



# 社区流量 苏宁的新拐点?

苏宁易购正在努力通过自己的既有优势,缩小与阿里、京东之间的距离。近年来,苏宁易购的纯电商渠道市场份额虽然越来越难以和电商双寡头相提并论,但日渐庞大的实体零售渠道正让它成为当之无愧的零售巨头,并且苏宁易购正在想尽办法把“上街”的客户转化为“上网”的客户,从而在未来全渠道零售的长跑中不至于落得太远。然而,目前来看,这种线下流量向线上流量的转化难度仍然不小。



## 以小店为流量节点

“流量并未枯竭,只是人口变了。”北京苏宁易购总经理郝嘉1月2日在2019年首次发布会上的这句话,道出了现阶段电商争夺战的部分事实:流量确实没有枯竭,只是更为分散了,至于原有的流量到底去了哪儿?这却是各个品牌都想弄明白,但至今还未水落石出的困惑。

内容、社交和线下,这可能是目前线上流量最重要的三方面来源。与阿里系、京东和拼多多相比,线下恐怕是苏宁易购唯一能和对手一较高低的流量来源领域。

让郝嘉感到骄傲的是,在这次发布会前两天,苏宁易购终于在2018年的最后一天完成了北京苏宁小店开业500家的任务。跨年夜,郝嘉在北京的寒风中为苏宁小店东城区东花市店揭幕,这极具戏剧性的场面像极了好莱坞式的“最后一分钟营救”,郝嘉终于可以在2019年的开年发布会上坦然地说:“2018年吹过的牛都实现了。”

郝嘉继而展示了2019年北京苏宁的线下野心:“北京苏宁2019年规划新增智慧店面730家,其中作为集团业务核心的苏宁小店,将再新开500家,实现全城1000店的存量目标,零售云将在环首都经济圈再开100家,第一家苏宁影城也将在春节前开业,红孩子企业母婴室将再开500家。”

苏宁小店之所以被郝嘉称为“集团业务核心”,其重要原因也是从流量入口考虑的。苏宁易购2018年三季度财报中称:“苏宁小店是公司全品类、全服务理念落地的重要载体,更是技术与流量的出口和入口。”

距离消费者更“近”,似乎是苏宁小店争夺流量的核心逻辑,在纯电商企业纷纷布局线下的全渠道竞争和消费体验升级的大背景下,苏宁易购将一公里生活圈作为截取流量的重要手段。

把“购物中心做大”、“专业店做精”、“小店做近”,是苏宁易购集团副总裁卞农表达的苏宁线下发展的内部差异化。我们和国内其他零售企业最大的不同是,我们几个重要资产,一个是用户资产,一个是店面网络,一个是供应链、物流整体的服务能力。”卞农说。

## 用社区拼团做“地推”

从第三方数据看,苏宁易购的纯线上份额只占主要竞争对手天猫的1/10多一点,占京东1/4左右。根据易观2018年11月发布的2018年三季度中国网络零售B2C市场交易份额显示,天猫占59.5%,京东占25.8%,苏宁易购占6.4%。

但其线上销售的增长速度却并不比阿里巴巴慢很多。从苏宁易购最近三次(2018Q3、2018Q2、2018Q1)财报看,其报告期内线上平台商品交易总额分别比上年同期增长了70.89%、76.51%和81.5%。而阿里巴巴最近三次(2019Q2、2019Q1、2018Q4,阿里巴巴财报年与自然年不同步)财报中,报告期内核心电商收入分别同比增长56%、61%和103%。

这至少说明,最近一年苏宁易购的线上流量并没有出现显著下滑,也从一个侧面证明了苏宁线下流量争夺战略是卓有成效的。苏宁的线下流量向线上流量的转化和它们最近一年与苏宁小店快速扩张同步进行的另一重大举措有关——那就是基于社区的拼团。这一战略与苏宁小店配合,正在帮助苏宁易购实现以“近”为基础、以“便利”为核心竞争力的流量转化过程。通俗地讲,这一举措可以被理解为智慧零售时代的“地推”。

郝嘉表示,苏宁小店、苏宁拼团分别是智慧零售时代苏宁对社区、社群深度挖掘和精准营销的产品,这一组合将为智慧零售开启新的增长空间,成为智慧零售未来发展的新动力。

苏宁小店瞄准社区市场,通过高密度、广覆盖的形式,在线下深度挖掘用户价值,实现自下而上的引流,采用“线下便利店+线上App”的O2O模式,线上苏宁小店App实现了商品、服务的销售,线下小店作为互联网工具实现门店自提、扫码购物、服务承载等。同时苏宁小店还将作为苏宁整个零售体系的前置仓,促成苏宁落地配送能力质的飞跃。

而社区拼团将成为与苏宁小店配套将线下流量互联网化的一个帮手。苏宁小店集团商品经营中心总经理鲍俊伟介绍:“2018年下半年,社区拼团成为最火热的赛道,2019年1月18日,苏宁小店也将加入这个赛道,

上线社区拼团服务,在全国招募10万个团长。”据上述人士介绍,优先发展苏宁产业内店面员工为团长,即员工团长,团长以居住密集区域为单位,通过即时通讯社群集合消费者,定期推广商品。“通过苏宁小店及发展的社会团长作为交易枢纽,以及终端用户的收取和信息发散中间点。”

## 转化效率存疑

在中新经纬总裁符永康看来:“通过对比苏宁‘智慧零售’、阿里‘新零售’、京东‘无界零售’的模式本质、模式侧重点、模式呈现、企业本位、路径演化、发展现状,可以判断出抛开确切的财务指标对比,从概念体系建设与业务实际开展上,苏宁智慧零售模式的零售革命图景是更完整的,并积累着丰富的线下资源及充足的物流资源,综合具备在零售主战场上的先发优势与服务优势,在一定程度上更具时代竞争力。”

然而,从苏宁小店目前的经营状况看,实际上仍未达到实现高效率的线下流量向线上转化的程度。

从小店数量上看,虽然苏宁易购2018年在北京已经布局了500家,但尚未达到足够多、足够“近”的程度。数据显示,北京平均近1.5万人才拥有一家便利店,苏宁小店的布局还不足以迅速占据足够的市场份额基数。而另一种担忧则来自过快的扩张速度。7-11便利店进入北京市场已有14年,才开了200多家店,过快的扩张速度有可能带来空间布局和客流方面的问题。

从消费者类型上看,目前苏宁小店布局以社区附近为主,日间在店时间较长的消费者以中老年消费者为主,缺乏年轻消费者可能不利于苏宁小店转化线下流量的初衷。

从业态布局上看,便利店和商超、餐饮等其他零售终端相比,其顾客停留时间、客单价、忠诚度等指数都不占据优势,不过结合苏宁的其他方面线下资源,却有可能形成比较完善的线下生态,尤其是郝嘉表露的有可能在京开设苏宁影院的规划。

从同业竞争上看,在便利店领域无论是线下竞争者,还是已经开始布局便利店的京东、为小店赋能的阿里,苏宁在线下线上吸引力方面可能都没有完胜的信心。

北京商报记者 闫岩