

# B4 | GUANLIZHENSUO 管理诊所

摸脉问诊 | MoMaiWenZhen

不久前,绍兴华润万家上虞店关门,而如今上海华联又将退市——

## 两家超市黯然淡出 超市靠啥赢未来

章建坤

6月23日,家住浙江绍兴市区天镜南苑的张小姐去名人广场上海华联超市时发现,不少货架已经腾空,里面一片狼藉。经打听才知道,华联超市不久后将关门装修,下月重新开业后,取而代之的将是“名人广场购物中心”。就在不久前,华润万家上虞天成店刚刚关门。短时间内两家超市的黯然淡出,绍兴超市业界认为,这或许是绍兴超市饱和后新一轮洗牌的开始。

### 开业未满一年即退市

名人广场的上海华联超市开业于去年7月,总面积13万多平方米,投资2000多万元。这家超市的开业,结束了二环南路外没有大型超市的历史。一开始,生意一度非常火爆。然而今年起,很多经常去超市的市民发现,华联超市内容流量越来越少,这样的现状显然令超市经营者不满意。此后不久,就传出了超市经营者内部股权调整,即将关门重装的消息。

“超市确实换了负责人,经营当然也要相应变化,我们正在为重装开业做准备。”来自杭州的段雷目前主要负责名人广场购物中心的经营事

务。他说,重装开业后,超市将不再叫上海华联超市,对外统一叫“名人广场购物中心”,预计下月初开业。

段雷说,由于超市此前在经营管理方面存在一些问题,诸如商品结构不够完善、商品价格没有优势等,导致今年以来超市经营业绩不尽如人意。而考虑到城南的消费环境,调整后的名人广场购物中心将主打生鲜、百货和服装。

### 新一轮超市“洗牌”开始?

继乐客多退出绍兴后,上海华联是近年来市区第一家淡出的大型超市。有关人士认为,华联超市经营变局,从一定程度上反映了目前市区超市经营的竞争激烈程度,传递出一个信号:市区大超市饱和和竞争后,再次进入洗牌期。“华联超市变更,表面上只是一个个案,但实际上,与目前超市面临的大环境有关。”乐购超市有关人士说,五六年前,市区的大型超市还只有好又多、供销、千客隆、世纪联华等,而这几年来,家乐福、易购、易初莲花、上海联华、欧尚等大型超市先后入驻,再加上许多大型超市纷纷开出二店、三店,使得超市面积大幅扩容。而这几年来,市区的消费容量却没有那么快增长,超市的客流竞

争日趋白热化。

### 超市靠什么赢得未来?

“绍兴今后的发展前景看好,所以近年来很多大型超市强势涌入。但对未来的预期和经营的现状发生矛盾时,竞争和洗牌就开始了。”绍兴文理学院教授章融说。

“尽管市区超市量多,竞争激烈,但还存在着布局不够合理、竞争同质化等问题。”市商贸办有关人士认为,“超市多了,市场看似饱和了,并不意味着没有市场,只是需要找准定位,抓牢优势,经营管理由粗放型转向精细化。”

该人士说,目前还有很多超市想进来,这说明超市的市场仍然很大。

确实,竞争加剧之下,一些大超市已经开始思变。比如说,市区一家本土超市,已经从过去的“天天低价”调整为“好商品低价格”,以优质商品、优惠价格赢得消费者信任,而不是一味打“价格战”。另有一家外来超市,则从单一的价格竞争,逐渐转变为品牌、环境、价格、服务等综合实力竞争。超市负责人说,超市多了,价格优势肯定越来越不明显,只有在服务上独树一帜,才能抓住竞争主动权。

## 扩张遇资金瓶颈 内地百货业再现上市潮

继人人乐、天虹商场上市之后,记者日前获悉,深圳岁宝百货计划7月8日在香港挂牌上市,目前已开始招股前推介,预计集资8亿至10亿元;摩登百货董事长总经理周强曾多次表示,上市是摩登一直追求的目标;此外也有传闻大润发计划今年在香港上市,拟通过香港IPO募集资金8亿美元。

中投顾问流通行业研究员黎雪荣指出,在外资巨头包抄下,国内零售市场竞争日益加剧,而国内零售企业普遍缺钱,为了维持扩张和强劲增长,上市融资是解决发展瓶颈的重要途径。而相比内地沪深股市,香港股市审批快捷简单,成为不少百货企业的首选。

### 快速扩张 遇资金瓶颈亟待突破

在外资零售巨头紧逼之下,不少本土零售企业采取规模扩张抢占市场份额的战略来保障行业地位。然而,经历了这几年大卖场圈地热对商铺物业的吞噬后,优质店址已成稀缺资源,目前零售企业扩张成本逐年上升。去年,广百股份一年内连登六

店,一月内连开三店,创下了广百发展迄今开店数量最多的一年,其上市融资为扩张奠定了坚实基础。而人人乐上市后也急剧扩张,去年新开大卖场达到20家。“事实上,广东零售企业一直有做大做强野心,但一直心有余而力不足。”商业零售业专家黄文杰表示,大部分百货超市经营场地是租赁而来,陈列货物为供应商所有,商家除了货架、收银台、员工、装修外,几乎没有实质资产可供贷款融资。因而,上市成了最有效的融资方式。

逸马管理顾问公司总裁马瑞光指出,内资零售企业“缺钱”却是个普遍的现象,尤其是区域性零售企业。受资金实力的制约,现代信息管理、物流配送技术、人力资源等都不能很好地满足跨区域、全国性市场的扩张需求,不能有效地利用规模降低成本,使得内资零售企业跨区域扩张的速度较慢。

而记者从国家发改委提供的数据了解到,目前中国的中小企业大多依靠留存收益满足自己半数以上的融资需求,银行贷款只占其融资总额的20%,真正通过发行股票、债券来筹措资本的中小企业不足其总数的

1%。马瑞光认为,在这种情况下,未来几年上市成为了零售企业融资的另一块阵地。

### 专家建议: 是时候运用资本市场出拳了!

据悉,我国加入WTO后,零售业成为完全开放的行业,中国商业成为市场化竞争程度最高的行业之一,外资零售巨头拥有雄厚的资金作为后盾,在我国扩张势头迅猛,沃尔玛、家乐福、乐购等零售巨头已将扩张的目光转向了广大的农村市场。而本土零售企业虽然也加快了扩张步伐,但是速度相对缓慢,究其原因,资金瓶颈最为关键。对此,黎雪荣指出,国家一直在政策上鼓励国内有条件的零售企业上市,做大做强。目前很多零售企业都有上市的需求,也具备上市的基本条件,只是还没有做好充足的准备。中国商业联合会副秘书长王耀也表示,国内零售企业必须学会利用资本市场与国际“巨头”抗衡,通过“合纵连横”方式打造我们的“国家队”,“是时候运用资本市场出拳了!”

(林建敏)

管理学堂 | GuanLiXueTang

## 美玩具零售巨头 广州遇价格困局

“玩具反斗城”?天河城有一家。一个带着儿子的年轻妈妈犹豫了几秒钟后不太肯定地表示。记者在广州天河城和正佳广场附近随机询问了10位带着小朋友的家长,结果显示,有6个家庭只知道天河城五楼有一家名叫“反斗城”的玩具店,其余4个家庭知道正佳广场五楼新开了一家玩具店,但其中1个家庭记不得新店的名字,另外3个家庭不能肯定是“欢乐反斗城”还是“玩具反斗城”。

这实在不像是全球老大的出场。总部位于美国新泽西州的玩具反斗城是全球最大的玩具及婴幼儿用品专门零售商,其进驻广州的第一家门店六

一儿童节登陆正佳广场。然而令人尴尬的是,“玩具反斗城”的供应商之一“欢乐反斗城”在广州盘据多年,其“反斗城”品牌已获得市场认可。而“欢乐反斗城”同时供货的天河城五楼“玩通天”商场正是“玩具反斗城”目前最大的对手。

看似潜力巨大的国内玩具零售市场,现如今对“玩具反斗城”来说却可能埋藏着众多的雷区。

### 尴尬的市场错位

美国玩具反斗城一出世便以具有吸引力的价格和丰富的品类将众多百

货商店的玩具部门和小型精品店驱逐出局。1995年在美国玩具零售市场的份额一度攀升至22%,并在全球拥有1500多家玩具反斗城连锁店。1999年,玩具反斗城与香港商贸巨头利丰集团签下协议,将其在亚洲的经营管理权授予利丰集团旗下利童反斗城(亚洲)公司。

然而,随着沃尔玛等折扣零售商入侵其领域,人们对于零售价格越来越敏感,一贯擅长打低价牌的沃尔玛在1998年即一跃成为美国最大的玩具零售商,市场份额达到了25%,玩具反斗城却跌落至15%。

从某种程度上来说,玩具反斗城



## 长达7年不盈利 大连家乐福新华绿洲店闭店

3月22日,大连家乐福新华绿洲店正式闭店。在此经营了近七年之久的这家大型超市,从此宣布撤出。对于新华绿洲店的撤店,家乐福方面给出的解释是门店调整,将迁往目前尚在建设的北京公园。

### 一直不盈利的门店

“新华绿洲店从开业那天起,基本就没有盈利过。”家乐福一位内部人士表示。这个说法,恰好可以解释家乐福此次为什么是“撤店迁址”而非“再开新店”。

尽管附近的家乐福已经关了快两个月了,但住在府佳名都的张欣然夫妇并没有感受到有什么不便。蔬菜、海鲜等生鲜食品更新较慢,管理较乱经常找不到导购,卖场灯光昏暗环境没有吸引力……这是张欣然和很多邻居们对这家家乐福店的印象,正是这些印象,让他们很少光顾这里。即便是在近在咫尺的新华绿洲小区,很多业主也并不喜欢去这家店购物。

这就形成了一个恶性循环:卖场管理混乱使得很多顾客不愿进店消费,而顾客稀少致使货品更新、运营管理在速度和质量上都打了折扣。长此以往,也难怪其“一直不盈利”。

### 困境由来已久

其实,在全球范围内,家乐福的困境绝非个案。今年在日本市场的彻底退出,并不是其伤心的开始。此前的几年中,家乐福已经相继退出了捷克、韩国、俄罗斯等国的市场。而在2009年,家乐福在全球的净利润下降了70%,销售额下降12.9%。

在一连串的市场溃败面前,家乐福似乎疲态尽显,尽管在中国、巴西、阿根廷等发展中国家市场,家乐福还是处于相对优势地位,但这种相对的优势,在巨大的市场变量面前,也变得危机重重。在中国,食品安全时间、踩踏事件等负面报道频频曝光,其并不十分健康的公众形象似乎与其国际零售业巨头的身份相去甚远。

### 在渠道夹击中如何生存?

是在走“下坡路”的过程中才向中国市场拓展,而其在美国面临的价格困局在广州市场表现得更为明显。玩具反斗城在美国以破坏力极强的“品类杀手”称号在玩具零售企业中脱颖而出,在美国不敌沃尔玛,但其进入内地市场却发现,内地玩具人均消费与欧美国家差距巨大,欧美0-14岁的儿童年均玩具消费可达380美元,国内仅9美元。或许正是由于这种原因,利丰集团在中国拓展缓慢,至今在内地合计仅开出19家门店。

### 在渠道夹击中如何生存?

然而无法取得实质性进展,公司将面临直接退市的风险。”ST兴业同样提到国家有关房地产行业政策发生的较大变化。自去年12月以来,国家加强了对房地产行业的宏观调控。取消了房地产交易税收优惠,提高了二套房首付比例和贷款利率,同时,对房地产企业的融资进行严格管理。种种措施,使房

地产企业借壳上市遇到拟注入资产盈利能力、融资政策等诸多变数。ST公司重要特点之一是主营业务没有持续经营能力,几乎是“等米下锅”,盼着注入资产为公司带来业绩翻身。重组搁浅,使公司未来充满不确定性。ST聚友暂停上市三年重组未果,ST兰光五次变更重组方,这一次或再次折戟。

(阮晓琴)

原本是LG为了打开中国3G市场而推出的“开路军”KT878手机,却很有可能成为其征程上的“绊脚石”

## 3G手机 网上投诉事件升级 LG认账: 设计确有问

来自315消费电子网的数据显示,今年5月,手机行业主要的投诉机型中,LGKT878排行第一,共接到171件投诉。

LG手机相关人士告诉记者,LG高层对此事非常重视,售后部门每天都在与消费者进行深度沟通,以尽快解决各种问题。

### 解决办法用户“不买账”

315消费电子投诉网赵超锋主任告诉记者,2010年3月至今,该网共接到涉及LGKT878机型有效投诉568宗,投诉问题基本一致,“LG手机的投诉一共有1000多宗,其中这款手机的投诉量已经占到了半壁江山”。

根据此前媒体的报道,LG方面回复表示已经做出升级软件的决定以解决手机问题,但对于这一解决办法,不少用户并不“不买账”。记者了解到,这一解决办法被手机用户抨击为“无效措施”。

有部分KT878手机的购买者在接受采访时表示,手机已经得到换机或退款等形式的处理。

### 问题原因或“祸不单行”

“我现在就是希望LG能给我退机,换机也可以。”在采访中,多位消费者都呼吁厂家对该款手机进行召回。他们认为故障率如此之高,属于厂家的设计缺陷,不能仅仅一修了之,应该实施大规模召回。但目前LG尚未就是否退机换机等问题给出清晰的解决方案。

有中消协人士表示,在手机行业,对于存在先天设计缺陷产品的处理,目前在我国尚无无法可依。

LG手机相关人士在接受采访时表示,该款手机在设计上的确存在一定问题,“软件方面的问题通过升级软件就可以得到解决,LG方面也在努力解决硬件方面存在的问题,LG高层对此非常重视,系统的解决方案正在制定当中”。

“有可能是产品型号在管理体系上存在缺失造成的。”北大纵横管理咨询有限公司合伙人关雪峰表示,手机和电池占到手机硬件成本最大的两部分,就目前该手机存在的问题,从表面来看,很有可能是企业为了降低成本,在供应商的选择上放低了质量要求,也有可能跳过了小批量测试这一环节,直接进行量产而造成了现在这种大面积出现问题的现象。

在资深IT行业专家付亮看来,问题手机理应召回,“手机的各项应用功能在消费者购买之后就默认为能够正常使用,如果不能,则应该进行退换或召回。”

也有业内专家表示,该手机目前所出现的问题也并不一定全部都是LG的责任。一位IT界资深人士告诉记者,手机的质量问题存在软硬件两个方面,“就目前LG这款手机信号满格而无法接通的情况,除了本身存在质量缺陷外,也有可能与目前整个3G系统不是很稳定有关。”(即振尚希)

## 房企借壳频“卡壳” 数家“空置”T公司难脱手

6月25日,ST兴业晚间发布撤回重大资产重组行政审批申报材料。无独有偶,再早些时候,SST聚友称,准备召开股东大会,审议解除公司“重大资产重组之框架协议”。两家公司均将理由归结为国家有关房地产行业政策发生的较大变化。28日,一位投行人士告诉记者,由于政策不明朗,房地产借壳上市暂时没戏。

前些年,由于房地产行业持续火爆,房地产企业借壳上市的非常多。据上证报资讯不完全统计,自2009年以来,43家发布了重组预案尚未实施的企业中,拟注入房地产资产的有19家;其中,6家企业通过证监会审批,但是没有获得批复文件。但近期由于行业政策发生的较大变化,房地产企业借壳上市受阻。

ST兴业和SST聚友都属于知难而退的。SST聚友2007年暂停上市,一直在寻找重组机会,公司已与中锐控股签订了重大资产重组之框架协议,并就方案与证监会进行了沟通。主动退出的理由,“国家对房地产产业的调控政策近期无松动的可能,如果公司继续与中锐控股进行资产重组,导致公司的债务重组、资产重组工作仍

然无法取得实质性进展,公司将面临直接退市的风险。”ST兴业同样提到

国家有关房地产行业政策发生的较大变化。自去年12月以来,国家加强了对房地产行业的宏观调控。取消了房地产交易税收优惠,提高了二套房首付比例和贷款利率,同时,对房地产企业的融资进行严格管理。种种措施,使房

地产企业借壳上市遇到拟注入资产盈利能力、融资政策等诸多变数。ST公司重要特点之一是主营业务没有持续经营能力,几乎是“等米下锅”,盼着注入资产为公司带来业绩翻身。重组搁浅,使公司未来充满不确定性。ST聚友暂停上市三年重组未果,ST兰光五次变更重组方,这一次或再次折戟。(阮晓琴)