

## 中国高成长的大型量贩店

作者： Alvin Miu, Jacques Penhirin

来源：《麦肯锡高层管理论丛》 2003. 2

有心分食这庞大市场的国际零售业者必须了解，中国和其它市场不同

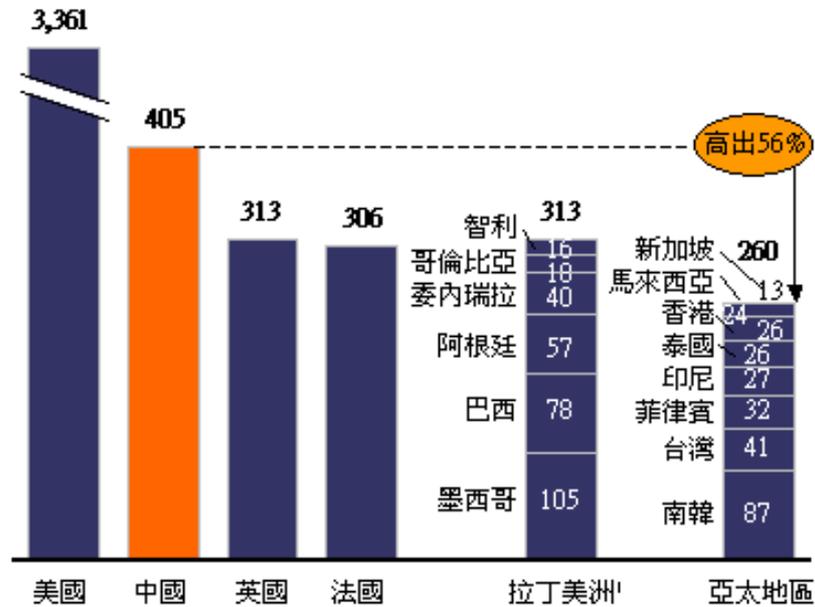
大型量贩店（hypermarket）已逐渐成为中国快速成长的零售业中，最成功的经营型态。量贩店不但深受中国消费者的喜爱，而且比起其它的零售业，如超级市场和百货公司，获利更丰（注：一般对大型量贩店的定义是：卖场面积至少 2500 平方公尺以上，并且贩售多种食品及非食用产品）。然而，不论是本地或国际性零售业者，在有心进军量贩店市场之前必须注意，中国和其它的市场不同。

就整体而言，中国的零售业正以每年 7% 的速度成长，比起大多数的发展中国家要快速许多。2001 年，中国的零售总额为四千零五十亿美元，比起亚洲其它主要市场零售额的总和（日本除外），还要高出 56%（见图一）。

圖一

## 零售業績明顯增長

2001年度依國家區分之零售銷售額，十億美元



<sup>1</sup> 由於四捨五入的關係，總和有所出入  
 資料來源：經濟學人情報組

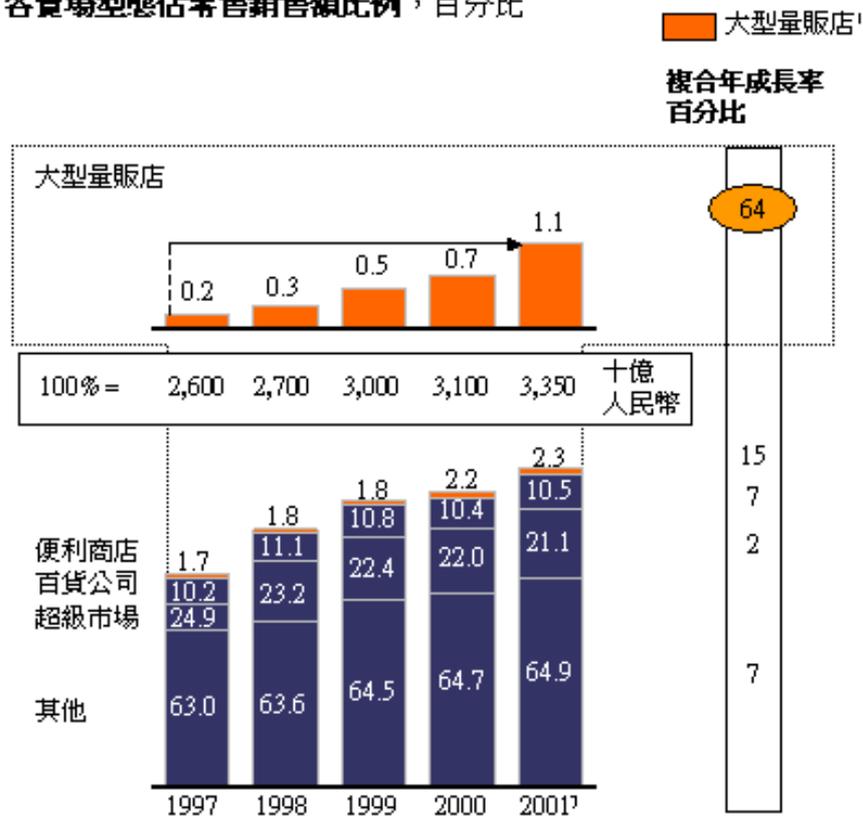
麥肯錫公司

预估到 2010 年时，中国的零售总额可达七千一百三十亿美元。虽然大型量贩店仅占中国的零售总额不到 2%，但是这些量贩店的销售额，平均年成长率为 64%，比起整个零售业成长更快（见图二）。虽然成长的速度正逐渐趋缓，但是预估到 2010 年为止，大型量贩店的销售额仍将继续以每年 25-30% 的速度快速成长。

圖二

## 超成長

各賣場型態佔零售銷售額比例，百分比



<sup>1</sup> 定義為賣場面積大於2500平方公尺，非食品類商品佔賣場面積至少35%

<sup>2</sup> 1美元 = 8.3元人民幣

<sup>3</sup> 由於採四捨五入計算，總和不等於100%

資料來源：經濟學人情報組；Euromonitor；麥肯錫分析

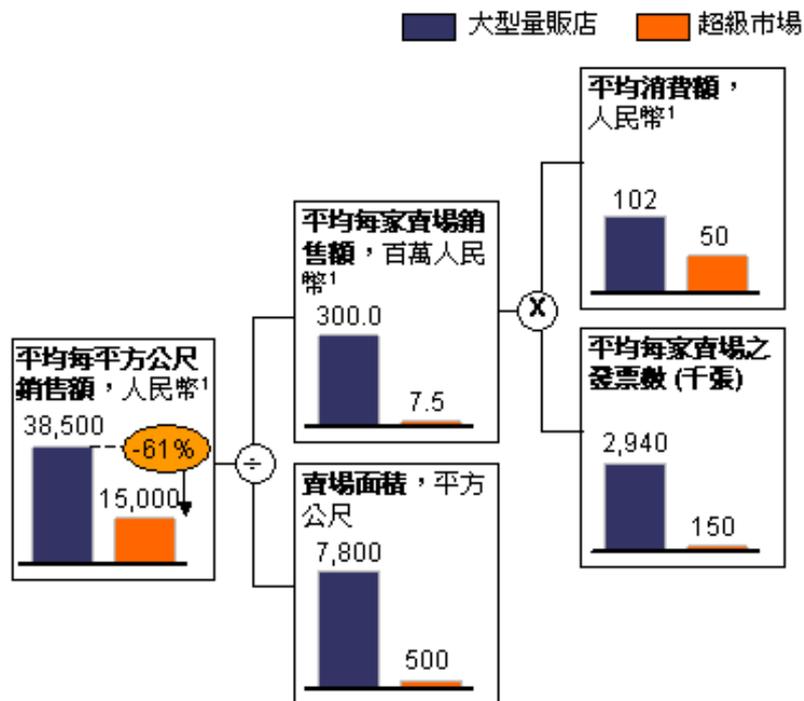
麥肯錫公司

中国的大型量販店和西方一样，拜高销售量所赐，能够提供消费者较为低廉的价格。位于上海的大型量販店，业绩比起当地超市的业绩要多出 2.5 倍（见图三）。比起百货公司和超市，量販店的价格通常要低 10-15%，例如农工商等量販店业者，其价格甚至可以低到 20%。

圖三

## 由數量創造價值

2001年上海不同零售賣場類型的銷售生產力預估



<sup>1</sup>1美元 = 8.3元人民幣

資料來源：AC尼爾森；家樂福；訪談結果；麥肯錫分析

麥肯錫公司

高銷售額和低進貨價讓大型量販店能向供貨商要求較低的价格，再回饋給消費者。有些國外量販店的業者，在中國能獲利 3%，而本地人經營的超市，利潤通常為 1%。

中國的大型量販店到底有什麼不同呢？中國的量販店，通常位於人口密集的城市，因為極少人有車。不像歐美的量販店大部份位於郊區。得地利之便，中國的量販店因此建立了固定的客源。由於店面的成本較高，中國的量販店業者必須改變類似倉儲式、單一樓層的西式經營型態，改為多樓層店面。西方的消費者大多是一星期來一次大採購，中國人比較常逛自家附近的量販店，而且每次消費的金額較少。為配合本地的消費型態，一個很明顯的改變是購物車的尺寸調整得較小。另外，由於汽車數量少，量販店也想出新点子服務顧客，例如在深圳，沃爾瑪提供顧客接駁巴士的服務。

在中國，每天到傳統市場或超市選購新鮮蔬菓實在是稀松平常。因為量販店提供種類繁多的新鮮及加工蔬菓，正逐漸和這些市場出現正面競爭。不過量販店和其它市場最不同的一點是：量販店的顧客較多，食品銷得也快，因此能提供消費者最新鮮的蔬菓和肉類。

但是货品外包制对于要求货品符合西方卫生条件的外商，或是想要挑战外商的中国厂商都可能是艰巨的挑战。一个中国大陆的量贩店可能有超过三万五千种不同的商品，所以往往很难追溯货品的来源。可惜的是，中国农业生产的卫生条件差别很大，尤其是管制杀虫剂使用的规定特别宽松。此外，在最大的城市如上海、广州，由于竞争日益激烈，寻找合适的卖场地点是另一项主要的挑战。不过，在其它大城市如成都、大连、南京和天津，仍然商机无限。我们预估在 2010 年以前，类似的三十三个城市还可以容纳 800 家新的大型量贩店。

虽然国外和本地的量贩店业者面临布局和经营上的挑战，但是这些困难都阻止不了他们。量贩店市场的先锋家乐福，自 1996 年来已开了三十一家分店，并计画每年再开十家。除非其它形态的零售业有所因应，否则量贩店将继续在中国广大的市场中持续成长。