

变色龙百安居 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文
https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__E5_8F_98_E8_89_B2_E9_BE_99_E7_c123_288266.htm 2005年12月23日，深圳沃尔玛蛇口店不远处彩旗招展，锣鼓喧天。百安居蛇口店在这家沃尔玛亚洲最大的单体店旁正式开业，这是百安居进入深圳后的第五家分店，与前四家店不同的是，百安居蛇口店被冠上了一个概念化的名字“时尚生活专区”。新店内陈列的不再是一贯的粗糙简单的建材，取而代之色彩艳丽的各式家具和饰品。这是百安居在中国大陆的第一家“时尚生活专区”，店内的“软性装潢”产品所占比例超过50%。这让百安居看起来“很宜家”。“在家居软装饰中，把握颜色非常重要，而蛇口店就体现着百安居这一优势。”百安居中国区总裁卫哲口里善于把握颜色的百安居，正在体现着“变色龙”的特质，不仅店内的产品正经历着“硬”到“软”的变化，更为重要的是百安居的发展战略每年都在变动着。临界点“百安居随着中国宏观环境的变化而变化。”卫哲告诉记者。事实上，百安居作出迈进中国内地第一步的决定，就是因为当时中国内地宏观环境的变化，而百安居捕捉到了这一点。1996年当时还未加入百安居的卫哲，领导一个6人小组，花了6个月的时间为百安居做咨询，当时卫哲建议百安居进入中国内地的最好时机是三年后。卫哲当时的理由是，作为建材超市的百安居，要进入中国内地必须具备三个条件：一是，住宅的私有化。中国内地上世纪90年代中期才真正在全国开始住宅的私有化，而在此前，房子是国家统一分配，所有权归国家，不归个人所有，所以消费者不敢花很多钱装修房子，由此制约了建材的发展与销售。二是，中国内地居民

人均支配消费突破一个临界点。而恰恰是在1990年代的中期以后，中国内地居民人均可支配消费才有了一个很大的飞跃；中国人讲求“衣食住行”，只有“衣食”得到相对满足后才更费时费力追求“住”的突破。三是，中国内地居民要接受超市的概念。因此当时百安居是希冀借沃尔玛和家乐福之风，待这两家超市巨头进入中国内地，并取得成功以后，使中国内地消费者对超市有了概念，到时他们会更容易接受建材超市。而1999年，苹果熟了。百安居认为进入这个新兴市场的条件已基本具备住宅已经私有化，人均可支配消费也突破到一个临界点，消费者对超市也有了一个比较明确的概念，百安居开始了其在中国市场的攻城略地。变色在进入中国内地后，百安居将所有的店划分两种：一种是战术性的试点店，一种是战略性的开店。所谓战术性的试点店，就是开一家店作为一种尝试，如果成功，就会在全国推广。例如，百安居蛇口店就是作为“时尚生活专区”的一种战术性试点。而战略性的开店，则是建立在战术性开店成功的基础上，根据战术性试点店的情况，百安居会作出相应的战略决策，事实上，在百安居进入中国内地几年间，百安居在战略上每年都在不停地变化。基于此一原则，这家来自英国的建材销售商的发展战略蒙着一层“保守的激进主义色彩”。1999年百安居正式进入中国内地，这一年开始熟悉环境。2000年开始在全国推广两层店模式。开两层店的原因是顾客认为，百安居开的第一家和第二家店都很小，于是百安居改变以前的单层模式，开始在全国推广双层店，使物业成本大大降低。2001年百安居推出了装潢中心。因为百安居发现中国内地老百姓不像英国消费者那样有DIY装修的习惯，通常是买完建

材后，还是要找人装修，所以百安居推出了装潢中心，让消费者享受从买建材到装修的“一站式”服务。2002年百安居抛出了第三个战略，那就是在发展零售的基础上，推出BtoB团购业务，面向房地产发展商，面向团体出售建材。团购业务使百安居在采购规模上有压倒性的优势，也使百安居的扩张加快。2003年百安居推出了中心城市开店战略。在欧洲所有国家，百安居走的是“农村包围城市”的道路，也就是先在二三级城市开店，最后才在伦敦、巴黎开店。而在中国大陆，百安居的开店战略恰恰相反，先是以大城市为中心开店，占领大城市，然后以大城市为中心向周边二线城市采取区域性密集地开店。不仅如此，在开店速度上百安居有自己独到之处，即开店要控制节奏，不能大快，也不能太慢。百安居开店速度都是遵循每两年提一次速的原则，如，若第一年开店数为8家，那么第二年的开店数也是8家，但到了第三年就要开16家。根据这个速度，百安居计划到2009年，门店由现在的46家到达100家。其中，百安居每个城市开店数量都基于数据和传统的选址规则也就是中心城市和沿海城市每100万人开一家店，西部地区每200万人开一家店。根据这项原则，百安居计划，在上海开14家店，北京开12家店，深圳开7家店，成都和重庆各开3家店。2004年百安居开始推广产品战略。也就是在产品差异化上下功夫，因为当时百安居已有了一定规模，其面临最紧要的问题是如何在产品差异化上做足功夫。百安居认为零售企业保持竞争力最关键的地方就是产品差异化，避免产品同质化。因此在百安居门店总计50000多种的品牌中，有2000多个属于自有品牌，约占总数的4%，而在销售额中所占的比例达到6%"7%，比一般商品的销售情况好一

倍；百安居差异化的商品超过10000种，占到总数的20%。2005年百安居推出“时尚生活专区”，实现百安居由“硬”到“软”的转变，最终达到“软硬兼施”。2006年百安居准备在北京推出专门为服务房地产发展商和工程公司而开设的BtoB门店；而且还要进入家电零售业，在百安居门店内卖“白电”。一年一变，百安居在中国像变色龙一样生存着。面对质疑百安居战略变化过快的声音，卫哲认为，百安居是以消费者为变化的原动力，及时做出战略变化。百安居的门店每天都需要对顾客进行调研，“每天顾客买与不买我们都要了解”。中国内地消费者并非希望百安居所有产品都本土化，而是要价格一定本土化。正因如此，百安居在价格本土化的同时，对产品采取适度本土化，如在宜家买不到麻将桌，而在百安居则能买到。卫哲的设想是百安居中国可以“软硬兼施”，他认为与宜家相比，百安居可以同样经营宜家销售的很多时尚产品；但宜家则很难进入百安居的产品，因为宜家不卖瓷砖、不卖洁具等建材。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