

宁波市本土连锁超市发展战略探析

王晓燕, 冯革群*

(宁波大学 建筑工程与环境学院, 浙江 宁波 315211)

摘要: 在外资连锁超市纷纷入驻宁波的今天, 宁波连锁超市业已形成了本土与外资对峙的局面. 笔者从外部经济、竞争优势、环境趋势 3 个方面分析了宁波连锁超市发展现状, 并探讨了本土连锁超市的发展战略.

关键词: 宁波市; 连锁超市; 发展战略

中图分类号: F713.50

文献标志码: A

文章编号: 1001-5132 (2014) 01-0098-05

零售业不仅是商业, 更是经济的重要组成部分, 其发展可以反映一个城市甚至是一个国家的经济走向^[1]. 对于消费者而言, 改革开放 30 多年来, 中国城市的经济转型迅速带动社会转型^[2], 从制造业生产型社会向消费型社会过渡过程中, 消费者从专注生产转向消费. 然而住房、汽车等高级商品消费价格居高不下, 于是为适应当前的收入水平, 消费者把目标锁定在快速消费品领域. 同时在现代社会向后现代社会过渡中, 消费者越来越主张个性化、体验式、休闲型消费. 20 世纪 90 年代, 国外大型综合性购物中心、超级市场纷纷入驻中国, 为这一需求提供了场所. 在这样的背景下, 研究本地超市业的发展有着重要的意义.

1 连锁超市的概念及定义

超级市场最早诞生于 20 世纪 30 年代的美国, 而后传入其他国家和地区, 由于各国的政治经济情况不同, 对超级市场的概念的理解也存在差异.

“现代营销之父”菲利普·科特勒在其《营销管理》一书中提出: “超级市场是规模相对较大、成本低、毛利率低、销售量大的自选商店, 能够满足顾客对于食品和家庭日用品的所有需求^[3].”而连锁店早于超级市场而存在, 是众多小规模、分散的、经营同类商品和服务的同一品牌的零售店, 在总部的组织领导下, 采取共同的经营方针、一致的

营销行动, 通过规范化经营, 实现规模经济效益的联合. 因此, 可以简单地视连锁超市为超级市场与连锁店的交集. 本文中连锁超市是指由 10 个以上门店组成, 实行规范化管理, 规模相对较大, 销售物品能够满足消费者日常家庭需要的卖场式、开放型的购物场所.

2 宁波连锁超市发展现状

2.1 宁波连锁行业总体发展及超市分布

随着近几年宁波经济的高速发展, 居民收入水平的提高及市场网络体系的不断完善, 当地商业企业得到了进一步的发展. 2011 年宁波零售业零售额实现了 1701.7 亿元, 增长 16.5%. 入围 2011 年零售百强的企业中, 宁波占了 4 家. 但与 2010 年相比, 部分入选企业的年销售额虽然有所增长, 但排名略有下降.

从分布看, 宁波大型超市遍布各区. 海曙区环城路上有沃尔玛, 蓝天路上有农工商, 体育场路和青林湾有欧尚, 天一广场有乐购; 江东区兴宁路有家乐福, 百丈路延升段有沃尔玛, 江南春晓附近有欧尚; 鄞州区东湖花园对面有麦德龙, 万达广场有沃尔玛; 江北区江北万达有乐购; 还有遍布整个宁波大街小巷的三江购物.

目前, 由于传统商圈零售业竞争日趋激烈, 一些外资连锁超市不再满足于既有的“一亩三分地”,

纷纷在新城区四处踩点,试图通过扩张地盘来占领市场。以鄞州区为例,世界著名大型超市经营者之一——法国欧尚超市即将入驻,成为继麦德龙、沃尔玛和乐购之后,点将鄞州区的又一家外资超市。另一外资连锁超市巨头——乐购也不愿错失商机,将在培罗成广场开设鄞州区内的第二家超市。与此同时,本土连锁超市也吹响了向镇乡进军的号角:余姚华联主攻余姚农村、慈客隆面向慈溪基层、鄞州新江厦、北仑加贝互相渗透地盘、三江购物网点嵌入各地基层。

尽管如此,外资超市有其雄厚的资本,强硬的品牌,优质的服务,现代化的经营理念,占据了宁波本地的高消费市场。而像三江购物这样的宁波本土连锁超市就商品价格和质量、购物环境、服务度、宣传力度、品牌效应等各方面相对于外资超市都不占优势,今后如何生存并壮大,值得思考。

2.2 案例选取及样本概况

宁波三江超市为土生土长的本土连锁超市,门店遍布宁波各区及浙江省的其他地区,是浙江省本土连锁超市的龙头,具有本土化代表性;而沃尔玛是全球最大的零售企业,在中国开设了200多家门店,规模均在5000 m²以上,具有全球化特征。因此选择这2家超市作为调查对象具有代表性。本次调查以位于宁波崑山中路三江超市和鄞州万达广场的沃尔玛为例,调查时间为2012年8月,持续时间14 d,发放问卷150份,深入访谈50人。调查方法主要通过观察法、深入访谈法、问卷法等收集一手资料,以最大限度排除他人以及管理者的干扰。

2.3 竞争优势

本土连锁超市竞争层面情况,主要通过三江超市与沃尔玛的对比,从超市规模、顾客满意度及客户群、消费价格指数、文化差异4个方面分析本土连锁超市在竞争中的处境。

2.3.1 超市规模

沃尔玛是一家世界性连锁企业,以营业额计算为世界最大公司。在中国20个省101个城市开设沃尔玛购物广场224家。2010年在中国实现销售额400亿元。宁波万达沃尔玛,是沃尔玛在浙江省继金华、嘉兴后的第三家门店,店内销售商品达2万余种,营业面积达3×10⁴ m²。

相比之下,三江购物在营业面积、销售商品的品种方面与沃尔玛不可同日而语。三江购物立足浙江,现有门店147家,目前网点遍布浙江省的宁波、舟山、杭州、绍兴等30多个城市和地区,年销售规模50多亿元。而位于崑山中路上的三江购物营业面积3900 m²,销售2000余种商品。从规模看,三江超市的营业面积、销售商品种类等逊于沃尔玛。但它在沃尔玛落户万达的4年后,依然无视“5 km死亡圈”的魔咒,在距离沃尔玛不到500 m的崑山中路开设门店,自然有它的立足之本。

2.3.2 顾客的满意度及客户群

在调查的50位三江超市购物的消费者中,有64%的人认为,商品的价格和距离十分重要,主要是因为三江超市的价格比较便宜而且离家比较近,所以才选择来三江超市购物。仅11.5%的人认为购物环境是他们选择超市的一个重要影响因素。而在沃尔玛调查的50位消费者中有58%的人对沃尔玛的购物环境表示满意,并且愿意选择离家较远的沃尔玛而不就近选择社区超市购物。有48%购物者认为价格比较重要。2个超市的购买者普遍认为商品的质量是影响超市选择的最重要因素。

这一结果表明,由于三江超市购物的客户群与沃尔玛的客户群不同,购物时看重的因素也不同。三江超市通常赢得中老年顾客的喜爱,而中老年顾客按照传统的习惯,以实用性为主,比较看重价格方面的因素,购物环境的好坏对他们并不十分重要,只要过得去就可以。而到沃尔玛购物的为消费层次较高一族,以年轻人为主,良好的购物环境和服务态度对他们的影响非常大,商品的价格略贵一些不是太计较。

2.3.3 价格指数统计分析

笔者对沃尔玛和三江购物销售的商品做了部分记录,并进行了价格指数的分析。购买商品的比例以随机挑选的50位顾客购买的商品为样本。根据价格指数定义,计算所得价格指数越高,则表明超市总体价格越高。

$$P=P_f \times R_f + P_m \times R_m + P_A \times R_A,$$

式中: P 为价格指数, P_f 为食品类商品价格总和, R_f 为购买食品的比例, P_m 为日用百货类商品的价格, R_m 为购买日用百货的比例, P_A 为家电类商品的价格, R_A 为购买家电的比例。

根据以上公式,选取2家超市同一规格、同一品牌的同种商品进行计算,结果三江价格指数为4869.84,沃尔玛价格指数为5494.61。

沃尔玛在中国发展区别于它在任何国家的发展,在其他国家它以低价闻名,但在中国或者在宁波,消费者普遍认为沃尔玛的商品价格高于其他超市。从计算结果可以看出,三江超市的价格指数明显比沃尔玛的价格指数低,也就是说,对于买食品类和日常用品的顾客而言,三江超市的总体价格比沃尔玛便宜。这也就颠覆了传统的国际大型零售外资企业以低价击败本土连锁超市的观念。在信息技术不断提高、采购系统不断完善的今天,外资连锁超市的价格已经不再成为它的优势。本土连锁超市利用本土采购的便利,进货渠道丰富、本土货源品质、行情熟悉等优势,保证了商品低价和适销。

2.3.4 文化差异

拥有顾客就是拥有市场。由于存在文化方面的巨大差异,本地连锁超市相对于初期以外来文化为主的外资连锁超市而言,更占优势。它比外资超市更熟悉本地市场,更了解消费者心理和当地习俗,从而更容易建立消费者的认同感和忠诚度。但这只是在外资连锁超市进入宁波市场初期,经过多年的适应和摸索,外资连锁超市已经逐渐摸透当地消费者心理和消费习惯,渐渐融入当地居民的生活。外资超市为了与当地消费者建立友好关系,迎合消费者需求,正在慢慢做一系列的调整。调查期间发现,距离中国传统节日中秋节还有1个多月时间,沃尔玛已经推出了“情满中秋,超值团购”的促销活动,一进卖场,各式各样的礼盒月饼映入眼帘,走廊、过道里都挂着“情满中秋”的宣传对联,一派中秋节的氛围。反而作为本土超市的三江超市仅有一张“花好月圆”的横幅拉在门口,卖场里也主要以散装月饼为主,卖场内的节日氛围并不很浓。从中也可以看出外资超市“先发制人”的营销策略。此外,一向以“超市化菜场”自居的三江超市,营业时间自然比一般的超市早,7:00 就开始营业,为的就是方便早起买菜的老人。然而沃尔玛也不甘落后,意识到当地老人有喜欢早起买菜的习惯,虽然不主攻生鲜食品,最近也推出了“生鲜早市 8:00~10:00”的活动。从中可以看

出,外资连锁超市与本土连锁超市就文化差异带来的差距越来越小,本土连锁超市在这方面的优势正在缩小,这是本土超市需要警惕的。

总之,在竞争层面本土连锁超市除在规模管理上逊于外资超市外,只要正确定位消费人群,提高消费者满意度,保持价廉物美的形象,在文化差异带来的优势日益减弱的情况下,从其他营销策略、宣传力度方面增强自身竞争力,仍然可以获得一席之地。

2.4 环境趋势

2.4.1 需求的变化趋势

零售业是直接与最终消费者打交道的行业^[4],顾客决定一切,企业的核心是消费者的需求。从凭票限量购买粮油到自由消费,拉动内需,从满大街蓝白制服到花花绿绿,各种款式,各种风格衣着,消费者的需求不断变化着。近年来,宁波经济持续快速发展,快速消费品领域空间进一步拓展。大部分消费者在要求舒适的购物环境的同时,更注重食品的安全和健康,更在意体验式的消费。此外,还有一部分消费者因为生活节奏的加快,也产生了新的需求,他们更偏向于半成品、速食食品、“一站式”购物。在调查中发现,三江超市在为老年消费者提供生鲜食品的同时,也考虑到了年轻一族的这种需求,除了冷柜速冻食品外,卖场内专设一个卖腌制牛排、调味好的鸡翅、鸡腿等半成品专柜,以方便上班一族购买回家,直接下锅,这也是区别沃尔玛的一点优势。根据消费者需求的变化,作出相应的变动,是现代超市的立足之本。

2.4.2 优势利用趋势

早在1998年,宁波第一家外资连锁超市——麦德龙驻扎甬城的时候,就有媒体直呼“狼来了”,外资连锁超市给本土超市带来的心理压力远超过实际产生的市场压力。事实上,本土连锁超市无论在卖场选址还是资源共享方面都占先机^[5]。外资超市的优点,本地超市可以学习借鉴,进而发扬光大;而本地超市的优势,比如自有物业、对消费文化、地区政策法律的熟悉等,短时间内外资并不能轻易具备。此外,本土企业更易接受本土企业,对于外来超市更易产生排挤心理。因此,发挥本土作战的优势,在连锁企业间实现资源共享也较为容易。

本土超市在网络布局,网点分布方面,尤其在

中小城市具备独有的优势。如宁波三江超市已经依靠地域网络的优势向宁波的周边地区扩张,而且取得了良好的业绩。而外资连锁超市如家乐福、麦德龙等在非省会城市的宁波开张已属特例,更何况是广大的农村地区。另外,宁波的外资连锁超市进入宁波清一色为大型仓储式超市,而三江超市作为本土连锁超市,则创新性地把自己定位于社区型超市,更容易深入宁波各大社区。

2.4.3 社会责任感提高趋势

“营销之父”菲利普·科特勒认为,营销3.0时代已经来临,企业不仅仅把顾客视为消费的人,而是把他们看作是具有独立思想、心灵和精神的人类个体,企业盈利能力和它的企业责任感息息相关^[6]。因此,企业的营销理念要提升到一个关注人类期望、价值和精神的新的角度。三江超市不仅为当地人提供了就业机会,而且以“诚实守信,勤俭节约”最朴实的价值观深入宁波各社区,方便普通市民购买。它的门店大多选在二楼或地下室,有的还利用旧厂房旧仓库改造而成,秉承了勤俭至上的美德。而作为国际零售巨头的沃尔玛,当然财大气粗,对社会的责任则表现在慈善捐款和公益事业方面,如地震捐款,据统计,2009年2月至2010年1月,沃尔玛慈善捐赠总额超过320万元人民币。

3 宁波本土连锁超市发展策略

通过上述对连锁超市发展总体状况、竞争中的优劣势以及外部环境的分析,面对像沃尔玛这样外资零售巨头,本土连锁超市在规模上、服务管理上已处劣势,只有合理利用本土化优势、顺应消费者需求变化,壮大企业规模,通过实行差异化战略,扬长避短、学习借鉴经验,合理定位自己,才能在竞争中把握主动权。

3.1 抓住机遇,壮大规模

根据2011年中国统计年鉴,2010年我国城镇居民家庭人均可支配收入为19109元,东部地区人均家庭可支配收入为23273元,而宁波市区居民人均可支配收入高达30166元,是全国的1.6倍,是东部地区的1.3倍。20年来宁波居民人均可支配收入大幅增长,由1990年的1963元到2010年的30166元,增长了15.4倍,平均年增长幅度为15.3%。在收入增长的同时,人均消费支出也同步

增长,2010年宁波市区居民家庭人均消费支出达19420元,是1990年1625元的12倍。而在总的家庭消费支出中,家庭快速消费品支出占总消费性支出的40%,所以以超市为领头羊的快速消费品企业在人们的生活中占据了极其重要的位置。消费者需求的扩张,为本土超市行业的发展提供了广阔的市场空间。

于此同时,近年来国际经济发展形势不理想,各大外资企业纷纷放慢了在华的扩张步伐,如2012年沃尔玛关了在华5家门店、乐购关了5家、家乐福关了2家。而政府又首推以扩大内需的方式来推动本国经济的发展。一定程度上为本土超市的发展提供了政策引导上的支持。在这种内在需求市场扩大,竞争对手暂时懈怠的形势下,本土连锁超市要抓住时机,顺应发展,适时扩大规模,乘其不备时扩展壮大。只有扩大规模,利用规模效应,才能更好地与外资连锁超市相竞争。

3.2 利用优势,差异定位

本土连锁超市具备以下的竞争优势:

(1) 供应链优势。本土连锁超市具有采购便利,进货渠道丰富、本土货源品质、行情熟悉等优势,可以保证商品低价和适销,特别是生鲜农产品的销售。

(2) 文化差异优势。本土连锁超市身为本土企业,对消费者的生活习惯、文化因子等比较了解。在拥有顾客就是拥有市场的今天,对消费者的熟悉度决定了消费者对其的偏好。因此,本土连锁超市在这方面占尽优势。

(3) 网点布局优势。本土连锁超市的网点布局尤其在中小城市具备独特的优势。本土连锁超市由于规模相对较小,在网点布局方面比较灵活。可以考虑在小城市或城市周边小镇分布,而外资企业由于规模较大,相对要求较大的辐射区域,对于较小的范围则不考虑,因此忽略此部分市场。

此外,本土企业相互之间比较容易接受,容易相互合作,这也是本土连锁超市的优势。

本土连锁超市可以利用以上优势,通过与外资超市实行差异化的定位来达到拓展市场份额的目的。例如沃尔玛等外资连锁超市的客户群,一般定位在年轻的中高收入群体。本土超市可以将其消费者定位在中低固定收入层。这个群体的特点

是: (1)群体的个人收入不高, 但这一群体人数众多, 由于有固定的职业, 购买的潜力也不可小看。(2)群体的购物理念是“花最少的钱, 过最好的生活”, 因此, 他们热衷于购买物美价廉的商品, 不会刻意追求高档品牌, 但由于经济的发展, 收入的提高, 为了保证一定的质量和信誉, 他们会选择二、三线的品牌。

3.3 直面问题, 改善管理

在顾客的印象中, 与外资连锁超市相比, 本土超市形象上最大的弱点在于管理的规范度与卖场的环境, 特别是对销售人员、服务员的管理上。超市的销售人员、服务员作为直接与顾客打交道的人员, 应尽力树立全心全意为顾客服务的意识。正如肯德基所说, 向顾客提供 101%的满意, 100%是满意, 1%是惊喜。本土连锁超市应该充分运用企业文化来提升营业员的整体素质, 在消费者交易的每个细节中让消费者体会到被服务的感受。做到销售的不仅仅是商品, 更多的是展示自己的服务。

卖场环境方面, 应该为消费者提供一个整洁、明亮的购买场所, 营造新鲜、诱人的氛围。例如, 可以在卖场内设置熟食现烤现卖区, 让食物的香味弥漫整个食品区。这样即可提高食物的购买率, 又为消费者留下一一种新鲜可口的印象。

3.4 顺应变化, 注重体验

正如科特勒所说, 当今的营销环境日益发生

变化, 消费者的需求已不像营销革命 1.0 时代, 迁就着生产商, 产什么要什么。现在我们已经步入买方占主导的时代, 消费者就是上帝, 满足消费者的需求就是营销的目的。在这种背景下, 消费者表现出注重休闲式、体验式的消费特征, 零售商应顺应这种需求, 满足消费者的需要。与大型外资连锁超市相比, 本土超市这种体验式的服务相对薄弱。本土连锁超市应该借鉴外资超市的经验, 树立体验营销的观念, 如在超市卖场影像区设置可供试听唱片耳机; 在服装区设置换衣间, 供顾客使用; 在果蔬区、面点区等提供试吃服务等。

参考文献:

- [1] 何丹, 谭会慧. 上海零售业态的变迁与城市商业空间结构[J]. 商业研究, 2010(5):191-197.
- [2] 柴彦威, 张鸿雁. 城市空间与消费者行为[M]. 南京: 东南大学出版社, 2010.
- [3] Philip K, Kevin L K, Lu Taihong. 营销管理[M]. 卢泰宏, 高辉, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2009.
- [4] 饶菲. 供应链管理—沃尔玛的核心竞争力[J]. 商场现代化, 2001(2):27-29.
- [5] 张宁. COPY 大卖场: 全程打造超市新形象[M]. 南京: 东南大学出版社, 2003.
- [6] 菲利普·科特勒. 营销革命 3.0[M]. 北京: 机械工业出版社, 2011.

Analysis: Development Strategy for Chain Supermarkets in Ningbo

WANG Xiao-yan, FENG Ge-qun*

(Faculty of Architectural, Civil Engineering and Environment, Ningbo University, Ningbo 315211, China)

Abstract: With more and more foreign chain supermarkets entering Ningbo, the competition between the domestic and foreign chain supermarkets has been growing intense. How to overcome the disadvantage and get a share in market is worth discussing for local chain supermarkets. This article first analyzes the state in quo in the field and then discusses the development strategies of chain supermarkets in Ningbo.

Key words: Ningbo; chain supermarket; development strategy

(责任编辑 史小丽)