

新型城市化下广州零售连锁业转型升级研究

□ 余远坤

[摘要] 2011年,广州市委、市政府作出了推进新型城市化发展的重要决策,并提出了建设国际商贸中心城市的具体目标,把零售连锁业的转型发展,作为国际商贸中心城市建设的重要一环。本文首先指出了零售连锁业对新兴城市化发展的重要助推作用;随后,从经营模式、规模扩张、销售增长、企业规模、商业指数、行业布局、商业层次、电商发展八个方面分析了当前广州市零售连锁业存在的问题;最后,从转变经营方式、创新商业模式、扩大企业规模、拓展融资渠道、科学合理规划、提升商业层次、发展电子商务、推动多元发展八个方面提出了广州市零售连锁业转型发展的对策。

[关键词] 新兴城市化;国际商贸中心;零售连锁;转型

[中图分类号] F279.27 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1006-5024(2013)05-0117-05

[基金项目] 2012年广州市规划委托课题“新型城市化与广州零售连锁业转型升级研究”(批准号:2012-WY04)

[作者简介] 余远坤,广东理工职业学院经济管理学系副教授,硕士,研究方向为连锁经营、市场营销。(广东 广州 510091)

Abstract: In 2011, Guangzhou Municipal Party Committee and Municipal Government made an important decision for promoting the development of new urbanization, and introduced the concrete target of constructing the international trade central city by taking the transformational development of retail chains as an important part of the construction of the international trade central city. At first, this paper points out the important role of retail chains in emerging urbanization, and from the points of business model, scale expansion, sales growth, business scale, business index, industry layout, business level and e-business development, analyzes the problems existing in the current retail chains in Guangzhou. Finally, it puts forward some countermeasures of transforming the operation mode, innovating the business model, expanding the business scales, exploring the financing channels, making a scientific and reasonable planning, improving business levels, developing e-commerce and promoting diversified development for the development of retail chains in Guangzhou.

Key words: new urbanization; international trade center; retail chain; transformation

一、零售连锁业是新型城市化发展的重要动力

(一) 零售连锁业的兴旺是国际商贸中心的重要标志

零售商业的规模是国际商贸中心的重要体现。城市社会消费品零售总额达到250亿美元,是普遍公认的国际商贸中心城市的标准之一。从世界范围来看,日本东京的零售店铺数量、商品销售额和零售连锁业就业人数等都居该国之首,其零售店铺占全日本的9.2%,是位居第二位的大阪府的1.39倍;零售额占到12.6%,是大阪府的1.78倍;就业人数占到10.3%,是大阪府的1.5倍。

而在英国,14%的零售企业位于伦敦,伦敦零售连锁业增加值占英联邦20%的份额。由此可见,零售商业高度发达和高度集中是成熟的国际商贸中心城市的重要特征。因此,作为当前零售业的主要形态,零售连锁业的发达程度是国际商贸中心发展水平的重要标志。

(二) 零售连锁业的发展是建设宜居城宜业市的重要手段

新型城市化发展的指导原则首先是以人为本,创建宜居宜业城市是新型城市化发展的重要目标之一。只有通过大力发展连锁零售行业,不断完善商业公共服务平台和连锁服务网络,满足城乡居民多层次、多元化消

费需求,才能不断提升城乡居民生活品质,真正把广州建设成为宜居城市。

二、广州零售连锁行业现状分析

(一) 联营模式面临困境

广州市的连锁百货业普遍采用的是联营经营模式,即由代理商、经销商在商场内销售,商店统一布局、统一管理、统一形象,利润来源根据销售额拿扣点,经营费用、经营风险、商品所有权属于代理商的一种经营方式。厂家或代理商以品牌设立专柜,以系列产品进行商品展示,销售终端的主导权事实上属于品牌商。这种招商联营扣点的物业化管理模式,大大地弱化了零售业自身的经营能力,减少了企业的盈利空间。中国连锁百货业平均毛利率仅为12%,与普遍采取自主经营模式的国外同行30%的毛利率差之甚远。特别是随着经济增长放缓,广州市零售连锁行业特别是百货业的销售增幅大大降低,有的甚至出现负增长。利润更是出现了明显滑坡,2012年上半年,广百百货利润总额下降9.43%,而广州友谊利润总额同比也下降4.94%。在这种严峻的形势下,原有的联营扣点模式的弊端更加突出。

(二) 规模扩张后继乏力

传统的零售连锁企业,开设店面往往成本巨大,投资风险很高,需要做很多很烦琐的调查工作。而且,随着店面和连锁经营范围的扩大,信息收集与传递、指导控制力度和广告宣传等问题也会随之成倍增加,造成风险增大。2010年年底,广百百货成都店正式开业。然而,仅仅不到2年,2012年9月,成都店就悄然关闭。广州零售连锁企业的扩张之路越走越艰难。

(三) 销售增长难以持续

受宏观经济增长放缓等影响,近两年来,特别是今年以来,广州市零售连锁行业的销售增速大大下降,甚至出现了罕见的负增长现象,利润更是呈现了明显的下滑趋势。2012年春节黄金周广百、友谊的销售总额同比增长仅7%—8%左右,增幅较上年同期下滑一半。2012年五一小长假的销售,广州市内九大百货销售总额为4.078亿元,较上年4.201亿元下降3%。2012年国庆黄金周广州百货业12家主要零售连锁企业黄金周营业额为9.12亿元,同比下降8.86%。

(四) 缺少大型龙头企业

广州的零售连锁企业跻身2011年中国连锁百强的仅有4家,说明其市场拓展能力不强。与国内主要城市相比,广州零售连锁企业的组织规模不够大,广州进入百强的企业排名均在第50位以后,其中广州屈臣

氏、广百百货、广州友谊、广东大参林连锁药店分别排在第53、54、68和85位。广州零售业中占多数的仍然是众多的小企业,广州零售业整体呈现出一种“小、散、乱”的局面。

(五) 商业成长指数偏低

据相关学术机构研究发现,在珠三角各城市中,就商业企业生存环境与成长指数而言,广州不敌深圳、佛山、东莞3市。这主要有两方面原因。一是由于广州的零售连锁企业在实力上不如深圳,尤其是大型零售连锁企业数量落后于深圳。2011年广东连锁50强榜单中,深圳的百丽国际控股以289亿元居第3位,天虹商场和茂业国际也分别排名第4和第7位;广州百货双雄广百和广州友谊仅列第9和第10位。与深圳企业的销售规模相比,广州零售连锁企业仍有相当大的差距。广东连锁协会提供的资料显示,2011年广东连锁50强中,17家广州企业实现销售规模441亿元,而17家深圳企业销售规模已达2437亿元。二是因为广州的零售连锁行业毛利率偏低,这与广州高昂的租金成本、激烈的价格竞争等因素有关。

(六) 行业布局不尽合理

研究发现,广州的零售业布局合理性和优化指数也不敌深圳、东莞和珠海。其原因在于广州的人均商业面积相对较低,主要是其人口较多,而且虽然有些商业比较集中,但是由于行业发展不平衡,个别区域商业面积还是相当贫乏的,例如黄浦区和萝岗区。零售业发展不平衡严重影响了部分市民日常生活的舒适便利程度,并迫使城市消费人群向少数商业集中区域汇集,对于交通等基础设施也带来更大的压力。

(七) 零售商业层次不高

广州零售业十分繁荣,但在城市非核心区域,特别是城乡结合部、城中村存在着大量的小吃店、小土多店等业态类型的小商业,购物消费环境恶劣、卫生条件难以保证,甚至充斥假冒伪劣,这些零售业交易方式落后、交易缺乏规范、社会负效应大,不能成为高层次商贸业态的有效支撑,与广州市委、市政府《关于建设国际商贸中心的实施意见》中提出的“以‘国际化、高端化、特色化’为导向”的总体要求相去甚远,与提升城市形象和人民生活品质的要求不相适应。

(八) 电商业务发展缓慢

2011年中国网络零售市场交易规模突破8000亿元,达8019亿元,同比增长56%。中国网络购物用户规模达2.03亿人,同比增长28.5%。广州市零售连锁业的电子商务还处在发展的初级阶段,主要呈现以下特

点:一是网上销售发展缓慢。广州市主要的7家连锁百货企业开通网购平台的仅有广百、友谊、天河城3家,比例不到50%。已开通网购平台的企业,网上销售比例占总营业额的比例也极低。广百股份证券事务代表李亚就坦承,公司电子商务网站现在的销售还很少,对公司经营影响也不大。二是商业模式尚不成熟。广州市零售连锁企业发展电商主要有两种模式。一种以广百为代表的独立经营型;另一种是以广州友谊等企业为代表的则主要立足实现线上线下相互补充、稳健发展。无论哪种模式,都尚处在试水阶段,尚未形成成熟稳定的模式。三是电商业绩乏善可陈。数据显示,2012年年初,广百网购日均IP访问量为2400次,日均pv浏览量为5700次左右,广州友谊商店网这项数据则更低。按照日均pv浏览量,根据业界较为认可的转化率2%折算,并按平均每单成交量1000元计算,每日成交额仅有11万元左右,累计全年销售额大约4100万元,只占2011年广百93亿元总销售额的0.44%。虽只是简单估算,但显而易见,广州连锁企业电商网站人气寥寥,销售业绩无从谈起。

三、广州零售业转型与升级研究

(一) 转变经营方式 增强发展后劲

在原有的联营模式遇到发展瓶颈难以突破的条件下,广州市的连锁百货业必须痛下决心,开始向自营模式转变。由于连锁百货企业多年以来已经习惯了联营模式,从体制机制、专业人才、规模实力上看,要迅速从联营模式转变为自营模式是不现实的。连锁百货企业可以根据各自不同的情况,实行联营与自营相结合的混合经营模式,逐步向自营模式过渡。百货企业根据各自的渠道和优势,可以从“联营为主,自营为辅”起步,因地制宜、循序渐进地发展自营。百货企业要选择比较可行的自营经营方式,通过培养自营专业人才、打造买手队伍,逐步实行自主集中采购,重新主导和直接掌控销售终端,不断提高自营比例,使自主经营真正落到实处。同时,有实力的企业要注意开始培育自有品牌,将经营触角向行业上游扩展,提升对商品品类、样式、风格定位和质量的掌控能力。转变经营方式的零售连锁企业在开始承担经营风险的同时获得了自主经营的权利和能力,并进而打造零售连锁业自己的核心经营能力和核心竞争力,提升了盈利能力和发展后劲,企业才能实现可持续发展。

(二) 创新商业模式 拓宽发展空间

随着消费者的需求从“一站式购物”向“一站式满

足”转变,为满足消费者对全方位消费空间的需求,国际国内现代零售连锁业的重要发展趋势一是大型超市商品结构呈现百货化趋势;二是百货店呈现购物中心化趋势。

广州市零售连锁企业,特别是百货企业要主动适应这一趋势,通过跨界经营、整合重组,创新商业模式,发展大型综合性购物中心。

一是零售连锁企业应积极寻求同餐饮、休闲娱乐等经营者建立战略合作关系,通过捆绑式的方式开发消费市场。

二是广州市有实力的零售连锁企业可通过进军商业地产,从源头上规划、整合全部零售业态,建设能满足消费者购物、餐饮、娱乐、休闲、健身等全方位消费需求的综合性购物中心。

(三) 加强支持引导 扩大企业规模

以产业组织集中化、经营机构组织化为特征的大企业主导型流通格局,是国际商贸中心流通发展的基本特征。广州国际商贸中心的建设和本土企业应对国际零售巨头竞争的有效方式就是提升流通组织化程度,培育大型零售连锁企业集团。

长期以来,由于种种原因,广州没有能够充分发挥作为主要消费市场的优势,培育出全国性的龙头零售连锁企业,反而为其他地区零售连锁企业的发展提供了市场空间,致使广州出现“大市场、小企业”的局面。广州市本土零售连锁企业的规模化水平和在全省乃至全国所处的地位,与广州市的经济实力不相称,与广州市消费能力不相称,更与建设国际商贸中心城市的要求不相称。

因此,必须加强资源整合,支持优势连锁企业向规模化发展,积极鼓励有条件的零售连锁企业向省内和毗邻广东的省(区、市)及其他省(区、市)乃至境外发展,鼓励各类连锁企业开展跨行业、跨所有制、跨地区的战略性调整联合和重组,通过企业法人之间的相互参股、控股以及兼并、租赁、合资、合作等形式,促进零售连锁企业规模化,进一步扩大经营网络和规模,通过连锁化扩张发展,培育立足广州、辐射全国的龙头零售连锁企业。但应力戒政府大包大揽,强令联姻。在税收管理上,为鼓励连锁企业跨地区发展,对零售连锁企业的课税实行法人申报纳税制,即连锁分店不履行纳税义务,由总店统一核算和纳税。从长远角度来看,政府对零售连锁企业的支持,重点应放在创造有利于企业经营发展的外部条件上,如加强基础设施建设,改善交通运输条件,协调区域之间、部门之间关系,为零售连锁企业“走出去”

创造良好的外部环境,才能如期实现“培育1至2个千亿级、30个百亿级商贸企业”的宏伟目标。

(四) 拓展融资渠道 破解发展难题

一是政府可有选择地对连锁企业的给予资金上的扶持。政府应采取“抓大放小”的原则,对经济实力强、管理基础好、营运机制较完善的连锁企业进行重点扶持;为其拓展融资渠道创造条件,可采用银行贷款、财政贴息、国家入股以及支持零售连锁企业股份上市等多渠道,多层次解决连锁企业资金不足问题。二是零售连锁企业要拓宽发展思路,可以采取特许经营等发展模式,规避资金紧缺的限制,迅速发展壮大。特许连锁经营作为连锁经营的高级形式,连锁特许总部可以在不直接投资的情况下,迅速复制式发展,实现低风险、低成本扩张,是缓解连锁企业资金压力的有效途径。三是零售连锁企业可以通过商业地产的投资、开发,迅速地增强资本实力。中国的零售连锁企业资产与资本积累的方式极少,必须抓住商业地产发展良机,进行资产与资本的积累,缓解租金上涨压力,平衡与调控经营成本与利润的手段,为可持续经营进行资本实力上的准备。但是,零售连锁企业进军商业地产必须量力而行,必须在资金链的供应上保证主营业务的正常经营。

(五) 科学合理规划 促进均衡发展

针对当前广州市商业布局不合理,发展不平衡的现状。在对11个大商圈具体规划布局时,要充分考虑城市各个区域的不同层次需求,以高端消费商圈相对集中,中低端、大众化消费商圈均衡覆盖,适当向城市非中心城区和新城区倾斜的原则来进行合理布局。同时,推动中心城商业转型,加快发展新城区商业。通过土地、财税等政策性措施,引导零售连锁企业向非中心城区和新城区扩展经营范围,以快速提升新城区现代化的商业配套和生活服务设施的饱和度,向促进城市商业均衡发展,满足全广州居民对便利舒适生活、愉悦消费体验的需求,为全面建设宜居广州、和谐广州、幸福广州服务。

(六) 连锁整合改造 提升商业层次

2012年9月,广州市第十四届人大常委会第七次会议上,市政府《关于“三旧”改造工作情况的报告》中首次提出了建设“城市低成本生活区”的规划,计划结合城中村改造,选取试点,通过局部整治改造,完善公共服务配套设施,改善人居环境,打造环境优化、设施配套的城市低成本生活区。应当以此为契机,推进广州市低层次商业的改造升级。要努力改造提升低层次零售商业。要促进餐饮、零售等中小店铺改造经营环境,提高服务标准,严格安全管理,加强交易信用建设,建立交易信用评

估体系,最终通过推行连锁经营等现代经营方式实现彻底的转型升级。一是可以通过扶持引导其中经营状况较好、管理较规范、规模相对较大的企业,通过鼓励自愿连锁等方式,实现中小零售企业的连锁经营。二是引入有实力的连锁超市、连锁便利店和品牌连锁餐饮企业,通过收购、加盟、特许经营等形式对原有的中小零售企业进行彻底的整合改造,使便利放心的购物渠道、整洁优美的消费环境延伸到城市的每一个角落,彻底改变中小商业脏乱差的传统形象。

(七) 发展电子商务 提升交易规模

1. 明确电商发展战略。电子商务并不仅仅是网络购物,而是企业利用互联网进行的全面商业活动,如市场调研、财务、生产、客服、物资配送等。这些活动涉及企业的内外,并与企业战略直接相关。零售连锁企业要想适应网络经济时代不断变化的市场需求,就应该站在战略的高度制定电子商务发展规划,借助互联网与电子商务制定并整合企业的发展战略。零售连锁企业做电子商务必须先进行电子商务战略规划、基于电子商务流程再造、电子商务模式的选择,以及配合电子商务的业务流程战略,比如产品战略、市场战略、组织战略、供应链战略、营销战略、物流战略、财务战略、人力资源战略。

2. 建立电商组织架构。连锁经营模式是具有一定时间限制、区域限制的层级化管理模式,电子商务是突破时间、空间的扁平化的管理模式。因此,为了有效发展电子商务,广州市零售连锁企业必须制定适合电子商务的组织架构,这个架构应当包含整个电子商务体系的所有岗位职能。从市场调研、销售、客服、网站推广与运营、产品开发、网站建设、仓储、包装、物流、发货、财务监控所有环节。组织架构是根据业务流程从开发调研、设计、采购、入库、销售、包装发货完成整个物流系统,网站建设、推广、产品规划、商品上传等组成信息流。财务、采购、销售等部门完成整个资金流的整合。

3. 建立电子商务平台。电子商务包括从销售到市场运作以及信息管理在内的几乎全部企业行为。因此,广州市零售连锁企业发展电子商务首先必须统筹考虑建立全面的电子商务平台,实现企业整体的信息化改造和运营手段升级。电子商务平台可以涵盖总公司、分公司、自营连锁店或加盟店以及供应商。该平台应当由进销存管理、配送管理、库存管理、销售分析管理、支付网关、网上对账、CA证书电子签名控制等模块组成。电子商务平台可以使总公司、分公司、自营店和加盟店获得各自相对独立又紧密联系的业务运营平台,实现完整的

产供销链模型及多模式支持。

4. 明确电商发展路径。广州市零售连锁企业发展网络零售渠道,首先要明确网络部门到底是传统零售连锁企业的一个分支还是独立的运营主体;其次要解决的是,线上销售业务是传统业务的补充还是与传统零售并驾齐驱的渠道,要有一个明确的定位。在这方面,根据企业的各自不同的定位和发展战略,可以有不同的发展路径选择:

一是独立运营模式。对于具备较强实力,发展不局限于本地和区域市场的零售连锁企业,在进入电子商务领域时,可以借鉴广百的做法,建立独立的网购运营主体,采用自主采购销售模式,与传统业务分离,采取差别化管理和独立核算。二是业务补充模式。对于定位于区域发展的零售连锁企业来说,可以借鉴广州友谊商店的做法,将电子商务作为对传统业务的重要补充,立足于稳健发展,结合自身特点,开展消费者本地线上渠道、VIP 客户的维护,做好服务。

5. 完善物流配送体系。网络零售的物流配送相对传统模式,在商品组织、配送速度、配送细化都提出了不同的要求,如小规模小批量、点到面、综合性服务等。需要为每一个消费者提供一对一的服务。连锁零售连锁企业发展电子商务 B2C 模式,必须认真研究传统物流配送体系与终端消费者的对接问题,通过与快速发展的快递行业的合作、融合,以建立自己的终端配送环节或与快递企业协作等形式,完善物流配送链 B2C,更好地满足消费者对送货时间的要求,使传统零售连锁企业与电子商务的融合,真正发挥 1+1>2 的效果。

6. 建设优秀网络团队。适应网络销售模式,企业必须建设一支优秀的网络销售团队,对网络销售平台进行有效的管理和经营。如产品展示网页的页面版式设计和产品信息介绍,必须做到有吸引力,并且容易被搜索引擎抓取。团队要有专业人员管理网站会员,及时回答访客提问,建立一套完整的会员管理制度等。但是,传统零售连锁企业专业人才(如网页设计、网络营销)的待遇比纯粹网络零售企业低很多,流失率高。如果开展 B2C 业务,需要在人才引进、人才待遇、留住人才等方面有系统的制度设计。如果企业内部人才培养和零星的引进难以在短期内完成建立这一团队的任务,有实力的企业就可以考虑通过收购网购企业来弥补在这方面的短板。

7. 建立健全政策法规。一是要健全安全管理制

度。二是健全法律法规体系。三是健全诚信体系。四是健全售后服务体系。

(八) 国际传统并重 推动多元发展

1. 引进高端国际品牌。一是要引进国外特色商品品牌,这类品牌往往希望进入中国市场,但限于实力相对较小,且对中国市场十分陌生而难以进入。零售商可以利用自己渠道优势,成为这一类品牌的国内代理,一方面提升了品牌丰富度,另一方面建立起了独特的经营体系。二是引进国际知名零售商,特别是一些专业零售商,包括电器电子产品、办公用品、时尚服饰等,提升广州零售连锁业服务于多样化消费群的能力,为广州消费者提供国际化的零售服务。三是引进高品质的国际高端品牌,提升广州消费层级,服务于大量的活跃于广州商务领域的消费人群。

2. 推动老字号品牌建设。作为具有悠久商业传统的城市,广州现存老字号有 100 多家。其中,有 63 家先后于 2000 年和 2010 年被广州市政府正式颁布为老字号。“广式老字号”的发展总原则应是处理好传承与创新的关系。面对自身生态位变化,传承核心价值,创新产品、经营与服务,保持“广式老字号”的文化品格与魅力。一是要积极推进老字号年轻化,以创新的思维,创新的经营,时刻保持年轻的心态和年轻的商业年龄。二是要进一步深化老字号的改革,从保护和促进老字号发展的角度,积极引导市场力量介入到老字号的股权改革中去,增资扩股引进战略投资者,优化股权结构,实现完全民营化。三是支持特色突出拥有自主知识产权的“老字号”企业,运用商品、商号、经营模式、管理技术等优势积极探索特许经营发展模式,构建特许经营网络。

参考文献:

- [1] 赵卫东,黄丽华. 电子商务模式[M]. 上海: 复旦大学出版社,2006.
- [2] Chris Anderson. 长尾理论[M]. 北京: 中信出版社,2006.
- [3] 傅豪,陈静. 零售企业“上网”遇冷[J]. 中国产业经济动态,2012,(4).
- [4] 中国连锁经营协会. 传统零售企业开展网络零售业务研究报告.
- [5] 李智. 电子商务时代的零售连锁企业发展[J]. 信息与电脑,2011,(5).

[责任编辑:熊一坚]