

# B4 | GUANLIZHENSUO | 管理诊所

## 宜家提速 欲改变“西化过度”



□ 李娟

日前,“宜家北京第二店”在北京大兴区西红门附近的奠基典礼正式启动。这是宜家在中国的第9家商场,亦是其首次在同一城市开辟第二家门店。

与宜家商场奠基仪式同时进行的,则是英特宜家购物中心北京项目一期工程的启动。后者与宜家是兄弟公司,拥有同一个创始人。2001年起,宜家开始尝试“宜家家居·英特宜家购物中心”的捆绑式布局。如今在全球范

围,已经有超过30个这样的组合在运营。

宜家进入中国曾被誉为“家居零售业的一阵清风”,这主要得益于其商业模式的新颖特别。一并备受关注的,则是宜家几乎凝滞不前的市场策略。争议者们的一个有力论据是:在过去12年里,宜家仅在8家城市开出了8处门店——按照零售连锁业的黄金定律,只有门店数达到一定的数量,才能充分发挥物流、供应链的效应,从而降低成本,拉动增长。宜家似乎在做出改变。

### 开店条件成熟

“速度还算可以接受”,宜家家居亚太区总裁杜福廷表示。

他解释,这主要是由于在过去十多年里,宜家一直在了解中国市场和中国的消费者,并据此调整自身的经营模式。

中国零售经理吉利安补充道:“刚起步时,宜家确实遇到了不小的挑战。”

困难之一来自于价格。吉利安回

### 数字宜家

以采购为例。2001年,宜家在中国的采购量占其全球采购份额的14%,几年后这个数字到达20%。这让中国一举成为宜家最大的成品供应国。宜家此前公布的数据显示,宜家在中国现在已经拥有300多家供应商和3家自己的工厂。以上变化直接导致宜家每年的“降价潮”。在过去十多年间,宜家门店商品的平均价格下降幅度超过50%。降低价格让宜家中国的业绩开始出现起色。2010财年,宜家中国店面销售额同比增长23%,一举成为宜家全球销售增长最快的区域。杜福廷称,在未来15年或者20年,中国很可能就会成为宜家“最大的销售市场”——尽管眼下宜家中国对宜家家居的销售贡献占比还不足2%。他透露,宜家接下来将加大在中国市场的扩张速度,到2015年时,门店数目有望达到16-18家。

忆,最初宜家的许多产品都来自欧洲,这意味着高昂的运输、库存成本和进口关税。在这样的情况下,宜家并不适合扩张。

此外,价格昂贵还让宜家在消费者心目中留下了不可磨灭的“中高档”印象。这实在不是宜家愿意看到的。事实上,在宜家足迹遍及的全球多个市场,它都以“低廉实用”的面目示人。

“我们为此做了很多努力,包括寻找更合适的中国本土供应商,整合从设计到生产、从物流到销售的整个流程。”吉利安说。

此外,英特宜家购物中心业态的引入则有望进一步助推宜家的提速。英特宜家是一种商业地产的操作方式,即英特宜家精心选择交通便利、位置良好的土地,而后自建购物中心并负责运营。在未来这个大的“shopping mall”里,宜家家居是其主力商户,其他的物业则会出租给各类商户,比如商场、超市、餐饮店、电影院等等。

目前英特宜家已经在无锡、北京、武汉三地成功拿地。英特宜家购物中心集团中国区董事总经理丁晖称,以上三家购物中心未来将在2013年年底以后陆续开业。他称,目前英特宜家正着手相关的招商工作。

这意味着宜家将开始一场至关重要的战略调整——从单纯的家居卖场蜕变为以家居为核心的综合购物中心。商业地产类的购物中心才是未来利润更丰厚的保障。

### 宜家的挑战

业界关于宜家的讨论和研究历时多年,很多已经涉及其商业模式层面。

全国家具标准化技术委员会主任委员朱长岭提出,尽管宜家一直希望改变品牌形象,更贴合“普通消费者”,但目前看来,宜家中国面临的问题有些棘手。

在欧美,宜家产品主要是为18岁以上的年轻人设计,更多是满足中低端人群的需要。

但在中国,“去宜家的大多消费者往往以小资身份自居,看中其产品的时髦设计和特别的购物氛围,宜家也因此被理解为‘偏中高端’。”朱长岭称,短期内想要改变这种品牌认知并不容易。

其次,宜家中国的模式基本延续其在欧美市场的运营方式。如果你曾经光顾过宜家,一定会熟悉以下流程:

首先,你要在宜家浩瀚的展示厅里寻找并记录下自己相中的产品名称编码;然后到一楼开架仓储寻找相应的平板包装并扛到柜台结账;宜家不会提供免费的物流派送,所以你最好有自己的汽车,否则你就只能扛着并不轻松的平板盒回家,并自行组装。

宜家多年来“叫好不叫座”很大程度上正是囿于其“过于西化”的DIY流程。“这不啻把一部分消费者排除出去”,居然之家的某高管评价道。

但宜家在行业内依旧有着不错的口碑。东方家园前高管程建平称,正是因为宜家的进入,让国内的很多家居企业开始反思模式并开始仿效。比如曲美、伊利诺伊在其各自的门店内都小范围开辟了类似的体验式购物区域。

不过遗憾的是,这些“后来者”迟迟无法形成宜家那样特色鲜明的品牌影响力。程建平称,这是因为宜家在产品设计以及质量把控两个要紧环节上,有着无可比拟的竞争优势。

## 李宁整合风波背后:渠道商“暗战”

就在新旧年交替之际,李宁公司陷入了一场风波。因2010年第二季度订货量下跌,关店传闻四起。对此,李宁方面不得不出面澄清:并非关店,而是整合销售渠道。

看起来,李宁把业绩下滑归咎于分销渠道的问题,就在此时,广东茂名有分销商向记者爆料,当地有上一级经销商越过分销商直接开店,使得分销商生意难以为继。该分销商却不知道,在李宁诸多的整合手段中,鼓励经销商直营正是策略之一。

未来一年,对于李宁的经销商和分销商来说,少不了一番优胜劣汰。

### 分销商: 遭受“不公平”待遇

“事情到现在还没有解决,我们向公司各级部门都有反映,但他们依旧在开店。”在广东茂名市有6家李宁专

卖店的鸿大体育负责人徐先生抱怨。徐先生说的,是他的上一级经销商“广州超速”越过他们直接在茂名开店。按照李宁的分销网络,李宁总公司下设华东、华南等分公司,每个分公司下面有几大经销商,每个经销商线下又有多个直接面对市场的分销商。鸿大体育正是分销商之一,从上一级经销商超速公司拿货,超速公司则从李宁北京体育用品总公司直接进货,赚取差价。

像茂名这样的二、三线城市一直是李宁的重要市场,就在茂名人民南路一条两三百米长的路段上,就有3家李宁专卖店,其中一家正是超速公司于2010年9月5日新开的店铺。

让鸿大体育徐先生不满的是,超速公司作为批发商,因为成本优势,抢占了鸿大的市场。“我们作为下一级的分销商,要向超速拿货,每件货品他们赚我们7%-8%;而他们开店后,就宣传他们是厂价直销,比我们店的货品要便宜。”更让他觉得不公

平的是,李宁公司每季度都有特价商品出售,给超速的价格是挂牌价的15%,但超速给他们的价格是挂牌价的45%-50%。

徐先生说,自从超速公司开店后,他们的年营业额减少了大概20%。

在这种情况下,鸿大仍然要按照规定,以每年23%的速度增加订货量,“按照挂牌价计算,2008年我们的订货量是1083万元,2009年是1210万元,到了2010年是1397万元。”

徐先生说,在这种制度下,销量下滑,按年递增的订货任务给他们带来很大压力,“卖不出去的货只能堆在仓库里,再特价销售出去”。

他向李宁公司各个部门都反映了此事,却没有得到回复。

### 李宁: 整合经销商, 鼓励直营

鸿大体育徐先生不知道,李宁公

司正计划整合销售渠道,其中一项措施正是鼓励经销商开设直营店铺。

记者查阅李宁2010年中期财报发现,截至去年6月30日,李宁有129个经销商及超过2000个分销商。公司认为,目前大部分分销商的零售管理能力、货品采购能力及产品生命周期的管理都较弱,导致店效及经营利润率都不理想。

此外,这些分销商缺乏规模效应,“现在大部分分销商规模都比较小,平均经营两间店,其中超过1700个分销商只经营一间店”,李宁公司相关负责人称,经销商和分销商都面临成本快速上涨的压力,为此,李宁公司必须要加大低效率分销商的整合力度,让较大经销商或想进一步发展的分销商对低效率分销商的店铺进行收购。同时,李宁公司也鼓励大型经销商增加直营店铺数量。

李宁一再向外界强调,他们是“整合渠道”,而非“关闭500-600家

店铺”。但无论如何,这难免引起分销商的优胜劣汰。

### “关店”背后: 放缓的业绩增长

这场整合渠道风波起源于逐渐放缓的业绩增长。李宁公司此前公布,在2010年第二季度李宁牌产品订货会上,按照零售挂牌价计算,服装产品和鞋产品平均价格均同比上涨超过8%,但订货量同比分别下降超过7%和8%,本次订货会订单总值同比下降约6%。

近年来,整个国内体育用品市场增长放缓。2008年奥运会的召开,是国内体育服饰行业的重要分水岭。当年,李宁、安踏、特步、中国动向上半年收入或营业额都实现了同比50%以上的增长,当时特步的收益同比暴增174.3%;到2009年上半年,上述4家企业中,营业额同比增长最

高的是中国动向,仅为33.5%;2010年上半年,这4家企业中营业额同比增长最高的是安踏,为22.6%。

从李宁去年上半年的财报看来,一味靠增加开店数量来维持扩张似乎行不通了,公司2010年上半年收入为45.04亿元,比2009年的40.51亿元增长11%,与此同时,上半年的销售成本23.46亿元比上一年同期21.15亿元也增加了逾10%。

整合渠道是运动服饰企业常用的手段。据了解,耐克从2009年初就开始对渠道大动“手术”,淘汰业绩不佳的经销商,将销售业务往规模较大的经销商手中集中。阿迪达斯则更愿意押宝在加强市场营销和自有销售渠道的建设上。

李宁的股价也不尽人意。相比去年4月最高31.95港元的股价,自去年12月底整合风波传出后,一度持续下跌至16.22港元,市值大幅缩水。

(李潮文)

## LG手机“中看不中用” 任伟光离职



任伟光:“离开LG完全是个人职业发展的选择”。

在邓元鏊去职诺基亚不到一个月,另一家外资手机巨头LG电子中国手机业务也不得不找“掌门人”。

1月6日,LG电子(中国)有限公司副总裁、移动通信总部总经理任伟光在电话中告诉记者,他在LG的任职将在1月9日结束。

由于手机业务经营不佳,去年三季度LG电子营业亏损约1.6亿美元为四年来首次季度亏损。LG电子原CEO南镛因此引咎辞职。

“事实上,从去年全球CEO换届开始,LG电子就着手对手机业务部门的管理层进行调整。”一位熟悉LG电子运营的业界人士分析,从某种程度讲,作为中国市场手机业务的负责人,任伟光的“去职”正是LG手机全球业绩

下滑的一个牺牲品。

### “迟到”智能手机

相对于LG手机全球市场份额,中国市场一直为其“软肋”。

“我刚入职LG的时候(2009年6月),其在中国市场的销量排在前五名之外。”在任伟光看来,彼时LG手机在中国面临的最大问题是,产品覆盖全面但市场特色定位不清。

任伟光上任伊始的首要任务,就是重新规划LG手机在中国市场上的产品定位主打年轻、时尚的消费群体。2009年开始,在中国市场上LG相继推出“冰激凌”、“棒棒糖”、“巧克力”等甜蜜系列手机产品这亦是任伟光任内LG在中国的主力销售机型。

专注年轻、时尚手机消费市场,为LG手机在中国市场带来一定程度的攀升。据任伟光介绍,截至2010年10月,LG手机在中国市场的份额提升至5%,位居三甲。但赛诺市场研究的一位高层则对记者表示:“从整体销量看,LG手机在中国市场肯定还未到三甲的地位。”

而多位LG手机经销商则表示,尽管LG手机销量有所提升,但主要集中

在中低端市场。“高端产品线的乏力,是LG在中国手机市场的一个薄弱环节。”赛诺市场研究公司副总经理邓奎斌分析,过于偏重低端市场,让LG手机的利润率偏低。

与此相关的一个现实是,LG在全球智能手机市场布局的滞缓。“在高端智能手机领域,LG至今缺少热销的机型。”一位LG手机经销商分析,相比较三星和摩托罗拉,LG应对智能手机市场,显然慢了半拍。

高端智能手机市场的失势,也直接导致LG手机业务的巨亏去年第二季度LG手机部门亏损1200亿韩元(约101亿美元),而上年同期曾获利6200亿韩元。

“我们在智能机市场上节奏是有点慢。”任伟光亦承认,LG全球智能手机布局的滞缓,也令中国市场概莫能外。据悉,截至目前在中国市场LG主要只有两款Android手机在填充其智能机型产品线。

### “中看不中用”质疑

在高端智能机型推出滞缓的同时,产品质量问题成为LG手机面临的另一个困境。

去年上半年,LG旗下的KT878手机一度身陷“质量门”,为数不少的用户反映其购买的KT878手机出现黑屏、掉卡,以及经常性打不进电话、不能连接电脑、电池开裂等多种质量问题,并引起大规模的投诉维权行动。

对此,LG中国方面亦公开承认,KT878手机存在质量缺陷。与此同时,LG表示针对软件版本问题,LG电子将通过免费的软件系统升级解决;对其他硬件出现的问题,LG电子将为消费者免费维修或更换。

但据了解,时至今日针对KT878的投诉依旧不断。事实上,LG手机的质量问题并不仅限于KT878。多位手机区域经销商表示,相比较之下,LG手机的返修率偏高,用户对其有“中看不中用”之评价。

“LG一直很重视产品质量问题,对于用户的投诉都会进行分析和研究。”任伟光对记者表示。

而记者从LG内部了解到,LG手机的质量问题已经引起了LG电子高层的重视。据任伟光介绍,新任LG电子CEO具本俊上任伊始,即表示加强供应链和产品质量的管理将是未来重振LG手机的重点工作之一。

(程久龙)

### 相关新闻

#### 任伟光出任宏达通讯大陆公司总裁

1月10日,宏达电(HTC)宣布任命原LG电子副总裁、移动通信事业部总经理任伟光为宏达通讯有限公司中国区总裁。这次人事变动或许意味着宏达电旗下品牌多普达已经完成历史使命。去年7月,宏达电将在中国大陆的品牌与全球市场统一为HTC,在此之前,宏达电的手机在中国大陆采用的品牌是多普达。宏达电CEO周永明曾表示,对于多普达品牌的去留,宏达电将从HTC品牌进入中国大陆市场起“给出半年的观察期”。目前距离HTC品牌进入中国大陆市场的去年7月正好半年,那么,此次“新人”任伟光的到来会不会

正是“观察期”结束,多普达品牌正式退出手机市场的标志?对此,宏达电方面未予置评。

原多普达CEO陈敬宏在离职前对媒体透露,多普达品牌不会消失,多普达和HTC之间的分工已经有了一个长远的规划,但目前还不便透露。有业内人士猜测,多普达可能转做其他IT产品。

HTC方面透露,任伟光在HTC内部直接对HTC研发与营运总经理刘庆东报告,在加入HTC前,任伟光在无线通讯产业有着丰富的经营管理经验,曾任职于LG、摩托罗拉与诺基亚。

(陈未临)

