

1. 认知

被重置的效率和性价比

在张为看来，“如果企业跟不上环境变化的步伐，或者企业的战略认知和战略决策没有从根本上锁定新的时代和新的环境，那么就很难跳出企业生命周期的‘轮回’”。

战略管理领域环境学派的代表人物约翰·迈耶曾尖锐地提出，“环境是企业战略形成过程中的中心角色，而战略则是环境的函数。”但如何认知环境却是一个根本性命题。

2022年8月31日晚间，国美零售在港交所公告，2022年上半年，公司实现销售收入约为121.09亿元，同比下降53.5%；归母净利润约为亏损29.66亿元，对比去年同期亏损19.74亿元。

公开报道显示，“国美电器在财报中直言，上半年，全国疫情反复，线下商业受到明显影响；自疫情以来，线上商业也因物流受阻而受到影响。”

同样的，8月30日晚间，苏宁易购发布2022年半年度报告。公告显示，“苏宁易购上半年营收372.09亿元，同比下降60.25%；净亏损27.41亿元，扣除非经常性损益后，苏宁易购上半年净亏损27.57亿元。”

对于营收下降和净亏损情况，苏宁在财报中表示，“2022年上半年零售行业发展持续承压，上半年社零总额同比下降0.7%。根据中华全国商业信息中心统计数据，上半年全国百家重点大型零售企业商品零售额同比下降14.1%。”

疫情的确是客观因素，消费不振也是客观因素，但是否是决定性因素呢？尤其对于当年占据家电零售市场半壁江山的巨头来说，这些客观因素的存在是否导致自身落后的主因呢？要知道，在全球次贷危机背景下的2008年，国美也曾经保持了较高的增长与利润。

来看一下2022年二季报集中发布时期家电企业的营收情况：

美的集团财报显示，2022年上半年公司实现营收净利双增长；营业总收入1837亿元，同比增长5%；净利润160亿元，同比增长6.6%。

再来看格力电器，2022年上半年实现营业收入952亿元，同比增长4.58%；净利润115亿元，同比增长21%。其中，二季度实现净利润74.63亿元，环比增长86%。

而14年前的2008年，美的、格力、苏宁的营收规模相当，基本都在四百亿的水平，而今天，双方的收入规模和利润水平已经不在一个档位。

如果说美的集团和格力电器属于家电产业链的上中游领域，那

么，同样在家电零售市场上的京东则更有代表性。

京东财报显示，2022年二季度京东电子产品及家用电器商品收入为1366.18亿元，比去年同期为1367.74亿元仅下降了0.1%。而一季度，京东电子产品及家用电器商品收入为1183.68亿元，同比增长13.8%。

显然，没有对比就没有伤害，



南京：苏宁电器旗舰店和国美电器旗舰店相邻。

视觉中国/图

即便家电零售市场面临需求饱和、消费不振，京东、天猫、拼多多，甚至包括抖音在内的这些电商玩家还是在家电零售市场上获得了巨大的收益。

事实上，作为京东零售全渠道战略的重点，京东家电专卖店早在2016年便开始在全国县级市以下开设。截至目前，京东家电专卖店已达到1.5万家，覆盖全国2.5万个乡镇、60万个行政村。根据京东家电2021年数据显示，农村市场高端家电的零售额增幅为61%，远超一线城市35%的增幅。同时，京东电器不断深耕线下门店网络建设，已经逐步建立起京东MALL、京东电器超级体验店和京东电器城市旗舰店，以及京东家电专卖店、京东之家、京东电脑数码专卖店等组成的全渠道矩阵。

家电行业人士张为（化名）告诉《中国经营报》记者，“观察龙头企业的布局可以看出行业市场的变化。15年前，国美和苏宁的连

锁经营模式是主流，而近10年来，家电零售市场环境发生了重大变革，先是从线下到线上，从纯粹的门店销售时代到电商销售时代，再到新电商销售时代，技术、用户乃至整个消费环境的变化重置了这个行业的效率和性价比。”

在家电连锁时代，作为行业先行者开拓者的国美，以“不满意可以退货”赢得了顾客信任，建立了国美品牌的信用度，遍布全国的数千家门店，在那个信息不对称的时代解决人们购买家电的难题，创造了历史上的辉煌。

而在电商时代，用户至上，流量至上，首先占领用户心智的电商获取了最低廉的流量成本，而后来者则需要为此付出更高的代价。京东2021年财报显示，公司的年活跃用户数增加到了5.7亿。同期，拼多多活跃用户数为71931.69万人；手机淘宝活跃用户数为79081.51万人。

再来看苏宁和国美，2009年，

苏宁耗资200亿元打造的苏宁易购APP正式上线，但截至2021年1月，苏宁易购活跃用户数为4878.52万人。国美线上电商则几经周折，从国美在线到2021年推出的“真快乐”APP，其月活跃用户也只是稳定在4000万人左右。

对比下来，差距非常明显。在张为看来，“如果企业跟不上环境变化的步伐，或者企业的战略认知和战略决策没有从根本上锁定新的时代和新的环境，那么就很难跳出企业生命周期的‘轮回’。”

银杉科创投资管理中心合伙人张伟明告诉记者，“在运营层面，国美苏宁这些企业龙头，虽然面对市场冲击进行了战略调整，但这些调整都是在原有的发展路径上进行的改造与升级，并没有从数字经济、互联网经济的逻辑底层进行真正的变革，只能跟随着京东、淘宝这些龙头的步伐，但体量太大采取跟随战术是很难在战略层面取胜的。”

国美苏宁：穿越“轮回”

编者按/人有生老病死，企业也一样，如果一家企业没有形成破坏性创新的能力，那么迟早有一天，它将败在企业生命周期的轮回之上。

国美，曾经开创了中国家电连锁经营先河，也是第一个能在外资的围猎中胜出并独领风骚的民营企业。苏宁则紧随其后并实现了后来者居上的市场地位。2020年中国民营企业500强榜单显示，涵盖了苏宁易购、金融、物流、体育等板块业务的苏宁集团营收超过6000亿元。

然而，就在2015年之后，伴随电商时代的到来，家电消费的主场发生变更，从线下到线上，京东、天猫、拼多多，乃至抖音都开始分羹家电零售市场，国美和苏宁开始腹背受敌。据《2021年中国家电市场报告》显示，京东以32.5%的市场份额位居第一；第二位的苏宁易购为16.3%；天猫为14.8%，位列第三；国美电器仅为5%，位列第四。

2022年8月19日，出狱18个月的国美创始人黄光裕宣告了其“重回巅峰”这一目标的失败，希望再向市场要三年时间来“超越历史最好水平”，现在看来，这一目标实现起来也相当艰难。苏宁面临的局势则更危险，且不说ST苏宁易购被江苏国资和一众产业资本持股，单是投资产业的数百亿债务就已难独善其身。

由此，30年的中国家电连锁产业，在这一时刻正面临骤变。我们关注国美苏宁，不仅仅是寻找其走向颓势的问题所在，更重要的是，因为它们是30年来一直是中国顶流巨头的代表，它们曾看到过未来，也付出了巨大的努力，却败在了当下这一时刻。回望这两个代表性巨头企业，我们希望找到推动企业跨出“轮回”周期的因素，助力企业重建新时代的生命力。

3. 竞争力

底层逻辑上的变革

公开信息显示，“降本增效”或将成为国美零售未来经营的重心。

无论是国美，还是苏宁，甚至包括当前一众昔日的顶流巨头，都需一场底层逻辑上的变革，以重建企业在新环境下的核心竞争力。

张伟明告诉记者，“未来国美苏宁的转型之路，可能首先需要运用资本手段进行重组，大刀阔斧卖掉非盈利资产和非战略资产，减轻债务负担，同时保留优质战略性资产，聚焦核心优势，加大路径创新力度，重新增加资本市场的认知和价值。”

公开信息显示，“降本增效”或将成为国美零售未来经营的重心。

国美零售8月19日对外宣布，计划通过重组业务板块，优化资产结构，实现上市公司盈利能力的提升。根据复牌公告，拟将国美商都、湘江玖号两处物业产权注入上市公司，同时以大幅优惠价格收购安迅物流部分股权，达成上市公司获得安迅物流控股权的目的。

同日，创始人黄光裕发布公开信直言要聚焦主业，甩掉包袱，轻装上阵，并定下了公司三年发展目标——在2023年实现较好盈利，2024年达到历史最好水平，2025年明显超越历史最好水平。

在发布最新的半年报之后，国美零售高级副总裁方巍也提出了聚焦主业的具体措施，“在保持门店范围覆盖的基础上，门店精简370家，未来将计划关撤30%~

35%低效自营店。”不难看出，在诸多行业巨头透露出丝丝寒意的时刻，国美正在收缩自身，以保存实力。

胡刚告诉记者，“市场可能有一个误区，就是容易忽视企业的表外资产！比如与其他的地产企业不同，国美早年储备的土地资源时间比较早，成本更低，所以放到今天进行消化依然有很好的盈利空间。”

有消息显示，国美从去年开始就已经通过卖地来补贴主营业务。

而从业务模式本身来看，京东正在努力开拓线下门店，尤其是小城镇和乡村的业务，可以看出线下店仍然是方向。国美目前的主营业务和收入实际仍来自以国美电器为主体的门店，门店主要布局于三四线城市，90%的门店处于盈利状态，毛利率大约为15%。

同时，国美供应链的优势仍在，旗下安迅物流服务覆盖全国99%四级城市地址及超过80%乡镇级地址，这应该是国美最底层的实力。

“保存住现在的实力，寻找底层逻辑上的创新机会，国美依然会拥有不错的未来。”一位接近国美的人士告诉记者。

然而，对于苏宁和张近东来说，未来却显得并不明朗，因为在残酷的市场中，能够拥有话语权才是最重要的。

观察

保存实力也是一种智慧

在6500万年前的中生代白垩纪与新生代古近纪之间，多样化的恐龙家族曾经遭遇了一次灭绝。那是恐龙和巨兽们最艰难的时代，因为它们消耗的能量太大，没有足够的食物让它们度过气候变化的“寒冬”。但那个时代对另外一些小而美的物种来说却相当奇妙，鸟类和小哺乳动物开始繁盛，一个全新的多样化的生物链开始诞生。

看到这些，你是否会想到那些动辄负债数千亿的地产企业正在遭遇的危机，想到国美、苏宁这些昔日巨头在电商时代面临的种种挑战？

“如果在原来的路径上走得太远，企业的灵活性和转换能力就会变弱，从而丧失掉进行破坏性创新的能力。如果企业盘子太大，多元化的业务太多，就会消耗大量社会资源，当冬天来临，如果不降低能量消耗，就会面临更大的不确定性。”胡刚告诉记者。

在胡刚看来，当今时代，在企业生态上也是一个呼唤小而美的时刻，小而美的企业将拥有更大的灵活性和弹性空间。从这个角度来说，砍掉冗余，保存实力，把自己变小变实，从某种意义上来说，这也是企业穿越轮回，适应环境变化的一种能力与智慧。

在腾创科技（北京）有限公司

执行副总裁兼首席财务官邹志英看来，这涉及商业决策的问题，做大是很多企业的梦想，但做小，企业往往很难接受，这时候，企业需要具备管理会计的思维，做好企业设计，从成本控制、资金效益、盈利模式、风险合规等多个维度进行全面预算管理，借助数据驱动决策，引导资源配置，企业的前景一定会好起来。

显然，无论是追求小而美，还是掌握管理会计的思维，都在强调企业关注内外环境的能力。吃货大陆创始人洪七公告诉记者，“企业战略的好坏优劣，要从三个层面进行分析，第一是客观规律，这是所有企业包括所有生物和组织都要遵循的基本规律；第二是生态环境，包括科技发展、行业兴替、宏观经济周期变化；第三是企业自身的微观环境，包括企业基因、企业决策、阶段性政策影响。”

张伟明告诉记者，“国美苏宁的衰落的关键因素是百姓消费习惯改变带来的电商龙头崛起的冲击、房地产增速放缓导致的家电消费需求放缓以及疫情冲击等。一个时代孕育的龙头，到下一个时代多数就被市场无情抛弃了，确实是一个轮回的宿命。”

本版文章均由本报记者屈丽雨采访

2. 失误

做加法还是做减法？

可以说，在环境变化和企业主业亟须进行战略转型、重建核心竞争力的关键时刻，无论是国美还是苏宁，它们都选择了做加法的模式，冀望做大做强，发现新业务天地。

面对穿越“轮回”的挑战，企业到底是该做加法还是做减法呢？对于国美和苏宁来说，他们不约而同地选择了做加法。

2021年1月21日，国美正式宣布旗下“真快乐”APP抢先版正式运营。“真快乐”以“拥抱年轻人”为目标，主打社交购物和娱乐化购物，通过直播带货和娱乐化营销玩法，将目光锁定在年轻用户身上。2月，重新执掌国美的黄光裕发出豪言壮语，“力争用未来18个月的时间，使国美恢复原有的市场地位。”通过牵手京东、拼多多，为自己拿上一张电商时代的入场券，接着按其“娱乐化营销”战略，“真快乐APP”、“折上折APP”和“打扮家APP”三款APP被作为回归市场地位的“三板斧”。

同时，国美希望借助“四位一体”的新格局来推进战略升级，实现国美“家·生活”战略第二阶段的新目标，即到2024年规模要达到5000亿元。所谓“四位一体”，是国美通过全面构建新平台格局、全力加速数字化进程、拓展强化供应链和服务优势、定义开

启娱乐化营销赛道四个方面全面构建新平台格局。

然而，这些增加的板块并没有给国美带来既定的收入，反而占用了更多的资源，并消耗了成本。一位装修行业人士告诉记者，“国美的‘家·生活’战略看起来很简单也很美好，一个家庭买了一个新房子，包括家电、装修、服务都可以在这里一站式解决，但家装行业太重太沉，里面存在各种潜规则的问题，作为上市公司规范治理的国美，在这个市场上不占优势。”

的确，进入2022年，国美旗下打扮家、真快乐等多个平台相继出现裁员、降薪情况。再来看苏宁，从2012年开始，苏宁就开始了多元化投资之路，购买了一家美国的母婴行业企业；2014年，先是以22亿元的金额投资到PPTV，接着是花费近百亿元买断各大体育赛事的独家版权，譬如西甲、英超、德甲。

2015年，是智能手机行业百花齐放的一年，苏宁也开启了智能手机之路，用20亿元入股努比

亚。但PPTV和努比亚都以亏损告终。

2016年底到2017年初，苏宁以42.5亿元收购了天天快递，但在2019年和2020年两年，天天快递的亏损达到30亿元，最终走向了停运的命运，苏宁为此计提了21亿元的损失。

2019年苏宁易购斥资48亿元收购家乐福中国80%股权，但近两年来家乐福屡遭闭店风波，2020年，家乐福中国亏损7.95亿元。

12月，张近东以个人名义将苏宁置业的6.5亿元股权质押给淘宝。

2021年2月25日，苏宁易购申请临时停牌，准备变更控制权。事实上，自2014年以来，苏宁易购连续多年非净利润为负。从2019年至2021年，苏宁易购的亏损额分别为57.11亿元、68.07亿元、446.68亿元。

债务危机已经一触即发，彼时，苏宁易购总负债1397.1亿元，负债率81.8%。2021年6月，张近东成了被执行人，执行标的超过

30亿元。随即，苏宁易购易主，张近东失去控制权。

可以说，在环境变化和企业主业亟须进行战略转型、重建核心竞争力的关键时刻，无论是国美还是苏宁，它们都选择了做加法的模式，冀望做大做强，发现新业务天地。毕竟，昔日龙头企业，面对新时代霸主们动辄数千亿的营收和上万亿的市值，又怎能没有一颗豪放进取的“狼子野心”？

“然而，它们忘掉了企业经营的目的不是规模和利润，而是为顾客创造价值。经营逻辑错了，企业就会制定错误的决策，而将企业陷入灾难之中。”著名管理会计实战专家、志赢盛世董事长邹志英告诉记者。

原国美电器（决策委员会）发展战略研究室主任、智多多创始人胡刚也告诉记者，“大凡面临战略转型的企业，面对新的竞争，大多采用的是‘减法’策略，比如郭士纳拯救IBM，大刀阔斧地砍掉了很多庞杂而边缘的业务；星巴克的霍华德为了重振星巴克，先关掉了400家店铺。”