

# 开店潮涌 关店减速

【编者按】

在零售业跌入七年来最低谷的2012年,跨国零售巨头们在中国市场集体放缓了扩张的脚步。据联商网近期发布的2012年主要外资超市在华的新店数量、关店数量与总门店数量的统计数据显示,卜蜂莲花在2012年在华新开门店3家,关闭1家;沃尔玛2012年在华开店仅30家,关店5家;2010年沃尔玛开店是50家,2011年则是43家;而家乐福在2012年在华新开门店18家,在去年新关闭门店为2家。据统计,主要外资连锁企业2012年关闭了26家门店。但是,谁会轻易放弃一个耕耘了十多年、一直在增长的市场?谁会轻易退出一个经济活跃度最高、未来潜力可期的新兴大国?为了保持整个集团发展,一些全球性零售企业开始放缓扩张步伐,通过调整区域化经营战略来调节集团健康发展。外资零售企业在中国市场不过是进入了调整阶段。

# 外资零售企业进入战略调整期



## 百安居: 降价扭亏 今年仅开一家店



1月8日,百安居位于武汉市硚口区宗关附近的门店正式关门歇业,其门口刚张贴的《告顾客书》显示:门店将于2月9日正式关闭。  
“公司计划对门店进行升级调整,所以将其关闭。”百安居中国总部有关负责人透露,不过,目前,升级后的门店选址何处暂无计划。  
“不能赚钱的店,就直接砍掉。要把省下来的钱放到正确的地方。”刚上任中国区CEO的法国人艾雅克近日明确表示,不赞成家居卖场以高速扩张的方式来比拼规模,尤其是在全行业不景气的时候。

据第一财经日报消息,艾雅克表示,百安居的某些经营模式需要调整,还会进行新尝试,而首要进行的改变将是降价。  
艾雅克称,百安居将针对不同产品品类,每天监控和调整商品价格,包括直接降价和大幅度的促销活动。此外,百安居还将加大自有品牌(自有品牌)的供应。艾雅克将软装也视为重要一环,目前,软装占到百安居业务份额的20%~30%,这个比例未来还将加大。  
“这也是中国高管和外国高管的思路不同。中国人认为先把店铺开,规模做起来可能更重要,但是外方则更保守,他们希望看到实在的效益,更聚焦单店。而且在中方管理者看来,外国人根本不了解中国消费者,而外方高管则认为百安居在海外市场赖以成功的模式完全可以被复制到中国。”一位接近百安居的人士对记者表示。

以卫浴时代为例,百安居曾经以开店速度快在业界知名,在2006年,百安居曾希望在三年内在中国开出100家门店,实现总销售额超150亿元。但此后接管的外籍高管的策略则是直接将盈利能力不佳的门店一家一家关掉。  
加上刚刚关闭的武汉店,目前,百安居在中国的门店已由最高峰时的63家下降到39家。不过,2013年百安居将重启开店。艾雅克称,今年仅在上海开一家店,除了会添加更多高科技产品之外,产品陈列和顾客体验方式都将改变,还会加入导购环节。

对于百安居这几年在中国惨淡的业绩,艾雅克坦言,房地产调控是导致这个行业不景气的原因之一。

## 麦德龙 中国的进退

另一个全球零售巨头——德国麦德龙这几天也颇不平静。前几日,其始创人 Otto Beisheim 被发现在家中自杀身亡,享年89岁。而麦德龙首席执行官奥拉夫·科赫(Olaf Koch)近日向德国媒体透露,麦德龙将继续大规模成本削减计划。但中国区称暂未波及。  
业绩不佳是麦德龙“缩水瘦身”计划的原

因。资料显示,2012年第一财季,麦德龙的净亏损从上年同期的300万欧元扩大至8200万欧元。为此,麦德龙甚至在2012年10月宣布下调2012年盈利预期。  
中国区变开店模式 加速仓储超市扩张  
与家乐福等同业者一样,尽管全球市场缩水,但中国市场依旧是具有潜力的区域。麦德龙中国区方面表示,中国区业务不在此次发布大规模成本削减计划中,所以该计划对中国区业务暂时没有影响。  
有业内人士指出,欧洲市场的不景气使得麦德龙要寻找新的利润增长点,中国市场便是热点之一。  
由于其现购自运的特定模式限制,1996年在上海开设了中国的首家现购自运批发卖场的麦德龙目前在华的门店数不过60多家,门店规模远不及沃尔玛、家乐福等同期进入

的外资零售巨头。但就在沃尔玛、家乐福等企业宣布放缓在华扩张速度之时,麦德龙却选择在此时提速。根据联商网的统计,2012年麦德龙在华新开门店12家,其开店速度是往年的3倍。  
但值得注意的是,其中国区扩张策略已然发生转变,正从以往的高成本投建卖场模式转向相对低成本的租赁结合模式。  
此前,麦德龙一直在使用购地自建的重资产模式,该种模式令麦德龙中国区拥有不菲的物业增值空间,但同时使其扩张速度放慢,比之采取租赁为主的沃尔玛和家乐福在华都有数百家门店的规模,麦德龙目前在华仅60多家。而自建和租赁相结合的模式将令其加快扩张速度并降低开店成本。  
有分析人士告诉记者,瘦身欧洲门店是麦德龙削减计划的第一步。麦德龙将分步骤对中国区域的投资进行压缩,比如以租赁代替购买土地打开门店,同时降低人力支出、缩减商品采购运输费用等。“企业管理系统中,开源节流、严控财务支出是关键。麦德龙的经营方式目前还未被国内大众接受,以多样的促销活动提升客流量、刺激消费是缓解麦德龙资金压力的又一法宝。”该人士补充道。



放弃万得城  
相比正在扩张的现购自运业态的发展,麦德龙在华的另一个业态万得城却已经画上了“句号”。  
麦德龙集团管理委员会主席奥拉夫·科赫坦言:“为了保持麦德龙集团实现成功的目标,对我们至关重要的就是专注于能使我们显著提升企业形象,并取得强有力的市场地位的业务部门和地区市场。”言下之意,万得城中国的业务已经拖累了麦德龙在中国的发展。有资料显示,2012年前三季度,万得城中国的销售收入为1亿欧元,全年亏损预计在4000万欧元左右。  
2010年,麦德龙集团与台湾富士康成立合资公司,共同将欧洲最大电子零售商 Media-Saturn 引入中国,而万得城则是 Media-Saturn 旗下的电子连锁卖场,而进入中国市场两年后,一度宣称到2015年要在华开百店的万得城中国公司仍未走出上海。  
其实,万得城电器在上海的7家商店虽

然各种电器应有尽有,但来客稀少,而中国对手苏宁电器已在中国开有1700多家分店。虽然苏宁电器店与万得城电器店相比显得拥挤,但光靠门面整洁宽敞,万得城电器也吸引不了顾客,万得城在中国水土不服尤为明显。  
2013年1月,麦德龙宣布不再继续万得城在中国的业务活动。

然各种电器应有尽有,但来客稀少,而中国对手苏宁电器已在中国开有1700多家分店。虽然苏宁电器店与万得城电器店相比显得拥挤,但光靠门面整洁宽敞,万得城电器也吸引不了顾客,万得城在中国水土不服尤为明显。  
2013年1月,麦德龙宣布不再继续万得城在中国的业务活动。

## 沃尔玛: 放缓在华扩张步伐



蛇年春节刚过,沃尔玛就陷入了“业绩下滑”风波。2月初,摩根大通银行分析师就宣布将沃尔玛公司的股票评级从“超过大盘表现”调降至“持平于大盘”,并将目标股价从原来的每股84美元调降至每股75美元。  
18日,沃尔玛中国相关负责人也对羊城晚报记者表示,沃尔玛在中国的发展政策不会改变。  
美国零售商沃尔玛财务及物流副总裁 Jerry Murray 日前在一份内部电邮中指出,2月以来的销售,属于“一场灾难”,是他在任近7年以来最差的一个月份。

“2月初沃尔玛销售乏力,主因在于高企油价和失业率水平下,美国居民消费习惯的改变。”中投顾问零售行业研究员杜岩宏告诉中国财经网记者,在美国,沃尔玛的大部分门店在城市周边,增加了顾客进卖场购物的成本;另外,沃尔玛定位于中低收入人群,以低价策略为主,但这部分人群在失业、税收等因素的影响下,购物需求大幅下滑,从而影响了沃尔玛的销售业绩。  
“自进入中国,沃尔玛就在全国重点一线城市布局网点,形成全国布局的状态。依托资金、管理、供应链、品牌以及优惠政策的优势,快速占领了我国的零售市场。”杜岩宏说,随着我国人工、租金成本的上涨以及消费市场逐渐向三四线城市转变,沃尔玛原来重点城市核心地带的高额成本压力,甚至给沃尔玛带来较高的成本压力。

据联商网统计,沃尔玛2012年明显放缓扩张步伐,新开店仅30家。2010年,这个数字是50家,2011年则是43家。与此同时,沃尔玛2012年在华连关5家门店,2家购物中心,3家惠选超市。  
对于沃尔玛新增门店数连年下滑,扩张速度持续放缓,业界人士表示,此前曾经推动沃尔玛在华实现快速扩张的陈耀昌在2011年年底离职以后,沃尔玛已经对其在华开店计划进行了调整,拓展速度也开始放缓,重点放在提升门店效益。  
杜岩宏表示,“与家乐福、卜蜂莲花等外资零售商相比,沃尔玛具有较强的供应链管理能力和价格控制,从而能保证更低的商品成本和销售价格,进而通过价格利器占领市场。由于其定位于中低端收入人群,其受这一群体的影响相对较大。因此,成本、税收、失业水平等对沃尔玛的影响也相对较大。”

他说,尽管在中国,沃尔玛拥有品牌、资金、供应链等核心优势,但面临着消费市场转变,原有网点成本上涨的困难。  
门店的数量已不再是沃尔玛衡量自身业绩的惟一指标。自高福澜上任后,提出未来要注重门店质量,并高澜了一系列措施来提升销售业绩。据悉,去年上半年沃尔玛大部分门店销售额同比下滑,但在下半年对采购部门实施调整,并推出省心价后,门店销售业绩出现了微增。  
沃尔玛中国区相关负责人告诉记者,中国城镇化发展以及新兴城市、新兴的中产阶层的崛起给包括沃尔玛在内的多个行业带来了很好的发展机会,沃尔玛对在中国的长期发展寄予厚望,计划未来3年内新增100多家门店,投资建设更多物流配送中心以保持行业领先地位。  
杜岩宏认为,定位于中低端收入人群的沃尔玛极其注重对价格的控制,因此其供应链管理非常出色,这是沃尔玛的核心竞争优势,也是其能不断扩张,在竞争中长期屹立不倒的关键原因。“当消费习惯改变时,沃尔玛应该及时地调整其定位与产品策略;当消费市场转变时,则应该进行不同的渠道、网

点布局。”

## 卜蜂莲花: 首次关闭一线城市门店



作为最早进入中国的外资零售巨头,正大集团旗下卜蜂莲花北京市南三环草桥店关闭,这是其进入中国以来首次关闭一线城市门店。  
“对于外资零售商而言,一线城市的门店事关其‘面子’,如果不是亏损巨大,绝不会轻易关闭。”一位知情业内人士表示。  
事实上,自2010年以后,卜蜂莲花先后关闭了绍兴、石家庄两家门店,以及杭州、嘉兴、无锡三家门店。

身为世界500强,卜蜂莲花关店的更主要原因还在于其内部经营出现问题。借助母公司正大集团强大的政府关系,卜蜂莲花曾是中国第一家不受政策限制的外资零售企业。最早与沃尔玛的合作令其迅速占领上海市场,并布局全国。不过,由于其后期战略执行出现问题,卜蜂莲花逐渐被沃尔玛、家乐福、Tesco 等后来者超越。  
“转折点是在2003年出现。”前述业内人士说,2003年卜蜂莲花提出了雄心勃勃的“百店计划”,计划用3年时间开出100家大卖场。而这种以数量为导向的快速开店计划忽略了门店质量的要求,留下扩张后遗症。从选址上来讲,卜蜂莲花选址较为松散,一个城市开一到两家,形不成规模效应,并且也很难在当地消费市场形成影响力。有人称这样的选址方式为“羊拉屎”,星星点点,没有形成集约网络体系。  
除了“百店计划”埋下的业绩祸根外,卜蜂莲花与沃尔玛、家乐福、大润发等其他外资零售商相比,其门店经营水平也颇有差距。“我看过不少外资企业的门店。卜蜂莲花门店无论从主营商品的丰富程度、营销策划创意、门店员工的积极性以及生鲜品类的经营等,均不如沃尔玛、家乐福。”总经销商赵深说,上海尚益咨询有限公司总经理胡春涛说。  
此外,卜蜂莲花大本营在上海,到目前为止,它也是上海市经营最好的外资零售企业之一,因此,在扩张过程中它不自觉地将“上海经验”复制到全国。但由于中国不像泰国,区域市场差异巨大,这也为后来门店经营不理想埋下了伏笔。”一位卜蜂莲花离任高管分析称。

家乐福: 在华连关6店  
在“未来之星”之称的中国市场,近年来家乐福也接连“弃守阵地”。据记者粗略统计,从2010年到2012年,家乐福在中国市场已相继关闭了6家门店:大连新华绿洲店、西安小寨店、河南焦作店、佛山家天下店、长春春城店、浙江绍兴店。对于关店原因,家乐福高层回应称“正常的战略调整”。“关店并不一定是坏事,从战略来说,业务调整,可能有助于整体利益。”家乐福华东区相关负责人以此



解释绍兴店的停业。  
有业内人士分析认为,未来几年内,家乐福将面临门店续约考验,中国持续的租金成本有可能令一直实行“大卖场”模式的家乐福无力承担。  
家乐福新任的CEO 乔治·普拉萨曾在2012年上任时表示,中国是其“着重发展”的目标市场之一。有传言称,乔治·普拉萨曾对身边人说过这样的话:“从内心讲,我宁愿失去欧洲大本营,也不愿失去中国。”  
据悉,家乐福计划2013年将在中国新开24家门店。根据中国连锁经营协会发布的“2011年中国连锁百强”报告显示:2011年,家乐福的销售规模达451亿元左右,比竞争对手沃尔玛高出21亿,单店业绩约2.2亿元,乔治·普拉萨的1.5亿高出近四成。  
乔治·普拉萨以助企业脱困而闻名于世。尤擅削减成本。普拉萨已帮助集团“在自愿基础上”裁减了法国境内600余行政岗位。对此,他的解释是:“管事的人越多,事情就越复杂。”普拉萨说,要叫醒麻木的团队。  
业内人士称,普拉萨及其带领下的家乐福,要在中国市场上立足,接下来将面临越来越激烈的竞争。2005年之前,外资零售企业在中国总量并不多,当时大卖场总量第一的家乐福风头无限。如今零售业进入了全面开放阶段,家乐福必然面临来自外部的生存压力。

## 零售巨头 “关店止血”调整的背后



在华外资零售巨头关闭门店的案例不胜枚举,那么,零售巨头缘何一致放慢发展步伐呢?记者在采访中了解到,连锁企业多因遭遇业绩“滑坡”,因而不得不选择“关店止血”调整步伐。  
对于此次北京草桥门店的关闭,卜蜂莲花高层也向媒体证实,关闭草桥店,业绩亏损是主因。  
中商情报网零售行业研究员陈立瑛在接受《中国产经新闻》记者采访时认为,沃尔玛、家乐福、卜蜂莲花等作为跨国零售企业,其业务遍布世界各地,实现全球化资源配置经营管理,尤其是欧美地区经济的不景气,导致外资零售集团盈利下降甚至亏损。  
陈立瑛向记者介绍,为了保持整个集团发展,一些全球性零售企业开始放缓扩张步伐,通过调整区域化经营战略来调节集团健康发展。

在陈立瑛看来,外资零售企业逐渐从量向质的发展思路转变,注重单体零售店的经营盈利水平,可以降低零售店投资扩张的费用,减少不必要的开支。另外可以加强企业的经营管理,提高单店经营水平。  
中投顾问产业研究中心行业研究员杜岩宏在接受《中国产经新闻》记者采访时表示,几大零售巨头接连出现门店关闭主要体现,一是主要是现金流面临黯淡,市场经济缺乏活力,人们的购买欲望和能力受到一定的影响;二是在华零售巨头门店与日益上涨的租金、人力等成本有很大的关系,经营业绩的下滑让企业不得不关闭盈利能力弱的分店来缓解零售等方面的压力;三是电商的冲击也让传统零售企业备感压力。  
陈立瑛说,当前各种零售经营模式不断涌现,且日益受到网络零售的冲击,外资零售企业难以发挥其独特的管理与服务优势。国内零售企业利用自身成本、渠道及互联网优势,快速抢占零售业务一方,并开始出现霸局的局面,而不再是外资一方独掌。

当前,我国零售业已经进入了缓慢发展期,外资零售凭借资本优势,而大量“圈地跑马”,急速扩张的经营策略也已难以应对现今的市场竞争。  
杜岩宏告诉记者,单店盈利能力不强和供应链滞后都制约了外资零售企业在华发展,国内本土零售业在立足本区域发展,重视门店产品及服务质量的情况下,将对外资零售企业的市场份额、市场地位形成一定的挑战。

(本报综合报道)