

大市场 大渠道

家电渠道电商化 三国混战谁胜出

■ 本报记者 许意强 / 文

用“全产业触网”形容当前的家电流通渠道电商化趋势并不夸张。

京东商城、淘宝商城等电商渠道在家电业的扩张势头,一如十年前苏宁、国美等连锁渠道的加速冲刺,充满了激情、力量和速度。

当前,涉足家电等 3C 零售的专业电商队伍从京东商城、淘宝商城向卓越亚马逊网、当当网、飞虎乐购、新七天电器网、1 号店等不断壮大。除此之外,电商队伍还包括家电零售商的线上平台苏宁易购、国美商城、全时电器网以及家电制造商的线上平台海尔商城、TCL 商城、海信商城等。

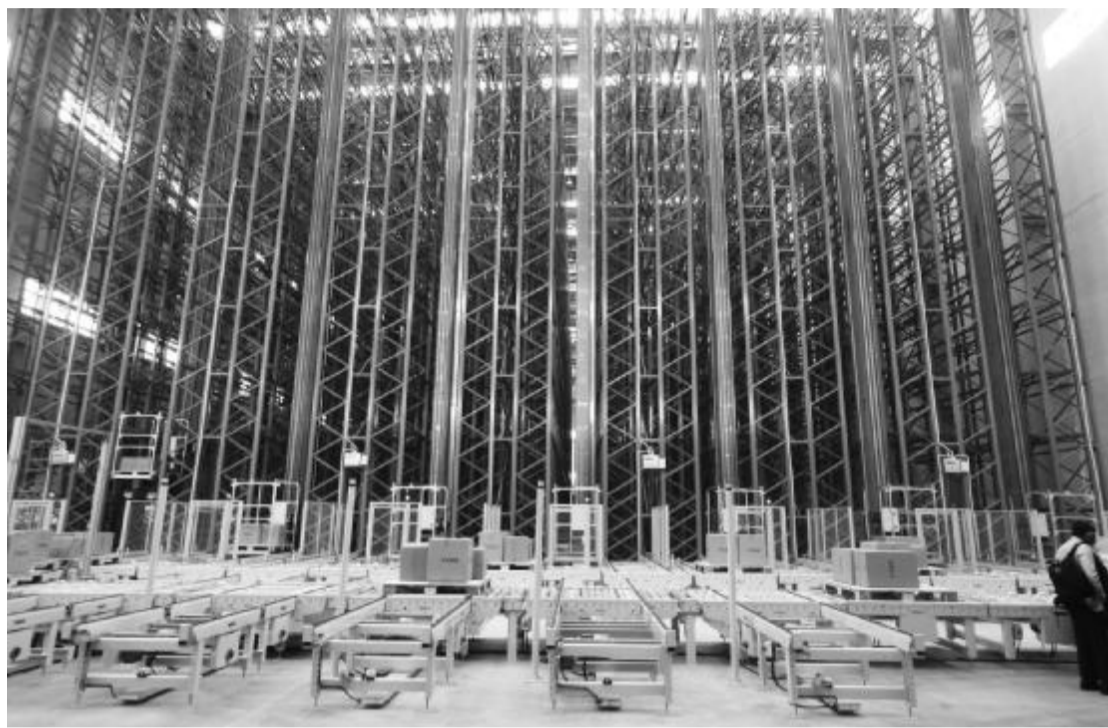
全产业触网下,谁能占据渠道电商化转型的主动权? 这轮家电渠道变革又将持续多久? 未来的线上与线下渠道是互为补充还是替代? 这仍有待时间来解答,不过以变革推动的渠道电商化趋势不可阻挡。

趋势:大而全主导

在家电的电商群体中,出现了以京东、淘宝为代表的纯电商,以苏宁易购、国美商城为代表的多业态渠道,以海尔、TCL 为代表的制造企业。其中,三类企业中均有定位专业 3C 的垂直型网站,如新七天电器网、国美商城、海尔商城,更多则是定位于网上超市的综合型网站,以京东商城、苏宁易购为代表。《中国企业报》记者还了解到,随着电商在线下物流配送、仓储等体系的建设步伐加速,电商在经营品类和范围上从垂直型向综合型转型速度加快。

电器零售业务排名前三的电商京东、苏宁易购、淘宝商城均为综合性网站。一年多来,京东商城完成了从垂直型向综合型的扩张,强势介入家电等所有 3C 零售。苏宁易购承载着未来十年再造一个新苏宁的重任,起步晚但发展迅速,从家电 3C 业务起家后开启了向百货业转型,并计划在明年 10 月实现 3000 亿元的销售额。

作为综合型平台型电商,淘宝商城尽管业绩增长迅速,成为美的、海尔、TCL、长虹等不少大企业的网络零售平台,但与苏宁、京东多是自营业务平台相比,其开放型平台商业模式更近似于传统商业中的市场形式,只是建立起一个市场,至于场内商铺如何经营,淘宝并无约束力,这样的商业形态能走多远令人担忧。与专业电商、多业态渠道纷纷实施综合品类发展不同,家电制造商的电商平台多局限于自身产品零售。在海尔、TCL、志高、海信等家电企业的网



全自动化的物流仓储被认为是流通渠道未来发展的命脉

上商城,《中国企业报》记者看到了只有企业生产的产品在售。这意味着,未来在电商渠道格局中,家电制造商的网上商城只能以补充者出现,成为企业在团购、工程等细分市场中的营销平台。同时,专业的家电垂直零售网站也只能作为补充,最终占据家电零售主角的还是那些综合性电商。

格局:专注者胜出

京东、淘宝、苏宁易购等综合性电商在家电零售业务上的竞争优势正在突显,多业态带来的用户规模和黏性增强,并确保了企业的采购价格优势,同时在物流配送和仓储平台实现各品类共享后,企业的边际成本将呈现递减走势,盈利能力也将迅速提高。

未来,是以京东为代表的专业电商成为渠道主角,还是以苏宁为代表的渠道企业成为主导? 两者的“明争暗斗”已提前打响,从产品价格战到市场封杀战不断。去年底以来,关于苏宁、国美联合家电企业封杀京东商城的消息就不断出现。对此,京东商城 CEO 刘强东并不放在眼里,“原本国美和苏宁也说要封杀我们,如果说是两年前还有可能,但现在你们可以看到,根本封杀不了。”

同样,今年以来京东商城、淘宝商城等轮番发起的家电“价格战”,也不令苏宁易购和国美商城等对手看不上眼。知情人士告诉《中国企业报》记者,“以苏宁每年数百亿元采购规模,

对抗京东商城数十亿元的采购规模,两者从厂家处的拿货价格最少相差 10% 左右。如果苏宁易购打真价格战,那么京东的价格优势马上消失。”

不只是刘强东,包括苏宁易购总经理凌国盛,心里都知道两家的“真刀真枪”较量还未展开,一旦苏宁易购下定决心全面借助苏宁的采购、物流配送和仓储等平台优势发力网购市场,将在短期内对所有电商的家电零售业务产生冲击。

正是受制于线上渠道在投入扩张和份额占比增加时,不可避免冲击线下零售业务的稳定性和价格体系,传统渠道企业的电商转型一直面临着“左右徘徊”尴尬。正如当年,苏宁、国美以零售连锁业态扩张时,各省的家电代理商五交化、交电公司看到了这一趋势却未能快速转型,最终只有江苏的五星电器、湖北的工贸家电等少数企业成功从代理业务转型零售连锁并获得了不错发展。

新一轮的挑战同样摆在了苏宁、国美等渠道商面前,面对固有的、成熟而稳定的线下零售业务,拥有规模化采购、专业化服务、完善物流配送等诸多优势,传统渠道商在转型电商渠道中显然只缺少魄力和决心。

输赢:物流与仓储

近年来,与电商渠道企业在经营范围和业务的全面性扩张相对应的则是,在全国范围内自建物流配送和专业仓储基地建设的推进。家电观察家洪仕斌向《中国企业报》记者表示,

“未来渠道竞争,无论是线上还是线下,不取决于产品种类、价格和品牌,而是物流配送和仓储基地完善性。从今年以来苏宁的转型战略来看,家电零售渠道商的竞争将聚焦在物流配送的服务竞争力上。”

刘强东透露,未来每隔 600 公里会有一座京东仓储配送中心,初步实现 150 个城市自行配送,三年之内实现 500 个到 800 个城市自行配送,物流覆盖全部订单的 95%。苏宁易购总经理凌国盛则透露,到 2015 年,全国 60 个物流基地将完成建设并交付使用,届时苏宁的物流仓储能力将达到 6000 万台/套,配送能力将达到每天 450 万台/套。

当介入家电零售的电商们从最初的价格竞争吸引流量转向以快捷配送和服务来增加顾客黏性时,电商渠道的较量真正转向新的发展阶段:物流配送的速度和多样化的服务能力。

不过,在当当网联合总裁俞渝看来,“做电商和做物流完全是两回事,不是自建物流不重要,重要的是能用最低的成本,达到最高的物流服务水平。”与当当网相似的是,淘宝商城也是采取了利用公共服务平台。

第三方的物流配送和仓储平台最终如何控制管理并实现服务的统一规范,显然会埋下隐患。同时,专业电商从轻资产经营向重资产建设转型过程中,又如何能在短时间内超越苏宁等线下渠道 20 多年的积累,这也是巨大考验。

电商聚焦物流服务 苏宁潜道修炼双铜

■ 本报记者 康源 / 文

无意间入家电零售市场的电商们都明白,未来要想在家电零售市场分一杯羹,靠的绝不只是规模采购、产品价格、品牌数量、信息平台、管理系统。借助 IT 技术和信息聚合而形成的网络购物平台,如果忽视了消费者购物体验和需求满足,最终只能是“昙花一现”。

日前,《中国企业报》记者在采访中发现,随着越来越多的电商介入家电零售,事关消费者购物体验的物流配送和售后服务两大体系建设也迫在眉睫。经过 20 多年的发展,家电零售连锁巨头苏宁电器的物流模式已经完成第三代的升级,快速向第四代、第五代跨越。

浙江万里学院客座教授冯洪江指出,“参考沃尔玛的成长经历不难看出,未来中国的家电流通渠道,无论是线下还是线上,企业间的竞争集合点都会转向以物流体系和服务体系为核心的资源较量,家电零售业态未来实际上是一个涵盖从消费者需求端到产品研发端的系统服务业。”

要塞:物流

很早之前,苏宁电器董事长张近东就曾指出,“物流基地建设是苏宁发展的前提,没有它就不要谈后面的发展。”

之所以张近东如此看中“物流基地”,源自于连锁经营的集中化、统一化管理,必须要依靠物流配送中心这一完善的后台来实现,否则“3 小时送货上门”等一系列服务承诺都会变为空谈。当顾客厌倦了“此起彼伏的价格战和促销战”,快捷、统一的物流配

送服务则会成为抢夺客户资源的突破口。

在冯洪江看来,通过物流的基地、系统、管理的三位一体化协同发展,不仅简化门店的作业活动,降低连锁零售业的物流费用,还能实现商品在流通领域的增值,变分散库存为集中库存,降低库存成本,进行流通加工后提高商品的附加值。

当然,近年来持续加码的国家政策对于物流产业的支持力度,网络信息技术的快速发展以及消费需求的不断增长和提升,为企业构建现代化的物流体系提供了“天时、地利、人和”发展条件。短短 20 年间,苏宁则悄然完成了从第一代传统人工物流配送模式到第二代现代机械化物流模式,向第三代信息化造就的自动化物流模式的“三级跳”。这不仅让苏宁内部的员工感到跟不上,也让众多苏宁的老顾客们感受到了这种物流升级带来的配送时间大大缩短、配送质量大为提升的快速变化。

去年底开始,面对线上线下一体化发展,特别是从线下 3C 苏宁到线上全业务苏宁易购的扩张,《中国企业报》记者获悉,苏宁正展开第四代物流基地和第五代自动化仓库以及城市自营快递体系建设,将实现小件商品的远距离、快速配送响应。

国内家电领域首个全自动物流基地已经在苏宁南京雨花物流基地建成,通过与世界先进的物流技术及设备供应商德马泰克合作,家电商业巨人苏宁要站在物流技术巨人的肩上展开新一轮的服务扩张。

通过全面发展第三代服务模式下的现代化物流基地,逐步推广和复制第四代物流模式下的全自动仓储和城市自营快递网络。目前,苏宁已经在全国投入运行了 94 个配送中心、

242 个配送点,形成了北京、杭州、南京、沈阳等 5 个第三代的综合性物流基地,配送范围也以辐射周边 150 公里的标准进行建设。未来 5 年内,还将完成重庆、青岛、厦门、哈尔滨等在内的 60 多家物流基地项目建设。

苏宁电器总裁金明坦言,“苏宁从创立发展至今,董事长一直强调,服务是苏宁唯一的竞争力,而物流配送、现代化仓储和售后服务则是苏宁服务的核心内容。毫不夸张地说,未来十年中国商业流通,离开了服务企业的竞争力就无从谈起。”

筹码:服务

与众多商业流通企业不同,20 多年前从一家空调专营店起步的苏宁电器,对于售后服务体系建设的理解和认知,要深厚并具备远见。10 年前当苏宁电器变身全国性的电器零售业务连锁商时,苏宁的“阳光服务”体系也拉开了“品牌化、规模化、连锁化”的发展步伐。

在 10 多年的扩张中,苏宁电器的连锁体系一直采取的是连锁店、物流中心、售后中心、客服中心四大终端同步推进策略。2005 年,苏宁开启“5315 服务工程”,在全国建设 500 个服务网点,30 个客服中心、15 个物流基地。这是一个涵盖物流中心、客服中心、售后服务网点的建设项目,以实现苏宁电器服务平台的网络集成化、作业机械化、管理信息化,最终将服务网点与连锁店形成互动发展的战略合作关系。2010 年,包含了服务热线语音导航自助查询功能,网站自助查询、受理功能等的苏宁多媒体客户服务平台上线。同时,在服务产品的开发上,苏宁相继推出了 IT 帮客、阳光包、苏宁管家卡等增值服务以

及 3 免 4 优、苏宁 120 空调服务专列等特色措施。

正所谓“兵马未动,粮草先行”。在苏宁电器服务总监赵伟看来,“作为服务商,与连锁店在全国化扩张相对应的,一定是苏宁服务体系的快速切入和扩张。目前,苏宁的服务体系已经实现了从售前、售中、售后以及常年跟踪的多维一体化覆盖发展。

通过构建省级城市、地级城市及县级城市(含县)的三级纵向售后服务网络,全面打造“有电器销售的地方就有苏宁服务网络”的目标。金明透露,预计到 2020 年,全国服务网点数量将达到 6000 个,并建成 350 家 3C 服务中心和 60 家大型维修平台。届时,苏宁的专业安装和维修人员将突破 4 万人。

更为重要的是,借助科技转型的力量,苏宁除了为消费者提供全方位资讯、预约及投诉处理服务外,还将建立综合功能性 Call Center(客户服务中心),对送货、安装、维修等服务进行全流程监控,同时开放面对消费者的在线销售服务功能,重新定义“服务营销”,构建服务产业化发展的“自造血”能力。

国务院发展研究中心市场经济研究所所长任兴洲指出,国家在“十二五”发展规划中已明确指出,进一步刺激内需推动经济又好又快发展,推动现代服务业的大发展,搞活商贸流通领域是国家刺激内需的关键一招。未来服务业的核心除了有形的商品,还有更多无形的商品,像物流配送和售后服务等等。

最新公布的苏宁电器 2011 年上半年财报显示:上半年实现营业收入 442.3 亿元,同比增加 22.68%;实现净利润 24.7 亿元,同比增加 25.35%;连锁门店总数达 1488 家;上半年 B2C 业务(即苏宁易购)实现销售收入 25.69 亿元。



需求井喷推高市场规模

美的领涨中央空调行业

■ 本报记者 许意强 / 文

雅加达国际机场、北京机场 T3 航站楼、上海世博会、广州亚运会、深圳大运会、世界园艺博览会、和记黄埔、恒大地产、碧桂园、今典影院、京沪高铁、武广高铁、广珠高铁、广学港高铁、沪汉蓉铁路、中国移动、中国电信……

在这一连串并无太多关联的场所、项目、企业背后,却都拥有一个共同的主角——美的中央空调。近日,《中国企业报》记者从美的中央空调事业部获悉,连续三年来,以重大工程、公共项目等商业市场为突破口,美的在国内中央空调市场获得了持续增长,稳居国内品牌首位,还有望在今年成为国内首家销售收入破百亿的企业,迅速拉开了与第二品牌的距离,与大金共同领跑国内中央空调市场。

中国制冷空调工业协会副秘书长于学顺指出,“近年来,国内中央空调企业在产品技术、品牌影响力等方面综合实力的显著提升,迅速占据国内中央空调市场的主动权。美的作为行业领头羊,通过差异化市场营销不仅提升了企业规模,开拓了中央空调的商业空间。”

多条道掘进

2010 年,美的中央空调以 48.5 亿元的销售规模、11.5% 的市场占有率连续第三年稳居国内中央空调品牌冠军地位。今年初,美的再度提出了销售翻倍计划,力争实现百亿元的销售目标。美的中央空调事业部总裁田明力透露,“截至 6 月底,美的中央空调已经按照计划实现了 50 亿元的销售收入,超过了去年全年的销售规模。”

在美的中央空调翻倍式增长的背后,正是来自于企业市场细分式拓展下的多点爆发。今年,美的除了与恒大地产、今典影院签订了金额过亿元的中央空调大盘协议,在合同金额超过千万元的订单数量则高达 100 多个。同时,在中国移动、中国电信基站专用空调供应商后,今年再度获得中国联通基站空调的大额订单,实现了对国内三大移动通信商的全面拓展。

在与和记黄埔、成科、雅居乐、碧桂园、阳光 100 等国内众多房地产巨头达成战略合作伙伴后,美的又积极开发商业地产市场。同时,在京沪高铁、武广高铁、西安地铁、沪宁高铁、沪汉蓉铁路等数十条轨道项目及几十个火车站提供中央空调设备。

业内人士向《中国企业报》记者透露,此前在上述商业工程市场上,中标中央空调项目的多是大金、约克等外资企业,近年来正是得益于美的等国内企业的积极拓展,凭借产品和技术优势不断在上述项目中抢夺外资企业的商业空间。

美的中央空调的差异化市场拓展路径,不仅直接推动了企业在销售规模上的增长,也带动了国内一大批中央空调企业开始从市场面的拓展向差异点的布局经营转型。

大服务垫底

作为国内中央空调的领军品牌,美的越来越多地登上了全球舞台的中心位置。不过,相对于家用空调,中央空调的产品属性和应用范围注定了企业不仅是产品制造商,更多地还将承担起服务商的责任。这无疑也给美的为首的国内中央空调企业强势增长和领跑提供了新的突破口。

今年,美的斥资 2 亿元用于中央空调服务团队的全面提升。针对长期以来中央空调产品在市场应用中存在的清洗难等问题,美的在行业内率先推出为期三个月的免费检测与清洗活动,无论是在保修期内还是过保的客户,只要有清洗要求,美的都能给予满意的服务。

同时,为了细化服务的专业职能,美的中央空调把服务网点分为监测点、安装点和维修点三类,并单独进行认证、培训及考评。并启动“中央空调 4S 服务店”工程,实现对中央空调从售前、售中、售后全程跟踪,承诺 2 小时内响应,24 小时内上门。

“技术为先、产品为本、服务制胜”。近年来美的在国内中央空调市场的强势崛起,不仅实现了自我商业价值和行业地位的升级,还探索出了一条符合中国市场特色的中央空调企业成长路径。

北下关工商所启动“辖区重点企业商标战略体检”项目



王利博制图

为引导企业树立商标品牌意识、制定实施商标战略、完善商标管理体系、提高企业核心竞争力,北下关工商所与知识产权代理机构加大合作力度,制定实施“辖区重点企业商标战略体检”工作方案。一是以重点企业自愿参加、代理机构免费“体检”为原则,委派代理机构深入体检企业,重点从商标选择、商标注册规划、驰名商标的申请、品牌传播中的商标管理、商标保护、商标稽核评估及商标监控等方面开展 360 度全方位分析评估。二是依据商标的使用、注册、管理和保护情况对体检企业进行 A、B、C、D 四级评定,出具详细、专业的“体检报告”。三是可根据体检企业实际需求,由代理机构提供后续的点对点个性化辅导,拟定具体、详细的解决方案。

北京市工商局海淀分局 助力企业发展专题报道 6