

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

零售革命/ 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 年月 9 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
彭砚萃	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

毕博管理咨询公司董事

陈东锋

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

清华大学经济管理学院副教授

彭砚苹

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。

1

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

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

3

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 W T O 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

5

(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 W T O 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，外资企业所占比重明显较大。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。

流通现代化工作的范畴很广，重点是连锁经营、物流配送、电子商务。其中最重要的是连锁经营。连锁经营的原理使用范围较广，它不但适用于连锁店，还适用于百货店。2003 年的工作要继续将连锁经营摆到一个重要的位置上。

2 尽快扶植一批大企业

我国的零售企业与国外相比差距很大，其基本特点可概括为“小、散、差”。

所谓小，即店铺小、销售规模小。例如，国内最大的店铺面积不超过 10 万平方米，但在国外，几十万平方米的店铺有很多。在销售规模上，2002 年华联集团销售额达 80 亿元人民币，上海联华达 140 亿元，居全国第一，而 2002 年沃尔玛的销售额为 2198 亿美元，折合人民币 16000 亿元，相当于我国社会商品零售总额的 45 % 左右。

所谓散，指连锁店规模小且太分散。过去常说的商业网点，实际上只有点，没有网，这些网点之间彼此没有联系，是孤立的，组织化程度很低。据国家统计局统计，2001 年全国有 1100 多个连锁店，其统计标准是达到两家店铺以上就称为连锁店。而国际上多数国家规定，拥有 10 个分店以上才能算做连锁店，如果按照这个标准，我国的连锁店数量只有 500 多家。2002 年，1100 多家连锁店的零售总额仅为全国零售总额的 6 %，市场份额很低。其中上海市连锁店的零售总额占全上海零售总额的 28 %，北京不到 20 %，而美国前 15 名连锁企业零售总额占美国全社会零售总额的比重已超过 20 %，其中仅沃尔玛就占 8 %。相比之下，我国连锁企业太分散。

所谓差，是指效益差。从上市公司的报表来看，利润率

很低，国内百货店的利润率甚至低于国外超市的利润率。这是不应该的。

如何解决中国商业企业“小、散、差”的问题？首先应扩大企业规模。特别是应对 W T O 的挑战，面对世界上最强的对手，中国必须拥有自己的大型零售企业，否则，无法竞争。国务院发布了“关于培育大企业、大集团”的文件，也就是说，中国要培育自己的企业进入世界 500 强。目前，中国的零售企业没有一个能进入世界 500 强，因此，国家经贸委准备扶植一批流通企业，使他们尽快成长，首先在中国市场占有相当地位。

3. 深化流通企业的改革

10

流通属于竞争性行业，商业企业改制改组的步伐应当加大，因为机制不改企业很难搞好。现在国内有一些商业企业在改革方面创造了很多经验，比如华联刚起步时就成立有限责任公司，比较规范。在这方面，中小型商业企业动作较快，但大企业做得不够快。2003 年应加强大的商业企业的改革步伐。

4. 进一步开拓城乡市场

2002 年社会商品零售总额不理想，2003 年在外部大环境比较好的情况下，把零售总额增长率恢复到 9 % ~ 10 % 是有可能的。但也要充分意识到难度，目前，最大的问题是价格。很多企业明知不能再降价，但又没有其他办法。降价的结果是使企业利润率很低，没有发展后劲。由于降价的成本有一半由工业企业承担，因此造成了工商企业之间的矛盾。更为严重的是，消费者养成了一个习惯，不打折不买东西，这对开拓市场不利。

从开拓市场的角度来讲，应开发特色经营。比如上海徐家汇的东方商厦、太平洋百货、九百商厦开展错位经营就很成功。最初这3家企业竞相降价，结果两败俱伤。后来3家企业协商进行错位经营，东方商厦定位于高档，太平洋百货定位于时尚，九百面对工薪阶层。再比如北京百盛突出经营特色，他们经过调查分析发现，中午12:30左右到13:30左右及晚上17:00~19:00点是全天销售最旺的时候，这说明顾客主要来自附近金融街的上班族，这一群体收入高、年纪轻。因此，百盛针对这部分顾客主动调整了商品结构。再有，北京中友百货定位于17~19岁的青少年群体，这个群体有买东西不计后果的特点。由此看来，我们应该将市场进一步细分，突出经营特色。2003年的工作重点应该放在开拓市场、摆脱价格竞争、突出经营特色上。

5. 做好应对入世的各项工作

从2003年开始，外资企业的发展速度与2002年相比将明显加快，在这种情况下，政府一方面要进行大中城市商业网点的规划，外商投资商业必须符合当地的商业发展规划；另一方面，要严格履行审批程序，按现行政策只有国家经贸委可以审批外商投资企业，地方政府不能审批，因此，应严格遵循国家有关规定。另外，政府还应进一步整顿规范市场秩序，继续推进流通现代化，培育大企业、大集团，深化企业改革，开拓市场，扩大销售，做好应对中国加入世贸组织后的各项工作。

[背景简介]

黄海先生现任商务部部长助理。2003年，应邀出席由

中国百货商业协会主办、北京锐迪流通经济研究所承办的2003年中国百货业高峰论坛，并做专题发言。本文根据发言录音整理。