

采办交与第三方 沃尔玛新政倡导总部采购

□王立勇

沃尔玛在中国的业务主要分为两个部分，一是零售体系，即大卖场；另一个是采购体系，也就是沃尔玛的“全球采办”。但现如今，大卖场发展得红红火火，全球采办却成了“烫手的山芋”。日前，香港利丰与美国沃尔玛签订了一系列采购安排协议，成为其采购代理。沃尔玛将采购业务委托给第三方来经营，在凸显利丰作为全球采购商实力的同时，也在向市场表明，在现代流通体系构建中，代理商的价值。

尽管香港利丰集团的成功已是不争的事实，但此次与沃尔玛的牵手，还是让其在业界又“风光”了一把。

日前，香港利丰有限公司发布公告称，已与美国沃尔玛签订了一系列采购安排协议，成为其采购代理。所有协议均为非排他性协议，不包括对额度或运输的规定，但利丰预期首个营运财年采购货品将达 20 亿美元。

新政受益者

据悉，沃尔玛此前全球采购的主力供应商是美国进口商，而全球采办的设立主要是试图让海外沃尔玛商店的买手能够逐渐越过美国进口商，直接向中国本土供应商下订单采购。但由于种种原因，直到目前沃尔玛总部买手仍然通过美国进口商直接下单给工厂，进口商与工厂也都没有变，相反还多了一个全球采办在中间接洽，徒增运营费用。

为了整合采购供应链效益，控制成本，加大直采力度，沃尔玛从 2007 年便开始对全球采购体系进行变阵了。同年 10 月，沃尔玛全球采办裁员 250 人；2008 年 7 月，沃尔玛全球采购质检工作外包，导致国内 4 个办事处的 180 名员工被裁。随后，沃尔玛还关闭了新加坡、菲律宾、斯里兰卡、土耳其的采购部门。

直到去年 10 月份，沃尔玛公司才宣布以新成立的 4 个全球采购中心（GMCs）为核心的统一的全球采购架构。此外，沃尔玛也正转向在全球直接采购新鲜果蔬，而不通过供应商。“新成立的全球采购中心是沃尔玛公司新的采购战略中最大、最重要的组成部分。”

据莱特透露，沃尔玛全球采购总战略的核心将是不断提高沃尔玛公司自有品牌的直接采购。现在，沃尔玛公司自有品牌年采购额超过 1000 亿美元，在这些商品中，直接从制造商采购的比例不到五分之一。如果转向直接采购，5

年内在整条供应链上可节省 5% ~ 15% 的成本。

值得注意的是，在新政最核心的板块里，香港利丰集团居然扮演了非常重要的角色，甚至也间接成了新政的受益者。据利丰公司内部人士透露：“根据协议，利丰代理采购的并不仅仅只是中国的商品，也不是单一的某一类商品，而是为全世界的沃尔玛商店采购所需要的产品。”

利丰集团总裁乐裕民也表示：“此项目属于‘营业额大、毛利率较低’的交易，但我们看中该采购协议年营业额的持续增长。”

重在供应链

诚然，利丰在去年市况暗淡的情况下业务仍获得 20% 的增长，达到 141.95 亿美元。而作为香港最大的进出口集团，该集团的业务网络已扩展至超过 80 个办事处，分布全球 40 多个经济体。

受其获沃尔玛采购代理协议刺激，自该公告发布第二天，利丰便逆市涨 8.51%。

沃尔玛新政，为什么利丰就能分羹？对此，沃尔玛方面称，与利丰合作，可以弥补沃尔玛全球采购战略中的薄弱环节，通过利丰的专业水平和强劲资源，帮助沃尔玛在商品采购价格上更具竞争力，同时还会提升沃尔玛自有产品设计，发展沃尔玛综合采购能力。

据记者了解，除沃尔玛外，另一美国连锁超市 Target 也是利丰的客户。

著名市场运行调控专家、北京工商大学教授洪涛甚至认为，利丰签约沃尔玛意义非常重大。洪涛说，沃尔玛是全球最大的跨国零售商，选择利丰集团作



为其采购商，是强强联合的典范，也充分显示了沃尔玛现代化的经营理念，将采购业务委托给第三方来经营，能够充分发挥沃尔玛的核心竞争力，充分利用世界最优秀的采购商资源，形成最强的经济实力。

洪涛告诉记者，利丰最大的优势便在于它遍布全球的、高效分工与合作的供应链管理。始终坚持以顾客为中心，以市场需求为原动力；专注于核心业务，建立核心竞争力；与各企业紧密合作，共担风险，共享利益；讲求供应链的信息化运作；讲究系统整体效率的提升；实现按需生产，以减少存货积压的风险；尽量降低在采购、库存、运输和环节之间的成本。

洪涛举例解释说，当利丰获得来自欧洲一个零售商的 1 万件成衣订单，它们则可能从韩国买纱并运往中国台湾进行纺织和染色；然后在中国内地的工厂订购拉链，之后出于配额和工人状况考虑选择在泰国生产。这样，我们便能有效地为客户打造一条价值链，尽可能满足该客户的需求。

总经销总代理模式

沃尔玛与利丰的合作，再次证明了利丰独特模式的魅力。去年 10 月份，商务部也出台了《关于进一步完善日用工业品流通体系的意见》，但具体如何完善，则仍值得探讨。

早在《意见》出台前 5.6 个月，商务部便多次组织“工业品流通体系构建座谈会”，商务部副部长姜增伟多次领衔参与并指出，日用工业品目前已初步形成了“经济成分多元、流通渠道多种、经营方式多样、流通环节减少”的流通格局，但真正具有较强竞争力的流通企业较少，连接生产与销售的功能薄弱；区域间产业结构失衡，应对价格波动与调节供求能力不足；批发体系重建进度较

慢等。

商务部商贸服务业司王晓川副司长也认为，在中国的流通产业中，缺少了一个重要的环节，那就是进口商这个角色。国外的进口商都起到了两个作用：对本国市场的评价和对付款的风险分担，而我国目前的流通产业当中这样的角色相当缺乏，因此导致了上游企业和下游企业之间相互断链，中间缺乏一个传递者。

“总经销总代理是发达国家工商企业普遍采用的营销方式，这是新时期完善我国工业品流通体系的一项重要举措”。姜增伟提出，从零售企业的角度看，要大力推行总部采购，对条件成熟的供应商，在城市中心采用集中采购、统一结算、统一商务条件的采购方式，逐步形成“总部对总部”的货源采购模式；寻求自营模式突破口，不断加大自营比重；加强对品牌的经营能力等。

而这刚好与利丰模式极其吻合。难怪洪涛认为，随着计算机和网络技术的发展，我国应加快扶持一批“利丰模式”的工业品集成商，形成在全球供应链中具有关键性作用的大型企业集团，而不是重新建设传统的大型批发企业，也不是建设传统的批发市场。现代大型批发企业成为在全球供应链上的大型集成商，并起着关键性的作用，从而形成具有较大的规模，具有较强的运营全球供应链的核心竞争力。

《意见》也指出，以批发企业、第三方物流企业和大型零售企业为基础，培育一批有总经销和总代理能力的龙头企业，推动零售企业提高自营比例，增强应急调控和市场保障能力。只是国内很多工业品大多实行多级地区分销代理制，一旦确立，均是具有排他性的。一个地区的统一购进勉强还可以实现，跨地区的采购就很难实现了。如何培育，还有待相关政策的出台和市场的培育。我们也将拭目以待。

沪上首家五星级超市开业 员工八成大学学历,提供多国语言服务

至现在的近 4 万种，其中进口商品比例达到 40% 以上。

精品超市以进口商品和生鲜商品为特色，突出新鲜生活的理念。店内精品酒庄的商品来自世界各国，仅进口红葡萄酒一个品类就拥有近 1000 个品种。此外，店内还增加了采用世界领先技术的海水鱼缸，养殖多种鲜活的海产品，将只有在海鲜酒店才有出售的鲜活海产品搬到超市内。重新开业首日，卜蜂莲花还在店内推出了别出心裁的促

销活动，现场进行水果及海产品的各类吃法演示等等。

为了配合正大店精品超市的新形象，卜蜂莲花对正大广场店的服务团队也进行了培训，希望在服务上散发新鲜和活力。目前，超市团队员工平均年龄只有 27 岁，大学学历达到 80%。在卜蜂莲花精品超市，所有商品标签都是中英两种文字。超市员工可以提供英语、日语、泰语等多国语言服务，也可提供基本的手语服务。此外，卜蜂莲花正大广

场店与正大广场合作，开启周边办公楼（午餐线路）、住宅小区 20 余个定点班车，大大方便周围办公楼白领及居民前来购物。为了更好地服务陆家嘴区域的众多游客，超市还提供周边门票代理、直通景点服务，方便游客游览陆家嘴地区的景点。

今后，卜蜂莲花还将积极推广精品超市，选址主要定在大城市商业繁华地段、高档商务区或高档住宅区附近，上海今年年内还将会会有新的精品超市开业。

在中国成为第二大奢侈品消费大国及外资大型超市在华加速扩张等背景下，高端超市在本市也渐渐加快了发展的步伐，而购物中心及百货商厦与高端超市相搭配的模式也越来越为人们接受。

卜蜂莲花相关负责人表示，由于卜蜂莲花在上海有众多卖场，在商品采购、配送等各种费用等方面占有一定的优势。对此，对正大广场精品超市的前景看好，虽然超市的面积有所减少，但是随着商品种类的增加，超市物流配送也从原先的一天一次增加到现在的一天两次，并缩小了货仓的面积，预计超市的销售额将会比过去有所增加。

圈地战又添新军 日本永旺涉足购地自建

□张孜异

各大零售商启动购地自建项目贯穿了过去一年，如今又一零售巨头加入进来。

3 月 8 日，日本永旺株式会社下称“永旺”向记者证实，将加速在中国市场扩张。永旺表示，原定 2010 财年（截止到 2010 年 2 月 28 日）实现中国门店总数破百计划未能如期完成。

上月底，永旺美国子公司 Talbots 与 BPW Acquisition 的合并事宜完成。根据协定，永旺把子公司 Talbots 的所有股份出售给 BPW Acquisition，退出美国市场。按照永旺的战略规划，亚洲市场尤其是中国市场，将会是战略重点。

在日本市场上玩转了购物中心的永旺，在中国将遭遇挑战。瑞典宜家、英国 TESCO、法国家乐福、上海百联、大连万达等的零售巨头均在加紧“圈地”，推进购物中心项目。

业内人士表示，在有实力的大型零售商相继涉足商业地产购地自建，走购物中心化路线的背后，一场行业变局正在酝酿。

押宝中国市场

永旺的全球市场战略正在转移。根据永旺的计划，每年将在中国新开 1-3 个购物中心，项目平均面积约 10 万平米，到 2015 财年，实现购物中心总数 10—15 个，预计总投资超过 200 亿日元的计划。

此前，永旺对中国市场的规划是，到 2010 年 2 月底，在中国的门店总数超过 100 家。不过，由于“市场竞争的激烈，部分合作方的延误”等原因，并未实现。永旺表示，中国市场正处于高速发展阶段，永旺看好该市场，尤其看好购物中心的市场。

公开资料显示，永旺是目前亚洲最大的综合零售商，全球拥有 182 家企业。1997 年，永旺正式进入内地市场，其综合百货超市品牌 JUSCO 相继登陆华南各地。2008 年 11 月，永旺在中国的首家购物中心于北京开业。

而在全球经济危机的重创之下，永旺在美国和日本市场接连受挫。

2 月 25 日，永旺美国子公司 Talbots 与 BPW Acquisition 的合并事宜尘埃落定，永旺将其所持子公司股份悉数出售给后者，退出美国市场。在日本本土市场上，永旺因全球经济危机的爆发遭受了两年的亏损。截至 2009 财年第三季度，亏损达 9926 亿日元。

唯独中国市场保持着每年营业额 10% 的增长。永旺表示，为了支持购物中心项目在中国市场上的开展，在北京购物中心项目启动的同时，永旺还注册成立了永旺梦乐城（中国）商业管理有限公司、永旺信用担保（中国）有限公司等，用于支撑集团业务的扩张。

目前，永旺的综合百货超市门店已经从华南延伸到华北、山东等地，门店数量超过 30 家；购物中心则相继进入了北京和天津市场。

“地主”的竞赛

把中国市场新一轮的战略定为购物中心路线，永旺实际是加入到零售巨头的“圈地运动”中。

目前，永旺在中国的两大大购物中心分别位于北京和天津，位置都在城郊，永旺称之为“郊区型购物中心”。日本 3/4 的郊区型购物中心都出自永旺之手，而且通常开业一年就能实现盈利。对于营业一年有余的北京购物中心，永旺只表示，该店的经营已经进入轨道。

在业内人士看来，打造郊区型购物中心未必能为永旺的中国新战略护航。“这个市场的竞争已经起来了，永旺启动却慢了。”国内某商业地产资深人士表示，此前宜家就考察过某些城郊地



址。

据了解，众多强势的零售品牌，如宜家、TESCO、新世界、王府井、上海百联、百盛等，都在进行着这一场被业界视为“圈地”的争夺商业物业活动。而国内一年建设的购物中心项目就超过了国外 5-10 年的总和。

“购物中心是一种全新的高端业态，它的集成功能可以一站式地满足消费者。”西南证券零售百货业分析师李崴这样解读这股购物中心圈地竞赛。已

经运作了多个购物中心项目的重庆龙湖商业经营管理公司推广总监张骥介绍，传统超市百货业的盈利依靠三种方式：租金、联营扣点、自营。购物中心则是经营物业承租，这种模式更稳定，毛利更高。

据永旺介绍，其购物中心内的品牌有 40% 左右为自营，由集团旗下各家品牌入驻，剩余的为招商出租。