

亚洲领先零售集团的数字化转型经验

主持人: 麦肯锡全球董事合伙人沈愷
嘉宾: 永旺集团数字化高级行政官朱菁 (Yuki Habu)



永旺集团数字化简介

永旺集团一直致力于在全球范围推动“数字化转型”。在中国，集团成立了永旺数字科技有限公司（简称DMC），自建技术开发团队及业务运营团队，通过研发运维与业务运营一体化的方式，实现“线上线下业务完全融合”的目标。

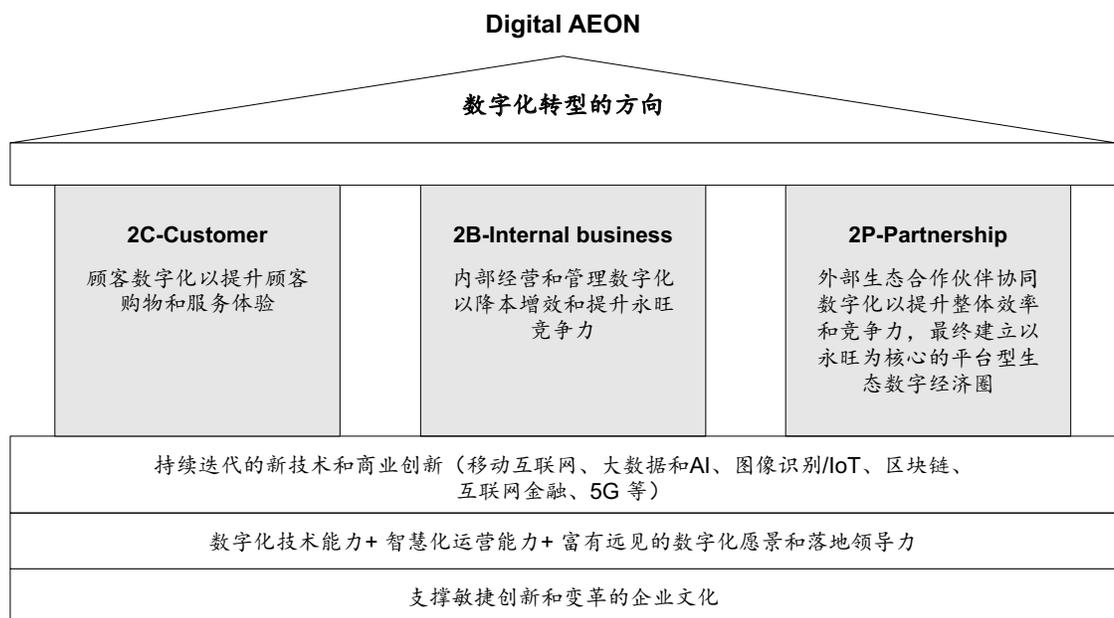
在数字化应用上，分为ToC (Customer)、ToB (Business)、ToP (Partnership) 三个领域。ToC上，构建“永旺到家”自平台APP和小程序，快速提升顾客流量，构建全渠道的完整用户体验；而在ToB，建立云办公、经营运营平台等工具流程，优化内部经营管理效率，提升永旺竞争力；最后在ToP侧，协同合作伙伴打造数字化生态圈，提升整体供应链效率。

永旺（中国）数字化转型的规划

数字化应用离不开底层平台的支撑，通过持续迭代的新技术和商业创新（移动互联网、大数据和AI、图像识别、IoT、区块链、互联网金融、5G等）及业务数据分析的数据中台等，实现“会员统一”、“支付统一”、“APP统一”和“客服统一”。

图1

数字化转型整体框架



主持人:



沈愷

麦肯锡全球董事合伙人
麦肯锡中国区Core Tech负责人,同时也是
中国区科技、媒体和电信咨询业务和量科
 (“QuantumBlack”) 联席负责人

嘉宾:



朱菁 (Yuki Habu)

永旺株式会社 执行役副社长
永旺 (中国) 投资有限公司董事长
数字化高级行政官

视频一: 从1758年到今天

麦肯锡: 朱菁女士, 您好, 感谢您的时间。永旺集团有263年的悠久历史了, 现在已经成为亚洲地区的一个领先零售商。从1758年一直到今天, 您可以跟我们分享一些公司的主要发展情况吗?

朱菁: 好。永旺是一个历史非常悠久的企业, 最初是从一家非常简单的做和服的, 也就是当年我们所说的小服装商店开始的。它的发展起源于二战之后, 在日本经济高度增长的时候, 它从日本的四日市, 一个小城市走到了全国。在近300年的历史当中, 我们一直秉承着创始人冈田家族的一条祖训, 那就是“给屋梁装上轮子”。我们知道老式的房子上面都有一个主梁, 梁是顶梁柱, 但是这个顶梁柱是不可移动的, 这就意味着你这个房子要永远在这里。但从商业的角度来说你要因地制宜, 在有消费者的地方做生意, 所以我们当时就说, 你把这个顶梁柱拆下来, 给它装上轮子, 走到有消费者的地方, 所以顶梁柱的概念一直秉承到了今天。我们从四日市走出来, 走到全国, 走到全世界, 是这么一个概念。

目前整个企业有很多个板块, 它的核心板块还是零售, 除了零售以外, 它还有金融板块, 有商业地产开发板块, 然后还有我们的服务业板块, 以及娱乐板块, 这些都成为了集团整体经营中的几大支柱。

麦肯锡: 好, 谢谢。您觉得在全球抗疫的过程当中, 您看到的, 觉得最有趣的新商业模式, 或者新场景, 或者新的消费者行为是什么?

朱菁: 应该说 I 经历了中日两边不同的抗疫环境, 两个不同体制和制度, 或者说不同防疫方法下的两种不同场景。中国消费者因为在过去几年已经被互联网经济教育得非常完美, 所以他们非常熟悉利用互联网来进行购物、生活和消费。疫情催生的一个概念是让他们更深度地往下走了, 以前可能中国的消费行为里面, 实体购物和网络购物中, 实体占比较大, 网络较小, 或者说只有特定的东西才在网络上购买。疫情以后, 消费者的购物行为彻底变成了没有网络就活不下去的这种心态。而且不光是年轻人, 更多的是一些老年人, 就像我母亲那一代, 他们现在也学会了在手机上下单购物, 包括我们的社(区)团(购)也罢, 买菜也罢, 等于把互联网人口又增加了一个数量级, 这是在中国的主要变化。在日本, 因为它的传统经济, 传统零售行业相对比较发达, 它的互联网商业没有像中国, 或者说, 全世界都没有一个国家像中国一样这么发展迅速, 他们疫情催生的一个概念就是大家都开始习惯, 或者说乐意去用互联网来进行购物, 所以销售数字你可以看到它是300倍、400倍这么一个递增, 但是它的体量和规模还没有达到中国的状态。

日本的消费者，我发现最大的一个区别，或者说我在日本生活的时候，发现最大的一个区别就是支付手段的变化。随着网络经济的发展，支付手段产生了重大变化。国外更多的是用现金，或者所谓的cashless更多的是用信用卡，但是这一次在日本，很多人就摒弃了现金这个概念，因为他发现在防疫过程中，现金是不干净的，所以有更多的人去用信用卡，而从信用卡又发现了更多的（支付方式），像微信支付和支付宝在国外也有，因此他们的使用频率也呈现了翻倍增长。所以消费者的行为，尤其是国外消费者，对互联网经济的认知也罢，使用也罢，有了一个很大的进步，这是疫情催生的一种进步。如果没有疫情，可能我们还会停留在传统的消费模式里面，我是这么想的。

视频二：互联网：零售业的挑战和机遇

麦肯锡：让我们就这个主题延伸讨论一下，在中国我们看到了很多O2O创新，还有很多不同的业务模式在推动着整体增长。比如说天猫、拼多多、抖音直播，还有社区团购等不同的模式，现在在中国，O2O占整体市场差不多10%，我们估计到2022年，可能会翻倍到差不多20%~25%的规模。在这种环境下，从一个传统零售商的角度去看，你们会怎样去应对，或者说，会怎么样去更好地拥抱这种变化？

朱菁：应该这么讲，你刚才讲的这个趋势，我们是完全认同的。我们相信可能到2025年，整个中国的实体，我们说实体经济和互联网经济，它在消费领域可能会（各自）占到50%这么一个比例，而且它的比例有可能未来会进一步被颠倒，就是互联网会大于实体。我们其实一直在讲一些问题，就是说，零售的本质是什么？零售的本质就是两点，一个是商品，一个是顾客。目前中国有很多不同的业态，O2O它是一个方式方法，我们说的会员店也罢，像日本这种GMS也罢，或者是生鲜、便利店也罢，或者现在的社（区）团（购）也罢，其实大家都是一种业态的转变，它不断的在创新，不断的在迭代不同种的业态，而这些业态的创新是基于互联网技术，互联网技术的不断进步使得我们可以有更多的业态展示给顾客，这是我觉得很有意思的一点。

但是，无论你用什么样的业态去展示给顾客，你的商品是不变的，你商品的本质是不变的，你一定是提供，我们说价廉物美也罢，性价比高也罢，或者奢侈品也罢，它一定是在商品上要有一个附加价值，你没有这个附加价值，消费者是不会为你买单的，即使你能30分钟送到家，他也不一定会买单，所以商品的本质是没有变的。

但是，还有一个部分其实发生了变化，就是顾客是变化的。我们曾经聊到过说，我们以前一直说顾客customer，其实这个顾客里面还有几层意思，一个，我们都说社消总额，我们讲的是consumer，消费者。然后我们说shopper购物者，到你店里来购物的shopper。然而在互联网经济下，我们用的是user用户这个概念，他们的性格是完全不一样的。我们现在对顾客，已经不能再传统的概念去看，（也不能）用传统的方式去接触顾客，或者说维系跟顾客的关系。现在我觉得无论是对我们最大的一种鞭策也罢，或者是激励也罢，在新的技术下，你可以用不同的方式去更好地维护，或者维系你跟顾客之间的关系。

这种关系不仅限于点对点的交互。我说的点，因为我们原来是实体零售，我们只有一个商场，你是以商场为中心的一个顾客关系的建立。但是在互联网经济下，它不是以商场为出发点去构建的，它是一个空间，互联网空间对我们的挑战非常大，因为我们与生俱来没有这样的基因，没有这样的DNA，也就是说，我要在一个空间当中去运营我的顾客关系，跟顾客建立更好的关系。所以我想，我们更大的一个任务应该是去关注怎样经营好我们跟顾客之间的关系，因为现在顾客面临的选择太多了，他们可以选择的渠道（太广），或者说，他们真的是我们以前讲的千人千面这么一个概念。

视频三：打造生态圈，联结各方资源

麦肯锡：从这方面而言，你怎样去跟顾客有更好的互动，或者说怎样去打造更好的客户关系？从永旺的角度来看，你们的一个非常核心的优势就是规模，而且你们拥有很多不同的业态，不单单是零售，（你们）有很多渠道和大量的客户，你们是怎么去思考，（比如怎样）更好地使用互联网技术，叠加你们的规模，去打造这样一个有竞争力的护城河呢？

朱菁：其实像你所说的，永旺最大的资产其实是它的规模资产和它的客户资产，因为我有庞大的会员体系，和庞大的客户群，这两点是我们过去这么多年经营所产生的成果。我们需要做的首先是要把这些东西信息化、数字化，要看得清，虽然我们有很大的数据资产和有很多的客户资源，但是这些资源都是被割断的，被分裂的，都是不连贯的。

所以这么好一个资产你要怎么去利用，首先，你要靠数字化手段把它们给链接起来，让它们可以变得更信息化和透明化，让你可以看得见。所以我刚才讲的，对我们来说，现在这些客户某种意义上它还只是处于一个消费者的状态，consumer的状态，没有变成我的user或者shopper的状态。User的话，你是可以洞察到每一个user的消费行为，消费者的话，你是洞察一群人，你不能只关注特定的某一个人，所以这对我们来说是最大的挑战，也是我们认为我们可以去做的事情。如果我们可以把我们的顾客资产，我们的顾客经营管理拿起来，那么下一步就可以形成整个永旺的，我们不叫它经济圈，通常我们叫做ecosystem。我们把它叫做是一个永旺的生态圈，一个生活圈。去建立这么一个ecosystem的话，首先你就要去打造你顾客资产整体的可视化和衔接，是这样的一个过程。

视频四：永旺的数字化转型：启动

麦肯锡：你们在中国已经启动了数字化转型，具备了整体规模，后面也在日本启动了，你们最早的切入点是什么？考虑的是从客户层面，怎么样更好地理解客户吗？还是有其他的考量，你们是怎么切入的？

朱菁：这个故事有点长，我记得我们最初在中国讲互联网经济的时候，在我脑子里第一个出现的其实是一号店，当年于刚总的一号店，在零售行业里面，是具有很大影响力的，当时应该是2008年的时候。2013年，在中国的零售行业，当时就在说你要不要做网上销售，你是触网还是不触网，触网也是死，不触也是死，那是2013年在谈的事情。经过两年我们发现，其实不是触不触网的问题，不触网你就没有活下去的资本，所以不再考虑你是要触网还是不触网的问题。

再后来我们说，在2017年的时候，阿里巴巴提出了新零售。所以从17年开始中国传统零售出现了一个巨大的变化，因为它从根本上改变了我们对零售的一些思路或者是做法。我们当时其实启动得比较晚，我们是在2018年才开始想我们未来的数字化应该怎么做，我们大概花了一年多的时间在不断地讨论，天天在吵架，到底我们应该怎么做，应该怎么打，这条路应该怎么走。

我们想了三个方面，因为零售是一个庞大的体系，它其实是有三段的，一段是面向消费者的，一段是你企业本身的，还有一段是你面对供应链的，这三段你要不打通的话，你说的数字化它只（会局限在）某一个部分。那么从哪里最容易入手，或者说当时的市场上，你能够看到的实际应用案例中，最多的是哪一部分？其实是最前端的ToC这个部分，所以我们当时就在考虑怎样跟顾客建立更好的接触点，就像我们最初那样。所以我们是从ToC开始做的。但是ToC不只是一个前端的问题，你要考虑到未来ToB跟ToP部分的话，你的底层数字化能力建设也非常重要。

所以我们当时就启动了一个叫做三步走的计划。第一步，在建立最基础的数字化能力的同时，尽可能去触达我的顾客，这是第一步。我们当时想的是用大概一年半的时间能追平市场同行的水平，我们叫弯道超车。一年半之后，我们的规划是，再关注我们企业内部，也就是现在很多人在做的降本增效，即用数字化的手段，用技术的手段去提升企业自身效益。第三个部分，就是我们讲的供应链，针对我们上游，也就是和商家之间的关系。最初的切入点还是以顾客为中心，这是本质性的东西。

视频五：永旺的数字化转型：经验

麦肯锡：你们在整体的转型过程中，面临的最主要挑战是什么？

朱菁：我觉得最大的挑战还是人的挑战，有对决策人的一种挑战，对我们员工思想转变的一个挑战，或者甚至说，对顾客教育的一种挑战。我们可以看到，大家为什么现在毫无违和感地在用微信和支付宝支付，哪怕年纪大的也会用，那是因为被教育了，顾客被教育了，但在客户被教育的同时，你要有东西告诉他，被教育以后，有这么好的产品可以用，但这个被教育的过程是很漫长的，很难的，要让顾客同意，并支持你去用这些东西，这是一部分。

第二部分，我觉得非常艰巨的，就是企业内部人员的转型，因为企业内部的KPI，和数字化的KPI往往不在一个层面。我们既要当下的销售额和毛利额，又要去投资做创新。创新一定是会有风险的，它一定会对你的财务报表造成影响，你怎么去平衡这两者，或者说你（到底要）忍受这种不确定性多久。就像我们看到京东或者其他（一些公司），他们可以常年去投入，常年处于一个亏损的状态，但是它依然有企业价值在那里。所以这个部分你要去转变我们决策者的思维，同时要把这些思维传递给我们的中层管理人员，让他们来认同你，理解你。这个过程是非常辛苦的，尤其是一个大企业，一个几十万人的企业，你要从头触达到最底层。这个工作我觉得相当辛苦，但是你要不去打破它，你就没有前进的可能性。

麦肯锡：确实是。你们到现在有没有积累什么经验，比如在这方面怎么能更好地加速推进？我相信很多大企业都面临着这样的挑战。

朱菁：应该这么说，这次我们把中国的东西切入到了日本，就是因为很多东西人是需要体感的，人需要用他的五官去感知。中国做出了一个相对比较好的成功案例，让大家看到我这么去做，其实是有成效的，其他人就愿意接受。所以在我们企业内部，我们如果成功地把中国经验给提炼出来，然后给到我们全球其他同事去看，那么他们就更容易去接受这件事情。这是一个用实际的成果案例去说服他们的一种方式。

另一种方式就是，你要去改变你的组织架构。你的整个体系，包括你内部的一些体制，一定要明确每个不同部门的负责人。谁来负责数字化转型？数字化转型的目标是什么？给你的时间是多久？你要达成什么样的效果？而这些东西不是说我们传达下去就完事了，而是需要不断地追踪，不断地去跟进，不断地去回顾的一个过程。

这是需要很大的power（力量）的，而这些power来自于谁？如果是我们集团的话，那就是集团chairman（董事长）和CEO的全力支持。如果说是集团内的每一个独立公司的话，就是独立公司的老板。他是不是全程全力地专注于这件事情？我觉得这个非常关键。一句话，其实就是一句话的问题。这一句话是需要你承担所有责任的，但是你如果这句话说不下去了，这个转型和下属的动作就会变得很快，这是我自己的亲身体会。

麦肯锡：所以还是从高层，领导层开始？

朱菁：是的，最初我们说它有一个循序渐进的过程。我们以前说bottom up（自下而上），让大家慢慢地理解，通常情况下你可以这么做，而且也应该这么做，但是在现在竞争这么激烈的状态下，你这么去做的话，你就是在浪费时间。你没有时间去预热，你必须用top down（自上而下）的方式，让大家先蒙着头跟你走。一旦你开始行动，你才会发现其实有这样那样的问题，然后我们一边走一边改。所以我们一直说agile（敏捷）开发，其实这个agile不光适用于你的技术开发层面，在管理的层面，我觉得也非常适用。就像我们的组织架构，我大概每三个月、半年我就调整一次，一般大家很难理解。因为你的业务发生了变化了，你的关注点发生了变化了，因此我们需要指导员工放下正在做的这件事情，去做那件事情。在一个老牌企业，或者说在一个比较传统的企业里，你完全是要去触碰它的人事制度这部分，所以你需要一个团队去支撑你在各方面的工作，我觉得这非常重要。

视频六：数字化人才的重要性

麦肯锡：你们在中国建立了自己的技术团队，一个200多人的团队，叫DMC。你们建立这个团队的初衷和未来的愿景是什么？

朱菁：建立团队的动机很简单，就是我想做的事情马上就能去做，非常简单。因为传统IT行业都会委托一个供应商来帮你做事情，从定义到谈判，你发（任务）下去，他做回来，你再接收等等，这一来一回，一年的时间就过去了。但现在的竞争市场不允许你按传统的操作模式去做，所以你必须有自己的团队，但你这个团队也不可能无限大，像有些公司，它能扩展到1000个人或是2000个人，确实也有这样的需求。但起码我最核心的部分，我需要有我自己的团队去指导，去处理，把这个核心技术握在自己手里，这个是我建立DMC的一个初衷。

DMC，我刚才说了，我们把中国的案例拿去给日本看。当时建立DMC的初衷是，我在中国这个范围之内，我需要有一个团队去引领整个数字化变革。如果继续按传统模式，让我们下面的某一个公司去做这件事情，那根本不可能，因为它还要兼顾现有的业绩。所以我必须有一个新团队，没有任何噪音干扰，只需要专注引领整个集团。因此当时是基于这两个原因做了DMC，最初就4个人，含我在内就4个人。我们讨论了很长时间，慢慢地建立，从4个人变成40个人，变成140个人，到现在有小200个人，我估计未来一年多的时间内，可能还要再翻倍。

麦肯锡：你的团队成员都不是传统的零售人才，比如说像开发人员，还有数据科学家等等，这些人才是怎么引入你们零售团队的？

朱菁：我将团队一共分为了三块：第一块是传统的IT，因为这部分还是需要维系的；第二块是做数字化技术的团队；第三块是我的运营团队。因为我一直认为技术是为业务服务的，如果没有业务增长点，没有业务需求，你的技术就仅仅是技术，所以我把三个团队放在了一起。在我的技术团队里面，既有对原有系统了解的团队，也有新的对数字化了解的团队，它的比例可能是七比三，七成是新的，三成是旧的，因为你跟传统的很多东西在技术上必须要有链接，你必须了解那些传统的东西是什么，但是新的技术在企业内部又无法找到，所以那70%

就完全来源于外部招聘。DMC的整个人事框架，人事制度和我传统的零售商业制度完全不一样，完全是用一套新的制度来管理他们。

还有一个很重要的就是我的业务团队，我的业务团队应该是60%和40%的比例，这只是个大概，这不是一个定数。也就是说，我会更关注我的传统业务人员，把他们放到DMC里面来，因为最后你是需要靠这些人去落地的。就像换血一样，不断地把他们一批一批放到运营团队里面，学习完了，跟着项目走完了，他们再回去落地。这样不断调整的话，你就自然而然可以更好地去带动传统渠道里的同事们，（加深）他们对数字化的理解，和对数字化运用的熟知。所以运营团队我会加入一些我原有公司的人员，是这么一个考虑。（团队）比较多样化。整体来说，应该是70%以上都是从外部重新请来的团队，包括数据科学家，包括我们的CTO，包括我们的COO，还有30%是我从原有各个企业内部抽出来的精英。抽的时候我们说要精英，因为只有最优秀的人才能最后去落地。我们培训他们，让他们学完了以后去落地。这是一个需要大量艰苦工作的过程。因为你要抽调你现有部队里的精英，那些老总都不愿意做这些事情，（我们）也是花了很多时间去沟通。

视频七：零售和互联网的牵手

麦肯锡：与此同时，你们有没有考虑过在现在这样的环境下，要和一些新的互联网玩家合作？

朱菁：当然有了，你可能不知道，我们是第一批跟京东到家合作的企业。我们是第一批，所以当时拿了很优惠的条件。后来京东到家变成达达，由达达来负责之后，我们也是它的第一批成员，所以其实也让我们学到了很多。你不可能一切都靠自己自建，有不足之处，一定要虚心向别人学习。而且你不能简单地说我学完了，仅此而已。在学习了一些东西之后，你需要了解如何建立自己的能力。因此我们仍然在与京东合作，与微信也有非常好的合作关系，但是最核心的部分，我们还是希望由自己的团队去组建。我们不排除跟大家合作（的可能），我们叫合纵连横。这一点（我们）是非常open（心态开放）的，因为一个企业不可能做成所有的东西，这是不现实的。我们跟咨询公司合作，跟这些互联网公司合作，包括我们跟阿里也会探讨很多东西，这都是一个不断学习成长的过程。

视频八：未来12~18个月：零售业的挑战和机遇

麦肯锡：未来12~18个月，往前看的话，您觉得从一个零售商的角度，什么会是最重要的挑战？

朱菁：我觉得要分市场。对日本市场来说，最重要的是加快加深互联网建设，让消费者的消费模式有更进一步的转变，这个是未来12~18个月（的重点）。要不断拿产品应用去展示给消费者，这样你才能在竞争中脱颖而出，这是一个关键点。在中国，我觉得我们需要重新审视目前整个公司的结构，包括我们的业态，因为像刚才您说的，包括社（区）团（购）也罢，包括新开的盒马X会员店也罢，业态正在发生重大变化，我们不能沿用原有对业态的理解，对商品结构规划的这种理解，去继续未来12~18个月的工作，必须有突破点。

所以怎么去突破，正好这段时间，大家都在讨论说怎么去突破，这是很关键的。在这一波疫情当中，很直观地讲，传统零售行业的客流量下降了很多，有的地方甚至多达30%，那也就意味着，未来在没有这20%~30%的客流量的前提下，你要怎么活下去？

麦肯锡：非常有挑战性，是吧？

朱菁：非常有挑战性。但是，怎么说呢，如果你走得通的话（就还好）。当然不可能说我一步登天，一下就能做到，但是你要带着这样的意识去考虑你未来的店铺要怎么建，对吧？它应该是分两（部分），一是怎样提高你现有店铺的产出能力，这个包括我们刚才讲的，你的供应链要怎么去做，你的商品要怎么去改，这个其实背后有很多事情，我觉得大家可能更多地关注互联网，关注到家业务以后，其实实体卖场的各种工作可能就会有一些疏忽，但其实这部分是关键中的关键。你（如果）好多个商品缺货，顾客就不来了。其实我最近也观察了很多不同的竞争对手，有些做得非常好，他们还在不断地改变。因此你还是需要重新承担实体店最根本的基础工作。你不能说我有互联网了，我就可以把实体店的工作放弃了。这个等于是你在放弃你自己的同时，你也在放弃你的顾客，这个是不可以的，这个很关键。

实体的另一个问题是，你怎么在没有这么多客流的前提下，依然能够活下去，你的收益结构怎么去改？你原有的销售量，你原有的毛利额，和你原有的成本结构，你怎么去改变它？要有一个新的商业模式，让你在客流量只有原来80%的基础上，依然能够存活下去。这个是未来一到一年半我们非常关注，并且要做的事情。

视频九：中国零售和世界零售的相互借鉴

麦肯锡：这也是非常有挑战性的一个事情。站在永旺数字化高级行政官（CDO）的角度来看，您觉得全世界的零售可以从中国的零售中学习到什么？反过来，中国零售又能从全球零售中学习到什么？

朱菁：我觉得应该说，全球的钱（都汇集）在中国做零售创新，这些创新一定是需要资本支持的，需要大量资金投入的。中国不缺人才，不缺思维，但钱是全世界的钱，现在都在中国，（在支持着）我们零售行业的不断迭代。我觉得从全球的角度看中国，我们一定要向中国学习这种创新的能力，这是我在全球任何一家公司都没有看到的，因为它原来的东西已经很成熟了。中国原来的零售业其实很薄弱，在很薄弱的前提下，是没有后顾之忧的，所以中国这种迭代能力和创新能力是非常强的。

我们以前说改革开放，中国速度，然而现在在中国零售业又为中国速度赋予了新的定义，所以这个是全球应该向中国学习的部分：你怎么样让你的企业，让你的思维能够更加开放，更加有速度，然后不断地去迭代创新，建立创新的机制，我觉得这个非常重要。从中国的角度看全球的话，这些试错也罢，这些尝试也罢，到底哪些是真正能够沉淀下来的，要有很好的思考。

不是说一窝蜂他做了我也做，而是要回到我说的零售的本质去看问题，你自己拥有的能力是什么？什么是你能够做的，什么是你不需要做的，要分清楚。国外很多时候在这方面，也就是我们说的，对企业理念这一部分，或者说对主业这一部分的认同是比较深刻的。而不是说，只要现在有创新的东西了，有迭代的东西了，我就百分百一定会去试。所以像我之前讲过的，它是一把双刃剑。（中国企业）应该稍微沉下心来，思考你这个零售到底要做成什么样子，你的本质是什么。我认为这是他们可以更多向全球公司去学习的东西，包括客户洞察、企业社会责任、信任和声誉的概念，这些我觉得都是国内企业需要不断去研究的。

麦肯锡：或者是供应链或者merchandising（商品管理）这一块，一些标准流程，更高效的流程这方面（可以去学习）。好，今天谢谢朱菁女士。

朱菁：谢谢你。