

中国零售业面临的挑战及对策

作者: 发布时间: 2004-7-3 14:49:21

中国内地的零售市场将在2004年全面对外资开放(包括批发零售服务、佣金代理服务、特许经营和其他分销渠道),但实际上目前外资零售业已开始全面进入内地市场,不仅大城市,就连中小城市也成了外资零售业争夺的对象。世界50家最大零售商已有半数以上进入中国。对我国零售企业而言,既面对真正的威胁,又面对难得的商业机会,就看做怎样的调整和努力。

李绍卫同志认为:国际化经营是要求在通行的规则前提下做事,所有的企业都不可能置身度外。观念的转变就是眼光和意识的转变,要有市场化的公平竞争观念,要遵守市场开放、公平交易、非歧视性、同等国民待遇等原则。从世界范围看,一个国家的大型超市品牌一般不超过4个,即使零售业很发达的国家如美国、法国也不例外。可以预见,经过3-5年的竞争和整合,全国性的大型超市品牌最多不超过6个。

连锁经营有它的明特征:一、目标顾客的明确界定性。专卖连锁志认为企业不要奢望把所有的消费者一网打尽;二、用有限的商品来满足顾客的专门或特殊需求,即专业化;三、通过有意识的概念营销来创造某种消费潮流,即时尚性;四、专卖连锁企业要做到所属的某类商品品种齐全,或做到款式多样,或某品牌的商品做到系列化;五、个性化的经营方式;六、排它性的销售渠道;七、人性化的销售;八、统一的经营管理模式和形象;九、统一的价格系统;十、连锁化经营。

由于连锁经营的这些特征所以连锁经营企业中,特色产品经营尤为突出。连锁经营主要是对成熟的品牌、成熟的经营管理模式及文化的复制,是格式化的克隆。“整容”可以得到外貌相似甚至相同的另一个本体,但本体的灵魂却没办法移植。连锁经营的成功,就在于移植灵魂。

目前,我们面临外资零售企业的世界最强的竞争对手。其实力和资金均不可低估。现在 外资零售企业不但大规模进入中国市场,步入战略发展期,并且快速向中国中西部市场进军。同时,大型超市外资企业逐渐取得优势地位。外资从单店到连锁、从零售到批发、从沿海到内地、从中方控股到外方控股,步步为营的扩张从未间断。业内人士表示,至2005年,这个比例将达到10%。世界著名的咨询公司麦肯锡最近的一份研究报告甚至预测:在未来3至5年,中国零售业60%的市场将由3到5家跨国零售巨头控制。

面对这样的形势中国零售业怎么办?

穆健玮同志认为:我们现在就应该抓紧做好适应竞争的基础工作。首先,应该建立和完善现代企业制度,明确投资主体;其次,是要在人才资源、业态资源、店铺资源上抢占先机;第三应该提升管理技术的应用水平,创造品牌的内涵和价值,最后就是要主动转变角色,迎接新的商业资本和优势企业的进入和并购,要走联合的道路。具体来讲有四种活法和做法:

1、做强,即加快跨区域的优势企业并购,联大做大民族零售业核心企业。这要求必须放弃自己习惯的做法和一些既得利益,打开大门,加快与沿海优势企业的整合,以资产为纽带,联大做强,树造民族品牌的核心企业、核心市场和核心竞争力。在信息技术应用上,中国零售巨头应该有战略性的思考和投入。

2、外联,即打造区域品牌,与外资企业全方位合作。抓紧建立现代企业制度和公司治理结构,建立好国有资产退出通道,激活资产存量;抢占好各种商业资源。

3、做大,即疏通资金渠道,打造自有品牌,全守全攻,做大做强。这离不开地方政府和企业家的宏大魄力和国际化的战略性思考。一定要注意树立国际化经营理念和公平竞争的法则,避免地方保护主义和市场分割陋习,广泛吸收社会资源和商业资本。

零售巨人要做大,组织管理能力和信息技术支持跟不上快速的扩张,是个关键问题。以技术进步和管理创新带动中国零售业的产业化发展是迫不及待的事情。基础流通、协同流通到智能流通的信息技术大集成、大整合,强者通吃。同样值得重视的是,在企业充分竞争的前提下,我们的政府更应该注意:建立健全统一的市场法规,为公平竞争创造环境,改变现行地区所有、重复纳税的管理体制的制约;在对一些专卖商品进行行业管理的同时,有层次、有规划地推进这些商品进入连锁企业;支持大型连锁企业上市;推动以大型连锁企业为中心的流通资产重组和购并;有计划地扶持大型连锁企业物流设施和信息化技术改造项目上马,政府应该有流通产业政策的综合思考和规范。

我们要看到优胜劣汰是再正常不过的事。与此同时,还要看到市场资源决不是无限的,市场化竞争必然带着“行业垄断、资源集中化”的规律,在每一个领域都将出现凝聚资本实力最优、管理实力最优、商业模式最优的领导性品牌企业。对已经进入WTO元年的中国企业来说,是实在地接受管理创新和技术创新,还是把国际化经营规则和先进技术当作舶来品?不思快速的消化和改变?我们如何做到与狼共舞?在这种残酷竞争的生存环境里,我们要做的就是逆向的奋争。同样是再造和改变,同样是提升我们奔跑的绩效。我们需要在本土化意识和经验都比较成熟的基础上,迅速提升我们的国际化运营机制,在信息技术、资本运营实力、组织管理模式、人力资源技术上彻底实施一场革命。你不革自己的命,明天就有人来革你的命。

