

鹏润、国美家电零售双品牌运作之辩 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__E9_B9_8F_E6_B6_A6_E3_80_81_E5_c123_288555.htm 前言：2005年的12月14日，我在中国营销传播网的“最新动态”栏目上看到一篇转发《每日经济新闻》的文章，题目为《国美董事长黄光裕开创鹏润电器》（以下简称原文），文章不长，但充分描述了老黄想“再开创一个高端零售品牌--鹏润电器，然后与一贯以价格杀手著称的国美电器一起并称“双煞”，进行高低端家电零售双品牌运作，一举称霸整个家电零售帝国”的伟大构想。但我通过认真分析认为，老黄的这种善良的初衷固然很好，但就其零售效果而言，真正运作起来的时候可能会遭遇尴尬。并且这种高端零售品牌的诞生，可能肩负着某些耐人寻味、难以言表的使命。这或许才是鹏润电器问世的真正深层含义。

1、充分条件尚不充分 俗话说：洋药未必能治中国病。原文中说，“新连锁品牌融合了日本Yodobashi、美国百思买等国际家电零售巨头的模式”。其实这根本无法构成开创鹏润电器的充分条件。众所周知，在超市零售领域，家乐福和麦德龙陆续进驻中国，起跑线是差不多的，但跑着跑着，两家同样被称为国际巨头的零售大鳄就慢慢地在中国本土市场上拉开了很大的差距。为什么？其最核心的一点就是“家乐福零售模式的本土化深度与速度”，这才使得它能战胜始终“找不着北”的麦德龙。同样道理，日本和美国的家电零售巨头操作模式在中国也未必就很“有戏”。并且原文中说鹏润电器在起步阶段还会充分利用国美电器的采购系统、物流系统，还会把管理层级进行扁平化，还会进行对

不同城市市场有选择性地扩张方式，但这些仍然不能构成鹏润电器的充分条件。换句话说来说：即便是上述条件都具备了，鹏润电器也未必就卖的很好。因为这些还都不是关键因素。

2、耐用型消费品的价格灵敏度往往很高 我在第一条中之所以说上述条件仍然不能构成鹏润电器的充分条件，其最为关键的原因就是他们还没有真正意识到“耐用型消费品零售的价格同一性问题”。为了直观地说明这个问题，我举一个最简单的例子，比如一瓶娃哈哈纯净水，在家乐福等大型超市仅售0.85元，而路边小店却卖1.5元，而到了旅游景点或车站等地则会卖到2 - 3元，那么，你有一天走到路上突然口渴了，你会不会由于大型超市便宜很多，就一定去超市买水喝呢？一般不会，而是往往选择就近解决，并不在乎多花的这些钱。为什么？因为你省的那点钱还不够你在超市排队买单的时间更宝贵呢？但你要知道路边小店可是多卖你了几倍的钱呐！这就说明了人们对快速消费品的价格灵敏度很低。虽然价格翻了几番，但毕竟总消费金额不大啊。但你要是买一台同样品牌、同样型号的彩电、冰箱或是空调，假如大中卖4000元，苏宁卖3950元，永乐卖3900元，而国美只卖3850，你会去谁的地方购买？显然会选择国美。但其实这50元的差价与其基价相比也只不过是一个很小的价格波动而已。由此可见，老百姓在买大件耐用物品的时候，常常会表现出特有的审慎态度，通常一定会货比三家的。人们不光是比产品质量，在同等产品下又喜欢比价格，这就说明了人们对耐用消费品的价格灵敏度很高。所以，正是国美多年来一直保持的价格优势，才使得他最终拥有了雄厚的群众基础。因此，消费者这种对家电产品价格的高度敏感，使得价格最终成为消费

者形成购买决策的最关键因素。相比之下其他因素都是次要的。3、大多数消费者对成熟家电产品的体验性消费需求不大我曾经在一次“节假日促销”的培训公开课上讲过：相比于对家电等耐用品零售价格的敏感，消费者对卖场环境和消费者体验而言，大家的要求反而不高。因为中国的老百姓对实惠的需求要远远胜过对环境高雅和愉悦体验的需求，他们通常认为这些都很虚。你直接便宜多少钱才显得最为真实。在这一点上，越是成熟的耐用商品表现就越明显。当然其前提就是对商品的品牌自身和生产厂家都一样信得过。再举一个真实例子，今年11月份我曾经购买一台29寸厦华高清彩电，北京首体国美旗舰店卖1870元，我转身开车去联想桥苏宁，卖1840元，后来又逛到了苏宁隔壁的联想桥国美，最后以1700元在这里成交，并且还赠送了一瓶1.8升的福临门大豆油。当然，这里有一个前提就是，我首先要对三家卖场所销售的厦华彩电自身的一致性都是信得过的。或者说三家卖的产品都是一样的。无庸讳言，凡是到过这些卖场的朋友都很清楚，联想桥国美的卖场环境是很差的，在那里找不到什么美妙的体验可言。首体国美旗舰店的环境是好的，联想桥苏宁的环境也不错，那么是不是由于在旗舰店里能享受到更好的环境和体验就一定在那里消费呢？显然不是。对家电等耐用品而言，消费者在确定商品的一致性之后，最关注的还是价格！所以才有了像北京北太平庄国美这样类似杂货铺一样的卖场其出货量反而很大、北太平庄大中装修很好后来却关门的矛盾现象。如果国美不承认我的这种分析，则无疑是自行否认了它这么多年靠低价杠杆迅速发家的内幕。还有一个令人震撼的真实例子：今年的国庆节我是在西安度过的，在

西安最繁华的钟楼商圈，我看到了开元商城真正人挤人的“摩肩接踵”的红火场面，但在同一天我也看到了北大街上钟楼向北20米远的某个高档时装店非常冷清，近千平米的店面里面顾客不足10人，这种强烈的反差至今仍然在我心中形成一种非常深刻的冲击。那么为什么会有如此大的反差呢？就因为这里是高端品牌体验店，环境很好，服务也很好，但价格是奇高无比。国庆节了，天气转凉了，但一件名牌T恤在过季之后的特价还要高达500多元，其他春秋装则动辄两三千元，难怪是无人问津啊。所以这个反差再次验证了我的这种观点，因此，老黄试图通过营造高端体验式家电零售渠道，以此来获取高于苏宁、永乐等店的高额利润，消费者将未必就会买账。说到这里可能会有人跟我急了，说：“你描述的那些都是穷人的消费特征，你不能否认真有个别暴发户来这里摆阔，只要他们体验好，感觉很爽，我们就能卖给他高端产品。鹏润电器也就是专门为响应这些高端用户的高端需求而诞生的。”我认为这话有一定道理，但不全对。如果说真有个别暴发户想摆阔，那也是大多体现在情感型消费品上。比如西服、皮带、手表、高档皮鞋、裘皮等等。因为这些情感型消费产品的价格弹性很大，有人穿200元的西服，有人可以穿2000元的西服；有人戴30元的手表，有人则戴30000元的手表。我们平常都用50元的皮带，而当年大邱庄的禹作敏则用20000元的皮带；我们请两三个人吃饭通常只需消费80元，而去年一港商在西安吃满汉全席一顿饭消费36万。这些都是有很大空间的。但如果是对于成熟的家电产品，其价格弹性则已经非常小了。再有钱的大款，他可以追求很高端的产品配置，但决不会主动多支付你漫天要价的虚高利润。换句话

说，如果一台50寸进口等离子彩电在苏宁永乐卖49000元，而在鹏润体验店里卖50000元，那么顾客就未必会在鹏润购买，在价格面前，其他高于苏宁永乐的豪华体验都是白搭。

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