

国内连锁超市的核心竞争力分析

李荷华, 解旭峰

(上海第二工业大学 经济管理学院, 上海 201209)

[摘要] 连锁超市核心竞争力是指连锁超市所拥有的超越其他零售业态或其他企业能使自己保持长期竞争优势并获得稳定发展的能力。在后 WTO 时代, 中国的连锁超市若要在国内同行的竞争和外资洋超市的冲击中求得生存和发展, 必须尽快提升自己的核心竞争力。核心竞争力是连锁超市生存和发展的基础, 为提高核心竞争能力, 连锁超市必须对影响其核心竞争力的因素进行分析, 在分析的基础上做出正确的决策。本文分析了连锁超市在中国的发展现状, 核心竞争力的影响因素, 以及在目前环境下该如何提升国内超市的核心竞争力。

[关键词] 连锁超市; 核心竞争力; 配送

[中图分类号] F253.2

[文献标识码] A

[文章编号] 1005-6432(2009)41-0025-03

Analysis for Core Competitiveness of Civil Supermarket Chains

LI He-hua, XIE Xu-feng

(School of Economics and Management, Shanghai Second Polytechnic University, Shanghai 201209, China)

Abstract: The core competitiveness of supermarket chains means the ability owned by supermarket chains, exceed other retail business formats or other enterprises and can keep the long term competitive advantage and stable development. Chinese supermarket chains must improve their core competitiveness as soon as possible if they want to survive and develop with the competition of other civil supermarket chains and attack of foreign capital supermarkets in the post-WTO era. Core competitiveness is the base of survive and develop for supermarket chains. Supermarket chains must analyse the factors which affect their core competitiveness and make correct decision base on the analyze for improve the competitive ability. The article analyse the current status of the development of supermarket chains in China, the effect factors of core competitiveness, and how to improve the core competitiveness of civil supermarket in current situation.

Key Words: supermarket chain; core competitiveness; delivery

目前大型跨国连锁企业均已进入中国市场, 未来的 10 年, 中国将成为国际零售业竞争的主战场。中国的连锁超市要在这场竞争中胜出, 必须正确地认识自己, 认识差距, 制定正确的企业发展战略, 拓宽资金来源的渠道, 在物流技术、信息技术、整体营销和管理技术上迅速提高营运能力, 全面增强企业的核心竞争力。本文主要分析连锁超市核心竞争力的影响因素及提升连锁超市核心竞争力的策略。

1 国内连锁超市发展现状

连锁超市作为连锁经营的重要形式之一在中国出现已有 10 多年的历史。从 1994 年起, 中国连锁超市业年平均增长速度达到 70% 左右, 连锁超市业的销售额占全社会消费品总额的比重已从 1994 年的 1% 上升到 2005 年的 25%, 连锁超市业已经成为各种零售业态中增长速度最快的业态之一。然而, 在为中国连锁超市快速发展兴奋之余, 也应该清醒地看到, 国际上著名的零售企业如沃尔玛、家乐福、欧尚等都已进入中国市场, 经营上颇具规模, 市场份额不断扩大, 而中国本土企业规模明显偏小, 且效益低。排名全球 500 强第一位的沃尔玛公司, 2007 年的销售额为

3787.99 亿美元, 而中国连锁超市发展的龙头企业联华超市有限公司, 2007 年的销售额仅为 180.9 亿元人民币。

2 连锁超市的核心竞争力

连锁超市的核心竞争力是指在发展过程中通过对企业的各种资源与市场进行有效整合而拥有的超越其他零售业态或其他企业的能使自己保持长期竞争优势并获得稳定发展的能力。也就是说, 核心竞争力是连锁超市在经营管理过程中所形成的一种特有力量, 是在一般竞争力基础上升华而形成的核心竞争能力。拥有较强的核心竞争力, 连锁超市便可根据市场的需要和自身的发展情况对各种资源进行优化整合, 实现市场与连锁超市的有机结合, 使连锁超市在竞争中处于优势地位, 并能带来巨大的战略价值, 更能为消费者带来长期利益, 提高顾客的忠诚度, 从而提升连锁超市的生命力。

3 连锁超市核心竞争力的影响因素

3.1 经营规模

超级市场刚出现时, 基本上只是满足食品方面的一次

购足,为了满足主妇们对日常生活用品一次购足的需求,超级市场不断进行商品扩充。发展到今天,超级市场已经演化为一个生活化的大广场,吃、穿、用、住、行商品无所不包。美国起初限定超级市场的店铺年营业额不低于25万美元,20世纪50年代提高到37.5万美元,1963年提高为50万美元,1975年提高为100万美元,80年代后又提高至200万美元。

在过去的10年,中国零售业虽然一直保持着年均9.7%的快速增长,但面对来自跨国零售集团进入国门的巨大威胁,国内的零售企业还是感受到了前所未有的压力。与其他类型的企业相比较,商业连锁企业的主要竞争优势之一是规模效益。只有实现了规模效益,商贸连锁企业才能大幅度降低成本以较低价格来吸引众多的消费者和客户。为了应对国际零售商带来的挑战,国内连锁超市公司扩大规模的主要方式是对国有网点进行连锁化改造和通过租赁、购买、新建网点等方式扩张。而国际上通用的联合、兼并、收购等方式,受现行体制和观念的制约,实行起来困难较大,国内连锁企业只有进一步转变观念,通过联合、兼并、收购和加盟等形式,突破行业、地区界限,才能形成经营规模大、竞争实力强的大型连锁超市。

3.2 现代信息、物流技术的应用

由于连锁超市销售的商品都是消费者需要的日常用品,购买量大,消费者对价格较敏感,因此连锁超市必须采取低成本、低价格的经营方针。为了降低成本,超市通常会采用统一采购、统一分销的方式,而这有赖于物流信息系统的建立。连锁超市的总店、分店和配送中心三者之间相互联系应建立在电子计算机网络系统之上,信息系统的建立使连锁超市的采购、分拣、加工、包装、存储、运输、配送等环节有机联系起来。而物流系统是连锁超市核心竞争力的基础,通常连锁超市会凭借其高效、合理的物流系统来培育和提升自身的核心竞争力。没有先进的现代化管理,连锁超市就谈不上有效的成本控制,更谈不上核心竞争能力和竞争优势的建立。

国际零售业的典范沃尔玛使用的是最先进的电子技术(EDI),把供货商、各个门店和配送中心联系起来,可以向供货商提供此前100周内某种商品的销售记录,跟踪全球市场的销售情况。与之相比较,我国的连锁业现代化管理系统十分落后,自动化水平低。连锁超市经营与传统的零售业完全不同,要求有现代化的技术作为支撑。

3.3 企业形象的塑造

企业形象是社会公众对企业经营宗旨、方针政策和市场行为所做出的整体评价与认定,是企业社会公众中的现实反映。企业形象的好与坏,直接影响着企业社会公众中的可接受程度,由企业理念识别、行为识别、视觉识别三部分组成。

目前很多的连锁超市企业形象缺乏鲜明的特征,表现为经营上没有明显特色,商品的品种结构、店堂的陈列布置、营销促销的手段、服务的内容方式大同小异。连锁超市在消费者心目中的形象主要停留在企业规模和卖场面积大小上面。也就是说很多连锁超市的企业形象基本停留在

视觉识别系统上,没有全面、深入地开发形象资源,没有进入全面塑造企业形象的阶段,究其原因还是没有真正认识到企业形象的重要性。

连锁企业通过塑造良好的企业形象,可以对公众形成一种凝聚力、感召力。我们都知道,连锁超市扩大销售的主要途径来源于培养顾客的忠诚度,以获得消费者的信赖为目标,最终提高经济效益,若企业形象塑造得较差,不能为顾客提供优质的服务,同样质量的商品顾客完全可以选择其他的超市进行采购,从而导致企业核心竞争力的减弱。

塑造良好的企业形象要求连锁超市对产品、服务等各方面进行全面的综合考虑,具体来说就是要搞好企业文化的建设,从企业精神、制度文化和物质文化三个层次着手,认真分析消费者情况、竞争对手情况,以独特的价值观和经营理念来指导具体的管理活动,对企业的经营管理有先进而切合时宜的制度和规则,对产品实施品牌战略,通过品牌战略的实施提高连锁超市的知名度,以优质的服务获得顾客的好感,比如说可以通过实行“会员制”的方式增进超市与顾客之间的联系,增加消费者的入店次数提高有效商品的引进等培养顾客的忠诚度,从而提升企业的核心竞争力。

3.4 有效的管理

连锁超市的发展已有10多年的历史,但真正有效的管理理念、管理措施还很不到位。从我国目前的情况来看,连锁超市的发展在一般的经营设施,如门面、装修、柜台陈列等方面都学习了西方的经营方式,连锁门店能保持一致,但是很多的连锁超市缺乏一套科学、规范、完备的管理方式和现代的经营理念。为提升核心竞争力,连锁超市要实行低成本、低价格、高质量、高服务的经营战略,使消费者能得到切实的利益,为消费者提供全方位的服务,不能一味地追求经济效益,争取让消费者用最少的支出、最短的时间、最快的速度、最低的价格获得最优质的服务。对连锁超市进行有效的管理还需要富有管理才能和创造力的人才,他们是连锁超市发展的根本,是连锁超市发展的关键。因此连锁超市要充分重视员工的培训工作,尤其是管理人员的培训工作,加强与国际大型连锁超市工作的接轨,为企业提升核心竞争力提供优秀的人才。

4 国内连锁超市核心竞争力提升途径

4.1 建立较稳固的农产品货源基地,提升生鲜食品经营能力

与超市经营的一般商品相比较,生鲜商品存在着经营上的特殊性。从超市外部来看,生鲜商品的经营条件和环境具有较大的不确定性,生鲜商品从生产、加工到运销的规范性较低,因此复杂性和风险性较大,保鲜问题也使生鲜商品经营存在着很大的地域限制;从超市内部管理来看,又要求对商品进行高度精细化管理,许多生鲜食品的分类、加工和包装需要在进入超市卖场前完成,这就需要生鲜食品供应商的配合。因此,加强对生鲜食品供应商的管理,建立稳定的肉类、鱼类、家禽、蛋类、各类蔬菜的

供货基地,形成完整的生鲜食品供应链,是提升超市生鲜食品经营能力的基础。而要提升生鲜食品的经营能力,很大程度上取决于生鲜食品的供应链。从连锁超市生鲜食品的经营现状和发展趋势看,要提升其经营能力,必须建立比较稳固的生鲜食品货源渠道。在深入了解顾客需求的情况下,确定超市所经营的生鲜商品结构、商品分类宽度和深度、生鲜商品组合方式后,与超市(特别是大型综合超市)所在的城市附近的各种蔬菜、水产养殖和肉联厂等生产基地协作,建立起长期的产销合作供应链,作为连锁超市生鲜食品货源的主渠道,既能保持生鲜食品在品种、质量、新鲜度和价格方面的优势,又能使超市在生鲜食品的经营上具有自己的特色;大中城市农产品批发集散市场作为超市生鲜商品货源的次渠道或补充渠道(农产品批发集散市场是当地农产品价格与品种变动的晴雨表),从当地农产品批发集散市场采购部分生鲜商品,一是可随时了解农产品品种价格变动的行情信息,二是调剂超市生鲜经营中的花色品种,以不断充实生鲜区商品丰富感,保持对顾客的吸引力,为生鲜食品的经营树立起物美价廉的超市形象。

4.2 合理优化供应链,提升畅销品开发能力

连锁超市的畅销品,一般是指质量好、式样新、价格实在的日常生活用品。由于超市的优势在于商品的经营和对目标顾客需求信息的了解与掌握,而不在于产品的设计与生产,因此,连锁超市畅销品开发能力的提升,首先要取得供应商的支持,与有新产品设计开发能力的生产厂家合作,由超市根据日常经营中对顾客购买商品信息的分析了解及顾客需求期望的预测,为生产厂家提供畅销品开发所需的产品信息,让供应商负责产品的开发、质量的保证及生产成本的控制。在畅销品的开发上连锁超市与有潜力的供应商一起成长,使畅销商品既为供应商提供合理的生产利润,也为超市带来较大的经营利润,并逐步改变现有的连锁超市主要依赖于通道费用的赢利模式。连锁超市在畅销品的开发上,重点在于培育自己的研究市场,把握消费者需求的能力,通过对商品结构的不断调整,形成适合目标市场需要的、与竞争对手不同的差异化商品组合,始终保持能充分显现企业经营竞争力的核心商品。我国的连锁超市目前普遍欠缺与供应商合作共同开发商品的长远目光,主要靠收取通道费用赚取利润的做法只能赢得一时利润,却很难获得长久的效益。因此,连锁超市要扮演供应链核心企业的角色,与供应商结成策略联盟,整合优化供应链,实现对供应链的掌控。连锁超市的供应链包括内部供应链和外部供应链两方面。外部供应链主要解决核心企业与其可依赖的固定供应商及客户之间的业务流程和业务信息管理。内部供应链解决企业总部与分支机构下属门店、分公司、代理商之间的业务管理问题。以信息系统为核心的供应链整合的过程实际上是打造“采购竞争力”和“内部管理能力”、获取采购成本优势和降低运营成本的过程。

4.3 加强人力资源管理,提升整体营销能力

在知识经济时代,人是知识的载体,树立“以人为

本”的理念,加快人力资源开发,是提升连锁超市整体营销能力的根本。对于连锁超市来说,“以人为本”就是要充分依靠自己的员工和顾客,在管理与开发自己员工的同时,把顾客也作为自己的人力资源来管理。没有顾客,超市的成本将无法弥补,更谈不上利润;有了顾客,而没有能把商品推销给顾客的员工,也是无济于事的。因此,建立科学的人力资源管理体系,最大限度地发挥人力资源管理的能动作用,对超市整体营销能力的提升至关重要。连锁超市应通过建立科学的人力资源管理体系来提升整体营销能力。

首先,建立有效的选人、用人、留人机制。其次,建立务实的员工培训制度。我国的连锁超市中,人员素质普遍偏低,专业技术人员和管理人员匮乏。因此,加大员工培训的投入,对我国连锁超市而言或许比其他投入显得更为重要。最后,建立科学的绩效评价系统和合理的薪酬体系。薪酬管理是企业进行人力资源管理一个非常重要的工具,合理的薪酬体系应能实现内外均衡。内部均衡是指内部员工之间的薪酬水平应与他们的工作业绩成比例,即内部公平;外部均衡是指员工的薪酬应与同地或同行业的水平基本保持一致。

4.4 提升企业文化,增强客户满意度

企业文化的形成有两个途径:一是伴随企业发展而自发形成的企业文化,特点是周期长、不规范、不系统,对企业的发展可能是动力,也可能是阻力;二是企业有意识建立的企业文化,特点是周期较短、规范、系统,能够有效地推动企业更快更好地发展。

4.4.1 企业应将为顾客提供越来越多的高品质、低价格的商品作为其经营宗旨

根据本企业的市场定位和特定顾客群的需要,精心设计经营过程的每一个细微环节,真正做到符合人性化的标准,带给顾客满意,带给员工舒心。良好的企业经营文化会使顾客感受到悉心关爱。此外在管理风格上追求快速高效、自由舒畅,能最大限度地调动广大员工的积极性,从而提升给顾客带来价值的能力,进一步给顾客带来实惠。良好的管理风格会给顾客留下较为深刻的印象,保持了企业内部氛围宽松、和谐、舒畅,但又有其内在规范的制约机制,使顾客强烈感受到企业的个性,使顾客愿意接近。

4.4.2 注重零售业的美学文化,强化企业形象,提高顾客满意度

顾客的需求永远是零售企业努力的方向,目前消费者除了追求购物的方便实惠之外,更多的消费者开始追求购物过程中“休闲舒适”的精神享受。首先,店容店貌规划要有特色,最好能够突出企业形象,强化企业在顾客心目中的良好形象。其次,建立完善的服务设备设施,使顾客能得到精力上的补充,从而保持良好的精神状态,保持愉悦的心境,增加顾客对企业的满意度、忠诚度,拉近顾客与本企业的距离。最后,员工是企业形象的代表者,员工的友善体现企业的宽容博爱之美,所以企业在招聘时应注重员工的品质素质。(下转 P30)

元人民币; B2B 交易额方面, 中美之间也有较大差距, 中国电子商务规模仍然偏小, 见下表。

中美 B2B 电子商务交易额比较

	2002 年	2003 年	2004 年	2005 年	2006 年
美国 (亿美元)	5400	10000	16000	26000	37000
中国 (亿元人民币)	760	1390	3160	6500	12800
增长率 (美国) (%)		85.2	60.0	62.5	42.3
增长率 (中国) (%)		82.9	127.3	105.7	96.9

(上接 P27)

4.4.3 树立品牌观念, 营造品牌文化, 增强企业文化的内涵

中国传统零售业缺乏品牌观念, 零售业为制造业创立了许多品牌, 但都缺乏创造自身品牌的意识。因为在短缺经济时代商品肯定能卖出去, 只要开店就能赚钱, 无所谓品牌。但是现在经济形势彻底改变, 属于过剩经济时代, 面对的是理性的消费者, 消费者在消费时开始注重品牌。所以企业要对品牌进行深入研究, 树立品牌观念, 营造品牌文化, 增强企业文化内涵。企业要精心培育品牌, 丰富品牌文化的内涵, 增强品牌的个性化, 保持品牌的优势。这些都是企业文化的外在表现, 也是企业文化的具体体现。

4.4.4 以人为本, 塑造企业文化

“以人为本”要求我国零售业在企业管理实践中一切从人出发, 着重调动人的积极性、主动性、创造性的思想观念体系。人是企业最大的资源和财富, 尊重和关心每一位员工并强化其自信和出人头地的心理是提高生产效率的关键因素之一。因此我国零售企业要以人本文化作为企业文化塑造的重点和核心。

4.4.5 带给顾客全新感受的品牌文化

欧尚不仅在价格上, 而且在满足顾客需要的商品多样化上提供最好的选择, 在国内品牌、地区品牌、欧尚品牌的商品中挑选并开发新的商品。欧尚对供应商的产品要求具备该行业的一些著名的国际认证, 不然根本无法出口乃至打开欧盟市场。特别是小家电、玩具类产品, 欧尚要求一定要通过国际上一些著名的认证。而相比价格, 欧尚更关注产品的品质, 更希望看到由供应商提供有创意、质量好且能为企业创造价值的产品。

参考文献:

- [1] 阿里巴巴集团. 网商崛起: 2007 中国网商发展报告 [R]. 杭州: 中国网商组委会及阿里巴巴集团, 2007.
- [2] 艾瑞市场咨询有限公司. 2007 年中国网络购物报告 [R]. 上海: 艾瑞市场咨询有限公司, 2008.
- [3] 赛迪顾问. 2006—2007 年中小企业电子商务市场年度研究报告 [R]. 北京: 赛迪网—中国计算机报, 2007.

[收稿日期] 2009-08-09

[作者简介] 许忠 (1968—), 男, 江苏镇江人, 硕士, 江苏大学工商管理学院讲师, 研究方向: 电子商务与企业管理。

5 结 论

随着中国正式加入 WTO, 中国的连锁超市发展面临着更多的机遇和挑战, 机遇是全球经济物流一体化, 挑战是更多的外资同行涌入中国的各大城市圈地开店, 以近乎疯狂的速度与中国本土企业抢夺越来越少的黄金地段。本土超市普遍存在的问题是规模小、效益差, 同时与竞争对手的差距还体现在服务管理理念方面, 因此国内超市要注意以人为本的企业文化的建立, 在顾客中树立起良好的企业品牌形象, 同时要积极改善超市的购物环境。只有这样, 国内超市才能在与外资超市的竞争中, 发挥优势, 规避劣势, 取得成功。

参考文献:

- [1] 李勇, 李业昆. 人力资源管理及连锁超市核心竞争力 [J]. 商场现代化, 2002 (11).
- [2] 冯华, 宋玉卿. 本土超市: 提升采购竞争力的五个要点 [J]. 中国物流与采购, 2005 (12).
- [3] 王淑霞. 本土连锁超市与外资连锁超市竞争力比较分析 [J]. 超市连锁, 2005 (4).
- [4] 杨子卿. 我国商业零售连锁企业的企业文化构建研究 [J]. 中国市场, 2005 (8).
- [5] 赵海燕. 我国零售企业核心竞争力策略 [J]. 合作经济与科技, 2005 (7).
- [6] 罗玉宏. 商业零售企业的企业文化建设研究 [J]. 中国科技信息, 2005 (2).

[收稿日期] 2009-08-06