

# 苏宁易购：逐鹿零售 智慧领跑

走一线 看企业 主动做好自己的事

今年以来,面对零售市场增速放缓,苏宁控股集团下属苏宁易购子集团积极进取,加速变革,交出了一份颇为亮眼的半年报:上半年,苏宁易购营业收入为1346.18亿元,同比增长21.63%;全渠道商品销售规模为1842.15亿元,同比增长21.80%,实现归母净利润21.39亿元。其中,二季度苏宁易购归母净利润为20.03亿元,环比显著提升。

“最近几十年间,零售业经历了前所未有的大变革。我们在不断摸索中找到了零售业发展的脉络,成长为现代化零售企业,未来苏宁将继续为助推中国经济高质量发展不懈努力。”苏宁控股集团董事长张近东表示。

## 需求在哪,业务就下沉到哪

8月10日,江苏仪征朴席镇曹桥村青年祁超与未婚妻小翟,开车来到镇上的苏宁零售云实体店,为婚房购买家电。尽管这家店面面积不大,但电器品种齐全,品质有保障,小翟对此很是满意,“从前只能在市区购买的大牌子电器,如今在镇上就能买到,再也不用跑来跑去了。店里商品价格也很透明,有的甚至比网上价格还低,很实惠!”

近年来,随着农村居民收入水平不断提高,价格不再是刺激县镇市场消费的唯一因素,商品质量、运送效率、售后服务和品牌都会影响消费者的购买决策。

门店经营者魏先生告诉记者,自从加入苏宁零售云之后,店里的产品品牌和品类更齐全了,人气也旺了,生意红红火火。“我们店月零售额能达到近30万元,接近原来的3倍。”

魏先生说,门店内能容纳的品类终究是有限的。很多时候,乡亲们店里没有看到满意的商品,就从“云货架”上寻找,而且随时可以网上下单。

统计显示,在短短两年多时间里,像魏先生这样加盟的苏宁零售云店就达3700多家,覆盖逾1700个区县。作为苏宁深耕下沉市场的核心业态,零售云通过与县镇当地原有店铺经营者合作,运用苏宁IT系统、物流系统和门店管理系统“赋能”传统门店,有效解决了县镇市场上同质化严重、山寨横行、渠道单一等痛点问题,更好满足了县镇消费者日趋多元的消费需求。

零售云规模迅速扩大,把更多中高端产品和优质服务带到了低线市场。仅2018年,苏宁零售云就销售了761万件品质家电、3C类产品。

“县镇市场已成为苏宁发展增速最快的市场,同时也是苏宁实现再造千亿元规模战略支撑。”张近东表示,苏宁零售云为零售创业者量身打造出智慧零售解决方案。依托苏宁的仓储及物流优势,苏宁零售云店采用“低库存、高周转”模式。借助苏宁零售云强大的用户画像分析和消费偏好分析功能,加盟店主可以更科学地选品、补货、定价,实时分析店铺经营状况,提高销售和运营效率。

在苏宁看来,需求在哪,业务就要下沉到哪。2021年,苏宁零售云将实现12000家店落地,不仅县镇市场开发将加快速度,城市市场网络也要直达

“神经末梢”。苏宁易购总裁侯恩龙直言,“不仅农村市场没有被吃透,城市社区市场实际上也尚有空间,在城市里一样需要业务下沉”。

## 创新赋能智慧零售新生态

近年来,苏宁积极打造智慧零售产业生态,搭建能够快速连接各类人群、各式场景、各个时间、各种商品的场景互联网渠道,最大限度满足消费需求。

8月18日深夜,位于南京的苏宁总部里灯火通明,欢声雷动。众多员工举杯庆祝苏宁易购818大促告捷。

苏宁零售业务迅猛增长的背后是强大的科技支撑。2011年,苏宁以“科技转型、智慧再造”为核心,推出新10年发展战略,目标直指中国乃至全球最大智能零售管理供应商。以此为指引,在过去9年中,苏宁仅在技术和人才方面的投入就高达数百亿元。巨大的投入换来的是苏宁在大数据、云计算、物联网等方面的领先技术,这些技术贯穿零售运营的每一项流程、每一个环节、每一处场景,从而创造出完善的智慧零售系统解决方案。

在苏宁刚刚开业的全数字化视觉无人店,由于运用了“黑科技”,用户平均购物时间可节省45秒,实现“即拿即走”;在苏宁新一代无人仓,自主研发的“指南针”智能仓储控制系统可整合无人叉车、AGV机器人、机械臂等技术装备,整体商品拣选效率可达600件/小时,单件商品拣选成本降低52%;苏宁生态体系还内置了智慧零售大脑,目前拥有4000多个自主研发系统,可提供包括千人千面、C2M反向定制、智慧家庭等在内的各种服务。

“苏宁是一家零售企业,更是一家科技企业。随着智慧零售能力逐步成熟,苏宁顺势进入全面开放、深度赋能的新阶段,追求智慧零售价值最大化。”张近东表示,“互联网时代,一家企业的价值不是你拥有多少,而是你有多少能为别人所用。”苏宁要把这些年的经验传导到相关企业的转型升级过程中去,通过合作创造更大的自我价值和社会价值。

苏宁是一家零售企业,更是一家科技企业。

互联网时代,一家企业的价值不是你拥有多少,而是你有多少能为别人所用。

——张近东



图为集结了自动化、无人化技术的亚洲最大智慧物流基地苏宁“超级云仓”。

## 抢占消费风口 引领零售变革

——访苏宁控股集团董事长张近东

“如今消费已经成为拉动经济增长的第一动力。我国扩大内需、消费升级热潮涌动,势不可挡,聚焦‘人民美好生活’将成为所有商业变革的原动力。”苏宁控股集团董事长张近东表示,对企业家来说,通过新技术、新模式、新业态满足人民群众不断增长的美好生活需要,既是时代赋予的使命,也是最大的发展机遇。

### 中国经济的汪洋大海足以孕育世界级零售企业

——中国企业不是温室里的花朵。面对纷繁复杂的局势,中国企业完全有信心、有能力应对发展道路上的沟沟坎坎

“市场环境不可能永远风平浪静,中国企业也不是温室里的花朵。我们是在大风大浪中成长起来的。”张近东说,“改革开放40多年来,中国企业经历了加入世界贸易组织、国际金融危机、互联网技术冲击等各种考验,最终大家都扛过来了。所以,面对纷繁复杂的外部环境,中国企业完全有信心、有能力应对发展道路上的沟沟坎坎。”

张近东认为,局势越是复杂,越要把握规律。具体来说,先要看前景,中国在2020年有望成为世界第一大消费市场。同时,我国消费率远未见顶,这意味着消费在整个经济中的占比还有提升空间;再看当下,消费增速放缓和消费需求升级同步发展,必将加快行业优胜劣汰。

“海阔任鱼跃。在中国经济这片汪洋大海上,有改革开放政策东风劲吹,有科技加持,世界级的零售领军企业必将涌现出来。”张近东表示。

值得一提的是,苏宁控股集团下属苏宁易购子集团已连续3年入围世界500强,并成为2019年排名跃升最快的中国公司之一。

### 紧跟时代步伐,探索智慧零售新模式

——零售业是永远的朝阳行业,但这并不代表这个行业里的企业都是朝阳企业。企业要实现基业长青,必须立足行业与时俱进,把握趋势迎接挑战

“当前的时代变化太快了,今天的优势终会被明天的趋势代替。企业要实现基业长青,必须立足行业与时俱进,把握趋势迎接挑战。”

张近东表示,零售业是一个永远的朝阳行业,但这并不代表这个行业里的企业都是朝阳企业。

过去29年间,苏宁始终紧跟时代步伐,并先后经历了两次重大转型。其中,第一次是从专业零售向综合连锁零售转型,此举推动苏宁跃入千亿级规模;第二次是从综合连锁零售向今天的智慧零售转型,此举推动苏宁从千亿级规模迈向万亿元级别。可以说,每次转型苏宁都是脱胎换骨,浴火重生。

着眼时代趋势,苏宁于2009年就开始探索互联网转型。当时,苏宁已成为国内最大商业连锁企业,拥有近千家线下门店,如此大的体量要转型互联网,国内外都没有可以借鉴的经验。

苏宁此次转型经历了“+互联网”和“互联网+”两个阶段。“简单说,就是先互联网化,成为‘云商’,再把互联网上整合的资源带到线下,变成各种业态,最终实现了线上线下O2O融合运营。”张近东表示,“在这一过程中,虽然也有非议和质疑,有过艰难时刻,但我们坚持下来了,最终赢得了市场和合作伙伴的认可。通过转型,我们保持了线下第一、线上前三的领先优势,线上增速始终远高于行业。”

在探索过程中,苏宁逐步坚定了发展智慧零售的方向。这是因为伴随着技术迭代和消费升级,任何单一渠道,无论线上还是线下,都无法满足用户随时随地、个性化、场景化购物的消费需求。智慧零售则不一样,其核心是运用互联网、物联网技术,感知消费习惯,预测消费趋势,引导生产制造,为消费者提供多样化、个性化的产品与服务。

2017年7月18日,张近东曾与沃尔玛总裁兼首席执行官董明伦作了一番交流。张近东回忆说,“我对董明伦说,苏宁就是中国的沃尔玛,从线下零售出发,O2O融合发展,走出了一条前人从未走过的智慧零售之路。董明伦则表示,沃尔玛与苏宁一样起步于线下,沃尔玛是美国的苏宁,期待未来与苏宁在中国市场渠道下沉尤其是三四级市场挖掘以及O2O融合发展等方面开展开放式合作”。

### 转型升级攻坚期,民企须精准补短板

——民营企业要突破传统思维束缚,用发展的眼光看问题,以新思维、新理念规划企业发展。这是最重要的,也是最重要的

当前,众多民营企业正处于转型升级攻坚期。结合苏宁的发展经历,张近东表示,如何找出短板、补好短板是民营企业加快转型升级、实现高质量发展的关键。

首先,要补思想短板。民营企业在创新发展过程中,首先要突破传统思维束缚,用发展的眼光看问题,以新思维、新理念规划企业发展。这是最重要的,也是最重要的。

其次,要补技术短板。中国经济发展已经进入技术驱动、数字牵引的时代,人工智能、物联网、区块链等技术正加快成为推动经济发展的新引擎、新动力。可以说,没有技术企业将寸步难行。苏宁发展的核心就在于技术创新,科技创新是苏宁商业模式创新的支撑。

再次要补制度环境短板。良好的制度环境是企业创新发展的土壤。目前,民营企业在产业政策、金融支持等方面仍然面临较多困难。令人欣慰的是,党和国家对此高度重视,出台有力措施解决民营企业发展中的痛点、难点问题。这极大提振了民企的信心。

### 收购万达百货、家乐福中国,补足优质线下场景资源

——苏宁不是以并购构筑自己核心动能的企业。连锁发展时期,苏宁没有收购一家企业。现在选择收购,背后的逻辑是企业发展战略布局需求

今年以来,苏宁大举措不断,比如“拿下”万达百货37家门店,又比如宣布拟出资48亿元收购家乐福中国80%股份。8月26日,苏宁易购发布公告称,已经收到国家市场监督管理总局出具的《经营者集中反垄断审查不实施进一步审查决定书》。这意味着,苏宁易购收购家乐福中国通过反垄断审查,即将步入实施阶段。

“苏宁不是以并购构筑自己核心动能的企业。连锁发展时期,苏宁没有收购一家企业。现在选择收购,背后的逻辑是企业发展战略布局需求。”张近东表示,从互联网转型到智慧零售,苏宁关注的是全场景、全品类、全客群。“实际上,我们正在布局一个体系、一个生态,从渠道、场景到能力建设,还有配套资源均囊括在内。收购万达百货和家乐福中国也是基于上述考虑。”

张近东坦言,如果是在5年前,苏宁不一定会选择收购。“经过这几年的发展,我们对整个快销、百货、家装、家居均有很深的认知,供应链体系也基本完善了。这时候收购恰逢其时。”

张近东表示,从万达百货到家乐福中国,通过这样的战略举措,苏宁快速补足了优质线下场景资源,进一步完善了全场景全业态布局。同时,苏宁将通过智慧零售场景塑造能力的系统输出,打通线上线下,实现O2O数字化经营,更好地满足消费者不断升级的消费需求。



2019年8月17日,苏宁首家全数字化视觉无人店开业,苏宁无人店跨入4.0时代。



2019年6月份,昆明市寻甸县苏宁零售云鸡街镇店工作人员向当地消费者介绍开业促销活动。(企业供图)