

从+互联网 到互联网+ 苏宁为什么赢

徐军 何丹 / 著 蓝狮子 / 策划



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

从+互联网 到互联网+ 苏宁为什么赢

徐军 何丹 / 著 蓝狮子 / 策划



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

从+互联网到互联网+: 苏宁为什么赢 / 徐军, 何丹
著. —杭州: 浙江大学出版社, 2015. 12 (2016. 1重印)
ISBN 978-7-308-15426-0

I. ①从… II. ①徐… ②何… III. ①日用电气器
具-连锁经营-商业企业管理-经验-中国 IV. ①F721. 8

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 294833 号

从+互联网到互联网+: 苏宁为什么赢

徐 军 何 丹 著

策 划	杭州蓝狮子文化创意股份有限公司
责任编辑	杨 茜
责任校对	曲 静
出版发行	浙江大学出版社 (杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007) (网址: http://www.zjupress.com)
排 版	浙江时代出版服务有限公司
印 刷	浙江印刷集团有限公司
开 本	710mm×1000mm 1/16
印 张	17.75
彩 插	2
字 数	232千
版 次	2015年12月第1版 2016年1月第2次印刷
书 号	ISBN 978-7-308-15426-0
定 价	49.00元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心联系方式 (0571) 88925591; <http://zjdxcbbs.tmall.com>.



序 言

穿越沼泽地

著名财经作家 吴晓波

我是在“苏阿联姻”之前的两周，抵达位于南京紫金山下的苏宁总部进行调研的。走进聚宝盆外形的苏宁易购大楼，一行人便能立刻感受到它正跃跃欲试地宣告：一种新的商业形态正在拔地而起。纵观苏宁近六年来的剧烈变化，这头千亿级的狮子试图紧跟这个时代，脱离原来连锁零售业态的定义，将自己变形为一家基于O2O模式的互联网零售企业。

当下对于很多中国企业来说，“变是找死、不变是等死”，转型之路不亚于一块沼泽地。因此，苏宁的转型在过去几年一直是外界关注的焦点。苏宁选择了在自己业绩最好的年份，主动陷入“转型焦虑症”，董事长张近东的药方是拿起互联网向自己开炮。在一些人看来，苏宁是“拽着自己的头发离开地

球”，变革不可能成功。张近东则显示出自己的战略定力，据他说，苏宁创业二十五年来有过三次主动变革，每次都伴随着巨大的争议，“前两次我们获得了成功，第三次变革同样有信心”。

在与张近东交流的一个半小时里，他反复提到了“开放”与“共享”这两个词，现在看来算是弦外有音（不久后，苏宁便与阿里巴巴进行了战略互投）。之后，在蓝狮子举办的“中国案例合伙人”走进苏宁活动现场，我谈了几点看法。

首先，中国企业正在面临与全球企业同样的问题和挑战。

以往中国企业是追赶型的，前边都有国外企业作为标杆和模型，可以参考借鉴，从而绕开困难，实现弯道超车。现在，苏宁等中国企业开始与沃尔玛、索尼这些全球企业面临同样前所未有的挑战。中国人讲“中国制造2025”，德国人讲“工业4.0”，美国人讲“第三次工业革命”，这些都是实体企业面临的信息化革命，而现在也正是大多数中国企业全面实现信息化的时间节点。实际上，这种全面信息化的浪潮，也让老牌互联网企业面临新的挑战。

今天的中国，没有传统企业，只有传统的人。张近东曾谈到“趋势取代优势是任何一个企业都逃脱不了的宿命”，正是在这种战略指导下，苏宁的转型显得很“任性”。

从苏宁的案例中可以看到，转型本身不是一次营销变革，而是一次要素突变式的生态革命。从每一个企业、每一条生产线开始，到供应链、管理、消费者关系等各个要素都发生了突变，然后整个消费生态和竞争生态也发生了变化。

建房子的时候，拆了旧房再建新房，其实并不容易，反倒是在空地上建

房子更容易。因为没有拆迁的过程，失去的是枷锁，得到的是整个世界。

苏宁作为零售行业的变革者，是中国服务产业的标杆。苏宁作为排头兵，其转型必须成功，因为在他身后有太多的跟随者。如果排头兵转型不成功，将是对广大的实体企业信心的极大打击。

其次，转型中要调整好存量和增量的关系。

苏宁是有产者，有着巨大的存量，存量与增量之间的资源调配、人才流动等有着太多的可能性。企业的成长是在自己的核心能力上形成一种商业模式。做任何企业，第一步要问，同行业里我的差异化核心能力如何得到强化？这同样是众多有存量的中国企业需要深度思考的问题。

苏宁拥有1600多家门店，这是它的存量，发展线上是它的增量，两者如何共融、如何形成新的竞争力，是一个关键的问题。接下来，供应链、消费者关系也会相应发生深层次的变革。苏宁的供应链从简单的买卖博弈关系，变革为协同共赢的关系，生产链条上开始了以消费者需求为主导的C2B模式。现在看来，我们关心的已经不是两三年前的问题，O2O模式已是社会共识。而苏宁变革已经取得了阶段性的成果，大家可以去借鉴苏宁的一些经验。

但需要记住，不变的是变化。企业的内部、外部环境是在不断变化中的，五年后的苏宁可能不会再去谈“互联网+”，五年后的苏宁很有可能会超越现在的模型。

再次，转型是能力再造的过程。

苏宁第三次变革启动是在它成立二十年的时候，此时它已经在渠道、品牌、人才等能力上有了深厚的积累。但在现在的环境中，原有的能力可能被削减了，那么新的能力该又如何获取？这就要看企业在哪些领域发生了能力再造。

第一，是从渠道能力到用户能力。在如今的苏宁，我没有再听到“顾客”这个词，都在讲“用户”。而用户具有交互性，消费者主权驱动渠道、制造商，这个时候企业需要培养与用户关系的互动能力。

第二，是IT能力的开发与增强。过去中国90%以上的企业都是靠营销驱动的，而如今走进苏宁，我们看到的是技术，靠的是大数据和云计算。我曾在调研后得出一个结论：“没有技术升级的互联网转型是一次死亡之旅”。苏宁现在的IT部门有5000人，这个人数和BAT（即百度、阿里巴巴、腾讯三家互联网公司）比起来也差不了多少，显示出相当强大的IT能力，跟之前一个公司单独做ERP是截然不同的概念。

第三，是物流的能力增强。苏宁有强大的物流平台和物流配送的能力，这中间投入了大量的技术、资本、人员。根据2014年2月的计划，苏宁物流最终将形成由8个采购枢纽中心、57个区域配送中心、352个城市转配中心组成的覆盖从一级到五级市场的物流网络。我很好奇未来苏宁、阿里巴巴与京东在物流层面将如何打一场非常激烈的对决，而这样的竞争客观上也必将有益于夯实中国商业基础设施。

第四，是未来互联网金融的创新，这很可能是大型企业未来获利的主要途径。苏宁做的消费信贷的变革，对实体经济的推动会比一般银行的金融推动力要大。

以上都是新的能力，也是我们众多处于转型期的企业可以研究与借鉴苏宁的部分。

最后还有一点启示是，企业要走向“开放”与“共享”，需要把创新能力交给员工。长久以来，我们企业的管理都是执行力的文化，而现代企业必须是开放性的，企业内部所有的创新都是人的创新。在商业模式之外，大型组织变革如何积极适应整个生态环境的重大变化，对此苏宁的经验也值得去研究与

总结。

苏宁所参与的互联网竞争，已经不限于高科技以及商业领域，它已经像细胞一样渗透到每一个领域，我们每一个人都面临这样的冲击和变化，稍有不慎就如陷入沼泽地而不能自拔。为了研究这种冲击与变化，寻找穿越沼泽地时行走的“鞋”，蓝狮子企业研究院的研究员们创作了这部图书。相信打开苏宁变革案例，大家会感慨：在大变革时代，苏宁在自己身上克服了这个时代，用勇气与智慧穿越转型中的“沼泽地”，修筑了一条越走越开阔的零售“高速公路”。



目 录

001 引 子

第一部分 穿越迷雾

007 第一章	007 金融危机下“实现第一”
第三次变革	012 在山顶望见“风雨欲来”
	018 吹响“营销变革”号角
	021 将变革写入基因

027 第二章	027 前无古人的“沃尔玛+亚马逊”模式
走自己的路	032 走自己的路

第二部分 从连锁到易购

041 第三章	041 易购来了
开启新开关	045 野蛮生长
	051 弹药！弹药！
	056 关键一战

	062	“+商品”战略
069 第四章	069	8·15之后
破壁三步棋	076	更名云商
	081	双线同价
	086	苏宁云台
093 第五章	093	门店成为互联网资产
重塑消费场景	104	发力移动端
	111	抢占客厅端
118 第六章	118	从高速列车到联合舰队
变革的三驾马车	124	思想的转变是最难的
	130	互联网转型的“黄埔军校”
	139	找到自驱动的引擎
145 第七章	145	走进年轻人的心
用营销创新“反围剿”	150	闪击沃尔玛：闯进瓷器店的大象
	153	百日会战：营销大练兵
161 第八章	161	C2B带来的革命
供应链变革：从博弈到协同	171	新型零供关系
	178	从“三流”到“三云”
第三部分 零售CPU是如何炼成的？		
183 第九章	183	罗马不是一天建成的
硬实力：“三云”之物流云	193	当火箭哥遇上急速达
204 第十章	204	技术驱动创新
未来之战：“三云”之数据和金融	209	掌握大数据的密码

	215	金融超限战
223	第十一章	223 从三效协同到三极裂变
从弯道到直道	233	开辟新战场
	238	全面开放
	248	附录一 从苏宁发展看中国零售业的转型与创新
	261	附录二 聚焦互联网零售CPU，迈向全面开放新时代
	270	主要参考文献



引 子

“好，你给我们带来了好消息！”

听到李克强总理的这句话，张近东百感交集。

2015年7月10日上午，在中南海第一会议室里，张近东参加了由李克强总理主持召开的“经济形势专家和企业负责人座谈会”。

一天前，在同一间会议室，部门省（区）负责人向总理汇报了上半年辖区内经济运行情况并提出建议。现在总理想听听来自经济学界和商业界的声音。

为了舒缓气氛，让大家能畅所欲言，会议定调为不系领带的座谈会。虽然如此，作为唯一受邀的零售业代表，苏宁云商董事长张近东在进入庄严的中南海那一刹那，还是感觉到此行意义非凡。

中国总理常常通过与企业家、经济学家面对面交流，询问他关心、关注的问题，进而感知中国经济神经末梢的变化，为经济政策的出台提供例证。而

此时，国家正在着手拟定“十三五”规划。参会代表们的发言，将成为政府审视和评估当前经济形势和经济政策的重要依据。

作为借助互联网技术从传统行业向新业态变革的代表，张近东坐在李克强总理的侧旁，用自己掌握的第一手信息和翔实数据，解答了一连串总理关心的问题。

李克强：“我就想问一下，企业上半年的销售额变化情况？”

张近东：“1到6月的报表马上出来了，预计增长30%。”

李克强：“就是说增速是相当高的了。第二个问题是，线下往线上走的增速，不是销售额，是问家数，增加的速度怎样？”

张近东：“我们是开放的平台，现在大概有5万家左右。如果完全放开的话，应该会成倍地增长。现在看有基础的传统实体店，线上转型后比简单地仅在平台销售的质量要高得多。”

李克强：“去年线下店、实体店有很多抱怨，但坚持住，国家也给予鼓励支持，线上、线下一起互动。现在听到的线下店的抱怨少多了，是不是线上、线下互动以后竞争力反而增强了？”

张近东：“对的！”

李克强：“去年我听说你们相当艰难，现在通过线上转型以后竞争力比以前更强了。也就是说‘互联网+’的发展并没有挤垮实体店，反过来实体店适应形势的发展增强了竞争力。”

张近东：“对！”

张近东的回答，让李克强总理由衷地高兴。座谈会快结束时，他借用最后一位发言者的一句话一抒胸臆：“让世界聆听我们的声音，中国一定

向好！”^①

国家领导人与企业家的一问一答，带给总理的是中国经济转型升级的信心，带给张近东的则是6年来苏宁变革道路成功的自信。

中国企业市场化元年自1984年始，至今已逾30年，在行将成熟之际，变革已成为每一个中国企业的大命题。华为、联想等一大批中国商业巨子，甚至包括百度、阿里巴巴等老牌互联网企业，都在用自己的方式书写着答卷，苏宁亦成为中国零售业变革的标杆案例，它集聚了人们太多的话题：

张近东为何在发展最好的年份启动变革？

苏宁的O2O模式如何形成？

苏宁为什么要推行双线同价？

苏宁1600家门店重资产如何互联网化？

苏宁如何激活18万员工内部创新、小团队作战？

苏宁与阿里巴巴、万达为何闪电结盟？

……

与其说这些是苏宁遇到的命题，不如说是转型中的中国经济和中国企业遇到的时代命题在苏宁身上的投射。

去探究这段改写中国商业格局的变革力量与智慧时，苏宁“结构性创新”的决心、战略与方法，全都一览无余；移动互联网时代的变革如同O2O的本质，是始于物理式竞争、归于化学式融合的故事，其间有企业家与时代的融合，有企业存量与增量的融合，也有中国商业O2O生态的融合。

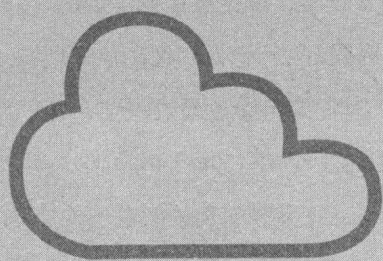
有意思的是，25年来苏宁通过不断地寻找对手、超越对手而获得成功；

① 翟磊：《李克强在经济形势座谈会上与专家、企业家聊了啥？》，国际在线，<http://gb.cri.cn/42071/2015/07/13/5311s5029092.htm>，2015年7月13日。

但张近东始终认为“零售是没有终点的马拉松，苏宁最大的对手是自己”，战略与战术统一为融合之道。互联网时代的融合之战，本是一场全要素突变式的生态革命。

诚如财经作家吴晓波所言：“要勇敢地去做一个少数派，我们必须在自己的身上，干掉这个时代。”

part 1



第一部分
穿越迷雾

变革就是在变化世界中经营。

——彼得·德鲁克

2015年，外部经济环境依旧多变难测。希腊债务危机拖累欧元经济区发展，日本为刺激出口加速日元贬值，美国经济复苏一波三折，俄罗斯和巴西等新兴经济体严重缩水。在国内，产业转型的阵痛还在继续，经济仍然存在下行风险。

在2015年全国“两会”政府工作报告中，李克强总理特别指出：“要加快培育消费增长点，把以互联网为载体、线上线下互动的新兴消费搞得红红火火”。在此背景下，探索互联网O2O模式变革的苏宁云商，就成为李克强总理审视“互联网+”行动计划在商业领域的一块试金石。

早在2004年，时任国务院总理温家宝就曾勉励张近东要打造民族商业品牌，要成为“中国的沃尔玛（Wal-Mart）”；2009年，他又勉励张近东超越沃尔玛。那一年，正是苏宁互联网变革的启动之年。

当时，苏宁电器已成为中国最大的商业连锁企业，在提前感知到互联网将不可避免地影响传统商业，甚至会给全行业带来翻天覆地变化的情形下，张近东义无反顾地选择带领18万员工自我革命，全面拥抱互联网。

时光荏苒，一晃将近6年。

正是由于苏宁持续的变革之心，确定了其在中国商业版图上举足轻重的地位。苏宁变革的成败，牵引着中国商业的格局与走向，也成为中国千百万家实体企业关注的焦点。

当前，互联网新技术带来商业形态的激烈变化，让焦灼者喊出“变是找死，不变是等死”的无奈，一时间，大部分中国实体企业深患“互联网焦虑症”。

但是，商业终究是一种选择的智慧，“自杀者重生，他杀者淘汰”，“自杀”是一次有技巧的重生，“杀”本身不是目的，而是生的手段。张近东没有将互联网神化，他坚信实体企业只要敢于自我变革，就能在互联网世界找到机会；互联网是一种资源性工具，像阳光、空气和水一样，将会成为每一个企业的标配。苏宁选择了用勇气与坚持，去穿越时代变革的沼泽地。