

对我国零售业的几点思考

汪菲

(安徽理工大学 经济管理与社会科学系,安徽 淮南 232001)

摘要:随着我国加入 WTO 外商也进入了我国的零售市场,外资零售业在经营理念、技术手段、经营规模、商品价格和人力资源等方面都具有较为明显的优势。这对我国本土零售业既是一种挑战,也是一种机遇。本文通过对二者进行比较分析,提出我国本土零售业应采取的几点对策。

关键词:外资零售业;本土零售业;优势;挑战;对策

中图分类号:F724.2 **文献标志码:**A

中国零售业目前正处于急剧变革时期,这一变革不仅表现在西方发达国家已经完成的以超级市场和连锁店为标志的零售业第二次、第三次重大变革正在中国同时进行,以电子商务为特征的零售业第四次变革也已经在中国拉开了帷幕,同时还表现在中国加入 WTO 之后,跨国零售集团的进入和全球经济一体化浪潮的席卷,所有这一切将引起中国零售业竞争格局发生巨大变化。中国的零售业正在进行一场深入而广泛的变革,这是不可避免的事实。在这场变革过程中,我国本土零售业必须看清自身所面临的形势和对手,正确估价自己,为适应变革而迅速进行创新,积极寻找相应对策。否则,势必被时代所淘汰。

一、外资零售业对我国本土零售业的挑战

1999年7月,我国发布了《外商投资商业试点办法》,从那时起,外资零售业便如雨后春笋般在全国遍地开花。像美国的沃尔玛、普尔斯马特;法国的家乐福;荷兰的万客隆;马来西亚的百盛等在我国越做越大,其连锁店也越开越多。这些外资零售企业以其超前的经营理念,气派的规模,价廉物美的商品,规范周到的服务,特殊的营销手段,向我国本土零售业发起了强大的冲击,构成了严峻的挑战。

(一) 外资零售业的优势

1. 经营理念的优势。外资零售业为顾客提供的

那种热情、周到和恰到好处的服务,确实令我国本土零售业相形见绌。尽管在不同的企业里其服务顾客的内容各有特色,但都体现了他们一贯坚持的实质——“以人为本”的核心经营理念。而我国本土零售业受传统商业文化影响,计划经济的烙印仍无处不在。因此,当这种看不见的优势表现为外资零售业丰富多彩的经营业态出现在我国本土零售业面前时,其挑战其实是非常具体而实在的。

2. 管理的优势。进入中国的外资零售业,无论是百年老店还是后起之秀,基本上都是世界顶尖级的优秀企业。它们在管理模式、管理经验、管理手段等方面都有一定优势,其对商品的管理、服务的管理、价格的管理、现场的管理、设备的管理都各有独到之处,产权明晰,运作规范;而我们本土零售业即使建立了股份制,也都是从传统机制下脱胎而来,其管理机制、用人机制、经管机制等甚至根本就是换汤不换药。就使得我们一时之间难以望其项背。

3. 技术的优势。优秀的外资零售企业早已发展成为跨国集团,它们不仅难在本国市场游刃有余,而且还普遍运用信息技术,在全球建立了广泛的市场营销网络,可以自如地在世界范围内进行商品、信息、人才的布局与运作。这些遍布全世界的营销网络主要依靠高科技的支持,以商业电子数据处理系统、管理信息系统为核心,彻底改变了传统零售业的运作方式。比如沃尔玛设在美国的总部,就拥有仅次于美国联邦政府的最大的民间卫星通讯系统。正

收稿日期:2006-03-04

作者简介:汪菲(1972—),女,江西临川人,安徽理工大学经济管理与社会科学系讲师,工商管理硕士,主要从事市场营销管理研究。

是这凭借科技构建起来的全球营销网络,使它们能在市场竞争中所向无敌。而所有这一切,均需要雄厚的资金支持和高技术手段作为后盾,外资零售企业在技术方面的优势对我国本土零售企业的挑战将是致命的。

4. 规模的优势。曾被美国《财富》杂志列为全球500强企业的第4位,并且是当今世界当之无愧的零售业巨头的沃尔玛公司,2000年的销售额已达31392亿美元,在全球拥有近4000家连锁店。沃尔玛自1996年8月首次进行我国市场以来,已先后在我国开了15家连锁店,总投资额达9亿多元人民币,实现销售额超30亿元人民币。其他进入我国的外资零售业企业规模也都十分巨大,它们成功的经验之一就是连锁店是规模优势的具体体现,它能够在更大的范围内实现资源的更合理配置,从而使企业有更广阔的发展空间。连锁经营通过设分店的方式来扩充商业网点,进货量庞大,使得其在价格上争取优惠也成为可能,且每个网点均营业面积大,品种齐全,质量保证,分布愈趋合理。而我国本土零售企业普遍存在规模偏小,网点布局不够合理,市场定位趋同等缺陷。

5. 融资的优势。目前,我国本土零售企业大多负债经营,由于种种原因负债率居高不下,很难融资,即使有一定融资发生,规模也非常有限。有的企业尽管负债较轻,但又由于连带担保问题使企业风险丛生,危机日忧,发展困难重重。相比之下外资零售企业大多本来就有资金的优势,而且因其信誉良好,再加上国际货币资本相对宽裕,它们融资非常容易,发展起来资金方面不存在问题。

6. 价格的优势。由于现在进入我国的外资零售企业规模庞大,进货批量大;又本着低价采购,低价销售的原则;加之经常采用买断方式进货,降低了供应商的风险,供应商于是愿意以更低的价格向它们转让自己的产品。所有这一切使得外资零售企业的成本相当低。另外,一般外资零售企业所采购的绝大部分是东道国质优价廉的商品,定价时非常灵活,从而使自身价格优势更为明显。而我国本土零售企业在目前买方市场条件下作为买方处于市场优势地位,供应商不得不以多种优惠让利方式来维持和巩固与这些零售企业的关系,诸如代销等形式,几乎将所有的市场风险由供应商来承担,为转移风险,供应商往往直接提高商品的供应价格。这也是导致我国本土零售企业的商品售价居高不下的重要原因之一。

7. 人力资源优势。企业之间的竞争最终表现为人才的竞争。外资零售企业在人力资源的管理上也有一套,它们对不同的员工实施不同的培训和管理方法。如对高级管理人员不惜重金进行专门严格培训,而对一般员工则主要培养其忠诚感,充分吸取公司的精神,再加以利益驱动。反观我国本土零售企业,由于制度的原因,导致政企不能彻底分开,对重要岗位人员的任免也往往以个别领导人的亮点为转移,缺乏对个人能力的客观评价,造成能表不能止,混老大大行其道的奇怪现象。这些人力资源的不合理配置,直接导致了企业自身的竞争能力。

外资零售企业的优势还表现在品牌方面:它们在国际上享有较高知名度,在世界生产厂商以及金融机构等处均有较好的信誉,一旦进入中国很快便经过媒体的渲染成为落地地的知名商号;服务方面:目前我国本土零售商们正在极力宣传的推广、标榜的一些服务口号、内容在外资零售商那里早已都是最起码的职业习惯和行为规范,我们正在努力追赶,它们又已推陈出新……

(二) 外资零售业面临的问题

2005年底以来,国内零售业界盛传美国西尔斯和联邦百货要来中国开店的消息,让一些企业很感到担惊受怕,但西尔斯公司的总裁南希·麦端依明确告诉记者:“西尔斯目前还没有考虑过,至少十年之内不会到中国开店。”为什么呢?正如法国Lafayette公司高级副总裁派里克·伯格量所分析的:“零售业其实是一个很本地化的行业。一些跨国零售商在海外的进展并不能盈利就是这个原因。”事实上,跨国零售企业的海外扩张也并不是那么简单、容易,会碰到很多实际问题,往往很难把某一种概念直接给搬到另外一个地方去。比如沃尔玛进入德国后不久就想接着进攻法国,但沃尔玛在德国并不赚钱反而赔了不少,因为它竞争不过德国当地的零售企业,所以沃尔玛至今没敢进入法国。那么,中国本土的零售企业其实也有很多的发展机会和前景,完全可以做到中国第一,因为中国人才是最了解本国市场的,所有外资企业必须要考虑解决以下三个问题:一是到海外发展的成本;二是到底有多少的销售额;三是利润空间究竟有多大。还有一个关键是怎样才能让中国的消费者接受自己。只有像沃尔玛这样大的零售商,在国内有很好的销售和很大的利润,才有向外扩展的力量。否则,短期可能会有利,但长期来看很难再发展下去。

二、中国本土零售业与外资零售业的争夺

加入WTO以后,在同外资零售企业较量的过程中,国内零售商的唯一优势就是本土优势。国际零售资本在中国要生存发展,首先要本土化,这有个过程,而中国零售商不需要有这个过程,因此比国际零售资本先手。国际零售商一切都得从国内的零售商那里夺得,但要想成功夺得不是件容易的事,必须拿出高招才行,力量占明显优势才行。外资零售企业进入中国推行本土化战略势必与中国零售商争夺的资源主要表现在人才资源、商品资源和顾客资源这几个方面:

(一) 人才资源的争夺

国际零售资本要进入中国市场必须选用中国的人才来管理,因为只有中国人才最了解中国人,了解中国雇员,了解中国社会的方方面面,了解中国的风土人情,更重要的是了解他们的竞争对手——中国本土零售商。用中国人管理,国际零售商首先就做到了知彼,而国内本土零售企业的管理机制、技术设备、营销方式、薪酬制度等优势,肯定会吸引一批人才从中国零售商业圈中跳出去。因此,现有的人才格局会被彻底打破。大家都明白“得人才者得天下”,国际零售商和国内零售商会围绕人才的使用和去留进行一场激烈的争夺战。

(二) 商品资源的争夺

外资零售企业推行中国本土化战略的一个重要表现就是大量选用中国本土化的商品。因为首先这些商品,消费者已经习惯了使用很难改变;其次,可以大大降低储运的成本。外资零售商需要从遥远的地方运来的只是那些国内没有或很少而中国消费者又能接受、喜爱的商品。这样的话,国际零售商在商品资源争夺战中会以其资金优势、规模优势、结算优势、信息优势等吸引中国国产名牌,中国本土零售商品面对即将来临的商品资源危机势必会与它们进行激烈的争夺。

(三) 顾客资源的争夺

争夺人才资源和商品资源的最终目的都是为了争夺顾客资源,顾客资源是有限的,谁争夺到的多,谁就是赢家。顾客购物通常都有个习惯,就是到自己最熟悉的商店去买,这也是国内零售企业拥有一定较稳定顾客群的原因。但外资零售企业肯定会凭借其价格的优势、服务的优势、特色商品的优势等千方百计从中国本土零售商手里吸引走一大批顾客。

这样,争夺顾客的大战也是会打得热闹非凡。

要争得商品、争夺顾客,最核心的还得靠人才,所以国际零售商首要的还是从中国本土零售商那里先把人才夺走,然后才是商品和顾客。但是,所谓“一动不如一静”,人的天性都是懒惰的,谁都不愿轻易换单位、跳槽,因为那是要花费力气并且付出代价的。人才之所以仍然还在流动,是因为人才因失望而去,又憧憬希望而来。天时、地利、人和,中国本土零售商本来就占尽天时和地利,如果要“人和”这方面再予以加强,那么,尽管外资零售企业有很多竞争优势,在争夺战中,我们要守住原有顾客等也并非天大的难事。如果真的守不住,也就实在没有存在的必要了。

三、中国本土零售业的发展对策

来者不善,善者不来。面对外资零售企业来势汹汹的遍地开花,作为国内的本土零售商应该攻防结合,积极寻找发展对策,在长期竞争中取得最后的胜利。

(一) 继续推广和完善连锁经营,实现规模效益

连锁经营在西方市场经济发达国家已有近140多年的历史,作为一种新型的商业组织形式和经营制度,自上世纪90年代初传入我国以来,带来了我国零售业的一场深刻变革。连锁经营很重要的一个特征就是实行规范化的经营和管理,统一进货、统一配送、统一管理、统一核算,国内零售企业可以规范的连锁扩充和合理布局商业网点,扩大规模,实现规模效益。

(二) 大力发展特许经营

特许经营是指特许人把自身开发的商品营销和服务系统,以不同形式授予受许人使用权,而受许人向特许人缴纳一定的特许费用、加盟费和保证金,并承担独立法律责任和义务,保留其所有权不变的连锁经营形式。特许经营起源于美国,后来作为一种现代营销形式在全球盛行,它具有集资金、货源、专利、品牌等各种经营要素组合形成更大营销形式的特点。国内零售企业可以大力发展特许经营,利用它的方便及大众化、缓解就业压力、实现资源的有效配置等特征增强自身的竞争实力。

(三) 借鉴日本的经验教训,组建具有中国特色的综合商社

综合商社产生于19世纪70年代的日本,是以贸易为主体,金融为中介,产业为依托的跨国公司组织形式,是融国际化、多元化、实业化于一身的贸易

产业集团,是集贸易、金融、实业、信息、服务等综合功能为一体的经营实体,经营领域宽,经营能力强,综合性优势突出。国内零售企业可以在认真总结日本综合商社的成功经验与失败教训基础上,力争办好有中国特色的综合商社,提高与外资零售企业抗衡的能力。

(四) 重新进行市场定位,调整经营品种,创新经营特色,促进行业结构的合理化

市场定位实际上是零售企业对目标市场、消费群体的一种选择行为,其定位的准确与否,对企业群体的数量及其构成比例。目前我国国内本土的零售企业,特别是大型商场的经营品种和经营范围毫无特色可言,千店一面,且行业结构不够合理。为此,国内零售企业店根据市场竞争情况和本企业条件,重新进行市场定位,加强针对性,以适应某些顾客的需求偏好,树立本企业的形象和特点,形成自己鲜明的经营特色,从而吸引消费者,培养稳定的顾客群。

四、积极发展电子商务,开辟更为广阔的发展空间

伴随着信息技术的迅速发展和电子计算机、互联网的逐渐普及和进一步完善,电子商务已经成为目前零售业一种极为重要的营销工具,也将成为未来零售业的主要技术支撑。竞争的加剧促使我们提高管理水平的时候,也应引起我国零售企业对现

代科技引入营销的高度重视。尽管电子商务是从美国起源,其基础环境优于中国,但毕竟也是刚刚开始,还没有真正起步发展。中国零售企业与国际零售资本只有一个方面基本处于同一起跑线,那就是电子商务,而虚拟网络商店又非常富有生命力。所以,我们应立即抓住电子商务赐给的良机,把握行动,而不能观望、等待。相信未来的竞争法则不再是大鱼吃小鱼,而是快鱼吃慢鱼。那么,到时即使我们没有什么大的优势,但若能有快的特点,一样可以吃掉慢半拍的世界巨人。

中国的零售市场是一个发展潜力极大的市场,面对外资零售巨头们的或汹汹而来,或虎视眈眈,国内的本土零售企业不应畏惧,早在1997年的亚太零售商会大会上,代表们就一致认为“竞争是金”。中国的零售业就好比一个20来岁的青年,他的身体已经成型,今后需要做的就是继续不断地丰富自己的知识和内涵,通过了解客户的需求,提供高质量的服务来争取在竞争中立于不败之地。

参考文献

- (1) 周永亮,本土化发展力模式,北京中国环境出版社,2003,1
- (2) 韩辉,零售店经营手册,北京经济管理出版社,2001,8
- (3) 涂山青,营销策划与营销实战,武汉华中师范大学出版社,1999,5

My Thinking on the Retail Points

WANG Fei

(Department of Economic Management and Social Science, Anhui University of Science and Technology, Huainan Anhui 232001, China)

Abstract : Following China's accession to the WTO also invited to enter China's foreign retail market, foreign retail operating concepts, techniques, operating scale, and human resources, and other commodity prices have more obvious advantages. This is a challenge for our local retail industry, but also an opportunity. Through a comparative analysis of both the present and proposed to be taken by a few of our local retail policies.

Key words : Foreign retail; local retail; advantage; challenge; response