



道阻且长，行则将至：搭建中台战略的挑战与路径 | 麦肯锡零售数字化沙龙回顾之二





作者：夏辰安、夏鹏、侯德诚

中台建设在零售行业正从“尝鲜品”变为“必需品”，成为连锁零售运营提效、支撑多渠道多业态发展的核心抓手。麦肯锡 CXO 调研显示，约 67% 的零售企业已开始尝试中台搭建，其余企业也将中台建设纳入近期规划。

为什么中台在零售行业变得如此必要？这背后有来自大环境的四个挑战：首先，连锁行业的业务要增长，意味着门店要提升坪效，门店数也要持续增加。其次是业态创新，过去 5-10 年，这在中国尤为明显：在欧美市场，人均 GDP 达到五千美元是一个转折点，普通的大众业态会向多样性的小业态和创新业态转移。中国现在的人均 GDP 已跨过一万美元门槛，在北上广深等城市，小业态特别发达，这意味着大量的消费分层需求，需要零

售业态不断创新和分层去满足。再次是全渠道建设，过去五年，全渠道的发展日新月异，不同平台都需要在不同渠道获取流量和布点，这对运营造成了很大压力。最后是零售行业的能力建设，如果找到好的门店店长、商品运营负责人等，企业的很多问题都能迎刃而解，但人才的能力是否可复制，对于很多连锁零售企业是巨大挑战。

这些共同挑战的背后，是企业对于中台越来越高的呼声。总体而言，企业建设中台主要服务于三个目的：沉淀业务的通用、可复用能力，避免烟囱式的业务能力、组织、系统、数据平台建设；拓展新渠道、新区域、新客源，孵化新兴/成长性业务；通过将“经验复用型”的工作从门店剥离，由中台统一运营决策，实现门店人工成本节降、运营标准化和效率提升。

对于零售企业而言，真正的中台化需要改变以往“前重后轻”的运营模式，将前台有集约化效应的部分运营能力集中到业务中台，从而实现让区域、门店更敏捷的“轻运营”模式。业务中台不是共享服务中心，而是业务的一部分，与前台共同背负业务指标；而厘清业务中台与前台的职责边界和协作关系，是中台能否成功落地的关键。与此同时，中台建设是一个复杂的长期工程，不能追求“一蹴而就”的全域交付，而应当具备阶段性、模块化的长跑思维。

7月27日，在中国连锁经营协会（CCFA）与麦肯锡共同举办的零售数字化沙龙上，我们有幸与业内资深专家共同就中台建设的挑战与路径进行了探讨。他们是益丰大药房副总经理王永辉、萬家数科产品中心总监兼

架构师李兴波和多点 DMALL 合伙人任中伟。下文是论坛的部分精华内容：

嵌入嘉宾名片



王永辉 益丰大药房副总经理



李兴波 萬家数科产品中心总监兼架构师



任中伟 多点 DMALL 合伙人

麦肯锡：企业建设中台的初衷是什么？

王永辉：益丰是医药零售企业，有八千多家店，发展得非常快。在这种情况下，回到这个问题：为什么我们要建中台？最怕的是为了建中台而建中台。企业打造了很多好的能力，如果这些能力不能被复用，每次都要从头到尾再做一遍，效率会非常低。因此，我们建中台，我个人认为是为了企业能力的复用，能力复用以后会产生数据，最后数据再反哺业务。

大家做中台这么多年，怎么评判中台做得好不好？最终要看整体的运营效率有没有提升，有没有以大量数据来赋能业务。效率提升体现在试错成本的降低、坪效人效的优化等方面。

麦肯锡：企业建设中台的过程中主要遇到了哪些挑战？

王永辉：要考虑这是一把手的项目还是 CTO 的项目。如果是 CTO 的项目，那么注定已经失败了一半，因为中台不只关乎技术，更关乎业务，要把业务的逻辑沉淀下来。技术解决的是系统底层架构的高效、稳定，而

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_46889

