

李飞:中国本土零售业的竞争能力亟待提高 PDF转换可能丢失  
图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/288/2021\\_2022\\_\\_E6\\_9D\\_8E\\_E9\\_A3\\_9E\\_\\_E4\\_B8\\_AD\\_c123\\_288331.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__E6_9D_8E_E9_A3_9E__E4_B8_AD_c123_288331.htm) 目前，世界零售50强中的沃尔玛、家乐福、麦德龙、伊藤洋华堂、欧尚、翠丰（百安居）、大荣、Otto、马莎等14家零售巨头已经进入中国。大多数进入者，已经度过了公认的5年左右的磨合期，将进入快速扩张阶段。中国本土零售企业将面临着越来越大的挑战，中国零售市场的竞争将很快达到白热化的程度。面对严峻的挑战，清华经管学院零售研究中心副主任、市场营销系副教授李飞认为中国零售企业要想在激烈的竞争中赢得长久的发展，就必须获得企业的竞争优势，而获得竞争优势的关键是培养独特的、无法被人模仿的竞争能力，对企业的竞争能力进行弥补和强化。零售企业竞争力包括三个层次：作为竞争资源的核心层、作为竞争能力的中间层和作为竞争优势的表现层。作为竞争的核心层包括企业资源、企业机制、企业文化；竞争能力的中间层包括业态创新、营销管理、快速扩张、成本控制、财务运作；作为竞争优势的表现层分为产品、服务、价格、便利、沟通、环境等几个方面。李飞指出，零售企业竞争力的核心层，与一般企业是相同的。但在表现层和中间层具有自己的特殊性。从表现层的竞争优势方面看，零售企业和一般企业相比增加了顾客服务和店铺环境两个重要要素，尽管其他企业也离不开服务，但不像零售企业的一切活动都是服务活动，并直接与顾客发生关系；从中间层的竞争能力方面看，零售企业需要突出业态创新、成本控制和店铺扩张能力等方面。李飞以中外零售企业竞争力中

间层次（业态创新能力、店铺扩张能力、营销管理能力、成本控制能力等）的比较为研究内容，通过公司的财务数据来反映中外零售企业竞争力的差距。我国零售企业进行业态创新的能力和意识明显不足。通过研究发现，国外10家样本零售公司共经营各种零售业态47种，平均每家经营零售业态4.7种。国内10家样本零售公司共经营零售业态24种，平均每家经营2.4种。这表明国内企业在多业态经营上还处于探索和尝试的阶段，因此必然会影响新型业态的创新。即使是经营相同的零售业态，中外零售公司之间也存在着一定的差距。超级市场、购物广场、仓储商店、折扣商店、便利商店以及邻里商店等都是由现在的国际零售巨头们首创并发展起来的。沃尔玛创建了购物广场和邻里商店的概念，家乐福开创了大型超市经营模式。同时，他们还不断地依据消费需求的变化，对已有业态进行改良。与这些国际零售巨头相比，我国零售企业进行业态创新的能力和意识都明显不足，基本上是模仿他人的零售业态，这样很难竞争过发明这些零售业态的国际零售集团。新型业态是对目标顾客研究和竞争定位分析的结果，但国内企业对这些技术还不熟悉，对业态形成规律缺乏认识，因此还没有显现出创造新型业态的卓越能力。我国零售企业规模迅速扩张，利润增长缓慢。从经济规模来讲，中外样本零售企业规模指标差距显著。2003年我国10家大型零售企业的收入总额、利润总额、资产总额、净资产总额的均值分别为人民币137.8亿、2.2亿、68.6亿、14.6亿，占国外企业均值的2.6%、1.0%、2.5%和1.6%；最优值则分别为426.5亿、6.4亿、293.5亿和44.4亿（上海百联），占国外企业最优值（沃尔玛）的2%、0.5%、3.4%和1.2%。中国10家样本零售公司的

收入总额为1378亿元人民币，仅相当于国外样本企业均值的四分之一。从营业面积来看，我国企业整体均值仅为63.4万平方米，为国外企业平均营业面积1272万平方米的5%，差距较大。但在成长性指标方面，我国企业发展较快。2003年我国企业销售额增长率平均达到了39.4%，而相应时期国外企业平均值仅为-0.7%，同时，国内企业营业面积增加速度的平均值为36.5%，远远高于国外企业的4.2%，充分体现了我国零售业近年来飞速发展的态势。但利润额增长速度略低于国外企业，这在一定程度上反映出我国的零售企业虽然规模在迅速扩张，但由于经营较为粗放，成本、费用没有得到有效的控制，从而利润增长缓慢。我国零售业综合营销能力较弱，与国外零售公司相比有明显差距。李飞通过研究发现，国内样本零售公司每平方米营业额平均为2.1万元，约占国外企业的40%，国内样本零售公司人均营业额平均为71万元，约占国外企业的30%。上述数据说明国内样本企业的平均营销水平和能力较国外企业还有不小的差距，即使有些国内企业营业额指标接近了国外样本企业的均值，但是其业绩的取得是建立在价格战的基础上，说明综合营销能力较弱。零售公司的综合营销能力是指找位（选择目标顾客）、选位（确定满足目标顾客的利益定位点）和到位（产品、服务、价格、地点、环境、沟通等要素有机组合）的过程。国内零售公司常常在营销的某一方面具有竞争优势，但在综合营销能力方面，与国外零售公司还有明显的差距。我国零售企业成本控制能力较国际领先水平有很大差距。统计数据表明，国内零售企业的毛利率平均值仅为10%，而国外知名企业的则达到了28%，差了18个百分点；李飞认为这表明我国零售企业的采购成本的

控制能力较国际领先水平差距很大。成本控制能力的核心不在于压缩必要的开支，而在于零售流程的高效率和供应链系统的高增值，正像沃尔玛公司一位经理所言：其实办公、差旅、人力资源剩下的成本永远是小头，而运营和物流才是最大的一块。他们通过巨大的采购规模，压低进货价格和取得商品质量优势、建立低成本和高效率的物流配送系统，将采购优势传递给顾客、通过直接向制造商采购，消除因中间环节产生的费用、通过高质量的服务和便利创造更多的附加价值等手段来控制了运营成本，使之大大低于行业平均水平。总而言之，在国际市场一体化背景下的新一轮零售竞争中，我国企业在竞争能力方面已经处在了较为明显的劣势，国际零售巨头的竞争威胁日益显著，如何应对是迫在眉睫和攸关生死的问题。令人欣喜的是，我国零售企业的竞争意识正在觉醒，产业整合的步伐正在加快，只要针对发现的问题进行积极的宏观指导，发挥本土企业和本地市场的独特优势，提高本土零售业的竞争能力，就能很好地迎接竞争挑战。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问  
[www.100test.com](http://www.100test.com)