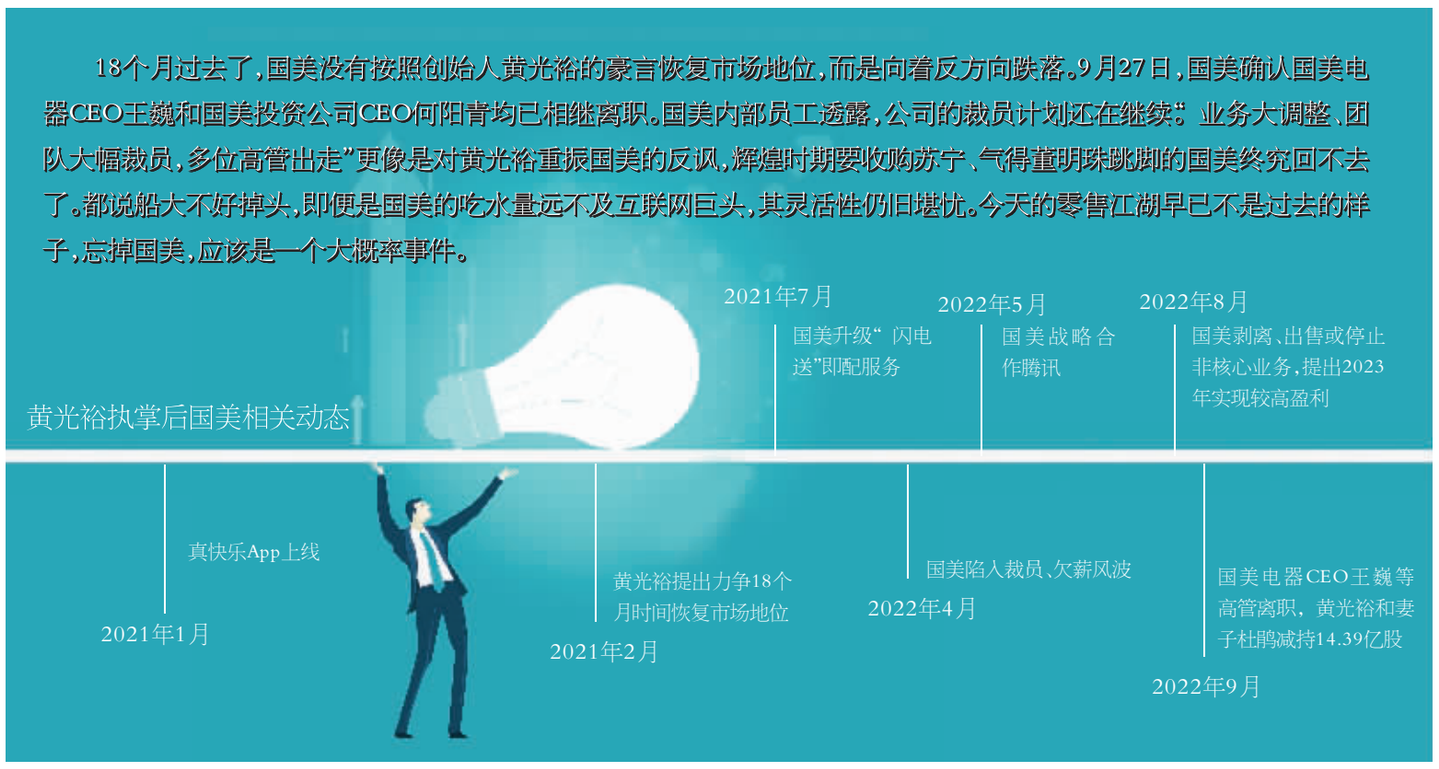
编辑 何倩 美编 代小杰 责校 杨志强 电话:64101673 syzx10@126.com

飘摇国美

18个月过去了,国美没有按照创始人黄光裕的豪言恢复市场地位,而是向着反方向跌落。9月27日,国美确认国美电器CEO王巍和国美投资公司CEO何阳青均已相继离职。国美内部员工透露,公司的裁员计划还在继续。“业务大调整、团队大幅裁员,多位高管出走”更像是对黄光裕重振国美的反讽,辉煌时期要收购苏宁、气得董明珠跳脚的国美终究回不去了。都说船大不好掉头,即便是国美的吃水量远不及互联网巨头,其灵活性仍旧堪忧。今天的零售江湖早已不是过去的样子,忘掉国美,应该是一个大概率事件。



高管接连出走

新老交替、高管更迭本是正常事,但是国美似乎有点太快了,还有点太频繁了。

“太激进,整个团队的风格就是大起大落地疾退猛进。”大规模扩招、大幅度裁员,在提到自己的老东家的时候,打扮家前员工韩先生(化名)颇有几分恨铁不成钢的意思,“打扮家用一两年去打磨的BIM软件在业内是很超前的,真的可惜了。”

激进,并不是空穴来风。黄光裕在2021年2月喊出“力争用未来的18个月时间,恢复原有市场地位”的口号。

“惋惜、愤怒、无奈”是韩先生从打扮家团队离开后时常提及的感受。在韩先生看来,国美有无数的机会把打扮家准备得更好,但现实却是迫于盈利压力,其App 2.0版本上线不到一年就出现了业务停摆、员工停薪的问题。

韩先生今年1月离职时,打扮家团队人数已经骤减到200人左右,“但是巅峰时期人数一度超过600”。韩先生表示,四年前刚接触国美时,打扮家还是一个只有80多人的小团队,三年内高调招兵买马才超过了600人。离职的人员里还有打扮家创始人崔健、CEO高非,于今年7月离职。

打扮家作为国美力推的新业务,落得如此结局也终究让行业唏嘘。然后,打扮家并非是特例,国美众多业务和与之对应的高管也匆忙地来了又走。9月27日,国美相关负责人向北京商报记者确认,王巍已于上周离职。事实上,在一年多的时间里,国美电器已经易帅三次。去年8月,张德炬以身体原因辞去国美电器CEO,随后上任的王波,如今职务则变成了国美电器华东大区兼上海区域负责人。

国美高管的频繁离职,自2021年以来,就一直在上演着。2021年7月到8月之间,国美在线CEO向海龙、国美电器CEO张德炬和国美零售总裁王俊洲相继宣布离职和退休。张德炬和王俊洲均为国美效力约20年,是不折不扣的“老人”。

“老人”走后,接棒的新人也有点“水土不服”。去年10月,在国美公布的人事任命中,原阿里系高管丁薇、曹成智和胡冠中分别被任命为“真快乐”平台执行副总裁、国美生活家公司CEO和国美集团CMO。不过,截至今年8月,这些高管已经全部离职,上任CMO的胡冠中甚至未来得及公开亮相,就已匆匆递交辞呈。

换人之余,国美还想迫切地砍掉“冗余”业务。黄裕光8月发表《致国美朋友们的一封信》时表示,将对为未来准备而可以暂缓的、影响现金流的、不盈利的项目,出售或关停并转。随后的投资者沟通会中,相关负责人也提及国美计划关撤30%-35%左右低效的自营门店。

新业务停滞、门店缩减,均因盈利承压。国美8月发布的中报数据显示,今年上半年,营收121.09亿元,同比下降53.46%,是15年来同期的最低值。与此同时,188天的存货周转周期、38天的应收账款转换周期和502天的应付账款转换周期均为国美零售自2008年以来的最高值,收账期变长,资产流动变缓,偿债能力也相对较弱,国美的运营效率下滑明显。

“用传统思维做新业务,用浮躁的心态对待起伏。”这是韩先生在离职之后对国美的评价。韩先生说,自己刚进入打扮家团队的时候,是有信心,也有期待和梦想的,“现在我已经醒了,但他们好像还没有醒。”

丧失灵活性

黄光裕执掌国美,的确意味着公司领导层重心的回归,终止了过去争权夺位导致的决策混乱、群龙无首局面。然而,隐忧也同样明显:一位个性强势,有着丰富历史经历的创始人再次回到牌桌上,到底该如何平衡个人权力边界与公司创新激励机制?既能让国美重整旗鼓、校准方向,又不至于因强烈的个人烙印和管理风格压制了员工们的创新精神和活力,这其中有太多的微妙。

事实是,黄光裕以创始人身份首次对外发声至今的一年多内,国美与黄光裕之间的“纠结”并未停止。

如果仅仅从创始人进退来看,与黄光裕积极站在聚光灯下不同,马云、刘强东、黄铮等创始人开始接连退居幕后、逐步放权,从某种程度上来说也折射出近年来互联网行业竞争的残酷事实——当企业日渐庞大且成熟时,更需要扁平、灵活、高效的管理架构来应对激烈的市场变化,而创始人过于强烈的光芒有时候也会在无形中灼伤企业的发展。

一位国美的员工向北京商报记者坦言,黄光裕回来后,国美内部的管理风气就变成了老板唯上。“一个新业务出来后,高管们不太敢提自己的意见,只会往下安排执行,至于方向是否正确,很少有人会公开提出质疑。”不仅如此,也有负责电器业务的员工在社交平台上提及,各事业部老总只是做一些没用的方案“表演”给老板看,这些方案又很难落地。

其实,国美也想努力追回失去的12年。就在黄光裕重回的数月后,2021年1月,国美便上线了真快乐App,又在同年升级了门店配送服务“闪电送”。推出的第一年,App日均活跃数上涨至300万,服务会员超过2.4亿。同时,国美也放下姿态向对手示好,在2020年获得了来自拼多多、京东的可换股债券战略投资。

然而,亮眼的新业务也让国美承受了一定代价。财报显示,2021年,国美的营销费用同比增长14.3%,公司净亏损达到44.02亿元。据部分媒体过往的报道,2021年国美在真快乐App的推广营销上砸出了9.62亿元,还邀请了百度、阿里等公司高管。但很快,到了2022年3月,公司精简架构、高管相继离职、拖欠供应商货款等消息便随之传出。

真快乐App商业进程受阻后,如今国美又大力落地真快乐App体验中心门店,来打造线上线下一体场景化消费商业模式。但与其说是创新,亦步亦趋无奈照着电商平台“抄作业”反而更为准确。

这也致使国美着急对外讲新故事,提振资本信心时,时不时也会忽视掉业务与自身的适配性。一位国美电器门店员工向北京商报记者透露称,因为第三方配送较贵,国美上线“闪电送”后主要由门店员工来配送,然而有时候门店忙不过来,很影响配送服务质量和下单率,这也导致员工对“闪电送”业务的积极性不太高。

买电器到国美成过往

国美的高光时刻,或许是在18年前。2004年一年之中,国美完成了在香港联交所上市、销售额239亿两件大事。那一年,国美在全国60多个城市拥有超过200家线下门店。一时间,国美作为全国最大的电器连锁企业风头无两。

黄光裕,潮汕商人,做了大半辈子的家电,好像现在因为家电栽了跟头。

雁过留痕,过往种种还是能被记住,尤其是在商业拼杀中出人出力还颇有成绩的选手。业内谈及黄光裕发家时总会说起:十几岁就开始和哥哥骑着自行车走街串巷倒卖小型电器补贴家用,遇到混混就反击回去。在此后的几十年里,黄光裕带着国美一直保持着反击姿态,苏宁的张近东、格力的董明珠都是黄光裕刚过的人。但是,强势的反击并不会一直奏效,至少在与阿里、京东,甚至是单拉出来的家电品牌对抗中,国美并不具有主动权,在消费者心中的权重可能都不及后者。

“20世纪80年代,冰箱、彩电、洗衣机可是紧俏商品,那可是结婚三大件。”1964年生人的孟女士,对于自己能在1988年结婚时买齐三大件,尤其是买到了彩电这事视为“不得了”的事情。孟女士1987年抬回家一台彩电,她清晰记得,拍婚纱照时要刻意露出身后的电视机,“一定要放在明显的位置,让过来吃酒席的亲朋好友看见才作数”。当时,彩电要凭票购买,当然凭票也可能买不到。

孟女士为自己买了台彩电分外高兴的1987年,黄光裕就已经安排国美刊登报纸广告了:“买电器,到国美”出现在《北京晚报》刊登中缝,不但开了在报纸中缝刊登广告的先河,还让读者无比认真地用手比量着一条接着一条看电器价格。当时,“买电器,到国美”的洗脑程度不亚于脑白金广告。

就是这样一个凭票而不是完全靠钱购买大家电的时代,黄光裕偏偏就有能买卖家电的渠道,还在自己的商场能够以比国营企业低很多的价格出售大型家电。当年的黄光裕十分擅于运用价格战,为求薄利多销不惜血本,一度让竞争对手和合作伙伴头疼,黄光裕也被贴上了“价格屠夫”的标签。他与董明珠因价格战引发的口水战,多年来还在家电零售圈相传。不仅如此,黄光裕还叫板比自己大6岁的张近东,门店要对标苏宁开,还一度放出收购苏宁的信号。

那时候的国美和黄光裕都很意气风发,只不过时代从来不会给蹉跎者停滞不前的空当。

“以前,买电器的确要到国美。现在呢,买电器去哪?哪都行,反正不一定是国美。”说起是否还记得“买电器,到国美”广告语时,孟女士坦言“记得”,但她也反问了一句“一定要去国美吗?”孟女士的反应并不奇怪,至少孟女士家中刚刚换新的电视就是从京东下单买的。在家电市场,京东靠着次日达和上门配送安装站稳脚跟,家电品牌的线上销售与服务早就成了配套,用门店展位制约家电品牌的方式落伍了,国美过往优势自然成了过往。

2012年8月13日,刘强东一则“今晚莫名兴奋”的微博,以及第二日连续9条显示京东大家电要比国美、苏宁便宜10%的微博,彻底将京东置于另两者的对立面上。数年间,国美与京东“谁也没饶了谁”。这几年风水轮流转,国美不再是行业里的老大哥,京东已然成了互联网里的“不可被替代者”。

线上渠道难以打开,线下份额被蚕食,是国美当前的处境。根据中国电子信息产业发展研究院发布的《2021年中国家电市场报告》,在家电销售渠道方面,京东以32.5%的市场份额毫无疑问地居于首位,而苏宁和天猫则凭借16.3%和14.8%市场份额分列二、三名,国美零售市场份额仅为5.12%,与前三相去甚远。

与此同时,国美的活跃用户数量与电商巨头们相比也十分悬殊。据官方披露数据,2021年,国美在线年活跃买家仅为1684万,相比之下,京东为5.8亿,拼多多8.69亿。

“在未来两三年的短期内,国美不会出现大的业绩增幅。”零售电商行业专家庄帅认为,当前,借力打力或许是国美翻盘为数不多的机会,“国美需要重新调整独立建平台的思路,重回家电及厨卫品类供应链和物流服务的主营业务,通过京东、拼多多、抖音、快手、淘宝天猫的电商平台和微信的社交平台降低获客和运营成本重获增长。”

北京商报记者 赵述评 何倩 实习记者 乔心怡

药酒“碰杯”?保健酒何时突破同质化

又一家药企入局,保健酒市场争夺战再添热度。9月27日,北京商报记者在国家企业信用信息公示系统官网注意到,南京同仁堂健康产业有限公司(以下简称“南京同仁堂”)合资成立南京同仁堂酒业有限责任公司。此前,修正集团、江中药业等药企也曾成立酒业公司推出保健酒产品。业内人士指出,尽管保健养生酒行业展现出蓬勃发展的势头,但大多数中小企业营收仅维持在千万元左右。此外,产品同质化严重是保健酒行业的痛点,企业需结合自身优势特色打造出差异化品牌,才能有效占领市场。

药企相继入局

保健酒行业又迎来一名“新生”。9月27日,北京商报记者从国家企业信用信息公示系统官网注意到,南京同仁堂与南京弘景健康产业合伙企业(有限合伙)、南京中仁科健康产业发展中心(有限合伙)两家企业合资成立南京同仁堂酒业有限责任公司。据了解,南京同仁堂酒业有限责任公司注册资本500万元,经营范围包括酒类经营、酒制品生产等。

关于合资成立酒业公司等相关问题,北京商报记者向南京同仁堂发送采访提纲。截至发稿,对方尚未予以回应。

值得注意的是,在南京同仁堂成立酒业公司之前,已有不少成立酒业公司入局保健酒的药企。例如修正集团成立吉林修正酒业集团有限公司,曾推出“修正粮方”“修正养和”“修匠”等多款养生酒。

虽然药企纷纷成立酒业公司、推出多款保健酒产品,但北京商报记者注意到,在天猫平台,修正酒业与广誉远推出的保健酒产品月销量多为几十笔,更有甚者月销量0笔。除产品销售情况惨淡外,江中集团于今年4月发布公告称,将清算注销全资子公司江西江中杞浓酒业有限责任公司。如今,江中酒业推出的杞浓酒在电商平台上已然难寻。

行业发展势头猛

步入同为大健康产品的保健酒行业,药企有着在健康领域的产业优势。而药企入局背后,是保健酒市场正在快速扩容。

《中国养生酒发展白皮书》数据显示,国际上,保健酒、养生酒及营养酒的消费量约占酒类(含白酒、葡萄酒、果酒等)消费总量的12%。目前,我国保健酒在行业销售总规模中占比不足5%。行业数据显示,截至2021年,我国保健酒市场规模达467亿元,预计2024年有望达到580亿元。

广科咨询首席策略师沈萌指出,药企相继成立酒业公司,步入保健酒行业背后,是相比中成药而言,酒的消费需求更大、概念也更热,保健酒兼具健康和酒的业务属性,这是药企入局保健酒行业的原因。

同质化现象待破

掀开保健酒市场蓬勃发展的帷幕,保健酒行业存在着多处“隐疾”。

在电商平台搜索“保健酒”关键词不难发现,保健酒产品被分为了人参酒、枸杞酒、养生酒等几大类。而相似的外观、相似的酒体颜色更让消费者一时间摸不着头脑,产生这样的疑问——“不同保健酒之间有什么区别”与“如何购买自己需要的保健酒产品”。

保健酒产品之间面临着同质化严重的问题,而在渠道层面,终端难寻则是多家企业面临的又一难题。在线下商超走访时,北京商报记者注意到,在超市酒水区想要找到一瓶保健酒十分困难。除了劲牌的劲酒,其他酒企与企业推出的保健酒产品几乎无法找到。

质量问题是保健酒行业面临的另一大棘手难题。数据显示,保健酒行业内酒企约有3000家,在3000家保健酒企业当中,拿到“蓝帽产品”标识的企业不足20%。资料显示,“蓝帽产品”标识是由国家食品药品监督管理局批准的保健食品标志,没有蓝帽标识就意味着没有经过国家保健酒标准检验。

沈萌表示,保健酒市场进入门槛低,这也就容易造成行业内产品同质化程度高的现象。如果企业意图形成产品差异化,就必须要在产品功能效果上进行更多研发创新,这是目前相关企业都不具备的。另外,保健酒功效的可信度仍有待提高,产品的技术工艺还有很大的改进空间。

北京酒类流通行业协会秘书长程万松则进一步指出,保健酒行业未来要解决两个问题,首先是产品要适应更广大消费者的需求,其次是向消费者讲清楚,每款酒用了什么样的材料,具有怎样的功能性。另外,保健酒企业要与消费者建好桥梁,利用渠道驱动以促进消费。

北京商报记者 赵述评 王傲