

4 管理案例 Management Case

电商苦苦相逼 沃尔玛开练“整合马拉松”

■ 王淑娟

蓝底白字的“Walmart 沃尔玛”广告指引牌依然醒目,但通往入口的去路,一扇拉下的卷帘门和给“顾客朋友”的一则停业通告,已经默默地宣告着,沃尔玛位于杭州主城区的这家门店已经正式关停。

据记者了解,这家位于杭州上塘路的沃尔玛朝晖店,开业约有 5 年左右的时间。但 4 月 23 日已经宣布正式关闭,这也是自 2007 年沃尔玛进入杭州以来关停的第一家门店。

有分析认为,国际零售业巨头沃尔玛正在为此前在中国的疯狂扩张“埋单”。

而更值得注意的是,这似乎是一场还没有终结的“整合马拉松”。就在关店引发各种租赁、员工安置纠纷的风口浪尖,4 月 25 日沃尔玛中国区的高层集体大调整。这对于“动荡调整期”的沃尔玛而言,将意味着什么?

“关店潮”才刚刚开始

事实上,沃尔玛朝晖店并非沃尔玛在中国关闭的第一家门店。

仅仅在今年 3 月份,沃尔玛在华就关停了 6 家门店,关停的城市分别在湖南、江苏、重庆、安徽、上海等省市。再加上刚刚关停的杭州朝晖店,今年以来沃尔玛已经有 7 家在华门店“人去楼空”。

“关闭每一家门店都是沃尔玛在中国做出的艰难决定,我们也做出了最大的努力,尽可能避免关店。”沃尔玛中国的区域公关总监李呈舫表示,一系列关店行为是沃尔玛在中国区采取的商业布局调整。

李呈舫坦言,杭州朝晖店的关闭主要是因为业绩不佳,“朝晖店其实已经做了很大的努力,比如管理层调整、周边交通的完善等,但很长时间以来都未能达到预期业绩,只能选择关店。”但对于具体亏损情况,他不愿透露,并称此举不会妨碍集团在杭州的发展计划,不意味着沃尔玛在杭州不会再增加门店。“我们还是会考虑在杭州其它地段开店,只是在选址方面有更多方面的考察,比如面积要够大,要有足够的停车场,或周边社区、商圈要比较成熟等。”

而作为沃尔玛在华业务整体重组计划的一部分,未来沃尔玛还将会关闭一些业绩不好的门店。

据媒体报道,沃尔玛在中国有一个 9% 的瘦身计划,根据严密的市场评估,将关闭一些业绩不好的门店,近期这些被关闭的门店都在沃尔玛 9% 的瘦身计划之内。“这些被关闭的门店虽然占沃尔玛中国门店数量的近 9%,但预计对 2013 年至 2014 年销售额的贡献仅占不到 3%。”

疯狂扩张的“后遗症”

从隆重开业到黯然关停,这 5 年的时间里,沃尔玛位于杭州主城区的这家朝晖店,其实也恰好见证了沃尔玛在中国的剧烈战略变迁。

据记者了解,沃尔玛进入中国初期,采取的是配送中心建设在前,门店发展在后的方



4 月 23 日,位于杭州上塘路的沃尔玛朝晖店宣布正式关闭。有分析认为,国际零售业巨头沃尔玛正在为此前在中国的疯狂扩张“埋单”。而更值得注意的是,这似乎是一场还没有终结的“整合马拉松”。

式。这一方式和沃尔玛在美国获得成功

的标准模式相同,但此模式会带来较高的运营成本,同时也制约了跨区域门店的发展速度。这也直接导致沃尔玛进入中国时间虽早,但发展速度却较为缓慢,从而被家乐福、乐购等零售业企业赶超。

起了个大早,却赶了个晚集。2009 年开始,沃尔玛开始“绝对反击”,除了发力猛开新店外,还并购了“好又多”。在选址上,沃尔玛也放弃了早期的郊区化模式,向市区繁华地区发展。据不完全统计,2009 年沃尔玛的新增门店数量飙升至 51 家,随后的 2010 年、2011 年,更是“上了瘾”地继续大规模开店圈地,两年累计新开近 90 家新店。而与之相比,家乐福彼时的年均开店数量仅为 25 家左右。

不过,疯狂开店的后遗症很快就显露出来。快速扩张带来的首先是管理上的漏洞,2011 年发生的重庆“绿色猪肉案件”一度让沃尔玛的信誉受到重挫。2011 年沃尔玛重庆的多家门店被工商部门公开查处,以低价普通冷鲜肉假冒高价“绿色食品猪肉”销售给顾客,并以虚假的商品说明欺诈消费者。

此外,激进扩张还带来了单店盈利效益欠佳的后果,这也直接诱发了沃尔玛对经营

不善的门店的关停行为。据悉,沃尔玛过去几年主要密集进军一二线城市,虽然完成了市场布局,但高昂的房租、人工等直接成本,以及激烈的市场同质竞争,导致了单店盈利能力的下降。

“国内超市业的毛利率在下跌,但铺租翻倍涨,特别是当年沃尔玛等以主力店姿态进驻、享受优惠租金的红利已消失。以前大卖场业态毛利率在 10% 左右,如今毛利率降至个位数。”业内人士表示。

沃尔玛中国区的高管在接受媒体采访时也曾坦言,“我们关闭了部分门店,因为我们过去在中国过分沉迷于追求扩张。在某些条件下,我们对扩张的关注超过了我们对效益的关注。今后,我们将不会再犯这样的错误。”

市场饱和与电商冲击

沃尔玛在中国打出的宣传口号是“天天省钱”,而这波“关店潮”背后,节省成本显然也是沃尔玛的重要考量因素之一。实际上,细打算盘也是无奈之举。无论是沃尔玛还是其他外资零售业巨头,近几年在华的日子其实都不复从前那般滋润。在业内人士看来,作为在华深耕发展的外资企业“标杆”,沃尔玛的“关店潮”,暴露出了零售行业及企业自身当前存在的一系列挑战和问题。

一方面,国内零售市场竞争日趋激烈,尤其是同质化竞争严重。家住沃尔玛朝晖店周边的杭州市民姚先生告诉记者,在这个区域内除了沃尔玛外,还密集布局了多家大型卖场以及便利店。同一个地段,成为商家必争之地,零售业大佬都争相在此开店,可见此地的市场竞争有多激烈。而沃尔玛朝晖店的价格并不是最低的,卖场风格较为老气,产品定位也并没有太大吸引力。在这场残酷的行业“淘汰赛”中,面对市中心核心区域租金的不断上涨,沃尔玛最终落了个“败走”的结局其实也并不稀奇。

另一方面,近年来迅速爆发成长的国内电商“走进了寻常百姓家”,这对于中国零售业而言整体也产生了不小的冲击,一定程度上瓜分了本属于卖场的市场蛋糕。

确实,不知不觉中,人们的购物方式、生活轨迹在悄然地发生着变化。各类日用品、电器、新鲜水果蔬菜、甚至是海鲜水产、特产肉类等,这些原本要在卖场才能一应俱全的物品,如今在网上超市都能“一网打尽”。现在消费者只要动动鼠标,这些商品就会被跋山涉水地迅速送上家门。

“电商”对“传统卖场”的影响正悄然浮现,支付宝发布的 2013 年年度对外账单显示,2013 年用户人均网上支出超出万元大关。可见,淘宝、天猫、京东等开启的电商大战正逐渐改变消费市场的格局。

撤出还是以退为进?

其实,除了沃尔玛多家门店的持续“退场”外,不少在华的外资零售大佬们也陷入了日益频繁的“关店潮”中。据中国零售业门户网站联商网一份《2013 年主要零售企业关店一览表》显示,去年外资零售商在国内的关店总数达 31 家(不含家居、电器),其中世界第一大零售商沃尔玛关闭门店数达 14 家,在主要外资零售企业中关店数量最多。而世界第三大零售商乐购也关闭了 3 家门店,其中更包括已经经营 15 年的中国区首店上海长宁店。

而在此之前,全球最大的消费电子零售商“百思买”也已经关闭了在华的全部门店,员工全部遣散,正式撤出了中国市场。全球零售巨头在中国市场遇挑战,收紧战线、调整格局已是不争的事实。面对重重困难,国际零售业巨头会否退出中国市场?“关店潮”是撤出的前奏吗?还是以退为进的一种策略?

浙江省商务研究院院长张汉东认为,沃尔玛等国际零售企业大佬在华陆续关店是一种务实的市场策略,毕竟企业要以营利为目的,而通过削减数量达到提升质量的目的,不失为一种积极的手段。但他同时指出,全社会更应该从沃尔玛关店问题中推展开来分析当前总的营商环境存在的问题。无论是外资企业还是本土民营企业,当前都面临着经营成本上升、利润下降的困境,这不是沃尔玛一家的困难。

持续关店其实并不意味着“撤出”,因为在关店的同时,沃尔玛也在策划着“开店”,这回挺进的市场主要是“三四线城市”。据悉,沃尔玛有专门做运营绩效改善的部门,因此关店与开店,表明进入中国市场近 20 年的沃尔玛正迎来变革时期,它试图在赚取利润和扩张速度之间达到平衡。

商务部研究院消费与流通研究所研究员赵萍表示,当前实体店的问题暴露得越来越明显,这时候沃尔玛关闭一些盈利能力差的门店是正确的选择。从沃尔玛加码三、四线城市的策略看,这或许是一种以退为进的战略。

在赵萍看来,退出一、二线城市,重点布局三四线城市的扩张或许也有成本的考虑。“二线城市前两年的商业地产发展迅猛,对于大型商超也有免租,现在免租协议到期,可能加重成本,所以不少大型超市在退出。”赵萍表示,在三四线城市,由于地方政府将引进沃尔玛、家乐福这样的企业当作政绩工程,因而比本土商超更有优势。

业绩增长乏力 宝洁持续瘦身

■ 刘琼

业绩增长乏力的日化巨头宝洁公司,在 2014 年持续进行自己的瘦身计划。宝洁日前宣布同意将其在美国的一个预防保健医疗网络 MDVIP 出售给 Summit Partners。

就在上个月,宝洁公司刚刚宣布以 29 亿美元将旗下的三个宠物食品品牌 Iams、Eukanuba 和 Natura 的大部分业务出售给玛氏(Mars),希望退出宠物护理业务。

根据 Summit Partners 提供的信息,2000 年成立的 MDVIP,有美国个人预防保健领域最大的医生和病人网络,超过 700 名基础护理医生为逾 20 万名病人服务。过去 4 年里,MDVIP 的病人会员数量几乎翻倍,并扩展到整个美国。

成立于 1984 年的 Summit Partners 是一个管理着 150 亿美元资产的投资公司,在科技、健康和其他高增长领域投资了 386 家公司。Summit Partners 曾经在 2004 年投资 MDVIP,并在 2009 年将该公司卖给宝洁。

在被宝洁出售之后,MDVIP 将继续独立运营,新公司的 CEO 为宝洁公司的 Dan Hecht,其 2010 年加入 MDVIP,但是该交易的财务条款未披露。

对于该次出售,宝洁公司相关人士称:“希望将精力集中到能为消费者和股东创造最多价值组合的核心业务上,而上述出售是这方面的最新举措。”

实际上,近年来宝洁一直在采取“瘦身计划”。早在前几年,宝洁公司就先后抛售旗下福爵咖啡、吉夫花生酱、科瑞超酥油等食品品牌;2012 年,宝洁又将旗下品客薯片以 27 亿美元现金出售给家乐氏。

日化行业专家、亚洲 PHPC 咨询有限公司总经理谷俊表示:“更多聚焦主业,轻装上阵,调整与主业协同性较差的品牌,对目前日化行业不景气背景下的宝洁是更好的选择。”

宝洁公布的 2014 财年第三财季的数据显示,其营收为 205.6 亿美元,不及去年同期营收的 206 亿美元,而净利润为 26.1 亿美元,相比去年同期的 25.7 亿美元增长 2%。而此前的第二财季,宝洁营收为 222.8 亿美元,与去年同期的 221.8 亿美元基本持平,净利润为 34.3 亿美元,同比下滑幅度达 16%。

新兴市场动荡也迫使宝洁公司上调旗下产品价格,希望努力弥补软货币和通货膨胀给该公司销售带来的损失。与此同时宝洁正在执行其成本削减计划,根据宝洁 2012 年公布的成本削减方案,宝洁的目标是力争能够在 2016 年之前使该公司削减 100 亿美元的成本。

对于宝洁的增长乏力,世界最著名的营销战略家艾·里斯在接受媒体采访时认为,最大的问题在于新品牌的匮乏,在过去六年中,宝洁公司没有推出一个新品牌。虽然其实直到不久前,擅长推出新品牌仍然是宝洁成功的原因。

KoChi带你进入一场无线充电的革命

深圳市科勤通讯技术有限公司是一家专业从事手机、数码产品、笔记本电脑等无线充电,无线移动电源的研发、生产和销售为一体的高新技术企业,主要研发、生产手机无线充电、运载电子产品无线充电、iphone 无线充电、平板电脑无线移动电源等系列产品,产品均通过 CE、FCC、ROHS 等多项国际认证。

公司成立于 2010 年,此后在一个极具创新、技术的团队下专注于手机、数码产品、笔记本电脑等外挂移动电源的技术研究与产品开发。在公司创新技术精英团带领下,历时一年余载,于 2013 年 4 月份向广大消费者推出四款星级产品:无线 Charge, iphone 无线充电宝,精心为苹果手机,三星手机设计,为“果粉,星粉”保驾护航。独特的外观设计理念,舒心的用户体验,革新移动电源市场开创新标杆!致力于无线生活,开创无线电子生活。

联系人:方小姐 18138219549

胡先生 18138849135

电 话:0755-29986122 邮 箱:cici.fang@kochi.cn

火热招商中.....

KoChi 无线充电器

火热招商中.....

KoChi 无线充电器