

“小舢舨”怎样迎战“航空母舰”^{*}

——中小流通企业参与国际竞争面临的形势与对策

徐友杭¹ 崔荣忠²

(1. 建湖电大分校, 江苏 建湖 224700 2. 盐城市工商局, 江苏 盐城 224001)

摘 要 加入 WTO 后, 国际大型流通企业以“航母”的形式冲击我国中小型流通企业这类型的“小舢舨”, 分析了国际“航母”成功的奥秘以及本国中小流通企业与国际商业航母的差距, 提出了“小舢舨”面临的严峻形势和迎战“航母”的基本策略。

关键词 流通企业; 国际竞争; 流通体制改革; 宏观调控

中图分类号 F120.4

文献标识码 A

文章编号 1008-509X(2003)03-0022-03

加入 WTO 后, 我国企业中最先受到冲击的是流通服务业, 特别是占全国流通企业总数 95% 以上的中小型流通企业。对于象沃尔玛、家乐福、麦德龙那样的实业雄厚的国际商业“航母”来说, 我国数以百万计的中小流通企业只能算是“小舢舨”了。入世带来了空前激烈的商业竞争, 作为我国流通业主体的“小舢舨”怎样迎战“航空母舰”? 这不仅是流通企业界, 也是经济理论界非常关心的重大的理论和实践问题。

一、国际“航母”已驶入中国港湾, 激烈的国际商战就在家门口爆发

入世后, 中国政府承诺, 在 3~5 年内向全世界全面开放批发业、零售业和服务业, 这意味着取消了外资零售企业在中国投资的种种限制。沃尔玛、家乐福、麦德龙等跨国巨头加快了向中国市场扩张的速度。目前, 这些“巨无霸”是世界上一批实力雄厚、资金充足、管理灵活的特大型零售企业已有 70% 进入中国, 同时, 这些外商企业正在各地紧锣密鼓地建立大型综合超市。

以稳健著称的沃尔玛为例, 2000 年它的销售额为 1933 亿美元, 折合人民币 1.6 万亿元, 是当年中国社会商品零售额的 45.67%, 而中国 2000 年最大的连锁集团超市销售额只有 73 亿人民币, 不足沃尔玛的 1/200, 而一般的中、小商业零售企业的销售额不到它的百万分之一。沃尔玛经过几年的市场培育, 触角开始从华南地区向西南、华东、华北和东北同时展开, 它在我国已建立连锁店 15 家。

其它一些零售巨头也不甘示弱。德国的麦德龙在中国已建立了 7 家连锁店, 它正向大连、青岛、重庆等地挺进, 同时在华东、东南和东北等地寻求布点。开店速度最快的家乐福虽受到中国有关部门的通报, 但并没有动摇其继续扩大中国零售市场份额的决心, 它正从上海向武汉、重庆、成都、西安、北京等地进军, 在中国建立连锁店 27 家。其他国家和地区的零售企业如日本的伊藤华堂、八百伴、泰国的易初莲华、韩国的易买得及中国台湾的好又多、

大润发等, 一年来都有新店开张, 正在寻求更大的发展。

就在水资连锁企业大举扩张的同时, 中国国内的连锁企业大型综合超市的建设也没有丝毫懈怠。几家领头企业如联华、华联、农工商、苏果等都把大型综合超市作为今年的开店重点。农工商、北京华联、万佳、物美等几家以经营大型综合超市为主的连锁企业, 也在加快提高自己的连锁店数目, 武汉、深圳、大连、长沙等地则成为大型综合超市密集开店的地区。此外, 中国还有很多地区性连锁企业也在当地开设了一批大型综合超市或仓储式商场。

一场空前的商战正在全国范围内展开。

二、国际“航母”成功的奥秘

“知己知彼, 百战不殆”。要在竞争中求得生存、发展, 必须深入了解“小舢舨”和“航空母舰”双方的优势和劣势。其实外资进入中国零售业迄今已有 9 年历史, 商业大战几起几落, 但由于投资政策的约束, 外资零售企业在地域、数量、股权比例等方面受到限制, 大都仍停留在局部地区和较低层次。如沃尔玛的经营地盘一直被限制在深圳和汕头等广东境内, 乘着中国入世的东风, 在中国商品零售市场逐步开放后, 它们长驱直入, 大举进入中国市场。先进的技术、理念和经营管理方式, 成为这些企业角逐市场的利器。中国的商业竞争, 将由此在更大范围更高层次上展开。

那么, 外资商业的竞争优势究竟表现在什么地方?

1. 品牌优势。大型合资商店一般都以提供商品信息的方式进行大量的广告宣传, 提高企业的知名度, 增强居民的消费欲望。它们紧紧围绕服务品牌做宣传, 直至产生品牌轰动效应。洋品牌迅速超过雄踞国内市场几十年的中国国有商业服务业品牌。如无锡麦德龙 2000 年春节前日销售额最高达 1400 万元。巨大的销售规模, 不仅使合资商店附近的商业企业受到冲击, 而且影响的范围已扩大到周围 30~50 公里。

2. 业态优势。跨国公司多选择大型超级市场的业态

* 收稿日期 2003-05-20

作者简介: 徐友杭(1972-), 男, 江苏建湖人, 盐城市电大建湖分校讲师。

形式,包括大型综合超市和仓储式超市。综合超市同时具有便民超市和百货店的双重业态功能,而仓储式超市用现购自运的零售形式实现事业上的批发业务,对团体购买进行配销批发,避开了我国目前未开放批发的政策限制。锡山麦德龙超市的开业,使无锡原有糖烟酒批发份额减少50%,工业品批发业减少30%,县(市)批发业基本被冲垮。

3、价格优势。一些外商投资企业的平均毛利率较低。如麦德龙的下平均毛利率不到10%,价格水平低于市场零售价格10~40%,平均商品周转天数只有一周。采用的低价策略有三要素:一是成本低。将店址设在地价较为低廉,但交通便利的城乡结合部,商场内不搞太多的装饰,节省费用让利给顾客。二是信誉好。在同供货商的交易中,按“现金买断”方式,或在较短付款期限内结算,信誉好、周转快,厂商愿意以低价位向其供货。三是规模大。跨国零售业巨头在世界各地有数百家甚至数千家连锁商场,在采购商品时可能在价格上低于中国国内现有的价格。

4、科技优势。在电子商务日趋发展的背景下,合资零售企业均采用了计算机管理系统,在极大提高运行效率的同时,将人工成本、管理成本降至最低。利用计算机对商品核算采取单品核算、进价核算,使核算工作更加科学。如麦德龙的管理信息系统掌握了全部商品的进销存动态,可以将存货控制在最合理的范围。

凡是事物都有正反两方面,这些“巨无霸”也有它们的劣势,主要表现在对中国的市场形势及规律还需有一个适应过程。因为中国的国情较为复杂,而市场的形势也随之而变,它们并不擅长与本地文化的结合。其先进的管理模式还需同中国本土文化接轨,同时,在市场空间上、在规模化道路上会遇到劳资关系、管理人才、分销渠道等方面的一些问题。

三、中国中小流通企业与国际航母的差距

在面对国际“航母”有如此之多优势时,我们也不能妄自菲薄。毕竟加入WTO是我国深化改革、扩大开放和建立社会主义市场经济体制的内在要求,既是我国经济发展的需要,也是加快商品流通的改革和发展的需要。

“小舢舨”——我国数以百万计的中小流通企业也有自己的优势,主要表现在:

(一)洋伙伴的进入带来了先进的经营理念,使本土企业在竞争中迅速“换脑”,产生了做大做强的压力和动力,促进国内商品流通企业的改革和调整,从而使流通业态单一、布局过度集中等情况得到改善。有条件的中小企业也可加盟为大型连锁企业的网点,向集约化经营方向发展。

(二)外国“航母”占到了中国入世的“天时”,而我国中小企业却具有“地利”与“人和”的条件。在与国际“航母”的较量中,一只只“小舢舨”实现了战略联盟,这是企业获取竞争优势、实现快速成长的一种重要战略,也是西方企业成功进入新兴国际市场的常用方式。

但是,从总体来讲,我国中小流通企业劣势太多。论实力,资金受到严重困扰;论管理,要比人家逊色三分;论规模,差距更大。

1、资金方面的差距。国外大型企业资金十分雄厚,而我国企业普遍存在着资金严重不足,资产负债率过高,财务结构极不合理的现象,很多企业只是依靠拖欠客户的货款维护生存。有的少数企业早已是名存实亡的“空壳子”。
万方数据

2、经营规模方面的差距。“巨无霸”有经营规模的优势,也是他们的核心优势。网点多、批量大,能大大降低进货成本、管理成本,从而以低廉价格吸引顾客,提高市场竞争力。而我国95%以上的流通企业都是中小企业,普遍规模较小,各自为政,无法真正体现讲了多少年的集团优势。

3、技术手段方面的差距。外企早已普遍采用先进的 MIS 管理信息系统和 POS 系统。而国内企业大部分还依靠手工操作,不仅效率低下,而且为企业经营者提供的信息十分不准确,造成企业管理中的主观性、随意性非常大。

4、人力资源方面的差距。外资企业十分重视人力资源的开发,对高级管理人员不惜重金引进和专门培养,同时给予很高的工资和福利待遇。国内企业吃大锅饭的现象仍十分严重,大大挫伤了职工的积极性和创造性,企业缺乏凝聚力和向心力。

四、“小舢舨”迎战“航母”的策略

(一)审时度势,树立“与狼共舞”的信心和勇气。国际“航母”来了,其实也并不可怕。成千上万的“小舢舨”组成的“联合舰队”照样能战胜它。在这一方面,无锡超市和南京中央商场给我们树立了良好的典范形象。无锡超市在2000年的总销售额与洋超市平分秋色。当麦德龙销售额在2000年同比增长了1.37%时,无锡天惠超市业绩却攀升了近27个百分点,好卖得上升了近40个百分点。他们的成功举措在哪里呢?(1)借招“洋超市,热炒”牺牲商品”,一毛一个的鸡蛋激旺人气,总利润增三成;(2)买鞋送鞋盒,鱼和姜葱搭配卖;“本土化”服务码准消费者的心理;(3)商品种类采用“二八分流”法则,138种茶杯缩减80多种,销售额与利润不降反升。而南京中央商场总经理廖建生则把“允许实力雄厚的外资企业进入中国零售市场”戏称为“在运输沙丁鱼的水箱中加入了数条食性凶猛的鲛鱼,逼迫沙丁鱼抛弃惰性奋力流动,成活率大大提高”,这种著名的“鲛鱼效应”在南京零售业中诠释得非常生动,意味着“狼”来了,我们会更强壮!

(二)积极推进流通体制改革,不断调整新的经营策略,逐步增强中小流通企业参与国际市场竞争的实力。

1、完善流通业的法律法规、发展规划和标准体系。市场准入、国民待遇与加强法规管理并不矛盾。不少西方国家对设立大型商店立法进行审查,按照人口密度、现有商店的数量和服务地域范围作出规定,设立法律规范既可以使流通领域的对外开放有章可循,又可以用法律武器来适当地有效地保护国内流通业的发展。所有进入国内流通领域的企业,都要按照国际惯例,平等地接受法规的约束,享受法规所赋予的权利。

2、组建有竞争力的企业集团,以“大”取胜。国内商品流通业除极少数专营行业外,多数已成为高度竞争性的行业。外资企业的大举介入,必将加剧流通企业的竞争,影响到民族商业的利益。但在市场经济条件下,惟有通过竞争才能使资源的配置进一步趋向合理。从这个意义上讲,通过组建战略联盟,将一只只孤军奋战的“小舢舨”组成联合舰队,无疑将为中国企业走向世界带来新的希望。

3、妥善搞好中小流通企业改革。中小流通企业面广量大,在国内流通产业中占有绝大的比重。对吸纳社会就

业,方便人民生活具有重要作用。搞好中小企业改革,要防止“一卖了之”的简单化做法。因地制宜、因店制宜,根据当地流通业发展的具体状况,采取联合、改组、兼并多种形式,大力发挥其“船小好调头”的优势。中小商业流通企业要有“错位经营”的观念,分析并把握好各自的优势,尽早走特色经营、加盟连锁、社区服务的路子,寻找自己的生存发展空间。

4、化杂为专,采取有所为有所不为的策略,以“专业”取胜。所谓“专”是指专业化经营,如专卖店,看起来品种不多,但在行业内部却是精品云集。例如上海的百货站经营胶鞋,前几年胶鞋大量积压,可是上海生产的胶鞋却供不应求,原因在于它可以根据不同的消费者需求设计不同的产品,有适应农村需要的农田鞋、插秧靴,有适合少数民族的西藏靴,还有工矿靴、旅游鞋、运动鞋等等,无论是品种、质量、服务都是上乘,这是大型综合超市所做不到的,从而大大提高了消费者的信赖度和购买频率。

5、在业态结构上,要由传统经销模式向连锁式调整。80年代的商业流通改革,开始主要针对计划经济条例下僵化的、高度统一的商品流通体制。随着商业企业管理权限逐渐下放,企业成为单个的经营者,这种“店自为战”的经营模式在改革开放初期有其存在优势,但随着国外连锁集团的进入就暴露出致命的弱点,有被各个击破的危险。推广商业连锁经营网络,通过统一进货、统一库存、统一价格、统一管理,可以减少采购及仓储成本,创建较大范围内的服务品牌,提高广告宣传的效用,从而为分散的零售企业抵御国外竞争对手提供有效办法。

(三)充分发挥政府的服务、保护、监督职能,为中小流通企业的竞争提供良好的社会环境。

1、信息服务。实施商业信息化建设,既是发展我国商品流通业的一项重大措施,也是实现商业现代化的必由之路。现代商业连锁是建立在信息技术上的连锁,没有信息技术的支撑是难以想象的。随着商业专用软件的成熟,国有商业应加快计算机网络系统的建设,实行对商品的购销及其财务的实时管理,逐步增加各种辅助功能及电子商务

的应用,从经验型管理向科学化管理迈进,强化与外资商业竞争的筹码。各级政府的信息研究中心,应选择本地区的重点企业、重点行业和重点商品,采集消费市场的多种信息,强化政府对消费市场的信息采集、分析和快速反应能力,为中小流通企业参与国际竞争发挥导航作用。

2、人才服务。要运用一切手段,为中小流通企业培养造就一批懂技术、懂外贸、懂金融、懂管理的一专多能的复合型高级人才。由于我国高校众多,科技力量雄厚,科研成果也很多,我们应充分利用这一优势,努力开发拥有自主知识产权的高科技产品。这需要加大人才吸引力度,抓住了人才,也就等于抓住了风险投资,这其中的潜力巨大,将对科技兴国战略的顺利实施起到关键作用。

3、业务指导。积极为企业的经营业务牵线搭桥。在国际贸易中,许多不便于政府出面的诉讼、调查等工作应由行业协会来完成。行业性组织有利于突破部门管理的束缚,加强不同部门、不同所有制企业之间的联系,协调与制定全行业的总体发展规划,对促进行业内创业自律、规范竞争行为有重要的指导与约束作用,使流通业的行业协会真正成为连接政府与全行业企业之间的桥梁和纽带。

4、宏观调控。加入WTO,意味着要按照公平竞争原则,用国际通行的规则来处理日常的经济事务。随着国外资本在流通领域中比例的不断提高,政府及主管部门必须对原有控制市场物价、调节供需、管理企业的办法作出更加符合社会主义市场经济原则的调整,充分发挥市场机制作用,培育和发展市场。另外,在大型超市开设中,要引入听证会制度,听证会参加对象由政府代表、企业代表、规划监管部门代表以及消费者代表组成,以起到适度保护中小流通企业,减少无序竞争的作用。

加入世贸组织,机遇与挑战并存,关键看我们如何应对,可以相信,只要集思广益,群策群力,善于创新,勇于竞争,扎实工作,就一定能够以加入WTO为契机,使一只只“小舢舨”实现战略联盟,组成流通服务业的联合舰队,在未来激烈的市场竞争中,莫说是“狼”来,就是“狼群”来,我们也能得到不断的发展壮大,做到与“狼”共舞。

参考文献:

[1] 郑丽,梁磊.集群化发展——我国中小企业持续发展的战略选择[J].兰州学刊,2003(1):70-71.
[2] 冯启海,宋吉涛.经济全球化趋势下欧美促进会中小企业发展的措施及启示[J].企业经济,2003(1):178-180.

How Does “ Dinghy ” Challenge “ Aircraft Carrier ”
——The analysis of posture and countermeasure of medium - sized and
small trading enterprises ' participation
in international competition after (China) entering WTO

XU You-hang¹, CUI Rong-zhong²

(1. Jianhu Branch of Yancheng Television and Radio Broadcasting University, Jiangsu Jianhu 224700, China)
(2. Industry & Business Bureau of Yancheng City, Jiangsu Jianhu 224001, China)

Abstract With China entering WTO, the large international trading enterprises as a form of “ aircraft carrier ” lash the “ dinghy ”—the medium - sized and small trading enterprises in China. The article analyzes the secrets of “ aircraft carrier ” success, finding out the differences between “ dinghy ” and “ aircraft carrier ”. With providing a flinty position of “ dinghy ” and giving a basic policy to challenge “ aircraft carrier ”.

Keywords trading enterprise ; international competition ; reform of circulation system ; macro - control