

# 痼疾未除 神舟电脑带伤过会

## 素有英雄情结的吴海军,面临着“一个好汉三个帮、一个英雄倍孤独”的尴尬

■ 本报记者 许意强

神舟电脑 IPO 成功过会的消息,并没有让公司董事长兼总裁的吴海军彻底轻松下来。

目前,神舟电脑在自身竞争优势不明、电脑市场增长后劲疲软背景下,面对“市场和舆论连篇累牍质疑批判”,如何获得来自机构投资者的认可最终登陆创业板,这无疑是目前吴海军面临的新一轮挑战。

过去 10 多年间,这位从素有“建筑之乡”之称的江苏南通走出来的创业者,在中国电脑行业开始复制“南通建筑”优质低价的理念,开始以“价格战”冲击电脑消费市场。不过,素有英雄情结的吴海军,却面临着“一个好汉三个帮、一个英雄倍孤独”的尴尬:隐藏在其“产业链断裂、低价策略失效、市场增长后劲乏力”问题背后的违背市场营销规律的渠道多头争利、总公司分公司二级营销费用增长、国代型物流平台商隐患未除等病根,正在成为影响神舟电脑可持续扩张的“毒瘤”。

### 被隐藏的渠道困局

“全国代理商”,这个曾经被诺基亚、三星等外资企业所痛恨,最终被全面抛弃的营销渠道,却还存在于神舟电脑的销售体系中,并在最近三年一直扮演着重要角色。

神舟电脑 IPO 招股说明书显示:在 2011 年企业前十大销售客户中,位居前三位的深圳中电投资股份有限公司、深圳越海全球物流有限公司、福建阳光集团为物流平台公司,另外还包括芜湖万利科技实业有限公司,深圳广惠集团有限公司共 5 家企业,全部为物流平台公司,年度总销售额达 16.77 亿元。

2011 年,神舟电脑营业收入达到 56.96 亿元。其中,直销占比达 14.46%,3C 卖场份额为 5.02%、经销份额达 80.53%。仅上述 5 家物流平台公司就占据公司 29.44% 的市场销售份额。同时,在神舟电脑全国所有经销商的销售份额中,上述 5 家物流平台公司的市场占比也达到 36.57%,占据着举足轻重的位置。

对于物流平台公司这一销售渠道,神舟电脑给出的解释为“部分经销商为了利用供应链优势降低采购成本,往往会选择通过物流平台公司进行采购。该类物流平台公司之间为买断式销售,除对部分客户给予一定的信用期外,一般在商品发生时通过银行账户进行货款结算。物流平台公司向公司采购商品后,通过销售给委托其采购的经销商实现最终销售”。

在实际的操作过程中,上述物流平台公司的职能显然与神舟电脑的解释并不相同。《中国企业家》记者看到,作为公司第一大销售客户的深圳中电投资股份有限公司,其从神舟电脑采购的产品,并非自己销售,而是再度卖给了神舟电脑分散在各个地区的经销商。

招股说明书公开的资料显示:深



本报记者 林瑞泉/摄

圳中电投资公司的销售对象中,包括南京和尔润科技有限公司、上海明龙数码科技有限公司、上海添元计算机科技发展有限公司、北京佳利时代科贸有限公司、成都新时代网络有限责任公司,覆盖北京、上海、河北、江苏、浙江、天津、四川等多个省市的 146 家销售门店。

同样,包括深圳越海全球物流、福建阳光集团等物流平台公司,也向神舟电脑的全国多个省市经销商直接供货。而南京和尔润科技有限公司及其控股母公司南京协力电子科技集团在 2011 年正是神舟电脑的第四大销售客户,年正销售金额达到 2.32 亿元。作为公司第四大销售客户的南京协力电子科技集团,一方面直接与神舟电脑达成战略合作协议;另一方面又在推动渠道扁平化,砍掉国代、省代,直接进行市县经销商的直营。神舟电脑还继续以物流平台公司名义发展国代,不排除与上述公司已经资金运作上达成某些交易;神舟将一些

产品直接让这些公司买断,再让旗下的经销商从这些公司拿货,换取资金支持。否则,神舟电脑是没有道理将电脑转一道手再卖给各地经销商,这其实是增加企业的渠道成本和营销费用”。

对于上述疑问,截至本报发稿前,《中国企业家》记者曾多次联系神舟电脑董事会办公室负责人史俞馨,均被其办公室工作人员以“人不在办公室,手机不方便告知”为由拒绝。

### 致命的市场经销体系

对于外界对神舟电脑还在发展“国代”渠道,增加渠道成本和营销费用之说,或许公司并不认同。《中国企业家》记者看到,公司在招股说明书中强调,“公司实行销售渠道扁平化管理,将毛利最大限度留在公司。全国拥有 50 家分公司,直接与各地的专卖店和经销商接口。截至 2011 年底,公司已经在全国建立 3900 多家经销店,覆盖全国所有省、直辖市、自治区一、二、三级市场”。

面对神舟电脑所强调的“渠道扁平化”,来自安徽的注册会计师朱士民并不认同,“按照公司已经公开的资料不难看出,神舟电脑的销售体系实际上是战略经销商与分公司并行。同时,在财务处理流程上分为财务中心和税务部两个部门同时进行。这种多选择模式对公司系统管理能力的依

赖性很大,一旦缺乏相应的支撑很容易造成财务管理、仓储管理和价格管理的混乱”。

目前,公司的销售渠道中除了上文提及的物流平台公司这类战略经销商,还包括苏宁电器等 3C 卖场以及由分公司直接对接的 2405 家经销商 3900 多家的专卖店。同时,仅公司在全国 50 家分公司设置中,每个公司同时配置经理、业务、财务、库管、客服、营销等岗位,截至 2011 年公司销售人员 450 人,其中分公司员工为 239 人。

在洪仕斌看来,“神舟电脑采取的并行营销体系,让战略经销商与分公司同时进行市场拓展,战略经销商的销售客户中,又是分公司负责管理和维护的经销商专卖店,这样很容易造成产品价格管理的混乱。一旦战略经销商为了消化库存,完成任务就会采取降价促销”。

同时,总公司、分公司再到经销商的多级营销体系,当前也被认为是违背渠道“扁平化”趋势的“多余之举”,应该是直接由总公司对地区经销商,中间由商务代理处负责维护和管理。朱士民指出,“注册在全国的分公司,在很多地方基金是按销售额来交的,每多出一个分公司的销售环节,都要多缴税费。同时,还会增加企业的营销成本和管理成本。此外,全国 50 多家分公司一旦出现偷税漏税行为,会增加整个上市公司违反税法的风险”。

洪仕斌认为,“无论是物流平台公司,还是分公司的模式,这与渠道扁平化没有任何关系,反而是增加企业的营销成本和费用。神舟电脑在额外设置这两个销售公司和平台的目的,应该是出于资金运作目的。特别是随着企业 IPO 之后,这两个体系就可以成为企业粉饰报表和业绩的一个中枢,可以通过调节这两块的销售业绩完成企业整体业绩的稳定增长”。

在洪仕斌看来,“神舟电脑采取的并行营销体系,让战略经销商与分公司同时进行市场拓展,战略经销商的销售客户中,又是分公司负责管理和维护的经销商专卖店,这样很容易造成产品价格管理的混乱。一旦战略经销商为了消化库存,完成任务就会采取降价促销”。

同时,总公司、分公司再到经销商的多级营销体系,当前也被认为是违背渠道“扁平化”趋势的“多余之举”,应该是直接由总公司对地区经销商,中间由商务代理处负责维护和管理。朱士民指出,“注册在全国的分公司,在很多地方基金是按销售额来交的,每多出一个分公司的销售环节,都要多缴税费。同时,还会增加企业的营销成本和管理成本。此外,全国 50 多家分公司一旦出现偷税漏税行为,会增加整个上市公司违反税法的风险”。

洪仕斌认为,“无论是物流平台公司,还是分公司的模式,这与渠道扁平化没有任何关系,反而是增加企业的营销成本和费用。神舟电脑在额外设置这两个销售公司和平台的目的,应该是出于资金运作目的。特别是随着企业 IPO 之后,这两个体系就可以成为企业粉饰报表和业绩的一个中枢,可以通过调节这两块的销售业绩完成企业整体业绩的稳定增长”。

# LBS 投资全线“沉没”

虽然在多数企业看来,没有庞大的用户规模或者行业第一的用户量,谈论 LBS 的商业模式为时过早,部分企业还是开始了初步的尝试。

■ 本报记者 郭奎涛

去年以来,基于用户地理位置的服务 LBS 正在成为一个新的金矿。遗憾的是,砸了数千万元之后,第一批以“签到”为人们所熟知的 LBS 企业已经所剩无几,继续砸钱的人人、新浪、美团和腾讯等互联网大腕依然找不到明确的出路。

“SOSO 地图一直是零挣钱,我们只能做好产品,保证用户数量持续增长。没有四五千万甚至上亿的用户,根本不敢考虑盈利的事情。”腾讯地图平台助理总经理王建宇说,自 2010 年 SOSO 地图在腾讯研究院孵化以来,每年的投入都在 4000 万元左右,“不过作为一个比较有前景的项目,腾讯花这么多钱养着还是值得的。”

关于 LBS 未来发展方向,有人提出了本地化生活服务平台或者本地化移动电商的构想,但是考虑到这需要的时间、金钱和耐力,至今没有一家企业明确表示会将其付诸实践。在已经介入 LBS 的数家企业给予记者的答复中,无一不是强调目前只是在“探索”阶段。

### 大家都在烧钱

LBS 与中国用户的第一次熟识是从“签到”开始的。2011 年,国内一度出现了五六十家签到服务网站。艾瑞甚至兴致勃勃地在当时的一份报告中写道,位置签到服务用户规模将以 290.6% 的年度复合增长率飞速增长。才过了半年,嘀咕、切客和街旁等签到三大巨头已经寻求转型,其它小公司干脆关门大吉了。

“签到火的时候,那么多风投进来,哪家不得投个数百万上千万的,现在大都打了水漂。”一位投资行业的人士告诉记者。

以嘀咕网为例,其在“签到”高峰期间已经拿到了 300 万美元的投资,如今的用户已经达到了 500 万,其创始人李松仍然表示,还会继续融资,“LBS 还要烧 3000 万美元”。

即使如此,LBS 的追随者仍然前赴后继,不仅包括周百通、赛赛身边等地区型的小公司,还涵盖了腾讯、百度、新浪、人人和美团等互联网行业的各个巨头,大都已经推出了基于用户位置的商家优惠信息服务。

“一直在烧钱,主要是我们几个合伙人自己的钱,大概投进去几百万元了。没有收入,目前公司正在寻求融资。”周百通创始人兼 CEO 李敬求坦言,他的这款产品“用户流量不大,只能免费提供给商家,算是培养市场”。

易观国际分析师尹兴隆分析说,虽然整体用户数量可能有千万级别,但是 LBS 强调的是本地化的服务,具体到某个地方某个商家,可能只有数百人,真正前去消费更是寥寥无几,转化率太低,无法吸引商家合作。

“目前大家根本不谈盈利的问题。互联网行业老大效应很明显,只有老大,没有老二。不做到用户数量第一,即使盈利也存在被淘汰的风险。”王建宇还认为,在这场长跑中,你可以中途停下来吃饭,但是会输掉比赛。

### 开发方式粗暴

虽然在多数企业看来,没有庞大的用户规模或者行业第一的用户量,谈论 LBS 的商业模式为时过早,部分企业还是开始了初步的尝试。

其实,这种尝试从“签到”时期就已经开始了,大致可以概括为“签到+分享”的模式。用户签到之后可以与好友分享自己的位置及相关信息,还可以得到签到公司的“勋章”等虚拟奖励。

“签到的形式过于单一,用户开始会在潮流的感染下去做,时间长了就会觉得枯燥,导致黏性不够。最重要的是,签到+分享的模式没有充分挖掘 LBS 的商业价值,没有形成有效的盈利模式。”一位曾经从事于签到网站的人士说。

在这种情况下,部分签到公司选择了转型,选择与团购网站合作,向用户推送周边的团购商家,让用户通过手机可以对周围的优惠活动一目了然,这就是切客网率先提出的“LBS+O2O”模式。如今,百度、人人、美团基本都是采用这种方式。

“我不看好有些企业与团购的合作,这是一种很粗暴的方式。O2O 中的线下是一个非常广泛的范围,包括餐饮、服装、休闲等各种生活服务,团购只是其中很小的一部分。简单地为用户提供一些团购等优惠信息,这不是真正的 LBS。”王建宇说,另一方面,通过与团购的合作能否为 LBS 增收也值得商榷,原因是团购由于信息的海量性和时效性,给 LBS 平台的成本负担很重。

据悉,百度地图曾试图与团购合作,结果人力成本远远超过收取的费用,只好作罢。在腾讯 SOSO 地图上的团购商家,也一律都是免费入驻和推广的。

### 本地服务平台的困惑

“我们的核心是发展‘本地服务电子商务’,LBS 是为了让用户更方便地了解到附近的本地服务业商家。从目前来看,北京、上海、广州等主要城市的用户使用这一功能比较多。”对于美团网新版客户端增加的“周边”栏目,美团网相关负责人如是表示。目前美团 LBS 正在研发阶段,已经推出手机和 PAD 客户端服务了。

这里的“本地服务电子商务”即是指本地化生活服务平台,越来越多的用户认为,这或者是未来 LBS 发展的一个方向。可以支撑这一观点的是,今年二季度,大部分主流移动支付交友类应用陆续向本地生活服务类应用转型,一度导致该细分市场用户规模增速下滑。

“通过高德手机地图搜索框,用户可以找到包括热门的团购、餐厅、4S 店、酒店在内的全面本地生活服务信息。这还不是理想的一站式本地生活服务平台,因为是只能搜不能直接交易和支付。”尹兴隆认为。

本地化生活服务平台的另一雏形则是美团网和大众点评网,它们不仅可以搜索还可以直接完成交易。但是两者也都有各自的缺陷,前者的服务内容仅限于团购业务,非团购业务无法提供;后者的内容更加侧重餐饮行业,娱乐、生活等其它行业也存在空白。

“未来理解的 LBS 平台应该是各个细分领域的老大堆在一起的,有做团购的,有做酒店的,有做娱乐的等等。还有一种可能就是,打造成类似于新浪这种 SNS 平台,每个用户都是周边生活服务信息的传播者和浏览者,但是这些信息又很容易淹没在 SNS 平台的海量的内容中。”王建宇强调,这只是猜测,目前腾讯也只是在探索。

# 稀土业格局未定 割据已难避免

■ 本报记者 张龙

今年年初,工信部曾提出把现有国内稀土企业最终整合为两三家大型企业的设想,但随着广东、福建稀土集团的成立,这一想法正在成为“虚无”的概念。

有知情人士告诉记者,厦门钨业作为福建稀土整合的龙头,是被钦点的。今后的发展方向是做高端的稀土产业,打造完整的稀土产业链。

“以前,有部委领导来视察过,对我们的发展模式比较认同。”该知情人士说。

在地方稀土整合如火如荼之际,工信部副部长苏波也表示,稀土大集团的整合也要考虑地方利益,不然无法得到地方的支持和配合。央企要参与整合,不一定要控股,参股也可以。整合主导权也可以在民企手里。

早在去年 5 月,国务院曾发布了《国务院关于促进稀土行业持续健康发展的若干意见》,文件对我国稀土行业进行了大体发展方向的规划,其中明确提出,要用一到两年时间基本形成以大型企业为主导的稀土行业格局,南方离子型稀土行业排名前三位的企业集团产业集中度达到 80% 以上。

但随着多个地方建立自己的稀土集团,这一设想显然已经很难实现。

### 地方“分割”稀土

上述知情人士告诉记者,省里要求厦门钨业能起到带头作用,并且给了政策,希望能有上下游配套的产业园。

而近期发布的《福建省加强稀土资源保护,科学开发稀土资源行动方案(2012—2015 年)》显示:明确福建省将以厦门钨业为主导整合开发省内稀土资源。2012 年底完成以公司为核心的福建稀有稀土集团公司的组建,形成大型企业引领稀土产业发展格局。

在其他省市,内蒙古包钢稀土(集团)高科技股份有限公司集中发展北方稀土资源;四川江铜稀土有限责任公司主攻四川省内资;江西赣州稀土矿业公司控制赣州地区稀土矿山;广东以广晟有色金属股份有限公司为核心整合广东省稀土产业,中国铝业股份有限公司则整合江苏 5 家稀土企业和广西稀土资源。

即便是在湖南,湖南省稀土产业集团有限公司也正在初步组建中。有其他媒体报道称,此前湖南省有色金属管理局和湖南省稀土金属材料研究院曾做过一个整合方案,当时,方案里打算引入国内一家大型央企参与,但这个方案最终并未能得到通过。

地方政府对于稀土的热情可见一

斑。

赣州一家稀土企业副董事长周先生此前曾告诉记者,不管是央企主导整合,还是地方政府主导整合,起码可以让这个行业规范一些,以前散乱的局面下,大多数稀土企业都吃过恶性竞争的亏。

中国稀土行业协会秘书长马荣璋说,中国稀土行业原有稀土企业 126 家,产能约 32 万吨,远远大于每年约 12 万吨的世界总需求,因此需要进行行业整合,提高产业集中度。

周先生告诉记者,别说全国了,自己公司周边同类型稀土企业都有 10 多家,如果每个省市都有一个稀土集团,将来也还是一样会遇到同质化竞争的问题,最后可能还得拼价格,仍然是各自为战。

### 央企变成“配合部队”

在福建省稀土整合中,记者看到了五矿的影子,五矿有色是厦门钨业的第二大股东,拥有其 20.58% 的股权。在福建的稀土整合方面,五矿终于分了一杯羹。

这样的整合,既可以被看做是省内重组,也可以被视为有央企参与的整合。

在这样的局面下,工业和信息化部