

## 苏宁云商 系列报道二



苏宁概念店应用了大量的互联网、物联网技术,它已不是传统意义上的实体店,而是线上线下融合的“互联网店面”

# O2O全线融合 苏宁重构新的竞争力

## 线上线下同价

当竞争对手们还在思考应该是先跨左脚还是右脚时,零售巨人苏宁已经奋不顾身冲了出去——在瞬息万变的市场争夺战中,有时候一步的领先可能带来的是全局的胜利。

“未来零售业将是线上线下完美融合的O2O模式。”苏宁云商董事长张近东在接受现代快报专访时再次强调。

和历史上的每一次技术革命一样,围绕着新技术的应用,商业模式也正在发生着日新月异的变化:一个不争的事实是,那些占据着城市的黄金地段,每天站在摆满琳琅满目的商品柜台后面的商人们,正在被来自互联网的“野蛮人”冲击得喘不过气来。

但事实上,这并不是目前中国零售行业风云变化的全部,至少在苏宁——不,应该称呼为苏宁云商的身上,一场以线上线下融合为主题的大变革正在让这家传统家电零售巨头发生质的变化,当然,它的目的只有一个:生存直至完胜。

现代快报记者 杜晓明 张洪 陶魏斌 蔡一飞/文  
路军/摄



苏宁整合线上线下的客服资源,由呼叫中心统一来提供服务

2013年6月8日的早上,那些摆放在全国1600多家苏宁门店柜台上的商品价格标签,在同一个时间,悄悄地发生了变化。

按照统一部署,从这一天起,苏宁实现了全产品全渠道的线上线下同价——这也是当年中国零售行业最重要的一条新闻之一。

“此次价格一致是苏宁多渠道融合的重要一步,标志着苏宁O2O模式的全面运行。”苏宁云商总裁金明说。

现在,苏宁的消费者,无论是在电脑上,还是在手机上,或者是在苏宁的实体门店,所买到的商品,都将会只有一个价格。在南京,苏宁的门店都安装了电子价签——只要商品的价格出现任何变化,都能实时实现同步更新。

## 同价背后的变革

价格变化的背后,是苏宁全方位变革的开始。

“我们需要对我们的供应商、物流和服务进行全面的整合。”金明说。

事实上,在传统的零售模式中,线上线下销售的商品经常会存在不同的进货渠道。“要对线上线下的供应链进行整合,并不是一件容易的事情。”

在同价问题的整合方面,苏宁先后与各个品类的供应商进行深度的沟通和交流,最终得到大多数供应商的认可。对此,金明解释称:“无论线上线下,任何一个供应商都会借助和依赖苏宁的平台;同时,苏宁的线下渠道,本身就是培育供应商品牌的载体。”

当然,苏宁的盈利模式并非是经销差价这一种唯一的盈利渠道。金明认为,在此基础上最少会有3个新的盈利点,“比如给供应商品牌的平台展示、苏宁的物流价值以及对

整个供应链金融服务的问题。”而物流体系的融合,让苏宁的客户进一步体会到了变化所带来的好处。现在苏宁专门开发了商品寻源系统,消费者在苏宁易购下的订单,系统会自动先搜索消费者配送地址附近的苏宁实体店,如果实体店有货,快递人员就会迅速将商品派送到指定地址。

当然消费者在门店看中一款产品,门店如果暂时无货,系统也将会自动搜寻距门店最近的物流仓库,快速匹配到店时间,消费者可选择自提或配送。

在客服服务上,苏宁也整合了线上线下的客服资源,实现了由呼叫中心统一来提供服务。

线上线下融合还有重要的一环就是对考核体系的改革。

一个在过去看来是不可思议的情况是,

实施起来却不容易。在张近东看来,实施O2O必须满足两个条件:“一是必须有两个‘O’,即同时在线上和线下都拥有自身能够掌控的渠道;二是必须实现两个‘O’的无缝协同和高度融合。而中国大多数企业要么只有线上,要么只有线下,同时兼具的屈指可数。”

在张近东的眼里,互联网本质只是一种工具,传统电商不可能完全取代实体。

“传统电商虽然获得迅猛增长,对实体零售产生了模式冲击、销售分流,但简单地将线上线下割裂开来,讲谁比谁更好,都不客观、不专业。”他说,“因为传统电商平台依然存在商品性能展示不充分、商户信息不对称,不能满足消费者立体式购物体验等诸多局限。”

## 全渠道融合的竞争力

“苏宁就像一列火车,创新不能盲目冲动。”张近东形象地比喻说,“就如同转弯,一列高速飞驰的火车与一辆小轿车转弯的节奏完全不一样。小轿车可以轻松转过的弯,对于火车来说,则需要早转、慢转、急了不行,那是要翻车的。”

信任苏宁的人相信:那些短视甚至嘲笑苏宁的人,终将会为自己的傲慢付出代价。这家中国最大的民营企业,从来不惧变化甚至革命。

苏宁庞大的线下门店资源曾经被分析师视为束缚大象跳舞的脚镣,现在,这些门店将

成为苏宁征战互联网零售业的最有力武器。

现在,站在竞争对手面前的苏宁云商,是将线上线下全渠道融合后的“巨无霸”:它既有电商的价格优势,又有门店诱人的人性化服务。而这将是单一的电商或者零售企业所无法企及的竞争力。