

Companies

零售革命:并购改变中国零售业

伴随中国零售业在 2006 年继续延续高速增长的发展态势,中资零售商与国际竞争者之间的交锋日趋白热化。以价格战为信号的行业清盘,随即被来势汹汹的并购热潮所取代,而参与这轮资本游戏的主体,也更多地被跨国零售巨头所取代。另一方面,并购作为一种突破传统市场增长的方式,在对零售业的上下游产业链产生着深刻的影响。从这层意义上说,中国零售业革命的序幕才刚刚拉开。



中国最大的家用电器连锁运营商国美在 2006 年 7 月宣布收购永乐电器 资料图

中国零售业 跨国并购必争之地

世界银行的数据表明,中国现已超越英国成为世界第四大经济体,仅次于美国、日本和德国。零售业在一国的国内生产总值中通常占据近 40%的比重,预计零售业将伴随中国经济的繁荣发展继续其增长势头。

中国零售业在 2006 年约实现了 12-13%的增速,达到人民币 7.6 万亿元(合 9500 亿美元)的市场容量。强劲的经济增长、不断壮大的中产阶层队伍及其购买力的日益提高,以及对消费实力的不遗余力的挖掘,诸如如此类的因素刺激着中国的国内消费。

长期以来,中国零售市场的巨大吸引力吸引了众多国际零售商蜂拥而至。中国商务部数据显示,中国仅在 2005 年一年就批准设立了 187 家外资零售企业,是 2004 年的 6 倍。而在这 187 家企业中,有 124 家为外商独资企业,比重达 66%。

经济实力更为强劲的国际竞争者的纷至沓来迫使国内商家快步跟进。零售商们被迫投身价格战中,以牺牲利润率为

代价以期引起消费者的兴趣,竞争极为激烈。零售企业为了占据领先地位以令人窒息的速度在扩张。

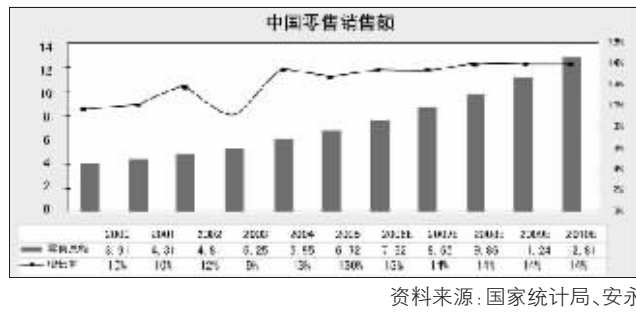
总部位于法国的家乐福(Carrefour)是世界第二大零售商,也是在华海外零售商中排名第一的零售企业。仅仅前年一年,家乐福在中国市场就有 16 家新店开张。来自泰国的易初莲花也表示有意拓展在华业务。与此同时,中国国内的零售商们也做出了同样姿态,中国最大的几家零售商纷纷加快了其在国内市场攻城掠地的步伐。仅仅 2005 年一年,苏宁电器连锁商店集团就新开 170 家连锁店,北京物美则有 51 家连锁店新开张开业。

竞争迫使零售企业纷纷另寻出路,以实现快速增长并进而获取更多市场。很多零售商选择了探索通过以并购这样的无机增长的方式来实现这一目标的可能性,因为仅仅通过传统的有机增长来实现这一目标将会是一项相当艰巨的任务。

据并购市场的数据,2005 年中国境内并购交易金额达人民

币 4176 亿元(合 522 亿美元),其中零售业内的并购交易金额达人民币 111 亿元(合 14 亿美元),占到 3%的比重。2005 年收入排行第六的中国零售商物美,2006 年斥人民币 3.72 亿元(合 4600 万美元)的巨资收购美廉美连锁商业公司 75%的股份,并借此将北京超市业务的 10%收入囊中。中国最大的家用电器连锁运营商国美在去年 7 月宣布收购其主要竞争对手——中国永乐电器销售有限公司,以 2005 年收入而言,永乐电器在中国家电连锁运营商中排名第三。

家乐福也已表示,作为其在华业务拓展计划的一部分,家乐福可能收购至少 10 家当地零售商,但该公司并未透露具体的收购目标或时间计划。美国最大的消费类电子产品连锁店百思买(Best Buy)于去年 5 月收购了中国第四大家电零售商家苏五星电器,并且有报道称,百思买正在寻求以 8 亿元人民币(合 1 亿美元)收购中国山东零售商三联社股份有限公司。



资料来源:国家统计局、安永

主要外资连锁超市 (单位:人民币10亿元)			
	地区	销售额	连锁店数
家乐福 (Carrefour)	法国	7.4	58
人人乐 (RE-MA)	台湾	3.7	89
百安居 (B&Q)	英国	3.5	700
沃尔玛 (Wal-Mart)	美国	3.2	60
百安居 (B&Q)	香港	2.0	105
百安居 (B&Q)	内地	1.0	38
易初莲花 (Lotus)	泰国	0.7	51
沃尔玛 (Wal-Mart)	美国	0.5	36
易初莲花 (Lotus)	泰国	1.8	39
百安居 (B&Q)	德国	7.5	27
百安居 (B&Q)	美国	0.2	48
易初莲花 (Lotus)	泰国	0.0	13
百安居 (B&Q)	香港	4.5	90
百安居 (B&Q)	台湾	0.8	3
伊藤洋行 (Ito-Yokado)	日本	0.1	7
百安居 (B&Q)	日本	1.5	10
百安居 (B&Q)	台湾	1.4	54
百安居 (B&Q)	香港	1.2	5
百安居 (B&Q)	总计	144	4052

资料来源:中国连锁经营协会、安永

并购 扰动市场的三种方式

并购浪潮风起云涌,内中道理不言而喻,零售商的连锁店越多,其利用规模效应降低定价,以及提高在采购、库存管理和分销环节效率的可能性就越大,从而可以提高该零售商的生存,进而取得成功的能力。

目前,中国排名前 100 家的零售企业在整个行业中只占据了 10%的市场份额,大多数零售店依然采用使用家庭雇员劳动力的小型家族式经营模式。不过,从目前看来,这种状况不久后很可能将发生改变。原因在于,面临竞争压力的零售企业势必会与众多分散而低效的零售商争夺市场份额,其结果必将导致更为合理和集中的竞争态势。

鉴于当前的市场趋势、零售商的实力和发展前景,预计今后 5 年中,国内零售商如百联、国美、海外零售商如沃尔玛、家乐福将攫取大部分市场份额,从而成为推动中国零售市场发展的动力所在。而那些规模相

对较小的零售商们则将瓜分其余的市场份额。

从目前的态势来看,收购正逐渐成为跨国企业在中国市场打开知名度的最快途径。许多国际零售商目前更倾向于通过收购实现市场进入的目的,以规避因选择全新投资方式而引起的竞争与风险。

其次,并购同样可使零售商们很快在那些其目前并未染指、或者并未牢牢控制的市场打开局面。随着店面密度的上升,店面租金的日益上涨——这在北京和上海等许多大城市中表现得更为突出,零售商们要想为店面找到理想地点着实不易,加之审批程序的复杂与繁琐,凡此种种,都使得并购成为解决与店面布局相关问题的一项颇具吸引力的选择方案。

再则,对于面临利润率下降危机的零售商而言,规模经济效应具有难以抗拒的吸引力。随着经营规模的扩大,采购

量势必随之上升,而零售企业与其供应商之间讨价还价的实力也会随之提高,其结果必然会带来利润率的改观。规模经济所带来的另外一项协同效应在于,可以降低层层叠叠的企业一般性管理费用、降低分销和后勤相关成本,并减少支持和 IT 部门的重复设置。

为了缓解有关“海外并购有可能对中国的零售产业发展带来威胁”的担忧,国内目前正在起草反垄断法以试图解决一些类似的问题。

仅仅是规模的迅速增长还不足以在长期内解决竞争问题。国内企业还须在发掘自身的零售实力方面投入巨资,才能达到与海外竞争者旗鼓相当的水平。同样,国际零售商们对于中国市场的了解程度可能永远都无法赶上当地竞争对手,欲站在同一起跑线上,他们还需为此付出更多的努力。

而那些没有能力进行并购的公司,则应考虑通过整合客户基础,整合供应商、代理商和用户来实现联合,以更好地驾驭竞争环境。2005 年 10 月中国国庆黄金周前夕,长期以来竞争的对手国美和永乐电器就通过友好联手购买存货,来为随之而来的销售旺季做准备。两家公司通过这次合作,成功地迫使供应商报出了更优惠的价格,从而直接促成了成本的下降。

并购问题 切勿因小失大

并购交易过程中可能出现很多问题,比如说,那些与交易前和交易后收益相关的问题,交易融资的方式和成本,公司拟议采取的组织和结构,以及合并后企业在税务方面可能面临的问题。

此外,企业常常忽视交易成本问题,比如:重组成本和交易融资成本,而这些成本往往金额巨大。缺乏对公司交易后组织结构的合理规划同样会限制公司在未来重组及后续交易中的机会。因此,应尽早提出问题并解决问题,以增加并购交易成功的可能性。

具体来说,并购应考虑的一些问题包括如下方面。

交易前收益:以往收益情况、市场分析师的预期、收益的会计处理,公司以往市盈率情况、收益质量(包括那些反映既往努力和当前管理并且更为确定的收益比例,来自诸如资产组合投资回报及新的风险投资等难以预测部分的收益比例),融资成本抵消掉毛收益的比例,以往股息与派息比率情况及未来趋势(若适用),以及股东的合理预期。

交易后收益:交易及其成本对前三年收益的影响、交易表现出“收益累增”特点的时点,即当年收益高于交易前

预期的时点、未来股息派发的风险水平、对公司性质及收益变化的影响(例如从收益股转变为成长股、对公司评级的影响、变化是否与管理层目标一致)。

融资:收购的支付方式、可能的融资来源(散户或机构)、要求的金额及期限、可能的融资成本、评级机构的反应、比率变动对董事会既定政策的影响(如:按照此前融资规划,限制融资类型和/或金额的限制性安排或规定、以及偿付追加融资的计划)。

成本:基于以往市场情况,最终所能产生的协同效应成本节约的合理性(整合成本、重组、人员整合及新的 IT 系统成本)、成本节约的可持续性——金额及时限。

税务及公司组织架构:相关因素中收购方与收购标的的税务影响、所倾向组织结构对未来的限制(未来重组的能力和、后续交易、此类限制的成本、为实现目标交易所需的特别规定或监管当局批准方面的考虑)。

(本文根据安永会计师事务所最新研究报告编辑而成)

■商道

员工流失不一定是坏事

人们一直认为员工的跳槽意味着一个公司的损失和另一个公司的获利。只要想一想随着员工的个人用品一同消失在大门外的知识、经验和关系网就不难理解这一点。

但是现在有一项新的研究表明,员工的流失并不一定是坏事,至少在高科技领域不是如此。沃顿商学院管理学教授罗利·罗森科普夫说:“员工离开后,公司可能反而有所收获,这与传统的观念截然相反——公司能从流失的员工处学习到新知识。”

研究人员在研究了美国及国外半导体公司“外向流动”现象的影响后,得出了这个让公司看到一线曙光的结果。通过对专利引用的分析,研究人员发现,工程师和其他技术专家跳槽后,公司能够从知识的反向流动中获益。为什么呢?罗森科普夫认为,这是因为超越了公司范围的社交网络能让仍留在原公司的员工获得其同事所在新公司的知识。她所说的不是公司间谍,而是同一领域的专业人员之间思想和信息的交流。结论是,这一发现“使人们对员工的流失意味着知识的流失这一传统观念产生了质疑”。

罗森科普夫指出,如果把员工视为“社会资本”,将是另一番景致。员工们不可能死守着这些知识和技能,他们是自己社交网络的一部分。来自不同公司的员工常常互相交流所在领域内发生的事情。这些网络可能涉及正式的举措,比如战略联盟,也可能是非正式的活动,比如专业会议、互发电子邮件、博客,或是工作后的社交活动。

研究人员在论文中指出:“视员工为社会资本的方法认为,公司流失了员工后,将获得该员工所在新公司的知识,而把员工视为人力资本的方法就无法得出这种结论。”

网络,比如工程师参加专业和贸易协会,会促成战略联盟的形成。

为了撰写这篇论文,她研究了美国 23 个地区(包括硅谷)及日本和印度在内的 11 个国家的 154 家半导体公司。她表示,半导体行业是一个有趣的研究对象,因为“在这个行业中知识产权至关重要”。行业内专利的广泛使用使她能够准确地衡量公司间因员工流动而产生的知识流动。

她和另一位作者研究了 1980 年到 1995 年的专利记录,调查了近 42000 项专利,希望找出援引了公司和具体的员工。他们在论文中写道:“我们可以利用专利援引跟踪一家公司引用其他公司知识库的情况——按照我们的定义,这是知识传输。”

意外的知识共享机制

与员工离开会给公司带来损失的观点相反,该研究发现公司恰恰能从中受益。罗森科普夫说,具体而言,与同类公司相比,流失员工的公司引用员工新公司的可能性高出 8%。如果员工到达另一个地区,这种知识的反向流动会更明显。即使研究人员控制了能影响专利援引的其他因素,比如招聘、公司间的联盟和技术相似性,知识外向流动仍然存在。研究人员得出结论:“如果员工在地区间流动,知识外向流动的效果实际上更为显著。”

研究结果表明,在一个地区内,特别是硅谷这种拥有许多半导体公司的地方,可能已经存在知识共享的机制。这意味着员工流失的影响可能不会很大。

沃顿商学院管理学教授罗利·罗森科普夫说:“员工离开后,公司可能反而有所收获,这与传统的观念截然相反——公司能从流失的员工处学习到新知识。”

研究人员还研究了员工离开时知识反向流动的原因。其中一个原因是,老公司和新公司之间可能建立起新的沟通渠道——换句话说,离开员工会继续与他以前的同事和朋友交流。员工的离开还可能使公司认真研究其他公司的发展状况。

罗森科普夫认为,一名员工离开后,他或她以前的同事会把这名员工新加入的公司看成是重要知识的发生地。由于自己的同伴进入了这家公司,他们会觉得这家公司的工作更为可信和明确,从而密切注意该公司的创新动向。

研究人员研究的只是外向流动对专利援引的影响,而不是经济上的影响,而且只针对高科技公司。在其他公司,比如法律或咨询公司,大客户可能会随着员工离去。作者写道:“虽然我们认为是员工离开后,老公司会加大对新公司知识的利用,但是我们研究的目的不在于探究这种活动的经济意义。”

他们还表示,不应该把这个研究结果视作鼓励员工跳槽。然而研究人员说:“经历外向流动的公司可能从中获得裨益。”最后,罗森科普夫指出,公司应该看到员工离去的积极的一面。“公司应该尽量友好地处理员工离去的事宜,尽可能保持与员工的关系。”

(本文经宾夕法尼亚大学沃顿商学院下属沃顿知识在线中文版授权刊登。网址 <http://www.knowledgetwar-ton.com.cn>)

社交的六度分隔

社交网络不是什么新鲜的概念,只是近来日益获得关注,无论是在商界还是在日常生活中均是如此。“六度空间”就是基于这样一种观念:地球上任何地方的任何人都能通过一个 6 个人的关系链与另一人相连。

罗森科普夫指出,在商界,关系网一直以来都是选举董事成员的标准之一。董事并不一定要对某个行业或是机构知之甚详,但必须富有影响力且拥有庞大的关系网。换句话说,你认识的人才不是你当选为董事的关键。在较低层面,办公室的内部网络在一定程度上决定了公司内的信息流通。公司的机构图只能告诉你这一点。但是办公室里哪些人会在一起聊天,员工们通常会找谁咨询也是很重要的信息。

网络的价值也在医学和科学领域得到广泛承认。但技术领域可能有所不同。根据罗森科普夫的论文,之前有一些研究把科学领域内的知识传输与高科技行业内的知识流动严格地区分开来。一些研究人员认为技术公司的机构图只能告诉你这一点。但是办公室里哪些人会在一起聊天,员工们通常会找谁咨询也是很重要的信息。

网络的价值也在医学和科学领域得到广泛承认。但技术领域可能有所不同。根据罗森科普夫的论文,之前有一些研究把科学领域内的知识传输与高科技行业内的知识流动严格地区分开来。一些研究人员认为技术公司的机构图只能告诉你这一点。但是办公室里哪些人会在一起聊天,员工们通常会找谁咨询也是很重要的信息。

■商学院链接

- 复旦大学管理学院-高级经理工商管理核心课程培训班(第十一期)**
课程简介:“高级经理工商管理核心课程研修班”因工作繁忙,没有足够的时间参加 MBA 脱产学习的企业界高级经理提供了一个系统学习现代企业管理知识的平台,从而帮助他们优化管理知识结构,更新管理理论。项目经过多期班的运营,在课程内容及安排、师资配置方面不断改进,日趋成熟,成为企业高级经理的全面提升管理能力和管理素质的重要平台。
课程时间:2007 年 3 月下旬起
联系电话:021-55664904-15
- 清华大学企业资本运营总裁高级研修班**
课程简介:当企业发展到一定的规模,资本运营将成为企业实现更高战略目标的关键。企业要在激烈的市场竞争中保持和放大自己的优势,就必须通过资本运营,有效的利用企业外部资源寻求扩大发展的新思路和新方法。清华大学企业资本运营总裁高级研修班,专为具有战略发展眼光的企业家和其他高层决策者量身定制,让学员掌握资本运营的思路和方法,提升学员的战略制定、经营决策能力、资源整合与资本运营能力。
课程时间:2007 年 4 月 2 日
联系电话:010-62790327
- 北京大学 HR(人力资源)总监高层研修班(第六期)**
课程简介:人力资源管理部门,已由过去的普通职能部门、后勤部门发展为组织核心竞争力的源泉和组织发展的发动机。人力资源总监,也相应地由一般作业性的实务工作者转变为 CEO 的战略伙伴、核心决策层的重要成员。北京大学 HR(人力资源)总监班,汇集名校名流一流师资,为 HR 总监、行政主管及其他高层决策人员提供系统的人力资源培训课程,前沿的人力资源理念和最新人力资源管理信息。为中国企业人力资源开发与管理提供全面解决方案。
课程时间:2007 年 4 月 12 日-11 月 18 日
联系电话:010-58876030

2006 年中国零售业并购市场统计 (单位:人民币亿元)				
重组日期	收购公司	收购方	交易金额	备注
8/17/2005	世纪华联	物美	512.5	30.0% 股份
1/23/2006	中国东方航空集团	国航	500.0	100.0% 股份
2/21/2006	华联超市	物美	500.0	49.00% 股份
5/22/2006	苏宁电器	苏宁	514.7	34.98% 股份
2/28/2006	北京华联集团	物美	3180.0	70%
2/27/2006	北京华联集团	物美	3180.0	70%

资料来源:并购市场、安永