

国美将再失高管 “牟贵先时代”狼性回归

**策划词**

5月6日上午,国美在线宣布原CEO韩德鹏近日提出辞职,目前正进行工作交接,CEO一职暂由国美集团高级副总裁、国美在线董事长牟贵先担任。一向看上去文雅的国美在线董事长牟贵先,在入主国美在线后出手愈发变得“狠”起来。正如牟贵先说过,“可能我看上去比较温柔,但每次出手可不温柔。”事实上,从各种迹象不难发现,自牟贵先实际掌控国美电商以来,从幕后亲自上阵完成两大电商平台的彻底融合、再到走向台前发起促销大战,以及得到来自国美集团层面的支持,牟贵先主持下的国美电商,已经开始让外界看到了黄光裕时代狼性文化的回归。

国美在线总裁即将离职 与京东苏宁竞争雪上加霜

【人事】**韩德鹏将离职
牟贵先全面掌管**

国美在电商道路上再遭波折!继年初国美在线“血洗”旗下库巴网,整合趋于平缓之际,记者获悉,国美在线总裁韩德鹏将于近期离职,目前已处于休假状态。这也意味着去年初库巴网CEO王治全离职后,国美电商又损失一重要高管。

韩德鹏在国美工作时间长达7.8年,3年前一手负责国美电商平台搭建,经历国美在线从最初6个人到如今2000多人整个过程,可谓是国美电商核心人物之一。不过,自去年12月国美在线与库巴网整合后,韩德鹏在行业基本没声音。

目前国美在线重大活动均由国美高级副总裁兼国美在线董事长牟贵先代为负责。牟贵先有鲜明的黄光裕家族印记,代表黄光裕家族利益。今年4月以来,牟贵先全面掌管国美在线,从幕后到台前,90%精力放在国美在线,每天在国美在线办公。

国美在线新闻发言人彭亮表示,韩德鹏是因个人身体欠佳而提出离职,目前正在工作交接。

一位电商行业人士指出,今年国美肯定将花更大精力投入到电商领域,但相对苏宁、京东等对手来说,灵魂人物黄光裕不在一线,使国美在电商竞争中明显处于劣势,此时国美在线高层离职,让国美在线陷入更尴尬境地。

【亏损】**国美电商两年亏9亿
整合余波不断**

2012年12月,国美宣布整合旗下国美电器网上商城和库巴网两大电商平台,更名为国美在线,库巴定位开放平台,原国美网上商城CEO韩德鹏出任国美在线CEO,库巴网CEO丁东华出任国美在线副总裁,牟贵先任国美在线董事长。

这对国美无疑是个好事,结束双品牌“左右互搏”现状。前亚马逊中国CEO王汉华就对记者表示,国美电器网上商城和库巴网模式重叠、业务重叠,在单个用户获取成本如此高的情况下,整合可大幅降低成本,提高重复购买率,国美早该进行如此整合。

最新财报显示,国美电器网上商城和库巴网双运营模式拖累国美财务表现。2012年国美电器全年电商实现销售44.1亿元(含税),亏损率为15%-20%,分摊到上市公司亏损高达5亿,占全部亏损大头,2011年亏损3.9亿元。国美电商两年时间让国美亏损近9亿元。

国美在线合并也带来阵痛,前后进行多次裁员。有前库巴网员工抱怨,国美网上商城很多人是从线下上来,在门店工作十几年甚至二十多年,他们没有库巴的人懂电商,但他们在领导库巴。因为国美网上商城是亲生的,库巴网是后妈养的。现在的库巴网名存实亡。

不过,受影响的显然并非只有库巴员工,国美在线总裁韩德鹏同样成“牺牲品”。知情人士透露,过去两年多,韩德鹏一直负责国美电商,经常一天工作14、15个小时,2012年春节期间,韩德鹏都在北京加班。可以说,韩德鹏对国美有很深感情,对国美在线精力投入很多。

尽管韩德鹏称离职纯粹是个人原因。无法解释的是,韩德鹏离职同时,国美电器网上商城副总裁张冰同期离职,张冰同样在国美多年,曾任国美网上商城采购总监。

两位高层离职也让国美在线舆论环境“雪上加霜”。一位国美在线高层对记者表示,过去外界一直有看淡国美电商的声音,当前国美在线已经历非常乱的时期,进入到新阶段,谁的离开都不会对公司造成影响,国美在线正是发力之时,不希望这个过程中有太多干扰。

【失利】**电商平台大战继续
国美处境堪忧**

随着电商行业格局基本形成,各家在不同品类上排位基本稳定,2013年将是各家争取总体排位关键之年。京东由烧钱圈地转向寻求盈利,一号店、腾讯旗下电商易迅希望冲一冲,苏宁、国美加快从线下向线上转移。不过,国美电商在电商阵营地位尴尬,处第二、第三梯队。

国美在线要往前冲面临不少挑战:电商机会成本越来越高,天猫和京东形成两个流量黑洞,抢夺新用户成本很高;竞争对手进攻凶猛,苏宁易购尽管比较粗糙,但苏宁董事长张近东决心和投入无人能比;此外,国美电商思维还比较缺失,特别缺乏拥有电商经验的管理团队。

派代网CEO邢孔育表示,电商对传统零售影响将进一步加剧,电商平台将进一步集中,对苏宁、国美来说没太多退路,如果电商做不好,不仅地面店保不住,可能还会要了苏宁、国美的命。对国美电商尤其不利的是,灵魂人物黄光裕长期远离一线,使得战略无法很好实施。

这很容易理解,黄光裕远离一线两年,国美与苏宁差距越拉越大。国美2012年亏5.97亿元,为上市近十年来首次年度亏损,而2011年国美电器盈利18.4亿元。同期,尽管同样受电商冲击影响,2012年苏宁净利同比降44.37%,仍有26.82亿元盈利,营收则为国美两倍。

经历陈晓之乱的国美近年来刚刚走入正轨,面临更严峻的竞争环境。而国美一切决策均有黄光裕暗中遥控,无疑使国美决策周期长,行动相对迟缓。

一位国美在线内部人士对记者表示,无论是苏宁还是国美,最需要的不是计较一城一池得失,而是尽管从集团层面制定更清晰的大战略。国美实力不需要担心,过去几年国美电商业务都是打基础阶段,相对来说,国美电商有一套完整体系,既合作又独立。

如库巴和国美电器网上商城在人员、运营、技术、仓储物流等方面统一管理,在收入一定情况下,支出明显减少,亏损情况将大幅缓解,还保持双品牌运营,苏宁整合红孩子则不同,红孩子基本已悄无声息。上述人士指出,“一些电商份额获得是靠亏损获得,亏损越大规模越大,只要资金投资足够国美一样规模可以大增,但国美最重要的是集团层面战略要清晰。”

国美在线新闻发言人彭亮也指出,电商是一场长跑,国内电商还处于起步阶段,现在的排位并不代表电商最终格局。

彭亮称,电商销售额占社会消费品总额的比例还非常小,市场机会很大,如果不计成本的追求规模,国美在线也能够在线上做得很好看,但这不是国美在线目前的追求。国美在线将把重点放在提升消费者体验上来,这本身需要一个较长期过程,但会走得比较踏实。

【前景】**内外兼修
牟贵先能否带领国美电商突围**

牟贵先表示,国美在线今年目标要将亏损最小化,并要争取今年盈利。

国美在线2013年采取内外兼修策略。一方面通过内部整合和双平台确立修炼“内功”,将集团每年千亿级供应链优势释放出来;另一方面将更注重“外功”的修炼,包括品牌的塑造、对消费者服务的改善和优化等,强调规模的基础上,把盈利和可持续性放在首位。

从产品策略上,国美在线明确以家电、3C等品类为夯实基础,在新领域做尝试,快速卡位,在某些特定领域取得领先地位,如医疗产业、文化艺术、家居家纺和母婴教育等,并计划要上5个品类,其中一个品类进入最后准备阶段,计划一两个月后将推出。

这一系列策略中,供应链被特别强调。牟贵先指出,供应链是零售业核心竞争能力,如果没有供应链优势,在市场上没有话



语权,路走得不会很长。国美在线把打造供应链当最核心业务来做。“现在离盈利目标得越来越近,我相信,我肯定会兑现我当时的承诺。”

不过,外界看来盈利并不是国美在线最需解决的问题,规模仍是第一要务。帕勒咨询资深董事罗清启表示,亏损不要紧,关键是否有能力负债。不负债,转型不了,企业更不行。要去与互联网比较,适应不了互联网,亏大亏小都没有意义”。另一位人士也表示,短暂的亏损还不至于让国美伤筋动骨,放弃争夺电商市场地位则可能让国美失去一切。

齐进,苏宁易购2012年一路高歌猛进,已挤进B2C前三。苏宁易购光鲜销售额数据背后,很大程度上源自苏宁不计成本的投入。苏宁易购这种势头2013年还在延续,外界很难在国美身上看到这种决心,国美电商前景也更让人忧虑。对此,国美在线新闻发言人彭亮指出,2013年电商竞争主要集中在“供应链”和“用户体验”两方面。其中,“供应链”对应是“价格”,供应链能力决定了电商能否为消费者长期提供具有竞争力的低价优质商品,供应链是电商竞争真正所在。

彭亮强调,盈利与规模不相冲突,如果供应链方面优势最大化,可以实现这一目标。国美在线当前要做的是在盈利基础上追求更大规模,要打健康可持续发展的模式,否则如果一味地追求规模不考虑健康,未来损害的是整个行业以及消费者的利益。

供应链无疑是牟贵先的优势,牟贵先几乎把线下业务做遍,缺乏互联网经验却是牟贵先的“硬伤”。牟贵先如何将优势如何转化成国美电商优势,劣势又如何不呈现出来?这是牟贵先需要回答的问题。无疑,当前的国美在线正处在关键时期。牟贵先曾说:我对人温柔,但办事不温柔。那么,在电商竞争的红海里,“不温柔”的牟贵先能带领国美电商突围吗?

(雷建平 王可心)

【老板风范】

牟贵先“一战到底” 国美在线狼性回归



从完成两大电商平台整合,再到高级副总裁牟贵先挂帅亲自操刀线上业务,电商时代的国美开始重回狼性。

国美在线新闻发言人彭亮对外宣布,4月25日至5月8日,国美在线再度发起“最强店庆月”新一轮大型促销,由百团大战、抢滩战、争分夺秒以及熬夜惠四大震撼活动组成“一战到底”,全面掀起五一黄金周最大规模低价攻势。

如此疯狂的价格攻势,促销跨度电商行业更是罕见,国美在线究竟意欲何为?

有业内人士认为,自周年庆活动开启以后,尤其是418店庆日创下单日2.5亿最高销售纪录,国美在线到目前为止所取得的业绩可圈可点,从这个层面来讲,此次“一战到底”或再度得到了国美集团的授意与支持;此外,尽管以一封电商悼词祭奠国美在线战死去的电商引发行业共鸣,但国美在线现在却不断展现出“战斗”的姿态,明显带有黄光裕主政时期的狼性风格。

一战到底

笔者从国美在线获得的一份资料显示,4月25日起,国美在线将先后以团购、抢购、全品直降等多重促销手段展开大规模低价攻势。在商品价格清单上看到,大部分商品超低价销售,力度堪比418店庆日。

彭亮表示,“从周年庆开启后,国美在线就已经明确绝不拿边角料的几款产品做促销,要做就做全品类,所有的商品也必须是当前市场主流热销商品,这是我们坚持做促销的底线;再者,既然是当做一场大战来打,就应该‘亮剑’真枪实弹地干,别让促销战最终变成一场宣传闹剧。”

彭亮强调,国美在线持续的促销攻势,不仅是要将主要竞争对手拖入到竞争壁垒中,更是为了与自己一搏,一战到底既是2013年的策略,也代表了国美在线的鲜明态度。

据了解,到目前为止,尽管京东、阿里始终缺席电商促销大战,但业界普遍认为,从各大电商对外释放的信息以及外界因素影响来看,未来一到两个月内电商价格战将更

加猛烈。

分析人士指出,一方面,考虑到家电节能补贴即将于5月底结束,商家齐搭政策末班车将刺激消费需求的井喷;另一方面,面对价格战持续沉默的淘宝和京东,纷纷将迎来周年庆典,新一轮促销大战很可能集中爆发。

狼性回归

面对各种唱衰国美在线的观点,牟贵先却颇显淡定。他指出,国美在线无意于打价格战,国美今年的目标是要健康,也就是说亏损最小化。“只有一个健康的企业才能做出自身做不强的行业则做减法。在此基础上,选择别人做的不是很强的,尚有机会的领域如文化艺术品、医疗健康领域进行拓展。借助国美集团在家电方面多年的供应链优势,继续完善和做强供应链。在夯实家电供应链的基础上,在家纺、家居、洗护、母婴、健康等领域开拓新的供应链。”

牟贵先的说法在国美在线近期的动作上正得到印证。目前,国美在线开始梳理供应链,选择能够做强的供应链做加法,而对自身做不强的行业则做减法。在此基础上,选择别人做的不是很强的,尚有机会的领域如文化艺术品、医疗健康领域进行拓展。借助国美集团在家电方面多年的供应链优势,继续完善和做强供应链。在夯实家电供应链的基础上,在家纺、家居、洗护、母婴、健康等领域开拓新的供应链。

除此以外,国美在线还将着手在全国50多个城市在建和将建大型物流基地,进一步提升其在物流上的优势。顺应大数据时代的要求,国美在线还将进一步开展数据化促销,对八千万会员及其行为做深入挖掘,为消费者提供更精准的服务,加快建设手机客户端……

牟贵先认为,“家电领域多年打造的供应链、单品采购的供应链模式、强大的物流网络等造就了国美在线的供应链优势。经过前一个时期从商品、物流、售后、会员等方面的大力整合,其供应链优势进一步放大。此外,线上线下的八千万左右的用户资源和线下门店,都是不容小觑的独特优势。”

从牟贵先的解析中,除了策划细致的战略图谋,还隐隐透露出“老国美”身上的那种与生俱来的霸气。“多则一年,少则半年的时间,国美一定会实现盈利。”牟贵先说。

“透视国美在线的所作所为,可以清晰地看到国美在线所寻求的发展壮大的轨迹。牟贵先宣称的‘一战到底’的作为,也与国美一贯尊奉的‘狼性精神’一脉相承。对于国美在线,既要看到表面的现象,更要思考其背后的深层基因。不管是困兽之斗,还是狼性回归,国美在线都是不能轻视的对手。”分析人士指出。(综合)

