

扩大在华零售规模

学会如何占领中国市场，首先要知道如何对新的市场采用一个核心模式。看一看家乐福就知道了。

文 Bruno Lannes, Jerry Li, Stephane Charveriat

中国经济繁荣一片，使人们很容易忽视一个具有讽刺意味的现象：中国不是一个容易做生意的地方。尽管2006年GDP增速高达10.7%，消费增长迅猛，但各地的零售商们还是纷纷关门或被收购，成为供大于求和经营不善的牺牲品。

但是当大部分公司在苦苦挣扎时，有些公司却脱颖而出，成为赢家。随着销售增速放缓，正确的经营策略正变得越来越重要。根据贝恩公司(Bain & Company)的研究，我们预测，今后5年中国现代贸易(大卖场、超市、连锁店和折扣店)的增速将从33%下降至13%。在中国的一线城市和部分二线城市，现代贸易市场已经饱和。比如，在上海和福州，每个家庭的零售空间比率(市场饱和度的一项指数)如今已超过法国和其它发达国家。

我们通过对市场的仔细分析，发现了赢家之所以赢，是因

为它们具有特别的战略举措和经营能力。像所有行业的公司一样，零售商充分利用规模效应以降低各类主要产品的整体成本和售价是十分重要的。谨慎经营是必要的。不过，与中国经济一起蓬勃发展的零售商们也掌握了如何利用自身的核心模式，并将其与当地特点成功地结合起来。

我们对60多家美国零售商在1989至2004年间近300次进入相邻行业的尝试进行了分析，结果发现，其中只有29%的尝试带来了利润增长。而且，只有15%“中了彩”，也就是说，不仅净值增加了，收入和利润也增加了5%以上。我们发现了可以使零售商的表现超出同行业平均水平一倍的关键原则。最重要的是：成功的尝试者进入的新行业都是与其核心业务较为接近的。如果进入的相邻行业与公司现有的成本结构、目标客户或经营能力差异不大，则成功率会急剧上升。

中国国内的零售商物美实行了一套成功的战略：一个时期只集中于一个地区——一种地理上的核心，然后，随着市场份额扩大，对如何应对区域性偏好也加深了了解，然后再有选择地进行扩张。物美公司运用多种店铺形式，逐渐获得市场主导地位。在这一过程中，有选择地进行收购。通过这一方式，物美已占有北京逾10%的零售市场，超过其最大的竞争对手近一倍。其90%的店铺集中在3个邻近区域：北京、天津、河北。

与此相类似，法国家乐福通过学习如何谨慎操作核心运营模式 and 适应新市场的具体特点，已成为在



华最大的跨国零售商。作为世界第二大零售商，家乐福有步骤地扩张其在中国的核心业务，截至2006年底，它已在34个城市开设92个家乐福超市，在北京和上海有255个折扣店，总收入达25亿英镑（含增值税）。

全球模式本地化

1995年，家乐福进入中国，其第一家超市是通过与当地合作伙伴建立合资企业开设的。这种合作关系帮助家乐福了解了本地市场的特殊性。在其将毛利率更高的超市形式引入中国前，它需要这样做，以适应本地市场的特点。这种合作方式一直延续下来，在中国不同地区与不同的合作伙伴合作，以更好地适应各地的特点。截至2006年底，家乐福总共建立了31个这样的地区合作关系。

像物美一样，家乐福谨慎小心地进行着扩张。家乐福选择从中国一线城市着手。在这些城市站稳脚跟，并自信能将经营模式转移到其它城市后，家乐福才进入东莞、珠海等富裕的二线城市。特别是，它学会了将商品价格控制在一次购物100元左右的水平，而在北京和上海最富有的市郊，这一水平则达到160元。

家乐福花了很大的气力去了解中国的零售业与世界其他地方有何不同。一开始，它就了解到，只有不到10%的潜在顾客会开车来。它没有采取在其它国家将超市开在相对偏远位置的做法，而是将大部分超市开在人口密集的城区，即使这样做意味着店面需要增加到两层。家乐福还了解到，它必须同意供货商管理自己的物流，而不是由家乐福设立物流中心，然后向供货商收费。原因很简单：因为供货商根本不了解自己的物流成本是多少。

在适应新的市场的同时，家乐福保留了它认为必须坚持的核心要素和流程，包括：超市经营模式、管理信息系统、员工职业管理和培训项目。这些模式与家乐福在其它国家保持一致。

对家乐福来说，在扩张范围超出地理核心之后，了解哪些需要改变是十分关键的。家乐福决定，在全世界范围内，其超市内部设计都要保持一致。但考虑到中国顾客的特点，它留出

如何拓展在华零售业务

对于希望从中国成长中分得一杯羹的零售商来说，快速扩张是麻烦的根源。表现最佳的零售商是这样做的：

研究出一套在某一地区/城市适用的模式

挑战：这套成功的模式，应该是基于不易被竞争对手复制的竞争优势，可以推广至多家店铺（比如，将重点特别放在某些产品类别上，希望在这些产品类别上占据你所争夺的市场主导地位）。

在特定产品类别上主导本地市场

挑战：开店标准十分严格（跨国公司在这方面一向是行家里手），店铺形式可以灵活多样；在中国，许多本地的零售商成功经营着大卖场、超市和便利店。

将扩张集中于核心区及邻近区域，利用品牌和形象的影响，以及本地供货商和物流

挑战：邻近区域的现代贸易市场可能已近饱和；成功的收购整合也许是唯一的选择。

在原有模式可以成功复制的非邻近区域扩张

挑战：在非邻近区域，除了自身原有的成功模式外，很少能够用上公司的资产。前提条件之一是对非邻近区域进行系统甄选，确定有哪些市场和竞争环境与公司最初的原始核心市场类似。同时，公司对表现不佳的新店应敢于下狠手，所有的零售商在开店时都会犯错误，但只有最优秀的零售商才会在开店不到一年就将表现不佳的店铺关掉或卖掉。

了更多的空间摆放散装商品和小吃，还在水族箱里放入鲜鱼——以满足中国顾客购买活海鲜的偏好。尽管家乐福的选址标准和店面总体大小并没有发生变化，但它专为中国进行了一些明显的调整：公司放弃一层店面，选择两层店面，考虑到中国开车来购物的数量不多，还将停车场很大一部分改用于存放自行车，甚至还提供了超市专用巴士，用于接送顾客。

标准化对本地化

对文化差异的重视与否，是区别中国和其它国家零售业赢家与输家的标准之一。我们的研究发现，零售商们进行的国际扩张中，只有1/3是获利的。不过，这些公司自己也发现，在过去几十年中一直推动公司成长的战略——标准化，现在可能伤害其底线。家乐福等公司已做出反应，以本地化替代标准化。这是一门艺术：

根据一个地区的民族特点、富有程度、生活方式和价值观念摆放货架。比如，对中国顾客来说，购物必须是一种有趣的、令人享受的体验；所以家乐福超市每天都举办数场“娱乐购物”活动和促销。

对零售商来说，要学会将店铺本地化，需要学会实现微妙平衡。过分迁就顾客的特殊性，会拉升成本。对地区特点和产品偏好视而不见，则导致销售不畅，将顾客送入更有创意的竞争对手手中。我们对30家本地化方面的领头羊进行的分析发现，这些先行者使用三大标准，以实现最佳平衡：它们会确定出哪些方面应该本地化；本地化的成本有多高；本地化对不同的店铺分别有多大的影响。

物美和家乐福这些零售商中的赢家了解到，在中国成功所必需的元素，其实与世界其它地方没有太大差别。除了要充分利规模优势和谨慎经营外，这些赢家既要尊重文化差异，又得万变不离其核心。这就是为什么有的零售商可以在中国令人瞩目的成长中分得大块蛋糕，有的只能被收购或关门。

福布斯

译洪斌 校乐涵

Brunno Lannes和Jerry Li分别是贝恩公司上海办事处的合伙人和经理；Stephane Charveriat是贝恩公司巴黎办事处合伙人。