

苏宁云商线上线下同价战略实证研究

武 峰

(广州大学 华软软件学院, 广东 广州 510990)

摘 要:苏宁云商曾对 O2O 模式寄予极大的希望,认为 O2O 模式把线下丰富的商品资源、服务资源与线上的网络资源有机融合,可以实现合作共赢,共同发展。为验证 O2O 电子商务模式与其它电子商务模式在盈利能力上的差别,通过实地走访和问卷调查的方法,检验苏宁线上线下是否同价,并对比线上苏宁、国美、京东三个平台家电价格。实证分析的结果证明,O2O 电子商务模式的竞争优势并不明显。

关键词:苏宁云商;家电销售渠道;O2O;双线同价

中图分类号: F713.361

文献标识码: A

文章编号: 1671-931X (2014) 05-0031-05

一、引言

随着我国互联网迅猛发展及电子商务市场交易规模不断壮大,网络购物因其突破了时空界限、价格更具竞争力、商品选择更多样化、商品信息丰富等优势,逐渐成为年轻人重要的消费渠道。尤其像家电这一类耐用品,商品价值高,利用网上丰富的商品信息资源,在家里就可以搜索到性价比最高、最令消费者满意的商品。因此,近年来,家电商品的网购规模持续快速增长,迫使利用传统家电销售渠道的大企业,纷纷试水电子商务领域。这些大企业在长期的经营过程中积累起来的企业品牌和雄厚的资金支撑,使他们的平台一开始在网上亮相,就赢得了众多消费者的点击率。这些大企业的门店分布广泛,商店辐射半径大。很多消费者往往在线上询价、比价,然后到线下企业的实体店亲自体验家电商品的式样、质量、型号、功能等商品特性,使得网上购物更加放心。于是就逐渐出现了消费者“线下体验、线上下单”新的消费模式。这种新的消费模式对企业实体店利润

的冲击是不言而喻的。企业实体店的销售人员虽然付出了劳动,却得不到商品的订单。如果消费者下单是在同一个企业的网上商店,那可以说是网上网下商品销售价值量的转移。可是如果消费者到其它企业的网上商店下单,那么这个企业实体店的所有营销成本,就都变成了“沉没成本”,是不可能通过销售商品的形式流转回来的。为了使在企业实体店体验商品的消费者,也能在本企业的网上商店下单,O2O 电子商务模式便逐渐地被“发明”出来。

所谓 O2O 电子商务模式,通俗地说,就是“线下体验,线上下单”“双线同价”使线下的实体店与线上的网店优势互补,相互融合。苏宁电器是 O2O 电子商务模式的坚定实践者和有力推广者。

苏宁电器自建电子商务平台——号称“苏宁云商”。以强化虚拟网络平台与实体店相结合的方式,实施“云商”战略,借助智能手机移动终端的功能,把企业改造成为“店商+电商+零售服务商”的云商模式,或者说,使苏宁电器成为“沃尔玛+亚马逊”,兼有这两大国际知名零售企业的优势,不断提升自己的市场份额^[1]。

收稿日期 2014-06-16

基金项目:广州大学华软软件学院校内科研项目“网上商城与传统零售商‘价格战’博弈分析及对策研究”(项目编号:KY201204)。

作者简介:武峰(1976-),男,宁夏人,广州大学华软软件学院讲师,研究方向:电子商务应用、数据分析、网络营销。

二、苏宁云商双线同价战略分析

(一)企业概况

苏宁云商 1990 年创立于中国南京,是国家商务部重点培育的“全国 15 家大型商业企业集团”之一,也是中国最大的商业零售企业,经营商品涵盖传统家电、消费电子、百货、日用品、图书、虚拟产品等综合品类,线下实体门店 1700 多家,线上苏宁易购位居国内 B2C 前三。近年来,以线上线下融合发展,引领零售发展新潮流。苏宁电器股份有限公司在 2013 年 2 月 19 日的公告称:由于企业经营业态的变化,拟更名为“苏宁云商集团股份有限公司”^[1]。苏宁的改名,标志着企业在未来将实施超电器化战略:提出全品类经营、全渠道拓展,延伸更多的产品线。苏宁“云商”的概念,还涵盖云服务模式:面向内部员工的管理云、面向供应商的供应云、面向消费者的消费云等。近年来还陆续推出了苏宁云应用商店、云阅读、云视频等。

苏宁通过“店商+电商+零售服务商”这种创新渠道的探索,整合开放了苏宁的“前台后台”。这种全面开放的平台,不但为消费者打造出手机及计算机双屏购物渠道,以及物流、金融等服务资源平台,而且为客户提供一整套零售服务的解决方案,包括营销推广、客服服务、供应链金融、IT 支持、人才培养等服务性资源,真正实现企业商业资源的社会化共享,创造出大平台规模效应,降低运营成本。

据中国电子商务研究中心监测数据显示^[2],截至 2013 年 12 月,中国 B2C 网络零售市场市场份额前 3 位的排名,依次为:天猫商城 50.1%;京东商城 22.4%;苏宁易购 4.9%。短短 3 年多时间,苏宁易购就超越了腾讯、凡客诚品、亚马逊中国、1 号店等网络零售起步较早的企业,足以证明苏宁易购在电子商务领域确实有很强的竞争力。

(二)苏宁云商实施线上线下同价战略

苏宁云商要从传统零售企业转型为互联网企业,需要进行大范围线上线下业务的融合,“双线(线上线下)同价”战略,除了线下实体店和网上店铺所销售产品价格相同,还包括“全网比价”的含义。同城的同款商品,苏宁保证线上线下价格一致,声称无论是手机渠道,还是计算机渠道,比竞争对手都有优势。在服务方面,在保持价格优势的同时,苏宁还不断优化门店功能,提高服务质量,例如增加苏宁易购综合服务区,增加商品虚拟出样,开设售后服务中心等。实现库存、物流和服务的资源共享,全渠道、全成本核算和规模效益,形成苏宁 O2O 的核心竞争力^[4]。

线上线下同价,并不意味着简单的“低价”,而是使实体店与线上平台“同价”,让在实体店购物的消费者,也能够享受到网上的“低价”;让线上平台的消

费者,可以到实体店享受“体验式的服务”。当然,线下价格的整体拉低,必然会触动整条产业链各个环节(供应商、竞争对手、股东等)的经济利益。利润的大幅下滑,也是可预期的。这将给苏宁带来转型阵痛。

如果这一转型真的能够顺利进行,那就意味着苏宁云商模式的成功。苏宁云商 O2O 的闭环的形成,使苏宁云商可以在实体店和电子商务两个市场上实现差异化营销,从而跳出价格战的恶性竞争。不管怎么说,苏宁云商的努力是一种有益的探索。

三、文献回顾和研究假设

(一)文献回顾

国内外专家对于线上与线下的研究也比较多,例如赵冬梅(2008)通过采集北京地区多家电子商务零售网站产品价格的样本数据,检验了中国网络市场价格离散的情况,发现即使是在信息量大、信息透明度高的网络世界里,也仍然存在着传统的市场分割的现象。这是因为任何一个网民都不可能有足够的时间成本去浏览、比较所有网店的商品信息,特别是在浏览器里排序靠后的网店,就很少被网民注意到;同时,因为不同地区、不同年龄、不同消费习惯的网民,关注的网店也不同。这就形成了网络世界特殊的市场分割现象,从而引起商品价格的差异^[5]。河南财经政法大学的牛全保教授(2012)在网店与实体店的渠道冲突探索一文中提到,以价格冲突为表现的渠道冲突的问题最突出,需要通过区隔产品,功能补偿及整合营销的方式解决这一渠道冲突问题^[6]。中国人民大学商学院伍景芳(2013)在论 O2O 模式的博弈论基础一文中从博弈论的角度分析了 O2O 营销模式不是设计出来的,而是线上商家,线下商家,以及商品商家、服务商家多个群体多方面博弈的结果, O2O 融合了多方面特点,从而满足消费者多方面消费需求的结果^[7]。

综合以上国内关于线上线下的研究文献发现,主要从消费者或价格角度,更多的关注价格现象及渠道冲突的分析和研究,而针对企业实施双线战略的实证研究比较少,也没有提出一种比较可行的,系统的,符合国内线上线下同价的运营策略。本文主要对实施线上线下同价战略的苏宁云商集团进行实地走访调研,深层分析,考证这种双线同价战略创新型模式的实施效果。

(二)研究假设

1. 围绕苏宁云商实施的线上线下同价竞争策略,分析其线下连锁零售实体店商品价格与苏宁易购网店的价格是否完全一致?由此提出本文第 1 个假设:

假设 H1: 苏宁线上与线下平均价格无显著差

异。

2. 苏宁云商集团线下连锁实体店有上千家,分布在全国各个地区,那么不同地区是否都能很好执行线上相同价格,不同地区之间是否有差别?由此提出本文第2个假设:

假设 H2: 苏宁不同地区的线下价格无显著差异。

3.我国电子商务迅速普及,网络上的“价格战”此消彼长。目前家电 3C 产品的线上竞争者主要有淘宝天猫商城、京东、国美在线、当当网等。苏宁实施双线同价是否会比竞争对手有更大的市场优势或价格竞争力呢?由此提出本文第3个假设:

假设 H3: 苏宁线上价格与竞争对手线上价格无显著差异。

四、数据收集与样本概况

本文的数据主要来源于两个部分。第一部分数据是 2013 年国庆期间走访广东省部分地区苏宁线下实体店,收集其商品的价格及促销活动信息;第二部分数据是线上数据。这一部分数据又分为两部分,其一是记录 2013 年 10 月国庆期间苏宁易购线上该商品的价格及促销信息;其二是跟踪记录 2013 年“双十一网络狂欢节”前后苏宁,京东,国美三家企业

网上促销 3C 同类产品的价格数据。具体样本数据描述信息如下表 1 样本概况中。

在剔除信息不完整及异常个案后,国庆期间收集到的苏宁线上与线下的有效个案数是 148 个,分别是冰箱类有 23 个,空调类有 20 个,彩电类有 31 个,洗衣机有 18 个,豆浆机有 17 个,数码相机有 20 个,手机有 19 个。双十一期间共收集了苏宁,京东,国美三家企业线上产品价格有效个案共 551 个,其中苏宁易购是 213 个,京东是 195 个,国美在线是 143 个。

五、实证结果与分析

(一)苏宁线上线下同价数据分析

利用 SPSS 统计分析工具对苏宁线上与线下商品价格进行两配对 T 检验分析,检验结果如表 2 所示。

结果发现线上价格与线下价格的相关系数为 1.00,而且在 0.01 水平下 Sig.为 0.000,小于 0.01,说明二者之间有很强的线性关系,且 t 值在 1%显著性水平下显著,说明苏宁线下实体店价格与线上的价格有显著差异,第 1 个假设 H1 不成立。即苏宁双线同价战略实施并不成功,网上的平均价格要低于线下实体店的平均价格。

(二)苏宁不同地区线下实体店价格差异分析

通过上表的检验结果发现,苏宁在广东省不同地区的线下实体店价格是基本一致的。从 Levene 检验显示结果来看,检验变量符合方差齐性,并且 ANOVA 检验显示 P 值(双尾)为 0.740,在显著性 0.05 水平下,P 值大于 0.05,不同地区线下实体店的价格无显著差异。文中的第 2 个假设 H2 成立,即认为苏宁不同地区的线下价格没有显著变化,价格大体相同的。

表 1 样本概况

描述指标	样本信息
3C 商品类别	冰箱,空调,彩电,洗衣机,豆浆机,数码相机,微波炉,手机
调研地区	广州;东莞;佛山;惠州;韶关;茂名
线上平台	苏宁易购,京东,国美在线
抽样时间	2013 年 10 月国庆期间,2013 年 11 月“双十一”活动期间

表 2 苏宁线上线下价格配对 T 检验结果

检验项目	均值		相关性检验		配对 T 检验	
	线上	线下	Correlation	Sig.	t 值	Sig.(双侧)
价格	3944.09	4191.36	1.00	0.000	3.194**	0.002

表 3 广东省部分地区苏宁实体店价格方差分析结果

检验项目	Levene 检验		描述性统计				ANOVA	
	F 值	P 值	地区	样本数	均值	标准差	F 值	Sig.(双侧)
价格	1.102	0.362	广州	58	6859.05	25022.2	0.547	0.740
			佛山	14	2410.93	1665		
			东莞	37	2522.00	1908.3		
			惠州	12	2490.42	1670.9		
			茂名	13	3181.23	2704.6		
			韶关	14	1727.79	985.4		

(三)线上不同平台价格对比分析

以平台为分组变量,以线上价格做为检验变量,进行单因素 ANOVA 分析。通过 Levene 检验显示结果来看,检验变量的显著性概率 P 值均大于 0.05,方差具有齐性,可以进行方差分析。ANOVA 检验表明,在显著性 0.05 水平下,F 检验的 P 值为 0.512,大于 0.05,所以有理由认为三个平台之间价格差异不显著,即文中的第 3 个假设 H3 成立,认为苏宁线上价格与竞争对手线上价格没有显著差异。

从图 1 看出,苏宁、国美、京东三个网络 B2C 平台上 3C 商品的平均价格在双 11 促销期间,线上苏宁的 3C 商品价格均值都高于其它两个竞争对手的

商品价格,但差异不显著。

六、讨论及建议

(一)讨论

1. 苏宁实施“双线同价”效果不佳的原因分析

第一,实体店的运营成本总体上要高于网上的运营成本。实行双线同价,实体店的价格下调会对整体业绩带来很大的压力,公司股东利润下降,利益受损。

第二,苏宁的转型不仅是一种商业模式的转型,更是一种经营管理能力的转型,需要全方位的思维转型。表现在实体店的销售人员的文化水平及服务

表 4 2013 年双 11 期间不同平台线上商品价格对比分析结果

检验项目	Levene 检验		描述性统计				ANOVA	
	F 值	P 值	地区	样本数	均值	标准差	F 值	Sig.(双侧)
价格	1.102	0.362	平台	样本数	均值	标准差	0.547	0.740
			苏宁	213	3055.67	3909.21		
			国美	143	2869.06	3891.37		
			京东	195	2625.69	3457.18		

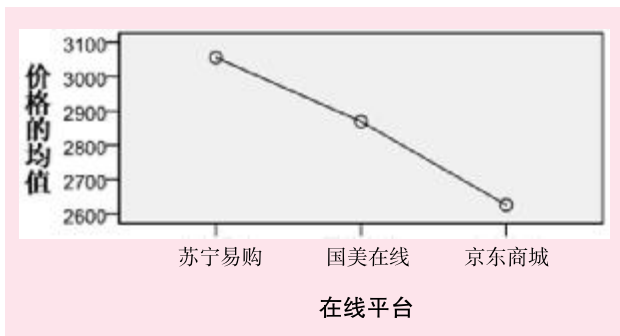


图 1 2013 年双十一苏宁、国美、京东部分 3C 商品平均价格比较

水平跟不上电子商务的节奏,不能很好地让顾客体验到线上与线下整合的便捷性。苏宁实体店的价格更新,可能也跟不上线上价格的变化。因此,消费者没有享受到线下与线上价格同步的优势,从而对企业品牌产生质疑。

第三,供应商对线上线下同价,还没有形成共识。很多供应商对线上和线下产品进行区隔,给予不同的出厂价格,怕线上冲击线下,一旦网上售价拉低线下实体店的商品价格,就会对分成返点产生周期性的影响。典型事件是格力空调在 2014 年 3 月撤出苏宁门店。原因很简单:苏宁想执行“线上线下同价”战略;格力想要维护商品的出厂价格体系,避免损害专卖店和经销商的利益。

2. 苏宁线上与竞争对手相比竞争力不强的原因分析

苏宁云商从传统零售向互联网零售转型,应该说是比较成功的,当前也是互联网 B2C 平台上比较

有影响力的企业。可是与京东、淘宝天猫商城相比,差距还是比较明显。

第一,利用互联网线上开放平台向第三方开放时间较晚,缺乏先入优势。

第二,线上运营和促销经验不足。苏宁线下实体连锁有丰富的管理营销经验和引以为傲的连锁体系。可是网上的促销方式与线下的广告完全不同,特别需要优秀的网络运营人才。这是苏宁所缺乏的。

其三,线下实体店需要人气,线上网店既需要人气,更需要流量。天猫商城的影响力和品牌知名度是其它平台在短期内无法超越的,人气和盈利效应是商家首选,尽管苏宁提出“免费”招商策略,品牌供应商入驻也是犹豫再三。

(二)建议

1. 加快企业结构整合

苏宁要想实施双线同价战略占据市场更大的份额,就必须使原来线上线下两个公司、两个组织、两个品牌、两个运营体系,尽快整合为一个公司。统一管理,统一思想,真正实现线上线下两个平台统一采购供应、统一销售定价。使苏宁的客户资源、物流资源、服务资源、数据资源等方面也都同步实现共享,确保内部资源在两大平台是都可以全面向供应商和消费者开放^[8]。

2. 积极引流,加大对知名网络平台的并购和合作

网络流量是互联网企业的生命线。没有流量就没有人气,更谈不上销量。如何引入流量是苏宁线上

平台必须考虑的问题,京东通过“低价”策略引人关注,吸引流量;天猫商城依靠淘宝平台就有源源不断的流量。从 2013 年起,苏宁开始收购、并购一些知名平台:如 PPTV、满座网、大众点评网等。可是力度远远不够,未来的竞争压力还很大。2014 年上半年,京东和腾讯强强联手,对苏宁发展无疑会形成巨大的挑战。

3. 强化 O2O 理念,凸现用户体验

O2O 模式的出现,不但使消费模式多元化,而且还改变了人们“网上低价”的观念。消费者将会逐渐习惯“店面体验、网上下单”或“网上比价,店面购物”新的消费模式。苏宁线下有 1600 多家门店资源,有通达全国 2000 多个区县的物流网络资源,覆盖全国大中小城市。这是其它任何纯电商模式的竞争对手无法企及的优势。

如何实现从线下到线上全方位提升消费者的购物体验?这是目前迫切需要解决的问题。最近苏宁提供在京“免费手机贴膜”的服务,引起了年轻人的高度关注。凡是手机内装有苏宁易购 APP 的会员,就可以在北京任一苏宁门店享受免费的手贴膜服务^[9]。事实证明:越是能够有效地提升消费者的体验,就越是能够促进线上线下消费者对苏宁品牌的认知,也一定能提升苏宁易购的网上流量。

参考文献:

- [1] 贾丽.苏宁“私人订制”O2O 模式 国美双线整合发力新实体[N].证券日报,2014-02-17(3).
- [2] 张沉,闫铮.苏宁电器拟更名苏宁云商 去电器化迈出实质步伐 [EB/OL].http://finance.qq.com/a/20130219/006085.htm,2013-02-20.
- [3] 曹磊,莫岱青.2013 年度中国网络零售市场数据监测报告[R].北京:中国电子商务研究中心,2014.
- [4] 柳玉.苏宁线上线下同价 开创融合零售历史[N].中国电子报,2013-06-07(3).
- [5] 赵冬梅.电子商务市场价格离散度的收敛分析[J].经济学(季刊),2008,(2):685-700.
- [6] 牛保全,邹英杰.网店与实体店的渠道冲突探索[J].管理科学,2012,(2):74-77.
- [7] 伍景芳,刘念.论 O2O 模式的博弈论基础[J].企业研究,2013,(6):19-21.
- [8] 梁健航.双线同价:打破 O2O 融合的最后壁垒[J].新营销,2013,(10).
- [9] 刘文彬,关旭东.苏宁“为全宇宙免费贴膜”你还帮衬贴膜小哥么? [N].广州日报,2014-05-20(16).

[责任编辑:张 磊]

Empirical Research of Suning Appliance Online to Offline Same Price Strategy

WU Feng

(South China Institute of Software Engineering, Guangzhou 510990, China)

Abstract: Suning appliance has placed great hopes on the O2O model and thought the O2O model could combine rich offline resources of goods, resources of services with online network resources, realize win-win cooperation and mutual development. To verify differences of the profitability between O2O e-commerce mode and other electronic commerce mode on, it uses the field visit and questionnaire survey method to test whether the same price of online Suning and offline Suning, compares electrical appliances prices among the online Suning, Gome, Jingdong. The results of the empirical analysis proves that the O2O e-commerce model of competitive advantage is not obvious.

Key words: Suning appliance; Appliance sales channels; O2O;double line same price