



核心报道

苏宁·创新

店商+电商+零售服务商,苏宁创新中国零售新业态

新年大变革 张近东谋划“云商”大局

2月17日,春节假期后第一天上上班。南京徐庄软件园,苏宁电器集团总部大楼迅速回归紧张和忙碌——来自全国各地的“封疆大吏”汇聚一堂,参加为期三天的集团年度春季工作部署会。这样的内部会议,每年节后都会开。但今年,透露出了很多不一般的讯息。“动作比较大,”内部人士透露,苏宁将从组织架构、年度计划、经营策略、人员安排等方面进行全面调整。苏宁电器集团董事长张近东发表新年讲话,没有高谈阔论,却以舍我其谁的气魄,开创性地提出要倡导中国零售的“云商”模式。

一场大变革,已经揭开了大幕。

现代快报记者 郑春平 孙兰兰



超级店内人头攒动



开业不久的苏宁南京新街口Expo超级店



苏宁电器集团董事长张近东

新年谋变 节后第一天,高举变革大旗

春节过后的开年大会,一直是苏宁集团的传统。

会议可谓高管云集,全国各大区总经理、公司总部各中心负责人都会参加。一位高管向现代快报记者透露,今年的大会,位于南京苏宁总部的主会场大概有三四百人,各地还有分会场,参加视频会议,总的参会规模达到2000多人。

按惯例,这个会要解决两件事:年度计划、年度任命。今年的不同之处在于,整个组织架构调整幅度很大,因为整个集团转型、模式的变化,动作都比较大。

会上,张近东作了新年讲话。一开始,就透露出一个“新”字。他说:“各位高管,今年的部署会不同于以往,我们将在新的模式、新的组织体系下,推进2013年的各项工作。”

通篇讲话只有1300多字,没有铺陈业绩,甚至一个营销数字都没提;没有阐述理论,却因抚今追昔的感悟赢得全场共鸣。

狮羊论 追得上羚羊的狮子得生存

回顾20年的发展感悟,张近东用了八个字:生于忧患,死于安乐。“零售企业决不能坐等春天的到来。”

2012年CCTV经济年度人物颁奖典礼上,万达集团董事长王健林和阿里巴巴董事局主席马云设下赌局,到2020年,如果电商在中国零售市场,整个大零售市场份额占50%,王健林给马云一个亿,否则马云给王健林一个亿。

“亿元电商赌约”沸沸扬扬。事实上,2012年,电商一次次上演奇迹,已经是对传统商业咄咄逼人且底气十足的宣战。

“不是同行的成了同行,不是对手的成了对手。”新年讲话中,张近东也意味深长地提到了这个赌约。他隐去姓名,称之为“一个地产界的企业家和一个互联网界的企业家,以中国零售业的未来为筹码,下了一个不小的赌注。”

张近东说,如果按照这样的假设,未来十年的消费市场,不消分流一半的销售,现在所有的零售企

业都将丧失利润和生存能力。但他有自己独到的见解,认为未来的零售企业,不独在线下,也不只在线上,一定是线上线下的完美融合。“竞争并不是坏事,跑得过狮子的羚羊得以繁衍,追得上羚羊的狮子得以生存。”

三年网商 电子商务的主力军是店商

应对电商时代之争,苏宁早就在谋变,像狮子、像羚羊,一刻不停地加快自己的奔跑速度。

苏宁新十年变革始于2009年,逐渐从线下走向线上。去年与京东的大战,更是摆出了电商巨头的架势。对此,张近东感慨:“竞争是永恒的,不断变换的是对手和竞争手段。新的十年,不是同行的成了同行,不是对手的成了对手。”

现代快报记者查询公开资料获悉,转型中,苏宁易购成长迅速,2012年总收入183.36亿元,虽然未达年初200亿元的销售目标,但是与2011年比已经实现了210.8%的增长。苏宁主要竞争对手京东商城2011年净销售额210亿元,2012年交易额为600亿,同比增长率为185%。

历经3年网商运营,张近东得出两个结论:第一,电子商务的主力军是“店商”,而非电商。第二,电子商务的发展要由零售企业自己主导,而不是由电商服务商主宰,电子商务是实体经济不是虚拟经济,虚拟经济主导实体经济必将导致泡沫经济。

苏宁电器集团董事长孙为民说,“店商也好,电商也好,最终都要回归本地化服务这个宗旨。解决线上线下的零售问题。”而互联网最大的优势,是打破时空限制,把线下的千军万马统一整合起来,人人都可以本地化,最后就成了社会化、全国化。

从转型到“定型” 店商+电商+零售服务商 =云商

“董事长的通篇讲话,最核心的是四个字:转型提速。”孙为民对现代快报记者表示,2013年,苏宁要实现锐变,要有显著的变化。

“其实上网做生意,能赚钱的还是很少。”虽然大家都认识到了电子商务的趋势不可阻挡,但很多

零售商还停留在观望阶段。看似不得不做,做了又可能成鸡肋。因此,整个行业的转型已成必然。

“苏宁已经实现了成功的转型,但还不是彻底转型。”孙为民认为,即将开启的这个阶段,则是转型过程中的定型,今年很多举措,就是按照新模式,进行定型和提速发展。在今后的一年至三年内,成效会非常明显。

“定型”后,会是怎样的一个苏宁?在新年讲话中,张近东提出了一个很新鲜的词——云商。

他的解释是,店商+电商+零售服务商,这就是苏宁所要倡导的中国零售的云商模式。而集团在2013年方方面面的新部署,也正是围绕这个“云商模式”。

“以前苏宁曾讲过天下融合、沃尔玛加亚马逊等,都不是专有名词。”孙为民说,现在提出的,则是苏宁的专有名词。

据悉,本次集团会议后,苏宁最快将于21日公布云商模式的具体方案。

业内 微博捉对 刘强东、张近东的新年宣言

不只张近东,新年伊始,“大佬们”的内部讲话,都成了众人关注的风向标。

微博上,有“好事”的网友将京东刘强东与苏宁张近东这对去年掀起电商大战的“冤家”语录,整理放到了一起对比。

虽然号称2013年的战略是“休养生息”,不过,刘强东发给内部员工的邮件依然是一贯的激情澎湃,满眼的惊叹号就可以看出来。

“我们会继续围绕‘价值’为中心进行持续的,一切着眼未来进行投资!今天花掉的每一分钱,将来都会十倍、一百倍地赚回来的!有了钱未必行,但是没有钱万万不行!本轮融资已经到账,迄今我们的账户上最多已经拥有超过150亿的现金储备”……

对网友们的一番“热心”,苏宁没有正面评价,而整个行业的命运,显然被放到了更为重要的地位,孙为民说,“我们现在考虑的,是整个行业的转型问题。行业趋势的变化,会超越单个企业的发展,单个企业如果不适应行业的发展,将很难行走下去。”

张近东新年讲话

各位苏宁同仁:

大家上午好!今天,短暂的春节假期结束了,各体系、各大区的高管集结总部,参加为期三天的集团年度春季工作部署会。我谨代表集团向春节期间奋战在一线的员工致以亲切的慰问,向大家拜一个晚年。各位高管,今年的部署会不同于以往,我们将在新的模式、新的组织体系下,推进2013年的各项工作。苏宁二次创业始于1999年,2003年连锁发展进入快车道;苏宁新十年变革始于2009年,2013年,无论从内部经验的积累,还是外部环境的条件,都将催生苏宁新十年的发展在今年进入快车道。

中国零售业有数百万家从业企业,上亿人口围绕这一行业就业发展。长期以来,商业零售并没有受到格外的关注,农耕时代衣食堪忧,自然得重农轻商,工业化初期商品短缺,肯定要重工轻商。商业零售的崛起,是工业化充分发展、产能相对过剩的必然结果。如今中国正在进入内需驱动、消费主导的发展阶段,零售企业即将迎来自己的春天。

生于忧患,死于安乐,零售企业决不能坐等春天的到来。大家知道,去年底一个地产界的企业家和一个互联网界的企业家,以中国零售业的未来为筹码,下了一个不小的赌注。如果按照这样的假设,未来十年的消费市场,不消分流一半的销售,现在所有的零售企业都将丧失利润和生存能力。但旁观者终究是旁观者,零售业的春天只能由零售企业自己去开创。未来的零售企业,不独在线下,也不只在线上,一定是线上线下的完美融合,没有线上就没有线下,有了线下才能有更好的线上。

过去二十年,苏宁由小到大、由区域到全国,始终面对竞争。我们深刻地感受到,竞争是永恒的,不断变换的是对手和竞争手段。新的十年,不是同行的成了同行,不是对手的成了对手。其实,这并不是针对苏宁的挑战和竞争,这是针对整个零售行业的挑战,这是面向所有零售企业的竞争。竞争并不是坏事,跑得过狮子的羚羊得以繁衍,追得上羚羊的狮子得以生存。

作为行业的从业者、领先者,苏宁深知,零售是没有终点的马拉松,来不得半点投机。零售业看似简单,不过是信息互动下的资金、商品互换。但零售业始终与时俱进,互联网时代的零售,信息进入网络化传播,货币变成电子化结转,商品实现自动化拣配。面对零售要素的变革趋势,阻挠是徒劳的挡车螳螂,观望是绥靖的温水青蛙,正确的态度是掌握变革的零售技术手段,改变自己、参与变革,创优自我、主导变革。

面对巨大的利益诱惑,似是而非的论调铺天盖地,是可以理解的;面对生死存亡的角逐,指鹿为马的观点比比皆是,也是可以预见的。实践磨练真知,事实胜过雄辩。历经三年网商运营,苏宁总结出两点结论:第一,电子商务的主力军应该是店商,而不应该是电商,无论店商还是电商,零售盈利的精髓都取决于本地化的经营和服务;第二,电子商务的发展要由零售企业自己主导,而不是由电商服务商主宰,电子商务是实体经济不是虚拟经济,虚拟经济主导实体经济必然导致泡沫经济。

各位高管,过去三年,从店商到电商,苏宁探索着自己的科技零售之路;新的一年,苏宁不能独善其身,要为中国零售业的春天做出贡献,做线上线下的零售服务商。店商+电商+零售服务商,这就是苏宁所要倡导的中国零售的云商模式。在接下来的三天里,集团将围绕云商模式,从组织架构、年度计划、经营策略、人员任命进行全部部署。