

再提聚焦主业，苏宁十年互联网归核路到底要怎么变？

2020年对于整个中国互联网市场来说都是一次前所未有的变局时代，疫情引发了整个中国消费模式的全面变革，后疫情时代大家的消费方式都在发生巨大的变化，而互联网电商的一系列变革也在牵动着大家的心，最近巨头苏宁的一则消息引发了整个市场的广泛关注，这就是苏宁再提聚焦主业了，苏宁的互联网变化之路会怎么变？

一、苏宁庆生宣布聚焦主业？

根据中国经营网的报道，12月26日，在苏宁30周年公益庆生仪式上，苏宁集团董事长张近东回顾了苏宁三十年来创业、创新发展历程，并现场发布了苏宁新十年发展战略。“在新的时代背景下，企业发展方向更加清晰，就是要聚焦、高质量、脚踏实地。”张近东指出，下个十年，苏宁将聚焦零售主业，在业务层面做精做深、做专做强、做好做优。张近东表示：聚焦零售就是要聚焦商品与用户，“必须要学会做减法，只要不在零售赛道、脱离商品和用户，都要大胆调整，该砍的砍，该转的转。”

30年来，苏宁始终聚焦零售发展。苏宁物流基础设施从创业初期就开始建设，目前已在46个城市落地62座物流基地。在供应链方面，苏宁连接的品牌制造企业也已从最初的几家发展到今天的40000多家。此外，苏宁的零售技术人才，也从2000年初期SAP/ERP系统上线时的百人团队发展到如今上万名的研发人才。

在过去十年里，围绕着科技苏宁、智慧服务的发展方向，苏宁率先在行业探索出了线上线下融合发展的智慧零售模式，实现了对零售资源与能力的数字化再造。

尤其是去年7月苏宁明确提出聚焦零售主业发展以来，各项业务逐步凸显：新品类活跃度持续提升，外部商户在苏宁的服务下取得了高增长；下沉市场快速突破，今年苏宁零售云新开门店2700多家；创新业务增长显著，仅家乐福到家业务销售规模就同比增长超30%；物流基础设施持续升级，仓储及相关配套面积已达到1200万平方米。

要知道，自从2009年开启向互联网转型以来，已经过去十多年。在这十多年里，苏宁从简单的线下零售，发展到线上线下融

合的全场景零售。2009年，苏宁电器营收583亿，2019年苏宁易购营收2692.29亿，十年营收增长了3.61倍。同样，苏宁的资产也出现爆发式增长，从2009年的358.4亿元增加到2019年的2368.55亿元，增幅5.60倍。

面对着十年的互联网发展之路，在这个时间节点苏宁宣布要聚焦零售主业，这到底是什么意思？苏宁的聚焦会怎么变呢？

二、苏宁聚焦主业究竟意欲何为？

说实在，在整个互联网时代发展到如今的状态，越来越多的互联网企业都在选择转型，而苏宁的选择却是聚焦零售主业，这个聚焦到底是什么意思？苏宁的玩法究竟是怎么样的？

首先，零售主业其实是一个大有可为的产业。根据国家最新公布的十四五规划，未来5年我们会坚持扩大内需这个战略基点，加快培育完整内需体系，把实施扩大内需战略同深化供给侧结构性改革有机结合起来，以创新驱动、高质量供给引领和创造新需求。根据这个规划，我国有14亿人口，人均国内生产总值已经突破1万美元，有超过4亿中等收入人口，许多国际机构预计今年中国商品零售市场规模将达到6万亿美元（约合40万亿人民币），而互联网零售的占比其实并不高12万亿的网络零售额约只占零售市场的30%左右，也就是说作为一家线上线下一体化发展的零售巨头来说，苏宁依然有庞大的市场空间可以发展，所以这个时候聚焦零售主业其实前景非常远大。

再提聚焦主业，苏宁十年互联网归核路到底要怎么变？

其次，苏宁的聚焦反而是自身发展成熟的体现。从产业生命周期的角度来说，苏宁当前聚焦零售主业不仅反而是发展逐渐成熟的表现，在产业生命周期的发展理论中，一个企业在产业发展时期会选择不断进行市场尝试，这个时候企业往往会选择做加法，这就是我们看到2009年苏宁全面互联网转型以来的做法，不断在市场上全面布局，形成了庞大的苏宁体系，这对于苏宁的发展不可不谓之重要。但是十年过去了，苏宁逐渐进入了发展的成熟阶段，在成熟阶段中企业的常规做法就是归核化，通过尝试不



断回归自己的业务核心，将有限的资源集中起来用于真正核心的业务，苏宁这个时候聚焦主业无疑是将力量集中起来全面攻击最核心的业务优势点，真正扬长避短，从而实现比全面出击更有效的重点突破，让自己在零售市场这个优势产业中更上一个台阶，这对于当前的苏宁来说远比多点开花的效果更有优势。

第三，聚焦主业并不意味着放弃自己的体系。创业30年来，其实苏宁已经在供应链、电商、物流、场景拓展等多个领域形成了属于自己的优势，虽然不能说是绝对独占鳌头，但也站稳了脚跟，很多人都在猜测苏宁聚焦核心主业会不会放弃掉非零售的其他业务，其实纵观苏宁这些年的发展我们可以判断说，苏宁的聚焦做减法绝不是简单的卖资产和砍业务，而是做深层次的业务整合，将自身的业务优势逐渐转化为企业的基础服务输出能力。

比如说，就是零售市场，苏宁可以做的事情非常多，苏宁只要沉下心来把自己的业务体系整合起来，苏宁的供应链能够借助家

乐福在商超、红孩子在母婴、万达百货在购物中心等各个场景的优势转化为全业态的采购能力，从而形成巨大的供应链选品优势。在结合惠而浦、伊莱克斯、松桥、先锋、法迪欧、PPTV、苏宁极物、小biu等多个自有品牌，从而形成巨大的SKU输出能力，这个能力不仅能为自己的电商和新零售业态赋能，更能为海量的第三方服务，再加上1210万平方米57个物流基地的全方位物流能力，苏宁的物联网体系其实已经形成。再加上之前积累的零售技术、大数据、云计算、金融科技、智能物联网等方面的技术优势，苏宁从“零售巨头”向“零售服务商”这样的零售服务输出者转变几乎毫不费力。

可以说，苏宁这些年积累的少有的线上线下的全业态服务能力，让苏宁拥有了既了解线上又熟悉线下独特差异化竞争优势，这样的优势做零售可谓是事半功倍。

苏宁聚焦主业可以说正在进行一场全新的探索，探索互联网巨头归核化的路径，如果成功的话，苏宁的未来其实比现在更值得期待。

打工人成2020职场最热词，困在职场里的打工人该被如何对待？



2020年即将过去，在这个2020年之中，我们经历了太多太多，“疫情”“复工”“口罩”“茅台”等都肯定会成为2020年的关键词，然而对于广大工薪阶层来说，谁估计都没想到2020年职场最热的词会是打工人，在职场我们经历了“996福报”，经历了“心脏和XX只有一个能跳”，经历了“3.25和3.75”，在我们所有人都在说这个时代打工人到底该如何被企业温柔以待的时候，企业和打工人到底该如何呢？

一、打工人成2020最热关键词

近日，职场社区脉脉对外发布了2020年人才吸引力报告。通过对3032人的调研，脉脉报告指出，57%的人认为自己在这一年之中，比过去焦虑，造成焦虑的因素前几名为工作、积蓄以及疫情。

这一年中，“打工人”成为了年度职场最热门的“梗”，人们用着这一自嘲用语排遣焦虑，表达对职场流动性缺乏，职业发展受困的无奈。此外，后浪、内卷、工具人、凡尔赛文学等也都被选为年度热词。

报告显示，工作幸福度最高的三个行业是教育/科研/培训、耐用消费品以及医疗医

药，幸福度倒数的三个行业为IT互联网、农林牧渔以及贸易批发零售业。然而，从人才流入流出的角度看，2020年IT互联网仍然为人才净流入最多的行业，其次是商务服务以及教育培训；净流出方面依次是生活服务、制造业以及金融业。汽车、制造等传统行业向IT互联网行业大量转移。

脉脉联合创始人王倩在接受界面新闻记者采访时表示，实际上，“打工人”、“工具人”现象，背后反映出的是这个人的成长力跟不上企业对他的要求，当前互联网行业拥有产业变革的要求，对人的成长速度要求很高，需要让大家跟上企业的发展速度，在强压下往前推，就可能出现员工跟不上的情况，员工自己可能就会感到一直在追赶、很焦虑，然后客观来说，每天都要加班。

面对着打工人成热词，工具人成我们无奈的自嘲，内卷成了躲不过去的压力的时候，我们到底该怎么看？

二、打工人该被温柔以待吗？

说实在，打工人成为年度热词一点也不让我们意外，为什么这么说呢？其实，早在《资本论》中工人作为劳动力的贡献者就早

已成为了大家关注的焦点，也正是在《资本论》的带领下世界轰轰烈烈的工人运动为大多数人争取到了8小时工作制，争取到了每周2天的休息时间，以及我们现在可以享受到的工会福利，可以说，打工人早在几百年前就是马克思们关注的对象了，而进入了互联网时代，我们习惯的8小时工作制、每周双休逐渐被“996福报”所取代的时候，打工人会成为当前最受关注的问题，那么是不是意味着互联网时代的打工人就该996呢？直到最近一本叙述美国互联网巨头网飞(Netflix)的一本新书《不拘一格：网飞的自由与责任工作法》面世的时候，才告诉我们一个不同于中国互联网世界的答案。

根据最新的财报数据，在中国各大网络视频巨头还在为盈利揪心不断想方设法提高会员收费的时候，网飞早就成为了互联网媒体时代的佼佼者，Netflix的最新财报数据就显示，其在2020财年第二季度的营收达到61.48亿美元，较去年同期增长24.9%，而净利润则达7.20亿美元，较去年同期增长166%。即使从现金流的角度出发，网飞的现金流也是非常可圈可点，Netflix2020财年第二季度的自由现金流，已经从同期的一5.94亿美元增长为8.99亿美元。并且即便是Netflix纸面现金流为负数的那段时间里，显然也无人能否定其实力与市场影响力。

那么，就是这样的一个网飞公司又是怎么样对待自己的打工人的呢？根据书中的观点，网飞文化的内核是人才，他的理论基础并不是我们一些在高声谈论“以人为本”的互联网公司却在强迫“996福报”，而是强调关注“人才效益现象”，网飞认为一个富有才华的人所产出的创新效果将数倍于一个能力平庸的人，这种人才效益现象如果用我们所谓的“996福报”就会把一个人的人才效益给磨平，所以网飞的逻辑就是强调高素质人才的人才密度，网飞将人才密度作为企业创新能力的基础，而其认为精英创造的出色成果能感染更多的出色人才。

所以，在网飞高密度人才的逻辑之下，其本身的人才管理机制是这样的：一是人才

高薪策略，这和我们很多的互联网公司类似的，但是网飞的逻辑是永远寻找最一流的人才加盟，并且坚定不移地付出市场上相应岗位的最高薪酬，网飞还反复要求自己的HR必须要有能力吸引一流的人才，能敏感地了解各种岗位薪酬市场的最新行情。

二是人才去留策略，网飞和一些以为美国的互联网公司就是养老的人的观点是截然不同的，在网飞即使员工努力工作并且做出了贡献，但只要跟不上企业的创新步伐，就会被要求离岗，网飞会为此支付比市场高得多的离职安置费。

在这两点管理机制之上，网飞建立起了多层次、多维度、完整的文化和管理体系，要求所有人最核心的素质是坦诚沟通和正面的有效反馈，网飞要求员工在企业之中讲真话，特别是领导和员工之间的沟通，网飞长期以来都在打造这种坦诚的企业文化。

在人才密度和坦诚文化的基础之上，网飞不再要求所谓的“996福报”了，而是不断进行全面的的人才管理放权：一是取消关于员工假期的规定，给员工充分的自由来决定休假时间和天数，从而让在工作的员工能够时刻用最饱满的精神扑到工作上去；二是取消差旅和经费审批，在不同维度上给员工更多的自由度，从而让员工更好地发挥自己的才能，需要员工不仅仅是会听领导的指挥，更需要员工进一步明白企业的责任，从而控制风险；三是将企业改革从“控制管理模式”转型到“情境管理模式”，这是一个树形管理，网飞的领导只管理树根部分，确保整棵大树的高度一致的战略方向，但是每一根树枝都能够基于相应的业务情景情况来做最适合自己的决策。也就是这样的网飞形成了属于自己的市场竞争力，其并没有出现问题而倒下，反而形成了强有力的市场优势，看到这里我们也不用羡慕这是别人家的公司，而是需要我们广大的企业管理者，特别是那些强调“996福报”的掌门人们好好想想，到底什么才是自己企业留人用人的方式，网飞模式给我们用于自嘲的“打工人”带来了太多警醒，这才是最关键的事情。