

百思买与沃尔玛：一山能容二虎

2009年04月15日



百思买VS沃尔玛：这真的是一场敌存我亡，势不两立的决战吗？或者，他们完全可以停止互相杀戮，在市场上和谐共生呢？

随着电子零售商“电路城”（Circuit City）撤离市场，百思买和沃尔玛正努力争夺消费类电子市场新增的市场份额。作为全美最大的特种电子零售商，百思买主打的是高品质服务和销售协助，为那些常常被高科技产品搞得晕头转向的消费者提供帮助。百思买将重点放在高端产品和新型互动功能上，以区别于沃尔玛的大卖场风格。

作为全球最大的零售商，沃尔玛在所有零售类别的全球市场上占有统治地位；因此，沃尔玛将自己定位于消费类电子产品的低价供应商，并凭借连锁店机制覆盖到巨大的消费群体。每年有超过八亿人光顾沃尔玛，购物内容从食品杂货、运动长裤到汽油，几乎无所不包。现在，沃尔玛连锁店开始将电子产品销售作为重点，销售内容包括大屏幕电视机和苹果iPod播放器，这被视为向百思买宣战的竞争手段。

但沃顿商学院的教授和行业分析师认为，百思买和沃尔玛完全不用争得你死我活，只要他们遵循各自明确的战略，专注于服务和价格，便能同时在市场上站稳脚跟，和谐共生。沃顿营销学教授张忠（John Zhang (<http://marketing.wharton.upenn.edu/people/faculty.cfm?id=187>)) 指出：“消费类电子产品市场规模巨大，所以商家并不存在敌存我亡的关系。他们完全可以在市场上找到一席之地，获得共同发展。”

根据张忠教授和沃顿商学院其他几位教授的预测，三月份“电路城”完成清算后，百思买有可能获得最多的销售份额。“电路城”的总部位于弗吉尼亚州首府里士满，开业已达60年之久。在巅峰时期，曾创下700家门店和约100亿美元的销售记录。然而，面临经济萧条的局势，以及百思买、沃尔玛和其他竞争对手的重重包围之下，“电路城”最终惨淡收场。

根据NPD市场研究机构的报告，百思买在全美拥有900家商店，是美国最大的电子产品销售商。今年三月，百思买宣布其全年销售额为450亿美元，如此强劲的销售业绩委实令人震惊。沃尔玛的销售总额超过4000亿美元，但是它并没有公布各产品类别的具体数字。据NPD预计，在消费类电子产品领域，沃尔玛是仅次于百思买的第二大销售商，第三至五名分别为戴尔、电路城和苹果公司。

沃顿商学院营销学教授大卫·鲁宾斯坦（David Reibstein (<http://marketing.wharton.upenn.edu/people/faculty.cfm?id=194>)) 认为，百思买的决胜关键是为顾客提供知识型服务。百思买有一支年轻、精通电子产品的销售团队，穿着明亮的蓝色衬衫。我们可以设想一下，当顾客为应该购买液晶电视还是等离子电视而犹豫不决时，一定会这样想：“到底是去沃尔玛还是百思买呢？还是去百思买吧，因为百思买的店员能够给我一些建议。”

鲁宾斯坦教授指出，有些顾客可能掌握了一定的产品知识，所以他们自信可以去沃尔玛直接购买开架产品。但也有顾客很少在那里购买电子产品，他们认为买电器不仅代价昂贵，而且充满风险。鲁宾斯坦教授提到：“对这类人群而言，关键是要选对产品。百思买因此成为他们的不二之选。”百思买战略中的另一项关键内容是负责为顾客安装电子系统。“有些顾客对电子产品的风险性心有余悸，所以他们非常看重百思买的专业团队和他们丰富的专业技能。”

沃顿商学院营销学教授戈莫汉·拉朱（Jagmohan S. Raju (<http://marketing.wharton.upenn.edu/people/faculty.cfm?id=188>)) 指出，百思买的保修单也让不少顾客感到放心。尽管与产品故障的实际风险相比，消费者支付的保修费用其实高了点。顾客通常会购买电子产品的保修单，因为他们对产品故障印象深刻，却意识不到产品在大多数时候都能正常运转。拉朱教授补充说，电子零售商能够从保修单销售中获得巨额利润，所以几乎每名店员都被要求卖力地销售保修单。

不仅如此，百思买甚至会被人们视为“生活方式”型零售商，因为百思买可以针对顾客特定的心理需求，提供适合他们的电子产品，从而与顾客建立起亲密的联系。沃顿商学院的市场营销教授彼得·费德（Peter Fader (<http://www.wharton.upenn.edu/faculty/faderp.html>)) 指出：“百思买的员工确实关注顾客的所思所想。他们把在百思买购物变成一种独特体验。消费者们会在周六晚上说，‘走，去百思买瞧瞧’；但在沃尔玛，顾客体验不到这样的乐趣。”

布莱恩·邓恩(Brian Dunn)是百思买的下任首席执行官，他从销售岗位干起，一直为百思买效力。3月16日，在接受《华尔街日报》记者采访时，邓恩指出公司的制胜关键就是与顾客建立联系。“我们希望顾客在百思买有一系列精彩体验，做到这一点的关键就是搞好销售工作。”

沃尔玛的优势

作为商业零售巨头，沃尔玛的优势是其高效率的运营和供应链系统，以及巨大的顾客覆盖面，这使沃尔玛在几乎所有的零售门类中都能占得先机。

Tweeter是一家高端电子零售商，曾经拥有94家门店，却在去年12月关门大吉。张忠教授认为，正是片面强调服务而忽视价格导致了Tweeter的失败。当电子科技逐渐成为日常商品，消费者们不再愿意为Tweeter支付佣金，使得Tweeter在与百思买的竞争中败下阵来。同样，百思买与沃尔玛竞争时也要汲取这个教训。

如果顾客想买一台电视机，他只关注尺寸的大小，而不是技术性差异，因为这在外行眼里没什么差别。张忠教授补充说，“既然大多数技术都是标准化的，人们自然更关注价格。”而沃尔玛能够利用其规模优势与卖家磋商，获得低价，从而为顾客节省下一大笔开销。“如果我是百思买，我会对沃尔玛大举进攻消费类电子市场感到恐惧。因为沃尔玛拥有巨大的规模和消费者基础。”

张忠教授提到，消费类电子产品市场流动性很大，顾客在购买一件电器前通常会访问两到三家商店。因此，价格是他们的考虑重点。虽然沃尔玛也不能永远保持价格优势，但在消费者的观念中，沃尔玛总能提供低价。所以，对那些在乎价格的消费者来说，沃尔玛变成了他们的首选，尤其是在目前经济不景气的情况下。

为了与沃尔玛竞争，张忠教授建议百思买提供不同的产品组合，以区别于沃尔玛的打折竞争手段。例如，百思买可以与制造商开发产品的不同版本，且不同版本间只有很小的差别。这样，买家就不能在网络上根据这些产品的型号与沃尔玛做直接比较。

同时，沃尔玛可以对制造商施加很大的影响，因为它能为许多种不同的产品提供营业面积。例如，沃尔玛为LG提供了一块区域，既可以卖消费类电子产品，又能销售不同型号的LG家用电器和电脑。沃尔玛会将这一优势作为手段，向商家提出，“如果你给我一个更低的电子产品价格，我能让你销售其他产品。”

张忠教授提出，百思买应该努力避免零售业常见的错误，不要把所有的商店都建得一模一样。百思买可以运用微观市场营销手段，根据自家门店和最近的沃尔玛门店之间的距离，与沃尔玛逐店展开竞争。根据这条战略，如果某家百思买门店附近有沃尔玛，就必须更加关注价格。

此外，张忠教授还提议百思买应充分利用其低价保修单，因为这能让关心价格的消费者们感到放心。同时，保修单也不会对利润产生实质性的重大影响，因为只有约15%的顾客会试图到其他地方寻求低价。

张忠教授认为，如果沃尔玛开始与顾客建立更好的关系，就能增强自身实力。沃尔玛不太重视顾客忠诚度，所以在与顾客建立联系方面比较落后。沃尔玛不妨为购买食物杂货或其他生活必需品提供积分，顾客凭借该积分可以购买大件消费类电子产品。张忠教授说，“沃尔玛与顾客有许多接触点，可以带动店里的其他产品类别的销售。”

百思买的“蓝衬衫”

有人认为，消费者会到百思买的销售人员那里获得专业知识和建议，接着开车到沃尔玛把电器买回来。这种情况完全可能发生，但费德教授认为消费者不太会这么做。“如果顾客真的和穿蓝衬衫的销售人员建立了联系，就极有可能从他们那里购买产品。通常，人们不好意思说‘我下周再过来’或是‘让我再考虑考虑’”。

拉朱教授指出，所有电子零售商的命运都和本行业的产品发展周期密切相连。百思买之所以能够取得今天的地位，DVD机的销售起到了很大的作用；正是DVD产品的突破，才使得这一原本高达800美元的商品走进了千家万户。“现在商家又开始指望宽频电视机了。可见，零售行业的发展离不开产品行业的创新，因为只有这样才能吸引顾客光顾商店，这是他们生意兴隆的关键。”

沃顿商学院的教授们认为，眼下GPS系统就是零售商们的摇钱树，而低价小巧的上网本本和类似于Kindle之类的阅读器可能成为今后的热销产品。

Stifel Nicolaus行业研究公司的董事总经理大卫·希克（David Schick）一直关注着百思买的发展状况。他认为，作为前段时间的主打产品，平板电视机直到2010年仍将在市场上大受欢迎；他还预测说，三维电视机将成为下一项革命性技术，但必须等到五年以后。

希克指出，虽然百思买和沃尔玛占据了消费类电子零售领域的领导地位，但包括塔吉特（Target）、好市多（Costco）、BJ批发会员店和网络零售商亚马逊在内的一大批竞争者的实力也不容小觑。“事实上，绝大部分零售都不是通过本渠道完成的。”他提到，那些技术的狂热爱好者们愿意在专门零售商那里购买，并且在产品周期的早些阶段支付高额费用。随着时间的推移，许多消费者都对新电器熟悉起来了，他们就会愿意在量贩店或网络上购物。当制造商在零售中的重要性逐渐凸显，零售分销的渠道也会随之变化。例如，苹果公司已经开设了大众零售的连锁门店，其他零售商也可能仿效。

费德教授总结说，消费类电子产品的所有零售商都应当专注于自身优势，忽略来自竞争对手的干扰。“这不是一个‘鱼和熊掌，孰优孰劣’的问题，但电路城恰恰没有意识到这一点。他们达不到沃尔玛的效率，又无法建立百思买这样的客户关系。最终走向了失败。”

他以西海岸的Fry's家用电子零售商作为例子，这家店的服务享有盛誉。“如果商家可以明确自身的特色领域，就完全可以在市场中共存。真正危险的就是当一家公司试图用自己的优势去打败另一家公司。”费德教授认为，百思买应该遏制减价的愿望，绝不以高质量的销售和服务换取低价；而沃尔玛必须对增加销售人员格外慎重，因为他们相比百思买员工的专业程度明显逊色不少。

费德教授指出：“如要他们真的这么做了