

战略价值凸显 “数”与“云”成家电新商业引爆点

大数据不只是可以优化企业的运营效率，提高企业的经营利润，最关键的是一旦得到大量的应用，将会拉开家电企业商业模式创新的大幕。



苏宁云商：不惜亏损更新商业体验

■ 本报记者 许意强

在家里从苏宁易购订购了一台加湿器，趁饭后散步的功夫就到小区门店的苏宁门店直接提货。同样，在商场闲逛时相中一台跑步机，亲自体验后感觉不错就打开手机登陆苏宁易购点击购买，当天晚上就送货上门。

这正是未来苏宁 O2O 模式希望给人们带来的全新商业体验。不过，一份 2014 年上半年亏损 7.55 亿元的业绩报告，还将苏宁集团创始人张近东力推的“从苏宁电器向苏宁云商”革命，推向舆论的漩涡中。

亏损，只是变革的序幕

即便是进入 2014 年，面对阿里天猫、京东商城等电商渠道的强大冲击，苏宁仍稳坐家电零售市场份额的“头把交椅”。这无疑为外界对当前苏宁云商的亏损担心，提供了释放压力的空间。

多位家电企业人士指出，“当年，张近东选择在家电零售业务发展最高峰时期，推动苏宁云商革命，实际上就预见今天的变革带给苏宁的内部经营管理体系和外部市场经营体

系的伤筋动骨式冲击。至少到现在，电器零售业务还会给苏宁提供强大的资金支撑。”

当年，这家已经做到中国家电线下零售市场老大的企业，面向互联网的冲击后主动拉开了一场“不留后路”的云商革命，其核心就是要从单一电器零售向综合性商品零售的业务扩容，从线下向线上线下一体化的时代拐点跨越，最终探索从零售商向零售服务商的商业革命。

为了向外界释放转型的决心，苏宁似乎连电器零售这一后路也不留。从 2013 年开始一项名为“线上线下一个价”的政策，在苏宁线下的所有门店和线上的苏宁易购同时展开，拉开了苏宁以“同一个价格”对线上和线下商业对手的正面冲击。

至此，苏宁云商基本宣告完成了“以互联网零售为主体，以线上线下为融合的 O2O 模式和开放平台为两翼”的战略转型布局，并从当初的战略探索期遭遇的“迷茫”，步入了战略快速执行期的“坚定”。

“当前的业绩亏损只能说明，苏宁云商变革才刚开始，未来还将面临更多的挑战。”中国家电商业协会营销委员会副理事长洪仕斌指出，中国的商业零售产业发展不过短短 30 多

年时间，这给苏宁从单一的电器线下零售向线上线下一体化的多品类零售转型变革探索，提供了可以施展的空间。

最大挑战在于企业内部

对于苏宁云商的未来发展，张近东曾有非常形象的描述，就是“亚马逊+沃尔玛”复合体，前者是线上的商业零售巨头，后者是线下的商业零售巨头。但对于要成为两者复合体的苏宁云商来说，全球范围内至今都没有出现类似的成功案例。

正如一些商业零售人士担心的，“从专业的电器到多类的商业零售，这本身就已经是一次大的跨越。如今，苏宁又要挑战线上线下一体化打通，无疑就是难上加难！”此外，让很多人难以相信的是，作为旧时代的领跑者，如何建立在新时代的继续领跑，这也没有先例。

当前，尝试 O2O 模式，甚至实施开放平台战略的商业零售企业并不少见。拥有互联网基因的阿里巴巴、腾讯京东组合，都是当前苏宁云商战略落地的强敌，并且在线上平台的流量、产品品类的丰富度以及线下的配送速度都已领先苏宁半步多。

线上线下一体化，表面上看要完成线上、线下客流量的吸引，实际上却考验着企业的两端经营能力——一端是上游的多品类协同采购能力，一端是下游的物流配送服务能力。这显然是苏宁云商最大的短板。

过去 20 多年里，苏宁所积累的财力物力人力以及组织管理架构都局限于家电及 3C 领域，短期内快速向日用百货、保险基金等多领域的扩张并非易事。同时，长时间以来苏宁的物流配送能力多停留于大家电的集中配送，而对于百货等小品类的分散实时配送，显然不只是考验着企业的仓储能力，更考验着面向家庭的零售配送能力。

“当前苏宁最让外界担心的，是当前的高管团队是不是能迅速转变观念和思维。当前的苏宁团队大多是属于曾经的成功收获者，现在又要逼着他们在职业巅峰期再创业，谈何容易？”浙江万里学院客座教授冯洪江认为，变革的最大挑战一直存在于企业内部。

今年二季度，苏宁云商营业收入环比增长 23.67%，其中线上销售收入环比增加 50.97%。这意味着，苏宁云商的总营收和线上营收出现了“触底反弹”，并有望在今年下半年继续获得强势反弹。

TCL：“全云战略”下的电视革命

■ 本报记者 许意强

今年以来，一个名为“TV+家族”的互联网电视四处出击，在推出全球首台 TV+游戏电视之后，相继联手互联网巨头百度推出爱奇艺 TV+、联手地方电视巨头湖南广电发布芒果 TV+、联手互联网巨头腾讯推出微信 TV+。

知情人士告诉《中国企业报》记者，“TV+家族正是由 TCL 集团于去年专门面向互联网时代的年轻消费者需求，意在激活传统用户聚焦大量活跃粉丝。隐藏在这一系列智能电视终端背后的，正是 Teloud 智能云服务平台下的布局家庭互联网战略第一步，这也将是 TCL 集团实施互联网转型的重要突破口。”

为互联网而生的云电视

今年 3 月，中国消费电子领军企业之一的 TCL 集团，拉开了一场以“双+”为主题的战略转型大幕，其核心就是要通过“智能+互联网”的战略转型，建立“产品+服务”的全新商业模式。

其中，智能云电视在其中扮演着“产品+服务”商业模式变革落地的重

要角色，承载着 TCL 从硬件制造商向软件服务商转型的重要职能。既是集成控制家庭中各类带电智能终端的控制中心，又负责整合 TCL 在教育、娱乐、游戏等多个内容和应用产业的重任。

由此，早在 2012 年 TCL 电视便发布了“全云战略”下的智能云电视，通过整合各方战略资源，在积极构建家庭私有云和公用云平台，致力于为用户打造全新智能云生活体验。进入 2013 年后，在互联网巨头百度、IT 巨头英特尔、微软等多个战略合作伙伴推动下，TCL 正式发布了面向用户的一站式智能云服务平台 Teloud 家庭云以及 TCL 智能云电视、手机、空调等在云端可以互联互通的新品。

这被视为是 TCL 实施双+战略的前奏，意在通过智能云电视完成更多“传统用户向互联网粉丝”的激活重任。要知道，进入互联网时代之后，消费者购买的就不再只是一台电视机，而是一台可以满足视频、游戏等多种娱乐需要的玩具。

从头开始的经营革命

当前，对于 TCL 来说，面向互联网时代的最大挑战并不是小米和乐

视等企业的进入，而是正在崛起的一代年轻消费者们对于传统电视的功能定位、使用方式，甚至品牌的认知都在发生全新的变化。

对此，TCL 多媒体总裁郝义深有感触，“原本作为制造商的 TCL，生产出来的电视，产品卖出去就宣告这一商业体系全面结束。而进入互联网时代后，TCL 要谋求‘产品+服务’的商业模式变革，其核心标志就是，彩电卖出去后才是全新商业模式的刚刚开始，我们必须要通过提供持续的后续服务，与用户发生多次关系之后，谋求在内容和服务等方面的盈利。”

这意味着作为制造商的 TCL 商业运营体系被大大拉长，考验的是整个产业的商业运营体系和能力的打造。“如果说，在互联网时代，电视机还是作为家庭显示终端，其商业价值就会大打折扣。如果是作为家庭互联网的娱乐控制中心，那么其功能就面临着被重新定义，并赋予全新的商业价值。”资深互联网观察人士李毅如是说。

粉丝经济的力量

让用户变粉丝，正是 TCL 在智能云电视基础上再度推出“TV+”家族产品的出发点。根据战略转型建立的互

联网电视 Launcher 平台进展顺利，TCL 智能云电视的注册用户数和活跃用户数等有望随着平台升级实现稳步增长，目前已突破 200 万人。同时，又通过与中国好声音合作，推出全新功能的 TV+服务体系，打造视频、音乐和游戏平台等板块。

这一切都折射出作为硬件制造商的 TCL，在面向互联网时代的电视重新定位时，不断面向年轻一代消费需求和喜好，打造和完善的内容服务平台。显然，这只是一个开始。随着未来 TCL 智能云电视的家庭终端数量的不断增加，形成“上千万人次，或者亿人次”的用户数量后，基于 TCL 云服务平台对于人们收视节目的习惯、喜爱以及次数，就可以发布 TCL 版的电视收视率排名榜，甚至还可以精准到哪个时间段的用户收视情况等。

预计 2016 年，在电视为主营业务的 TCL 多媒体将会在硬件收入基础外实现服务收入超过 1.5 亿元，朝着“产品+娱乐内容及服务”的娱乐服务商目标转型。对于中国众多的彩电制造商来说，如何在家庭的使用场景下，定义电视的全新功能和定位，则将是一个在未来需要长期思考和探索的命题。

家电巨头 数据化重生

■ 本报记者 许意强

“将大数据应用于企业的技术创新、产品研发、生产制造、市场营销、广告投入、用户调研、售后服务的全过程中，对于家电企业来说，至少在五六年前便已经陆续开始，虽然没有形成系统化，却已经在一些环节上取得了超出预期的效果”。

日前，海尔、长虹、美的、TCL、海信等多家家电企业相关人士在接受《中国企业报》记者采访时坦言，特别是今年以来，随着大数据的应用变得越来越普遍，甚至对于很多企业来说已经离不开了，未来将承担起对现有家电商业模式创新突破口的重任。

助力家电企业转战高端市场

将大数据快速应用到产品研发、生产制造和广告投放环节，成为过去几年来家电企业最常用的三大领域。

今年推向市场的海尔“免清洗”洗衣机，就是一款由大数据平台“用户交互”的成果。海尔免清洗洗衣机研发总监杨林告诉《中国企业报》记者，“这款产品是在十大交互渠道、19 个交互平台，拥有超过 500 万粉丝量、1000 万个交互量、1300 个创意量基础上，由 846 位创客提交方案、11 位创客来到青岛后，与海尔全球技术研发中心的中国、日本、韩国的专家共同研发。最终大数据让海尔找到了突破洗衣机内桶清洗难题的钥匙。”

同样，在生产制造环节，大数据的应用也在发挥着重要角色。长虹大数据公司总经理刘东透露，“当智能新品投入后，用户的使用及其操作习惯会形成一系列数据，这些数据在自动传输到长虹云平台后，经过技术研发和生产制造人员的收集分析，将会形成一些数据和方向，从而指导和改进长虹硬件的生产制造，加速产品的流转，避免库存积压。”

面对年轻一代消费者的互联网行为越来越频繁，大量的上网行为被记录下来后形成了海量大数据库，为家电企业实施“精准广告投放和推广”提供了便利。最近三年来，几乎国内所有的一二线城市家电企业都与百度等搜索服务商建立了深度合作，主动根据用户的搜索行为推送相应的新品信息、促销活动以及品牌形象等信息。

中国家电商业协会副秘书长吴咸建则告诉《中国企业报》记者，“无论是技术研发，还是生产制造环节，大数据的应用加速家电企业的运营效率，推动企业从中低端市场向高端市场的转型步伐。同时，也大大拉近企业与消费者的距离，实现在产品和技术创新上的小步快跑，逐步从规模化制胜向规模利润双丰收转型。”

大数据的商业价值在产品智能化

今年以来，随着越来越多的家电企业，加速智能化产品的市场推广和家庭普及，产生了大量的数据，比如工程渠道、电子商务等等，包括互联网、移动互联网、物联网，都开始释放规模化的数据。在以前企业没有形成对大数据的系统性认知，但是今年以来越来越多的家电企业开始注意到，大数据已成为一座“有待挖掘的大金矿”。

“其实，大数据不只是可以优化企业的运营效率，提高企业的经营利润，最关键的是一旦得到大量的应用，将会拉开家电企业商业模式创新的大幕，为家电转型提供盈利模式多样化创新。”资深家电观察家洪仕斌指出，这将是家电企业未来的重要发展方向。

海信科龙空调首席科学家王志刚博士告诉《中国企业报》记者，“从过去单一的智能空调，到现在我们推出的‘会呼吸的家’空气解决方案，实现从环境温度的调节，到环境的洁净度、湿度甚至舒适度的调节，这就是产品智能化协同和应用后，产生的全新大数据价值，最终将会推动我们在商业模式的创新，不只是卖解决方案，还透过增值服务盈利。”

早在 2013 年，长虹就联手 IBM 打造大中华区首个大数据竞争力分析中心，并基于“家庭互联网”的应用环境和智能电视、空调、冰箱等产品，形成了 1500 万的有效用户信息，为今后进行商业化开发提供了可能；基于千万级以上用户，可以推出长虹用户最喜爱的电视节目榜单，可以基于智能冰箱实现家庭食品采购与商超的无缝对接，甚至还可以直接向空调用户推送相应的空气设备清洗服务等等。这将是包括海尔、美的、TCL 等综合性家电集团未来的商业方向。

志高集团董事长李兴浩就告诉《中国企业报》记者，“一旦我拥有 1000 万户的智能空调用户和数据，就会拥有千万级的室外温度感应探头，未来志高所有的空调都可以免费送，并通过定期的售后服务，甚至与第三方合作开发消费者需求的增值服务。”

“当前，大数据已经成为家电企业战略资产和核心竞争力，必须要构建以用户为中心，重新理解产业和价值链。”奥维咨询董事长喻长星认为，首要任务就是建立数据转化能力，将大量的数据怎么转化成为真正的资产，转化为竞争力，完成大交易和大交互数据融合，建立开放式的大数据平台将是整个家电产业共同的任务。

创新企业系列报道之二

李生动力·商业新拐点