

「廣東快速消費商品」的供應鏈研究

深圳中小型零售企業問卷分析

面對傳統海外市場萎縮，眾多港商有意發展內地市場。可是，港商進入內地市場的其中一個重大困難是缺乏有效的銷售管道，對中小企廠商來說，根本沒有能力花費巨額投資建立品牌，而因為沒有品牌，不容易接上商場、超級市場、連鎖店這些「現代系統性渠道」的零售終端網絡；就算接上了，上架費成本也不少。

若中小企廠商可以通過有效的商品供應鏈平台，把商品供應到眾多的雜貨零售小店和個體戶商鋪，只要產品質量好，定價正確，便可以有機會接觸到廣大的消費者，打入國內市場。是次研究範圍聚焦於「快速消費商品」。快速消費商品（Fast Moving Consumer Goods, FMCG），是指那些使用壽命較短、消費速度較快的、依靠高頻次重複消費來獲利的日常用品。本研究將於三個不同級別城市（深圳、廣州及清遠），研究快速銷售產品在這三個城市的現代系統性和傳統的零售網絡（雜貨零售小店和個體戶商鋪）和相關供應鏈（包括貨款收取的模式）的運作情況，以協助香港中小企瞭解廣東省快速消費商品的供應鏈概況，並制訂有效的商品銷售方案，使可持續發展內銷市場。

鑒於大型連鎖型企業已經有很多研究報告與資料，本次研究我們將傳統分銷管道中零散型零售商，尤其是中小型連鎖便利店和雜貨店作為研究重點。首期研究於深圳進行。根據研究小組由 2013 年 7 月中旬到 8 月上旬發放及回收問卷的情況，共回收問卷 526 份，廣泛涵蓋了深圳市城區與寶安、龍崗兩地。

其中因為某些受訪者的回答意願，問卷中部分問題沒有全部填完，因此針對具體問題，我們只分析所獲得的資料。

受調查門店的基本情況

這些店面的連鎖程度分佈如表 1 所示：

表 1：受調查門店的連鎖程度分佈情況表

門店類型	門店連鎖程度	門店數量	比率
獨立店	獨立店	332	65.9
低程度連鎖店	連鎖店（5家以下）	77	15.3
中等程度連鎖店	連鎖店（6-20家）	52	10.4
高程度連鎖店	連鎖店（20家以上）	43	8.5
總數		504	100.1

受訪零售店鋪主要針對周邊的居民，其銷售品類主要是快消品，尤其是飲料、包裝食品以及煙酒在所有店鋪中的比率均較高。但隨著連鎖程度逐步提高，生活用品和個人護理品的比率隨之提高。受調查門店的銷售情況分佈如表 2 所示：

表 2：受調查門店的銷售區間分佈情況表

銷售額數值區間	門店數	比率	累計百分比
5萬以下	138	28.4	28.4
5-10萬	160	32.9	61.3
10-20萬	79	16.3	77.6
20-30萬	18	3.7	81.3
30萬以上	91	18.7	100.0

在結合不同規模的店鋪進行分析之後，我們發現獨立店的月銷售額主要分佈於 10 萬元以下，低程度連鎖店主要分佈於 30 萬以上，中等程度連鎖店主要分佈於 30 萬以上，高程度連鎖店主要分佈於 5-20 萬之間。各種店鋪在 20-30 萬之間分佈比重較低，具體如下圖 1 所示：

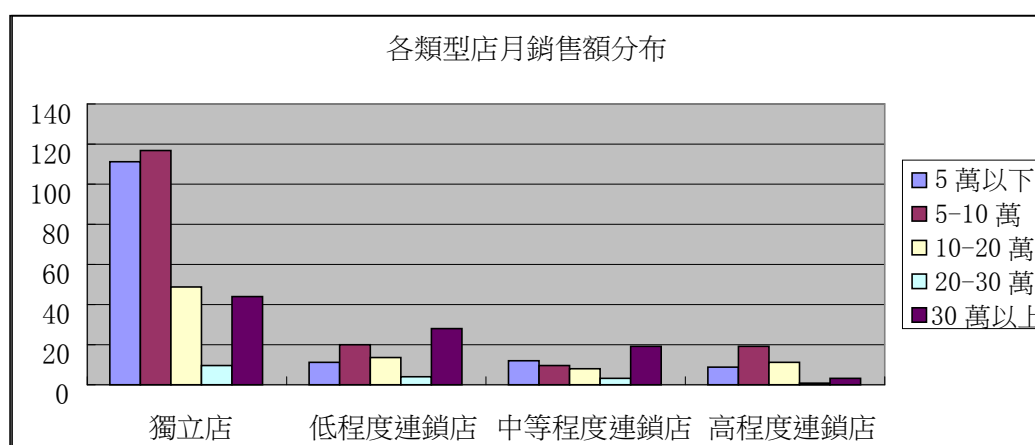


圖 1： 受調查門店的連鎖程度與銷售情況對比圖

受調查門店的運營情況

針對不同店鋪的運營效率分析，研究小組發現，獨立店的平效¹小於全體連鎖店，並且隨著連鎖程度的提高，平效也隨之提高。但在人效和毛利率兩個指標上，獨立店總體上要高於連鎖店。人效指的是每人每年實現的銷售額，可以一定程度上反映零售店的人員效率或人員成本。具體情況如表 3 所示：

表 3： 受調查門店的運營效率情況表

門店類型	平效	人效	毛利率 (%)	商品周轉率 (次/年)
獨立店	13,818.7333	369,260.9422	19.3962	11.3482
低程度連鎖店	12,850.6046	316,282.1503	19.9138	12.4452
中等程度連鎖店	15,221.2068	239,852.6298	17.9722	13.5474
高程度連鎖店	18,506.3270	328,304.5113	18.8750	16.5692

¹ 即年銷售總額/ 總營業面積 = 每平方米營業面積的年銷售額

由此可見，獨立店在店鋪空間使用上沒有充分使用，店面空間未能得到科學而高效地利用。隨著連鎖程度的提高，有助於企業規範化和精細化管理，通過適當降低產品單價，薄利多銷，在毛利率稍許下降的情況下提高商品周轉率，單位面積就可獲得更高的產出，也就會獲得更高的平效。

對於獨立店的人效高於連鎖店，我們認為主要原因可能在於，獨立店多為家庭經營，有非常好的激勵效果，也往往一人身兼多職，願意長時間工作。毛利率高是因為定價略高於其他連鎖店。

受調查門店對港貨的態度

我們調查了零售商對於港貨的態度，結果顯示，深圳店主對香港產品的態度是正面的，主要認為香港品牌的產品品質有保證（59%），但是價格比較高（46.6%），缺少採購的管道（32.7%），因此降低了對港貨的採購意願。

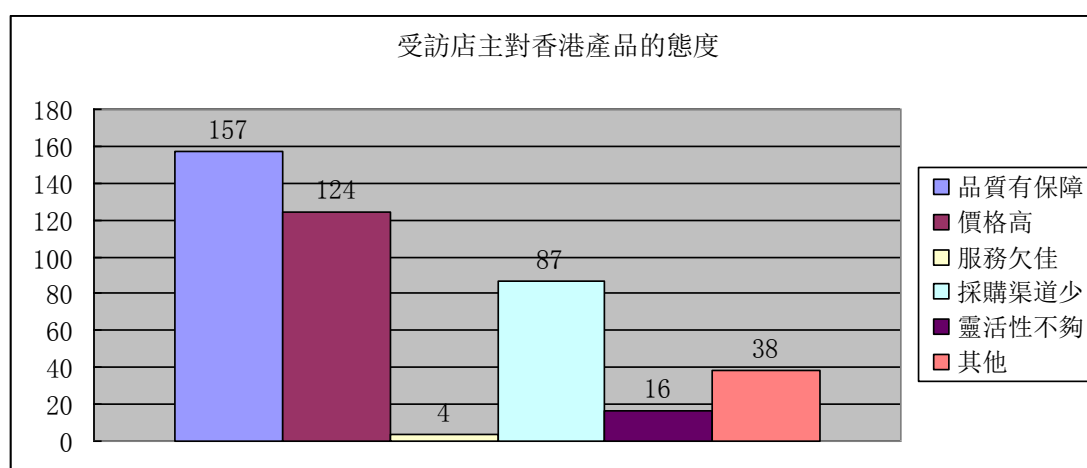


圖2： 受訪店主對香港產品的態度示意圖

採購決策的影響因素分析

根據對調查問卷的分析，受訪的獨立店規模一般都比較小，店鋪面積一般在 200 平米以內，68.7%的店鋪月營業額大部分在 10 萬元以內，這些店鋪一般都是家庭式經營，最多就是雇傭或親友幫忙。

表 4：受調查門店的月均銷售額分布表

月均銷售額	5萬以下	5-10萬	10-20萬	20-30萬	30萬以上
店鋪數	108	114	48	10	43
總體比率	33.40%	35.30%	14.90%	3.10%	13.30%

由於規模小，位置分散，獨立店大多數商品從批發市場採購（52.75%），同時在與批發商議價時處於劣勢，所以難以與大型便利店的優勢地位相比擬。問卷調查結果顯示每月到批發市場採購所產生的費用（包括車輛、人員開支）平均為 6,190.51 元，相比大多數店月銷售額在 10 萬以內，20%左右的毛利來說，這筆採購費用相對較大。除此之外，到批發市場採購花費太多的時間和精力（66.2%），這些原因都增加了店鋪經營的困境。

表 5：受調查門店到批發市場採購的主要困難

批發市場採購的困難	店鋪數	比率
位置分散	62	30.40%
品質無保障	15	7.40%
花費許多的時間和精力	135	66.20%
運輸不便	21	10.30%
商品檔次低	6	2.90%
選擇性不大	18	8.80%
運輸費用高	35	17.20%

調查顯示，非連鎖的店鋪採購時大多數必須現金結算（99.0%），先拿貨後付款的賒銷²比例非常低（4.21%），同時還款時限非常急（3.15天），反映出批發商出於財務安全考慮而對獨立店鋪的不信任。另外受訪商店的利潤來源相對單一，主要來自於買賣差價，很少通過促銷³或者銷售返點⁴等形式盈利。

表 6： 受調查門店的利潤來源分布表

利潤來源渠道	買賣差價	上架費	促銷活動	銷售返點	其他
店鋪數	316	41	48	27	4
總體佔比	98.8%	12.8%	15.0%	8.4%	1.2%

小結

針對深圳中小型連鎖便利店和雜貨店，我們的研究發現，獨立店的平效較低，而人效和毛利率卻顯著高出其他店鋪。這說明獨立店大多為家庭式經營，精細化與科學管理不夠，而由於是自家生意，工作的積極性非常高。獨立店比較低的商品周轉率抵消了相對高的毛利率，削弱了其盈利能力和市場競爭力。

獨立店的採購主要依賴於批發市場，或三級經銷（代理）商，但無論是哪種管道，採購的成本都比較高，而且拿不到質優價廉的商品，也難以獲得賒銷等優惠。

這些店鋪對於香港產品的評價是正面的，他們對於香港品牌印象主要是品質有保障，但是價格比較高，又缺乏必要的採購管道，使他們經營香港產品的意願下降。

² 賣方先交付貨物而延期收款的銷售方式。

³ 零售商將廠商促銷活動的贈品作銷售以獲得利潤。

⁴ 當零售商的採購量達到指定數量時，廠商給予的現金回贈。