

基于哈佛分析框架下的苏宁易购战略分析

王 伟

贵州大学, 经济学院, 贵州 贵阳

收稿日期: 2024年1月12日; 录用日期: 2024年1月29日; 发布日期: 2024年2月29日

摘 要

随着互联网技术蓬勃发展, 大数据背景下人们的购物方式也发生变化, 更多的消费者由线下转向线上, 2020年疫情的爆发更是将这一消费模式推向巅峰。本文选取苏宁易购集团股份有限公司作为研究对象, 对苏宁易购进行全面的分析, 其中战略分析采用波特五力模型和SWOT分析法, 分别对苏宁易购的外部竞争者和自身的优劣势进行分析。在财务分析方面, 从客观的角度对苏宁易购的偿债能力、成长能力、营运能力和盈利能力作出评价, 再结合苏宁易购自身的战略, 进一步对企业的未来发展做出前景预测, 最后结合苏宁易购自身发展状况, 进一步提出合理的优化建议。

关键词

苏宁易购, 战略分析, SWOT分析, 电商平台

Strategic Analysis of Suning Tesco Based on Harvard Analytical Framework

Wei Wang

School of Economics, Guizhou University, Guiyang Guizhou

Received: Jan. 12th, 2024; accepted: Jan. 29th, 2024; published: Feb. 29th, 2024

Abstract

With the booming Internet technology, people's shopping methods have also changed in the context of big data. More consumers have shifted from offline to online. The outbreak of the 2020 outbreak pushed this consumer model to its peak. This article selects Suning Tesco Group Co., Ltd. as a research object to conduct financial analysis of Suning Tesco Company from a strategic perspective, and combines Suning Tesco's own development status to further put forward reasonable optimization suggestions.

文章引用: 王伟. 基于哈佛分析框架下的苏宁易购战略分析[J]. 电子商务评论, 2024, 13(1): 187-192.

DOI: 10.12677/ecl.2024.131024

Keywords

Suning Tesco, Strategic Analysis, SWOT Analysis, E-Commerce Platform

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

随着科学技术的发展,越来越多的数字信息交汇在互联网中,带领我们进入大数据时代[1]。互联网技术的不断成熟改变了人们的生活方式,也改变了很多企业的运营模式。人们的消费渠道、消费方式以及消费观念也随着大数据时代的到来而改变。人们可以通过互联网在多种平台浏览商品并进行对比选择,极大的方便了人们的日常生活。在互联网日益繁荣的背景下,各大电商平台应运而生,小到家用百货、服饰箱包,大到家用电器、灯饰家具,商品种类层出不穷。随着网络消费者数量的大幅度增长,并且由于互联网信息的公开透明,消费者可以在线上轻而易举地对比价格,而实体店铺经营需要支付人力物力等成本,与线上经营相比失去很大竞争性。苏宁作为实体家电零售行业的龙头企业,紧跟时代变化,及时改变运营模式,不再仅仅依靠传统单一的门店销售模式,选择了线上交易与线下交易相结合的O2O模式,并逐渐拓展经营领域,线上与线下相辅相成,抢占市场份额并逐渐强大[2]。2013年苏宁更名为苏宁云商,正式走上电商之路,2018年更名为苏宁易购。

本研究依据哈佛分析框架,对苏宁易购近几年的发展从战略、财务以及前景方面进行多层次的剖析,通过客观的分析评价,对苏宁易购的整体经营情况进行把握,找出在发展中存在的问题,并提出适宜的建议,让相关的信息使用者了解一个全面的苏宁易购,希望能够给准备进军线上的零售企业提供好的建议,为电商市场注入鲜活的力量。

2. 研究方法

对传统财务分析方法的研究。席玉聚(1993)将我国企业发展情况与西方进行对比,得出评价企业财务的指标包括:流动比率、速动比率、应收帐款周转率、存货周转率、资产负债率、资本金利润率、营业收入利税率、成本费用利润率等的公认标准比率[3]。郭复初(2009)提出财务分析方法应该结合现代财务发展状况,加入经验数据统计分析法、综合分析法,而只采用比率分析法、因素分析法等传统财务分析方法,不能得到准确的分析结果[4]。葛家澍,占美松(2010)则以经营者角度,从财务和经营两方面对企业实力、资产质量、经营风险效率和成长性、失败性五大块进行分析,形成以战略决策为目标的财务分析体系[5]。陈超(2015)选取了涉及盈利能力、营运能力、偿债能力及成长能力四个方面财务指标,利用层次分析法确定了各个指标权重,并利用沃尔评分法建立的模型对万科的财务绩效进行评价[6]。

传统财务分析的不足。曹晓丽(2014)指出财务分析中的定量分析主要有两方面的局限性:一是财务指标体系的构建缺乏内在的逻辑性。二是有一些财务分析没有结合企业实际情况,因此没有渗透到企业经营活动中去[7]。张新民(2001)以“企业财务状况质量分析理论”为基础提出了质量分析法来弥补比率分析法的不足[8]。

对哈佛分析框架的研究。李芸馨(2015)指出哈佛分析框架描述了企业基于特定经营环境和经营战略所从事的经营活动,从战略、财务、会计和前景四个方面对企业未来发展的可持续性和价值性进行了理性

预测[9]。王思瑶(2019)认为应用哈佛分析框架进行财务分析,将行业竞争情况和企业自身情况作为起点,弥补了传统分析方法的不足之处,重视企业未来的发展状况,使得分析结果更加科学可信[10]。针对哈佛分析框架的应用,黄世忠(2007)根据我国具体情况对三大微软公司和三大汽车企业的经营状况和财务状况进行全面分析[11]。陈胤江(2014)利用哈佛分析框架研究携程企业近几年的财报,旨在探究整个在线旅游行业的现状,并提出提高行业发展的政策建议[12]。魏明良等利用哈佛分析框架为研究内容,从四个视角分析王府井百货,发现其存在的问题并给出相关的建议[13]。哈佛分析框架中的战略分析对随后的会计和财务分析具有指导作用,本质是从战略、会计、财务和前景四个方面对企业进行综合分析[14]。会计分析确保提供真实有效的会计信息,以作为财务分析的基础,从而增强企业的财务分析效果[15]。柴训洲(2006)、杨兆平(2012)选择中石油为研究对象,以哈佛分析框架为理论依据,对其财务报表进行分析并预测未来的发展前景[16]。

3. 财务分析

从表 1 可以看出,2020 年至 2022 年的流动比率逐渐下降,这不仅与企业进行盲目投资有关,导致企业债务大幅增加,还有一个原因是 2020 年在疫情的影响下,线下零售遭到各种困难阻碍,收入与资产减少,导致流动比率下降。此外,企业存货占比过高,速动比率也低于正常水平。

Table 1. Financial analysis of Suning Tesco

表 1. 苏宁易购财务分析

财务指标		年度		
		2020	2021	2022
偿债能力	流动比率	0.86	0.68	0.57
营运能力	应收账款周转率	2.21	1.52	1.06
盈利能力	销售净利率(%)	-2.12	-31.81	-23.54
成长能力	营业收入增长率(%)	-6.29	-44.94	-48.62

营运能力是指企业营运资产的效率和效益,本文选取应收账款周转率对苏宁易购的营运能力进行分析,应收账款周转率逐年下降,可能的原因是我国电子商务平台数量较多、竞争激烈,为了抢夺顾客资源各个平台降低零售价以促进销售,增大广告宣传力度,导致苏宁易购营运周转能力下降,应收账款周转难度增加。但是苏宁易购采取线上线下并存的渠道融合,随着存货管理水平的提高,资产营运能力也会逐步改善。

盈利能力指标可以反映该企业在一段时期内日常经营活动中获取利润的能力,本文主要从销售净利率方面进行分析。销售净利率是销售净利润除以销售收入,这个指标越高,则可以说明盈利能力越强。苏宁的销售净利率 2021 年骤降,但 2022 年有所回升,其原因应该是苏宁易购的核心业务能力的经营绩效改善,销售利润提高,但是销售费用也较快的增长。苏宁易购将重心放在扩张业务规模,追求营业收入和市场份额,这样可能忽略了盈利能力的重要性,但是伴随着线上业务发展越来越快,其盈利能力应该会得到提升。

从营业收入增长率来看,2020 年至 2022 年逐年下降,且在 2021 年大幅下降,原因可能是疫情爆发,消费者需求下降,居民消费信心难以恢复,人们慢慢习惯线上购物,苏宁易购的线下客流量总体下降,业绩不佳。苏宁易购的线下门店部分关闭,营业收入随之下降。

4. 战略分析

4.1. Swot 分析

内部优势(S)。品牌优势：苏宁易购是中国最大的 B2C 电子商务平台之一，具有较高的品牌知名度和市场份额。供应链优势：苏宁易购拥有完善的供应链体系，能够保证商品的质量和价格优势。技术优势：苏宁易购拥有自主研发的智能物流、智能供应链、智能数据等技术平台，为企业提供智能化的技术支持。线下门店优势：苏宁易购拥有超过 1600 家线下门店，能够为消费者提供线下体验和服务。内部劣势(W)。市场竞争激烈：阿里巴巴、京东等电商巨头逐渐发展壮大给苏宁易购带来了巨大的竞争压力。成本压力：苏宁易购为了打破贸易壁垒，需要在技术研发、物流配送、线下门店建设等方面进行较多的投入。消费者需求变化：随着消费者需求的变化，苏宁易购需要不断更新产品和服务，以满足消费者的需求。外部机会(O)。新零售发展：随着新零售的发展，苏宁易购可以通过线上线下融合的方式，打造全新的购物体验。智能家居市场：苏宁易购可以通过智能家居品牌“苏宁小 biu”，进入智能家居市场，拓展业务范围。跨境电商市场：苏宁易购可以通过跨境电商平台“苏宁国际”，进入跨境电商市场，拓展业务范围。外部威胁(T)。市场风险：苏宁易购面临着市场竞争激烈的风险，如果市场份额下降，可能对苏宁易购造成影响。技术风险：苏宁易购需要不断更新技术，如果技术发展不够迅速，可能对苏宁易购造成影响。

4.2. 波特五力模型

战略选择中对于行业环境的分析本文选择波特五力分析模型，从潜在进入者、替代产品与服务、供应商、客户、竞争者五个角度横观苏宁易购的外部风云变幻，借以探其眼下的机遇与挑战。1) 潜在进入者的威胁：一个行业的潜在进入者是指有进入此行业的意愿，并且自身具备这个行业所需要的一技之长这一类企业。在“新零售”概念最早被提出的时候，零售行业在原先的零售企业基础上，又收获了一大批新兴的企业，这些企业在摸爬滚打之中虽没有成长为像阿里、京东、苏宁那样大体量大规模的企业，却各个实力不凡，干霄凌云。另外，在零售市场中，各个品类的商品在 O2O 模式前期经营的磨合下，已缩减不少，潜在进入者群体亦更加庞大。面对潜在进入者的有效方法是建立行业壁垒，形成差异化竞争优势。国内的销售三军经过长期的积累，拥有雄厚的资本，掌握先进的技术，已经形成规模经济，这些壁垒让新进入者望而却步。目前整体来看，以互联网公司和实体零售企业为苏宁易购这一类网络零售巨头的主要潜在威胁者。互联网公司如百度、腾讯、新浪等以社交媒体起家的公司，相似之处在于这些公司因早期的客户积累，拥有大量客户群体基础以及本身的信誉担保。虽然前期微信打造的微店没有成功掀起销售巨浪，却能窥探其向电商业进攻的战略计划。至于实体零售企业，苏宁易购本身即实体店发家，一系列的转型升级，实体零售单方面的威胁不大。进一步分析苏宁易购细分行业下的潜在进入者，盘根错节，四面楚歌。大部分是来自竞争对手的伏击。三家零售商界巨擘互为新领域的潜伏者，在新一轮的转型之后，三巨头在线上零售稳定态势下开始拓展业务版图，将商业触角伸向生鲜供应链、线下实体超市和金融服务。阿里率先瞄准苏宁未涉足的生鲜市场，打造盒马鲜生品牌，并开发支付宝、蚂蚁金服等金融工具，并于 2017 年投入约 28.8 亿美元与润泰集团、欧尚零售达到新零售战略合作。另外，正在大展宏图的小米虽与苏宁之间存在技术合作关系，但在未来难免会成为苏宁电子品类的威胁；金融服务业的互联网转型对苏宁金融云虎视眈眈。2) 替代产品与服务的威胁。结合智慧零售战略在商品种类上全面铺展，以及 2020 年突发的公共卫生事件给零售业带来的冲击和机遇，苏宁易购面临的替代品威胁主要来自于零售新模式的出现升级。首先是来自上下游以及跨界潜在竞争者带来的新型零售模式的替代。拥有庞大固定用户群体的社交平台势头正盛，向电子零售行业的进击如火如荼。新浪、微信、字节跳动等互联网公司乘着网红经济、自媒体经济、直播经济、社群经济等新热点经济的东风，着力跟进电商零售的步伐，灵活借助平台自身的社交属性，发挥其时空便

利、用户粘性和成本优势，打起线下电商的零售组合拳。借助社交平台发展起来的 C2C 模式诸如微店等虽在初创期爆红一时，但不敌 B2C 模式优质服务和保障的胜势，渐趋受挫，若其着力调整升级，难保没有重振之机。另外，新零售拼多多、当当网、唯品会等，都对苏宁易购的零售方式存在威胁。其次是来自技术革新的威胁。经历了 2020 年新冠疫情的冲击，无接触服务和智能服务被推上了山峰，可规模化迅速拷贝的实体无人超市、自动售卖机此类小型零售体实力不可小觑。大数据、算法、人工智能，一个个科技热点驱动着零售业的车轮必须一直前进。再者还有来自源头制造业的直销替代。“没有中间商赚差价”，这句广告语戳中无数消费者，生产厂家巧妙利用这一软肋打通了与消费者之间的直销通道。消费者对耐用品品质的考虑和对大厂商的信誉认同，促使他们更愿意在品牌直销官网下单消费。这类厂商各自单打独斗，此时还未出现一个筹措者将它们纳入麾下，合并发力。3) 供应商的威胁。零售商与供货方是合作伙伴关系，也是竞争博弈关系。管理学之父德鲁克曾说“当今企业间的竞争已转到商业模式之间的竞争。为了抢占市场先机，供应链管理成为企业间竞争的利刃。”拥有优质供应链的企业其核心竞争力定将提高，这会是市场竞争中杀手锏般的竞争优势。处于供应链开端的供应商或制造商是链条不可或缺的一环。稳定的零供关系能够使双方取得多重的协作效应。而当双方的议价能力存在显著差异时，若无合理策略来保持浮动的平衡，零供冲突则会破坏零售商的市场竞争和发展，甚者难以运营。而苏宁虽作为老牌家电业零售商，话语权依旧被握在在各大供应商手里。供货方能够通过产品价格、质量与零售方拉锯，成本上升、信誉下降、客户流失的风险，这对零售方来说是不小的内力损耗。同时，供货方大多为产品制造商，由此出现供应商威胁转为厂家直销的竞争替代威胁。在应对供应商威胁方面，苏宁易购可以借鉴小米的渠道管理方法，选取合作制造商，达成委托协作，贴牌生产，打造自有品牌，建立起品牌竞争力。另外作为新零售巨头，可以借助自身各大资源和地区网点优势，择选备用供应商，借供应商之间的竞争来降低威胁，达到零供平衡。4) 客户的威胁。伴随消费需求的不断升级以及 2020 年的突发公共卫生事件给人们带来的冲击，用户消费理念总体来看趋向于更为理性的消费，我国消费行为正转向一个新的态势。如今的消费主力已由 60 后 70 后转移到 80 后 90 后较为年轻化的群体，消费理念和偏好亦随之改变，个性、品质、多样的消费需求特点更加突出。

5. 前景分析

结合电商平台的发展趋势与苏宁易购自身发展状况，作出以下预测：实施差异化战略。为提升企业效率和盈利能力，寻求稳定的利润增长点，苏宁易购选择了实施差异化竞争战略，巩固自身的核心竞争力。结合当下充分竞争的市场环境，苏宁易购以零售为主体，以物流云和金融云为两翼，形成特有的一体两翼模式，并诞生出十几种业态以实现多领域架构，线上线下全业态多头发展。坚持为了更好的用户体验，利用人工智能、大数据等技术深入挖掘用户消费数据，实现精准服务，提升消费体验。

顺应时代发展。电子商务行业迅速发展，人们越来越依赖线上购物，这也意味着各大电商平台竞争激烈，苏宁易购需要将更多资金倾注到技术层面，优化服务，以给消费者带来更为流畅的购物体验。同时，国家政策在扶持电商行业发展的同时，对其安全性也做出了更为严格的要求，苏宁易购需要在大力发展的同时注重安全技术的建设。

优化物流体系，不断创新。电子商务行业大力发展的同时，自然对物流技术的要求不断提高，消费者在线上购物时，除了挑选所购物品的质量、价格，对物流配送的快慢以及运费的价格高低也是十分在意，苏宁易购需要运用互联网技术，将线下存货与物流系统相结合，降低配送成本。随着信息技术不断进步，苏宁易购应加强线上营销力度，并在线下增加对精品门店的打造，将多元化产业结合起来，并加强人才的培养和引进，更好的管理和融合企业资源。为了提高销售业绩，苏宁易购采取会员积分制的销售模式，打破销售壁垒，实现新的销售渠道。

6. 政策与建议

抓住忠诚客户。伴随科技创新与国家政策支持，电子商务行业迅速发展，消费者也拥有更多的选择，有些商品会出现需求小于供给的状态，流动性反而减弱，在此背景下，苏宁易购需要优化线上的商品，同时打造更加便利的线下门店，使客户拥有一个完美的购物体验，更加契合消费者的精神文化，源源不断地增加苏宁易购的忠诚用户。

优化资源配置。线上运营企业的核心竞争力，不仅仅要充实所经营商品的数量与品类，更需要企业拥有信息处理技术、贴合的营销方案、一体化的规范管理、快速高效的物流配送体系以及优质的售后服务质量。面对经济高速发展的大数据时代，苏宁易购需要合理配置资源，控制成本费用，明确发展目标，不断提升自身的核心竞争力。及时总结并客观地审视个人在发展过程中的问题，并采取纠正措施。紧随社会变化，灵活调整自己的发展方向，认清品牌定位并与所有员工共同努力。

控制财务风险。苏宁易购很早的开展了海外业务，这会增加海外子公司的现金流风险，进而影响企业的投融资业务。苏宁易购需要建立一套完善的风险识别与防范系统，严格进行风险监督。同时，苏宁易购需要合理优化债务结构，提高短期和长期偿债能力，强化企业的财务管理能力，以便在风险突发的情况下能及时制定应急措施。

参考文献

- [1] 李俊东. 基于哈佛分析框架的财务报告的分析与运用[J]. 财务与会计, 2013(9): 50-52.
- [2] 李艳艳, 程钧谟. O2O 模式下电商企业客户服务评价体系构建[J]. 财会月刊, 2018(9): 157-163.
- [3] 席玉聚. 企业财务评价与财务分析方法[J]. 交通财会, 1993(9): 6-9.
- [4] 郭复初. 财务分析的内容与方法体系重构——财务分析系列文章之三[J]. 财会月刊, 2009(10): 50-51.
- [5] 葛家澍, 占美松. 企业财务报告分析必须着重关注的几个财务信息——流动性、财务适应性、预期现金净流入、盈利能力和市场风险[J]. 会计研究, 2008(5): 3-9.
- [6] 陈超, 曹玉珊. 企业财务战略: “企业战略中的财务”还是“财务中的企业战略”? [J]. 江西社会科学, 2010(9): 87-91.
- [7] 曹晓丽. 财务分析方法与财务分析中存在的问题[J]. 财经问题研究, 2014(S2): 73-75.
- [8] 张新民. 基于管理质量视角的财务状况质量分析框架的构建[J]. 财务与会计, 2011(7): 15-17.
- [9] 李芸馨. 财务分析模式新选择——哈佛分析框架[J]. 商, 2015(18): 160.
- [10] 王思瑶. 基于哈佛框架的五粮液集团财务状况分析[J]. 现代商业, 2019(20): 187-188.
- [11] 黄世忠. 财务报表分析的逻辑框架——基于微软和三大汽车公司的案例分析[J]. 财务与会计, 2007(19): 14-19.
- [12] 陈胤江. 基于哈佛分析框架对携程的财务分析[J]. 商业会计, 2014(11): 83-85.
- [13] 魏明良, 王雪, 黎精明. 哈佛框架下的百货业财务报表分析——以王府井百货(600859)为例[J]. 会计之友, 2016(7): 82-86.
- [14] 孙颖, 宋明. 哈佛分析框架在财务报表分析中的应用研究[J]. 中国管理信息化, 2017, 20(15): 26-27.
- [15] 邱漩. 哈佛分析框架在财务报表分析中的应用[J]. 湖南科技学院学报, 2017(38): 75-76.
- [16] 杨兆平. 基于哈佛框架下中石油财务报表分析[D]: [硕士学位论文]. 长春: 吉林大学, 2012.