

- 一年来,没有开出一家新门店
- 一年来,销售利润没有新突破
- 一年来,供应商怨言逐渐增加

外来超市面临本土化难题

采写:晚报记者 祁京
摄影:晚报记者 吴琳

俗话说“外来的和尚会念经”,这句话放在郑州超市零售圈里,却显得有些勉强。

“每天营业额还不足3万元。”记者昨天通过有关渠道获知郑州某大型外来超市巨亏的预警消息。这让不少人想到,利用供应商资金快速扩张,导致资金链断裂而轰然倒塌的家世界和凯利农。追溯到几年之前,世纪联华、北京华联、易初莲花……这些外来超市来势汹汹地杀入郑州,信誓旦旦地要做“郑州老大”,但是它们无一例外都发出了“郑州市场不好玩”的感叹。

登陆郑州的国产外来零售企业,无一不是国内的零售大鳄。令人不解的是,进入郑州后,除了与本地合作的世纪联华外,其他一些外来超市都无一例外地表现出“水土不服”。

撑着过日

到目前为止,大部分国产外来超市仍然生存艰难,部分企业还处于亏损的状况之中

中午11点38分,徐彩凤(化名)正和另外一名收银员闲聊着,完全没有注意到身后正焦急地等着结账的记者,在被多次催促之后,她才把记者购买的两瓶饮料结账打包。

在超市的入口处,高悬的客流计数器显示,此时整个超市里有600多人,“即使把这600多人都算做顾客,按照超市1比3的基本成交比,在这个时间实际达成的购物人数也不会超过200人。”与记

者同行的一位供应商这样分析,“按照这样的客流量,今天我们的收成恐怕不会太理想。”这位经营食品的供应商有些无奈,“当初安这东西(客流计数器)的时候,说的是一旦统计到客流超2000就要报警,不过我天天来,从来没听说它报过警。”

在谈起进驻郑州以来的经营情况,二七商圈某超市负责人有些无奈,虽然他一再强调目前超市仍然处于上升期,

但也无法否认其经营状况离目标仍然存在差距。而按照一位供应商的说法,这个超市自去年开业至今,近一年时间来,“至少我的柜台上,每个月都是亏损经营。”

同样尴尬的还有另外一家来自外地的易初莲花超市,经历过欠款风波之后,其销售一直比较惨淡。该公司管理人员周斌(化名)透露说,他们接手之后,各种经营费用一分也不能少,水、电、税、员

工工资等,而超市一天的营业收入还不足交这些费用的。周斌说,因为食品有保质期,超市生意又不好,好多食品一到保质期就自动撤柜,造成了很大损失。

业内人士告诉记者,超市业的亏损并不是一两家的事情,去年郑州3000平方米以上的大卖场盈利的很少。他们认为,现在开超市不像2005年以前,开一家赚一家,现在得靠经营、靠实力赚钱。

遭遇瓶颈

只要稍微计算一下就会发现,从去年至今,外来超市的数量不但没有增加,反而减少了许多

“做商业的人,都知道选址是卖场的第一要素,网点跟进是超市扩大影响和稳定市场的必要条件,但我们现在又有什么办法呢?”某超市负责选址的工作人员无奈地说道,他告诉记者,业界流行一句话:做超市第一是选址,第二是选址,第三还是选址,足以说明选址对其重要的程度。但在目前的郑州,外来超市很难找到合适的房子。

业内人士杨旭东指出,选址的困难其实只是外来超市扩展缓慢的一个表象,真正的原因,在于其经营状况和管理水平的停步不前,“如果公司的发展各方面都很顺畅,销售也很好的话,展店应该只是一个实力问题。”杨旭东认为,进入2007年之后,受物价等因素的影响,各超市的人流量一直没有大的

突破,“这就造成了超市营业额的增长缓慢,而这也使得很多企业采取了收缩的方式。”

“实际上,如果稍作统计就会发现,从2006年至今,郑州的外来超市的总门店数量不但没有增加,反而是下降的。”一位业内人士毫不客气地说,“九头崖关掉了不少超市,还有家世界,算在一起,从标超到大卖场,数量

其实都是在萎缩之中。”

业内人士分析说,效益受损牵拌着不少外来超市扩展的步伐,第一家店如果不能站住脚,将使不少外来超市更清醒地看待郑州市场,因为其他店的开设直接影响预计网点的建设和布局,不少商家开始变得异常谨慎。所以,经常出现不少外来超市嚷着要紧跟多开几家卖场,但却迟迟不能实现。

正面冲突

外地团队与本地团队、本地商户之间在许多方面上的冲突正在不断加剧

与经营业绩的艰难爬升并存的,是外来超市内外部关系的失衡。在一次媒体组织的沟通会上,华润万家负责采购的张姓负责人对另一家超市负责人抱怨道:“供应商都被你们宠坏了。”说这话的原因是,这位张先生在天津的时候,往往把给供应商的结账周期谈到60天

以上,而在郑州,供应商连30天的账期都很难接受。而油品供应商李先生则认为,以过去家世界的信誉和郑州目前的状况,他甚至连20天的账期都不敢接受。

这种现象仅仅是冰山一角,在记者的采访中,不断有供应商反映,外来超市的管理团队和供应商的关系并不

和谐,“有时候甚至可以说是粗暴。”供应商郭先生对一些超市负责人的态度非常不满。

据介绍,外来超市的中高层管理人员基本上都是从总部过来“空降就任”的。其本意是想摆脱本地管理人员的一些缺点,做得更加公平公正,但“这些人已经习惯

了强势,在进入一个并不占优势的新市场之后依然沿用过去的强势和霸道,当然会造成和供应商关系的不和谐。”郭先生认为,这些人员管理经验虽然很丰富,但是再先进的管理经验也得与当地结合才能够充分发挥优势,而这恰好是外来超市的短处。

本土化

业内专家认为,本土化差和管理链松是外来超市来郑经营不好的主要原因

省商业协会副会长何宏剑分析说,本土化差和管理链松是外来超市来郑州经营不好的主因。他说,外来超市规模大,但管理上的问题也大,总部管得太死,超市缺乏灵活性,不能根据郑州当地的情况选址和布置商品,不能因地制宜。他认为,外来超市来郑州必须争取区域自主权,在选址和选择供应商、商品,在促销活动中也有自己独立的决定权,这样才能解决问题。他指出,外来超市一般是全国统采,一些商品更新慢、销售差、人气差,老百姓自然不买账,超市赢不了利,不能给供应商

结账,由此恶性循环。

“外地的商家来郑州考察选址的时候,更多地‘迷信’外地的一些知名咨询公司。”省商业经济研究所所长张进才认为,这些公司的意见必不可少,但是真正对当地了如指掌的,还是当地的业内人士,他们应该将外地专家和本土专家的意见集合起来,这样才会论证充分,避免盲目。另外,投资零售业人均GDP不是一个绝对的考虑因素,应该具体考虑人均用电量是多少、通信业是不是发达,人均富裕程度高不高,这些数字能直接反映当地人的消费水平,切

不可盲目投资。

中国连锁经营协会会长郭戈平认为,外地企业进入郑州,优于经营管理和经济实力,但劣于本地文化的整合;而本地企业则优于本地文化,但劣于经营管理。双方都有发展的空间和弱点,无论是本地还是外来的超市,在规模化道路上都会遇到劳资关系、管理人才、分销渠道等方面的问题,各自发展前景如何,尚待市场证明。她强调,在新的市场环境下,零售企业在大卖场和超市的两种业态中竞争将更趋白热化。本土企业应该开始进行差别化竞争策略,尤其

在生鲜食品上加大投入力度,迅速提升经营规模。而这一点,对于外来的超市来说,几乎完全不具备任何优势。

业内人士认为,在目前看来,外来的超市并没有如人们预期的那样给本地超市连锁带来冲击,反而让本地的超市企业成长得更快,“虽然都属于可复制商业领域,但超市直接和市民消费关联,对本地从供应商到文化的依赖性更强一些。”对于外来超市面临的困局,他一时还很难找到可以破解的方法,但“显然,加强本土化亲和力和品牌认知程度是必须的。”



阅读延伸

郑州的外来超市

普尔斯玛特玛特:2002年底开业,曾经参与第二次商战的“带鱼大战”和“鸡蛋大战”,破产时,欠下郑州供应商多笔债务。

九头崖超市:2000年,进入郑州,经过多年发展之后,终于在2006年被迫选择标超改生鲜,其在郑州的门店整体变脸为“左右间”。

世纪联华:2002年,百联旗下的零售品牌世纪联华进入郑州,一开始就和金博大合作,成为一个最早本土化的外来零售企业。

凯利农:2002年,靠加工蒜片起家的漯河凯利农实业集团有限公司进军零售业,但很快因为资金链断裂而倒闭。

家世界:在进入郑州不到三年的时间里,家世界就面临了倒闭的局面,而且欠下了上亿的债务。

北京华联:目前,北京华联在郑州有两家店。

华润万家:在接受濒临倒闭的家世界之后,华润万家进入郑州,据称,其二次开业将投入上千万,但直到目前为止,经营状况并不理想。

易初莲花:进入郑州两年多,易初莲花经营状况有所好转,目前在市内有两家店。

大商超市:去年,赶走世纪联华后,大商超市正式进入郑州。

百盛超市:百盛接手了汇龙城地下超市以后,经营并未出现好转。