

中国百货超市化的 动因和出路研究

梅清豪 卢佳

摘 要: 面对自身业态的老化和来自超市、专卖店及购物中心等多业态的竞争, 中国传统百货业走上重组改革的道路, 中国的百货商店正在复制和超越西方的连锁模式, 形成多业态混合“主体性购物中心”。本文探讨中国“百货超市化”的成因、现状和发展趋势。

关键词: 百货商店; 百货连锁; 主体性购物中心; 百货超市化

中图分类号: F 713.50 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-1894(2004)06-0021-04

国际百货商店协会(IADS)对百货店定义是: 百货商店一般认为面积平均在7 000平方米左右, 商品至少包括流行服饰、化妆品、家居用品和其他更宽泛的品种, 一般是不同的商品部分布在不同的楼层。这种零售业态始于19世纪中叶, 1852年于巴黎开业的“好市场”是全世界最早的百货商店, 此后世界上许多城市相继效法, 成为现代城市的标志。纵观国际零售业, 百货业的主导地位正在被连锁超市所取代。国际前50强中, 超市和大型连锁超市销售额占总销售总额的35%, 而百货店只占14%。在中国, 百货业虽然在整个零售业中占据着重要地位, 但销售额在全部零售业销售总额的比例大幅下降, 中国百货业面临来自业内外前所未有的巨大冲击。很多新型业态形式的涌现使得传统百货业开始重整变革以应对竞争, 从而寻求新的发展道路。

一、中国百货业转型的动因

分析中国百货业面临的种种冲击以及变革发展趋势, 需要全面而综合地研究百货业所处的环境变革。了解百货业的优势劣势所在, 也就可以更好地理解中国传统百货业出现业态混合战略的动因。

1. 更加趋于理性购买的消费者 消费者的变化是最为根本的驱动因素, 这不仅仅是消费者需求方面的变化, 同时包括消费者购买行为、消费者消费心理的变化。首先, 当可购商品品种和商品数量告别了计划经济时代的供不应求时, 消费者的消费更趋于理性化, 对商品的品种、品质、价格、品牌、蕴含的精神内涵、购物环境、购买便利程度、附加服务质量等等多方面的因素加以综合考虑, 而单一的因素都难以对之构成相当大的吸引力, 使之趋之若鹜地发生购买行为, 并持续形成忠诚的购买行为。消费者对众多商家不断做出的各种促销行为的敏感程度降低, 购买更理性, 而不再是冲动的行为。

2. 散乱而处于整合中的供应商 在越来越开放的市场中,对于百货业的采购来说有了更多的选择机会,愈加丰富的商品种类,中外品牌、厂商,能够提供更为丰富的种类、各种价格档次、更多品牌的商品,可选择的余地理论上是在不断扩大的,但这并不代表最终选择的理想合作者的范围在绝对地扩大。国内很多厂商无论是所能提供的商品品种、质量、品牌知名度、供货诚信度、物流的有效及时性等等都存在着很大问题,虽然商家可以比较容易地找到替代品,但是随之带来的更替代价也是相当大的,商家与这些供应商之间的长期合作性并不是非常稳定、同步发展的联盟关系,这对于百货商家完善供应链的管理带来了很大的难度。而对于一些自身产品、管理有着较好自我控制与发展规划的供应商来说,特别是国外著名品牌厂商有着较好的谈判能力,不易受百货商家的控制,而百货商家往往必需这些产品从而做出一定的让步,但是不容否认的是百货商家的谈判能力在不断增强过程中,对供应链整合的重视和力度也是加强的,有影响力的百货商家对于供应商的选择以及合作模式的塑造具有相当强的主导性,这样也就不难理解曾经出现太平洋百货可以要求一些世界知名品牌退出百盛的业内竞争事件。

3. 同业内部与多种业态共存的竞争者

(1) 同业过度扩张和竞争降低企业盈利水平。从近年的发展情况看,多数城市的百货零售企业建设速度远远超出了居民实际购买力的增长水平,经营必然出现困难。据初步统计,在中国大中城市年销售额在1.2亿元以上的大型商场由1992年的98家扩大到2003年的1 000家以上,如果考虑到一些城市目前在建或筹建的在内,大型零售商场的数量则相当可观。网点的增多,同业竞争的加剧,使一定程度上容量相对稳定的消费品市场被更多商家瓜分。

(2) 不同商业业态竞相发展进一步挤占市场份额。近几年受众多因素的影响,商品流通领域不同业态发展变化较快,各商业网点在服务质量和功能方面上档次、上规模,形成了一个大中小型相结合,多种经济成份和运行方式相伴行的商品市场网络。百货商店、连锁店、便民店、超市、专卖店、仓储商店等不同商业形态以各自不同的特色吸引广大消费者。现阶段对百货商店冲击最大的是大型综合超市,这种零售业态以美国的沃尔玛和法国的家乐福为代表,并且带动了一大批国内零售企业的紧紧跟随。这种零售业态以其宽松的购物环境和低廉的商品价格为竞争武器,迅速抢占各个重要的零售市场。以经营生鲜食品为主,兼营服装、鞋帽、百货、家电、日化、杂品等各个门类,突出强调“一站购物、一次购足”的消费理念,在人们生活节奏日益加快的前提下充分迎合了消费者对简洁、自由的生活方式追求心理,加上其廉价便利的经营宗旨,使大部分家庭将大型综合超市作为生活购物的第一选择。

4. 由支持扩张到理性整合的政府政策 20世纪90年代初,中国各级政府积极推动百货构建热潮,因为大中型百货是城市现代化的象征,它们既能满足当地消费,带动当地商品生产供应,又能对当地就业起到拉动作用。然而,当政府意识到在同时引入的购物中心、大卖场、超市、便利店、专卖店等多种业态模式的多业态竞争中各种档次、规模的百货已经是危机重重,加之消费者购买力分流、理性消费导致的百货消费实质购买下降,百货传统的优雅环境、人员服务密集、非连锁单店的定位经营模式与现实竞争要求相脱节也导致成本居高不下导致经营效益下降,直接给政府带来了税收减少、财政分流等多方压力。各地政府开始关注百货业的自身改革重整,理性支持百货业的发展。

5. 面对买方市场转入整合创新的传统百货业 中国百货业发展在20世纪90年代迅

速扩容,单店形式的成熟百货店模式发展迅速,甚至在很多区域内都超过了消费能力,从而市场转向了买方市场。加之超市、大卖场、购物中心、专卖店、单一品类卖场加入竞争,中国传统百货业面临着重新整合的局面,与西方传统百货业的发展路径基本相似,中国进入了整合时期,兴盛的“百货时代”暂告休整,取而代之的是“超市/大卖场时代”。在重整过程中,中国百货业对连锁百货这一战略发展模式最为关注,当然重整并购的行为也进行得如火如荼,但专业化的发展方向较之西方来说相对应用不是很为广泛,中国传统百货向大面积单店、多店连锁的方向发展,而西方百货往往采取的单店中小规模、多店连锁或特色专业方向发展的模式。国内外对于“连锁”并没有具体的确切标准界定,但“一定程度复制”以达到“统一”运营管理以降低成本、扩大影响力的主旨是固定的,从而连锁模式的探索成为焦点。与西方传统百货乃至变革后的新型百货相比,中国传统百货更尝试新的业态模式进行“复制”,而西方百货基本没有发生业态上的创新,中国传统百货却主要着力于探索新的业态模式,融合超市、传统百货、专卖店、购物中心等等各种业态的优势特长,发展出特色化的混合业态模式,在竞争中生存发展。

二、传统百货战略转型方向之一——主体性购物中心

随着超级市场、仓储商店、网络购物的迅猛发展,传统的百货商店受到了巨大的冲击,有的已经开始转型,有的面临倒闭,这种一度是龙头的零售业态似乎走向了发展的尽头。其实,任何一种零售业态都有存在和发展的空间,虽然百货商店不再成为零售业的主流业态,但是作为一种追求更高购物享受的载体,百货商店仍有巨大的发展空间。所要寻找的是在现阶段超市的蓬勃发展、网络销售的巨大威胁面前,如何准确定位自己,体现自身优势从而立于不败之地。

购物中心这种商业组织模式是从国外引入的,对这种商业组织模式中文的表达一律是“购物中心”,但实际上购物中心有许多不同的模式。一种称为主体性购物中心,它是以某一大型商业业态为主体再辅以其他的一些商业业态和服务业态。主体性购物中心又分两种:一是以大型超市为主体,它的竞争优势是,能够进入居民社区、能够弥补大型超市在商品线上的不足、并可通过出租场地增加一些商业业态和服务业态,既可降低经营成本又可增强对社区的服务功能;二是以大型百货商店为主体的购物中心,往往成为中心城区的商业中心,但一般很难在社区里生存。

中国传统的百货商店在大型超市的竞争压力下,正在加速向现代百货发展,也在创新新的经营模式。由于目前普遍存在的不同的商业业态经营同类商品的可能性,百货商店在消费者生活水平提高和购买方式向一次性购足的方向转移的情况下,开始发展以百货商店为主体的购物中心,以综合化和多功能性来向大型超市开展竞争。

三、主体性购物中心的前奏——百货超市化

作为主体性购物中心转变的前奏,“百货超市化”就是传统百货变革尝试的重要一步。百货商店引入超市这种业态本身就证明百货向购物中心转型的开始,当然百货经营方面也同样引入了超市的经营方法,例如:实行购销分离集中采购集中管理,其中一个做法是向

连锁超市学习建立集中的经营管理体系,即重叠性商品统一采购(所谓的重叠性商品是指百货商店与其他业态都经营的商品统一采购,同样也包括在一个公司下的多个百货店都经营的商品),个性化的商品按照目标市场的定位统一招商引资管理。统一的采购积聚了以前分散的销售量,提高了百货商店自主经营的实力,个性化的商品统一管理提高了百货商店对目标市场的规划能力和控制能力。这两个统一使得百货商店既提高了竞争能力,又可能具备店铺复制的扩张能力。

百货商店在中国的一些新的发展是,面对越来越多的大型超市的竞争,百货商店也在店中开设超级市场,进而有的百货商店扩大了超市的经营比重。百货商店的这一新发展动态表明百货商店开始正面迎战大型超市的竞争,用增加超市的经营品种和混合业态的“一站式购物”功能来竞争。

一些传统百货已经开始将“引入超市”的百货模式开始连锁“复制”,如太平洋百货在上海的3家单店均设有太平洋超市,更多的一些尚未开始连锁复制的单店百货业开始引入超市,如崇光百货、汇金百货等等。笔者走访观察了这些引入超市的传统百货,对其超市的设置进行了细致的考察,同时综合引入的超市与百货主体、引入的一些配套小型商业设施进行分析,了解中国传统百货业创新探索的发展状况。在引入的超市中,百货商家进行了一定的调整定位,以更有特色的经营,同时也是为了更好地将引入的超市业态与百货业态更好地配合,服务于定位的顾客群。

百货往往位于城市商业中心,周边往往是商业办公机构多于居民居住,例如:位于上海徐家汇商圈、上海火车站商圈、淮海路商业街的太平洋百货周边都是中高档办公楼云集,往往现代百货的消费群定位在对商品品牌、商品品质要求较高同时也能够相应支付较高代价的城市“白领”,这些人群往往没有非常“闲暇”的时间进行频繁的无目的的休闲购物,注重购物的“效率”,中午或是晚上都是较好的购物时间;他们注重购物体验,而不仅仅是价格本身,但对商品的性价比有着较高的审视关注程度,不会非常盲目购物。商家配套的服务设施、人员导购、收银便捷性、地点的交通便利都有很高的要求。能够在“短暂”的时间内,通过“便捷有效”的服务,最大程度为之提供“有针对性”的“高性价比”商品,满足“一站式”购物需要,成为百货商家满足这种消费群体综合需求的最终目标。

百货超市化是传统百货向“主体性购物中心”业态模式转变的一个开始,也是中国百货独有的特色,引入了超市业态的传统百货并没有达到“主体性购物中心”的模式标准,还不能称之为购物中心,这种业态模式尚无一个业内名称,这也是一种过渡状态的业态模式,是中国百货探索发展、重新整合的一种表现形式。但已经证明是有效的,目前,上海太平洋百货已经开始快速复制这种模式。

中国百货业的发展与西方百货业相比更为复杂,其创新的丰富程度也是西方百货业所不能比拟的。中国百货的发展同样会遵循着整合连锁的道路,在现有基础上不断改进和提高,它们同时也是一个更加充满挑战、不断创新的过程。

(作者单位:华东理工大学)

参考文献:

- [1] 中国零售商业主要业态发展状况[J].销售与市场,2001.9.
- [2] 董瑾.美国联合百货公司的成功之道[J].中国商贸,2001.9.
- [3] 王绍峰.百货业态新思维[J].企业研究,2002.1.