



宜家：触“电”慢动作

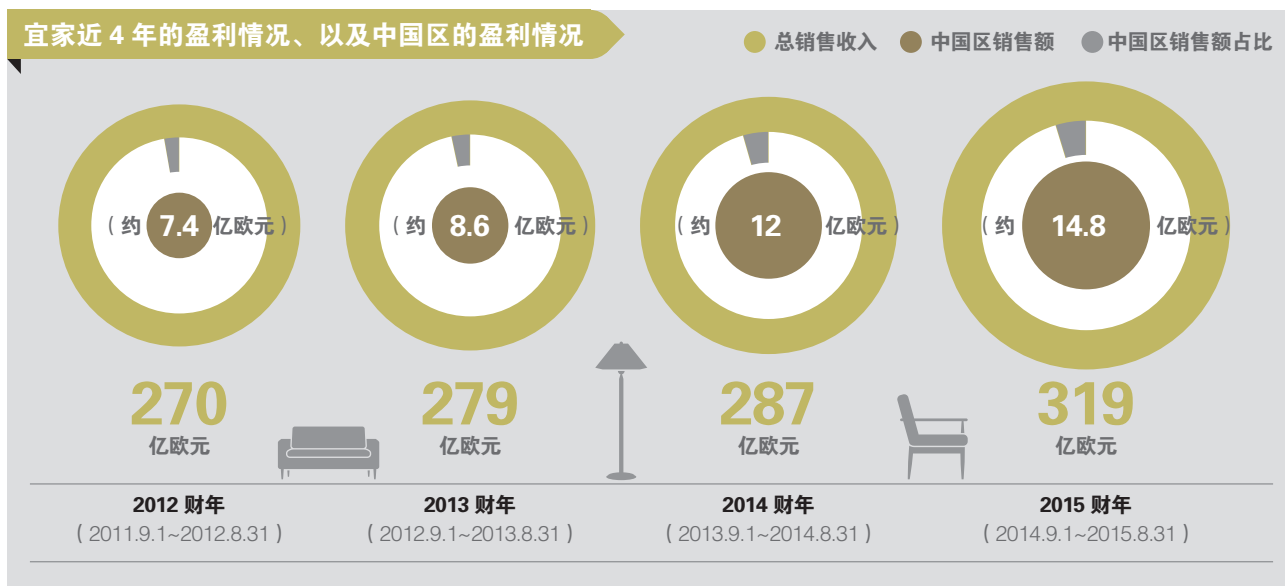
网购一旦出现退货，不仅将增加仓储物流的成本，还会涉及客户对商品满意度等种种问题，这些都将是宜家“触电”后可能面临的挑战。

文 | 本刊特约记者 孙斌

日前，宜家购物中心（Ikea Centres）运营分部出售其在欧洲的23家室外零售店，理由是“希望将重心放在室内购物中心上，因为室内已经成为人们社交的地方”。宜家没有透露这些店的价格，但自信这些店不会亏本卖：“目前市场很好，希望在2年内完成这些资产的出

售”。

而就在不久前，宜家家居高调宣布今年下半年“触电”，并在中国的部分地区推出网购服务。对此，宜家解释称，“电子商务将会是零售一个非常好的补充形式，以此帮助其进入中国的三四城市”。对于网购服务的配送收费



数据来源：根据公开资料整理

标准，宜家中国称目前还在讨论中，但在温州，订购自提门店已率先试点。

一方面削减室外零售店，一方面高调拥抱互联网，宜家这一进一退的背后，已经让人看到其未来的重心和方向——线上购物。

增长依靠门店

已有超过 70 年历史的宜家 2015 年全球销售额为 319 亿欧元，同比增长 11.2%。虽然新商场及线上扩张也贡献了相当多的销售额，但主要的增长来源还是现有商场。

1998 年，宜家进入中国市场，在最初的十年里，仅开店 3 家。这与其独特的商业模式有关：需要在前期投入巨额的成本买地自建商场，而后依靠低价做大做强。除了与 OEM(代工生产) 供应商合作外，也鼓励各供应商之间进行竞争。为了进一步降低价格，宜家会根据

全球不同产品的销量变化，不断调整其生产订单在全球的分布。

进入中国市场后，宜家也把这样的方式带了进来。截至 2009 年的 11 年时间里，宜家在中国市场的平均产品价格下降了约 50%。而近几年，这些产品的价格再度下调 15%。宜家官网将价格的下调解释为原材料、物流方面的成本降低，以及销售数量的增长。

在经历了多年沉淀后，宜家在中国的知名度逐渐打开，已经在北京、上海、成都等地拥有 18 家商场。在 2015 财年，宜家中国市场实现创纪录的 105 亿元销售额，销售增长超过 18%。与此同时，2015 年有超过 7500 万人次光临宜家中国商场，官方网站的访问量达到 5300 万，比 2014 年增长 52.5%。

显然，中国成为了宜家全球增长速度最快的市场之一。相比较于其他国家，中国消费者

更乐于在网上购买物品，但遗憾的是，消费者仅能在宜家的官网上看到各种货品，还得去实体店进行选购和结账。

触电来得太晚？

对于宜家在中国的“触电”，或许有人质疑：是不是太迟了？因为，早在2012年的“双十一”，由12家原宜家代工企业抱团组建的“嘉宜美”，就创下了一天200万元的销售额。

对此市场分析，宜家并非一个跟风的企业。它现在才在中国开展电商业务，或许是出于自身的战略考虑。

在家居业界，宜家的销售向来以“传统”闻名。自1998年进入中国以来，其一直以线下实体店的消费体验为核心，大叔去宜家“蹭睡”，大妈去宜家“蹭咖啡”的故事已成传奇。与之相反的是，宜家一直拒绝线上销售，尽管其官网在2015年的浏览量就已突破5300万人次，但也只能提供产品展示，无法直接购买。

2013年，英国的《金融时报》刊登了一篇《宜家将扩大在线销售》的报道，有人猜测：特立独行的宜家终于要做电商了？但此后，宜家“触电”之路重归沉寂。直至2015年夏天，宜家突然宣布将在欧洲13个市场开展电商业务。

同年10月，宜家总裁兼首席执行官彼得·阿格尼夫杰沃承认宜家在线业务落后。随后宜家公布的2015年财报也证实了这一点，在这一年里，宜家的13个线上销售平台只为集团带来了10亿欧元的销售额，占总收入的3%。彼得对此表示，未来五年内，宜家将着重发展电子商务，将线上销售额提高到500亿欧元，占总销售业绩的10%。

与此同时，中国突飙猛进的家居电商市场让宜家无法回避。

《中国家居风格消费偏好洞察》报告，

2013~2015年，中国线上家居的规模扩张了2.3倍，年成交量增速维持在40%左右。另根据淘宝与天猫的数据，虽然目前一二线城市仍然是线上家居消费的“主力军”，但三四线的网上家居消费者正在不断上升，截至2015年年底，其占比已经增至整个家居电商销售额的37%。

如此庞大的市场，宜家不可能熟视无睹。另外，中国电商的大力发展与政府的推动扶持有着密切的关联。2015年，国务院办公厅印发了《关于促进跨境电子商务健康快速发展的指导意见》，提出了优化海关监管措施、完善检验检疫监管政策措施、明确规范进出口税收政策、完善电子商务支付结算管理、提供财政金融支持等五方面的支持措施。

显然，宜家总部也才开始意识到“中国有多少网民，消费者有多少需求”。

仍要弥补短板

经过几个月里和全球总部的沟通，宜家终于打算今年下半年在中国推出网购服务。除了网购之外，其还将在中国的部分三四线城市推出一种新型的门店“提货订货中心”（Pick-up and order point）。

在“提货订货中心”门店模式中，消费者可以使用宜家的网站或目录册购买产品，尽管仍然需要花点时间等待送货上门或者自己提货，但此举也被业内看作其网购服务的预热动作。

据悉，5月底，第一家提货订货中心已在温州的华润万象城开业。这家门店的面积在1800~2500平方米之间，约为正常宜家商场的十分之一，陈列约2500种商品，以畅销品和小件商品为主。和大型商场一样，自提门店里会有导购员提供家居解决方案策划、安装、售后等服务。

宜家的“线上”模式盘点

年度手册的移动应用

时间：2011 年开始

现状：已经为客户提供了多种强大的 3D 规划工具，以帮助设计和可视化厨房、衣柜和存储区域，其可以精细到毫米。

电商业务

时间：2014 年至今

现状：电商业务主要集中在北欧、西欧和英国，但线上电商只起宣传作用，不做交易。

宜家 VR 体验馆

时间：2016 年，

现状：预计今年 8 月将正式完成公测，其借助 VR 工具 HTC Vive 把用户带到真实世界大小的虚拟宜家厨房。



资料来源：根据公开资料整理

宜家做电商的优势在于，一方面积累了足够的粉丝基础，且消费者需求持续旺盛；另一方面，其产品多为标准化产品，方便线上销售。不难看出，宜家看好了电商的前景，希望通过物流，让产品触达更多的人群，“激活”三四线城市的用户资源。但是，由于产品众多，产品的物流配送和售后服务都面临挑战。

物流仓储是宜家一直迟迟未能推出线上销售的重要原因之一。家居属于大宗商品，随着派件体积与重量增大，运费成本极高，很多家具电商都选择和第三方物流进行合作。2013

年 3 月，宜家就曾因与物流厂商发生纠纷，导致广州送货系统一片混乱。此次，宜家中国将会先选择一些城市进行网购试点，收集物流合作的经验和问题，最后再将线上销售推广到全国的 18 个销售点。

另外，家居产品也是退货率最高的电商领域之一。2015 年“双十一”间，家居的退货率达到了 10%，远高于百货类商品。对于宜家来说，网购必然会面临退货的风险，随之而来的就是提高仓储物流的成本，并涉及客户对商品满意度的问题。☐