

□ 汤得芳

花费了“一个国内一线明星一年的代言费”,从2012年1月1日起,苏宁易购换标的同时,用一个新域名来表达自己的洗心革面。

“2012年,我们的目标是300亿元的销售额。”苏宁易购总经理李斌信心满满。在资本寒冬来临、各大电商纷纷压缩广告投入时,苏宁易购却逆流而上。在全国各大城市大面积地铺设广告,其综合百货电商之心妇孺皆知!

300亿元目标

对于2012年300亿元销售额的目标,苏宁易购总经理李斌告诉记者,按照近两年苏宁易购每年保持4-5倍的增长,达到这一目标并不是件难事。根据苏宁易购的官方数据,2010年的销售额是20亿元,2011年达到80亿元。但是,对于300亿元这个数字,电

商行业的不少人士认为,苏宁易购是夸下了海口。“苏宁易购的销售额有很大的泡沫。”一位家电电商的CEO以自己多年的经验估计。

“2010年苏宁易购80亿元的销售额只是下定(电脑最初记录的订单)的销售额。”一位不愿透露姓名的鞋类电商高管透露,“下定”是系统记录了用户最初下的订单后显示的金额。但用户下了订单之后,会经常出现“取消订单”的情况。

“一般来说,算上退货和拒收的,网络用户最终的订单量会占到下定的70%。”据他透露,目前,淘宝集市最终的订单量占“下定”的70%多,淘宝商城也只是接近70%。

以70%的行业数据来测算,2011年,苏宁易购真实的销售额可能只有50多亿元。而其2012年的300亿元销售额计划,或可以“翻译”成200多亿元实际销售额。

品类扩张隐忧

“2012年,苏宁易购将会继续重点拓展图书、服装、运动品类、虚拟产

发力2012 定300亿销售目标 苏宁易购 乍现“大跃进”隐忧



品等细分品类。在图书品类,我们要冲入行业前三。”李斌告诉记者。

这是苏宁易购品类扩张的“第二季”。2011年年初,苏宁易购在品类扩张上堪称狂飙突进。2011年5月,苏宁易购的运动馆上线。2011年9月,虚拟物品上线。10月31日,图书频道上线。2010年底,服装品类上线。目前,苏宁易购的SKU(库存量单位,网页上的售品图标)有70多万到80万,而在2011年年初,SKU将近9万。

“苏宁易购的品牌扩展太快了,自己都来不及消化。”一位电商高管告诉记者,当初,京东、当当在综合化的路上,都是步步为营式,一年做好一两个品类,下一年再做好一两个品类。

不仅如此,“当初,京东和当当在进行百货化的时候,它们都有自己无人能及的细分领域,京东在3C、当当在图书,但是现在苏宁易购在网销上并没有这样实力强悍的细分领域。”亿邦动力网总编辑贾鹏雷表示。

“苏宁易购在家电、3C领域都是很强的。”对此,李斌认为,中国的网购习惯并没有成型,消费者的需求也正在发生巨大变化,这对每个厂商来说,面临的挑战都是一样的。李斌强调,“苏宁易购的采购与物流成本优势,是

其他电商难以企及的。”他举例道,目前,苏宁易购的物流成本是整个家电、3C网购行业平均水平的1/3。

运营能力考验

“苏宁易购做标准化品类可以做得不错,但是对于做半标准化和非标准化的品类,难度很大。”派代网分析师李成东认为,各个品类的采购、运营、物流、仓储都不尽相同,苏宁易购很难将所有的品类都做得好。

“苏宁易购的战略明确、组织架构清晰,能不能实现300亿的目标,那么就看运营了。”李斌坦承,未来的网购更多地是比拼服务、体验与售后。虽然价格还是第一要素,但在消费者购买中的比重已经从之前的95%下降到现在的80%多,接下来可能会下降到50%,甚至更低。

但运营对于苏宁易购来说,仍是考验。2011年10月31日,苏宁易购图书频道上线,迅速掀起了一场“0元售书”的风暴。据李斌透露,图书频道上线当天PV就超过2000万,第一天图书销售达7万多册,第二天是10万册,第三天是15万册。回想起图书之战,李斌觉得,图书战带来的营销效果很好,用30元的低成本吸引了不少用户,而如果通过广告方式,吸引一位新用户的成本约是150元。但这

图书战却暴露了苏宁易购在小件仓储、物流、配送上的短板。不少用户反映,苏宁易购的配送服务很差。“0元售书的活动时,我在苏宁易购上面买了200本书,结果过了7天货才陆续来到,并且,分5次才送齐。连合并定单、一齐配送都做不到。”一位曾在苏宁易购上购书的用户抱怨道。

“苏宁易购需要提高自己的订单处理与反应能力,这其中包括前端、物流、配送、库存管理等各方面的配合。”前文所述的鞋类电商高管认为。

在物流上,苏宁易购也不可懈怠。据新七天电器网品牌总监田原介绍,小家电的物流配送对物流企业的要求更高,尤其是要降低快件的破损率。对于白电(冰箱、洗衣机、空调),它们一般是半成品销售,需要到户安装,这意味着售后服务必须到位。

对此,李斌强调,“苏宁易购2012年的重点还会加强网购两端的建设,包括前台的用户体验和售后的快速配送。”

【背景视窗】 苏宁易购换标

2012年1月1日,苏宁易购也开始正式启用新的标识。此次换标,可以说是苏宁在2012年继续发力电子商务的一个重要信号。“新标识的启用是

苏宁易购2012年第一件大事,我们希望借助新LOGO的推广,进一步加深苏宁易购品牌的认知度”,苏宁易购总经理李斌表示:“‘换标’更多却是为了完成品牌升级,同时借助新形象全力冲刺市场,实现由优秀向卓越过渡的完美跨越。新标识的使用只是一个开始,今年苏宁易购将继续在商品品类拓展、服务质量提高、购物体验优化上苦下功夫,为消费者呈现一个与众不同的苏宁易购。”

据了解,2012年苏宁易购目标直指传统家电、3C电子类产品网购第一。李斌强调,新的起点,新的征程,需要给消费者传达新的品牌形象。2012年苏宁易购将在产品和服务两端持续发力,首先将继续丰富商品品类,除传统大家电和3C类电子产品外,苏宁易购将在日用百货、虚拟产品等方面加大拓展力度;其次,将继续优化升级顾客服务能力,包括线上购物流程优化、线下物流配送和售后服务提升。

“suning.com”新标识将在一定程度上加深网民对于苏宁易购域名的认知,网友直接访问量将会大大提高。业内人士分析指出,LOGO的变化表明苏宁易购到了关键的转型期,标志着苏宁易购从一个3C家电产品网购平台基本转变为一个综合类的网络购物平台。



柯达启示：百年老店更需“创新”

□ 杨国英

对于曾经的行业巨头,因对技术创新和消费体验的忽视、甚至出于对市场需求的傲慢,而被市场最终遗弃,柯达并非是先例。

对于日趋激烈的市场经济时代而言,企业的优胜劣汰亦遵循着均衡法则,随时有新生企业横空出世,随时有老牌企业黯然出局。

很不幸,这一次悲剧落在拥有131年历史的柯达头上。1月3日,柯达公司宣布,该公司收到纽交所警告,如未来6个月内股价无法上涨,则有可能摘牌退市。

对于2005年以来仅有一年盈利,2011年股价跌幅高达80%的柯达而言,没落已是在所难免。

柯达的没落,不仅是其技术创新的滞后,更是其对消费体验忽视的必然。直到2003年,柯达才宣布全面进军数码产业,并于其后陆续出售医疗影像业务、以及相关专利权。但是,当时佳能、富士等日本品牌已占据“数码影像”的龙头地位,就连韩国三星、甚至中国华旗等企业亦已初具规模。此时,庞然大物的柯达已经丧失占领“数码影像”的先机。

对于曾经的行业巨头,因对技术创新和消费体验的忽视、甚至出于对市场需求的傲慢,而被市场最终遗弃,柯达并非是先例。2009年4月,美国第三大汽车商克莱斯勒宣布进入破产保护;2010年6月,拥有101年历史的通用汽车宣布进入破产重组轨道。与这些制造业巨头陨落的原因类似,曾作为互联网贵族的雅虎,亦因近10年在技术和媒体之间频繁摇摆不定,其市值与高峰期相比已跌去近80%。

当然,在强调技术创新、专注消费体验的时代,老牌贵族转型成功亦屡见不鲜。这其中,IBM“大象能跳舞”的案例最为典型,这家有80年历史的IT老牌贵族,曾被盖茨预言“必将破产”,但是在具有前瞻眼光和超强决心的传奇CEO郭士纳的带领下,IBM早于1995年即已启动全面转型,并最终完成了从计算机软硬件提供商向IT服务商的完美转型。除此之外,今天美国最大市值公司的苹果,在2000年出现巨亏10亿美元之后,在乔布斯的带领下,苹果开始迅速向电子消费娱乐产品转型,进行全新的战略转型和重新定位,完成堪称经典的苹果转型四步曲,并于2007年将公司名字去掉“电脑”两字。

在这个变化日新月异的时代,唯有“创新”是不变的真理。这种创新,不但基于技术和管理层面,更基于商业模式、乃至消费体验层面。而对于老牌企业而言,要么在固执和傲慢中死中,要么在持续创新中重新焕发生机。虽然,世间没有绝对的基业常青,企业的生死存亡充满了诸多的不确定因素。同样,创新和变化虽不能完全确保企业永立潮头,但却是企业持续生存和发展的必要前提。

当然,对于历史并不悠久的中国企业巨头而言,短期内依赖市场和成本的优势,尚能拥有相对舒适的生存空间。但是,在竞争更加充分的未来,在要素资源成本持续上升的趋势下,任何固步自封不思创新均难以赢得未来,而傲慢和忽视消费体验更将令其难以持久。

国美体育惨淡退场 两门店全部关闭

□ 郑佩珊

继去年9月关了一家门店之后,国美体育现存唯一万泉河门店6日停业。

2011年9月底,国美体育在北京仅有的两家门店之一财满街店(又称“朝阳路店”)在亏损状态下运营一年后暂停营业。而3个月之后,仅存的另外一家门店也难逃厄运。

去年1月18日,国美体育在北京召开新闻发布会,黄氏家族现任掌门人、黄光裕胞妹黄秀红高调亮相,曾宣布了“未来5年,国美体育计划在全国建立百家大型门店,把国美体育逐步打造成与国美电器同具影响力的大型专业连锁企业。”然而,一年之后,国美体育惨淡退场。

公开资料显示,此前国美体育拥有的万泉河店和财满街店分别于2010年5月和10月开业,门店面积约为4600平方米和4000平方米。

在全国建立100家大型门店仅仅是国美体育当初宏伟计划的一部分,而其他形态如标准店和专业店的数量会更多。当时公布的计划显示,2011年下半年会考虑在其他城市开店,主要目标是立足和夯实北京地区,“在进行门店选择时,会与国美电器和大中电器的连锁开发中心共享信息,能够在第一时间拿到优质店面的详细资料”。

尽管国美体育在理论上可以



黄秀红当初对国美体育的宏伟计划现已受挫。

共享国美电器的门店信息,但是这并没有让国美体育有太大发展。不仅没有完成去年年初公布的开店目标,反而在财满街店租约到期时选择了停业。

【专家分析】……………

对于国美体育经营不到一年便开始出现门店萎缩的情况,资深品牌营销专家张兵武告诉记者,“任何新业态的爆发需要一个合适的领军人,现在还没有成熟模式和经营者出现。”国美的尝试没有问题,问题在于国美对于这个行业的认识。“国美的优势在于终端网点资源优势,对于终端网点以及商圈的占用,但是其在体育用品的渠道资源等于零,出现这样的结果并不是很意外。”

而连锁行业人士梁振鹏表示,“国美集团现在最重要的要想清楚是否要继续做体育用品,长期拖累肯定会对国美的品牌造成损失和伤害。”

一直在“试错” 陈年4年麻烦不断

□ 罗小卫

陈年最近的麻烦有点多。IPO推迟、资金链断裂、高管跳槽、被传收购……种种不利消息接踵而来,目不暇接。而在这其中,副总裁吴声离职加盟京东商城也许是让陈年觉得很“尴尬”的一件事。

“凡客成立4年以来,我们也在不断试错,调整一定是在某一方面出了问题或遭遇了困难。”这是凡客人自己对自己所走过的路给出的评价。而这一次凡客遭遇的困难,到何时才会结束?

不只是亏损

“电商亏损要从更长远的角度来看。对于凡客诚品来说,盈利不是问题,现阶段现金不是最重要的,最重要的是业务的成长和用户的重复购买率。凡客目前的用户二次购买率已经超过80%。”1月5日,凡客相关人员对记者这样回应。

近日,有消息称,过去3年,凡客诚品亏损了25亿元,2011年,凡客诚品或将亏损6亿元。被媒体多次引用的一个2011财年“典型”订单显示,商品价格108元,产品成本71.5元,物流成本145元;分摊到其中的营销成本26元,其他运营成本23元,合计亏损27元。按照2011年凡客的总订单数为17976万张,以每张订单亏损27元算,亏损485352万元。

“事实上,凡客在2008年第三季度度持平过,还稍有盈利,2009年5月份稍有盈利,2010年春夏的时候也有一个月稍有盈利,但我们通通要放弃,我认为凡客应该跑得更快。”凡客诚品创始人、CEO陈年对外表示。



陈年有点烦:“试错”4年何时是个头?

互联网企业在发展中为“跑马圈地”而出现亏损一直是行业的普遍现象,目前发展成熟的视频网站也是如此,如已经上市的优酷、土豆。

只不过凡客在亏损的情况下,目前也出现了许多其他问题,这其中IPO推迟算是一个焦点。

去年10月,有消息称凡客已向美国证券交易委员会提交招股说明书,并成功在香港举行IPO路演,如果计划不变,在11月12日发布上市消息。同时已经任命中金、花旗、瑞信、高盛和摩根士丹利这五家投行负责其高达10亿美元的美国上市交易。

不过凡客IPO一事最终无疾而终。有观点称,主要是市场大环境以及投资人因企业估值不同而起分歧所致。

高管跳槽京东

就在凡客还没走出上述阴影之时,其又与京东商城扯上了关系。

去年底,被称为凡客元老之一的副总裁吴声离职了。资料显示,吴历任凡客公关总监、V+负责人、凡客副总裁。当时有观点称,吴离职不仅意味着在凡客的期权化为泡影,还暗示着凡客上市搁浅。当时有消息进一步称,吴可能加盟当下的电商黑马京东商城。

1月5日,记者在采访中获悉,吴

声确实已经到京东商城上班,出任高级副总裁,负责京东的公关等业务。

“凡客诚品目前包括高级副总裁、副总裁、助理总裁在内的总裁办共有28人,其中三分之一来自卓越团队的老班底,这批人从大学毕业进入到卓越,到现在在凡客,已有差不多10年时间,却未有一人流失,高管团队其实是比较稳定的。”对于高管变动,凡客相关人员对记者称,“在凡客成立4年以来,我们也在不断试错,在试错中难免会有调整。凡客每次调整不会无缘无故,一定是凡客在某一方面出了问题或遭遇了困难。”

而让凡客与京东商城产生更大纠纷的则是“京东收购凡客”的说法。虽然此后京东与凡客都否认收购一事,但在吴声加盟京东的背景下,双方彼此交恶可见一斑。有意思的是,京东与凡客双方的当家人刘强东与陈年此前还在中央电视台举办的中国经济年度人物“相遇”。只不过命运各有不同,12月12日,“2011CCTV中国经济年度人物”揭晓,刘强东当选,陈年仅获提名奖。

易观国际发布的《2011年第三季度中国B2C市场季度监测》数据显示,2011年第三季度中国B2C市场交易规模达到621亿元,环比增长15%,同比增长137%。在市场份额排名上,京东以13.3%位列第二,凡客以1.2%位列第六,两家的距离显而易见。

“凡客以前一直做加法,品牌扩张做得太快,产品线挑战太大,不太合适。”易观国际负责电子商务的分析师陈寿送1月5日对记者分析,凡客以主打自有品牌产品为特色,往后应找到自己精品的品类,无需如平台电商那样扩张。