

WTO 条件下我国零售企业发展的策略选择

芮明杰, 李洪雨

(复旦大学 管理学院, 上海 200433)

摘要:我国的入世给尚处于不成熟阶段的我国零售企业带来了新的挑战, 面对每年两万多亿元人民币的零售业大市场以及超级零售商的全面竞争, 我国零售企业应该采取何种策略才能立于不败之地成为理论界和实业界所关注的热点问题。在对我国市场及零售业的深入考察与研究的基础上, 文章提出了可供我国本土零售企业选择的五种具体策略: 从中国文化亲和力着手, 形成特有零售模式; 快速收购兼并, 打造零售企业的航母; 与供应商、房地产商形成战略联盟, 抢先布点、合作拓展; 采取区域垄断、梯度推进的扩张策略; 走信息化之路, 优化企业供应链管理, 提升物流配送水平。

关键词:文化亲和力; 并购; 战略联盟; 增长极; 梯度推进; 供应链

中图分类号:F713.32 **文献标识码:**A **文章编号:**1001-9952(2004)04-0119-11

随着我国改革开放的发展, 家乐福、沃尔玛、麦德隆等超级零售商先后有限进入了我国零售业市场。外资零售企业现代化的运作模式, 为国内同行提供了现场学习和借鉴的机会, 通过外商的示范作用和竞争压力, 带动了我国零售业的革命性变革, 推动了我国零售业整体水平的提高, 也促进了我国一些具有超前意识的零售企业的现代化发展。

然而, 根据 WTO 规则, 我国的零售业市场将在 3 年内对 WTO 成员国全面开放, 这样我国零售企业又面临了新的挑战。对于我国零售企业而言, 面对每年 4 万多亿元人民币的零售业大市场以及超级零售商的残酷竞争, 需要进行发展策略上的重新思考以积极应对, 迅速培育核心竞争力、扩张市场份额、壮大企业实力成为了最现实的选择。本文在对我国市场及零售业进行深入考察和研究的基础上, 提出如下可供我国零售企业选择的具体策略。

一、从中国文化亲和力着手, 形成特有零售模式

这里所讲的文化是指特定民族或群体的习俗和文明, 是习得行为的结果,

收稿日期: 2004-01-16

作者简介: 芮明杰(1954—), 男, 上海人, 复旦大学管理学院教授, 博士生导师;

李洪雨(1978—), 男, 河南延津人, 复旦大学管理学院研究生。

也是风俗习惯、行为规范、宗教信仰、生活方式以及价值观念等意识形态的总和。它对零售业的影响主要突显在以下几个方面：

第一，民族性。尽管世界上众多的文化之间存在许多共性以至于某些营销理论对其差异存而不论，但是，在目前零售业逐渐趋向微利化、规模化和复杂化的今天，文化的差异日益成为零售企业所考虑的重点。英国人的拘谨、法国人的浪漫、美国人的标新立异都是文化民族性的典型体现，而对于我国的零售企业，显然要考虑到中华民族自身的文化特点：强调以中庸之道为核心的儒家文化，在人们的消费行为中表现为注重规范、追求形式以及随大流等，当然这种差异还可以按照地区、年龄、收入等因素进行进一步细化。

第二，渗透性。“文化是人类欲望和行为最基本的决定因素”(Philip Kotler, 1997)，通过仔细分析任何消费者行为，我们都可以洞悉或感知到隐藏在其背后的文化因素的影响，因此可以说文化渗透在消费者行为的方方面面。比如一些试验表明，我国的消费者如果在资金紧缺的前提下需要买一套西服和一块手表，他一般会买一件比较精美的西服和一块普通甚至比较粗糙的手表，而很少出现相反的情况，这就是由潜伏在消费行为背后的爱面子的文化心理特征所决定的。

第三，动态性。任何文化的发展历史都是一个继承、扬弃与进化的过程，如人们的价值观、生活习惯、兴趣爱好、行为方式等都会随着社会的发展而不断地发生变化，其中包括对外来文化不同程度的吸收，甚至因遭受外来文化侵略而被迫发生的变化。比如尽管我国有着悠久的茶文化，但在现代都市中，特别是年轻一代人中，喝咖啡也已经颇为流行。作为其发展命运与人们的消费习惯密切相关的零售企业，必然致力于既能很好地把握现在隐藏在消费行为背后的文化特点，又要能够洞察其变化的趋势，甚至引领这种变化趋势。

文化所固有的这些属性必然会对外来者造成一定程度的进入壁垒，而对于土生土长的国内零售企业，应该充分利用对本土文化熟悉和适应的优势，通过培育他们与本地文化的亲和力，最终形成独具特色并富有竞争力的零售模式。我们通过分析和研究发现，该文化亲和力的培育可以用图1表示。

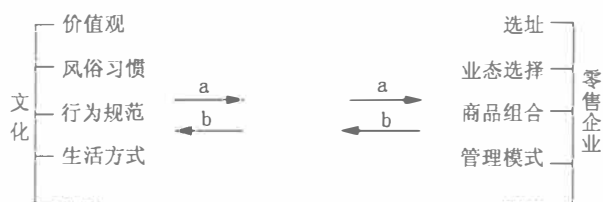


图1 零售企业与文化相互作用模式图

图1中，a表示文化通过影响消费者行为从而决定零售企业的选址、业态选择、商品组合、管理模式以及其他行为。顾客的任何消费行为都是由深植在

属于文化范畴的具体的意识形态如消费观念、群体意识、行为规范、价值观的影响下进行的。一个简单的例子,广东人喜欢吃海鲜,所以广东的大型超市一般都有相当面积的海鲜空间,而在上海居民对甜食有一定的偏爱,则超市货架上的甜食相对较多。或者我们可以看到居民区的生活用品超市生意相对兴旺,而一些高科技产品,比如手提电脑,或者一些占地面积大同时顾客又要求可选性高的商品,比如家具,放在专业店里显然比较合适。显而易见,零售业经营场所、业态、商品组合以及管理模式的选择等等都要和具体的文化背景相适应,从而形成独具特色的零售模式。b 表示作为有先见和有影响力的企业在适应本土文化的基础上,通过优秀的经营行为而逐渐改变消费者固有的消费习惯并最终改变根植在顾客内心深处的价值观、风俗习惯、行为规范、生活方式以及其他文化背景并最终营造出有利于消费者和企业的双赢局面。一些国外学者也指出,“虽然市场营销战略很大程度上受价值观、人口统计特性、语言等变量的影响,反过来,它也影响这些变量,例如在中国,电视广告铺天盖地,而且许多广告反映了西方人的价值观。随着时间的推移,这些广告不仅会影响很多中国人的生活方式,而且也影响他们的价值观、他们的思维和感情。”(Kenneth A. Coney, 2000)具有战略眼光的我国零售企业应该及早认识到这一点并加以利用,争取能够充当零售业产业标准的引导者和制定者的角色,而且,在这方面也应该比外来者更有优势。当然,这也是对我国零售企业培育与本土文化的亲和力,创造特有零售模式的更深一层的要求和挑战。

二、快速收购兼并,打造零售企业的航母

就经济学意义而言,企业并购是一个复杂的经济现象,其动因的复杂性和多变性很难用一种经济理论解释清楚,不同地区、不同历史时期企业兼并收购的产生和发展都有深刻的社会、经济、政治等原因;对于不同企业来说,它进行兼并收购的原因不同,甚至同一企业在不同时期的兼并收购也有不同的原因。考察我国零售企业的并购行为,其动因主要可以从内外两个方面进行剖析:

一是我国自 1970 年代末开始了对高度集中的计划经济体制的转轨,通过逐步放大企业的自主权,提高价格机制对企业的调控和引导作用,我国企业已经开始以市场竞争主体的身份参与竞争,然而,这毕竟是一个过程的问题,我国整体上还是一个处于转型期的不成熟市场,在零售业内,产业集中度过低就是一个明显的亟待转型的表现。2000 年中国连锁业百强的销售额是将近 1 000 亿元人民币,仅占全社会商品零售额的 3%;零售业百强的销售额是 1 600 亿元人民币,占社会商品零售额的不足 5%。而美国在 1998 年零售业百强的销售额已经达到了将近 9 000 亿美元,占社会商品零售额超过 30%,产业集中度极高,其最大的零售企业沃尔玛,在全世界拥有 4 000 多家分店,其在美国市场的销售额占到 7% 左右,年销售额达 2 000 多亿美元,超过我国零售

业前 100 强的销售总额。就目前形势而言,零售业已经表现出微利化、规模化的特征,我国这种产业结构显然是缺乏竞争力的,这种态势亟需我国的零售业由自我成长式的发展道路,转向借助于资本杠杆、依靠兼并收购进行资产重组,从而走上快速扩张的发展轨道。

二是在我国入世后,零售市场逐渐对外全面放开,外资企业已经开始从大中城市全面突破并大举进入,而且进入方式也发生了变化,它们针对国内零售企业资金不足,通过收购一些公司的控股权,或买断一些热销商品的区域销售权,并甚至不惜亏损以扩张势力范围。在这种态势下,我国国内零售企业也势必走上快速扩张之路以取得规模经济的优势和市场领先者的优势,我国国内零售业的最终出路也在于能够早日打造出自己的航母。

然而,尽管我国许多零售企业已经认识到了这一点,而且也有许多比较大的动作,比如:2001年2月3日,上海华联超市公司、北京市西单商场股份有限公司、北京超市发连锁股份有限公司正式签约,联手组建北京西单华联超市有限责任公司;11月7日,京城7家连锁企业的出资人和6家投资企业老总共同发起创立首都商业连锁集团股份有限公司;12月18日,北京超市发公司与天客隆公司宣布合并,北京最大的超市连锁企业正式诞生……。但是,就目前的情况而言,在重组签字后,许多企业发展并没有如原来设想的那么完美(北京锐迪流通经济研究所所长李飞,2001)。本文认为,究其深层次原因,主要在于:

(1)作为追求利润和市场份额的企业,并购的一个主要动机就在于实现规模经济、提高资源的配置效率以发挥组合系统效应,然而,规模经济是通过专业化的分工与协作实现的,企业规模的扩大并不等同于已经实现了规模经济并提高了资源的配置效率,即企业扩大规模后,必须通过对各方的已有资源进行有效的重新配置、整合,以实现减少低效企业的闲置资源、提高整体生产运作能力,并最大程度地降低企业的投资、经营和生产成本。而我国零售企业往往做不到这一点,即在达成书面协议后不能或者难以进行深层次的资源、管理以及文化理念的重新整合,从而导致了实现 $2+2=5$ 的协同目标这一最初并购动机的落败。

(2)非企业行为因素的影响。并购,特别是现有零售业内的并购应该是企业的战略性行为,应该提升到战略层次上,必须保证有充分的市场调查、严密的可行性研究、科学的实施方案以及可行的控制协调计划的支撑,并购才可能得以顺利进行并取得最终的胜利。然而就目前的情况而言,在我国这一正处于转型期的市场经济环境中,企业的并购行为很多场合是在非市场规则下完成的。尽管就我国零售业市场的现状而言,政府作为组建大型企业集团的重要推动力量的作用还是非常重大的,但是,如果当政府在追求协调宏观经济、“济弱扶贫”以及保护本地企业的目标指导下干预企业的并购行为,往往会一

定程度地违反市场经济规律,最终很可能导致企业并购行为的低效率。

由此可见,我国零售业能够真正打造出与外资零售巨头相抗衡的“航空母舰”尚待时日,我国零售企业只有从战略的层次出发,通过在并购行为之后全面的深层次重组,才可能真正实现良性的快速扩张。

三、与供应商、房地产商形成战略联盟,抢先布点、合作拓展

企业战略联盟是由美国 DEC 公司总裁简·霍普兰德和管理学泰斗罗杰·内格尔最早提出的,并迅速得到实业界和学术界的普遍赞同。它是指由两个或两个以上有共同战略利益和对等经营实力的企业(或特定事业和职能部门),为达到拥有市场、共同使用资源等战略目标,通过各种协议、契约而结成的优势互补或优势相长、风险共担、生产要素水平式双向或多向流动的一种松散的合作模式。本杰明·古莫斯—卡瑟尔斯认为,联盟和公司一样,是处理经济角色间不完全契约的方式;联盟和市场一样,代表一种决策机制,在此机制中任何公司都没有绝对权威,协商才是行为准则。

考虑到我国零售企业客观现状及人世的影响,建立战略联盟对于我国零售企业的意义重大:(1)就培育企业核心竞争力而言,这是一种投资少、见效快的途径。企业发展战略的核心在于培育和发展能使企业获得长期竞争优势的核心竞争力,与优势互补的企业结成战略联盟,企业可以最大地获取分工的优势,通过专注于自身核心领域的业务而迅速提升自身的核心竞争力;(2)这是一条快速赶超跨国公司的途径。从世界范围来看,通过广泛地建立战略联盟来对抗产业内的领先者,是一种行之有效的策略。这种发展模式为我国零售企业在资源不足、管理落后的条件下赶超跨国公司提供了一种策略选择;(3)有助于我国零售企业降低投资风险并迅速开拓新市场。在当代复杂多变的市场环境中,企业单枪匹马开拓新市场的方式风险很大,与协力者结成联盟共同开发一个新市场,一方面可以扩充企业的可调度资源以迅速打开市场,另一方面也减少了投资的盲目性和风险程度;(4)扩展零售企业获取信息的渠道并降低获取信息的成本。信息是企业的无形资源,在当今的市场竞争中,哪个企业能及时、准确地捕捉到有用的信息,就有了竞争制胜的主动权,对于零售商而言,与包括房地产商及供应商在内的协力者建立战略联盟,可以以较低的成本得到丰富的互补型信息,从而提高企业决策的速度和准确度。

那么,我国零售企业如何同协力者建立战略联盟呢?经过充分的考察和研究,本文认为,它们之间的战略联盟可采取以下几种形式:

1. 研究开发型战略联盟。即在产品和服务层次上,我国零售企业通过与相关利益者,比如物流、信息技术服务商,建立战略联盟,从而可以在低成本条件下得到实用性和可操作性都相对优良的软件或技术。同时,这种联盟也可以让我国零售企业通过借助第三方力量而实现软硬件的快速更新换代、

提升企业的竞争力并缩短与跨国零售巨头的差距。另一方面,对于技术服务商而言,与零售商结成战略联盟也不失为提高对市场的反应速度、稳定利润源的合理选择,当然,这种双赢的结果也是建立战略联盟的初衷。

2. 生产供应型战略联盟。就我国市场目前的形势而言,买方市场初步形成,业绩良好的外资大型零售商在供应链中有很强的发言权,对于一般的供应商而言,大有店大欺客的味道,比如苛刻的接货和退货条件让许多供应商怨声载道。如果国内零售企业通过采取与供应商结成战略联盟的方式而实现供应链集成从而削减交易费用的话,一方面可以提升自身的竞争力,另一方面也可以形成对外商供应链的有力冲击。

3. 联合销售型战略联盟。销售战略联盟是零售业中所广泛采用的形式,最富有代表意义就是特许经营,它是当前国际流行的一种经营理念,有利于企业销售网点快速低成本增长,所以被认为是一种既安全又收益快的战略联盟形式。这种联合形式强大的生命力已在我国零售企业中有所体现,比如上海华联超市实施战略联盟战略,先后在较短时间内发展了几百家加盟店,与沪上多家外资超市展开竞争,效果显著。这种联盟形式也是我国零售企业在短时间内打造“航母”的有力武器。

4. 市场拓展型战略联盟。对于我国零售企业而言,在资金、人力、信息的资源相对不足的情况下,与房地产商、供应商携手建立市场拓展战略联盟来共同开发新市场,一方面可以弥补零售企业自身的不足之处,提高开拓市场的速度,同时也可以大大分散风险并降低投资的不确定性,真正发挥协力者之间的协同效应,也是联盟各方都乐而为之的策略选择。

四、采取区域垄断、梯度推进的扩张策略

该策略可追溯到发展经济学中的“发展极”理论和梯度推进理论。所谓“发展极”的概念和理论是由法国发展经济学家弗朗索瓦·佩鲁(Perroux, F.)提出的。该理论的中心思想是:在经济增长中,由于某些先导部门或有创新能力的企业或行业在一些地区或大城市积聚,形成一种资本集中,技术集中,具有规模经济效果,自身增长迅速并能对邻近地区产生辐射作用的“发展极”,通过具有“发展极”这些地区的优先发展,可以带动邻近地区的发展。其实质是把不平衡增长的思想、熊彼特的创新学说和新古典学派关于人力资本流动的看法结合起来,转化为经济空间的概念:某些先导部门和有创新能力的产业和企业集中于一些地区或大城市,以较快的速度优先得到发展,形成“发展极”,再通过其具有的吸引力和扩散力,不断地扩展自身的规模并对所在部门或地区发生支配影响,从而不仅使所在部门和地区迅速壮大发展,而且带动其他部门和地区的发展。该理论经过瑞典经济学家缪尔达尔、赫尔希曼以及法国经济学家布代维尔等人的补充而得到广泛的认可,从而成为当今一些发

展中国家强调区域计划的理论基础。而梯度推进理论源于美国经济学家弗农等人创造的“工业生命周期阶段论”，其核心为：一是区域经济发展水平取决于主导产业在生命循环中所处的阶段；二是创新活动随产业所处的生命循环阶段按顺序由高梯度区向低梯度区转移；三是转移方式包括按距离远近转移的局部范围扩展和按经济发展水平及接受能力转移的大范围扩展。我国以及许多区域市场的发展规划，其中包括关于东、中、西三大经济地带规划以及重点加速发展沿海地区的政策等等，其理论基础就是经济“发展极”理论与“梯度推进”理论的结合。

对于一个发展中国家而言，采取这种不均衡的发展策略在很大程度上是由其所支配资源的有限性造成的，而我国的零售企业所面临的困难也正在于此，所以，对于他们而言，定位恰当的区域市场，积极配合当地的发展规划，并依靠提高自身实力而承担起该区域市场中的“增长极”角色，并在此基础上走区域垄断、梯度推进的扩张道路，这是试图在与外资零售巨头抗衡中取得优势的必然选择，也是由我国零售企业所在的外部环境的特点和其自身所具有的属性所决定的：

一方面，我国市场的发展具有极大的层次性和不均衡性，从东到西、从南到北，经济水平以及消费行为特点参差不齐，据统计，到 1989 年底，全国就已经形成了 100 多个区域市场。这当然是我国实施不均衡发展战略的必然结果，然而这种不均衡的态势恰恰给外资零售巨头的扩张造成了一定壁垒，即在一个地方的成功模式很难搬到另一个市场上去，这必然会延缓其在新市场上站稳脚跟的速度。但是，对于我国零售企业而言，采取不均衡发展的策略正好能够弥补其财力和物力的不足，而且，在局部市场上与具有先进经验的外资企业的周旋也能够丰富它们的经验并提高竞争力，比如深圳万佳就是一个很好的例子。

另一方面，零售业的选址以及业态、管理模式、商品组合的选择与一个地区的经济发展水平密切相关，比如必须具备人均国民生产总值达到 500~1 000 美元水平，恩格尔系数下降到 50% 以下的条件，超级市场的产生和发展才是有生命力的^①。这种客观现实决定了零售企业必然要选择合适的栖息地，利用自身对该区域市场情况熟悉的优势，发展同城连锁、区域连锁，并与房地产商、供应商的协力者结成战略联盟，争取取得增长极的地位并实现合法的区域垄断以获得在该市场上的相对优势，然后选择适当的发展方向并采取梯度推进的策略向外扩张，最终把自己的市场份额做大。

其实，通过透视外资零售企业在我国市场的扩张道路，不管它们有没有明确的文字说明，它们的扩张行为都不约而同地渗透着这种策略的影子。通过回顾它们在我国市场上的布点状况即可管窥一斑：沃尔玛以深圳、福州、昆明、大连为中心，并在我国“入世”后马上迫不及待地京沪扩张；麦德龙则以上

海、杭州、大连和中西部的武汉、重庆、长沙、成都为战略重点；普尔斯马特除了广东中山店以外，在天津、郑州、昆明和绵阳一年内连开4家店；而在全中国零售企业排名中占据第二位的家乐福在短短5年时间内，已经在14个城市开了26家分店，并积极向哈尔滨、长春、济南、海口等城市扩张……。透过现象看本质：第一，很明显，它们的布局和扩张的模式显得相当的错落有致，总体思路是以占领局部区域市场的核心城市，然后深度开发和扩张以图在某些方面取得区域垄断地位；第二，我们可以看到它们对于区域市场核心城市战略地位的重视，特别是反思一下沃尔玛二进上海的行为更能让我们深刻体会到这一点，明知道已经遍布着麦德龙、家乐福、百安居、欧尚等众多国际大零售商以及已经比较成熟并有相当竞争力的国内零售企业，但依然选择进入上海，其中一个重要的原因就在于它认识到了该地作为华东及长江流域的“龙头老大”所具有的强大辐射力。那么，对于我们国内零售企业而言，一个明智的选择就是与所定位的区域市场的整体规划积极配合，采取区域垄断、梯度推进的扩张策略，在这些零售巨头实现在区域市场上的垄断之前进行有效的压制和狙击，同时积极实施自己的市场扩张战略。

五、走信息化之路，优化企业供应链管理，提升物流配送水平

随着我国买方市场的逐步形成和零售行业内竞争的加剧，我国零售业必然会朝着低成本、低利润和大作业量的趋势发展。在这种条件下，通过将企业人力资源管理、财务管理、客户管理、物流管理等信息整合，实现以信息流、资金流、物流一体化为基础的企业信息化，并在此基础上通过供应链管理来提高企业的物流配送水平和顾客的满意度，对我国零售企业而言，必然是在开放的竞争环境中取得优势的关键所在。其原因可以具体剖析如下：

首先，企业信息化是企业进行快速、准确决策的前提，特别是对大型零售企业而言更是如此。几千个甚至上万个供应商，复杂的库存及货架管理，每天数以万计的顾客，再加上庞大的人员机构，很显然，获取相关信息的速度和准确度对于它们至关重要。著名的管理大师赫伯特·西蒙教授说过，“管理就是决策”，而决策的依据就是信息，对于现代零售企业而言，依靠计算机和网络技术，通过走信息化之路，提升企业的决策速度和决策水平，不仅仅是一种技术上的改进，而更是一种战略性的行为。

其次，通过优化供应链管理从而提高其物流配送水平和顾客的满意度，是我国零售企业取得成本优势并培育忠诚顾客的必然选择。“重商流、轻物流”，“重生产、轻流通”是我国企业的传统偏见，在今天，物流作为企业的第三利润源已得到广泛的认可，同时，现代化的物流管理已经为西方国家创造了巨大利润空间的事实也是有目共睹的。就目前情况而言，尽管我国的物流产业起步较晚，但发展势头十足，从专业的配送中心到大型的综合物流园区，整个产业

结构正在朝着合理化和高度化的方向发展,这也为我国零售企业实施整合供应链、提升物流配送水平的发展策略创造了良好的外部条件。

同时我们需要指出,企业信息化也为优化供应链管理和提升物流配送水平提供了良好的基础。供应链整合的实质在于为企业间的物流和信息流提供一个“无缝”、“无瓶颈”的通道,以最大程度地削减耗费在流通中的成本,这就要求供应链上的企业相互之间要能够在事先制定的标准协议的基础上,通过信息交换而实现最大程度的信息共享。显然,只有通过企业的信息化,借助于 EDI、POS、EOS、GPS 等现代化的工具手段,才有可能创造出真正的“无缝”、“无瓶颈”的通道。

对于我国零售企业如何走信息化之路,优化企业供应链管理,提升物流配送水平,本文认为应该从下面几个方面入手:

1. 以关注顾客需求为起点,协调供应链运作,实现从客户到供应商的双赢局面。顾客是零售企业供应链的源头活水,失去了顾客,整个链条势必枯竭,作为直接面对顾客的零售企业,通过建立并完善 CRM 系统,在为关系顾客提供优质和个性化的服务的同时,也能够很好地了解和把握顾客的需求及其变化,然后迅速反馈给后向供应环节以帮助它们及时做出调整,这种双赢策略将会大大提高整个链条的竞争能力,同时也给对手造成一定的壁垒。

2. 完善企业的信息交换平台,提高信息共享能力。就目前的实际情况而言,我国零售企业的信息交换平台普遍还不够完善,一方面有社会的原因,比如统一标准的缺乏以及信用手段特别是电子支付手段的落后,另一方面也有企业对信息平台理解上的原因,比如许多企业把门户网站建成了企业介绍性的网站,这些都需要得到进一步的改进,以实现企业内有效信息的充分流动并实现与顾客和供应商最大程度的信息共享,同时,供应链管理的未来发展方向也必然是实现“E-Supply Chain”。

3. 物流配送社会化。供应链管理注重的是合竞争,通过充分发挥链上企业的核心能力,创造竞争的整体优势。作为整个链条上的节点,我国零售企业应该根据企业自身的特点,专注于核心业务,努力提高核心竞争力,而非核心业务可以通过第三方物流的形式进行市场化或者社会化。同时,第三方物流也是一种发展趋势,尤其是对于我国资金并不充裕的国内零售企业而言,这种形式有降低企业风险,突出核心业务,发挥其核心能力的作用。而对于有能力的零售企业而言,还可以通过与供应商、第三方物流配送中心结成战略联盟以实现零售产业链一定程度的垄断。

六、结 语

当许多人大喊“狼来了”的时候,我国的零售企业一方面感到了压力的重大和时局的紧迫,另一方面也奋发图强,通过借鉴、创新而得到了锻炼和提升,

在与外资零售业的竞争中迅速成长。就这几年的情况而言,可以说我国零售业的开放对我国的零售企业利大于弊。然而,这些毕竟是在外资零售巨头受到许多限制的条件下的结果,当我国零售市场逐渐全面开放之后,面临海外军团的大举扩张,国内零售企业如何在资金、技术、管理、人才等各条件都相对落后的情况下快速成长,并取得具有优势的市场地位呢?本文就此问题提出了一些观点,以求起到抛砖引玉之功效,为我国零售企业的发展谋划可行的策略。

注释:

①参见侯淑霞,《我国零售业态的现状与发展趋势》,《经济社会》,1997年第6期。

参考文献:

- [1]谭崇台. 发展经济学概论[M]. 武汉:武汉大学出版社,2001.
- [2]芮明杰. 中国企业发展的战略选择[M]. 上海:复旦大学出版社,2000.
- [3]颜鹏飞,邵秋芬. 经济增长极理论研究[J]. 财经理论与实践,2001,(2).
- [4]本杰明·古莫斯,卡瑟尔斯. 竞争的革命——企业战略联盟[M]. 广州:中山大学出版社,2000.
- [5]菲利普·科特勒. 营销管理[M]. 上海:上海人民出版社,1999.
- [6]Niraj Dawar, Tony Frost. Competing with giants: Survival strategies for local companies in emerging markets[J]. Harvard Business Review, 1999, Mar. — Apr. :119~129.
- [7]Rui Mingjie, Li Hongyu. A new perspective on the construction of competitive advantages: the case of the local retail industry[R]. Corpus of the International Seminar on Asian Retail & Trade Industries, 2002.
- [8]Charles W L Hill, Gareth R Jones. Strategic management—An integrated approach[M]. Houghton Mifflin Company: Boston, 1998, 312~335.
- [9]G Hamel, Y L Doz, C K Prahalad. Collaborate with your competitors and win! [J]. Harvard Business Review, 1988, Jan. — Feb. :133~139.
- [10]Richard R Nelson. Why do firms differ, and how does it matter[J]. Strategic Management Journal, 1991, Vol. 12:61~74.
- [11]David E Bell, Walter J Salmon. Strategic retail management: Text and cases[M]. South-Western College Publishing, 1996.
- [12]Gurdal Ertek, Paul M Griffin. Supplier- and buyer-driven channels in a two-stage supply Chain[R]. IIE Transactions, 2002, Aug. :691~700.

Strategy Choice for the Development of Local Retail Enterprises after China's Entry into the WTO

RUI Ming-jie, LI Hong-yu

(School of Management, Fudan University, Shanghai 200433, China)

Abstract: With the entry into the WTO, local retail enterprises which

are still immature are confronting new survival challenges. Facing a huge retailing market amounting to ¥2 billion and the omnibearing competition from global retail giants', what strategies are to be taken by local retail enterprises in order for them to survive? This has drawn attention from scholars both in theoretical circle and business circle. Based on deep investigation and study on the market and retailing industry in China, the paper puts forward five concrete corporate-level strategies: to develop special retail pattern by creating local culture cohesion; to build stronger giants by quickly making M&A; to achieve first-locating and cooperating advantages by forming strategic alliance with suppliers and real estate agents; to expand by regional monopolizing and ladderlike outspreading; to improve enterprises' supply chain and logistics management by employing IT technology thoroughly.

Key words: culture cohesion; M&A; strategic alliance; development poles; ladderlike outspread; supply chain

(上接第 67 页)

A Study on the Perfection of Ownership and Tenure of Water in China

WANG Ke-qiang¹, LIU Hong-mei², MA Guo-xian¹

(1. *Center of Public Policy Research, Shanghai University of
Finance and Economics, Shanghai 200433, China;*

2. *School of Management, Shanghai Jiaotong University, Shanghai 200052, China)*

Abstract: In the process of reforming water property system, the economic realization of water right through market should be strengthened while laws on which are being perfected. The paper analyses the principle of perfecting water right, and discusses some detailed contents to perfect ownership and tenure of water resources.

Key words: water resource; water right; ownership; tenure