

# 消费市场的颠覆转型

如何应对新业务模式带来的风险状况变化与挑战

[kpmg.com/cn](http://kpmg.com/cn)

## 瞬息万变的消费市场形势

消费行业并不是面临着颠覆性转型 — 而是已经被颠覆。改变游戏规则的技术彻底变革了供应链和顾客接触点，加之当今消费者具备高度的市场敏感性，且持有批判性的思考态度，迫使零售商不得不提高各项标准。企业在以顾客为核心或提高顾客忠诚度方面的成功，已不再是使企业能脱颖而出的法宝，而是关系到企业存亡的决定因素。



中国市场的颠覆性转型更为明显，不少中国消费者跳跃式地主动强势进入数码时代。中国消费者拥有强大的消费能力，精通科技并寻求最高品质。因此，对于跨国企业来说，无论是新老玩家都必须做好准备，在一个快速动荡的环境中进行竞争。

与此同时，以新业务模式起家的初创企业正不断创造新颖的方式，并以此来接触和招揽顾客，给现有企业和品牌带来适者生存的严峻挑战。对消费者来说，他们不断提高对价值和便利的期望，同时寻求与其对健康、保健和可持续发展的观念相匹配的产品。科技的进步令这些颠覆转型以更快的速度前进，改变了消费者的消费方式和地点 — 最终令企业觉得它们陷入一场永无止境的追赶游戏。

适应瞬息万变的消费形势不仅需要整合销售渠道和协调顾客触点。随着消费者的期望不断提高，多样化且灵活的销售渠道和全面的顾客体验战略变得至关重要。最成功的消费企业已经超越了无缝整合销售渠道的层面，在以其顾客作为绝对中心点的前提下，将焦点放在整合整个商业生态系统——包括供应链管理和商店运营等传统核心业务，乃至电子商务、移动电子商务及进阶数据分析能力。

# 做好准备，迎接挑战： 加强风险管理和内部控制

鉴于市场所出现的各种颠覆现象，企业必须确保对核心业务的运作实施强而有力的风险管理和内部控制措施，以保证核心业务的健全性。

在此颠覆环境中，以下四大领域显著影响着消费市场企业的风险档案。因此企业需要建立更加强大的风险和控制框架：



**贵公司是否具备适当的风险管理能力和控制措施来降低这些主要风险？**



# 毕马威可提供的协助

## 解决基本问题：主要流程的风险评估和内部控制审阅

毕马威在消费市场和内部控制方面拥有丰富的经验，详情请见右图的总结表。通过加强风险管理和内部控制措施，消费品企业能更有效地应对部署各项新型挑战。



关键关注领域	评估风险并实施适当的控制措施
电子商务/移动电子商务与全方位业务	<ul style="list-style-type: none"> <li>您是否了解阻碍贵公司落实电子商务/移动电子商务战略的所有风险？</li> <li>贵公司的电子商务战略是否已经在组织内得到落实和贯彻？</li> <li>贵公司是否制定适当的关键绩效指标，并有能力和采用最新的资料分析技术持续监控核心关键绩效指标？</li> <li>贵公司是否有合适工具来追踪客户的忠诚度和满意度，以预测消费行为的变化并避免顾客流失于竞争对手？</li> </ul>
实体店运营	<ul style="list-style-type: none"> <li>贵公司的流程是否能在线上和线下渠道中，为客户带来无缝的消费体验和一致的品牌体验？</li> <li>贵公司的内部控制措施是否能匹配门店中因应用先进技术(例如人工智能和新型支付方式/系统)所产生的新风险？</li> <li>在颠覆的新市场环境中如何处理传统门店的运营风险，如库存损失？</li> </ul>
需求规划和市场营销战略	<ul style="list-style-type: none"> <li>哪些风险阻碍贵公司实现销售和市场营销目标，同时贵公司又制定了哪些控制措施来降低这些风险？</li> <li>贵公司就销售预测和市场营销活动设置的内部控制流程是否能有效应对颠覆的消费市场环境？贵公司是否能有效地利用数据分析？</li> <li>贵公司有多频繁地分析及挑战需求预测和市场趋势，以应对不断变化的消费者行为，特别是千禧一代的消费行为？</li> </ul>
供应链和货存管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>贵公司是否已审阅在新业务环境下的供应链和存货的风险缺口？</li> <li>贵公司的内部控制措施是否能有效地支援其完善电子商务/移动电子商务与实体店经营战略？</li> <li>贵公司的第三方物流供货商是否可靠？贵公司是否已建立并落实了健全的甄选和绩效评估制度，以应对因实践电子商务战略而对第三方物流供货商日益增长的依赖？</li> </ul>

# 联系我们

## 香港

### 马绍辉 (Paul McSheaffrey)

合伙人  
电话: +852 2978 8236  
电邮: paul.mcsheaffrey@kpmg.com

### 李懿玲

合伙人  
电话: +852 2143 8764  
电邮: alva.lee@kpmg.com

### 宋家宁

合伙人  
电话: +852 2978 8101  
电邮: jianing.n.song@kpmg.com

### 侯爵维

总监  
电话: +852 2685 7780  
电邮: jeffrey.hau@kpmg.com

### 郭明康 (Karan Kumar)

总监  
电话: +852 2847 5166  
电邮: karan.kumar@kpmg.com

### Susanne Steyn

总监  
电话: +852 2140 2317  
电邮: susanne.steyn@kpmg.com

## 北京

### 徐捷

合伙人  
电话: +86 (10) 8508 5952  
电邮: jessica.xu@kpmg.com

### 李斌

合伙人  
电话: +86 (10) 8508 5975  
电邮: johnson.li@kpmg.com

### 梅放

合伙人  
电话: +86 (10) 8508 7188  
电邮: frank.mei@kpmg.com

## 上海

### 胡丽芬

合伙人  
电话: +86 (21) 2212 2603  
电邮: lifern.woo@kpmg.com

### 陈晓红

合伙人  
电话: +86 (21) 2212 2780  
电邮: grace.xh.chen@kpmg.com

### 葛怡婷

总监  
电话: +86 (21) 2212 3295  
电邮: joyce.ge@kpmg.com

### 胡政明

总监  
电话: +86 (21) 2212 3686  
电邮: bryan.hu@kpmg.com

### 王霞

总监  
电话: +86 (21) 8508 5113  
电邮: shirly.wang@kpmg.com

## 深圳

### 梁安超

合伙人  
电话: +86 (755) 2547 3338  
电邮: kelvin.oc.leung@kpmg.com

### 杜小娅

总监  
电话: +86 (755) 2547 1168  
电邮: daisy.du@kpmg.com

# 领先思维



消费潮流 - 品牌资产



香港电子商贸的前景



中国的网购消费者



2017年  
零售业主要风险



采用初创企业思维模式



在线消费和电子货币包

[kpmg.com/cn](http://kpmg.com/cn)

本文件所载数据仅供一般参考用,并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的数据,但本所不能保证这些数据在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

©2018毕马威咨询(香港)有限公司—香港有限责任公司毕及马威企业咨询(中国)有限公司—中国外商独资企业,均是瑞士实体—毕马威国际合作组织(“毕马威国际”)相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有,不得转载。在香港印刷。