



百安居中国以转型为核心的“T计划”陷入困局。



今年年初位于南京的百安居大桥店关门谢客,资料显示,百安居三年间关店达20多家。

图/CFP

# 百安居中国持续亏损 “T计划”陷入困局

百安居母公司翠丰集团年报显示,百安居中国连续亏损

5月31日,百安居的母公司翠丰集团发布了2012年第一季度业绩报告,其中百安居中国地区销售额同比下滑6.8%,亏损达500万英镑,这也揭开了百安居中国连续第六年亏损的序幕。自2009年开始在中国大规模缩减店面数量的百安居,并没有因为“T计划”的实施而扭转“窘迫”局面,与供应商、消费者之间的紧张关系也在不断升级。曾经风光无限的洋建材超市在中国陷入困境,百安居的前途走向更是蒙上一层迷雾。

## 连续六年亏损

记者日前登陆翠丰集团的官方网站,2012年第一季度的业绩报告显示,翠丰集团全球整体销售额下降3.6%,零售利润下降8.6%,其中中国区业务即百安居建材超市经营状况依旧不容乐观。数据显示,百安居中国本季度销售较2011年同比下滑6.8%至6700万英镑,亏损达500万英镑,而这并非百安居在中国账目的首次赤字。

1999年进入中国市场的百安居曾一路高歌猛进,根据翠丰集团年报显示,百安居中国在2006年为母公司贡献了830万英镑的零售利润,而这一数字却在2007年急转直下为1200万英镑的亏损,随即开始了百安居中国连续五年亏损的坎坷之旅。在经历了“断臂”之痛的店面缩减和严格的成本管理后,翠丰集团计划让百安居中国区在2010年下半年重回盈利模式,但在今年3月份发布的2011年财报中显示,百安居中国区销售仍较前一年度下滑6.0%,亏损达300万英镑。

虽然仍未摆脱亏损,但百安居中国区官方却表示对未来发展极具信心。位于上海的百安居中国区总部相关负责人对本报记者表示,中国家居行业每年都在二、三季度由于装修旺季而带来销售高峰,第一季度为传统淡季,因此销售并未出现明显增长。该负责人说:“事实上,百安居从实施‘T计划’开始,销售业绩逐年同比上升,整体态势发展良好,2012年我们预计将实现盈亏平衡,甚至是收益。”

## “T计划”陷入困局

所谓的“T计划”,即百安居自2009年掀起的一场以“Transformation(转型)”为核心的整肃行动,旨在打造“新一代中国零售门店”。简单地说,就是百安居从门店形象、布局设计、产品陈列、产品品类、顾客服务等环节进行升级改造。百安居中国在给新京报记者的回复中称,经过近三年的调整,“T计划”已经显示出成功端倪。但记者在百安居店面内看到的情况,却已与“T计划”实施之初的宣传大相径庭。

店面改造之初,百安居表示将采用更多自有员工来代替供应商促销员,以此实现无偏向的公正导购,但记者在走访时发现销售人员很多是厂家驻店代表;“T计划”中标榜将引入更多自有品牌产品,但如今百安居内销售的建材品牌却与市面产品高度重合,且大牌、杂牌混居,与综合型大卖场相比并无价格优势;百安居装潢中心要求消费者在超市内购买材料,试图以这一近乎“霸王条款”的规定来带动建材销售,却反而让自身陷入了与本土家装公司的竞争且并无胜算。

除此之外,三年前开始席卷百安居的关店潮至今仍未停止。今年年初关闭南京一店面后,百安居中国店面数量由巅峰时的63家缩减至40家。在2011年财报的各国长期规划中,百安居中国区的店面数量仍待确定(To be decided),实施“T计划”后的百安居在中国是继续瘦身还是重振扩张,前景犹未可知。

## 与商家、消费者风波不断

如果说“内忧”已经让百安居折损了元气,那么与供应商、消费者之间的“外患”更让百安居接连被卷入舆论的漩涡。

高额返点、拖欠货款的前科,曾经导致众多品牌叛离,甚至有韩丽橱柜等供应商自发联合组成“战百联盟”,诉诸法律途径讨要货款,在今年年初一审判决胜诉后并于日前最终胜诉,获得250多万元赔偿。

在百度、新浪微博等处搜索百安居,也能感受到消费者的怨气,诸如野蛮施工、强制消费的抱怨声浪不止,南京网友称百安居为“有组织的游击队”,百安居青岛店保安更是围殴消费者。作为流通平台,与商户、消费者之间不断曝光的负面新闻让百安居的品牌美誉度江河日下。

纵使经营不力,但百安居从未放弃中国这个年家居需求高达近万亿元的庞大市场,且在不断寻求适合中国市场发展的模式和途径。此前百安居华北区总经理陆维克曾在家得宝、乐华梅兰等外资超市陆续关店后表示,将国外的经营模式复制到中国的办法行不通。

来自百安居中国区总部的回应显示,包括二手房局部改造翻新在内的全新服务模块,将让百安居的业务不再局限于以刚性需求为主的新房上,而这也将为百安居发展带来转机。业内人士看来,在中国已经步履蹒跚的百安居接下来能否“翻身”,结局仍充满变数。

本版采写/新京报记者 李麒麟

## 市场冷清 导购偏向明显

现场走访

6月24日,记者来到位于广渠路上的百安居双井店,虽然有应对端午节的促销,但客流显然无法与两公里外的红星美凯龙东四环商场相提并论。

在地下一层的涂料区,三四名销售人员正围聚在一起聊天,记者上前表示想选购墙漆,立刻有一名导购带着记者去了立邦的货架旁,并询问了有关涂刷面积等情况,然后对一款三桶套装礼盒进行了详细介绍。当记者询问销售人员属于立邦厂家还是百安居的员工时,对方回答是立邦的驻店销售。“除了立邦,你也负责卖多乐士、蓝蔚和别的品牌的漆吗?”“多乐士的销售现在不在,我也能帮着卖。”

在洁具区,当记者在一款

箭牌马桶旁选购时,一名销售人员热情地建议记者去看看法恩莎的产品。在法恩莎的摊位旁,一名自称是负责该品牌销售的导购介绍起马桶、洗手盆、浴室柜组合,而当记者询问“这么多的牌子,哪个性价比”时,该导购表示“科勒、箭牌多用在工程,价格也比较贵,还是法恩莎比较适合自家使用”。当记者走到美标洁具摊位时,另一名导购继续仔细询问、讲解。

类似情况在瓷砖、橱柜区也同样发生。据记者逛店时观察,虽然百安居店内销售人员都穿着统一的紫色工作服,但很多并非百安居员工,而是各品牌销售代表。两年多前所谓的无偏向导购如今看来已经化为泡影。

## 洋超市对国内需求把握不足

业内声音

●汤鹏,东方瑞寰集团首席品牌官

外资建材超市有值得学习的地方,例如在空间管理、店内动线管理方面具有优势,但这同时也是一把双刃剑,即全球统一标准化的管理如果在中国市场无法及时调整的话,就可能陷入被动。

本土企业在为消费者提供设计、装修的时候,会严格设计方案、施工流程并从颜色、生活习惯等方面考虑,洋超市在这方面对国内需求的应对存在差异。此外,外籍高层的运营成本也会比国内人士高很多,但洋超市亏损根本还在于对中国市场消费需求的把握不足。作为本土超市,我们希望跟外资超市一起为国内消费者提供满意的解决方案。

## 模式落后 需开源节流

●张仁,中国建筑装饰协会住宅装饰装修委员会秘书长

百安居这样的外资超市普遍先将主材商招来压低价格,产品拿进店里后再涨价,这种赚取差价的模式太落后了。市场在变化,一方面精装修、保障房建材由开发商直接前往流通平台或工厂对接采购,而不是去建材超市;另一方面,主材商也不再在超市内守株待兔,而是主动去跟家装企业对接,消费者去家装公司的体验馆内买材料,价格也往往比超市内更便宜。

此外,国内缺乏DIY装修的土壤,百安居等超市虽然也拥有装潢中心,但与具有十余年历史的品牌家装公司相比,在设计、管理、施工方面经验和专业性不足。