

苏宁电商战:新十年变革起点

■ 本报记者 许意强

“现在的电商行业发展很不健康,就像传销,就是拿投资者的钱补贴消费者,再以消费者来吸引投资者进来,第一批投资者,第二批投资者……”

日前,苏宁电器副董事长孙为民在“苏宁易购半年战略启动暨三周年营销策略媒体发布会”上的这番讲话,被外界解读为“向对手京东商城的隔空叫阵”。此后,当当网联席总裁李国庆关于“京东商城的业绩,有一部分是联手供应商共同数据造假,供应商的货在打低价格战时再由供应商买下,凭空就赚几万元”的爆料,一时间加速国内电子商务企业的争夺战在完成“价格战”、“广告战”之后,又全面打响“舆论战”、“揭黑战”。

作为中国最大的家电零售企业,苏宁电器也加入这场“电商混战”中,不仅有力支持“苏宁易购”要做中国电商领头羊,并且很快成为舆论战的引导者和制造者。在业内人士看来,“对于苏宁来说,苏宁易购商城不是简单地将苏宁电器已经销售的产品搬到线上,而是承载着整个苏宁新十年变革的战略重任,要完成苏宁的‘去电器化’重任,还要探索‘互联网经济革命’下的新商业模式,任重道远”。

苏宁易购的决心

在孙为民看来,苏宁打赢这场电商市场份额争夺战是势在必得。

“在全国可比的电商企业中,苏宁易购的运营成本最低,只有8%的费用率”,孙为民的信心不只是来源于此,还包括苏宁集团接下来将倾全集团之力,为苏宁易购打造包括人力资源平台、覆盖全国的第三方服务平台和覆盖全国的物流平台等三大平台。

进入电商领域不过短短3年的苏宁易购,其发展速度大大超过苏宁电器,也让电商对手感到压力。截至2012年6月,苏宁易购营收达到近52.9亿元。苏宁易购执行副总裁李斌强调,“如果加上充值、旅游、彩票等虚拟产品的销售,上半年我们的营收接近去年全年59亿元的总量。所以,苏宁易购全年200亿元的营收目标不会动摇”。

北京苏宁电器总经理侯恩龙则透露,“到2013年底,苏宁易购在北京的销售额要突破100亿元”。

对于苏宁易购的发展速度,孙为民语气中传递出满意,“苏宁易购以



苏宁易购总部奠基,意味着苏宁虚实融合的商业模式开始起步

独立品牌、独立组织展开网购业务的发展。相对于20多年的苏宁电器,成立只有3年的苏宁易购发展迅猛。人员规模从十多人、几百人,到目前的4000多人。营业收入从几千万、几十亿到今年目标200亿”。

特别是在产品品类上,苏宁易购快于苏宁电器。孙为民透露,“苏宁易购过去20年间才发展了3万多SKU(库存量单位),苏宁易购3年时间内就发展到100多万个SKU”。李斌则透露,“随着今年7月初苏宁易购招商大会的成功召开,到今年年底我们SKU总数将达到150万,年底前打造综合性网购平台的目标大步迈进”。

从59亿至200亿,目前留给苏宁易购的时间不到半年,如何完成月平均营收从10亿向23.3亿的跨越。除了扩大SKU数量,《中国企业报》记者看到,苏宁易购开始在自身最擅长的货盘结算上“做起文章”:打破电商平台现行60天—90天的结算周期潜规则,提供最短7天的结算周期。同时,还面向消费者推出最高10%的延迟送货赔付服务承诺。

家电连锁的革命

今年以来,随着国内家电零售市

场销售出现下滑,也给苏宁电器在内的家电连锁巨头未来继续保持稳定、快速增长和可持续盈利提出新的考验。打破传统家电零售企业的线下“大规模跑马圈地”等商业模式已是迫在眉睫,但电商是不是未来的唯一出路?

作为苏宁电器董事长的张近东,很早就提出苏宁未来就是要成为“沃尔玛+亚马逊”的复合体。这意味着,苏宁首先必须去电器化,其次,一定要实现在线上与线下融合过程中的新商业模式和新服务模式的探索。

“当前,为了发展电子商务,京东商城就是苏宁易购的对手。但如果从整个苏宁的战略发展来看,电商只是其中一环,虽然重要但目标不局限于此。因此,张近东的眼中根本没有对手,苏宁就是在探索一条新的发展路径”,一位知情人士告诉《中国企业报》记者。

苏宁电器总裁金明曾不止一次强调,“服务是苏宁的唯一产品”。这似乎可以说明,基于“服务提供商”的这一企业战略定位,能较好地解释出近年来苏宁除了大力发展线下的苏宁电器连锁事业,打造EXPO旗舰店、发展SUNING ELITE精品

店,还开始借助收购的日本连锁品牌乐购仕发展介于电器、百货等跨业态连锁,并全力推动苏宁易购的扩张。

孙为民介绍,“通过3年的努力,苏宁电器与苏宁易购的融合,新商业模式初见成效、新服务模式凸显雏形。在线上与线下,苏宁易购与乐购仕、苏宁EXPO旗舰店的线上线下融合以及在价格、服务、促销等服务环节的融合以及基于物联网、互联网融合,实现产品生产商、终端销售商与消费者需求点对点衔接等方面,都开始探索”。

市场观察人士指出,“线下家电零售连锁巨头的线上扩张之路,不是取决于竞争对手(京东商城等)能留下多少空间,而是取决于苏宁自身对于线上业务的发展决心、支持力度和战略倾斜。如果一直无法找到线上线下的融合平台,家电零售连锁企业的电商之路只是一场游戏,而无法成为企业的战略抉择”。

当前,对于苏宁来说,不是能不能在与京东商城为代表的电商巨头的市场份额争夺中打赢这一仗,而是必须赢得自身变革的这场转型大战。因为,“看不到未来的企业,就不会有未来”。

国美危情拉响家电连锁商警报

■ 本报记者 许意强

企业规模是不是越大越好?规模化运营到底有没有发展瓶颈?

日前,国美电器在经历持续“八连涨”后的首份亏损报告告诉市场:再大的规模也有发展瓶颈。一旦投入产出比失衡,规模反而成为累赘。《中国企业报》记者看到,此前,另一家电连锁巨头苏宁电器,在交给投资者一份今年上半年录得17.45亿元净利润的业绩背后,净利润同比出现29.49%的下滑,折射出整个家电连锁业态在当年的增长压力。

已重新回到黄光裕掌控之中,并成功吸纳同为家电连锁老江湖张大中坐镇指挥的国美电器利润和业绩为何在2012年急转直下,这到底是企业自身的经营不善,还是整个家电连锁商商业模式危局?

国美之殇

亏损风波,再度点燃外界对于国美电器未来发展前景的担忧。

当陈晓退出国美电器之后,黄光裕为国美找到昔日对手张大中(大中电器创始人)出任公司董事局主席。为避免“重蹈覆辙”,国美电器日常战略决策的重任落到黄光裕妻子杜鹃身上,并最终形成“黄光裕—杜鹃—张大中”的协同战略决策体系。

杜鹃麾下的国美电器,再度启动黄光裕时代的“扩张战略”,开店、

跑马圈地成为自去年以来公司发展的“关键词”。截至2011年底,上市公司国美电器新开门店282家、关店29家、总店数达到1079家。这还不包括国美集团未注入上市公司的数百家门店。《中国企业报》记者获悉,在杜鹃操盘下的国美电器跑马圈地目标非常明确:“480家门店的年度扩张目标、重点拓展二三线城市,20亿—30亿元的电子商务销售目标及到2014年至2400亿元的销售目标”。

对此,杜鹃的理解为,“中国家电零售市场仍处在跑马圈地的粗放阶段,包括百思买、国美乃至沃尔玛在内的零售商,其核心价值仍在于网络的规模效应,等客户忠诚度形成后可以优化网络”。

再大的规模也敌不过家电零售市场的“下行”周期。今年以来,整个家电产业一改过去三年间的“持续增长”势头,掉头急转直下。这直接导致今年以来国美电器市场销售收入的下滑。另一方面,一直被家电连锁商视为“硬成本”——人工成本、门店租金在年年上涨。

从过去的将“内部控制权问题”外部化,到现在的“外部市场滞涨困局”内部化,成为近年来困扰国美电器发展的两大病根。来自外部的家电零售“跑马圈地野蛮成长”模式在面临新的拐点。

当前,在国美电器这一轮亏损的背后,除此前“内部控制权争夺”被外部演绎后,引发企业内部管理失衡、

人心散漫等问题,造成“业绩下滑”滞后效应外。更直接的导火线,则是国美电器在新一轮的发展中,希望将“外部市场发展滞涨问题”通过内部战略破解,继续以“全国跑马圈地”的野蛮成长模式,以“大规模扩张门店降低采购成本、低成本分销抢夺市场份额”商业逻辑和“上千平方米的大店自主经营模式”。

这忽视了另外两个因素:一是整个行业的家电消费需求回归理性甚至出现萎缩;二是新的低成本家电零售渠道开始出现。如此一来,国美电器的规模化盈利体系得不到保证,还要应对来自新兴渠道的市场份额抢夺。

杜鹃眼中的“中国家电零售市场仍处在跑马圈地粗放阶段”产业前景并没有错,但这并不意味着国美电器的发展可以继续采取“粗放式”发展模式。

安徽工业大学市场营销系主任李德俊认为,“从长期发展来看,中国家电零售市场需求和增长空间是普遍存在的。但一、二级家电零售市场的饱和状态已经呈现,现阶段的增长空间主要来自县级及乡镇等三、四级市场上”。

当前,国美电器的“传统模式”完成对北京、上海、南京、西安为代表的二三级市场覆盖,在以县城为代表的三级市场上,国美电器的“大店、自主经营”模式尚无法与县城当地的家电大卖场和经销商匹敌。在以乡镇为代表的四级市场,国美电器完全处在空白状态。

李德俊指出,“不只是国美电器,整个中国家电零售市场上的全国性连锁巨头,都没有找到开启‘称霸三四级市场’大门的钥匙,国美电器在个别经济发达城市的县城市场成功扩展,还是基于传统的大店模式。面对县城的家电大卖场和乡镇的品牌专营店,国美电器的竞争力到底在哪里,还没有答案”。

已经迫在眉睫的家电连锁企业“变革转移”,当前更多的还是停留于线下卖场向线上电商的扩张,面对向三四级市场的进军速度还很缓慢。对于国美电器来说,要探索出有别于一二级市场“大店模式”之外的商业体系,来自内部中高层管理人员的“大龄化”和“思路僵化”已成为企业最难逾越的障碍。无论是黄光裕、杜鹃等企业所有人,还是以李俊涛、王俊涛、魏秋立、车贵先为代表的职业经理人团队,都已经对过去的商业体系产生了依赖和习惯。

值得庆幸的是,国美电器现有的综合实力和影响力,还拥有一定时间和足够的资源支撑企业在商业模式上的持续摸索。

逆势抢跑 欧意电器实施服务营销

■ 本报记者 安也致

都说淡季做品牌、旺季做市场,专业厨卫产品制造商欧意却选择在销售旺季启动前打服务牌。

日前,来自国内新锐厨卫领军品牌欧意电器宣布启动“全国免费安检”活动。活动期间,只要家中购买的欧意品牌电器使用一年以上,可拨打欧意全国客服热线4008805888咨询或到欧意电器全国终端卖场,活动现场进行免费安检登记,便可以享受来自欧意电器服务工程师提供的免费上门、专业服务。

以免费上门安检服务为突破口,

《中国企业报》记者获悉,欧意电器同期还启动“以旧换新”大型补贴促销,只要家中拥有使用7年及以上年限的欧意厨卫产品,参与欧意电器“七年之痒”评选活动,分享使用心得,便有机会获得“免费更换新机”的回报。同时,欧意推出的劲爆“安检特惠套餐”,通过全国统一价让用户以实惠的价格换购欧意电器的产品。

欧意电器营销公司总经理柯剑飞介绍,“2012年是欧意电器实施精准化营销策略的元年。一直以来,欧意电器秉承‘温馨服务到家’经营理念,从2009年就开始坚持推行免费安检服务,得到了广大用户的一致

好评。这也坚定我们通过服务回报用户,提升市场竞争力的决心和方向。”

家电行业观察家提出,“以服务为切入点,可以在当前中国厨电市场竞争两极分化的背景下,率先为欧意电器构建良好的口碑效应,并逐步建立起从营销驱动向品牌驱动的战略新体系。同时,免费服务的背后隐藏着企业在产品技术、市场营销等环节的综合实力,也可以精准地实现对用户的传递,从而提升用户对品牌的忠诚度”。

活动期间,欧意电器服务工程师会根据预约时间上门服务,对用户家

中的厨卫电器进行气密性、水路、电路、点火系统、燃烧系统等检查,并传授电器的正确使用方法和进行产品满意度回访。

为了更好地传播家电定期安检的理念,欧意电器还自主开发了一款“欧意厨神”的社区互动游戏,用户只要登录www.ou-yi.cn进入活动官网进行游戏下载,通过玩游戏虚拟体验欧意电器的各类产品和服务,还有机会获得惊喜大奖奔驰C200轿车的15年使用权。柯剑飞指出,“欧意就是要通过各种生动有趣的活动形式,使家电定期安检理念深入人心,彰显企业的社会责任感”。

多方政策力推 空调整能升级

在业内人士看来,“从国家专项节能补贴到联合国开发计划署的绿色节能项目专项资金和技术支持,其目的正是为了引导企业的产品技术升级方向,同时通过政策、资金、技术等方面的支持,给正在积极寻求企业竞争转型的国内空调企业注入新的动力”。

■ 本报记者 康源

从联合国到中国政府,今年以来,围绕我国空调产品节能升级的政策一个接着一个。

随着国务院“节能惠民”新政6月中旬开始实施并完成在终端市场的全面落地覆盖,实现对节能空调的补贴范围从变频空调扩大到变频空调,并展开第二轮的“节能惠民”工程高效空调器产品目录的招标,节能空调补贴新政已经深入人心,成为美的等空调巨头力推变频空调向全直流换代的最大推手。

日前,在由联合国开发计划署中国代表处(UNDP)、环保部环境保护对外合作中心等单位联合举办的“全球环境基金(GEF)节能房间空调器推进项目绿色节能先锋启动仪式”上,以美的空调为代表的国内空调领军企业获得“绿色节能先锋”称号,届时将在相关空调上加贴推进项目的标识。《中国企业报》记者从国家环保部获悉,参与这一项目的企业还将获得来自联合国开发计划署的资金和技术支持。

在业内人士看来,“从国家专项节能补贴到联合国开发计划署的绿色节能项目专项资金和技术支持,其目的正是为了引导企业的产品技术升级方向,同时通过政策、资金、技术等方面的支持,给正在积极寻求企业竞争转型的国内空调企业注入新的动力”。

节能政策的隐性门槛

无论是国家给予的节能补贴,还是联合国开发计划署的绿色节能专项补贴,并不意味着所有空调企业都能得到来自政策的扶持。

目前,国家对于享受节能补贴的空调企业,要求拥有年推广销售10万台以上高效节能空调的能力。全球环境基金对于参与节能房间空调器要拥有“技术推动和市场拉动”的双重能力,消除节能空调研发生产、销售及安装使用环节所遇到的阻碍。

这意味着,无论是在联合国及中国政府的产业政策的引导下,还是在节能空调的技术创新、产品研发和市场推广普及过程中,都是一场大企业之间的“从技术创新到实力比拼”较量。

自2010年全球环境基金节能房间空调器推进项目启动以来,通过公开招标,已经与包括美的在内的16家国内空调生产企业,和包括美芝(GMCC)压缩机在内的10家空调压缩机生产企业签订合同,规定了参与企业在研发节能产品、推动新型节能产品市场化等方面的义务及获得项目资金和技术支持的权利。

美的家用空调事业部总经理吴文新告诉《中国企业报》记者,“目前,美的空调已经获得来自全球环境基金最高等级‘一等’基本费用的项目资金,这将全面加速我们在国内变频空调产业推动的全直流升级换代步伐。”

作为国内空调整能升级的主要方向,变频空调在进入中国市场10多年后,正是在美的为首的领军企业推动下才获得快速普及。《中国企业报》记者看到,自2008年9月,美的在国内空调整能率先发起“变频空调普及风暴”,并在此后3年内快速推动变频空调在国内市场的全面普及,也实现了国内空调整能首次节能升级。

2011年底,在完成了变频空调全面普及,并连续3年称霸国内变频空调市场的美的空调,并未满足当前的国内空调整能现状,果断实施“全直流升级换代”浪潮,以当前全球主流空调整能技术的全直流变频技术,再度推高国内空调整能的整体节能创新水平。

全直流技术的未来空间

没有金刚钻,别揽瓷器活。各方政策对于空调整能升级的持续推动,最终仍有赖于企业在技术创新和产品推广等层面的落地执行,最终要完成对消费者需求使用习惯和意识的改写。在吴文新看来,“我们不仅要从业和技术发展的多个角度,提前为中国空调产业找到节能技术创新的方向和路径,还要从用户和市场等角度,完成节能技术创新与产品实际应用的完美融合,完成将节能技术优势、产品领先优势变成用户的最佳使用体验感受”。

当前,社会和市场各界的目光再度聚焦全直流变频技术,这被认为是当前全球范围内可以实现空调整能指标不断升级的创新技术成果,已经占据日本市场高达95%以上的市场份额。国家工程热物理专家、973项目首席科学家刘志刚教授指出,“全直流技术不只是技术上的领先,在产品成熟性、稳定性以及消费者购买的性价比等方面,都是中国空调整能升级的最佳解决方案”。

就在日前由中国质量认证中心推出的“空调长效节能评定”项目中,美的空调成为中国首家通过“空调长效节能认证”的企业,这正是得益于全直流变频技术所拥有的长效节能、广泛适应和稳定可靠等综合性能优势。在将空调综合性能检测从实验室模拟环境搬到家庭实际使用环境的检测中,美的全直流变频空调仍然保持着超强的节能效果、持续稳定性和可靠性。

一项检测数据显示:一款美的全直流变频空调,其挂机最低运行功率仅为30瓦,柜机最低运行功率仅为45瓦,相对于普通变频空调的节能效果可以达到59%左右。就在今年6月国家公布的首批节能惠民工程产品推广目录中,美的全直流变频空调87个型号全部入围,基本上完成了不同消费需求的产品全面覆盖。

