

李东生：三年冲击千亿元销售规模



家居电商落地 京城将现 首家零租金卖场

日前，集美家居与房商集团宣布了京城第一个零租金家居卖场即将诞生——新浪家居的电子商城“家居就”将在集美大红门店建立一个线下体验店。不向商户收一分钱的场租，以6000平方米的规模引入100多个品牌进行线上线下互动，突破电商落地的高成本瓶颈，创出电商运营的新模式。

新卖场实行零租金

“一个新卖场即将出现在集美大红门店，它的业态和集美相同，都属于摊位制，但经营模式不同，新卖场不收商户租金。”2月16日，集美家居总裁赵建国与运营新浪家居的房商集团总经理文东双双出现在记者面前，宣布了这一消息。

集美建立新卖场，为何新浪家居的掌门人成了主角之一？原来，这个新卖场不是集美自己唱独角戏，而是与新浪的电子商务平台“家居就”进行紧密合作，成为入驻“家居就”的品牌落地的体验场所。据文东介绍，由新浪家居打造的家居电子商城“家居就”自2011年7月投入运营以来，吸引超过500个知名家居建材品牌进驻，琳琅满目的商品共计2万多种。通过先行赔付等服务举措，“家居就”的线上交易额逐月上升。随着业务的增长，人们希望有一个“眼见为实”的体验场所，能够亲自看到、触摸到网上看到的产品，以增强购买的信心。文东与赵建国一拍即合，决定联手打造一个“家居就”的线下平台——“集美·新浪·家居电商体验馆”。

这个全新的电商体验馆位于集美家居大红门店1.2号馆，属于南门入口处的黄金位置，总经营面积约6000平方米。引人瞩目的是该卖场采取的是品牌专卖店模式，与传统卖场在形式上仍是摊位制，却不向品牌收取一分钱的租金，成为京城第一个零租金卖场。

（新浪家居）

TCL集团董事长、CEO李东生2月28日接受记者采访时表示，日本电子企业集体大额亏损，给中国企业带来了机会。再加上电子行业向智能彩电、智能手机的转型也带来了巨大的市场机会和创新空间。TCL集团将把握这些机遇，力争未来三年销售收入突破1000亿元。

TCL集团28日发布的2011年年报透露，公司去年销售收入达608.34亿元，同比增长17.28%；其中，TCL多媒体销售收入为272.52亿元，同比增长16.19%；TCL通讯的销售收入为88.13亿元，同比增长16.35%。

抢占日企退出的空间

今年，IT巨头苹果、谷歌、联想等

2月初，松下、索尼、夏普几大日本电子巨头均宣布2011财年将大额亏损，日立、东芝的利润也同比下滑。为了扭亏为盈，日本企业纷纷对彩电业务进行“瘦身”：松下只保留一个等离子工厂，索尼退出与三星合资的液晶面板项目，夏普液晶面板减产五成。索尼、夏普、日立等都提高了彩电整机外包生产的比重。

TCL去年平板电视销量突破1000万台，在全球彩电销量中位居第七，仅次于三星、LG、索尼、东芝、松下、夏普。今年，TCL将彩电销量目标锁定在1380万台，预计比2011年增长27.1%。

李东生说，三星、LG两家韩国企业在全世界彩电业中的份额已经很高，上升空间不大。日本企业有点像20年前的欧美企业，由于日本经济结构的原因，整体竞争力变弱，这给中国企业以机会。而在手机领域，飞利浦、西门子均相继退出，摩托罗拉也在收缩。

所以，今年TCL在经营策略上，把成长速度、销售规模摆在优先的位置。李东生说，利用全球电子业结构调整、行业重组的机会，TCL将保持较快的成长速度，“希望多切一点蛋糕”。同时，要进行产品创新和管理创新，因为整个电子行业正向智能化转型。

把握智能时代的商机

今年，IT巨头苹果、谷歌、联想等

都将推出新的电视，智能化浪潮扑面而来。李东生说，这对TCL来说是机会也是挑战。智能互联网、云计算等IT技术，将给电视机和手机带来新的应用和市场拓展。美国彩电市场容量已从以往的3000万台增加到4000万台，在彩电向智能化转型后，中国彩电的市场容量也将有望从4000多万台增加到9000多万台。

“当然，挑战也很大。”李东生说，TCL多媒体和TCL通讯将加强协同，它们已联合成立了智能终端技术创新委员会，寻求下一代智能终端的技术突破。

今年TCL对手机销量没有提出明确目标，重点在于向智能手机转型。李东生透露，今年二季度起，TCL智能手机的出货量会提升，目前TCL正与中国联通一起研发“沃手机”。

TCL彩电今年也会以智能电视、3D电视作为重点，进一步提高毛利率。彩电智能化不仅带来销量增加，还会创造新的市场机会。目前，TCL已与长虹合作成立了欢网公司，共同打造智能电视的内容接入平台。TCL还与海信、长虹等联手成立了中国智能电视产业联盟（“中智联”），希望制订中国智能电视统一行业标准。

今年上马4.5代OLED中试线

去年年底，TCL控股55%的华星光电8.5代液晶面板项目量产，产能已达18万片/月。华星今年计划产能进

一步扩大到10万片/月，良品率达到92%，成为TCL新的增长点。李东生预计，今年下半年或者明年，全球面板业的供需将趋于平衡，面板价格未来有望回稳。

由于三星、LG正在加快向OLED转型，因此华星今年将会上马一条4.5代OLED中试线。但李东生认为，OLED在未来8至10年内都难以取代TFT-LCD在平板电视中的地位。

白色家电是另一个增长点。去年，TCL家电业务的销售额同比增长近六成，达到65亿元。李东生说，今年TCL会加大对变频空调的投入，争取让空调产业形成经济规模。

李东生透露，TCL家电与多媒体合作的“TCL王牌专卖店”，主要布局三四级市场，今年会从去年的800家增加到3000家；TCL智能手机和平板电视合作的“TCL专卖店”，今年会从去年的600家增加到1000家；TCL还将在苏宁的连锁店建设20个体验店。

在两大国际化并购项目经过七年“消化”后，目前TCL国际业务已经步入良性轨道。李东生说，去年TCL手机业务约8亿元的经营利润主要来自海外，海外业务去年为TCL集团贡献了一半的利润；TCL彩电的海外业务去年亏损7000万港元，比上年亏损3亿港元大为改善，今年预计可以达到盈亏平衡。“TCL坚持国际化不动摇，新兴市场、自主品牌的业务是增长点。”李东生表示。

（第一财经日报）

□黄晨霞

公司重组、渠道细分、调研品牌以及本土化策略——阿迪达斯大中华区董事总经理高嘉礼用一年时间把公司扳回正轨。2011年阿迪达斯大中华区同比增长达28%，高于任何一个竞争对手；近日，阿迪达斯在上海新开全球第五家大型品牌中心，他开玩笑地让记者在下次见到他的全球老板时，记得提醒后者给他加薪。

记者：2011年初我们见面时，讨论阿迪达斯2010年的表现。当时大中华区在你们全球业绩中是一个例外——唯一没有实现两位数增长的区域；现在看来，你们的2015战略已经带来成效了，能具体谈谈过去一年如何执行新战略么？

高嘉礼：我们“2015战略”2011年初开始实施。这个战略涵盖两部分内容，首先是五大增长模型。第一，高端城市攻略，这些地方我们会主打运动系列的产品，比如足球品类，我们会继续保持领导地位；我们也会挑战或出击篮球品类产品。第二，中小型城市攻略，我们会在中小城市大举开拓门店。第三，零售细分攻略。我们在哈尔滨推出了第一家户外产品零售店。第四，三叶草攻略。过去三叶草只在自营零售店销售，现在我们已经把它开放到一些经销商的门店。第五，NEO变身。接

阿迪达斯大中华区董事总经理：我们玩产品系列战

下来，我们会大举推广NEO的产品和品牌。

在五大攻略之下，我们提出与渠道伙伴一起提高10项能力——其中7项是与内部能力重塑有关，剩下的3项是面向客户的能力。例如，选址能力，我们2011年初说要在2-3年内新开出2500家店。

实施这个战略后，我们2011年取得了非常好的成绩。我们在2011年新开了1000多家门店，在市场份额方面，我们已经大大缩短了和市场领先者的距离，甚至已经可以和他们相提并论了。

记者：渠道下沉看来是这个行业大势所趋，在五大攻略中，你更关注高端城市攻略，还是中小城市攻略？

高嘉礼：同样重要。一线城市我们必须守住业务基础，这些市场竞争很激烈，我们要不断强化品牌形象，进行零售细分；而中小城市让我们嗅到快速增长的气息，我们要考虑的是如何提高战略执行力。

记者：这就是你在就任之后进行大幅组织架构调整的缘故？

高嘉礼：我们确实进行了组织结



构的重组和转型，花了大约7-8个月。我们打造了区域化的管理模式，特别是在中国西部和中部，设立了成都办事处。我们认为这是战略中非常成功的一环，这使得销售人员能够更加贴近客户和消费者。

记者：看阿迪达斯这两年的财报，在全球范围内，阿迪达斯自营的零售业务的增速远高于经销业务。但在中国区，经销业务的增长是快于自营零售业的。在中国，这个行业对于渠道是否尤其依赖？

高嘉礼：其实，在全球范围内，我们都倚重渠道，但确实存在区域差异。在中国95%-96%都是单品牌店，在美

国大多数都是多品牌店铺。在中国，你和渠道伙伴的合作和利益捆绑更紧密。

记者：有个李宁的员工告诉我，2011年你们在中小城市变得很活跃，尤其是不断采用各种促销手法，这让他担忧。你们现在积极采用价格策略么？

高嘉礼：我们并没有降低我们的价格。我们产品线比较宽泛，有很高端的系列，也有一些入门级产品。渠道下沉时，我们会选择适合中小城市的产品，你会发现价格是相同。我们并非在低层级市场玩价格战。我们玩产品系列战。当然，2011年我们在中小城市开了很多店，开店会做促销，是让人们了解这个品牌，都是一些阶段性策略，并非长期竞争策略。

记者：2012年伦敦奥运会将至，北京奥运会后，阿迪达斯在中国区的问题是否有借鉴之处？

高嘉礼：2004-2008年，整个行业处于一个火箭式增长的阶段，大家疯狂开店，从一线城市到三线城市，所以出现了库存问题。现在我们变得更成熟了，我们花了24个月消化库存，目前库存水平很健康。我们也是伦敦奥运会官方赞助商。不论卖什么产品，我们一定会关注这几个指标：单店销售增长、新店销售、售罄率、库存水平和渠道商的信心。

代理制遭冷遇 钢厂寻营销新模式

“今年的市场将突出钢厂之间的博弈，这对贸易商做现货销售有利”。2月24日，在“我的钢铁网”召开的“无锡锡鑫钢铁有限公司的王健直言，今年的钢市博弈的重心，正由钢厂和钢材贸易商之间的博弈，转为钢厂之间的博弈。

值得一提的是，在自身竞争压力下，钢厂对贸易商的一贯的强势态度正在“软化”，此外，在代理制遭冷遇之后，钢厂方面目前在积极探寻着新的营销模式。

钢厂代理制遭冷遇

钢厂对贸易商态度的改善，得益于去年贸易商退出钢厂代理或大幅缩减协议量。在此之前，钢厂和贸易商之间的合作模式普遍为代理制，而贸易商对这种模式可谓是“积怨已久”。

在代理制模式下，钢厂往往掌握着定价权，市场价和钢厂出厂价之间存在长期的“倒挂”。且钢厂的追补政策常常不到位。

有贸易商直言，钢厂有着自己的

营销团队，钢贸商则属于弱小群体，“钢厂永远占大头，钢贸商连口汤都没有”，“我们年年帮钢厂打工，甚至连工资都没有”。

据钢贸商反馈，去年全年钢贸商代理的钢厂越多，亏损越多；代理的钢材量越大，亏损面越大。在“做钢厂代理还不如在市场上‘搬砖头’”的情况下，许多钢贸商选择退出钢厂代理，或者对协议量进行缩量，由此，钢厂代理制遭到了钢贸商的冷遇。

据某大型钢贸企业负责人透露，去年其公司砍掉了70%的钢厂协议量，缩小了规模，“所以才没有亏钱”。

杭州钦诚贸易有限公司的王宏伟也表示，公司去年“亏怕了”，不得不退掉了50%的钢厂协议量，只留下一部分“保底”。在无锡市江普物资有限公司丁国林看来，钢贸商和钢厂合作的代理制度必须改变。据了解，在去年选择退出钢厂代理，或者对协议量进行缩量的钢贸商不在少数。

钢厂强势态度出现软化

钢厂日子“难过”的时候，其对钢贸商的强势态度会出现“软化”。张家港保税区鑫昌源贸易有限公司的徐斌告诉记者，现在钢厂的态度在积极改变，很多中厚板钢厂态度改变明显，在定价上也愿意和钢贸商沟通。

中钢协党委书记兼副会长刘振江24日在财务工作座谈会上也曾指出，“不能否认，我们在销售领域有钢老大的思想，也有信誉不够的问题。如对合同的执行有时就不守信誉，钢材价格好时不按合同量供货，不按期发货，价格不好时压人家接货。”

因此他建议钢铁企业要“稳市场”，即“建立产销风险共担机制，提倡互信互利”，“必须建立长期合作，有利共享，有难同当的稳定销售关系，跟着你赔钱多了就不跟你合作了。”

无锡锡鑫钢铁有限公司的王健表示，今年1、2月份，沙钢连续在年初两个月给了代理商追补，而这是“近几年很难看到的”。

“今年的市场将突出钢厂之间的博弈，这对贸易商做现货销售有利”，王健还表示，今年的钢市博弈的重心，

正由钢厂和钢材贸易商之间的博弈，转为钢厂之间的博弈。在自身竞争压力下，钢厂对钢贸商的态度正在改善。

钢厂寻找营销出路

值得一提的是，面临着代理商退出、缩量的压力，钢厂方面在软化自己对钢贸商态度的同时，还在寻找着新的合作模式、营销模式。

江苏萍钢工贸有限公司的戴海萍近日向记者表示，“现在萍钢的出发角度是‘销售前移’，减少贸易商和厂家之间的流通环节，多和市场对接”。申特钢铁的张大木也透露，今年打算“把货推到市场上去”，一年300万吨的产能，有一半以上打算由自己来销售。

据悉，“提高直供比例”、“减少流通环节”，是钢厂方面近年来在不断追寻的目标。但像萍钢、申特这样，把货直接发到市场上，将“销售前移”，则是走在了钢厂的前沿。王宏伟表示，现在很多钢厂还没萍钢、申特等钢厂这么“大胆”，普遍希望钢贸商能垫付一定比例的资金，才把货推到市场前沿。

但有业内人士对此指出，对订货量大的终端用钢企业，钢厂尚能顾及，但对零星的用钢需求，钢厂的销售渠道、占用资金等方面都受到了限制，还是需要和钢贸商进行合作。

刘振江也表示，“钢厂一直积极扩大直销比例，但直销比例毕竟有限，相当一部分通过经销商，这也会是长期的市场过程。”

此外，王宏伟还表示，已有部分钢厂对和钢贸商的合作模式进行了创新，如这些钢厂会在考虑钢贸商资金成本的基础上，按当天市场价格给出一定的返利，让钢贸商稳赚“佣金”，保证钢贸商不亏钱。

值得一提的是，已有部分钢厂提出和钢贸商共同参股组建销售公司，形成钢厂和钢贸商的利益共同体，实现“共同进退”。

但有钢贸商对这种参股形式存有疑虑，认为这种模式还需进一步完善，“钢厂可以让自己参股的销售公司亏损，进而实现钢厂自身的盈利，但钢贸商却没有这个实力”。

（我的钢铁网）

万达集团 筹划进军 电子商务

□田爱丽

“万达计划进军电子商务，开出200万元年薪招聘运营管理团队”的消息本周在业内广泛流传。自称对万达电商策略比较了解的电商灵通人士称，万达欲整合旗下五大主营业务打包上线，开辟新的战场。目前该公司正在不惜血本招兵买马。

CEO开价200万元年薪

截至目前，万达旗下有五大主营业务：商业地产、酒店、电影院线、连锁百货、旅游度假。据电商人士披露，万达计划整合这5条产品线打包上线，然后将电子商务作为万达集团旗下第六大主营业务。该项目将以“万千百货”几十家实体门店资源为依托，建立起电商架构。据知情人士透露，百货业务将与银泰网模式类似，聘请单独团队进行独立B2C运作；而旅游及酒店将模仿艺龙、携程。

为此，万达正在招募包括首席执行官、财务总监以及首席品牌官等在内的专业人才组建团队，而业内人士爆料，万达集团电子商务公司CEO开出的年薪高达200万元人民币。银泰网CEO廖斌表示，他和他的同学们已经有N多个猎头联系。有消息称，IB M某技术“大拿”已经加盟万达。

电子商务仍处筹备阶段

商务部出台的《关于“十二五”时期促进零售业发展的指导意见》中，“鼓励大型零售企业开办网上商城”，2010年，百强企业中有34家开展了网络零售业务，实现销售规模约30亿元，传统企业触网电子商务已不是新鲜事。

不过，与淘宝、京东商城相比，万达谋划进军电子商务还在筹备阶段，鉴于这家资产规模近2000亿元的地产巨头以往的投资风格以及董事长王健林的雷厉手段，虽然万达对此消息尚未表态，但针对其触网前景业内已掀起大规模讨论。

乐观派 VS 悲观派

网络观察家王利阳：万达没经验可以积累，没人可以招人，万达没有电商基因，但是万达有钱，有钱就具备了电商生长的最基本条件。进入电商领域的手段有很多，不一定要自建电商。

中国诺网专家叶永良：地产巨头不可避免地会走横向发展的路线，而跨界发展的一个捷径就是，收购该领域的现成企业，模式和人才都是现成的，而且凭借万达自身的财力优势，这应当不在话下。

派代网分析师李成东：虽然万达有商业地产、旅游和连锁百货，但这些资源并不匹配电商行业，想要做规模化的零售电商，拼的是商品、IT系统、人才团队、物流。以上几点万达都缺乏。

速途网CEO范锋则：现在正是电商狂热期过后的冷静阶段，万达进入也许是个不错的时机。但电商的核心竞争力除了大资金投入之外，更重要的还是时间沉淀积累的团队、经验、品牌等，只有大投入难成“亚马逊”。