

# 战略执行年全面提升用户体验 苏宁云商转型现拐点

**SUNING**  
苏宁云商



从上世纪90年代在南京开设第一家店面房,专营空调销售,到逐步发展家电零售连锁经营,并成为行业领头羊,再到2011年启动向互联网企业全面战略转型,苏宁云商(002024)的每一步跨越都在见证并推动我国零售行业的发展历程。弹指一挥间,苏宁云商登陆中国资本市场中小板已有十年,以社会各方资本的力量为支点撬动着创新、转型与壮大。

十年中,伴随着零售行业风云变幻,苏宁云商历经沉浮,实现了如今总市值达490亿元、员工人数逾18万人的互联网O2O零售企业龙头。然而,战略转型与挑战同行。受行业环境及自身转型调整影响,今年一季度苏宁实现营业收入228.69亿元,净利润为负4.34亿元,较去年同期有所下降,但季报预告,将在二季度实现扭亏收窄,销售回升,这也标志着苏宁互联网转型正迎来历史性的拐点。

2014年,苏宁云商的战略转型之路正进入关键的执行与业务落地阶段。今年,苏宁进一步优化组织架构,成立大运营总部,统一管理门店、PC端、移动端、家庭互联网等购物入口,打通线上线下面向消费者服务的前端各项职能。有业内人士认为,苏宁在一年时间内彻底完成了基于“一体两翼”的组织架构与人员调整,实现了18万人企业的组织再造,堪称零售业内转型的标杆,也是苏宁转型以来的最大收获。

## 供应链变革加速

在近日召开的苏宁云商“2013年年度股东大会暨2014年投资者交流会”上,苏宁董事长张近东强调了苏宁供应链转型升级的高度重要性,他指出苏宁将积极转向用户需求驱动的供应链合作模式;而自营品类将巩固大家电、凸显3C、培育母婴;开放平台则要聚焦运动户外品类,并加速实现苏宁资源价值的社会化共享。

公司多位高管均表示,在互联网零售时代下,苏宁势必会更加注重感知把握用户需求,并积极通过大数据、云计算、社会化营销等手段去实现这一目标。另外,苏宁更会为注重单品营销,消费者将会在苏宁平台上发现越来越多的重量级产品,而HTC-one M8、Google Glass等产品事实上已经打开了一个良好的开端。

总裁金明表示,苏宁在定制包销方面一直走在行业前列,今后将会更为全面细致地针对消费者个性化需求定制相关产品。他称,苏宁近来推出的“S+空调计划”、“S-TV计划”、“手机家族计划”便是这一策略的具体体现,苏宁从一开始就注重收集分析用户需求,并强化与制造商的深入合作,从而让消费者在接触产品时便感觉这是为他专属定制的。

自苏宁转型以来,其商品丰富度问题一直为外界关注。对此,金明回应道,苏宁将持续增强大家电、3C、母婴等自营品类的优势,而日用品、服装百货、食品等品类则会通过开放平台去拓展,目前苏宁开放平台上的商户入驻很迅速,已经取得了一定效果。在开放平台商户引进上,苏宁除引进业内主力品牌或商户外,还会重点招纳特色商家,以满足消费者个性化、多样化的需求,从而确立区别于其它平台的差异化竞争优势。

据悉,前不久,易观商业解决方案公司总裁杨彬、执行总裁张鹰以及天马帮80多位优秀企业家一起造访苏宁,天马帮一行有多家优质商户集体组团入驻苏宁云台,与苏宁签订了战略合作协议。不仅有中国卫浴洁具十大品牌佛山鹏洁具,国内最大的综合性海洋食品企业豫

子岛集团,还包括四季沐歌、山东好当家海洋发展股份有限公司,这些重量级优质商户均为上市公司。

据苏宁云商集团副总裁,运营总部执行副总裁李斌介绍,今年苏宁的开放平台将与自营产品完全独立,从商户质量、产品品质、服务体验三方面,打造一个双线开放、精选优选、统一承诺、免费共享的开放平台。

苏宁开放平台不仅将围绕消费者打造的多屏渠道、物流、金融等服务资源平台全面向商户开放,同时,还会为商户提供一整套零售服务解决方案,开放营销推广、客户服务、供应链金融、IT支持、人才培训等服务资源,真正实现商业资源的社会化共享,实现规模效应,降低运营成本。

在互联网零售时代下的新要求下,苏宁采购模式也相应发生了变化,其目的就是要更好地满足消费者需求。另外,地区采购的自主权将会加大,它们将采购当地特色、长尾产品,提升苏宁整体的SKU数,强化品类丰富度,满足本地需求;而畅销品、优势单品则由总部统一采购,充分发挥出集中力量的优势。

以近期苏宁易购强势介入国际生鲜网购为例,公司推出差异化的商品经营,打造国际生鲜直供链。据记者了解,苏宁易购智利生鲜是由一家入驻苏宁云台的第三方商户负责运营,目前已经上线有鲍鱼、烟熏三文鱼、紫口贝、热熏虹鳟鱼、南极银鳕鱼、南极帝王蟹、车厘子7大生鲜产品,平均售价100元左右,和国内同类产品销售价格相比,价格优势明显。

据苏宁易购相关负责人介绍,苏宁易购网站上销售的智利生鲜产品均是鲜活直供。当国内消费者在通过苏宁易购网站完成下单之后,苏宁易购后台信息将同步到第三方商户在智利的后台订单系统中,第三方商户确认订单,并通知工人打捞、装箱,或者采摘、冰冻、装箱,再通过专业冷链空运至国内目的地。整个过程快捷、高效,所有商品均是鲜活空运,真正保障了生鲜食品的新鲜度和口感。

另据了解,除了推出智利生鲜之外,苏宁易购今年还将计划整合东南亚、南亚、美洲、欧洲等多个国际地区的优质生鲜资源,上线更多的国际生鲜产品,满足国内消费者需求。

## 暗下内功改善用户体验

2014年,苏宁将用户体验提升摆在了前所未有的战略高度。在年初工作部署会议中,张近东提出,互联网时代的执行不再是标准化的复制,而是创新执行,就是要将互联网精髓和零售本质有机结合,形成适合苏宁的互联网思维和执行方法,即以“用户体验讲效果,经营创新讲效益,制度优化讲效率”的“三效法则”作为苏宁互联网思维的核心。

而在近日召开的苏宁云商“2013年年度股东大会暨2014年投资者交流会”上,张近东再一次明确表示“用户体验为王”,并欢迎吐槽,称肯吐槽的用户才是爱你的用户,要把吐槽当作推动苏宁高效执行的重要驱动力,特意把用户体验纳入到总裁办的直接管理范围。

在交流讨论中,李斌直面股东们的吐槽。针对股东们反映的物流问题,李斌表示,春节后把北京大区总经理侯恩龙调任以来,苏宁正在悄悄地改进,物流体验有了很大改善,效果明显,但并没有进行大规模传播,可能很多股东还没体会到。

据悉,4月份,苏宁物流在北上广深等12个一线城市妥投率就达到98.6%,其中部分城市已

经推出半日达,消费者投诉明显减少。同时,针对退换货流程复杂的反映,李斌也给予了积极回应,3月15日后,苏宁就推出了15天无理由退换货,流程非常简便。

同时,李斌称今年苏宁的服务理念有了实质变化,以前是“尽量不要惹消费者”,今年的目标是“尽量让消费者爽”,对消费者投诉的快速反应机制,以前是客服部门能解决的,就解决,如果不能解决,就推到其他部门去。现在把权力下放到客服部门了,他们可以先行处理。

在股东反映较多的O2O融合方面,李斌认为,苏宁区别于同行的最大优势是门店,要重点激活门店的活力,特别是一线销售人员的活力。目前规定是3公里到5公里范围内,不管线上线下都算到门店,销售员不仅可以推荐门店里的商品,也可以销售门店里没有、易购上有的商品,业绩照样算他的。最核心的是要把线上线下打通,才能凸显苏宁的优势。

而近期,苏宁以免费手机贴膜,一下子激活了线下的门店流量,引起了全国热议。5月19日起,苏宁免费为全国人民手机贴膜,自带手机膜的免费贴膜,没有手机膜的免费提供膜,无论哪里购买的手机,凡手机内装载有苏宁易购客户端APP的苏宁会员即可在门店享受免费手机贴膜的服务。

此次活动率先在北京、上海、广州、深圳、南京、青岛、武汉、西安、成都、天津、重庆、沈阳、苏州、杭州、哈尔滨、兰州等34座城市试点,后续将在全国60个大区300多座城市陆续展开,计划6月初在大陆地区的近1600家门店全部实施。

从免费贴膜这一举措开始,苏宁的实体店找到了自我引流与造血的思维,奇虎360公司董事长周鸿祎对此点评道“苏宁的这个免费策略是真正的互联网思维,给用户创造价值,颠覆传统模式!”

## 强化IT技术助力门店转型

苏宁云商集团董事长张近东表示接下来苏宁将围绕供应链、物流和用户体验等三个方面重点突破。而IT能力作为三方面建设的技术支撑,将成为促进发展的重要引擎。

苏宁云商集团副董事长孙为民称,围绕着苏宁易购和苏宁门店的用户体验建设将是今年IT团队的重点聚焦方向,近期公司组建了专项团队针对店面互联网化的购物流程进行全面的升级优化,以达到让消费者在店面实现开放式、自助式的购物体验,预计最快在6月底,研究设计成果将在门店逐步显现,届时苏宁互联网门店的购物体验流程将有一个新的升级。

为将IT技术更好的贯彻到业务项目的执行过程中,其实早在今年年初,苏宁就将原本属于信息总部的IT部门、产品设计部门拆分到物流、金融、苏宁互联等公司下面的各个业务单元中,并归属相关业务部门单独管理。通过让其更好地了解业务内容,创新出贴合用户实际需求的产品。目前苏宁物流和苏宁互联等业务能够取得如此迅速的推进,正是得益于IT团队的强力加入。

针对IT团队建设方面的提问,苏宁云商集团董秘任峻介绍道,在既有的招聘基础上,苏宁今年计划将在名牌高校招聘200名互联网创新精英,技术扎实的应届毕业生,通过开放式的引进互联网技术人员,对其进行充分授权,营造一个宽松的工作环境,让这批创新人员流露出的想法指导整体工作的开展。同时寻找精准的合作伙伴协助支持专项业务的推进,在条件

允许的情况下进行合理的并购和投资,吸取互联网方面成熟的人才和技术。

## 独立物流成效显著

物流、IT、金融作为拉动零售业发展的三驾马车,一直都是零售企业重点发展的领域,苏宁在今年更是将物流业务成立独立公司。

苏宁云商副总裁、物流公司负责人侯恩龙阐述了苏宁物流围绕“用户体验为王”所做的内容,他表示:“4月份,我们在北上广深等12个一线城市的妥投率已达到98.6%。而这只是我们的阶段性指标,我们更关注全网完成率。”所以,苏宁物流年内要实现本地仓出货城市主城区全部半日达,12个一线城市异地出货主城区全部次日达。“从今年9月份开始,我们还将在北上广深等重点城市推行一日三送和特色产品‘易速达’,给消费者提供多样化选择。”

要完成上述布局,首先需要打造高效迅速的供应链体系。侯恩龙透露,苏宁正积极转型用户驱动型供应链合作模式,今年将重点优先实施“预测补货、提前铺货”的策略,“我们将对于重点城市在畅销品、促销品方面,实行提前预测补货机制,将这些商品提前发往目标城市DC仓,以缩短后期运输时间,从而能够为消费者大大缩短物流等待时间。”

不仅如此,苏宁还将大力推进门店自提点建设。侯恩龙介绍,今年苏宁计划在1600家门店建设自提点,并将在今年三季度结束前全部完成,自提点建设将纳入门店功能区整合项目中,将与门店服务台、收银台、易购服务区及3C体验服务区等功能区融合优化,既有助于提高门店经营坪效,还将为消费者提供更加集约丰富的服务体验。

“这些前端措施是大家能够直观感受到的,而在大家看不到的网络布局、运营能力等后台方面,我们一直都坚持持续地提升。”侯恩龙表示。截至目前,苏宁在全国拥有大小件仓库总面积达到180万平方米,14年底将达到207万平方米。南京自动化二期,作为行业最先进的物流基地项目,目标作业量为100万件/天,目前已进入加速筹建阶段,并将很快投入使用。

在苏宁云商召开的“2013年年度股东大会暨2014年投资者交流会”上,物流作为关键词被多次重点提及。张近东重申“用户体验为王”这一核心准则,强调苏宁物流建设将在后台“内功修炼”与前台“招式演变”方面双线突击,打造用户满意度更高的战略执行年。

## 新业务全面开花

3月21日上午10点08分,在苏宁互联号码测试中心,工作人员进行了最后的测试,随着电话的接通,苏宁互联号码宣布测试成功,这意味着消费者即可以使用苏宁互联的号码打电话、发短信、包流量套餐等,畅游苏宁打造的互联世界。5月1日,苏宁互联开始在全国19个城市、35家门店展开170号段手机号码预约。

今年1月份,苏宁顺利获批虚拟运营商牌照,此后迅速组建移动转售业务项目工作组,全面推进业务开展,并积极联系卡商,进行开卡测试准备工作。前不久,苏宁正式对外宣布其移动转售业务成立独立品牌“苏宁互联”,发布品牌logo,成立客服中心并确定客户服务号为10035。

上述苏宁互联负责人表示,苏宁互联在各家虚拟运营商中具有双线优势,获得运营商的青睐。同时,苏宁互联还有较强的技术实力作为支撑,此次移动转售业务还得到了苏宁硅谷研究院在产品设计和开发方面的技术支持,将会推动产品与体

验创新。

有分析人士指出,目前各家虚拟运营商在同一起跑线上,而苏宁的一系列动作说明其对移动转售业务重视程度极高,苏宁做移动转售在体量、会员、技术、服务、终端等多个方面具有天然优势,接下来会在业务推进、品牌推广、产品打造等方面重点发力,能否在放号之初占据先发优势,将在很大程度上决定后期虚拟运营商的发展格局。

与此同时,备受关注的苏宁互联网金融业务也在今年实现多方面突破,金融产品纷纷落地。预期年收益6.5%的苏宁首款定期理财产品在销售首日便被抢购一空。苏宁金融接下来将陆续推出第二批“对公理财”产品,更新改版苏宁信贷门户网站,创新个性化的个人理财产品等等,伴随着互联网金融的高速发展,苏宁已经开始在金融领域全面爆发。

继去年年底推出个人理财产品零钱宝之后,4月25日,苏宁推出了的首款定期理财产品,产品一推出便瞬间引爆了互联网金融市场,短短的3天预售时间,就有近20万人抢购。据了解,在4月28日正式发售当天,限额1.5亿的定期理财产品在八个小时内便被抢购一空,苏宁紧急加推,并于今天对外发售。

同时,据苏宁金融相关负责人爆料,为进一步丰富用户体验,围绕着即将到来的世界杯、青奥会等大型赛事,苏宁近期可能将推出针对体育赛事的个性化的理财产品。

3月份,苏宁上线了国内首款对公理财产品,成为国内互联网零售领域第一款对公理财产品,也是中国金融领域的一次创新。据了解,受第一批对公理财产品成功上线和市场热烈需求的影响,苏宁金融将于5月份推出第二款“对公理财”产品,该款产品进行“阶梯收益”,最高收益可达6%。

而苏宁将供应链资源与金融业务结合又将擦出新的火花。公司拥有着丰富且优质的供应商资源,发展对公理财有着独特的优势和价值。此外,苏宁信贷的运作模式主要是依托苏宁零售产业,对其上游供应商或开放零售商的数据进行分析,对其资金流和交易信息进行分析,通过银行保理或苏宁小贷以及苏宁保理公司直接融资方式加快其资金回笼以及提供运营资金支持。

供应链金融业务运营两年多来,贷款规模持续暴增。其中通过与工商银行、中国银行、渣打银行、花旗银行等四家银行合作的方式向全国大中型企业通过保理业务开展保理融资服务;苏宁小贷以及苏宁保理业务也将服务对象瞄准中小微企业,向供应商提供资产池融资、应收账款直接融资、票据贴现等多种个性化的服务产品,产品本身具有门槛低、成本低、有保证、流程快等特点,受到广大供应商的青睐,尤其是资产池融资产品,供应商在苏宁的库存可以直接变现。以上产品供应商均可以通过在线的方式直接申请办理,客户体验非常便捷。

伴随着苏宁开放平台商户的规模和融资需求的逐步扩大,苏宁信贷服务计划将于今年内进一步向苏宁云台的商户进行开放,为其提供便捷的贷款融资服务。另外,除了围绕着个人理财、对公理财、信贷等方面的建设,苏宁易付宝零钱宝近期也推出了充一百抢一百的活动,每天向充值用户送出5万个百元红包。

业内相关人士表示,作为零售企业,苏宁正逐渐通过自身的创新发展为上游供应商和平台商户带来便捷金融服务,成为专业金融通往零售消费者的通路和桥梁。同时,苏宁也正逐步地发挥出自身的平台优势,把用户需求、产品创新、风险管理进行跨界整合,真正地做到以用户为中心。

(袁源 CIS)

# 战略执行年全面提升用户体验 苏宁云商转型现拐点



从上世纪90年代在南京开设第一家店面房,专营空调销售,到逐步发展家电零售连锁经营,并成为行业领头羊,再到2011年启动向互联网企业全面战略转型,苏宁云商(002024)的每一步跨越都在见证并推动我国零售行业的发展历程。弹指一挥间,苏宁云商登陆中国资本市场中小板已有十年,以社会各方资本的力量为支点撬动着创新、转型与壮大。

十年中,伴随着零售行业风云变幻,苏宁云商历经沉浮,实现了如今总市值达490亿元、员工人数逾18万人的互联网O2O零售企业龙头。然而,战略转型与挑战同行。受行业环境及自身转型调整影响,今年一季度苏宁实现营业收入228.69亿元,净利润为负4.34亿元,较去年同期有所下降,但季报预告,将在二季度实现扭亏收窄,销售回升,这也标志着苏宁互联网转型正迎来历史性的拐点。

2014年,苏宁云商的战略转型之路正进入关键的执行与业务落地阶段。今年,苏宁进一步优化组织架构,成立大运营总部,统一管理门店、PC端、移动端、家庭互联网等购物入口,打通线上线下面向消费者服务的前端各项职能。有业内人士认为,苏宁在一年时间内彻底完成了基于“一体两翼”的组织架构与人员调整,实现了18万人企业的组织再造,堪称零售业内转型的标杆,也是苏宁转型以来的最大收获。

## 供应链变革加速

在近日召开的苏宁云商“2013年年度股东大会暨2014年投资者交流会”上,苏宁董事长张近东强调了苏宁供应链转型升级的高度重要性,他指出苏宁将积极转向用户需求驱动的供应链合作模式;而自营品类将巩固大家电、凸显3C、培育母婴;开放平台则要聚焦运动户外品类,并加速实现苏宁资源价值的社会化共享。

公司多位高管均表示,在互联网零售时代下,苏宁势必会更加注重感知把握用户需求,并积极通过大数据、云计算、社会化营销等手段去实现这一目标。另外,苏宁更会为注重单品营销,消费者将会在苏宁平台上发现越来越多的重量级产品,而HTC-one M8、Google Glass等产品事实上已经打开了一个良好的开端。

总裁金明表示,苏宁在定制包销方面一直走在行业前列,今后将会更为全面细致地针对消费者个性化需求定制相关产品。他称,苏宁近来推出的“S+空调计划”、“S-TV计划”、“手机家族计划”便是这一策略的具体体现,苏宁从一开始就注重收集分析用户需求,并强化与制造商的深入合作,从而让消费者在接触产品时便感觉这是为他专属定制的。

自苏宁转型以来,其商品丰富度问题一直为外界关注。对此,金明回应道,苏宁将持续增强大家电、3C、母婴等自营品类的优势,而日用品、服装百货、食品等品类则会通过开放平台去拓展,目前苏宁开放平台上的商户入驻很迅速,已经取得了一定效果。在开放平台商户引进上,苏宁除引进业内主力品牌或商户外,还会重点招纳特色商家,以满足消费者个性化、多样化的需求,从而确立区别于其它平台的差异化竞争优势。

据悉,前不久,易观商业解决方案公司总裁杨彬、执行总裁张鹰以及天马帮80多位优秀企业家一起造访苏宁,天马帮一行有多家优质商户集体组团入驻苏宁云台,与苏宁签订了战略合作协议。不仅有中国卫浴洁具十大品牌佛山东鹏洁具,国内最大的综合性海洋食品企业豫

子岛集团,还包括四季沐歌、山东好当家海洋发展股份有限公司,这些重量级优质商户均为上市公司。

据苏宁云商集团副总裁,运营总部执行副总裁李斌介绍,今年苏宁的开放平台将与自营产品完全独立,从商户质量、产品品质、服务体验三方面,打造一个双线开放、精选优选、统一承诺、免费共享的开放平台。

苏宁开放平台不仅将围绕消费者打造的多屏渠道、物流、金融等服务资源平台全面向商户开放,同时,还会为商户提供一整套零售服务解决方案,开放营销推广、客户服务、供应链金融、IT支持、人才培训等服务资源,真正实现商业资源的社会化共享,实现规模效应,降低运营成本。

在互联网零售时代下的新要求下,苏宁采购模式也相应发生了变化,其目的就是要更好地满足消费者需求。另外,地区采购的自主权将会加大,它们将采购当地特色、长尾产品,提升苏宁整体的SKU数,强化品类丰富度,满足本地需求;而畅销品、优势单品则由总部统一采购,充分发挥出集中力量的优势。

以近期苏宁易购强势介入国际生鲜网购为例,公司推出差异化的商品经营,打造国际生鲜直供链。据记者了解,苏宁易购智利生鲜是由一家入驻苏宁云台的第三方商户负责运营,目前已经上线有鲍鱼、烟熏三文鱼、紫口贝、热熏虹鳟鱼、南极银鳕鱼、南极帝王蟹、车厘子7大生鲜产品,平均售价100元左右,和国内同类产品销售价格相比,价格优势明显。

据苏宁易购相关负责人介绍,苏宁易购网站上销售的智利生鲜产品均是鲜活直供。当国内消费者在通过苏宁易购网站完成下单之后,苏宁易购后台信息将同步到第三方商户在智利的后台订单系统中,第三方商户确认订单,并通知工人打捞、装箱,或者采摘、冰冻、装箱,再通过专业冷链空运至国内目的地。整个过程快捷、高效,所有商品均是鲜活空运,真正保障了生鲜食品的新鲜度和口感。

另据了解,除了推出智利生鲜之外,苏宁易购今年还将计划整合东南亚、南亚、美洲、欧洲等多个国际地区的优质生鲜资源,上线更多的国际生鲜产品,满足国内消费者需求。

## 暗下内功改善用户体验

2014年,苏宁将用户体验提升摆在了前所未有的战略高度。在年初工作部署会议中,张近东提出,互联网时代的执行不再是标准化的复制,而是创新执行,就是要将互联网精髓和零售本质有机结合,形成适合苏宁的互联网思维和执行方法,即以“用户体验讲效果,经营创新讲效益,制度优化讲效率”的“三效法则”作为苏宁互联网思维的核心。

而在近日召开的苏宁云商“2013年年度股东大会暨2014年投资者交流会”上,张近东再一次明确表示“用户体验为王”,并欢迎吐槽,称肯吐槽的用户才是爱你的用户,要把吐槽当作推动苏宁高效执行的重要驱动力,特意把用户体验纳入到总裁办的直接管理范围。

在交流讨论中,李斌直面股东们的吐槽。针对股东们反映的物流问题,李斌表示,春节后把北京大区总经理侯恩龙调任以来,苏宁正在悄悄地改进,物流体验有了很大改善,效果明显,但并没有进行大规模传播,可能很多股东还没体会到。

据悉,4月份,苏宁物流在北上广深等12个一线城市妥投率就达到98.6%,其中部分城市已

经推出半日达,消费者投诉明显减少。同时,针对退换货流程复杂的反映,李斌也给予了积极回应,3月15日后,苏宁就推出了15天无理由退换货,流程非常简便。

同时,李斌称今年苏宁的服务理念有了实质变化,以前是“尽量不要惹消费者”,今年的目标是“尽量让消费者爽”,对消费者投诉的快速反应机制,以前是客服部门能解决的,就解决,如果不能解决,就推到其他部门去。现在把权力下放到客服部门了,他们可以先行处理。

在股东反映较多的O2O融合方面,李斌认为,苏宁区别于同行的最大优势是门店,要重点激活门店的活力,特别是一线销售人员的活力。目前规定是3公里到5公里范围内,不管线上线下都算到门店,销售员不仅可以推荐门店里的商品,也可以销售门店里没有、易购上有的商品,业绩照样算他的。最核心的是要把线上线下打通,才能凸显苏宁的优势。

而近期,苏宁以免费手机贴膜,一下子激活了线下的门店流量,引起了全国热议。5月19日起,苏宁免费为全国人民手机贴膜,自带手机膜的免费贴膜,没有手机膜的免费提供膜,无论哪里购买的手机,凡手机内装载有苏宁易购客户端APP的苏宁会员即可在门店享受免费手机贴膜的服务。

此次活动率先在北京、上海、广州、深圳、南京、青岛、武汉、西安、成都、天津、重庆、沈阳、苏州、杭州、哈尔滨、兰州等34座城市试点,后续将在全国60个大区300多座城市陆续展开,计划6月初在大陆地区的近1600家门店全部实施。

从免费贴膜这一举措开始,苏宁的实体店找到了自我引流与造血的思维,奇虎360公司董事长周鸿祎对此点评道“苏宁的这个免费策略是真正的互联网思维,给用户创造价值,颠覆传统模式!”

## 强化IT技术助力门店转型

苏宁云商集团董事长张近东表示接下来苏宁将围绕供应链、物流和用户体验等三个方面重点突破。而IT能力作为三方面建设的技术支撑,将成为促进发展的重要引擎。

苏宁云商集团副董事长孙为民称,围绕着苏宁易购和苏宁门店的用户体验建设将是今年IT团队的重点聚焦方向,近期公司组建了专项团队针对店面互联网化的购物流程进行全面的升级优化,以达到让消费者在店面实现开放式、自助式的购物体验,预计最快在6月底,研究设计成果将在门店逐步显现,届时苏宁互联网门店的购物体验流程将有一个新的升级。

为将IT技术更好的贯彻到业务项目的执行过程中,其实早在今年年初,苏宁就将原本属于信息总部的IT部门、产品设计部门拆分到物流、金融、苏宁互联等公司下面的各个业务单元中,并归属相关业务部门单独管理。通过让其更好地了解业务内容,创新出贴合用户实际需求的产品。目前苏宁物流和苏宁互联等业务能够取得如此迅速的推进,正是得益于IT团队的强力加入。

针对IT团队建设方面的提问,苏宁云商集团董秘任峻介绍道,在既有的招聘基础上,苏宁今年计划将在名牌高校招聘200名互联网创新精英,技术扎实的应届毕业生,通过开放式的引进互联网技术人员,对其进行充分授权,营造一个宽松的工作环境,让这批创新人员流露出的想法指导整体工作的开展。同时寻找精准的合作伙伴协助支持专项业务的推进,在条件

允许的情况下进行合理的并购和投资,吸取互联网方面成熟的人才和技术。

## 独立物流成效显著

物流、IT、金融作为拉动零售业发展的三驾马车,一直都是零售企业重点发展的领域,苏宁在今年更是将物流业务成立独立公司。

苏宁云商副总裁、物流公司负责人侯恩龙阐述了苏宁物流围绕“用户体验为王”所做的内容,他表示:“4月份,我们在北上广深等12个一线城市的妥投率已达到98.6%。而这只是我们的阶段性指标,我们更关注全网完成率。”所以,苏宁物流年内要实现本地仓出货城市主城区全部半日达,12个一线城市异地出货主城区全部次日达。“从今年9月份开始,我们还将在北上广深等重点城市推行一日三送和特色产品‘易速达’,给消费者提供多样化选择。”

要完成上述布局,首先需要打造高效迅速的供应链体系。侯恩龙透露,苏宁正积极转型用户驱动型供应链合作模式,今年将重点优先实施“预测补货、提前铺货”的策略,“我们将对于重点城市在畅销品、促销品方面,实行提前预测补货机制,将这些商品提前发往目标城市DC仓,以缩短后期运输时间,从而能够为消费者大大缩短物流等待时间。”

不仅如此,苏宁还将大力推进门店自提点建设。侯恩龙介绍,今年苏宁计划在1600家门店建设自提点,并将在今年三季度结束前全部完成,自提点建设将纳入门店功能区整合项目中,将与门店服务台、收银台、易购服务区及3C体验服务区等功能区融合优化,既有助于提高门店经营坪效,还将为消费者提供更加集约丰富的服务体验。

“这些前端措施是大家能够直观感受到的,而在大家看不到的网络布局、运营能力等后台方面,我们一直都坚持持续地提升。”侯恩龙表示。截至目前,苏宁在全国拥有大小件仓库总面积达到180万平方米,14年底将达到207万平方米。南京自动化二期,作为行业最先进的物流基地项目,目标作业量为100万件/天,目前已进入加速筹建阶段,并将很快投入使用。

在苏宁云商召开的“2013年年度股东大会暨2014年投资者交流会”上,物流作为关键词被多次重点提及。张近东重申“用户体验为王”这一核心准则,强调苏宁物流建设将在后台“内功修炼”与前台“招式演变”方面双线突击,打造用户满意度更高的战略执行年。

## 新业务全面开花

3月21日上午10点08分,在苏宁互联号码测试中心,工作人员进行了最后的测试,随着电话的接通,苏宁互联号码宣布测试成功,这意味着消费者即可以使用苏宁互联的号码打电话、发短信、包流量套餐等,畅游苏宁打造的互联世界。5月1日,苏宁互联开始在全国19个城市、35家门店展开170号段手机号码预约。

今年1月份,苏宁顺利获批虚拟运营商牌照,此后迅速组建移动转售业务项目工作组,全面推进业务开展,并积极联系制卡商,进行开卡测试准备工作。前不久,苏宁正式对外宣布其移动转售业务成立独立品牌“苏宁互联”,发布品牌logo,成立客服中心并确定客户服务号为10035。

上述苏宁互联负责人表示,苏宁互联在各家虚拟运营商中具有双线优势,获得运营商的青睐。同时,苏宁互联还有较强的技术实力作为支撑,此次移动转售业务还得到了苏宁硅谷研究院在产品设计和开发方面的技术支持,将会推动产品与体

验创新。

有分析人士指出,目前各家虚拟运营商在同一起跑线上,而苏宁的一系列动作说明其对移动转售业务重视程度极高,苏宁做移动转售在体量、会员、技术、服务、终端等多个方面具有天然优势,接下来会在业务推进、品牌推广、产品打造等方面重点发力,能否在放号之初占据先发优势,将在很大程度上决定后期虚拟运营商的发展格局。

与此同时,备受关注的苏宁互联网金融业务也在今年实现多方面突破,金融产品纷纷落地。预期年收益6.5%的苏宁首款定期理财产品在销售首日便被抢购一空。苏宁金融接下来将陆续推出第二批“对公理财”产品,更新改版苏宁信贷门户网站,创新个性化的个人理财产品等等,伴随着互联网金融的高速发展,苏宁已经开始在金融领域全面爆发。

在继去年年底推出个人理财产品零钱宝之后,4月25日,苏宁推出了的首款定期理财产品,产品一推出便瞬间引爆了互联网金融市场,短短的3天预售时间,就有近20万人抢购。据了解,在4月28日正式发售当天,限额1.5亿的定期理财产品在八个小时内便被抢购一空,苏宁紧急加推,并于今天对外发售。

同时,据苏宁金融相关负责人爆料,为进一步丰富用户体验,围绕着即将到来的世界杯、青奥会等大型赛事,苏宁近期可能将推出针对体育赛事的个性化的理财产品。

3月份,苏宁上线了国内首款对公理财产品,成为国内互联网零售领域第一款对公理财产品,也是中国金融领域的一次创新。据了解,受第一批对公理财产品成功上线和市场热烈需求的影响,苏宁金融将于5月份推出第二款“对公理财”产品,该款产品进行“阶梯收益”,最高收益可达6%。

而苏宁将供应链资源与金融业务结合又将擦出新的火花。公司拥有着丰富且优质的供应商资源,发展对公理财有着独特的优势和价值。此外,苏宁信贷的运作模式主要是依托苏宁零售产业,对其上游供应商或开放零售商的数据进行分析,对其资金流和交易信息进行分析,通过银行保理或苏宁小贷以及苏宁保理公司直接融资方式加快其资金回笼以及提供运营资金支持。

供应链金融业务运营两年多来,贷款规模持续暴增。其中通过与工商银行、中国银行、渣打银行、花旗银行等四家银行合作的方式向全国大中型企业通过保理业务开展保理融资服务;苏宁小贷以及苏宁保理业务也将服务对象瞄准中小微企业,向供应商提供资产池融资、应收账款直接融资、票据贴现等多种个性化的服务产品,产品本身具有门槛低、成本低、有保证、流程快等特点,受到广大供应商的青睐,尤其是资产池融资产品,供应商在苏宁的库存可以直接变现。以上产品供应商均可以通过在线的方式直接申请办理,客户体验非常便捷。

伴随着苏宁开放平台商户的规模和融资需求的逐步扩大,苏宁信贷服务计划将于今年内进一步向苏宁云台的商户进行开放,为其提供便捷的贷款融资服务。另外,除了围绕着个人理财、对公理财、信贷等方面的建设,苏宁易付宝零钱宝近期也推出了充一百抢一百的活动,每天向充值用户送出5万个百元红包。

业内相关人士表示,作为零售企业,苏宁正逐渐通过自身的创新发展为上游供应商和平台商户带来便捷金融服务,成为专业金融通往零售消费者的通路和桥梁。同时,苏宁也正逐步地发挥出自身的平台优势,把用户需求、产品创新、风险管理进行跨界整合,真正地做到以用户为中心。

(袁源 CIS)