

更好运营自动售货机-精细化运营

精细化这一概念，起源于美国，实践于日本，起初由丰田汽车在其生产过程中对生产流程的每一个节点进行精细管理，从而形成整个生产链条上的库存成本最小及生产效率最高的优势。之后，精细化从生产环节到延伸至企业管理，营销管理，客户管理等各个层面。

零售终端的精细化管理

谈及通路和零售终端的管理，两乐、康师傅、统一等企业积累和创造了许多方法论和实践经验（笔者仅代表自己向上述公司致敬!!!）。自动售货机，实际上也是一个零售终端的形态，这些公司的经验和理论，有非常多值得我们学习和借鉴的地方：

1. 生动化：

可口可乐曾经提到：70%的软饮料是冲动性购买的，而75%的品牌选择决定是在店内做出的。消费者通常面对500种以上的产品，而花费少于2秒钟的时间来作出一个购买决定。不仅是饮料，对于其他零售类食品，相信这一共识是同样适用的。所以，作为一个零售终端，无论是什么类型的售货机，关键在于一个售字。消费者使用售货机的购买流程，是先从注意到售货机的存在，到观察柜内商品，决定并购买。通过醒目、干净、让人感受到质量的外观，吸引到消费者注意并刺激冲动消费，是售货机产生售卖的第一个条件。

当消费者产生注意，则需要通过柜内的生动化展示，完成从注意到购买的转化。

同样，两乐、康师傅、统一等企业给我们提供了很多陈列和展示的经验，例如：将最好卖（销量最大）的产品放置在容易拿取的地方；遵循先进先出的原则，提高库存周转；以上轻下重，上小下大的方式陈列商品；同品类（品牌）的商品可集中陈列；中文商标/标签向外放置；适量的 POP 张贴（在售货机，尤其开门柜场景下，特殊设计的价格牌或促销牌更易在柜内使用）……相信结合这些大品牌的成功经验，以有效的执行做保证，势必能提高零售终端的销量。

2. 计划拜访的八步骤：

计划拜访的八步骤可谓两乐对于一线销售人员每天在路线上拜访每一个客户的必要法则。关于计划拜访的八步骤，网络上非常多二手资料，在此我们不再赘述。同样，我们可以借鉴计划拜访的八步骤：

（1）准备工作：检查补货清单和货品，检查点位生动化材料。视达的库存提醒功能，提醒运营商哪些设备缺货，并为缺货设备生成补货清单，以提高补货效率。

（2）检查点位/设备情况：保证设备内外干净整洁，如有破损和污渍，及时处理和更换。

（3）检查库存：按品牌、包装等清点存货，更换不良品。对于同一商品，两次盘点存货的差额即是该商品的流出数量（即包含销量与货损）。

（4）补货及生动化：再好的产品，如果不在货架上，就不会被购买。按照补货清单，补充并整理设备内产品，并按生动化陈列标准整理陈列，遵循先进先出的原则，循环摆放产品。视达一件补货功能，让补货人员在现场按照补货单一键补货，节约时间，提高效率。

（5）确认补货完成：检查是否按照补货清单完成补货，系统库存是否成功更新。

如需要，可拍照回传总部或按要求进行 LBS 打卡。

结合自身的运营和管理模式，我们可以形成自己在点位上的执行一套流程，并不断调整，最终得到保证终端策略得到有效的执行方案。

3. 路线

在采用深度分销体系的快消品企业里，一般会设置一个职位，叫路线规划员。路线规划员设定业务代表每天拜访终端的路线。其设计中，考虑到离库房的远近，拜访终端的数量，单点所需时间等各种变量，设定每个业务代表每天终端拜访的路线，以保证拜访效率的最大化。路线式的补货，在日本的自动售货机市场应用比较广泛。

在国内，因为设备分布比较集中，且补货频次比较密，一般会采用一个补货专员负责一批特定设备的运营。事实上，无论是路线补货，还是专人负责，通过不同参数的加入，例如计算每个点位的补货时间，最优的路线选择，引入最小安全库存等方法，提高人效，平衡成本和设备服务水平，最终达到效用最大化。

财务的精细化管理

现金为王，现金为王，现金为王！

收入或利润，可以以两种形式存在：现金和应收账款。现金非常好理解，卖出一件商品即收到一件商品的货款。应收账款则是现在卖出一件商品，货款在未来一定时间内才能到自己的账户上。在售货机运营中，出现应收账款比较普遍的形态有两种：第一，货款收到点位方账户中，一定时间后给运营商结算；第二，采用的是分期付款或其他约定方式从设备方拿到设备，运营收入先进入设备方账户，扣除分期费用并在一定时间后给到运营商。适量的应收账款，是经营活动中正常

的行为。但特别要注意的是在账期之内的现金支出，如进货，人员工资等大额现金支出。

财务管理上有一个经典的案例：收入增加导致的越来越穷。这一案例指的是在有账期的情况下，现金的流入总晚于现金的流出。扩大规模，提高收入，则意味着花更多现金去招人，进货，进设备。随着时间的推移，账期之内现金流出和流入的差额越来越大，从而消耗掉手中的现金。所以，在收入是以应收账款的形态存在时，则要更加注意手中的现金，适当控制现金支出。当我们面对不确定性或者一时间无法理清情况时，记住巴菲特先生说过的：世界变化太快，我看不懂，还是现金为王吧！

视达支持并建议商户做支付直连，并帮助客户完成相关支付进件和账户开设，让客户的销售额即时到账，让现金总在自己的掌握之中。

设备的精细化管理

计算单台设备的潜在销售额，我们可以学习电商的公式，即销售额=流量*转化率*客单价。但对比电商，自动售货机多了一个前提条件：可正常运营售卖的时长。当这一条件为0的时候，无论流量、客单价、转化率数字多高，销售额都会等于0。基于计算机视觉的智能售货柜，由三个模块构成：智能、售货、和柜。支持这三个模块，需要六个系统：硬件、软件、识别模型、IoT（物联网通信）、支付、和项目支持（售后支持）。支撑一个系统稳定性的，更多是这它的智能模块，即IoT网络通信，软件平台，识别模型的正常运转。柜，是这一智能化的载体。由于中文的使用习惯，我们总是把重点放在一个短语的最后一个字上，从而弱化甚至忽略前面的定语。

在 IoT 通信出问题的情况下，一次网络波动，可能导致批量设备无法在某一时间段无法使用。依靠云端服务的设计，因为一次服务器宕机，甚至可能造成所有设备的瘫痪。支付/收款账户的挂起，导致无法交易。一次锁干涉，可能对整个设备造成完全货损。设备出现问题时，售后的扯皮和甩锅，甚至无人回应，让本该 30 分钟被解决的问题延长到 48 小时。当业务在增长时，规避风险的优先级逐渐大于追求收益。全面系统的了解设备的各个模块，了解每个模块的价值和对应的成本，构造稳定的运营设备集群，可能比上述提到的所有都更重要。

Again & Again! 在视达，相比设备销售，我们更希望您获得成功

SandStar 视达的企业价值观是：以用户为中心，以结果为导向。我们希望每一个用户，无论是专业运营商还是个人投资者，都能规避风险并获得最大化的投资收益。我们深知，当且仅当我们的用户能够成功时，我们才有将生意长久的做下去的机会。所以，视达通过致力于发展端计算加真 AI 的第六代智能售货机，为运营者带来三个低的运营体验：

端计算·专为高频点位设计

💰 成本更低

算法费用节约30%，
单量越大，省得越多。

👤 客诉更低

秒识别秒结算，降低客户
因订单超时而引发的投诉。

🔗 货损更低

告别卡单丢单现象
造成的货损。