

回归本业

今年五一期间,张近东开始出击。17家大店同开,有几分鼎盛时期的色彩,新增营业面积超25万平方米。截至2023年,苏宁易购自营总面积才441万平方米,这等于说,一举就增加约5.7%的面积。

苏宁易购大店攻略的重磅落子,选择福州,福建首个苏宁易家Max落地,单店体量超3万平方米。

苏宁邀请全国超百家电3C品牌商代表赴福州参会,为其大店助阵。

在张近东的构想中,苏宁易家Max提供“一站式家庭场景解决方案”,提供从家电搭配选购、场景局改方案到整家定制的1V1全程服务。

接待A.O.史密斯高层时,张近东花了很多时间,向来宾介绍他的“家场景”战略。据苏宁官微消息,来宾“对家场景体验建设给予高度肯定”,双方将共同打造合作新样板。

聚焦3C家居,务实开店,现在是张近东的重点。

今年年初,他划定要深耕的三大业务,优先级最高的,就是聚焦线下市场的深耕和细拓。

“聚焦打造一批具有区域影响力的标杆旗舰店,代表每个城市最高的体验水平。”张近东要求下属,店铺应该提供丰富的购物场景、套系化的产品以及专业的电器3C消费体验。

这种抉择,有着基本盘支撑。据公司管理层披露,2023年,苏宁家电业务销售规模,同比增长约11.9%;其可比门店销售收入,也增长4.94%。

张近东谋划的下沉,同样依托于苏宁的品类优势。由加盟体系“零售云”实现,主打县镇市场,去年,零售云门店数量已达10729家,渠道销售总规模同比增长超20%。

张近东希望,新开门店超3000家,最大程度将零售核心能力对外开放链接。

而就曾经全力以赴的电商,他交代则较少,只说开放合作,“深度链接并扎根各大流量平台”。

兜兜转转,张近东还是回到自己熟悉的主场——线下、电器3C。

重返视野

最近一年,张近东现身的频率,开始变高。

人们注意到,去年8月的“苏宁之夏”,他身穿苏宁T恤,带领一众员工打着拍子唱《苏宁之歌》。“历经至暗时刻的我们,已经无所畏惧,放眼望去多是机会。”去年年底,张近东发内部信,鼓舞员工。

2020年起,苏宁易购深陷流动性危机,张近东去职董事长,一度沉寂。即便在苏宁官微,也难得一见。

转变的一个契机,发生在去年4月,苏宁易购董事会换届。任峻顶替阿里推举的黄明端,担任董事长,全面负责经营管理;同时,董事会聘侯恩龙任高级副总裁,分管人才发展和干部管理。

两人都是苏宁元老,长期跟随张近东,入职均超过20年。

“苏宁易购应该还会有更猛烈的高管变动,更多元老会回来。”有内部人士透露。

种种变动,成为张近东重掌易购的信号。

“无论前方是坦途大道还是崎岖山路,我们都要牢牢地把命运把握在自己手中。”今年年初,张近东宣告,苏宁易购已彻底回归“苏宁人主导发展的轨道上”。

对于熟悉苏宁的人而言,这并不意外,张近东统领30年,这家公司有其牢固的文化,连资本都无法左右。

张近东露面后,苏宁易购确实活跃了很多。

去年12月,连续与海信、博西、海尔召开战略大会,确定“百亿级”的年度合作目标。

今年以来,同类型的战略合作,又扩展到三星、松下、美的等巨头,合作规模也多在“百亿级”。

这种场合,一般露面的是任峻。张近东只现身海尔战略合作会,双方商定将年度零售目标定到160亿元。

此番,苏宁易购官方公开张近东见客的新闻,过去一年是罕见的。

大象转身

现阶段,张近东和苏宁的局面,依然很棘手。

2023年,苏宁易购的营收,萎缩至626.27亿元,相比巅峰期的体量,只剩零头,减少超2000亿元。

过去四年,其合计的净亏损,则高达700亿元,几乎耗光了30年的家底。

尤其严峻的是,债务存量依旧庞大。

截至2024年3月,苏宁易购流动资产为526

东 山再起

连开多家大店,苏宁创始人、61岁的张近东从幕后走向台前



张近东

近日,久未露面的苏宁创始人、江苏前首富张近东,又“杀”回来了。

8月15日,苏宁易购与三星召开年中战略会议,苏宁集团董事长张近东和三星中国投资有限公司总裁崔胜植会面。这是张近东近几年来为数不多的公开露面,并在公司微信号广而告之。其实,张近东重出江湖早有征兆。5月8日,据苏宁易购官微披露,张近东在前晚会见美国A.O.史密斯集团CEO凯文·惠勒一行,双方就厨电合作等进行交流。

无独有偶。今年五一前后,苏宁易购17家大店同时开业;今年“618”期间,苏宁易购在重庆、合肥、武汉等十多个城市,落地超20家苏宁易家Max及苏宁易购Pro等大店,这两种店面整体面积都在万平方米以上。对苏宁来说,这些大阵仗一是多年未见。与此同时,张近东和他领导的零售巨头,似有回暖迹象。2024年1~3月,公司亏损缩窄至9600多万元,3年来首次如此接近盈亏平衡。“时不我待、只争朝夕,开启一场新的突围。”张近东如此期许2024年,他能带领苏宁重回巅峰吗?

亿元左右,流动负债则超过950亿元,其中短期借款以及各类应付项目,超过600亿元。

债务是横亘在张近东面前的问题。就“千亿级”负债的处理,任峻等人表示,苏宁将加快对外投资的回收,且推进相关业务单元独立发展、战略引资以及债转股。

“工作重点仍是持续推进与供应商的合作恢复和扩大,在业务发展中,通过恢复合作、扩大合作产生的毛利来解决历史的问题。”

管理层表示,将主动力争实现分期或者延期支付。

于张近东而言,利好在于“出血点”都止住了。

去年,他关停家乐福多数门店,截至2023年底,家乐福中国仅存续4家门店。

就电商而言,他放弃了自建平台的构想,理性地选择开放。

今年“618”,苏宁深化与美团、饿了么、抖音等本地生活平台的战略合作,提升同城配送服务效率。

“即时零售用户需求,已从生鲜食品拓展到家电3C,苏宁易购实体店能为用户提供更近距离的送货、安装等服务。”电商专家庄帅向记者表示。

巨头的困境反转,终究不易,一个信号是,管理层未正面回应年内是否能扭亏。

张近东的复兴之路,还有漫长的路要走。不过,虚弱的苏宁稍有好转,他就敢大量开店,也可管窥其个性。

“战斗的苏宁不允许任何一个人‘躺平’,要以全员创业推动苏宁新一轮的发展。”今年年初,张近东如是训话。

纵深

苏宁复兴之路 张近东怎么走?

对于张近东和苏宁而言,想要快速复苏并不容易。

数据显示,截至2023年12月31日,苏宁易购的资产负债率高达91.67%,相比2022年同期的89.22%还增加了近3个百分点。

仅在2020~2022年,苏宁易购净亏损分别为42.8亿元、432.7亿元、162.2亿元,三年累计亏损超600亿元。

坊间不时传出的苏宁拖欠供应商货款的消息,也牵着筋连着骨,让苏宁无法忽视。并且从苏宁近期的财报看,虽然实现同比减亏,但亏损依然如影随形。2023年全年,苏宁净亏损达40.89亿元,今年一季度归母净利润为-9687万元。当然,机会也并非没有。

尽管电商发展得如火如荼,但对于购买彩电、冰箱、洗衣机等大件商品来说,线下依然是很重要的体验场景,“看得见摸得着”,在不少消费者心中,线下买的家电产品也更有质量保障。除了巩固线下优势,苏宁也在努力“学习”互联网巨头们主打的低价策略。

苏宁易购相关人士表示,在今年“618”,苏宁携手美的、海尔、西门子、格力、卡萨帝、小天鹅等家电品牌,刷新全品类人气爆款单品全网低价。而记者实探苏宁线下发现,其门店售卖的一些家电,价格的确低于几大电商平台。

对现在的张近东来说,苏宁的家电已经是“最后的阵地”。此前,他转让苏宁小店100%的股权、剥离苏宁金服、解散江苏苏宁足球俱乐部,对于“非零售主赛道的业务,该关的关,该砍的砍”。为数不多留下的,就是苏宁电器。好在对于现在的苏宁来说,3C和家电依然是最核心最优质的资产,品牌认知度依然在线。

61岁的张近东,需要的不仅是过往经验,更要出奇制胜。如何激活苏宁的线下优势,如何优化和提升下沉市场,都需要审时度势。

张近东的意志和决心毋庸置疑,在消费者购买力不足的当下,家电厂商也需要苏宁去给他们卖货。一个正向的苏宁,是大家更愿意看到的。

不管电商还是实体,卖得动货才是王道。

据21世纪商业评论、金融界等