

6 公司调查 Investigations

全球第三大零售商 Tesco 撤离中国 平均利润率 1%

■ 种昂 报道

近日,在华十年后,全球第三大零售巨头 Tesco 终于开始撤出中国。

11 月 2 日,位于山东济南经四路乐购超市中突然张贴出一则告示:“由于乐购与华润万家成立合资公司,2014 年 12 月 1 日起,乐购会员卡将合并入华润万家体系。享有华润万家会员权益,截至 2014 年 11 月 30 日的原有乐购积分将等值转入华润万家会员账户。”

与此同时,乐购在潍坊、青岛、济南四家门店在同一时间关闭。截至目前,乐购已确定在全国将关闭十家门店,山东成为最先启动、且关闭门店最多的地区。

2004 年,全球第三大零售巨头 Tesco 收购顶新国际集团旗下乐购超市 50% 股权抢滩中国市场,两年后 Tesco 增持至 90%,成为绝对控股方。曾几何时,Tesco 将中国作为亚太地区最重要的市场,制定出雄心勃勃的中国计划。谁能想到 10 年后,乐购开店数量不仅远远未达预期,而且多年深陷亏损的泥潭。

最终,2014 年 5 月 Tesco 与华润万家母公司华润创业有限公司成立合资公司,后者将获得 80% 的控股权。至此,全球第三大零售巨头在进入中国市场十年后铩羽而归。

曾经的雄心

2014 年 11 月 16 日,是 Tesco 中国行政总监张天莉入职 Tesco 整整第 8 个年头。8 年前的这个时候,正是 Tesco 刚刚从顶新国际集团手中买下乐购 90% 的股权。张天莉和许多乐购老员工一样,成为 Tesco 进军中国市场的见证者。

作为全球三大零售商之一,Tesco 在全球 12 个国家拥有超过 6700 家门店,年销售额达近 710 亿英镑。直到 2004 年才通过并购乐购转战中国,比沃尔玛、家乐福晚了十年。

这是 Tesco 进入国外市场的一贯模式。例如,Tesco 分别与韩国三星集团、泰国 Charoen Pokphand 合作进入韩国和泰国市场。在竞争激烈的零售业市场,各家零售商基本完成跑马圈地,通过这种方式扩张 Tesco 可以快速与当地供应商建立联系,获得消费者资源。

Tesco 却把中国作为最重要的市场之一,拟 5 年内投资 400 多亿元、增设 50 个商场和 30 个购物中心,使在华销售额增加 3 倍。

直到今天,张天莉还清楚地记得,当她与同事们第一次看到 Tesco 中国规划图时,“密密麻麻的开店布局点让每一个员工感到希望和振奋”。

“与其他外资不同,尽管 Tesco 布局较晚,但仍沿着英国企业的沉稳、务实的风格。”曾在沃尔玛工作 6 年的张天莉回忆道,Tesco 入主后首先关停了缺乏盈利潜力的门店。当时 2006 年、2007 年国内零售业正值跑马圈地抢地盘的疯狂扩展阶段,绝无仅有的外资门店关停对内部员工、地方政府、消费者都带来了很大的震撼。

中粮集团入主酒鬼酒 旗下三大白酒资产涉同业竞争

■ 李琴 报道

关于中粮集团有限公司(以下简称中粮集团)入主酒鬼酒的传闻坊间早有,随着国资委网站公布中国华孚贸易发展集团公司(以下简称华孚集团)整体并入中粮集团,上述传闻终被证实,酒鬼酒成为中粮集团控制的下属企业。

对此,上海杰赛律师王智斌认为,这意味着在将来中粮集团应该将旗下白酒资产注入酒鬼酒。因为根据相关法律,为了避免同业竞争,大股东涉及的与上市公司相同的业务要么注入上市公司,要么就被抛售。记者了解到,中粮集团目前控股的白酒资产主要有安徽龙虎尊、黑龙江老牌坊,以及泸州一处基酒。

酒鬼酒成为中粮下属企业

11 月 26 日,国资委网站发布消息,“经报国务院批准,华孚贸易发展集团公司并入中粮集团,成为其全资子公司,中国华孚贸易发展集团公司不再作为国资委直接监管企业。”值得注意的是,华孚集团并入中粮集团后,酒鬼酒也成为中粮集团下属公司。中粮集团官网显示,目前中粮旗下拥有 8 家上市公司,酒鬼酒成了旗下第九个上市公司。中粮集团熟谙资本运作,让市场对酒鬼酒的后市寄予不少期望。

者注意到,中粮集团此前拥有的酒类业务资本运作平台为旗下上市公司中国食品,主要产品为长城葡萄酒。至于白酒资产共有 4 处,控股 3 家,参股 1 家。其中,中粮黑龙江酿酒有限公司为中粮集团全资子公司,主营“老牌坊”品牌;中粮龙虎尊酒业(安徽)有限公司(以下简称中粮龙虎尊)50.98% 股权属于中粮集团,主营龙虎尊品牌系列白酒,另一处白酒资产为基酒,中粮集团在化能源事业部控股泸州老窖石梁酿酒基地。



在许多业界人士看来,Tesco 的经营风格更像是一位身穿西装有着英国纯正血统的绅士,可在中国很多时候却需要光着膀子血拼。在内资企业促销降价、大打价格战的同时,乐购在中国的经营却较为温和,店铺内数百种从英国进口、价格不菲的自营商品成为独有的特色。

为了能长期中国扎根立足,Tesco 为将来快速发展做了大量基础性的工作。当初,Tesco 有着千亿元销售目标,整个信息系统容量、管理架构、布局设置、物流配送、供应链等都是按照这一级别来构建的。

地方性零售企业追求区域投资的密度,由于资金少,追求即期利益、要求开一家店盈利一家;Tesco 却强调投资的广度,许多布局首先从战略层面考虑是否有利于长期在中国发展。运营中,沿用英国评估体系把灯泡、空调等是否符合环保标准作为门店考核的指标之一。

一位老员工介绍道,当时,很多外资企业对员工培训仅止于企业内部,Tesco 却常常专门从英国聘请专家在五星级酒店培训。

然而,Tesco 这套英式管理模式在经济增速放缓、人口红利减退、要素成本提高的中国,逐渐失去了魔力。Tesco 中国区上交的财务报表每况愈下。

2013 年,Tesco 在华销售额 223 亿元,整体亏损。根据 Tesco2014 年上半年业绩报告,今年上半年财年乐购税前利润同比下降 91.9% 至 1.12 亿英镑,销售额同比下滑 4.6%。特别是今年 6 月乐购公布的今年一季度业绩显示,乐购销售额同比下滑 3.8%,为近十几年最差季度。

水土不服

Tesco 通过吃掉乐购进入中国市场后,首

先向中国区输入了大量“洋面孔”。很长时间内,Tesco 中国的高管只有两名华人,一名负责对接政府和媒体,一名负责人力资源。这些外籍高管为企业在各个层面植入了纯正的英式基因。

在新店的选址上,乐购沿袭了 Tesco 英国模式——英美有着浓郁的汽车文化,大型超市通常设在郊区,人们习惯驱车数十里前往购物。

“外籍高管在中国设店选址上,不太在乎门店是否偏离商圈、周边是否有足够的消费人群,门店选址往往偏僻,但场地大、停车位多。”乐购上海光兴店总经理金坚认为,外籍高管并不了解中国的需求,国内很多城市交通拥堵、人均车辆较少,消费者通常只会就近消费。

此前,在顶新集团治下的乐购采用的是大区负责制,大区 and 门店有一定的自主权,可根据不同区域个性化管理。Tesco 入主后却改为了中央集权管理,大区 and 门店只是执行者,大小事务均由中国区 and 英国总部决策。

Tesco 这一管理方式、运营模式根源于英国以及西方的市场特点、管理理念。在英国区域小、市场差别小,商品趋同、消费习惯趋同,在类似市场中实行中央集权、标准化规范化管理可以发挥集约优势和协同效应。

可英国总部高管和派驻中国的外籍人士固执地认为放之四海而皆准的法则,却在中国失了效、碰了壁。一位高管介绍道,中国市场体量大、各区域之间有着极大的消费差异,独具地方特色的产品较多。如华东地区消费者口味为酸甜,四川为麻辣,Tesco 采用集权管理、全国统一采购根本无法适应区域市场的需要。乐购门店内“本土化”商品远远少于竞争对手,很多商品因不符合地域风格而滞

销,门店销售业绩始终不见起色。

如 Tesco 从扬州采购一种知名白酒,这种酒在不同地区专售商品种类不同,上海专售 52 度、扬州专售 53 度,但公司统一采购销售后,上海顾客因度数与本地市场不符怀疑为假酒,而中央集权体制下门店改变起来却十分困难。

中央集权制必然要求“门店一大区一中区——英国总部”层层汇报,这使得乐购在激烈的市场竞争中缺乏快速应变能力。无锡乐购门店一位管理人士介绍道,每当具有时令性生鲜上市、每当竞争对手加大促销力度时,乐购应对竞争起来显得明显慢半拍,错失了商机。这一现象是外资零售业在中国的通病。

一位 Tesco 内部人士表示,乐购总部很大程度上是以销售额、销量为评估导向,对报表中销售额大、销量高的商品采购的多、给予资源多,但这些商品的利润率往往却不高,有些反而是亏损的商品(如鸡蛋)、卖的越多亏得越多。门店总经理只是执行者,无法看到相关财务报表,无法及时向上反馈信息。

适得其反的救助

2008 年席卷全球的经济危机爆发,外资零售巨头们在经济增速放缓、人口红利减退、消费能力下降、要素成本提高的现实面前,利润空间不断被挤压。目前,全国零售业平均利润率只有 1%。水土不服的 Tesco 长期陷入亏损,盈利无望。

尽管如此,成立于 1932 年的老牌英企不肯放弃快速成长的中国市场,为了拯救陷入亏损泥潭无法自拔的乐购,从 2011 年起 Tesco 开始频繁更换 CEO,希望这些有着数十年零售业经验的零售大师能力挽狂澜。

携程第三季度净利润 同比下滑 42%

■ 滑明飞 报道

11 月 26 日,携程发布 2014 年第三季度财报,财报显示,其净营收为 21 亿元,同比增长 38%,但归属于公司股东净利润同比下滑 42%,为 2.17 亿元。

目前,国内四家在线旅游上市公司中,除去哪儿外,携程、途牛、艺龙均发布第三季度财报。从净营收上看,携程依然占据最大的市场份额,途牛后来居上,三季度净营收 13.1 亿元,而艺龙只有 3.02 亿元。同期,途牛和艺龙均处于亏损。今年,在线旅游行业重演电商大战,以时间换空间,亏损被视为战略性亏损,无论资本市场还是行业关注的是增长率。据数据显示,携程三季度总收入同比增长率为 38%;途牛因其基础规模小,净营收实现同比增长 85.6%;艺龙总营收则仅增长 2%,远远低于行业水平。

多位在线旅游平台负责人均表示,行业的激烈竞争还会继续,高增长、低利润甚至亏损状态远远没有结束。在三季报投资者电话会议上,携程首席战略官武文洁甚至表示,四季度公司决定加快投资,预计四季度将亏损,不按美国通用会计准则计算的营业利润率-12%~-17%,如果取中间水平-15%,环比下滑 26 个百分点,同比下滑 35 百分点。今年前三季度,除艺龙外,国内包括携程、途牛、同程在内的几家在线旅游平台都进行了融资,完成资金储备。从财报相关数据来看,其大部分资金投入在营销和产品研发上,业务呈爆发式扩张。

以携程为例,第三季度产品开发费用为 6.12 亿元,同比上升 83%。携程一位工作人员向记者表示,今年,携程主要在移动端、开放平台等方面进行了大规模投入,团购、中低端酒店也同步加大力度,同时,开始涉足游轮业务。“今年内部出现了很多个创新部门,所以产品研发支出会大幅增加。”该工作人员表示。

2011 年 3 月,Tesco 中国第二任 CEO 施敦庭(Tim Ashdown)上任;2012 年 5 月更换为鲍睿琪(Paul Ritchie)。可实际上,Tesco 不断换帅并没有挽救乐购逐年下滑的业绩。“从 2011 年后,公司连续更换 CEO,每一任只有一两年的时间。新来的 CEO 对中国文化、国情完全陌生,与员工、政府、媒体、公众交流的礼节、方式一点一滴都要重新学习;对市场更需要长时间的摸索。可刚刚熟悉过来,却又因业绩不佳被撤换。”一名 Tesco 中国高管说道“一任高管一个思路,公司政策忽左忽右,决策承接性、一致性大打折扣。新任 CEO 因对中国国情和市场的不熟悉,处于谨慎决策时就要拉长,有时甚至要付出巨大的资金成本。”

比如门店价格标签须备案受政府监管,按照规定只允许有原价和现价、字体大小须一致,且不允许有促销信息。实际上,中国因地域差异各地政府管理的宽严尺度不同,地区性竞争对手往往能灵活掌握。外籍 CEO 却下令效仿,当统一的标签分发到全国时,多地门店被政府查禁、处罚,延误了商品的正常销售。

不仅如此,当 Tesco 总部拿到报表发现业绩不佳时,就会从全球调配高管和专家团队空降到中国区“诊治”,最多时有一二百外籍人士同时进驻。

部分员工反映,一个外籍人员到中国后的住房、用车、通讯,甚至孩子、配偶问题都需要高额的成本。派来救助的外籍人士越多,人力成本费用就越大。可这些“多国部队”进入后对中国市场也同样陌生,诊断、救治的决策周期很长,无法跟上中国快速多变的市场节奏。这也成为许多员工的共同困惑。

一位 Tesco 门店总经理就认为,中央集权制使得公司高管和商品无法实现本地化,导致决策与市场脱节,乐购亏损很大程度上是战略层面的失误。多个门店在开张的前不久、在各种条件准备就绪的情况下突然被下马,耗费了巨大的人力物力。

沃尔玛是家族企业,股权高度集中,股东愿意为企业的发展投入更多;但 Tesco 股东较多、股权分散,股东看重的即期收益,无法容忍长时间的亏损。在反复更换 CEO 后,在大批外籍专家团队束手无策后,看不到盈利希望的 Tesco 萌生退出中国市场的想法。

2014 年 5 月 29 日,Tesco 与中国最大的零售商——华润万家集团成立合资公司。根据合资协议,Tesco 将把中国 134 间门店及 191 间购物商场注入合资公司。Tesco 以注入资产和现金 43.25 亿港元认购合资公司 20% 的股权。

华润万家 CEO 洪杰表示,交易完成后,未来 Tesco 内地的 135 家门店会统一改为“华润万家”,以实现品牌扩张。

尽管控股权旁落,品牌即将退出中国,可一旦合资公司盈利,20% 权益将远远超出原来的收益,Tesco 股东们的利益反而得到了保障。



去年 12 月茅台集团官网宣称,中粮集团将以战略投资者身分加盟贵州茅台酒厂(集团)习酒有限责任公司,业内传闻持股比例约 10%。

王智斌认为,随着中粮集团对酒鬼酒的控制,旗下控股白酒资产可能注入上市公司。根据相关法律法规,为了避免同业竞争,大股东涉及的与上市公司相同的业务要么注入上市公司,要么就被抛售。

记者注意到,目前中粮龙虎尊 50.98% 股权在北京产权交易所被挂牌出售,挂牌价格为 2642.34 万元。

对于三处控股白酒资产的注入,白酒营销专家晋育峰认为目前谈为时尚早,酒鬼酒与中粮毕竟隔了很多层,两大集团的整合不是一两天的事,短期内难以给酒鬼酒带来实质利好。

公司经营暂时未有变动

中粮集团的入主给酒鬼酒后续经营带来想象空间,但酒鬼酒证券部工作人员透露,公司经营各方面暂未变动,短期仍处于深度调整中。