



模式

PATTERN

零售连锁业
战略思维 **和**
发展模式

NEW STRATEGY
AND NEW TRENDS IN RETAIL
CHAINING

■ 郎咸平 等著

■ 东方出版社



模式

PATTERN

零售连锁业
战略思维 **和**
发展模式

NEW STRATEGY
AND NEW TRENDS IN RETAIL
CHAINING

■ 郎咸平 等著

图书在版编目 (CIP 数据)

模式——零售连锁业战略思维和发展模式/郎咸平等著.

—北京: 东方出版社, 2006.8

ISBN 7-5060-2559-0

I. 模… II. 郎… III. ①零售商业-商业经营-研究

②连锁商店-商业经营-研究 IV. ①F713.32②F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 072829 号

模式——零售连锁业战略思维和发展模式

作 者: 郎咸平等

责任编辑: 姬 利 徐 佳

选题策划: 陆新之

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: 北京朝阳门内大街 166 号

邮 编: 100706

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2006 年 8 月第 1 版

印 次: 2006 年 8 月北京第 1 次印刷

开 本: 787×1092 毫米 1/16

印 张: 29.75

书 号: ISBN 7-5060-2559-0

定 价: 68.00 元

发行部电话: 010-65257256 65230553

版权所有, 违者必究

前 言

我最近在国内巡回演讲时常被问到的问题是不同行业的零售业战略思维与发展模式,包括服装零售、电器零售和超市零售业等。由于这些业态可通称为零售业,因此,我把读者所熟悉的几家公司综合在本书中进行系列案例讨论。

一、SPA(自有商标服饰专卖零售业店)

我们国内最喜欢喊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、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端市场,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。但是 2000 年之后,在激烈的国际竞争压之下,包括百年时装名店古奇、盖普、优衣库在内的品牌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——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 竟然异军突起。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,为什么不是中国的时装零售业呢?

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 的成功在于它们正确认识了 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,从而迅速地获得成功。它们都强调快速设计、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;采取“快速、少量、多款”的品牌管理模式,这一模式保证了与时尚同步,持续开发新款式,快速地推出新产品,同时也能减少存货风险和折扣促销的成本。而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,走廉价路线,而且业务范围较集中,只期望实现规模经济效应。结果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。

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 的典型代表思捷也给予了关注。上世纪 90 年代后期开始,思捷环球的股价和赢利增长均大幅领先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?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、多角度的有效成本控制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减低风险。思捷出色的企业策略,正是令其股价在近年表现鹤立鸡群的主要原因。

二、家电零售业

在国内最受媒体关切的行业之一就是家电零售业的几大巨头——国美,苏宁和永乐。国美电器由 1987 年北京珠市口一间几十平方米的小店发展到今天成为中国家电零售连锁产业的龙头老大,其迅速的扩张及巨额的销售量已经成为中国同行业企业的佳话。而国美总裁黄光裕以 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。国美在中国市场的成功是与其具有“国美特色”的资本运作模式分不开的。简而言之,国美模式可分为三大篇章,即占取供货商资金的类金融运作、上市融资及电器零售与地产投资双结合三部曲。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更是值得我们关切的话题。为了正确地回答这个问题,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,得出一个家电零售的经营之道,务求在竞争当中脱颖而出。我们的分析指出,此四大电子零售商可谓经历了三个主要的蜕变时间,即初生期、成长期和挑战期。在不同的阶段,四家企业分别运用不同的企业策略去实现其企业目标。但是值得我们关切的重要结论却是这些已进入成熟阶段的美国及欧洲同业,他们不需要通过国美模式也能形成相当大的规模成为市场主导,这个结论值得我们关注。

三、超市零售业

从1992年开始,零售列强纷纷踏入中国。10年后的今天,全球50家最大的零售企业中已有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的敞开大门、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给国外厂家。

我想利用这一篇文章传达一个信息,没有一个国家的政府是真正奉行自由经济原则的,就连我们心目中的最自由的美国也积极参与经济活动,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要得到政府的许可,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的维护市场的公平竞争。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,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,是至关重要的一年。自2004年12月11日起,中国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”,这次会议



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发展,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。我们深入地分析了这四家在中国零售市场极有声望的超市企业领头羊,分别是在“2004年中国连锁百强”位居第一、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是正确的吗?为了准确地回答这个问题,我们进一步地分析外资在中国的经营策略,四家最具规模的外资企业将会被深入和全面地研究;它们分别是法国家乐福、美国沃尔玛、德国麦德龙和法国欧尚。我们深入地分析它们在华的扩张策略、在华遇到的供应链问题和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”的策略。这个战略的思维值得我们关注,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将被引入到中国,急速降低成本,席卷中国市场,淘汰中国零售业,而真正地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,让我不禁想起八国联军和义和团实力悬殊作战的历史悲剧。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零售市场的被剥削对象,比如,压低进货价和同时提高零售价。等到那个时候我们才发现,我们简直没有谈判的本钱,因为所有的国外超市将可能联合抵制我国保护农民和消费者的政策。

在外资“零售倾销”的策略的打压下,我们分析了中国零售业的竞争优势,

资料显示,在一个地区的深入渗透密集开店并辅以差异化经营才是生存之道。此外为了应付国外“零售倾销”残酷的现实,国内零售业如不想坐以待毙,我认为产业整合才是我国零售业的出路和希望。

读者不知有没有想到为何可能席卷中国的国外零售商无法在香港生存呢?只要来过香港的人都应知道几乎每条街都有不同的超市,例如百佳、屈臣氏、万宁、惠康等,但你几乎看不到国外零售业的影子。这个原因当然很多,例如,香港老百姓不喜欢长途跋涉地买日常用品,因此无处不在且小而全的超市成为市场宠儿,而且国外零售商很难短期内在香港遍地开设分店以取得规模竞争的优势。但另外一个不太让人注意的原因是国外零售商所面对的竞争对手不是类同于国内独立的小型零售商而是一个大型的产业整合后的零售商。例如万宁,惠康是由英资公司——牛奶公司(Dairy Farm)所控股。牛奶公司拥有 2160 家超市、药店、便利店、大卖场等业务,其年销售额高达 37 亿美金,并且在伦敦、新加坡和百慕大等地上市,但是牛奶公司却又是英资太古洋行的下属公司。此外,百佳、屈臣氏是由李嘉诚的和记黄埔所控股。我想以李嘉诚的零售业为例,做个产业整合的说明。

零售业是和记黄埔的重要下属企业。以和黄的零售业而言,其经营绩效也是和国内零售业类同——其净边际利润率只有 2%,而且赢利波动非常大。我们观察和黄的七大产业由 1998 - 2001 年的息税前净利(EBIT)年成长率,在所有和黄的七大行业中,零售业的成长率不但是最差的而且是波动最大的。1998 年的增长率是所有七大行业中最差的负 30%,1999 年又跳到七大行业中最好的正 50%,2000 年狂跌至七大行业中最差的负 50%,而 2001 年仍维持在七大行业最差的负 20%。如果和黄零售业本身是一家独立的公司,那么,它能否生存可能都是问题。

而且更有趣的是,如果将该七大行业分别讨论,其最低成长率是负 50% (零售业),而最高成长率是正 200% (能源业)。但若我们将这七大行业当成一个资产组合而取一个加权平均成长率,则最低的成长率是负 5% 而最高的成长率是正 20%,波动足足小了近 10 倍。对于和黄而言,由负 5% 到正 20% 的成长率是可以愉快接受的,但个别的负 50% 到正 200% 的成长率却是难以消受的。

因此,这个讨论应该给了我们很大的启发,未整合的零售业本身是风险极大的,对外竞争力也是极弱的。但产业整合后的零售业却给和黄带来了良



好的小的赢利波动。为什么呢？因为零售业的景气循环和能源通信等其他行业是不同的，因此，相互之间有了互补的作用。例如1998年的零售差但电讯和基建好，1999年的财务和物业差但零售却很好，2000年的零售、物业和电讯差但能源好，2001年的零售和能源较差但其他五个行业都好。因此，虽然每个行业单独而言是风险极大，但整体的和黄却是相当稳定的。

当然我的结论也是相当的悲观，如果国内零售业一意孤行，放弃整合，宁为鸡头勿为牛尾，我想就只有等待被国外零售商通过零售倾销逐个击破了。我认为中国政府在这方面已经有了深刻的体会，而这也是吴仪副总理在2004年召开会议的重要原因。我的理想是我们情愿有着如同香港般处处林立的零售店（包括国内和国外），而不要一个被国外零售商所垄断的零售业。我从来就不相信自由竞争的神话，因为零售业自由竞争的结果只能成就了国外零售商垄断中国市场的野心，从而使得我国供货商和消费者为鱼肉而国外零售商为刀俎的结局。举例而言，外商这种克扣供货商资金的现象已经慢慢出现了，2005年我在上海的“财经郎闲评”节目中曾经访问了深圳供货商协会的马秘书长，他指出深圳地区零售业者克扣供应商资金的情况极其严重，克扣排名第一的是香港百佳，第二名是家乐福，而第三名是人人乐超市。根据马秘书长的说法，沃尔玛刚刚进入中国的时候，比较准时付款给供货商，但现在他们也发现供货商的钱不扣白不扣。各位读者知道为什么吗？因为我们只强调自由开放，但是却没有想到自由开放的前提是必须有一个法制化的公平游戏规则。我们目前有这种游戏规则吗？答案是当然没有。在一个没有法治化游戏规则的国家，盲目开放就意味着以大欺小、以强欺弱。我们对于这种不公平的竞争现象必须给予高度关注，比如，我们应该深入考虑推动反垄断法或称为公平竞争法，以打击国外零售业的未来垄断局面，当然这又是另外一个大课题，我不想在此深入讨论。

四、汽车零部件业

谈到外资的侵略，我想在本书加上一个新的案例——中国汽车零配件业的外资侵袭恶梦。这个案例虽不是零售行业，但是在我们讨论完中国零售业的外资零售倾销战略之后，这个课题就显得相当震撼人心了。我想通过这个案例说明我们对国外的理解太肤浅了，而其最终的结果却不但是丢了市场也丢了民族工业。举例而言，汽车零部件的发展明显滞后于整车，技术上的垄断造成即使

具有劳动力成本比较优势的我国零部件企业也很难进入合资企业和跨国公司的配套体系。跨国公司大量进入中国,几乎占据了中国汽车零部件高端市场的绝大部分份额。国内厂家只能在技术含量相对不高的零部件领域获得一定的市场。10年前出台的《汽车产业政策》在一定程度上造成了当前的局面,当时出于对国内发动机研发的保护,强调了整车和发动机中方不能进行引进外资,其他的汽车零部件基本上是放开的,这造成了今天高端零部件企业都是国外企业,而发动机研发也没有重大突破,中高档汽车发动机多数采用国外品牌。以市场换技术的策略并没有达到当时的预期效果。

本案例所想表达的观点很清楚,以市场换技术本身是一个博弈过程,跨国公司逐利性的本质决定其只会根据自身利益需要向中国转让有关技术,双方实力的不对称决定了“以市场换技术”战略不会取得明显的效果。

为了完成本书,我亲自指导我的学生完成了这些案例,我希望通过这个前言将香港中文大学学生的姓名公布如下。

第一章	快速服装沉浮启示录	本案例是在我的指导下由香港中文大学陈日新,陈振威,谭志伟,陈国辉和杨峰共同完成。
第二章	思捷环球,股坛神话,零售业者,齐齐借镜	本案例是在我的指导下由香港中文大学陈永基,陈晓君,苏文欣,叶有诚和杨富艺共同完成。
第三章	中国家电零售连锁企业初析——国美、苏宁、永乐的战略战术比较	本案例是由我和吴红光共同完成,并在我的指导下由香港中文大学杨韩,杨思然,张百慧,林玉婷和林璟参与完成。
第四章	全球四大电子零售连锁店企业发展策略分析报告	本案例是在我的指导下由香港中文大学杨俊杰,朱家浩,钟思豪,梁俊彦共同完成。

第五章	师夷长技以制夷—— 中国超市连锁业成长之路	本案例是在我的指导下由香港中文大学洪靛,高筱菲,何基继平,宋菡倩共同完成。
第六章	跨国零售企业在华发展策略研究	本案例是在我的指导下由香港中文大学王溶皓,马凯玲,林展鸿,林志豪共同完成。
第七章	中国汽车零部件业的发展	本案例是由我和朱元德、张鹏共同完成。



目 录

前 言	001
-----------	-----

第一章 快速服装沉浮启示录

引 言	003
概 要	003
第一节 背景介绍	004
一、新式策略的玩家	004
(一) Inditex—— 莎拉(Zara)的母公司	004
(二) H&M (Hennes & Mauritz)	004
二、旧式策略的玩家	005
(一) 盖普(GAP)	005
(二) 迅销(Fast Retailing)——优衣库(Uniqlo)的母公司	005
第二节 快速时装的成功之路	008
一、减少前导时间	008
(一) 快速模仿的策略	009
1. Zara 如何快速模仿	009
2. H&M 如何快速模仿	010
二、整合供应链	011
(一) Zara 的高度整合	011
1. 生产线的整合	011
2. 物流的整合	012
3. 零售的整合	013
4. 小结	014
(二) H&M 整合供应链	015
1. ICTs 简介	015

2. ICTs 的好处	015
3. ICTs 如何整合供应链	016
4. 小结	021
三、增加成本效益	022
(一) Zara——增加成本效益的策略	022
1. 款多量少	022
2. 减少广告成本	022
3. 聘用非正式的工人	023
4. 低成本的操作系统	023
5. 小结	025
(二) H&M ——增加成本效益的策略	025
1. 减少中间人	025
2. 在低生产成本地区生产	025
3. 规模经济	025
(三) Zara 和 H&M 的规模经济	027
(四) 前导时间和成本控制的取舍	029
1. Zara 和 H&M 缩短前导时间的策略比较	030
2. 前导时间——Zara 领先	030
3. 追求极短的前导时间是否值得	032
四、多元化经营	034
(一) Inditex——多元化经营	035
1. 多款式	035
2. 多品牌	035
3. 多地区	039
4. 小结	041
(二) H&M——多元化经营	042
1. 衣服款式多元化	042
2. 稳健的国际化扩张	042
3. 市场多元化	043
(三) Inditex 和 H&M 成功策略的总结	046

五、盖普(GAP Inc.)的失败与改革	046
(一) 盖普衰落原因	046
1. 品牌策略失误	047
2. 经营风险控制差	048
(二) 盖普的逆境自救	050
1. 整合供应链	050
2. 多元化发展	051
3. 控制成本	053
4. 小结	055
六、迅销公司的失败与改革	055
(一) 迅销公司衰落原因	055
1. 竞争加剧,旧有模式优势削弱	056
2. 经营风险管理不良	059
3. 失败总结	060
(二) 迅销公司的逆境自救	060
1. 整合供应链	060
2. 多元化发展	062
3. 贴近顾客	064
第三节 结 论	067

第二章 思捷环球,股坛神话,零售业者,齐齐借镜

003

引 言	071
概 要	072
第一节 增长发展篇	072
一、思捷环球——以收购合并为主的增长策略	072
(一) 思捷环球——有远大眼光的收购合并	072
(二) 收购合并的短期利益与长期利益	075
1. 为何当时的邢李焯分散风险	076
2. 为何当时邢李焯赚取巨额现金	077
3. 收购欧洲业务符合思捷的长远利益	079

4. 收购为思捷带来规模经济效益	080
二、迪生创建——名牌“收买佬”	082
(一) 迪生收购品牌伎俩	082
(二) 收购品牌的效益	083
三、利福国际——不思进取的守业王	086
(一) 固守根据地, 积极提供一站式的购物享受	086
(二) 不思进取发展模式的结果	086
四、永旺——小步小走的增长方式	089
(一) 以低风险方式拓展内地零售业	089
1. 巩固香港业务	090
2. 维持稳健的财务状况	092
(二) 保守发展策略的后果	093
五、永安国际——且战且退, 不断收缩	096
(一) 1985 年以前永安的发展策略	097
(二) 黑暗的上世纪 80 年代末——90 年代初	097
(三) 最终导致百货业的收缩经营	098
(四) 小结	102
第二节 经营模式篇	103
一、经营模式与公司利润究竟有何关系	103
二、详细了解五家公司的经营模式	103
(一) 思捷: 以批发为主、零售为辅的经营王	103
1. 较高赢利能力	105
2. 减少资本开支	107
3. 增加思捷品牌的认可度	107
(二) 迪生: 国际名牌“收购佬”(代理商)	108
1. 存货成本难以控制	110
2. 营运开支失控	110
3. 永旺: “农村包围城市”的薄利多销王	112
(三) 利福: 以出租特许专柜为主的收租王	115
(四) 永安: 年华老去的传统港式百货	118

三、从利润的比较看不同经营模式的优劣	120
第三节 成本控制篇	120
一、成本开支是利润增长的一个取舍	120
二、向五家公司取经——不同零售控制成本策略	121
(一) 思捷的成本控制四板斧	121
(二) 解开思捷税务开支之谜	124
(三) 安隆(Enron)与思捷同气连枝	125
(四) 小结	125
1. 具有天赋成本优势的利福	125
2. 永旺控制成本的两大绝技	127
3. 小结	129
(五) 永安“去芜存菁”, 削减成本	130
(六) 成本失控的迪生	131
三、总结五家公司的成本控制策略表现	133
第四节 风险管理篇	133
一、成王败寇, 还看风险管理	133
二、探讨五家公司的风险管理	134
(一) 思捷精心的风险管理	134
1. 把外汇风险化危为机	134
2. 将业务进行地区性的分散	140
3. 维持低借贷率以减低财务风险	144
(二) 其他公司是否策划风险管理	144
(三) 永安业务分散始终走不出亚洲	144
(四) 永旺失败的地区性分散	146
(五) 迪生成功的地区性分散	148
(六) 利福作为只有本土业务的公司, 利福的风险是否很大	149
低风险“保地头政策”	149
三、谁的风险最低	150
第五节 总 结	151
(一) 增长发展: 收购合并是零售企业最可取的增长模式	152
(二) 经营模式: 整合上下游业务, 拥有较高的赢利能力	152

(三) 成本控制:四个学习点	152
(四) 风险管理:两个法宝	153

第三章 中国家电零售连锁企业初析 ——国美、苏宁、永乐的战略战术比较

引 言	157
概 要	157
一、家电零售行业经营模式概述	157
二、中国家电零售行业的演进及扩张	159
三、家电三巨头的市场竞争及经营状况比较分析	160
第一节 家电零售的大赢家——国美电器的资本运作三部曲	163
一、国美的经营模式	163
(一) 类金融模式	164
1. 类金融的实际运作	164
2. 类金融模式的证明	164
(二) 非主营业务赢利模式	165
新增店铺所需资金	167
二、上市融资	168
(一) 买壳	168
(二) 上市	173
(三) 黄光裕五年(2000-2004年)资本运作小结	177
(四) 国美近期大事记——国美整体上市	180
三、地产与家电零售结合(1+1>2)	181
(一) 国美高速扩张资金何处来	181
(二) 上市后的资本运作——地产投资	185
四、小结	186
第二节 苏宁电器	188
一、类金融模式	188
二、上市融资	189
三、通过房地产辅助扩张	191
四、苏宁与国美的不同之处:苏宁模式三部曲	193

