

张近东的品牌观：服务第一，用户至上，成人达己

■ 芝嘉

近日,中国连锁经营协会公布“2018 年中国连锁百强”,苏宁易购蝉联第一。创立近 30 年,对苏宁而言,像这样问鼎各类品牌榜单,并不是什么新鲜事儿。

去年 8 月 29 日,全国工商联发布 2018 中国民营企业 500 强,苏宁仅次于华为,排名第二。2017 年、2018 年,苏宁易购连续两年入围《财富》“世界 500 强”。在世界品牌实验室发布的 2018 年《中国 500 最具价值品牌》榜单中,苏宁易购以 2306.28 亿元品牌价值位列总榜单第 13 名,零售行业第 1 位。

在中国商业企业中,与苏宁同等规模甚至更大体量的企业不在少数,但像苏宁、华为这样能够在二三十年间持续占据行业领导位置的品牌,却十分少见,民营企业尤其如此。在近 30 年的商业沉浮里,苏宁品牌长青的秘诀,或许就写在苏宁创始人张近东的品牌观里。

那么,张近东的品牌观到底是什么?苏宁又如何能够立足行业三十年,值得探究。

服务第一

“服务是苏宁唯一的产品。”这是苏宁人的一句座右铭,更是张近东坚守的一份初心。

作为一家零售企业,几乎不生产商品,苏宁能够提供给顾客的本质内容确实只能是服务。但并不是每家零售企业,在创业的一开始就能够意识到这一点,更别提在数十年如一日的经营实践中坚持下去。

但苏宁做到了!在张近东看来,服务的基因一直在苏宁的生命中传承。

创业之初,苏宁还只是南京一家不足 200 平米的空调专营店,面临着来自八大国营商场的“围剿”。小舢板对联合舰队,张近东首先祭出的就是服务。1991 年,也就是在创业的第二年,张近东就成立了售后服务队伍,实行销售、配送、安装、维修一体化。这在卖方市场的年代,十分难得。

在此后长达近 30 年的发展进程中,苏宁不断丰富“服务”的内涵,通过在大物流仓储建设、专业服务队伍和制定服务标准,来打造“苏宁服务”的名片。2011 年,张近东提出“科技苏宁,智慧服务”的新十年战略,为电商时代和智慧零售时代的苏宁服务指出发展方



向。截至 2019 年 3 月末,苏宁物流及天天快递仓储及相关配套总面积 964 万平方米,快递网点 26700 个,物流网络覆盖全国 351 个地级城市、2849 个区县城市。形成了以中心仓、前置仓、门店仓为全方位仓储体系,以“半日达”、“次日达”、“准时达”等为核心服务产品的即时配送体系。

此外,苏宁还在专业品类服务上进行深耕,比如在家电服务领域,2018 年苏宁首创服务基本法——30365+46 项服务+双线七天无理由退换货,面向行业和社会发布了《空调行业维修标准》等等。与此同时,伴随着云仓、无人仓、无人车、无人重卡和无人机等科技产品相继投入使用,科技的加持也让苏宁的服务效率大幅提升。

5 月 9 日,在 2019 中国品牌建设高峰论坛上,苏宁易购集团副董事长孙为民表示,苏宁品牌的核心是“服务”。他认为,现在苏宁服务的内涵已经不仅仅是以产品为核心的售后服务,更多是全方位的面向用户、面向客户形成的数据服务、金融服务、物流服务整体的解决方案。

用户至上

2018 年 1 月 15 日,在苏宁的春季工作部署会议上,张近东 62 次提及“用户”,34 次提及“服务”。此外,张近东还在讲话中特别指出,苏宁在用户体验的提升上,只有底线、没有上限,要以超出用户预期的标准来布局规划。

今年年初,苏宁展开了一次组织架构的大规模调整。围绕用户场景、品类、地区三大维度优化组织,将连锁平台、互联网平台、客服等体系进行全面整合,统一设立“用户与平



台经营集团”,以实现用户服务的全场景无缝对接,并将用户与流量经营落实到全场景。

这意味着苏宁将用户体验提升至最高级别。“体验为王的时代,决定企业成功与否的关键就是服务,谁能更好的‘钻进’用户心里,谁就是最后的胜者。”张近东表示,创造用户价值就是苏宁的信仰。

5.1 劳动节前夕,张近东在名为《极智守护,用户第一》的致员工信中表示,“伴随着消费和技术升级,消费者对服务也提出了更高的要求,我们要满足消费者线上线下、随时随地的消费需求,这永远是苏宁的立身之本。”

实际上,苏宁在发展过程中的历次重大转型升级都离不开张近东对于用户需求的洞察。

90 年代末,伴随商品经济的发展和人们生活水平的提升,家电、3C 等全系列电子产品的需求爆发,苏宁转型进军家电 3C 连锁零售。2010 年,电商发展势头迅猛,网购成为新的消费潮流,苏宁易购果断上线试水,开启苏宁电商转型的大幕。2017 年,张近东又基于对互联网和未來消费趋势的判断,率先提出“智慧零售”模式,才有了今天苏宁的极速扩张棋局。

张近东对于用户需求和体验的重视,恰恰也是对“服务是苏宁唯一的产品”这一理念始终如一的坚持的体现。截至 2019 年 3 月底,苏宁易购零售体系注册会员数量已达 4.22 亿,已成为国内领先的互联网零售企业。

成人达己

恰如孙为民所言,苏宁的服务已经远远超过围绕商品进行的送装服务范畴。在今天这样的智慧零售时代,苏宁的品牌价值不仅体现在满足用户需求,更体现在对供应商、合



作伙伴的赋能,以及对社会的回馈上。

“在互联网时代,一个企业的价值在于它能链接和整合多少社会资源。”在张近东主导下,苏宁在零售能力输出上,已经形成了一套基于苏宁智慧零售 OS(操作系统)完善的全面赋能体系。

具体而言,苏宁通过物流云、数据云和金融云“三云”平台向合作伙伴共享资源,助力更多品牌实现智慧零售的转型升级。比如在供应链合作上,苏宁通过大数据描绘用户画像、捕捉消费需求,为上游品牌提供研发、生产支持,优化供应链结构和效率,从而进行 C2B 反向定制。此外,苏宁物流云和金融云也面向社会开放,为中小企业提供物流和资金支持。

2019 年 2 月,苏宁易购收购万达百货旗下全部 37 家门店。这一收购事件,一方面是苏宁在补齐自身在百货上的短板,另一方面也是苏宁智慧零售能力的一次重要输出实践。“突破传统百货概念,从数字化和体验两方面改造供应链,通过对数据的采集与分析,实现对消费者的精准洞察,减少产能的低效与过剩,并对商品的生产、流通、销售等环节进行改造。”

实际上,苏宁的这种赋能作用已在阿里、万达、大润发、欧尚、碧桂园等合作伙伴身上发生了良好的化学反应。以苏宁与阿里合作为例,苏宁易购已成为天猫体系乃至阿里体系最大的家电智慧零售服务商。

可见,张近东“成人达己”的合作理念不但体现在消费者服务的重视上,更扎根在苏宁近 30 年对于零售行业的推动、赋能实践中。

张近东曾说,苏宁的目标不仅是成为零售领域的标杆企业,更要成为对推动行业和社会可持续发展具有价值的企业。

上海电力诠释“上海品牌”服务特质

■ 李静

国内第一条 24 小时用电服务热线、第一个专业用电服务中心、全国率先试点电、水、燃气公共事业联合远程抄表新模式……5 月 10 日至 12 日,2019 年中国品牌日系列活动在上海展览中心成果举行,国网上海市电力公司代表“上海品牌”服务标杆参加品牌日展会活动,带来诸多“第一”,给参观者留下深刻印象,充分诠释“上海品牌”服务内涵。

在为期三天的展会活动中,国网上海电力向国内外与会代表现场展示了“高质量发展三年行动计划”“高质量发展白皮书”以及智能巡检机器人、“FREE 模式”范例、架空线入地等一系列高质量发展成果,受到各界与会者、参观者的高度关注和认同,取得良好的

展示和传播效果。

上海的电力服务多年来一直引领行业之先。国内第一条 24 小时用电服务热线,第一个专业用电服务中心,最早开展“一户一表改造”和“分时电表安装”,在全国首创电能表不停电换表作业方式,率先试点电、水、燃气公共事业联合远程抄表新模式、全国首家开展电网企业高质量供给体系认证等等一系列全国第一、国内首创,都是“上海服务”这块金字招牌背后的实践和努力。

作为服务上海经济社会发展的能源引擎,国网上海电力表示,将围绕“三型两网、世界一流”的战略目标,创新实践,示范先行,继续聚焦客户需求实现,努力打造“一个引领、三个变革”的上海样本,向着具有全球竞争力的世界一流城市能源互联网企业的目标迈进。



西凤酒董事长：老品牌要有“五星级店小二”服务态度

■ 汪雯

5 月 9 日,陕西西凤酒厂集团有限公司党委书记、董事长,陕西西凤酒股份有限公司董事长张正做客 2019“民族品牌面对面”全媒体大型访谈。张正表示,身为传统品牌,要做“五星级店小二”,让大家享受到老品牌高品质的服务。

西凤酒是几千年来大家认可的熟悉的品牌,在张正看来,传统品牌最大的短板就是弯不下身段。“所以我们在市场服务方面提出了要做‘五星级店小二’,让大家享受到老品牌新服务、高品质的服务。”

除了将好的品质延续下去,西凤酒还在努力创新。张正称,“这样做的目的只有一个,就是满足市场需要”。除了做好品牌,在营销

方面,“西凤酒一方面保持对现有经销商的优质服务,另外加大力度做我们的核心品牌,对现有的品牌做减法,聚焦核心品牌,聚焦价值产品,把产品做精、品质做高,让我们的产品走向更高端,走向全国甚至全球。”张正说。

让年轻人从传统的酒品牌中找到归属,是西凤酒目前的一个努力方向。张正介绍说,西凤酒电子商务公司是针对年轻人设立的,年轻

人可以在这上面买到自己喜欢的口感、包装的产品,并且只要在手机上下单,或者扫一下二维码,10 分钟左右就有人把酒送到。

谈到西凤酒的品牌系统在未来发展中如何发挥作用?张正表示,西凤酒将从高端的到低端的家族产品中,做出一两款核心的产品大力推出,并以打造艺术品的心态造好每一瓶西凤酒,把好的品质奉献给消费者。

探寻中国“服务品牌”崛起之路

大的“中国服务”品牌同时诞生,才能够让我们的国家与企业,与以“文化”、“金融”、“科技”作为对外输出物的世界巨头们,共享设计世界经济与文化脉络的“权力”,成为一个世界级“i-con”。

在当今看来,这并非是一个宏伟的愿景,而是中国品牌全面崛起,获得全球话语权,甚至是文化认同感的“必经之路”。

而如果完这一“理想构想”,正需要“服务品牌”突围。在当今,中国服务类企业品牌的生存环境仍然处于“资本风向重”,“名人驱动与关系驱动”中,众所周知,一家服务类企业往往通过国家经济、下游供需来决定品牌长期的发展速度与空间,微观上在“新模式开发、企业研发、生产及营销”等“内功”中获得竞争能力。随着资本密度增加,“关系导向”等影响,市场迅速“转入红海”或者被不正常的选择信号操控,这让整个系统发生转变:混乱的市场环境、肆意价格纷至沓来,“流星品牌”频频出现,对



当前市场环境来说,可谓是一大困局。

如何完成“品牌突围”过程?援引 5 月 8 日在中国品牌战略发展论坛上云华互动数字品牌与数字传播研究中心主任陈晓东的发言,当今服务品牌也许首先需要“向内找方法”,在日益加速世界中“敢于求慢”,去“找到真正价值的回归”。

如前所述,当前留给服务类品牌的空间并

非适合于品牌生存发展的“原始生存空间”,而是一个“破而后立”的状态,但在“破”的时代下,能否“立”起来,这个问题就需要问品牌了:它是否还“遵照本心”,它是否还“服从‘服务’的基本规律”?尤其在当今市场语境中,“某个领域 100 强”,“某个行业的龙头”,这样的“浮夸”定位已经“全线败退”,明确自身价值,而不是“看碟下菜”打造服务才是当前趋势。

这是制造业将“智慧生产”、“按需定制”从一个业界的“科幻”变为现实后,服务业是否也能“死磕”服务质量与用户体验的重要性——不仅在“TO C”领域,用户体验成为当今商业的关键词,其带来的商业效果已经日新大于“广告传播”。作为服务类品牌,是否能够接纳当前不断来自科技、文化等维度的全新认知,探索专业领域内的“高附加值”解决方案,从而升级自身。而不是故步自封,在“旧大陆中去奢求新版图”。

此外,如同制造业企业视“专利”作为“看

合肥全国首创政府购买服务“把脉”企业品牌

■ 吕璐

何为“品牌诊断”?

所谓“品牌诊断”是指用专业的手段、方法和运作测试传播对象(消费者)对品牌的认知状况,为品牌发展“问诊把脉”。自 2017 年至今,合肥市已开展两期针对本市企业的品牌对标诊断服务,不断摸索完善服务模式 and 第三方考核方式,提升服务质量。

品牌是一个国家和地区竞争力的综合体。不少企业尤其是中小企业在品牌建设中存在着很多困惑,如品牌培育存在哪些不足?品牌战略愿景如何设计?品牌管理如何实施?传播体系如何构建?

记者 14 日从合肥市经信局获悉,2017 年起,合肥市瞄准企业发展痛点,通过政府购买服务的方式,在全国首创针对企业的品牌诊断服务模式,帮助处于成长期的企业查找关键质量品牌问题,提供具有针对性、实操性的诊断和改进建议,取得初步成效,广受企业好评。

55 家企业尝鲜品牌诊断

近年来,合肥市经济发展突飞猛进,产业体系日趋完善,知名品牌不断涌现。以质量为核心,越来越多的合肥企业开始强化品牌意识,走上一条品牌驱动发展的创新之路,成为闪亮的“城市名片”。

“每个品牌都有起步、成长、成熟和衰落阶段,总体上看,合肥企业品牌建设还处于待提升阶段。”中国标准化研究院有关专家表示,在企业运营过程中需要在每个阶段都进行品牌诊断,如果企业不注重品牌的诊断工作,等到衰落阶段再进行诊断就为时已晚。

“对此,我市充分发挥长三角品牌专委会及在品牌经济领域的各种政策、企业资源优势,大力推进品牌经济建设各项工作深入开展。”合肥市经信局相关负责人说,2017 年,该市首次预留 300 万元专项资金,在全国首创以政府购买服务的方式鼓励第三方服务机构为企业开展品牌对标诊断服务。

“2017 年第一批对标诊断服务机构由合肥海智生产力促进中心和中国标准化研究院以联合体方式中标取得,为首批在全市征集的 15 家企业开展对标诊断服务。2018 年,有三家服务机构中标,参与诊断企业已达 40 家。”该负责人介绍说。

对症服务助力企业脱颖而出

“借助品牌诊断活动,我们在品牌建设方面得到了一次系统培训,很好地提升了我们品牌建设的专业能力,对企业转型发展大有帮助。”作为首批开展对标诊断服务的企业之一,安徽海神黄酒集团有限公司总经办主任姚升飞坦言,诊断活动针对性强。

鉴于诊断活动中发现的旗下品牌被跨行业抢注的问题,海神黄酒增强了商标保护意识,现在只要有新产品推向市场,都会提前进行有关专利和商标注册情况检索,确保公司抢得品牌注册先机。

“我们通过对标杆企业寻求企业短板,从品牌基础、品牌定位、品牌设计、品牌文化塑造、品牌延伸等方面让各企业深入了解品牌战略管理相关工作,为企业提供切实可行的诊断措施和品牌智力支持。”合肥海智生产力促进中心相关负责人如是说。

据介绍,合肥市不仅创新性采用品牌对标诊断方式,而且在诊断结束后继续开展跟踪工作,通过召开推进会、企业现场调研等方式,听取企业采取诊断策略后的品牌工作开展情况,关注企业品牌的成长,帮助企业从同质化的竞争中脱颖而出。

下一步,合肥市将继续推动企业品牌培育管理体系标准的实施,引导企业科学设计品牌架构和品牌定位,鼓励企业开展品牌宣传和营销,推动本土品牌走出去,加强产业集群区域品牌建设,形成区域品牌、产业品牌与企业品牌、产品品牌的良性互动发展,开创品牌助力经济发展的崭新局面。

家之宝”,对于服务类企业而言,拥有独立知识产权的“服务方式”、“服务流程”也将是其核心。

对比在传媒、广告、商业资讯等领域中的服务品牌,不难发现,能够有意识塑造此类内容,并以此作为发展根基,致力于将其应用、推广,形成良好品牌助力的品牌均已成长为行外人士也“耳熟能详”的国际性企业,诸如“麦肯锡”、“奥美”、“波士顿咨询”等等,拥有强大的“专识意识”,并以此作为根基,是当前中国服务品牌立身之本。

放眼长远,任何一个“服务品牌”应是“技术与知识密集型”品牌——甚至也应当有制造业品牌引以为傲的“匠人精神”。它不仅是国家品牌的重要组成部分,更是一个国家软实力在商业领域的具象展现。在这场属于当代的中国崛起浪潮中,我们希望看到,服务品牌的突围,将会创造一个属于中国品牌与中国品牌人的明天。