

提升管理水平,降低运营成本,优化服务能力——

“物美+多点”解决零售数字化“痛点”

本报记者 杨学聪

慧眼观企

近年来,物美集团通过做强数字化技术、融合线上线下业务,努力提升消费体验,打造良好购物环境,巩固了自己作为国内大型连锁超市的地位。通过培育多点Dmall全渠道零售平台,物美打开了线上业务渠道,理顺了线下业务管理条线,逐渐实现全场景覆盖、全渠道经营、全链条联通,推动传统实体零售企业数字化转型,并解决了物流效率、货物管理、成本控制等一系列零售痛点难题。

“零售,就是高科技。”物美集团创始人、董事长张文中早在上世纪末作出的这一论断正在成为现实。由于超前布局,当电商不断抢占传统超市门店市场份额时,物美集团却逆势而上,以“物美+多点”模式实现了线上线下一体化发展,成为国内领先的科技零售集团。

数字技术解决难题

研究物美的发展历史不难发现,“用信息化、数字化技术解决零售痛点”是北京物美商业集团股份有限公司自诞生之日起就认准的一条路。也正因为具备这样敏锐的商业嗅觉,物美似乎总能“先行一步”。

张文中是美国斯坦福大学系统工程学院的留美博士后,上世纪90年代回国创业时,他创立了一家信息技术公司,主营业务从为企业做系统集成项目发展到自主开发一套专为超市设计的管理信息MIS系统和POS系统。不过,由于当时门店管理系统在国内外都刚刚起步,缺乏市场认知度,因此业务进展并不顺利。于是他想出一个办法,开家超市展示信息系统的应用场景。

1994年,第一家物美超市在北京市公主坟翠微大厦后一个租用的车间里诞生了。靠着先进的POS机系统,告别了算盘珠子手工记账的物美,第一年单店流水就超过1亿元。这样的成绩在当时零售业内堪称奇迹,卖POS机四处碰壁的张文中无心插柳地收获了“第一桶金”。

当时,传统的柜台式销售举步维艰。创造了销售奇迹的物美托管、兼并、收购了不少经营困难的国有店铺。同时,封闭式柜台渐渐变成开放式货架,物美的招牌越来越多地出现在北京街头。

“张文中当时就提出‘零售,就是高科技’,在那个时代是非常超前的理念。”物美集团党委书记许丽娜举例,物美最初选择了第三方物流,在位于北京市朝阳区的南皋村建立了华北地区最先进的物流系统,实现货



物美北京三里河店开通“自助购”结算通道便利消费者。 本报记者 杨学聪摄

物按店铺分拣,并将这种方式沿用至今。

技术不断进步,物美也紧跟潮流。2014年,在做好线下零售的同时,物美开始探索数字化转型。2015年4月,张文中与另外两名投资人创办了一家全新企业——全渠道零售平台多点Dmall,并担任董事长。在物美的配合下,多点开始寻找实体零售业的数字化改造方案。

此时,国内零售企业也面临着各种难题。比如,超市卖场想搞促销,员工就得忙活一夜,人力成本、流通损耗居高不下;不少外资超市在短暂兴盛后也出现经营困难,甚至退出中国市场。张文中期待“多点”成为传统零售业摆脱困境的“发动机”。

按照多点Dmall总裁张峰的说法,多点“聚焦场、连接人、协同货”实现全场景覆盖、全渠道经营、全链条联通,驱动实体零售加快数字化转型。通过多点,物美将会员、员工、商品、服务和运营全盘在线化,并通过多点门店和电商通用的APP,将线上线下合二为一,“两条腿走路”让物美在电商时代实现了传统零售的逆势成长。

并购整合德国麦德龙、英国百安居的中国业务,完成对西南地区最大流通企业重庆商社集团的混改。如今,物美集团已成长为拥有1800多家商场,年销售额逾千亿元的头部零售企业。

线上线下互相赋能

提到物美近年来持续推进的数字化转型,许丽娜坦言,刚开始很多人不理解,但现在发现,线上线下业务齐头并进并没有让工作量翻番,流程优化了,成本反而降了下来。“‘物美+多点’的模式之所以能成功,因为这是一个线上线下互相赋能的过程。”许

丽娜说,通过深度合作,物美利用自身丰富的商超经验,推动多点系统功能不断优化,多点则用数字化帮助物美提高管理效率,降低成本。

对于物美的数字化转型,刘兆文是众多物美基层店长中感触最深的一个。2018年初,刘兆文调任年亏损数百万元的北京物美联想桥店任店长。上任没几天,张文中就来到店里,提出取消散装蔬果,全面标品化。

此前,多点以“店中店”形式进驻物美已有3年,并实行“双店长”制,即物美店长负责实体店运营,多点店长负责APP地推、拣货、自提和配送业务。联想桥店是物美和多点业务真正一体化的开始,刘兆文成为店里线上线下业务唯一的负责人。“当时大量老年客户是奔着散装蔬果来的,如果将散装蔬果变为标品肯定会影响业绩。”但刘兆文明白,标品是提升配送效率的关键,这件事早晚得干,总要有人踏出一条路来。

标品化实施首月,刘兆文惊讶地发现,虽然客流量下降了,但以前每月亏损15万元的蔬果柜台却减亏12万元。标品送达后可以直接上排面,节省了打理散菜的麻烦,清洁工都能少请两个。购买力更强的年轻顾客渐渐多了,线下销售保持稳定,线上则贡献了难得的增量。

这一年,从卖场出入口设计、拣货筐开口朝向到“自助购”落地,为了让扫描更快、顾客体验更好,超市里每一项变革都反复推敲。2018年,曾经在北京地区业绩垫底的联想桥店凭借线上线下的成功探索打了个漂亮的翻身仗。“这时,我感到数字化的时代真的来了。”刘兆文感慨道。

从此,物美线上线下业务全面提速。2018年年中,物美物流的配送时间从2小时缩短到90分钟。今年起,多点OS系统覆盖

了物美所有店面。这套系统让店长不用再为各种报表忙碌,事务性工作通过手机就能搞定。不管是员工、促销员、小时工,只要在手机上安装这套系统,就可以利用电子价签实现查询进销存、商品售价、价签绑定等。通过这套系统,搞线下的“秒杀”活动时,门店很快就能实现价格更新。

数字化不仅让工作条分缕析,也倒逼门店加速推进新技术应用。通过标品化、自助购、电子价签应用,联想桥店员工人数从150多人降到90人左右。2019年,物美全部门店到家订单增长49%,库存周转期降至21天。

作为开放性平台,多点的成长速度更快。目前,多点已与120个零售企业达成合作,服务近30个省份1.3万多家门店,用户数达到1.5亿,月活用户数达1800万,在全国移动APP电商排名中名列前茅。

优化管理创新服务

今年初,突如其来的新冠肺炎疫情给“物美+多点”构筑数字化零售提供了大显身手的机会。许丽娜讲述了这样一段经历,除夕夜,她飞抵韩国采购口罩,此后一个月,她分8批把1300万只口罩发回北京。货到了怎样才能公平合理地发出去?多点平台的大数据让物美能做到每天定时定量把口罩分配给有需求的市民,防止重复购买。

在线上业务加速发展的同时,物美线下门店也融入居民日常生活。疫情期间,北京800多家物美超市门店正常营业,保障米面油肉蛋奶蔬菜等生活必需品不断货、不涨价,在保价格、保质量、保供应、保安全同时,还创新服务方式,设立社区提货站,实行无接触配送。

无论是“自助购”、智能购物车,还是保价保供、进口冷链产品“一码溯源”,物美用数字技术为消费者提供更安心、更舒心的购物环境。“物美一直在不断迭代的路上,未来也会如此。”刘兆文说。

当前,物美又提出新的应用方向。比如,用多点实现老年卡、养老助残卡支付;加入竞争激烈的拼团业务;线上业务从注重APP下载量转移到注重APP复购;此外,还与麦德龙合作推出针对食堂的团膳业务。

对实体店的未来,张文中有点判断:“第一,从用户需求和供应链角度看,实体店有存在的必要性;第二,实体店必须进行彻底的数字化转型,提升管理效能,满足市场需求;第三,实体店能提供30分钟配送到家、堂食、理发、洗衣修鞋等服务,提供线上不具备的消费场景。”沿着这个思路,11月29日,物美集团又将“狗不理”品牌引入物美实体店终端和多点线上平台,并在门店开设狗不理联营现制专卖店,将餐饮老字号的消费场景与超市卖场相融合。

如今,千店千面的物美正通过全面数字化回归商业本质,不断充实完善自身服务能力,为消费者提供更好的商品和服务,也在零售业激烈的市场竞争中站稳潮头。

党的十九届五中全会通过的《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标的建议》(以下简称《建议》)描绘了社会主义现代化远景目标。站在新起点,中国人寿将全面认识和深刻把握新发展阶段赋予保险企业的新要求、新使命、新任务,努力为提高新时期社会保障水平贡献力量。

寿险业是以人身风险为标的的金融产业,与人民群众关系紧密。“十三五”期间,中国人寿把提升保障水平放在首位,新增风险保额超1700亿元,累计满期及赔付支出超8000亿元,承保大病保险覆盖近4亿城乡居民,理赔金额累计超900亿元;为贫困人口赔付和提供医疗费用补偿超900亿元。

进入新时期,保险企业应该深入领会党的十九届五中全会提出的新任务、新要求,深刻认清新发展阶段保险企业肩负的使命与责任,在以下方面推进工作。

第一,提升保险保障水平。保险业应该牢记以人民为中心的宗旨,围绕人民群众日益增长的保障需求,不断增强风险保障能力,拓宽保障领域,全面深入参与多层次社会保障体系建设,努力做强居民健康保障。继续推动城乡居民大病保险,优化完善异地就医结算,大力推进“一站式”结算服务,提高医疗费用使用效率,降低政府管理成本。

第二,参与破解未富先老等养老难题。积极参与养老金融改革,大力发展养老理财和基金、专属养老保险、商业养老金等真正具备养老功能的专业养老产品。整合养老资源、医疗资源和护理资源,探索布局医养结合产业链,为老年人提供治疗期住院、康复期护理、稳定期生活照料、安宁疗护一体化的健康养老服务,真正实现“老有所养、老有所医、老有所乐”。

第三,积极助力乡村振兴。要大力发展农村小额保险、农民养老健康保险等业务,扩大普惠保险覆盖面,让老百姓买得起、买得到、愿意买。积极实施“大美县域、幸福乡村”工程,助力县域经济社会发展和民生改善,释放农村农民的需求。做好全面脱贫与乡村振兴有效衔接,保持扶贫政策稳定,以保险机制增强其巩固拓展脱贫攻坚成果及内生发展能力。

第四,践行“金融为实体经济服务”天职,全面服务双循环新格局。保险公司可依托其专业优势实现供需良性互动,促进经济循环流转和产业关联畅通。一方面,可以充分发挥保险保障功能,解除生产者和消费者后顾之忧,在扩大市场供给的同时,释放更多消费需求。另一方面,通过向“一带一路”企业及外向型企业提供资金和保险支持,助力其走出去,全力拓展国际市场。

第五,发挥保险资金长期优势,全力服务现代产业体系建设。《建议》要求加快建设现代产业体系,推动经济高质量发展。面向未来的基础产业需要长期稳定投资,这正是保险资金的优势所在。保险资金投资要继续坚持长期投资、价值投资、稳健投资的投资理念,充分发挥保险机构的专业化投资能力和风险控制能力,持续加大对战略性新兴产业以及“两新一重”建设的资金投入力度,有力提升我国经济中长期发展韧性及创新动能。

第六,创新推进保险资金服务实体经济。支持制造强国、质量强国、网络强国、数字中国建设,密切关注战略性新兴产业发展和新业态新模式发展,重点支持新能源、新材料、5G等符合国家产业发展方向的企业,将保险资金更好配置到中国经济的“增长引擎”。进一步创新保险资金参股形式,推动国有企业深化改革;支持现代服务业发展,加大对中小微企业和个体工商户的支持力度,提升服务实体经济质效。

(作者系中国人寿集团副总裁)

新阶段保险企业高质量发展的着力点

苏恒轩

远见者改变我们仰望天空的角度

直耸入云的摩天大楼,勾勒出令人惊叹的城市天际线。这一切,正是源于远见者所描绘的宏伟蓝图。必和必拓积极助力远见者,为中国的城镇化进程输送基建所需的矿产资源。远见者的眼光从不止于当下所成,而我们则乐于为他们提供构筑未来的资源。

BHP



广告