沃尔玛 重启改造 好又多计划

60门店今年转型

因为好又多的种种遗留问题，原订于今年2月全面完成收购好又多的沃尔玛不得不将交易延期。在被动延期之后，沃尔玛开始改变过去三年在整合中的“温和”态势，定下整改期限。

3月8日，从沃尔玛内部获悉，在去年年底曾一度被叫停的改造好又多计划又被重新启动，“好又多60多家门店将在今年转型，预计明年上半年所有门店将改造完成。”知情人士对记者表示。

整合完成不到十分之一

2007年2月，沃尔玛以2.64亿美元的价格购得好又多35%的股权，还向其他股东提供了3.76亿美元的贷款，换取另外30%的投票权，实际控制了好又多的经营。按照当初的约定，在2010年2月底前，沃尔玛将支付3.2亿美元收购余下股份，并在2010年底之前完成收购实现合并报表。

由于整合过程中发生了一系列问题，好又多早前提出“交易延期”。据了解，在2007年2月收购完成后，截至目前为止，好又多“沃尔玛化”的门店在10家左右，这个比例仅为好又多门店总数的十分之一。由于改造后的门店业绩出现下滑，再加上整合过程中发生的企业文化等方面的差异，去年年底，沃尔玛不得不中途叫停门店改造计划。

据消息人士透露，沃尔玛收购好又多势在必行，“目前只有少部分的尾款没有支付。”而根据沃尔玛收购好又多的初衷——成为中国最大的连锁超市，这一全面收购计划则不会被中途放弃。

沃尔玛妥协中加速整合

从2009年初开始，沃尔玛开始对好又多的门店进行全面改造，从后台的财务系统到外观，直至沃尔玛管理人员的全面入驻。“一家门店的改造至少需要三个月的时间。”据上海好又多一名参与改造的人员介绍。

面对冗长的改造过程和庞大的改造支出，迫切希望加速整合的沃尔玛在近日则准备了另一套方案，“只是在系统方面进行改造，使得财务、采购等全面并入好又多，而外观的改造则没有明确要求。”沃尔玛内部人士对媒体披露。这也意味着，原先希望把好又多复制成沃尔玛的管理团队开始对去年整合过程中发生的问题进行反思。

值得一提的是，凭着2009年40多家的开店速度，沃尔玛的门店数量成功超过老对手——家乐福，而从今年年初开始，沃尔玛则以开设山姆会员店等方式昭示其对中国市场的信心。据了解，沃尔玛各地目前正启动新一轮招聘，而这无疑是为新一轮的扩张做准备。

(摘自《每日经济新闻》黄清燕/文)

大众拼丰田 中美印三线开战

在丰田在北美深陷召回门事件，无暇自顾时，旨在2018年称霸全球的大众，扩张步伐已经明显加快。作为大众未来全球称霸的两大战略核心，中国区和美国区近来动作频频。

中国区最后的堡垒

目前大众在长春、上海和成都均有工厂，上述三个地区也是目前大众的销售主力市场。按照大众中国销售副总裁苏伟铭解释，“一汽大众在长江以北，上海大众在华东、华中地区已经把市场做得非常成熟，网络也基本到位，现在只剩下华南。”华南人均收入全国居前，在一汽大众担任销售总经理时，苏曾尝试过在广东建立品牌旗舰店，效果不甚理想。

原因很简单。当时丰田、本田在广东经营多年，无论网络数量还是政策力度均基础深厚，而且广汽丰田刚刚起步，正气势如虹。苏伟铭更大的羁绊是，没有大众出面统筹，一汽大众的品牌修复策略缺乏统一性。

如何改变大众刻板、无亲和力的品牌形象，这是四年前范安德调任中国时面临的课题，也是苏伟铭正在研究的课题。多年来，大众一直承受着外界对它“在中国缺乏进取心”的指责与压力。

尚酷杯赛车比赛，是大众中国这两年重点打造的赛事，已经吸引了包括部分港台明星在内的年轻人参加，这很符合大众走技术路线的胃口。“我最近在想，拍一部关于汽车的电影”，苏伟铭说，最好是动画片。苏的灵感来自于美国动画片《汽车总动员》。

这些品牌行动都是基于进口车业务展开的。“大众之前一直不重视进口车，我们也在反思。”苏伟铭认为，进口车做好了对扩大国产车销售有帮助。类似反思，也正在大众旗下的奥迪内部进行。相对通用等厂商，大众在中国的品牌系统建设其实已经晚了。目前大众集团旗下，大众、奥迪、斯柯达、宾利、兰博基尼等品牌均在华开展业务。2009年上海大众、一汽-大众和大众中国，全年共销售140万辆(包括中国内地和香港地区)。

随着高尔夫、途观、帕萨特CC相继引进，大众投放中国市场的产品已经排到了2013年。一汽大众已经做出了应对方案。

目前全行业的国际惯例是一条生产线生产两至三个车型，大众的生产线可以达到五款。以一汽大众为例，高尔夫、捷达、新宝来，以及今年晚些时候上马的帕萨特CC等都能共线生产。一汽大众二工厂德方主管认为，这是大众施行订单式生产后的结果。大众一度在中国市场占据过70%份额，现在局部反攻已经开始。

沉船逃生

经济危机后遗症未消，欧美汽车业尚处守势，如此形势下，争夺新兴市场显得尤为重要。大众也是如此想法。与其他欧美日厂商不同，由于多年来偏于保守的市场战略，同时知道把多个鸡蛋放在多个篮子里，大众在财务上一直相对稳健。

2010年2月26日，大众集团在狼堡公布了2009年度经营结果：集团2009年销售收入1052亿欧元(2008年为1138亿欧元)，实现经营利润19亿欧元。由于利润大大低于2008年的63亿欧元，“大众利润暴跌”等字眼，随后出现在多家媒体上。

对于外界对利润下滑的解读，文德恩并不感冒：“大众汽车集团去年成功应对了整个汽车产业共同面临的困难形势，再次证明了集团多品牌战略的优势。”相对竞争对手亏损和微利的利润状况相比，大众董事会认为这一数据还算过得去。

相比利润，文德恩更看重的是，随着丰田北美市场失守，份额被现代大举蚕食，以往大众与丰田近400万辆的全球销售差距，正在被进一步缩小。上一财年，大众全球新车交付量同比增长1.3%，达630万辆，是全球个别保持销售增长的汽车公司。

由于大众汽车集团在中国、美国等主要汽车市场份额进一步上升，即使将去年收购保时捷股份的现金支出计入，大众集团汽车业务仍然实现现金流净流入。并且净流动资金达106亿欧元，超过上年同期水平。

“尽管世界各地的汽车销量会有波动，但是大众汽车集团2010年的销售收入和经营利润预计将超过去年。”文德恩判断，利息和汇率变动可能对集团的利润产生影响。集团将继续加强费用和投资管理，持续优化业务流程，系统地努力实现“2018战略”确定的汽车项目投资回报、环保等核心目标。

2010年大众旗下九大品牌将发布数量众多的新车型。据文德恩自己预计，今年大众的新车交付量将高于2009年水平。

中国之后看美国和印度

文德恩上台后，一直在谋求大众从欧洲公司向全球性公司的转变。特别是三年前，亲口喊出以追赶丰田为目标的2018全球称霸战略后，他越来越意识到，在全球版图的角力过程中，中、美、印三国份额的多寡，某种意义上才是“核心竞争力”。尤其在美国，是直接的此消彼长争夺。

2008年美国新车销量骤跌20%，让丰田、本田等企业损失惨重。大众内部曾一度庆幸，“幸亏这不是我们的市场。”但是文德恩在密切等待美国复苏，形势似乎也在向有利大众发展。

在欧元持续走强，美元持续疲软的背景下，完全靠高价出口支撑，大众去年在美国依然实现了销售增长，尤其是捷达TDI车型能取得40%销售增长，令文德恩颇感意外。美国消费者真的要变心了？这不得不让文德恩重新认识美国。

大众在田纳西州的工厂将在2011年正式投产，文德恩下达的目标是“2013年实现盈利”。有美国评论家预测，近期接二连三的召回事件，可能让丰田在美国两三年之内缓不过来。

和1985年在中国合资的先发制人不同，大众在美国、印度一直默默地谋求后发制人。

今年1月，文德恩和日本铃木共同签署了大众入股铃木协议——大众通过部分换股，获得铃木汽车19.9%的股权。大众汽车公司获得铃木汽车股权所支付的金额，铃木将用于购买大众汽车股份，购买大众股份金额的上限为支付额的一半。根据最新消息，目前该协议依然没有完全执行。

选择和铃木联盟，文德恩看重的是铃木在小型车领域和在印度的市场优势，由此刺激大众在印度市场的销售。铃木汽车公司旗下拥有玛鲁蒂-铃木印度有限公司(Maruti Suzuki India)，后者生产的汽车已占领了近半数的印度汽车市场。

由于受到欧美两地高失业率影响，去年所有汽车品牌在这两个地区平均销量萎缩了20%，大众希望在印度这个人口数量世界第二的国家扩展市场。2009年印度国内乘用车年销量增长平均超过40%，为近五年以来最大涨幅。外界认为，大众与铃木的换股方案极具侵略性，已经对丰田在全球汽车市场构成“严重威胁”。

(摘自《21世纪经济报道》徐锋/文)

不一样的麦当劳

也许你更喜欢肯德基的新奥尔良烤翅？不管怎样，麦当劳说，它全包了。

这家汉堡巨头告诉它在中国超过1100家店的店员，从2月24日起的一个月里，他们只要看一眼顾客拥有的其他品牌鸡翅的优惠券，就能给予9折优惠，而且是折上折。

什么时候麦当劳也开始用如此初级的商业手段来抢生意了？对此，肯德基并没有做出激烈反应，其母公司百胜集团一位公关经理说：“不管推出什么样的促销方式，关键还是看产品实力，以及消费者的喜好与选择。”

麦当劳则回答说：还没完呢。这家公司表示，这次促销只是一次预热，此后还将有一系列推新品和新业态的计划，甚至还在打算在部分城市开设短期专售鸡翅的餐厅。

这两家快餐店越来越像？真的是这样吗？

“我们不是快餐。我们是有生活情调的时尚餐厅。”麦当劳(中国) 有限公司首席市场推广官、副总裁张家茵说出这句话时，就像在描绘另一个星巴克的形象，而不是一个55岁的快餐大叔。

2009年9月，包括南京东路餐厅在内，两家麦当劳上海餐厅重新装修开业，这是中国最早带有休闲咖啡区的两家麦当劳餐厅。

在美国、欧洲和澳大利亚，麦当劳早就向星巴克宣战。

2008年12月，麦当劳在美国西雅图星巴克总部前的一根电线杆上架了块广告牌。“4美元是愚蠢的。”上面写道。紧接着是行小字：“我们开始供应即磨咖啡。”

所有朝北走的星巴克员工都能看到这块牌子。一个月后，感受到压力的星巴克就开始在西雅图试点销售廉价的速溶咖啡Via。“尽管我们知道速溶咖啡是最烂的咖啡，我们还是得重新想法子卖它。”星巴克董事长霍华德·舒尔茨确定要在全美推广Via时承认。

这位曾和滚石乐队主唱米克·贾格尔(Mick Jagger)手牵手合影，宣扬星巴克的咖啡文化的董事长，想要在美国加快开店速度，而他的效仿样板正是麦当劳。

相反，星巴克在咖啡身上所下的功夫，及其带给公司显著的收益增长，同样引起了麦当劳高层的兴趣。咖啡开始被看作公司有附加价值的、有战略的生意。

结果是，在澳大利亚，麦当劳咖啡品牌“麦咖啡(McCafé)”甚至还比星巴克早进入7年。三年后，麦咖啡仍然是澳大利亚最大的咖啡店品牌。2007年，麦咖啡开始全球品牌扩张，此后两年间，咖啡生意在麦当劳总销售额的比重逐步从3%升至5%。麦当劳2008年交出了不错的答卷，它拿到了全球235亿美元的总销售额。

2009年5月，麦当劳为麦咖啡投入1亿美元，发动了自1970年销售早餐以来最大的营销攻势。作为第一个实验品，麦咖啡在欧美及澳大利亚市场的成功让麦当劳在星巴克面前扬眉吐气。

在中国市场上，麦当劳在摸索一条完全不同于美国的道路。美国麦当劳80%都是加盟店，而在中国，它的重心却并未放在开新店这条腿上——2009年全年，麦当劳在中国新开了145家店，并没有达到2009年年初提出的175家开店目标——而是想方设法去利用现有店面资源，填满24小时的所有时段。也就是说，它所做的所有事情都是在围绕提高单店收益率这个原点。

“进入中国这么多年，他们已经到了提高单店收入的阶段，”复旦大学管理学院研究跨国公司领域的教授薛求知说，“之前是扩充期，现在快餐店在一线城市已经很密集，他们必须提高管理效率和收益。”

麦当劳在中国拥有1100多家餐厅，其中80%都已24小时营业。麦当劳中国的销售额从未对外公开，不过业内普遍认为其规模约为“数十亿元”。

“在一线城市，租金成本是麦当劳的最大成本支出，其次可能是原材料费用。”薛求知分析说。除此以外，麦当劳的成本还包括人工成本和营销费用，但薛求知认为，中国快餐业多采用小时工资制，人工成本并不会太高。而营销费用在美国等地是由加盟商联合促销、共同负担，中国麦当劳得更多独自承担该项支出。

除了在时间上分段利用，麦当劳也极力拓展餐厅空间，先后于1994年、2005年正式启动的甜品站、汽车餐厅得来速正是这项计划的一部分。

甜品站可以脱离麦当劳店铺，设在人流量较大的位置，客观上也可以分流一部分店内客流，腾出更多的店内空间。甜品站是肯德基从没在中国尝试过的事，但肯德基在中国也开设了汽车餐厅，并在一些餐厅增设外卖窗口。

不过，中国有限的店面和预算也让麦当劳的计划显得有点力不从心。

比如，麦咖啡在欧洲的部分餐厅单独设立咖啡店面，将咖啡区放在传统汉堡餐厅的隔壁。但在中国，因为店面数量及预算有限，咖啡区全部设在已有餐厅店内。

麦当劳(中国)有限公司副总裁、中区总经理林文科说：“我们暂时不会开麦咖啡休闲区的专门店。”但他不排除在中国今后有此可能。

也许现在你能理解麦当劳为何用鸡翅促销来吸引顾客眼球了——如果明天麦当劳在店边开起炸鸡翅店，你应该一点也不觉得惊讶。因为对于麦当劳来说，卖鸡翅与卖甜筒，甚至卖咖啡并没有太大的区别，都是在有限的店面辐射圈内，为利润腾出一点空间。

(摘自《第一财经周刊》赵慧 杭晓琳 李娜 张晶 赵蓉/文)

2010年3月20日 星期六 ● 环球商道 ●
责编：方文煜 编辑：袁红兵 Email：cnyhb@sina.com 版式：吉学莉 校对：梅健秋