

聚焦零售企业转型 寻找技术新动能 重塑零售新模式



引言

数字技术正在重塑零售新模式。尤其在中国这个高度数字化的市场，革命性的技术创新不仅颠覆了传统零售业的既有格局，也带来前所未有的发展新机遇。零售商和消费品企业必须直面这一机遇和挑战，重新审视数字技术的力量，加大在零售新技术领域的投资与开发，并围绕新兴技术改变商业策略与运营模式，才能在未来十年的“消费黄金时代”中赢得数字消费者的青睐。

为了解中国零售企业，特别是实体零售企业在新技术领域的投入现状，以及在技术实施应用过程中遇到的困难与挑战，中国连锁经营协会受商务部委托，特别携手埃森哲于2017年1-8月对协会部分会员企业进行了调研，其中3月1-3日，借助“2017中国零售数字化创新大会”召开之际，对协会部分会员企业开展了零售技术应用专项调查。

本次调研共采集企业有效信息314份，其中零售企业202份、服务提供商112份，零售企业包括电商平台、百货店、超市、购物中心、便利店、专业店和专卖店。埃森哲对调研数据进行了梳理与分析，并撰写了调研报告。

传统零售商的 数字化困境

调研发现，尽管零售商们高度认可零售新技术的重要性，但在实施技术投资与应用方面，却普遍处于初级阶段，资金投入乏力、对中后台技术重视不足、缺乏数字化人才成为零售商数字化转型过程中的三个主要困境。

困境一： 有心无力，资金投入力度有限

几乎所有受访企业都将零售新技术的应用上升到企业战略层面，94%的企业表示非常重视或较为重视新技术，并愿意将成熟的前沿技术引入到商业运营中，只有6%的受访企业表示对新技术“不重视”或“无所谓”。（见图1）

但是在具体行动上，零售商们却显得有心无力。与其他行业相比，零售企业在新技术应用和信息化建设上的资金投入程度以及未来的计划投入普遍低于银行与证券、制造、电信、能源等其他行业（见图2）；¹受访企业中，新技术的投入占公司销售收入的平均比重仅为4.22%，其中62%的受访

企业投入占比不足5%，只有约18%的受访企业投入占比超过了10%。（见图3）

造成这一尴尬现状的原因，与中国零售企业的销售增长疲软不无关系。数据显示，中国零售百强企业的销售增长率近年来逐渐下滑，已从2014年的5.1%、2015年的4.3%下滑至2016年的3.5%。²换言之，就算不考虑其他领域的常规投入，仅新技术与应用的投入就有可能让零售企业面临入不敷出的困境。

图1: 目前零售企业对新零售技术应用上采取的策略

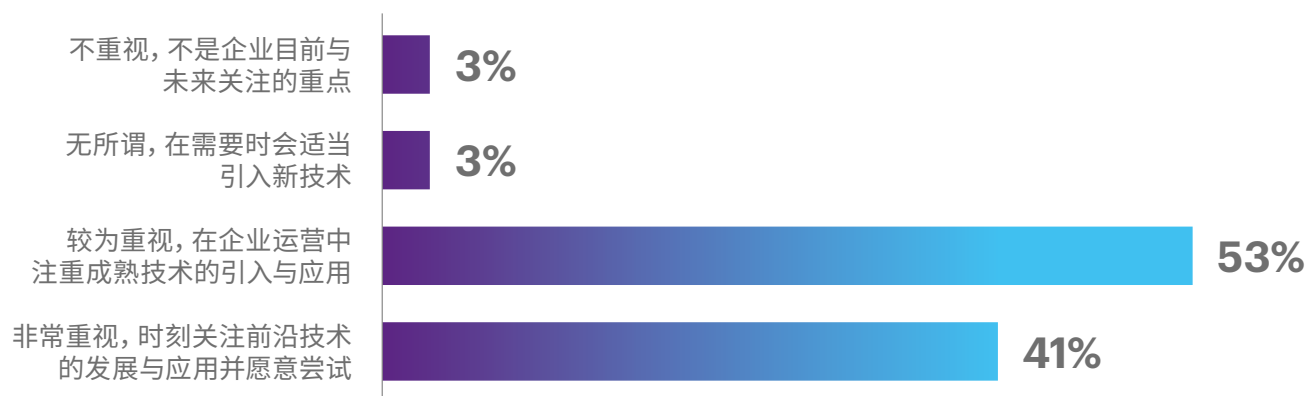
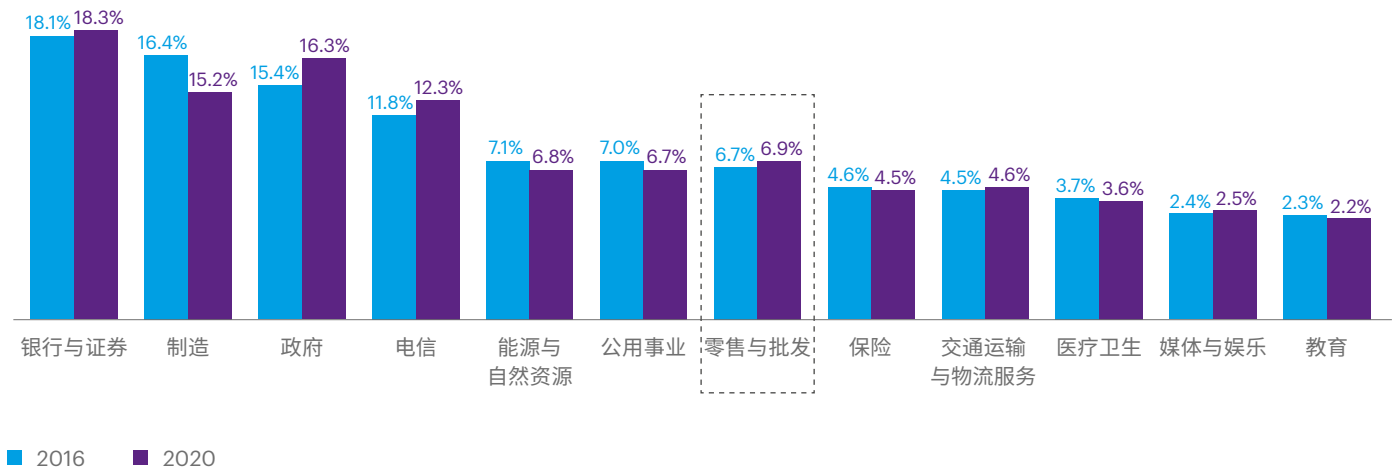
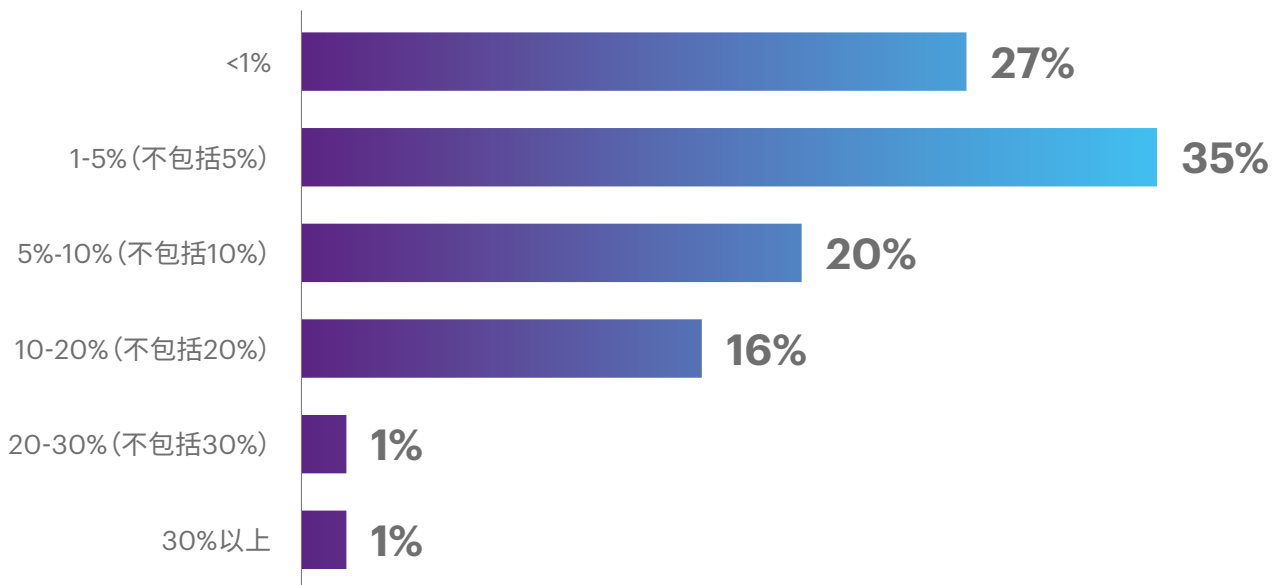


图2: 不同行业企业在IT信息化建设上的投入程度对比



数据来源: Gartner; IT信息化建设投入包括在设备、数据中心系统、软件、IT服务和通信服务各方面的投入。

图3: 2016年企业在零售技术应用和信息化建设上的投入占公司销售收入的比重



困境二： 陷入误区，中后台技术重视不足

基于原本就十分有限的资金投入，零售企业在投入领域的选择上普遍陷入“只顾前台”的误区。他们更倾向于将资金投向那些能够直接接触到消费者的前端技术，例如会员体系的建设和门店经营等，而那些看似与消费者触点无关或弱相关，但其实与消费者利益息息相关的中后台技术——如支付、物流、库存管理等——则普遍遭受冷落。

调查显示，在受访企业目前最重视的技术领域投票中，其中逾七成的企业将“会员体系与顾客服务”列为技术投入与应用的首选领域。而在未来应该加大的技术领域投票中，企业们也更多的票投给了两大前台技术领域：会员体系与顾客服务、门店经营。（见图4-5）。

图4：目前所在企业在以下哪些方面最为重视零售技术的投入与应用？（最多选三项）

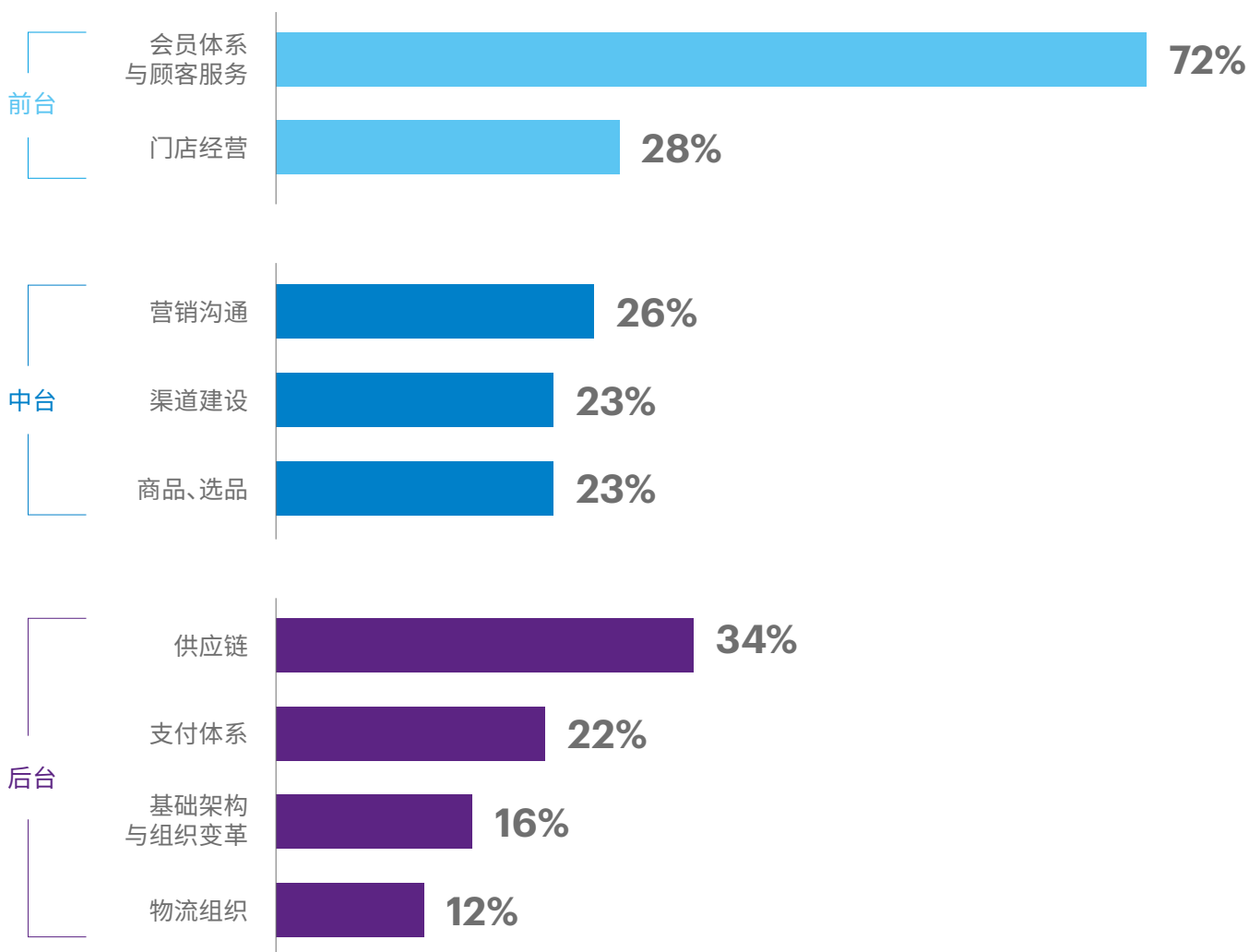
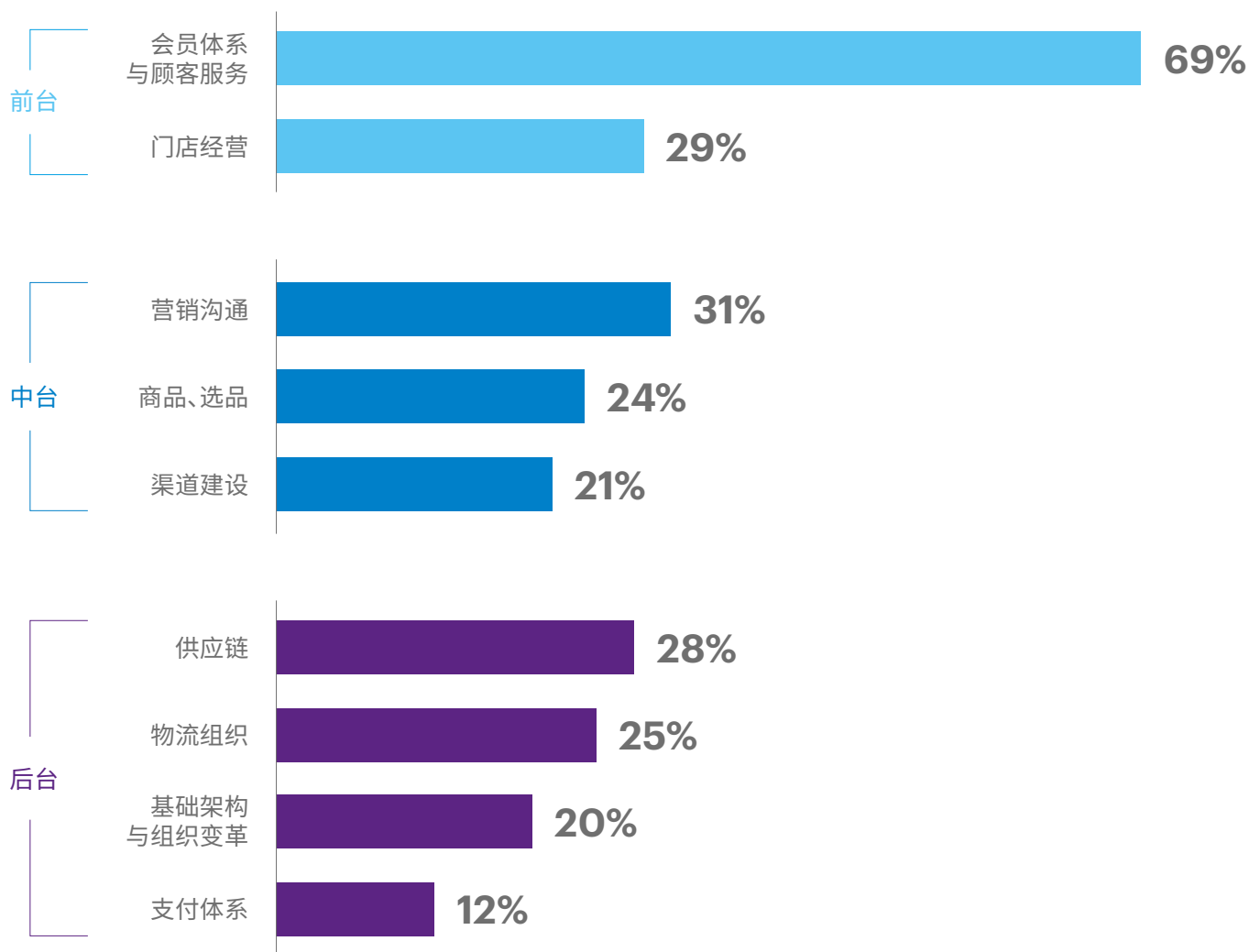


图5: 您认为所在企业未来应加大哪些零售技术的投入与应用? (最多选三项)



这已不仅仅是受制于投入经费有限, 而是一一定程度上折射出中国传统零售商对于打造“以消费者体验为中心”的零售新模式缺乏通盘考量。

多年来, 在电子商务的强烈冲击下, 传统零售商从摸着石头过河尝试开拓电子渠道, 到积极探索线上线下并行的多渠道战略, 始终在寻找与互联网电商的新抗衡点。如今, 在新兴技术的助力下, 传统零售商已然找到了决胜未来零售的新战场——即回归“以消费者体验为中心”的初心, 通过打造“线上+线下”无缝零售体验, 抓住未来数字消费者。

无缝零售, 即全面消除零售企业与消费者之间的沟通隔阂与渠道壁垒, 其背后的技术支撑点, 既包括那些与消费者触点直接相关的前台技术, 也包括隐藏在冰山之下的中后台技术。如果那些堪称技术底座的中后台技术严重缺乏投入, 无缝零售体验便无基而立。

埃森哲2016年消费者调查即发现, 在无缝体验方面, 正呈现出一个全新的客户需求空间。超过三分之一 (34%) 的中国消费者希望在线下购物前, 能够通过在线查询获知商品库存信息, 这一数据比2015年翻了一倍; 还有20%的受访消费者希望在门店购物时, 可以方便地预订各种缺货产品, 该数据是2015年的近三倍。³

但是与急剧增长的消费者需求相对应的，是零售商库存可见性的极大缺失。调查显示，在全球范围内，分别仅有28%和41%的零售商可以分别满足顾客的上述两项需求——即提供各门店库存信息和缺货产品的预订功能，中国零售企业的这两项指标更加落后（只有4%），⁴提升空间颇为巨大。

事实上，要满足消费者这两项需求，离不开供应链与物流领域这两大后端技术的投入。然而中国零售企业对此的重视程度却远远不足，仅少数受访企业认为供应链（34%）和物流建设（12%）是他们目前的技术投入重点，而认为未来需要在这两方面加大技术投入的企业也不足三成，分别为28%和25%（见图4-5）。

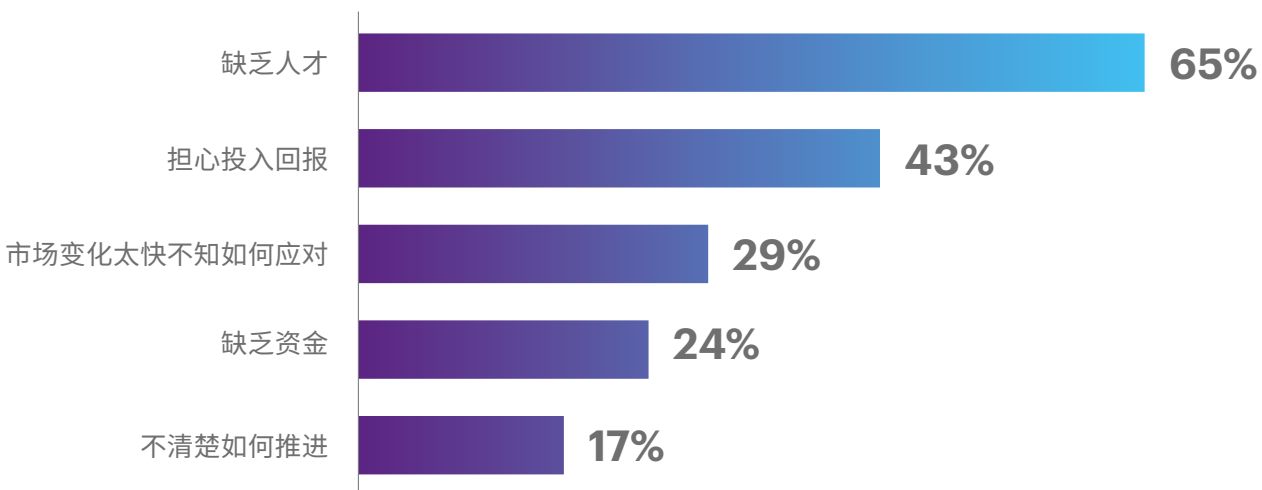
困境三： 人才瓶颈，缺乏数字转型人才

除了资金不足和意识误区，人才瓶颈也是受访企业普遍反映的困境之一。在认定“运用零售新技术的最大困难来自哪里”时，65%的企业选择了“缺乏人才”，此外，“担心投入回报”与“市场变化太快”同样是企业投入新技术所面临的主要难点（见图6）。

的确，新技术除了颠覆传统行业的既有观念和组织流程，也在颠覆传统的人力资源模式，那种“招揽一时的IT人才就能通吃天下”的时代已经过去，企业忽然发现自己的员工在数字化进程中显得不够给力。在快速变化的数字商业环境中，企业必须找到并培养能够不断适应新环境且及时进行自我调整的“柔性团队”，才能实现新的竞争优势。⁵

而构建“柔性团队”，企业需要重塑企业文化和组织架构，让全体员工意识到改变将是常态，促使员工不断发展新技能、加速自我创新和高效运营。此外，随着数字原住民开始成为员工主力军，他们越来越不愿意长时间在一个企业工作，开放式的人才市场将成为未来的主流，非正式、非全时、短期性的员工模式有利于企业快速组建业务团队，激活员工潜能，并应对瞬息万变的数字化竞争环境。

图6: 您所在企业运用零售创新技术的最大困难来自于? (最多选三项)



埃森哲建言： 挖掘数字技术的 新动能

多速IT战略，新旧系统各取所长

当传统零售商将战线从线下扩展至线上，企业首席信息官们（CIO）面临的挑战比以往任何时候都要艰巨。他们既要保证系统永不宕机，又要应对迅猛发展的数字新技术的影响，既要打造新的市场收入来源，又要全面提升顾客体验……要实现这些目标，完全沿袭过往的IT运营架构显然无法奏效，传统IT变革已势在必行。

但是我们也并不赞同彻底抛却旧系统或“另起炉灶”搭建全新IT架构。田忌赛马的故事告诉我们，赢得比赛并不需要所有的马都是最快的马，而是需要最合适的布阵。同样，在IT部署战略上，企业也不需要“一刀切”式的把IT系统全部替换成最新最快的系统，而是为不同业务模式找到相匹配的IT能力。

基于多年来与跨行业、跨业态客户的合作实践，埃森哲提出了企业IT转型的第三条道路——多速IT战略（见图7）。

多速IT将集合不同的IT交互方式，既包括快速的数字化应用，也包括传统的遗留系统功能。在多速IT战略下，企业IT部门并不需要追求统一速度，而是根据不同的业务需求，针对不同的应用，切换到不同的IT运营模式，让新旧系统各取所长、各司其职。⁶

图7：多速IT战略



八大颠覆性技术, 助企业弯道超车

颠覆性新技术是行业变革的关键驱动因素。只有持续关注如何通过新技术为消费者创造价值, 零售企业才能获得成功。埃森哲认为, 有八项关键的颠覆性技术将深入影响零售和消费品行业, 分别是:



物联网



自动驾驶汽车/无人机



机器人



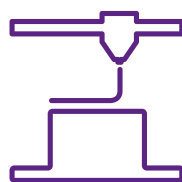
人工智能/机器学习



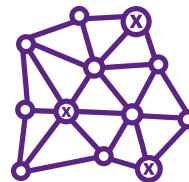
增强现实/虚拟现实



数字追踪



3D打印



区块链技术

未来十年, 零售和消费品行业的变革可能将超过过去40年的总和, 而以上这些技术将在这场变革中扮演前所未有的重要角色。当前这八大技术的成熟度各不相同, 但是物联网、自动驾驶汽车/无人机、机器人和人工智能技术这四项技术值得特别关注, 因其具备广泛应用性、效率提升能力和对劳动力的冲击, 它们将对零售行业产生巨大的影响。

在新兴技术的驱动下, 零售企业需要重塑业务模式。当传统零售商还停留在传统的商品销售架构(即产品、布局、价格)时, 创新者们已经在重新思考作出关键销售决策的因素是什么。在这个技术能力、数据可用性和消费者预期同步增长的时代, 他们正在充分利用云计算和机器学习的无限可能, 针对消费者需求提出更好的解决方案, 并且比以往任何时候都更快速、更高效。

同时, 创新者们也在考虑“哪些活动必须由人完成、而哪些可以用机器替代”, 这对于零售企业而言, 几乎是一次开创性的挑战。如果这些公司可以分辨出在哪些地方需要人来作出战略决策, 哪些地方需要人和机器共同参与洞察分析, 又有哪些地方可以完全由机器来替代人力, 那么这些公司就可以大大降低成本, 提高灵活度和精确度, 并获得收益增长。

很快, 消费者的需求将会更加多样, 传统零售商需要紧跟创新者的步伐, 加速建设预测性互动的能力, 如果仅仅依靠现有技术平台而忽视新技术的投入应用, 这场数字之战必将无法取胜。⁷

从CMO到CGO, 重新定义高管职能

当企业开始重新定义商业架构并重塑技术架构时, 企业职能部门也必须跟上变革的步伐。如今的零售业创新正处于业务和技术的交汇点, 如果将任何职能部门的业务和技术分隔开来, 将在创新竞争中落败。

企业高管的角色也因此悄然改变, 无论是首席信息官 (CIO)、首席数字官 (CDO) 还是首席营销官 (CMO), 都毫无例外地要承担起利用技术驱动企业增长的职责。以首席营销官为例, 他们不仅要负责营销战略与执行 (包括产品定价、销售、电子商务与渠道分销), 还要负责带领公司提高收入和利润。一些先行的消费品企业如可口可乐更是直接取消首席营销官的职位, 转而以首席增长官 (Chief Growth Officer) 来替代, 后者的工作重心是以数据驱动营销, 以市场指导产品, 通过技术手段来完成企业增长目标。这一行动的背后, 隐含的是当前商业环境下, 企业对高管职能的重新定义。⁸

事实上, 无论是新上任的CGO还是被赋予新责任的CMO, 随着传统收入来源越来越难以捉摸, 他们都开始更多地寻求破坏性增长。CMO因在端到端的客户体验中扮演核心角色并且通常控制着众多数字化杠杆, 也因此被更多地赋予“实施破坏性增长”的职能。当然, CMO们必须紧密联合首席数字官和首席信息官, 才能充分发挥数字杠杆的价值, 按照消费者的需求创建新的增长平台。



现在启程

在如何满足消费者需求的过程中，零售业正经历着一场颠覆性的革命。如今的当务之急是重新考虑新的技术架构，这些技术需要能够支持企业以数字化和现代化的方式在所有渠道中更好地服务消费者。这一历程将十分艰难，但这一转型将非常值得，因为零售商能够借此为消费者带来更好的零售新体验，赢得消费者的忠诚，提高企业竞争力，同时大幅增加利润。

参考资料

- ¹ 数据来源: Gartner G00259615《预测: 全球垂直行业市场企业的IT花费, 2014-2020, 2017年第一季度更新》
- ² 中国经营连锁协会2014年2015年以及2016年中国零售业百强报告
- ³ 《消费者在呼求, 零售够“灵”?》, 埃森哲, 2016年10月
- ⁴ 《消费者在呼求, 零售够“灵”?》, 埃森哲, 2016年10月
- ⁵ 《埃森哲2016年技术展望》
- ⁶ 延伸阅读《多速IT: 让IT与业务“同频共振”》, 埃森哲, 2017年
- ⁷ 延伸阅读《塑造消费行业零售的未来》, 世界经济论坛与埃森哲联名报告, 2017年
- ⁸ 延伸阅读“The C-level disruptive growth opportunity – Chief marketing officers: What your CEO might not be telling you”, 埃森哲, 2016年

敬请联系

许佑宏
埃森哲亚太区零售业主管 董事总经理
中国连锁经营协会常务理事
yew.hong.koh@accenture.com

彭建真
中国连锁经营协会副秘书长
kevin@ccfa.org.cn



埃森哲微信



埃森哲微博



中国连锁经营
协会直达号

关于埃森哲

埃森哲公司注册成立于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司，为客户提供战略、咨询、数字、技术和运营服务及解决方案。我们立足商业与技术的前沿，业务涵盖40多个行业，以及企业日常运营部门的各个职能。凭借独特的业内经验与专业技能，以及翘楚全球的交付网络，我们帮助客户提升绩效，并为利益相关方持续创造价值。埃森哲是《财富》全球500强企业之一，目前拥有约42.5万名员工，服务于120多个国家的客户。我们致力驱动创新，从而改善人们工作和生活的方式。

埃森哲在大中华区开展业务30年，拥有一支约1.5万人的员工队伍，分布于北京、上海、大连、成都、广州、深圳、香港和台北。在新常态时代，我们将更创新地参与商业和技术生态圈的建设，帮助中国企业和政府把握数字化力量，通过制定战略、优化流程、集成系统、部署云计算等实现转型，提升全球竞争力，从而立足中国、赢在全球。

详细信息，敬请访问埃森哲公司主页 www.accenture.com 以及埃森哲大中华区主页 www.accenture.cn。

关于中国连锁经营协会

中国连锁经营协会成立于1997年，有会员千余家，会员企业连锁店铺35.6万个。其中零售会员企业2016年销售额近3.7万亿元人民币，占全国社会消费品零售总额的11.2%。协会本着“引导行业、服务会员、回报社会、提升自我”的理念，参与政策制定与协调，维护行业和会员权益，为会员提供系列化专业培训和行业发展信息与数据，搭建业内交流与合作平台，致力于推进连锁经营事业与发展。（www.ccfa.org.cn）

© 2017埃森哲版权所有。

埃森哲及其标识与成就卓越绩效
均为埃森哲公司的商标。

免责声明：本报告由埃森哲与中国连锁经营协会联合制作。调研数据来源与报告解释权归双方所有。本文件仅作为内容介绍之用。未得到埃森哲与中国连锁经营协会的书面认可，文件的内容不得采取任何形式进行复制。尽管我们对所依据的信息和资料保持了高度谨慎，但无法对其中的准确性和完整性做出绝对保证，请不要绝对化地加以利用。文中所述观点有可能在未经通知的情况下进行调整。报告内容亦非根据任何公司所处独特环境而提供的具体咨询建议。