



北京流通经济研究所丛书

RETAIL STRATEGY

零售战略

王燕平 主编

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

零售战略

王燕平 主编

经济管理出版社

责任编辑 金 澍 洪 林

技术编辑 晓 成

责任校对 泉 晓

图书在版编目 (CIP) 数据

零售战略/王燕平主编. —北京:经济管理出版社,
2003

ISBN 7-80162-734-2

I. 零... II. 王... III. 零售商业—商业经营—中国—文集 IV. F724.2-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 086325 号

零售战略

王燕平 主编

出版:经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同8号 邮编:100035)

发行:经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷:北京宏伟胶印厂

880mm×1230mm/32

10.375 印张

214 千字

2003 年 9 月第 1 版

2003 年 9 月北京第 1 次印刷

印数:1—5000 册

ISBN 7-80162-734-2/F·654

定价:25.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书,如有印装错误,由本社发行部负责调换。

通讯地址:北京阜外月坛北小街2号 邮编:100836

联系电话:(010) 68022974

作者名单

(按文章顺序排列)

趋势预测篇

黄 海

商务部部长助理

郭戈平

中国连锁经营协会会长

向 欣

原国家经贸委市场司副司长

AC 尼尔森公司

战略规划篇

黄国雄

中国人民大学商学院教授

李 飞

清华大学经济管理学院副教授

许 健

罗兰·贝格国际管理咨询(上海)有限公司总经理

今村英明

原波士顿咨询(上海)有限公司副总裁

许小年

中国国际金融有限公司董事总经理

彭砚苹

华夏证券研究所副所长

王燕平

北京锐迪流通经济研究所副所长

技术整合篇

何明珂

北京工商大学商学院教授

朱农飞
陈东锋

毕博管理咨询公司董事

宝洁(中国)有限公司客户发展与服务副总监

颜艳春

北京富基旋风科技有限公司董事长兼首席执行官

案例分析篇

李 飞
彭砚苹

清华大学经济管理学院副教授
华夏证券研究所副所长

序：战略决定成败

20 世纪 90 年代以来，伴随着中国经济的迅猛发展，中国零售业发生了深刻的巨变。特别是 1997 年以后，国内零售业年均增长速度都在 10% 左右。

快速发展一方面为零售企业创造了巨大的市场机会；另一方面，也催生了愈演愈烈的行业竞争。越来越多的外资零售集团进入中国，使零售业竞争达到了白热化的程度。一波又一波的促销战、价格战、产品战、公关战出现了部分失效，甚至导致了几败俱伤，诸多零售企业开始思考战略竞争问题。

作为零售行业的专业研究咨询机构，北京锐迪流通经济研究所较早地感触到这一变化。在对行业大势的跟踪研究过程中，我们亲眼目睹了诸多零售企业由于没有及时进行战略调整而终于败北的案例；在与客户沟通的过程中，我们亲身感受了国内零售企业老总为寻求发展之策而苦苦求索的执著与痛苦。我们清楚地意识到，零售行业的战术竞争作用将越来越弱，战略竞争的时代已经来临。

从 1998 ~ 2002 年间，我们连续策划、召开了中国商业企业发展战略研讨会，邀请国内外最权威的专家到会演讲，系统、完整地介绍了战略竞争的理念和方法。

今天，当我们重新回顾这些论文时发现，其前瞻性的论点、睿智的眼光、缜密的推断，仍然对中国零售企业发展具有现实的指导意义。于是，我们选择了其中最有价值的文章，并加入了研究所近年来的部分研究成果，集成这本《零售战略》。

《零售战略》一书是北京锐迪流通经济研究所系列丛书之一。它是在历届中国商业企业发展战略研讨会的录音资料基础上，经过整理、编辑、补充完成的，内容涉及零售行业的发展形势和环境、战略规划、企业案例分析等，对现阶段零售企业制定发展战略，具有一定的参考价值。

由于时间仓促，本书中难免有纰漏和不足，敬请读者批评指正。

北京锐迪流通经济研究所副所长

王燕平

2003年8月

目 录

趋势预测篇	1
入世后中国零售业面临的新形势	3
入世后中国连锁经营发展的新趋势	13
电子商务对中国未来零售业的影响	27
中国消费者的购买行为和态度	39
战略规划篇	51
零售企业战略决策的基本思路	53
零售企业进行战略规划的步骤	67
零售企业制定发展战略的方法	91
零售企业如何进行跨地区和多元化发展	113
零售企业如何通过战略重组塑造核心竞争力	127
零售企业如何进行投资和融资决策	149
零售企业如何开发自有品牌商品	161
技术整合篇	169
零售企业的供应链管理	171
零售企业的物流系统规划	181
零售企业的品类管理技术	203

零售企业的信息化战略.....	217
案例分析篇	227
世界零售 100 强企业战略发展案例分析.....	229
中国典型零售企业发展战略案例分析.....	255
中国零售业上市公司分析.....	275
附录	297
2001 年世界零售 100 强企业排序	299
2002 年中国零售 100 强企业排序	305
2002 年中国连锁 100 强企业排序	314
后记	321

趋势预测篇

入世后中国零售业 面临的新形势

黄 海

一、2002 年中国商品市场状况

2002 年我国宏观经济的总体状况较好。2002 年 1 ~ 10 月,国内生产总值、投资额、工业增加值、外贸出口等经济指标比上年有明显增长,相比之下社会商品零售总额增长幅度不太理想。据统计,2002 年 1 ~ 10 月,社会商品零售总额增长幅度为 8.7%,比上年降低了 1.4 个百分点。其主要原因有:

1. 2002 年以来价格持续负增长

2002 年 1 ~ 10 月,社会商品零售价格指数为 98.6%,与上年同期相比下降 0.4 个百分点。至此,零售价格持续下降了 20 个月,这无疑会对销售额产生影响。扣除价格因素,2002 年 1 ~ 10 月,社会商品零售总额的增长幅度超过 10%,所以,百姓的实际生活水平并没有受到影响。

2. 消费支出分流严重

从 2002 年的实际情况看,普通居民的消费支出总额并不低,但由于能计入消费品零售总额统计范围的只占支出的

一部分，因此，这种分流影响了消费品零售总额的增长。

例如，据有关统计资料显示，在消费指数中，住房指数的比重越来越大，但住房消费不能计入消费品零售总额；汽车消费也是 2002 年的一大亮点，但只有在商店中销售的汽车才能计入消费品零售总额中。另外，通讯（如手机、电话等）、旅游等行业都有很大发展，手机的销售虽能计入消费品零售总额，但话费不能计入。此外，旅游车票的销售也不能计入。这些因素都影响了零售总额的增长。

3. 居民储蓄快速增长，但消费需求不足

据统计，截至 2002 年 10 月，我国城乡居民人民币储蓄存款达到了 8.5 万亿元，外币存款达到了 800 多亿美元，总计人民币 9 万亿元，比上年同期增加了 3500 多亿元。也就是说，增加后的收入有相当一部分回流到银行，并没有进行投资或消费，这也是影响消费品零售总额增长的一个重要原因。

2002 年投资总额、工业、进出口都增长很快，惟独消费品零售总额增长不快，相对其他行业来说，消费品流通业对经济增长的贡献低于上年，这说明我们工作中存在问题，百姓手里不是没钱，但为何消费增长缓慢？除了客观原因外，还有主观原因，如开拓市场、促销方式等做得不够。这种状况需要进一步研究，并采取有针对性的措施解决。

二、加入 WTO 一年来的基本情况

按我国的入世承诺，零售业除了香烟销售仍保持专卖

外，其他 6 种商品——书报杂志、药品、农药、化肥、农膜、成分油等将在 5 年内逐年开放。除此之外，其他商品允许外商经营。

从合资企业的合作方式、经营地点来看，中国规定对外资零售企业的地区限制、数量限制、股权限制都将在 3 年内取消。目前，国家对外商投资企业有地区限制，外资零售企业只能在省会城市和计划单列市开设，而且数量也有限制，但现在实际已经放宽了。股权方面，目前，只能组建合资企业，单店允许外商投资，股权比例最高不能超过 60%，3 家以上的连锁店原则上外商不能控股。但如果外商是跨国公司，能从中国大量采购商品出口，经国务院批准可以例外。

1. 入世后没有出现大量外资进入零售业的情况

(1) 从进入数量看，2001 年上半年，国家经贸委共批准了 7 家外商投资企业建立合资零售企业，2002 年上半年批准了 8 家。因此，外资进入数量变化不大。

(2) 从店铺发展情况看，数量也不多。2001 年共批准 385 个店铺，其中，350 家是广东的便利店，属于一次批准、逐年建成。到目前为止，仅建成 100 多家，而且，每个店铺只有 100 多平方米，100 家店共 1 万多平方米，仅相当于一个大卖场。若扣除 350 个店，2001 年上半年才批准了 35 家店，2002 年上半年批准了 28 家店。

(3) 从市场份额看，比例不高。北京 2001 年外商投资的零售企业的零售总额占全北京市零售总额的 8.1%，2002 年上半年提高到 8.6%。上海 2001 年外商投资的零售企业的零售总额占全上海市的 6.2%，2002 年上半年提高到 8.9%，提高较快。但外商投资的零售企业在上海、北京所

占的市场份额并不高。北京、上海尚且如此，其他城市的情况更是一般。

因此，可以说，入世后国内零售业并没有出现大量外资进入的情况。

2. 分销业变化不大

按 WTO 的规定，分销业包括代理、批发、零售和特许经营。入世后，国内分销业的变化不大。主要原因是：

(1) 目前，外资零售企业所占的市场份额很低，其市场零售总额只占全国的 3% 左右，尽管发展速度很快，但对国内的影响并不大。

(2) 国内的市场份额在不断扩大，每年都保持了较高的增长速度，因此，尽管外商投资的零售企业不断地在国内开店，但由于零售总额也在增加，因此抵消了一部分影响。

(3) 价格因素的阻碍。由于国内商品零售价格持续下降，不但中国企业经营困难，外资企业同样感到艰难。前几年，中国企业向国家经贸委反映，外资企业搞倾销，价格太低，但现在出现了相反的情况，外资企业反映中国企业在搞倾销。价格战打到这种程度，使国内外的企业都感到很困难。企业以利益为最终目标，如果利润太低，有些企业就难以维持经营。实际上，有的外资企业已经撤资。例如，荷兰的阿霍德是世界 500 强企业之一，由于利润太低已经停止在中国经营。再如英国马莎在上海经过了三四年的准备，正要开店时，英国总部召开了股东大会。股东们认为亚洲金融危机之后利润率太低，不同意开店，因而在中国的计划搁浅。这说明，价格竞争给外资企业也造成了很大压力，没有相当实力的外资企业也不敢轻易进入中国市场。

3. 值得注意的现象

由于以上几个原因，入世第一年外资进入中国市场的情况比较正常，但我们并不能就此高枕无忧。从 2002 年的情况看，虽然外资企业、外资店铺进入中国市场的数量并不多，但有几个现象值得我们重视。

(1) 一些质量高、竞争力很强的外资企业开始进入国内。在 2002 年上半年批准的 8 家外商投资公司中，有 4 家公司（或其母公司）都进入了世界 500 强，是很有实力的公司。例如，法国的家乐福和欧尚，日本的吉之岛，英国的百安居。另外有 2 家分别来自台湾统一集团和香港华润集团，虽然他们没有进入世界 500 强，但也非常具有实力。特别是华润集团提出口号：“投资内地分销业，再造一个华润。”投资总额将达 50 亿元人民币，预计销售额将达到 500 亿元人民币，利润额实现 5 亿元人民币。因此，2002 年进入中国零售市场的外资企业虽然数量不多，但具有质量高、竞争力强的特点。

(2) 外资企业进入中国的发展速度加快。前两三年，外资企业进入中国后主要在摸索、分析市场，他们基本采取在北京、上海、广东等地先开一个店，培养队伍、卧薪尝胆的策略，基本没有发展，只是在做准备。但 2002 年情况发生了明显的变化。例如，家乐福分别在长沙、成都、昆明每个城市开设 3 个店，明显采取了向中西部跳跃式发展的策略，同时家乐福还进行着在江苏开设分店的申报。再如沃尔玛，前几年一直在广东发展，后来从广东北上东北，经批准已在大连、沈阳开设分店，2001 年在西安达成开店协议，现在经批准又在长春、哈尔滨筹备开店。由此形成了广东、东

北、西安的三角形，覆盖了中国很大区域的市场。2002 年 10 月，沃尔玛公司总裁来华访问，目的是在上海建立一家合资公司，负责华东地区的发展。所有迹象表明，今明两年，沃尔玛等外资公司将在中国进行快速的战略扩张。

(3) 外资公司重点投资大型超市。2002 年上半年，在国家批准的 28 个店中，只有一个投资的是百货商店，另外 27 个里有 3 个落户在北京，基本是 3000 平方米左右的社区型超市，其余 24 个全部为大卖场。据统计，在全国 27 个城市中，外资投资的百货店个数只占 6%，但外方投资的大卖场则占了 23%，在大卖场中，外资企业所占比重大。这说明，外资企业显然将大型超市作为发展重点，而且，他们在这个领域确有优势。目前，大卖场在国内发展较快，外资公司看到了这一点，我们也要重视这个问题。

三、2003 年流通行业工作重点

1. 继续推进流通工作现代化

从商业的一般发展规律来看，最早的竞争是商品的竞争，而现在我国商品处于供大于求的状况，这时，竞争已经转化为价格竞争。但价格竞争是有限度的，价格战也不可能无限制地进行。在这种情况下，竞争方式就显得尤为重要。同一种商品在不同的商店的销售情况会不同，这与连锁经营、信息化管理有很大关系。因此，国务院提出把推进流通工作现代化作为重点。