

第十四章

零售业：

充满活力的市场

从 1852 年法国巴黎出现全球第一家零售店，零售业至今已有 150 多年的历史。期间，零售业随着相应时期生产力和消费水平的变化，先后经历了零售店、不二价商店、连锁店、超级市场、购物中心、步行商业街、无店铺售卖、自动售货等发展阶段和销售形式。由于以上销售形式各自满足了不同消费对象的不同消费习惯和心理，因此并没有任何一种销售形式垄断市场，反而形成了共存、互补的销售网络。

1/ 各种形式共存

在内地，零售业的真正发展是从 20 世纪 90 年代开始，延续了数十年的国营商店模式在短短数年间，被各种商业零售形式所取代。随着经济水平的不断提高、社会消费要求和习惯的改变，传统的百货业由于未能适应新经济环境下的发展，所占市场比率越来越少；反之，连锁超市占据越来越大的市场比率。便利店、专卖店、仓储式商场、购物中心等亦开始为人们所接受。多种零售形式的大量涌现，令内地零售业的面貌渐向多层次、多功能、现代化的方向发展。

内地地域辽阔、人口众多、城市多样化、经济发展不平衡、消费习惯差异大，零售形式的发展呈现出明显的区域性特点。经济发展水平不同的东、中、西部和以大城市为核心形成的经济带，如珠三角、长三角等，商业形式发展各具特色。例如，北京及上海等大都市的零售形式包括国际级大型商业区、区域性商业区、社区型商业区及小型零售网点；省会和沿海城市的零售业形式包括设备周全的中心商业区及居民区商店；中等城市的零售形式以满足本地消费者为主；小城镇和县级市的零售形式则主要是功能齐全的小型商业网点。

另一方面，由于现代零售业态形式的生命周期只有 5 至 10 年时间，而各种零售业态在大、中、小城市，视乎是否属沿海、内陆、西部地区，或者处于发达、欠发达和贫困地区，都会有 5 至 10 年的滞后期。故此，在大城市的零售业处于衰落期时，在中、小城市可能仍处于创新和发展期。投资者若能认识和把握这趋势，便可少走弯路，避免不必要的经济损失。

2/ 激烈的市场竞争

过去数年间，内地的零售市场以 7% 的年递增率快速增长，快于其他任何新兴市场。据官方统计，2001 年仅零售业百强销售总额已高达 2300 多亿元，比 2000 年增长 32.5%；预料到 2010 年，整个市场规模预计将达到 57000 亿元。零售业是内地入世后开放程度较高的服务行业，且具备良好的增长性和巨大的市场前景，外资零售业集团遂纷纷“登陆”；2001 年底，实际进入内地市场的外资零售企业达 300 多家。从单店到连锁、从中方控股到外方控股、从零售到批发、从沿海到内地，外资零售业在内地的基地不断扩大，开始建造在内地全面经营的格局。

到目前为止，世界 50 家最大的零售企业已有 70% 在内地“登陆”。一份研究报告甚至预计在未来 3 至 5 年间，内地零售业 60% 的市场将由 3 至 5 家世界级零售巨头控制。外资零售集团在内地经营零售业的发展策略，主要可分为以下几个方面：一、经营国际化、连锁化；二、组织结构集中化、规模化；三、流通功能的主导化；四、商业经营管理的高技术化、现代化。

跨国零售集团鉴于内地百货业市场已饱和，料将于仓储商店、大卖场、大型综合超市等主流和主导业态模式上作重点发展。仓储超市的特点就是不进行非必要的装饰，从而降低投资成本；而跨国公司在世界各地有数百家商场，可统一国外商品的进价，价格低于内地。外资零售集团并采用本地化策略，包括货源和员工的本地化，充分发挥其资金和技术优势，并积极发展与国内大型知名厂商的供销关系。

而零售企业在经营管理中大量应用现代科技，不仅提高了企业的管理水平，更能适应激烈的竞争，加快资金、商品库存周转，以致达到低成本、高效益的目标。至于发展地区的选择，东部地区由于投资环境普遍较好、市场机会多及购买力强，入世后，已成为中外零售商竞争的焦点；而西部虽然基础设施薄弱，但拥有丰富资源、优惠政策及市场潜力等有利因素，对外资零售集团亦甚具吸引力。

3/ 源源不绝的商机

从 1992 年起，内地将零售业对外资开放，引进外资零售业。到目前为止，全世界十大连锁公司中已有沃尔玛、家乐福、麦德龙等 6 家进入内地；北京、上海、天津、大连、青岛、广州 6 个城市以及海南、深圳、汕头、珠海、厦门 5 个特区已批准了 20 个中外合资零售企业。由于受到政策的限制，合资是目前外资零售业进入的一种主流模式。随着政策的逐步开放，外资将在内地零售业并购中发挥巨大作用，内地零售业亦将成为收购兼并的重要目标。

2004 年 4 月，中国商务部颁布了《外商投资商业领域管理办法》，它不仅是内地履行加入 WTO 的承诺，更是进一步吸引外资进入内地、促进内地商业流通领域发展的重要举措。这法规正式实施后，外资零售企业在内地的发展就不再受地域、股权和数量等方面的限制。外资可以充分发挥自身的强大扩张能力，大规模并购内地零售企业。为要迅速扩大规模，跨国零售集团均不约而同地采取了购并重组的方式。

CEPA 将为香港和内地商业带来双赢局面。香港在商业服务上的强势不仅给香港企业在内地带来机会，也能帮助内地商业企业迅速迈向国际化。CEPA 中有关商业零售服务的条款主要包括：允许香港投资者以独资形式在内地设立零售企业；降低香港投资者在内地设立零售企业的准入条件；以及允许香港公司在内地设立零售企业的地域范围扩大。

CEPA 打开了一个巨大的市场，港商有了发挥自身优势的机会；而真正的机会仍然落在香港商业的两个强项上：百货业及国际著名品牌的经销和代理。香港的百货业运作能力强、国际化，并且把欧美文化和中国的传统消费文化完美地结

合。香港的传统百货业虽渐被淘汰，但高级的百货业仍有很大的成长空间，这亦是内地百货业所缺乏的。品牌的经销和代理在内地还处于导入期，高级品牌的消费还没有形成规模。而香港在高级消费品的营销上成绩斐然，正好为内地提供实战经验。另外，在人均 GDP 超过 5000 美元的城市，国际高级品牌的经销和代理将会获得发展。内地东南沿海很多大城市将在数年内达到这个水平，香港的企业也可借此获得长足的发展。

专访 北京燕莎友谊商城董事长 蒋丽芸

随着内地对外资政策的开放及 CEPA 的落实，内地零售业如雨后春笋，百花齐放。在内地零售业享誉盛名的蒋丽芸（以下简称“蒋”）于 2002 年 9 月 15 日，出席作者王英伟（以下简称“王”）与吴明林（以下简称“吴”）主持的电台节目时，谈到自从 10 多年前进入内地零售业市场所经历的苦与乐：

见证内地市场的转变

吴：我们的节目希望访问各行各业的人，讲一下他们怎样开拓大中华，怎样付出努力，并与大家分享一下他们的经验。

王：香港地域始终比较小。

吴：是的。

王：大家只知道中国大，但究竟大到什么程度没有概念。中国开放以后，香港有很多先行者已经进入内地市场。今天的嘉宾很厉害，她很早就进入（内地）了。

吴：对！这位（嘉宾）是蒋丽芸小姐。蒋丽芸，你好！

蒋：两位主持人好！

吴：Ann (即蒋丽芸)，你做百货、做工业，是青年企业家，现在又做高科技，真是百变啊！

蒋：怎么说呢？各个阶段各不相同。最初（读书）回来的时候顺其自然，在爸爸的公司里工作。爸爸是在内地做工厂的，我就从工厂做起。

吴：你跟着震雄集团进入内地？

蒋：是的。当时我们做的是玩具生产机械，内地有一定的需求。我当年做推销员 salesman，背着个箱子在内地满街跑。那时有幸走遍了大江南北。

吴：是什么时候？

蒋：那是 1983 年，我第一次去内地，一共做了 10 年左右。到 1992 年国内的百货零售业开始开放，我觉得在内地有一定的市场，而且当时好的产品并不多，所以我决定进军百货零售业。

王：就是做商场吗？

蒋：是的。

吴：（你）前 10 年的经验是个关键，先讲讲头 10 年吧！

蒋：那 10 年很酸很苦。（笑）

吴：如果没有那些酸和苦，会不会就没有后来（的成就）？我的意思是，这 10 年在你开拓大中华过程中很重要。虽然酸和苦，但那 10 年应该是（你的成就的）基础。

蒋：是，当然是。以往认识的人，有的在当时虽然是普通的处长，但随着时间的流逝，随着年龄的增长，他们中有些人的官阶也提升了。我在内地的人事关系比较多。我认为自己见证了内地的转变，包括人的思想、生活、政治气候，从 1983 年开始到现在差不多 20 年光景中，我感觉到很大的变化。而我（以外商）的身份有机会接触到（不同）的层次，从在厂里的工程师，我卖机器要和他们进行技术交流；到市长省长，当时做 salesman，到地方去的时候很容易得到市长、省长的接见。所以，我有机会接触到不同的阶层，同时也就见到不同阶层的人的变化。因此，我对这 20 年间的转变感受很深。

女性在内地做生意没有隔膜

王：Ann，你（20 世纪）80 年代到内地，当时开口就是研究研究，意思是烟酒烟酒。在内地做生意要抽烟喝酒，但你娇滴滴的，又刚从外国读完书回来，你怎么应付这样的场面的？

蒋：我是外省人，祖籍山东，性格比较直爽。所以一开始别人叫我喝酒，我以为礼貌上应该如此。喝是一定要喝的，我酒量小就喝少点。因为是女性，别人也容易放过你。

王：但是在谈生意的时候会不会有一层隔膜呢？他们会不会（不）习惯和这么年轻的女性谈生意呢？

吴：还这么漂亮。（笑）

王：对啊！这么漂亮，哈哈！

蒋：这是两个问题啊！那种隔膜，虽然大家都是中国人，但由于成长环境不同，表达方式、处世作风都不同，不管你是女性还是男性，（两地人）都会有这种感觉。例如大家在开会，如果有什么问题，内地的人会几个人走到门外商量一番，然后又走回来提一些问题，如此这般一次会议要暂停数次。我是女性，当然会有好处，加上我的样子又很诚恳，（大笑）通常都能得到大家的信任。可能是传统观念吧！很多时候女性给人的感觉是没有胆量骗人，因此比较容易得到别人的认同。

把握先机是致胜之道

王：Ann，其实你（在）很多事情（上）都走在了前头，例如百货业。在外商还不能参与经营的时候，你已经进入（这个行业）。现在你已是全国最大的商业机

构之一的北京燕莎友谊商城的董事长。当时你的想法是抢先一步还是观望别人，谋定而后动呢？

蒋：这要根据自己的发展需要。我们看好国内市场，所以早点进入是对的。我们当时的身份是产品制造商，我认为要转行去卖商品，这个角色越早（开始）越好。那时做生意的确比较累，但是国家为了支持国内经济的发展、工厂的发展，投入了很多资金。所以，越早（进入）就能做越多生意。

签订合同不等同最后落实

吴：没错。刚才你提到开会时几个（内地人）走出会议室商量一下又回来，开一次会议要停好几回。很多人向我反映他们也有这样的困扰，就是在会议上决定的事或者签订的合约，并不是最后落实。

蒋：我认为要视乎各自的情况。通常他们会承认签订的合约，但如果有个别情况反悔的话，我相信不是去谈判的人做的决定。因为去谈判的不是老板，在早期（和外商谈判的）大多是国营企业，上面还有上级领导，从地方到省再到省的上级（部门）。或者有时候是资金不到位，还有其他种种问题。现在和香港人做生意也一样，必须（得到）老板同意。即使签订了合约，也必须得到上级确认才能生效。一般的做法是对方会发来一封认可信，合约才算生效。

吴：现在这种情况应该比较少见了，（因为）他们越来越重视彼此的合作精神。

王：明林，很多人不理解为什么签好合约还要再谈判。其实中国经济有个发展的过程，事情的变数很多。今天签订合约时没有考虑到以后的事情，两三年后环境变迁了，对方就会要求再次谈判，根据当时的条件修订（合约条款）。这种事情经常发生。所以我（经）常对外国朋友说，在美国签合约，签完就完事了；但在中国，签完合约事情才开始。对此必须有心理准备。不是对方希望反悔，而是中国近 20 年的发展（速度）比预期快。

吴：是啊！外商或者香港商人去（内地）做生意，都必须明白这个道理。（内地人）并非存心（欺）骗你，要反悔已经签好的合约来获取更大的利益，而是体制令合约的签订者没有最后的决定权。而且变化的因素多，签订（合约）的时候看不到未来（的变化）。

王：因为政府的政策是陆续推出的，并不是一开始就已经颁布。

蒋：对！是政府政策（的原因）。还有，正如吴先生所说的，签合约的时候没有看到将来，回去后慢慢才发现问题。因为毕竟在初期（内地人）经验不足，（有的合约）埋有伏笔，算计了他，后来他看清楚了，反悔也不是为奇。但我遇到（这种事）的机会很少。

舍上海取二线城市

王：Ann，你从事百货业应该在大城市做得比较多，有句顺口溜说“北京人什么话都敢说，广东人什么钱都敢赚，上海人什么衣服都敢穿”，是这样吗？你在上

海做百货时装，是不是容易做？还是竞争更大？我认为不只上海人敢穿，大连的姑娘也很大胆。在大城市做百货时装，你认为市场如何？应该怎么开展呢？

蒋：我的第一间百货商场开（设）在上海，但（遭到）滑铁卢（借“滑铁卢战役”作比喻，意思是失败）了。开张初期还挺成功，商场里天天人头攒动，但是旺丁不旺财，看的人比买的人多，便宜货才有人买，贵货就无人问津。而且我到内地（做百货业）以后，大家都看好上海这个市场，很多人都跟着上去了。中国北方、南方以及世界各地的名牌商店像雨后春笋一样一窝蜂挤到上海开商场。于是僧多粥少，开商场的人比购买力能跟（得）上、消费得起的人多。

王：上海是（商家）必争之地呀！

蒋：是啊！这种局面发生在 1993 年至 1995 年之间，竞争一下子变得异常激烈，我的生意额马上下跌了一半。面对这种情况我怎样应对、生存呢？我决定把商场关闭，因为我认为这样子熬下去会亏（损）得更多，而且当时手头上没有资金支持我熬下去。即使我继续坚持数年，等（待）人们的购买力追上来以后有机会翻身，但我相信数年后竞争会更大。我衡量了自己的能力之后，立刻关闭（上海商场），我认为是明智之举。

吴：接着怎么去应变呢？

蒋：我衡量了自己在资金及各方面的能力，认为不够能力在上海与别人竞争，我不像资金雄厚的大企业有数亿个资金支持着在上海守下去。反而我发现外国公司、香港公司不敢到中国的二线城市去，但那些地方同样有一定的消费力，所以我就去二线城市，到大连、青岛和长春开店。投资成本（和一线城市相比）低多了，因为租金便宜。经过上海一役，我在租金谈判的方面有了经验。事后证明，我走的方向是对的。

厂家也是使用者

王：蒋小姐你刚才提到头 10 年工业产品很畅销。

蒋：是啊！

王：因为你面对的不是最终的使用者，而是厂家、公司，现在做零售百货就直接面对消费者，会不会因此难度大多了？

蒋：其实厂家也是使用者。购买机器设备的资金很难才申请到，机器买回去以后得替他们生产很多产品，替他们赚钱，需要使用很长时间。一台设备少则数十万，多则数百万，他们会很谨慎。如果我们公司的服务不好，对厂家的影响会很大。相反，零售是一种冲动，特别是女性，一些鞋子、服装买回去以后发现不合适就搁在一旁，因为买回去不用，对自己造成的损失不大。而且买东西的钱是自己的，和厂家的购货款不同。

“打擦边球”，善用灰色地带

吴：你近期是不是有新的发展？在科技方面发展得如何？

蒋：其实（在科技方面发展）不是近期的事。早几年在发展百货业的时候，和很多朋友交谈时，大家（都）认为在国内电信业有前景。但当时中国没有加入WTO，外商是不能涉足电信业的。当时我们考虑了很多方法，也（聘）请了很多法律界人士帮我们谋划应该用哪种方式，最后我们采取了合作、融资等方式运作。由于外商不能涉足（电信业），所以根据法律我们要交给国内有资格的人才进行管理，但这样就等于我们已经涉足进去。因为一开始就必须很小心，一定不能越界。我们进去得早机会多，进行了很多项目，其中有些项目做得很好。就是说被我们捷足先登了。

王：照你刚才所说的，你在内地做了很多事。由于政府法规未颁布，政策不允许，我们在很多地方都越了界，在内地这叫“打擦边球”，利用灰色地带。你是怎么去把握这种分寸，既能够先走一步又不产生麻烦呢？

蒋：首先，你必须先了解清楚这方面的法律，然后再去做很多方面的咨询。在做每件事之前，如果我知道有某些规定，我一定会去了解万一我被人告了会有怎样的损失。假如我真的要与别人打官司，我有什么筹码与别人争辩呢？我凭什么支持我并没有越界。如果你认为自己理由充分，再征询中外律师意见，如果法律界人士认为我的方法可行，那我就去做。当然，如果这件事不成功，投资者本身也要负一定的责任。因为你想要赢得多，冒的风险也就会大的。

王：是不是可以说，做每件事之前都要做最坏打算，然后再看值不值得去投资？

蒋：是的，通常如此。最重要的是你自己要（有）底线，知道亏损得起。如果自己认为亏损得起就去做。例如我们有数个项目是连内资都不能参与的，更不用说外资了。但由于我们事先注意到法律问题，所以把自己保护得比较好，国家不能充公你投资的财物，只能用合理的方式去购买。

王：那很合理，很公道啊！

蒋：是的，很公道。但是不能这么计算价值。国营企业只是以原价加一点利息和一点认股权购买我的投资。购买以后一上市，价值就翻了很多倍。这么算我们还（是）亏（损）了啊，不过（投资时）我们已经做了最坏的打算。

王：你这样也算是对国家有贡献啊！（笑）

蒋：但我们做的都是正规生意，虽然政策尚未完全开放，我们“打擦边球”，但绝对不做黄、赌、毒！当时我们并不是单独去做，国内有一个很大的政府单位作为合作方。他们也咨询了律师，认为这种方式合作经营可行，我们才合作的。

必须认识投资环境与本身优势

王：香港很少有人像你一样在内地做过这么多种行业：工业、百货零售、高科技。如今到内地去做生意，应该走哪个方向，投资哪个行业比较有发展前途呢？还是每个行业都有前途，关键是怎么做？

蒋：首先要看对中国的了解有多深入，其次是本身的长处和优势。如果对中国认识了解不多又想去投资，一定要找一些公司或者专业人士，带着你进入国内市场开展事业。毫无头绪地乱闯，要兼顾的范围很广，即使再强再勇敢的人也烦不胜烦。到最后不得不把精力放在处理地方关系和繁复的手续问题上，而没有精力去顾及生意，因此必须把如此繁杂又不是自己专长的问题交给专业人士去处理。

吴：你会不会利用自己在内地打拼 20 年的经验去帮助想进入中国做生意的外商，担任他们的顾问呢？也就是做个领路人？

蒋：董特首曾经呼吁香港要做好“中介角色”，我也和朋友们谈论过，我很熟悉政策、做事方法，而且我和一些朋友在内地打拼了很长时间，积累了不少经验，我们都认为大家应该合作办一间顾问公司去帮助外资公司进入中国。我们的顾问公司在今年(2002 年)春季已经开始运作了，而且有很多国内公司请我们帮忙在国外找合资伙伴。

吴：就是物色外来策略性的投资或者其他项目，真正发挥桥梁性作用。

蒋：是啊！外资经常来开洽谈会，带了很多项目过来（投资）。

吴：香港发挥真正的桥梁作用，就在此。

蒋：这是其中的一个方向。

吴：其实香港积累了很多经验，例如（关系）网络、经验和认识。

蒋：（关系）网络很重要。香港有一个全世界的网络，代表香港的经济部门在全球很多国家都设有公司，我们可以帮助内地将产品介绍到国外参展。我会先跟国内负责贸促会的人士接触，由我牵头大家合作一起做。其实现在国内很多产品很好。我最近了解到在广东的一间工厂每年有 20 多亿营业额，产品包括了多种电器、电子零件、家居电器，还有各式木器材，是一家非常好的企业，但是奇怪的是居然至今没有出口贸易。如果是香港人就会很留意这些产品是否值得出口。又例如 12 月在深圳有一场很大的名优产品出口展览会，做出口贸易的人就会找些好的产品做出口代理。

吴：我们经常说香港做高科技、高增值（产品），不是不走这条路，但不是惟一的路子。其实我们最擅长的是做中介角色，要做回自己本行。

蒋：对！香港从 100 年前的洋行开始就在做中介这一行。

吴：是啊！没有理由将自己最擅长的放弃啊！

王：好！时间到了，谢谢！再见！

注：蒋丽芸女士 1981 年毕业于加拿大康戈狄亚大学 (Concordia University)，回港后即加入其父蒋震博士创办之震雄集团工作，并于 1987 年在广东顺德创办震雄集团第一间中外合资厂——震德注塑机厂。1996 年出任北京燕莎友谊商城有限公司董事长，2002 年成立仲良中国商务顾问有限公司及仲良投资有限公司。在社会

活动方面，蒋氏 1988 年获得首届“青年工业家奖”，1990 年获“香港最卓越女性奖”。历任香港青年工业家协会创始会长、香港各界妇女联合协进会名誉会长。历任第八、第九、第十届全国政协委员。