

策划词 | CEHUACI

“砍价最便宜,买贵返差价”
“低价天天见,中奖再加奖”……
近期,淘宝、京东等多家电商巨头
打响价格战,抢占市场份额。然
而,没有规模效应和创新产
品,“拼价格”能赢到最后吗?

□ 贾远琨 杜放 杨韵绮

近期,电商砍价潮再次升级,诸如“你买我就降,好书对半价”“砍价最便宜”“中奖再加奖”的砍价招牌充斥网络。

电商大幅砍价底气何在?重要原因之一是,电子商务已成为最吸引资本眼球的热门领域,大量资金集中注入电商平台,以期抢占市场份额。

资本“组队”圈地网购市场

5月8日,苏宁电器旗下网购平台苏宁易购宣布,计划在促销中投入20亿元特价货源和4亿元让利额度。同日,京东商城表示,将拿出5亿元对家电产品进行让利。此前,国内B2C交易量第一的淘宝天猫则称,将以补贴支持商家开打价格战,补贴额度达2亿元。加上亚马逊、当当网也提出“适时促销”,电商龙头宣称的促销及让利投入已逾30亿元。

成熟电商为抢占市场份额掀起价格战的同时,新兴电商正不断涌入。5月7日,麦德龙中国网上商城正式上线。这家欧洲第二、全球第三

□ 崇晓萌

在图书价格战中让出版社头痛不已的零供渠道之争在3C家电领域再次出现。记者日前调查发现,在“史上最猛价格战”背后,电商企业与供应商之间也在打着一场暗战。除了订单大幅增加外,“渠道促销、厂家埋单”让供应商有苦难言。在业内人士看来,电商企业与供应商的关系可能会随着“价格战”不断恶化。

订单爆棚 员工抓狂

订单量从单次一两万台提升至三四万台、发货频率从平均每周一次提升至几乎每天,某个人电脑生产企业商务部门负责人罗小姐切实体会到“价格战”带来的销量增长。本应每天晚上6点下班的罗小姐,已连续3天加班到晚上8点半左右,她的工作是处理京东商城、苏宁易购和天猫平台商家等客户的订单。

电商“砍价潮”再次升级 拼价格能否笑到最后



电商圈地又拿“价格”开战

的零售批发商在上海宣布,将在3~4年内门店数量翻番的同时,实现新客户占网购平台总量的70%。

此前,入股国内网购站点“1号店”的沃尔玛,已将持股比例提高至约51%。加上家乐福中国官网悄然试水“在线商城”,世界前三大零售批发超市集团均在中国“触电”。

另据不完全统计,王府井、南京中百等逾20家涉百货上市企业也已涉足各类官方“网店”。

“近年来,国内电商高速发展,企业越来越重视这一渠道。”中国电子

商会副秘书长陆刃波表示,国内电子商务市场正进入多元竞争、多足鼎立的局面。

网商运作陷入价格战怪圈

根据中国电子商务研究中心监测,今年一季度我国网购市场交易规模达2336亿元,同比激增42.8%。

不过,市场增速等天文数字的背后,电商推广、物流费用不菲,传统商家涉足电子商务并非轻而易举。

互联网专家、上海交通大学媒体与设计学院魏武挥认为,随着消费者

对网购的热衷度不断提高,资本大规模进入电商是正常的,但应注意网店投入未必比实体店少。比如,电商的物流、油价成本实际上承担了消费者去传统门店购物的费用。同时,将促销信息传播出去,也需要大量投入。一些规模较小的企业未必能适应“拼价格”。

追求“全网最低价”,使电商背负着巨大的投入压力。2011年,京东“领队”调高派送运费,并表示今年仍需进行总额15亿美元的新融资。2011年,国美电器净利润同比下滑6.2%,相关负责人解释为ERP系统、电子



商务投资额较大所致。

实现规模效应与差异竞争才能赢

电子商务热潮已经兴起,行业发展必将经历新一轮优胜劣汰,“拼价格”只能带来短期效益,实现规模化运营和差异化竞争才能赢到最后。

“目前,电商投入已集中在较大规模的网站。”魏武挥认为,拥有一定规模的实体企业有条件优化利用现有资源,发展线上下单、门店发货的运作模式。

比如,按200公里的行业平均配送半径计算,一些超市集团、连锁百货可以利用现有配送及客户体系。

麦德龙中国相关负责人胡兴民透露,传统商场超过60%的客户已有网购体验,这给其进军电子商务准备了条件。

陆刃波认为,如果电商网站达到一定规模,其成本将低于传统销售渠道,但国内电子商务在物流、派送及售后服务上均不成熟,要充分发挥电子商务的优势,还需补足这些短板。

专家认为,电子商务的发展归根到底还有赖于产品或服务的创新。我国电商产品链仍较单一,企业需防范同质化竞争,只有加强产品或服务创新才能留住客户。

价格,对于供应商而言,都是透支十分的资源,获得八分的收益,因此供应商对目前的市场也会相对谨慎。”TCL电子商务公司副总经理刘文武表示。在业内人士看来,被“蒸发”掉的两分,就是电商企业对渠道“压榨”的结果。

据某百货品牌负责人透露,“渠道促销、厂家埋单”其实是行规。“从整体上看,在企业宣称的让利额度中,约有一半金额需要供应商去承担。但一半只是一个整体上的比例,具体谁承担多少让利额度,还要看渠道商和供应商的话语权。”该人士表示,大品牌承担的成本就会少一些,部分知名品牌甚至完全不需要为价格战埋单。而知名度越低、规模越小的品牌,被转嫁的成本就会越高。“这其实就是渠道商和供应商的博弈。”

经开始“常态化”,并将一直持续至电商行业大局局形成。这样一来,供应商的盈利机会将大大减少,零供关系会持续恶化,而这种局面可能要到几年后才能有所缓解。

刘步尘同时表示,现在零供双方面临着双亏的问题,但这并不是最可怕的局面。在今后的发展过程中,双方盈利水平的不均衡更需要企业注意。“如果零供双方一个持续亏损,另一个持续盈利,那就不健康的零供关系。无论是渠道商还是供应商,现在都应该努力探索出一条双赢的道路。”

渠道压价钱难挣

这波“史上最猛价格战”对生产商的影响远不止“加班”而已。除了发货量猛增,越来越狠的“压价”更让厂家心疼。“现在各家电商企业都在拼

电商价格战“煎熬”上游供应商



“五一节前,我们公司所有负责电子商务客户供应链的同事在一起

开了一个会布置工作。现在,负责电商销售的同事必须在下午3点之前下好单,这样我们的后续工作才有可能在当天完成。”罗小姐透露,如果下单稍晚,储运部门在发货的时候会忙到第二天早晨。

零供关系存隐患

在渠道商看来,打价格战的时候,供应商随之“亏本赚吆喝”是份内之事。“供应商可以在其他时间挣钱,而且今后还要在平台继续挣钱,这就足够了。我们本身就不保证供应商随时可以盈利。”一位B2C平台高管表示。这种说法也获得了家电观察家刘步尘的认同。

但与以往不同的是,此次价格战规模空前。刘步尘认为,从本月起,电商企业在3C、家电领域的价格战已

永远自以为非 永远挑战自我

——2012 中国企业家年会暨两江论坛张瑞敏唯一荣获
中国企业管理最高奖的回顾和述评

课题,怎么样创造一个适应互联网时代的管理模式。”

在张瑞敏看来,目前的互联网时代决定了全世界所有的企业都要改变自己。张瑞敏从创业之初起一直不断地探索管理创新,如今他的管理思维再次突破传统管理的桎梏,提出并在海尔实践网络时代创造顾客的商业新模式——人单合一双赢模式,以此抓住网络时代需求个性化、营销碎片化的机遇,实施全球化品牌战略。从而通过企业和商业模式两个转型,即从卖产品到服务、从传统发展模式到人单合一双赢模式的转型,创造互联网时代的全球化品牌。

海尔从上世纪80年代的自主管理班组,到90年代的SBU,再到现在的自主经营体,核心点都是聚焦到人,即如何发挥出员工身上蕴藏着的巨大潜能和创新力,让员工在为价值创造的同时体现出自身价值。但现在进入互联网时代不同了,正如张瑞敏所说,对企业来说,互联网时代发生的颠覆性的变化,用户和企业之间的信息不对称关系的主动权改变了,企业永远也不可能把主动权从用户手中夺回来,唯一能做的是改变自己。

所以海尔把8万员工变成近2000个直接面对市场的自主经营体,每个自主经营体就是一个自组织,员工不是靠上级驱动而是自主驱动,自主决策,自主创新。

“如果在互联网时代,我们能够挑战自我,我们能够创新,互联网对我们来讲就是最好的时代。如果我们不能挑战自我,我们落后于这个时代,互联网对我们就是最坏的时代。”张瑞敏如此深刻地表述道。海尔在互联网时代创新探索的自主经营体,为员工创新提供了一个机会公平和结果公平的平台,比如所推进的竞单机制和官兵互选机制,就体现了机会的公平,每个人都有机会凭自己的能力和实现目标的预案去竞聘自己想干的岗位。当然,这个目标必须来自市场,而不是上级。其次,对绩效的评价也是用户来评价,而不是领导来评价。如果机会是公平的,结果也就是公平的。

四、以用户为中心,就是跟上用户点击鼠标的速度

张瑞敏论述:传统管理时代主要是分工理论,最早是亚当斯密在《国富论》第一章提出来的,这个理论统

治了企业管理理论200多年,它给我们带来了两大贡献,第一是制造方面的流水线,最有效的;第二是管理方面的科层制。但是互联网时代这个分工制、分工理论要让位于“合工”理论。就是用户要什么,我就要提供什么,你不能说用户要这个产品,我告诉用户我这个流程还没有走完,我内部很多部门还没有审批完,这是不行的,你必须尽快地满足他。

他强调:“在互联网时代,企业只能跟着用户走,把你的流程改变掉,这就是流程再造,把你的部门革命掉……”所以说现在不是以企业为中心,而是以用户为中心,所以“就是跟上用户点击鼠标的速度”。

他说做了这些就是要符合现代管理理论的三大标准:一是从外部做到企业与用户之间的零距离;二是从内部对所有的员工充分授权,让他自主管理;三是你要与企业所有的利益攸关方都能够成为一个利益共同体,得以共创价值,共享利益,也就是你跟他们之间的关系不是博弈的关系,而是合作的关系。

为了做到这三条,张瑞敏在海尔已进行了几年的探索。“我们之所以持续探索,因为我们始终觉得一定要跟上时代的步伐。……换句话

说,就是幸运之神和死亡之神与企业同在,如果你能抓住时代的变迁的机遇,等于说抓住了幸运之神。如果你跟不上时代的步伐,你一定和死亡之神拥抱。”

“我们的模式探索,简单说就叫人单合一双赢模式。人就是员工,单不是狭义的订单,而是用户资源。人单合一就是让每个员工都直面市场,都有自己的用户。双赢,就是员工在为价值创造价值的同时,自身价值得以实现。”张瑞敏说将海尔组织的小网和外部用户个性化需求的大网融合在一起,就可以在动态的过程中满足用户的需求。

张瑞敏以其创造全球化海尔品牌和创新管理模式的卓著成就,赢得了世界性的赞誉。如今,他说他关于企业家精神的核心和正在积极探索的新商业模式是“破坏性创新”,企业管理的目标是“消灭管理”。这些似乎惊世骇俗的话,实乃他在海尔长期探索创新现代企业管理和优化企业生产经营的深刻感言。我们有理由相信,一位善于以哲学思维和身体力行运作企业并已取得巨大成功的杰出企业家,定将继续交出紧紧切合世界潮流的无愧于伟大时代和伟大企业的又一份出色的答卷。

京东副总裁: 低价不再是核心 毛利率缓慢提升

为何在电子商务领域,京东会是围攻的对象?越关心,越不说,更加关心,面对京东的财务数据,背后是什么力量在博弈?身陷“包围”的京东正在忙活着什么?近日,京东商城副总裁吴声接受了媒体的访问。

“遭遇围剿不是坏事”

记者:京东为何会遭到围剿?
吴声:这不是坏事,说明不是京东威胁到了他人,就是京东做得足够好,成了所有人的目标。比如图书,尽管去年才起步,大家视京东为搅局者,但是现在已经超越了亚马逊,仅次于当当。但另一方面,我们也要反思自己商业模式的可持续性,这既包括是否持续给客户创造了价值,也包括盈利能力是否能够真的去形成。

记者:京东亏损成了诟病,京东是不是没钱了?物流建设资金够用吗?为什么不透露财务数据?

吴声:买地没花多少钱,建设很耗钱,我是有选择的,不是一口气把钱都花完。另外,还有合作伙伴、银行、政府合作模式等,有时没办法透露具体的花费情况。但很多人就说京东不成了,我很负责地讲,不管亏损与否,京东的流量、用户、商品毛利率、现金流等都是正向的、健康的,毛利率虽然增长缓慢,但确实在提升。盈利控制在我们自己的节奏里。京东8年前只有36人,而今年京东第一季度就招了5000人,今年计划招人2万。这是刚性需求,京东缺不缺钱,答案摆在面上。

“从野蛮生长向精耕细作转型”

记者:苏宁、国美开始抢占电子商务市场,京东的计划和盈利是否受到影响?

吴声:京东没有必要急迫地去盈利,如果真是为了盈利数字,砍掉广告、不招人、仓储停工都可以实现,很容易,但这不是长期生意。今年市场环境在变化,有些竞争,还是要牺牲一些毛利率的。但这并不是被动的,可能此前从公关的角度给人被动的感觉了。

记者:面对竞争对手的价格战,京东还会维持此前为自己杀出一片蓝海的最低价策略吗?

吴声:京东正在完成从野蛮生长向精耕细作的转型,低价依旧是我们的竞争优势。比如我在3C依然保持低价,与一些相对较高毛利的产品形成结构性的平衡。打价格战也好,应对价格战也好,消费者能够一站式地体验,是源于对正品的信赖。比如做价格促销,京东日处理订单50万件,就能形成比较好的规模效应。

“尊重低价,但已不是我们的核心”

记者:京东定位变了?

吴声:如今的京东代言人是孟非,广告语是换个方式买家电。是的,如今的业态形式发生了变化。尤其年轻人对于网上购物的诉求发生了变化,他们已经形成了网上消费形态。但“一见钟情”最重要的还是“见”,我们目前依旧要尊重价格敏感型,尊重低价,但是不是我们的核心。我们希望适应业态的变化。比如大家电,就不要按照白电、黑电来分,而是按照单身白领、空巢老人、家庭等区分。而从利润率角度来说,有些大家都卖得很便宜,假设毛利率为3%至5%,但是我包销定制部分的毛利率却可达到20%。(北京晨报)