

我国零售业保护期结束后的竞争态势

殷越男

摘 要:随着零售业保护期的结束,我国零售业将处于一种前所未有的竞争态势之中。零售业的彻底对外开放,关系着我国整体零售行业的发展。我们应看到外商的进入,对我国零售行业既是一种挑战,也是一种机遇。我国零售业如何面对这种对外资零售业全面放开的现实,去迎接挑战,本文结合我国目前最大的零售商“联华超市”的经营发展状况,与第二大洋巨头“家乐福”进行具体比较,以获启示。

关键词: 联华; 家乐福; 比较; 分析; 启示

中图分类号: F713 **文献标识:** A **文章编号:** 1006-1894(2009)01-0059-06

根据中国加入 WTO 的承诺:中国零售业已于 2004 年 12 月 11 日在股权比例、开店地域以及开店数量等各方面向外资彻底放开。在对外资全面放开至今的短短几年中,外资零售业巨头们势如破竹般进入中国市场,他们裹风挟雨,从一个城市到另外一个城市,真可谓攻城略地、来势汹汹。全球 50 多家最大的零售企业,已有 40 多家在中国“抢滩登陆”。在这种近乎急风暴雨般的势态下,中国本土零售业将何去何从,确实引人瞩目。

面对跨国零售业凌厉的攻势,国内零售企业需要调整心态,树立信心,要看到毕竟是在自己的土地上,具有自己非常熟悉的一切,这一点是任何外资企业都无法与我们相比的、是永远属于我们的优势。但我们也不能沾沾自喜,要保持清醒的头脑,要清楚我们还有很多不足,同时还要深入剖析国外顶尖企业的经营精髓,取别人之长,补自己所短。

本文选取中国本土最大的零售商、中国零售业界的航母“联华超市”与国际零售业第二大巨头法国“家乐福”作为内、外资零售业界的代表加以比较,希望对我国大型零售企业今后的发展、规划能够获得一些启迪,希冀于我们自己的零售企业能在今后广阔的消费市场中,在“与狼共舞”中强壮起来。

一、中外两零售巨头的基本情况

1. “联华超市”情况简介 联华超市有限公司是上海首家以发展连锁经营为目标的超市公司,也是中国现今最大的连锁商业企业。在商品经营的同时,以资本运作为主要手段,通过合资加盟、并购等方式放大资本效应膨胀企业规模。1998 年 8 月在全国超市行业率先通过 ISO9002 质量体系认证审核。

联华超市创始于 1991 年 5 月,1997 年与上海实业资产经营有限公司和日本三菱商事株式会社合资,改制为由“联华”控股的上海联华超市有限公司。1999 年 1 月 1 日更名为联华超市有限公司,简称“联华超市”。截至 2006 年 12 月 31 日,“联华超市”的总门店数目已经达到 3 716

家,遍布全国20多个省份及直辖市。“联华超市”配有食杂品配送中心、智能化配送中心、生鲜食品配送中心及大吨位冷库、人才培训中心和计算机信息管理中心。经营商品有39个大类15 000余个品种,1999年1月全国首家智能型配送中心投入运行。

“联华超市”及其附属公司经营大型综合超市、超级市场及便利店三大主要零售业态。三大业态分别通过“世纪联华”、“联华超市”、“快客便利”三大品牌不断扩张。近年来,“联华超市”、“快客便利”连续获得中国连锁经营协会特许委员会授予的“中国优秀特许品牌”荣誉。继续保持着中国最大的零售连锁超市公司的行业领先地位。“联华超市”已于2003年6月27日以H股形式在香港联合交易所成功上市,是首家于联交所上市的中国零售连锁超市公司。

2.“家乐福”情况简介 成立于1959年的“家乐福”集团是大卖场业态的首创者,属于欧洲第一大零售商,世界第二大国际化零售连锁集团。现拥有11 000多家营运零售单位,业务范围遍及世界30多个国家和地区。2005年,“家乐福”在《财富》杂志排行榜全球500强企业中的排名第22位。

早在1995年,“家乐福”就在中国成功地开设了当时中国规模最大的超级购物广场“北京创益家店”,这一成功创举在中国零售业内掀起了轰动性波澜。家乐福的经营理念是以低廉的价格、卓越的顾客服务和舒适的购物环境为广大消费者提供日常生活所需的各类消费品。家乐福对顾客的承诺是在价格、商品种类、质量、服务及便利性等各方面满足消费者的需求。其“开心购物”与“家乐福”一站式购物等新型的经营理念成功地被中国消费者所接受;其先进的专业管理经验和惊人的业绩也很快得到了中方合作伙伴的积极肯定。“家乐福”力争通过自己的努力为当地社区营造最好的购物场所,要为消费者带来更多的实惠和便利,并携手各商业伙伴为当地经济的繁荣做出贡献。

“家乐福”迄今已在中国的20多个城市开设了40多家大型连锁超市,不仅仅做到了家家盈利,而且已经成为了中国家喻户晓老少皆知的一大零售品牌。“家乐福”的这一成就不得不使人折服其战略眼光和稳扎稳打的成功战术。就连世界最大的零售商“沃尔玛”在中国这块特定土地上的运作与世界第二大洋巨头“家乐福”相比也只能是望尘莫及。

二、有比较才能有鉴别

(一)“家乐福”的经营作风与优势

“家乐福”在很多方面都具有优势,和我们许多国内的零售企业相比较,最为明显的优势表现为:

1. 占领有利地形 有利地形对于零售商来说是非常重要的,有人甚至认为零售业就是一种选址产业。这是因为对于顾客来说,店铺所在的位置是顾客购物时考虑的最重要的一个因素。对于零售商来说,店铺无论是租借的,还是购买的,一经确定,就需要投入大量的资金进行建设、装修。但当外部环境发生变化时,它并不能像其他零售要素那样容易进行调整,它具有长期性、固定性特点。

另外,由于不同地区、有着不同的社会环境、地理特点、交通条件、公共设施、人口状况和潜在的顾客群。这些因素既制约着零售店铺的商圈大小,也制约着零售店铺对经营商品、价格、服务及促销方式的选择。因此,对于店铺的选址问题必须进行深入调查,周密考虑,精心策划这一系列环节,以确保营销策略的可实施性和目标的可实现性。

如果店铺的所处位置非常优越,这也就意味着它已经拥有了“地利”的优势,表现为店铺

就会有“人气”，顾客流量就会很大，在规模、商品组合、服务水平以及促销等条件都相同的情况下，店铺的销售额及利润就会明显提升。

“家乐福”决策层深谙店铺位置的重要性，因此一直将店铺的选址作为各项工作的重中之重，为此，不惜一切代价。为保证选址的有效性，吸引更多的当地顾客，“家乐福”每开一处新店，都要事先对商圈进行认真细致的分析。一般来讲“家乐福”的决策者们看好的是闹市区的“十字路口”。他们认为，闹市区本身就是开辟零售店铺的最理想的区域，而在闹市区中最有利于开展销售活动的又是交通极为便利的“十字路口”。如果能够占据闹市区“十字路口”这一优势位置，其商圈所形成的辐射半径和辐射能力将会被放大，从而使得盈利空间增大。

选址时，“家乐福”对交通的便利性有着非常苛刻的要求。他们认为，某一店铺交通的便利性不仅体现在该地区具有较密集的公交汽车路线，还要求各公交线路的停靠点要均匀，只有这样才能做到全面地覆盖整个区域；此外，还要求该地区的交通一定要通畅，能做到商品运至超市方便快捷。

便捷、通畅的交通条件不但能够使“家乐福”顺利地选择到好的物流公司，同时还可以使其凭借便利的交通条件压低运输费用，提升利润空间。因此说“家乐福”对店址的选择表现出细之又细、慎之又慎的作风。

2. 构建愉悦的购物环境 “家乐福”除占据优势的地理位置外，店铺的规模要求都非常大，借助其雄厚的经济实力，店铺内的设计处处都彰显出人性化的一面。表现为科学的通道规划以及宽敞的通道设计，货架的高度都控制在人手可触及的高度上。此外，照明设计、色彩设计、音响设计、背景设计、气味控制等各方面，处处都体现着一种“以人为本”的设计理念。使购物的过程变成一种充分享受的过程。

“家乐福”借助商品的美观造型再加以色彩的巧妙搭配，刺激消费者的视觉、嗅觉、味觉和听觉共同发挥作用，使之望而驻足，长久地不愿离开。

为了满足大多数顾客求新、求快、求美的心理，给顾客以艺术的享受，卖场对商品的陈列情况要经常进行调整，让顾客永远感觉耳目一新，从而刺激消费者想多看几眼、多逛几圈，最终达到刺激购买欲，实现购买的目的。

“家乐福”营造的让你去了还想去的这种购物环境会形成一种无形的吸引力，定会对商店的销售经营起到积极的作用。设想当每一位消费者在不知不觉中多去“家乐福”一次，并在那里多呆一个小时，又会有多少原本并没有计划购买的商品被采买而去呢。

相比之下，“联华超市”在这一点上就显不足：我们看到几乎所有“联华超市”的规模都不是很大，要在本不十分宽敞的店面内摆放更多的商品，因此很难能够使得内部的设计做得十分科学和合理。表现为通道较窄，货架较高、货架之间的距离也较近，这就使得消费者常常在购物的高峰时段出现互相碰撞、拥挤等现象。过分拥挤的商品陈列又使消费者经常为找寻自己要购买的商品而大伤脑筋。相比之下，在“联华超市”购物的过程中，很难会产生那种像在“家乐福”卖场中购物的那种愉悦的心情。相反，常常会由于人多拥挤，让人产生尽快离开的想法。甚至于经常会出现家里计划好购买的商品还没等全部买完就想离去的念头。两大超市中一个不想离开，一个想尽快离开的心态落差将超市销售额在不知不觉中拉开差距也就不足为奇了。

3. 价格优势明显 由于“家乐福”在世界很多国家都设立了多个采购中心，这使得它本身就能够在广阔的国际市场中选购到物美价廉的产品外，还由于采购批量极大，与供应商讨价还价的能力也很强，由此可获得更为质优价廉的商品投放市场。然而我们的“联华超市”只限于在国内采购，采购批量也不是很大，因此，两大卖场中同样的产品之间就形成了明显的价格差异。对于收入水平不是很高的中国消费者来说，依然属于价格敏感者，选择“家乐福”购买也就成为了大多数中国消费者的首选。

4. 创建自有品牌 所谓自有品牌,是一种从设计、原料、生产到经销由超市全程监控的产品的品牌(它由超市选中的供应商生产,贴有超市自己的品牌)。自有品牌这种方式由于避开了采购的多个中间环节,自有品牌商品一般可以使销售价格降低20%~30%。在发达国家的超市中,自有品牌已经占到所有商品的45%以上。自有品牌不仅能做到让利于民,同时也开辟了全球零售业竞争的第三战场。在自有品牌开发上,“家乐福”是整个行业的佼佼者,开发了将近2 000个食品和非食品的“家乐福”产品。为保证自有品牌的商品质量,“家乐福”在顾客至上的理念指导下,对供应商的选择格外慎重。

然而,“联华超市”在自有品牌开发上起步较晚,至今还处于探索阶段,表现为,品种单一,较多集中于生鲜食品上,而且在价格上目前也还不能给出像“家乐福”那样能够让消费者满意的低价格。

5. 提供免费班车 “家乐福”在各居民聚居区都设有免费购物班车、除了较好的车况条件外,车次间隔较短加上密集的停靠点,即使许多家住“联华超市”附近的居民也常常会弃“联华”而投向“家乐福”。相比之下,绝大多数“联华超市”的门店都没有设置免费班车,即使有的相对较大型的“联华超市”虽然也设置了免费班车,但由于车辆少,车次间隔很长,这一明显的劣势,又促使许多消费者再次主动选择了“家乐福”。

6. 巧妙降低租金 由于店址选择的理念,使得“家乐福”几乎所有的店铺都开设在交通十分便利,但租金也十分昂贵的一线城市的繁华中心,为使其由于不至于租金过高而影响其经营效益,“家乐福”在经营过程中,采取了与相关供应商共租的措施,这样的结果既占据了有利地形,又不至于承担过高的租金。“家乐福”在降低租金这一点上,真可谓堪称高手。

7. 信息技术优势 “家乐福”借助于自己特有的信息技术优势,在全球建立了广泛的市场营销网络,因而可以自如地在世界范围内进行商品、信息、人才的布局和运作。这方面技术的优势对我国零售业形成的挑战是致命的。

8. 规模优势 “家乐福”通过国际市场上连锁经营的方式将规模做大,通过在世界各地设立全球采购中心,大幅度地降低了运营及采购成本。相比之下我国的零售企业仅限于国内有限范围内的连锁状态,以这种规模和其进行较量,显然是小巫见大巫,备感力不从心。

除以上这些关键因素外,“家乐福”在商品管理,供应链管理,全球扩张,中国化策略等方面,积累的丰富成功经验也为其在中国市场获得迅速扩张打下了坚实的基础。

(二)“联华超市”的不足

在中国零售业对外资彻底放开的几年中,一个非常明显的现象就是像“家乐福”、“沃尔玛”等外国零售巨头在中国抢滩的步伐越迈越大,中国的零售市场已形成一种即将被其垄断的态势。在这种强势下我国零售企业必须冷静思考、客观地审视自己,在看到别人长处的同时,要了解自己的不足。要学会向别人学习,尽快完善自己,提升自己的竞争力。

我国零售企业与外国零售企业相比有明显的不足,最突出的问题是:

1. 缺乏长远规划 我国零售业的发展缺乏长远的战略发展规划,急功近利的工作作风明显,导致无序发展的现象十分严重。

2. 配套制度不健全 至今我国还没有完善的对零售业发展的系统规划,相关的法律体系也还没有形成,有关零售业的管理和统计制度依然不健全,零售业和零售市场的管理常常陷入多方管理或无人管理的混乱境地。多方管理的结果无形中加大了零售企业的重叠交易成本;而无人管理的结果又使零售市场常常处于失控的无序状态。与外资零售企业的科学、规范、有条不紊的管理模式形成了明显的差异。

3. 资金短缺 近年来,我国零售企业处于起步及高速扩张期,其改造、扩建、增设新店铺等各环节都对资金的需求量提出了更高的要求。在目前有限的筹资渠道下,这些企业的筹资成本都很高。即使是国内著名的大型零售企业能够向国家银行贷款,其资产负债率也都非常之高,明显降低了企业的获利能力;使这些企业的有些方案难以实施,常常处于一种心有余而力不足的无奈的尴尬境地。

4. 物流、配送滞后 当前我国物流和配送的整体状况明显滞后于零售业的发展,统一配送率低和配送科技含量低都在大大提高了零售企业运营成本的同时明显降低了零售业的工作效率。

5. 观念保守 观念保守是许多国内企业固有的思维定式,表现为看困难多一些,对前景常常抱有悲观念头,因此没有胆量、不敢创新,拼搏精神欠缺,常被困难吓倒,满足现状,不愿意冒太多的风险,开拓进取精神较差。

三、在比较中获取启示

有比较,才有鉴别。在与“洋巨头”共舞的几年中,我们确实感触颇深。“洋巨头”积多年的国际市场经验,在中国市场上表现得游刃有余。相比之下,我国现有的各零售企业在激烈的竞争中备感力不从心。如何能在今后的、不可回避的与这些洋巨头共舞的市场中不断提高自己、壮大自己,就成为我国零售企业急需共同研究的课题。我们要在与其较量过程中注意向竞争对手学习,把他们几十年甚至于上百年的经验尽早学过来,运用到我们的实践中去。特别要在以下几方面加以完善:

1. 抢占先机择优建店 虽然对零售业是选址行业这样的说法有一些片面,但它折射出选址对零售业的重要作用。就我国现阶段大型零售店铺的布局来看,整体布局不合理依然是当前存在的突出问题,在一些较发达的地区上海、北京等地零售超市已全面开花,甚至出现饱和态势,但在许多落后城市或地区零售网点则依然很少,有的地区甚至还处于空白。这样一来,在网点过多的地区零售企业之间的竞争表现得如火如荼,经济效益都受到影响;相反,在消费者集中度很高,但由于属于欠发达的地区由于商业网点较少,消费者的购买过程相当艰辛。特别表现在各大传统节日到来之际,由于购买者购买时段较为集中,在商业网点少又无法分流的情况下,造成顾客挤伤甚至挤死的事件都曾发生。这种状况,不但不能让消费者由于优越的购物环境而获得一种愉悦的购买享受,相反,在一定程度上极有可能对消费者在购买过程中构成一种潜在的购买安全隐患。

上述状况也说明,我国地域宽广,网点的设置潜力还存在,我国零售业的发展空间还很大。在外资大举进入我国发达地区的态势下,我们自己的零售企业千万不能坐以待毙,要树立信心,要抓住各欠发达地区都迫切需要尽快上马具有一定数量、一定规模、一定档次的大型零售企业需求的契机,尽早占领有利地形,为今后的发展开设新的门店。

2. 扩大经营范围 “联华超市”与“家乐福”在经营上有一定的相似之处,主要采取的均是连锁经营的方式,两家公司都在中国享有极高的知名度。其不同之处表现在:“联华超市”的经营区域目前仅仅局限于中国大陆地区,而“家乐福”的足迹已遍布全球。两家公司的经营规模不在同一层面上,仅门店数量就相差将近三倍,对于规模效益产生的成本问题,“联华超市”在这方面处于明显的劣势,下一步要将扩大规模作为一项课题加以研究。

3. 加强规范管理 “家乐福”最大的优势在于管理非常规范。零售行业虽然是竞争性行业,但并不是没有任何规制的行业。因为零售行业的许多特点决定了政府有对其进行规制的必要。

4. 建立全球采购体系 商品采购是超市经营活动的起点和关键。IBM的研究结果表明:零售商超过80%的收入花费在商品和服务的采购上,降低10%的采购花费将会带来50%的利润率提

高,这正是现代采购管理中成为零售企业第三利润来源的原因之一。家乐福在各地兴建“全球采购中心”,通过直接与供应商见面,减少了中间环节,降低了营销成本,从而增大了利润空间。我国政府对于国内零售商业建立全球采购体系问题上也应给予大力扶持。

5. 发挥第三方物流的作用 第三方物流系统运用了先进的信息工具与物流运输系统,并具有调节采购、储存、配送的功能。而且这种物流作业的单纯化与效率化极大地减少了中间成本,使供货商的制造效率能充分转换为零售商的配送效率。这样一来,就可以大大地降低自己的营运成本,又可以配合在不同地区的开店计划,适时地组织商品供应和配送,从而加快零售业的发展速度。我国零售企业在目前没有设立自己的全球采购中心的情况下,可采用第三方物流,在努力降低成本,提高效益上下功夫。

6. 加强顾客服务环节 在激烈的零售业竞争中,同质性商品越来越多,在这种形势下,顾客就会对零售商的服务提出越来越多的要求,服务竞争在一定程度上已经取代价格竞争,成为新一轮市场竞争的焦点。

7. 要树立走出去的战略 我国零售业应该尝试走出去,在周边的发展中国家开拓新业务,并且我国零售业也有一定的实力,可以适当地向外拓展,这样不仅可以为我国零售业的进一步扩张积累经验,还可以带动我国相关产品的出口。

总之,我们应正确对待与外商零售企业的竞争,在竞争中通过不断学习,努力提高自身素质。应该看到外商零售业的进入,对我国本土零售业起到了一定的示范效应,通过引进国外先进的管理模式、技术手段、销售方式和经营服务理念,对我国零售业进行大胆改革,以提高自身的核心竞争力。我们的零售企业要立足国内,走向世界,积极开拓国际零售市场。特别是中国加入WTO之后,不仅为国外的零售企业进入国内市场提供了有利条件,而且也为企业走向国际市场提供了有利条件。

(作者单位:上海政法学院)

参考文献:

- [1] 陈广.“家乐福”标准化运营管理手法[M].北京:经济科学出版社,2006.
- [2] 吴鹏.“家乐福”快意中国[M].北京:中国经济出版社,2004.
- [3] 朱甫.沃尔玛与“家乐福”全球两大零售帝国的超级零售方法[M].北京:中国经济出版社,2006.
- [4] 夏春玉.流通概论[M].北京:中央广播电视出版社,2004.

Comparison and Implication of Unilever Supermarket and Carrefour

YIN Yue-nan

Abstract: With the closure of the protecting period for retail industry, China's retail trade is confronting an unprecedented competition. The all-round open-up of retail industry will have influence on all of the retailers in China. Moreover, we ought to realize that foreign investors' entry into China's retail market is a kind of challenge as well as an opportunity, China's retails are expected to tackle the comprehensive open-up of retail industry and face this challenge. This paper makes a concrete comparison between China's biggest retailer Unilever Supermarket and the second biggest foreign investor Carrefour.

Key words: Unilever; Carrefour; comparison; implication