

苏果超市发展的成功经验及其对发展商贸流通业的启示

江苏省经贸委课题组

(江苏省经贸委, 江苏南京 210008)

【作者简介】 本课题组由江苏省人民政府副秘书长、省经贸委主任韩庆华, 省经贸委副主任潘宪生, 省经贸委市场运行调节处处长江志平, 省经贸委省商业经济研究所副所长王波, 南京市商业贸易局政策法规处处长李绍明、苏果超市有限公司行政执行总监端木义和组成。

【关键词】 苏果; 商贸; 开拓农村市场; 经验

【摘要】 苏果超市股份有限公司是一家成立仅7年、而目前排名全国第七的大型连锁零售企业。多年来, 苏果坚持走具有自身特点、符合当地实际、贴近百姓生活、面向广大农村的连锁发展之路, 取得了超常规、跳跃式的发展。苏果迅速做大做强、特别是开拓农村市场的成功实践, 引起了社会各界的广泛关注, 并受到了温家宝、吴仪等中央领导的肯定和赞扬。温家宝总理最近在本课题组有关苏果超市开拓农村市场的报告中做了“要大力推动企业特别是商贸企业开拓农村市场, 在农村逐步发展现代流通方式, 改善农村消费环境。‘苏果超市’的经验可以总结推广。”的重要批示, 在全国产生了很大的影响。

【文献标识码】 A **【文章编号】** 1009-0061 (2005) 09-0003-06

当前, 我国商贸流通业发展正处于一个重要的历史时期。面对流通业全面对外开放的新形势, 按照落实科学发展观和建设社会主义和谐社会的要求, 如何加快培育民族商业品牌, 如何进一步开拓农村市场, 如何创造有利于流通业加快发展的大环境, 是各级政府和所有流通企业所共同面临的重要课题。总结苏果超市的成功经验, 可为此提供重要的启示。

一、船大抗风浪, 积极培育流通大企业、大集团, 是当前我国加快推进流通现代化的重要任务。在加入 WTO 条件下, 面对日趋激烈的国际竞争, 苏果超市是如何迅速做大做强的? 其中可供借鉴的共性经验是什么?

苏果超市股份有限公司 1996 年 7 月由江苏省果品食杂公司组建。9 年多来, 苏果始终保持高速增长, 即使在连锁超市业竞争激烈的近几年, 也连续保持了年增长 40% 以上的增幅。2004 年, 苏果销售规模达到 138.8 亿元, 实现利润 8899 万元, 门店总数已达 1345 家, 网点覆盖苏、皖、鲁、豫、鄂、冀等六个省份。在连锁超市排名中, 苏果销售规模居江苏第一、全国第三。他们迅速发展壮大的做法与经验是:

1、把握市场机会, 果断实施战略转向。苏果从开展批发业务起家, 但苏果创业者马嘉晖凭借多年的商战经验, 认识到不掌握销售终端终究要被市场淘汰, 于是果断调整战略方向, 坚定走连锁零售之路。他们把原有食品批发渠道、仓储资源等充分利用起来, 同时迅速抢占店铺资源, 树立品牌形象, 很快在行业内占据了一定的位置, 扎牢了市场根基。1998 年, 他们又敏锐地看到了农村市场的巨大潜力, 开始开拓农村地区, 大力发展农村连锁, 从此走上了发展之路、成功之路。

2、紧贴“百姓生活”, 真诚实践“为民”宗旨。苏果以“中国苏果, 百姓生活”为基本经营理念, 以“为民、便民、利民”为经营宗旨, 并认真付诸实践。与外来大卖场开设在城郊相反, 苏果的店铺基本选址在人口密集的居民小区, 最大程度地贴近消费者, 为老百姓提供最大的便利。同时, 坚守“苏果无假货, 件件请放心”的质量承诺, 严格控制商品进店的质量关, 任何供应商都要经过 16 道证件、商品质量检验等审核、调查环节。正是依靠这种便民、利民的诚信服务, 苏果打响了品牌, 成为当地顾客首选购物场所。

3、立足错位竞争，开展差别化经营。近几年来，面对进入江苏的十多家外商这些强大竞争对手，苏果没有退缩，也没有直接抗争，而是针对外资商业以大卖场为主、规模虽大却不能形成密集网络资源、无法满足不同层次消费需求的特点，立足于错位竞争，扬长避短，进行差异化经营。一是不断创新业态，形成多业态组合。他们以社区店为主力业态，平价店、便利店、标超店等相互配合，形成了多业态资源共享、优势互补、齐头并进的良好局面。二是区域性密集分布，实施“蜂窝战略”。他们在南京一地就开了 380 多家门店，即使发展农村加盟店也以整体加盟为主，这样在外资商业到来之前就占领了宝贵的店铺资源，并形成了“蜂窝”般的数量优势和集聚优势。正是依靠这些扬长避短的竞争策略，苏果成功地锁定各社区消费者，扼制了外来竞争对手的进攻。

4、培植核心竞争力，用信息化整合供应链。一是用信息平台对接供应商和厂家，形成中央集中采购技术。二是用信息化整合物流配送技术。苏果在原有占地 6 万平米配送中心的基础上，又在南京郊区马群建设了占地 17 万平米的现代化物流中心。三是用信息化网络掌控门店销售。苏果在南京 280 家直营店的 5000 台收银机实现了联网互动、前台 POS 管理系统和后台财务管理系统联动。

苏果发展的做法与经验，虽然只是一个企业的情况总结，具有特殊性，但其中也蕴含着可供其他企业借鉴的共性经验，它给我们提供了以下启示：

一是企业做大做强必须有强烈的战略意识。战略问题关系到企业的全局和长远发展，关系到企业的根本利益。苏果从经营批发到连锁零售的转变，多业态组合、高密度分布竞争策略的确立，农村市场和外埠市场的开拓，马群新物流系统的建设和苏果学校的创办等等，无不显示出战略的思考与抉择。苏果的成功首先是与时俱进战略决策的成功。相反，同期的另一批连锁零售企业的经营失败，是败在了战略缺失或失误这个根本上。因此，每一位志存高远、意在创业的企业家都应像苏果一样，自觉地从战略高度思考问题，着眼全局，把握方向，坚定地朝既定的战略目标迈进。

二是企业做大做强必须有创业、创新、创优的“三创”精神。苏果是一个在流通市场全面开放、流通体制全面转型的环境下，与强大的内、外资商业竞争对手激烈的市场竞争中发展起来的企业；是一个运用新型的连锁经营业态，在国内没有成功经验借鉴的情况下，边学习、边创新，连续，年保持高速增长的企业，其间所经历的困难、矛盾甚至曲折，所付出的辛苦，是可想而知的。事实上，正是苏果企业团队始终发扬艰苦创业、开拓创新、争先创优的精神，坚持不懈，不断拚搏，才有今天这样的成功。

三是企业做大做强必须始终保持清醒的头脑。在国内连锁行业发展过程中，有相当一批企业在取得一定成功之后，便不顾客观条件而盲目扩张，最后因技术、管理和人才等供应架构的断裂而发展受挫、甚至惨遭淘汰。苏果在经过连锁起步阶段短期的迅速扩张、达成一定规模效应以后，保持清醒头脑和企业良性发展节奏，坚持做大先做强，立即把工作重心摆到企业强身健体、培植核心竞争力上来。他们在内部实行了以整顿、整改、整合这“三整”为核心内容的管理变革，抓紧规范重建、流程再造和组织架构的重新设计，从而为进一步做大打牢了基础。正反两方面经验表明，企业要善于把持住自己，尤其是在取得一定成功之后。唯其如此，才能使企业长盛不衰。

二、开拓农村市场之于商贸流通部门、解决“三农”问题之于各级政府，都是一个多年来努力解决、而又未能解决好的重大难题。苏果是如何开拓农村市场和服务“三农”的？从中我们得到什么样的启示？

注重开拓农村市场，是苏果始终坚持的重要发展战略之一。到 2004 年底，苏果已发展县及县以下网点 770 家，占苏果网点总数的 60%；在农村的销售规模达到 81.5 亿元，占苏果总销售额的 60%。苏果从自身条件出发，遵循企业发展规律，探索出了一条开拓农村市场的成功之路。

1、依托农村网络，积极推进特许加盟。苏果在初期主要依托农村原有商业网络，通过特许加盟构建苏果零售网络。具体又分两种方式：一是区域整体加盟。最典型的是“邳州模式”，由邳州市供销社牵头，各乡镇供销企业集体加盟苏果超市。二是区域多点加盟。首先选择区域内优势企业加盟，继而多点扩张、整合兼并，形成区域连锁网络优势。如在东台市先从县城 1 家企

业加盟开始，如今已发展到 15 个乡镇全都有了加盟店。目前苏果已发展各种业态规模的加盟店 961 家，其中设在县城及乡镇的门店 728 家。在乡镇的店铺有 60%是依托原有供销网点建立起来的。

1、实施制度和管理创新，提升加盟企业素质。一是对于要求加盟的企业，首先必须完成产权制度和劳动用工制度改革，2004 年底苏果加盟店中股份合作制、私有制企业占到加盟企业总数的 90%以上。二是在输出品牌的同时，输出一整套科学管理制度和技术规范，输出科学先进的管理技术和方法。三是加强对货源的统一配送，对暂不能统一配送的企业和商品，由总部指定供应商实行区域配送，以确保配送商品质量。四是实施分区域管理和监督，坚决取消有销售假冒伪劣商品行为的企业加盟。几年来，苏果已淘汰了 150 多个达不到要求的加盟店。由于苏果严格的管理，传统商业加盟苏果后，普遍焕发出新的生机，其中许多成为当地管理规范、技术先进、服务优良、规模突出、效益领先的龙头企业。

3、稳步发展直营店，带动农村连锁全面升级。从 2002 年开始，苏果采取了直营和加盟双轮驱动全面开发农村市场的策略，直营店全面挺进县级市场，并有计划地向重点乡镇延伸，加盟店发展到乡镇，并向中心村推进。其基本思路是在每个县城开设 1-2 家大店，再配套布点一些标超店和便利店。通过直营店建立旗舰店和样板店，吸引周边商业进一步加盟苏果，并示范带动加盟店提档升级。目前，苏果直营店已在江苏、安徽的 20 多个县城开设了直营店，并正在实施“百县百店”计划，即计划用三年时间，在距南京物流有效半径范围内的 100 个县城，分别建立直营店，实行总店“店配合一”的模式。

4、大量购销农副产品，全面促进农村市场流通。苏果坚持以连锁经营拓展市场，在把工业品送进农村、解决农民买难的同时，把农副产品送进城市、解决农民卖难，增加农民收入，全面搞活农村市场流通。苏果经营商品中 70%是农副产品及其加工品，苏果的店铺与当地农副产品市场对接，大量采购和销售农副产品，从而拓宽了农副产品流通渠道。此外，苏果还积极推动农产品进超市和城市“农改超”，充分利用超市网络销售农产品。2004 年，苏果仅直营店就销售大米 3.4 万吨、鸡蛋 3.2 万吨。

5、积极发展订单农业，建设农副产品生产供应基地。目前，苏果通过紧密型、协作型、联营型等多种形式，培育了 500 多家农副产品龙头企业和中小型生产企业，带动和建设了 100 多个农副产品生产、加工基地。“天环”、“苏食”、江苏省水产公司、南京市蔬菜公司、南京宁果配送等大型企业，进入苏果供应链后市场份额进一步扩大。一大批农产品基地，在与苏果合作后也都取得了很快的发展。

苏果作为一个新型商业零售企业，以其新的组织方式和业态形式开拓农村市场，取得了过去各种方式所没有过的成功，这给我们进一步开拓农村市场和服务“三农”提供了以下启示：

一是开拓农村市场、服务“三农”，商贸流通部门大有可为。过去，商贸系统往往认为开拓农村市场难，因为受到农民收入增长不快、购买力不强等根本问题的制约，而对于解决“三农”问题，商贸系统似乎更难有作为。苏果超市成功开拓农村市场的实践表明，商贸流通部门在改造提升农村传统商业、完善农村商品流通网络、满足和扩大农民消费需求方面，在搞活农产品流通、调整农村产业结构、促进农业增产、农民增收方面大有可为。关键是要更新思路、创新方法，要改变过去组织工业品下乡的传统做法，以现代流通方式推进农村商品流通主渠道建设。

二是发展农村连锁等现代流通是开拓农村市场、服务“三农”的有效途径。苏果超市成功开拓农村市场的实践表明，连锁经营这种现代流通方式，通过规模经营、广泛布点、集中采购、统一配送、规范服务，能从根本上净化农村市场消费环境，有效地保证商品质量、降低流通成本，为消费者提供物美价廉的商品和方便周到的服务；能扩大农副产品流通、推动农业产业化经营、促进农业增产和农民增收。因此发展现代流通是当前开拓农村市场、服务“三农”的现实选择，各级政府应当把运用现代流通方式改造提升农村商业、引导和支持大型连锁企业向农村市场发展、打造农村新的商品流通主渠道，作为解决“三农”问题的重大战略和重要抓手，认真规划、大力推进。

三是应从政治高度把发展农村连锁商业作为“民心工程”给予扶持。开拓农村市场、解决“三农”问题，是当前各级政府落实科学发展观、建设和谐社会的迫切任务。大型连锁企业应自觉地从战略高度理解和把握开拓农村市场的意义和机遇，积极发展农村连锁，努力打造农村新型流通主渠道。但是，因种种原因，当前多数连锁企业的实力还不具备全面深入乡、镇、村市

场的条件。为加快推进农村连锁商业的发展，各级政府应从支持开拓农村市场出发，从解决“三农”问题的政治高度，把发展农村连锁作为“民心工程”，将其纳入公共财政的范畴，制订和落实有关政策，支持和鼓励大型连锁企业发展农村连锁。

三、自身努力与环境支持是企业必须兼备的两大条件，企业效益与社会责任是企业必须兼顾的两大目标。各级政府和苏果在互动发展中各自承担了什么样的职责？从中我们又得到什么样的启迪？

苏果的成功发展，首先是依靠企业的自身努力。同时，各级政府也给予了大力支持和高效服务。另一方面，苏果也积极回馈社会，为各级政府分忧解难，较好地做到了经济效益与社会效益的统一。

1、苏果作为一个前国有企业，其主管部门省供销社给予了宽松的体制、机制环境。8年多来，省供销社没有干预过苏果的经营方向和发展战略，也没有向苏果安排过1个人。虽然苏果的资产从50万增值到3个亿、年实现利润已达上亿元，但省供销社在自身负债累累、非常困难的情况下，除了参与正常的股权分红，没有抽调企业1分钱，从而使企业90%以上的利润用在继续发展上。正是由于这样一个宽松的环境，使苏果能摆脱传统国有企业的体制束缚，完全按照市场竞争的要求来发展。2002，苏果与香港华润集团合资，为长期健康发展进一步奠定了体制机制基础。

2、苏果作为新型流通业态，各级政府给予了政策支持和高效服务。2001年以来，国家发改委、商务部、科技部、省政府、南京市政府等，在苏果的信息系统全面升级、马群物流中心建设、食品安全关键技术综合应用和生鲜食品加工项目实施等关键项目上，分别给予了资金支持和政策优惠。从扶持做强、做大和引导开拓农村市场出发，多年来从国务院副总理、有关部门部长，到省、市政府一级的不少领导，都高度重视苏果的发展，或者亲临苏果考察指导，或者在有关会议和材料上对苏果给予肯定和勉励；省市有关部门更是把苏果作为重点扶持和服务对象，为苏果发展做了大量协调服务工作，为苏果创造了宽松的发展环境，引导和推动苏果不断追求新的目标，实现新的发展。

3、作为一个负责任的大型民族企业，苏果积极承担了不少社会责任。苏果在发展中注意正确处理经济效益与社会效益、企业目标与政府目标的关系，力求做到两者兼顾、和谐统一，体现了民族商业为国民服务、为国家解忧、为社会作贡献的鲜明特色和深厚内涵。创业8年来，始终坚持“为民”宗旨，走贴近百姓生活的经营之路；在国内连锁企业中率先推进开拓农村市场的战略，积极探索服务“三农”的新途径；积极安排城市下岗人员就业，在招收新员工时明确70~80%的比例给城市失业人员，在南京地区就使23000名下岗失业人员实现就业；尤其是在2003年春季我国发生非典疫情期间，全省800多家苏果网点接受政府委托统一承担口罩等防疫商品供应工作，紧急调度货源，实行限价销售，充分发挥了商业主渠道作用，保证了市场秩序和群众情绪的的稳定，得到了党和政府的充分肯定和高度赞扬。

在苏果的发展历程中，各级政府为其创造了良好的发展环境，而苏果则在追求企业发展的基础上，配合政府做了不少工作。可以说，苏果是企业各级政府各尽其责、合力培育民族商业的一个成功典范。从中我们得到了以下启示：

一是大企业的成长培育是一个企业和政府互动的发展过程。企业做大做强无疑主要靠企业自身努力，但也离不开各级政府的支持和服务，苏果超市的快速成长就是企业自身和各级政府共同努力的结果。同时，零售大企业、大集团作为城乡商品流通的主渠道，作为劳动密集型的服务业企业，在各级政府履行职能、特别是保障市场供应和社会就业、促进经济社会和谐发展方面也发挥着重要的作用。零售大企业、大集团的成长过程，是一个企业和政府相互支持、相互促进的过程。

二是各级政府要为零售大企业的成长进一步营造环境。各级政府要为零售企业做大、做强进一步创造公平竞争的体制环境、扶优扶强的政策环境和优质高效的政务环境。当前最重要的是要把国务院国办发[2002]49号文件真正落实到位，在连锁企业开设新店铺、拓展新业务过程中简化审批手续，连锁企业跨区域发展实行统一纳税，减少和杜绝绝对连锁经营企业的多头检查、重复收费，为连锁企业发展农村连锁开辟绿色通道，制订商业网点规划控制过度和无序竞争等等。

三是零售大企业、大集团要积极为社会尽责、为国家分忧。以对社会负责的生产经营业为，创造财富满足自身、回馈社会，这是每一个企业的应有态度。商业零售企业是一个直接面向社会、面向消费者的服务行业，它对于满足城乡消费需求、提高居

民生活水平和质量、促进社会安定和谐等，具有其他行业难以替代的地位和作用，所以更需要有强烈的社会责任意识。因此，商业零售企业、特别是商业零售大企业、大集团要在追求经济效益的同时兼顾社会效益，在保证商品质量、食品安全、扩大就业、稳定市场等方面，做到企业目标与政府目标的统一，这既是社会的要求，也是企业长期生存与发展的前提。

www.yangtze.org.cn