

创新商业模式 推动天虹战略转型

近年来,天虹商场战略转型拉开序幕,传统百货和超市的业务内涵不断升级,购物中心、便利店等新业态快速拓展,移动互联网融合线上线下极大地提升顾客体验,逐步形成了全渠道、多业态的战略发展格局,逐步摆脱零售市场整体低迷的影响,向新零售、新天虹的未来加速转型。

推进线上线下融合的数字化转型

自2010年布局电商业务以来,天虹确立了数字化转型之路,加快探索O2O全渠道零售模式。通过以消费者为中心,推动线上线下融合,实现顾客随时随地购买、商品库存共享、支持自提和到家两种方式,为顾客提供真实的便利。

超市的数字化转型主要通过“天虹到家”“跨境电商体验店”“手机自助收银”等服务实现。“天虹到家”让顾客通过“虹领巾”APP下单,由附近门店实现2小时送货上门,将整个超市的商品搬到线上,全面满足顾客一站式生活需求,并且接受支付宝、微信等移动支付方式;“跨境电商体验店”涵盖了母婴用品、大牌美妆用品、畅销休闲食品等近千种明星海外商品,让顾客能现场购买到来自全球的商品,通过APP扫码下单并线下配送;“手机自助收银”让顾客通过虹领巾APP扫描商品条形码并加入购物车,提交订单并完成支付,让购物场景不再局限于卖场内和收银台,免去买单排队的痛苦。

百货的全渠道专柜是天虹“互联网+”战略转型的另一个重要部分。全渠道专柜通过虚拟货架销售更多款式和规格的商品,并通过到家服务、线上主题编辑为顾客提供解决方案,使得实体店的经营突破空间和时间的限制,打通线上和线下的销售关系,提升品牌的经营业绩,实现专柜供应商的库存共享,并且进行精准营销、引导到店。

此外,门店的数字化转型还体现在“智慧停车”“预约服务”“导购查

询”“小天服务”等周边服务上,通过连接各类生活元素给顾客带来便利。“智慧停车”通过改造全国商场停车场出入口系统,通过车牌识别技术实现无卡化的进出停车场,实现APP停车引导、缴费、预约、车辆布防,提升线下用户的体验;“预约服务”能通过APP提前预约自己选择的导购人员进行服务;“导购查询”能够让顾客在商场内部进行品牌和地点查询,便于顾客迅速找到自己喜爱的商品;“小天服务”令顾客能够通过微信或虹领巾APP与天虹服务人员沟通,及时了解相关资讯。此外,天虹商场周边的服务项目也入驻到了虹领巾APP当中,顾客能够通过虹领巾APP完成电影票预定、餐饮排号、洗衣洗鞋、家电清洗等相关服务。

以购物中心为代表的体验化转型

“体验化”是我国居民消费升级的一大趋势,体验经济的兴起也给天虹的实体店转型也带来了启示。天虹通

过逐步提升体验业态在百货和购物中心的比例,逐步实现体验业态和零售业态的融合。如2014年开业的杭州天虹购物中心以“零售+餐饮+体验配套”的业态模式进行呈现。其中,零售、餐饮、娱乐比例为1:1:1。在餐饮方面引进了汉堡王、必胜客等顶尖餐饮品牌;娱乐方面则汇集了孩子王、爱乐游、木马王国等儿童体验,银乐迪KTV、金逸影城等知名娱乐连锁品牌。通过逐步提升体验业态的占比,可以让顾客的停留时间更长,而商场能够通过各种业态的配置给顾客提供整体的消费服务解决方案。

随着现代社会逐步进入物质极大丰富甚至过剩的时代,人们的消费方式正在发生潜移默化的改变,逐步从目的消费向场景消费、主题消费升级。为此,天虹还围绕主题进行系统性设计、定价,细分、聚焦顾客,让体验内容紧紧围绕主题进行组合。如坐落于江西南昌的“天虹COOL+”是专为“90后”有梦想、有情趣的年轻

一族定制的“潮酷、有趣、多变”的生活空间,围绕商圈内以大学生为主体的年轻客群,致力于打造一个集“酷趣、体验、购物、潮玩”于一体的酷玩集中营,精心雕琢的6层空间从恋物派、生活家、豆蔻族、型酷帮、都食客再到娱乐圈,每一层都有突出的主题,鲜明的特色跃然而出。

以供应链变革 实现消费内容主题编辑化

通过供应链变革实现消费内容主题编辑化是天虹超市转型的另一个重点方向。为此,天虹推出了Rainbow Space,定位于30~45岁的高品质客群,通过爱新鲜、会生活、赏视觉、享美味、爱美丽的主题,为顾客提供餐饮、生鲜、健康有机商品、餐桌厨房用品、都会生活。Space改变了过去商品按照品类进行组合的方式,而是重新从顾客的角度出发,按照顾客的需求提供解决方案的组合。此外,Space还引入了包括烘焙、咖啡、牛排、料理等大量即时消费业态,通过零售商品和即时消费的结合,让顾客在购物的过程中能够进行商品的体验,营造边吃、边逛、边买的场景。

作为百货主题编辑的另一个方面,天虹早在2014年就成立了品牌管理部经营自有品牌产品。2016年,大手集团Rain&Co.正式开业,通过专业的时尚买手团队赴欧洲等地区采购时尚商品,为天虹百货自营业务的拓展奠定了基础。经过几年的努力,天虹自营业务已发展形成了Rain Life系列品牌,旗下包含了Rain&Co.、Rain&Colour、Rain&Home、Rain&Kids四个系列,分别提供服装、女性、家居、亲子品类的集合商品。通过自营业务的探索,天虹补充了原有百货中缺失的品类,突破了品类和品牌的限制,为顾客提供百货生活方式的主题编辑,提升顾客的对百货商场的满意度和依赖性。

(谭旷飞)

好风凭借力 扬帆正当时

——航空工业沈飞推进流程管理工作侧记



客户为中心,横向拉通和纵向集成的特点。同时以军机生产制造业务流程为基础,整合、解构军机生产制造业务相关制度规则,形成流程与制度局部整合方案,确保制度条款与业务流程相关联。通过ARIS软件将制度条款融入流程活动的特性中,形成流程与制度的有机整合,实现基于业务流程的制度关联管理。

在航空工业的统一部署下,公司作为航空工业运营管理体系(AOS)制造流程试点工作单位,拟以发展战略为统领,以价值创造为核心,以基础管理为平台,以流程梳理和工具应用为手段,以形成持续改进的管理文化为目标,通过职能部门牵头的策划组织和试点单位的全员参与,打造公司管理提升样板,为公司全面推行AOS提供有力支撑。2014年8月,沈飞公司正式发布《航空工业沈飞AOS制造流程推广试点工作实施方案》,全面启动AOS制造流程推广试点工作。公司专门成立

了AOS制造流程推广试点工作领导小组、推进办公室、工作组及试点单位推进团队,确保顺利有效推广流程试点工作。此次推广试点工作采取自上而下的方式,在公司内选取3个机加厂和1个装配厂为试点厂,从最基础的直接创造价值的生产制造管理流程入手,通过业务流程体系整合管理方法工具,拉动管理基础和单位绩效不断提升,带动与之相关的职能部门实现流程优化,进而实现管理创新体系工具化,形成企业通用的推广模式。

自创“四步法”,开展流程梳理。沈飞公司通过探索“架构-模型-流程-IT-标准”为一体的管理体系路径,确定以信息化系统为平台,按照业务流程化、流程制度化、制度表单化、表单信息化工作思路,开展流程系统设计、流程要素梳理、制度文件规范工作,逐步推进业务流程管理显性化、模型化、体系化。他们在试点工作的基础上,总

结出流程梳理四步法:设计和确定流程图→流程信息收集→ARIS建模→流程评审与发布。

站在公司高度,设计和确定流程图。这是流程梳理工作的首要步骤。主动参考帕德和罗兰的流程框架,将企业的全业务划分为管理业务流程、核心业务流程、支持业务流程三大类。各业务部门依据现行的制度规定和实际流程对业务进行分级分类并命名,即业务域级→流程组级→流程级。经过梳理,确定了明晰易懂的沈飞全业务域流程图(如图所示)。收集流程信息,有效支撑流程。流程信息是流程管理的最基本单元。为扎实做好这项工作,公司流程团队深入各业务部门,指导相应的业务工作人员,以业务流程为主线,融合相关管理要素与业务流程有机集成,将未级流程详细分解为流程步骤,总结归纳流程的输入、输出、时间、指标、表单、岗位和角色等22个流程要素,提高了流程的精细程度,增强了管理协同效应。遵循ARIS建模,利于规范操作。流程团队采用统一的业务流程建模语言进行流程体系建设,业务部门的业务骨干遵循ARIS建模要求,规范绘制EPC流程图。组织各专业的业务专家和ARIS专家共同对业务流程的规范性和业务性进行评审,确保在ARIS系统中的流程图、逻辑关系图、每一张EPC图的质量。在流程发布后,业务人员可以在公司首页上登录ARIS页面,以图片的方式浏览公司各业务部门的流程。

目前,沈飞已经构建了企业“五级三类”的流程体系地图,并在ARIS软件中建立了流程模型图1948张,初步实现了业务流程管理的显性化、模型化、体系化的工作目标。(吴加舜)

在变革中重塑理念

——航空工业洪都AOS流程体系和MBSE推进实践中的启示



随着航空工业管理创新的推进,AOS流程体系和MBSE基于模型的系统工程先后在洪都公司试点推广。“我们开始以为系统工程只需要进行几个软件的学习即可很好地完成传统设计模式的转化。”系统工程试点项目负责人冯伦天说。但当架构、BPMS、SQCDP、DOORS、Rhapsody等新名词、新系统,挑战着原有的工作体系和员工固有的思维模式时,大家才意识到这次变革的难点其实是思想。

在推进过程中,面对突然多出来的庞大业务流程梳理、模型化、标准化工作,大家如何应对挑战?公司推进团队围绕对自身的理解深化,各级团队开始自我思想转变,参与流程梳理和流程优化,各分厂根据自身特点组织团队参与到SQCDP的可视化方案设计中,亲自设计分层例会制度,并进行优化调整。

AOS流程体系是以架构与业务模型设计结果为指导,聚焦业务流程全生命周期管理方法、融合各类管理方法与信息技术,形成指导各单位进行流程管理生命周期持续改进的完整方法论,通过对流程的持续优化,最终提高公司整体绩效。

管理者标准作业、能力平衡模型排产、设备自主维护等模块成型,基本达到了以绩效为导向、以流程为主线、以数据为平台、以可视化为载体、以工具包为手段、以执行机制为保障的要素要求。

通过几年来的推广,各单位管理者开始轻松了,新的流程模式简单高效,员工们愿意放弃旧的生产思维和模式,遵循新的规则,以往的“推动式”生产正逐步向“拉动手”转化。

新洪都在逐步成型,边生产、边建设、边搬迁的管理挑战中,AOS的出现和它统一管理语言所形成的文化,为全方位立体式重塑新洪都、成体系地实现跨越,注入了新活力,支撑着洪都核心竞争力的持续提升,让洪都竞争力持续提升,让洪都竞争力持续提升,让洪都竞争力持续提升。

以“五抓”促创新

——航空工业新航平原滤清器践行品牌战略

航空工业新航平原滤清器有限公司(以下简称平滤公司)于20世纪80年代初将军工航空过滤技术移植民用滤清器,是中国汽车工业协会会员单位、中国内燃机工业协会理事单位、中国内燃机零部件行业排头兵企业。是什么原因让这个品牌稳步跨越几十年?

抓好研发龙头 强化技术创新

在“生产一代、开发一代、预研一代”的理念倡导下,平滤公司充分利用军工技术的优势,舞好研发龙头,一方面加大潍柴、神龙等主机厂产品的研发,一方面在市场的拉动下,加大短、平、快产品的投入。引进流体力学仿真技术,完成了多个仿真工作及项目的技术攻关;加强设计员技术培训,186名中高级技术人员能够全面采用ANSYS、PRO-E、FLUENT等软件,协助主机厂在开发过程中缩短开发周期,降低开模风险,节约开发成本;加快新品研发,针对汽车尾气,加大颗粒捕集器的研究、生产。现已有电加热再生方式ER-DPF、喷油催化燃烧再生方式CR-DPF、柴油燃烧再生方式BR-DPF等系统产品,拥有多

项产品专利,具有完全自主知识产权。

抓好产品质量 追求精益求精

为抓好产品质量,平滤公司1998年通过ISO9001质量体系认证,2003年通过ISO/TS16949质量体系认证,开展了多项提升活动。一是拉动供应商整改提升质量。要求在质量考核中排名倒数的供应商,做整改汇报并跟踪整改进度,从源头抓质量。二是开展“质量攻坚 青年领先”活动。号召年轻人利用业余时间走出岗位,走向讲台,分享自己的质量观,结合自己的经验讲解在工作中遇到或可能遇到的困难,提升质量意识。三是开展“人人都是质检员,三不原则记心间”活动,多种形式发动员工把质量管理的重要原则,从思想认识到行动转变再到习惯的养成上下足功夫。

抓好销售渠道 开拓汽车后市场

平滤公司在“只有淡季的思想 没有淡季的市场”的市场观念引领下,形成了“深度分销、精耕细作”和“顺瓜摸藤、顺藤摸根”两大销售法。在保证与主机配套的前市场条件下,加

大对后市场的销售力度,从而为平滤公司的产品开拓了一片蓝海。“深度分销、精耕细作”,就是加强相对薄弱的区域的网络建设,向深度要销量。“顺瓜摸藤、顺藤摸根”就是对大终端市场的拓展,先从可能用户这个“瓜”入手,顺藤找到整车厂这条“根”,从“根”开始灌入平滤公司的产品,从而扩大市场知名度,让消费者在做决定时,对“平原”牌滤清器涌出“似曾相识燕归来”的亲切感。

抓好资源优化 推进精细化管理

为了从成本优势模式转向设计和创新优势模式,利用有限的资源打造出颠覆性创新,公司重点突出“精”和“细”,从而减少不必要的浪费。2014年初公司成立了以总经理、党委书记为正负组长的监察领导小组,从实际出发,对采购、生产、销售的各大大过程,进行效能监察监控,进一步完善了作业指导书。公司上下提倡学习改善,加强对风险点的管控,每年为公司降本约千余万元。推行平衡计分卡、精益生产、市场管理体系、“6S”“TPM”五大管理体系,提高工作效率,除掉时间浪费,加大对生产线的投入,在

各种管理工作中突出创新。

抓好“快乐文化”打造员工凝聚力

“奋斗快乐”是平滤公司的文化DNA,为了让它落地,他们开展了一系列活动,院内创建了“星光大道”、“文化长廊”等,凡是为公司做出贡献的先进,都能在这里展示;开展“亲情班后抓管理”活动,“兵头将尾”管理显神威;“平滤公司子女多有才”活动,展示员工子女的才华,奖励员工子女的成绩,把爱延伸到家庭;开展“您的牢骚我来听 您的建议我采纳”活动;《改善让你更快乐》等特色文化活动、“品质”微信平台,为员工搭建文化交流、分享、学习的桥梁。通过一系列举措,形成了员工时刻以新气象坚定信心,以新措施攻坚克难,以新作风加快发展的局面。

如今的“平原”牌滤清器已经成为中国滤清器行业的龙头企业,拥有30多条专业化生产线,产品随整车出口到60多个国家和地区。但规模已不再是企业的保护伞,只有创新才是企业在当今选择众多的竞争中差异制胜的终极武器,“平原”正在多方面促创新,让它的品牌之路越走越远。

(李云笑)

