

核心能力与企业再造

——广东商业企业如何赢得竞争优势

肖怡 著



广东优秀哲学社会科学著作出版基金资助项目



广东人民出版社

核心能力与企业再造

——广东商业企业如何赢得竞争优势

肖怡 著



广东优秀哲学社会科学著作出版基金资助项目

广东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

核心能力与企业再造：广东商业企业如何赢得竞争优势/
肖怡著. —广州：广东人民出版社，2005.8

广东优秀哲学社会科学著作出版基金资助项目

ISBN 7-218-04904-4

I. 核… II. 肖… III. 商业企业-企业管理-研究-广东省
IV. F721

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 010364 号

责任编辑	杨小虹
封面设计	张力平
版式设计	方楚涓
责任技编	孔洁贞
出版发行	广东人民出版社
印 刷	佛山市浩文彩色印刷有限公司
开 本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印 张	26.5
插 页	1
字 数	320 千
版 次	2005 年 8 月第 1 版 2005 年 8 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-218-04904-4/F·940
定 价	51.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与出版社(020-83795749)联系调换。

(售书热线 020-83780517 020-83794727)

广东优秀哲学社会科学著作出版基金管理委员会

主 任：朱小丹

副主任：蒋 斌 陈俊年

委 员（以姓氏笔画为序）：

朱仲南 刘 蔚 李子彪 张小杰

苏立功 陈海烈 金炳亮 黄尚立

曾少华 颜泽贤

广东优秀哲学社会科学著作出版基金评审委员会

主 任：颜泽贤

副主任：梁桂全 蒋述卓 李 萍 王国健

委 员（以姓氏笔画为序）：

王仲兴 王利文 田 丰 叶汝贤

刘少波 张小杰 李恒瑞 李新家

陈长琦 陈海烈 陈鸿宇 苏立功

肖海明 陆家骝 罗必良 金炳亮

唐钰明 黄尚立 扈中平 蔡 禾

廖小健

前 言

商贸流通业是一个国家和地区最古老的产业之一，如今它却成为中国经济最活跃、最具生气的领域之一。随着改革开放的不断深入和市场经济的发展，作为连接生产与消费的商贸流通业已从计划经济体制下的一个末端产业上升为市场经济体制下的先导产业，在引导生产、促进消费、启动内需、拉动经济增长、提升居民生活质素方面发挥了重要作用。

广东是中国的商贸流通大省，广东商贸流通管理创新曾有目共睹：1984年，香港百佳落户深圳，成为中国第一家合资超市；1985年，广州南方大厦率先试办“24小时便利店”；1990年12月，国内第一家连锁超市在广东东莞虎门出现，拉开连锁经营这一现代经营方式在中国的发展序幕；1993年，中国第一家服装连锁专卖店——“佐丹奴”和第一家邮购公司——“新生活邮购公司”在广州开业，同期，中国第一家货仓式商店——“广客隆”在广州出现，并引发了全国性的“客隆”浪潮。还有在国内处于领先地位的物流公司——宝供物流集团率先尝试第三方物流业务等。上述种种，无不显示出广东商贸流通业具有的勃勃生机。

令人遗憾的是，广东商贸流通业起了大早，却赶了晚集。在近几年国内商贸流通业的各种排行榜上，难以见到广东商业企业跻身前列的影子。在中国连锁经营协会每年

公布的中国连锁企业百强名单中，广东连锁企业已经连续5年跌出前10名，这无疑与广东商贸流通大省的地位极不相符，也与广东流通创新的传统精神不相适应。目前，广东商业企业不仅面临着国内商业企业迅速崛起的竞争压力，也面临着世界一流商业公司不断涌入带来的竞争压力，还面临着中国商业变革带来的巨大挑战，如何赢得竞争优势成为广东商业企业普遍关注的焦点。

的确，今天的中国流通领域正经历着一场急剧的变革。这一变革不仅表现在西方发达国家已经完成的以超级市场和连锁商店为标志的零售业第二、第三次重大变革正在中国同时间进行；以及以电子商务为特征的第四次零售变革也在中国拉开帷幕；同时还表现在中国加入WTO之际，跨国商业集团的进入和全球经济一体化浪潮将引起中国商业竞争格局发生巨大变化。这一场深刻的变革是不可避免的事实，任何商业企业无视这种变革，拒绝参与为适应这种变革而进行的企业再造，都将被时代所淘汰。

商业企业竞争优势究竟来源于何处？从目前国内企业纷纷加速扩张的步伐来看，许多企业将竞争优势来源归因于“规模效应”。其实，这些企业只看到了表面的现象，而忽视了它们后面的决定性因素，而正是这些因素决定了企业发展的快慢与否。事实上，企业核心竞争力在企业成长过程中才真正发挥着关键作用。沃尔玛之所以能获得成功，不是因为它具备的现有规模，而是因为其背后强大的超越竞争对手的核心能力支撑着它不断扩张，才导致现在的规模效益。企业只有首先做强，然后才有可能做大。

因此，无论未来将面临怎样的挑战，无论未来将面临怎样强劲的对手，广东商业企业面临的最大挑战莫过于来自企业自身的压力。广东商业企业的发展应着眼于内涵的培养，立足于核心能力带来的竞争优势，而不是盲目追求企业规模的外延式扩张，企业只有不断培育和提升自

己的核心竞争力，才能在未来的竞争中脱颖而出。

本书正是围绕广东商业企业如何提升核心能力以赢得竞争优势这一中心，将作者长期以来对广东商贸流通业发展的认识和思考进行了一次系统全面的梳理。全书共分为九章，第一章分析了经济全球化和信息技术发展及由此引起的消费格局变化对广东商业企业带来的全面冲击；第二章揭示了广东商贸流通产业发展现状、存在问题和面临的挑战；第三章分析了商业企业核心能力的基本构架及新形势下如何突破传统思维形成竞争优势；第四章分析了广东零售企业的规模扩张和能力扩张的具体路径；第五章分析了广东批发企业如何在创新中构建现代新型批发组织和批发体系；第六章分析了广东物流企业的现代化再造之路；第七章分析了企业间的联盟与合作对于培养企业核心能力的重要价值；第八章分析了组织文化在构建企业持久的竞争优势上的重要作用；第九章分析了政府和商会组织在广东商业企业竞争优势形成中所发挥的功能及作用。

由于时间和学识所限，本书难免存在缺陷，但作为一份研究心得，希望能引起更多的人共同关注广东商贸流通业的发展，为广东商业企业早日成长起来，在全球市场竞争中找到自己的一席之地而群策群力。

作 者

2005年1月

目 录

第一章 急剧变化的环境	1
第一节 经济全球化的趋势	1
第二节 信息技术的迅猛发展	14
第三节 新形势下广东消费市场的变化 ...	30
第二章 现状与挑战——广东商贸流通产业	
纵览	43
第一节 广东商贸流通产业发展现状及	
地位	44
第二节 广东商贸流通企业现状评述 ...	56
第三节 广东商业企业面临的挑战	79
第三章 竞争优势来源——核心能力理论与	
体系构建	91
第一节 企业核心能力理论综述	91
第二节 商业企业核心能力框架分析 ...	108
第三节 信息技术重塑商业企业的	
核心能力	113
第四节 突破传统思维的竞争优势	122

第四章 扩张中生存——广东零售企业

竞争优势 133

第一节 急剧变革的中国零售业 133

第二节 零售企业竞争优势的基础 147

第三节 广东零售企业的规模扩张 153

第四节 广东零售企业的能力扩张 166

第五章 创新中发展——广东批发企业

竞争优势 182

第一节 批发业再造与培育现代批发 组织 183

第二节 广东批发代理商的变革与创新 ... 193

第三节 广东专业批发市场的变革与 创新 201

第四节 国外农产品批发市场的发展 特点及启示 222

第六章 成长中裂变——广东物流企业

竞争优势 232

第一节 迈向 21 世纪的商业物流 233

第二节 广东物流企业的现代化再造 249

第三节 广东商业配送中心的发展 266

第四节 广东第三方物流的发展 278

第七章 合作的价值 286

第一节 全球化背景下的企业合作与 联盟 287

第二节 构建纵向型合作伙伴关系 298

第三节 构建横向型合作伙伴关系 319

第八章 文化的力量	329
第一节 组织文化与持久的竞争优势 ...	330
第二节 组织创新文化与学习文化	341
第三节 重塑广东商业组织文化	350
 第九章 政策导航——走向商业新	
秩序	367
第一节 发达国家和地区流通产业政策 与政府行政	368
第二节 对流通产业进入规制的思考 ...	379
第三节 新形势下广东流通产业发展的 政策调整	387
第四节 新时期商会组织的功能与 地位	404
 主要参考文献	411

第一章 急剧变化的环境

这是一个剧变的时代。社会、经济、技术等就像机器，从产业革命初始或更早的时候起，开始了加速运动。时至今日，变化的速度越来越快，以至于“你现在看到的，已不再是你所看到的了”。如今，经济全球化与网络信息技术的广泛普及是这个剧变时代的两个最显著特征。在这种情况下，一个国家和地区的流通业封闭发展已不可能，只有在开放互动中才能谋求发展，这一点已为许多国家和地区的发展经验所证实。中国加入世贸组织后，国内市场国际化，竞争程度进一步加剧。加快组织创新，尽快提升广东流通企业的竞争力显得尤为重要和紧迫。Steidmann曾说：“无论一个组织过去多么成功，也不能确保将来亦成功。如果说有的话，过去的成就恰恰是面对未来变革的障碍。对那些理解在它们行业环境中正在发生变化的商家们来说，未来代表着无先例可循的机遇。”

第一节 经济全球化的趋势

20 世纪 90 年代以来，科技革命的迅猛发展和信息技术

的广泛运用，为资源的全球配置创造了便捷的手段和有利的环境。全球经济的融合程度大幅提高，出现了生产、投资、流通、消费和金融等经济全球化。经济全球化现象的出现，可以追溯到 20 年之前，在这一段时间内，中国的经济体制改革与经济发展基本上与此保持了同步前进，中国的对外开放正是经济全球化进程的真实反映。当然，全球化的进程程度很难预测，因为它取决于很多因素，其中，中国“入世”无疑是促进中国经济与世界经济接轨的巨大良机，它使中国经济与世界经济融为一体，极大地推动了经济全球化进程。全球化的趋势是必然的，经济全球化趋势的加强，对“入世”后的中国流通业提出了严峻的课题。广东流通业处于改革开放的前沿阵地，广东商业企业首当其冲地受到经济全球化的冲击和挑战。

一、中国“入世”承诺及外商进入条件的变化

世界贸易组织（WTO）是多边经济体系中与世界银行、国际货币基金组织并列的三大国际经济机构之一。它通过决策机制、贸易政策审议机制、争端解决机制、可持续发展、服务贸易自由化、知识产权保护和贸易政策法规的透明度等基本原则，对世界经济贸易产生着重大影响。

WTO 的宗旨是“提高生活水平，保证充分就业，大幅度稳定和增加实际收入和有效需求；扩大货物和服务的生产与贸易；按照可持续发展的目的，最优运用世界资源，保护和保护环境，并以不同经济发展水平下各自需要的方式，加强采取各种相应的措施；积极努力确保发展中国家，尤其是最不发达国家在国际贸易增长中的份额”。WTO 的目标是“产生一个完整的、更具活力的和永久性的多边贸易体制来巩固原来 GATT 贸易自由化和乌拉圭回合多边贸易谈判的所有成果”。WTO 实现其宗旨与目标的途径是

“通过互惠互利的安排，导致关税和其他贸易壁垒的大量减少和国际贸易关系中歧视性待遇的取消”。从而协调各成员间的贸易政策，共同管理全球贸易。

WTO 规则中涉及到商品流通的主要有两个方面：一是关于货物贸易的有关规则。主要是对成员国降低产品进口关税，拆除非关税壁垒的约束，以增强商品国际贸易的公平性和公正性。这类商品主要是农产品和部分工业品。我国的关税总水平将由 2000 年的 15% 降至 10%，同时还要相应规范进出口产品的技术标准，增强进出口商品政策和法规的透明度等。二是关于服务贸易的有关规则。主要是开放成员国的服务市场，涉及到商品流通的如商业服务中的设备租赁、研究开发、分销服务、餐饮服务及货物运输、货物代理等物流服务。

对广东流通产业有直接影响的是中国在分销领域开放的承诺。根据乌拉圭回合谈判所制定的《服务业分类目录》，分销业包括四项主要服务，分别为佣金代理、批发、零售及特许经营。虽然世贸组织没有强制规定成员必须采用这个分类，但大部分成员均以此作为筹划市场开放的基准。

在已达成的协议中，有关佣金代理和批发方面，我国是一齐做的承诺：（1）在市场准入上，除了盐和烟两种商品外，其余商品分成两类：第一类包括 7 种商品，即书报杂志、药品、农药、农膜、化肥、成品油、原油暂时不开放。但这 7 种商品在“入世”5 年之内也要开放；第二类是除前两种商品和后 7 种商品之外的所有商品，“入世”后立即开放。（2）在企业存在方式上，承诺在“入世”3 年内取消对外商的所有限制，包括地区、数量、股权限制。

在有关零售市场和特许经营方面，我国政府作出如下承诺：（1）零售市场开放上，除了香烟一种商品不开放，另外 6 种商品在“入世”5 年内暂不开放（书报杂志、药

品、农药、农膜、化肥、成品油), 其余商品全部开放; (2) 企业存在方式上, “入世” 3 年内取消外商数量、地域、股份和企业设立方式的限制, 但 5 年之内对 2 万平方米以上的中外合资连锁企业仍然必须由中方控股; (3) 在特许经营方面, 原先允许外国特许经营转让者从国外直接向中国的企业转让商标、商号或者使用技术, 不允许在中国境内的合资企业转让商号, 允许外国直接向中国境内一家一家转让, 不允许在中国成立连锁组织, 在“入世” 3 年内取消这些特许经营限制; (4) 在直销问题上, 承诺“入世” 3 年之内在充分听取世贸组织成员意见的基础上进行直销立法。

加入 WTO 后国内市场的开放: 一是加大国内商品市场的对外开放, 增加外国商品的进口; 二是加大商品服务贸易活动的市场准入范围, 给外国流通企业和机构以同等的国民待遇, 使其更加容易和便利地进入我国的商品流通领域和国内市场。也就是说, 在 2004 年 12 月 11 日, 我国将基本解除现有对外国商品进口和对外国流通企业和机构在分销服务、连锁经营、特许经营等业务范围及经营区域等方面的限制和管制, 这势必对广东省流通产业产生一定的冲击和影响。要了解外商进入带来的冲击和影响, 首先必须了解加入 WTO 前后外商进入的条件有哪些变化。

中国流通产业的对外开放, 是从 1992 年正式开始的。1992 年 7 月, 国务院作出《关于商业零售领域利用外资问题的批复》, 同意先在北京、上海、天津、广州、大连、青岛和五个经济特区, 各试办一至两个中外合资或合作经营的商业零售企业, 暂不允许开办外商独资经营的商业零售企业。

1995 年 10 月, 中国国务院允许在北京试办两家中外合资的连锁商业企业, 规定合资连锁商业企业必须由中方控股 51% 以上, 经营年限不超过 30 年。1996 年 4 月, 荷兰的万客隆与日本的伊藤洋货堂同时取得了开办连锁商业企业

的许可。

1999年6月,经国务院批准,国家经贸委、外经贸部颁布了《外商投资商业企业试点办法》。这一办法的出台,正式规定了外商进入中国流通领域的条件和方式。它允许外国公司在中国以中外合资或合作的形式(简称合营)在中国省会城市、自治区首府、直辖市、计划单列市和经济特区从事流通业务。合营商业企业的投资者及企业本身必须符合以下条件:

1. 外国合营者或外国合营者中的主要合营者应为具有较强的经济实力、先进的商业经营管理经验和营销技术、广泛的国际销售网络、良好的信誉和经营业绩的企业,且能够通过拟设立的合营企业带动中国产品出口。

2. 申请设立从事零售业务的合营商业企业的外国合营者,申请前三年年均商品销售额应在20亿美元以上,申请前一年资产额应在2亿美元以上。

3. 申请设立从事批发业务的合营商业企业的外国合营者,申请前三年年均商品批发额应在25亿美元以上,申请前一年资产额应在3亿美元以上。

4. 中国合营者或中国合营者中的主要合营者应为具有较强经济实力和经营能力的流通企业,申请前一年的资产额应在5000万元(中西部地区3000万元)人民币以上。其中,中国合营者为商业企业的,申请前三年年均销售额应在3亿元(中西部地区2亿元)人民币以上;为外贸企业的,申请前三年年均自营进出口额应在5000万美元以上(其中出口额不低于3000万美元)。

5. 从事零售业务的合营商业企业的注册资本不低于5000万元人民币,中西部地区不低于3000万元人民币;从事批发业务的合营商业企业的注册资本不低于8000万元人民币,中西部地区不低于6000万元人民币。

6. 采取3家以上分店连锁方式经营的合营商业企业

(便民店、专业店和专卖店除外),中国合营者出资比例应达到 51% 以上;其中对合营商业企业本身经营情况较好,外国合营者已从国内大量采购商品,并能借助外国合营者的国际营销网络,进一步扩大国内商品出口的合营连锁商业企业,经国务院批准后,可允许外国合营者控股。

7. 开设 3 家以下分店(包括 3 家)的合营商业企业和连锁方式经营的便民店、专业店、专卖店,中国合营者出资比例不应低于 35%。

8. 从事批发业务(包括零售企业兼营批发业务)的合营商业企业,中国合营者出资比例应达到 51% 以上。

9. 合营商业企业的分店只限于中外直接投资、直接经营的直营连锁形式,暂不允许发展自由连锁、特许连锁等其他连锁形式。

10. 合营年限不超过 30 年,中西部地区不超过 40 年。

11. 外国合营者与合营商业企业签订商标、商号使用许可合同,技术转让合同的,外国合营者提取的相关费用总计不得超过合营商业企业当年销售额(不含增值税)的 0.3%,提取年限不超过 10 年。

从上述约束条件来看,加入 WTO 之前,外资进入我国流通领域有着诸多限制。加入 WTO 后,这些限制将逐步消除。在“入世”后 3 年内,取消外商投资流通领域的地区、数量和股权限制。也就是说,2004 年 12 月 11 日后,外商在我国流通领域即可长驱直入。

事实上,外资零售企业早已看好中国的零售市场,纷纷于前几年开始抢滩中国市场,并逐渐形成了一些气候。不少外资零售企业在中国的发展已经居于前列,从中国本土零售企业手中抢去了相当一部分市场,并对本土零售企业的经营发展构成了极大威胁。到 2000 年,中国国务院正式批准了 18 个单店经营项目,两个连锁经营项目。在全国 20 个省、市、自治区自行批准开办了 277 个外商投资零售

企业。外商投资总额近 20 亿美元, 营业面积超过了 100 万平方米。目前外商投资零售企业的年销售总额近 1000 亿元人民币, 占全国社会商品零售总额的 3% 左右。

此外, 在中国“入世”之前, 国内除部分外资制造商获得少量产品内销配额外, 大部分外资制造商并未获得分销权, 也不允许在国内拥有或经营分销网络、批发中心或仓库。国家通过发出商业牌照的方式限制外商经营业务、售后服务、维修、保养及顾客支援等服务。中国的“入世”承诺全面覆盖了以上有关分销的内容, 包括批发、直销、零售、维修及保养和运输。中国承诺开放的服务还包括速递、租赁、航空速递、空运、仓储、广告、技术测试、分析和包装等。所有有关限制将于“入世”后 3 年至 5 年内取消, 届时, 外商可分销进口及国产商品, 也可在国内设立全资附属公司, 这对我国的批发业和物流业无疑是一个巨大的冲击。

二、广东将成为外商进入和市场拓展的首选地

2001 年, 美国有关咨询机构对世界 500 强企业的 CEO 进行问卷调查, 结果显示, 中国流通业将成为加入 WTO 后外商投资的第二大热点 (第一热点仍为制造业)。发达国家流通业经过几次“流通革命”后, 目前大都处于相对过剩状况, 迫切需要寻求和开拓新的市场。广东作为中国经济发展最快、制造业最发达、居民购买力最强的地区之一, 流通业对外商的吸引力自是不言而喻。

1. 广东具有十分丰富的商品流通资源。

广东经济多年来一直保持着持续、快速的发展势头, 居民生活水平不断提高。2003 年全省城镇居民人均可支配收入 12380.43 元, 农村居民人均纯收入 4054.58 元, 比上年分别增长 11.2% 和 3.6%, 扣除价格因素, 实际增长