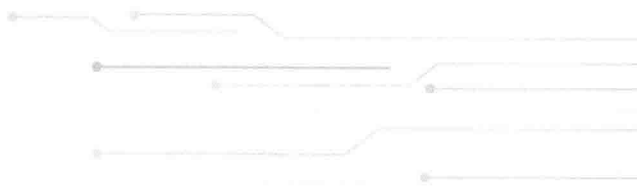


企业数字化转型的 风口之争

2019 年度连锁品牌趋势观察报告

上海交通大学海外教育学院
连锁品牌战略研究所 著



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书分析了国内中小企业数字化进程的现状和挑战,使用 SaaS 服务的过程和问题,同时,在对千家企业进行问卷调查的基础上,对 SaaS 服务商和应用企业进行了分析与评估。

在数据分析的基础上,本书挑选了 CRM、HR、协同办公、ERP 等通用领域以及餐饮、大数据等垂直领域的典型 SaaS 服务商做了深度探访,力图全面呈现目前中国零售企业和 SaaS 服务提供商取得的经验和面临的挑战。

本书可供企业管理人员参考、阅读。

图书在版编目(CIP)数据

企业数字化转型的风口之争:2019年度连锁品牌趋势观察报告 / 上海交通大学海外教育学院连锁品牌战略研究所著. —上海:上海交通大学出版社,2018
ISBN 978-7-313-20503-2

I. ①企… II. ①上… III. ①零售企业—企业管理—数字化—研究报告—中国—2019 IV. ①F724.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第269015号

企业数字化转型的风口之争 ——2019年度连锁品牌趋势观察报告

著者:上海交通大学海外教育学院连锁品牌战略研究所

出版发行:上海交通大学出版社

邮政编码:200030

出版人:谈毅

印制:上海锦佳印刷有限公司

开本:710mm×1000mm 1/16

字数:212千字

版次:2018年12月第1版

书号:ISBN 978-7-313-20503-2/F

定价:88.00元

地址:上海市番禺路951号

电话:021-64071208

经销:全国新华书店

印张:12

印次:2018年12月第1次印刷

版权所有 侵权必究

告读者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话:021-56401314

无变革，不连锁

未来一定不在今天的延长线上。

2017年称为新零售元年，生鲜超市、杂货店B2B订货系统、体验式专业连锁、无人零售等新零售的创新探索和竞争全面铺开，业界各大巨头对这一领域不断加码，新零售、资本热、社群化、新中产崛起，构成连锁大风口。如腾讯公司连续对永辉超市、家乐福和万达商业投资，阿里巴巴战略投资银泰，一幅“智慧零售”投资版图悄然成型，新零售实验才刚刚开始。

在这个狂欢的风口，数字化风潮裹挟一切，传统连锁业的既往路径正在被抛弃，新物种层出不穷，在变革的倒逼下，连锁行业如何在数字驱动下实现从渠道到终端的升级裂变，中小型和创业型企业如何在创新的弯道中突围，这是上海交通大学海外教育学院连锁品牌战略研究所正在关注的大课题。

2017年1月，学院连锁品牌战略研究所成立。研究所由许焕章所长领衔，组建了10人的专家团队。近两年来，研究所各项工作成绩斐然。研究所成立伊始，即以“新零售浪潮之下，传统连锁品牌的变革之路”为主题，从近

年转型成功的多家连锁企业中采样与对标,进行深入的案例研究,并于2017年1月正式发布了《新零售浪潮下,传统连锁品牌的变革之路——2018年度连锁品牌趋势观察报告》。

2018年,研究所将未来三年的研究计划定为“科技驱动未来零售”,聚焦中小连锁品牌企业,为应对变革提供解决方案。在研究所的不懈努力下,以“中小企业如何全面数字化”为主题的《企业数字化转型的风口之争——2019年度连锁品牌趋势观察报告》也即将发布了。从报告中,我们观察到,连锁业的泛行业化趋势愈发明显,产业界限愈发模糊,社群化现象愈演愈烈,乱花渐欲迷人眼。背后的真正推手到底是谁?答案就在我们中间,我们带来了由大众到小众的消费者升级。

随着新中产阶级的崛起,消费模式趋向品质、便捷和个性化。在消费观念持续升级、消费习惯悄然转变的新时代,在中国这个全球最大的、最具潜力的连锁业市场,几乎所有与数据化和互联网相关联的企业蜂拥而入,分羹红利。

在新趋势下,对传统连锁业创新力的考验无时无刻不在,能不能激发新的消费需求,甚至衍生出更多的间接消费,变得无比重要。消费的介质已不限于产品本身,产品之外的服务溢价早已形成一体。摒弃传统的低价值的既有优势需要断腕的勇气,敢于直面全新的市场,从产品的中心走向消费者的中心,与消费者多频多面互动,在产品层面勾兑越来越多消费者的意志,这才是适应现代社会的连锁模式。

十余年来,我们携手中国连锁业共同面对每一次的时代挑战。近千名

中国连锁业企业家从学院走出，不乏行业执牛耳者。海外教育学院作为高端继续教育推动价值创造、创新引领的成功典范，其行业颠覆性和创新模式备受瞩目，搭建起了一个学术交流、品牌发展、资源对接的综合平台。

无变革，不连锁。我们相信，在研究所全体专家团队的智力撬动下，产学研必将拧成一股绳，一大批百亿级、千亿级的连锁企业必将蓄势待发，从我们中间走出。

刘牧群

上海交通大学海外教育学院院长
连锁品牌战略研究所理事会理事长

2018年10月17日

前言 | Foreword

这几年零售市场的演变十分迅猛,许多企业面向未来思考变革,除了降维与跨界的创新商业模式引领话题之外,出现了许多热门的新名词与新观点,如“互联网+”、新零售等。一时之间,百家争鸣,企业界与学术界纷纷提出各种演绎与诠释,2017年,上海交通大学海外教育学院连锁品牌战略研究所“新零售浪潮之下,传统连锁品牌的变革之路”为主题,对近几年转型成功的部分知名企业进行了深入的案例研究,探讨它们的变革路径,并在2018年1月发布了年度趋势报告。

回首这段过程,我们聚焦新消费趋势与科技驱动零售,发现企业必须通过变革来取得未来市场的竞争力。抛开高科技与智能化的领域不谈,未来零售与连锁品牌经营最核心的变革是数据驱动;事实上,我们走访研究的众多企业也印证了这个观点。那么,问题来了,企业要实现数据驱动,必须先完成数字化的基础建设。现在常被引为行业案例的新零售企业绝大部分是大型企业,或是挟带资本优势降维攻击的创新企业,而数量庞大的中小企业资源有限,要通过变革转型步入新零售时代,仅仅是数字化这个基础建设就会遭遇困难。

有鉴于此,2018年,研究所将未来三年的研究计划定为“科技驱动未来零售”,我们结合产学研的资源,聚焦中小连锁品牌企业,指出迎接未来零售

变革所需要的关键要素与解决方案。2018年度的研究计划从最基础也最重要的环节开始——中小企业如何全面数字化。

1 中小连锁品牌企业面临数字化的挑战

国内中小企业数字化程度普遍较低，进入新零售数据驱动时代就很难赶上行业头部企业。研究发现，造成这个状况主要有几方面的原因：

首先是观念的问题，中小企业主在走过创业稳定期，进入扩张成长期时，较多以自身或是行业经验为主导，尤其是传统连锁品牌的企业，虽然经营状况较昔日困难，但鲜少有大刀阔斧进行改革，主动运用数据驱动经营的。

其次，中小企业主对于企业数字化所需要的IT技术通常不了解，甚至较为抗拒。可以看到国内中小连锁企业应用IT信息化主要集中在财务系统与基于销售管理与进销存的ERP系统。而新零售时代以消费者为中心重构人货场的新经营模式，需要将粉丝（准会员）、客户（会员）、商品、员工全面数字化；营销、交易、供应链等各个环节的数据都需要被记录，同时可供分析决策，所以说中小企业的新零售之路首先需要迈过数字化这一环节。

从另一个视角来看，中小企业数字化的挑战还受限于资金不足的问题；大企业有足够的资金来组建完整的数字化信息部门，可以针对系统持续进行维护与升级，同时还可以通过采购大型软件公司的系统获得全面的帮助，这对中小企业而言是难以负担的投资。因此，中小企业经常只能选择小型套装软件，做局部的信息化管理。

2 SaaS 系统助力中小连锁品牌企业加速数字化转型进程

事实上针对中小企业数字化转型困难的解决方案,早在2000年已经出现,SaaS(Software-as-a-Service,软件即服务)系统是一种互联网交付模式,通过互联网向市场提供普及标准化的软件服务,以规模化、低成本的软件服务模式,满足中小企业的数字化转型的需求。

中小企业往往缺乏技术或专业人才来规划数字化转型的方案,同时也很难逃避数字化转型时较大的资金投入,包括系统与人员成本投入的风险。SaaS软件服务商的出现,刚好给中小企业数字化转型提供一个绝佳的解决方案。企业不再需要自己组建专业的技术团队来推动数字化;只需要找到符合经营业务或是行业需求的SaaS软件。目前国内的SaaS软件服务商通常会给予一定的试用时间,并且正式上线使用时是采用租金的计费方式;中小企业只需要选择合适的SaaS软件服务商提供的专业技术支持,便可以达到投入较低的资金成本,完成企业数字化转型的目的。

在2018年度的趋势研究中,研究所对国内超过两千家已使用SaaS的企业进行了问卷调研,描绘出国内企业运用SaaS系统的现状,指出企业使用SaaS的需求与障碍。我们发现,对于SaaS系统,中小企业大部分停留在IT软件运用层面,而非以消费者为中心运营的概念去思考如何使用SaaS系统。

本书以SaaS在连锁零售行业的运用为主题,向国内各领域的SaaS服务商公开征集成功案例,并由研究所的新零售专家委员会对所征集的案例进行筛选,然后将具有代表性和参考价值的案例收录到此趋势报告中。希望通过在不同行业与不同领域的实际应用,从企业的视角出发解析案例,借此

能够让国内中小企业非常直观地理解如何运用SaaS系统解决企业经营中遇到的不同面向的问题。通过SaaS系统进行可控风险的数字化转型,同时为新零售商业模式向数据驱动运营进化打下坚实的基础。

传统连锁品牌中的中小企业面向未来保持竞争力的转型之路并非一蹴可及,数字化转型不是变革的全部,却是整个变革的基石,当传统零售企业更懂得运用互联网与云端等技术为企业经营插上翅膀,就开始跨出明日腾飞的一步。非常感谢参与支持这份趋势研究报告的所有学者专家,企业界的先行者与优秀的SaaS服务商;期望这个研究报告能给国内连锁零售行业的中小企业在面对新零售市场环境下的转型带来新的启发与思考。

许焕章

上海交通大学海外教育学院
连锁品牌战略研究所所长

目录 | Contents

第 1 章 如何打破中小企业数字化转型困局 ... 001

- 1.1 企业数字化转型背景 ... 003
- 1.2 中小企业数字化转型现状与困境 ... 009
- 1.3 数字化转型是企业实现转型升级的重要突破口
——SaaS 的应用与实践 ... 017

第 2 章 SaaS 在国内的发展历程与现状 ... 021

- 2.1 SaaS 概述 ... 023
- 2.2 国内 SaaS 的发展历程 ... 026
- 2.3 国内 SaaS 的发展现状 ... 028
- 2.4 SaaS 供应商面临的问题 ... 033

第 3 章 国内企业 SaaS 应用现状 ... 037

- 3.1 问卷调查基本情况介绍 ... 039
- 3.2 企业数字化转型以及对 SaaS 的整体认知与应用 ... 042

3.3 不同行业的企业 SaaS 使用现状	... 051
3.4 SaaS 在中小企业中主要应用领域分析	... 066
3.5 企业应用 SaaS 时遇到的问题与主要障碍	... 076

第 4 章 国内代表 SaaS 服务商案例分析 ... 081

4.1 CRM 类 SaaS 服务商	... 084
4.2 电商类 SaaS 服务商	... 109
4.3 ERP 类 SaaS 服务商	... 126
4.4 HR 类 SaaS 服务商	... 130
4.5 团队协作类 SaaS 服务商	... 143
4.6 垂直行业类 SaaS 服务商	... 150

第 5 章 国内 SaaS 应用的未来趋势 ... 161

5.1 零售行业应用 SaaS 服务的四大趋势	... 164
5.2 国内 SaaS 行业发展的六大趋势	... 168

结语	... 176
-----------	---------

附录 研究小组成员及声明	... 179
---------------------	---------

1

如何打破中小型企业
数字化转型困局

1.1

企业数字化转型背景

1.1.1 数字经济发展正成为全球经济发展新动力

唐·塔普斯科特 (Don Tapscott) 在 1995 年出版的一本名为《数字经济：网络智能时代的希望和危险》(“*The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*”) 书中，首次提出数字经济概念，预见互联网对经济发展的影响。此后，美国商务部与英国研究委员会对发展中的数字经济进行了定义与研究。20 国集团 (G20) 在杭州峰会上发布的《G20 数字经济发展与合作倡议》明确指出，“数字经济是指以使用数字化的知识和信息作为关键生产要素、以现代信息网络作为重要载体、以信息通信技术的有效使用作为效率提升和经济结构优化的重要推动力的一系列经济活动。”

在全球范围内，经济活动的数字化被推上了快速发展的道路，从国际组织、各国商务、产业、经济部门，到各大咨询机构发布的众多研究报告均指出数字经济的巨大潜力。各国也从国家战略高度对数字经济发展进行了定位与指导——他们普遍将数字经济视为全球经济复苏的契机与新动力。

世界正处于重大的数字变革之中，数字化正在主导全球经济的各个领域。2006 至 2016 年十年间，美国的数字经济年均增速达到 5.6%，远高于

1.5%的总体经济增速，是经济增长的主引擎。全球著名管理咨询公司麦肯锡的全球研究院对美国和欧洲的数字化研究显示，所处行业的数字化程度越高，企业盈利也越高。过去20年间，美国高数字化行业的平均利润率增长为低数字化行业的2至3倍。到2030年，数字化或可转变与创造10%至45%的行业总收入。

而在中国，早在2015年出台的“十三五”规划就在国家层面确立了数字经济发展的的重要性，“十三五”规划建议拓展网络经济空间，促进互联网和经济社会融合发展，推进产业组织、商业模式、供应链、物流链创新，支持基于互联网的各类创新，全国数字经济稳步发展。国家互联网信息办公室目前发布的信息显示，中国数字经济规模达27.2万亿元，同比增长20.3%，占GDP的比重达到32.9%，数字经济规模位居全球第二位。

中国数字经济发展潜力巨大，不论是市场自带的数字化产业发展的用户基础、互联网巨头企业建立的丰富的数字化生态圈与不断外延的数字化商业战略，还是政府政策上对数字经济发展的重视，都预示着数字经济从上到下的发展势头。产业数字化转型打破信息孤岛，形成全产业、跨领域之间信息的互联互通，从生活方式到生产环节、从网络虚拟到实体经济，极大地拓展了传统经济的边界，数字经济正越来越成为推动我国经济发展的新动力。

1.1.2 “互联网+”成为企业数字化转型基石

数字经济是一个经济系统，和传统经济相比其本质在于数字化信息的有效利用从而提升经济活动效率。数字技术的广泛应用，给整个经济环

境和经济活动,给第一产业、第二产业和第三产业带来了根本性的变革,这是数字经济的本质和核心特征,而不仅限于人们熟悉的信息产业和电子商务范畴。数字经济的价值在于它与实体经济的结合,改变了传统企业的价值链。

数字化正是企业转型升级的核心要素。数字化深度协作技术正在改变传统的雇佣关系;聚合的信息收集平台正在重构全新的商业模式;数字化也催生产品的变革。数字化不再仅仅存在于传统企业的IT部门,而是生根在企业生产、销售、营销、供应链、人才、财务等各个环节,需要企业上至管理层,下至普通员工,像颠覆传统行业的科技企业那样思考。

企业数字化转型中存在众多运用大数据的场景,从根本上来说,企业的大数据沉淀并且反馈到运营是企业数字化转型的重要组成部分。在“2018大数据产业峰会”上,工业和信息化部直属的中国信息通信研究院正式发布了《大数据白皮书(2018年)》。大数据在政策、技术、产业、应用等多个层面均取得显著进展。根据白皮书数据显示,我国大数据产业规模为4 700亿元人民币,同比增长30%。在这其中,大数据软硬件产品的产值约为234亿元人民币,同比增长39%。

在“互联网+”的新形势下,大部分的企业已经开始数字化转型,但尚处初级阶段,国内任何一家传统企业都不敢说自己完成了数字化转型。企业必须打破固有模式,运用互联网思维,特别是要重视数据的积累与数据的运用。企业要逐渐成为数据驱动内部决策的组织,让颠覆性变革扎根企业基因。此外,企业也需要认清数字化经济的高速发展中带来的隐私风险、安全风险、信用风险等。