

梅尔卡多纳公司与孔塞瓦斯-乌瓦戈公司： 内部供应商概念

引言

- 是欧亨尼奥吗？能听到我说话吗？我这是在机场给你打电话。我们和梅尔卡多纳（Mercadona）的人开了快六个小时的会，我得告诉你，虽然我们和他们做了快十年生意，但从今天起，他们可能不再是我们的客户了... ..
- 等等，帕科。这到底是怎么回事？你是认真的吗？冷静一点！
- 我是认真的，欧亨尼奥。他们要我们成为什么“内部供应商”（Intersupplier）。就好像我们本来不是供应商似的！他们要我们成为终身合作伙伴。但最绝的是他们不跟你签任何合同。他们还想让我们披露所有的成本数据，好告诉我们他们不准备支付哪些成本... ..
- 我跟梅尔卡多纳打交道好多年了。我承认有时我真想和他们一刀两断，但现在情况有了很大的改观。我们目前相处得非常好。我了解胡安·罗伊格（Juan Roig）的经营理念，了解他的团队，我认为我们应该再好好地考虑一下他们的建议。今天是星期四，你看能不能在下周一安排与他们会面，我们再详细讨论一下。
- 我会安排的。他们也说过想和你谈一谈。如果我没有打电话给你，就说明定在周一了。

2001年6月底的那个下午，在与年轻的销售经理帕科·特梅罗（Paco Temero）通话之后，孔塞瓦斯-乌瓦戈公司（Conservas Ubago）（一家中等规模的鱼罐头生产商）总裁欧亨尼奥·马丁内兹·乌瓦戈（Eugenio Martínez Ubago）陷入了沉思。

“老实说，我也不知道该如何回应这一提议。我希望下周一的会议能确定下来。这次会议将在很大程度上决定孔塞瓦斯-乌瓦戈的未来。等帕科冷静下来之后，我们要根据对梅尔卡多纳以及这个新的内部供应商概念的认识和理解，谨慎决定下一步该怎么办。”

梅尔卡多纳公司 (Mercadona S.A.)

公司背景

梅尔卡多纳成立于 1977 年。公司创始人、现任董事长胡安·罗伊格于 1981 年接掌公司。当时，梅尔卡多纳有八家门店，员工人数三百多一点。公司决心打破这种陈旧的“本地店”模式，于是在巴伦西亚地区迅速进行扩张（见附表 1）。

尽管梅尔卡多纳在 20 世纪 80 年代实现了快速的扩张，但到 90 年代初，像它这样规模的零售商却经历了一个艰难时期。随着法国大卖场和德国折扣店进入西班牙，整个行业被搞得天翻地覆，使得人们对超市零售模式的未来产生了怀疑。

“一方面，大卖场革新了西班牙的购买和议价体系。这是大促销的时代。供应商如果想让自己的产品上架，就得惟命是从。另一方面，折扣店教会了我们销售的真谛，就是要价廉物美，而且在某些品类中，品牌将变得不那么重要... ..”¹

在这个竞争激烈、利润微薄的动荡环境下，“任何像我们这种规模的连锁店都不得不考虑自己的将来：是变得更大，还是找到一个专门化的缝隙市场，抑或索性把自己卖掉，承认大鱼吃小鱼的事实... ..”

梅尔卡多纳选择迅速增加营业额，加入到“压榨”供应商的游戏当中，并展开集中的广告攻势，推销那些“每日最低价”特惠商品。

“... 那时候，我们的价格还是比竞争对手高出 10%。我们极其渴望利润。我们满脑子想的都是把新产品搬上架（任何在电视上出现的新产品，我们都必须在 24 小时内拥有它）。”

尽管采取了这些战略，梅尔卡多纳的损益表还是没有什么改善²。“年复一年，我们的经营业绩越来越差，而我们某些货品的价格还比竞争对手贵了 20%。商业模式陷入危机，公司必须改弦更张。”1993 年，梅尔卡多纳决定“逆流而动”，与顾客和供应商站在同一阵线。“要建立自己的空间，与外部的混乱相隔绝，从而发展我们自己的个性，这一点至关重要。”

公司作出的第一项决策是把自己定位成为本地连锁便利店，通过取消广告和促销（这是当时业内吸引顾客的主要工具）来获得稳定性。这些变革不仅缓和了与供应商的关系，而且简化了供应链的复杂性，缓解了其中的矛盾张力。

梅尔卡多纳将这一创新战略命名为 ALP（“天天低价”）。“应用这一战略的第一种商品是听装啤酒。我们发现，以稳定的价格作为依托，销量大幅飙升。作出这样的决定并非易事。在实行 ALP 的头六个月，我们遭受了严重的亏损，不

¹ 关于梅尔卡多纳的引文摘自对公司管理人员的访谈。

² 1990 年，公司的营业额是 1270 亿比塞塔，净利润是 24.45 亿比塞塔。次年，销售额继续增长（1460 亿比塞塔），利润却减少为 12.4 亿比塞塔。在接下来的两年里，公司门店增加到 162 家，每家门店的平均营业额是 10 亿比塞塔，但公司的利润却不超 19 亿比塞塔。

过同年年底我们就把亏损弥补了过来。”

全面质量

然而，梅尔卡多纳坚信，公司需要建立自己的模式，使自己的行动能一以贯之，并在中期产生好的结果。因此，ALP 只是梅尔卡多纳“全面质量”这一全新经营理念的开始。以满足“上帝”（顾客）需求为目的，公司不断开发出富有创新意义的战略，如产品保质期原则³、店内便利原则、品类管理、内部供应商概念，等等。

这一零售理念明确了公司的使命：“我们是‘上帝’完成整个购买过程所需的解决方案的提供者。”于是，梅尔卡多纳生造了一个词“总管”（Totaler），来描述自己的角色。它确立了自己的目标，即，要用尽可能好的质量和尽可能低的价格来满足所有消费者的食品、家居和卫生需求（整个购物车）。

“我们不再谈论市场份额，而是谈论家庭消费潜力。我们的目标是在我们经销的三个品类中占据 100% 的家庭开支份额。那是我们的信任指标。”⁴

自梅尔卡多纳 1993 年开始致力于全面质量战略以来，公司管理层一直努力满足公司的五个“利益相关方”：顾客、雇员、供应商、社会和资本，“排列顺序表明了它们的优先度...”

顾客。在梅尔卡多纳的语言里，顾客就是“上帝”。这一术语被用于培训课程、会议以及与雇员的谈话之中。“顾客是公司真正的所有者，是我们必须服务的对象，也是我们必须取悦的对象，他们是权力的拥有者和质量的判定者.....”

为了让“上帝”满意，公司必须：“用最低的价格和最短的时间，提供最大限度的质量、选择和服务。”

- √ 质量：“质量必须是整个团队时刻牢记的。质量的概念已经向食品安全演变。目标是保证新鲜和风味，同时杜绝不恰当成分、保护环境、维持冷链运输系统，等等。保证质量并不一定增加成本；我们推荐的产品是由领先制造商生产的；不是廉价的低质产品...当然，我们不希望领先品牌消失。‘上帝’也会在货架上找到它们。”
- √ 选择：梅尔卡多纳力图通过持续的市场调研，主要是“与顾客面谈”，了解并满足顾客的需求。为此，它还采取了如下措施：尽可能提供最优的产品选择，包括自有品牌（Hacendado、Deliplus 和 Bosque Verde）；开发新产品（马赛汉堡、含奶和巧克力的谷类食品...）；扩大本地产品的范围

³ 保质期原则：为保证产品处于最佳状态，产品制造时间与消费时间之间可容许的最大时间（包括在消费者冰箱中的时间）。保质期保证（GLT）：“如果产品在我们店里的时间超过了估计的时间，我们就会把它处理掉。这种浪费可用来衡量我们门店的效率，并迫使我们进行提高。

⁴ 梅尔卡多纳用某一特定产品的总销售额，除以在它门店购物的家庭数量，再将所得到的数字与该产品销售所在地区公布的家庭消费数据进行比较。