

Tesco陷裁员风波 零售巨头前路艰险

□本报记者 张枕河

本周，英国零售巨头Tesco正式公布裁员计划，预计裁员规模将高达9000人，同时还将关闭90家门店，并对其余店面布局做出重大调整。

诞生于1919年的Tesco，今年将迎百岁生日。从伦敦东北部一家小杂货店到全球第三大零售商，Tesco百年发展历程见证各种消费风向转变。特别是2012年，Tesco迎来事业“巅峰”。当年英国人平均每花费7英镑，就有1英镑是在Tesco消费的，其在全球的雇员人数超过50万人，一举超过家乐福（49万）和西门子（43万），成为欧资企业中雇员人数最多的。但随后其拓展海外市场并不顺利，目前又深陷裁员风波，未来之路或更艰难。

大幅裁员震惊市场

从上周开始，作为英国最为知名的零售巨头，Tesco将在全球大幅裁员的消息就开始触动市场“神经”。《每日邮报》上周对于裁员的报道比最终公布的数据更加“严峻”。

《每日邮报》报道指出，Tesco将计划裁员1.5万人，并关闭部分门店，计划在2020年之前完成缩减开支改革，目标是节约15亿英镑成本。

本周，Tesco正式公布裁员计划，规模将达9000人。虽然9000人的裁员规模相对1.5万人而言，已经减少不少，但作为英国最大、全球第三大零售商，Tesco此番动作，仍引起市场恐慌。

消息正式公布后，英国最大的工会组织之一Unite表示，将与Tesco管理层进行紧急沟通。根据Unite工会统计，旗下约有1000多名成员有可能被裁员。

另据英国《金融时报》最新报道，Tesco英国总部目前共有1700名人力资源经理、法务合规经理以及客户体验经理，预计在9000人的裁员规模中，上述职位或首当其冲。

除裁员9000人外，Tesco还表示预计将关闭90家门店，并将对其余店面布局做出重大调整，包括缩短营业时间，关闭一部分肉类、鱼类和熟食柜台，员工餐厅将被自动贩卖机取代，部分资深厨师也面临被裁可能。此外，Tesco总部的办公室岗位也将被精简。

“成本杀手”压力山大

对于裁员原因，Tesco在公告中称，过去五年消费者对熟食需求量大大减少，且顾客在实体店购物时间也在减少。为应对这一变化，Tesco将精简人员、调整店面布局以及优化仓储、配送流程，以便更好地服务消费者。

实际上，这并非Tesco第一次想办法开源节



视觉中国图片

流。早在2018年1月，Tesco就宣布精简架构重组，裁员1700名员工；此后6月，Tesco英国总部又裁撤1200名文职人员。而早前2015年初，Tesco曾关闭43家不赚钱的门店。

Tesco此次裁员，虽然规模之大令市场意外，但从有“成本杀手”之称的CEO戴夫·刘易斯的角度看，并不让人感到意外。

2014年9月1日，原联合利华首席执行官戴夫·刘易斯临危受命，出任Tesco集团CEO。刘易斯刚上任就在英国总部裁员5000人，随后三年时间裁员超过3万人，这种“泼辣”的工作风格让Tesco员工“闻风丧胆”。

刘易斯在联合利华时就曾推出过类似举措，当时他下令削减40%的运营成本且裁员300人。有Tesco内部人士对媒体说，只要任何业务稍有下滑，刘易斯的本能反应就是裁员砍预算，堪称“成本杀手”。

如果Tesco只能靠裁员、关店这种削减成本的方法来提升业绩，恐怕前路也将“压力山大”。

刘易斯曾表示，Tesco要想在未来的零售业竞争中生存，就必须“更瘦、更快、更聪明”。除裁

员外，刘易斯还打算新开一个折扣品牌，以便和Aldi这样的廉价商店竞争低端市场。然而，发展思路不明晰，只是一味“节流”却无法“开源”，一直让外界对Tesco和刘易斯诟病。

海外市场“水土不服”

创建于1919年的Tesco今年将迎来百岁生日。

100年前，波兰裔犹太人杰克·科亨以30英镑起家，开了一家小杂货铺。到20世纪30年代末已拥有100多家店铺。由于订单量大，科亨拥有对供货商压价的能力，并建立起廉价多销的商业模式，在当时可谓独树一帜，获得巨大成功。

日益壮大的Tesco拥有从“特级店”（Extra）到“一站店”（One Stop）等7种不同的业态，其中“特级店”平均占地面积达6543平方米，往往占据着人流量大的市中心地段；“一站店”平均面积只有151平方米，占据着各个租金便宜的街角。从几千块的家具到几毛钱的零食，消费者都能在Tesco解决。

顶着早期的巨大成功，Tesco也积极拓展国

际市场，但结果却是有喜有忧，在部分海外市场遭遇“水土不服”的尴尬。

以中国市场为例，自2004年始，Tesco正式进军中国大型零售业市场，但到2014年Tesco与华润创业集团以220亿港元完成股权交易，135家“Tesco乐购”超市随即更名“华润万家”。Tesco在华耕耘十年最终以遗憾收场。

业内人士称，由于缺乏对中国市场的详细调研，Tesco乐购的选址往往效果不佳，客流量远远支撑不了超大的单店面积；与此同时，由于缺乏本土供货渠道，Tesco最引以为傲的生鲜和熟食特色也没发挥出来，甚至远不及中国国内竞争对手；此外，Tesco对电商新业态反应极为迟钝，直到2013年才自建线上购物平台，但人员配备远远无法满足客服需求。

除中国外，Tesco也开始陆续从美国、韩国、日本等国际市场撤离或收缩规模。

普华永道最新发布的调查报告显示，英国实体零售业正面临近五年来的“最艰难时刻”。Tesco这家百年老店究竟何去何从，市场将拭目以待。

ney+服务，并终止与奈飞的内容分发协议，此前收费提供给奈飞的包括星球大战和漫威系列在内的电影和电视剧都将独家在自己的流媒体平台上播放。其他内容将包括迪士尼动画片，皮克斯出品的影片和国家地理的视频等。此举对奈飞的冲击相当大。

但对奈飞来说最大的竞争对手并不是上述几个平台。在最新的致股东公开信中，奈飞表示瞄准竞争对手在线游戏堡垒之夜和优兔，这两者在吸引用户花费更多时间上做得比奈飞更好。

堡垒之夜拥有超过2亿名注册玩家，每天上线的用户超过8000万，去年这些玩家给这款射击游戏贡献了24亿美元的收入。而优兔的竞争力体现在去年10月网站崩溃的几分钟里奈飞的用户浏览量和新用户注册数激增。

奈飞表示，在这个高度碎片化的市场中有数千个竞争对手，谁能满足用户的娱乐需求并将娱乐成本降至最低谁就是赢家，而奈飞将致力于改善用户体验。

可以说，全球流媒体战争才刚刚开始。

■ 海外选粹

全球贸易放缓化

自两年前美国转向贸易保护主义之后，全球贸易紧张局势加剧。相对于经济增长率，不论是跨境投资、贸易、银行贷款还是供应链都已经呈现萎缩或停滞不前的现象。贸易全球化已逐渐让位于一个低迷的新时代术语，即一位荷兰作家所创造的“全球贸易放缓化”。



《经济学人》

1990年至2010年是贸易全球化的黄金时代。彼时，随着货运成本、通讯费用的降低、关税减免和金融系统的开放，全球贸易量不断增长，投资者十分活跃。不过，过去十年来，全球化已从光速发展放缓至蜗牛之速，其原因主要有以下几个方面：货运成本停止下滑；跨国公司日益感到全球化扩张过于烧钱，同时经常遭到本土竞争对手的“生存活刺”；国际贸易活动正逐渐转为提供服务，从而不利于跨境销售，换言之，理发剪可以用集装箱出口，但发型师的出口难度就大得多。

自美国总统特朗普上台以来，关税问题举世瞩目。同时，全球商业规则正在被重写，一直以来通行的投资者和投资公司无论国籍都应被平等对待的原则正遭抛弃。各国都在忙于收回本国资本，同时加强对海外投资的审查工作。

2019年各公司的长期投资计划可谓影响全球贸易的重中之重。很多公司迫于贸易风险和不安定的贸易规则，已开始减少对某些地区及产业的投资。现在有迹象表明，这种调整已经开始。2018年跨国公司的全球跨境投资额已下降了20%。

新的全球贸易形势将不同以往。全球贸易放缓化将使得区域内的联系更为紧密。无论北美、欧洲还是亚洲的供应链都将更加青睐于家门口的供应源。自2011年以来，亚洲和欧洲已经开始以区域内贸易为主，此类贸易所占份额也是逐年上升。2017年，亚洲公司的海外销售市场更多限制在本地区之内而非美国。

好在这种新的贸易形势并未使人们的生活水平遭到毁灭性打击。各区域市场足够繁荣，自1990年以来，全球共12亿人摆脱了极端贫困。没有理由认为，穷人的比例将再次上升。西方消费者将继续从全球贸易活动中获得很大的净收益。从某种程度上讲，区域内贸易整合将进一步加强。

当然，全球贸易放缓化不可避免会带来不利影响。

其一，会给全球经济带来新的难题。在1990年至2010年的贸易全球化黄金时代，新兴国家与发达国家之间的差距日益缩小。而在贸易放缓化的大背景下，新兴国家不得不与发达国家进行抗争，以争取贸易机会。而且，未来更趋于区域化的贸易格局仍将面对一个全球化的金融系统，因此贸易活动还将受制于华尔街及美联储的一举一动。很多国家尽管减少了与美国的贸易联系，但仍会受到美元利率的影响，很容易导致金融动荡。

其二，贸易放缓化并不会解决全球化所带来的问题。在区域贸易大行其道的背景下，并不能有效解决西方国家的就业问题，同时，缺少了全球化合作，也会令气候变化、移民及避税等问题更难解决。（石璐）

■ 海外传真

奈飞和全球流媒体战争

□本报记者 王文 纽约报道

美国流媒体巨头奈飞在最新的一季度公司财报中表示，2018年全年，奈飞营收额达160亿美元，比前年增长35%，营业利润几乎翻了一番，达16亿美元。截至去年年底，平台全球付费用户总数达1.39亿，其中四季度新增美国用户153万，国际用户731万，均超市场预期。用户持续高增长和超出预期的每股收益稳定了投资者信心，今年以来奈飞股价上涨超过27%。

但是分析师和投资者都意识到面对迪士尼和亚马逊等公司的围追堵截，奈飞的市场地位并不稳定，其股票长期持有前景也变得越来越不乐观。

一方面，奈飞持续“烧钱”以期生产出如爆款《纸牌屋》一样的原创视频来增加用户黏性，这导致公司去年全年的自由现金流为负30亿美元，今年情况也不会好转。半个月前，奈飞第四次宣布提价，针对近6000万美国会员将基础套餐从7.99美元/月提高至8.99美元/月，标准套餐和高级套餐分别提

价2美元至12.99美元/月和15.99美元/月。上一次该平台涨价是在2017年10月。

奈飞每一次涨价都没有造成大规模的用户流失，因为与传统电视点播订阅服务相比，奈飞的定价和用户内容推荐优势依然很大。

但另一方面，奈飞的流媒体竞争对手正在用更便宜的价格来吸引用户。

迪士尼将在收购21世纪福克斯的部分资产后控股Hulu。这个新兴的流媒体平台正在吸引用户、分析师和投资者的目光。今年Hulu将入门级带广告的套餐从每月7.99美元降至5.99美元，无广告套餐则保持11.99美元价格不变。亚马逊Prime用户能以一个月12.99美元的享受两天内送达的免费快递送货服务、音乐和视频流媒体服务。如仅需视频流媒体服务，价格降至8.99美元。

康卡斯特旗下的NBC环球则宣布将在2020年向其付费的电视用户提供有广告但免费的视频流媒体服务。对非付费电视用户的收费也将低于奈飞。

在内容上，迪士尼将在今年推出Dis-

■ 海外夜话

德国发电“弃煤”挑战多

□本报记者 沈忠浩 法兰克福报道

德国煤炭退出委员会近日提议，德国最迟应在2038年前关闭所有燃煤电厂，彻底淘汰煤炭能源。一石激起千层浪，相关提议已经摆到总理默克尔的案头，而外界对德国发电“弃煤”带来的一系列后果忧心忡忡。

1月31日，默克尔就此与16个联邦州州长进行会商后宣布，联邦政府将在5月前制定相关法律政策，以支持“弃煤”带来的结构性变化。与此同时，各联邦州也将出台配套政策，以加快“弃煤”进程。

默克尔指出，“弃煤”是一项艰巨的任务，联邦政府将仔细评估其成本。与此同时，她也暗示联邦政府很可能采纳煤炭退出委员会的提议。

按照该委员会的提议，未来20年德国政府应向受燃煤电厂关闭影响的地区提供至少400亿欧元援助；如果能源价格上涨，政府还应每年补贴消费者20亿欧元。

资金来源是焦点之一。德国副总理兼财政部长肖尔茨拒绝就此进行评论，但他

同时表示，煤炭退出委员会对“弃煤”成本的建议是合理的，联邦政府各部门已在预算中编制了高额的投资资金，例如在运输、经济、科技、建设等领域，“现在应该确定执行预算的优先事项。”他强调“弃煤”需得到联邦政府现有预算的支持，这对相关联邦州很重要。

目前，德国联邦政府的财政规划只做到2023年，因此默克尔认为有关资金的辩论为时尚早。然而，“弃煤”的后果不难预见。从积极方面看，德国持续削减煤电装机容量，2030年前由目前的45吉瓦降至17吉瓦，有助于德国实现2030年的减排目标，即二氧化碳排放量较1990年减少60%。

从挑战来看，核心在于如何成功实现转型。“弃煤”意味着现有的上千个就业岗位即将消失，尤其在德国中部地区。有专家指出，德国政府必须对受“弃煤”影响的联邦州创造新经济和就业岗位做出具体安排，例如除了给予转型项目直接的资金支持外，联邦政府应对相关联邦州自由发展新经济给予支持，包括对数字基础设施的投资。

德国煤电主要供应商莱茵集团（RWE）股东协会对“弃煤”可能造成的裁员潮表示担忧，认为必须对失业工人进行充分的补偿。

对德国而言，经济实惠的电价和电力供应的安全性是重要的竞争因素。如果配套措施不足，“弃煤”可能导致德国电价进一步上涨，对工业部门的影响不容小觑。

德国经济产出的四分之一来自工业部门。相比2010年，2016年德国工业部门总电力支出增加了30亿欧元，达到250亿欧元。同时，德国居民用电价格也在欧洲处于较高水平。因此，有专家指出，德国政府必须控制“弃煤”对电价的影响，例如通过税费杠杆避免能源密集型企业的成本大幅上升。

德国正艰难地走在能源转型的道路上，道阻且长。“弃煤”是能源转型的标志之一，正如德国政府宣布2022年“弃核”一样。然而，能源保障问题、能源转型与经济发展之间的矛盾尚未破解，仍在考验着德国政治家的智慧。

■ 海外观察

“全球化4.0”来了？

□王亚宏

如果说有什么经济话题像能源需求一样具有周期性的话，那全球化肯定算一个。每年年初都是讨论全球化话题的高峰，不仅仅作为全球化精英俱乐部的达沃斯论坛在白雪皑皑的瑞士山地小镇召开，就是那些对国际新闻压根不感兴趣的人，也会感受到来自方方面面的冲击。

在这些最明显的信息流动背后，还有更多商品和服务跨境流动。正是由于世界各国间千丝万缕的联系，让达沃斯那些乘坐私人飞机喝着香槟的商业精英们喊出“全球化4.0”的口号。

就在前几个月，人们还在讨论全球化是否回潮，现在一下子就过渡到“全球化4.0”，突变的话锋让人有些错乱。事实上，全球化迭代太快，很多人甚至还没有适应上一代的“全球化3.0”是什么。奥地利学派总喜欢以长波段来观察经济波动，在他们的研究工具下，一年中周期性出现的现象并不足以说明太多问题，“全球化”这个话题则能被拉伸到500多年时间段考量，让其可以成为一个具有生命力的标尺。

按照一般分类，普遍将从15世纪的地理大发现到1800年称作“全球化1.0”版，虽然这种西方中心主义的说法抹杀了从马可·波罗到郑和等先贤的功劳，且无视更早在冰河期徒步跨越白令海峡的先民，但毕竟跨越大洋的大帆船和逐渐发展出的蒸汽动力，让世界地图上的各大版块变得可望可及。按照马克思的经典论述，是前所未有的坚船利炮摧毁了骑士和城堡的藩篱割据，让生产和消费逐渐变成世界性的了。

大规模的统一市场使得“全世界无产者联合起来”成为嘹亮口号，并就此响彻接下来的两个世纪。19世纪和20世纪被称为“全球化2.0”版，这个阶段地图被再次缩小，先后以英镑和美元为基础的通货天下变成现实。技术进步让劳动力、商品和服务的大规模跨境流动第一次实现，经济学中的比较成本理论得以在全球的各个角落得到验证，并让一些国家率先得到发展。其实目前的情况和“全球化2.0”版并无太大不同，但“全球化3.0”版却已经在20多年前迫不及待到来。信息革命的结果使世界变成“地球村”，阡陌交通、鸡犬相闻的古典主义场景，在消失500多年后在网上成为现实，但这不是简单的重复，而是信息联通让世界维度变小。现在人们都在享受信息技术带来的红利，就像我们的前辈们享受大帆船、火车和飞机带来的便捷一样。普利策奖得主弗里德曼甚至骄傲地喊出“世界是平的”。

但他有些高兴得太早。全球化并非一条单行线，一些逆全球化的事件纷纷以“黑天鹅”、“灰犀牛”的形式出现，让不明就里的人仿佛走进动物园。无论是美国总统特朗普“建群成性”，还是英国在一地鸡毛间不断逼近无协议脱欧，过去三年中发生的种种都让全球化遭遇波折。

诚然，全球化听到过太多的欢呼喝彩，但各个群体在这一进程中的参与度 and 获益是不同的，且这种差别超越了传统上经济的南北差异。比如一个发达国家的蓝领工人，和发展中国家的银行家比起来，更会被贴上全球化中弱势群体的标签。机会不均等存在已久，直到“沉默的大多数”站出来，揭开全球化一直就存在的伤疤。更加触目惊心的是，民粹主义、保护主义和孤立主义在“平”的世界重新树立“三座大山”。

推翻“三座大山”是必须的，因为脱贫、气候变化等问题需要全球协同才能解决。不论对全球化是爱是恨，都不能否认各国相互依赖的格局已然形成，解决各种挑战的最佳方法就是团结合作，而非在山脚下各自为战。虽然这并不容易，毕竟之前人类用几十年才达成共识，现在重来要付出高昂的机会成本，但这些成本又是必须付出的。

可以参考的是，在“全球化2.0”版中，人类在短短40年经历两次世界大战后，确定思潮才确立了相对稳定的“雅尔塔—布雷顿森林体系”。相比之下“全球化3.0”版成功得太快，基础还有待夯实。

如果说“全球化3.0”版是早产的话，那么接下来的“全球化4.0”版则是臃肿或者好大喜功的产物。毕竟，短短三年前人们还只是在谈“工业革命4.0”，现在就已经全面升级成“全球化4.0”，进展之快难免有大跃进之嫌。

全球化的曲线本来就不是那么陡峭，也不会以加速运动的方式扑面而来。之所以会出现迫不及待的“全球化4.0”版，一方面自我中心的产物——每个时代的人都认为自己生活在风起云涌的大变革时代。另一个原因更朴实，在全球化遭遇逆风时，人们更迫切地需要一些乐观主义，以增加坚持下去的勇气。