

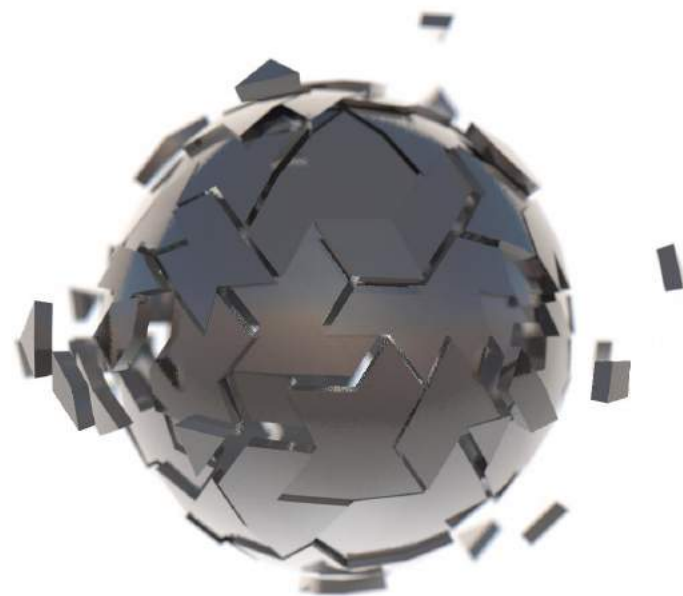
## 德勤观点 传统品牌企业的新零售转型升级之路



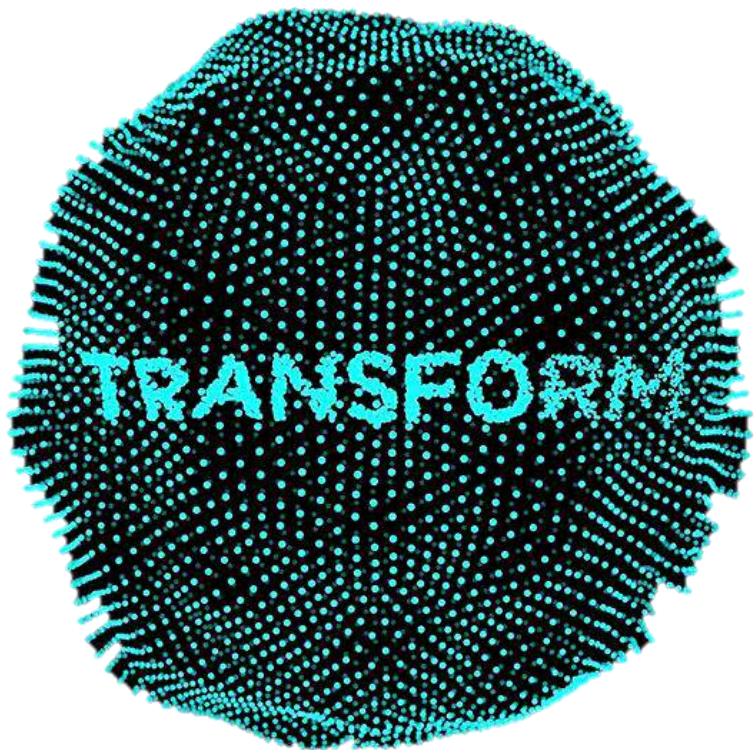
Making another century of impact  
德勤百年庆 开创新纪元

# 目录

摘要	4
新零售，新思维	5
新零售，新挑战	8
新趋势及行动指南	12
总结	27
联系方式	28



# 全渠道零售已成趋势，品牌企业供应链需要制定从预测到配送的、覆盖端到端服务的战略路线图和转型行动指南



在零售销售的转化过程中，消费者对购物方式的选择与对产品的选择同样重要。消费者倾向于在购物体验对其价值最大化的渠道进行购物，因此传统企业必须思考如何实现面向新零售的转型，推进全渠道，这对于占据消费场景、提升销售转化率具有重要的意义。

在实现新零售转型的过程中，传统企业面临多重挑战。而提升供应链管理效率已成为这一转型过程中最重要挑战和绝大部分传统企业的战略建设方向。

新零售时代，供应链应围绕“连接消费者”和“提升运营和服务”两个关键点展开，在解决“货”的问题的同时，与“人”和“场”不断深入融合。因此，未来的供应链应是以数据为驱动，突破零售渠道和业态的壁垒，为内部用户和外部消费者提供跨渠道的服务，从而使终端消费者享受到极致的购物体验，助力企业赢得竞争。

中国的零售市场竞争激烈，渠道多样化、市场波动快、消费者对订单交付和个性化的需求不断上升，而库存失衡，物流体系成本高昂且社会化竞争激烈，数据纷杂但应用却无所适从等矛盾，进一步增加了传统品牌企业推进新零售转型的难度。

在此白皮书中，我们深入剖析了传统企业应如何转变观念拥抱新零售，指出供应链管理是企业新零售转型的重要挑战，并进一步阐明了新零售时代供应链的目标运营模式。

为了帮助企业首席运营官明确未来供应链转型的方向，我们结合中国零售市场的发展趋势，从战略、计划、库存、物流、数据分析等不同供应价值链视角，逐一阐述品牌企业供应链应如何应变以迎合新零售发展趋势，期望能为品牌企业的新零售转型之旅助一臂之力。

# 第一部分 - 新零售，新思维



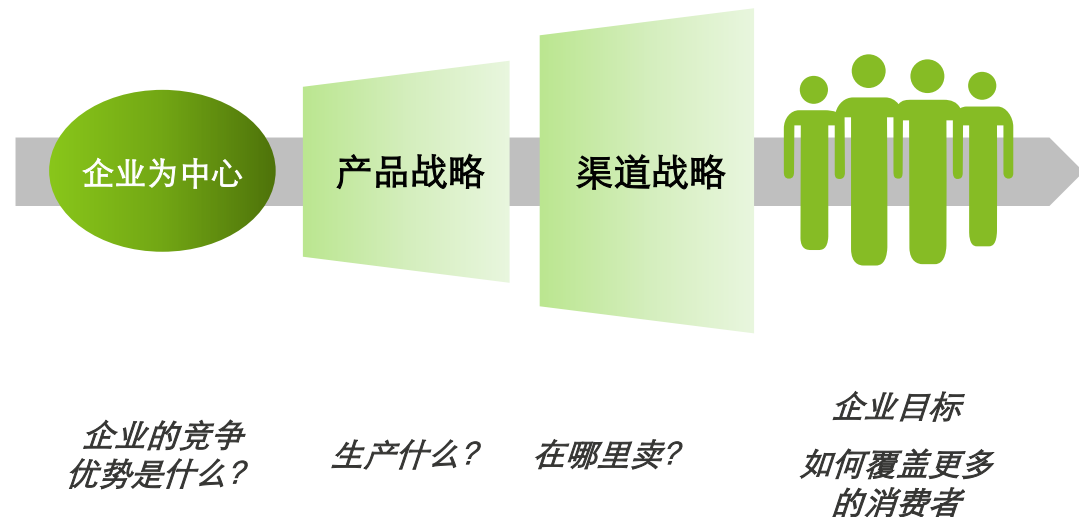
## 消费者为中心

**新**零售时代，消费的选择多样性和便利性都大幅提高，购物方式的选择成为与产品选择同等重要的消费决策，企业的竞争战略应更侧重于与消费者的连接和互动，并通过提升消费体验，促进销售转化

### 传统零售竞争战略

#### 以企业为中心，确定产品及渠道管理模式

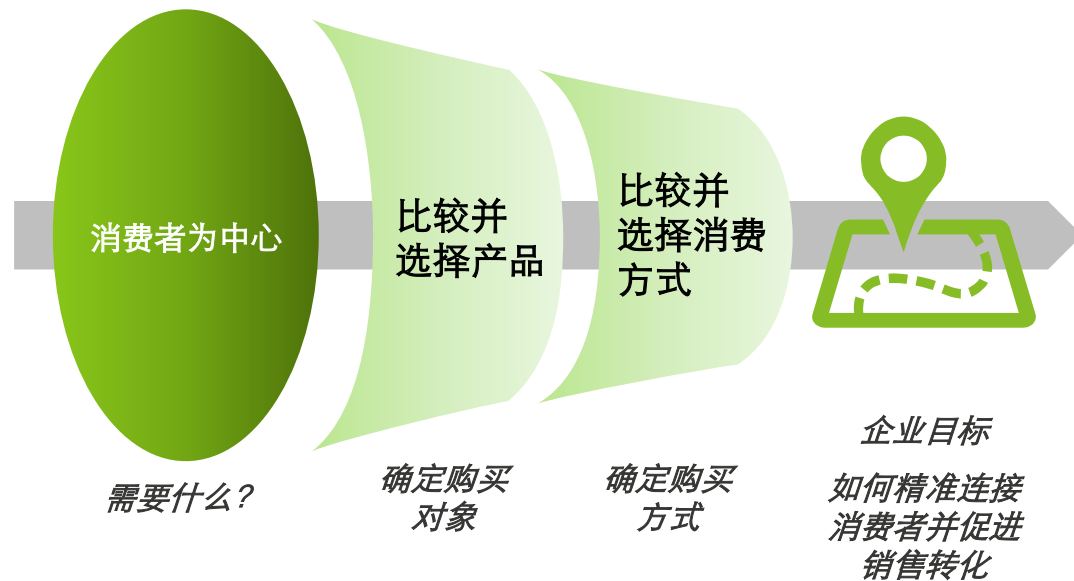
传统的竞争策略主要围绕如何将产品“推销”给消费者。所以竞争策略强调“产品为王”（质量、性价比）和“渠道为王”（占有率），这样才能覆盖并吸引更多的消费者以实现销售



### 新零售竞争战略

#### 以消费者为中心，提供产品和体验

新零售模式下，消费者在消费过程中的搜索阻力（如信息不对称）和购物阻力（如门店数量）急剧下降，消费场景也丰富化，因此竞争策略要强调“用户为王”，比如用户基数、粘性、流量、互动和体验等，这样才能把握并转化消费者，提高销售





## 突破渠道壁垒

在新零售模式下，渠道的界限已模糊化，传统企业亟需改变思维模式，突破内部传统的、按渠道划分的经营管理和业绩考核模式，实现企业的跨渠道融合

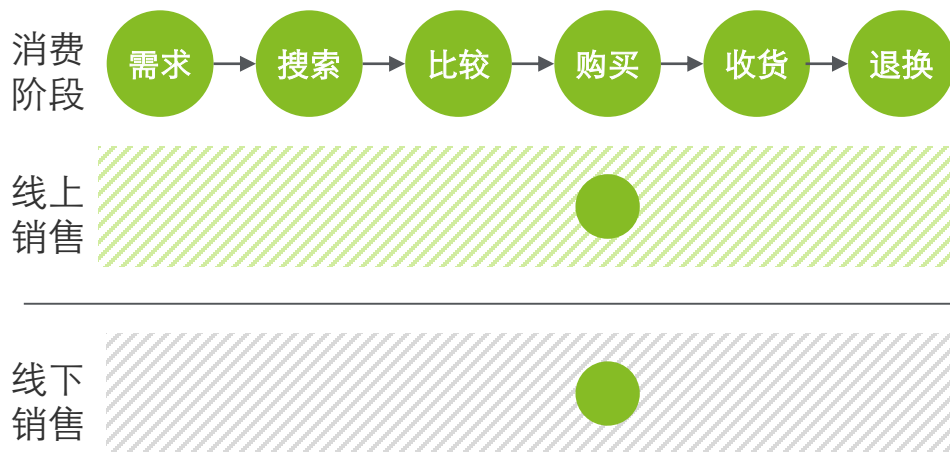
传统零售的管理模式下，企业将业务划分为不同的渠道进行管理和运营，组建相对独立的业务团队，配置相应的营销和供应链资源，并制定各自的绩效指标考核不同渠道销售团队的业绩。

大部分品牌企业在推行全渠道零售时，并没有突破这一传统的渠道管理思维，而是仍然以消费者最终购买和支付节点，将销售收入划归线上或线下渠道。传统KPI指标的束缚，以及如何制定全渠道零售的激励机制，成为企业实现全渠道转型的最大障碍。

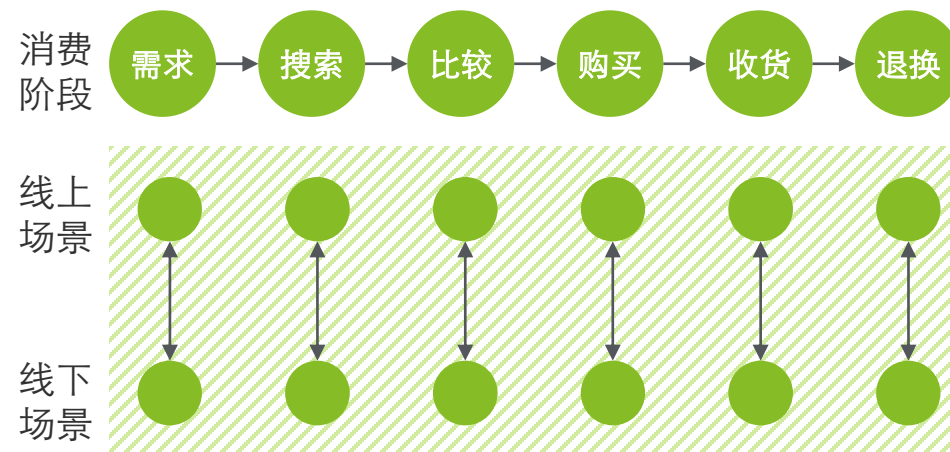
而实际上，在新零售模式下，线上和线下的边界已变得非常模糊，消费者时刻活跃在线上 and 线下场景中。企业需转变观念，着力研究消费者所处的位置以及消费的时间，争取在更多的场景中与消费者进行互动，以覆盖其从需求到购买到退换的消费全过程，提高流量和转化率。

所以，继续将线上和线下分开运营，对如今的消费者而言已无太大意义，整合企业内部按渠道割裂的管理资源和管理制度变得非常重要。

### 传统的渠道管理



### 新零售时代的全渠道管理



## 第二部分 新零售，新挑战





# 企业面临的挑战

传统品牌企业推进新零售转型，面临多方面的挑战，供应链管理是其中最重要的课题之一，已被大部分品牌零售企业所重视并列为战略优先发展领域

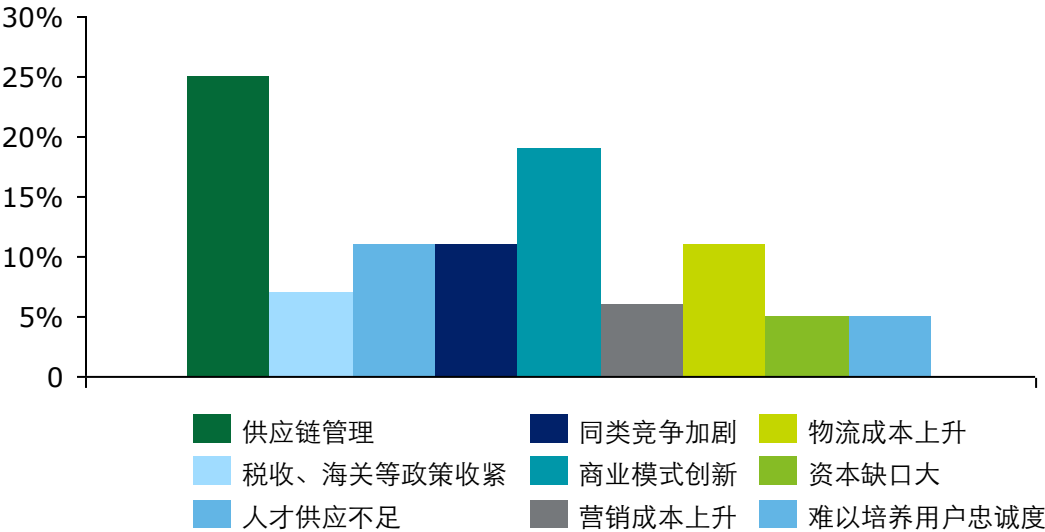
全渠道零售转型围绕“人、货、场”三个课题展开。“人”的课题研究消费者，涉及数字化营销、客户关系管理等，“场”的课题研究消费场景，涉及门店的改造、线上购物体验的设计等，“货”的课题研究产品，包括在何时、何地、提供什么样的产品。供应链管理主要解决“货”这一课题。

调查显示，零售企业管理者对于企业供应链管理的现状并不满意，而将供应链管

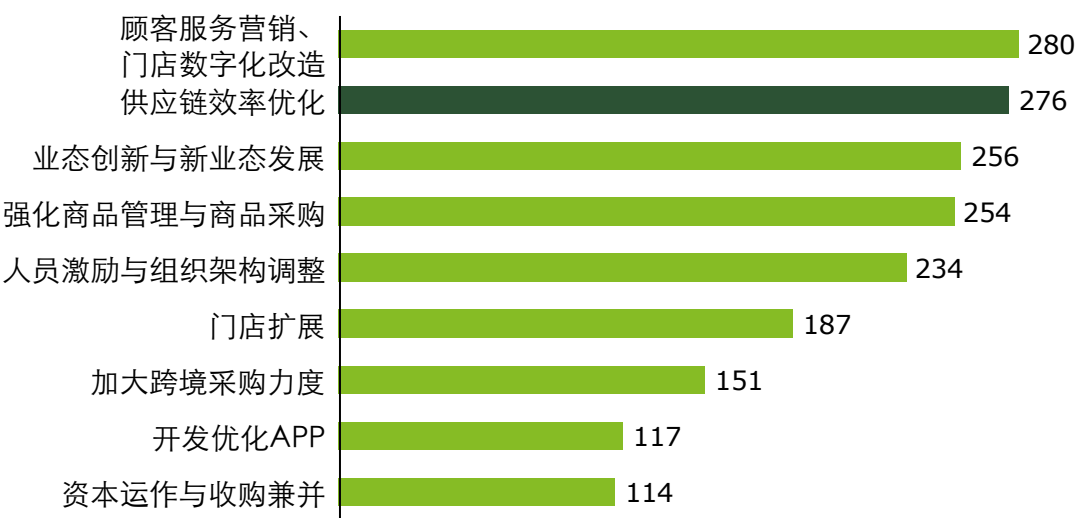
理列为零售转型的最大挑战，他们认为全渠道零售的成功依赖于企业供应链的能力和效率，同时，全渠道零售转型也将极大程度的影响供应链未来的发展方向。

因此，零售企业和品牌企业都从战略层面赋予供应链管理提升以较高的优先级，投入资金和人力，加强计划、货源、仓储和物流管理体系，以期提供更好的服务并降低成本，从而助力企业全渠道零售的成功转型。

新零售时代传统企业面临的首要挑战



传统企业下一步应对策略



注：中国连锁经营协会对领袖峰会成员企业调查；数字多少表示该战略在企业中的优先级  
来源：CCFA零售业发展调研,德勤分析  
传统品牌企业的新零售转型升级之路



## 供应链转型

**推**进面向新零售的供应链变革，品牌企业应挣脱传统认知的束缚，将供应链管理思维模式从原先的以产品和库存为中心，转变为以消费者和数据为驱动，通过运营和服务的竞争，争夺消费者和购物场景，从而赢得优势

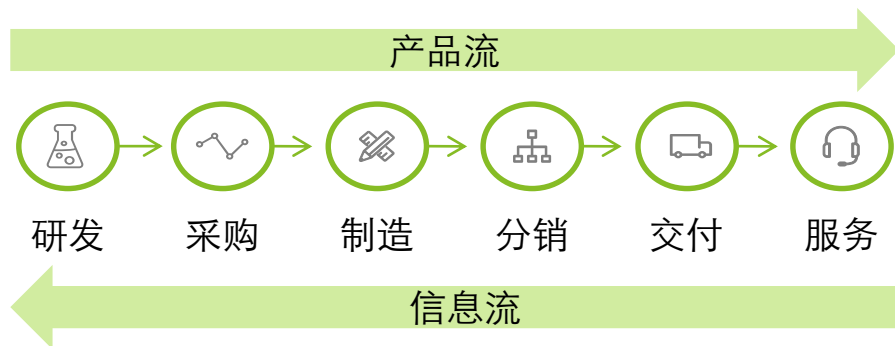
### 消费者交互方式

- 通过渠道和经销商销售，与终端消费者的直接交互有限

### 供应链组织方式

- 以产品流连接上下游企业以及最终消费者
- 供应链上下游环节之间存在沟通壁垒和信息不对称

### 传统认知的供应价值链



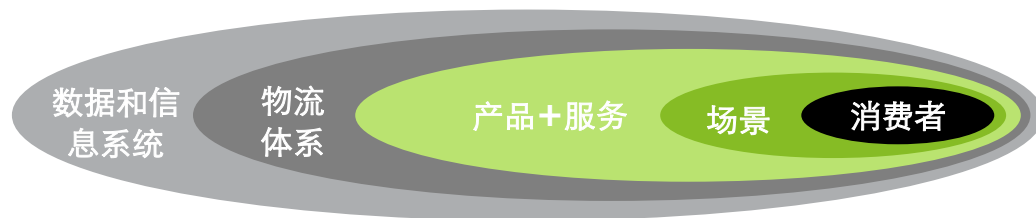
### 消费者交互方式

- 在不同的场景中与消费者直接连接、互动并转化销售

### 供应链组织方式

- 供应链上下游边界模糊化，企业供应链直接服务消费者
- 零售过程，包括消费者、产品、订单等核心元素数据化，驱动日常供应链运营

### 新零售时代的供应价值链

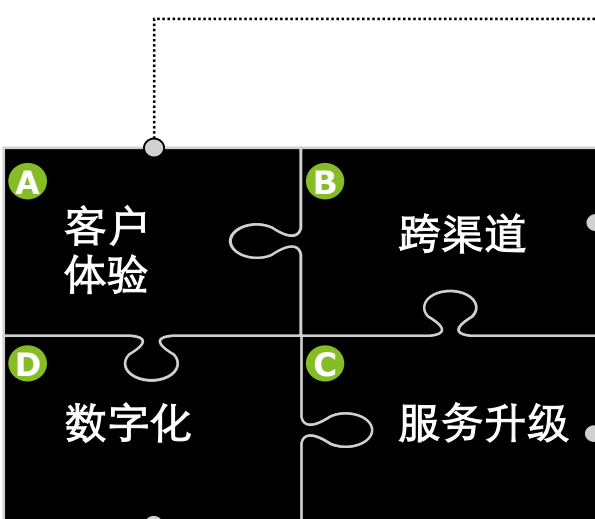




# 供应链目标运营模式

适应新零售的企业供应链管理，应以消费者为中心，以数据为驱动，突破传统零售渠道和零售业态的壁垒，为内部用户和外部消费者提供跨渠道的服务和体验

## 供应链目标运营模式

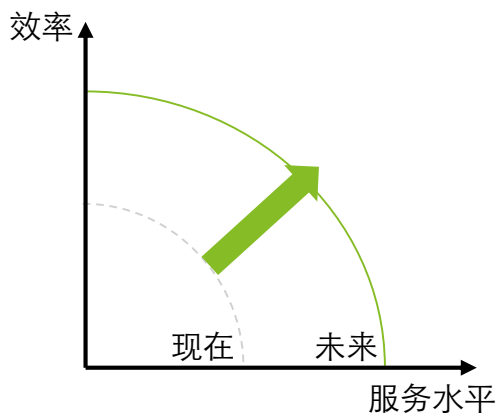
供应链目标运营模式		新零售特征	传统运营模式	未来新零售供应链运营模式
	A	以互动和体验促进销售转化	<ul style="list-style-type: none"><li>- 供应链按单一模式组织，无法或很少提供差异化的服务</li><li>- 从内部管理角度，将供应链按生产模式或产品特征的差异进行区分</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 按内部和外部客户的期望设计供应链服务水平，提供适度的个性化服务和体验</li><li>- 按目标客户和服务需求，进行供应链细分及复合，构建能力，分配资源，实现对不同购物场景的无缝支持</li></ul>
	B	跨渠道整合	<ul style="list-style-type: none"><li>- 划分销售渠道并分别管理与考核</li><li>- 供应链资源，包括人力和货源，分散部署在各个渠道中，相互独立</li><li>- 跨渠道合作的激励不足，成效有限</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 运营机制和绩效评价体系鼓励跨渠道合作和资源共享</li><li>- 与上下游关联方/伙伴的数据共享，产品跨渠道可视、可售、可发和可退</li><li>- 业务流程标准化且可配置，消费者在购物过程中享有多种购物方式选择</li></ul>
	C	服务敏捷化人性化	<ul style="list-style-type: none"><li>- 供应链定位为内部支持职能，不直接服务消费者</li><li>- 供应链柔性不足，对服务需求变化的响应能力低</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 将供应链视为服务职能而不止内部支持职能</li><li>- 供应链设计注重服务和柔性，而不单追求规模经济</li><li>- 端到端的供应链运作及系统适应多批次、少批量、精准和快速时效、定制化、个性化等多样的零售服务需求</li></ul>
	D	零售过程数字化	<ul style="list-style-type: none"><li>- 缺乏对消费者数据的掌握</li><li>- 系统集成程度低，各环节数据相互孤立，缺乏可视性</li><li>- 供应链分析缺乏可靠数据基础，业务决策科学性不足</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 覆盖零售和消费全过程的信息采集和数据转化</li><li>- 贯穿供应网络的数据整合能力以提供可视性</li><li>- 基于大数据的、预测性的供应链分析和优化能力</li><li>- 以数据分析结果为依据进行供应链业务决策的治理机制</li></ul>

# 第三部分 — 新趋势及行动指南



## 中国全渠道零售发展趋势

中国的零售市场的发展，以及全渠道零售的竞争趋势，使品牌企业面临挑战，并将深刻改变品牌企业的供应链管理



零售渠道多样化且呈现多业态融合的趋势



消费者期望得到高响应性和定制化的产品/服务



库存供应矛盾激化，侵蚀全渠道盈利



物流行业向集约化、共享化发展



数据驱动供应链转型和运营提升

未来  
全渠道  
供应链



## 趋势一

### 跨渠道多业态企业将崛起

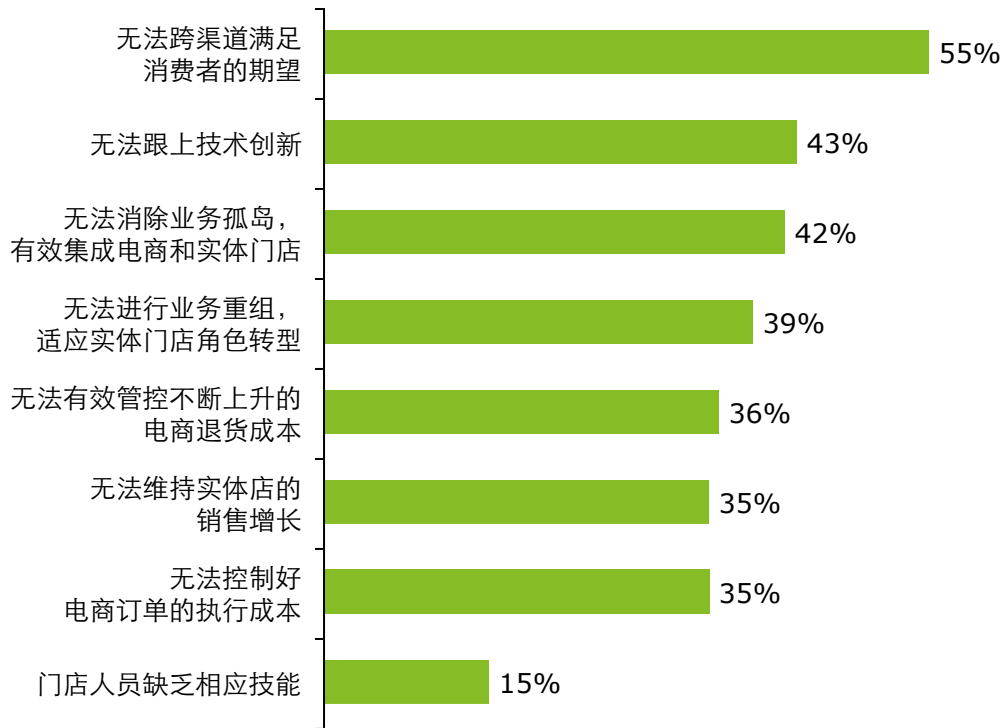
## 消

费者购物需求的多样化，需要不同类型的零售渠道及服务予以满足，品牌企业通过自建和合作，介入多业态零售渠道是取得并维持竞争力的必然手段

各类型企业	优势	零售战略举措	德勤观察
电商巨头 	<ul style="list-style-type: none"><li>- 用户数据</li><li>- 信息技术</li><li>- 平台资源</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 构建围绕平台的生态体系掌握用户和流量</li><li>- 向线下实体零售延伸</li><li>- 投资物流配送体系</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>零售企业采取了差异化的竞争策略</li><li>电商巨头<b>向线下延伸并开放平台资源</b></li><li>传统零售企业<b>发展线上渠道</b>，并依托线下提供服务</li><li>品牌企业夯实品牌和产品竞争力，以多方式尝试拓展<b>直营渠道业务</b>规模以连接消费者</li><li>初创企业熟谙线上用户喜好，以<b>更灵活更有效的模式</b>参与竞争</li></ul>
线下零售 	<ul style="list-style-type: none"><li>- 线下门店网络</li><li>- 供应体系（采购和仓配）</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 建设线上渠道</li><li>- 自有品牌产品战略</li><li>- O2O（线上订单线下发货）</li></ul>	
品牌企业 	<ul style="list-style-type: none"><li>- 品牌</li><li>- 产品</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 门店数字化升级改造</li><li>- 定制化产品</li><li>- B2C供应链体系建设</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>不同的B2C零售竞争策略具备相似的特征，<b>以数据为驱动，围绕消费者提供服务</b></li></ul>
初创企业 	<ul style="list-style-type: none"><li>- 创意</li><li>- 成本</li><li>- 口碑</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 数字化驱动的产品和品类管理</li><li>- 供应链和仓储建设</li><li>- 增值服务</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>未来零售的发展不仅是电子商务，或是简单的线上导流O2O，<b>而是线上线下融合的全渠道、多业态共生</b></li></ul>

### CEO眼中企业实施全渠道转型的内部挑战

百分比表示CEO的认同率



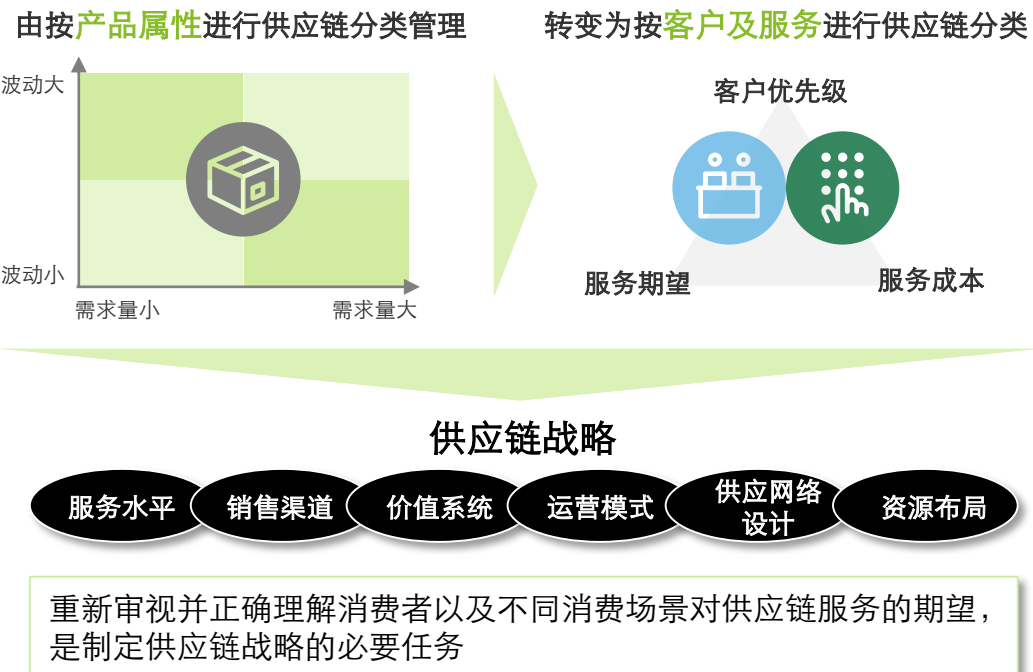




## 应对一 全渠道供应链战略

品牌企业应从客户细分及目标服务水平出发，确立与全渠道业务战略相适应的供应链战略，“连接消费者，服务消费者”，将供应链从支持职能转变为赢得市场的竞争职能

### 全渠道供应链战略制定



品牌企业推进全渠道战略，要改变传统管理思维，将企业资源按照消费者的需求进行重组和布局，改“以库存为中心”为“以消费者为中心”。

全渠道零售的关键是建立品牌企业与消费者之间的直接连接，以消费者的诉求决定企业经营决策。如果将全渠道零售狭隘地定位于“拓展销售渠道，降低库存压力”的手段，将难以实现盈利和可持续的发展。

因此在新零售时代，品牌企业的供应链战略首先应支持企业“连接消费者、服务消费者”的业务战略。这意味着在供应链组织中构建直接服务消费者的能力，通过比拼运营能力和服务水平，与对手展开竞争。

其次，零售市场的快速变化要求供应链必须是灵活、柔性和高响应的。企业应能够在产品设计、品类组合、采购生产、库存布局、跨渠道服务等方面的快速调整以响应市场和消费者需求。

第三，供应链战略仍应以支持企业盈利为导

向，设计与业务战略相一致的价值链和供应链网络，最大化供应链的投资回报：比如合理地使用外包服务商；聚焦高需求高效益低成本的服务；统筹配置自有和第三方资产，充分利用并融入新零售的社会生态。

最后，投资供应链实施全渠道变革，应超越渠道，从企业整体角度衡量供应链投资的回报和效益，从而保证全渠道转型投资得到批准，并快速见效，形成良性循环。

#### 误区：

将数字化或电商战略等同于全渠道战略，强调线上渠道的重要性而忽视了对线下渠道的改造投资

传统品牌企业“批发商”的基因和思维是推行全渠道的最大障碍，企业重视对物流和信息系统的硬件投资，而容易忽视对管理模式和绩效激励等软件的变革



## 趋势二 消费者对服务期望高

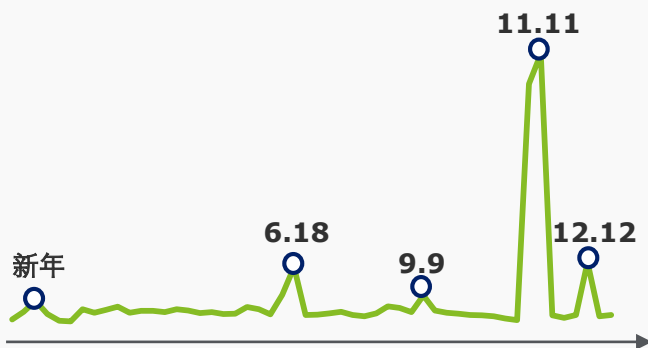
### 常态化的促销使得市场需求波动更大

各式促销活动和平台推出的购物节贯穿全年，已成为常态；在促销期间大举消费，也成为中国消费者的习惯和生活方式，促销期间，销量可超平日数倍甚至数十倍。

另一方面，零售库存压力正重回品牌方一侧，促销前的备货，促销期间的超大单量以及之后的退换货需求，都给品牌企业的仓储和物流体系带来巨大的压力，甚至严重影响日常的销售与运营。

### 市场需求呈现波动大、增长快的态势

2016年某品牌天猫旗舰店销量波动图



来源: 德勤调研与分析  
传统品牌企业的新零售转型升级之路

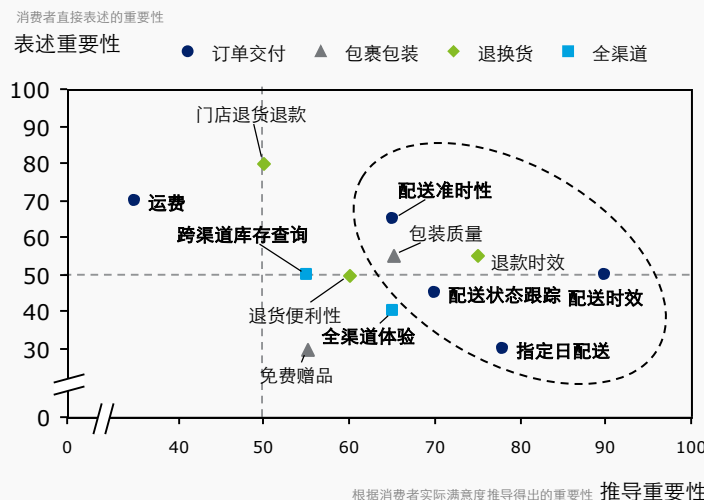
消费者日益提高的消费服务期望，要求品牌企业能够快速响应波动的市场需求，并以灵活的方式交付订单；同时，提供个性化、定制化的产品/服务将成为未来重要的竞争手段

### 消费者对订单交付的服务和时效要求高

订单交付是购物体验的重要环节，因而是影响消费决策的因素之一。当前消费者对订单交付的时效、便利性以及跨渠道体验要求不断提升。

大量企业正投资于为消费者提供更快、更灵活的订单交付体验。不过，由于提供快速订单配送的成本压力大，更多品牌企业开始考虑投资于全渠道零售订单交付，包括从门店发货、发货至门店、门店自提等，促进线上与线下销售的共赢。

### 订单交付是消费者满意度的重要影响因素



### 个性化、定制化的消费需求将继续保持旺盛

个性化、追求品质和体验已成为消费趋势，这将深刻改变品牌企业供应链的组织和运营方式，转而实现灵活、可靠的柔性生产和交付能力。

更多的企业在原先生产标准化产品的基础上，慢慢培育生产定制化、个性化产品的能力。他们通过提供差异化的体验，影响并引导用户的生活和消费方式，使品牌在场景中与消费者互动连接，更好的转化销售。

### 个性化引导生活方式



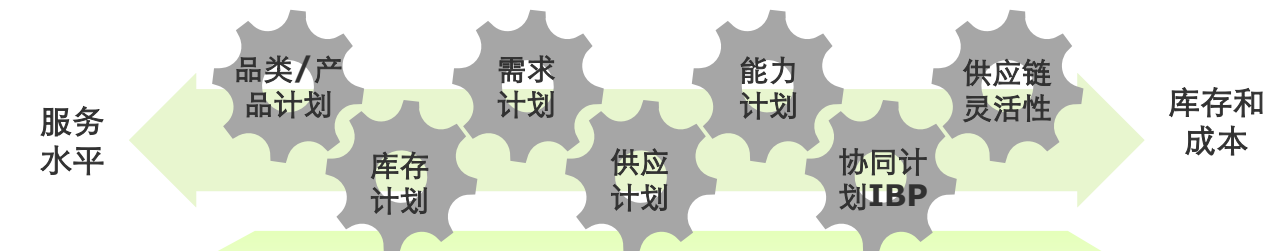




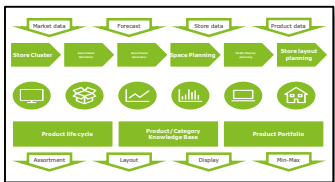
## 应对二 预测与协同计划

为应对需求剧烈波动的影响，品牌企业应继续重视供应链计划，并着重于提升供应链的快速响应能力。精准的预测、有效的跨部门协同计划、以及灵活的供应链灵活性可以帮助企业应对因市场波动所带来的变化

计划驱动供应链，实现成本与服务水平的平衡

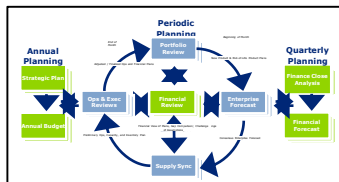


### 品类与产品管理



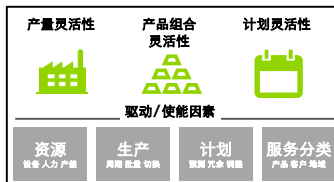
- 符合本地市场的选品策略
- 门店空间布局和货架陈列计划
- 能够满足全渠道零售需求

### 协同计划



- 强调跨部门的业务和流程协调
- 与财务计划相一致的运营计划
- 充分的数据、技术和系统支持

### 供应链灵活性



- 缩短供应周期，提高切换效率
- 较低的生产批量，精准物料管理
- 各级计划有效且可灵活调整

在新零售时代，计划仍是驱动供应链运转的核心，但要求更高，企业除了需要在时间、地理、渠道等多维度进行预测和计划外，还需响应跨渠道销售的需求。

首先是准确率问题。随着技术的日益成熟，以大数据、机器学习和人工智能为代表的新一代数据处理和应用工具都有助于提高预测准确性。

再者，领先企业通过打通与上下游的系统连接，为计划人员提供实时的供应链数据（包括消费者、流量、订单、库存，甚至竞品数据），销售和市场透明度的上升将极大提高预测和计划的效率。

但是，企业在追求预测准确率之上，更应追求供应链在市场变化或预测偏差时的快速响应能力构建。这对于企业应对以“双11”为代表的促销活动至关重要。

供应链的灵活性首先需要依赖于内部完善的集成业务计划体系（IBP）来协调多部门的工作。他们应围绕销售业绩、库存、客服等关键指标展开协

作，通过共担绩效指标、共享部门数据等方式，开展各层次的计划工作并对变化做出及时响应。

供应链的灵活性和响应度还需要生产和物流的支持，降低最小批量，压缩提前期，增加订单交付点等，都将给计划调整创造极大的空间。

新零售时代供应链计划的另一个重要趋势是供应链与商务的深度融合。比如基于门店和商圈数据优化门店的产品品类计划，结合销售、陈列、周转以及后仓管理优化门店的铺货补货计划，通过与POS数据的整合优化仓库的发货计划等。这要求供应链计划人员具备充分的商业意识和市场知识，是新课题也是未来供应链计划的价值所在。

品牌企业还需打破按渠道划分的公司治理框架，建立跨渠道的计划部门和流程，协调不同销售渠道的利益和行为，维护企业计划的执行和纪律性，减少内部管理成本和内耗。这可能是转型最困难的部分，但也将是收效最明显的环节。



## 应对二 全渠道订单交付

**跨**渠道订单交付要求品牌企业打通订单和库存系统，实现跨渠道的库存管理与订单交付；并通过订单交付网络优化、仓配体系改造等手段建立与“多批次少批量”相适应的供应链服务能力

### 订单交付管理

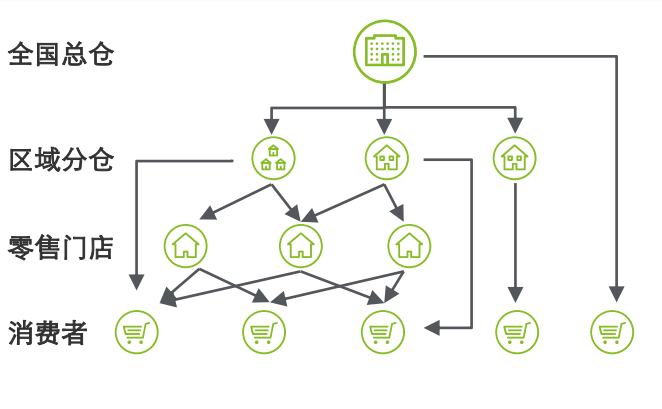


零售业务对订单交付的需求特征

	零售业务需求特征	批发业务需求特征
客户	终端消费者	门店，经销商等
日均订单量	多且无计划	少且有计划
平均订单行	通常较少	通常较多
平均客单量	较少	较多
配送时效	要求较高，快速响应	按计划时间配货
订单准确率	要求极高（100%）	要求高
订单波动量	波动较大（促销）	相对稳定
退货量	较大	较少（有计划）
配送模式	全快递居多	物流配送

企业供应链应适应业务前端变化，支持多批次，少批量为特征的零售业务

全渠道订单配送网络（示例）



不同层次的订单交付点都具备不同订单交付能力及优先顺序，目的是实现订单客服水平与成本水平之间的平衡

订单交付包括库存可视、订单接收、库存匹配以及订单配送等环节，涉及库存管理系统、订单管理系统、以及后端的仓储和配送体系。

全渠道的订单交付要求品牌企业供应链具备一系列的能力。

首先是跨平台的库存可视和订单归集能力，主要挑战在于与不同订单入口（包括第三方）的集成，实现库存的实时同步、产品和价格信息的规范化、以及订单的后台归集。

其次是跨渠道的库存可售性，这包括在系统内构建订单的库存匹配和仓库派发逻辑，以及订单的跨渠道结算规则和系统流程。传统零售划归渠道的物权管理模式，以及由此引发的税务问题都是新的挑战。

再次是仓库和门店的发货能力，即如何在各级仓库和门店内，保证订单派发的成本效益、工作效率、以及配送时效。目前大部分企业的大仓是无法适应“多批次少批量”发

货需求的。而另一方面，门店作为距离消费者最近的库存点，与仓库相比具备发货快、物流成本低等明显优势，理应具备订单配送能力。这考验的是企业订单交付网络设计能力，以及如何平衡订单交付的服务水平和成本。

最后是跨渠道的退换货能力，要求能够追溯原始订单并匹配退货订单，并进行跨渠道的库存调整和退款操作，此外还需解决逆向物流问题。

#### 关键成功因素 — 实施跨渠道订单交付项目需解决以下障碍：

- 绩效与激励：传统的KPI和考核方式需变革
- 门店运营：包括流程改造、人员培训和人力资源配备
- 商业规则：如价格的统一、退换货政策
- 信息系统建设以实现库存共享、订单推送和处理



# 应对二 定制与智能制造

顺应个性化、定制化趋势，品牌企业需要借助数字化和智能化手段，改进生产制造的流程和效率，从而获得竞争优势

## 消费者需求为导向的设计和制造

	设计	制造	分销
传统模式	设计师判断并确定需解决的需求痛点，设计产品	根据销售预测进行试产和量产	根据预测或者业绩指标将经销商和渠道压货
定制化	直连消费者采集实际消费和需求数据，识别/判断需求痛点，设计产品	<ul style="list-style-type: none"><li>- 组装原型样品，推向市场收集反馈</li><li>- 快速吸收反馈和优化原型设计</li><li>- 按需求实现批量生产</li></ul>	以预订或者预售的方式，直供消费者

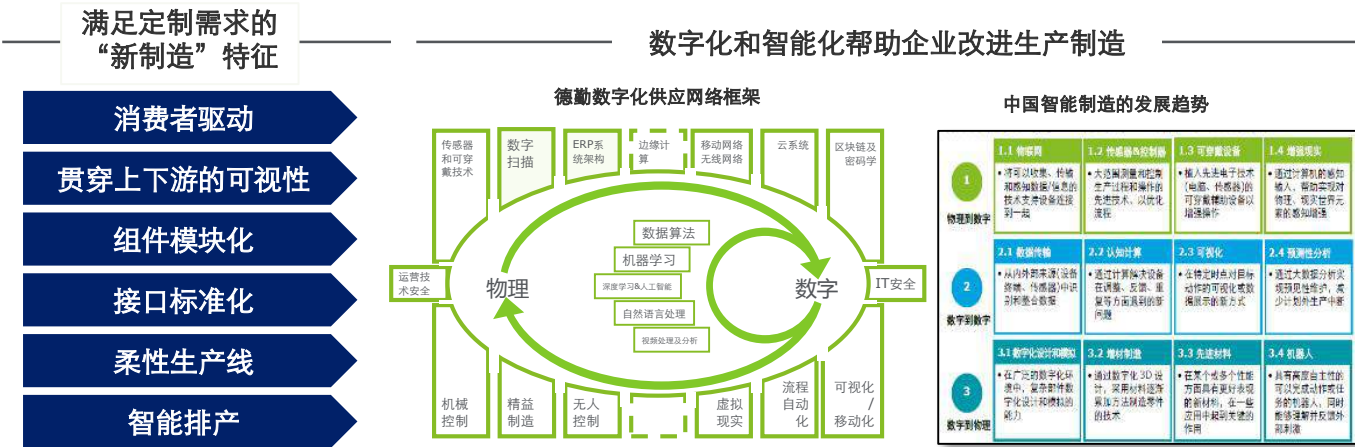
定制化需要供应链进行“从需求到交付”的全过程变革。个性化、定制化既是对产品的全新定义，也是对产品交付方式的全新定义。

定制化要求供应链在产品生命周期的早期就与消费者进行互动并贯穿供应链始终，提供真正切中消费痛点的产品。

定制化还意味着更快的上市节奏：快速出样、按预售确定产量并直供消费者、然后迭代改进。供应链端到端的所有环节都需转型成为能够快速响应市场的柔性系统。

为了实现柔性和高响应，品牌企业要提升内功，包括需求驱动的产品设计、贯穿供应链的信息可视性、生产的模块化和标准化等。此外，还需投资于生产线硬件以实现生产和排产的智能化。

工业4.0为品牌企业提供了绝佳契机，未来智能制造、数字化工厂预计都将得到大力发展，从经济性、安全、质量、响应、效率和环保等多维度带来全方位的提升，使得个性化、定制化成为可能。







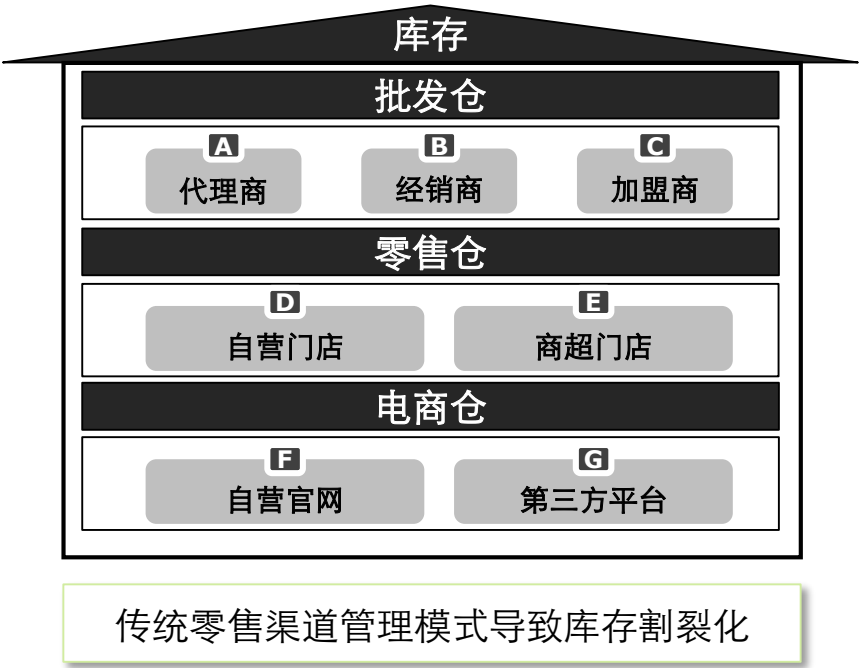
### 趋势三 库存矛盾日益显现

缺货是影响品牌企业全渠道零售盈利前景的最大问题，库存在物理上分散而在逻辑上共享，以及服务水平与物流成本之间的平衡，是企业需克服的两大主要矛盾



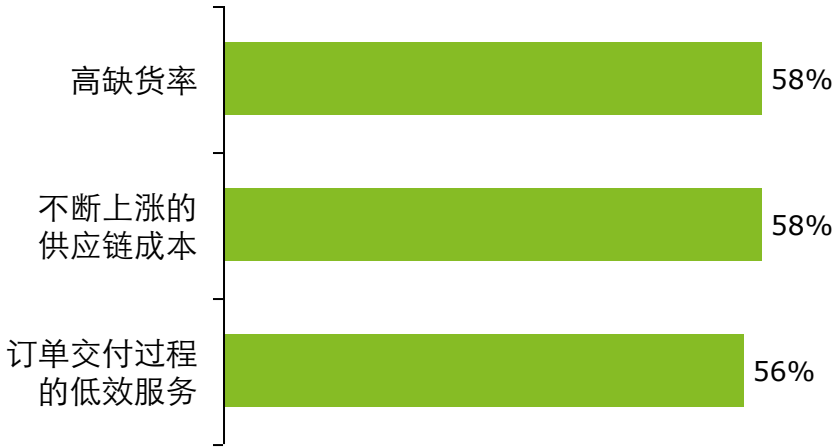
来源: 德勤分析, JDA零售与快消行业CEO调研  
传统品牌企业的新零售转型升级之路

传统零售管理模式将库存被分割为零散的逻辑库存池归属于不同渠道，由各渠道负责库存绩效指标。另外，中国幅员辽阔，而服务水平要求不断提升，品牌企业越来越多采取多点供应网络布局将库存部署到各级分仓。库存绩效责任、所有权及地理分布的分散，成为跨渠道库存统筹共享以及全渠道订单交付的最大障碍。



正因如此，库存不平衡，缺货和滞销并存，成为品牌企业的常态。  
不合理的库存部署决策不仅直接导致销售机会损失，还会导致频繁库存调拨、过季退仓、不必要的库存清理等后果，既显著增加供应链成本，也影响供应链的服务水平。

百分比表示赞同该问题为对全渠道零售转型影响最大的问题的管理者比例



库存问题已成为影响全渠道盈利的最大问题



## 应对三 库存计划与部署

品牌企业应以提高市场响应度为目标，从渠道、地理和时间三个维度，规划并控制采购和配货的节奏；数据可视性、数据分析能力以及供应链的执行能力是敏捷库存部署的基础

库存的计划与部署需从渠道、地理和时间三个维度综合考量。

渠道部署决策指根据各渠道的需求安排生产和采购。渠道库存计划涉及企业的渠道战略、产品品类战略以及价格管理体系，订货计划既要考虑渠道本身的需求，也要考虑全渠道模式下跨渠道间的相互影响。

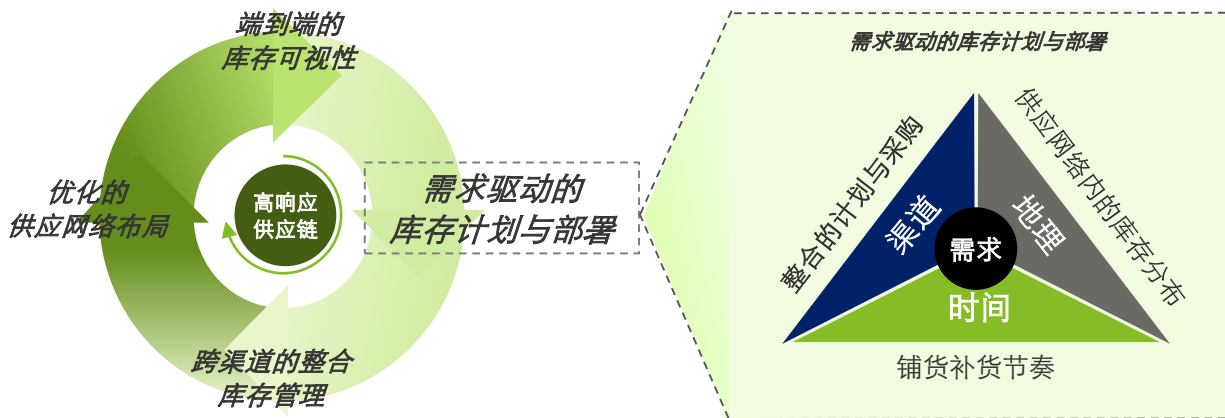
地理部署决策指确定在各地仓库的库存品类及库存深度。区域库存计划的目的是让库存靠近市场，提高服务水平并控制物流成本。企业建模规划需考虑预测的可靠性、运输的批量和成本、产品的特性、挑拨和退仓的可能性，最终确定在各区域部署的产品品类以及安全库存水平等诸多要素，以实现更优的总体成本和更好的服务。

时间部署决策指向渠道和区域部署库存的时间点和节奏。全渠道模式下，库存部署应是敏捷且低成本的，合理地分批次配货补货可部分熨平物流的季节波动，降低渠道库存压力，还可以及时根据市场情况调整库存，减少库存调拨和退仓。

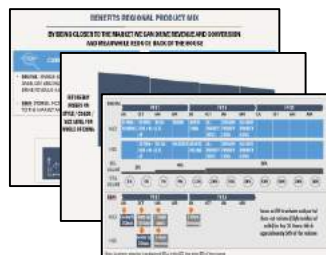
库存计划和部署的前提是端到端的库存可视性，配货和物流部门如能实时掌握各级库存点的实际库存和销售数据，就可以此为据进行更科学的配货决策。

供应链的响应速度和执行能力也是重要影响因素，它决定了各级仓库和门店的周期库存和安全库存水平，往往是最具提升潜力的领域。

### 高响应度的库存计划与部署



#### 供应网络内的库存布局



#### 铺货补货规划与执行



#### 绩效的持续监控







## 趋势四

### 物流运营集约化、共享化

## 物

流行业将朝规模化、集约化和运营精细化的方向发展；中国社会化物流基础体系的成熟和开放，使得未来物流的竞争将围绕运营能力和价值链控制而展开

### 物流发展趋势

未来中国物流行业将呈现规模化和集约化程度继续提高；物流运营精细化、智能化和柔性化诉求增强；以服务能力衡量物流的商业价值；以数据驱动物流的运营和提升等趋势。

新零售需要的是能够快速响应市场变化和企业业务需求的敏捷物流，以满足“多批次少批量”和“直供消费者”为业务特征。正因如此，当前快递物流企业都致力于发展围绕电商物流的仓配、快递和同城物流能力；电商巨头也纷纷投资构建物流体系，在基础设施、服务和数据等领域同时发力。

### 巨头的物流开放

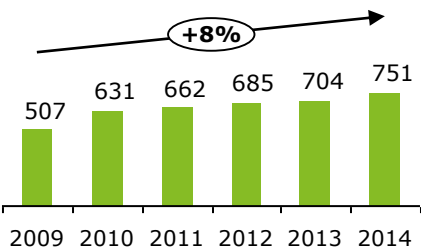
需要指明的是，未来物流的竞争，将不再只强调拥有物流资产。物流基础设施将进一步成为开放化的社会资源，物流地产及运营市场的成熟即是佐证。

未来物流竞争将更侧重于运营，侧重于对客户及价值链的控制。比如菜鸟网络宣布将加速建成一张开放的社会化仓配网络，志在聚合物流资源，掌握大数据，以提供增值服务。而京东面向社会开放其物流体系时，除仓配和快递外，一体化的供应链服务和物流云才是关键。

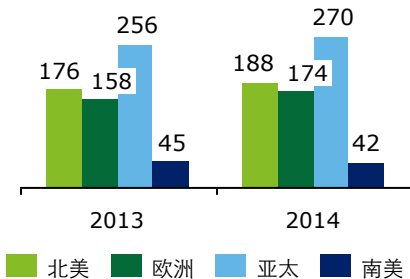


### 3PL增长迅速

全球第三方物流收入规模（十亿美元）



各地区第三方物流收入规模（十亿美元）



当前行业巨头在开放其物流生态或平台，对外提供物流基础设施资源的同时，更对外提供包括数据、金融、管理等在内的软实力。

物流是重资产行业，投资门槛高，共享经济给物流行业带来新一轮变革的契机，将有助于催生更多细分领域的物流服务商和解决方案提供商，利好品牌企业。



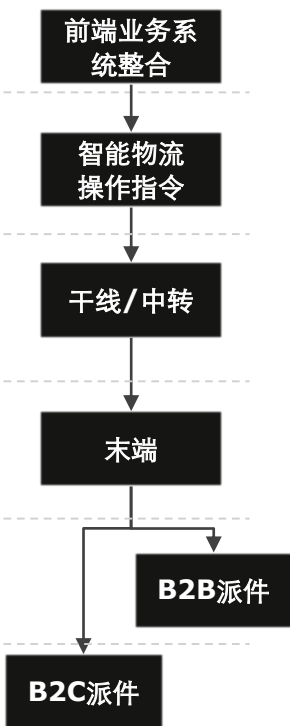


## 应对四 仓储与物流管理

### 新零售驱动的物流变革

- 物流与门店POS系统的数据共享
- 物流与电商订单系统的数据共享
- 根据零售终端的动销和库存数据，推送物流操作指令建议
- 经修改或确认的指令实时发至仓库
- 仓配基础设施可借助社会资源
- 企业则更多关注库存移动的合理性和必要性，以优化整体物流网络和路线
- 在末端云仓（如社区、门店）集散配送，提供全渠道订单交付服务
- 多样化的本地物流配送服务
- 零售终端快速频繁补货
- 以更快的时效和更可靠的服务降低零售终端的库存水平
- “最后一公里”包裹配送
- 自提等业务还将带动社区物流与社区商业整合

物流行业在互联网和大数据时代将加速变革，形成社会化的大物流体系。企业推动自身物流体系变革，需要商业模式和思维方式上的变革相配合



品牌企业的仓储物流部门应思考如何提高服务水平并提供附加价值，同时，借助社会化的资源，落实合适的物流外包战略，有助于优化成本并提升自身物流管理水平

新零售时代，品牌企业首先需在内部构建适应新零售的物流运营体系和能力，包括物流与业务部门更深入的融合和协同、提升物流灵活性和优化成本效益。

未来物流提供的服务应更智能、更具前瞻性：比如物流体系与门店终端的系统整合，将使得物流部门获得可视性并能够向门店推送建议补货指令；而基于人工智能的库存规划则可使物流更具计划性并节约成本。

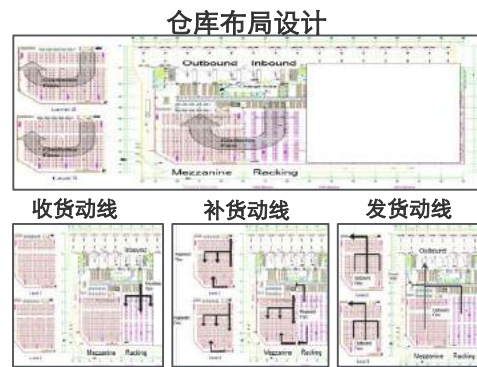
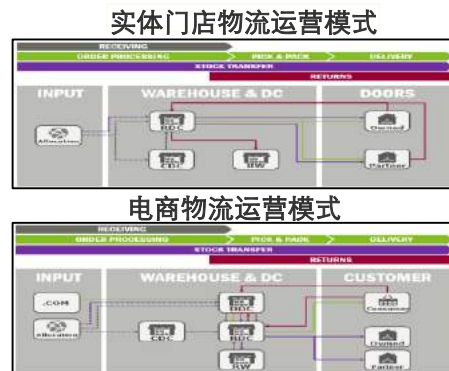
未来物流的服务还应更加柔性和灵活：渠道扁平化、B2C比重上升已成定势——门店补货都需朝一日多次的方向发展，因此，物流体系必须向“多批次少批量”和“快速准时配送”转型。实现这一转型常见的障碍之一是仓储体系的设计：许多企业的仓库并不能很好的支持零售业务，未来的改造应综合考虑货量、服务对象、批次批量特性、期望服务水平、跨渠道库存共

享等因素，确定仓库容量规划、布局、动线、流程和生产力水平。

另一方面，由于物流投资周期长、服务要求高，品牌企业需确立合适的物流外包战略，充分利用第三方的服务能力。但企业需要的不再是单一的仓储或者快递供应商，而是能够整合上下游资源，提供端到端供应链解决方案和服务的物流外包商，从仓储到定制加工和数据服务等。

将企业内部的物流运营体系，与外部第三方的设施和运营服务相整合，就需要依靠有效的管理和可靠的技术手段。企业应重点考虑3PL对业务需求变化的响应度，系统和运营灵活性，以及业务创新能力；建立全面的绩效分析与评价体系；并通过流程和系统，掌握用户和运营数据可视性，提升管控力，降低风险。

### 全渠道仓库布局





## 趋势五

# 数据分析驱动供应链转型

数

据从未如此重要，供应链端到端的数据采集和整合是实现全渠道零售的重要基础，数据将驱动供应链持续提升

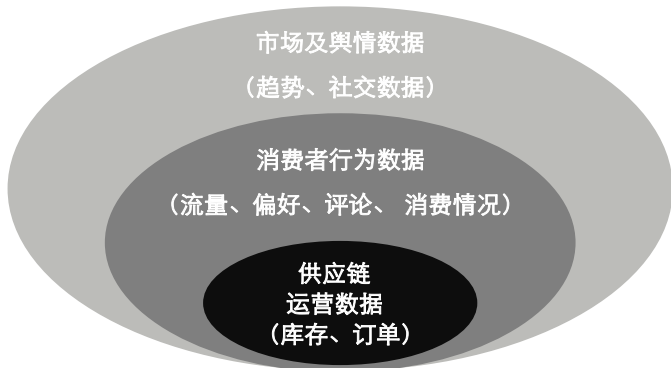
### 端到端的数据采集和应用

领先零售企业（特别是电商平台）的最大优势是其数据的采集和分析能力。未来企业参与全渠道零售竞争，必须抢占“用户”和“数据”这两大战略资产，做到能够实时的采集大量数据，为内部运营提供数据支撑。未来企业数据应用的趋势包括：

数据采集由内部向外部延伸，由运营数据向用户和市场数据延伸，由结构数据向非结构数据延伸

利用实时数据进行管理，比如供应链生产进度监控、已销售产品的实施跟踪

将数据更多的应用于前瞻性、预测性的分析工作，而不再仅是历史的总结和绩效的评估



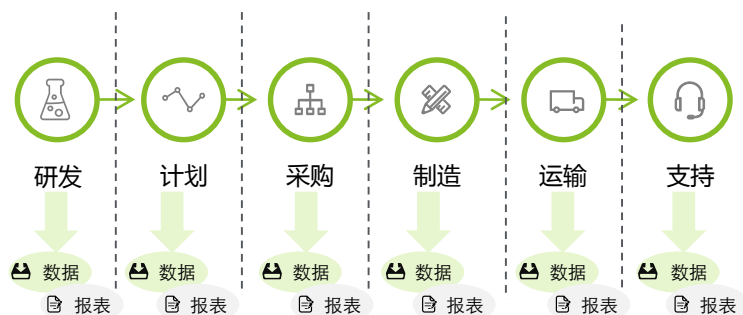
基于系统集成和企业架构的  
端到端的数据可视性

### 数据共享与融合

获得数据可视性后，企业往往发现对数据应用仍然无所适从。

造成此问题的主要原因之一是企业缺乏完善的数据治理机制：价值链各环节数据源自不同的系统，数据定义和结构不尽相同。数据责任不明确，数据质量无法保证。

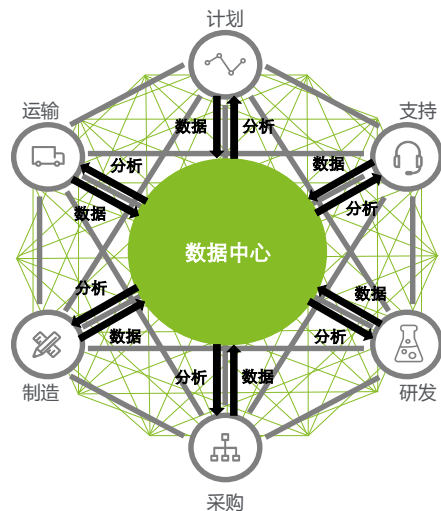
其次是数据应用分散且割裂化的问题。大部分



各环节相互割裂的数据及报表  
相互独立且重复的数据处理和分析

传统品牌企业的数据应用水平停留在各环节数据的报表展示，数据应用局限在各部门内，数据并未被充分利用也未发挥决策支持作用。

未来的发展趋势是，供应链各环节的多源异构数据，能够被整合到共享的数据平台中进行综合分析处理，分析结果被推送或按需返回供应链各职能，实现决策支持和绩效优化。



环环相扣的数据交融方式  
透明的数据流和可追溯的分析过程



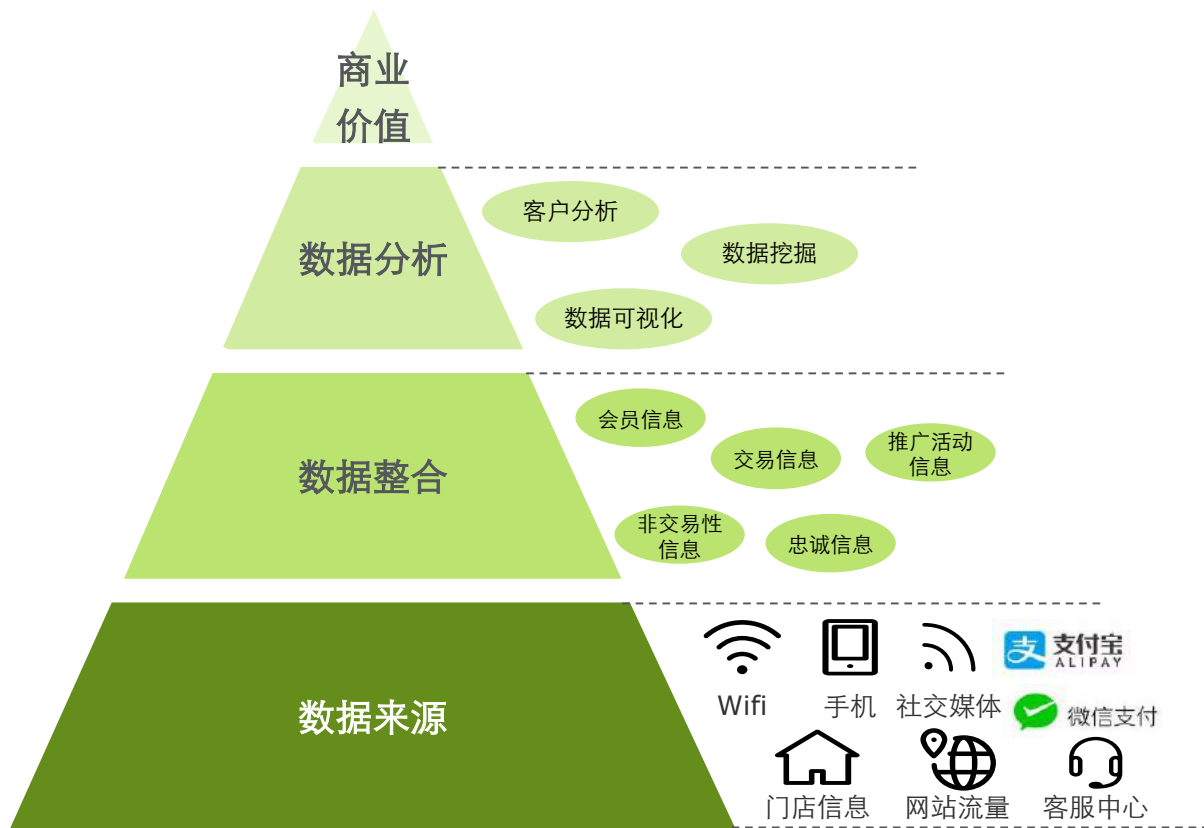


## 应对五

# 供应链系统架构与数据分析

品牌企业需拥有适合的企业架构、跨越上下游的系统集成、完善的数据治理和快速响应的IT服务能力；基于实时可靠的数据，数据分析方能驱动供应链的有效提升

### 全渠道的数据分析框架



品牌企业的IT战略需保持与业务和供应链战略的一致性，服务于企业的全渠道转型，实现“连接消费者”和“掌握数据资源”的战略目标。

首先，品牌企业需搭建适应全渠道零售特征的企业应用架构，包括覆盖用户、交易、订单、库存的前中后台系统架构。

其次，需具备系统整合能力。与上下游合作伙伴的系统集成能力是品牌企业必须具备的竞争能力。企业需思考如何建立数据共享机制，通过建立互信实时共享数据；信息的透明和可预见性会使企业的运营更加顺畅稳定。因此，数据将促进企业与合作伙伴间更深层次的协作

第三，企业还需建立完善的数据治理结构以满足内部控制、财务管理以及安全性的要求。全渠道零售中，订单入口多样化，渠道库存共享化，交易路径复杂化，需要企业能够建立跨系统的数据调和能力，对系统内/间的数据差异或差错进行实施监控并解决。

第四，企业应更强调IT能力的快速迭代和服务响应能力。中国的电商巨头凭借技术优势不断实现业务模式的颠覆性创新，品牌企业也必须拥有敏捷的IT以应对业务需求的快速变化。

最后，需构建数据分析能力以及基于数据科学决策的治理机制。企业开展数据分析，应遵从以下六条原则：

1. 设定明确的业务目标
2. 了解数据
3. 从简单的入手
4. 充分利用已掌握的经验 and 知识
5. 将分析结果落到具体行动
6. 不断的试错并总结提升

#### 关键成功因素

品牌企业推动业务的数字化转型，需要针对自身能力和所处发展阶段量身定制数字化转型路径，确定相应的目标、战略、流程、组织及人才

# 总结

德勤供应链管理提供全渠道价值链中各环节的服务与咨询，帮助客户更好的迎合未来的变革

传统企业供应链的全渠道转型	德勤全渠道供应链转型服务
<b>供应链战略</b> ——品牌企业应从客户细分及目标服务水平出发，确立与全渠道业务战略相适应的供应链战略，将供应链从传统的支持职能转变为赢得市场的竞争职能	 全渠道客户洞察、全渠道战略转型支持、供应链战略诊断与规划、全渠道客户体验设计与交付
<b>预测与协同计划</b> ——工具和技术的进步有助于提高需求预测的准确性，但品牌企业更应该致力于提升企业跨部门间的流程和协同效率，以及供应链的灵活度	 需求预测、销售与运营计划、生产计划与排程、门店采购限额计划、计划管理系统设计与实施、柔性供应链设计
<b>订单交付</b> ——从系统角度，品牌方需打通库存和订单；从物流体系角度，品牌方需合理设计订单交付点网络	 订单可视化与追溯、订单到交付（OTD）优化、全渠道订单交易和税务解决方案咨询、订单管理系统设计与实施、第三方数据集成服务
<b>库存计划与部署</b> ——全渠道库存计划和部署分为渠道、空间和时间三个维度，以端到端的数据可视性以及数据分析能力为支撑；品牌企业应将视野从企业内部拓展开来，实现端到端供应链的库存布局最优化	 供应网络规划与优化、零售品类管理和货架优化、分区域产品组合设计、补货和配货优化、库存诊断与优化、配货管理系统设计与实施
<b>产品与生产制造</b> ——推进数字化智能制造将提升制造业的智能化、个性化和定制化水平，帮助品牌企业在全渠道时代获得竞争优势	 产品生命周期管理、工业4.0与数字化智能制造战略规划和解决方案实施、精益与6西格玛、运营效率提升、质量可视化和追溯
<b>物流与仓储</b> ——品牌企业需确立合适的物流与仓储管理外包战略和第三方物流外包商，同时仓库体系的改造也应与供应链战略相适应	 物流战略规划与落地实施、全渠道仓储规划设计与实施、物流采购、3PL管理与外包管理咨询
<b>IT架构与数据分析</b> ——品牌企业需拥有适合的企业架构、上下游的系统集成、完善的数据治理和快速响应的IT服务能力；基于实时可靠的数据，数据分析方能驱动供应链的有效提升	 全渠道转型IT战略规划、供应链IT诊断、企业供应链架构规划、供应链信息系统实施、系统与数据集成、数据分析与展现、供应链分析

# 联系我们



**Tianbing Zhang**

张天兵

tbzhang@deloitte.com.cn

消费品与零售行业  
领导合伙人  
供应链与制造运营  
领导合伙人



**Geliang Gong**

龚戈亮

ggong@deloitte.com.cn

供应链与制造运营  
副领导合伙人

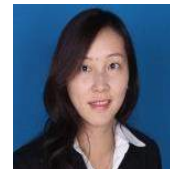


**John Song**

宋旭军

johnsong@deloitte.com.cn

运输与物流行业  
领导合伙人



**Jessie Zhang**

张洁兮

jessiezhang@deloitte.com.cn

新零售转型业务负责人  
资深总监



**Hao Liu**

刘浩

haoliu@deloitte.com.cn

工业4.0转型业务负责人  
资深总监



**Sheryl Yang**

杨春秀

sheryang@deloitte.com.cn

消费品与零售行业  
资深总监



**Samuel Jin**

金涛

sajin@deloitte.com

全渠道转型业务负责人  
资深经理



#### 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](http://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、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、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做出重要贡献。敬请访问 [www2.deloitte.com/cn/zh/social-media](http://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。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。