THE MANAGER'S DAILY

财富情报 Fortune Intelligence 文摘

◇财经大看台 ◇创业大看台
◇创富大舞台 ◇理财大平台

主编:沈伟 Email:sw6150@126.com 新闻热线:028-87369123 总第 101 期 编辑:袁红兵 版式:吉学莉 校对:梅健秋

民营院线抢滩影视产业终端 [详见 02 版]

开放式理财主打"短跑" [详见 05 版]

A 股与经济发展方式转变 [详见 07 版]

楼盘广告很美丽买房当心被忽悠 [详见 08 版]

教人画心情时尚又赚钱 [详见 12 版]

解读

红星美凯龙模式

"这是我们增长最快的一年",红星美凯龙董事长兼总裁车建新说。在车建新描述的"增长最快"的这一年里,跨国家居连锁卖场家得宝和百安居纷纷选择关闭部分中国店铺,而红星美凯龙新开店数达到了 20 家 ,并且实现销售额达 313 亿,年增长近 20%。

数据令人满意,但是,"意外"发生在了年末。

2009 年 12 月,红星美凯龙调高南京卡子门店 2010 年租金水平,引发商户抗议;紧接着,一份向部分品牌商收取 280 万保证金的协议外流,继而遭到华南七家家具行业协会的联合公开抵制。突如其来的"涨价门"和"加盟费门",使得车建新和红星美凯龙遭遇了一波前所未有的质疑声浪。

面对争议,车建新难掩"委屈"。"我们还很小,在美国,家得宝所占的市场份额大概是四到五成,我们的销售额只相当于人家的 1%,而且在国内市场份额可能也只占有 2%、3%。"而在美国华平投资集团(下文称:华平)董事总经理迟淼看来,这可以算是一次共振波,华平在 2008 年中 2 亿美金投资于红星美凯龙,迟淼是这笔投资的主投资人。

所谓共振波,意指关于红星美凯龙欲并购吉盛伟邦的市场传闻,叠加上述的战略合作协议,所引发的上游供应商的焦虑。

供应商焦虑的背后,实际上是中国本土家居流通业商业模式的拷问和新思考,首当其冲是近年来快速扩张的第一大终端平台——红星美凯龙模式。随着这家公司加快在全国范围内的网络布局和管理升级,坐收租金的单一盈利模式后劲足么?红星美凯龙是否会只停留在一个简单的"类集市"的家居卖场的业态?它是否会改变此前简单的"租商铺"的厂商关系,走向家得宝式的自营模式,并成就一家独大的超级渠道商地位?

对于这些问题,车建新的回答显得有些保守;相呼应的是迟淼的看法,"自己做供应链这种模式,完全需要另外一种不同的能力,起码 5 年之内很难去做。现在就是把这个平台做好,以后可能才愿意尝试。"

但毫无疑问,车建新所想的则一点都不保守。在此之前,车建新的"不保守",曾经让他想出一个"四位一体"的商场经营模式,这为红星美凯龙带来阶段性的领跑优势。

◎新模式

1991 年初,创业已 5 年的"木匠"车建新,用手头的积蓄在常州创办了江苏省第一家家具专营店——红星美凯龙家具城,并用不长的时间,便将店铺发展到 20 多家,成为江苏最大的家具连锁卖场品牌。此时的红星美凯龙,除了自己的卖场内经销自己工厂生产的家具,同时也代理多家国内知名的家具品牌,在模式上并没什么特别,其实就是"进回来再卖掉,从中赚差价"那一套。

但到了 1996 年,红星美凯龙 24 家连锁店中竟有 14 家出现了不同程度亏损。车建新开始从自身内部找答案,为此,他带着高管团队数次去美国考察各种不同的商业业态。他最终发现,问题还是出在模式上。

车建新将红星美凯龙的定位开始从"渠道"向"平台"转移。即不再花心思去直接经营具体家具产品,而是借鉴欧美"Shopping Mall"的模式搭建好一个商场平台,引入工厂、地区经销商进入来做"现场直销",从而让这个平台成为他们的渠道;而红星美凯龙的角色则从"产销者"转变为"经营管理者",为入驻的品牌商提供"统一的营销、统一的售后服务、统一培训"等服务,并通过"旱涝保收"的租金来盈利。

1997 年,车建新在南京中央门买下了解放军 7425 厂的一排厂房,并且按照国外"Shopping Mall"的模式将之改造,建成了南京红星美凯龙家具城,这可以算作车建新"四位一体新模式"的开山之作。按照红星美凯龙副总裁徐国兴的说法,从那以后,红星美凯龙的思路和模式就慢慢明晰了。与之相应,红星美凯龙内部也形成了一套"购地洽谈、设计建造、招商、经营管理"的"车间化作业模式"。

按照车建新的说法,这属于他"把握中国市场",结合"商业地产、中国百货商场、欧美连锁及 Shopping Mall 模式",将其"四位一体"融合之后的"创举"。红星美凯龙模式的独创性,也恰恰是车建新引以为傲的。

相比家电连锁行业复杂的零供关系,红星美凯龙的确显得更"简单"。据车建新介绍,红星美凯龙与按销售额提成的百货商场或者要求返点的连锁超市不同,采用的其实是一种"纯租赁"的形式。即对于入驻卖场的工厂和地区代理商,只收取"租金",其中就囊括了店铺租赁、促销金、营销、公共物业管理等费用;而且在租金标准上,也对所有入驻品牌"一视同仁"。

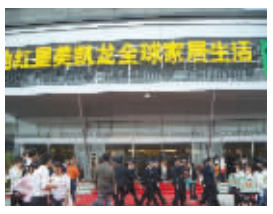
在这种模式下,工厂或者品牌经销商与红星美凯龙之间的关系就容易解读了。用科勒厨房上海总代理、上海精科建材有限公司总经理陈久高的话来说,就是"房东"和"租房客"的关系。陈所代理的科勒厨房在上海拥有三家店铺,其中之一便位于真北路的红星美凯龙内,经营情况"尚可",租金额双方在合同上"白纸黑字"地写清楚,按时缴纳,其中并没有太多需要费心的"道道儿"。

"他(车建新)的战略眼光很长远,善钻研也善融合",在红星美凯龙副董事长车建芳眼里,正是车建新在创办红星美凯龙历程中的及时自我否定和适时转型,才最终带领红星美凯龙走上了这么一条"人迹罕至的路",从而没有像早期遍布全国的众多家具卖场那样,陷入被时代淘汰的结局。

◎"轻"与"重"

与之前相比,除了业态上向 Shopping Mall 转变之外,红星美凯龙"新模式"最显著的特点,便是其与商业地产的融合。这一改变的背后,事实上,是车建新试图将红星美凯龙的产业链向上延伸,打通商场地产和物业链条的努力。

> 供应商焦虑的背后,实际上是中国本土家居流通业商业模式的拷问和新思考,首当其冲是近年来快速扩张的第一大终端平台——红星美凯龙模式。



"我从第一天开门市店开始,就整天骑自行车去找门店,找到门店就要拍房东的马屁,但就是拍马屁还有可能在一段时间以后被赶出来"。车建新说,天天跟房东打交道,"寄人篱下"的痛苦经历,让他对拥有自己的地产物业有了强烈的认知。

而且,相比传统建材超市,面积动辄数十万平方米的 Shopping Mall 对物业的要求更高,"租赁的风险很难控制,首先,我们面积太大,换地方不太现实,动作和成本都太大了。其次,如果租赁的价格波动 10%,对我们的影响就是上千万的规模。所以我们综合考虑,要抗风险、降低本,这个(买地)是维护资金链最好的方法,其他的方法都不灵。"车建新表示。

这些,也正是车建新选择"买地、拥有物业"的"重资产"发展路径,并视之为红星美凯龙发展的"命根子"的关键原因所在。

"从 1997 年开始到现在,我们买地自建的商场已有 15 家,那些土地已经升值了 20 多倍,最高的 30 多倍,单是土地升值就达 100 多个亿。"车建新说。

而车建新手里的一张张升值的"土地证",同样也是一笔可以随时拿到银行抵押贷款或融资的财富。"这样我们的资金链也就变得强大了。"车建新介绍称,事实上,通过土地抵押融资正是红星美凯龙内部熟悉资本运作的"开蒙课",截至目前,红星美凯龙的资产负债率保持在 70%左右,就负债结构而言,几乎全部属长期负债。

这种先行一步地产储备思路,使得红星美凯龙在此后商业地产租金上涨的过程中,较之竞争对手,走得更快,从而筑起规模的壁垒。

随着国内地产业快速爆发和地产价格的飞速上涨,车建新扩张的花样也开始多了起来。

为了以较小的投入达到掌握商场物业的目的,在购地自建之外,车也更多采取了"委托管理"的建店方式。即寻求与握有待开发地块、物业的地产商的合作机会,红星美凯龙会在地产开发的最初环节便介入,自己负责设计建店、招商和经营管理。目前,红星美凯龙全国的 60 家店面中,"委托管理"形式的店面约半数。

在迟淼看来,"委托管理"的形式中,红星美凯龙的角色更多的像是"商业运营公司",从日常运营、商业营销到租约都由红星美凯龙来管,向业主收取相关收益。"中国商业经营很让人头疼,红星在这方面是非常超前的。"迟淼说。

◎孵化器

"新模式"的成型,使得红星美凯龙与家居品牌商之间关系发生了变化,这也意味着,区别于"供销"关系的厂商合作模型,红星美凯龙需要形成一种新的互动模型。在徐国兴看来,由于国内家居品牌厂商从"路边摊"、"小作坊"起步发展的时间不过十数年,还以地方性的中小企业为主,红星美凯龙目前是全国布局最完整的流通平台。因此,这些"扩张无门"的厂商开拓区域和全国市场的需求,和红星美凯龙的平台价值可以很好地"对接"。事实上,挖掘此类厂商,向他们兜售红星美凯龙的"愿景"是车建新和红星美凯龙的管理团队这些年持续在做的一项工作。

"红星美凯龙每开一家新店前,会做非常详尽的市场调查,包括消费者住什么样的房子,购买力如何,人口结构,偏好哪一类产品等,根据这些再去考虑商场怎么布局,这样就降低了品牌失败的风险。"红星美凯龙京沪大区总经理王伟介绍说。

"厂商入驻之后,我们会帮助他们找一些设计师,帮助他们设计展位、展厅,比如说给他一个好的位置,帮他做一些广告,帮他做一些营销、宣传,这一些列环节的服务我们都会去提供。"车建芳介绍说。当然,这些服务都不是免费的。通过这样"由小到大"的协同合作,也提升了品牌厂商与红星美凯龙之间的"黏度",用王伟的话来说,就是相互之间"日久生情",培养起了"鱼和水"的相互依存关系,形成车建新称之为"名牌捆绑经营"的模式。

所谓"捆绑",就是通过与品牌厂商之间签订协议,通过利益捆绑从而形成攻守联盟,其中,厂商需要支付给红星美凯龙一笔定金,红星美凯龙则给予新开店铺优先选择权等利益承诺。

不过,对于车建新一直宣扬的"与上游共成长"的理想,部分供应商有了新想法:比如,他们担忧自己会随着红星美凯龙快速扩张、进入新的城市而承担额外的市场开拓成本,而这并不一定和品牌商自己的发展速度和战略相匹配;越来越高的租金水平也会削减利润空间,并且自己也有可能要付给红星美凯龙更多的营销管理费用。

上海本地某红木家具厂负责人王龙明(化名)表明,最近几年,在红星美凯龙做生意比前些年"难"了,其在红星美凯龙的店铺去年只是"勉强维持"。随着红星美凯龙自身市场地位和品牌影响力的提升,相应地,其租金水平也"逐渐走高",而且对入驻品牌自身的要求也越来越高,"慢慢就会成为一个大品牌才能玩转的游戏"。但另一方面,红星美凯龙的品牌号召力,以及"收租交租""不押销售款"的"直截了当"的合作模式,依旧是他所看重的。

持此担忧者还会引家电流通行业"美苏争霸"的前车之鉴为例。按照迟淼的说法,品牌商这种"对未来预期过于敏感"的表现,诱因之一则是"听说了红星美凯龙并购吉盛伟邦的消息"之后,担心红星美凯龙话语权是否会越来越大。

(摘自《21 世纪经济报道》李海强 / 文)

▶ 观点 | Guandian

排行榜之乱 源于过度商业化

如果你想知道其他人都在读什么书,最便捷的途径就是参考一下图书排行榜,这在书店或报刊媒介中随处可见。可是,接着你就会发现:眼下的图书排行榜种类繁多,令人眼花缭乱。据介绍,目前全国各地的图书榜单大约有千余个,基本每一家书店都有自己的一套图书榜单,而网络图书榜更是五花八门。

畅销书排行榜在我国是一种舶来品,但是,当发展到了"各类排行榜到底能不能相信?"的地步时,就意味着这种排行榜已经背离了原来的存在意义,甚至是走上了事物的反面。

有一份读者调查表明,对于图书排行榜上推荐的图书,只有大约 12%的读者"不理会",而绝大多数人或者买或者要看看。也就是说,畅销书排行榜对读者的影响不可小视。客观地说,畅销书排行榜只是出版社经营中所利用的一个工具,不可避免地既有文化的属性,又有商业特征。

如果畅销书排行榜仅仅是文化产品的话,是不可能产生争议的,也不可能出现"请给一个干干净净的畅销书排行榜"之类的呼声。关键在于,当下的畅销书排行榜已经发展到了商业利益压倒文化产品的程度,当各种利益纠葛在一起的时候,才引起了公众的不满。

事实上,当畅销书排行榜成为攫取商业利益的工具时,进入公众眼帘的排行榜已经不是本来意义的排行榜了,由此出现的书籍恐怕也是垃圾了。书籍从来都是以文化产品的面目出现,进入文化消费时代,畅销书沦落为纯粹的消费品。虽然打着构建精神大厦的旗号,实际上却干着与宗旨背离的勾当,失去了在社会生活中应有的地位。无论对编辑,还是对出版社来说,在商业利益面前低头,置职业操守和传播文明的责任于不顾,实在是一种南辕北辙的行为。

应该承认,由于畅销书排行榜所具备的文化性和商业性的特质,要做到社会效益和经济效益平衡是非常困难的。特别是因其背后多方力量的参与,使它不可能具有百分之百的客观性。但如果仅仅是商业利益起了主导作用,那么这个排行榜就只是隐性的广告形式,只是攫取利益的杠杆罢了。这显然有悖于排行榜的初衷。

畅销书排行榜仅仅是一个工具,本身并没有好坏之分。如何利用好这个工具,使媒介和受众得到双赢,如何保持畅销排行榜自身的客观性,这才是我们应面对的课题,而不是给排行榜"注水"。因此,有必要警惕以文化之名行利益之实的"畅销书排行榜",更要看到畅销书排行榜之乱源于过度商业化。

(摘自《西部商报》)

国内外公开发行
国内统一刊号:CN51——0098
邮发代号:61——85
第 078 期 总第 6504 期
2010 年 3 月 27 日 星期六
庚寅年 二月十二

| 一 | 个 | 阶 | 层 | 的 | 声 | 音 |

经理日报

《经理日报·财富情报文摘》征订通知

开启商业智慧与商业操手的传媒高地 获取创富信息与创富精典的全新平台

该《文摘》周刊是目前国内单独邮发,唯一一张集财经焦点、财富聚典、商业精典、创富名典、理财智典,融百姓经济生活化、知识化、趣味性和实用性于一体的财富文摘总汇。

报纸为对开 12 版。本周刊宗旨:关注百姓创业、理财、创富故事;关注百姓创业、致富、理财之道。内容包括有头版焦点、精典观察、环球商道、车市生活、理财智典、收藏精典、股市风云、楼市投资、财富聚典、古今商趣、商业精典、创富智典等版面。

欢迎订阅 2010 年报纸
欢迎拥有 2010 年财富
邮发代号:61—145 全年订价:96 元
全国各地邮局均可订阅

咨询电话:028—87369123 87319500 13980425008

《经理日报·财富情报文摘》编辑部 2010 年 3 月 27 日