

# 苏宁云商董事长张近东: 苏宁回归“狼性”文化

苏宁并没有止步于“3个月内并购两个互联网公司”。近日，苏宁云商董事长张近东在内部讲话中，要求苏宁各大区和子公司将互联网精髓和零售本质有机结合，将“效果、效益、效率”的“三效法则”作为互联网思维的核心。

## 要“创新”不要“复制”

张近东提出，互联网时代的执行不再是标准化的复制，而是创新执行，就是要将互联网精髓和零售本质有机结合，形成适合苏宁的互联网思维和执行方法，即以“用户体验讲效果、经营创新讲效益、制度优化讲效率”的“三效法则”作为苏宁互联网思维的核心。

张近东强调，“我们所有的工作都应以提升用户体验为前提，任何损害体验的行为都必须一票否决，因为失去用户我们就将失去一切”。他认为，零售企业要回归零售服务的本质，在传统“营销为纲”的基础上，加上“体验为王”。

“转型的目的是发展、是增效，转型的



好坏最终都将靠业绩来证明。”张近东指出，追求效益应根据发展阶段与业务特点来确定效益的具体指标，效益既包括利润，也包括用户规模、销售规模等；同时，

追求效益也不能急功近利，要遵循零售服务的本质，打造坚实的发展基础，从而实现稳定持续增长。

对于企业来说，不存在什么完美的制度，企业的转型也是内部管理制度不断升级变革的过程。衡量制度变革优化的一个重要原则就是提高效率，这不仅包括时间效率，而且包括资源利用效率。互联网时代，不再是大鱼吃小鱼，而是快鱼吃慢鱼。执行必须要讲效率，基于新的零售模式，以提升运转效率为目标，探索并固化新的制度流程，建立新的开放型管理体系。

## 回归“狼性”文化

“在互联网时代，不是对手成了对手，不是同行的成了同行。面对新老对手的挑战，苏宁要回归‘狼性’文化。”张近东解释，这里所说的“狼性”，不是狭义的野蛮霸道，而是一种积极进取、不畏挑战、敢于竞争的心态。在互联网时代，我们不能妄自尊大、闭门发展，要打开眼界，去研究所有的对手和同行，有针对性地制定竞争策略。我们要有敢于亮剑的气魄，企业竞争最后拼的往往不是资源而是毅力和文化。

张近东表示，今年苏宁一定要把目标聚焦化、具象化，具体到核心产品上。张近

东甚至要求将具体产品的目标列出清单。比如，哪些品类重点是提升规模，哪些品类是重点在利润，线上占比、自主品牌占比必须取得结构性突破，互联网门店、金融产品、移动转售产品等必须领先，然后规定好哪些项目是集团必须牵头抓的。

## 细化竞争对手

为了保证公司战略目标更明确，张近东还要求聚焦行业、对标平台。无论是电器、母婴用品、还是超市，都要找到行业的领先者和竞争对手，寻找差距，从而确定每一个品类的渠道经营策略、品牌合作策略、品类经营策略，指导部署大区的地区攻略。

就大区和子公司层面，要立足自身的线下平台、共享集团的线上平台，明确辖区内的线下、线上竞争对手。针对一级市场、二级市场和三四级市场，不同的对手，有针对性地制订攻略目标，联动资源实施地区市场的竞争策略。今年的地区攻略，一方面要突破全国超大规模城市的线上经营格局；另一方面要突破三四级市场O2O的融合，由两头带中间，建立苏宁在全国的行业领先地位。

北京商报记者 吴文治

# 迪卡侬中国北京区域总经理钱茂宾: 以大众体验撬起业余运动者需求

在国内体育运动行业低迷的情况下，迪卡侬近两年在中国的新店已经扩展到三四线城市，而这些城市正是本土体育品牌深耕多年的市场，对于迪卡侬来说，目前面临的问题是如何确保在三四线城市分得市场份额。“专注于业余运动爱好者的需求，是帮助迪卡侬走到今天的秘诀。”迪卡侬中国北京区域总经理钱茂宾认为，“低价”+“运动产品齐全”，是迪卡侬的两大核心优势。

## 线上线下同步扩张

2012年，国内体育品牌关店近5000家；2013年上半年，国内体育品牌关店2249家。与此相对的是，迪卡侬2012年店面数量为55家，2013年底门店数量达到了79家，年均开店数字提升到两位数。根据公司的规划，到2015年，其在中国的门店数量将达到150家，这意味着迪卡侬未来两年内要新

增71家门店。

“目前在中国，我们开拓城市的目标超过100个，全国有34个城市有迪卡侬。”钱茂宾向北京商报记者表示，当人们满足了基本的物质和生活需求后，对于运动、健康、生活方式都会有更高的追求，而这些城市都将是迪卡侬进驻的目标。迪卡侬的地域扩张下沉到了三四线城市，镇江、蚌埠、淮安等城市都被迪卡侬划入开店范围。

不过，三四线市场一直是国内户外品牌和运动品牌的市场，同时耐克、阿迪达斯等一线运动品牌也在向三四线城市下沉分食这一潜力市场，这就使迪卡侬面临着比一线城市更激烈的竞争。除了实体商场的拓展，电子商务也是实现其“大众运动”的另一途径。去年底，迪卡侬官网新增加了“网上商城”的功能。在迪卡侬看来，实体商场的运动体验型消费模式才是迪卡侬的核心竞争力所在。

## 平衡大众和专业矛盾

“迪卡侬主打大众运动，但同时提供专业运动设备。”在钱茂宾看来，大众和专业看似矛盾，但两者的平衡反而形成了迪卡侬的竞争优势。“我们提供当地市场同等质量产品的最低价，同时运动产品齐全。”

迪卡侬将购买某一项运动产品的顾客划分为“运动初学者”、“经常运动者”和“专业运动者”三个标准。“如果一位顾客一个礼拜只跑步一两次，每次只在半个小时以内的，那么很显然，1000元级别的跑鞋可能并不一定适合这位顾客，可能100元的跑鞋就能满足这位顾客平时的慢跑，这样就等于为顾客节省了开支。等顾客运动强度越来越大的时候，他也可以在迪卡侬商场选购到更合适的跑鞋。”钱茂宾认为，迪卡侬的“低价”并不仅仅是价格低，其核心是给顾客提供“可负担的

专业运动产品”。

## 重视体验培养消费

“迪卡侬从不试图一次性在一位顾客身上做很大的消费额，我们都是在慢慢地引导、培养顾客运动并发现运动的乐趣，然后慢慢养成在迪卡侬购买运动产品的习惯。”

钱茂宾表示，迪卡侬不仅仅是一家售卖运动产品的商场，它更像是提供运动的场所。每个迪卡侬商场经常会举办各种运动体验活动，室内也陈列着众多的运动体验区。“场地的维护和产品的损耗其实都代价不菲，但是我们愿意这么坚持的原因在于我们更在乎顾客运动习惯的培养。所以在全国各地，迪卡侬被当地人接受和认可也往往会有一个时间周期。”在钱茂宾看来，大众体验是消费者认可迪卡侬的一个重要因素，同时也是挖掘消费潜力的一个重要途径。

北京商报记者 邵蓝洁

## ·资讯·

### 华润24小时便利店开进首都机场

近日华润万家旗下两家24小时营业的VANGO便利店在首都机场正式营业，为首都机场的商业零售氛围增添了新的活力。

此次开业的VANGO便利连锁品牌店分别位于首都机场1号航站楼隔离区内2层出发大厅以及3号航站楼D区2层大厅。与之前引入的VANGO便利店不同，此次引入的两家便利店全部位于首都机场航站楼的隔离区内，均是24小时营业，店面空间也比之前开业的两家VANGO便利品牌店更宽敞。

经营的商品品类除了小食品、饮料、百货、酒类等商品，还有对航站楼内便利类商品进行补充的乳制品、早餐速食品等品类，极大地丰富了春运期间旅客的购物选择。据悉，截至目前，首都机场3座航站楼内VANGO品牌便利店共有4家。

### On-snow Demo雪地测试报名启动

由ISPO BEIJING和国内最大户外活动平台绿野网和单板地带共同主办的ISPO BEIJING 2014 On-snow Demo雪上测试活动将于2月22日-24日在河北张家口崇礼县万龙滑雪场举行，日前活动报名已启动。和前两届ISPO On-snow Demo一样，主办方将继续采取付费参与形式，根据交通住宿方式等分为不同级别套餐，交通方面雪友们可通过自驾或在绿野BBS滑雪版上报名跟领队包车前往。

ISPO BEIJING 2014 On-snow Demo暨雪圈交流聚会，致力于在新品测试的环境基础上，打造雪圈内高端商务洽谈合作平台，届时来自国内外的滑雪器材品牌、雪场设备、滑雪场等数十家户外品牌商、各大经销商、俱乐部组织者、境外旅游局以及滑雪界专业人士、各路达人、发烧友等将打造一场雪圈高效交流的商务聚会。

北京商报综合报道