

巨人时代的思考 之企业案例

作为一家从中国家电零售分销领域成长起来的千亿家电巨人,20年来苏宁电器是在社会各界的不解、质疑、批评声中以及与众多家电零售商的“分分合合、打打闹闹”风雨战斗中成长起来,其成长经历、竞争手段、战略布局值得研究与剖析。

# 转身服务商 家电商业巨头“自闹革命”

■ 本报记者 许意强 / 文

当张近东以极其沙哑的嗓音宣布,“未来10年将打造一个精细化、科技化、全球化的新苏宁”时,人们或许可以理解,沙哑嗓音背后的张近东过去20多年来为了苏宁连锁事业呕心沥血付出,未来这种付出还将持续上演。

近年来,作为苏宁集团创始人的张近东在不同场合提出“超越沃尔玛,打造世界型企业”的目标。这一目标的底气正是来自于,苏宁已拥有中国商业连锁第一、中国民营企业第二、中国企业前50强等成就。

不过,今年以来随着永乐电器创始人陈晓以聊天方式披露“老东家”国美电器存在“压榨上游供应商、盲目开店无序竞争”等问题,再度引发了社会对于家电连锁企业“商业模式”的讨伐。眼下,张近东领导下的苏宁电器到底如何构建适合中国的新零售商业模式,打破零售关系恶性循环,构建企业增长的新动力?

## 自闹革命

继续开店,成为当前所有家电连锁企业都无法绕开的老命题。在北京大学中国经济研究中心副教授汪浩看来,“门店数量是家电零售商的竞争力,网点越多谈判和议价能力越强”。

同样,在苏宁未来十年战略规划发布会上,苏宁电器总裁金明透露,“计划以每年新增200家店的速度,到2020年实现3500家店面的连锁布局,最终实现6500亿元的年销售规模”。

市场调查公司中怡康的预测显示:未来十年国内社会消费品零售年均增幅超过15%,家电消费复合增长约为12%。2015年国内家电市场容量将达到17600亿元,2020年预计达到31000亿元。国务院发展研究中心市场经济研究所所长任兴洲则指出,“十二五”规划最大的亮点是扩大消费、拉动内需,加之区域协调发展、城镇化持续推进,给苏宁这样的零售企业带来新的机遇。”

不过,到底以什么力量来推动苏



张近东开启苏宁未来十年战略转型

宁在未来10年实现年增200家门店的扩张速度,张近东给出的答案则是“科技转型,变身服务商”。就此,金明向《中国企业报》记者表示,“公司创立之初,董事长就明确了服务是苏宁的惟一产品。未来,在经营模式上,苏宁将加强定制销售(STO),针对政企业客户、中小企业和家庭用户的差异化需求,进行一对一的定制开发,实现设计、安装、监理、售后一条龙服务。在产品拓展上,将在现有的家电3C产品基础上,为各类消费者提供更多的系统集成服务和整体解决方案。在渠道开发上,将通过实体店、B2C销售、定制服务、分销销售四大类同步展开。”

苏宁副总裁任峻的解读更为直接:“未来苏宁不再是经销商,而是各种系统的集体服务商,最终为顾客需求信息和产品功能设计的产业融合服务,产品生产和商品流通的供应协同服务,商品销售服务和资金服务、采购服务和仓储物流服务整合的资源服务”。

## 扶植中小企业

不过,《中国企业报》记者看到,未来中小企业将被苏宁提升至前所未有的高度。金明表示,苏宁将在未

来全面提升自有产品的销售,最终为培育中国制造、扶持中国创造尽一份社会责任和担当。

据悉,苏宁将借助网络分销平台,面向发展中的品牌以及有创意、无渠道的中小型企业,提供资金、渠道和服务网络的扶持,成为他们的孵化器;同时,针对品牌较成熟以及有技术、有产品、渠道不发达的企业,在提供自有连锁网络的同时,建立社会分销渠道,提供资金、物流和售后服务支持,协力开拓市场。

除了为中小企业发展搭建战略平台,苏宁似乎还要走得更远。金明表示,苏宁将强化绿色门店标准,推进统一的后台制作、建筑材料可回收,加强店面智能化温控、亮度控制系统的研发与推广,打造集“绿色、环保、科技、智能化”于一体的连锁店。

对此,奥维维家电研究院院长张彦斌指出,“苏宁等连锁企业短期内的快速扩张,正是得益于我国经济快速发展的政策红利以及家电制造商发展壮大的产业红利等共同推动。未来,随着家电商业企业的壮大成长,也应该反向作用推动家电制造业的升级转型。”

未来,已足够强大的家电连锁商

担起更多的社会责任。张彦斌认为,现阶段来看,苏宁已经具备了相当的实力,从谋求规模化扩张向市场的深耕细作和差异化转型来推动整个家电产业的持续增长。

## 构建内生循环

从保持一定的开店速度和频率到发展多形态的销售渠道;从硬件的直接销售到软件系统的集成服务;从销售商到转型服务商,提供满足不同客户、不同供应商的系统解决方案,苏宁新一轮的转型革命不仅“涵盖面广、任务重,且跨界大”,自推出以来也遭遇了一些行业人士的质疑,“苏宁到底拿什么推动这一轮声势浩大的自我革命?”

日前,苏宁公布了上市以来的第四次定向增发预案,预计融资金额为55亿元,其中将不超过17.87亿元用于300家连锁店发展项目,不超过29.50亿元用于物流平台建设项目,不超过2.22亿元用于信息平台升级项目。

金明介绍,苏宁将着力于物流基地建设和服务能力提升,到2015年,全国60个物流基地将完成建设并交付使用。到2020年,将建成以60个现代化物流基地为核心的覆盖全国的物流网络,同时在全国建成10个自动化仓库支撑小件商品的自动化物流。

起步于2002年的苏宁“1200工程”也成为中国家电连锁专业人才“黄埔军校”。目前一到八期的“1200工程”招聘应届大学生高达2万多人。2-3年内,该工程中80%以上的人员成长为部长级以上中层管理骨干,部分一期、二期员工成长为公司高层管理人员。《中国企业报》记者则在苏宁总部基地看到,苏宁大学占据了一幢独立的建筑,这里将培训家电连锁高级职业经理人。

正如一位投资者在参观了苏宁未来概念店后所说的,“如果说过去十年,苏宁国美的成功都来自于野蛮式成长,那么从今天开始,完成了多桶金积累的苏宁电器开始了以正规化部队、战略性体系布局考虑中国家电连锁产业今后的发展了。”

计算机信息系统集成、安防物业系统集成。最终,还将拓展电信充值、保险业务、票务预订、在线图书、娱乐咨询等虚拟产品服务。

转型服务商。作为一家传统的销售商,多年来苏宁电器的盈利模式颇为简单:“大规模化低价采购+全国性平价零售”。不过,在未来十年,苏宁的这一商业模式将面临新的冲击。主管信息化的副总裁任峻首次在媒体露面,就为家电零售业态带来了新的冲击。任峻透露,未来十年信息化战略就是“四网合一”,即高效高速的物流网络、贴心舒适的店面体验网络、便捷发达的多媒体交易网络、智慧共享的管理网络。作为苏宁的供应商们,完全可以依托苏宁的四网模式实现自我的信息化创新。



## 热点解读

# 变频空调商战升级 企业转战中高端

■ 本报记者 许意强 / 文

变频空调市场化普及已成定局,不过新一轮的考验再度摆在众多空调厂家的面前。

6月初国家对于变频空调节能补贴退出,变频空调与变频空调间的价格差被迅速缩小,变频市场再度放大。中怡康数据显示:2011年4月,变频空调市场零售量和零售额分别达到48.75%、56.40%,全年市场份额突破50%已无悬念。

不足三年,国内空调市场迅速完成了从变频向变频的升级转型。不过,《中国企业报》记者在卖场走访中看到,当一批企业正疲于应对变频向变频的销售转型时,以美的为代表的领军企业于今年初开启了新一轮的变频商战,提出打造以国家专利技术为驱动的变频空调升级,从普及期的追求市场规模最大化,到成熟期的实现产品中高端升级。

对此,美的制冷家电中国事业部副总裁王金星指出,“在完成了对变频的规模化普及后,作为产业升级的领导者,美的必须要通过核心技术创新,率先实现对变频空调产业的升级转型,为整个产业探索新的增长空间。”

## 一家欢喜多家愁

近年来,变频空调普及浪潮真可谓是“一家欢喜多家愁”。今年,美的再度表现出了其在变频市场的强势领跑地位,不仅提出了“两年内在国内市场讨论变频空调”的发展目标,还提出在2011冷年实现变频空调销售800万台、市场占比达50%的战略目标。

与美的在市场上的“步步领先”相比,一批中小企业变频拓展之路并不顺畅。《中国企业报》记者在北京苏宁的多家卖场看到,很多空调企业的变频产品线主要以挂机为主,没有柜机,且变频机型号只有2-3款,售价仅比变频机高出300-400元,消费者选择空间较小。

一位空调业内人士指出,“现阶段,相对于变频挂机,变频柜机的技术门槛较高。近年来,一些中小企业通过与三菱、NEC、日立等企业合作,直接外购变频控制器、芯片解决方案,可以规模组装生产变频挂机,但在柜机上,产品的技术稳定性较复杂,很多新切入变频市场的企业,短期内还无法掌握全套变频技术。”

奥维维家电研究院院长张彦斌指出,“随着变频空调快速普及,企业面临的最大问题是如何打开产品差异化功能战,在变频蛋糕上分食最大的那块。”

## 升级战一触即发

当不少中小企业围绕变频普及大打价格战时,美的等企业再度开打产品技术战。

自2008年9月,美的挑起国内空调市场的变频普及风暴以来,先后在市场上实施了“价格战”、“品质战”、“广告战”、“服务战”、“渠道战”等一系列动作,完成了变频空调的市场普及。今年3月,美的早在去年推出的“变频空调十年包修”服务承诺引起了格力、格兰仕等空调厂家的追捧,随后,上述企业围绕变频服务拉开了“整机一年包换”的升级战。

正当不少企业围绕变频服务展开博弈时,美的空调再度以核心专利技术开启了变频空调中高端升级序幕,开辟了整个产业升级的新路子。《中国企业报》记者注意到,今年初以来,美的首次在国内推出了“深度睡眠”系列变频空调,通过运用国家发明专利“深度睡眠曲线”和超微感舒适控制技术,实现了对低频、低风量、低噪音、低耗电等多项技术的系统性整合创新,解决了普通变频空调使用过程中的空气湿度忽低忽高、噪音变化较大等问题。同时,还推出了“环抱风”、“强劲风”等一系列中高端变频空调柜机阵营。

## 深度技术创新力鼎

变频中高端转型绝非空中楼阁,是基于企业核心技术主导下的消费者需求升级。

一直以来,国内空调企业的变频空调核心技术创新之路略显迟缓。在不少空调厂家看来,“随着变频空调竞争步入纵深,刺激市场需求实现持续增长的惟一突破口便是通过核心技术的创新,实现产品的升级换代和新增需求的开发。”

今年4月,美的在实现了对变频控制器、变频压缩机、芯片等核心技术的全面掌握后,在变频核心技术创新道路上再度开创新的先河,与东芝开利宣布将成立变频技术联合研发中心,双方共享变频核心技术研发平台等资源,成为全球唯一掌握“变频黑匣子”技术的企业。

王金星指出,“正是得益于企业在变频核心技术上的不断突破,成功推动了我们在全球变频空调升级转型中的领先地位。未来,变频空调的中高端转型一定是建立在核心技术和消费需求产业链两端的内涵式发展。”

## 相关消息

### 国家政策退出 志高空调自推节能补贴

■ 本报记者 安也致 / 文

虽然国家对于高效变频空调的节能补贴已于6月初结束,但一些企业却选择在国家补贴政策退出后,出台企业政策用于补贴消费者购买节能空调。

日前,《中国企业报》记者从志高空调获悉,6月底开始针对旗下所有高效变频空调推出企业版的“节能补贴”政策,凡购买上述节能空调均可以获得100-300元的补贴,与国家此前推出的补贴幅度相当。预计整个活动将持续到7月底,届时企业付出补贴额度最高将达到8000万元左右。

对此,志高市场部人士表示,“2009年7月,志高借助国家节能惠民政策的东风,成为国内打响节能空调普及及风暴第一枪的企业,还成功登陆香港资本市场。两年来,得益于国家政策的持续推动,企业在高效变频空调推广方面取得了显著成就。眼下,在国家政策退出的背景下,作为高效变频政策的最大受益企业,志高有责任继续推动节能空调的推广普及。”

## 记者解读

# 供应商可挖金苏宁新十年

■ 许意强 / 文

将总部基地从“寸土寸金”的南京新街口搬至徐庄软件园,苏宁未来十年是否意味着从硬件销售商变身软件系统的服务商?作为与苏宁一起走过了20年发展历程的众多供应商,在苏宁未来十年战略中到底可以获取哪些掘金点和商业机会?

6月19日,《中国企业报》记者与来自全国的近300家媒体在苏宁总部基地共同见证了,以苏宁电器董事长张近东为首,副董事长孙为民、总裁金明、副总裁任峻、连锁发展总部执行总裁蒋勇、苏宁易购总经理凌国胜等一千多名高管亮相,系统阐述苏宁未来十年战略规划。从中,《中国企业报》记者则看到了作为苏宁供

应商的未来商机。

为苏宁打工。家电供应商为苏宁打工,未来或许是一个不错的选择。金明透露,苏宁未来的销售渠道将进一步加强定制销售(STO)和网络分销。到2020年,自主产品的销售比重将高达30%以上。这意味着,未来10年国内一大批的家电、通讯、数码、IT生产企业可以在整个产业链体系中,专门为苏宁定制或贴牌相关产品。

抱团出海。当海尔、TCL等企业在海外市场艰难行进中,他们的国际化队伍中将会出现一个强有力的支持者。蒋勇透露,未来10年苏宁的国际化扩张将全面加速,其中2014-2015年将依托中国香港市场进军越南、泰国、印尼、马来西亚、菲律宾等

东南亚市场。从2016年开始,苏宁将通过行业并购、合作、战略联盟等手段进军欧美市场。至2020年,海外市场在苏宁的营收占比将达到15%。

构建产品云。苏宁易购网上平台的推出,已经不再局限于传统的家电,而出现了日用百货等产品。在凌国胜眼中,“苏宁易购源自苏宁,却有别于传统苏宁。”金明也认为,苏宁的未来也在不断打破传统的苏宁,最大的变化就是经营产品将出现“产品云”概念,苏宁的供应商队伍中也将出现来自“五湖四海”的合作商。据悉,在现有传统及3C产品的基础上,苏宁将针对家庭用户推出整体影音娱乐解决方案、整体智能厨房、智能家居整体解决方案;面向中小企业的智能办公系统集成;面向政企集团的

少精力和资源继续消耗在与陈晓个人的“是非争议”中,质疑声不断。

当黄家人指责陈晓执掌的国美已从领先苏宁20%的优势地位到被对手超越后,以非执行董事担当国美董事局主席的张大中,抛出的未来战略仍停留在“开店规模化扩张”的传统套路。当苏宁电器在创始人张近东的带领下“上下一心”朝着“科技型、世界型”企业发起冲刺时,国美电器却陷入了“创始人黄光裕深陷牢狱、非执行董事张大中扮演过渡角色、影

## 相关新闻

# 国美告陈晓 合法不合宜

■ 本报记者 许意强 / 文

冤冤相报何时了?往事知多少!日前,《中国企业报》记者从一份由国美电器一向媒体发布的《陈晓口无遮拦惹官司》稿中看到,国美已向北京市第二中级人民法院递交起诉状,以合同违约对陈晓提起诉讼,案件被法院正式受理。

一个是曾经的中国家电连锁行业霸主,一个是曾经执掌这家霸主型企业数年的职业经理人,国美电器与

陈晓这对从“伙伴”走向“对头”的冤家何时能终结纠纷“化干戈为玉帛”?目前来看国美“陈黄之争”的续集仍在不断上演。

在律师看来,国美的诉讼行为合法。不过,在业内人士看来,国美的诉讼行为却不合时宜。当前,正是中国家电业集体面临升级转型的突围元年,国美“死敌”苏宁则刚刚发布“未来十年战略规划”。对于国美这样一家正处在“快速扩张、发展转型”关键期的家电连锁企业而言,国美还有多

少精力和资源继续消耗在与陈晓个人的“是非争议”中,质疑声不断。

当黄家人指责陈晓执掌的国美已从领先苏宁20%的优势地位到被对手超越后,以非执行董事担当国美董事局主席的张大中,抛出的未来战略仍停留在“开店规模化扩张”的传统套路。当苏宁电器在创始人张近东的带领下“上下一心”朝着“科技型、世界型”企业发起冲刺时,国美电器却陷入了“创始人黄光裕深陷牢狱、非执行董事张大中扮演过渡角色、影

子内阉杜娟若隐若现”的尴尬怪圈中,国美电器何时能摆脱野蛮性增长走上正规化、系统化发展,谁又能在国美担当起新意见领袖的重任?疑问重重。

不过,亦有业内人士向《中国企业报》记者表示,“表面上来看,国美告陈晓存有补救公关和炒作嫌疑,不过就此次国美诉讼的要求来看,其意在通过法律手段让陈晓管好嘴,起到警示和提醒作用,否则未来不排除会有更多的国美秘密从陈晓口中流出。”