

零售战略

王燕平摇主编

经济管理出版社

摇摇责任编辑摇金摇澍摇洪摇林摇

摇摇技术编辑摇晓摇成

摇摇责任校对摇泉摇晓

摇摇图书在版编目 (CIP) 数据

零售革命 王燕平主编 北京 : 经济管理出版社,
2008

陈星苑原书序 陈星苑

零售援援摇 II 王援援摇 III 零售商业—商业经营—中
国—文集摇 IV ①F49②F49③F49④F49⑤F49⑥F49⑦F49⑧F49⑨F49⑩F49⑪F49⑫F49⑬F49⑭F49⑮F49⑯F49⑰F49⑱F49⑲F49⑳F49㉑F49㉒F49㉓F49㉔F49㉕F49㉖F49㉗F49㉘F49㉙F49㉚F49㉛F49㉜F49㉝F49㉞F49㉟F49㊱F49㊲F49㊳F49㊴F49㊵F49㊶F49㊷F49㊸F49㊹F49㊺F49㊻F49㊼F49㊽F49㊾F49㊿F49㏀F49㏁F49㏂F49㏃F49㏄F49㏅F49㏆F49㏇F49㏈F49㏉F49㏊F49㏋F49㏌F49㏍F49㏎F49㏏F49㏐F49㏑F49㏒F49㏓F49㏔F49㏕F49㏖F49㏗F49㏘F49㏙F49㏚F49㏛F49㏜F49㏝F49㏞F49㏟F49㏠F49㏡F49㏢F49㏣F49㏤F49㏥F49㏦F49㏧F49㏨F49㏩F49㏪F49㏫F49㏬F49㏭F49㏮F49㏯F49㏰F49㏱F49㏲F49㏳F49㏴F49㏵F49㏶F49㏷F49㏸F49㏹F49㏺F49㏻F49㏼F49㏽F49㏾F49㏿F49㐀F49㐁F49㐂F49㐃F49㐄F49㐅F49㐆F49㐇F49㐈F49㐉F49㐊F49㐋F49㐌F49㐍F49㐎F49㐏F49㐐F49㐑F49㐒F49㐓F49㐔F49㐕F49㐖F49㐗F49㐘F49㐙F49㐚F49㐛F49㐜F49㐝F49㐞F49㐟F49㐠F49㐡F49㐢F49㐣F49㐤F49㐥F49㐦F49㐧F49㐨F49㐩F49㐪F49㐫F49㐬F49㐭F49㐮F49㐯F49㐰F49㐱F49㐲F49㐳F49㐴F49㐵F49㐶F49㐷F49㐸F49㐹F49㐺F49㐻F49㐼F49㐽F49㐾F49㐿F49㑀F49㑁F49㑂F49㑃F49㑄F49㑅F49㑆F49㑇F49㑈F49㑉F49㑊F49㑋F49㑌F49㑍F49㑎F49㑏F49㑐F49㑑F49㑒F49㑓F49㑔F49㑕F49㑖F49㑗F49㑘F49㑙F49㑚F49㑛F49㑜F49㑝F49㑞F49㑟F49㑠F49㑡F49㑢F49㑣F49㑤F49㑥F49㑦F49㑧F49㑨F49㑩F49㑪F49㑫F49㑬F49㑭F49㑮F49㑯F49㑰F49㑱F49㑲F49㑳F49㑴F49㑵F49㑶F49㑷F49㑸F49㑹F49㑺F49㑻F49㑼F49㑽F49㑾F49㑿F49㒀F49㒁F49㒂F49㒃F49㒄F49㒅F49㒆F49㒇F49㒈F49㒉F49㒊F49㒋F49㒌F49㒍F49㒎F49㒏F49㒐F49㒑F49㒒F49㒓F49㒔F49㒕F49㒖F49㒗F49㒘F49㒙F49㒚F49㒛F49㒜F49㒝F49㒞F49㒟F49㒠F49㒡F49㒢F49㒣F49㒤F49㒥F49㒦F49㒧F49㒨F49㒩F49㒪F49㒫F49㒬F49㒭F49㒮F49㒯F49㒰F49㒱F49㒲F49㒳F49㒴F49㒵F49㒶F49㒷F49㒸F49㒹F49㒺F49㒻F49㒼F49㒽F49㒾F49㒿F49㓀F49㓁F49㓂F49㓃F49㓄F49㓅F49㓆F49㓇F49㓈F49㓉F49㓊F49㓋F49㓌F49㓍F49㓎F49㓏F49㓐F49㓑F49㓒F49㓓F49㓔F49㓕F49㓖F49㓗F49㓘F49㓙F49㓚F49㓛F49㓜F49㓝F49㓞F49㓟F49㓠F49㓡F49㓢F49㓣F49㓤F49㓥F49㓦F49㓧F49㓨F49㓩F49㓪F49㓫F49㓬F49㓭F49㓮F49㓯F49㓰F49㓱F49㓲F49㓳F49㓴F49㓵F49㓶F49㓷F49㓸F49㓹F49㓺F49㓻F49㓼F49㓽F49㓾F49㓿F49㔀F49㔁F49㔂F49㔃F49㔄F49㔅F49㔆F49㔇F49㔈F49㔉F49㔊F49㔋F49㔌F49㔍F49㔎F49㔏F49㔐F49㔑F49㔒F49㔓F49㔔F49㔕F49㔖F49㔗F49㔘F49㔙F49㔚F49㔛F49㔜F49㔝F49㔞F49㔟F49㔠F49㔡F49㔢F49㔣F49㔤F49㔥F49㔦F49㔧F49㔨F49㔩F49㔪F49㔫F49㔬F49㔭F49㔮F49㔯F49㔰F49㔱F49㔲F49㔳F49㔴F49㔵F49㔶F49㔷F49㔸F49㔹F49㔺F49㔻F49㔼F49㔽F49㔾F49㔿F49㕀F49㕁F49㕂F49㕃F49㕄F49㕅F49㕆F49㕇F49㕈F49㕉F49㕊F49㕋F49㕌F49㕍F49㕎F49㕏F49㕐F49㕑F49㕒F49㕓F49㕔F49㕕F49㕖F49㕗F49㕘F49㕙F49㕚F49㕛F49㕜F49㕝F49㕞F49㕟F49㕠F49㕡F49㕢F49㕣F49㕤F49㕥F49㕦F49㕧F49㕨F49㕩F49㕪F49㕫F49㕬F49㕭F49㕮F49㕯F49㕰F49㕱F49㕲F49㕳F49㕴F49㕵F49㕶F49㕷F49㕸F49㕹F49㕺F49㕻F49㕼F49㕽F49㕾F49㕿F49㖀F49㖁F49㖂F49㖃F49㖄F49㖅F49㖆F49㖇F49㖈F49㖉F49㖊F49㖋F49㖌F49㖍F49㖎F49㖏F49㖐F49㖑F49㖒F49㖓F49㖔F49㖕F49㖖F49㖗F49㖘F49㖙F49㖚F49㖛F49㖜F49㖝F49㖞F49㖟F49㖠F49㖡F49㖢F49㖣F49㖤F49㖥F49㖦F49㖧F49㖨F49㖩F49㖪F49㖫F49㖬F49㖭F49㖮F49㖯F49㖰F49㖱F49㖲F49㖳F49㖴F49㖵F49㖶F49㖷F49㖸F49㖹F49㖺F49㖻F49㖼F49㖽F49㖾F49㖿F49㗀F49㗁F49㗂F49㗃F49㗄F49㗅F49㗆F49㗇F49㗈F49㗉F49㗊F49㗋F49㗌F49㗍F49㗎F49㗏F49㗐F49㗑F49㗒F49㗓F49㗔F49㗕F49㗖F49㗗F49㗘F49㗙F49㗚F49㗛F49㗜F49㗝F49㗞F49㗟F49㗠F49㗡F49㗢F49㗣F49㗤F49㗥F49㗦F49㗧F49㗨F49㗩F49㗪F49㗫F49㗬F49㗭F49㗮F49㗯F49㗰F49㗱F49㗲F49㗳F49㗴F49㗵F49㗶F49㗷F49㗸F49㗹F49㗺F49㗻F49㗼F49㗽F49㗾F49㗿F49㘀F49㘁F49㘂F49㘃F49㘄F49㘅F49㘆F49㘇F49㘈F49㘉F49㘊F49㘋F49㘌F49㘍F49㘎F49㘏F49㘐F49㘑F49㘒F49㘓F49㘔F49㘕F49㘖F49㘗F49㘘F49㘙F49㘚F49㘛F49㘜F49㘝F49㘞F49㘟F49㘠F49㘡F49㘢F49㘣F49㘤F49㘥F49㘦F49㘧F49㘨F49㘩F49㘪F49㘫F49㘬F49㘭F49㘮F49㘯F49㘰F49㘱F49㘲F49㘳F49㘴F49㘵F49㘶F49㘷F49㘸F49㘹F49㘺F49㘻F49㘼F49㘽F49㘾F49㘿F49㙀F49㙁F49㙂F49㙃F49㙄F49㙅F49㙆F49㙇F49㙈F49㙉F49㙊F49㙋F49㙌F49㙍F49㙎F49㙏F49㙐F49㙑F49㙒F49㙓F49㙔F49㙕F49㙖F49㙗F49㙘F49㙙F49㙚F49㙛F49㙜F49㙝F49㙞F49㙟F49㙠F49㙡F49㙢F49㙣F49㙤F49㙥F49㙦F49㙧F49㙨F49㙩F49㙪F49㙫F49㙬F49㙭F49㙮F49㙯F49㙰F49㙱F49㙲F49㙳F49㙴F49㙵F49㙶F49㙷F49㙸F49㙹F49㙺F49㙻F49㙼F49㙽F49㙾F49㙿F49㚀F49㚁F49㚂F49㚃F49㚄F49㚅F49㚆F49㚇F49㚈F49㚉F49㚊F49㚋F49㚌F49㚍F49㚎F49㚏F49㚐F49㚑F49㚒F49㚓F49㚔F49㚕F49㚖F49㚗F49㚘F49㚙F49㚚F49㚛F49㚜F49㚝F49㚞F49㚟F49㚠F49㚡F49㚢F49㚣F49㚤F49㚥F49㚦F49㚧F49㚨F49㚩F49㚪F49㚫F49㚬F49㚭F49㚮F49㚯F49㚰F49㚱F49㚲F49㚳F49㚴F49㚵F49㚶F49㚷F49㚸F49㚹F49㚺F49㚻F49㚼F49㚽F49㚾F49㚿F49㜀F49㜁F49㜂F49㜃F49㜄F49㜅F49㜆F49㜇F49㜈F49㜉F49㜊F49㜋F49㜌F49㜍F49㜎F49㜏F49㜐F49㜑F49㜒F49㜓F49㜔F49㜕F49㜖F49㜗F49㜘F49㜙F49㜚F49㜛F49㜜F49㜝F49㜞F49㜟F49㜠F49㜡F49㜢F49㜣F49㜤F49㜥F49㜦F49㜧F49㜨F49㜩F49㜪F49㜫F49㜬F49㜭F49㜮F49㜯F49㜰F49㜱F49㜲F49㜳F49㜴F49㜵F49㜶F49㜷F49㜸F49㜹F49㜺F49㜻F49㜼F49㜽F49㜾F49㜿F49㝀F49㝁F49㝂F49㝃F49㝄F49㝅F49㝆F49㝇F49㝈F49㝉F49㝊F49㝋F49㝌F49㝍F49㝎F49㝏F49㝐F49㝑F49㝒F49㝓F49㝔F49㝕F49㝖F49㝗F49㝘F49㝙F49㝚F49㝛F49㝜F49㝝F49㝞F49㝟F49㝠F49㝡F49㝢F49㝣F49㝤F49㝥F49㝦F49㝧F49㝨F49㝩F49㝪F49㝫F49㝬F49㝭F49㝮F49㝯F49㝰F49㝱F49㝲F49㝳F49㝴F49㝵F49㝶F49㝷F49㝸F49㝹F49㝺F49㝻F49㝼F49㝽F49㝾F49㝿F49㞀F49㞁F49㞂F49㞃F49㞄F49㞅F49㞆F49㞇F49㞈F49㞉F49㞊F49㞋F49㞌F49㞍F49㞎F49㞏F49㞐F49㞑F49㞒F49㞓F49㞔F49㞕F49㞖F49㞗F49㞘F49㞙F49㞚F49㞛F49㞜F49㞝F49㞞F49㞟F49㞠F49㞡F49㞢F49㞣F49㞤F49㞥F49㞦F49㞧F49㞨F49㞩F49㞪F49㞫F49㞬F49㞭F49㞮F49㞯F49㞰F49㞱F49㞲F49㞳F49㞴F49㞵F49㞶F49㞷F49㞸F49㞹F49㞺F49㞻F49㞼F49㞽F49㞾F49㞿F49㟀F49㟁F49㟂F49㟃F49㟄F49㟅F49㟆F49㟇F49㟈F49㟉F49㟊F49㟋F49㟌F49㟍F49㟎F49㟏F49㟐F49㟑F49㟒F49㟓F49㟔F49㟕F49㟖F49㟗F49㟘F49㟙F49㟚F49㟛F49㟜F49㟝F49㟞F49㟟F49㟠F49㟡F49㟢F49㟣F49㟤F49㟥F49㟦F49㟧F49㟨F49㟩F49㟪F49㟫F49㟬F49㟭F49㟮F49㟯F49㟰F49㟱F49㟲F49㟳F49㟴F49㟵F49㟶F49㟷F49㟸F49㟹F49㟺F49㟻F49㟼F49㟽F49㟾F49㟿F49㠀F49㠁F49㠂F49㠃F49㠄F49㠅F49㠆F49㠇F49㠈F49㠉F49㠊F49㠋F49㠌F49㠍F49㠎F49㠏F49㠐F49㠑F49㠒F49㠓F49㠔F49㠕F49㠖F49㠗F49㠘F49㠙F49㠚F49㠛F49㠜F49㠝F49㠞F49㠟F49㠠F49㠡F49㠢F49㠣F49㠤F49㠥F49㠦F49㠧F49㠨F49㠩F49㠪F49㠫F49㠬F49㠭F49㠮F49㠯F49㠰F49㠱F49㠲F49㠳F49㠴F49㠵F49㠶F49㠷F49㠸F49㠹F49㠺F49㠻F49㠼F49㠽F49㠾F49㠿F49㡀F49㡁F49㡂F49㡃F49㡄F49㡅F49㡆F49㡇F49㡈F49㡉F49㡊F49㡋F49㡌F49㡍F49㡎F49㡏F49㡐F49㡑F49㡒F49㡓F49㡔F49㡕F49㡖F49㡗F49㡘F49㡙F49㡚F49㡛F49㡜F49㡝F49㡞F49㡟F49㡠F49㡡F49㡢F49㡣F49㡤F49㡥F49㡦F49㡧F49㡨F49㡩F49㡪F49㡫F49㡬F49㡭F49㡮F49㡯F49㡰F49㡱F49㡲F49㡳F49㡴F49㡵F49㡶F49㡷F49㡸F49㡹F49㡺F49㡻F49㡼F49㡽F49㡾F49㡿F49㢀F49㢁F49㢂F49㢃F49㢄F49㢅F49㢆F49㢇F49㢈F49㢉F49㢊F49㢋F49㢌F49㢍F49㢎F49㢏F49㢐F49㢑F49㢒F49㢓F49㢔F49㢕F49㢖F49㢗F49㢘F49㢙F49㢚F49㢛F49㢜F49㢝F49㢞F49㢟F49㢠F49㢡F49㢢F49㢣F49㢤F49㢥F49㢦F49㢧F49㢨F49㢩F49㢪F49㢫F49㢬F49㢭F49㢮F49㢯F49㢰F49㢱F49㢲F49㢳F49㢴F49㢵F49㢶F49㢷F49㢸F49㢹F49㢺F49㢻F49㢼F49㢽F49㢾F49㢿F49㣀F49㣁F49㣂F49㣃F49㣄F49㣅F49㣆F49㣇F49㣈F49㣉F49㣊F49㣋F49㣌F49㣍F49㣎F49㣏F49㣐F49㣑F49㣒F49㣓F49㣔F49㣕F49㣖F49㣗F49㣘F49㣙F49㣚F49㣛F49㣜F49㣝F49㣞F49㣟F49㣠F49㣡F49㣢F49㣣F49㣤F49㣥F49㣦F49㣧F49㣨F49㣩F49㣪F49㣫F49㣬F49㣭F49㣮F49㣯F49㣰F49㣱F49㣲F49㣳F49㣴F49㣵F49㣶F49㣷F49㣸F49㣹F49㣺F49㣻F49㣼F49㣽F49㣾F49㣿F49㤀F49㤁F49㤂F49㤃F49㤄F49㤅F49㤆F49㤇F49㤈F49㤉F49㤊F49㤋F49㤌F49㤍F49㤎F49㤏F49㤐F49㤑F49㤒F49㤓F49㤔F49㤕F49㤖F49㤗F49㤘F49㤙F49㤚F49㤛F49㤜F49㤝F49㤞F49㤟F49㤠F49㤡F49㤢F49㤣F49㤤F49㤥F49㤦F49㤧F49㤨F49㤩F49㤪F49㤫F49㤬F49㤭F49㤮F49㤯F49㤰F49㤱F49㤲F49㤳F49㤴F49㤵F49㤶F49㤷F49㤸F49㤹F49㤺F49㤻F49㤼F49㤽F49㤾F49㤿F49㥀F49㥁F49㥂F49㥃F49㥄F49㥅F49㥆F49㥇F49㥈F49㥉F49㥊F49㥋F49㥌F49㥍F49㥎F49㥏F49㥐F49㥑F49㥒F49㥓F49㥔F49㥕F49㥖F49㥗F49㥘F49㥙F49㥚F49㥛F49㥜F49㥝F49㥞F49㥟F49㥠F49㥡F49㥢F49㥣F49㥤F49㥥F49㥦F49㥧F49㥨F49㥩F49㥪F49㥫F49㥬F49㥭F49㥮F49㥯F49㥰F49㥱F49㥲F49㥳F49㥴F49㥵F49㥶F49㥷F49㥸F49㥹F49㥺F49㥻F49㥼F49㥽F49㥾F49㥿F49㦀F49㦁F49㦂F49㦃F49㦄F49㦅F49㦆F49㦇F49㦈F49㦉F49㦊F49㦋F49㦌F49㦍F49㦎F49㦏F49㦐F49㦑F49㦒F49㦓F49㦔F49㦕F49㦖F49㦗F49㦘F49㦙F49㦚F49㦛F49㦜F49㦝F49㦞F49㦟F49㦠F49㦡F49㦢F49㦣F49㦤F49㦥F49㦦F49㦧F49㦨F49㦩F49㦪F49㦫F49㦬F49㦭F49㦮F49㦯F49㦰F49㦱F49㦲F49㦳F49㦴F49㦵F49㦶F49㦷F49㦸F49㦹F49㦺F49㦻F49㦼F49㦽F49㦾F49㦿F49㧀F49㧁F49㧂F49㧃F49㧄F49㧅F49㧆F49㧇F49㧈F49㧉F49㧊F49㧋F49㧌F49㧍F49㧎F49㧏F49㧐F49㧑F49㧒F49㧓F49㧔F49㧕F49㧖F49㧗F49㧘F49㧙F49㧚F49㧛F49㧜F49㧝F49㧞F49㧟F49㧠F49㧡F49㧢F49㧣F49㧤F49㧥F49㧦F49㧧F49㧨F49㧩F49㧪F49㧫F49㧬F49㧭F49㧮F49㧯F49㧰F49㧱F49㧲F49㧳F49㧴F49㧵F49㧶F49㧷F49㧸F49㧹F49㧺F49㧻F49㧼F49㧽F49㧾F49㧿F49㨀F49㨁F49㨂F49㨃F49㨄F49㨅F49㨆F49㨇F49㨈F49㨉F49㨊F49㨋F49㨌F49㨍F49㨎F49㨏F49㨐F49㨑F49㨒F49㨓F49㨔F49㨕F49㨖F49㨗F49㨘F49㨙F49㨚F49㨛F49㨜F49㨝F49㨞F49㨟F49㨠F49㨡F49㨢F49㨣F49㨤F49㨥F49㨦F49㨧F49㨨F49㨩F49㨪F49㨫F49㨬F49㨭F49㨮F49㨯F49㨰F49㨱F49㨲F49㨳F49㨴F49㨵F49㨶F49㨷F49㨸F49㨹F49㨺F49㨻F49㨼F49㨽F49㨾F49㨿F49㩀F49㩁F49㩂F49㩃F49㩄F49㩅F49㩆F49㩇F49㩈F49㩉F49㩊F49㩋F49㩌F49㩍F49㩎F49㩏F49㩐F49㩑F49㩒F49㩓F49㩔F49㩕F49㩖F49㩗F49㩘F49㩙F49㩚F49㩛F49㩜F49㩝F49㩞F49㩟F49㩠F49㩡F49㩢F49㩣F49㩤F49㩥F49㩦F49㩧F49㩨F49㩩F49㩪F49㩫F49㩬F49㩭F49㩮F49㩯F49㩰F49㩱F49㩲F49㩳F49㩴F49㩵F49㩶F49㩷F49㩸F49㩹F49㩺F49㩻F49㩼F49㩽F49㩾F49㩿F49㪀F49㪁F49㪂F49㪃F49㪄F49㪅F49㪆F49㪇F49㪈F49㪉F49㪊F49㪋F49㪌F49㪍F49㪎F49㪏F49㪐F49㪑F49㪒F49㪓F49㪔F49㪕F49㪖F49㪗F49㪘F49㪙F49㪚F49㪛F49㪜F49㪝F49㪞F49㪟F49㪠F49㪡F49㪢F49㪣F49㪤F49㪥F49㪦F49㪧F49㪨F49㪩F49㪪F49㪫F49㪬F49㪭F49㪮F49㪯F49㪰F49㪱F49㪲F49㪳F49㪴F49㪵F49㪶F49㪷F49㪸F49㪹F49㪺F49㪻F49㪼F49㪽F49㪾F49㪿F49㫀F49㫁F49㫂F49㫃F49㫄F49㫅F49㫆F49㫇F49㫈F49㫉F49㫊F49㫋F49㫌F49㫍F49㫎F49㫏F49㫐F49㫑F49㫒F49㫓F49㫔F49㫕F49㫖F49㫗F49㫘F49㫙F49㫚F49㫛F49㫜F49㫝F49㫞F49㫟F49㫠F49㫡F49㫢F49㫣F49㫤F49㫥F49㫦F49㫧F49㫨F49㫩F49㫪F49㫫F49㫬F49㫭F49㫮F49㫯F49㫰F49㫱F49㫲F49㫳F49㫴F49㫵F49㫶F49㫷F49㫸F49㫹F49㫺F49㫻F49㫼F49㫽F49㫾F49㫿F49㬀F49㬁F49㬂F49㬃F49㬄F49㬅F49㬆F49㬇F49㬈F49㬉F49㬊F49㬋F49㬌F49㬍F49㬎F49㬏F49㬐F49㬑F49㬒F49㬓F49㬔F49㬕F49㬖F49㬗F49㬘F49㬙F49㬚F49㬛F49㬜F49㬝F49㬞F49㬟F49㬠F49㬡F49㬢F49㬣F49㬤F49㬥F49㬦F49㬧F49㬨F49㬩F49㬪F49㬫F49㬬F49㬭F49㬮F49㬯F49㬰F49㬱F49㬲F49㬳F49㬴F49㬵F49㬶F49㬷F49㬸F49㬹F49㬺F49㬻F49㬼F49㬽F49㬾F49㬿F49㭀F49㭁F49㭂F49㭃F49㭄F49㭅F49㭆F49㭇F49㭈F49㭉F49㭊F49㭋F49㭌F49㭍F49㭎F49㭏F49㭐F49㭑F49㭒F49㭓F49㭔F49㭕F49㭖F49㭗F49㭘F49㭙F49㭚F49㭛F49㭜F49㭝F49㭞F49㭟F49㭠F49㭡F49㭢F49㭣F49㭤F49㭥F49㭦F49㭧F49㭨F49㭩F49㭪F49㭫F49㭬F49㭭F49㭮F49㭯F49㭰F49㭱F49㭲F49㭳F49㭴F49㭵F49㭶F49㭷F49㭸F49㭹F49㭺F49㭻F49㭼F49㭽F49㭾F49㭿F49㮀F49㮁F49㮂F49㮃F49㮄F49㮅F49㮆F49㮇F49㮈F49㮉F49㮊F49㮋F49㮌F49㮍F49㮎F49㮏F49㮐F49㮑F49㮒F49㮓F49㮔F49㮕F49㮖F49㮗F49㮘F49㮙F49㮚F49㮛F49㮜F49㮝F49㮞F49㮟F49㮠F49㮡F49㮢F49㮣F49㮤F49㮥F49㮦F49㮧F49㮨F49㮩F49㮪F49㮫F49

作者名单

(按文章顺序排列)

趋势预测篇

黄摇海

商务部部长助理

郭戈平

中国连锁经营协会会长

向摇欣

原国家经贸委市场司副司长

粤悦尼尔森公司

战略规划篇

黄国雄

中国人民大学商学院教授

李摇飞

清华大学经济管理学院副教授

许摇健

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

员

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

李摇飞
彭砚萃

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

摇摇国世纪 80 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 1995 年以后，国内零售业年均增长速度都在 15% 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 1995~1999 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

二〇〇一年 愿月

趋势预测篇

入世后中国零售业 面临的新形势

黄摇海

一、2001年中国商品市场状况

2001年我国宏观经济的总体状况较好。2001年1~5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,2001年1~5月,社会商品零售总额增长幅度为-0.5%,比上年降低了1.5个百分点。其主要原因有:

2001年以来价格持续负增长

2001年1~5月,社会商品零售价格指数为-0.5%,与上年同期相比下降0.5个百分点。至此,零售价格持续下降了4个月,这无疑会对销售额产生影响。扣除价格因素,2001年1~5月,社会商品零售总额的增长幅度超过1%,所以,百姓的实际生活水平并没有受到影响。

2001消费支出分流严重

从2001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 2004 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。

城乡居民储蓄快速增长,但消费需求不足

据统计,截至 2004 年 12 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 3000 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。

2004 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 宰裁的一年来的基本情况

按我国的入世承诺,零售业除了香烟销售仍保持专卖

外，其他远种商品——书报杂志、药品、农药、化肥、农膜、成分油等将在缘年内逐年开放。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、股权限制都将在猿年内取消。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远缘，猿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。

缘 入世后没有出现大量外资进入零售业的情况

(员 从进入数量看，圆园园年上半年，国家经贸委共批准了苑家外商投资企业建立合资零售企业，圆园园年上半批准了愿家。因此，外资进入数量变化不大。

(圆 从店铺发展情况看，数量也不多。圆园园年共批准猿缘个店铺，其中，猿家是广东的便利店，属于一次批准、逐年建成。到目前为止，仅建成员园多家，而且，每个店铺只有员园多平方米，员园家店共员万多平方米，仅相当于一个大卖场。若扣除猿园个店，圆园园年上半年才批准了猿家店，圆园园年上半年批准了圆家店。

(猿 从市场份额看，比例不高。北京圆园园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愿缘，圆园园年上半年提高到愿缘。上海圆园园年外商投资的零售企业的零售总额占全上海市的远缘，圆园园年上半年提高到愿缘，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。

④ 分销业变化不大

按 宰 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：

(员 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 猿豫左右，尽管发展速度很快，但对国内的影响并不大。

(圆 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。

(猿 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 缘强企业之一，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。

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 1999 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。

(一) 一些质量高、竞争力很强的外资企业开始进入国内。在 1999 年上半年批准的 100 家外商投资公司中，有 10 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 10 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 10 亿元人民币，预计销售额将达到 100 亿元人民币，利润额实现 10 亿元人民币。因此，1999 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。

(二) 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 1999 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 1 家店，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，1999 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。1999年8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。

（猿 外资公司重点投资大型超市。1999年上半年，在国家批准的 100 个店中，只有一个投资的是百货商店，另外 99 个里有 猿个落户在北京，基本是 猿000 平方米左右的社区型超市，其余 96 个全部为大卖场。据统计，在全国 100 个城市中，外资投资的百货店个数只占 1%，但外方投资的大卖场则占了 10%，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、2000 年流通行业工作重点

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。因此今后的工作要继续将连锁经营摆到一个重要的位置上。

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 5 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，1999 年华联集团销售额达 80 亿元人民币，上海联华达 50 亿元，居全国第一，而 1999 年沃尔玛的销售额为 103 亿美元，折合人民币 840 亿元，相当于我国社会商品零售总额的 1% 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，1999 年全国有 15 万个连锁店，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 5 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 3 万多家。1999 年，15 万多家连锁店的零售总额仅为全国零售总额的 1%，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 1%，北京不到 1%，而美国前 10 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 1%，其中仅沃尔玛就占 1%。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 宰割 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 缘强。目前，中国的零售企业没有一个能进入世界 缘强，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。

深化流通企业的改革

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。因此应加强的商业企业的改革步伐。

进一步开拓城乡市场

年社会商品零售总额不理想，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 忽豫 ~ 缘豫 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 时左右到 2 时左右及晚上 7 时左右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 15 岁~ 25 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。2001 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。

做好应对入世的各项工作

从 2001 年开始，外资企业的发展速度与 2000 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。2001 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
2001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。