

家电连锁国美与苏宁：品牌战略有何差异？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\\_AE\\_B6\\_E7\\_94\\_B5\\_E8\\_BF\\_9E\\_E9\\_c123\\_288392.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__E5_AE_B6_E7_94_B5_E8_BF_9E_E9_c123_288392.htm)

国美、苏宁，既耳熟能详又非常陌生的两大家电连锁巨头，一个在资本市场上长袖善舞，霸气十足；一个无论在商业资本还是实业资本上左右逢源。他们的出现改写了家电零售市场的格局，他们的发展历程既让人艳羡，又让人怀疑。他们崛起的本源在哪里？他们的未来走向又将如何？相似的发展轨迹与差异点

1987年1月1日，广东人黄光裕以北京珠市口一家100平方米左右的小门店，成立了国美电器，单纯经营进口合资品牌彩电。1990年，张近东成立苏宁电器，当时也只是一家位于南京的专营空调的小公司。谁也没有想到，这两家毫不起眼的小企业，会在以后的十几年时间里，改写了中国家电零售市场的格局，掀起了中国零售市场的一轮又一轮惊涛骇浪。在中国家电零售市场发展的初期阶段，除了传统百货公司之外，单类电器经营几乎是惟一业态。最初的家电连锁企业雏形，从严格意义上说甚至不能称之为家电连锁，但正是这些雏形，加上张近东、黄光裕等人的艰辛努力和历史机遇的眷顾，家电市场孕育出了苏宁、国美、永乐、五星、三联和大中们。家电零售连锁的巨大发展始于世纪之交，国美与苏宁真正意义上的飞速发展也正是在那个特殊的时段。1999年7月，国美首次走出北京，在天津开设两家连锁店，遭到当地十大商家的强烈抵制，此举反而成就了国美，使国美的知名度极大提高；1999年12月，国美进军上海，实现了京、津、沪三点一线的家电连锁构架，从此开始了迅速扩张之路。2000年，苏

宁确立以综合电器升级、连锁扩张提速为战略的二次创业计划；2003年在南京山西路开设1.8万平方米的旗舰店，意味着苏宁电器从空调专营到综合家电经营，再到信息家电拓展的再一次腾飞。接下来的几年里，面对日益激烈的内部竞争和零售市场全面开放的外部威胁，国美、苏宁等家电连锁企业开始寻求资本支持以扩大规模和实力，在客观上进一步提升家电连锁业态及整个国内家电零售市场的实力，最终形成了现在的家电连锁格局。2004年6月，国美电器通过借壳鹏润实现香港上市。2004年7月，作为国内首家以IPO形式成功登陆深圳创业板市场的家电零售企业，苏宁募集资金近4亿元，一举成为中小企业板第一股。作为家电零售业的两大典型代表，国美和苏宁的成长基本上折射出中国连锁家电零售业的发展轨迹：两者均创立于上世纪80年代末90年代初，家电销售渠道由多层次批发、计划供给模式向市场模式转轨阶段。均发展于传统商业较为发达的中心城市，都在上世纪90年代后期进入向全国高速扩张的阶段；从所有制属性和经济成分看，两者都属于近十余年来经济领域最为活跃的民营经济范畴；从两者发展的地域看，也基本上是殊途同归，目前的网点主要集中于一、二级城市，尽管这点是由我国经济和消费的区域性差异决定的；从近年来的扩张模式看，两者均采取了“跑马圈地”的快速铺网战略；在产品结构上，两者又都顺应市场趋势，不断提高毛利商品（如小家电）、高周转率商品（如数码产品）的销售比例；从利润结构上，结合商品销售开展的其他业务带来的利润是两者共同的重要利润来源之一；甚至在上市时间上，两公司都不约而同地选择了2004年！在大体类似的经营模式下，从发展历程和一些财务指标看

，两家公司又表现出相当明显的差异。苏宁以空调专卖起家，自1994年开始连续10年居国内空调销售额首位，因此直至今日，空调产品仍然在苏宁的商品结构中占有相当大的比重。2004年中期报告显示，空调销售带来的主营收入和毛利分别占公司总量的30.25%和33.74%。空调是传统家电产品中毛利最高的品类，因此，对于苏宁来说，在空调销售方面的品牌、供应链资源积累是一个差异化的竞争优势。国美则在影音产品(电视、音响、DVD等)的销售方面获得了31.11%的营业收入。但影音产品的综合毛利大大低于空调，这也许是苏宁毛利率较国美高的主要原因之一。而从管理费用(行政支出)和营业费用两项之和占营收的比例来看，国美的费用管理能力显然要高于苏宁。两公司在实力上的势均力敌，使得两者的博弈十分引人注目。在国美与格力发生矛盾后，苏宁立即与国内空调厂商合作进行了一次大规模的促销活动，这个事件从侧面反映出苏宁与家电制造商和供应商的关系似乎更加融洽。实际上，国美在历次与海尔、格力等家电制造“大腕”掰手腕的时候，态度都表现得比较强硬。许多类似的案例反映出国美和苏宁在供应链关系管理和整合过程中不同的风格和态度。厂商关系如何协调：苏宁略胜一筹 纵观国际上供货商和超级连锁企业的关系发展史，类似国美和格力的“分手”案例也不少。但博弈的结果，最终都是建立起了长期的战略合作伙伴关系，取得了双赢。比如，宝洁和沃尔玛也“翻过脸”，但是最终建立了全新的供应商和经销商关系，甚至实现了电脑互联的信息共享，得到了双赢。但国美与国外的超级商业连锁企业却有着很大的不同：首先，沃尔玛的“长大”是通过提高自身效率实现的，而国美更多的是将“

长大”的成本转嫁给厂家。第二，商家与厂家的关系应该是既斗争又合作的，在利益上应该是“双赢”的结局，这也是沃尔玛、宜家能够与一些大供货商建立良好关系的基础。而国美的成长历史几乎是一部厂家的“血泪史”。市场上经常会看到国美挥舞起一些品牌的产品大规模进行“血祭”，价格屠刀高举不落。通过不断地打压企业，取得自己的“扩张”资本。沃尔玛培育的是一种持久的竞争优势，是符合商业道德的，而国美的手段则更多地利用了短暂的利益博弈关系，并不能获得企业持续成长所必须的合作与支持。从这个角度来看，其他零售巨头的出现是市场的一大幸事，厂家话语权的增强更是市场的一大幸事。觉醒的厂家不肯不要利润不要品牌地“就范”了。它们逐渐采取扶持其他经销商、利用其他超级商业渠道、自建专卖店等商业手段，减少对连锁渠道依赖。2003年，国美曾经因单方面的降价行为两度与联想等IT巨头翻脸，由于联想采取了多级代理的通路体系，国美并没有撼动联想等在市场自主经营的地位。在国美降价的过程中，联想采取了可能诉诸法律的警告和断货措施，滞缓了国美冲击IT市场的步伐。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)