



跨国聚焦



■ 本报记者 霍玉茜 魏小央

1997年,来自韩国新世界集团的易买得在上海开出第一家门店,这家超市在当时的上海市民眼中,是新鲜而洋气的,人们乘公交车去那一带选购生活用品,路上往返一个多小时还乐此不疲。但是时过境迁,随着政策对外资零售业的不断放宽,越来越多的“实力派”来到中国。再加上,中国本土零售业的不断壮大,易买得再无了往日的风光。

昔日巨头转战中国中西部

近日,韩国《朝鲜日报》报道称,韩国大型综合超市易买得对中国市场的经营战略正在进行全新调整。易买得计划将放弃上海等竞争激烈的大城市,以西部内陆地区中小城市为中心扩大门店。据悉,这是易

买得对在华事业进行痛定思痛的“反省”后做出的调整。

据了解,目前,易买得已经在中国开了27家门店,但亏损却逐年递增。2007年亏损额59亿韩元(约合人民币3540万元),2008年亏损194亿韩元,2009年亏损551亿韩元,去年亏损更是达到910亿韩元。易买得方面表示:“在华事业亏损的最大原因是营销成本增加。”上海、北京等中国大城市的建筑物租赁费和人工费迅速上涨,导致营业亏损日益扩大。但易买得依然认为中国市场具有无限的发展潜力。易买得代表崔炳烈说:“想在短期内扩大规模,提高营业额,我们对中国市场有些性急了。今后将放眼于长远改善经营效率,争取成为中国市场的胜者。”

报道指出,易买得在华事业的调整工作目前已经开始发力。易买得计划把11家

外资零售企业“空降”中西部地区

“本土化”经营是其短板

上海地区分店中业绩不佳的分店出售,开始准备在西部内陆或华北地区开设新店。崔炳烈说:“与其在竞争激烈的地区厮杀,不如计划转向具有发展潜力的市场。”易买得有关人士表示:“争取在2014年扭亏为盈,到2015年把中国国内的分店增至45家。”

但是,这“西行”的道路真会有所说的那么容易吗?与易买得进入中国时间相当、名气甚至比它还大的零售业巨头家乐福就曾经败走西安。“西行”的道路曲折,中西部特有的风土人情,确为外资零售业的进入带来了不小的挑战。

“本土化”经营考验零售企业

外资零售巨头目前紧盯中国中西部地区是有原因的。南开大学经济学院教授刘重立向记者解释道,跨国公司之所以选择中国的中西部,是看好其经济发展的前景。而随着消费者收入的提升,当地消费的需求必然加大。与此同时,积极推进的社保制度也给中西部人民带来了更多的消费信心。“从消费需求、消费实力到消费信心,我们可以看出,中西部存在着巨大的市场,这里的活力和潜力都是无限的。”刘重立说,“目前,中国西部的零售业整体处在上升阶段,很多三线城市还没有真正意义上的超市和百货商场,购物难的问题还是比较突出的。”因此,他表示,现在进入西部市场,对于零售业是个极好的时机。很多零售企业都可以趁这个机会增加市场的占有率。

但是,刘重立同时也表示,虽然中国中西部蕴含无限大的商机,但是对于外资零售企业来讲,依旧存在巨大挑战。最大的一个挑战,或许是要面对当地的“风土人情”了。刘重立认为,西部地区在整体经济发展较缓慢的状态下,相对也保守一些。消费者比较认可当地的零售商,渐渐也就形成了一种消费惯性,而这就导致消费者与“空降”的零售商多少保持着“距离”。例如,在成都,鲜有看见“7·11”,取而代之的,是本土经营的便利店。同时,在相对保守的环境下发展,本土的零售企业也形成了自有的品牌和发展道路。这样一来,“空降兵”与“本土兵”的战斗,将会是很激烈的。此外,因供货商长期与本土企业合作,地区采购也将是外资面临的一个重要问题。

家乐福的西安门店就是外资零售企业在中国运营不善的一个教训。2006年,家乐福在西安的第一家店北大街店开业,不到一年就关闭,原因是选址失误。2007年,家乐福西安小寨店又迅速开业,这家店的位置没什么问题,但是欠缺规模优势。华润万家等本土企业在西安当地拥有多家超市,家乐福只有一家店,地区采购及物流成本一直处于劣势,导致其商品价格高于竞争对手,影响客流。小寨店挣扎了3年最终决定关闭。家乐福允许一家超市亏损三四年,它在中国的某些门店营业7年才开始盈利,但是,这种忍耐的前提是能看到希望。

在小寨店关闭的消息被证实数日后,

家乐福即宣布与河北零售企业保龙仓合作,成立合资企业。这一招,刘重立认为,可以成为外资零售业在中西部发展的重要策略。据刘重立表示:“虽然家乐福在零售业的实力和长项大家有目共睹,但是中国也有句话,叫‘强龙压不住地头蛇’,二者强强合作,才能打开局面。”拿家乐福与保龙仓合作一事来说,保龙仓是河北省最早的大型综合超市运营商,目前它已在河北、山东两省开设门店,沉淀了丰富的二线城市运营经验。而且近年来,上海世纪联华、万客隆、易初莲花、深圳人人乐、天津家世界等都曾经先后涉足石家庄,但最终结果不是被挤出局,就是苦苦经营。家乐福采取与保龙仓合作的形式,进军中西部城市显然是看明白了该地区超市业的特点,即“本土化”非常明显。对于家乐福而言,与保龙仓合资,不仅减少了一位竞争对手,而且直接拥有了多家门店以及保龙仓在石家庄的采购中心,此后在河北的发展可以借助保龙仓的本地资源以及这位伙伴对本地市场的熟悉。而早期就模仿家乐福运营模式的保龙仓也获得了家乐福财力和管理上的支持,可谓双赢。

家乐福的前车之鉴,可以说为易买得的“西行”提供了经验。就如刘重立所言,“本土化”的经营在时刻考验着进军中西部城市的外资企业,使其既要保持特色经营以差异化赢市场,又要适应本土消费者,获得信赖和支持,尤其以销售韩国特色产品为主的易买得,在中国的发展之路风险犹存。

跨国视点

韩系轮胎 中国市场你伤不起

■ 舒 畅

在锦湖轮胎之后,韩系轮胎再曝安全隐患。国家质检总局日前就部分韩泰轮胎存在安全隐患发出风险警示通告,称部分批次韩泰轮胎由于设计或制造工艺问题,导致轮胎胎体内侧帘线外露,引发爆胎事故,严重影响行车安全。

随后,韩泰轮胎发布官方声明称第一时间处理此事,但没有提及召回。而此前锦湖轮胎(中国)因反炼胶事件而宣布召回1个月,其董事长李汉燮突然“翻供”,称“产品品质没有任何瑕疵。”

在韩剧风靡中国之时,韩国轮胎却频频碰壁中国市场,这一现象引人深思。在

笔者看来,韩系轮胎在中国市场上已经犯下了“四宗罪”。

韩剧画面精美,情节有趣,这是吸引观众的理由,换句话说产品质量很高。反观轮胎产品,从3月份以来,一再被曝出现质量问题,首先,这就体现了企业在生产产品时不负责任的态度,将应该履行的社会责任弃之不顾。同时,在出现危机之时,企业也并没有及时做出澄清,采取有效行动挽救消费者对产品和企业的信任,在国人面前表现出的却是他们频繁采用拖延战术的做法,诚意全无。

其次,利用中国相关产业制度漏洞,未将召回提上日程。现阶段,中国没有轮胎召回的先例,根据《汽车产品召回监督管理条例》,中国召回管理的范围仅局限于整车,未延伸至轮胎等重要零部件,更谈不上惩罚。诚然,中国有关法律制度的缺失在某种程度上为轮胎企业拒不实施召回提供了“温床”。但众所周知,法律是道德的最低底线,一个负责任的大企业不应仅满足于游走在法律之上、道德之下的

中间区域,而应该用更高的标准来要求和规范自己的经营活动。

再次,不同市场,差别化对待。在丰田召回事件中,丰田对中国市场差别化对待的做法就已经惹得中国消费者很生气,后果很严重。而韩系轮胎似乎并没有吸取丰田的教训。此前,韩泰轮胎曾以“轮胎的胎壁机能低于规范值,轮胎可能发生早期磨损,有爆胎风险”为由,在美国实施了一次轮胎召回,这与在中国国内发生的“鼓包门”有些相似。《论语》里有一句话叫“不患寡而患不均”,强调了公平的重要性。同属于汉文化圈的韩国居然无法参透其中的意义,这不由得让中国消费者觉得自己在韩国企业心中似乎没什么分量了。

最后,道歉诚意不明显,企业高管“翻脸不认账”。俗话说“知错能改,善莫大焉”,因此丰田章男的那一鞠躬,平息了不少中国人的怒火。而李汉燮突然“翻供”,称“产品品质没有任何瑕疵”的这一做法正在挑战中国消费者的容忍底线。

综上,笔者认为,在中国这一轮胎生产大国,开辟市场已经很难了,如果企业不积极改善产品质量,注重营销策略,就根本无法在市场上立足。如果质量出现问题之后,还不给予明确答复,消费者就会对企业失去信心,长此以往,终究会被市场抛弃。最后,我们不得不发出这样的感慨:韩系轮胎,中国市场你伤不起!



诺基亚:大象断臂求生

苹果、谷歌等智能手机在市场份额抢占中却增长迅速。作为安卓系统智能手机的代表,HTC已经将目光放在了自己的本土市场亚洲,如今HTC在亚洲的市场占有率也正在以两倍的速度高速增长。

在高端智能机市场的失利,使得低价、非智能手机成了诺基亚主要的盈利手段。但随着价格低廉的手机芯片

组以及低价手机市场的规模增长,亚洲许多手机商都大幅降价,以争夺市场空间。虽然有些手机制造商的知名度并不高,但正是这些制造商给诺基亚带来了巨大的威胁。在中国,采用联发科或展讯芯片的本土制造商,在中国的市场份额已经占到了45%,而诺基亚却由两年前的33%锐减到现在的19%。

事实上,面对苹果和谷歌手机的围追堵截,昔日的“大象”已经没有了以往的从容,为扭转颓势,诺基亚一直在努力,包括更换首席执行官(CEO)、裁员、剥离塞班研发部门、与微软结盟等,但到目前为止,人们并未看到转机。诺基亚公司目前正处于生死存亡的关键时刻。

对此,业内人士评价,诺基亚每次大动作,几乎都是不得要领。对内部的一次次调整,都是在伤痕累累的身体上再插上一把利剑,让自己再受一次伤。

(吴琳琳)

经营之道

沃尔玛中国市场启动电子商务

近日,沃尔玛在上海设立全球电子商务中国总部。沃尔玛全球电子商务新兴市场执行副总裁龚万仁表示,中国网购规模近年来迅速扩大,沃尔玛非常看好中国电子商务市场的巨大发展潜力。

可口可乐拟7月上调饮料价格

据道琼斯通讯社报道,美国可口可乐公司计划从7月31日全面上调旗下所有品牌饮料价格,上调幅度在3%至4%之间。这次涨价主要是为了应对国际大宗商品价格上涨,缓解成本上涨所带来的压力。

美国将对谷歌展开反垄断调查

新加坡《联合早报》报道,美国执法机构决定对谷歌展开反垄断调查,全面检视谷歌是否在网络搜索广告业务方面滥用其市场主导地位优势,这将是谷歌成立12年来面对的最大危机。

梅西百货为世界各地“送货上门”

美国百货业航母梅西百货集团近日宣布,旗下梅西百货连锁和布鲁明代尔连锁百货公司将向全球91个国家开放网上购物送货上门的服务,其中包括中国。

百度3亿美元进军在线旅游

旅游搜索引擎去哪儿网与百度近日共同宣布,双方达成一项深度合作框架协议,去哪儿网获得百度战略投资3.06亿美元,百度将成为去哪儿网第一大机构股东。

(本报综合报道)

