

国外连锁经营的特点及启示

王学成

著名的美国营销学权威菲利普·科特勒指出：“可以预言，在进入 21 世纪之后，只有那些建立起充分有效的全球商业网络的公司才能在商战中获胜。”也就是说，下个世纪的竞争是网络间的竞争，而不是单体公司间的竞争。因此，研究国外连锁经营的特点对我国企业，特别是外向型发展企业的营销策略及战略发展是大有裨益的。

自 1859 年世界上第一家连锁店“大西洋与太平洋茶号”在美国纽约建立以来，经过近 140 年的发展，连锁经营已渗透到发达国家的零售、餐饮、服务各个领域。据美国商务部统计，该国在 19 个大的行业门类中都已实现连锁化。据资料介绍，美国、德国的连锁店已占本国社会零售总额的 60% 左右，即使是在销售渠道成员非常繁复的日本，其连锁销售额已占其零售总额的 30%。因此，这些连锁店在很大程度上已控制了零售业，覆盖了大多数的消费层面。概括起来，国外连锁经营的特点有六：

1. 经营规模大 国外激烈的市场竞争使商业资本不断趋于集中化。美国前 20 名大型零售商都是连锁店，十大零售商每年的销售额都在 100 亿美元以上。最大的沃尔玛特公司 1990 年、1992 年和 1996 年的年销售额分别为 252 亿美元、438 亿美元和 930 亿美元，到 1999 年，其销售额将达到 1 500 亿美元。其商店的总数已达 3 000 家之多，其中包括 154 家一站式超级购物中心，453 个山姆俱乐部（实行会员制的特大仓储式商店）、30 多个配送中心和 2 千多家大型沃尔玛特商店。美国前 100 名餐饮连锁店共有 161 950 家店铺，年营业额为 1 267 亿美元，平均每个连锁企业有 1 619 家店铺，其中麦当劳 1997 年拥有 2.3 万家餐厅，年营业额 450 亿美元左右。在德国，连锁经营资本集中化亦很明显，主要由 METRO（麦德龙）等十大连锁集团控制。在我国上海的麦德龙、深圳的沃尔玛特和广州的万客隆商场，日均销售额为 200 多万元左右，其中，广州的万客隆日销量曾达到 700 万元，上海麦德龙日销量曾达到 500 多万元。

2. 经营范围广 国外真正的连锁经营企业的市场目标是取得和维持其在零售业的主导地位。从美国沃尔玛特一站式购物中心看，在店内大至家电汽配、办公家具，小到针头线脑，应有尽有；从德国排名第一的麦德龙的业态定位看，其经营范围涉及旅游、批发、零售、餐饮等领域，其零售领域又包括百货店、便利店、超市、邮购、仓储店、专业店等多种业态。从功能上分析，在我国的欧美大型连锁公司的业态选择与日、港、台资企业不同。它们采取了跨越传统食品超市和标准食品超市的模式，直接开设大型综合超市和仓储式超市，具备食品超市和百货商店的品种优势，以及批发和零售的双重功能。不但满足了普通消费者的需求，也满足了占我国零售业绝大多数的小零售商采购的多品种和数量少的需求。

3. 经营跨国化 20 世纪 70 年代中期以后，西方发达国家的经济开始走下坡路，其国内

市场趋于饱和。于是,不少连锁企业大举向国外扩张。例如,拥有近2000家连锁店的德国最成功的ALDI廉价店,其分店在美国有400多家,在英国140家,此外在丹麦、比利时、法国、奥地利、荷兰等国均设立网点。日本的伊藤洋华堂集团共有店铺15377家,其中一半就设在海外。从美国《幸福》杂志公布的数字看,世界排名前200家的贸易公司均为连锁集团,其中许多公司的海外营业额已超过本土。

4. 管理信息化 现代化连锁商业管理是利用现代科技与人工操作相结合的管理,广泛利用包括EOS(电子订货系统),POS(销售系统)在内的软硬件设备和管理系统,从而提高了财务管理、物资管理和信息管理技术含量,提高了流通效益。连锁经营的一个基本条件就是建立一套高效率的信息化物流系统,把仓储、配送、生产、培训中心与国内外众多的加盟店有机地融为一体,形成一个高效率的经营网络,从而达到统一采购、统一配送商品、统一销售价格、统一管理和规范制度、统一核算、统一人事管理与员工培训、统一信贷和纳税、统一广告宣传、统一商品陈列和统一标识。这样就能避免由于库存不足、采购不及时或生产周期长等原因造成的缺货现象等问题。在美国,已有90%的连锁店普及了电子信息技术,许多商家还采用了先进的多媒体技术和卫星通讯技术,高层管理者可通过音像传递手段,随时了解国内外分店的经营情况,及时作出决策。例如,沃尔玛特公司在过去的5年中,已在计算机、卫星接收器及其它信息系统中投资6亿美元之多,以实行其统一经营的策略,以增强在国内外市场的竞争力。

5. 采购标准化 国外连锁企业除了普遍实行总部中央采购制外,其显著的特点是推行一系列标准化管理措施。其一是有一套筛选供货商的标准制度,对符合该标准制度的供应商才可以进行业务谈判,这样一方面能确保供货商的质量,另一方面则节省了采购人员的时间。其二是制定接待供货商的标准时间,以使采购人员有充分的时间进行市场调研和竞争分析等活动,以随时掌握市场动态与趋势,使谈判更富成效。其三是制定采购业务过程分段式标准化管理制度,不允许任何一个部门或个人从头至尾单独操作,以达到严密控制、专业化高效率运作的目的。其四是对供货商进行分类管理。其标准是按供货商的商品对连锁店的贡献率确定,考虑的因素主要有销售量、周转率、毛利率、送货时间准确性、促销配合的程度等。对各个供货商的贡献率量化后,再根据标准确定属于哪一类,然后分别制定对各级供货商的政策,如订货量、付款方式及期限等,以确保实现最快的商品周转率。

6. 营销水平高 国外连锁集团除了由于进货批量大,具有低价位的优势以及各种促销措施以外,还有两点突出反映了其很高的营销水平,其一是包括信用卡会员制、终生会员制、普通会员制和公司会员制的零售商业组织,为其争取新顾客、维护老顾客起了很大作用。其二是对中小零售商提供咨询服务。比如,麦德龙连锁企业除定期向他们发送商品信息资料外,还设有由专家组成的“客户顾问小组”。对客户购物结构进行分析和探讨,及时提出改进购物结构的建议,帮助客户做好生意。它们还对客户细分为三类,能经常帮助主要客户进行经营分析和策略研究,使大批客户成为其长期稳定的市场。

以上扼要探讨了国外连锁经营的主要特点,笔者认为对我国外向型发展企业有以下三点主要的启示:

启示一:应当建立与国外连锁集团长期、稳定的国际战略联盟关系。这种战略联盟关系比合资、合作经营有较大的灵活性,参与国际战略联盟的各方不组成同一经营实体,也不确定任何形式的组织管理或承担一定的法律义务和违约责任。是一种合伙关系相对松散,自主经营

性强,风险性小和利润分配自主型的新竞争时代的联合模式。要与国外大连锁集团战略联盟,我国企业必须在同竞争对手的实力较量中,具有独特的经营要素,诸如产品优势、技术优势、价格优势及管理与服务优势。笔者认为以下三个关键问题应引起我国出口企业的关注:

第一要树立信心。漫步在国外象沃尔玛特、家乐福等大连锁店内,可以在几万种商品中很快发现如中档电动工具、中低档厨具、餐具、手工工具、园艺工具、旅游用品及日用品等中国产品。据报道,家乐福、万客隆、香港永安百货、日本伊势丹和大荣等国际大型连锁采购团首次出现在1998年3月举行的天津出口商品交易会上,并举行了大型采购说明会,吸引了许多出口企业。这说明双方的需求是吻合的。因而我国的出口企业应尽快全面了解、研究和适应国外连锁企业的采购标准和购买行为,及时弥补差距并展开公关攻势,以早日结成这种战略联盟关系。

第二要改革传统出口渠道结构。笔者认为下个世纪的国际营销渠道将大大缩短,生产网络与销售网络将交融在一起,中间商的生存空间将越来越小。根据笔者最近在天津的调查,不少企业并没有意识到这种由于信息技术发展和市场竞争进一步加剧而引发的必然趋势。不少出口企业多年来只满足于同进口商打交道,这种做法在批发商、零售商规模小、数量多而地域分散的情况下,是必要的,但是在许多发达国家零售业已经实现具有垄断性质的连锁化的今天,就应调整出口渠道策略。这种仅起到中间商作用的进口商往往是我们多年的老客户,对我国主要专业公司的产品、规格与质量等了如指掌,他们以低价向各个公司发盘,而各个公司竞相杀价的结果,使其大收渔翁之利,然后在中国产品上打上自己的品牌,再以较高的价格转售给象家乐福、沃尔玛特等大型欧美连锁集团。他们甚至省去了重新包装的环节,直接请我国出口企业先把商品放在由他们设计、在我国印制的为连锁店所接受的包装箱内,然后外面再套一个纸箱起保护作用。货到以后,只需将外包装去掉,他们的产品便“制造”成功而攫取丰厚的利润。

第三要努力提高企业的国际营销水平。多年来,我国企业缺乏对国外目标市场,即最终顾客或用户需求特点及变化持续性和深层次的调查研究。对竞争产品的营销策略、目前的威胁以及发展趋势等或不甚了解,或不能做出立即反应。长期以来处于按国外进口商定单要求来生产的被动状况。实际上,不是由出口企业主动细分、选择目标市场,而是由国外零售商、批发商和进口商等代而为之,从而影响了企业对市场变化的反馈速度。出口企业与国外大型连锁集团结成战略联盟,争取与其电子销售信息网络系统联网,不但可以减少中间环节,还可以使产销同步,更加贴近市场和提高利润率。但是要巩固这种联盟关系,企业则还必须从生产和销售两方面做艰苦细致、甚至富于挑战性的工作。一方面,出口企业应紧紧围绕国外目标顾客的需求特点及趋势,以“海尔”集团为榜样,加大产品研制与开发的力度,在产品质量、服务及环保等方面取得国际标准组织的认证,力求在营销的每个环节上同大连锁集团密切配合,确保其产品久销不衰;另一方面,企业应努力适应世界经济一体化的大趋势,在全世界范围内寻找最佳的原料、科技、劳动力质量与成本、地理与经贸优势条件等生产与资源要素组合,努力提高国内外投资的效益,逐渐形成可持续发展的强大竞争力量和闻名于世的品牌形象,这是维系与国外连锁集团战略联盟关系的纽带。

启示二:顺应信息时代的潮流,发挥资源优势,努力建设网上超市。从以上国外连锁业的经营与规模等分析中可以看到,我国外贸企业很难在国际销售渠道建设上与之正面竞争。而大力发展虚拟超市,即建设好我国企业的电子网络批发与零售系统则有以下4个方面的优势:

其一,虚拟超市无需大商厦和销售空间,运营成本低,从而在价格上具有竞争力。其二,适应了顾客购买行为的变化。菲利普·科特勒教授认为,在未来市场中在家购物的人数迅速增长。现代生活节拍的加快,导致了外出购物时间迅减;拥挤的交通、日趋迷宫化的店面导致快捷便利购物方式的呼声日高;银发族的扩大导致服务范围和质量需求的增长。而网络购物使仓库、货架和店面虚拟化,顾客在家即可货比三家甚至万家,坐享送货上门之服务。其三,虚拟超市顾客不受时空限制,大大增加了顾客的范围和自由度。其四,虚拟超市宣传展示成本低,采用多媒体的手段还可增强展示质量和效果。此外,还可以同顾客进行互动交流等。

我国的外向型发展企业多数已有自己的电子邮件地址或使用本企业名称建立的自己的网页地址或其它域名。但是要取得电子网络批零系统的经济效益,还要认真抓好以下 6 个关键问题:其一,要建立强大的网上超市集团。其二,销售的产品及服务的种类可扩大到旅游及其产品、金融与保险、服装、轻纺、电子、食品、工艺、文体、医保、粮油、畜产等名牌产品与服务。其三,要突出我国的独特的资源优势,例如各种中成药(特别是已通过 FDA 检验的中成药)、各种茶及饮品、丝绸及制品、旅游等我国具有比较优势的产品及服务。其四,在市场潜力较大的国家或地区,建立既有连锁特点,又有批零售功能的发货中心。其五,为了保证虚拟超市的受访次数,应在主要市场国设置大容量服务器。其六,应把电子媒体与传统媒体结合起来,全方位地对我国网上超市进行广告宣传,使国外批发商、大型零售商、专卖店乃至最终用户知晓中国网上超市的域名及其优势。笔者认为,建设网上超市,有利于贯彻全渠道营销策略、实施名牌策略、避开竞争锋芒及适应 21 世纪营销环境的变化,对我国外向型企业的战略发展有其重要的意义。

启示三:博采众国外连锁企业之长,内外贸结合,提高国内国有连锁企业的竞争力。随着我国加入世贸组织的临近,加之我国又是《服务贸易协定》的签约国,我国零售业全面开放已为期不远。政府和企业应力求解决好以下 5 个问题:其一,在地域上应当突破地区封锁,建立我国跨地区、跨行业的大型连锁企业。其二,考虑到目前我国市场和零售企业的承受力,政府应对外资进入的规模、范围和速度进行适度控制,制定零售业引进外资的具体管理办法和法规,制止一些地方政府以各种变通的方式越权审批合资合作项目。引进外资应以引进国际先进的营销技术和管理方法为重点。其三,我国连锁业的发展呈由东向西推进趋势。东部沿海开放地区的国内连锁业应以上海联华为榜样,在与外资连锁集团的竞争中有胆有识,不断发展壮大。中西部地区应有强烈的危机感,应先在收入较高的地区,以餐饮等行业为突破口,在充分考虑和研究本地区的特点和外商策略的基础上,以较高的营销水平占领市场的制高点。其四,努力提高管理水平,解决好在网点布局、业态分布、经营的规范程度、规模化、配送中心建设及利用现代化的信息管理技术等一系列问题,特别是解决好包括旅游在内的服务业连锁经营的问题。其五,外向型发展企业应内外贸相结合,把参与发展国内连锁企业同与国外的连锁业结盟乃至建立网上超市等紧密结合起来,借鉴国外连锁经营的经验,抓住时机、锐意进取、勇于创新,逐步形成经营国际化、网络化及信息化的新格局,其前途将是一片光明。

(作者单位:天津财经学院)