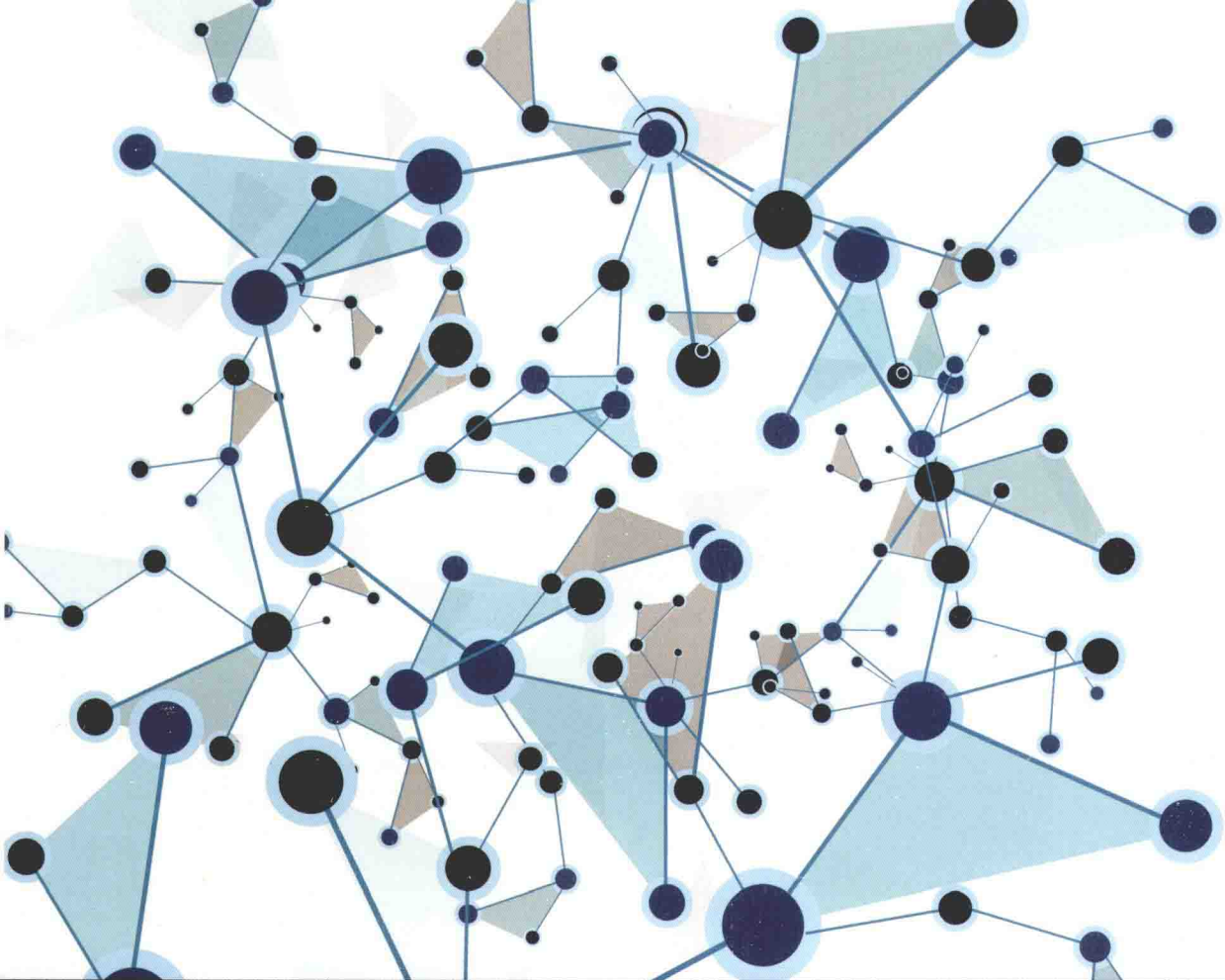




商业回归本质

——顾国建自选集2004-2014

顾国建 著

 复旦大学出版社

商业回归本质

——顾国建自选集2004-2014

顾国建 著

 复旦大学出版社

本专著获上海地方本科院校“十二五”内涵建设“连锁经营管理专业人才培养研究与实践”项目及上海市属高校“工商管理（零售管理）应用型本科试点专业建设”项目出版资助

序

时间过得真快,转眼间和顾国建教授认识已近20年。20年前,连锁经营在中国刚刚兴起,一些有识之士积极行动起来,参与到这场零售变革的洪流中来。第一次和顾教授见面是1995年3月在上海华联超市举办的座谈会上,当时对连锁经营有研究的学者还很少,顾老师的发言让我印象很深。之后我邀请顾老师参加了国内贸易部在辽宁兴城召开的连锁经营发展座谈会,会后参与了《连锁商业座谈会综述》的起草工作。这次会议对连锁经营在我国的推进起到了积极的作用。

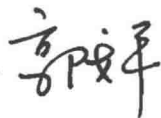
中国零售业在导入了连锁经营方式之后实现了高速增长,近几年来,随着网络零售加入到零售业发展中,零售业也进入到一个转折发展的新阶段。

在新的发展阶段里,以互联网为代表的信息技术将在零售业中得到更广泛的应用,零售企业在充分运用信息技术的同时会愈加注重消费者的研究和供应链资源的整合,在切实向消费者提供物美价廉的商品、增强消费者购物体验和为上游供应链产业服务方面进行创造性的革新与发展。

今天,作为上海连锁经营研究所所长,顾国建教授把他2004—2014年的部分研究成果汇编成论文集《商业回归本质》,这是一件很有意义的工作。他以务实的风格和实证的方法对中国连锁超市进行了长期跟踪研究,直率甚至尖锐地表达自己的观点,积极推动一些新理念、新模式、新技术在连锁企业的应用。由此我们可以看到他对连锁业的痴心与执着。

希望有更多的专家学者投身到现代商业和连锁经营研究上来,为中国商业和连锁经营事业作出贡献。

中国连锁经营协会会长



2014年12月1日于北京

前言

——我的独立实证研究观

我从1992年发表第一篇关于《上海超级市场发展的前景与对策》文章以来,涉足商业的连锁经营研究已经整整22年了。在2003年以前发表过的文章已经编辑出版了《顾国建连锁经营研究论文集》,这次从2004—2014年我发表过的研究论文中选择一部分编成《商业回归本质——顾国建自选集2004—2014》一书,既是为了总结这十多年来研究的心得,也能够真实记录这十年来中国零售业发展的经历,对我满过人生一个甲子进入法定退休期作一个交代。

从小我的性格就非常独立,我一直坚持至今独立学者的研究观应该说是人的本性使然的结果。我们是经历过“文化大革命”的一代,但我有一段和一般人不一样的经历,即在20世纪70年代当邓小平恢复工作、主持国家的“清理整顿”工作期间强调了抓铁路运输的列车准点率,当时我在一个大型工矿企业当铁路行车与计划调度员,亲身感受到了全国铁路运行秩序开始正常,各厂矿生产量大幅度提高;而在邓小平被又一次打倒后,列车的准点率又大幅度下降,工矿企业的原材料有的运不进来,生产的产品有的又输不出去,厂矿企业又混乱了起来。这种亲身的感受以及直接参与使我深刻认识到了一个国家的经济命脉是什么。而经济命脉的核心是什么?核心很简单,经济的秩序!按当时经济混乱的现状抓列车的“准点率”!经济决策和研究的有效性来自对实际的认识与理解。当我1979年考入上海财经大学就读时,我就非常反感当时的教育方式,即脱离经济实际纯理论的教学,经常性地“挑战”老师的观点是我读大学期间的一个常态性的学习方式,这也是我最后不能留校任教的原因。坚持独立的实证研究的思想不是凭空而来的,而是在社会经历的磨砺中与自身的性格结合而来的。

商业连锁经营实际上是把大工业的分工机理运用到零售业上来,也就是零售业的工业化。在中国从事商业连锁经营研究的学者中我可以说是一个经历过工业分工机理充分洗礼过的人。1971—1979年我在上海梅山

冶金公司运输部铁路站分别做过制动员、连接员、调车员、行车调度、计划调度,看过道口、搬过道岔。当时我的工作主要服务于焦化厂、烧结厂、动力部、炼铁厂、铸铁厂、长江码头、南京铁路局板桥编组站。我的工作好坏直接关系到这些单位工作的好坏。正是由于这种对大工业分工机理实际工作的理解,使我在从事商业连锁经营研究时进入状态非常快。

商业连锁经营的实证研究是以商业连锁行业的企业为研究对象的,庆幸的是,中国的流通改革时代在20世纪90年代的到来给了我这种机会。1992年上海的大型零售商业企业纷纷通过上市募集到了企业发展资金,有了资金做什么?当时上海的华联商厦股份公司董事长张达夫决定投资发展连锁超市,任命时任侨汇商场经理的华州为华联超市总经理,华州总经理就邀请我一起参与华联超市的筹划发展,因为此前我已在上海的一些报纸上发表过一些关于连锁超市发展的文章了。在与华联超市一起研究连锁超市发展的过程中,其中的一个深切体会是,超市企业当时工作的一个难点是商品的合理分类和货架的陈列,这一体会后来成了我第一本书《超级市场连锁经营管理》实证研究的重点。1993年上海市政府制定了1994年为市民要办的十件实事项目,实事之一就是发展100家超级市场。当时任上海市商业委员会副主任的任文燕同志亲自到我们学校征求我的意见并邀请我参加上海市发展100家超级市场推进政策文件起草工作,在这期间还参加了动员零售商业企业参与市政府实事工程的动员宣讲和具体企业的接洽推动工作。1995年3月5日国内贸易部在上海举办连锁经营现场座谈会,总结了上海市发展连锁超市的经验,并把发展连锁经营作为当时流通改革的重点,将发展超级市场和便利店作为主要的现代零售业态,从此连锁经营在国家的大力推动之下蓬勃地发展起来了。会后国内贸易部连锁经营办公室和上海市商业委员会还在上海华联超市召开过一个现场工作汇报会,华联超市邀请我一起参加,在这个会上我认识了中国连锁经营协会会长郭戈平(当时任国内贸易部连锁经营办公室主任),她对我的初次印象评价是“这个人很务实,”因为在会上我拿了50本我的第一本书《超级市场连锁经营管理》(当时还在印刷厂印刷,紧急装订了50本)分发给参会者,通过郭会长我开始将研究深入到了全国的连锁经营行业主要是连锁超市企业。这次上海华联超市的工作汇报会,通过我的《超级市场连锁经营管理》一书的分发,有两个领导同志给了我很大的思想鼓励,一位是后来任国内贸易局局长的杨树德同志,他后来对我说,“你给我的书被一个朋友借去看了说很好,但一直没有还我。”这种来自国家分管内贸的最高领导对我的鼓励是极大的。另一位是上海市商业委员会副主任任文燕同志(后任上海市人大常委会副主任、上海市工商联主任),会后她非常高兴地对我说,送我去日本考察连锁超市的发展。对于她的高兴我是非常理解的,一是上海的连锁超市通过市政府的实事工程得到了发展并成为全国流通改革重点推动方向的样板,二是《超级市场连锁经营管理》一书在会上的露面,非常给上海市“长脸”,因为上海不仅有企业实践还有理论的总结。对于一个学者来说,

一本书决定命运在我的身上是得到验证的。1995年3月以后,当全国开始发展以超级市场和便民店为先进业态的连锁经营时,我的这本书就成了中国超市和便民店第一代经营者的启蒙教材,我无疑也成为这个领域先驱性的所谓“导师”。正是时代给了我这种命运和机会,但其中个人刻苦的努力奋斗和成长过程中对你提携的关键人物这三者的结合成就了命运和机会在你身上的降临。也正是这种命运使我20多年来能够在商业连锁经营这个领域持续地研究下去,我可以认真地说,我是一个与中国连锁业一起成长起来的学者,并引以为豪!2012年11月在天津召开的中国连锁业会议的常务理事竞选会上,我的竞选演说中有这样一段话,“在座的许多人是看着我的书开起你们的超市的,今天许多人都成为亿万富翁,企业也成为上市公司或区域领先的企业,但顾老师还是一位老师,还是会继续自己的研究,与连锁业一起成长”。此番话是我的心声,也在中国连锁超市业的领袖们心中引发共鸣,会上掌声雷动,这是大家对我的认同与鼓励。正是由于这种认同和鼓励使我有机会直接与中国连锁企业的领袖们交流,可以把握到中国连锁业发展的脉搏,并为自己的实证研究找出课题,确定研究方向。

在中国要成为一个独立研究的学者要有相当意志力的坚守,在我遇到过的不少领导中常常会有这样的情况发生,要求由我来执笔完成一些研究论文和课题,且要以他们的名字为第一著作人来发表,对这种要求我是坚决不会去做的,因为研究也好,学术也好代表着一个人的思想,而思想是不可以代笔的。20世纪90年代“连锁经营、物流配送、电子商务”成为国家当时的流通政策,许多高校也纷纷设立“连锁经营”专业,上海商学院(当时还是上海商业职业技术学院)是全国最早设立这一专业的院校,学校领导理所当然让我到这个专业去任教,我坚持不去,因为我认为一种经营方式作为一门学科的依据是不足的,我的这一举动使许多人感到很吃惊,“顾国建反对成立连锁经营专业?”是的,我反对。不能因为连锁经营成为国家的流通政策就应该在高等院校中设立学科专业。坚持独立的研究观还必须是敢于“不唯上”。所以我在一些领导的眼中是一个“有能力,但又很难掌控的人”,在当今的社会里被边缘化是再正常不过的了,但客观地讲我在学校里处于边缘化状态是我主动行为的结果,我一直从内心感谢我们学院和系里的领导和老师们对我的保护,正是有了他们对我的关爱和包容,我才能有更多的时间和空间去研究我自己选题的项目!以我个人的学术能力和社会的影响力在学校中获得二级教授和国务院特殊津贴的荣誉应该是不成问题的,但往往会被领导投票刷下来,也会被一封“课时不足”的举报信举报下来。但学术自由和所塑造的独立研究学者立场的坚守比起这些可有可无的荣誉地位要重要得多!在现行的国家科研体制中,许多国家级、省市地区级、部门级,以及对一个单位来说的横向和纵向性研究课题都是有許多限制性条件的,尤其在课题申报中的格式等方面的限制性条件是非常多的,而申报之后的专家评审的公开公正性是可以受到极大质疑的。因此在全国的科研项目申报中出现了不少申报中介机构,出现了不少熟知申报路径与技巧的“专家”,这样的课题对社会到底

有什么样的作用！我的独立研究学者立场的坚守是不申报任何来自官方的研究课题，许多我完成的官方研究项目，都是在我对某项研究提出了观点并产生了社会影响时，由相关政府部门主动委托的研究课题，如零供关系、食品安全、鲜活农产品流通等。坚持研究课题的自选性和自主性，是我对坚持独立研究方向的基本要求。

如果说一个中国学者要坚持独立研究不容易，那坚持实证研究就更不容易。实证研究是需要深入到行业和企业中去的，是需要花费大量的时间、人力、物力和财力的，在没有官方渠道研究资金来源支持的情况下如何坚持实证研究，这个问题一直使我感到非常的纠结。我是一个教师，为连锁企业提供培训由此获得的培训费用是我能够从事实证研究的资金来源的重要选项。从2000年开始在深圳万佳百货公司徐刚总经理的大力支持下开办了第一个中国超市大店店长经营管理培训班，以后分别开办了连锁超市采购经理班和营运经理班等，到2005年开办的各类连锁超市经营管理班已达到上百个，共培训了全国连锁超市企业3000多名中高级经营管理人员。那个时期真的是中国连锁超市经营管理培训的黄金时代。2005年之后，连锁超市的经营管理培训市场发生了巨大变化，变化的实质不是来自培训市场竞争者的竞争，而是来自连锁超市企业对培训要求的变化，以往命题式公开课的方法已经不能适应连锁超市企业的要求，他们更需要针对单个企业发展要求的管理与技术培训，这时对我来说在经营管理实践和合格师资准备上是不足的，因为过多地将精力放在了培训上而对连锁企业管理实践和发展的要求研究不透是无法进行真正意义上的实证研究的。必须寻找新的途径和新的方法。2006年借助于对中国超市发展不断的跟踪性研究，以连锁超市自营生鲜食品为突破口开始了对连锁经营实证研究的新路。2006年8月22日我以上海连锁经营研究所的名义在福州召开了第一届中国超市生鲜食品经营模式研讨会，以这一研讨会为起点开始了连锁企业自主经营、农超对接、基地与工厂直接采购的内外贸对接和自有品牌开发、联合采购、网络零售发展等的实证性研究之路。确立了这样的实证研究模式：即在商业连锁行业和企业中寻找研究课题、宣传推广自己的研究成果和学术观点，用行业组织的形式建立学术研究可长期跟踪的基地，用咨询服务的形式来检验证实这些学术观点与研究成果的正确与否，用案例的教材与教育的形式在高等院校中沉淀自己的学术思想。2006年12月我完成了商务部流通产业司农村处委托的研究项目《生鲜农产品现代流模式研究》，该研究报告首次提出了“农超对接”的概念、内容与方式。该报告的成果成为国家于2007年在全国试行“农超对接”的流通政策且于2008年正式成为国家的流通政策的直接决策依据。2007年我发起成立了中国超市联合采购交易联席会议，利用这一行业组织开始实施一些能够解决中国连锁超市企业发展策略和技术要求的实证研究。在这段时期通过成立咨询公司的方式来为中国连锁超市企业提供技术上的支持，因为我一向认为实证研究不能只解决研究对象所遇到的实际问题，还必须能够提供解决这些问题的管理方法和技术手段。我们的咨询项目紧扣联合采购的网上网下结合运

作、品类管理、可视化管理等先进技术手段,为企业提供了很好的咨询服务,得到了企业的极高评价。因为我们的实证研究是切合企业实际的,我们的咨询服务技术手段是科学先进的,所产生企业效益是实实在在的。尤其在重庆百货超市事业独立化运作、浙江联华华商和河南四方联采等一批区域性超市企业的品类管理咨询,以及对中石化北京与上海易捷便利店企业的咨询服务中所产生的企业发展和效益提高是有目共睹的。

我的独立实证研究观可概括为,以国家与社会发展为目标,以行业和企业发展为突破口,以行业专业化组织为依托,研究其实际的共性问题,从企业微观和社会宏观两个方面提出解决方案与对策。独立的实证研究观不是站在政府的对立面一味地批评和指责,而是要能提出善意和可操作的对策,因为一味的批评而没有解决方案不解决问题也不是实证研究的终极目的,这就需要独立的实证研究学者具有独立的人格和社会责任担当,而这种担当是需要作出一定牺牲的,包括社会与领导们“有色眼镜”的对待,边缘化和经济利益的损失,以及荣誉称号的旁落等。也就是说,独立的实证研究学者需要有自己的价值观和自我的社会约束定力。

如果说我今天成就的这种独立实证研究的道路是成功的,但它不具有普遍性,因为没有一定特殊的条件是不可能成就的。1999年我准备调去上海交通大学工作,当时的上海市商业委员会党委书记崔善江同志亲自找我谈话挽留我,并问我想干什么?我想办一所连锁经营的培训学校,正是在崔善江书记的大力支持下学校同意我办了“上海连锁经营进修学院”,并在2000年开始了连锁经营的培训。2002年我想成立专门从事连锁经营研究的研究所,当时的上海市商业委员会秘书长朱成刚同志亲自组织召开联席会议支持推动我成立了上海连锁经营研究所,还在我校领导的面前说过这样令我终生难忘的话,“顾国建想干什么,就让他干什么。”正是由于这些领导对我的认同、信任和重视使我有机会可以以独立的研究机构为依托开始自己的商业连锁经营研究事业。我从内心是十分感恩的。尽管近十多年来我在自己的学校单位成了一个边缘化的人,这是我自己要求的,只有被边缘化了,我才可以有独立的研究空间与实践。在这点上我一点也不责怪学校领导,他们也有许多为难之处,他们也要在我和其他教师之间做很多的平衡。但我从内心是十分感谢党的改革开放政策,以及当今中国社会对言论和学术争鸣的自由度,没有这些社会条件就不会有独立学者研究的空间。我们这个社会是需要“大师级”的专家,我虽然称不上,但从全国来讲,尤其从全国的高等院校普遍状况来看是缺乏造就“大师级”专家与学者的环境的,尤其是对教师的考核制度与管理方式,这也是我在阐述自己独立实证研究观点时要强调的最后观点。

2013年和2014年上半年这段时间我十分纠结与迷茫,因为我的实证研究是以连锁性的实体零售企业为主要对象的,突然之间网络零售的发展迅猛之势好像要把实体店淘汰出局了,感到自己也几乎要被“out”了。这种感觉是非常痛苦的,但历史的发展尤其是当代互联网的发展对每一个研究学者都提出了同样的挑战,即如何与时俱进改变

自己,在努力跟上历史潮流的同时力求能作出一些超前性的判断与预测,给出一些对行业和社会的有益建议,这需要坚守理想、价值观和社会责任担当,为此我仍将努力永远地继续与连锁业一起成长。

今天献给大家的这本书是从我 2004—2014 年发表过的 170 多万字的几百篇文章和研究报告中选出来的,之所以最后用了《商业回归本质——顾国建自选集 2004—2014》这个书名,是因为书中所涉及的章节重点最后都可以归结到商业的本质上来,如“零售业发展与转型”研究、“农超对接”研究、“联合采购与内外贸对接”研究、“网络零售发展”研究、国有商业改革等都可以归结到这一点上来。商业的本质就是始终坚持商业企业自主经营的经营方式,依赖主导性质的销售毛利增长和对消费者供应商不断提供增值服务的盈利模式。

此书的最后一章是《我与环球时报》,这一章包括了我发表在《环球时报》上的 15 篇文章,可以说概括了本书从第一章到第五章几乎主要的观点。如果有读者没有时间看完这本《商业回归本质》,那么看最后一章就可了解这本书的基本观点。

本书按章将我研究的课题归类,按照对每一类课题研究的先后次序排列,每一章中按文章发表时间顺序排列,主要为能够真实记录自己对每一个研究课题思想的演变过程和观点的形成过程。本书也可看作是以我的观点记录下来的中国零售业近十年发展的关注节点。

顾国建

2013 年 1 月写于美国俄亥俄州伍斯特

2014 年 7 月修改于美国纽约森林小丘

2014 年 12 月再修改于上海

目 录

第一章 零售业发展与经营方式转型	001
2007 年中国连锁业发展的转折(2006 年 12 月 18 日)	003
中国连锁业在思想中前进——2008 年的展望(2007 年 10 月 15 日)	010
中国连锁业的转型与创新(2008 年 7 月 28 日)	022
在冬天里去拥抱春天——2009 中国连锁业发展展望(2008 年 10 月 29 日)	028
2010 年中国连锁业要把握的三个要项与两个趋势(写在第十一届 中国连锁业会议召开之际)(2009 年 10 月 25 日)	034
如何应对零售制造业化的大趋势(2009 年 10 月 27 日)	040
经济发展方式转变下的中国连锁业(2010 年 10 月 24 日)	045
中国零售业亟需改变经营与盈利模式(2011 年 1 月 26 日)	050
自有品牌是中国零售业转型的战略抓手(2011 年 12 月)	052
入世十年 中国的反省(2011 年 12 月 21 日)	059
当前零售业发展走势的几个问题(2013 年 3 月 24 日)	063
回归商业本质 关键在行动(2014 年 11 月 24 日)	068
 第二章 农超对接研究(超市生鲜食品自主经营)	077
如何经营好超市的核心业务——生鲜食品(2005 年 8 月 28 日).....	080
关于上海生鲜食品超市和农贸市场的发展关系(2006 年 5 月)	081
农业产业化的现代流通先导(2006 年 11 月 7 日)	082
中国超市生鲜食品经营模式借鉴和战略思考(2006 年 11 月 27 日)	084
中国超市经营生鲜食品模式的多样性和包容性 ——兼谈生鲜食品经营要关注的几个问题(2007 年)	089
2007 福建平和琯溪蜜柚联合采购的实证研究(2008 年 7 月 4 日)	092

中国生鲜农产品销售通路的建设的主要发展方向	
——兼谈超市生鲜食品联营转自营的信心和取胜方法(2009年10月)	098
“菜篮子”市长负责制的目标与政策导向(2010年11月23日)	100
2012中国超市生鲜食品经营方式研讨会综述(2012年10月10日)	102
生鲜食品经营战略的国际化 and 经营方法的普及化	
——在第八届中国超市生鲜食品经营模式研讨会上的发言(2013年11月10日)	110
巩固超市核心商品的基础 开拓网上市场	
——写在2014中国超市生鲜食品经营模式研讨会开幕前(2014年9月23日)	112
第三章 联合采购与内外贸对接研究	119
中国玩具要实施从国际市场向国内市场的开拓	
——兼谈国内市场零售通路的变化(2007年11月)	122
连锁商业对接“世界工厂”资源的途径探索(2008年5月3日)	124
扩大内需要推倒内外贸之间的墙(2009年3月1日)	127
“联合采购”助外销企业拓展内需	
——访中国超市联合采购交易联席会议秘书长顾国建(2009年2月23日)	131
广交会还应该是内外贸对接促进内需扩大的交易平台(2009年4月5日)	134
广交会掉头向内的三道门槛和五条对策(2009年4月16日)	137
面对中国“外贸”这座金矿还须提高我们的掘“金”术(2009年7月11日)	140
中国加工贸易内销转型是国家战略更是流通企业责任(2012年10月11日)	142
关于召开零售商经营方式转变与内外贸对接座谈会的通知(2013年5月5日)	146
探索内外贸一体化的交易方式(2013年6月7日)	148
第四章 网络零售发展研究	153
发展网络交易启动上海商贸流通业增长新引擎(2009年12月27日)	155
网络时代零售业格局的变革(2010年1月3日)	157

实体零售业要加入网络零售大发展的潮流中(2010年2月22日)	161
美宜佳开创网络零售新时代(2010年8月12日)	164
电子商务催生真正的流通变革(2013年8月18日)	168
功夫在商品(2014年2月28日)	173

第五章 上海连锁商业研究..... 177

寻找上海商业发展的差距(2004年1月13日)	179
我对上海便利店发展的再认识(2004年4月20日)	185
上海超市业态与百货店的此消彼长说明了什么(2004年5月2日)	191
上海商业发展的经验、教训和未来发展的思路(2004年5月18日)	192
关于上海大卖场开设免费班车带来的社会影响(2004年5月)	199
上海城市交通的改善要动这块硬骨头(2004年11月22日)	205
上海要坚持将超级市场革命进行到底	
——质疑《上海市菜市场 and 公共厕所规划布局纲要》(2005年9月7日)	206
上海：三大区域出现大型超市过度竞争(2006年4月13日)	209
上海大型商业发展趋缓(2008年1月21日)	212
上海连锁商业发展的瓶颈与突破的方向(2008年8月)	216
上海百货的发展与变革	
——纪念改革开放三十周年(2008年10月2日)	218
强势政府规制下的上海商业的未来在产权制度创新	
——纪念改革开放三十年(2008年10月4日)	222
上海“国际贸易中心”研究破题的方向思考(2009年5月2日)	225
“十二五”期间上海商业的发展要点(2010年5月6日)	228
上海连锁业要有新亮点(2010年12月17日)	232
上海商业要把超级市场革命进行到底(2011年5月4日)	233
上海大型综合超市经营模式亟待转型	
——来自购物篮和免费班车的数据分析(2012年9月)	236

第六章 我与《环球时报》..... 249

零售业重视网售刻不容缓(2010年1月6日)	251
何妨把零售业纳入战略性行业(2010年2月22日)	252

抑制高菜价需要超市直销(2010年6月4日)	255
抑制高菜价,应扶持超市(2010年11月30日)	256
中国零售业需改变经营模式(2011年1月27日)	257
中国需限制国际零售业巨头(2011年2月15日)	258
救灾需要连锁大超市的力量(2011年3月25日)	260
蔬菜产销,农户不应是信息孤岛(2011年4月29日)	261
到美国食品超市推销中国(2011年9月5日)	262
下轮经济改革仍应从流通开始(2012年2月20日)	264
中国为何不是国际购物天堂(2012年4月5日)	265
中国的内销比外贸难(2012年8月30日)	266
金融机构该给刷卡松绑了(2012年10月26日)	267
用更多流通新政刺激内需(2013年3月12日)	268
民族化妆品牌濒临绝境(2014年8月4日)	269
后 记	271

第一章 零售业发展与经营方式转型



章引

对中国的零售业而言,强调发展方式的转型不但要改变规模扩张上的外延式的店铺增长、粗放式的经营管理、人员聘用与设备技术选用等方面低成本,更主要的是经营方式上的转型,经营方式的转型是中国零售业发展转型上的核心性质的转型。没有经营方式自主经营性的转型,零售业的发展转型将成为一句空话,或者说转型发展缺乏一个坚实的基础。当今中国零售业的经营方式从本质上说是食利性的,即渠道性质的费用叠加型,而不是供应链整合的价值创造型。由此可以解释中国的零售业尤其是连锁企业高速发展下,现代零售业态为消费者提供的商品价值和价格不具有市场优势的原因。中国零售业经营方式向食利性方向的异化,这种情况在全世界零售业的发展中都是不多见的。为什么会出现零售业全面性的经营方式异化呢?我的研究分析是这样的:

第一,零售业的对外开放过程中,政府在对市场交易秩序尤其是对外资零售商管控的缺失,使得大规模零售商在中国采取向供应商收取通道费方式的盈利模式异化,导致经营方式的异化。

第二,当时中国零售业发展的环境所致,1995年从中央层面开始推行零售业的现代化发展的连锁经营时,中国现代零售业首推的是小型的连锁超市和便民店,而就在中国现代零售业处在萌芽和规模发展初期的时候,外资零售业以大型店铺形态——大卖场进入中国市场,从业态规模、市场占有率和品牌影响力等方面对中国零售业形成打压,对缺乏技术与管理尤其是缺乏资金的中国零售业来说,学习外资向供应商收取通道费无疑是增强发展力的一个有益方式,从而这种方式迅速在中国零售业中发展,所以才有经营方式和盈利模式异化的行业全面性。事物总有两面性,通道费对早期中国现代零售业的发展起到过正面的推动作用,而它的异化是零售业将这种方式作为主要的依赖,负面的影响由此产生。

第三,中国传统文化中的糟粕因素使这种经营方式和盈利模式向恶性的破坏性方向发展。更为详细的分析我在此章的最后一篇文章中都有提到。我们说经营方式向自主经营转型是商业回归本质的基本要求,但对自主经营的多种方式必须要有清醒的认识,比如在中国百货业中存在着商品经营上的采购型和招商型两种方式,不能简单地将招商型理解为食利性,如果零售商在目标顾客定位、品牌定位、品牌组合与编辑、品牌营销上都有自己的主导性质的技术体系,那还是值得推崇的自主经营。自主经营的内涵很深,方式多样化,还需零售业的探索与努力!

2006年12月18日

2007 年中国连锁业发展的转折

2007 年将是中国连锁业发展进入转折的一年,转折的标志是中国连锁企业发展战略将发生根本变化。

■ 从做大到做强——连锁企业发展战略从全域扩张到地区集中区域领先的转变

以 2006 年中国连锁经营协会第八届大会主题“做强才能做大”为起点标志,2007 年中国连锁业发展进入了战略转折期,从过去的超规模发展到今天的做强才能做大,是中国连锁业从 2003 年为了应对 2004 年零售业对外资全面开放超速发展后的理性战略调整,而战略调整首先体现在发展区域上,即从全域化扩张到区域集中领先的转变。

为什么我们的战略要进行调整呢?分析一下连锁超市的品类结构,可以发现与家电连锁店有很大区别。首先,在超市供应的商品中,食品占很大比重,而食品的供应商除少数外都是地区性供应商,在“根据地”形成的食品采购规模无法覆盖到“扩张地”去。其次,一些快速消费品供应商虽然已经是全国性的品牌供应商,但其销售体制仍然是地区性的,这也制约了本土超市企业的全国性发展。再次,由于我们的发展速度太快,在人才、员工团队、商品配送系统、核心经营能力等方面都跟不上。所有这一切都表明,我们还没有形成自己的核心技术和核心竞争力,再加上“扩张地”的强势企业和其他业态的竞争,使许多实行区域扩张的连锁超市公司在“扩张地”处于弱势地位,本土连锁企业对区域扩张战略的长久性,缺乏必要的心理准备和财务预算准备,因此,超常规扩张并达到做大做强的战略目标就很难实现了。

本土超市企业必须得调整自己的发展和竞争战略。从中国市场的实际情况来看,地区集中和区域领先战略应是未来本土超市企业发展和竞争的主要战略。由于中国市场广阔,地区差异大,按照我们自己的资金实力、经营管理能力发挥自己的优势,实行地区集中和区域领先战略才是正确的战略选择,而在一个区域市场要能集中和领先,采取多业态策略也是必须要做出的发展选择。从全域发展到地区集中发展,我们不得不看到整个中国市场条件尤其是供应链条件的制约性因素,连锁企业对供应链的整合任重而道远。