

浅谈直销与连锁经营的选择

——以石景山蔬菜市场为例进行分析

□王飞 许研

(北方工业大学经济管理学院管理系,北京 100041)

摘要:近年来,“菜价高”困扰着城镇居民的生活,受到了社会的普遍关注。本文在介绍目前蔬菜销售情况与价格上涨原因的基础上,结合石景山蔬菜销售的实际对蔬菜直销和连锁经营两种主要销售模式的可行性进行了论述,最后分析了石景山区进行蔬菜连锁销售模式的现有条件。

关键词:蔬菜销售 直销 连锁经营

2010年以来蔬菜价格普遍上涨,伴随着“蒜你狠”、“姜你军”等热词的出现,菜价一直牵动着城镇居民神经。到2012年4月居民消费价格指数同比增涨虽然小幅降至3.3%,但市民们还是在抱怨蔬菜贵,蔬菜价格大大增加了他们的生活成本。

回顾蔬菜销售的主要渠道——农贸市场的发展历程我们发现,上世纪80年代伴着改革春风吹遍中国城乡,农贸市场以新鲜、自由的形态让进惯了国营副食店的中国人欣喜不已¹。但三十年河东三十年河西,年届而立的农贸市场正面临被挤出北京城区的尴尬处境。挤走农贸市场的不是新兴商业形态,而是主管部门的规划。2011年北京两会期间,政协委员邹正方建议取缔五环内的农贸市场。随后北京市商委对该提案进行了答复,商委答复称:农贸市场将被列入北京市限制发展的业态范围;为此,将不再新建农贸市场,同

时加速对现存农贸市场的清理整顿,“关停一批,转移一批,转型升级一批,逐渐减少五环内农贸市场数量”;未来五环内将消除农贸市场这一业态。

据统计,目前北京农贸市场约有367家,已有规范化社区菜市场298家,其中有219家是由原来传统的农贸市场转型升级而成²。可是,虽然升级后的市场环境得到改善,但对消费者来说更重要的零售价格却提高了。在2007年市场改造前,摊位租金约是600元/月,但改造后月摊位费超过了千元,摊主不得不提高价格应对增加的经营成本。农贸市场这一蔬菜主要提供渠道的价格优势已不明显。

目前,能够补充农贸市场的蔬菜销售渠道为早市、超市和社区菜摊。但这三种蔬菜销售模式都没有解决蔬菜贵的问题。早市虽然菜价便宜,但经营的时间过早,服务的消费人群有限。超市有营业时间、蔬菜品种多、新鲜程度好等优势,但平

均价格较高。某些特价的蔬菜,只是吸引顾客的一种“招徕定价”手段。社区菜摊是伴随着农贸市场衰退这样一种城市规划衍生出小型菜市场,他们以个人菜摊形式穿插分布在城市各个社区中。这种个人菜摊往往规模不大,品种为居民常见蔬菜,地点为各大居民社区内外。它虽然一定程度上解决了市民“买菜难”的问题,可竞争激烈程度下降导致摊贩对蔬菜价格有了更多的主导权与加价空间,无形中加深了“菜价贵”的问题。

一些学者通过调研证实了蔬菜零售商的确对菜价拥有一定的市场支配力。根据范润梅等人在《蔬菜市场批零价差和价格传递机制分析》中的调研结果可知,一般来说蔬菜零售价和批发价的比例小于等于1,被认为该市场流通是有效率的,价差正常。但北京蔬菜的批零价差大部分超过这个界限,有些蔬菜在旺季的零售价甚至是批发价的2倍以上。这说明北京蔬菜市场流通效率较低。研究进一步发现蔬菜市场的零售商通过批零价格调整的滞后性扩大价差。以北京蔬菜市场上小白菜、西红柿和土豆的零售价格为例,零售商对批发价格上升所做出的回应(提升零售价格)更迅速,对批发价格下降所做出的回应(降低零售价格)较迟缓³。

可见,发展新型蔬菜销售模式不仅是一项惠民举措,也是当前市场的迫切需求。对此,北京区县“菜篮子”工程创新了五类十种蔬菜零售新模式,包括直营对接新模式、社区“直投菜柜”模式、周末车载蔬菜模式、蔬菜连锁经营模式、以及网店模式等。本文就针对其中的车载蔬菜市场与连锁经营模式进行分析,并结合石景山区的实际情况论证适合该区域的蔬菜销售模式。

1. 蔬菜直销可行性分析

目前,北京地区开展的主要蔬菜直销形式为周末车载蔬菜市场。周末车载蔬菜市场是商务部、北京市政府联合支持项目,由政府搭建平台,帮助京郊地区蔬菜生产流通合作组织进城直接销售蔬菜,通过农民自产、自收、自营的新模式,最大限度减少流通环节,降低流通成本,以便解决蔬菜“买贵”、“卖难”问题。对于车载市场的选点情况,北京市商委相关负责人介绍,市场的选址主要以三环外以外地区为主,选择蔬菜零售配套设施相对不足的小区,利用社区空地、闲置停车场、废旧设施等场所开办。

周末车载蔬菜当前的销售模式是,合作社从社员手中收购蔬菜,统一销售,年

调整薪资的结构,特别是奖励部分。应根据公司实际逐步完善员工福利待遇体系,提高人员的稳定性。

绩效考核是企业人力资源管理的核心。建立健全绩效考核体系,设置明确的绩效考核标准,并公开透明相关考核制度,将绩效考核结果与奖励挂钩,采用下一级与上一级工作任务和职责考核挂钩,层层相连,挂钩考核。使每个员工了解自己每年的工作任务和目标以及公司的总体目标,了解绩效考核的合理性与公平性。这样,才能使用绩效考核工作有效性

突现出来,员工的满意度和责任感会增加,同时也为企业人力资源管理工作的水平不断提高奠定了基础。

综上所述,通过系统应用,以系统数据说话,找到人事“三基”工作的不足之处,以“三基”工作中基础工作为基石,梳理人事基础工作中的各项业务流程,并加以规范化、制度化,加强基层各级班子建设,提高三支队伍人员的素质。通过系统应用,了解和掌握员工的工作分析、培训需求、绩效指标方面的准确信息,加之分析汇总,提升人力资源管理水平。◆

底有利润再给社员分红。一方面,合作社的收菜价比一般批发商高,让菜农得了实惠;另一方面,因为直销没有中间环节,销售人员都是社员,人工成本低,所以合作社的蔬菜销售价比市场价低。比如菜花,菜农卖给批发商每斤 0.3 元,经过几道环节后,市场上的销售价每斤至少要 1.2 元;而益农合作社从菜农手里收购的价格定为每斤 0.45 元,最后直销价为 1 元。

根据我们的实地调研发现,周末车载蔬菜经营到目前为止存在着一系列的问题。对于这样一个周末出现的菜市,消费者更多是以体验新事物的心态来购买,并未把新模式替代传统购菜途径。分析其原因,首先是石景山区的两个售菜点仅依靠一辆蔬菜保鲜车进行运送,供给量无法满足需求;其次是从试点的管理与菜价上来看,车载蔬菜缺少专门的售菜人才。在调查中发现,蔬菜当天的定价没有合理的依据,大部分蔬菜价格低于本区农贸市场价格,可也有一些高于市场价格。而且每周提供菜品的数量也比较盲目,其调整的依据是上一周周末的销售情况,由于间隔时间长,供给变化存在滞后性。

以上问题可以通过扩大规模以及引进或培训人才来弥补,可无论哪个方面都需要投入一定成本才能达到效果。现有的周末车载蔬菜市场是在享受政府补贴的情况下以低利润维持着,如果增加运营成本,或政府不能继续支持,周末车载蔬菜是否能够盈利是个未知情况,或者该模式将失去它的低价优势。由此看来,周末车载蔬菜这种模式并不适合在石景山区长期运营。蔬菜直销的利润相对来说较低,要取得较好效益还必须从规模化、多样化上下功夫。那么我们再来看连锁经营模式。

2. 蔬菜连锁经营的可行性分析

连锁经营通常是指一个企业的某种(类、品牌)商品的销售模式或某种服务的提供模式⁴。连锁经营把独立的、分散的商店联合起来,形成覆盖面广的大规模销售体系。其下属连锁店分工明确、相互协助,形成规模效应,共同提升企业的竞争力⁵。在很多行业,连锁经营模式的成功运作为企业带来了惊人的经济效益。例如我国的水果超市是在 21 世纪初开始出现的,近几年以年均 20% 以上的速度迅猛增长。据统计调查,全国水果专卖超市超过 10000 家,单店年营业额 360 万元以上规模的水果超市超过 1000 家,年零售额过 100 亿元,占水果市场零售总额的 5% 左右。部分城市的成熟连锁超市已占本地水果零售总额的 60% 以上,如杭州、沈阳等⁶。

水果超市的出现和繁荣发展有一定的必然性。首先,随着农业的发展,规模化的生产成为必然趋势,这将给农产品销售的产业链带来颠覆性的革命。因为传统的蔬果种植以农民家庭为单位,种植面积小而且比较分散。只有依赖贩运商去组织收购,再拉到批发市场集散才能完成交易。因此,传统的蔬果销售是经由“种植户—贩运商—批发市场—果蔬摊贩”这样一个链条。但是,当大规模生产成为现实后,种植基地与专业超市的对接就成为农产品流通可以实现,并且最具效率的模式。

其次,在国家政策方面,为促进农业发展、农民增收和新农村建设,国家出台了一系列对农业的扶持和优惠政策,鼓励农业走规模化、产业化的道路。为了促进农产品的流通,国家正在大力推进农超对接。

最后,当与产地对接实现后,蔬果的连锁经营在市场上具有竞争优势。与传统经营模式相比,连锁经营模式有利于对同一资本下多家店铺实行统一经营,统一管理调度各站点的人财物等资源信息。在采购方面,由于是规模采购,能够获得折扣、降低成本;在物流方面,由企业统一调度,提高了物流效率,降低物流成本;在销售方面,由于企业是连锁模式,市场辐射面广,覆盖规模大,具有规模竞争优势。与单个摊贩相比,其规模大、形象好,易发挥品牌效应,更易获得消费者的信任。与大型超市相比,连锁店铺的网点又多又密。店铺开设在小区旁边,利于消费者就近购买,更能为消费者节约时间。

目前,虽然蔬菜连锁经营还处于发展的初级阶段,但通过以上分析可知水果超市产生的条件蔬菜产品也完全具备。并且,蔬菜与水果在产品性质上有许多相似之处,水果超市的成熟发展模式给蔬菜销售提供了可借鉴的范本。

3. 石景山区的现有条件分析

接下来我们从蔬菜需求、政策环境、地理环境与人才四方面来分析在石景山区进行蔬菜连锁销售的现有条件。

根据我们的调研发现,由于部分不达标的农贸市场被拆除后未按“拆一建一”的原则建设新农贸市场,加之多年来绝大部分新建小区没有配套的农贸市场,石景山区也面临着一定的蔬菜供应缺口。根据消费者购买意愿调查,约有 86% 的居民更愿意在居所附近购买蔬菜⁷。而蔬菜连锁专卖店由于设在小区附近 500m 内,可以弥补农贸市场辐射不足,冲击个体菜摊的价格主导权,为居民创造方便、快捷、安全的买菜环境,将受到居民的欢迎。顾客

的支持为蔬菜连锁店的成功提供了保障。

除了国家出台的相关政策,在对区委同志的访谈中,我们了解到伴随着石景山区 CRD 首都休闲娱乐中心区的规划建设 and 老旧城区改造工作的不断推进,政府非常希望这样新型蔬菜销售模式的出现,并提供支持。这些国家和地方政策的支持,为石景山区开设蔬菜连锁店提供了良好的政策环境。

在地理环境方面,石景山区坐落在西五环附近,石景山路、莲石路、阜石路与西五环、西六环构成了四通八达的道路网,方便近郊农业基地或合作社对蔬菜的运输,利用规模优势节约运输上的成本支出。

在人才方面,北京市具有人才聚集的特点,那么聘请与培训专业管理人才就有更多更广的选择性,更容易找到适合我们的连锁店管理人才。石景山区作为北京的中心城区之一,利用好北京市的人才优势,建立科学严谨的管理体系,从形象、服务态度上抓住消费者的心理,更能取得好的销售成果。◆

本研究为北京大学生科学研究与创业行动计划支持项目,项目编号 1215。

参考文献:

- [1] 赵媛媛. 露天农贸市场将在五环内消失[N]. 北京青年报, 2011 年 03 月 28 日。
- [2] 孙毅. 北京五环内逐步取消农贸市场 菜价上涨引市民不满[N]. 北京晚报. 2011 年 04 月 06 日。
- [3] 范润梅, 庞晓鹏, 王征南. 蔬菜市场批零价差和价格传递机制分析[J]. 商业研究, 2007 年 11 期: 110-114。
- [4] 王吉方. 连锁经营管理教程[M]. 中国经济出版社, 2005: 2-3。
- [5] 奚华. 连锁店专卖店金牌主管经营与管理[M]. 中国商业出版社, 2008 年。
- [6] 饶印文. 水果连锁超市大有可为[J]. 中国商贸, 2011 年 27 期: 9-10。
- [7] 杨为民, 董清华. 消费者行为对蔬菜连锁经营的实证分析——对北京市蔬菜消费者的。
- [8] 农村公共品投入的技术经济问题——中国农业技术经济研究会 2008 年学术研讨会论文集, 2008 年。

作者简介:

王飞(1990-), 性别: 男, 民族: 汉, 籍贯: 北京, 工作单位: 北方工业大学, 职务或职称: 学生, 学位: 学士, 研究方向: 工商管理。

许研(1983-), 性别: 女, 民族: 汉, 籍贯: 辽宁, 工作单位: 北方工业大学, 职务或职称: 讲师, 学位: 博士, 研究方向: 物流管理、营销绩效分析。