

宜家的中国苦恼 降价还是做品牌 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/177/2021_2022__E5_AE_9C_E5_AE_B6_E7_9A_84_E4_c71_177883.htm 2005年9月，北京，秋天已经到来。宜家北京马甸店，北三环中路宜家家居周边市场商铺的掌门人们似乎根本没注意到天气的变化，他们谈论、猜测着这样一件事：宜家马甸店是否关闭。这是有原因的，1998年宜家第一家中国店在北京马甸开业。在欧美市场一贯以向中低收入阶层提供“种类繁多、美观实用、老百姓买得起的家居用品”为口号，设计简洁、明快，风格简约、自然，带有浓郁北欧风情的宜家的到来自然吸引了人们的眼光，人们怀着种种心态奔向宜家的自选式展览商场。一时间，观者如潮，昔日宽敞的北三环变得异常的热闹起来，常常因为停车位置不足而造成交通拥堵，宜家家居的日平均人流量也达到1.3万人次。这样一来，宜家所在的商厦大厦周边的北三环中路渐渐从清冷变成热闹，进而形成了一个成熟的商业圈，发展到今天，在北三环中路两边，百货、电子、电器、大卖场、购物中心、超市、餐饮、高档酒店、家居市场、花卉市场不但一应俱全，而且业态丰富。商业业态的极大丰富在方便消费购物的同时，必然会为经营者带来客源带来收获。而就在这一片繁荣与热闹的背后却有一个消息传来，消息称这个热闹商业世界的缔造者宜家将会关闭马甸店，搬离商厦大厦。不确定的消息一个接一个的传来，周边商铺的老板们仍在猜测，终于，答案出来了，宜家在2005年公司财年新闻发布会上宣布，北京宜家将从寸土寸金的马甸搬到相对偏远和冷清的望京，明年春季，北京望京店正式开张之日，

马甸店将关闭。来源：www.examda.com 消息以各种渠道迅速传播蔓延，很快国美、苏宁、大中、永乐，甚至全球家电连锁老大美国百思买都加入了对宜家马甸店店址的争夺战，周边店铺老板们对店址的争夺关注也取代了宜家搬迁的话题。对于搬离马甸的原因，宜家（中国）的公关部经理许丽德表示：“马甸店的营业面积太小，停车等配套设施也达不到要求，不符合宜家标准店的要求，因此决定关闭这家店。”事实情况也许并不这么简单。1998年宜家进入中国市场时，在欧美市场上用相对低的价格来取胜的宜家，却由于欧美国家与中国在经济发展水平及消费水平方面的差异，宜家产品在欧美市场即使是非常便宜的大众消费价格，在中国市场上往往也为普通消费者所难以接受。到了中国竟然摇身一变成了小资阶层借以标榜身份的象征。在别的家居店里可以买到一张小型沙发的价格，在宜家只能买到一张很简单的木凳子。而且这种情况甚至持续了相当长的时间，这使宜家感到很尴尬，怎么办？继续降低价格？但降价并不简单，其背后往往意味着一个战略的根本调整，以及与战略相关的相应的战术调整。宜家似乎真的在做战略战术上的调整，以适应和把握中国市场，但让人诧异的是，这个在全世界33个国家和地区拥有216家商场的超级家居连锁商，从1998年进入中国，一直到2005年上半年，却只有北京和上海两家店，扩张速度远远落后于国内同行。这难免让人觉得宜家行动的迟缓，甚至是过于缓慢，曾有一度甚至被人认为是水土不服。而随着市场的发展，如今的中国已经不允许宜家用如此缓慢的速度经营自己的中国市场。百安居、欧倍德、家具货栈、乐华梅兰等外资品牌也已经在中国市场安营扎寨，他们的触角甚至已经

开始向二、三级城市延伸以争夺市场份额。居然、集美、家和家美、爱家家居、东方家园等本土企业也奋起反击，丰富自身的经营业态，扩张网点数量，捍卫自己的领地，国内家居市场竞争日趋加剧。据业内人士分析，国内家居市场在规模迅速扩大的同时，一场激战在所难免，家居行业将面临一次大的洗牌。面对一点点被切分和蚕食的蛋糕，宜家该怎么办？宜家到底还有那些路可走？我们来看以下几个方面：第一、价格 宜家向来以价格优势来攻城掠地，成功的把旗帜插遍了整个世界的家居市场，那么，宜家的中国价格之旅又是怎样的呢？在欧美国家，宜家通过大规模采购、建立自己的物流网络、在商店采用自选方式、减少商店的服务人员、把家具拆卸下来用平板包装节约运输费用等方法，成功地将自己的产品价格降到比同类产品低，这一低价策略让宜家取得了市场上的绝对优势。在中国，宜家依然采取了这种方式来试图降低自己在中国市场的价格，但一开始，宜家中国的产品大多在国外生产，运输成本和进口关税较高，七年中一直只有两家店的宜家也不可能形成规模优势，物流成本和管理成本较高。不仅如此，由于宜家在中国开设的店面都处在寸土寸金的黄金地段，而在欧美市场则选择在郊区。这也导致了宜家在成本方面一直很高，从而导致其价格缺乏竞争优势。价格优势在中国几乎已不复存在，因此就造成了上文已经提到的，在刚进入中国市场时，在国外一贯靠低价策略谋取大众市场的宜家在中国给消费者留下了高档、时尚的印象，被国内消费者冠以高贵和小资的色彩，为了让中国的消费者真正相信“种类繁多、美观实用、老百姓买得起的家居用品”这句口号，尴尬的宜家从一开始就不断地降价。“几年

来，宜家以平均每年下降10%的速度降价”许丽德说。从2000年到2005年，上海宜家的产品降价幅度甚至平均达到46%。按照由宜家中国区总裁升任为宜家亚太区总裁杜福延的说法：“近年来，我们不断调整价格策略和目标顾客。宜家的商品价格一直在下降中，部分商品的降价幅度甚至达到100%。希望人们对宜家的感觉能从1998年刚进入时的白领商品，变成普通老百姓买得起的东西”。那么如何降价？有没有降价空间？凭什么降价？杜福延认为宜家的产品还有一定的降价空间，“我们力求能够超过20%的降价幅度”。而宜家总裁安德斯代尔维格则指出“加大在中国本土的采购量是我们为降价而采取的主要努力”。于是，为了降低成本，宜家不断加大在华采购力度。据宜家透露，宜家2001年在中国的采购量占其全球采购份额的14%，2002年达到15%，2003年上升至18%，2004年超过20%，宜家现在在中国共有370多家供应商，中国已成为宜家最重要的原料和半成品供应国。现在，宜家在哈尔滨、青岛、厦门、蛇口、武汉、成都和上海设立了7个采购中心，进行全球集中采购。同时增加中国设计人员的数量，把在欧洲生产的产品拿到中国本地来生产。来源

：www.examda.com 加上中国的进口关税大幅度下降，为产品的降价提供了可能的前提条件。而且宜家正在上海松江建立一处占地28万平方米的家居物流配送中心，预计今年10月完工。一旦建成之后，它将取代目前马来西亚的中央仓库成为宜家亚太区最大的物流中心，这也将促进宜家降低中国地区的成本。第二、品牌如今在细分市场加剧的情况下，采取降价的宜家似乎将沿着这条路走下去，许丽德说：“能降的都降了，我们现在在中国的价格在宜家全球体系中基本上已经

是最低的价位了。”那么在这种情况下，为了降价，一向重视自己品牌的宜家又该怎么办？对于绝大多数零售商而言，制造商品品牌依旧是主流，中间商品品牌只能是一个有益的补充部分，绝不可以“喧宾夺主”。无论是沃尔玛还是家乐福都是如此。这实际上就意味着仅仅控制了品牌的渠道，却无法控制品牌的权益。然而，宜家并不满足于仅仅控制哪怕是全球最大的家居产品渠道，它更希望自己的品牌以及自己的专利产品能够最终覆盖全球。基于此种理念，宜家一直坚持由自己亲自设计所有产品并拥有其专利，每年有100多名设计师在夜以继日地疯狂工作以保证“全部的产品、全部的专利”。所以对于宜家而言，绝不会存在所谓的“上游制造商”的压力，也没有任何一家制造商能对它进行所谓的“分销链管理”。而宜家的研发体制也非常独特，能够把低成本与高效率结为一体。宜家发明了“模块”式家具设计方法，这样不仅设计的成本得以降低(因为基本每一种设计都是可制造的，不会因为大量的设计方案不具备可实施性而去莫名其妙地浪费成本)，而且产品的成本也能得到降低(模块化意味着可以大规模生产和大规模物流)。宜家的设计理念是“同样价格的产品谁的设计成本更低”，因而设计师在设计中竞争焦点常常集中在是否少用一个螺钉或能否更经济地利用一根铁棍上，这样不仅能有降低成本的好处，而且往往会产生杰出的创意。宜家正是通过这些方法开发自主品牌，进行品牌控制。

第三、规模来源：www.examda.com 事实是，宜家的品牌是建立在事先定价再生产之上的，扩张或许是进入中国市场七年之后的宜家的必然选择。杜福延说，2010年前宜家计划将其在中国的总店面数增至10家。根据时间表：2005年秋天开广州店

，2006年秋天开成都店，2007年秋天开深圳店…… 宜家管理层表示,这是基于宜家对中国市场具有充分的信心。“我们认为，尽管中国市场竞争很激烈，但仍然是非常有前途的。宜家将加快在中国市场上的进军步伐，开更多的宜家商店，为更多的中国消费者提供优质服务和他们满意的家居用品。”宜家独特的经营理念与产品设计为它在世界各地赢得了许多忠实消费者。一旦挣脱了价格羁绊，一个大众化的宜家在中国市场的竞争力无疑是非常强大的。稳健的宜家开始加速扩张，也预示了家居市场残酷竞争的即将来临。可以想象，2006年4月，北京望京，面积44000平方米，宜家全球第二大卖场开业的时候，该是一种怎么样的场景。而这个曾被中国小资们津津乐道的、需要一定支付能力的时尚品牌，曾一度像明星一样被追捧的宜家，是否能逐渐平民化、大众化。面对市场被不断的细分，市场份额被一点点的蚕食，宜家是降价，是做品牌，还是做规模？宜家该怎么办？100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

www.100test.com