

图书在版编目 (CIP) 数据

核心能力与企业再造：广东商业企业如何赢得竞争优势 /
肖怡著. —广州：广东人民出版社，2005. 8
广东优秀哲学社会科学著作出版基金资助项目
ISBN 7 - 218 - 04904 - 4

I. 核... II. 肖... III. 商业企业-企业管理-研究-广东
省 IV. F721

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 010364 号

责任编辑	杨小虹
封面设计	张力平
版式设计	方楚涓
责任技编	孔洁贞
出版发行	广东人民出版社
印 刷	佛山市浩文彩色印刷有限公司
开 本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印 张	26.5
插 页	1
字 数	320 千
版 次	2005 年 8 月第 1 版 2005 年 8 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7 - 218 - 04904 - 4 / F · 940
定 价	51.00 元

如发现印装质量问题 影响阅读 请与出版社(020 - 83795749)联系调换。

(售书热线 020 - 83780517 020 - 83794727)

广东优秀哲学社会科学著作出版基金管理委员会

主 任：朱小丹

副主任：蒋 斌 陈俊年

委 员（以姓氏笔画为序）：

朱仲南 刘 蔚 李子彪 张小杰

苏立功 陈海烈 金炳亮 黄尚立

曾少华 颜泽贤

广东优秀哲学社会科学著作出版基金评审委员会

主 任：颜泽贤

副主任：梁桂全 蒋述卓 李 萍 王国健

委 员（以姓氏笔画为序）：

王仲兴 王利文 田 丰 叶汝贤

刘少波 张小杰 李恒瑞 李新家

陈长琦 陈海烈 陈鸿宇 苏立功

肖海明 陆家骝 罗必良 金炳亮

唐钰明 黄尚立 扈中平 蔡 禾

廖小健

前 言

商贸流通业是一个国家和地区最古老的产业之一，如今它却成为中国经济最活跃、最具生气的领域之一。随着改革开放的不断深入和市场经济的发展，作为连接生产与消费的商贸流通业已从计划经济体制下的一个末端产业上升为市场经济体制下的先导产业，在引导生产、促进消费、启动内需、拉动经济增长、提升居民生活质素方面发挥了重要作用。

广东是中国的商贸流通大省，广东商贸流通管理创新曾有目共睹：1984年，香港百佳落户深圳，成为中国第一家合资超市；1985年，广州南方大厦率先试办“24小时便利店”；1990年12月，国内第一家连锁超市在广东东莞虎门出现，拉开连锁经营这一现代经营方式在中国的发展序幕；1993年，中国第一家服装连锁专卖店——“佐丹奴”和第一家邮购公司——“新生活邮购公司”在广州开业，同期，中国第一家货仓式商店——“广客隆”在广州出现，并引发了全国性的“客隆”浪潮。还有在国内处于领先地位的物流公司——宝供物流集团率先尝试第三方物流业务等。上述种种，无不显示出广东商贸流通业具有的勃勃生机。

令人遗憾的是，广东商贸流通业起了大早，却赶了晚集。在近几年国内商贸流通业的各种排行榜上，难以见到广东商业企业跻身前列的影子。在中国连锁经营协会每年

公布的中国连锁企业百强名单中，广东连锁企业已经连续5年跌出前10名，这无疑与广东商贸流通大省的地位极不相符，也与广东流通创新的传统精神不相适应。目前，广东商业企业不仅面临着国内商业企业迅速崛起的竞争压力，也面临着世界一流商业公司不断涌入带来的竞争压力，还面临着中国商业变革带来的巨大挑战，如何赢得竞争优势成为广东商业企业普遍关注的焦点。

的确，今天的中国流通领域正经历着一场急剧的变革。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商店为标志的零售业第二、第三次重大变革正在中国同时间进行；以及以电子商务为特征的第四次零售变革也在中国拉开帷幕；同时还表现在中国加入WTO之际，跨国商业集团的进入和全球经济一体化浪潮将引起中国商业竞争格局发生巨大变化。这一场深刻的变革是不可回避的事实，任何商业企业无视这种变革，拒绝参与为适应这种变革而进行的企业再造，都将被时代所淘汰。

商业企业竞争优势究竟来源于何处？从目前国内企业纷纷加速扩张的步伐来看，许多企业将竞争优势来源归因于“规模效应”。其实，这些企业只看到了表面的现象，而忽视了它们后面的决定性因素，而正是这些因素决定了企业发展的快慢与否。事实上，企业核心竞争力在企业成长过程中才真正发挥着关键作用。沃尔玛之所以能获得成功，不是因为它具备的现有规模，而是因为其背后强大的超越竞争对手的核心能力支撑着它不断扩张，才导致现在的规模效益。企业只有首先做强，然后才有可能做大。

因此，无论未来将面临怎样的挑战，无论未来将面临怎样强劲的对手，广东商业企业面临的最大挑战莫过于来自企业自身的压力。广东商业企业的发展应着眼于内涵的培养，立足于核心能力带来的竞争优势，而不是盲目追求企业规模的外延式扩张，企业只有不断培育和提升自

己的核心竞争力，才能在未来的竞争中脱颖而出。

本书正是围绕广东商业企业如何提升核心能力以赢得竞争优势这一中心，将作者长期以来对广东商贸流通业发展的认识和思考进行了一次系统全面的梳理。全书共分为九章，第一章分析了经济全球化和信息技术发展及由此引起的消费格局变化对广东商业企业带来的全面冲击；第二章揭示了广东商贸流通产业发展现状、存在问题和面临的挑战；第三章分析了商业企业核心能力的基本构架及新形势下如何突破传统思维形成竞争优势；第四章分析了广东零售企业的规模扩张和能力扩张的具体路径；第五章分析了广东批发企业如何在创新中构建现代新型批发组织和批发体系；第六章分析了广东物流企业的现代化再造之路；第七章分析了企业间的联盟与合作对于培养企业核心价值的重要价值；第八章分析了组织文化在构建企业持久的竞争优势上的重要作用；第九章分析了政府和商会组织在广东商业企业竞争优势形成中所发挥的功能及作用。

由于时间和学识所限，本书难免存在缺陷，但作为一份研究心得，希望能引起更多的人共同关注广东商贸流通业的发展，为广东商业企业早日成长起来，在全球市场竞争中找到自己的一席之地而群策群力。

作 者

2005 年 1 月

目 录

第一章 急剧变化的环境	1
第一节 经济全球化的趋势	1
第二节 信息技术的迅猛发展	14
第三节 新形势下广东消费市场的变化 ...	30
第二章 现状与挑战——广东商贸流通产业 纵览	43
第一节 广东商贸流通产业发展现状及 地位	44
第二节 广东商贸流通企业现状评述 ...	56
第三节 广东商业企业面临的挑战	79
第三章 竞争优势来源——核心能力理论与 体系构建	91
第一节 企业核心能力理论综述	91
第二节 商业企业核心能力框架分析	108
第三节 信息技术重塑商业企业的 核心能力	113
第四节 突破传统思维的竞争优势	122

第四章 扩张中生存——广东零售企业	
竞争优势	133
第一节 急剧变革的中国零售业	133
第二节 零售企业竞争优势的基础	147
第三节 广东零售企业的规模扩张	153
第四节 广东零售企业的能力扩张	166
第五章 创新中发展——广东批发企业	
竞争优势	182
第一节 批发业再造与培育现代批发	
组织	183
第二节 广东批发代理商的变革与创新 ...	193
第三节 广东专业批发市场的变革与	
创新	201
第四节 国外农产品批发市场的发展	
特点及启示	222
第六章 成长中裂变——广东物流企业	
竞争优势	232
第一节 迈向 21 世纪的商业物流	233
第二节 广东物流企业的现代化再造	249
第三节 广东商业配送中心的发展	266
第四节 广东第三方物流的发展	278
第七章 合作的价值	286
第一节 全球化背景下的企业合作与	
联盟	287
第二节 构建纵向型合作伙伴关系	298
第三节 构建横向型合作伙伴关系	319

第八章 文化的力量	329
第一节 组织文化与持久的竞争优势	330
第二节 组织创新文化与学习文化	341
第三节 重塑广东商业组织文化	350
第九章 政策导航——走向商业新 秩序	367
第一节 发达国家和地区流通产业政策 与政府行政	368
第二节 对流通产业进入规制的思考	379
第三节 新形势下广东流通产业发展的 政策调整	387
第四节 新时期商会组织的功能与 地位	404
主要参考文献	411

第一章

急剧变化的环境

这是一个剧变的时代。社会、经济、技术等就像机器，从产业革命初始或更早的时候起，开始了加速运动。时至今日，变化的速度越来越快，以至于“你现在看到的，已不再是你所看到的了”。如今，经济全球化与网络信息技术的广泛普及是这个剧变时代的两个最显著特征。在这种情况下，一个国家和地区的流通业封闭发展已不可能，只有在开放互动中才能谋求发展，这一点已为许多国家和地区的发展经验所证实。中国加入世贸组织后，国内市场国际化，竞争程度进一步加剧。加快组织创新，尽快提升广东流通企业的竞争力显得尤为重要和紧迫。Steidmann 曾说：“无论一个组织过去多么成功，也不能确保将来亦成功。如果说有的话，过去的成就恰恰是面对未来变革的障碍。对那些理解在它们行业环境中正在发生变化的商家们来说，未来代表着无先例可循的机遇。”

第一节 经济全球化的趋势

20 世纪 90 年代以来，科技革命的迅猛发展和信息技术

的广泛运用，为资源的全球配置创造了便捷的手段和有利的环境。全球经济的融合程度大幅提高，出现了生产、投资、流通、消费和金融等经济全球化。经济全球化现象的出现，可以追溯到 20 年之前，在这一段时间内，中国的经济体制改革与经济发展基本上与此保持了同步前进，中国的对外开放正是经济全球化进程的真实反映。当然，全球化的进程程度很难预测，因为它取决于很多因素，其中，中国“入世”无疑是促进中国经济与世界经济接轨的巨大良机，它使中国经济与世界经济融为一体，极大地推动了经济全球化进程。全球化的趋势是必然的，经济全球化趋势的加强，对“入世”后的中国流通业提出了严峻的课题。广东流通业处于改革开放的前沿阵地，广东商业企业首当其冲地受到经济全球化的冲击和挑战。

一、中国“入世”承诺及外商进入条件的变化

世界贸易组织（WTO）是多边经济体系中与世界银行、国际货币基金组织并列的三大国际经济机构之一。它通过决策机制、贸易政策审议机制、争端解决机制、可持续发展、服务贸易自由化、知识产权保护和贸易政策法规的透明度等基本原则，对世界经济贸易产生着重大影响。

WTO 的宗旨是“提高生活水平，保证充分就业，大幅度稳定和增加实际收入和有效需求；扩大货物和服务的生产与贸易；按照可持续发展的目的，最优运用世界资源，保护和保护环境，并以不同经济发展水平下各自需要的方式，加强采取各种相应的措施；积极努力确保发展中国家，尤其是最不发达国家在国际贸易增长中的份额”。WTO 的目标是“产生一个完整的、更具活力的和永久性的多边贸易体制来巩固原来 GATT 贸易自由化和乌拉圭回合多边贸易谈判的所有成果”。WTO 实现其宗旨与目标的途径是“通

过互惠互利的安排，导致关税和其他贸易壁垒的大量减少和国际贸易关系中歧视性待遇的取消”。从而协调各成员间的贸易政策，共同管理全球贸易。

WTO 规则中涉及到商品流通的主要有两个方面：一是关于货物贸易的有关规则。主要是对成员国降低产品进口关税，拆除非关税壁垒的约束，以增强商品国际贸易的公平性和公正性。这类商品主要是农产品和部分工业品。我国的关税总水平将由 2000 年的 15% 降至 10%，同时还要相应规范进出口产品的技术标准，增强进出口商品政策和法规的透明度等。二是关于服务贸易的有关规则。主要是开放成员国的服务市场，涉及到商品流通的如商业服务中的设备租赁、研究开发、分销服务、餐饮服务及货物运输、货物代理等物流服务。

对广东流通产业有直接影响的是中国在分销领域开放的承诺。根据乌拉圭回合谈判所制定的《服务业分类目录》，分销业包括四项主要服务，分别为佣金代理、批发、零售及特许经营。虽然世贸组织没有强制规定成员必须采用这个分类，但大部分成员均以此作为筹划市场开放的基准。

在已达成的协议中，有关佣金代理和批发方面，我国是一齐做的承诺：（1）在市场准入上，除了盐和烟两种商品外，其余商品分成两类：第一类包括 7 种商品，即书报杂志、药品、农药、农膜、化肥、成品油、原油暂时不开放。但这 7 种商品在“入世”5 年之内也要开放；第二类是除前两种商品和后 7 种商品之外的所有商品，“入世”后立即开放。（2）在企业存在方式上，承诺在“入世”3 年内取消对外商的所有限制，包括地区、数量、股权限制。

在有关零售市场和特许经营方面，我国政府作出如下承诺：（1）零售市场开放上，除了香烟一种商品不开放，另外 6 种商品在“入世”5 年内暂不开放（书报杂志、药

品、农药、农膜、化肥、成品油)，其余商品全部开放；(2) 企业存在方式上，“入世”3年内取消外商数量、地域、股份和企业设立方式的限制，但5年之内对2万平方米以上的中外合资连锁企业仍然必须由中方控股；(3) 在特许经营方面，原先允许外国特许经营转让者从国外直接向中国的企业转让商标、商号或者使用技术，不允许在中国境内的合资企业转让商号，允许外国直接向中国境内一家一家转让，不允许在中国成立连锁组织，在“入世”3年内取消这些特许经营限制；(4) 在直销问题上，承诺“入世”3年之内在充分听取世贸组织成员意见的基础上进行直销立法。

加入WTO后国内市场的开放：一是加大国内商品市场的对外开放，增加外国商品的进口；二是加大商品服务贸易活动的市场准入范围，给外国流通企业和机构以同等的国民待遇，使其更加容易和便利地进入我国的商品流通领域和国内市场。也就是说，在2004年12月11日，我国将基本解除现有对外国商品进口和对外国流通企业和机构在分销服务、连锁经营、特许经营等业务范围及经营区域等方面的限制和管制，这势必对广东省流通产业产生一定的冲击和影响。要了解外商进入带来的冲击和影响，首先必须了解加入WTO前后外商进入的条件有哪些变化。

中国流通产业的对外开放，是从1992年正式开始的。1992年7月，国务院作出《关于商业零售领域利用外资问题的批复》，同意先在北京、上海、天津、广州、大连、青岛和五个经济特区，各试办一至两个中外合资或合作经营的商业零售企业，暂不允许开办外商独资经营的商业零售企业。

1995年10月，中国国务院允许在北京试办两家中外合资的连锁商业企业，规定合资连锁商业企业必须由中方控股51%以上，经营年限不超过30年。1996年4月，荷兰的

万客隆与日本的伊藤洋货堂同时取得了开办连锁商业企业的许可。

1999年6月，经国务院批准，国家经贸委、外经贸部颁布了《外商投资商业企业试点办法》。这一办法的出台，正式规定了外商进入中国流通领域的条件和方式。它允许外国公司在中国以中外合资或合作的形式（简称合营）在中国省会城市、自治区首府、直辖市、计划单列市和经济特区从事流通业务。合营商业企业的投资者及企业本身必须符合以下条件：

1. 外国合营者或外国合营者中的主要合营者应为具有较强的经济实力、先进的商业经营管理经验和营销技术、广泛的国际销售网络、良好的信誉和经营业绩的企业，且能够通过拟设立的合营企业带动中国产品出口。

2. 申请设立从事零售业务的合营商业企业的外国合营者，申请前三年年均商品销售额应在20亿美元以上，申请前一年资产额应在2亿美元以上。

3. 申请设立从事批发业务的合营商业企业的外国合营者，申请前三年年均商品批发额应在25亿美元以上，申请前一年资产额应在3亿美元以上。

4. 中国合营者或中国合营者中的主要合营者应为具有较强经济实力和经营能力的流通企业，申请前一年的资产额应在5000万元（中西部地区3000万元）人民币以上。其中，中国合营者为商业企业的，申请前三年年均销售额应在3亿元（中西部地区2亿元）人民币以上；为外贸企业的，申请前三年年均自营进出口额应在5000万美元以上（其中出口额不低于3000万美元）。

5. 从事零售业务的合营商业企业的注册资本不低于5000万元人民币，中西部地区不低于3000万元人民币；从事批发业务的合营商业企业的注册资本不低于8000万元人民币，中西部地区不低于6000万元人民币。

6. 采取 3 家以上分店连锁方式经营的合营商业企业（便民店、专业店和专卖店除外），中国合营者出资比例应达到 51% 以上；其中对合营商业企业本身经营情况较好，外国合营者已从国内大量采购商品，并能借助外国合营者的国际营销网络，进一步扩大国内商品出口的合营连锁商业企业，经国务院批准后，可允许外国合营者控股。

7. 开设 3 家以下分店（包括 3 家）的合营商业企业和连锁方式经营的便民店、专业店、专卖店，中国合营者出资比例不应低于 35%。

8. 从事批发业务（包括零售企业兼营批发业务）的合营商业企业，中国合营者出资比例应达到 51% 以上。

9. 合营商业企业的分店只限于中外直接投资、直接经营的直营连锁形式，暂不允许发展自由连锁、特许连锁等其他连锁形式。

10. 合营年限不超过 30 年，中西部地区不超过 40 年。

11. 外国合营者与合营商业企业签订商标、商号使用许可合同，技术转让合同的，外国合营者提取的相关费用总计不得超过合营商业企业当年销售额（不含增值税）的 0.3%，提取年限不超过 10 年。

从上述约束条件来看，加入 WTO 之前，外资进入我国流通领域有着诸多限制。加入 WTO 后，这些限制将逐步消除。在“入世”后 3 年内，取消外商投资流通领域的地区、数量和股权限制。也就是说，2004 年 12 月 11 日后，外商在我国流通领域即可长驱直入。

事实上，外资零售企业早已看好中国的零售市场，纷纷于前几年开始抢滩中国市场，并逐渐形成了一些气候。不少外资零售企业在中国的发展已经居于前列，从中国本土零售企业手中抢去了相当一部分市场，并对本土零售企业的经营发展构成了极大威胁。到 2000 年，中国国务院正式批准了 18 个单店经营项目，两个连锁经营项目。在全国

20 个省、市、自治区自行批准开办了 277 个外商投资零售企业。外商投资总额近 20 亿美元，营业面积超过了 100 万平方米。目前外商投资零售企业的年销售总额近 1000 亿元人民币，占全国社会商品零售总额的 3% 左右。

此外，在中国“入世”之前，国内除部分外资制造商获得少量产品内销配额外，大部分外资制造商并未获得分销权，也不允许在国内拥有或经营分销网络、批发中心或仓库。国家通过发出商业牌照的方式限制外商经营业务、售后服务、维修、保养及顾客支援等服务。中国的“入世”承诺全面覆盖了以上有关分销的内容，包括批发、直销、零售、维修及保养和运输。中国承诺开放的服务还包括速递、租赁、航空速递、空运、仓储、广告、技术测试 h 分析和包装等。所有有关限制将于“入世”后 3 年至 5 年内取消，届时，外商可分销进口及国产商品，也可在国内设立全资附属公司，这对我国的批发业和物流业无疑是一个巨大的冲击。

二、广东将成为外商进入和市场拓展的首选地

2001 年，美国有关咨询机构对世界 500 强企业的 CEO 进行问卷调查，结果显示，中国流通业将成为加入 WTO 后外商投资的第二大热点（第一热点仍为制造业）。发达国家流通业经过几次“流通革命”后，目前大都处于相对过剩状况，迫切需要寻求和开拓新的市场。广东作为中国经济发展最快、制造业最发达、居民购买力最强的地区之一，流通业对外商的吸引力自是不言而喻。

1. 广东具有十分丰富的商品流通资源。

广东经济多年来一直保持着持续、快速的发展势头，居民生活水平不断提高。2003 年全省城镇居民人均可支配收入 12380.43 元，农村居民人均纯收入 4054.58 元，比上

年分别增长 11.2% 和 3.6%，扣除价格因素，实际增长 10.4% 和 3.4%。全省在岗职工工资总额 1460.4 亿元，比上年增长 11.8%。在岗职工年平均工资 20100 元，增长 12.6%；扣除物价因素，实际增长 11.8%。2003 年，全年实现社会消费品零售总额 5587.2 亿元，比上年增长 11.4%。其中城市消费品零售额 3999.71 亿元，增长 11.9%；农村消费品零售额 1587.49 亿元，增长 10.2%。分行业看，批发零售贸易业实现零售额 4629.10 亿元，比上年增长 12.6%。其中限额以上贸易企业实现零售额 1104.96 亿元，增长 32.8%。餐饮业逐渐恢复增长，全年实现零售额 887.56 亿元，增长 7.0%。分类别看，限额以上贸易企业销售的汽车类零售额 242.86 亿元，比上年增长 46.6%；石油及制品类零售额 213.16 亿元，增长 40.6%；食品饮料、烟、酒类零售额 185.34 亿元，增长 41.9%；服装、鞋帽针织和纺织品类零售额 89.45 亿元，增长 19.2%；家用电器和音像器材类零售额 86.92 亿元，增长 26.7%；中西药品类零售额 74.28 亿元，增长 16.5%；日用品类零售额 61.45 亿元，增长 34.6%。商品流通规模不断扩大。全年全省贸易业商品销售额 11732.14 亿元，比上年增长 11.6%。其中批发额 7103.04 亿元，增长 10.9%。商品交易市场品种丰富，成交活跃。全年亿元以上商品交易市场成交额 1497.81 亿元，占贸易业销售额的 12.8%。^① 从 1983 年起，广东社会消费品零售总额已连续 20 年位居全国首位。在连年增长的消费市场面前，广东现有年销售额超过 50 亿元的商业企业却凤毛麟角（2002 年共 5 家）。如此丰富的零售资源与竞争的不充分，无疑给跃跃欲试的外商增添了足够的信心。

2. 广东是现代商业萌芽最早的地区，具有吸纳先进业

^① 《2004 广东统计年鉴》，中国统计出版社 2004 年版。

态的巨大潜力。

广东在国内最早导入连锁经营这一现代零售经营方式，成为中国现代零售业态如超级市场、货仓式商店、便利店、专卖店等萌芽最早的地区之一。1984年，香港百佳落户深圳，成为中国第一家的合资连锁超市；1985年，广州南方大厦、友谊商店率先试办超级市场和“24小时便利店”；1990年12月，国内第一家连锁超市在东莞虎门出现；1993年，中国第一家服装连锁专卖店“佐丹奴”在广州开业，同期，中国第一家货仓式商店“广客隆”在广州出现，并引发了全国性的“客隆”浪潮。还有在国内处于领先地位的第三方物流公司——宝供物流集团等。事实证明，充满活力的广东具有吸收、消化新生事物的良好土壤，这正是外商看好广东的一个重要原因。

3. 广东商品流通领域改革先行一步，零售领域国有资本率先退出。

在改革开放政策引导下，广东流通产业率先形成了国有、个体、民营、外资、股份制等多种经济成分共同发展的局面，造就了广东流通产业今日的活跃和繁荣。通过多年的流通体制改革，国有企业市场份额不断缩小。如在1995年全省社会消费品零售总额中，国有经济占26.5%，到1999年，国有经济所占的比例下降到18.2%。2000年底，珠海市、惠州市又一马当先，宣布国有商业全面撤出零售竞争领域。国有商业的退出，将为外资商业腾出更大的发展空间。

4. 早期进入外资企业的成功已证明广东是外资的最佳投资地区。

事实上，广东早已成为外资抢滩中国的首选目标。继香港百佳在深圳率先落户之后，吉之岛、沃尔玛、万客隆、家乐福、好又多、华润、屈臣氏、7-11便利店，以及数目繁多的名牌专卖店等，都采取各种迂回曲折的办法，以合

资合作的形式在广东全力拓展零售市场，并取得了极大的成功。1996 年万客隆在广州开业后，曾创下全球万客隆单店的日最高销售纪录；位于天河城的吉之岛，经营面积 11400 平方米，2002 年利润高达 4000 多万元；百佳广州中山五路分店开业后，4000 多平方米卖场面积（包括后台，总面积为 6000 平方米）日均客流量达到 5 万人次，销售额高达 80 万元。据统计，目前广东共有各类中外合资、合作零售企业超过 100 家，约占全国的 1/3。这些企业良好的经营业绩和快速的扩张态势，证明了广东是对外资企业最富吸引力的地区之一。

三、经济全球化对广东流通产业的影响

经济全球化不断深入是 21 世纪不可逆转的大趋势。经济全球化的基础是生产的国际分工和协作，而生产的国际分工和协作要以商业交换和市场流通为纽带，因此，经济全球化必然引起流通领域的不断发展。在经济全球化进程中，广东乃至整个中国的流通领域的变革与发展得到了长足的进步。从 1990 年中国第一家连锁超市美佳在广东东莞诞生开始，拉开了中国流通革命的序幕。中国对外开放政策的实施与外资进入流通领域，更对中国流通革命的演进起到了推波助澜的作用。经济全球化对流通产业发展的影响是深远的，广东商业的变化也充分体现了这种发展的轨迹。它主要体现在：

1. 经济全球化推动流通组织规模创新。

经济全球化为流通企业规模化提供了巨大的发展空间。在经济全球化进程中，一方面由于第三次科技革命的深化刺激国际分工不断细化，从而使全球生产力获得新的巨大发展，这就为商业交换提供了越来越多、源源不断的物质供给与服务供给；另一方面是消费的国际化、个性化、多

样化、多变化，对商业交换不断提出新的要求，商业与全球各国消费者的依存度空前提高。因此，21 世纪的商业更具有跨越国界、跨越空前、跨越民族、跨越文化的开拓能力。随着商业资本在国际间流动的规模不断增大，速度日益加快，为了抓住经济全球化的机遇，有实力的流通企业纷纷采取跨国发展战略，通过大量购并、联合、重组等方式，以超常的速度快速扩张。从 2001 年世界 500 强的零售企业的国际化状况可以看出，国际化和规模化是相得益彰。零售业前 20 名中，有一半的企业海外销售比例超过 10%。海外销售比例超过 30% 的占 1/3。在国内市场竞争日趋激烈、需求日趋饱和之际，经济全球化为跨国经营开拓了大量新兴市场，带来了高速增长和竞争的优势。以广东为例，1991 年的时候，广东尚未有一家商业企业的销售规模超过 10 亿元。到 2002 年，已有 5 家商业企业集团销售规模超过 50 亿元，多家连锁公司近 5 年以平均 20% ~ 50% 的增长速度，扩大自身的规模。我们再来看一看在同一时间的不同国度、不同城市，呈现在不同民族、不同消费者面前的麦当劳快餐店、柯达胶卷冲印店、沃尔玛连锁店、7 - 11 便利店等没有任何差别，这正是商业活动对实现全球化和推动全球化的魅力所在。今天的商业企业组织化程度的不断提高，已经不仅仅是经济全球化推动下的一个结果，而且还越来越成为推动经济全球化的一种重要力量。

2. 经济全球化推动流通管理模式创新。

20 世纪 80 年代以后，国际上出现了许多新的流通管理模式，极大地提升了流通企业管理水平。例如 Just-In-Time 即时管理、Quick Response 快速反应策略、Effective Customer Response 消费者有效反应流通管理模式等。这些新型的管理策略和模式都有一个共同的特点，即在大流通的前提下，针对某一大类商品，就物流、信息流和商流等展开集成管理，这些管理模式都是在全球化趋势下结合信息

技术革命而不断发展起来的。过去十多年里，驱动经济全球化迅猛发展的信息革命，深刻地改变着流通的面貌。从外部来看，它为现代流通的发展提供了各种必要的基础条件。如各类信息和网络基础设施的建设、网络整合技术的发展、物流标准和设施的统一等。从流通企业实际管理运作来看，信息科技在流通企业得到了广泛的应用，并使流通企业实施跨区域即时管理提供了可能。由于流通企业的规模快速扩张，其布点的区域越来越广，需要调配的资源越来越多，为了有效地进行管理，流通企业开始普遍广泛地使用信息技术，从而加快了流通信息化的发展进程。从跨国公司的实际经验看，沃尔玛、家乐福和麦德龙等商业巨头几乎每年都投入大量资金，加强信息技术在企业中的运用，不断完善在全球市场上的供应链管理、物流系统和库存管理。事实证明，成功地运用信息技术的流通企业，明显比那些没有能够很好运用信息技术的流通企业在国内外市场上的竞争实力更强。

作为经济全球化进程的一个特征，跨国公司进入中国还为中国流通企业带来了崭新的经营理念与先进的商业经营管理技术。连锁经营技术、商品管理技术及物流管理技术等，对带动中国流通企业的管理现代化起到了明显的促进作用。广东新一佳、人人乐超市的发展可以说就是在与沃尔玛、家乐福竞争的过程中不断学习、不断创新发展起来的。而这些跨国零售巨头的营销战略与商品管理技术为广东商业企业管理水平的提升提供了良好的学习机会。

3. 经济全球化推动流通竞争手段创新。

经济全球化条件下的市场竞争，不再局限于同一地理区域或者相同业态类型的商业企业之间的竞争，而是表现为跨行业界限、部门所有、地理限制、业态类别和经营规模的不同厂商之间的竞争，竞争领域互相交叉，营销市场相互渗透，使得商业企业凭借单一的竞争手段难以取得或

保持竞争优势，无法满足顾客多样化和个性化的需求，这就要求广东商业企业优化组合和创新运用质量、价格、信息、技术和服务等多种竞争手段。事实上，在经济全球化条件下，商业企业已经不能停留在单一手段竞争，而是要发展多种组合因素竞争。沃尔玛之所以能保持今天的竞争优势，与其竞争手段创新是分不开的，从最初的价格优势到注重服务再到对顾客的快速反应，以及网络营销，竞争手段的创新是其适应全球化发展的重要内容。

在经济全球化背景下，竞争手段创新不仅仅只是企业个体的创新，还是一系列相关产业企业的整体创新，一个不断被提及并得到成功实践的竞争模式——合作竞争模式应运而生。包括零售、批发、制造、物流等诸多行业，通过广泛的合作，形成新型的企业联盟。瑞典宜家公司是依靠联盟成功的典范。该公司多年大力倡导“个性化组合家具”消费理念，每年以十种语言，多达4500万本的产品介绍书，加强产品宣传与推广，鼓励消费者自己动手组装个性化的家具。同时，不断开发设计新产品，对供应商提供技术、设备、质量管理、材料采购渠道等多方面的支持。该公司设立了十多个遍布全球的仓储中心，用于储存、转运和后勤保障，并采用全球信息管理系统，管理遍布世界各地的零售分店、供应商和仓储中心。

4. 经济全球化推动流通业态专业创新。

经济全球化的发展，使得越来越多的流通企业实施跨国经营，为了能在当地迅速建立竞争优势，他们纷纷将本国发展成熟的先进业态运用到投资对象国家，这无疑加速了先进业态在国际间的梯度转移，缩短了发展中国家业态的更新周期，形成了在发展中国家有更多新、老业态并存的局面，推动了全球范围流通业态的多元化。随着中国流通领域对外开放进程的加快，中国流通市场早已与世界流通市场联为一体，以沃尔玛、家乐福、麦德龙等为代表的

国外连锁零售公司在更多的城市进入中国零售领域，大大加快了我国流通产业结构的历史性创新与调整，大量新兴流通业态的出现，引发了一场又一场的零售变革。广东在短暂的时间里，先后涌现新型的百货商店、邮购组织、超级市场、便利店、购物中心、折扣商店、会员俱乐部等。经济全球化不但推动流通业态多元化，而且还进一步促进流通经营的连锁化。为了降低成本，发展竞争优势，连锁经营变得更加重要。目前，连锁经营几乎遍及百货店、便利店、超市、邮购、仓储店和专业店等绝大部分的业种和业态。实际上几乎所有成功的大型零售企业都实行连锁经营。经济全球化中，连锁经营已表现出强大的适应性和生命力。围绕现代流通业态的出现和流通管理模式创新，各种新兴的流通专业化组织形式不断地涌现出来，像 eachnet、e-bay 这样的电子商务平台运营商，柯达快速彩扩这样的服务型零售店，还有各种品牌代理服务商、流通信息技术提供商、各类中介服务企业和咨询公司，都已经对现代流通产生了深远的影响，使得流通产业的组织化、规模化和专业化呈现出和谐的发展趋势。

第二节 信息技术的迅猛发展

在人类迈向 21 世纪的门槛之际，一场以电子信息技术为代表、以 Internet 为特征的新技术群，正以迅猛之势向社会各个领域全面渗透，人类的生产方式、生活方式、工作方式以及经济、政治、文化等各个方面都将受到强烈的影响。可以说，21 世纪的社会亦是信息时代的社会。在商业领域，至今还从来没有像新信息技术这样影响广泛而深入，它对传统商业购销调存经营活动、经营模式、管理方式以及商业地位都将带来巨大的冲击，并迫使传统商业为赢得

生存空间而进行全方位的变革与创新。

一、信息化社会的基本特征

信息化的概念最初是由日本学者在 20 世纪 60 年代提出的，他们在阐述“产业化”时使用了“信息化”一词，并解释为从有形的物质产品创造价值的社会向无形的信息创造价值阶段的转变。70 年代后期，西方社会开始频繁地使用“信息化”这一概念，同时信息技术成为第三次世界新技术革命的核心技术，信息产业逐渐被世界各国公认为战略产业，越来越被各国政府高度重视。从表 1—1 中我们可以看到工业化和信息化两种社会形态经济特征之间的区别。

表 1—1 工业化社会与信息化社会经济特征的对比

要素	内 容	
	工业化社会	信息化社会
经济环境	工业经济	信息经济
	规模经济	速度经济
	范围经济	经济全球化
资源使用、配置 方式及范围	资源消耗，不再生	可持续发展
	内部自我积累	内部积累与外部并购、 重组
市场环境	国内市场	全球市场
	卖方市场→买方市场	完全的买方市场
	单一的同质市场	细分的异质市场
	稳定，简单，变化小	不稳定，复杂，变化大
	可预测，风险小	不可预测，风险大

续上表

要素	内 容	
	工业化社会	信息化社会
顾客需求	长期稳定	变化快
	产品基本功能	多样化, 个性化, 多附加值
	量的满足	质的追求
	解决有/无的问题	解决好/坏的问题
产业特征	演化慢, 生命周期长	演化快, 生命周期短
	产业分隔, 界限清晰	产业融合, 界限模糊
竞争定位	竞争对抗	竞争合作
竞争焦点	产品价格	产品特征
技术特征	创新慢, 技术生命周期长	创新快, 技术生命周期短
经营目标	市场占有率、利润最大化	市场占有率、利润最大化
主要经营要素	土地、资本、劳动力 技术设备	知识、人力资本、能力 及其他战略资源
成功关键因素	大批量、低成本	核心能力

资料来源：刘经贤：《信息化对汽车产业的影响及发展思考》，中国电子产业信息发展研究院规划研究所。

信息化是一个在国民经济、社会生活及各个方面应用现代信息技术，深入开发、广泛利用信息资源，加速现代化的过程。信息化在全球的发展经历了五个发展阶段：（1）产品信息化；（2）企业信息化；（3）产业信息化；（4）国民经济信息化；（5）经济和社会信息化。

信息技术有极强的渗透性和创新性，而信息资源又有极广的应用性，信息技术与信息资源相结合而形成的信息网络对各项产业活动都将产生极大的影响。商贸流通业的本质特征是为生产和消费的实现解决时空限制，保证货畅

其流，减少停顿与耽搁，使稀缺资源的配置达到最有效率的状态。随着信息技术的广泛运用，现代流通技术密集化趋势越来越明显，信息网络技术的发展和运用几乎使流通的时间和空间距离接近于零。信息化建设一方面对流通创新提出新的要求，另一方面则为流通创新的进行提供技术支持与保障，并带动流通产业相关的制度、管理、政策以及组织化程度等的全面提升。

二、信息技术促使商品交易模式的改变

长期以来，人们的购物方式是以面对面的短距离购物为主，非面对面的购物方式也存在，但一直停留在邮购阶段。后来随着通讯技术的不断进步，远距离购物方式也有了较大的发展，电话购物、电视购物、传真购物等新的购物方式开始涌现，但是，这些电子购物方式仍然存在着购物时单向选择的不便，人们信息选择量小，无法进行双向交流，因而受到较大限制。因此，在前信息时代，远距离交易仅仅只是一种补充形式，市场交易模式一直是以面对面交易为主，它直接影响着商品从生产到流通各环节参与企业的功能和地位。

由于信息的不完全性和不对称性广泛存在于传统商品市场中，人们活动范围的局限性以及人们对信息的了解十分有限，一般仅从有限的媒体中获得商品信息或自己进行实地搜寻，这就导致消费者不得不依赖他们所能接触到的商业企业提供有关的商品信息和服务。另一方面，现代化生产呼唤着快速大量分销商品，制造商无法与消费者逐一进行面对面交易，这就迫使制造商不得不依赖商业企业的分销力量，而生产的集中化和规模化使得这种依赖进一步加强。在买方市场条件下，谁最接近消费者谁便掌握商品供应链上的主动权，因而，传统商业在市场上处于得天独

厚的地位。为了不断提升这一地位，传统零售业还大力发展连锁商店的经营方式希望更接近消费者。

信息经济学者分析了这样一种事实，大体相同的商品可能在不同的商店以不同的价格出售，而且你不能以商店的地理位置和服务的质量等方面的差别来说明这种价格差别。他们认为，这时的市场存在着价格分散性。如果搜寻是没有成本的，消费者会不断地进行搜寻，直到他们发现最便宜的价格为止，结果，市场上那些高于最低价格的商店就不会有顾客光临。事实上，这种情况在信息沟通有障碍时是不会发生的，因为消费者的搜寻是有成本的，其搜寻行为也是有限制的，因此，各种业态和各种管理水平的商店才得以存在。

然而，当人类进入信息时代，Internet 的出现和广泛渗透，使信息沟通的障碍完全被克服，人们可以在网络上漫游、搜寻，直到最佳价格显示出来。由于互联网突破了传统媒介在信息传播中的时效性、地域范围和容量上的局限，基本上解决了传统交易过程中买卖双方间存在的非对称信息问题，使消费者能在及时和充分掌握有关商品信息的基础上，作出正确的购物决策。网络不仅使市场信息趋于完全，也使市场突破了地域的限制，使得国界不再成为市场的界限，市场真正国际化了。在网络世界，生产者和经营者可以在网络中发布商品信息、商品广告，消费者则在网络中有选择地收看广告，了解商品市场和商品信息，商品市场被完全虚拟化和网络化。所有的商品生产者和经营者、消费者都可以在网络市场中销售和选购，有形的商品市场被无形的网络市场所替代。

网络不仅消除了信息沟通的障碍，还改变着人们的购物方式，它使人们足不出户便可以购买到自己满意的商品。网络让消费者“身临其境”地选购商品，既可以在屏幕前自由选择商品，又可以演示其使用情况，并可以调集其他

商品做比较、鉴别，顾客的需求能够得到多方面的满足。可以想象，在不久的将来，消费者只要坐在家中的计算机前，轻击键盘，通过网络浏览电子广告、逛电子商场，用电子钱包进行电子结算，随后所购买的商品将出现在家门口。这种非面对面的网络交易模式将取代面对面的传统交易模式成为信息时代的主流，它将动摇传统商业企业赖以生存的基础。

网络的出现使生产者与消费者的直接交互沟通成为可能，生产者可利用电子网络媒体直接提供商品和服务，而消费者可以直接从互联网购买商品和服务，并直接向生产者提出个人需求和建议。在信息时代下，制造商和最终消费者之间的实际距离已经消失，甚至接近于零。突然间，制造商、批发商、分销商、零售商之间一度视为一道神秘的供应链，如今变得伸手可及。这促使不少制造商试图避开传统的销售渠道与消费者直接打交道，这种例子已经很多，如戴尔的发展速度高于其他 PC 制造商两倍之多，这主要归功于他们每天 1400 万美元的网上销售额。

制造商与消费者在网上直接交易还有一个好处，它可以为消费者“度身订做”。在网络上，你可以买一台完全按你的意愿组装的戴尔牌电脑；可以买一条适合你体形的李维斯牛仔裤；你也能买到按你的需要将维生素、矿物质和草药混合起来的药片；买到与你脸型完全相配的眼镜；由你自己选择曲目制作的唱片；根据你皮肤特点而调制的化妆品……这样，消费者多样化和个性化需求将得到最大程度的满足。

信息技术的发展所带来的生产者与消费者直接交易，似乎可以撇开以前在商品供应链中处于重要地位的批发、零售商业机构。于是，有的学者认为，信息技术将导致商品供应链的重新构建，利润将重新分配，网络提供的直接交换将同时增加生产者和消费者福利，因而生产者更愿意

直接销售给顾客，消费者愿意直接向生产者购买。也有人认为，随着信息时代直接经济的到来，传统工业时代的“迂回经济”将告终结，传统批发业、零售业作为迂回经济的产物，必将被“直接经济”时代的直接商业模式所替代。

因此，目前关键的问题是，在 Internet 基础上的网络交易广泛运用的 21 世纪，传统商业还有没有生存的必要？如果信息技术发展还给传统商业留下生存空间的话，传统商业必须经过怎样的变革和创新才能适应消费需求与交易模式的变化？

三、信息时代传统商业的生存空间

回顾科技发展史，大凡一个新技术的兴起，都将蕴藏着一个新的机遇，带动一批新的产业，同时也会有一批传统产业在这过程中经受冲击甚至衰亡。信息技术尤其是互联网技术带来的冲击比以往任何一种新技术的冲击都来得更迅猛和激烈，它对传统商业的冲击尤为巨大。在组织结构、运作模式、经营方式等诸多方面，都将产生重大影响。事实表明：信息时代评判一个企业的业绩，不再以历史长短和规模大小而论。历史悠久已不是优势，传统产业即使过去再辉煌，如果不随时代发展趋势相应变革，辉煌只能永远留在过去，而不是今天和未来。

那么，传统商业在信息时代还有未来吗？那种传统的近距离面对面的交易还能存在吗？传统商业在新兴的网络商业面前是否会像史前恐龙那样消失呢？要回答这一问题，必须从传统商业的功能入手加以分析。

传统商业起着连接生产者与消费者的桥梁作用，其存在和发展是工业化时代市场经济发展的必然。在前信息时代，传统商业由于其无可否认的优势和必要性而存在：一方面，生产者直接从事销售活动面临财力缺乏、信息不

畅、利益不足和效率不高等问题，因此，商业企业的存在可以减少生产者与消费者达成交易的成本；另一方面，商业企业可以按消费者需求组织搭配不同的产品以满足不同层次的需求，降低消费者购买时的信息搜索成本和风险；同时商业企业的存在不仅可以减少交易接洽次数，而且可以节省大量时间和人力，降低成本、费用。实践表明，在传统市场中，生产者通过商业企业进行间接交易比直接与消费者交易时的成本要低，因此，传统商业的存在能降低社会交易成本，提高商品流通效率。

然而，在信息时代，信息交换和沟通成本将大幅度降低，消费者和生产者都可以很容易地在网络上搜索和获取交易对象的信息，生产者和消费者的直接交易成本非常低廉，而且可以随时随地进行交易。在直接交易中，消费者可以直接要求生产者提供定制的产品和服务；生产者也可以直接了解消费者购买行为和相关市场信息，便于直接掌握市场动态和及时制定经营管理策略。由于经济发展和生活水平提高，消费者开始追求个性化，并需要与此相应的产品与服务，要求生产者进行小批量定制生产，因此，市场需求也要求生产者和消费者进行直接沟通，而直接交易正好与这一市场需求相适应。

由此产生的问题是，在信息时代生产者和消费者可以通过网络进行直接交易的前提下，传统商业还有存在的必要吗？要弄清这一问题，必须了解传统商业的诸多功能是否可以完全被取代，传统商业变革后是否也能带来流通费用的降低和效率的提高。

首先，传统商业企业是集商流、物流、信息流于一体的组织，信息时代网络购物的飞速发展，将使传统商业的商流出现萎缩，信息流功能下降，但物流的功能依然存在，并有加强的趋势。因为信息技术改变的只是信息流量和速度，一切能够转化为数字语言及受其影响的人类劳动都将

发生快速传播、转变、融合、变异，而物化了的人类劳动必须借助运输、装卸、配送来实现其位移，尽管其间运用了现代化的管理手段，但物资的空间转移始终是一个必备过程。事实上，商流与物流分离运动是商品流通发展的内在要求和必然结果，商品流通越是发达，商流与物流的分离倾向越是明显和必要。因此，在商流功能逐渐转移到制造商或新型网络商业的同时，传统流通产业的物流功能将成为其主要功能并在商品整个供应链中占有一席之地。

其次，传统零售业已经不仅仅在扮演着消费者购物场所这一角色，它同时还扮演着为消费者提供娱乐、消闲、学习等功能场所和文化交流场所的角色。在信息时代，传统商场作为购物场所的角色将会淡化，但它与其他角色结合在一起的综合功能不会被取代。传统商场由提供商品向提供多种服务转化既是其生存空间的转移，也是其顺应时代潮流变革发展的趋势。而且，社会学家和人类学家通过长期研究发现，现有的社会关系将影响经济交换关系，使一些看起来并不经济的交换也能发生并成交，这是基于长期关系和长期利益的考虑，这种可靠的关系可以避免因合同纠纷和昂贵的律师费用带来的高风险和高费用。因此，尽管信息时代网络交易因方便和高效率而日渐被人们所接受，但在传统的商品销售中，商业企业和消费者建立起来的稳定和相互信任的交易关系将成为传统商业的宝贵资源，从而使得在此基础上形成的购物习惯将会延续很长一段时期。

再次，信息时代初期出现的远距离购物方式并不成熟，这种网络交易使得消费者和供应商并不处于传统上的面对面交易状态，也同样会带来诸多问题，使得传统商业仍有存在的空间。其主要表现在：

(1) “虚拟购物”的心理障碍。传统面对面的购物方式的优势之一是消费者可以充分对准备购买的商品进行实物

挑选。我国消费者习惯于购物时对同一商品或同一类商品进行反复对比、演示比较。但在网上购物,消费者虽然可以对更多的商品进行广泛、个性化选择,但却无法直接触摸到任何一件商品。企业无论如何向消费者展示自己的产品都无法取代消费者与商品直接触摸时所获得的心理认知和心理满足。这种由互联网形成的空间距离感,很容易使消费者形成认为网络购物不可靠甚至怀疑的心态。

(2) 购物乐趣的减弱。网络购物所形成的简单化的交换和沟通减少了消费者的购物乐趣。在现代人紧张的生活中,购物已成为一种放松精神的方式,它能给消费者带来某种快乐和满足,这是网上购物所无法比拟的。而网上购物属于人机交互,消费者处于完全主动地位,这将使购物失去许多乐趣,如意外的发现和惊喜等。所以,提高网上购物的趣味性,使消费者更加参与、得到传统购物方式所带来的乐趣又获得现代科技进步所带来的额外的体验,例如在网上添加游戏、有奖购物等,将会受到消费者的欢迎。

(3) 对假冒伪劣商品的担忧。国内大量存在的假冒伪劣商品和低劣的服务加剧了互联网消费者对网上购物的怀疑和认知误差。这种情况在国外并不严重,消费者并不特别担心。但在国内,消费者在现实生活中的购买经历使他们无法对网上购物完全放心。

此外,信息技术特别是网络技术的发展带来的影响是两方面的,一方面提供了制造商与消费者直接交易的可能,剥夺了传统商业一部分生存空间;另一方面须注意的是,它同时也降低了商业企业的经营成本,提高了其经营效率,以更优质的服务为制造商解决后顾之忧,使制造商集中力量进行产品研究开发和生产,增强自己的竞争优势。而且,传统商业通过变革,利用网络技术或引入电子商务,能更好地为消费者提供各种信息和增值服务,如商业企业通过对质量控制和商品评估,为消费者提供评价和搜索标准服

务，方便消费者进行产品选择和组合，还可帮助顾客识别其特定需求，降低网络购物风险。因此，不能简单地认为商业企业的存在加长了商品供应链和增加了中间环节成本，就否认其在整个供应链中的作用和功能。

无可否认，信息时代的来临将使商品供应链发生重组，商品从制造商转移到消费者手中所经过的路径缩短，环节减少，速度加快，费用降低。网络技术提供了制造商与消费者直接交易的可能，但制造商是组建自己的销售渠道分销商品还是利用外部力量（商业企业）分销商品，还得看两种方式的成本和效率。美国学者科思认为，当内部管理上的协调，比市场机制的协调能带来更大的生产力、更低的成本和更高的利润时，原来由若干个经营单位进行的活动及其相互交易就会内部化。因此，商业企业要赢得生存空间，必须尽力降低经营成本，如果他们为制造商和消费者所提供的服务其成本高于制造商完成这些活动所需的费用，则零售商和批发商便有被取代的威胁。因此，在提高服务质量的同时如何降低流通费用，这是传统商业走向新生的关键。

四、信息技术孵化零售业第四次变革

到目前为止，发达国家零售业已经完成了三次重大变革。信息时代，网络技术的发展对零售业的影响是巨大的，它的影响绝不亚于前三次生产方面的技术革新对零售业影响的深度和广度。网络技术引发了零售业的第四次变革，它甚至改变了整个零售业。这种影响具体表现在以下几方面：

1. 网络技术打破了零售市场时空界限，店面选择不再重要。店面选择在传统的零售企业经营中，曾占据了极其重要的地位，有人甚至将传统零售企业经营成功的首要因

素归结为：“Place，Place，Place”（选址，选址，最后还是选址），因为没有客流就没有商流，客流量的多少，成了零售经营成败至关重要的因素。连锁商店之所以迅速崛起，正是打破了单体商店的空间限制，赢得了更大的商圈范围。而在信息时代，网络技术突破了这一地理限制，任何零售企业只要通过一定的努力，都可以将目标市场扩展到全国乃至全世界，市场真正国际化了，商业竞争更趋激烈。对传统商店来说，地理位置的重要性将大大下降，要立足市场必须更多地依靠经营管理的创新。

2. 销售方式发生变化，新型业态崛起。信息时代，人们的购物方式将发生巨大变化，消费者将从过去的“进店购物”演变为“坐家购物”，足不出户，便能轻松在网上完成过去要花费大量时间和精力购物过程。购物方式的变化必然导致商店销售方式的变化，一种崭新的零售业态——网络商店应运而生，其具有的无可比拟的优越性将成为全球商业的主流模式并与传统有店铺商业展开全方位的竞争，而传统零售企业为适应新的形势，也将引入新型经营模式和新型业态来改造传统经营模式，尝试在网上开展电子商务，结合网络商店的商流长处和传统商业的物流长处综合发挥最大的功效。零售业的变革不再是一种小打小闹的局部创新，而是一场真正意义上的革命。

3. 零售企业组织面临重组。信息时代，零售业不仅会出现一种新型业态——网络商店，同时，传统零售业态也将面临重组。无论是企业内的还是企业与外界的，网络技术都将代替零售企业原有的一部分渠道和信息源，并对零售企业的企业组织造成重大影响。这些影响包括：业务人员与销售人员的减少、企业组织的层次减少、企业管理的幅度增大、零售门店的数量减少、虚拟门市和虚拟部门等企业内外部虚拟组织盛行。这些影响与变化，促使零售企业意识到组织再造工程的迫切需要。尤其是网络的兴起，

改变了企业内部作业方式以及员工学习成长的方式，个人工作者的独立性与专业性进一步提升。这些都迫使零售企业进行组织的重整。

4. 经营费用大大下降，零售利润进一步降低。信息时代，零售企业的网络化经营，实际上是新的交易工具和新的交易方式形成过程。零售企业在网络化经营中，内外交易费用都会下降，就一家零售企业而言，如果完全实现了网络化经营，可以节省的费用包括：企业内部的联系与沟通费用；企业人力成本费用；避免大量进货的资金占用成本、保管费用和场地费用；通过虚拟商店或虚拟商店街销售的店面租金费用；通过 Internet 进行宣传的营销费用和获取消费者信息的调查费用等。另外，由于网络技术大大克服了信息沟通的障碍，人们可以在网络上漫游、搜寻，直到最佳价格显示出来，因而将使市场竞争更趋激烈，导致零售利润将进一步降低。

零售业的四次重大变革，尽管每一次都能找到技术力量推动的影子，但前三次变革均是伴随着同期技术革命所引发的产业革命而诞生的孪生兄弟。而第四次零售变革的真正动力则来自于信息技术的广泛运用所引起的消费者购物方式的改变而产生的，这就使得目前的零售革命与前三次有了根本性不同，即消费者的地位发生了根本性的变化。过去产业革命带来的机械化大生产，造成了“庞大的商品堆积”，但其生产却是以大批量、少品种为基本特征的，生产者追求的是“庞大”的商品数量和以耐用程度为中心的“硬性”质量指标。这对消费者对于商品的品种、规格、花色的选择是一种限制，形成了生产什么消费什么的“生产决定并限制消费、消费被动接受生产”的产消关系，使社会消费呈现出“削足适履、单纯划一”的“消极被动型”消费特征。这种被动式的消费，是对消费者地位和权利的损害，使得消费者的个性爱好和需求意愿很难得到真正的

满足。

而在信息时代，消费者想消费什么产品，就有可能实现对这种产品的消费，消费者正在取得统治地位和主导商品的生产、经营和消费的主动性和主动权，正在登上掌握社会产品生产、经营、消费的主动权和主导权的历史舞台，从而宣告持续了千百年的“削足适履”的强制性消费时代的结束，真正满足人类个性化消费需要的自由消费时代的来临。信息技术无疑正改变着商业竞争规则，企业在改进管理方式时必须适应这种规则，而那些无法适应这一新情况的企业将被历史无情地抛弃。

五、信息技术极大提升商业企业竞争力

长期以来，整个商贸流通业是利用信息技术的行业“典范”。尤其是零售业，由于零售业竞争十分激烈，零售企业总是大胆创新，不断引入新的技术。一大批信息技术的应用，改变了零售业以往传统的经营模式，朝着高新技术产业方向发展，如 POS、条形码、红外线无线射频（RFID）、EOS 等技术的应用促进零售企业的信息化建设。另外，企业内部网及与供应商、客户组建的外部网，加大了企业通过网络化经营管理模式，达到企业信息资源的共享，从而加快了收集、分析并应用顾客资料情报的速度，做到更系统地记录客户与分析客户，更精确地预测顾客行为，有利于企业将有限的资源投注在最具获利性的客群上。

信息技术正在极大地提升商业企业的竞争力。以沃尔玛为例，它为了超越竞争对手，先行对零售信息系统进行了非常积极的投资，这些投资显著降低了成本，大幅度提高了资本生产率和劳动生产率。沃尔玛之所以连续多年稳居世界零售企业的前茅，一个重要的原因就是沃尔玛积极地引入各种信息技术和管理手段的结果。

众所周知，沃尔玛的竞争优势来自于其低成本的价格优势。实际上，低成本的价格优势只是沃尔玛的一个方面，并且是微不足道的一面。更重要的是跨国企业存在着涵盖监控采购、管理、服务等成本在内的信息系统的综合优势。跨国企业全球化的物质基础来源于信息革命。采购分销的信息系统和高效率的组织能力真正构成了沃尔玛的核心竞争力。早在 20 世纪 70 年代末，沃尔玛就建立了计算机配售体系，从在计算机开出订单到商品上柜，比竞争对手快了 3 天，节省成本 2.5%，在减少库存并保持货架充实率上领先于其他零售商。80 年代沃尔玛投资 7 亿美元建立起自己的商用卫星系统，堪称世界上最大的民用数据库，甚至比美国电报电话公司的数据库还要大。这里面潜在着巨大的市场创造力，并为其造就了新的竞争优势。表 1—2 是沃尔玛在供应管理和订单管理中引入信息技术的情况。

表 1—2 信息技术在沃尔玛供应管理与订单管理中的运用

年份	供应管理	订单管理与业绩
1969	计算机跟踪存货	
1980	条形码技术	可以利用条形码了解订单流向
80 年代	横向物流管理技术	
1985	地区的分销中心 开始采用电子数据交换	集中采购
1986	保持每周的订货和送货周期 交叉使用账台	
1988	全面推广电子数据交换 首次采用卫星定位系统 引入无线扫描枪	多层次采购
1989	72 小时订货到送货的时间	

续上表

年份	供应管理	订单管理与业绩
1990		IT 供应商通过网上进行销售分析
1992	如果顾客要求可以每天/当天送货	通过订单分析系统，加快信息沟通和共享
1995	减少店员	加快供应链速度
1997	实时销售和库存数据	
1998		用于小型/当地供应商自动化供应链
90 年代后期	与宝洁公司联合开发“有效顾客反应系统”	向商店经理和大堂经理提供了顾客购买类型的详细资料，并通过视图连接
2000	一年网站的访问量增长了 570%	感恩节获得了 11 亿美元的历史上最大单日销售量
2001	10 月 31 日重新启动了经过改造后的网站	网站改进搜索引擎后，消费者能够很容易地找到 50 万种商品中的任何一种
2002		成为《财富》500 强之首 感恩节之后的单天销售量达到 14.3 亿美元，历史上最大单日销售量
2003	开始推广 EDINT AS2，试图建立行业标准系统	塔格特、洛斯等大零售商开始接受沃尔玛倡导的标准系统； 感恩节之后的单天销售量达到 15.2 亿美元，历史上最大单日销售量

资料来源：荆林波《信息技术对服务业的渗透与影响》，《财贸经济》2004 年 7 月。

从商贸流通的技术含量来看，信息技术已成为现代商业企业良好运行和飞速发展的支撑，实现了通过管理信息系统、物流配送系统、供应商联合库存系统和卫星通信系统等多个系统全球网络化经营，促进了企业提高商品防盗技术、提升分拣、直流、堆码技术以及 JIT 库存管理和客户管理快速发展。

第三节 新形势下广东消费市场的变化

商贸流通产业的发展动力无非来自两个方面：消费需求与工业生产。商业实际上受到消费需求和工业生产两股力量的制约。在供给力量大于消费力量的卖方市场下，谁适应工业生产的要求，谁就能生存和发展，此时的商业只是“桥梁”和“渠道”的作用。而在买方市场下，尤其是在今天人们的物质需求已获得相对满足，供给日益过剩的情况下，消费者已成为主宰市场的绝对力量，只有那些适应消费需求的商业组织才有生命力，此时的商业已不仅仅是“桥梁”和“渠道”，而是起着一方面开发需求，另一方面引导生产的作用。谁能更好地发挥这种作用，谁就能获得发展，这正是商贸流通业不断演进变革的真正动力和规律。

一、目前广东消费市场总体情况

由于广东省在改革开放中的先发优势，经济实力傲视全国。随着人口的增长和人民生活水平的提高，广东省的社会消费品零售总额自 80 年代以来始终排在全国首位，并呈稳步增长态势（详见表 1—3）。

表 1—3 广东社会消费品零售额增长情况

年份	社会消费品零售额 (亿元)	增长速度 (%)
“七五”时期	2603.79	18.2
“八五”时期	7297.33	28.1
“九五”时期	16540.85	12.1
1997	2918.66	13.2
1998	3316.28	13.6
1999	3656.03	10.2
2000	4071.95	11.4
2001	4515.28	10.9
2002	5013.59	11.0
2003	5587.2	11.4

注：“七五”、“八五”、“九五”时期的增长速度是年均增长速度。

资料来源：广东省统计局。

目前，广东消费市场为商贸流通业的发展提供了良好的机会，呈现如下特点：

1. 消费率偏低显示出消费需求存在巨大拉动潜力。

最终消费率是根据支出法核算的国内生产总值中货物和服务最终消费支出所占的比例。广东的最终消费率一直徘徊在较低的水平上，最近几年在 60% 左右。根据国际货币基金组织和世界银行统计，20 世纪 90 年代以来，世界平均消费率水平为 78% ~ 79%。而 1997 年，美国、英国的总消费占国内生产总值的比重更高达 82.9% 和 84.6%。当然，发达国家最低消费率较高，可能与其消费者存在超前消费有关，或与其货物和服务净出口、资本形成总额占国内生产总值比重高低也有关系，在相当大程度上，最终消费率还是可以反映消费的宏观形势。广东省消费率偏低，一方面说明连年消费不足，另一方面也说明广东省扩大消费的

潜力很大，居民中的消费能力没有得到应有的发挥。其中的原因可能与广东省目前的消费结构升级而未得到完全满足有关，但很显然，如果流通产业能够挖掘出广东居民的消费潜力，将极大地增加商品及劳务的消费量。据估计，如果广东省最终消费率能提高到 79% 的世界平均水平，则可增加总消费额 1270 亿元左右，这将为商贸流通业带来一个巨大的发展空间。

2. 收入增长，居民储蓄增多，广东省积聚着强大的消费能力。

1990 年以来，广东省城乡居民储蓄呈现高速增长的态势，2003 年末居民储蓄存款余额达到 14061.7 亿元，比 1990 年增长了 17.7 倍。1990 - 2003 年城乡居民储蓄存款余额年均递增 25.3%，呈现高增长的态势。城乡居民收入一直是决定居民储蓄的最主要因素。据统计，在 1990 年至 2003 年的 13 年间，广东省 GDP 平均每年增长 14%，城镇居民人均可支配收入每年以 13.7% 的速度递增，农村居民人均纯收入以 11% 的速度递增，收入的大幅度增长为居民储蓄提供了基础前提。巨大的储蓄存款规模显示我省城乡居民的消费能力已经积聚到了较高的程度。尽管这些储蓄有一部分是居民准备未来保障性储蓄，但相当大一部分是准备用于消费的，只要有适合的相关的外部条件，居民就会实施消费，把潜在需求变为现实有效需求。

3. 中高收入阶层的形成并出现寻求释放的倾向。

目前，广东省已经形成了一个中高收入阶层，尽管这个阶层的准确人数还难以确定，但开始对广东消费市场的发展产生了明显的作用。这批人一方面收入高，提升快，绝对额大大超过全省平均水平，加上投资风险和投资环境的约束，储蓄倾向增强，大量资金转向储蓄，金融资产颇丰，由于预算约束减弱甚至消除，消费能力充足，消费欲望增强，开始出现寻求释放的倾向。另一方面，这批阶层

的家庭早已拥有包括电脑和手机等在内的耐用消费品，恩格尔系数较低，边际消费倾向不断下降，剩余消费能力巨大，因此，这部分人已经基本具备或者完全具备实现更高层次消费的能力。高收入人群的进一步的消费目标则是换新车、再买房，豪华出境游，提高生活质量。随着近期外部条件的改善，这部分居民消费能力正逐步释放出来。近几年买车买房以及出国旅游不断增加的情况可以说明这一点。

4. 扩大消费政策的出台使消费环境有所改善。

2003 年以来，面对世界经济衰退影响出口的形势，国家和省加大了扩大内需的力度，相继出台了一系列促进消费的政策。国家和广东省近两年公职人员及离退休人员几次加薪，受益家庭的消费能力进一步提升，加上跟随加薪的企事业单位员工，受益者将是一个很大的群体，其消费信心正在不断提高。特别是 2003 年下半年以来，出台了诸如放开房改房上市、减少房地产开发费、继续降低农村电价等的有利于推动商品房、家用小汽车及旅游消费和农村消费的各种政策，这些政策正在或者将要收到效果，使消费环境有了一定程度的改善，使消费软环境制约不断弱化，消费成本逐渐降低，将进一步刺激居民的消费。目前初露端倪的消费升级将逐步明显，随着政策效果的逐步显现和其他外部条件预期可能的进一步改善，实现消费升级的居民将越来越多。中等偏上和高收入阶层居民及珠江三角洲居民是全省居民消费结构升级的主力，而且，这个消费群体还将不断扩大，给广东商贸流通业的发展提供了良机。

二、经济全球化对广东消费市场的影响

经济全球化迅猛发展的 10 年，正是中国市场扩大开放的 10 年。十多年来，广东作为中国市场开放的前沿阵地和窗口，消费市场呈现出国际化发展趋势。

1. 消费市场的外向度和开放度日趋扩大。

在经济全球化浪潮中，各国流通业巨子纷纷采用跨国发展的战略，而具有庞大的需求潜力和低成本优势的中国市场，正是跨国流通企业瞄准的主要目标之一。从2004年全球零售行业发展指标评比来看，A. T. Kearney通过设定国家风险、市场吸引力、市场饱和度、投资时间压力等各项权重，对全球各个国家的零售行业发展前景进行评比，得出中国次于俄罗斯、印度，位居第三，其发展空间非常可观，这也是为什么全球实力强大的零售商纷纷挤入中国市场的原因之一。

作为中国经济改革开放的前沿阵地广东省，则以其快速升级的消费规模和不断改善的消费和投资环境，成为跨国商业企业开拓中国市场的战略要地。自1992年中国有限制地对外开放零售领域以来，外资商业在广东的发展速度日益加快。如今，外资商业不但进入了批发、零售、代理、餐饮、休闲娱乐等多个行业领域，而且涵盖了百货、超市、大型综合超市、购物中心、邮购、网络销售等各个零售业态。广东消费品市场开放度日益提高，跨国商业集团的进入，对带动广东商业现代化起到了积极的作用。

表1—4 2004年全球零售行业的国家发展指标比较

序号	因素 (比重) 国家	国家风险 (政治与经济) (25%)	市场吸 引力 (25%)	市场饱 和度 (30%)	时间 压力 (20%)	总得分
1	俄罗斯	56	56	77	100	100
2	印度	62	34	92	72	88
3	中国	71	42	62	90	86
4	斯洛文尼亚	83	60	43	76	84
5	克罗地亚	61	53	55	93	83

数据来源：A. T. Kearney的《2004年全球零售行业发展指标》。

2. 国际品牌在广东市场的影响力不断提高。

驱动消费者以品牌为中心的因素包括：信息过量，选择过多，个人可支配收入的上升，全球化带来的全球品牌以及休闲时间价值的上升。消费者因而减少购物时间，愿意以品牌作为购买基准，并接受品牌溢价。品牌过多使得他们无从选择，希望能够简化自己的决策过程，他们因而越来越多地以产品品牌作为判断产品质量的标准。经济全球化带动了消费和品牌在世界范围内的融合，越来越多的消费者接触到其他市场更优质的商品和服务，消费者开阔了眼界，并且更加自信。经济全球化浪潮中，广东消费市场上国际品牌的市场份额迅速提高。随着参与国际分工的深入，中国已成为诸多领域国际品牌的生产制造中心，而广东又是国际品牌生产制造的集中地。这些品牌以相对较低的成本推向广东市场，进而推向全国市场，取得了良好的销售业绩和深远的市场影响。2002年，对广东主要城市的大型零售店铺调查表明，家用电器、个人电子和通信产品、服装、洗涤用品等商品大类中，国际品牌的平均市场份额接近53%。在时尚消费品方面，国际一线品牌的认知度有很大提高。很多品牌在广州、深圳的专卖店的销售业绩甚至超过了香港的销售业绩。

3. 消费行为与发达国家的趋同化逐渐明显。

在经济全球化的推动下，世界各国的消费模式逐步趋同，消费行为的同质化现象越来越突出。在今天的广东，电视、广播、报刊、书籍、网络等各类媒体广泛而迅捷地传播着世界各地的消费信息和时尚生活资讯，大量国际消费品牌及其商业广告，更以最为生动和直接的方式传递着各类外来消费文化，从而深刻地改变着消费者的行为方式。广东在过去十多年来，消费者的财富和消费能力有了飞速的增长，可支配收入、总支出和消费性支出有了较大提高，人们从基本需求消费向生活享受型消费转变。消费者对产

品和服务的要求日益提高。在强调商品质量的同时，更追求选择的多样化。消费者还要求得到更多的产品信息，以便更有效地进行产品选择。消费者对商店的服务水平表示了更多的不满，过去习以为常的低质服务，变得无法忍受了，对商店的投诉也显著增加。这一切表明，广东消费者行为正趋向越来越成熟和要求更高。

在社会和人口结构特征上，广东许多城市也表现出与其他世界发达国家早期类似的特征，如教育水平的提高、家庭小型化等等。这些变化导致消费者行为模式呈现出中西融合的特征，其主要表现如下：一是广东消费者在服务消费上的支出不断增加，近年来，服务消费的增长速度始终高于物品消费，消费者在通讯、旅游、教育等方面的支出迅速增长；二是广东消费者开始变得“懒惰”，愿意花钱买方便，更多地在外就餐，越来越多地以品牌作为质量的度量，相信“名牌产品质量好”，对健康也更在意；三是消费者更加注重个性表现和消费体验，对于服饰、个人通信产品、家居用品等商品消费，在独特性要素与功能要素之间，消费者开始注重前者。由于消费者日益追求休闲、健康、惊险、永恒等不同心理体验，以致酒吧、咖啡屋、健身俱乐部、野营和探险活动得到发展。随着广东经济的进一步发展和对外交流的加深，我们有理由相信广东的消费趋势将进一步与国际接轨。尽管收入两极分化的加剧有可能导致广东将来出现两个不同的消费市场共存的局面。这些变化对于商业企业而言既意味着挑战，也意味着机遇。

三、信息技术对广东消费市场的影响

世界进入 21 世纪，随着信息技术的迅猛发展和信息资源的进一步开发，人类社会加快了信息化的步伐。信息化已成为各国经济与社会发展的关键环节，并成为衡量国家

现代化水平和综合国力的重要标志。国民经济和社会生活的全面信息化是世界经济不可逆转的发展趋势，不仅将彻底改变传统的生产经营方式和经济增长方式，而且也将使人类社会的价值观念、生活方式和工作方式乃至消费方式发生巨大变革。

1. 消费个性化需求日益得到满足。

在前信息时代，大多数消费者并不能买到完全符合自己心意的商品，这些商品不是功能过多就是功能太少，消费者不过是在一种妥协的状况下选择一件比较满意的商品而已。这是因为，尽管企业所遵循的经营观念是市场导向的观念，但由于企业技术手段、财力的限制，企业永远无法真正了解所面对的市场中的每一个独立消费者的真正需要，更无法为每一个消费者提供所要求的个性化的产品。这就意味着，在前信息时代，消费者个性化需求无法得到满足。消费者只是“产品购买者”和“价格接受者”，即以企业的价格接受企业的产品，虽然最近 20 年，随着顾客变得更加成熟老练并对购买过程拥有了越来越多的权利，与企业更会讨价还价，并最终能发现更低的价格，然而，顾客仍然是产品的购买者。尽管企业已经根据顾客的需要，把他们的提供项目削减到越来越精细的成分，但消费者最终还是不得不选择与其希求最接近的产品或服务。

因此，传统的企业经营观念及营销观念是：将所面临的市场在很大程度上视为同质的市场，即所谓的市场细分。每个市场细分都是由具有类似需求倾向的消费者构成的群体。企业在通过市场调查后，便根据统计结果中出现的频次最高的需求特征来设计、生产产品，最终将产品通过广泛的销售渠道推向各个细分的市场。这种市场导向观念的形成，一方面是由于技术水平的限制，企业无法了解也无法满足顾客的独特的需求；另一方面也是由于教育程度、生活水平的制约，传统的消费者的需求还停留在较低的层

面，没有形成或是意识到自身的个性需求。

然而在信息时代，互联网的出现和广泛应用，它使我们取代传统的供给者与消费者之间的尴尬交易局面最终成为可能。在各类市场中，消费者将很快能够精确描述他们的需要，而企业则将可能提供绝对令顾客满意的产品或服务，不折不扣地执行。企业所面对的消费者与传统的处于被动商品接受者地位的消费者相比有了本质的区别，他们要求自己在市场中处于主动地位，要求供应商提供给他们个性化的商品，要求企业按照他们自己的意愿来设计、生产产品。这就从根本上改变了消费者的权利和地位，消费者不会再是被动的产品购买者了，他们将成为主动的产品制造者。

在信息时代，消费者想消费什么产品，就有可能实现对这种产品的消费，这就使消费者有了消费的主动权。消费者可以将自己独特的个性、志趣和心情体现在产品中，使产品的文化色彩和情感色彩更为浓厚，充分表现消费者的个性化需求。由于消费者不仅可以接受信息，而且可以发出信息，形成商品生产、经营、消费的双向信息反馈，并形成消费者之间的横向信息交流，从而对商品生产经营者提供的信息，起到了强有力的鉴别和监督作用，这就更增加了消费者的主动权。

互联网本身并不一定能改变消费者的消费方式，但它的确已成为消费者作出购物决策的工具。随着越来越多的人进入互联网，消费者新的选择也在增加。来自社会各阶层的人们，尤其是受过高等教育的、富有的一代人，都更愿意利用互联网的优势来改善他们的生活，也包括他们作为一个消费者的生活。这也意味着现代企业为吸引住新一代的消费者，它必须满足消费者个人个性化的需求，推出定制化产品，而不是按传统的经营准则在流水线上制造出相类似的商品再由商家推销给消费者。

2. 消费动机更趋理性，高附加值产品备受青睐。

信息时代，消费者对高科技和新知识有了较高的掌握，信息技术的发展又使他们容易地从网上获得各种所需的信息，这样，他们在商品的具体选购中就会有更大的余地。由于具有较丰富的商品知识，消费者对所购商品和服务能有较全面和较透彻的了解，他们不会轻易受各种广告宣传的诱惑，而是更多地凭自己的分析和判断对所需商品作出选择。

随着教育水平的提高和收入的增加，使消费者的自我意识更加强烈，他们更关注自身价值的实现，更加自尊和自信。他们的消费心理比较成熟，自我防御意识增强，从众和模仿行为大大减弱。由于消费者的购买动机更趋理性，他们在购物时已逐渐形成了自己的标准、规则，他们会更注重消费的质量，因而对产品和服务的品位十分讲究。他们不仅强调产品和服务的使用价值和内在质量，而且对产品的外在形象、美学价值、品牌知名度和企业声誉也十分苛求。消费者生活的快节奏和工作的高效率，使他们对与产品相关联的服务的深度和水平有颇高的要求，如购买商品前要快捷地搜集信息，售中的消费咨询和指导，商品使用的说明，售后服务的水准及商品使用过程的维护与修理等。由于消费者的高文化素质和多样化需求，使得他们格外注重产品和服务的文化、科技含量，他们不仅喜欢具有浓厚民族文化的东西，而且也喜欢能够包含体现丰富异域文化内涵的产品和服务。随着经济的全球化，反映不同地域特征的产品和服务将会被消费者更为广泛地接受。

信息时代，由于人类素质和文明程度的提高，消费者的可持续消费观念日益增强，绿色消费运动在世界各地展开，保护环境、节约资源、维持生态平衡已成为现代消费者的基本共识和全球性的消费趋势。随着国际上可持续发展 and 环保意识的深入人心，消费者的消费观念和行为将发

生根本性的变化，越来越多的消费者认识到作为人类，应该把自己的消费需求水平控制在地球承载能力的范围以内，不能以破坏地球的生态平衡和生物多样性繁衍为代价来提高人类的消费水平。因此，有利于节约资源、保护资源和最优化利用资源，杜绝浪费和避免破坏生态环境的适度消费模式成为绝大多数消费者的选择。消费者将从单纯追求个人物质消费，发展到对消费环境、生存质量的全面追求。他们的购买力更多地投向那些环保形象良好的企业生产的产品，而自觉抵制一切危害人类健康和损害生态环境的产品和服务的消费。

3. 消费市场环境发生巨大变化。

信息技术所导致的消费者观念和行为的改变，促使商业经营环境也开始发生了根本性变化，具体表现在：

(1) 消费个性多样化决定了市场呈现出非划一性的异质结构特征。因为，在信息时代，消费者对商品和服务的要求，价格问题是第二位的，而满足个性多样化消费需要的形形色色、千变万化的“异质”商品才是消费者最关心的。

(2) 市场空间急剧扩大。在互联网技术支撑下，消费者能够快速、低成本地掌握最为丰富、有效的消费信息，类比与旁比都极为方便，交易的范围大大拓展，交易方式也不断创新，消费者可以超越国界，不受地域和时间限制选购所需产品。另外，国际信息网络的建设，加快了全球经济一体化的过程，消费者面临的不再仅仅是本国市场，而是直接面对极为丰富的国际市场，使得消费者选择商品的范围和空间得到极大的扩展。

(3) 市场利润进一步分薄，市场竞争的内容和方式发生了质的变化。由于信息的透明性，商品生产经营者再也无法单纯靠物美价廉争取顾客、占领市场，更多更重要的是靠“软性”商品和“软性”服务开展竞争。

(4) 商品生产经营的风险越来越大,而机会也越来越多。这是因为“个性化消费”需要使产品寿命周期缩短,市场变化加快,新产品开发的机会增多。

随信息时代而来的消费行为及消费环境变化,正在使有史以来商品生产经营者同商品消费的传统地位和权利发生着根本性的变化,正在使被历史颠倒了的生产关系颠倒过来:由生产经营者决定并限制消费者向消费者决定并指导生产经营者的方向转化。消费者正在取得统治地位和主导商品的生产、经营和消费的主动性和主动权,正在登上掌握社会产品生产、经营、消费的主导权的历史舞台。从而宣告持续了千百年的“削足适履”的强制性消费时代的结束,真正满足人类个性化消费需要的自由消费时代的来临。这标志着人类个性正在真正从经济生活领域得到解放,人类正在日益有能力、有条件显示出自己的个性,正在作为自己生活的主人掌握自己生活的权利。

总之,经济全球化和信息技术的广泛普及使广东商业企业经营环境发生巨大的变化,这种变化又反映在两个焦点上,即顾客和竞争。它们彻底改变了顾客的本质与竞争的格局。现在的顾客已经与10年前有较大的区别,一个明显的特征就是作为整体的消费者与作为个体的企业的交易谈判中,企业的谈判地位下降,导致权力从企业转移到企业外的消费者,即由过去的企业主权转变为消费者主权。现在的竞争格局也与过去有较大区别,过去的竞争似乎很简单,企业只要在最低的价位上提供不坏的产品或服务,就能击败竞争对手。现在,科技进步已彻底改变了竞争的实质,以零售业为例,制造商与零售商之间的关系产生了剧变,宝洁公司和沃尔玛公司凭借科技力量合并它们的分销和库存系统,使双方各得其利。随着贸易壁垒的瓦解,世界经济走向一体化,地域市场的避风港已不复存在,企业面临全方位的国际竞争的冲击。

企业环境所发生的巨大变化，以令人难以想象的速度迅速抛开过去的一切。企业变革成了常态，事事在变，时时在变，企业新旧交替的速度越来越快。过去美国福特汽车公司开发出来的“T”形轿车曾经风光了大约30年，但是对今天的电脑产品来说，寿命只要能两年就算是长寿了。因此，这是一个剧变的时代，也是一个创新的时代。创新是企业发展的必要条件，企业只有不断地挑战以往的经验，以彻底的创新精神来从事经营，才能在剧变的时代的竞争中生存和发展。

在这个时刻发生剧变、充满竞争、需要创新的时代，我们需要重新审视以往的商业企业经营管理理论。时代改变了，原先作为企业经营基础的假设、规则和经验不再合乎现实，以陈旧的理论指导现实实践，无异于缘木求鱼。本书的目的就在于找到适合广东商业企业在新形势下发展的理论与方法，重新打造广东商业企业的核心能力，以获得自己的竞争优势。这要求我们抛弃旧的经营观念，构建全新的企业发展理论。

第二章 现状与挑战——广东商贸 流通产业纵览

20 世纪 90 年代是广东近百年商业发展最快、变化最大的 10 年。在这 10 年中，广东基本实现了传统商业向现代化商业的转变，基本形成了社会主义市场经济的流通格局。站在新世纪的起跑线上，广东商业面临新的机遇和挑战。从世界经济发展态势看，经济全球化影响日甚，科学技术迅猛发展，跨国集团兼并重组空前活跃，为广东商业密切同世界经济的联系，利用两种资源，开拓两个市场，参与国际大循环创造了机遇，也使广东商业面临国内市场的国际化竞争的挑战。从国内经济发展环境看，宏观经济形势持续好转，已出现经济转暖、市场趋旺的迹象，为广东商业调整业态、布局 and 经营结构，拓展新的经营空间，构建全国营销网络创造了机遇，也使广东商业面临进一步提高核心竞争力，加快国内市场拓展步伐的挑战。目前，在企业界有一种比较流行的说法，“谁主动适应游戏规则，谁就拥有了市场”。作为支柱产业的流通产业，其任何变化都将对广东经济的发展造成直接的影响。因此，我们必须未雨绸缪，充分认清现状及未来面临的挑战，并主动迎接变革，为赢得新世纪广东商业企业竞争优势打好基础。

第一节 广东商贸流通产业发展现状及地位

随着改革开放的不断深入和市场经济的发展，作为连接生产与消费的流通产业已从计划经济体制下的一个末端产业上升为社会主义市场经济体制下的先导产业，在国民经济发展中的地位与作用日益明显，主要表现在：（1）流通不仅可以促进生产、影响分配、引导消费，而且对稳定经济全局、促进经济的全面发展起主导作用。流通业的发展状况已成为衡量一个国家或地区经济发展与成熟程度的主要标志。（2）国民经济是否协调发展，经济结构是否合理，首先在流通领域，特别是商品市场上表现出来。流通如同国民经济的命脉，不断地循环、运作，随时调解着肌体内部各器官的协调平衡。流通业是一个国家或地区经济运行状况的晴雨表。（3）流通生产力是促进经济持续、快速、健康发展的重要因素。流通生产力水平越高，流通费用越低，社会总产品的价值实现越好，产品的国际竞争力就越高。广东流通产业经过 20 多年的改革与发展取得了巨大的成就，并在引导生产，促进消费，启动内需市场，拉动经济增长，提高人民群众生活质量方面发挥了越来越重要的作用。

一、不断发展的广东商贸流通产业^①

改革开放以来，广东商贸流通产业发生了翻天覆地的变化。为了客观反映其历史轨迹，我们具体通过考察广东社会消费品零售总额、广东批发零售商品销售总额、批发

^① 资料来源：根据各年度《广东统计年鉴》数据资料整理而来。

零售贸易企业单位数与从业人员、限额以上批发零售贸易企业主要财务状况等指标，分析和总结广东流通产业近些年发展概况和轨迹。

1. 广东社会消费品零售总额的变化。

社会消费品零售总额反映一定时期内（通常为一年），通过各种渠道销售的最终消费品的零售金额。由于社会消费品的零售基本上是由流通产业来实现的，因此这一指标也可反映一个国家（或地区）流通产业的发展水平。十几年来，广东省社会消费品零售总额一直保持稳定而强劲的增长势头（参见表 2—1、图 2—1）。

表 2—1 广东省 1990 - 2002 年社会消费品零售总额
(单位：亿元)

年份	全社会消费品零售总额	按行业分			消费品零售总额比上年增长 (%)
		商贸流通业 (批发零售 + 餐饮)	批发零售业	餐饮	
1990	667.36	535.03	463.92	71.11	—
1991	786.64	623.27	535.4	87.87	17.87
1992	984.16	756.55	644.79	111.76	25.11
1993	1371.02	1041.01	876.63	164.38	39.31
1994	1851.36	1403.82	1169.07	234.75	35.04
1995	2304.15	1712.37	1418.5	293.87	24.46
1996	2577.93	2030.78	1678.78	352.00	11.88
1997	2918.66	2332.86	1921.38	411.48	13.22
1998	3316.28	2681.65	2184.77	496.88	13.62
1999	3656.03	2992.61	2433.45	559.16	10.24
2000	4071.95	3540.93	2894.29	646.64	11.38
2001	4515.28	3973.80	3234.28	739.52	10.89
2002	5013.59	4468.15	3638.51	829.64	11.04

这一时期变化曲线如下：

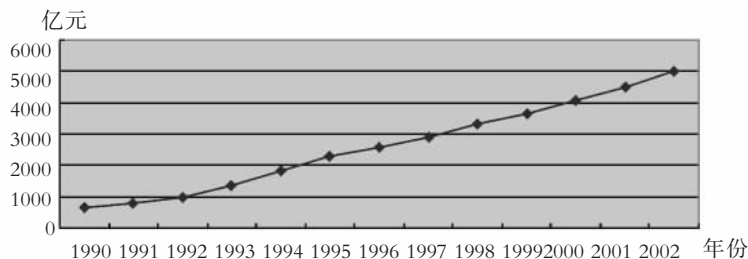


图2—1 广东省1990—2002年社会消费品零售总额变化趋势

1990年至2002年期间，广东社会消费品零售总额年均增长率18.67%，发展速度可谓相当之快；而且2002年的社会消费品零售总额比1990年增长了6.5倍，其中批发零售贸易业零售总额增长6.84倍，餐饮业增长10.67倍。可见经过十几年的发展，广东批发零售机构和餐饮机构的消费品流通能力大大增强。同时也要注意的，这一期间的各个年份，发展速度是不均衡的。其中增长速度最快的是“八五”期间，特别是1993年和1994年，年增长率高达35%以上。进入“九五”期间，广东社会消费品零售总额增速逐渐有所回落，但仍保持强劲增长势头。这说明广东社会消费品的流通水平，虽然发展速度已趋于相对稳定，但仍然处于一个较高的发展阶段，广东的消费品市场仍然是一个充满活力的高速成长的市场，这对于外地和外资流通企业而言无疑是一个巨大的诱惑。

2. 广东批发零售贸易业商品销售总额变化。

批发零售贸易业的商品销售总额指标，可以直接反映一个国家或地区流通产业的发展水平。广东在1990年至2002年期间，一方面批发零售贸易业的商品销售总额大幅增加，如2002年比1990年增长了5.93倍，说明广东商品流通十分活跃，流通产业发展水平大大提高；另一方面，

批发零售贸易业商品销售总额的增长轨迹表现出较大的波动性，各年度发展速度相差悬殊（参见表 2—2、图 2—2）。其中，1994 年增长比率最大（其中含有物价因素），1996 年增长幅度较小。平均来说，“八五”期间的增长速度明显快于“九五”期间，这与宏观经济的整体走势是基本一致的。尽管两个阶段的发展速度有一定差距，但总体看来，这一时期的总体发展轨迹还是呈现出不断上升的趋势，目前仍然保持较高的发展速度，这也充分说明广东的流通产业仍然处于一个高速发展的阶段。

表 2—2 广东省 1990—2002 年批发零售贸易
业商品销售总额 （单位：亿元）

年份	批发零售贸易业商品销售			商品销售总额比 上年增长（%）
	总 额	批 发	零 售	
1990	1448.42	984.50	463.92	—
1991	1500.74	965.34	535.40	3.61
1992	1849.73	1204.94	644.79	23.25
1993	2313.17	1436.54	876.63	25.05
1994	4942.41	3750.78	1191.63	1.14 倍
1995	5448.94	4030.44	1418.50	10.25
1996	5695.59	4016.81	1678.78	4.53
1997	6323.08	4401.70	1921.38	11.02
1998	6721.19	4529.99	2191.28	6.30
1999	7171.09	4737.65	2433.44	6.69
2000	8268.88	5309.67	2959.21	15.31
2001	8889.12	5654.84	3234.28	7.5
2002	10042.19	6403.68	3638.51	12.97

其变化轨迹如下：

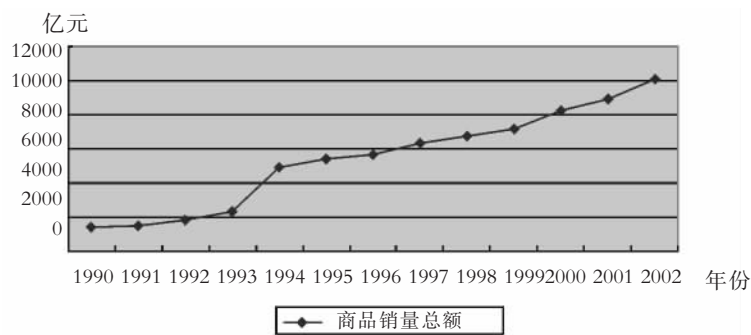


图 2—2 广东省 1990—2002 年批发零售贸易业商品销售总额变化趋势

3. 广东省贸易企业单位数及从业人员的发展变化。

商品流通网点和从业人员数量，可以反映一个地区流通产业的规模。广东贸易企业单位数在这一时期波动相对较大，1995 年达到最高点之后逐步下降，直到 1999 年停止下滑趋势，开始进入稳定阶段；贸易企业的单位数变动较小，“九五”期间比“八五”时期还略有上升，并保持在相对稳定水平。从业人员数量的发展轨迹和单位数是相一致的。1996 年以来，广东贸易企业从业人员数呈现持续下降趋势，2001 年略有回升；批发贸易业的从业人员数量变动较大，1996 年达到最高点，之后不断减少（参见表 2—3，图 2—3，图 2—4）。

表 2—3 1995—2002 年广东贸易企业单位数
以及从业人员

年份	贸易企业单位数（万个）			贸易企业从业人员（万人）		
	总数	批 发	零 售	总数	批 发	零 售
1995	11.86	3.53	8.33	322.81	86.27	263.54
1996	9.75	4.8	4.95	371.71	112.15	259.57

续上表

年份	贸易企业单位数（万个）			贸易企业从业人员（万人）		
	总数	批发	零售	总数	批发	零售
1997	8.98	4.99	3.99	318.97	108.99	209.98
1998	8.01	4.06	3.95	130.05	81.24	48.81
1999	9.64	5.05	4.59	156.28	98.70	57.58
2000	10.08	5.09	4.99	135.89	61.77	51.11
2001	12.64	6.31	6.33	151.87	90.10	84.78
2002	12.71	6.39	6.32	153.98	91.07	62.91

广东流通产业企业数和从业人员数趋于稳定并逐年略有下降，相对于广东十多年社会消费品零售总额和商品销售总额的快速上升，这充分说明广东流通产业组织化程度不断提高，流通产业劳动生产率（人均销售额）不断提升，反映了广东流通产业组织的现代化进程加快。

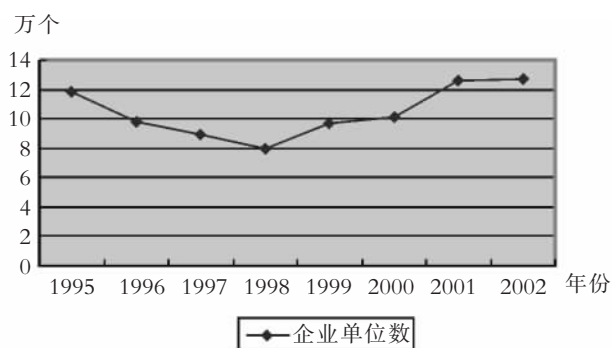


图 2—3 1995—2002 年间广东省贸易企业单位数变化趋势

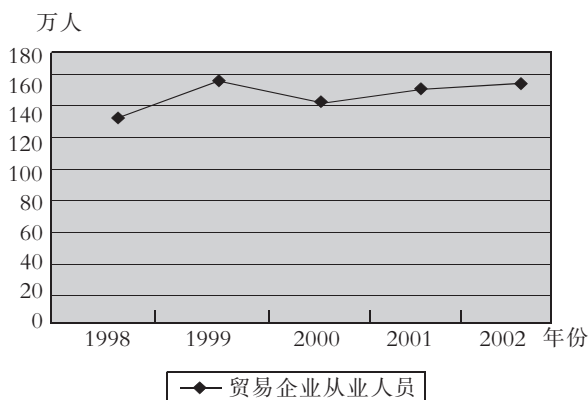


图 2—4 1998—2002 年间广东省贸易企业从业人员数量变化

4. 广东限额以上贸易企业^①主要财务指标的变化情况

“九五”期间，广东省限额以上贸易企业的财务状况，呈现一定的波动性。其中资产总额呈不断增加的趋势，商品销售收入除 1997 年有所下降，其余年份是逐步上升的（参见表 2—4）。商品销售利润在 1997 年大幅度减少，之后逐年增加；利润总额在 1996—1998 年间逐年下降，1999 年和 2000 年则又快速上升。从总体上看，“九五”时期限额以上贸易企业的财务状况经历了一个低谷阶段，随后有所好转，特别是利润额有较大幅度上升，增长速度超过了商品销售利润的年均增长比率。说明大中型贸易企业的商品流通潜力较大，随着企业经营管理水平的提高，赢利能力增强。因此有利于企业扩大规模，进一步提高流通能力。

^① 限额以上贸易企业指年营业额 2000 万元以及以上的批发企业和年营业额 500 万元以及以上的零售企业。

表 2—4 1996—2002 年广东省限额以上贸易

企业主要财务指标 (单位: 万元)

年份	资产总额	商品销售收入	商品销售利润	利润总额
1996	13562608	21454837	1046152	206044
1997	14615282	21338026	882560	-129039
1998	16308912	23395906	9061723	-87729
1999	17190424	27765570	1084450	83279
2000	18175169	32910228	1100734	118610
2001	21147276	39875993	1282817	411665
2002	23293378	45607411	1541528	620764

通过分析以上与流通产业有关的经济指标,可以大致描绘广东流通产业发展的历史轨迹。概括来说,“八五”期间是广东流通产业的大发展时期,各项经济指标都快速增长,“九五”期间流通产业的发展速度则有所减慢,部分指标还有一定程度下降,到了“九五”末期又出现略有回升或稳步增长的趋势。从各项指标的走势中可以看出,广东流通产业从“八五”的快速发展时期进入到“九五”的调整时期,目前已经完成阶段性的调整,开始步入下一个稳定发展阶段。

二、广东商贸流通产业对经济发展的贡献^①

1. 广东商贸流通产业对 GDP 增长的贡献。

流通产业对经济发展的贡献可以从其增加值占国内生产总值的比重及对 GDP 增长率的贡献来衡量。“九五”期间,广东省流通产业(批发零售贸易业、餐饮业)增加值基本占国内生产总值在 10% 左右,1998 年最高达到

^① 资料来源:根据各年度《广东统计年鉴》数据资料整理而来。

10.45% 近两年略有下降 2000 年占 10.03% (参见表2—5)。

表 2—5 1978—2002 年广东 GDP 与流通

产业发展情况

单位：亿元

年份	GDP 总值	第三产 业产值	流通产 业产值	流通产业产值占 GDP 总额比重 (%)
1978	185.85	43.92	19.39	10.43
1980	249.65	64.14	29.53	11.83
1990	1559.03	558.58	152.90	9.81
1995	5733.97	1988.24	568.65	9.91
1996	6519.14	2308.06	671.22	10.30
1997	7315.51	2680.87	760.25	10.39
1998	7919.12	2922.23	827.16	10.45
1999	8464.31	3178.69	866.83	10.24
2000	9662.23	3793.42	968.99	10.03
2001	10647.71	4301.75	1044.40	9.81
2002	11769.73	4801.30	1140.86	9.69

广东省流通产业产值变化轨迹如下图所示：

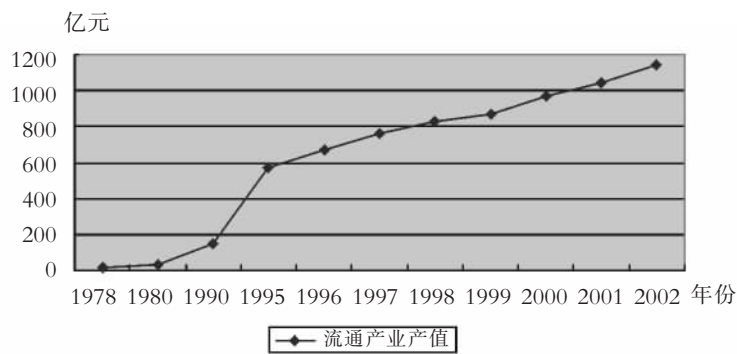


图 2—5 1978—2002 年广东省流通产业产值变化趋势

根据计算，“九五”期间广东省流通产业（批发零售业、餐饮业）对 GDP 增长率的贡献为 9.68%。按联合国的国际产业划分标准，整个流通产业对 GDP 增长率的贡献为 24.05%，即流通产业增加值每增加 1 个百分点，可转化为 0.24 个 GDP 的增长率。

根据国际惯例，当一个产业占经济总量达到 10% 时，就成为国民经济的支柱产业。发达国家流通产业产值大都仅次于该国的制造业而居第二位，成为该国理所当然的支柱产业。例如，日本 1992 年流通产业的产值达 59 万亿日元，占当年国内生产总值的 14%，位居制造业之后的第二位。国土辽阔（850 万平方公里国土）、人口稀少（1900 万人口）的澳大利亚，流通产业也成为其第二大支柱产业。从这一点来看，广东省流通产业已毫无疑问地成为了国民经济的支柱产业。

国家经贸委制定的《商品流通行业“十五”发展规划草案》中提到：“十五”期间，随着国民经济商品化、货币化程度的提高，商品流通在社会再生产中的地位会逐步提高，流通产业将从满足需求转向创造需求，开拓市场，成为国民经济主导型的产业。

广东省制造业已经形成轻工型、消费型的产业特征。根据第五次全国人口普查，广东省人口已跃居全国第三位，达到 8642 万人，4.5 倍于澳大利亚人口。广东省商品流量、内需市场都很大。未来流通产业的支柱产业地位将更加突出。

2. 广东商贸流通产业对就业的贡献。

充分就业是所有国家和地区宏观经济的重要目标，如何扩大就业是人们普遍关注的焦点。流通产业的一个基本特征就是对劳动力的强吸附性。发达国家的流通产业成为一个对充分就业有特别贡献的产业。目前，美国、日本、德国流通产业就业人员占劳动就业人员的比重分别是 20%、

21%和15.8%。因此，很多国家甚至把扶持、发展流通产业作为解决就业问题的一项经济政策。

表 2—6 广东流通产业对就业的贡献 单位：万人

年份	总从业人员	第三产业	流通产业（含商业、饮食、物资供销和仓储业）	流通产业占总人员的比重（%）
1980	2367.78	289.41	105.73	4.47
1990	3118.10	618.02	233.93	7.50
1995	3551.20	878.60	345.80	9.74
2000	3989.32	1277.52	451.33	11.31
2001	4058.63	1336.29	458.40	11.29
2002	4134.37	1355.50	466.61	11.29

广东省流通产业从业人员变化轨迹如下图所示：

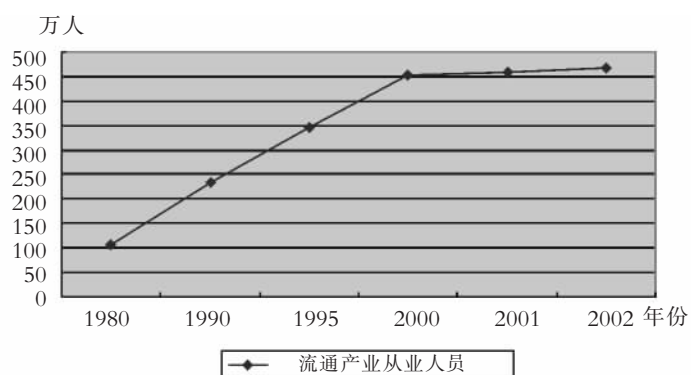


图 2—6 1980—2002 年广东省流通产业从业人员变化趋势

2002 年，广东省流通产业从业人员占社会从业人员总数的 11.29%，位居农、林、牧、渔业，制造业之后的第三

位。另外，根据测算，中国流通业每增加一个从业人员，平均只需要配备 2 万元资金（固定资产加流动资金），而工业每增加一个从业人员，平均需要配备 7 万元资金。流通业安排一个从业人员所需配套资金远远低于工业，这从另一个角度说明流通产业安排就业人员的低成本特征。按 2002 年广东省从业人员总数计算，如果广东省流通产业从业人员能占总从业人员的 20%，则可增加 360.26 万个就业岗位。这对解决第一、第二产业富余劳动力的转移问题，对广东省以城市化推动现代化的战略的实现将起到十分重要的作用。

3. 广东商贸流通产业对经济节奏的影响。

流通产业的作用不仅仅是在 GDP 中的比重有多大，为经济增长指数贡献了多少个百分点，提供多少税收，增加多少个就业机会，还在于从整体上促进经济循环，加快资本周转和经济运行节奏。如果流通领域长期滞后，必然加剧流通不畅、周转缓慢的局面，导致第一、第二产业产品销售困难，资金拖欠，银行呆坏账和企业间的信用危机，降低国民经济的整体经济效率和效益。

近十年来，广东省工业企业流动资本周转一直处于低速度状态。2001 年，全省平均周转次数为 1.69 次，最低的梅州市仅有 1.13 次。研究发现，在 1998 年以前的长达 25 年时间里，日本制造业的流动资本年平均周转速度始终保持在 7.5~8 次，周转速度是广东省的好几倍。据我们计算，1999 年，广东省商品流通企业流动资本周转次数为 2.4 次。而日本非制造业（包括批发、零售）流动资本年平均周转 15~18 次。一些跨国公司如沃尔玛、麦德隆和家乐福等的流动资本年周转次数都达到 20~30 次。1995 年，广东省新增加商品库存 321.88 亿元，占国内生产总值的 5.6%；1998 年新增加库存 400.72 亿元，占国内生产总值的 5.1%；2001 年新增加 277.87 亿元，占国内生

产总值的 3.3%。而发达国家正常情况下不会超过 1%。这表明,多年来广东省经济一直在背负着沉重的滞销积压,艰难而缓慢地运行。

产品滞销积压,经济节奏不快,有制造业结构不合理的因素。但在产量猛增的情况下,缺乏与之匹配的高效率、快节奏的流通组织和畅销体系,与之匹配的大零售商、大批发商、大经销商没能及时成长起来,就无法分担制造业的风险,引导制造企业避免生产的盲目性,也就没有加快资本周转的能力。因此,从战略的高度重视商品流通,是促进广东省产业结构合理化、保持广东省经济长期稳定快速增长的内在要求。

第二节 广东商贸流通企业现状评述

一、广东商业发展现状及存在问题^①

广东省流通产业经过 20 年的改革与发展取得了巨大的成就。市场繁荣,买方市场形成,社会消费品零售总额持续快速增长;与市场经济相适应的产业体制、机制初步建立;市场体系日益完善;国有企业改革取得重大进展;对外开放稳步推进;连锁经营、代理制、物流配送等现代营销方式快速发展;商品流通的信息化、现代化水平大幅度提高;市场法制建设取得进展;与 21 世纪现代化生产和人们生活方式相适应的大商业、大市场、大流通格局已初步形成。流通产业各行业发展情况如下:

1. 零售业。

^① 资料来源:2002 年和 2003 年《广东统计年鉴》,中国连锁经营协会发布的 2003 年中国连锁企业百强名单。

随着广东经济的快速增长，居民收入、购买力的稳步提高，消费领域日益扩大，消费层次不断提高，为零售业的发展提供了机遇和空间。在快速膨胀的市场诱导下，广东个体、私营及其他行业、外商投资经济纷纷投入零售业。特别是由于连锁经营的成功导入和迅猛普及，国有企业改革的不断深化，新的营销观念和零售技术的吸收、引进，使广东零售业组织化、规模化程度和经营管理的现代化水平有了较大提高，业态结构、网点布局、产业结构得到较大调整，极大地推动了零售业的发展。

从所有制结构看：广东零售业已初步形成了国有、集体、股份制、个体、私营和外资等各种经济成分共同发展的新格局。2001年，全省社会消费品零售总额中，国有经济占18.2%，集体经济占15.3%，私营经济占6.7%，个体占40.4%，联营、股份制经济占3.8%，外商投资、港澳台经济占4.2%，其他经济占11.4%。广东零售业是民营化比重最大的行业之一。

从组织化程度看：广东是全国最早导入连锁经营机制的省份。自1990年12月，全国第一家连锁店——东莞美佳超市在虎门镇诞生以后，广东商业连锁经营进入了探索、起步、发展阶段。连锁经营的成功导入，使企业从传统的单体经营走上了组织化、规模化的发展道路，企业的规范化、集约化程度以及竞争力都得到较大的提高。到2002年底，广东省有各类连锁企业800多家，门店数1.9万多间，分别比上年增长18%、39%。各类连锁企业销售额超过1300亿元，增长43%，占全省社会消费品零售总额的26%，比上年提高6个百分点。

2002年，12家连锁经营龙头企业实现销售总额300.77亿元，比上年增长29.3%，占广东省连锁经营总额20%以上的比重。销售额10亿元以上的有：广东物资集团汽车贸易公司（97.77亿元，增长11.54%），华润万佳有限公司

(62.19 亿元, 增长 33.8%), 深圳新一佳投资发展有限公司 (38 亿元, 增长 190.27%), 广东新华发行集团 (26 亿元, 增长 9.95%), 深圳民润农产品配送连锁商业有限公司 (21 亿元, 增长 23.53%), 广东新协力集团有限公司 (20.36 亿元, 增长 29.4%), 广州市广百股份有限公司 (12 亿元, 增长 1%)。另外 5 家连锁经营龙头企业分别是: 台山市长江食品有限公司 (7.3 亿元, 增长 12.6%), 深圳海王星辰药业有限公司 (4.7 亿元, 增长 59.3%), 广州市医药公司健民医药连锁店 (4.4 亿元, 增长 1.1%), 广弘公司本草药业连锁有限公司 (4.2 亿元, 增长 289%), 宏城超市公司 (2.8 亿元, 增长 19.6%)。

从业态结构看: 进入 90 年代特别是 90 年代中以后, 由于市场竞争激烈, 消费需求、消费层次多样化, 零售市场快速细分, 以及由于外资商业企业的示范和带动, 广东的零售业态呈现出跳跃式发展态势。可以说, 广东仅用 10 年左右时间就走完了西方国家零售业态 100 多年的发展历史。目前, 广东已由计划经济时期的百货、粮油、果菜商店等少数的几种业态发展成为大至 15 万至 16 万平方米, 集购物、饮食、娱乐、酒店、休闲于一体的购物中心, 小至 70 ~ 80 平方米, 分布于车站、码头、酒店、学校、医院等交通要道、人流密集地区的便利店, 中间包括百货商店、超级市场、大型综合超市、专卖店、专业店、仓储式商店以及无店铺销售的电视直销、网上商店等几乎涵盖所有国内外最先进的商业零售业态结构。

这几年广东零售业尽管发展势头良好, 但与其他地区相比, 与外资企业相比, 仍有不小的差距, 存在许多问题:

一是组织散、规模小、实力弱。

广东零售业目前最突出的问题是组织散、规模小、实力弱。尽管国内许多新兴零售业态是从广东地区起步, 然后向全国蔓延, 如超级市场、便利店、货仓式商店等, 但

迄今为止，广东仍缺乏在全国有影响力的零售企业。其零售实力远低于上海、北京，甚至不如江苏和浙江。

2002 年，广东共有批发零售贸易网点 100 多万个，但零售企业单位数只有 6.32 万家。而限额以上（年零售额 500 万元及以上）零售企业更少，只有 500 多家，其中还有一部分是合资企业。广东省 2002 年批发零售贸易业商品销售总额为 10042.19 亿元，其中零售 3638.51 亿元人民币，只有沃尔玛销售额的近 20%（2002 年沃尔玛销售额 2198.12 亿美元）。

连锁经营是零售企业规模化发展的主要途径，广东零售业在全国最早涉足连锁经营这一现代经营方式，遗憾的是，广东连锁经营起了大早，却赶了晚集，无论是企业的销售规模还是分店数目以及增长速度上，广东都已落后于其他一些省份。在中国连锁经营协会最近公布的 2003 年中国连锁业百强中，在前 30 名中，广东只有 3 家入围，分别是：华润万佳有限公司、新一佳超市有限公司、深圳人人乐连锁商业有限公司，远远落后于上海的企业入围数。2003 年广东最大的零售企业华润万佳有限公司的销售额为 103.24 亿元，只相当于居第一位的上海百联集团公司（485.17 亿元）的 21%。而从 2003 年中国连锁业增长最快的十大企业排行榜上，无论是按销售增长比率排名还是按销售额增长绝对数排名，广东零售企业均与榜上无缘，从中可以看出广东零售企业发展速度已经相对落后了。

二是结构发展很不平衡，地区之间、城乡之间、业种业态之间存在较大差异。

广东零售业发展比较好的主要集中在珠江三角洲地区，粤北、粤东、粤西的大部分地区零售业还比较落后。原有的国有大中型零售设施，如百货商店在 80 年代至 90 年代初以“放权让利、划小分开”的指导思想和以承包、出租为主要形式的改革中被分割得支离破碎，至今仍有不少继续

以承包、出租柜台的形式经营大型零售设施。市场主体主要是个体、私营小企业、小门店，有一定规模和档次、经营管理规范化的零售企业比较少，特别是县及县以下城镇、管理区的零售业基本都是由个体户在经营，零售规模小、渠道乱、假冒伪劣商品充斥市场，居民难以放心、称心、便利消费，无法满足居民日益增长的物质文化生活需要。

在珠江三角洲地区，虽然多元化业种、业态的零售业格局已经形成，但发展还很不平衡。如广州市，目前仍以百货商店、专业市场（批零兼营）等主导市场，业种、业态创新不足，企业在少数业态中展开激烈竞争。2001年，全省37家主要零售企业销售同比增长20.9%，但广州原有十大百货零售企业中有6家销售出现负增长，降幅最大的达到19.8%。而近几年发展起来的大型购物中心，包括开业或即将开业的就有近10家（包括商业步行街），这一密度已经超过我国的台湾省。开业的，不少已在惨淡经营。而深入居民区的标准食品超市、便利店等发展还不充分，装饰材料、家用电器等大型专业店也刚刚起步。其他城市，业种业态结构不合理的问题也同样严重。

三是资金匮乏，人才短缺，技术落后。

不少零售企业连物业都是房产部门所有的，基础差，底子薄，负债率高。目前全国上市商业企业达80多家，北京、上海、武汉、南京等城市都有5~6家上市零售企业。而广东目前上市商业企业只有两家，经济总量、社会零售品零售额均位于全国第三位的广州市，2000年7月18日才有1家零售企业（友谊）上市。由于抵押物少（能抵押的大部分早就抵押出去了），零售企业向银行借贷也很困难。零售企业融资渠道十分狭窄，特别是由于零售业各种要素长期未能得到优化配置和集中使用，企业日常经营资金主要靠负流动资金（供货商的货款）。要进一步发展受到资金的很大制约。

连锁经营是现代零售业的主要企业组织形式和经营方式。它与传统单店经营有很大的区别。由于分店数量多,分布范围广,给总部的监控带来很大的困难。零售企业要确保商品结构符合当地消费者的需求,商品不脱销,对消费需求及竞争环境变化有快速的反应,要确保庞大的资金流、信息流和商流的高效畅通,各分店有统一的服务标准和规范,必须借助现代管理信息技术。零售业人才短缺,既懂得信息技术又懂零售业的复合型人才就更少。企业间相互“挖墙脚”的现象比比皆是,导致人才价格暴涨。加入“世贸”以后,随着外资商业企业人才的本土化,本土零售业人才的流失将不可避免。人才问题已成为制约广东零售业特别是连锁商业发展的最主要的因素之一。

现代零售业与 IT 业日益融合,是电子商务应用最广泛的领域之一。零售企业必须借助电子信息技术、网络技术,对“不规律”的消费需求、消费行为进行统计、加工、分析,从中寻找出消费“规律”,为经营管理和决策提供依据。在零售业价格竞争的背后,则是物流供应链管理水平的较量等等。因此,沃尔玛自己发射通信卫星传输分布于世界各地分店每时每刻的经营管理信息,对 4000 多间分店实施实时监控。广东零售企业信息管理工作刚刚起步。大型百货商店、大型连锁经营企业刚刚导入 POS、MIS 系统,但在如何把纷繁复杂的数据变成企业的决策依据方面还有很大的差距。硬件设施、商品大类等可模仿的技术,可以说广东零售企业已经基本学到了。但建立在信息化管理上的商品小类、商品陈列与搭配、新品引进、旧品淘汰、商品促销、保鲜管理、物流配送等后勤支援等不可模仿的技术方面,却是本土零售企业短时间内难以掌握的。此外,在企业营销理念、企业文化等方面,本土企业学易做难。

四是引入外资效果不佳,没有达到以市场换市场、以市场换技术的目的。

90年代以来，广东商业领域引进外资工作取得很大成绩。保守估计，广东外资企业（包括港澳台企业）将超过100家，其中包括沃尔玛、家乐福、吉之岛、万客隆等国际著名跨国连锁企业集团以及香港三大零售集团惠康、百佳和华润。这些企业的引进，不仅带来了资金，也带来新的商业零售业态、经营理念、管理经验和技术人才，对促进广东商业现代化起到积极的作用。一些跨国连锁商业集团在开展零售业务的同时，也采购了大量的产品到其世界各地的连锁店销售，促进了广东产品出口。但在规范引进和如何利用广东丰富的商业资源，体现以市场换市场、以市场换技术上还存在一些问题。主要有：

第一，引进外商素质不高，结果是让了市场，未得技术。让出部分国内市场，引进国外零售业先进的经营管理技术，改造民族商业，是商业引进外资的主要目的之一。广东引进的外资商业占全国的29%，但只有沃尔玛、万客隆及家乐福、吉之岛4家属国际连锁集团，其余的大多是港、澳、台及东南亚地区的区域性中小商业企业，知名度不高，资本实力不强，经营规模不大，技术和市场网络优势不明显，有的甚至没有涉足过零售业。另外，从广东合资的商业企业看，省内大中型商业企业与外资合资合作的少，房地产商、物业管理企业、工交企业，甚至金融机构等非商业企业与外商合作的多。因中方不熟悉商业经营管理，合作后大多担当“跑证办照”、后勤事务角色，收点物业出租费、管理费。导致让了市场未得技术，谈不上改造民族商业。

第二，让了市场，未得市场，没有达到将广东产品打向国际市场的目的。让出部分国内市场，通过国际连锁集团的采购网络，把广东产品摆到它们遍布世界各地的分店货架上，扩大出口，以省内市场换国际市场，是商业引进外资的另一个主要目的。但是，广东除深圳市在这方面贯

彻得比较好外，其余各地对外商投资商业，通常只考虑引资，考虑把本地空置的房地产商业物业搞活，根本没有把采购广东适合出口的产品作为市场准入的条件之一，导致外资商业企业准入条件降低，让市场换不到市场，反而给本土商业企业带来更大的竞争压力。

2. 批发代理业。

广东是全国最早放开商品经营、打破国有流通企业一统天下格局的省份。脱胎于统购包销体制下的传统国有批发企业，利用固有的渠道优势、网络优势、资源优势，利用私营经济、其他行业经济、外商投资经济广泛进入商贸行业之前的时间差，利用商品严重短缺，地区间信息交换速度慢、资源条件差别大的时机，曾经大发其财，风光一时，在商品流通领域中充分发挥了主渠道的作用。

但在进入 90 年代以后，在广东流通产业大发展、大变革时期，传统国有批发企业或沉溺于体制转型期出现的暂时性行业优势，陶醉于超额利润，甚至“迷失”经营方向，放弃本业，把大量资源投向市场的热点行业，造成失误；或不思研究、不下苦功编织迎合市场经济的新的流通网络，热衷于短期的商品“投机”，坐失了进一步发展的良机；行业、企业内部各自为政，自成体系，分散发展，造成庞大的商业资源浪费和内耗；加上政府对商贸业的发展采取消极“不干预”态度，对商贸企业的改革取向未能从“划小放开”及时调整到组织化、规模化的方向上来。因此，在制造业纷纷逾越批发环节直接进入零售领域，在零售兼营批发，特别是由于连锁经营的成功导入和发展，零售企业反控批发的能力越来越强；加上私营经济、外商投资经济的广泛进入，传统国有批发企业优势丧失、经营萎缩、效益滑坡、每况愈下，在各种包袱的重压下，在激烈的市场竞争面前，越来越落后，越来越被动，越来越脆弱。这里有一组数据足以说明问题：

1995年，广东省批发额5000万元以上的传统国合商贸企业232家，总批发额766亿元，其中最大企业消费品的批发额41.9亿元。1997年，批发额5000万元以上的传统国合商贸企业减少到88家，比1995年减少144家；总批发额277亿元，两年时间减少了489亿元；最大企业批发额19.4亿元，减少了22.5亿元。2001年，这一批发规模的传统国合商贸企业91家，总批发额217亿元，比上年下降21.6%；最大企业消费品批发额18亿元，下降7.2%。

从其他经济成分的批发企业来看，由于受到政策或资源、人才、技术等方面限制，目前真正上规模的也还不多。据统计，2002年，广东共有批发零售贸易业网点100多万个，广东人口7300万，每千人拥有网点近14个，超过很多发达国家的水平。但在这当中，只有12.71万户企业，其余均是个体户。在12.71万户企业中，批发企业6.39万个，零售企业6.32万个。批发企业的单位数与零售企业几乎相同，这意味着广东省批发企业规模较小，没有承担起大流通、大市场的商品吞吐功能。

值得一提的是，广东批发市场近几年发展势头比较强劲，传统批发市场升级改造的热潮较高。到2002年底，广东省有各类批发市场640个，总成交额900亿元人民币。这一年，各市按照大流通的要求，根据自身特点，选择布局较合理、辐射面广、功能较完善的一批市场作为试点，升级改造为现代中高级批发市场。如广州南方茶叶市场扩建市场中心馆，拓展茶叶销售、检测、展示及茶文化活动交流功能区，已形成中国最大的茶叶批发、零售基地。天健国际家居装饰材料广场加快动工兴建5万平方米的现代化商品展示馆，增强和完善市场的功能，并多次与国外展销、商会组织合作，打造国际建材采购平台。佛山市针对该市是闻名全国的陶瓷生产基地的特点，整合原有的小型陶瓷批发市场，重点建设规模大、起点高、档次高的中国陶瓷

城，集展示、交易、研发等功能于一体的石湾“中国陶瓷城”和南海南庄“华夏陶瓷城”已建成投入使用，并于2002年10月共同成功承办了首届“中国佛山陶瓷博览会”。

3. 物流业。

现代物流是指以满足顾客需求、创造价值为目的，通过计划、执行、管理、控制及相关资讯，使物品从原料产地到工厂生产，最终到达消费地的实体流通过程。物流包括装卸、包装、保管、运输等四项基本活动和流通加工、资讯等两项支援活动；物流业是指以提供物流需求者专业性物流服务为主要营业项目的企业体。传统的货物运输业、仓储业、货运承揽业、报关业、快递业、邮件业务及新兴的物流中心、流通加工业等，均包括在物流业中。

加快广东省现代物流业的发展，是信息化时代和全球经济一体化趋势下企业组织变革、业务流程再造、挖掘“第三利润”源泉和提高竞争力的迫切需要；是传统仓储、贸易批发、运输等企业经营方式变革、功能转换的主要方向之一；是优化社会资源配置，调整经济结构，特别是流通产业结构，改善经济运行质量与效率，实现可持续发展战略，推进经济体制与经济增长方式的根本性转变，培育国民经济新的增长点，从整体上提高广东省经济国际、国内竞争力的需要；也是改善广东省投资环境，节约土地资源，促进环境保护等的需要。

改革开放以前，广东的物流业均以仓储、运输等个别活动的形式存在。物流设施都是部门所有，作为各个部门和企业辅助设施，为本部门和企业自身服务，形成自我封闭体系。进入80年代以后，由于工农业生产快速发展，生产过程分工细化，物流量大幅度增加，市场需求日益扩大以及先进设施、设备、技术的应用，特别是大量外资生产企业的进入，对传统仓储运输业的服务功能、手段、水平等提出了挑战，使现代物流业应运而生，并不断发展

壮大。

特别是进入 90 年代以后，随着连锁商业的出现并迅速发展，作为物流功能的综合体现，物流现代化最显著标志之一的物流配送中心，取得了较大发展，并在信息流方面取得突破性进展。目前，广东已出现了像广东“华大物流”、广州“商储”、广东“宝供”、深圳“深九”、珠海“九川”等一批有一定规模的物流企业和东莞“美佳”、中山“百惠”、深圳“华润万方”等较大规模、较规范的物流配送中心。

2002 年 9 月 10 日，广东省政府办公厅正式公布《广东省现代物流业“十五”计划》，明确了“十五”时期广东省发展现代物流业的指导思想和发展思路，为物流业的发展创造了一个良好的环境。2002 年，广东省物流业迅猛发展，特别是第三方物流保持快速增长势头。全年实现物流业增加值 1963 亿元，占国内生产总值的 16.8%；从事专业物流的企业和配送中心总数 125 个，增长 23% 以上。在 2002 年 12 月省政府确认批准的 25 家流通龙头企业中，第三方物流龙头企业占 7 家，分别是：广东省航运集团有限公司、广东省南粤物流股份有限公司、广东省邮政物流配送服务有限公司、中国外运广东公司、招商局物流集团有限公司、宝供物流集团有限公司和广东省商业集团华大物流总公司。这 7 家第三方物流龙头企业全年实现营业收入 60 亿元，比上年增长 29.5%。其中有 3 家营业额达 10 亿元以上，分别是：广东省航运集团有限公司（18.03 亿元，增长 15.93%），广东省南粤物流股份有限公司（12.01 亿元，增长 10%），广东省邮政物流配送服务有限公司（10 亿元，增长 421%）。

虽然近几年广东物流业得到了快速发展，但是由于旧体制下物流各个要素长期相互独立发展，管理“条块分割”。过去二十几年，经济的发展在数量扩张方面具有很大

空间。人们远没有产生非挖掘“第三利润源泉”不可的动力。整个社会的物流意识淡薄，对物流现代化对经济发展的影响缺乏认识，一般只认识到运输（交通）是国民经济发展的“瓶颈”，对物流业的发展规划、指导、投入不足，企业对大物流的建设缺少实力和积极性，相关的科学技术特别是信息技术比较落后等，都严重地影响着广东现代物流业的发展。

据资料显示，美国平均的物流费用占货价的 10% ~ 32%，最高为食品，达到 32%；英国平均为 14.8%，最高为 25%。其中，主要运输占 2.5%，辅助运输占 4.0%，管理占 0.7%，收发占 0.7%，单证占 0.6%，包装占 0.8%，仓储占 3.8%，储备占 1.7%。我国平均达到 40%，蔬菜食品类达到 30% ~ 60%；而广东珠江三角洲鲜活类商品物流费用占货价的 40% ~ 60%。

目前，广东物流业总体上还比较落后，物流规模小，效率低，服务项目有限。物流系统化、标准化、专业化、共同化、现代化远没有形成。最大的物流企业年营业额也只有两三亿元，与广东年产值超过 1 万亿元产品的流通及经济的发展水平很不相称。为此，不少国际著名公司如沃尔玛、K-MART、NIKE、TOYS. R. US 等纷纷在深圳盐田设立物流机构，或委托境外物流公司为其国内外配送商品。如法国的第二大超市“美雅”就委托香港“怡和”为其将在国内采购的商品运到法国国内的商场和欧洲市场。可以说，广东物流业已成为国民经济发展的“瓶颈”，成为流通产业现代化的主要制约因素之一。

4. 特许经营。

特许经营引入中国的历史不长，但如今却成了备受人们关注的焦点。可以说，特许经营是一个“双赢”的经营模式。对于加盟总部来说，企业无需投入大量资金和人力，而是借助他人的力量，将已成熟的、规范化的管理方式和

独具特色的经营技术以及名牌化的品牌通过特许合同的方式授予他人，从而达到占领市场的目的。特许经营对其是一本万利的事情，即一个本钱（样板店或成功的经营模式）一万次地被利用，就像复印机复印一样，可以“复印”、“克隆”出无数个加盟店，实现低成本扩张；对于加盟店来说，业主无需拥有技术和经验，只要支付一定的加盟费就可以直接套用他人成功的模式和管理技术，得到加盟总部的长期指导和服务，“借他人之梯，登自己发展之楼”，从而省去探索时间，降低投资风险。因此，特许经营是对社会资源的最佳整合，是企业实现低成本扩张的一个有效途径。

广东作为改革开放的实验区，是最早接触特许经营这一概念的地区之一。当正规的商业连锁企业出现之前，就已出现特许经营权的转卖形式。早在 80 年代中期，广东今日集团在成都拍卖“生命核能”地区经销权。进入 90 年代，随着广东商业连锁经营在零售业、饮食服务业领域全方位、多元化发展，商业特许经营也随之开始发展。这种发展分成两种情况，一是国外大型特许加盟集团的进入，二是国内连锁店的自我发展。广东特许经营所涉及的领域主要有以下方面：

（1）专卖店、专业店特许经营。省内已经成熟的连锁专卖店和专业店大都开始了特许经营业务，如服装中的佐丹奴、堡狮龙、班尼路等，目前发展较为迅速的专业店如海王健康药店、CAV 汉洋丽声音响连锁店等也开始特许经营业务。有些企业的特许加盟店数量已远远超过自身直营店，如广东新华发行集团有直营店 19 个，加盟店却有 73 个。

（2）超级市场。超级市场是广东省特许经营的另一个重要领域，其中最成功的是深圳华润超市，1992 年成立的华润超市，在直营店经营取得经验后，于 1993 年 4 月开设

了第一家加盟店，2000 年底加盟店已经达到 50 家。此外，其他超市如东莞美佳等也在尝试特许经营。

(3) 餐饮业。广东餐饮业的连锁经营最初是由国外快餐店带动起来的，如麦当劳、肯德基的进入，迅速在本地刮起了连锁经营旋风，但这些国外特许经营巨头在中国是以直营店形式发展的。真正在广东发展特许分店的快餐店是本地的“添美食”、“大快活”等，一些内地的快餐店如“红高粱”和“全聚德”等在广东拓展特许经营业务均遭失利。

(4) 便利店和服务业特许经营。7-11 便利店最早采取特许经营形式发展，但效果一直不理想。此外，一些服务业务如电信、冲印、干洗、汽车清洗修理等特许经营发展如火如荼。

广东特许经营虽然发展较早，但至今仍然处在起步阶段，存在许多因素阻碍了特许经营的突破性发展，这些因素主要有：①认识存在偏差。许多人士依然存在“宁做鸡头，不做凤尾”的狭隘思想，使得特许经营的吸引力不如西方那样强烈。②成功企业没有形成规范化的成功经验。许多品牌卓著的成功企业具备实施特许经营的基础，自己也希望借助特许经营实现高速扩张，但由于没有将其成功之道用可操作性的语言总结出来，实施特许经营只能是心有余而力不足。③国内相关法律尚不健全。有关特许经营专门法规目前国内尚没建立，唯一的《经营管理办法》也是十分粗糙，这既给别有用心者以可乘之机，也让真正特许经营企业如履薄冰。确实，只要特许经营的相关法律一日不健全，特许经营的发展就谈不上规范有序，它反而极易被一些投机者利用来欺骗善良而轻信的投资人，甚至演变成“变相的传销”。因此，只要人们的观念不转变、企业管理没有形成规范化、相关法规制度不健全，广东特许经营要实现一个突破性的发展是相当困难的。

二、广东商业企业对加入 WTO 的认识

为了了解广东流通企业对中国加入 WTO 的认识情况，我们于 2002 年上半年专门作了一次企业问卷调查，在收回的问卷表中，有效问卷共 226 份，其中零售企业 152 份，批发（含代理）企业 64 份，物流企业 10 份。我们对这些问卷进行了分析，发现目前一个比较突出的问题是广东流通企业在对待 WTO 的态度上存在一定程度的冷漠，大多数企业认为加入 WTO 对他们的经营影响不大，或是根本就不知道存在什么机遇和压力，企业普遍缺乏危机感，这种态度是极其危险的。下面将这次调查的详细数据资料整理分析如下：

1. 加入 WTO 对企业带来的机遇。

表 2—7 广东三类流通企业对中国加入 WTO
带来机遇的认识情况

类型	企业数	加入 WTO 带来的机遇(个)				所占比例(%)			
		机遇 很好	有些 机遇	影响 不大	不知道	机遇 很好	有些 机遇	影响 不大	不知道
零售	152	0	62	81	9	0	41	53	6
批发	64	2	18	42	2	3	28	66	3
物流	10	0	1	6	3	0	10	60	30
合计	226	2	81	129	14	1	36	57	6

表 2—7 中三种类型的企业对加入 WTO 所带来机遇的比例指标可用比例图表示如图 2—8。

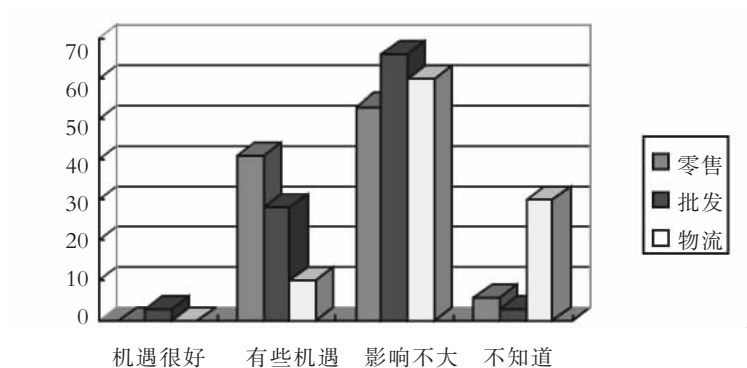


图 2—7 广东三类流通企业对中国加入 WTO 所带来的机遇的认识比例

说明：调查数据表明，广东商品流通企业大部分对加入 WTO 不抱乐观态度，零售企业和物流企业没有一家认为中国加入 WTO 会带来很大机遇，一部分企业只认为有些机遇，更多企业则认为影响不大。从调查情况来看，一方面反映了广东企业对加入 WTO 并不看好，也说明广东流通企业习惯于本土经营的思想，发展思路不开阔，没有走向国际市场的决心；另一方面反映了很多企业对中国加入 WTO 比较淡漠，不了解 WTO 的规则和运行机制，深入研究其影响的企业不多，于是根本不知道会有何机遇。

2. 加入 WTO 给企业带来的压力。

表 2—8 广东三类流通企业对中国加入 WTO 带来的压力认识情况

类型	企业数	加入 WTO 带来的压力(个)				所占比例(%)			
		压力很大	有些压力	影响不大	不知道	压力很大	有些压力	影响不大	不知道
零售	152	18	62	66	6	12	41	43	4
批发	64	4	23	34	3	6	36	53	5
物流	10	2	2	5	1	20	20	50	10
合计	226	24	87	105	10	11	38	47	4

表 2—8 中三种类型的企业对加入 WTO 所带来压力的比例指标可用比例图表示如图 2—9。

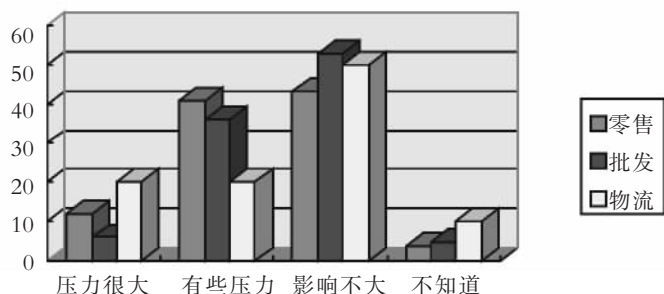


图 2—8 广东三类流通企业对中国加入 WTO 所带来的压力认识比例

说明：与前一个问题极其相似，由于广东流通企业大部分对中国加入 WTO 态度淡漠，研究不够，不知道外资进入对自己会带来什么影响，因而有近一半的企业认为加入 WTO 对企业的压力不是很大，1/3 的企业认为有些压力。这意味着很多企业还意识不到 WTO 对国内流通业带来的影响，这种态度是极其危险的，如果广东商品流通企业尚不积极准备，未雨绸缪，则将会有一大批企业在加入 WTO 之际面临经营困境或倒闭的危险。

3. 加入 WTO 对企业经营状况的影响。

表 2—9 广东三类流通企业对中国加入 WTO 将影响企业经营状况的认识 单位：个

类型	加入 WTO 对经营状况的影响				小计
	好转	不变	恶化	不知道	
零售	22	97	16	17	152
批发	9	41	7	7	64
物流	0	7	2	1	10
合计	31	145	25	25	226

将表 2—9 中企业对 WTO 产生的几种经营状况的影响

情况之总数用图 2—10 表示。

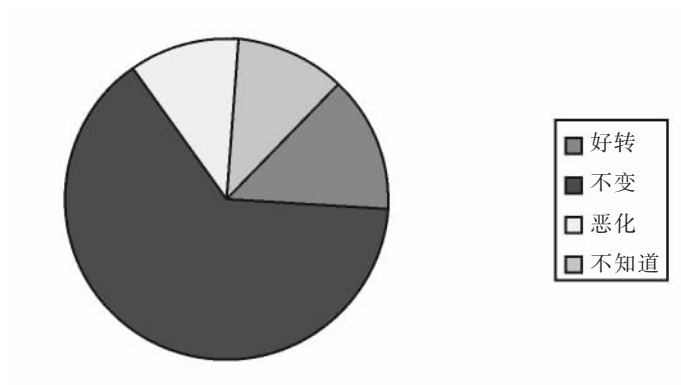


图 2—9 广东流通企业对中国加入 WTO 后影响企业经营状况的认识比例

说明：调查情况说明，一半以上的企业认为加入 WTO 对企业的经营情况不会有影响，其比例是 64%；其余认为好转、恶化和不知道的比例较为接近。这一结论与前面两个问题密切相关，由于多数企业认为加入 WTO 没有带来机遇和压力，故认为经营状况不会改变。由此看来，对于迎接 WTO 的挑战，广东商品流通业最大的问题还不是管理水平低下、技术落后和资金不足的问题，而是企业经营者的观念认识问题。

4. 目前企业还不能适应 WTO 的方面。

表 2—10 广东三类流通企业目前不能适应

WTO 的因素认识

单位：个

类型	人才结构	企业制度	技术创新能力	市场开拓能力	经营管理水平	经营观念	抗风险能力	其他
零售	57	58	33	44	51	33	46	21
批发	15	25	14	14	19	9	17	13
物流	2	5	4	4	5	5	3	2
合计	74	88	51	62	75	47	66	36

将表 2 - 10 中商品流通企业还不能适应 WTO 的各个方面的总数用图 2—10 表示。

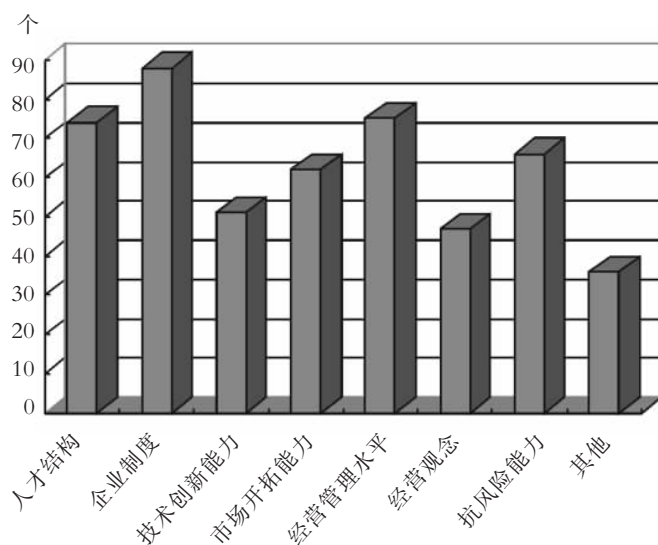


图 2—10 广东流通企业目前不能适应 WTO 的因素认识图

说明：调查资料表明，企业不能适应 WTO 的方面，第一是企业制度不适应，第二是经营管理水平落后，第三是人才缺乏和人才结构不合理，第四是企业抗风险能力较低，第五是企业市场开拓能力不够，第六是企业技术创新能力跟不上，第七是企业经营观念不适应。从上面问题可知，企业的经营观念问题是企业不能适应 WTO 的最主要问题，但目前多数企业还认识不到这一点。

5. 我国加入 WTO，企业将采取的行动。

表 2—11 加入 WTO 的广东流通企业将采取的对策

单位：个

项 目	零售企业	批发企业	物流企业	合计
增加技术创新投入	29	6	2	37
增强与境外企业合资合作	18	12	0	30
增强与国内企业的合作	40	21	2	63
加强人才引进力度	29	11	1	41
加强信息化建设	40	12	3	55
加强法律自我保护措施	53	16	5	74
开展区域连锁经营	16	2	0	18
提高管理水平	84	29	6	119
开展电子商务	8	5	0	13
其他	24	9	2	35

将表 2—11 中企业准备采取的各项行动的合计数用图 2—11 表示。

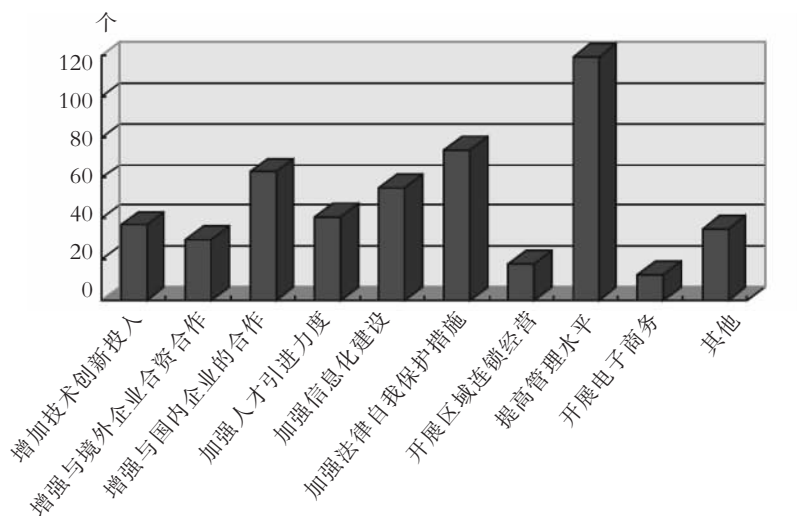


图 2—11 广东流通企业加入 WTO 后将采取的对策

说明：加入 WTO 后，企业会采取的行为，第一是提高企业管理水平，第二是加强法律保护措施，第三是增强与国内企业的合作，第四是加强企业信息化建设，第五是加强人才引进力度，第六是增加技术创新投入，第七是增强与境外企业合资合作，第八是开展区域连锁经营，第九是开展电子商务。从上面的排序中，可喜的是企业看到了合作的重要性，可忧的是企业忽略了信息技术的投入、跨区域经营和电子商务的开展。大多数企业仍然迷恋于自身商圈的小范围经营和传统的经营方式，缺乏向外拓展的勇气，尤其是对正在蓬勃兴起的电子商务，看不到其广阔的发展前景。

6. 为应对 WTO 挑战，企业希望政府改善的外部环境。

表 2—12 广东流通企业希望政府改善

外部环境因素

单位：个

项 目	零售企业	批发企业	物流企业	合计
健全保障制度	83	33	8	124
深化国企改革	73	28	5	106
理顺政企关系	48	16	6	70
维持市场秩序	66	17	4	87
完善法律体系	37	18	4	59
促进企业家职业化	11	4	2	17
加速人才培养	34	7	1	42
建立技术壁垒	9	2	0	11
制定网点规划	17	6	1	24
加大基础设施投入	22	2	2	26
扶持发展中小企业	52	28	6	86
扶持民间中介机构	8	1	0	9
举办相关知识培训	23	8	2	33
其他	14	8	1	23

将表 2—12 中企业希望政府改善的外部环境具体内容的企业数用图 2—12 表示。

说明：企业最希望政府改善的内容有：第一是健全保障制度，第二是深化国企改革，第三是维持市场秩序，第四是扶持发展中小企业，第五是理顺政企关系，第六是完善法律体系，第七是加速人才培养，第八是举办相关知识培训，第九是加大基础设施投入，第十是制定网点规划，第十一是促进企业家职业化，第十二是建立技术壁垒，第十三是扶持民间中介机构。从排序中可以看出，企业对政府最迫切的希望是深化改革来改善外部环境，其次是加强人才培养和相关知识培训。由于企业对网点规划与技术壁垒能带来多大程度的作用并不了解，因而对此方面比较忽视。另外，由于多数中介机构对企业的影响不大，或不能真正为企业服务，因而企业对扶持民间中介机构感到可有可无。

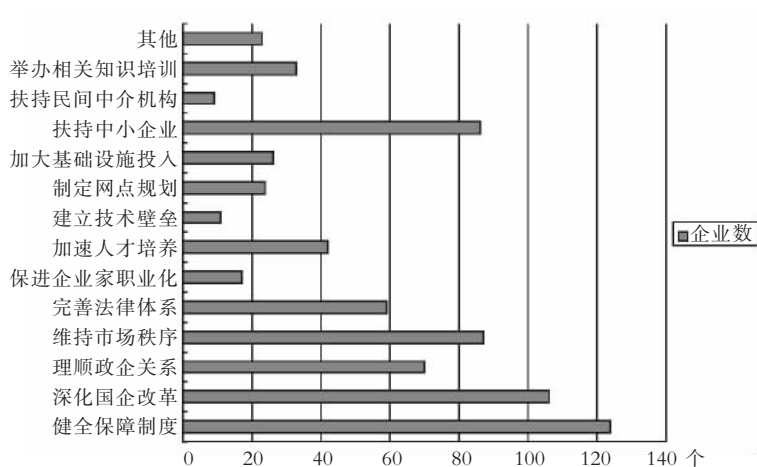


图 2—12 广东流通企业希望政府改善外部环境因素示意图

7. 企业目前经营存在的最大问题及企业资金、负担财政税费、信息系统效果、员工培训情况见表 2—13。

表 2—13 广东流通企业目前存在的最大问题分析

单位：个

类 型	资金	人才	技术	管理	负担重
零售	100	32	11	32	123
批发	43	17	7	15	44
物流	6	0	0	1	8
合计	149	49	18	48	175

将表 2—13 企业存在的各种问题用图 2—14 显示。

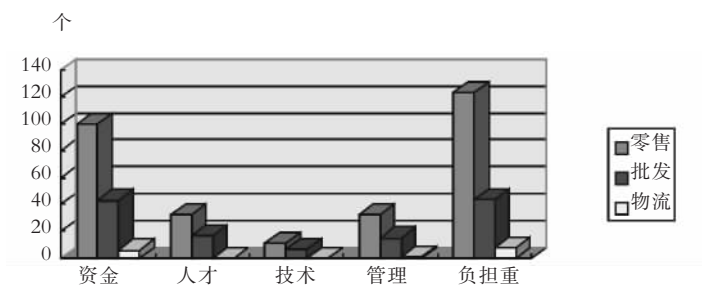


图 2 - 13 广东流通企业目前存在的最大问题分析图

表 2—14 广东流通企业经营现状分析

项 目		零售企业	批发企业	物流企业	合计
企业 资金 情况	宽裕	0	0	0	0
	正常	27	8	1	36
	有些紧张	34	14	3	51
	非常紧张	91	41	6	138
负担 税费 情况	高	78	29	5	112
	合适	61	19	5	85
	低	4	9	0	13
信息 系统 效果	良好	12	6	0	18
	不明显	89	39	6	134
	效果差	24	9	2	35
企业 员工 培训	经常	34	14	1	49
	偶尔	100	43	8	151
	从不	9	6	1	16

说明：企业目前存在的问题是：负担过重、资金短缺、人才短缺、管理跟不上。结合表 2 - 14 可以看出，企业没有一家资金属于宽裕，资金非常紧张占一半以上；也有近一半企业认为负担财政税费过高，应给予减免；企业管理跟不上的原因与企业信息系统建立后的效果不明显有较大关系，说明企业提高管理水平在很大程度上应解决信息技术的应用问题，但许多企业并没有注意到这一点，在上面回答加入 WTO 后会采取的行动时多数忽略了技术的投入。此外，人员短缺也与企业培训机制不健全有一定的关系，约一半以上的企业会偶尔培训员工，有些企业则从来不重视员工的培训问题。而在上一问题的回答中，企业希望政府改善的外部环境，将人才培养列入政府应着力解决的问题之一，这种观点是不对的，因为企业人才的培养主要取决于企业内部的培训机制，完全依赖政府或社会是不可能提高企业人力资源素质的。

第三节 广东商业企业面临的挑战

一、对全球化冲击波的认识误区

经济全球化是世界发展的大势所趋，中国加入 WTO 更是加速经济全球化在中国的进程，使国内经济与国外经济联为一体。中国“入世”一个最直接的表现便是跨国流通企业纷纷进入中国，并不断加大对中国的投资力度，加速扩张步伐。

对于外商进入中国流通领域，不少人对此存在严重误区。主要表现为盲目乐观和盲目悲观两种倾向。盲目乐观体现在：（1）认为引入外资流通企业能带来大量的外国资本。其实，外资企业在中国除注入一定初始股本金外，绝

大部分是用中国的信贷资金和供应商的资金来发展中国的业务。(2) 认为引入外资流通企业可以促进中国的商品出口。外资零售企业确实从国内采购了一批商品通过其全球分销网络销售,但这部分的商品出口额非常少,而且这种出口也是国内企业产品在世界市场竞争的结果。事实上,中国绝大多数商品出口是靠企业自己努力成功的,低廉的劳动力成本、优质的产品质量和良好的信誉,已使中国成为全球制造中心。(3) 认为外资流通企业设立的店铺有限,现在不足虑。其实,外资流通企业之所以在前几年发展速度较慢,主要是中国政府设立的进入壁垒和自己进入一个新市场需要充分了解,相信中国“入世”之后,随着各种进入壁垒的打破和摸索阶段的完成,外资设立店铺的速度会有一个较快的增长。其实,在具有很高增长率、代表现代流通产业发展方向的领域,如大型综合超市,外资零售企业已经占据非常强的优势。(4) 认为外资流通企业在中国社会商品零售总额中所占比例较小,对民族商业的损害不大。这是由于现阶段我国流通业发展水平的限制,现代流通方式在社会零售总额中的比例还不大,但随着流通现代化的迅猛发展,外资流通企业凭借其在商品流通方式中的优势地位很可能在不远的将来占据国内流通市场的主导地位。

另一种认识误区是盲目悲观,认为随着中国“入世”后保护期的完结,各种进入壁垒的撤除,外资流通企业将长驱直入。外资企业携资金优势、管理优势、信息优势、规模优势、供应链优势等在中国迅速布点,强占网络资源,届时国内商业企业面对强大的竞争对手将优势殆尽,不堪一击,中国的流通产业将沦落为外资企业主导的产业。

上述两种认识都是错误的,我们既不能过分乐观,也不能过分悲观,既要看到经济全球化,外资进入中国流通产业带来的巨大冲击,也要看到国内流通企业所具有的本

土化优势和经济全球化带来的良好发展机遇。但有一点可以肯定的是，我们不能坐视不理，忽视经济全球化所带来的冲击与机遇，忽视中国流通产业正发生的巨大变革。遗憾的是，在我们对广东商业企业所做的问卷调查中发现，目前仍然还有相当一部分企业对中国“入世”所产生的压力和机遇认识不清，还不知道会产生什么压力以及带来何种机遇，这对广东商业企业在变化的环境下寻求企业再造和竞争优势无疑是一个最大的障碍。

总之，我们一定要重视外资进入所产生的巨大影响，这种影响不仅是对中国流通产业本身的影响，还包括对相关产业，尤其是上游的生产领域所产生的影响。要将外资和内资流通企业的竞争看成是经济命脉之争，谁掌握了流通渠道，谁就掌握了工业命脉。例如，家乐福在许多发展中国家通过各种手段抢占了当地的流通主渠道，对当地工业实现了控制，影响到所在国的经济安全。国际上一些著名的大型流通企业都拥有全球统一的供应链，在许多国家其自有品牌产品在其总销售额中占到了 30% ~ 60%。如果放任外资企业占据我国流通产业的主导地位，控制我国的流通渠道，我国的工业企业将沦为国外流通企业生产贴牌产品的加工车间，这对中国的工业发展无疑将产生巨大的负面影响。因此，只有让本土流通企业真正强大起来，以增强我国的生产能力，为我国市场经济的迅猛发展提供有力保障。

二、广东商业企业面临的总体压力

目前，中国流通产业正发生巨大的变化，不仅西方国家已经完成的几次重大变革在中国同时进行，与此同时，国外商业刚刚拉开序幕的最新商业变革也已在中国渐渐展开。而且，随着中国加入 WTO，世界级商业集团的进入，

国内流通产业竞争将处在一个更高平台上进行。这一切，无疑使广东商业企业面临着巨大挑战。

1. 面临商贸流通业自身变革带来的挑战。

西方商业变革的进程向我们演示：生产在发展，消费水平和消费结构始终在变化，市场组织结构和竞争结构也随时都在改变，任何一种新兴的商业组织形式都是在“适者生存”和发展的原则下产生和发展壮大的，然后被新的更先进的商业组织形式所替代的。因此，每一种商业组织形式，即使是旧商业业态，只要不断创新，改善经营管理，形成自己的经营特色，在扩大商品销售功能、方便顾客购买、降低经营成本等方面在新的水平上超越其他商业组织形式，才能不被取代，在市场竞争的夹缝中探寻到生存和发展之路。

2. 面临中国“入世”及经济全球化的挑战。

目前，广东流通产业将面临一场严峻的考验。这一考验来自于中国即将加入 WTO。它不仅意味着跨国商业集团的进入和全球经济一体化浪潮将给广东流通管理体制和流通企业带来巨大的冲击和竞争压力，迫使广东流通产业从宏观管理到微观经营，包括政策导向、管理观念、管理模式、组织结构和行为方式都将发生相应变革，同时也意味着广东经济将更为紧密地与世界经济融为一体，国内、国际市场的边界越来越淡化，国际间的商品交流越来越频繁，商业运行的规则将由计划经济的规则彻底转向世界通行的市场经济规则。广东流通产业在 20 年的改革开放中尽管发展迅速，取得了巨大成就，但无论在硬件还是软件方面都比世界先进水平落后许多，流通企业的市场竞争力还很弱。流通市场的完全开放和实力雄厚外商的进入，对国内商业企业无疑是一个严峻的挑战；同时，对于固有的流通管理体制也将带来深层次的变革压力。在中国加入 WTO 之际，倘若不对流通产业所受到的影响和冲击加以高度重视，采

取积极有效的对策，势必对广东经济健康、持续、快速的增长产生不可估量的负面影响。

3. 面临技术进步带来的挑战。

信息时代的到来，正在引发一场深刻的商业革命。回顾历史，以往商业的每一次变革，都会出现一个新的商业组织和经营模式，而这一新组织和新模式都会对整个流通业进行一场扫荡，来一场物竞天择式的淘汰，适者生存。但由于网络技术带来的新变革给流通业带来的变化同前几次相比有许多不同，它对商业产生的变化不再是向某一主要商业形式靠拢，而是将它变革的力量均衡地施向整个商业。在整个变革过程中，商业组织不再像以往那样被划分为朝阳组织和夕阳组织，而是每一种组织形式都会受到现代信息技术的挑战和冲击。在这场冲击中，不会有任何一种传统组织形式消亡，只会有企业消亡。消亡的企业都是受不了信息时代冲击而淘汰的企业。因此，广东商业企业必须认清这场革命的本质和影响，抓住商机，迎接挑战，重塑自己的核心能力和竞争优势。

4. 面临消费者需求变化带来的挑战。

随着消费者成为市场的主角，商业企业今后的发展方向将越来越关注消费者的利益和需求。过去，我国商业企业往往从竞争的角度去了解市场状况，分析本企业应如何超越竞争对手，而忽视了消费者的真正需求和市场规律。例如前段时间，国内众多商家陷入恶性削价的竞争中互相比拼，“十点利”、“八点利”、“五点利”经营策略纷纷出台，违反了流通的基本规律，最后，众多参与价格战的商家都出现了效益下降、经营亏损的局面。今天，企业经营环境发生了极大的变化，商业企业如果继续盯住竞争对手，就无法适应环境的变化。以满足消费者需求作为经营思想的核心，为消费者创造更多新的消费价值，这正是市场环境变化对商业企业提出的新要求。

5. 面临竞争与合作的挑战。

最近，美国商业界出现了这么一词：Coopetition，也就是 Cooperation（合作）和 Competition（竞争）的合成词。它告诉人们以往认为这二者不能并立的观点是错误的。一方面竞争，一方面合作，是今后商业活动的实态和趋势。未来商业企业获得竞争优势的途径将有很大改变。过去，传统商业只要专注于企业内部管理，包括对商品的管理、财务的管理、人员的管理便能在市场中获得竞争优势。后来随着竞争的加剧，商业企业又通过发展连锁经营、降低库存来赢得优势。而现在，这种独自挖掘潜力的竞争方式已不能适应竞争的要求，商业企业要将自己放在整条商品供应链中考虑自己的地位和价值，重新确认自己的竞争优势。美国学者马丁认为：21 世纪的市场竞争，不是企业和企业之间的竞争，而是供应链与供应链之间的竞争。因此，商品供应链实际上是一条利润链，它用利益机制将参与者紧密连接起来，使他们不分主次，密切合作，形成一荣俱荣的双赢效应。这就要求商业企业必须抛弃过去那种以自我为中心的狭隘观念，以合作取代竞争，应充分认识到只有相互依赖，真诚合作，通过提高自己在供应链环节的效率来提高整个供应链的效率，从而增加消费者的利益，提高自己的竞争力，才能获得更高的利润水平和更大的生存空间。

三、“入世”初期广东商业企业面临的冲击

“入世”初期（3~5 年）对广东商业的影响是不容忽视的，它直接关系着广东商业企业在实力上和心理上能否抵御跨国公司的入侵，也关系着广东商业企业能否顺利融入经济全球化的浪潮中。其实，在中国尚未加入 WTO 时，已经有许多世界一流的商业企业进入广东省市场，如沃尔

玛、家乐福、吉之岛、万客隆、7-11 便利店等。这些企业经过几年在广东省市场的“练摊”，绝大多数已积累了“本土化”的经验。随着进入“门槛”的逐步拆除，它们将进入发力扩张阶段。而其他徘徊门外的外资企业也将伺机而入。因此，我们不能低估“入世”初期（3~5 年）对广东省流通业的冲击力度。当然，不同行业所要承受的冲击力度也不同。

1. 零售业。

从总体上看，加入 WTO 对广东零售业的冲击相对较弱，是在可以承受的范围之内。理由如下：（1）目前广东省零售业的开放程度在全国来说是比较高的，已经接近加入世贸组织所作出的承诺。但 2003 年外商投资商业企业占广东社会消费品零售总额还不到 5%，比重还很低。如果剔除中方所占份额，外商所占的比例更小。这说明广东零售市场还有比较大的开放空间。（2）企业经营外部环境如交通、消费水平、消费观念还有比较多的制约。如广州市，2003 年社会消费品零售总额已达到 1494.27 亿元，居全国第三位，人均购买力在全国名列前茅。但沃尔玛从 1997 年就开始在广州作市场调查，至今没有进入广州，说明广州本身存在着制约因素。因此，外商的进入将是渐进的，不会在短时间内形成强烈的“冲击波”。（3）零售业是为周围消费者服务的，有相对固定的商圈。要在零售市场中扩大份额，不可能一蹴而就，而必须通过摸清当地消费需求，引导周围居民消费，改变他们的消费观念、消费习惯，培育忠诚的顾客群等长期艰苦的努力才能获得的。特别是由于 3 年内外资企业开展特许经营还受到很大限制，将大大降低它们的扩张速度。（4）从前几年外资进入的情况来看，并没有出现外商进入后本土企业不堪一击的局面。相反，本土零售商在与外商的竞争中不断学习、不断成长，造就了一批本土的现代化零售企业。

但是，就某些业态和地区而言，可能会受到较大的冲击甚至致命的打击。从业态来看，广东省的中高档大型百货商店是发展最成熟的业态，其硬件和软件水平已经有很大提高，且市场基本饱和，一般意义上的市场发展空间和经营利润空间已经比较有限，外商进入的可能性不大，所以中高档大型百货业态受冲击的程度将相对较弱；但对中小型、中低档百货商店而言，由于定位低，管理水平不高，商品与大型综合超市、仓储式商店等重复交叉较多，受新兴业态分流的可能性较大。从近几年销售情况看，虽然零售市场不断向好，但这些百货商店并未能走出连续几年销售滑坡的被动局面。因此，一旦外资企业进入，情势将更加严峻。从过去几年的实践来看，外资抢滩的主要业态，都是目前世界非常流行的大型综合超市、仓储式商场、规范的便利店等业态，相信加入 WTO 之后不会有大的改变。因此，本土的传统食品超市、中小型货仓商店、士多店等，也将受到较大的冲击。而对某一地区（城市）而言，如果外资零售企业过快、过度发展，本土零售企业也将遭受极大的冲击，如上海目前已经出现了“开了一家大卖场，死了周围一大片”的现象。

就具体企业而言，未来对广东零售业影响较大的是世界 500 强以内的欧、美、日零售企业，如沃尔玛、家乐福、麦德隆、吉之岛、伊藤洋华堂等。从它们选择的业态来看，进入中国以来，它们都是发展大卖场（即仓储式商店、大型综合超市）。其商品结构丰富，鲜活、熟食、日用品、电器、服装等应有尽有，能够满足消费者“一站式”购物需要，而且技术、价格优势明显，影响的商圈范围大。从它们的开店策略来看，它们一般采用“地毯式轰炸”策略。即对一个市场，不进入则已，一旦进入将开发一片，巩固一片，占领一片。如沃尔玛至今已经在深圳开设了 8 家分店。广东零售企业组织散、规模小、实力弱，这些外资大

型零售企业（商店）的进入，将对其商圈半径范围内本土零售企业的生存、发展带来压力。

2. 批发代理业。

加入 WTO 后，广东省商品批发代理业受到的冲击，将远远大于零售业。

佣金代理服务方面。近年来，虽然部分企业开始对少数的国际商品实行代理经营，但其经营规模偏小，缺少代理营销网络建设和完善，所以现有的代理经营只是初步和低水平的，没有达到佣金代理服务的规范要求。而在国际经济贸易中，销售、采购、运输、保险等方面已广泛采用了代理制度。加入 WTO 之后，国外经营机构就会充分利用放开佣金代理服务的政策限制，通过佣金代理服务，使国外商品大举进入省内市场，使佣金代理服务范围扩大并渗透到整个商品流通领域中的各个环节，对现有的商业企业将构成相当大的冲击。此外，佣金代理服务的放开对原有生产加工企业的营销部门也将形成较大冲击。

商品批发业是广东（也是全国）流通领域中最薄弱的环节，加入 WTO 后将受到最为严重的冲击。可以说，改革开放 20 多年来，广东（全国）国有批发企业至今尚未找到改革、发展的方向。在制造业纷纷逾越批发环节直接进入零售领域，在零售兼营批发，特别是由于连锁经营的成功导入和发展，零售企业反控批发的能力越来越强的情况下，加上私营经济、外商投资经济的广泛进入，传统国有批发企业优势丧失、经营萎缩、效益滑坡、每况愈下，陷入了十分困难的境地。目前国有批发企业停业的停业，没有停业的不少已无能为力进行商品经营，沦落到做“房东”、收租金的地步；一些私营企业、境外投资批发企业（通过非正常渠道进入，主要是港、台商人办的），由于受资金或政策制约，至今批发规模都不大，而且在营销模式、营销技术和服务功能上与现代批发业还有很大的差距。

批发是商品流通的重要环节，但在现代流通业中，其存在形态、经营方式已发生了根本性的变化。它将从计划经济时期的流通业前台走向后台，即以后勤服务的形式存在。具体地说，将以专业物流企业、社会化配送中心及两者混合的物流配送企业为主要形式存在。它们将以信息技术为手段，通过快速响应，向上游的生产商和下游的零售商提供高效率的物流、配送、商品转售及相关服务，使商品在流通过程中增值，并从中获得利益。批发业与 IT 业、运输业、机械自动化业等结盟，使批发业成为高科技产业。它将具有集散、流通加工、信息和服务等多种功能。因此，广东（中国）批发业已面临着重大的“转型”挑战，但加入 WTO 后留给我们做准备的时间却已经结束（3 年），未来发展形势严峻。

此外，批发业的性质与零售业不同，理论上批发业的商圈半径可以无限大。一旦大型外资批发企业进入，凭借其雄厚的资金实力、先进的经营理念、经营方式、信息管理技术等优势，将可以长驱直入。另一方面，现在的中外合资生产企业虽然可以销售商品，但不允许建立法人销售公司。加入 WTO 后，中外合资的生产企业都可以建立自己的销售公司和网络。一些原来通过国内批发企业经销或代理的商品，将转移到自己的公司来经营，使国内批发企业销售机会减少。也就是说，“入世”后，广东省乃至全国的批发企业将受到外资企业严峻的挑战，其竞争对手不仅是国外商业企业，而且还包括外资生产企业。

3. 物流业。

现代物流业是 21 世纪最具发展前景的产业之一。尤其是广东，虽然近几年崛起了一批像广东“宝供”、邮政的 YCC，深圳“深九”，珠海“九川”等一批有一定规模和影响的物流企业，但物流业总体上还比较落后，物流规模小，效率低，服务项目有限。物流的系统化、标准化、专业化、

共同化、现代化远没有形成。最大的第三方物流企业年营业额只有几亿元，与广东年产值超过1万亿元产品的流通及经济的发展水平很不相称。广东物流需求大，基础设施比较完善，加入WTO后，必将引起大量外资物流企业的进驻。这对广东省（全国）改善现有的部门、行业分割的物流管理和营运体制，对学习、借鉴国际现代物流企业先进的经营理念、管理模式和营运技术，对提高物流设施、设备的技术装备水平和人才培养，推动广东省现代物流业实现一定程度上的跨越式发展，对促进广东省物流业的产业化、现代化，从而提高广东省产品、企业和整体经济的国际、国内竞争力将具有十分重要的意义。

现代物流与传统物流的显著区别，在于物流管理的信息化而非手工化，物流功能的集成化而非分散化，物流服务的全程化而非片段化，服务供给的专业化而非配套化，物流作业的机械化而非人力化，物流过程的供应链化而非割断化，物流方式的共同化而非独立化。也就是说，现代物流业追求的是物流的集约化而非粗放化。广东省物流业的发展已面临着观念、技术、体制、资金、人才等一系列严峻的挑战。而我国物流领域扩大对外开放，将与我国加入WTO的对外承诺中有关运输服务和分销领域的开放同步进行。在这么短的时间内，广东省物流企业尤其是第三方物流企业要实现“强身健体”是有困难的。因此，加入WTO对广东省刚刚发展起来的十分幼稚的第三方物流企业将形成巨大的压力和冲击。

4. 特许经营。

特许经营在广东省尚处于起步阶段。一些日渐成熟的连锁企业已经开始运用特许经营扩展自己的业务，如深圳华润万方超市、东莞美佳超市，这些企业基本上处于摸索阶段。加入WTO之前，我国禁止合资企业在中国开展特许业务，只允许国外特许企业直接向国内加盟者一家一家地

输出特许权。由于受政策限制，加上国内加盟者对国外特许业务并不十分了解，因此，真正有实力的国际特许企业并未进入中国，已进入中国的至今也尚未真正开展特许业务。

广东省私营经济发达、中小企业多，人们“做诸侯、当老板”的意识强烈，为特许经营的发展提供了十分肥沃的土壤。加入 WTO 后，将会有越来越多优秀的跨国特许经营母体进入广东省寻求发展。这些企业的到来，将会带来特许经营的“真经”，传播特许经营的理念，促进特许经营在广东省的快速发展。这对整合广东省庞大而分散的流通业资源，提高流通领域的组织化、规模程度，提高流通效率，对整顿和规范市场经济秩序将起到十分积极的推动和促进作用。

这些企业的到来，将会凭借其先进的理念、成熟的模式、领先的技术、良好的后勤支援、品牌的知名度等优势，迅速地影响潜在的加盟投资，抢夺现成的加盟商，占领市场。这对尚不成熟的本土特许经营商来说，将会产生巨大的挤压和打击作用。必须引起我们高度重视的是外资企业特许经营带来的间接影响。如果广东省没能在较短时间内培育出一批强大的大型流通企业，没能形成一批有较高品牌知名度、美誉度，对广大中小企业有较强吸引力、凝聚力的特许经营“盟主”，任凭国外特许商在广东省网罗中小企业，进而控制整个流通通路，则影响的不仅是本土流通企业，上游的生产、供应企业也将受到严重的影响（如商品价格），最终形成“挟天子（流通企业）以令诸侯（生产企业）”的态势。

第三章

竞争优势来源——核心能力 理论与体系构建

科学技术的迅猛发展，资本流动的畅通无阻，使全球经济竞争变得尤为激烈，如何创造并保持竞争优势，已成为每个企业生存和发展的首要问题。因此，每个企业家时时刻刻都在追求竞争优势，但是没有任何竞争优势能长久存在。美国电报电话公司曾经认为它庞大的规模和响亮的商标可作为持久的竞争优势；IBM 也认为巨大的计算机安装基础是它的优势；同样，苹果公司认为它的优势在于尖端技术。然而，转眼之间，曾经强大的公司就被过去认为是微不足道的力量所击倒。可见，要创造并保持竞争优势，关键在于培养企业超越竞争对手的核心能力。21 世纪广东商业企业要在日趋激烈的市场竞争中获得生存和发展，唯一的途径就是培养企业的核心能力，重塑企业竞争优势。

第一节 企业核心能力理论综述

最近 15 年以来，资源（resource）、才能（capability）、技术能力（technological competence）、能力（competence）、

技能 (skill)、无形资产 (intangible resource)、无形资产 (invisible assets)、核心能力 (core competencies)、核心才能 (core capability) 等术语不断出现于经济学和企业管理文献之中, 这是因为以能力为基础的竞争 (competence-based competition) 的兴起, 能力管理日益被管理理论界和工业界所重视, 成为当今企业管理的热点问题之一。

企业核心能力理论 (Core Competence Theory of the Firms) 是 20 世纪 80 年代中后期, 90 年代初在西方学术界迅速兴起的一种全新的企业理论。所谓企业核心能力, 是指企业开发独特产品、发展独特技术和发明独特营销手段的能力。它以企业的技术能力为基础, 通过企业战略决策、生产制造、市场营销、内部组织协调管理的交互作用而获得使企业保持持续竞争优势的能力。这是企业在其发展过程中建立与发展起来的一种资产与知识的互补体系, 同时企业核心能力的强弱在很大程度上受企业所面临的产业技术和市场动态特性的影响。如果说企业在市场上的竞争在短期内主要体现为产品价格与性能的竞争, 那么从长期看则是核心能力的较量。

一、核心能力理论的主要观点

企业核心能力的思想可以追溯到亚当·斯密、阿尔弗雷德·马歇尔 (Alfred Marshall) 等的理论中。1776 年, 斯密在《国富论》中提出企业内部劳动分工决定企业的劳动生产率, 进而影响到企业的成长, 而企业核心能力理论强调企业之间的能力分工, 企业内部的能力分工决定企业的成长。

1952 年, 马歇尔提出了企业内部各职能部门之间、企业之间、产业之间的“差异分工”, 并指出这种分工直接和各自的技能和知识相关。

1959年,伊迪丝·彭罗斯(Edith Penrose)发表了《企业成长论》一文,她从分析单个企业的成长过程入手,对企业拥有的能够拓展其生产机会的知识积累倾向给予高度的重视,特别强调了企业成长过程中两种主要的内在机制:一是企业如何积累“标准化操作规程”和“程序性决策”方面的知识的机制;二是企业如何积累用于产生“非标准化操作规程”和“非程序性决策”的新知识的机制。她认为,企业管理就是一个连续产生新的非标准化操作规程和非程序性决策并不断地把它们转化为标准化操作规程和程序性决策的过程,而这一过程依赖于企业内部的能力资源。

此外,乔治·理查德森(George Richardson)在1960年发表的《信息与投资》和1972年发表的《产业组织》、理查德·尼尔森(Richard Nelson)等在1982年出版的《经济变革成长论》、盖瑞·哈默(Gary Hamel)等在1990年发表的《企业核心能力》和1994年发表的《企业能力基础竞争论》等都极大地推动了企业核心能力理论的发展。

哈默的《企业核心能力》一文中将“核心能力”界定为“企业组织中集体学习能力,尤其是那些企业组织中能够协调不同生产技能和整合各种技能的能力”。在这个界定中,他们强调了企业内部的各种“协调机制”,文章通过佳能等企业的实际案例,以生产技能和技术知识的形式对企业的核心能力进行了描述。他们的核心能力概念“具有事后追溯的特征,但是他们用实际例子说明了应该把企业核心能力当作企业用来识别和形成自我特殊技能的功能集合”。

目前,一些学者认为,企业核心能力是经济学与管理学交融的产物。战略管理理论、经济学理论、知识经济理论、创新理论分别从各自不同的角度出发,探索持续的竞争优势之源,最后殊途同归,不约而同地趋向企业核心能力。

从战略管理理论方面来看，随着管理理论与实践的发展，战略管理理论经历了以下几代的发展：60年代以Ansoff和Andrews为代表的第一代战略管理理论，明确指出了战略管理是企业在竞争中获胜的关键；70年代以Chandler为代表的第二代战略管理理论，指出应把组织结构提到战略的高度；80年代以波特为代表的第三代战略管理理论，提出了五种竞争力的战略分析模型和三种基本竞争战略；80年代中期，以明茨伯格为代表的第四代战略管理理论提出了精髓战略，指出战略必须随环境变化而不断调整。90年代，Prahalad和Hamel把核心能力引入管理界，标志第五代战略管理理论的正式确立，即企业资源观战略管理理论，它把视线引入企业内部，关注企业的异质性与成长，提出核心能力才是企业竞争优势之源，企业之所以能获得持续竞争优势，核心能力的培育、提高和运用是根本。

从经济学的发展过程来看，经济学对企业的理论认识走过了从新古典经济学到企业资源观的发展历程。企业资源观理论关注的焦点是竞争优势与企业发展，研究着眼点为企业资源、能力等，它把企业所拥有的技术和管理都视为一种特殊能力。经济学对企业的认识走过了一个从均质到异质、从外部到内部、从关注短期竞争优势到持续竞争优势的过程，逐步逼近企业的本质。企业核心能力作为一种企业以独特方式运用和配置资源的特殊资源，成为企业资源观的研究焦点。这样，经济学理论与企业战略管理理论都把视线投向了企业核心能力。

从知识经济理论方面来看，知识经济是继工业文明即以资本生产为中心的时代之后的又一次深刻的变革，其核心问题是如何最大限度发挥人的创新能力。知识经济引起了经济理论与实践的变化，对企业管理也提出了新的要求。Allee提出了核心知识能力和核心运作能力的概念，核心运作能力是很多企业成功的常规能力，核心知识能力则是属

于对特定商务而言是独一无二的专长、知识和技术知识的范畴。这样，企业知识管理最终也集中到了核心能力管理问题上，要在知识经济时代赢得持续竞争优势，企业核心能力仍然是基础。

从创新理论方面来看，近年以来，创新日益受到企业管理理论和实践界的重视，高效率的技术创新成为企业制胜的关键。在创新理论中存在一个越来越明显的趋向就是，企业技术能力以及创新能力与企业核心能力在概念上具有越来越强的趋同性，一些学者的研究就把技术创新能力几乎等同于核心能力。这样，创新理论最终也走向对企业核心能力的研究。创新理论对企业核心能力的认同，既为创新对持续竞争优势的决定作用找到新的理论解释，也为企业核心能力理论研究提供了一个合理的载体。

二、企业核心能力的内涵

尽管企业核心能力理论目前还无统一而严密的理论体系，不过在许多问题上人们已对企业核心能力达成了一致的看法。

1. 企业实际上是一个能力资源的集合体。

企业是由一系列基本要素构成，这些要素组成了企业的资源。一般地讲，资源是企业向社会提供产品和服务的过程中所拥有的或所控制的能够实现企业战略目标的各种要素组合。在企业生产经营过程中，通常存在两种性质的资源：物质性有形资源和非物质性无形资源。物质性的有形资源主要是指企业的财务资源（如企业的资本金、股票价值、银行存款等）；而非物质性无形资源是指除有形资源外的“在企业的职能领域里建立起来的，或者是通过在企业层次上将无形的、人力的以及技术的资源结合起来而产生的，可以用以提高企业的创新能力，提高企业对市场趋

势的迅速反应能力，缩短产品开发周期的非物质性要素的总和”。

具体来说，企业的非物质性无形资源可分为五种类型：一是市场资源。如各种品牌，既有的销售渠道，各种有力的销售许可证，忠实的客户群，有利的客户关系，有利的合同关系等。二是知识产权资源。如企业的专利、版权、商标、商业机密、各种设计专有权等。三是人才资源。这种资源指的是蕴藏在企业员工身上的才能。如企业员工的专业技能、创造能力、解决问题的能力、管理者的管理能力，甚至是员工的心理素质。四是基础结构资源。这主要是指企业的管理哲学、企业文化、企业内部的管理体制以及企业同外部力量所形成的各种良好关系。五是组织能力。该能力往往以信息为基础，通过长期建立起来的企业内部各种资源、被用来实现某一预期目标的组织流程和组织结构。

无论是物质资源，还是非物质资源中的大部分，对企业来说都只是表面的和载体性质的构成要素。唯有蕴藏在这些要素背后的能力，才是企业活的资源。对企业而言，物质资源和非物质资源存在的意义和价值在于它们各自背后的综合能力。因此，企业是一个能力资源的集合体。

2. 能力是评价企业的基本单元。

首先，对企业进行分析的最小单元，既不是单个的“人”，也不是由两个或两个以上的人为了一定的目的按照特定的规则组成的“组织单元”（或称“团队”），更不是其他的“物”的因素或具有“社会”性质的规则因素，而是反映企业本质的能力。能力的区分虽然具有一定的抽象性，不过并不妨碍对企业的深入分析。

企业能力系统是指企业各能力相互联系、相互作用的方式和秩序，即各能力在时间、空间上排列组合的具体形式。能力富有企业特色，每一家企业的能力结构都与众不同。

同。因此只能从抽象的、本质的、简化的角度来进行探索。根据能力的本质特征，能力可分为三类：职能能力，是指企业完成某一活动的的能力；流程能力是指企业目前实践和学习的模式，它是职能能力的本质体现，包括协调、整合能力、学习能力、重组和改造能力；企业文化是指企业员工或团队拥有的价值观、信念和行为规范。这三类能力一类比一类更稳定、更抽象，其形成时间更长，更不易模仿，更能反映企业的本质特征。

其次，企业的核心能力是企业拥有的最主要的资源或资产，企业能力可以从本质上把企业能够承担和进行内部处理的各种活动界定清楚，企业核心能力的储备状况决定企业的经营范围，特别是决定企业多角化经营的广度和深度。例如，杜邦公司因开发尼龙等纤维品而一举成名，杜邦的这一成功在很大程度上受益于公司长期在纤维品染色方面积累的特殊能力。2000年处于极度困境中的韩国大宇公司宣布解散，公司的困境源于过度追求“非相关性多元化”造成的核心能力丧失。

再次，企业核心能力的差异决定企业的效率差异，效率差异决定企业的收益差别。各企业的员工的组成与能力、组织结构、经历、内部各组成要素的相互作用方式等各不相同，由此各企业在从事相同或不同的生产经营活动中有了不同的能力，显示出不同的效率，表现在企业的技术水平、生产成本、产品特色、服务质量、市场地位等方面，并最终体现在获利的多寡上。

3. 企业核心能力具有以下一些基本特性。

一是途径依赖性和累积性。企业核心能力是企业长期的生产技术实践中以特定的方式、沿特定的技术轨道逐步积累起来的。Mayer 和 Roberts (1984) 通过对 10 家成功企业的研究发现，按增长率来衡量，最成功的企业都采取集中在某个或某些（少数几个）关键核心技术领域上的做

法，并且企业的产品改进和提高也围绕这个领域。

二是组织结构性。企业核心能力是与企业的组织结构高度复合的，它不仅是由技术因素决定的，而且与企业的组织、文化等因素密切相关，协调有序的组织结构产生的系统效应，能使企业的核心能力超越员工的个人的技术能力。

三是凝聚性。由于核心能力是企业在实践过程中逐渐培育起来的，在它的形成过程中，企业主体的内质也在不断地变化，因此与企业拥有的实物资产不同，它难以从企业主体中分离出来，一旦拥有，会具有较强的稳定性，和竞争对手之间形成质的差别。

四是隐含性。在企业核心能力中不仅包含了企业独特的技术技能、操作技巧与诀窍等技术特性，还包纳了企业管理和文化特征，其内容大部分是难以用语言、文字、符号表现的，是看不见、无法形容的。正因为此，企业的核心能力很难被竞争对手完全了解，轻易复制，所以它能成为企业建立自身竞争优势的战略性资源。

4. 企业核心能力的开发是一个资源——能力的转换过程。

企业核心能力包括多个层面，其中有：（1）企业的响应能力，这是指“企业在恰当的时间内对重要事件、机会和外部威胁作出有意识的反应以获得保持竞争优势的能力”。（2）企业的战略决策能力。企业的战略决策决定了企业未来的兴衰，在市场竞争更加激烈的信息时代，企业高层管理人员在做战略决策时，应改变传统的那种仅仅从个别市场角度或各个领域出发的做法，而应该从企业核心能力的培育、成长和积累的角度出发来考虑企业的战略问题。（3）企业核心的营销能力。它涉及企业营销过程、销售网络及渠道的管理和控制，它直接决定了企业能否将技术优势外化为市场竞争优势。（4）企业的组织协调能力。它涉

及到企业的组织结构、信息传递、企业文化和激励机制等要素，它的作用就在于通过管理过程的制度化、程式化而将企业的技术知识和经营技巧融入企业的核心能力中。企业组织效率的高低决定了企业将技术优势向市场竞争优势转换的效率。

企业核心能力的开发是资源向能力的转换过程。企业从开放的市场上获得对任何企业而言无差异的资源，在其所处的环境下，利用相应的组织方法，对这些资源加以组合和利用，产生企业的能力，如果产生的能力满足核心能力需具备的条件，它就形成企业具有竞争优势的源泉，就是企业的核心能力。核心能力的开发过程包括三个阶段：第一阶段是由标准的资源形成有效的工作业务；第二阶段是由有效的工作业务形成能力；第三阶段是由能力形成核心能力。这三个阶段转换过程具体体现为三个不同类型的学习过程，即一般学习、能力学习和战略学习。

在第一阶段由标准的资源转换形成有效的工作业务的过程中，资源和有效的工作业务之间存在相互影响和相互促进的关系，此过程相对应的一般学习会促使企业内个体或群体学习如何利用资源并主动寻求新的资源，由此形成的工作业务是具体的、详细的、可操作的和特定的，它与技能的概念很接近，工作业务是企业资源内部化的第一步。第二阶段是由已有的工作业务形成能力，在此过程中，需要学习新的组织方法，将工作业务尽可能转换形成能力，此过程相应的学习称为能力学习，在这个层次上的学习能使企业不断提高其能力，即为达到既定的目标，不断改进其独特的利用资源的方法。第三个阶段是在各种能力中识别出核心能力，核心能力从战略上将本企业与其他企业区别开来，能给企业带来竞争对手还没有发现的、显著的竞争优势。只有那些有价值的、稀缺的、不完全可模仿和在战略上很难有等价的、可替代的能力才是企业的核心能力，

并且有一些核心能力经过一段时间后又转变成为一般的能力，此阶段的战略学习也使企业不断地将新接受的工作业务转成新的能力，即产生新的核心能力。

由此可见，企业核心能力具有静态和动态的双重性，在以往的研究中，我们往往只注重核心能力的静态方面，而对其动态特征则相对忽略。对于处在市场开放和信息全面交互沟通的企业来说，为了获得持续的竞争优势和保持在市场中的有利地位，动态性核心能力更为重要。

三、基于核心能力的竞争优势

Prahalad 与 Hamel 明确指出，核心能力是企业持续竞争优势（sustainable competitive advantage）之源。现在，该观点已经成为不争的事实。越来越多的人认识到，一种特殊的看不见摸不着的“知识和能力”在企业成长过程中发挥着关键性作用，在产品生命周期日渐缩短和企业经营日益国际化的今天，竞争成功不再被看作是转瞬即逝的产品开发和市场战略的结果，而是企业具有不断开发新产品和开拓市场的特殊能力的体现。企业的长期竞争优势是单个企业拥有的比竞争对手能够更加卓越地从事生产经营活动和解决各种难题的能力，现实的经营战略、组织结构、技术水平只不过是企业发挥智力资本潜能的产物。

以往常常认为，企业发展就意味着规模的扩张，即所谓的“规模经济”。但在信息时代，新技术对企业发展影响明显，技术变化速度加快，市场竞争激烈；个性化消费导致产品生命周期大大缩短；企业间的竞争更多地表现为能力的竞争，管理创新成为企业成长的根本依托。大规模的生产往往意味着大规模的固定资产投资，这是大多数企业所难以承受的，而且由此带来的高的资产专用性使企业的刚性增加，难以适应快速变化的市场环境。事实上，企业

的发展应着眼于核心能力的培养，立足于核心能力给企业带来的竞争优势，而不是盲目多元化的粗放型扩张，企业必须认识到核心能力是其成长的根本源泉，是其长期稳定发展的根本保证。

作为企业长期竞争优势基础的核心能力必须具有如下特征：（1）价值优越性。核心能力应当有利企业效率的提高，能够使企业在创造价值和降低成本方面比竞争对手更优秀。（2）异质性。一个企业拥有的核心能力应该是独一无二的，是企业成功的关键因素，核心能力的异质性决定了企业之间的异质性和效率的差异。（3）不可仿制性。核心能力在企业长期的生产经营活动中积累形成，深深地印上了企业特殊组成、特殊经历的烙印，其他企业难以复制。（4）不可交易性。核心能力与特定的企业相伴生，虽然可以为人们感受到，但无法像其他生产要素一样通过市场交易进行买卖。（5）难于替代性。和其他企业资源相比，核心能力受到替代品的威胁相对较小。

根据企业资源观，核心能力之所以能带来持续竞争优势，是因为它能产生持续租金，可以说，核心能力是企业关键的战略资产，源自战略资产的租金取决于上述所介绍的特征：互补性、稀缺性、难以交易性、不可模仿性、有限替代性、独占性、耐久性。核心能力的这些特性都很强，所以它可以产生租金，成为持续竞争优势之源。能否产生持续租金是判断企业能力是否属于企业核心能力的标准，如果该能力不能产生持续租金，则它为一般的企业能力。

企业核心能力是商业竞争之源，企业由于所拥有的资源或核心能力的不同而产生了企业之间的差别，“这些与竞争对手相比占优的或特异的资源或核心能力如果与环境机会恰当地匹配的话，它们将构成企业竞争优势的基础”。并且在产业竞争动态发生变化时，企业核心能力也是企业保持竞争优势的重要手段。企业核心能力往往被用来解释为

什么一个行业中的某些企业能够在较长的时间内获得超额收益，即企业的竞争优势是如何得以保持并持久化的。按照哈默对企业核心能力所下的定义，核心能力应具有很强的溢出效应，也即指一旦企业建立了自己的核心能力，就能使相关的技术领域和新的创新大获利益，因为在生产经营实践中企业可将核心能力组合到不同的创新中，构建新的创新发展的基础，继而在某一领域里建立起自己的竞争优势，不断推出创新成果，发挥并保持自己的竞争优势。

许多企业还没有认识到在全球竞争中，夺取胜利的最稳健的方式就是发展核心能力，因此不少企业常常只是简单地将经营目标指向某一最终产品市场，将企业看成是若干产品、事业和商店组成的混合体，而忽视了它们后面的决定性因素，而正是这些因素决定了企业发展的快慢与否。在国内近几年的企业实践中，我们常常可以发现某些企业利用新闻炒作或大量广告一炮而红，但往往又是昙花一现，如秦池、爱多、亚细亚、红高粱等，这些企业经营者都没有认识到核心能力才是企业竞争的基础，不是把精力放在建立企业核心能力上，而是放在广告、公关、促销等营销手段上。

沃尔玛的成功被认为是具有特殊的能力，即拥有自己的核心能力，它成功的秘密依赖于它的深刻的、一系列的战略经营决策，这些决策将公司变为一个能力竞争者。沃尔玛的目标定义起来非常简单，但执行起来不容易，那就是为消费者提供优质的产品，使消费者不论在什么时间、地方需要时就能得到这些商品。它设计具有竞争定价优势的成本结构，建立和维持具有绝对值得信赖的声誉。达成这些目标的关键是创造一种手段，使公司的补充库存能力成为竞争战略，这一战略设想可用一个叫做“Cross-Docking”的抽象逻辑技术完整地表述。在这个系统中，货物被连续不断地运送到沃尔玛仓库里，且货物从一个装载码

头到另一个码头不超过 48 小时，而通常不需要花很多宝贵的时间放在仓库里。在沃尔玛，有经验的高层管理者的工作是去帮助各个商店的管理者从市场中学习而不是彼此间的学习。

成功的企业已不再把自己看成是一些制造或经营产品的事业单位的组合，而是核心能力组合。具有核心能力的企业似乎更具有多元化扩张的能力。Prahalad 与 Hamel 认为，成功的竞争者能够进入新的、表面看起来毫不相关的行业（经营领域），核心能力是开发新的经营业务的源泉，它是组成公司战略的核心。多元化企业就像一棵大树，核心产品是树干和主要大树分枝；事业单位是较小些的分枝；最终产品则是果实；而核心能力是提供营养的根系。如果仅仅看竞争对手的最终产品，可能并不能看到它们的真正实力所在，就像只看树叶而看不到树的强盛一样。

“巨人集团”曾凭借“巨人汉卡”在我国计算机行业史上写下辉煌的一笔，然而 1997 年初，许多新闻媒体纷纷以大量篇幅报道“巨人集团”已陷入困境。究其根源，在于其管理层在实施多元化战略的同时，单纯地将企业视为不同业务的组合，使得企业竞争优势缺乏持续性。与之形成鲜明对比的是日本 Honda 公司的发展历程。50 年代初，Honda 公司还只是一个生产 50CC 摩托车引擎的中等规模的制造商。而今，Honda 已成为世界汽车工业一名令人不可忽视的强有力的竞争者，并对长期占据汽车产业主导地位的美国汽车公司发起了强劲挑战。Honda 的成功在于在企业的经营发展中，他们一直坚持一种理念：即将企业的竞争优势建立在核心能力的基础上。因此他们在实施多元化经营战略时，坚持把重点放在核心能力的培养和提高上，不断增强企业在核心技术和核心产品上的研制开发和制造能力。

信息时代市场变化越来越快，新的目标市场的捕捉机会常常转瞬即逝，而拥有核心能力的企业却能熟练地发现

新市场，快速进入正在出现的新兴市场，并能影响原有市场上消费者的选择行为。通常来说，核心能力是通过一系列的连续提高和强化过程来构建的，但一旦建立了核心能力则不会因为被使用而衰退。在发展核心能力的同时，要防止它的另一面，即企业的核心刚性。企业防止核心刚性的有效方法是促进广泛的组织学习，通过创新，开发项目，不断发展新能力。

四、核心能力与企业管理创新

在市场竞争中，很多企业发现获取竞争优势并不难，难就难在如何维持竞争优势使之持久。在人们看来一些曾经帮助企业获取竞争优势的资源，转眼间不再为企业带来溢价效应。例如专利产品，专利保护不能阻止模仿，一般而言，模仿的成本只占原创成本的 $1/3$ ，且模仿的时间要快 $1/3$ 。新的生产流程也是一样，新的生产流程比新产品更难得到保护，传统流程的增量改进也容易遭到侵蚀，因为企业顾问可将最新的学习信息传播给竞争者，所以生产会模糊竞争优势。据统计，从事一体化的工人创造的赢利占美国制造业赢利的 $2/3$ ，可见，生产流程大多是相似的，从这个意义上说，企业很难通过生产流程的差异长期维持核心能力。那么，营销又如何呢？非价格工具往往被认为比价格变化更有效，部分原因是它难以比较或竞争，然而竞争者常常通过调整整个营销组合去作出反应，这种变化强度很大。有研究显示，在广告方面的投资策略的竞争结果往往是势均力敌的。由此看来，原先成为企业竞争优势的资源并不是牢固不变的。

在前面的分析中，我们看到企业竞争优势取决于企业的能力，尤其是企业的核心能力。核心能力是提供企业在特定环境中的竞争能力和竞争优势基础的多方面技能、互

补性资产和运行机制的有机融合，是不同技术系统、管理系统及技能的有机组合，是识别和提供竞争优势的知识体系。这种能力的范围非常广泛，既包括企业善于有效率地调动和使用企业外部资源的能力，也包括企业技术创新的能力和营销管理创新的能力。差异化、成本领先者的地位是能力的体现，有效率地使用时间的快速反应能力也是竞争能力的体现。

核心能力的形成是企业在长时期、多方面培育的结果，而创新是企业形成核心能力的主要途径。核心能力是动态发展的，因为市场环境是不断变化的，只有对变化了的环境作出及时的反应的企业才能生存下来。也就是说，那些取得了良好的经营业绩而生存下来的企业是由于获得了使它们有利市场竞争地位的“能力”的结果，这又将促使处于不利竞争地位的企业去“创造”新的“能力”。可以说，没有创新，就没有企业的生存和发展。

企业核心能力是企业最重要的资源，它之所以需要企业管理创新来支撑，是因为这一资源所产生的比较优势并不具有永恒性，随着外部环境的变化和竞争对手的进步，这一比较优势很可能减弱并消失。现在，市场上每年都有数以万计的企业被淘汰，这些企业从前也许风光一时，无可匹敌，但随着竞争优势的丧失最后不得不倒闭。而有许多企业能够生存下来，是因为在优胜劣汰的竞争中依然拥有连续的比较优势。

战略管理研究表明，企业具有比较优势的资源的寿命长短受企业内外两大因素的影响。从企业内部来看，企业对资源优势的再投资失败，如偶然出现的劣质产品破坏了企业品牌声誉，由此损坏了作为一种优势资源为企业带来超额收益的信誉能力；企业由于认识不到所带来有利市场地位的资源状况，盲目使用资源优势而可能使资源比较优势消耗殆尽；企业未能及时改变、出售或者放弃一种资源

以适应变化了的环境，这都可能导致企业资源比较优势的丧失。从企业外部环境来看，消费者偏好的变化使企业不能再以某种资源维持比较优势；政府行为和规章制度的变化减弱了某种资源的潜在效应；竞争对手的进步形成了更为有利的资源优势。这些外部环境的变化也会导致企业资源比较优势的减弱和消失。

因此，为了保证企业资源优势的持久性，唯一的途径便是创新，包括管理创新在内的所有创新活动，以此来不断培育和创造新的资源优势。为形成企业核心能力而建立起来的企业创新体系，它除了处于较低的微观层次之外，与国家和地区创新体系主要是为了协调和优化创新资源配置不同，企业的创新体系主要谋求建立创新带来的竞争优势，这个竞争优势是通过核心能力体现的。两个创新体系存在交互作用，对企业来说，作用更直接的是自身的创新体系。企业创新体系是一个覆盖了整个企业的开放性系统，存在于企业创新成长发展的全过程。企业创新体系的主要维度有技术、组织和战略，同时需要制度、企业文化、人才、资金、信息等要素的支撑。

在一个组织内，结构应服从战略。但在一个创新型的组织中，它的战略实际上与其结构、信息系统和人力资源都是相互影响的。并且，战略的形成也必须以充分了解创新的性质为前提。在信息时代，新技术影响明显，技术变化速度加快，竞争激烈，产品生命周期缩短，出现了以时间为基础的成长战略。企业内部和企业间一体化（网状系统）不断增加，强调产品多样化、质量和灵活性，强调企业的技术积累。就组织而言，90年代以来公司组织创新主要表现为组织灵活性的设计和一体化，即网络组织的出现。这些变化主要是因为经济环境越来越复杂、技术变化的速度加快以及竞争更加激烈，组织不得不适应这些外部的变化。如果说在早期的创新活动中，组织创新是技术创新的

一种手段和技术的话，则在当代创新活动中，组织创新本身就构成了技术创新的前提。

企业持续的创新能力的培养需要各种资源的支撑。其制度支撑集中体现在产权上，产权创新是企业创新最基本的激励手段。运用产权激励企业的技术创新，需要从企业的利益、能力、权利、责任角度，对企业的产权进行安排。产权不明、分配不公，不仅是国有、集体企业存在的问题，民营企业同样需要有效的产权激励。资金和人才是企业创新过程中最直接的资源支撑。在人才要素中，更重要的是企业家行为，是企业对生产要素的重新配置。企业家不是学校教育培养出来的，只能在企业的经营实践中产生；企业家也不是指某个人，而是一种行为，重要的是创造鼓励企业家行为的内外部环境。

在信息时代，企业创新不能忽视信息技术的运用。在企业核心能力形成的过程中，信息技术起到了关键的作用，它表现为支持企业的能力开发过程，支持企业能力共享。能力共享的目的不是在于帮助形成新的能力，而是将能力传播到组织内的各个部分，从而帮助有效地交流和共享组织内的包括能力在内的各项内容；帮助组织员工对方法和能力进行再思考。例如通过仿真或专家系统，或通过建立各种决策支持系统，可以帮助和支持企业能力的扩散，应用信息技术可以帮助企业共享全局性的知识。

例如美国一家大的连锁百货公司，它应用信息系统技术，使其一千五百多个分店的经理可以与采购中心有经验的采购人员共同进行决策，由此带来的结果是采购决策做得更正确。之所以如此，是因为这种决策方式既考虑到了分店经理所在地区市场的特点，又考虑到了中心采购部门规模经济的要求以及中心采购人员的经验知识。同时，分店经理还由此学到了采购知识，这实际上为该公司开发出了新的能力，即分布式的采购。

竞争从特征上讲是充满活力、挑战和动态的，竞争的性质不是均衡，而是永久的变化。持续的竞争优势需要不断的创新，创新来自竞争的压力，也来自企业家精神的动力。企业的改进和创新是一系列没有终结的过程，不是一个单独的、一劳永逸的事情。企业的优势需要随着时间的流逝而不断地改进、创新和升级。通过完善和强化企业创新体系推动企业的创新是目前我国商业企业创新的一条切实可行之路，立足于核心能力的成长战略有助于把企业引向健康的成长发展道路。

第二节 商业企业核心能力框架分析

商业企业核心能力包括三个层次，即战略整合、组织整合、流程整合。这三个层次均是企业获得持续竞争优势之源，并随着企业内外环境的变化而动态发展变化。

一、战略整合

竞争战略是指针对商业企业竞争的各作用力建立有利的、持久的地位。企业通过竞争战略的选择，可以明显增强或削弱其在市场中的竞争地位。企业战略管理的作用体现在：一是在商业发展相对平稳的时期保持企业核心能力发展和积累的一致性；二是准确预测本行业的动态变化，适时进行企业核心能力和变迁，以适应新的市场竞争环境和技术环境。

美国著名管理学家波特提出了三种使企业获得竞争优势的竞争战略：成本领先战略、差别化战略、目标集聚战略。成本领先战略强调以很低的单位成本价格为敏感顾客提供标准化的商品；差别化战略旨在对价格相对不敏感的

顾客提供此行业独特的产品和服务，并由此获得溢价报酬；目标集聚战略指选择市场内一种或一组细分市场，提供满足特定顾客需求的产品和服务。目标集聚战略又可以分为成本集聚战略和差别化集聚战略。成本领先和差别化战略是在整个市场的广阔空间中寻求优势，而集聚战略是在一个狭窄的单个细分市场中寻求成本优势（成本集聚）或差别化（差别化集聚）。

因此，商业企业必须从长期经营目标出发，在三种竞争战略上进行选择，才能体现出自身的竞争优势。而且，如果企业长期专一执行某种战略，其竞争优势的追求与发挥就越明显。波特认为，夹在三种竞争战略中间的企业是“处于极其糟糕的战略条件下”，这是没有出路的，因为这种企业“缺少市场份额、资本投资和‘打低成本牌’的决心，也不具备避免追求低成本地位而需要的在全行业范围内的差别化，更没有在比较有限的范围内建立起差别化或低成本优势的目标集聚”。

纵观所有取得成功的企业，它们正是正确实施某一种基本竞争战略，取得了某种竞争优势，才得以在市场上占有一席之地。如中国家电市场，格兰仕集团无疑是低成本领先战略的实施者，它凭借先进的管理和雄厚的技术所创造的低成本，不断挑起价格大战来扩大市场份额，市场份额增加所带来的规模经济又为它进一步降低成本创造了条件，最终确定了格兰仕在中国微波炉市场的龙头大哥地位。

商业企业实施目标集聚战略的成功例子是日本7-11便利店，7-11便利店把自己定位于为居民提供方便的便民店，它的商品都是一些畅销的名牌日常用品，价格也高于一般的平价商店，但它最大的服务特色就是24小时营业，它的服务对象就是那些早出晚归、贪图方便、收入较高的职业人士，7-11便利店通过在这一个细分目标市场创立了自己的服务差异化，取得了长久竞争优势，最终也取得了

成功。

而反观那些业绩平平、举步维艰的企业，它们通常是没有清晰竞争战略的“夹在中间者”，既控制不好成本，也没有什么经营特色，经常处于微利或亏损的边缘，像我国大部分国有商业企业就是这种情况。这类企业如果不尽早确定自己的竞争战略，创造出竞争优势，迟早要被市场所淘汰。因此，尽早确定自己的基本竞争战略是一个企业取得竞争优势的关键。

确定自己的基本竞争战略，并采取合适的发展战略和路径来实现，便形成了企业的战略核心能力。战略核心能力是企业整合外部环境网络的知识与技能的集合，主要是企业对环境认知与反应能力，即识别社会与技术发展动态，积极利用政府政策、供应商、顾客、竞争对手、研究机构，并与它们进行有效合作，营造对企业有利的企业生态环境的能力，使企业能顺利实现战略目标并赢得竞争优势。战略核心能力包括政策整合能力、竞争环境整合能力、技术环境整合能力、战略营销能力、战略预测能力、战略领导能力等。

二、组织整合

组织整合包括企业组织结构、组织制度、组织形式（即零售业态）等多方面的整合。组织核心能力是企业对上述各要素的整合能力，企业获得有效率、有效益的内部协调和整合非常重要，很多实证研究都支持：企业内部管理人员组织方式是各个领域的企业能力产生的差异之源。根据整合的范围与性质的不同，组织核心能力可以分为职能能力、子公司/事业部能力与功能之间的界面整合能力、内部管理意识能力、核心人才管理能力等。

组织结构整合包括组织权力的设置、部门的划分、信

息沟通渠道的设计、组织关系的确立等。组织结构最终将形成几种类型，如直线制、职能制、直线职能制、事业部制、矩阵制等，每种组织结构使用不同的情况，各有其优缺点。而在信息时代的今天，组织结构受到信息技术的影响将产生较大变革，这种变革甚至是对过去的一种否定，它告诉人们，即使是过去多么正确和经过实践检验的东西，在信息时代都有可能重构。

组织制度是一个组织的运行机制，它包含一个企业的所有制形式和零售业制两个方面。所有制形式包括国有、民营、股份制等形式；零售业制包括单店制、连锁制、垂直结合制、特许制、租赁制、消费合作制等。事实证明，在连锁制零售企业中，股份连锁企业的竞争优势十分明显，实行股份制改革的零售企业更积极地推动连锁制发展，也更容易激活企业内部的潜力。

商业企业的组织形式也称为零售业态，目前国内主要有百货商店、超级市场、专业店、便利店、仓储式商店、大型综合超市、无店铺零售等多种业态。根据西方学者的零售业态生命周期理论，不同的业态处于不同的引入、成长、成熟、衰落期，其发展潜力是不同的，因此，企业必须选择具有良好发展前景的业态，旧业态的企业必须变革图新，才能获得持久的竞争力。

当然，组织规模的大小也直接影响着战略目标的实施，如实行成本领先战略的企业在小规模的单体店中是无法体现出来的。强者愈强，弱者愈弱，零售竞争的马太效应首先从组织规模上得到反映，只有组织规模越大，企业的整体效益才能充分发挥出来，这正是世界各国大力发展连锁商店的重要原因。

三、流程整合

流程整合是从企业各环节的作业流程中体现出来的一

种技术竞争能力，包括采购技术、物流技术、成本控制技术、营销技术、顾客服务技术、防损技术、信息管理技术等。采购技术关系企业进货成本的高低和商品是否适销对路；物流技术通过一套科学合理的供应链将商品准确迅速地送达分店或消费者手中；成本技术决定着企业费用水平进而关系到企业的盈利水平；营销技术决定企业市场份额的大小和单位营业面积的销售业绩；服务技术关系着顾客对企业的满意度和忠诚度；信息管理技术关系着企业能否及时收集和处理内外部信息并对环境的变化作出快速有效的反应。

当前各国学者纷纷提出一系列重塑企业核心能力的策略，90年代一个流行理论叫做“再造流程”。在商业领域，“再造流程”即是指从商品进货、库存、配送、销售整个环节重新安排各项作业技术，力求达到以最少的经营成本为顾客提供最满意的商品和服务，并从中获取相应的经营回报。流程技术是企业赢得竞争优势的基础，没有企业流程整合的支持，企业战略整合和组织整合就无法落到实处。

技术核心能力是企业整合各种技术单元的知识与技能的集合，是企业形成核心能力的第一阶段，对另外两个层次的核心能力——组织核心能力与战略核心能力具有决定性的基础作用。在考核商业企业的技术核心能力时，成本和时间是两个重要指标，关系到商业企业流程的效率如何。过去，成本对于商业企业尤为重要，而今天，时间的意义似乎超越了一切。如果说，20世纪80年代以时间作为竞争优势的来源的话，那么90年代以后，时间只是竞争策略里更具深刻变革意义的一个方面。那些能有效地利用时间的公司，如快速地向市场推出新产品，及时对消费者的抱怨作出反应，对改变竞争的环境从而影响投入成本和变化速度的偶然时间作出反应的公司，也会在其他方面很出色。产品和服务质量的一致性，准确地察觉消费者需求变化，

开发新市场、进入新的经营领域的能力，提出新的创意并在创新中加以实践，所有这些都是企业战略观念的体现，它将使企业最终变为基于能力的竞争者。

第三节 信息技术重塑商业企业的核心能力

一、信息时代商业企业战略管理的变革

在信息时代，信息技术与企业管理的发展与融合，使企业竞争战略管理不断创新，竞争优势得到充分发挥，为信息时代的企业创新发展提供了思路。下面从三种基本战略分别简单介绍信息技术是如何重塑企业的核心能力，推动企业创新发展的。

1. 信息技术对企业差别化战略的影响。

信息技术的应用，使得企业能够提供明显区别于竞争者的差别化生产和服务。其中最为突出的是柔性制造的生产和管理模式，它的特点是实行小批量、多品种生产，对顾客需求作出迅速反应，利用电脑技术调整生产线提供差别化的产品和服务。基于信息技术的这种柔性生产，对商业企业的柔性管理提出了更高要求，使企业更加注重“个性化、多品种、小批量”的服务成为可能的必需。企业只有做到了这一点，才能凸显其竞争优势。而且随着信息化程度的提高，这种柔性管理带来的竞争优势将越来越明显。信息技术高速发展的同时，网络技术、电子商务改变着传统的服务方式，顾客在家里通过一台连入网络的电脑就可以得到一系列独特的、全面的网上服务，这种基于信息技术的差别化经营和服务为企业的创新发展开阔了新视野。

2. 信息技术对目标聚集战略的影响。

目标聚集战略管理要求依据顾客需求的差异性，将市

场细分，从而提供满足小用户群体需求的产品和服务。所以市场细分的科学性、准确性，决定了这种战略所创造的企业竞争优势的强弱。而信息技术中的数据仓库和数据挖掘技术则较好地解决了这一问题。该信息技术系统将现有的信息看作一种能被挖掘的资源，系统可以使企业能很好地分析顾客的购买模式、品位和偏好，从而有效地对越来越小的目标市场进行宣传、市场策划，提供交叉服务和销售。如市场上一直流行的著名的二、八法则，即公司中80%的利润来源于20%的顾客。企业可以运用数据仓库确定哪些顾客对公司利润贡献最大，以便为其提供更优质深入的服务。信息技术及现代管理理念为企业增加利润的同时也将扩大市场份额。表3-1说明了数据挖掘技术的应用。

表3—1 数据挖掘技术的应用

应 用	描 述
顾客细分	认识分析从企业购买同一产品顾客的共同特征
顾客波动	预测顾客的流失概率和可能性
欺骗侦查	识别哪些交易可能为欺骗行为
市场划分分析	认识什么样的产品和服务通常一起购买(如啤酒和尿布)
趋势预测	揭示典型顾客本月与以往的区别

由以上分析可见，基于数据仓库技术基础上的目标聚集战略管理给企业创新带来的竞争优势是：增强市场效益和市场渗透力、制定合理可行的政策、增加收入、降低风险等。

3. 信息技术对成本优势战略的影响。

这可以从企业在信息基础上建立的供应链管理和快速的顾客响应系统来分析。库存往往是一个静态的概念，当商品放在仓库里而没有销售出去时，必将引起企业成本的耗费，因此，许多企业采用信息技术来大量减少库存，降

低成本，“优化的供应链管理”理念应运而生。供应链指的是在相互关联的业务流程以及伙伴所发生的，从产品设计开始到最终交付给顾客全过程中的物流和信息流。在这个过程中供应商、产品制造商、运输企业和商业企业等都成为向最终用户提供产品或服务的企业实体，而每个企业既是链中某个企业用户，又是另一个企业的供销商。优化的供应链管理要求快速响应并及时满足顾客的需求，减少各环节之间延误的同时，达到以最小库存、最小总成本实现增值。

今天，在网络信息技术支持下，企业可通过各个分点的销售点系统（POS），录入商品信息，然后通过内部网络（Intranet）对这些信息进行分类统计，进而通过与供应商之间的网络使供应商能够及时获得库存信息，通过快速响应系统及时对库存进行补充，使企业可以以最小批量进货，实现“零库存”。另一方面，企业还可建立自己的快速响应系统，为顾客提供快捷、满意的销售服务。借助快速响应系统和网络技术，全面优化的供应链管理为企业内部及其合作伙伴建立有效的资源配置，降低其各业务环节的成本，使企业凭借明显的价格优势在行业中处于领先地位，取得成本竞争优势。

二、信息时代商业组织管理的变革

在信息时代，商业组织结构朝着信息化转变，当代最先进的信息技术如互联网等对经营管理理念和经营管理方式正产生着重大影响。信息来源的丰富多样性和信息处理能力的不足是对企业组织设计提出的新问题。传统的“金字塔”式的企业组织结构是以亚当·斯密的劳动分工理论作为其核心原理的，它通过职位与部门的划分、等级层次的设置、横向联系和职责权限的分配等手段来实现对企业

的管理。这种管理模式一直到今天都是一种最为成熟和有影响力的组织结构，并为多数国家的企业和多种行业的企业所采纳。它是在信息技术相对不发达的情况下，通过严密的等级体系、明确的责权统一和完备的规章制度保证了用人工方法进行信息采集、加工和传输的有效性和效率。在当时的情况下，这种组织管理模式在缓解决策过程中的信息不完备性方面发挥了良好的作用。

表面上看来，工业化时期的企业组织结构依然在信息时代沿用，但其内涵却在发生深刻的变化。由于社会网络化、信息化进程的加快，信息系统和信息资源深深地冲击和改变着传统企业的组织结构和管理方式。现在许多公司都处于组织设计和管理实践的根本性变化之中。为了适应快速的技术变化，全球化的竞争，迎接信息时代的挑战，先行的和传统的公司都在尝试着进行建立新颖的组织结构和管理过程的实验。这些发展促使那些适应于处理重复业务和日常工作活动完整而严谨的组织设计，朝着适应新颖、创新和变革的柔性而敏捷的组织形式转变。信息时代，随着组织环境的不断变化，组织管理也随之改变，并出现了一个新的发展趋势——柔性化。

柔性化组织有两种含义：一方面，它是指企业适应变化的能力和特性，即意味着“敏捷”——腿脚灵活，能迅速移动，根据机会的变化调整思路，避开威胁。这一能力对于能否争分夺秒地竞争，快速反应和减少产品开发周期是至关重要的。另一方面，它也是指忍受变化所带来的负面影响的能力。与坚强、有韧性同义。其中，坚强是指抗干扰和冲击的能力，如抗过度萧条的能力。有韧性是指像弹簧一样从灾难边缘恢复过来，而避免遭受不可弥补的损伤。有时事件带来的变化往往出于我们的预期，因而企业需要能对出乎意料的变化具有反应能力。

综合上述两方面含义，柔性化组织实际上就是指一个

组织能参与国际化市场竞争，对各种变化迅速作出反应，以及具有根据意外变化适时调整能力的组织。的确，在信息时代，环境的一个小小变化可能会改变企业的一切，眼前的成功并不是长期生存的保障，技术的突破，意外的公司股权重组，或是市场条件的突发性变化，都会使表面的领先优势荡然无存。因此，应付千变万化的变化是生活中的严酷现实和生存准则，它绝不再是为避免危机而采取临时或定期的简单性调整。正因为此，许多企业开始了柔性化创新的组织管理试验。

目前比较流行的供应链管理就是组织柔性化的一个表现。供应链是指产品在流通中涉及的原材料供应商、生产商、批发商、零售商以及最终消费者组成的供需网络，它不是一个独立的过程，而是一定流量的环环相扣的“链”。供应链管理是指对供应链中的物流、信息流、资金流以及贸易伙伴关系等进行统一组织、计划、协调和控制的一种现代化管理。其目标是通过贸易伙伴间的密切合作，以最小的成本提供最大的客户价值（包括产品和服务）。供应链管理的概念实际上是把企业资源的范畴从过去单个企业扩大到整个社会，使企业为了共同的市场利益而结成战略联盟，更有效合理地利用外部资源，以实现对顾客要求的快速反应。有专家预言，21 世纪的市场竞争将超越企业与企业、产品与产品之间的竞争，取而代之的是供应链与供应链之间的竞争。供应链管理模式同样需要组织管理的柔性化，它使商品流通渠道从一个松散着的独立企业的群体，变为一种致力于提高效率的合作力量。由于供应链上的联盟企业在价值观、工作作风、文化传统等相异，运作的控制难度相对较大，这就要求精雕细琢建立充分弹性组织，以联结每个企业的运作，并获得最大的整体竞争力量。

柔性化组织的构建首先必须减少管理层次，精简组织机构，彻底消除机构臃肿、人浮于事的现象。信息技术为

人员之间的沟通提供了快速便捷的交流方式，传统组织结构中那种决策信息从金字塔的顶端向底部沿纵向一层一层传递的信息交流方式发生了动摇，取而代之的是一种灵活而富有创新精神的组织结构。第一，决策权力下放，决策权限划分层次减少，中层机构大大缩减，甚至消失。第二，各种有机的、以项目和完整业务过程为划分单位的“项目小组”和“创新小组”将成为企业的基本活动单位。小组有充分的决策权限、明确的使命和宽松的活动空间，最大限度地激发员工的创新精神。第三，高层管理者的管理幅度加宽，使得企业的战略层与功能层之间的距离拉近，从而将传统的金字塔组织结构压扁，形成一个扁平化的组织结构模式。它的信息传输是全方位、立体式的，任何一个部门发送或接收信息都很便捷。其组织结构灵活、富有弹性，能对市场需求作出迅速反应，及时抓住机会。

柔性化组织必须是集战略、结构、管理过程于一体的动态网络，这一网络是为了适应新的、复杂的、变化的竞争条件而形成的组织形态，其主要成分和组织结构可以根据复杂的竞争环境灵活地和不断地进行组织安排和重新组合。随着企业经营活动日趋的全球化，企业要在全世界范围内动员和配置资源，其开发、研制、采购、生产、销售等都是全球性的，这种由各地区的设计者—供给者—生产者—分销商组成的多层次组织结构体系，就是一个“动态网络”。其中每一部分都是网络中的一个独立单元，但每一单元都必须在网络系统中运转并完成其分工的使命，网络化的计算机系统替代了在经验基础上的长期信用关系，使得参与者能够顺利地达成协作协议，并使进入这一网络的每一成员都有发挥其独特才能的机会。这样的组织才是一种动态的变化的组织，才能根据外部环境的变化迅速调整经营战略，从而使网络中的每一成员的竞争力成倍增长。

柔性化组织显然应该超越不是集权就是分权的范围。

一方面，它需要保持松散、分权和差异，以具备主动和快速反应能力；另一方面，它需要严格的集中管理，以保持战略的内聚力，管理相互依存的单元，减少决策与行动上的时间延滞。在柔性组织里，集权的趋势明显在加强，领导者的热情、远见和超凡的威力在制定方向、产生凝聚力、确定边界和激励下属等方面起着至关重要的作用。但是，强有力的领导指导行动并不意味着领导是决定公司未来的唯一因素，也并不意味着战略和决策是由上层领导强加给下层的。企业员工的贡献也受到重视，个人做的方案具有“高度自主性”，具有“很大的首创空间”、“做好值得做的任务”。因此，这种组织应该是集权和分权的高度统一体。

柔性化组织应该是不断自我学习、自我更新的组织。美国学者彼得·圣吉认为：当世界更息息相关、复杂多变时，学习能力也更要增强，才能适应变化。企业不能再只靠像福特、斯隆或华生那样伟大的领导者一夫当关、运筹帷幄和指挥全局。未来真正出色的企业，将是能够设法使各阶层人员全心投入，并有能力不断学习的组织。知识经济时代的组织和个人更加需要学习，更加需要自我完善，更加需要良好的素质和像信息一样公开的坦诚。面临变化，面临竞争，面临挑战的最好方法是组织的团结、凝聚，要做到这些，只能是学习、学习、再学习。因此，企业构建柔性化组织的唯一方法便是培养永远的学习氛围，在企业内部建立起完善的“学习机制”，将学习和工作有机地结合起来，使组织在个人、团体以及整个系统三个层次上得到共同发展，形成“学习—持续改进—建立竞争优势”这一良性循环。

三、信息时代商业企业的流程再造

与传统分工理论不同，信息技术不是简单地对企业原

有的作业流程进行修补或只是提高个别工作、任务的效率，而是更关注那些多个职能部门和传统组织边界的业务流程，通过重新配置资源、整合流程中的活动和优化活动间的逻辑关系，从整个流程的角度追求整体效益。可以说，如果没有现代信息技术的帮助，很多流程再造是无法实现的。

例如，在商业企业的采购业务中，由于现代网络技术的应用，使得供需双方的联系变得更为紧密和效率更高。企业采购人员可以充分利用互联网的信息优势来决定其购买决策。

1. 寻找潜在的供应商。

利用互联网的信息，采购人员可以迅速找到众多的供应商，并依据供应商提供的网上信息作出初步判断。传统上，企业的采购部门是通过查找工商企业名录或其他的商业资料等来寻找、查询潜在的供应厂商。而这些资料往往落后于实际情况的发展并且极不全面、准确。而通过互联网上的企业网站，采购者可以比较详细地了解供应商的生产、技术、经营的全面情况及所需产品的资料。在信息时代，若一个企业不善于利用互联网的特点来强化自己的商业地位，那么，这个企业的内在素质是值得怀疑的。所以，采购员可以在网上找到能满足其要求的供应商。

2. 快速获得供应信息。

企业采购人员在寻找和判断潜在供应商的基础上，利用互联网的交互性与合格的备选的供应商联系，要求其提供产品说明书、报价、技术资料等有关供货信息。而供应商也可以迅速作出反应。这为供需双方节约了大量的成本，大大加快了交易速度。采购员也许不再愿意以进行大规模的采购来降低成本，而通过多次小规模购买来降低成本。因为互联网可以提供其所需的供应商的大量信息和便利的联系，企业会认为这可以大大降低库存成本，加快资金周转，并且不具有传统上的风险。因为存在互联网的优势，

企业将能够充分利用降低成本与风险之间的均衡以获得更大利益。

3. 对供货过程进行充分监控。

传统上，采购方对供应商的履约监控往往要花费高昂的成本。而电子商务签约后，供应商按照合同的要求，设计、生产、包装、发运合同的商品，采购方可以通过互联网低成本地要求提供供货过程中出现的任何情况，了解商品生产进度，随时参与供应商的生产与反馈，利用互联网的信息交互性，采购企业可以轻易地达到这个目标。

在信息时代，信息技术的发展为商业企业的管理基础、内部的作业流程、员工操作技能的提高提供了有力的支持，它已成为商业企业用来进行成本控制、商品采购、服务质量改进、与上游厂家紧密联系、稳定顾客群和创造新的商业机会等活动的必要手段。信息技术对商业企业作业流程的具体影响如表 3—2 所示：

表 3—2 信息技术对企业流程的影响

功 能	对企业流程的影响
事物处理	将无结构的流程转化为程序化的事务，减少不确定性。
跨地域性	快速、远距离传递信息，使流程不依赖于地理环境。
自动化	代替或减少流程中的人力劳动，降低成本，提高质量。
信息获取	为流程运作提供详实的信息，提高决策的科学性。
知识管理	获取流程中的专门知识，形成专家体系，提供决策支持。
及时沟通	改变任务的先后顺序，使多个任务同步进行，提高工作效率。

续上表

功 能	对企业流程的影响
分析功能	为流程提供复杂的分析模型和方法，保证可行性。
中介作用	用共享数据代替中间人来联系两个部门，减少业务交接数据。
跟踪功能	提供任务的输入、输出、状态的详细跟踪资料，防患于未然。

因此，信息技术对企业流程既是一个机会也是一个挑战，在企业流程再造的过程中，如果信息技术的作用得到充分发挥，企业流程将如虎添翼，成为新的竞争优势的来源。

第四节 突破传统思维的竞争优势

一、传统价值链的缺陷

价值链是制定企业竞争战略的核心思想，由于价值链的出发点不同，因而导致企业的战略管理思维和管理方式也会不同。企业的竞争战略还是那三种基本竞争战略，但因为价值链的出发点不同了，从前的竞争战略便获得了全新的含义。因此，要实施商业企业的战略管理的有效创新，必须了解信息时代企业价值链与传统价值链的区别所在。

价值链概念是波特于 1985 年在其所著的《竞争优势》一书中提出的，过去近 20 年中获得了很大的发展，并被当今先进管理思想者所采用，已经成为研究企业竞争战略和竞争优势的有效工具。波特的价值链通常被认为是传统意义上的价值链，较偏重于以单个企业的观点来分析企业的

价值活动、企业与供应商和顾客可能的连接，以及企业从中获得的竞争优势。

在实际工作中，很多管理人员运用这种价值链观点进行竞争分析，从竞争对手的角度出发去了解竞争对手在从事哪些工作，分析本企业应如何更好地做好这些工作，以与竞争对手抢夺市场。于是，在这种价值链指导下的企业战略成为竞争驱动型企业战略，它将引起下列问题：

(1) 企业会模仿竞争对手的做法，并努力做得更好，而不是开展创新活动；

(2) 企业会集中时间和精力，对竞争对手的竞争措施作出消极的反应，而不是尽力创造发展的机会；

(3) 企业无法深入了解新兴的市场与顾客需求的变化。

这就如同前段时间，国内众多商家陷入恶性削价的竞争中互相比拼，“十点利”、“八点利”、“五点利”经营策略纷纷出台，违反了流通的基本规律，最后，众多参与价格战的商家都出现了效益下降、经营亏损的局面。这种竞争战略的实施正是其最基本的指导思想的错误，即过多地考虑竞争对手的策略，而忽视了去满足消费者真正需要的价值链出发点的错误。

到底是什么原因使得一些企业能够保持效益和利润的高速增长，而别的企业却不行呢？来自欧洲工商管理学院两位教授凯因（W. Chan Kim）和马邦（Renee Mauborgne）花了5年的时间研究了全球30多家企业，他们发现，高速增长的企业与它们不太成功的竞争者之间的区别是各自对于战略的设想不同。不太成功的企业的经理们所依据的是传统战略逻辑，高速增长企业的经理们依循的是价值创新的逻辑。也就是说，大批高速发展的企业都实施了价值链的创新，这些企业的宗旨是为现有市场的顾客创造更多新的消费价值，极大地提高顾客的消费价值，创造新市场，而不是按照竞争导向的思维方法，划分细分市场，适应顾

客独特的需要，通过满足顾客需要来创造竞争优势，使产品和服务的性能超越竞争对手。这些企业战略思想的核心是顾客，而不是竞争对手。

许多价值创新企业面临着极为不利的行业环境，但它们仍然不断地努力寻找创新机会，始终在思考应如何提高顾客的消费价值，从而明显地提高企业的经济效益。他们不会盲目地接受某个行业的假设与竞争对手的做法，而是在更大范围内探索战略方案，扩大他们的创新领域。因此，他们往往能从其他企业都认为不利的外部环境中发现发展机会。

要保持持续发展，企业必须跳出竞争、模仿的陷阱。企业不必采取相似的竞争措施，超越竞争对手，而应尽力为顾客创造更大的消费价值。企业应以顾客为中心，而不是以竞争为中心思考战略问题；企业的管理层应采取全新的经营管理方法，而不是只采取渐进的改良措施。

二、改变传统思维的价值创新

以满足顾客需求作为战略思想的核心，这正是信息时代市场环境变化的要求。因为在信息时代，消费者已成为商品供应链的主角，他们不是商品和服务的被动接受者，而是主动设计者，他们想要消费什么商品，就能够消费什么商品，而企业只能适应消费者需求的变化，才能在信息时代被市场所接纳。因此，在信息时代，企业的经营环境发生了极大的变化。企业如果继续过分关注竞争，利用并增强目前的能力，留住目前的顾客，那就无法适应环境的变化。竞争导向型企业会采取被动、渐进、模仿性的战略措施。具有讽刺意义的是，激烈的竞争要求企业创新，但过分关注竞争的企业却很难创新。

今天的信息时代意味着企业必须重新思考如何向其顾

客传递价值，企业应该用互联网取代传统的渠道，加强与商业伙伴的战略联合，其最好的方式是通过提供更多的时间增加技术价值。为此，一些学者又进行了一些新型价值链的探讨，提出新的价值链，如直接零售，要求制造商重新考虑传统的价值链，直接零售渠道的成长和发展也需要新的不同的供应链等。

实施新价值链为战略导向的企业也就是进行价值创新的企业，这些企业必须时刻回答诸如以下问题：（1）本企业是否为顾客提供了极高的消费价值？（2）本企业的定价是否能使顾客感到带来了更多的物有所值或物超所值。（3）本企业是否能保证在更短的时间内将顾客网上购物的商品送到手中？价值创新企业要求重新明确顾客面临的问题，重新确定解决的办法，根据顾客的需要，改变原先的质量标准，创造新的市场空间。要重新明确顾客面临的问题，企业应深入了解市场的需要，以便发现目前“隐藏着的”市场需求，或创造新的市场需求。

新型价值链既强调顾客价值又强调企业创新。传统价值链强调企业经营者只能根据内部环境与企业的力量，选择低成本或差异化竞争战略，与竞争对手争夺市场，而创新是企业外部的偶然现象。但在目前的买方市场条件下，商品供给远远大于需求，新竞争对手还在不断涌入，在这种逐渐收缩的市场里争夺较大的市场份额，只是“次佳”的企业战略。这类企业战略并不能创造新财富。今天，“最佳”的企业战略应该是可刺激需求，扩大现有市场，创造新市场。这类企业战略可创造新财富，获取高额经济收益。采用最佳战略、强调价值创新的企业在为顾客创造价值、为股东创造价值、为社会创造财富和就业机会等方面远远超过那些继续实施次好战略的企业。

有两种力量在重塑价值链形态方面起了同样重要的作用：（1）价值链成员角色的变化，几乎不可避免地引起传

统价值链功能的转换；（2）对顾客/消费者习惯性的偏好，给以快速满足，鼓励价值链成员的每一个成员重新考虑其服务顾客并与顾客保持紧密联系的方式，以及与顾客们共同创造产品和服务的方式。

长期以来，企业战略管理理论始终强调企业应增强并充分利用自己的竞争优势，根据自己拥有的独特资源、声誉和技能等进行战略决策。然而，企业如果只关注内部能力，就有可能丧失许多良机，如果企业目前的能力无法适应市场的变化，这类企业还往往会抵制变革。随着信息时代的到来，企业之间越来越需要建立战略伙伴关系，实施优势互补，以便抓住创新的机遇。

价值创新企业在信息时代进行创新，创造新需求，而不必争夺一部分现有的市场需求。此外，企业可持久开展创新活动，不必选择低成本战略或差异化战略。事实上，在信息时代，采用最佳战略的企业往往既追求低成本又追求差异化。许多成功企业的经验表明，持续迅速发展的企业，无论是大型企业还是小型企业，都是追求价值创新的企业，这些企业的战略焦点并不是某个行业的竞争，而是创造新的、更大的消费价值，使竞争变得毫无意义。

价值创新企业是如何做的呢？我们来看看威京大西洋航空公司的做法。他们发现，大多数乘客希望在登机前和飞行过程中有效地利用时间，而且经过长时间飞行后，这些乘客希望能在参加会晤前得到休息并整理一下弄皱的衣服。于是威京航空公司设计了可以让乘客熨衣服、洗澡、接受按摩以及带有艺术品位的办公设备的旅馆。这种服务使得工作繁忙的经理们可以充分地利用时间，并直接去参加会晤而不需要先去下榻的宾馆。这种服务对顾客们极有价值，而对威京公司来说则带来了大笔收入。从这里可以看出，威京公司挑战了传统观念，它提供了全新的服务方式，甚至使其服务超过了传统航空公司所提供的服务。威

京公司不仅把价值创新的逻辑运用到航空业，而且运用到保险、音乐和娱乐零售业，它一直是个价值创新者。

传统的战略逻辑和价值创新的区别在于战略的基本方向。传统企业认为企业的条件是先天的，价值创新者却不这样认为。传统企业认可由自己的竞争对手建立其有关战略思想的参照系，价值创新者不把他们的对手作为基准点。与那些试图通过现有的资产和能力寻求机会的企业相比，价值创新者会问，如果我们重新开始该怎么做？

从表 3 - 3 中我们可以从五个方面来分析一下传统的战略与价值创新战略之间的本质区别。

表 3—3 两种战略特征的比较

战略的五个维度	传统战略特征	价值创新战略特征
产业假设	产业条件已经给定	产业条件可以改变
战略重点	一个企业应该培养竞争优势，其目标是在竞争中战胜对手。	竞争不是基准，企业应该在价值上追求领先以主导市场的发展。
顾客	一个企业应该通过进一步的市场细分和营销手段来保持和扩大消费群。	价值创新企业的目标是尽可能满足消费者需要，为此，它非常注重消费者评价，并以此作为调整战略的依据。
资产与能力	企业应该调节其现有的资产和负债。	企业不能受其过去的约束，它必须问自己，如果要开始创新应该怎么办？
提供的产品和服务	产业的传统界限决定了企业提供的产品和服务。企业要尽量使这些产品和服务超越对手。	价值创新企业应根据顾客的要求来考虑其提供的产品和服务，即使这样做可能会使企业超越其产业的传统界限。

一旦一个企业创造了新的顾客价值，会发生什么事呢？

竞争者迟早都会进行仿制。一家企业创造了低价格，则其他商家也试图努力降低价格，价格战由此掀起，并打得难解难分，最后几败俱伤。一个商家创造了送货上门，商品退换自由，其他商家群起而学之，于是价值创新带来的优势只能持续一段时间，很难永久性保持，这就要求企业持续性地价值创新，而不是一朝一夕的事，企业必须不断地了解消费者的需求，不断地推出新的价值创新措施，将成本降到新的程度，或将差异化带到一个新的高度，才能保持永久的竞争力。

此外，在信息时代，互联网使得价值链的边界变得模糊，竞争也可能来自价值链之外。除了在价值链中获取利益外，企业也可以通过互联网建立新的产品与服务流，互联网不只是一个连接顾客或价值链参与者的新渠道，也是一个变革的平台。它不需要接触物质世界存在的复杂成本，如果企业选择透过互联网来提供一些之前别人所供给的产品或服务来创造新价值，那么这样的变革就会增强企业的竞争力。

三、案例剖析：宜家公司价值链设计

在这样一个易变的竞争环境中，战略不再仅仅是价值链中一系列固定活动的安排了。成功的公司不仅仅增加价值，它们还将增加的价值再投资。它们战略分析的中心不再是公司本身，甚至不再是整个行业，而是整个价值创造系统。在这个系统中，不同的经济角色（如供应商、商业伙伴、联盟、顾客等）共同合作来创造价值。他们的关键战略任务是，重新安排新的价值群中各角色的作用和他们之间的关系以动员新的联合体和各个角色去创造价值。他们潜在的战略目标是在公司的能力和顾客之间创造一种不断改进的和谐。

换句话说，成功的公司把战略看做是有系统的社会创新，即对复杂的商业系统进行连续的设计和再设计。

宜家公司提供了一个很好的例子。该公司原来不过是瑞典的一家小规模家具邮购业务商，现在则已发展成为世界上最大的家具零售商。在家具零售业，很少有公司能够将业务向国外扩展，但是，宜家公司发展出了一个超过 100 家商店的全球性销售网络。1992 年，这些商店的顾客流量达到 9600 万人，收益达到 43 亿美元。他们使宜家公司成为一家规模和利润都不断增长的公司。

现在，宜家公司在商业上取得成功的关键因素已经广为人知了。那就是：简朴、高质量、斯堪的纳维亚式的设计，全球性的资源系统，顾客可以自己运送的组合式家具，巨大的市郊商店且有大量的停车场和小饭馆、餐馆甚至日托设施。低成本的零部件、有效的仓储和顾客的自我服务使宜家公司节约了成本，其中的一部分成本通过比竞争对手便宜 25% ~ 50% 的低价转移给了顾客。

但是，集中于宜家公司的低成本和低价会使人忽略公司商业创新的重要性。宜家公司能够保持低成本和低价，是因为它有系统地重新定义了家具商业的作用、商业关系和组织策略。结果，出现了一个经过整合的商业系统，该系统通过比过去更有效、更经济地发挥各参与者的能力来创造价值。

先看看宜家公司和顾客的关系。公司给顾客提供的不只是低价，它还提供了一种新的分配劳动的方式。基本情况如下：如果顾客同意做一些传统上由制造商和零售商完成的工作，如装配产品、搬运产品到家里等，那么，宜家公司愿意以更低的价格提供设计好了的产品。

宜家公司商业系统的每个方面都是经过仔细设计的，以便使顾客更易适应这种新角色。例如，宜家公司每年要用 10 种不同的语言印刷 4500 万份以上的商品目录。尽管每

份目录主要介绍公司大约 1 万种产品中的 30% ~ 40%，但是，每一份都是一份“讲稿”，解释了公司商业系统中每个角色所起的作用。

再来看看公司的商店和顾客的关系。孩子们可以使用免费的幼儿车、托儿所和游乐场，残疾人和老年人可以使用轮椅。商店里还有咖啡馆和餐馆以便顾客可以吃点东西。商店的目标是：宜家公司不仅仅是一家家具商店，而且是家庭旅行的好地方。

在商店入口处，顾客可以得到商品目录、卷尺、钢笔和记录用纸，这样就可以在不需要售货员的帮助下做出选择了。商品并不是根据椅子、桌子等类别放置，而是按生活进行设计。此外，每件物品上贴有简单清楚的标签，标有商品的名称和价格、尺寸、原料和颜色、注意事项以及在何处可以订购和买到该商品。付完账后，顾客用手推车把包裹运到汽车里。如果包裹不合适，宜家公司会把车顶架借给顾客或者以成本价出售给顾客。

宜家公司想向顾客传递这样的观念：顾客不只是消费，他们还可以创造价值。公司不仅提供共同制造的家具，而且提供改进家庭生活的方式，包括从内部设计到安全信息和设备、保险以及作为一种娱乐方式的购物。

把这些服务称之为方便措施会低估它们在宜家公司的战略意图中的中心作用。宜家公司的战略意图是理解顾客如何创造自己的价值，并创造一个让顾客做得更好的商业系统。宜家公司的目标不是让顾客从某些任务中解脱出来，而是动员他们去做一些他们没有做过的简单工作。换句话说，宜家公司是通过使顾客能够为自己创造价值而创造价值。正如公司的一本小册子上所说的：“财富是实现你的创意的能力。”

为了动员顾客创造价值，宜家公司同样要动员分布在世界各地的 50 多个国家的 1800 家供应商。为了按照公司的

工作分配方案来签订协议，公司必须寻找既能低价供应又能保证质量的供应商。为找到潜在的供应商并对他们进行评估，公司花费了很多心血，然后说服供应商扮演公司商业系统的角色。公司从分布在世界各地 30 个采购处找出候选的供应商，然后，宜家公司在瑞典艾尔姆胡尔特的公司总部中央设计办公室的设计人员在产品推向市场之前进行两三年的设计，由他们决定供应商供应哪些部件。

一旦成为宜家公司系统的一部分，长期合作的供应商不仅可以进入全球市场，而且能够得到技术帮助，可以租借设备，并得到使产品达到国际质量标准的建议。这种努力在 20 世纪 60 年代早期就已经开始了，那时候，宜家公司开始从波兰的制造商那儿购买零部件。今天，宜家公司和东欧约 500 家供应商合作。同在别的地方一样，公司在改进其合作伙伴的商业结构和制造标准方面起着主要作用。

例如，公司雇用 12 名左右的技术人员组成一个叫做宜家公司工程小组的单位为供应商提供技术帮助。公司设在维也纳的商业服务部门有一个数据库，可以帮助供应商找到原材料，并向他们介绍新的合作伙伴。

最后，如同公司设计与顾客、供应商的关系一样，公司把内部的商业过程设计成能够反映出支持整个价值创造系统的理念。宜家公司高效率的后勤系统就是一个很好的例子。

公司要求供应商低价提供产品有两个重要含义，首先，货源相当分散，椅子的靠背和座部可能在波兰制造，椅脚在法国制造，把各个部件固定成椅子的螺丝钉在西班牙制造。其次，公司必须大量订购部件。这两个因素使宜家公司必须拥有一个有效的订购零件、整合成品并交付到商店的系统，同时，还要使存货成本最小。

这一系统最重要的部分是宜家公司由 14 个仓库组成的网络。最大的仓库在艾尔姆胡尔特，占地 13.5 万平方米，

存放的物品足够布置3万套有3间卧室的公寓房。大部分订货通过电子计算机完成。宜家公司分布在世界各地的商店现金登记簿，将销售信息传送给最近的仓库，同时也传送到公司总部，在那里，信息系统监视并分析世界范围的销售模式和产品运输模式。

尽管这些仓库很大，但是它们不仅仅是简单的存储设施，相反，它们可以作为后勤控制点、联合中心和传送中心。它们在平衡需求、减少长期存货的必要性、降低单位成本、帮助零售商店预测需求和消除缺货等方面起着积极的作用。

用价值链的概念不能理解宜家公司商业系统中各种角色及关系的复杂性。宜家公司并没有在事先确定的一系列增加价值的活动中为自己定位，相反，它开始系统地再创造价值并重新设计向各种经济角色交付价值的商业系统。公司为顾客和供应商提供工作共享、共同生产的安排迫使他们用一种新的方式来思考价值。其中的一种安排是，顾客也是供应商（时间、劳动、信息、运输等的供应），供应商也是顾客（宜家公司的商业和技术服务的需求）。作为一家零售商，宜家公司本身不十分像诸如服务、商品、设计、管理、维修甚至娱乐等的中心。结论是：宜家公司取得了成功，它创造的人均价值（包括顾客、供应商和员工）之多、从财务资源和人力资源中获得的总利润之多，在各个消费行业只有很少几个公司能够与之相比。^①

^① 案例资料来源：理查德·诺曼、拉斐尔·拉米雷斯：《从价值链到价值群：设计交互式战略》，原文发表于《哈佛商业评论》1993年7/8月号，转载于《价值链管理》，中国人民大学出版社2001年版。

第四章

扩张中生存——广东零售企业竞争优势

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商店为标志的零售业第二、第三次重大变革正在中国同时进行，以及以电子商务为特征的第四次零售变革也在中国拉开帷幕；同时还表现在中国加入 WTO 之际，跨国零售集团的进入和全球经济一体化浪潮将引起中国零售竞争格局发生巨大变化。任何零售企业无视这种变革，拒绝参与为适应这种变革而进行的企业创新，都将被时代所淘汰。广东零售界在这场变革中已经脱颖而出一批优秀的零售企业，这些零售企业要继续在变革的时代获得发展，只有从内涵和外延的有机结合出发，不断进行能力和规模的扩张，才能赢得竞争优势。

第一节 急剧变革的中国零售业

一、中国零售业变革历程及变革动因

中国零售业的发展是与经济发展密不可分的，当经济

发展飞跃到一个崭新阶段时，必然会引起工业生产和消费需求两方面产生质的变化，从而导致零售业的重大变革。我国改革开放以来，社会经济有了根本性的变化，工业生产得到了长足的发展，商品市场由原先的卖方市场向买方市场转变，人们的消费结构、消费习惯、消费水平都与过去有了较大的区别，因而零售业也出现了相应的变革与创新。纵观改革开放以来零售业的发展，可以从以下几个时间段来考察：

1. 第一阶段：改革开放初至 1989 年底，传统百货商店占零售市场绝对主导地位。

改革开放以前，中国主流零售业态是百货商店。这一零售业态在我国已有很长的历史，但新中国成立后，百货商店一直作为计划经济体制的商品流通主渠道，承担着短缺经济下生活物资配给的职能，其主要任务是“稳定物价”和“保障供给”，而不是满足消费、促进生产。改革开放以来的前十年，中国零售业格局没有发生太大变化，百货商店在我国流通领域依然占据垄断地位，过着养尊处优的日子。究其原因，一是没有新型零售组织和经营方式的出现，二是迅速成长的生产企业不得不依赖商品到达消费者的唯一正规通道——百货商店。因此，这一时期零售市场竞争压力不大。在这种情形下，百货商店并没有取得来自经济发展后工业生产变化带来的外在动力，因而错失了自身变革的有利时机，其经营方式也就没能发生根本性的变化。然而，日益蓬勃发展的工业生产并没有消极等待零售业自身的相应调整，而是寻找另一条出路将商品送上市场，这就是当时遍地可见的专业商品市场和个体经营者，90 年代以前，中国的个体商贩成为商业最为壮观的一道景观，从传统零售业态中夺去了相当一部分市场，也为中国商业民营资本的积累打下了基础。

2. 第二阶段：1990—1992 年底，超级市场开始涌现，

动摇了百货商店的市场基础。

90年代以来,中国零售业才发生了根本性变化,并呈阶段性跳跃,开始出现真正意义上的现代零售组织。1990年底,东莞虎门镇出现了中国第一家连锁超市——美佳超级市场,其开架自选的售货方式、较低的价格和面向居民区的选址都给后来者产生了极大的影响,步其后尘者甚众,从此宣布百货商店一统天下的格局已经结束,新旧零售组织之间为抢夺市场进行了一种低层次的竞争——价格竞争。这段时期零售业仍以百货商店为主导,零售业的发展渗进了过多的行政干预,例如此时的连锁超市多半是由政府倡导兴起的,并非经济发展的必然产物,其主要目的在于为中小国有商业企业改革寻找一条出路。另外,过多的大型百货商店的盲目投资兴建,不能排除某些政府官员在任届期间对自身“政绩”的追求等外部因素。当一种变革是基于政府的力量而非企业的革新动机引起时,必然是追求其形式、模仿其皮毛,而无其内在实质。这不可避免地导致了后来大型商场的成批倒闭和小型连锁超市的步履维艰。当然,新型企业中也不乏佼佼者,如上海的联华超市和华联超市,一开始就科学规范地运作,终于脱颖而出,成为中国零售界的瞩目之星。

3. 第三阶段:1993—1995年底,各种新型零售业态崭露头角,出现百花齐放局面。

1993年,这是新型零售组织出现最多的一年,其中发展最迅速的要数品牌专卖店。在这一时期,中国品牌专卖店的发展出现如火如荼的形势,不到一年,中国几个大城市的主要商业街,如广州的北京路、北京的王府井大街、上海的南京路周边迅速被各种品牌专卖店所充斥,大大改换了容颜。而且,为了超速发展,专卖店最早在国内成功尝试了特许经营。此外,折扣商店和仓储式商店的概念也悄悄引入国内,广州新开的“广客隆”曾风光无限,并引

发了其他城市的一阵“客隆”之风，但终归不是真正意义上的仓储式商店，也就没有拥有真正的竞争优势而逐渐衰落下去。这一时期，另一些新业态也跃跃欲试，如便利店、邮购公司、电视直销、电话直销、上门访问推销等，都因不适应国人的消费习惯而退出零售舞台。值得一提的是，尽管此时国务院已经批准允许外资在北京、上海、广州、天津、大连和青岛等6个城市及5个经济特区投资零售业，但大型跨国零售集团的进入仍然推迟了几年。

4. 第四阶段：1996—1999年，跨国零售商进入，加速了零售业现代化进程。

1996年前后，这是中国零售市场发生巨大变化的时期，世界顶级零售巨人在中国开始了“圈地运动”。全球第一大零售集团沃尔玛于1996年进驻深圳；全球第二大零售集团家乐福于1995年底进入北京；全球第三大零售集团麦德龙于1996年进入上海；世界第一家仓储式商店万客隆于1996年进入广州。中国零售界传来一片悲观的声音，这些重量级的竞争对手给中国零售企业带来的巨大的冲击和压力，迫使中国零售商不得不重新思考出路，为生存而斗争，并开始向现代零售业态转化。此时，最受影响的是百货商店，原先“一网打尽”的模糊市场定位和传统经营方式不仅不能带来利润，甚至成为生存道路上的绊脚石。百货业出现全面衰退，甚至引发了“98百货商店倒闭年”，这一方面是上一时期违反商业规律下政府行为的必然结果，另一方面也反映了中国零售业态的调整到了一个新的时期。

5. 第五阶段：2000年以后，零售竞争日益加剧，连锁经营趋势增强。

2000年以后，中国零售业出现了微妙的变化，各种新型零售组织纷纷涌现，包括前几年试探失败的业态，例如全球最大的邮购公司也开始涉足中国市场，引发了一场零售业春秋战国时期。此时，在市场竞争中，一方面是外资

企业继续扩张，发展迅速；另一方面是国内土生土长的新型现代零售商逐渐成长起来。2000 年的销售统计榜上，上海联华超市 1999 年销售额终于超过上海第一百货公司名列中国零售企业榜首，标志着中国零售主导组织形式已成功转型。从此，持续了多年的百货商店的辉煌历史终告结束，中国零售业在顺利进行西方发达国家的第二、第三次变革的同时，也悄悄开始了第四次变革。

进入 21 世纪以来，尽管中国零售企业排行榜上仍由国内超市集团占据前列，但不可否认的是，跨国零售集团在中国的这几年来仅仅只是摸索阶段，真正的威力尚未使出来，随着中国加入 WTO，原先进入的外资企业将加大在华的投资力度，其他尚未进入的外资企业仍然徘徊门外，伺机而入。因此，真正的竞争刚刚开始，中国零售业变革仅仅是拉开了一个帷幕，零售竞争格局将变得越来越复杂，竞争程度也将越来越激烈。在持续的变革中，中国连锁经营获得了令人瞩目的发展。下面，我们通过表 4—1 中 2003 年的一些数据，可以了解中国连锁经营的发展情况。

根据中国连锁经营协会公布的 2003 年百家连锁企业基本情况，可以发现：2003 年中国百家连锁企业总计实现销售额 3580 亿元，比上年的 2465 亿元增长 45%。门店总数达到 20424 个，比上年的 16986 个增长了 20%。营业总面积达 1907 万平方米，比上年的 1334 万平方米增长 42%。员工人数 64 万人，比上年的 52 万人增长了 23%。

毋庸置疑，中国零售业正处在一场急剧变革时期，这种变革与西方发达国家以往所经历的变革不同的是，发达国家新老零售组织的交替都有一个间隔期，每一种零售组织在不同时期均发挥了各自的优势。但在我国，新型零售组织并不是按经济发展阶段依次进入的，大量新型零售方式几乎同时涌现，再加上国外成熟企业的冲击，国内零售商无疑面临一个加速成长的问题。因此，这就导致中国零

零售业变革比西方任何一次零售变革都更加猛烈而深入，也呈现出极强的中国特色。对于中国这场正在进行的深入而广泛的零售变革，目前有三种说法解释其背后引发的原因和原动力。

表 4—1 2003 年中国连锁企业前十名

排序	企业名称	主要业态	2003 年销售额 (亿元)	同比增长	2003 年门店数 (个)	同比增长
1	上海联华超市	超市	240.31	31%	2579	34%
2	大连大商集团	百/综	181.82	42%	96	88%
3	上海华联超市	超市	180.33	20%	1388	16%
4	北京国美电器	专业	177.86	63%	101	17%
5	北京华联集团	超市	136.00	32%	62	17%
6	家乐福 (中国)	超市	134.37	26%	41	17%
7	上海农工商超市	超市	123.81	42%	1213	73%
8	苏宁电器集团	专业	123.13	46%	148	10%
9	三联商社	专业	106.76	27%	202	53%
10	华润万家有限公司	超市	103.24	20%	467	2%

资料来源：中国连锁经营协会公布的 2003 年中国连锁百强企业名单。

第一种说法是零售业的变革源于技术进步力量的推动。近代以来，西方零售业的发展经历了三次重大变革，并在信息技术的催化下正在酝酿第四次重大变革，如今西方国家发达的现代零售业就是这几次零售革命的必然结果。近代零售业的多次变革，每一次都能找到技术力量推动的影子，它是伴随着同期技术革命所引发的产业革命而诞生的孪生兄弟。尤其是信息时代，网络技术在社会、经济各个领域的广泛运用，电子商务的兴起，迫使传统零售企业从管理观念、管理模式、组织结构和作业流程都将发生相应变革。而在中国，引发前三次零售革命的技术条件均已成

熟，网络技术也已逐渐渗透到社会经济生活的各个角落，因而中国零售业变革是大势所趋。与西方发达国家不同的是，中国零售业是多项变革同时进行，而不是呈阶段性发展，这就导致这场变革的复杂性和急剧性。

第二种说法是零售业外部市场环境变化导致零售业内部作出相应调整。根据“零售组织进化论”的“适者生存”观点：零售企业必须同社会经济环境的变化相适应，才能继续存在和发展，否则就将不可避免地被淘汰。经过多年的经济体制改革，中国市场环境已经发生了根本性的变化，在从卖方市场向买方市场转化的过程中，消费者逐渐成为控制市场的主导力量，信息技术的发展使得消费者的个性化和多样化需求得到充分满足，如果零售商不相应调整经营方式，则制造商极有可能越过中间商直接向消费者提供商品和服务；同时，跨国零售集团的进入，以更先进的管理方式提供更优质的顾客服务，使中国零售竞争在更高平台上展开，这些都迫使中国零售商为赢得生存空间而进行全方位的变革与创新。

第三种说法是经济发展进程中零售业自身发展规律所引发的内部结构调整。从近代西方发达国家零售业发展路径来看，零售业有着自身的发展规律，如西方学者总结的“零售轮转学说”、“零售综合化和专业化循环学说”、“零售辩证学说”和“零售组织生命周期学说”等，都从不同角度阐释了零售业发展演变规律，说明商品流通系统通过自身的发展变革，能够在大量生产与多样化消费之间，通过创造新的组织形式，充分发挥协调生产与消费的功能。在中国经济高速发展时期，零售组织的自我更新引起零售业的嬗变，西方新型组织形式和经营方式的引入促进了零售业内部进行着质的变化。

我们认为，零售组织的发展动力无非来自两个方面：消费需求与工业生产。零售业实际上受到消费需求和工业

生产两股力量的制约。在供给力量大于消费力量的卖方市场下，谁适应工业生产的要求，谁就能生存和发展，此时的商业只是“桥梁”和“渠道”的作用。而在买方市场下，尤其是在今天人们的物质需求已获得相对满足，供给日益过剩的情况下，消费者已成为主宰市场的绝对力量，只有那些适应任何消费需求的零售组织才有生命力，此时的商业已不仅仅是“桥梁”和“渠道”，而是起着一方面开发需求，另一方面引导生产的作用。谁能更好地发挥这种作用，谁就能获得发展，这正是零售业不断演进变革的真正动力和规律。

总之，中国零售业正发生着一场深刻的变革是不可回避的事实，任何零售商无视这种变革，拒绝参与为适应这种变革而进行的企业创新，都将被时代所淘汰。

二、中国零售市场特征及零售业现状

1. 外资进入加剧了中国零售市场的竞争。

中国零售业市场已从“春秋”步入“战国争雄”时期，国内零售企业也已从“阅兵场”走向“前线阵地”进行实枪作战。虽然近些年来，据统计全球 50 强零售企业中已有近 2/3 的商家进入中国市场，但占全国零售企业总数的比重还是很小，中国零售行业内资企业仍占绝对优势地位，2003 年入围中国 100 强的企业中其中就占了 91 家，销售额总计为 3508.5 亿元，同比增长 29.6%，销售额占前 100 家比重为 85%，但在净利润上明显低于国外平均水平，中国销售前 10 名的超市和中国连锁百强的净利润率，分别是 1.77% 和 1.32%，而国外平均是 2.22%。由于零售市场地方保护主义的进入壁垒高，且集中度较分散，企业规模小，定位趋同，特色商品缺乏，运营成本高，造成了不利于我国零售企业在今后与外资企业相抵抗的现状。

2. 中国零售市场区域发展不均衡。

从我国零售市场的区域发展情况来看，东部沿海地区、上海、北京、广州、深圳、江苏零售业最为发达，西部地区最为落后。

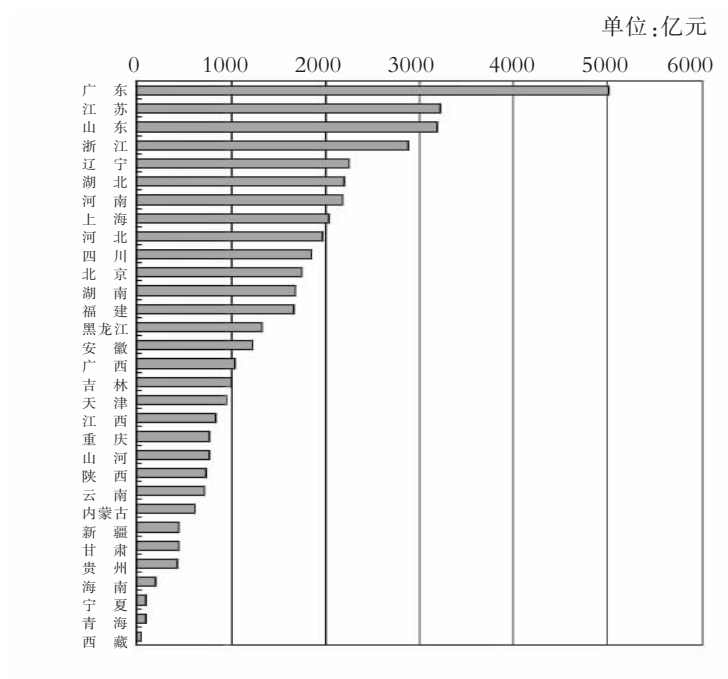


图 4—1 2002 年中国各省、市、自治区社会消费品零售总额排列
资料来源：国家统计局。

从各地区的零售市场需求分析来看，华东地区经济发达，在全国人均收入最高，是中国最大的区域消费品零售市场，2002 年实现社会消费品零售总额 15035.1 亿元，占全国消费品零售市场的 34.52%；中南地区人口众多，是第二大区域消费品零售市场，实现社会消费品零售总额 12310.6 亿元，占 28.26%。具体到各省市自治区，2002 年社会消费品零售规模最大的广东省 2002 年实现社会消费品零售总额 5013.6 亿元，占全国消费品零售市场的 12.26%，

零售总额最高的 8 个省份（广东、江苏、山东、浙江、辽宁、湖北、河南、上海）占到了全国消费品零售市场的 56.15%。然而，西藏、青海、宁夏、海南、贵州、甘肃、新疆、内蒙古这 8 个消费品零售规模最小的省、市、自治区在 2002 年实现消费品零售总额 2366 亿元，不及广东省一个省份的 1/2，仅占全国消费品零售市场的 5.78%。

从市场容量的角度分析，中国零售业市场潜力非常巨大，我国广阔的西部、中部地区市场，二、三级城市都还没有开发，还有一些经济比较发达的城镇、农村市场，消费者的消费能力巨大。此外，如大型综合超市、便利店、折扣店、购物中心这些新型业态在我国尚有很大的市场空间。

3. 中国零售市场竞争程度不断升级。

中国零售业竞争格局十分激烈。以百货店、综合超市、大卖场、专业店、连锁便利店为主导的一级市场，特别是上海、北京、广州、深圳等沿海城市，在竞争中要与实力强大的跨国零售企业进行竞争，处于劣势，唯有全国性龙头零售企业占据一定的优势，而二级市场的城镇将成为市场竞争的空隙地区性企业占据优势。

中国零售业正处于整合期。国内不少零售企业遭受破产、被兼并、重组现象，今后这种现象将更为严重。从这几年入围中国 100 强的零售企业来看，变化加快。2000 年，前 100 家企业名单与 2001 年相比，有 16 个企业出局；2001 年与 2002 年相比，有 16 个企业出局；2002 年与 2003 年相比有 26 个企业被挤出前 100 家，2003 年第一次入围的企业业态大部分以超市、专业店为多。

据目前的发展趋势预测，未来市场竞争的重点将落在外资企业与内资企业，新兴业态与传统业态，全国性、跨国企业与地区性企业之间的竞争。

4. 中国零售企业竞争手段初级化。

中国零售业的竞争大多处于初级竞争阶段，企业的促销手段单一、无序、缺乏创新，已经越来越无法刺激消费者的冲动性购买。除此之外，中国零售企业也偏好使用让利多销的“价格战”来维持在行业内的竞争地位，这使得本身就没有总成本领先能力的本土零售企业，只能靠微利来求得生存，很难与像沃尔玛这样的高成本控制理念的企业进行竞争。

三、中国零售业态未来十年发展趋势分析

毫无疑问，中国零售业态在未来十年内将出现一个较大的调整，理由主要有四：一是科技的发展为零售业态创新提供了技术基础，尤其是网络技术在社会、经济各个领域的广泛运用，电子商务的兴起，迫使传统零售业态产生脱胎换骨的变革；二是自1997年以来，我国消费市场全面进入买方市场状态，竞争程度的加剧，使零售企业必须走业态创新之路；三是随着经济的发展和人们收入水平的提高，我国居民的消费结构、购买行为将发生较大变化，也需要零售业态的变革与创新相适应；四是国外新型零售业态的示范效应加快了我国零售业态变革创新步伐。未来十年，中国零售业态发展将呈现以下趋势：

1. 连锁超市高速成长，并取代传统百货成为我国零售业新的主导力量。

连锁超市取代传统百货成为零售业的主导力量，这是世界零售发展的大势所趋。1991年，后起之秀沃尔玛超市压倒百年老店西尔斯百货成为美国最大的零售集团，至今雄踞全球零售界之榜首；以大荣为代表的日本超市总销售额从1972年起就超越了以三越为代表的百货店。根据普华永道咨询公司最新公布的全球零售业50强业绩，超市和大型超市销售总额已占50强总销售的40%，而百货店则只占

14%。而在国内，由于传统百货多年来定位模糊，千店一面，不思进取，创新不力，加上盲目投资造成的竞争过度，城市中心多极化导致的区位优势弱化，“廉颇老矣”已是不争的事实。而新兴超市以规范化的连锁经营、低廉的价格优势、接近社区的地理位置和开架自选的方便售货，一出现便受到消费者的青睐，这些事实证明，无论是国内还是国外，超市所蕴涵的销售潜力都是巨大的。事实上，真正支撑超市发展的因素在于其鲜明的商品定位，以食品和日用品为商品主线，尤其是生鲜食品的引入，为超市赢得了坚实的市场基础和广泛的发展空间。“民以食为天”，目前我国恩格尔系数平均为44%，表明在我国仍有一半支出用于食品消费，这正是超市越办越红火的根本原因。何况随着人们生活水平的不断提高，对购物环境的要求日益苛刻，潮湿拥挤的菜市场将日渐失宠，被明亮干净的超市取代只是时间的问题，因而未来中国超市包括仓储式超市的发展无疑大有作为。

2. 百货商店在生存压力下重新定位，明确竞争战略，形成经营特色。

每一种业态之所以能够成立，是因为其具有区别于其他业态的明显特征，承担着不同的功能和任务，或满足顾客某一方面的特殊需求，或提供顾客某一方面的特殊利益，否则，各业态之间就只有形式的差别而没有本质的差别。即使同一业态之间，其目标市场也显示出差别化的特点，市场的细分与定位，可以使各种业态能更好地服务于自己的目标市场，吸引不同的消费群，提供不同的价值点。因此，百货商店这一业态虽然已进入了成熟期，发展停滞但不会衰亡，尤其在现阶段，中国商业繁华中心仍是消费者首选的购物地点，百货商店占据地理优势仍然可以保持其一定的市场份额。不容忽视的是，如果百货商店沿其传统的经营路线，定位模糊，千店一面，则很难走出经营困境。

如前几年倒闭的广州仟村百货，提出的口号是“超市 + 名牌”，而实际上既不像地道的超市，名牌产品也并不多见，之所以陷入经营困境，正是因为竞争战略不明确。因此，不同零售业态必须错位竞争，各自形成鲜明特色，才能在竞争中互相促进，而不是互相取代。未来几年，传统百货商店在竞争的压力下，将重新确定自己的差别化竞争战略，通过提高服务质量来提高商品附加价值，赢得对服务和品质敏感的顾客，并以商品丰富、时尚，品牌信誉高，多种服务，展览功能和窗口功能，繁华地带，购物环境佳等竞争策略在市场上拥有一块立足之地。

3. 便利店发展潜力巨大，将成为新的竞争焦点。

未来十年，便利店将成为零售业态的新宠而备受关注，其发展将呈急剧上升的态势。原因如下：一是居民生活方式的变化，生活节奏越来越快，空闲时间越来越少，便利店以全天 24 小时便利的营业时间、紧邻住宅区的便利购物地点、配合各种便民措施较好地适应了现代人的生活方式；二是国内大量小型商店经营规模小、商品质量无保证、经营费用较高、管理水平差，由连锁形式的便利店来整合或取代已是大势所趋；三是便利店适合采取特许经营方式发展连锁网络，在这方面比其他业态占有优势，因而容易后来居上，形成迅猛发展之势；四是在信息时代，网络购物将成为人们购物的一种未来发展趋势，但网络购物现在面临的最大难题是物流问题，而便利店正好可以解决电子商务的物流瓶颈，通过强大的配送能力将网上所购商品由散布在各个居民区的销售网络送到消费者手中，这一新的利润增长点使得未来的便利店具有广阔的发展前景，并成为各商家炙手可热的争夺焦点。

4. 电子商务来势汹汹，但纯粹的网络商店发展有限。

随着 Internet 技术的运用和发展，一种崭新的企业经营方式——电子商务应运而生，由于其具有无可比拟的优越

性而越来越受到企业的广泛重视。目前，全球已有 52% 的企业先后开展了电子商务。在电子商务兴起之下，同时也出现了一种新型的商业业态——网络商店。在国内，由于诸多技术上和人们消费习惯等原因，纯粹的网络商店数量较少，且大多经营困难，而真正从电子商务中尝到好处的是传统业态的企业，它们将店铺营业与网上营业结合起来，极大地拓展了市场空间。由此看来，作为零售业第四次变革标志的网络商店既是一种新型业态，又是传统业态的一种新型经营模式，表明信息时代零售业态不再像以往那样被划分为朝阳业态和夕阳业态，而是每一种业态都会受到现代信息技术的挑战和冲击。在这场冲击中，不会有传统业态消亡，只会有企业消亡。因此，未来零售企业的业态创新不再是单纯的某种新型业态的出现，而是利用新型业态来改造传统业态，使各种业态发挥各自的竞争优势。

5. 各种业态联盟，出现多功能经营的购物中心。

电子商务如火如荼发展之时，人们曾有这样一种疑虑，即当有一天人们可以安坐在家中、办公室，乃至任何一处可以网上冲浪的地方通过点击鼠标，实现全年 365 天，每天 24 小时式的全天候购物时，有形商场还会存在吗？但到了今天，网上购物又前进了一大步，这种声音却鲜有听见了。因为人们发现，当人们无须为购买付出今日的时间与体力后，去店铺商场购物的行为不会消亡，而会将之转变为一种轻松的休闲活动得以继续存在。传统零售业已经不仅仅在扮演着消费者购物场所这一角色，它同时还扮演着为消费者提供娱乐、消闲、学习等功能场所和文化交流场所的角色。在信息时代，传统商场作为购物场所的角色将会淡化，但它与其他角色结合在一起的综合功能不会被取代。因此，在传统零售业态基础上兴起的购物城（Shopping Mall）以其全方位、多功能的优势将能满足人们去购物场所休闲、娱乐的需求而获得迅速发展。购物城不是某一新型

业态，而是各种业态的一种集合，它表明各种业态的企业正在从传统的竞争思维中走出来，在消费需求的导向下走向新的联盟。

第二节 零售企业竞争优势的基础

竞争优势是指零售企业拥有不同于竞争对手的独特能力，这一能力使其在某一零售市场上处于领先地位，能超越竞争对手的某些方面而赢得消费者。建立一种竞争优势，意味着一个零售企业在竞争中为自己所占据的零售空间树起了一座围墙，这堵墙使得竞争对手难以同自己所占据的零售市场中的顾客发生联系，有效地阻止了竞争对手的进攻，从而使该零售商可以保持他们的优势，将竞争压力降到最低，并且在一个较长的时间提高利润。零售组织是由一系列经营要素有机结合而成的，当某一零售企业能够比竞争对手更好地使用这些要素时，它就拥有了一定的竞争优势。零售竞争，实质上就是零售企业能力的较量，谁拥有更有效利用、整合各种经营要素满足消费者需求的能力，谁就能在竞争中脱颖而出。不同行业的组织确立竞争优势的来源是不同的。对零售企业而言，建立竞争优势的基础因素有以下五个方面：

1. 商品。

零售商店归根结底是为消费者提供购物的场所，任何一项零售经营策略的实施，无非是吸引顾客以满意的方式购买到称心如意的商品。如果离开了商品这一关键因素，即使是更优良的服务、更好的地址和购物环境、更低成本的运作也是枉然。因此，商品因素是其他因素的基础，其他各因素只有围绕商品这一核心因素来展开才能发挥应有的效应。

零售企业通过商品来确立自己竞争优势的主要方式有：

- (1) 商品范围更广，种类更多，更具选择性，能满足一站式购物需要；
- (2) 商品质量更可靠；
- (3) 在相近质量基础上，商品的售价更低；
- (4) 商品更新率高，更具时尚性和新颖性；
- (5) 开发出独特的自有品牌商品。

与制造业不同的是，零售企业大多经营的是制造商生产的商品，不具有商品专有性（自有品牌除外），竞争对手在大多数情况下也能购进和销售同样的商品。如果一家零售企业企图通过提供更广泛更全面的花色品种来取得一种竞争优势的话，那么竞争对手也可能轻而易举地采购到同样的商品。因此，要靠商品来形成竞争优势有时是十分困难的。这就需要零售企业与供应商建立良好的稳固的关系，从中可以用比竞争对手更低的价格或更好的合同条款购进商品，也可以保证畅销商品的供应。同供应商之间的关系，就如同与顾客的关系一样，需要经过长时期的培养而且不会轻易被竞争对手所侵蚀。此外，有条件的零售企业也可以大力开发自有品牌商品，通过取得商品商标的专有权而形成自己独特的商品优势。

2. 服务。

服务顾客的重要性来自于零售业本身的特点，因为零售业是一个与顾客“高接触”的行业，以顾客为导向的经营理念决定了服务顾客是零售经营活动的基本职能。顾客选择一家零售商店，一是为了购买称心如意的商品，二是为了享受商店优美舒适的环境和周到的服务。诚然，商品是商店经营的基础，然而，在今天信息产业高度发达、经营商品大同小异的情况下，零售企业要保持显著的商品差别优势是十分困难的，只有在拥有竞争力强的商品基础上，以完善周到的服务来满足顾客的需要，才能形成自己的竞

争优势。

良好的服务能够帮助企业通过进取性的市场营销吸引更多更好的顾客。进取性效应包括市场占领、市场份额、声誉和高价格等。若服务优良，公司会赢得积极的声誉，并通过声誉赢得更高的市场份额，比竞争者有能力索取更高的服务价格。一项称为市场营销战略的利润影响（PIMS）的调研表明，提供优质服务的公司可获得超常的市场份额增长，并且服务质量影响利润的手段包括降低成本和减少重复工作，还包括增长市场份额和高价格。

良好的服务能起到防御性营销作用，留住现有顾客，培养顾客忠诚。保留企业现有顾客的方法叫作防御性市场营销。美国一家咨询公司调查发现：顾客从一家企业转向与之竞争的另一家企业的原因，10个人中有7个人是因为服务问题，而不是商品质量或价格的缘故。顾客背离或顾客动摇现象在服务业和零售业中颇为常见，这对零售企业而言代价很高，因为必须开发新顾客代替失去的顾客，这种替代需要很高的成本代价。获得新顾客很昂贵，除了涉及到启动运营费用外，还有广告、促销和销售成本。从其他企业获得顾客也是昂贵的计划，使竞争者的顾客转移到自己的企业与保持现有顾客相比，需要在服务上做出更大的改进。

零售企业一旦赢得了一种服务上的声誉，那么它就能够长久地保持这种优势，因为对竞争对手来说，建立一种可与之相匹敌的声誉是很困难的。即使 Buliders Square 公司就在 Home Deport 附近开设了一家商店，而且提供稍微多一些的花色品种和稍微低一点的价格，然而忠诚的顾客会继续在 Home Deport 商店购物，因为他们相信 Home Deport 提供的专业服务才是一流的。

3. 店址与购物体验。

店址对于零售企业的成功是一个关键性的因素，好的

位置是零售企业的一笔无形资产，将源源不断地带来可观的赢利，为其赢得一种长远的优势。对于消费者而言，便利性依然是其选择商家购物的重要因素，如果购物成为一种艰难跋涉的过程，即使再好的商品和服务都会令人望而生畏，踌躇不前。许多人把商店经营成功的首要因素归结为“Place, Place, Place”（选址，选址，最后还是选址），可见店址选择的举足轻重。

舒适的购物环境、别出心裁的购物体验也同样对顾客具有较大的吸引力。《哈佛商业评论》1998年7-8月号上刊登了一篇题为《迎接体验经济》（Welcome to Experience Economy）的文章，引起多方关注。随后，哈佛大学出版社出版了该文作者与他人合作撰写的《体验经济》一书，明确提出：当经济发达到一定程度之后，人类消费的重点将从产品和服务向体验转移。书中认为：体验是一种创造难忘经历的活动，是企业以服务为舞台、商品为道具，围绕消费者创造出值得消费者回忆的活动。事实上，不同的消费者在不同业态的商店中购物，都会获得一种整体零售体验，这是零售企业提供的一系列经营要素的组合，这些要素在激发或抑制顾客的购物兴趣。许多因素，如售货员的数量与素质、商品陈列、环境气氛、停车场车位、付款时间、安全卫生等都会影响顾客的购物情绪。如果顾客对零售全过程中的部分因素不满意，就可能不购买某种已决定购买的商品和服务，甚至可能决定不再光顾这家商店。正如一位不满意顾客所说的，“对我来说，购物不再像过去那样令人愉快了，因为商店更拥挤，秩序不像过去那样良好，通道似乎更长，孩子们到处乱跑”。

今天，许多零售企业通过为顾客营造不同的购物体验而赢得竞争优势。例如，美国最大的购物城——明尼苏达州明尼波尼亚的美国购物城（Mall of America），就是一个集主题乐园为一体的购物城，它原来是一个体育场，用穿

过大楼底部的水族馆，以及7英亩大的游乐场来吸引顾客。美国购物城一年可以吸引4000万顾客，聚集的人潮比美国两处迪斯尼乐园和大峡谷的总和还要多。又如，美国拉斯维加斯的论坛购物城是一家以古罗马集市为主题的购物中心，地面铺着大理石地板，有白色罗马列柱、仿露天咖啡座、绿树、喷泉，天花板是个大银幕，蓝天白云的画面栩栩如生，偶尔还有闪电雷鸣，模拟暴风雨的情形。在集市大门和各入口处，每个小时有恺撒大帝与其他古罗马士兵行军通过，使人感觉仿佛重新回到古罗马时代。论坛购物城每平方英尺创造的营业额远高于一般购物城的水平。

4. 低成本运作。

有些经营技术尽管不被消费者所认识，但它的确能为零售企业带来巨大的竞争优势，如低成本运作技术和信息管理技术等。同一业态的零售企业满足着消费者同一方面的需要，不同的成本运作意味着零售商满足消费者的能力不尽相同。一个零售企业，如果能够以更低的成本来提供与其竞争对手同样的商品质量和服务，那它就既能获得比其竞争对手更高的边际利润，同时又能使用潜在的利润来吸引更多的顾客，并增加销售额。沃尔玛之所以能跃居世界零售第一，就在于其拥有优于竞争对手的低成本运作能力，使其在竞争中掌握了更大的主动权。

从世界零售业的发展趋势来看，零售业态的发展存在着一般的规律性，美国哈佛商学院零售学权威麦克奈尔（Malcolm P. Macnair）教授把这种规律性称为零售业态发展的车轮模式。他认为，新型的零售商业机构的变革有着一个周期性的像一个旋转的车轮一样的发展趋势。零售创新通常首先以低价格、低成本、低毛利开始出现，经过一些时候，这些革新者提高经营的商品等级，改善设施和顾客服务，之后，他们也开始受到新一轮低成本结构的折扣零售商的威胁，于是轮子又重新转动。车轮理论所揭示的

零售业发展规律，实际上正是说明在一百多年的发展历程中，成本领先一直是零售企业竞争的优势，它驱使着新型零售业态在竞争中不断替代旧零售业态，而当这一业态失去了成本领先优势时，则马上又会被另一种以成本领先为竞争武器的零售业态所替代，于是，零售轮子就是这样在成本领先的推动下向前发展着。

低成本运作可以利用潜在利润为零售企业带来两方面的竞争优势：一是对于那些对价格比较敏感的顾客而言，企业低成本运作可以直接转化为商品价格优势，从而为顾客提供更物有所值的商品；二是对于那些对价格不是很敏感的顾客，零售企业可以不采用更低的价格，而是在同等运作成本基础上通过提供更好的服务、商品的花色品种以及视觉效果好的商品来从其竞争对手那里吸引更多的顾客。

5. 信息管理系统。

最近几年，国内零售企业越来越意识到信息管理系统的重要性，纷纷加强信息系统的建设，以便随时了解商品销售动态和消费者购买行为的变化。然而，过去他们根本不知道什么商品出售了或没有出售，在订购更多的商品或降价销售过剩存货之间，他们不得不等着店员去盘点商品。即使是现在，仍然有许多商店在营运过程中，所有的有关订货和收货，从配送中心到分店的运输再到单个商品的出售，以及退货记录，这些宝贵的信息或者花高价用手工处理，或者就被简单地忽略了。

信息技术已经使零售企业制定更好和更有效的决策成为可能。信息管理系统正在发挥着大量数据收集和处理的的功能，并且将销售点终端和中央处理系统、管理者办公桌上的计算机终端连接起来，销售点终端或现金登记员读取所购商品上的条形码，然后记录并传输这些数据。于是，管理者便能即时掌握每一种商品在每家分店的销售情况，决定什么时候进货和进什么货，这样就降低了存货成本并

改善了服务顾客的水平。没有信息系统，不可能对数万平方米的商场、十多万种商品实现管理。国外大型零售商在电脑技术的应用上直逼金融行业。为此，一些公司的主机容量、运算速度等指标远远领先于某些证券交易所，电脑的投入及运营费用通常不低于销售收入的1%以上。

今天，国外许多零售企业与它们的供应商正在密切合作，一种零售经营技术——快速反应系统（quick response system）正逐步引入零售经营中，这一技术能有效地降低商品的引导时间（从意识到应该进货到商品运抵商店并完成销售准备所需要的时间），从而降低存货投资，改善顾客服务水平，提高顾客满意度。在20世纪80年代中期，商品的引入时间需要一个月，而现在，快速反应系统只要一周的时间就做好了商品的销售准备。更进一步说，采用快速反应技术后，零售企业的商品周转率和销售额都增加了，这无疑是竞争力提升的一种重要手段。

上述五种要素并不是独立的，它们之间相互关联，如服务与成本之间、店址与成本之间、成本与信息管理系统之间是相互支撑、相互制约的。竞争优势也许来源于其中一种因素，也许来源于各种因素的综合作用。大多数情况下，零售企业都不会只依靠单一的一种方式来建立其竞争优势，它们需要以复合多样的方式在它们所处位置的周围建立起尽可能高的一堵墙，以阻止竞争对手的进入，保证自己的市场不被侵犯。

第三节 广东零售企业的规模扩张

零售业是一个劳动密集型的行业，同时也是一个地域性很强的行业，是一个以规模出效益的行业，这就决定了一个零售企业不仅要做强，同时也要做大。当一个零售企

业已经具备市场竞争的能力基础时，它要将这一竞争能力转变成现实的竞争优势，必须通过规模扩张的途径。广东零售企业缺乏竞争力的一个关键因素是组织化程度低，企业小、散、乱，在强劲的跨国零售企业面前，必须迅速成长起来，以规模效率提升其核心能力，从而获取规模效益。为了避免前面所提及的企业盲目扩张带来的副作用，零售企业的规模扩张必须慎重考虑其扩张战略。

零售规模扩张战略主要由三个部分组成：地理战略、扩张路径和扩张速度。当零售商在自己国家的零售市场上不断扩张已达到基本饱和时，要保持原先的扩张速度，它会面临两个选择：一是向其他领域进军，谋求在一个崭新领域再现自己的成功；另一个是向其他国家的零售市场进军，不断扩大自己的零售空间版图。

一、地理战略

零售商的地理战略，就是网点空间布局战略，犹如下围棋，先要有个通盘布局思路，方能落子。许多零售商在扩张时对店址位置的选择考虑周密，但对整个市场空间布局却没有长远规划，把每一家分店的选址孤立考虑，认为哪里有开设条件就到哪里开，导致后来发展非常被动。因此在网点开发时，成熟的零售商必须有长远的观点，从大局着想。

1. 区域性集中布局战略。

这是指在一个区域内集中资源密集开店，形成压倒性优势，以达到规模效应目的。这种网点布局战略对消费相对分散且区域性竞争不明显的便利店、冷饮店尤为适用，具体来说它有以下几个好处：一是可以降低连锁企业的广告费用。零售商广告宣传媒介主要是地区性的电视台、电台和报纸、海报等，无论宣传区域内的一家店铺或者 100 家

店铺，广告费用都是相同的。因此，在一个区域内开店越多，广告费用越低。二是可以提高形象上的相乘效果。在同一个地区开设多家店铺，会很容易树立该零售商的形象，提高知名度。如果某一个店铺缺少某种商品，顾客也可以马上到邻近的店铺去购买。三是节省人力、物力、财力，提高管理效率。总部管理人员可以在各个店铺之间合理分配时间，不必担心由此所带来的不便和往来费用，在同样的时间内增加巡回次数，对每家店铺的指导时间增加，便于对各店铺的管理。同时，培训员工也变得更加容易，如果某店铺出现暂时缺货，也可以在很短时间从邻近店铺调配。四是可以提高商品的配送效益。为了使各店铺的存货降至最低，通常要求配送中心必须采取多种类、小数量、多批量的配送方式。这样在同一地区店铺越多，分摊到各店铺的运输费用也越低。以乳制品为例，在店数较少的地区，流通费用占进货价格的 17% ~ 18%；店铺达到一定规模的地区，流通费用可降到 13% ~ 14%。尤其是毛利率高达 30% ~ 60% 的速食品，如面包、糕点、饮料等，为保证食品新鲜可口，每天要送货 2 ~ 3 次，而且不能远距离运输，因此必须采取集中开店战略，方能降低流通成本。

2. 物流配送辐射范围内的推进战略。

零售商在考虑网点布局时，先确定物流配送中心的地址，然后以配送中心的辐射范围为半径向外扩张。这种战略与上面所述的集中布局战略有些近似，但更注重配送中心的服务能力，以求充分发挥出配送潜力。配送中心的辐射范围一般以配送车辆每小时 60 ~ 80 公里的速度，在一个工作日（12 小时/24 小时）内可以往返配送中心的距离来测算。零售商在配送中心的辐射范围内不断开设新店，可以合理规划运输路线，统一采购，集中配送，在削减车辆台数的情况下，也能集中资源按时配送。对店铺而言，可以尽量缩短订货到送货的时间，提高送货效率，防止缺货，

提高商品的新鲜度。这种布局战略对要求商品配送快捷高效的零售业态如标准超市、便利店等尤为适用。根据我国一些运转较正常的连锁超市情况来看，配送中心的成本一般要占整个连锁超市销售额的4%，而占连锁超市总部的成本费用竟达90%以上，所以对配送中心的成本控制是整个企业成本控制的重中之重，尽力挖掘配送中心的潜力、降低配送成本是这些零售商在网点布局时不得不考虑的重点。

3. 弱竞争市场先布局战略。

这是指零售商优先将店铺开设在商业网点相对不足的地区，或竞争程度较低的地区，以避开强大竞争对手，站稳脚跟。较偏远的地区，或城市郊区，往往被大型连锁零售商所忽略，那里租金低廉、开店成本低，商业网点相对不足，不能满足当地居民的需要，零售商在该地区容易形成优势，取得规模效益，以便后来居上。沃尔玛创业初期即采取这种布局战略，从而有效地避开了与竞争对手的正面冲突。采取这种战略的零售商要充分考虑自己物流配送的能力，如果店铺之间跨度太大，企业物流配送跟不上，难以满足各店铺的配送需求；同时，由于不同地区的市场差异性太大，企业难以根据不同市场的要求选择适销对路的商品，满足消费者的需要。

4. 跳跃式布局战略。

这是指零售商在主要的大城市或值得进入的地区分别开设店铺。这种战略往往是零售商希望占领某个大区域市场，先不计成本，不考虑一城一池的得失，而是先考虑网络的建设，对有较大发展前途的地区和位置，先入为主，抑制竞争对手的进入。这实际上是对未来行为的一种提前。对这些地区，零售商以后一定会进入，而由于各种竞争关系，未来的进入成本必然高于目前。跳跃式布局的好处有两点：一是这样可以分散地理上的风险，当一个地区经济出现衰落，不至于面临全盘失败；二是假设一种经营模式

要在全国实行的话，如果这种模式对地点有特殊要求，那么尽早在主要市场锁定理想地点的租赁合同将使零售商扩张活动变得更为主动。

案例： 沃尔玛创业时的网点开发

在沃尔玛创业之初，山姆·沃尔顿面对像西尔斯、凯玛特这样强大的竞争对手，采取了以小城镇为主要目标市场的发展战略。在 60 年代，美国的大型零售公司根本不会在人口低于 5 万人的小镇上开分店，而山姆·沃尔顿的信条是即使是 5000 人的小镇也照开不误，而且山姆对商店选址有严格要求，首先要求在围绕配送中心 600 公里辐射范围内，把小城镇逐个填满后，然后再考虑向相邻的地区渗透，这样正好使沃尔玛避开了和那些强大对手直接竞争，同时抢先一步占领了小城镇市场。这种战略取得了成功，除非买不到想要的东西，否则人们不愿离开自己的城镇到别的城镇去购物，沃尔玛给他们提供了充分的商品选择空间，使当地居民能就近购买。沃尔玛还将周围城镇的居民吸引过来购物，因为那些城镇没有能够满足居民生活需要的大零售商。待到西尔斯、凯玛特意识到沃尔玛的存在时，后者已经牢牢地小城镇扎下了根，并开始向大城市渗透。

二、扩张路径

零售商扩张的路径主要有两种选择：一种是滚动发展战略，另一种是收购兼并战略。两种战略各有利弊，需要根据企业自身的实际情况灵活运用。

滚动发展战略是指通过自己的投资，建立新的零售门店，通过自身力量逐步发展壮大。这种扩张路径可以使新

门店一开始就能按企业统一标准运行，有利于企业的一体化管理，原先的经营理念和模式也能得到充分的检验和修正。但这种方式的前期投入需要较多资金，且零售商对新区域的市场有一个了解、认识、把握的过程，当地消费者需要时间了解、接受新的进入者。

如果零售商将连锁门店开到 100 家甚至更多，而所有的商店建筑费、店面装修费和仓库基础设施费全部由自己承担的话，那么这将是一个非常昂贵的费用。如果公司资本金不是特别充足，为了节省投资，零售商可以考虑对物业进行租赁、与其他战略伙伴合资及开展特许经营。目前国内零售商大都不拥有自己的物业，他们相信“零售商不应卷入房地产投机活动中”，但有时也会面临一些尴尬。如深圳万佳公司的第一家分店在物业租赁期满后，业主提出要大幅增加租赁费，最后双方无法达成协议而使万佳不得不另寻店址。特许经营是一种全新的扩张理念和途径，许多零售商靠此方式迅速崛起，这一方式将在后面章节详细介绍。

收购兼并战略是指采用资本运营的方式，将现有的零售企业收购、兼并过来，再进行整合，使兼并企业能与母体企业融为一体。近几年中国连锁企业一个较为引人注目的发展动向是连锁企业大范围的联合、购并活动，如华润收购万佳，组建华润万佳，超市发与天客隆合并，深圳民润收购广州岛内价、珠海新七星等，说明国内零售商已经加快了发展扩张步伐。通过收购兼并，零售商可以共享资源、扩大顾客基础、提高生产率和讨价还价的实力。这种战略比较容易进入一个新市场，因为兼并过来的企业就是当地已经存在的企业，熟悉当地情况，了解本地市场，能迅速扩大企业规模，占领新市场。然而，兼并过来企业本身的组织结构、管理制度，以及企业文化与母体企业相差较大，还需要对其按母体企业的标准进行改造，有一个磨

合阵痛期，这同样需要成本。有时，这种改造的代价也是相当大的。

至于零售商应该采用何种扩张路径，可以结合自身情况具体而定。一般企业在初创时，势力尚小，更多地采用滚动发展战略，逐步培育自己的核心能力。企业发展到一定规模，各方面均已成熟，需要加速发展，此时可以考虑收购兼并战略。不过国际上更多的零售商采取的是滚动发展战略，因为融合已有企业成本太大，很难准确预估。无论是采取哪种扩张路径，企业都应将重点放在内在发展和质的飞跃上，而不仅仅是注意量的扩大。

三、扩张速度

零售业是一个进入和退出壁垒相对较低的行业，由于零售商相互之间容易模仿经营手法，如果一种经营模式要等到完全成熟，零售商才考虑扩张，也许会因为等待得太久而有被他人抢先的可能，从而失去竞争优势。而且，零售业也是一种规模出效益的行业，这些都决定了零售商会尽力拓展自己的事业，加快开店步伐。然而，没有基础的盲目扩张有时会适得其反，出现欲速则不达甚至不堪设想的后果，日本八佰伴的失败就印证了这一点，类似的例子还有很多。所以说，以何种速度进行扩张，需要零售商在扩张之初就列入发展战略的规划中。

扩张速度取决于三方面：管理基础、资源条件和市场机会。一个零售商的管理层在管理 10 家连锁分店时，可以应付自如，管理十分到位。可是当他们管理 100 家甚至更多的商店时，就可能束手无策，漏洞百出。因为当企业发展壮大时，对管理的要求不一样了，组织机构需要重新设计，信息管理系统需要进行修正和扩容，仓储和配送能力也要跟进。当这一切尚未准备好时，盲目的扩张会带来不良的

后果。其次，零售商还要考虑各种资源状况，包括资金实力是否雄厚，人力资源是否足够，信息资源是否充足等，这些因素都会制约扩张步伐乃至以后的经营业绩。最后，扩张速度还取决于机会本身，因为市场机会转瞬即逝，如果错过了一个好店址的选择机会将损失巨大。与竞争对手抗衡，时间是最重要的，零售商也许会冒进前行，因为它而言，为了不丧失或许是千载难逢的机会，即使是牺牲眼前的利益或是股权被稀释也是值得的。当然，盲目冒进和谨小慎微的保守做法都是不足取的，零售商唯一可行的是在稳打稳扎、步步为营以降低风险和孤注一掷以获取跳跃式增长之间权衡利弊，从中找到一个最佳的扩张速度。

案例： 盲目扩张与保守的代价

成功的企业总是在追求更大的成功，不断扩张是每一个企业内在的冲动。然而，没有明确目标和科学论证的盲目扩张，其仓促的增长会使一个本来健全的组织陷入混乱，这种增长不仅会超越管理和财务上的能力，而且还会超越组织上的能力，其导致的不仅仅是经营亏损，甚至将是彻底的崩溃和破产。

提起日本八佰伴公司，多数中国人或许并不陌生，这家率先闯入中国零售业的跨国集团，其奇迹般崛起又流星般陨落的不平凡经历，向人们演绎了激烈的市场竞争中你死我活优胜劣汰最残酷的一幕。40年前，一位勤劳善良的日本女性用羸弱的双肩挑起一根扁担，颤巍巍走出了八佰伴的第一步。多年以后，八佰伴历经风雨坎坷，终于发展成为亚洲零售界冉冉升起的一颗耀眼明星。尔后，事业发展得一帆风顺加速了八佰伴的扩张步伐。后期的八佰伴在短短数年内采取“遍地开花”、令人眼花缭乱的扩张策略，咄咄逼人地进军欧美、香港、中国内地及东南亚许多地区

的零售市场，并涉足食品、餐饮、电器生产、娱乐、不动产等多项领域。每一项投资动辄上亿、几十亿，所需资金只能通过银行贷款和发行债券来获得。公司总裁和田一夫幻想着这些项目能带来高额回报，以偿还所欠巨资。遗憾的是，由于对市场潜力判断有误以及缺乏管理经验，后来上马的新项目大多以失败告终。于是，多米诺骨牌效应出现了，八佰伴最终尝到了“过于追求浪漫的垄断经营者的专横经营方式的失败”。

正所谓成功的企业其成功经验大同小异，而失败的企业却各有各不同的失败原因。当人们还在唏嘘于日本八佰伴成为过度扩张政策下的牺牲品时，大洋彼岸的美国百年老店蒙哥马利·沃德公司却尝尽了过分保守的零增长政策带来的苦果。创立于1872年的蒙哥马利·沃德公司在第二次世界大战以前，一直执美国零售业之牛耳，其主要竞争对手、后来的零售巨子西尔斯公司的生意从来没有超过蒙哥马利公司。二战之后，当西尔斯开始大规模扩张时，蒙哥马利走的是一条截然相反的道路，新任总裁艾弗里认为战后必有萧条出现，他预测说：“战后经济状况的恶化将会使我们对以前熟知的一切感到陌生，我们必须谨慎从事，不能再扩大规模。”在这种零增长政策下，艾弗里把数百万美元存入银行，这些钱赶得上当时美国最好的、名列前茅的银行的资金储备。结果，蒙哥马利在这种谨慎中将自己的阵地拱手让给了竞争对手西尔斯，失去了与之竞争的基础。而直到后来，它也没有再建立起这种竞争基础。当它于1997年申请破产时，美国一位资深的零售专家这样评论：蒙哥马利早在几十年前就死了，现在他们只是补办一个体面的告别式而已。

从近两年广东省连锁企业扩张的步伐看，可以看出某些连锁企业正步入一种误区，即盲目追求企业数量的扩张，

忽略了企业内涵的提升，在“做大做强”中把做大放在了首位。进入2002年，国内零售业不断传来“做大”的消息，连锁企业的发展步伐纷纷提速。诚然，表面上看，连锁企业的竞争优势取决于“规模效益”，连锁企业发展就意味着规模的扩张，即所谓的“规模经济”。但许多零售商只看到了表面的现象，而忽视了它们后面的决定性因素，而正是这些因素决定了企业发展快慢的与否。事实上，企业核心竞争力在企业成长过程中才真正发挥着关键作用。沃尔玛之所以能获得成功，不是因为它具备的现有规模，而是因为其背后强大的超越竞争对手的核心能力支撑着它不断扩张，才导致现在的规模效益。企业只有首先做强，然后才有可能做大。中国连锁企业的发展应着眼于内涵的培养，立足于核心能力带来的竞争优势，而不是盲目追求门店规模的外延式扩张，企业只有不断培育和提升自己的核心竞争力，才能在未来的竞争中脱颖而出。

四、多元化扩张

当零售商所在国家的市场达到基本饱和之后，零售商面临两个选择：一是向其他领域进军，一是谋求国际化发展。这就像一个人挖金子，当他挖下5米深发现金子并采掘完之后，他的战略可能会是再往下挖5米，或是换个地方掘金。

多元化扩张是指零售商进入一个全新的领域，试图在这一领域再一次演绎成功。零售商的多元化扩张可以选择向商品供应链（商品供应链是指商品从最初的原材料供应到生产加工再到批发零售，最后到达消费者手中的整个过程）前一环节的扩张，从而进入企业的供货领域。例如麦当劳和肯德基快餐店均建立自己的原料生产基地。这种选择往往出于以下考虑：一是企业的供货方不可靠，货源成

为制约企业快速发展的瓶颈，企业涉足供货领域可以获得稳定可靠的货源；二是供货成本太高，企业涉足供货领域可以有效地降低供货成本，从而稳定其商品价格；三是现在利用的供货商利润丰厚，这意味着它所经营的领域属于十分值得进入的产业。目前，一个值得注意的现象是，许多国内外大型零售企业纷纷投资建立自己的加工厂生产自有品牌商品，这种商业资本向工业资本的渗透正成为一种流行趋势。

零售商多元化扩张的另一种选择是投资到完全新的、与原有事业不相关的产品和服务领域。这种扩张的主要目的是分散投资风险。所谓“西方不亮东方亮”，当企业某一事业陷于不利境地时，企业不至于全军覆没，而当一个多元化经营企业与另一个多元化经营企业竞争时，双方多市场的接触会减弱相互竞争的强度，使企业可以在一个竞争相对缓和的环境中生存。

然而，多元化扩张战略也可能是一个陷阱。其一是由于零售商在不同的事业领域经营，企业内部的管理与协调工作大大增加，有时甚至产生管理观念上的冲突，导致管理效率大大降低；其二是投资的不确定性因素增加，当零售商进入一个完全陌生的产业环境中，由于不具备在此产业中经营的经验，缺乏必要的人才、技术等资源的支撑，就很难在此行业中立足并取得竞争优势，从而难以得到满意的投资回报，甚至会削弱企业的整体竞争力。

多元化扩张战略在20世纪60年代和70年代十分盛行，而80年代后战略思维出现了逆转，多元化现在并不十分受宠。哈佛商学院的迈克尔·波特提到“管理者发现他们不能管理野兽”。由此，一些零售商正出售或关闭其低盈利的部门以集中精力于核心业务。彼得和沃特曼建议企业“固守自己的本行”而不要离开自己擅长的基本领域太远。

五、国际化扩张

随着经济全球化的进程加快，向母国之外的国家和地区进行直接投资以开拓海外市场已成为大型跨国零售商的主要经营特征之一。有资料表明，最近几年跨国零售商的国际化程度有了快速的提高，跨国零售商的国际化比率基本上保持了与经济全球化的同步调增长。所谓国际化比率是指所有销售额中来自母国之外的投资对象国的销售额比率，该指标在很大程度上能反映跨国零售商拓展海外市场的深度与广度。

在向国际市场进军过程中，零售商们运用了两种战略：全球化战略和多国化战略。

1. 全球化战略。

全球化战略是指零售商将母公司成功的经营模式移植到各国的分公司中，即在不同的国家复制同样的商店，并让所有商店采取一致的市场态度。麦当劳、肯德基便是采用这一战略而成功的典范，零售业中如 IKEA、英国马狮公司等也采用这一战略。

尽管不同的国家和地区人们的消费习惯、文化背景和生活方式有一定的差异，但采用这一战略的零售商忽略了这些差异，他们认为世界范围内的需求和期望不可避免地趋向一致，他们完全可以从全球的角度定义各个细分市场上的顾客，并为这些顾客提供标准化的产品和服务。

全球化战略的零售商一般都会实施权力高度集中，所有涉及公司的决定包括商品范围、商品销售、服务水平和联系方式等都由最高层做出，不鼓励所属商店的创新精神。各地的商店只需严格遵从总部制定的规章和程序，他们不会对整个公司的经营技巧有任何影响。这种管理模式尽管抑制了商店的积极性，也可能导致公司对当地市场的细微

变化反应迟钝而阻碍其跟上市场发展的趋势，但由于可以重复使用一个已被证明行之有效的模式，因此，零售商可以从标准化的经营活动诸如产品、销售、商店管理、广告和人员培训的规模经济中获益，并可以非常迅速的扩张。

2. 多国化战略。

多国化战略是指零售商根据所在国的市场状况在分公司中建立行之有效的不同于母公司经营模式的战略。对于分散在各地的分公司，他们的基本经营理念保持不变，但为适应每一个国家市场的特殊要求而进行一些改变。如大型综合超市的“一站式购物”在许多国家都落叶生根，但是产品种类和品牌却根据每个国家顾客期望的不同而不同。

表 4—2 零售商国际扩张战略比较

	全球化战略	多国化战略
定 义	世界范围内应用相同的模式	使模式适应当地条件
经营模式	专业连锁	超级市场、百货商店、各种商店
市场营销	全球细分和全球定位 市场营销组合标准化 统一的花色品种、价格、商店设计、服务、广告	在核心经营理念上再造 营销组合因地制宜 商店布局、价格战略、服务战略在世界范围内相似 花色品种、广告战略均有调整
组织含义	设计功能、产品过程、销售体系的垂直一体化	国内多样化
管理含义	集权化管理 优秀的信息系统 迅速增长能力 规模经济明显 经验转移极少	分权化管理 与总部经常交流 增长能力一般 规模经济相对不明显 经验转移多

多国化战略的零售商一般采用分权化管理，母公司做

出主要的战略决策，各分公司管理层有相当大的自主权，可以决定商店经营的组合策略，例如选择产品的种类和供应商，根据当地竞争状况设定边际利润，决定所提供服务的水平，决定广告主题并选择广告媒体。这种经营的差异尽管不会使多国化零售商从规模经济中获益太多，但却使组织成员从全球各地学到了丰富的经验，并培养锻炼了一批国际零售管理人才。与全球化零售商相比，多国化零售商更适应当地市场的变化，并从经营那些由体积、重量及生鲜度等因素带来的问题无法通过全球化解解决的业务领域中获得市场份额。

第四节 广东零售企业的能力扩张

一、基于能力提升上的零售竞争

零售企业的竞争仅有规模是不够的，零售企业的规模扩张如果不是建立在核心能力提升上的规模扩张，企业规模并不代表任何意义。如果把零售企业的规模扩张看成是一种外延式扩张的话，则零售企业的能力扩张就是一种内涵式扩张。没有内涵扩张做支撑，外延扩张只能是一时的扩张，并不能形成企业持续的扩张。

目前，广东零售企业有一种盲目追求店铺规模扩张的心态，提出“做大做强”的口号，把“做大”放在首位，认为只有先“做大”才有可能“做强”。这种观点是错误的。美国凯玛特公司和日本大荣公司在20世纪曾经多年位居他们本国零售业的第一，其规模已经足够大，但仍然免不了最后申请破产的命运。2004年，广州一些超市的倒闭，从一个侧面反映了广东零售企业盲目扩张后能力跟不上的后果。因此，核心能力才是零售企业赢得竞争优势的源泉，

只有建立在能力增长基础上的规模扩张，才是企业发展壮大的唯一途径。零售企业“做强做大”，必须将“做强”放在首位。

下面介绍两家著名的零售企业，它们在规模扩张的同时由于对企业能力增长持不同的态度而导致完全不同的结局。

1979年，美国凯玛特是零售业之王，公司拥有1891家商店，每家商店平均年收入725万美元，享有巨大的规模效益。在一个成熟、低增长率的行业里，规模经济是竞争成功的关键。相反，此时的沃尔玛还只是南部零售业中一个名不见经传的小字辈，只有229家商店，平均年收入也只有凯玛特的一半，对凯玛特根本构不成什么威胁。然而，仅仅10年后，沃尔玛公司不但改变了自己，还改变了整个零售业。近25%的年增长率，每平方英尺最高的销售额，最快的库存周转速度以及最高的运营利润，使沃尔玛在零售业中独占鳌头。

是什么使沃尔玛获得如此非凡的成功？多数解释均集中在大家所共知的因素之上：创始人山姆·沃尔顿是个天才，他激励其员工并塑造了注重优质服务的企业文化：商店大门口有向顾客问好的迎宾员，允许雇员拥有公司的部分股份所产生的激励作用，“天天平价”的战略在让利于顾客的同时还节省了商品推销和广告宣传费用。经济学家还指出，沃尔玛公司的大型商店形成了规模经济，提供了更多的商品选择。

但问题是，为什么沃尔玛公司能够证明开更大的商店是正确的？而别人就不行？为什么只有沃尔玛公司的成本结构能够低到可以承受天天低价和拥有迎宾员的程度？是什么使公司能够持续发展并远远超过了山姆·沃尔顿人格凝聚力的直接影响？沃尔玛公司成功的真正秘诀绝非那样简单，它采取了一套战略性的业务决策，将公司塑造成为

一个基于能力的竞争者。

公司的目标是以不断满足顾客需要为中心，但这说起来容易做起来却很难。即为顾客提供高质量的商品，只要顾客需要便能随时随地买到这些商品，并开发一种使价格具有竞争力的成本结构，树立并保持一个完全值得信赖的形象和声誉。达到这些目标的关键之处在于将公司的存货补充方式作为公司竞争战略的核心。

这一战略观念在一种几乎不被察觉的后勤技巧中得到了最充分的体现，这一技巧被称为“连续装卸”。在这一机制中，货物源源不断地送到沃尔玛公司的各个配送中心，在那里进行分拣、重新包装，随后被派送到商店，在仓库停留的时间通常很短。由于无须在仓库中浪费宝贵的时间，货物得以在 48 小时或更短的时间内从一个装卸码头运抵另一个装卸码头。

连续装卸使沃尔玛公司能形成整卡车购货的规模经济，同时又避免了通常所需的库存和处理的成本消耗。沃尔玛公司 85% 的货物是由其配送系统输送的。相反，在凯玛特公司，这一比例只有 50%，这便使得沃尔玛公司的销售成本比行业平均标准低了两三个百分点。这一成本差异使天天平价成为可能。

然而好处还不仅于此。相应地，由于低价格节约了频繁促销的成本，这便意味着沃尔玛公司能够节约更多的钱。稳定的价格同时增强了销售的可预见性，从而减少了脱销和积压的可能性。最终，天天低价还吸引了大量的顾客，从而使单位面积的零售额更高。这些基本的经济体制优势使迎宾员和利润共享的支出不再成为负担。

然而，为什么其他零售商不采取连续装卸的方式呢？原因只有一个：这一方式管理起来很困难。为了使连续装卸顺利进行，沃尔玛公司不得不对诸多环节相扣的支持系统进行战略投资。这种投资远非常规的投资报酬率准则所

能够衡量的。

例如，连续装卸需要沃尔玛公司的配送中心、供应商及分店的每一个销售点之间保持联络以确保订单能够在数个小时之内被汇总、综合并得以执行。因此，沃尔玛公司用一套专用卫星通信系统直接向其 4000 家供应商传送销售点数据。

快速反应运输系统是沃尔玛后勤基础设施的另一个关键组成部分。沃尔玛自己拥有近 2000 辆货车专为其 19 家配送中心服务。这一专用货运大军使沃尔玛能够在不到 48 小时的时间内将货物从货栈送达商店，并且以平均每周两次的频率补充其货架上的商品，而零售业的平均补货频率仅为每两周一次。

为了在连续装卸中获利，沃尔玛还从根本上改变对公司的管理控制方式。一般来说，在零售业有关商品推销、定价及促销等方面的决策均由公司管理层集中制定。然而，连续装卸方式却使这种传统的上行下效的思维逻辑发生了翻天覆地的变化。在沃尔玛，不是零售商将货品推向市场，而是顾客随时随地的需要在拉动商品的供应。这一做法要求商店、配送中心和供应商之间要加强频繁的、非正式的合作——而无须过多的中央控制。

因此，在沃尔玛公司，高级管理人员的工作并不是告诉各分店经理们该去做什么，而是要创造出一种环境，以使各分店的经理们能够在了解市场的同时也加深他们之间的了解。例如，一方面，公司的信息系统为分店经理们提供了有关顾客的购物情况的详细信息；另一方面，公司的多架飞机定期将分店经理们送到位于阿肯色州本顿维尔的总部，让他们在那里开会以了解市场走向并制定商品销售计划。

随着公司的发展壮大，分店数量成倍的增长，以至于沃尔玛自己专有的运输飞机已经不够维持分店经理之间保

持必要的联系了，于是，沃尔玛公司安装了一套电视会议系统，将所有的分店与总部、分店与分店连接在一起。分店经理们经常召开电视会议交换各地区信息，如什么产品卖得好，什么卖得不好；哪种促销手段可行，哪种行不通等等。

沃尔玛公司的另一个重要强项是它的人力资源系统。公司认识到第一线员工在满足顾客需求方面起着非常重要的作用。因此，沃尔玛公司试图通过各种计划增强公司的能力，如员工持股计划和利润共享计划可使员工对顾客的要求更积极地做出回应。就连沃尔玛公司的分店组织方式也服务于这一目的。凯玛特公司在每一个分店中有5个独立的商品销售部门，而沃尔玛却有36个。这样，公司的培训便能够更有针对性、更有效，员工对待顾客的态度便能够更亲切、更和气。

但凯玛特却不这样看待自己的生意。在沃尔玛公司不断优化其业务流程和组织方式时，凯玛特管理业务的方式是：专注于少数几个以产品为中心的战略业务单元，每一个战略业务单元就是一个利润中心，完全接受集中化的直线管理。每一个战略业务单元制定自己的战略计划——选择营销方式、定价、确定促销商品。高级管理人员将大部分时间和精力用于针对各产品线做决策，而不是对公司的支持设施进行投资。

一旦认为其他公司能够将某项业务做得更好，凯玛特的经理们便会立即进行转包并在价值链的各个阶段评估自己的竞争优势。当沃尔玛公司正在建立地面货运大军的时候，凯玛特却逐渐放弃了自己的运输队，因为转包业务更为便宜；当沃尔玛与供应商们建立更为紧密的关系时，凯玛特却不断地更换供应商以寻求更优的价格；沃尔玛公司控制着商店内的所有部门，而凯玛特则相反，它把许多部门租给了其他公司，因为它认为收租比卖东西更赚钱。

这并不是凯玛特的经理们不关心他们的业务流程，毕竟他们也有出色的计划。这也不是说沃尔玛的经理们就忽视了战略的结构层次：他们的顾客定位与凯玛特相同，不得不作出诸如在哪里开新店之类的传统战略决定。但两者的不同之处在于沃尔玛公司强调行为（即组织方式和业务流程，这是其能力赖以生长的土壤）才是其战略的首要目的，并因此将管理的重心放在了用于支持其能力的基础设施之上。这一微妙区别最终使二者的表现产生了巨大的差异，一个杰出，另一个平庸。

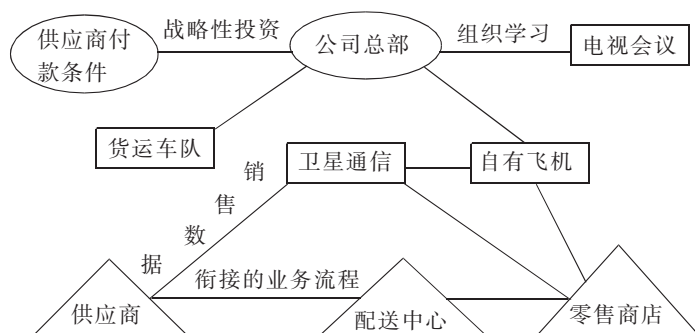


图 4—2 构筑能力：沃尔玛公司的库存补充体系

资料主要来源：乔治斯托克、菲利浦埃文斯：《能力的竞争：公司战略的新规则》，原文发表于《哈佛商业评论》1998 年 5/6 月号，转载于《公司战略》，中国人民大学出版社 2001 年 4 月。

沃尔玛公司以战略性投资为起点构筑其能力：优厚的供应商付款条件，专用的货运大军，卫星通信，公司自有飞机和电视会议等。这些投资使供应商们能够对直接来自各分店、各配送中心的销售数据迅速作出反应，使配送中心能够在不到 48 小时的时间内交付新订货物，并使分店经理们能够相互交流。其结果是衔接的业务流程使沃尔玛公司拥有了强大的竞争优势。

今天，在能力提升上的不同观点和战略行为导致了完

全不同的结局，沃尔玛在 2001 年一跃而成为世界 500 强的头号企业，成为“世界第一”；而凯玛特则于 2002 年初由于经营连续亏损而不得不申请破产保护。

二、提升广东零售企业核心能力

零售企业市场竞争力的表现形式是多种多样的，如营销网络、采购体系、配送体系、管理水平等方面。对具体的企业来说，并不是每种竞争力都同样重要。最基本的企业竞争力就是能使整个企业战胜竞争对手，保持长期竞争优势，获得稳定发展的能力，也就是通常所说的企业核心竞争力。零售企业核心竞争力包括三个层次，即战略层次、组织层次、技术层次。这三个层次均是企业获得持续竞争优势之源，并随着企业内外环境的变化而动态发展变化。广东零售企业要与外商相抗衡，必须从这三个层次上提升自己的竞争力。

1. 从经营战略层次上看。

零售企业的战略整合是与其目标市场定位和业态选择息息相关的，企业在选择目标市场基础上确定某种与众不同的企业形象，再通过组织整合和技术整合将这种形象传递给消费者，使之了解和赏识企业的特色所在，并在心目中占据独特的、有价值的地位，企业战略整合优势便凸现出来。

很多时候，企业确定了自己的市场定位和零售业态，也就基本上确定了竞争战略和竞争策略。如百货商店宜实施差别化战略，通过提高服务质量来提高商品附加价值，从而赢得对服务和品质敏感的顾客；又如货仓式商店宜实施成本领先战略，通过尽量缩减经营费用、降低成本来吸引对商品价格敏感的顾客。广东零售企业竞争力不强的一个主要原因是定位模糊，不同业态竞争战略选择失误，致使经营前功尽弃。如前几年倒闭的广州仟村百货，提出的

口号是“超市+名牌”，而实际上既不像地道的超市，名牌产品也并不多见。之所以陷入经营困境，正是因为竞争战略不明确。因此，不同零售业态必须错位竞争，各自形成鲜明特色，才能在竞争中互相促进，而不是互相取代。表4—3详细列出了不同零售业态应采取的竞争战略和竞争策略。

表4—3 不同零售业态竞争的战略及策略

零售业态	竞争战略	竞争策略	例 证
百货商店	差别化战略	商品丰富、时尚，信誉高，多种服务，展览功能和窗口功能，繁华地带，购物环境佳。	广州百货集团、广州友谊商店、天贸南大、茂业百货、铜锣湾百货
超级市场	成本领先战略	食品和日用品齐全，连锁经营，价格低，周转快，规模效益，顾客自主购物，居民区内，服务较少。	华润、宏城、民润、岛内价
专业店或专卖店	目标集聚战略	商品专业化，强调经营个性和品牌，专业服务，地处商业中心。	佐丹奴、班尼路、大洋音响、东方眼镜
便利店	目标集聚战略	24小时营业、卖场小，设在居民区，时间和地点便利消费者，附加便民服务。	7-11、OK便利店、美宜佳
货仓式商店、大型综合超市	成本领先战略	商品丰富，挑选性强，卖场大，价格低廉，装修简单，批量作价，设在城郊结合部，设大型停车场。	沃尔玛、家乐福、百佳、好又多

可见，零售业态是各种经营要素组合的结果，但这种组合不是盲目的，而是有其内在联系和规律的。组合得好，能发挥其最佳效力；组合得不好，则会相互抵消，削弱竞争力。如有的连锁公司将超市开在市中心，有的企业在市中心搞批发市场，有的本应是专业商店却开成了百货商店等。因此，只有先对商业企业进行准确定位，在此基础上，以定位作为制定各种策略的依据，各项手段相互配合，协同向消费者传达企业的定位信息，才能使企业所选定的目标市场成为企业自己的市场。尽管定位有着如此的重要性，但纵观我国的大型零售企业，缺乏定位的比比皆是，举目所见是毫无特色的经营。

1995年以来，全国各地均有大商厦不堪重负而频频倒闭。导致大型零售商业企业效益下降，亏损面扩大的原因较多：现有的流通体制格局尚未完善；供过于求的局面已形成，市场由买方市场向卖方市场转变；专业市场、超级市场和货仓式商场等兴起，不同业态竞争激烈使得居民的购买力分流；对专业化的高层人才培养力度不够；实力雄厚的外商的强大竞争等。但大型零售企业自身的原因也不可忽视，因为在同样的外部环境下，也有一些大型商场取得了较好的效益。这些自身原因有：大商场普遍步入盲目发展，追求规模经营的误区；经营理念落后，定位单一化、趋同化，“千店一面”，企业无准确定位，更谈不上经营特色。

任何商场都应有自己相对稳定的顾客群和消费层，正确的定位就能形成自己的经营特色，牢牢抓住目标顾客，从而获得竞争优势。反之，缺乏定位，单纯搞大而全或小而全，就无法抓住目标顾客而处于竞争的不利地位。贵友大厦在北京大型商场中，按营业面积要排到50位以后，按职工人数要排到30位以后，但由于其定位正确，形成了自己的特色，使其销售额的增长被列为大型商场的前5位，它

的目标顾客确定为俊男靓女一族，商品定位强调流行特色服务，强调零风险，这种特色经营的模式在市场中得到认可。1993年开业的蓝岛大厦，将自己定位在“名店”上，走出了一条“以名品促名店，以名店求发展”的企业发展之路。蓝岛大厦根据其定位，首先强化“商品以质取胜”的宗旨，吸引了大批顾客光顾蓝岛的温馨之园，销售额连年上升。与蓝岛大厦一路之隔的富安祥商行，为使一万多平方米的营业面积装满不空，不分档次不分层感，把商品凑齐，模糊了定位，毫无特色。在开业的17天中，顾客寥寥无几，购物者微乎其微，无奈中只好关闭清货，开创了北京大型商场开业时间最短、倒闭最快之先河。由于竞争压力越来越大，现在北京王府井大街上的所有商家都尽力在市场细分、确定目标顾客的基础上，正确定位，显示自己的经营特色，并已取得了各自的一份市场份额。其中，世都百货突出高档化、国际化等服务的特色；老福爷走中档偏高的时尚之路；王府井百货大楼面向工薪阶层，强化“一团火”精神；绿屋百货做低眉顺眼的大众生意。

近十多年来，中国零售业态的变化让人眼花缭乱，各种新兴业态诸如超级市场、专卖店、折扣商店、仓储式商店、便利店、邮购商店以及网络商店纷纷涌现，加上原有的传统业态百货商店、专业店、食杂店等，西方国家已出现的零售业态几乎都可以在国内找到模型。新旧业态的零售商们共同争夺零售市场这块巨大的蛋糕，这不仅使中国的零售竞争格局发生了根本性的变化，也使中国零售竞争的程度不断升级。在西方发达国家，由于多数零售业态已经步入成熟期，它们有着各自的定位和各自忠实的消费群，因而占据着各自的市场空间而使竞争相对缓和。在广东，由于新兴零售业态大多还处于起步的摸索阶段，各自的定位并不十分清晰，因而出现了多种业态相互融合模仿的现象。例如，百货超市化、超市百货化、便利店超市化、仓

储式商店百货化、百货店购物中心化等。这种现象的出现，关键在于零售经营者们并没有了解各零售业态的实质特征，而只是看到了一些表象，这使得广东的零售竞争处于一种十分混乱的局面。

要结束这种混乱局面，经营者必须充分了解现代零售业态的背景、特点及发展趋势，才能在市场竞争中准确定位，找到自己的一席之地。不同业态的零售商必须错位经营，同一业态的零售商也必须形成自己鲜明的经营特色。任何零售企业必须同社会经济环境的变化相适应，才能继续存在和发展，否则就将不可避免地被淘汰。当一种零售业态已经走过了其生命的辉煌阶段而步入衰落期时，经营者要学会放弃或变革图新；当一种零售业态正处于不断成长的朝阳阶段时，经营者要善于抓住机会，不断创新，快速超越竞争对手。

2. 从经营组织层次上看。

(1) 积极发展连锁经营，提高零售企业组织化水平。

目前，广东零售业存在一个严重问题是小、散、乱、差。中小零售企业占总数的90%以上，大多数企业组织分散，混乱无序，竞争过度，效益低下。要尽快扭转这一局面，发展连锁经营是必然选择。连锁经营以其独特的方式和科学的管理冲破了以往零售组织难以扩大规模的局限，把分散的经营主体协调地组织起来，以大带小，联小为大，聚众为多，解决了分散经营和规模效益的矛盾，是提高组织化水平的有效途径。因此，广东零售企业必须探索各种连锁方式，综合运用直营连锁、自愿连锁、特许连锁，走出一条集团化、集约化、规模化的连锁经营路子来。

(2) 加快国有零售企业改革步伐，推动国有资本的流动和重组。

零售业是一个充分竞争的行业，国有零售企业的改造和重组显得尤为迫切。对于中小企业，广东政府可以通过

出售、分步赎买、股份合作等形式逐步将国有资本实现从经营资金过渡到经营资本的置换，从而完成产权改革；对于大型零售企业，要加快股份制改造，真正建立起产权明晰、权责明确、政企分开、科学管理的现代企业制度；同时，以优势企业为龙头，采取联合、兼并、划转、托管等方式，推动国有资产合理流动和优化重组，使国有资本向优势企业集中以提高效益。

（3）大力发展新型零售业态，积极尝试网络零售业务。

随着 Internet 技术的运用和发展，一种崭新的零售业态——网络商店应运而生，人们预测：21 世纪网络商业将是最大的商业领域，网络商业这一商业模式将成为全球的主流。网络商店并不是对传统业态的一种替代，而是一种补充和延伸，二者完全可以结合起来，广州的天河城百货（原天贸南大）已率先做出尝试并取得良好反响。因此，广东其他零售企业也应充分看到这一发展前景，在传统业态走向停滞或衰落的时候，要勇于引入适应形势的新型经营模式和新型业态来改造传统经营模式，尝试在网络上开展商业活动，结合网络商业的商流长处和传统商业的物流长处，综合发挥出最大的功效。

（4）加强零售企业组织结构创新，以适应信息时代的要求。

传统的“金字塔”式的企业组织结构是以亚当·斯密的劳动分工理论作为其核心原理的，这种管理模式是在信息技术相对不发达的情况下，通过严密的等级体系、明确的责权统一和完备的规章制度保证了用人工方法进行信息采集、加工和传输的有效性。它的弊病是部门之间缺乏沟通，人员之间缺乏合作精神，不能适应现代社会市场变化的节奏。随着零售企业信息化程度的提高，网络为过去那些彼此交流不多的业务人员之间的沟通提供了快速便捷的交流方式，上述组织结构模式发生了明显的改变，取而代

之的是一种灵活而富有创新精神的柔性组织结构。尤其是企业引入 ERP 系统之后,更要求企业以业务流程为中心改造组织结构。信息化使管理信息的下达和获取均不需要通过中间层,从而将金字塔的组织结构压扁,形成了一个扁平化的组织结构模式。它的信息传输是全方位、立体式的,任何一个部门发送或接收信息都很便捷。其组织结构灵活、富有弹性,能对市场需求做出迅速反应,及时抓住机会。这种组织结构也是建立快速反应的商品供应链提出的要求,这种方式一经普及,零售企业的管理模式将发生实质性的变革,并脱胎换骨转变成信息社会所需要的新型现代零售企业。

(5) 实施各种经营联盟,从外部获取自己的竞争资源。

由于信息技术的影响,未来零售企业获得竞争优势的途径将有很大改变。过去,传统商业只要专注于企业内部管理,包括对商品的管理、财务的管理、人员的管理便能在市场中获得竞争优势。后来随着竞争的加剧,商业企业又通过发展连锁经营、降低库存来赢得优势。而信息社会中,这种独自挖掘潜力的竞争方式已不能适应竞争的要求,零售企业要将自己放在整条商品供应链中考虑自己的地位和价值,重新确认自己的竞争优势。美国学者马丁认为:21 世纪的市场竞争,不是企业和企业之间的竞争,而是供应链与供应链之间的竞争。因此,商品供应链实际上是一条利润链,它用利益机制将参与者紧密连接起来,使他们不分主次,密切合作,形成一荣俱荣的双赢效应。这就要求零售企业必须抛弃过去那种以自我为中心的狭隘观念,以合作取代竞争,应充分认识到只有相互依赖,真诚合作,通过提高自己在供应链环节的效率来提高整个供应链的效率,从而增加消费者的利益,提高自己的竞争力,才能获得更高的利润水平和更大的生存空间。

3. 从经营技术层次上看。

(1) 加强成本控制，全方位降低经营成本。

零售企业无论采取成本领先战略还是采取差别化战略，成本控制都是企业不可忽视的一环。广东零售企业竞争力不强，一个重要的原因就是企业经营成本太高，导致价格居高不下，尽管各大商场竞相削价促销，但建立在纯粹让利基础上而不是降低经营成本基础上的降价促销真正损害的是企业自身的竞争实力。美国西尔斯公司推行的“每日低价战略”，他们是从进货、库存、配送到销售全过程尽力降低费用来保持每日低价，沃尔玛声称“我们所做的一切就是为顾客省钱”，这种成本控制理念应该为广东零售企业所借鉴，通过科学的管理，全方位降低运营成本，保持相对的价格优势。

(2) 加强物流配送管理，建造科学的供应系统。

物流配送是广东零售企业规模化经营的一个制约因素，尽管一些企业已经适应了现代连锁商业经营方式，但仍存在不少问题：商品进货中间环节过多，商品库存费用和配送费用过高，商品周转速度过慢，大量资金被途中占压等，种种原因导致商品成本过高、利润率过低。广东零售企业要提升自己核心竞争力，必须认真研究物流配送这一技术瓶颈，研制出最佳的配送方式、最佳配送路线、最佳配送时间、最低配送费用、最佳库存水平和最佳采购频率等。

(3) 加强服务管理，全面提高顾客满意度。

广东零售企业在服务顾客方面与改革前比，确实有了较大变化，但与消费者对服务的要求相比还有很大距离。深圳市零售业发展在广东省处于领先地位，但深圳统计局不久前对400名市民调查显示，大众对深圳市商场的售后服务表示满意的只有58人，而不满意的高达114人，这说明企业服务管理还很不完善。忠诚的顾客是零售企业最宝贵的资源，“入世”之后，广东零售企业要与外商相抗衡，必须在服务方面苦下工夫，以优质的服务最终赢得顾客的忠

诚和信任。

(4) 积极采用各种新理念和新方法，不断完善商品管理。

零售企业说到底是消费者的购物场所，商品是吸引消费者最重要的因素，而商品管理则成了零售企业重要的管理环节。过去，经营的分散化及手工操作决定了传统零售企业对商品的管理只能是商品的柜组管理或大类管理，无法深入到每一品牌或每一具体商品的管理。当计算机被引入到现代零售企业以后，这种强大的技术支持唤醒了人们对商品管理的深入，商品管理不仅可以深入到某一具体商品，而且可以根据企业管理的需要加以细分，提供所需要的管理信息。由此，品类管理和单品管理成为零售企业商品管理创新的重要趋势。此外，顺应市场竞争的要求，零售企业将从被动的推销生产企业商品转为主动的开发畅销商品，其中，开发商场自有品牌将在大型零售企业中呈逐渐增长趋势。广东零售企业要积极引入各种商品管理的新理念和新方法，尝试开发自有品牌商品，大力培养畅销商品，以求在市场竞争中赢得主动。

(5) 运用电子手段，实现零售管理现代化。

近几年，广东零售企业管理现代化建设取得了可喜进展，但与世界发展水平比，整体上还处于落后状态，商业领域计算机应用水平较低，发展不平衡，缺乏统一规范的管理手段，管理水平低下。这种状况与广东零售业快速发展的需要远不适应，特别是随着“入世”和知识经济的到来，面对外商和电子商务的挑战，推进管理全面电子化、信息化已迫在眉睫。零售企业只有加快信息管理系统建设，用电子手段整合各部门的管理资源，才能从根本上改变管理落后的局面，提高竞争力。

总之，广东零售企业必须从战略管理、组织管理、技术管理各个层面进行积极的变革和创新，并且这些变革和

创新都应紧紧围绕提升企业核心能力来进行，否则，这种变革和创新就没有任何意义，这种变革和创新所形成的竞争对手优越的核心能力正是构筑企业竞争优势的基础。目前，虽然广东许多零售企业经营者看到了新形势下企业变革和创新的重要性和紧迫性，纷纷调整组织机构和营销策略，引入先进信息技术，尝试新的经营方式，但由于这些活动都是一种局部的技术上的改进，没有从整体上将企业资源有效地组合发挥最大效应，因而这些变革并没有从根本上提升企业竞争力。因此，广东零售企业既要勇于创新，也要善于创新，要转变经营观念，调整组织架构和各项制度，运用现代信息技术制定具有柔性的、适应形势的战略对策，寻找更有效的内部作业流程控制方法，实施快速响应的供应链管理等，使企业真正进入“创新主体”角色，不断提高零售企业对顾客要求作出迅速反应的能力、企业各部门的应变能力和优化外部关系能力，从而建立起零售企业的竞争优势。

第五章

创新中发展——广东批发 企业竞争优势

随着市场经济的建立，买方市场的形成，传统批发业赖以生存的生命力基础已发生根本性的变化；随着电子商务的兴起，连锁商业的深入发展，零售规模的不断扩大，越来越多的零售业将逾越批发环节，直接与制造业发生交易，并将在一定程度上与制造业产生结盟，如委托生产、加工自有品牌等，批发业的存在形态、经营方式、技术结构、职能地位等正发生变化。随着“入世”后外资批发企业的深度进入，国内批发企业将面临以上各种变化带来的严峻挑战。广东批发企业在前一阶段的改革中虽然远远不如零售企业来得活跃，但在逐步的摸索中已经找到了自己的发展方向，通过重新定位，调整经营模式，向现代批发业态转换，以及内部管理创新，在新的形势下，广东批发企业完全能够重获竞争优势。

第一节 批发业再造与培育现代批发组织

一、重新认识现代批发业的功能和地位

改革开放以前，我国商品流通渠道单一，流通环节过长，商品从生产者到消费者手中往往经过四五道中间环节，造成流通成本高、效率低、产销严重脱节的状况。改革开放初期，我国进行了“三多一少”的商品流通体制改革，打破了“三固定”、“四级流转”的流通格局，这在一定程度上促进了生产，搞活了流通。然而，时至今日，这种流通格局的改变引起了流通通路的另一个显著变化，即两头活跃，中间萎缩。

两头活跃是指商品进入市场与流出市场两个环节呈现出多种形式。在商品流入市场的最初环节，生产商可以直接在各地设置分销机构，形成自己的销售网络；或依靠中间商帮助其开发市场；或通过专业市场推销其产品；或设立专卖店直接将产品销售给消费者。在商品流出市场的最后环节，我国零售业态呈多元化发展，除了传统的百货商店、专业商店之外，新型业态如超级市场、专卖店、便利店、货仓式商店、购物中心、邮购商店等都已出现，使消费者接受商品越来越快捷、方便，选择程度更高。

然而，与通路两头活跃的景况成鲜明对照的是中间环节的萎缩，实际上就是批发商的萎缩。这种萎缩表现在：一是批发企业处于困境，经营规模缩小，市场占有率下降，利润减少，亏损增加。二是生产企业与零售企业越过批发商直接交易的比例增多。据有关统计资料表明，我国工业品自销率已达到70%以上。三是零售企业取代批发企业的趋势在加强。据资料表明，一些大型零售企业插足批发业，

其批发额增长速度已超过其零售额水平。另外，一些连锁商店纷纷自设配送中心对内对外提供配送服务，一些货仓式商店也以批零合一的经营方式直接与批发企业争夺小型机构客户。

生产商和零售商之所以越过中间商直接交易并挤占批发商，造成中间环节萎缩，主要原因有两个：一是基于追求超额利润的愿望。一些生产企业和零售企业认为，多一道批发环节，就要向批发商多转让一份批发毛利，如果排除这个中间环节，就可以把批发商的那部分毛利留归自己。因此，有条件的生产商倾向于自设分销机构推销商品，而一些稍大型的零售商便直接从厂家进货或自设批发业务，这也导致了三方各自为政，互争市场，从原先的合作伙伴关系走向竞争对手关系。二是基于对原有批发商的不满。传统批发商自身改革滞后，经营观念陈旧，经营方式单一，管理水平低下，造成批发成本过高，批发效率过低，已不能适应市场经济的发展和两极形势的变化，迫使两极企业不得不自寻出路。美国学者科思曾对此现象进行了深入研究，他认为，当内部管理上的协调，比市场机制的协调能带来更大的生产力、较低的成本和较高的利润时，原来由若干个经营单位进行的活动及其相互交易就会内部化。这也许是生产商和零售商涉足批发业的一个重要原因。

衡量商品流通通路的合理性主要有两个指标：低成本、高效率。因此，我们需要弄清楚的是：“三多一少”的改革减少了商品流通环节，然而，是否环节越少越好？通路的缩短能否降低整体流通成本，提高流通效率？答案是否定的。大量生产资本进入流通后，形成生产企业自销比重过大，新批发机构的重复建设；而零售企业涉足批发领域，同样在采购、仓储、运输、配送等环节上加大投资，这样，一方面效率不高的从两极分离出来的流通组织不断产生，另一方面原有的流通组织能力闲置，其结果是造成资源的

分散浪费，流通行业处于一种粗放型经营状况，流通秩序混乱、整体流通成本上升。长此以往，必将导致再一次社会大分工，这显然是不合算的。另外，由于流通通路中批发商的缺位和功能的降低，也在一定程度上影响了流通速度，造成通路的堵塞。目前，国内近2万亿元工业品滞留在生产领域，农副产品的流通基本处于无序的、自发的、散乱的格局状态中，这与缺乏适合大市场流通要求的，在流通组织上、环节上、制度上健全的批发渠道不无关系。

由于中间环节的萎缩，在理论界和实际部门便出现了批发企业前途黯淡、批发企业没有存在的必要、国有批发企业通通转制的论调。这恰与国外早些时候出现的“批发商无用论”的观点不谋而合。根据日本商业经济专家系园辰雄等人的最新研究成果表明，日本批发领域最近若干年有如下明显的发展趋势：一是制造商对批发商的依存度越来越高，相当一部分自设销售机构的制造商正在将其外部化；二是无论在消费资料领域，还是在生产资料领域，越来越多的制造商愿意通过批发商帮助其产品扩大销售；三是零售商业领域也显示出对批发商较高的依存度，尤其是大规模零售商中的大型连锁超级市场也正在越来越多地通过批发商进行商品采购。从美国情况来看，目前约有90%的日用工业消费品，20%的工业生产资料和绝大多数农产品是通过批发渠道销售的，著名的零售集团西尔斯和沃尔玛公司均不涉足批发业务。

可见，无论是理论的阐述还是实践的发展，批发环节并非可有可无，它对一个国家的流通规模化、现代化、高效化具有不可忽视的重要作用。而我国流通领域存在的最大问题恰恰是批发环节功能的弱化，因此，我国流通体制的改革，关键不在于渠道的长短，而在于利用先进的信息技术进行批发环节的组织再造，以及流通各环节之间的关系再造，使之更适应大生产、大市场、大流通的需要。

二、广东批发流通业的定位

广东是全国经济最活跃、发展最强劲的地区，如果中国有望在不久的将来成为“世界制造中心”的话，则广东将是全国的制造业中心，数以万计的生产企业将自己的产品行销全国乃至全世界，包括家电、服装、日用品、食品、玩具、汽车、家居用品等。与广东的制造业地位相适应，广东也应该是全国性乃至国际性的商贸流通中心。要实现这一目标，首先必须将广东建立成一个全国性或国际性的批发交易中心，或者说，只有把广东建成一个全国性或国际性的批发交易中心，广东才能成为真正的全国性或国际性的商贸流通中心。这是由于批发流通在整个商品流通中的特殊地位所决定的。因为批发是商品流通的枢纽，对商品流通和市场具有集散和调节功能。

1. 国际性批发交易中心的基本特征。

一个地区或城市要成为国际批发交易中心，其批发交易活动，一般应具有以下四方面的基本特征：

(1) 交易活动的主体、客体以及交易范围都具有跨国性。因此，在一定的国际范围内对各国经济的发展和市场的走势具有明显的辐射和拉动作用。

(2) 以远期的巨额批发交易为主，其交易量在国际市场中占有足以左右市场走向的市场份额。

(3) 商流和物流相分离为主要方式，不仅表现在时间上的分离，也表现在空间上的分离。作为国际批发交易中心，其交易活动主要表现在国际间商品物资的频频转手以及相应的大量资金的流动，而商品物资的实体的流动，则往往是远期的和远距离的“体外”流动。

(4) 实行规范化和信息网络化的交易，交易过程按照国际通用的交易规则来进行，具有严格的监管系统，运用

现代电子信息技术，因此，交易过程具有高安全性和高效性。

2. 广东成为国际性批发交易中心的有利条件。

一个地区要成为国际性的批发交易中心，其基本条件应该是：第一，有一个强有力的国内经济或区域经济为依托，就是说，要有一个很广的国内市场为背景；第二，有一个面向世界的良好的地理位置优势；第三，有一个良好的基础服务设施和交通条件。以上三个基本条件，广东都是具备的。广东还具备其独特的优越条件。

(1) 广东具有较强的综合经济实力。

广东是中国经济发展最强劲的区域，20多年来，广东经济一直保持两位数的高速增长，尤其是珠江三角洲地区，是我国南部最活跃的中心地带，腹地宽、市场容量大，历来对全国经济的发展具有很强的辐射力和拉动力，是我国对外经济的重要窗口和渠道。近些年来，广东实行了产业结构战略调整，并在调整中持续保持国民经济的快速增长，“九五”期间，广东第三产业比重已超过40%。改革开放以来，广东已成为吸引国际资本的强大磁场。目前，已有数万家外商投资企业落户上海。广东进出口贸易额年年在全国排名第一，成为中国最重要的商品进出口基地。

(2) 珠江三角洲是重要的消费品生产基地。

珠江三角洲是中国消费商品的主要生产基地，其电子、医药、建材等行业产值均居全国之首，纺织业居第二位，家电、塑料、食品等行业也占重要地位。电视、冰箱、微波炉、热水器等家用电器的生产约占全国的2/3。这里聚集了中国最野心勃勃的一批生产企业，它们急于将自己的商品推出去。

(3) 广州、深圳等一些主要城市已经成为名副其实的全国最大的商品批发贸易基地。

广州：在现代大流通业竞争中，广州具有得天独厚的

优势，具备发展现代化大流通的基础和条件。广州的工业基础雄厚，制造业在全国处于领先地位，世界 500 强企业中的大多数已在广州或其周边地区落户。同时，广州拥有庞大的商业贸易体系和密布的商业网点。据统计，广州现有专业批发市场 400 多个，遍及城乡的批发贸易机构 1.5 万多个、批发网点 3 万多个，商业零售网点在 14 万个以上，其市场触角已伸向世界各地，吸引了全国和世界各地的采购商。尤其是每年两次的广州商品交易会更是影响广泛，成交量巨大。广州国际会展中心是中国及亚洲建筑面积最大、世界上仅次于德国汉诺威、规模居世界第二位的会展中心，能承办国际一流水平的商品博览会。

深圳：不少跨国零售企业已将深圳视为其在中国的重要采购基地，这对其他商家可以起到示范作用。沃尔玛全球采购中心总部已落户深圳，家乐福已在深圳设立采购中心，一些著名的跨国公司如吉之岛、索尼、东芝、日立等也有意向将采购中心落户深圳。深圳拥有中国最大的陆路客运和货运口岸，同时拥有中国第四大空港和世界第八大集装箱港口，有利于人流物流的进出。深圳有丰富的办展经验。深圳拥有条件较好的高交会展馆和一批展览人才，积累了不少经验，每年都有不少大型的国际性展览会在这里举办，高交会已成为国际性品牌的展会。

三、构建新型的批发与批发市场体系

1. 西方发达国家的现代批发体系构成。

要构建广东的现代批发体系，首先必须了解西方发达国家的现代批发体系构成，我们从了解国外商品的流通渠道入手来看看其批发的功能。国外商品的流通渠道因不同的商品而有所区别，见图 5—1、图 5—2 所示：

(1) 农产品流通渠道。

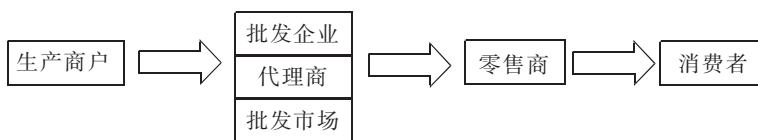


图 5—1 国外农产品流通过程图

(2) 工业品流通渠道。

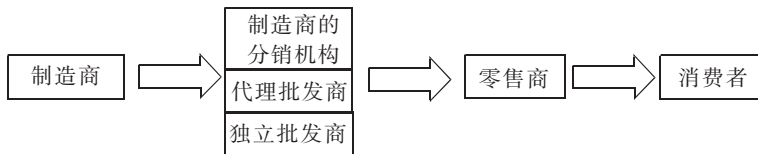


图 5—2 国外工业品流通过程图

由图 5—1、5—2 可见，国外农产品和工业品的流通渠道是不同的，只有农产品的流通会经过批发市场，而工业品在流通中不经过批发市场。

国外工业品批发商业体系主要由三大类构成：独立批发商、制造商的分销机构、代理批发商。

独立批发商是专门从事商品批发的商业机构，不依附任何生产企业，拥有对经营商品的所有权。在美国，这类机构约占商业批发机构的 80%，批发销售额约占全部批发销售额的 50%，就业人数约占 75%，生产商绝大多数产品由独立批发商经销，因此，独立批发商在商品流通中占有重要地位。独立批发商除了从生产商进货、储运商品、分销给零售商以外，有时还提供资金信贷支持，这是独立批发商的重要特点。

制造商的分销机构也是重要的批发机构。一些大型生产企业随着经济实力的增长和竞争的需要，为降低价格和销售成本，纷纷建立起自己的批发销售部门，直接对外开展批发业务。在美国，制造商的分销机构约占商业批发机构总数的 10%，批发销售额约占全部批发销售额的 35%，

就业人数约占 18%。

代理批发商是以替生产商推销产品，取得佣金的批发中介机构。它无经营商品的所有权，主要职能是沟通买卖双方，促成买卖双方进行交易，实现商品所有权从卖方向买方转移，并取得佣金。在美国的批发商业中，代理批发机构约占商业批发机构总数的 9%，批发销售额约占全部批发销售额的 10%，就业人数约占 5%，多是小企业。

2. 现代批发市场体系构成。

批发市场是指为买卖双方提供经常性地、公开地、规范性地进行某一种类或多类商品批发交易，主要不针对最终消费者，并具有信息、结算、运输、会展等配套服务功能场所。现代批发市场的功能包括：商品集散功能、资源配置功能、价格形成功能、交易结算功能、信息中心功能、主题会展功能、综合服务功能。表 5—1 是批发市场的分类标准、类型、含义及特征。

表 5—1 批发市场的划分标准、类型、含义及特征

划分标准	类 型	含义及特征
产生、发展的时间	传统市场	指历史上在传统商品集散地的基础上发展而来的。一般采用对手交易。
	新兴市场	指随着商品经济的发展而选址兴建的，采用多种交易形式。
地域特点	产地型批发市场	位于该地区某特色产品的主要产区，主要起着向外扩散、辐射的作用。
	集散地型批发市场	多处于交通枢纽地或传统的集散中心，起着连接产地和销地的中转站作用，往往受到区位、交通运输、仓储设施等条件的影响。
	销地型批发市场	是与消费者最接近的市场。多位于城市边缘或城市内部，可视为城市居民的生活配套设施之一；其产生的前提是该地区对某类商品有大量的需求。

续上表

划分标准	类 型	含义及特征
交易形态	纯批发市场	绝大部分的商品以批发交易为主。
	批零兼营批发市场	在同一市场内既开展批发交易，同时又保留零售交易。
商品属性	农副产品批发市场	主要经营粮油、蔬菜、水果、肉类、水产品、食糖、副食品、土特产等商品。
	日用工业品批发市场	是我国特有的批发市场形式。主要经营家电、服装、烟酒、日用百货、小商品等日用工业品。
	生产资料批发市场	是我国特有的批发市场形式。主要经营金属材料、建材、木材、汽车、农业机械、石油、化工、纺织原材料等。
经营规模	大 型 批 发 市场	营业面积在 8 万平方米以上，或年交易额达到 10 亿元以上。
	中 型 批 发 市场	营业面积在 3 万 ~ 8 万平方米，或年交易额为 3 亿 ~ 10 亿元。
	小 型 批 发 市场	营业面积在 3 万平方米以下，或年交易额在 3 亿元以下。
市场设施	高 级 批 发 市场	指具有高度的组织性。采用现代交易方式，管理制度健全，拥有先进的通讯设备和信息系统，必要的仓储系统，严密的安全保卫措施和规范的运行规则。具有物资集散、形成价格、信息中心、产品质量检测、市场促销、整体形象较好的批发市场。
	中 级 批 发 市场	是由初级向高级规范化、组织化市场过渡的市场。基础设施较为完善，市场配套较为齐全，但管理不够严密规范，缺乏完整的管理体系。
	初 级 批 发 市场	指交易方式较为传统，管理较为落后，基础设施不齐全，经营环境较差的批发市场。

要将广东建成全国性乃至国际性的批发交易中心，就要建立一个相应的现代批发市场体系。这是一个以广东区域市场为基础，以国内市场为依托，面向国际市场，以发展现货交易和期货交易相结合的批发市场体系。其体系结构为三类、三个层次。

第一类：批发市场（包括拍卖行）。这是上面分类中所包括的各种批发市场，是一种进行即期批发交易的批发交易组织。目前广东各地的这类批发市场发展很快，但大都是一些组织化程度较低、交易行为不规范、交易量有限的地区性市场。广东通过升级改造，要大力发展现代中高档批发市场，以丰富和高质量的商品物资、优质的服务和规范的交易行为吸引世界各国客商进场交易。

第二类：批发贸易中心（包括会展中心）。这是一种以进行远期合同交易为主的、商流物流相分离的批发贸易组织。这种批发贸易方式要求有很严格的交易行为规范。进行这种批发交易，不仅交易量巨大、组织化程度很高，而且辐射范围大，能吸引世界各国客商进行交易。不过这类批发交易，仍然是引入了某种期货交易机制的现货批发市场。在广州每年举办的两次广交会就是这类批发交易市场的典型代表。

第三类：商品期货交易所。这是一种组织化程度更高的批发服务组织。进入期货交易所进行交易的是一种标准化的和约。期货交易具有套期保值、风险转移和价格发现等基本功能。目前我国也成立了不少期货交易所，但这些交易所交易不活跃，基本上是一种封闭状态的有限交易行为，根本起不到应有的作用。广东作为一个国际商业中心，应该具有国际期货交易中心的地位。广东应该有面向世界的商品期货交易所组织。

以上介绍的批发市场结构，前两种广东现有的市场结构和功能都占有一定优势，至于第三种商品期货交易所，

广东在这方面还有欠缺，尽管深圳已经成立了商品期货交易所，但其功能尚未得到有效发挥。现货交易和期货交易之间，虽然交易方式、交易对象、交易目的不同，但它们之间彼此相互制约，相互补充配套，形成现代批发交易的有机整体。广东应具有这种国际批发交易体系，通过这种国际性的批发交易活动，不仅对广东、对全国，以至在世界范围内的资源优化配置起到积极作用。

第二节 广东批发代理商的变革与创新

加入 WTO 后，外资企业的进入对广东批发企业构成相当大的威胁。因为广东在计划经济时期组建的批发商业萎缩以后，已经没有强大的批发力量，特别是还没有组建起“网络 + 计算机 + 配送中心”的现代批发业。因此，外资代理、连锁配送等现代化批发企业的进入，将会建立起新的批发体系。而且外资批发业都是内外贸贯通的批发业，将有较大的分销网络，因而对我省传统批发业将构成很大的威胁。

一、现代批发代理商类型介绍

1. 商人批发商。

商人批发商又称为独立批发商，是指不属于其他机构，对经营的商品拥有所有权的一种传统型批发商。商人批发商按其职能和提供的服务是否完全划分，可分为：

(1) 完全职能批发商。

这类批发商一般规模较大，备有完善的仓储设施，拥有雄厚的销售队伍及市场预测能力，且财力雄厚，执行着批发企业所具有的全部职能，包括：根据市场需求向生产

者购进后转销；负责商品的保管和运输；直接或间接地向生产者和零售商提供财物援助；提供市场信息和咨询服务等。

（2）有限职能批发商。

这类批发商只执行一部分职能或提供一部分服务的批发商。其优势是：由于只执行批发商业的一部分职能，提供一部分特定服务，可以减少经营费用，降低批发价格。

①现购自运批发商。

②直运批发商。

③卡车批发商。

④邮购批发商。

2. 代理批发商。

代理批发商是一种中间批发商，其对经营的商品没有所有权，只是替委托人推销或采购商品，从中收取一定佣金。在国外，代理批发商一般有以下几种：

（1）商品经纪人。

这是一种介绍并促成买卖成交，并从中取得一定佣金的经纪行或经纪人。经纪人作为代理商，一般有两种情况：一是季节性产销产品的代理商；二是为生产者推销新产品，开辟新市场，远距离推销产品的经纪人。

（2）制造商的代理商。

这是一种按照制造商规定的销售价格和销售条件，替制造商代销全部或部分产品的代理商。制造商可以委托多个这种代理商推销产品，也可以自设销售机构推销自己的产品。

（3）销售代理商。

这是一种与制造商签订长期代理合同，替委托人独家全权代理商品销售的代理商。其特点是：独家代理，权力较大。即所谓“将所有要上市的鸡蛋放在一个篮子里，由一个人去叫卖”。

(4) 佣金商。

这是在特定季节接受生产者委托，为其代销商品并从中收取佣金的商人或商行。这种代理商主要代理农产品，代理合同一般只包括一个特定季节，但佣金商的权利较大。

(5) 拍卖行。

这是一种为卖主和买主提供交易服务的场所，其特点是：以公开拍卖的方式决定市场价格，组织买卖双方成交，并从中收取规定的手续费和佣金。在西方国家，拍卖行主要为农产品交易提供场所。

(6) 进货代理商。

这是一种替买主寻找货源、采购货物的购买性代理商。可以分为住宅购买者和购买代理商。

(7) 进出口代理商。

这是专门替委托人从国外采购货源和向国外推销商品，并办理一切进出口手续的代理商。

3. 制造商和零售商的批发机构。

这是隶属于制造商或零售商所有，专门从事批发企业的独立机构。

4. 综合商社。

综合商社是指以贸易职能为主体，兼具金融、信息、服务、组织、开发等功能为一体的国际化、实业化、多元化、集团化的综合性商业组织。

二、准确寻求自己的生存空间

根据发达国家的经验，未来消费品流通将主要有以下几种模式：

(1) 生产者（供应商）→批发企业或配送中心（根据需要设置）→商店→消费者；

(2) 生产者（供应商）→商店→消费者；

(3) 生产者→消费者（如直销、网上购物）。

在上述几种流通模式中，批发企业的生存空间在哪里？批发企业生存和发展的空间在于：能比生产者自销缩短买卖时间，更能节省费用，也就是更能提高效率。做到这一点，批发企业就能发展，反之就不可避免地被淘汰。随着全球经济一体化、自由竞争、买方市场的形成、商品同质化提高、信息交流速度加快，批发企业主要以独立批发商、批零兼营批发商、C&C 会员制商店和制造业批发商为主要形式存在，以代理、经销形式取得货源，以相对低的价格（除去回扣后），完善的服务如促销、送货取悦于零售商，实现商品的“转卖”。从发展趋势来看，未来批发业从流通业的前台走进后台的趋势将非常明显，即以后勤服务的形式存在。它们将以信息技术为手段，通过快速响应，向上游的生产商和下游的零售商提供高效率的物流、配送及相关服务，使商品在流通过程增值，并从中获得利益。批发业与 IT 业、运输业、机械自动化业等结盟，使批发业成为高科技产业。它将具有集散、流通加工、信息和服务等多种功能。

因此，广东批发企业要生存，必须提高自身的营运效率，必须做到“大批量、低费用、优服务”三个方面。所谓“大批量”，是指批发企业要努力适应大量生产、大量消费的时代要求，在促进生产发展的同时，保证进入批发环节的商品能畅通无阻、源源不断地进入目标市场。这样，批发商业的营销网络建设和运转的畅滞程度就成为批发生命力的核心。所谓“低费用”，指批发企业在保证商品畅通无阻的同时，尽量降低流通费用，使生产商和零售商认识到商品通过批发环节将更能降低流通费用。所谓“优服务”是指批发企业在组织产品更顺畅、更经济流通的同时，在商流、物流、信息流

等方面提供全面优质的相应服务，满足生产商和零售商的多种需要。如果批发企业能真正做到“大批量、低费用、优服务”，就能获得自己的生存空间，在现代化大流通中占有一席之地。

三、向现代批发业态转化

新形势下广东批发企业要想生存和发展，必须进行自我改革，破除旧的传统观念，树立现代市场观念，向现代化先进流通组织迈进。批发企业可以根据自身条件进行以下方式的转换：

1. 向多功能型转化。

实力较强的批发企业可以朝功能多元化方向发展，力求向生产商和零售商提供全面的高质量的服务。这些功能包括：贸易功能，根据市场需求向生产者大批量购进商品后小批量配销给零售商；储运功能，通过仓储和运输，解决商品的产销之间的空间矛盾和时间矛盾，尽量降低生产商和零售商的库存；融资功能，直接或间接地向生产商和零售商提供财务援助；信息功能，向生产商和零售商提供市场信息和咨询服务，等等。

2. 向经济型转化。

与多功能型方向相反，一些实力较弱的地区性批发企业，要在激烈的竞争环境中生存下去，可以借鉴国外经验，向有限职能批发商方向发展，如现购自运批发商、直运批发商、卡车批发商、货架批发商、邮购批发商等，其经营方式只提供批发商的一部分职能或一部分服务，以低毛利、低费用、低价格为竞争优势，向零售商提供更经济实惠的货源。

3. 向品牌代理商转化。

品牌总代理、总经销的经营方式，是现代批发业的发

展潮流，它有利于建立工商之间长期稳定的合作关系，避免了商业企业不分大小都到生产商进货的诸多弊端。批发企业推行这种经营方式，要注意抓好名牌商品经营与挖掘那些具有潜在市场的商品；在处理和厂家关系上，要坚持“利益均沾、风险共担”的原则，注重信誉，避免短期行为；有条件的批发商还可采取参股、合资合作等方式，充当生产企业的总代理、总经销；积极探索开展经纪人、定牌监制等多种经营方式。

4. 向物流配送中心转化。

批发企业可以充分利用现有的仓储运输、各种批发货场等物流设施和条件，根据市场容量和零售业态的发展、变化，有计划、有步骤地发展成为集储藏、保管、包装、加工、分货、配送、运输等功能于一体的信息系统化程度较高的专业物流配送中心，为零售企业提供高效率、少批量、多品种、定时的商品配送服务，实现零售商的零库存，也为生产商解除后顾之忧。

5. 向综合商社转化。

综合商社作为一种集内外贸、生产加工及金融为一体的大型商贸组织，具有规模大、多元化、综合实力强等优势，不仅在国内商品流通中占有举足轻重的地位，而且有利于开发国际市场。国内少数规模较大、实力雄厚的国有批发企业，可以在政府的支持下，通过联合、兼并、参股、控股或连锁的形式，向多领域拓展，建立起全国范围的商品流通网络，形成对全国内贸外贸两个市场的控制能力，逐步向综合商社方向发展。

作为商品流通通路中间环节的批发企业，无论向哪一种方式转化，都必须以现代化科技为基石，以先进的信息技术为武装，加强基础设施的建设，这是现代批发商业的一个最基本的要求。从商流方面的订货、发货、结算处理，信息流方面的情报收集、分析、传递，到物流方面的货物

进出库、分拣、分类、再包装、倒库等，都应实现自动化管理和控制。只有这样，才能加快流通速度，降低流通成本，从而适应现代市场竞争的需要。同时，只有批发组织内部结构与管理进一步优化，它所形成的批发流通结构才是一种优化结构，由此而形成的商品流通通路才是优化的通路。

四、与供应链各环节结成紧密联盟

批发商与生产商和零售商是一种唇齿相依或战略伙伴的关系。批发商是通过为上游生产企业和下游零售企业提供商品增值服务而获得利润的，因此，建立上下游之间相互依赖、紧密合作的流通组织关系是十分必要的。目前国外较为流行的做法是建立商品流通一体化，日本学者称之为流通系列化，这种方式值得我们借鉴。流通一体化就是按某种方式将流通通路的各环节包括生产商、批发商、零售商，甚至消费者联结起来，形成一个利益共同体。根据联系的方式和紧密程度不同，可以将流通一体化分成三种基本形式：

1. 产权维系一体化。

产权维系一体化，就是指一家批发企业通过控股的方式（直接控股或层层控股），拥有并统一管理若干工厂、批发机构、零售机构，控制某种或某类产品的整个流通渠道，实行从生产经批发到零售的一整套综合经营网络。这是联系最紧密的一种流通一体化形式。日本综合商社所组成的集贸易、金融、信息、产业、投资、综合服务等于一体的国际化、多元化、集团化的经济集合体就是典型的产权维系型流通一体化网络。我国在此方面也做了一些尝试，如1992年成立的上海内外联公司，通过参股控股将业务扩展到各行各业，其下属有生产各

类产品的实业公司，有面向全国的批发公司，有面向中高档消费群的综合商厦，也有面向大众消费者的连锁超市，其成员已形成稳定的抗风险系统，在外部环境变化的条件下，能借助不同产业和不同功能，互为支持，互为补充，从而发挥出最佳的规模经济效益。这种做法值得我省批发企业的借鉴。

2. 契约维系一体化。

契约维系一体化是指由相关的生产单位和流通单位，为了取得更大的经济效益，以契约形式维系起来的一种流通网络。这种一体化形式较之产权维系一体化要松散一些，但因有合同的约束，其关系也能保持一定时间的稳定。目前，在国外较为流行的一种连锁形式——自愿连锁组织就是靠协议和契约来维系的联合体。由于近几十年国外大型零售集团和正规连锁商店的兴起，对批发商和中小零售商构成了严重威胁，为了与之抗争，一些批发商与独立中小零售商自愿组织起来成立联合体，零售商在契约下以一定的进度、按一定的数量从批发商进货，而批发商则许诺以较低的价格向其零售商成员提供产品并进行一定的广告宣传，还帮助它们解决管理问题，甚至提供财务帮助。有些自愿连锁组织还与生产商联手组成，形成一个较为稳定的产供销一条龙组织。这种联合体是广东省目前的组织化程度低而分散的中小流通企业提高竞争力的有效途径。

3. 管理维系一体化。

管理维系一体化，既不是同一投资系统组织的，也不以双方订立契约为基础，而是一家批发企业由于规模大，声誉高，实力强，管理效率高，因此得到流通环节中其他组织的自愿依附，形成较为稳定的合作伙伴关系。如现代化的大型物流配送中心，其高效率的配送功能，能极大地提高生产企业和零售企业的经营效益，尽管没有产权和契

约的维系，也能赢得流通两端企业的信赖。

第三节 广东专业批发市场的变革与创新

一、广东专业批发市场发展历程

专业批发市场的出现与发展是我国经济起飞过程中一种特有的经济现象。它曾在有效组织供求、衔接产需、刺激消费、促进经济增长方面发挥过重要作用。广东专业批发市场起步于20世纪80年代初，并在之后的十年有了突飞猛进的发展，这不仅因为专业批发市场较好地适应了当时居民的消费水平，解决了一大批乡镇企业产品销售难的问题，也带动了相关产业的发展。“建设一处市场，带动一片产业，活跃一区经济，富裕一片群众。”这正是广东在改革实践活动中对专业批发市场作用的高度概括。专业批发市场的兴起带动了集群经济现象，形成了广东一个个独具特色的专业镇，如南庄的建陶、东莞的服装、西樵的纺织、中山古镇的灯饰等，也促成了广东今天成为世界制造中心的地位。可以说，在广东经济20多年的高速发展过程中，专业批发市场的确功不可没。

伴随着广东省经济体制改革与发展的进程，广东专业批发市场发展大体经历了四个阶段：

1979—1984年，是广东专业批发市场恢复和重新起步阶段。其特征是随着农副产品商品率的迅速提高，城乡集市贸易快速恢复和发展起来。同时，广东省率先放开小商品价格，对部分工业产品实行了浮动价格，一部分生产资料价格实行了“双轨制”等改革措施，促进了一些小型批发市场的发展，有些生产资料市场建设也开始起步。但当时这些市场既无规模，也没有较大的辐射能力，处于小规

模、分散化的粗放式发展阶段。

1985—1991年，是专业批发市场建设全面展开阶段。城市经济体制改革的全面展开，特别是珠三角乡镇企业的异军突起，为专业批发市场的迅速发展奠定了基础。在这一阶段，批发市场的发展和发展步伐明显加快。农副产品专业批发市场、工业品专业批发市场纷纷建立。各地政府也开始重视培育商品批发市场。在地方政府的大力推动下，其结果是市场规模不断提高，市场辐射范围有所扩大，市场功能和作用明显显现。在这一时期，专业批发市场对于促进广货外销、衔接产销、调节供求、沟通信息，促进生产专业化发展和销售方式的多样性，满足城乡居民的消费需求都起到了不可低估的作用。

1992—1997年，是广东专业批发市场快速发展阶段。在邓小平视察南方讲话和党的十四大确立了建立社会主义市场经济体制的改革目标以后，广东市场经济取向的改革得到了高度肯定。经济快速发展，商品专业市场加快了发展势头，多种经营成分的市场经营主体出现。在许多地方，确实是建一个市场，兴一片产业，富一方百姓，专业批发市场的各种功能得到逐步发挥并完善，如商品交易和集散功能，价格形成和发展功能，结算功能，风险分散功能，信息收集、加工和发布功能，以及综合服务功能等多种市场功能得到一定程度的发挥，在合理配置社会商品资源过程中发挥着重要作用。不可否认的是，由于此时政府和企业对建专业市场过热，导致许多重复建设和资源浪费，出现一些“有场无市”的空壳市场。

1998年以后，是专业批发市场规范化发展阶段。这一阶段专业批发市场发展出现了一些明显变化。一方面，一些原有的专业批发市场交易出现萎缩，功能明显弱化，一些大型专业批发市场也面临“二次创业”的挑战。另一方面，一些骨干市场成长发育起来，并出现了像布吉、福田

农产品批发市场这样的真正现代化专业批发市场，使广东专业批发市场的发展进入了一个新的调整时期。在面临我国加入 WTO 的背景下，广东经济的发展客观要求商品专业市场进一步实现规范化、制度化和法制化。政府主管部门和行业组织都将专业批发市场的规范化问题提上了工作的议事日程。

二、广东专业批发市场发展中存在的问题

进入 20 世纪 90 年代后期，广东专业批发市场一方面涌现了一些新兴的如深圳布吉和福田农产品批发市场等现代化专业市场；另一方面，众多的传统专业批发市场开始走下坡路，出现功能弱化、市场交易萎缩的现象。原先年交易额在几十亿的专业批发市场，近年来的年交易额降为十几亿甚至只有几亿元。目前，广东专业批发市场发展中主要存在以下突出问题：

1. 缺乏合理规划和布局，管理不到位。

广东专业批发市场和国内的其他地区专业市场一样，是伴随着改革开放过程出现的，带有明显的“中国特色”，形式多样，在发展的初期还谈不上规范化。但是经过了 20 多年的发展后，商品批发交易市场的规范化问题应提上议事日程。但我国缺乏在宏观上调控和规范批发市场的法规和规范，对全国批发市场建设缺乏统一规划。广东省政府曾在 90 年代出台了一些管理办法，2002 年又公布了《广东省商品交易市场管理条例》，对市场开办、市场经营管理、市场监督管理及法律责任进行了一些明确规定，但执行力度不够，对于违章经营的专业批发市场没有采取相应的处罚措施，或处罚力度不够，使得一些专业批发市场违章经营现象普遍存在。在广东专业批发市场发展的很长一个时期内，有的地方政府为了吸引市场经营者，刻意在市场内

降低打击假冒伪劣商品的力度，甚至对市场内的制假、售假现象予以默许和纵容，导致了假冒伪劣商品在专业批发市场内部的泛滥。近几年来，这一局面虽然有所好转，但是假冒伪劣商品仍然在专业市场内部占有相当高的比例。此外，在广东省出台的管理办法中，并没有对专业批发市场的开办进行合理规定，也未对专业批发市场的布局 and 数量进行引导和控制，导致了在专业批发市场发展过热时期失去控制，重复建设严重。即使现在仍然可以见到低档次的专业批发市场正在兴建，加大了某些专业批发市场的不景气。

2. 在专业批发市场建设上，重市场载体建设，轻市场主体培育。

90年代以来，在专业批发市场建设上，我国许多地区伴随着兴办开发区热、房地产热等，也出现了“建市场热”的现象。当地政府和开发商不顾实际需要，不统筹规划，盲目发展批发市场，造成了批发市场之间经营范围、档次、方法雷同，并互相争抢客源，进行恶性竞争，使得本来不景气的市场被更多开发商的瓜分而越来越不景气。在广东省专业批发市场发展的很长一个阶段中，在“建一个市场，兴一片产业，旺一地经济，富一方百姓”口号的激励下，许多乡镇和县级政府产生了盲目投资建设市场的冲动，甚至在一段时间内，把建市场数量的多少当做衡量官员政绩好坏的一个主要标准，以致出现了在一个小镇就有大大小小几十个市场的奇怪场面。这种普遍的市场重复建设现象不仅导致了市场空置或半空置，资源浪费严重，而且迫使许多市场经营户不得不在几个距离很近的市场内同时设点，经营成本大大上升，产品价格优势削减。更为严重的是，市场重复建设导致了商品分散，市场信息集聚优势弱化，使专业批发市场最为基本的信息优势受到了威胁。进入“十五”时期，一些地区仍然存在热衷于办有形市场

的现象，仍重视市场载体建设，忽视流通服务、市场主体的培育及市场规则等软件建设。

3. 摊位式经营，缺乏规范化管理，导致无序竞争。

广东专业批发市场目前大多数还处于低级运作状态，主要采取摊位交易方式各自独立经营，组织形态明显落后，不符合现代化流通的要求。例如广州市中大布匹市场有6万多平方米，11个投资者分13个经营场地，有2228个经营业户，年营业额超过20亿元，年收工商管理费300万元。投资者只负责收取场租。海珠区为加强对市场管理，成立了由工商、街道、城监、公安、消防、交通等部门人员参加的管理委员会，只能是负责消防、交通、治安等工作和协调场与场之间的矛盾。目前广东省类似中大布匹市场那样，投资者只收场租，管理者只管消防卫生、交通安全，经营者各自独立经营的专业市场，还是占大多数的。即使是管理者关心经营者，为经营者开设多种服务的广州市白马服装市场，他们对经营者的具体运作情况也不了解，市场每年的营业额也是估算的。

由于市场缺乏规范化管理，导致无序竞争、市场混乱、假冒伪劣商品盛行、市场信息失真等，从而制约了市场机制的正常作用。这表明很多专业市场的经营主体行为欠规范，经营户的组织形式亟待创新。目前，许多专业市场内的一些经营者其经营规模已相当大，但仍是以个体或家族式经营为主，没有在建立规范的企业组织形式和企业制度上努力创新。经营户的经营机制和经营观念与日趋扩大的交易规模不相适应，不能因势形成规范化的经营组织，使一些专业批发市场始终摆脱不了低水平、低档次的经营现状。另外，市场主办单位的经营管理人员总体素质偏低，高层次人才匮乏，专业市场的功能拓展和制度创新不足，等等。这些问题不仅影响了广东专业市场与外地专业市场之间的竞争力，而且大大削弱了它们与传统大商场以及其

他现代流通组织形态之间的竞争力。

4. 市场环境差，功能单一，制度不健全。

一些批发市场在发育中始终存在市场环境差、管理水平低、功能不完善、制度不健全等问题。许多市场场地狭小，批发规模小，有些市场是利用闲置的仓库和待建土地临时建成，场内布局凌乱，安全性能差，卫生条件差，配套设施明显不足，经营方式落后，现代化水平低。许多市场管理行为与交易行为不规范，没有一套完善的规章制度，没有一个专责的管理部门。多数专业批发市场功能单一，仅仅发挥了交易的功能，反映出传统批发商业的属性。这些问题在市场发育初期表现得不明显，但随着市场交易规模的扩大和市场参与主体的逐步成熟，对批发市场的管理水平、制度建设和功能作用提出了更高的要求。但一些摊位制批发市场仍局限在出租摊位、收取费用方面，市场管理制度和管理规则没有完善。市场信息指导、综合服务等功能没有得到有效发挥，使市场缺乏吸引力。

5. 一些批发市场经营的产品档次低、技术含量低。

目前，多数专业批发市场经营的产品仍为低档次的日用消费品和生产资料，其特点是产品档次低、技术含量低、商品价格低、商品质量差。这样的产品结构在商品短缺条件下，迎合了刚刚解决温饱的农村居民和城市低收入居民的消费需求，从而获得了较大的发展空间。但是，随着城市居民收入和消费水平不断提高，消费需求结构不断升级的条件下，已在一定程度上缩小了这些产品的市场实现空间。市场需求的不断萎缩导致很多专业市场效益的不断下降，甚至出现大量空场现象。广东多数专业市场由于缺乏足够的产业支持，导致市场内部商品质量提高和结构调整缓慢，尽管围绕广东专业批发市场形成了几百个专业性的产品生产基地，但是这些产业基地绝大多数定位于低质低价的市场竞争策略，产品更新缓慢，技术含量低，导致

依托于这些产业的市场商品也档次较低，商品结构调整缓慢，与迅速提高的消费者收入水平和快速转换的市场消费热点难以适应。

总体来看，广东专业批发市场的发展还比较落后。主要体现在专业批发市场规模小、档次低、环境欠佳、配套基础设施差、市场建设缺乏长远规划和统一定位，导致批发市场辐射范围有限，尤其是批发市场内组织化程度低，主要依靠摊位式经营。此外，还存在管理水平差，场内假冒伪劣商品泛滥，偷税漏税等严重的问题。

三、广东专业批发市场面临的挑战

广东省一些专业市场效益下降是与国内专业市场经营走势相吻合的，因此有必要了解国内近些年专业市场的发展变化情况。近年来我国一些初级批发市场出现交易量下降和市场功能弱化现象，这其中的原因在一定程度上与我国近年总体经济不景气、市场供求关系变化较大、绝大多数商品已经处于供过于求有较大关系。除了宏观整体环境变化之外，实际上，一些批发市场的衰退还有更为直接的原因。

1. 低档次商品结构不能适应城市居民需求变化。

目前，多数专业批发市场经营的产品仍为低档次的日用消费品和生产资料，其特点是产品档次低、技术含量低、商品价格低、质量较为粗糙。这样的产品结构在商品短缺条件下，迎合了刚刚解决温饱的农村居民和城市低收入居民的消费需求，从而获得了较大的发展空间。但现在随着城市居民收入水平的不断提高，对商品的质量档次要求也日渐提高，日益注重品牌商品消费，因而在一定程度上缩小了对专业批发市场的商品需求，这使得继续经营低水平的专业批发市场发展受到严峻挑战。

其次，长期以来，与中小企业的低质低价竞争战略相适应，政府和市场主办者有意在市场内部营造一种不同于市场外部的特殊体制环境，降低对场内假冒伪劣产品的打击力度，有的甚至对假冒伪劣现象进行纵容和保护。这在相当长的一段时间内符合了居民尤其是农村地区居民对低质低价商品的消费需求，成为推动专业批发市场规模迅速扩大的一个重要原因。但是，随着这一低质低价竞争时代的结束，假冒伪劣商品的存在不仅本身无法适合消费者的需求倾向，而且由此带来的“柠檬市场”效应极大地阻碍了品牌商品进入市场，阻碍了专业批发市场商品结构的调整和升级。

一个简单的例子可以说明这一点。假定市场中有 50% 是好商品，好商品价值 100 元；50% 为坏商品，坏商品价值 50 元。由于买者和卖者双方对产品质量信息的掌握是不对称的，拥有信息优势的坏商品卖方在机会主义行为倾向的驱使下，也会把坏商品的价格定在 120 元——与好商品的价格一样或者更高。可想而知，消费者在屡次受骗上当以后，必然会把购买坏商品的风险转嫁到好商品头上，而将所有商品看成是“中等”质量的，如他只愿意出 75 元的价格来购买，导致好商品最终不得不退出市场。从这个意义上说，假冒伪劣商品对“好商品”以及专业批发市场声誉的损害远远超过了其本身对专业市场交易量下降的影响。因此，政府和市场主办者必须对此予以足够的重视，加大对市场假冒伪劣商品的处罚力度，对市场商品质量进行严格的监督。这不仅是专业市场商品结构调整与升级的需要，甚至是广东专业批发市场第二次创业成功的基础。

2. 产业组织的变迁。

首先，乡镇企业增长速度较大幅度回落。改革开放初期，乡镇企业的迅速崛起，在较低层次的产品档次和技术结构上迅速弥补了当时市场供应的不足，并带动了一批专

业批发市场的发展，成为乡镇企业产品的主要集散地和销售渠道。然而，进入“九五”以后，随着市场供求关系的变化和乡镇企业本身发展的局限性，如规模不经济、技术开发和创新能力较弱，融资渠道不畅，管理水平较低以及人才短缺和政策扶持力度减弱等原因，使乡镇企业的增长速度逐年下滑，直接影响了批发市场的交易量和批发功能的实现。

其次，产业组织的网络化趋势加强。专业批发市场降低交易成本的途径主要来源于众多交易方的“原子式”竞争，竞争越充分，专业市场节约交易成本的效率就越能得到体现。随着广东企业原始资本积累的完成，对企业产权保护的日益充分，以及国际经济一体化和区域经济一体化的加强，广东生产企业规模化、集团化的趋势日益明显并不断加速。在这种新的企业规模结构背景下，广东的产业组织表现出新的特征：大企业直接或间接地把产业内的中小企业联结成为有机体，形成以大企业为核心的各种各样的分工和协作网络；产业内部独立企业之间的市场竞争关系，被企业之间有组织的分工和合作关系所部分替代；支配性的大企业承担调节和组织企业之间竞争和合作关系的功能，市场竞争格局从分散的企业之间的市场竞争为主，转变成以支配性的大企业之间的市场竞争为主。因此，随着经济的不断发展，不仅企业规模扩张将导致越来越多的企业脱离专业市场，建立独享型的销售网络，而且一体化的分工还将使一大批中小企业成为大企业的协作企业，其销售渠道将从集贸市场转向大企业的销售网络，专业批发市场作为中小型企业共享式销售网络的功能将不断趋于弱化。

3. 经济体制改革深化。

专业批发市场低价竞争优势的形成和保持过于依赖税收、土地的优惠和逃税避税。随着经济体制不断地向前推

进，市场经济体制框架的逐步确立和不断完善，一方面，乡镇企业产品进入流通渠道的壁垒已完全被打破，其面临的销售渠道选择大大拓宽；另一方面，随着统一、开放的大市场体系的逐步形成，专业批发市场内部和外部之间的体制落差已逐步消失。统一税率的实施使专业市场内部的政策优惠失去了法律基础；社会治安环境的不断改善使对市场活动的重点保障意义弱化；消费者品牌偏好强化后对假冒伪劣产品开始厌弃；土地优惠带来的效应随着时间的推移呈现出边际递减等等。

更重要的是，我国经济体制改革目标的总体定位是建立现代市场经济体制，而专业批发市场是一种与古典市场经济相适应的传统市场组织，随着改革的持续深化，构建现代市场经济各种要素的逐步具备，传统专业市场的功能和地位必将受到严峻的挑战。

4. 其他地区专业批发市场的兴起。

广东专业批发市场自诞生以来，一直沿袭着以现金交易与买方和卖方面对面交易为主的传统交易方式。这种交易方式不仅伴随着很高的风险成本——携带现金的风险和长途货物运输成本，许多买者不得不长距离运输、多次中转才能买回商品——哪怕这些商品就是离家不远的企业生产的。这已经成为阻碍广东市场辐射半径拓宽的一个主要障碍，也是周边地区专业市场纷纷兴起取代广东专业批发市场的一个重要原因。这一问题解决的难点在于：许多市场由于交易规模所限，很难吸引各个金融机构进场设点为其提供专业性服务。专业批发市场是一种有形市场，地理位置的固定使其不可能克服商品长距离运输的局限性。

由于运输和结算问题的制约，90年代中期以来，其他地区的专业批发市场发展势头强劲，一大批规模较大的专业批发市场迅速兴起，尤其是江苏和浙江省的专业市场发展如火如荼。它们与广东专业批发市场相比，后来者具有

产品档次高、区位条件较优和设施环境更佳的比较优势，明显地减弱了广东专业批发市场对外的辐射力。

5. 外资进入批发业带来的挑战。

我国加入 WTO 后，市场环境发生了巨大变化，这也是我们在考虑专业批发市场未来发展时不可不注意的因素。加入 WTO 后，最大的冲击在于“洋批发”的大举进入。据专家分析，加入 WTO，流通业受到最大冲击的不是零售业，而是批发业。那么，“洋批发”会采取什么路径进入中国批发市场呢？事实上，这几年，“洋批发”已乘虚在悄悄进军我国市场了。据国家对外经济研究所近期的一份报告显示，加入 WTO 前，跨国公司已通过如下四种渠道向中国市场渗透，并成功地布下了实际上的批发网络。其一，以国内中小零售商为争夺对象的“货仓式”批发商业，首推“麦德龙”。它以配销名义在中国注册，现已在沪、锡、甬建成大批销售网点，并计划在长江三角洲一带，每隔 100 ~ 150 公里设一个批发点，通过批发形式向中小零售商实行控制，这种特点是认定其批发性质的重要依据。其二，以“就地产销”的形式渗透中国市场，并建立相应的批发网络。其三，以品牌为标志，在我国建立代理制批发网络。从汽车、电脑、机电设备，到服装、食品、日用品等，大量的批发业务由各级代理商网络具体实施。外商就地开发、布点，组织知名品牌产品的生产，达到扩大销售额和利润额的目的。其四，借助鼓励投资“基础建设”的政策，加紧向物流产业和加工配送中心投资，在生产与流通难以政策界定的“中间地带”，大举建立依托配送中心的批发企业。以上这条从零售突破、发展连锁店、再建配送中心的路线，是“洋批发”在加入 WTO 前迂回进入我国市场的典型路径之一。

我国加入 WTO 后，除继续以上述几种方式进入外，跨国公司还将在以下两方面对国内批发企业形成明显的冲击。

(1) 跨国生产企业建立自己的批发公司。加入 WTO 之前, 国外生产企业如宝洁、联合利华、松下等是不允许建立自己独立的销售公司的, 因而在我国不同地区有多项投资的这些跨国企业只能一个地区一个地区地分散销售其商品, 而不能建立综合性的分销公司。加入 WTO 后, 这种限制将取消, 跨国公司将成立自己的批发公司, 将原来属于国内批发企业的一部分市场份额争夺过来, 并将极大地缩短流通过程, 直接对零售企业进行销售, 使原来代销或批发其产品的商贩和企业失去批发机会。(2) 跨国专业大店的进入。目前, 专业大店在国外发展十分迅速, 在美国, 家用电器的 80% 是通过连锁家电专业大店销售出去的, 而美国专门销售装饰材料的专业大店早已经跻身美国前十大零售企业排名中, 专门销售玩具的玩具反斗城专业大店也使周围的商店纷纷从柜台上撤下玩具商品。这些大型外资专业大店也即将进入中国。它们的进入将直接冲击经营这些商品的专业批发市场。

6. 现代流通网络的崛起对专业批发市场的冲击。

现代流通网络, 主要指大型综合超市、仓储式商店、专业大店以及总经销、总代理等各种现代销售组织形式。这些销售组织形式, 或具有产品质量可靠、品牌知名度高, 符合消费者收入水平提高后的需求, 或具有产品种类丰富、价格适宜以及优良的售后服务和信息优势, 对传统专业批发市场形成了巨大的威胁。据调查, 国内家用电器大店如国美、苏宁、三联等连锁大店的兴起, 已经抢去了家电专业市场的很大一部分生意; 另外, 上海装饰材料大店的出现也正在争夺装饰材料市场的生意。人们发现, 在大型综合超市附近, 已经没有小商品批发市场的生存空间。

此外, 超级市场等新型业态对专业批发市场的冲击也是不可忽视的。在我国蓬勃发展的连锁商店中, 超级市场是最早也是发展最快的一种连锁商店, 目前, 上海联华连

锁超市已经取代上海第一百货商店成为中国最大的零售企业。上海联华超市目前已经有 1000 多家分店，销售额 2002 年达到 140 亿元。居第二位的上海华联超市集团也已拥有 800 多家分店。广东连锁超市发展相对缓慢，最大的深圳华润超市也拥有将近 100 家分店，现在还正在急剧扩张。

连锁超市是国家大力发展的一种零售组织，它销售的商品以食品为主，包括各种生鲜食品，还经营一些日用品。这些超市位于居民区附近，其主要发展方向就是要取代长期以来的菜市场，使居民能在一个干净、整齐、信得过的零售商店购买各种日常所需的蔬菜、鲜肉等各种食品和日常用品。政府大力推广连锁超市，其目的也在于此。因此，就长远来看，尽管菜市场一时还无法全部被取代，但被现代化的连锁超市取代只是迟早的事情，所以，菜市场在中国大型城市的生存空间有限。

无论是欧美还是亚洲地区，批发市场都有着特定的含义，即专门经营农副产品、水产品、鲜活产品的市场，这一点与我们目前的专业市场几乎涵盖了各个领域、各个行业、各种产品的情况有很大不同。其原因在于发达国家的流通方式已经进入相对的成熟期，市场环境比较稳定，交易行为也较为规范，因此不同的商品逐渐形成了不同的流通规律，目的是方便、快捷、低成本，并且特别重视流通过程中的服务环节。如工业品主要通过代理，小商品和日用生活品主要通过超市和连锁店，粮食主要通过期货和仓单交易，网上购物更为绝大部分商品的直销打开了新的天地。农副产品、水产品以及鲜活产品由于商品本身的特性，目前还只能维持看样选货、当面交易的模式，所以这一类商品的批发市场才得以生存和发展。

从长远的观点看，按照商品流通的内在规律，实行规范化交易方式是一个总的趋势，从这个角度来说，目前广

东省所存在的各种工业品、小商品批发市场为新的交易方式所取代就成为一种历史必然。由于我国的生产力水平还比较低，专业批发市场这种形式与我国现阶段的经济水平是相吻合的，因此，就其生命力来说，在经济发展中还会在一个相当长的时间内继续发挥作用。

四、广东专业批发市场的组织制度创新

1. 组织形式创新策略。

专业批发市场在中国仍有一定的生存空间，但现有传统专业批发市场必须经过一定的转型。专业批发市场要成为现代化的流通组织，其使命不可能依靠摊位式的经营来实现。未来的批发市场不应该是摊位的集合，而应该是批发企业的集合、公司的集合。市场竞争必然走向集中，优胜劣汰的规律首先表现在经营者规模经济效益上的较量，竞争必将导致许多小规模经营者无法支持而退出市场，批发业最终将是集中与规模经营。批发市场如果不能尽快实现这一过渡，其功能还可能进一步下降甚至被其他地区的市场所取代。

广东专业批发市场必须从现在起意识到这一问题的严重性，即场内经营者的档次决定整个市场的档次，即使经营的商品在现阶段仍以中低档为主，但以后要过渡到以中档商品为主。因此招租时要考虑引进经营大户进场经营，积极引进总代理、总经销或一级代理等中间商，也可以直接到生产厂商处说服其在市场内设立经销点。

2. 交易方式创新策略（无形市场的建设）。

一般来看，市场制度有其自身演变的内在规律，即一种市场制度不断被另一种交易成本更低的市场制度所代替。由于 Internet 网上交易市场具有交易费用更低廉的优势，所以导致传统批发市场节约交易成本的功能逐步弱化。表

5—2是专业批发市场与网上贸易市场的比较：

表 5—2 专业批发市场与网上贸易市场比较

	专业市场	网上贸易市场
时间	非连续	连续
地点	有限空间	无限、全球化
工具	交通工具	网络、计算机
交易	实物、有形	虚拟、标准化
信息	有限	全面、迅速
交易成本	较低	更低

由于网上交易具有传统交易无法比拟的优势，因此，许多人认为网络交易冲击最大的不是零售市场，而是批发市场。专业批发市场要生存下去，不仅不能避开网络交易，而且应该将传统交易与网上交易结合起来综合发挥两种交易方式的长处。广西食糖专业市场虽然起步较晚，而且市场面积只有 5000 平方米左右，但因为开发了无形的网络市场，一跃而成为中国最大的食糖交易市场。

广东专业批发市场也要将传统的有形市场与现代的无形市场结合起来，加快建设无形市场。建立网络市场是一个技术要求较高且工作量较大的事情，除了需要企业具有这方面的专业人才外，还需要市场内经营户积极配合。可以考虑分三步走：

第一步是先建立公司专业市场信息网站，然后在公司网站上一个一个商品地建立专门网页，成熟一个商品上一个，进行商品信息的介绍和宣传，并对市场内要求上网的企业进行逐一介绍。

第二步是接受上网者的咨询和简单交易，即开展网上交易功能，这种交易暂时是初级的，采取网上看商品协商，网下签订合同支付货款的方式。

第三步是当国内电子商务成熟之后，可以发展成网上发布信息与网上交易同步进行。届时，批发市场网站不仅仅只是在有形市场内经营的企业参加，而是拓展到全国甚至国外，有意向的企业和经营户都可以成为网上市场的会员和客户。

批发市场建立的门户站要发挥作用，一是要面向中小企业；二是要选择交易量较大、规模比较简单的商品；三是要体现网络的开放性，基本服务免费提供；四是要尽量方便用户使用电子商务；五是要及时更新各种信息资料。

3. 市场功能创新策略。

广东专业批发市场要转型为现代化的专业批发市场，其功能除了一般的贸易功能外，还应该扩展以下功能：

(1) 展销展示功能。专业批发市场要为企业提供一定的商品展示场所，有条件的话还应定期召开小型的交易会、博览会、展销会等活动。

(2) 进出口功能。专业批发市场要确立和发挥“两大窗口”的功能，即：为广大中小企业特别是长期进入市场的中小企业进入国际市场提供窗口；利用市场的展示和展销功能为外国商品特别是日用品进入国内市场提供窗口。

(3) 物流功能。在专业批发市场里，商人做生意的方法多少年来几乎都一样：买方选好货，付款后在当地雇交通工具，押货回去。其实，一些买家对市场经营户的商品都已熟悉，到市场来并不是做业务，而是来押货。如果市场管理处能帮助他们雇请运输车把货直接送过去，则顾客大可不必老远跑来，打个电话给市场内的批发商就可以了。如果市场管理处能提供运输服务以及运输之前的仓储、分货、包装等物流工作，则可以使市场经营更加规范和具有更大的吸引力。

(4) 研讨功能。专业批发市场内要设立会议室，定期或不定期地举办相关行业的研讨会。研讨会可以自己举办，

也可以与政府有关部门或大专院校、研究机构联合举办。内容主要是该行业技术发展水平和发展趋势、市场动态以及一些经营者的成功经验。参加人员可以是进场经营户和买家、学者、政府有关部门负责人等。每次研讨会均邀请大众媒体参加，希望他们给予相关报道。

(5) 信息服务功能。专业批发市场要建立和完善相关商品的市场信息库，以提供给进场的经营户了解最新信息，也提供给进场的客户了解相关信息。一方面，市场管理者要积极通过报纸、杂志、电视等新闻媒体和国内、国际的互联网收集市场信息；另一方面，利用先进的计算机网络技术，加快专业批发市场之间以及批发专业市场与其他有形市场、无形市场之间的信息联网。

4. 企业制度创新策略。

企业内部制度的创新是批发市场快速稳定发展的保证。其中又以产权制度、激励制度、决策机制、内部组织机构创新显得尤为迫切。

产权制度创新。广东批发市场要迅速做大做强，必须突破资金障碍，由私营企业向现代化企业过渡。这里可以考虑采取股份制形式为核心的现代企业制度，实现投资主体的多元化。同时，大型集团公司也可以考虑以优质资产“置换”国有上市公司的不良资产，使集团实现“买壳上市”并登陆证券市场，以此实现产权形式的创新，适应现代市场经济的要求。

激励制度创新。批发市场要建立一套科学的岗位考核制度，对员工实行定期业绩考核，并将该考核结果与其经济收益挂上钩来，以激励员工的工作积极性。不能干好干坏一个样、干多干少一个样，固定分配制度是对懒者的一种保护和对能干者的一种损害，久而久之会导致人才流失。

决策机制创新。要调动下面各专业市场管理人员的积极性，必须下放一定权力，包括一定的用人权和经营决策

权。要防止重大问题不出现决策失误，在完善信息调查工作之外，还必须建立一种新的决策机制。可以考虑设立董事会，遇到关系企业重大问题需要决策时召开董事会。在董事会成员中可以引入一两名独立董事，这些独立董事可以由高等学院的专家教授承担，他们对企业的重大经营问题有发言权。每一位董事都有一票否决权，但最终的决策必须由董事长拍板。

内部组织机构创新。一旦批发市场未来的发展战略确定之后，必须调整企业内部组织架构与之相适应。这一点既要考虑新发展战略和企业业务内容，还要分析企业目前的内部机构状况。

5. 规范化管理与品牌战略。

(1) 统一管理。

统一管理是专业批发市场规范化管理的重要内容，它主要包括统一经营管理、统一治安管理、统一车辆管理、统一环境卫生管理、统一物业管理等项内容。各批发市场应建立一个统一管理委员会，对上述几大方面进行综合规范管理。

统一经营管理。这是指对市场内经营秩序和经营作风方面进行监督管理，主要任务是打击欺行霸市、缺斤少两、销售假冒伪劣商品、敲诈勒索、强买强卖，以及各种违法经营行为，坚持“公平、公开、公正”的原则处理问题，完善售后服务工作，保证客户的合法权益。

统一治安管理。客商来到市场，最关心的就是有一个交易安全和生命保障的环境。统一治安管理就是给客商提供一个稳定的交易环境，保证公平交易的良好秩序和客商的财产、人身安全，及时公正地调解商贩纠纷，打击盗窃诈骗、抢劫、打架斗殴、使用假币等违法犯罪活动。

统一车辆管理。专业批发市场应设立机动车停车场，设专人管理看管货物。各交易区的车辆不允许占道经营和

随意停放，做到场外车辆停放有序，场内交通忙而不乱。

统一环境卫生管理。市场内应设置专人负责市场公共场所的环境卫生，要求定时将全场垃圾入桶。实行门前“三包”责任制，做到垃圾日产日清，保证场内清洁卫生。

统一物业管理。物业管理是市场经营管理的基础，更是市场场容、场貌和管理好坏的形象体现。确保公共设施，如消防设施、树木、通讯线、下水道不受损害。经营户如需在户外门面做广告，必须报市场管委会审批，统一规划，统一设计与施工，确保广告标牌整齐美观。场内房屋建筑实行统一管理，不得随意在原有设施基础上改造、扩建或在门前违章搭建。物业管理工作人员定期上门访问经营户，征求改进管理和服务质量的意见，不断总结经验，使物业管理逐渐步入正常运转轨道。

（2）在市场内建设“示范店”以塑造品牌形象。

建立“示范店”，不仅可以培养一批名品、名牌和名店，提升批发市场的品牌知名度，而且可以带动整个市场进一步走向文明、有序和规范。建设“示范店”的操作程序可以如下：

第一步：向市场公布建设“示范店”的条件、标准和意义，让经营户知情知理，心中有数。

第二步：经营户提出申请，填写表格；市场管理人员建立资料和档案。

第三步：由公司管理部门人员、政府人员、学者等组成的评审工作小组，按照评审条件和标准实地考察，提出初选名单。

第四步：张榜公布“示范店”的初选名单，接受顾客的监督和检查。

第五步：根据反馈意见，综合考虑各方面情况，严格按照条件和标准评审出“示范店”名单。

第六步：召开授牌大会，大造宣传声势，吸引媒体注

意并加以宣传，由总经理亲自授牌、挂牌。

第七步：将建设“示范店”工程制度化，每年评选一次，推进“示范店”成为专业市场名牌、名品、名店的进程。

建设“示范店”工程，要吸引经营户踊跃参加，还应建立相应的激励机制。可以考虑获得“示范店”称号的经营门店享受如下优惠：

①由政府有关负责人、社会知名人士或集团总经理免费为其授牌、挂牌；

②由市场管理部门免费为其进行一系列的包装，包括广播、登报、人员宣传推荐、入网等，扩大其声誉和知名度，推进其兴旺和良性循环；

③在市场入口处特设一宣传栏，宣布每年度的“示范店”名单，让进场交易者首先关注；

④享受一定的租金优惠或优先服务。

“示范店”一经启动，就必须实行目标追踪管理。若发现不文明的现象或损害消费者的行为，应视情节轻重分别给予如下处罚：一是支付全部赔偿金；二是扣除部分或全部押金；三是市场通报批评；四是摘下所授匾牌；五是要求其撤出市场。

6. 联合发展策略。

(1) 争取政府的支持。

从国内一些著名批发市场的成功经验来看，如义乌中国小商品城、重庆朝天门、武汉汉正街、东莞虎门服装城等，这些专业批发市场的成功无不是当地政府极力推动和大力扶持的结果。因此，专业批发市场的发展离开政府的支持是行不通的，而要争取政府的支持，仅靠一个专业批发市场的力量是不够的，需要当地专业批发市场联合起来，一起游说政府，从区政府到市政府，以争取各级政府的支持，不仅是提供一定的宣传，还要尽量争取给予一定的优

惠政策。

（2）统一物流管理。

在功能创新部分中，提到专业批发市场最好能提供一系列的物流服务，如果只有一个专业批发市场的物流服务，也许服务量太小，建立这样的物流机构不能发挥最大的效用。最好的办法是几个相邻的专业批发市场联合起来建立这样的物流机构，也可以交给一个第三方物流企业来实施。即由一个现代化第三方物流商为几家专业市场提供快速、安全、方便而又低廉的物流服务。这个物流商要能提供打包的物流系列服务，比如仓储、分货、出货、运输等。现在提供这些服务的一般是零散的仓库和车队，车队都是散兵游勇地在一边等活。常常可以看到货主要的货超出了一车，结果超载超重，或是不到一车，运输能力空放。一个统一的第三方物流商就能把这些散落在各处的闲置资源加以整合，更有效地发挥物流能力。比如把同一个方向上、不同货主的货物进行配载，既降低了货主的成本，又避免了违规现象的发生，保证了人货的安全和物流的速度。

（3）共同造市。

从许多市场的发展经验来看，一个区域要能成为专业批发市场中心，仅靠一个专业批发市场的力量是不够的，除非这个专业批发市场具有足够大的规模和巨大的影响力。因此，在同一区域内的专业市场要想发展，必须走联合的道路，共同营造整个市场气氛，将市场气氛托起来。当然，要走联合的道路，首先大家必须坐下来认真协商，达成一致看法，不能再继续搞恶性竞争，可以通过协商进行错位经营，即几家专业批发市场分别经营不同方向的商品，来满足不同客户的需要。

（4）建立行业协会。

行业协会是行业内企业自发建立的一种组织，是一种有助于行业协调、自我约束、自我管理的企业间行业自律

组织，是一种中介机构，它能起到沟通政府与企业之间、企业与企业之间、企业与消费者之间的桥梁作用。批发市场协会可以把一部分企业内部管理职能担当起来，如举办有关博览会、招商会、研讨会、展销会、同行经验交流会等，它还可以为会员提供咨询服务和专业培训，协助政府制定有关政策和规划布局，协调企业间的矛盾纠纷，制止企业间的恶性削价竞争，与国内外有关中介机构建立广泛的联系和交流等。

第四节 国外农产品批发市场的发展特点及启示

广东农产品批发市场的发展走在全国的前列，1989年深圳布吉农产品批发市场的开设，首创了国内“企业办市场，企业管市场，市场企业化”的农产品批发市场运作模式，而1997年开业的深圳福田农产品批发市场，又成功地敲响了我 国农产品拍卖的第一槌。然而，与国外成熟的农产品批发市场运作机制相比，广东农产品批发市场还仅仅处于向现代化迈进的起步阶段，尤其是国外广泛应用的拍卖交易方式在广东尚在摸索过程中，难以推广普及。如何借鉴国外成功的发展经验，将广东农产品批发市场改造提升为现代化流通组织，是广东农产品批发市场生存与发展必须面临的课题。

一、国外农产品批发市场发展特点

1. 日本农产品批发市场的发展特点。

日本农产品批发市场已经发展得相当成熟，农产品从农户生产开始一直到消费者手中，通过批发市场的中心环

节,形成了一套严密的运作体系,使农产品的流通高效快捷。日本农产品批发市场大致可分为两类,一类是中央批发市场,一般分布在都道府县(相当于省级)级城市,市场开办者必须是地方公共团体,并需经农林水产大臣许可;另一类是地方批发市场,一般分布在产区或中小城市,市场开办者可以是各种团体或企业,需经都道府县知事的认可。在日本农产品批发市场内,拍卖是批发市场最重要的交易活动。绝大部分鲜活农产品由批发商通过拍卖销售给中间批发商或其他买卖参加者,只有个别特定品种的商品才进行对手交易。组织和进行拍卖的基本程序包括:集货—理货—看样—拍卖—交割。

日本农产品批发市场发展过程中有两个方面值得特别关注,一是农协在农产品流通中的作用,二是日本政府在促进批发市场发展中所做出的努力。日本农协是根据1974年国会通过的《农业协同组织法》,由单独农户自愿联合组织起来的群众经济组织,是一个拥有强大经济力量的遍及全国的民办官助的农民群众经济团体。日本农业的产前、产中、产后以及农民生活的各种服务基本上是由各级农协承担的。按照他们的话说,“农协的职能就是要为农民提供从摇篮到墓地的一切帮助”。农协是组织农产品进入流通领域的关键组织,它把各个分散的农户组织起来,极大地增强了农民作为卖方的讨价还价能力,保护了农民的利益。基层农协在产地一般都建有农产品集贸所,负责本农协成员产品的集中、挑选、包装或冷藏,然后组织上市。农协不仅为其成员解决产品销售运输等问题,他们还将批发市场内的购销信息及时传递给农户,引导生产。

日本政府对农产品批发市场发展也起到了十分重要的促进作用,主要通过建立健全相关的管理法规及条令来体现。日本政府早在1923年就制定了《中央批发市场法》,1971年政府又制定和颁发了《批发市场法》,此后又陆续出

台了一系列实施法令，如《批发市场法施行令》、《批发市场法施行规则》、《食品流通审议会令》等以及一些地方性法令，对农产品批发市场的开设、规划、运营、监督、审议等方面都作了具体规定。如为了确保价格形成的公正性，在市场交易法规中，制定了竞卖或招标为市场的主要交易形式；又如，为了保证市场交易的严肃性，法规对进场经营的交易者资格作了严格的规定。这些法规条令使批发市场交易活动更具公开、公正、公平，促使日本农产品批发市场真正走上了规范化发展轨道。

2. 美国农产品批发市场的发展特点。

美国农产品流通与日本有很大不同，尤其是鲜活产品的流通，日本基本上是通过批发市场来实现的，而美国则只有一半左右是通过批发市场来实现，其余则是通过“产销直挂”来实现的。一方面，随着美国连锁商店规模的不断扩大，一些大型超市、连锁食品店纷纷建立自己的配送供货机构，直接到产地组织采购，以减少中间费用；另一方面，由于美国的农场经营规模较大，一些独立的生产者或者生产者的联合组织，不需要经过中间环节，就可以直接为零售企业提供品种全、大批量的商品供应。近20年来，由于大型超市和各种连锁店的冲击，批发市场交易在蔬菜水果流通上所占比例有所缩小，尽管如此，美国鲜活农产品仍有一半是通过批发市场进入零售领域的，批发市场仍然是一条传统而重要的流通方式，其作用不可忽视。

美国农产品批发市场按其功能划分为产地批发市场和终点市场，在100多年的发展过程中，美国农产品批发市场逐渐形成了一套健全的管理和运作体制。在美国农产品批发市场的发展中，如同日本的农协一样，美国一些行业协会组织在农产品流通过程中起着重要作用。但是，与日本农协的大包大揽做法不同，美国的行业协会主要作为沟通政府与生产者和经营者的桥梁，在协调各方关系、加强信

息交流和提供咨询服务等方面成效显著。例如美国的蔬菜水果协会就是介于政府和企业之间的一种行业组织，蔬菜水果生产者、加工商、批发商、零售商、进出口商都是协会的会员。协会的主要任务是定期举办交易会、展示会，增进会员间的信息交流和供需衔接；协助政府制定有关流通方面的产业政策；开展国际交流与合作，促进蔬菜水果的进出口贸易；举办专题培训，向会员介绍最新流通政策与法规；与政府及国会保持经常性的联系，反映会员们的意见等。这些活动为蔬菜水果流通和批发市场的有效运行提供了保证，提高了批发市场的交易水平和运作效率。

美国农产品批发市场发展中的另一个显著特点是批发商经营规模化。由于美国零售业在全球零售业中集中度最高、规模化程度最大，要与零售企业的规模经营相适应，处于流通中间环节的批发业就不可能是由中小型批发商所组成，因此，多年来美国政府一直在积极培育大型的现代批发商。美国蔬菜水果批发市场中批发商的数量都不多，一般在 50 家左右，但每个批发商的经营规模都很大，这些实力雄厚的批发商组织着大规模的蔬菜水果贸易，能够为数量众多的超市、连锁店、中小零售商以及食品企业提供品种齐全、大批量的商品。美国西部最大的洛杉矶蔬菜水果批发市场拥有 25 家批发商，他们经营着 500 多种蔬菜水果，满足美国及世界各地的需求；东部最大的马里兰蔬菜水果批发市场只有 21 家批发商，经营各类蔬菜、水果和水产品，主要供应马里兰周围 5 个州的需求。这些批发商的业务有一部分直接在批发市场内经营，也有很大一部分独立于批发市场之外，从事农产品的收购、加工和直接批量供应。

3. 荷兰花卉拍卖市场的发展特点。

荷兰是全世界最大的花卉供应、交易中心，荷兰的花卉产值占整个国民生产总值约 80%，是荷兰最重要的支

柱产业。在荷兰花卉业的发展中，花卉拍卖市场起到了举足轻重的作用。荷兰花卉拍卖市场的高效运作不仅直接促进了本国花卉的种植，而且也是世界各地专业农产品批发市场的一个很好的借鉴典范。荷兰主要的7家花卉拍卖市场年营业额高达数十亿美元，鲜切花占世界鲜切花贸易的6成左右，观赏植物占世界总贸易量近5成。其中，荷兰阿司米尔（Aalsmeer）花卉拍卖市场是世界最大的花卉交易中心，每天的贸易成交量可达5万宗，每天销售的鲜花约1400万枝，绿色观叶植物约50万盆，荷兰目前出口的花卉一半以上是通过这个拍卖市场销售出去的，世界主要城市的花卉售价也因此受这个拍卖场价格的影响。目前，荷兰花卉拍卖市场所拍卖的产品已经不局限于产自荷兰的种植者，进口花卉占了越来越大的份额。在拍卖市场上售出的大部分花卉由国内批发商或出口商购买，他们又销售、运递给世界80多个国家的批发商和零售商。

花卉和观赏植物是十分娇嫩的产品，对交易和运输的速度都要求很高，荷兰花卉业之所以在全世界领先，主要取决于两个方面：一是高效率的拍卖市场确保了花卉产品在出口商收到并准备运输时仍然十分新鲜；二是良好的物流设施使花卉在整个运输和储存期间依旧保持新鲜。荷兰花卉拍卖市场都装置了多个电子拍卖钟，各拍卖大钟每小时可达成1500宗交易，即约2.5秒可成交一宗交易，效率十分高。每宗交易成交后，电脑开出账单，买方按账单到交款台提现付款。专业运输公司、海关及植病检查机构都在拍卖市场发货中心设有办公室。由于与各交通点联网，鲜花拍卖行出售的鲜花和观赏植物，都可以在当天晚上或者第二天出现在世界各地的花店里。目前，有关拍卖市场的最新研究成果是遥控拍卖和远距购买，拍卖市场所承售的大宗花卉交易因此不需要将所有产品运往拍卖市场，而只需要部分样品在市场上展示，主要是为了让产品在售出

后直接运抵买主指定的地点，以尽可能保证花卉的新鲜。

与前两个国家相似，荷兰的行业协会组织也有效地促进了花卉批发活动的开展。荷兰花卉拍卖协会（VBN）是一个很有影响力的组织，它是荷兰七大花卉拍卖市场的统一组织机构，成立于1974年，作为拍卖市场的正式发言人，该组织在与荷兰政府和其他欧洲国家政府交涉时提出建议并协调关系。另据法律规定，花卉和观赏植物批发商都必须加入荷兰花卉批发理事会（BGB）和荷兰花卉产品批发商协会（VGB）。这两个组织在提供相关信息、进行业务咨询和组织有关谈判等方面显示出重要作用，特别是他们在质量控制方面做出了大量努力，使得在国际竞争日益激烈的今天确保了荷兰花卉批发商的地位。

二、国外农产品批发市场发展经验对广东的启示

1. 大力推进农产品批发市场的拍卖交易方式创新。

对于拍卖交易方式，广东省一些农产品批发市场已经做了有益的探索，如深圳福田农产品批发市场、广东顺德陈村花卉批发市场等。但是，无论是从交易额、交易商品的种类，还是它对生产和流通的引导作用看，拍卖交易的优势还远远没有发挥出来。尽管拍卖交易在广东省农产品批发市场中普及还存在许多困难，诸如农产品的标准化问题、相关法律法规的缺位问题、原有交易模式的退出障碍、拍卖交易的硬件设施与软件建设等等。但我们应当看到拍卖交易是我国农产品批发市场未来发展的方向，是将传统批发市场提升改造为现代批发市场的一个关键。由于农产品流通具有集散性、季节性、区域性和保鲜性等特点，对流通渠道和交易方式有更高的要求。拍卖交易在发达国家发展了100多年，被充分证明是一种适合农产品生产和流通特征的交易方式并得到广泛运用。拍卖交易最大限度地缩

短了农产品的交易时间，保证农产品价格形成过程中的公开、公正、公平，极大地提高了交易效率。随着我国农业产业化进程的加快，原先的对手交易将不能适应农产品流通的需要，必将逐渐被拍卖交易所取代。广东应抓住目前批发市场的转型时机先走一步，有计划地在大型批发市场中推行拍卖交易方式，可以采取拍卖交易与对手交易相结合的运行模式，对于已经具备拍卖交易条件的品种组织拍卖交易，对于一般品种仍然以传统方式交易，并逐步扩大拍卖交易范围，从而将传统的农产品批发市场逐步改造成现代批发市场。

2. 积极发挥行业协会和中介组织在农产品流通中的作用。

由于我国现实中的农户生产规模小，商品率低，不具有法人地位，且大部分农民经营素质较低、经济实力很弱，因此农民远未达到现代批发场所所需的“成熟市场主体”的水平。目前大多数农民将自己的产品销给运销专业户，这些专业户在进入批发市场之前已经买断了农产品的所有权，所以他们只代表自己的利益去批发农产品，而不代表生产者的利益。这不仅造成农民销售产品不稳定和部分利润流失，而且使得大部分农民不能参与批发市场价格的决定，只能得到远在批发市场外的产地与运销专业户交易的价格信息，以致在一定程度上影响了批发市场价格配置资源的功能。要引导农民进入批发市场，最主要的问题是要把分散的、弱小的农民组织起来，提高农民的组织化程度。日本农协组织的功能与运作体系给了我们一个很好的借鉴，广东完全可以参照日本的做法，鼓励发展农民自己的合作组织——农协，通过农协在农业生产和市场之间架起一座“桥梁”，以引导农民、农产品顺利地进入市场。此外，相关的行业组织也应发挥相应的作用，目前，广东省农产品批发市场之间缺乏沟通和行业自律，在一定程度上制约了

自身的成长和发展。因此成立批发市场协会已成为当前批发市场发展过程中的紧迫任务之一。协会可以协调批发市场的关系，组织研究共同关心的问题，参与政策、法规的制定，分层次举办不同类型的交易会，组织农产品规模化生产，培训各类市场管理人员，加强与国际批发行业组织的联系，以便更有效地推进批发市场的发展。

3. 努力培育规模化经营的现代批发商。

广东农产品批发市场目前存在一个突出问题是市场经营主体规模小，组织化程度低，许多经营者甚至是个体户，交易额较小。相比美国的批发市场，每个市场的批发商虽不多，但他们的经营活动都是大规模的，几乎垄断了美国的蔬菜水果流通。农产品批发市场要成为现代化的流通组织，成为商品流通中的重要一环，其使命不可能依靠摊位式个体户经营来实现。未来的农产品批发市场不应该是个体摊位的集合，而应该是批发企业的集合、公司的集合。市场竞争必然走向集中，优胜劣汰的规律首先表现在经营者规模经济效益上的较量，竞争必将导致许多小规模经营者无法支持而退出市场，批发业最终将是集中与规模经营。广东农产品批发市场必须意识到这一问题的严重性，即新时期批发市场建设的战略要点是培育现代批发商，尽快提升批发市场经营主体的组织化水平。一方面，政府和批发市场管理者要引导现有经营主体按照现代流通方式，转换经营业态，做大做优做强，朝着现代企业方向发展；另一方面，要有计划地引进大生产商大批发商大代理商入场经营，尤其是那些在国际和国内都享有很高知名度的品牌企业，要积极创造条件吸引它们入市，通过它们的规范化经营带动批发市场整体素质的提高。

4. 不断完善农产品批发市场的配套服务设施和法制建设。

传统农产品批发市场转型为现代批发市场不仅取决于

其组织形式与交易方式创新，还需要相应的配套服务设施加以支撑。因此，建立起与现代农产品流通方式相适应的配套服务体系显得非常重要，如金融结算体系、商品检测体系、物流配送体系、加工服务体系、信息服务体系等。尤其是物流配送体系和信息服务体系，由于农产品具有鲜活、易耗、不易久存的特点，对运输和储存设施要求很高，需要快速周转，与之配套的物流设施建设必须超前。批发市场还应该是一个权威和专业化的信息收集加工处理中心，在国外，很多大型的农产品批发市场如巴黎的伦吉斯市场、荷兰的花卉市场等，它们不但为客户提供第一手的商品价格、供求状况、统计信息，还提供本行业的所有最新技术的发展报告。广东部分批发市场也已经开始了这项工作，但做得远远不够，今后应大力开发自身的服务功能，以现代化的管理手段和管理方式再造一个现代化的批发市场。此外，市场脏乱差，这不仅是管理问题，也说明市场服务不到位。目前批发商生活环境恶劣，普遍存在改善生活环境的需求，在卫生、食宿、休闲等方面存在着许多增值服务的机会。日本农产品批发市场服务做得比较成功，例如市场可以免费向批发商提供餐饮，或仅收取成本价，点滴之间体现了一种人文关怀。在这些方面存在许多商机可开发，也是批发市场增强综合服务功能的需要。另外，法制环境的营造也应加以重视，广东农产品批发市场的组织化程度和管理规范化程度都比较低，难以适应市场经济的发展需要，其中最重要的原因就是批发市场法规建设严重滞后。在目前国家尚未出台批发市场法等法规之时，广东应当加紧制定地区性管理条例，以规范批发市场内部的经营行为，达到公平、公正、公开以及高效率的目的，使批发市场在搞活农产品流通上起到中心环节的作用。

5. 加强卫生检测，建立农产品批发市场食品安全体系。

食品安全是农产品批发市场的生命线，目前大多数市

场在政府的支持下添置了农药残留速测设施，但真正实施检测的却很少。推行农产品安全检测，首先应做好基础管理工作，例如建立起供应商和产地的档案管理制度，在对其供应的农产品进行检测的基础上，确立供应商和产地的品质信誉度；对屡经检查不合格的供应商或产地予以剔除，从而做到从源头控制食用农产品的卫生质量。其次，应培养起市场管理人员的农产品安全意识和检测工作的责任感，而不是将检测设施作为一个“花架子”摆设。

第六章

成长中裂变——广东物流企业竞争优势

信息技术的发展和经济全球化的趋势，不仅带来了交易方式的革命，也极大地冲击了工商企业传统的物流自营模式。电子商务环境下，遍布全球的顾客、快捷准确的交货要求、低廉合理的物流成本压力，迫使工商企业不得不放弃物流自营的打算，转向把物流业务外包，以便在核心专长上有所发展，这就给物流企业提供了良好的发展机遇。与此同时，广东省物流环境也发生了很大的变化，整合物流及整合供应链管理已成为当今社会经济的一个趋势；市场对物流的需求越来越迫切，要求越来越高；物流已成为商业的热点及竞争的重要手段；大批外资物流公司开始涌现并抢滩国内物流市场，市场面临一场激烈的竞争……面对物流形势的发展变化带来的机遇和挑战，广东省物流企业要增强紧迫感和忧患意识，同时要趋利避害，努力发展自身优势，并创造新的竞争优势，缓解冲击，应对挑战。

第一节 迈向 21 世纪的商业物流

一、物流的价值及物流业的地位

“物流”一词最早出现在美国。1921 年阿奇·萧在《市场流通中的若干问题》一书中提出“物流是与创造需要不同的一个问题”，并提到“物资经过时间或空间的转移，会产生附加价值”。关于对物流概念和范围的准确界定，美国物流管理协会原先的定义是：“所谓物流（Physical Distribution）是使产品从生产线终点到消费者的有效转移所需要的广范围的活动……”1986 年美国物流管理协会（Council of Logistics Management）引入了后勤学（Logistics）物流的概念被拓展为“商业物流管理是为计划、实施及控制原料、半成品、制成品以及相关信息，从起源点到消费点间有效率且具成本效益的流通与储存的过程，以达到遵守顾客要求的目的”。

日本在 1964 年开始使用“物流”这一概念。在使用“物流”这一专业术语之前，日本把与商品实体有关的各项业务，统称为“流通技术”。1956 年日本派出“流通技术专业考察团”，由早稻田大学教授宇野正雄等专家学者一行 12 人去美国考察，历时一个多月，弄清楚了日本以往叫做“流通技术”的内容，相当于美国的“Physical Distribution”（实物分配）的内容，于 1958 年撰写了《劳动生产率报告 33 号》，第一次提及了 PD 的概念，将 Physical Distribution 正式译为“物的流通”，简称“物流”。60 年代以后，日本理论界和企业界对物流给予了极大关注，并多次修正物流的定义。1981 年，日本综合研究所编著的《物流手册》对“物流”的表述是：“物资资料从供给者向需求者的物理性移动，是

创造时间性、场所性价值的经济活动。从物流的范畴来看，包括：包装、装卸、保管、库存管理、流通加工、运输、配送等诸种活动。”

物流活动是经济社会相当普遍的一种活动，对社会生产和消费具有广泛的意义。人们对物流活动的价值是随着时间的推移和物流技术的应用而不断加深认识的。最初认识到物流的作用和价值是在第二次世界大战期间，美国在军队中采用了托盘、叉车的后勤军事系统，对军火的运输、补给、屯驻等进行全面管理，这个后勤系统有力地支撑了前方庞大的战争机器，从而使人们开始意识到物流作为一种系统的活动能够实现以往由许多活动才能完成的各项功能。第二次世界大战之后，大量军事技术和军事组织方法运用到企业经营活动中，物流系统的观念和技术也被企业所采纳并取得了成功，因而人们进一步看到了物流活动所具有的非常重要的经济活动价值。

1962年，美国著名管理学家彼得·德鲁克在《财富》杂志上发表了《经济的黑暗大陆》一文，强调了物流管理在流通领域中的重要作用并称其为“一块未开垦的处女地”，因而物流的价值源泉作用引起了实业界的高度重视。尤其在产业革命之后，经济领域对于人力和原材料这两个利润源泉已经有了100多年的历史，虽然在现代社会中仍然可以用新的方式来开发这两个利润源泉，但是，寻找新的利润源泉变得更为迫切。此时，企业界开始普遍采用物流技术和物流管理，大大增强了企业活力，提高了企业效率和效益。于是，“物流”作为“第三个利润源泉”在这种情况下被人们所认识。

在20世纪70年代初，世界爆发了第一次石油危机，实际上以石油为主的能源、原料、材料、劳动力价格全面上涨，传统的第一、第二利润源泉已经变成了企业的成本负担，而物流成本方面却仍然还有非常大的下降空间。企业

界纷纷采用先进的物流系统技术和物流管理方法，有效地弥补了原材料、能源、人力成本上扬的压力，从而使人们更进一步认识到物流还具备非常重要的降低成本的价值。石油危机期间，许多经济学家关于全世界长期的经济衰退的预言并没有出现，就是与经济领域中成功地发掘物流的降低成本的作用有相当的关系。

80 年代之后，随着经济全球化以及信息技术的突飞猛进，企业普遍从过去那种狭隘的、短期的视野，从当前的利益和当前的成本转向了长期的、战略性的发展考虑。这个长期的、战略性的发展有两个非常重要的支持因素，一个支持因素是在现代信息技术支撑下建立稳定的、有效的“供应链”，以增强企业的竞争力；另一个支撑因素就是贴近用户的服务，而这个服务远远超出所谓的售后服务水平之上的全面贴近用户的服务。在物流领域里面出现了广泛的配送方式、流通加工方式以及更进一步的“准时供应系统”、“即时供应系统”、“零库存系统”等等，这些新的物流方面的服务系统都成功地使企业获得了更长远的战略发展能力。在这一阶段，物流发展到集约化的供应链系统物流，不单单是提供仓储和运输服务，还必须开展配货、配送和各种提高附加值的流通加工服务项目，也可按客户的需要提供其他服务。现代供应链管理即通过综合从供应者到消费者供应链的运作，使物流与信息流达到最优化。

目前，美、日、欧等发达国家和地区已经形成了由完善的物流基础设施、高效的物流信息平台 and 比较发达的第三方物流企业组成的社会化物流服务体系，现代物流产业对社会、经济发展的贡献越来越大。据专家统计，美国 20 年前物流支出占 GDP 的比重为 14.4%，1997 年降为 10.5%，物流产业的规模已达到 1 万亿美元。表 6—1 是 1997 年一些国家和地区的物流成本估算。

表 6—1 一些国家和地区物流成本估算 (1997 年)

国家和地区	GDP (10 亿美元)	物流总费用 (10 亿美元)	物流占 GDP 百分比 (%)
中国大陆	4250	718	16.9
台湾	308	40	13.1
香港	175	24	13.7
新加坡	85	12	13.9
日本	3080	351	11.4
美国	8083	849	10.5
英国	1242	125	10.1

资料来源：应介一：《新经济时代与现代物流》，国际商业技术 2002 年第 5 期。

美国联邦快递全球网络雇员有 14.5 万人，与全球上百万顾客保持密切的联系，日处理和配送货物能力达到 330 万件。美国密歇根州立大学的一项研究表明，目前全球物流市场总额已达 2.89 万亿美元。这个巨大的物流市场不但为世界范围内的生产和建设提供了物质前提和交易保障，而且通过充分实现商品的时间价值和空间价值，使商品的价值和使用价值得以充分实现，并推动着社会生产方式、流通方式以至于人民生活方式的改变。毫无疑问，现代物流的发展，意味着流通费用的不断降低，利润的增加。对社会生产而言，物流的发展有利于提高企业效益和社会经济效益，有利于合理调整商品的价格，有利于促进和提高经营管理水平，提高服务质量。可以说，处于成长与发展时期的现代物流产业，符合先进生产力发展的要求，已成为衡量一个国家现代化程度和综合国力的重要指标。

物流产业涉及范围极广，由于本书更多的是研究商业企业的核心能力问题，因此将物流企业界定在商业物流范围内。所谓的商业物流，无须多言，是指商业和贸易活动

中发生的物流活动。在传统的商业领域，人们一直将商贸流通业看成是集商流、物流、信息流于一体的行业，事实上，传统的商业企业总是将物流与商流功能聚集一身。而今，随着经济的发展、竞争的加剧和社会分工的发展，商业物流逐渐从商流中分离出来，形成一个独立的商业物流产业。图 6—1 是这两种产业的特点。

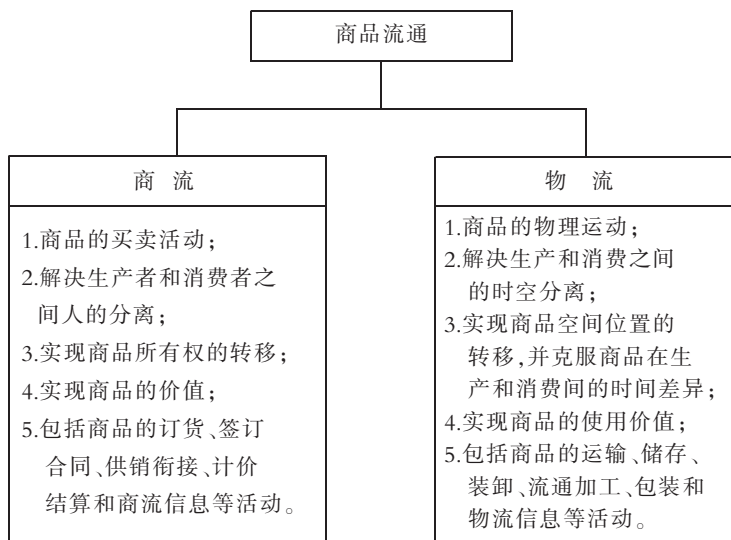


图 6—1 商流与物流活动的特点

物流与商流分离形成独立产业，是市场经济和社会分工发展到一定阶段的重要标志。商流与物流分离的必要性主要体现在：

1. 物流与商流属于不同的范畴，两者分离符合大生产专业化分工和协作的原则。

商流是商品交换活动，是商品所有权的转让；而物流是商品实物形态的流通，是商品使用价值的位移，两者不属于同一范畴。因此，物流与商流分离是符合经济发展要求的。同时，在经济全球化的趋势下，市场竞争日趋激烈，

任何一个企业都应集中精力发展核心业务，把人力、物流投入到专业特长最强的地方，发挥优势，获得最佳效益。发展商业物流，有利于降低商业企业成本和流通费用，改变我国目前不少商业企业存在的“大而全”、“小而全”现象，引导商业企业剥离传统体制下的自营物流功能，使之走向产业化、社会化，通过扩大社会分工来提高生产效率。

2. 物流与商流分离符合社会主义市场经济发展的要求。

社会化大生产的一个结果是流通规模和流通数量越来越大，大规模流通已经超越了生产企业和流通企业本身的能力，难以通过自身来解决自己的产品流通问题，由此产生了社会化物流需求。目前生产企业由于直接采购原材料和销售本厂产品，造成订单单位多，品种规格复杂，交货时间不一致，安排生产困难。而且面对众多采购原材料和销售单位，信誉度不高，容易出现三角债和欺诈行为。同时信息零散，市场需求不明，容易盲目生产，零售企业自行采购商品，自行库存，造成资金占压多，银行利息大，商品质量没保证，加重了企业费用和商品成本，削弱了企业在市场的竞争力。而专业物流具有规模优势、专业优势、服务优势、网络优势，无论是从资源利用、效益追求，还是提高物流效能，降低物流成本等多方面来看，物流产业化和社会化都是市场经济发展的必然趋势。

3. 发展商业物流，有利于促进商业现代化进程，提升和优化产业结构。

连锁经营是传统商业走向现代商业的一个重要途径，商业物流的形成，尤其是配送中心的建立可以有效地推动连锁经营，没有物流配送中心的支撑，就形不成连锁经营体系。此外，发展商业物流还有利于现代物流配送的发展，可使运输业、仓储业获得增长的机会；同时与其相关的电信服务、代理业和客户服务等行业的发展将成为第三产业的新增长点；物的流动必然伴随资金流动、信息流动，作

为产业链的前端，物流对金融业、保险业、旅游业等相关第三产业的关联拉动不可低估。香港就是利用自由港发展物流配送并带动信息流、资金流发展的典型实例。

二、当前物流产业的发展趋势

1. 物流的系统化趋势。

物流系统化也叫总体物流、综合物流，这是企业物流向两头延伸并加进了新的内涵，使企业物流与整个社会大物流有机地结合在一起。从采购物流开始，经过生产物流，再进入销售物流。经过包装、运输、仓储、装卸、加工、配送到达消费者手中，然后还有回收物流。可以这样说，物流系统化包含了产品从生到死的整个物理性的流通全过程，即通过统筹协调、合理规划，控制整个商品的流动，以达到利益最大或成本最小，同时满足客户需求不断变化的客观要求。物流系统也就成了一个社会性的大系统，企业物流系统只是这个大系统中的小系统，它标志着企业物流管理走出了传统的“后勤”管理模式，更多地考虑整个流通渠道的物流系统的合理化。

2. 物流的信息化趋势。

要提供最佳的后勤服务，企业物流管理必须要有良好的信息处理和传输系统。美国洛杉矶西海报关公司与码头、机场、海关信息联网，当货物从世界各地起运，客户便可以从该公司获得到达的时间、到泊（岸）的准确位置，使收货人与各仓储、运输公司等做好准备，使商品在几乎不停留的情况下，快速流动，直达目的地。可以说，没有物流管理的信息化，企业要在扩大商品品种幅度的同时保持配送管理的高效率是不可能的，这需要企业在自身的硬件和软件建设上都必须做出重大调整。企业必须引入最新的搬运、检验、拣取、无线电通信系统，替代原来的货账和

货卡，做到无纸化作业，这样可以随时掌握以下信息：什么时候有多少商品来库储存；什么时候有多少库存，包括仓库、每个仓间和每个货垛的存货；盘点清单；送来货物的数量、规格，并指示把吞吐频繁的货物放在仓库前方部分；不频繁的放在后部；经常吞吐的货物不要堆得太高；对货架进行空格管理和选拣作业；解决先进先出的问题，这对有保质期的商品至关重要。

实行物流信息化，可大大加快物流的传送速度。近些年来，物流活动已突破商业领域，与工厂生产半成品、制成品等生产活动产生了密切的联系，实现了需求、配送和库存管理的一体化。同时，从各个市场到最终市场的物流正日趋全球化，因此，电子数据交换和国际互联网的应用，使物流效率的提高要更多地取决于信息管理技术。电子计算机的普遍应用提供了更多的需求和库存信息，提高了信息管理科学化水平，使产品流动更加迅速和容易。

3. 物流的社会化趋势。

物流社会化是指将原先由企业内部完成的物流过程通过和约的方式外部化，即企业将分销、生产、供应等过程需要的运输、装卸、保管等职能交由专业化的公司完成，从而形成企业间紧密的联系。将原来属于企业内部职能的活动通过市场来完成，这既是一种企业概念的创新，又是一种企业流程的创新，还是一种市场组织的创新。物流社会化的原因，主要是信息技术的发展，使企业的优势不仅体现在资金上，更表现在知识上。企业的优势在于拥有其他企业所没有的核心能力。这就要求企业在自身有优势的方面不断发展，而对自身没有优势的方面，采用外购的方式来解决。因此，对核心能力的追求是企业将物流活动外部化的动力，这便出现了一种新型专门化的物流行业。在国外，社会化物流中心十分广泛，不仅有生产资料、日用工业品，连图书、光盘也配送。这种配送中心或物流中心、

批发中心不仅可以进行集约化物流，在一定半径内实现合理化物流，从而大量节约流通费用，而且可以节约大量的社会流动资金，实现资金流动的合理化。日本的流通团地就是一个非常成功的实例。

4. 物流的自动化趋势。

高新技术的引入正在使物流管理发生一场静悄悄的革命，电脑的普遍使用和自动化分拣系统、无人驾驶叉车等构成了物流管理的无纸化和无人化现象，即高度的自动化趋势。在大型商业企业，物流系统为了满足店铺多频率、少数量配送要求，在实行品种多样化和订货小量化的过程中，企业在导入信息通讯系统，实行订货合理化的同时，相对物流高频率、少量化的状况，积极采取计算机在库管理、自动分拣机器、立体自动仓库、数码化备货等作业机械化、自动化的手段，推动物流中心现代化，这是企业备货范围广泛化、配送行为快速化的物质基础。例如日本三菱仓库株式会社C号仓库建于1994年，建筑面积4823平方米，共有5层。C号仓库设计上为单元自动仓库，配置电动移动式货架、无人操作垂直搬运机，装备无线终端通讯连接，除了商品全部采用条形码外，各进货单元、货架、货位等也均采用条形码。这个仓库主要储存由国外进口的商品。货物运抵前一周，轮船公司即输送货物信息，经仓库计算机系统处理后确定货物存放位置。货物抵仓后，确定条形码，经扫描进入计算机，无人操作垂直搬运机按计算机指令送货至规定楼层，再由无人驾驶叉车按计算机指令送货至指定货架货位。操作人员通过计算机核对货物条形码与货位条形码是否一致，防止出差错。进入仓库，只有自动化机械在按计算机指令操作，不见人影。C号仓库有1000多只货架，月商品吞吐量1.2万吨，工作人员只有14人，效率非常高。这种把物流配送和自动化、电脑化结合在一起，是物流管理发展的新方向。

5. 物流的共同化趋势。

无论是我国还是国外，占零售企业数量大多数的仍然是中小企业，这些零售企业在日益激烈的市场竞争中，除了提高商品质量，增加花色品种，增加供货频度，以适应消费者的需求外，对于大批的中小企业来说，还要求降低营业成本，特别是流通成本。物流配送中心是一个高投入的产业，它需要广大的土地，许多昂贵软、硬设备和大量人力的投入。在这种情况下，中小企业自建配送中心既不可能也无必要，不仅对其经营规模来讲是一种设施上的浪费，而且对其经营成本来讲，更是难以消化。于是，“物流共同化”便应运而生。

物流共同化是指通过建立企业间的结合共组物流体系，来处理企业营运中有关物品流动的相关作业，或由物流企业的专长，如专业人力、知识及技术、广布的据点及设施，来解决单一企业机构于物流系统上投资的不经济或低效率等问题。共同型物流与社会化物流不同，它是通过签订合同，为一家或数家企业（客户）提供长期服务，而不是为所有客户服务。这种配送中心有由社会化配送中心来进行管理的，也有自行管理的，但主要是提供服务；也有可能所有权属于生产厂家，或零售企业，或批发企业，交专门的物流公司进行管理。共同化物流系统对商业企业的好处是可以最大限度地利用有限资源，降低风险和运营成本，维持一定的物流服务水平，共同进货以获取规模效益，并尽快实现物流管理现代化。因此，物流的共同化也是物流发展的一个新趋势。

三、跨国公司在中国的物流战略

中国加入世界贸易组织，政府关于限制外商投资的行政性进入壁垒将逐渐打破，这为跨国公司在华投资敞开了

大门。跨国公司的进入将使“国际竞争国内化”的特征在各行业中体现得更明显，国内传统物流业将发生重大变化，它们将同资金雄厚、技术先进的跨国公司进行直接竞争，一些跨国公司已经在中国建立物流配送中心，有的已经开始运作，2000年8月，美国物流巨头百利公司登陆南京，以一种全新的物流方式在我国开办了百利物流超市，外资和国内企业进入了实质性的竞争阶段。新加坡港务集团也加盟广州港，合资8亿元组建广州集装箱码头有限公司，从而影响到了整个珠江三角洲的现代商贸物流配送格局。事实上，许多著名跨国公司，如可口可乐、宝洁、强生、雀巢等已经在中国取得了成功，能够快速、安全、可靠地为中国的消费者提供自己的产品，它们同时开展国际物流活动，将中国生产的产品高效率地运到海外目的地，它们如何形成物流核心竞争力的经验对国内物流业的发展具有重要的参考价值。

1. 战略之一：建立自己的物流配送体系。

企业投资建立自己的物流配送体系可以有效地控制成本和风险。例如日本的索尼公司，它们不仅已经将低端电子产品的生产交给华南地区企业代为加工生产，而且将一部分高端电子产品零部件生产也交给了华南地区的生产企业加工。广东省共有24家企业为其生产电子产品成品，在中国为其生产零部件的企业超过150家。这些零部件原先交货到索尼在香港的仓库，并在仓库做拼箱出口到日本的工厂再合成高端产品。面对日益激烈的竞争，为了降低成本，提高竞争力，索尼公司已经在深圳成立了“国际采购中心”，并于2001年8月举办了采购招商大会。同时，为了节约物流成本，索尼公司正在华南地区建立物流配送中心，将在境外成本较高的物流配送业务转移到中国境内，这样既可以充分发挥靠近货物产地的成本优势，又可以做到境外生产的“零库存”。

2. 战略之二：通过有效合作关系组织物流。

建立有效的合作伙伴关系需要在国内市场上选择合适的物流企业，帮助它们有效地提高服务水平，然后合作组织物流。一个成功的案例是通用汽车公司，它承诺在中国制造出世界一流的小汽车，作为回报，它也从中国政府那里获得了取得成功的必要条件——建立自己的经销商网络，同时培育高效率的供应链体系。在这样优越的条件下，它们在评估了经销商的销售记录、财务实力、顾客导向程度以及商务创新能力之后，在每一个城市批准了唯一的经销商，这样确保了经销商全心全意地从事经营活动，而不至于因为竞争对手而分散精力。现在通用汽车公司已经在中国成功地建立了由 60 多个经销商组成的遍布全国主要城市的物流配送网络。另一个成功案例是可口可乐公司，该公司成功的原因之一是：可口可乐公司努力帮助瓶装企业逐步提高物流配送能力，而不通过传统商业批发企业来组织产品配送。这种直接配送策略使每个饮料瓶装生产企业负责周围 50 公里范围内的产品配送，以及为更远的主要零售店送货，商业批发企业主要负责小商店和远距离送货，这种策略使可口可乐公司的产品形成了有效的市场覆盖。

3. 战略之三：建立物流合资企业。

这种物流战略的优势在于它是一种集约化的方式，通过有效的分工使跨国公司迅速进入中国的物流领域，为进入中国的国际制造商或其他企业服务。例如深圳深九物流中心就是一个典型的例子。深圳深九国际物流有限公司（SKL）开业于 1996 年 3 月，是深圳市货运中心和日本山九株式会社合资成立的大型国际物流企业，总投资 1.5 亿港元，占地面积 3 万平方米，其中装箱堆场 2 万平方米，仓库 5500 平方米，位于深圳市福田区，主要业务是进出口货物保税、监管、国际货代、多式联运，主要服务对象是

珠江三角洲一带的日本、美国、中国台湾和香港的独资、合资、来料加工企业的成品及零部件配送。国际上享有盛名的三洋、松下、卡西欧、杜邦等都是该企业的重点客户。

4. 战略之四：委托第三方物流组织配送。

由于自建物流配送中心不仅成本大，而且风险也高，只有屈指可数的几个国外制造商敢于不畏风险建立自己的物流配送体系。随着国内第三方物流公司的兴起，越来越多的跨国公司倾向于利用专业物流企业来实现自己在全国范围的市场发展计划。例如产品畅销全国的强生公司通过 ST-Anda 公司（中国和新加坡合资的专业第三方物流企业，总部位于深圳）来组织产品分销，把产品从上海的合资工厂运到各地区的仓库和经销商手中。上海友谊集团储运公司（简称“友储”）与上海联合利华有限公司（简称“利华”）的物流合作是我国比较成功的第三方物流典型。友储与利华每年都要签订一次合同，规定双方的职责、权利，把双方的合作视为伙伴关系，利华负责物流的有关人员与友储人员在现场联合办公，处理日常事务，及时掌握上海总库与全国几个城市中转库的信息，协调整个物流的各个环节，而友储则为利华提供完全个性化的服务。

四、“入世”对广东物流企业发展的影响

广东目前的物流企业主要由三部分构成，其一是国际物流企业，其业务主要有两种：一是为原有客户——跨国公司提供业务延伸服务，二是针对国内市场正在生成和发展的专业化物流需求提供服务的企业。有人预计，中国“入世”后，制成品的货物量将急剧增加，面对这一巨大市场，国际物流企业必将加快进入和拓展在中国的业务。其二是由传统的运输、仓储及批发贸易企业转变发展形成的物流企业，它们依据原有的基础优势，如客户、设施、经

营网络等，通过不断拓展和延伸其物流服务，逐步向现代物流企业转化。其三是一些新兴的专业化物流企业，这些企业依靠灵活竞争策略和对专业化物流的认识，在市场竞争中发展较快，已逐步成为物流队伍中的一支重要力量。

广东物流企业的未来发展无疑将受到中国“入世”的影响。在中国政府承诺的“入世”开放表（见表6—2）上，我们可以看到有些承诺已经兑现，而从现在开始，近则2005年，晚不超过2007年以后，中国物流市场的多数领域将不仅对外资开放，而且将允许外商独资企业的进入，广东物流企业将面临来自全球巨头的激烈挑战。

表6—2 中国物流市场的开放速度表

服务内容	市场开放速度	
公路货运	不迟于2002年12月11日 允许外方控股	不迟于2004年12月11日 允许外方独资
出入境公路运输	不迟于2002年12月11日 允许外方控股	不迟于2004年12月11日 允许外方独资
国际海上运输	外资不超过49%	
铁路货运	不迟于2004年12月11日 允许外方控股<49%	不迟于2007年12月11日 允许外方独资
国际多式联运	不迟于2002年12月11日 允许外方控股<50%	不迟于2005年12月11日 允许外方独资
货运代理 (邮政专营业务除外)	不迟于2002年12月11日 允许外方控股<50%，速 递服务<49%	不迟于2005年12月11日 允许外方独资
外轮代理	仅限于合资、合作	

改革开放以来，广东物流业获得较快发展，出现了一批具有现代物流意识的物流企业，并向第三方物流企业发展，一些企业甚至走在了国内同行的前列。如省内“宝

供”、“九川”物流公司已成为闻名全国的第三方物流品牌。2002年，广东已成为允许外资投资物流业试点地区：沃尔玛、家乐福、IBM等众多国际企业在省内设立全球采购中心，成为物流业发展的新动力；广州、深圳、汕头等口岸城市，一系列公路、港口、航空基建项目正在论证或实施当中。这些都为广东省物流业发展提供了良好的条件。

广东省的物流企业虽然发展时间较长，数量也较多，但长期以来，由于受到计划经济的影响，物流企业形成多元化的物流格局，专业化集约化经营优势难以发挥，规模经营、规模效率难以实现，设施利用率低，布局不合理，重复建设，资金严重浪费。即使发展到现在，广东物流企业从网络、功能、管理、服务、业绩等方面综合评估，真正实力超群的、具有竞争力的企业寥寥无几。“小”（经营规模小）、“少”（市场份额少、服务功能少、高素质人才少）、“弱”（竞争力弱、融资能力弱）、“散”（货源不稳定且结构单一，缺乏网络或网络分散，经营秩序不规范）是对目前绝大多数物流企业的最好写照。

毫无疑问，外资物流企业的进入会给广东现有专业运输、仓储服务以及刚刚成长起来的第三方物流企业带来巨大冲击。首先，外资企业在管理水平和服务质量上占明显优势。物流服务，特别是一体化的物流服务，广东本土企业发展时间较短，而外资企业由于管理效率更高，经验更多，因此服务的质量和可靠性普遍高于本土企业，只要它们较好地解决了刚进入中国所面临的本地化问题，就会迅速扩大市场，并且占据明显的先占优势，使本土企业发展压力增大。另外，物流作业将会带来诸如安全、环保等方面问题，本土企业长期以来在安全、环保方面的意识并不充分，法律的要求也不严格。在这样的宏观环境下成长的物流企业往往过分强调低成本运作，对安全、环保考虑不足，而外资企业往往在本国或全球运营中积累了丰富经验，

一旦我国的各项安全、环保标准向国际看齐，它们就会利用自己的优势全面强占这部分市场。

中国加入世贸组织，给广东物流企业带来了冲击，但也带来了机遇。一是随着贸易壁垒的降低，将促进国内统一市场的形成，并加速我国参与国际分工和全球经济一体化的进程，从而为物流企业的发展提供持续扩张的市场空间。二是由于我国在劳动力成本和原材料供应方面的比较优势，以及巨大的市场前景，许多跨国公司正将它们的制造中心迁移国内，尤其是广东省内，但它们又不能同时带来全套的物流系统，这一趋势无疑会增加广东物流企业新的市场机会。三是外资物流企业纷纷进入广东乃至全国物流市场，一方面给广东物流企业增加竞争压力的同时，另一方面也带来了先进的理念、经验与技术，必将对广东物流企业管理与服务水平的提高带来较大的影响。

广东物流业在各方面占尽优势，这使得广东物流企业的生存环境也显示出得天独厚的优势，为广东物流企业的发展提供了良好的土壤。

首先，珠江三角洲以及临近的香港和澳门，形成“大珠三角”。大珠三角处于中国大陆与东南亚的中心，掌握中国市场，有着广阔的腹地，又能通过香港、澳门连接世界，是一个理想的物流中心。随着广东与港澳地区间合作的加强，尤其是内地和香港与2003年6月30日签订“更紧密经贸合作”协议后，大珠三角作为国际性物流中心的地位进一步加强，它将成为面向世界的一个大物流圈，形成广东、香港、澳门三赢的经济带，并提高中国的竞争优势。

其次，广东有良好的海陆空交通网络。全省至2000年底已建有公路10.3万公里，其中高速公路1186公里，内河航运通航里程1.37万公里，3000吨级海轮航道已达448公里。铁路营运里程1942公里，民航航线里程50万公里，输油气管道1536公里；拥有广州、深圳、珠海、湛江、汕头

等多个大港口，港口码头泊位 2955 个，其中万吨级泊位 126 个，泊位总长度 7 万米；全省有各类运输汽车 173 万辆，各种机动运输船 2.17 万艘，铁路机车 518 台。

此外，广东具有强大的物流需求。广东是全球制造中心，大量跨国制造商在广东设厂，它们能够接受先进的专业物流理念，有利于物流业的快速发展。广东电子商务的发展处于领先地位。全省 90% 以上的大中型商场都建立了销售时点管理系统（POS），一大批连锁企业建立了管理信息系统（MIS）和电子订货系统（EOS）。一些先进的物流企业引进了仓库管理信息系统（WMS），全球卫星定位系统（GPS）、电子数据交换（EDI）等现代电子商务的硬件。近年来，广东省政府越来越重视物流业的发展，把发展现代物流业纳入“十五”规划中，并提出广东省现代物流业发展的总体目标：推动以广州—深圳为轴线的珠江三角洲成为国内和国际双向物流和海陆空立体物流相结合的国际性物流中心，成为国际物流供应链的重要枢纽和节点，进而将广东省建设成为开放、高效的物流强省。这些都为广东物流企业的发展提供了优厚的发展基础。

第二节 广东物流企业的现代化再造

一、现代物流企业的特征

一般说来，传统物流指的是商品的储存与运输及其相关业务而形成的物流活动。现代物流则是指以现代信息技术为基础，整合运输、包装、装卸、搬运、分拣、发货、仓储、流通加工、配送及物流信息处理各环节而形成的综合性物流活动。具体来看，传统物流企业与现代物流企业可以从以下几方面进行比较：

1. 物流意识方面。

传统物流企业一般追求的是眼前的现实利益，经营目光较为短视，缺乏服务意识。而现代物流企业则以实现顾客满意为第一目标，追求企业的整体最优、综合效益，而不是追求“部分最优”或“部门最优”，经营目光比较长远。现代物流企业一般都会树立物流的服务意识，以“顾客至上”作为企业的服务宗旨，做到为顾客提供低成本的完善周到的服务。日本著名的大和运输“宅急便”公司制定了以黑猫为象征的商标，这是一只母猫叼着小猫图案，只要观察母猫运送小猫时的样子就可知道，那种小心翼翼，不伤及小猫的态度，就仿佛是谨慎搬运顾客托运的货物。其宣传标语是 CAREFUL HANDLING，表达了“我做事，您放心”的意愿。

2. 物流功能方面。

传统物流企业的功能相对单一，不是运输，就是仓储，或者流通加工，服务范围相对狭小，主要提供标准化服务，不能满足客户多方面的需要，且合约期短，竞争的手段主要是价格。现代的物流企业必须是功能齐全，强调功能的整合，实行一体化服务，满足客户的各种要求。现代物流企业除了传统的储存、运输、包装、流通加工等服务外，还在外延上扩展至市场调查与预测、采购及订单处理、向下延伸至物流配送咨询、物流配送方案的选择与规划、库存控制策略建议、货款回收与结算、教育培训等增值服务。现代物流企业是从系统的角度统筹规划一个企业整体的各种物流配送活动，处理好物流配送活动与商流活动及企业目标之间、物流配送活动与物流配送活动之间的关系，不求单个活动的最优化，但求整体活动的最优化，通过改善企业内部管理，降低物流总成本，实现与客户的双赢，而不是单纯追求价格竞争。

3. 物流作业方面。

传统物流作业基本靠手工，且标准化、规范化程度低。现代物流企业一般采用现代化的信息管理、系统管理以及全面质量管理等先进管理方法，使用先进技术和设备，物流动作来实现高度标准化和程序化，使复杂的物流作业变得简单，易于控制作业质量，从而达到企业服务目标。例如，分拣是物流作业中的重要环节，过去都是人工操作，60年代初欧美各国开始使用自动分拣机械取代人工操作。日本从70年代开始引进，发展迅速，后来居上。国外一些大中型配送中心，大都采用自动分拣系统进行分拣，它具有分拣无人化操作的优点。美国物流界将它与自动导向搬运车和高层货架自动存取系统誉为物流设施现代化的三大标志。现代物流企业都纷纷采用这些现代化物流设施进行作业，大大提高了作业效率，使传统的粗放式物流转向现代精细物流。

4. 物流信息化管理方面。

传统的物流企业一般不采用现代的信息系统，无外部整合系统，更不用说电子数据交换系统和卫星跟踪系统，缺少信息技术支撑的平台。而实现物流现代化，关键就在于实现信息化管理。现代物流企业大多采用实时信息系统，广泛运用电子数据交换系统和卫星跟踪系统，以先进的信息技术作为支撑的平台。现代物流是包括供应商、批发商、零售商等有关联企业在内的整体共同活动，通过供应链管理强化了企业间的关系，要使供应链中的企业计划连接、企业信息连接、在库风险承担连接等等机能的结合，信息已经成为物流管理的核心，没有高度发达的信息网络和信息支撑，现代物流企业的诸多功能是无法实现的。

现代物流企业采用网络化的计算技术和现代化的硬件设备，软件系统及先进的管理手段，使商品流通能从较传统的物流配送方式向更容易实现信息化、自动化、现代化、社会化、智能化、合理化、简单化的现代物流方式转变，

使货畅其流，物尽其用，既减少生产企业库存，加速资金周转，提高物流效率，降低物流成本，又刺激了社会需求，还有利于整个社会的宏观调控。因此，它必将提高整个社会的经济效益，促进市场经济的健康发展。

二、广东物流企业的战略定位

物流业属于服务性行业，是为商流提供后勤支援的一种服务。现在流通业发展的速度越来越快，物流业应该紧紧跟随整个流通业的变化而不断提升自己的服务水平。广东物流企业必须进行准确的市场定位，做自己善于做的事情。如果企业物流市场定位不准确，就会造成资源浪费，客户难寻等问题，甚至还会有破产的风险。一些企业只看到物流市场发展迅速的一面，没有看到其中的风险，为了扩大自己的业务，不是从自己的专长角度来选择物流对象，而是贸然扩大经营的商品种类，带来许多经营上的困难，反而削弱了自己的竞争力。

1. 物流服务市场的分类。

企业制定适宜的发展战略首先要重新进行市场定位。物流服务市场覆盖面非常广，这一方面是由于物流是跨边界的功能和组织活动，另一方面是因为不同商品有不同的服务技术要求，再加上客户的需求千差万别。所以，大量中小型物流企业参与物流服务市场的运作并融入全球物流服务体系存在着巨大的机会。

根据流通市场的具体对象分类，物流服务市场可以分为食品物流、药品物流、日用品物流、家电物流、3C 物流、低温物流、出版物物流、服饰品物流、农产品物流、原材料物流等。每一种物流市场都有其特殊的要求，这使得不同的物流服务技术和服务方式有所差别。

如果根据物流企业的功能划分，物流服务市场的分类

见图 6—2：

运作服务高	
物流运作服务 1. 专用运输服务 2. 专有仓储服务	一体物流服务 1. 一体化运输与仓储服务 2. 承运人管理、运输管理
管理服务低	管理服务高
基础物流服务 1. 运输服务 2. 公共仓储服务	物流管理服务 1. 运输管理 2. 仓储管理
运作服务低	

图 6—2 物流服务市场分类

(1) 基础物流服务。

基础物流服务是指物流企业面向公众所提供的货物运输、仓储等单一的物流服务，较少介入被服务企业的内部管理，服务的个性化不强，属于大众型的基本服务，通用性较强。例如一些公共运输的承运人提供包括公路、铁路、航空、水运、管道等运输方式在内的各种运输服务。基础服务的提供者一般为运载工具或仓储设施的拥有者，资产投资相对要求高，但由于专业化服务不强，如果没有政府的规制，新投资者进入市场比较容易，因此竞争异常激烈，经营者利润并不高。

(2) 物流运作服务。

这是在基础物流服务的基础上增加了运作的针对性和复杂性，强调个性化服务，提供专用运载工具或适用于特定产品的仓储、包装服务，但服务范围仍限于点到点的运输或仓储，不涉及货物流向的设计与管理。例如一些企业对农产品储存设计专业化仓库，或进行专门包装的配合其运输的特殊需要，又如目前一些物流企业开展的月饼快递

等，都属于物流运作服务。这种服务市场如果没有形成一定规模，则在安全性和经济性方面会受到影响。

（3）物流管理服务。

与基础物流服务相比，物流管理服务在运作难度方面变化不大，仍然局限在通用性较强的运输或仓储领域，但在基本运作之外增加了“软件”服务，诸如运输线路的设计、运输方式的选择、库存情况报告等多项定制服务。由于与客户关系更加密切，客户忠诚度更高，收入更加稳定。

（4）一体化物流服务。

这是服务内容最复杂、个性化最强的一种物流服务，也是最高层次的第三方物流服务。服务的范围不仅仅局限于某一项物流活动，而且要协助被服务企业从战略角度运筹商品的运输与仓储等各环节，从总成本的概念出发平衡企业成本与市场要求，寻找最佳物流网络设计，并管理整个网络的运作过程，真正实现供应链上的“无缝隙”合作。

2. 物流企业战略定位的步骤。

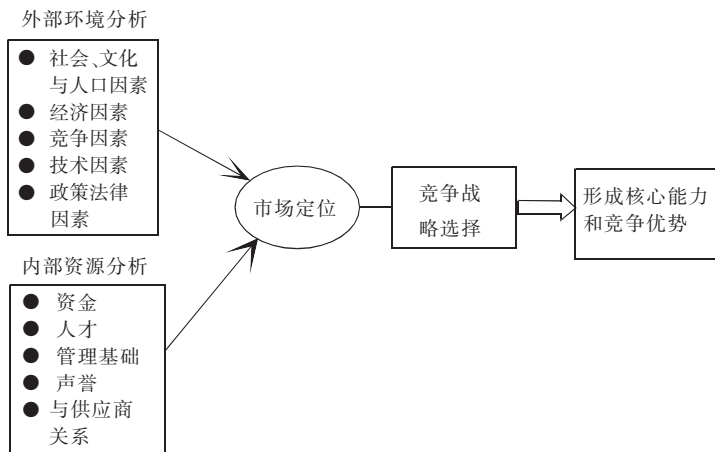


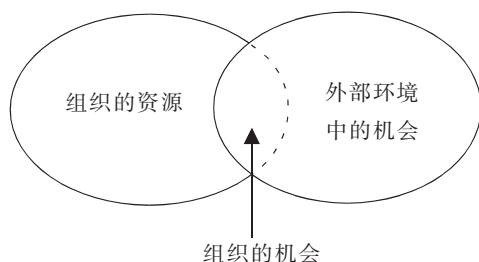
图6—3 物流竞争战略的制定

在制定企业战略之前，物流企业往往要采用 SWOT 分析（SWOT analysis）法对组织的外部环境和内部资源进行深入分析，从而找出组织的优势（Strengths）、劣势（Weaknesses）、机会（Opportunities）和威胁（Threats），以便发现组织可以发掘的细分市场，确立自己的竞争战略。

环境是制约一个物流企业行动的主要因素，环境分析是战略过程的关键要素。每个物流企业都需要分析它所处的环境，需要了解市场竞争的焦点是什么，需要准确把握环境的变化和发展趋势及其对组织的重要影响。一个物流企业所处的环境在很大程度上规定了管理层可能的选择。成功的战略大多是与环境相适应的战略。由于现代流通业发展变化迅速，业态业种的更替组合瞬息万变，再加上信息技术的发展更是一日千里，在这样的环境中，给予物流企业开辟新市场的许多机会。

分析了外部环境之后，物流企业管理者可以判断有哪些机会可以发掘，以及组织可能面临哪些威胁。接下来，我们的视角从物流企业的外部环境转向其内部。物流企业由于历史、背景的原因，优势各不相同，有的擅长货物运输，有的擅长配送，有的擅长专业的低温物流，有的资金雄厚等，不同的优势就会有不同的市场定位选择，发挥自身优势，更容易开拓市场。通过对自身情况的分析，物流企业管理层能清楚地认识到，无论是多么强大的组织，都会在资源和技能方面受到某些限制，这些限制包括：资金、人才、管理基础、声誉、与客户的关系等。

通过对物流内部资源的分析，管理层基本上可以对组织的优势和劣势做出明确的评价，从而管理层能够识别什么是组织的与众不同的能力，即决定作为组织的竞争武器的独特技能和资源。再结合上面对外部环境分析的结果，管理层便可以识别组织的机会，挖掘具有潜力的细分市场，并在这一市场确定自己的竞争地位和竞争战略。



日本宅急便物流企业在分析了内外部条件后，将自己定位在为大众消费者提供快捷的零星货物的运送业务。它回绝了大型企业的大宗货品的业务，专门承办为众多居民快捷运输零星物品，包括从乡村向城市托运的花、鸟、鱼、虫，以及从城市运往各地的节日礼品，这些货品都可以在接办托运的第二天运到目的地。此后又发展到高尔夫和滑雪用具的运送服务，保证客户在到达目的地的旅馆前，把托运物品送到。如今在日本各地到处可以看到印有两只猫的“宅急便”黑猫大队的各种车辆，它成功的关键在于敏感地看到了客户需求的变化。

市场定位虽然是无形的，但却是无形的存在，它不是虚无的，是无限的真实，因为它能支配企业的营销活动。在企业制定竞争战略和进行整体营销策划之前，先回答下面的问题：

- (1) 你是否真正了解客户的需要，时刻倾听他们的声音？
- (2) 在潜在客户心中，你的企业处于哪一位置，你希望它能拥有什么地位？
- (3) 你的竞争对手拥有什么地位，对你的经营是否构成威胁？
- (4) 企业有无足够的实力挤掉竞争对手，占领顾客心

中的位置，使梦想成真？

(5) 企业有无足够的实力长期拥有这一地位？

(6) 当环境发生变化，你的地位是否会受到影响？需要加以调整吗？

(7) 定位诉求确定之后，如何利用整体经营要素组合，将定位信息准确地传达到客户心中？

如果上面的问题能做到，则物流企业就基本上确立了自己的竞争地位。

对许多传统物流企业来说，在重新进行市场定位的时候往往面临一个盘活资产的问题。它们总希望能够在现有储运资产的基础上发展物流服务，但常常事与愿违。最根本的原因在于现有服务资源是非市场化配置的，而物流服务的需求是高度市场化的。宝供物流公司的服务网络建设从一开始就是根据大货主宝洁公司的市场营销战略来配置的。简单来说就是宝洁公司的货销往哪里，宝供物流服务网点就设在哪里。虽然重新按照市场需求来配置现有资源难度比较大，但市场机会却是客观存在的。

3. 物流企业的战略选择。

当企业重新进行市场定位并选择了适宜的物流服务领域之后，接下来需要确定自己的竞争战略。著名的管理学家波特在其名著《竞争战略》中归纳出三种基本的企业竞争战略类型：成本领先战略、差异化战略和目标集聚战略。这对物流企业同样具有现实指导意义。

图 6—5 是波特三种基本竞争战略之间的区别。

上述三种基本竞争战略的成功实施需要不同的资源和技能，基本战略也意味着在组织安排、作业流程、控制程序和体制上的差异。因此，在波特看来，企业要想在三个方面都有所作为是不可能的，保持采用一种战略作为首要目标对赢得成功通常是十分必要的，表 6—3 是企业采取三种基本战略需要的组织内部的资源和支持。

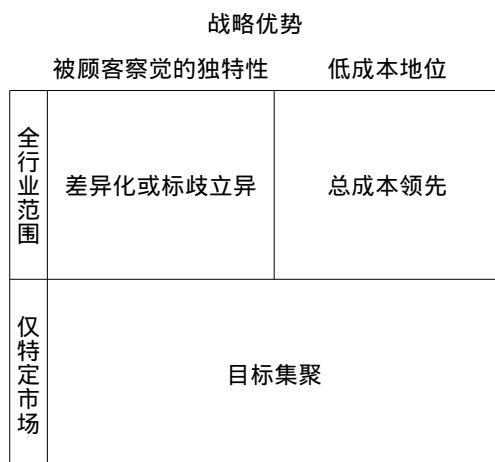


图 6—5 波特三种基本竞争战略

表 6—3 波特三种战略的基本资源和要求

基本战略	需要的基本技能和资源	对组织的要求
总成本领先战略	● 持续的资本投资和良好的融资能力 ● 科学的作业流程 ● 对各环节严格控制 ● 低成本的分销系统	● 结构分明的组织和责任 ● 以满足严格定量目标为基础的激励措施 ● 严格的成本控制 ● 制度化、详细的控制报告
差异化或标歧立异战略	● 强大的营销能力 ● 对创造性的鉴别能力 ● 很强的基础研究能力 ● 在商品质量或服务上领先的声誉 ● 在产业中有悠久的传统或具有从其他业务中得到的独特技能组合	● 在研究与开发、产品开发与采购和市场营销部门之间的密切合作 ● 重视主观评价和激励，而不是定量指标 ● 有轻松愉快的气氛，以吸引高素质的人才
目标集聚战略	● 针对具体战略目标，由上述各项组合构成	● 针对具体战略目标，由上述各项组合构成

波特三种基本竞争战略是可供企业选择的、抗衡竞争对手的可行方案。如果一个企业不能在某一战略方向上胜出，则它就被夹在中间，这样的企业注定是低利润的，或者要失去要求低价格的大批量顾客，或者必须为从低成本企业中争夺生意而在竞争中丧失利润。然而它在高利润——“摇钱树”业务领域又无法战胜那些专攻高利润目标的或做到了全面标歧立异的企业，夹在中间的企业也可能因为模糊不清的企业文化、相互冲突的组织安排与激励系统而遭受种种麻烦。

因此，当企业长期贯彻一种竞争战略，并因此而实现了其战略目标，它就获得了优于其他企业的竞争优势。夹在中间的企业必须做出一种根本性战略决策，它或者必须采取步骤实现成本领先，或起码使成本与别人相当；抑或该企业必须使自己面向某一特定目标（目标集聚）或者使自己具有某些独特性（标歧立异）。后两种方案可能在很大程度上意味着要收缩市场份额甚至减少企业的绝对销售额。这些方案的选取必须基于企业的能力及限制条件，成功地贯彻每一类基本战略都意味着投入不同的资源、力量、组织安排及管理风格。

在波特的战略管理理论中，一个企业如果要创造竞争优势，则它必须能够成功地贯彻其中一种基本战略，或者成为产业中的低成本领导者，或者在产品或服务的某些方面取得独树一帜的经营差异化；或者集中资源在某一特定的细分市场取得成本优势和差异化，那么它就能获得高于产业平均利润的超额利润。

在物流领域，如果企业选择的是成本领先战略，那么它应当向客户提供标准化的服务，包括物流服务品种的相对稳定，客户认同的服务水平，服务程序的间接规范等；如果企业选择的是差异化战略，那就意味着企业应当对不同的客户实行差别化服务，包括服务品种的创新，以

及为满足客户的特殊需求向客户提供量身订做的服务。如果企业选择的是目标集聚战略,就意味着企业应当为特定的客户提供专门的服务或为特定的货种提供一般的服务。

相对而言,在物流服务领域要有效实施差别化服务战略的难度较大。虽然这类服务对成本的敏感性比较小,因而利润率比较高,但是对物流企业的研发能力、经营理念的开放性和组织结构的弹性以及资本实力等都有很高的要求。从现实情况来看,目前实施标准化服务战略或专业化服务战略可能更符合广东省物流企业的实际情况。其中,专业化服务战略应当成为物流企业的首选战略,理由如下:

- (1) 可以同时集中成本领先战略和差异化战略的优点。
- (2) 有利于提高对客户的服务水平,这是企业服务资源集中化的必然结果。
- (3) 有利于物流服务的供需双方建立长期的合作关系,并为建立某种形式的利益共同体和战略联盟创造条件。
- (4) 市场形象特征明显,有利于服务品牌的市场认同。
- (5) 有利于传统物流企业迅速向供应链管理企业的转变,因为已建立起来的战略联盟本身就可以作为构造供应链管理体系的核心环节。

三、广东物流企业的经营策略创新

根据前面的分析,物流企业在选定目标市场和竞争战略之后,就可以通过各种途径来全力拓展自己的业务市场,但是物流企业所认定的最容易成功的市场,并不意味着有着众多客户等在那里,只是说明物流企业利用自身的优势比较容易从那里打开突破口,这就需要广东物流企业进行经营策略创新,根据市场上存在的潜在客户的实际需求,量体裁衣,设计出新的物流系统以适应这些客户的需要,达到开拓市场的目的。

1. 树立现代的物流服务观念。

物流的本质就是服务。为制造商的产品生产和营销服务，为最终用户的产品购买提供服务，为供应链的组织协调提供服务等等。为提高物流企业的服务水平，首先必须树立现代的物流服务观念，培养主动的服务意识。在这方面，值得介绍的是美国普雷兹顿集团公司（APC），它是一个以运输和配送为主的庞大公司。它把顾客满意摆在公司指标和工作重心的首位，力争提供百分之百的可靠性服务，把服务可靠性定义为“信守诺言”，并有两条标准：即必须满足客户的期望、符合客户的要求；必须毫无缺损。该公司的可靠性服务包括很多方面，诸如准时取货交货、服务的合理性和次数、报价、开票、跟踪及时准确的文件编制，以及索赔处理等，均要达到客户满意。

广东省的物流企业要转变传统观念，树立现代物流意识，充分认识到未来经济体系间的竞争在很大程度上是供应链与供应链之间的竞争，认识到优化物流供应链管理是降低生产总成本，提高产品附加值，增强企业竞争力，获取新的利润源的重要手段。物流企业积极创造条件，逐步将原材料采购、运输、仓储和产成品加工、整理、配送等物流服务业务有效地分离出来，按照现代物流管理模式进行调整、重组和运作；物流企业特别是中小企业由企业物流向社会专业物流转变，走物流专业化、共同化道路，以培育和发展物流市场。

交通运输、仓储配送、货运代理、多式联运等企业要树立全程物流观念，加强与工商企业之间的纵向联合和物流企业之间的横向合作，充分发挥各自的比较优势，紧紧围绕用户需求，提供优质高效的物流服务，提高本省物流业的综合竞争力；传统物流企业应充分运用现代信息技术、物流管理技术，加快向现代化、专业化、社会化的第三方物流企业转变；专业物流企业应充分发挥自身的专业化、规模化优势，将物流服务与工商企业的生产和营销紧密融

合，强化服务意识，完善服务功能，为用户优化物流管理提供解决方案、组织运筹和实际运作等综合服务，以创造更多的市场需求。

此外，物流企业还应该培养主动服务的意识，与客户一起研究和开发适宜的物流解决方案。包括为了实现双赢与客户一起研究市场开发计划，一起进行市场调查，一起商定服务标准，一起开发物流技术，一起分享服务信息，一起承担服务风险等。例如，美国的 Welch 公司发现，它的客户 HEB 公司由于业务快速增长导致其分销中心发生拥堵，就与 HEB 公司一起来商讨解决办法，还先垫出资金对问题进行调查并收集数据。最后，双方决定改变货台和托盘的结构，共同承担有关费用，并同意分享有关信息，方案实施的第一年，Welch 公司的销售就增长了 25%，制作新托盘的费用和运输成本只是稍有增加。当然，主动服务的意识来自于越来越激烈的市场竞争，企业只要培养这种意识，在竞争中才能掌握主动权。

2. 制定适宜的客户服务标准。

要制定适宜的客户服务标准首先应当弄清楚客户真正的需求是什么，不了解客户的愿望是无法满足顾客需求的基本原因之一。造成这种现象的原因有很多，如没有与客户建立互动关系，不进行深入的客户需求调查，漠视客户的抱怨，想当然地认为自己已经了解客户的需要等等。当企业管理人员不能完全理解客户服务期望时，他们会做出一系列不恰当的决策，因此，要提高服务质量，管理层首先必须获得正确的客户期望信息。物流服务的客户真正需求就是客户认为在服务过程中最重要的东西。比如，做鲜活商品的客户最关心的就是速度和运输条件；做零售的客户最关心的就是存货控制和补货条件；做高价值货品的客户最关心的就是货物的安全性；工业客户最关心的是交货期、订货周期和订单完成率及缺货替代条件；最终用户最

关心的就是订货的方便性、付款的灵活性和退货条件等。物流企业一旦了解并确定了客户服务重点，企业服务资源的配置就应当向这些重点集中。

由于物流服务有时是一种无形的软性工作，因人而异，服务的提供者总会出于心情、身体状况或这样那样的原因影响服务时的质量，也会由于每个服务人员的个人素质、经验、训练程度的差异造成服务水平的差异。由于许多服务工作是常规性的工作，管理人员是很容易确定这类服务的具体质量标准 and 行为准则的，而消除服务水平差异的方法也只有通过建立规范化的服务标准。例如，要求“客户热线电话总机话务员必须在 15 秒钟之内接听电话”，这就是一个具体明确的质量标准，这一标准比要求“话务员必须尽快接听电话”更加具有可操作性和可考核性。类似这种服务标准的设计可以体现在很多方面。

真正适宜的客户服务标准是物流企业与客户共同商定的，这实际上也为企业实行客户价值管理建立了基础。如美国一家名为 Owens & Minor 的医疗器械分销商就不仅在网与客户一起商定服务的标准，而且，与客户一起商定服务的价格，该公司还开发了一个基于物流服务活动的成本监测系统，当发现客户在一个星期内 6 次小批量采购时，就会帮助客户设法把采购次数降到 2~3 次，不增加客户的存货成本，也就节约了客户的内部搬倒费用。上述的案例表明，物流企业通过现代信息技术与客户进行一对一的互动式交流，共同商定适宜的服务标准，就可以实现双赢。

3. 对物流服务过程进行有效监控。

物流企业对物流服务过程的监控是以正确的成本与效益的衡量为基础的，监控的目标要实现以精确的时间、精确的地点和精确的服务方式满足客户的要求，并在此过程中不断降低存货水平，减少周转时间，以低成本和高效率运作完成物流服务。

要完成上述物流监控目标，必须选择适宜的监控指标。对物流服务的绩效测定指标体系可以按照客户服务过程的三个阶段来划分：在售前服务阶段包括向客户报送货单，销售代表访问客户频率，对客户存货水平的监测，向客户提供咨询的次数等。在售中服务阶段包括订货的便利性，收到订单后的答复时间，给客户的信用期限多长，对客户询问的处理，配送频率，订货周期，订货周期的可靠性，准时交货率，发货延误率，紧急订货的处理能力、订货满足率，订货情况信息反馈，订货跟踪能力，延期交货比例，可得性或供货率，发货短缺率和产品替代率等。在售后服务阶段包括发票准确性，退货或者调剂情况，货物毁损情况，包装物回收情况等。

现代企业管理中最主要的问题是由繁多的数据引起的，现代信息与通讯设备为收集大量数据提供了捷径，而电子计算机则能快速准确地处理这些数据。然而，如果没有监控和管理系统把这些重要信息从大量的信息中提取出来，管理与监控人员就很难进行有效的管理。因此，物流企业的监控管理的重要概念就是要把重点放在重要数据上，而不是浪费时间整理那些琐碎无用的资料，监控的核心是集中，因此，应把精力集中在那些能说明系统是如何工作的，以及问题源于何处的关键点。这样，有用的数据将有助于发现并纠正监控系统中尚未发现的问题。

长期的服务过程监控不仅对外能改善客户服务，而且对内能够为加强企业基础管理积累资料。但是不要指望一下子就能够对所有的服务过程都进行有效的监测。正确的做法应当是从一个服务过程或一项物流活动开始，然后逐步完善和扩展，关键是要持之以恒。

4. 提高物流技术的信息化和现代化水平。

要提供最佳的物流服务，企业物流系统必须要有良好的信息处理和传输系统。美国洛杉矶的西海报关公司与各

地的码头、机场、海关信息联网，当货物从世界各地起运时，客户便可以从该公司获得到达的时间、到泊的准确位置，使收货人与各仓储、运输公司等做好准备，让商品在几乎不停留的情况下，快速流动，直达目的地。目前，电子商务对物流企业带来了巨大影响，伴随电子商务的迅猛发展，传统的物流企业经营模式正在发生根本的变化。网络把物流企业的单向管理模式变成双向、互动、交流型的管理模式，极大地提高了生产效率、流通效率和工作效率。物流企业的信息子系统，其作用远远超过收集信息那么简单，它的主要功能在于对信息的处理，如根据商品进出库量，进而预测市场对商品的需求，以及代替客户的选择和评价物流方向，设计物流系统。

有资料表明，先进的信息技术手段已经用于进行服务的过程。常用的有互联网方法（internet）、电子数据交换方法（EDI）、基于服务活动的成本核算或成本管理法（ABC/ABM）、物料需求计划或分销需求计划法（MRP/DRP）、仓库管理系统法（WMS）、运输管理系统法（TMS）、企业资源计划法（ERP）等。其中最常用的是电子数据交换方法和物料需求计划或分销需求计划方法，但是由于 EDI 方法使用成本相对比较高，所以越来越多的企业计划利用互联网来进行物流服务。另外，电子支付技术（脱机付款、联机信用卡直接付款、联机信用卡间接付款、联机虚拟货币付款和电子资金转账）、网络通信技术、安全技术（防火墙技术和数据加密技术）、数据共享技术（数据库和 BBS）也已经广泛应用于物流服务中。人们可以将订单直接传送到企业，储存管理组适用电子扫描器与条形码，通过连接的信息网，将信息传输到物流配送信息中心的主机。

目前，深圳市共速达物流股份有限公司建立了一个现代化的物流调度中心，为客户提供更快捷的服务，已经实现对所有营运车辆进行全程跟踪和适时监控。据介绍，“共

速达”在深圳清水河建调度中心，通过 DDN 专线和联通短消息中心直接相连，企业便能以最快的速度获得车辆反馈的定位信息及车辆行驶状态等动态数据。而在“共速达”的物流网站上，客户不仅可以直接发出用车请求，还可以分时段查询自己的用车记录、自动计算费用等。虽然，这些技术目前尚处于研发阶段，但可以预料网络信息化将是未来物流企业发展的主要方向。广东物流企业要随时跟踪信息技术的发展，及时采用更新企业的物流经营技术，从而在未来的市场竞争中赢得自己的竞争优势。

第三节 广东商业配送中心的发展

一、商业配送中心社会化的优越性

目前，商业配送中心主要有以下几种类型：（1）连锁企业自有的配送中心。这类配送中心主要是为公司内部的门店提供配送服务。其统一配送率一般在 60% ~ 70%，最好的可达 90%。（2）社会化的配送中心。这是由批发或储运企业改造而成的，服务的对象面向社会。有些配送中心不负责订货，自己不拥有商品，只提供物流和配送服务。另外一些配送中心则自己订货并负责销售，直接参与商品的流通。（3）共同配送中心。它是由两个以上企业（包括生产、批发或零售企业）共同建立和使用的配送中心，这种类型的配送中心比较少。在上述三种配送中心中，社会化商业配送中心应是广东物流业发展的当务之急。建设社会化配送中心有如下好处：

1. 有利于节约投资，降低物流成本。

广东零售商业的连锁化经营经过十多年的发展，已经崛起了一批零售连锁企业或集团，尽管其整体的组织化程

度不甚理想，然而毕竟以较快的速度成长起来，商品采购及配送等业务的自我配送率逐步提高，但借助社会化物流配送中心的服务比重仍然比较低。连锁企业自行建立配送中心，需要大笔建设资金，例如广东一些大型连锁企业筹建一个配送中心，包括土地、仓库、运输设备、物流机械和电脑设备等费用开支将近1亿元人民币。如果各家连锁企业都建立各自配送中心必然会造成物流资源配置上的严重浪费。单从配置电脑上来看，约需投入2000万元，但利用率却很低。如果利用外界的资源，委托社会化的配送中心承担配送业务，连锁企业就可以把这笔资金用于发展业务上去。国外不少大型连锁企业不自行建立自己的配送中心，就是出于这样的战略考虑。因此，商业配送中心的社会化有利于降低物流成本，取得更大的规模效益。

2. 有利于实现物流现代化。

在美国、德国、日本等经济发达国家，物流自动化的程度相当高，配送中心大多采用了作为现代化重要标志的无人自动化仓库和自动分拣系统等先进物流设施。如自动化仓库在日本已超过1万个，在我国台湾也已有300余个。又如自动分拣系统的好处早已为物流界认识和赞赏，但由单个连锁企业自设的配送中心配置自动分拣机，不仅资金需要量大而难以筹措，而且由于物流量小，设备利用率不高，反而在经济上不合算。随着连锁企业的发展，配送中心的分拣势必逐年递增，成千上万件商品如全靠人力分拣，不仅造成人力上的严重浪费，还将造成货物损坏、差错多、账目混乱等不良后果。解决这一矛盾的出路就在于实现配送中心的社会化，对其进行专业化管理。特别是广东这样一个商贸经济急剧发展的地区，更有必要建设那种直接沟通厂商与零售商的社会化、集约化大型商业配送中心，使配送中心的现代化上一个台阶。

3. 有利于新型流通网络的建设。

商品物流配送中心是商流、物流、信息流的有机结合，综合性与专业性相互渗透的多功能的流通组织，它在商品流通领域起着组织、引导、集散、服务的作用。目前，这种作用正朝着多层次多形式的方向发展。例如以全国性的物流中心为龙头，连接中小城市的配送网点，形成以批发功能为主的物流体系；以区域性的物流中心为基地，面向各种生产经营企业，建立起各种标准规格的生产、生活资料配送网络；以专业性的物流中心为枢纽，向各种零售业态组织工业消费品、农副产品、食品和副食品的配送销售。

二、广东商业配送中心存在的问题

广东配送中心的完善程度，大致可以分为三类：一类各方面条件比较完善，有较稳定的资源渠道和配送对象，有较健全的储存设备和运输车辆，有较规范的管理和配送作业程序，有的还实现了库存电脑管理，能自动编排取货路线甚至可进行自动取货。另一类基本上是流通型仓库，配送对象少，货源渠道不稳定，基本上是传统的仓库管理方法，经营效益差。第三类介于两者之间，一般具有相对稳定的货源渠道和配送对象，而在配送作业和内部管理上仍不够规范。总体看来，广东商业配送中心的发展存在以下几方面问题：

1. 经营方向不明确。

配送中心的定位对于企业来说非常重要，只有定位准确，才能在自己的领域形成竞争优势。配送中心的定位应以物流和配送为核心，如果不是从物流和配送服务上提高竞争力，创造竞争优势，而是将商品批发作为配送中心的核心事业，企业就会常因产品积压、资金占用过多而陷于困境。目前，广东多数配送中心是从原有的批发和仓储企业转制而来的，由于原有企业转制缓慢，经营思想陈旧，

老的经营方式改变不快，大量仓储设施闲置浪费。因此，现在不少社会化的配送中心以商品进销和批发作为自己的主营项目，这种做法偏离了配送中心的本质，不少配送中心价值几百万元的商品因卖不出去而过期变质，导致配送中心蒙受巨大损失。对于这些配送中心来说，转变经营观念，提供专业服务，开展增值活动，明确配送中心的定位是首要任务。

2. 配送功能不完善。

一般来说，配送中心应当具有以下功能：（1）储存保管功能。对各种入库商品进行储存管理、保养和维护。（2）集散转运功能。货物由几个公司集中到配送中心，再进行发运，或向几个公司发运。集散功能也可以将其他公司的货物放入该配送中心来处理、发运，以提高卡车的满载率，降低费用成本。（3）流通加工、包装等增值服务。附加价值服务包括商品挑选、整理、拆零、再包装检测和贴标签等一系列活动。美国橡胶公司物流分公司在向 IBM 公司提供配件时，就有一个增值服务过程。从生产厂到仓库，再发运到客户手中，这里面有一个延迟过程。例如，产品的标签可由配送中心贴，油漆的底色基料是白色，到达配送中心后在那里调成各种颜色的油漆销往各地。（4）配送功能。根据各连锁企业门店或其他客户的订货单、按照客户的要求、合理拼配商品并及时送货上门。（5）信息传递功能。配送中心应建立良好的信息系统。提供极好的信息服务，以赢得客户的信赖，配送中心在厂家、批发商和零售商之间及时迅速地传递销售信息，以便整条供应链的各成员都能针对市场的变化及时调整计划和对策，保持在市场中的竞争力。目前，广东大部分的配送中心具有仓储和运输的功能，但流通加工、包装、信息传递等功能却很不完善，有些配送中心甚至不负责配送，只在客户订货数量较大时才配送货物，只有少数的配送中心能提供附加价值服务。

3. 现代化程度低。

广东省物流配送中心的现代化程度普遍较低，各企业物流系统历来独立运行，各种运输方式的集装箱、托盘无法通用互换，卡车的集装箱化程度低；产品包装、标识混乱，相当数量的商品不使用条形码，假码、劣质码大量存在；企业间电子数据缺乏统一标准，企业间信息交流不畅，多数企业的信息系统处于“信息孤岛”状态。这些都带来极大的重复劳动和资源浪费，严重地影响物流的运作效率。在一些由原来的批发、仓储企业转型过来的配送中心中，由于经济实力不足，难以承担建设配送中心的巨额投资，导致配送中心的现代化程度低。许多配送中心缺乏现代物流与配送的观念。企业的物流作业缺乏规范，装卸单元化程度较低，托盘的利用仅限于企业内部。重复装卸多，商品盘点作业无电子扫描装置，计算机较多地应用于门店，配送中心内部缺乏必要的计算机设备，计算机软件不完善，数据有时需要多次录入等。

配送中心的现代化需要高资金的投入，其设施和设备都较昂贵，且回收期长。考虑到我国的实际条件——劳动力价格比较便宜，这就使得许多配送中心不愿意购置机械化设备，致使机械化水平很低，货物的装卸搬运都由人工来完成。这样就出现作业速度慢，效率低，破损率增大，差错率提高的现象。当然，配送中心的现代化程度也要根据实际需要来设计，过分的超前也是不需要的，物流设备的采用要符合企业业务运作的需要，并不是越先进就越好。有一家外国公司，欲在新加坡、香港和台湾分别建三个仓库，存放相同类型、相同数量的货物。但由于三个地方在土地价格和劳动力成本等方面的不同，在研究中就发现在新加坡自动化系统是最适宜的，在香港半自动系统是最适宜的，而在台湾手工操作的货架系统是最适宜的。根据国内的具体情况来看，完全自动化的配送中心并不适合，因

为外部条件不成熟，像条码、包装、员工素质等因素都制约其正常运营，但是，实现一定程度上的机械化是必要的，这样有利于改善工作条件，加快作业速度，提高劳动生产率，减少货损货差。考虑到我国劳动力价格较便宜的特点，配送中心的设施设备宜以半机械化为准，购置必要的装卸搬运设备，并保留一定的人工作业，最大限度地降低物流成本。

4. 物流专业人才短缺。

现代物流业是一个跨学科、跨行业的产业。它需要系统管理理论、运筹学的指导，更需要现代信息技术、网络技术的支持，也需要储、运及相关业务知识、技能作为基础。由于一直以来物流业都被看作是一个不产生价值、技术含量很低的附属行业，企业对物流专门人才缺乏需求和培养，高校也没有把物流专门人才培养摆上议事日程，导致现代物流人才严重匮乏。现有物流企业缺乏通晓现代物流的专业人才，员工素质偏低，各类专业人才不足，特别是懂得商流、物流和信息管理的复合型人才更是难得，极大地影响了配送中心的发展。近两年，无论是政府还是企业，都十分重视现代物流业的发展，现代物流专门人才便出现了“奇货可居”的现象，人才争夺战愈演愈烈，高级人才“跳槽”频繁，身价暴涨。一些机制灵活的企业，可以通过高薪招募人才。而对大多数企业尤其是国有企业而言，则只能望洋兴叹。据企业反映，即使愿意出高薪，在市场招聘一名物流总监也要比招聘一名总经理难得多。人才短缺加重了优势企业的成本负担，阻碍了传统物流企业的转型，成为广东省企业与外资企业竞争的最大劣势，正严重地制约广东省现代物流配送业的发展。

三、商业配送中心的发展策略

1. 发展商业配送中心的基本路径。

美国发展配送中心的经验给我们提供了很好的借鉴。从20世纪60年代起,商品配送合理化在美国普遍得到重视。为了在流通领域产生效益,美国企业采取了以下措施:一是将老式的仓库改为配送中心;二是引进电脑管理网络,对装卸、搬运、保管实行标准化操作,提高作业效率;三是连锁店共建配送中心,促进连锁店效益的增长。美国连锁店的配送中心主要有批发型、零售型和仓储型三种类型。批发型配送中心主要靠计算机管理,根据会员店的订货信息,及时向生产厂家和储运部发出订货指示单;零售型配送中心一般由某零售商独资兴建,专为本公司的连锁店提供服务,有时也承接社会上的配送业务;仓储型配送中心可以美国福来明公司的食品配送中心为典型,其主要任务是接受独立杂货商联盟的委托业务,为该联盟在该地区的若干家加盟店负责商品配送。

由于建设配送中心投资大,组织运行成本高,况且各地区经济发展不平衡,因此,目前广东省不适宜“一哄而上”地大量组建商业配送中心,而应从各地区的实际情况出发,加强对配送中心布局的规划管理,在大力发展物流配送业务的基础上,合理利用和开发现有的仓储、物流设施,深化仓储、批发企业的机制转换,防止出现一方面资源闲置和浪费,另一方面又大量投资,重复建设。其具体方式有:(1)将传统的储运业逐步改造为储运型物流配送中心。发挥储运拥有仓库、港口、货场、铁路专线、轮船、车辆等资源优势的作用,并将其功能一体化,形成较大规模的社会化物流配送中心。(2)利用批发企业与其他行业关联的优势,将有条件的大型批发企业改建为批发型物流配送中心。以大型批发商为主,通过加盟方式,建立自愿连锁组织,由批发企业向其会员店以及非会员店开展社会化配送服务。(3)将原先隶属于某个连锁企业的配送中心逐渐分化出来,演变成社会化配送中心。可以先将许多厂

家的商品委托集中到某一大型连锁企业的配送中心，并在该中心，商品按服务对象进行分拣和配货，然后统一发送，当业务规模发展到一定程度时，再发展成独立的社会化物流配送中心。

2. 社会化配送中心的运营模式选择。

配送中心运营模式的选择对于配送中心的建设和今后的效益关系重大。归纳起来，目前配送中心的运营模式可以有以下选择：一是仓储作业主导型模式，这主要是指配送中心依托自己庞大的仓库开展储存并兼有配送业务。二是采购集货主导型模式，这主要是配送中心通过与上游企业（生产、加工企业）建立广泛的代理、经销或买断关系，与下游企业（零售商）形成比较稳定的契约关系，将生产、加工企业的商品或信息进行同一组合与处理后，按照客户订单的要求，配送至各零售商店。三是市内配送主导型模式。这主要是配送中心针对市内连锁商店的要求进行高频率、小批量的配货，需要精心规划最佳配送货物的线路，力求做到满载。四是流通加工主导型模式，该类型根据客户要求，主要以流通加工的作业量占较大比例，辅之以配送业务。该模式非常适合于生鲜食品的加工、包装、冷冻、冷藏等物流环节。五是补货外包配送主导型模式，这种配送中心的主要业务程序及主要场所都用于理货、配货，但其大量的储存在配送中心外部而不在其中，它专以配送为主要职能，没有集中储存的仓库，因而占地面积较小，但交通运输和通讯网络要求较高。

3. 规划配送中心的主要原则。

配送中心一旦建成就很难再改变，所以，在规划设计时必须切实掌握以下原则：

（1）系统化原则。首先配送中心的内部物流各个环节相互配合，包括收验货、搬运、储存、装卸、分拣、配货、送货、信息处理以及与供应商、连锁门店的连接，使物流

过程处于一个均衡协调的系统之中。其次，随着各类配送中心的细分化，专业性配送中心与综合性配送中心、区域性配送中心与集团性配送中心、市内配送中心与市外配送中心，要及时有效组合，形成开放型、互通型的网络化割据。再次，把与物流配送相关的社会各个部门都纳入物流配送的“系统工程”中去，逐步实现物流管理的高度系统化。

(2) 合理化原则。配送中心的建设与发展一定要在全社会物流经济高效的前提下，追求布局的合理化、规模的合理化、功能的合理化和资源的合理化。在激烈的市场竞争中，客户对配送准确、及时和缺货率低等方面的要求越来越高，配送中心在满足服务高质量的同时，必须考虑物流成本。特别是建造配送中心耗资巨大，必须对建设项目进行可行性研究，并作多方案的技术性、经济性比较，以求得最大的企业效益和社会效益。

(3) 效率化原则。配送中心要合理地选择、组织、使用各种先进的物流机械化、自动化设备，以充分发挥配送中心多功能、高效率的特点。近年来，配送中心均广泛采用计算机进行物流管理和信息处理，大大加速了商品的流转，提高了经济效益和现代化管理水平。

(4) 标准化原则。物流标准化是物流现代化的基础，在规划建设配送中心时，要尽量实现商品包装的规格化、系统化，物流信息的条码化，装卸、运输、储存作业的集装单元化，托盘、集装箱、卡车车厢尺寸的标准化。要按国际通行标准规范物流设施和有关技术装备，对物流的每个环节实行统一的技术标准和管理标准，使配送中心的建设一开始就纳入标准化的轨道。

(5) 发展的原则。规划配送中心时，无论是建筑物、信息处理系统的设计，还是机械设备的选用，都要考虑到有较强的应变能力，以适应未来物流量的扩大和经营范围

的拓展。在规划设计第一期工程时，应将第二期工程纳入总体规划，并充分考虑到扩建时业务工作的需要。

4. 配送中心现代信息技术的运用。

当今的流通领域已将物流的高科技（自动分拣机、自动化立体仓库、信息处理及通讯自动化等）广泛应用于配送中心。根据广东省连锁企业目前的规模和发展趋势，应该加强学习和采用物流现代化技术，可从以下几个方面考虑。

（1）自动分拣系统。

配送中心的作业流程包括“入库—保管—捡货—分拣—暂存—出库”等作业，其中分拣作业是一项非常繁重的工作。尤其是面对零售业多品种、少批量的订货，配送中心的劳动量大大增加，若无新技术的支撑将会导致作业效率下降。与此同时，客户对物流服务和质量的要求也越来越高，致使一些配送中心把拣货和分拣视为两大难题。自动分拣系统是这样—个运作过程：只要把客户的订单输入操作台上的电脑后，存放各种商品的货架上的货位指示灯和品种显示器，会立刻显示出拣选商品在货架上的具体位置（即货格）及所需数量，作业人员便可从货架里取出商品，放入批发输送带上的周转箱，然后揿动按钮，货位指示灯和品种显示器熄灭，配齐订单商品的周转箱由输送带送入自动分拣系统。电子票签拣货系统自动引导拣货员进行拣选作业。任何人不需特别训练，即能立即上岗作业，从而大大提高了商品处理速度，减轻了作业强度，而且使差错率大幅度下降。目前，自动分拣机已被广泛用于配送中心。我国的邮政等系统也已多年使用自动分拣设备。由于我国商品包装箱上基本没有印刷条码，故商业系统运用自动分拣机有一定难度。应该看到，自动分拣机的分拣效率极高，通常每小时可分拣商品 6000 ~ 12000 箱，在日本和欧洲自动分拣机的使用很普遍。可以肯定，随着物流大环

境的逐步改善，自动分拣系统在我国流通领域大有用武之地。

（2）自动化立体仓库。

自动化立体仓库的出现是物流技术的一个划时代的革新。它不仅彻底改变了仓储行业劳动密集、效率低下的落后面貌，而且大大拓展了仓库功能，使之从单纯的保管型向综合的流通型方向发展。例如，日本大阪物流配送中心及时进行物流改革，采用信息化、自动化的方式来适应连锁分店小批量、高频度、多配送点的物流方式。该中心建立了自动化立体仓库，采用了自动分拣系统和自动检验系统，从进货检验、入库到分拣、出库、装车，全部采用各种标准化物流条码并经电脑终端扫描，由传送带自动进出，人工操作只占其中很小一部分，较好地适应了高频度、小批量分拣出货的需要，降低了出错率。自动化立体仓库具有普通仓库无可比拟的优越性，首先是节约空间、节约劳力；其次是提高仓库管理水平，减少货损，优化、降低库存，缩短周转期，节约资金。近年来，特别在冷冻行业，自动化立体仓库的发展极快。

（3）计算机智能化技术。

计算机技术在物流上的应用已远远超出了数据处理、事务管理的范围，正在跨入智能化管理的领域。例如，日本富士通东京物流配送中心配置的配送车辆跟踪信息系统非常先进，它们与日本电话公司合作，将这套系统与电话公司联网，利用电话发射台的装置，每隔 15 分钟就显示一次所有配送车辆的当前位置。根据反馈回来的信息，系统可以分析每条配送路线和每辆车的平均运输时间，以及将不同日期、不同时间段、不同天气对运输时间的影响等等数据都计算出来。目前这套系统可以做到每天早上公布各客户要求送货到达的时间；配送实际情况（接收人/时间）则在第二天中午前公开显示；还可显示当天因故不能送达

(客户不在、拒收等)的货单;在富士通的网上可以 24 小时详细查询每单配送货物的去向(准备中还是已送出、送到哪里等)。通过富士通集团的内部网,这套配送跟踪信息系统的跟踪范围包括整个物流的全过程。又如,配送中心的自动分拣系统、自动化立体仓库、自动拣货系统(如电子票签拣货装置)的计算机控制和无线移动电脑在配送中心入库、出库、拣货、盘点、储位管理等方面的应用,实现配送中心物流作业的无纸化。再如,建立配送中心自动补货系统,把供应商、配送中心、商场(POS 系统)的产、供、销三者组成网络与 ECR(集成供应链物流管理系统)。使传统的点(企业内信息系统)发展到线(企业间资讯系统)、面(供应链上中下游垂直、水平整合),进而进入“体”(跨国、跨企业的供应链整合)的时代。

5. 配送中心物流成本的控制。

降低物流的总成本,是社会化配送中心生存的关键。目前许多连锁企业自建的配送中心,物流费用占了整个流通费用的很大比重:美、日、欧洲等发达国家连锁超市公司的物流成本通常占销售额的 4%~6%;冷链配送(包括冷冻、冷藏)的物流成本是常温配送的 2.5 倍。如果社会化物流配送中心承接的配送活动大于企业自营模式的物流费用,则商业企业不会将此业务外包。因此,在保证服务质量的基础上尽力降低成本是配送中心营运的重点。

所谓物流成本是指商品实物在运动过程中,如装卸、搬运、运输、储存、流通加工、信息处理等各个环节所支出的人力、物力和财力的总和。一句话,物流成本是指完成各项物流活动所需的费用。而降低物流成本的责任不仅仅在物流部门,很大程度上决定于“经营策略的制定”。要控制物流成本,必须了解物流成本的构成。下面是上海某超市公司配送中心主要物流成本分析。

物流费(总计):1325.4 万元;

其中房租：365.0 万元，占 27.54%；
运输费：242.2 万元，占 18.27%；
人工费：557.2 万元，占 42.04%；
办公费：80.0 万元，占 6.04%；
杂费：81.0 万元，占 6.11%。

从上述物流成本分析中我们可以看到，控制物流成本的主要措施是：一是通过引入先进物流设备以逐步减少人工成本；二是通过合理规划库存和合理进货，尽可能提高商品周转率来降低房租费用；三是通过合理规划和设计配送中心的物流流程和路线来减少运输费用。

第四节 广东第三方物流的发展

一、第三方物流的概念

第三方物流（the 3rd Party Logistics，简称 3PL 或 TPL）是物流产业发展到一定的专业化程度的产物。这一词于 20 世纪 80 年代中后期在西方开始盛行，当时它是企业对物流环节的要素进行外包的一个主要考虑方面。1988 年，美国物流管理委员会的一项顾客服务调查中，首次提到“第三方服务提供者”，这种新思维被纳入到顾客服务职能中。

第三方物流在国外也称“契约物流”，主要是指专业化的物流公司以契约的形式向特定商品的买方（或卖方）提供综合性的专业化物流服务，并通过商品在物流过程中的增值而获取相应的利益。“第三方”是指独立于买方和卖方（或发货人和收货人）之外的一方。第三方物流的概念传入我国只是近几年的事。尽管到目前为止国内外对第三方物流还没有一个大家公认的准确概念，但对一些第三方物流

公司的考察中，我们认为，第三方物流应该具有以下特点：

1. 第三方物流是建立在现代电子信息基础上的。

信息技术的发展是第三方物流出现的必要条件，信息技术实现了数据的快速、准确传递，企业可以更方便地使用信息技术与物流企业进行交流和协作，企业间的协调和合作有可能在短时间内迅速完成。许多第三方物流公司与独立的软件供应商结盟或者开发了内部的信息系统，这使得他们能够最大限度地利用运输和分销网络，生成提高供应链管理效率所必需的信息。同时，电脑软件的飞速发展，使混杂在其他业务中的物流活动的成本能被精确地计算出来，还能有效管理物流渠道中的商流，这就使企业有可能把原来在内部完成的作业交由物流公司运作。

2. 第三方物流是合同导向的一系列服务。

第三方物流有别于传统的外协，外协只限于一项或一系列分散的物流功能，如运输公司提供运输服务、仓储公司提供仓储服务，第三方物流则根据合同条款规定而不是根据临时需求的要求，提供多功能甚至全方位的物流服务。依照国际惯例，服务提供者在合同期内按提供的物流成本加上需求方毛利的 20% 收费。

3. 第三方物流是个性化服务。

第三方物流企业服务的对象一般都比较少，只有一家或数家，服务时间却较长，往往长达几年，有别于公共物流服务——“来往都是客”。第三方物流提供的是一种个性化的服务，完全针对客户的业务流程来定制，这也表明物流服务理论从“产品推销”发展到“市场营销”阶段。从第三方物流服务提供者角度看，代表第三方物流服务提供者与他们客户之间成功关系的因素有 25 个，其中最重要的成功因素是为客户着想。例如门罗公司——一家擅长货运的后勤公司，在为一家年产值 25 亿美元，主要生产软盘、专用胶片、数据存储产品和其他影像制品的企业——伊梅

申公司服务时，除为其提供大量仓储管理和运输系统改进与服务外，还竭诚地做一系列“小事”。如敦促伊梅申公司把商标印在所有即将运出的包装箱的显著位置；还帮助伊梅申公司设计了能使胶片不打折的新包装箱；把运往同一个目的地的小包裹用塑料胶带捆在一起再让联合包裹运输公司承运。这些看上去似乎微不足道的几项小革新就使伊梅申公司每年付给联合包裹运输公司的运费节省了80%。

4. 企业之间是联盟关系。

第三方物流服务的用户与提供者之间的战略联盟、物流伙伴关系均要求彼此更多的信息公开，打破传统的业务关系束缚，从“基于交易上”的业务关系向更为一体的、长期的“伙伴关系”转变。这种业务关系带给双方的明显利益，是系统的可靠性提高、顾客服务的改善以及更有效率的成本业绩。依靠现代电子信息技术的支撑，第三方物流的企业之间充分共享信息，这就要求双方能相互信任，共担风险，共享收益。因此，企业之间是物流联盟关系。

惠尔浦公司与赖德公司之间的战略联盟，就取得了很好的“双赢”效果。1990年以前，家电生产巨头惠尔浦公司经营利润很低，后来他们发现，原因是公司为把商品从甲地运到乙地开支过高。因为惠尔浦公司在美国的11家工厂各自处理自己的后勤工作，结果是供应线路混乱，成本得不到控制。经理们意识到，节省开支的一个有效途径就是把各工厂的后勤工作统一起来。经与赖德统一后勤服务公司（Ryder Integrated Logistics）合作，赖德公司很快就在克利夫兰建立了专为惠尔浦公司服务的后勤指挥中心，对惠尔浦公司的运输业务进行了改组，精简了仓库和卡车运输服务，调整了联系各方面工作的计算机系统。结果，1994年，惠尔浦公司把原料运到工厂所需的费用减少了10%以上。

第三方物流是在信息技术应用不断升级，现代管理技

术与工具迅速提高与普及，市场、制造与流通服务竞争日趋激烈，资源全球化、服务全球化以及企业虚拟化发展方兴未艾的社会环境条件下出现的。第三方物流的产生从根本上适应了全球大企业逐步集中力量于核心业务的趋势，从而减少了一些其他从属业务的支出，保持了企业合适的发展规模。而传统的经营观念认为企业应当“大而全”，即自己运营全部产品的运输、仓储、库存管理等工作。随着市场竞争的日趋激烈，客户订单交货速度的要求越来越快，并且市场部门需要将产品覆盖到更远的地域，销售部门则要求更快更频繁地获得全国各地的库存数据，所有这一切都迫使企业不得不在物流管理上做出巨大的投入，耗用大量的时间和精力。而物流通常不被大多数企业视为核心业务。一个企业如果把有限的资源分布在各种业务上，必将力不从心。因此，企业将目光投向市场，寻求外部物流服务，从而产生了对第三方物流市场的需求。

第三方物流参与一个公司的供应链的程度，取决于它们发挥的作用表现在怎么样的层次上。例如，在实施供应链最基本功能的层次上，一个第三方物流公司可以通过确定和安排一批货物的最佳运输方式来增加价值；在最复杂的层次上，第三方物流公司可以与整个供应链完全集成在一起。在这种情况下，第三方物流公司为制造企业和其他客户设计、协调和实施供应链策略，通过提供增值信息服务来帮助客户更好地管理其核心能力，并能通过利用第三方物流来降低物流费用。

第三方物流将是未来物流企业的发展方向，也是资源短缺的物流企业有效利用外部资源的最佳方式。但在未来的几年里，第三方物流行业会出现集中与整合趋势，这主要出于以下几方面因素：第一，大的公司有意将供应链的主要环节外包给尽可能少的几家物流公司；第二，建立一个高效的全球第三方物流企业所需资本的投入日益增加；

第三，许多第三方物流供应商都有通过兼并和联合的方式来扩大他们服务能力的愿望。

第三方物流在国内正处于起步阶段，它对物流企业的资产要求不高，却对物流管理技术要求相当高，第三方物流是未来物流发展的一个重要方向，具有十分广阔的发展空间。广东物流业在此方面已经有了一些成功的探索，加大在第三方物流产业的发展，将使广东省物流企业迅速提升竞争力，使物流业迈向一个新的台阶。

二、宝供物流的成长启示

1999年成立的宝供物流企业集团（以下简称“宝供”），其前身是一家民营储运公司，初建时租用别人的仓库和车队搞储运，从12个人、一个客户发展到现在拥有14个分公司、管理着全国48万平方米仓库，形成了一个覆盖全国，并向美国、澳大利亚、泰国、香港等地延伸的物流运作网络，拥有先进的物流信息平台，为全球500强中近50家大型跨国集团和国内一批大型制造企业提供物流一体化服务，年运作货物总量超过200万吨，仓库年进出货物近亿件。从宝供物流公司的成功经验中，我们可以得出以下启示：

1. 不断提升信息系统是第三方物流公司实施供应链整合的关键。

回顾整个宝供的发展历程，可以说基本代表了中国物流企业的发展进程，宝供现时已从传统的仓储运输企业发展到第三方物流企业，并向供应链物流一体化企业迈进。在此过程中，物流信息系统的发展起到了极其重要的作用，宝供从“储运”到“物流”的更名，离不开信息技术的应用。宝供通过全面的信息化管理系统，实现信息的透明和无缝、信息的真实和完整、信息的先行和及时，将公司

“为客户提供优质高效的服务”的愿望变成了现实。宝供陆续实施的信息项目见表6—4：

表6—4 宝供公司信息项目一览表

时 间	任 务	成 果
1997. 10— 1998. 5	核心业务信息的采集、传递、储存与发布	基于 Interent/Intranet 的宝供物流信息系统
1998. 6— 1998. 11	业务信息的控制、分配、利用与决策	运输业务报表自动生成系统
1998. 12— 1999. 6	实现宝供与客户的电子数据交换	与重点客户信息资源共享系统（B2B）
1999. 6— 1999. 12	业务运作与财务核算一体化	运作成本、经营核算、结算信息系统
2000—2001	建立并应用支持客户供应链服务及电子商务运作的宝供信息系统	
2002 年至现在	宝供信息系统的不断改造升级	

可以说，建立先进的信息系统是建立第三方物流企业成功的关键，若想帮助客户管理供应链的大部分业务，物流公司必须在相关的信息技术领域拥有强大的能力。未来那些可以提供整个供应链管理软件，并在实施和运作这些系统上展示出能力的公司，将会在市场上享有竞争优势。

2. 有效整合社会物流资源与自建物流基地相结合，不断提升核心竞争力。

目前，宝供的物流网络已覆盖全国，在几十个大城市都有它的物流节点，但在过去管理的48万平方米的仓库中，没有1平方米是宝供自己建的；在宝供每天使用的上千辆运输车辆中，自己拥有的也不多。也就是说，在宝供庞大的物流网络中，属于其自身的固定资产是微乎其微的。宝供就是凭借其良好的信息系统有效调动着社会公用资产，借

社会资源为己用。第三方物流企业的社会资源整合功能在宝供公司发挥得淋漓尽致。当然,随着业务的发展,客户要求提高和国内至今没有形成具有全国性品牌的运输网络体系、公共仓储体系,其他的配套功能如货代、报关、流通加工等也没有建立起完善的行业规范现状,促使宝供于2001年开始在全国范围内建设物流基地,计划在5年内,在全国10个经济重点城市建立占地面积4000~5000亩,建筑面积100万~150万平方米的现代化物流基地。同时成立自有车队,以更好地为客户提供专业化、集成化、信息化、自动化、定制化、全球化的物流服务。

在未来的竞争中,第三方物流公司在供应链中至少拥有一个关键环节并且展示出其强大的核心能力将成为生存的一个必需特点,它表明这家公司有超越其他公司为客户增加价值的能力,这些特点可能包括由于拥有规模经济效益而能够提供价格低廉的运输服务和拥有内部专有信息技术。强大的核心能力也可以给物流公司提供一个获利的战略平台,它可以在此之上开发或者收购相关的物流服务能力。那些没有核心能力或者利润微薄的公司,将被价格战摧垮,或者被其他公司兼并。

3. 与工商企业结成战略联盟,从后勤服务逐步走向供应链一体化服务。

宝供的一个经营特色是不与客户做一锤子买卖,而是把顾客当作自己的伙伴,把自己当作客户的物流部门,为客户提供个性化的定制服务。宝供在1996年接到第一个大客户——宝洁的业务后,就严格遵照宝洁的作业质量标准要求,规范操作规程。宝洁是按照美国食品、药品管理局颁布的《良好的产品制造条件》(GMP)标准规范作业的,质量标准很高,而当时该作业在我国储运业中还没有推行开来。在宝洁每季度开展一次的作业质量评估中,宝供第一次参与时的仓库管理得分远远落后于标准分。在这种情

况下，宝供并没有因为要求严格而终止与宝洁的合作，而是自觉迎头赶上，对照 GMP 规程，从认识到理解，边消化吸收边建立质量保证体系。正是由于多年与宝洁公司合作，宝洁在中国业务的不断发展对宝供的业务能力不断提出了新的要求，促使宝供不断提升其经营管理水平和业务水平，快速完成了从传统仓储运输企业向第三方物流企业转变。今天的宝供，定位于把整个物流过程产业化，做成了一套规范，成为一个“联盟的、网络的、集成的、供应链一体化的、信息驱动的”第三方物流公司，避开了低层次的价格竞争，通过信息系统的建设把优势集中在客户服务和减少流通环节上。

对于广东省刚刚起步的第三方物流企业而言，应以后勤服务为起点，在做好后勤服务过程中，逐步积累资金、经验、人才和提高技术水平，并逐步向物流业的内涵拓展，向物流全过程延伸，扩大物流服务的覆盖面。后勤服务是指物流企业为了满足客户的要求，使原材料、半成品、成品和相关信息在原产地和消费地之间实现高效且经济的运输和储存过程中必须从事计划、实施和控制等活动。后勤服务不仅包括对企业供应物流、销售物流及相关事务后勤的服务，而且还需要将它们与企业内部物流综合起来进行更加系统的考虑。广东省第三方物流企业可以先从后勤服务入手，通过与工商企业客户建立战略联盟，逐步向提供更高层次服务的目标发展，成为物流管理专业化、标准化、信息化的现代意义上的第三方物流公司。

第七章

合作的价值

从亚当·斯密以来到近代，人们一直对“零和博弈”式的竞争怀着信心，企业之间的合作被认为将降低市场竞争，并可能导致串谋和市场垄断，这意味着消费者利益受到威胁，会长期压抑创新的企业家精神。但今天的现实状况与此严重不符。B. Gomes · Casseres（高蒙斯·卡塞里斯，1996）写道：“在一切企业密切合作的业务中，竞争者不是少了而是多了，新产品竞赛在加速，而不是人们想象的那样压抑了技术竞争……”确实，联盟与竞争并存的状况使经济学家和管理学家感到困惑。高蒙斯·卡塞里斯对此的观点是，今天的商业环境已创造出一种新型的竞争，一种合作中的竞争。简单地说，今天的商业竞争经常是在成群的结盟企业而不是单个企业之间展开的，他称之为“群体竞争”（collective competition）。这里，合作与竞争之间不是必然冲突的，以共同的目标利益结成的企业群体在内部构成了联盟关系，它们联手与外部的企业或企业群体展开竞争。于是，在今天这一全球化背景下，企业之间的合作比以往任何时候都显得重要和迫切，它形成了企业竞争优势的新的来源。

第一节 全球化背景下的企业合作与联盟

一、竞争、合作与战略联盟

经济学的传统是将竞争理解为一个一般的模式，这在新古典经济学中被归纳为主要的四种模型：充分竞争、垄断竞争、寡头垄断和垄断。这一模式下考虑的基本上都是单个企业在市场上的能力、地位和信息沟通状况。但其忽视的一个基本事实是，企业作为一个社会组织从来就不是孤立的在某一个时点上存在的，非孤立存在意味着企业之间存在密切的联系和信息交流，这就为企业之间的合作提供了可能。事实上，企业之间的竞争与合作都只是手段，并无好坏之分，竞争与合作的根本目的在于为企业带来收益或竞争优势，因此，当两者的目的趋于一致时，企业之间的合作取代企业之间的竞争就并非不可能。

Lado、Boyel、Hanlon（1996）指出，竞争从三个方面产生经济效率：一是使企业最佳配置稀缺资源；二是激励创新和企业精神；三是降低交易成本。这些效率或竞争优势的获取或者由于企业在产业中占据有利的地位，或者使企业形成一定的核心能力，从而使得企业能提供优于竞争对手的产品和服务，而另一可供选择的路径是通过合作来形成经济效率，在一个愈见复杂和不稳定的商业环境中，企业可通过战略合作增强其绩效。实际上，在今天的商业世界里，通常要求企业同时采用竞争与合作的战略，合作往往会强化企业的竞争地位。

许多企业家已经认识到，真正的企业变革，指的是组织之间改以团结合作、合力创造价值的方法来产生变化；公司开发新的合作经营方法，协助企业取得前所未有的获

利与竞争力。即使还在建立合作关系的初期阶段，许多公司从这种新关系所获得的成效，已远远超过从组织缩编或组织重建所获得的成本削减效益。仅在美国，合作关系已带来数以百亿计美元的价值，包括更佳的生产力、更低的成本，以及新市场价值的创造等等。而在全球，这场变革则逐渐改变了多国企业的经营方式，合作关系已对许多大企业的交易模式造成根本上的变革，包括重新定义采购的意义、对重要客户销售方式的转变等等，它日渐显示出其重要性和影响力。

战略联盟是合作的最高层次。战略联盟是企业之间出于战略目的进行的合作而朝向长期的竞争优势获取方向发展。战略联盟的概念最早是由美国 DEC 公司的总裁简·霍普兰德和管理学家罗杰·奈格尔提出的，它是指两个或两个以上的企业，为达到共同拥有市场、共同使用资源等战略目标，通过各种契约而结成的优势互补、风险共担、要素双向或多向流动的松散型网络组织。这里，首先要区分战略和战术这两个层次。战略是长期的、影响整体利益的决策，而战术则是短期的、影响局部利益的决策。企业之间的合作也可能是短期的局部的合作，但如果是从长期的整体的考虑，这种合作就是我们通常所说的战略联盟。

Yashino 和 Rangan 提出了战略联盟三个必要和充分的特征条件：（1）两个或多个企业联合致力于一系列目标，并在联盟后保持独立性；（2）合作企业分享联盟的收益并控制特定业务的绩效，这可能是联盟难以管理的一个最为显著的特征；（3）合作企业在一个或多个关键战略领域如技术、产品等方面持续作出贡献。

此外，Yashino 和 Rangan 对战略联盟按照结盟组织之间的互动关系和潜在冲突的程度而划分成四种类型的联盟（见图 7—1）。组织互动不仅包括互动的频率，而且包括互动的强度、伙伴企业包含在互动的智能领域的数量、互动

的组织层次、活动被制度化的程度以及相互交换信息的种类等，换句话说，这是伙伴企业之间相互合作的总范畴。另一方面，潜在冲突的概念则是易于理解的。下面是归纳的四种联盟类型：

潜在冲突	高	Percompetitive Alliance (前竞争联盟)	Competitive Alliance (竞争联盟)
	低	Procompetitive Alliance (后竞争联盟)	Noncompetitive Alliance (非竞争性联盟)
		低	高
		组织互动的程序	

图 7—1：Yashino 和 Rangan 对战略联盟的划分^①

1. 后竞争联盟。

这通常是指产业内的垂直价值链关系，如制造商与供应商或经销商之间结成的联盟，在这一联盟方式中，合作的冲突较低，因为这里的互动和竞争都是处于较低的水平，这时，保护核心能力和学习的战略目标就退居次要的地位，主要的联盟目标就是维持战略的灵活性和创造附加值。

2. 前竞争联盟。

这是指一些常常分别处在不同产业内的企业的联盟，它们在一些特定的领域如新技术开发上结成联盟。这种联盟大多是在有限的互动领域内的合作，作为潜在的竞争对手，双方都倾向于维持战略上的灵活性，而避免互相形成依赖。灵活性因此成为管理的关键，但随着产品开发和商

^① 摘自李新春：《企业联盟与网络》，广东人民出版社 2001 年版，第 26 - 29 页。

品化过程的推进，竞争的势头逐渐加强，这时，保护自身核心能力则成为战略联盟的关键。

3. 竞争联盟。

这种联盟处于较高的互动水平上，但伙伴企业在终极产品市场上可能成为直接的竞争者。这一联盟要求伙伴企业间密切合作，尽管它们是直接竞争对手，这样，必然隐含着较高水平的冲突。这里，灵活性和附加值不是首要目标，保护核心能力不被仿效是关键。

4. 非竞争性联盟。

这是产业内非竞争企业之间结成战略伙伴关系。这一联盟下，企业之间的互动水平较高，合作企业因此不是将保持灵活性和保护核心能力作为首选的战略目标，相互学习成为管理者首要的问题。这一联盟的企业尽管处在同一产业之内，但通常伙伴企业之间有着较大的差异。

Yashino 和 Rangan 关于战略联盟四种类型的划分实际上同时揭示了联盟管理中的两难困境：合作企业必须在通过合作强化企业效能（effectiveness）与灵活性、保护核心能力之间进行权衡，一方面是正向的，增加企业的附加值，另一方面则是防御性质的，防止企业的效能损失。一个企业要极力从事联盟活动而不是单独活动中获得更高价值，否则，联盟就是无意义的。因此，联盟的第一个目标就是合作的附加值，第二个目标是在向伙伴学习中提升战略竞争力，学习是一个隐含的战略目标，学习将导致产品与过程创新。学习这一战略目标随着联盟实践的发展愈加凸显其重要性。

战略联盟最大的着眼点是在经营活动中积极地利用外部规模经济。当企业不能充分利用自己积累的经验、技术和人才，或者缺乏这些资源时，可以通过建立战略联盟实现企业间的资源共享，相互弥补资源的不足，以避免对已有资源的浪费，提高可获得资源的使用效率，减少沉没成

本；另一方面，又可以节约企业在可获得资源方面的新的投入，降低转置成本。可以概括地说，早期的战略联盟都是以共享资源和市场、降低成本、分担风险等为目标。

随着联盟实践的发展，战略联盟从内容到方式都发生了变化，以前的企业联合主要发生在经营能力、经营资源不均衡的企业之间。其中一方是为了接近对方的市场，另一方是为了弥补自身经营上的弱点。知识的流动是单向的，即处于优势地位的企业单方面向处于劣势地位的企业提供知识。而现在的战略联盟是在经营能力和经营资源对等的伙伴之间建立的，是以开发新技术、控制新的国际标准和维持市场实力为目标战略联合。企业间以双向或多向的知识的流动为特征，不仅追求规模经济，更加强调“学习效果”的获得。

关于联盟企业如何建立学习型组织，培养学习型文化，我们在第八章还将详细讨论，这里，更多的是关注企业合作与联盟的具体实施过程。

二、合作与联盟的基础

如今，越来越多的商业企业已经认识到，与自己的业务伙伴建立长期稳定的合作关系对事业发展是至关重要的。过去，商业企业只要专注于企业内部管理，包括对商品的管理、财务的管理、人员的管理便能在市场中获得竞争优势。后来随着竞争的加剧，商业企业又通过发展连锁经营、降低库存来赢得优势。然而，在今天全球化背景中，这种独自挖掘潜力的竞争方式已不能适应竞争的要求，商业企业要将自己放在整条商品供应链中考虑自己的地位和价值，通过与供应商建立战略伙伴关系，才能不断提高对顾客要求作出迅速反应的能力、企业各部门的应变能力和优化企业外部资源管理能力，从而建立起自己的竞争优势。下面

的案例正是说明了商业企业与业务伙伴通过建立互相信任的关系使双方都获得了益处。

案例： 两个强硬的公司学会共舞

很多公司都认为，宝洁公司和沃尔玛公司是两个很强的公司，和它们做生意很困难。过去，宝洁公司利用其强大的影响力支配着该领域的商业活动。该公司对消费者进行广泛的调查，然后带着令人兴奋的调查结果到零售商那里，要求增加该公司品牌商品的货架。在零售商开发出复杂的销售点系统之前，这种方式得到了许多关于消费者的信息，零售商们一方面被迫接受了宝洁公司的市场分析，另一方面却对宝洁公司控制零售贸易的行为心怀不满。宝洁公司因而获得了“自我扩展，欺凌弱小”的坏名声。

沃尔玛公司则以要求供应商以最低价供货、提供额外服务和有利的信用条款而著称。1992年，它制定了一项直接和制造商交易的政策，致使经纪人和制造商的代理商成为多余的环节。它只和那些在为顾客定制的电子数据交换技术上投资的卖主进行交易，并在它们的产品上贴上条形码。由于沃尔玛公司的规模巨大且增长迅速，制造商几乎没有选择余地，只好接受沃尔玛公司的条件。

可是，在过去的十年里，宝洁和沃尔玛这两个巨人发展出了一种伙伴关系，这种关系现在已成为制造商—零售商关系的基准。他们的这种伙伴关系建立在相互依赖的基础上：沃尔玛公司需要宝洁公司的产品，而宝洁公司则需要沃尔玛公司帮助它销售产品。这种关系花了很长的时间才走向成熟，经历了成长中的阵痛，但是，共同信任对两个公司长期有效的关系的发展是有帮助的。

过去，宝洁公司会向沃尔玛公司指定公司的销售量、销售价格及销售条件。然后，沃尔玛公司则会威胁说要减

少宝洁公司的产品货架或者将其产品放到较差的货架上去。双方没有信息共享，没有联合计划，也没有系统协调。在1987年以前，沃尔玛公司的主管从来没有和宝洁公司的主管接触过。正像沃尔玛公司的创始人山姆·沃顿（Sam Walton）所说的：“我们只让采购员和他们的销售人员去争个你死我活。”

直到20世纪80年代中期，这种互为对手的关系才有所改变，山姆·沃顿和宝洁公司的销售总裁卢·普里切特（Lou Pritchett）的一位共同朋友为他们安排了一次划独木舟的活动。在这次活动中，他们决定重新考虑两个公司的关系。他们先召集各自公司的高层主管讨论了两天，描绘出了两个公司共同的美好未来。在3个月内，由两个公司不同职能部门的12人组成了一个小组，该小组的任务就是把他们描绘出来的美好前景变成实际计划。这个小组仔细考虑了如何利用信息技术增加销售量并降低双方的成本的计划。

结果，这个小组开发出了一种复杂的电子数据交换连接系统，这使宝洁公司能够对其在沃尔玛公司中的产品（如帮宝适牌尿布）的存货负责。宝洁公司通过卫星源源不断地收集到沃尔玛公司各个商店中帮宝适牌尿布的销售、存货和价格的数据，从而能够参与沃尔玛公司对该产品的销售，决定所需的货架数量和产品数量并按时上货，事实上，产品经常直接从工厂送到沃尔玛公司的各个商店。完成交易循环只需要使用电子发票和电子转账。由于整个订购—支付循环的速度极快，沃尔玛公司在货物卖给消费者之后很快就可以向宝洁公司付款。

这种合作关系使宝洁公司深受顾客喜爱的产品价格下降并且使这些产品比过去容易买到，给消费者带来了很大的好处。（事实上，存货已经不再需要了）通过合作，原来与订购过程、宣传单、付款有关的一些不必要的活动都削减了。销售代理商不必经常去参观商店，错误出现的机会

大大减少了。无须订货的系统还意味着宝洁公司的产品卖给了消费者，而不是变成了存货。而且，沃尔玛公司既减少了帮宝适尿布的存货，也使该产品脱销的可能性下降。因而，双方都避免了销售额的减少。通过相互合作，过去这两个公司不顾及对方的成本，而尽力减少自己的成本的非输即赢局面，已经变成了双方成本下降，收益增加的双赢情况。现在，沃尔玛公司是宝洁公司最大的客户，它销售的宝洁产品超过 30 亿美元，占到了宝洁公司总收益的 10%。

为获得合作带来的好处，沃尔玛公司必须对宝洁公司足够信任，以便共享销售额和价格方面的数据，并把订货的控制权和存货的管理权交给宝洁公司；而宝洁公司也必须对沃尔玛公司足够信任，它向沃尔玛公司派驻了一个多功能小组，实施每日低价策略（更低的价格标准、不再进行特别的促销活动），并投资于定制的信息连接系统。现在，宝洁公司的营销中心不再是向沃尔玛公司多出售商品，而是寻找各种方式，增加通过沃尔玛公司出售给顾客的商品数量并使两个公司的利润最大化。

从上述案例我们可以得知，合作是需要基础的，合作的基础便是双方的信任、互惠和共同的愿景。

1. 信任。

信任是企业合作的最基本要素，在几乎所有对战略联盟做的调查中，绝大部分人认为信任是确立成功伙伴关系的核心。信任有助于合作双方意识到合作关系的潜力，当双方相互信任时，它们能够共享信息、理解对方事物、定制信息系统或投入人力和资源以便更好地为对方服务。通常，相互信任的双方不会感觉到有控制的必要，这样就能省去了控制成本。但最后却不是最无关紧要的，信任可以使一家公司了解各渠道的合作伙伴的想法以便更好地合作。

宝洁公司和沃尔玛公司的相互关系可以是一个很好的例子，即使是强大的对手也可以将两者的关系建立在信任的基础上并从中受益。

为了使信任关系不断发展以达到最高水平，一些公司甚至认为需要尽可能少地签订合同，或者完全废除合同。英国马狮百货公司把它和供应商的关系看成是道德上的约束，而不需要法律合同。确实如此，马狮公司的供应商几乎不可能有变动，其中的一些供应商和马狮公司的合作已经有 100 多年了。而日本的大部分批发商也已经不在使用合同了，他们之间的协议可以在 90 天内没有任何理由就中止，维持他们关系的不是法律的强制力，而是共同的义务和机会。

瑞士的国际管理发展研究院的营销学和零售学教授 Nir-malya Kumar 曾经就零售商和供应商信任关系做过一个调查，发现一家汽车制造商如果拥有其零售商对他的信任，那么他将获得很多好处。下面的四项比较说明了这一点。这家制造商有 429 家零售商，可分为两类：一类对制造商有高的信任度，另一类有较低信任度。对这两类零售商进行四个方面的比较：寻求替代供应商的程度；继续从该供应商处进货的意愿；对供应商产品线的单位销售额；供应商对零售商销售业绩的评价。以低信任度零售商的平均分为 100，高信任度零售商的平均分作同比例的调整，得出以下结果（见图 7-2）。

对供应商信任度高的零售商获得的销售额比低信任度的零售商的销售额要多出 78%，不仅那些对供应商信任度高的零售商的评估结果要高出 11%，而且如此信任还有助于使供应商和零售商意识到合作关系的潜力。

经济学家认为，信任从几个方面产生价值，它通过减少信息不完全而降低不确定性；信任也作为社会控制的一种机制，它为社会制度安排提供必要的手段和目标，它是

组织内部以及组织之间创造及维系合作的集成机制；此外，信任也降低了交易成本，否则，要建立复杂的公司治理结构以防止败德行为。

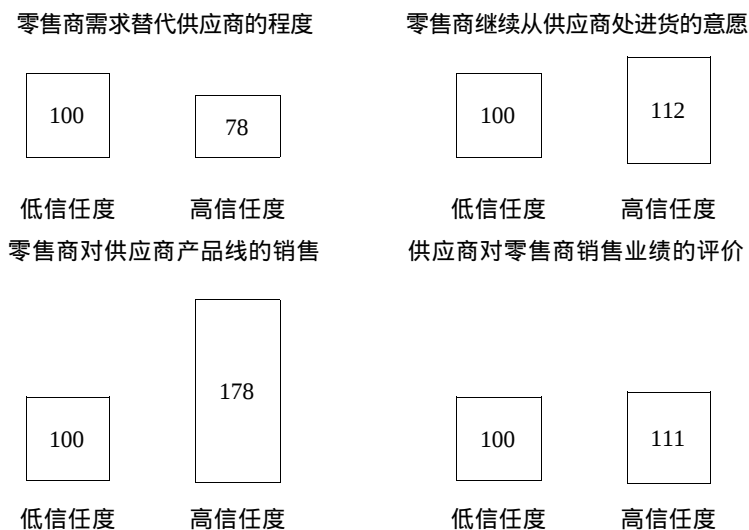


图 7—2 零售商—供应商信任关系比较

2. 互惠。

互惠则是合作关系得以维持和发展的关键。Axelrod (1984) 指出，只有在互惠之下，合作才得以持续。而一旦合作是建立在互惠之上，合作就具有持久性。互惠可以减弱合作伙伴的机会主义，避免自私和背叛对合作的侵害，从而在一定意义上合作产生了利他主义的约束。

很难想象只对一方有利，而对另一方毫无益处的企业合作能建立和保持。当然，传统的买卖关系也能为交易双方带来一定的利益，但只有建立在互惠基础上的企业之间合作关系才能产生真正的信任，而不是尔虞我诈，才能带来双赢效应。这种互惠通常来自于三个方面：

一是减少重复与浪费。当两个企业各自设置同样功能

的部门运作时，重复和浪费就会产生，效率也将大大降低。例如，两个公司各自拥有自己的存货、仓储、物流与配送系统时，就会出现不必要、重复的部门以及成本。企业之间的合作可以减少这些重复，协助删减程序中的多余步骤，使公司之间的流程简单化，变得反应更快、成本更低廉和更有效率。

二是可以借助彼此的核心能力。合作关系的另一个互惠之源来自于伙伴间彼此可以运用对方的专业与核心能力。例如，零售商拥有强大的分销能力，而物流公司拥有强大的仓储、运输和配送能力，双方的合作能借助对方的专业与核心能力，并从中获益。

三是创造新机会。合作关系互惠中最令人兴奋的莫过于两者合力可以创造出独立无法达成的新契机——不论是新产品、创新的服务还是突破性的新技术。如杜邦公司和索尼公司联合发展光存储技术的合作，对此，它们单独开发这项技术可能都不具备足够的技术和市场知识，而期望在产品开发出来之后再各自独立生产和营销。对它们而言，这项技术带来了巨大的利润增长机会。

3. 共同的愿景。

NEC 公司的大卫·孟塔尼洛（David Montanero）曾说：“伙伴关系不是出自于一时狂热，而是企业自上到下彻底的改变。”伙伴关系对于合作双方都有剧烈且深远的影响，因此绝对需要有一个清晰的指引方向，并对于所追求的目标有明确的愿景。成功的合作伙伴之间心中总有一份共享的指引目标，帮助他们为合作的效果设定期望、衡量评估成效，并让价值发挥到最大限度。

绝大多数企业很清楚，如果将单方面的愿景一厢情愿地强加于双方的合作关系中，只会产生适得其反的效果，单方面的愿景无法为对方所分享，会缺乏推动成功的动力。因此，愿景是合作双方共同寻找、共同构建的，一旦双方

达成了共识，这一愿景不仅作为伙伴关系的目标，也为双方的合作提供指引，共同朝着目的前进。

第二节 构建纵向型合作伙伴关系

任何一种企业组织和管理模式都是适应当时社会、经济发展和科技进步的产物，换言之，当社会、经济和科技条件发生变化的时候，也是企业组织和管理模式发生变化的时候。美国著名管理学家彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）说，进入 20 世纪 90 年代以来，“世界经济与技术正面临一个不连续的年代，在技术和经济政策上，在产业结构和经济理论上，在统领和管理知识上，将是一个瞬息万变的年代”。社会的不确定性从根本上改变了企业赖以生存和发展的环境。新的环境对商业企业与生产商供需关系提出了新的挑战 and 机遇。

一、广东厂商供需关系面临的困境

1. 传统企业供需关系的局限性。

社会的发展离不开交换，交换是人们互换劳动和产品的过程。之所以能够进行交换，是因为同时存在需求和供给，交换的过程就是供需实现的过程。供需实现过程的具体形式和方式就是供需模式。供需模式存在于一切社会形态中，只是不同的社会形态，其生产力发展水平不同，社会分工不同，具有不同形式的供需模式。

广东省商业企业与生产商之间一直沿袭着一种传统的供需模式。传统商业企业和供应商之间的关系是一种对抗关系，一方是“赢家”，另一方是“失败者”，双方每一个行动的出发点都只是为了自己的利益。对于商业

企业而言，首要目标是使购买的价格降到最低限度。因此，商业企业必然在供应商之间引起价格的竞争并通过在供应商之间分配采购数量来对供应商加以控制。同时，双方也只存在一种通过采购员和销售员而建立起来的短期合同关系，双方的高层管理和其他职能部门之间并不接触。

在这种传统的供需模式下，生产企业根据市场研究和过去销售的分析来制定当前商品的开发、生产和销售，并确定出相应的绩效。由此可知，在传统供需模式下，产业链的绩效好坏直接取决于生产商的决策，而且整个产业作业流程都是围绕生产商来进行的。从生产商这个角度看，所需要做的工作是在过去销售数据的基础上确立需求预测，并做出相应的调节、生产、库存和物流计划。这里销售预测工作是一个关键，为了提高预测的精度和准确性，生产商往往需要借助于第三方来取得各种数据，并做出相应的分析。但是，即便如此，在处于下游的零售商做出订货决策以前，任何预测都是有风险和误差的，为此，生产商为了消除这种风险，就需要建立库存来保证商品的及时供应和商品供给的调整，这时就需要建立物流中心来管理这类活动。然而，即使有物流中心来管理这类物质商品的活动，由于整个商品的生产经营建立在预测基础之上，中心内的库存成本和处理成本非常高，往往容易引起管理上的矛盾，即这种因为滞销所产生的成本究竟由谁来承担。

同样对于零售业而言，由于整个产业链的相互割据和信息的不通畅，企业为了保障畅销产品的供货，不得不保持这类产品的大量库存，这样又无疑增大了零售商的经营风险，提高了企业运营成本和巨大的风险性，为了弥补这种机会成本和损失，就只能要求生产商在供货价格给予较大的优惠或赢利的空间，做到全部商品组合赢利的最优化。

但是，这种从不同角度所描述的思维方式必然导致产销矛盾的加剧，即一方面生产商希望自己的战略意图能在下游企业中得到实现；另一方面，下游企业又希望上游企业以最低的成本提供最好的产品，其结果经常会发生围绕进货价格和优惠条件而产生各种各样的博弈，具体表现在以下几个方面。

(1) 大型零售商与供货商为争夺商品的配送权，重复建设物流设施。大型零售商和供应商都有自己的配送系统，供应商希望由自己直接将商品送到零售商的门店，这样做，一来可利用自己的配送资源，取得配送利润；二来可掌握门店的销售情况，及时配送以达到销售的最大化。大型零售商则想由自己来实现配送，原因是既可降低进货价格；又可利用企业内的物流设施，实现物流利润；还可以防止供货商与门店直接联系可能产生的不规范行为。这样不管谁来配送，最终总有一方的物流设施闲置，总体成本增加。而且大型零售商和供货商都必须有自己的库存，使供应链上的存货量增大，增加了商品资金和库存费用，导致社会资源配置的不合理。

(2) 大型零售商与供应商在信息资源上的互相保密。在现存的供需关系中，供需环节上的每个经营者都以自己掌握的信息资源为私有财产，信息资源不能共享，首先获得信息的经营者可以借信息先机得到好处，而自己的渠道伙伴却因信息不灵而付出代价。例如长期以来令众多供应商头痛的通道费用，所谓“通道费用”是指由于零售商对零售通道的垄断，对消费者的需求情况非常了解，供应商的产品要通向零售商的门店货架，最终被消费者购买，或者供应商要获取消费者的需求信息，不得不向零售商支付的一笔额外费用，包括进场费、促销费、广告费等等。表7—1是某大型仓储市场开出的部分通道费用。

表 7—1 某大型仓储市场开出的合约条款（1 年期）

项 目	金 额	项 目	金 额
无条件返利	3%	落地陈列广告费	1000 元/店
节日赞助金	元旦、春节 1000 元/店	媒体广告费	1000 元/店
	中秋、“五一”、端午 500 元/店	新商品	300 元/ 项/店
	国庆节 300 元/店	新进供应商	1500 元 (新店)
端午节	300 元/店	开店	1000 元
最低新品上架费	单品每店 500 元	新店	1000 元
最低端架赞助金	500 元/店/次	店庆	1000 元
新店开业最低折扣	3%	损耗补偿	0.5%

资料来源：《供应商发难，零售商吃水深》摘自《广州日报》2001 年 5 月 30 日。

这种看来是他人受损，与己无关，实际上最终也会危害自己的利益，渠道成员成本的提高必然反映在供应链最终产品的价格上，使产品的竞争力有所下降。

(3) 在零售企业和供应商不能坦诚协作获得利益的情况下，双方都从各自的“规模化”经营方面去努力，其最终结果是事倍功半。生产企业以规模化生产降低成本，在取得短期平均生产成本最低的情况下，仍不断地扩大生产规模，追求单位产品的长期平均成本最低化。这样做虽然降低了单位产品的成本，但库存量上升，销售的不确定性因素增加，市场风险加大，降低了生产成本的同时却增加了资金占用和物流成本。大型零售商也从扩大规模方面去追求经营成本下降之路，如超市靠增加门店数量、增加卖场面积来实现扩大进货数量，以此作为在与供货商谈判中压低价格的筹码。但是供应商向零售商的价格折让是极有限的，在生产规模既定的情况下，当产品售价达平均成本最低时，增加销售每一新的单位产品的边际成本是不会下

降的，因此零售商不能指望此时靠扩大进货量继续降低进价，除非生产企业亏本销售。如果生产企业不能在零售企业不断扩大进货量的情况下持续降低售价，零售企业的规模扩大就不能实现与收益同步增加，而规模扩大的外在不经济性有可能产生，如顾客数量不足或与竞争对手商圈重叠，导致零售企业的边际收益递减。而且由于零售商和供应商之间的互不信任导致难以形成长期稳定的协作关系，双方在市场供求关系一有波动或力量对比发生变化时就要进行重新谈判，双方为收集信息，谈判、签约、履约等交易费用很大。

2. 如何看待进场费问题。

随着国内连锁企业的迅速崛起，商品流通的主导权渐渐由制造商转移到大型零售商手上。地位优越的零售商纷纷意识到分销网络的重要价值，收取进场费成为一个日益普遍的现象。广东目前也有不少零售商收取供应商的进场费，不仅超市在收，一些百货店、大商场、大的购物中心也都在收进场费，而且还有地头费、广告费、店庆费等等，名目繁多，有些企业甚至将进场费看作是自己利润的唯一来源。

关于零售商设置进场费问题，目前引来众多争议，也引发了一桩桩供应商与零售商之间的纠纷。

有学者认为：无论从投资回报还是从互利互惠角度来说，进场费都体现了商业价值的原则。因为网络是有商业价值的，可以带来巨大的商业利益，所以获得网络的使用权就必须支付相当的交易费用。实际上，对供应商来说，这个网络的市场价值就在于降低交易费用，“跑百家，不如跑一家”，产品大批量进入大型连锁公司的“直通车”上市，不仅能使销售量大幅度上升，从而在短期内打响一个品牌、做大市场，而且也可以使产品的交易费用大大降低。

广东零售商向供应商收取的费用可分为三大类：第一

类是市场准入费，即入门费、进场费；第二类是用于产品销售的营销费用，如广告、商品陈列、店庆等；第三类是返佣，即年终返利，是供应商对经销商经营业绩的一种奖励。以上三类费用的收取属国际惯例，目前进入我国的一些著名的外资企业也是这样做的。不同的是，多数外资企业都在合同中详细列明收费项目，即使是临时性收费也会补签合同。因此，有专家认为，只要是建立在双方平等协商的基础上，列入合同约束，且照章纳税，就应视为合法的企业行为。

然而，除上述三类费用外，零售商和供应商之间也出现了一些不合理的收费现象。零售商将一些自身运营费用向供应商进行摊派；或者采取强硬的手段迫使供应商服从，否则就撤货。进场费已从作为正常操作费用变成了企业利润的一部分，称之为通道利润。有些零售商甚至将通道费用的多少作为考核采购员业绩的一个重要指标。

零售商过于注重收取进场费，或利用特权对供应商进行控制，而不是采取积极合作的态度，这将会导致严重的后果。国外有学者研究认为：零售商尽管利用特权对供应商进行控制在短期内可能有效，但在长期内是有违初衷的。零售商和制造商合作才可以用尽可能低的成本向消费者提供最大的价值。这已经在沃尔玛与宝洁、英国马狮集团与其供应商的合作中得到了充分的体现。

确实，苦心经营赚取的利润远不如“坐地收钱”来得便捷，但轻易得到的东西也容易使零售商轻易地失去一些东西。零售商过分依赖通道利润，将会不思进取，不居安思危，不利于企业加强内部管理、练好内功、提高企业整体经营水平，最终丧失的是企业的市场竞争力。

二、基于核心能力上的供应链管理

在全球经济一体化、竞争激烈的市场环境中，供需过

程中的供需双方之间的关系不仅仅是简单的供应或供给的静止关系，而是合作之中有竞争、竞争之中有合作、竞争与合作并存的复杂关系；而且供需双方之间的关系由于受市场供需状况的影响，具有很大的不确定性，它随着市场的变化而变化，具有动态的特征。在这种竞争、合作、动态的市场环境中，企业迫于生存和发展的压力，不得不将资源延伸到企业以外的其他地方，借助其他企业的资源达到快速响应消费者不确定性的目的，这样供应链管理的思想便产生了。

供应链是指产品在流通中涉及的原材料供应商、生产商、批发商、零售商以及最终消费者组成的供需网络，它不是一个独立的过程，而是一定流量的环环相扣的“链”。供应链管理是指对供应链中的物流、信息流、资金流以及贸易伙伴关系等进行统一组织、计划、协调和控制的一种现代化管理。供应链管理的目标是通过贸易伙伴间的密切合作，以最小的成本提供最大的客户价值（包括产品和服务）。

供应链管理的概念实际上是把企业资源的范畴从过去单个企业扩大到整个社会，使企业为了共同的市场利益而结成战略联盟，更有效合理地利用外部资源，以实现顾客要求的快速反应。在信息技术广泛运用的今天，供应链管理得到了越来越多的关注，成为当今国际上最有影响力的一种企业运作模式。企业任何一种创新的营销方式很容易被模仿，但其供应链管理模式不会被模仿，智慧加独特，就是一种竞争优势。因此，有专家预言，21 世纪的市场竞争将超越企业与企业、产品与产品之间的竞争，取而代之的是供应链与供应链之间的竞争。

那么，什么样的供应链才具有竞争优势呢？不是商品流通环节上随便一个关联企业组合起来的供应链都具有竞争优势，只有流通环节上具有强大核心能力的关联企业所

组合起来的供应链才具有竞争优势。波特在其著作《竞争优势》中阐释的价值链，从物流角度看就是“供应链”，他指出，企业可以在价值链的任何一个环节取得竞争优势。但他没有继续深入研究，当企业“核心能力”的问题提出后，人们发现，具有核心能力的企业才能在价值链或供应链的任一环节中取得竞争优势。也就是说，只有在供应链环节的每一个企业都具有优于竞争对手的核心能力，整个供应链才是有竞争力的。如果没有核心能力观念，这种合作不可能是高效率的，如果企业没有基于核心能力之上有效的供应链管理，则这个联盟整体的竞争力就可能受到削弱，从而削弱每个联盟企业的竞争力。

实际上，企业核心能力与供应链管理是相辅相成的两个概念。一方面，核心能力构成了供应链管理的基础，没有核心能力，供应链管理是没有效率的；另一方面，零售企业通过供应链管理，又提升了自己的核心能力。这表现在：第一，供应链管理可以使企业在最短的时间里寻找到最好的合作伙伴，用最低的成本、最快的速度、最好的质量赢得市场。第二，供应链管理是使渠道安排从一个松散地联结着的独立企业的群体，变为一种致力于提高效率和增加竞争力的合作力量，在本质上，它是从每一个独立参与者进行存货控制变为一种渠道整合和管理。第三，传统的供应链伙伴之间的关系是交易关系，所考虑的主要是眼前的既得利益，因此不可避免地出现为了自身利益而牺牲他人利益的情况。供应链管理能协调供应链成员之间的关系，以协调的供应链关系为基础进行交易，同时增加供应链各方的利益，使供应链整体的交易成本最小化、收益最大化。第四，用及时、准确的信息代替实物库存，也就是企业持有的是“零库存”，这将大大降低零售企业的库存成本。

因此，商品供应链既是一条利润链，也是条能力链，

它用利益机制将各具核心专长能力的参与者紧密连接起来，使它们不分主次，密切合作，形成一荣俱荣的多赢效应。过去，传统商业企业只要专注于企业内部管理，包括对商品的管理、财务的管理、人员的管理便能在市场中获得竞争优势。后来随着竞争的加剧，商业企业又通过发展连锁经营、降低库存来赢得优势。在信息社会中，这种独自挖掘潜力的竞争方式已不能适应竞争的要求，零售企业要将自己放在整条商品供应链中考虑自己的地位和价值，通过对整个供应链实施有效的管理，不断提高对顾客要求作出迅速反应的能力、企业各部门的应变能力和优化企业外部资源管理能力，才能建立起自己的竞争优势。

三、供应链管理理论的应用

随着供应链管理理论的不完善，其在实践中的应用也得到重视，与其相关的研究也越来越多，最初的研究主要是从制造商的角度进行分析，研究企业内部以及与上游供应商之间的物流一体化，之后开始重视与销售有关的物流、商流、信息流、资金流等。下面是一些学者提出的供应链管理理论在实践中的应用。

1. 有效顾客反应。

有效顾客反应（Efficient Consumer Response，简称 ECR）是生产企业、批发企业、零售企业等供应链组成各方相互协调与合作，更好、更快并以更低的成本满足消费者需要为目的的供应链管理系统。它是 1992 年从美国的食物杂货分销系统中产生的，分销商与供应商为消除供应链系统中不必要的成本与费用而进行密切合作，以获得更大的效益。“有效顾客反应”的最终目标是建立一个具有高效反应能力和以顾客需求为基础的系统，使零售企业和批发企业、生产企业以业务伙伴方式合作，提高整个食物杂货

供应链的效率，而不是单个环节的效率，从而大大降低整个系统的成本、库存和储备物资，同时为顾客提供更好的服务。

要实现有效的顾客反应，应联合整个供应链中所涉及的生产企业、批发企业、零售企业实现业务流程自动化。具体而言，要将条码、扫描技术、POS系统和EDI集成起来，在供应链中建立一个无纸系统，使产品可以无间断地由生产者流向使用者，使信息在开放的系统中循环，从而降低供应链整体成本，使整个供应链更加具有竞争力。

沃尔玛从1987年就与日用品供应商宝洁公司开始了应用ECR的交易。基于ECR的商品供应从纸尿裤开始，原来商品的库存情况是，沃尔玛的商店有2周、物流中心有4周、宝洁的工厂和地方仓库有4周时间的库存，合计共有10周的库存量。由于使用了ECR的商品供应机制，沃尔玛的店铺有1.5周、物流中心有1周、宝洁的工厂和仓库有0.3周，合计约有3周时间的库存量，比原来减少了2/3。而且销售额提高了40%，店铺的缺货率从6%下降到4%。

2. 快速反应。

快速反应（Quick Response，简称QR）是快速对应市场的生产和流通系统。为掌握消费者需求，将零售店铺的信息快速地传送给生产企业的信息系统。在美国主要是应用于服装行业。快速反应系统是零售企业与其供应商密切合作的策略，应用这一策略，零售企业与供应商共享销售POS系统信息，联合预测未来需求，发现新产品营销机会并对消费者的需求做出快速的反应。实施QR的收益是巨大的，远远超过其投入，对于像服装、鞋帽这样的时尚商品，抓住第一时间了解潮流走向是非常重要的，因而实施快速反应极其必要。

3. 集成化管理理论。

实施供应链管理，就是要使供应链的各节点企业、各

项功能实现最佳配合与紧密对接，共同保证供应链目标的实现是集成化管理供应链系统的基本目标。为了达到这一目标，真正实现集成化供应链管理，核心企业必须发挥好其对供应链资源协调作用，其需要从供应链整体角度出发，考虑企业内部的结构优化问题，在此基础上将内部供应链成员与外部的供应商和顾客集成起来，通过对供应链功能的合理细分，选择最合适的供应链成员来执行，并努力使各节点企业一致行动，成为一个统一的整体，从而达到优势资源的集合，提高整个供应链的竞争水平。

日本 7 - 11 便利店集团是这种理论的实施者，日本 7 - 11 便利店为了集中日本式的盒饭和蔬菜与生产商童屋开始合作，适应顾客早中晚饮食的需要，建立了将不同的食品一日三次向店铺配送的系统。此外，还有“烤制面包”和“冰淇淋”的厂商合作等。烤制面包是在不同的地区与不同的分公司进行制作、烤制和销售，提高了效率；冰淇淋是根据天气情况预测生产的商品，将 7 - 11 的销售信息与生产企业共享，根据天气和销售情况进行制造和变换销售的方式。7 - 11 的厂商合作还包括与日本酒生产企业的合作，在啤酒方面与朝日啤酒和三得利的合作，甚至与美国的菲利普毛利斯合作进行啤酒的进口，以及新产品的开发，与帕卡公司进行办公用品的开发，以及在各个商品领域推进自有品牌的商品开发。这种厂商合作的目标是通过共享提示生产企业其商品的销售数据，为适应顾客需求而进行产品开发、制定生产和销售计划，减少机会损失，减少物流成本。

4. 业务外包理论。

近十几年来，企业界最为突出、最持久的趋势就是“外包”。在企业越来越重视打造自身核心竞争力的形势下，外包战略无疑成为企业的必然选择。对于任何一个企业而言，如果某项业务承包出去（外购）比自己运作的成本更

低,那就可以考虑实施外包。其最大的好处在于,在企业内部资源有限的情况下,企业可以将一些不适合自己的或自己运作不经济的业务外包出去,仅保留最有竞争优势的功能,从而提高效率、节约成本、集中力量用于自己的主业,这样不仅使企业自身的资源获得最有效的利用,有利于培育企业的核心竞争力,同时又可以合理配置供应链中的资源,从而产生巨大的协同效应。外包战略是供应链管理的基石之一,因为在业务外包的运作模式下,影响企业竞争优势的不仅仅是个别企业的业绩和效率,而是整个供应链的效率与产出,此时,供应链中各节点企业联结在一起,息息相关,直接受到供应链管理效果的影响。

5. 供应链战略联盟。

战略联盟是企业间为共同利益所形成的联合体,利用各方的协作实现任何一方无法达到的目标,是一种有计划的持久性合作关系。供应链中的战略联盟具体表现为供应链核心企业与其他节点企业之间建立的共享信息、共担风险、共同获利的多赢式战略合作伙伴关系。建立供应链合作伙伴关系是供应链管理重点,通过供应链合作伙伴关系的确立,可以实现供应链总成本的降低,包括降低库存水平、提高配送效率,实现节点企业之间的信息共享,改善相互之间的沟通效果,从而提高每个企业的效率与整个供应链的竞争能力。供应链战略联盟也存在风险,因为每个节点企业都有自己的独特资源和核心能力,这些形成企业竞争优势与核心竞争力的资源与能力不能受到供应链战略联盟的削弱,而是应该加以提升,否则将无法保证战略联盟的稳定性。

6. 协同物流战略。

物流是供应链管理中的一个重要流程,素有“第三利润源”之称。物流管理的高效化对于物流成本的降低,进而提高整体供应链的收益水平有重大意义。20 世纪初,物

流因其复杂性而未被管理学者和企业家所关注，企业主要追求降低成本，提高劳动生产率。现在，人们的观念已经发生变化，多数人认同物流企业尤其是第三方物流企业与企业合作是“双赢”的，即所谓的利益一体化。一般情况下，搞好制造企业的后勤供应管理需要花费很大精力和财力，这会分散企业的力量，企业应当集中力量做好它们最擅长的工作，所以企业应把供应环节的工作留给专业公司去做，专业物流公司便应运而生。一些具有前瞻性的生产企业已经与第三方物流企业建立了合作关系，并创造了自己不曾预料到的效益。

美国加利福尼亚的 RSVP 公司生产易损物品的包装材料——主要为易耗的高科技产品设计生产的包装材料。该公司想将产品出口到亚洲，但遇到的问题是公司在亚洲没有销售网点和分销设施。于是 RSVP 公司和从事第三方物流服务的 Circle 公司进行合作。Circle 公司通过自己的货运代理机构将货物运到自己公司在亚洲设立的仓库，只要客户需要，Circle 公司的分销商在 4 小时内就可以将货物送到买主手中。Circle 公司不但负责货物海运和存储物流服务，还提供产品销售支持和当地的管理服务。通过第三方物流服务，RSVP 公司不需要在亚洲设立自己的生产厂家和销售网点，从而节约了成本，并且能迅速收回货款，大幅度提高了资金流动效率。

四、商业企业供应链管理模式

商业企业处于商品生产流通的最终环节，最接近消费者，在以消费者需求为导向的供应链上处于得天独厚的地位，因而具有实施供应链管理的天然优势。商业企业供应链管理的关键在于运用现代信息技术将商品流通各环节包括原料商、生产商、批发商联结起来，形成一个相互依赖、

紧密合作的利益共同体。根据联系的方式和紧密程度的不同，可以将商业企业供应链管理分成三种基本形式：

1. 产权维系型供应链模式。

产权维系型供应链模式是指一家商业企业通过参股控股的方式（直接控股或层层控股），拥有并统一管理若干工厂、批发机构，控制某种或某类产品的整个供应渠道，实行从生产经批发到零售的一整套综合经营网络。这是联系最紧密的一种供应链形式。如美国最大的百货商业集团西尔斯公司，为了保证其经营的商品质优价廉且供货迅速，建立了“商品采购供应计划”，将商品从购买原材料、生产制造，直至交付商店销售的全过程都纳入计划内。为做到这一点，西尔斯公司以参股控股形式组建了一批加工企业。西尔斯公司所经营的商品中，只有 30% 是从公司系统之外采购的，其余则是由公司系统内的工厂生产出来的。即使从系统内采购的那部分商品中，也有近一半是按照公司对设计、原材料、规格和包装所规定的标准进行生产的。这些成员已形成稳定的抗风险系统，在外部环境变化的条件下，能借助不同产业和不同功能，互为支持，互为补充，从而发挥出最佳的规模经济效益。

2. 契约维系型供应链模式。

契约维系型供应链模式是指由商业企业与相关的生产单位和流通单位，为了取得更大的经济效益，以契约形式维系起来的一种商品供应网络。这种模式较之产权维系型模式要松散一些，但因有合同的约束，其关系也能保持一定的稳定。英国著名的马莎百货集团就是这一方面的成功典范。马莎百货集团的供应链管理已不仅仅局限在已有商品的管理上，而且还不断开发新的商品。马莎百货集团根据顾客对商品的意见和要求，由自己的技术开发部门进行产品的创意和设计，然后交由制造商进行生产和制作，并全部贴上马莎的自有品牌进行销售。马莎百货集团并不自

己建厂，也不参股控股关联企业，而是以契约形式对产品生产全过程进行严格监控，充分满足了顾客的各种需要，马莎百货集团因此被称为“没有工厂的制造商”。这种形式对于商业企业开发畅销产品、实施自有品牌战略很有借鉴价值。

3. 管理维系型供应链模式。

管理维系型供应链模式既不同于投资维系而成的供应链，也不以双方订立契约为基础，而是一家商业企业由于规模大、声誉高、实力强、管理效率高，因此得到流通环节中其他组织的自愿依附，形成较为稳定的合作伙伴关系。如全球最大的零售商沃尔玛公司，其内部的信息管理系统也与供应商建立了联系。厂商通过这套系统可以进入沃尔玛公司的电脑配销系统和数据中心，直接从 POS 得到其供应的商品流通动态状况，如不同店铺及不同商品的销售统计数据、沃尔玛公司各仓库的存货和调配状况、销售预测、电子邮件与付款通知等等，以此作为安排生产、供货和送货的依据。生产厂商和供应商都可通过这个系统查阅沃尔玛公司最近 100 周的全球销售数据，并可据此分析市场前景、消费趋势等，以调整产品结构和制定产销计划。这套信息系统为生产和流通两方面都带来了巨大的利益。

上述三种商业企业供应链管理模式的真正提高供应链效率，对顾客需求作出迅速反应，都必须做到以下几方面：（1）POS 信息被及时地用来对需求上的快速变化作出预警；（2）精确的需求预测被用来带动产品以适当的数量、品类和时间，通过从原材料经制造到分销再到顾客的手中；（3）采购、制造、货流、库存和交易信息在整个供应链中是连续不间断地进行；（4）和重要的供货商在因采购订货带来的预测、自动补货、制造资源计划以及电子资金转账等方面是电子化连接；（5）和重要的运输公司在装运计划、运输费用、电子邮件、交货回执、电子资金转账方面是电

子化连接；（6）服务与绩效检测是在供应链的每个阶段进行的，以监控供应链的绩效；（7）供应链管理过程贯穿整个组织部门并高效率地协调，以将交接工作减到最少和缩短周期。

五、实施供应链管理应注意的问题

1. 观念的转变及企业文化的协调。

要构建高效率、稳定可靠的供应链体系，企业必须转变传统的经营观念。传统的中间商与供应商之间的交易关系是一种此消彼长的对立型关系，即交易各方是以对自己有益的买卖条件进行交易，是一种赢—输的关系。而供应链管理使企业的竞争模式发生了改变，由传统的单个企业与单个企业之间的竞争转向一个供应链与另一个供应链之间的竞争，因此，供应链上企业之间的关系不再是简单的业务往来关系，而是利益共享的战略合作伙伴关系。即交易各方通过相互协调合作，实现以低的成本向消费者提供更高价值服务的目标，在此基础上追求双方的利益，是一种双赢型关系。在追求共同目标的前提下，由于成员企业的类型不同、规模不同，具备的核心能力和优势也不同，因此，各成员企业应该分析自己的优势和劣势，确定自己在联盟中的作用以及收益，以此确定自己在体系中的目标和地位。只有这样才能确保供应链体系的稳定与正常运营。

由于供应链环节上企业文化的独立性，要保证整条供应链有条不紊地运作，还需要进行企业文化的沟通与协调。参与构建供应链系统的成员企业众多，具有各自的企业文化，而且很难在短期内改变。成员与成员之间、成员与供应链系统之间的文化冲突不可避免，程度激烈时还会造成系统的瓦解。因此在系统成立最初，商业企业就应考虑文化的协调，既保持成员企业文化的独立性，又维护联盟企

业文化的统一性。

2. 创新组织结构和业务流程重组。

供应链管理将与商业企业相关联的制造商、批发商、代理商等都纳入企业的管理之中，扩大了企业的管理范围，这势必要求企业进行相应的组织结构调整和业务重组。美国著名会计事务所毕马威（KPMG）在研究供应链管理体系时指出，真正有效的供应链体系应当是在企业内部各业务流程有机整合的状况下，再与其他企业进行融合或协作。这也就是说企业建立基于供应链管理的合作伙伴关系，需要进行组织间一定程度的调整活动，这意味着组织内部和组织间业务流程的整合，企业通过内部业务流程的再造，为企业间实施有效的无缝连接创造条件。

传统流通活动缺乏效率的主要原因在于制造商、批发商和零售商之间存在企业间联系的非效率性和企业内采购、生产、销售和物流等部门或职能之间存在部门间联系的非效率性，这是因为企业在设计组织结构时更多的是考虑部门或职能的效率最大化和企业自身效益最大化，这样难免引起部门间和企业间的摩擦。供应链管理要求各企业在组织结构上进行创新，消除各部门、各职能以及各企业之间的隔阂，进行跨部门、跨职能和跨企业的管理和协调。这意味着商业企业必须对现有的业务流程进行重新审视，对顾客、企业自身与供应商组成的整个供应链的业务流程进行新的设计，优化流程中的各项活动，消除业务处理过程中的重复劳动，实现业务处理的合理化、标准化、规范化，使商品流和信息流在企业内和供应链内顺畅地流动，保证成员企业的本身业务与联盟的经营业务都能顺利开展。

根据迅速、柔性化地对应顾客的要求，对企业内部的整个组织体制和业务流程进行再造，其目的在于通过企业内各机能的综合和协调，最大程度地满足顾客的需求，从而为今后发展企业间的供应链打下基础。在具体的业务管

理中，为了实现这个目标，就不仅对商品管理实施控制和协调，同时也要对商品信息的提供、适当的促销手段与方法、适当的价格、快速化的物流、合理的库存管理等等所有业务流程实行全方位的管理，要做到这一点，首先就要变革原有的垂直型的组织结构和企业运作方式，建立扁平化的管理组织。

目前大多数企业所采用的组织结构都是垂直型的，其根本特点在于以大规模消费者为目标市场，通过大量生产和大量销售，以低成本和部门内的效率化作为战略重点，来取得竞争上的优势。从这种组织形式的各职能看，物流、商品、店铺、财务、信息系统等各职能是相互独立的，职能之间或部门之间存在着沟通的阻碍，而且在管理的权限上有着严格的分工，亦即依靠一种金字塔状的组织和权力结构来管理企业，并做出相应的决策，这种结构所产生的问题不仅企业间很难协调，甚至部门之间的协调和管理也是令企业管理者头痛的事。而扁平化的新型组织在生产企业中可以考虑实行以顾客为基准的项目团队，即针对特定的渠道或主要客户建立起组织横断的网络结构，在每个项目团队中，原有企业的各项职能都包含在内，这样既有利于职能之间的协调与综合管理，又有利于针对特定的顾客迅速、有效地开展商品开发和运作。目前，在美国较为流行的另一种管理组织结构是按照商品类别来建立项目团队，这种组织形式在零售企业中运用最为广泛。

3. 建立相互信任的组织机制。

企业管理者往往认为信息或在库系统的构筑是与供应链中人际关系的确立自动相连，但是，事实上，组织间人际关系的构筑是导入供应链管理最困难的流程，要想确立对合作者能力和活动互相信任的信赖关系，常常需要企业做出很大的努力。没有一个良好的机制和组织间关系，哪怕信息或在库系统再卓越，也往往发挥不了良好的作用。

因此，建立供应链厂商之间的信任关系是决定合作成败的首要问题，是零战略联盟成功运作和发展不可缺少的润滑剂和动力。

企业组织间的相互信任有三种形式，即契约性信任、能力信任和信誉信任。契约性信任是相信对方将遵守诺言，并按照协议执行。如果不能够这样做的话，可能会引起诉讼，但是到那时，损失已经产生了，并且为了得到补偿所涉及的附加成本在经济上是不合理的。第二种信任是能力信任，相信对方所承诺的事情是会兑现的，从本质上讲高度的能力信任将允许消除或减少商品的内部检验活动。第三种信任对于任何寻求合作是极其重要的，那就是信誉信任。在这种信任中，双方都相信一方关系另一方的利益，任何一方在采取行动之前都会考虑自己的行动对另一方所产生的影响。不同类型的合作关系所要求的信任水平是不同的。不同的信任水平会影响任何类型的关系中的交易成本，从而有可能降低交易次数、需要的监督和供应链中的浪费，尤其是在供需交易点所涉及预测和建立缓冲库存所引起的浪费。供应链管理的要求建立的信任是基于较高能力信任的信誉信任。信任关系不是在企业间自然产生的，关键是零售商或供应商因与合作伙伴建立信任关系得到的实质性利益是否比建立其他关系要多。

在相互信任的基础上，合作企业组织间关系的连接往往是由多层次的连接来形成的，它通过各个层次信息的共享或共同投资去除了供应链中冗长的作业，从而使具有效果或效率的活动得以发挥，所以，从组织结构形态上来看，在供应链管理环境下，各环节企业的连接形式是从蝶形转向钻石形（见图7-3）。蝶形是一种传统的企业间网络形式，双方由销售负责人和采购负责人单点连接，所有的信息交换也是在这两者间传递；而钻石形则是通过多种机能的直接沟通或相互作用，来迅速地开发产品、合理地开展

在库管理，并改善顾客服务。所以合作伙伴相互信任的建立，除了需要制度的规范，同样需要组织结构的支持。

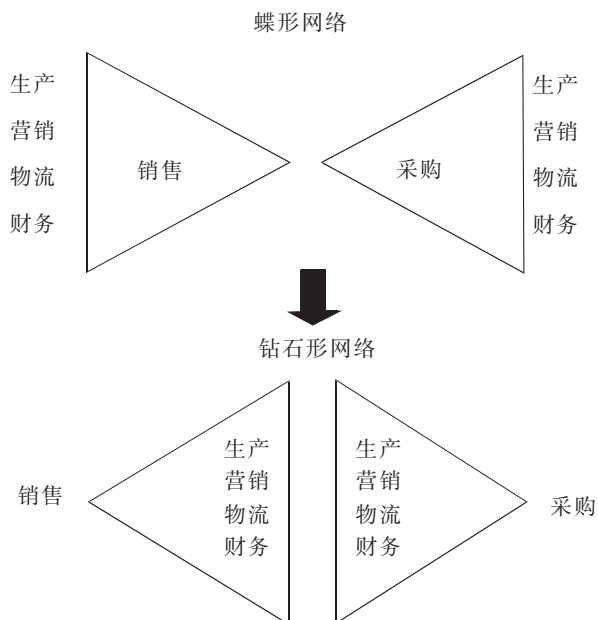


图 7—3 供应链企业之间关系的转变

4. 广泛采用信息技术，实现企业间信息共享。

在供应链管理环境下，厂商之间通过商流、物流、信息流、资金流联系起来，以上四种流在整个供应链中的流动要顺畅，其中信息流在供应链中具有独特的地位。企业实施基于供应链管理的合作关键之一就是要建立贯穿供应链的信息系统，不管厂商各自的信息系统使用的是什么样的硬件、软件和网络结构，都能实现无缝连接，最大限度地增加企业之间信息的透明度，这样信息沟通既快又准，从而大大增加企业决策的可靠性，从而减低经营风险和经营成本。

广东省商业现代化起步较晚，起点低，但发展较快。

20 世纪 90 年代后，伴随国外商业资本进入和合资商店开业，国内商家大开眼界，纷纷投入现代化设备，现代科技应用水平逐步提高，许多商店引进了 POS 系统，有的还使用小型微机，着手建设信息管理系统。1996 年原国内贸易部颁布了《全国商业电子信息技术开发应用“九五”规划要求与中长期发展纲要》，其总体发展目标为：到 2000 年，全国大型商业企业 80%（含零售、批发、仓储、饮食业）应用计算机管理，初步实现管理现代化，30% ~ 40% 的中小企业普及计算机管理，到 2010 年，全国商业企业基本实现信息管理电子化、自动化、网络化，一个覆盖全国大中城市的商业增值网络基本完成，主要行业和沿海大城市商业自动化、信息化的水平基本接近或达到国际同行业信息技术的应用水平。

据统计，到 2000 年底，17% 的企业采用了局域网，这些企业包括大型百货商店，8% 的企业采用拨号网络，25% 的企业采用纸介质的表单交换数据。另外，普及 POS 系统是过去两年零售业信息化的主要内容，商品条码管理是促进这个系统高效率运作的标准化基础。42% 的企业商品条码率能达到 80% ~ 100%，16% 的企业没有采用条码管理。在决策支持方面，过去有决策支持系统，现在也有不少采用数据挖掘或数据仓库技术的管理软件，这些软件往往达不到预期的效果，17% 的企业对基础数据的利用表示满意，沿海百货商店管理就较为先进，而内地的百货商店决策要求不高。34% 的企业认为基础数据的利用还可以，17% 的企业不满意；50% 的企业认为供需数据难以实现实时共享，与上下游企业之间在供货时间安排、价格范围设定的监控和执行现状表现不满意。

经过十多年的开创和发展，在我们的企业里建立了不少大型的信息管理系统，但要真正发挥效能取得明显效果的还有许多问题需要解决，其中一个当前比较迫切的问题

就是：信息管理系统多数处于封闭状态——信息孤岛的状态，这是和供应链管理的基本思想相违背的。要改变这种状况，保证零售商和供应商的顺利合作，共享供应链信息系统带来的好处，企业可以采取如下措施：在不改变各企业原有内部数据流和业务流程并保证企业经营秘密不外泄的前提下，建立相互共用的数据库，双方按照供应链管理的要求及时提供信息或信息接口，并设计和开发基于供应链管理和决策的数据库管理系统；其次，将供应链数据库和 Internet 连接，开发基于因特网的供应链信息系统，将本供应链与其他供应链连接起来，为双方提供实时的信息服务等。

第三节 构建横向型合作伙伴关系

一、横向型合作伙伴关系的优越性

横向型合作伙伴关系，属于 Yashino 和 Rangan 关于战略联盟四种类型的竞争型战略联盟，即伙伴企业在终极产品市场上可能成为直接的竞争者。这一联盟要求伙伴企业间密切合作，尽管它们是直接竞争对手，但为了战胜更强大的竞争对手，它们必须联合起来，以扩大实力求得生存。

竞争型战略联盟的特点是具有较高水平的内部冲突，由于合作各方是最终市场上的竞争对手，这种合作可能会带来自己的核心能力被效仿，从而可能使自己处于竞争的不利地位上，因而合作较为困难。在我们调查的许多广东省商业企业中，管理者对这种合作普遍存在抵触心理，认为既然是竞争对手，怎么可以发展合作关系？于是，在不到几百米的地方，可以看到两家超市分别设立的配送中心。这既浪费了大量资源，同时也在有限的资源下建立的是低

水平的配送中心，不能满足企业发展的需要。

在同一个市场上相互竞争的商业企业，就不能挽起手来进行合作吗？答案是否定的。下面我们先来看一个案例，从中可以了解到合作与联盟对竞争中的企业同样是至关重要的。

案例：超市巨头在香港的失利

1996年12月，家乐福斥巨资12亿港币进军香港市场，短时间内连开4家大型连锁超市，营业面积均达1.9万平方米。家乐福的战略思想就是要在短时间内最大限度地控制香港的零售市场。而香港本地的两大超市惠康和百佳都面临着强大竞争对手的挑战，如果各自应战，必然会形成三方竞争的格局，这对于惠康和百佳来说都是相当不利的。

在开局阶段，家乐福拥有4家大型连锁超市，更依托40年积累的经营管理经验，采取“一站式”购物和“超低价销售”等手段，迅速提高了市场占有率，并相继挤垮了中桥百货、八佰伴和大丸百货等独立经营公司，取得先动优势。

在僵持阶段，家乐福原来的优势在相比之下成为劣势。其一，百佳紧随家乐福之后新建成了28家大型连锁超市，市场占有率从原先的30%提高到40%，同时积极与市场占有率40%的惠康结成战略联盟，形成市场优势。其二，百佳和惠康的联盟，逼迫供货商抓大放小，放弃向家乐福供货。因此，家乐福的本地采购渠道受阻，而靠远程输送货物的采购成本明显加大，其优越的全球货物配送系统不能发挥优势。其三，百佳在配送物流控制上，与第三方物流服务供应商TBG集团合作，形成全球货物配送，弥补了与家乐福庞大的卫星控制自有物流系统相比的缺陷。

家乐福开业4年亏损3亿多元港币，而实际市场占有率

不足 10%，于 2000 年 9 月 18 日宣布香港 4 家分店全面停业。

为什么弱能胜强？百佳和惠康在区域市场竞争中的联盟制造了一艘比家乐福更大的“航空母舰”。如果百佳和惠康各自为政，其后果只能是被家乐福各个击破。

根据竞争理论，在完全竞争市场中，许多竞争者能提供同质化的产品或服务，竞争者的获利来源于他们能创造更低的成本及通路上的优势。商业企业进行横向战略联盟是对传统经济模式、传统管理模式、传统竞争模式的一场革命，这种战略联盟的优势体现在：一是通过战略联盟，集中优势资源，获取规模效应。例如，采购成本一直是零售企业经营中的成本大头，由于单个企业和供货商之间存在着信息不对称、不完全、不透明等因素，以及单一企业的商品销售量，不能给供应商更大的让利空间，使得单一企业的竞争优势得不到实现。如果多家企业联盟，采购量巨大而且集中，采购成本将大幅度降低，竞争能力将大大增强；而供应商由于销售费用和广告费用的降低，也具有了更大的降价空间。二是通过战略联盟，所有参与的成员公司借助自身的内力和联盟的凝聚力，使业务管理更优化，管理水平相互促进共同提高，节约了大量管理费用。三是由于信息的沟通更加顺畅以及联盟形成的一致性，使相对弱小的企业防御风险的能力大大提高。

横向战略联盟是全球化背景下激烈的竞争危机所孕育的新的管理思路，为了保证战略联盟的稳固，加盟成员必须是相容的、互补的，并能带来规模效应和发展潜力的利益共同体。同时战略联盟的成员必须是现实的，因为战略本身就是利益驱动，联盟成员之间要实力相当，企业文化相近，具备共同利益的交叉点，这样联盟者的地位就基本平等，在资源优势上就不会产生太大的落差，具备长期合

作的潜力。

目前，国内中小商业企业占商业企业总数的99%以上。中小企业既具有灵活性、独立性和很强的本土化优势特征，同时也存在着家族企业的决策垄断、公司领导岗位的家族替换、较难扩张发展等劣势特征。中小连锁企业的发展优势在于：一是中小城市竞争不激烈，新型零售业态少，新业态将以其新鲜感和魅力吸引消费者；二是店铺租金相对大城市便宜，可利用网点尚较多；三是因地制宜，可实现低成本经营和扩张；四是有利于区域集中建店，控制连锁经营；五是有利于在中小城市树立企业的品牌。中小连锁企业发展也存在一些不利因素，如观念落后，专业人才匮乏，资金不足，缺乏有竞争力的商品供应链，组织齐全商品成本高等。中小连锁企业要想在竞争中求得发展，唯一的选择是在做强的基础上不断做大，通过规模效应来取得竞争优势。然而，广东省的连锁企业乃至全国的连锁企业，起步的时间都比较晚，组织规模化程度比较低，面对中国“入世”之后国际大型跨国集团的进入，国内的商业企业要与之抗衡，必须走联盟的道路。

二、横向合作组织形式——自由连锁

事实上，构建横向合作关系在发达国家的商业领域已十分普遍。其中一个常见的横向合作组织形式是自由连锁，在连锁经营的三大形式（直营连锁、自由连锁、特许连锁）中，国外的自由连锁发展十分迅速，其发展速度已经超过了直营连锁，成为中小商业企业的主要联盟形式。

自由连锁已经在国内得到有识之士的尝试。不久前，5家外埠连锁企业——湖南步步高连锁超市公司、山东家家悦超市公司、宁波三江购物俱乐部公司、沈阳佳美隆跳蚤市场连锁公司、广西佳用商贸公司在上海悄悄成立了全国

首个中小超市采购联盟——上海家联采购联盟有限公司。从2004年3月份起，这一采购联盟正式向在沪的各大供应商发出联合采购订单。这预示着极有发展潜力的自由连锁组织在中国的发展拉开了序幕。

1. 自由连锁的概念及发展。

自由连锁又称为自愿连锁，它主要是中小零售商为了保卫自己的利益联合起来，通过组织连锁，获得规模效益，以便与大资本零售商抗衡、争夺市场而产生的。美国商务部对自由连锁下的定义是：“由批发企业组织的独立零售集团，即所谓批发企业主导型任意连锁集团，零售店铺成员经营的商品全部或大部分从该批发企业进货。作为对等条件，该批发企业必须向零售企业提供规定的服务。”日本通产省下的定义是：“分散在各地的众多的零售商，既维持着各自的独立性，又缔结着永久性的连锁关系，使商品的进货及其他事业共同化，以达到共享规模利益的目的。”我国1997年由原国内贸易部公布的《连锁经营管理意见》中对自由连锁的定义是：自由连锁公司的门店均为独立法人，各自的资产所有权关系不变，在总部指导下共同经营。

在现实发展过程中，不同国家、不同业态自由连锁的发展形式各异。但自由连锁总的特点是，各成员企业保持自己的经营自主权和独立性，不仅独立核算、自负盈亏、人事自主，而且在经营品种、经营方式、经营策略上也有很大的自主权，但要按销售额或毛利的一定比例向总部上交加盟金及指导费。连锁总部则应遵循共同利益原则，统一组织进货，协调各方面关系，制定发展战略，搜集信息并及时反馈给各成员店。

自由连锁商店主要有三种模式：一种是以大型零售企业为骨干，利用大企业在进货渠道和储运设施方面的优势开设总店，再以自由连锁方式吸收中小企业加盟；第二种是以几家中小企业联合为龙头，开办自由连锁的总店，然

后吸收其他中小企业加盟，建立统一物资配送中心，所需资金可以通过在分店中集资解决；第三种是由某个批发企业发起，与一些具有长期稳定交易关系的零售企业在自愿原则下，结成连锁集团，批发企业作为总部承担配送中心和服务指导的功能。

自由连锁是连锁经营的三大形式之一，它是继正规连锁（直营连锁）之后在发达国家迅速成长起来的一种连锁经营形式。随着零售业拉开了以连锁经营为标志的第三次重大变革序幕，正规连锁获得了突飞猛进的发展，随之而来的是零售业的垄断不断加强，并使众多分散的小零售商陷于困境。为了对抗正规连锁组织和大型商店的排挤，中小型零售企业积极寻找对策。1887年，当时美国由130家食品零售商共同投资兴办了一家联合批发公司，为出资的成员企业服务，实行联购分销，统一管理，各成员企业仍保持各自的独立性。这就是历史上第一家自由连锁组织。其后自由连锁不断发展，到1955年，美国自由连锁的销售额终于超过了正规连锁，成为第二类商业连锁形式。

欧洲国家大都有较长的合作经济发展史，19世纪末从合作社商业中产生了联购分销的批发公司，可视为自由连锁的雏形。进入20世纪，美国的连锁传入欧洲，尤其是自由连锁在欧洲获得了较快的发展。例如，德国的“艾德卡”自由连锁店到1930年已有250个加盟店，并发展到丹麦、荷兰等邻国。日本最早引入的连锁经营形式也是自由连锁。1929年日本成立了“大东京洋品商联盟”，之后，在1937年前后又相继出现了大东京文具连锁、大东京瓷器连锁、大东京连锁店联盟、和服共进货联盟等30余家自由连锁商店。50年代中期，日本又进一步学习欧美等国自由连锁的做法，各地开始组织以批发企业为主导型的自由连锁组织。大约在同一时期，亚洲一些国家和地区，如泰国、新加坡、香港等也陆续尝试发展自由连锁经营，至此，自由连锁作

为第二种连锁组织得以确立。

60—70 年代,是自由连锁发展的鼎盛时期,自由连锁在欧美各国保持优势地位的同时,在日本等亚洲国家也得到迅猛发展。日本从 60 年代开始推行零售业连锁化政策,并有组织地对自由连锁进行培育、强化,到 1982 年,日本自由连锁商店的店铺数达 5.08 万家,占全日本零售店铺总数的 3.1%,营业额 8 万亿日元,占全社会零售总额的 9%,其发展速度远远高于同期正规连锁的发展速度。

目前,国外一些自由连锁组织已成为区域化的连锁组织,有的成为国际化的连锁组织。美国最大的自由连锁企业 IGA 在 2003 年的销售额达到 210 亿美元,而欧洲最大的自由连锁企业——食品销售商 SPAR 2003 年在世界 34 个国家也拥有 15084 家门店,销售额达 268 亿欧元。

中国中小零售企业众多,在全面开放的市场竞争环境下,实力强大的外资零售企业给它们的生存和发展造成巨大压力。自由连锁方式的出现,为那些已经发展到一定规模又苦苦寻找出路的中小零售企业来说是一种新的拓展方式。“上海家联”、“中永通泰”等采购联盟的出现意味着本土零售企业在自由连锁方面初现雏形,开始了有益的尝试和探索,而 SPAR、IGA 等国际自由连锁集团的中国发展计划的纷纷启动也预示这种连锁方式将备受关注。

2. 自由连锁的经营特点。

从经营目的来看,发展自由连锁,首先是依靠共同努力,寻求流通的规模效益。广大中小商业企业由于不具备规模优势,在竞争中处于不利地位,为了增强各自的竞争实力同时又保留对企业产权的控制,这些中小商业企业便联合起来,组成自由连锁集团。商店的很多经营管理活动,如果是单个企业来开展,必然资源浪费,成本较高,如广告宣传等,尤其是商品进货,单店由于进货量小,不能享受较高的进货折扣,导致进货成本居高不下,企业竞争力

削弱。而开展自由连锁后，各企业联合起来共同进货，势必形成较大的进货优势。其次是准确、及时地适应消费者需求及变化，提高对顾客的满足度。在零售业界，所有经营者的经营方向都是遵循“适应消费者需求及变化”的原则，为此，经营者准确、及时地捕捉顾客的需求及变化，采取灵活的销售对策是非常重要的。但只靠独立经营者的力量又难以做到，需要利用自由连锁的系统及组织的力量，以收集、分析信息为基础，使单个店的经营力量与众多加盟店的优势结合起来。美国典型的自由连锁组织是由弗莱明公司创立的独立杂货商联盟，通过这种自由连锁形式，广大中小零售企业结成战略联盟，赢得了市场竞争中的一席之地。

与特许加盟相比，特许连锁有一个核心企业，特许者与加盟者的关系是特许与被特许的关系，所有规则都有特许者制定，加盟者只有权利使用网络、品牌，对品牌没有所有权。而自由连锁由各自拥有所有权的企业共同发起而形成组织，共同享有网络、品牌，并建立一个协商机制。相比特许加盟，参加自由连锁的企业的主权大了很多，在自由连锁组织中拥有平等的发言权或者按销售额、采购额的大小来确定相应的话语权，也具有更大的灵活性，其核心的关键是各自企业的所有权不变。

从经营原则来看，自由连锁经营具有以下四项原则：一是共同原则。总部及加盟店必须积极开展共同行动。二是利益原则。自由连锁总部与加盟店结合获得组织利益，总部的责任就在于确保连锁组织成员的利益。三是调整原则。有效的竞争会给加盟店带来活力，但是，总部应尽可能调整加盟店彼此之间的过分竞争。四是为地区社会贡献的原则。努力满足顾客需求是自由连锁组织的战略，加盟店要有为其商店所在地区居民服务的思想，并不断得到当地居民的信赖，使自己成为当地社区不可缺少的重要成员，

进而确保商店的发展和繁荣。

美国自由连锁商店总部的职能大致可以归纳为 12 项：(1) 确定组织大规模的销售计划；(2) 共同进货；(3) 联合开展广告宣传等促销活动；(4) 业务指导，包括商店内部装修、商品陈列等；(5) 组织物流；(6) 教育培训；(7) 信息反馈；(8) 资金融通；(9) 开发店铺；(10) 财务管理咨询；(11) 劳保福利；(12) 帮助劳务管理。由此可见，各成员企业向总部上交的加盟费又以另一方式返还给各成员店铺。

目前看来，自由连锁在中国的发展条件已经成熟。从企业外部环境来说，一是商业业态更加清晰，便于同业态合作，无论是经营模式、商品结构还是经营理念等都更加完善。二是随着市场竞争的加剧，随着我国零售业、服务业对外全面开放，本土零售企业尤其是中小零售企业面临着巨大的竞争压力，这种巨大的外在压力迫使中小零售企业为了生存与发展走到一起，寻求合作。三是中小零售企业在近年得到了很大的发展，虽然与外资零售巨头和本土大型零售企业相比，仍偏弱小，但在各自所在区域都具有明显的规模优势，这种规模优势为中小零售企业通过自由连锁走到一起奠定了基础。从企业内部来看，国内中小零售企业经过这几年的市场洗礼，已经初步具备了较强的竞争力，无论是在经营模式、管理体系等方面都有了显著提高。这些企业大部分是民营企业，产权清晰，关注企业的经济效益，而且大多数中小零售企业老总们的普遍心态是既不愿意卖掉自己的企业，也不想争“全国第一”。他们没有更多的资金，也没有更大的奢望去占领别人的市场，只要能够保留自己的所有权，使企业得到生存和发展就可以了。这些为自由连锁在国内的发展提供了客观基础，提供了培育自由连锁的土壤。

总之，随着经济全球化与信息时代的到来，市场竞争

将日益加剧，广东省中小商业企业的发展更加困难。为了尽快提高商业企业的组织化程度，降低经营成本，提高流通系统的整体效益，增加中小批发、零售商的竞争力，发展自由连锁是较好的选择。它可以通过以小聚多、以多聚众，形成群体优势，形成命运共同体，并由此开展共同进货、集中下订单，给供应商创造目的明确的筹集商品、生产开发商品，以及共同开展与商品流通相关的业务，以减少社会不经济的部分，并使参与自由连锁经营的批发、零售企业实现社会效益最大化的目的，进而激发中小批发、零售企业的活力，增强竞争力和抗风险能力，促进企业稳定持续发展。

第八章

文化的力量

核心能力是一家企业在一定时期内培养起来的一种固有的、无法动摇的竞争优势，然而，当一家企业培养起自己的核心能力时，是否就意味着这种核心能力能永久地保持呢？答案是否定的。在信息时代，没有什么永恒不变的东西，只有变化才是永恒的，在时刻变化的时代，科技在迅速发展，昨天还认为先进的设备和仪器今天可能就会过时，建立在昨天技术上的企业核心能力自然也会逐渐被淘汰。同时，任何事物都能被模仿，随着竞争者的进步，企业的核心能力便无法再形成竞争优势。因此，商业企业的核心能力注定是相对的而不是永久性的。企业要保持自己的竞争优势，唯一的办法是不断创新。而创新活动是需要一个适宜的土壤，这一土壤就是组织文化。目前，组织文化的研究是学术界一个热点课题，随着对这一问题研究的深入，人们越来越认识到文化的力量，它甚至超越了任何有形的手段成为企业最高层次的管理方式，成为企业竞争优势的主要来源。

第一节 组织文化与持久的竞争优势

一、如何成为有生命力的长寿组织

企业作为生命体与自然界的有机生命体一样，可以用年龄来描述其从诞生到走向死亡的生命过程。就像人有生理年龄和心理年龄一样，企业在客观上存在着两种不同的年龄，即自然年龄和商业年龄。前者是企业自诞生之日起所经历的时间，主要表明企业存在时间的长短；后者是企业生命体活力的量化，综合反映企业的经营状况及发展态势。企业的商业年龄是由经营业绩决定的，全面反映企业的发展速度、竞争能力、管理能力和经济效益等经营业绩方面的信息，与企业存在时间的长短无关。

企业的商业年龄不是随着时间的推移必然增加，并且具有可逆性，即随着企业经营业绩的好坏而增减。这是商业年龄的本质特征。如果企业的经营业绩不佳，商业年龄在一年之间可增加若干岁，也可因为经营业绩的好转而年轻几岁，或由于企业具有稳定良好的业绩和一定的发展速度，其商业年龄保持不变。日本的一项研究表明，从20世纪80年代末到90年代初的5年中，商业年龄在20~29岁之间的企业其平均年龄段企业的增收率为22.9%；商业年龄在30~39岁之间的企业年平均增收率为10.6%。这两个商业年龄段企业的增收率远大于同期日本经济的平均增长率。商业年龄在40~49岁的企业年平均增收率为6.8%，商业年龄在50~59岁、60~69岁的企业年平均增收率分别为4.5%和2.1%。企业员工和技术新陈代谢不畅、经营业绩恶化是导致企业商业年龄老化的主要原因。

自然界中生命体的寿命是有限的，从诞生到死亡是一

个必然的过程。但是，企业作为人造生命体却有所不同，它可以通过经营理念、人员、固有技术与管理技术、产品（或服务）的新陈代谢，开拓新的事业领域和开发新的市场等与环境相协调的经营活动获得持续成长，使其商业年龄保持在较理想的年龄段内，实现永续经营，即保持永久的核心竞争力。

然而，怎样才能使企业长寿呢？怎样才能永久地保持旺盛的生命力呢？有生命力的公司具有哪些特点呢？在讨论这个问题之前，我们先来看一些背景材料。1983年，壳牌公司成立了一个专门的课题小组，试图通过研究那些比壳牌公司历史更长的公司来学习有关公司之所以能长期生存的秘诀。因为在那时，壳牌公司已经有大约100年的历史了，因此小组成员寻找那些19世纪后25年就已经存在的公司，而且这些公司必须是在所处行业中起十分重要的作用，同时还要具有鲜明的特征。

研究小组发现，在北美、欧洲和日本，有30个公司符合这些条件，这些公司的历史从100~700岁不等，其中27个公司拥有相当完备的历史记录文件，包括杜邦、葛兰素、柯达、三井、住友和西门子等公司。在对这些长寿公司的研究中发现，这些公司都非常擅长于“为变革而管理”。例如，斯托拉公司就是一个典型，它在经历了中世纪、文艺复兴、17世纪的战争、工业革命和20世纪的两次世界大战后仍然幸存下来。在其生命的大部分时间，它依赖信使、骑师和轮船而不是电话、飞机和电子网络来传送信息。斯托拉公司的业务从铜矿开采逐步发展到森林的开发利用、钢铁、水力发电、纸张、纸浆和化学产品。随着时间的推移，它的生产技术从蒸汽机发展到内燃机，从电力再到微芯片不断地变化。斯托拉公司一直都在适应着这个永远变化的世界。

研究小组的研究成果显示，这些长寿的至今仍然保持

旺盛生命力的公司具有以下四个共同的明显特征：（1）保守主义的融资理念。（2）对周围环境的敏感性。（3）整体意识。（4）对新思想很宽容。这四个明显的特征，构成了那些已经成功地运作了几百年历史的公司的基本特征。接下来，研究小组发现，有生命力的公司的管理者知道，保持公司的生存就意味着在将公司交到继承者手中时，至少要使企业像他或她从前接管过来时一样健康。为了做到这一点，管理者必须让人们在一个有明确的价值观聚集起来的共同体中成长。管理者必须做到赋予人们的责任优于资产，尊重创新优于忠于政策，杂乱的学习优于有序的程序，共同体的永存优于其他所有的考虑因素。于是，“评价人，而不是评价资产”、“放松指导和控制”、“组织学习”这三个工作成了有生命力公司管理者最重要和最优先的工作。

从上面的研究表明，无论是有生命力的长寿公司的基本特征，还是其经营管理者所认同的最重要的三项工作，无不与公司的文化息息相关。也就是说，如果没有一个长期保持的良好的组织文化，企业是无法拥有长远的生命力的。第一个提出核心竞争力概念的哈默也认为，世界上所有公司的下一个竞争优势是：促成人们某种持续行为的文化。他还再次强调竞争优势的关键在于公司所得到的人。

每个企业家时时刻刻都在追求竞争优势，但没有任何竞争优势能长久存在。美国电话电报公司曾认为它庞大的规模和响亮的商标可作为持久的竞争优势；IBM 也认为巨大的计算机安装基础是它的优势；同样，苹果公司认为它的优势在于尖端技术。但人们可以看到，曾经是强大的公司转眼间就被过去认为是微不足道的力量所击倒。

信息技术的迅猛发展已成为经济领域中最重要趋势。信息技术直接或间接地通过它的影响力抹杀了那些貌似坚不可摧的竞争优势。然而，人们逐渐认识到，信息技术是一种难以赢得持久竞争优势的资源。在大多数情况下，信

息技术并不能保证企业在竞争中快速前进，但企业必须保持与竞争者同样的信息技术，否则就会走向衰亡。换言之，信息技术可使公司具备与竞争对手抗衡的能力，但并不能创造持久的竞争优势。

如何获得持久的竞争优势？如何适应外部环境的变化？因为企业的一系列决策是由人作出和实施的。所以在信息时代，企业快速反应的关键因素仍然是人和使人发挥潜能的深层次因素，这一因素就是组织文化。这是一块富有潜力的沃土，它曾被人们认为是那么平淡无奇，被认为没有什么挖掘价值。现在许多公司已经意识到，他们无法选择了。一位资深的大公司总裁说：“15年前我不能使用‘文化’这个词，因为它太软了。但现在人人都想知道如何去改变它。”

组织文化在组织中发挥两个关键的作用：一是整合组织成员，以使他们知道该如何相处；二是帮助组织适应外部环境。内部整合意味着组织成员发展出一种集体认同感并知道该如何相互合作以有效地工作。正是文化指导日常工作关系，决定人们如何在组织内相互沟通，什么样的行为是可接受的而什么样的行为是不可接受的，以及如何分配权力和地位。外部适应是指组织如何达到目标、应付外部因素。文化帮助组织成员的日常活动以实现一定的目标，文化能帮助组织迅速地对顾客需求或竞争对手的行动作出反应。

目前，更深入的持久竞争力的研究正指引人们走向文化和个性。组织文化已被认为是继人员、物质、资金和信息之后的第五大经营资源。它一旦建立，就可以贯穿企业经营管理全过程而难以消除，而且难以被他人模仿。正如美国西北航空公司前任首席执行官哈伯说：“文化无处不在，你的一切，竞争对手明天就可以模仿，但他们不能模仿我们公司的文化。”

二、组织文化的表现和内涵

组织文化（Organizational Culture）是指一系列指导组织成员行为的价值观念、传统习惯、理解能力和思维方式。像部落文化中拥有支配每个成员对待部落人及外来人的图腾和戒律一样，组织拥有支配其成员的文化。在每个组织中，都存在着随时间演变的价值观、信条、仪式、神话及对周围世界的反应。当遇到问题时，组织文化通过提供正确的途径来约束员工行为（“这就是我们做事的方式”），并对问题进行概念化、定义、分析和解决。

组织文化代表了组织中不成文的、可感知的部分，通过由经验丰富的雇员一批又一批地传授给年轻雇员，这些指导代替了一些书面的政策和程序。每个组织成员都涉入组织文化中，但通常不会感觉到它的存在。只有当组织试图推行一些违背组织基本文化准则和价值观的新战略或经营策略时，组织成员才会感受到文化的力量。

组织文化是一个非常抽象的概念，至今还没有人能够完全准确地给出一个定义。为了识别和解释文化的内容，需要人们基于可观察到的表象来做推断，例如公司与礼仪和仪式、被传说的故事、各种物化的表征（如某种图案）、口号和名言等。

例如，语言是文化的表象之一，许多公司使用一句别致的谚语、口号、歌曲或其他形式的语言向其员工传递特定的含义。在沃尔玛，无论什么时候，总部经理参观他的任何一家店铺时，会带领员工高呼 Wal-Mart 的口号：“给我一个 W！给我一个 a！给我一个 l！给我一个波线（横线经常以波线的形式出现），给我一个 M！给我一个 a！给我一个 r！给我一个 t！这能拼写出什么？Wal-Mart！这能拼写出什么？Wal-Mart！谁是第一？是顾客！”这种口号加强了员

工间的联系，加强了他们对共同目标的认同。

上述可观测到的表现只是文化的一个方面，这是公司用以塑造基本价值观的一个重要手段，它实际上反映了组织内更为深层次的东西。许多公司以为模仿到了这些表象的内容，就是建立了与成功企业一样的组织文化，这是一个误解。文化的内涵来自于组织成员思想中对各种事物一致的看法，这种看法可能会从组织内部的任何位置产生，但是组织文化通常是由组织创始人和早期领导者倡导的，他们清楚地把特定的理念和价值观表达出来并贯彻为愿景、哲学或商业战略。当这些理念和价值观导致组织成功后，它们就会制度化，那些反映组织创始人或领导者的愿景和战略的组织文化随之出现。

例如，每个沃尔玛商店都贴有一个“十步规则”（或称“三米原则”），这是创始人山姆·沃尔顿在他无数次访问商店的时候鼓励员工们承诺：“无论什么时候，在你离顾客十步远时，你要看着他的眼睛，招呼他，并问他你能帮他做些什么。”这是他自小就这么做的。他从小就有远大的志向，上大学时他就想成为学生会主席。用他的话来说：“我很早就明白校园的领袖是最简单的：在路上走时，在别人还没有说话前先说话。如果你认识他们，就称呼他们的名字，即使你不认识他们，我仍然和他们说话。别人都以为我是他们的朋友。”山姆不仅被选为学生干部，而且把他的理念带到了零售界。现在，全世界的沃尔玛员工每天都在实践这个“十步规则”。

所以，组织文化存在于两个层次之上，正如图8-1所示。就像一座冰山在表面上是可见物象和可观测行为——即组织成员之间共享的有关人们穿着和行动的方式、表征、故事和仪式。但是，文化中的可见因素反映了存在于组织成员思想中的深层次价值观。那些深层次的价值观、规则、信念和思维过程，它们沉在海里，但它们才是真正的文化。

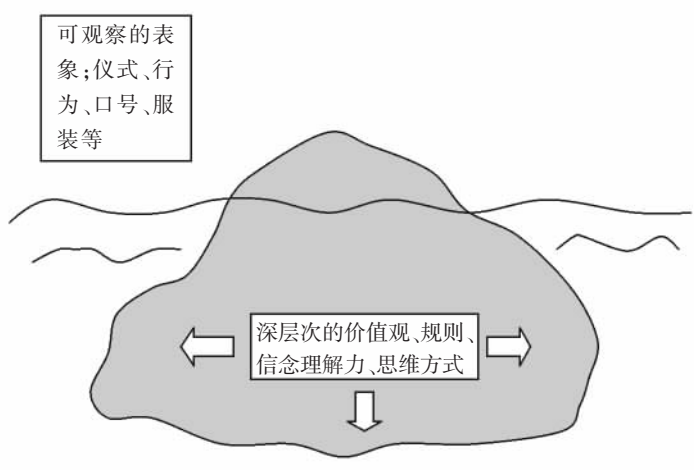


图 8—1 组织文化的层次

许多商业企业创立了自己强有力的组织文化，并用它来指导员工，使其感觉到他们应当在工作中做些什么，以及应该怎样做才能与公司的战略相一致。正如每一个人都具有某些心理学家所说的“个性”。一个人的个性是由一套相对持久和稳定的特征组成的。当我们说一个人热情、富有创新精神、轻松活泼或保守时，我们正在描述他的性格特征。一个组织也同样有自己的个性，这种个性是由文化所带来的差异。例如，诺顿公司和沃尔玛公司的文化就具有不同的个性。

诺顿公司强大的组织文化强调为顾客服务。诺顿在给新员工的规章手册中阐述了自己的组织文化。在手册中有这样一条：缺少书面规则并不意味着诺顿公司的员工没有行为指导和约束。公司的组织文化指导员工的行为，新员工要向老员工学习，应该穿诺顿公司出售的服装；他们应该将车停在停车场的边上，以便顾客能将车停在更方便的地方；他们应该迎上正走进商店的顾客；他们应该接受顾客退掉的任何商品，即便这些商品不是在诺顿公司买的；

他们应该帮助顾客将包裹搬上车等。

沃尔玛的组织文化则集中于降低经营成本，以使公司能够为顾客提供廉价的服务。沃尔玛公司使用一些标记和标志性行为，以强化公司重视控制成本和与顾客保持密切联系的形象。标志是一种有效的与员工沟通的方式，因为员工很容易记住标记所代表的概念。在沃尔玛总部内，复印机上都装有杯子，目的是让员工在个人复印时交费。每一张纸上都是双面写上字后才被扔掉，员工会因为扔掉有一面空白的纸被人们视作浪费而觉得可耻。每一位员工胸前都带上一块标有笑脸的牌子，以提醒人们时刻保持微笑。

三、强文化和弱文化

如前所说，组织文化在组织中发挥两个关键的作用：一是整合组织成员，以使他们知道该如何相处；二是帮助组织适应外部环境。内部整合意味着组织成员发展出一种集体认同感并知道该如何相互合作以有效地工作。外部适应是指文化能帮助组织迅速地对顾客需求或竞争对手的行动做出反应。

组织文化作用的发挥有赖于该文化的强弱，因而组织文化有强文化和弱文化之分。文化的力量指组织成员间关于特定价值观重要性的意见一致程度。如果对某些价值观的重要性存在普遍的一致性意见，那么该文化就是具有内聚力的且是强势的。如果很少存在一致意见，那么这种文化就是弱势的。当组织文化处于强势时，它会对组织施加强有力的影响，但并不一定总是正面的影响。

在强文化中，几乎所有的雇员都能够清楚地理解组织的宗旨，这使得管理当局很容易把组织的与众不同的能力传达给新雇员。像诺顿百货公司（Nordstrom）就具有强文化，这种文化包含着服务意识和使顾客满意的价值观，因

此，比起那些只有弱文化的竞争对手来，能够在更短的时间里将公司文化的价值观灌输给新雇员。

在强文化中，即使没有一些约定俗成的规章制度，在意外情况发生下，员工也能非常清楚地知道什么行为是组织鼓励，并自我判断采取正确的行为。例如一个顾客在沃尔玛一家商店购买一套橡胶圈，商品包装上打着的价格是33美分，但当收银员扫商品时却显示37美分。顾客当即表示质疑，收银员在核对价格后对顾客说：“很对不起，正确的价格应该是37美分。这是我们工作的失误，为了表示歉意，我们将这个商品免费送给您。”这个员工并没有接受任何指示在这种情况下该如何处理，但他凭着对公司价值观的理解，很容易地判断出一切让顾客满意是公司赞赏的行为。

当然，强文化的消极面是更难于改变的，一种强文化可能成为组织接受转变的重大障碍。除非文化能促使公司对外部环境健康地适应，否则不能促进公司外部环境的强势文化较之弱势文化更容易对组织的成功造成伤害。事实上，王安公司的强文化无疑妨碍了公司最高管理层对顾客需求的察觉，致使在20世纪80年代未能采取新的公司战略适应计算机产业的变化。具有强文化的成功组织，可能成为它们过去成功的囚徒。

文化在鼓励冒风险、开拓创新和奖赏绩效的程度上存在很大差异。由于战略选择包括这些因素，因此对于某些战略，文化的价值观影响管理当局的倾向性。比如，对于厌恶风险的文化，管理当局更愿意采取那些防御性的和财务风险最小的战略，更倾向于对环境的变化作出反应，而不是试图预测变化事先采取行动。

由于组织文化需要很长的时间才能形成，但一旦形成后，它又趋向于稳定不变。一个强的组织文化，由于得到员工的普遍认同，要改变它是很困难的。因此，当一个既

定的组织文化，随着时间的推移而变得对组织不合适或成为发展障碍时，要改变它需要一定的时间。

案例 1： 诺顿公司的经营理念

提供花色品种齐全的优质商品，并为顾客提供特殊的服务。在价格和可靠性方面，诺顿已经赢得了良好的声誉，在西北地区堪称第一。诺顿还发展成为时装的领导者，最大限度地汇集了当代竞相罗列的新潮时装。

诺顿经营理念的核心是在时装的经营上坚持不懈地追求个性化。每个诺顿商店的经营活动都力求与当地顾客的生活方式保持一致，包括在玻璃橱窗陈列各种款式的鞋、服装和装饰品，各个有特色的“店铺”为顾客提供丰富多样的颜色、质地以及个性化设计的商品。诺顿采购员同国内外一流的制造商保持密切的联系，从而能使其顾客获得最佳的价值、最独特的品种和最广泛的选择性。销售人员能够记住他们的顾客所需要的规格和偏好，并能很快使他们的顾客熟悉他们感兴趣的物品何时到达商店。事实上，这种方式的顾客服务可能是公司最强的力量——因为这样做使得友好、礼貌和充满诚挚愿望、为顾客提供帮助是诺顿唯一的原则。

个性化方法在一家公司内是很明显的，但在一家分权管理组织内也同样如此，在那里一些新观念和创新精神是从上到下产生的，而不是由最高管理层向下层层渗透的。销售人员和部门经理按自己的思路行事受到鼓励，采购员拥有很大的自主权，也被鼓励每时每刻寻求和采购新款产品。这种责任分流的结果，导致诺顿公司雇员产生了巨大的热情——无论是对顾客还是对公司——激励常常很快得到回报，人员提升几乎全部来自公司内部。

毫无疑问，诺顿注重选择性、价值和服务的经营理念

念——产生于 1901 年，当时约翰·W. 诺顿在西雅图开设他的第一家商店——对公司在整个西北地区和阿拉斯加的发展起到了巨大作用。这也是诺顿对未来能够进军新市场充满信心的原因所在。

资料来源：大卫·E. 贝尔等著：《战略零售管理》，第 243 页。

案例 2： Home Depot 公司的管理理念

以下用从 Home Depot 公司 1992 年度报告中引用的内容来表明其公司的管理理念：

坦诚的双向交流：我们要搞清楚公司的雇员们都知道公司期望他们做什么，以及他们自己期望些什么——甚至是期望从他们的经理那里得到什么……我们珍视在团队工作中，在实验和冒险中，自由地表述自己的观点、个性和自立精神，如果我们变成一个数千人都束缚着手脚在行进的公司……那么我们必将失掉企业的核心。

培训：我们的公司不是用备忘录或命令来管理的……我们的官员和高级经理会穿上他们的橙色围裙，在商店里花大量时间与我们的雇员一起工作，指导他们并从他们身上学习新鲜的东西。

报酬：我们相信创造财富的最好方法是分享财富。我们的管理历年是给雇员他们应得的报酬，我们没有设定工资的范围，也没有最低工资。通过我们的股票购买计划，我们公司的所有员工都能成为公司的所有者。

多样化：我们相信多样化的力量，并将继续在雇用和提拔妇女和年轻人方面更上一层楼。在一个传统上是由男人主管的行业（家庭改进中心）中，我们正设法建立一个雇员基础，这个基础是我们在做生意的社区的明理的代表。

资料来源：1992 Annual Report, The Home Depot.

第二节 组织创新文化与学习文化

一、组织创新文化

1. 文化创新与创新文化。

企业发展的优势有赖于对现状永不满足和孜孜不倦的创新活动，这是企业发展的根本途径，也是提高企业竞争力和保持竞争优势的最有效途径。比尔·盖茨曾一语道出微软成功的秘诀，即“不断更新自己”。美国《财富》杂志定期评出美国最受推崇的企业，创新精神正是其评选标准中的一个重要部分。在其每一年的排行榜中，几乎所有在创新方面得到高分的公司都对本行业产生了重大影响。

由于企业的一切经营活动实际上都是以一定的文化方式进行的，企业创新活动意味着在企业经济行为中引入新的东西以实现生产要素新的组合。这个组合过程比企业日常管理运作蕴涵更多的文化因素，企业文化贯穿着企业创新发展的全过程和各个环节。企业文化通过影响企业管理者和员工的价值观念、思维方式和行为方式等，对企业创新发展起着一定的作用。良好的企业文化是一种强大的凝聚力和向心力，能调动全体员工的创新积极性和创造能力，思想和价值实现共振，使企业创新活动得以顺利实施；而不好的企业文化则起到一种阻碍、抗拒创新的作用，甚至导致企业创新计划的最终流产。因此，企业管理创新，首先要对企业文化进行创新，其目的不仅是为了推动企业管理创新的运行，而且还要建立一种企业创新文化，在企业内部形成一种持久的创新氛围。

企业创新文化是企业文化中的一个特殊分支，它是企业为了适应新的竞争形势而形成的关于创新的一系列知识

内容、意识形态和文化氛围。事实上，企业文化创新的一个直接结果就是导致企业创新文化的诞生，从而使企业创新发展有着独特的文化支撑。与企业文化的构成相类似，企业创新文化也是由不同的层次内容构成，包括企业创新价值观、创新精神、创新规范与准则、创新素养等。

企业创新价值观是企业创新文化的核心和灵魂。创新价值观为企业员工提供了一种共同的创新意识，也给他们参与创新、调整在创新过程中的行为方式提供了指导方针，员工能否认同、信奉并履行企业的创新价值观是企业创新成功的关键。但是，企业创新价值观的确立实际上是对员工固有价值观念的冲击，绝非一提出便会被员工所接受并奉行，而是企业在持续创新实践中，经由企业领导者和有关职能部门的积极倡导和坚持不懈贯彻而逐步确立的。企业创新价值观一旦形成，员工就会将这种观念融入自己的价值体系中，并体现在自己的行为中。这样，员工们一方面积极参与创新和为企业创新发展努力工作，另一方面创新价值观成为其理想、信念的组成部分，其实现也让他们有一种充实感、成就感，从而更有助于企业员工的积极性和创造性的发挥。同时，当企业创新价值观形成并融入员工的价值体系之后，实际上将产生一种文化约束和群体约束：当企业文化的其他要素与创新精神相背离时，创新价值观便作为“精神领导”对其进行规范和引导；当某一员工惰于创新或作出违背企业创新价值观的行为时，其他员工便会群起而攻之，给他施加强大的群体压力，以纠正其行为。

创新精神是指企业经过共同努力奋斗和长期培养所逐步形成的，认识和看待创新的共同心理趋势、价值取向和主导意识。创新精神是一个企业的精神支柱，反映了企业成员对企业的特征、形象、地位等的理解和认同，也包含了对企业未来发展和命运所抱有的理想和希望。创新精神

反映了一个企业的员工对创新活动的基本精神风貌，成为凝聚企业成员共同奋斗的精神源泉。

创新素养包括企业中各层级员工的基本思想素养、科技和文化教育水平、工作能力、精力以及身体状况等。其中基本思想素养的水平越高，企业中的管理哲学、敬业精神、价值观念、道德修养的基础就越深厚，企业创新文化的内容就越充实丰富。可以想象，当一个行为或一项选择不容易判断对与错时，基本思想素养水平较高的企业容易帮助管理者正确作出决策。企业创新文化必须包括企业创新活动所必要的素养。

创新规范与准则是在创新文化思想指导下，推动创新机制向良性发展的具体措施与制度，是创新文化核心与创新文化思想基础的外化表现。创新的规范和准则制定得是否恰当，将对企业创新起到促进或延缓的作用。

创新组织文化是实施创新的实质型保证。创新是由部门的协调、正确的决策制定与实施来实现的，创新的规范与准则也只有在这样的条件下才能得到贯彻和落实。目前，竞争力强的一些企业都十分重视创新决策和项目组的组织、进行高效研究开发的方法等与创新的系统结构有关的问题，很多企业为了实现研究开发的高效化和快速化，采用一种新的研究组织模式，即成立横向项目组。具体做法是抽调各部门、各系统的最优秀人才，形成优势互补的合理知识结构、技能结构和经验结构，按照研究开发计划打攻坚战。由于它汇聚了各方面的优秀人才，实际上起到多功能高效率小组的作用。实践证明，这种优势集中、灵活机动的研究组织，研究开发水平高，成功率高，而且节省人员和费用。由于研究小组的成员来自各部门，各方信息汇聚在研究组，使信息资源得到充分有效的利用，促进了各系统、各部门在创新问题上的协调和配合。

2. 克服创新的文化障碍。

尽管管理创新是商业企业在信息时代生存和发展的必要和先决条件，但是，一实行管理变革，还是会有很多员工进行抵制，尽管它们的命运和事业与企业的发展息息相关。人们为什么会抵制管理的变革与创新呢？约翰·P. 考特（John P. Kotter）理论是最为人们广泛接受的。考特认为存在四个最为普遍的因素使得人们普遍抵制变革。

（1）狭隘的利己主义。人们抵制变革的首要因素是：作为个人，害怕失去自己的既得利益和权力、自由、威望、友谊和参与决策的机会等。因此，在这种条件下，他或她的抵制仅仅处于狭隘的利己主义，对组织和同事的利益考虑甚少或根本不予考虑。

（2）误解或缺乏信任。当个人没有充分理解变革的动因和意义时，他就必然是一个抵制者；而当个人与变革的倡导者之间缺乏信任时，他就更可能对变革的目的、内涵或结果产生误解。在一个缺乏信任的组织中，企业变革与创新无时不被误解。

（3）不同的判断与评价。由于每个个人对变革的认识不同，如变革的内容、潜在的成果、对个人的影响（或效用）等，从而导致对变革的评价不同。那些倡导变革的人总是较多地看到变革的积极方面，而那些抵制变革的人则较多地看到变革的代价。变革的支持者们总存在两个不言自明的假设前提：一是他们已经拥有了对事态进行判断的充分可靠的信息；二是那些可能受到变革损害的人也掌握了相同的信息。事实上，变革的抵制者掌握的信息和判断常常与支持者完全不同，这就导致他们对变革产生抵触。不过，在这种条件下，反对意见对企业组织而言是一种健康因素，尤其在抵制者掌握着确凿可信的信息时。

（4）对变化缺乏适应能力。人们反对变革的原因可能还来自于缺乏对新结构的适应能力。他们在理智上清楚地理解变革的必要性和意义，但是由于他们担心无法适应新

的结构（新的技能、新的方法、新的竞争等），因此在感情上无法接受。这些人很要面子，但只要对变革方案作适当调整就可以争取到他们的支持。

抵制变革的创新是一种正常反应，管理者的职责是有步骤地化解这种抵制，以使人们接受或适应之。在采取化解抵制和冲突的办法时，一些领导者习惯于一刀切的做法，这或许不失为一个行得通的办法，但对于提高企业创新能力而言，一刀切的结果只能是表面上很快平复人们的消极情绪，实际上员工的抵制情绪将以隐含的方式极大影响创新的流程效率。考特认为有六种方法可以化解抵制：

（1）教育和沟通。化解抵制最普通的方法是在创新实施前做好教育和沟通工作，使人们做好创新的准备。充分说明创新的目的、方法、途径、内在逻辑，总之保持充分的信息沟通是化解抵制的先决条件。沟通的本质就是教育，当然教育也应讲究方法，即如何有效地把创新的意义内化在人们的心里。

（2）参与或卷入。在沟通和教育的基础上引导人们参与或先让他们被动地卷入，然后主动而又积极地参与，让他们承担起某种推动创新的责任，感觉到他们的意愿和态度包含在创新进程和结果中，他们不是局外人，这样就能减少他们的抵触情绪，变抵触为接受甚至支持。

（3）求得支持。管理人员保持一种求得支持的姿态是极其重要的，通过向下属解释，倾听他们的意见，相互讨论，争取抵制者成为自己的支持者，而不是无端地强制推行创新和变革。

（4）谈判和协议。可以通过谈判来求得化解。谈判的实质是达成一种口头或书面的协议，使得有疑虑的人在心理上感到对创新在未来的结果有一个保障。本来创新的目的就是为了取得向他们保证的结果，但是由于前述判断或误解等种种原因，某种本是创新必然结果的保证却发挥了

解除疑虑的作用。

(5) 操纵和协作。所谓操纵就是运用一些隐蔽的策略，向抵制者证明创新对他们是有利的。例如，回顾或提供某种带有倾向性的信息，授意某个特定人物作有目的的说服。协作则是争取某个重要的抵制者在变革的设计或实施中改变态度，转而请他去说服原来抵制创新的其他人。很显然，操纵和协作往往在一定程度上带来伦理问题，但在一定的条件下又不得不使用，因此有必要把它限制在一定的范围内。

(6) 明确的或含蓄的强制。不管是明确的还是含蓄的强制，管理者都必然表现出一种威胁性行为，如威胁某人会失去工作，减少晋升机会，失去某种特权等。强制当然可以换取抵制的减弱，但是它的代价则是冒丧失忠诚、和谐之风险，因此只有万不得已才为之。

上述六种方法的使用，必须依据不同的组织状态和形势，在仔细考虑和系统分析的基础上，有选择地加以组合使用。

二、组织学习文化

1. 知识学习构成核心能力的新来源。

创新是培养企业持久竞争优势的本质所在，组织学习是创新的需要。企业在长期的经营过程中，形成了根深蒂固的心智模式（mental models）。这种心智模式往往成为企业内部实施新的变革、新的设想、新的发展规划的障碍，因此，培养良好的组织学习文化是突破企业创新障碍的有效途径。

提升企业核心能力有两条途径：可以从企业现有的知识中开发出新能力，也可以向外部知识源寻求答案。组织学习恰恰可以从这两方面提升企业核心能力。一方面，组

织学习可以改变组织成员过去的心智模式。伴随着企业的成功,企业的规模和年龄日益增大,在这个过程中,企业产生了惯性。当外部环境十分稳定时,这种惯性仍能使企业持续成功,否则企业将归于失败。这种惯性的东西就是人们常说的组织的心智模式。这种心智模式在静态的环境中是完全有效的,而一旦环境变化,它不仅起不到积极作用,反而会产生误导。就像一块玻璃微妙的会改变人们的视野一样,心智模式决定了人们对世界的看法,也制约了人们进行创造性的思考。而创新,要求组织成员改变过去惯性的心智模式,用全新的眼光重新思考企业的战略、组织结构和业务流程,重新整合企业资源以获得新的核心能力。要改变组织成员的心智模式,唯一的办法就是组织学习。

过去,一个组织培养核心能力增强竞争力的重心放在如何有效利用组织的资源能力上,但是现在,组织核心能力的培养更多地依赖于组织的学习能力。竞争优势中的学习要素是指能够将前面资源的利用能力推向更高水平的能力,它通过使员工从传统的效率观念转移到主动解决问题来达到帮助组织变革的目的。学习能力是加强组织和每个人能够做以前不能做的事情的能力。组织的学习能力越强,组织的适应性和成功性就越强。这种知识不是从课本和过去的经验那里获得的,而是通过真正地参加独立的行动、尝试、失败和挫折来获得的。在这一过程中,组织成员的知识得到了提升,知识利用的创新得到了发展,企业的核心能力和竞争优势又达到一个新的水平。所以,当变化成为世界上唯一可以确定的东西时,企业只有提高学习能力才能生存与发展。

另一方面,组织学习又是组织成员吸收外部知识、利用外部资源的唯一方式。如第七章所述,战略联盟是企业善用外部资源的一种具体方式,同时也是企业创建核心能力的必然要求。在当今世界中,企业竞争的规则以及建立

战略联盟的方式已发生了变化，企业努力比其竞争对手更快地学习和开发核心能力的现实表明以知识为基础的竞争日益加剧。构建企业未来的前景与最终使之成为现实之间的时差越来越成为企业竞争未来的关键，创建企业核心能力的紧迫性已在很大程度上不再允许企业进行知识与技术的内部开发。在这种趋势的推动下，传统的资源互补或风险共担为基础的战略联盟已经发生了转变，通过向合作伙伴的学习提升战略竞争力成为战略联盟的主要目标。

一般来说，对于外部知识的学习有三种方法，即被动学习（passive learning）、主动学习（active learning）和互动学习（inter-active learning）。被动学习发生于企业需要有关技术、管理过程等显性知识场合，其外部知识源是书刊、研讨会以及咨询公司等。主动学习如标杆学习，是指通过主动地选择学习对象（主要是指竞争对手）进行学习。由于这种学习往往是“远距离”进行的，目标企业中仅有能观察到的部分经验才被认知和学习。由此可以看出，被动学习和主动学习对企业建立新的能力的贡献是十分有限的，所学到的知识一般都是显性的，是易于观察、模仿、清楚表达的。然而这些知识根本就不是企业特定竞争优势的决定因素。这种学习只能学到竞争对手在做什么，但不清楚他们为什么这样做。而互动学习则提供了答案。所谓互动学习是指两个企业或多个企业结对或聚群学习，在互动学习过程中，“学生”企业充分接近“老师”企业学习，不仅可以学习“老师”企业中客观的和可以观察的知识，而且还可以学到隐性知识，这些知识是深植于企业的过程、背景之中，是难以表达、不易模仿的。建立学习型战略联盟正是这种互动式学习的需要，通过互动式学习，组织可以掌握其他企业形成核心能力的知识来源，并为我所用，通过吸收、消化、提升，将之转化成自己的核心能力与竞争优势的知识来源。

2. 构筑学习型组织。

学习型组织是 90 年代以来，在管理理论和实践中发展起来的一种全新的、被认为是新世纪管理新模式的理念。美国麻省理工学院斯隆管理学院教授彼得·圣吉（Peter M. Senge）因提出“学习型组织”被美国《商业周刊》誉为“当代最杰出的新管理大师之一”。他在 1990 年写的《第五项修炼——学习型组织的艺术和实务》一书也于 1992 年荣获世界企业学会最高荣誉奖——开拓者奖，被企业界人士誉为“面向二十一世纪的管理圣经”，成为新的管理学经典之作。

那么，什么是学习型组织呢？“学习型组织是一种不同凡响、更适合人性的组织模式，由伟大的学习团队形成社群，有着崇高正确的核心价值、信念与使命，具有较强的生命力与实现梦想的共同力量，不断创造、持续蜕变。”建立学习型组织的方法包括相互作用的五项技术，即“五项修炼”：自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习和系统思考。

企业的学习是以个人学习和团队学习为基础的。但企业在这两个方面都存在着“学习智障”。就个人而言，人们长久以来总是把问题加以分解来解决，把世界分割成片段来理解。这种思维方式促进了科学在各个领域的深入发展，形成了人类几千年的文明成果。但是，这却使我们忽视了组成事物的各部分间的彼此联系和互动关系，以致面对“动态性复杂”问题茫然不知所措。采取“头痛医头，脚痛医脚”的“救火”方式，在短时期内可能效果明显，但却留下了长期隐患。这是传统的思维方式给人们学习带来的困难。在个人学习能力欠佳的同时，企业中还存在着团体学习低效的现象。在现实中，人们自我保护的心理使团队成员间彼此猜疑、防范，形成了“办公室的政治”，这导致高智商的人构成的团体其群体智商反而低。像不善于学习

的儿童不能健康成长一样，学习能力有缺陷的企业在竞争激烈的环境中将存在致命的危险。

学习型组织的真谛在于建立一个组织共同的愿景，就是愿望、远景、目标和理想，而组织共同的愿景就是组织的共同目标，它可以为组织学习提供动力，所以对组织来说至关重要。组织的共同愿景是以个人愿景为基石的，而要想找到并加深个人愿景就要进行“自我超越”的修炼。“自我超越”的修炼是通过学习不断理清与加深个人的真正愿景，集中精力，培养耐心，并客观地观察显示。它是学习型组织的精神基础。个人愿景经过相互交流、碰撞、融合、协同并达成共识后，才能成为人所共想的组织目标，即“建立共同愿景”。实现这一目的又需要“团队学习”的修炼。而“改善心智模式”的修炼则要求组织对通常以局部静态思考为主的心智模式进行反思和修正，并向以注重互动关系与动态变化的思考方式为主的共同心智模式转变。“系统思考”作为第五项修炼，是这套方法的核心，也是前四项修炼的基础，因此圣吉才将这套方法命名为“第五项修炼”。如果说前四项修炼可以帮助人们重新认识自身的价值，改善固有思维方式的缺陷，摆脱与人交流的心理樊篱，通过培养和谐的合作气氛来消除团队的“学习智障”，那么系统思考就是消除个人“学习智障”的利器。

所以，学习型组织就本质而言就是一个具有持久创新能力去创造未来的组织，它在企业内部建立一种完善的“学习机制”，从而形成了“学习—持续改进—建立竞争优势”这一良性循环。

第三节 重塑广东商业组织文化

广东一些老字号商业企业在多年的经营实践中，已逐

渐培养出自己一套独特的企业文化，如广州友谊商店多年倡导的“精的商品、纯的友谊”，“精品意识、精耕细作、精益求精”的管理思想；广州新大新公司提出的“引领时尚，推陈出新”的经营理念；东莞长安供销社提出的“与顾主共益，与客户共赢，与员工共享，与社会共荣”的核心价值观。这些无不反映了广东商业企业对组织文化建设的重视。然而，在新的竞争形势下，广东一些商业企业在快速发展过程中，只关注企业经济效益，忽视了长期组织文化的培养，目前许多商业企业人才大量流失就是一个明显的征兆。

任何一个商业企业，都应当重视和强化现有企业文化中那些支持企业竞争战略的方面，而消除或弱化与竞争战略相矛盾的方面。大量研究表明，企业采取的新的竞争战略往往是被市场所驱动的，并受到竞争力量的支配。因此，改变企业的文化使其适应新的战略通常比改变竞争战略使其适应现有文化要更为有效。改变企业文化的方法有多种，包括招聘新雇员，人员的培训、调动和提升，企业组织结构的变革，榜样示范及正面加强。下面通过介绍美国一家商业企业重塑组织文化的案例来看看广东商业企业在重塑组织文化时要注意的几个方面。

一、美国西尔斯连锁百货如何重塑组织文化

美国西尔斯连锁百货（以下简称“西尔斯”）是一家有百年历史的老字号企业。它因在1992年净亏损39亿美元而被迫进行重构。重构历时5年，扭亏为盈。西尔斯的重构并不是营销领域的局部变革，而是围绕重铸核心业务，重新制定整体服务策略所进行的企业经营理念与企业文化的一场大变革。在最高执行总裁马丁·艾兹的领导下，全体员工对西尔斯的经营模式进行了重新考虑，开发出一套自成一

格的经营模式，即“员工—顾客—利润”的“三合一”模式。这一模式使西尔斯从管理行为、员工态度、顾客满意度到财务绩效的因果关系中，找出成功之道。西尔斯的重构包含以下内容：

1. 业务重构——重铸核心业务，重新制定整体服务策略。

1992年是西尔斯有史以来绩效最差的一年，当年的营业额523亿美元，净亏损高达39亿美元，其中有30亿美元的亏损来自百货业。冰冻三尺，非一日之寒。据查，西尔斯亏损的原因主要与缺乏经营重心有关。

100多年来，西尔斯的繁盛，归因于它有强大的适应力，能够了解美国消费者多变的需求，满足消费者的欲望。然而，从1980年起，西尔斯展开多元化经营，涉足金融、保险等行业。与此同时，它的劲敌沃尔玛等零售商则将经营重心牢固地锁定在零售消费者上，快速提高市场占有率，使西尔斯节节败退。1992年，马丁艾兹临危受命，入主西尔斯，采取彻底的改革措施。决定将所有的非零售业务转售或分家，重铸核心业务。到1995年，西尔斯将各种业务陆续脱手，只留下百货业务，马丁艾兹成为集团总裁兼执行长官。不到3个月的时间他就发动了全面改造西尔斯的计划。一直以来，消费者都认为，西尔斯是男人的百货公司。但是市场调查显示，女性顾客所做的采购决定所占的比例高于男性很多。于是，马丁艾兹将行销重点改向“西尔斯的柔性面”，推出新的服饰与化妆品自有品牌系列，并加速推动在大型购物中心之外的其他地区成立专卖店。关闭了113家开设在全美各大型购物中心里面的分店，只留下800家左右，随后，又以40亿美元资金，在5年内对企业陆续进行改造。

围绕重铸核心业务，马丁艾兹中心制定了西尔斯的整体服务策略，使之更加贴近女性消费者与她们的家庭。除

了提供周日送货到家外，还开展了各种品牌电器维修等服务项目，由过去的限制信用卡使用而改为接受各种主要信用卡的支付方式。1993年，西尔斯百货业务部门的净收益7.5亿多美元，各地分店的营业额增长了9%以上，并且增长了在服饰、家电和电子商品方面的市场占有率。这一年也是西尔斯最赚钱的年度之一，当年的总体股东报酬率高达56%。

2. 内部体制创新与文化的配适。

西尔斯在一年内实现转亏为盈，公司上下随即弥漫着“苦难结束真好”的心态。其实这才是重构的开端。如何将救亡图存的短期变革转化为追求长期成功的运行架构，发挥员工创造力，共同重塑出企业的未来才是西尔斯最终目标。

变革必须从管理高层开始。马丁艾兹先让高层主管群制定出一整套计划。从1993年起，他连续举办了数个层次的高层主管“战斗营”，称作“凤凰小组”。该小组由最早的65位资深经理组成，随后增加到150位。在两天半的集训中，马丁艾兹提出了五个新的优先策略——核心事业成长、以顾客为重心（让西尔斯变成一个吸引力挡不住的购物地点）、降低成本、贴近本地市场，以及组织与文化的更新。

（1）首先是高层主管群的承诺。

在这个重构的过程中，首先从高层主管着手，让他们认识应该做什么。凤凰小组集训完毕后回到芝加哥总部仍继续运作，每个月利用一个周六碰面，讨论优先策略的内容和执行方式。9个月后，马丁艾兹集合全部成员，检查进度。会议中大家都同意，西尔斯的高层管理可以接受五大优先策略，这个由100多位资深主管所组成的凤凰小组，他们的任务是要设计西尔斯的企业改革计划，改造2000多个营业据点的30万员工。

（2）高层管理群承诺的具体化并与员工层相连接。

基本上，西尔斯的1992年改革和后来的五大优先策略，进行的方式都采用自上而下的实施模式，但这种改革是不够深入的，它初期成效斐然，但缺乏马丁·艾兹所要的员工投入感与切身所有感。马丁·艾兹已经赢得高层主管群的支持，接下来，他必须再给这些人一个机会，让他们自己思考出应该做什么，使他们的承诺具体化，并向公司员工延伸。经过一年多的时间，对各位主管有关西尔斯在未来5年的变化和成功之道的预测与建议的汇总，然后在1994年反复沟通，成立6个专题小组。每个小组必须为其负责的主题找出“世界级水准”达成标准，找出达成的障碍，并订立衡量进度的计算的方式。这6个专题小组是：

A. 财务绩效小组。该小组负责推测西尔斯若要挤入《财富》杂志全美五百大企业前面的名次，在财务上必须如何表现。

B. 创新小组。该小组负责以改革为题，建议公司如何从员工身上找出100个新想法。

C. 价值小组。该小组收集了8万份员工的问卷调查，归纳出6个西尔斯员工强烈认同的核心价值——诚实、正直、尊重个人、团队合作、信任与以顾客为重心。

D. 顾客小组。该小组在全美各地进行80次核心顾客群访问，了解顾客的需求变化。

E. 员工小组。该小组负责研究员工态度与行为的所有资料，小组每两年进行一次的全体员工意见大调查的结果是：员工非常关心西尔斯的成功，他们以身为西尔斯的一员为荣。

F. 价值宣言小组。该小组访谈了8万名员工所得到的企业价值观正好与最高执行总裁马丁·艾兹的经营理念“要让西尔斯变成一个吸引力挡不住的购物地点”一致，那就是，“西尔斯，一个吸引力挡不住的工作、购物与投资地

点”。

另外，西尔斯为了更好地考核财务绩效，专门成立了一个衡量指标小组，该小组要求财务成果衡量指标不仅能反映已发生的企业活动的财务业绩，而且要能对未来的经济活动进行客观的预测。衡量小组试图通过分析，从中建立一个能显示从员工态度到企业获利之间，实践因果关联性的衡量指标体系，从而建立因果关系。为此，1995年，凤凰小组把800家西尔斯分店的半年期数据蓝本给统计专家，进行时序与断面分析，并找寻数据之间的关联与影响。小组从中获得不少有趣的发现，例如，员工态度不仅会影响对顾客服务，还影响员工流动率，以及员工向亲友和顾客推荐西尔斯的可能性。他们也发现，员工如果了解本身工作与公司策略目标之间的相关性，就比较容易产生正面行为。同时，直接询问顾客西尔斯是不是有趣的购物地点，要比问一大堆详细问题来得有用。另外，还发现在员工训练或经营知识上的改变如何实际影响企业营业收入。

3. 全员参加，制度与文化的配合。

这套整体绩效指标虽然仍有不足之外，但它已经让西尔斯获得大量以往未知的宝贵资讯，不但有助于企业的经营，更为企业带来了不少竞争优势。以员工态度为例，他们的模型显示，调查记分表上的员工态度如果改善5分，将导致顾客满意度改善1.3分，连带导致0.5%的营业收入成长。

到1995年中为止，西尔斯已经对100多位高层管理人员进行近两年的改造运动。下一步的任务是在更短的时间内，在30万名员工身上，建立同样的切身所有感和参与感。为此，西尔斯决定推行一项包括学习地图、对话讨论和行动方案的计划。

(1) 学习地图计划。用于学习的地图是以一个城镇、一家商店或一条河流为内容的大型图片。散布在图片上的

各种表格提供了相关的资料，图片旁边的问题，是用来鼓励学习者，深思公司的未来。从管理高层到西尔斯的每一个员工都要参加学习，目的是采纳众议，立即实行。因为其中不乏很好的提议，而且公司采纳员工的建议，也会产生鼓励员工的正面作用。其中的一张图片“零售街的一天”，用意便于带领学习者从图片之旅，了解零售业在人口、经济与竞争环境上的变化。第二张图片“顾客的心声”，探讨顾客对西尔斯和其他竞争者的看法。第三张图片“西尔斯的财务”，在1996年初制出，向员工解说公司营业收入的流向，以及为什么至今在每一块钱的营业收入中，仍然只有3分钱的利润。第四张图“所有权的精神”，向员工介绍整体绩效指标，帮助他们了解指标衡量对工作的帮助。

(2) 改变领导行为。公司上下每个层级培养的领导人，不仅负责营运绩效，也要负责带动能让新制度成功运作的企业文化。1995年，西尔斯开始进行领导模型的研讨。首先要求15位最高主管列出评估直属部下时所要求的能力与素质，再将整理出来的12项标准分类。接着宣布，全公司1.9万个管理者未来必须接受主管、同事和属下的年度绩效评估。这种360度评估法以根据前面的12项标准来替管理者打分数。不仅如此，这12种领导能力也成为西尔斯主管升迁以及主管训练时的参考标准。

(3) 改变奖励与报酬制度。西尔斯在1996年对200位高层管理者实施一项革命性创举：以整体绩效指标作为长期奖励的基准。也就是说，长期性的主管奖励不但要看财务表现，也要看非财务方面的表现——1/3看员工标准，1/3看顾客指标，剩下的1/3才看传统的投资者指标。非财务性指标的重要性，也反映在几乎所有地区经理每年的奖励措施上。这些人的部分奖金，要看改善顾客满意度的目标达成状况而定。

(4) 向下推行整体绩效指标制度。整体绩效指标制度必须贯彻至地方最基层。西尔斯开始采取一项新的电话问卷调查,随机抽样部分的顾客以价值5美元的折价券作为交换,请对方打1次免费电话,回答24个有关购物经验的问题。有的问题与西尔斯整体、分店或部门的表现有关,有的与售货员的行为有关。所有问题都与顾客满意度和重返率息息相关,这样做的目的是让管理者与售货员针对他在顾客眼中的优缺点进行有建议性的讨论。

西尔斯经过5年的重构,成绩斐然。据调查,在美国,零售业顾客的满意度多年来一直持续下降。但在1997年,西尔斯整体绩效指标中的员工满意度增加了4%,顾客满意度同样增加近4%,顾客满意度改善4%,这意味着西尔斯比上一年增加超过2亿美元的收入,而这些额外收入也让西尔斯的市值增加了近2.5亿美元。

对西尔斯这家百年老店来说,业务重构似乎相对较为简单,并得以迅速完成。西尔斯将重点放在企业战略方向的调整和内部制度的创新,针对服务零售业的特点,形成整体绩效指标制度,这成为西尔斯重构成功的保证。

(资料来源:《港澳经济》1998年第9期)

二、重塑组织文化的关键步骤

1. 订立基本价值准则。

要想建立一个适应企业竞争战略的组织文化,你首先必须告诉员工怎么做是对的,怎样的行为是不允许的。一部价值准则陈述了哪些为管理者所期望的和哪些不会被管理者容忍或支持的行为和价值观。美国商业伦理研究中心的一项研究表明,财富500家公司中的90%和其他公司中的半数都已订立了公司价值准则。准则表明了公司对员工行为的期望,阐明了公司的理念,即公司希望其员工能认

识到公司鼓励的价值观与行为伦理方面。这是建立健康的强势文化的基础工作。

美国零售学教授肯尼·斯通（Kenneth E. Stone）认为：“经营好一个企业，必须坚持某些基本原则。无论企业的规模是大是小，成功者总是那些把最基本原则落到实处的企业，而失败者，大多是因为忘记了这些本不多的基本原则。”人们常问：“沃尔玛成功的秘诀是什么？”为了回答这个永远提出的问题，山姆·沃尔顿在他1992年出版的《美国制造》一书中列出了10个因素，被称为“山姆的商业规则”。

案例3： 沃尔玛的十大商业规则

规则1：献身于你的事业，信奉它胜过任何人，他认为他的每一个个人缺点都被他在工作中的十足的激情所克服。他不知道你是否与生俱有这种激情，或你能否学到手。但是他确实知道你需要这种激情。如果你热爱你的工作，你会每天去尽你的最大可能把事情做得尽善尽美，不久你周围的每一个人都会被你的激情所感染，就像发烧那样。

规则2：和所有的员工共享盈利，视员工为你的合伙人，员工也会视你为合伙人，齐心协力。员工的表现会超出你最大胆的预期。如果你喜欢的话，可以保持一个企业，保留控制。但是你要做得像在合伙人关系中的一个提供服务的领导。鼓励你的员工拥有公司的一部分。奉献打折的股票，为员工的退休提供股票。这是公司领导曾做过的最好的一件事情。

规则3：激励你的合伙人。仅有钱和所有权是不够的。不断地、日复一日地想出新的、更有意思的方法来激励和挑战你的合伙人。制定高的目标，鼓励竞争，把成绩记录下来。付出超乎寻常的行赏。如果事情停滞不前，让经理

人互换岗位，让员工不断接受挑战。要使每个人都不断猜测你下一个花样是什么。不要让人太猜得着。

规则4：把你所能交流的每一件事都告诉你的合伙人。知道得越多，员工就越理解你；员工理解越多，就关心得越多；员工一旦开始关心了，就没有什么能阻挡员工。如果你不能信任你的合伙人，员工会知道你并不真正把员工视为合伙人。信息就是力量，你从授权给你的合伙人中得到的益处要大于你的竞争对手得到信息的风险。

规则5：感谢你的合伙人为生意做的每一件事。一张支票和一份股票期权会买到某些忠诚。但是他们大家都喜欢有人告诉他们，员工是多么感谢他们为员工所做的一切。他们喜欢常常听到这些话，特别是当他们做了一些他们自己也很引以为荣的事情。没有什么东西能够代替那些恰当的、适时的、真诚的赞扬话语。他们是不花钱的，但是是无价的。

规则6：庆祝你的成功。在你的失败中找出一些幽默。不要待自己太严肃，放松一点，你周围的人也会放松下来。要有乐趣，显示出热情永远。如果其他的都失败了，穿上一件戏衣，唱一首傻乎乎的歌，让每一个人都跟着你唱。不要在华尔街上跳呼啦圈舞，已经有人做过了。想出你自己的绝技。所有的这一切都比你所想的要重要。而且有更多的乐趣，确实也糊弄了竞争对手。“我们为什么要认真对待 Wal-Mart 的乡巴佬呢？”

规则7：认真倾听公司里每一个人的意见。要想出办法使员工开口。在第一线的人——那些真正和顾客交谈的人——员工是唯一知道在那里发生了些什么事的人。你最好能发现员工知道些什么，这才是全面质量之所在。在组织中把责任下放，要使好的想法能够有人倾听，你必须倾听你的合伙人试图告诉你的事。

规则8：超过你的顾客的期望值。如果你做到了，顾客

会再回来。顾客要的东西一再多给一点。让顾客知道你感谢他们。对你所有的错误做出赔偿，不要找借口道歉。对你做的事要负责。Sam Walton 在第一个 Wal-Mart 招牌上曾写过的重要的词是“保证满意”。它们还在那里，它们使得他们与众不同。

规则 9：比竞争对手更好的控制支出。这是你永远可以找到竞争优势的地方。经营 25 年来——早在 Wal-Mart 成为美国最大的零售商之前——我们在“最低的支出对销售的比”方面排名第一。如果你运营效率很高，可能你犯了许多不同的错误，但是仍然能恢复过来。反过来，你可能很辉煌，但是如果你太无效，你仍可能出局。

规则 10：逆流而进，不循常规。不要管习俗的常识。如果每个人都用同样的方法做一件事，你用恰恰相反的方法去做，成功的机会就大。但是要有心理准备，许多人会叫你停手，告诉你走错方向的。他猜想在他的有生之年，他听到最多的是：一个人口不到 5 万的小镇是不可能长期支持一个打折商店的。

广东一些商业企业已经开始着手订立自己的价值准则，如东莞长安供销社制定出一整套的企业文化手册，包括领导行为准则、员工行为准则、服务行为准则等。问题在于这些价值准则的订立不能仅仅停留在纸上，而应深入到每个员工的头脑中。

2. 建立有效的激励机制。

要有效实施企业的创新计划，企业的运行方式往往需要发生重大变化，全体员工能否积极参与企业的创新活动是创新成功与否的关键。而要培养其合作主动性与自觉性，不仅需要通过重塑企业的价值观来改变员工的行为方式，同时还要通过建立各种激励措施来促使其行为的转变。设计并建立符合组织文化的组织架构，是重塑组织文化的另

一个关键。即使公司的组织架构图只是表示方式的改变，它也意味着一种被鼓励的价值观。

诺顿公司的组织架构是以一种倒三角的形式表现的，由于诺顿公司以超凡的顾客服务水平而闻名，它的组织图暗示管理者的职责是应支持那些实际提供服务的雇员而不是去控制他们。

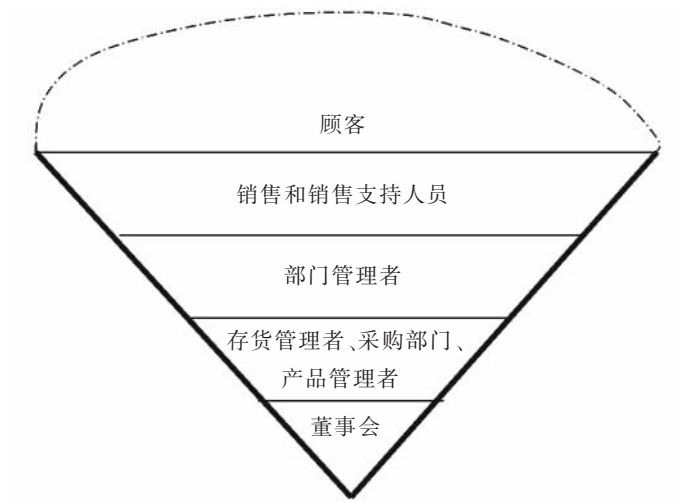


图 8—2 诺顿公司的组织图

当然，也有一些公司建立了专门的组织文化办公室或精神伦理办公室，主要负责日常的伦理问题和两难选择，并征询意见，也负责根据价值观原则培训雇员，以指导其行为。一些公司会设置专门的伦理巡视官，处在这个位置上的人有权直接与董事长和首席执行官沟通，他们主要负责倾听抱怨、调查伦理指控、指出员工所关心的问题或高级管理者可能的伦理败坏行为。

另外，建立健全有效的激励机制也是不可缺少的一环。连锁商店由于专业化和标准化管理，使得许多制度在组织内盛行，这些制度很容易压抑员工的创造性和主动性。

如何提高员工的士气，使其感觉自己真正是组织的一分子，组织的事业也是自己的事业，这里，有效的激励机制将起到极大的作用。

根据马斯洛的需求层次理论，处于不同层次的人追求着不同需求的满足。在最底层的人将努力满足自身对食物和水等生存物品的需要，在这一需要得到满足之后，他才会努力满足自身对安全、稳定、归属、自尊及自我实现的需要。如果像食物和水这样的基本需求得不到满足，他就会降到最底层，首先满足这些需求。只有每一相连的“底层”需求得到了满足，他才会有升到更高一层的需求。人们对需求的强烈程度是与其所处的层次直接相关，因此，处于食品和基本生存需求层次的人很可能对一张著名人物的亲笔签名照没什么兴趣，而这种积极措施对处于“自尊”层次的人更有意义。处于“归属”层次的人会把能参与创新攻坚小组抱有很大的兴趣。因此，对于不同需要层次的人，企业应采取不同的激励措施，才会取得相应的效果。

信息时代，知识型员工取代了以往的大部分简单操作型员工，他们的温饱和安全问题基本得到解决，更关注的是上一层次的需要。据一份调查表明，对于企业创新这一特殊活动，主要存在四个激励因素：

(1) 个体成长——创新活动的存在使个人能够认识自己潜能的机会，它证实了这样一个假设前提：信息时代的工作者们对知识、个人和事业的成长有着不断的追求。

(2) 工作自主——建立一种工作环境，其间员工能够在既定的战略方向和自我考评指标框架下，完成交给他们的任务。

(3) 业务成就——完成的工作业绩达到一种令个人足以自豪的水准和质量水平，这是跟组织的需要相关联的因素。

(4) 金钱财富——获得一份与自己贡献相称的报酬，

并使员工能够充分分享自己所创造的财富。这种奖励制度既要适合企业的发展又要与个人的业绩挂钩。

根据上述总结的信息时代企业员工激励因素，企业管理者可以制定一套适用的激励模型如下：

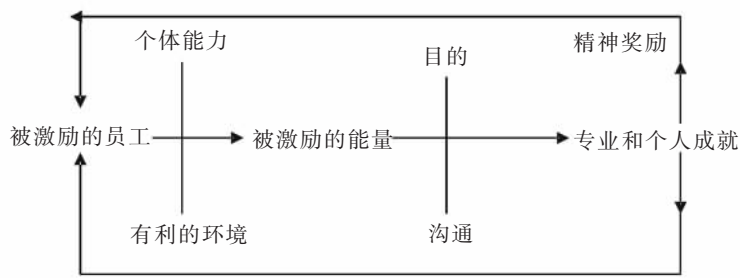


图 8—3 员工的激励模型

当然，在这套激励模型的实施过程中，管理人员还应该注意以下方面：

（1）管理人员重视员工的知识 and 情感，员工就更可能自觉合作，与他人分享知识。管理人员尊重员工，而不是把员工当作“劳动力”，虚心征求员工的意见，认真考虑员工的建议，与员工交换看法，可增强员工的工作满意感与合作精神。

（2）管理人员在决策及其执行过程中须坚持公平原则，才能增强员工的信任感和责任感。如果员工认为管理人员不公平，就可能会消极工作，不愿发表自己的意见。管理人员应坚持以下三条基本原则：一是邀请员工参与决策；二是向员工解释企业的最终决策；三是明确说明企业对员工行为与工作实绩的期望。坚持公平的决策程序，管理人员才能有效地制定、实施企业战略。

（3）许多管理人员非常重视结果的公正性，奖励那些进行强制性合作的员工，却往往忽视过程的公正性。然而，要激励员工创新知识，加强员工自觉的合作精神，管理人

员不仅应满足员工对结果公正性的期望，而且应满足员工对过程公正性的期望，创造员工满意的工作环境，以便留住优秀人才。

在这方面，沃尔玛同样做得十分到位。在国内的沃尔玛商店，有这样一个制度，每个员工（即使是商店经理）在每个月都必须认领一种商品，然后在这个月想方设法地促进该商品的销售，每个月末进行评比，看谁认领的商品销售量上升幅度最大，上升最大的那位员工被评为 VPI 冠军，然后全店的员工为他庆祝。另外，在国内已开设的十多家沃尔玛商店中，还实行“店中店”制度，每个店中店即是一个团队，负责某一类商品的销售，这些团队的员工都可以从公司网络上查到不同商店的经营状况，并进行竞赛活动，如果该团队在国内商店中的同类商品销售得到第一名，这家“店中店”同样将上光荣榜，获得全体员工的尊敬。

连锁商店经营需要标准化的制度进行控制，但同时也需要有创造性和个性化的员工队伍，能将这两方面的作用充分发挥出来，只有强势的组织文化可以进行整合，文化能让员工步调一致，又能增强组织的适应性，因此，文化是最高层次的一种管理手段，它能帮助企业降低成本，提高效益。

3. 基于正确价值观的领导。

在文化的塑造中，领导者扮演着重要角色。领导者必须牢记他的每一个表述和行动都会对组织文化和价值观产生影响，可能他们自己并没有意识到这一点。员工通过观察他们领导者的一言一行来学习组织价值观、信念和目标。当领导者自己出现了非伦理性的行为或不能对别人的非伦理性行为做出果断、严厉的反应时，这个态度将会渗透到整个组织内部。如果领导者不去维护伦理行为的高标准，那么正式的伦理准则和培训计划就会毫无用处。

如果领导者一直是基于正确价值观来领导下属，尤其是在为组织价值观做出个人牺牲时，他就可以赢得员工的高度信任和尊重，利用这种尊重和信任，领导者可以激励员工追求优异的工作绩效并使他们在实现组织目标中获得成就感。这就是为什么在具有强势文化的组织里总会流传着有关创始人或最高领导者的故事和传说，这些故事和传说已成为该组织文化中的一部分。对员工而言他就是一个英雄，他象征着勤奋工作和正直，他的一举一动深深地影响着那些追随他的人，正因为有了领导者的榜样，组织文化才得以在员工中被贯彻和发展。

4. 由上至下进行全员改造。

要重塑组织文化，必须使组织的核心理念和价值观深深扎根于每一个组织员工的头脑中，使组织目标和宗旨成为全体员工的责任。

世界上许多成功的企业，都是依靠以顾客为导向的企业文化在推动服务水准不断提高，诺顿公司就是这样一个代表，其所建立的全公司的服务文化使其享有极大的竞争优势。然而，在许多企业中，顾客服务往往变成仅仅是销售部门、市场部门和客户服务部门员工的工作，因为他们与顾客直接接触且处在对顾客具有非凡影响力的位置上，也称之为“关键部门”，其他部门员工则认为只与同事、管理人员及部门领导打交道，不会触及到顾客，因而不会影响顾客服务质量，而许多企业领导者也只将注意力放在这些关键部门上。

很多人一定经历过这种场面：等着付账的顾客大排长龙，而收银员却摆不平面前那架复杂的收银机。你不要责怪那位收银员，因为收银员显然没有经过适当的训练；你也不能责怪商店服务员的恶劣态度，因为营业额是多还是少与服务员毫不相干；你也不能责怪接线生在你的电话响了十声之后才拿起，因为接线生一个人还要兼顾其他的事

务——这些问题全出在管理上。其实，企业的领导人应该明白：要想让你的一线员工为顾客提供优质的服务，首先企业内部各级领导及相关部门对自己的一线员工，要像对待顾客一样提供优质服务。由此可见，一种价值观的形成，不是某些人或某部门的事情，而是全体员工的共同责任，如果不是全体员工形成共同的价值观，强势的组织文化就无法建立。

一些企业已经发现，如果向员工授权，他们会更加积极主动，做他们认为必要而且是有道理的事情，以使顾客感到满意，即使这意味着偏离公司的某些规则。员工在现场有较大的决策权，这使他们可以和个别顾客自由交谈，充当顾问和解决问题的人。诺顿公司的员工正是接受了这样的教育：“这是你的工作。做你自己的事情。不必听西雅图我们的话。倾听你的顾客。我们只要求你照顾好你的顾客。”有确凿证据表明，满意的员工产生满意的组织文化，进而有助于产生满意的顾客。有些证据更进一步显示，如果员工在工作中感受不到快乐，顾客的满意也很难实现。因此，重塑组织文化是全员性工作，只有上下同心，相互配合，才能达到完美的效果。

第九章

政策导航——走向商业新秩序

中国加入 WTO 至今已经三年多时间了，回过头来仔细分析这三年来流通业发展情况，我们发现，阻碍广东商业企业竞争优势发挥的最大障碍仍然是体制问题。事实上，从只要遵循国内的市场竞争规则到必须遵循国际商业的竞争准则，这无论是对国内商业企业而言还是对政府行政而言都是一次严峻的挑战。现代市场经济的生机和活力来自有序和有效的竞争，而有序和有效的竞争只有靠对竞争的规范才能形成和保持。正常的市场竞争秩序有赖于政府的政策法律规制，商品流通业的发展离不开政府的依法行政与政策引导。因此，这一章我们先来考察一下发达国家和地区流通产业政策与政府行政特征，从中吸取经验，以寻找适合广东省流通产业发展的政策，以便形成一个良好的商业秩序，促使广东流通产业步入一个良性发展轨道。当然，良好的商业秩序不仅需要政府的规制和引导，还需要行业协会与各流通企业的共同努力。

第一节 发达国家和地区流通产业政策与政府行政

一、美国流通产业政策与政府行政

美国是高度发达的市场经济国家，流通业极其发达，其平均劳动生产率明显高于其他发达国家。美国在流通产业没有特别的公共政策，流通企业发展完全由市场经济规律决定，政府不直接领导和干预流通企业的经济活动，仅有的主要公共政策就是为工商企业创造自由竞争环境和条件，维持公正，促进竞争，管理和扶持商业小企业的发展，研究制定有关商业的法令草案，帮助州和地方政府从事工商企业的登记注册。

在美国的公共法律政策中，对流通产业有较大影响的主要是反垄断政策、扶持中小企业政策等。美国的反垄断法主要有1890年制定的《谢尔曼法》、1914年制定的《克莱顿法》、1936年制定的《鲁宾逊——帕特曼法》和1937年制定的《米勒——泰丁斯法》等等。这些法律经过多次修正成为现在美国反垄断的基本法律。美国的反垄断法中将下列四种行为视为垄断行为，并严加限制：一是价格歧视，即同一物品或服务销售给不同顾客时采用不同价格的行为，这种行为会导致竞争的减弱或出现垄断倾向，因此是非法的；二是订立排斥性或约束性契约，即在出租、销售或契约销售商品时，要求承租人或购买人不得使用或销售竞争对手的同一商品；三是公司间的相互持股，即某一公司取得其他竞争公司的股份，或取得多家有竞争关系的公司的股份；四是互任董事，即指具有竞争关系的公司互任董事。后来，美国又增加了几种违法行为：没有成本依

据的折扣；以低于厂商商标的价格销售商人商标的同一商品；对特定买者的广告及促销补助。此外，美国反垄断法中还禁止一些不正当的交易限制，例如，企业之间通过契约、协定或默契等同一行动，共同在价格、数量、技术、设备、顾客或交易地区等方面人为地设置种种限制，以操纵市场。这种不正当的交易限制会违背公众利益，并在一定范围内对竞争有实质性的限制，因此，必须禁止。

除了反垄断法外，对流通领域还有重要影响的是美国的扶持中小流通企业政策。美国国会先后通过了下列有关扶持中小企业（包括中小流通企业）的法律：《小企业法案》（1953年）、《小企业法》（1958年）、《机会均等法》（1964年）、《小企业经济政策法》（1980年）、《平等公正法》（1981年）、《经济复兴税法》（1981年）、《小企业技术创新开发法》（1982年）、《准时付款法》（1982年）、《小企业二级市场改善法》（1984年）。这些法律的主要内容是：一是设立专门管理小企业的小企业发展管理局，其任务是作为小企业的代言人，维护小企业的利益，向小企业提供资金、技术、管理援助，帮助小企业在联邦政府采购额中占有相应的份额；二是在营业、贷款等方面向小企业提供均等的机会；三是减免或降低小企业的税收。

美国商务部的职能除了一般政府和行政职能，还向地方政府和私营企业提供一定的财政援助，促进小企业和落后地区的经济增长。商务部对流通小企业的财政援助和经营发展指导，主要是由小企业发展管理局和经济发展局负责。经济发展局有一笔商业贷款资金和政府补贴资金，主要是对工商小企业在发展投资方面，按一定的法律依据，给予财政补贴和贷款。属于“小企业定义”的流通企业是指：批发企业前三年的平均年销售额不超过951万美元，零售企业和服务企业年平均销售额不超过200万美元。这些小企业如果无法从别处借贷资金、企业性质良好、具有偿还

能力，则可以向小企业发展管理局申请财政援助。此外，小企业发展管理局对小企业管理和技术发展制定协助计划，提供管理咨询、训练方案和散发管理知识的信息资料等，并收集和发表各行业的统计数字、财务分析，通过实用资料指导小企业的经营管理和发展，帮助小企业与各大学建立联系，利用知名商学院的教授培训小企业的管理人员。

二、日本流通产业政策与政府行政

日本是一个中央调控型的市场经济国家，政府对于经济推动的作用主要采取产业政策的方法，有的产业政策表现为行动计划、发展纲要。在流通领域，日本产业政策主要解决两个问题，一是大企业与小企业之间的关系问题，政策的取向是通过限制大企业来发展小企业，如著名的《大规模零售店铺零售事业活动调整法》以下简称（《大店法》）、《百货店法》。二是不断改造传统产业，淘汰落后，促进流通现代化，如先后颁布的《流通系统化的基本方针》、《流通合理化设想》等。日本的产业政策比较接近我国的情况，其政府对流通业的管制值得我们借鉴。

日本的流通行政法规主要有：（1）关于商业振兴、调整法律。具体包括：关于调整大型零售店商业活动（大店法）、零售商业调整特别措施法（商调法）、中小零售商业振兴法。（2）关于物流的行政法规。包括：公路运输法、海运法、仓库法。（3）关于不同商品种类流通的行政法规。包括：酒税法、药法、粮食管理法、食品卫生法。（4）关于竞争政策的法规。包括：禁止个人垄断及确保公正交易法（禁止垄断法）、不正当馈赠及不正当防止法等。日本流通行政，主要是根据各种法律、条例进行的行政处分和强制措施，如根据大店法或商调法发布的各种劝告、命令以及依据禁止法发布的取缔命令等。有时也通过财政、金融、

租税特别措施等手段实施流通行政。

日本明治时代以后，随着人口不断向城市集中，劳动力不断向城市中渗入壁垒较低的零售业流动。在经济不景气的时候，零售业更扮演了“潜在失业的蓄水池”的角色，特别是中小零售商店具有不容忽视的吸纳就业的潜力，可以保证社会就业的稳定。因此，日本政府对中小零售商店一直比较重视。进入 60 年代以后，日本出现了大店的发展高峰。不少人以为会对传统上“规模小、数量多”的商店规模结构造成冲击，大量中小商店被淘汰。然而，由于日本政府先后制定出台了《大店法》和《小店法》，对大店的布局、数量实行了有效控制，使大店在有效地满足消费需求与高速发展的同时，小型零售商店也得到政府的保护和扶持，使大量的小店能继续生存和发展。

日本政府为了扶持中小企业，除了上面制定的各种法律外，还制定了《资助法》、《中小企业基本法》、《中小企业指导法》、《商店街振兴组合法》等，同时，还制定了针对中小流通企业的融资制度，如《流通现代化贷款制度》、《零售商业现代化资金贷款制度》、《流通设施现代化资金贷款制度》等等。这些法律和制度规定：（1）国家资助地方政府对中小企业进行必要的资金帮助，包括无息、低息贷款；（2）限制其他资本过多进入零售业，以保护中小零售商业的事业机会；（3）进入购物中心、批发商业团地、城市街道再开发地进行合理化经营的中小商业者，可以得到中小企业金融公库、国民金融公库的低息、长期贷款；（4）在税收、资金方面对中小企业予以照顾，并根据情况对其经营管理给予必要的指导和帮助。

日本政府自 1960 年以来，一直把零售商业连锁化作为推进流通合理化、现代化政策的一项重要内容。日本于 1962 年成立了中小商业振兴委员会，并制定了《流通合理化设想》，1963 年制定了《中小企业现代化促进法》，1966

年提出了零售商业连锁化政策，1973 年颁发了《中小零售企业振兴法》，并制定了一系列扶持零售企业连锁化政策，从税收、贷款利率、设备更新、营业场所选择等方面扶持自由连锁的发展，对中小零售企业花费在市场调研、制定长期经营规划、建设信息系统和公用储运设施等方面的费用给予一定的补贴。通过这些政策，吸引了许多中小企业特别是占日本零售企业比重最大的“夫妻店”或“生计店”加入到连锁行业中来，从而大大提高了中小零售企业的流通效率。

三、欧洲国家流通产业政策与政府行政

法国在对大型零售店的规制上与日本非常相似，有专门的法律来规制大型店，这就是 1973 年制定的《商业手工业法》。该法规定，建筑面积在 3000 平方米（4 万人以下的城市为 2000 平方米）以上，营业面积在 1500 平方米（4 万人以下的城市为 1000 平方米）以上的店铺，或者现有属于规制范围内的大型店增设 200 平方米以上的营业面积时，要向省级商业设施委员会提出申请，并由该委员会决定是否开设或增设。如果对地方商业城市计划委员会的决定有争议时，则由全国商业城市计划委员会来最终裁决。可见，法国对大型店的规制是很严格的。另外，法国对大型店的规制，在很大程度上也是从城市开发与土地利用的角度来考虑的，特别是 1975 年《土地政策改革法》的颁布，进一步限制了土地的私有产权，从而对大型店的规制比以前更加严格。

英国政府也十分重视小型流通企业的发展，认为小型企业具有可以提供较多的就业机会、方便居民生活、有利于促进竞争等优点，从而制定了一系列扶持小型流通企业发展的政策。其主要内容是：（1）从税收政策上对小型流

通企业发展的政策，自 70 年代开始将小企业的所得税税率由 83% 降低到 63%，同时提高企业的课税最低额；（2）从金融政策上对小型流通企业进行支持，增加对企业的开业贷款额，为小企业筹措外部资金，支持小企业的研究开发；（3）监督大企业对小企业的不合理交易，支持大企业向小企业提供投资；（4）通过设立专门机构——小企业局，为小企业提供各类咨询服务，培训经营者，协调政府部门间的政策，扶持联合开发等。

德国管理流通产业的一个显著特点是政府与商会的密切合作。德国有两大商会组织：德国工商大会和德国中小企业联合总会。它们都是依据联邦法律建立的公法法人。德国商会的职能，简要地说，是在工商经营者和国家管理机关之间起着中介人作用。作为公法法人，国家赋予商会自主承担自己和公共责任的地位，履行国家委托给它的任务，在地方的行政管理机关和地方会议里代表该商会区里企业的总体利益，以上责任和地位都是在各有关的商会法律中加以书面规定的。德国商会的任务来源于相关的商会法律，可分为以下八个方面：（1）作为所属企业总体利益的代表，包括均衡商会会员派别之间的内部利益；（2）职业培训；（3）为企业提供咨询，包括创业咨询和技术咨询；（4）监督企业主有序竞争的遵守情况；（5）充当其会员与客户之间的调解人；（6）受国家委托聘请专家就商品、服务和价格等编制鉴定报告，并且为此宣誓负责；（7）支持企业参加全国范围的博览会活动，并组织合作和洽谈会，促进企业间的沟通和合作；（8）对专事经济问题的商业事务法庭的名誉顾问人选有建议权。德国商会作为与国家公开对话的伙伴，几十年来被证明是有成效的。国家立法设立商会这个机构，把某些任务委托给它完成，同时监督它行动的合法性，这种国家与经济界机构的并行是权力分散的一种表现形式，它适应了低成本、高效率的工作和互相

依赖、相互交融的现代化社会经济生活的需要。

四、澳大利亚流通产业政策与政府行政

澳大利亚贸易委员会是澳大利亚联邦政府负责外事及贸易部的一个组织，代表政府推广对外贸易业务。共有职员 1200 多人，其中一半以上驻扎在全球 50 多个国家的 80 多个办事处。其经费 70% 来自联邦政府，30% 来自为企业提供的服务。除海外办事处外，其在国内的机构构成了一个遍布全澳各地区的服务网络。在国内，还设有免费热线电话，无论在澳大利亚境内任何地方，只要使用普通市内电话即可拨通热线，并由资深的出口顾问随时解答企业提出的问题。对拨通热线电话的企业，澳贸委都会赠送一份包括出口注意事项、有关市场信息及获取资金支持各种方法的资料。澳贸委专司为企业开展海外市场调查，提供市场信息，协助选择进入市场、出口策划，物色合作伙伴等职能。如每年支持澳大利亚企业参加一百多个国家贸易展览会，并透过展览和媒体为企业作一般性的广告宣传。服务领域包括矿产、能源、环保、建筑、汽车、食品饮料、航空、海洋、通信技术、服务业、农牧业。另外，澳贸委还掌握了政府鼓励对外贸易的奖励金和贷款，如 1995 年共为 3500 多家出口企业提供两亿五千多万澳元的出口奖励金。可获奖励金的项目包括市场调查、参加商展、投标、专利注册等。除此之外，还设有专款支持农牧业及基础设施建设部门在海外的发

展。零售业一直是澳洲经济的第二大产业，共有企业 10 万多家，网点 12.4 万个。零售业也是澳洲就业机会的主要来源之一，其中有 20% 的就业妇女从事零售业，占从业人员的 61%；从事零售业的男性占澳洲就业男性的 9%。尽管零售业在澳洲仍是最具盈利能力的产业之一，但由于市场竞

争极为激烈，并且越来越多的零售商主要靠价格竞争、把毛利降到最低以维持所占的市场份额，使小型零售企业面临的压力越来越大。竞争使澳洲零售业发生着深刻的变化。这些变化除了延长营业时间、降低商品价格、增加经营品种外，更重要的是经营理念上的变化和技术上的革新。大企业抢占小企业的市场份额，引发了零售业态的不断变革。进入 90 年代以后，澳洲的零售业除了传统的百货商店、超级市场、购物中心外，还出现了“品类杀手”（Category Killer）、如美国公司在澳开的 Toys R Us 及家庭购物（Direct Selling）等经营方式。所谓“品类杀手”，即只专门经营某类商品如五金、文具、玩具的巨型货仓式商店，它通过超大规模的经营，以绝无仅有的商品组合广度和深度及散装进货，使商品的价格急剧下降，并迅速地对小型零售企业形成价格压力，以达到绝对占领市场的目的。家庭购物包括邮购（Mail Order）、电视购物（Tv Shopping）、电脑网络购物（Internet Shopping）等。

在零售业博览会中，澳大利亚超级市场博览会（ASI 年会）有一定影响，这是由澳大利亚超市协会主办、亚洲太平洋地区制造商和供应商参加、展示最新超市设备、超市经营管理技术和产品的国际性博览会。博览会每两年在悉尼举办一次，本届年会参展的企业共有 157 家，摊位 250 多个。展品内容包括食品、奶制品、海产品、新鲜蔬果、肉类、饮料、休闲食品、健康和美容护理用品、杂货、超市设备、经营管理技术（店内系统）及相关的服务等。展览会期间，还举办了一系列的讲座，如店面设计、电子销售、健康与营养、独立零售商的生存、国际消费新趋势等。参观的人员近千人，其中一半以上来自亚洲，如由澳贸委邀请的广东省连锁商业考察团、台湾超市协会考察团、新加坡考察团、印度尼西亚考察团、泰国考察团等。

五、韩国流通产业政策与政府行政

韩国对流通业的管理与日本非常相似，也是通过制定产业政策来促进流通业的发展，在对外开放上，尤为注重开放节奏的掌握。韩国 1991 年开始对外开放零售业，规定外商的零售企业面积不能超过 1000 平方米，连锁店数量不能超过 10 个。1993 年进一步扩大开放，但要求外商零售企业营业面积不能超过 3000 平方米，连锁店不能超过 20 个。1996 年取消对外商营业面积和店铺数量的限制，但对外商投资的大型购物中心仍由政府审批，一直到 1999 年才取消。进入韩国的外商零售企业是那些实力强大、管理水平高、业态先进的企业，主要是法国的家乐福、普美德斯，美国的沃尔玛和价格俱乐部、日本的 7 - 11 公司。广东的开放力度很大，从一开始对外商进入的企业面积没有限制，目前广东对外商仍具有很强的吸引力，应借鉴韩国的经验，利用制定规划、政策等措施在“入世”前一段时间控制外商进入的节奏，以减缓外商对本土商业企业的冲击。

六、香港流通产业政策与政府行政

香港是完全开放的自由贸易地区，具有全球最自由的经济体系，香港政府也制定地区经济发展规划，但对具体行业和企业没有任何行政干预，完全是自由竞争。在香港流通产业的发展中，起到较大作用的是各种行业协会和半官方经济机构——香港贸易发展局。现主要介绍一些半官方机构和中介组织。

香港贸易发展局是 1966 年根据香港法例成立的，是一个半官方半民间的机构，与港府贸易署并不是上下级的行政关系，由理事会和职员及财务委员会、拓展计划委员会、

香港会议展览中心筹划委员会等组成。贸易发展局主席由港督任命，但不受薪，理事会成员也不受薪。日常工作由总裁负责，总裁及职员受薪。贸发局目前有职员 700 多人，其中 300 人在海外各办事机构。在贸发局的财政来源中，约 3/4 是由港府从海关征的进出口税中按万分之三点五的比例拨给，进出口额大，经费就多，不固定；另外 1/4 来自贸发局本身的一些活动收入，如展览会、展销会、研讨会、刊物广告等的收入。贸发局的主要职能是：（1）为港商开拓及拓展市场，通过广泛的贸易拓展活动及多种途径，协助他们以最有效的方法获取各地市场资讯及建立全球贸易联系；（2）提高香港产品的形象，确保世界各地充分认识香港产品素质超卓、物有所值及设计出色的优点；（3）致力于香港发展成为亚洲的贸易发展之都；（4）促使国际商贸界重视香港，成为其理想的贸易伙伴。

过去几年，香港贸易发展局做了以下卓有成效的工作：

（1）举办电子、钟表、玩具、时装、礼品及家庭用品等各项贸易发展展览会和展销会，展览会和展销会使香港各主要企业与世界各地商家接触，为香港制造商和贸易商提供了低成本高效益的贸易渠道。据介绍，目前珠江三角洲的一些企业也参加了香港贸发局组织的展览会、展销会，而且越来越多。

（2）在世界各地举办了多项市场拓展活动，这些活动为港商提供了多种途径，在全球拓展业务。

（3）为加强香港在世界市场上的竞争力，协助及鼓励港商提高产品形象和改良设计，在香港展览中心常设“设计廊”，累计展销的产品达 18000 件。

（4）利用贸易咨询数据库，为世界各地商家提供贸易咨询数十万宗；出版了 80 份探讨不同市场及贸易专题的研究报告，举办上百场研讨会、讲座及商业培训课程，参加人数愈万名。

（5）接待来自世界各地的访港商界，协助名记者来港采访，为香港在海外建立良好的形象和贸易环境，密切与世界各地的商业领袖、

经济决策人士及传播媒介的接触做出了努力。(6) 在俄罗斯、波兰、越南、印尼、巴西等世界上一些新兴的市场及中国内地城市武汉、成都等设立了 10 个办事处，使总的办事处达 50 多个。通过上述工作，有效地加强了香港在国际市场的竞争能力，进一步巩固了香港的经济基础。

香港特许经营权协会于 1992 年成立，是香港总商会属下的一个机构，日常工作有两位专职人员负责，设高级经理一名。协会的财政主要依托总商会及小部分会费收入和企业赞助。香港特许经营权协会是“国际特许经营权协会”的会员单位。协会的目标：作为表达意见的渠道，与政府磋商与特许经营有关的问题，进一步推广特许经营和提高业内经营水平，发展和推广中国大陆、香港及东南亚的特许经营。协会的工作范围：(1) 记录区内正在进行或准备开展的特许经营活动的资料，编制及保存本地、亚太区及国际间的特许经营活动数据、统计资料；(2) 统筹及举办与特许经营有关的活动、研讨会、展览会，成为协会会员交流经验及专业知识的中介；(3) 向政府部门及组织表达与特许经营有关的意见，并与之保持联系；(4) 发展及维持与批发商、零售商和服务业的工商机构的联系，并与全球对口组织建立保持联系；(5) 协助海外的贸易及投资代表团探求特许经营的新趋势，接待国际的特许经营贸易及投资代表团，并协助访客了解香港及东南亚在这方面的潜力。据香港特许经营权协会统计，现在香港的特许经营业务有近 100 种，行业种类多元化，包括饮食、服装、鞋子、电脑零售及超级市场、便利店、摄影冲印、洗衣、标志店、卫生洁具等。其中饮食业及零售业占大部分，饮食业本地的有大快活、大家乐、烤鸡大王、宝芝林等，泊来的有麦当劳、家乡鸡、必胜客、哈迪斯、美国亚 B 烧牛肉、Harry Ramsden、Wendy's 等，零售业本地的有惠康、百佳、华润等，泊来的有 7 - 11、Circle K、The Body Shop、Benetton 等。

香港零售管理协会成立于 1983 年，乃香港主要的零售协会，协会在促进零售业发展工作上扮演着重要的角色，协会不单是香港零售界的重要代表，也是亚太地区零售商协会联盟香港区的唯一零售协会代表。在过去的 17 年内，该协会会员已发展到 500 多家公司，店铺超过 5000 间，其中雇员约占香港零售雇员的 2/3。与其他国家零售协会有所不同的是，该协会会员来自各种零售业态，包括百货公司、超级市场、便利店、药店、快餐店、时装饰物店及专业店等，还包括供应商、批发商和与业界有关的服务机构等。香港零售协会被认为是香港零售界最具领导地位的中介组织，他们经常代表会员向政府发表一些有关零售业事项的意见，并主动与会员商讨某些政府条例的对策，以保障会员的权益。该协会的任务是：（1）代表零售商对有切身关系的事宜发表一致意见；（2）交换及分享一般事物上的资料；（3）透过教育及培训提升零售业的地位和专业性。

第二节 对流通产业进入规制的思考

一、对流通产业实施进入规制的必要性

随着中国加入 WTO 之后保护期的即将结束，外资大举进入中国流通产业已是大势所趋，跨国流通集团的进入对本土流通企业的冲击是不言而喻的。外资企业大多是采取大型综合超市业态在中国快速扩张，这对国内刚刚成长起来的新兴超市和众多中小零售店而言是一个巨大威胁。国内前一阶段大商场的无序发展和纷纷倒闭造成资源的巨大浪费已是前车之鉴，而目前大型综合超市也步入类似窘境，“圈地”活动在全国各大城市铺开，形成中外零售商竞相争抢地盘的纷乱局面。对于大型零售店铺的这种无序扩张行

为是否应该加以规制，对于保护期后的跨国零售集团进入是否应该通过法律手段延缓步伐，这已成为目前国内企业界和学术界争论的热点话题。

产业进入政府规制，是政府实行微观管理职能的重要组成部分，它是指在一些市场失效的产业中，为了防止资源配置的低效率或过度竞争，确保规模经济和提高经济效率，政府对企业进入的数量、质量、期限以及经营范围进行规制。经济学家贝恩（Bain，1956）曾提出产业进入壁垒通常有四种形式：规模经济、产品差异、相对费用和特有资源。其中政府的特许权就包含在特有资源之中。

根据贝恩所提出的四个方面，可以看出流通产业尤其是零售业的进入壁垒相当低，前三个方面几乎起不到壁垒作用。从规模经济来看，流通产业由于经营业态、经营地点、经营方式等不同，其规模弹性较大，数万平方米的大型综合超市与数十平方米的小型便利店同时共存，并都能获得生存的空间和相应的利润；从产品差异性来看，流通企业主要从事产品的经营，在今天买方市场条件下，各个企业都能够采购到不同质量、档次、性能的商品，各种业态的商店经营的商品品牌相差无几，即使一些企业开发出一定数量的自有品牌商品，但竞争对手也很容易从制造商手中采购到完全可以替代的商品，因此，要以产品差异作为进入壁垒也不太可能；从相对费用来看，新进入企业在寻找供应商方面发生的交易费用与原有企业相比并不大，员工培训也较简单，专业设备的投资相对不高，这些都表明新企业进入流通产业的相对费用壁垒并不高。因此，特有资源作为企业进入流通领域的最后屏障，要防止流通产业的过度进入，政府规制成了一种必然选择。

然而，对于流通产业这样一个高度竞争性的行业，是否需要政府制定专门法规实施产业进入规制？不同人对此有不同看法。一些人认为实施进入规制违背了自由竞争原

则，不符合世贸组织的游戏规则；另有一些人认为对流通产业进入规制过于超前，我国流通产业刚步入快速发展轨道，流通组织化程度不高，企业规模普遍偏小，进入规制尚为时过早，不利于我国大型流通组织的成长。

其实，流通产业是否需要进入规制，主要看其在国民经济中的地位 and 是否存在过度进入导致低效竞争的状况。流通产业在国民经济中的重要性毋庸置疑，经过 20 多年的改革开放和经济发展，作为连接生产与消费的商品流通产业从计划经济体制下的一个末端产业升级为市场经济体制下的一个先导产业，在引导生产，促进消费，启动内需，拉动经济增长，加快经济节奏，提高人们生活质量方面发挥了越来越重要的作用。但是，目前流通产业在发展过程中产生的问题也越来越突出，主要表现为流通产业存在大量低效无序竞争的现象，尤其是在零售行业，由于进入成本相对较低，流通秩序混乱，获利相对容易导致的“拥挤现象”（各行各业一齐进入流通领域）和重复建设，使得过度进入的低效竞争表现得更为明显。例如，2002 年下半年，广州两家大型超市（“百佳”和“万佳”）几乎比邻而设，相同业态进行价格竞争，最后降到了烤鸡 8 毛钱一只，鸡蛋 1 毛钱一斤，引来顾客疯狂抢购，不仅扰乱了商业秩序而且扰乱了交通秩序。两家大型超市开在一起，这在国外是绝不允许的。这种过度进入导致的低效竞争，客观上要求政府进行适度的规制。另外，目前国内一些地方政府对外开放表现得十分积极，与对内开放的力度形成了鲜明对比，外商超国民待遇使外资零售企业享受了很多国内企业享受不到的政策，因而造成了不公平竞争。而外资零售企业的长驱直入，迫使大量的中小商业企业关门，因此，应该通过进入规制尽快结束这种无序竞争和不公平竞争的状况。

事实上，流通产业进入规制不是我国面临的一个特殊问题，它已经成为一个国际惯例，许多发达国家早就采取

各种手段对流通产业进入实施管制，尤其是以日本的《大店法》和法国的《大店法》最引人关注，这些国家的成功经验为我们提供了一个很好的借鉴。

二、国外《大店法》的由来及其争议

目前在国外所有对流通领域的规制措施中，对大型零售店铺的进入规制最引人争议。国外政府对大型零售店铺进入的规制目的主要出于照顾消费者利益，同时适当保护中小零售事业活动的机会。由于零售业是劳动密集型行业，对劳动力具有极强的吸附力，因此许多政府将发展零售业作为扩大就业机会的一条有效途径加以重视，而大型店铺的过度进入会夺去周围中小零售店发展的机会，从而不利于发挥零售业的“就业机器”职能，因此要对其加以限制。另外，大型零售店铺有可能造成某一地区零售业的垄断，从而不利于保障消费者的福利。但是，各国对大型零售店铺的规制程度有很大不同，其中，日本对大型零售店铺的规制最为严格和精细。

日本早在1937年就制定了《百货商店法》，也就是后来的《大店法》的前身。19世纪初，随着百货商店在日本的蓬勃兴起，零售业竞争十分激烈，为了防止百货商店之间的“自相残杀”，也为了防止百货商店的“以大欺小”，政府在1937年制定了首部《百货商店法》。然而，第二次世界大战后，《百货商店法》因与新制定的《反垄断法》有抵触而一度被废除。但在百货商店从恢复期走向成长期的过程中，日本国内出现了反对百货商店的运动，导致了1956年新的《百货商店法》的出台，百货商店的设店再度被置于许可制之下。

《百货商店法》以百货商店为对象，对其设店加以限制，但其后出现的超级市场因业态不同而不在该法律的限

制范围之内。60年代以后，超级市场作为新型业态取得了迅速发展。对此，中小零售商和百货商店业界都感到了极大的不平等。在此背景下，日本政府于1973年废除了《百货商店法》，取而代之的是《大店法》。《大店法》规定，不论采取何种业态，只要是店铺面积超过1500平方米以上的商店，一律采取“事先申报审查制度”对其加以限制，并从大规模零售商店事业活动“是否对其周边中小零售商业的事业活动造成相当程度的影响”的观点出发，在开店日、店铺面积、闭店时间、歇业天数等四个方面进行调整。此后，政府又于1978年对该法进行了修改，将管制对象扩大到店铺面积超过500平方米的商店。

日本《大店法》的实施在规范流通秩序、限制过度竞争、增强零售商业的活力、保护中小零售商的正当权益方面的确发挥了积极的作用。但是，学术界对《大店法》的实施仍有不同看法，不少人认为《大店法》存在如下弊病：一是根据《大店法》规定，大型店开设需要层层报批，反复调整，短则4年、5年，长则7年、8年，这中间产生的开店成本必然最终转嫁到消费者头上；二是《大店法》实质上调整的是企业之间的利害关系，不是企业与消费者之间的利害关系，消费者从中没有获得好处；三是《大店法》实质也是一种垄断，是原有企业对新开企业的一种资源垄断，它保护了原有企业获取超额利润，或者使原有企业保持低效率，这对企业之间是不公平的，对消费者也是不利的。从《大店法》的实施情况来看，20世纪80年代以前日本政府对大型零售商店的管制是十分严格的，进入90年代后，由于日本成为世贸组织成员，迫于来自各方面特别是欧美国家的压力开始向松动管制的方向转化，并于1999年将法规改成《大型零售店铺立地法》。

除了日本以外，法国于1973年也设立了专门的法律对大型店的开设进行严格规制，这就是《商业手工业法》。立

法宗旨主要是保护生活环境和促进中小企业发展，该法以听证为主，规定建筑面积在 3000 平方米（4 万人以下的城市为 2000 平方米）以上，营业面积在 1500 平方米（4 万人以下城市为 1000 平方米）以上的店铺，或者现有属于规制范围内的大型店增设 200 平方米以上的营业面积时，要向省级商业设施委员会提出申请并通过听证来作裁决。美国虽然没有专门的法规，但对大型店的开设仍有一定限制，主要是联邦政府授权州政府把商业网点规划纳入整体规划中，大型店的开设必须服从城市的整体开发计划，这种规制不是为了对店铺本身的规制，而是出于有效、合理地利用土地的考虑。德国和英国没有专门的法律来规制大型店的开设，但在土地开发和城市建设的法律中对大型店的开设有所规制，只要大型店没有对城市的环境公害方面、交通方面、地区景观和传统风格及其他公共事业方面带来负面影响，原则上大型店的开设和经营是自由的，但购物中心只能在部分指定的区域开设。

三、对我国流通产业进入规制的几点看法

从上面的介绍中，可以看出不同国家由于国情不同、具体的经济体制不同，政府对大型店的规制动机、规制方式和规制程度也不相同。从规制方式来看，目前国外政府对大型店的规制主要采取三种方式：一是制定专门的法律对大型店的开设进行严格规制；二是在其他法律中例如《城市建设法》等附加对大型店开设的限制条款；三是将大型店开设的规制纳入城市开发建设规划中，大型店开设必须符合城市建设规划，从而限制了大型店铺的自由开设。从规制动机来看，目前国外政府对大型店铺规制的出发点主要有三种：一是出于保护中小企业、限制竞争；二是保护生活环境和促进中小企业发展；三是有效合理利用土地，

减少资源浪费。

从我国的实际情况来看，多数人对大型零售店铺的开发进行规制已经基本达成共识，但如何进行规制则尚有异议。根据国外《大店法》的运作情况和我国的实际，笔者认为政府对大型零售店铺的规制应注意以下几点：

1. 从规制的动机上，我国对大型零售店铺的规制应从防止过度进入和过度竞争入手，防止资源浪费。目前，国内本土流通企业普遍对大型零售店铺的进入规制期望甚高，希望政府能借此阻延外资流通企业的扩张步伐，保护民族企业。这种想法是幼稚的，其实，进入规制的直接目的不是为了保护民族企业。根据 WTO 的规则，进入规制将使外商、内商、国有、民营都适用一套市场准入规则，都置于同一许可制下。如果政府在审批开店许可权过程中有意刁难外商而放纵内商，不仅会招致外国政府的责问，而且也客观上保护了落后，损害了消费者的利益。因此，本土流通企业只能做强做大自己，才能拥有立足之地。从当前流通领域存在的问题看，一些地区流通企业过度进入已经十分严重，这里不仅包括外资企业，也包括内资企业，许多大城市中几家大型零售店铺在狭小的区域内密集开店，竞争十分激烈。由于市场竞争的盲目性，导致市场竞争效率的低下，最终本土企业很容易败下阵来。因此，政府对流通企业实施进入规制，直接目的是防止过度进入和过度竞争，间接上也达到保护了民族商业的目的。

2. 从规制的方式上，可以先制定管理条例和商业规划进行规制，然后推出专门的《大店法》。目前，制定专门的《大店法》进行规制在国内条件尚未成熟，即使现在着手《大店法》的立法工作，也需要几年时间。而在这期间，外资和内资流通企业将加快扩张步伐，使各地市场竞争提前进入白热化程度。因此，中央政府有必要先推出一个全国性的指导意见，各地政府根据当地情况加以具体规范。事

实上，目前一些地方政府正在做这方面的工作。如北京、上海、大连等市都已经有了关于网点选址的规定，有些城市规定在零售企业选址时要有一个听证程序。但由于没有统一的指导，各地推出的政策五花八门，很不规范，造成流通企业进入条件不一样。因此，中央政府先拿出一个总的规制指导意见，地方政府因地制宜，制定规划或管理办法，试行一段时间，将来出台有关的法规就不会存在太大的障碍。

3. 从规制的程度上，对不同业态类型的商店需要作不同程度的规制。零售商店由于业态类型不同，商店规模和选址也有很大区别。政府的进入规制需要区别对待，对于营业面积超过1万平方米的商场如大型综合超市、百货商店和购物中心的开设要重点规制，而对于生鲜超市、专业店和便利店等业态可以放松进入规制，尤其是生鲜超市和便利店，政府还应鼓励企业以连锁经营的形式进入，取代集贸市场和传统的小商店。目前，各地大型购物中心的建设出现新一轮高潮，北京自从2001年动土建设第一个Mall后，现在又有5个大型Mall相继动工；广州市各城区的商业规划也纷纷将大型Mall的建设放在首位；东莞已经建成中国最大的华南Mall，广东其他地区正纷纷步其后尘。如何有效防止购物中心在全国城市的过度进入，减少资源浪费，是政府对流通产业进入规制上面临的一个紧迫问题。

4. 从规制的程序上，我国可以适当借鉴法国的听证程序做法。日本政府对大型零售店铺规制的一个重要组织是“商调协”，即大型店铺能否开设，以及开设后的营业活动都要受“商调协”的“调整”，而“商调协”的主要成员是当地的商业者，这就是说原有企业拥有对新进入企业的否决权，这种规制常常被人们抨击为是不公正的，但它却符合日本政府保护中小企业的宗旨。“商调协”在我国是不适用的，它容易被少数企业操纵而破坏了规制的效果。法

国《商业法》规定：凡是超过一定规模的大型零售店铺的开设和扩建都要向省级商业设施委员会提交书面申请，经过听证，发给商业经营许可权证书，再向建设部门申请建设许可权证。我国对大型零售店铺的规制可以分两种情况：一种是商业规划中不能开设的区域由政府严格控制不能进入，另一种是可以开设但不能过度进入的区域可以通过听证程序决定该区域开设的数量和具体企业。听证会要有流通企业、当地居民或消费者委员会、专家学者、行业协会等社会各界人士参加，全面分析论证，使大型零售店铺的规制在一个公开、公正、公平的科学程序上进行。

第三节 新形势下广东流通产业发展的政策调整

一、政府在流通产业发展中的功能定位

流通产业属于竞争性较强的行业，市场机制作用显著。市场机制一方面起到了资源优化配置的作用，但另一方面也会带来一些消极作用。如可能产生过度竞争，造成资源浪费；可能会产生不公平、不公正、不正当竞争行为，扭曲市场信息，损害市场效率，等等。这样，就可能降低或根本起不到市场机制应有的优化资源配置效果，即出现“市场缺陷”或“市场失效”问题。因此要求从市场外部加以矫正和解决这类问题，需要政府介入经济活动，制定流通产业政策。

由前面对发达国家和地区流通产业政策和政府行政的分析，也可以看出流通产业的发展需要政府的政策引导和法律规制。各国和各地区政府通过流通产业政策的制定与实施，充分发挥了以下作用：一是矫正了市场失败，维持

了正常的流通秩序和竞争秩序，打击了不正当竞争行为，保护了消费者利益；二是促进竞争，扶持中小流通企业，提高流通产业的活力，促进了社会商品流通的组织化、效率化，提高了流通产业的现代化水平；三是促进各种行业协会等中介组织的建立，以此作为沟通企业与政府的桥梁，充分发挥其对企业的服务功能。由此可见，流通产业政策是政府对商品流通的一种有效干预形式。

从现在到 2010 年，是广东流通产业发展的关键几年。在这几年中，广东流通产业不仅要基本实现现代化和信息化，还要承受加入 WTO 所带来的冲击，继续承担促进广东经济快速增长、提供高就业机会、满足人民不断提高的生活水平需要等各项职能。根据世界各国经验和广东省多年实践表明，流通产业的健康发展离不开政府的宏观调控和政策引导，政府的功能和作用举足轻重。当前政府的主要任务是：

1. 明确广东现代商贸流通业的发展目标。

发达国家和地区大都制定了流通产业发展规划和实施纲要，成为政府制定流通政策的基本依据，也是流通产业发展的基本方向。为了促进广东流通产业的快速有序发展，广东省政府也应该根据广东具体情况，制定出现代商贸流通产业的发展目标和大致发展速度。

根据广东省省委、广东省人民政府于 2002 年 1 月下发的《关于大力发展现代流通业的意见》文件，提出“十五”时期广东现代流通产业发展目标是：广东省流通业发展上新台阶，2005 年流通业的增加值占国内生产总值的 18% 左右；连锁经营获得较快发展，大中城市连锁经营企业销售额占当地社会消费品零售总额的比重达到 30% 以上，其他地区这一比重明显提高，形成一批实力雄厚的大型连锁经营龙头企业；批发市场水平显著提高，建成一批辐射力强的中高级大型农产品和原材料等专业批发市场；现代物流

产业初步形成，发展起一批实力较强的第三方物流企业、高水平的物流配送中心和物流基地；科技兴贸达到新水平，电子信息技术在流通业得到广泛应用；市场经济秩序明显好转，建立起与国际规则相衔接的流通管理体制和规范有序的市场体系。

根据上述目标，到 2010 年，广东省流通产业基本上可以建成以下目标结构模式：（1）建立各种所有制经济共同发展，大、中、小型企业既专业分工又紧密协作，布局合理，商贸主业突出，组织连锁化、集团化，营销方式现代化，经营规模化，管理科学化的市场主体结构；（2）建立以珠江三角洲为商品流通中心，向东西两翼和粤北地区辐射，以大中城市为核心，向周边郊区、农村扩散，形成城乡双向互通，各业种、业态协调发展的统一开放、公平竞争、规范有序的多种类、多层次的商品市场体系结构；（3）建立以信息技术为支撑，以大中城市的大型物流园区为核心，以区域性物流中心为骨干，以大型连锁企业、批发企业、专业物流企业配送中心为网络，与华南和港澳台地区充分连接，辐射全国的现代化物流配送网络体系结构。

2. 转变政府管理职能，建立符合国际惯例的流通管理体制和协调机构。

中国加入 WTO，首先必须得到规范的是政府的行政行为，政府行政部门对流通产业的管理，也理所当然应当受到“国际惯例”的约束。“入世”对政府的行政管理提出了一系列新要求，也促进了政府管理职能的根本性转变。政府对流通产业的直接干预将大大减少，完全从计划经济的管理方式转向符合国际惯例的市场经济管理方式，但这并不意味着政府的功能和作用会有所削弱。从现代政府的经济职能来看，除了应当完善经济体制和加强对市场的宏观调控以外，对大商业格局的形成同样负有不可推卸的责任。

从历史经验和国外发展来看，流通产业的发展如果仅仅是依靠市场的自发调节，不仅速度慢，而且盲目的发展会导致资源的大量浪费，这就需要政府一定程度和一定方式的宏观调控。前一阶段，一些地区政府对该地区商业发展的引导和促进采取了一系列行之有效的措施，如广州和深圳的步行街规划与改造、商业基础设施的建设等，都取得了令人满意的效果。今后，政府还应健全流通管理体制，加大对流通产业的调控与管理力度。

一是建立符合国际惯例的流通管理体制和协调机构。广东省目前的政府机构设置，有多个政府部门涉及分销领域，包括内外贸、工农业生产、交通运输、新闻出版、药品管理等，而有些领域如物流等，却不知归入哪个部门负责管理。尽管进行了政府机构改革，但政出多门、职能交叉的问题没有彻底解决，因而在研究制定分销领域的政策时无法进行整体考虑，遇到不同意见时协调难度很大。因此，当务之急是应该按照国际惯例，结合广东省具体情况，理顺商品分销领域的行政管理体制，建立统一管理内外贸、统一协调分销领域各种问题的政府管理体制。

二是继续认真做好商业规划工作，使流通产业在政府的引导下能有序有步骤地稳步发展；同时依法行政，净化环境，坚决打击经营假冒伪劣商品、低价倾销、价格欺诈等不正当竞争行为，整顿商品流通秩序，规范企业的市场行为，形成“优良的投资环境、优美的生活环境、优质的消费环境”。

三是转变政府管理职能，充分发挥行业组织的作用。要结合市、县级政府机构改革，加快转变政府职能。政府应尽快发展和建立商业行业组织，把过去许多由政府主管部门承担的诸如招商、展览、培训、宣传、咨询、协调、评比和组织企业间交流等职能，有计划、有步骤地移交给行业组织，以“政企分开、强化服务”为着眼点，政府要

统一管理和协调全社会流通产业，政府主管部门要把工作的中心转移到做好全社会商业的发展规划、制定产业政策、发布产业发展信息，以及维护良好的市场秩序上来。

3. 建立和完善有关市场准入的地方性法律、法规和标准体系。

要应对“入世”和经济全球化对广东流通产业带来的巨大冲击，关键要研究制定规范市场主体、市场准入和公平竞争等方面的法律法规和政府规章，制定修改有关行业的行业标准和技术标准。按照中国政府作出的承诺，现行的对外商的市场准入限制条件，包括地域限制、数量限制、投资比例限制、经营方式（零售或批发）限制、企业形式限制（单店或连锁经营）等，都将在几年内取消。但是，在多数发达国家，外商进入这些国家从事国内贸易，也不是轻而易举的事。除了企业竞争能力本身的原因以外，不少国家都通过立法作出规定，对设立新的大型零售商店进行“经济需求”方面的审查，审查的标准是根据当地人口密度，现有商店的数量和服务地域范围，新开店对现有商店经营收入的影响和对交通环境的影响，新开店可以创造的就业机会，等等。审查工作有的由政府主管部门承担，有的是由政府主管部门、当地议会议员、当地商业企业代表组成的专门委员会承担。当然，这种审查对本国的投资者也同样适用。政府完全可以借鉴这种做法，在逐步取消对外商市场准入方面的限制性规定后，采用国际通行的办法，通过建立科学合理的技术壁垒，进行必要而有效的控制。对于一些条件不够成熟暂时无法立法的内容，还可以考虑通过制定标准进行规范，有针对性地制定一些市场准入方面的标准。当前最紧迫的任务是修改完善《广东省商品市场管理条例》，争取早日获得省人大通过颁布，以增强对大型商业设施如购物中心、百货商店、批发市场、物流基地、大型物流配送中心等建设开发的调控能力，防止重

复建设和过度竞争。

4. 制定商业网点的设置规划，并通过立法形式予以确认。

要加强研究制定广东省流通产业总体发展规划和包括商业网点、物流业等在内的分行业发展规划，引导企业和民间资本投资流通产业特别是连锁商业、技术改造和物流基础设施建设项目；加强对各个地区、各种行业、各种业态特别是国际流通业发展情况、趋势和经验的跟踪、研究与分析，根据国家产业政策和广东省实际，及时发布有关产业发展信息，引导社会资金投向。

为增强操作性，应由流通主管部门在调查研究的基础上，参照发达国家经验，结合广东省国情，制定出各地特别是大中城市的商业网点规划，其中包括网点数量、业态结构、网点规模等多方面的内容。在计划经济时期，对粮店、副食品的设置分布有着严格的标准。在市场经济条件下，只要投入必要的人力物力，按照不同业态和不同规模网点的商圈范围，主管部门应该可以制定出这样的规划。

商业网点设置规划要体现结构宏观控制的原则，引导外资投资于国内企业无力经营或缺乏经验的环节，如仓储设施、物流配送中心等。在网点规划中，对大型仓储式综合商场应该特别关注。根据国外的实践经验，采取“现金支付和自选自运”方式的仓储式综合商场，具有极强的销售扩张和价格支配能力，对国内中小零售商和生产厂商都造成巨大的压力，这种方式是外资进入的主要方式，应控制其大量发展。商业网点规划经过详细论证之后，可以通过地方人大或政府予以正式确认，公布于众。这样，当一个地区的商业网点已经达到标准后，一般不再批准开设新的网点，但对经营不善的网点可以用经济手段迫其退出，改换新的企业经营。规划对

待内资和外资的网点都实行国民待遇，随着经济的发展，可以及时调整。

5. 制定各项相关政策，积极推动流通产业结构平衡和优化，推动新一轮流通企业资产重组。

“入世”及经济全球化必将对广东省流通产业结构产生较大冲击，只有预先积极调整行业结构，到时才能争取主动。政府部门可以运用各种经济、法律、行政和信息手段，促进一些行业的发展，维持一些行业的规模，放弃一些无前途行业的经营，使省内商品流通的行业结构不断优化。

首先，政府应制定面向“入世”的流通产业发展的战略规划，明确战略目标、发展重点和发展步骤，研究和实施实现目标的举措，使广东省流通产业与“入世”保持一种战略适应。

其次，政府应该在社会化和市场化的基础上推进流通组织分工专业化，打破部门、行业、所有制、区域之间的束缚，有效引导流通资源在全社会范围内进行一次汰劣存优的“筛选式”分工。积极鼓励发展有潜力的新型业态，实现流通产业高素质、跳跃式增长。

同时，在制定相关流通政策时，政府还可以通过资本市场和中介力量，推动国有商业资产流动和重组。结合“治小、治散、治差、治弱”的策略支持相同业态优质资产重组和流动，扩大企业规模和竞争力；在资产重组中通过股份制改造、授权经营等方式，实现资产结构多元化目标；对于那些有较强的市场竞争力而债务负担重的企业，可适当采用债转股的办法解决债权债务问题，使企业摆脱困境，并通过转制增强活力和提高效益。在资产的重组过程中，政府的功能与作用主要体现在政策引导、信息沟通和牵线搭桥方面，而不能简单用行政指令方式进行，避免用政府行为替代市场行为。

二、广东流通产业政策调整思路

1. 加快国有流通企业改革，促进其所有制结构合理化。

广东省流通领域要根据党的十五大特别是十五届四中全会和中央经济工作会议的精神，从战略上调整国有经济布局 and 改组国有流通企业。对粮食、石油、食盐、食糖、农资、烟草、医药等关系国计民生的重要行业和少数具有核心竞争力、成长性强的大集团、大公司，要继续抓好主导性经营。在这些行业或企业，国有资本可不占主体地位，但必须通过战略性调整，用较少的国有资本控制较多的社会资本，以实现经营的主导性。除此之外，其余都要通过有效的多种形式促进国有资本的有序退出。即要以股份合作制、出售、拍卖等形式，使净资产规模较小的企业彻底改制；要通过内部员工持股、股份制、嫁接外资、并购等形式，最大限度地减持国有股份，使净资产规模较大的企业实现规范化的公司制改造；对资不抵债、经营困难、扭亏无望的企业，要坚决实行关闭、破产。同时，积极发展混合所有制和非公有制经济。鼓励他们积极参与国有流通企业改革；把分销领域引进外资工作与国有流通企业改革、改造传统流通产业紧密地结合起来，为国有流通企业改革创造良好的资金环境。

2. 大力推进连锁化、集团化发展，提高产业组织化程度。

社会经济的发展要求不断提高流通产业组织化程度，发展大型化的流通企业集团。一方面，随着社会生产力的发展，现代化大生产要求大流通与之相适应，这就需要建立大型化、国际化的流通组织形式，扩大流通规模来适应大生产、大流通和大市场的需要。另一方面，在经济全球化的今天，广东迫切需要有一批组织化程度高、势力雄厚、

竞争力强的大型流通企业参与市场竞争。因此，当前广东流通产业的当务之急是提高企业组织化程度，构建大型流通企业集团。

然而，由于流通产业进入壁垒偏低，致使大量小额资本和低素质人员流入流通领域，流通企业数量多，单体规模较小，从业人员素质差，形成了广东流通领域的“小、散、乱、差”局面，即数量众多而规模实力弱小的企业各自为战，财力、物力、人力分散，难以形成规模优势和群体优势，无序竞争造成市场秩序混乱，企业经济效益差。因此，从流通运行的角度看，商品流通向集约型增长转变的关键，是提高流通企业的组织化水平。

首先，要着重抓好大型零售、代理配送、专业物流等具有核心竞争力的大型企业集团。以少而精为原则，培育、发展30家广东省实施产业结构调整可以依托的、投资主体多元化、组织连锁化集团化，商贸核心业务突出、业种和业态多样化、具有较强国际竞争力的大型企业集团。到2006年，每个集团销售额达到50亿元以上，盈利能力显著增强，销售净利润率平均达到2%以上。

培育、发展大型企业集团，一要通过对国有流通企业减持国有股股权，出售、转让中小国有企业等办法，把有限的国有资本集中到优势明显、成长性强、起示范和形象作用的商业大项目、大企业，提高国有资本的利用效率；二要鼓励业务相同或相关的各种所有制企业加快并购、重组，促进商业资本的联合，包括国有与非国有商业资本的联合，商业资本与其他资本的联合，广东与外地商业资本的联合，国内与国外商业资本的联合，发挥投资主体、投融资渠道多元化和体制、机制的优势，实现资本的优化配置；三要高度重视资本市场的作用，规范上市公司运作，注入优质资产，提高经济效益，扩大在资本市场吸纳资金的能力，做大上市公司。

特别要通过培育一批优势突出、品牌知名度高的连锁龙头企业，进一步加快连锁经营的发展步伐。鼓励连锁龙头企业以并购为主要形式加快直营连锁的发展，以特许经营形式迅速做大连锁规模。鼓励企业大力开发新的业种、业态，采取一业为主，多业种、业态并举的形式发展，“做专”零售业，“做大”企业规模。

其次，要把“抓大连小”、“抓大带小”作为“抓大放小”、“抓大扶小”在商品流通领域的具体运用。鼓励中小企业加盟大企业。鼓励传统批发、仓储企业充分利用连锁经营对批发、物流配送业的整合和推动作用，加快业务模式转换，积极引进物流供应链技术，努力提高自身服务能力、服务水平。积极探索、推进自由连锁的发展，发展广东商品流通业的“联合舰队”，促进中小企业更好地发展。

3. 大力推进商品流通信息化，促进产业技术水平不断升级。

加快流通产业信息化是实现流通产业现代化的主要内容。通过信息化这一有效载体，促进产业技术结构优化升级，带动产品结构、经营结构、业务流程和决策、管理、运作模式的调整。力争到2010年，使广东省商品流通业成为信息基础设施完善、信息资源丰富、信息服务便捷、电子商务活跃的产业之一，使广东省商品流通业的信息化水平达到中等发达国家水平。具体将分两个阶段进行：

2004 - 2005 年，以基础建设为主。主要通过建立以信息主管制度为核心的政府和企业信息化工作体系，加强商品条码和分类编码技术为主要内容的数据流通标准化工作，加快计算机在商品流通企业的普及应用。大力推进大型企业建立基于 INTRANET（企业内部网）具有决策支持的管理信息系统（MIS），中小型零售企业建立借以降低成本的“管理信息系统”，中小型批发、物流配送企业建立局部网络化的管理信息系统。大型企业全部实现电脑化管理，其中

大型百货商场和连锁企业全面普及 POS（时点销售系统）、MIS，中小型零售企业普及率达到 70% 以上，在大型企业内部实现 EOS（电子订货）。

同时，要加快流通信息化技术标准和规范的制定工作，建立商业信息化指标体系；大力推进各种网络资源的优化配置，建设基础性、公益性的大型数据库，建立公共商务服务平台，加快形成社会信息资源充分利用和有效共享的机制；大力推行电子货币，加快解决网上支付、转账存在的困难和问题；加快发展一批专门从事行业增值网络服务（VAN）的公司，积极推进商务骨干网站建设，培育一批参与网络经济的流通企业。为广东省商品流通业的信息化打下比较深厚的产业基础。

2006 - 2010 年，以开发应用为主。在全面普及计算机应用的基础上，提高信息处理能力，普及单品管理，积极推进流通企业网和供应商、制造商的网络连接，借助增值网络服务，使广东省主要的大公司、大集团实现与供货商、制造商的 EOS、EDI 信息交换，普及供应链管理、客户管理；建立包括批发市场商品交易系统、进出口商品交易系统、工商企业网络营销（包括网上贸易、网上购物）系统等，使大中型企业电子商务（网络营销）普及率达到 70% 左右，中小企业达到 30% 左右；要支持和推进骨干网络公司与社区商业网点的结合，在大中城市建成一批配置电子商务终端的服务网点，使电子商务深入社区，方便群众生活。

4. 促进零售规模结构、业态业种结构和功能结构的优化，规划建设好广东城乡零售商业网络。

零售业是广东流通业的基础和优势，对零售业的认识应该提高到这样的高度：零售市场的得失并不仅仅是关系到零售企业的盛衰，而且也关系到整个流通与生产产业，谁掌握了零售业，谁就控制了市场的源头，谁就拥有了市

场主动权。广东一些主要城市目前已经初步形成了零售商业三级网络体系：全市性商业中心，社区商业中心，居民区商店、便民店、杂货店。随着现代城市居民生活方式和消费方式的不断变化，零售业也需作出相应变化和调整，一方面要把零售业三级网络体系继续作为基本格局加以巩固和强化，另一方面必须不断优化零售业的规模结构、业态业种结构和功能结构。

规模结构优化是指大中小零售网点布局合理，协调发展，真正做到优势互补，根据准确定位找到各自良好的发展空间。大型网点品种齐全，购物环境优良，满足“一站式”购物需要；中型网点实行专业化经营，以专取胜，满足消费者多样化选择需要；小型网点则以便利为宗旨，以服务社区为重点，同样可以找准自己合适的位置。为了提高商业组织化程度，必须鼓励中小型网点走连锁经营的道路，大力发展自愿连锁和特许连锁；为了避免恶性竞争与投资浪费，为中小零售企业创造一定的生存空间，必须严格控制大型商场的建设。

业态业种结构优化是指零售业态的种类、经营商品的种类、业态业种的数量以及布局要做到总量合理，分布均衡，各种业态有机结合，既满足消费者需要又有整体的经济效益。除了鼓励现有百货商店突出经营特色，实行交错定位经营，还要大力发展其他业态，如连锁超市、便利店、货仓式商店、折扣店、专业店、专卖店、精品店等，以及富有传统与现代风貌相结合的商品一条街，通过各种业态业种的合理布局，营造良好的购物气氛，满足消费者多种选择的需要。

功能结构优化是指根据区域经济和资源的特点，把商业、旅游、餐饮、娱乐、健身等功能连结起来，互相促进，全方位地满足消费者物质精神享受和经济发展的各种需求。事实上，商业，尤其是大型购物中心与服务业的功能界限

不再十分明显。据西方国家的调研表明，现代大都市的购物已不再是单一目的的活动，更多的消费者是将购物、旅游、休闲、娱乐、获取信息、领略城市风貌等结合在一起，同时这也促使商业设施的功能逐渐综合化。因此，促进零售功能结构优化是提升零售业竞争实力的一个重要举措。

对于不同地区，零售业态发展的重点不一样。珠江三角洲城市，鼓励优先发展大型综合超市、仓储式商场、大型专业店，大力发展便利店、加强型食品超市、专卖店和网络商店，紧密结合城市商业规划和旅游业的发展，适度发展购物中心和百货商店，注重各种零售业态的连锁经营；东西两翼及粤北地区的主要城市，不但要适应当地消费需求，适度发展一批百货商店或综合性商场，也要有超前发展意识，在其他业态形式上积极向珠江三角洲地区看齐，以争取未来竞争的主动权。其他中小城市和广大农村乡镇，主要发展连锁便民店、折扣店、中小型综合性商场、仓储商场等，促进业态结构优化。

规划、建设好城市商业零售网络。与城市发展规划相衔接，搞好各大中城市零售网点布局，逐步形成城市商业中心、社区商业中心、居民区中小型商店等层次分明的城市零售业格局。特别是东西两翼和粤北地区城市，要按现代商业零售业发展趋势和竞争要求，以当地居民消费需求为导向，统一规划布局，建造、发展一批商品丰富齐全、购物环境优美、适应人民群众生活质量日益提高的大中型商业设施，逐步形成新的商业积聚，构筑多种类、多层次的商品零售网络。

此外，要重建农村流通网络。大力培育农村市场主体，鼓励其开展农副产品的加工、配送，培育发展一批农副产品加工、流通龙头企业（联合体），建立城乡双向商品流通链。即建立农户+公司（联合体）+分销网络的农副产品销售网络，为发展订单农业服务；抓住农村城镇化建设的

历史性机遇，大力推动城市零售企业走向农村，以连锁便民店、折扣店、中小型综合性商场、仓储商场等形式，加快向农村市场扩张，以特许连锁、自由连锁等形式把农村的个体、私营企业组织起来，纳入大流通轨道，建立工厂+公司+农户的工业品销售网络。完善农村流通网络，建立城乡一体化的现代流通体系。

加快发展大型零售企业（集团）。广东零售企业要适应国际化竞争，必须从分散走向联合，走规模经营的路子。第一，要抓住国有资产管理体制改革的契机，通过兼并、联合、托管等多种形式，把优质国有资产集中到优势企业、优势业态，通过经济手段，组建、发展一批规模大、实力强的大型零售企业集团；第二，要鼓励零售企业突出主业，多业种、业态连锁化发展，反对盲目的多角化经营，充分利用三年的缓冲期，加快广东零售业的发展；第三，要拓宽零售企业融资渠道，每年安排一定数量的大型零售企业上市，要把商业引进外资工作与改造民族商业有机地结合起来，为广东零售业的发展创造良好的资金环境；第四，要在加快直营连锁的同时，着重发展特许连锁，对整个社会庞大而分散的零售业资源进行整合，发挥资源的整体效益。要针对广东连锁龙头企业发育慢、优势不明显的突出问题，积极引进国际先进物流配送技术，提高对中小零售企业的指导水平、服务水平，适当启动自由连锁，组建广东零售业的“联合舰队”。

5. 完善和提升批发市场功能，增强批发企业的辐射能力，进一步构筑广东大市场格局。

批发商业是广东流通结构中的一个薄弱环节，是实现广东大商业、大流通、大市场格局的一个“瓶颈”。事实证明，随着市场在资源配置的作用逐步增强，各类市场特别是大型批发市场在衔接产销、活跃流通、平抑物价、引导生产和增强经济辐射效应方面发挥着越来越大的作用。针

对目前批发商业发展状况，下一步发展重点应放在现有批发市场功能完善和提升上，利用现有市场，集中力量完善一批功能齐全、大规模、高起点、现代化、能发挥较大吸纳辐射功能的专业批发市场。

“十五”期间，广东省批发市场发展要由量的扩张向完善功能调整。严格控制新增批发市场建设项目。在现有批发市场范围内，规范发展一批具有示范作用、连接城乡、辐射全国的重点工业品批发市场，着力扶持省30家重点农副产品批发市场，努力把它们建设成商品集散中心、流通加工中心、交易中心、价格形成中心和信息处理中心。鼓励批发市场开展网上交易和联合、重组，把资源集中到有品牌、经营管理和网络等优势的企业（市场），走有形市场和无形市场相结合、品牌化经营的路子。

在培育骨干批发市场时，一方面要注意在加强市场硬件设施建设和完善服务功能的同时，加快改变初级交易方式，推行会员制和摊位制双轨运行交易方式，逐步形成以批发市场为骨干，与重点产业和产区相关联，在整个中国有较大影响的大市场格局。另一方面，还要积极引进新型批发形式，完善批发市场体系。除了传统批发形式之外，未来五年还将积极引进展览批发、拍卖批发、代理批发、网络批发等多种新型批发贸易方式，使批发市场从单纯的有形市场向有形市场和无形市场相结合方向发展，完善批发体系，推进批发业的集中与规模经营。

6. 加快物流产业化、现代化步伐，促进物流业结构调整。

广东省应充分发挥海陆空运输和口岸等综合优势，加快建立集约公路、铁路、海运、航空等多种不同运输方式，集市场信息、仓储、配送、多式联运及展示、交易等功能于一体的现代物流园区。充分利用现有的设施、设备，建立全国性、区域性与地区性、综合性与专业性并存的多层

次的现代化物流配送中心体系。形成以现代立体交通网络为依托，以先进的运输工具为手段，以物流中心为支点，以先进的信息和通讯为纽带，与华南和港澳台地区充分连接，辐射全国，并为对外贸易提供高效服务的现代化物流体系。

2004—2006年，首先在广州、深圳、珠海、汕头、湛江等交通基础设施好、商品集散能力强、辐射范围广的地区，进行区域性物流园区建设试点，待取得经验后，逐步向其他地市推进。各市应根据实际需要，按当地的物流量，基础设施条件，物流合理化、集约化和高标准原则规划建设地区性物流园区。

同时，要大力推进各种类型物流企业的分工合作，突出抓好为生产企业服务的管理型和为中小商品流通企业服务的经营型物流企业的发展。在商品流通领域，要优先发展以下三种类型的物流配送中心：一是大型连锁企业的物流配送中心，提高对直营店和加盟店的商品配送能力；二是结合对国有批发、仓储运输企业经营机制和功能的转换，对现有仓库、车辆等设施、设备的改造和充分利用，发展以社会化配送为主要任务的物流配送中心；三是专门对生鲜商品进行加工、配送的物流配送中心。到2008年，在全省重点发展30个全国性（或区域性）、综合性的物流配送中心。

物流园区的建设要从实际出发，以当地物流量、物流方向为依据，要与城市长远发展规划，特别是各种运输结点规划、建设相衔接。已经规划好物流园区的地区，要鼓励新增的物流配送中心进园经营，鼓励工商企业对现有仓储、物流配送设施特别是位于城市中心的仓储、物流配送设施进行易地改造。但也要防止一哄而起，避免造成新的重复建设和资源浪费。

7. 积极推广特许经营模式，为实现流通企业的快速成

长构建良好的土壤。

特许经营是提高流通企业组织化程度、鼓励中小企业创业和安排就业的一项有效途径，国外一些大型流通组织正是借助特许经营方式快速发展起来的。特许经营的发展需要健全的市场机制为基础，而目前广东省乃至全国依然存在地区保护主义及狭隘的部门观念，地区封锁、条块分割现象十分严重。特许经营要取得成功的一个主要条件就是实行规模经营，目前许多特许企业只局限在本行业、本地地区的做法，只能导致“我不出去，你也进不来”，结果是谁也得不到发展。因此，政府应在破除体制障碍、加强管理条例建设、创造公平竞争环境、协调地区之间和部门之间的相互关系等方面发挥自己的作用，给特许经营一个更广阔的发展空间。

特许经营在广东省还是一个新事物，许多人对特许经营还不是十分了解，或存在某些疑虑。有不少企业和经营者对其怀有浓厚的兴趣，但又知之甚少，所以无论从哪方面讲，都需要加强宣传，要让人们更多地了解它。当然，宣传不只是政府的工作，更多的是应该依靠社会各个方面的共同努力。

发展特许经营要与广东省中小流通企业改造结合起来。广东省中小流通企业占总数的绝大部分，已经形成一套布局较为合理的商业网络和仓储批发系统。这批中小企业在日趋激烈的竞争形势下独立经营已是举步维艰，一方面渴望连锁经营实现规模效益，另一方面又怕被人吃掉而抵制正规连锁。因此，在原有商业网点基础上推行特许经营既能消除中小企业的心理障碍，使之走出困境，又能使特许经营企业迅速发展起来。

发展特许经营要与广东省商业名牌战略结合起来。特许经营的发展离不开一批较高知名度的名牌企业与名牌产品。因此，政府在推动特许经营的同时，应将扶持名牌、

宣传名牌、保护名牌、发展名牌作为一项重要工作来抓，要通过对市场的建设、指导、扶助、监督等措施，促进名牌企业的健康发展。对于一些有希望成为名牌的项目，政府应积极协调社会关系，实施必要的倾斜政策加以扶持；对于有多年经营历史的传统老字号，政府应鼓励支持他们开展特许经营业务，鼓励他们走向全国，走出国门，积极拓展市场，进一步提高企业的知名度。

根据广东省目前经济发展和企业管理水平，政府应对特许经营给予金融和税收方面的政策倾斜，以促进它的发展。一是向发展具备规模且较为成熟的特许经营体系提供优惠贷款和优惠税收政策，优惠条件可以是给予部分贷款贴息、适度延长还款期限、将部分支持资金转入资本金等，政府也可以参照上市公司或开发区所得税率，给予一定规模（如以分支店铺的数量和全体系的年营业额为基准）的特许经营组织更加优惠的税收政策。二是对于加盟者应给予鼓励，根据国外的做法，通常是对加盟者所进行的装修和设备更新改造给予一定的优惠贷款，这一点值得广东借鉴。

第四节 新时期商会组织的功能与地位

一、国外商会组织的性质与功能

商会作为市场发达国家中协调政府和市场关系的重要桥梁，其自身独特的性质，使其可以在某些方面和某种程度上弥补政府和市场各自固有的缺陷，这也是商会组织在市场发达国家十分发达的重要原因。由于各国的文化历史传统、经济理念不同，国外商会具有某些行政管理职能和完全属于民间组织两大类型之分，前者如德

国、法国的商会组织，后者如美国、英国的商会组织。这里以德国和美国的商会组织为代表，介绍一下商业的性质及其特点。

德国由两大商会组织：德国工商大会和德国中小企业联合总汇。它们都是依据联邦法律建立的公法法人。所谓公法法人，是以公共利益为目的，即以提高政府效能，满足公众需要和改善公共福利为目的而设立的法人。德国政府的法律规定：每个企业主、每个工商经营者都是商会会员。之所以这样规定，是因为政府制定的政策，需要工商界广泛提出意见，而政府又不可能召集所有工商界成员参与。商会则可以组成一个交流不同意见的论坛，综合不同意见，并进行不同利益的均衡，然后把综合均衡出来的意见提供给政府。为了达到这一目的，政府就要通过立法形式来规定所有的工商经营者必须成为商会会员。这是德国商会与美国等其他商会不同的地方。政府法律不仅规定了某一个商会的设立、任务和会员组成，也规定了商会的机关与委员会及其组织，各商会的会员代表大会就根据上述法规来运作。因此，德国的商会更偏向于政府组织，具有部分行政上的管理职能。

德国商会的主要职能和任务是：（1）作为所属企业总体利益的代表，包括均衡商会会员派别之间的内部利益。（2）职业培训，包括负责企业培训条件的审查、学徒合同的登记、培训的监督以及向企业和学徒提供中立的咨询。（3）为企业提高咨询，包括创业咨询和技术咨询。咨询内容涉及融资、企业领导、技术、革新性工艺、市场营销和人事等问题。（4）监督企业有序竞争的遵守情况。这是从整体上维护会员企业经济利益的一种措施。另外中小企业商会对其区域内的地方同业商会也有监督任务。（5）充当其会员与客户之间的协调人。（6）受国家委托聘请专家就商品、服务和价格等编制鉴定报告。另外，法院在澄清某

些专业问题时，也邀请这些专家参与，这种聘用时带有权威性和国家性的。（7）支持企业参加全国范围的博览会活动，并组织合作和洽谈会，促进企业间的沟通与合作。（8）对专事经济问题的商业事务法庭的名誉顾问人选有建议权。

美国的商会虽然与德国商会一样同为非赢利组织，但相对来说，更偏向于市场组织，从而能较好地克服非市场缺陷。美国商会继承了美国的自由主义传统，作为美国最大的商业组织，美国商会包括 18 万家以上的公司、2800 个地方商会、54 个海外商会。此外，还包括大量的热心公益事业的个人。与德国商会的“公法法人”性质不同，美国没有规定商会设立、商会宗旨和性质、组织和行为的特别法律。商会是根据私法中的公司法设立的任意团体。因此，美国商会是非官方的完全独立的组织，没有任何的行政管理职能。其活动的经费完全依靠会费和自愿捐赠，而无权像德国商会那样可以从交易税中分成，无权强制企业或者个人入会或退会，会员入退完全自愿。

美国商会属下的各地商会、行业协会和专业协会是独立的，它们必须依靠提供优良的服务，吸引会员的积极加入和参与，才能获得展开活动所需的会费和自愿捐赠，扩大影响，从而进一步为会员提供优良的服务。这些服务包括：（1）倡导自由贸易，开拓国际市场。美国商会国际部和商会属下的 14 个双边贸易委员会，专门负责促进和发展美国企业国外市场的开拓，力争避免美国企业和产品在国外受到限制或歧视。（2）作为会员的利益代表，美国商会积极参与立法活动，主要是通过各类活动，如到国会作证、院外游说、展开学术研讨等，影响公众政策、法律的制定和结果。（3）为中小企业服务，主要是通过有关法规，向国会、主管部门和公众介绍中小企业发展状况，提供他们所需的有关资料。

二、启示与借鉴：如何完善广东的商会组织

按照惯例，中国“入世”之后，政府直接行政性干预将要大幅减少，而强化商会组织的协调与控制能力就显得更为迫切，更为必要。一旦出现国际纠纷，政府只能站在后面，由商会组织出面解释，避免政府的形象受损。因此，为适应“入世”的需要，适应市场经济发展特别是政府职能转变的需要，政府应大力扶持、发展商品流通行业商会中介组织。加强对它们的指导和管理，规范商会中介组织的运作，增强其服务功能和手段，提高服务能力和水平。要强化行业协会、会计师、律师协会等组织和机构在广东省商品流通发展中的服务、引导、协调和监督功能。逐步把行业规划、行业统计、行业协调等职能转移到商会组织上来，充分发挥它们在人员培训、业务咨询、企业策划、信息交流、行业自律等方面的作用，使它们真正成为行业进步的推动者、行业利益的维护者、政府实施对全社会行业管理的依托者。

目前，广东省商会组织有两大类型：一是具有部分行政管理职能的商会，如广东省商业联合会；二是完全由市场组织和个人依照“四自”原则，即入会自愿、经费自筹、会务自理、人员自聘组织起来的商会组织，如广东连锁经营协会等。国内商会的性质及定位实际上与政府机构改革和职能转换是分不开的，广东大多数商会原先均是挂靠在政府职能部门之下，执行一定的管理职能。随着政府职能改革的深入，一部分商会独立出来，形成“四自”商会，这种商会组织的培育和完善，实际上是政府“放权”的过程。由于政府的内在性，这也是一个十分艰难的过程，幸好近来政府意识到商会中介组织的重要性，对政府与中介组织的各种关系的调整和角色的换位纳入政府机构改革之

中，使得各种商会组织得以蓬勃发展。有许多学者认为，国内市场经济体制更接近德国的“社会市场经济”，因此，商会的性质应类似于德国的商会性质，政府应加紧制定有中国特色的《商会法》，以明确规定商会的宗旨、职能、组织机构、与各类行业协会的关系。

根据上述对德国和美国商会性质与功能的介绍，我们认为要更好地发挥商会组织在经济中的调节作用，应做好以下几方面工作：

1. 提高商会组织的法律地位，加强其独立性。

在德国，商会在整个社会经济秩序中具有重要地位，商会的公法法人地位使其能在履行法律授权、政府委托的任务中具有如同政府一样的权威。政府非常重视商会组织的影响力，它们需要商会的参与和写作，制定的政策才能贴近经济界的实际情况，才能使这些政策和法律得到商会的支持。因此，商会在参与立法、参与经济决策中的地位是公认的、制度化的，而不是随意的。而我国尚未有专门的商会法对国内商会的地位形成法律保障，因而地位相对比较弱，这严重影响了商会作为沟通政府与企业的桥梁这一作用的发挥。

另外，德国商会具有高度的自治权，它们拥有人事权，例如依据全体大会通过的选举条例选举有关机构的组织，主席团职位也是由全体大会选出，并由专职的经理层及其总干事长负责日常事务，所设立的专业委员会作为议事机构由专职与名誉职位人员混合组成。此外，德国商会可以自己决定自愿承担的任务以及履行任务的方式方法，原则上只有当它们承担政府委托的任务时，它们才从政府那里得到资助，其他活动经费主要来源于会员缴纳的会费，这使得它们能保持相对于政府的独立性。而国内的商会组织领导人往往由政府机关任命或批准，这便削弱了商会的独立性。因此，广东的商会组织要更多地由企业家来担任

理事会，而经理层应由专业人事担任，以此避免商会组织的“官僚化”。在资金来源方面，商会应主要依靠会员缴纳的会费，通过合理确定会费比例与会费结构，来筹集商会开展活动所需的经费，政府可以给予必要的资助，但不能完全依赖政府的资助。这样，就可以确保商会在财政上的独立性，从而也保证了商会在人事上的独立性。

2. 充分发挥商会管理经济的自律功能。

在德国，所有的商会根据《反不正当竞争法》的规定都设立了调解纠纷的调解处，而且有专门的《关于调解竞争纠纷的调解处法规》规定了调解处的程序等内容。此外，大多数商会针对顾客的投诉也设立了调解处。倘若商会会员与顾客之间导致了纠纷，企业主与顾客可以在商会进行调解会谈，以便纠纷在告上法庭前就得到解决。由于商会被认为具有客观性、权威性，所以这种调解大多是成功的。当然，商会的调解处只能给予建议，不能作出具有约束力的判决。另外，德国商会有权监督非道德行为，倡导诚实信用之风，促进行业公共竞争秩序的建立。之所以商会适合进行自律管理，这是因为一方面商会具有专业知识，另一方面，它们作为自律组织在会员当中具有权威和号召力，能贴近企业实际地制定这些行规、准则等，又能更好地督促会员企业自觉遵守它们自己制定出来的规范。而广东商会组织虽然也有规范、调解功能，但这种功能有待进一步完善，它们的威信也需要得到提高，商会对经济自律管理的职能尚未得到有效发挥，这一方面与商会的完善、代表性不够有关，另一方面，我国尚在进行政府职能转变，尽管广东省走在全国的前列，但政府职能的转变尚未完全彻底，政府与商会的关系有待理清，许多应该由商会自律经济管理的职能有待进一步交还给商会执行。

3. 大力扩展商会组织的职能与服务内容。

从上面的介绍可知，德国商会所承担的职能和任务是

非常广泛的，每个任务本身所涉及的范围也非常广。例如咨询服务包括创业咨询、信息咨询、政策咨询、行业咨询、法律咨询等等。而且，德国商会的职能和任务并非一成不变的，而是随着政府机构的改革、政府管理模式的变化以及经济发展阶段的不同而有所不同。而广东省商会所提供的服务内容还比较单一、随意和被动，一些财务上独立性较强的商会相对地服务领域宽且服务水平高些，德国商会的做法值得借鉴。当然，由于不同背景下商会的组织体制、活动方式等都有所不同，一些做法值得借鉴，不能完全照搬。目前，在中国“入世”初期，广东省商会应大力宣传“入世”的相关知识，加强流通专业人才的培养。因为缺乏懂得在 WTO 框架下运行规则和运行知识的现代商业人才，是广东省流通产业发展的最大难题。我们在对广东流通企业做的大规模问卷调查结果中表明，许多流通企业对“入世”的感觉比较淡漠，不清楚 WTO 的具体规则对流通产业和企业经营的具体影响，不了解应该抓住哪些机遇或应该迎接哪些挑战，大多数企业经营层对 WTO 知识的贫乏将是广东流通产业发展的严重障碍。因此，商会组织应加强这方面的培训工作，充分发挥在人才培养中的组织、指导和推动作用，以高校、行业中介组织为载体，加强对政府机关工作人员、企业中高层管理人员和知识型、专业型年轻业务骨干的培训，加强世贸组织有关规则、国际惯例和现代流通新理论、新知识、新技术的学习，全面提高政府机关工作人员的行政能力和服务水平，培养既懂国际规则，又善经营会管理和懂得现代信息技术的复合型人才，为流通产业结构调整提供人才保证。

主要参考文献

1. Constantinos Markides , “ Strategic Innovation in Established Companies ” , Sloan Management Review , Spring 1998.
2. Michael L. Tushman and Charles A. O'Reilly , “ Winning Through Innovation ” , Harvard Business School Press , 1997.
3. Michael A. Hitt , R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson , Strategic Management (Second Edition) , 1998.
4. Tom Nickles , James Mueller & Timothy Takacs , Strategy , “ Information Technology and the Supply Chain ” , John L. Gattorna (ed) , Strategic Supply Chain Alignment , Gower , 1998.
5. Rolf Buhner , Abdul Rasheed , Joseph Rosentein , “ Corporate Restructuring Patterns in the US and Germany : A Comparative Empirical Investigation ” , Management International Review , 1997.
6. Poul A. Schuman , Jr , “ Creativity and Innovation in Large Organizations ” , in Generating Creativity and Innovation in Large Bureaucracies edited by R. L. Kuhn , Quorum Books , 1993.
7. Raymond E. Miles , Henry J. Coleman Jr. , W. E. Douglas Creed , “ Keys to Success in Corporate Redesign ” , California Man-

agement Review , 1995.

8. George P. Huber William H , Glick , Organizational Change and Redesign , Oxford University Press , 1995.

9. Bachtel , C. and Jayanth , J. , “ Supply Chain Management : A Strategic Perspective ” , The International Journal of Logistics Management , 1997.

10. [英] 唐纳德·索尔著,包刚升编译:《如何提升公司核心竞争力》,企业管理出版社 2000 年版。

11. 迈克尔·波特著,陈小悦译:《竞争战略》,华夏出版社 1997 年版。

12. 迈克尔·波特著,陈小悦译:《竞争优势》,华夏出版社 1998 年版。

13. 安德鲁·坎贝尔等著,严勇、祝方译:《核心能力战略》,东北财经大学出版社 1999 年版。

14. 毛蕴诗、施卓敏:《公司重构与竞争优势》,广东人民出版社 2000 年版。

15. 彼得·德鲁克著,赵干城译:《大变革时代的管理》,上海译文出版社 1999 年版。

16. 刘兴倍:《中外商业比较》,中国财政经济出版社 1999 年版。

17. 王忠明、杨东龙:《战略与管理变革》,中国经济出版社 1999 年版。

18. 参阅《管理创新》,中国国际出版社 1999 年版。

19. 余兴发、陈信康:《中国商业变革与创新》,上海财经大学出版社 1997 年版。

20. 黄磷:《日本流通领域的全面革新》,上海远东出版社 1997 年版。

21. 陈志昂:《商品流通体系变革论》,浙江人民出版社 1996 年版。

22. 谢朝斌:《工业化过程与现代商品流通》,东方出版

社 1995 年版。

23. 龚建华：《电子商业时代》，广东经济出版社 1998 年版。

24. 保罗·S. 麦耶斯著，蒋惠工译：《知识管理与组织设计》，珠海出版社 1998 年版。

25. 雷·海蒙德：《数字化商业》，中国计划出版社 1998 年版。

26. 丹羽哲夫著，吴永宽译：《日本企业革新与 21 世纪战略》，三联书店 1997 年版。

27. 张海峰等：《知识经济与企业创新发展》，华南理工大学出版社 1999 年版。

28. 马士华、林勇、陈志祥：《供应链管理》，机械工业出版社 2000 年版。

29. 巴里·伯曼和乔·R. 埃文斯著，吕一林、熊鲜菊等译：《零售管理》，中国人民大学出版社 2002 年版。

30. 迈克尔·利维和巴顿·A. 韦茨著，郭武文等译：《零售学精要》，机械工业出版社 2000 年版。

31. 郭东乐、宋则主编：《中国商业理论前沿 II》，社会科学文献出版社 2001 年版。

32. 肖怡：《信息时代商业企业管理变革与创新》，广东人民出版社 2002 年版。

33. 肖怡：《零售学》，高等教育出版社 2003 年版。