

东莞时尚：志在“专业买手” 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\\_\\_E4\\_B8\\_9C\\_E8\\_8E\\_9E\\_E6\\_97\\_B6\\_E5\\_c123\\_288359.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__E4_B8_9C_E8_8E_9E_E6_97_B6_E5_c123_288359.htm) 在历经了数年持续的全国征伐战后，全国家电连锁巨头们开始在一些“硬骨头”区域跟地方霸主们短兵相接了。在依然强势的姿态之下，巨头们将不得不面对区域分支机构管理、服务相对弱势的问题，同时也得好好“回头收拾旧河山”；而地方霸主在占尽本土先发优势的同时，也不得不打醒12分精神“守卫家园”，以免在巨头们“大清洗式”的扩张中被裹挟而去。总之这是一个无论怎么看都精彩纷呈的商业智慧大战。在东莞，作为本地家电龙头的时尚电器城能够最终胜出吗？国美、苏宁等全国家电连锁卖场，近几年来一直凭借其强大的规模效应，以席卷之势在全国大中城市攻城略地，疯狂扩张，可谓所向披靡，令各地区域品牌弱势不敌，节节败退，最终难逃被收购、改弦或勉强死撑的命运，同样的遭遇也降临到了东莞早期家电卖场的几大家族身上。自国美、苏宁分别在2003年底和2004年中进入东莞中心城镇莞城之后，一方面由于04、05年正值家电寒冬，另一方面国美、苏宁又在东莞加速扩张，飞跃、美新、丽声不堪挤压均相继倒下，华康的经营也日显艰辛。然而，另一家已在东莞占据龙头地位的家电卖场时尚电器城却在竞争中胜出，市场份额从30%多飙升到60%以上，又在2005年年底与东莞第二大本土家电卖场兴华电器组成战略联盟，兴华将自己所有8家门店转让给时尚经营运作，由时尚统一采购和配送。时尚则从9家门店增加到17家门店，市场份额也迅即升至60%。时尚到底凭借何种法宝，在强

龙入侵之下，不仅幸免于被收编的命运，而且地位越发稳固？早期凭借营销成为区域霸主 这还得从时尚电器早期的创业说起，时尚是在1985年从经营电器批发起家。到92年之后，随着中国制造业的蓬勃兴起，广东成为了中国的白电基地，这使得一些以进口、批发为主的家电经销企业纷纷转型为零售渠道。时尚在众多批发商中最快地实现了转型，然后就在东莞虎门镇建起了第一家时尚电器城，这家门店是属于董事长李铸诚的自有物业。早期，东莞发展的重心并不在莞城，而是在虎门和长安两个镇，直到近几年东莞市中心确定莞城才得到了迅猛发展。当时尚2001年进入莞城时，位于虎门的时尚电器城已经成为东莞所有店中营业额最高的一家店，通常被人们称为虎门时尚，居于第二位的便是长安兴华，两家店的营业额都超过亿元，位于莞城的各大家电卖场均不过亿。而虎门时尚一家店的份额已占据了整个东莞的20%，这使得时尚在最开始进入莞城之时已经具备了份额优势。为时尚实现规模化采购奠定了基础，毕竟份额在很大程度上决定了供应商对商家的支持。时尚进入莞城之后，发现莞城本土的对手普遍“不做营销”，宣传、促销和服务等方面都很弱，也不去更多考虑未来。时尚在莞城沃尔玛超市旁边开出最重要的第一家门店后，为了建立莞城消费者对时尚的品牌认同，大力宣传，以出色的营销手段超越了本土对手，整体的市场份额得以快速攀升，随着市场份额的增加，价格优势就越发凸现出来，公司就有足够实力去做更加实在的促销活动，不断良性循环，终使时尚从本土连锁企业中脱颖而出成为区域龙头老大。“竞争最激烈是去年下半年”时尚电器城采购中心采购总监孙宜刚是在2003年12月离开深圳顺电后加盟时

尚的，当时正值国美进入东莞之际。据他回忆，当时很多本土家电连锁商都处于异常紧张的氛围之中，因为大家对国美横扫天下的低价战略实在奈何不得。“而对自己从供应商那里拿到的政策不自信的话就很难跟国美竞争了，”据孙分析，南方区域连锁商全线溃败的主因是没能及时调整利润结构。原来，北方连锁商和南方连锁商的利润结构不同。南方企业受到西方影响比较大，普遍认为利润应该掌握在自己手里，而不应靠别人来分配，要求销售就要有毛利。而北方大型连锁，由于激烈的市场竞争而基本上放弃了帐面毛利，完全靠返利获取利润。厂家为适应这种渠道要求，就为南方的地区性连锁商提供了大量帐面毛利，而供货价格底下的返利给得很少。而提供给全国性连锁客户的返利就高，所以他们基本是以成本价在销售，而无需销售赚钱。这样两者获取利润的方式就有不同，南方商家是通过卖高零售价格来实现其帐面毛利，北方商家则靠返利。显然，在日益激烈的竞争过程中，南方一些连锁企业很难适应现代竞争的需要，无可避免地在竞争中倒下，或者寻求合作，或者转型。从2004年到2005年，外来家电连锁商在东莞风起云涌建起分店，除国美之外，还有永乐、苏宁、顺电、易好家等等。本土家电连锁企业在勉强挺了一年多之后，到05年下半年，市场迎来了竞争最激烈的时刻。这时，国美在东莞已经发展到了7家店，苏宁也有3家店，永乐1家，顺电2家（易好家被国美闪电收购），再加上本土的时尚、兴华、飞跃、美新、丽声、华康等本土连锁商的众多门店，大家此起彼伏、争先恐后地进行促销竞争，价格被杀得越来越低，终于使得一些规模不济、利润结构没能及时调整的本土家电连锁尽失价格优势，难以维

系，最终被迫退出了市场。据说当时竞争的惨烈程度前所未见，很多产品类别在2004年的账面上还有4~5个点的毛利，2005年已经彻底没有了。在激烈的竞争真正能够得以立足，并以强势的姿态生存下来的本土连锁商，终于只剩下了时尚电器和兴华电器，不过兴华的主要势力范围还不在于莞城。而时尚之所以能够胜出，正是因为借助了前期的高速增长，以及在出色的内部管理和运作的基础上，在竞争中快速反应，以最快的时间将利润结构调整了过来。难以取代的本土优势但是对于时尚而言，未来的竞争显然更加严酷，因为它是一个地头蛇与多个全国性连锁强龙之间的竞争。不过就目前的形式看来，时尚在东莞的发展势头依然很猛。据孙宜刚的诠释，时尚的自信首先来自先发的本土优势。当下的电器零售业的经营跟制造商一样，利润越来越薄，这已是不争的事实。而在费用率中，卖场的租金成本往往占有相当比例。在这一点上，时尚则具有先入为主的的优势，卖场租金成本很低，在最好的商业地头选择了最好的门店，获得了相当可观的单店收益，成为跟全国连锁竞争的亮点之一。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](http://www.100test.com)