

阿里研究院联合四大机构权威发布

AliResearch
阿里研究院

一图读懂

重构增长力量

2019企业数智化转型发展报告

2019年12月

在**数字经济时代**，企业经营的所有商业要素，可以通过企业自身或是阿里巴巴提供的服务，走向**全领域、全流程、全方位的数字化运营**。

——阿里巴巴集团董事局主席张勇

“

关键发现

Part1 跃变之困：企业转型的五大挑战

Part2 因数而智：数智化企业应时而生

Part3 先人一步：数智化先行者的启示

Part4 破茧成蝶：企业数智化的路线图

Part5 行则将至：数智化重构增长力量

”

The background is a dark blue and purple gradient. On the right side, there are faint, stylized illustrations of interlocking gears and a film strip. On the left side, there is a large, white, slanted rectangular shape.

跃变之困

企业转型的五大挑战

“

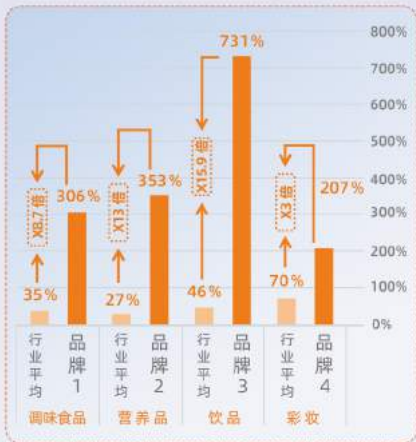
一、市场竞争全面加剧

当前，中国社零总额增长进入个位数阶段，市场竞争加剧。

数智化正在助力新势力高速增长，既包括在数字化平台上孕育的新锐品牌，利用数字技术创造新产业的“外来者”，也包括全面拥抱数字化的老字号和跨国企业。

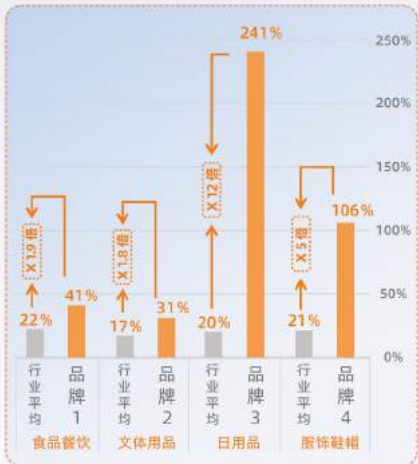
”

◆ 新锐品牌快速崛起，传统大企业备受压力 ◆



新锐品牌2019双11GMV增速相当于行业平均增长倍数

◆ 自我革新的老字号表现不俗 ◆



国内老字号2019双11GMV增速相当于行业平均增长倍数

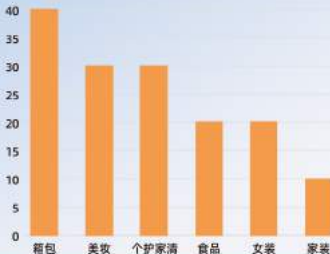
部分勇立潮头、敢于创新的国际大品牌，2019双11GMV增速相当于行业平均3-5倍。

—— ◆ 市场竞争日益激烈，头部企业也不例外 ◆ ——

2016-2019天猫双11销量TOP10品牌快速更替，箱包、美妆、个护家清等类目的品牌替换率均超过30%

部分品类2016-2019天猫双11销量TOP10替换率

(%) 45



二、C端数字化倒逼B端数字化加速

供需匹配是商业运行的核心问题，也是永恒难题。

中国在消费端的数字化已走在全球前列，如何通过消费端更好地推动供给端变革，是数字时代供给侧改革最重要的问题。中国有望走出一条消费端+供给端双轮驱动的数智化独特道路。

数字化率

44%

消费者

24%

零售商

17.6%

供应商

13.7%

制造商

阿里巴巴
商业操作
系统

业务中台（支撑）BaaS (Business as a Service)

数据中台 DaaS (Data as a Service)

技术中台 PaaS (Platform as a Service)

1. 消费者数字化：总人口中网络购物人群比重。数据来源：根据 CNNIC 和国家统计局数据测算。

2. 零售商数字化：网上零售占社会总额比重。数据来源：根据 CNNIC 和国家统计局数据测算。

3. 供应商数字化：供应链中实现管理数字化企业的比重。

数据来源：中国网络商务联盟《中国网络商务联盟发展年度报告 2018》。

4. 制造商数字化：制造业企业中实现业务在线协同的比例。

数据来源：中国网络商务联盟《中国网络商务联盟发展年度报告 2018》。

“

三、数智化转型缓慢，
更多的“灰犀牛风险”将不可避免

”

客户是谁，客户在哪里，客户喜欢什么，客户体验如何？如何反馈？生产什么？生产多少？采购多少？


市场失焦

前后失衡，
左右失衡，
上下失衡，
虚实失衡


管理失衡

企业增长的速度减慢


增长失速


系统失灵

生产、财务、库存，
新品开发速度跟不上业务发展的需要。


营销失语

营销对谁讲，
在哪讲，
讲什么，如何讲，
讲得效果如何？

变革，最好从昨天开始！



因数而智

数智化企业应时而生

“

一、阿里巴巴商业操作系统助力企业数智化转型

”

◆ 阿里巴巴商业操作系统是什么？ ◆

阿里巴巴商业操作系统，源于阿里巴巴数字经济体20年来商业生态和技术能力的沉淀。它向企业分享的，是一整套数智化转型的理念和能力，而非单一工具。

阿里巴巴商业操作系统示意图



◆ 阿里巴巴数据智能创造端到端商业价值 ◆

在数字经济时代，企业经营的所有商业要素，通过企业自身或阿里巴巴商业操作系统，都可走向全领域、全流程、全方位的数字化经营。

阿里巴巴商业操作系统助力企业数智化



阿里巴巴商业操作系统，助力蒙牛集团全面数智化

全域洞察：构建全域数据中台，推动全域消费者洞察。2019双11，雅士利全渠道交易额同比增长超过200%，旗舰店线上交易同比增长超3倍。

供需对接：以数据中台打通销售、物流、生产数据，提高了计划决策、销售预测、智能排产和供应链管理。

二、数智化企业的五大核心理念

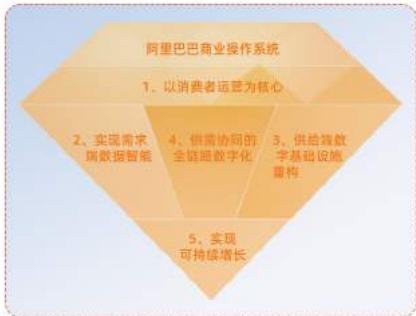
◆ 数智化转型的核心理念 ◆

以阿里巴巴商业操作系统为代表，数智化转型的核心理念包括了五个方面：

理念：以消费者运营为核心

路径：实现需求端数据智能+ 供需协同的全链路数字化+ 供给端数字基础设施重构

目标：实现可持续增长



◆ 理念：以消费者运营为核心 ◆

面对消费者主权崛起，企业数智化转型要以消费者运营为核心，企业经营需要实现四个转变：

从满足标准化需求到满足个性化需求

从以商品为经营中轴到以消费者为经营中轴

从关注产品、质量、交付，拓展到关注消费者全流程的体验

从消费者至上的“口号式”理念，到“可落地”的以消费者运营为中心

企业经营中轴的转变：从商品到消费者

以商品为经营中轴

以消费者运营为经营中轴

以产品为中心

以流程为中心

大规模生产

满足消费者个性化需求

满足个性化的需求

提供定制化的产品和服务



“数据驱动，全面升级用户体验”

◆ 路径：实现需求端数据智能 ◆

中国消费者在需求端的各种全场景正在高度数字化，从购物、娱乐、旅游到本地生活等，这为企业探索需求端的数据智能，创造了良好的条件。

基于多端跨场景的全域会员运营、全域获客、全域洞察，已成为当前众多企业的“必选动作”。



企业传统的信息系统越来越难以适应商业系统的快速变化，企业数字基础设施正在加速升级、切换和重构，包括云化、IOT化、大数据和移动化。

数智商业的技术基础设施

企业IT架构示意图

业务中台

统一用户管理、统一权限管理、统一身份认证、统一支付、统一营销、统一客服、统一物流、统一仓储、统一配送、统一售后

数据中台

统一数据采集、统一数据存储、统一数据处理、统一数据应用、统一数据安全、统一数据治理、统一数据标准、统一数据接口、统一数据服务、统一数据平台

AI中台

统一AI算法、统一AI模型、统一AI应用、统一AI平台、统一AI生态、统一AI标准、统一AI接口、统一AI服务、统一AI平台、统一AI生态

运营中台

统一用户管理、统一权限管理、统一身份认证、统一支付、统一营销、统一客服、统一物流、统一仓储、统一配送、统一售后、统一数据采集、统一数据存储、统一数据处理、统一数据应用、统一数据安全、统一数据治理、统一数据标准、统一数据接口、统一数据服务、统一数据平台

物联网平台

统一设备管理、统一设备接入、统一设备认证、统一设备通信、统一设备数据、统一设备应用、统一设备平台、统一设备生态、统一设备标准、统一设备接口、统一设备服务、统一设备平台、统一设备生态

当前，企业数字化转型正在从单轮驱动向双轮驱动演进。第一个轮子是数智化企业（供给端的数智化），第二个轮子是数智化消费者（消费端的数智化）。新一轮的数智化转型，就是基于多端跨场景的全域会员运营、全域获客、全域洞察，支撑企业数字化营销、品牌建设、产品创新、智能制造、销售和分销以及渠道管理，以数据智能创造端到端商业价值。



雀巢数智化持续升级

雀巢和阿里巴巴的创新合作，经历了从“selling channel”到“marketing platform”，再到“digitalization solution Platform”的升级。

雀巢借助阿里巴巴的数字化工具和方案，通过种子用户找到精准用户群做营销投放：在多趣酷思咖啡机新品上市活动中，地动仪线下人群贡献销量超过50%，84%的购买人群为品类新客。

雀巢与菜鸟合作的数字化供应链中心DSCC上线后，产品有货率稳定保持在95%以上，库存周转天数下降了60%，跨区发货整体下降约50%。

企业数智化转型的目标，短期在于获得持续增长、提高运营效率，长期在于构筑可持续的竞争优势

获得全新增长空间：新客、新品、新城、新场景

持续提高运营效率：人财物运转效率持续提升

获得全新的“代际”竞争力



良品铺子全域经营取得成效

探索一城一网的全域经营体系：在深圳的洞察试点发现，居住在门店附近（3公里）的会员，占比只有18%。良品由此新增轻店和前置仓，扩大了店铺服务范围，提升了履约速度（次日达率提升30%）。同时引入跨端经营策略，联动线上线下团队，复购次数提升20%。

沉淀消费者资产：借助支付宝和天猫的跨端能力，2019年双11在阿里域的获客能力提升40%。



先人一步

数智化先行者的启示

一、企业数智化指数框架： 新商业、新企业、新指标

领军企业的数智化转型处于什么阶段，走过了怎样的道路？课题组选取了157家全面推进数智化转型的龙头企业和领军企业，进行了问卷调研。

企业数智化转型涉及方方面面，课题组从业务、战略、组织、数智化基础设施和业绩等5个方面，构建了一套企业数智化指数框架，以量化评估数智化转型的现状、方向和趋势。

◆ 企业数智化指数框架图 ◆



“

二、新增长：先行者做对了什么？

”

从数智化竞争力来看，绝大部分企业仍处于转型起步阶段，数智化绩效水平较低，企业数智化转型处于加速抢跑期。

企业数智化转型四级指标得分

企业数智化转型 24 个分项目指标结果



得分高:

新品开发

数字营销

数智化门店等

得分低:

资源云化

信息化运维投入

中台建设

◆ 企业数智化转型的马太效应日益突显 ◆

领先企业与跟随企业数智化水平同样提升10%，领先企业在营收增长率、净利润率、库存周转天数的绩效加速提升，是跟随企业的1.58倍、2倍和2.17倍。从重点行业看，快消行业企业数智化水平提升10%，营收增速、净利润率分别提高4个和5.9个百分点，库存周转天数减少8.7%。

转型领跑者、追随者、跟跑者数智化绩效关键指标
对比情况



三、新能力：构建以消费者运营为核心的新型能力体系

◆ 数智化战略：消费者运营导向的新战略是转型的前提 ◆

消费者资产正在成为企业的核心资产。可运营的消费者数量，显著影响企业绩效。可运营的消费者数量前25%企业的利润增速，高出后25%的企业近52%。

可运营的消费者数量影响企业绩效水平



◆数智化组织：可动态响应的开放组织是转型的有力保障◆

组织升级与变革是“一把手工程”，是企业数智化转型的关键。随着组织模式由科层制向网状敏捷化转变，企业的线上线下商品打通和会员打通的比较呈现上升趋势。

不同组织模式下线上线下商品/会员打通情况对比



— ◆ 新产品创新：用户需求精准响应的新品协同开发，◆ —
是转型的关键

新品开发是企业调整产品结构、实现持续增长和增强市场竞争力的重要途径和有效手段。

2017-2018年，天猫平台新品销售增速为77%，是大盘增速的2倍以上。

对头部商家的分析发现，25%的头部商家新品销售占比达50%以上。

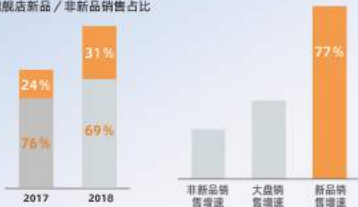
2019年双11新品销售占到15%左右。

天猫平台新品销售情况

天猫旗舰店新品增速远高于大盘，
且占比持续至 31%

新品销售增速 77%，为大盘
(天猫旗舰店) 增速的 2 倍
以上，非新品增速 3 倍以上

天猫旗舰店新品 / 非新品销售占比



◆ 数智化基础设施：可柔性配置的赋能中台是转型的新支撑 ◆

中台成为企业数智化转型焦点

两成企业开始建设数据中台，五成企业计划建设数据中台和业务中台

“
四、突破口：数智化转型的核心任务是突破行业痛点
”

◆ 行业数智化转型水平差异明显 ◆

3C、汽车行业数智化转型指数，超过全样本的平均水平。
家居行业相对落后。

行业数智化水平得分对比情况



◆ 行业数智化转型发力点各有侧重 ◆

汽车业聚焦生产端，在产品研发创新方面重点发力

零售、服饰业聚焦消费者端，在全域消费者资产获取和会员打通方面发力

快消业着眼营销数智化

各行业数智化业务水平关键指标对比情况



◆ 数字化双中台是领先行业的共同选择 ◆

通过数据中台和业务中台赋能变革，已成为各行业数智化转型的共同选择

但以基础设施云化和双中台为代表的新型数字基础设施水平，仍处于起步阶段

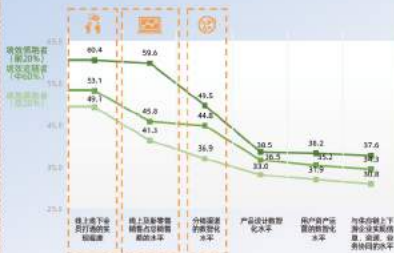
3C、汽车业，在基础设施云化和数据打通方面走在了各行业前列

◆ 成为领跑者的关键在于击穿行业痛点 ◆

快消行业绩效领跑者的关键，在于通过数智化转型，实现工厂与消费者的端到端连接，击穿了生产与消费脱节的痛点。

快消行业绩效领跑者，在线上及新零售方面具有显著优势。

快消行业不同数智化绩效水平下数智化业务关键指标对比情况



绩效领跑者在线上及新零售营销、线上线下会员打通、分销渠道的数字化方面具有显著优势



破茧成蝶

企业数智化的路线图

一、时钟：从数字化到数智化

◆ 数智化转型的沿革历程 ◆

企业数智化转型之路：IT化-在线化-云端化-双轮驱动-全链路



◆ 数字化企业与数智化企业的区别 ◆

从数字化到数智化，是新型数字商业基础设施的重构、迁移和切换，是以消费者运营为核心的数字商业生态重构。

数字化企业		数智化企业
支撑技术	IT 技术: PC+ 传统软件	DT 技术: 云、端、中台、AIOT 等技术
市场特征	规模化的相对确定性需求	个性化的不确定性需求
经营理念	以企业内部管理为核心	以客户运营为核心
技术诉求	如何提升经营效率	如何支撑创新迭代
技术开放性	封闭技术体系	开放技术体系
技术交付形态	硬件+软件+解决方案	服务与运营方案

二、标尺：数智化转型的五项行动原则

战略升级：数智化转型是CEO工程

全局变革：业务变革与组织变革相辅相成

推进路径：以增量创新带动存量革新

实施方法：快速试错基础上的迭代创新

结果导向：建立数据+算法的核心运营体系

三、日程表：数智化转型的五大议题

企业数智化转型的五大议题



以数智化方式对人、货、场进行重新解构和深度运营。

数智化持续运营

制定数智化战略

以共创方式精准战略制定；以终为始及方向进行目标设定；以不断迭代保障持续优化。



数智化双轮驱动

打造数智化组织

业务在线与数智化基础设施升级

数智化转型是“一把手工程”；以数字化方式建立数智化敏捷组织；建立符合数智化业务形态的考核和激励机制；培养创新导向的组织文化。



供给端的数智化：构建更加敏捷的业务运行系统；消费端的数智化：构建更加完善的消费者体验支撑系统。



基础设施云化；全触点数字化；业务在线化。

以共创方式推进战略制定
以终为始反向进行目标设定
以不断迭代保障持续调优

议题2：组织数智化是CEO工程

以数字化手段建设数智化组织：如使用钉钉等移动端协同工具
建立符合数智化业务形态的激励机制：如建设“大平台+小前端”的组织结构
培养创新导向的组织文化：创新已经从“奢侈品”变成了“必需品”

企业组织变革跟不上数智化转型的要求



数智化转型要求各个部门以灵活的矩阵式组织或大中台小前端的组织模式，但大部分企业仍具职能式组织模式



数智化的转型需要公司各个业务板块的统筹协调，需要高管担任负责人来推动跨部门协作，目前数智化转型的负责人 33% 是高管



数字化转型的负责部门比较分散，多在 IT 部门，没有共识

基础设施云化：构建数字化的技术底座

全触点数字化：包括全渠道数字化、IOT中台建设等

业务在线化：业务中台、组织在线、系统移动化和云端化等

运营数据化：营销、零售、会员等的数字化

决策智能化：数据智能驱动的新品开发、物流优化等

新零售全链路数智化转型升级的“五部曲”



基础设施云化
Infrastructure Inside

· 全面上云



全触点数字化
IoT Inside

· 全渠道数字化
· 营销中
· IOT 中台建设



业务在线化
All-online Inside

· 组织在线、沟通在线
· 系统的移动化、云端化
· 业务中台建设



运营数据化
Big-data Inside

· 营销数字化、零售数字化、品牌运营数字化
· 消费者洞察、数据中台建设
· 会员运营和管理



决策智能化
Intelligence Inside

· 大数据驱动商品企划、设计开发、渠道运营、快速柔性供应链
· 仓储和物流优化
· 大数据驱动供应链金融和消费者金融...

◆ 议题4：需求端与供给端协同推进的双轮驱动 ◆

◆ 议题5：数智化持续运营 ◆

数智化地开展持续运营，其实质是对人货场的重新解构和深度运营。

数智化助力企业的业务创新与运营优化

消费数据运营
API、消费者分类精准运营
Data bank 消费者资产运营……

消费者数据平台连接消费者场变化
品牌消费者洞察
品牌消费者运营……

营销推广
LPA-MK 全链路运营
营销矩阵多渠道解决方案
消费者无界沟通互动，直播
内容运营……

新零售运营
实行数据驱动
消费者运营策略
平台红蓝海市场发展……

人、货、场解构运营
流行趋势数据洞察
数据赋能商品企划
目标人群精准投放
全渠道布局、精准选址
单店订货
线上线下全渠道的运营流转
快速履约交付……

品牌运营
品牌市场定位分析
品牌竞争优势和劣势
品牌市场机会点
品牌代言人、KOLs
品牌媒体、渠道、活动……

“

四、地图：行业数智化转型路线图

”

◆ 服装行业转型路线图 ◆

关键点：国内服装企业普遍存在高库存难题。如何优化利用存量资产（如门店），如何培育拓展增量资产（如消费者资产），是转型的关键。

着力点：服饰行业数智化转型四大着力点是数据（业务）中台+供应链优化+“一盘货”调拨+全渠道。

服装企业推荐转型方案

数字化转型
提升运营效率

快速反应，消灭库存

数据/业务中台

供应链优化

“一盘货”调拨

全渠道

- 实现内部系统的打通。
- 实现前端销售数据和后端供应链数据的打通。
- 降低供应链的备货时间，提高快反的比例。由以前的提前2个季度订货，变成提前预定安全库存，季中快速小批量补货。
- 全国一盘货调拨，不分线上线下，可实现就近门店发货，城市内门店互相调拨等。
- 线上+线下门店全渠道销售及运营。
- 可实现门店级别的销售预测、补货等。
- 收集消费者的门店数据，采用更多的技术与手段（如虚拟试衣）参与消费者互动。

◆ 快消行业转型路线图 ◆

关键点：快消行业需要持续引领消费者需求的变化。打造赢家通吃的超级新品，是快消品牌转型升级的重点。

着力点：快消行业数智化转型四大着力点是数据驱动的新品研发+数据（业务）中台+线上线下会员打通+营销行销数字化。



行则将至

数智化重构增长力量

◆ 数智化进程中的2019年 ◆

从五年尺度看，未来5年将是数智化基础设施加快“安装”、企业数智化转型抢先加速、弯道超车的窗口期。一批思维和行动领先的企业，将率先抓住这一轮“抢跑窗口期”，全面提升自己的数智化能力，从而获得超越传统企业的“代际竞争力”。

1年 2019年：互联网诞生30周年，互联网人口突破全球总人口的50%。

5年 数智化基础设施的大规模安装期：企业数智化转型抢先加速的窗口期。

10-20年 数智化范式向社会的全局扩散期。

40年 中国企业由粗放式模式转向高质量发展模式，亟待打造数智化的新能力。

100年 工业时代的“技术-经济”范式，全面升级为数字时代的“技术-经济”范式。

行则将至：数智化时代企业的**增长密码**

数智化企业增长动力=（消费者资产×产品力×组织力）^{数智力}

$$GP = (C \times P \times O)^d$$

消费者资产：对消费者全域获客、全域洞察、全域运营能力

产品力：基于消费者洞察的、数据驱动的新品创新体系

组织力：从管理型组织进化为赋能型组织

数智力：经由业务数据化和数据业务化，走向全面数智化

是乘数效应：三者相互促进、相互激活

更是指数效应：数智力是对消费者资产、产品力、组织力的赋能和放大，激活的是企业增长要素的倍增效应，带来的是指数化的增长。

无业务不数据，无数据不智能，无智能不商业。

作者：

安筱鹏、李纪珍、宋斐、华文倩、周剑、李君等

目录：

第一章跃变之困：企业转型的五大挑战	5
1.1 增长趋缓：粗放模式难以为继	6
1.2 竞争加剧：新势力重新定义新行业	7
1.3 需求分化：消费者主权崛起	9
1.4 C端倒逼：B端变革亟待加速	10
1.5 变革，最好从昨天开始	11
第二章因数而智：数智化企业应时而生	13
2.1 数智化企业：新商业的新主体	14
2.2 企业数智化：理念与内核	18
2.3 企业演进：技术与商业的协同演化	31

第三章先人一步：数智化先行者的启示	33
3.1 新商业、新企业、新指标	34
3.2 新增长：先行者做对了什么？	36
第四章破茧成蝶：企业数智化的路线图	53
4.1 时钟：从数字化到数智化	54
4.2 日程表：数智化转型的核心议题	55
4.3 地图：行业数智化转型路线图	62
第五章行则将至：数智化重构增长力量	67
5.1 认知：多视角下的2019	68
5.2 机遇：独一无二的中国数智化之路	70
5.3 造风口：从管理业务（Manage the business） 到创造业务（Build the business）	70
附录：样本说明	72
参考文献	73

“

-- 阿里研究院公号 --



洞察数据
共创新知

”