是電商平臺）的最大優勢是其資料的採集和分析能力。未來企業參與全通路零售競爭，必須搶佔「使用者」和「資料」這兩大策略資產，做到能夠即時的採集大量資料，為內部營運提供資料支撐。未來企業資料應用的趨勢包括：

資料獲取由內部向外部延伸，由營運資料向使用者和市場資料延伸，由結構資料向非結構資料延伸

利用即時資料進行管理，比如供應鏈生產進度掌控、已銷售產品的實施追蹤

將資料更多的應用於前瞻性、預測性的分析工作，而不再僅是歷史的總結和績效的評估



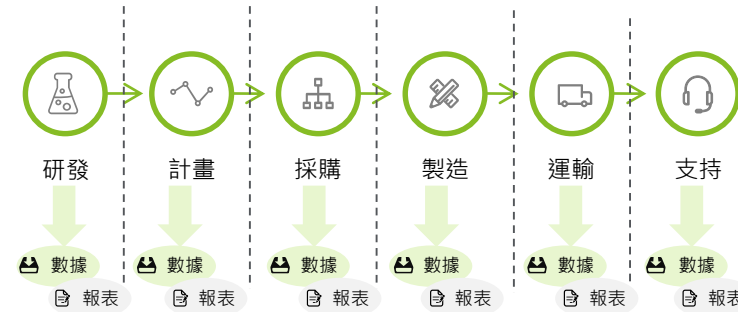
基於系統整合和企業架構的
端到端的數據可視性

資料共用與融合

獲得資料可視性後，企業往往發現對資料應用仍然無所適從。

造成此問題的主要原因之一是企業缺乏完善的資料治理機制：價值鏈各環節資料來源自不同的系統，資料定義和結構不盡相同。資料責任不明確，資料品質無法保證。

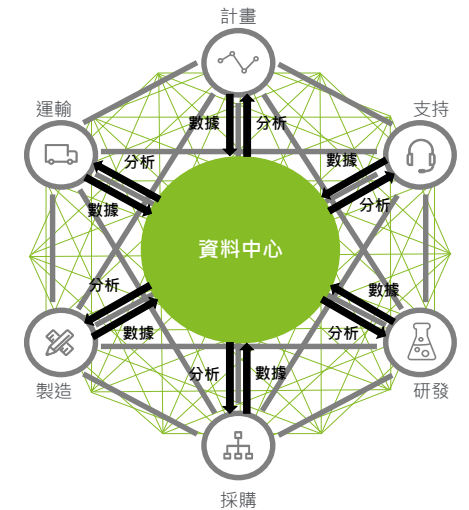
其次是資料應用分散且割裂化的問題。大部分品牌企業的資料應用水準停留在各環節資



各環節相互割裂的資料及報表
相互獨立且重複的資料處理和分析

料的報表展示，資料應用局限在各部門內，資料並未被充分利用也未發揮支持決策的作用。

未來的發展趨勢是，供應鏈各環節的多源異構數據，能夠被整合到共用的資料平臺中進行綜合分析處理，分析結果被推送或按需返回供應鏈各職能，實現決策支持和績效優化。



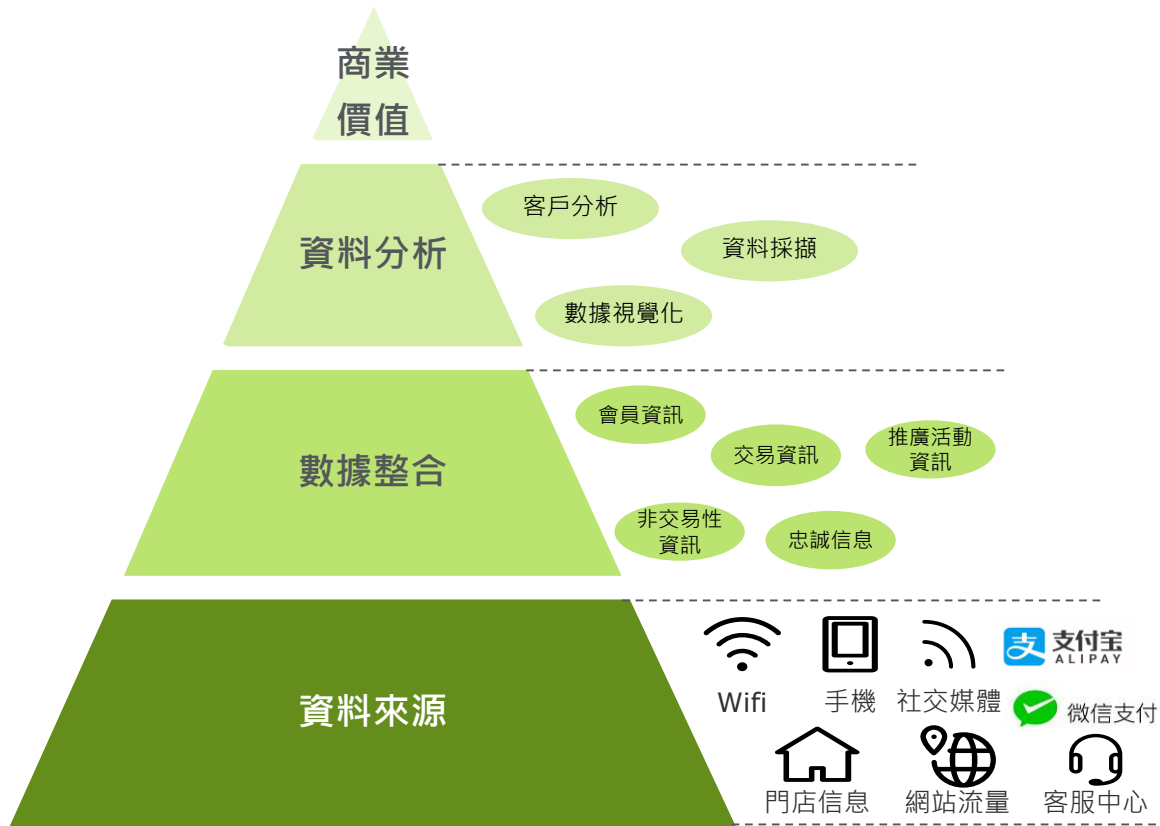
環環相扣的資料交融方式
透明的資料流程和可追溯的分析過程



應對五 供應鏈系統架構與資料分析

品牌企業需擁有適合的企業架構、跨越上下游的系統整合、完善的資料治理和快速回應的IT服務能力；基於即時可靠的資料，資料分析方能有效驅動供應鏈提升效能

全通路的資料分析框架



品牌企業的IT策略需保持與業務和供應鏈策略的一致性，服務於企業的全通路轉型，實現「連接消費者」和「掌握資料資源」的策略目標。

首先，品牌企業需搭建適應全通路零售特徵的企業應用架構，包括覆蓋使用者、交易、訂單、庫存的前中後臺系統架構。

其次，需具備系統整合能力。與上下游合作夥伴的系統整合是品牌企業必須具備的競爭能力。企業需思考如何建立資料共用機制，通過建立互信即時共用資料；資訊的透明和可預見性會使企業的營運更加順暢穩定。因此，資料將促進企業與合作夥伴間更深層次的合作。

第三，企業還需建立完善的資料治理結構以滿足內部控制、財務管理以及安全性的要求。全通路零售中，訂單入口多樣化，通路庫存共用化，交易路徑複雜化，需要企業能夠建立跨系統的資料調和能力，對系統內/間的資料差異或差錯進行實施監控並解決。

第四，企業應更強調IT能力的快速反覆運算和服務回應能力。中國的電商巨頭憑藉技術優勢不斷實現業務模式的顛覆性創新，品牌企業也必須擁有敏捷的IT以應對業務需求的快速變化。

最後，需構建資料分析能力以及基於資料科學決策的治理機制。企業開展資料分析，應遵從以下六條原則：

1. 設定明確的業務目標
2. 瞭解資料
3. 從簡單的入手
4. 充分利用已掌握的經驗和知識
5. 將分析結果落到具體行動
6. 不斷的試錯並總結提升

關鍵成功因素

品牌企業推動業務的數位化轉型，需要針對自身能力和所處發展階段量身定制數位化轉型路徑，確定相應的目標、策略、流程、組織及人才。

總結

Deloitte 供應鏈管理提供全通路價值鏈中各環節的服務與諮詢，協助客戶迎向未來的變革

企業供應鏈的全通路轉型

供應鏈策略——品牌企業應從客戶細分及理想達到之服務水準出發，確立與全通路業務策略相應的供應鏈策略，將供應鏈從傳統的輔助角色，轉變為贏得市場的競爭角色。

預測與協同合作計畫——工具和技術的進步有助於提高需求預測的準確性，但品牌企業更應該致力於提升企業跨部門間的流程和協同合作效率，以及供應鏈的靈活度。

訂單交付——從系統角度，品牌方需連結庫存和訂單；從物流體系角度，品牌方需合理設計訂單交付點網路。

庫存計劃與部署——全通路庫存計畫和部署分為通路、空間和時間三個維度，以端到端的資料可視性以及資料分析能力為支撐；品牌企業應將視野從企業內部拓展開來，實現端到端供應鏈的庫存佈局最優化。

產品與生產製造——推進數位化智慧製造將提升製造業的智慧化、個性化和客製化水準，幫助品牌企業在全通路時代獲得競爭優勢。

物流與倉儲——品牌企業需確立合適的物流與倉儲管理外包策略和協力廠商物流外包商，同時倉庫體系的改造也應與供應鏈策略相應。

IT架構與數據分析——品牌企業需擁有適合的企業架構、上下游的系統整合、完善的資料治理和快速回應的IT服務能力；基於即時可靠的資料，資料分析方能有效驅動供應鏈提升效能。

Deloitte 全通路供應鏈轉型服務



全通路客戶洞察、全通路策略轉型支持、供應鏈策略診斷與規劃、全通路客戶體驗設計與交付。



需求預測、銷售與營運計畫、生產計畫與排程、門店採購限額計畫、計畫管理系統設計與實施、彈性供應鏈設計。



訂單視覺化與追溯、訂單到交付 (OTD) 優化、全通路訂單交易和稅務解決方案諮詢、訂單管理系統設計與實施、協力廠商資料整合服務。



供應網路規劃與優化、零售品類管理和貨架優化、分區域產品組合設計、補貨和配貨優化、庫存診斷與優化、配貨管理系統設計與實施。



產品生命週期管理、工業4.0與數位化智慧製造策略規劃和解決方案實施、營運效率提升、品質視覺化和追溯。



物流策略規劃與落地實施、全通路倉儲規劃設計與實施、物流採購、3PL 管理與外包管理諮詢。



全通路轉型IT策略規劃、供應鏈IT診斷、企業供應鏈架構規劃、供應鏈資訊系統實施、系統與數據整合、資料分析與展現、供應鏈分析。

聯繫我們

勤業眾信消費產業服務團隊



柯志賢 會計師 Jason Ke
消費產業負責人
jasonke@deloitte.com.tw



陳惠明 會計師 Thomas Chen
稅務服務
thomaschen@deloitte.com.tw



林政治 會計師 Horace Lin
消費產業北區負責人
horacelin@deloitte.com.tw



謝明忠 會計師 Steven Hsieh
消費產品產業負責人
stevenmhsieh@deloitte.com.tw



鄭興 執行副總經理 Benson Cheng
管理顧問服務
bensonghcheng@deloitte.com.tw



曾棟鋆 會計師 Rock Tseng
消費產業中區負責人
rocktseng@deloitte.com.tw



許秀明 會計師 Lilac Shue
零售通路產業負責人
lilacshue@deloitte.com.tw



曾韻 執行副總經理 Christina Tseng
風險諮詢服務
christitseng@deloitte.com.tw



吳秋燕 會計師 Chiuyen Wu
消費產業南區負責人
cwu@deloitte.com.tw



吳恪昌 會計師 Harrison Wu
觀光休閒產業負責人
harrisonkwu@deloitte.com.tw



黃俊榮 副總經理 Harry Huang
財務顧問服務
harhuang@deloitte.com.tw



About Deloitte

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more about our global network of member firms.

Deloitte provides audit & assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients’ most complex business challenges. To learn more about how Deloitte’s approximately 245,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on [Facebook](#), [LinkedIn](#), or [Twitter](#).

© 2017. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu Limited.