

中国售后服务

Shouhou Fuwu 周刊

服务中国商场企业构架工业商业通道的专属媒体

www.jlrb.net.cn

唯一指定发布全国商品售后服务达标评审企业公告传媒平台

主编:沈伟 新闻热线:028-87369123 合作网络:中国商品售后服务网 http://www.ccass.org.cn 总第 159 期

— 头 版 声 音 —



一拖再拖 外资零售商 遭遇整合之困

□ 颜菊阳

零售业“跑马圈地”的第一轮扩张结束后,并购整合被视为零售业最有效的扩张方式。

遵守此法则的外资零售企业希望通过收购、整合,快速实现规模效应以在未来激烈的中国零售业竞争中处于优势。但无可逃脱整合阵痛的生命周期到底有多长?

买“好又多”买来“麻烦”。三年前,沃尔玛是否预料到了今天的“麻烦”?2007年2月27日,沃尔玛宣布以2.64亿美元的价格收购好又多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。据沃尔玛当时的计划,在完成最初35%股权收购后的三年内,将对好又多进行资产清理和整合,最终完成整体收购。

而在三年漫长整合大限逼近的日前,沃尔玛却又被爆出收购延迟。沃尔玛中国方面人士也证实,截至目前,沃尔玛对好又多的整合仍然是双品牌运作,尚未有关于股权收购的进展。

这桩牵涉10亿美元的收购一直是媒体关注的焦点。对于沃尔玛延迟收购的原因,有分析指出是因为沃尔玛忙于在自有品牌增加、直采基地扩大以及构建极低的物流成本的完整上游产业链的加速锻造而无暇顾及下游网络渠道的整合。

不过,这个观点很快遭到驳斥。因为在业内看来,产业链上游的加速和下游消费者渠道的扩张从来是沃尔玛不相排斥的“双轨道”战略,即使沃尔玛花大力气在上游产业链的深掘上,也依然不会停止下游的扩张。

因此,很快有另外的观点指出沃尔玛对好又多的整合遭难是收购延迟的原因。还有资料数据为证:据称,比如沃尔玛在整合改造好又多深圳红岭店、广州天利以及广雅店之后,转型后的业绩却比转型前减少了近30%,沃尔玛的改造支出却是达数十万元,沃尔玛派驻好又多参与整合工作的管理层孟永明、张韧等人也相继离职。似乎是一出形象的“赔了夫人又折兵”。

而广州、深圳的上述门店还并非孤案。据业内透露,沃尔玛先后完成整合的几家好又多店业绩也确实都出现了下滑,最少的10%,最多的超过30%。

据记者的了解,沃尔玛对于好又多的三年整合,在营运部、人力资源部、行政部、公共事务部等诸多部门层面都已基本完成整合,现在尚未完成整合的只剩采购部和财务部。

据知情人士透露,好又多采购部和财务部两部门一旦开始整合,就意味着有一大批人会因为没有足以安插的岗位而转岗或者不得不辞职,这样的人事震荡会比较大。据调查,目前原好又多的台籍中高层管理人员以及相关的大陆管理层中,近90%的管理职位被沃尔玛的新鲜血液所取代。

实际上,沃尔玛、好又多的目标消费群体没有太大区别,两家企业都是主打“低价”优势牌。不过,在管理运作模式、营销定位等深层次方面,差异却相当大。业内认为,正是这些深层次矛盾令沃尔玛对好又多的收购之路变得坎坷。

众所周知 沃尔玛以总部集权著



称,无论是商品采购还是促销活动,均“全国门店齐步走”;而好又多实行管理权限下放,尤其在广州、深圳等城市,好又多各个单店甚至都有一定的采购、促销权力。不过,尽管好又多的宽松管理对其产品质量、品牌形象造成过一些负面影响,但挨家挨户发放促销传单等主动营销为其换来了实际成交量。而沃尔玛接手后的好又多,在调动消费者进店积极性方面明显减弱,导致实际成交量的下滑,这也是其单店效益较弱的原因之一。

外资零售业普遭整合难题。实际上,有过“麻烦”经历的并不仅仅是沃尔玛。外资零售业整合大多数经历坎坷,而且异地跨区域的并购整合更加有难度。

记者在采访TESCO(特易购)中

同样,韩国零售业巨头乐天集团在收购整合万客隆的过程中也遭遇挑战。

在乐天集团以12.8亿元的代价收购万客隆100%股权以后,如何对作为仓储批发型超市的万客隆“大仓库”进行有效地改造整合,就一直是影响乐天中国市场持续扩张的关键。乐天玛特超市副总杨晓红就告诉记者,乐天玛特在万客隆会员制的存留上有过困扰,包括对仓储批发业态的场址、货架及店内装修和商品品类是否要转型改造都构成挑战。而也是在一年多的改造中,乐天玛特才找到补短扬长之势,保留了万客隆时代的会员卡服务以及部分团购客户服务,将万客隆的仓储价格优势与韩国人性化、注重顾客消费变化、精细化管理的超市特色相结合。

而尤为值得一提的是,乐天玛特整

过程,而是没有及时处理并解决与人相关的问题。

并购整合都有阵痛期。对于外资零售业整合中出现的“麻烦”,商务部宏观调控专家、北京工商大学教授洪涛在接受记者的采访时指出,尽管遭遇延迟收购、业绩下降、人员离职等诸多传闻,但沃尔玛整合好又多的三年进程不能说是遭遇了失败。“每一桩零售业的并购整合都有一个适应和提升的阵痛期,五年的磨合是正常的也是必然的。”

洪涛认为,并购整合中通常会遭遇难题,一是并购资金不能够及时到位,二是零售资源的整合中出现文化的冲突,三是技术体系的整合难题,四是双品牌和品牌替代的取舍。这都将使得双方整合要面临阵痛,但企业应该通过迅速的推进融合,缩短阵痛期。

在洪涛教授看来,中国市场对于沃尔玛的全球零售版图意义重大,而收购好又多则是沃尔玛将在中国市场实现跨越式扩张的标志性事件。洪涛认为,沃尔玛会将好又多的收购整合进行到底,最终也会成功推进,绝不可能半途而退。

此外,洪涛认为,对于沃尔玛整合后销售出现下滑的现象,洪涛认为,这是因为不同的目标消费群的不同必然会导致有一部分消费者将不接受新“好又多”的营销模式而造成的销售下滑。“今后沃尔玛再整合好又多的门店,销售仍然会下滑,这是可以预见的。但是,只要经过一两年的努力,消费者慢慢地也会接受沃尔玛的营销模式。”

洪涛表示,整合初期阶段可能出现一些暂时性成本上升,比如由于一些变动产生的额外购买需要等,而从长期来看,成本应会下降,“从盈利模式来看,以往沃尔玛在中国的主要获益来自于



国区公司事务副总裁庄南滨时也坦言,TESCO最初对台湾顶新集团旗下乐购超市的并购整合也是走了“弯路”。2004年,TESCO出资1.4亿英镑收购后者全资拥有的顶新集团50%的股份,曲线进入中国市场。当时,顶新在国内拥有25家名为“乐购”的超市。

按照TESCO的预期,原本是想借顶新集团的资源,在中国市场上从熟悉到深入,最后全面出击。然而,TESCO的这套国际市场标准在中国市场却没能成功复制。

庄南滨表示,在与顶新集团的合作中,双方由于股权对半均等,一直在冲突中磨合。当时,公司分裂成两派,魏派(原乐购董事长魏应交)和英派(英方管理层)。魏派把持超市的采购和运营,英派控制地产、收购、门店设计等,双方在选址、采买以及管理理念等方面时有冲突。这让公司每一次的新店选址和开业都消耗了不少额外成本,严重影响到乐购的决策和发展。直到2006年,TESCO增持股份从50%变为90%,TESCO才展开迅猛的赶超计划。

合万客隆之所以能顺利推进或主要还在于其彻底实现本地化的策略,尽量减少从韩国派来的人员,避免大的人事震荡对经营的影响。

按德勤对并购整合的研究发现,文化冲突经常是整合失败的一大主要原因。如何跨越双方文化的鸿沟,融合各方的优秀基因,形成新的或统一的企业文化一直是兼并收购中的巨大挑战。

恰如沃尔玛整合好又多遭遇的困难,首当其冲的就是文化整合。来自美国的沃尔玛向来以崇尚工业流水线式的企业文化著称,注重标准化的流程;而具有台湾血统的好又多则相对灵活,更具有中国特色的人情味。这就像两个性格不同的人,要很好地融合在一起十分困难。

同时,沃尔玛对于好又多的整合远不如TESCO对于乐购的整合,与TESCO温和、渐进的方式不同,沃尔玛采取的方式更加激烈。

专家表示,企业能否顺利推动整合变革,最关键的因素还是人。一些变革行动失败的案例并不是缺乏正确的

全球采购,而非店面,今后沃尔玛决心将店面整体扭亏为盈,在中国会更加注重卖场收益。”

洪涛认为,沃尔玛的品牌较为强势,预计沃尔玛整合好又多后将实行单品牌的运营。在洪涛看来,1996年沃尔玛进入中国以来,一直采取抵制“中国式公关”及生硬地照搬美国的经营模式,因此在中国出现“水土不服”而发展缓慢。但在历经10余年的持久战后,沃尔玛通过在中国零售市场的不断适应和调整,包括实施自身采购架构调整等一系列的进步或者说转变都表示沃尔玛已经懂得如何适应中国零售市场的特点,已为完全接收好又多并做进一步整合做好了充分准备。

洪涛认为,沃尔玛整合的最大目标就是扩大市场份额,并将好又多在内地的采购优势,比如生鲜板块等纳入沃尔玛体系。而目前沃尔玛和好又多在全国各有超过150家门店,现在还仅是置入沃尔玛标识,一旦未来全面翻牌,沃尔玛的门店数量将翻倍。若沃尔玛此次整合顺利,对本土零售业将是非常大的挑战。

收1元工本费, 请给我一个理由

日前,北京、上海、香港等22家城市消协维权组织联合发出的《致餐饮企业的公开信》指出,向消费者提供消毒餐具是经营者应尽的法定义务。不管餐饮企业是否明确告知,另行收取消毒餐具费的做法都于法无据,侵犯了众多消费者的公平交易权。 详见 A2 版

“变身”国际购物中心 海南拟出十年规划

近日,长期研究海南国际旅游岛的中国(海南)改革发展研究院公布的《关于海南国际旅游岛中长期发展规划的建议(18条)》认为,海南国际旅游岛应成为国家调整经济结构、实现发展方式转型的重要示范区;用10年左右时间,初步建成国际购物中心。 详见 A3 版

圈地战又添新军 日本永旺涉足购地自建

各大零售商启动购地自建项目贯穿了过去一年,如今又一零售巨头加入进来。3月8日,日本永旺株式会社向记者证实,将加速在中国市场扩张。业内人士表示,在有实力的大型零售商相继涉足商业地产购地自建,走向购物中心化路线的背后,一场行业变局正在酝酿。 详见 A4 版

潜规则横行楼市 消费者需擦亮眼睛

房地产投诉处理“难”字当头,让消费者和消协的工作人员觉得很无奈。难道消费者只能放弃投诉吗?业内人士表示,虽然维权之路不易走,但是消费者的维权意识越来越强,形成的合力亦会越强。如何维权更有效?律师、专家等纷纷支招。 详见 B1 版

新国标 能否为服装投诉降温?

范思哲等顶级品牌甲醛含量超标再陷质量门——很多消费者在挑选衣物时往往忽视了服装安全。为了更好地保障消费者的穿衣健康,国家质量监督检验检疫总局、国家标准化管理委员会批准发布了10项服装类国家标准。新标准能否给消费者一件“防护衣”? 详见 B4 版

中商会网址: http://www.cgcc.org.cn 主编投稿邮箱: sw6150@126.com

责编:高凡 美编:黄健 校对:梅健秋

国内外公开发行 国内统一刊号:CN51——0098 邮发代号:61——85 第072期 总第6498期 2010年3月21日 星期日 庚寅年二月初六

「一个阶层的「声音」

经理日报