

# 华润十年并购 11 家超市品牌

## 零售寡头时代逼近,盈利压力和文化整合两大难题有待破解



在将全球第三大零售商 Tesco 中国市场的 131 家门店和购物中心纳入旗下之后,华润集团参与竞标李嘉诚旗下百佳超市一事近日又被证实。从 2002 年全面收购万佳百货开始,在过去的 10 年时间,华润集团先后吞下了江苏、宁波、天津、西安、无锡、广东等地 11 家超市品牌。根据 Kantar Worldpanel 最新调研排名,华润万家和 Tesco 乐购的市场占有率之和将达到 8.8%,从而超过高鑫零售、沃尔玛,在内地市场份额从第三跃居至第一。在市场低迷的形势下,这个带有国资背景的央企趁行业洗牌之际频频出手,不断扩大内地版图。业界惊呼:中国零售业是否会进入“华润时代”?寡头垄断是否大势所趋?

### 十年并购 营业额飙至 835 亿港元

“经济增长放缓,各个零售企业也放慢了扩张步伐,这是一个机遇,快速扩张是一个好的选择。”商务部消费经济研究部研究员赵萍认为,华润这两年选择的策略,提升了自己的扩张速度。同时,华润的融资能力强,和外资相比较,没有母国市场的压力。许多在华的零售巨头由于母国市场过冬,经济陷入低谷,市场盈利能力明显下降,扩张面临很大压力。

并购一直是华润近 10 年来追赶对手的核心战略。从 2002 年开始,华润以全面收购万佳百货起步,先后拿下江苏苏果、天津月坛集团、宁波慈客隆、天津家世界、西安爱家、深圳民润、无锡永安、广州宏城、江西洪客隆超市,以及合并英国 Tesco 乐购。凭借收购,华润零售业务营业额也从 2010 年的 551 亿港元,弹跳到 2011 年的 700 亿港元,2012 年则飙升到 835 亿港元。

### 疑问一 会否成为吃了激素的鸡?

与前期相比,此次并购外资企业,不仅是华润的第一次,在国内的众多零售企业中也是先例。零售行业资深专家、第一零售网总裁丁利国告诉记者:“并购之后,华润可以吸收零售巨头的管理经验,有利于它走向海外市场。因为具备了国际管理经验的董事会和团队,这对竞购百佳,甚至以后去台湾、

东南亚等市场都是很好的起步。”然而“华润的并购举措只是战略上的成功”。丁利国表示,并购乐购这一步棋很漂亮,但合并后的董事会能不能高效运作,管理团队是否有包容度都相当考验。“这就像鸡吃了激素一样,一下变得很大,怎么样才能让它还保持健步如飞,而不是让它消化不良。”

### 疑问二 能否“1+1>2”?

事实上,不只外延扩张摊大饼,华润零售板块业态的扩张也相当躁动。记者调查了解到,除传统大卖场、中型超市的华润万家外,该集团还开辟了社区购物中心、高端超市、便利店、个人护理店、酒窖、咖啡店等 11 个业态。

不过,尽管华润通过并购迅速在企业规模和市场份额上成为行业第一,但业界认为,决定华润未来发展的关键在于是否能将已经收购的企业加以整合,形成“1+1>2”的效果。

### 疑问三 能否解决两大整合难题?

中外零售企业的“联姻”一直不太顺利。外资企业多年前就试图通过收购中国零售企业快速打开中国市场,但 Tesco 收购乐购,沃尔玛收购好又多的结局都表明,经营管理和企业文化的差异成为中外零售企业融合过程中难以逾越的鸿沟。

除了文化融合的挑战,连而不锁、各自为政是华润面临的另一道难题。企业规模

不断扩大,但各个企业之间还是各自为政。包括此前收购的苏果、洪客隆等,虽然由华润创业控股,但管理上依旧分散。“要真正做一个连锁的零售商,必须要成为一个整体。华润到了可以整合各个被收购企业,并将它们归到整个华润中国旗下的时候了。”丁利国告诉记者。

余玥 南都供稿

始创于1949

郑州晚报

我们一直在你身边

## 服务上门 订阅有礼

客服热线: 96678

郑州晚报2014年度大征订工作启动以来,各企事业单位和个人纷纷订阅,征订份数比往年同期大幅增长。为答谢读者多年来对郑州晚报的支持和厚爱,特推出以下优惠政策供选择,订阅请拨打就近发行站服务电话,发行员上门服务,送礼到家。



- 198元订一年期《郑州晚报》,送4升“福临门黄金产地非转基因玉米油”一桶或4升“福临门花生调和油”一桶。
- 198元订一年期《郑州晚报》,送双驱动“好神拖”拖把一套。
- 198元订一年期《郑州晚报》,送“天意坊”泸州老窖两瓶。
- 198元订一年期《郑州晚报》,送“海石花”枣花蜂蜜1.2千克。

- 198元订阅全年《郑州晚报》,《销售与市场》杂志管理版、评论版、渠道版、商学院四板任你选。
- 198元订阅全年《郑州晚报》,《莫愁》家教、男人、女性任你选。
- 198元订阅全年《郑州晚报》,《小樱桃》任你选。

金水区站 65656428  
中原区站 67635671  
二七区站 68713231  
管城区站 66268207  
郑东区站 69195721  
高新区站 67981686

经二路站 65752006  
南阳路站 63586040  
东风路站 65820500  
丰乐路站 63601502  
建设路站 67668916  
秦岭路站 68615223

长江路站 68180979  
棉纺东站 66979522  
侯寨乡站 68713231  
未来路站 66511983  
紫荆南站 66813956  
宇通路站 66268207

经开区站 60835110  
祭城镇站 69151209  
圃田乡站 69195670  
三全路站 86122715  
须水镇站 86033831  
英才街站 63703216  
巩义市站 61070678

新密市站 69984678  
荥阳市站 65001050  
新郑市站 69970678  
登封市站 62880555  
中牟县站 62169789  
上街区站 68005811  
航空港站 86505625