青岛海尔集团数字化转型案例（海尔智家）

一、案例简介

近年来，随着大数据、云计算、人工智能等技术的落地和应用，家电行业发生了深刻变革，企业营销开始从流量思维向用户价值思维进行转变，能否更精准、更有前瞻性地洞察用户需求成为企业营销数字化转型的关键。

在数字化转型之前，海尔智家的线下营销方面存在一定问题，比如，线下直销员基本处于等客上门的状态，线下门店的销量受到线上流量冲击；比如，直销员完成销售任务后，一般不会跟踪用户的使用体验，无法提供增值服务、提升用户黏性等。

针对上述情况，凭借新思维、新生态、新模式，海尔智家全面推进了数字化转型，推出“数字化直销员”、“数字化服务兵”、“数字化供应链”等数字化平台项目。

海尔智家 2021 三季报显示，剔除卡奥斯业务对 2020 年前三季度收入贡献，同口径下，公司整体费用率同比优化 1.7%，其中，销售费用率同比优化 1.1%、管理费用同比优化 0.6%。

二、转型工作开展

1、战略规划

海尔智家的数字营销之路从 2012 年的门店数字化管理开始。为了充分赋能导购，提升门店销量及用户体验，更好地释放门店价值，海尔智家搭建了导购管理数字化平台，并将该平台作为门店数字化的核心板块。

近年来，近年来，海尔智家坚持高端品牌、场景品牌、生态品牌的三级品牌转型升级战略，海尔智家对“目标、流程、组织、机制”进行重构。通过目标重构，改变了传统家电企业指标自上而下层层下分的分配方式，如今是聚焦用户需求，自下而上抢目标用户；通过组织重构去上传下达的中间层，提高运营效率；通过机制重构，给销售人员的考核做加法，激发其销售高端品牌、留住用户资源的积极性；通过流程重构，实现零签字、零冗员，精简内部管理流程，提高市场反应速度，从而使线下专卖店具备跟电商渠道、下沉渠道同样的数字化运营效率和竞争实力。

中国上市公司协会 CHINA ASSOCIATION FOR PUBLIC COMPANIES

具体来看，通过数字化转型支持企业全流程各节点与用户零距离，从设计、研发、制造、销售、物流、售后等环节直接面对用户，帮助公司提升了服务和管理效率，为用户创造了最佳的场景体验。2021 年，海尔智家重点推进了“数字化直销员”“数字化服务兵”“数字化供应链”等数字化平台项目。一方面，赋能直销员提升用户运营能力，提高服务效率，同时优化供应链效率，提升库存周转效率；另一方面创造与高端用户、粉丝级用户零距离沟通的平台；根据平台的用户需求导向提高了人员效率。

2、业务模式

海尔智家“数字化直销员”项目通过搭建营销中台使得直销员可以运用“分享裂变”、“社群经营”等工具实现数字化投放资源、经营用户，不仅可以将来自公域的流量引流到店到人，而且直销员可以灵活调动资源，经营个人私域流量，有效解决线下用户流量获取难的问题；同时通过建立复购的数据模型，预判潜在需求并精准推送给相关直销员，通过线上触达，线下入户等方式更好挖掘用户流量的价值。

目前，海尔智家已经完成直销员数字化平台建设，实现直销员能够在线即时学习产品知识与获客方式，赋能直销员运用数字工具拓展新用户、经营老用户，提升用户转化效率。通过数字化平台项目的实施，有效调动销售人员积极性，单销售员的销售额、成套销售占比均有较大提升。此外，通过推广培训线上化、资源线上化、管理线上化，提高企业沟通和运营效率，降低运营成本。

海尔智家“数字化服务兵”项目通过智能派单、排程和提醒等工具，分析服务兵的工单信息、时间空余、技能水平、从事产品、所处位置等数据，高效安排路线、技术支持、处理信息，解决了服务中多端重复监控的情况，服务成本率优化 0.4 个百分点。

海尔智家“数字化服务兵”改变了过去服务体系中先把用户的服务信息派给为海尔服务的第三方，然后他们安排售后服务兵上门服务，公司再打电话给用户回访确认满意度的服务流程，有效提升用户满意度，提升公司服务效率。

21 年四季度公司重点推进用户上平台，从运营产品转型运营用户，颠覆传统的线下流程，推进流程系统化、无纸化，从而将传统的推销方式变成与用户零距离交互，实现精简营销，节约营销资源，以实现营销费率的持续优化。

依托体验云的不断迭代和智家大脑的技术支持，海尔智家致力于开辟出一条区别于传统渠道的 TO C 的全新销售渠道，获客成本进一步降低，平台沉淀的终身用户可达千万级规模，吸引成千上万生态资源，与海尔智家共创衣食住娱等美好生活体验，为用户提供从产品到场景到生态服务增值的一站式解决方案，单用户价值显著提升。

三、转型成效

2021 年前三季度，海尔智家的整体费用率实现持续优化，主要受益于数字化转型催化下效率的持续提升：1）全面落地统仓统配，县镇经营效率的改善优化费用投放；2）客户数字化赋能，提升客户经营效率；3）海尔智家完成直销员数字化平台建设，提升用户转化效率，实现直销员人均获客数+38%。

从数据来看，2021 年前三季度海尔智家销售费用率 15.36%，同比+0.23%，剔除卡奥斯业务后，公司整体费率同比-1.7%。

中国上市公司协会 CHINA ASSOCIATION FOR PUBLIC COMPANIES