

策划词 | CEHUACI

在去年苏宁电器新十年战略发布会上,其董事长张近东就明确表示:“未来苏宁的目标是一家全球性的大公司。”只是“大公司”怎么界定,苏宁似乎也在摸索。之前,苏宁电器一直都是按照国务院总理温家宝的要求,将自己打造成中国的“沃尔玛”。但在今年的“两会”期间,张近东又向媒体坚定地表示,“在苏宁面前,沃尔玛已经不是目标。我们至少要成为‘沃尔玛+亚马逊’。”

加码电子商务 蚕食国际市场

大苏宁战略:成为“沃尔玛+亚马逊”



安踏“奥运年”:创新管理 练好内功

在奥运之年,丁志忠把目光聚焦在国内市场。他说,“扎扎实实把中国本土市场做好、做透。我们有13多亿的人口,有这么庞大的市场需求,还有好几倍的成长空间,安踏没有理由不把这个先做好。只有把这个地方先做好,才有基础,有能力去开拓其他领域。”

面对大幅增长的原材料成本,安踏有自己的应对之策。与其他品牌的“轻资产”模式不同,公司采取的是“垂直整合”业务模式。从上游的采购、研发、设计、生产,到下游的品牌营销、渠道的配送,再到相关的售后服务,每一个环节都有参与。一方面,通过优化来缩短产品开发流程;另一方面,对生产的控制也能提高生产规划的灵活性。

采用新的管理模式和新技术,是企业面对成本增加的又一利器。为了完善和优化企业IT一体化管理,包括终端店铺的POS重新布局,安踏重金邀请埃森哲推进企业ERP(企业资源规划)。通过ERP系统,从客户下订单到生产部门的每个动作、进销存等环节,都可以监控得到。以前,安踏要统计各地各经销商的销售数据,需要由二级代理商先把报表传给一级代理商,再由一级代理商报到总公司,都是通过传真来完成,每个月光是传到总部的传真就达到三四千份。而且,由于时间差,或者其中的一些失误,很容易造成数据不真实或滞后,这就给公司的决策带来麻烦。用上这个ERP系统之后,总公司可以实时获取这些终端数据,既快又准,可以在第一时间针对经销商的销售情况帮助其做出调整,效果显而易见。

面对风生水起的电子商务,安踏把它作为线下实体渠道的重要补充,同时也是与消费者零距离沟通和互动的良好渠道。丁志忠说,未来电子商务将作为新品零售状况、消费者需求、渠道布局与策略等资讯收集的重要渠道来源,都将作为品牌公司决策的重要信息参考。

西部首选

川驰投资

— 不用跑断腿 最终的选择 —

雄厚资金 优质项目, 直接免抵押, 可风险投资, 手续简捷, 个人、企业项目不限、地域不限。

电话: 028-68000128

□ 稿件采写 金立

加码电子商务

按照往年的惯例,作为全国政协委员的张近东在“两会”召开前夕都要先举办个媒体见面会,除了把自己的提案事先和媒体做个通报外,也会将苏宁电器该年的一些规划做个简单的沟通。今年自然也不例外,时间定在3月4日。

跟去年不一样的是,今年媒体记者都相对轻松,除了关注提案外,似乎也没打算挖出一点有关苏宁电器的事。毕竟,有关苏宁电器近几年的规划在去年的新十年发布会上基本都公开了。没想到的是,张近东却主动“爆料”了,而且还不少。

媒体见面会开场的话题从苏宁易购去年的业绩开始。张近东说,去年苏宁易购的年销售额应该是59亿,已经完成了公司的考核业绩(50亿销售额)。社会上所说的80亿,实际上是集团对于易购的一个目标业绩。

“尽管这离苏宁提出的80亿目标仍有差距,但苏宁易购已经成为2011年市场前三的电子商务平台。”张近东表示,“今年公司的重点在易购‘高头’,苏宁易购给自己定的销售目标是300亿。公司考核业绩实际上也是200亿。”

从50亿到200亿,或者说从80亿到300亿,这个目标是不是太高了?对此,张近东称,苏宁从来没有对销售规模有特意的追求。基于去年的基础,今年可以增长3倍以上。“苏宁的任何一个发展规划,尤其是新的创新模式,都是经过深思熟虑的。从构思、规划到开始执行,没有8-10年不可能,绝对不会跟风,赶时髦。”

张近东表示,苏宁的风格一直以来比较沉稳,一直在零售流通行业深耕,今后会增加苏宁的“科技”色彩,苏宁要做“沃尔玛+亚马逊”。

为此,苏宁电器已经调了20多个中高层去易购,而且还增加了百货、图书、日用品等五个采销中心。据张近东透露,按规划,易购除卖家电、消费电子、图书外,今年还会卖百货,甚至提供酒店、机票预订服务。



除了产品品类不断丰富之外,苏宁电器今年还将加强物流配送建设。苏宁电器总裁金明也曾表示,“电子商务的本质是商务,是进销存管理。”这领域最终拼的是物流、服务和品牌。易购大件商品与苏宁实体店共享全国94个仓库,苏宁还在全国建了10个小件商品仓库,目前正在升级,可自动存储、分拣,争取做到半日达或次日达。

另外,苏宁全国1700个门店,加上2000个售后服务网点,都将成为易购配送点。金明说,门店与网购的物流整合,还可以分摊仓储、运输、配送成本,成为苏宁线上业务尽早盈利的法宝。

张近东说:“其实1998年的时候,我就在中关村呆了3天,当时互联网刚刚开始发展,苏宁的连锁发展到底是通过实体,还是到小区放一台电脑卖产品,我们就深入研究过。最后我们确定要先实体、流通的关键核心还是后台、服务。这个行业是没有终点的马拉松,比拼的是耐力,是没有任何投机的行业。”

很显然,电商业务已成为苏宁电器今年的头等大事。而这一点,从这次媒体见面会张近东破例带上苏宁易购总经理李斌出席就足见一斑。

去电器化盘算

说到易购,张近东总有说不完的话。

一位不愿具名的业内人士指出,张近东如此力挺易购,其实是互联网给苏宁电器在产品线方面提供了一个扩展的机会,希望易购来带动苏宁电器整体业态的多元化转

型。

的确,按照苏宁电器的规划,2010年苏宁电器销售规模超过1500亿元,10年之后,这个数据要达到6000亿,相当于再造4个苏宁。如何达到6000亿?单就当前的模式似乎比较困难,转型也是必然。

另外,提到苏宁,大家永远都摆脱不了家电二字。对此,张近东半开玩笑地说:“我们正在考虑如何淡化消费者对苏宁在家电、3C方面的传统观念,将‘电器’字样隐起来,同时又能体现苏宁在科技、信息化等方面的优势。”

如何转型?除了营销方式外,全品类发展似乎也成了苏宁的不二选择。用张近东的话说,“苏宁已经从传统的家电拓展到全品类,目前苏宁自建店已经增加了餐饮、日用品等商品。以后的苏宁,除了生鲜不卖,其他什么都卖。”

蚕食国际市场

除此之外,张近东还主动介绍了苏宁电器的国际化规划。毕竟,大公司自然要求大市场。尤其是苏宁电器,在成为日本老牌电器连锁企业LAOX的第一大股东和收购镭射公司两次国际化尝试后,再进一步拓宽国际市场也是情理之中的事。

对此,张近东表示,香港公司去年增长很快,有1倍多。通过几年的积累,苏宁已经有进一步开展国际化发展的能力。今年,苏宁计划通过香港公司进入东南亚,争取在2013年-2014年,在实体店上有所突破,2016年争取进入欧美市场。“国际化也是一个复杂的系统,关键是要建立国际化的团队。”

苏宁电器连锁发展总部执行总裁蒋勇也曾透露,从2016年开始,苏宁电器会通过行业并购、行业合作、行业战略联盟等作为主要手段进军欧美市场。2020年,苏宁电器将最终实现海外市场15%的总营业收入占比。

不过,苏宁电器副董事长孙为民也强调,国内市场一直是苏宁的未来主战场,当下最关键的并不是提高国际化销售比,而是培养国际化管理人才。

只是,当前全球经济增长放缓,

是否会影响苏宁的扩张步伐?张近东半开玩笑地说道:“还是把它看成发展我们自己的机会吧。为什么别人生病,我们吃的药比别人还多?不能把企业发展完全寄托在外部环境和别人身上。”

转型科技苏宁

当然,对于“大公司”,可能每个人都有自己不同的认识。规模大,是大;员工多,也是大;影响力强,可能还是大。但对于苏宁,似乎还有更不一样的理解。

一直以来,张近东都在强调,苏宁未来的发展必须坚持两个原则:第一,在规模越来越大的发展过程中,一定要越来越强。第二,在速度越来越快的发展过程中,一定要越来越稳。

说白了,在苏宁的逻辑里,“大公司”不仅要“大”,更要“强”。而在规模的基础上,唯一能将两者融合起来的就是科技。难怪在未来10年,苏宁一再强调“智慧苏宁、科技转型”。

张近东也表示,其实苏宁不仅是个现代化流通企业,同时也是个科技型企业。据记者了解,苏宁现有信息技术研发团队4000人,建成了一张集数据、语音、视频、监控为一体的实时智能的网络系统,自主开发了涵盖运营、管理、服务的10大类120多个应用模块和子系统。在未来10年内,IT团队最终将达到20000人。

肯定有很多人不会相信,但不管信不信,这都是事实。

苏宁主管信息化工作的副总裁任峻告诉记者,苏宁的体量越来越大,这就要求其网络技术能力、计算能力、存储能力进行几何级的提升。可以说,通过云计算,苏宁解决了很多大企业都有可能面对的“大而不强”问题,对企业的管控做到“无微不至”、“无远弗届”,管理幅度和管理层级的矛盾得到解决。

在苏宁总部,张近东可以悠然地坐在办公室,但是对企业的任何经营状况都了如指掌。从以往的层级化管理到现在的专业化服务,苏宁从“物理集中、逻辑分散”到“物理集中、逻辑集中”,实现了真正意义上的中央集权。因为不断集中,总部的职能变大了,其组织也在不断膨胀,苏宁原来位于新街口的总部已满足不了“集约化”管理的需要。在南京徐庄软件园,苏宁耗费巨资建立了“智慧总部”。

作为硬件基础,它承担了苏宁向科技型企业转型的重任。

大道至简。对于苏宁全球性大公司目标的实现,我们也乐见其成。



▶▶▶▶▶ [紧接 A1 版]

让管理团队持股分红 金鹭集团创造“经营资本股份制”

承诺给员工加工资、给其他福利……而这么做的目的只有一个,就是让他们在第二年的时候,能继续留在企业里面工作。于是,傅妙根的心里就冒出了一个想法,能不能通过一种制度,稳定管理团队,激发他们的工作积极性?股份制改造显然是个不错的选择,但是,金鹭旗下的几家子公司,真正达到股改条件的只有两家。另外几家,职业经理人团队的资本积累尚未完成,股改的火候还不到,应该怎么办?

经过日夜思索,“经营资本股份制”这个想法在傅妙根的脑海中慢慢成型。然而,当他向员工提出这个创新的想法时,却被追问:这么做是否合法?在没有法律保障的情况下能否顺利推进?“必要时我们可以请第三方机构来进行监督,可以去公证!”在公证处进行了公证之后,“经营资本股份制”改革在金鹭旗下的杭州金鹭医疗器械有限公司和浙江金鹭集团装饰有限公司率先进行试点。

根据金鹭集团董事会研究决定,“经营资本股份制”改革在让高层管理团队参股的同时,也让中层管理人员参股。忠诚于企业并在金鹭达到一定工作年限;担任一线中层管理(车间主管)一定年限;技术过硬,有培养指导下属引领团队能力与经验的一线中层管理人员,均列入经营资本股份制持股人员范围。“基本上,公司的高管可以有3到10个点不等的股份,车间生产主任级别的中层,根据自愿原则也都有1个点以上的股份。”

让职业经理人团队有奔头

牟刚,一位来自四川泸州市古蔺县的员工,今年39岁。刚刚加入金鹭时,牟刚只是一名普通的一线操作工,通过公司的培养加上自己的勤奋努力,进公司仅仅9年时间就晋升为生产主管。作为一名一线的中层管理者,他已经符合金鹭集团经营资本股份制持股的条件,此次他如愿获得了金鹭医疗器械制造有限公司125%的股份。

“以前总觉得,公司是老板的,好和坏都是老板说了算,钱给多给少也是看老板的心情。”但现在的牟刚,却全然没有了这样的打工者心态。持股之后,他觉得自己和公司的利益是绑在一起的,风险共担,利益共享,日子过得“很有奔头”。

两权分离, 为二代接班铺路

在傅妙根看来,“经营资本股份制改革”还有一个目的,就是为将来的二代接班奠定基础。

傅妙根并不讳言,希望自己28岁的儿子将来能够接班。傅妙根认为,最好的解决方法,就是把所有权和经营权分开。“也就是说,二代可能并不会真正介入到公司日常的生产、经营中去,这些都由经验丰富的职业经理人来打点,而那些职业经理人,也不会因为换了老板,工作积极性就受挫了。”

傅妙根认为,中国的职业经理人团队之所以成长不起来,就是因为摆脱不了打工者的心态。因而,早在创业之初,傅妙根就特别重视对职业经理人团队的培养。“我不太用空降兵,现在的中层和高层,基本上都是由一线最普通的员工成长起来的。”

傅妙根认为,只有当职业经理人团队在物质回报上、职业发展上和生活情感上都对一个企业感到满意时,这个团队才是具备忠诚度和稳定性的,也才能为将来的进一步发展奠定基础。

(作者系浙江工业大学管理学院院长)

美国如何拯救小企业

□ 廖婧

美国小企业群体被誉为“美国经济的脊梁”,它们不仅能提高就业机会,还能推动技术创新,对美国经济增长和社会稳定有重大意义。

然而如今,在金融危机的背景下,政府对大型企业和政府的政策倾斜,市场需求萎缩,银行信贷紧缩,致使这些规模小、抵御风险灾害能力弱的小企业现在的生存环境令人担忧:融资难、大裁员,甚至是宣告破产。

虽然美国经济正在逐渐恢复,但据联邦存款保险公司(FDIC)透露,国家金融机构能够提供的优良贷款只有约1.3万亿美元,相比2008年中期下降了15%,而这些贷款主要是提供给大型企业。

金融资产主要集中在少数大型银

行。2011年,美国共有138万亿美元的金融资产,其中资产超过100亿美元的银行占79.4%,这些银行巨头都不愿意向小企业提供贷款。作为小企业资金主要来源的社区银行,现在仅为1124家,比2007年已下降了13.1%。

过去3年,小企业的销售额大幅下降,许多公司的主要资产急剧贬值,使得企业偿还能力减弱,资产负债率升高。这促使政府加强了对社区银行的监管。在现有的标准下,即便是高信用客户也很难申请到贷款。

从2008年的《经济刺激法案》到2009年的《美国恢复和再投资法案》(ARRA),为了解决小企业的困局,美国国会、财政部以及美联储等部门可谓使出浑身解数。2009年3月,美国白宫和财政部再颁布“小企业救助计划”,其主要内容包括:

政府将从经济刺激方案中划出7.3亿美元,将受美国小企业管理局(SBA)覆盖的所有贷款的担保比例提高至90%;SBA临时取消小企业担保贷款申请费用,扩大小额贷款担保的范围以及帮助小企业偿还债务;接受政府救助的21家美国最大的银行,每月须向政府汇报其小企业贷款业务;2010年开始,允许年营业收入低于1500万美元的小企业税前扣除过去5年的亏损;税前扣除小企业2009年固定资产投资,最高可扣除25万美元;将预缴税款需占上年税款110%的规定下调至90%;允许企业在购进房屋建筑时,在第一年使用更高的折旧率,以冲抵税款;将原定的“小企业投资收益应缴的资本利得税(低买高卖资产所获收益)在征收前扣除75%”改为全部扣除,期限也由5年

延长至永久(该提案于2010年9月27日正式通过)。

2012年1月31日,“启动美国伙伴关系”计划实施。根据该计划,10亿美元将用以建立“早期创新基金”,激励高增长、技术型小企业进行创新,进而增加就业岗位。2月,FDIC又公布了一项支持美国“社区银行”的新计划。

舆论还在呼吁政府采取更长远的措施:加大对美国国立卫生研究院(NIH)、美国国家科学基金会(NSF)等科研机构的投资,这些科研机构在过去半个世纪提供了大量的创意和技术,也孕育了新的互联网、医疗技术;政府应设立小企业创新研究基金——事实证明,获得资助的小企业比没有获得资助的小企业经营得更好;政府应恢复那些支持当地企业发展的非创新性机构。