

具有传统企业 DNA 的苏宁易购能赢得电子商务领域的成功吗？

--转载自《商业价值》

一个月之前，苏宁电器（以下简称“苏宁”）总部的办公区刚刚从原来繁华的南京新街口搬至徐庄软件产业园区。顺着“苏宁大道”一直走，就能看到崭新的苏宁大厦，占地大约 80 亩。而在苏宁未来 5 年的计划里，就在这个区域旁边，还将建设一个更大的办公区——据说是专门给苏宁易购的办公楼，面积超过 120 亩。



就在两个月之前，苏宁易购 2011 年的战略宣布：苏宁易购成为独立公司，定位成跟线下实体店平行的一个渠道，凌国胜就任苏宁易购总经理，严选兵将 6000 人。而苏宁的电子商务战略不止于家电 3C，还将扩大品类，打造综合百货产品供应商（虚拟商品和百货自主采购），构建独立的定价体系，以及建立自动化的物流体系。

传统企业的又一个“大家伙”加入到百亿元级别的电子商务战壕里，消息一出，瞬间引起业内的关注。

战略的转型

在任何传统企业电子商务的战略中，集团对线上业务所设立的定义和决心都非常重要。

“2010 年集团开始明确这个战略方向。”苏宁易购总经理凌国胜这样说，从苏宁大的战略上看，董事长张近东希望苏宁易购能够和线下虚实结合，创造未来 3000 亿的规模，跟线下等量并进。更重要的是，线下和线上内涵有所不同，线上不止覆盖传统电器，百货、虚拟化商品、图书等才是未来的大趋势和苏宁易购的发展路径。

“对于苏宁下一个 10 年的战略转型，这是一个很好的选择机会。”凌国胜说。

为了加快覆盖更多的品类，2011年5月苏宁易购将上线运动产品，6月上线图书。当然，凌国胜也不否认这样做的几点用心：一方面，即使苏宁的采购会比京东低8个点，但单纯的电器、3C毛利仍然较低，需要靠百货拉高毛利；另一方面，是满足电子商务的长尾需求，当然还包括野心。大家都看到两个最大的蛋糕——百货和家用电器，才是过百亿元的市场。

但是在早期，大家势必更多的利用价格优势，利用超值服务，掠夺式推进市场份额。这种市场份额到了一定程度以后，是否还能够持续的推进？当推进不了的时候，那么后期盈利在哪里？现在苏宁看上了百货这个百亿的市场，是未来大家都希望做的。成为综合购物门户网站，才是苏宁易购的定位目标。

凌国胜告诉记者，电商行业取得成功的希望就在这里。但是家用电器整合起来相对来说有难度，规模格局门槛很高，而百货这块就没有太多的门槛。可能就是你的零售连锁的百货体系没建立起来，但很容易就被电商颠覆掉，所以现在大家都要这么做。

一些数据也看出了苏宁易购动真格的决心。据相关数据显示，近3个月来苏宁易购加大建设力度，独立IP访问量近3月平均值与昨日独立IP访问量分别是70万和130万。而京东的数据分别为410万和464万。3个月的时间，差距从1/6缩小到了1/3左右。

供应链的优势打通

苏宁易购让人感觉到一股很大的威胁的力量，原因来自以下几个方面：

首先是前端。从产品角度讲，苏宁以传统经营的大家电和3C率先发力，整合上游供应商的资源，有很大优势。“别人可能拿钱买货，但供应商不给，因为打破了现有零售渠道的格局。”如果没有很强的上游整合能力，谁革了制造业的命、渠道代理商的命，谁就会受到这种利益冲突的打击。

以苏宁擅长的大家电和3C为例。3C产品的利润空间非常小，整合供应链的相对难度系数会小，而且渠道还没有形成一个有序的竞争，也没有形成一个完整的供应链，相对容易被电商接受；而传统大家电的整合就会难很多，固有的渠道和供应链已经成熟，形成差异化可能需要一个时间。

电商行业真正把传统家电做大做强非常困难。以京东为例，现在传统的“空冰洗彩”（空调、冰箱、洗衣机、彩电）占的销售比例非常低，100多亿元的销售，其中只有10%-12%是传统家电。这一部分传统家电的渠道大多是炒货来做，而非工厂一对一供货来完成的。而苏宁传统的上游供应链的整合能力，就会发挥强大的竞争优势。“每年6月份空调销售旺季的时候，苏宁几个大库门口的车都大排长龙，这种能力不是你想整合就能整合成的。”凌国胜显然对供应链的整合能力充满自信。

后端同样如此。

现在电子商务拼的是后端和服务，仅从京东、淘宝的物流战略就可见一斑。“但现在淘宝和京东所做的，我们已经做了20年了。”凌国胜进一步说，苏宁现在有1400多家店，94个配送中心，4000多个售后服务网点。这种网络的建成需要大量的投入时间，这恰恰就是苏宁这么多年积累的线下优势。

苏宁在早期已经整合好了这些，大幅度节约了苏宁易购发力的时间和成本。一旦和线下做好打通，线下传统的配送等各种优势都会展现出来。“我们传统优势配送是非常明显的，同城快递半天、快的两个小时就送到了。”凌国胜说。

据记者了解，苏宁易购上面，传统大家电的产品会多一些，有货而且配送压力也不大。苏宁易购有 2000 多个呼叫中心座席，还将利用苏宁已有的 1400 家自营门店，既让消费者自己到门店提货，也可以选择由苏宁配送上门。与此同时，3C 产品今年开始会增加，属于苏宁易购独立的 10 种小件商品的自建仓库 5 月份也会全部开始启动使用。

“去年苏宁易购已经盈利，这就是很大的区别。”凌国胜说，现在苏宁易购的发力取决于自己需不需要加快。2010 年，苏宁易购销售额突破 20 亿元，他们的目标是 2011 年达到 80 亿元。

线上线下的区隔

还有一些更实际的问题，比如如何让线上不会伤及自身的线下体系？如何把线上线下做好区隔？外界对于苏宁易购的关注和疑问一样多。

其实在零售行业，苏宁从 ERP 到 SAP 整个的发展过程，做得很大，跟 IBM 合作也将近 10 年，整个信息化建设是全国零售行业的第一阵营。“基于这样的平台，后期能够真正的去把 IT 的 SAP 信息化应用和现在的电商结合，并有所区隔。其他企业很难快速复制。”凌国胜说。

而线上线下的区隔，还体现在差异化的产品上，这是解决两种渠道冲突的一条途径。由于前端供应链的优势，尤其是 3C 类产品，跟不同的供应商定产品的时候，会把线上和线下区别开来。比如设计不同的配置，同时线上用户对价格更加敏感，因此线上要比线下价格低一些。

凌国胜还提出了 CRM 的概念：当线上的规模到一定程度之后，后台的海量数据被精准分析和抓取以后，反过来就可以通过消费者需求来定制商品。“让工厂帮你生产，这个模式就发生大的变化了。线下卖的东西都是工厂生产出来再去卖，线上反过来定制，我知道这款产品消费者什么需求。这个 CRM 做到这个阶段以后，整个电商的优势会充分体现出来，就像亚马逊的优势一样。”

不过，发力并非那么快速和顺利。“我们真正要整合是在前端网站的运营上，比如人才。我们需要大量人员的沉淀，但是由于企业比较少，人才稀缺，这个行业人才的门槛会比较高，因此通过大规模的招聘，以及自主培养进行整合，这需要一些时间。”凌国胜告诉记者，今年苏宁易购的招聘目标是 3000 人，第一波已经在南京启动。后续还会有北上广等地。同时挖掘内在的培训体系，比如每年招 1200 名大学生，用线下培训体系的优势整合到线上进行使用。

另外，从 3C 向百货、图书的转型也没有那么容易。之前没有前端采购积累，现在需要全面的覆盖。“当初我们做空调做批发，就做一个产品，我们做零售做连锁所有的商品覆盖不也做成了吗？”苏宁企业文化里“遇强则强”的抗压力立刻出现在凌国胜的脸上。

这几天，凌国胜正在通过各种营销方式在全国范围内积累用户。“10 辆 Smart 车”的奖品激励分外诱人，苏宁易购正在用类似团购抽奖的方式，前端快速掌握用户数据。一个月时间，注

册人数预计达到 300 万以上。会员积累到一定程度以后，是电商行业最基本的基石，易购的目标是今年 1000 万的注册会员，进入行业前三。“线上做会员，线下做促销，和会员紧密拉动，才能产生消费者和网站的融合度。”他说。

有人质疑苏宁易购的发展——DNA 不同。事实上，苏宁易购正在做前期的冲刺，还有很多问题需要更多的时间来解决。能否成为电子商务领域有力的一击，仍需拭目以待。