

消费品行业的数字进化论



作者:

上海

徐晋(Adam Xu)
合伙人
+86-21-2323-5600
adam.xu
@strategyand.cn.pwc.com

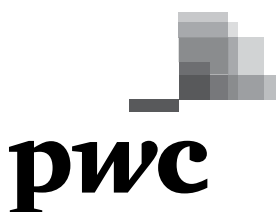
江宜聰(Leo Chiang)
执行总监
+86-21-2323-5296
leo.chiang
@strategyand.cn.pwc.com

数字化的发展势不可挡,尤其对于消费品行业更是如此。数字化时代下消费者被极大“赋能”,消费者对于质量、服务及健康的需求大大增加,而忠诚度则随着市场选择的多样化而有所降低。线上线下的界限逐渐模糊,手机成为了消费者接触市场最重要的媒介,社交行为普遍存在其中。总之,数字化下消费者拥有更多的自主权和自觉力。

从零售商的角度,零售商面临全渠道压力,“被迫”从渠道经营向顾客经营转变。在数字化时代下,目前零售模式发展不均衡,客户忠诚计划普遍受挫,价格战持续对利润产生威胁。这些变化迫使企业想方设法吸引多渠道消费者,推动了个人定制化的发展,同时也对企业的数字实践提出了要求。

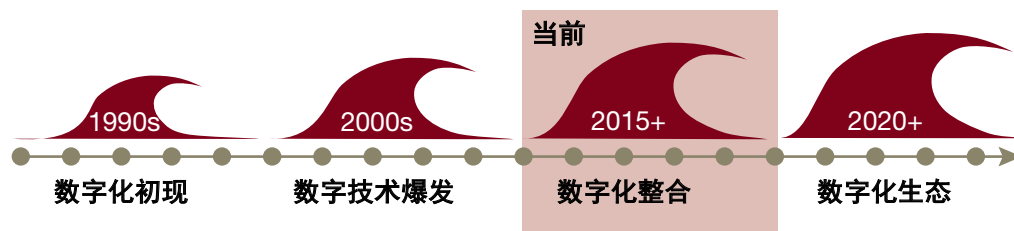
品牌商方面,全面进入“数字化整合”的时代。海量却零散的数据给信息的整合和提炼带来挑战,同时销售、营销、供应链等环节的不协调削弱了企业规划和处理威胁的能力。如此现状要求企业在电子商务领域进行更广泛的实践,在数字分析领域积极投资。企业还需积极重塑垂直价值链,实现业务流程的数字化。

纵观历史,数字化是消费品行业演进的重要驱动因素。思略特将数字化对于消费品行业的影响划分为四个阶段,即数字化初现、数字技术爆发、数字化整合和数字化生态(见图一),本文将重点阐述数字化整合阶段。



普华永道

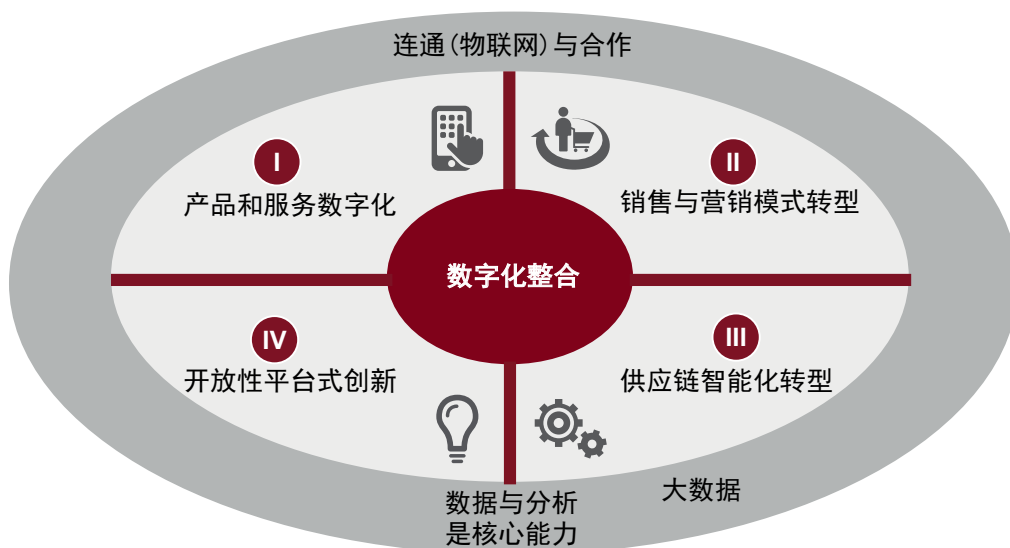
图一
数字化对消费品行业的影响时间轴



信息来源: 思略特分析

在数字化整合阶段, 技术互联与合作是核心思想, 数据分析是核心技能。数字化整合的实现需要企业内部各环节全方位合作, 信息技术架构、数据管理、合规、安全、法务、税务、组织结构、人力、文化等缺一不可。思略特认为数字化整合正从四大维度发生改变 (见图二)。

图二
数字化整合概览



信息来源: 思略特分析

1. 产品和服务数字化

数字化技术的发展正为产品和服务的创新提供持续的创新动能。企业积极尝试将数字化体验融入产品和服务；同时，创新的产品和服务成为有力的营销点最终将改变消费者的日常习惯。

2. 销售与营销模式转型

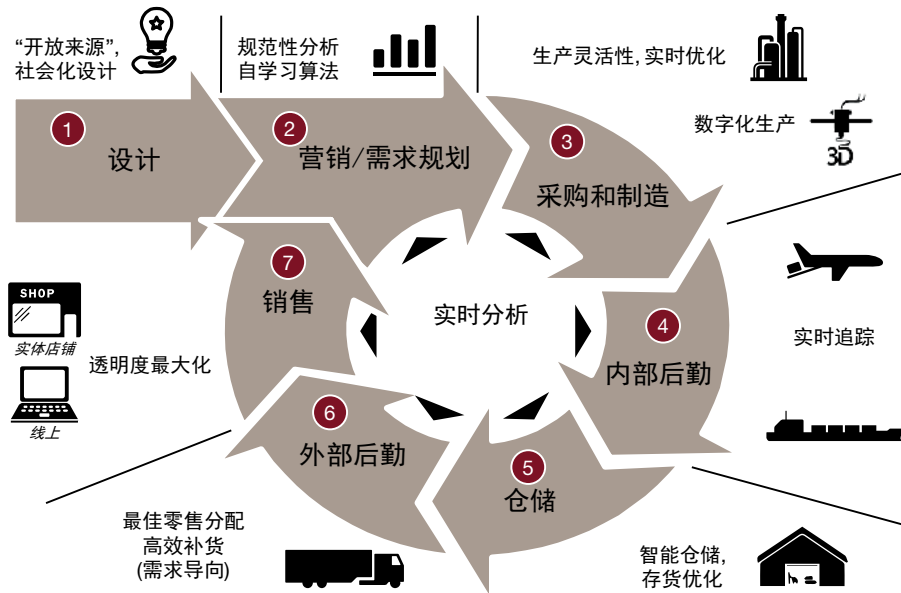
企业利用数字化技术实现与消费者多渠道的交流互动，且覆盖客户旅程的全环节。不仅消费者获得更完整的客户体验，企业也拉近了品牌与消费者的距离，同时，在与消费者的互动过程中，企业获得更完整的消费者数据和反馈，这将进一步指导企业的精准营销。

3. 供应链智能化转型

数字化正在重新定义供应链，使之成为一个整合了实时信息的协调完整的智能系统，实现高效与成本优化（见图三）。影响环节包含：

- 设计：共同创造及众包的实现，市场和客户需求的能见度提升。
- 市场营销及需求规划：实现实时全渠道的需求分析和情景模拟，预测需求并调整需求与供给相协调，进行多层级的库存优化。
- 采购和制造：VMI策略和自动补货系统、渠道库存可见、现场3D打印原材料。
- 内部后勤（订单管理）：多层级的完美订单、实时的订单可承诺量、自动化的订单流程、数字化的订单追踪。
- 仓储：配货预测、自动化仓库、跨仓库调度的可见与优化、存货信息端到端的透明。
- 外部后勤（运输）：装有传感器的包裹有利于保证产品质量，物流能见度的提高有助于运输线路和装货的优化，自动导引车的应用助力自动化物流系统。
- 销售：预测分析工具能够生成提醒和建议，综合自我服务能力的提升有助于缩短响应时间和提高服务质量，购买和交付的实时追踪得到实现。

图三
消费品智能供应链愿景



信息来源: 思略特分析

4. 开放性平台式创新

数字化给予平台式方法新的活力, 互联网时代的平台化为企业带来前所未有的创新动能。对于企业内部而言, 平台化正催生企业组织结构的变革。所谓组织结构的平台化, 就是去掉中间层, 根据业务需要成立自由的团队。每个团队好比一家小型初创公司, 企业的资源通过平台开放重组并再分配给这些企业内部的初创公司, 以保证它们的高效运转。企业管理者相应地被赋予了风险投资人的新角色。在平台化的组织结构下, 企业发展不再单纯依赖于管理者的能力, 而是依靠每一个团队创新发展。企业从中获得了组织结构的灵活性, 同时提升了承担风险的能力。