

百思买 外来的和尚难念“中国经” 五星电器或将作为变革“舞台”

A 百思买模式在中国水土不服

作为全球最大的消费电子零售商，百思买的一大优势在于拥有知识渊博且公正不阿的销售人员。无论客户要买的是 iPad、计算机产品还是冰箱或者电动摩托车，在这些销售人员的帮助下，一筹莫展的客户都能笑逐颜开，最终买到合意的电子产品。

但是，中国消费者对于百思买模式却并不买账。并且，多数中国消费者也并不希望得到这类服务，至少眼下不需要。他们要么习惯于在杂乱又拥挤的夫妻店里采购电子产品，在那些地方，靠的是口碑；要么就直奔国美或苏宁等大型零售商城，这些商城里遍布各类商販，每个柜台里的商品都可谓琳琅满目。唐思杰是百思买的亚洲区运营负责人。他介绍说，前不久，百思买在上海尝试性地开设了一家美国风格的店铺。“在我们的管理下，一切都井井有条。我们提供各类电饭煲和各类个人计算机。”他表示。但是，客户还是偏爱旧的经营体系，那样儿他们“可以从几千种商品里选择自己需要的东西。”

“至为重要的是，我们认识到，在中国你无法一下子就完成彻底的转变。相反，你得适应中国消费者的节奏。”他补充说。但是，百思买始终秉承其前任首席信息官魏博(Bob Willett)的谨慎做法。魏博曾强调说：“如果我们对那些国际化的公司进行一番研究，并深入分析他们失败的原因，就会发现，那是因为他们推进的速度过快。”

在中国，没有哪家西方跨国公司比百思买更为深思熟虑，或者说推进得更慢了。尽管中国消费者拥有当今

策划词

作为全球最大的消费电子零售商，百思买眼下正在江苏五星电器公司推行真正的中国战略。在中国，她摒弃了自己的传统零售方法。它暂时将自有品牌搁置一边，决定通过并购成长壮大。在进入中国市场5年后的今天，百思买开始用降价的方式向客户和商户展开攻势。它不断尝试，但又谨慎推进，然而效果却差强人意，其症结在于百思买无法做到像沃尔玛一样对“供需链”进行有效管理，因而其在中国关店的传闻一直不绝于耳。

世界最强的购买力，但百思买迄今在这块土地上只开设了8家自有品牌店。这8家店的零售总额如今已突破25亿美元大关，并且仍然保持着两位数的增长率。

唐思杰表示，其目标仍然是不断尝试。百思买眼下正在江苏五星电器公司推行真正的中国战略。2006年，百思买斥资1.8亿美元获得了这家公司的控股权，并于2008年整个买下

了这家公司。五星公司是中国第三大电子产品零售商，旗下有166家零售店，其发展策略是深入省内二三线城市，不断壮大。

B 按中国模式做零售

唐思杰表示，百思买通过收购五星公司，得以迅速进入中国市场，但更为重要的是，正是透过此做法，该公司得以“认识并理解中国消费者采购电子产品之方式的微妙之处”。

对此，宾夕法尼亚大学(University of Pennsylvania)沃顿商学院(Wharton School)的马歇尔·梅尔教授解释说，中国市场的所有零售面临的两大问题是，中国消费者不仅对于价格极为敏感，而且“极为偏爱本地品牌”。此外，他们还希望有大量的产品供其选择，而且在达成交易前能亲手触摸产品。

这一特点在电脑城中体现得淋漓尽致。在这些电脑城中，能见到各种国产个人电脑。几百个小摊位一个紧挨着一个，购买者就穿行于其间，选择自己心仪的产品。从表面上看，这些电脑城看上去杂乱无章，而且很多店铺都大量销售赝品，也几乎不懂西方零售法则，但仍能保持大笔进项。但是，唐思杰指出，如果你仔细研究一下这些电脑城，就会发现：“它们很像蚂蚁工坊。而蚂蚁世界其实是高度组织有序的。”

消费者决定着商販的存亡，口碑决定一切。如果某个摊販处没有你需要的某款产品，“摊主会跑遍整个电脑城，找到你要的东西。”唐思杰表示：“面对这种模式，你有什么脾气？”五星就是百思买的竞争舞台，并且这一战略

已初见成效。2006年，五星的营业额不足10亿美元，而现在已达16亿美元。同时，同店销售额每年增长率高达20%-30%，并且仍在迅速增长。另据百思买介绍，自其收购五星公司后，其连锁业务毛/净利润均增长显著，但他们并未透露五星店铺的运营数据。

C 中西合璧改革结构

由于迄今中国消费者的消费习惯依然是，希望商城能为他们提供大量产品选择，五星公司亦延用与大型竞争对手相同的零售模式。也就是说，每家制造商都会得到许可，在商城内拥有一块营业场地，作为经营和储存产品之用。

但是，唐思杰表示，百思买使尽浑身解数，将上述概念演绎到了极致，从而改善了客户体验。公司不仅将所有五星商城的经理召集到美国的明尼阿波利斯，按照百思买的方式对他们进行集中培训；而且，由于入驻商城的各商家员工采取的是销售佣金制薪酬，因此公司还定期给这些销售人员打电话，以加强沟通，增进感情。从而降低了整个五星连锁系统内的人员流动率，提高了员工的忠诚度。

此外，百思买还认识到，中国消费者不仅希望商城能提供成千上万种产品，而且也渴望在浏览产品时能得到毫无偏颇的帮助。为此，百思买开始支付额外薪水给五星客户服务代表，请他们在几家商城内巡视，回答客户的产品问题，指导他们在不同商販处浏览、比较产品。

但是，百思买并未对此过程进行全盘控制。事实上，许多创新之举都是



新闻延伸

百思买在中国扩张的“慢动作”

2006年 百思买以1.8亿美元收购江苏五星电器75%股权，其时该公司位列国内第四大电器连锁企业。12月，百思买在上海徐家汇开出首家店。
2007年 原总经理吕维民退居幕后，杨德铭担任百思买亚太区总裁，第二家店迟迟未能开出。
2008年10月 百思买第二店在上海艰难落地，此时距其首店开业已有22个月。随后，它一口气在上海又开出4家门店。
2008年年底 百思买在北京赛特开出店中店，双方采取联营模式，此店并未列入百思买官方的门店清单之内。就在人们认为它即将提速发展之时，百思买再次陷入无为。
2009年 百思买花1.85亿美元买下五星电器所余的25%股份，全资控股五星电器。五星管理层四人中，包括汪建国在内的三人离开。
2010年 百思买终于在苏州和杭州开店。这是其在北京试验店后首次走出中国总部所在地。百思买亚洲区新总裁唐思杰公开表示对百思买中国的发展“很不满意”。

(闻兴)

各五星店铺自发组织的。比如说，五星公司的一小队员工，会对商城数据进行仔细筛选，挑选出最佳客户，再向他们进行“预约销售”，承诺将针对某些商品向他们实行节假日价格，而且采购时间亦可以避开喧闹的人群。现在，中国的其他五星商城也采纳了这一做法。唐思杰表示：“这一做法成效显著。(那些被挑选出来的客户)购买的产品利润率往往更高，而他们则得以避开拥挤的采购狂潮，从容不迫地选择所需商品。”

(大海)

管理点穴

管理缺乏本土化 成为百思买关店之因

2月22日，多家门户微博曝出百思买准备关店的图片，被微博疯转和关注。仅一周时间对百思买前路的判断跌宕起伏。据悉，百思买此次将关闭中国的9家门店，包括6家上海地区的门店，杭州、苏州各一家的门店也未能幸免。

百思买2006年以1.8亿美元收购当时国内第四大电器连锁企业五星电器75%股份，2007年初，百思买在上海徐家汇开出其在中国市场的第一家门店，开始了其在中国的艰难开店之旅，2008年下半年，百思买先后在上海地区再开出5家门店，其中不乏只有80平米的小而精的联洋广场时尚生活店。2009年百思买再以1.85亿美元吞下五星电器剩余的25%股份，实现全资控股五星电器。2010年，百思买正式走出上海，先后在苏州和杭州开店。

百思买缓慢的开店进程和发展的一路坎坷印证其刚刚进入中国时市场并不看好的判断，作为一家全球家电零售巨头却败走中国市场，腾达达猎头公司董事长景素奇分析认为，水土不服是造成其一直步履蹒跚的主要原因，归纳起来有决策流程太长，考核激励体系不切实际等管理症结。

(国家电网) |

面对竞争，逃避无济于事。面对竞争，只有直面。面对竞争，只有奋起反抗才是唯一有效的。

医药市场营销渠道拦截有“法”可依

如笔者全国走了很多地方，以医药商业流通渠道而言，一个地方往往有很多家同时竞争，而且规模都很相当，那么在这种情况下，渠道的可利用度就非常强。

对于任何一个企业而言，不可能在所有的渠道成员和环节里面都能对竞争对手进行全面的拦截。在这种情况下，面对渠道拦截，我们一是要寻找具备与竞争对手实力基本相当的渠道商是否可以成为我们的代理商，二是是否可以拓宽寻找新的销售渠道，产品本身的特性是否可以拓宽渠道，是不是必须在常规的渠道运作，是否

可以寻找诸如商超、书报亭、研究店、居民便利店等，是否可以考虑自建专门店性质的渠道等。

二、实力对抗法

是否可以具备实力与竞争对手争夺主要渠道，给出更高的条件，对方实质上设置的是渠道竞争壁垒，我们是否具备实力可以打破？这个时候这种办法是最无奈的，但如果实力足够，往往是最有效的。

对于渠道而言，什么是最重要的？获取利润是最重要的，获取企业为占

据渠道资源而付出的相应条件就意味着渠道的利润增加。于渠道而言，蚌鹬相争，渔翁得利是他们所要追求的目标。在商言商，永远没有永恒的朋友，只有永恒的利益存在。所以如果具备很强的能够超越对手的实力的话，进行实力对抗将是最为直接有效最为简单的竞争办法，可以有效地对竞争对手进行拦截。

但同时这种办法也是付出最大的，双方比拼的是实力，是真金白银，所谓“杀敌一千自损八百”，不到迫不得已是不应该采用的，采用实力对抗必须慎重。

三、干扰拖垮法

如果不具备实力打破，是否可以考虑干扰对方，明知道自己没有实力取代对方，但也要放出气势，甚至专门去谈，出比竞争对手更高的条件，对竞争对手进行有效的干扰，迫使对方提高渠道拦截和设置竞争壁垒的条件，实际上就大大增加了对方的营销成本。因此任何一个企业都不可能无限地提高渠道拦截的成本，干扰拖垮也是一种有效的办法。

(慧聪网)

提早谋篇布局 众房企强推商业地产战略

产市场的企业也纷纷加码商业地产，寻找新的蓝海机遇，并为抢占先机提早谋篇布局。

也许在人们的心目中，“只做住宅”已经成为了万科长期以来的品牌烙印，而2010年，万科却令人跌破眼镜，开启了其在商业地产领域的崭新“元年”。万科总裁郁亮曾表示，2010年万科将进军商业地产，万科除80%开发项目为住宅产品外，其余20%将开发持有型商业物业，万科商业地产计划包括深圳5个酒店，及2010年落地的以服务为主的养老物业，同时预计未来3年内万科将建成220万平方米的住宅商业配套。

2010年12月，据万科数据显示：目前已累计实现销售面积8307万平方米，销售金额10006亿元。至此，万科成为中国房地产行业第一家年销售额

过1000亿元的公司。在创造了中国房企销售业绩新高的同时，万科也进入“后千亿时代”。与之前百亿扩展之路不同的是，万科的后千亿之后走的却是“商住二八开”的产品策略。郁亮在去年11月便高调宣布万科“八二分成”的新战略：“经历了阵痛的万科已经做好向1000亿元销售收入再出发的准备，其中一个重要变化就是开始涉足商业地产。”

不久后，万科已经通过直接拿地、收购项目等途径，在北京、东莞、武汉等城市，投入大约260亿元开发商业地产。“万科频繁拿地代表了开发商对市场、土地价格的判断，中国发展到现在，商业地产未来也会慢慢地跟上来。这是一个发展趋势，住宅开发慢慢都会往商业地产上转变，是属于正常的情况。”万联证券房地产行业分析师黄

鹏表示。

同样是以住宅产品著称、连续多年在北京住宅销售市场占有率第一的远洋地产，也在今年加快了进军商业地产的步伐。2010年，是远洋地产第三步战略的开局之年。远洋地产提出了“新区域、新业务、新价值”的战略目标，其中关键的一项就是向商业地产全面进军。到2015年，远洋地产在商业地产领域将达到百亿元的经营目标。

远洋地产行政总裁李明表示：“商业地产是地产行业发展的高境界，符合资产和物业的发展规律。目前，北京乃至全国可开发的土地有限。未来中国地产行业需要依靠商业地产，而商业地产在国内尚处于初级阶段，存在着广阔的发展空间，加之有国外优秀的经验和模式可以借鉴，商业地产

必将大有可为。”

在众多房企在2010年下半年提出转型相比，远洋地产早有动作。2010年12月31日，远洋地产、太古地产联手以200288亿元的价格摘得位于成都市锦江区大慈寺片区和东大街附近一宗地的开发建设权。这是远洋地产继12月22日获得北京CBD核心区Z6地块开发建设权之后，又一次成功摘得大型商业综合用地。

对于众多大型房企的战略性调整，中国商业地产联盟副会长王永平分析，不断加速的城市化进程，决定了商业地产发展具有良好前景。相对于政策对住宅市场的步步紧逼，政府对商业地产的积极主导与规划也为企业大举进入带来信心。未来商业地产或将成为房产企业的主力战场。

(华企)



2010年，国内住宅地产市场经历了调控政策的狂风暴雨，不经风浪的小型企业风雨飘摇。据中华工商时报