



Harvard Business Review

哈佛商业评论

2019年度 零售业数字化增长榜

目录 CONTENTS



发刊词

02 齐馨：零售行业的价值增长与长期增长

专家观点

03 陈春花：打造数字化时代的企业能力
05 何帆：探寻增长路径，先找准自己的生态位

零售数字化实践优秀案例（排名不分先后）

全触点零售年度企业大奖

08 沃尔玛：全渠道数字化以满足消费者需求为目标
12 专家点评

最佳数字化用户大奖

15 康师傅：连接和吸引 Z 世代的数字攻略
17 香飘飘：品牌进化的关键是与消费者建立直接和精准沟通
20 万达广场：看懂线下客流，勾画未来实体商业新形态
专家点评
23 彭建真：企业要实现数字化转型，用户数字化是第一步

最佳数字化触达大奖

25 丝芙兰：构建适合数字商业环境的零售模式
27 李宁：品牌官方小程序的本质是以内容连接消费者
29 歌莉娅：服饰零售数字化需解决三大核心问题
33 梦洁家纺：将智慧零售执行到“毛细血管”
35 兴盛优选：为品牌注入“下沉”基因
37 孩子王：击穿单客经济，数字化、服务化、生态化缺一不可
专家点评
41 谢晓萍：全触点数字化制胜智慧零售

最佳数字化运营大奖

43 屈臣氏：数字化带来的“圈层变革”
45 步步高：以数据驱动全链路商业决策，让零售业焕发新生
49 永辉：精细化运营打造到家业务最优解
52 ZARA：以数字化转型推动企业生长
54 绫致集团：以数字渠道、数据决策推动用户精细化运营
57 每日优鲜：生鲜零售是全价值链效率和体验的竞争
60 大悦城：极致数字化要实现对用户“全景化”研究
专家点评
63 王高：中国零售业的数字革命已经到来

零售行业的价值增长与长期增长

中国企业已经走出了高速增长的时代，消费结构的变化与新型商业模式的出现，共同为传统企业的持续增长带来严峻挑战。这让“增长”成为企业最为关切的话题之一。

多年来，《哈佛商业评论》保持着对“增长”话题的关注，在与众多企业持续的对话交流中，我们发现，2019年，“增长”话题热度依旧，但企业对“增长”的讨论不再源于恐慌与无奈，而进入对增长路径与模式的探索与交流；我们也能欣喜地看到，许多企业正通过管理升级、战略调整、技术革新与营销升级，踏入重回增长的路径。

在众多行业中，零售行业作为与消费者关系最紧密、增长最显性的产业单元，也更多地进入我们的视野。

2018年，《哈佛商业评论》中文版首次推出了《零售业数字化案例榜》，集纳零售行业通过数字化转型追求增长的实践案例。2019年，我们再次走访来自商超、服饰、美妆、快消、母婴、城市综合体等诸多零售行业的头部企业，与来自行业一线的从业人员，从CEO到项目经理，进行深度对谈，网罗零售行业实现增长的最新经验，精选优秀案例，推出《2019年度零售业数字化增长榜》。

在这份榜单中，既有去年就出现在榜单上的明星企业，他们通过模式的升级、运营管理的细化进一步推动增长；也有新近崛起、增速惊人的独角兽，他们善于应用数字技术与思维模式，搭建敏捷的组织架构，彻底融入数字商业环境。

而这些上榜企业的共性，便是他们对于增长的追求，不仅停留在引进新技术、新工具，以求快速打开增长局面，而是向内探索，通过组织架构调整、管理理念创新，打造出适合增长的公司环境。这与我们倡导的增长理念不谋而合。2019年，《哈佛商业评论》中文版提出“价值增长、长期增长”的理念，建议企业重新定义增长，摆脱过去依靠规模经济制胜的思路，转而关注企业核心业务能力的增长，在“长期主义”的价值取向指引下，追求品牌价值与业务价值的长效增长。

在实践这一理念的过程中，4大增长驱动力浮出水面：

战略驱动力。企业正凭借对传统业务的迭代升级，或在传统业务之外找到新的市场和新的增长点，驶向新的战略目标。譬如，我们看到永辉、步步高等众多企业，正通过引入智慧零售模式升级原有业务模式，并开辟推动增长的线上战场。

管理驱动力。新技术、新环境、新产品对企业管理者和流程提出了新挑战。企业需要重构组织，形成新的决策链。譬如沃尔玛就在着力推动管理模式的变革，全球总部的定位从指挥转向赋能，重要部门的工作方式得到改进，推动线上与线下业务的紧密配合，共同追求满足消费者需求的终极目标。

同时，企业需要充分借助技术手段，缩短总部到前线的管理半径，实现一线经验输送与总部赋能的便捷路径。绫致、梦洁家纺、歌莉娅等企业，就正以企业微信配合小程序等工具，实现对上万名导购的有效管理与激励。

技术驱动力。技术的创新正在为增长拓宽想象空间。一方面，大悦城等企业正在通过创新技术提升消费者的线上线下体验；另一方面，每日优鲜、屈臣氏、ZARA等则在大数据技术的支持下，实现对目标人群的精准洞察，从而实现以数据支持企业决策。

营销驱动力。作为与增长目标距离最近的单元，营销部门总被寄予厚望。企业希望通过高效的营销手段，提升传播转化效果、挖掘销售线索、甚至直接促成带货，让营销成为销售增长的主引擎。而在新的媒介环境下，这一目标正在渐渐迫近。康师傅、香飘飘、李宁等企业通过营销模式创新，整合最新技术手段与社交传播动能，实现销量倍增。

一直以来，《哈佛商业评论》提倡长期主义的价值观。我们相信，在新的增长环境下，企业唯有向内看，通过四大驱动力强化核心业务能力，才能真正融入数字商业时代，实现长期、可持续的增长。🍎

齐馨 | 文

齐馨是《哈佛商业评论》中文版执行出品人、副主编

陈春花： 打造数字化时代的企业能力



当前数字化已经深深融入各个行业当中，它的进程远比我们想象的要快。企业都在以数字化为方向寻找新的增长方式。目前能够引领各行业的企业，几乎都有一个重要的特征，即它们比其他企业率先开始了数字化进程。

我们要看到，对于今天的企业来说，有四大挑战是不得不面对的。一是，消费者变了。为什么企业要做数字化？最根本的原因不是数字化本身，而是因为消费者

已经率先进入数字化，顾客端已经数字化了，企业就更应该有能力去接受这个挑战。

二是，数字化让整个商业模式有了很大的改变。以前的商业模式很多是基于产品和企业之间的关系，现在是基于空间、数据、产品、企业之间的关系，维度变了，这就导致所有的商业模式要被调整。

三是，生产和需求是协同在一起的，二者是即时动态的组合，这就要求企业不得不接受生产和消费的边界融合所带来的整个市场的变化。

最后一个挑战是内部效率及外部效率的获取。有了数字化之后，无论是内部还是外部的效率变化都是完全不一样的。

数字化要以战略为出发点

为了应对四大挑战，企业首先必须让数字化在战略上有所体现，因为数字化转型一定是自上而下的。我们能够看到，在超市时代，在便利店时代，都有一些做得非常好的零售企业，反而到了数字化时代跟不上来，原因就是它从战略上就没有去做选择。

其次，企业还需要具备一些基本的数字化能力。第一个是，用数字化的视角去理解整个产业链和价值链的变化。以前我们是按照供应关系去理解，但是数字化中很重要的是协同关系。企业与企业之间不再是相互供应的关系，而是相互协同。

第二个是，运用数字化去改变效率。很多企业没有实现数字化的原因是，即使引用了数字化系统，但依然是按照传统的逻辑去工作。因此，要看你的人有没有能力用数字化的方式展开工作。数字化的工作方式跟我们以往的工作方式最大的区别是什么？就是所有的行为都会被记录，从某种意义上讲，这对每个人的挑战非常大。

第三个是，让组织跟数字化做组合。在数字化转型中最根本的一个改变其实是

组织自身的改变。不少企业能够在数字化时代找到自己新的成长机会，很大程度上是因为它的组织体系能力因数字发展提升的速度非常快。同样，很多传统企业转型失败也跟组织转不过来有关系。具体来说，企业领导者愿不愿意当一个被领导者？年轻人有没有被激活？业务流程有没有数字化？这些都会影响到数字化战略的有效实施。

数字化的核心是变化的速度

尽管数字化转型的重要性已经不言而喻，但是仍会有企业担心，数字化上的长期投入对短期利益会不会产生影响？假如产生冲突，又该如何去平衡？这是很多企业都在困惑的问题。

事实上，今天有三件事情是我们不得不接受的。一是所谓的长期和短期在今天时间轴都在变短，也就是没有你想象的有那么长的长期，也不是如你想象的哪些算短期、哪些算长期。

二是数字化的核心不是变化，而是变化的速度。数字化和以前所有的技术不同，最大的变化在于它是以变化的速度带来变化。时间的概念变了。以前的时间概念是从过去到现在再到未来，可是数字化来了之后，未来就是现在，现在就是未来，时间必须是当下的意义。如果我们还按照原来的逻辑去理解，认为长期投入和短期盈利之间有矛盾，那么这其实是对数字化有误解。

三是面向数字化的系统投入其实没有我们想象的那么大。企业完全可以找到一条共生的路径，打开边界与别人合作。数字化时代，企业必须从竞争逻辑转向共生逻辑，任何一个企业都不能够独立创造价值，必须要跟更多的组织、更多的系统，甚至跟整个外部环境去做共生，去找到自己新的成长空间。不过前提是，企业要先让自己具备不可替代的价值，自己要有创造价值的能力，然后别人才愿意跟你做连接、共生、协同，进而构建起完整的价值网络。

零售业数字化给予的启示

我们能够看到，在整个社会的数字化转型浪潮中，

零售业率先扛起了大旗，因为零售业是离消费者最近的。从百货业、超级市场、便利店到电子商务，再到如今的数字化零售，零售业正在一步步接近它的本质：提供可靠的产品、合理的价格和最高的便利性。数字化让零售业变得比以往任何时候都更有效率，因此释放的空间也会超出人们的想象。

当然，如今数字化转型已经不局限于零售业，各行各业都在往数字化方向迈进。零售业的转型经验对其他行业也有一定的借鉴意义。

首先是问问自己给顾客创造的价值是什么，在这个过程中，数字化能提供的是什么。其他行业需要借鉴的不是零售业的数字化应用有多广泛，而是借鉴它完全回到了给顾客创造价值的本质上。数字化之所以给零售业这么大的机会，就在于此。

其次是数字化的运用要改变原有产业的成本和效率。提高产业本身的效率，就一定能够让产业焕发出应有的价值，零售业运用数字化就是解决了这个问题。只要能够重构原有的成本和效率，那么数字化的运用肯定是有价值的。

再次是学习零售业对数字化的学习能力和运用能力。零售业有着很强的学习力，它会快速地去理解消费者的行为变化，快速地将数字化应用于零售业的各个场景之中，这是其他行业需要学习的地方。

最后是培养自己的连接协同能力。数字化很重要的特点其实是连接和协同，零售业天然的就具备这种连接能力，一端要连顾客，另外一端要连厂家。其他的行业可能在这个地方相对来说有一定的制约性。

总的来说，中国企业的数字化转型速度已经远远超乎我们的想象，打开边界，合作共生，构建价值网络，努力创造需求，这将是未来所有企业转型的方向所在。👉

陈春花 | 文

陈春花是北京大学王宽诚讲席教授，国家发展研究院BiMBA商学院院长。

何帆： 探寻增长路径，先找准自己的生态位



2018年，我们开始了一场“30年研究项目”，每年写一本书，持续30年，记录中国从2019年到2049年的变化。而在2020年这个时间节点，人们把“增长”视为关键议题。

实际上，经济环境、消费者、技术的变化都在深刻影响企业的增长预期。而要在变化的市场中追求可持续的增长，企业还需发现与理解推动变革的小趋势，保证增长的基本盘与影响未来的新挑战。

小趋势，改写市场肌理

在这场研究项目的第一年，我们非常关心哪些因素有可能会变成大趋势，或是会影响大趋势的小趋势。我们认为，这些小趋势往往出现在三个地方：边缘地带、底层社会和年轻人社群。在边缘地带更容易找到技术的应用场景；在底层社会更容易找到自下而上的生长力量；而未来的剧情一定是由年轻人写的。

如果说2019年企业最需要关注的小趋势，那我觉得应该是年轻人的变化。我们今年采访了包括“饭圈”在内的年轻人社群，注意到年轻人的想法，尤其是90后、00后的想法，和上一代人的想法已经很不一样。这会对消费市场、企业管理、组织形式等方方面面带来影响，它当然也会对零售行业带来极大的影响。

基本盘，找准企业的根据地

在关注变化之后，将在2020年出版的第二本书《变量：推演中国经济基本盘》里，我们开始关注“什么是中国经济的基本盘”。之所以要问这个问题，是因为我们想弄明白，如

果中国经济过去的优势都没有了，过去熟悉的东西都变化了，我们该怎么办。

基本盘指的就是中国经济中那个夺不走、改不了、丢不掉的东西，是中国经济的操作系统和底层逻辑，也是一个生态系统。只要这个基本盘不变，中国经济就会继续增长。2019年，围绕着“什么是中国经济的基本盘”这个问题，我们跑了国内外30多个城市，采访了200多位各行各业的人士。

过去，中国的企业一直信奉唯快不破。但对于零售行业来说，高速增长的时代已经过去，实际上即使是互联网企业，高速增长也会很快结束，因为到最后，成功的互联网企业都要做平台，做生态，那时，变化仍然很快，但规模的增长就不会那么快了。这个时候，企业该怎么办？

我们可以借鉴演化论的思路。生物的繁殖策略有两种，一种叫K对策，一种叫r对策。简单来说，K对策就是少生精养，保证各个孩子都好好活着，继续生孩子；而r对策就是多生不养，哪个孩子能活下去，全凭运气。这两个策略没有高低之分，各自有自己适合的环境。比如，包括我们人类在内的哺乳动物是典型的K对策者，昆虫是典型的r对策者。如果自然环境是气候不稳定，种群密度还没有达到饱和程度，那就更容易出现r对策，如果气候条件稳定，种群密度已经接近饱和程度，那就容易出现K对策。

把这一思想运用到商业竞争中，就会看到，信奉唯快不破的企业是典型的r对策者，而相信长期主义的企业则是典型的K对策者。而我个人的判断是，随着中国经济由高速增长转向缓慢增长，随着市场竞争程度日益激烈，每个企业都必须找到自己的生态位，而那些能够扎硬寨，打呆仗的企业，会淘汰一批没有根据地的企业。

新挑战，把数字转型当作一次体能训练

具体到零售的场景里。目前，很多新的技术概念、应用涌现出来，推动企业的数字化转型。我个

人比较看好的是“中台”这一概念。在我看来，“中台”可能就是互联网时代的“流水线”。也就是说，“中台”会提供一种全新的思路，影响到生产、销售，也会影响到管理的方方面面。流水线在工业化时代发挥的是同样的作用。

在这样的技术创新浪潮下，有不少企业感到恐慌，担心技术用不好、用不对。但其实，面对新技术的挑战，零售业不必过于担心。一方面，线上电商不可能完全取代线下零售，事实上，线上的流量入口已经越来越少，更多的流量入口是在线下。另一方面，互联网技术提供了越来越方便的界面，所以，传统企业只需要学会利用这些技术界面就行。比如，一家做外卖的餐饮店，不需要了解太多的互联网技术，只需要琢磨清楚，如何利用外卖平台，做好自己的事情，那对他们来说，最重要的事情其实还是订单管理、质量控制、成本控制等等这些传统的商业环节。

我们会说，对于零售企业或者传统企业，数字化转型是一次体能训练，要把自己的业务线变得更加精干强壮。

其实，对零售行业来说，最大的挑战不是技术，而是社会的变化。比如，我们在观察年轻人的时候会发现，90后和00后对品牌的忠诚度下降，外资品牌的溢价也在缩小，一批“国潮”开始出现，这些变化会影响到过去的品牌、营销、甚至生产和设计。我的建议是，零售业要改变渠道为王的思路，改为从生态系统的角度思考问题，要把自己和消费者、生产商更紧密地连接起来，而且要时刻警惕，真正的竞争对手可能不在自己的行业内部，而是来自行业外部。

把所有的雷达都打开，把所有的触角都伸出去，这是我对零售业的忠告。☺

何帆 | 文

何帆是上海交通大学安泰经济与管理学院经济学教授，《变量》作者。

零售数字化实践优秀案例

全触点零售年度企业大奖

关键提问

1. 为什么数字化转型其实是一场深刻的管理变革？
2. “顾客主义”时代到来，数字化转型如何做到以人为核心？
3. 要实现彻底的数字化，企业需要有哪些必备的能力？
4. 什么才是真正的数字化？零售业数字化转型的终极目标是什么？

沃尔玛： 全渠道数字化以满足消费者需求为目标



在 2019年的《财富》世界500强排行榜上，沃尔玛高居榜首。尤其值得注意的是，这已经是沃尔玛连续六年走到这个位置。同时，近日沃尔玛发布了第三季度财报，中国业务持续强劲增长势头，总销售额增长6.3%，可比销售额增长3.7%，这是中国五年多来最好的销售业绩。

这些成绩的取得与沃尔玛近年来推行的数字化战略有着紧密的关系。作为一家

老牌零售企业，在数字经济浪潮来袭的时候，沃尔玛并没有放慢自身的脚步，反而积极拥抱新的技术，布局新的渠道，通过数字化转型创造出新的价值，焕发出新的生机与活力。

在中国，沃尔玛将这场数字化转型运动进行得更为彻底。在中国独特的数字生态环境下，消费人群和消费习惯都发生了巨大变化，微信、微信支付、小程序、优屏……沃尔玛一步步建立起自己的全渠道

零售模式，通过全触点与消费者建立起长久而稳固的连接，消费者愈发个性化的需求得到全方位的满足，进而拉动业绩增长。当然，数字化转型不仅仅局限于技术应用上的创新升级，而是一场深刻的管理变革。但是，无论怎么变，都脱离不了零售行业“满足顾客需求”的本质。所以，沃尔玛中国高级副总裁陈志宇才会说：“彻底的数字化转型，要以实现使用场景、消费者以及商品的个性化匹配为目标。沃尔玛要做的事情是更好地通过数字化的方式服务消费者。”

以数字化技术全面改造沃尔玛

2018年2月1日，“沃尔玛百货公司 (Wal-Mart Stores, Inc.)”变更为“沃尔玛公司 (Walmart Inc.)”。沃尔玛全球总裁兼首席执行官董明伦说道：“我们的名字最好能够与顾客随时随地、以他们喜欢的购物方式来沃尔玛购物的理念保持一致……随着时间的推移，大家不会去区分这是实体店还是电子商务，越来越多消费者只会想到或看到一个沃尔玛。”

董明伦的判断是对的。随着数字化的生活方式逐渐成为社会的主流，线上线下的区分也就越来越模糊，并且趋向融合。尤其是在中国领先的数字化生态环境中，消费者所关心的不再是通过什么渠道、购

买什么商品这样简单的事情，而是如何借助数字化的手段获得高效、便捷、贴心的购物体验。

曾经董明伦倡导的全渠道零售理念如今也在沃尔玛中国变成了现实。为适应中国市场新的消费需求，数字化技术全面武装了沃尔玛在中国 170 多个城市的 400 多家实体门店，传统的门店不仅成为了消费者在线下的体验场所，同时还为线上消费者的线上订单提供配送服务。“以前关注的是购买，现在我们更关注顾客在沃尔玛的门店里面怎么能逛得更开心。”陈志宇表示。

比如，现在在沃尔玛中国所有门店成为标配的“扫玛购”。为了解决消费者在门店结账时排队等候的痛点，2018 年“扫玛购”小程序上线，消费者可以直接在手机终端的微信小程序上自助“扫一扫”录入商品，用微信支付结账，不必排队买单，

同时也极大提高了门店的运营效率。“扫玛购”一经上线就快速铺开，成为中国第一个在大型商超领域拥有千万名注册用户的小程序。后来沃尔玛又上线了“沃尔玛到家”小程序，以门店为依托，提供最快 1 小时配送到家的服务，满足门店周围 3 到 5 公里的即时消费需求。同时沃尔玛还采用了云仓履单模式，通过前置仓，覆盖更多门店原本难以触达的顾客。

“沃尔玛到家”小程序上线后发展迅猛。2019 年初，沃尔玛发现既有的软件服务商已经难以满足日渐增长的单量和团队对产品快速迭代的需求。双方领导层深入讨论后，沃尔玛开始了和腾讯智慧零售在“云 Mall”产品上的技术对接。

为了进一步解决用户入口不一的问题，双方决定将“沃尔玛到家”与“扫玛购”合二为一，形成一站式的自营商城“沃尔玛小程序”，消费者只需要打开一个小程序

就可以完成线下到店买单、线上复购到家的流程，同时也帮助沃尔玛将分散的客流量完成整合。不仅如此，沃尔玛也研发构建了坚实的中台基础，一方面保证了小程序在大促期间涌入过多流量时依然正常运行，避免因程序崩溃导致消费者流失，另一方面为小程序的快速迭代升级提供了可能，持续为消费者提供便捷顺畅的服务。

小程序让沃尔玛将大量的线下流量连接起来，实现了对消费者的数字化，为沃尔玛沉淀了庞大的数字资产，为后续的精细化运营打下了基础。“在过去，零售商没有能力去获取这些数据。消费者走进门店，买了东西离开，整个过程我们无法知道他们每一个人都是谁，品牌商就更知道了。这是一件很痛苦的事情。现在消费者在使用数字化产品和工具中，和我们产生大量的触点和交互，从而让我们精准地知道他们每一个人是谁，购买这些商品之后行为有什么变化。”陈志宇表示。

在用户数字化的基础上，沃尔玛通过对不同类型的门店以及新老顾客的分层运营有效提升了精细化运营的程度。比如沃尔玛深圳龙岗建设店在改造后上线了全套“腾讯优屏”智慧零售解决方案，在店内布置了 26 块实时智能互动大屏，拓展了顾客的数字化沟通渠道。未来优屏还能为顾客提供千人千面的定制化优惠券服务，推送沃尔玛及品牌商的数字化营销信息等，不断丰富顾客在店内的数字化体验。

企业微信的应用也大大提升了门店运营的效率。对于沃尔玛数量庞大的一线门店员工来说，企业微信满足了他们对移动办公的需求，不必局限在办公桌前、电脑前办公，变成沃尔玛全渠道中的一个灵活的触点。借助企业微信上的门店任务管



理、促销员管理系统、门店数字化售卡等小工具，员工可以随时随地响应顾客全方位的需求，极大优化了顾客的体验。

零售企业建立一套以小程序为载体的立体化触点管理模式，能够提高对私域流量的运营能力，推动业绩增长。得益于此，在“8.8购物节”期间，使用“沃尔玛到家”小程序的日活用户增长50%，O2O订单量对比之前最高日增长超过150%，已实现沃尔玛小程序注册用户总数达到近5000万。沃尔玛小程序用户数量和O2O业务交易额均在零售商超行业中位列第一。在沃尔玛到家业务的快速成长中，一次次营销活动对技术团队屡次提出挑战。云 mall 在这个过程中完成了稳健承接流量和快速迭代的任务。



数字化转型本质上是一场管理变革

数字化转型当然不仅仅意味着技术应用上的创新升级，它也推动着企业的管理理念、经营思路、组织结构发生全面的调整。从本质上来看，数字化转型其实是一场深刻的管理变革。

对于一家全球企业来说，展开数字化转型首先要解决的是总部的授权问题。尤其是对于进入中国市场的全球企业，这一点显得更为重要。原因在于中国拥有完善的数字化基础设施，以微信为代表的生态平台能够助力企业跨越平台界限，从线上线下载全方位识别用户。同时，沉浸在这种数字生态环境下的中国消费者对于新科技拥有强烈的好奇心，个性化的消费需求层出不穷。这些在其他国家都是无法想象的。因此，万事都待海外总部作出研究后再进行决策注定无法适应快速变化的中国市场。

沃尔玛给出了很好的范例。在这场数字化转型中，沃尔玛美国总部的定位从指挥向赋能发生了转变，中国团队被给予足够的自主性和话语权，可以结合中国本土的情况作出灵活的调整。同时，沃尔玛在中国的本土化实践也可以反哺其他国家的团队，促进沃尔玛在全球范围内的业务升级。

在沃尔玛中国内部，管理变革同样也在发生。“推动全渠道这样一个战略性的决策，需要自上而下统一的思想，因为这涉及到非常多的部门和资源的调配以及工作方式的改变。”陈志宇表示，沃尔玛中国管理层有统一的共识，全渠道是战略方向，是必须要做到的，这样就很好地保障了各个部门对于这个方向的支持和资源的配合。

沃尔玛中国的各个部门实现了去中心化。比如，技术部门从原来的“信息系统部”更名为“科技部”，承担起公司数字化转型的主要任务，角色由支持转变为驱动。科技部不再仅仅是一个成本中心，更是提供服务和价值的部门。科技部的员工开始从被动响应需求到主动设计产品，从项目管理向产品思维发生转变。

电商团队也得到了线下门店的巨大支持，门店把推进线上渠道作为一个非常重要的KPI，各种激励和考核机制都会跟这个相挂钩，让门店的员工也能够认识到这是公司的未来，这让沃尔玛在数字化方面取得了非常好的成果。比如在“扫玛购”小程序刚上线全面推广的时候，每一个门店的员工都充当了“扫玛购”的推广员，使得这个小程序用不到半年的时间成为行



业第一。

市场部的工作方式也相应得到了改进。“过去，市场部更关注促销信息的全国性发放，随着沃尔玛拥有海量的数字化用户，同时有了更加实时沟通的能力，我们对营销内容、促销商品和消费者的匹配方面进行了大量的投资，相应的物料、资源、系统也进行了升级，让市场团队和电商团队合作得更加紧密。”陈志宇表示。另外，随着电商在整体销售里面的占比提高，采购部也开始逐渐改变过去的工作方式，以更加全渠道的思维去看怎么样去推广商品。

在陈志宇看来，今天的沃尔玛不仅是一个全渠道零售公司，还是一个以人为本的公司。零售是关乎于人的业务，离不开人的因素，所以沃尔玛的数字化转型自然

也离不开人这个核心的要素。

满足消费者需求是转型的最终目的

顾客主义时代已经到来，企业的一切行为都要以顾客为出发点。北京大学国家发展研究院教授陈春花就指出，数字化时代，当一切都变得越来越不确定时，顾客反而成为相对而言更抓得住的一个群体。技术的发展赋予了企业更先进的理解和服务顾客的手段，技术也在丰富企业服务于顾客的手段。通过无处不在的数字化触点，企业得以与顾客展开信息互动，对需求做出快速响应。

以顾客为出发点也符合零售行业的本质。无论是传统的零售业时代，还是如今被数字化全面改造的零售业，不管怎么变，零售业“满足顾客需求”的本质都不曾发

生变化。

沃尔玛历来的技术创新传统也是围绕消费者需求的变化而变化。早在1983年，沃尔玛就发射了私人商用卫星。此后，沃尔玛有了第一个全球性的零售大数据网络，网络会通过卫星来收集全球几千家门店的数据，并且通过网络将数据分享给采购和供应商，最大程度上降低整个供应链的成本，从而将商品锁定在最低价格。沃尔玛还最早推行了射频标识技术和24小时物联网监控系统，最大程度节省物流成本。而所有节省下来的成本，沃尔玛都选择让利于消费者，从而真正实现“为顾客节省每一分钱”。

“沃尔玛始终思考的是，哪些新技术可以用什么样的新方法解决现有的客户问题。”沃尔玛中国科技部副总裁韩路表示。今年1月，沃尔玛中国正式启动OMEGA 8，这个平台汇集了来自北京、上海、深圳等地的50多家初创企业。沃尔玛与他们分享目前零售行业的洞察，帮助这些初创企业创造更多零售行业的最新技术和方案，再将其规模化，去解决行业痛点，更好地服务顾客，从而打造一个良性可持续的创新生态系统。

在陈志宇看来，“彻底的数字化转型，要以实现使用场景、消费者以及商品的个性化匹配为目标。比如，你想喝水，但有时你买水是想囤一箱水在家里，这时速度不是最重要的需求，便宜才是；但有时你很渴，立刻就要喝，那便利就是你此刻的需求。这是场景的区别。另外，你喜欢喝咖啡，他喜欢喝功能型饮料，这就是人和货的匹配。而沃尔玛要做的事情，就是更好地通过数字化的方式服务消费者，满足每一位顾客的需求。”^⑦

专家点评



王高
中欧国际工商学院市场营销学教授，宝钢市场营销学教席教授，副教授长

(一)

作为传统零售业的巨头，沃尔玛已经建立了突出的竞争优势，那就是服务于老百姓日常生活所需的高性价比的商品。但是，随着电商在中国的飞速发展，以及由此带来的中国消费者购买习惯的改变，沃尔玛的竞争优势受到了挑战。一方面，电商为消费者提供了更多的商品，更便宜的价格；另一方面，消费者足不出户就可以进行购物，更加便利。是否迎合中国消费者购买习惯的变化，是否拥抱数字革命，将决定着沃尔玛在中国的命运。

一个伟大的公司不仅在于它可以创造历史，更在于它有勇气有能力变革自己。沃尔玛就是这样一个企业。沃尔玛充分利用了微信、小程序、优屏等，使其通过全触点，成为了一个全渠道的零售商。消费者可以在线下购买，

可以在线上购买，可以线下提货，可以快递到家。沃尔玛在全场景全渠道的模式下为中国消费者提供良好体验的零售服务。逐渐地，对于中国消费者，沃尔玛不再是一个商品丰富、高性价比的线下店，而是可以全方位满足消费者购物需要的零售商。

沃尔玛不仅变成了全渠道零售商，因为顾客数据的沉淀，沃尔玛还进一步提升了对顾客的精细化管理能力。比如，沃尔玛通过对顾客更清晰的商品偏好洞察，可以对其进行有针对性的促销，可以对顾客的生命周期进行高效管理，等等。沃尔玛不仅应对了数字零售带来的挑战，还因此进一步提升了自身的竞争力，使自己立于不败之地。

(二)

外资零售企业自 90 年代中期进入中国之后，取得了高速发展，但随着中国消费者消费习惯的变化和电商的迅速崛起，和国内实体企业一样，外资零售企业在二一线城市的业务受到了巨大的挑战。

作为一家老牌的零售企业，沃尔玛对创新和提升自我进化能力的愿望强烈，近年来在中国市场进行了一系列数字化转型举措，逐步建立起自己的全渠道零售模式，通过多触点为消费者提供无缝的到店到家服务，取得了显著

成效。2019 年沃尔玛第三季度财报显示，其中国业务持续强劲增长势头，总销售额增长 6.3%，可比销售额增长 3.7%。

从沃尔玛“扫码购”，再到“沃尔玛到家”，以及最新的将两个小程序合二为一，沃尔玛一直在迭代和创新。小程序让沃尔玛实现了对消费者的数字化，为后续的精细化运营打下了基础。如今，消费者通过沃尔玛小程序，在中国 170 多个城市的 400 多家实体门店，都可以体验到沃尔玛线上到家服务和线下扫码购服务。



彭建真
中国连锁经营协会秘书长

在提升顾客体验的同时，沃尔玛也通过数字化提高了门店运营效率，借助企业微信上的门店任务管理、促销员管理系统、门店数字化售卡等小工具，员工可以随时随地响应顾客全方位的需求，极大优化了顾客的体验。

数字化转型的顺利进行离不开组织支持，沃尔玛中国在组织方面的变革，也得益于各个

部门对于数字化转型的支持和资源的配合。

应该说，沃尔玛中国在数字化和全渠道方面的探索，为沃尔玛全球总部提供了最佳实践，这一方面促使总部进一步对中国区授权，另一方面也促进沃尔玛在全球范围内的数字化转型。



谢晓萍

晓程序观察创始人、《微信思维》
《微信力量》主编

（三）

随着消费群体、消费者需求的不断变化，零售的运行逻辑变了，消费者更注重线上线下相融合的全渠道购物体验，传统零售商也竞相在全渠道上发力，在我看来，沃尔玛的成功离不开四件最重要的事。

1. 会员数据资产的运营。沃尔玛利用线上线下的购物行为，在保护消费者数据隐私的前提下，更进一步了解到消费者更精准的画像。只有实现了消费者从数字化信息收集到数据资产化和智能化的转变升级，才能真正帮助企业在线下场景认识和了解消费者。沃尔玛做到了这一点。

2. 渠道触点管理的重构。沃尔玛将内部员工的触点和业务层面的触点有机结合，一方面打通线上线下，通过沃尔玛小程序为消费者提供随时随地的购物体验；让实体店电子化，通过扫码购，解决了实体店排队的难题，增强

了用户的购物体验。另一方面，通过内部员工，借助企业微信整合门店任务管理、促销员管理系统、门店数字化售卡。全渠道的触点管理成为了沃尔玛致胜的重要抓手之一。

3. 产品服务及客户体验的重塑。新的零售生态下，消费者成为整个生态体系的中心。消费者想要的是便利、个性化、灵活和透明的全程体验，沃尔玛建立了与消费者无缝、持续的连接。通过无处不在的消费场景和互动触点，持续为消费者提供优质的购物体验，并且在这个过程中，不断提升企业在零售核心问题方面的能力。而这些动作的目的都是为了留下人，抓住心，使得消费者对沃尔玛更加信赖和依赖。

4. 生态体系的合作。平台有数据、工具及分析能力，品牌方有的是对业务的熟悉和商业的分析能力。品牌方和互联网合作的关键，就是利用双方的优势，实现竞争力的跨越。

最佳数字化用户大奖

关键提问

1. 在“人货场”的数字化路径中，为何对于“人”的数字化往往是企业最难攻克的阵地？
2. 企业如何部署高效的数字化战略？有哪些关键且行之有效的流程、工具和策略？
3. 线下现有业态客流数字化难点在哪里？如何攻克？
4. 在保护用户数据隐私的前提下，对于线下用户的数据收集会如何优化企业运营和决策效率，又会将哪些福利和价值让渡给消费者？

康师傅： 连接和吸引 Z 世代的数字攻略



康师傅自 1992 年进入中国内地以来，一直在消费者中保持着极高认知度，特别是 1999 年上市的“爆款”冰红茶曾连接着无数人的校园、青春、运动场。然而，随着 Z 世代年轻人成为消费主力军，曾经的国民品牌很难像过去一样，靠全国性广告和庞大经销商体系做推广的做法，吸引需求愈发多元化、个性化的“网生一代”。过去五年中，康师傅与时俱进，不断用有创意的营销活动和年轻人熟悉的数字化沟通方

式触达和转化新人群，并因此捕获大量年轻人的心，持续激活品牌活力。

康师傅认为，要用更多元的营销方式触达和理解时间碎片化、场景化的年轻消费者，仅靠线上渠道和销售数据已远远不够。因此，在保护消费者隐私的前提下，补充对线下客流的数据收集和理解，并用这部分数据反哺整个链路的消费者运营，是品牌在智慧零售背景下攻占消费者心智并提升转化率的必然之举。但与此同时，这对老牌龙头企业康师傅的数字化能力提

出了很高挑战。因此，自 2018 年开始，康师傅饮品事业联手拥有强大算力和深刻垂直行业洞察的腾讯，开始了对新人群和新数字手段的探索，在不到两年时间内就成功再度开始增长，并继续稳居市场首位。

新内容营销手段触达和吸引年轻客群

娱乐节目，特别是近年来颇受年轻人关注的综艺 IP 能够快速成为社交热议话题，吸引大量流量。2018 年，康师傅饮品事业出于这一考虑，与腾讯相继在人气 IP

《创造 101》《斗罗大陆》《美食告白季》《企鹅跑》《爸妈学前班》以及火箭少女 101 代言与见面会中展开合作。通过在热门 IP 和相关活动中以活泼有趣的方式植入产品和营销内容，康师傅在将自身时尚新潮的品牌理念传达给年轻消费者的同时，也在目标人群中获得了高曝光度和影响力。

但到 2019 年，康师傅已不满足于借势 IP 的做法，因为一波内容营销合作过后，参与营销活动的粉丝热情迅速递减。康师傅必须在营销期间，利用热度迅速抓住与自身互动的大量消费者，建立与之直接连接和后续持续互动的通道，并在保护消费者隐私的前提下沉淀和积累属于品牌的数字资产，以便后续长效精细化运营这些品牌粉丝。因此康师傅在腾讯智慧零售的支持下，部署了腾讯优码来实现这一目标。

腾讯优码通过在产品瓶身上添加二维码，完成扫码动作的线下消费者会自动进入到品牌官方小程序中，与品牌进行直接和持续互动。比如在 2019 年康师傅与由腾讯出品、上半年最火 IP《创造营 2019》的合作中，康师傅旗下“年轻化”品牌冰红茶化身《创造营 2019》“燃力补给官”，邀请消费者购买冰红茶，并在扫描康师傅冰红茶瓶身二维码后输入瓶盖内的串码，为小哥哥投票打 call，前三名还可以成为康师傅冰红茶燃战队代言人。数据显示，活动期间打 call 投票数屡创新高，最终以 216 万投票数完美收官。而在营销热度过后，一大波线下粉丝流量已经成功进入康师傅官方小程序中，为后续的精细化运营和基于脱敏后消费者数据的决策做好了准备。

为吸引消费者持续重复在品牌官方小程序中与品牌互动，康师傅用红包、合作 IP 礼包、专属平台礼包及定制金币等激励

奖品激发用户参与的热情，比如在《创造营 2019》的合作中，如果消费者在扫码后还参与品牌官方小程序中的活动，就可以得到多倍的投票权。康师傅饮品事业副总裁王德刚指出：“我们通过这种好玩有趣的互动能把粉丝动员起来。”而康师傅与年轻目标消费者的连接也会沉淀为粉丝文化的一部分，年轻消费者对品牌的好感和消费体验则会随之提升。

基于数据的精准洞察将营销升级

沉淀在品牌官方小程序中的经脱敏后的线下消费者数据，给康师傅带来了新角度、多维度、细颗粒度的用户行为洞察。现在，康师傅可以看到海量消费者数据，如他们是谁、在哪里、有哪些购买习惯和偏好等，并借助腾讯优码强大的数字化分析和模拟能力，为自身流量池里的大量用户做整合性画像，精准理解消费者的同时，还能实现运营营销的进一步优化。

举例来说，在腾讯优码支持下，康师傅可以了解到线下消费者的扫码行为，并针对不同行为制定不同的营销策略去实现拉新及促活，如基于对目标人群的了解，推送个性化的广告和信息流，给目标消费者种草，并邀请他们参与互动，促进消费者复购，提高消费者黏性，进而带动产品销量提升。另外，目前康师傅大概有三万多家“黄金大店”，康师傅可分析每家零售店的线下扫码情况，在二次复判后，指导和确保“黄金大店”的朋友圈广告等信息流有针对性地发送给目标消费者，从而提升营销的精准度和效率。

此外，康师傅以前采用的“再来一瓶”，用瓶盖去换的传统营销方式，追踪不到消费者端核销情况。在部署腾讯优码后，现

在康师傅可借助腾讯云的安全风控能力，监测到每次营销活动的效率，大幅减少被羊毛党“偷”去的营销费用，确保每一笔营销费用都花在刀刃上。据康师傅方面的腾讯优码项目人员称，得益于腾讯智慧零售的强大算力，截至目前，康师傅总共节省了 10%-15% 的营销费用。

全面数字化转型蓄势待发

康师傅自从部署腾讯优码后，在腾讯智慧零售支持下，已经连接了超过八亿的商品。通过康师傅冰红茶和奶茶在消费者端的扫码，康师傅在保护消费者数据的前提下，已对线下客流有了全面感知并加强了对消费者线上线下购物行为的分析和预测能力。在完成“人”的数字化后，康师傅和腾讯智慧零售已经开始部署“货”的数字化，并以渠道为重点，进行从生产到分销再到终端销售的全链路优化。

康师傅方面的腾讯优码项目人员表示：“接下来我们会完成货架的数字化，即帮助康师傅精准识别哪些店在销售本品牌商品，以及自身商品的货架占有率是多少，从而在铺货、库存管理等方面给经销商更有针对性的指导并精准匹配货、人和场景，提升卖货的转化率。此外，通过二维码，我们还能精准追溯产品从生产到销售的信息，打通从生产到渠道再到门店端的整个链路。”

王德刚更是指出，传统企业在数字化技术应用方面并不占优势。但作为激进的学习型组织，康师傅在组织和文化方面都进行了变革，从而更好地支持面向市场和消费者端的数字化升级。与腾讯智慧零售的合作是全面数字化转型的契机，“未来我们还会加快数字化的步伐。”

香飘飘： 品牌进化的关键是 与消费者建立直接和精准沟通



搭建直接连接并有效理解消费者的通道

香飘飘此前采取“工厂-经销商-终端-消费者”的产品销售流程，但这种经销模式让品牌商无法越过经销商与消费者产生直接联系。因此一方面，香飘飘在2018年大力推行“经销商一体化”策略，与经销商组成紧密的小型“作战单位”，一同到终端铺货、做陈列设计、追踪POS数据并进行市场和消费者分析。另一方面，香飘飘一直在寻找能够直接连接和触达消费者的通道，改变线下仅靠经销商、线上仅靠天猫等电商平台的不利处境。

基于这一考量，香飘飘搭建了品牌官方的小程序商城，将流量引入自身平台并进行精细化运营。但仅这一个动作并不能保证公司对消费者有全面理解并与目标客群进行有效沟通：事实上，线上客流的数据虽然容易抓取并方便企业对大盘进行分析，但最关键的是在经用户授权后获取以往技术难以识别的线下消费者的行为数据，从而完善消费者数据，并对自身流量池里的大量用户做整合性的画像，了解当前消费者的基本概貌。

为将过去无法识别的线下消费者数字化，香飘飘与腾讯智慧零售合作，借助腾

对 于80后和90后而言，一提到香飘飘奶茶，就会想到童年时经常买的经典速溶饮料，还有那句红遍大街小巷的“一年卖出3亿多杯，杯子连起来可绕地球一圈”广告词。但如今对大多数年轻人，尤其是互联网原生人群95后来说，诸如喜茶、奈雪等时尚现调奶茶店才是符合自己口味和品位的品牌。在传统强势领域——杯装奶茶市场中，香飘飘自2012年至2018年连续7年市场份额保持第一，但在整个茶饮市场中，它毫无疑问面临着不小的挑战。

与此同时，香飘飘在积极寻求转型与创新，比如用加码即饮业务来平衡季节性销售痛点，开发融合线上线下的智慧零售业务，通过“经销商一体化”来实现渠道精细化运作和渗透下沉等。但万变不离其宗。在创始人兼董事长蒋建琪看来，香飘飘能否再次破局，强化主流大众认知，关键在于能否占领消费者，特别是年轻人的心智。过去几年，“我们在和消费者直接沟通的方面做得还不够”，也就不能基于对消费者的理解做出有效的业务决策和资源投放方面的调整。

讯优码解决方案，尝试通过线下产品扫码这一动作，吸引大量线下消费客群进入自身小程序商城中，并在数据脱敏后沉淀自己的消费者数字资产。

但具体如何触动目标消费者扫码呢？我们看到，在围绕新推出的液态即饮类年轻产品线 MECO 展开的营销项目中，为在获得用户同意的基础之上抓取到更多对香飘飘而言，属于增量市场人群的 Z 世代年轻人线下消费数据，香飘飘利用在年轻人中间极其流行的腾讯互娱顶级 IP “王者荣耀”，吸引目标人群的关注。根据王者荣耀设计的五大限量款果汁茶杯身附有不同男神画像，代表不同口味和男神气质，比如潇洒浪漫的李白搭配清甜可口的“桃桃

红柚”产品。此外，杯身背面附有二维码，顾客在买到符合自己口味和兴趣的饮品后，只要扫描二维码，就会进入香飘飘官方小程序商城中参与抽奖等活动，有机会获取王者荣耀多款英雄皮肤、铭文、惊喜峡谷有声情书等奖励。

与此同时，在获得用户授权并保护用户数据隐私的基础上，顾客数据会沉淀到香飘飘的微信小程序商城中，公司随后可以利用优码强大的数字化分析和模拟能力，加强对顾客的 360 度理解，比如他们是谁、住在哪里、性别和喜欢购买的产品是什么，客单价多少，有哪些偏好等，为后续精细化、可持续的消费者运营做好准备。

将目标消费者转化成超级粉丝

在通过拥有强大传播和种草能力的 IP 吸引并抓取到这些引领潮流的 Z 世代目标人群的关键数据并在脱敏后，香飘飘可以对这些关键消费者数字资产展开分析，然后和不同目标人群进行有效沟通并对消费者进行分层运营，精准匹配货、人和场景，提升卖货的转化率，比如针对迎合当下年轻人喜好，推出珍珠双拼产品并发送优惠券吸引目标客群互动和购买等，增强客户黏性的同时还刺激了重复消费。

此外，在不能全面感知目标客群的情况下展开营销往往难以将活动的效益量化，极易容易被羊毛党“剪了羊毛”。但部署优码方案后，香飘飘可借助腾讯云的安





全风控能力来防止羊毛党干扰活动，并看到官方小程序商城中每次营销的效果，确保营销费用花在刀刃上，是真正触达目标客群，并实现了销量和转化率的提升，而非做了无用功。

更重要的是，优码作为香飘飘以数字化手段精准触达目标消费者的重要方式，为核心用户提供有趣好玩的互动“场”，将他们更紧密地聚合，在有趣和个性化的双向多次互动中产生更深层次的情感乃至身份的连接。在基于王者荣耀的 MECO 果汁茶营销中，香飘飘用声优读书、游戏、抽奖等活动邀请用户继续和品牌互动，甚至通过收集“一物一码”产品背后的产品码与朋友产生社交互动。优码让香飘飘用自己的玩法触达消费者并与之深度沟通互动，在激发用户参与热情的同时，还触发了用户在微信各自圈层中的主动传播和裂变。

香飘飘的优码项目负责人称，品牌营销的最终目的是将消费者变成自己的超级粉丝。从数据反馈看，本次尝试的确引起热烈反响，年轻人再次关注到香飘飘并在朋友圈等社交媒体上纷纷分享新品。仅在短短两个月内，“一物一码实际到达终端的数量大概是 200 万箱，而通过这两亿杯的产品，香飘飘还能在用户授权后直接收集到海量真实数据，进一步细化人群标签和用户画像，做出更精准的分析 and 决策，然后再应用到会员运营和沟通方式中，形成高效的反馈闭环”。

“优码的意义不仅限于一个营销动作”

对香飘飘而言，优码不仅仅是一次营销活动，而是公域转私域的重要尝试，也带来了全链路升级和组织结构改革的契机。

香飘飘优码项目人员特别指出：“优码

的意义不仅限于一个营销动作。优码是一整套打法，对我们整个链路的升级有很大支持和帮助。比如我们现在不仅可以追溯到生产、物流，对消费者终端的数据也能在得到授权后全面追踪。现在香飘飘可以了解具体区域、具体门店、具体产品的动向，消费者购买频次、原因、目的等等。这些数据都帮助深入理解并实现‘货找人’模式，在渠道商面前提升了我们的话语权，有效促进我们从消费者洞察到产品改良再到分销渠道和供应链的整个链路都得到优化。”

从香飘飘的长远数字化布局来看，智慧零售是第一步，也是最关键的一步。拉近和消费者的距离，针对自身消费者数字资产进行长效精细化运营，这些在消费者端的数字化努力已经初见成效，同时在倒逼整个组织的运营机制做出匹配定位，建设能够极速响应前端变化的组织架构，也就是大中台和小前台。中台主要担负支持性职能，比如数据分析、数据回收、市场调研，市场机会挖掘，包括新品上市之后的销售趋势分析。中台大脑在背后，但前方就是执行任务的创新性小组，将分析落实到创新产品和服务中。此外，香飘飘还建立了包含电商和智慧零售的互联网创新中心，将通过智慧零售团队赋能传统销售团队，通过结构性的调整来进一步推进线上线下的深度整合和合作。

大众品牌香飘飘在走出“全面撒网”的困局，废除陈旧营销模式和被动不透明的终端沟通模式后，正通过优码将公域流量的用户沉淀到自己的圈层并建立深层精准的连接，从而向更有温度、态度、年轻化的新品牌进化。掌握新玩法的香飘飘正在占领新一代年轻人的心智。☺

万达广场： 看懂线下客流，勾画未来实体商业新形态

随着电商的崛起，传统百货业遭遇重创。与此同时，百货业态分化出的购物中心则因功能多元、侧重消费者体验，大多数依然能继续吸引线下客流。一些大力展开数字化转型的购物中心还通过对消费者的数字化、精细化经营实现了逆势增长，如万达广场在2017年总客流达31.9亿人次，同比增长28.1%；到了2018年，人次继续提升到38亿；2019年，万达集团延续过去三年新开业量的增长势头，在全国新开40多座万达广场，进一步下沉到三四线城市，辐射到更大范围的人群。

万达集团董事长王健林认为，中国正在由商品消费为主转向服务消费为主，预计十年之内，服务消费会占据消费主导地位。服务消费最大的特点是体验价值大于价格，是比商品消费更高层次的消费。万达的新消费和所有电商的新消费不同，万达的新消费本质上是线上线下结合的消费模式，目的是帮助线下商家提升便捷和体验感。

事实上，线上流量格局在过去十年的争夺中已经形成，电商红利已经见底，线上运营成本居高不下。传统企业要想在新的局势下实现增长，必须走出非电商化的路线，也就是通过对实体商业的数字化改造，充分发挥自身线下天然客流的巨大潜



力，在打通线上线下后将流量留在线下并实现变现，从而创造新的增长点。

因此，在行业整体承压之下，万达广场不断深化数字化升级，引领未来商场的转型和增长新方向。2018年，“线下流量之王”万达联合“线上流量之王”腾讯与高灯合资成立芮晟科技，依托腾讯强大的智慧零售能力和中国最大的线上流量池，可全面感知万达广场中的消费者，并以“商圈数字化”解决方案为商业中心实现引流到场、导流到店、赋能门店，提升消费者游逛时长和游逛深度，提升经营效果。

从多触点、全场景触达并洞悉线下客流

过去，购物中心靠“地段”坐收红利，但在科技快速发展、电商在消费行业占比不断扩大的今天，要想赢回线下顾客，实体商业必须能够感知到线下客流，并构建360度画像，才能让针对他们的每一个决策、每一场活动、每一次互动都有的放矢。但深度理解消费者的前提是有大量用户数据来持续提供可靠的结果。而在保护用户数据隐私的前提下获取线下客流的海量数据，是万达首当其冲要解决的问题。对此，

丙晟与腾讯智慧零售、腾讯广告、腾讯泛娱乐 IP、腾讯云、微信支付等进行多种形式资源整合，围绕“引流到场、导流到店、赋能门店”三个重要环节，构建了线上线下的全渠道触点体系，充分触达线下客流并与之建立深度可持续连接。

以泛娱乐 IP 吸引年轻客群到场。为有效吸引线下客流到场消费并与商场产生直接连接，万达通过腾讯的各类热门 IP，整合社交广告等多种触点，将腾讯生态系统中的庞大线上流量吸引到线下，为万达广场实现引流到场。例如，丰科万达广场打造的“玩者峡谷”就结合了腾讯王牌 IP “王者荣耀”，并由腾讯全系广告产品精准触达目标客群，有效吸引大量年轻人进入万达广场进行游戏互动体验。

用智慧停车感知和连接线下客流。为方便线下消费者出行，提升顾客到场率，万达广场、微信支付与丙晟科技联合推出“微信无感停车”解决方案，已覆盖到全国万达广场所有收费停车场，可以让消费者“入场不用领卡、离场无需扫码”。通过智慧停车解决方案，万达将线下车主会员信

息和与之绑定的车牌信息与万达广场小程序会员打通，创造新触点的同时还识别了大量线下消费人群，为商场与顾客后续精准的服务信息触达（如停车场到商场的最佳路径）以及引流、导流提供了机会。

用智能设备丰富线下场景体验。进入商场后，顾客会感受到不同以往的购物体验。比如在丰科万达广场中，顾客会看到，多种多样的智能互动设备遍布各处。一进场，顾客就能看到中庭的游戏互动大屏邀请自己参与互动游戏。人流量较大的出入口、扶梯口的智能 3D 全息投影用栩栩如生的 3D 影像，介绍着不同品牌商家。

这些“黑科技满满”的智能设备和互动区一方面吸引参与者在互动中进入万达广场官方小程序，另一方面也是万达广场在保护消费者数据隐私的前提下收集线下客流数据，积累私域流量的工具。基于脱敏后的数据分析，万达广场根据参与者的互动结果发放专属礼券，对场内流量进行二次分发，为入驻的 200 多个品牌精准输送客流并刺激顾客进店消费。

用刷脸支付实现消费数字化。2019 年

5 月，万达集团董事长王健林和腾讯董事会主席兼 CEO 马化腾在丰科万达现场体验刷脸支付并迅速成为新闻热点。现在，基于微信实现的刷脸支付在广场中各家门店得到应用。线下顾客在享受快捷便利的无感支付同时，经用户授权，还可以同步成为万达广场微信小程序会员，获取更多优惠。商家、广场也可以通过支付后发券等定制化功能，为后续的消费者运营做好准备。

与此同时，丙晟还联合高灯、海鼎对支付环节进行升级，将电子发票等功能整合到刷脸支付过程中，顾客可以全程不使用手机就一站式完成支付和电子发票开具，大大提升了用户体验。

以优 Mall 系统实现客流数字化。在对万达广场的数字化改造中，腾讯优图实验室开发的数字工具箱——优 Mall 起到了重要作用。优 Mall 方案基于腾讯优图计算机视觉和腾讯大数据分析能力，在数据脱敏后能够对线下消费者构建整合性画像，实现人流的数字化和私域消费者数字资产的累积，为后续的精细化运营和全方位服务优化奠定基础。



对消费者的全面洞察惠及商场、商户与顾客

在通过 IP、社交广告、商圈异业联动等手段引流到场，通过各类智能互动设备、智慧停车等触点实现导流到店，并通过刷脸付等手段赋能门店的过程中，均以万达广场小程序作为服务载体。这一过程中，通过多触点、全场景获得经消费者授权的线下客流数据后，可以为线下顾客建立人群标签和用户画像，为后续面向商场和商户的精准运营决策以及面向消费者的个性化服务提供依据。

从消费者角度看，顾客会得到更个性化、实时方便的服务体验。比如，刷脸支付大大简化了支付流程，让消费者从消费到开具电子发票，全程不用掏出手机，即可一站式完成消费。万达广场还会根据会员过往购买记录、消费习惯和兴趣偏好等数据，为其提供精准的商品及店铺推荐并发放实时的优惠券，从而增强客户黏性并不断刺激顾客重复消费。

从运营者角度看，完善全面、覆盖线上线下行为的消费者数据提供了重要决策依据。万达广场可基于客群数据进行选址和招商，根据顾客动线轨迹来决定店铺布局，并创造在万达广场内部多业态之间交叉营销的机会。比如在顾客购买完衣服后，基于用户画像为其推荐她可能喜欢美妆个护店铺并发放优惠券，引导顾客多在场内停留和消费。此外，这些数据也会开放给店铺作为经营参考，为其装修、陈列、营销等提供指导，提高店铺运营效率的同时也能提升商场坪效。

数据显示，品牌商家基于脱敏后的客户数据开展营销活动后，用户参与度大提升。比如丰科万达在整合微信支付营



销能力与万达广场官方小程序后，在某营销活动中的微信代金券核销率已高达 88.62%。腾讯精准广告更是为万达广场和商户提供了有效触达目标客群的营销工具。比如万达广场在某次营销活动中，结合微信朋友圈广告，精准触达同区域多家广场周边 3 公里到 5 公里的目标人群，并在活动期 10 天中触达 600 多万人次，微信代金券发放后核销率超过 80%，拉动广场客流同比增长 16%，销售同比增长 29%。

万达模式加速未来线下商业形态的演变

用数字化手段触达、分析和精细化运营“人”是对商场进行数字化改造的第一步，也是极其复杂、要求极高的一步。万达广场拥有海量线下客流，要想实现“人”的数字化，进而提升“货”的转化率和“场”的效率和体验感，就必须有领先的技术能力做后盾。

丙晟 CEO 高峡表示，商圈数字化，本质上是对“人”的数字化。用腾讯智慧零售等领先的数字技术对客流进行分析并进

行人群运营后，商业中心具备了精准营销的能力，再综合运用商业中心所在商圈内的各项触达手段，通过提升“游逛时长”“游逛深度”，让每一个消费者多逛半小时、多进几家店，可以最大化地实现引流、导流和流量价值的提升。“目前，商业中心的实际利用率，往往是远远没有达到设计接待能力的。如果能把每家购物中心的客流和销售提升 10% 到 20%，相当于再造了几十座万达广场。”

而支持本次数字化升级的腾讯认为，万达广场的转型是实体零售实现全链路数字化的关键一环。正如马化腾所讲：“在智慧零售的多种业态中，相比于杂货店、专卖店、便利店，购物中心属于最为高级的零售业态，变量更多，更为复杂，但腾讯的智慧零售唯有在购物中心这一复杂业态中成功落地，其智慧零售战略才算真正跑通。”

万达广场的数字化升级树立了行业标杆，其探索成果还将进一步落实到万达广场之外的中国大型商业中心、大型百货店以及其他商业场景中，对未来线下商圈的形态都会产生深远影响。📍

专家点评



企业要实现数字化转型， 用户数字化是第一步

效且可持续的连接，让企业重新焕发活力，都是当前企业最关注的话题。

而企业要实现数字化转型，用户的数字化是第一步。用户数字化之后，企业运营在线化，以及决策的智能化才有基础。

因此，如何与用户建立真正有互动并可持续的连接，变得至关重要。目前传统零售企业或品牌商的用户数字化，主要分为两类：一类是将现有到店的客流数字化，实现和现有会员的深度互动，进而提升现有客户的购物体验；同时，企业通过对用户画像的不断完善，了解用户并满足其潜在需求，提高用户的复购率和满意度，实现生意的增长。万达通过多触点、全景洞悉用户，提供贴心有趣的购物和互动体验，不仅增强了用户黏性，持续的数据积累还加深了对线下用户的理解。

另一类企业除了将目前的到店客流数字化之外，还吸引潜在目标人群到店，实现到店顾客留存和互动，进而深度运营使得其成为企业真正的用户。康师傅、香飘飘将年轻人感兴趣的IP与腾讯优码相结合，吸引大量线下顾客通过扫码进入小程序商城中，沉淀为自己的数字资产。在保

护用户数据隐私的基础上，建立用户的精准画像，为后续的精细化运营做好准备。

用户实现数字化之后，对于零售企业或品牌商来说，后面更重要的工作是：通过对用户的有效洞察，实现商品或产品改良，进而实现分销渠道和供应链的整个链路的优化，满足用户需求，提升企业业绩。因此，在和用户深度互动之后，如何实现产品的升级或个性化定制，来匹配用户的需求，成为企业下一步需要攻克的难关。

客观的说，通过各种工具的使用，用户的数字化和信息收集并不难，难的是可持续的重度运营，并真正可持续的改善企业的业绩，而要实现这一点，则要企业不断迭代，建立强大的数据中台，同时变革企业的组织架构，以适应数字化之后的业务运营模式。

因此，对于企业来说，用户的数字化是第一步，要实现进一步进化，还需要不断探索和演化。

彭建真 | 文

彭建真是中国连锁经营协会秘书长

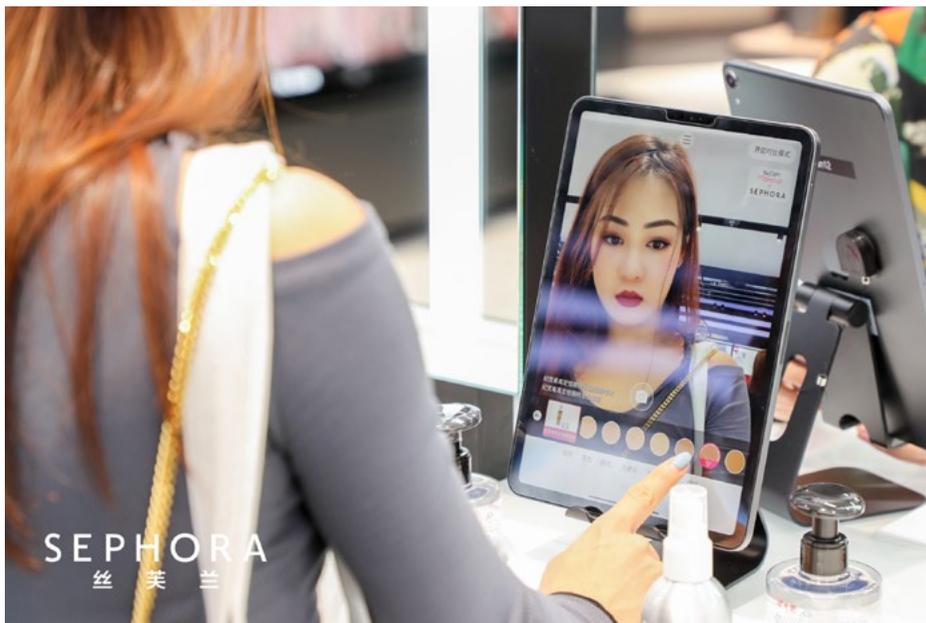
过去几年来，传统零售企业一方面面临线上渠道的分流和消费者生活方式变化的挑战；另一方面，企业所在的市场也逐步从增量市场向存量市场转化。在双重变量的影响下，传统零售企业普遍面临到店客流下滑的局面，而客流的下滑直接导致企业在传统方式和用户的链接松动，进而导致企业销售和利润增长面临巨大挑战。无论是对于上游品牌商还是零售企业，通过数字化实现企业转型，实现和用户的有

最佳数字化触达大奖

关键提问

1. 在数字化时代，企业有哪些触达消费者的新选择？
2. 企业如何搭建数字化触达矩阵？如何实现各触达平台的有机融合？
3. 当每位员工、每位销售都有机会成为“触点”，企业应如何利用管理思维进行“全触点管理”？
4. 为了提升数字化触达能力，企业须在组织结构层面进行哪些调整？

丝芙兰： 构建适合数字商业环境的零售模式



关注网红推荐，口碑的营销影响力凸显；同时，消费渠道也在变化，冲动的消费者可以在观看网红直播的同时直接下单，谨慎的消费者则可以通过电商平台，在全球范围内寻找性价比最优的购物渠道，蓬勃的电商不断挤压着实体零售空间。

但从经营数据上看，高端美妆零售商丝芙兰仍然保持着良好的增长态势。丝芙兰所属的奢侈品集团 LVMH 发布的 2019 年度前三季度财报显示，丝芙兰收入稳步增长、销售额再创新高，成为驱动增长的重要单元。

丝芙兰稳健增长的原因何在？如今，美妆行业去中心化的趋势愈发明显，传统大牌的渠道和品牌优势正在消失。每家企业都需要重新定位，找到适合新商业环境的经营模式。而丝芙兰认为，在未来的中国，“本真零售”将成为符合消费趋势的零售模式，即确保最佳门店体验，利用创新科技，无缝衔接官网、APP 和品牌官方小程序、京东 / 天猫旗舰店等数字化平台，通过产品、内容等尽可能广泛地触达消费者，为其提供服务。无论顾客从哪个渠道接触到丝芙兰，均能在这里享受无界“美力”，体验个性化消费旅程，由自己定义“美力”。

搭建全渠道零售体系

消费习惯的变化是驱动全渠道零售的核心原因。如今的消费者越来越依赖数字化设备及习惯跨渠道消费，BCG 全球研究表明，80% 的消费者热切期望与品牌全渠道互动。而在中国市场，消费者对于移动消费环境更加熟悉，线上与线下的界限已经十分模糊。零售行业中，“在线订，到店取”的服务已很普遍，“在店订，货到家”模式的接受度也逐渐提升。

为此，丝芙兰积极设立全渠道零售系统，力求实现在任何地点、任何时间，通过产品、服务和内容触达消费者。

早在 2006 年，丝芙兰进入中国市场的第二年，品牌便将官网搭建为自有电商平台，并展开一系列数字化零售渠道建设。2018 年 9 月，丝芙兰正式推出品牌官方小程序，成为微信生态内利用小程序搭建社交商务的第一家高端美妆零售商。目前，通过官网、APP、微信小程序及平台电商，丝芙兰已建成广泛触达消费者的零售渠道，亦成为高端美妆零售业界中首家提供全渠道通路的零售商。

渠道的铺开仅是全渠道零售的第一步，更重要的是如何实现全渠道贯通，让线上线下形成有效的配合。丝芙兰推出的“云货架”，可实时显示全国范围内各渠道库存状况。同时，丝芙兰小程序结合微信公众号、微信支付、社交广告等腾讯智慧



零售工具，整合了线上商城、会员中心、店铺服务预约等一系列用户功能，打通线上线下，提供无缝衔接的消费体验。

多触点沟通，挖掘社交零售力

青睐网红同款、口碑推荐的消费者深受美妆社群、圈层 KOL 的影响，丝芙兰自然不会忽视这一信息传递的通路。譬如，丝芙兰推出了美印社区，消费者可在其中分享产品使用的真实体验，丝芙兰独有的“美力大师”团队全员入驻其中，为消费者答疑解惑、定制妆容。真实的线上口碑成为消费者“种草”的平台。丝芙兰亚洲区总裁胡伟成（Benjamin Vuchot）接受媒体采访时甚至表示，社区应成为消费的起点，消费者的第一个接触点应该是美印社区，接收吸纳资讯、分享及口碑，然后再去 APP、微信小程序等线上渠道购买。

另外，丝芙兰还与腾讯智慧零售合作，利用微信小程序吸纳数字化会员，通过全新的模式连接各个生意触点，促进社区分享的整合型社交电商服务体系。

此前，在参加腾讯智慧零售小程序倍增行动期间，丝芙兰就曾以小程序为平台，

推出“好友助力领取品牌小样”的活动，微信用户只要注册成为丝芙兰的小程序会员，便可助力好友领取试用装。最终，通过腾讯广告、公众号、模板消息、社群等触点组合将各个渠道的种子用户都吸引到小程序，加上联合娇兰、纪梵希等大牌持续推出小程序独家首发活动的助力，丝芙兰这一创新玩法为美妆行业拉新获客提供了新思路。数据显示，活动中新客占比超过 70%，参与活动并购买的新客占比超过 50%，新用户的转化成本比传统渠道大幅降低 30%。

另外，带有社交基因的小游戏也正帮助品牌开拓与消费者交流的渠道，增强用户黏性。结合“萌萌企鹅圣诞系列产品”的上市，丝芙兰推出了“冰雪派对小游戏”，让用户在趣味的游戏中自然了解产品信息，并通过注册官方小程序领取游戏道具的形式，将小游戏流量转化至官方小程序。在社交排名等形式的刺激下，小游戏往往能够激发分享，通过社交裂变实现客流会员化、沉淀私域流量。

线上触点、商业触点、社交触点的有效整合，让消费者感到任何时间、任何渠

道都可以得到优质服务，以此实现消费体验的提升。

以技术与企业架构革新优化消费体验

近年来，丝芙兰频频推出创新技术应用，甚至有业界人士戏称丝芙兰已经不是高端美妆零售卖场，而变身为美妆移动技术大鳄。

在丝芙兰 APP 中，如果消费者提前设置同意接收信息提醒，Beacon 技术就可以自动识别到店消费者及其在店内行进的轨迹，帮助丝芙兰判断其偏好及购物需求；聊天机器人正帮助品牌增加与消费者的沟通效率；VR 虚拟试妆、肤色识别技术 Color IQ、护肤监测技术 Skincare IQ、香型偏好测试技术 Fragrance IQ 等，则以最新的技术手段帮助消费者选择最适合自己的商品。

在美妆零售领域频繁地展开技术创新，丝芙兰的目标是为消费者提供“积极的、愉悦的、可分享的、个性化的消费旅程”。实际上，“体验服务”一直是丝芙兰重要的销售战略之一，其发布的数据显示，品牌 20% 的销售业绩与服务直接相关。

可以看出，作为高端美妆行业的引领者，丝芙兰在持续引领行业方向并不断带来创新与活力。在“本真零售”的策略下，用整合且灵动的组织架构；内部高度协调、统一的态度，辅以灵活的执行去适应全渠道架构的需要。

通过不断地打破重组，丝芙兰正一步步靠近数字化转型的目标，即“提供消费者真正需要、喜爱的产品及服务，营造愉悦的零售体验，提升用户忠诚度，进而为行业、社会的长期发展创造价值。”^⑤

李宁： 品牌官方小程序的本质 是以内容连接消费者

消费者在哪里，品牌就应该紧紧跟随。随着 90 后、00 后的日益数字化，一直打年轻牌的李宁也开始寻求自己的数字化路径，并通过年轻人熟悉的媒介载体品牌公众号、品牌官方小程序等展开传播与销售。

2018 年底，李宁通过品牌官方小程序，联名红旗推出“小程序独家联名限定款”服饰，采取头部激励策略，通过社交裂变、好友助力的形式达成激活粉丝的效果，活动当日小程序 UV 便突破 10 万。

实际上，截至今年 8 月，李宁的品牌官方小程序 GMV 较去年增长已达 300%。但让人略感惊讶的是，在李宁电商总经理冯晔口中，品牌并未将小程序定位为商城，而是一个以内容沟通消费者的主阵地，至于销售，则将在为消费者提供有趣的内容、体验、互动，增加其与品牌的黏性后，变成一件自然而然的事。

消费者的决策链路很长，李宁是如何通过在认知、兴趣阶段品牌体验的提升，让下单成为一件自然而然的事？

以品牌体验沉淀用户

“很少有消费者会在一周里逛品牌店面或登录品牌电商 3 次以上，但对于感兴趣的内容平台，他们就愿意反复浏览。”在对品牌官方小程序的运营中，冯晔和他的团队发现，用户并没有把小程序单纯的作为购物网站，除了购买商品之外，它还是一个能够快速发现潮流信息，发现好玩的内容和有趣的品牌动态的阵地。“小程序的内容属性强于其它渠道。通过数据可以看到，用户在品牌官方小程序的停留时长、反复浏览的习惯和其他电商平台完全不一样。”

实际上，在微信平台内聚集了更多“有闲人群”，他们并不



像在电商平台上那样，急切的寻找可以购买的商品，也不像在品牌官网那样，需要得到品牌的服务支持，他们更希望获取可供阅读的内容，可供参与的新奇体验，可供分享的“社交货币”。因此，李宁的品牌官方小程序形成了和品牌官网等线上渠道迥异的运营方法。如果说平台电商指向销售、品牌官网指向服务，那么品牌官方小程序更像一个消费者发现李宁品牌魅力的渠道。

换句话说，李宁正将小程序视作一个品牌体验平台，用用户感兴趣的内容来增加用户的停留时间。冯晔更关注的是前台路径

的便捷性以及内容的可阅读性，商品让什么样的用户感兴趣，最后的成交就顺其自然了。因此，李宁围绕品牌官方小程序会进行一些内容策划，比如说用一些特殊商品、潮流话题、营销事件吸引用户进入小程序。“我希望用户买的并不是一件货，而是一个故事。”冯晔表示。

在与红旗品牌的合作中，李宁“贩卖”的便是“国潮复兴”的故事。而在2019年初，李宁与体育明星 IP 韦德的联名合作，“贩卖”的便是一段与体育精神有关的热血故事。活动中，李宁发起“寻找韦德生日锦鲤”主题活动，通过邀请好友“祝福韦德生日”的形式，以社交裂变火速激活腰部用户。利用礼包激励形成社交裂变的同时刺激购买，转化率达 6%，首发 IP 商品售罄率达 80%。

数据 + 方法论推动企业倍增

2015 年，李宁开始了以消费者为导向的数字化运营模式，通过了解消费者需求，进行消费者画像，推动精细化运营与精准营销。2015 年之前，这些工作主要依靠人工经验、或者内部数据分析为主进行决策。而现在，李宁将企业一方数据与腾讯大数据相结合，将能够通过更加丰富的数据维度，更加精准的进行决策支持。

譬如，李宁可以结合公众号、小程序中用户的浏览习惯，判断用户的内容兴趣与商品兴趣，从而反哺内容的生产与商城的选品。“其实智慧零售的核心，在我看来就是去探索用户的过程。”冯晔表示，“用户在什么契机下关注了品牌，在品牌的场域内停留了多长时间，接下来有没有加购的动作，有没有形成销售，在店外，消费者有什么兴趣，如何将他不断拉回来……

当品牌对消费者行为习惯有了一定的把控，自然能指导后续的商品选品、营销推广。”

在通过数据赋能企业的同时，腾讯智慧零售还与企业共同探索优化运营的路径。李宁就在 2019 年年初参与了腾讯智慧零售的小程序倍增行动，并在此后的运营中持续应用行动中获得的运营经验。回忆这段经历，冯晔称：“腾讯为我们打开了另外一扇窗。”活动期间，李宁的增粉速度、用户进店与停留时长、营业额等数据都有不错的增长，用户留存数据也有亮眼表现。譬如，李宁借用腾讯的社交驱动力，推出点亮券、砍价、拼团等玩法，将流量集中到品牌官方小程序，为小程序的日常运营带来增量价值，使新用户留存率更高。而通过品牌官方公众号发放小程序专享代金券，吸粉核销率超 60%。“腾讯有它自己的一套方法论，我们尝试下来还是比较有

效的。”

前不久，李宁公布了 2019 年半年度财务报告，公司营收为 62.55 亿元，同比增长 32.72%；净利润为 7.95 亿元，同比增长 196.01%。明显的业绩增长与数字化转型战略的实施不无关系。此前，数字技术主要是帮助企业提升效率、降低成本、提升管理水平，即传统的 ERP 应用系统建设和应用；而现在，数字技术已经能够帮助企业进行数据分析、决策支持，甚至业务创新。

冯晔介绍说，数字化转型的根本目的，是希望通过数字化手段了解用户，并且指导商品生产运营。作为传统企业，李宁还在针对数字化运营体系，逐步推进公司内部组织架构的调整，以更好地应用数字化决策体系，朝着自动化决策、人工智能决策的方向持续进步。⑥



歌莉娅： 服饰零售数字化需解决三大核心问题



数字化转型一直伴随着服饰零售行业的发展，许多企业很早便通过 ERP 等手段进行供应链的数字化管理，形成企业的数据库后台。而随着线上商城、数字化导购模式的铺开，服饰零售行业也往往是引领变革的尖兵。时尚女装歌莉娅便是积极拥抱转型的品牌之一。

但在快速迭代的变革之路上，先行的品牌也往往会遇到更多新问题，譬如：品牌已经建立了“厚重”的数据后台，这些

数据如何能够轻便地与前台连接，去打造更加敏捷的业务模式？如今，电商环境不断变化，品牌如何快速优化、调整配置，组合出最适合自身发展状态的线上渠道矩阵？而在加速落地的数字化的业务模式中，企业的管理体系应如何变化？

在解决这些问题的探索上，歌莉娅品牌创始人胡启明积累了自己的一套经验。

重后台、轻中台、快前台

“数字化转型是企业未来发展的必由

之路。越早拥抱它，就会越早给企业的竞争力加分。”胡启明表示，“领先的信息化系统建设，将是一把利剑，会为公司市场竞争中带来相应的优势。”所以，在过去的几年间，歌莉娅一直尝试升级迭代信息化管理平台，寻找适合自己的数字化转型方案。

从最初引入电商模式，到 MRPII 供应链管理系统的升级，歌莉娅完成了对数字商业模式的初步探索。目前，歌莉娅正积极推动企业的第三次迭代，通过搭建企业



中台，有效连接数据后台与销售一线，形成更加敏捷的商业模式。

“以往我们的转型都是在传统的 ERP、MRP 的基础上展开的，就有了一个非常厚重的后台。”胡启明称，“但我们的前台发展得很快，并且有很多个性化的需求，后台很难完全支持。所以，我们希望搭建一个轻快的中台，将数据集中在中台上，供前台快速调用。”

中台的建立过程中，歌莉娅更多依赖合作多年的企业微信平台，以减少沟通成本。目前，这一轻量化的企业中台正在帮助歌莉娅实现管理流程的移动化，将行政、运营、HR 相关流程搬上微信；容纳品牌官方小程序商城、超级导购等业务模块；并能通过云数据、店务管理等工具，提升企业管理效率。

线上触点优化与全渠道融合

在服装行业的数字化转型中，数字化渠道的建设、优化与线下销售能力的激活是尤为重要的两大课题。“过去几年，我们一直在思考如何能更好地服务于品牌线上线下的粉丝。”胡启明表示。为此，歌莉娅做出了两项重大的改变。

一边，歌莉娅自 2015 年推进超级导购模式以来，已经形成了一套较成熟的线下数字化运营体系。导购通过企业微信中台，能够与消费者建立一对一的服务关系，有效提升离店服务与销售。而在总部，歌莉娅则通过企业微信开发导购助手、品牌分享、产品手册等单元，由总部提供丰富的社交内容与运营指导，协助导购更好地融入线上服务模式。

另一边，通过导购积累的数字会员体

系被引流至品牌官方小程序商城。“小程序有便捷的登录入口，背靠微信平台的优势，可以帮商家深入各种场景，大大丰富了我们为粉丝服务的想象空间。”胡启明称，“另外，小程序是我们自己可以建设的平台，不用跟着平台电商的规则转。”也正因如此，尽管目前线上商城类触点泛化，但歌莉娅依旧选择收缩战线，集中攻坚自有品牌商城的建设，官方小程序是其中最重要的一步。

2019 年 4 月，歌莉娅官方小程序上线，并借由腾讯智慧零售的小程序倍增行动的助力，实现了“从 0 到 1”的触点搭建，形成公众号图文、公众号自定义菜单、模版消息、搜索品牌专区等共 6 大触点，其引流占比超过 70%。而在双 11 期间，腾讯智慧零售协助歌莉娅进一步优化小程序触点，提升引流效率。数据显示，歌莉娅官方小程序建成运营不到一年，GMV 已增长至少 2.5 倍，用户注册量也实现了倍速增长。“未来，歌莉娅也会加大在品牌官方小程序的投入力度，继续增加粉丝在其中的黏性。”

实际上，数字化的导购模式与自建的小程序商城还为歌莉娅带来了许多新的变化。

一方面，企业无需再刻意区分线上与线下，不必担心线上团队与线下团队的利益冲突。消费者可以选择在附近门店试衣，再到小程序商城下单等待快递上门，也可以在闲暇时通过小程序浏览下单，再到门店体验提货。而在互动体验上，企业也可以通过线上游戏、线下打卡等游戏化的体验设置，调动线上与线下的流量互通，形成双赢的局面。

另一方面，品牌拥有自建运营规则的

广阔空间。以往人们往往认为“电商、商城”是销售的场所，但小程序却更像是体验的平台，它可以承接公众号的优质内容，可以搭配小游戏等体验手段，品牌可以自建、自创新玩法，而不必每每受制于电商折扣这样简单粗暴的运营逻辑，进而改变品牌与消费者对话语境，增强消费者的黏性。

更重要的是，歌莉娅正通过品牌小程序实现流量与数据自主。小程序帮助企业搭建了私域流量池，品牌可以自建数据分析平台，并通过与腾讯大数据的结合全面的了解顾客群体的自然属性、内容兴趣与消费偏好，从而形成对消费者全面而精准的理解，进而指导营销甚至产品的开发。

数字转型与管理转型同步推进

企业的数字化转型往往伴随着管理方式的转型，歌莉娅亦是如此。

2019年8月，歌莉娅成立了由胡启明亲自挂帅的“智慧零售小组”，用CEO工程的顶层规划与协调能力，推动数字化转型的快速推进。同时，一场年轻化的变革也在歌莉娅内部快速推进。在胡启明心中一直有个朴素的管理逻辑：“我们这一代是不熟悉微博、QQ这些数字化的工具的。但我们现在正在和腾讯合作推动企业转型，推进智慧零售，那我们就应该多多启用那些与腾讯一起成长起来的年轻管理者。”

而在销售一线，歌莉娅为激励员工融入数字化销售模式，更新了导购的激励机制。现在，只要导购与顾客通过微信绑定，那么，顾客的每一次购买，无论通过何种渠道与形式，导购都会获得提成。据称，已有部分导购可以做到提成的20-25%发生在闭店时间，躺着赚钱的感受让一线导

购更有积极性去拥抱新的模式。

在品牌直营门店积极拥抱数字化的同时，加盟商的管理模式也在悄然转变。在直营门店转型成果的激励下，不少加盟商也希望加入到这场变革当中，这就需要品牌重新与加盟商进行利益分配的谈判。“我们特地为加盟商开通了企业微信，进行专项管理。”胡启明介绍到，“现在我们已经开始进行加盟商数字化转型的试点工作，让占渠道总量一半的加盟门店，也将消费者带到品牌的小程序上来。”

在一场牵动企业每一根神经的数字化变革中，歌莉娅已经打开局面，进入快速推进与发展时期。展望未来发展计划，胡启明表示：“我们计划用18-24个月的时间完善中台的建设。”届时，歌莉娅将更加接近品牌发展的目标——一个更加清晰、简单、有效的触达和服务消费者的品牌。⑤



梦洁家纺： 将智慧零售执行到“毛细血管”



线

下流量萎缩与客群固化是许多传统企业面临的现实问题，数字化转型也成为众多企业到线上去、到下沉市场去、到更广泛的客群中去的首选。在几乎全新的商业环境中，传统企业的数字化转型已经不再是一道选择题，而是一道生存题。

作为有 60 余年历史的企业，在数字化转型的过程中，梦洁家纺实现成交总额、门店进店率、平均客单价的大幅提升，引发行业内热议。那么，梦洁是如何实现渠

道产品深度下沉，将智慧零售真正执行到“毛细血管”的？又是如何打破获取客流的瓶颈，积累、盘活私域流量池，实现用户增长、裂变和沉淀的？“一屋好货”品牌官方小程序究竟是如何助力梦洁掘金微信生态，实现业绩倍增的？

调动加盟商，突破销售增长瓶颈

在相对低频且稳定的家纺行业，一般情况下，头部企业出现后将很难有新的突破。市场增长的来源要么是自己的客户，

要么是蚕食竞争对手的客户。同样面对增长困难、客流量减少、库存压力大等难题，梦洁选择的破解方法是智慧零售。

2019 年年初，梦洁集团董事长姜天武在充分理解了智慧零售的理念和价值之后，整合集团内年轻的骨干力量，打通旗下所有品牌，成立了智慧零售部门。然而在经历一轮增长后，流量分布失衡、过分依赖导购、无法调动加盟商参与等问题逐渐暴露出来，流量增长遭遇了瓶颈。此后，梦洁团队到广州加入了腾讯智慧零售发起的“小程序倍增行动”，通过贴身特训，其可以助力品牌搭建基于微信生态的私域流量池，实现运营模式升级和转化“倍增”。倍增行动期间，梦洁对全触点玩法、社群运营、社交裂变和加盟商策略等进行了相应的调整。

对阶段性瓶颈进行流量和产品能力的诊断后，梦洁通过品牌官方小程序、品牌公众号、线上线下立减金投放、支付后的互动机会等微信生态内的全触点深挖流量潜力，不断扩大自己的私域流量池。

不过对梦洁而言，最大的挑战是如何充分调动加盟商的加入。事实上，和一些企业拥有众多自有线下门店不同，梦洁的线下门店大多为加盟商所有。因此，在开辟零售新赛道的过程中，如何寻求多个渠道间的利益平衡点，推动加盟商加入变革成为梦洁面临的主要挑战。

为调动加盟商的积极性，梦洁不仅承诺绑定会员关系、提高线上产品佣金、可发展二级分销员等多种优惠政策，还对完成年度销售额的加盟商给予额外奖励。最为关键的是，梦洁推出的“一屋好货”小程序云仓模式，将用户和店铺强绑定，不仅批零差全都归加盟商所有，一连串的复购效应所产生的增值利润也全部归加盟商。

有了智慧零售的加持，梦洁对于加盟商的门店规模设计悄然生变。一改过去资金投资大、回报周期长的千平大店，依托社群运营的逻辑和“铺天盖地”战略，梦洁的线下智慧门店趋向“轻、小、快”发展。体型较小的实体店在陈列款有限的情况下，可以通过小程序商城+导购的形式在线销售集团旗下所有品牌的商品。拥有轻量级的投资、较小的店铺面积以及快周转效率的优势，智慧门店已被看作梦洁新的扩张利器。

打通线上线下，创造倍式增长

传统的电商大促中，消费者享受着一键清空购物车的快感的同时，线下门店却在独尝门可罗雀的苦闷。相较而言，智慧零售的最大优势在于其能通过品牌官方小程序融通线上线下，实现线上线下优势的互补，并以优质服务圈定社交圈子，共同作用完成社交零售。

就梦洁来看，基于其产品线众多、低频消费的特点，要想在完成智慧零售转型的同时做增量，只能在做深做细上下功夫。因此，梦洁试图通过“一屋好货”小程序云仓模式将线上线下完全打通，助力加盟商快速搭建导购运营能力，完成渠道下沉。

在智慧零售的转型中，梦洁线下导购的空闲时间、商品及流量被一一盘活。线下门店不再是简单的开门生意，而是“线上+线下”全渠道触达消费者。过去只承担卖货理货的导购可以利用空闲时间借助

小程序进行分享、引流，激发社群转化。然而，通过引流系列活动积累粉丝，进行生态引流只是盘活私域流量的第一步，要通过小程序实现业绩快速增长，还要促成社群裂变，做到线上线下双轮驱动，带动整个销售体系。

吸引到新客后，梦洁推出定制的小程序专属款商品，导购联合社区达人、意见领袖等小b销售进行分享传播，更易于实现变现。而在下单和成交后，梦洁通过钩子引导，让顾客线上线下单，到门店提货，不仅帮助线下门店增加客流，改变店主坐店等客的情况，还有效提升了复购率。

譬如，在今年的616好货狂欢节期间，梦洁在小程序商城推出只有门店自提的顾客才能获得616大礼包的活动，为线下门店提高了3-4倍的进店率。线上线下共产生了1000万+的GMV，门店的进店率超过了300%，平均客单价增长了30.8%。



梦洁的数字化转型卓显成效。在参与“小程序倍增行动”期间，线上，“一屋好货”小程序实现了会员数字化，累计用户突破百万，成为家纺行业内首个突破月销千万级的小程序。梦洁还通过社交裂变快速扩展，精准覆盖超过1000个社群，社群人数从2千多剧增到6万。在线下，“小程序专属爆品+线下自提”的模式带动了34%的线下客流增长，近40%的顾客产生了复购。

智慧零售创新为线下赋能

数字经济蓬勃发展的当下，互联网驱动下的行业变革大幕拉开，各行各业都在积极拥抱数字化。数字化转型的过程中，梦洁大体量门店积累的实践经验也颇具借鉴意义。

对梦洁而言，实现数字化转型是行业变革的方向，更是其顺应消费者消费意识的过程。“如果没有足够的尊重或敬畏，不可能获取新的消费者。”而“尊重用户”听起来简单，但真正做到的尚属少数。

于是，以新时代消费者的需求为出发点，梦洁在2020年春夏新品发布会上正式宣布集团智慧零售步入2.0时代，并指出其关键点在于“一公里家居消费服务生态圈”。事实上，梦洁发现，仅靠低消费频次的家纺产品已不能满足其高增长的目标，如何开发足够多的渠道让消费者看到、怎样创造足够多的内容让消费者频繁地接触成为梦洁需要思考的课题。因此，在梦洁集团旗下经营的30多个品牌中，除了高中端的床品，还囊括了日用快消品和洗护服务，以高频打低频的方式提升用户复购率。

基于此，“一公里家居消费服务生态圈”意味着打造品质家居商品和家居服务，



布局社群运营形成生态平台，是梦洁在家纺行业产品与渠道日趋同质化背景下打出特色的新方式。

同时需要注意的是，在数字化转型的过程中，产品线众多的企业从“0”到“1”调动加盟商，比从“1”到“100”，甚至到“1000”难得多。就梦洁的经验来看，在最早的“0”到“1”阶段，样板在其中发挥了很大的作用。据介绍，梦洁筛选样板的标准有两点，其一学习能力强，对新事物接受能力强；其二为线下门店导购的执行能力强。简单而言是“老板的脑子够活，导购员的手脚够勤，”两者缺一不可。

这与梦洁构建智慧零售团队的经验如出一辙。由于变化性强，智慧零售对速度与创新能力有很高的要求，团队中需要具有创新能力和爆发能力的领导，也需要内生出了解内部且具有丰富线下经验的团

队。同时，为智慧零售成立相对独立的组织也十分必要。

在大量的培训实践中，梦洁则发现，模式尽量简化与工具尽量简单至关重要。例如，在小程序和社群中，分享对合格的微客或者微商来讲是最基本的动作，而分享习惯的形成却是需要一步一步培养的，没有捷径可走，因此需要及时做减法。

不论是“一公里家居消费服务生态圈”，还是简化工具树立样本以调动加盟商，梦洁家纺的智慧零售独到之处在于通过线上高效获客，引流提货与体验复购，最终目的是赋能线下。从实际效果来看，梦洁的数字化转型可以被看作是一个样本，尤其是对一些行业发展较慢、市场增量遇到瓶颈的传统企业而言，其在数字化转型过程中突破传统零售天花板的经验更具参考性。⑦

兴盛优选： 为品牌注入“下沉”基因



身 处一线城市的消费者可能并不熟悉“兴盛优选”这个社区电商平台，但在以湖南为中心的周边省份，尤其是三线以下的下沉市场，兴盛优选却有着很强的品牌影响力。目前，兴盛优选的官方小程序商城已实现单月 GMV（总商品价值量）破 12 亿的业绩，贡献销量的主流用户来自下沉市场、35 岁以上的用户群体。兴盛优选数据管理中心总经理郑佳乐在接受《哈佛商业评论》中文版采访时表示，品牌在湖南地区的用户中，近半数来自县城、乡村市

场，60 岁以上的用户群体占比也达到近 7%。这与以 1-3 线市场、年轻用户为主流用户群体的平台电商形成显著差异。

当众多品牌希望到下沉市场去，到更多元的用户群体中去，以开辟市场、谋求全新的增长空间时，兴盛优选借助社交生态实现下沉与用户拓展的模式，可以为不少品牌开辟新的思路。

到下沉市场去，到新用户群体中去

为拓展下沉市场与中高齡用户群体，兴盛优选做的第一件事儿就是贴合用户

习惯。

兴盛优选发现，在此类消费人群中，新鲜事物的接受程度并不如一线年轻用户那样快速，说服他们安装新 APP、尝试新购物模式的教育成本更高。但长期以来基于人情网络的社交模式，让人们对社交口碑更加信任，也更容易因为熟人的推荐影响购物选择。这让品牌找到了开拓客群的突破点，也因此开发出一条通过微信社交渠道、官方的小程序商城触达用户的路径。

目前，兴盛优选会调动线下门店的店长开设微信群，与门店周边的消费者进行社交互动，根据用户偏好与特定场景，推送官方小程序商城中的优选商品。消费者可直接在微信上咨询、分享产品信息，交流使用心得，实现人与人的交流沟通，而非人与公司的对话；同时，消费者还可以直接在微信内下单，而无需复杂的跳转操作。这一模式让品牌的使用体验变得简单而有温度。

“在市场开拓的过程中，我们会特别注意到下沉市场用户、中老年用户更容易接受平台模式，倾向于使用更简洁、轻巧的工具。”郑佳乐称。而微信作为消费者惯常使用的工具，信任度更高、教育成本更低，为品牌提供了软着陆的平台。“我们会发现很多下沉市场和中老年用户对电子商务的使用并不熟练，如果品牌教他们使用专门的电商 APP、在线下单，可能是个比较复

杂的事儿。但是他们都会使用微信，只要在微信里点开推送的商品就可以下单，第二天就可以到家旁边的门店提货，这样的接受度自然会更高。”

同时，基于真实人际交往的微信渠道，也为客群的拓展开拓了更多灵活操作的空间。在下沉过程中，不少电商平台都曾碰到过用户不信任品牌的情况，人们总是不放心把钱打给一个不熟悉的公司。与上述情况形成显著差异的是入驻兴盛优选的门店店长就是扎根社区的人，他们熟悉小区的用户，和小区很多人都是朋友或熟人关系，基本没有信任的障碍。有的门店店长为了激活用户群，经常会采取一些最简单直接的激励方法，触发用户的购物行为。比如他们会邀请社区居民在小程序下单，并通过个人账户发红包报销首单消费，减轻消费者的尝新压力，用最直接、朴实的方式，助推新商业模式的渗透。

打造基于小程序矩阵的智慧零售生态

利用微信生态实现渠道下沉的同时，兴盛优选亦通过官方小程序商城沉淀下的私域流量展开精细化运营。

譬如，通过消费数据，兴盛优选发现城市用户与县城、乡村用户的购物需求差异较大，且由于线下渠道相对欠发达，下沉市场用户的线上购物需求会更加多元。另外，下沉市场中的消费旺季也不局限于春节、双十一，注重熟人交情的消费者会在传统节庆、红白喜事等时间段大量购入拜访、请客相关的商品。在数据的指导下，兴盛优选得以了解不同地域消费者最重视的社交场景、婚庆高峰时段等重要销售时刻，并通过选品优化、定向推送等形式，为消费者提供即时所需的商品。

另外，对于兴盛优选来说，小程序不仅是销售渠道，也已渗透到兴盛优选商业生态的各个端口，帮助品牌实现数字化的

管理转型。“针对店长、物流、供应商，我们都开发了专门的小程序。”郑佳乐介绍到。

以店长及社群管理为例。目前，兴盛优选覆盖十多万门店，品牌需要对十多万店长进行有效的管理和激励；同时，门店的店长还会建立微信群，与消费者展开社交互动，这意味着品牌还需要管理十多万甚至是更多的社群，其难度可想而知。

“我们一直在想怎么能够提升店长的积极性与效能。”郑佳乐称，“后来我们发现腾讯智慧零售的体系里，其实已经有很多的工具和方法可以去使用，像数字导购系统、社群运营方法论等等，都被我们直接地导入到运营当中去。”

目前，兴盛优选正通过私域数据对不同门店、社群进行分类，并通过小程序向各类型门店店长精准推送产品信息，方便店长转发分享；店长也可以通过小程序了解门店的运营数据，自主展开运营优化。另外，兴盛优选也在尝试搜集店长们的运营经验，固化为一个个成型的方法论，再通过小程序的方式反哺给更多店长。

通过对比观察，兴盛优选发现那些刚刚起步，还没有成熟使用小程序工具的门店，其销量会比小程序辅助的门店低30%-40%。同时，更加熟练地使用小程序工具的店长，留存率也会更高。

“目前，我们的智慧零售进程只是刚刚起步，就已经有了很大的收效。我们相信它的潜力是巨大的，还有待不断的挖掘与尝试。”郑佳乐称，“另外，智慧零售目前还是一个普适的概念，各个品牌也需要根据自己的实践，量身定制属于自己的智慧零售方法论。”^⑦



孩子王： 击穿单客经济， 数字化、服务化、生态化缺一不可



对于母婴零售行业来说，近些年来，尽管出生率下降、人口红利不断枯萎，加之行业竞争日益激烈，但是一些新的机遇也在巨大的增量市场里不断涌现出来。CBNData 发布的 2019《母婴人群趋势报告》显示，三年来下沉市场规模保持着稳定增长，且增速超过了一二线城市。这主要得益于下沉市场中以 80-90 后为代表的新消费人群崛起，而他们对单纯商品的需求正加速向全场景下的母婴服务需求转

变。

作为母婴零售先行者的孩子王，很早就抓住了这一点。区别于传统的母婴零售，孩子王在行业里率先提出“以深度服务击穿单客经济”的经营理念，并逐渐形成了一套自己特有的“大服务”策略，不是单纯售卖有形的商品，而是以重度会员制为基础，通过有温度、有价值的服务与用户建立起情感联系，再利用全面的数字化手段精准洞察并满足用户的差异化需求。这种独特的模式不仅让孩子王在行业里产生

了标杆性的影响，也带动了整个母婴零售行业的升级与创新，为中国家庭儿童生活打开了新的方式。

这符合孩子王联合创始人兼 CEO 徐伟宏的设想。在他看来，只有实现全面的服务化、全面的数字化、全面的生态化，才能最终实现单客经济的突破。这一点从业绩上也能反映出来，2018 年孩子王销售规模突破 100 亿元，同比实现大幅度增长，其中服务收入占比已经达到毛利的 40%，预计 2019 年这一成绩将会被刷新。

全面数字化让服务无限触达

如何打造出一种更有温度的零售，这是孩子王自诞生之初就在思考的事情。因为对于母婴行业来说，温度感天然就是它不可或缺的一部分。但是，传统零售业的价值链上只有冷冰冰的商品交易，商家与顾客之间缺少充满人情味的互动，所谓温度感更是无从谈起。

孩子王的思路是，以“科技力量+人性化的服务”构建起顾客与顾客、员工与顾客、商品与顾客之间的强关系，实现有温度的母婴零售就是水到渠成的事情。

以重度会员制为基础，孩子王联合腾讯智慧零售，构建起一套全渠道、一体化的运营体系，线上线下一体化融合互通，顾客在各种场景下都能享受到精准化、定制化的优质服务。小程序在其中功不可没，它串联起线下门店的各个消费场景，降低了顾客体验门店数字化的门槛，优化了顾客的消费体验。

目前孩子王在全国范围内开设了360多家数字化门店，在每一家门店中，小程序的力量都渗透到了顾客从进店到离店的全过程。顾客到店可以使用小程序大屏签到，在获得允许后，系统会自动发放签到奖励，同时自动定位顾客所在门店，门店的当日活动信息以及结合顾客消费习惯的商品推荐就会通过后台被推送给顾客；购物过程中，顾客打开小程序，使用扫码购功能，扫描商品电子价签，就可以将商品加入购物车或者一键购买；顾客在收银台打开小程序可以进行会员卡结算，使用面对面支付还能获得微信支付有礼；离店后，顾客会收到小程序服务通知，针对门店服务作出评价；即使在家也可通过小程序扫码下单，并根据个人习惯选择店内自

提或“店配速达”送货上门服务。

在孩子王最新的第七代全数字化成长服务门店中，这套智能服务被更加完美地融入其中，顾客不需要为找不到商品而烦恼，不需要长时间排队等待，千人千面地满足每位顾客的个性化需求，真正做到了全渠道、全场景触达用户。

以用户为中心的全面服务化

全渠道的数字化虽然能够让服务穿过各种场景抵达顾客，但是这与真正的有温度还相差甚远。对此，孩子王给出的答案是服务化。服务化也是深挖单客价值的需要。当前存量市场是企业重要突破口，这就意味着零售企业要围绕每一个顾客深挖单客价值，而单客经济的底层逻辑就是服务化。

在徐伟宏看来，“服务化”区别于通常意义上的“服务”，它是指真正以用户为中心，解决用户问题，而不是解决自己的问题。

就拿孩子王的线下门店来说，以前，孩子王的门店通常被认为是母婴商场，“把用户最想要的放一堆”。现在，孩子王门店的布局以面向用户需求、解决用户问题为原则，一进店先是全渠道用户中心，再进去是孕妇服务中心、儿童娱乐中心、育儿服务中心，把门店完全变成用户的店。

按照这个原则，门店商品的组合也有了不一样的变化。孩子王针对不同的年龄段用户，分级分层提供了1100多个细分化的商品解决方案，每个SKU都能成为一款解决方案中的一个角色，通过孩子王的全场景触达不同的用户，同质化的、周转效率低的商品则会被筛选掉。

孩子王庞大的育儿顾问团队则更加印证了“以用户为中心”这个理念。孩子王在全国的线下门店中都配有专门的育儿顾问，她们不以销售商品为主要职能，而是为新手妈妈提供产后和育儿服务、免费的育儿指导及婴童商品的购物方案。另外，





针对新家庭的不同阶段，每个门店都准备了丰富多彩的亲子活动，如今单店年均举办近 1000 场的互动活动，并且已经形成了新妈妈学院、好孕讲堂、爬爬赛、抓周等一大批品牌活动，育儿顾问则可以利用这些活动与会员展开有话题、有内容的高频互动，增强与会员的情感交互和黏性。

目前孩子王在全国拥有超过 7000 名持有国家育婴员资格证的育儿顾问，她们借助孩子王多元化的数字化工具，可以 24 小时在线实名为会员排忧解难。

线上的微信社群运营就是其中一种重要的方式。育儿顾问加上会员微信后，可以按照年龄、宝宝生肖、孕期阶段起好群

名，分时间段发送一些实用的育儿小贴士给宝妈们，或者分享原创的育儿经验文章。既能有针对性地批量解答会员的疑惑，又能降低对她们的打扰。在很多用户心目中，育儿顾问不再是销售员，而更像是“老师”。

在没有微信生态的各种工具之前，一个育儿顾问每一批次只能服务十几个会员，如今有的育儿顾问微信里，仅会员数就可以达到 4000 多个，育儿社群有上百个，每一阶段可同时服务的会员数也达到了上百个。育儿顾问的顾客服务效率和范围都有了大幅度的提高。据了解，目前孩子王有 2 万多个社群，大约可以覆盖 300 万用户。

孩子王的大数据体系也能帮助育儿顾问实现更加精细化的消费洞察。在获得允许后，当有会员消费某一商品后，育儿顾问就会接收到一条通知，便于及时了解会员的购买习惯和偏好，并在可能断供时提醒会员补货。腾讯优图实验室为孩子王开发的扫脸识别工具，可以为有需要的客户提供更贴心的服务，当会员到店时自动识别，并发送提醒给育儿顾问，方便点对点定位提供贴身服务。

小程序倍增行动则进一步助力提升了孩子王育儿顾问面向会员的服务能力。这项由腾讯智慧零售推出的集线下培训、头脑风暴、专案定制、效果竞速于一身的商

户成长计划，能够助力企业建立一套以小程序为载体的立体化触点管理模式，提高对私域流量的运营能力。今年11月份，腾讯智慧零售针对孩子王小程序进行深度运营指导，围绕社群、公众号、朋友圈广告、线下门店等渠道，以用户数、交易量增长为目标，开展小程序倍增行动。基于此，孩子王实现社群月度销量增速50%，小程序业绩增长超过50%。相较2018年小程序倍增行动，小程序日均访问人数增长60%，交易笔数增长190%。

全面生态化成就单客价值最大化

全面的数字化加上全面的服务化，固然极大地提升了用户的消费体验。但要最终击穿单客经济，这样还远远不够，还需要依靠生态的力量。

在徐伟宏看来，婴童家庭用户的需求涵盖了衣、食、住、行、玩、教、学、帮、租等所有的环节，当任何用户触发与他相关的需求，所有和他匹配的生产要素都可以秒级产生，随时随地精准响应。“随时随地精准响应”，也是意味着“所见即所得”，以高效率解决用户的问题，如此，始终被满足了需求的用户当然就没有离开的理由，此时单客的价值才能实现最大化。

而现在所有的运作都是在孩子王的闭环渠道内，这样长远来看总是有限的。因此，孩子王需要打开自身的边界，整合行业资源优势，构建一个共生、互生、再生的母婴生态圈。“一个良好的生态应该是这样三层递进关系：共生——和平共处，共享阳光雨露；互生——互相依存，就像蜜蜂和花粉的关系；再生——通过协作，创造繁衍出新的物种和独特的生命力。”

目前孩子王正试图通过数据开放、工

具开放、资源开放逐步构建起一个互惠互利的母婴生态圈。腾讯对此提供了很好的助力。2018年，孩子王与腾讯合作，双方合力打造了SMARTkids营销解决方案1.0版本，打通了母婴行业从线上广告到营销转化的完整链路。2019年双方再次联合发布SMARTkids 2.0营销解决方案，整合线上线下资源，通过数据更智慧、连接更丰富、场景更联动三个维度助力母婴行业的智慧零售数字化升级。

具体来说，首先，基于孩子王一方数据与腾讯大数据结合后的能力，在SMARTkids 1.0的基础上，2.0版本进行了消费群体洞察的精细化运营，提升媒体传播效果，同时共同打造自助化投放平台，提升更广泛品牌广告运营的效率，从而更好地拉新促活；其次，突破了SMARTkids 1.0已有的社交场景，借助不

同场景下的各个触点，整合腾讯平台的全媒体流量，帮助品牌在更广泛的流量池中寻找潜客，并打通从线上曝光到渠道零售转化的营销链路；最后，通过IP授权可以完成内容营销从品牌独立运营到全渠道的有效延展，实现线上线下多场景的联动曝光与品牌教育。以IP内容种草联动渠道零售拔草，也能帮助品牌实现投放效果的最大化。2019年孩子王通过SMARTkids服务近100个国际国内母婴童头部品牌，直接带动相关销售金额数亿元。

在徐伟宏看来，零售的未来就是生态，要打造开放服务的平台，打破企业和企业之间的边界，让商品和服务到达消费者的路径最短、效率最高。在全面数字化、全面服务化的基础上，依靠全面的生态化，才能实现单客价值的最大化，最终击穿单客经济。⑤



专家点评



全触点数字化制胜智慧零售

对零售行业来说，以消费者为中心是永恒的重点。尤其是在当前消费群体年轻化、个性化的消费需求不断涌现的背景下，企业就更需要注意力放在每一个用户身上，与用户建立起全触点的连接，通过对用户全生命周期的管理，最大程度上释放用户的价值。

很多企业是将门店、店员、客服等作为与消费者连接与沟通的触点，但是触点管理更重要的是建立面向消费者的“全触点”，围绕消费者形成全场景的包围，将消费场景和产品玩法巧妙融合，完成用户行为数据化，建立“以行为为核心”的用户经营体系，并通过大数据技术对用户数据进行管理和挖掘，从而沉淀用户数据资产，继而支撑更多的场景，不断地循环迭代最终才会激活用户价值，产生真正用户生命周期价值。

想要运营好用户的整个周期，除了建立“全触点”，还需要思考如何低成本、高性价比完成用户的触达、影响和互动。

微信生态是众多企业建立“全触点”触达消费者的首选阵地，其中小程序几乎

完成了对企业获客、营销广告、零售、物流、客服等全链路的重构，它够轻、试错成本低，这就为企业积累私域流量、做好用户全生命周期管理提供了最好的数字化工具。例如，丝芙兰力求实现在任何地点、任何时间、通过产品、服务和内容触达消费者，其采用强社交属性渠道「社区」，聚焦于如何提升客户留存率、增加客户生命周期、制造积极的口碑效应，结合腾讯数字化工具，增加用户触点时长，实现用户全生命周期的管理，进而提升转化和复购率，实现精准经营用户为核心的立体化触点管理，真正把“经营商品”转变为以“经营用户”为核心的新商业模式，走出了一条属于自己的数字化转型之路。

小程序为线下企业提供了用户生命周期管理的最好的解决方案，而要用好小程序，则需要系统地去看待它。微信小程序有几十个入口，每个入口都可以变成企业“触达”用户的场景和触点，小程序就是那个连接器，把公众号、模板消息，社群、对话等流量无缝地导入到场景里，为企业实现高效的增量转化。

可是也正由于小程序够轻，无法承载全部。以行为数据化为核心的“触点管理”只是打通了直连消费者、洞察消费者、触达潜在消费者、培养忠诚消费者、沉淀用户等关键环节，但如何盘活零售企业的用户资产、为企业提供数字化决策分析则需要构建一套从场景到多生态小程序应用矩

阵到大数据中台再到商业决策的系统。

我们惊喜地看到，李宁已经正在打造数字化的运营决策平台来支撑业务系统做商业决策，利用数字化工具将用户沉淀，逐步分层用户，了解用户行为、喜好，进而通过不同的产品和市场策略来触及更为细分的用户，在后续不同的营销活动中给予不同用户更优化的消费体验。

总之，小程序对于零售行业有着巨大的价值，它是数字生产关系变革最佳的技术载体，让商户、用户、平台等形成了一种共生共融共创的新型的合作关系，它意味着一个超级接口的时代来临，每个人参与者，既是服务使用者，也是平台服务的贡献者，让我们的数字化生态资源的利用效率更加高效。

而小程序是中国互联网的一次“复杂性升维”，对于平台来说，应该具备更有格局的统筹性思维来共建和维护平台各参与方的利益，为他们创造更良好的生态环境。而对传统企业而言，则需要改变认知，重新定义用户体验，搭建以效率和用户为中心的数字化运营模式，掌握平台的生态能力和规则。在这个过程中，新的业务模式和新的价值再创方式对于所有参与方来说，都是一次巨大的挑战。

谢晓萍 | 文

谢晓萍是晓程序观察创始人

《微信思维》《微信力量》主编

最佳数字化运营大奖

关键提问

1. 数字资产对于企业的核心价值是什么？
2. 数据与数字资产的区别是什么？企业如何将数据转化成自己的数字资产？
3. 企业如何有效地管理自己的数字资产，并用数字资产来指导商业决策？
4. 为有效管理企业的数字资产，企业需要什么样的技术、人才以及平台？
5. 在企业的整个业务流程中，数字资产如何赋能每个环节，并最终提升效率，提升企业的竞争力？

屈臣氏： 数字化带来的“圈层变革”



大数据赋能全链路决策

屈臣氏强调门店的标准化和模块化，并根据客流大小将供货类别分为社区与商区等6种类型。但如何将客流大小与消费者画像综合在一起，以进一步区分门店类别？另外，在门店的运营上，企业往往有严格的分区要求，杜绝靠经验进行决策。众所周知，过于依赖个人经验将为决策带来过多不客观因素，也很难在广大的中国市场保持稳定的决策质量。但除了来自一线的经验判断，企业还能通过怎样的方式快速、有效地理解多元化的消费者？

为改变这一矛盾，屈臣氏一方面采用“O+O”（线上+线下）业务策略，融合店铺网络、为消费者提供优质的店内购物体验、最合适顾客的保健及美容产品，再加上基于数字化的前瞻布局，积累消费者数字资产。在屈臣氏的全国门店中，每天的日常经营及业绩表现产生的大量数据，可以分析了解客流大小、门店表现、转化率等。同时，企业还通过“腾讯用户圈层服务”，调用腾讯生态内丰富的大数据资源，对企业数据形成有效补充。在保证消费者数据隐私的情况下，二者结合，将能够更好地理解消费者的属性与偏好，帮助企业优化选址、运营策略，减少开店前期的试错成本。

目前，在数据重构的支持下，屈臣氏将门店进一步划分为两大类，一是过客

实体零售的重新赋能，表面上看是因为线下门店人流减少、电商冲击价格体系、租金上涨等痛点，但究其更深层的原因，每每在于实体零售业缺乏对上游供应链的控制、全数字化运营的能力，同时也缺少对下游消费者的全面理解，因此很难实现精准触达。

三年前，屈臣氏就将数字化转型的重点放在了如何理解消费者，尤其是门店周边的消费者上，品牌希望更好地让货、场匹配其周边的消费需求。

作为保健与美妆个护零售巨头，屈臣氏在全国拥有很强的商业选址能力，并从

五年前开始，引入大量数据工具，通过客流量分析、卫星人口热力图分析，到商场经营状况客观统计等，实现数据支持的选址决策。

但是，寻找客观可持续的第三方大数据与整合分析能力，尤其是消费者画像数据，成为屈臣氏决策的关键需求。同样类型的居民区，年龄层有何不同？收入水平有何差异？对于特定商品品类的喜好偏差如何？客流的购物时间是否充足？他们喜欢在午休还是晚饭后使用什么方式购物与获取服务？

为解决这些难题，屈臣氏做出了一番新尝试。

流量，一种是适合顾客深入体验的商区。客流属性与服务员配置、宣传及运营策略都息息相关，两种不同的属性直接决定了门店的业务模式应该有所区别。具体而言，过客流的门店中，可以提供容易决策又有较大的促销力度的商品，如洗面奶等。而针对适合深入体验的商区，就可以引入测试的仪器、高端的美妆护肤品等增强线下体验。

另外，“腾讯用户圈层服务”还能为企业提供更加细致的数据分析，譬如门店周边一定范围内的消费者量级、性别、年龄、消费水平、消费偏好等。这都将为门店运营策略提供更加客观的决策分析维度。再结合到精准推广，在这些数据的支持下，企业也可以决定该在哪个商圈进行更多的推广活动，推广物料应面向哪类消费者。

在屈臣氏，更多以大数据应用驱动决策的应用仍在探索当中。譬如，企业希望更加贴近年轻消费者，主打美妆这一优势品类，推出专门的潮流美妆店或高端护肤店。那么，这样的门店应该开在哪里？“腾讯用户圈层服务”正在以咨询服务的方式，

为屈臣氏提供策略合作。

在对新商业模式的探索中，大数据正帮助屈臣氏整理思路，赋能新体系的构建。

创新采用“企业微信+导购”精准营销

互联网和线上社交媒体正深刻影响人们的消费方式和决策行为，这点在美妆零售领域尤为突出。而依托“顾客互联”策略，积累了相当数量用户群体的屈臣氏，自然也不甘局限于线下门店的传统渠道，正试图探索从社区种草到线下销售的商业闭环。

在此情况下，选择“企业微信+导购”的方式进行精准营销是综合屈臣氏强大的导购资源、完备的会员体系及DMP大数据资产等优势综合考虑的选择。

在过去，导购采用个人微信添加顾客微信，再将商城的商品链接发送给顾客的方式进行营销。不过此方式由于导购无法事先了解顾客的喜好，导致推荐难合顾客心意，销售转化低。如今，利用企业微信与微信互通的能力，导购可以使用企业微

信添加，结合屈臣氏DMP大数据能力，不仅可以及时沉淀客户关系，还可以在保护消费者数据隐私的情况下，通过为顾客打标签，构建消费者画像，实现顾客数据的精细化管理。

与此同时，屈臣氏能够在过去十几年成为长盛不衰的美妆连锁实体店，很大程度上得益于其对用户群有着清晰定位，并建立了一套行之有效的会员CRM体系。企业微信的优势在于可以实现打通CRM体系，向不同用户推送不同的信息，进行个性化商品和活动推荐，再用小程序商城进行转化。此外，对离职率较高的化妆品行业而言，企业微信数据可继承性的优势也使其成为美妆行业精准营销的上上之选。

落实到具体运营中，屈臣氏结合相应的场景磨合出相对应的话术和任务。面对常规场景，导购针对不同场景进行复制即可，也通过面对导购的小程序选出大量已准备好的内容进行发送，均大大降低了对导购个人能力的要求，节约了时间成本。

通过企业微信连接微信，结合自有DMP平台大数据的能力赋能导购，屈臣氏为消费者提供了伴随式、个性化的客户服务，从而丰富传播触点、延展销售场景，实现从“销”到“营”的横向延展。

新消费趋势背景下，人、货、场的关系被重新定义，过去“人找货”变成了“货找人”。进入“以用户为中心”的全触点时代，深刻理解消费者需求和消费方式变化的屈臣氏，通过大数据的赋能，更懂得如何与新一代消费者建立联系，并获得他们的喜爱。而通过大数据打通线上线下的“顾客互联”策略，屈臣氏也为传统零售业的数字化转型提供了一个可供借鉴的样本。☺



步步高： 以数据驱动全链路商业决策， 让零售业焕发新生



最近几年，传统商超的处境可以用“内外交困”来形容。一方面，外部环境发生翻天覆地的变化，新玩家、新业态不断出现，一步步蚕食着传统商超的生意；来自线上的持续挤压让传统商超遭受巨大冲击；更主要的是，年轻消费人群崛起，个性化的消

费需求层出不穷，也让传统商超疲于应对。另一方面，往内部去看，许多传统商超的技术应用、管理模式、思维方式等都落后了一大截，面对新的市场环境的挑战，往往是无能为力。

不过，步步高的转型让传统商超行业看到曙光。作为传统商超的代表，有着 24

年历史的步步高如今借助全面的数字化战略，正在褪去传统的外衣，转型为一家由数据驱动、线上线下融合的智慧零售企业，并因此取得了业绩上的新增长。步步高 2019 年三季度报告显示，前三季度，步步高实现营业收入 148 亿元，同比增长 5.4%；净利润 2.36 亿元，同比增长 1.12%。其中，

数字化会员贡献销售占总销售 58%，会员复购人数同比增长 87.6%。

那么，步步高的数字化战略到底是什么？它是如何通过数据驱动增长的？又形成了哪些独特的打法？近日，步步高集团高级副总裁兼智慧零售 CEO 彭雄接受了《哈佛商业评论》中文版专访，详细阐述了步步高的数字化转型之路，或许能为传统商超零售行业走出困境开辟新的思路。

数字化工具武装线下门店

步步高的转型思路是将核心竞争力立足于消费者，回归零售业的本质，从关注商品和品牌转变为关注人本身，不断挖掘人的价值。沿着这个思路，步步高从 2017 年开始就确立了数字化转型的战略蓝图：商品数字化、顾客数字化和运营数字化。

在彭雄看来，商品数字化是基础，没有商品的数字化，就很难实现人与货的精准匹配。顾客数字化则能充分释放会员的价值。在线下场景经营多年，步步高虽然积累了上千万的会员，但是这些会员更多是传统零售意义上的会员，非常低频，难以识别，无法深入互动，而数字化会员则意味着可识别、可触达、可洞察、可服务。运营数字化的目标是实现可复制的精细化管理，在提升顾客体验的同时推动供应链的优化升级。

在这个过程中，对庞大的线下门店进行数字化改造显得尤为重要。步步高旗下拥有超市、百货、电器城、便利店等多种业态，仅超市门店总数就达到 359 家。为此，步步高选择与腾讯智慧零售合作，利用腾讯的“工具箱”对门店进行全面的数字化武装。

步步高 Better 购小程序应运而生，它

集扫码购、会员码与支付码二码合一以及领取优惠券自主抵扣、停车缴费等功能于一身。在线下，顾客通过扫码购物、微信自助收银就能实现即买即用即走，免去排队等待。购物完毕后，顾客只要在门店的小程序里输入车牌，就可以在自己与车辆之间建立起导航路线，找到自己的汽车。在距离门店 3 公里范围内的消费者，还可以享受一小时内到家服务。

而在线上，步步高通过微信公众号、微信支付定向发券、模板消息、社群、朋友圈广告等触点引流至 Better 购小程序，形成内外流量入口，线上线下相互配合实现全渠道运营闭环。就拿社群来说，它与小程序相互关联，相互引流。在社群分享小程序的营销活动可促进小程序打开率，而小程序提供的“秒杀”、“拼团”、“立减

金”、“分享红包”等工具分享到群里又可以促进社群的活跃度。今年 11 月，步步高在参加腾讯智慧零售年度小程序倍增行动期间，利用门店码 / 员工码和社群“裂变”开启了新玩法，超过 12000 个门店码 / 员工码覆盖了步步高 320 多家门店，日均扫码引流超过 10 万次，带动销售超 30 万；步步高社群数量达到 3300 多个，日均带动销售近 100 万。最终，在倍增行动期间，Better 购小程序 GMV 也创下新高，超过了 7000 万。

总之，以 Better 购小程序为切入口，步步高全面打通了线上线下，全方位覆盖顾客的消费场景，在极大提升顾客消费体验的同时也沉淀了大量的用户资产，构建起了自己的私域流量池。在彭雄看来，小程序不仅是一个平台，而且是一个中台，



是顾客的连接器，可以把所有流量都导入其中。目前在 Better 购小程序的助力下，步步高已经拥有数字化会员接近 1600 万。

数字化运营重塑零售价值链

传统零售的逻辑是：卖什么—怎么卖—谁来卖—卖给谁。在这种逻辑下，商家最关心的是卖出去多少商品，顾客处在整个价值链的末端。这一方面会导致顾客体验差，个性化需求无法得到及时满足，庞大的顾客价值不能得到充分的释放；另一方面也会使得大量商品和服务无法实现恰当有效的配置，结果是常常出现巨大的资源浪费，进而也会影响到供应链的上游。因此，重塑传统零售的价值链迫在眉睫。

而对于步步高来说，在商品数字化和顾客数字化的基础上可以实现运营数字化，进而以精细化的运营管理提升顾客体验，同时完成对供应链的优化升级。

比如，针对不同品类的商品，步步高已经形成了一套独具特色的运营方法论。生鲜品类侧重精细化运营，利用动态盘点、动态定货、动态陈列、动态定价、动态出清，可以大幅降低商品损耗。非生鲜品类则主要以智能选品、新品测试为主，对商品品质、保质期即时评定，准确预警，加速商品淘汰。

在彭雄看来，生鲜品类的运营尤为关键，生鲜品类对于门店的引流、用户留存的价值远远高于其他品类。生鲜运营的好坏，既体现了超市的竞争实力，也将直接影响门店的经营收益。

让彭雄印象深刻的是步步高长沙梓园路店的改造。最初这家月均销售仅 200 多万的门店光蔬果的月亏损额就达三万多，每日傍晚销售高峰即将来临的时候生鲜排

面上却没货或者品质欠佳。彭雄接手后，以生鲜品类作为整改试点，对部分生鲜商品实行门店自行分级定价；针对一些需要服务的商品如鱼档增派人手现场提供服务；通过大数据平台实时掌握排面情况，倒逼门店生鲜团队改善自己的工作；用 AB 测试的方法，让数据来帮助决策，瞄准库存、控损和排面等关键问题对解决方案进行产品化并快速迭代。几个月下来效果显著：水果的日销售额从原来的五六千元增长到上万元，毛利从原来的负数提高到 18~20%；蔬菜销售增长超过 20%，今年第一季度毛利更是增长了 3 倍。

而从对私域流量的运营角度来说，如今步步高已经构建了基于客群洞察、场景适配、精准营销、营销优化的营销闭环增长体系，能最大化提升营销效能。比如步步高可以根据对消费者人群的洞察，不断完善用户标签和用户画像，在 Better 购小程序商城里可以针对不同层次的人群建立更加细分的品类生活馆，更加精准地满足顾客的多元化需求。

步步高还率先试点应用了腾讯用户圈层服务，来深入分析线下商圈的消费者行为，目前已经初步取得一些成效。在彭雄看来，腾讯用户圈层服务对于步步高的精准营销有着很大的提升空间。“可以帮助我们诊断运营的情况，哪些顾客的需求满足了，哪些还没有服务好，反过来再推导我们的品类结构。同时有了洞察之后，可以根据不同的商圈、距离设置不同的顾客活跃度标准，或许能够找到一些新的营销机会。”

对商品和顾客的精细化运营也可以反向推动供应链的优化升级。步步高根据用户消费数据反馈，联合供应商实现产品定

制，在内容营销、新品曝光、互动等方面与供应商配合，推出差异化产品，提高转化率。今年 6 月 1 日，步步高与联合利华联手举办的全国冰雪香氛主题展，是行业内“IP 体验 + 智慧零售工具 + 全国联展商品销售”的首次深度融合，力士销售同比增长 54%，并带动同品类增长 34%。7 月 1 日，潘婷新品发膜在 Better 购小程序全国首发，通过全渠道预热，全国销售增长 21 倍，完成了从“爆品”到“爆品牌”的打造。

智慧零售下的管理升级

传统企业的数字化转型往往伴随着管理方式的升级，步步高也不例外。

2018 年初步步高成立了专门的智慧零售事业部，由时任集团高级副总裁兼 CIO 的彭雄领衔，扛起推动步步高数字化转型的大旗。这对于从未涉足前台业务的彭雄来说可谓压力山大，过去他的角色一直以响应业务部门的需求为主，在集团内为业务发展提供 IT 解决方案和服务，这次却走到数字化变革的关键位置上。

不过面向智慧零售事业部，步步高集团总部给予了充分的支持和授权。一些经营不善的门店被直接划拨给智慧零售事业部，作为数字化产品研发和打磨的试验田。智慧零售事业部拥有对门店资源调动的所有权力，并对门店的盈亏负责。“原来是给了三个门店，现在给了一个区域，给我们任何权力，可以改变任何东西，包括流程、选品、组织、激励方式等等。这是别的企业可能没有做到的一些事情。总而言之，要给我们一些突破性创新，要给一块土壤。”彭雄表示。比如，针对上文提及的步步高长沙梓园路店生鲜经营效率低下



的状况，在彭雄的主导下，步步高已经总结出一套完整的针对生鲜品类的运营方法论，并逐步将这套经验向其他品类、其他门店进行传导。

当然，智慧零售事业部也做了其他有针对性的试验。为了解决门店用工成本增长、员工效率低下、流程协作困难等一系列的痛点，步步高推出了“动态用工、科学排班”的运营模式。这个模式最初来源于彭雄在步步高长沙梅溪湖新天地店的一次尝试，彼时他发现门店客流存在明显的波峰和波谷，但门店收银岗位并没有根据这一客流特点来进行排班，造成了很明显的资源浪费。

“动态用工”这款数字化产品随之诞生，其逻辑和“滴滴打车”类似：需要人手的通过动态用工平台发布用工需求，空闲的员工可以通过平台应征，一旦

应征成功，员工在原岗位的工资将扣减，在新的岗位可以拿到比原岗位高出 20%—50% 的时薪，同时系统也会自动沉淀每个员工做每项工作的熟练程度，能力高的可以优先得到这个任务。如此一来，借助数字化的工具，员工个体被彻底激活，实现了自我驱动，降低了空闲率，提高了门店的整体运转效率。据彭雄介绍，如今在步步高的不少门店里，正式收银员已经精简了 20% 甚至 30%，但是收银效率却提升近 100%。

当前步步高的数字化转型已经初见成效，但是在彭雄看来，要真正达到智慧零售的程度，步步高要做的事情还有很多。其中组织、流程、文化的变革要放在第一位。“第一是机制，第二才是智能工具，有了机制以后才有积极性，没有机制那么智能工具也没用。”彭雄表示。目前步步高

确定了 S2B2b2c 的未来商业模式，组织整体定位从“管理”走向“赋能”。“整个公司是一个大平台，门店和采购作为资源供应方，小店长、店员包括临时工、外部的 KOL，都可以作为我们的员工，或者做一个销售顾问都可以，共同服务于顾客。”

步步高集团董事长王填在 2019 步步高超市全球供应商峰会上也提到，从传统零售企业的 B2C 模式向 S2B2b2c 模式的变化，核心其实是思维模式的转变。在这个过程中，步步高的关注重点从关注商品和品牌转变为关注人本身，即关注用户和消费者的变化。也正是基于这种新的思维模式，面向未来商业的智能化趋势，步步高改变了过去依靠传统经验试错的做法，转而以数据来驱动门店、供应链、管理等方面的全链路商业决策，一步步向着智慧零售的方向迈进。👉

永辉： 精细化运营打造到家业务最优解



今年，中国零售行业的道路走得异常艰难。不仅很多企业资金链紧张，大量关店收缩，甚至有玩家彻底退出市场。但与此同时，商超到家业务的需求越来越旺盛，走好“最后一公里”，是所有玩家迫切希望解决的难题。

对于到家业务来说，最核心的痛点就是履约成本太高。作为新生商业模式，到家业务前期对冷链、仓储、采购等投资成本高。一单下来，从分拣、打包到配送到家，物流人力成本高。而众所周知，零售

的毛利率极低，人力运营成本却逐年上涨，日常运营费用也不菲。高亏损也就成了行业前期的普遍常态。

因此，要想实现长期发展，零售企业必须走精细化运营的道路，降本增效，提升客单价。要想在残酷的市场竞争中成为最后的胜利者，精细的数字化运营同样是不二之选。

作为中国智慧零售的标杆，在寒冬之际，永辉没有选择后退，而是继续坚定地以技术为驱动，加速传统零售行业的变革。在与腾讯深化合作的基础上，加速数字化

转型，带领行业从“野蛮生长”走上“精细化运营”的道路。

智能选址助力降本增效

从2018年开始，永辉与腾讯智慧零售结成到家业务领域里的坚定同盟，打造卫星仓新模式。2019年9月，双方再次联合推出了卫星仓2.0版，继续探索前置仓的商业模式。

在深度合作的基础上，腾讯智慧零售针对永辉的不同门店，提供更进一步的数据咨询方案——腾讯用户圈层服务。这一方式是在永辉一方数据结合腾讯大数据的基础上，通过对不同圈层的精细化分类，获得深度的用户洞察和分析，帮助永辉抓住不同客群的核心需求，改善运营中的痛点和盲点，提供基于数字决策、更加优化的运营决策和建议。比如新门店的选址问题，精确的前期预测可以最大程度保证新店的存活率，降低配送成本，提升用户体验。

永辉卫星仓2.0就采用了腾讯用户圈层服务。在保护消费者数据隐私的前提下，一方面结合永辉体系内自有的交易、用户、门店和商品数据；另一方面还依托于腾讯大数据，将城市划分成一个个边长一公里的网格，找出潜在客群最集中的区域，进行街道走访后判断是否适合开仓，再从线下选择最为合适的开仓点。同时，网格的

精细化还界定了不同门店之间的“围栏”，避免相邻卫星仓用户重合造成的竞争。

这样得出的选址结果，可以帮助新店从开业到成熟仅需一个月时间，就能渗透到不同的圈层中，从而最大程度保证单店存活率。同时，卫星仓内还配备了用户资产作战屏、用户流向图、渗透率视图等操作系统，通过可视化管理界面，门店可以对区域所有用户进行全流程的数字管理，自动识别出该区域有多少潜在客户，分布在哪里，渗透率如何等，从而采取相应的运营策略，对潜客进行有效的触达和转化。

在选址之后，根据不同区域用户标签的个性化，永辉到家还会对不同门店的商

品品类进行差异化调整，对不同标签的用户进行个性化商品推荐，从而提升客单价，维持复购率，最终实现 GMV 的提升。比如位于福州老城区的公园道仓和大学城仓的品类区别就很大。前者更偏爱蔬菜、粮油、水产等民生商品，更看重健康和品质；后者显然对水果和零售更感兴趣，因此商品中会有诸如 9.9 一束鲜花、网红汽水、网红方便面等商品。而公园道仓的用户画像还显示了该区有不少健身人群，所以补进了沙拉、鸡胸肉等商品。

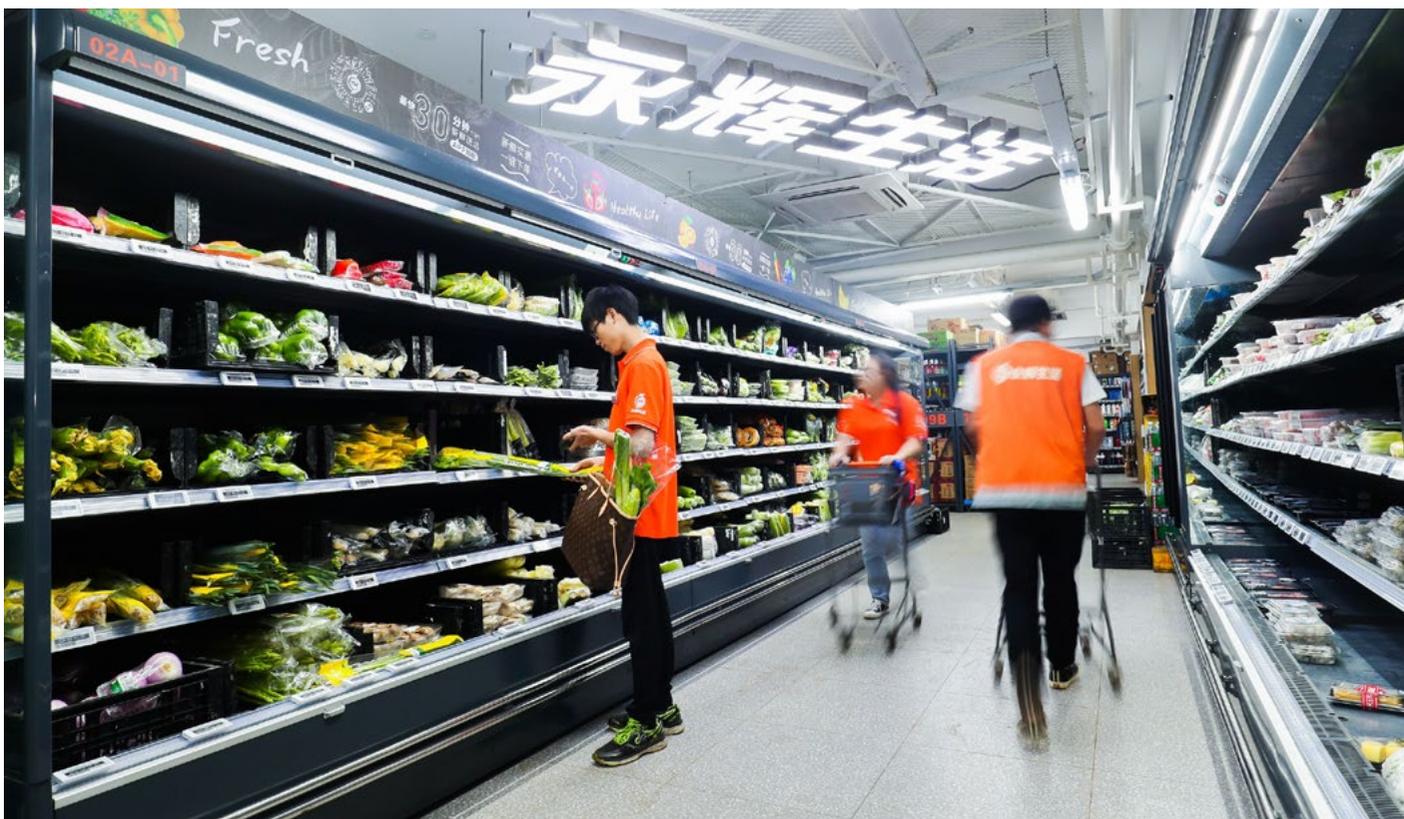
截至今年 7 月，永辉生活·到家在福州已拥有 30 多个卫星仓，基本覆盖福州市区范围，服务超过 130 万到家用户，月订单复合增长率达到 15-20%，成熟仓单

仓日均订单 2000+，送达时间从两小时提速到了最快 30 分钟送达。

用户数据的背后是真实生活

零售企业积累了众多的用户行为数据，但数据背后的价值是什么？其实是人们真实的社会生活。因此，智慧零售不仅要在数字世界触达更多人，还必须深入了解他们的生活，抓住不同圈层的核心需求。也就是说不仅要实现数字层面的连接，还要实现情感上的“打通”。

人们的购买方式往往与生活方式紧密相关。而到家业务的竞争核心就是加速从潜客到忠客全链路的转化过程。要想提升留存率和复购率，培养忠实客户，零售企



业必须要深入到用户数据的背后，理解他们的生活方式。

腾讯用户圈层服务基于腾讯大数据，补齐了品牌一方的数据不足，利用数字化和智能化工具，从更多维度上理解不同圈层用户，了解他们的兴趣和生活方式、消费和媒介接触习惯。它将永辉生活到家业务的客户群体分成5个群体，并从认知、兴趣、购买、忠诚（AIPL）4个维度对这些群体的消费者旅程进行可视化分析，方便门店对区域用户的精细化运营和管理。

比如，上班族女性的购买方式与生活方式之间有着很大的联系。她们平时工作繁忙，因此对于配送时间十分敏感，往往下班路上下单，回到家就希望马上收到食材开始做饭。同时，关注永辉公众号的上班族女性也有着更高的复购率。因此，要想激活她们的购买热情，可以在用户公众号首页 banner 上推送她们喜欢的水果和零食类品牌或满减券，也可以在下厨房、小红书等平台投放广告，同时在配送时间上注重用户体验。

而对于男性上班一族来说，获得优惠信息的方式可能是在新闻资讯和娱乐游戏之中。他们对酒水饮料、休闲食品等商品关注更多，注重商品的品质和体验。因此，腾讯用户圈层服务以“周末看球”场景中“国产听 / 桶装啤酒”作为切入点，在高、中、低三个价格带进行比较，筛选出最优的品类组合，并结合促销、库存、规格等因素对最终的 SKU 进行调整。

2019年10月，微信入口新增“腾讯智慧零售”小程序，由永辉生活·到家提供支持。这也意味着腾讯智慧零售与永辉在合作上的进一步加深。值得注意的是，从永辉与腾讯智慧零售牵手后交出的首份



成绩单来看，小程序订单在永辉到家业态中的贡献超50%，这也显示了微信入口对这类用户的强大吸引力。在小程序、微信九宫格入口、扫码购、公众号、社群、社交广告等渠道融合下，未来永辉到家业务仍然有巨大的发展空间。

精细运营加速用户转化率

将潜在客户变为忠实客户，复购率是关键要素。而培养忠实客户，离不开数字化运营这一“关键武器”。通过腾讯用户圈层服务，腾讯智慧零售为到家业务提供了一系列用户转化和运营优化的建议。

比如，永辉到家为了转化新用户，不仅有新用户专享礼券包，还设置了新人专区。通过页面动线和效果分析，腾讯建议合并新人专区及专享券包领取区，按照首单转化——复购引导——信任培养的逻辑重新设置页面结构，从而为新仓带来额外90万元的新客价值产出。

而对于占据到家业务近一半以上GMV的家庭主妇 / 主夫和宝妈们来说，培养她们的忠诚度更有价值，也更难。因为这一群体往往喜欢“货比三家”，如果没有有效的手段，很难留住他们。通过洞察永辉发

现，社群对这一圈层人群粘性巨大。因此，宝妈集中区域的门店，会根据母婴社群中提出的新商品需求进行主动采购，提升配送服务的态度和质量。针对她们关注优惠的特点，线上不仅会推送千人千面的品类优惠券，还在后期考虑到了退货阶段优惠券的快速退回再使用问题。

从现阶段的市场实践中，我们也看到，智慧零售绝不是冷冰冰的数字触达，而是基于不同圈层 + 同一社区的感情维系。只有了解数字背后的人，零售商才能持续获得有价值的数据和更加忠实的用户。

永辉云创联合创始人张晓辉曾表示，永辉和腾讯智慧零售在福州共同打磨出的永辉生活·到家业务模型，或是目前生鲜到家的最优解。复制的重要门槛就是供应链本地化和新市场的用户获取。而永辉依托遍布全国的优势供应链资源和成熟的供应链基础设施，能够快速低成本构建本地供应链。

事实上，这也是永辉到家业务的重要护城河。在深化与腾讯智慧零售的合作中，未来永辉生活·到家模式将在更多的城市落地，并推动中国智慧零售行业不断发展。

⑦

ZARA: 以数字化转型推动企业生长



2019年，快时尚行业普遍遇冷，众多品牌的颓势难掩行业的冷却。在此情况下，作为快时尚模式的领导品牌，ZARA却正通过有效的数字化转型策略，实现逆势增长。近日，ZARA母公司西班牙零售巨头Inditex集团发布了截至10月31日（从2月1日到10月31日）的2019前三季度财报。Inditex集团此前九个月的销售额增长了7.5%，达到198.20亿欧元。净利

润提高到27.20亿欧元，比去年同期增长12%。Inditex集团执行董事长Pablo Isla指出业绩的增长主要得益于旗下品牌的产品创新，以及在数字化技术支持下线上线下门店提供的高质量服务与体验。

那么，ZARA是如何依靠品牌的数字化基因推动增长的？

引入技术手段，升级购物体验

近年来，ZARA持续推动企业数字

化转型，其将RFID（射频识别）系统在ZARA全球各地门店广泛推广，相当于为每件货品添加了身份ID，实现了货品的数字化管理。

Pablo Isla曾在接受媒体采访时表示，ZARA等品牌正受到不断变化的消费者习惯的挑战。为此，品牌也制定了新的运营目标：“到2020年在线购物服务将面向全球开放”。

2018年，ZARA在微信生态内推出品牌官方小程序，建立起“直达消费者”的能力。2019年，ZARA参与到腾讯智慧零售小程序倍增行动中，着力推动品牌官方小程序的优化，也是其数字化转型的重要举措之一。

在倍增行动中，ZARA进行流量触点的盘点及优化，并通过首页改版、功能动线优化、分类逻辑优化、引流效率优化等形式提升小程序转化率，另外，ZARA还灵活运用了腾讯生态内提供的各种能力，通过有数、支付、广告、搜索等工具的组合应用实现运营优化。

引入数据工具，优化运营策略

清晰地认知消费者是企业数字化转型的第一步。以ZARA为例，品牌通过传统的调研手法对用户的理解是否准确？是否还有细分客群展开精细化运营的可能性？



以往，ZARA 已通过大数据手段监测与指导自有电商渠道的运营工作。而在搭建了品牌官方小程序后，ZARA 接入了腾讯智慧零售旗下的“腾讯有数”，实现对小程序商城的数字化运营。作为一款微信生态内一站式数据分析及数字化营销产品，腾讯有数能够帮助 ZARA 实现了对小程序、公众号等触点监测和分析，得出其在微信生态内的人群属性数据、内容偏好等数据，ZARA 便可实现对消费者多维度的理解。

通过对微信生态内用户兴趣的洞察，ZARA 发现消费者对“种草”类内容的兴趣颇高，直接表现在内容营销转化率的走高。因此，ZARA 开始更加关注内容的打造。

在更深刻地认识消费者、获得消费者

的兴趣点后，ZARA 便展开了精细化的运营。譬如，ZARA 可以了解到微信生态内某个时间段内的新增用户数、访问用户数、用户留存度等数据，通过分析活跃程度周期摸索出触达用户最有效的时间频率；亦能够提取忠诚老客、潜力新客等人群与定制挖掘的推荐人群，用于精准营销。

与此同时，ZARA 从有数的图文内容监测中还发现，时尚达人公众号内容带有长尾传播的特性，之前有价值的内容会被反复浏览，有效促进了用户增长及成交转化。在种草经济异常火爆的当下，ZARA 进一步扩散内容的带货力。

“ZARA 所有的业务决策都要参考数据”，毫无疑问，在微信生态内，依托于数据的全链路运营在 ZARA 的数字化转

型中占据着核心地位。有数提供的全链路数据分析，为 ZARA 更好地服务消费者提供了清晰有效的指导。而就组织而言，根据每日的数据反馈情况进行及时调整，ZARA 可建立更敏捷的组织架构。此经验也对于众多国际性零售企业颇具价值，通过数据进行决策机制的建立，将有助于企业优化国际决策的流程，让企业在数字化经济的浪潮中实现新增长。

值得期待的是，ZARA 与腾讯智慧零售的结合远不止于此。仅就基于倍增行动中数据工具的应用来说，未来的品牌官方小程序商城将更精准地满足用户需求，微信生态中社交分享的富矿也将被充分发掘……借助智慧零售，ZARA 的未来将有更多可能。☺

绫致集团： 以数字渠道、数据决策 推动用户精细化运营



在服装零售领域，绫致的数字化转型一直快人一步。它早在2014年通过扫码购、2017年通过微信小程序商城等形式，发掘出销售的全新增长空间。数据显示，绫致的官方导购小程序 WeMall 单月销售已破 4500 万，其中 19% 来自跨城市购买，

20% 来自闭店时间，交易中 75% 销售的是线下店面中没有的货品。

去年，《哈佛商业评论》曾深入采访绫致集团的转型经验。如今，一年过去了，绫致又有哪些新的实践值得关注？智慧零售的下一步棋要如何走下去？

打造适合数字渠道的服务流程与管理体系

今年五月，腾讯董事会主席兼 CEO 马化腾在北京丰科万达广场体验智慧零售的商场数字化改造成果时，进入了绫致时装旗下的杰克琼斯智慧门店。在店内，马化腾用微信扫了一位导购员工牌上的二维码，成为绫致的会员和这位导购的专属顾客，也能随时得到专属导购的一对一服务。另一边，马化腾的这位专属导购则可以在门店工作空闲的时段，甚至闭店时间，通过导购微商城 WeMall，接收集团提供的上新产品的文案、图片、文章等内容，并通过社交渠道推送给顾客，拓展销售途径。就这样，通过店内导购人员的数字化，绫致集团触达消费者的渠道实现了数以万计的增长。这是绫致渠道数字化改造的一个典型侧面。

为了支持这一套“数字导购服务”流程，绫致开发出了一套“3 WE 体系”：社交电商小程序 WeMall；去中心化会员小程序 WeMember；以及将数字化的顾客沉淀到公司账户的 WePhone。简单来说，绫致会为每位导购配置专属的 SIM 卡，以及用这个 SIM 卡注册的微信账号，顾客会成为这个微信账号的好友，接下来，通过产



品信息推荐、红包卡券、导购个性化服务等形式，顾客将最终被引流至绫致的小程序商城实现下单或复购，或者引流到线下门店交易，发挥真正的私域流量的价值。

如果说工具和方法的引入是智慧零售的第一步，那么，管理手段的升级就是企业需要迈出的第二步。2019年，在渠道数字化的同时，绫致也推动了多项管理手段的革新升级。

首先，绫致正在打造适合数字渠道的标准化服务流程，在总部加大了专门的内容团队的建设，制作多样化的服务对话模板，并将其融入到标准化的服务流程中。导购只需通过 WeMall 小程序，按照官方指导流程和话题推荐便可更自然地与顾客沟通，推送内容与产品。通过标准化的手段，绫致降低了导购的服务门槛，加快了经验赋能的传导速度。

另外，导购人员的评估标准也在发生

相应的变化。在腾讯智慧零售的协助下，绫致制定了“导购三律”，以导购的登录率、分享率和开单率作为管理和考核导购的三大标准，并通过游戏化的激励机制调动导购人员深入数字渠道的积极性。

更深层的管理理念转变是，绫致通过 3 WE 实现了“去中心化”，导购不需要通过总部的 CRM 团队触达顾客，而可以通过 WeMall、WeMember、WePhone 1 对 1 地直接运营自己的顾客流量，通过线上销售获取收益。这种去中心化的管理架构更有助于企业充分调动一线员工的积极性，释放每一个数字化触点的销售力。

建立数据驱动的决策体系

通过线上线下渠道的数字化建设，绫致已经积淀了大量消费者的数字资产，譬如在绫致自有平台内的浏览偏好、消费情况等。这将成为未来品牌展开精细化运营

的重要基础。但仅有第一方数据还略显单薄，为此，绫致希望与腾讯大数据结合，更好地理解消费者。在腾讯智慧零售体系中，此类数据咨询服务模式被称为“腾讯用户圈层服务”，它能够将企业数据和腾讯大数据结合，得出对于消费者的多维洞察，从而指导营销和运营的优化。

2019年年中，绫致首次引入腾讯用户圈层服务，以一次品牌的大数据诊断为起点，进入智慧零售的新阶段。

目前，腾讯智慧零售已通过对时尚人群的数据聚类，找到值得绫致重点关注的 4 类核心消费者，并进行了更为精细的用户画像分析，呈现他们的消费能力、兴趣爱好与购买决策路径。譬如，“优雅成熟宝妈”群体消费能力最高，她们偏好旅游、养身，对育儿、美容产品更感兴趣，消费路径侧重线下；而“小镇个性女孩”群体则热衷二次元，虽然消费能力相对较低，但却有着积极的进店、比价行为，倾向于寻找心仪款式的最优入手价格；另外，“时尚活力白领”“都市追星少女”也各具特色，四类人群共同组成时尚消费阵营的主力。

在了解消费群体的分布与特征后，绫致便可以更有针对性地开展营销与运营。

在拉新层面，腾讯用户圈层服务可结合大数据分析结果提供营销建议，代言人选择、媒体选择、营销话题等都将在大数据的支撑下进行更有效的决策。譬如，在绫致旗下 ONLY 品牌的数据诊断中，项目组发现品牌在年轻用户群体中的影响力仍需加强，而品牌公众号粉丝的用户分布与时尚用户整体的分布情况相似，可作为品牌培养潜客的重要触点。

而近期品牌借势“王者荣耀”IP 推出联名款，亦是由大数据驱动的营销决策。

联名 IP 的本质是希望品牌进入 IP 粉丝的视野，实现顾客拉新或忠诚提升。而实现这一目标的前提是品牌需要明确 IP 粉丝与品牌现有粉丝及目标客群的重合度。而通过与腾讯大数据的匹配，绫致发现官方公众号和小程序的粉丝中，有将近三分之一是王者荣耀的活跃玩家，联名合作更能帮助品牌与他们展开交流。以往，这一判断主要依靠人工与不断的试错，而在大数据的支持下，品牌可以轻松了解重合度情况，甚至可以进行多个 IP 与多个服饰品牌潜在客户重合情况的交叉分析，找出最适合自己、更能形成市场差异的 IP 展开合作。

大数据的魅力不仅如此，它还能够为新品开发决策提供有效依据。通过对服饰类热词的关注情况分析，品牌便能了解消费者热衷的时尚元素，推动 C2M 模式的落地。虽然通过数据辅助新品开发的办法早已存在，但以往，企业往往只能参考销售数据，或者电商的前段行为数据，对于服饰这个潮流变幻莫测的行业来说，企业很难通过本季的销售情况指导下一季服饰的设计生产。这时，基于用户话题兴趣的即时数据就更具价值，它可以更早地告诉企业当下用户最感兴趣的潮流元素，是豹纹、流苏还是皮革，让品牌能够实时跟进用户的潮流偏好。同时，腾讯用户圈层服务还可以帮助企业分析不同目标客群中的流行趋势，让决策更加有的放矢。

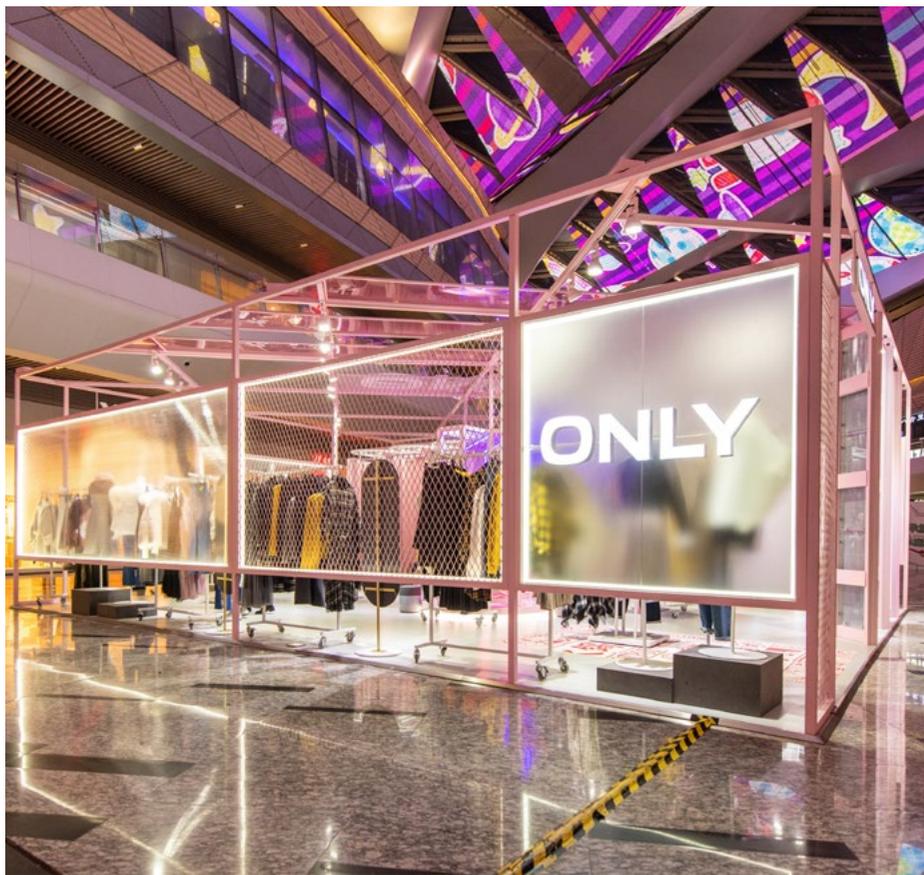
进入转化与复购层面。一方面，腾讯用户圈层服务可结合基于地理位置的大数据信息，为门店的选址与选品、组货提供指导，减少开店初期的试错成本。在商圈热力的栅格图上，企业可以直观地了解目标商圈周边的人流情况，以及品牌各类客

群的分布比例。更值得期待的应用形式是，未来，品牌还可以通过大数据了解在不同时段来店顾客的用户画像，让线下运营也能像线上营销一样精准，这将推动线下零售水平的又一次飞跃。

另一方面，通过对消费者所处的与品牌互动的生命周期的追踪分析，品牌还可以识别高价值客群、激活流失客群。以绫致旗下的 ONLY 为例，品牌可将“曾经有购买记录、近一年没有购买记录”的消费者视为潜在流失客群，而“一年内消费金额超过 3000 元”的消费者视为高价值客群。那么，这几类客群中，品牌 4 类目标

用户的占比如何？哪类用户流失情况最为严重？哪些用户对品牌更加忠诚？品牌如何展开更有针对性的运营？腾讯用户圈层服务也将根据大数据分析结果给予策略建议。

以往，零售指在特定的交易场所进行买卖。但现在，数字化赋能的零售已经变成从获客到沉淀，到后续精细化运营的全过程。大数据手段将帮助企业有效理解消费者、贴近新的消费习惯，创造出更多销售触点与机会，实现更精准的决策与更精细的运行，从而实现可持续的增长。🕒



每日优鲜： 生鲜零售是全价值链效率和体验的竞争



在我国，生鲜是一个有着 5 亿规模的市场，然而在这个市场，线上的渗透率依然很低。除了生鲜行业对零售商供应侧能力要求高之外，消费者市场培育不到位，“线下门店 + 配送”的生鲜电商模式成本高，消费者需支付溢价等，也都是线上生鲜一时没能撼动线下菜市场的重要原因。

每日优鲜的出现代表了线上生鲜的另一种逻辑和商业模式。它通过对供应侧经营能力的数字化，将核心的经营能力变得可复制，从而摆脱了传统零售对人的依赖；

同时设前置仓代替门店，将线下变成交易闭环中的履约单元。这种模式让每日优鲜得以以爆炸式速度实现扩张。

在每日优鲜合伙人兼 CFO 王珺看来，未来生鲜零售的竞争将是全价值链效率和体验的竞争。这也意味着，生鲜零售商的核心能力不再仅仅是选址、对员工的培训，而是重塑整个零售价值链。

生鲜零售是全价值链效率和体验的竞争

根据市场调研公司 Euromonitor 的数

据显示，2018 年中国生鲜市场交易规模达到 4.93 万亿，同比增长 4%，预计 2019 年将增长到 5.13 万亿。但是相比于服装、3C 等行业 30%-40% 的线上渗透率，生鲜的线上渗透率只有 4%。

在每日优鲜出现之前，线上生鲜的主力军是数字化转型后的传统零售企业，很多线下零售大玩家都涉足生鲜，但从线上的渗透率来看，这些传统零售商显然还没有抓住生鲜市场的增量。

王珺认为，传统零售企业在做数字化转型时，大多是基于线下环境，通过 IT 系统做到了信息流的数字化，但并没有实现库存和现金流的数字化；其次是线下零售的管理逻辑是把员工培养成全能人才，传统零售高度依赖店长的经验，因此培训是中国传统零售行业的核心能力。

所以，在传统零售商早年涉足线上生鲜的时候，线下的优势有可能成为他们发展线上生鲜的障碍。比如，没有做到交易侧和实际供给侧的库存同步，常常出现卡单现象，用户体验不好；虽然提升了速度解决了“快”的问题，但更多的还是基于“现有门店 + 配送”的模式，对供给侧缺乏创新和效率的提升，因此没有完全解决用户“省”的问题。更重要的是，传统零售模式下，单店的选品、采购、物流、库存周转等经营高度依赖店长的经验，门店的复制

依赖于人员的培训，其复制性就偏低，也就无法抓住市场真正的增量。

王珺认为，实际上，生鲜零售已经进入了一个全价值链效率和体验竞争的时代，需要的是对整个零售价值链的重构，也即要有大规模的分布式库存、高速周转的能力以及保鲜能力等。每日优鲜在进入生鲜市场时，对市场大方向有了基本的判断。比如在究竟是做民生还是做高端生鲜的问题上，王珺认为，所有的互联网超级平台都是服务老百姓，解决的都是老百姓的日常生活问题，所以每日优鲜自然是要做民生；在“到家”还是“到店”问题上，每日优鲜的判断是，生鲜在线化程度不高，主要原因还是在于供给侧问题，过去的在线生鲜没有为用户提供“多快好省”的体验。一旦解决了供给侧问题，用户更喜欢“到家”服务，因为买菜不是一件快乐的事情。

基于以上的判断，每日优鲜的商业模

式去掉门店，做前置仓，利用智能化把经营能力数字化，也就是从选品、采购、商品的运作到库存的周转和保鲜全部数字化成可复制的数字模型。甚至是连采购这种依赖买手的环节，每日优鲜也做了一些数字化的改革，每个前置仓会自动计算出补货计划，由补货计划自动生成采购计划，从而实现买手采购的数字化。这样一来，核心的信息都在线上，进销存都数字化，而无需依赖人的经验。

与此同时，传统零售倚重的线下门店，在每日优鲜的模式中，成为交易闭环中的履约单元。它因为极为简单，易于复制，也突破了传统零售中扩张的瓶颈。

需求侧释放全价值链效率

对于每日优鲜来说，供给侧全价值链效率的提升是它的核心竞争优势，与此同时，还需要需求侧流量的匹配，才能完成

其商业逻辑的闭环。如果前置仓订单密度不足，会影响它的经营效率。而要充分释放每日优鲜全价值链的效率，需要从需求侧解决两个问题：以较低成本获客，以及通过对用户圈层的分析洞察，驱动科学决策，实现用户精细化运营。

在需求侧，借助腾讯强大的生态和C端消费者连接的能力，每日优鲜通过对线上、线下多触点的用户精细化运营，实现低成本获客。

借助腾讯智慧零售全触点解决方案，每日优鲜打造了一个包含商业触点、社交触点、线上触点和线下触点，线上线下全交流的全触点布局，提高了用户拉新、转化、留存和唤醒方面的效率。

其中，商业触点基于腾讯大数据和每日优鲜数据结合后的数据分析结果，在保护消费者数据隐私的前提下精准抓取目标人群，根据人群兴趣定制广告内容，投放社交广告，一方面提升广告投放的购买转化率，另一方面为每日优鲜微信公众号引流。结果显示，20天内，每日优鲜微信公众号增粉4万人，成交转化提升超过200%。

线上触点利用每日优鲜微信公众号，配合激励机制鼓励粉丝加入互助交流社群。截至2019年6月，在公众号官方私域触点与社交触点联动的20天时间里，吸引了超过1.1万人加入每日优鲜用户互助交流社群；在社交触点上，每日优鲜采取每日场景化商品推荐、群友互助瓜分红包、官方抽奖福利等手段，与用户保持密切联系，刺激用户消费。在每日优鲜的110个群内，1.1万人平均每日转化率达到10.3%，30天内人均复购达到2.7次。

除此之外，王珺认为，腾讯拥有的社





交数据与每日优鲜的交易数据有很高的连接性，因为交易里面最基础的就是看用户的生活是什么样的。

“当你做民生品类的时候，这两个数据的连接性很高。比如说在我们选址过程中就会看一个区域的年龄结构、男女比例、收入结构。线下除了门店选址以外，还有地推选址。”王珺表示。

在对用户全触点运营的基础上，每日优鲜还利用腾讯用户圈层服务，该服务将品牌一方数据和腾讯大数据结合，在保护用户数据隐私的前提下进行消费者的洞察，为运营决策提供数据依据，最终达到优化商业决策的目的。通过腾讯用户圈层服务，每日优鲜将 App、小程序等品牌数据资产与腾讯大数据结合，从而更好地了解用户画像、消费特征、潜在客户、渗透率，以提升获客、转化到交易的效率。

例如，每日优鲜通过品牌一方数据和

腾讯大数据的结合，对周边潜在客户进行洞察，以实际渗透率划出周边高潜地区。这为地推活动的展开提供了区域参考，也缩小了此前因盲目选择而导致区域间渗透率差距大的现象。通过在针对性区域开展地推活动，一些高潜地区的渗透率在一个月内翻倍，新开仓渗透率达到理想单量的时间缩短了三分之一。

总的来说，腾讯用户圈层分析服务不仅提升了每日优鲜从新开仓到成熟期单量的速度，也量化了考核仓的增长潜力，为不同潜在客户制定不同的单量目标。同时，还可以帮助每日优鲜精准安排地推资源，更好地监测管理地推效果。

下一个“五年规划”

据王珺透露，每日优鲜已经开始第二个“五年规划”，这个“五年规划”的目标包括：第一，到 2025 年，让中国前

30-50 城市里从 70 后到 00 后，都能够充分享受生鲜在线化，每日优鲜占到生鲜线上市场一定的份额；第二，每日优鲜成为一个社区生活的超级平台入口，在满足用户生鲜、水果等需求的基础上，还将引入大量的社区业务；第三，在成为消费者认可的生鲜平台后，倒推整个零售生鲜上游的进化，包括商品标准化、食品安全等。

要实现这个五年规划，每日优鲜在组织架构和管理上也面临着不小的挑战。

首先，每日优鲜需要构建起一个从上游选品采购到库存管理、销售流通再到最后的交付，以及底层技术支持的长链条。从企业内部组织架构来说，王珺认为，需要一个有能力管理长价值链的组织架构；其次，在这个价值链中，有很多节点是物理环境分布式的。所以，未来要对这些节点进行集中化经营，也就是“中台 + 前台”的组织结构。

从外部来说，王珺表示每日优鲜将与腾讯智慧零售在腾讯生态内有更大的合作空间。例如，在微信内对品牌私域流量的运营。“本质上我觉得微信在改变过去流量的分发逻辑，以前的流量都是中心化的，某一个 APP，某一个搜索引擎，某一个广告商，现在是反过来，每个人至少会成为一个流量的主体的组织形态或组成形态，且成为获客中的甚至更主要的形态。这块我们可以深入来一起开发。”王珺表示。

不止是需求端的获客，在王珺看来，未来每日优鲜和腾讯智慧零售甚至可以携手，一起探索生鲜全链的数字化。不仅是生鲜的采购管理和库存，还有生鲜供应链上下游，从上游的生产管理，到下游的销售管理，借助腾讯智慧零售的能力，每日优鲜实现全链的数字化在未来成为一种可能。⑦

大悦城： 极致数字化要实现 对用户的“全景化”研究

作 为国内商业地产的头部品牌之一，大悦城是少数在数字化还未成为大趋势之前，就已经在品牌中植入了数字化基因，可以说，大悦城的数字化之路比很多同行早了4-5年。

数字化也为大悦城的发展带来加速度。2019年4月3日大悦城控股发布的2018年年报显示，在线下百货业普遍不景气的市场大环境下，大悦城2018年净利润达到了20.04亿元，创下历史新高。

大悦城的成功源自于对其核心竞争力——客流——的数字化运营，从而给顾客带去更好的体验，提高顾客的黏性。大悦城商业管理中心CIO张灿认为，极致的数字化，是要构建起对顾客的“全景化”研究，即在保护用户数据隐私的前提下，不仅要掌握用户在大悦城场景下的行为，还要掌握用户的圈层信息，从而能够助力大悦城从战略定位到业态组合再到营销活动策划等全产业链的决策。

对流量的渴求变成对数字化的诉求

大悦城是中粮集团城市综合体系列的核心品牌，也是中国商业地产品牌top10。张灿认为，在传统零售“人、货、场”三



大要素中，“场”是大悦城最善掌控的，对客流的识别与运营才是核心竞争力。

近些年，随着更多的企业进入商业地产领域，存量商业市场受到挤压，大悦城也感同身受。如何将竞争压力转化为业绩提升的动力，大悦城进行了一轮又一轮的研讨与试错，目标最后锚定到一个原点，即“客流运营”这个核心竞争力。

“增加体验感，提升顾客黏性，是大悦

城客流运营的基点”，这一点最终都源自数字化，即数字化客流和以此为基础提供的个性化服务，“流量运营诉求”转变成为数字化工作的目标与源动力。

深度数字化对大悦城来说并不是终极挑战，因为大悦城自身就带有数字化基因。2007年，时任中粮集团董事长宁高宁将信息化、数字化确定为未来实体商业运营的战略方向，并从组织保障层面构建了购物



中心的第一支数字化团队——研策部。“技术部门不只是成本中心，未来它更将成为利润中心，数字化、智能化将重构业务、创造新的产能模式”，所以，相对于许多同行，大悦城的数字化开始得要更早一些。

2016年底，大悦城开始自主构建拥有自主知识产权的“悦云”系统，2017年10月全面上线应用。

悦云依靠“魔方中台”打透了体制内数据与业务的连接，解决数据孤岛问题；利用“OneCore”打通了行业与产业的数据壁垒，使同业、异业、第三方信息融会贯通，洞察商业规律，发掘用户价值，打

造“商业智慧”。两条产品线一横一纵，支撑串连起购物中心的运营生态，实现终级版的“智慧商业”。悦云还内置了拥有完全自主知识产权的生物识别引擎，打造了基于物联网和区块链的技术产品，正在重构零售核心场景下的“人”“货”“场”组合关系，这也意味着大悦城不仅可以掌握边缘消费者的购物习惯，还可以洞察到竞争对手的运营情况，使“智慧决策”成为可能。

2016年以前，大悦城曾尝试与第三方数据公司开展竞品、竞对、客研等课题的研究，试图解析客群、客质与流量的潮汐关系，鉴于数据公信力与合作模式的限制，

效果均不理想。

2016年后，随着悦云的深度应用，赋予了大悦城实施“本场社交”、强化“圈层文化”的可行性，即研究有共同兴趣爱好、价值观、生活区域的用户人群的消费习惯和路径，提供辅助决策和依据。

在决策中加入更多数据维度

2019年4月，中粮集团和腾讯达成战略合作关系，这成为大悦城与腾讯智慧零售展开合作的一个契机。

腾讯的一些特质，是与大悦城数字化转型契合的：“腾讯有科技企业的特质，又

包含了线上运营的特质，所以跟我们未来的战略还是非常契合，因为我们未来的战略就是要做通场的社交、本场的社交，一旦带上‘社交’两个字，其实腾讯已经变成这个行业的不二之选了。”

在对用户数据隐私保护的前提下，腾讯“社交基因”的加入与腾讯用户圈层服务的加持，填补了客研工作的两项空白：一是腾讯整体的数据和用户标签能力，弥补了大悦城在数据维度上的不足，二是腾讯积淀多年的行业合作方法论，加上对业务的理解，能够和大悦城在业务上展开更深入的研究和探索。

大悦城一方数据与腾讯大数据结合后，腾讯用户圈层服务通过对客流、竞争客流、客群组成、用户分布等多维度的分析，全产业链助力购物中心，提供不同环节决策所需的数据分析支持。

例如，在商业地产的规划建设时，通过对周边人群的数据分析，对购物中心进行精准定位；通过日常经营监测，根据与竞争对手客流情况的对比，调整经营策略；根据经营策略的调整和客流画像分析，确定选择设计什么样的业态，以及引进哪些品牌来吸引用户；根据不同类型用户的购物习惯分析，确定品牌商铺落位；在日常的运营、营销中，根据细分客群消费者特征策划营销活动，优化日常体验。

腾讯智慧零售对位于北京的两家大悦城做了全面的用户圈层数据盘点，包括客流的监测、竞争对手客流的分析以及片区人群洞察等。客流的监测主要通过打通交易数据，分析不同人群的消费习惯和品牌偏好，例如男性/女性的购买频次和单次购买量，不同消费群体的购物路径，以及每过三四个月人群构成产生了什么样的变

化等；而竞争对手客流分析，主要分析的是哪些客流在流失，以及流失的客流有哪些特征等。

腾讯用户圈层服务提供的用户数据和洞察，在大悦城全产业链的决策中都有参考价值，当决策中加入数据洞察这个维度后，决策效率有明显提升。

例如，某一时段内，大悦城发现市场对客群有分流现象，借助腾讯用户圈层服务对竞争对手的流量探测，清晰地复现了流失客群的基础特征及相应留存区域等关键信息。症结找到后，在保护用户数据隐私的前提下，利用腾讯生态触点向这些用户发送大悦城的广告信息，进行用户找回及品牌营销，盘活存量，挽回流失顾客，拉动消费黏性，强化了大悦城的市场竞争力。

更加翔实精准的数据发现让双方对圈层服务都有了全新的认识与评估，决策也有了更可靠、量化的客观依据。在品牌引入阶段，“用数据说话”成为商业决策中的关键词。例如，某品牌的潜力和价值经过腾讯用户圈层服务数据推演，结合悦云线下数据的相关度研究后，大悦城最终引进了该品牌，经过对其一段时间的业绩追踪，达到了预期，与研判完全吻合，这也充分印证了腾讯用户圈层服务的价值。

数字化的目标是实现对顾客全场景化的研究，这不仅包括对大悦城内顾客场景的研究，还包括了场外场景的研究。通过对顾客全场景的研究和洞察，输出从营销、体验到选址、规划、复盘等一系列的决策。在保护用户数据隐私的前提下，“如果不能描绘顾客职住、常访地等轨迹信息，就没办法全场景地进行演度分析”，这正是腾讯用户圈层服务所能带来的价值和实现的目标。

双方自合作以来，腾讯智慧零售已经向大悦城输出了完整的圈层分析报告，为决策安全提供数据保障，未来腾讯的目标是用户圈层服务产品化，以SaaS形式与悦云直连，为大悦城提供更简单易用的服务。

悦云智慧，普及大悦城智慧商业探索经营

据张灿透露，中粮集团大悦城地产已经通过悦云系统，打通了大悦城控股下面从产业园、写字楼、酒店到购物中心、农场的业态，数据的连通带来顾客价值的最大化。例如，当顾客出现在中粮集团旗下业态的场景中时，由于数据已经打通，就可以通过ID或者手机号码识别出是同一顾客。在保护用户数据隐私的前提下，大悦城就可精准识别、记录，将消费习惯与游移路径有机叠加，为顾客提供更加智慧的服务。

伴随悦云在大悦城内的深度应用，外延性、场景化的应用也得到了迅速的扩展。例如停车系统与会员体系的打通，通常需要几个月的时间，效率很低，但依靠悦云魔方中台，一年内便可接入上百家此类应用，效率翻了十几倍。应用的打通，可以让消费者获得更多的现场权益和积分权益，使购物中心有了更多机会触达顾客，提供个性化服务，提升消费者体验。

悦云在中粮大悦城的铺陈所带来的价值得到了集团和顾客的认可。2019年8月，在集团领导的推动下大悦城成立了“悦云智慧”的商业化公司，公司将悦云向全行业进行SaaS。未来，悦云智慧将联手腾讯智慧零售，助力更多企业完成数字化转型。⑦

专家点评

中国零售业的数字革命已经到来

零售业由人、货、场三个部分构成。人是商品的需求方，货是商品的供给方，场则是联接需求与供给实现交易转化的环节。

传统零售主要以线下实体店的形式提供服务，而新环境下零售商主要以线上电商的形式进行突破。随着数字技术的日益成熟，消费者购买习惯的改变，线上线下的融合成为必然。线上线下将各取所长，相辅相成，效率更高、体验更好的零售新形态正在形成。中国零售业的数字革命已经到来。

首先，人与货的匹配是零售企业必须做出的战略选择。给定目标商品，企业需要寻找最理想的顾客；而给定目标顾客，企业需要匹配相应的商品。传统零售商多是从商品出发，为了追求规模和效率，许多零售商采取了商品标准化的策略，规模化是容易了，但是千店一面的店铺却不能很好满足客户在产品 and 购物体验上的个性化需求。大数据为零售企业洞察客户的需求提供了强有力的帮助，使零售商可以围绕目标客户的需求进行商品匹配。例如永辉、大悦城、屈臣氏、每日优鲜、绫致都利用腾讯用户圈层服务对客户进行了洞察分析，从而匹配了目标客群所需要的商品，不同的店铺可以有不同的商品组合，甚至

不同的消费者个人都可以有不同的商品组合。大数据也可以帮助零售商进行有效的选址。

第二，客户生命周期管理能力是零售企业的增长动力。零售商不仅要重视获取新客户，更要重视维系和运营老客户。传统零售商多以价格促销的手段引流，不仅难以持续，而且严重影响利润。随着圈层数据和客户数据的不断丰富，通过小程序、微信公众号、APP 等手段，企业可以在最合适的场景和时间来吸引新客户，如每日优鲜、大悦城、永辉就取得了显著的成果。小程序、微信公众号、APP 等应用还可以帮助零售商进行一对一的沟通和促销，不仅提升了客户购物体验，更提升了客户复购频率，比如 Zara、步步高、绫致集团就取得了很好的成绩。

第三，商品供应链运营能力是零售企业的基本保障。零售业是一个具有低利润、高周转特点的行业，商品周转效率是赢利的关键。如果不能对需求进行准确预测，零售商一方面可能面临商品库存过剩，从而影响周转，如果是生鲜产品，甚至会导致商品的损耗；另一方面可能面临供货不足，从而损失销售的机会，同时也影响了客户体验。因为对客流量把握的不准确，



也会出现派工过多导致人员闲置，或者派工不足导致服务缺失。许多传统零售商就面临着这样的困境。步步高、永辉、每日优鲜就通过商圈数据和客户购买数据来优化商品的供应链过程和服务人员匹配过程，不仅提高了商品周转效率，降低了运营成本，还提高了客户购物体验。

第四，线上线下的有机融合将给零售企业带来独特的竞争优势。线上具有引流的优势，而线下则具有体验的优势，如果能够发挥各自的长处，零售商不仅能够实现高效率大规模的商品交易，同时还可以提高消费者的购物体验，会成为零售商独特的竞争优势，如大悦城、步步高、屈臣氏、Zara 等企业就尝到了这方面甜头。

王高 | 文

王高是中欧国际工商学院市场营销学教授，宝钢市场营销学教席教授，副教授长



2019 年度零售业数字化增长榜

统 筹：齐 馨

特刊主编：麻震敏

案例支持：腾讯智慧零售战略合作部

采 写：麻震敏、刘 玥、周 强、刘筱薇

周瑞华、齐 心、白志敏、冯 祺

策 划：金洛佳、舒 歌、李 河、杨 恒

美 编：刘 冬

.....
联系方式：北京市朝阳区朝外大街 22 号泛利大厦 19 层

邮 编：100020

联系电话：（010）85651132

电子邮箱：newmedia@hbrchina.org



《哈佛商业评论》中文版
微信公众号



2019 年度零售业
数字化增长榜



腾讯智慧零售
微信服务号