

商业多视角

“商界三人谈” 汇编

陈文富 陈志榜 / 主编



中国商业出版社

商业多视角

“商界三人谈” 汇编

陈文富
陈志榜 主编



作者：方彭君（左） 丁一（中） 齐晓斋（右）

上海市商业企业管理协会
《商业企业》杂志编辑部

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

商业多视角:“商界三人谈”汇编/方彭君,丁一,
齐晓斋编写. —北京:中国商业出版社,2014. 1

ISBN 978-7-5044-7360-8

I. ①商… II. ①方… ②丁… ③齐… III. ①商业经
济—文集 IV. ①F7-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 182662 号

责任编辑:武文胜

中国商业出版社出版发行

(010-63180647 www.c-book.com)

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京嘉业印刷厂印刷

710×1000 毫米 16 开 12 印张 176 千字

2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

定价:25.00 元

★ ★ ★ ★

(如有印装质量问题可更换)

序

《商界三人谈》是《商业企业》杂志上连载四年之久的专栏文章，由三名在商界从事多年商业研究和实践的资深人士组合所撰写。丁一先生是新华社资深记者，长期从事商业方面的研究，做过许多商业方面的深度报道，出版了商业专著五本；齐晓斋教授、方彭君高级经济师，都是从事几十年商业宏观与微观研究和实践的商业资深人士，他们都发表过不少著作和论文。

《商业多视角》是《商界三人谈》的汇编，今天读来仍让人深受启迪。

一、善于抓商业的热点问题，进行评析并以客观公正的态度回答读者疑虑，指出问题症结和解决思路。

二、善于总结商业工作中的经验和教训，以他们的睿智指出我们商业发展中该发扬什么？该回避什么？让商业健康发展。

三、善于开掘商业发展的新领域。随着市场经济的发展，必然带来商业的新情况，倒逼着商业产生新变化，他们大胆指出当前一段时间内商业要做的事情和要开掘的方向。

四、善于把宏观和微观相结合，他们详实阐述宏观经济材料，又恳谈企业微观运作中的实际问题，引导企业改善经营方向。

五、善于理论和实践的结合。作者有着一定的商业理论造诣，又有着

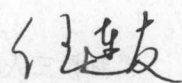
多年的商业实践，因此所著文章在许多方面既有理论又有实践，把两者贴切地结合起来。

六、善于把前瞻和现实相结合，商业的市场化发展会如何发展？怎样发展？文章中提出很多前瞻性问题，而且都从现实出发去研究和阐述前瞻问题。

《商业多视角》的作者，以客观、公正、务实的观点审视当前的商业问题，相信会对上海商业在新形势下的发展带来新思考，并会对读者带来新启迪。

上海市人大常委预算委员会主任

上海市商业企业管理协会名誉会长



2010年9月

目 录

序.....	1
外资商业与本土商业的博弈.....	1
国美购并永乐之评说.....	9
进场费——供应商与零售商的是非之争	17
并购、重组、整合 中国零售业的大趋势——并购、重组纵横谈	25
警惕外资购并的垄断倾向	32
上海商业发展面谈	39
大城市商业要重视开发农村市场	48
发展现代流通业是强国富民之举	55
“中国式管理”为何吸引西方人的“眼球”	62
中国式营销思维的新突破	70
研究新情况 把握新特点 捕捉消费新热点	78
抓住难得商机开发奥运经济	86
上海商业改革开放 30 年巨变.....	93
侃侃当前商界关注的热点.....	100
扩大内需零售业大有可为.....	106
以改革创新为动力做好扩大消费大文章.....	113

扩大内需我们能做些什么·····	120
喜迎世博谋新篇·····	128
浅议上海国际商贸中心建设及其他·····	135
银发经济值得关注·····	143
展望 2010 年上海商业的新趋势新变化新特点 ·····	152
开发社区商业大有作为·····	159
商业企业经济增长方式转变为何难·····	167
上海商业要借天借地借市场·····	176

后记·····	184
---------	-----

在 1997 年亚洲金融危机中，中国曾受到严重冲击，但中国没有因此陷入衰退，而是通过实施积极的财政政策和稳健的货币政策，成功地渡过了难关。因此，应该提高民族的勇气和信心，要敢于面对挑战，从危机中寻找机遇，通过改革和创新，实现经济的持续快速发展。这是中国已经走过的路，也是中国未来发展的方向。中国加入 WTO 后，虽然面临着巨大的挑战，但同时也带来了巨大的机遇。只要中国坚持改革开放，坚持走中国特色社会主义道路，就一定能够战胜困难，实现中华民族的伟大复兴。

外资商业与本土商业的博弈

● 丁 一 齐晓斋 方彭君

方：今天话题是当前政府部门、学术界与商界共同关心的话题：外资商业进入中国后的情况，以及本土商业面临的问题和未来趋势、对策。

丁：如果我们现在回到 20 年前，外资商业进入中国的情况，会有什么不同？

方：外资商业加快进入中国市场，部分业态强势显现。

齐：最近国家商务部来沪了解外资商业在上海的情况，因此这这也是一个值得谈谈的问题。根据入世承诺，我国已于 2004 年 12 月 11 日取消了对外商投资商业企业在地域、股权和数量等方面的大部分限制，市场已经全面开放了一年半。其实上海早已对外资开放，第一家中外合资的零售企业、批发企业和快餐企业都在上海。

从 1989 年肯德基快餐店在外滩开业到现在，上海市场对外开放试点已十多年。十多年来，外资投资商业企业已广泛分布于上海商业各个业态和各个行业：

购物中心，百货业，综合性大超市，便利店，西点，咖啡吧，快餐行业，配送业，直销业等，还有国际顶级品牌在上海开设的旗舰店、专卖店以及无店铺销售等。

在上海部分行业、业态中，外资企业已占主导地位，大型综合超市、家

居、快餐、西点、咖啡吧及邮购等业态、业种中，外商投资企业已明显占强势。

方：外资商业在我国市场开放后明显加快了进入步伐，家乐福总部从法国迁入中国，许多跨国公司在中国成立采购中心，也有的参与商业地产开发。

齐：从近三年外商和港澳台投资企业在上海的市场份额来看，每年以1~2个百分点的速度在上升。不少外资零售巨头还会瞄上这块中国市场的“战略高地”，加快进入上海市场的速度，其加速扩张的迹象明显。

2005年外商及港澳台企业在中国商业固定资产投资为15.38亿元，比上年增长1.67倍，占批零餐饮旅馆业投资的20.54%，比上年提高2.3个百分点。2006年1~5月份外商及港澳台企业在中国商业固定资产投资为4.8亿元，增长1.2倍，加快了对上海的投资。

一些中外合资商业企业还准备转为外资独资或者扩大外资比重。外资并购增多，有外资间及中外间的并购。

方：对外开放对我们本土商业发展有何促进？

齐：上海商业对外开放的十多年也正是上海商业发展最快的十多年，超市、便利店、大卖场、购物中心、折扣店等新型业态不断涌现，连锁、加盟、特许经营等各种经营方式也迅速推开。对外开放以后，上海商业用十年左右时间完成了发达国家五十年的业态演进过程，初步实现了商业现代化和市场化，缩短了与国际现代商业的差距，保持了全国领先水平。

中国商业进入国际化竞争的时代

方：外商进入使中国市场出现什么变化？

丁：我们扩大开放是对WTO的兑现和承诺，但也为我们引进了一个国际化竞争的机制，国际化竞争越来越明朗了。

国际化竞争是什么特点？实际是跨国公司的连锁企业和本土连锁企业之间的竞争。你看家乐福、沃尔玛等等，都是以连锁企业的形式出现的。现在民族心理问题是惧怕大于勇气，挑战意识缺乏，到处宣传“狼”来

了，缺少分析。考察下来，全球所有跨国公司到别国去开拓市场的不是都成功了，也有失败的。因此，应该提高民族的勇气和信心，要敢于挑战。他们出于竞争心理，鼓吹他们的企业在五公里圈内能使其他企业死光，这是吓唬你。什么“狼”，是“蝗虫”。还说要亏8年，把你压垮。其实不到8年有的就关了，他们也是亏不起的，甚至在美国有反沃尔玛运动。从全球角度看，我们确实要认真对待，要有一些确实有效的对策。

当前国际化竞争的实质就是国际和本土连锁企业之间的竞争，现在连锁企业钱难赚，利润薄，竞争激烈。原来我们认为竞争是争夺市场份额，这是对的，但削价竞争争夺市场份额未必能赚钱，沃尔玛和家乐福都认识到这个问题。他们也不主张搞削价竞争，他们也亏不起，他们也在“往下走”。归根结底是谁能赢得更多的顾客，赚钱；不赚钱没有竞争力。过去认为技术手段、信息手段都是竞争力，现在看来没有盈利不行，其他都是手段，根本是要围绕经济效益来运作。

方：削价竞争不是办法，那么什么是竞争的有效办法？

丁：如果我们现在测试一下，到底我们现在的竞争对手、大鳄在想什么，动作怎么样，可能许多人说不清楚。我们学习外国经验的方针是不变的，但拿来主义时代已经过去了。核心的东西、商业秘密，人家永远也不会告诉你，商业的创新、商业的机密，永远是商业的核心竞争力。我国的军工企业就是搞自主创新，航天工业上去了，带动了700多个项目。当然我们的商业没有制造业的技术性强，但有创造性的东西，也是商业机密啊！

世界各国由于竞争非常激烈，越来越关注保护本国的核心利益，企业也一样，越来越关注保护本企业的核心利益，我们同样也如此。一些西方企业的大老板不可能也不会告诉你他的商业机密。相反，我们却渠道敞开，哪些地方有点新的创新，我们的记者在报纸上宣传，是免费的信息。从新闻角度讲是新的，但从企业的商业行为讲它是机密。这一点我认为应该是提出来的，如果再不提出这个问题，我们的创新就不成其为创新，它容易被模仿，它没有专利，只有一个商业诀窍——领先一步。外国企业只是开张的时候叫些记者来宣传，他讲什么你就写什么，他没有新闻发布

会。而我们有什么新的思路、新的动作，一下子捅出去，免费给竞争对手，我们没有竞争的观念和危机感。所以我主张从国际化竞争的需要，创新的东西、经验的东西要保密，少讲点不要紧，有安全感。

中、外连锁企业都存在经济组织模式上的怪点

丁：现在理论界在探讨的问题，是中外连锁企业有一个共同的、传统的经济组织模式。沃尔玛、家乐福都是单一的零售模式，“‘搬砖头’，拿进来，卖出去”，我们现在也是这种情况。现在恒源祥不是这样搞，而是“混合组织一体化”，有生命力，适应市场变化，市场能做大。而我们现在呢，连锁企业规模大，五万、十万个品种，都去这样，到底怎么弄？是值得探讨的一个问题。

方：百安居现在产销结合起来，生产厂也归它了。现在有一个新的动向，就是光明集团。也许可以走产销一体之路。

丁：农工商的道路，它后面是基地，前面是门店，结构上容易适应市场变化，流通环节少，有自己的特点，品牌也容易出来。所以沃尔玛也好，家乐福也好，都存在这个传统经济结构模式的转型问题，它不这样做它死了。

方：还有这样一个问题，“分工要细”，这也是一种发展趋势。产销链的模式跟分工要细你怎么区分？

丁：下面我要谈到，这是一对矛盾。当前碰到也是我要讲的一个问题，怎么转变单一传统经济组织模式的问题，逐步向产销一体化转变。这要我们知己知彼，研究他们的组织模式。本土企业要从同质化竞争的怪圈中走出来。我调研过，现在供应商生产是大工业大批量生产，而同质化的商品超过80%，带来削价等恶性竞争，这个怪圈一定要走出来，不走出来会很困难。现在这个问题外资企业和本土企业是一样的，是大家共同面临的。

方：你的观点对我有启发。我研究了百安居、易初莲花。百安居有许多定点企业，易初莲花有生产基地，许多产品是自己的，猪是自己的，鸡

是自己的，粮食也有自己的，它有许多饲养基地，这对于降低成本、保证供货、保证质量都是有好处的，竞争力自然更强了。

丁：大批量大工业生产带来什么问题？就是带来一个千店一面，万品一样，必然形成同质化的恶性竞争。不过短期内很难转变。生产企业开发新产品成本高、速度慢，没有现成的东西快，这也是一对矛盾。同质化一个最直接的东西是要调整产品结构，调整结构是两个层面。一个层面是商品结构。这里有两条，一条是开发自有产品，这个是有限的，但销路好，利润率也要高出一般商品5~10个百分点；另外一条是定牌商品，沃尔玛在5%左右，如化妆品。也可以考虑总代理，如果企业规模大的话，定牌商品也有局限性。第二个层面是本企业内部分布在各个城市门店的差异化。中国很奇怪，不像西方城市的咖啡、牛奶。中国每个城市的文化、消费习惯不一样，杭州西湖啤酒到了温州就不受欢迎，销不动。这个结构一定要根据各个城市的居民消费习惯、消费文化、消费喜爱区别开来，这样的话沃尔玛的统购统销政策就行不通，肯定行不通。

中、外商业优势互见弱势难克

方：中、外商业各有什么比较优势和存在什么问题？

齐：外资、内资企业都有一个借鉴和适应的过程。上海商业对外开放试点十多年，经过竞争和磨合，外商投资企业为内资企业提供了借鉴，同时，外资企业也逐渐了解、熟悉了上海市场，在上海市场找准自己的定位，逐渐本土化，融入上海市场。一部分外资企业在上海市场迅速发展的同时，向“长三角”及全国扩展。

当然，外资商业在海外成功的经验，照搬到上海乃至中国不一定就行得通。在这十多年中，就有一部分海外投资企业（有的甚至是很有知名度的海外企业），先后退出上海市场，如日资佳世客百货、港资瑞兴百货、先施百货、顶顶鲜超市、百色便利店等。外资企业失败的原因就是对中国市场不适应。

所以至今外商在上海的市场份额不高。2005年，外商投资企业占全

市社会消费品零售总额的比重为 9.11%，外商和港澳台投资企业所占比重合计为 14.08%。

三四年前，有一个著名的咨询公司预言：五年后中国市场中的 60% 会被几家外资占领。这是他对中国市场的结构不了解。

方：中外商业企业目前正处于竞争的胶着状态，这正反映了他们有着不同的生存能力，他们的存在是合理的。

齐：但我们要看到他们各自的优劣。内、外资企业各有优势。

外资企业在资金、渠道、人才、企业规模、品牌、专利及产权体制等方面大多占有优势。

内资商业企业在成本、网点、地段等方面有优势。

地段是零售商业经营的首要因素，由于网点资源有限，预计部分外资将以资本收购的方式和特许经营品牌的方式进军上海市场。

丁：首先应该承认跨国公司有不少优势，比如资本实力、信息技术、管理技术、采购技术、控制技术等等，这些我们要承认，还要想办法赶上。从外资企业的劣势方面看，第一个是“水土不服”，这是外资企业的通病，要水土服的话有一个过程，要本土化管理。为什么要本土化有两个原因：第一个是熟悉当地情况，容易掌握市场信息，容易跟当地文化融合；二是外派人员不愿来，还要支高薪，从企业说成本高了。所以它本土化是个趋势。第二个劣势是全球化战略，强调国际采购。家乐福发现行不通，最早搞本土采购，沃尔玛也有些转变。第三个劣势是外资企业的布点基本上是采取天女散花式的，一个城市一个。一个就很难了，被我们本土企业包围，它很难形成竞争规模。联华的网点就压倒了沃尔玛的门点，沃尔玛店有 3 万平方米，联华是 1 万平方米，但有 3 个。所以沃尔玛在某个城市难以形成规模竞争的优势。第四个劣势是程序化管理，它与中国的文化不一样，不适应。概括起来是三个缺失：一个是全球化和本土化结合的缺失；一个是标准化和差异化结合的缺失，它强调统购统配；第三个是模块化和个性化管理结合的缺失。人像机器人一样，没有个性化，员工不敢超越一步，这个是它的致命弱点，而中国人喜欢交流。沃尔玛在韩国失败也就是这三个原因吧。

竞争与博弈决定未来的态势

方：目前中外企业都在以对方之长补己之短，开始新的博弈。

丁：连沃尔玛也在变，它在绍兴搞了一个大的公司，今年竣工，有3万平方米，它不再像过去搞纯粹的大卖场，而在搞商业房产开发，它下面是大卖场，上面是超市、百货、餐饮、娱乐。在西安搞了一个卖场，西安的消费水平还没有到进卖场用购物车买东西的时候，所以它改为超市，逐步适应中国的市场。外企现在注意二点，一个市场环境，一个市场空间。它一线城市基本上不发展，二线城市已经定位了，它现在打三线，它已经注意到市场空间没有了。现在又碰到另外一个问题，商务部现在搞“万村千乡”的供销社系统。这一个本土的“万村千乡”、大量的连锁超市的阻击、阻挡，使它现在转而要收购你的网络。现在市场角斗，在上海肯定是百联集团占主导地位。不管你怎么弄，一线城市网点现在基本上全覆盖，没有空间，只有到别的地方去，这个动向可以注意的。规模已不起大的作用，谁适应市场，谁抢先一步，谁就赢。

我们本土企业开门店，也要注意三条：第一市场环境，第二市场空间，第三发展有没有控制力。本土企业的发展应该是大有潜力的。

方：中、外商业企业的竞争还要有一个好的、公平的竞争环境。

齐：目前一些本土企业呼吁：一是可以给外商国民待遇，但不应给超国民待遇。各地都在千方百计引进外资，作为地方政府的政绩，从而给予其各种超国民待遇，减税、奖励。而外商本来就在高进低出，减少利润，设法避税。工商、税务部门却没有如内资企业一样严管。有些地方腾出好的地块、好的路段、好的店铺，以优惠的条件指定给外商，显得不公。二是政府要大力实施品牌战略，包括商品品牌和商业企业品牌。在引进国际品牌的同时，不要忘了振兴民族品牌。三是对大型商业设施（不管内资、外资）要实行严格控制，防止销能过剩。

方：国际化竞争对本土商业不是坏事是好事，它促进了中国商业的发展。外资商业企业在本土化方面逐步加快步伐，本土商业该如何应对，两

位也说了些。我认为本土商业要做大做强，上海光明集团的组建和国美、永乐的并购正符合竞争需要，但切忌做表面文章。如果资产管理层不合并、不统一、各做各的，并账不并购还不如不搞，这是有教训的。另外还是要学习外企的管理经验，目前在商业布点、营销技巧、信息管理、人力资源管理，甚至商店现场管理等方面，跟外企比我们还差一截，有些还在倒退。如果这种差距拉大，竞争的变数就决定了未来的态势。

《商业企业》2006年第4期（8月）

股市下不保底，美国

等，来美国后股市个整徘徊下不出，大新股得股市曾只过半便，在
由案个部，言空制品个02百各指上本基，解品要主等得效效，便来，中
农业全属数，同生

国美购并永乐之评说

市最大并合总，保市业手思家，言言下教，中其同之部商研部部，同
一量只，而最重要

●丁一 齐晓斋 方彭君

升伙，桶用夫越水体好滑，不商成商的主面大，不受通国官商为主的小进
成解。丁印不续印解品，由我日自难行不，商研研研议实的参呈育言，公
有社商不以可费，费费费费费，费费不景不更口口，费费抵费费费大
费用

方：国美购并永乐已2个多月了，前一时期媒体纷纷扬扬，好不热闹，我们商界人士在商言商，静下来评说一下。

购并对家电市场不会产生很大影响

齐：人们对于国美购并永乐一是担心市场被垄断了，市场价格被控制了，价格要上涨了。二是会对生产商进行压制、打击。但我认为家电市场是很大的，需求增加是快的，上海家电市场这几年平均以15%的速度增长。而整个市场零售额前几年只增长9%，近几年超过10%，因此不少人看好家电市场，竞争激烈，外资也进来了，如百思买。国内家电专业连锁企业趁势而上、越来越大。上海家电连锁已占75%市场份额，百货业越占越少，国美购并永乐对做强做大国内品牌是有利的。百思买已有动作，欧尚也在做准备。至于担心合并后会打击生产商，我认为生产和流通之间有竞争也有合作，无非是谈判讲价钱。

购并，垄断不了市场

齐：购并后尽管市场份额很大，但不可能将整个市场垄断起来，彩电、冰箱、洗衣机等主要品种，基本上都各有 50 个品牌左右，整个家电品牌就很多了。除了品牌之间的竞争，还有生产和流通之间、连锁企业之间、流通和流通之间的竞争，还有百货、家电专业市场、综合性大超市等，你想靠一家来垄断是不可能的，所以完全控制市场是蛮难的，只是一些小的生产商有可能受压，大的生产商如海尔，你没有办法去压制，为什么？它有足够的实力跟你抗衡，不行就自己开店，品牌响就不怕了。例如大卖场的进场费，可口可乐是不怕的，你收进场费，我可以不到你这里卖。

购并，压制不了生产商

齐：从流通企业讲他可以自己注册品牌，发给工厂订单，销自己的牌子。但一旦你自己有了牌子后，其他牌子不会给你销售他们的产品。比如国美购并永乐后，你又卖国美，又卖松下、日立，你不可能全力以赴卖自己的牌子，这样会有冲突。所以目前从流通行业来看，自己搞品牌在家电行业还未见到过。至于生产商自己开零售店，假如市场真的竞争到一定的激烈程度，真的受到零售商压制，它也可能自己开店自己卖。家电网点没有必要布得像现在那么密，因为家电是耐用消费品，不是快速消费品，一般使用寿命 8 年左右，不像牛奶、大米要就近买，买家电是送货上门。网点少一些不要紧。另外家电商品价格高，来回坐出租车也值得，对几千、上万元的商品来说是零头。

消费者买家电认两个牌子：一个是经营商的牌子，是国美永乐、是苏宁，还是其他百货店；一个是产品的牌子，到底买松下还是买海尔，但认产品品牌比认流通供应商牌子更注重，因为耐用消费品使用周期长，需要商品的售后服务。