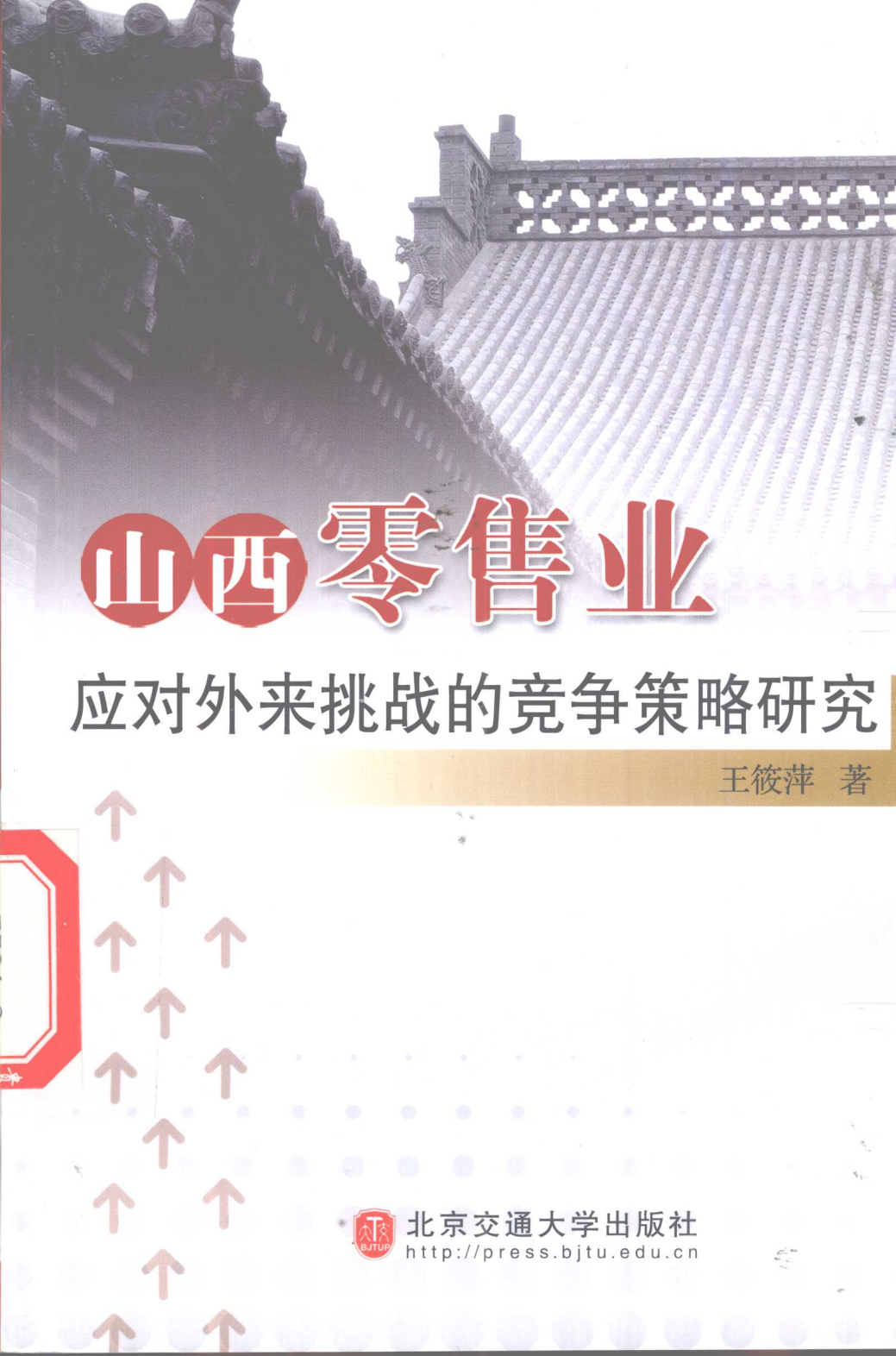




山西零售业

应对外来挑战的竞争策略研究

王筱萍 著



北京交通大学出版社

<http://press.bjtu.edu.cn>

T720.2

山西零售业应对外来挑战 的竞争策略研究



北京交通大学出版社

· 北京 ·



GD 01503509

内 容 简 介

在零售市场竞争愈演愈烈的情况下,山西省零售业只有制定科学合理的竞争策略,采取切实可行的发展措施,充分地抓住机遇,壮大自己的实力,才能与强大的外埠零售大户相对峙,也才能在激烈的竞争中处于有利的地位。本书主要运用主成分分析法对山西省 11 个城市 2007 年竞争力水平进行了评价。在此基础上,对提出的提升山西零售业竞争力的扩张策略、店址选择策略、开发自有品牌策略、发展电子商务的竞争策略及开发农村市场的竞争策略进行了深入分析。

本书可供从事零售企业管理的管理人员及大专院校经济、管理类专业的师生参考。

图书在版编目(CIP)数据

山西零售业应对外来挑战的竞争策略研究/王筱萍著. —北京:北京交通大学出版社, 2010. 5

ISBN 978-7-5121-0100-5

I. ① 山… II. ① 王… III. ① 零售商业-市场竞争-研究-山西省 IV. ① F727.25

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 072642 号

责任编辑:杨正泽

出版发行:北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414

印刷者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:145×210 印张:7.5 字数:250 千字

版 次:2010 年 5 月第 1 版 2010 年 5 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-5121-0100-5/F·636

印 数:1~1 000 册 定价:25.00 元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。

投诉电话:010-51686043; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

前 言

流通业的发展是关系国民经济全局的重大问题，现代流通发达程度是衡量地区综合竞争力和现代化水平的重要标志。改革开放以来特别是近年来，山西流通业有了较大发展，消费品零售总额大幅增长，增速居全国前列，已成为经济增长的重要力量、就业富民的重要渠道、地方税收的重要来源。

但按照加入世贸组织的承诺，我国商业领域过渡期于2004年12月11日已经结束。对境外企业的准入已基本取消地域、股权和数量限制，外资零售企业获得了进入中国市场的更多自由。于是，他们加快了抢夺中国市场的步伐，在给中国零售业带来与国际零售业同台共舞机会的同时，也给我国本土零售业的发展带来了巨大的冲击。目前，入住山西省的国内外零售企业以其超前的经营理念、雄厚的资金、庞大的规模、价廉物美的商品、规范周到的服务、特殊的营销手段，向山西省零售业发起了强大的冲击，使山西省零售业的竞争力面临着严峻的挑战。2008年金融危机的爆发，又使零售业面临寒冬。从9月开始，山西各大零售商家都不同程度地感受到了消费市场转“冷”。

为了能够与外资企业抗衡，也为了走出金融危机影响的困境，本土零售商最初大多选择“跑马圈地”的发展模式，然而，最终效果却不尽如意。因此，在如此激烈的市场竞争环境下，本土零售企业能否赢得这场关乎生死的寒冬之战，

需要更多的智慧与举措。

与外来流通业巨头相比，山西本土零售企业如果不积极创新，努力提高自己的竞争力，将存在被淘汰的危险。零售企业要保持长期竞争优势并获得稳定发展，竞争策略的选择成功与否是前提和基础。

本书提出山西零售业竞争策略的选择应该从以下几个方面着手。

(1) 实施大规模化的连锁经营。实施大规模化的连锁经营是国内外零售商壮大其竞争实力的主要竞争策略。所以山西零售业要在激烈的市场竞争中有立足之地，就必须走规模化、集团化的连锁经营发展道路。而规模扩张又是一把“双刃剑”，一方面，零售企业规模扩张能提高企业的整体实力，形成市场竞争力。但是，另一方面，规模扩张也直接或间接地给山西零售企业本身带来一些负效应，使得企业在获得收益的同时又增加了新的风险。因此，山西零售业在选择规模扩张的同时要科学地规避扩张带来的风险。

(2) 店址选择策略。零售店店址选择是一项大的、长期性的投资，关系着企业的发展前途。店址选择是否得当，直接影响零售企业经济效益。在同行业商店之间，如果在规模相当，商品构成、经营服务水平基本相同的情况下，处于卓越地段的零售商具有对手不易模仿的竞争优势，必然享有较好的经济效益。相反处于劣势地段的零售商其收益水平则不容乐观。

(3) 建设自有品牌策略。自有品牌策略是指利用自己的销售网络平台对自有品牌进行销售的战略。在商业竞争日益激烈、零售业利润增长有限的情形下，发展自有品牌成为山

西零售企业降低成本、提高利润的有效途径之一。

(4) 加速推进山西零售业信息技术应用策略。零售新技术是推动零售企业提升竞争力的重要因素之一。信息技术尤其是互联网应用于零售经营,不受时空限制,轻易迅速更新与获取交易信息,从而大大降低商品交换成本。因此要加速推进山西零售企业电子商务的发展,加快山西零售行业物流业的发展。

(5) 山西零售业农村市场开发策略。外埠零售企业、国际零售商在山西省发展的重点大多放在一、二级市场,本土零售业应避免其锋芒,走进蕴藏着巨大市场潜力的农村市场。

本书由太原科技大学经济与管理学院的王筱萍撰写。薛耀文教授审阅了全书,并提出了很好的建议。山西省高校哲学社会科学项目主管单位山西省教育厅和太原科技大学对本书的出版给予了资助和支持,在此一并表示最诚挚的谢意!同时也感谢北京交通大学出版社的大力支持!

由于编写水平所限,书中难免有疏漏和不妥当的地方,恳请各位专家、各位读者批评指正。

编者

2010年4月

目 录

第1章 绪论	(1)
1.1 选题背景	(1)
1.2 零售业产生和发展	(4)
1.3 零售业的分类	(5)
1.3.1 国内的分类	(5)
1.3.2 国外的分类	(6)
1.4 零售的定义	(6)
1.5 零售业态的定义	(7)
第2章 研究思路与方法	(9)
2.1 研究思路	(9)
2.2 研究方法	(9)
第3章 国内外研究现状	(12)
3.1 国外研究现状	(12)
3.1.1 关于零售国际化的研究	(12)
3.1.2 关于零售业态变迁的研究	(14)
3.1.3 关于零售自有品牌的研究	(17)
3.1.4 关于零售信息技术的研究	(19)
3.1.5 关于零售业竞争力的研究	(22)
3.2 国内研究现状	(23)
3.2.1 关于零售业国际化的研究	(23)
3.2.2 关于自有品牌的研究	(26)
3.2.3 关于零售业竞争力的研究	(28)
3.2.4 有关“外资入侵”的研究	(30)
3.3 对研究现状的评述	(32)

第4章 山西零售环境分析	(34)
4.1 宏观环境的变化	(34)
4.1.1 政治法律环境	(34)
4.1.2 人口环境	(35)
4.1.3 宏观经济环境	(36)
4.2 微观环境的分析	(51)
4.2.1 竞争环境	(51)
4.2.2 地域环境	(53)
4.2.3 管理水平	(54)
4.2.4 技术水平	(54)
第5章 山西零售企业的经营现状分析	(55)
5.1 山西零售业面临的主要冲击	(55)
5.1.1 经营观念的冲击	(55)
5.1.2 信息技术的冲击	(56)
5.1.3 门店规模的冲击	(57)
5.1.4 低价竞争的冲击	(57)
5.2 山西零售业发展特点	(58)
5.2.1 零售业呈现出前所未有的发展势头	(58)
5.2.2 民营零售企业发展势头迅猛	(58)
5.2.3 零售业态呈现多样化	(59)
5.2.4 零售业的连锁化、国际化趋势明显	(63)
5.3 山西省零售业经营现状及优、劣势分析	(63)
5.3.1 山西零售业的优势	(64)
5.3.2 山西百货业经营现状及存在问题分析	(67)
5.3.3 超市经营现状及存在问题分析	(70)
5.3.4 便利店经营现状及存在问题分析	(75)
第6章 山西零售企业竞争力水平评价	(78)
6.1 竞争力理论	(78)

6.1.1 绝对优势理论	(78)
6.1.2 比较优势理论	(79)
6.1.3 基于要素禀赋的竞争力理论	(80)
6.2 影响零售业竞争力的主要因素	(82)
6.2.1 影响零售业竞争力的内部要素	(82)
6.2.2 影响零售业竞争力的外部要素	(84)
6.3 山西零售业竞争力的评价指标设计	(86)
6.3.1 构建指标的原则	(86)
6.3.2 具体指标构建	(86)
6.4 零售业竞争力评价指标的定量方法的选择	(88)
6.4.1 主成分分析方法的基本原理	(89)
6.4.2 主成分分析法的解法	(90)
6.5 山西 11 个城市零售业竞争力的实证分析	(92)
6.5.1 数据来源	(92)
6.5.2 相关系数矩阵的特征值与贡献率	(93)
6.5.3 结果分析	(96)
第 7 章 山西零售企业应对外来挑战的竞争策略分析	(101)
7.1 山西零售业扩张策略分析	(101)
7.1.1 山西零售企业扩张的必然性	(102)
7.1.2 山西零售企业的扩张现状	(104)
7.1.3 山西零售业扩张中存在风险	(107)
7.1.4 零售企业扩张风险理论	(109)
7.1.5 山西零售企业扩张风险及其原因分析	(113)
7.1.6 案例分析——以金虎便利为例的零售企业扩张风险 评价	(116)
7.1.7 山西零售企业扩张风险对企业的影响	(125)
7.1.8 基于 AHP 法的零售企业规避扩张风险的方案分析	(127)
7.2 山西零售业店址选择策略研究	(136)

7.2.1	山西零售业店址选择现状	(138)
7.2.2	零售业店址选择策略分析	(139)
7.2.3	基于模糊评价法的零售企业店址选择影响因素 分析	(148)
7.2.4	山西零售业店址选择策略	(154)
7.3	山西零售业自有品牌开发策略研究	(158)
7.3.1	零售企业开发自有品牌的意义	(158)
7.3.2	国内外零售业自有品牌发展现状	(161)
7.3.3	山西零售业开发自有品牌的条件	(164)
7.3.4	山西零售业自有品牌战略实施影响因素评价	(170)
7.3.5	山西零售业自有品牌战略实施	(175)
7.4	山西零售业信息技术应用策略	(186)
7.4.1	零售业应运用信息技术手段提高自身的竞争能力的 原因分析	(189)
7.4.2	中国零售企业运用信息技术的回顾	(190)
7.4.3	中国零售业利用信息技术存在的问题	(191)
7.4.4	山西省零售业利用信息技术存在的问题	(192)
7.4.5	解决途径	(192)
7.5	山西零售业农村市场开发策略	(217)
7.5.1	农村发展连锁超市的意义	(217)
7.5.2	山西农村发展连锁超市的必要性	(219)
7.5.3	农村发展连锁超市应注意的问题	(221)
第8章 结论		(224)
参考文献		(225)

第1章 绪 论

1.1 选题背景

改革开放以来，随着工农业生产的迅速发展和经济的持续稳定增长，山西省城乡居民的生活水平得到了很大的提高，第三产业蓬勃发展，零售业作为第三产业的重要组成部分，其作用和地位越来越显著。零售业对生产和消费有很强的导向作用，是经济的血脉，谁控制了零售市场，谁就掌握了工业命脉。

1992 年我国开始进行零售业对外开放试点时，外商把投资重点主要放在大型高档百货店上，没有投资开办中外合资超市。随着开放步伐的加快，陆续有外资零售企业抢滩登陆中国市场，由于当时我国政府采取了适当的保护措施，我国零售业没有受到太大的冲击。2001 年 12 月，经过多轮谈判，中国终于迈进 WTO 的大门，按加入世贸组织的承诺，我国商业领域过渡期于 2004 年 12 月 11 日已经结束。对境外企业的准入已基本取消地域、股权和数量限制，外资零售企业获得了进入中国市场的更多自由，于是，他们加快了抢夺中国市场的步伐，在给中国零售业带来与国际零售业同台共舞机会的同时，也给我国零售业的发展带来了巨大的冲击。

近年来,在山西省零售业的市场规模和市场结构不断变化的同时,零售市场的竞争格局也展现出了全新的态势,主要表现为外埠零售集团大举入晋、本土零售企业直面挑战、民营零售企业迅速崛起、竞争走向全方位系列化等四个方面。这一格局为山西省零售市场带来了清新的零售之风,使山西省零售业在经营理念、经营方式、经营业态、经营环境等方面都有大幅度的提升,目前,入住山西省的国内外零售企业以其超前的经营理念、雄厚的资金、庞大的规模、价廉物美的商品、规范周到的服务、特殊的营销手段,向山西省零售业发起了挑战,使山西省零售业的竞争力面临着严峻的冲击。

2005年4月,沃尔玛登陆山西,进入和信广场并正式开业,一场没有硝烟的战争序幕已经拉开,普通市民看到的是沃尔玛的低价实惠,而商业界看到的却是它巨大的杀伤力。外资初到,以规模低价取胜,以广告取胜、以资金实力取胜。与在省城开业的沃尔玛购物广场里热闹非常的购物人群相比,曾经独领省城零售业风骚的各美特好购物广场与山姆士超市显得有些“清静”:一边是找不到车位,一边是几近空荡的停车场;一边是等着结账的“长龙”,一边是略显清闲的收银员。同时,针对沃尔玛、家世界的相继开业,美特好的“五一店”已是门庭冷落,店铺不得不由原来的五层收缩到三层。当2005年沃尔玛正式入住山西时,业内人士认为,这标志着国际零售巨头在山西的快速发展已经拉开了帷幕。短短几年时间,山西省零售业陷入了“外资”、“京资”、“津资”、“苏资”、“深资”的五面夹击之中。这些外埠零售业经营领域不断扩大,多数企业

的年销售收入都超过了亿元：2005年，山西华联综合超市有限公司的销售额达1.3亿元，山西苏宁电器有限公司的销售额达1.5亿元，山西国美电器有限公司的销售额则达4.1亿元。2006年前5个月，沃尔玛太原长风街分店的销售额就达1.1亿元，北京燕莎友谊商城太原分店的销售额达5328万元。

省城多家零售企业在与外埠大鳄的竞争中突围，并引发了业界新一轮的博弈和洗牌。为了能够与外资企业抗衡，本土零售商最初大多选择“跑马圈地”的发展模式，然而，最终效果却不尽如人意。田森超市、五一路家世界和天客隆超市相继在竞争中黯然倒下。虽然沃尔玛在2008年底之前在太原仅一家门店，但已占据当地10%~20%的市场份额。2008年12月13日，沃尔玛太原第二家店开业；2009年1月6日，零售大鳄家乐福在小店区选址，而他们的开店，将重新引发零售业的震荡。而在山西这么激烈的市场环境下，零售企业能否赢得这场关乎生死的寒冬之战，则需要更多的智慧与举措。

2008年金融危机的爆发，又使零售业面临寒冬。从9月开始，山西各大零售商家都不同程度地感受到了消费市场转“冷”。零售企业资金吃紧也已露出端倪。

全球金融风暴的锋芒正在往二、三线城市蔓延，目前山西地区超市也面临较大压力，全球经济危机迫使生产企业、经销商快速回笼资金，以弥补生产成本上涨、人民币升值、通胀等种种因素的影响，零售企业不得以缩短供应商应付款的账期。美特好2008年的年销售增幅25%，与往年持平，但利润增幅小于10%，低于往年的20%。中小型超市面临的

竞争压力越来越大,由于缺乏规模,造成商品进货价格高、成本高、缺乏竞争力。随着市场环境的恶化,生产厂家危机的进一步延伸,将给作为终端的零售卖场更大的冲击,山西省内小零售商更是岌岌可危。

那么,山西的零售业能否与沃尔玛与其他进入者一争高下呢?与外来流通业巨头相比,除了价格,山西零售企业还具有共同的缺陷:商品品种不够丰富;在计算机管理水平上还有差距;商品的陈列与价格组配上也需要改进;物流配送不够发达;等等。因此,山西零售企业如果不积极创新,努力提高自己的竞争力,将存在被淘汰的危险。零售企业要保持长期竞争优势并获得稳定发展,竞争策略的选择成功与否是前提和基础,那么山西零售业在如此激烈的竞争中,其竞争与发展策略应如何定位正是本书所要探讨和研究的主要内容。

1.2 零售业的产生和发展

世界上最早的零售业态类型可以说是1852年在法国巴黎产生的名为“BonMarche”的百货商店。中国第一家百货商店是1900年,俄国资本家在哈尔滨开设的秋林公司。零售业经过一百五十多年来的发展,无论在国际上还是在国内,它的范围越扩越大,种类和业态类型也越来越多,发展趋势是多元化、多型化。零售业的发展产生四次零售革命:百货商店、零售连锁商店、超级市场和网上商店,四次零售革命的比较如表1-1所示。

表 1-1 四次零售革命的比较

业态名称	开始时间	业态高潮期	变革要点
百货商店	1852 年	1860—1940 年	商品品种
零售连锁商店	1859 年	1920—1930 年	组织形态
超级市场	1930 年	1935—1965 年	服务方式
网上商店	1980 年	1990 年至今	销售方式

资料来源：中国零售百货行业发展研究报告，中国产业发展研究中心，2005。

1.3 零售业的分类

1.3.1 国内的分类

我国国内贸易局在 1998 年 7 月依据零售业的选址、规模、目标顾客、商品结构、店堂设施、经营方式、服务功能将零售业商店分为八类：百货店、超级市场、大型综合超市、便利店、仓储式商场、专业店、专卖店、购物中心。可以看出，这几种业态全都是店铺零售形式。

随着我国零售业的发展及零售环境的变化，原有的划分方法已不能涵盖现有的零售业态。因此，国家质量监督检验检疫总局、国家标准化委员会又联合颁布了新的国家标准《零售业态分类》。新标准是在原国家标准《零售业态分类》基础上修订完成的，于 2004 年 10 月 1 日起开始实施 GB/T 18106—2004《零售业态分类》。新标准按照零售店铺的结构特点，根据其经营方式、商品结构、服务功能，以及选址、商圈、规模、店堂设施、目标顾客和有无固定营业场所等因素将零售业分为食杂店、便利店、折扣店、超市、百货店、

专业店、网上商店、电话购物等 17 种业态，并规定了相应的条件。可以看出，新标准在原有业态的基础上又增加了折扣店、无店铺销售等业态并对购物中心的种类进行细分。更大的变化是，增加了无店铺零售形式。

1.3.2 国外的分类

国外主要根据所有权、店铺类型、服务类型、无店铺零售对零售业进行划分。如表 1-2 所示。

表 1-2 国外零售企业划分

考察角度	类 型
按所有权划分	特许经营、租赁商品部、垂直营销系统、消费者合作社
按店铺零售划分	便利店、传统超级市场、食品超级商店、联合商店、优先食品商店、仓储店、专业店、杂货店、传统百货公司、全线折扣百货店、优惠价连锁店、工厂门市部、会员俱乐部、跳蚤市场
按服务零售划分	租赁商品、自用商品、非商品
按无店铺零售划分	直复营销、直接营销、自动售货机新出现的零售形式

数据来源：巫开立，现代零售精要，广州：广东经济出版社，2004：15。

1.4 零售的定义

关于零售的定义一直以来都存在争论，其中以下几位学者给出的定义最具代表性：美国零售专家迈克尔·利维（Micheal Levy）教授和巴顿·韦茨（Barton Weitz）教授在《零售学精要》（*Essentials of Retailing*）一书中对“零售”一词所作的定义是“零售是将产品和劳务出售给消费者，供其个人或家庭使用，从而增加产品和服务的价值的一种商业活

动”。菲利普·科特勒 (Philip Kotler) 在《市场营销管理》(亚洲版) 一书中认为“所谓零售是指将货物和服务直接出售给最终消费者的所有活动, 这些最终消费者是为了个人生活消费而不是商业用途”。巴里·伯曼 (Barry Rerman) 和乔尔·埃文斯 (Joelr Evans) 所著的《零售管理》一书中所给出的定义是“零售由那些向消费者销售用于个人、家庭或居住区消费所需商品和服务活动组成。它是分销过程的最后环节”。

关于零售业的定义也没有统一定论。目前比较主流的定义认为: 零售业是任何一个处于从事由生产者到消费者的产品营销活动的个人或公司, 他们从批发商、中间商或者制造商处购买商品, 并直接销售给消费者。

1.5 零售业态的定义

关于零售业态的定义, 一直没有一个统一的定论, 其中仅日本学者就给出了几种不同的定义: 铃木安昭认为零售业态与零售形态是同一用语, 并将其定义为: “从店铺的形态上看, 所谓业态是指零售经营者关于具体零售经营场所——店铺的经营战略的总和。”山雅夫认为, “业态”就是“零售商业形态”, 是指“具有相同经营方式和相同经营技术、方法的零售商业机构的集合”。日本零售商业协会将零售业态定义为: “与消费者的购买习惯的变化相适应的零售经营者的经营形态。”

国内刘汝驹 (1999) 认为, 业态指零售业经营的形态, 它不是以商品的特点, 而是以行业经营方式, 将零售店分为