

模式案例点评

零售连锁业经营模式与风险管理

上下游产业链高效整合
郎咸平经典案例作品修订版

郎咸平等著



東方出版社

模式

郎咸平经典案例作品修订版

超现实主义

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

模式/郎咸平等著. —2 版 (修订版). —北京: 东方出版社, 2010

ISBN 978-7-5060-3878-2

I. 模… II. 郎… III. 零售商业—经济发展—研究—中国 IV. F724.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 066028 号

模式 (修订版)

作 者: 郎咸平等

责任编辑: 姬 利 孙秀丽

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2006 年 1 月第 1 版

2010 年 5 月第 2 版

印 次: 2006 年 1 月第 1 次印刷

2010 年 5 月第 3 次印刷

开 本: 710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张: 28.75

字 数: 452 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-3878-2

定 价: 68.00 元

发行电话: (010) 65257256 65246660 (南方)

(010) 65136418 65243313 (北方)

团购电话: (010) 65245857 65230553 65276861

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

首个中国企业案例系列

近年来，中国经济发展的奇迹全世界有目共睹，在中国企业迅速成长而抢占国际市场的同时，整个世界突然惊醒了，原来我们（包括中国人本身）对中国企业的了解竟是如此的不足。而我们的商学教育基本上也是失败的，全世界的商学教育包括中国内地、香港、台湾三地的主流高等学府，仍然使用美式的教材来教育和培训企业家。而更为令人不解的是，三地的一些大学竟然以奖金激励方式，要求教授以英语教授美国式的教材。但是，中国商学院的学生和中国的企业家对于管理知识的饥渴已远远超过了美式教材所能给予的。

以我个人的经验而言，2002 年以前，从国外请几位商学院教授来给 EMBA 或 MBA 上课是当时的时髦事，学生也喜欢听外国教授讨论国外企业的经营管理战略等课题。但是 2002 年以后，一切都突然变了，我作为最前沿 EMBA 教学的教授感触最深，而且心理压力也极大，因为国内商学院学生和企业家里已经不想再学国外的教科书了，也不想听国外的案例了，而几乎是一面倒地要求教授讲授中西合璧的中国企业案例。长江商学院的院长项兵有一句名言：“世界级的 CEO 是稀缺资源，而能教授世界级

CEO 的教授更是稀缺资源。”我本人相当同意这句话，能教授世界级 CEO 而拥有中西合璧知识的大师，才是中国今天最稀缺的资源。但是全世界尤其是中国本身连一本有关中国企业案例的书都没有，何况奢谈如何教授世界级的 CEO 呢？

当然，我无意在此处探讨如何成为大师级的教授，因为这不是本书系的重点。我撰写本书系的目的是，希望将此首个以中国企业为主体的案例系列介绍给国内的企业家和商学院学生。我的野心不大，我只希望一步一个脚印地打好商学教育的基础，将国人最渴望学习的中国案例摆放在书架上。我编写此书系时，也加入了国外的几个案例，因为我的经验告诉我，国人对于一些国外企业的经营有着错误的崇拜心理，例如通用韦尔奇的传奇就是一个需要检讨的案例，我根本不同意国内业界对他的高度评价。

哈佛案例重主观描述，本书系案例重客观分析

我的案例和哈佛案例完全不同。我将我在美国多年教授哈佛案例的经验和读者分享。哈佛案例基本上是和案例企业充分沟通，因此是以报道为主，而不注重分析。我常常开玩笑说，哈佛案例实际上是替案例企业做广告。当然哈佛案例的最大价值就是，让学员了解案例企业本身自述的经营思维和运作手法等等。

我个人不喜欢这种案例风格，因为哈佛案例无法让学生掌握深度分析技巧。我在中国进行了多年的案例教学，形成了自己的特色，我收集案例企业所披露的“所有信息”进行大量的数据整合以及深度逻辑式的剖析，而且我不和案例企业的领导交流，我希望完全以客观的财务数据来分析这家企业。具体而言，我的案例着重于利用企业所披露的财务资料来分析这家企业的运作手法、股市操纵和战略思维，而不是企业本身如何说，这是和哈佛案例最大的不同点。

我讲一句比较客观的描述，被列入哈佛案例的企业普遍感到骄傲与光荣，被列入本书系案例的企业情况会各有所不同，因而很多企业会普遍感到紧张与不安。

002

重点式的分类，数据式的分析和理论性的验证

重点式的将案例分成“突围”、“误区”、“科幻”、“操纵”、“运作”、“整合”、“标本”、“思维”、“本质”等几大类，而每一个案例都通过大量数据分析，以验证理论前提。

读者可能无法体会我所谓利用财务数据分析案例企业的运作手法、股市操纵和战略思维的艰难程度。读者想象一下，我挑到一家企业后，在对该企业完全无知的情况下，我必须利用该企业所披露的信息和财务数据，将这家企业分类，而且每一大类都必须有其特色。对我而言，我在选择具有代表性的案例企业时所面临的最大困难和挑战就是，每一个案例所传达的信息都必须由头到尾吻合财务数据，否则就必须重新来过。所以该书系的写作，其价值并不仅在于大量的数据搜集，而更在于利用数据证明我所提出的理论观点。

最后，我有几点意见和读者沟通

第一，本书系使用最浅显的语言来具体描述每一个案例。为了保证品质，我个人从头到尾仔细修订过数回，保证每个案例的通俗性和可读性，因此对读者的专业要求就相对的较低。只要对企业经营与战略管理和股市操纵等课题有兴趣的读者，都是我的读者群。我相信以本书系的写作方式而言，一般水平的读者都可以通过囫圇吞枣和走马观花的方式读完，而不会有太大的困难。而且本书系的方法论具有延伸性与类似性，对读者基础背景的教育具有强化的作用。

第二，本书系的方法论极为特殊，是我精心创造出来的，其特点为结构严谨、条理清晰、逻辑连贯，因此适合作为大学本科和研究生有关公司财务、公司治理和企业战略等学科的案例教科书。对于管理学和财务学知识背景较好的学生而言，学习的重点就不是类同一般读者走马观花式地读这套书系，而应学习本书系的方法论。

本书系中绝大部分案例基本上都是由香港中文大学的学生在我的指导

下完成的。这些学生在我的严格要求下，经常挑灯夜战，通过小组讨论分析数据以验证理论。我十分感谢这些学生的投入，没有他们的勤劳刻苦，我不可能创作出让我如此满意的案例。因此，我在他们参与的书的前（序）言中都正式地列出了他们的名字。

郎咸平

经营思维突破——中国企业家思维的落后是阻碍企业发展的最重要原因

我国企业在世界舞台中发展落后的原因既不是资金不足，也不是科技落后——我国企业发展滞后的真正原因是思维的僵化，而且是严重地和国际脱轨。资金、科技等必须服从于正确的战略指导思想才有价值，因此面对激烈的国际竞争，我国企业首先就要突破思维僵化的瓶颈。我们的企业家思维僵化吗？我举个例子大家就清楚了。我到各处演讲，每次都会被问到同样的问题——“郎教授，什么行业是有潜力的行业”，我的回答是——“我们中国几乎各行业都没有好的投资机会，而且几乎大部分的地区也没有区域竞争优势”，提问者几乎毫无例外地立刻反驳——“那我们不是坐以待毙吗？”各位读者不觉得我这个观点才真正点出了事物的本质吗？难道没有投资机会就要放弃奋斗吗？难道没有想到投资机会和竞争优势丧失的危机是个正常现象吗？难道我们不能从危机中寻找转机吗？此外，我到各地演讲，各地政府几乎毫无例外地提出发挥区域竞争优势，提倡科技创新的口号，而且所用的激励政策大同小异，不外乎减免税收，平价供应土地等等。但是我想请问，除了沿海省份天时地利之便以外，我们哪个内陆省份和县市曾经创造出明显的区域竞争优势呢？另外，包括沿海省份在内，我们哪个高新区是真正成功的呢？这些都是思维僵化的例证。对于政府而言，到底什么才是与国际接轨的正确思维呢？举例而言，我们是不是应该学习印度软件成功的经验呢？例如构建

仓库和构建工厂等。因此，我们越早打破僵化的思维，我们的产业前景就越好，要成就健康持续发展的企业，首先就要从思想上寻求突破。

什么样的思维成就什么样的企业：中国企业经营的五大思维突破

1. 我们过去传统的思维均受到了无情的挑战

民营企业是我们的未来吗？外资是我们的未来吗？丰富的能源是发展的硬道理吗？企业做大做强是出路吗？企业逐渐多元化是出路吗？类同美国通用电气的产融结合是出路吗？这一切我们习以为常的思维近来都受到了严重的冲击。这几年我们竟然发现，民营企业越发达的地区越衰退，例如浙江省排名最后的温州；吸引外资越多的地区越衰退，例如苏州等地；能源越丰富的省份越衰退，例如山西、河南、云南等省份；企业越是做大做强，经营就越困难，例如民企德隆，20 世纪 90 年代的国企青啤等不胜枚举的企业；企业越是多元化，效益就越差，例如联想、胜利油田等无数大型企业；此外，德隆、海尔、东方、新希望的产融结合是国际潮流吗？

我们发现世界财富一百强中，只有通用是产融结合，其他都不是。我们由这些简单的讨论中得知我们过去所认可的传统思维已经严重落后，而且不符合现状，这才是阻碍企业发展的最重要原因。一个错误的指导思维，如何能带动企业持续健康地发展呢？

2. 我们向谁学习正确的思维呢？

举例而言，10 年前和中国企业同样水平的韩国企业例如三星电子、LG 电子和现代汽车企业，为什么这 10 年来能够超日赶美，将中国企业远远甩在后面，为什么韩国人能够做到，而我们却不能呢？我在《科幻》和《思维》两书中讨论过，真正原因就是韩国企业家的思维远远超前，而我们的企业家思维远远落后。

以我的观点而言，中国企业缺乏竞争力，不是技术落后，也不是资金不足，而是思维的落后。韩国的成功和日本公司的失败正好验证了我的

说法。以韩国三星为例，他们的超前思维就是（1）认清事物的本质，（2）从危机中寻找转机。他们认清事物的本质后，第一阶段的科技研发就是通过模仿、购买以及合资缩短和技术领先者的差距，然后将资源放在第二阶段的科技研发，而不是一头栽进去做第一阶段的研发。这个科技发展的路径选择被证明是成功的，例如这两年日本索尼和三星合作共同开发第七代液晶显示器就是个明证。此外，三星所面临的强劲对手是我们不可想像的，因为和我国国内营商环境不同，我们有庞大的内需市场，但是韩国国内市场狭小，他们生产的产品立刻就要面临国际竞争的危机局面。而韩国人从危机中寻找转机的本领就显现了。他们将大量成本投放在产品外观以及使用性能的创新上，以寻找转机，同时，降低成本的流程化，这样就造就了韩国三大企业（三星电子、LG 电子、现代汽车）的成功。

3. 难道思维的落伍和僵化会导致企业的失败吗？

最近，与韩国企业的成功相比，日本企业遭到了空前的挫败，例如《思维》一书中所讨论的索尼、三菱和日产。这些公司的资金实力和科技含量是无可争议的。但是他们为什么会失败？其中一个重要原因是源于日本民族文化所造成的僵化思维。他们的失败也就验证了我前面的观点：资金、科技等必须服从于正确的战略指导思想才有价值。日本企业昔日的光辉和今日的衰退可以说是成也文化而败也文化。文化造成的僵化思维使得日本人本身进行的重组无不以失败告终，因为他们依然以惯性的僵化思维进行重组。但是，日本人重组失败后，看出了他们真正问题的所在，日产在 1999 年聘请了法国人卡洛斯·戈恩担任首席执行官，索尼在 2005 年 6 月 22 日聘请具有英美两国国籍的霍华德·斯金格担任董事长，希望借助外国人不同的思维来解决日本企业的困境。日产成功地脱困了，索尼能否成功，我们仍需拭目以待。但是他们的做法值得我们警惕，因为他们已经认清了事物的本质，那就是僵化思维的突破才是企业突破困境的成功之道。

4. 我们如何优化精益求精的思维呢？

我认为我国企业家的思维特性有两个：第一个是我国企业家特别的毛躁，总想立刻做大做强，例如德隆、青啤、华润、北京控股等。第二个是

我国企业家的思维还停留在寻找好的投资机会的水平，例如联想进入互联网、IT 服务和手机三大领域，而浑然不知全中国目前几乎没有一个地区也没有一个产业是有竞争力的。与国际接轨的思维就是要认清我国企业投资机会和区域竞争优势已经大幅衰退，因此企业家应该及早放弃毛躁的心态，放弃做大做强想法，精益求精，一步一个脚印地学习两个正确思维：（1）认清事物的本质，（2）从危机中寻找转机。

5. 我们如何将精益求精的优化思维用到企业战略上呢？

本书将通过零售业（包括自有商标服饰专卖零售店、家电零售业、超市零售业以及汽车零部件业）的案例分析，提炼出与国际接轨的战略思维，其目的就是协助企业从不同的角度理解事物的本质，再从危机中寻找转机。

SPA（自有商标服饰专卖零售店）

我们国内最喜欢谈的口号就是品牌创新，但在 SPA（自有商标服饰专卖店）国际品牌，例如 152 年之久的路易威登和百年之久的老店古奇、范思哲的压力下，我国 SPA 根本不敢奢望创建享誉国际的时装品牌。讽刺地说，我们也根本不敢在这些名店的隔壁开店。当然百余年的品牌优势给了我们 SPA 时装业太多太好不必进取的借口。退一步说，不具备百年品牌的 SPA 美国盖普和日本优衣库的简单运营模式竟然也能席卷美日的中高档市场，我国 SPA 时装业者仍然瞠乎其后。在此种竞争格局之下，我国服装零售业也处之泰然地喊着永远做不到的口号例如品牌创新、超日赶美、痛苦地在夹缝中求生存等。但在 2000 年之后激烈的国际竞争压力之下，包括百年时装名店古奇、盖普、优衣库业绩的相继大幅下滑，震动了全世界时装业，极其遗憾的事发生了一名不见经传的两个二线国家的公司——西班牙 Zara 和瑞典的 H&M 竟然能够在强敌环绕下异军突起，我认为他们真正地从危机中找到了转机。关键问题是，他们是如何找到转机的呢？

我想请读者思考一下，以往我们总可以找借口说流行服装行业是美日意法等国操控的行业，但是西班牙和瑞典却能打破传统异军突起找到转

008

机，为什么中国的时装零售业不能呢？更为讽刺的是，西班牙和瑞典的科技水平和资金实力远不能和美日相比，甚至有可能不如中国，但是为什么他们能成功地找到转机而我们不能呢？我认为他们成功的关键就在于思维的突破。我为何一再指出企业资金和科技不是最重要的原因，因为资金和科技必须服从于正确的战略指导思想，否则就会造成大量浪费。我最近在江浙两地巡回演讲，当地政府官员和纺织业者积极提出纺织业设备更新的思路以提高产品竞争力。其实以西班牙 Zara 和瑞典的 H&M 的案例来看，这种思维从根本上而言就是错的。举例而言，洛阳的国有企业白马集团全面更新纺织机器设备，但是生产的服装还是同样的服装，原先还有一点微薄利润，但是更新设备的结果，使得高额折旧把仅有的利润一扫而空。这个案例说明资金投入和技术开发如果不能服从于正确的战略指导思想，只会造成大量资源的浪费。

西班牙 Zara 和瑞典 H&M 迅速窜红的战略思维值得我们关注与学习，由于业态的类似性，我们也深入探讨了美国盖普和日本优衣库的战略失误。总的来说，Zara 和 H&M 的成功在于他们正确地认识了 SPA 行业的本质问题，那就是由于市场需求变化太快，因此由时装设计到完成销售的所谓前导时间越短就越能把握市场需求，而达到迅速的成功。他们都强调快速设计、快速生产、快速出售、快速更新，以最快的速度来响应市场的需求，因而能从强敌环绕的危机之中找到转机。西班牙的 Zara 创造了全世界无与伦比的 12 天快速前导时间的纪录，而瑞典的 H&M 也创造了 21 天的快速前导时间的纪录。快速的前导时间保证了他们的成功，进而超日赶美，席卷全球。对比而言，中国 SPA 的前导时间却高达 180 天，这个差距不但说明了我国 SPA 业者缺乏竞争力，更重要的是企业家做了一辈子的行业并不表示企业家理解行业的本质问题，我甚至怀疑我国的 SPA 业者是否理解快速前导时间就是服装业的本质问题。

除了快速之外，西班牙 Zara 和瑞典 H&M 颠覆了服装业“量多、款少”的传统旧思维，采取了“量少、款多”的品牌管理模式的新思维，这一模式保证了消费者的好奇心，根据数据显示，每一名消费者平均一年光顾 Zara17 次，而行业平均只有 3 到 4 次。就是因为这个原因，Zara 才敢在路易威登、范思哲、古奇隔壁开店。我们很多企业家不理解这一点，反而认为 Zara 的成功在于良好的政商关系，因此可以取得如同其他名店一

样的好地点，所以才能成功。这种思维就是一种不理解行业本质，完全按照自己那种传统僵化思维所推导出的结论。还有的业者认为 Zara 全资拥有分店的思维可能是他成功的原因，事实上这个想法也是错的，Zara 所以要全资拥有分店的重要原因是他们为了快速，因此要全程掌握所有的销售环节，包括分店，而追求快速才是全资拥有分店的主因，而并不是为了拥有分店而拥有分店。

对比而言，盖普和优衣库忽略了行业的本质问题，不太注重前导时间，强调“款少、量多”的原则，走的是廉价的路线，而且业务范围较集中，只期望达到规模经济效应。而其结果却是注重缩短前导时间的西班牙 Zara 和瑞典 H&M 异军突起，而盖普和优衣库却是江河日下。为了重组企业，盖普和优衣库基本上承袭了 Zara 和 H&M 的思维模式，用全新的思维打造了一个全新的盖普和优衣库。其重组过程也是我们讨论的重点。

我们除了谈论 Zara、H&M、盖普和优衣库等西方公司之外，我们对于香港 SPA 的典型代表思捷环球也给予了关注。以前导时间而言，思捷环球可以说是亚洲最优秀的，但是其接近 90 天的前导时间虽然大幅优于国内同行，但和 Zara、H&M 相比，却是望尘莫及，因此我们不想浪费时间谈论思捷减少前导时间的战略思维。我并不期望国内的业者能够在短期间内大幅缩减前导时间，但是除了前导时间外，还有哪些因素值得我们关注呢？我们想从一个全新的角度谈论思捷在香港成功的因素。从 90 年代后期开始，思捷环球的股价和赢利增长均大幅超过其他在港上市的零售企业。我们将研究的重点放在比较四家香港上市的零售企业（迪生创建、利福国际、永旺和永安）与思捷环球在企业策略上之异同。究竟是什么原因令思捷环球在近年有如此卓越的表现呢？我们分析认为思捷利用收购合并去扩大其销售业务、以批发为主的高赢利经营模式、多角度的有效控制成本方式以及运用外汇期货、业务地区性分散与低借贷比率这三板斧去降低风险。思捷出色的成功因素，正是令其股价在近年鹤立鸡群的主要原因。我的结论是相当清楚的，SPA 的本质问题就是一个前导时间的问题，但是思捷的成功除了在前导时间上优于亚洲同业之外，其他角度的经营模式也值得我们关注。

家电零售业

在国内最受媒体关注的行业之一就是家电零售业的代表——国美、苏宁和永乐。国美电器从1987年北京珠市口一间几十平方米的小店到今天发展成为中国家电零售连锁产业的龙头老大，其迅速的扩张速度及巨额的销售量已经成为中国同行业企业的佳话。而国美黄光裕以130亿资本连续两年蝉联胡润百富榜中国首富的事实更成为媒体广为称道的企业传奇。中国另外两个家电零售企业苏宁、永乐则紧跟国美步伐，使该行业在国内形成三足鼎立的局面。在中国家电零售连锁行业中，无论是国美、苏宁、永乐等全国性大型企业，还是大中、五星等地区性中小型企业，它们的基本运作模式都是按照以下四大步骤来进行循环扩张的：

第一，尽量压低上游供货商的进货价格，从而取得成本优势。

第二，以低价策略吸引消费者。

第三，利用缓期付账的方式占用供货商货款用于短期融资，也就是所谓的“类金融”运作方式。

第四，以国美模式而言，上市融资及电器零售与地产投资双结合更加大了其扩张的速度与规模。与国美类似，中国家电零售业的第二和第三大巨头苏宁及永乐公司在近几年的飞速崛起也正是效仿“国美模式”的结果。

但是国美模式这种特殊形态的发展模式能否长期主导中国的家电零售业更是值得我们关注的话题。我认为国美模式的成功不是因为国美等零售商理解了事物的本质，进而从危机中找到转机的模式，我宁愿相信国美模式的成功恰恰说明了他们在发展初期创造了一个供应商和零售商之间的零和游戏，而且进一步利用中国房地产的畸形发展，将房地产和电器零售相结合形成垄断规模。我本人并不认可这种模式，我也不认为这种模式符合电器零售的本质。

为了正确理解电器零售业的本质，进而提出一个正确的企业经营模式，从而从危机中寻找转机，我们将集中分析全球四大电子零售商：百思买（美国及加拿大）、电路城市（美国及加拿大）、无线电屋（美国）及迪斯捷（欧洲多国）的企业策略，分析当中不同策略的成败原因，以得出一个家电零售业经营之道的本质问题，务求可以在竞争当中脱颖而出，找

到转机。

我们将从电子零售市场的历史发展过程去剖析各家公司发展的企业策略。当中包括三大阶段：

第一个时期为“初生期”，即 1981 至 1990 年间，当时电子零售市场刚刚起步，四家公司初出茅庐，又以百思买、电路城市及迪臣集团较具规模，而无线电屋则静观其变，未成气候。

初生期后，踏入 90 年代，即 1991 – 2000 年间，电子零售连锁市场急速发展，进入了“成长期”，各电子零售公司如雨后春笋般不断冒起，四家公司也开始建立起更大更强的规模经济，其中以百思买和电路城市为市场的先导。经过初生期后，电路城市暂踞市场的领先地位，百思买及迪臣集团亦具一定竞争力。

成长过后，不免要面对各项挑战。由 2001 – 2005 年间，电子零售市场风云突变，其他竞争对手使出变化多端的策略企图在市场上分一杯羹，四家公司在内忧外患的情况下分别运用了收购合并及其他相应对策去化解危机，这段时期堪称为电子零售市场的“挑战期”。

综合上述三个时期四大企业所实行的不同策略，究竟如何才能有效营运电子零售的业务呢？我们归纳出以下几个建议策略：

1. 开发一个创新及有效的销售模式
(例：电路城市及百思买以超级广场作销售点)
2. 抢先引入新科技产品，以获得第一者移动利益
(例：百思买引入 DVD 播放器)
3. 集中改革并发展核心业务
(例：百思买的主要企业策略)
4. 洞悉市场走势，从而把握先机
(例：无线电屋率先将业务转移至电信市场)
5. 适当地分散业务以增加收入来源
(例：迪斯捷国际将电子零售业务分散至欧洲)

同时我们亦归纳出以下几个避免使用的策略：

1. 分散至没有相关经验的业务
(例：电路城市于 1999 年试行新系统时出现死机)
2. 财困期间仍进行大型收购

（例：迪斯捷国际于 2003 年在集团的困境下大胆收购意大利联合欧元）

3. 过度急速扩张

（无线电屋于挑战期的企业策略）

4. 在未全面更新硬件的情况下进行销售模式大改革

（例：电路城市于 1999 年试行新系统时出现死机）

我们相信上述建议应对一些有意加入或已处于电子零售连锁业市场的企业作参考之用，同时希望公众能对此市场及当中的企业策略的本质问题有更进一步的认识，也可以通过三个不同时期的市场情况和中国的现状进行比较，使得我们可以从别人的经验中学习如何寻求转机。

超市零售业

从 1992 年开始，零售列强纷纷踏入中国。十年之后，全球 50 家最大的零售企业，已有 40 多家在我国“抢滩登陆”。表面上看，外资的进入激发了竞争活力，打破了国有商业一统天下的局面及国内某些领域原有的垄断和无效率的格局；培养了一批现代商业管理人才，促进了商业整体管理水平的提高。而且相当多的地方政府打着 WTO 开放竞争的口号，对于沃尔玛等国外零售业采取了极为激进“敞开大门、来者无拒”的态度，甚至绕过商务部的规定大开方便之门，无条件地协助国外零售业大开分店并将国有零售业贱卖与国外厂家。

我想利用超市零售业的案例来谈一谈这个行业的本质问题。我想指出，没有一个国家的政府真正地奉行自由经济的原则，就连我们心目中的最自由的美国也是积极参与经济的活动，否则何来反钢铁垄断法案呢？而且在法国开设 300 平方米以上的超市必须得到政府的许可，其他欧美国家也是如此。为什么呢？因为政府的责任就是必须根据国情强力维护市场公平竞争。那么，我国零售业目前又是什么状况呢？我们可以允许大部分地方政府打着 WTO 开放竞争的口号，而无限度地开放我国零售业市场吗？

2004 年对中国零售业来说是个多事之秋，更是至关重要的一年。自 2004 年 12 月 11 日起，中国将全面开放零售业市场，取消一切对外商投资

的限制，中国零售企业一片恐慌，高喊“狼来了！”就在这个关键时刻，国务院副总理吴仪女士于2004年2月20日在中南海召开了“流通企业改革与发展座谈会”，此次会议被称为中国零售史上的“遵义会议”。这次极具历史意义的“遵义会议”集结了15家来自全国各地的零售业掌舵人为各零售企业的发展指明了方向：打造中国的“零售航母”，要做大更要做强！做大方面，零售企业要着重于地域扩张以及业态发展的策略；而在做强方面，则辅以物流建设、财务策略及赢利模式这三项策略发展，五者相结合，缺一不可。我们分析了四家超市在这五个方面的现状，试图找出中国超市在“做大做强”的过程中所存在的问题。我们深入地分析了四家在中国零售市场极有声望的超市企业领头羊，他们分别是在“2004年中国连锁百强”排名第一、第二、第六以及第十的上海联华、上海华联、华联综超和物美超市。

但是在国际零售业列强的夹击之下，国内零售业的道路选择可以找到转机吗？为了准确地回答这个问题，我们进一步的分析外资在中国的战略本质。四家最具规模的外资将会被深入和全面地研究；它们分别是在法国家乐福、美国沃尔玛、德国麦德龙和法国欧尚。我们深入地分析他们在华的扩张策略、遇到的供应链问题和他们在自己的本土物流系统的出色之处。并解释了为什么这个高效率的物流系统会在中国失效和外资在面对供应链问题时策略上的改变以及外资在改变策略后仍然遇到的问题。最后，本案例探讨了外资在中国连年亏损的情况下为什么仍然可以急速扩张，并从各方的线索引证了外资在中国运用了“零售倾销”的战略。这个战略的本质值得我们关注，我认为“零售倾销”的策略的最大优势在于支持外资在中国的迅速扩张，只要达到了一定的开店密度，他们在国外的高效供应链和物流体系就可被引入到中国，急速降低成本，席卷中国市场，淘汰中国零售业，而真正应验了麦肯锡的预测——未来的3-5年之内，外资将占据中国60%-80%的市场份额。

国外零售业这种高效率的大规模经营和零售倾销战略的相互利用，再加上我国零售业的凄惨状况，让我不得不想起八国联军和义和团不成比例作战的历史悲剧。而促成这段悲剧的竟又是源于我国（WTO）的门户开放政策。但等到国外零售业真正席卷中国市场以后，我国的终端产品供货商——例如农民和消费者将无可避免地成为现代“八国联军”所垄断的