

多功能企业合作平台——社区商店

(中国农业大学食品学院,北京 100083) 王增利

摘 要 我国的食品加工企业几乎都面临着原材料供应商、大型连锁零售商以及来自同行们的越来越严重的夹击。共同构筑多功能的合作平台——社区商店也许才是解决这一问题的佳径。

关键词 夹击,多功能,社区商店

文章编号:1002-0306(2004)04-0142-02

1 社区商店的成因

近几年来,我国的食品加工企业获得了飞速发展,但在辉煌的背后,隐藏的是食品加工企业的忧虑。目前,多数企业都面临着销售收入增加、利润下降的尴尬局面,2003年上半年,仅乳业企业亏损额就增长了30.87%。主要原因是食品加工企业正受到原材料供应商、大型连锁零售商以及来自同行们的越来越严重的夹击。

1.1 原材料价格不断上涨

造成这一局面的主要原因是竞争加剧,使原材料供应市场出现卖方市场局面。

近几年来,随着人民生活水平的提高,城镇居民的恩格尔系数虽有所下降,但2001年我国城镇居民的消费性支出中用于购买食品的支出占37.94%,仍是最大的一类,导致食品市场出现购销两旺的局面。而它的直接结果就是食品加工企业迅速增加。同时,由于制定了较为实际的市场战略,新增企业中又有不少企业进步神速,有的还成为了行业中的佼佼者,如双汇、蒙牛等。而传统的食品加工企业也不甘落后,纷纷调整市场战略,加之历史的积累,使这些企业重又回到了竞争的前列。市场的迅速扩大及竞争的加剧,使原材料市场出现了求大于供的卖方市场局面。

与此同时,由于中国成功加入WTO、经济持续稳定增长等原因,使国际知名食品企业纷纷进军中国。

以乳业为例,世界排名前25位的乳品企业已有13家进驻我国,“三资”乳品企业的总产值已占我国乳品企业总产值的30%。而这些企业又纷纷采用“本土化”措施,在中国本土购买原材料,无疑使中国的原材料市场的竞争进一步加剧,原材料价格不断上扬也就不足为怪了。

1.2 来自同行的竞争日益激烈

目前,由于受到收入水平及消费理念的限制,我国食品企业的市场依然主要集中于城市市场,尤其是高档产品。同时,由于受到消费水平及销售渠道的制约,外资企业产品及进口商品也大都集中于城市市场,这就必然使得城市市场的竞争加剧。为最大限度地占领市场,各企业纷纷注入巨额资金打市场,而其中有不少企业已难勘重负。

不仅如此,各企业在促销手段上也必须不断翻新才能吸引消费者越来越挑剔的眼神。

1.3 中间商及零售商的高额费用使各企业爱恨交织

销售渠道是各企业在销售过程中不可或缺的重要环节。渠道中的中间商及零售商是企业将产品送往千家万户的主要承担者,而他们的费用也同样高得惊人。

连锁超市是城市消费者的购物首选。与传统的零售方式相区别的是,连锁超市的进货量更大,积压也更加严重,而且不少是在企业无法迅速知晓的情况下的积压,这就使得企业几乎丧失了对市场的应变能力。与产品同样积压在一起的还有货款,目前,连锁超市的还款期一般为三至六个月,有的还更长,严重地影响了企业的扩大再生产,而一些企业竟被活活“压死”了。

不仅如此,企业还必须负担各种费用,如进店费、连锁超市店庆打折费用、宣传品印刷费用、派驻促销人员的开支等。更为恶劣的是,有些连锁超市竟采用虚开退货单等方式,将因自身管理不善而造成的货物丢失、破损等损失强行算在企业头上,而国际

收稿日期:2003-11-25

知名的连锁超市居然也不例外。

与超市相比,采用远途销售的代理商或中间商所花费的费用也相差无几。虽然在与代理商的合作中,企业不会遇到象超市那样名目繁多的计划外开支,但也绝不仅仅是付出代理费就能解决全部问题的。由于现行的代理机制不够完善,企业在运行当中会遇到诸如延期结账或代理商不用心而造成大量积压等不少风险。为将风险降到最低限度,企业不得不与代理商建立良好关系,因此,满足代理商的某些要求成为企业的必要手段,这无疑使销售成本进一步扩大。

另一方面,本应成为城镇居民主要消费场所的社区服务中心的状况却不尽如人意,主要体现在社区服务中心多以承包制的形式经营,社区居委会对其监管力度不大,几乎完全由工商部门正常执法,为了增加收益,经营者多采取转包或经营劣质产品为主,因而并未起到应有的作用。与此同时,这些经营者的地位也并不高,时常被更换,因而也无法激起经营者的积极性,也不敢进行大规模投入。因此,由中国优秀食品企业共同构筑的多功能合作平台——社区商店将成为解决这一问题的佳径。

2 社区商店的特点及实施

2.1 食品企业联合营销的阵地

目前,我国的食品企业多数尚处在各自为战的阶段,不少行业的竞争甚至处于无序状态,因而在未来几年中行业内的联合营销却有可能率先突破这一障碍。如果我们将消费者按支出状况来划分,你就不难发现,每一个层面的消费者都会有许多品牌偏好,而这些偏好恰恰是建立在非同类产品基础之上的。这样就为这些企业提供了合作的平台,也就是说,我们完全可以利用不同种类食品企业间的联合营销的方式来构筑人们在日常所需食品方面的‘一站式’购物平台,解决社区居民所需,加之距离居住区较近,其吸引力会大大增强。

2.1.1 多种功能的结合体 仅靠新型社区商店的食品销售,在最初的阶段(周期大约为一年)很难实现赢利。这主要是基于人们的认识程度较低及初期参售企业较少等原因。解决这一问题的根本方法在于使社区商店具备多种功能。具备多功能社区商店的优势在于:可以利用其他功能补充社区商店的利润空间,使社区商店尽早赢利;由于具有了多种功能,这里将成为居民经常光顾的地方;使社区商店不再是一个简单的个体,而是与社区建设融为一体,成为社区有机整体的一部分。

关于功能性设施,可以参照下列方式:a. 局域宽带 根据相关资料显示,目前我国已有网民2.2亿人,但这样一个庞大的群体却不得不为高额的上网费用而发愁,尤其是上外国网站浏览、进入聊天室或玩网络游戏更是使网民尝尽了甜蜜中的苦涩。而局

域宽带可以使网费大幅下调,但目前尚无公司在这方面进行大量的先期投入。措施优势是使社区商店尽快融入社区,同时补充社区商店经费的不足,还可以通过为企业发布网络广告的方式赚取额外利润。缺点是前期投入的人力较大并要涉足另外一个领域;b. 老年活动站 建立老年活动站投资少,吸引力却很强,同时又可以使社区商店更容易被社区居民接受。缺点是占地面积较大,以目前的条件很可能会限制其规模;c. 儿童教育及技能培训中心 可以更多地吸引儿童及其父母的关注,增加社区商店总体收入的同时还可以增加社区商店的购买人群。最为主要的是从长远看,只要项目好、教师水平高,未来可以吸引更多的附近社区消费者。缺点是见效较慢,而一旦消费者对教育水平提出质疑,则会严重影响社区商店本身的声誉。

功能的选取与设立应参照下列标准:可以长期在社区中存在并受到社区居民的欢迎;不同的社区要在功能的选择上有所区别,事先要进行市场调研,确立目标人群;尽量选择见效快的项目,因为社区商店本身的商业运行状况短期内难见成效;能够发挥主办企业及各类协办企业的技术优势。

2.1.2 兼顾零售商的利益,避免造成冲突 目前,超市零售业态仍然是食品企业产品的最主要“出口”,而兼具多种功能的社区商店一旦大规模建立,必然对零售业态造成影响。这种影响与社区商店的规模成正比。但无论社区商店的规模怎样扩大,由于受到地理位置及销售品种的制约,使它注定只能成为企业零售的补充渠道,根本无法取代超市,因而,我们就必须注意零售业态的反映,并避免冲突,否则所有参加企业都将遭受极大损失。

避免冲突的办法是在社区商店的初期阶段,其选址尽量避开主要零售业的核心销售区域(从另一层面上讲,没有大的超市也是促使更多居民进入社区商店购物的主因之一)社区商店的商品价格不宜太低,一般可与超市持平或略高,这样可以避免因价格问题引起的冲突;除最初期的合作企业之外,对其余企业可以采用超市普遍采用的“进店费”制度,但同时要注意费用不宜过高,还要提供比超市更加良好的服务。

2.2 社区商店的实施

以某大企业为主要资本方,其基本比例要占到40%以上;联络3~4家大型企业,各出资10%左右,以股东的方式出现,产品免费进店销售;建立独立的社区商店运营公司,负责社区商店的选址、建设等工作,并定期向董事会汇报;在建店的同时开始招商。招商分为‘功能性’公司或企业及食品企业两部分。招商进店的食品企业应按社区商店公司的要求缴纳进店费,进店费要低于超市标准;员工的招收与培训。