

“跨界”踏上风口 张近东宣布将进军体育娱乐创投领域

■ 刘薇

在刚落幕的中国企业领袖年会上，迎来互联网+风口的苏宁控股集团董事长张近东表示，苏宁将在这个月底宣布正式进军文化、体育和创投领域。在即将到来的 25 周年庆上，苏宁将对外发布“青春宣言”，文化、体育、创投三大板块将是此次“青春宣言”的重头戏，届时将涉及 IP、影视、影院、足球、游戏、创业孵化等多个方面。张近东表示，希望通过“青春宣言”一系列战略计划的发布，为年轻人打造事业、梦想与快乐的一揽子支持平台，为年轻人创造成长的风口，为互联网时代的“中国梦”注入新内涵。

苏宁转型升级踏上风口

2015 年，苏宁驶入互联网零售快车道，越来越多的人在讨论苏宁如何踏上了风口。在 2015 中国企业领袖年会上，苏宁控股集团董事长张近东首次对外吐露其个人的六年转型心得。

在中国企业领袖年会上，面对现场数百位企业家，张近东用一个数据揭开了苏宁的“风口”。苏宁前三季度营收增长 17.44%，线上增长 80.63%，这是今年大型零售企业中增速最快的。但张近东认为，这仅是苏宁六年转型能力的释放，能够踩上风口，得益于苏宁提前启动的闯关计划。

“转型升级从来就不是一帆风顺，产业升级更不是一蹴而就，而是一场漫长的马拉松。”张近东表示，今年以来，我国宏观经济进入中高速发展期，大企业的增速受到的影响更为明显。以零售行业为例，前三季度，全国百家重点大型零售企业整体增速基本停滞，六成上市零售企业的营业收入、净利润出现不同程度的下滑。与此同时，一直处于高速增长状态的传统电商，也出现了增长乏力、增速放缓的趋势。零售业的发展正面临着前所未有的“关口”的挑战。

“但关口往往也意味着机遇”。对于那些目标坚定、勇于挑战自我的企业，就可能完成如鲤鱼跃过龙门华丽蜕变，从而迎来扶摇直上的风口。张近东认为，“互联网+”就是互联网时代横亘在众多企业面前的关口，跨过去的手段，唯有变革。零售行业是最早受到互联网冲击的行业之一，也是目前与互联网发展融合最

在 2015 中国企业领袖年会上，苏宁控股集团董事长张近东对外吐露六年的转型心得时称，“互联网时代，互联网 + 就是横亘在众多企业面前的关口，而跨过去的手段，唯有变革。一旦闯过关口，就可能迎来风口。”作为苏宁互联网转型的推动者和指挥者，为了造风，张近东宣布，本月底苏宁将对外发布“青春宣言”，进军创业投资、体育和娱乐领域。



深的行业。

如何把苏宁带上互联网的风口？张近东的一席话道出了成功的秘诀。“看得清趋势，耐得住非议，找得到路径”，这就是张近东六年的转型心得。苏宁在 2009 年传统连锁最巅峰的时候做出转型的决定，整个转型历程几乎是在舆论的聚光灯下完成的，发展到今天线上线下融合的 O2O 模式，现在看来，张近东的这一盘棋不仅赌赢了企业的未来，更是赌赢了零售业的未来。

六年前已经预感到今天

在演讲现场，张近东首次对外披露了他 2009 年的决定，这也是外部经常问到的一个问题，苏宁为何在企业发展的巅峰期转型？张近东坦言，在 2009 年，他就已预感到了中国零售业的今天。当时伴随着智能手机、电脑等一系列网络通信产品的爆发式增长，张近东就预感到消费者的消费习惯一定会发生剧烈的变化，趋势一定会取代优势，因此，这也正是在之后的六年时间中，张近东带领着苏宁义无反顾拥抱互联网的原因。

“变革最重要的是要看清方向、顺应潮流，而企业家则要敢于放下过去的成功。”张近东直言，企业都是时代的企业，任何优势在趋势的大潮面前都终将被淹没，“企业不怕选择

艰难的道路，就怕迷失正确的方向”。他承认，在苏宁的转型过程中，一直抱着“壮士断腕”的决心，如今看来，正是因为决定和坚持，为其赢得了转型的时间。

转型要看准方向。张近东指出，无论是实体企业向互联网转型，还是线上线下 O2O 融合，这都是史无前例的探索，依托自身资源禀赋快速发展，是有效执行转型的关键。“在我们转型初期，因为没有标杆可以参考，很多时候都是在摸着石头过河，但我们坚信一点，线上线下融合的 O2O 模式一定是未来零售业的大势，因此我们坚定地将线上线下的商品、服务、体验等全流程打通。而今天，O2O 已经成了全社会的风口。”

他还认为，无论何时，企业都要坚守行业本质，耐得住社会非议，“制造业要有过硬的产品，零售业要有过硬的服务，这是永远要坚持的本质”。

经历三关终于闯进风口

虽然早有预感，也看准了方向，但苏宁的 O2O 转型并非一蹴而就，苏宁用了接近六年的时间才完成这一过程。张近东“揭秘”，在这期间苏宁共经历了“两个阶段”和“三道关口”。

所谓的两个阶段是“+互联网”和“互联网+”。“+互联网”是将原有线下的资源和能力

拓展到网上去，开展数据化的运营和服务，这是苏宁在 2013 年前重点做的；而“互联网+”则是让融合后的互联网技术再反哺线下，通过嫁接、叠加，来改造和优化线下实体的业务流程和零售资源。

“三道关口”则是渠道、商品和服务。这是互联网零售运营的核心体现，也是零售发展的核心能力。首先，通过“+渠道”冲破平台发展的关口。传统连锁时代，不但在覆盖的范围上存在盲点，成本效益也有极限。苏宁在海内外 1600 多家实体门店的基础上，一方面通过运用互联网技术，增加 PC 端、移动端、电视端的新渠道，丰富用户的入口；另一方面，借助互联网技术改造实体门店，建立线下的互联网云店，最大限度地提升消费者的用户体验。今年上半年，苏宁推出了属于自己的真正的互联网产品“苏宁易购云店”，在“双十一”O2O 购物节上，苏宁易购在 11 日零点开业的 30 家云店，一小时的人流量就达到了 10 万人次，当天线下整体销售同比增长率达到 153%。其次，通过“+商品”冲破品类发展的关口。过去受限于空间，门店的 SKU 最多也就几万个，只能专营某一类商品。如今，借助互联网技术，苏宁已经建立起了覆盖家电、3C、超市、母婴、百货、金融、文化等不同消费特性产品的全面组合，商品 SKU 数已超过 1800 万。最后，则是通过“+服务”冲破体验建设的关口。

丁再南:精细化管理帮助上游产业顺利过冬

2015 年的冬天来得比以往更早一些，全国几大制鞋产业区风云变幻：东莞制鞋行业批量迁徙东南亚，成都制鞋产业链闹起罢工事件；江浙制鞋产业区面临中原鞋都的冲击……福建晋江作为运动鞋产业之都，也在经历自己的寒冬。而作为制鞋产业链上游的供应链企业成冠鞋材说，过冬是每年每个实业公司的常态，站在基础夯实的支持点上，这个冬天不太冷。

精细管理：利润稳定,产值同比去年增长 10%

与晋江一些鞋材加工厂不同，成冠鞋材的厂房面积不算大，但是整洁有序，办公楼和厂房呈军绿色外观，一眼望去便能感受到军事化管理带来的效应。

“权责落实到每一道工序，每一个人。从流程作业到管理的优化，培养有责任心、有品质习惯的员工。”成冠鞋材总经理丁再南聊起一直以来坚持的“7S 管理体系”颇有心得地说。“一些有经验的老员工会为了节省时间，使些小聪明，小手段，这必然会影响到产品的整体品质，对于这一点我们会根源上防微杜渐。”为了做到这一点，丁再南

不惜成本，对流水线上的每个员工进行单独培训并定期组织生产线的员工分组学习。

成冠是晋江为数不多的彻底执行“7S”体系的企业，其实作为制鞋产业链的上游企业，成冠更早感受到了制鞋业的寒冬讯息，得益于良好的管理习惯和绩效培训体系，他们及早进行了生产线调整，在产能过剩的时代，谁的品质稳定，货期及时，谁就能在竞争中胜出。因此，即使是进入寒冬，成冠的利润稳定，产值同比去年依然有 10% 的增长。

用人之道：不拘一格用人才

目前丁再南的工作重心是新产品的开发，但是对于人员管理，他也有自己的一套心得：“70、80 成熟稳重，基本成长为公司的顶梁柱；90、00 后新生代，抗压能力较差，工作主动性较差，但是头脑灵活，有活力，是团队中必不可少的调节剂。如何把这两拨个性鲜明的人群揉合成一个有凝聚力的团队，是一个很考验智商和情商的问题。”

“人是企业的根本，是否用对人，决定了整个项目的成败。”虽然整个团队只有 400 多

“全开放”做时代造风者

“所有的风口都有过去的时候，企业如果想取得长久持续的发展，不但要能够站在风口上，更要成为主动的造风者。”尽管苏宁已经踩上风口，但是张近东显然不满足于于此，他要为行业的转型升级再造风口，要把苏宁打造成为“造风者”。

张近东用来“造风”的核心竞争力，就是苏宁 25 年来锻造出的互联网“零售 CPU”——包括专业化的商品供应链经营能力，广覆盖、更快捷的物流能力，以及满足用户需求的 O2O 极致服务的能力。张近东认为，对于苏宁而言，造风就是开放，各行各业都需要互联网+，企业没有必要再去重复别人的事情，互联网时代，重要的是要将各自的优势整合，优势互补，一起成为“造风者”。

为此，苏宁在 2015 年做出了一个大胆的决定，那就是提出“互联网+零售高速公路”的理念，通过开放入口、接口和出口，与全社会共享苏宁的零售核心能力。

首先，将苏宁的零售专业能力产品化，全面面向上游供应商和平台商户开放，打造多样的合作入口；其次，向平台合作伙伴开放接口，将零售 CPU 嵌入到各大平台中。比如“双十一”期间，苏宁易购天猫旗舰店跻身天猫旗舰店板块前三；苏宁的物流已经承接了大量天猫的快速递业务。而苏宁云店也开始进驻全国各地的万达广场；与此同时，苏宁向零售末端的企业开放，打造直通用户的四通八达的出口，努力缩短与消费者之间的距离，将购物从门店端发展到 PC 端、移动端和家庭端。为离消费者更近，张近东透露，接下来，苏宁还将会服务于社区便利店、社区服务网点等零售末端企业，构建离用户最近的零售生态圈。“目前，我们的第三方支付工具易付宝已在南京、上海等地向很多便利店、餐饮、娱乐、家装连锁企业大量开放”。

面对现场数百位企业家，张近东再次担当起了苏宁“开放”战略形象代言人的角色。他表示，苏宁搭建“互联网+零售高速公路”，就是为了带动更多企业转型互联网，与阿里巴巴、万达等企业合作仅是开始，供应商、平台商户、平台合作伙伴、社区便利店等都是苏宁开放和服务的对象。

接連加码谋取增值业务 小米互动娱乐版图突进

小米硬件几乎每周都有新品刷屏，但小米生态并不止于硬件。刚刚成立一年半的小米互娱近期十分活跃，不光在游戏领域与腾讯游戏合作、独代第九城市的首款手游《圣骑士之歌》，在其他领域也频频露面。就在市场议论苹果将逐渐成为服务型公司时，小米也在硬件以外默默耕耘。

合作多元广布局

不久前，小米刚刚为红米 Note3、小米平板 2、小米空气净化器二代等新品召开发布会。当业内目光聚焦在这些新品硬件，在介绍小米平板 2 时，小米互娱宣布独代第九城市的首款手游《圣骑士之歌》。

事实上，小米在游戏领域的合作内容非常丰富，此前与游戏领域巨头腾讯也展开过数次合作，包括腾讯游戏平台与小米路由器推动游戏加速、游戏资源互通等。除了入股西山居和天马这类手游企业外，小米在新兴领域也不放松，与白鹭引擎构建 H5 游戏应用环境和体验。

若说游戏是小米自身金山基因所携带的优势，邀请新浪前总编辑陈彤担纲小米副总裁管理内容投资和运营，入股爱奇艺、优酷土豆、掌阅则是小米在内容上游的前期准备。近来，小米互娱又与实时通信商家声网共同布局实时通信云服务、与北京电影学院就剧本研发与短剧摄制方面达成了合作。

其实，小米最初并未做手机，而是开发米聊应用以及社区。如今，越走越远的小米开始将硬件产业链拉伸，不管是影音社交还是游戏，各个范围均涉猎更有助于形成一个较为全面的体系。

不止步于做渠道

小米互娱本以游戏运营、渠道、发行等业务为主，但现如今却有了非常鲜明的改变。

“小米不应该被简单地认定为一个分发渠道。”小米互娱总经理高进此前表示，小米互娱希望能够成为平台，在平台上长出生态。在国

内安卓市场，小米的渠道力量始终不容忽视，这也成为了支撑小米互娱构建平台生态的杠杆。

据了解，小米互娱今年 6 月开始把收入重心从渠道收入转移到产品收入上，已不仅局限于渠道，开始向产品上下游多方面靠拢。一位接近小米互娱的人士直言，“渠道与内容是互补的，必然一起布局”。小米从游戏着手打通小米账号、支付等多个支持通道。此后，小米电商、娱乐、O2O 等互联网服务也将借势发展。

尚进坦言，“随着门槛降低，行业开始分工。流量、测试、支付等方面分别由不同公司提供”。小米希望的生态模式就是把已经切开的产业环节中最好的资源通过资本重新聚在一起。

此外，互娱服务做到用户支持也能为小米的硬件提供便利。此前小米开发的游戏手柄，就是由于内容匮乏，并不受市场欢迎。选择与小米热销硬件做适配更能够形成联动，为硬件加分。

变现利器需求大

腾讯虽然以社交为内核，但人尽皆知的是超过一半的收入均来自于游戏。围绕互娱，腾讯也在打通上下游，从阅文集团、腾讯动漫收割 IP 再投入到腾讯游戏、腾讯影业、企鹅影业中，形成了比较完整的链条。就连曾放言不做游戏的阿里巴巴董事会主席马云也对互娱生态格外重视，阿里数字娱乐事业群与移动事业群孕育而生。

国内手机市场发展逐渐趋缓，除了在硬件体系城墙上添砖加瓦外，未上市就已过 450 亿美元估值的小米需要更强的战略要塞去巩固疆土。“小米的互动娱乐生态可以说是学习腾讯的做法”，上述人士坦言。

他认为，腾讯在用户平台以及运营、内容平台方面都有一定的成果。小米的目标明确，就是希望硬件不输，软件向腾讯的生态看齐。“同时，互动娱乐市场潜力非常大，且仍在成长，对于小米来说是一个加速变现的好方式。”（张绪旺 姜红）

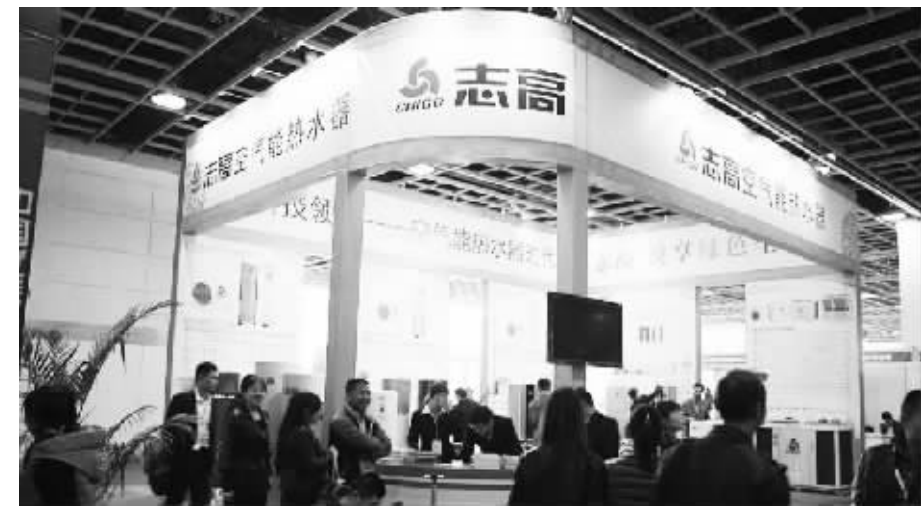
志高李兴浩密会国美在线 CEO 双方签 10 亿元合作

12 月 9 日，志高集团董事局主席兼总裁李兴浩亲自造访北京国美在线总部，秘密会晤国美在线 CEO 李俊涛，就 2016 年战略合作进行磋商，双方迅速达成 10 亿元合作。这是志高在渠道布局上的又一重大动作，也是重量级合作伙伴对于李兴浩“重返三甲战略”的强烈支持。

自 8 月 1 日宣布出山重掌志高国内营销的短短三个多月时间，有着家电业“快刀手”之称的李兴浩，在这场空调整体市场下行的逆市对弈中频发大招。

在接盘国内营销后，李兴浩发出了“重返行业前三甲”的最强音，表示至 2020 年集团销售规模将实现 1000 亿目标。为此，李兴浩迅速实现营销体系结构的扁平化，并先后合纵连横整合了苏宁、国美、五星等大客户渠道商力量，全面开启重返行业前三甲的预备战役。“市场容量就这么大，要实现增长就必须是在同行的盘子里面抢夺竞争对手的市场份额。”李兴浩坦言。

虽行业艰难，但志高在李兴浩的带领下，不但连环组合拳层出不穷，而且在时间节点上均领先于竞争品牌。在“双 11”全民狂欢节，



志高全电商平台仅空调单品销售额就达 1.02 亿元，同比增长 455%，成为行业增长比例最高、速度增长最快的品牌。

作为智能空调的升级迭代产品，智能王空调是志高独创的智能云+生态系统下的产品落地。在世界纪录协会高级认证官的现场见证下，志高智能王空调以拥有 58 项智能

云空调功能，创下了“世界最智能的空调”的世界纪录。过硬的产品力，也让志高顺利斩获“中国出口质量安全示范企业”。在海外市场上，志高在行业出口持续下滑的大环境下，实现出口“六连增”。

此次与国美在线达成 10 亿元战略合作，将为志高重返前三甲增添新的砝码。（佚名）