

# O2O互联网条件下苏宁云商模式对传统家电行业发展的影响及问题研究

薛雅洁

南京林业大学人文社会科学学院, 江苏 南京

收稿日期: 2024年12月13日; 录用日期: 2024年12月30日; 发布日期: 2025年2月14日

## 摘要

随着互联网的不断发展,传统的零售行业正在面临着深刻的变化,其发展状况也正在遭受着一些在线发展模式的侵蚀,这一系列的变化向传统的零售模式提出了挑战,传统零售企业需重新调整自己的发展经营模式才能抵御线上消费带来的冲击。苏宁作为传统家电行业的龙头企业,同时作为零售行业的先驱者,其云商模式为传统家电行业的发展转型提供了宝贵的经验。鉴于此,本文拟分析在O2O互联网条件下苏宁云商的运营模式及存在的主要问题,再运用对比分析法将苏宁云商与传统家电行业的发展模式进行对比分析,从而得出传统家电行业在O2O互联网条件下进行转型升级的路径,也对现代家电连锁企业进一步创新发展有一定的指导意义。

## 关键词

O2O模式, 苏宁云商, 家电零售

# Research on the Influence and Problem of Suning Cloud Commerce on Traditional Household Appliance Industry under the O2O Model

Yajie Xue

Faculty of Humanities & Social Sciences, Nanjing Forestry University, Nanjing Jiangsu

Received: Dec. 13<sup>th</sup>, 2024; accepted: Dec. 30<sup>th</sup>, 2024; published: Feb. 14<sup>th</sup>, 2025

## Abstract

With the continuous development of the Internet, the traditional retail industry is undergoing profound changes, and its development status is being eroded by online development models. This series of changes has challenged traditional retail models, and traditional retail enterprises need to adjust their development and operation models to resist the impact of online consumption. Suning, as the leading enterprise in the traditional home appliance industry and a pioneer in the retail industry, has provided valuable experience for the development and transformation of the traditional home appliance industry with its cloud commerce model. In view of this, this paper aims to analyze the operation model of Suning Cloud Commerce under the condition of O2O Internet and the main problems it faces, and then uses the method of contrast analysis to compare the development model of Suning Cloud Commerce with that of the traditional home appliance industry. Thus, the paper aims to provide a path for the transformation and upgrading of the traditional home appliance industry under the condition of O2O Internet, and also has certain guiding significance for the further innovative development of modern home appliance chain enterprises.

## Keywords

O2O Model, Suning Cloud Commerce, Household Appliance Retail

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

近年来，随着我国市场经济和各项技术的快速发展，互联网经济也蓬勃发展起来，在市场经济中显现出越来越重要的地位和作用。同时互联网经济与电子商务相结合，电子商务趋向一体化，与其他产业合作产生的新型互联网经济的发展已经成为必然趋势。而苏宁从当年全国最大的家电连锁超市到如今的线上线下深度融合发展的O2O模式，在整个互联网转型的过程中，从未颠覆过实体零售，始终坚持线上线下融合发展的道路，坚持发展互联网经济。

加之随着人们生活方式的改变及社会的不断进步，传统家电行业的发展模式已不能满足传统消费者的需求。而苏宁作为家电行业的龙头企业，其改革转型之路已走过多年，在改革中紧跟时代步伐，充分运用互联网技术以及自身线下多门店布局的优势，成功实现了线上线下深度融合的O2O发展模式，给传统家电行业做了一个较好的表率。同时苏宁云商在改革中所采取的O2O平台的搭建、在O2O条件下所采取的线上线下融合发展路径等都值得传统家电行业进行学习。因此本文主要通过研究苏宁云商的转型之路、转型中所采取的发展模式等，进而给传统家电行业的转型发展提供一些发展策略。

## 2. O2O 模式的相关分析

### 2.1. O2O 模式概念

O2O模式，又称离线商务模式，简单来说是一种从线上到线下的电子商务商业模式。在该模式下，企业在互联网中搭建一个线上平台，消费者通过在企业O2O平台上选择产品或者服务，再以第三方支付平台为媒介完成线上支付，消费者再到线下门店进行消费或者享受服务，消费者体验或者消费后再到线上O2O平台对线下商家进行评价[1]。其五大核心要素为流量、体验式服务、在线支付物流配送及对用户

负责。总之 O2O 模式主要是运用互联网这一工具，将企业的相关运营及经营模式更加高效率、高便捷化。

## 2.2. O2O 模式当前发展的主要困境

### 2.2.1. O2O 平台间同质化严重、缺乏创新

各大企业发展 O2O 模式的路径基本都是相同的，包括其运营模式、盈利模式及其宣传方式等都是相同的，近期各大 O2O 平台也都相继推出线上团购，线上拼单的低价模式来吸引消费者，但是各个平台基本采取的方式都是一致的，同行业间竞争也比较严重，导致各平台都更多地通过加大宣传、加大广告投入等模式来吸引消费者，而缺少在平台模式创新等方面的投入，包括目前在线下各类商场我们也能见到一些 APP 平台通过发放一些小礼品来让消费者下载该企业平台。因此，为了企业能朝更好的方向发展，企业应加大平台研发投入，多创新，创建属于自身平台的特色。

### 2.2.2. 物流配送压力

O2O 模式下的物流配送主要有自营物流配送和第三方物流配送两种模式。自营物流配送要求企业投入大量的成本建立物流中心及配送团队，将物流配送的全过程由自身企业进行操控把握，从根本上把配送所需时间降到最低，同时也要保证每次送货的商品及服务的质量，但要实现自建的物流配送体系会给发展 O2O 模式的企业带来很大的成本支出<sup>[2]</sup>。第三方物流配送意味着 O2O 平台及线下商家无需建立自己的配送体系，因此 O2O 企业在发展中不需要投入资金建立这种物流配送体系，但这种物流配送模式无法由企业直接操控，因此无法保证配送的效率及服务的质量。

### 2.2.3. 线上预付线下体验诚信难保

一些平台商家为了吸引消费者，可能会发布一些虚假的广告，导致出现线上宣传与线下实体情况不符，甚至存在其他隐形消费问题等。因此 O2O 平台应建立并完善相关的诚信机制，或者也可以与第三方机构合作，第三方机构对线上商家信誉进行评级等，以保障消费者的合法权益<sup>[3]</sup>。

### 2.2.4. 金融安全风险

大部分 O2O 平台提供分期支付模式，这种情况使得超前消费的情况频频出现。这种大部分情况下还是由保险公司进行风险承担。同时，大部分的用户也喜欢向银行以及网络支付平台支付进行信用贷款，例如花呗、白条、信用卡进行透支消费。这些都对 O2O 平台的金融体系造成了潜在的危险。并且 O2O 模式在支付、物流等方面涉及到大量的个人隐私信息。因此，企业需要投入更多的资金在安全方面进行防范。

## 2.3. O2O 模式发展前景

随着互联网以及物流基础设施等的迅速发展，O2O 模式的营销状况也在不断变好。加之随着信息技术的发展，通过 O2O 模式，企业可以在线上线下进行多种营销手段的结合，如优惠券、秒杀、抢购等活动，通过这些促销活动吸引更多的消费者进行消费，不仅吸引到了消费者，也会刺激自身企业的销售额。其次，在 O2O 模式下，企业可以通过在线运营的相关数据来深入了解和分析消费者购买需求，从而定制化提供更加个性化的服务，因而满足消费者需求。因此未来 O2O 模式的服务体验会更好。总之，未来的 O2O 模式会呈现出更加多样化、便捷化的服务模式。

## 3. 苏宁云商模式分析

### 3.1. 一体两翼三云四端的云商模式

随着互联网技术的不断发展，苏宁集团抓住互联网的发展机遇，进而继续探索互联网零售的转型，

便产生了“智慧零售”理念，该理念主要是运用一系列的互联网及人工智能技术进而更高效率地为消费者提供商品和服务。随之这一互联网零售模式，也被生动的比喻为“一体两翼三云四端”<sup>[4]</sup>。“一体”指的是以互联网零售为主体，即坚守零售行业的本质。不管零售业态的销售方式如何变化，苏宁始终坚守服务消费者、品牌营销的零售本质，并同时充分运用相关互联网、云计算等新兴科技手段，创新企业商业经营模式和服务顾客的方式，从而实现科技零售和智慧服务。

“两翼”指的是打造O2O全渠道经营模式和线上线下两大开放平台。线上主要设立苏宁云平台，以开放平台的方式把企业资源最大限度的市场化和开放化，面对全球的用户，可以通过网络实现无限的扩展；线下主要开设各种形式的苏宁云店，对消费者生活全方位展开，融陈列、体验、服务、引流和销售于一体，营造出城市生活的空间以及顾客服务的场景。这样线上线下融合从而实现企业的全品类经营。同时通过物流、资金流和信息流的有机协调实现了全方位一体化，从生产商生产和管理货品到代理商和零售商进行货品订购和售卖再到零售服务商为消费者进行相关服务，再加之线上线下渠道的设立，从而实现了全渠道的发展。而全品类和全渠道的相关建设完成，也意味着苏宁云商可以满足线上和线下消费者的所有需求，即实现了全客群的目标。

“三云”指的是物流云、数据云和金融云。即围绕零售业本质，把零售企业的商品、信息和资金这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伙伴开放的物流云、数据云和金融云，进而实现商品资源价值共享、信息资源共享和资金资源共享。

“四端”指的是POS端、PC端、移动端和电视端。即围绕线上线下两翼平台，因时因地因人，融合布局POS端、PC端、移动端和电视端，实现消费者的全场景应用，就相当于将互联网门店开在消费者所需要使用到的每一个地方，比如消费者家中、商场以及消费者的口袋里等。

## 3.2. 苏宁云商模式比较优势分析

### 3.2.1. “极速达”服务得以实现

在网络消费中，消费者最需要的是快速收到自己的商品。而苏宁易购实现了“极速达”服务，凡是苏宁门店附近3~5公里的范围内均可以选择闪送服务，在享受该服务的前提下，消费者得到的商品价格与在门店一致，所得到的商品也是线下门店的自营品，同时也不存在配送费。而苏宁“极速达”得以实现的根本原因在于苏宁打通线上平台和线下门店，将自身门店化身为门店仓和快递点，通过用户选购商品和配送地址进行智能匹配，优先从门店仓直接进入“最后一公里”的配送。更为重要的是，苏宁的供应链建设已经实现了预测补货，并将这些单品提前调运到实行“急速达”服务的门店仓，以此实现用户和商品之间的物理距离最近，使两小时内将商品送达的服务承诺得以百分百的实现。

### 3.2.2. 线下体验线上支付

随着国内消费者的居家消费场景正在走向年轻化、智能化和一体化，场景化消费将会在更大程度上触发和连接消费需求，尤其是高端产品所构建的线下体验空间。因此苏宁为了更好地提升自身的竞争力，打造了多个线下场景体验区域，让顾客在场景化模式下感受到家电的优势并且真实感受到家电从安装到到家之后的实际效果。同时苏宁2022年也推出了聚焦家庭场景解决方案的创新业态——苏宁易家<sup>[5]</sup>，使得国内大多苏宁线下门店可以为消费者提供一站式家庭场景解决方案，通过自己的场景体验和品质需求做出购买决策并还原真实家居场景，方便顾客家居设计。

而苏宁的场景化体验服务也很大程度上进一步促进了苏宁云商O2O模式的线上线下融合。一方面消费者在线上进行选购并进行在线支付后，可以实际到线下进行场景体验或者线下自提所购商品，促进消费者更好地安装使用相关产品，或者有时消费者发现线下体验产品与自身线上购买产品某些功能外观描述不符合时，可以进行相关的售后保障，也能更好地保护消费者自身权益，让消费者更加安心；另一方

面消费者在线下场景化区域体验过相关产品之后，可以选择在线上进行下单支付，享受一些线上支付带来的福利优惠。

### 3.2.3. 信息化平台优势

信息化建设是企业在不断进行转型升级中所需要采取应用的必然手段。苏宁云商自建立以来就比较重视信息化平台建设，而其信息化水平与能力也一直处于行业领先地位。而苏宁在云商模式中运用信息化平台进行建设的最典型的就是苏宁的线上线下 O2O 融合，在融合过程中，要实现线上线下同价的标准同价模式看似简单，其实背后涉及的信息化平台建设、物流系统建设、采购系统建设、门店系统建设、财务系统建设等方面难度极大，因为线下采用的是两套逻辑不同的信息系统，最终苏宁成功建立 SAP 信息平台，将苏宁的 SKU 等数据进行大量录入，并将苏宁所积累的会员数据进行整合，在 SAP 平台上实现“互联互通”<sup>[6]</sup>。同时苏宁云商模式发展中对 ERP 信息系统的运用，让企业所有管理纳入这个信息平台，进行数据化管理、业务流程再造、商业模式的创新<sup>[7]</sup>。这些都是苏宁在信息化平台建设中所采取的措施并取得的成果。

### 3.2.4. 良好的品牌形象

苏宁这一品牌已成立几十余年，并且已深入人心，在消费者中也有较大的影响力，包括在苏宁云商的发展过程中，苏宁也非常注重消费者的体验感，建立相关的场景化体验区域并且做到了较好的售后保障。同时苏宁还积极参与各种社会公益活动，用实际行动践行了企业社会责任，体现了苏宁作为一个拥有高度社会责任感的企业，其品牌形象也因此得到了进一步的提升和巩固，也因此在消费者心中树立了良好的品牌形象并得到消费者的认可<sup>[8]</sup>。

## 4. 当前传统家电行业问题分析

### 4.1. 缺乏技术创新

苏宁云商在发展的过程中不仅引入 AR 和 VR 技术，让线下消费者在虚拟现实中体验到商品的购买以及使用更加的生动逼真，也可以通过 VR 技术体验家居的实际使用效果，将相关商品放置在不同的环境中观察其使用效果。同时苏宁云商也可以通过大数据技术来分析消费者的购买偏好和购物历史，来实现对消费者较为精准的个性化推荐，让消费者能更好更快地找到自己所需要的的商品，当然苏宁云商也引入了人工智能技术，实现对消费者的智能化推荐<sup>[9]</sup>。尤其是在 O2O 互联网条件下，从线上到线下，这些新型技术的使用也进一步促进了线上线下的有机融合。

对比之下，传统的家电行业很少会像苏宁云商这样大范围设立场景化体验区域，并运用新型技术让消费者亲身体验，加之目前家电行业很少有颠覆性的创新，同质化严重，大多是技术方面的改良。而在这种情况下，再加之品牌效应的影响，其他不知名的传统家电企业更不具优势。因此要想打破这种格局，传统家电行业应通过新技术入手，创新家电应用功能和应用场景从而吸引消费者，同时加大大数据等技术的应用，全方位了解消费者需求偏好，提高企业自身的竞争力。

### 4.2. 门店效率低下

目前很多传统家电行业营销仍处于两级分化的状态，部分家电行业经营者会忽略网络的重要性及便捷性，依旧维持传统的营销模式不进行线下门店创新，而另一些经营者则大量关注网络营销，加之传统企业家电产品从出厂到进入终端消费者手中的链条冗长等多方面因素导致传统家电企业门店经营效率低下。从现实情况来看，传统家电企业的线下实体门店的经营效率还有待深化，包括服务效率也较低，线下门店的产品种类繁多，再加上家电的一些零部件等问题，导致服务效率也较低，各门店的服务标准也

没有办法统一。再加之线上的新兴营销渠道，特别是抖音、快手等的直播带货，其再配以现代的物流体系，效率的差别便更加凸显出来了。而苏宁云商在改革的过程中，针对传统门店的经营效率问题，其通过整合供应链、技术、物流、金融及服务能力等，形成系统性的零售解决方案，从而加大了其运营的效率。包括苏宁云商也全面采取“数字化”的发展路径，苏宁云店只需要展示少量的样品以及热销品，其他产品顾客下单后由苏宁云仓一键代发，这也帮助门店实现了轻库存高效率的运营。

### 4.3. 缺乏配套的服务体系

传统的家电行业缺乏配套的服务体系，在面对用户特色需求的服务创新上，传统家电企业也没能展开相应的突破，包括一些高端智能家电的使用说明，一些消费者可能无法凭借自己较好的把握电器的使用方法和使用场景，而苏宁云商的线下场景化体验区域便可以较好的解决这个问题[10]。同时，传统家电行业缺乏较为完善的售后服务体系，存在售后维修周期长、售后维修人员技术水平较低，包括可能会存在一些售后乱收费、小病大修等现象，会造成消费者满意度降低。而苏宁的售后是较迅速的，以较多的线下门店为支撑，包括苏宁的售后维修人员中有多的专业技术人才。最关键的一点是在于传统家电行业的配送服务较苏宁云商还是有较大差距，苏宁有自建的物流体系系统，在全国范围内覆盖各区县的快递网点也较多，可以在较短时间内为消费者完成家电配送服务。

### 4.4. 与供应商关系紧张

供应商主要把握着货源，而零售商把握着客源，零售商从消费者的利益出发才能得到其的支持，这也意味着零售商与供应商之间要有多次的价格谈判，双方都希望各自的利益最大化。而目前家电行业的价格战已经从家电供应商发起转变为目前的由家电连锁企业发起的现状，家电制造商在不断的丧失话语权。同时也有很多零售商要求与供应商合作，专门为自己生产定制产品，包括已经有一些家电连锁企业开始涉足上游的家电制造业。总之，零售商始终打着一切以消费者利益为出发点的渠道不断与供应商进行价格之前的商讨，不断要求供应商做出让步，导致目前需要传统家电企业与供应商关系较为紧张。

## 5. 传统家电企业的应对措施研究

### 5.1. 加大 ERP 系统的实际应用

#### 5.1.1. 加大 ERP 系统的应用场景

ERP 系统对于传统家电行业来说可以应用到从计划生产到最终的销售财务管理的多个环节。在计划管理方面，ERP 系统可以满足以销定产、快速响应市场需求的计划和预测进行计划生产等，以此促进了销售生产采购的高效运营。在销售管理方面，ERP 系统可以帮助建立全面而快捷的销售信息查询功能，系统可以提供各类有效的销售分析报表和订单情况等，帮助企业及时了解产品的销售情况并指导企业进行产品的研发及制造策略，也可以运用原来的数据进行之后的销售计划的预测。包括 ERP 系统可以实现企业有效合理的库存管理等。总之，加大 ERP 系统在企业的应用场景，可以使企业各方面更加高效化、系统化。

#### 5.1.2. 重建以 O2O 为核心的 ERP

苏宁先前的重点还是以在线上为主，建立以 O2O 为核心的 ERP 系统有助于使得线上和线下都将得到公司新技术的管理经验的帮助，可以最大限度的凭借信息技术的加持，从线上线下两个角度对企业资源做出管理，使得线上线下的资源更好地服务整个企业的销售网络。而大部分的线上企业的管理系统还是保持着原有的较为繁琐的流程，也会导致浪费企业管理资源。因此如果能实现以 O2O 为核心的 ERP，相信销售渠道会进一步宽广。

## 5.2. 加强线上线下门店管理

### 5.2.1. 增开线上旗舰店

增开线上旗舰店，对于每个O2O平台来说都是最重要的一步措施，对传统家电企业目前的市场份额来说更是如此。对于各个品牌都要推进他们前往自身O2O平台开设旗舰店，对于客户来说，这是增加他们选择以及对于传统家电企业自身线上线下的门店有吸引力，例如之前苏宁可以帮助苹果用户进行售后服务，苏宁也有苹果的旗舰店，这也为苏宁的线下店带来了人流。对于企业自身也可以使得平台内容更加丰富，可以获得较多的流量，最好再搭配上属于自身企业的福利，这些都可以对于传统的业务进行进一步发展，但是也不能盲目扩张，结合自身平台的传统家电行业以及自身擅长的行业可以进行扩张。

### 5.2.2. 淘汰无效门店

对于各个线下门店要进行精简，特别是部分位置偏僻，客流量少的无效门店，不能因为扩大门店的数量，就放任无效门店浪费企业资源。对于每个门店要设置对应的绩效，连续三个月无法完成的对管理人员进行更新，再连续三个月还是没有效果的及时关停门店，将更多的流量给予热门门店，包括更大的场地，更优质的品牌以及更高效的管理团队。

## 5.3. 优化供应商选择

### 5.3.1. 挑选稳定的供应商

大部分O2O企业在对供应商的选择上往往选择报价更低的供应商，这也压缩了供应商的利润空间，这也导致供应商的流动性很大，每个企业追求利润，O2O企业的利润会较大程度上反馈在补贴等平台运营方式上，不会因为供应商难以生存就让利。这就导致了一个能和O2O企业在利润与成本上达成共识的供应商的重要性，稳定的供应商对双方的利益都很重要。同时，要选择对产品质量有把控的优质供应商。

### 5.3.2. 改善与供应商的合作方式

对于供应商进行质量奖励政策，要求供应商广泛应用流程卡，对每一道工序的质量进行严格把关，在旺季也能使得供应商保质保量的完成任务。可以和供应商共同开发新产品，进行收益和成本共同承担，增加供应商的信心以及动力。对于O2O平台上的一些活动，可以和供应商共同商议，双方各自拿出一部分利润，进行薄利多销，也可以使得平台自身得到流量，双向发展各自业务，使双方各自效益最大化。

## 6. 结语

苏宁云商集团在这种科技不断发展进步的时代背景下所做出的创新转型以及战略调整是家电零售连锁企业中前所未有的一个道路。本文主要通过研究苏宁云商在发展过程中所采用的发展模式和发展战略来得出在O2O互联网条件下传统家电连锁企业应该如何发展。互联网从本质上讲就是一种工具，无论如何都不可能完全取代实体店，未来的家电行业也一定是线上线下融合的商业模式发展。同时随着科技的发展，未来家电企业的科技翅膀也会不断变强变大，无论是从企业产品角度还是企业发展模式来讲，大数据驱动未来行业发展，企业的转型升级步伐也在不断加快。但无论如何，苏宁云商在家电企业转型方面迈出了第一步，对于整个家电行业在发展升级的过程中有迹可循，也为整个家电行业良好有序的发展起到了重要的作用。因此，我国传统家电企业应抓住时代机遇，抓住机会，加快实现转型升级发展。

## 参考文献

- [1] 朱胜男. 中国企业盈利能力分析——以苏宁云商为例[J]. 江苏商论, 2023(10): 73-75.
- [2] 周春阳. 电子商务O2O模式面临的机遇与挑战研究[J]. 现代经济信息, 2016(10): 324-325.
- [3] 虢政银, 张莹. 基于O2O模式的苏宁云商营销创新研究[J]. 现代营销(信息版), 2020(4): 249-250.

- 
- [4] 扈莹悦.“新零售”驱使下企业商业模式的创新路径[D]: [硕士学位论文]. 南昌: 江西财经大学, 2019.
  - [5] 今日头条. 场景智慧·生态互联, 苏宁易家首店 818 落地[EB/OL].  
<https://www.toutiao.com/w/1741486416892943/?wid=1733823000117>, 2022-08-18.
  - [6] 贾乐. 我国家电零售类企业的盈利模式研究[D]: [硕士学位论文]. 郑州: 河南大学, 2017.
  - [7] 蓝花. “互联网+”时代苏宁云商集团战略转型研究[D]: [硕士学位论文]. 北京: 中央民族大学, 2017.
  - [8] 邢玉娜, 郑依琳, 武倩倩. 新零售背景下传统零售企业的发展研究[J]. 河北企业, 2022(3): 56-59.
  - [9] 吴兴杰. 苏宁云商模式的信息化工程[J]. 商业文化, 2014(29): 75-81.
  - [10] 侯云. 家电行业数字化转型策略研究[D]: [硕士学位论文]. 南京: 东南大学, 2019.