



毕马威行业透视

2013年第3期

作者：



金乃雯

毕马威零售行业主管合伙人
ellen.jin@kpmg.com
+86 10 8508 7012



孙震

研究员
毕马威全球中国业务发展中心
allan.sun@kpmg.com
+86 10 8508 5119

调整经营策略，提高增长质量：外资零售商未来发展之路

近两年来，中国经济进入结构调整期，增长速度出现持续下行趋势。消费者花钱趋于谨慎，造成零售销售疲软，对国内零售业造成冲击。在华经营的沃尔玛、家乐福、乐购等外资零售企业不再像以往那样高歌猛进，开始放慢扩张规模。2012年，沃尔玛在华新开门店数由2011年的43家降至30家。家乐福在华新开门店数由上年的29家降至18家。乐购2012年在中国的新开门店数虽较上年略有增加，但也仅有14家¹。其他外资零售商均在不同程度上调低了在中国的扩张速度。

在开店速度放缓的同时，外资零售商关店止损的消息也纷至沓来。2012年，沃尔玛在中国关闭了5家门店(包括3家试点的惠选折扣店)；乐购关闭了5家门店；家乐福也关了2家门店²。外资家电零售商的状况更不乐观。百思买已退出中国，另一家外资电器零售商万得城也宣布将关闭所有在华门店。据不完全统计，在2012年，主要外资零售企业关闭了26家门店³。

一些拥有零售门店的国际消费品品牌也受到经济下行周期的影响，为产品库存积压和零售价格战等问题所困扰，业绩增长放缓甚至出现下滑。以耐克为例，2011年下半年在中国还保持着两位数的销售增长，到2012年下半年，销售出现负增长，库存积压严重，不得不大幅降价促销。

1 “2012年外资超市在华门店数量对比”，联商网，2013年2月2日

2 同上

3 “主要外资连锁企业去年关26家门店 大卖场盛年已过”，新浪财经，2013年2月14日



面对经济放缓,也有一些外资零售企业表现出良好的抗压性,门店数和销售额继续较快增长,这主要得益于适当的发展战略。在2012年,台法合资的零售企业大润发虽然也调慢了扩张的速度,但开店数仍然达到了34家,且没有关闭一家店,成为发展速度最快的外资超市,单店收入指标也在外资零售商中名列前茅。另一些国际零售商则表现出较强的反应能力,如沃尔玛,迅速调整经营策略,扭转增长下滑的颓势。

粗放式扩张模式遭遇挑战

即便不考虑经济下行的因素,曾在中国经历了高速成长期的外资零售商也发现,以往的增长方式难以为继,过去的快速扩张掩盖了其发展模式中的固有问题:

首先,过度依赖规模扩张(多开店)的粗放式增长模式。中国曾经是国际零售巨头的蓝海市场,在那时,通过快开店、多开店迅速扩张是最佳发展战略。然而,近几年来,外资企业的经营环境发生了很大变化。人工费用和地产价格的快速上涨压缩了企业的盈利空间;政府不再特别青睐外资企业,曾经优惠政策,如低租金、优先选址和减免税收等,被逐步取消,导致开店成本上升;本土企业进步很快,竞争力不断增强。从企业自身的发展看,由于在过去几年扩张速度过快而管理水平跟不上,造成运营效率不高,有些外资企业为了加快在区域市场的扩展,大幅度放权,忽视了对自身优良管理制度和风格的传承,以致内部管控和供应商管理体系出现漏洞,在个别地区甚至还发生了卖假货和价格欺骗等一些严重问题,引发信任危机。在这种情况下,多开店不仅不一定带来利润增长,还可能造成多开多亏的局面。

其次,区域市场开发策略不合理。很多外资零售商在中国以跑马圈地的方式开店,希望打入所有重要地区的市场,以至于这些企业有可能在全国的门店总数不少,却无法在任何一个地区形成区域规模优势。以供应体系建设为例,中国市场缺乏全国性的供应商,以地区性中小供应商为主,加之地方保护主义的影响,外资企业无法凭借其整体规模优势在各个区域市场获得足够的供应链优势,因此在与各地本土零售商的竞争中处于不利地位。

第三,进军低层级市场水土不服。在一线城市相对饱和的情况下,向二三线城市扩展是必然趋势。不过中国各层级市场之间差距很大,消费者偏好大不相同,在与地方政府打交道的方式上也有所不同。一些外资零售企业在扩张的过程中将过往的成功经验应用于新的市场环境,结果遭到排斥。例如,某国际零售商进入到一些低层级城市,由于对当地行政、财务、税制的情况了解不购深入,沿用在一线城市运营的方式,导致当地政府没能获得原本所期待的收益,因而引发不满。

对于一些国际消费品品牌,在实施“渠道下沉”(开发低层级市场)时,产品定位是一个重要问题。随着城镇化进程的推进,中国中小城市乃至乡镇和农村都具有很大的增长潜力,但目前的消费能力还不强,如果直

接引入一线城市的产品，市场接受度不高；如单独为这些地区推出低价款产品，则会影响到这些品牌在其他地区的销售与营销活动。

第四，与本地零售商有同质化的趋势。在初入中国市场时，国际零售企业在经营理念、运作方式、管理模式和品牌资源等方面占据优势，能够给以中国消费者以独特的购物体验。很多商品仅在外资超市中才能买到。然而，经过多年的学习和追赶，特别是吸纳了大量外资超市培养的人才后，本土零售企业与来自海外的竞争对手之间差距已经缩小。其中一些企业甚至用外文给旗下的超市取名字，使其看起来与外资卖场毫无二致，削弱了外资企业的品牌优势。

此外，以大卖场为主的单一业态模式难以应对数码时代的挑战。近几年来，以电子商务为代表的新业态模式迅速崛起，对传统零售业态造成冲击。越来越多的中国消费者，特别是具有较强购买力的年轻人，习惯在网上购物。如不能适应这一趋势，调整经营模式，势必将错失发展良机，损失大量市场份额。

关注同店销售增长，促进量质齐增

在经济的下行周期，放慢扩张步伐是明智之举，但规模效益对于零售行业同样重要，应保证一定的开店数量。目前，主要外资零售商并未停止在华扩展业务的步伐，仍然看好中国经济的发展前景。以沃尔玛为例，快速稳健发展是其中国战略的主旋律。该公司计划在未来3年内在华新增100家门店⁴，并投资建设更多物流配送中心以保持行业领先地位。不过，外资零售商应摒弃简单粗放的增长模式，在扩展门店数量的同时提升开店的质量，通过门店数与同店销售的共同增长来推动业绩成长。外资零售企业应更加关注门店的选址和店内设计，改善购物环境和货品陈列，以吸引更多的消费者。本土化是发展方向，但这并不意味着仅仅加入一些中国元素，外资零售商应认真研究中国顾客的购物习惯和独特需求。以相应选择货品种类、改进门店设计、并提供更好的消费体验。

敏锐的消费者洞察是大润发受欢迎的秘诀之一。在这家超市的蔬果区，货品的品种、陈列的整洁度和艺术性不逊于任何一家国际零售巨头，但同时能够营造热闹、亲和的购物氛围。这里的销售人员被授权可在一定范围内调整新鲜果蔬产品的价格，因而能够和顾客讨价还价，使得顾客感觉回到了曾经十分熟悉的菜市场，这在中国很多地区符合消费者的购物习惯。针对喜欢聚会、生活方式逐渐西化的年轻阶层，大润发推出4.5升大包装的威士忌芝士(Chivas Regal)，不仅满足了年轻人开派对对酒品的需求，还可带动其他派对相关消费。

改善内部管理也是提升单店销售增长的途径之一。严格的内部管控是外资零售巨头的主要竞争优势之一。在经历四面出击、全线扩张的之后，外资零售企业应当将目光更多的投向内部。以往为实现高速增长，放权过多，造成诸多管理漏洞。现在应理顺管理体系，提升运营水平。

⁴ “沃尔玛在华开店放缓，未来3年将新开100家”，联商网，2012年10月25日



除此以外，国际企业应发挥自身固有优势，改进管理风格，提升员工的归属感。外资零售商已实现全球化运营多年，积攒了大量宝贵经验，应在中国充分加以利用。

沃尔玛已经展开大规模的内部整顿。首先，适度收权，将原来“总部—区域—城市”的三级采购模式，转变为“总部—区域”两级，区域采购中心由 29 个缩减为 8 个，权力更加集中于总部，以便统一管理⁵。同时，回归传统的人性化管理风格。2012 年新上任的沃尔玛中国区总裁高福澜(Greg Foran)一周有三四天是在巡店中度过，亲自与一线人员沟通。在一次员工大会上，高福澜单膝跪地与员工交谈，以拉近彼此距离。“单膝跪地与员工交流”正是沃尔玛创始人山姆·沃尔顿的首创。高福澜身体力行将以人为本的“沃尔玛文化”重新注入曾在高速扩张中失方向的中国团队，提升员工对企业的向心力。

以灵活的方式拓展门店网络

中国市场规模巨大，建立完善的全国网络不可能一蹴而就。国际零售商可采取所谓“重点进攻”的市场发展策略，瞄准市场环境好且竞争对手相对薄弱的地区，集中力量扩张，在较短的时间内建立起采购与销售的规模优势，再以此为基础逐步向其他地区发展。

大润发超市在中国拥有 200 多家门店，其中一半以上设在华东区⁶。华东是中国最富裕的地区之一，区内各省市的市场环境和消费者购物习惯相近，供应链体系易于衔接，集中布局可大幅降低扩张成本与风险。而在这个区域中，以江苏省的门店网络最为密集，成为核心省份，大润发以此为依托，在相邻的浙江、上海、山东、安徽等省市布局，做到核心区与拓展区守望相助，在较短的时间里建立起区域竞争优势。

在拓展低层级市场时，外资零售企业必须认识到中国经济发展的不均衡性，并有针对性的制定销售策略。比如大卖场业态较适用于人口众多，消费能力强的一线城市；在中小城市，中型超市可能更为合适。外资企业可以考虑引入本地合作伙伴或采取并购方式来拓展低层级市场，利用本土企业的资源来获取最佳店址，供应链体系，以及具有人脉关系并熟悉本地消费者偏好的管理人员。

美国地平线集团与中国邮政联手推出的百全超市就是这样一个中外合作的范例。地平线集团由前沃尔玛高管人员创立，其团队成员均来自国际知名零售企业，具有先进的经营理念和强大的采购能力，而中国邮政拥有本地网络和渠道资源，双方优势互补，竞争力倍增，共同将百全超市推向全国的乡镇和农村。

5 “回收采购大权 沃尔玛强化掌控命脉”，中国经济新闻网，2012 年 11 月 15 日

6 “解析大润发为何在大陆有如此竞争力”，联商网，2013 年 2 月 20 日

国际消费品牌可以考虑通过并购加快在低层级市场的扩张。目前，一些本土品牌估值较低，国际品牌可选择其中条件较好的纳入旗下，不仅可获得它们在中小城市和乡镇深耕多年的零售网络，还可利用自身国际企业的声誉和影响力为这些定价较低的本土品牌背书，专攻低层级市场，等到这些地区发展成熟，实现消费升级，再顺势推广主力品牌。

实施差异化竞争战略

外资零售商曾将先进的经营理念和成熟的管理经验引入中国市场，极大促进了国内零售行业的发展。然而，在本土企业不断成长和赶超的大环境下，外资零售商的先发优势已不复存在，必须寻求新的领先优势。推行差异化战略是进一步提升竞争力的重要手段。当前的中国正处于消费升级的关键阶段，新兴富裕阶层已不在满足于“天天低价”这种较低层次的要求，他们对价格不那么敏感，希望有更好的购物环境，更高品质的货品。外资零售企业可以凭借自身国际品牌的优势，通过会员店或精品店等形式，满足中高端消费者的需求。

沃尔玛的山姆会员店在中国越来越受欢迎。这是一种会员制仓储式超市，通常位于一二线城市，所售货品定位于优质优价，其中进口商品占较大比例；其购物环境与一般沃尔玛超市相比更加宽敞舒适，还提供充足的停车位。山姆会店每年对会员收取一定额度的会费，对会籍有严格的管理制度，以此区隔目标消费群。在这样的会员店里购物，消费者不仅能够享受一流的服务，还会觉得自己的购物行为上档次和有品位，获得精神层面的满足。

针对低端市场，自有品牌是外资零售商重要的差异化竞争优势之一。此类商品主要集中于食品、服装和日用品，由于较一般品牌节省营销和广告费用，加之规模采购较大，因此具有价格优势。同时，零售商直面消费者，可以获得第一手的反馈信息，便于不断提升自有品牌的品质和推出新产品。本土零售业者由于规模相对较小，且很多依赖“进场费”、“摊头费”作为重要利润来源，因此，很难大规模推出自有品牌。目前，沃尔玛、乐购、永旺等外资零售商已开始大规模将自有品牌货品引入其在华大卖场，这将增加其对本土企业的竞争筹码。

多业态，跨行业发展

电子商务零售业态的兴起正在迅速改变消费者的购物习惯，这对于传统零售企业来说既是挑战也是机遇。实体零售企业应利用自身供应链体系和门店网络的优势，将线上和线下业务结合起来，发展适合自身特点的网上业务。在这方面，一些外资零售商和消费品品牌已经先行一步。

快时尚品牌 ZARA 于 2012 年下半年在中国推出网上商城，与实体店同步销售全系列产品。顾客可选择直接快递到家或到附近 Zara 门店自取两种送货方式。目前，ZARA 在国内一线城市的扩张速度较快，但在二三线城市的门店网络覆盖不足，建立网上平台有利于该品牌向低层

级市场渗透。同时，ZARA 将线上和线下渠道结合起来，两者可相互促进，到门店取货网购消费者可带旺店内人气，还有可能产生连带消费，而传统实体店的顾客则多了网购的选择，提升了购物的便利性。

电子商务工具还可弥补传统营销手段的不足。屈臣氏基于手机网络的 APP store(苹果应用店)颇受消费者的喜爱。用户在此平台上可随时了解产品资讯，给产品评分，分享微博评论，还可学习美容护理方面的知识。“最新优惠”、“会员免费申领”和“人气活动”等信息也可通过 APP 发布。相比之下，传统的营销沟通方式，如会员短信、邮件等，只是单向信息传递，有时会陷入无的放矢的境地。APP 能够与顾客进行互动，有针对性的提出建议，促成其线下购买行为。此外，在条件成熟时，APP 还可进一步拓展成为网购平台，直接创造销售收入。

从零售业向关联产业发展也是未来的发展趋势之一。零售行业受经济放缓的冲击较大，零售企业如能投资于一些受经济周期影响相对较小的关联产业，如商业地产，那么可以提升在经济下行周期时的抗打击能力。

宜家进入中国后，在零售领域遭遇了很多问题，如供应商倒戈、产品和卖场遭到模仿等，但这家公司仍取得了稳健的在华增长，一个重要因素是对商业地产的投资。目前在中国，地产投资本身就具有较大的升值前景，宜家又利用其在零售业的优势，对商业地产项目进行综合开发，以家居卖场以主力店，同时容纳家电、百货、超市、影院等多种业态，获得较单纯从事家居产品零售更高的收益。

根植中国市场，长期发展

在华外资零售商遭遇种种问题和困境，主要原因是增长方式失衡，过度强调增长速度而在一定程度上忽视了增长质量。外资零售企业应及时调整发展思路，回归零售基本面，通过改进内部管理，提高单店效率，优化门店网络布局，明确品牌定位、开发新业态等手段提升在华扩张的效益，这样才能根植中国市场，长期发展。中国经济增长虽然放缓，但仍然保持较快增速，为零售业者提供广阔的发展空间；同时，中国零售市场正在经历一个消费升级的过程，消费者对商品和服务品质的要求日益提高。外资企业如能充分利用自身的品牌、管理和国际市场资源优势，将能够在未来的竞争中处于有利地位。



关于毕马威中国

毕马威是一家网络遍布全球的专业服务机构，提供审计、税务和咨询等服务。毕马威在全球 156 个国家拥有 152,000 名员工。毕马威中国在北京、上海、沈阳、南京、杭州、福州、厦门、青岛、广州、深圳、成都、香港特别行政区和澳门特别行政区共设有十三家机构，专业人员约 9,000 名。

关于毕马威全球中国业务发展中心

毕马威全球中国业务发展中心在 50 余个中国企业投资热点的国家和地区设立中国业务中心。通过整合全球资源，利用毕马威全球网络，协助有志于全球运营的中国企业在“走出去”的过程中搭建沟通桥梁，打破文化障碍。毕马威中国业务团队能够在全中国范围内为中国客户优先配路在行业和专业领域中最优秀的专家团队。我们以客户至上为原则，为中国企业量身打造专业优质的服务。作为服务主导方，毕马威全球中国业务团队保证全球各服务团队交付同等优质的服务成果。我们十分看重同中国客户建立长期稳定的合作关系，能够在整个投资项目的整个生命周期内提供全程、全方位的服务。同时，毕马威全球中国业务发展中心的专业研究团队，以中国企业“走出去”为出发点，对行业动态、投资机遇、市场趋势等进行充分调研和分析。定期举办专题研讨会，邀请中国企业与毕马威资深合伙人、行业专家进行交流互动，并将相关研究和讨论成果以研究报告的形式与中国企业分享。

kpmg.com/cn

本文件所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2013 毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）— 瑞士实体。毕马威独立成员所网络中的成员与毕马威国际相关联。毕马威国际不提供任何客户服务。成员所与第三方的约定对毕马威国际或任何其他成员所均不具有任何约束力；而毕马威国际对任何成员所也不具有任何上述约束力。版权所有，不得转载。

毕马威的名称、标识和“cutting through complexity”均属于毕马威国际的注册商标或商标。