

策
划
词

一段时间以来,宜家 O2O 的故事广受关注,在传统企业转型电商普遍不成功的时候,宜家以其“互联网只作宣传,不做交易”的做法而备受推崇。宜家 O2O 模式的本质是坚守以门店体验为核心,对此普遍的解读是,宜家通过门店创造需求的模式没办法通过电商实现,而且这样可以保持宜家的品牌优势,避免电商常见的价格竞争。但面对客流正被电商分流现状,宜家的 O2O 模式还有机会吗?

坚守另类 O2O 宜家活得依然滋润吗?

■ 本组稿件撰写 胡向华 黄荣

【O2O 模式】

宜家的另类 O2O

电商的逼宫,零售商们犹如热锅上的蚂蚁。当红星美凯龙、居然之家、月星集团等 19 家家居企业联合抵制电商的“双 11”活动让整个家居行业与电商的战争打响时,而宜家却不为所动,人们认为宜家正在错失一个重要的销售来源。

不过,从目前看来,电商这把火并没有烧到宜家,反而它对于电商有自己的一套。宜家建立了颇具吸引力的官方网站,在上面消费者可以看产品、看信息、看库存,消费者可以非常便利的找到自己想要的东西,但是如果你要购买,就必须去宜家卖场,各种信息能够让你非常容易在现场找到。

如今线上线下融合已经被零售商们奉为秘密武器,比如苏宁不惜一切代价要扭转之前给外人以家电连锁企业的印象,强调自己是一家具备互联网思维的零售企业。相比之下,宜家则坚决不在网上卖东西。

宜家中国区相关负责人告诉记者,宜家的 O2O 战略构建了一个商业模式,“让线上为线下导流,其在线上所做的一切就是用内容吸引消费者,然后为到店里消费做准备”。如果在网上就能直接买到宜家的这些东西而不去店里,自然也就没有了这种因购物体验而来的对品牌的强烈感受。

有业内人士指出,零售的本质在于供应链整合能力与效率,同时向消费者传递生活理念与价值观,网络销售只是其中的一个渠道。正如宜家英国的负责人所说,安排一定

的适当的品类在线上销售能带来明显的销量增长,但这永远不会成为宜家的主流,因为家居这种讲究体验的产品,最大的舞台还是在线下店铺里。

中投顾问零售行业研究员杜岩宏告诉记者,与国内其他零售商触电转型或者甘愿做电商线下体验店不同,宜家依托自身在购物体验上的优势,将电子商务视作产品展示的平台以及产品销售的渠道。“宜家更注重的是将客户从线上引流到线下,通过自身优势的服务和完美的购物体验赢取消费者的心,并培育、增加更多的忠实客户。”

宜家整体模式的基础是:吸引人们到店铺来逛,而该种模式很难在网上复制,电子商务观察员鲁振旺说。在他看来,宜家电商在线上可以查询价格和卖场位置,可以先体验再购买,定位很明确。

其实,在这个互联网及移动互联网时代,任何商家都不可避免的会受到巨大的影响。既然在线上销售问题很多,就采取 O2O 模式把线上的人气带到线下来了,既避免了上述问题,又可以继续发挥宜家自己的核心竞争力。

据介绍,宜家与移动互联网的接入是从那本融入了宜家大部分市场费用的目录册开始,他们做了精美的 APP,在上面除了可以点击更多的细节,还能看到相应的视频。

“宜家在中国的互联网上一直不松销售这个口,这其实很好理解。”有电子商务专家



说,对宜家来说,追求的一定是盈利能力的最大化而非销售规模最大化。而按照目前中国的市场情况,宜家只有把客流吸引到店铺才能实现利润最大化。

【管理学堂】

家居电商模式待观察

到目前为止,宜家的经营模式并没有因为互联网而发生本质变化。

在电商中,家居电商发展较慢,目前是广泛探索期,看不出什么模式更有前景。居然之家、东方家园等经营模式的有效性都有待观察;以“线上销售,线下体验”为特点的美乐乐,依托淘宝家居商城的中小品牌林氏木业、韩菲尔等,发展得风生水起,但规模受限;新居网等平台型家居电商也值得关注,但模式不成型。在这种背景下,对有资源优势的传统家居企业,更现实的安排也许是谨慎对待,先控制资源,待局势明朗再以资源来整合,追求后发优势——即使这样胜算不大,但毕竟能控制风险,并有机会以传统商业模式为核心谋求持续发展。

其实,考察互联网发展的全部历史,所有成功的电商都不是从传统商业中孕育出来的,传统商业企业做电商,从来没有“转型成功”的先例。传统商业做电商,一定要避免按传统商业的规则来做,而是要按照互联网规则。互联网规则不是试图把握不确定性,而是尊重不确定性,不猜、不赌、不做规划,只做探索;其次是不以资源驱动,互联网规则下的资源投入节奏与传统商业有根本不同,通常以

最小资源启动,边做边评估、边调整。

宜家做法中值得我们学习的就是保持战略一致性。宜家不去选择“是否要转型做电商”,而是思考“怎么应对电商可以强化现有的优势”。面对互联网颠覆性创新风险,不管“求变”还是“求稳”,保持战略一致性都是必要的,即使独立做电商也是各有各的做法,更别提传统企业转型的方式了,所以成功者的经验不一定能复制,传统商业转型尤其要避免的是简单模仿独立电商的模式,但又必须理解互联网带来的用户需求和商业规则的改变,这种平衡要把握不易,宜家也只做到了前者,没做到后者。

另外,在学习宜家坚持核心价值的做法时,要避免在传统门店与电商两种业务之间战略来回摇摆,或者不切实际地追求线上线下融合,否则只会左右为难,更快地陷入被动局面。既要坚持核心价值,又要扩展和调整“一组经营活动”;既要坚持战略一致性,也不忽略互联网已经发生的改变,并对战略执行提出新的要求。如果没看清楚,线上开放多尝试,线下稳健调整,线上线下融合的关键是核心价值一致,不必急于追求形式统一、流程整合和体系完整。

【模式剖析】

宜家 O2O 模式还有机会吗?

宜家并不轻松

不管是沃尔玛、苏宁还是宜家,在电商冲击下都不轻松。中国百货商业协会《2013 年中国百货行业发展报告》显示,2013 年,宜家家居收入 82 亿元,增长 17.3%,低于行业平均增长,受此影响,宜家家居在连锁百强中的排名从 64 位下降为 66 位。其实,这 17.3%的增长是在新增 2 家门店的情况下实现的,其单店收入增长几乎停滞。

宜家 O2O 模式还有机会吗?对比一下备受批判的苏宁和国美,在门店分别被撤掉 4.6%和 5.9%的背景下,2013 年收入分别增长 11.3%和 13.5%,单店收入增长 15%~19%。所以,单从规模和增长来看,宜家的处境不会比苏宁和国美的线下门店更轻松。

当然,宜家从来就不是一家追求快速发展的企业,包括在中国的发展也一直不温不火。但从宜家全球的数据看,客流正在不可避免地流失,从 2012 年到 2013 年,虽然门店数量从 298 家增加到 303 家,访客数却从 6.90 亿下降到 6.84 亿,客均收入贡献从 39.1 欧元增长到 40.8 欧元,所以门店仍有竞争力,但客流正被电商分流,这也能理解为什么宜家会把线上的功能定位为给门店聚客。

线下商业模式仍有效

虽然传统零售被电商替代的趋势不可避免,但在相当长时间内,线下零售仍然有电商不可替代之处,仍然可以获得稳定的增长。一方面,宜家目前的经营状况良好,有可持续发展的稳健增长、稳定的盈利水平,受电商的冲击在可忍受范围内,转型并不迫切;另一方面,家居电商的模式并不成型,还没到规模发展的时候。基于现实,宜家做出的选择也许是最好的。

著名战略管理专家迈克尔·波特对宜家战略的解读是,宜家满足了年轻人对家具的几乎全部需求。年轻人往往不富有,因此宜家以低成本为核心设计了“一组经营活动”,包括模块化设计、平板包装、顾客自己搬运组装、宜家自己设计、有限的店内服务、把店设在郊区等等,也包括围绕这部分人群形成一系列的特色服务,比如专人照顾小孩、开店到很晚、有特色的餐饮等。不管互联网怎么改变生活,宜家经营活动的基础都是门店,离了门店,宜家的优势荡然无存。

首先,宜家选择了以 O2O 方式来强化门店体验的价值,这本质上是一种守的策略,其合理性在于线下商业模式仍将长期有效。在宜家顾客心中,逛宜家是一种生活方式、一种放松和休闲,所以宜家的门店越来



越像一个商业综合体,而不是一个家具店。在宜家定义的这种生活方式中,互联网只是一个很小的影响因素。

宜家没有应对的变化是,这种生活方式正在被别的方式替代。去感受一下宜家的人满为患、混乱不堪、用餐和收银排长队、找不到出口,就能明白为什么越来越多的人选择电商,尤其当你是“找东西”而不是“逛街”的时候,宜家的体验真的很差。这也许是宜家客流下降的原因,虽然被替代的速度还很慢,但不可逆转。

其次,宜家选择以尝试而非转型的方式做电商,按照互联网规则来应对互联网威胁——不做规划,多尝试,在看明白之前不投入过多资源。但这一方式的后半段没做到,即小步快跑,快速调整,宜家做电商还是传统企业慢吞吞的节奏。从结果来看,消费者也更喜欢去宜家门店而非从宜家网站下单,既然消费者和宜家都愿意坚守传统,电

商对宜家而言就只会是一个补充,而不会被作为新的业务核心去发展。

这里的风险在于,家居电商模式一旦被用户确认,规模开始爆发增长时,宜家不一定还有机会。传统商业企业做电商,全球都没有特别成功的案例,典型如沃尔玛,从 1996 年开始做网络销售,到 2013 年,其电商规模也只有 100 亿美元,占其总销售收入 5000 亿美元的 2%,而同期亚马逊的收入是 678 亿美元。

宜家只做战略延伸

在互联网时代家居需求已经发生了变化,家居企业如果要战略转型,需要重新设计经营活动来满足。这种需求的变化是确定的,不需要研究和洞察,在其他品类上已经被证实,比如:更简单地获取更完整的商品信息、更多的商品选择、依托互联网完成家居设计、足不出户完成购物体验等等。

当然,宜家的选择是战略延伸,不是战略转型。两者的差别在于,是否愿意面对“顾客价值体系的变化”——即人们评价产品和服务的标准的变化。

宜家的互联网策略包括 O2O 与网络销售,都是其战略的延伸而非战略转型。称之为战略延伸,是因为宜家只把互联网当工具,主要用于宣传,所以宜家建立了一个官网,内容传统,功能简陋,商品信息不全、更新慢;宜家还采用微博、微信、APP 等手段,但信息缺少整合;宜家更希望消费者去实体店,而非网络下单。

当然,单纯地说宜家不做电商也是误读。事实上,宜家在北美和欧洲都在通过官网开展电商服务,即使在中国,澳门消费者也可以从网站下单,再由香港配送,因为澳门没有门店。不过宜家做电商不是很激进,它没有对电商寄予厚望,也不准备彻底转型。

宜家不在中国做电商的原因,首先与价值定位有关。电商的核心价值是性价比,这与宜家在国外的定位相匹配,但在中国,宜家并不被认为有性价比,虽然其价格一降再降,平均已经比国外低 40%以上,仍然被认为太贵,所以宜家在中国从来不强调性价比,而是强调现场体验,强调“逛宜家”是一种独特的生活方式。如果是一种生活方式,电商就不那么迫切了。第二个难处来自于物流,国外消费者愿意为物流付费,在欧洲,宜家能按 9 欧元起、近距离 79 欧元不限重来收取送货费;国内则不同,淘宝和京东这么多年培养出来的规则,“免邮费”是卖家的基本责任,但家具配送难度大、损耗高,卖家很难低成本处理。

【相关链接】

宜家:供应链为王

一直以来,外企在产品价格上和本土企业相比不占优势,原本集中采购、集中销售、提供统一售后服务的营方式,按理说在质量保障上能让消费者更放心,但是价格的昂贵却很难吸引顾客。

记者查询宜家财报发现,宜家商品销售价格平均每年降低 2%—3%。为什么宜家的货品,有降价的空间?在消费者得到实惠的时候,有谁的奶酪被动过吗?

“宜家创始人英格瓦·坎普拉德的经营理念是提供老百姓买得起的家居用品,这就决定了我们在追求产品美观实用的基础上要保持低价格策略。”此前,宜家中国地区零售业务负责人表示,“优势在于,我们控制了供应链的所有环节,能使每个环节都有效地降低成本,使其贯穿于从产品设计到(造型、选材等)、OEM 厂商的选择/管理、物流设计、卖场管理的整个流程。”

据介绍,宜家正在不断优化目前的供应链。“目前 58%的产品直接从供应商到商场或者终端消费者,而到 2020 年,这个数据将达到 75%。”宜家亚太区物流服

务总裁高博扬表示。对此,杜岩宏说,从供应链的角度上看,宜家的产品主要是自主设计并寻求外部厂商代工生产。依托规模化的客户优势、自身有特色时尚的产品设计以及优质的产品服务,宜家可以形成持续性、规模

化的产品采购,确保其上游供应商的安全。

“对于宜家而言,开发更便宜的物流解决方案是难点。”据介绍,目前宜家电商与实体店配送结合的方式正在开发。“很多问题宜家就是从与供应商合作中找到解决方法。”宜家中国区相关负责人说道,宜家也正准备帮助供货商进行信息系统改造,使其能根据宜家商场每天的卖货动态,规划其发货计划和生产计划,从而缩短了整个供应链的周期,降低了成本。

有意思的是,宜家产品的推出很多时候来自于供货商,比如一套名为 Trysil 的卧室五件套,就是中国零售商了解到当地消费者的需求,并参考市场上同类竞争产品的价格,设计出有竞争力的销售价格,有时宜家销售部门还需要参考所有宜家商店的销售记录,按照“价格矩阵”确定价格从而保证某类产品利于销售,比如低于市场价格 10%。

