

七年磨一剑

苏宁“双线融合”模式 构筑零售业发展“云图”

“

未来的零售业，究竟会是什么模样的？在今年“双十一”的前夕，苏宁的一系列动作，给了业界更多的启示：苏宁除了宣布杨洋作为新代言人，还玩起了“穿越双十一”，线上线双管齐下，上演“城·惠·玩”的穿越趴。

与此同时，零售电商企业亦开始理性回归，线下概念今年被业界屡屡提及，零售企业不仅重视线上，也开始更多地谈线下。

“事实已经证明，纯电商发展模式已经不行了，到巅峰了，开始要往线下走。苏宁从2009年开始，就一直致力于推进线上线下融合的探索、学习和推进。7年来，苏宁用实践证实了线上线下融合模式的价值。”近日，苏宁云商宁波地区管理中心总经理任伟在接受记者采访时如是说。

事实上，早在2013年，苏宁控股集团董事长张近东在美国斯坦福大学发表演讲时就指出：“未来的零售业，不独在线下，也不只在线上，而一定是线上线下完美融合的模式。”实际上，苏宁用了7年的时间去实践、摸索，不断证实了线上线下融合模式的价值和完美。

记者 包佳

”



◀苏宁云商宁波地区
管理中心总经理 任伟

在长达7年的双线融合探索中，苏宁易购直营店是线下逆袭的成功标志

任伟向记者介绍，从2009年开始，苏宁就致力于推进线上线下的融合，作为在融合路上的“先行者”和“推进者”，这条路苏宁走了7年，而苏宁易购直营店堪称苏宁线下逆袭的成功标志。

据了解，苏宁易购直营店不只

做销售，还是一个小型的县域市场运营中心，集购物、体验、会员、培训、物流、售后、金融、管理中心于一体，广而不失服务优势。店面出样以虚拟+实物结合展示，虚拟商品链接苏宁易购，提供海量商品，实物出样为当地消费者提供精准

的商品体验。在服务方面，可根据客户具体需求，为其提供支付方式定制、预约送货上门等便民服务，而支持这些服务的背后，就是苏宁强大的电商网络。

自2015年2月6日在奉化开出浙江第一家苏宁易购直营店以

来，苏宁易购直营店已经覆盖了全市所有的县，达到了33家。尤其值得注意的是，2015年开业的苏宁易购直营店前三季度单店年化销售额同比提升16.72%，占比74.62%的苏宁易购直营店在2016年9月已经实现了单月盈利。

纯电商有短板，经过互联网改造的线下实体店才是具有生存能力的

纯电商平台的短板很明显，消费者体验不够好，已经越来越感受到自身的瓶颈。消费者如今越来越注重消费体验，正在回归线下门店，但这个线下并非纯门店，而是和线上相结合、优势互补的经过互联网改造的零售门店。

“千里传音”就是苏宁创新线上线下融合而推出的一款产品。它能够在用户没有察觉的情况下，为其筛选与其需求契合度90%以上的产品，大大优化了用户货比三家的时间。苏宁大数据会针对用户购物车内7天未付款的商品，做信息量堆积，达到一定需求量后根据用户所在的地址，把产品推到对应的门店，分散下去。接下来，顾客可以选择离家最近的门店对产品进行体验，解

除最后的购买疑惑。这一过程中，店员起到的作用也不单单只是卖货、发展新用户、教用户去互联网上看更好的产品，还可以根据客户的私人情况，为用户订制诸如货到付款、分期付款、上门安装等服务。

事实证明，经过互联网化改造的线下门店已经不断展示了其独特的优越性。据统计，“入浙十五周年”活动期间，苏宁宁波地区门店销售同比增长156%，门店复苏趋势强劲。今年国庆期间，宁波苏宁15多家线下常规门店的单店日均客流量超过9000人次，而在消费者到店消费的客单价也同比增长了近30%。

任伟表示，最近火热的“新零售”模式，苏宁已经实践几年了。

“现在业内已经达成共识，纯电商发展已经见顶，开始往线下布局发展。现在提的‘新零售’也好，‘无界零售’也好，核心还是线上线下融合发展，其本质就是对零售的一种回归，其实这也是苏宁一直坚持和探索的模式。”

“新零售”概念火了之后，不少企业宣称自己走上了“新零售”的道路。对此，任伟认为，真正实现“新零售”，首先得在线上、线下分别达到一定的规模。“要想真正做到线上线下融合，两端都要足够强，这是先天条件。不能有一端很弱，如果对互联网理解都不够，或者线下没能铺开，那你怎么做呢？”

此外，任伟认为，“新零售”能够成功的关键在于打通利益链

条。最近，不少零售企业宣布和电商企业融合，打开电商、零售新格局。对此，任伟并不看好。“传统企业希望弥补线上短板，带来更多客流量。然后纯电商企业希望线下实体店能够为用户提供体验的地方，甚至可能变成一个快递网点。这个不能做长远的。线上线下至少是一个公司，控股都不行，至少得合并报表，否则很难形成真心的利益共同体。”

“未来，我们将不断地进行品质升级。不管是做线下，还是线上也好，所有的布局、规划，都要符合用户碎片化的需求，在哪个场景下都有跟用户需求配套的东西，这就是我们现在要做的事。”任伟说。

“双线融合”是苏宁决战今年双十一的独门利器，将给消费者提供好的服务和商品

前些年的双十一电商大战，更多的是拼线上，大多数企业都是以打价格战为主，通过各式各样的活动，开展送、折、减活动来吸引消费者。

对此，任伟认为，线上以往的这种做法是为了单纯低价，打价格战，对整个行业没有任何价值。表面上看，给消费者带来了表象的便宜，但是从长远看，如果行业不能健康发展，就不是良性的方式。

实际上，消费者关心的是能否方便地买到质优价廉的产品，至于这个产品是从电商渠道购买，还是从实体渠道购买，这并不是重点。前不久，一位宁波消费者因小区停供热水，需要紧急购买一台即热式热水器。然而，商品质量是否可靠、产品是否符合家里的装修风格等问题都让他难以抉择，于是这位消

费者通过苏宁易购APP预约了附近门店的V购服务。苏宁导购员结合消费者的实际情况，向消费者提供了几套选择方案。最后，消费者根据V购的建议，选择了一台即热式电热水器放在橱柜里。苏宁V购在得知消费者急需使用生活热水后，与售后取得联系，当晚就送货上门并安装，让消费者及时洗上了热水澡。

苏宁易购APP在这个过程中协调完成了对消费者需求的精准把握，并匹配方案到协调售后整个过程。这就是一个双线融合概念，通过把线上和线下最有优势的要素资源进行完美匹配和应用来升级品质。

国内第三方咨询机构艾瑞咨询经过长时间跟踪和调研发现，零售业态更替演进，未来线上下将融

和。电子商务成为基础设施，逐步渗透传统领域，未来将是线上线下逐步打通并协同的O2O模式。

而在过去的几年中，O2O在市场上风起云涌，其中大量的上门服务用大量的降价、补贴来拉拢用户。在市场短暂的火热中，不少企业诞生并迅速消亡。在任伟看来，O2O并不简单，“新零售”是要实现真正的线上线下融合。“融合，是要变成更有效的，才能存活下来。如果只是人为叠加上去，做不了。”事实上，线上、线下只是场景的区别，最终是要为用户需要提供精准服务。对于公司而言，要想把它整合好，就必须提供完善的线上线下融合的服务。

为了提供精准服务，苏宁对用户数据进行挖掘，并进行推送。“按照市场平均水平，1000个加入

购物车的用户中，有50%左右是未付钱。我们可以看到他们的浏览轨迹，对数据进行跟踪。那么，他们为什么没有付费呢？我们就会和他沟通，做参谋，做咨询，解决他们的后顾之忧。”任伟介绍。

“双线融合”，成为苏宁今年决战双十一的独门利器，不仅抢先在11月4日让苏宁线下实体店优惠全面爆发，“截胡”双十一，还同步启动了苏宁V购、“店+”APP、“千里传音”三大O2O营销产品，全面普惠，超大让利。

显而易见，未来，电商主流趋势将不再有线上与线下之分，线上线下的渠道制约将被破除，消费体验将逐步布局至一切场景，用任伟的说法就是：“今年这场双11，将更广泛的人群纳入到这场狂欢中。”