

策
划
词

为打开中国市场而收购的五星电器终被百思买出售,被浙江房地产企业佳源集团收入囊中。日前,五星电器携手投资方佳源地产集团发布未来五年新发展战略。佳源集团为五星电器规划的蓝图是,至 2019 年实体店年销售额目标 400 亿元,门店总量达 850 家。而在新东家的“老家”浙江,五星电器将在未来三到四年内开出 100 家门店。

百思买清场撤退 五星电器重新上路

改嫁房企 五星电器“二次创业”再出发

对于任何一个跨国企业来说,放弃中国市场,都不是一个容易作出的决定。但是在中国市场进进出出、徘徊不定 8 年的百思买,最终还是失去了这份耐心。

“如意”地失意了中国市场之后,百思买势必将集中精力回归本土鏖战一番。而被百思买“撤下”的五星电器,在失去了全球家电连锁巨头这个靠山之后,今后即将面对的恐怕同样也是一个未知命数。

战略 出售五星电器

12 月 18 日是五星电器 16 岁的生日,昔日东家百思买送给五星电器的生日礼物是:还以自由。

传闻多时的百思买出售五星电器一事如今终于成为现实。近日,百思买宣布已经与浙江地产商佳源集团达成最终协议,将旗下五星电器业务出售给后者。至此,百思买在华 8 年的零售业务正式宣告结束。

对五星电器而言,这也许是一种解脱。至少这意味着,不用再去猜度老东家的心思,不用再分辨流言的真假。作为没有主动权的五星电器,在“出售-澄清-再出售-再澄清”这样的轮回里已经反复了许久。

去年 4 月,百思买退出欧洲市场,华尔街分析人士随即表示百思买下一个计划退出的市场很可能就是中国。但百思买当时的对外口径是:“百思买欧洲市场的情况不会对加拿大、墨西哥和中国市场产生影响。”

今年 6 月,外媒披露百思买将变卖估值约 3 亿美元的资产退出中国市场。据《华尔街日报》报道,百思买彼时正在为中国业务寻找买家或合作伙伴,希望更好地专注于美国市场的发展。

当时,五星电器的门店升级改造计划恰巧化解了这场传闻——五星电器将于下半年推出 Big Blue 旗舰店升级改造计划,在已有 3 家门店基础上再增加 8 个店面,并于 2015 年实现江浙皖地区每个城市至少 1 家门店。五星电器的逻辑是,用坚定的扩张与升级改造来冲破即将卖掉的传言。

不过,五星电器的宁静仅维持了 3 个月的时间。9 月,出售传闻再度卷土重来。而这一次的细节也更加全面,国美、宏图三胞等“接盘者”开始浮出水面,五星电器部分员工抗议同业资本收购的照片也一度在网上流传。

很快,百思买首席沟通官、新闻发言人麦特·冯曼开始“灭火”,直言百思买并未将五星电器转让予包括中国的零售商国美在内的任何第三方,并再一次强调五星电器正处于积极转型期,五星电器管理层正集中精力继续领导公司的转型与提升。

而那厢话音刚落,百思买这厢就已经把五星电器转手卖给了佳源集团。据记者了解,此次交易由佳源集团提出,佳源集团董事长沈玉兴亲自率队访问了位于美国明尼苏达州阿波利斯市的百思买公司总部,并于美国当地时间 11 月 30 日下午与百思买公司完成了股权购买协议签约。

与此同时,3 个月前还“正集中精力继续领导公司转型与提升”的管理层如今也已经完成了更迭:原五星电器高级副总裁潘一清正式升任五星电器 CEO,去年临危受命的 CEO 周猛则将是只以百思买高级顾问的身份继续对接和五星电器的业务。据了解,百思买保留了其在中国的采购团队,未来会在 OEM 产品定制、采购、服务等方面与五星电器保持合作。

正是这种老东家的“藕断丝连”,加上新东家的一股热忱,令乐观者欣喜五星电器的新生或将到来。然而,事实上,后边的路未必好走——于五星电器如此,之于百思买同样如此。

分析 巨头失意

尽管贵为全球最大家用电器和电子产品零售集团,但百思买却始终无法啃下中国市场这块硬骨头。

初入中国市场,百思买带着霸气而来。2006 年,百思买斥资 1.8 亿美元控股了五星电器 75% 的股份,正式杀入中国家电连锁市场。3 年之后,百思买再度斥资 1.85 亿美元吞下五星电器剩余 25% 的股份,令后者成为其旗下全资子公司。与此同时,百思买还在华经营着百思买品牌门店。

当时的市场上,一度弥漫着“狼来了”的恐慌气息。只是,来得急,散得快。

2011 年年初,由于经营不善,百思买宣布关闭在上海的百思买零售总部及其在中国大陆地区的全部 9 家百思买门店,将在华的剩余资产和业务全部交予五星电器。

仅过半年,百思买便开始酝酿以“实体店+电子商务”两种路径重新杀回中国市场,并最终于 2012 年 6 月借道“百思买移动”重返中国市场。

“百思买重回中国,表明百思买深刻认识到中国对于百思买的战略意义。但是,当百思买决定重返中国的时候,我们只看到了百思买对中国市场的期待,而没有看到百思买做好了哪些准备。”早在百思买重返中国之时,资深家电行业观察家刘步尘就曾对百思买在华前景表示担忧,在其看来,百思买的再度退出,恐怕只是时间早晚的问题。

不出所料,这一次的卷土重来,百思买只挺了 2 年。而这次的退出,显然也更加彻底。

“这一次百思买根本没有可能再回来了。”刘步尘告诉记者,此番退出之后,百思买不但没有卷土重来的必要了,也确实没有卷土重来的资本了。

至于原因,则主要来自两方面:“第一,中国市场发生了变化了,中国家电连锁市场对百思买而言已经没有机会了;第二,它自己也发生了变化了,过去一说百思买就是全球家电连锁的第一巨头企业,但是现在它的竞争优势正在逐渐弱化,从全球市场来看,它处在一个收缩战线的态势中。”

事实的确如此。这个昔日的全球家电连锁巨鳄,如今正在下滑通道中挣扎。

在本就占比不高的海外市场,百思买采取了收缩策略,并退出了欧洲市场、日韩市场等海外市场。然而,收回拳头的百思买并没有在本土市场取得明显好转。2013 财年,百思买在美国本土关闭了 47 家门店,为其有史以来关店数量最多的一年。

经历此前连续 3 个财季业绩状况低于分析师预期之后,百思买在第三财季出现了意外回暖。营收 93.8 亿美元、净利润 1.07 亿美元、同店销售增长 2.2% 的业绩表现甚至跌破了百思买自己人的眼镜——百思买发布今年第一财季财报时,曾对外坦言:“当我们展望第二财季或第三财季时,预计在消费电子领域行业内的销售额将会继续呈现下滑趋势。”

“但这并不会成为百思买的转折点。”某本土家电连锁企业内部人士王云(化名)表示,海外市场失守、本土堡垒不够坚固、电商等各方面创新动作过少令百思买未来的可期待值大大降低,“注意一下百思买这几年的官方表态就会发现,过去是说百思买欧洲市场情况不会影响中国,加拿大和墨西哥市场,现在又说中国市场情况不会影响加拿大和墨西哥市场,会不会哪天加拿大、墨西哥哪个市场也走到这一步呢,不是没有可能。在我看来,百思买的衰落是大势,轨迹不可逆。”

前景 五星危险？

那么,被甩掉的五星电器,轨迹又将如何呢?

“如果有价值的话,没人愿意把它卖掉。就像当年 IBM 把自己的 PC 业务卖掉一样,肯定是认为没有价值了,所以才卖的。”刘步尘坦言,百思买出售五星电器的举动从侧面说明了,五星电器的价值显然已经不大。

“百思买在中国的资产包括五星电器和在五星电器中以店中店形式出现的百思买移动,这两个业务加在一起的贡献率,不足

百思买全球业务的 4%。”王云指出,就现状来看,五星电器能提供给百思买的东西,确实已经没有什么了。

来自美国股市方面的一个细节是,当百思买或将退出中国市场的消息曝光后,百思买的股价连日上涨。这或许也说明了资本市场同样赞成中国业务无用于百思买的说法。

“首先,整个中国家电连锁卖场就是一个下滑的趋势。在这个大格局里,五星电器虽然号称中国第三,但是和苏宁、国美比起来,差距实在是太远了。”王云表示,五星电器已经错过了市场机会,且完全没有全国性家电连锁卖场的“气场”。

据中国连锁经营协会公布的 2013 年度中国连锁百强数据显示,五星电器于去年实现销售额 266 亿元,同比增长 10%;门店数量为 189 家,同比减少 25%。反观苏宁、国美,二者去年的销售额分别达到了 1380 亿元和 1333.4 亿元,门店数量则分别为 1626 家和 1585 家。

更重要的是,在家电连锁卖场下一轮竞争的排位赛中,五星电器再度落后。当苏宁易购、国美在线已经烧钱快跑了多年之后,五星电器才开始缓慢起步——直到今年 8 月,五星电器才宣布自建电商平台正式上线。

“坦白来说,百思买这几年的确是没有给五星电器带来多了不起的帮助,但是没有了百思买,五星电器可能更艰难了。”在王云看来,虽然百思买没有给五星电器什么,但是失去了百思买,也许五星电器反而会感受到什么。

对此,刘步尘也有着类似观点。“百思买收购后,五星电器发展快了吗?经营质量提高了吗?门店数量增加了吗?盈利能力增强了吗?新的管理模式被引进了吗?这些都没有看到。所以百思买对五星电器小的影响是有的,但是本质的影响却没有。”而刘步尘担忧的是,如果百思买不能给五星电器带来其所期待的资金和管理模式,那么新东家佳源集团又能给其什么呢?

客观来讲,在中国房地产市场,佳源集团的名气与实力并不突出。不管怎么说,过去在五星电器背后站着的百思买是国际家电连锁巨头,而现在背后站着的佳源集团多少有些“国产小土豪”的意味,无论从知名度、业务相关性、资源支持等各方面来看,后者的优势都不明显。

尽管在佳源集团的官网上,有着这样一段表述:“随着本次收购的成功完成,佳源集团将从资本及地产等各方面支持五星电器进一步的战略发展。在佳源集团新市镇商业综合体等商业地产的开发上,五星电器也将起到重要的促进作用。”在五星电器 16 周年生日当天公布的五年发展战略里,也明确作出了“五星计划未来 5 年内各业态门店总数将达到 850 家以上,实体店规模将是现在的 3 倍,达到 400 亿元”的表态,但在外界看来,二者的协同效应如何落地,至今仍是雾里看花。

“五星电器的门店都在那儿存在着,不可能把现在的门店统统关掉,都打包到佳源集团的商业地产里边。所以如何结合,我相信连佳源集团自己可能也没考虑很清楚。”刘步尘认为,对佳源集团来说,走商业地产的路子固然可取,但是打包家电连锁业务则是选择错了方向,“现在连家电连锁自己都在淡化家电色彩,它还选择这块,我认为多少有些不明智。”

那么,一个值得担忧的事情是,如果佳源集团对五星电器的未来部署迟迟无法到位,已经落后的五星电器或将再度错失追赶的机会,哪怕,这种机会本就很微弱。

“做个更不乐观的预测,未来几年,五星电器还能不能存在其实都是一个问号。也许它还会被卖掉,而且是更便宜地卖掉。”刘步尘坦言,虽然这样的预测对佳源集团来说显得有些“厚道”,但这确实是一个现实的问题。

(张沙莎)



【管理者说】

佳源出手意在延伸产业链

佳源集团董事长沈玉兴表示,地产与电器行业天性亲近,五星与佳源两个不同业态的结合必定能起到优势互补的作用。佳源有计划在未来 5 年内以江浙皖为重点在全国打造 200 个 Shopping Mall,有机融合写字楼、酒店、大型卖场、餐饮娱乐、电影院等多种商业模式。“五星目前的门店布局及未来的重点发展区域与佳源的战略布局非常一致,可以与佳源相结合,作为产业链的延伸,在业态、物流供应链及

【目标】

五星电器发布未来 5 年发展战略

在老东家手里,五星电器的开店速度一直有限,而换了东家的五星电器则换了新风格,新任 CEO 潘一清发布了五星电器未来五年发展战略,一改以往的保守,称将更务实、灵活、大胆地出击市场,加快拓展网店速度。

对于百思买的运营理念,作为“老五星人”的潘一清表示,他们曾去美国考察,百思买的运营经验确实了不起,但在中国也受到一些制约,一方面管理过于规范,因此限制了开店速度,另外对员工的激励也受到限制。

潘一清表示,五星电器计划未来 5 年内各业态门店总数将达到 850 家以上,实体店销售规模将是现在的三倍,达到 400 亿元。

目前,五星电器的销售额约为 200 亿元,要在五年新开 650 家店,五星电器可谓口气不小,不过潘一清表示“完全能够做到”。当然,新开店并非全部自营,包括了自营店、独立手机店和加盟连锁店。

【专家观点】

百思买等外资超市撤离在华投资是战略撤退并非任性

外资超市在中国是不是已经步入黄昏?它的业态过时了吗?还是经营上黔驴技穷了?我认为完全不是。

虽然沃尔玛、家乐福、乐购在中国已经做得很大,但比起他们在法国、英国、美国的本土市场来说,中国所占的份额还是非常少。它们跟肯德基不一样,中国市场如今已经成为肯德基全球最大的市场,所以绝不可能轻易退出。但对于诸多外资超市来说,虽然近年来中国市场的销售份额有所增长,但比起全球其他市场而言尚不足以产生决定性影响。

所以,当外资超市们在中国市场不盈利,需要进一步追加投资才可能实现盈利的时候,他们就面临一个选择:继续花钱花精力开拓中国新市场,还是稳固本土市场、巩固自己已有的优势?

这就是近期我们看到一些外资超市撤离或者缩减在华业务的原因。外资超市做出这样的选择,并不意味着他们对中国市场失望了,或者干不下去了,而是把他们的钱投入到了自己最拿手、最赚钱的地方去了。

比如乐购把中国业务出售给了华润,但拿了合资公司 20% 股份——有一点必须明确的是,外资公司来中国的目的就是赚钱,当了股东可以分红那又何苦拼杀?其实外资超市自己的那一套东西拿到中国来并不会行不通,但需要花大量的钱培育市场。我认为这才是外资超市暂时退却的原因。他们考虑的不仅仅是性价比、盈利问题,还考虑到公司全球战略问题。

实际上,我认为现在恰恰是能发挥外资超市水平的时候。

国外市场早就已经饱和了,这些外资超市知道如何在饱和市场的背景下通过业态创新、门店陈设、消费者研究、促销来达到盈利和增长。这恰恰是当下中国需要的能力,而不再是以前那种快速开店的能力。在快速开店方面,外资一点儿优势都没有,而内资无论在市场方面还是政府资源方面,都要优于外资。

管理团队等各方面相互借力,优势互补。”

“佳源集团在全国 14 个省份的 40 余座城市有着大量的住宅地产项目,这些新装房、精装房与家电密不可分。”在沈玉兴看来,尽管目前的实体零售面临着巨大的挑战,但中国毕竟是一个巨大的市场,尤其是二三级以及乡镇市场极富潜力。五星在该级市场上有充足的经验与领先优势。

而在区域上,五星电器将深挖江浙皖,巩固江苏,稳步提升省外市场,重点拓展安徽和浙江市场。

根据五星电器的数据,在江苏省,五星已有 112 家门店,未来将在少量的空白区域和相对弱势区域优选物业,再开出 15-20 家高质量的旗舰店,扩大领先优势。

在浙江、安徽两省,五星将运用如寻找本地合资/合作对象等手段,开设县、市级实体店 200 家以上;在江浙经济发达区域开设乡镇市场门店 300 家,在城市核心区域开设手机、平板电脑品类的五星移动店 150 家。

而五星电器的经营策略也将继续回归零售本质,未来两年升级打造 20 家 BIG BLUE 蓝色旗舰店;同时,五星将改造 100 个县级门店,继续推进独有商品、自有品牌开发,增强盈利能力,差异化率突破 30%;并主力出击市场新锐产品,重点布局健康环保产品。

但目前中国市场的情况是到了比真功夫的时候,不是比谁能跑得快而是比谁能跑到最后。现在是外资超市在华发展的最佳时机,就看他们怎样培育人才、做好供应链,利用好自身先进经验这块了。国内的零售市场以前走的步子太快。据我了解现在很多零售商日子都非常难过,毛利率很低——超市 10% 的毛利都不到,还能怎么做?而且来客越来越少,电商冲击越来越大。

电商的冲击是什么?是把大卖场原有的最赚钱的客户拉走了。现在大卖场里只剩下老人买菜,这一块业务其实超市是不赚钱的,最赚钱的是衣服、日用品,但电商一冲击把年轻的消费者全拉走了,所以现在零售商都很难过。

但这个问题一直存在,早几年因为超市都一直扩张,忽略了这个。我们国家的大卖场盈利模式还是得靠进场费当利润。只要开店就有供应商交进场费,相当于开店成本就是进场费,不需要付别的钱了。而供应商评判的标准也就是开店数量,大家看这个公司发展得不错,一年开这么多家店,就往你这供货,最初几年确实也可以卖得不错。

但现在增长放慢,问题就出来了。基础没夯实就去扩充门店,再发现效率不高要怎么做?只能从头做起。一是供应链,二是人才培养的问题。过去几年,包括沃尔玛和几家国内大零售商平均每年开 200 家大超市,问题是到哪里找那么多店长?全是在揠苗助长。所以根本上,电商只是催化了这个问题,导致零售业出现这种状况的根本原因不是电商太强而是国内零售企业太弱。

当然,我认为无论是外资超市还是国内的零售商,机会还是有的,各自的机会不一样。中国的零售商决策更灵活,反应快,国际零售商要层层审批,等待时间过长,容易错过机会。而外资超市拥有如何在饱和市场的背景下竞争的经验 and 技巧。总体来说,各有各的强项和弱项。(英国星球零售分析师邱裕君)