



商业周刊 Retail Weekly

总第606期 今日4版 周三出版(双周刊)
新闻热线 64101879
主编 闫岩



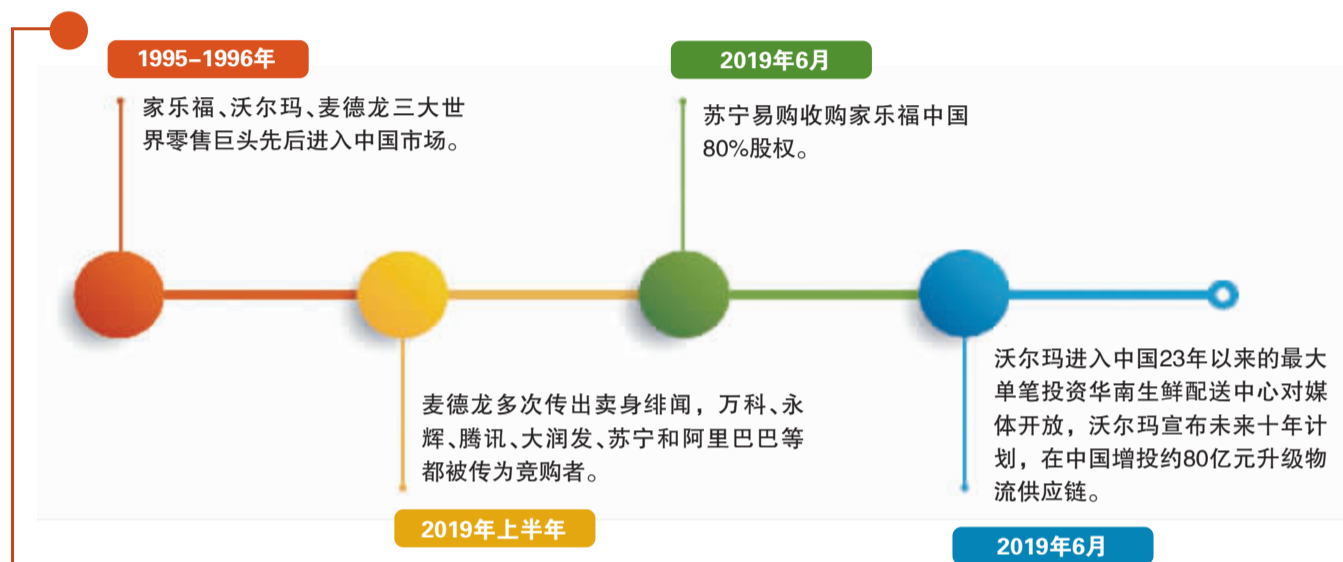
商业那点事儿订阅号

A1-A4

2019.7.3

零售三巨头中国舞步蹒跚

家乐福、沃尔玛、麦德龙被视为外资零售企业中的三巨头。近期，家乐福中国被苏宁收购，沃尔玛连续关店，麦德龙传出被收购的绯闻。与20多年前三者刚来中国掘金时相比，消费习惯和市场竞争都变迁巨大。中国本土零售企业在线上线下同时扩张，曾经领先的外资零售巨象却开始有些不再适应中国舞步。



外资“退潮”

1995-1996年，伴随中国零售业对外开放政策逐步放开，家乐福、沃尔玛、麦德龙三大世界零售巨头先后进入中国市场。也将大卖场模式、先进的运营技术、管理经验陆续带到中国。

2001年底，中国正式加入WTO。三年后，中国取消对外商投资零售领域的地域、股权、数量方面的限制，零售市场全面对外开放，外资零售商也迎来了在华发展的黄金时代。

家乐福、沃尔玛们将全新的模式和经验带到中国，震动了当时并不成熟的本土零售业。“当时有一个观点叫‘亡国论’，有一种说法认为国内商业企业可能会全部完蛋，那两年国内的零售商都很恐慌，不知道该怎么办，只能跟他们不断学习。”超市发董事长李燕川在接受北京商报记者采访时回忆道。

据曾在家乐福担任高管的资深零售人万明治回忆，中国第一家真正意义上的超级大卖场家乐福“创益佳”店开业时，来自整个北京城的顾客蜂拥而至，每天营收可达几百万元，收市时货架全是空的，供应商连夜送货都不能保证第二天货架重新上满。

20多年过去了，中国零售市场也发生了巨变。TESCO、乐天玛特等外资零售商已经彻底退出中国，家乐福也刚刚被苏宁收购，另一零售巨头麦德龙的卖身绯闻也不断传出。外资零售

商们在中国“躺着赚钱”的时代早已过去。根据家乐福的财务数据显示，家乐福中国卖身前的几年日子并不好过，一直处于亏损状态。其2017年营业利润为-10.44亿元，2018年营业利润为-4.12亿元。

内忧外患

外资零售商的接连“败走”，既有自身因素影响，也是消费市场变迁使然。与20多年前零售市场的“空白”阶段相比，现今电商、O2O、新零售业态迭起，顾客的消费习惯也发生着翻天覆地的变化。根据中国连锁经营协会数据显示，连锁百强中的国际零售品牌以经营大型超市为主。而大型超市普遍面临坪效下降、盈利能力趋弱的困局，增长乏力。2018年，以经营大型超市为主的百强企业，销售额平均增长2.5%，门店数平均增长3.6%，均显著低于百强平均增速。同时，大型超市营运成本继续上涨，员工薪酬总额上涨13%，房租上涨10.6%，坪效平均下降8%。

过去外资零售商引领的大卖场大而全的模式，已经不能很好地适应现今消费者尤其是一二线城市客群的细分需求。李燕川认为，大卖场的特点是顾客进去后什么都能买到，但是现在消费者的需求已经不像过去那样笼统，在一个地方就能一站式采购完。不同年龄、性别顾客群的需求都产生了细分，这也需要零售商能更精准地定

位到自己的目标顾客，及时调整商品结构和服务。

而外资零售企业自身的管理运营、本土化发展等方面也一直存在痛点。沃尔玛前电商高管庄帅表示，零售是面对本地消费者的生意，受文化、习惯、消费观念等各种因素影响，消费者本身就很简单，消费趋势不是固定的，而是动态变化的。通常，零售业通过高度标准化来实现规模化发展，这中间涉及的环节很多，包括采购、门店管理、供应链等要首先形成一个庞大、标准化的综合流程和体系，才能去规模化扩张。但是这个标准化的系统也不全部适用所有的城市和场景，也不可能任何时间都适用，因此就需要对市场有精准的预判并随时调改，对于大企业来说，调改的过程充满挑战，也不一定成功。尤其是许多外资零售商在中国任用的都是外国高管，对本地市场的了解程度也相对不够。

本土零售崛起

外资巨头已从过去的引领中国零售业，到被逐渐赶超，甚至被淘汰。根据2018年中国连锁百强排名，在超市、便利店领域，苏宁、国美、华润万家这三家本土企业在销售额方面已经位列前三，大润发、沃尔玛两家分列第四、五名，家乐福则已经排到第12名，麦德龙排在第31名。而在2011年的快消连锁百强排名中，大润发、家乐福、沃尔

玛分别排名第三、四、五名。麦德龙排在第15名。

“未来5-10年是中国零售业整合并购的年代，中国一定有一个或数个万亿级的零售企业诞生。”万明治对接下来的零售格局发展如此预判。不过这些数万亿级的零售企业中会不会还有外资零售商的身影则未可知。庄帅认为，尽管沃尔玛目前在中国的体量仍很大，但是背后的追赶者永辉、物美等本土零售商来势汹汹，沃尔玛也面临着前所未有的竞争压力。

事实上，家乐福、乐天玛特等退出中国市场与未及时发现市场变化做出正确调改有关，而尚留在中国的沃尔玛在近年来尽管大卖场业务也关店不少，但是在电商、新零售等方面的创新还是取得了一定的成效，并且还在不断加重在食品安全、供应链、电商方面的投入。另外，Costco、ALDI等外资零售商则在今年才刚刚进入中国市场。

中国市场潜力仍然巨大，适者生存，既有外资零售商退出，也有新的外资品牌进入。麦德龙的定位服务于中产收入的人群，他们在食品杂货上的花费通常为每周800元。十年前，这部分人群只占总人口的15%，今天这一比例已经达到了45%，今后十年可能占比会增加到2/3。”麦德龙中国总裁康德近日在接受北京商报在内的媒体专访时表示，中国对于外资零售商仍然是一个巨大的充满吸引力的市场。

北京商报记者 王晓然 徐天悦