

苏宁云商董事长张近东：

# 零售转型难在定位抉择

在京参加“两会”的苏宁云商董事长张近东近日接受了北京商报记者专访，张近东表示，苏宁转型已经走过蹒跚期，进入直道加速阶段。谈及转型过程中的经验，张近东表示传统企业转型要考虑清楚四点，比如转型是做网上零售还是平台，是以移动互联为重点还是PC端为重点。

## 被指“无互联网基因”最焦虑

去年来京参加“两会”时，张近东强调，不管成为先驱或先烈，苏宁转型都可以给其他零售企业借鉴。当时的张近东，有壮士断腕的豪情与决绝。今年的张近东意气风发，这背后是苏宁转型已见端倪——苏宁云商2014年全年营业总收入达到1091.16亿元，较上年同比增加3.63%，归属于上市公司股东净利润为8.61亿元，较上年同期增长131.53%，止住前三季下滑态势。

2014年是苏宁互联网转型的战略执



行年，也是苏宁互联网转型集大成的一年——苏宁的送货速度越来越快了，苏宁卖的东西越来越多了，苏宁的服务更加贴心了，苏宁越来越年轻了。

张近东表示，苏宁的这些变化并非duang地一下冒出来的，而是多年来坚持

转型的结果，用这次“两会”很火的说法就是，苏宁对互联网转型是很任性的。转型是很痛苦的，张近东坦言，在过去两年，外界不理解苏宁转型、指责苏宁没有互联网基因时他最感焦虑。

## 转型互联网需定位精准

苏宁是最早拥抱互联网、推行O2O的零售企业，从某种意义上讲，苏宁已经完成前任总理当初的寄语——苏宁要超过沃尔玛。如今，苏宁不仅是围绕消费者提供产品的企业，而且是围绕消费者提供全品类产品、供应链和金融等服务的全方位企业。

张近东表示，“对于苏宁的发展，苏宁要感谢中国互联网的开拓者，比如阿里、彦宏（李彦宏）、化腾（马化腾）。过去互联网是颠覆、取代，现在是共赢、渗透融合，这个合作已经有了，我们每年在百度投很多广告，我们也在卖雷军的产品。我觉得这个合作是必然的，市场一定是融合的”。

苏宁在转型过程中也是吃了苦头的，遇到过一些问题。现在很多传统零售企业也在转型，结合苏宁走过的路，张近东认

为，传统零售企业转型要考虑清楚四点：首先，到底是做网上零售还是平台，因为零售商与提供公共服务的平台是完全不一样的；其次，到底做全品类还是聚焦一些品类；再次，做市场怎样渗透，是从区域、中间市场做起还是线上线下匹配；最后更具挑战性的问题是，做互联网以移动互联为重点还是PC为重点，这其实是两种不同的营销模式问题。

## 用数据说话

张近东今年的嗓音比往年清亮了很多，张近东笑言，现在有了大数据，用数据说话就好了，不用再嗓子说那么多话了，所以嗓子就好了。

张近东坦言，数据挖掘是苏宁在真正围绕互联网转型，是真正能够保持公司持续增长的重要因素。商品很重要的一个问题就是没有通过大数据形成一个单品的竞争，而雷军他们真正掌握了互联网的思维，掌握了消费者的个性，获得了成功。苏宁已通过会员、客户、供应链、物流云、零售云等几大云端建立起数据网络，现在已逐步开始运用。

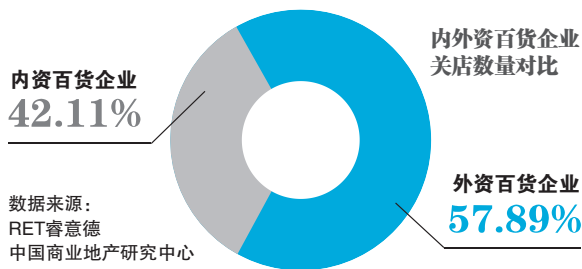
北京商报记者 吴文治/文 陈伟/摄

## 国内百货今年关店难退潮

RET睿意德中国商业地产研究中心发现，继2014年之后，2015年春节过后，百货歇业持续。其中，关店数量最多的百货品牌为百盛百货、马莎百货，各为5家；其次，伊藤洋华堂关店数量为4家，而王府井百货、中都百货、NOVO百货、宝莱百货，尚泰百货等百货品牌在二三线城市均有关店现象出现。值得注意的是，关店现象最严重的城市分别为北京、杭州、常州和青岛。在近一年多百货业态关闭的门店中，RET睿意德中国商业地产研究中心发现，外资百货企业占比57.89%，内资百货企业占比42.11%。比如，早期进入中国的百盛、伊藤洋华堂等百货企业，在国内商业发展不断升级的背景下，都被逼着通过关店等方式来实现自身的转型升级。

国内百货业在电商的巨大冲击和经济环境不利的情况下整体发展不佳，外资百货更容易因为不能很好把握国内消费者心理、产品定位、商业模式等面临失败结果。RET睿意德董事长索珊认为，这跟

从2012年便出现的这轮中国百货业关店潮今年依然在持续。RET睿意德中国商业地产研究中心最新数据显示，2014年以来，大型连锁百货已经明确将要关店的数量达到38家。2015年开年，天津、北京等地都有百货宣布歇业。



中国百货业的竞争焦点发生变化有关系，“如果说在早期百货业态的竞争焦点在于货品的丰富度，现在，竞争焦点已经转变为谁更懂市场和消费者”。

索珊指出，中国内资百货公司多以联营为主，而外资百货更习惯采用自营模式。自营产品为主的百货经营利润来源于去库存的交易效率，所以对目标客群喜好的精准把握、货品调整的灵活性以及维护客户至关重要。在电商冲击下，货品丰富不再占有优势，在快经济、快文化占主流的快时尚竞争下，

若无法及时调整，即会影响到品牌的总体经营。但可惜的是，大多数外资百货的决策层面在海外，其经营策略的调整很难应对区域市场及时调整，这也使它们在消费者更敏感、更善变时代遭遇到重要挑战。

RET睿意德中国商业地产研究中心高级分析师赵瑞华指出，在这一轮关店潮流中，关店数量较多的城市多是沿海或外资百货进入较早的城市。根据RET睿意德中国商业地产研究中心的调研数据，其中，北京和杭州分别

关店5家，并列第一位；青岛和常州分别关店4家，并列第二位；天津和广州分别关店3家，排第三位。索珊认为，沿海城市以及经济更发达的城市中，消费者的购买力以及接受国内外新品牌的态度和敢于尝试的性格，对于全球百货业都意味着无穷的新商机。但作为硬币的另一面，这些城市的消费也更容易外溢。

索珊指出，相比内地城市，这些城市的消费者需求发生了更大变化。过去消费者将百货公司当做生活方式的教科书，现在，他们希望在其中完成他们聚友、购物、休闲的综合需求，并在功能业态丰富性、空间体验感、服务完备度等方面提出了更高的要求。但遗憾的是，百货仍然是一个更重视“商场”本质——卖东西的场所。换言之，百货公司与当下主力消费者的需求已经产生了错位，让消费者渐渐疏远了百货公司。这种错位在沿海及经济发达城市中表现得更加突出。

北京商报综合报道  
韩玮/制表

## 国美打造“3·15”海量低价购物节

消费者权益保护日前夕，国美宣布启动代号为中国版“黑色星期五”，要以“恐怖低价”为消费者打造消费狂欢日。

“黑色星期五”源于美国每年年底的传统线下购物节，更是美国人一年中购物最疯狂的日子。对比美国“黑色星期五”，国美此次打出了“恐怖低价，前所未见”的口号，并向消费者做出了低价、服务、正品的三大承诺，希望将这一消费狂欢日打造成为中国消费者在全年中最大权益的节日。国美总裁王俊洲表示，“国美将依托全渠道优势，回归零售本质，基于采购、IT、物流、售后、金融五大平台支撑全渠道价值平台以及全面覆盖线下、线上、移动端的全渠道界面平台，满足消费者的极致体验需求，让‘3·15’成为真正的消费者节日”。

国美这一行动与擅长低价策略但受假货掣肘的网购平台叫板意味很浓。王俊洲介绍，国美针对两年来购物的9000位消费者进行了回访，数据显示90.9%的顾客都表示再次购买家电仍会选择实体店渠道。主要原因包括现场体验、即买即提和专业感受需求等，其占比分别为37%、21%和18%。

## 世茂广场引入雅漾美丽课堂

春季是肌肤最敏感的季节，针对女性客群，三里屯世茂广场近日联手雅漾品牌举办了VIP美丽课堂活动。在活动现场，世茂广场方面邀请了资深护肤专家讲解当季护肤要领，向消费者介绍春季常遇到的肌肤问题的成因以及相应的护理知识。

去年12月27日，雅漾正式入驻世茂广场，成为三里屯购物商圈惟一的专业皮肤学护肤品牌。在“三八”节期间，二者联手推出的VIP美丽课堂吸引了众多时尚白领、护肤达人的参与。据了解，今年世茂广场还将推出一系列体验活动，消费者不仅可以在日间时段来此娱乐、购物，这里还有24小时营业的咖啡陪你、艾米1895电影街等。

北京商报综合报道



北京 稻香村

承中华智慧 融现代精神

弘扬中国食品文化

网址：www.daoxiangcun.com 电话：84043305