

如何提高中国零售企业竞争力

刘艳秋^{1, 2}

(1. 厦门大学管理学院, 福建 厦门 361005; 2. 广东海洋大学经管学院, 广东 湛江 524088)

摘要: 分析了中国零售企业发展过程中存在着整体规模小市场集中度低、缺乏完善的专业物流配送中心物流成本高、品牌建设投入不足缺乏知名度美誉度、信息共享程度低等主要问题, 提出了加强零售企业的品牌建设、降低销售成本提高服务质量、与供应商建立战略联盟、优化配送中心提高物流的配送效率、提升信息化水平加强信息流的管理等提高中国零售企业竞争力的相应对策。

关键词: 零售企业; 物流; 品牌

中图分类号: F717.6

文献标识码: A

文章编号: 1673-9159(2007)05-0049-03

How to Improve the Competitiveness of Chinese Retail Enterprises

LIU Yan-qiu^{1, 2}

(1. School of Management, Xiamen University, Xiamen 361005, China; 2. College of Economic and Management, Guangdong Ocean University, Zhanjiang 524088, China)

Abstract: This article summarises the main problems of the retail enterprises in China, Firstly, their overall size is small and market concentration is low. Secondly, they lack proper professional logistics distribution center and logistics costs is very high. Thirdly, brand-building inputs is insufficient and they must improve their brand name recognition and in the same time, they have a low level of information sharing. Chinese retail enterprises can improve their competitiveness if they can solve these problems by strengthening brand-building, reducing sale costs, improving the quality of service, establishing strategy alliance with supply trader, reorganizing distribution center, and improving information sharing and information-management.

Key words: Retail enterprises; Logistics; Brand

商务部的统计资料显示, 中国零售业的市场规模持续扩大。2005 年中国社会消费品零售总额达到 67 177 亿元, 同比增长了 12.9%。这使外国企业纷纷投身于中国的零售业, 仅 2005 年一年, 商务部批准设立的外资零售企业达 1 027 家, 这个数字是前 12 年批准设立的外资商业企业总数的 3 倍。截至 2005 年底, 全球 50 家最大的零售企业中的 80% 已经进入中国^[1]。面对强大而又成熟的外国零售企业, 中国零售企业该如何获得更大的竞争力成为企业界和学术界的焦点, 他们大多从价值链、管理方

法、发展过程和国家政策等方面进行分析。通过调查研究认为除了上述因素之外, 中国零售业发展中尚存在其他方面的问题。

1 中国零售业发展中存在的问题

1.1 整体规模小, 市场集中度低

中国零售企业整体规模小, 集约化程度不高, 很难和外资零售业站在同一起跑线上。2005 年, 沃尔玛的销售额为 2 563 亿美元, 家乐福的销售额

收稿日期: 2006-12-13

作者简介: 刘艳秋, 女, 1977 年生, 博士, 讲师, 主要研究方向为企业管理、国际商务。

为650亿美元。同年,中国零售企业百强的第一名上海百联集团有限公司,其销售额仅为485.2亿元人民币,约60亿美元。2005年,中国零售业企业百强总计销售额为4129.8亿元人民币,约516亿美元。美国前100强零售企业占美国全部市场的34%,德国的前10名零售企业零售额占德国市场的84%,而中国2005年零售百强仅占全社会消费品零售总额的7.86%,差距非常大^[2]。中国龙头企业百联集团2006年营业收入仅为六百亿元,而年营业收入超过一百亿元的本土零售企业也屈指可数,共计仅为十家左右^[1]。跨国巨头们的营业收入则动辄上千亿美元,家乐福、沃尔玛等巨头在中国的零售业务,年营业收入也超过两百亿元人民币。

1.2 缺乏完善的专业物流配送中心,物流成本高

据统计,在美国沃尔玛利用配送系统把货品送到商店的物流成本占销售额的2.5%左右,而其竞争对手做同样的事情一般要付出5%的成本。就是说,当沃尔玛与对手经营同一种商品的时候,他们比竞争对手的成本要低2.5%左右。沃尔玛2006年在物流方面的投资是1600亿,2007年的业务还要继续增长,要增长到1900亿美元,因此沃尔玛将从现有的销售额中提取250亿美元,非常集中地用于物流配送中心建设。它的成功与其在物流运送、配送系统方面的成就是分不开的。我国零售业巨头上海联华超市结合国际的先进实施经验,建成了利用现有的建筑物改成的配送中心,采用仓库管理系统实现整个配送中心的全计算机控制和管理,但是大部分零售企业由于没有完善的自建物流系统从门店订货到总部配送完全靠手工操作,手续相当繁杂,效率低下;还有一部分零售企业选择外包物流,但是中国的第三方物流中心不仅数量少而且水平有待提高,导致物流成本相对较高。

1.3 品牌建设缺乏知名度、美誉度

在零售业同质化趋向日渐明显的今天,为了避免恶性的价格竞争,零售企业之间的竞争都开始向以品牌吸引顾客、向品牌要利润的竞争模式转变。像国外的沃尔玛、家乐福、麦德龙等零售企业由于其在经营、管理、服务、企业定位和购物环境等方面的特点,早已被世界各国的消费者所熟悉,具有很强的品牌优势。2007全球品牌价值排行中显示沃尔玛的品牌价值为369亿美元,家乐福的品牌价值为117亿美元。可见这些优秀的零售企业都非常注重自身的品牌建设。国内的零售企业具有全国知名品牌的并不多,世界品牌实验室(WBL)独家编制的2007年《中国500最具价值品牌》排行榜显示,我国零售业做的最出色的上海联华超市品牌价值为

77.63亿元人民币,与国外的知名零售企业相差几十倍,更不用说国内其它的零售企业。

1.4 信息共享程度低

20世纪70年代沃尔玛建立了物流的管理信息系统,负责处理系统报表,加快了运作速度。20世纪80年代初,沃尔玛与休斯公司合作发射物流通讯卫星,物流通信卫星使得沃尔玛产生了跳跃性的发展;沃尔玛在全球第一个实现集团内部24小时计算机物流网络化监控,使采购库存、订货、配送和销售一体化。同时,沃尔玛利用卫星资讯处理系统,把制造商、物流商融入自己的营运网络。别人要30天配送补货,沃尔玛只要5-7天,这才是沃尔玛维持“天天平价”的保障。供应商通过电脑进入沃尔玛零售链,可以随时知道自己的商品在沃尔玛各个商场的销售、库存和订货情况,从而最大限度降低流通成本,更合理安排生产,同时对产品进行改进。中国的许多零售企业把已经掌握的信息作为私己用途,不与供货商共享,使得供货商无法获得零售企业的库存和需求信息,结果使调查沟通成本提高,零售企业的竞争力下降,影响企业利润。另外在企业内部的信息管理方面,也不能充分发挥信息共享的重要作用,比如总店采购部门没有很好地把握不同门店的需求差异,使得有些销路不佳的商品长期滞留在货架上,同时也阻碍了更多的畅销产品上架销售。

2 提升中国零售企业竞争力的对策

2.1 加强零售企业的品牌建设

品牌是一个复杂的符号,它是一个无形的集合体,包括产品的品质、名称、包装、价格、它的历史、声望和它做广告的方式。零售企业要发展壮大就要树立特色的品牌,当企业品牌达到一定的认知之后还要重视自己品牌产品的开发和生产。自有品牌是商业零售企业通过收集、整理、分析消费者对某商品需求特点的信息,提出新产品的开发设计需求,选择合适的生产企业进行开发生产,最终在本企业内销售的一种私人品牌。美国的沃尔玛、法国的家乐福等著名企业之所以百年不倒,自有商店和商品品牌的创建和维护是其中的关键所在。与国外相比,自有品牌在中国还远远没有被开发,比较著名的上海华联超市创建的“勤俭”牌商品表现突出^[3]。中国零售企业要想在全球化的激烈的竞争中占有一定的市场地位,就应该积极借鉴西方国家的成功经验,实施自有品牌战略,依托自有品牌,零售企业可以发展加盟连锁和特许经营,以此推动门店数量和销售量的增长从而获得巨大的战略利益。

2.2 降低销售成本, 提高服务质量

零售企业的竞争其实就是对终端客户的竞争, 谁能够控制终端客户谁就能取得最后的成功。比如沃尔玛的营销成本仅占销售额的 1.5%, 商品损耗率仅为 1.1%, 而我国一般零售企业这两项指标的平均值分别要在 5% 和 3% 以上。沃尔玛很少做促销广告, 节省广告费用, 推出更低价的商品, 沃尔玛通过这一做法来获取更多的客户。就我国目前的经济水平来看争夺终端客户最主要的是完善的服务和低廉的价格, 服务的完善靠的是管理水平的提高和经营理念的改变, 低廉的价格则是以低成本为基础的。首先在销售营销成本控制方面, 低成本基础上的低价格模式本身就是一个十分有效的手段。中国零售企业应进一步加速行业内的整合, 借鉴国外经验, 扩大经营规模, 发挥规模经济效应, 提高管理水平, 降低成本, 以面对更加激烈的零售企业的竞争; 其次在服务质量上, 就要求中国零售企业不仅要在招聘的过程中选择恰当的人才, 而且在人才来到企业之后还要随时随地的进行各种培训, 提高员工的整体素质, 从而提高企业的经营理念 and 整体服务质量。

2.3 与供应商建立战略联盟

国外零售业巨头的进货量大, 能降低供应商的风险, 供应商自然愿意以更低的价格转让自己的产品, 从而使外资零售业的成本更低, 价格优势更为明显。而中国零售企业在进货议价方面处于明显的劣势, 要想与供应商在价格上讨价还价, 降低进货价格, 只有扩大企业的采购量, 与供应商相互合作, 在合作中寻求共同发展, 通过不断合作降低交易费用。零售商与供应商结成战略联盟, 要做到: (1) 规范合作信用, 不拖欠货款, 不借机扣款; (2) 及时准确地订货、收货和出货, 并与制造商共享这些销售信息; (3) 与制造商休戚与共, 共同维护市场价格体系; (4) 共同研究顾客需求, 共同制定业务规划, 密切协调产销衔接; (5) 开发零售商与制造商之间的 OEM 协作, 降低双方营销成本; (6) 借鉴日本综合商社经验, 打造集研发、生产到销售为一体的排他性大型产业集团。与供应商建立起一个长期的伙伴关系, 达到双赢的目的, 这必然长期稳定地降低了商品的进货价格, 也就降低了企业的采购成本。

2.4 优化配送中心, 提高物流的配送效率

零售业的物流配送关联广泛, 涉及货物运输、仓储、货物跟踪、顾客退货服务、代收货款服务、信息交换、资金流转等诸多环节。通过集中配送可以减少流通环节, 降低交易成本, 扩大销售利润。企业可首先多渠道地利用“第三方”物流, 按照现售物流要求, 通过市场机制作用, 促使物流企业改变

经营观念, 提高物流业的技术水平, 同时深入研究物流理论, 借鉴外国先进经验来指导中国的物流实践, 推动物流理论与实践的进一步融合形成卓有成效的配送系统, 量身打造核心竞争力。其次, 有条件的零售企业可新建配送中心, 或在原有的仓储运输设施上加以改进, 拓宽业务范围, 满足多种要求, 从单一的储运向全方位、多功能和集物流、商流、信息流为一体化的配送中心转变, 以适应零售企业规模化经营的要求。联华的门店利用计算机管理系统和智能化物流配送系统, 通过网络与总部相连接, 加快了商流、物流、信息流的传递, 管理人员都能通过网络随时随地了解掌握企业的营运状况。成为目前国内连锁企业最先进的配送中心之一。

2.5 提升信息化水平, 加强信息流的管理

上海联华实行企业运作信息化, 在保证店铺正常运营、降低物流成本和商品损耗、加速周转等方面显示出巨大优势, 使联华超市的总成本下降了 10%; 供应链上的接点企业生产效率提高 10% 以上, 成为联华快速发展的重要保证。国内零售企业应该重视零售企业信息化的建设, 以商业电子数据处理系统、管理信息系统、决策支持系统为核心, 形成以网络为辅助的商业自动化。通过建立企业完整的信息网络, 一方面使零售企业内部各环节可以方便获得相关信息, 为各自正确决策提供可靠依据, 另一方面可以加强纵向链条各环节间相互理解和配合, 共同应对外部环境的挑战。当然, 中国零售商目前尚不能像沃尔玛那样, 投资 4 亿美元发射商用卫星, 实现全球联网, 即时监控和交流从收银台到生产线的整个物流状况^[4], 但中国的零售业可以通过与软件开发商合作或者通过合并等方式直接涉足软件业, 自己开发零售业软件, 这样既可以达到利润组合, 弥补零售业的利润不足, 也可大大节约交易成本, 通过供应链管理的信息化水平的提高, 实现对各门店各种商品库存、上架、销量的信息化管理, 减少缺货情况发生, 保证整个销售过程的流畅。

参 考 文 献

- [1] 2007 年中国零售百货业市场调查与投资咨询研究报告[R]. 2007: 1-3.
- [2] 王桂兰. 提高我国大型零售企业国际竞争力的对策[J]. 商业现代化, 2006(8):34-35.
- [3] 王 强. 论大型零售业自有品牌建设[J]. 商业经济, 2004(10):79-80.
- [4] 曹 灿. 中国零售业如何应对全面开放零售业的挑战[J]. 市场论坛, 2006(2):18-20.