

奥克斯现象：大家电供应链改革先锋

1. 流量

流量红利遭遇“天花板”

阿里巴巴新零售供应链平台产品专家毅石告诉记者：“举例来说，奥克斯不知道天猫、菜鸟平台上的销售、物流数据，我们也不太清楚奥克斯的供应链数据。”

实际上，不仅是家电厂商，电商平台也早已发现类似问题。“流量红利最近几年已经慢慢下来了，遇到了瓶颈。”天猫消费电子事业部供应链运营专家衡大接受《中国经营报》记者采访表示。

一般大家都认为，电商流量红利、互联网红利本质上还是人口红利，主要特征是中国互联网用户、移动互联网用户的飞速增长。现在，中国网民规模的增长空间遇到“天花板”了，电商流量红利自然也会遭遇“天花板”。

在流量红利遇到瓶颈的同时，电商的供应链效率也在下降，到了需要变道的时候，由规模驱动时代进入效率驱动的时代。

阿里巴巴2016年下半年率先提出“新零售”，2017年开始全面拥抱“新零售”。“新零售”的本质其实就是运用数字化技术推动线上线下融合发展，全面提升零售效率尤其是供应链效率。

“大家电与服饰电商还有不同之处，服饰电商的整体毛利率可以很高。但大家电不一样，大家电的生产、制造、物流、供应链成本占到70%以上，多数商家的净利润本身就贴着盈亏平衡线在走，一旦供应链效率降低，意味着商家规模做大了以后，反而越来越不赚钱。”衡大表示。

继续往下深究，供应链效率

为什么下降？“双方的供应链没有拼成一张图，信息化系统的数据节点是断开的，各跑各的，”阿里巴巴新零售供应链平台产品专家毅石告诉记者，“举例来说，奥克斯不知道天猫、菜鸟平台上的销售、物流数据，我们也不太清楚奥克斯的供应链数据。”

在此情况之下，不可避免会出现一些问题，比如平台告诉商家生产1万台A产品，最后发现消费者需要B产品、C产品，或者这批产品北京的需求量最多，结果放到了华东的仓库里。毅石认为，信息化系统的割裂和供应链数据的错配是效率低下的主要原因。

当以前商家的SKU（商品库存进出计量的基本单位，可以是件、盒、台等）不是很宽的时候，这些问题还可以规避，或者影响不大，但当SKU不断扩大，影响也就慢慢变大了。

“我们就在想，既然是这样，能不能把天猫、菜鸟、商家三方的供应链全部打通？”阿里巴巴有大数据分析、智能算法、人工智能等技术能力，我们为什么不能给商家带来更大的价值？为什么不能准确地告诉商家，哪里消费者在走，一旦供应链效率降低，意味着商家规模做大了以后，反而越来越不赚钱。”衡大表示。

2. 效率

破局在于提升供应链效率

经过三方团队几天几夜碰撞、探讨，最终排产仓储环节简化为一个环节，仅仅需要0.1个小时；配送环节优化两个节点，仅仅需要0.8个小时；签收环节优化为三个环节，仅仅需要0.5个小时。也就是说，优化之后SOP变成6个节点、1.4小时跑完整个流程，大大提升了供应链效率。

在解决电商流量红利瓶颈、供应链体系效率下滑等问题上，阿里巴巴与奥克斯等家电厂商可谓不谋而合。

今年，天猫提出要成为线上最佳经营场所，菜鸟提出要帮助商家提高供应链效率、优化资源。衡大解释，就是要让商家在平台上玩得更舒服、赚到更多钱、资金效率更快，比如从原来50天、60天周转降到30天，成本更低。

奥克斯空调国内营销公司物流副总经理王亮透露，随着新零售提出，消费者对于销售环节、物流环节的要求越来越高，奥克斯察觉到了电商增量市场的下降，也察觉到整个供应链效率的下降，遇到供应链的一些难题和需要解决的痛点。

“奥克斯是一个愿意接受挑战、接受新鲜事物的企业。”王亮说，“我们经过内部探讨，逐渐意识到，电商渠道不能继续依赖传统模式，必须找到继续提高线上销售规模和效率、提高消费者体验的办法。”

其他家电厂商也都逐渐意识到了电商红利瓶颈、供应链效率下滑等问题，主动找到阿里巴巴，希望联手天猫、菜鸟，在供应链创新上做一些事情，带动整体效率的大幅提升。

今年3月，奥克斯和阿里巴巴正式启动智慧供应链优化项目。衡大回忆，当时天猫的产品、算法团队，菜鸟的产品、技术团队，奥克斯的相关业务部门，一大帮人坐在一起讨论“到底应该怎么架构这个系统”。

“说白了就是先做SOP（标准操作程序），首先把供应链节点都梳理出来，想办法跑通，比如我们的空调从工厂生产出来，进入仓库，到产品最终送达消费者手中，所有流程节点做成一个SOP，然后再想每一个节点的优化。”王亮

表示。

梳理结果让所有人大吃一惊：排产仓储、配送、签收三大环节中，排产仓储环节五大节点共计需要3个多小时，配送环节六大节点共计需要近11个小时，签收环节七大节点共计需要近20个小时，也就是说，按照原来的SOP，从排产仓储到配送再到签收，共需要18个节点、33个小时才能跑完整个供应链流程。

经过三方团队几天几夜碰撞、探讨，最终排产仓储环节简化为一个环节，仅仅需要0.1个小时；配送环节优化两个节点，仅仅需要0.8个小时；签收环节优化为三个环节，仅仅需要0.5个小时。也就是说，优化之后SOP变成6个节点、1.4小时跑完整个流程，大大提升了供应链效率。

王亮理解，打通三方的供应链数据，减少所有不必要的环节，目标是让天猫和菜鸟后台的大数据分析能力，可以实时传导到奥克斯的系统架构，及时、按需响应。

于是，2018年3月至6月，经过奥克斯和天猫、菜鸟上百人团队的对接、测试、调整，奥克斯供应链优化1.0版本上线并且跑起来了，预测准确性已经超过70%。

“经过初步计算，我们的仓储的预测率、智能分仓以及提前布仓备货预测准确率都提升了”，王亮介绍，今年5月、6月、7月三个月是空调销售旺季，以往像湖北、华北这些高温地区的缺货比较常见，通过三方一系列的改善之后，今年这些地区缺货率下降了10个百分点，与此同时，货物周转率提升了将近40%。

王亮还提到，奥克斯和菜鸟合作以来，整个仓储物流费用有很大幅度下降，粗略估算，截至目前已经节省将近20%的仓储物流费用。



奥克斯智能工厂生产线

3. 目标

C2B才是终极目标

王亮透露，奥克斯上下已经感受到了智慧供应链的潜力，下一步打算推进系统迭代升级，大数据打通的范围延伸到生产环节，全方位提升效率。

供应链革新，让原来“拍脑袋”的事情变成通过智慧算法帮商家做决策，往往需要改掉原来的很多工作习惯，也涉及很多部门，对于奥克斯来说，在决策和推动过程中会有掣肘吗？

王亮坦言，对很多企业来讲，供应链“看得见，摸不着”，不像销售，能用数据体现出来，现在通过智慧供应链优化合作，把供应链数据化、智能化之后，让每个部门都触达到供应链的信息，“对供应链的理解也更加深刻了”。

“在未来工作中，当日常经营遇到问题的时候，相信每个部门对供应链的理解会更加深刻。比如客户反馈我们的配送时效太慢了，以前不知道为什么会慢，现在所有环节都数据化、智能化、可视化，就知道问题出在哪里了，很有可能是分仓出了问题，也有可能是运输出了问题，现在变得很清晰，解决问题也有针对性了。”

王亮透露，奥克斯上下已经感受到了智慧供应链的潜力，下一步打算推进系统迭代升级，大数据打通的范围延伸到生产环节，全方位提升效率。

在菜鸟近日举办的一场新零售公开课上，王亮作为企业代表，向与会众多商家分享了奥克斯供应链革新故事。

“作为大家电品牌商，我们未来怎么去迎接新的变革？从传统供应链到智慧供应链，不再是某一个环节或实现单一功能，而是从多功能服务到场景化服务，满足不断变化的客户消费需求。”王亮说。

在菜鸟网络副总裁、仓配供应链总经理王文彬看来，越是转型期，企业越要有先发制

人的决心，破局者最终收获也会更多，“胜利属于在对的跑道上奔跑的人”。

王文彬提到，物流全链路，从源头生产环节，到存储环节，到区域仓储的环节，以及末端各个渠道，高度数字化的物流，让整个物流体系，通过全链路数字化协同升级、2C和2B的融合，能够把线上订单产生的包裹从仓库很快地送给消费者，这将带来全链路高速履约、全场景触达升级和全过程心智沉淀。

王文彬认为，消费者可触达、全渠道和数字化，是新物流三个主要的增长引擎，“新物流不仅是从端到端的供应链，还可以往上延伸到生产制造，从而改变整个物流链路”。

衡大在接受《中国经营报》记者采访时表示，目前奥克斯联手天猫、菜鸟做的供应链“样板间”，通过提前预测消费者需求引导生产和供应，但还没有到定制化的程度。但大数据赋能的最终目标将是定制化，就是C2B（Customer to Business），用户驱动生产，到了那个时候，消费者在电商平台上的个性化需求，会直接触达商家，推动商家生产并供应符合用户个性化需求的产品。”

王亮也认为，新零售、新物流都是以消费者需求为导向的概念，传统供应链转变为智慧供应链，核心就是通过数字化、智能化等技术，实现更多场景的服务，未来消费者将越来越个性化、重视性价比，产品也需要更加个性化、满足更多体验。

在他看来，奥克斯和天猫、菜鸟的合作，目前只是踏上了第一步，“我们现在选了一条对的跑道，还要往前跑。”

编者按/近年来，依托各大电商平台，持续增长的奥克斯空调已经成为中国空调行业的一种现象。数据显示，奥克斯空调2015年、2016年、2017年的出货量同比增长异常迅猛。

中国空调行业格力、美的、海尔三强格局已维持多年。但在2017年，奥克斯已成为第四个出货量超过1000万台的空调品牌之一，让外界看到了奥克斯打破传统三强格局的潜力。

另有数据显示，2018年1-8月奥克斯空调内销出货量同比增长超36%，高于行业11%的平均增幅，增速继续领跑。

“奥克斯现象已经不只是家电行业争相研究的对象，也已经被当作商学院的MBA经典案例。”著名经济学家、清华大学新经济与新产业中心首席专家管益忻认为，奥克斯一方面借助电商平台实现了弯道超车，另一方面是抓住时代变革的力量，实现了在行业的直道领跑。

奥克斯空调国内营销公司物流副总经理王亮近日接受《中国经营报》记者采访时表示，据数据显示，在总体出货量上，奥克斯1-8月排名第三，但在电商平台上，截至目前奥克斯是销量最大的空调品牌。

然而，2017年下半年以来，“我们发现线上流量红利在下滑，已经不像以前那样持续火爆。电商存量市场依然很大，但增长速度开始下降。”王亮说。

对重视电商的奥克斯空调来说，这显然是必须面对的巨大挑战。于是，今年初，奥克斯与阿里巴巴组建联合团队频繁对接、研究对策，最终发现当网民规模高速增长带来的线上流量红利逐渐消失的时候，继续在电商渠道快速奔跑的唯一办法，就是打通商家与平台的供应链、全面提升供应链效率。

目前，奥克斯和天猫、菜鸟融合的智慧供应链系统已经上线。“销售预测准确率目前达到了70%。大家开始意识到，平台大数据赋能商家这件事还是相当靠谱的。”阿里巴巴一位供应链专家告诉《中国经营报》记者。

王亮也介绍说，奥克斯空调原来的电商渠道供应链SOP（即标准操作程序）分为18个节点、共需33个小时，新的系统上线以后已经优化为6个节点、只需1个多小时就跑完整个供应链流程，大大提升了供应链效率。



奥克斯空调国内营销公司物流副总经理王亮近日在菜鸟新零售公开课上分享供应链革新故事。

观察

平台和商家的双重选择

美团CEO王兴于2016年7月率先提出，中国互联网已经进入“下半场”。从此以后，中国互联网“下半场”的概念开始深入人心。具体到零售业，阿里巴巴集团创始人马云在2016年10月份的阿里云大会上首次提出，“未来的十年、二十年，没有电子商务一说，只有新零售。”“新零售”概念由此首次横空出世，目前也已经深入人心了。

为什么2016年出现了这些新的论调？因为截至2016年12月底，中国网民规模达到7.31亿，普及率超过

全球平均水平。因为2016年12月中国移动电话用户数据已经超过13亿户，达到可增长的极限。根据IDC统计数据，早在2013年第四季度，中国智能手机出货量出现了首次增长放缓，到2014年、2015年、2016年，同比增长已经降到10%、2.5%、8.7%，早已进入“滞涨期”。

中国互联网的人口红利、电商的流量红利遭遇“天花板”，一定是天猫、淘宝、美团这样的互联网平台率先会感受到的。接下来，平台上电商程度最深的商家，也会感同

身受，遭遇到电商渠道增长的“天花板”。因此，中国互联网“下半场”的精细化运营、中国电商走向“新零售”，最终一定是平台和商家的双重选择。

我们看到，服装服饰等领域的一部分品牌，目前已经在尝试C2B（Customer to Business），因为服装服饰是电商化程度最高的领域之一。不过，应该认识到，自建C2B平台，有好处也有坏处，好处是数据全部沉淀在自己的系统上，坏处是自建平台

毕竟流量有限。

在探讨、解决电商红利见顶、供应链效率下滑等问题的过程中，阿里巴巴创造性地提出“新零售”，将“新零售”的模式提炼成S2B，并提出B2B、B2C、S2B等都只是电子商务的过渡形态，C2B才是最终形态的进化路径，应该说是符合中国电商进化趋势的。我们相信，越来越多的商家会与大平台一起，拥抱“新零售”，拥抱智慧供应链，获得技术变革的新一轮红利。

本版文章均由本报记者李正豪撰写