

苏宁电器的电子商务之路研究报告

一、研究背景：

2009年是网络购物的“爆发之年”，从网购用户规模、交易规模及电子商务网站规模都急剧增长。据CNNIC数据显示，2009年中国网络购物市场交易规模达2483.5亿元，占社会消费品零售总额1.98%，同比增长93.7%，预计2013年网购交易规模有望突破1万亿元。

而在网络购物中，中国家电网购业也取得快速发展，全年销售额增长率高达200%，超过400亿元。国际著名调研机构GFK预计，2010年国内家电网购将达到近800亿元。对此，苏宁电器认为，近10年来，家电连锁门店零售70%的平均年复合增长率在实体零售界已是惊人的数字，而B2C网购的每年翻番的增长速度实在令人惊讶。

在面对线上多形态的3C家电网络营销模式与网购主流化趋势，越来越多的企业介入该领域欲分一杯羹。家电网购从以淘宝C2C小卖家网销萌芽起步，到京东商城、世纪电器网、新蛋中国、新七天等的B2C网上商城模式涌现，再到以海尔、创维等品牌家电厂家为代表的网络直销模式的崛起，以及近期以苏宁、国美为代表的渠道商战略布局电子商务“制高点”，纷纷自建网购平台，无疑凸显了中国家电网购市场诱人的前景。

在刚步入2010年电子商务“繁荣之年”，我们不难看到各大巨头在3C家电方面的种种战略布局举措：C2C盈利无术被迫转型B2C的淘宝网，于1月中旬高调推出“淘宝电器城”，两大传统零售巨头更是高调宣布：苏宁电器于25日推出易购网正式布局家电网购市场，国美电器称将于3月打造出新的电子商务交易平台；现有市场老大京东商城再获1.5亿美元风投，花一半打“价格战”，并抓紧超大型物流中心建设，“暗战”苏宁国美。

对此，长期研究我国电子商务市场的中国电子商务研究中心预测：2010年的3C家电网购市场，市场竞争将更加激烈，行业门槛也随之大大提高，行业新一轮的洗牌阶段也有望随之到来。而随着市场“价格战”的白热化，各大网购的消费者将进一步受益。

二、事件回顾：

2009年6月14日，苏宁电器在上市公司在线答疑例会上透露正开发B2C系统，拟将大规模进军3C家电网上商城

2009年7月9日，苏宁首次公开推广网上商城，共开通32个城市用户网购平台；

2009年7月20日，苏宁电器携手IBM共同开发了苏宁电器四期网上商城，并将网上商城更名为“苏宁易购”，欲打造成行业先进的B2C网站，计划于月底推出；

2009年8月18日，苏宁电器网上商城全新升级投入运营，正式更名为“苏宁易购”；

2010年1月25日，苏宁电器在南京总部宣布，公司的B2C网购平台“苏宁易购”将于2月1日正式上线，并将自主采购、独立运营，苏宁电器也由此正式出手电子商务领域，将倾

全集团之力对该平台予以支持，准备在 3 年内组建 1000 人的 B2C 专业运营团队，在中国家电网购市场上占据超过 20% 的份额，成为中国最大的 3C 家电 B2C 网站。

三、模式分析

纵观西方国家的电子商务发展历史来看，B2C 销售额占据了全美网购市场的 80% 份额，而 C2C 只占 20%，同时在线零售排名前十位中有一半是实体连锁企业运营的 B2C 网站，它们凭借其品牌和资源优势迅速占据行业制高点，取得不俗业绩。可以预见，我国网络购物市场的发展最终主导将是 B2C，且实体连锁企业进入 B2C 市场将具有不可比拟的优势。

而当前，我国家电 B2C 网购虽取得了一定的发展，但仍处于行业发展的初级阶段，在采购管理、平台技术、物流体系、售后服务、盈利模式等方面仍需要不断探索完善。为此，我们中国电子商务研究中心针对当前业界普遍关注的 3C 家电网购领域两类模式代表，即“实体+网销”模式的苏宁易购与“网上商城”模式的京东商城，进行深度分析比较。

(一) 采购管理方面

以京东商城代表的网上商城模式的出现，由于其“亏本赚吆喝”实行低价策略，导致传统渠道商利益受损，更甚至损害了厂商的利益，一度受到了 3C 家电企业对产品网销渠道的屏蔽。但家电网购的诱人发展前景与网上商城规模的日益庞大，就京东商城拥有的 620 万固定用户群足以吸引各品牌厂商避求部分利益损失而与其建立长期稳定的直接合作伙伴关系。

但就整体而言，网上商城也存在通过不正规渠道、非正常手段获取商品等问题，且由于采购量偏小，不具备真正的价格优势，只能进行简单的低价竞争，存在水货、假货、以次充好、不提供正规发!票等问题，影响了 B2C 网购市场整体信用环境，用户投诉率持续上升。

而“实体+网销”模式的苏宁易购其依托于传统零售巨头苏宁电器上千亿的采购平台与强大的供应链支撑，再有与国内外厂商直接合作关系及长期建立的信誉度使其具有产品价格方面的谈判优势，将在品牌、产品品类方面比 B2C 网上商城更丰富，价格方面也将会有具有一定的差异化。

(二) 平台技术方面

对于京东商城，其从 3C 家电类逐步向百货类转型，以 28.7% 的市场份额领先网购市场，目前平台前端技术经过几年的积累已经从各方面较完善，但后端整个供应链系统仍需要大量的资金投入开发。而对于仍深耕细作的垂直类网站而言，从产品展示、订单管理、支付等方面仍具有一定的漏洞与不足，另后端的订单产生到实施均无标准化体系，如与供应商的系统在与 B2C 平台互接问题上，也没有一套完善的体系给予支持。

苏宁电器与 IBM 近五年的战略合作共同开发了苏宁电器第四期网上商城，另其一直与全球数千家家电厂商、思科等技术合作伙伴的合作，苏宁易购通过不断内测与优化，其基础运营平台已经成熟。同时易购凭借苏宁电器成熟而强大的供应链系统，可以有效的将上下游产业链集结，为易购提供一个成熟的技术环境与支持。

(三) 物流服务方面

以京东商城代表的自建物流服务，是决定电子商务整个环节能否顺利完成的关键，如今已受到越来越多 B2C 企业重视，纷纷从物流系统开发、仓储、配送等方面加大投入。

京东商城将近期融资的 1.5 亿美元中的 50%用于仓储、配送、售后等服务能力的提升。其计划于 2010 年下半年陆续在北京、上海、成都三个城市兴建单体面积超过 10 万平方米的超大型物流中心，加上广州原有的物流中心，全国将拥有 4 个一级库房；同时还规划在全国范围内建立 15~20 个二级库房。届时将实现每隔 600 公里都将有一座京东商城的仓储中心或库房。

京东商城宏伟的物流配送体系，看似解决了 B2C 电子商务企业仅依托于第三方物流的被动局面，然其几近无限量的资金投入不是每家 B2C 企业能效仿的。大多企业仍只能依靠第三方物流来解决燃眉之急。

纵观国内第三方物流企业，信息化、规范化程度远不达标，更没有真正的一套适合解决电子商务物流的全方案。物流的发展水平跟不上电子商务发展步伐，从而出现了一系列的亟待解决的问题，如企业间资金周转可控性难以保障；物流配送作业成本高；用户对配送时间过长、货物损坏、快递人员服务态度等投诉持续上升；包装无标准化与回收制度使可利用资源严重浪费。

而作为传统业介入的苏宁易购，则依托线下千家连锁门店、100 个物流中心、3000 多个售后服务网点、完善的连锁门店和物流体系建设将成为最大的优势之一，并根据苏宁的三年规划，2009 年至 2010 年苏宁仅区域性物流基地就将完成 60 座。在近两、三年内，这些优势是目前网上商城模式企业不具备的，是苏宁易购与京东商城类网上商城角逐的一大“砝码”。同时，受到苏宁品牌的影响力感召，线下用户中的网购群体对苏宁易购的认知度将会提高，通过完善的物流服务网络，认同度与依赖度也将不断加强。

(四) 售后服务方面

家电产品具有较高技术含量并且相对耐用的特性，消费者在购买后，容易产生专业的安装、咨询、检测、保养、维修、延保、以旧换新等需求，因此提供长期、专业、便捷的售后服务至关重要。

目前以京东商城为代表的网上商城虽逐渐重视售后服务，且深耕这一环节，但其能够提供的便捷售后服务网点有限，各网点也无统一的服务标准，往往出现退换货不能及时高效处理，维修时间一拖再拖等问题，致使用户投诉抱怨声一片。而苏宁易购凭借传统业务下的 3000 多个售后服务网点、完善的连锁门店等优势，能较好解决用户售后服务保障问题，在近两、三年内，这是纯网上商城模式的 B2C 企业所不能及的。

(五) 盈利模式方面

京东商城一直在烧钱，且愈烧愈猛，但盈利仍不见曙光，这亦是当前网上商城模式的通病。目前部分企业仍没有真正从零售行业的核心和本质出发，更多站在虚拟经济角度，通过短期的低价炒作，吸引消费者眼球，提升网站流量，缺乏长远的发展战略和核心竞争力，没有建立起可持续发展的盈利模式。

苏宁电器虽是近期才推出易购平台，但已经过了一年多时间的试水。易购平台在一个相对成熟的电子商务环境下，融入传统业态成熟的运营体系，盈利方面将会有一定的成长空间。

四、平台评测

为此，我们针对以京东商城为例的“网上商城”模式与以苏宁易购为代表的“实体+网销”模式，对这两大平台从的典型产品抽样与平台服务两个角度，分别展开评测比较。通过以下二张表格，我们不难分析得到以下几点结论和预测：

苏宁易购与京东商城价格抽样评测表						
产品	佳能 IXUS100IS 数码相机		西门子冰箱 KK22F57TI		三菱电机空调 MFH-GC68VCH	
平台	京东商城	苏宁易购	京东商城	苏宁易购	京东商城	苏宁易购
产品价格	1699 元	1650 元	5242 元(限北京、广州)	4897 元	8489 元(仅限上海)	8995 元
赠品	佳能数码相机实用指南	赠送 50 元数码配件券	-	-	-	-
© 图表编制：中国电子商务研究中心			© 网址：B2B.TOOOLE.COM			

(一)产品价格指标

在中国电子商务研究中心随机挑选的三款常用典型产品进行了价格比较。我们发现苏宁易购与京东商城产品品牌、型号差异化较大，很多苏宁易购有的产品在京东商城未能搜索到，相反亦然。

在价格方面通过上述三类产品的比较，苏宁易购的价格优势比较明显。虽然京东商城的一款“三菱电机空调 MFH-GC68VCH”价格比苏宁易购低，但地区仅限北京地区，而苏宁易购所售均是全国性的，这从侧面显示了传统巨头苏宁电器进军线上的产品优势。

苏宁易购与京东商城平台评测表		
类别	评测内容	评测满意度指数
物流配送	京东商城: 3大物流中心, 26座重点城市拥有自有配送站, 满100元免运费; 42个城市自提点, 其中一半自提点提供DIY装机服务。	★★★★
	苏宁易购: 千家连锁门店、100个物流中心; 全国300余座城市的物流配送网络, 同城发货运费能免运费。	★★★★★
支付方式	京东商城: 货到付款、在线支付(财付通、快钱、支付宝、环讯支付)、银行转账、邮局汇款、公司转账、分期付款	★★★★★
	苏宁易购: 网银支付、易付宝支付、12大银行电话支付、货到付款、分期付款	★★★★★
呼叫中心	京东商城: 提供全国400客服电话、在线留言共150个呼叫席位	★★★★
	苏宁易购: 在线客服、论坛实时留言、提供全国24小时销售热线、全国24小时服务热线共1000个呼叫席位	★★★★★
售后服务	京东商城: 退换货服务、价格保护	★★★★
	苏宁易购: 退换货服务, 3000多个售后服务网点	★★★★★
特色服务	京东商城: 商品拍卖、DIY装机、延保服务、上门服务、上门装机	★★★★★
	苏宁易购: 苏宁易付宝、V-World会员俱乐部、IT帮客、以旧换新、集团采购、家电下乡	★★★★★
©图表编制: 中国电子商务研究中心		©网址: B2B.TOOCLE.COM

(二) 物流配送指标

苏宁易购依托苏宁电器千家连锁门店、300余座城市物流配送网络有效的覆盖了全国一二三线城市, 更甚至四线以下城市, 苏宁电器通过易购这一辅助台阶将进一步扩张全国市场。

在自提货方式中的同城免费送货方面(郊区除外), 凭相关订单直接到苏宁线下门店提货均是其特有的物流配送服务。可见, 此方面对于目前京东商城而言, 短期内是无法赶超的。

(三) 支付方式指标

京东商城较苏宁易购方式丰富, 这与线上运营的经验不可分割。但其中门店支付是苏宁作为线下零售商与其它网上商城独有便捷且安全的支付方式, 可覆盖用户群体更为广泛。

(四) 呼叫中心指标

两者差异在于在线客服，在线客服是作为提升用户体验线上实时沟通交流必不可少的服务之一，在无法拨打客服热线的情况下，用户想及时了解相关信息，是在在线客服存在的意义所在。

虽然可用在线留言板来替代，但在用户心理上仍存在一种反馈信息时间的不确定性，沟通上的障碍性等问题。

(五) 售后与特色服务指标

苏宁易购借线下无可比拟的售后服务网络优势是目前京东商城无法超越的。在特色服务方面，京东商城推出了商品拍卖、DIY 装机、延保服务、上门-服务、上门装机等；苏宁易购推出了苏宁易付宝、V-World 会员俱乐部、IT 帮客、以旧换新、集团采购、家电下乡等，两者差异性较大。

京东商城较为实用性，服务较人性化，是售后的延续，但苏宁易购服务更为新颖，不仅是售后的延续，如 V-World 会员俱乐部还加强了与用户的互动性。

五、研究建议：

(一) 品牌与影响力

苏宁电器实体店深入人心的品牌，将大大推动苏宁易购的发展。3C 家电类网上商城近两年的迅猛发展培养起的网购群体对大家电的购买欲，成为苏宁此时介入线上的重要因素。

对于线上品牌推广，苏宁拥有的线下千家连锁门店、庞大用户群体等都可以成为线上商城“苏宁易购”品牌推广的重要手段，并在充裕资金前提下，利用互联网来进行线上品牌宣传。而京东商城目前大部分都是依托是网络广告直投或点击收费、搜索关键字等方式来进行推广，由于品牌影响力、投入资金相对有限，推广也非常有限，品牌影响力无法与苏宁抗衡。

(二) 产品品类与价格

苏宁推出易购平台业内最大的疑问就是，如何有效解决线上线下产品品类与价格差异化问题。苏宁易购要避免与实体店自我相残与线上 B2C 企业的同质化竞争，就必需在这方面创新，最大程度地利用现有线下资源推出差异化的产品来吸引更多的网购用户。

调研中，中国电子商务研究中心发现：苏宁易购将除了推出白电、黑电及 3c 数码产品外，还将网购产品销售拓展到了家居、生活等诸多领域，推出比实体店品类更丰富的产品，如香水、化妆品，还有此前只有在日本 LAOX 商店、香港镭射电器店里才能看到的进口乐器、陶瓷刀具居家实用产品等。此外，苏宁易购还将通过差异化的促销，来平衡部分产品的价格。

而网上商城模式的京东商城虽号称拥有固定的 620 万会员数，但在品牌、产品、品类均远不及苏宁丰富，在此前提下，低价竞争、大打“价格战”便成为其维系用户与吸引新用户的法宝。近日，更是高调称，将融资获得的 1.5 亿美元一半用于产品低价销售策略。

我们认为，在当前线上产品趋于品类丰富化、价格透明化的环境下，企业对用户实时需求的把握是平台被选择的关键因素，而用户的价格敏感度决定了该产品购买与否。京东商城

利用低价策略虽能吸引用户眼球，但网购用户对 B2C 平台的依附度不高、易转移，所以低价能短期内扩大注册用户数，但很难提高重复购买率。

因此，京东商城要更大规模的发展，还是需要探索一条符合自身的可持续发展的模式，合理有效利用手头资金，避免再度融资，进一步稀释产业团队的股权。

(三) 物流与售后服务

苏宁易购通过有效整合线下物流服务网络、自有的物流配送中心、售后服务网络形成线上线下合理资源共享是其较京东商城的最大优势所在，对于用户，更是解决了其最忧虑的配送、售后服务未到位而无处投诉的顾虑，从另一角度观察，传统家电卖场进军网上零售更是对网购用户规模的一次强劲大动，是对网络购物发展的一次“突飞猛进式”的促进。

综上，中国电子商务研究中心认为，易购需有效开发利用苏宁电器诸多优势，加快推进自身电子商务平台建设、完善、运营与推广，将现有线下资源进行合理整合，移植到线上层面来，并吸取其他优秀 B2C 服务商的运营经验，不断创新原有商业模式，从而加快立足于 B2C 市场，并获得更多市场份额。

我们认为：传统家电零售巨头苏宁的介入将会给 B2C 家电网购业带来新的气息，同时，也必将会对京东商城类模式的线上 B2C 企业造成一定冲击。

但纵观当前 3C 家电市场，不仅国内市场“刚性需求”强劲，而且各级政府纷纷出台现金补贴政策鼓励“家电下乡”，加上目前中国家庭普遍面临全套家电升级换代，在这样的宏观背景下，我国家电网购业市场无疑是广阔的。因此，在近两年内，各类商业模式的 B2C 企业之间更多的“竞合发展”、共同推动我国家电我国市场的规模，将整个产业做得更大。

在网购高歌猛进的势态下，专业网购平台更现高速增长，在近日火热进行中的 2009-2010 年度中国网络购物网站排行评选活动 <http://b2b.toocle.com/zt/09wgpx> 通过对网购企业的行业专业性评定与对各企业存在潜力优势的分析，评选出一批网购企业主力军，并预计在未来的 2、3 年内，电子商务网购的细分领域将有望出现行业巨头，为细分垂直市场建立行业导向作用。