

苏宁逆袭：解密张近东两万家开店计划

文/陈琪

2017年“双11”前后，苏宁突然调高了音量。

12月，万达王健林、恒大夏海钧、融创孙宏斌等地产大佬同时出现在苏宁，地产圈半壁江山与苏宁达成战略合作。张近东宣布了苏宁大开发战略：2018年新开互联网门店5000家，2020年总店将达到两万家。

一个月之后，苏宁云商发布公告，将“苏宁易购”品牌名称升级为公司名称。五年前“苏宁电器”更名为“苏宁云商”，这一次更名为“苏宁易购”，张近东称苏宁将全面进入智慧零售，开始向2020年交易规模四万亿元、线下两万家目标冲刺。而背后苏宁已经形成了商业、物流、金融、科技、置业、文创、体育、投资八大产业板块。

从2009年开始主动转型互联网之后，苏宁再没有如此豪迈地发动大规模开店计划。2009年也是一

个标志化高点，当年苏宁以583亿元销售额，941家全国连锁店，成为当时中国领先的商业零售企业。从当年转型线上到2013年开启线上线下融合探索，再到去年按下线下两万家冲刺键，背后绝不止扩容线下那么简单。

外界很快发现张近东一揽子战略曝光之后，以苏宁易购广场、苏宁小店、苏鲜生、苏宁极物、苏宁易购县镇店等多业态并存的立体零售网络已经开始浮出水面。通过科技化、智能化的不同业态和产品，打破线上线下的界限，苏宁正在形成以用户为中心的智慧零售布局。

在2017年“双11”大战前夕的一次小范围交流中，张近东谈到苏宁的行事风格，“别人都是先说再做，苏宁喜欢先做再说”。彼时他还没有透露凶猛的两万家开店计划，事后据苏宁内部人士透露，一年或者更早之前，苏宁的线下反攻已然秘密展开。



智慧零售“新街口样本”

与其说苏宁的大开发计划是线下开店两万家，不如说张近东正在集结多年零售的经验与教训，编织一张智慧零售的网。

2017年3月，张近东第一次提出智慧零售，指出未来的零售就是“智慧零售”。什么是智慧零售，张近东认为“即是运用互联网、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”。

具体到实际操作层面，苏宁易购集团副董事长孙为民解释到，首先是零售要素的数字化，从商品、用户到支付的数字化，解决了这一步智慧零售才有了纵深发展的可能；另外一面是零售运营的智能化，采购、销售以及配送全流程都能实现一定程度的智能化。如果说智慧零售与传统零售的本质不同是什么，在智慧零售生态中，苏宁通过智能感知，超前预测消费需求，传递给生产商。生产商则根据反馈信息，以消费者定制化的方式提供商品和服务，实现真正意义上的反向定制。

如果说智慧零售的概念过于抽象，苏宁线下的急速扩张则是将智慧零售的消费体验快速进行复制。在南京新街口，融合苏宁智慧零售多业态的典型样本已然成形。新街口苏宁生活广场2018年1月刚完成新一轮升级，升级后的生活广场更像一个融合多种业态的shopping mall，除了按照品牌分区的开放式货架，生活广场更是集中了苏宁极物、苏鲜生、苏宁影城、苏宁易购汽车超市等多个业态，同时苏宁也把旗下的文创、金融等板块的业务整合在生活广场里。

消费者进入苏宁生活广场的流线将是多元化的，生活广场不再仅仅是一个购物商场而更像一个游乐中心。经过数字化改造，消费者在店内时间也在拉长，购物可以参考店内大屏滚动播放的品牌实时销售排行榜，参加苏宁大咖颜值秀玩自拍，和到店客人比拼颜值；他可能去影城包房看电影，在苏鲜生品尝现点现做的美食；年轻的消费者则会直奔网红店苏宁极物，打卡机械臂做的手冲咖啡，玩一玩当下最潮爆的3C数码产品，在极物购物拔草。据新街口店相关负责人透露，改造



之后生活广场销售额同比增长长达16%。而消费者在店内的停留时间、购买品牌、消费数据等独家的线下数据，将作为下一轮生产、销售及品牌选择和店内上新的重要依据。

被网友捧红的苏宁极物正在成为苏宁线下的引流先锋。据苏宁零售集团极物公司线下运营中心副总监汪钊辰透露，极物选品有自己的套路，颜值高、网红明星款的商品占重头，极物里的很多选品都上过《快乐大本营》《天天向上》，涵盖了美妆、个护、家居极物定制，非常受欢迎，6月底极物自有品牌的SKU将扩容到1000多个。此外，价格也很“美丽”。据汪钊辰观察，

到极物消费的80%是年轻人，极物成了智慧零售当仁不让的颜值担当，线下引流，让苏宁的品牌形象年轻化。

与苏宁生活广场步行五分钟距离，苏宁还为体育粉丝开出了一家苏宁体育商贸旗舰店，打造的也是集零售、餐饮与游戏等多业态的体育综合商城概念。店内集合了运动鞋服、户外骑行、健身器材等多线产品，也因为苏宁在体育资源的布局，推出独家的足球衍生品，包括国米的战靴、球衣，独家的最新球鞋。在苏宁的大开发战略中，未来三年，像这样的苏宁体育商贸旗舰店到2020年将开设152家门店。

角逐“五分钟生活圈”

在苏宁内部，有一张智慧零售技术星象图，清晰呈现苏宁智慧零售生态布局：消费者是太阳，即是恒星。根据距离消费者的远近，打造苏宁各种业态，即是行星，意指苏宁始终围绕消费者不停转。

苏宁目前已经搭建起“两大（苏宁广场、苏宁易购广场）、一小（苏宁小店）、多专（苏宁易购云店、红孩子、苏鲜生、苏宁体育、苏宁影城、苏宁极物、苏宁易购县镇店、苏宁易购汽车超市）”的业态产品族群。在孙为民看来，未来的零售一定会颠覆现在的业态，是围绕垂直品类、社交、本地化建立起的多场景业态。

值得注意的是，苏宁的智慧零售业态是基于和消费者的距离精心搭建。按照苏宁的设想，在距离消费者不到1米的地方，有苏宁易购主站平台；10米之内搭载了语音识别、交互技术、物联网技术的苏宁小Biu音响则作为入口，链接了用户10米范围的智能家居设备，形成用户10米内的服务；距离消费者大概500米的地方，写字楼内部、酒店内部、大型Shopping Mall内部，苏宁利用重力感应、人脸识别、机器人技术布局了无人货架、智能货架、巡游机器人；距离消费者约3公里，苏宁则布局了无人店Biu、苏宁极物店、苏宁小店、苏宁易购精选店、苏宁易购直营店等；3公里外，苏宁生活广场、苏宁云店、苏宁影城等强调场景与体验，囊括了苏宁所有黑科技应用的业态，可以让消费者在苏宁3公里外的店内玩上一整天，体验智慧零售玩到极致。

“苏宁要实现的是7×24h, 0-60min的面对用户服务的场景铺设。”苏宁易购集团高级副总裁孟祥胜表示，目前的重中之则是打造五分钟的生活服务圈。通过苏宁小店，消费者步行五分钟内就可以找到一个线下消费场景。

2018年1月启动的苏宁小店正在飞速前行。“2018年保底目标是1500家，2020年会达到5000家。”苏宁零售集团苏宁小店公司总裁鲍俊伟表示。同样是巨头电商线下拓展的必争之地，苏宁小店凭什么胜出，鲍俊伟想得很清楚。从模式上看，苏宁小店将铺向全国，坚持自营和O2O属性，让苏宁小店和其他友商的加盟、贴牌模式彻底区分开来。更重要的是苏宁小店还会打包进苏宁的独家服务。苏宁文创、苏宁金融理财、家电清洗等苏宁独有的便民服务会进驻小店，等于将苏宁的各个业务板块细分植入到离消费者最近的线下市场。

除此之外，在鲍俊伟看来，自营模式在保证商品品质，提升经营效率等方面将对对手制造有效的护城河，让他有信心放手一搏。苏宁背后强大的自采模式和零售业态支撑，苏宁小店能够最大限度的保证商品的品质、新鲜度与创新。

比如便利店只能卖标准化食品，苏宁小店的社区店则有可能根据不同的消费者需要推出放心早餐等服务，小区居民只需要下楼转角，就能在上班前吃到现做的煎饼果子并不是梦。

为了急速推进苏宁小店，2018年4月，苏宁就收购迪亚中国100%股权事宜与迪亚天天达成协议。目前，迪亚中国在上海拥有自营、加盟门店数量323家，收购完成后将有助于苏宁小店完善在上海市场的布局。另外一面，与张近东交好的房地产商，他们显然也会在张近东的智慧零售布局中扮演重要角色。据鲍俊伟透露，和房地产商紧密合作将是苏宁小店快速推进的又一条路，2018年和碧桂园的合作有300多个项目，恒大也会拿出200多个项目用于开设苏宁小店。

如果说像零售云这样的秘密武器扮演的是低线市场的收割利器，冲锋陷阵的苏宁小店则在智慧零售的版图中扮演连接器的作用。在鲍俊伟看来，苏宁小店是一个具有强战略性的项目，连接的是商品与社区，是苏宁不可复制的服务与体验。

此前张近东在核心高管的闭门会议上预测，“未来三年苏宁将进入企业历史上规模增长、效益提升的最好时期”。这一点在财报上似乎得到印证。据苏宁易购2018年第一季度财报显示，报告期内，商品销售规模为693.30亿元，同比增长46.33%；实现营业收入496.20亿元，同比增长32.76%；归属于上市公司股东的净利润1.11亿元，较上年同期增长42.15%。在苏宁内部人士看来，目前苏宁实现6个季度连续盈利，与线上线下双线发力增长密切相关，智慧零售红利开始持续释放。

在孟祥胜看来，苏宁走到今天与在最艰难的时刻仍然坚定转型有关，“作为上市公司我们有市值的要求，这种压力是外人无法想象的。”为了配合苏宁的双线作战，苏宁内部也进行了组织碎片化的彻底调整，“每一个品类，每一个品种，每一个品牌都产生了一个独立的BU，每一个独立BU本身就是利润中心，有自己的团队、目标和动力。通过这种组织的碎片化，把过去大一统的组织转变成了内部将近上万个不同精英的小团队。”

看得见的是苏宁商业形态的急速变形，背后则是组织架构、内部协同、经营模式的不断调整进化。2012年，张近东曾经将处于转型期的苏宁总结为“沃尔玛+亚马逊模式”。现在看来，似乎并不能完全概括。两万家开店计划一旦完成，苏宁将长成怎样一个庞然大物——在孙为民看来，苏宁未来将会是一家重资产互联网零售公司：“何必纠结于线上线下呢，未来一定是在线下的场景中，创造出新的线上购买方式。”

秘密武器“零售云”

在正式公布苏宁大开发战略之前，2016年年底，苏宁秘密启动了零售云项目，这被内部定义为收割三四线市场的新物种。极具潜力的三四线市场同样也被阿里巴巴、京东看重。阿里今年的业务重点之一就是新零售、零售通、天猫小店等下沉到三四线城市；京东新通路也一直在加速推进，预计2018年底京东掌宝覆盖100万家中小店。

不过苏宁想做的不一样。在苏宁易购集团零售云平台公司副总经理刘怀力看来，县镇市场是一个巨大却稳定的市场，据第三方数据公司的公开数据，接近3万亿的市场，电商渗透却只在10%~20%之间。但是这样一个线下为主的存量消费市场生产力却很低，老婆夫妻店、熟人经济仍然是撑起这个市场的主要路径。如何把苏宁多年沉淀的零售经验、供应链、数字化的IT架构下沉到三四线城市成为有效突破的关键。

苏宁零售云的做法是开放与赋能。苏宁将整合内外部的资源，供应链、物流、金融等核心能力，把苏宁长期积累的零售模式与经验赋能给加盟的零售商；加盟商与苏宁合作投资开店，加盟商承担装修、租金、员工等运营费用；苏宁通过B2B模式向加盟商提供货源、仓储物流、金融、IT等供应链能力，同时输出品牌与运营管理经验。加盟商通过零售端赚取商品差价盈利，苏宁则通过B2B模式赚取佣金，同时也通过金融、物流等增值服务盈利。

具体到县镇一级市场，打法变得接地气。把县镇一级的手机或



家电专卖店改造成综合小家电的微型卖场。刘怀力给零售云制定了更为具体的打法：在目标县镇市场，镇上一镇一店，县里一商圈一店，产品则以三驾马车——手机、家电、智能产品为支撑。具体的单店面积在100~500平方米之间，这样的业态在县镇一级市场已算是庞然大物。但是更大的不同在于苏宁的背后支撑。对于苏宁零售云的加盟商而言，最直接的优势显而易见：店内的展示空间有限，但销售系统与苏宁后台打通实现了海量SKU的扩充；仓配共享把加盟商从压货压款的状态中解放出来，消费者在零售云店体验下单，仓储物流则由苏宁提供配货和物流服务；此外，整个零售云平台还赋能给加盟商，实现苏宁品牌和营销资源的共享，参加苏宁线上线下的促销，通过苏宁后台的大数据更有效率地选品等等。

2017年11月开业的安徽马鞍山丹阳镇店，紧邻江苏省南京市，周边人口约10万人。丹阳店加盟商陶志海原先是南京的手机经销商，后回乡创业开设苏宁零售云店。陶志海原计划一年营收做到800万元，现在开业仅半年，平均每个月的销售都在100万元以上。

河北省廊坊市香河县渠口镇的牛老板第一批加盟了零售云，开设苏宁易购精选店。牛老板原先在当地做手机生意，一年赚五六百万元。伴随手机零售终端的生意也越来越不好做，牛老板打算转型，最终选择了苏宁易购。牛老板看重的是苏宁在家电、3C端强大的控货能力，做线下零售出身的苏宁还会输出零售软实力，包括教合作伙伴如何做地推。门店面积在150~500平方米之间，可以经营8~10个品类，大约500~1000

个SKU。但背后连接的是苏宁易购近1万个SKU，苏宁同时提供配送服务。

“一家门店的投资额在30万~50万元之间。”据刘怀力透露，以2017年10月开出的三家店的经营数据做测算，平均毛利率约为15%，基本达标。这意味着下一步，苏宁零售云会进入快跑模式。

据苏宁内部人士透露，2017年国庆期间，张近东组织高管开了六天闭门会，零售云项目就是其中最重要的议题之一。随后张近东对外宣布2018年要新开5000家店，而其中零售云计划开出3000家。

零售云项目引发了外界强烈兴趣。广发商贸、国泰君安等券商纷纷对零售云展开调研，华泰证券则在研报中将零售云称为低线市场份额收割利器，维持苏宁的买入评级，将苏宁目标价调至18.85元~21.54元。