

证券时报副总编辑高峰对话苏宁易购副董事长孙为民

# 苏宁易购:引领中国零售行业变革 将高增长进行到底

证券时报记者 张骞文

从传统空调零售变身3C连锁经营商;从精耕线下门店到全面拥抱互联网最终实现线上线下融合发展,苏宁易购这头千亿级“大象”的每一次转型都备受瞩目,而苏宁变革的成败也关乎中国零售行业的格局和走向。

走进今天的苏宁易购,一种新的商业形态正在拔地而起,这家企业的关键词已由家电连锁逐渐变为线上线下融合的智慧零售。

近日,证券时报上市公司高质量发展在行动”采访团走进苏宁易购,证券时报副总编辑高峰与苏宁易购副董事长孙为民就苏宁易购未来发展和零售行业今后的趋势进行了深度交流。

## 两次主动“向自己开炮”

**高峰:**上个10年是电商的黄金时代,许多零售行业巨头都掉队了,但苏宁成功实现转型,原因是什么?

**孙为民:**苏宁成立于1990年,中途经历过几次大的转型,苏宁对整个电子商务的发展动态比很多企业要更加敏感一些,成功的原因有两方面。

一方面,苏宁在第二个10年发展的过程中,是以实体连锁为主导的发展模式,但期间一直非常重视在全国网络布局过程中,用信息技术组建全国连锁网络的后台基础,所以苏宁对信息技术的变化比国内任何一个传统零售企业都更加敏感,也拥有更雄厚的基础。

另一方面,过去的家电3C产品受互联网冲击很大,因为产品标准化、同质化程度比较高,价格敏感度也很强。我们受到了互联网的影响,对信息技术的掌握也比较充分。当时我们感觉到,未来一定要发展电子商务,于是我们从2009年开始就进行了电子商务的试运营,到2010年正式上线,我们有基础,也有市场预感。

**高峰:**苏宁成立以来经历过两次转型,成功的秘诀是什么?或者说,是什么文化基因成就了今天的苏宁?

**孙为民:**成就苏宁最核心的秘诀可能就是企业家精神,立足于自己所在的行业,永远不满足,永远能看到自身发展的短板和瓶颈,同时看到行业孕育的商机,这就是企业家精神。

这么多年,在外人觉得我们发展还不错的时候,我们就开始创新和做新的布局。比如苏宁在第一次转型过程中,就是从大规模批发开始的。上世纪90年代初,苏宁从零售开始积累资本,此后通过批发迅速地壮大规模,但是我们自己也很清楚,随着商品供给越来越丰富,批发的潜力有限,渠道扁平化是未来的趋势,因此我们需要放弃批发来做零售。一旦转到零售,就需要连锁经营,从那以后我们就开始了连锁发展。

到了2008年、2009年,我们看到了电子商务的商机,于是开始转型做电子商务。当我们把电子商务做到一定规模的时候,又意识到电子商务的技术环境已经发生改变,从过去PC主导转到了移动互联网,而移动互联网是一个新的互联网时代,也就是物联网。物联网时代到来以后,场景互联网的渠道开始焕发新的生机,我们进行了智慧零售的开发,开始布局场景互联网,新的业态和渠道。我们始终没有改变主业,专注于商品经营、客户服务,同时我们始终能看到每一个阶段的危机,并能发现新的机会,所以不断与时俱进。

**高峰:**苏宁目前面临的最大挑战是什么?

**孙为民:**现阶段来看,挑战仍然非常多。从外部来讲,挑战并不是主要来自于竞争,中国经济面临消费升级,能否进一步提档升级,需要观察。对苏宁来讲,这是一个非常大的挑战,也是机会。

从内部来讲,最大的挑战实际上已经度过了。我们作为一家传统零售企业,能不能真正变成一家技术零售企业,以及人力资源、能力结构、知识结构、企业资源等是不是符合未来的发展方向,这一度是个问题。现在,我们已经基本解决了这个问题,所以目前挑战不是最大的,机遇才是最大的。

## 重新定义未来消费场景

**高峰:**零售行业都在积极地布局消费品类和创造新的消费场景,苏宁在这方面成效显著,能否用案例加以描述?

**孙为民:**苏宁这几年顺应中国消费升级发展的趋势,主要从三个方面去布局。一是渠道多样化,我们以互联网为核心,打通各种端口,通过渠道的多样化,真正地实现便利消费。第二,为了满足多样化的需求,苏宁不断丰富商品品类,也包括线下新业态创新,希望通过品类扩张来满足更多的消费需求。第三,面向未来,苏宁易购还有一个更重要的布局,就是以服务为核心,打造新的内容产品和业态,包括苏宁体育、文化等多元业态,这也是基于未来消费升级时代的更长远布局。

**高峰:**在系列布局过程中,苏宁面临的行业



证券时报副总编辑高峰(右)对话苏宁易购副董事长孙为民

宋春雨/摄 官兵/制图

竞争应该也很激烈,有什么办法?

**孙为民:**零售行业一直是中国市场开放度最高的行业,现在线上线下大小零售企业数量可能接近四、五百万家,如果把线上从业者也算在其中,总共能达到上千万家的体量。零售业进入门槛相对较低,从业人数、创业人数较多,优胜劣汰,发展变化很快。

正是由于处在这样高度竞争的环境中,苏宁才培养了较高的市场敏感度,我们对竞争的看法是,竞争是永恒的,对手是相对的。我们并不是总要在竞争中战胜对手,甚至是消灭对手,我们要做的是超越对手,超越竞争。这种超越不是单纯地在数量上、规模上超越对手,更重要的是要在路径、模式等方面跟对手形成差异,只有通过差异化创新才能真正地超越对手。

我们把创新标准超越对手作为竞争的重要理念。现在互联网都讲跨界,跨界在某种程度上,实际上就是从从业者都在创新标准,都在结合自身优势衍生新的物种、新的业态,所以对苏宁来讲,创新标准、超越竞争,是我们长期坚持的方向。

**高峰:**目前零售格局已发生了重大变化,苏宁线上销售增速高于线下,正在积极布局智慧零售,具体都有哪些布局?

**孙为民:**当我们进入到以移动端为核心的物联网时代,对线上及线下要有一个新的认知。在PC时代和店面时代,线上线下相对较为独立。到了移动互联网和物联网时代,未来的划分不再是线上和线下,应该是在“线”和“离线”的概念,因为所有的渠道都是以用户和消费者为核心,所有的端口都是和消费者接触的人口,消费者可以在店面端和你进行交互,也可以在移动端进行交互,不管在哪个端口的交互,都是一种在线状态。

我们认为,未来是全面互联网的时代,但不一定是电子商务的时代,而应该是商务电子化的时代。纯线上的红利,增速在降低,纯线上销售在商品购物环节只有时空的便利性,但缺乏场景,缺乏场景就会影响到商品品质和服务品质。在未来,以各种场景为核心,打造场景互联网,是零售发展的重要布局。这也是我们近年来大量开店的原因,开店并不是简单地增加商品销售网点,与连锁年代不同,现在开店是增加我们与消费者接触的便捷入口。

## 人才优势助力国际化布局

**高峰:**张近东董事长此前说过,香港是苏宁出海的桥头堡,苏宁在2009年已经在香港开始布局,目前的销售情况怎么样?与香港本土零售商相比,苏宁有哪些优势?

**孙为民:**苏宁于2009年进入香港,到现在已经有10年左右。我们当时先是通过并购方式进入香港,后来就完全转换成苏宁的自有品牌。在家电连锁、家电3C领域,苏宁在香港的市场规模做到了最大。从长远的发展布局来讲,香港是苏宁海外扩张的重要桥头堡,我们在海外扩张过程中,有非常强的资源优势,包括商品供应链、独特的管理体系和商业模式。

因此,苏宁在全球零售业中的竞争优势还是比较明显的,当然,也存在一些短板。例如我们对海外的法律、文化、人才不够熟悉,所以希

望依托香港弥补短板。香港不少人才都是两栖人才,法律也能与西方市场形成有效对接,这是我们在海外扩张过程中最需要的资源。

到目前为止,我们海外扩张一直在进行,大量招收海归人才,每年的校园招聘中有20%-25%是海外人才,这些举措将会成为我们在下一轮国际扩张过程中的优势。

**高峰:**刚才您提到了招聘海归人才,那么,苏宁在人才培养、人才战略方面有哪些考量因素?

**孙为民:**企业的发展主要靠人才和创新来推动,在人才队伍建设中,苏宁一直秉承开放的态度。苏宁内部有自己的人才核心战略,即“200人才工程”(较班人工),其核心是立足企业的发展,长期自主培养,这是我们20多年来一直坚持的理念。也许在2019年,苏宁校园招聘又会创造一个新的最高纪录。人才扩张不是盲目的,要契合我们的发展需要。

除了校园招聘,我们也在社会上招聘大量的专业人才。现在苏宁向数字、技术驱动的零售方向转型,着力打造IT、物流、金融“三朵云”,需要大量专业人才。我们的人才战略还有一种更加开放的举措,就是依托苏宁自身的发展模式,开始向社会赋能,即利用数据云、金融云、物流云把资产嫁接到各个领域,让创业者通过嫁接苏宁的资源进行发展。他们就像苏宁的外围员工一样为苏宁大厦添砖加瓦。

## 高增长将是未来常态

**高峰:**2018年上半年,全国零售销售收入增长趋缓,而苏宁同期营业收入同比增长32%,原因是什么?

**孙为民:**回顾2018年经济形势,这一年

可能是改革开放以来社会零售增速首次没有达到两位数的年份。尽管如此,苏宁在2018年上半年及前三季度的全渠道增速还是超过了30%,其中线上增速更快,维持在70%以上的水平。苏宁之所以能保持较高的增速,得益于互联网零售转型过程中的10年积累,厚积薄发,催生了新一轮的增长。

一方面,我们的互联网平台运营越来越成熟了。苏宁2017年线上销售就已超过全渠道销售的一半。从全国范围来看,在整个社会零售商品总额中,网络零售占到总数的22%-24%,不到四分之一,网络零售的增速应该还有接近30%的水平,所以说线上渠道的增速远远高于线下。对苏宁来说,互联网渠道已经成熟了,有自己的主战场。

另一方面,苏宁2009年受到互联网的冲击,整体压缩实体店面的数量,但在2015年以后尝试创新,线下店面大幅增长,开始把互联网的技术应用到实体店面的场景中。以2018年为例,新增各类店面8000多家,这在全世界范围内绝无仅有。

以上两方面的因素结合起来,一个是线上的风口,另外一个是在线下的创新,两方面都在大规模的投入,所以苏宁能保持比较高的逆势增长。

**高峰:**党的十九大以来,习近平总书记强调,我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段。张近东董事长之前也说过,苏宁已经到了质变阶段,那么苏宁在高质量增长方面有哪些计划?

**孙为民:**整个中国经济的增长,就是从高速增长到高质量的增长。从全国来看,社会零售商品增速保持较高且稳定的水平,这可能是未来常态。不管是线上渠道的创新,还是线下渠道的创新,苏宁都处于高速变化的阶段,所以对苏宁来讲,首要的特

征仍然是高速度。

苏宁在业态创新、商品经营和顾客服务等方面,很早就开始注重高质量的发展。首先,苏宁通过数据驱动的反向定制和商品采购来提高采购质量,把高品质的商品精准地提供给消费者,不再是盲目地追求规模发展。另一方面,苏宁不仅仅注重商品发展,更注重服务业态的创新,非商品的业态还在持续增长,如文化、旅游、运动、教育、娱乐等,这也是苏宁未来布局的重要一环。第三个方面,苏宁看到了中国消费未来将出现个性化消费,未来的品牌不再是由企业决定的,而是由消费者决定的,所以苏宁开始适应消费者的价值主张,在迎合消费者的过程中创造新的品牌。

**高峰:**未来零售行业会出现怎样的趋势,能否为我们画个像?

**孙为民:**如果要为零售行业画像,可以从三个方面来说。第一,零售是中国最大的风口,放眼世界也是一样的。中国GDP的约70%是消费决定的,三驾马车中,零售占了三分之二,所以零售业是未来最大的风口,这是我们对零售行业的基本看法。

第二,未来零售是高科技行业,信息技术革命之后,零售行业先后经历了企业信息化、互联网及物联网。互联网时代的互联网、大数据、云计算,到今天我们熟悉的人工智能、物联网、区块链等技术,已广泛应用于零售行业,只有零售行业才能为这些技术提供海量的应用场景,因此,新技术应用在零售行业是最多的。

第三,零售是一个充满艺术性的现代服务业。在计划经济时代,消费者的需求是有商品就行;在规模经济时代,商品只要价格低廉,就能满足当时的消费需求。然而在未来,商品的数量、价格都不是痛点,痛点在于商品和服务要能真正为消费者带来生活品质、人生体验和价值观的改变,这样的商品才能打动消费者。从这个意义上讲,这样的零售就是高度的艺术创造。

**高峰:**苏宁的未来是值得期待的,我们也乐见苏宁取得更大的成功。未来的苏宁易购将是一家什么样的企业?

**孙为民:**面对证券媒体谈发展,很容易让人联想到资本市场,我只描述一些近期的规划,一些已经在做以及未来要做的工作。苏宁易购2018年新增店面8000多家,2019年计划新增15000家,这对苏宁来说是否就是一个理想状态呢?其实这只是刚刚开始,我们对未来应该抱有憧憬,大家可以尽情想象一下吧。

有人说,为什么苏宁这么乐观?的确,社会各界普遍对2019年经济形势持谨慎态度,甚至有企业非常悲观。但是我们认为,外界环境固然重要,但企业发展的决定性因素还在于自身。对苏宁来说,2019年是充满希望、大有可为的一年。苏宁将继续基于“两大、两小、多专”的店面类型组合,通过“租建购并联”多种方式,不断优化完善店面模型,提升开发建设速度,实现全年15000家新开门店的布局。作为苏宁大开发战略中的两个排头兵,苏宁小店和苏宁零售云依然将承担攻城略地的主要任务。

今年是苏宁造极发展的攻坚之年,苏宁提出“极智”理念,“极”是指要有发展的速度,“智”则是指要有发展的内涵。对于苏宁来说,一方面要保障规模增速、用户增速、店面增速、品类增速等核心指标,同时要推动组织、管理、运营、服务等全经营管理流程的数字化和智能化,深化企业发展的内涵。

## 高管面对面

# 苏宁易购:变与不变的结合体

证券时报记者 张骞文

采访苏宁当天,南京一改接连数日的阴冷,突然放晴,一切似乎都预示着2019年值得期待。

苏宁有一个很大的展览馆,其中一个部分是复刻了苏宁1990年第一家店的原貌,包括当年的街景也在这里得以重现。通过参观我们得知,苏宁名字的由来并不是因为其总部在江苏,而是当时创始人张近东开的第一家销售空调的店面位于南京江苏路和宁海路的交汇处,两条路名中各取一个字,组合起来就是“苏宁”。

走进展厅,浓浓的90年代怀旧风扑面而来,一进门有一个半圆形玻璃柜台,黑板上写着各种型号空调当日的售价。柜台两边的空调整齐地码在墙边静待顾客光临。另一面墙上陈列着苏宁在创业之初都是张近东亲自设计品牌宣传方案,很多报纸上别出心裁的苏宁广告都是出自张近东之手。

回望改革开放40年,苏宁经历了商品短缺年代的营销模式;又见证了中国改革开放后大型连锁经营时代的到来;同时也迎来了线上红利爆发后,消费升级的机遇。苏宁的发展史可谓是全面折射了中国零售企业在改革开放洪流下的形态变迁。

采访过程中,记者深感苏宁在顺应时代潮流,抢抓发展机遇的种种“变化”中,有一种“不变”似乎显得更加可贵。从创业之初直到今天,苏宁从来都只专注于零售,改变的只有载体,其服务的内核始终如一。

现如今苏宁正在积极布局自己独创的“智慧零售”,用人工智能让传统家电变得更聪明,用云计算让一串串冰冷的数字变得有意义。作为一家以零售起家的企业,苏宁总能看到自身和行业的危机,不断地调整战略方向,也在改变中迎来了自己的最快发展。

“苏宁的转型本身不是一次营销变革,而是一次全产业链的生态革命。”财经作家吴晓波这样评价苏宁的转型。

值得一提的是,2018年前三季度,苏宁营业收入为1729.7亿元,同比增长31.15%;净利润为61.27亿元,同比增长812.11%。这些数据在经济低迷,市场寒冬时尤为亮眼。

此次采访的对象是苏宁易购副董事长孙为民,他曾经当过教师,拥有北京师范大学心理学硕士学位。在接受采访的过程中,孙为民对苏宁历史如数家珍娓娓道来。他似乎很容易就知道对方想要什么,用温和简练的语言,达到双方满意的效果。

当被问及“苏宁的未来是什么样的”这样一个问题,孙为民机智地回答,“你们是证券媒体,我一说什么大家马上就会联系到资本市场。”此外,孙为民还说,对于苏宁,现在只是刚刚开始,对未来应该抱有憧憬,“大家可以尽情想象一下吧。”俨然一个对投资者负责的“老江湖”。

## 采访札记