

【《商鉴·争议公司系列》之三】

苏宁电商化陷三大掣肘

孙赵兵

苏宁电器自从将公司的名称变更为“苏宁云商集团股份有限公司”后,就利用多个场合,对“云商”的新模式、新组织、新形象予以阐释。“云商”概念被苏宁创造性的提出,但“云商”模式背后,究竟是以苏宁为代表的传统零售业的转型升级之路,还是苏宁避实就虚的一场文字游戏?

“以云技术为基础,整合开放苏宁前后台、融合开放苏宁线上线下,服务全产业、服务全客群。”苏宁掌门人张近东解释,苏宁既要做线上,也要做线下,还要做零售服务商,即一种“店商+电商+零售服务商”的模式。

应对新的经营模式,苏宁对组织架构、运行流程进行了全面的调整。总部管理层面设立了连锁开发、市场营销、服务物流、财务信息、行政人事五大管理总部,负责战略规划、标准制定、计划管控,协调各经营事业群工作。此外,电子商务平台的人事地位得到提升。

从运营模式解读和组织结构调整传达的信息来看,苏宁的云商模式似乎是代表一种新趋势,然而,苏宁

【点穴道】

过度概念化、不完善的仓储物流、战略战术模糊,是苏宁的三个主要痛点。最深的痛是“左右互搏”,苏宁想发展电商,但又不想放弃线下,因为线下每年还能盈利。但现在线下的路遇到很多困难,不管房租还是人工成本,每年都在增加。与此同时,发展电商最好的时机已经错过。

的云商模式胜算几何?

无论是“中国的沃尔玛”还是“沃尔玛+亚马逊”的口号,苏宁只不过一次次地创造新的概念,包括这次,又画出个“饼”,在很多公司还没搞懂“云”为何物,很多科技公司还在争论“云”该如何落地时,苏宁对“云商”赋予了新内涵。

玩概念,不能不说是苏宁的一大特点。大家也许还记得,苏宁在提出“云商”概念不久后,接着又推出“全面互联网化”。

如果再翻出苏宁此前的那些概念,比如“去电器化”、中国的“沃尔玛+亚马逊”、“线下5000亿、线上3000亿”、EXPO旗舰店……概念层出不穷,即使专业人士,也很容易被绕晕。

玩概念很超前,但苏宁的仓储物流却很滞后。按理说,苏宁线下有很多实体店,这是苏宁物流优势所在,但是,实体店只是那个店的仓储,而不是电子商务中的那个仓储。电子

商务是用互联网的手段卖东西,售卖的东西没有变,但是形势完全改变了。自营B2C,如果是面向全国的,那你需要建面向全国的中心仓储,然后还要围绕中心仓储建一些分仓。打法都是互联网的思维,不管京东还是当当,都是这样做,苏宁也概莫能外。

不可能让线下的门店成为仓储,因为电子商务是一个系统化的工程,仓储也是系统化的,打包系统、拣货系统等,都需要专业化,而不是库房那么简单。

当然,从目前单看销售额的话,苏宁电商仍保持着有竞争力的业绩,与京东、亚马逊等电商巨头可有一拼,但如果仔细剖析其战略和打法,就该为苏宁电商的未来担忧了。

仅品类布局,就是硬伤一块。京东是靠3C数码起家,之后扩张到图书、小家电、食品再到开放平台;当先是卖书,然后卖数码、服装等,也弄

上市了;1号店和易迅,前者靠快速消费品起家,后者是以3C数码为核心,但也都找了个好爹(沃尔玛和腾讯)。这四个网站在自己的核心品类上,可以说话语权都是非常强的。

相反,我们再看看苏宁易购,目前除了依托苏宁在线下积累的话语权(大家电),其他品类做的只能算一般。典型的如3C数码,虽然这不是苏宁在线下的核心,但苏宁本身还是有很多资源的,不仅有钱,还有多年积累下来的品牌识别度。但是,遗憾的是苏宁易购在3C领域不但没有封死京东(目前电商领域,笔记本出货最多的是京东),势头也没有易迅猛。

虽然自己定位和宣称的是全品类,但苏宁易购给人的印象还是卖家电和数码。自己擅长的品类做成这样,其他的可想而知。

(作者系申万宏源证券公司分析师)

观察

出租车只“价改”不增量是个坏主意

丁是钉

连续发生在多个城市的出租车司机打砸“专车”事件,让出租车行业改革受到了更广泛的关注。对于北京出租车改革,有“官员”发表了只放开价格、不放开数量的意见。如果按照这种思路,非但不会增加公众打车的便利性,相反却会加重打车难、打车贵的问题,与出租车行业改革的目的完全是背道而驰。

目前出租车行业改革比较成功的“义乌模式”,可以概括为“两放开”。即放开数量——通过摇号选出组建新的出租车公司;放开价格——由政府定价逐步转变为政府指导价下的行业自主定价。但中国道路运输协会的一位“官员”却表示,北京的出租车行业改革只能放开价格,不能放开数量,并且是用数据说话,“有理有据”。

其第一条理由是北京人均占有出租车的数量多。该“官员”表示,目前北京出租车数量为6.6万辆,从城市人均占有出租车的数量看,在全国排名非常高,因此不宜再增加出租车数量。但“够多”不等于“够用”,和该“官员”所说的出租车多相反,群众经常感觉到的是打车难。北京是一个国际化的大都市,用人均占有量来衡量北京出租车够不够多、够不够用显然是不科学的。

其第二条理由是出租车占用道路资源严重。该“官员”表示,出租车作为运营车辆占用道路资源严重,1辆出租车占道资源等于10辆私家车。按照这个逻辑,公交车占用的道路资源更多,是不是首先要取消或减少公交车呢?虽然出租车占用的道路是一辆私家车的10倍,但其运送的乘客却可能是私家车的20倍甚至30

倍。单纯考虑出租车占用道路多,却不考虑其运载乘客多,这样的理由显然是站不住脚的。

其理由之三是增加出租车会增加污染。该“官员”表示,通过对北京PM2.5的来源解析,机动车排放是污染源的一项重要。因此,无论是从交通压力还是环境压力,增加出租车数量都不是好的选择。6.6万量的出租车,与北京316.5万辆的私家车数量相比,占比是1/50。从减少环境压力和提高公共出行能力上讲,私家车和出租车,增谁减谁,大家一目了然。

尽管找到那么多理由反对出租车数量放开,但该“官员”却赞同价格放开。其表示,北京市可以通过放开价格管控的方式,刺激企业之间的竞争。经济学常识告诉我们,只有在数量充足的时候,放开价格才能

出现竞争,让价格降低;而当数量依然处于短缺时,放开价格,则只能抬高价格。

目前,北京出租车的数量明显不足,大量“黑车”的存在,就足以说明现有出租车数量不能满足打车需求。并且,为了让出租车司机能够拉那些所谓的“瘦活”,去其不愿意去的地方,“滴滴”和“快的”都在采取奖励现金的方式,给司机更多的车费。在这种情况下,如果不放开数量,只放开价格势必会增加打车人的负担。

出租车行业改革的目的是通过打破行业垄断,解决目前打车难、打车贵的问题。从改革的出发点到改革的逻辑,都必然服从于这个目的。那种一边倒的思维和逻辑,无论有多少貌似正确的理由,都经不起事实的检验。

论道

企业应借助“领先用户法”开展创新

李序蒙

大部分企业是倾听现有主要客户的需求,这样做出来的创新一定是维持性的。突破性创新则寻找领先用户,包括两类:一类是目标市场的前沿客户,另一类是面临类似问题,但问题更为极端的其他市场客户。

“领先用户”不是通常意义上的早期购买者,领先用户甚至是新的产品还没出来就遇到过类似的问题并且自己着手解决问题了。因此,突破性的创新,向谁收集什么信息,就变得很重要。

举个例子:一家医疗影像设备制造商,研发团队的任务是开发一款能够发现早期癌症的影像诊断设备。早期癌症很小,当时市面上的产品,都无法清晰显示很小的早期癌症,大家公认的方法是,提高影像设备的清晰度。

他们首先采取网格化搜索,找出医疗影像设备领域最前沿的专家,然

后告诉专家,公司希望解决的“发现早期癌症”问题,同时请专家推荐影像显示领域的学术带头人。于是,这些专家又推荐了空军某个影像显示领域的前沿研究者,因为空军执行轰炸任务时,也需要精确分辨地面目标,比如哪个是石头、哪个是导弹,而且在这方面的需求比医学上更为极端,是该公司的“领先用户”。但空军专家听完这个问题后,认为提高分辨率很难解决问题,只要抓住形状就行了,这就需要大数据分析,找出共同点,然后开发出软件,自动识别。该公司这才恍然大悟,认识到原始的假设可能就是错的,随后研发团队改变思路,最终成功推出了能够诊断早期癌症的新一代影像设备。

按“领先用户法”要求,不光是提出问题,而且还要倾听建议,更要让专家推荐领先用户。这一点,看看美国3M公司是怎么做领先用户创新的?

创建于1902年的3M公司,全称

明叫尼苏达矿务及制造业公司,3M公司素以勇于创新、产品繁多著称于世。他们曾经有一个主打产品——手术薄膜,这个技术很受欢迎,年销售额在1亿美元以上,但是连续数年没有增长,公司决定采用“领先用户法”进行深度开发。

3M的“领先用户法”有四个步骤:第一步叫“打基础”。项目主管首先做功课,成立跨部门的专业团队,找资料,进一步熟悉和了解外科手术感染领域的问题、现状和进展。

第二步叫“找趋势”,也就是看一看这个行当最重要的应用趋势是什么。项目主管在这个阶段的主要工作就是拜访专家。随着拜访专家越来越多,该负责人发现,发展中国家才是手术抗感染需求最旺盛的市场。结果发现,发展中国家用的方法是注射抗生素,他们用不起这个高费用的手术。这个时候,“趋势”被项目主管找到了,也就是“面向发展中市场,开发一种便宜、有效、没有抗药性副作用

的抗感染办法”。

接下来是关键的一步:寻找领先用户。通过专家推荐专家,就问一个问题:在本行业和其他行业,还有哪些人有同样的需求,或更加强烈。很快,项目主管在两个领域找到了领先用户:一个是兽医,另一个是好莱坞的化妆师。

到这个时候,流程进入到第四步:与领先用户协同研发。主管将这些领先用户请到公司,与公司研发团队一起工作,最终开发了“SKIN DOCTOR”。

这是一种单手可操作的小型装置,轻轻挤压,即可将含有抗感染成分的药膏均匀涂抹在患者皮肤表面(这可是兽医的主意哦),并且这个装置还带有吸附功能,术后可以轻而易举地将药膏清除,药膏对正常皮肤没有任何刺激性(这是好莱坞领先用户的贡献)。更重要的是,它是发展中国家的病人支付得起的抗感染手段。

(作者系组织与人力资源管理专家、管理学博士)

图说企业登记之三

特定性房产 作企业住所各有不同

在房产构成中,除了一般性房产,还有经济适用房、“两限房”、拍卖房、“军产房”等特殊性质的房产,这类房子由于产权关系比较复杂,所以,作为企业登记注册的住所,在使用上各有不同。

【经适用房】 不能用于登记注册

对于经济适用房,虽然各地的规定有所区别,但从性质上说,都是具有保障性质的政策性住房,只能自住,不得出租或出借,不得从事居住以外的任何活动。

同是作为保障性住房,还包括人们常说的“两限房”。这类房子也带有显著的保障性住房性质,使用属性明显区别于其他普通商品住房。

因此,凡申请使用经济适用房或“两限房”作为住所(经营场所)开展经营活动的,一律不予登记注册。

【拍卖房】 未过户不得登记

按照有关法律,作为拍卖标的房屋属于不动产,其设立、变更、转让和消灭,只有经依法登记,才发生法律效力。买受人拍得房产后,如果没有依法办理产权过户手续,那么他就并没取得房屋所有权证明,这样的房子是不能作为工商注册登记的。

【“军产房”】 有条件使用

使用军队房产作为住所(经营场所)的,应提交《军队房地产租赁许可证》副本原件。

使用武警部队房地产作为住所(经营场所)的,应提交武警部队后勤部基建营房部核发的《武警部队房地产租赁许可证》复印件;武警部队房产承租人转租房产的新承租人,应当重新申领《武警部队房地产租赁许可证》。

【市场内注册】 确保场地合法

在已经登记注册的商品交易市场内设立企业或个体工商户,住所(经营场所)证明由市场服务管理机构出具,并提交加盖该市场服务管理机构公章的营业执照复印件。

市场服务管理机构出具的证明文件,应明确该住所(经营场所)不属于违法建设。

【乡村房】 应载明房产明细

如企业申请人不能提供《房屋所有权证》且住所(经营场所)位于农村地区的,应提交乡、镇人民政府出具的证明文件,证明文件应记载住所位置,房屋权属、房屋面积,房屋用途等内容,并应明确该住所(经营场所)为合法建筑,不属于违法建设。

由乡、镇人民政府出具的证明文件可以作为企业住所证明使用。

【住宅底层】 严守相关规定

对将住宅改为经营性用房的,申请人应在办理改变房屋使用性质的相关手续后方可登记注册。

此类房屋不得从事餐饮服务、歌舞娱乐、提供互联网上网服务、机动车维修、洗染服务、生产加工和制造、经营危险化学品等涉及国家安全、存在严重安全生产隐患、影响人民身体健康、污染环境、影响人民生命财产安全的生产经营活动。

北京海淀工商专栏

王利博制图