

数字化改革看浙里

# 从不可能到可能

## ——联华华商集团的数智化变革之路

朱言

为什么要数智化转型?“因为大势所趋,发展所需。”杭州联华华商集团董事长张慧勤说。时代的更替,任何人都无法抗拒。当下,数字化转型已然成为零售业发展的必由之路,而谁能率先破局也成为未来发展的关键。早在1996年,《数字化生存》一书中就曾提出:“数字化生存是现代社会中以信息技术为基础的新的生存方式”。



杭州联华华商集团参展国际电子商务博览会现场

### 想在做前

谁读懂了时代,谁就走在前列。而这个时代也显现出新的特征,信息和数据本身变得越来越重要,节奏加快,场景差异化大,没有标准,需要试错。

有学者曾指出“工业时代企业的本质是通过优质的商品来满足人类物质世界层面的各种刚需;而数字化时代的本质则是通过人类个性化的、精神世界层面的需求得到张扬。一个侧重物质世界,一个侧重精神世界;一个侧重规模化,一个侧重个性化”。这是杭州联华华商集团面临的新课题,也是一直在思考的新问题。传统企业想要继续生存和发展,就需要通过数智化转型,建立基于数据支撑和流程再造的快速决策机制,打造更加扁平化、柔性化、网络化的敏捷型组织。

这些年来,联华华商通过不断探索,正在向基础设施云化、前端触点数字化、核心业务在线化、运营数字化、端到端智能化的转型路径逐步迈进。数智化转型对于一家传统企业而言无异于脱胎换骨,转型之路注定布满荆棘。数智化转型绝不是简单的数字化工具和技术的应用,涉及到企业的战略、文化、业务、组织、流程等各个板块。

如何推进数智化转型,联华华商的答案是:谋定快动,蹄疾步稳。在战略上勇于进取,在战术上稳扎稳打。把“胆子要大”和“步子要稳”结合起来;把慢不得的紧迫感和急不得的定力结合起来;把时不我待的干劲与静水流深的稳劲结合起来。坚持一张蓝图绘到底,久久为功,驰而不息。

数智化转型是以客户需求为“主导者”,从外部需求倒逼内部变革,推动企业思维模式从以产品为中心向以客户为中心重塑。

联华华商“四五”规划提出的战略目标是:建设以零售为基础的数智化融合型商业服务新平台,打造“让消费者更喜爱我们”的美好生活新中心。

“数智化是手段,目的还是要实现企业业务的转型、创新和增长,让企业具备快速适应面向未来的核心竞争优势重构的能力。”张慧勤说,下阶段,联华华商希望通过与各个领域志同道合的合作伙伴紧密联结,共同拥抱变化,合力应对挑战,携手打造共享共赢的生态模式。

### 什么是数智化思维转变,模式升级

经济学家、诺贝尔经济学奖获得者罗纳德·科斯曾说:“一个企业的边界,不管是空间上,还是时间上的,都是由交易成本决定的。”对于零售企业自身,要通过数智化转型推进成本下降和效率提升。对此,张慧勤认为:“零售竞争的关键在于成本和效率。而数智化转型的意义也在于降本、提质、增效。两者深度契合。”近年来,联华华商通过构建门店数智化系统体系和供应链数智化系统体系,不断提升自身的高质量发展能力。

从需求的层面出发,商业的本质是令顾客满意。对于顾客层面,就是要通过数智化转型为顾客创造愉悦感。新零售从人、货、场的数智化改造开始,但最终的落脚点还是要回归到商品力、服务力、营销力、供应链建设等零售“基本功”的比拼,而在这些领域,联华华商无疑是优秀者之一。

当前,联华华商通过数字赋能管理,这样提升商品力:开发选品系列算法,支撑智慧选品工具应用,提升商品力。智慧选品上线,集约化管理门店商品,推进商品固化,提升商品力。建设陈列系统,实现货架电子化,推进陈列资源系统化管理,多措并举提升商品力。

IDC(国际数据公司)曾对数智化转型提出过一个定义:数智化转型,就是利用数字化技术和能力来驱动组织商业模式创新和商业生态系统重构的途径和方法。联华华商深以为然。

艺术范十足的鲸选店,营造自然而品质的环境,给顾客不同于传统超市仓库式购物的全新体验,联华的“鲸选店”将智能黑科技、全球新鲜美食、潮流娱乐和精品居家等板块以精品馆的形式布局,科技、艺术、购物、美食、娱乐、全球购、1小时送达……遍布杭州的一家家融“黑科技”、美食娱乐、次世代购物于一体、线下体验线上服务相融合的体验式新零售实体店,给顾客带来超智能超未来感购物体验。

而联华鲸选APP,则是门店智能化的核心点,比如,智能拣货、无人收银、点餐、直播、停车等服务。将原先的线下零售业态变成全渠道的数字化、智能化、一体化的经营方式。

“数字化是通向新零售的根本技术路径。发展新零售,必须借助新技术,对经营、管理和供应链的各个环节进行数智化改造,推进数智化转型,现实经营数字化、管理数字化、供应链数字化,进而形成基于数字技术的数智化新零售。”联华华商首席战略官、首席信息官、鲸选事业部总监沈铮说。

### 亿猫智能购物车—购物流程图

亿猫



### 以人为本,让数据回归价值

新冠肺炎疫情冲击下人们的消费观念、消费偏好和购物方式都在发生着改变,但有一点始终没有变化,那就是对美好生活的向往。客户价值的创造,是今天企业最应该坚守的价值观,但客户价值创造需要企业创新加速的可见,需要从技术创新向应用创新的转换。

联华华商一方面切实加强社群营销,运用直播、拼团等新工具创造销售新增量。通过推广社群、开展拼团、全员直播等形式,多措并举扩销增量。另一方面,以数据驱动会员发展,建立以消费者为导向、全链路精准营销的会员体系。通过客层分析,强化消费者画像,同时优化会员权益,促进会员体系由单一功能型向生态型升级,提升会员粘性和活跃度。

信息化是过去的管理基础,数字化是过程。通过数字化解构每个物体之后,会沉淀大量的数据,再通过大量数据的变化和使用,用最优的方法形成智能化。

联华华商基于集团会员、消费、商品数据及调研结果进行洞察挖掘,累计出具《2020年度会员白皮书》等多份集团级分析报告,构建顾客全生命周期分层分群的多维度会员分析模型及指标体系,提供会员洞察分析及会员营销活动策略报告。

以客户为中心,以商品和服务为核心,以数字化运营技术为支点进行突围。

联华华商人一直问自己,未来将以更加迅猛的速度来临,并可能为我们呈现无法预见的挑战,在不确定状态下我们如何作出判断和决策?

“业财融合”的概念近几年在财务圈日渐流行,即在企业资源有限的前提下,财务人员掌握财务目标的同时了解企业的运作状况,可以帮助企业实现有效的资源配置。而早在几年前,联华华商就开始推进“业财一体化”项目,增强业财互动,着力提升经营管理数字化、核心业务在线化,深入挖掘数据资产机会。

一切以用户为中心,其他一切纷至沓来。为进一步适应业务的快速迭代,联华华商探索“人业财”融合的中台架构,足够抽象的规则中台,将多端业务系统与财务系统进行解耦,以松耦合的方式来适应未知的业务拓展,寻找“什么样的数据是正确的?业务数据应进行怎样处理?”的答案。

我们不能只盯着竞争对手,因为真正的对手从来不是某个个体,而是风云变幻的时代。下阶段,联华华商将顺应消费新趋势,打造满足美好生活需要新模式,秉持“好商品、好体验,构建人情好生活!”的“三好”品牌使命,努力打造长三角区域领先、满足消费者品质需求的全渠道零售商。

### 链接

#### 联华数智化转型路线图

- 2005年,开展“自动补货”探索;
- 2010年,上线“联华购物网”,试水电子商务;
- 2013年,“支付宝”在全国商超企业中率先落地联华华商;
- 2015年,推出自有新零售品牌“联华鲸选”,开启线上商城业务;
- 2016年,上线“到家业务”;
- 2018年,启动实施信息系统“上云”,并推出“联华鲸选”APP;
- 2019年,完成数据中台和业务中台的基本构架,联合合作伙伴推出智能购物车;
- 2020年,启动业财一体化项目;
- 2021年,社区预售全面上线。

#### 联华华商数智化建设构建“一圈层+三场景”



(本版图片由杭州联华华商集团提供)