|名企经管| Mingqi Jingguan

邦家商业模式:“只租不卖”

购买一辆奔驰S350,约120万,如使用8年,全部成本最少是160万;租赁该车,还是使用8年,全部成本只有120万,另可换开三款同档次,不同品牌的车,并且免除了维修、保养等诸多麻烦。请问,您决定租车还买车?

广东邦家海珠旗舰店面积约有1.5万平方米,一层是汽车类展示厅,几百辆各类汽车鳞次栉比;二层是家居类展示厅,家电、家具、灯饰等一应俱全;三层是消费类展示厅,医疗保健器械、钢琴、数码电子产品、奢侈品等数不胜数。

据了解,邦家正在打造全国性连锁实物租赁平台“大租场”,目前已在广州、深圳、杭州、重庆、南京等一线城市,以及江阴、东莞、佛山、青岛等二三线城市开店59家。

邦家“只租不卖”的“大租场”模式试图改变中国人传统的消费习惯,将“拥有者”变为“租赁者”,短短三年时间,营业额相当可观,并且受到了众多国际、国内资本的青睐。邦家的商业模式是怎样来的?如何切入竞争激烈的消费品市场?如何适应复杂的中国市场?

新消费理念“以租代买”

第一次接触租赁模式是在2006年。广东邦家租赁服务有限公司董事长蒋洪伟在详细考察美国一家合作企业时发现,对方的生产设备、办公用品以及车辆配备等都是向租赁公司租的,而租比买更有优势。美国设备投资总额的30%是通过租赁实现的,而目前我国的比例仅为1%~3%。这让蒋洪伟看到了巨大的市场商机。

2008年底,邦家开始正式运营。租赁在中国是一种新的消费理念,不能直接照搬美国租赁公司采取的电子商务或小社区店的模式。应更多迎合中国人的消费特点。比如说邦家的租赁门店的面积70%在6000平方米~8000平方米,30%在8000平方米以上,尽量摆放更多的商品品类,进行直接展示,以适应中国人“眼见为实”的消费习惯。

除了“眼见为实”还要“精打细算”蒋洪伟告诉记者,有位客户打算购买一台奔驰S350,当时市场价格是120万元人民币,准备实际使用8年。蒋洪伟给了客户一个租赁方案:如果该客户同样花费120万元向邦家租车8年,客户在这8年间可以换3次新款奔驰车或同等级别其他品牌的车,另外,邦家在8年时间里还可以为客户提供免费维修、保养服务。最终客户采纳了蒋洪伟提出的以租代买方案。

蒋洪伟认为,“以租代买”模式的核心竞争力,其实是在“服务”上,在邦家实际运营过程中,“服务”给邦家带来了大量的政府机构、大企业的高端主力客户。“政府机构、大企业客户越来越重视采购设备的服务和成本,这无疑为邦家打开了一个大市场。”蒋洪伟介绍说,北京在举办奥运会期间政府购买了大量的床、电视机、电脑等设备,后来只能在北京产权交易所拍卖处理,而广州亚运会总结了奥运会的经验,很多物品直接采取租赁的形式。

动态调整经营定位

邦家以经营型租赁业务为主,产品主要包括家电、家具、灯饰、汽车、健身器材、医疗保健器械、儿童用品、数码电子、奢侈品等九大品类。

“邦家基于客户的需求来不断调整自己的租赁模式,从效仿海外租赁模式开始,但并非完全按照国外的模式摸索运营,这种动态调整经营定位的模式很可能成为中国租赁业发展的一个标杆。”深圳市创新投资集团有限公司投资决策委员会副秘书长李夏认为。

由于洞悉了市场的实际情况,准确进行了市场定位,面对市场竞争就更加坦然,比如邦家的租车业务目前主要服务于政府机构、大企业等高端用户,从而形成了与神州、一嗨等定位于中低端客户的错位竞争,找到了自己的蓝海。在邦家广州店,记者看到迈巴赫、劳斯莱斯、宾利、、奔驰系列、奥迪系列、兰博基尼等诸多高端车,现场的邦家租赁顾问告诉记者,法拉利、阿斯顿马丁也将很快到货,“邦家租赁”已经在中国高端车租赁市场上全面布局。

(任 民)

沃尔玛商业模式:处处为顾客精打细算

沃尔玛所从事的传统零售业,从交易形式上看没有什么特别之处。但沃尔玛为什么能将传统的零售业做到全世界,沃尔玛家族为什么能成为世界首富。在我看来,成功之道在于为顾客节省每一分钱,向顾客提供最实惠的商品。

提到沃尔玛,我们自然会想到中国的亚细亚。亚细亚也是做百货零售,基本情况与沃尔玛大同小异。亚细亚也曾在全国建立过十多家连锁店,结果形成巨额亏损而关门。

亚细亚为什么失败?失败的原因与沃尔玛成功的原因刚好相反。如果说沃尔玛成功的原因在于为顾客节省每一分钱,亚细亚失败的原因在于让顾客尽量多花钱。首先,亚细亚追求豪华的装修,这一点从亚细亚所投资的郑州五彩购物广场就很清楚,恨不得用五星级酒店的装修来做商场。其次各种人员花销也是大手大脚。亚细亚每天搞升旗仪式,有专业歌唱和表演队伍,养了一批闲人。三看广告,亚细亚作为郑州的一个零售商场天天在中央电视台做广告,单从商业目的来看,其中大部分是浪费。

商业本身并不创造价值,商业中的一切花费,最终都要由消费者买单。亚细亚的上述各种排场,最终都要通过商品的价格摊销。因此,亚细亚的商品价格普遍高于其他商场。同样的东西,消费者为什么要到更贵的商场去买呢?这就是亚细亚失败的根本原因。

而沃尔玛同样是一个零售企业,则处处精打细算:商场没有专门的办公室,办公室同时又是仓库,经理们经常站着开会;所有的文件纸都是两面都用;通过信息技术和物流优化,尽可能降低物流成本;通过大批量采购,千方百计地压低采购成本。正因为这样,沃尔玛同样的东西,比别的商场价格要便宜;正因为东西便宜,更多的人都愿意到沃尔玛去购买;正因为更多的人购买,沃尔玛就能更大批量地采购,其价格则更便宜。

(林伟贤)

“和合谷”商业模式:工业化做“中餐”

和合谷总经理赵申表示,餐饮企业要实现标准化确实有难度,但还是可以实现的。要真正实现快餐标准化,关键是要有工业化思路。

2010年,北京本土快餐企业和合谷,一举新增15家门店,店铺总数达到45家;全年实现销售额近两亿元,同比增长45%。去年底,这家北京快餐企业也终于走出京城,落户天津。和合谷以其标准化生产、招牌菜特色、立等可取的销售方式,确立了中式快餐发展的经典模式。

工业化做中餐

长期以来,标准化一直是制约中式快餐发展的主要瓶颈。对于每天要卖出几千份宫保鸡丁的和合谷来说,如何保证所有的宫保鸡丁都能质量相同、味道不变,和合谷总经理赵申的答案就是标准化。

赵申表示,相对于传统餐饮,和合谷的定位是解决老百姓的吃饭问题,而非个性化享受。为此,他们将传统的30多种烹饪工艺,浓缩为“煎、炸、炒、蒸、煮、烤”6种,再将每一种工艺进行量化。“我们主张‘满意为标,适可为准’,给自己定的目标是80分万岁,其实难就难在恒定80分不走样。”

为了保证每天卖出的几千份菜品质量相同、味道不变,和合谷坚持原材料的产地、质量标准化,原材料加工前处理标准化,终端厨房加工定时、定量标准化。2009年,和合谷建立了符合低碳低能耗标准的加工配送中心,实现了产品的统一标准、统一加工、统一配送、统一管理,为公司快速平稳发展奠定了坚实的基础。

探索多业态模式

从2004年,和合谷首家餐厅在中友百货开业以来,目前已有45家连锁餐厅投入经营。如此佳绩得益于和合谷“立足长远,积极稳健,自我滚动,递增发展”的策略主张。

赵申认为,一个企业要做连锁加盟,将企业做大,必须认真思考运营的各个环节,考虑企业是否具备完善的系统,即产业链的优化组合。

谈到选址,赵申表示,和合谷以“百姓最喜爱的餐厅”为目标,探索多业态经营,目前包括商圈店、写字楼店、交通枢纽店、独立店、食街店、社区店6种业态模式。位于著名商业圈的前门店,以其受欢迎的产品和优质的服务成为前门商业街上惟一的中式快餐,该店2010年销售额比上年度递增了54%。和合谷德外社区店的面积仅70平方米,2010年销售额超过450万元。

(徐 慧)

|管理典范| GuanliDianfan

国美商业模式:统一连锁 低价取胜

国美与沃尔玛的相同之处有三点:其一,都是大量发展连锁店,以量取胜;其二,都是五个统一,即统一品牌和形象标识,统一采购,统一配送,统一管理,统一资金结算;其三,都是以低价取胜。

国美与沃尔玛的区别在于,前者是专业连锁,即只经营家用电器,后者是百货连锁,产品品种数以万计。

国美之所以能取得如此巨大的成功,除了连锁模式和低价策略外,还在于它所选择的经营领域,即家电。

家电在中国是成长性较好的商品之一。十多年来,中国的家庭开支和大件消费品购置,主要集中在家电上。其次,家电又是商业附加值比较高的产品。其三,家电又是中国改革开放以来重复建设比较严重,从而供求矛盾比较严重的产品。

厂家的激烈竞争,对商家极为有利。谁成了这个行业的龙头老大,谁就拥有低成本扩张的绝对优势。其四,一般服装、百货、杂货类产品,无论实力大小都可以做,许多产品正规的百货公司竞争不过街头小店,而街头小店又竞争不过摆地摊的。因为后者经营成本更低。家电则不一样,消费者不仅注重产品品牌和生产厂家,也注重商家,只有实力强,品牌响,连锁店多的大店,才能避免买假货,产品维修服务才更有保障。在这一领域,一般小个体户的店铺不可能有竞争优势。

2010年3月,国美总部向其全国各地的分公司下发了一份“关于清理格力空调库存的紧急通知”,此事被称为国美驱逐格力事件,以下简称驱格事件。

驱格事件不能小看,它预示着生产企业与商业企业的关系将会发生深刻的变化。这种变化可能向以下三个方向发展:

第一种方向,以商整工。即由龙头商业企业整合工业企业,用商业品牌代替工业品牌,而工业企业,包括品牌产品的制造企业,逐步为龙头商业企业贴牌生产。比如,国美牌彩电,国美牌冰箱,国美牌空调等等。

第二种方向,众多新的“国美”产生,工商之间通过多头竞争出现新的均衡。格力等有实力的名牌制造企业或者是赌气,或者是生存的需要,或者是因为家电连锁业态有利可图,纷纷开发自己的专营连锁店。比如,格力开办格力连锁店,科龙开办科龙连锁店等等,就像三九自己在全国开办上千家药店一样。

第三种方向,格力等工业企业都开办自己的网上销售体系,将由此节省的店铺费全部转让给消费者,使网上的售价比国美之类的传统商业体系售价更低,网上销售迅速上升,迅速成为取代国美等传统商业的一种主要商业形态。

(伟 贤)

□ 编辑出版:经理日报社 □ 发行:全国各地邮局(所)均可收订 □ 国外发行:中国国际图书贸易总公司