

苏宁：践行“互联网+”，领跑零售 O2O

2012 年，马云和王健林那场关于电商和传统零售业的对赌言犹在耳。3 年过去了，说长不长，但是以互联网速度为参照却足以更迭一个时代。如今传统零售与电商早已不站在你死我活的对立面上，传统零售商纷纷进行互联网转型，而电商企业也在寻求线下资源延伸。阿里巴巴投资银泰，万达拉上腾讯，百度搞起了电商，以线上线下融合为特征的 O2O 成为最热的概念。

比起电商企业向线下拓展，传统零售企业互联网转型取得的成果更为丰硕。从苏宁电器到苏宁云商，从线下实体连锁家电零售商到覆盖线上线下的 O2O 深度融合的互联网零售企业，苏宁转型为 O2O 融合商业模式提供了一个成功的范本。苏宁云商董事长张近东作为中国政协委员，在今年的政协提案中提出建议：“加快移动商务应用推广”，引导零售服务 O2O 转型”，与政府工作导向不谋而合。”

苏宁超前布局 O2O

作为一家以家电零售起步的传统企业，苏宁对互联网转型的觉醒特别早。从 2010 年正式上线苏宁易购，到 2012 年率先提出并践行 O2O 模式，苏宁在互联网转型的道路上不仅一直走得很超前，而且义无反顾。2012 年 3 月，张近东在北京两会期间提出，苏宁的目标是要做中国的“沃尔玛+亚马逊”。苏宁的 O2O 模式就此开启，这一年也被称为苏宁的 O2O 元年，中国 O2O 也因此拉开了发展的序幕。

2013 年弘毅年会上，张近东指出：“中国经济正面临全面深化体制改革，深层释放制度红利的新的历史阶段，互联网正从早期 PC 互联网进入移动互联，电子商务和实体连锁两者之间从水火不容的替代性竞争，进入到 O2O 深度融合发展阶段。”

当时或许没有几个人能想到 O2O 在今天真的会发展成为互联网零售的最主流形态。这一年是苏宁的 O2O 战略布局年。针对互联网“无边界”的特性，苏宁更名“苏宁云商”，通过“去电器化、全品类”，开拓企业视野，打破限制传统企业发展的“天花板”。同时，苏宁切入移动互联，探索 O2O 模式落地，通过持续优化苏宁易购，实体店互联网升级，开发多种移动端应用，收购 PPTV 聚力等，实现了 POS 端、PC 端、移动端、TV 端的多渠道布局。通过组织流程再造，供应链体系融合，门店互联网基础设施升级，苏宁建立起全体系的 O2O 融合，实现了组织与人员、渠道与商品、流程和体验、营销和推广的全面融合。由此，苏宁为



O2O 模式落地执行铺平了道路。

2014 年是苏宁 O2O 战略执行年、成效凸显年。苏宁线上线下同步发力，通过大数据驱动的 C2B 反向定制、精准会员营销等创新运营手段，驱动 O2O 模式执行进入到批量化成果展示阶段。最终，苏宁交出 2014 年盈利 9.46 亿元，同比增长 550% 以上，且逐季向好的靓丽业绩，以此宣告：苏宁 O2O 发展正由“弯道”进入“直道”，互联网转型取得阶段性成功。

目前，苏宁是国内首家同时拥有线上线下强大优势的企业，其物流网络布局及服务优势远远超过同行。并且，苏宁已经构建了属于自己的 O2O 闭环，是移动端拥有最多线下服务的企业，也是行业内率先完成内部组织管理 O2O 化的企业。

在国家政策的鼓励和支持下，2015 年必定有更多的企业和资本涌入 O2O 领域，而苏宁则早已凭借前瞻性的布局 and 扎实的执行力，占据了先机。

O2O 重在融合

“互联网+”计划简单说就是互联网与传统行业、产业做加法，但效果决不是简单的相加，而是运用互联网平台和技术将互联网与传统行业、产业结合起来，创造新的生态。

零售业的互联网化不是建一个电商网站

就行了，O2O 也不是简单的在线上线下都占了位置就万事大吉。互联网是一种工具，如何合理运用，使其最大化地发挥功能，让线上和线下打通、互动起来，为零售业注入新的生命力，才是 O2O 融合的关键。

在过去的 5 年里，苏宁运用互联网工具改造实体零售，探索 O2O 融合，搭建起一套 O2O 融合的框架，可以用八个字来概括，就是“一体、两翼、三云、四端”。

一体，就是坚守零售本质。不管零售业态怎么变、渠道怎么变，苏宁始终坚守顾客服务、商品经营的零售本质不动摇。苏宁充分运用互联网、物联网、云计算等新工具，创新商品经营模式和顾客服务方式，实现科技零售和智慧服务。

两翼，就是打造线上线下两大开放平台。线上苏宁云台，向全社会开放企业前后台资源，建立品牌商品与品质流量的良性互动；线下苏宁云店，围绕本地生活全面开放，集展示、体验、服务、引流、销售于一体，营造城市生活的空间、顾客服务的场景。

三云，就是围绕零售本质，把零售企业的“商品、信息和资金”三大核心资源社会化、市场化，建立面向供应商和消费者以及社会合作伙伴开放的物流云、数据云和金融云。企业资源云化，既是观念的突破，也是技术的突破，更是企业商业模式和盈利方式的突破。2015 年

在过去的 5 年里，苏宁运用互联网工具改造实体零售，探索 O2O 融合，搭建起一套 O2O 融合的框架，可以用八个字来概括，就是“一体、两翼、三云、四端”。

苏宁将有 500 万平方米的仓储资源对外开放，外部可信云服务在上半年正式启用，供应链融资、消费信贷、余额理财等金融服务将大幅度扩大规模。

四端，就是围绕线上线下两翼平台，因时因地因人，融合布局 POS 端、PC 端、移动端、TV 端。苏宁把互联网的门店开在商场、小区、写字楼里，开到顾客的办公室里、家里和口袋里，开在销售、客户服务和物流人员的手中。此外，苏宁还拥有一支 O2O 融合的奇兵——苏宁易购服务站，这是一个连接线上线下、城市农村的双向 O2O 平台。2015 年，苏宁将实现全国 90% 以上乡镇市场 24 小时送达，再加上即将在全国三四线市场“遍地开花”的苏宁易购服务站，苏宁的海量商品将进入农村市场，同时以物流和售后为支撑，带动商品深入到农村，让苏宁 O2O 的互联网零售模式在乡镇市场形成规模效应。

2015 年，苏宁将在全国建设 1500 家苏宁易购服务站。

可以看出，在苏宁的 O2O 融合战略中，首先是将其作为传统企业的线下优势发挥到极致，而更重要的是围绕零售本质进行的融合。转型后的苏宁不是一个互联网化的传统零售商，而是一个全新的 O2O 零售企业，互联网以及移动互联网更像是为苏宁插上了翅膀，使其能够在更加广阔的天地中有所作为。

O2O 之后是什么

张近东曾比喻说“互联网对传统行业的影响就像雨水对大地的渗透一样，遵循着由表及里、由浅入深的规律”。伴随着互联网对传统行业的影响不断加深，企业也相应地不断调整自己的步调。作为率先转型的代表，苏宁对互联网转型的认识经历了一个不断深化的过程。

最初是基于 PC 互联网的传统电商阶段，主要是围绕产品展示和交易的电商平台占据主导地位。这一阶段，苏宁易购上线。

由于移动互联网的出现，打破了时空的限制，从而出现了以个人为中心，随时随地虚实融合服务的趋势，即 O2O 零售阶段。这个阶段苏宁加大了线下互联网化，加强移动端布局 and O2O 融合。

而在 O2O 之后，将迎来的是一个全价值链互联网化的阶段。互联网开始深入零售业的内核，零售业最本质的资源，如物流、资金流和信息流等将借助云计算、大数据全方位提升，重建新的核心竞争力。为应对第三个阶段，苏宁正大力推动供应链互联网变革、物流社会化和公有云，从而实现全面的互联网化。

张近东指出，全价值链互联网化包括两个方面，对所有传统企业都是共通的：一个是前台的互联网化，即与用户沟通、交互、管理的手段要运用互联网技术，线上线下融合地满足用户需求。

一个是后台的互联网化，即企业要充分运用互联网技术，特别是云计算、大数据等提升经营效率，这才是传统企业转型的立足点和根本。只有前台、后台都互联网化，才能打通整个价值链，实现企业良性运转。

这边 O2O 的火烧得正旺，苏宁已经在琢磨并着手推进全价值链互联网化了。显然，苏宁又一次想在了前面，走在了前面。张近东认为，对于传统企业和互联网企业来说，前者就是如何快速地掌握互联网技术，后者就是如何快速地掌握行业本质。谁能更快地融合对方，谁就能抢跑领先。

自互联网浪潮颠覆传统商业以来，O2O 大概是第一次让传统企业和互联网企业能够站在同一条起跑线上的商业模式。

这一次终于不再是传统企业单方面的奋力追赶新理念、新技术。对互联网企业而言，从线上向线下落地，在连锁管理运营、成本管理等多个方面的难度，都要远远大于传统零售企业从线下走到线上。这对传统企业而言，无疑是迎来了一次千载难逢的机遇，弯道超车也说不定。（徐铁環）

中石化借力阿里升级传统业务

中国石化也来拥抱“互联网+”。4 月 16 日晚间，中国石化新闻办公室官方微博发布微博表示，中石化正借助阿里巴巴等企业在云计算、大数据方面的技术优势，对部分传统石油化工业务进行升级，打造多业态的商业服务新模式。目前，这些项目正在设计或建设之中，成熟之后会向社会公布。

中石化同时表示，这些是技术服务，不是股份合作。中石化正以积极的态度拥抱“互联网+”带来的新机遇，加紧推进“两化”深度融合，实现信息技术与制造技术深度融合的数字化、网络化、智能化，在新一轮科技革命产业变革中抢得先机，实现转型发展。

继 2012 年推出线上超市“易捷网”后，中石化电商业务放出了“第二弹”：日前中石化首家淘宝店“中石化森美武夷特产便利店”在淘宝开业，网络下单，顾客在附近加油站就能提到武夷特产。这一动作被业内看做是中石化 O2O 试水的进一步深化，在加速实现向非油业务的转型。（董禹含）

郭台铭的大数据野心

4 月 10 日，富士康与贵州阳光产权交易所、亚信科技、九次方大数据等宣布贵阳大数据交易所即将挂牌成立。这将是国内第一家大数据交易中心，注册资本 5000 万。富士康以股东身份持有 21.5% 的股份，并派驻管理层参与运营。

这是郭台铭在大数据产业布局的拼图之一。最初进入贵阳，郭是被当地政府愿意拨出大量土地供其建立产业园发展代工业务所吸引。然而从 2012 年开始，受代工业务影响，富士康的营收开始逐年下滑。2014 年 4 月，郭台铭向外界传递出富士康的转型计划：从代工向 Machine to Machine（机器对机器）制造公司与大数据公司转变。“我们公司绝对不会只有硬件，将来所有的结构都会有变化。”郭这样对媒体说。郭台铭的野心是到 2020 年，鸿海集团能实现业务多元化，营收增长达到 3300 亿美元。

此后，郭台铭与贵州政府签署建设富士康绿色隧道数据中心、研发中心的战略合作协议。而即将成立的大数据交易中心则负责撮合成交清洗与处理后的大数据，这些数据将来自政府、医疗、金融、企业、电商和能源等行业。除此之外，交易所还将为数据商开展相关衍生品的交易和服务工作，包括信用评估体系的建立和会员监管工作。

这意味着，富士康在贵阳已经完成大数据搜集和处理、交易与服务的产业布局。

但值得注意的是，为了避免出现平台方既是裁判员又是运动员的情形，交易平台往往要求是独立的第三方。富士康为何有信心肩负两个角色于一身？



第二个问题还在于，交易中心为什么选择在贵阳？贵阳既不像深圳一样拥有创新基因，也不像北京和上海是国内外企业的汇集地。贵阳也不似杭州，至少后者拥有马云和阿里巴巴。

一个解释在于推动贵阳聚焦大数据产业发展的贵州省委常委、市委书记陈刚出生北京，有推动中关村产业园发展的经验。其在 2013 年履新之后，就宣告了贵阳大盛时代的终结，转而引导高新技术产业的发展。

但这样也难逃政绩工程的嫌疑。此前的贵州靠一轮土地和产业园政策的驱动颇引市场诟病，也使得整个贵州的房地产陷入中长期的低迷之中。以贵阳套取北京中关村经验又能否成功？

这中间还牵涉到大数据的安全、隐私以及监管模式的完善与发展，可以想像过程中势必充满争议和竞争。郭台铭的大数据野心能否成功，尚需拭目以待。（谢思聿）

达能“动刀”雅士利启动渠道转型

蒙牛、达能接管雅士利后开始大刀阔斧地改革。日前，原达能多美滋老将卢敏放在担任雅士利总裁后首次公开亮相，他在“2015 年世界乳业融合母婴峰会”上宣布，雅士利今年重在转型，主要表现在产品和渠道变革上。

3 月 26 日，雅士利国际在香港公布了其 2014 年业绩。报告显示，雅士利集团去年收入减少 27.6% 至 28.16 亿元，净利润减少 43.1% 至 2.49 亿元，连续两年净利润出现负增长。

对此，卢敏放认为是公司开始进行渠道转型的必经阶段，而母婴渠道和电商将是雅士利渠道转型的主要方向。4 月 3 日，雅士利除了新发布两款中高端婴幼儿配方奶粉产品以外，还与京东、中粮我买网、春雨医生、妈妈网等第三方签订战略合作协议。

“在全球经济一体化的情况下，借助中粮、蒙牛、达能和阿拉等强大的资源平台，雅士利将会得以更快的发展。”卢敏放说。

渠道转型

近两年，这家在广东潮州起家的本土奶粉生产企业先后两次引入新主。2013 年，雅士利被中粮蒙牛成功并购。去年，达能成为蒙牛第二大股东并入股雅士利，以 25% 的持股比例成为雅士利的第二大股东。并且，三方还考虑由雅士利入股达能旗下奶粉品牌多美滋少数股权，以实现更深度合作。

“第一步达能入股雅士利已经完成了，下一步雅士利入股多美滋中国仍然是我们计划，但因为上市公司有要求，我们没办法告诉具体份额和时间。”今年 1 月，在达能、多美滋工作超过十年的卢敏放空降至雅士利任总裁一职，雅士利原行政总裁、创始人张利钿辞职。

雅士利创立于 1983 年，在 1998 年开始生产和销售婴幼儿配方奶粉产品，先后在广东潮州、广州、黑龙江齐齐哈尔、山西朔州建立生产基地，生产以雅士利和施恩为品牌的婴幼儿配方奶粉及辅食，目前拥有 1300 家一级经销商、9 万个零售点。

但是，从 2009 年开始，母婴渠道从传统商超渠道逐步分离。数据显示，母婴渠道占婴幼儿奶粉的销售比重从 2010 年的 32% 快速上升到 2014 年的 50% 以上。乳业专家宋亮对记者分析称，母婴店已经成为中国婴幼儿配方奶粉销售最大的渠道。

“以前我们依赖于经销商、商超渠道，跟



消费者没有多少感情沟通，现在要转变成跟消费者有沟通的。”卢敏放坦言，雅士利错失了发展母婴渠道和电商的最佳时机，因此现在不能照搬别人的方法来做。

据其透露，雅士利在去年成立了独立团队专门负责拓展母婴渠道和电商渠道，还与广电运通联合开发针对母婴店的网上服务平台。

“现在所有母婴店都有上网意愿，所以我们先要帮他们建网上平台而且是免费的，让母婴店主按照他们的意愿在微信甚至是其他平台建立他们的用户群，这是我们区别于其他奶粉厂商的核心竞争力之一。”卢敏放透露，由于起步较晚，目前雅士利在母婴渠道和电商的销售占比尚不足 20%，未来目标是将此销售占比提升至 60% 以上。

拓展产品线

除了对渠道进行变革以外，雅士利还着手对产品线进行拓展和丰富。据记者了解，除了原有的雅士利和施恩品牌以外，该公司还引入了由丹麦 Arla 公司生产的 Arla 美儿乐奶粉新品，该产品原装原罐进口，定位中高端消费市场。

事实上，雅士利和丹麦 Arla 的合作很大程度是依靠背后大股东蒙牛集团。此前，作为 Arla 在中国的独家经销商，蒙牛与 Arla 主要在进口业务方面合作，后来蒙牛与 Arla 签署

了扩展协议，为雅士利提供原材料以及在开发婴幼儿奶粉系列产品方面开展战略合作。

对此，中国乳制品工业协会名誉理事长宋昆冈认为，目前世界乳业正发生深刻变化，行业不断融合，市场呈现出国际化特征，而中国乳业融入国际也已经成为趋势，同时是企业不断发展壮大的基石。

此外，据卢敏放透露，雅士利还将在今年 5 月发布专供电商销售的低价婴幼儿配方奶粉新品，以进口奶源国内生产的方式，售价在 99 到 108 元之间，以补充该公司对不同消费群体的需求。

雅士利最新年报显示，二三线城市仍然是该公司婴幼儿配方奶粉的主要收入市场，共占据雅士利所售婴幼儿配方奶粉的九成以上份额。

此前，君乐宝和新希望都先后推出了百元左右的低价奶粉。对此，宋亮分析认为，低价奶粉是奶粉企业满足不同群体需求，来呈现阶梯式消费吸纳，从而做到营收最大化的手段，但短时间内很难撼动目前较高的传统奶粉价格体系。

“目前国外生产奶粉的最低成本是 35 元，经过国外检测、运输，加上国内通关和保税仓库存费用，以及 5% 的关税和 17% 的增值税之后，成本大概在 60 元-70 元之间，而在国内进电商成本价基本上在 70 元以上，所以对于厂商来说，毛利大概就十几块到 20 元不到。”宋亮说。（叶碧华）