

# 利用“地理大数据” 阿迪达斯拒绝店铺野蛮生长

如今 GIS 应用已经越来越广泛,已经从原来专业领域逐渐向外拓展,越来越影响着各个领域的发展。从人们的认知度,使用的接触程度,用户对 GIS 的使用期望值都在发展过程中,应用的领域和行业也越来越广泛。对于阿迪达斯(Adidas)来说,逐渐实现了店铺 GIS 化,地址编码化,进而到消费者、店铺都要放在地图上,乃至未来互动的实现,从而构建一个开放的环境。

阿迪达斯每年有上千家新开店,90%是经销商开店,10%是自营开店,加盟的模式就导致了自然生长,阿迪达斯集团大中华区市场定位高级经理高攀介绍说,以往,对于经销商开店,阿迪达斯大部分的角色是指引,参与,协助,审批。对于自营开店,拓展战略部的角色是指引,协助以及部分的审批。

而这种自然生长的现象就容易导致店面分布不均的状况,这对于每个店的业绩和消费者的购物体验来说都会受到影响,这种自然生长的状态也是整个行业亟待解决的问题。阿迪达斯从 2012 年开始专门成立了由高攀负责的 Mapping 业务部门,意在运用更加科学的方法,从市场的角度通过基于地理的大数据实现对店铺分布的合理化。

## 新店选址遵循“3W”理念

作为一家运动服装的知名品牌,阿迪达斯在全球很多国家都处于领导地位,大中华地区目前的销售额已经达到了 160 多亿。目前为止,阿迪达斯已经拥有 8500 多家门店,全国 2000 多个城市当中覆盖了 1000 多个城市,并且在过去五年,净增了 3000 多家门店。

阿迪达斯集团大中华区市场定位高级经理高攀指出,开店只是一个手段,阿迪达斯不仅提供产品,更重要的是倡导一种健康的、运动的、快乐的生活方式和理念,这种理念推行的时候门店就成为了最为重要的一种渠道和接触点,所以阿迪达斯在门店的形式上进行了

阿迪达斯每年有上千家新开店,90%是经销商开店,10%是自营开店,加盟的模式就导致了自然生长,而这种自然生长的现象就容易导致店面分布不均的状况,这对于每个店的业绩和消费者的购物体验来说都会受到影响。阿迪达斯从 2012 年开始专门成立了由高攀负责的 Mapping 业务部门,意在运用更加科学的方法,从市场的角度通过基于地理的大数据实现对店铺分布的合理化。

各种各样的创新。

例如,女子门店主要就是针对中高端女性,在这个门店中会有针对女性的全方位的产品,包含一些较为高端的产品。针对篮球爱好者也开设了篮球门店,会有各种篮球队专门的服装和鞋类,同时定期会有限量版的推送。同时,阿迪达斯在主要城市的主要商圈都会有比较大的形象展示。无论是个人消费者还是家庭性消费者,都可以在店面中找到相应的产品和服务。

阿迪达斯通过各种各样的店铺渠道为消费者提供这种 Service 的理念,因此这就需要技术上的支撑来实现,具体来说体现为“3W”。高攀表示,Where 就是指店铺应该开在哪里,客户分布状况直接关系着店铺应该开在哪里。What 就是指适合开什么样的商舖,在某个特定商圈里面,根据这个商圈人口的特征、消费者的特征,适合开一个什么样的店铺。How 就是如何能够开店成功,要真正让一家店开店成功就需要有很多的内部沟通。

高攀谈到,Mapping 其实就提供了一个比较开放的、透明的平台,让我们能够基于一个



● 阿迪达斯集团大中华区市场定位高级经理高攀

一致的数据和信息上进行处理。

## GIS 让店铺不再“自然生长”

2012 年,阿迪达斯中国开始建立 Mapping 系统,搭建了一个数据库,包含当时 7000 多家店铺的定位,2 万多家商场的定位,并且建立起店铺和商场之间的对应关系,当时使用的是 Desktop for ArcGIS。

2013 年,聘用了外部的咨询公司进行了 TOP 50 个城市的网络规划,通过实地调研每个商场的品牌组合和商圈状况,定义了商圈、商场、市场潜力、市场份额、开店潜力等。

2014 年,实现了数据的积累和知识的积累,整合前两年的数据积累,上线了 Esri GIS Online,引入商业热点图作为低级别城市的开店指导。

2015 年,更新,维护,调整,升级,同时我们在进行定制化的 GIS 的一些市场调查,可行性分析,内部沟通等。

高攀说,阿迪达斯对 GIS Online 的应用,主要在四个方面:区部以及总部报店评估,现

有店的分析、商场,Adidas 店铺,竞品店铺的交叉分析、商圈报告,容量,份额等。其 GIS 系统是基于私有云搭建的 Web 系统,无论在公司内部还是外部,不受时间地点的限制,阿迪达斯相关员工可以通过网页查看数据,并按照不同的权限进行数据的编辑,在云端数据库可实现同步。

目前,阿迪达斯在中国确定了 2200 多个城市作为目标市场,根据其人口信息、经济总量、城市级别确定不同的城市等级,阿迪达斯把全国分为 7 个等级,每个等级都会有不同的策略,甚至每个城市具体到每个渠道都会有不同的策略,都会把相应的策略放到平台上。

同时,结合每个城市的市场容量,目前的店铺状况以及未来的市场潜力等信息,通过数据的图形化处理,每项数据都可作为一个图层在系统上查看,通过对商场信息、商圈信息、商业热点图的叠加分析,从而最为直观的辅助决策者选择出新店选址的最佳位置。

除此之外,阿迪达斯还善于对商场、Adidas 店铺和其他品牌店铺进行交叉分析。例如,某个商业区存在一些与阿迪达斯相同类型的

# 平井一夫：索尼的创新正在换挡加速

对于索尼来说,即将过去的 2015 年无疑是个好年份。不久前,索尼集团发布了 2015 财年上半年的财报,数据显示,财报期间该公司的营业利润同比大增至 7.33 亿美元,时隔 5 年后第一次实现综合业务的赢利。这个成绩的取得,着实有些不易,在这场以复兴为名的战役中,索尼过去这几年来做出的牺牲着实不少,PC 业务被果断抛售、电视业务走向独立运营……这些“断舍离”的举措背后,作为操盘人的索尼集团总裁兼 CEO 平井一夫究竟有着怎样的考量呢?在完成了复兴第一战后,面临正在席卷全球的互联网大潮,索尼的下一步又该怎么做呢?

## “要改革就要改彻底”

“在上一个财年,我们围绕电子业务复兴做了大量的工作,本着不拖延的方针,将改革进行得非常彻底。”平井一夫在接受记者采访时一开场就将彻底改革的重要性摆上了台面。

事实上,他的这种“大刀阔斧”的做法也的确收到了明显的成效。根据财报显示,目前除了手机业务之外,索尼集团的其他电子业务都已经实现了盈利。其中,影像传感器业务已经占据了全球 40% 以上的份额,并且还因为全球智能手机、平板电脑等产品的热销持续陷入供不应求的状况,让索尼不得不在今年 7 月份启动了金额高达 4200 亿日元的融资计划,为扩产找到更加充足的资金;而在影音产品方面,索尼 4K 产品也开始进入收获期,其所具备从电视终端到摄像机、播控设备的全解决方案供应能力也让其抢得了更多的高端商机,甚至是连社会各界有些看衰的数码相机市场,在集中火力发展中高端市场的策略引领下,索尼也开始和佳能、尼康进入了拉锯战的阶段,而且呈现出了更快的增长势头。

基于这些成绩的取得,平井一夫对于仍处在改革期的智能手机业务的前景也颇为看好。他表示,新的管理团队已经实现了阶段性成果,他对于手机业务在 2016 财年实现盈利有信心。“至少在现阶段,索尼并没有剥离或出售手机业务的打算。”平井一夫强调称。

而推动手机业务扭亏甚至实现盈利的手段方面,平井一夫表示仍然只能是依靠彻底的改革。“手机业务的改革将会有两大方向,一是成本结构,要将成本合理优化,这是防守的方面,二是产品的结构与地域结构的结合,在什么地区推出什么产品最合适,这是进攻的方面。”平井一夫表示,通过这两种策略的结合,索尼的手机业务将会有大变化。

## “创新的空间永远都在”

虽然在复兴的第一战上,索尼的表现不俗。但相对于如日中天的苹果、谷歌甚至中国的小米、华为等企业来说,索尼的诸多业务类型和市场做法仍然显得有些老派,或者说没

那么互联网化。那么针对互联网浪潮对于“传统企业”的冲击,索尼下一步又应该如何应对呢?

“经过过去 3 年的架构改革,我们对互联网、对各种形势的适应能力都更强了。”在平井一夫看来,适者生存的达尔文进化论在企业的生存发展之道上也同样适用。而过去的 3 年中,索尼主要做的是内部体制、资产的优化工作,“现在我们是时候要提前换挡提速了!”平井一夫称,未来索尼整体将会进入面向成长的加速投资阶段。

“我们的传感器业务就是一个不错的例子,虽然现在智能手机市场的增速有所放缓,但事实上单部手机上使用的摄像头变多了,而且未来的物联网时代更是需要更多的摄像头设备,这些都需要我们提前做好准备。”平井一夫表示,技术的索尼始终都在,虽然这几年索尼没有推出颠覆性的技术,但创新脚步却从来没有停止,“我们 PS 4 游戏机、α 系列的数码单反相机之所以能够大受市场欢迎,就是技术创新上的差异化所造成的。”平井一夫表示,他始终认为,针对用户的电子产品还有很多创新机会,“除了功能方面的创新差异化,消费者还有感性需求的方面需要用创新去满足,比如更好的手感、触感,这些都在等着我们去满足。”

## “要给年轻人更多机会”

正是基于这种创新机会无处不在的考虑,在过去几年中,平井一夫一边忙着对既有业务进行“激进”改革,另一方面却也开始有前瞻性地培养新人、新机会。据他介绍,目前索尼内部已经推出了专门为内部年轻人提供创新舞台的“种子加速计划”,通过提供专门的培训、社交平台、办公资源甚至风险投资等多样化的方式为索尼的持续创新寻找“种子”资源。

这种做法无疑颇有“互联网思维”,也的确取得了不少成效。据介绍,通过种子加速计划,索尼集团内部目前已经出现了不少潜力颇高的新产品比如智能锁、MESH 智能电子 DIY 模块、利用电子纸的可改变外观颜色的 FES Watch 等。为了其中一款名为 Wena Wrist 的智能腕带产品,索尼甚至还在今年 7 月在日本新建了一个众筹网站,用完全互联网的手段来为新产品筹集资金。结果,这款智能腕带众筹到了一亿日元,创造了日本众筹的最高纪录。

“我在成为社长之前,有定期和年轻员工午餐的习惯。他们总是很有创新想法,但却苦恼于不知道新店子和索尼业务之间会有什么关联?所以我觉得索尼这么大的公司,这么多的资源,应该给这些年轻员工去尝试的机会,不能让他们因为惧怕风险而放弃创新。”在平井一夫看来,对年轻人创新精神的保护和鼓励,是他身为社长的责任所在,也是索尼集团未来业务不断创新的机遇所在。(程鹏)

# 濮阳市委书记何雄带领党政领导班子考察团到双汇参观

■ 本报驻河南首席记者 李代广

11 月 20 日下午,河南省濮阳市委书记何雄带领濮阳市党政领导班子考察团到双汇集团第二工业园参观考察,漯河市委副书记、市长曹存正及相关市领导雷建民、张社魁、杨国忠、孔祥智,双汇发展总裁游牧等陪同。

双汇发展总裁游牧向考察团成员详细介绍了双汇工业园区的布局及企业的发展状况,并陪同考察团参观了 5000 万只肉鸡产业化项目生产车间。在参观走廊内,车间的毛鸡挂机、宰杀、自动烫打毛、自动预冷、自动分割、自动包装等机械化生产流程呈现在大家面前,考察团成员对双汇先进的自动化设备非常感兴趣,不时驻足观看、研究讨论。随后,考察团一行品尝了丰富多样的双汇食品,对双汇调结构、促转型、打造国际大品牌的理念赞不绝口。



● 图为濮阳市委书记何雄(中)在漯河市委副书记、市长曹存正(左一)和双汇发展总裁游牧(右)的陪同下参观宰鸡车间。

## 抱团抵御电商冲击

# 深圳百果园“迎娶”京城果多美

完成 4 亿元 A 轮融资不到两月,百果园就将北京规模最大的连锁水果超市品牌果多美收入囊中。近日,百果园和果多美宣布双方将会以注资、换股等方式进行战略重组,重组后企业将采取双品牌运营。据了解,双方持股比例暂未明确,将根据各自的营收和盈利水平来决定。百果园董事长余惠勇表示,收购只是刚开始,还会继续进行下去。

## 自主结合

两个月前,由天图资本领投 3.5 亿元,广发信德、前海母基金等投资机构进行跟投,百果园宣布完成 4 亿元 A 轮融资,成为水果零售业的首个融资案例,也是行业内最大一笔融资。彼时,天图资本首席投资官冯卫东曾放话,“对于那些能和百果园形成竞争的企业,要不帮助百果园打败它,要不就收了它”。不过,余惠勇表示,此次和果多美的并购重组,是由自己向果多美创始人金涛一手促成,达成意向后才转告天图资本。

果多美 2009 年创立,经过 6 年的发展已经成为北京地区规模最大的水果连锁超市,拥有将近 50 家门店,覆盖近百个社区和商圈。8 月初,已经在全国达到千家连锁规模的百果园进军北京。目前在京布局仅刚过个位数。余惠勇认为,“双方有不同的商业模式和不同的消费群体,并购重组后可以全面覆盖大众消费市场和中高端消费市场,还可

以共享供应链、零售经验和管理人才”。重组后,余惠勇将兼任果多美公司董事长,才金涛将出任果多美董事兼百果园首席战略官。全时便利店前任总裁张云根出任果多美董事总经理,负责具体运营,并逐步进行改革,以实现与百果园在零售端和供应链等业务融合。

## 双品牌渗透

拿下果多美之后,余惠勇表示,这只是并购的开始。余惠勇向记者介绍,不同于 TMT(科技、媒体和通信)行业互相并购重组,以扩大市场规模和用户数量,百果园并购更看重资源互补。据了解,百果园和果多美将保持双品牌独立运营,分别向中高端消费和大众消费市场渗透,果多美也将启动全国扩张。百果园之后收购的水果连锁品牌将根据不同的定位进行翻牌,最终在全国范围内都统一为上述两个品牌。

对于融合后如何运作,张云根表示:“最重要的任务是打通和聚合两家公司的前端和后端,实现资源充分利用。”在前端,要打通两个品牌的消费群体,即一卡购物;在后端,对整个供应链进行整合,保证分级、仓储、物流处于最佳状态,以降低运营成本。对百果园来说,北京在全国网络中还是一个孤岛,供应链成本极高。店内八成比例的水果都是由上海或深圳运输而来,有些小批次的单品,是从产地直接空运过

品牌,但是该区域还没有阿迪达斯的店铺,或者说一个区域某些品牌的消费密集度很高,但是阿迪达斯的密集度比较低,这时候就需要初步考虑开设一家店铺。

## 地理大数据价值巨大 内容是关键

有别于其他大数据,地理大数据往往需要结合其他类型的大数据才会挖掘出对企业非常有价值的信息。对于阿迪达斯来说,店铺的销售数据、消费者的年龄构成、购买行为乃至居住情况、手机价位、话费套餐等等都是大数据,但是它们一旦和地理大数据相结合,通过地图的形式展现并分析出来,就会迸发出非常大的价值。

高攀认为,大数据作为发展趋势,目前制约应用最大的瓶颈不是平台,而是内容。内容就是数据和方法论,数据的质量和规模还存在很多不足之处,这其中最重要的就在于基于这些数据应用怎样的方法论来分析,从而得出合理的结论。此外,由于中国的市场一直在变化,这也是一个不断在进化的模型,基于这个数据今年用这个模型模拟出来的结论是合理的,往往明年这个模型就需要修改,因此这两个方面还需要不断的发展。

高攀表示,过去两三年,地理大数据最大的价值就是在技术上帮助了阿迪达斯更加了解市场,对开店选址给予了指引,同时通过店址评估和商圈评估,很大程度上降低了风险。

最后,高攀表示,阿迪达斯将会更加积极开放地让 Mapping 发挥更大的作用,从数据趋势上来说,大数据对于商业决策起到了越发重要的参考价值。未来,阿迪达斯将会把 GIS 应用扩展到现有店铺的管理上,通过对地理大数据、市场数据、自身店铺细分的销售数据、品类数据、产品数据等数据的交叉分析,实现现有店铺的优化,从而提升产品和服务。(白瑞)

来,其他 20% 才在当地采购补充。

中国果品流通协会常务副会长鲁芳校表示:“此次并购对于果品行业甚至是生鲜行业将产生深远影响,果品行业的竞争由区域性的竞争走向跨区域区域性竞争,由经营管理的竞争走向产业链之间竞争,行业整合的大幕已经开启。”

## 反噬 O2O

在实体店遭遇电商威胁的市场大背景下,余惠勇认为,百果园与果多美友好并购重组,不仅避免电商和 O2O 企业常见的烧钱大战,重组后形成了完善的供应链和线下门店布局,将成为水果 O2O 企业绕不开的基础设施。“百果园将采取与各家 O2O 平台开放合作战略,目前与百果园达成合作的 O2O 平台有京东到家、小美快购等,与更多 O2O 平台的合作正在洽谈中。”

不同于日用百货商品受电商打击明显,尽管各大电商对生鲜投入重金,但不可否认生鲜的主动权仍然在线下门店。余惠勇坦承,在电商面前,百果园的腰板还是硬的。“门店做好了再做线上非常容易,但线上来做线下店却是一件难操作的事情,这也是线下水果店的机会所在。”除了入驻平台,双方也各自开发了 App,果多美 App 刚刚上线,消费者可以基于社区定位进行选购,由门店人员配送。(邵蓝洁)