

Deloitte.

德勤



未来零售
德勤中国

用“时间”重新定义“市场份额”	3
创新进阶指南	6
跨越转型鸿沟	11
德勤联络人	15

用“时间”重新定义“市场份额”

每年的双十一都会掀起一波购物狂潮，这无疑得益于中国独特的数字化环境。在零售生态中，有哪些参与者在推动创新变革？未来的市场又将如何定义？德勤消费品及零售行业领导合伙人张天兵为您解答“未来零售”。

消费者偏好、技术、市场中不同参与者的共同作用造就了中国独特的数字化环境。以网络零售的持续渗透和移动端的普及两个侧面为例，2016年中国网络零售总额达到了7580亿美元，在整体零售中占比15.5%，2017年前九个月网络零售仍旧保持着超过25%的增速，渗透率进一步提升；移动端的普及同样推动了中国零售数字化的进程，移动端不仅成为了网络购物的主要媒介——2016年的双十一82%的销售额来自于移动端，同时也成为了消费者进行支付的主要选择——2017年2季度第三方移动支付的市场规模达到了4.2万亿美元。

在这样独特的数字化环境中，以消费者为中心的不同参与者正借力于技术的进步和分析能力的完善来重塑零售生态，未来零售也将在这些参与者的创新和尝试中到来。重塑零售的参与者大致可以分为三类：

- **颠覆者**。以阿里巴巴生态体系和腾讯&京东生态体系为代表，这些企业在中国互联网化的大潮中成长壮大，以消费者为中心构建起了覆盖多产业的生态体系，通过资源的聚合和技术的探索，成为推动零售转型的重要力量。
- **合作伙伴**。伴随着中国零售行业的发展，服务和技术提供商已经成为市场中重要的构成部分，这些服务和技术提供商通过为零售体系提供相关的支持，建立起与颠覆者的合作关系，通过技术和创新共同重构零售生态。
- **零售商**。在颠覆者推动的零售变革中传统零售商正在从被动招架，开始转变为主动应对，以更加积极的姿态面对消费者和技术的变化，参与到零售生态的转型和重塑中。

图1. 创新重塑未来零售



上述三类参与者所做的一切尝试都是借力于技术和分析能力，围绕消费者尤其是新一代消费者的消费需求和消费习惯的转变进行的创新。德勤对消费者的研究发现，消费者需求的变化正在形成新的趋势，并对零售市场的参与者提出新要求：

- **颠覆者**。以阿里巴巴生态体系和腾讯&京东生态体系为代表，这些企业在中国互联网化的大潮中成长壮大，以消费者为中心构建起了覆盖多产业的生态体系，通过资源的聚合和技术的探索，成为推动零售转型的重要力量。
- **合作伙伴**。伴随着中国零售行业的发展，服务和技术提供商已经成为市场中重要的构成部分，这些服务和技术提供商通过为零售体系提供相关的支持，建立起与颠覆者的合作关系，通过技术和创新共同重构零售生态。
- **零售商**。在颠覆者推动的零售变革中传统零售商正在从被动招架，开始转变为主动应对，以更加积极的姿态面对消费者和技术的变化，参与到零售生态的转型和重塑中。

图2. 消费需求三维度



图3. 主要消费趋势



未来零售转型起源于颠覆者带来的变化，而未来的零售格局也将随着转型的深入而改变。**张天兵表示**：“代表性的颠覆者如阿里巴巴和腾讯&京东都在积极地向着不同的消费者触点渗透，通过资源的整合和业态的创新，推动着零售行业的变革，也因此必将引发未来零售又一个重要的变化——**零售不再局限于传统的场景、品类等概念，未来的争夺将是对人和时间的争夺，而评价市场参与者的一个重要标准将是它的产品和服务在消费者一天24小时中的占比。**”腾讯旗下的微信就已经占据了手机用户近30%的使用时间，而阿里也在通过不断地社交媒体、文化娱乐等方面的投入，占据消费者的时间。通过更多时间的占用，颠覆者们可以建立起与消费者之间的联系，并通过数据的不断收集形成消费者画像并提供个性化的商品和服务，从而最大化满足消费者需求。以阿里巴巴和亚马逊为例：

- 阿里巴巴的生态体系中，不仅包括了购物，还包括了媒体、金融、物流等多个元素，通过线上线下高度融合的生态体系，全方位覆盖消费者需求，整合消费者信息，形成最具价值的核心——有关消费者的洞察。
- 亚马逊切入时装市场引发了市场对于颠覆者又一大思考。颠覆者拥有更直接的消费者触点和更全面的消费者信息，能够深入地了解消费者的需求并将洞察运用到自有品牌的设计和生产中，为消费者提供更加符合需求的商品，而随着客户洞察的逐渐完善按，颠覆者还有可能切入更多的细分品类，而传统的品牌商也将面临更多的挑战。

以上我们分享了未来零售转型中的消费者和参与者的特征，并提出了时间竞争的理念，德勤将持续推出【未来零售】系列文章，对未来零售的趋势和应对策略进行讨论和分享，请您持续关注！

图4. 当今的市场：消费者的24小时



创新进阶指南

在未来零售第一期文章中，德勤消费品及零售行业领导合伙人张天兵为您解读了“未来零售”的定义、参与者和重要特征。在对消费者24小时的争夺中，颠覆者、合作伙伴、传统零售商这三大参与者的创新源泉和创新基础是什么？创新的路径又该如何选择？本期将延续上期的话题，继续由张天兵先生为您解读未来零售中的创新之路。

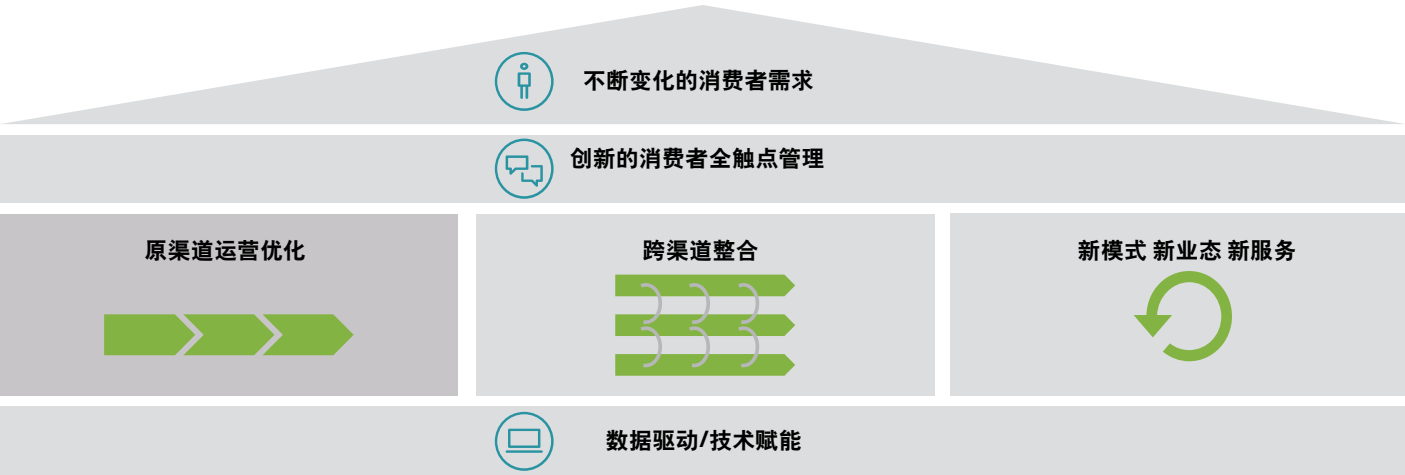
在上期文章《未来零售：用“时间”重新定义“市场份额”》中，我们已经对未来零售市场中的参与者、消费者需求变化、以及新的市场竞争理念——从渠道竞争变为对消费者的“24小时”竞争进行了阐述。本次我们将针对未来零售演进过程中的创新基础、创新机遇和创新路径进行讨论，希望能够为企业转型提供新思路。

在中国独特的数字化环境中，**颠覆者、合作伙伴、传统零售商**三大参与者正以消费者为中心并借力于技术的进步和分析能力的提升来重塑零售生态。在以消费者为中心的生态系统中，**不断变化的消费者需求**成为市场参与者进行决策和转型的核心驱动力，同时也为这些参与者带来了新的机遇和挑战。

面对不断变化的消费者需求，德勤认为市场中的参与者需要**以数据和技术作为转型的基础，以消费者需求为指引**，布局创新的消费者全触点，全面、快速、针对性地满足消费者需求。通过全触点的布局，企业能够实现占据消费者更多时间，培养消费者粘性，并且掌握更加全面精准的消费画像。

通过布局多触点更多地占据消费者时间。以阿里巴巴生态系统和腾讯&京东生态系统为例，虽然这两大生态系统已经有明确的核心平台，但是在推动核心能力不断提升的同时，也激进地向着以消费者为中心进行全触点的布局，在电商、社交、娱乐、支付等多个场景建立与消费者的互动，从单方面对接向着全方位覆盖推进。通过全触点的布局，这两大生态系统正展开针对消费者24个小时的争夺战，通过提供多元化的服务和内容吸引消费者并持续满足需求，建立消费者粘性。

图1. 未来零售中出现的新机遇



建立全触点的又一个出发点是消费者数据的获取及分析使用。在多触点满足消费者需求并建立互动关系的过程中，生态体系中的消费者的数据也会从单一场景的数据变成更加立体多维度的数据，并最终形成精准的消费洞察和画像。日渐完善的消费者画像将推动生态体系中各个触点的优化提升并实现个性化，从而更好地满足消费者对于高效便捷、个性化、独特体验等方面的需求。

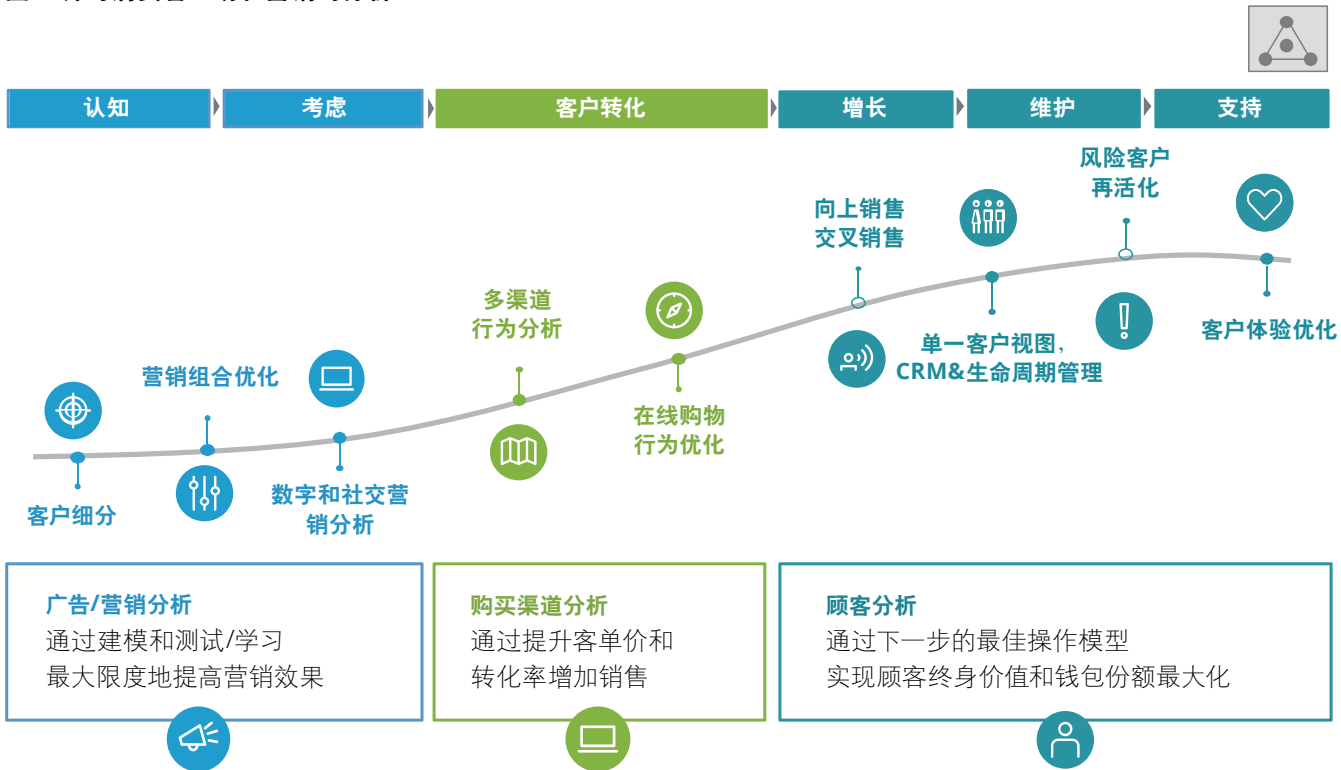
基于针对消费者的全触点管理，企业正积极地从以下三个方面进行未来零售创新：

传统价值链的转型和优化
为了高效地满足快速变化的消费者需求，并且优化整个体系的运营效率，零售市场参与者需要对零售全流程进行数字化改造，并运用行之有效的分析手段将数据的价值最大化，从而推动整个价值链的转型。基于多年的客户服务经验，德勤总结了完整的方法论，通过分析工具、专业人才和对行业趋势洞见的有效组合，从企业战略、消费者互动和营销、采购和销售等方面来切入帮助零售企业实现价值链的转型和优化。以下为零售分析应用的几个主要方面：

基于分析的战略规划：以企业的发展需求和长期目标为出发点，以数据分析为依据，分析并做出各种战略选择，包括新市场进入、市场开拓和增长策略等。

基于分析的顾客洞察和营销：从前端入手，企业与消费者的互动阶段被划分为认知、转化、留存三个阶段，而企业可以利用有效的分析优化三个阶段中的不同节点，在认知阶段通过数据建模及测试/学习，优化营销组合以实现营销投资回报率的最大化；在转化环节通过提升客单价和转化率来增加销售；在留存阶段通过下一步最佳操作模型最大化顾客生命周期价值和钱包份额。

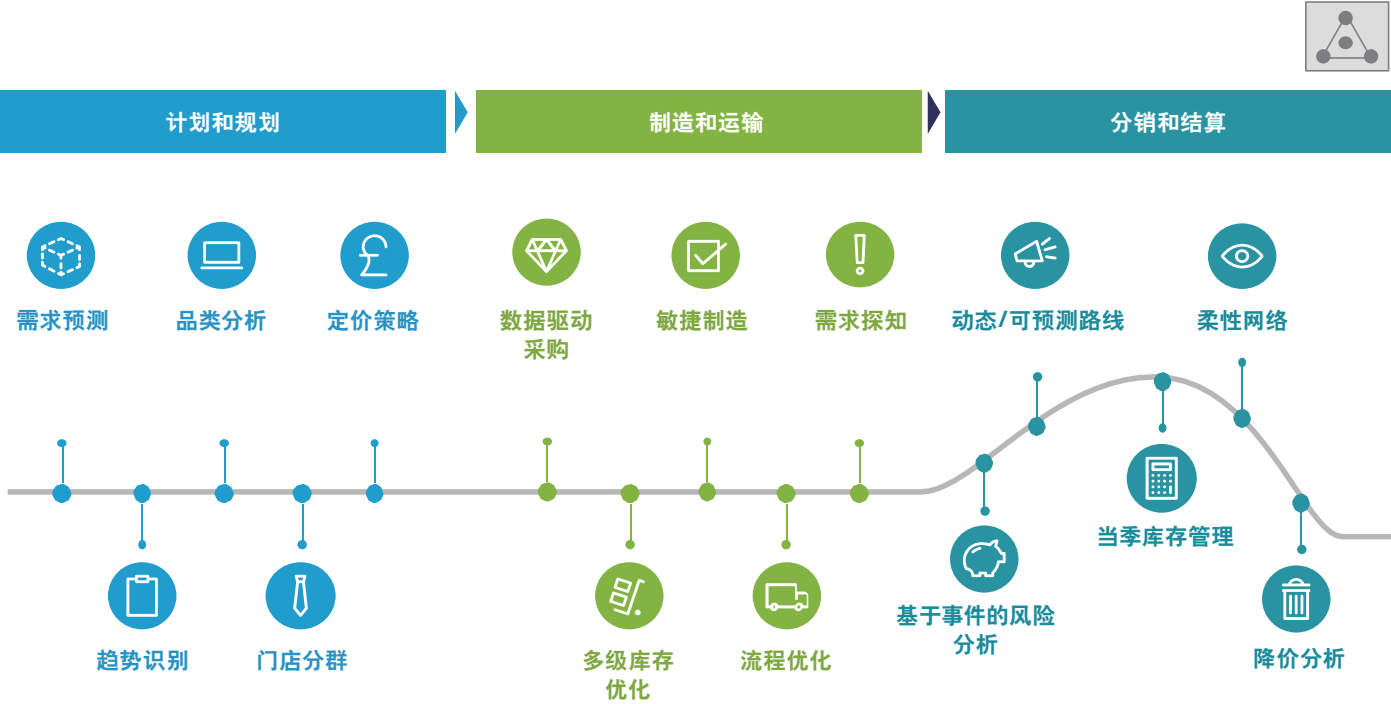
图2. 针对消费者互动和营销的分析



基于分析的采购和销售：针对后端供应链，可以根据生产流通的环节特点将整个流程划分为设计规划、制造运输和分销结算三个主要环节，企业可以运用相应的分析手段优化供应链中的每一个决策环节。例如在设计规划环节，通过数据分析和客户洞察制定更有针对性、利润率更高的商品选品和定价规则；根据消费者需求状况和预测，制定店铺位置、空间和库存分配策略，以实现店铺利润最大化。在制造运输环节，以数据为驱动进行需求探知并用于指导采购、制造、库存管理等日常运营行为。在分销结算环节，在不损害利润率和盈利表现的前提下，基于库存、过往销售数据等预测降价促销效果并制定促销方案等。

对数字化生产制造技术的应用也在快速推动需求导向的供应链体系。以阿迪达斯的欧洲Speed Factory为例，阿迪达斯通过引入机器人来优化生产制造环节，在提升生产效率的同时也降低了制造成本，使得阿迪达斯的供应链体系从全球化的供应链体系转变成本地市场的供应链体系，实现了传统价值链的重塑和优化。

图3. 针对供应链的分析



跨渠道整合

不同渠道的融合，尤其是线上线下的跨渠道融合，对于企业布局全触点来说具有重要的意义。从资源的角度来看，电商企业和实体零售企业的资源优势和技术优势存在明显的差异，如果能够把分散在各个场景各个环节的资源和数据打通，并形成系统化的消费者需求解决方案，将极大地提升整个生态体系的效率和竞争力。以阿里巴巴零售通推出的“天猫小店”为例，零售通通过整合经销商、品牌商、小店的资源和能力，挖掘参与者的痛点并提升参与者数字化水平，提供了整合的跨渠道服务能力。在这个过程中，小店店主获得商品选择的提升并能够通过数字化终端来优化采购下单和日常管理；经销商通过渠道资源共享，能够借助数字化手段触达更多的线下小店和上游品牌；品牌商在这样的整合下能够借助零售通的渠道平台触达更多的消费者，提升了分销的效率。作为资源的整合者，零售通在提升整体效率的同时，也将资源聚合到了阿里巴巴系统中，完善了阿里巴巴的消费者触点和生态体系。

业态和服务的创新

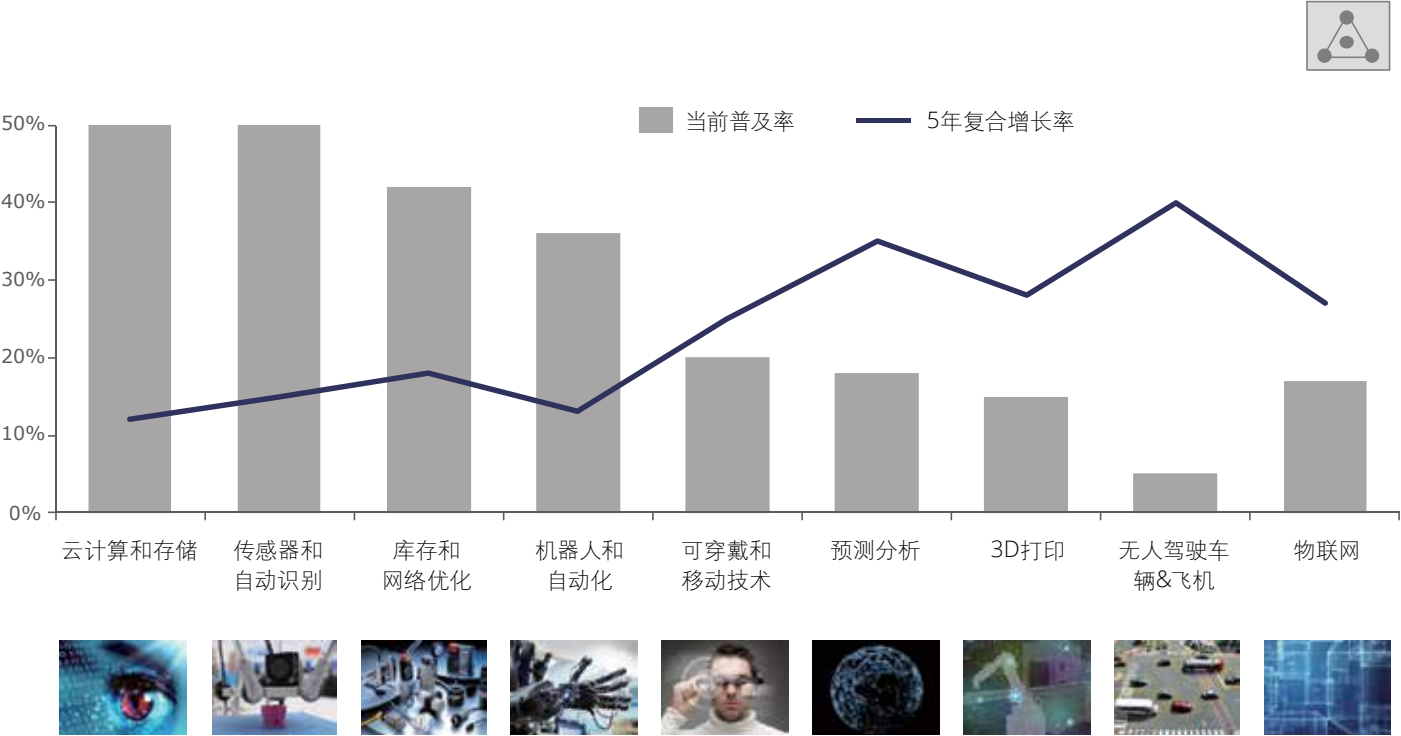
消费者需求的变化正使得零售市场不同业态的表现出现分化。作为与消费者互动的重要触点，不同业态的零售终端在快速变化的市场环境中需要保持开放创新的态度，通过业态和服务的创新，更好地满足消费者需求。以零售新物种盒马鲜生为例，盒马鲜生在经历了两年快速发展之后，已经形成了一套集合零售和餐饮服务、仓配服务高度融合的线上线下渠道、前店后仓的经营模式，通过更精准、高效的产品服务和体验来满足消费者多元化的需求。在这个创新业态中，店铺承载更多的体验功能，而线上渠道则通过移动端和辐射三公里范围的快速配送体系覆盖了更多消费者，承载了更多的销售功能。

纵观上述的创新路径，都有着同样的基础，即科技和分析能力。德勤与MHI进行的一项全球企业调研显示，从全球范围来看，部分科技如云计算&存储、传感器&自动识别、库存&网络优化、机器人&自动化都已经获得了普遍的认可和使用，并成为企业优化和创新的重要推动因素。而可穿戴&移动技术、预测分析、3D打印、物联网、无人驾驶等新兴科技也将在未来五年出现高速的增长并得到更加广泛的应用。科技和分析能力的进步，正赋予企业与消费者更多的互动机会和手段，也使得企业拥有更多的选择来进行价值链的重塑。作为未来零售中持续创新和转型的基础，企业应当以开放的心态去面对技术革新，借助技术的进步实现企业的战略转型。

以上我们分享了企业在未来零售转型中的创新源泉和创新路径，德勤将持续推出【未来零售】系列文章，对未来零售的趋势和应对策略进行讨论和分享，请您持续关注！

图4. 科技和分析是未来零售创新的基础驱动力

普及率



来源：2017 MHI/德勤年度行业报告——下一代供应链

跨越转型鸿沟

在未来零售第一期和第二期文章中，德勤消费品及零售行业领导合伙人张天兵为您解读了“未来零售”的市场特征和潜在创新路径。在进行转型和创新的过程中，颠覆者、合作伙伴、传统零售商又会面临哪些突出的挑战？不同的参与者应该如何应对这些挑战？本期将延续上期的话题，继续由张天兵先生为您解读未来零售中的转型障碍及应对方案。

在上两期文章《**未来零售：用“时间”重新定义“市场份额”**》和《**未来零售创新进阶指南**》中，我们已经对未来零售市场的特征和潜在创新路径进行了讨论。本次我们将讨论未来零售转型中不同类型企业会面临的障碍及应对方案，希望能够为企业提供跨越转型鸿沟的新思路。

在中国独特的数字化环境中，**颠覆者、合作伙伴、传统零售商**都在以**消费者**为中心并借力于技术的进步和分析能力的提升来重塑零售生态。一方面，传统零售企业积极尝试转型和创新来拥抱新零售，与此同时，电子商务企业也希望能够与传统零售企业建立更加紧密的合作来创新零售模式，但是目前来看这一系列尝试需要面对一个核心的障碍，而这一障碍来源于零售企业过去的成功，即**过去的成功是今天的包袱**。但是，为什么？

对于在过往取得了成功的零售和消费品企业来说，在企业持续经营中已经形成了一整套适应过去市场环境的**组织架构、人员体系和基础设施体系**，但是这套体系正逐渐与未来零售的转型产生冲突。过去两三年时间内，多家知名的跨国零售和消费品行业的公司都对管理层进行了调整，行业发生了明显的震动和变化。正是由于过往成功带来的转型障碍，使得这些企业未来零售的演进中未能及时充分地把握住机遇和变化，从而很大程度上影响了企业的业绩表现。

具体而言，过去的成功对企业拥抱未来零售的障碍体现在三个方面：**组织架构、人员体系和基础设施**。传统零售公司围绕过去成功的模式构建了内部体系，而未来零售中的市场环境、需要的组织结构和人员体系发生了巨大的变化，建立在过往成功之上的整套体系已经无法适应未来零售的新型零售生态。

从传统零售和消费品企业的角度来看：基于业务模式形成的组织架构成为影响企业拥抱新零售的重要阻碍。高度依赖批发和分销的销售模式铸就了企业的过去的成功，但是随着市场环境的不不断演进，企业需要在现有组织架构上进行加法来适应不断变化的竞争环境，最近几年得到大力推进的直营渠道、自营电商渠道以及第三方电商渠道，都是在现有的组织架构为基础之上被增加到现有的体系中。不同的渠道形成了相对独立的部门和体系，管理和资源的割裂成为这个体系的特征。

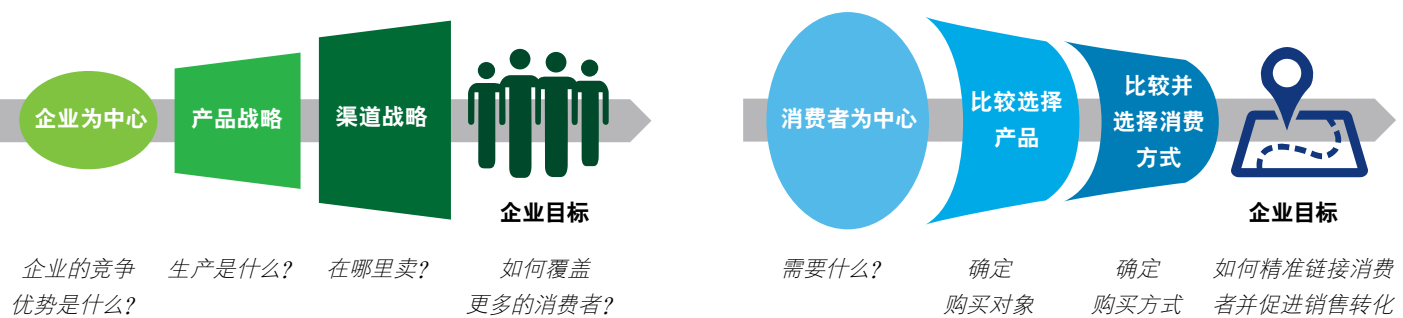
在未来零售中的体系中，整个生态的中心由企业变成了消费者，企业需要以消费者为中心提供一体化的产品和体验，但是传统的组织架构并没有以消费者为中心进行构建，分渠道、分市场进行管理的组织不适应于围绕消费者进行的全渠道模式，成为企业转型的一大障碍。

业务结构和组织架构决定了人员体系和基础设施，服务于传统业务模式的人员体系和基础设施也需要进行大的变革来适应新的零售模式。

在传统的组织架构中，相互独立的人员结构和职责划分以及人的本位主义正成为企业转型的障碍。传统企业的早期成功源于经销商和渠道商，相关的业务负责人在企业中占据更高的地位，也更加不愿意动摇现有的组织体系和资源分配。其次，变革进程通常会造成成本的增加，并影响企业整体的短期经营业绩，这也是大多数管理层不愿意看到的。

对于零售和消费品企业来说，IT、人力资源、财务等共同构成了企业的基础设施。传统零售企业的基础设施皆围绕过去企业内部运营模式、组织结构进行构建，无法服务于以消费者为中心的全渠道模式。以IT相关的基础设施为例，不少在过去以经销商模式为主的跨国消费品企业都形成了配套的IT布局，但是随着新增渠道的发展，正如组织架构的新设一样，企业引入了新的但是相对独立的系统模块，不同模块在IT构架和组织上完全独立，缺乏一体化的设计和构想，也使得企业在基础设施层面无法适应未来零售的围绕消费者进行全渠道服务转型的需求。

图1. 以消费者为中心的竞争战略



来源：德勤分析

柯达最初发明数字相机之后未能引领数字相机的革命，最终被其他后来居上的数字相机品牌代替而后破产，正是由于人员体系的割裂以及人员的本位主义。其失败并非源于缺乏对新产品、技术颠覆性影响的认知或技术上的短板，而是由于新生的数字相机与胶卷相机业务产生了自我冲突。受益于胶卷时代的成就的人在公司中位高权重，掌握资源和发展方向，并且由于考核和任期的原因，管理层更关注眼前的业务发展，对于未来欠缺考虑，因此也不会为了未来的潜在机遇而牺牲眼前的利益。历史的教训，在今天快速变化的零售市场显得更加具有现实的意义。

从线上零售企业的角度来看：

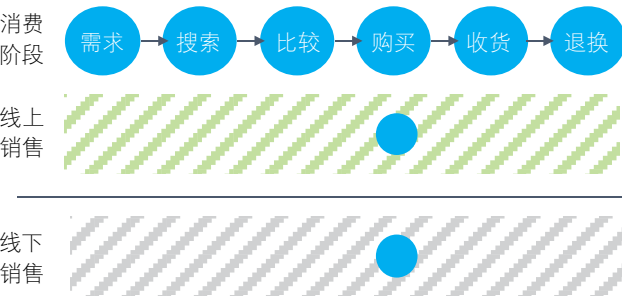
阿里、京东等电子商务企业，乃至腾讯这样的基于社交平台消费者数据的互联网企业目前正在积极想要通过数据及技术输出和资源整合来构建传统零售企业转型的解决方案。例如阿里的零售通和京东的新通路通过为品牌商和小店提供物流、渠道、数据、技术等多方面的支持，旨在让品牌商、传统的经销商和小店连接起来形成线上线下一体化的通路。诚然电商企业目前具备足够的技术能力和资源基础来赋能传统零售并针对性地帮助品牌企业部分实现全渠道运营，但上述的转型障碍仍旧存在于企业内部，当双方的合作更加深入且更加全面时，矛盾会逐渐显现。组织架构的割裂使得内外资源的协同需要由最高管理层发起，自上而下进行组织间的协调和规划，明确人员体系的内部的考核和业务划分机制，并且对基础设施进行针对性的投资来提高对转型的支持力度，而这一切的优化和提升对于在外部推动传统企业转型的电子商务企业来说充满了挑战。

面对这些挑战，德勤建议企业可以从以下几个方面来进行应对：

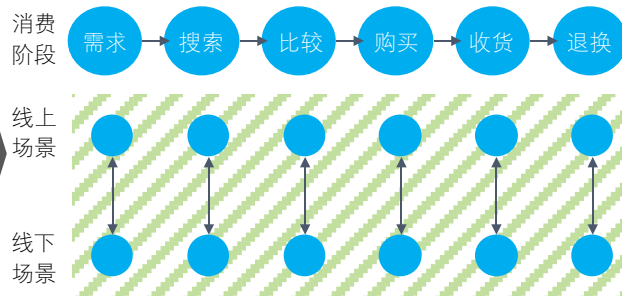
从最高管理层出发，自上而下拥抱未来零售变革。从思想意识上改变多渠道并线运营模式，以消费者为中心构建覆盖消费全流程的全渠道模式。对于跨国公司来说，需要确保中国的管理需具备更强的横向协调能力，转变商业、组织模式。

图2. 未来零售的全渠道管理

传统的渠道管理



新零售时代的全渠道管理

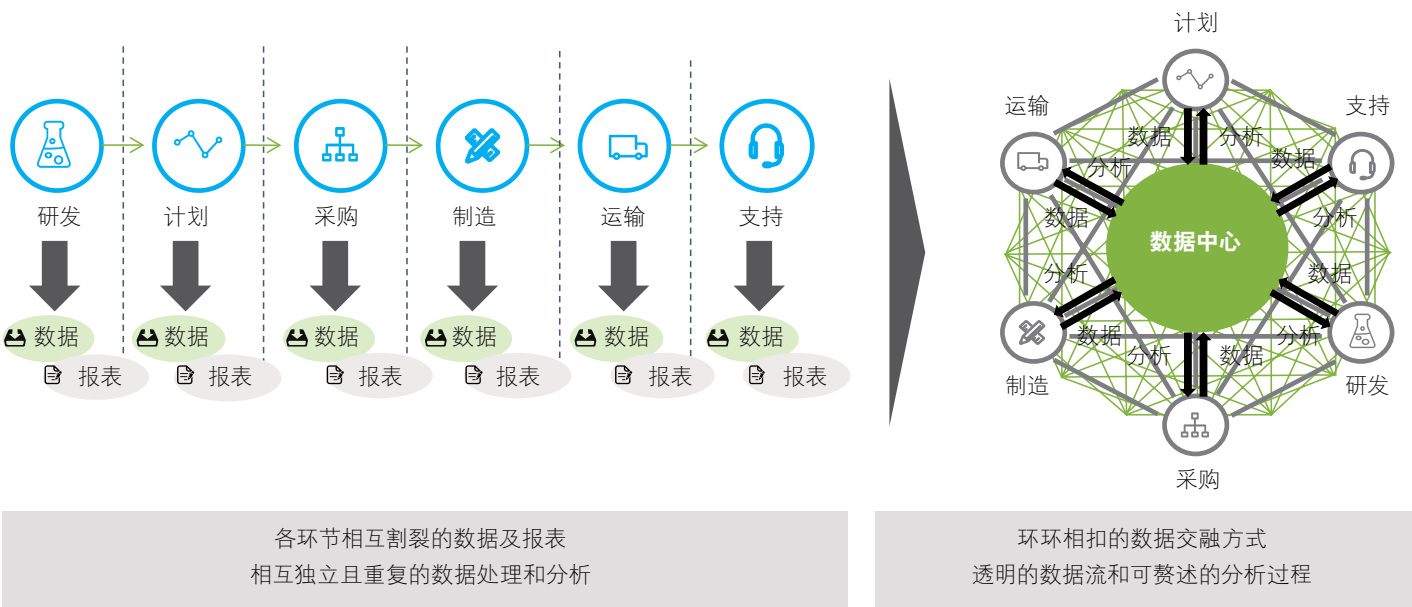


来源：德勤分析

推行组织架构一体化。建立以消费者为中心的一体化组织架构，提高消费者参与度和消费者话语权，针对供应链优化、全渠道整合进行商业模式和内部架构的一体化设计。

建立系统性的配套转型规划。通过组织调整、人员培训、绩效考核优化、技能发展等方面进行大规模转型，系统性地对业务流程、资源流通、系统支持等方面进行优化和提升，使得每一个环节都更加符合整体的转型规划需求。

图3. 交融的供应链模式



德勤联络人

张天兵

领导合伙人

德勤消费品及零售行业

电话: +86 21 6141 2230

电子邮件: tbzhang@deloitte.com.cn

姜颖

项目经理

德勤消费品及零售行业

电话: +86 21 6141 2285

电子邮件: sunjiang@deloitte.com.cn

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%左右的企业提供专业服务。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263,900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、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。