



零售4.0客户战略、策略规划

阶段一成果报告

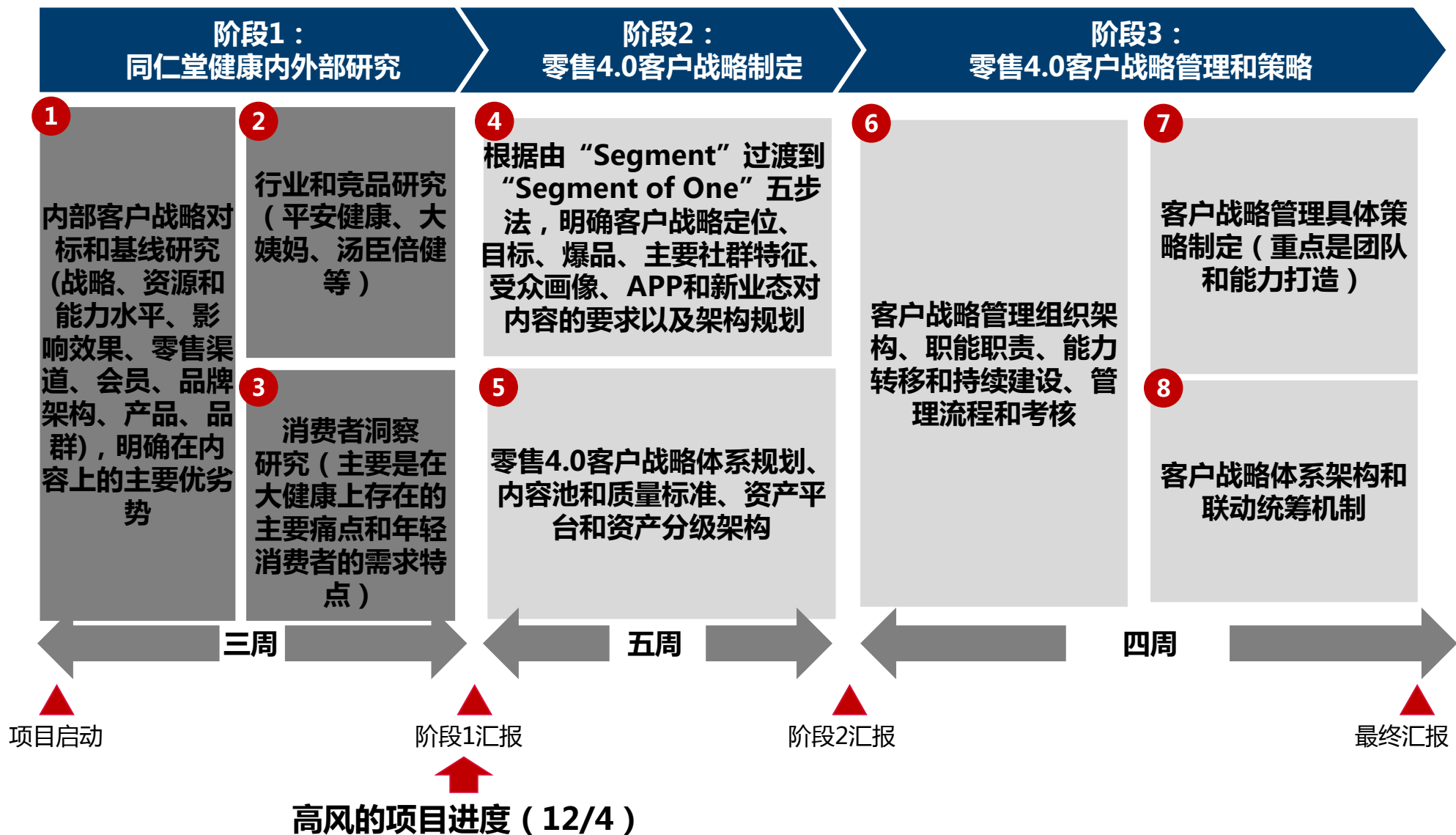
项目进度汇报

大趋势及启示

现状诊断

第二阶段工作重点

截止到12月4日，高风已基本结束第一阶段的项目工作



项目团队在第一阶段开展了超过17个访谈，收集大量同仁堂健康内部信息，在此对下列领导、同事们表示由衷感谢

管理层访谈	工作组访谈
谢博士、潘总专访小俞总	空间设计刘祥杰访谈
供应链耿跃华总访谈	APP设计李威威访谈
战略发展部唐辉总访谈	健康频道高荣访谈
IT杜勇总访谈	品牌洞察王丹丹访谈
产品事业部崔光总访谈	品牌洞察宁宇访谈
线上渠道丁国俊总访谈	会员中心杨苏访谈
人力资源李晶总访谈	品牌事业部王帅访谈
渠道部田擎总访谈	
供应链孙峰总访谈	
渠道部韩璐总访谈	

项目进度汇报

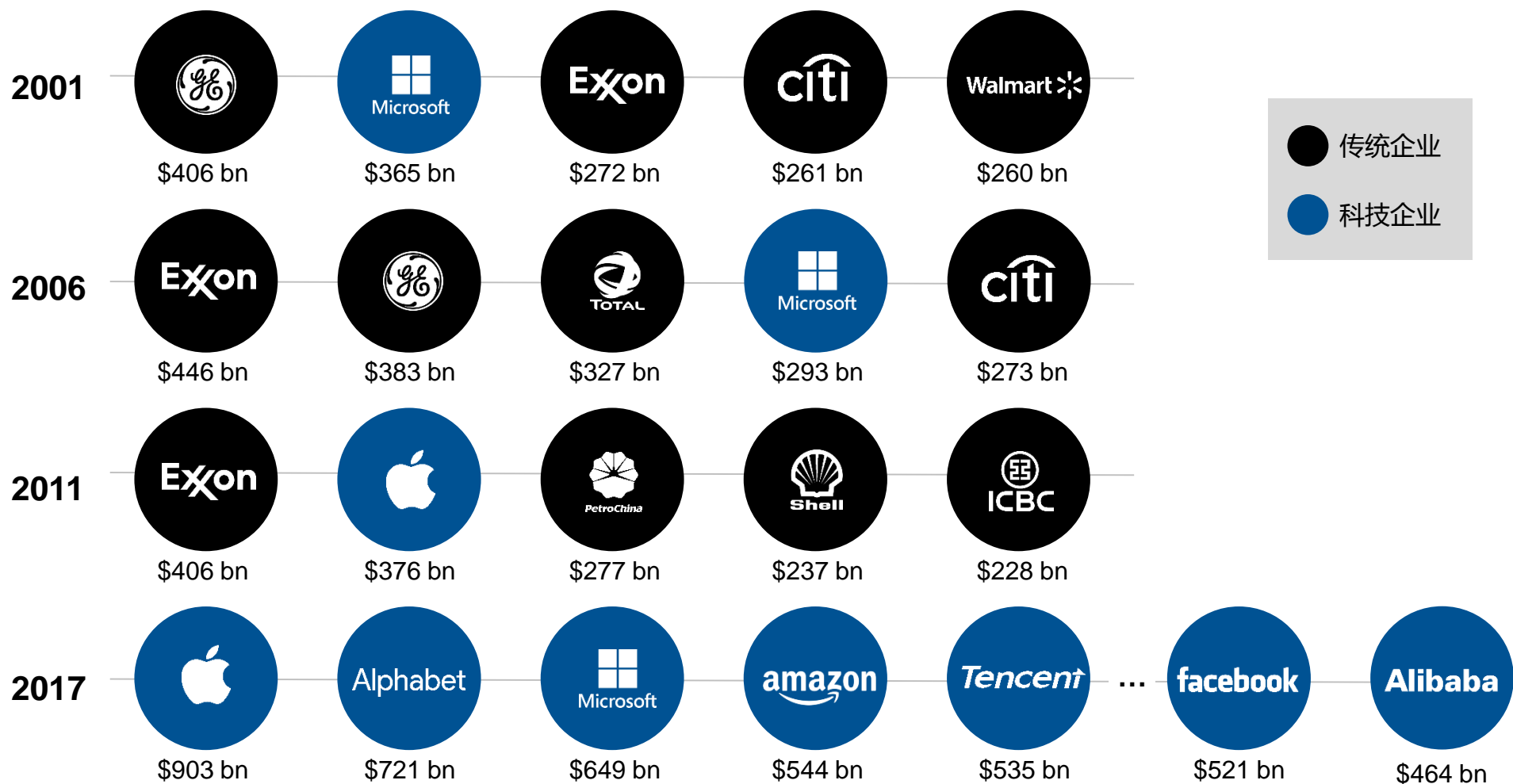
大趋势及启示

现状诊断

第二阶段工作重点

企业是时代的产物，一批包括亚马逊和阿里以零售为主业在内的超级独角兽开始涌现

全球市值最高的头 5 名上市企业



资料来源：Visual Capitalist, Google Finance, 高风分析

这些超级独角兽从战略到能力体系展现出与传统企业截然不同的特点



资料来源：高风分析

A “在边缘上的竞争” 动态战略

战略与组织 “—在混沌中控制” – 10条原则

1. 优势是短暂的

2. 战略是多样化、迭变和复杂的

3. 不断自我发现是目标

4. 组织简单化、作用极大化

5. 从过往而来

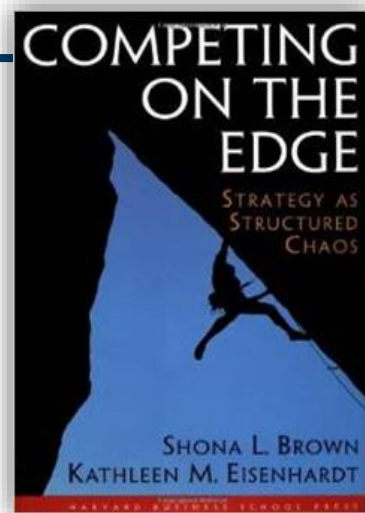
6. 向未来延伸

7. 保持适当的节奏、速度

8. 将业务有计划地拓展

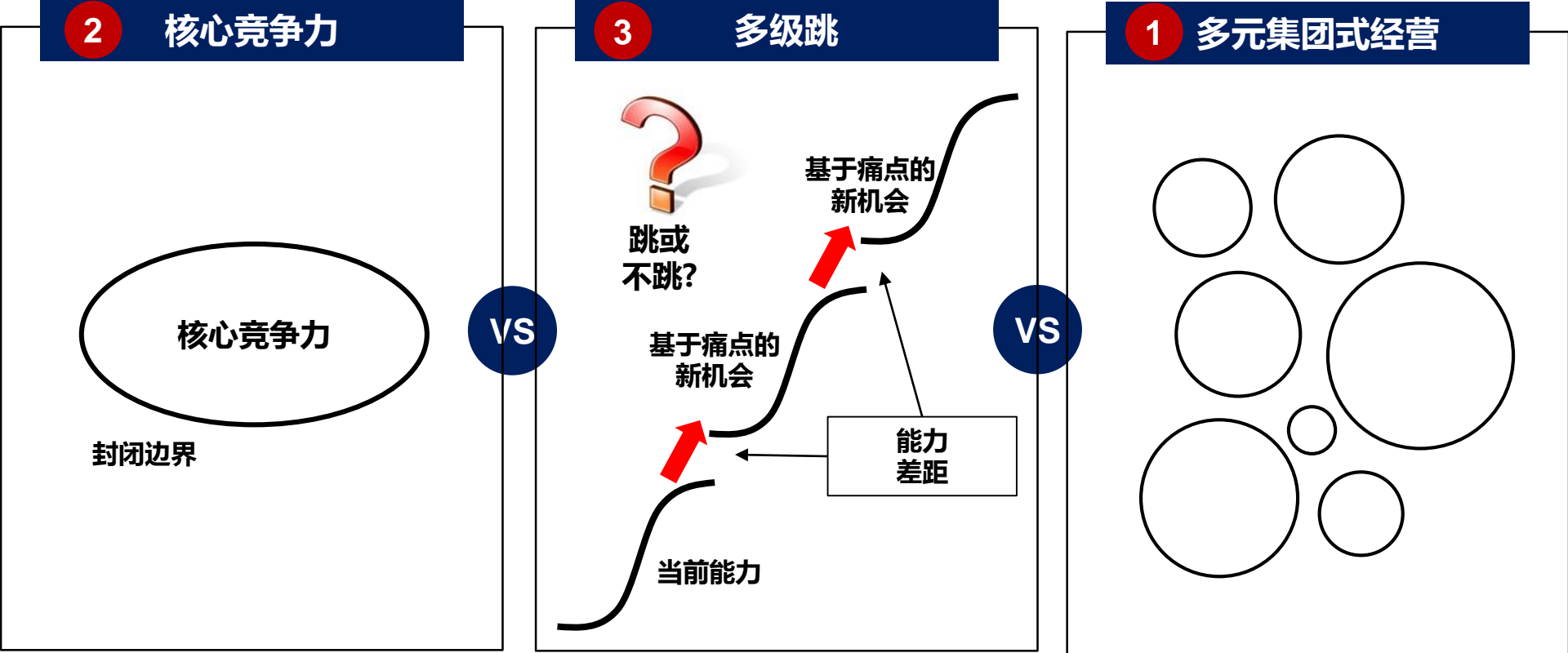
9. 从业务层面启动战略

10. 将业务与市场紧密挂钩和不断整合到企业整体



A

战略的第三条路



以产业型集团公司为主

- 微软
- 强生

以高科技和互联网公司为主

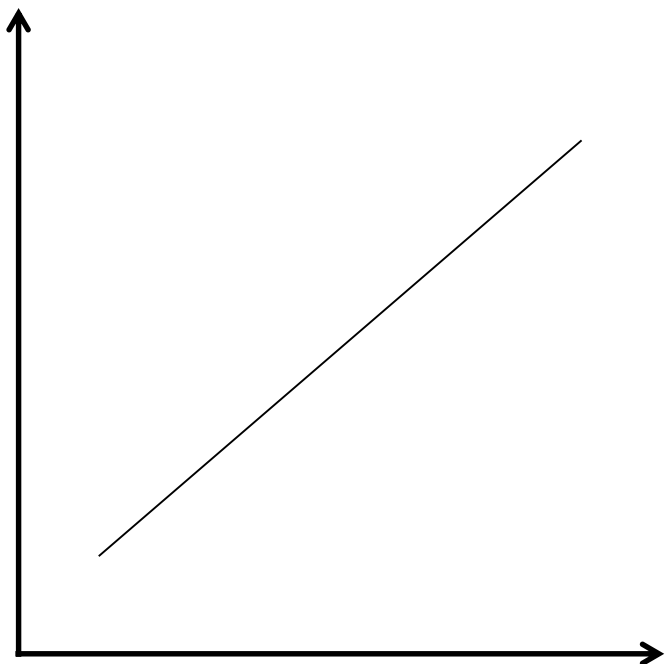
- 苹果、Alphabet (谷歌)
- 亚马逊和脸书
- 腾讯、阿里

以传统多元化控股集团为主

- 伯克希尔哈撒韦
- 淡马锡

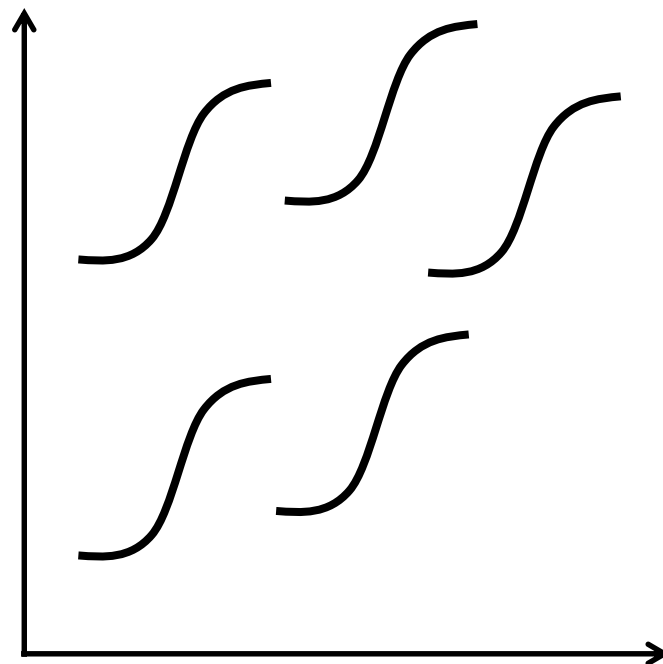
A 通过指数级增长创造巨大价值

规模驱动的线性增长
（“从一到N”）



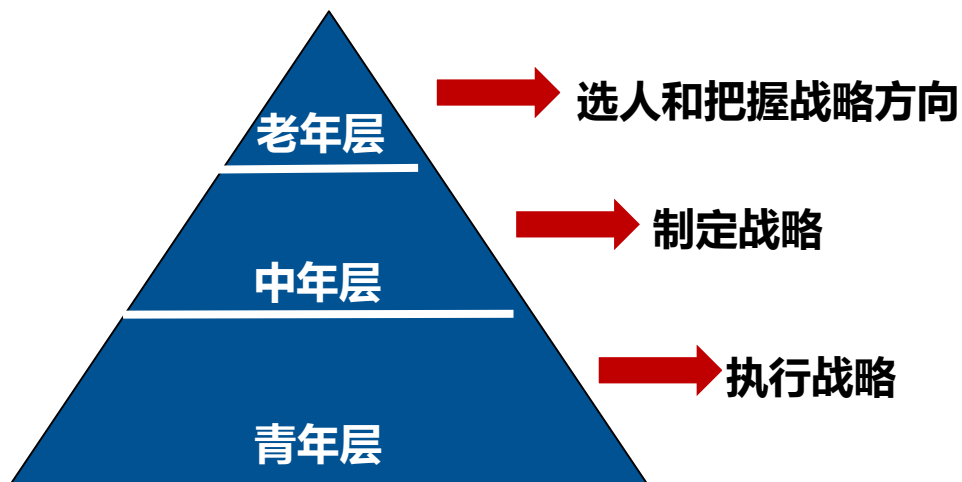
VS

极致客户体验驱动指数型增长
（“从零到一”）



A 创始人和管理层与资本方分享价值创造

阿里分工协作合伙人组织 (按经验和角色分层)



- 有利于创始人和其他经验丰富合伙人对“中生代”和“少壮派”的传帮带，促进新业务发展
- 发挥集体决策智慧，应对互联网行业飞速变化的特点

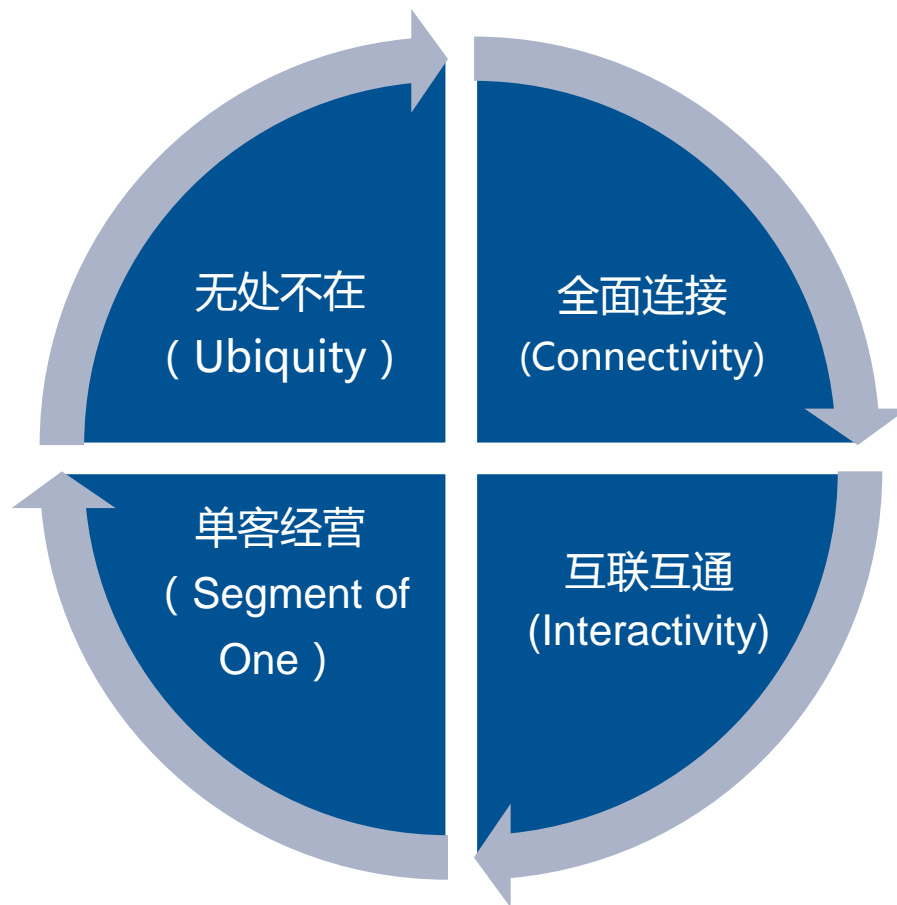
阿里



不封顶的合伙人团队，目前已有34人

B 基于开放/协同的四大关键成功要素

- 亿级的客户覆盖，在几乎所有主要线上触点上实现与客户的直接接触

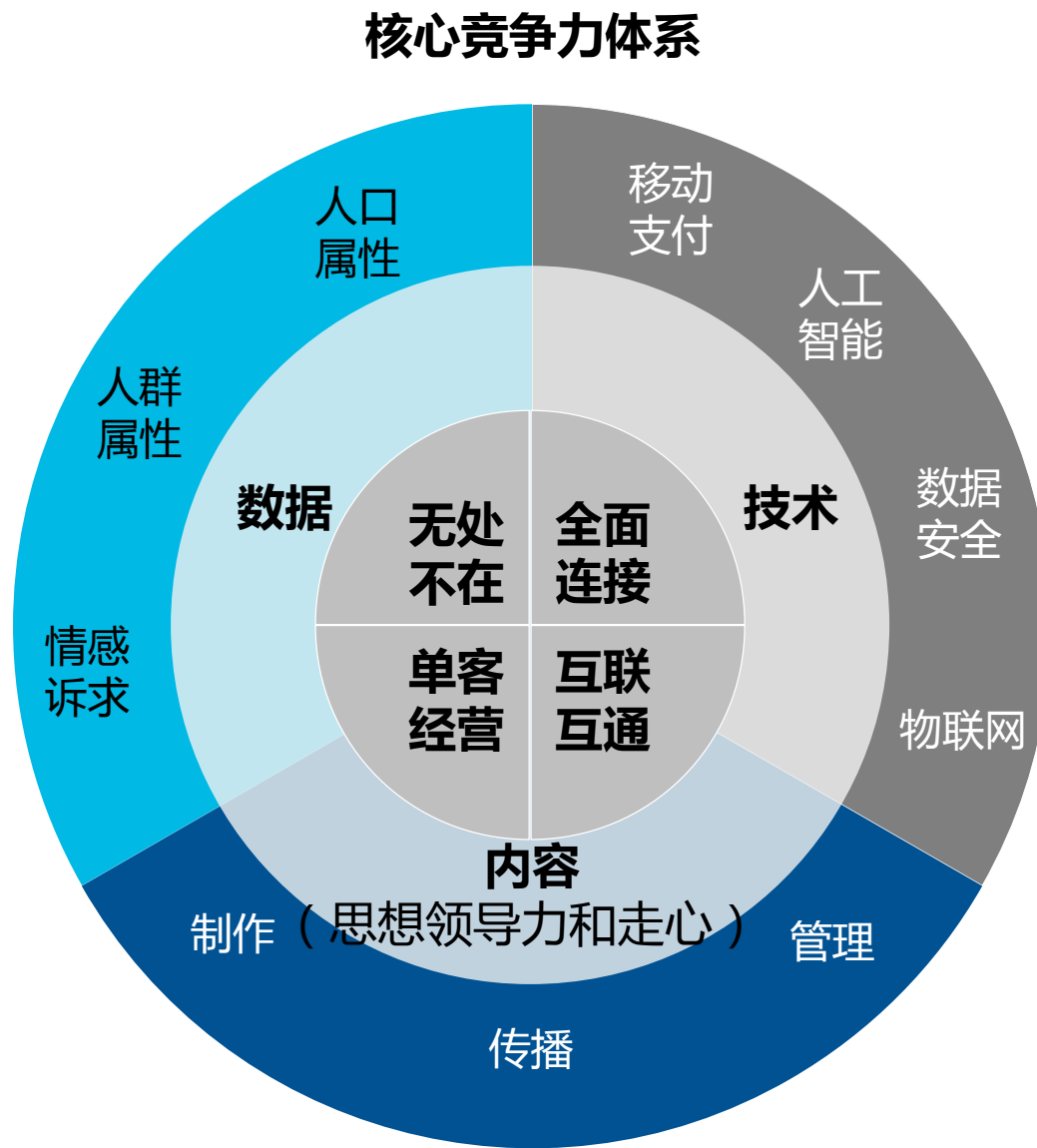


- 通过生态系统与客户保持不间断的连接

- 针对每一个客户的个性化需求，提供定制的产品与服务组合，提高体验感

- 借助社群把具有相同爱好和诉求的客户聚集起来，进行相互交流，从而增加对品牌的归属感和粘度

C 技术、数据和内容的核心能力

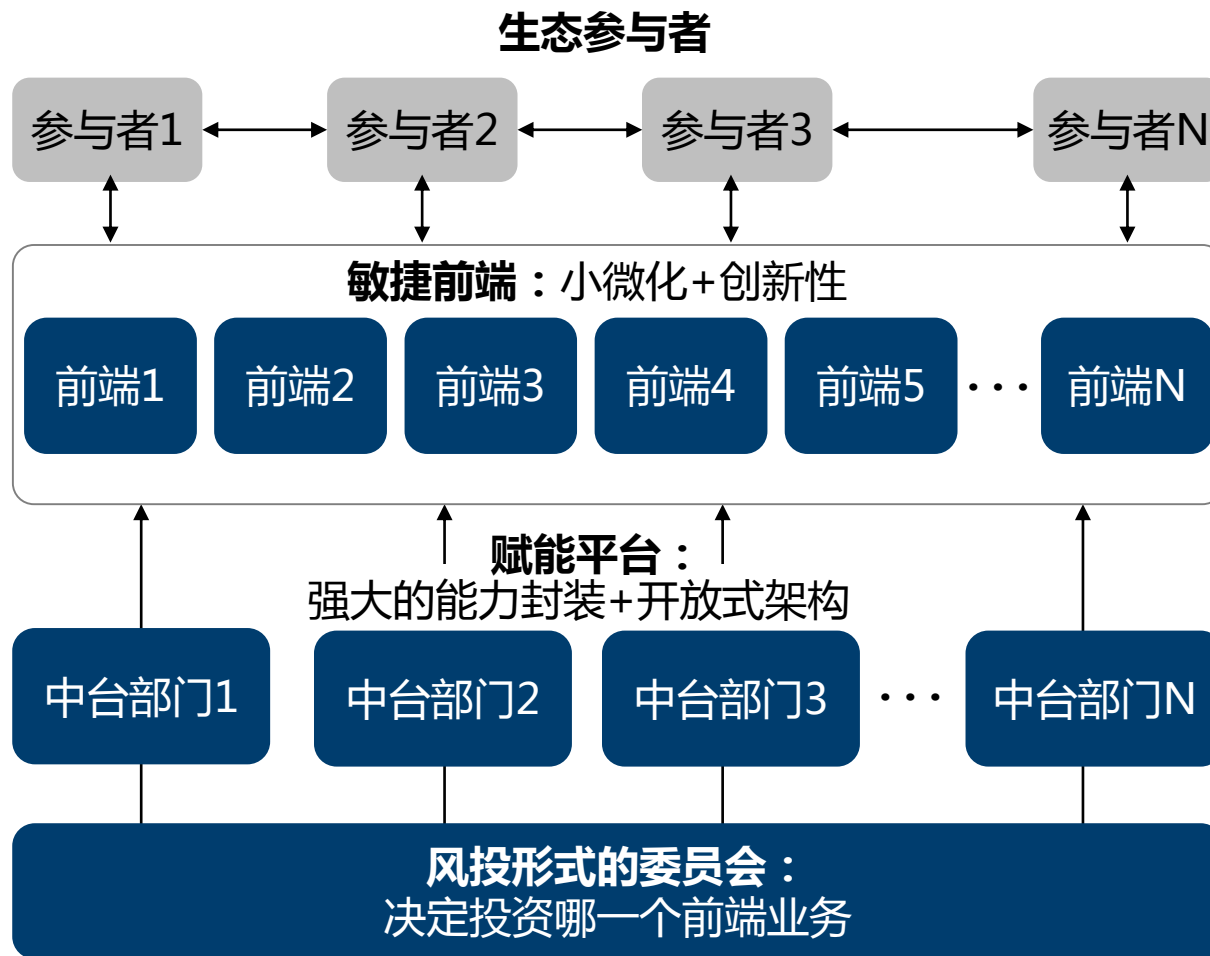


资料来源：高风分析

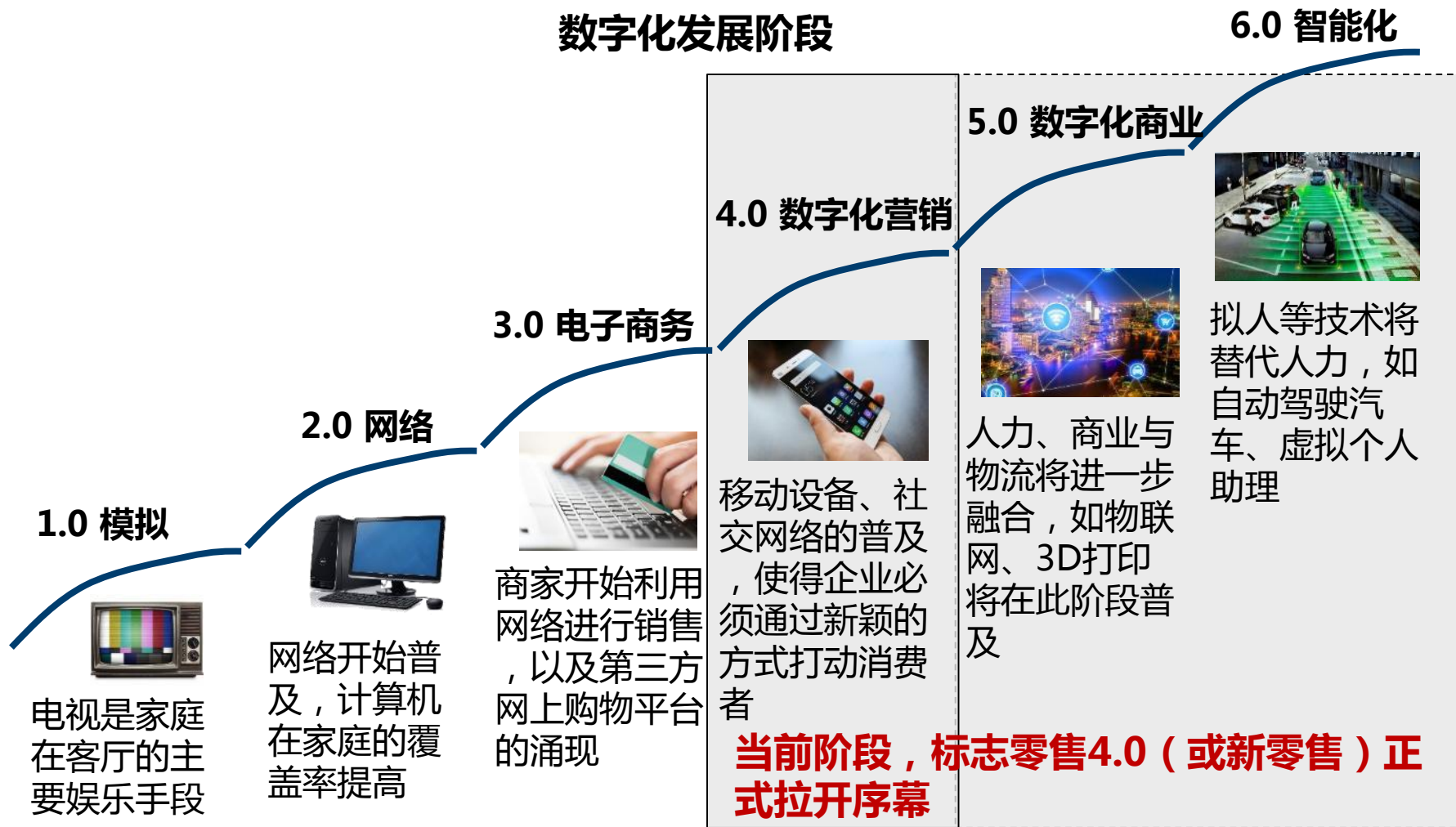
D 鼓励协同的平台/生态型横向组织

横向平台型组织形态

示意



新零售正在拉开序幕



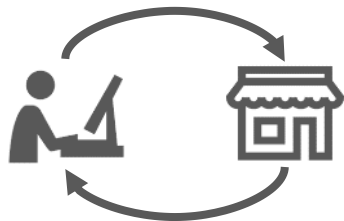
资料来源：Gartner报告，高风分析

OMO（线上线下融合）替代O2O（线上到线下）

线上线下分离
O+O



线上到线下
O2O



线上线下融合
OMO



超越零售



主要特征

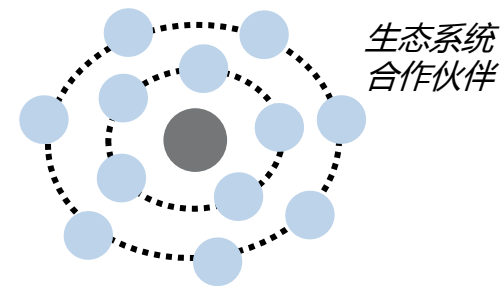
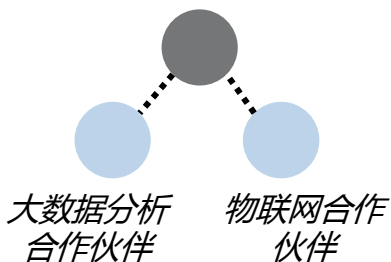
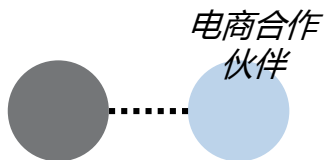
- 传统线下零售与电商各自为政，互相竞争

- 线上为线下零售店导流

- 借助传感器、大数据等科技融合线上线下零售

- 以消费者为核心，提供包括零售在内的多种生活方式解决方案

组织形态



线上线下将真正融为一体



1. 沃尔玛模式 (线上化程度低)



线上 → 线下



2. 美团模式 (O2O单向流动)



线下 → 线上



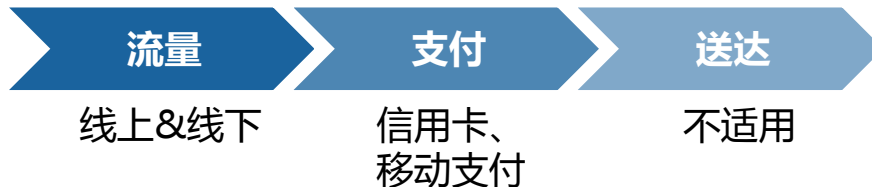
4. 盒马鲜生模式 (消费和数据均双向流动)



线下 → 线上 & 线上 → 线下



3. 摩拜模式 (流量双向流动)



线下 → 线上 & 线上 → 线下

随着线上和线下充分融合，未来将很可能成为主流零售模式，
只是线上强或线下强的企业都会遭到淘汰

Amazon Go试水OMO（线上线下融合）



人脸识别



- 消费者凭借亚马逊账号进入商场，入口处摄像头会进行人脸识别

Just Walk Out技术



- 通过运用Just Walk Out专利技术，自动甄别消费者是将商品放回货架上，还是取走，并在虚拟车中进行追踪。

移动支付



- 消费者完成购物后，直接离开商店即可。随后，亚马逊将通过亚马逊帐号与用户结账，并提供发票。

阿里联手盒马鲜生以及猩便利试水中国版的OMO（线上线下融合）



体验功能区：把厨房、餐厅与生鲜海产购买区结合在一起，顾客买完海产可以直接在这里加工。



移动支付：付款只能使用支付宝或者盒马鲜生App中的支付宝



极速物流：线上下单到装箱只要10分钟就可以完成。最快半个小时就可以把商品送到消费者手里，覆盖周围3公里



无人值守便利架



- 以办公环境为投放场景，所有商品采用开放式货架方式陈列，用户自选自取所需商品，选好后扫描货架上的二维码支付即可完成购买
- 每日补货，每周上新，为消费者提供即时的便利服务

自助式便利店



- 消费者下载APP关联门店，扫码自助购物，使用APP自助付款，不用排队结账
- 相比于常规便利店，猩便利的产品价格带更宽，产品更丰富
- 猩便利提供共享图书、共享雨伞等服务

与Amazon Go相比，中国版的OMO除了科技创新所带来的体验冲击明显不足外，数据尚未做到线上线下的充分融合

在中国除了零售行业外，许多其它行业也纷纷试水OMO

线上线下的融合 (OMO)



共享经济



教育



B2B

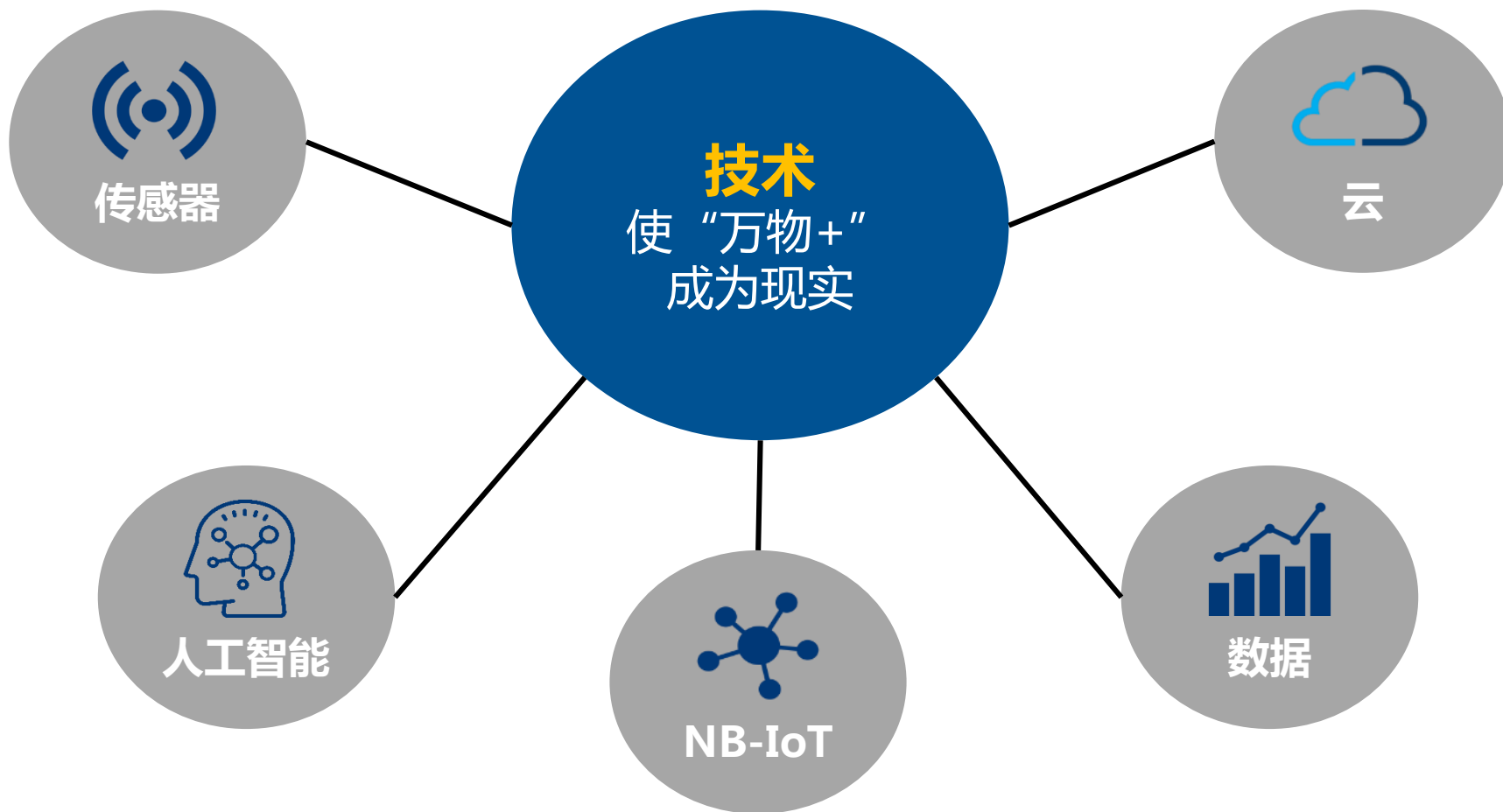


消费



资料来源: 创新工场, 高风分析

迈向“万物+”的技术驱动力

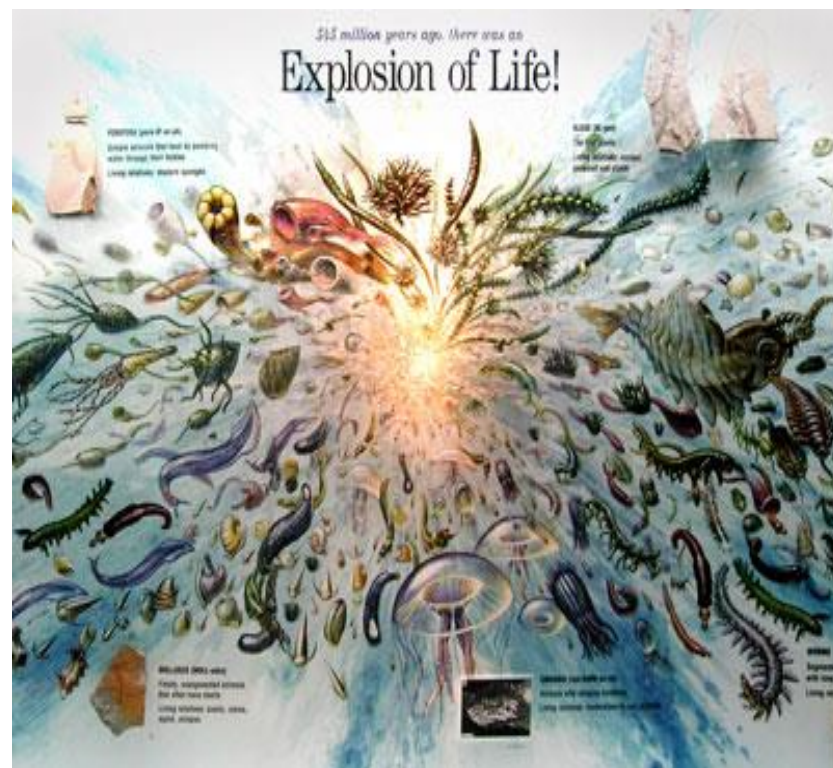


类似五亿年前“寒武纪”生物大爆炸的前夕

始俑者是一种长了眼睛的三叶虫，使生物第一次能够看到周围东西



五亿年前“寒武纪”生物大爆炸



未来将更加连接、交互、智能，而且超出我们的想象力

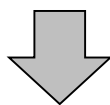
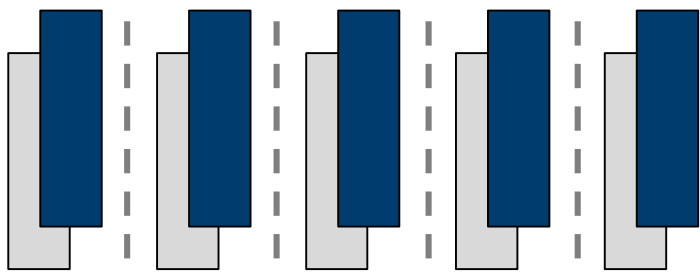


跨界激活

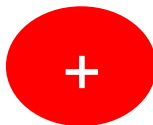
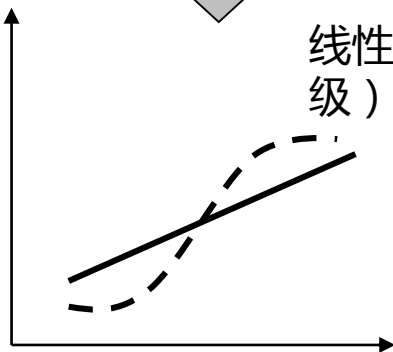
示意

产业内整合机会

以产业投资为主



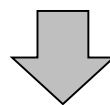
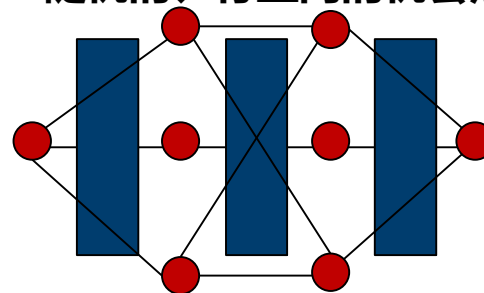
线性（或指数级）增长机会



跨界激活机会

以风险投资为主

随机的、行业间的机会点

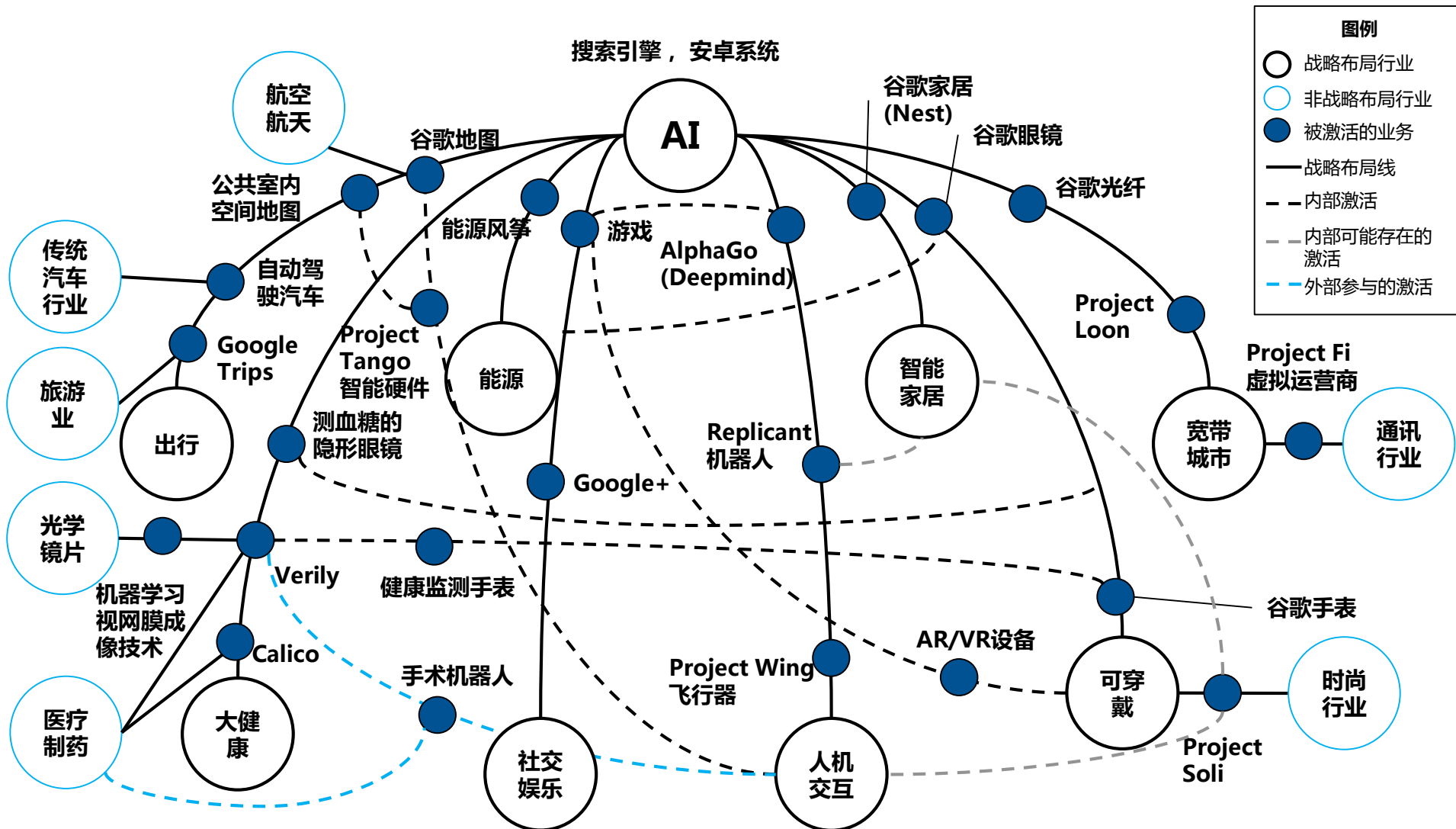


指数级增长机会



Alphabet (谷歌) 跨界激活AI

Alphabet

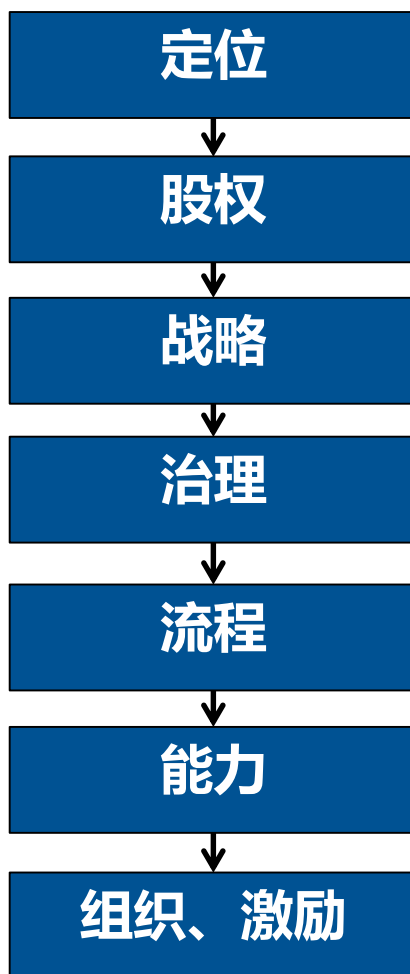


启示

- 到目前为止，超级独角兽都来自提供基础服务（衣食住行）的领域
- 在消费升级、人口老化和技术进步多重因素影响下，大健康将是下一个“风口”，孕育出新的超级独角兽
- 即使同仁堂健康不顺势而为抓住这个千载难逢的机会，别的企业也会当仁不让（阿里加速从线上走向线下、腾讯入股永辉、沃尔玛把自己Walmart Stores改名为Walmart Inc.都预示着OMO将愈演愈烈）
- OMO要求线上和线下都要具备非常强优势，代表着一种非线性和非连续的变化，需要跳跃，因此对于所有企业而言机会均等，即使像亚马逊、沃尔玛以及阿里和腾讯这样强势企业也都不会是轻而易举地实现OMO
- 对同仁堂健康而言，OMO将是一场不能输的战役，成功才有超越零售的可能，赢得在万物+时代与全球巨头扳手腕的资格，但失败则可能意味着被彻底边缘化甚至淘汰

一旦选择向OMO跳越，必须做到从战略到能力体系保持上下一致性

未来同仁堂健康的一致性如何搭建



同仁堂健康需要至少在六个方面重塑自己

现阶段

未来

职业经理人的打工心态



具有愿景驱动的企业家精神

线性增长战略



非线性、多维的立体战略，实现指数级增长

专注高端滋补养生细分市场的传统零售商



成为一家无处不在、全面连接、互联互通和单客经营的崭新企业

职能驱动、有利于专业能力建设的纵向组织



建设平台/生态型横向、赋能组织，支撑关键能力建设

国资控股的避险机制



引入吸引高水平人才的机制，特别是适合互联网时代高端人才的合伙人制度

产品销售导向的狼性文化



“以客户为中心”的灰度文化

项目进度汇报

大趋势及启示

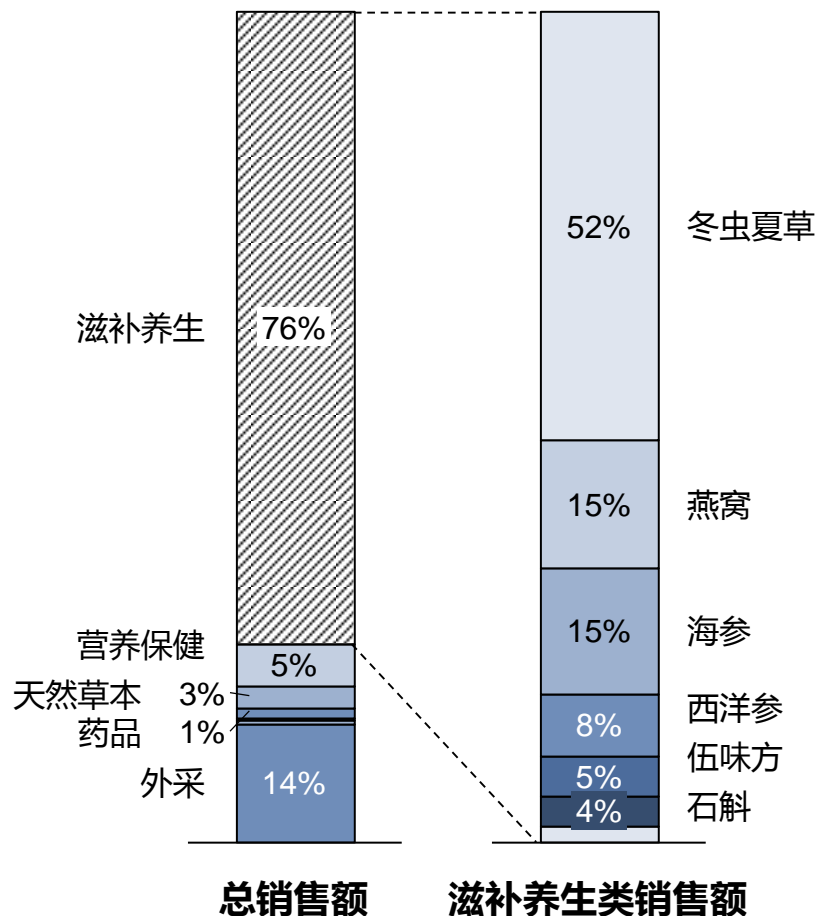
现状诊断

第二阶段工作重点

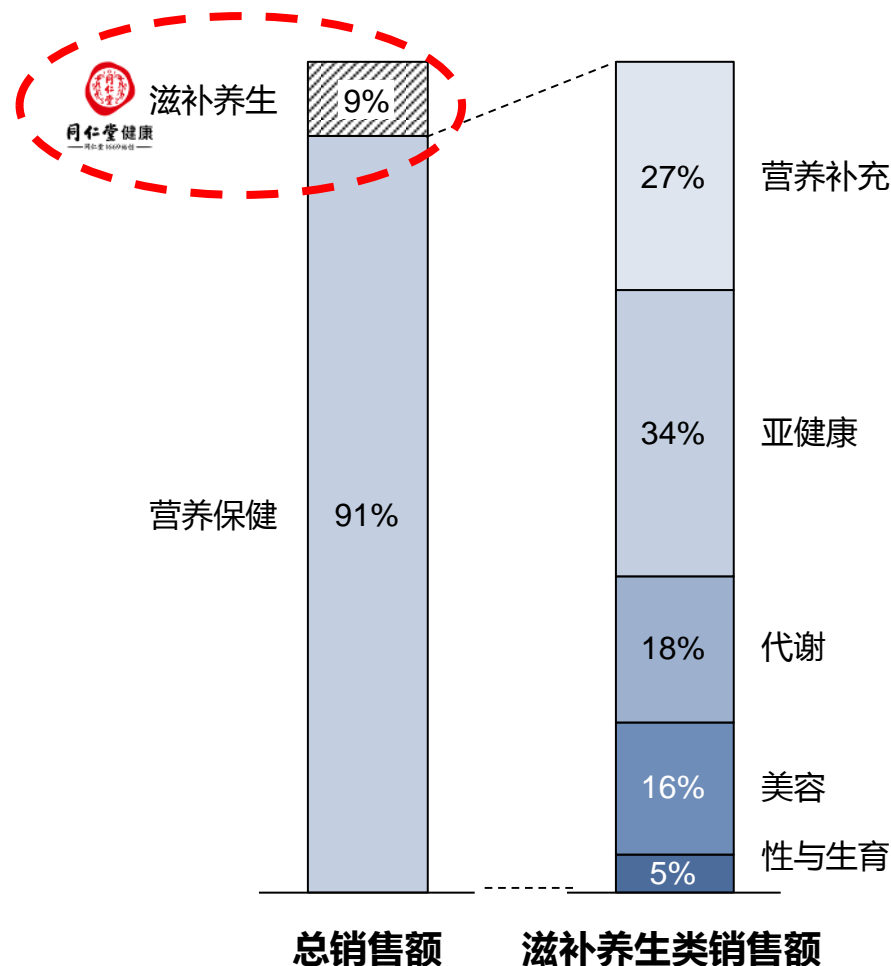
同仁堂健康通过专注高端滋补养生细分领域已在国内营养保健市场赢得一席之地，但总体上仍属于O+O（线上线下载分离）、线下为主的模式

同仁堂健康销售额分类占比

基于 2017年上半年会员数据



整体保健品市场分类占比



资料来源：同仁堂健康，高风分析

下阶段，同仁堂健康计划通过构建大健康生态圈提供全生命周期健康管理

成就300年如一的中国品质

健康管理生态圈



体验 / 中西医结合医院 / 门诊
线下门店 / 健康管理中心



产、学、研一体化生态圈



创客中心 / 云计算中心 / 健康大学
创业孵化基地

产、供、销一体化生态圈



产品

渠道

供应链

企业在采用生态战略时容易陷入三个方面的误区，在诊断中我们注意到同仁堂健康也多少存在类似问题

1 生态战略要求一种新的跳跃式、多维度立体思维，但如果仍使用线性思维，很容易造成形似神不似

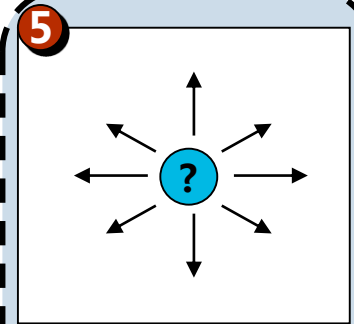
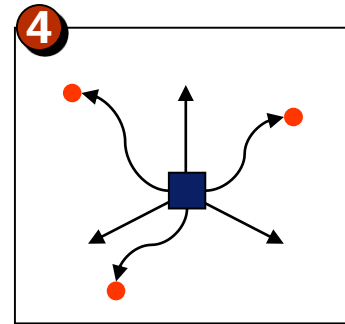
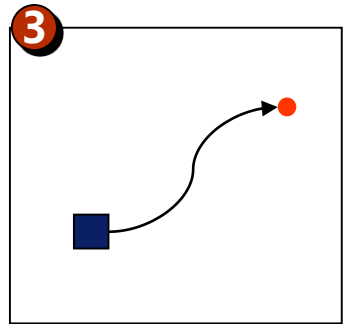
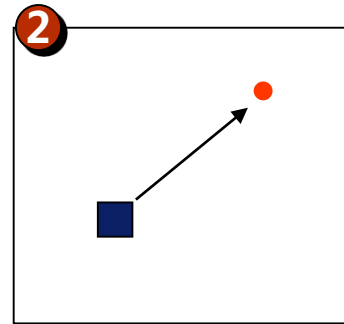
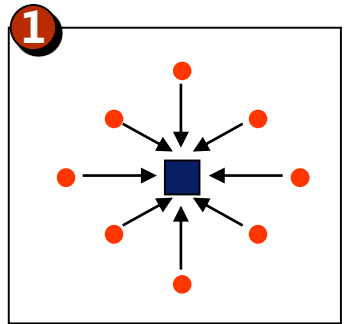
2 对生态战略的“玩法”缺乏足够的理解，导致在设计中难以抓住重点



同仁堂健康
——同仁堂 1669 始创——

3 沿用封闭理念而非开放/协同理念，使得生态战略与关键成功要素、能力体系和组织/机制保障体系之间缺少一致性，难以落地

1 全生命周期健康管理与传统线下零售存在巨大差别，因此需要一种新的跳跃式、多维度立体思维来思考生态战略，而不能再使用线性思维



问题

- 对已知的事物进行拓展，延伸至一个或多个维度

- 对现有信息进行对标分析

- 识别一个或几个维度的非线性特性

- 识别多个维度的非线性以及不确定趋势

- 奇点 (Singularity)/ 模糊状态 (Ambiguities)

示例

- 一般的市场评估及研究
- 进入战略
- 运营 (调整当前运营)

- 对标分析
- 组织、运营、流程、人事等

- 较复杂的市场评估
- 需要向前观的市场进入战略
- 运营战略

- 增长战略
- 全球整合

- 新一代、新产品/服务、新业务模式战略

思路

- 线性、渐进性

- 线性、渐进性

- 非线性、单一 (或多个) 维度

- 非线性、多维度

- 非线性、多维度、跳跃式

资料来源：同仁堂健康，高风分析

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/118027020046006024>