



零售行业技术创新与落地思考

2017年9月

Deloitte
Greenhouse™
勤创 空间

目录

1. 数字化和消费形态引领零售行业发展新趋势	1
1.1 趋势一：数字化驱动零售行业转型	1
1.2 趋势二：新世代消费者重塑行业生态	2
1.3 趋势三：新兴业态对零售行业的影响	4
2. 创新企业敏锐捕捉市场需求，积极进行产品/服务升级和技术创新	5
2.1 通过视觉处理技术、物联网技术、支付聚合实现消费者行为捕捉	5
2.2 利用云技术和人工智能技术打破数据壁垒，提升经营效率	6
2.3 运用先进算法强化企业数据运用能力	6
2.4 创新业态助力企业获得更多消费者触点	7
3. 创新平台经济服务模式缩小技术创新“供需错配”，促成多方共赢	7
3.1 创新企业需衡量和控制技术开发风险	8
3.2 创新平台经济服务新模式	8
3.3 加速营的核心价值与提升	9
3.4 成功达成的合作意向	9
结语	10

100

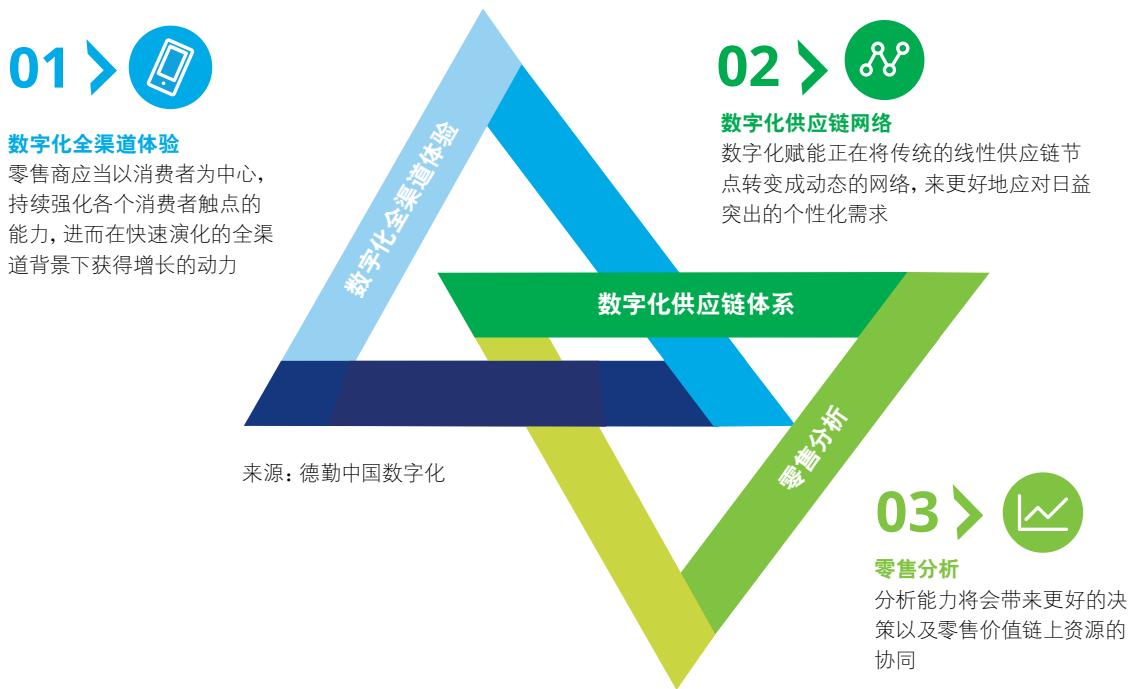
Making another century of impact
德勤百年庆 开创新纪元

1. 数字化和消费形态 引领零售行业发展新趋势

1.1 趋势一：数字化驱动零售行业转型

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、物流在过去几年都出现了飞速的增长，网络零售在整体零售中的占比也已经达到了全球最高的水平，综合来看，目前中国零售市场中有57%的零售销售都受到了数字化的影响，在这样的趋势下，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。

德勤零售转型三维度

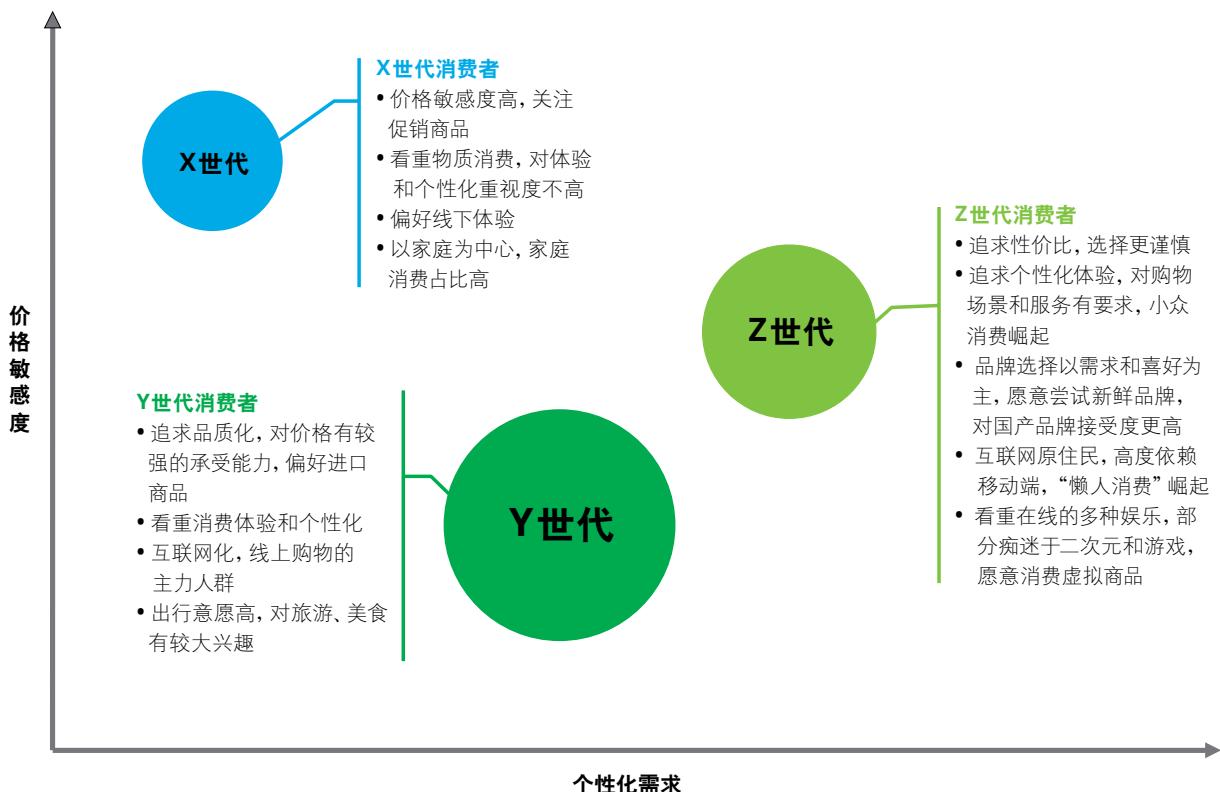


- **数字化全渠道体验。**新的零售生态下，消费者成为整个生态体系的中心，零售商需要建立与消费者无缝、持续的连接，通过无处不在的消费场景和互动通路，持续为消费者提供优质的购物体验，并且在这个过程中，不断提升企业在零售核心问题方面的能力。
- **数字化供应链网络。**科技进步将驱动整个供应链系统的转型，传统的线性供应链将逐渐演变成动态的网状供应链体系，供应链的各个节点之间可以通过数字化核心实现互联互通，数据的无缝对接和流通将使得各个节点能够根据对数据做出及时的调整和反馈，从而使整个供应链体系对消费者需求有更加明确和清晰的了解，也使得供应链的各个环节能够围绕消费者需求进行更加高效、精准、个性化的运营，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。

1.2 趋势二：新世代消费者重塑行业生态

随着X世代的逐渐老去以及新世代消费者财富的不断积累，新世代消费者将开始在消费市场中扮演起更加重要的角色，并通过他们需求和喜好来重塑行业生态。老一代消费者更看重实物消费，对价格也更加敏感，对家庭的归属感和责任感也使得他们与家庭相关的消费占比更高。与上一代消费者相比，Y世代和Z世代更加追求体验和个性化，家庭小型化和独身等趋势也使得消费决策更多地取决于个人需求而非家庭需求，同时这些消费者对于互联网的使用频率更高，也更加依赖线上的娱乐和社交功能。消费需求的演变将成为改变消费市场的核心力量，在新世代消费者主导的未来消费市场，对于实物消费的需求将进一步弱化，对体验的追求将使服务和体验与商品进一步融合，购物将不仅仅是获得商品，同时也是享受体验的过程；需求趋于品质化和理性化，不再刻意追求炫耀性消费，更多地看重需求和性价比；个性化需求催生新兴消费领域和小众消费崛起，客户群高度细分并得到更加精确的满足；全渠道融合更进一步，“懒人”消费盛行，便捷性的追求将促使O2O服务逐渐渗透到生活的各个方面；对物质占有欲望的下降以及实用性理念将使得“共享经济”拥有更加广阔的前景；线上将更加繁荣，作为互联网的原住民，新世代消费者高度依赖互联网，对在线社交、教育、游戏有着更强的需求，同时他们对于虚拟商品的接受度更高，因此线上将向着更加多元的方向发展。

不同世代消费者特征



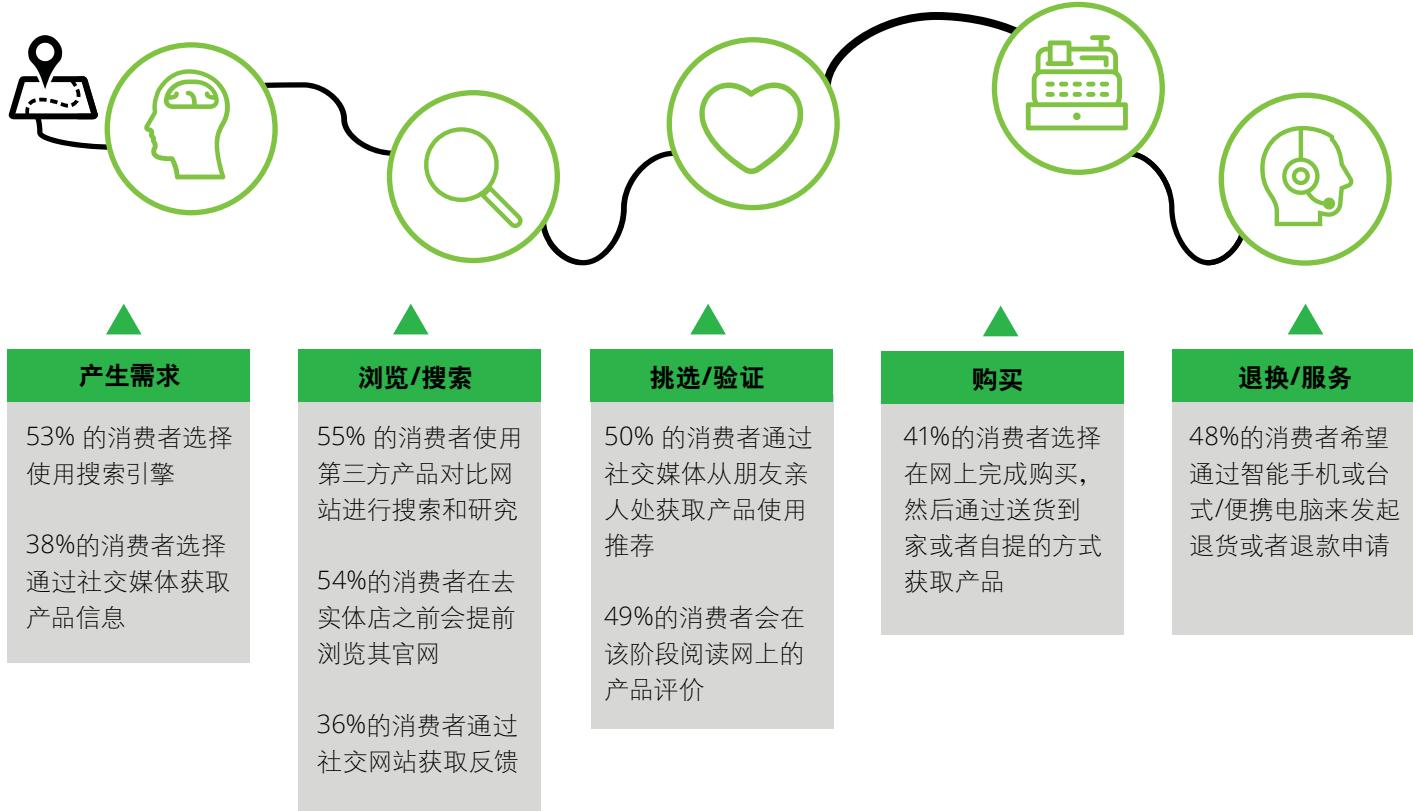
来源：德勤研究

备注：圆圈大小代表潜在的购买力和影响力

德勤对于消费者行为一项调研显示，85%的消费者诉求产生受到不同程度的数字化载体的影响，在购买前，网站信息、社交媒体、用户评论等都是影响消费者购买行为的重要因素，而在购买后也有近半数消费者希望能够通过在线的方式获得持续的服务，数字化已经渗透到消费者需求的各个方面，全渠道也因此成为企业发展的重要路径之一。

消费各个阶段中与数字化载体的互动方式

购买阶段



来源：德勤《跨越数字化鸿沟》

在这样的趋势下，社交媒体正逐渐成为影响消费者购买行为的一个重要因素。社交媒体使得消费场景更加自然地被植入日常互动中。社交购物模式下用户的分享、评论、交流都有可能成为最终购买的驱动因素。而新的消费主力军80和90后更加依赖社交媒体，也更愿意接受来自朋友圈和社交平台“意见领袖”的影响。在社交媒体上与品牌的直接互动，也会影响他们的购买决策。而基于长期积累的客户数据，社交媒体还能助力精准营销的实现。

1.3 趋势三：新兴业态对零售行业的影响

随着零售行业转型的不断推进，2016年以盒马鲜生为代表的新型零售物种快速落地，凭借着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、供应链的整合以及背后资源的强力支持，成为市场的有力竞争者。到了2017年，零售业便进入了新物种加速繁衍的疯狂时期。据不完全统计，仅今年以来诞生的新物种就有天虹sp@ce、新华都海物会、步步高鲜食演义、百联RISO、美团的掌鱼生鲜、世纪联华鲸选等。零售新物种的出现意味着零售业态的界限正在变得模糊，同时服务内容也正变得更加多元。在新物种店铺布局逐渐推进以及业态创新和品类优化的不断深入下，零售新物种对零售行业的发展将产生一定的影响。

2017年与电子商务巨头阿里巴巴相关联的一个关键词便是无人便利店，阿里巴巴的无人便利店被认为是未来技术和硬件输出的一个模板。在2017年7月第二届淘宝造物节上，阿里的无人便利店——“淘咖啡”正式亮相，无人便利店概念也因此被引爆。在此之前国内已经有很多企业涉足无人便利店，其中缤果盒子和深兰科技的无人便利店已经进入商用，一些大企业也公布了对无人便利店未来的发展规划。

新业态、新物种的出现源于线上线下融合的持续推进以及传统零售企业的转型升级尝试，在新的零售生态下，这些结合了多渠道、多服务，以需求和体验为中心，技术为驱动的新型业态将会持续对零售行业产生影响，并有望成为引领零售行业转型的重要尝试。



2. 创新企业敏锐捕捉市场需求，积极进行产品/服务升级和技术创新

2.1 通过视觉处理技术、物联网技术、支付聚合实现消费者行为捕捉

在数字化渠道日益成熟的今天，传统零售企业的门店应从“销售平台”向“体验传播”进行转变。门店可以通过跨屏互动、技术创新和搭建生活体验店的方式，促进无缝式体验，从而获得长足的发展。门店通过店内传感器、无线网络、电子价签等，将移动销售点(POS)与电子商务、社交型客户关系管理及库存管理系统相结合。为消费者提供实时购物信息，让他们能更清楚地了解库存、价格变动、促销活动等情况。同时通过记录顾客的停留目标、停留时间、游走路线，客流量的大小以及最终购买情况，帮助企业更精准地了解客户需求。同时，门店交易完成后，客户亦可选择送货上门。这样消费者既得到了实体店的购物体验，又享受了线上送货上门的便利性。目前零售企业对于消费者的认知和信息的捕捉，仍旧存在一定的局限性和滞后性。部分创新企业以消费者信息捕捉和数据收集为切入点，通过视觉处理技术、物联网技术、支付聚合等技术手段实现不同场景、不同消费环节的消费者数据收集和聚合，进而通过整理和分析应用于企业的日常经营决策。

视觉处理技术（基于摄像头）实现客户识别和行为捕捉

基于摄像头的视觉处理技术，可以通过数字相机对特定区域或者特定消费者进行追踪和监控，同时也可搭载人脸识别技术对消费者进行快速识别，针对不同身份和会员等级的消费者进行快速提醒以便进行针对性服务。视觉处理技术的主要应用包括：

- 对特定区域进行持续监控，掌握商品的变化。以货架的监控为例，对零售终端的货架摆货的比对，既可以在不同时间来观察补货/摆货的效率，也能在不同产品间发现货架安排与竞品之间的差别。
- 消费者旅程数字化捕获。通过打造数字相机阵列，既能够对同一个客户行程进行追溯，也可以对整体客群进行观察，从而分析消费者行走路线和逗留时间，进而优化店面柜台布局与装修、柜台租金谈判、导购销售转化率的考评等业务应用场景。
- 人脸识别。可装在出入口，既可以用黑名单功能，防范高危分子；又可以用白名单功能，快速识别不同消费者身份，提供个性化服务。

聚合支付数据进行消费者洞察

支付作为消费的必备环节之一，蕴藏着大量的用户数据，零售企业能够根据这些数据得到关于消费者偏好、支付习惯、消费频次等多种信息，因此也有创新企业基于支付环节的插件，获分析支付习惯偏好、频率等，进而为客户忠诚度、促销节奏推动提供参考。

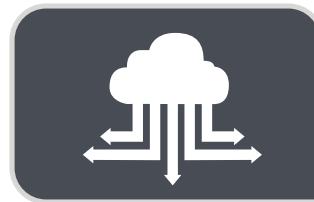


2.2 利用云技术和人工智能技术打破数据壁垒，提升经营效率

企业内部流程和经营信息的数字化和系统化对于零售企业的数字化转型来说至关重要，在一定程度上是企业转型升级的基础。因此创新企业也以零售企业的数据后台和流程数字化为切入点，通过云、人工智能等技术，打通数据壁垒，聚合企业数据，进而大幅提升企业效率。

通过云部署提升企业数据能力

创新企业通过私有云和公有云部署，帮助企业进行数据的聚合，并应用于日常运营情况分析、市场营销效果分析、产品用户体验分析等业务场景，在多个业务环节帮助企业整体效率的提升。



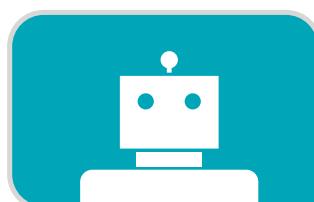
运用人工智能搭建企业共享中心

创新企业以人工智能驱动的线上机器人为切入点，既可以对外服务于消费者，同时也能够将其运用于内部企业运营，搭建财务、人事等频繁交互场景的共享中心。



人工智能赋能企业仓储管理

创新企业以仓储管理为入口，利用人工智能技术赋能智能仓储机器人，替代人工仓库出入库、分拣等工作，相比人工操作实现效率提升、出错率下降。同时由于机器对温度的适应性比人高（80度到零下40度），可以在特殊环境下进行操作。



2.3 运用先进算法强化企业数据运用能力

数据的获取和整合是为了通过有效合理的分析手段和算法来支持和指导企业的日常经营和战略方针制定，因此在数据分析的算法和应用层面仍旧有广阔的市场潜力。创新企业以数据分析和数据运用为切入点，针对营销、选址、定价等经营环节为企业赋能。

基于用户画像的数据挖掘

部分创新企业结合国际电商、社交网站的运营经验和算法，以用户数据为切入点，帮助企业开展基于用户画像的数据挖掘，用来为企业用户获取、营销推广等方面的决策支持。



基于算法的运营决策支持

部分创新企业以算法和数据为基础的，能够为企业构建以黑盒形式的算法体系，通过外挂或者系统对接的形式与企业的系统平台对接，通过算法帮助企业在选址、定价、库存管理等方面实现优化和提升。



深度学习和数据挖掘加速社会化运营

以消费者行为为切入点，创新企业运用人工智能和数据挖掘技术，通过社交媒体洞察、会员/粉丝洞察、员工平台挖掘，为企业在品牌管理、广告投放等方面提供支持。



2.4 创新业态助力企业获得更多消费者触点

在资本和舆论的追捧下，无人店和无人售卖机成为时下最受关注的热点话题之一。部分创新企业也以无人概念为切入点，通过技术和硬件的输出，帮助零售企业建立无人终端，并通过云后台的系统进行定价、促销、用户信息捕捉应用场景，一方面帮助企业节省了人力等成本，同时也能够帮助品牌企业获得更多更直接的消费者触点。



3. 创新平台经济服务模式 缩小技术创新“供需错配”， 促成多方共赢

3.1 创新企业需衡量和控制技术开发风险

创新企业大多具备良好的技术基础和学术背景，因此能够通过技术创新和持续的研发投入来获取和掌握具有前瞻性的技术。这些技术本身虽然在特定领域具有领先性和前瞻性，但是仍旧需要进行大量的调整并融入个性化因素来针对性地解决企业发展中面临的问题。

对于零售行业的企业来说，企业在发展过程中的创新和改革都需要围绕业务的长期发展展开，而企业在长期发展中形成的流程和运营模块已经根深蒂固，因此在面对创新技术以及潜在的大规模革新时，企业往往需要审慎评估投入产出以及改革对于现有流程的影响。

综上所述，面对市场发展的新需求，尽管创新企业积极顺应趋势，发现新方向，提供解决方案，但是由于零售企业需求的复杂性和系统性，要使供需相互匹配仍旧面临不小的挑战。从供需的角度来看：

- **供给方——创新企业**。拥有能够针对性解决特定问题的技术能力和技术优势，但这些都是“点”（针对特定问题），而非“线”（针对某个业务线条）、甚至“面”（结合市场/零售行业领先企业核心诉求的战略转型/变革管理）。面对不同类型的零售企业和多层次的需求，创新企业提供的技术服务如何能够适应企业现有的运作体系并有效地发挥作用，是创新企业需要去面临的挑战。
- **需求方——零售企业**。大型的零售企业面临“大象转身”困局，一方面大型的零售企业已经拥有成熟稳定的经营流程和经营体系，成熟的体系使得这些企业对新兴技术更加谨慎，因为变革对这些企业的冲击会更加明显；另一方面，为了保持企业活力，取得持续的增长，企业仍旧需要外部资源的驱动，而创新企业的技术优势有望为零售企业提供发展的灵感和活力。因此对于零售企业来说，不仅需要去筛选适合自身发展的技术，同时也要兼顾技术与企业流程和模块之间的对接，找到供需的均衡点。

3.2 创新平台经济服务新模式

DTT此次与PNP合作举办创新加速营，尝试基于多方共赢基础，创建平台经济服务新模式，进而填补市场与创新企业之间存在的供需错配。创新企业与零售行业领先企业将在此平台基础上获得共赢：

- **创新企业**

精准了解零售行业领先企业的需求，
提升创新效率和技术开发成熟度，快速打开市场。

- **零售行业领先企业**

- 1) 了解业内新的创新技术发展趋势
- 2) 寻找新项目内部立项机会

3.3 加速营的核心价值与提升

- 基于新零售技术创新这一特定主题，通过多家创新企业的集中活动，协助创新企业对接到零售行业领先企业的决策层；同时，也能帮助零售行业领先企业节约时间，提高对接效率。
- 以创新技术产品结果为导向，指导创新企业通过案例分析、demo展示等方式，直观展现创新方向和预期效果；这也方便零售行业领先企业协同内部资源，组织人员快速对接，从而降低企业内部决策成本。
- 识别零售行业领先企业的核心需求，对主要挑战进行分解，进而识别创新企业未来能在其中扮演的角色和未来发挥的作用，从而帮助双方更好地沟通交流，促成双方合作有效开展，推动服务最后一公里的落地。

3.4 成功达成的合作意向

- 1) 服务采用：**百联集团考虑选择采用神策的数据集成部署方案，以及天正的CRM方案。
- 2) 落地测试：**澳门新濠天地与追一科技和图麟科技达成合作，就博彩业客户服务管理与高质量体验提升进行项目落地测试。
- 3) 联合开发：**万达网科也效仿相关模式，建立万达创新加速器，与杉数科技等创新企业根据内部需求场景联合开展技术应用。
- 4) 战略投资：**百联集团打算战略投资天正科技。目前已经将其纳入自己在四行仓库的创新孵化器中，进行重点培养。

创新企业借助本次加速营，获得了接触和深入了解零售市场与传统行业的机会，与更多的零售行业领先企业联合展开创新领域的探索和合作。



结语

我们将总结本次活动和服务经验，未来将面向更多行业、更多合作伙伴提供高品质服务。

- 行业方面：除了目前新零售之外，未来可以推向其他更多行业，探索更多领域的创新；
- 其他生态圈合作伙伴方面：除了目前的创业企业及零售行业领先企业之外，未来也欢迎更多资本方、政府等不同生态圈利益相关方的共同参与；
- 零售行业可向价值链纵深拓展：除了目前已经开展合作的六大先行企业之外，其他有意向的企业/机构，也欢迎积极参与，开展二期、三期的加速营活动。

此外，针对此次加速营活动的重要发现，结合德勤广泛的服务经验与行业洞察，未来还将陆续发布有关新零售趋势的白皮书，敬请期待。

联系方式

Deloitte.

PLUGANDPLAY

Steven Feng 冯晔

德勤中国创新暨勤创空间
领导合伙人
+86 21 6141 1575
stefeng@deloitte.com.cn

Peter Xu 徐洁平

Plug and Play中国
管理合伙人
Peter.Xu@plugandplaychina.com

Robert Bao 鲍贝

勤创空间
创新生态圈架构师
+86 21 2316 6109
rbao@deloitte.com.cn

Claire Xiong 熊宠乔

Plug and Play中国
企业创新行业总监
+86 188 4260 3333
claire@pnptc.com

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 以了解更多有关德勤有限公司及其成员所的详情。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区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非凡，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、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，同时致力为中国会计准则、税务制度及培养本地专业会计师等方面的发展作出重要贡献。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非凡的更多信息。

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，您应咨询合资格的专业顾问。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。
HK-029ENG/SC17

