

## “京东战美苏”揭示传统商业模式之困

# 传统卖场悖论： 坚守优势，还是烧钱转型？



王利博制图

■ 本报记者 张艳蕊

先是挑起价格战的京东刘强东删除了此前准备周一推出全线价格战的微博，继而，双方都只是隔空喊话：“价格战没有停止。”但似乎都没有原来的热情。8月24日，《中国企业报》记者分别来到位于北京望京的国美、苏宁两家卖场，尽管国美店橱窗上“店内下单、全场低于网价”的标语，但卖场已根本看不出与价格战前有何不同，而不远处的苏宁甚至根本看不到网上比价等价格战的影子。

京东与国美、苏宁大战在吸引了无数眼球和骂声后，终于不了了之了。

然而，由此次网商挑战传统卖场所带来的话题，似乎不应该被传统商业企业忽略——一种革命性的商业模式兵临城下，传统商业企业是应该硬拼还是转型？

### 搅局者的“破坏性入侵”

从之前的360周鸿祎为进军手机业而对垒小米雷军，到京东为进入大家电零售业而大战“美苏”，以至目前的中储粮为推出其调和油品牌而自揭行业的短，以“搅局者”身份入行的后辈似乎都选择了“破坏性入侵”作为营销手段。

专栏作家程苓峰是这样定义“破坏性入侵”和法则的：当发现一块传统市场的价值高地可以被自己的新能力所取代，那么就高调戳穿这个“商业秘密”，以积聚群众情绪和产业关注，短期内强势引入自己的规则。因为对方的发展在不断缩短跟我在新能力上的距离，所以越快越好。

与国美、苏宁相比，京东虽然还有一只脚踩着传统行业的船，即把传统连锁门店模式改为仓库连锁，但其一半的电商身份，是其敢于挑起价

格战的底气。

对此，资深策划人刘如江在接受《中国企业报》记者采访时分析认为，抛去此次价格战背后所暗藏的营销策划、上市动机、股价因素不谈，单从电商与传统卖场价格战的层面分析，京东的仓库都位于城市边缘地带，与全部位于繁华地段的国美、苏宁相比，从地价、房租上就节省出了很多成本，价格战拼的要素之一就是成本，再加上电子商务本身所带来的人力成本的节约，电商开打价格战是有足够的能说服消费者的理由。

正如当年轻装上阵的民营企业与背负退休职工养老、企业小社会的国企拼抢市场一样，如今的电商与传统卖场拼市场，胜算的概率是必然大的。

### 资本黑洞的逆向释放方式

当然，对于这种搅局者的破坏性入侵，其背后金融的压力不容小觑。如果没有风投源源不断的资金投入，电商们不会这样“自杀式”去抢份额的，这也是电商企业与传统商业企业“生长过程”最重要的差别。

刘如江在接受《中国企业报》记者采访时认为，很关键的一点是全球范围内海量的资金没有去处，资本过剩保值增值的压力大，同时，靠谱的项目和投资渠道相对不足，因而轻资产模式才会席卷全球。

不过，业内人士认为，作为电商企业，并不是说资本对于京东这种烧钱模式满意，只是没有更好的选择和投资渠道。业内人士分析，现在在京东可能做好了两手准备：一边推进IPO，一边寻求下一轮融资。“投了三轮，PE们都还没有看到回报，进退两难。京东还在亏损，并受到苏宁、国美的挤压越来越严重，再跟投的话，PE们没有信心，退出现在又没有时机。”

但实际上，后来发现这个网站的

资金黑洞的效率越来越高，过高的利润比例转化成资本积累，形不成消费，只进不出，就像宇宙中的黑洞一样。

“消费基本是一个定数，弹性远远没有资本黑洞的吸附强大。烧钱投的钱最终还是以失败收场，从来没有真正赚过一分钱，这也是资本黑洞的逆向释放方式。”刘如江认为。

苏宁电器董事长张近东到苏宁易购慰问表示，8月18日电商大战中易购表现优异，集团将对其进行嘉奖，员工购房补贴和员工持股计划等将陆续推出，称那些靠价格炒作、资本输血的企业，不过是靠吃兴奋剂获得短期膨胀，不可能持续发展。

但不可否认的是，新型商业模式很可能靠强心剂加轻装上阵，而一跃成为行业“唯一”，而不是行业“之一”。

### 传统企业内部创新的悖论

那么，面对新技术越来越方便消费者网络购物的趋势，传统卖场会坐以待毙吗？

“当然不是。”刘如江对《中国企业报》记者说，“国美和苏宁不是没有看到这种趋势，他们很早就成立了国美网上商城、苏宁易购，但是，现实是，在一个传统行业内部创新商业模式是根本不可行的，传统卖场的销售人员会指责这种电子商务形式分流了他们的客户，所以会造成业绩滑坡，所以最后只剩下内部争抢客户了，内耗太严重了，却没有人看到，其实，外面如京东这种电商才是他们共同的竞争对手。”

事实上，面对新的浪潮袭来，很多大公司都会在内部搞一些创新业务。如目前最常见的创新业务就是同时做一个网站。

但实际上，后来发现这个网站的

部门就是一个怪胎，在单位里面可能会饱受歧视，因为这是一个花钱的部门，而且花钱的量级跟以前不一样。《21世纪商业评论》主编吴伯凡就分析指出：传统企业是一分钱一分钱抠出来的，互联网公司是一堆钱一堆钱去烧的。

除了互联网，其它的一些企业创新部门也是同样的遭遇。比如柯达的数码业务，索尼的数字音乐部门，最后都是无疾而终了。

数码相机是柯达公司发明的，但是最终成就数码相机的只是其他公司，可以说，是柯达自己发明了一种自己命的产品，最后把自己的命给革掉了。

对于创新性业务，一般都是好创意，是一个很好的业务方向，但是在这个企业组织已经形成了一个完整的文化、战略、组织结构框架下，你来做一个新业务，基本上是没有成功的可能的。

一位某电信企业高管在接受《中国企业报》记者采访时曾向记者介绍了他自己的案例：当年，初入职场时他给公司总经理写信，提出要利用3D技术模拟手机，增加用户体验，促进手机销售，总经理最后的处理结果是：可以做，但公司不会投入研发费用，你如果做出来，公司购买你的产品。他的第一桶金就这样获得，同时，也让他到目前为止一直在公司高管和自己创业公司管理者的身份之间转换，很是痛苦。

刘如江给《中国企业报》记者讲了另一个案例，当初，腾讯不是没有想过做微博，现在回头看，由于腾讯当时的用户量巨大，如果腾讯率先扶植微博，可能就不会有新浪微博的今天“占据大半江山”的局面。但是，由于腾讯积累的用户太大，反而不敢轻易转型或者拓展新领域，原有的积累造成拖累。

更不要说其他工业企业、旅游行业。哈佛大学的教授克里斯滕森从理论上和案例上都已经证明：如果一个新业务放在大公司里作为一个业务部门，最终一定会失败，业务看上去有一定相关性，其实很多公司忽略了新业务和旧业务的基因的差异。原来企业所有的优势，都将成为掣肘新业务发展的反向力。

新的商业模式，从诞生那天起，就是与旧模式逆向的生长方式，而新模式的宿命就是来革旧模式的命的。

革命式创新，可能是置之死地而后生，作为企业管理者，你敢试吗？

### 一周视点

## 企业家党代表： 上“十八大”唱主旋律

■ 汪静赫

熊维平、宁高宁、任洪斌、任建新等数十位声名赫赫的中国企业家，即将在十月北京共聚一堂，届时他们都有一个共同的身份：十八大代表。

企业家党代表们都带着各自的“企业故事”，有的白手起家，有的临危受命，有的力挽狂澜，他们在各自的人生路上，成就了属于自己的创业传奇和商业妙笔——在此过程中，不仅需要胆识和勇气，更需兼具独到的眼光和谋略。在他们的奋斗之路上，除了那一个个辉煌的企业业绩，还包括闪烁着耀眼光芒的商业智慧——后者不仅带领企业飞速发展，也是推动这个时代前行的强大动力。

自从当选十八大代表以来，中国石化扬子石油化工股份有限公司总经理马秋林比以前更忙了，因为他打算在十八大召开前的这段时间，“尽可能多听一听来自基层的声音，将老百姓对经济社会发展的意见、建议带到会上，为党和政府相关方针政策的制定建言献策”。

作为地方国企负责人当选的十八大代表，马秋林在兴奋之余有着更加强烈的责任感和使命感：“我们将认真履行好国企应该承担的政治责任、社会责任和经济责任。将企业的发展战略与下一步的国家战略相结合，承担更多‘绿色’责任，为地方经济可持续发展做出更大贡献。”

这种使命感和责任感同样也是其他企业家党代表的共性。

日前，中粮集团董事长宁高宁再一次以熟悉而坚定的措辞向媒体回应食品安全：“大企业应承担更多责任。食品安全问题，从企业自身是没有借口的，特别是大企业没有借口。”

宁高宁的职业生涯是一趟完整的国企之旅，最著名的不只是变革华润，还有空降中粮。早在2005年初到中粮之时，他就对这个还很陌生的大国企业有了自己的判断：“未来的中粮在我们这代人手上。这也是我们的使命之旅。”

像宁高宁这样的使命感和责任感，在其他肩负重责的国企、央企老总身上同样呈现。

对于中国机械工业集团有限公司董事长任洪斌来说，最看重的是作为国机人的“传承与担当”，他经常对员工说的话就是“增强政治责任感和使命感”——因为他始终怀揣着那个由“中国制造”到“中国创造”的梦想。“国机集团作为中国机械工业的领军企业，义不容辞地要承担起振兴民族机械工业的重任。”任洪斌说。

中核建设集团公司党组书记、总经理穆占英时刻以使命与责任作为个人及企业的“主旋律”。“很简单，只有做‘核’，我们才能做好。这是几十年的历史所决定的，也是我们的使命。”穆占英说。

使命感和责任感是一种执着的内心坚守，而创新精神则是推动企业发展的外在推手。对于企业家党代表来说，创造力是可以激发一切的自信和冲击未来的勇气。

《他，创造了361行》——这是多年前《人民日报》的一篇头版头条文章，“他”就是现任中国化工集团公司总经理、党委书记的任建新。那时，20岁出头的任建新，在一间破旧的“防空洞”里创建了中国第一家从事专业清洗的企业。2002年，他还起草了《关于组建中国化工的报告》上报给国家经贸委和中央企业工委。十多年后，作为一名“草根创业者”，任建新的商业智慧剧增，不仅实现了“大化工”梦想，使得中国化工集团成为最具“民企特色”的中央企业。

“在当前大环境下，央企领导人需以全球视野和超前思维，来审视定位和谋划企业转型与发展，才能抓住历史机遇，抢占后危机时代激烈竞争的制高点。”熊维平说。

而在中国电信集团董事长王晓初看来，“唯有创新，企业才能抓住机遇。”他所领导的中国电信集团正在“学会站在巨人的肩膀上，快速形成核心能力，发挥研发单位作为企业创新引擎的重要作用”。

## “抱团者”扛大旗

■ 江雷

不怪任志强在2012年上半年的互联网大会上尖锐地批判“你们行业的企业不团结，不抱团，不像房地产企业。”聘请他这个“局外人”来参加论坛的企业家吴鹰表示，“这个行业的人必须听一听其他行业企业家的态度，才有可能换位思考”。

8月24日前，雷士照明公司因为“不抱团”，股价低到了“没边”。8月25日以后，雷士照明开始“抱团”，股价开始攀升。企业家无论属于哪个行业，都是中国企业家群体的一员。每一次公开商业演出，都不同程度地表达出行业精神、行业德行、行业文化是否升级。

经济学家称此现象是“一个哲学命题”。但是，作为公众，我们无法要求每一位商业领域的创业者、投资者都是哲学家，都可以做到像伟大企业家那样的胸怀宽广，惠及天下。正因为基于对“商业本性”的理解，所以当京东商城老板刘强东微博最后一次暴露大股东言：“打，往死里打”时，社会舆论立即形成主流文化，对刘强东以及企业品牌给予“鄙视”。

一位营销专家说：“这些年不大提品牌美誉度了。靠广告吹出来的知名度想转移到美誉度，那真是考验企业家是否真正伟大的关键点。中国企业品牌之所以不成为世界品牌，难就难在美誉度的保持上。”

8月22日，距“国酒茅台”通过国家商标局的初审已逾满月，各家酒企的反对呼声也随时间的推移而有所衰弱时，白酒行业营销专家肖竹青对中新网财经频道说：“我可以负责任地讲，四川的酒业一定会站出来提交异议，但可能不会站出来说。我相信四川企业一定会去递交异议申请。”

这种“精神上的排队”也属于一种抱团。

新浪微博实名认证为“会稽山绍兴酒股份有限公司品牌管理部经理、教授级高工的杨国军”微博上直呼：“要说真正的国酒，应该是黄酒。黄酒之黄，不仅仅指炎黄子孙、黄土地、黄皮肤、还是黄河、黄裳元吉之黄。”持“抱团才能取暖”观点的安徽古井贡酒股份有限公司总经理梁金辉认为：“大家应该维护民族品牌。”

任何一位在行业领域具有“知名度”的企业都希望通过“抱团”彰显实力和地位。抱团不抱团，肯定是企业需求导致，从中也可以看出每个不同企业的不同状态和趋势。“国酒”商标纷争，暴露了当下国内白酒业鱼龙混杂的现状，热衷造概念。高崇品牌机构CEO许广崇表示，知名酒企更重要的是，应致力于行业标准的推进，提升中国酿酒业整体的品质与形象。

这个时代是需要理性建设的时代，企业家们只有站得高才能看得远。雷士事件的发展给很多企业带来的启示是：财务的零不可怕，商业精神的零才是企业家最大的失败。

### 记者手记

## 商业模式转型需要“以子之矛攻子之盾”

■ 张艳蕊

企业内部创新是一种在企业危机驱动下产生的变革的举措和动机，但这种创新往往很难用自己的矛攻破自己的盾。因为对于一个企业来说，这是一种“组织的惯性”。这种“组织的惯性”有一种自我求存的能力，就是消灭这些新的、可能会革他命的业务模式。

电子商务是资本驱动、上市导向，不是客户驱动。区别于传统的B2B商业模式、B2C的商业模式和B2B的商业模式是非常不一样的。B2C模式刚开始时业务虽然很小，不

赚钱或者只赚一点点钱，但面对的客户数量却是非常庞大的，是单个的客户，互联网本身的逻辑和传统的业务的逻辑也是很不一样的，互联网的逻辑是尽可能地占有市场份额，先有用户、流量再来找赢利方式，而传统企业是根本不信任这种逻辑的。

苏宁做电子商务是倒过来做的，而且是不知不觉间做的。比如，苏宁的物流系统，但挑战也在于这个业务到底是一个企业的内部部门还是一个独立的企业？如果他是一个业务部门，其他部门就怎么看怎么不顺眼。首先工资高，其次烧钱，另外

不赚钱，创造的效益比别人低。

很多传统企业以为自己优势，但是在做互联网上你的优势很可能是最大的障碍，因为互联网最大的核心秘密就是打破资源垄断，当你“有”，就有局限性，当你“无”，就有无限的可能。所以从来都是一些赤贫者和新进入者最终夺取市场，因为这种状态具有一种婴儿般的心态，可以直面问题本身而不是直面问题所引发的各方面因素。

一个很明显的现象就是，没有一家媒体把自身的新闻网站做成与其影响力相匹配的程度，传统媒体内部做一个互联网部门都很难成功，

更不要说其他工业企业、旅游行业。

哈佛大学的教授克里斯滕森从理论上和案例上都已经证明：如果一个新业务放在大公司里作为一个业务部门，最终一定会失败，业务看上去有一定相关性，其实很多公司忽略了新业务和旧业务的基因的差异。原来企业所有的优势，都将成为掣肘新业务发展的反向力。

新的商业模式，从诞生那天起，就是与旧模式逆向的生长方式，而新模式的宿命就是来革旧模式的命的。

革命式创新，可能是置之死地而后生，作为企业管理者，你敢试吗？