不怕“阿里苏” 杜鹃详解国美战略

重掌国美以来,国美控股集团 CEO、国美战略决策委员会主席杜鹃出现于公众视野的次数少之又少。她选择此时站出来谈国美的战略,或许一方面是基于国美异于苏宁的零售改造之路有了可以说的成绩,另一方面则是国美有了新想法。

近期国美进军金融、老臣执掌国美在线等消息频出,似乎国美正把自己放在新的起跑线上。

杜鹃描述了她对国美未来的规划:“以专为主”,即国美本次商业变革将以强化家电零售板块专业能力为核心;同时“板块联动,”指在国美控股集团主导下,将原来的业务体系重构为线下零售、互联网、智能家居、智能手机、金融投资、地产六大业务板块,并打通各业务板块,实现六大业务板块联动。

“这是一个生态。”杜鹃说。未来智能手机将成为消费者日常生活的核心触点,抢占手机屏幕是国美打造生态圈的关键所在,“国美智能手机板块将通过自有平台研发、生产与第三方定制相结合的方式进军智能手机制造领域,未来将打造以国美自有品牌智能手机为核心的生态圈。”

届时的智能手机阵营将更加热闹,华为、小米等手机厂商或将迎来另一个对手。

盈利是重要衡量标准

杜鹃对国美控股集团旗下上市公司国美电器业绩颇为骄傲,“连续实现九个季度盈利。”2014 年净利上升 43.4%至 12.8 亿元人民币。这可以让她和团队不用忐忑地面对狱中的夫君黄光裕。有的观点认为,连续盈利的国美在电商之路上走得并不如苏宁那么迅疾决绝,资本市场对京东、苏宁和国美悬殊的估值也反映了这种观点,尽管不同资本市场估值水平存在差异。

作为零售老将,国美电器总裁王俊洲也觉得,互联网给予零售的是思维方式变革。之前零售商围绕供应商运行,“海尔让我干什么,我干什么;格力让我做什么,我做什么”,而现在零售业运营中心是客户。

随之变化的是定价规则。之前,“进货价加上我的毛利,就是零售价”,“有一天我们突然想通了,进货价和客户一点关系没有,”无论进货价多少,客户只接受 2500 元,你就是 3500 元进货,你也得卖 2500 元,因为客户不接受 3500 元。国美业务模式开始从原来供应商来主导的商品和价格模式,转化成以客户需求为主导的商品组合和定价模式。

王俊洲认为这是国美能够盈利的重要原因之一,“为何我们和竞争对手利润率差 3%,主要是基于国美低成本、高效率供应链的支撑。”国美把所有采购拉平形成大家电的千亿采购平台,这使国美能有很强的议价空间。

王俊洲认为,这个变化的前提在于国美这两年走了全渠道发展方式,即 offline+online+mobile。与苏宁更多把重心放在线上不同,线下地面店仍在国美经营中占重要地位。

杜鹃眼中的未来国美:“以专为主”,即国美本次商业变革将以强化家电零售板块专业能力为核心;“板块联动,”将原来的业务体系重构为线下零售、互联网、智能家居(家电)、智能手机、金融投资、地产六大业务板块联动。

国美电器首席财务官方巍说得则更为直接,“国美不是在单纯向互联网发展,是在向线上线下融合发展。”他认为,即使在互联网时代,国美也不能丧失自己的零售本质,零售本质一失,国美就变成了互联网公司,国美是不应该成为互联网公司的。因为它本身不具有互联网基因,它是以商品和零售的核心竞争能力为主,零售核心竞争能力还是在商品采购和物流以及店面体验为主。

在杜鹃和王俊洲看来,这种策略是成功的。至少现在国美地面店仍在增长。去年及今年一季度,一线市场地面店同店增 3%~4%,二三线市场同店增 8%~9%。“大家都知道互联网分流地面店份额,但是国美同店一直稳步增长,说明互联网分流的不是国美的,是别人的。简单理解为谁压缩谁的空间并不准确,只是强者挤掉弱者的份额。”王俊洲说。

方巍表示,上市公司报表体现的线上和线下成本已持平。线下费用率大约 15%,线上也是 15%。线上主要成本为物流配送,可以达到 5%~6%,还有广告促销、人工。线下成本也是三大块:租金、广告促销及人工。

中高端消费仍倾向线下体验

近日阿里联手苏宁。主流的分析是阿里看上物流,苏宁看上流量,对此王俊洲反问:“实体门店在中高端产品的推广和体验谁来做?”他表示,国美做的就是这一段。

在国美看来,电商走到今天,消费习惯发生变化,中低端和标准化产品程度高的商品在走电商,而体验性强、中高端商品,地面店依然是消费者主选渠道。“纯电商平台的前两页商品,电视机、冰箱、笔记本电脑等占销售额的 80%以上,而相同型号的 60 款机器拉到国美店里面,只占 20%,把低价商品拉到店里客户不一定买。”

哪些消费者选择地面店?王俊洲表示,大数据分析没有明确指向中高端人群,但实际情况似乎暗合。

当然,在地面店经营方式上,国美并非一成不变,最明显的是营销。“如今媒体广告作用在下降,这种情况下靠我们大批员工到社区营销,靠员工与客户一对一在社区沟通。通过这种方式实现的客户引流,效果非常好,任何时候任何工具都代替不了人与人之间的沟通。”

互联网+时代的地面店经营并不意味着一味地依赖线下,还需要花费大量心思在线上。今年初国美鼓励员工推微店,现在数量已近 3 万家,主推商品为小家电和 3C 产品,客单价大约 900~1000 元,半年销售额达到三四亿。王俊洲也表示没想到能做得这么好。他认为“微店不在于卖多少,在于跟客户建立了紧密的沟通机会”。

下一步,国美将增设独立的微店项目部,利用 1700 家门店和 20 万员工,形成 1700 个微店群及 20 万个微店主。与此同时,国美每年将在二三线市场增加 100 多家店,“在大城市数量是收缩的,但店面单体在变大。”在二三线城市电商渠道才占 2%的份额。“国美的竞争力在中小城市在增强。”

现在,国美服务人群约 1.2 亿,希望 2017 年这一数字达到 2.5 亿,国美相信这 2.5 亿消费者中很多是线上线下穿行的人,而非线上或线下的单一忠实者。

“全产品竞争力”

与王俊洲相比,杜鹃描绘的蓝图更宏伟,她提出将全面推动国美实现互联网+时代下的战略升级。在此宏大战略中,外界感受最多的是国美对金融的进军。杜鹃直言金融将会是国美生态中非常重要的一块。值得一提的是,杜鹃表示发展新业务,国美对团队会给予股份激励。

今年国美对在线业务似乎也寄予厚望,最直观的当数国美创业元老李俊涛、何阳青等担任国美在线高层,员工微店业务也是在今年展开。据国美方面的数据,目前约 13%~14%订单量来自线上,去年这个数字是 6%~7%;而线上订单中有 45%左右来自移动端,去年这个数字是 25%。在国美在线 2017 年 600 亿的销售目标中,除直营家电业务,还包括平台业务。

与发力线上平行的还有一些线下业务,物流是最受关注的一个。这也是阿里、苏宁合作中被认为最吸引阿里的一个因素。王俊洲表示:“我们和苏宁物流体系,即家电零售配套的物流体系以及在全国性的完整性几乎一样。”

王俊洲告诉记者,国美在 600 家城市里设有配送中心,理论上讲这 600 家城市可以做到当天买当天送,纯电商平台做到这点很难,“某纯电商平台在全国有 30 多个物流中心,这 30 多个城市其可以做到当天买当天送,但之外的城市很难,例如离北京很近的张家口,客户在其平台上下电冰箱的单,如果今天有 20 个人下单肯定能做到明天就送,如果两个人下单往返车一趟运费 1200 元,这两台冰箱怎么能分担物流成本?”

“有些产品,电商始终卖不过国美,主要是物流限制。”物流正成为国美对抗电商的杀手锏。今年,物流体系的扩展还是国美的重要任务,所有进入的城市要把物流体系铺上去。

在王俊洲看来,目前物流价值已被充分认可,但维修和售后安装业务价值仍被忽略,“现在看不出来,因为现在都是供应商提供,今后供应商在无力提供被情况下,零售商没有这个职能在很多地区是不能卖的。”国美把物流、维修和售后放在同等重要位置,配套 600 家物流中心,一定会出现 600 家售后中心,这是国美开店的先决条件。

“建立全商品竞争能力”也是国美今年的重要工作。这个有点费解的词汇含义并不复杂,“国美客户群和天猫、京东不相同,因此要根据国美客户群来建立采购、组货、制定零售价格的能力。”王俊洲说。这不是一件容易的事,目前其差异化商品占比为 32%。

有意思的是,阿里联手苏宁的消息带动国美股价大涨,这可以看作资本市场对国美估值有了再认识,也可理解为资本市场对未来国美寻找流量入口搭档存在希冀。对此,王俊洲表示国美强调寻找自己的方式,来增强其在店面的流量和在互联网的流量。 (边长勇)

于刚入股卓尔发展 打造“云市场”

8 月 18 日,1 号店创始人、荣誉董事长于刚正式向外界宣布投资 2000 万美元入股卓尔发展集团,并被增选为卓尔发展集团董事局联席主席。业界权威人士认为,于刚丰富的互联网经验和资源,将促进卓尔的互联网转型,将卓尔实体市场线下的巨大优势同时在线上充分发挥,实现 O2O 全面整合,有望催生中国电商“云市场”新一极。

卓尔发展集团是一家香港联交所主板上市企业。线下市场分布在武汉、天津、西安等多个区域中心城市,持有物业超过 500 万平方米。其旗舰项目汉口北国际商品交易中心,拥有 20 大类专业批发市场,逾 2 万名商户,2014 年创下约 420 亿元交易额。

基于对卓尔线下实体商贸批发市场交易、客户、物流、数据基础及互联网转型前景的高度认可,于刚个人在向卓尔发展集团注资 2000 万美元的同时,将亲自指导卓尔的互联网转型,线下线上整合的战略规划及布局,助力实施“云市场计划”——立足大型商贸物流中心既有的交易、仓储、物流、金融、数据等基础和优势,拓展电子商务、互联网金融、物流信息、数据服务等业务,推出卓尔购、卓金服、卓集送三大线上交易及服务平台,提供在线批发、采购管理等核心功能及供应链金融、物流信息、交易匹配等增值服务,将线下和线上的业务有机融合。 (袁元)

柳甄履新百日谈:Uber 中国到底怎么玩?

早在 2015 年 4 月就加入 Uber 的柳甄,在入职满 100 天后终于愿意面对媒体采访。2013 年年底 Uber 就进入中国市场,但由于 Uber 全球以城市为中心的特殊组织架构,柳甄在 Uber 中国所扮演的角色颇为微妙。

为什么是柳甄

加入 Uber 之前,柳甄在美国硅谷的一家律所做了 10 年律师,主要从事高科技企业融资、并购、上市、中外合资业务。5 年前,Uber 诞生,成为她的客户之一,在 2015 年 4 月她加入 Uber 实现了职业转型。

“我跟 Uber 是一个相互了解的过程,包括我跟 TravisKalanick(Uber 创始人)相互之间的了解和信任,不是简单的一个面试就完成的,是一个长期的观察。”据柳甄透露,在管理风格上她跟 TravisKalanick 经常谈的是怎么解决问题。“大家是拿数据说话,对于一些没有数据的事情,就看解决了什么样的问题,在遇到困难的时候有什么样的突破。”

但 Uber 的打法并不像一般的国内互联网公司,反而更像一个非中心的城市化管理团队。

“其实 Uber 更像是一个工具,给予最大限度的自主经营权,所以我们 80%的经营决定全部是由当地的总经理来完成的。而 Uber 美国更多的是像战略投资人,负责提供基础设施、工具、边界条件,让他们在这里更好地为他们的城市服务。”在柳甄看来,Uber 当地的管理团队的权限非常大,包括补贴的设置、价格的设置、怎样去找司机、怎样去找乘客、做什么样的市场活动等全部是由当地的团队来决定的。

事实上,由于 Uber 在全球都是以城市经理为经营中心点,在组织架构上,柳甄只负责中国区总体战略,每个城市的地区经理不必向她汇报具体工作,而是向亚太区运营负责人汇报。

如何本土化

虽然在具体业务运营上,柳甄并不太过问,但中国战略负责人一职的重要性在于 Uber 中国的特殊性。记者了解到,不同于 Uber 在全球各地的设置,在法律架构上,Uber 中国是作为一个独立的互联网公司架构单独运作。

“(Uber 中国)的服务器现在全部都在境内,数据也在境内。我们已经取得了相关的互联网经营的资质,我们希望 Uber 中国在法律结构方面、经营管理方面全部都做到本土化。”柳甄解释道。

值得注意的是,Uber 近期被媒体集中报道计划面向中国的投资者筹资,并在未来会考虑 Uber 中国在 A 股上市。

柳甄这次明确表态“融资非常顺利”,“合适的时候会进行公布”,但对于具体细节,并未给予过多披露。

而这背后,作为跨国企业身份的 Uber 与中国相关部门的能否顺利沟通一直是外界猜测的重点。柳甄表示,实际上每一次政府部门的约谈 Uber 中国都有参加,Uber 中国的各个管理层跟中国各级政府都保持了顺畅的沟通,也没有感觉政府对专车平台的监管在加紧。

按照柳甄的表述,交通运输部在制定《网络预约出租车经营服务管理暂行办法》过程中也曾向 Uber 中国征求意见。“(即将出台的《网络预约出租车经营服务管理暂行办法》)这将是 Uber 本土化的一个里程碑。之前各个企业只能‘摸着石头过河’,管理办法的出台意味着有了行业准则,让企业发展时有了方向和框架。”

在具体产品策略方面,柳甄表示,Uber 有四不做:不做抢单业务;不做预订业务;不做目的地预设;不做现金支付。

按照 Uber 方面提供的信息,Uber 已经进入中国的 17 个城市。此外,据柳甄透露,Uber 计划 9 月在中国推出多人拼车类服务 UberPOOL。 (赵陈婷)

互联网 + 移动金融电子商务平台落户蓉城“英雄”齐聚

深圳乾海盛世成都子公司盛大开业

■ 本报记者 唐勃

8 月 22 日,深圳乾海盛世移动支付有限公司成都子公司在蓉盛大开业,其平台产品——英雄会更吸引众人的关注目光。目前移动互联网+金融,已成为社会关注的热点,乾海盛世公司凭借对行业的深厚了解和对市场的深刻感悟,借助自身扎实的现代营销功底,不遗余力地推行移动电子商务,将互联网+移动金融电子商务完美融合,必将带来巨大的合作共赢商机。记者获悉,在开业仪式上成都子公司还举办了股东招募活动。

英雄会创始人,深圳乾海盛世移动支付有限公司总裁汪玉涛指出,“移动互联网+金融乃大势所趋,可带来多元化的创新成长空间,将给企业带来全新的发展机遇和一场革命。通过互联网+移动金融电子商务平台可解决困扰企业家们的诸如缺少资金、缺乏新产品、营销通路不畅等难题。英雄会这一平台产品依托移动互联网与信息技术,汇集全球商务精英人士,面向最具成长力的产业与人群,与时俱进,借助资源整合与异业信息共享的力量,全面提升会员单位综合竞争力,帮助会员单位在优势互补、高效合作的成长环境中,迅速拓展优势业务,以精准、优质的各类增值服务,为企业提供广阔的发展空间。”

目前英雄会平台主要做好三件事:帮助全国的中心企业进行线上产品销售;进行线下产品招商;满足投融资需求。而其六大核心模块包括:一是金融服务;二是 F2C 商城。通过线上销售,实现厂家到消费者的无缝对接,服务中小企业;三是移动营销,通过平台实现自身的营销承诺;四是 P2B 平台财富管理;五是商务交流;六是增值服务。

深圳乾海盛世移动支付有限公司成立于 2013 年 10 月。2015 年 7 月,英雄会平台运营中心成功与天航科技有限公司达成合作,以航空服务及入侵航空销售与政策渠道,通过核心人力专业合作且互补资源,建立具有 O2O 运营模式的一站式航旅服务智能化平台。今后,随着平台会员不断增长,公司预计在未来三年内,全国 300 个城市建立“英雄大厦”,公司将不断创新进取,在满足自身经营的条件下,全面提供涵盖金融支付、商业信息、渠道资源、优质商品、风险投资等领域的互助成长增值服务。公司将整合线下各具特色的商户资源,聚集成一个庞大的商户联盟网,让广大用户体验到英雄会平台所带来的特色便利服务。

据了解,乾海盛世公司硬件产品由深圳高新奇集团旗下控股公司、自主研发并生产的新产品便捷式移动金融自助终端,银通天下移动支付手机,凭借在通讯行业扎实的硬件功底和雄厚的技术实力,打造出业界领先的刷卡手机终端,开启移动支付领域的新航标。