

物流成本扼杀中小零售企业物流师资格考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/510/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_88_90_E6_c31_510009.htm 宏城超市今年的目标是开23家店，宏城超市的总经理洪楚添表示，时机已经到来。一直低调的宏城，意识到宏城不仅要加大社区店的开店力度，也要开拓街区店。种种迹象表明，连续低迷几年的广州本土的超市，要一扫盘旋在头顶的阴霾。广州本土超市“五朵金花”夭折四家.五朵金花的命运 广州本土超市低迷已经持续6~7年了，7年前，阳光、金田、越秀、广南，一家跟着一家关门，终未能撑过新世纪的头年。至此，广州连锁超市“五朵金花”五折其四，几乎全线崩溃。之后，一度活跃的广州六小花也纷纷落马，业界弥漫着一股死亡前的寂静！当初，新兴业态的红火景象，使各超市头脑发热，于是不惜成本、不择选址、粗放管理，以大投入占领市场。然而好景不长，随着宏观消费力的整体走弱，这些超市的高成本投入开始显现病态。1996年，以万客隆为代表的货仓店在广州冒头，货仓店以低投入、低物价迎合经济低谷期的消费市场，因而迅速蹿红并占领广州市场。而阳光资本实力不够，四处扩张导致资金链断裂；广南、越秀、金田过于追求业绩报告，不惜代价开店，造成开业后营运成本居高，无法盈利，而这些企业又盲目乐观，缺少及时调整和变革，最终广州连锁超市的“五朵金花”中的四朵先后夭折。广南：死在扩张的路上 回忆起当年的同行，宏城一位负责人说，本土超市最大的对手是自己。在3年学步的过程中，“广南”曾多次联姻，欲强大自身筋骨。粤海集团旗下独立在香港上市的广南集团

，1996年下半年与南方大厦合作成立了“广南大超市”
，1997年初又与广东省食品公司下属天美公司联姻，诞下“广南天美超市”。到了1998年，广南大超市与广南天美超市两相合并，成了广南超市。但当时的广南可以说是烈火烹油，刚开业就“收编”30多个网点，也正是这种不计血本的“收编”，让广南祸根始种：令许多分店在选点上未能作充分论证和研究，在租用条件上亦未能进一步地讨价还价，现在回头看租金水平明显偏高，利润空间极为狭窄。也由于起步匆忙，为了赶工期，原材料进价控制不严，店铺工程费用高企，造成了超市开业后营运成本居高不下。再加上大股东粤海集团这些年风波频频，已无力向广南“输血”，广南的规模扩张陷入死角。另外，广南超市当时的操盘手，几乎是清一色从传统百货中走出来的，对如何实现真正的连锁经营缺乏深刻的认识，乍看去有几十家门店似乎颇具规模，实际上，公司的运作没能体现真正的连锁优势，这样，又进一步削弱了企业的抗风险能力。再加上广南开店多年来一直固守于400平方米左右的食物超市这一标准，即使后来受到仓储店、货仓店以及大卖场的挤压，广南仍未能及时警醒。洪楚添告诉记者，如果不是急于扩张造成资金链断裂，本土超市不会阵亡如此之快。中国的零售业对外开放两年时间，本土的零售业态趋向多元化发展，民营超市也在其中找到自己的生存空间，深圳人人乐和新一佳能在沃尔玛等巨头的夹击下欣欣向荣的活着并取得成功就是一个很好的案例，中小超市有自己的优势，关键是避免正面交锋，根据市场做好差异化的定位。宏城：杀出血路 宏城超市和阳光、金田、越秀、广南等四家超市并列成为广州超市五朵金花，本土民营社区连锁

超市也在不断将连锁门店铺到广州的各个角落，其中的“六小花” 港湾超市、胜佳超市、花都五华货仓超市、福特玛超市、嘉福超市及澳之星超市等更结成“广州超市联盟”，以这一广州地区门店数量最多、覆盖面最广的社区型销售网络体系，与跨国零售巨头和外来零售资本展开了一场恶斗。10年中目睹土洋外来超市在广州一批接一批地倒下、撤出或失利，品味个中的成败，宏城超市老总洪楚添泼了扩张的“冷水”，他说：“没有利润的规模终究是泡沫，强大的外力一挤压就会跌得粉碎。”因此，洪楚添认为应对外资推土机，必须首先拷问本土零售业扩张的目的与动机。外资零售业的模式都非常成熟，无论怎样扩张，其经营都始终围绕着保持正常现金流与利润这一目的进行，但本土企业并非如此。一些企业目的不纯，手法不正，向上拼命挤占供应商，向下拼命与业主压价，以此达到盈利目的，经营超市变成了一种手法，而不是目的。洪楚添认为：“如果没有摆正动机与目的，连定位都免谈。那种不顾自身实力，拼命抢占山头，希望将来卖个好价钱的做法，近似于自杀，它为将来企业爆发支付危机埋下了定时炸弹。”宏城超市早期是为了集团地产服务，经过10年的发展，已经成为越秀城建不可或缺的业务之一，走过这风风雨雨的十年，广州的中小超市经历了五朵金花的盛世，也经历六小花的繁荣，但五朵金花现在也就宏城超市一枝独放，在大商超的夹击下，中小超市可谓上有大型卖场，如沃尔玛、家乐福、万佳等大型卖场高压，下有711便利店、OK、快客等24小时便利店夹击，零售业开放两年，民营本土中小超市的生存环境可谓险山恶水，六小花中的福特玛也难逃关闭的命运。尽管在这过程中，它们多次展现出不

甘“阵亡”的姿态：但无论是“合纵抗秦”事件，还是“联合采购”策略，对整个市场态势来说，这仍无异于鸡蛋与石头相击，只落得一声响。回顾这些倒掉的超市，虽然死因不同，不过最大的敌人还是自己，如果不是在压力之下急速扩张，寻求突围之路，导致资金链出现断裂，也不会早早关门。财务状况一直良好的宏城超市正在等待机会，他表示，在宏城销售最好品类是生活用品，这个与宏城社区超市的定位密切相关。另外，敢于告别日用品，敢于开现代化的“菜店”，这种标准型的生鲜食品超市在一定规模的居民区以及中小城市将拥有广阔的市场空间。在上海，其中小型超市日子过得尚好，现今有能力的都往食品加强型超市方向寻求脱胎换骨，联华超市就是其中的典例。而在广州，“五朵金花”唯独宏城超市能够盛开至今，重要的原因就在于他们从1998年就开始有意识地强化生鲜食品，大力调整商品结构。宏城的地位是服务社区人群，洪楚添表示，经过10年的发展验证，社区定位是宏城的发展优势，目前，宏城除了固守城建的项目，已经和合生创展、珠江投资、中海以及万科等地产集团达成战略合作同盟。超市是低利润行业，但是背靠城建这棵大树，宏城得以稳步扩张，发展到现在的73家店。

"#F8F8F8" 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com