



亚洲领先零售集团的数字化转型经验



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。

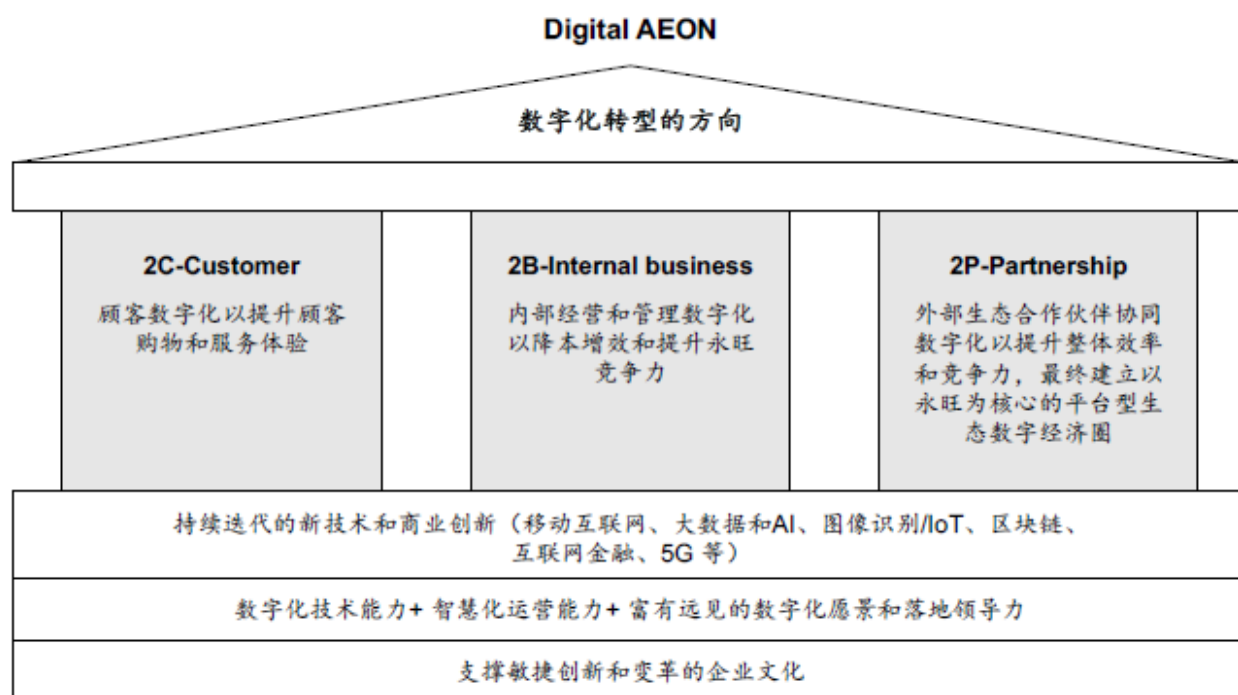
在数字化应用上，分为 ToC（Customer）、ToB（Business）、ToP（Partnership）三个领域。ToC 上，构建“永旺到家”自平台 APP 和小程序，快速提升顾客流量，构建全渠道的完整用户体验；而在 ToB，建立云办公、经营运营平台等工具流程，优化内部经营管理效率，提升永旺竞争力；最后在 ToP 侧，协同合作伙伴打造数字化生态圈，提升整体供应链效率。

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



视频一：互联网：零售业的挑战和机遇

沈愷：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，已经不能再用传统的概念去看，（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。

视频二：永旺的数字化转型：启动

文字摘要：

沈愷：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，怎么样更好地去理解客户吗？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，是具有很强影响力的，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 不光是一个前端的问题，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。

视频三：永旺的数字化转型：经验

<https://v.qq.com/x/page/k332428pa6s.html>

:40

文字摘要：

沈愷：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。

沈愷：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。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_38258

