

苏宁易购：领跑行业28年 智慧零售重塑消费场景



苏宁易购副董事长孙为民

宋春雨/摄

证券时报记者 张蓓文

这是一个吹着改革开放春风的创业故事。1990 年,离开体制的张近东在江苏南京宁海路上创办了一家名为南京苏宁交电公司的空调销售部,这家不足 200 平米的小店就是苏宁的雏形。

创业以来,苏宁经历了两次大的转型,每一次转型都伴随巨大争议,被外界称之为“拽着自己的头发离开地球”。经过近 30 年市场风云变幻,当年那家小小的空调营业部已经发展成为拥有 两大两小多专”(两大”指的是苏宁广场和苏宁易购生活广场,两小”包括苏宁小店和苏宁零售云店,多专”则涵盖苏宁极物、生鲜生、苏宁红孩子、苏宁汽车超市等专业店面)业态产品族群,覆盖线上线下全层级市场的智慧零售企业。围绕苏宁易购这一核心,苏宁还构建起了一个八大产业协同发展的智慧零售生态系统。

是哪些因素造就了苏宁每一次转型都能精准踩点?苏宁易购高速增长的秘密是什么?零售行业今后的发展趋势是怎样的?

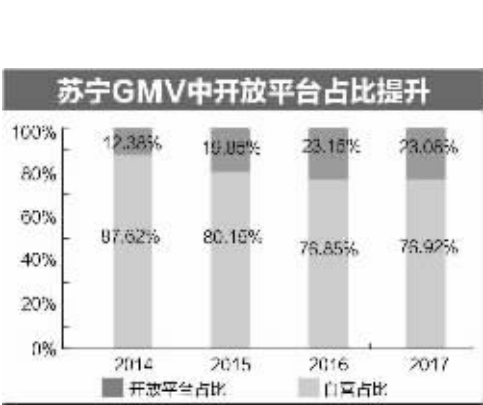
近日,证券时报“上市公司高质量发展在行动”采访团一行带着这些问题来到了位于南京紫金山脚下的苏宁总部,参观了苏宁南京总部园区,并采访了苏宁易购副董事长孙为民。

展望未来,孙为民讲到 零售行业是充满艺术的现代服务业,在未来,商品和服务真正要给消费者带来生活品质、人生体验和价值观的改变,这一直是苏宁追求的目标”。

两次自我革命

1990 年,在很多人都还执着于端上“铁饭碗”的时候,体制内的张近东做了一个大胆的决定——辞职创业。1990 年一个平常的日子,在南京的宁海路和江苏路的交界处,一家店名叫南京苏宁交电公司的空调销售部开业了,这就是苏宁早年的雏形。

当时,空调在国内市场刚刚起步,价格昂贵,苏宁将自己定位为空调专营店,推出送货、安装、维修、保养等“一条龙”服务。由于营销模式深入人心,业务得以迅速发展,平均两三年就要换一个大仓库。而且,苏宁根据空调产品的特点,独创了“淡季进货,旺季打款”的具有互联网思维的营销模式,成为了当时的行业标杆。



而此后,随着改革开放的深入,市场规模不断扩大,特别是中国加入 WTO 之后,国内商业大门敞开,随着沃尔玛等国际零售巨头进入中国市场,苏宁卷入零售业大战。经过长时间的考虑以及市场调研,1998 年,苏宁打响了第一次“自我革命”,彼时苏宁决定收缩批发业务,全面转型零售业——由专业的空调连锁经营,转变为全国家电连锁经营。2002 年,苏宁确定了在全国开连锁直营店的计划,计划顺利实施,到了 2009 年,苏宁已经在全国 200 个地级以上城市拥有连锁店 941 家,成为了当时全国最大的商业连锁企业。在这期间,苏宁顺势进入资本市场,于 2004 年登陆中小板。

2009 年,苏宁易购试运行,正式拉开了拥抱互联网的帷幕。2009 年到 2011 年是苏宁初次触网转型期,也是苏宁第二次主动尝试转型。当时,移动互联网方兴未艾,引发了新一轮的技术革命。苏宁率先捕捉到了互联网零售发

展的机遇,踏上了线上线下融合的互联网转型之路。在 2011 年~2020 年新十年的战略规划中提出,苏宁未来将实现线下实体店与线上易购平台“两翼齐飞”。

经过转型,苏宁首创了 O2O 融合发展的智慧零售战略,而在此之前国内国外都没有可以借鉴的经验。智慧零售是指运用互联网、物联网、大数据和人工智能等技术,构建商品、用户、支付等零售要素的数字化,采购、销售、服务等零售运营的智能化,以更高的效率、更好的体验为用户提供商品和服务。

如今,智慧零售被业界认为是打破了线上线下单边发展的局面,实现了新技术和实体产业的完美融合,是全球企业都可以共同发展的趋势。

回顾苏宁的成长史,公司从精耕线下门店到全面拥抱互联网,再到反哺线下,线上线下双线融合发展。作为全国领先的智慧零售企业,苏宁易购的每一次战略转型,都是一次全产业链上的自我革命。就像孙为民所说:成就苏宁的秘诀可能最核心的就是企业家精神,就是立足于自己所在的行业,永远不满足,永远能够看到自身发展的短板,自身发展的瓶颈,同时看到在这个行业里孕育着未来的商机。”

变革的三驾马车

企业的转型,选择何种道路是关乎生死存亡的战略问题。

从单一空调零售商,发展成以家电、3C 产品为主的连锁企业,再拓展到场景互联的智慧零售,28 年来苏宁每一次破釜沉舟都能找到正确的方向,得益于苏宁体内的三驾马车——战略、管理和人才齐驱乏力。

在战略层面,2013 年,张近东在斯坦福演讲时,曾对未来的零售业做出判断。“互联网本质上是一种工具,不可能完全取代实体,未来的零售企业,不独在线下,也不只在线上,而一定是要线上线下完美融合的 O2O 模式。”他认为,苏宁不能丢掉多年线下积累的优势,更不能拒绝互联网,要全力打造线上线下两大开放平台,虚实结合拓展全渠道、全品类经营。

目前,苏宁已经全面完成互联网转型,并且已经迈入能力批量化输出、业绩规模化发展的阶段。智慧零售也已经成为行业的发展趋势。2018 年,在零售行业整体增速放缓的情况下,苏宁却在逆势增长,前三季度销售规模同比增长超过 40%,而这就是源于苏宁提早启动的转型布局。

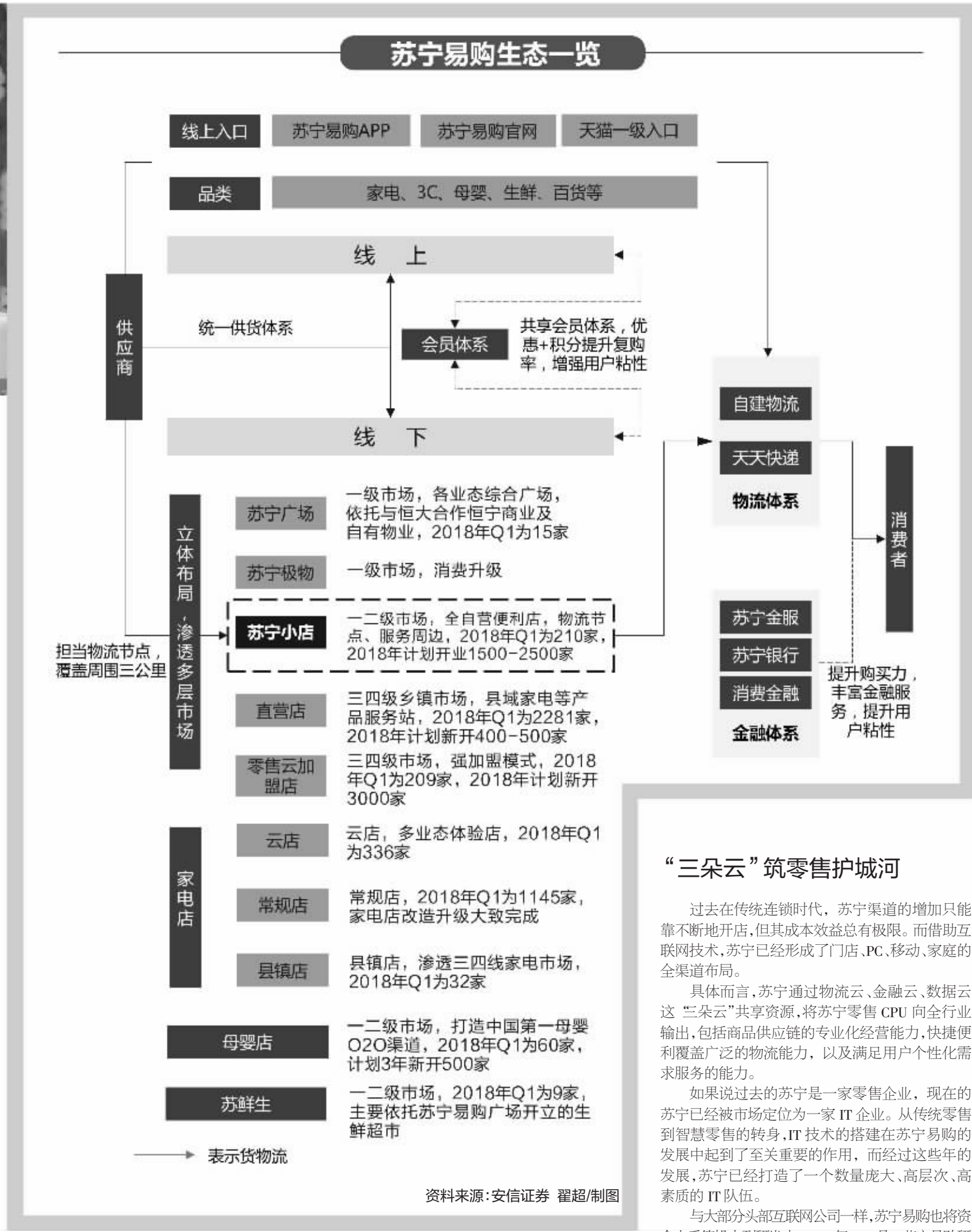
在管理层面,苏宁历经两次转型,背后不变的主线是:构建“专业化能力”与“提升组织活动与效率”。

目前的苏宁已经形成零售、物流、金融、科技、置业、文创、体育、投资等八大产业板块,员工人数达到 25 万人。如何保证苏宁依然能用百米冲刺的速度去跑马拉松,保持队形、形成合力?苏宁推行的是“大体系支撑下的小团队作战”模式。一方面,苏宁构建了数字化驱动的组织运营平台管理系统,包括基于 IT 的科技研发平台、基于物流系统的供应链平台、内部运营管理的财务平台和人力资源共享平台等。另一方面,苏宁将事业部公司化,并进一步减小经营单元,把万亿大目标分解成成千上万个小目标,通过小团队冲锋陷阵。

除了战略和管理模式的创新,苏宁的崛起还源于其对于人才的重视。

早在 2002 年,苏宁就启动了“1200 人才工程”并延续至今。10 多年来,1200 工程已经成为苏宁各级管理干部的重要组成部分,苏宁总裁级别干部中,“1200”占比达 26%,总经理、总监级达 36%,在中层骨干中也已达到了相当高的比例。与此同时,苏宁还推出“万千百”计划,开启针对中高端科技人才的“抢人”模式。多元化的人才结构与战略,让苏宁的业务得以在全国各地迅速铺开。

为了进一步吸引人才,苏宁推出了股权激励计划。2018 年 6 月,苏宁易购第三期员工持股计划落地,共有 1600 名员工参与其中。在刚



刚结束的 2018 苏宁年终大赏年会上,张近东更是提出了未来将加大股权激励的力度,完善利益共享机制,满足人才成长与发展的需求,让员工充分体会到成就感、获得感和自豪感。持续高比例的人才扩容,铸就了苏宁易购业绩的高增长。2018 年 1-9 月,苏宁易购实现营业收入 1729.7 亿元,同比增长 31.15%;实现归母净利润 61.27 亿元,同比增长 812.11%;商品销售规模为 2348.83 亿元,同比增长 41.91%。其中,线上平台商品交易规模为 1379.54 亿元(含税),同比增长 70.89%。

孙为民对证券时报记者表示,企业的发展主要靠人才和创新来推动,在人才队伍的建设中,苏宁一直秉承开放的态度。也许在 2019 年,校园的招聘会又会创造一个新的纪录,这种人才扩张不是盲目的,而是根据企业发展的需要决定的。”

智慧零售重建消费场景

苏宁的两次转型,也折射了中国的零售业变迁的三个重要阶段:实体零售、虚拟零售以及虚实结合的智慧零售。值得一提的是,智慧零售是苏宁



首创的概念,孙为民称智慧零售“前无来者”。

关于智慧零售的场景,孙为民举例称,通过商场内各个区域投放的智能机器人导购,顾客可通过语音或触摸的方式让其为自己服务,手机扫码后方可打开货柜自行取货,在自助完成交易后,它还会研究用户的消费习惯,以便于下次优化服务;还有融合了物联网、云计算、AI 等新技术的物流机器人,不但提升了配送速度,有效解决了“配送最后一公里”的痛点,还极大地提高了仓储效率,更大限度保证每一份快递都能以最快的速度送到用户手中。然而这只是智慧零售中的一个场景。

与其他互联网巨头相比,苏宁智慧零售的线下优势一直十分明显。在 2018 年,苏宁新开 8000 多家门店,若以开店速度论,这是零售史上一个崭新的纪录。目前苏宁各类门店总数已经超过 11000 家。这意味着张近东 2017 年年底定下的“三年两万店”目标,用时一年即已提前完成过半。

尼尔森最近的研究指出,大部分消费者偏好在线下渠道进行“日常补货”或“紧急购物”;而线上渠道最受欢迎的情况,是当消费者在“休闲购物”或商家在“特定节日推出特价或促销”时选择上线。

针对这样的市场变化,苏宁易购利用其在传统线下零售积累的经验,将线上线下有机融合。把线上信息透明化、体验便捷等优势赋能线下,结合线下门店更好的体验与服务属性,反哺线上,从而优势互补,为消费者提供更优质的产品和服务,同时加速品牌商拥抱渠道变革。

孙为民指出,过去线下门店的布局优势在“智慧零售”转型时期发挥了巨大作用。通过整合线上线下及各个板块资源,全面布局智慧零售,使得零售多样化,并针对不同的消费场景确定不同的店面业态模型,这是苏宁的线下门店发展思路。

零售是一个在未来充满艺术性的现代服务业。苏宁要做的就是依托“场景互联网+智能供应链”,用先进技术创造美好生活,为用户提供有品质的消费。”孙为民说。

“三朵云”筑零售护城河

过去在传统连锁时代,苏宁渠道的增加只能靠不断地开店,但其成本效益总有极限。而借助互联网技术,苏宁已经形成了门店、PC、移动、家庭的全渠道布局。

具体而言,苏宁通过物流云、金融云、数据云这“三朵云”共享资源,将苏宁零售 CPU 向全行业输出,包括商品供应链的专业化经营能力,快捷便利覆盖广泛的物流能力,以及满足用户个性化需求服务的能力。

如果说过去的苏宁是一家零售企业,现在的苏宁已经被市场定位为一家 IT 企业。从传统零售到智慧零售的转身,IT 技术的搭建在苏宁易购的发展中起到了至关重要的作用,而经过这些年的发展,苏宁已经打造了一个数量庞大、高层次、高素质的 IT 队伍。

与大部分头部互联网公司一样,苏宁易购也将资金大手笔投入到研发中。2018 年 1-9 月,苏宁易购研发费用达到 14.97 亿元,同比增长 63.15%,主要用于加大专业人员储备及研发投入。

如今苏宁在中国北京、上海、南京、武汉以及美国硅谷建立起五大研发基地,35 个研发中心,一万人技术精英团队,其中人工智能、大数据、云计算相关技术专家超 3300 人。此外,苏宁还打出了“万千百”计划的“王牌”,在全球范围内网罗顶尖 IT 人才。

在今年的 CES 盛会上,苏宁的智慧零售解决方案惊艳亮相,与此同时吸引关注的还有基于苏宁物流云的黑科技。国际友人惊叹无人车、无人机、AGV 机器人无人仓等已经在中国大规模商业落地。

从空调批发商到零售连锁商,再到线上线下一体化零售方案解决商,在 28 年的发展历史中,物流始终被视为苏宁的核心竞争力。

回顾历史,在 20 世纪 90 年代初期,苏宁创业初期,最大的困难就是物流,当时的家电企业普遍存在送货延时、安装障碍等问题。孙为民回忆,当年每到销售旺季搬运工师傅就不够用了,苏宁的所有员工,包括管理层都有过搬运家电的经历。

随着物流矛盾的日益突出,苏宁开始自建物流。经过 20 多年的发展,苏宁的第五代智能物流基地在南京雨花物流基地拔地而起。截至 2018 年 9 月末苏宁物流及天天快递拥有仓储及相关配套总面积 799 万平方米,拥有快递网点 25894 个,物流网络覆盖全国 352 个地级城市、2910 个区县城市。通过布局全国的仓储网络和数目众多的仓库、社区触点,苏宁物流确保了在全国任何地方都能就近快速发货。

今天,苏宁易购已经深入到百姓生活的方方面面。基于“服务是苏宁唯一的产品”发展理念,苏宁零售云、物流云、金融云等智慧零售的创新服务正在不断提升用户的购物体验。我们可以想象一下未来,当零售行业巨头加码,线上流量红利减退,阿里、京东等互联网巨头纷纷把目光转到线下时,苏宁易购也就迎来了一个最好的时代。

“大象转身之时,它的力量是不可小觑的,在线下互联化的潮流中,苏宁就是那头转身的大象。”业内人士如是评价。