



中国零售企业数字化转型成熟度评估

Deloitte.
德勤



Feb, 2017

目 录

- 一、 中国零售企业数字化成熟度模型及样本
 - 数字化成熟度模型
 - 数字化成熟度能力评估
 - 调研样本
- 二、 中国零售企业数字化成熟度水平
 - 总体状况
 - 不同业态企业状况
 - 数字化转型实践及案例
 - 未来数字化建设目标
 - 数字化转型对零售企业业务模式的重构
- 三、 不同业态零售企业数字化发展趋势
 - 超市数字化转型趋势
 - 百货店与购物中心数字化转型趋势
 - 便利店数字化转型趋势
 - 鞋服行业数字化转型趋势
- 四、 零售企业数字化转型解决方案

中国零售企业数字化成熟度评估报告

在技术和消费升级的驱动下，数字化转型已经成为中国零售商的共识。我们看到过去几年很多零售商都建立了自己的展业、客户、门店、营销、采购、供应链以及服务端到端的数字化系统，然而这一切还远远不够，领先的零售商不仅已经实现内部系统的协同，而且开始打造贯通上下游和合作伙伴的数字化合作平台，并可以为消费者提供与众不同的数字化商品和服务。在当下被数字化转型热潮裹挟前行的中国零售商，亟需了解自身处在怎样的竞争态势中，以及未来需从哪个方向发力。为此，中国连锁经营协会联合德勤咨询对零售企业开展本次数字化成熟度调研，以期通过德勤的数字化成熟度模型，评估中国零售企业的数字化成熟度，并预测未来的发展目标，为零售企业数字化转型提供参考。

一、数字化成熟度模型及样本

1. 数字化成熟度模型

本次调研采用的数字化成熟度模型，从数字化程度¹、数字化转型管理²和数字化转型驱动力³三大维度、十项指标⁴评估企业的数字化发展现状和目标。

表 1：三大维度十项指标及其发展目标

2. 数字化成熟度能力评估

依据数字化成熟度评估模型的三大维度、十项指标，对被调研企业的每一项能力指标给出 1-5 分的评价，分值标准为：

1 分-导入阶段：“百人一面，铜墙铁壁”，通过熟悉而传统的客户、实体渠道、流程、指标、商业模式和 POS\ERP\电商技术进行运作。业务和技术融合性不高，对公司战略和愿景的承接差，客户体验差；

2 分-起步阶段：开始以虚拟项目组形式进行数字化流程、接触点和人员的客户体验的改善和增强，驱动公司内的数字化能力打造。但尚未建立明确的数字化转型目标、路径和时间表；

3 分-实践阶段：“千人百面、若即若离”，数字化触点有限、洞察粗浅、与实体之间两线作战、体验实时互动差。有组织地在局部采纳新技术、合作伙伴和外部资源推动数字化产品、服务创新和客户体验的产生，并将实验结果在公司内部进行推广；

4 分-优化阶段：开始关注消费者个体需求、保持局部实时在线。通过数字技术持续改造和决策端到端供应链、商品供给、商品结构和客户交付物流。在企业层面制定数字化转型战略，搭建在企业级的容纳和融合数字技术的新基础设施上的客户体验、流程和系统支持转型；

5 分-智慧阶段：“千人千面、永远在线”，围绕生活场景的全渠道数字化触点传达一致精准个体体验。

¹ 数字化程度：评估企业端到端业务和管理流程、人员和系统的数字化程度。

² 转型管理：保障数字转型推进效果最大化和保持长效性。

³ 转型驱动力：保障转型推进的基础能力和外部资源环境。

⁴ 十项指标：见表 1。

构建体系化生态城市对市场和行业领域构成，形成创新商业模式，持续创新动力来源于生态环境洞察和反馈。数字技术与商业的融合成为常态，进入自我良性优化循环阶段。商业模式迭代与数字化技术演进同步，通过提前布局和迭代方式对效果进行循环监控，最终形成规模。

二、中国零售企业数字化成熟度水平

1. 零售企业总体状况

调研显示，中国零售企业数字化整体建设大多处于起步与实践阶段，其数字化成熟度模型评估平均得分为 2.9 分，距离“千人千面，永远在线”的智慧阶段尚有很大差距。

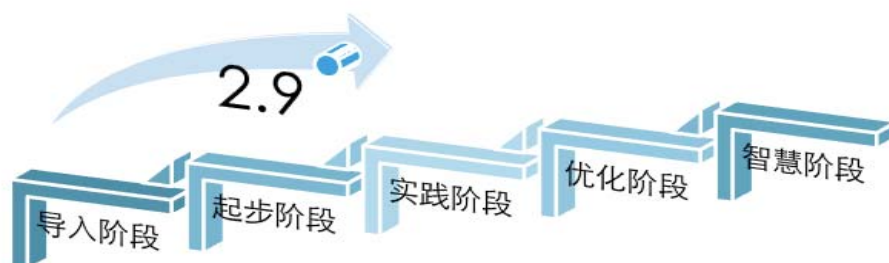


图 2 零售企业数字化总体发展阶段及成熟度模型评估平均得分

从零售企业十项能力指标的平均表现来看，各项能力的发展较为均衡，各项指标平均分均在 3 分上下。

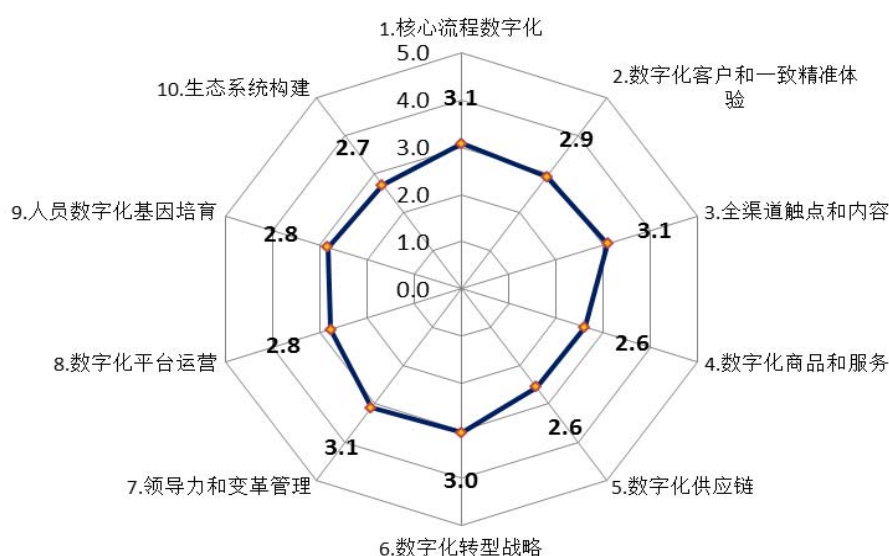


图 3 参与调研零售企业十项能力平均得分

但具体到不同企业则差异显著：

其一，在核心流程数字化和全渠道触点两个指标上，分别有 36%和 33%的企业达到了优化/智慧水平，高于其他能力指标。这表明，中国零售商数字化转型的主要发力点在内部的前台、中台、后台 IT 系统建设，以及提升线上线下的销售能力。

其二，在数字化供应链建设、生态系统构建、商品和服务的数字化可标识可追踪等需要更多与外部协同的方面普遍还处在早期阶段。其中，数字化供应链明显落后其他能力的建设，仅 9%的零售企业数字化供应链能力达到了优化/智慧阶段。

其三，人员能力不足的问题也非常突出，48%的企业在人员数字化基因培育方面仍处于导入阶段，企业普遍在这方面的投入和关注不足，并且缺乏行之有效的数字化人才培养体系。

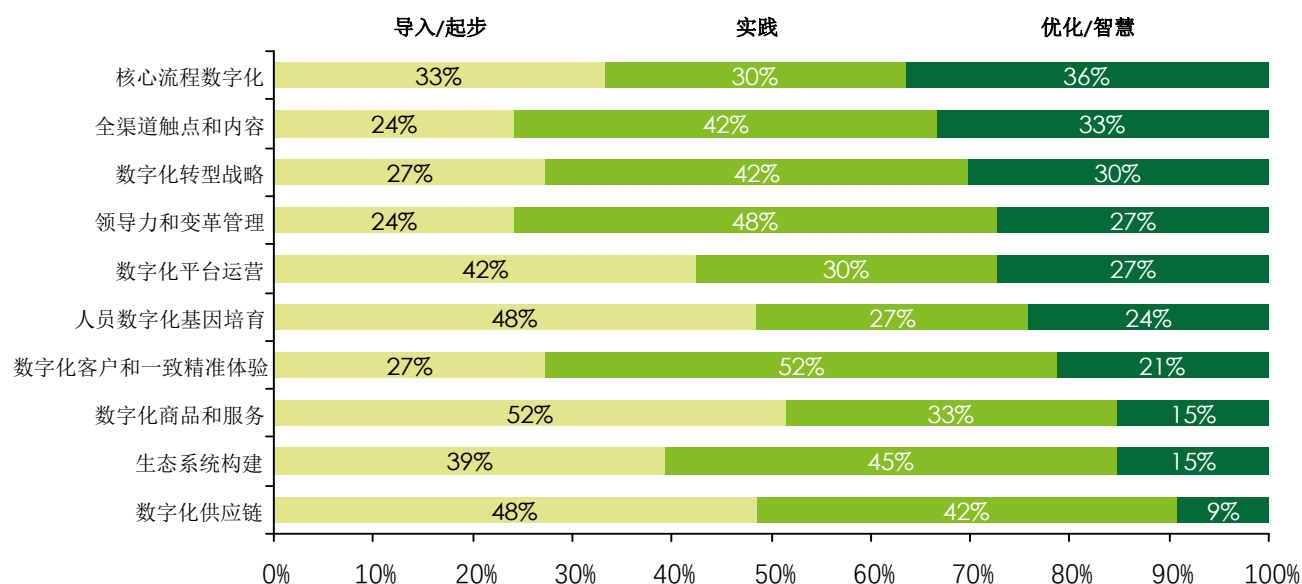


图 4 参与调研零售企业各项能力对应阶段占比

2. 不同业态零售企业状况

从不同业态的零售企业来看，各业态数字化成熟度平均水平差异不大，便利店相对领先，专业店相对落后。



图 5 不同业态零售企业十项能力平均得分

各业态在不同能力维度的差异性主要表现在：

- (1) 便利店：
- (2) 百货：
- (3) 商超：
- (4) 专业店：

3. 零售企业数字化转型实践及案例

4. 零售企业数字化未来建设目标

零售商对自身未来数字化建设目标普遍预期很高，18%的企业设定为达到第五阶段——“智慧阶段”，64%的企业设定为达到第四阶段——“优化阶段”；相较当前所处第二和第三阶段——“起步和实践”阶段尚有很大提升空间。

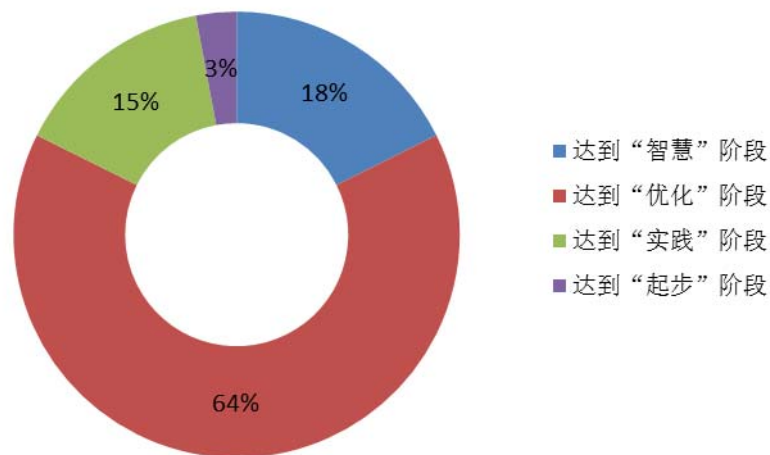


图 10 零售企业期望未来数字化所能达到的阶段

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_38474

