

跨国零售商在中国二三线城市的掘金之旅

2012年10月15日



中国在全球经济舞台的重新崛起始于具有重要里程碑意义的邓小平92南巡，自那时起中国的四大城市—北京、上海、广州和深圳—就成为了这个国家前所未有的增长和发展的缩影。对于大多数外国公司来说，这四个习惯上被称为一线城市的地方是进入中国市场的逻辑切入点。不过，一线城市难以匹及的优势地位似乎正在日益多元化的城市化版图中逐渐衰弱，二线和三线城市的兴起正是这种转变的一个标记，而且这一趋势预计在未来二十年还将加快。公司的领导者必须把握住中国城市化战略的现实和这些新兴的城市中心的巨大规模以及潜力。

跨国零售企业正在大举进军中国的二、三线城市，争先恐后地以前所未有的规模进行着品牌的部署，因为它们希望争取到先发优势，并尝试培育持久的消费者忠诚度。今天的“淘金”心态源自中国的城市 and 消费发展的长期趋势必然会带来的、毫无疑问的机遇。然而，由于零售商在不知不觉中采取类似的扩张战略，导致在执行过程中面临着挑战，并且难以决定如何平衡其扩张的速度和深度。

空前的城市化

城市化也许是中国目前经济发展当中一个最不可避免的现实。在新兴市场中，城市化肯定不是中国独有；但在中国突出表现的是其转型的庞大规模。麦肯锡咨询公司认为，到2030年将出现“中国十亿城市大军”，预计增加近4亿个新的城镇居民（城镇人口从总人口的47%上升到64%以上），超过了美国的人口。

更为主要的是未来城市化具有相对扩散性，因此促使研究人员通过将这些城市划分成二线、三线以及其它，希望梳理出城市化潜力的差异。例如，仲量联行确定了“中国40个正在崛起的明星城市”，其中包括15个二线城市和25个三线城市，并包括主要的省会城市。但是具体的分类方法却各不相同。例如，麦肯锡喜欢依据产业结构、政府政策、人口特征以及消费者的喜好分成22个城市群。另一方面，贝恩公司采用政府潜在影响力强弱的分类方法分出330个二线城市。

研究人员从根本上赞同这样的观点，正如欧睿国际表示的那样，“迅速崛起的二线城市改变了城市化的版图。”事实上，目前四个一线城市可能会随着未来的发展及投资蔓延成为更广泛的城市群，使其面临人口和经济相对重要性下降的局面—根据麦肯锡估计，中国将会有超过200个城市超过百万人口大关，而相比之下在欧洲只有35个。

二线以及其他城市的快速增长受到了多种因素的影响，包括成本更低和针对性更强的政府政策。虽然劳动力成本一直以来是吸引企业投资的主要因素，不过土地成本正成为一个新驱动力。事实上，不断攀升的土地成本是导致企业要从一线城市撤离的一个推动因素，并且正不断地加强，促使企业和个人“逆向迁移”到省会城市，因为那里所提供的经济机会正越来越多地被大家所认可。世邦魏理仕注意到北京2006至2008年的平均房价上涨了89%，而在同一时期在广州的房价增长了69%。由此，中国的媒体充斥着一线城市居民因为生活成本攀升而逃离到二线城市的传闻报道就不足为奇了；一线城市的房价令人难以负担，购买一套房子的价格可以等同于中产阶级50年或更长时间的工资收入，这让他们对一线城市的希望幻灭。

除了成本驱动的因素，政府（尤其是地方政府）在中国二线城市的城市化过程中起着核心作用，它们依靠国有企业制定投资决策和协调行动。麦肯锡公司指出：“今天，在中国的城市化进程中起决定性作用的是地方政府本身，【结果导致】他们明显没有遵照中央政策所规定的城市化模式。”这一点对于寻求向一线城市以外扩张的商界领袖来说具有重要意义，他们需要适应当地的做法和城市特色。

二三线城市人口增长给消费带来的影响（随着收入水平的相关提升）促使跨国零售企业在中国市场进行更深的开拓。麦肯锡估计：“仅就中国城市从2008年到2025年的消费增量就等同于新造出一个新市场，而且在规模上不亚于德国2007年的市场规模。”中国的富裕阶层和中产阶级的增长速度是那么惊人，而且时间更短。据贝恩所说，中国是目前世界第二大奢侈品市场（2009年的销售额达到96亿美元，占全世界总量的27.5%），并预计在未来五年内增长52%，从而成为全球最大的奢侈品市场。此外，麦肯锡估计，在2008年和2015年之间将有7500万户城市家庭将进入中产阶层（定义为家庭年收入达到RMB50,000 – RMB120,000[7,500 – 18,000美元]）。

随着中产阶层在总人口的比重增加，令外国零售商兴奋的是大众的生活方式正在向消费主义方向转变，这给能找到新消费趋势的零售商带来潜在的财富。仲量联行（北京）的零售业分析师David Hand向《The National》阐明了一个乐观的观点：“中国人喜欢购物，喜欢名牌，他们喜爱国际品牌的产品，尽管目前的平均收入仍然不高。新的购物人群每天都在增加。我们用不着担心没有顾客。”

不过，中产阶级的消费力在地理上呈现分布不均的特点，这给零售商带来了挑战。麦肯锡估计，在中国排名前100的城市当中有25个在2008年至2015年间的消费将会增长两倍，而其它城市的增长将较为缓慢。从广义上讲，很多二三线城市的增长速度远超一线城市（根据仲量联行的数据，超出了5%），预示着追赶效果越来越强烈。这一趋势得到了很好的证明，奥美Discovery估算，2012年中国排名前8的城市富裕家庭（定义为收入超过人民币80,000元，或12,000美元）只占中国所有富裕家庭的33%，这与2003年的70%相比是出现了大幅下降。

因此，跨国零售商紧跟中国不断增长的富裕和中产阶级正日益拓展到意想不到的地域。路易·威登是在中国历史最悠久的国际奢侈品牌之一，最近在呼和浩特开了一家店，那是内蒙古的省会，这个区域经历了一轮采矿业带来的繁荣。也许更令人惊讶的是，路易·威登在中国最西部省份新疆的首府乌鲁木齐也开设了门店。这两家店只是路易·威登店遍布二三线城市24家店中的两家，它们在数量上已经超过该品牌在一线城市的9家门店，几乎达到了3:1。

除了考虑到整个中国分散的城市中心消费力提升带来的拉动效应，跨国零售商的扩张逐渐从一线城市撤离，反映出一线市场越来越严峻的竞争环境，包括市场饱和度高、高成本的零售空间、在热门区域的激烈竞争以及广告成本高等因素。

跨国零售企业的扩张策略

由于跨国公司越来越多地转向二线以及其他城市，跨国零售商通常依赖于一些核心的扩张策略。在我们的研究当中跨国公司包括零售和零售为主的公司，如奢侈品品牌Coach、教育类的公司EF英孚教育（EF）、购物中心开发商亿万豪剑桥公司。这些机构实施的地域扩张策略都主张一个共同的实用主义，以切合中国市场的实际情况。在他们做出与中国地理范围相关的战略决策时，跨国公司也重新审视自己的进入模式，为了有利于更好地控制当地业务而相应减少对特许和许可方式的依赖。要更接地气，就意味着跨国公司必须学会如何与当地合作伙伴合作，而最重要的是，如何与行政区域划分众多的地方政府合作。

在扩大其地理覆盖范围的过程中，Coach这家总部在美国的奢侈品零售商，最初专注在中国一线城市的富裕阶层中创建品牌资产和商誉。目前，该公司积极利用已有的立足点，支持其进军到二线城市。这策略正是应了哈佛商学院教授约翰·奎尔奇（John Quelch）和中欧国际工商学院研究员玛丽亚·伊瓦涅斯加比隆多（Maria Ibanez Gabilondo）在《南华早报》所发表的一篇文章中所说的：从“抢滩”（beachhead）策略到“分散”（disperse）策略的转变。

具体而言，通过在其核心市场建立一个知名品牌，之后Coach拥有了可利用的光环效应，有利于品牌知名度从成熟市场传播到新的周边市场。因此，Coach接连开出多家门店，同时扩大公司的影响力和强化品牌，并进入到新市场，比如在北京和上海确立其在核心市场的牢固地位之后马上就进入重庆市场。Coach在中国现有的28家门店中，有12家位于一线城市，16家位于二线或其他城市，而后者多是最近才开业。在2010财年，公司开设了13家新门面，使得营业面积增加了50%。展望未来，Coach计划继续积极扩大其成长足迹，在2011财年就增加了30家新门店，使得整体营业面积增加了60%。这种扩展包括在新城市开设旗舰店，目的是在省级市场展示其品牌，尽管这种旗舰店的盈利能力较低。

EF是面向年轻专业人员提供英语语言和文化培训的领先供应商，也是利用了“抢滩”的策略，就是首先在一线城市建立一个成熟的服务模式和品牌。而现在，EF开始向外扩张，计划进入二线城市，正充分利用现有据点的集群效应来实现在管理费用和市场营销方面的相互协同。然而，英孚中国区总裁韦培德（Peter Winn）指出，在二级市场的扩张几乎不会妨碍在一线城市的持续增长。事实上，他认为：“主要城市仍有巨大的发展潜力。”

虽然一些研究主要关注使用“抢滩”策略的公司，而其他公司使用了与本公司战略相一致的扩展方法。例如，奎尔奇和加比隆多认为肯德基和麦当劳等快餐零售商使用的是“渗透”策略，这种策略把重点放在迅速和全面扩大整个中国市场上。这一策略使快餐零售商通过规模效益获得了先发和低成本的竞争优势。奎尔奇和加比隆多还举出了Ermenegildo Zegna这样的零

售商的例子，他们可能在产品生产过程中就在全各地建有自己渠道，然后直接采用了“扩散”策略以充分利用这一网络。最后，研究人员还指出有些跨国零售企业决定在一线城市大规模扩张而没有向二线城市扩张。例如，星巴克已经执行了“焦点”战略，其核心就是深化在一线城市的市场渗透率，也许是认为二级市场可能还没有准备好接受它的产品。

在他们到二线城市开展最新一轮扩张的时候，零售商也从过去在中国的失误中吸取经验，比如在品牌问题上得到的经验，包括之前依赖于许可协议而遭遇到的品牌稀释和知识产权问题。因此，跨国公司正在重新评估他们的进入模式，并选择对当地业务拥有更大控制权的模式。例如Polo Ralph Lauren在2010年从迪生创建国际（Dickson Concepts International）手中收购了其在东南亚的经营许可证。此外，在2010年巴宝莉（Burberry）和隆尚（Longchamp）计划重新取回其中国业务的控制权，因此巴宝莉从加盟商购回其分布在30个中国城市、包括50家门店在内的销售网络而隆尚也买断了自己在中国的50家分销商的权利。EF中国和Coach的经理们也表明将会努力减少对特许和许可的依赖，以促进实现其企业发展目标。据EF中国区总裁韦培德表示：“在中国提供服务的质量很难控制，即使是在企业内部，更不用说通过特许经营权。我们的客户高端且要求较高，因此很难找到好的特许经营合作伙伴。从最终的目标来说，我们将计划自己运营我们自己的业务。”

同样，在2003年Coach最初进入中国市场是通过几个许可协议，但后来发现通过出让许可来经营会造成利润机会过于引人注目。2009年，该公司购回所有的由当地人管理经营的零售店铺。Coach目前在中国进一步扩张的战略核心是直接控制其在中国的业务。然而，直接控制也需要承担更大的责任和要求管理层付出更多的关注。面对市场的独特需求，公司已与当地市场的研究小组合作，以确定针对中国客户的正确的产品组合。例如，中国消费者似乎更喜欢在服装及配饰产品上有明显的品牌标记，这样可以帮助管理层为当地市场量身定制不同的产品。

是否以及如何与一个不但了解中国市场且与当地商界领袖和政府保持必要关系的合作伙伴保持合作关系是一个跨国公司在二线城市能否成功的不可或缺因素。鉴于中国以关系为基础的商业文化与零售项目复杂的审批程序相互交织，跨国公司都强调在二三线城市保持与当地合作伙伴关系的重要性。

在零售商业地产领域，这一点尤其明显。亿万豪剑桥公司是活跃于中国市场的商业地产开发商和投资者，正如其高级管理人员盖-波林（Guy Poulin）所指出的：“如果你没有一个合作伙伴，不要谈什么门店了。如果你没有当地的合作伙伴，选择门店位置是没有意义的。并且你的合作伙伴必须是当地的。如果他不是当地的，他最好是在亚洲有很好关系的合作伙伴，否则你将无法发展。“因此合作伙伴的重要性与具体的特定发展机遇同样重要，甚至更重要一些。正处于扩张阶段的这些跨国公司也察觉到当地关系的长期重要性，因为长期良好的合作伙伴还可以帮助跨国公司做更多项目。

但是，首要的合作伙伴和指引者似乎是政府。一家著名的总部位于上海的私募股权投资者肯定地说：如果他们想在中国取得成功，最重要的是投资者必须知道这样一句话：“跟着政府走”，而波林也认可这是“[在中国的]首要法则。”中国中央政府和地方政府在指导城市发展的方向方面起着至关重要的作用。在宏观层面上，中央政府重视维持“和谐社会”，以稳定快速的GDP增长方式推动着经济持续快速增长。这些基本法则已经融入到中央政府的五年规划的编制过程中，政府设定城市化进程的优先级别，向企业和跨国公司发出信号告知哪个城市有可能进行变革发展。

天津高科技产业的爆发性集中式增长就是这样一个政府指令的典型例子（是受到第11个五年计划的刺激，该计划涵盖了2006至2010年），政府将天津重新定位为“中国北方的经济中心”。另一方面，正如前面提到的，市级政府在城市化进程中在地方层面保留更大的影响力，这是因为中国行政结构高度分散的性质带来的。不可避免的是，跨国公司必须通过政府对商业事务的影响力来不断改变经营方向；引用一家略有担忧的零售开发公司话“政府正在尽一切可能限制外国人进入购物中心业务这个领域。”

扩张的风险

不幸的是，当跨国公司竞相将他们的商业触角深入延伸到中国的二三线城市时，他们也遇到了严重的执行挑战。如果看到过通过诱人的增长数字和图表来兜售尚未开发的充满希望的市场潜力，就很容易理解为什么有这么多的跨国公司争先恐后跳入这个中国市场。然而，现实的市场扩张都比较复杂，特别是从相对更为国际化的一线城市扩张到新兴的二线城市中心。正如波林所说：“外国投资者起初觉得在中国取得业务并非难事。因为零售业务正蓬勃发展，并且当地政府正在寻找国际的开发商，尤其是在二、三线城市，所以一切都应该是美好的。不幸的是，事实情况并非如此，而且现实有时更为残酷。”

回顾起来，我们很容易列举出已经进入中国二线城市但未能成功的一些品牌失败的众多原因，包括错误的时间（太早）、对管理和特许权协议的控制不足、以及与当地的合作伙伴关系没有带来应有的效应。1999年，英国的翠丰集团（Kingfisher Group）进入中国市场，成立百安居中国家居制造商和销售商，这是完全仿照翠丰在欧洲的百安居大卖场成功模式，瞄准全国房地产市场繁荣所带来的机遇。

受到喜人的财务指标的鼓舞，翠丰很快就试图扩大其门店的深度和广度。然而，在2007年随着中国政府收紧贷款标准，房地产市场遭遇逆转，导致B&Q中国在2008-2009财年损失6千万英镑（9300万美元）。从年均增长40%以上变成年均下降至少15%，因此零售商被迫大幅地缩减和重组其门店部署。截至2010年初，百安居中国有43家分店在营业，相比其在高峰期的63家减少了三分之一。

此外，以商场为主的零售商面临着物色合适地点的挑战，要在众多的质量和生存能力参差不齐的商场项目中选出合适的地点。业内专家指出存在开发人员不担责任和利润激励错位的问题，因为重点放在住宅开发的开发商在混合用途项目中建设商场，主要是想通过开发商场的方式获得土地，并从地方政府获得更有利的条件。这种利益的不匹配，导致一些备受瞩目的商城最终以失败告终，比如位于珠三角大工业城市东莞市的中国南方购物中心。建于2005年经济繁荣的时期，该开发案渴望成为世界上最大的购物中心，在豪华的环境下设有超过1500家门店，包括一个模拟的威尼斯运河、室内过山车和凯旋门的翻版。然而截至2009年末，约99%的店面依然空荡荡的。

迪克-格罗夫斯是一家位于香港的零售发展顾问公司，该公司列出导致商场失败的诸多因素：“过多专注住宅开发，不理解零售业发展的复杂性，狂妄自大和好大喜功，以香港和台湾商场为依据的设计很不恰当，没对资本担责，来自国内生产总值增长目标的压力，以及选址体系的腐败。”最重要的是，他认为商场的失败注定还要继续，因为“中国零售连锁业距离有足够的业态和数量来填补大型商场的空间还有待时日，但开发商不明白更大并不意味着更好，他们需要将重点放在数量较小的商店，”尤其是在二线城市。即使如凯德置地、太古和

亿万豪剑桥这样已经在二线城市成功开发购物中心项目并生存来的专业商业地产开发商，“改变的步伐极其缓慢，因为宽松的信贷政策继续支持着那些没有考虑周全的项目，”格罗夫斯说。

对于在中国寻求扩张的零售商来说，优质的商场店铺依旧不足是他们关心的核心问题。在零售业的竞赛中，商铺的位置是关键。国际知名的连锁店，如ZARA、H&M、优衣库（Uniqlo）作为主要租户以极具吸引力的价格享受最好的位置，这给他们的竞争带来了优势。与此相反，格罗夫斯认为，目前的商场设计往往层次过多，人流系统的计划不周，这给名气不是很大的零售连锁造成了最大挑战，因为“小品牌不得不选择较差的位置”，这往往是位于商业中心更里面和更高的位置，那里的人气往往很低。

在此背景下，今天的零售业竞争者面对着很高的战略执行障碍和重复过去的失败的风险，而且由于目前的扩张和资本投入规模更大更快因此失败的风险也更大。例如，Coach在其2010年第四季度的企业财报电话会议上，将中国称为其“最大的地域机会”。为此，该公司迅速地扩大投资，投资金额超过其销售额的两倍，并设定2012财年的目标是2.5亿美元，而在2010财年只有1亿美元。

此外，除了经营欠佳的连锁店遭遇财务风险以外，品牌零售商的风险则是如果他们的进入战略和执行出现管理不善，则会导致在新市场中遭受长期品牌形象的损害。我们认为，虽然二、三线城市消费市场的空白孕育着一个巨大的商机，能让先行者建立一个强于他们的全球竞争对手的、持续的领先优势，但是如果品牌急功近利进入未知市场，它们在当地的陌生感也将造成重大的失误。成功进入一线城市的品牌的经验能否成功用到在二三线城市的扩张中，这需要在未来几年进一步观察。当然，争相去挖掘中国的二三线消费市场“金矿”的跨国零售企业必然会提供在迅速城市化的市场中建立战略优势的经验，且这些经验将极具启发性。同时，这些零售商的成功—或者失败—也照亮了中国的新兴中产阶级对于真正的全球品牌需求的未来。

This article was written by Stephane Lesaffre and Amy Wang, members of the Lauder Class of 2012.