

个案解读| GeanJiedu

# 乐购在华“屡试不爽” 外资零售玩不转“大小通吃”

□ 颜菊阳 张仲超 阳欣荣 李亚楠

## 1:现象

### 乐购便捷店拓展艰难

此前,乐购是最早开始尝试中小零售业态的在华外资零售企业,最早在2008年,其便从英国引进这一已在欧洲市场落点超过700多家的业态门店。随后,沃尔玛、永旺、卜蜂莲花等外资零售巨头纷纷开始紧随乐购步伐布局中小零售业态,并予以便利店、折扣店等大同小异的名称,但5个月前,沃尔玛惠选折扣店却突遭关闭,被业界视为中小零售业态运营艰难的信号。

今年2月,沃尔玛悄然关闭了其试水3年的惠选折扣店。“惠选”是沃尔玛当初希望在中国区大力推广的新业态,该业态介于便利店和标准超市之间,虽然沃尔玛也曾放言要开出1000家门店,但3年的试水却仍只敢开出3家门店,并且没走出深圳地区,门店分别位于深圳红荔、蛇口以及梅林。

难道中小零售业态果真是外资零售企业无法攻破的在华零售堡垒?7月23日,记者致电乐购中国区,其相关人士表示,目前未有接到要放弃或关闭便捷店业态的通知或说法。但是,对于乐购便捷店的运营业绩和拓展计划,乐购中国区却始终三缄其口,讳莫如深。

尽管乐购便捷店是否遭弃还有待观望,但乐购便捷店 Express 运营艰难却是不争的事实。记者了解到,从2008年在上海开出第一家乐购便捷店以来,4年多的时间内,至今仅在上海地区开出14家门店,而所有门店都是在去年上半年前开出的,到去年下半年,乐购便捷店基本便停止了拓展步伐。而对于外界十分关注的乐购便捷店运营业绩、盈亏状况和拓展计划,乐购始终以“试水阶段”为官方解释,而此前乐购便捷店刚开业时的“试水顺利将在上海开出100家门店”的计划也绝口不提。

业界认为,一个业态在经历4年多的过长试验阶段依然没有定论的谨慎和门店拓展缓慢的事实,或可印证乐购便捷店运营的艰难和尴尬。

可以说,乐购便捷店模式上类似迪亚天天,某些门店上突出了生鲜,也有便利店功能。

乐购中国区相关人士告诉记者,乐购便捷店的拓展是独立部门操作,选址也会细分,并不是一定选择社区定位,而是综合考虑周边人流、客流等要素,细分门店。如此而言,相比上海的便利店,乐购的便捷店都有其独特之处,可为何拓展得如此艰难呢?而实际上,在第一批宣布扩张多业态的外资零售巨头中,相比乐购的坚守,晚于乐购试水的沃尔玛早在去年便关闭其便利店业态惠选店,转战三四线城市开拓更大规模的标超;而家乐福更是早早便将中小型便利折扣店迪亚天天分离出去,而早前的生鲜冠军超市至今成为家乐福不敢触碰的阴影。

与乐购便捷店相类似,沃尔玛此前遭遇折戟的中小型零售业态惠选店面积也介于便利店和标准超市之间,每家店经营面积在200-300平方米左右,商品价格接近社区定位,但品类多过便利店,以食品、日用必需品为主。

与乐购不一样的是,沃尔玛当初的惠选店的推出是沃尔玛在中国市场的首创,这一小型零售业态此前在美国本土市场从未出现过。但乐购的便捷店在英国本土却是很成熟的盈利业态。

显然,当初大卖场发家的好运气没能一直陪伴外资零售企业。

## 2:分析

### 多业态扩张为何艰难?

多业态是被外资零售巨头们已



### 策划词

日前,在华试水4年多的乐购便捷店 Express 业态传出或因业绩惨淡、运营艰难将遭放弃。而5个月前,沃尔玛也在试水3年后宣布关闭中小型折扣店惠选转而进攻三四线城市开拓中型超市。多业态是被外资零售巨头们已证明的成功的战略经验,那么,为何在超市大卖场甚至购物中心业态攻城拔寨、风生水起的外资零售巨头们却偏偏玩不转在中国零售版图中尚属最小角色的便利店、折扣店呢?

证明的成功战略经验。

在英国,乐购也有特大店、标准店、城市店、便捷店、一站店,其中归属中小零售业态的便捷店和一站店门店规模都有数百家,其也很受英国本土消费者欢迎。沃尔玛的零售扩张触角更是从超市大卖场、山姆会员店到中型超市甚至线上电子商务,一一拿到自己的盘子内。

为何在超市大卖场甚至购物中心业态攻城拔寨、风生水起的外资零售巨头们偏偏玩不转中国这最小角色的便利店、折扣店?零售业观察人士胡春才指出,中小零售业态首先会面临成本过高的问题,因为要接近社区甚至高档社区,地理位置必须好,租金就比普通门店起码高出20%甚至一倍,还要24小时营业,这更增加了人力、电费成本。而定位中小门店,意味着社区定位还必须走平价路线,要强调与大卖场商品的低价一致,才不会因为高价吓跑顾客。由此,在高成本低收益、盈利压力巨大之下,门店自然很难维持。

“门店越小,单品的毛利要求越高,如果走低价格路线,是相当有风险的。目前,便利店找到了新盈利点,就是熟食经营,成了最赚钱的品种。此外,快递、充值等服务也是新增盈利点。另一方面,只有规模达到一定水平,才能养得起强大的后台。”胡春才指出,门店越小,回报收益越难提高。中小型平价超市业态就存在高成本、低收益的多重瓶颈,要靠规模求生,在选点、价格和产品组合上要求与传统大卖场有很大的不同。

在上海商学院教授周勇也表示,乐购便捷店的艰难或在于上海的整个零售环境。目前上海的便利店数量已超过了2000家,市场已经较为成熟,不乏全家、7-11这类强劲对手,乐购作为后来者要想从这一市场中抢食并不容易。

两家外资都顺势将中小零售业态的选址放在了当初各自发家的地域,沃尔玛放在深圳,乐购放在上海,殊不知,两地的便利店业态都十分发达,竞争早已是白热化。在深圳,7-11、万店通、百里臣等知名连锁便利店数量均超百家。

在上海,乐购身处的便利店的战场更是残酷。记者看到,在上海愚园乐购便捷店周边,就有多家好德便利店,一家快餐和一家喜士多。而在上海的乐购愚园便捷店 Express,其紧贴镇宁路永源路的乐购超市大卖场,记者采访的路人消费者表示,相比某

些乐购便捷店商品价格后还是更喜欢去大卖场,因为货品更齐全,价格更便宜。而对一些从没走进过门店的大多数消费者而言,很多人对于乐购便捷店缺少认知度,也分不清乐购超市大卖场和便捷店的区别。

“小店更难做。”上海连锁经营研究所所长顾国建在接受记者采访时表示,乐购的便捷店业态,商品介于便利店和杂货店之间,但杂货店虽然进货渠道没有保证,商品质量或许也存在问题,但价格却很便宜,深得国内很多消费者认可。因此,乐购便捷店的价格比杂货店商品的价格普遍要高,很难拼得过本土和个体杂货店。

其次,乐购过长试验期的进展缓慢或与其代表的外资中小零售店仍在遭遇扩张规模和实现盈利的投资矛盾有关。

业内人士表示,中小零售业态无论便利店、折扣店,想要生存下来依赖的必须是一定的规模。“小打小闹的结果只能是加剧成本,运营艰难,最后导致全部萎缩。”业内人士说,大卖场跟小门店在经营上完全不一样,本身有许多在大卖场不存在的困难,尤其是在配送方面,大卖场基本上是供货商将货品直接送入卖场仓库,但是小门店就需要一个配送中心或者中转仓,因为小门店需要的商品量少,且频次较高,不可能说需要几瓶酱油也还要供货商来送。

但是,记者曾走访乐购的物流中心,其工作人员介绍乐购便捷店的配送和采购与超市大卖场保持了统一,由此可能不太存在配送难题,其分摊的成本也将是整个乐购的物流体系投入。

导致乐购这类中小零售门店生存艰难的真正缘由是什么呢?

零售业观察人士胡春才的观点颇为新颖,他直言,外资零售企业做大卖场和小便利门店的方式截然不同。“外资在做大卖场的时候在中国市场能尝到的制度红利或者说非国民待遇优势更多,甜头包括在国际上的品牌影响力、成熟管理技术带来的光晕效果,吸引着中国各地方政府的政策决策者、品牌商、供应商甚至是媒体舆论和消费者,而中国的人才红利也能给予这些劳动密集型的零售行业的成本,使其相对本土的中小零售企业而言,有着不可企及的多方面优势。”

但是,胡春才指出,现在随着城市化进程以及新小区的增多,尤其是外资零售巨头普遍以超市大卖场业态扩张多年后,一二线城市甚至三四线城市的大卖场业态都已饱和,外资必须进入新的社区或新城区。而在这些社区,无论是选址还是对于消费者而言,都失去了优势。

## 3:前景

### 外资零售何去何从?

不过,有人辞官归故里,也有人漏夜赶科场。

在乐购便捷店艰难维持、沃尔玛折扣店关闭的当下,另外的外资零售巨头卜蜂莲花却宣布也开始在尝试全新中小型业态“卜蜂莲花生活站”。不过,与沃尔玛“惠选折扣店”、乐购 Express 不同的是,“卜蜂莲花生活站”走的是中高端路线,店内引进了进口货品,甚至还引入了星巴克等品牌。

记者日前从伊藤洋华堂广报室部长赵梦红处了解到,成都伊藤洋华堂也将在进入中国10多年后开始尝试中小型食品超市,定位主要在社区市场,与大商场超市形成互补,目前还处于筹备阶段,大概在明年能开出第一家门店。据悉,面积计划在2000-3000平方米,将突出日常生鲜食品及进口食品。

紧跟中小零售业态布局步伐的还有永旺集团。在沃尔玛社区便利新店面世后不到两个月,永旺集团



便宣布永旺首家迷你岛便利店将在山东亮相。这同样是永旺集团在中国市场此前从未涉猎的小型店铺模式。此前,永旺在中国市场为消费者熟悉的大多为永旺超市和购物中心。

为何外资非要啃下便捷店、折扣店这些中小零售业态?

“大卖场业态已经到顶了。”上海连锁经营研究所所长顾国建表示,目前超市大卖场的综合利润已下跌到5%-8%,外资凭借中国大型超市大卖场业态实现高速增长盛宴已结束。而近年来过度追求市场规模的连锁零售企业偏偏在经营模式上表现出了比较单一的特点,比如家乐福、大润发、乐购无不是以大卖场为主,沃尔玛也是从两年前才开始扩张山姆会员店和中型超市等多业态的尝试,因此必须做出改变才能有进一步增长的空间已成外资零售企业共同的命题。

6月,中国连锁经营协会公布的一组数据也显示:上半年,全国出现销售下滑的连锁企业占比达到19%,店面数没有增长的企业,比例高达31%。

顾国建说,大卖场业态的到顶另一方面也来源于其业态的本身制约。目前,由于大卖场数量过多,竞争激烈,尤其在二线城市,大卖场布局已基本没有地盘可扩,优质商圈的位置更是几乎难有空位。

也正是出于上述原因,各大零售巨头早早便开始寻找新业态来拓展盈利点,纷纷将门店往“中小型”里做成为一大选择,沃尔玛的“惠选店”、乐购便捷店 Express 才成为这期间的产物。

对于必须啃下的中小零售业态,零售业人士的建议是,突破在于应有更多创新经营模式出现,而业内也强调了规模的重要性。“中小零售业态店若没有达到连锁规模,很难与成熟便利店品牌和杂货店抗衡。”业界认为,乐购便捷店若想坚持下去,今后该在业态的定位以及在商品组合等方面进行大的调整。

“三四线租金等运营成本低,未来或是外资零售巨头小门店发展的方向。”品牌专家马瑞光则指出,三四线城市能降低成本,对于外资中小型超市新业态而言或是一条生路。

不过,顾国建认为,虽然乐购、沃尔玛的坚持和试验都是对便利店、折扣店的多元化、多业态的战略的不放手,但前景却并不乐观,因为本土零售企业如上海华联、北京客隆、超市发、华润万家最初拓展中国零售市场就是以中小超市门店开始,在社区和小门店运营上已积聚诸多经验和客源,比如同样试水中小超市新业态的华润万家,目前旗下的标准超市已达700多家。另外,还有定位高端的OLE、BLT等中小型超市,24小时便利店VAN-GO主要集中在广东地区,数量也达近100家门店。对于这些已遥遥领先的本土零售企业,外资零售巨头的后来发力也很难追赶。

胡春才也判断,未来外资或将渐渐退出现有的中小零售门店的布局,因为本土的社区超市和夫妻杂货店反而有比较优势,因为更灵活、不存在不适应消费者习惯的问题,并能以规模取胜。

## 行业观察| HangyeGuancha

### A:外资零售巨头代表: 沃尔玛 “惠选店”的新转身



张建设/绘

在记者看来,本土零售商还未能对外资零售企业的战略抱以轻视,外资零售巨头还是显示出越发灵活的中国战略。

典型的是,在关闭了3家惠选折扣店后,沃尔玛的惠选品牌出现在江西赣州和湖南衡阳这样的三四线城市,面积也从200-300平方米

的中型超市,定位也变成了“以低成本、低价格的经营策略占领消费活力在起步阶段的三四线城市”。

记者了解到,沃尔玛这类中型超市的价格目标要比竞争对手便宜5%以上,并以促销彩页上的商品带动更多销售。彩页商品销售额占全店销售20%左右,大大高于大卖场的比例;而在低成本投入下,沃尔玛还提出了高效率运作的要求。

显然,沃尔玛认识到了,其在小型零售业态的竞争上并不占优势,因此快速掉头,关闭小型折扣店,并将“惠选店”定位为中型超市,并在商品方面有所调整。

### B:本土零售企业代表: 华润万家

#### 华润万家加速便利店扩张



以大型超市著称的华润万家多业态发展提速。

近日,杭州地铁集团公示了杭州地铁1号线公共区商铺连锁商家租赁经营项目中标结果,华润万家有限公司(以下简称“华润万家”)以3060万元的竞标价格位列第一,有人计算,以此价格,华润万家在杭州地铁便利店的每天每平方米租金直逼北上广,且有超越之势。

业内分析,华润万家此举“令人意外,却在情理之中”,表明华润万家对其便利店扩张的决心。

据悉,此前杭州市面上的快餐、可的、全家、十足等连锁便利店,甚至国际著名的“7-Eleven”便利连锁店均曾有意入驻杭州地铁。

位列第一的竞价显然是华润万家成为第一中标候选人的最主要原因。

昭邑客商管理咨询公司首席咨询师刘晖告诉记者,近几年国内城市化发展越来越快,相对大型超市,城市对于便利店的需求旺盛,这造就了7-Eleven的成功,同时也使几大大型超市连锁企业纷纷尝试便利店业务。其中,华润万家首家VanGO便利店于2007年9月于深圳开业,提供24小时服务。这是华润万家谋求多业态发展的主要内容之一。

刘晖认为,从目前来看,国内便利店发展前景良好,尤其“三北”地区(华北、西北、东北)对便利店仍有大

量需求空白。而除此之外,地铁便利店相对于普通便利店还具有广告性,因此华润万家高价竞标广州地铁便利店一方面显示其扩张便利店的决心,另一方面也可以对自己的品牌起到广告作用。

数据显示,VanGO便利店设立至今在香港和内地共开出上百家店面。如果竞得的29家杭州地铁店铺均用于VanGO店面开设,那显然预示着今后华润万家将加速其在便利店领域的扩张。

刘晖告诉记者,目前长三角、珠三角的便利店市场相对已经比较饱和,因此竞争也较为激烈。

而杜岩宏分析,近年来,华润万家的Vango便利店快速发展扩张,但相比国内便利店来说,店铺数量还比较少,品牌知名度并不高。未来发展扩张将遇到不同区域的行业龙头的激烈竞争,同时不断扩展时遇到的资金链、商区选择也是问题。

而在杭州地铁便利店的运营上,由于华润以高价格购得杭州地铁商铺经营权,租金过高将带来资金的压力,同时地铁商铺的培育进而产生效益需要一段时间,这也要求公司前期将会有大量的资金投入,进一步加大公司资金的压力。依托华润强大的资金背景,华润万家应该能应对巨大的资金压力,但能否真正产生盈利,并占领杭州市场,需要后续的经营业绩得以验证。