

1. 重构

国美面向新零售未来的核心优势

在清华大学经管学院市场营销学教授胡左浩看来,以薇娅为例,网红自身拥有的选货能力、专业找产品卖点的能力、做剧本的沟通能力和面对镜头的表演能力以及淘宝推广的力度是网红成功“吸粉”的关键因素。

疫情正在加剧零售业的变革,伴随人们越来越适应数字化的生存方式,消费端正在出现越来越多的显而易见的变化,这包括了对品质和质的要求,对个性化需求的表达,更好的交互,更及时的配送以及更为贴心的售后服务,这些因素很多时候缺一不可。

事实上,正是这些变化重构着竞争的生态,让当年从不同维度进入零售业的企业需要重新评估用户需求背后的能力建设,比如供应链的能力、物流的能力、社群运营的能力以及售后服务的能力。而当企业自我成长的速度跟不上需求变化的速度时,合作就成为了必然。

4月19日晚,国美零售(简称“国美”)与拼多多正式达成深度合作。国美一手打造的“SLS输出商”的定位让人们重新看到了当年零售业领军者所具有的前瞻性视野与格局。

根据双方协议,拼多多将以总计2亿美元的可转换债券方式对国美进行战略投资,初步股份转换为每股1.215港元,转股以后占整个公司经配发及发行转换股份扩大后的5.6%。

对此,国美零售总裁王俊洲表示,国美和拼多多之间的战略合作,是双方优势的强大互补。拼多多是近几年在互联网领域成长最快的企业,有强大的用户群体,汇聚5.85亿年活跃买家和400多万活跃用户,同时其成长速度和成长意愿都非常强烈。

而国美零售首席财务官方巍则告诉《中国经营报》记者,“后疫情”时代,我们可以看到消费有一种新趋势——“新消费”,就是零售要讲求更高的效率,即要有能从海量商品中进行遴选的能力,以及在跟客户触达的过程中能形成千人千面,并能产生裂变的能力。

这恰恰是国美与拼多多多合作的触点和目标所在。“国美拥有强大的供应链能力、选品能力、定制能力,而拼多多是新型电商,它利用千人千面和裂变的方式形成了

社群的结合。国美与拼多多的合作,本质上让两边的供应链和界面端进行组合,进而可以精准地通过消费大数据把每一个人最想要的商品快速匹配。”方巍表示。

显然,方巍所表达的正是商业企业在竞争与合作上的边界选择。而藉由这一边界,国美对于自身面向零售业未来的核心优势有了非常清晰的定位。

一位业界人士告诉记者,“历经控制权之争后的国美,十年来一直跟随在互联网发展变化的背后,在零售业变革中进行各种尝试和应对,而现在,十年磨一剑,国美重新站回了零售业变革的潮头,拥有了主动权。”

来看一下王俊洲对国美自身核心优势的定位(包括在这一定位基础上的价值输出和价值创造):

第一,国美是一家经营了30多年的企业,有着完整、系统的供应链能力,通过国美和拼多多之间的合作,国美将家电主要品牌性商品带入拼多多,将供应链的能力延伸到拼多多的平台上,向拼多多客户提供优质的产品和优质服务。

第二,国美有着完善的全国分布式的物流体系,2600多家门店作为前置仓,加上覆盖全国的中大件物流基地,构成一个全国性完整的物流体系,从而能给拼多多客户包括拼多多商家带来良好的物流体验和物流能力。

第三,国美这几年特别是在疫情期间,演出一种超强的社群运营能力。比如,当疫情期间大部分门店都关闭时,国美所有的门店没有停业,而且依托以门店为支点的社群体系,利用社群营销、直播、秒杀、拼团等方式,在2月份和3月份疫情最严重的期间跑赢了大市。

目前,国美拥有超过16万个社群,做到了每个门店都有十几个群,每个员工都有群,利用门店工具可触达5000万用户。在王俊洲看来,“这个以国美门店为基础所构成的庞大社群,通过网格化的运

国美联手拼多多:从“商圈”走向“人圈”

编者按/距离国美的实际控制人黄光裕入狱的时间只有不到10个月的时间了,而国美与拼多多的合作背后则暗藏着国美新的转型方向,即与原有的天猫、京东、拼多多、腾讯等电商不再是竞争模式,而是走向深度合作。

事实上,仅此一点,就意味着国美的格局与气度的变化,意味着国美对整个零售市场的重新定位与重新布局:即深度解析自身优势,打破竞争边界,实现多重合作。与拼多多的合作,则是这一战略的重要启动。

按照这样的布局,一方面,国美向拼多多等电商平台输出自己的SLS能力,即供应链能力(SUPPLY)、物流能力(LOGISTIC)和售后服务能力(SERVICE)。另一方面,国美希望通过与拼多多的合作实现供应链和界面端的组合,进而可以精准地通过消费大数据把每一个人最想要的商品进行快速匹配。而国美正在转型中的店铺则扮演社群营销的场景,最大限度地捕捉数据。

对于双方合作的意义,帕勒咨询公司董事罗清启认为,双方的合作将促成未来零售业的多重改变,即从交易行为的集合到需求的激发;从商品属性到深度交互,用户赋能;从交易平台到交互交易交付一体化的生态;进而实现从需求端到生产端全产业链的结构调整,重构工业化的需求响应体系,最终形成零售与社会生产方式的深度对接。显然,这对零售业的变革将带来划时代的意义。

应该说,这是国美十年来非常完美的一次转身。不过,这种牵手的实质效果能否创造出新的商业模式,还要看双方掌舵人的格局和勇气。

4月19日晚
国美零售公告称,公司于4月17日向拼多多全资附属香港胡桃街有限公司,发行总值2亿美元可换股债券,年期3年,息率5%

同时国美与拼多多宣布达成全面战略合作

- 国美零售全量商品将上架拼多多,品牌大家电将接入拼多多“百亿补贴”计划
- 国美旗下安迅物流、国美管家两大服务平台,将同时成为拼多多物流和家电售后服务提供商



认购2亿美元可转债,国美旗下物流公司接入拼多多。

本报资料室/图

3. 未来

“到厂能力”将是未来的方向

正如罗清启所指出的,“国美与拼多多的合作让一个工业化的需求响应体系成为可能,两者掀起的是一场‘大规模收集需求的力量’与‘广泛收集货币的力量’的对冲。”

如果零售的“旧基建”还停留在交易层面的电子化的话,那么零售业的新模式将是把工厂带进零售环节。即从需求端出发到生产端,重新优化整个行业运营流程,推动全产业链进行结构性的调整。

如今,国美门店已经从过去单一的到店销售,进化成了到店、到家、到网和社群的四元模型,门店将成为商品经营和服务用户的支点,再通过社群营销、直播带货等新型消费方式满足用户需求。应该说,这也是拼多多看中此次合作的一个重要原因。

王俊洲甚至也不止一次地表示,“国美门店更像一个集社群属性、交易属性和服务属性为一体的综合性零售空间。”但是,如果仅仅停留在此,国美与

式的打造上,一直以来,拼多多践行的“C2M”模式极大地拉低了商品的售价,满足了大众在性价比和个性化需求上的平衡,那么,藉由拼多多的经验,是否可以在这种模式包括到厂能力向国美进行移植呢?

一位资深的零售业投资人士也直言,“双方合作的战略性想象更在于数字化在整个产业链上的实施,并由此带来的产业链上的重构。”

体现在数字化上,国美目前能做到的是通过门店、员工建立的社区、社群触点带来的数据能力的提升,海量流量的涌入,让国美拥有了更多的人群画像,提供更符合新型消费趋势的商品,从而继续提升国美的供应链效率,高效地为用户选择商品,让国美对于货品的把控能力更强,从而降低供应链成本。

当然,零售的改革不能简单地等同于零售过程的数字化,从全球零售业发展来看,零售业的每一次转型都是整个社会生产方式、流通方式的综合变革。这也意味着,从店态的数字化转型到与用户的强交互,到最终从消费端到生产端的产业链变革只是时间的问题。

正如罗清启所指出的,“国美与拼多多的合作让一个工业化的需求响应体系成为可能,两者掀起的是一场‘大规模收集需求的力量’与‘广泛收集货币的力量’的对冲。”

“在‘打通线上线下’成为全球零售业奔跑方向的时候,国美与拼多多的合作实际上是在进行另一种形式的‘新基建’,即联通‘需求-流通-生产’全链路的基础设施,最终可能成为中国零售业再平衡的起点。”罗清启表示。

假设悉数行使转换权,国美将向拼多多配发约12.84亿股,占扩大后已发行股本约5.62%



2. 模式

共建流量的探索与价值实现

这个更大的隐形国美,借助与用户的深度交互的能力,已从一个交易的平台变成了交互、交易、交付于一体的生态。

事实上,从国美和拼多多公告双方的合作至今已有近一个月的时间,在媒体广泛关注的背后仍然缺少对双方合作价值的深度挖掘。到底这场合作会给双方带来怎样的价值呢?

一位曾经服务过国美的高层告诉《中国经营报》记者,“如果把庞大的门店网络和拼多多平台资源结合好,是可以创造出新的商业模式的,国美未来的出路不在靠赚进销差的商品零售,而是要通过门店和线上平台的零售业务和消费者建立起强链接,为消费者提供旨在提高家庭生活品质的智慧系统解决方案,以商品为切入口,靠服务增加价值。”

但如何才能实现用户的强链接、强交互呢?在打造双方的合作模式上,中间还有哪些路径及挑战?双方又会各自发挥怎样的作用?

对此,国美相关负责人告诉记者:“外界说国美通过拼多多获得了巨大的流量,但实际上,我们在疫情期间建立起的社群运营能力,也是拼多多社交电商所看重的,双方其实是一种流量共建。”

在上述负责人看来,深度交互的价值主要在于与用户进行交流的过程中挖掘用户的沉默需求。拼多多在社交电商方面的互联网技术有助于国美做好社群,国美在大家电和消费电子方面的供应链能力、物流送装同步能力、入户和商品全生命周期服务能力也是拼多多等电商所不具有的,未来有很大的增长空间。

正是基于这样的认识,国美在疫情期间通过“社群营销+直播+门店”的模式,开始打造新的销售利器。

细心人会发现,疫情期间国美最

引人注目的就是来自“美店”的增长,这正是国美开展社群营销的依托。

公开信息显示:国美美店是国美去年正式发布的社交电商平台,通过互联网技术,连接国美APP与国美门店,建立国美APP、门店、美店“三端合一”的用户触达和用户运营平台,成为国美开放的线上流量入口。目前,国美美店已达100万+,线上社群数量超16万,覆盖全国大部分城市,触达用户达5000万。

而在疫情特殊时期,国美美店充当了先遣军,通过社群营销模式让门店流量失而复得,为国美带来了销售的持续稳定。

美店社群的建立主要基于国美门店积累的老用户,在老用户的口碑相传中收获新的用户。疫情期间,通过美店开展的多次社群营销活动,社群用户人数倍增,很多员工的社交好友已达到添加上限。以厦门国美的一名店长为例,其自建和参与其中的社群共计162个,覆盖社群用户3万余人,而这样的员工在国美还有很多。

借助于国美线上线下融合的基础,美店社群营销在物流配送和服务方面有着更为灵活的服务优势。国美美店社群的建立是以门店3-5公里内的用户为主,用户在美店下单购买小件商品,服务人员可直接从门店提货送到用户家中。对于大件商品,国美旗下的安迅物流提供不间断服务与送装同步,遇到售后问题,更有国美管家的远程服务,让用户购物无忧。

对于紧急的需求,美店社群能发挥灵活多变的优势,使得服务更加人性化,从而也让服务在社群中口碑相传,激活更多潜在用户。

王俊洲表示,美店的增长与其“店主”式的国美社交电商新玩法

营管理,将具有极强的增长性和未来的竞争价值。”

第四,国美具有“入户到家”的售后服务能力,这也是所有互联网企业希望具备的能力。目前,国美的各种家

电送货、安装包括维修都可以进入社区和进入用户家庭,这种“到家”和用户沟通交流的能力,一旦与拼多多用户和流量相叠合,未来会产生强烈的增长空间和想象空间。

能力体现在对于产品的介绍和产品的使用,这正是市场所稀缺的。”王俊洲表示。

分工明确的团队直播模式也让国美脱颖而出。5月1日晚,央视新闻联手国美开启3个小时的“为了美好生活拼了”主题直播活动,央视新闻主持人康辉、撒贝宁、朱广权、尼格买提首次合体,直播带货。短短的3个小时,销售额就达到5.286亿元,创下了单场直播的全网销售纪录。

当然,无论是美店社群营销的裂变,还是直播战绩的首秀天下,都离不开国美2600多家门店的支撑。

王俊洲告诉记者:“今天大家了解的门店概念和以前有很大的变化,以前我们开会选择在商业街,流量靠主动进店来积累,现在的店概念和以前发生了根本性的变化,店就是一个支点,是一个场景的展示,它的用户是用社交、社群去覆盖和连接的,3-5公里也好,或者更远也好,门店10-20个群触达1万~2万的用户,在店里不断给客人提供各种家电的专业知识,提供各种护理知识,通过内容来启发和培育客户的需求,这将是未来门店的类型。同时店面又是物流的分割点,高效实现商品的极速达。”

对此,罗清启表示,零售业发展到今天,发店的形态已经发生了本质的变化,店由“路边”走到了“人边”,企业的经营重点也从经营“商圈”转到经营“人圈”。这几年国美的“家·生活”战略一直在找从经营商品到经营用户的路径,疫情让另一个更大的隐形国美走到了台前。

而这个更大的隐形国美,借助与用户的深度交互的能力,已从一个交易的平台变成了交互、交易、交付于一体的生态。

观察

领导人格局重塑商业视野

一方面是拥有160多年历史的梅西百货、J.C.Penney在内的多家零售百货巨头正面临破产威胁,另一方面是国内零售业在合纵连横中的突破与试验。在疫情叠加的零售业变革的今天,领导人的格局正在重塑人们的商业视野。

1987年1月1日,黄光裕在北京大栅栏创立了第一家国美电器店,经营面积百余平方米,当时,仅仅是以“薄利多销”的经营策略取代了市场上“抬高售价,谋取暴利”的经营方式,就迅速做大了国美的规模。

30年过去了,门店的功能、定位以及经营方式发生了巨大的变化,门店由“路边”走到了“人边”,企业的经营重点也从经营“商圈”转到经营“人圈”,门店的链接能力被放大,同时区域影响力也在提升。如今的国美门店更像一个集社群属性、交易属性和服务属性为一体的综合性零售空间。

具体来看,在直播带货的驱动下,门店成了直播的沉浸式场景,成为了社群营销的流量中心;体现在物流和交付端,门店成为了最后一公里物流的中枢;而在产业链的数字化变革中,以门店为基础形成的社群用户深度交互的数据流为未来消费端到生产端的产业重构提供了数据基础和想象空间。

而在所有的这一切变化之中,领导人的格局——决策力与执行力最终决定着事件的走向。所以,在风起云涌的零售业变革中,人们看到苏宁拥抱了阿里,国美与拼多多进行了合作,同时国美还与曾经打得不可开交的京东

选择了合作。

如果仅仅是这些,人们看到可能就是由几个大企业组成的不同的零售圈层的对垒格局,也就是常说的“站队”。但是,国美这次的选择仅仅是“站队”吗?

如果联想到国美此前很早就曾进驻阿里天猫的背景,那么你是否就可以看到更深一层次的调整,即国美已经不再将阿里、京东、拼多多,甚至包括苏宁视为对手,而是通过重构竞争边界,形成了新的竞合关系。

有接近双方企业的分析人士就指出,“对于拼多多,与国美的合作算是树立平台形象的一个重要举措,注资国美和国美入驻,可以告别小散乱市场形象,标志着拼多多平台形象的升级。”

上述人士认为,“对于国美而言,和拼多多联手有助于增加市场关注和想象空间,但是否有实质帮助要看双方掌舵人的格局和勇气了,尤其是国美,这种改变是很需要勇气的,毕竟作为曾经的首富和龙头,那份自豪已经深入到骨子里。”

但也有更为理性的业内人士指出,这场合作本质上是国美认清形势的理性选择,还谈不上战略,对于国美来说,保持目前和竞争对手的差距不再扩大是引进拼多多的主要原因,毕竟它是上市公司,也是有想法的公司,需要做出改变,现在才牵手更多是情势使然,如果是战略布局,应该五年前就做这件事。市场留的窗口时间真的不多了,希望国美这次能够做好,重新复兴。

本版文章均由本报记者屈丽雨撰写