

国际零售巨头“败走”中国 渠道经营遭遇中国“鸿沟”

■ 南林

2月28日,在位于上海市淮海路的万得城在华首家门店淮海路店,到处可见张贴的促销特价广告,空空的货架旁挤满消费者,因为“清仓大甩卖”吸引了不少人前来抢购。3月中上旬,这家曾被寄予厚望的欧洲排名第一的万得城门店将关门歇业。

事实上,近年来,不断有外资零售商退出中国市场,如百思买、家得宝等,而一些没有退出的如百安居、家乐福等也难掩颓废之势,不得不关闭部分店面苦撑着。

这些曾雄心勃勃地涉足中国的商业大佬们为何败走中国,是市场竞争激烈所致?还是“水土不服”的缘故?

万得城 并非第一个败走者

2013年2月27日,万得城电器中国总裁兼首席执行官浦绍博宣布:公司将关闭其在上海的7家门店。这距离其进入中国市场仅仅过了2年3个月的时间。

两年前,万得城以一身“贵族”气质落户上海。麦德龙集团以及 Media-Saturn 创始人 Kellerhals 和 Stiefel 家族共同持有万得城中国 75% 的股份,我国台湾地区巨贾郭台铭旗下的富士康则持有剩下 25% 的股份。2010年11月,万得城中国在上海淮海中路 537 号开设首家商场,正式进入中国,并声称在未来 2 年内投入 2 亿美元,在上海开设不少于 10 家门店;计划从 2013 年至 2015 年,在全国开设超过 100 家门店。

然而,计划跟不上变化。万得城当年雄心勃勃的发展蓝图永远只能是“蓝图”。

当然,万得城并非第一个败走者。近年来,零售巨头们“前赴后继”地在中国市场遭遇“滑铁卢”。

2011年2月22日,百思买宣布关闭其在中国内地的9家门店,同时关闭其位于上海的零售总部,并将在中国的经营业务整合到旗下全资子公司五星电器品牌中。在进入中国市场5年后,这家美国最大电子产品零售商不得已告别中国市场。一向提倡“以顾客为中心”的百思买做梦也想不到,它的中国之旅会这么快就谢幕。

2012年9月14日,美国第二大零售巨头、全球最大的家居建材零售商家家得宝,在进入中国市场6年后,也不得不作出“艰难的决定”——关闭其在中国市场现有的7家门店,正式退出中国市场。

而已经连续在中国亏损6年的百安居,同样也扛不住了。2013年2月9日,百安居汉口店正式关门停业。



另外,从2010年到2012年,家乐福在中国市场已相继关闭了6家门店。家乐福接连“弃守阵地”也一度引发外界对其放弃中国市场的猜想。

渠道经营模式 最终伤害的是消费者

万得城中国高层将关门的原因归于中国市场的激烈竞争。浦绍博说,如果想要达到在中国可以盈利的规模及业务量,后续所需投资过于巨大,而中国市场竞争目前又过于激烈,因此决定退出。

百思买则认为中国消费者对于价格敏感的原因。百思买中国区总裁宋大卫感叹:“我从未在价格如此敏感的市场上工作过。”

不可否认,国内的国美和苏宁快速扩张已将市场竞争带入白热化状态,价格战不断上演。在过度竞争的背后,消费者更加关心价格而非品牌高端与否。

但事实上,中国是世界范围内消费能力增长最快的地区,如果将自己的失败归结于中国市场的价格战显然没有说服力。

业内人士认为,国际商业巨头败走中国的真正原因是商业模式的水土不服。

据了解,买断模式和代销模式是目前零售业最常见的两种经营模式,一种以国美、苏宁为代表,将销售场地分租给不同的家电厂商,并由厂商派驻促销员在卖场销售,连锁卖场从中收取租金,并从销售额中提取一定的比例作为利润;另一种则以百思买、沃尔玛为代表,企业通过规模采

购低价买入产品,然后在卖场内用自有员工加价销售,赚取买卖差价。

在北美市场击败了靠代销模式(在国内即国美苏宁模式)起家的美国第二大零售商 Circuit City (电路城)后,百思买带着“布道者”的高姿态来到中国,万得城进入中国与百思买同样采取买断经营的模式,但他们甚至忽略了自有模式与中国市场之间的鸿沟。

有业内资深人士认为,在国美、苏宁已经形成相对垄断的一、二级市场后,买断经营模式很难实现,和竞争对手相比,既无规模优势,又无价格优势,更主要的是掐断了供应链对自己的支持,因此必然失败。

不过,同样是买断模式经营,宜

家却做得风生水起。答案是,买断模式本质上要求有足够的现金流和强大的供应链整合能力,即卖场内的商品可以快速周转,通过巨大的销售量盈利。宜家的奥秘在于,通过独特的设计生产出大量自有品牌的产品,并最终拥有自己的粉丝。

永乐家电创始人、前国美电器董事长陈晓表示,外资零售商相继退出中国市场,最大的受害者是中国消费者。他建议进入中国的外资零售商能够坚持下去,为消费者带来利益的同时实现企业的收益。同时他呼吁,中国的零售经营模式能够回归到经营商品的本质。他认为,目前不管是电商还是卖场,所采取的渠道经营模式最终伤害的是消费者,因此是一条不归路。

相关链接

百思买:(2006—2011年)

百思买2006年以1.8亿美元收购五星电器75%股权,同年,在上海徐家汇开出首家百思买门店。2011年2月22日,百思买宣布关闭在中国内地的9家门店。

万得城:(2010年11月—2013年2月)

2010年11月,万得城中国在上海淮海中路537号开设首家商场,正式进入中国,并声称在未来2年内投入2亿美元,在上海开设不少于10家门店,并计划从2013年至2015年,在全国开设超过100家门店。2013年2月27日宣布关闭其在上海的7家门店,退出中国市场。

家得宝(2006年年底—2012年9月)

2006年年底,收购天津家世界家居,成功登陆中国市场。当时,家得宝中国的门店版图遍及北京、天津、西安、青岛、郑州等7省市。2012年9月14日,家得宝关闭在华所有门店,退出中国市场。

智库

于刚 大数据时代的电子商务

电子商务可以实时得到顾客的来访源头,在网站内的搜索、收藏、购买行为以及购买的商品间的关联性,这些数据可以帮助企业更精准的为顾客服务。大数据的应用价值和潜力不再被人低估,但并不是所有企业都能在大数据这个金矿里真正挖到金子的。只有那些有远见、有视野,重视系统,舍得投入,吸引了优秀的分析和系统人才的企业才会有所斩获。

杨思卓 不研究失败的人一定失败

不成功者的第一课:成功是怎么来的;成功者的第一课:成功是怎么没的。你研究一下黄光裕,才知道什么叫做巅峰,即是悬崖;你研究一下兰世立,才知道什么是久赌必输;你研究一下诺基亚,才知道什么叫故步自封;

你研究一下王均瑶,才明白健康没了,神马都是浮云。拿别人当做研究对象,你的代价很小;拿自己当试验品,你的代价就很惨重。最聪明的学习,是让别人的陷阱失败成为你的陷阱。

高扬 不同年龄不同管理

不同年龄段的人有着各自的特点,如何将他们融合在一起并产生高绩效?这是摆在管理者面前的重要课题。一是不同年龄段的员工有不同的看法,这就要求必须谨慎应对不同的期待和偏好;二是与团队共同设立清晰明确的协作准则,并确保每个成员都能理解这些准则,这是跨年龄员工合作的前提和基础。

舒化伟 强势企业文化才是企业需要的

企业组织的基因就是企业文化。

但企业所需要的仅仅是能推动和促进企业持续快速发展的强势企业文化。如果企业文化不是强势企业文化,不仅起不到推动和促进企业持续快速发展作用,相反,还会把企业频繁地陷于危机之中。那么,这种企业文化相对于企业而言,则是有害的。就像遗传病一样,只要在外环境稍微不顺的情况下,就会让人陷于病痛之中,甚至直接夺走人的生命。

陈水成 品牌战略的核心是品牌资产

品牌战略的目标就是要保证品牌不断地累积品牌资产,不断地借助品牌的力量来蚕食市场。而品牌只针对一种事物有实际意义并产生作用,那就是以消费者为代表的市场。消费者并不是对所有品牌都会就范的,要消费者就范是

要有条件的或理由的,这个条件或理由就是你要与他保持一致。你不满足他这个条件,他就不会屈就你。所以说,品牌战略应立足于民心,得民心者得市场,民心才应是品牌战略的核心和重中之重。

柏爽 微战略,大作为

微时代的企业战略也必须符合时代的要求。对于每天受到微博、微信、微电影、微小说等各种微概念影响的我们来说,微时代是一种生活方式,而对于企业来说,这是一种新的品牌宣传模式。他使传统的一对多的品牌传播变为多对多、一对一的传播。微时代的企业应该把微概念的品牌运营纳入到品牌战略中去,并根据各种微工具设定企业的品牌传播策略。

资讯

爱奇艺网站春晚播放次数增幅超200%

2013年春节期间,在百度旗下的视频网站爱奇艺平台,各省级卫视举办的春晚节目累计播放次数同比增幅高达221.6%,这一数据远高于央视创下的75.6%的增长比例。以江苏卫视、辽宁卫视、东方卫视等为代表的卫视出品春晚水准在今年提升迅猛,让每年除夕的央视春晚“年夜饭”变成了整个春节假期多台春晚的“流水席”。不过,春晚节目整体流量在爱奇艺综艺频道春节期间的整体流量占比,却从2012年的66%降到了今年的56%。

李治仪出版新书指导创业者

近日,由80后创业青年领袖人物李治仪用他多年的成功经验,带给了新一代创业者们一份创业指南——《小老板的创业经:创业头三年动作全分解》一书正式出版发行。该书由新华教育集团常务副总张明、香锅年代董事长赵国等多名创业成功名人、企业管理名家联袂推荐,由北京联合出版公司出版发行。李治仪称该书是他在多年来的创业和咨询过程中,对创业经验的总结和体悟。他介绍,读者可以没有大量的创业资金,但是必须要懂得解决创业初期面临的各种困难。

蛇年春晚舞台大丰“智造”

“辽宁号”驶进演播室,航天员从“天”而降……一场场盛大的视觉秀,引爆观众视听神经。由浙江大丰出品的“会跳舞的舞台”龙年春晚一经亮相,即获满堂彩,今年更是全新升级,上演了飞天大戏。近两年来春晚舞台的出众表现,让浙江大丰实业有限公司进入公众视线。连续数年来,大丰包揽了中国大型舞台机械项目60.5%的市场,相继成为国家级文化产业示范基地、国家文化出口重点企业、浙江省重点扶持文化企业等荣誉。

黄帝拜祖大典组委会举行发布会

近日,癸巳年黄帝故里拜祖大典组委会在国务院新闻办公室新闻发布厅举行新闻发布会,通报大典筹备情况。来自境内外数十家媒体参加发布会。今年拜祖大典定于4月12日(农历三月初三)在新郑市黄帝故里景区举行,主题仍为“同根同祖同源,和平和睦和谐”。大典继续沿承九项议程规划,其具体的表现形式,特别是在高唱颂歌、乐舞敬拜、祈福中华、天地人和等环节,会有新的创新,形成新的亮点。拜祖大典期间,主办方还策划组织了一系列经贸、文化等相关活动。

中小企业发展高峰论坛即将举行

“2013中国中小企业发展高峰论坛”将于3月30日—31日在北京召开,论坛由中国中小企业发展促进中心与北大青鸟集团联合举办,以“稳健成长——在改革中前行”为主题,将邀请政府领导、经济学家和优秀企业家深度探讨新形势下中小企业健康发展之道。

本次论坛将邀请工业和信息化部中小企业司司长郑昕、国务院发展研究中心企业研究所副所长马骏、北京大学光华管理学院经济学教授张维迎、北大青鸟领导力研究院学术委员会主任吕峰教授等,围绕经济社会变革中中小企业发展的核心问题:中小企业扶持政策、中小企业治理结构与转型发展、中小企业人力资源建设等问题进行主题演讲,旨在解读中小企业发展政策与政府扶持导向,为中小企业可持续发展进行理性梳理。

改革开放以来,作为国民经济命脉的中小企业在经济社会发展中具有重要的战略地位。截至2011年年底,中小企业创造的最终产品和服务的价值占国内生产总值的58%,社会零售额占59%,上缴税收占国家税收总额的50.2%,提供了75%的城镇就业岗位,完成了75%以上的企业技术创新,出口额占全国出口的68%。

但是,近年来中小企业发展也面临着新老问题的夹击,面对世界经济持续下行,各种形式的保护主义抬头的冲击以及国内资金、劳动力、原材料等成本不断上升等新问题的产生,使我国中小企业发展遭遇了前所未有的挑战。

中国中小企业发展促进中心主任秦志辉表示:“促进中小企业平稳较快发展,是关系到建设小康社会的一项战略任务,需要各方面共同努力,共同营造中小企业健康、持续、快速发展的良好社会环境。”

网贷平台“僭越”担保 本金保障暗藏风险

(上接第十五版)

缺乏统一行业标准

“引入担保是有一定合理性的,就像央行向商业银行规定的存款准备金,是为了防止平台出现大规模坏账、保护投资人利益的做法。但是,目前P2P平台的担保方式各自为政,缺乏统一的行业标准。”徐红伟补充说。

据记者调查,P2P平台虽然都会标榜自己引入第三方担保,但是具体有多少担保资金则避而不谈,用户完全无从弄清楚其保障资金能否覆盖其坏账风险。实际上,即使担保公司拥有上千万担保资金,其赔付能力也没有用户想象中的强大。

对于人人贷等将自有资金设立本金保障资金的平台,张俊认为,这实际上是平台包揽了用户的投资风险,而且用户没有后顾之忧的盲目投资还会使得这种风险进一步扩大。其实,平台的担保才是用户最大的风险,平台不能将自身陷入用户具体的交易风险之中。

除此之外,为了令投资人的资金杠杆最大化,不少P2P平台提出,只要除去借款之后还有净资产的投资人,即使借款还未还清仍可继续借款。这种循环借款的做法无限度放大担保杠杆,一旦出现坏账,平台的担保资金势必更加捉襟见肘。

不过,徐红伟强调说,本来P2P网贷与第三方担保公司的合作有很多好处,例如可以借鉴担保公司的风险控制体系,可以拿到担保公司积累多年的客户资源,但是,在缺乏行业自律和政府监管的情况下,之前的设想完全走样了。