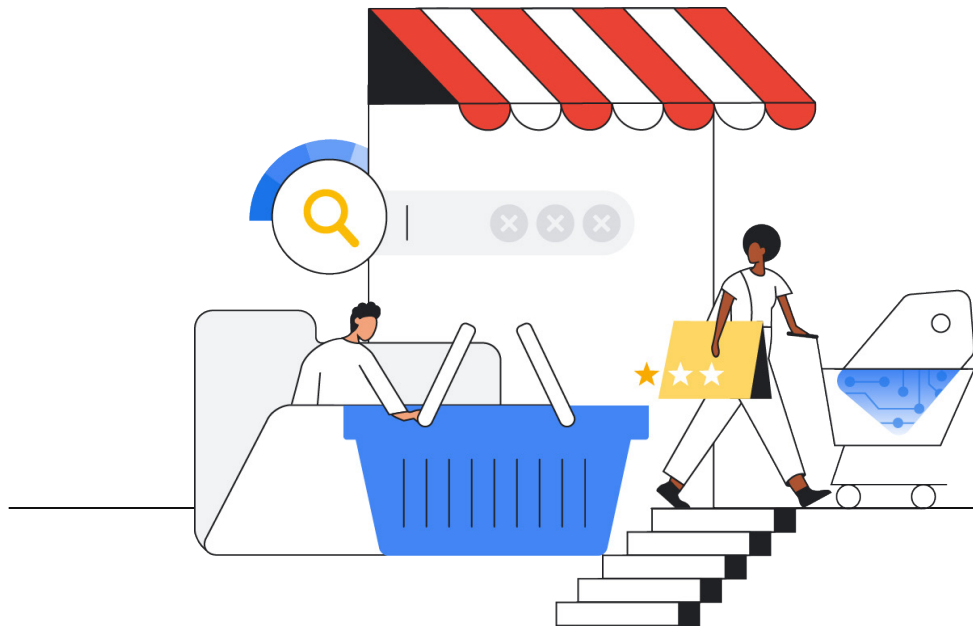


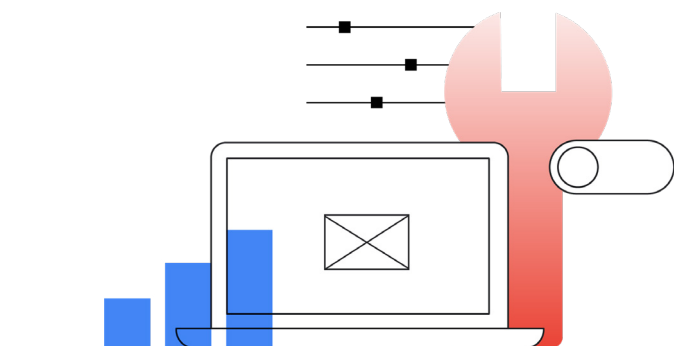
# 零售行业的领先者在数字化成熟度方面与科技公司相当

下面是他们呈现的四大重要转型趋势



# 目录

简介	3
让每个人都可以访问高质量的数据	5
朝着开放、灵活、可持续的多云战略发展	7
重视数据隐私	9
打造技术精湛并获得赋能的员工队伍	11
跨越创新终点线需要高管层的通力合作	13



# 简介

来自 BCG 和 Google Cloud 的最新研究趋势揭示了零售行业正如何快速实现转型，以及哪些领域仍待转型。

在零售行业，再发明再创造屡见不鲜。该行业一向走在创新的前列，从贸易到公共事业到时尚业务，历经几个世纪的发展变迁，不断走入新的发展时代。现在，零售商们正紧随下个发展趋势调整方向，实体店和线下体验正被新的数字化技术重塑，并不断改进以适应消费者预期。

在科技的带动下，消费者行为正以前所未有的力度，推动零售商做好计划，培养灵活应变的能力并将这种灵活性融入其组织当中。但是数字化解决方案必须迅速扩大应用范围才能充分发挥潜在价值。根据波士顿咨询集团 (BCG) 和 Google Cloud 的最新研究，零售商比大多数人更了解如何充分实现转型目标。

BCG 在 2021 年对 12 个行业中的 2000 多家科技龙头企业做了调查，发现 39% 的零售商可以称自己为数字化领先者，这是唯一一个与纯科技公司不相上下的行业，并且只有 12% 的零售商在数字化赋能方面属于“数字化落后者”。

虽然很多公司可能认为自己还算不上是技术公司，但那些自称为技术公司的企业明显在竞争中处于领先地位。

## 调查方法 - 数字化赋能分数

该调查对公司进行了评估，并根据公司的数字化解决方案、技术采用情况以及关键能力的成熟度，按 1 到 100 给出了数字化赋能分数 (DES)。

分数是按四个成熟度等级来评估的：

- **启动期 (0 - 25)：** 尚未定义数字化转型的战略方法。
- **发展期 (25 - 50)：** 对数字价值有强烈认识，但仍处于能力提升阶段。
- **转型期 (50 - 75)：** 采用以云技术为主的方法和成熟的数据做法，但尚未跨越拐点成为全面赋能型组织。
- **完成赋能 (75 - 100)：** 已在数据和人员能力以及强大的高管层领导力的推动下，实施对业务决策具有高价值影响的成熟云原生战略。

## 简介

零售商明显在采取措施提升数据运用熟练度,利用云软件和服务并培养有能力的现代化员工。仍然有近半数的零售商被视为处于转型中期或仍在转型阶段,这意味着他们尚未在组织中执行完全一致的数字化策略,也尚未产生高价值影响力。

有趣的是,各个行业之间的数字化赋能差异正在迅速消失。无论在哪个行业,大多数公司都在研究同样的解决方案和技术。将优胜者与其余企业区分开的全新差异化因素将是,能否成为数字化领先者,能否充分利用数字化优势,并规模化地运用数字化解决方案。

根据 BCG 调查,数字化领先者将是未来的赢家 — 与落后的同行公司相比,他们平均可实现 **3 倍的收入增长**,并可以将 **IT 支出缩减一半以上**。

那么落后者和处于转型中期的零售组织最头疼的问题是什么?

该报告调查了零售行业领先者已经掌握的关键要素,以及其他企业在规模化地运用数字解决方案时应当关注的领域。根据这些发现结果,我们编写了一套实用指南,帮助您通过四个关键步骤成为零售转型冠军。



01

# 让每个人都可以访问高质量的数据

灵活性是现代零售行业必不可少的要素，而数据成熟度（即管理、访问和使用高质量数据的能力）使企业能够获得数据洞见，并对快速发展的市场和客户需求做出响应。然而，根据 BCG 调查，数据赋能仍然是当今组织利用最少的竞争优势之一。

在所有行业中，在数据准确度、及时性和可靠性方面，零售商拥有最成熟的分数，平均分为 74.8。这甚至让他们超过了纯技术公司 (DES 66.8) 和电信公司 (DES 72.8)。在有效使用智能分析以支持制定决策和生成数据洞见方面，他们的得分也是最高的 (DES 69)。

在从旧式系统提取数据的难易程度方面，处于平均水平的零售公司仍处在转型阶段。他们通过采用诸如容器和微服务等先进的云原生技术 (DES 67.1) 打下了基础，但是还未实现自助式云平台，无法像数字化领先者那样快捷轻松地添加数据对象。

落后者的痛点包括采取什么做法来确定数据范围和所有权 (DES 35.8) 以及他们所收集和存储的数据的使用范围 (DES 30.5)。通常情况下，成熟度较低的公司仍采取集中式数据基础架构并只安排了基础性的数据治理工作。

对比显示，零售数字化领先者胜出的原因是数据方面的做法比较成熟 (DES 87.6)，他们利用跨职能 IT 和业务团队来监督数据质量、有效性及访问的难易度。他们会根据使用目的在数据对象的整个生命周期中对其进行管理 (DES 87.6)。此外，分析和运营团队无需任何专业的技术知识，即可自助访问数据 (DES 90.7)。

数据成熟度较高的一个重要原因可能是数据化领先者拥有更先进的数据文化。落后者仍在打造数据主要归 IT 组织所有的数据共享文化，与之不同的是，零售行业的领先者自上而下实施的数据做法将数据共享直接融入公司结构 (DES 95.4)。

## 01

## 让每个人都可以访问高质量的数据



### 如何采取行动

零售商需要提高他们的数据成熟度,这样他们就有能力将他们的数据转化为数据洞见,从而做出更智能、更明智的业务决策。

- Looker 帮助零售商**对商业智能执行现代化改造**,并支持嵌入式分析、工作流程集成和自定义数据应用等数据体验。
- 利用 Google Cloud 的高级功能和我们的合作伙伴生态系统强化**客户数据平台**,推动营销工作和客户服务取得成功。
- 利用 Google Cloud 的 Vertex AI 预测改进**需求预测分析法**,借助机器学习功能更好地就业务规划、产品目录管理系统、简化的物流和客户满意度做出决策。

从客户细分到产品目录管理系统, Google Cloud 的机器学习技术和高级分析功能可让您的团队能够轻松地利用您的结构化或非结构化数据,并最大限度地从中发掘业务数据洞见。

## 02

# 朝着开放、灵活、可持续的多云战略发展

大部分零售数字化领先者已经在建立高级云架构和应用。事实上,有超过 60% 的零售领先者已经开始对他们的解决方案采取云原生设计,从而使新的解决方案可以立即托管在云端。甚至每两个数字化落后者中就有一个可以视为已经做好接入云平台的准备,这说明他们使用着松散耦合的组件以及标准平台,可集成部署在不同环境中的应用。

考虑到新型冠状病毒肺炎 (COVID-19) 疫情对零售行业的影响,这些数字不足为奇。随着零售商被迫关闭数百家实体店铺、缩减员工数量并接纳新的电子商务和混合购物体验模式,他们迅速认识到传统单体式应用平台限制了其提供高度个性化顺畅体验的能力。

与此同时,云采用在零售行业仍存在一些最大的转型障碍。平均来看,落后者的得分在 33 左右,这意味着大部分工作负载仍保留在本地,而其余部分则在单个云平台中。处于转型中期的零售商得分为 71.1,距离实现成熟的多云策略这一目标要近得多,他们的大部分工作负载在不超过 2 个云平台中运行,其余则部署在本地。

数字化领先者采用通过 API 连接的分层的模块化架构,并且通常使用多个公共云。借助多云方法,他们可以在需要的地方运行工作负载,利用不同的平台优势来最大限度地提高敏捷性、灵活性并推动创新。经过对比,92% 的落后者仍在使用紧密耦合的旧式系统。这类系统非常复杂,导致系统更新及添加新接口极其费力。

如果云采用的进展缓慢,最常见的问题是零售组织内业务团队和 IT 团队沟通不畅。数字化领先者采用云优先的方法 (DES 92.3),在全局统一采用策略,以在整个企业内推动增长并优化业务成果。他们一般还会做出技术投资,支持可持续发展计划以及实现对环境影响的密切监测。

通过对比来看,一般的零售公司仍然是根据具体的业务职能来构建云策略 (DES 68.4),而落后者差距明显 (DES 33),报告表明他们仍然是仅制定对业务决策只有极少或者没有影响的云策略。

## 02

## 朝着开放、灵活、可持续的多云战略发展



### 如何采取行动

零售组织应采用开放、混合和多云解决方案,使他们能够在需要的地方运行应用并保护重要的信息。

- 使用 Anthos 混合云和多云端平台轻松**对现有应用进行现代化改造**、构建新的应用,并安全灵活地运行这些应用。
- **迁移您的电子商务平台**以充分利用 Google Cloud 的可靠性和可伸缩性,进而提升网站性能和客户体验。
- 轻松**将零售系统和渠道**与我们的 API 管理平台 Apigee 集成,提供更统一的购物体验。
- 在完全依靠可再生能源运行的业界**“最清洁的云”**上运营业务,为可持续发展的未来做出贡献,并为您的 ESG 优先事项提供支持。此外,也可以使用有助于减少碳足迹的工具和技术。

Google Cloud 的分布式云解决方案可以在公有云和私有云之间实现一致性,为现代化改造和未来的成功奠定基础,同时让开发者能够在任何环境中加快构建和创新的步伐。



## 03

# 重视数据隐私

让数字领先者遥遥领先的另一个因素是他们的的方法重视数据隐私。这点与零售商尤其关系密切，他们面对着日趋严格的隐私保护监管法规和行业特有的法律。与此同时，消费者对于数据收集和公司如何使用其数据的关注度达到了历史最高水平。

云部署通常会带来挑战，包括数据风险的上升，但这让零售商们有了一流的能力，可以帮助他们从数据中获得最多价值。正因如此，识别、评估和管理云端风险的能力是确保安全性的最强有力的驱动因素之一，也是能否规模化地运用数字解决方案的一个差异化因素。

几乎所有行业的所有数字化领先者 (97%) 都能够通过适当的政策、框架和市场领先的工具来应对数字隐私风险，而落后者中这一比率不到 1/3。他们还将风险管理作为由高管层负责的优先事项，并且一般会使用完全集成的零信任架构来监控所有云项目和运营。

此外，数字化领先者已经实施成熟的流程和政策来处理第一方数据，他们凭借市场领先的隐私保护能力，积极培训员工了解最佳实践，并与客户进行高效沟通，告知公司将如何使用他们的数据来为他们创造价值。

在这方面，零售领先者的得分是 84.7，与科技公司几乎相同 (DES 87.6) 并且高于电信领先者 (DES 85.4)。考虑到第一方数据对于触达客户的重要性，掌握他们所有数据 (包括线上和线下数据) 能够让零售领先者全面了解其客户并发掘更多增长机会。与之相比，零售落后者仍在试图定义风险流程，并且往往缺少妥善管理许可所需的技术 (DES 45.7)。

## 03 重视数据隐私



### 如何采取行动

消费者一定要相信零售商能确保其数据安全无虞。零售商会收集包括交易记录、付款信息、电子邮件地址和住址等在内的敏感数据。失去这种信任的零售商会失去客户。

- Google Cloud 有助于保护您的数据、应用和客户免受欺诈活动、垃圾内容和滥用行为的侵扰。为了实现这一目的，我们会利用**我们自身运营也在使用的基础架构和安全服务**，因此您永远不必在易用性和高级安全保障之间进行权衡。
- 建立一个零信任框架，通过集成的威胁防范和数据保护措施，**在整个组织中实现安全的访问和监控**。Google 的 BeyondCorp Enterprise 模型可在您在整个组织中提供简单的零信任集成。
- 借助 Chronicle 保护客户数据并**不断分析 PB 级的安全遥测数据**。

在增强抵御能力的同时，识别、评估和管理云端风险的能力是确保安全和建立消费者信心和信任的最强有力的驱动因素之一。

## 04

# 打造技术精湛并获得赋能的员工队伍

数字化领先者擅长打造技能高超的组织,使其协助推动数字化赋能并规模化地运用数字化解决方案。事实上,BCG指出,[数字化转型的成功取决于招聘顶尖人才所需的必要技能和专业知识。](#)

## [最新的 BCG 调查表明:](#)

- 与落后者相比,未来计划聘用顶尖人才并提升员工技能的零售业数字化领先者的数量是前者的 1.4 倍。
- 认为自身数字营销专业知识(例如预测建模、宣传活动启动和增强个性化)明显高于竞争对手的零售业领先者几乎是落后者的 3 倍。
- 从云原生开发和构建云架构等云专业知识的总体情况来看,零售业数字化领先者的行业平均得分最高,为 85.1 分。

为了获得最大的成功,数字领先者通过将组织重组为多个跨职能团队,以及尽可能地外包一些业务(例如利用公有云平台),实现了自己的独特优势,从而更快地扩大规模。例如,通过外包给合作伙伴和代理机构,所有行业的领先者都比落后者节省了 20% 的成本,并且收入增长幅度更高。

除了技能之外,零售商还须提供云托管的灵活效率应用、支持 DevOps 并全面启用 AI 分析,使团队能够充分发挥他们的才能并推动创新。例如,几乎 90% 的零售业领先者为员工提供一流的分析和办公工具,零售业落后者的这一比率仅为 30%。

很明显,零售业数字化落后者正在错过为员工提供创造互动体验所需的工具和系统的机会。在被问及构建新功能及应用并落实到生产环境中这一流程的速度和顺畅性时,落后者的 DES 仅为 38.1,因为他们只设法让部分应用开发流程自动执行。仍处在转型阶段的零售商的 DevOps 做法和流程要成熟得多,可缩短上市期并支持灵活的交付(DES 68.5),但他们在采用云原生方法并集成 AI 和机器学习方面仍有所欠缺,无法实现即时部署。

## 04 打造技术精湛并获得 赋能的员工队伍



### 如何采取行动

要成功地规模化运用自己的数字化解决方案，零售公司需要用技能、知识和工具武装其团队，帮助他们更加有效地开展工作。

- 通过零售解决方案提高互动度并为买家提供个性化的体验，从而帮助零售助理与客户建立联系并提高产品曝光度。
- **使用现代数字工具轻松协作。** Google Workspace 是一个专为协作而打造的集成式平台，在一个地方整合了数十亿用户喜欢的应用 - Gmail、Chat、日历、云端硬盘、文档、表格、Meet，等等。
- 通过 Contact Center AI 将 AI 赋能的体验融入到您的联络中心，助力员工专注于重要任务、帮助提供**高品质的客户服务**，并提高运营效率。
- 拓展员工的数字技能知识和培训。通过 **Google Cloud Skills Boost** 计划，Google 正投资于培训超过 4000 万名新员工，使其掌握最佳实践。

数字化领先者改变了人们的沟通、创作和协作方式。他们将各个团队凝聚在一起、打破孤岛、提升员工技能，并及时掌握内部变化。

## 05

# 跨越创新终点线需要 高管层的通力合作

已经成功规模化运用解决方案的零售商表示,数字化转型必须从顶层 (DES 91.4) 开始,管理层应该有发展思路、全局责任感以及推动落实决策的力量。

总体而言,零售商已经取得了进步,很多处于转型中期的公司和落后企业已经优先考虑任命全球首席体验官来领导转型工作,并帮助确定愿景、策略、投资和优先级安排。

处在各个转型阶段的零售商在被要求描述其数字化转型执行情况时,若得分在 70 分以上,则表明其满足以下条件:

- 获得了顶层领导的鼎力赞助以及口头支持
- 将数字化视为一项全局性、程序化且一直在实施中的长期计划
- 根据业务价值,与业务和 IT 领导层联合确定路线图的优先级
- 使用端到端的数字化体验重新构想客户体验

但是,目标和执行情况之间存在明显的差距,所有零售商(包括数字化领先者)仍有提升空间。在高管层关键职责的担当方面,零售商平均得分低于任何其他行业,包括首席营销官 (DES 59.8) 和首席人力资源官 (DES 51.3) 等,这些角色对于支持一致性和确保团队能够规模化地运用数字解决方案至关重要。

即便是数字化领先者,在数字化转型阶段的高管层参与率也会低于平均水平 (DES 68)。该指标表明虽然明确定义了全局责任和部分跨职能协作,但与其他行业的领先者相比,所有高管层角色的参与情况仍有待改进。

对于零售商而言,全面赋能的数字化转型近在咫尺,只要他们做好准备,利用好向前发展的势头,并在组织内不断自上而下地推动数字化计划的实施即可。

他们投资的技术和选择来帮助他们走上转型之路的合作伙伴,会是将愿景变为现实的关键。

**无论您处在转型历程的哪个阶段, Google Cloud 都能帮助您更快地实现目标。**

[> 立即探索最新的零售解决方案](#)