

传统零售企业发展战略转型与路径选择

柯春媛 副教授（茂名职业技术学院经济管理系 广东茂名 525000）

基金项目：本文是2017年茂名市科技项目“基于供给侧改革的生鲜农产品电商供应链模式创新研究”、2018茂名市哲学社会规划科学项目“基于SPACE矩阵的生鲜农产品电商供应链评价体系研究”的阶段成果

中图分类号：F270 文献标识码：A

内容摘要：近年来，受我国经济增速放缓，租金、人工成本上涨，人们消费习惯改变，电商冲击等多重因素的影响，传统零售企业的销售额、利润双双呈现下滑趋势，在此窘境下，转型升级成为传统零售企业扭转困局的共同选择。就目前来看，部分传统零售企业战略转型初见成效，但与此同时，在其转型过程中也存在着一定的困难和挑战。基于此，本文结合我国传统零售业的发展现状，分析传统零售企业战略转型中面临的挑战，并提出传统零售企业发展战略转型的路径，以期在传统零售企业在当前新零售时代的转型发展提供参考和建议。

关键词：传统零售企业 战略转型 路径选择

引言

近年来，零售行业竞争激烈程度不断升级，线上冲击、成本攀升、消费升级给传统零售企业带来巨大冲击，使其陷入增速放缓、利润下滑、关店潮持续的发展困境。面对发展瓶颈，传统零售企业不断探索新的转型出路，2016年马云提出的“新零售”让传统零售企业看到了转型的方向。所谓新零售是指以互联网为媒介，借助大数据、人工智能等技术，促使商品产供销供应链环节的升级，以实现业态生态圈的重塑，线上线下全渠道深度融合的一种新零售模式。就当前来看，新零售已然成为我国零售业发展的主流趋势，所以在此背景下，积极调整企业结构、创新发展方式、向新零售转型是传统零售企业顺应我国零售业发展趋势、积极应对挑战的必然选择。

传统零售业发展现状

（一）发展增速有所放缓

根据国家统计局数据，2017年我国社会消费品零售总额为36.6万亿元，比2011年的18.7万亿元增加了17.9万亿元，但从增速来看，2017年社会消费品零售总额发展增速已由2011年17.1%降至10.2%，这说明传统零售业整体增速在不断放缓。具体从百家重点传统大型零售企业零售增速来看，2011年开始，传统大型零售企业销售额增速连续放缓，甚至在2015年和2016年出现负增长，通过转型升级，至2017年传统大型零售企业增长情况出现好转，发展增速见底回升，达到7%（见图1）。

（二）开关店情况

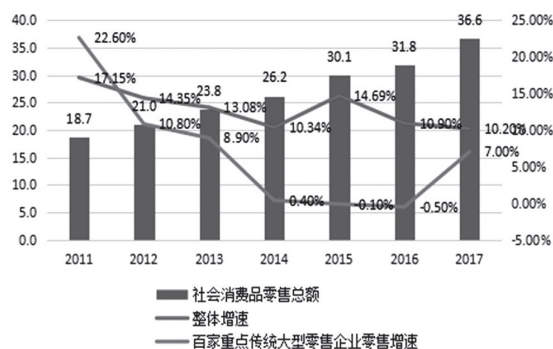
虽然传统零售在2016年下半年呈现回暖态势，但新零售和市场竞争环境下的市场形势依旧严峻，关店潮持续，

传统零售企业仍普遍面临压力，就超市业态来看，据《联商网》统计，2017年14家超市上市企业总共新开1169家店，较2016年同期的1133家同比增加3.18%；同时关闭828家店，较2016年同期的721家同比增加14.84%。截止2017年末，14家超市上市企业共拥有门店11010家。其中，2017年永辉、步步高、华润万家、物美、大润发、沃尔玛、家乐福、卜蜂莲花、永旺、百佳十大超市零售企业旗下的大卖场及精品超市业态共开店293家，比2016年多62家，增长26.84%；与此同时，关店调整也在加速进行，7个超市品牌共关闭45家门店，比2016年多10家，增长28.57%。而关店数据最令人关注的是沃尔玛，关了24家店，几乎赶上新开店量。

（三）转型初现成效

在供给侧改革的推动和电商倒逼的压力下，传统零售企业凭借自身多年积淀和锐意进取的精神，加快转型变革，加速业态升级，加力市场深耕，面对消费市场和生活方式的深刻变化，从顶层设计、区域布局、商业模式重构等方面进行全方位战略性调整，大力进行门店改造，深度整合

图1 2011-2017年社会消费品零售总额及增速



供应链,全面升级渠道能力,积极布局新零售,转型升级取得了一定成效。以王府井、天虹为代表的龙头企业,从数字化、体验式、供应链等方面打造核心竞争力,呈现出营收、毛利的双增长,以重百、首商为代表的企业集团通过内部的业态调整与服务能力强化,实现了毛利经营改善,提升了百货自身的生存状态。高端时尚百货代表北京 SKP 不断改造升级,显现出强劲的国际竞争力,2017 年销售额达 125 亿元,再创奇迹,名列全球同业第二。

传统零售企业战略转型面临的挑战

(一) 成本上升加大转型压力

实际上,对于传统零售企业而言,运营成本居高不下一直是其面临的难题,虽然近年来国家出台的相关政策让流通税费有所下降,但受制于众多因素(如物流成本、租金上涨、人工成本)影响,经营成本始终是传统零售企业面临的难题之一,微利经营甚至亏损经营导致部分企业没有足够的资金用于转型创新。首先,物流成本方面,我国物流行业集中度低、标准化发展滞后、中间环节多等问题,使得企业物流成本偏高。其次,租金成本方面,房地产价格上涨,推涨商业地产租金,一线城市尤为明显。据统计数据,2016 年第三季度,北京市购物中心首层租金指数同比增长 2% 左右,比五年前增长逾两成。最后,人工成本方面,据商务部统计数据显示,2016 年零售业限额以上大中型法人企业,营业费用、管理费用、财务费用合计为 8400 亿元,比 2015 年增长 1.8%;工资总额为 2870 亿元,比 2015 年增长 4%,所以,由于后备资金不足,只能维持日常经营,暂时无力考虑转型问题,即使有创新意愿的企业,由于缺乏充足资金,大部分仍靠多方筹措,导致转型升级步伐缓慢。

(二) 转型认知不足

当前,很多传统零售企业对新零售的认知不够,认为建立自己企业网站、有自己的商城、能够在线上开展经营、线下有自己的实体店、线上与线下结合就是新零售,这只是进行了浅层次的分析,属于对新零售相对片面的认知,其实并没有抓住新零售的本质,以致虽然开展了网上交易、建立了线上支付平台等,但消费者参与程度低,不能实现与消费者的有效互动,或是对消费大数据信息挖掘不够,不能获取有效的经营信息,无法实现精细化运营和差异化管理。实际上,在消费升级的今天,消费者有更大的空间进行消费选择,对产品和消费的适配度提出了更高的要求,新零售通过商品对人进行经营,商品只是建立企业与人之间关系的纽带,新零售运营模式的核心是人的经营。在新零售中,出售的除了实物商品,还有与生活相关的大量服务、体验、情景、情感、文化、生活方式等非实物内容,

以消费者为中心,为其提供多场景快捷便利服务,高效链接消费者。

(三) 全渠道建设成效不明显

全渠道零售指的是企业通过整合线下实体渠道、线上 PC 端移动端等渠道,为消费者提供随时随地多种渠道的无差别购物体验。移动互联网时代,消费群体的一个显著特征是,任何时间、任何地点的购物需求。因此,全渠道的构建就尤为重要。就目前来看,虽然很多传统零售企业已经开始全渠道的转型升级,但建设成效并不理想。例如,无法发挥渠道的协同效应;各渠道恶性竞争加剧,冲突和矛盾不断,导致企业整体绩效受到影响。美邦就曾遭遇全渠道转型的失败。实际上,全渠道的开展关键在于各渠道的协同,让消费者可以任意在不同渠道终端进行选择和切换。目前,对于大多数传统零售企业而言,实现不同渠道之间的无缝连接、达到全渠道零售的协同仍具有一定的难度。

(四) 传统物流成转型掣肘

“新零售”时代下,消费者需求变化对企业物流有着更高的要求,例如,在物流交付上,不仅仅要做到订单的可视和产品的简单交付,还需要有场景化的服务设计,更要求根据需求预测提供库存战略布局以及产品交付路径,进行场景化的服务设计,即通过完整的物流方案设计和完善的物流网络、设施实现产品的标准化交付。在这运作过程中,就需要一个协同能力极强的物流体系作为支持,但传统零售企业现有的物流体系显然难以满足这一需求,实际上,在传统零售企业物流管理及体系构建中,普遍存在物流系统功能不完善而导致大量过程表格的传递、KPI 指标的人为化处理或是过程中的议价博弈等问题的出现,从而存在隐性成本不可控、资源利用率不高、管理成本高、品质风险大等系列问题。可见,对于多数传统零售企业而言,传统物流已然成为转型的制约因素之一。

传统零售企业发展战略转型的路径选择

(一) 把握本质:以消费者需求为导向,回归零售本质

无论零售业态如何变化,线上与线下如何互动融合,实际上只是方式和手段的变化,并没有改变“零售=服务+商品”的本质,零售的周转需通过适销的商品和良好的服务来完成,通过商品和服务为顾客创造价值依然是零售业经营的本质。因此,传统零售企业在转型过程中,应更多地思考“零售”本质问题,聚焦“人、货、场”,并以消费者需求为导向,重新构建零售真正的专业化体系与能力。一方面,要彻底改变传统思维,真正接受新零售,站在更高的角度来做企业战略布局,清晰把握企业未来发展

方向。另一方面,根据企业实际情况和现有资源,做好顶层设计和模式搭建,分析消费者的真实需求,为其提供更好的购物体验。

以银泰转型“新百货”为例,银泰的转型,第一原则就是实现零售本质回归,努力做到初选好东西,用最适宜不贵的价格去精准匹配人和货。银泰转型就是从传统百货商场地产业思维回归到零售思维,运营思路从商品端转为顾客端,这其实也意味着要打破既有体系、改变利益格局,以技术为手段,以消费者需求为导向,数据驱动,围绕好货和好价格,提供全链路的服务。而通过零售要素数字化(人、货、场数字化)则可以更好回归到零售本质,即围绕数字化会员,把营销、商品、交易、服务和硬件一体化,把所有东西链接在一起,针对消费者需求,重构一个新的场景给消费者更好体验和服务。截至2018年9月,银泰扩张到全国62家门店,商品数字化程度58%,90%顾客进店手机辅助化,而回归零售本质,数字化转型让银泰销售额大幅度提升,同店销售额增长18%,是近10年来最高增幅。

(二)渠道转型升级:线上线下全网全渠道无缝连接

随着移动互联网和消费者主权时代的到来,布局全渠道成为传统零售企业转型的一个重要方向,对于传统零售企业而言,转型全渠道的路径主要为:“开拓新渠道→运营线上线下全渠道O2O→融合以消费需求为核心的数字化全渠道”。首先,开拓新渠道,一般而言,新渠道的构建有自建和借用两种,两者各有优势,前者有利于企业掌握信息的主动权,后者可直接借用第三方的现有平台及资源,减少资金投入,采取哪种模式来建设新渠道,需根据传统零售企业自身实际进行选择,但新渠道的布局范围应覆盖消费者获取信息的渠道(如网络平台、社交媒体、移动终端等)。其次,运营线上线下全渠道O2O。也就是把线上以及线下渠道资源进行高效利用,将线下实体所具备的优势,线上商品查询搜索、互动体验等优势相结合,在为消费者提供商品和服务体验的环节中,将线上线下渠道形成闭环,为消费者提供无缝式的购物体验。最后,融合以消费需求为核心的数字化全渠道,即基于信息流通,给消费者在各个渠道带来线上线下相融合的高质量商品和服务。

以永辉超市为例,可以说永辉超市在新渠道布局上做到了全覆盖。网络平台方面:自建永辉超市官网,入驻京东全球购、永辉全球购旗舰店;移动平台方面:自建永辉微店APP、自建永辉生活APP、入驻“京东到家”等;其他平台方面:永辉超市公众号。在全渠道基础上的O2O运营上,分为线下建设及线上线下协同,线下建设包括分级推出红标、绿标和精标店,均突出生鲜为主的竞争优势;

永辉全球购致力于全球产地直采,涉及多个品类。线上与线下的协同,主要通过顾客APP来进行下单与支付,之后通过实体店来进行提货与配送;京东到家也是通过顾客APP进行下单与支付,通过京东合作物流来实现送货上门;永辉生活具体是消费者对自身所处位置进行定位,只要在其范围之中存在永辉超市broavo和超级物种都可以进行下单与支付操作,凭借京东合作物流来实现送货上门。对于围绕消费者的全渠道数字化融合而言,永辉生活APP、永辉全球购APP以及永辉到家并不对其共享相互之间的数据,永辉超市退换货的原则是按照购买的渠道各自退回,以方便管理;各个线上渠道和实体店构成闭环结构,线上渠道并不融合,这就能够有效降低渠道所出现的冲突。通过以上举措,2017年,永辉超市净利润达到18.17亿元,比2016年增加5.75亿元。

(三)商品供应链升级:技术升级作支持,构建快速柔性供应链

新零售时代需要线上线下全网全渠道更好融合,“货通天下、货如轮转”,核心是整个供应链和价值链的重构,过去的10年中,基本是消费互联网(互联网+X)的时代,它改变了人们获取信息的方式、人与人连接的方式、消费的方式,是需求侧的转型升级;未来10年,则是产业互联网(X+互联网)的时代,是供给侧的转型升级,这一升级带来的是改变研发生产方式、物流销售方式和资本获取方式,即未来是以消费者为中心的、推拉结合的业务网络,需要努力打造企业的智慧供应链,在供应链环节不断变革、整合和创新,处理好“人、货、场”的合理资源配置,实现人、货、场的高效精准连接。跨越时间和空间的限制,更好地满足和适应环境:在外部与供应链上各成员有着更协调、融洽的关系,利于协同效应的实现,通过高效快速地进行下单(翻单)、生产、出货、入库、物流、分销、零售;在内部打通战略→品牌→设计→供应→销售的整体业务链条,实现品牌系统和销售系统、商品系统、供应链系统的协同。

其中,值得注意的是,快速柔性供应链的构建,需要有技术手段作为必要支持,这就要求传统零售企业对自身的互联网技术进行升级,以实现全程快速柔性供应链管理:全程可视化、智能预测、智能预警、智能铺货、智能补货、智能翻单、智能定价、智能促销、高效协同、快速柔性供应链;以B为中心的系统+以C为中心的系统+两者互通互连快速响应。例如,在互联网技术方面,传统企业的技术升级可以在企业运作链条的前、中、后端进行全方位布局,从SRM(Supplier Relationship Management,面向供应链前端的供应商关系管理)、PLM(Product Lifecycle Management,产品生命周期管理)、ERP(Enterprise

Resource Planning, 企业资源计划管理)、DRP(Distribution Resource Planning, 分销需求计划管理)再到终端的 POS 系统,通过技术升级改造将整个商业链接变得更敏捷和迅速,各个环节的操作都做到系统自动化的高效打通,达成生产前端的“智能分析”、“智能预测”,中间的“智能翻单”、“智能生产”、“智能配送”以及消费者终端的“智能下单”和“智能支付”,从供应端到需求端一体化集成体系。

(四)零售物流升级:增强物流能力,完善物流体系

就实质而言,建设物流体系不管是在实现全渠道转型还是在商品供应链升级方面,都发挥着重要作用。从全渠道角度来看,物流体系是线上线下融合发展的重要纽带,全渠道发展其实也意味着“订单碎片化”和“收货速度及时化”的变化,立足于传统的零售企业来看,尤其是以“生鲜”为主要产品品类的超市,都要求其拥有与之相匹配的物流体系作为支撑。所以,提升物流能力、完善物流体系是传统零售企业转型的路径之一。

以沃尔玛为例,物流配送如何更好覆盖及服务区域市场一直是其发展过程中需要重点思考的问题,无论是自建物流或新开实体店的方式,都需要大量的资金投入,成本过高,因此,沃尔玛选择借助第三方物流深入区域市场,以满足区域内的物流配送需求。在 2018 年 8 月,沃尔玛提出要对达达—京东到家追加 3.2 亿美元投资,其在 2016 年 10 月就已经对其投资了 5000 万美元,此次全新投资是基于新零售环境下更为深入的合作,这使得沃尔玛在中国市场的全渠道服务明显提升,随着此次新增的投资,沃尔玛将深化与达达—京东到家的合作。达达—京东到家是中国领先的同城速递信息服务平台和即时消费平台,服务全国各地主要城市的数千万顾客。在过往的两年之中,沃尔玛和达达—京东到家的合作越来越深

入,其全渠道服务也在持续提升。就当前来看,参与京东到家服务的沃尔玛门店已经达到了 200 家,包含全国 30 多个重点城市,能够提供一小时通达服务。沃尔玛看好 1 小时送达服务在中国市场的巨大潜力,希望能为更多的顾客提供沃尔玛和山姆会员商店式的更便捷的购物方式。通过资本捆绑的方式,借助京东现有物流体系,沃尔玛能够给顾客带来线上与线下一体化的购物体验,还可以提升顾客的购物满意度,对其提升全链路效率、布局全渠道、提升物流能力等方面有着重要的意义。

结论

综上所述,新零售时代下,转型升级已然成为传统零售企业顺应市场发展趋势、使企业获得更好发展的必然选择。传统零售企业应适时进行转型升级,以满足新的消费需求。除此之外,传统零售企业应根据自身发展实际选择转型路径,才能与自身发展更加契合,实现最优效果。

参考文献:

1. 陈仪. 新零售模式下零售企业的战略转型研究 [J]. 现代营销(下旬刊), 2018(10)
2. 陈晨. 传统零售业转型驱动因素研究 [J]. 知识经济, 2018(20)
3. 朱国忠, 徐凡, 吴鑫鑫, 叶兴波. 传统零售企业向新零售业态转型路径研究 [J]. 中国市场, 2018(27)
4. 汪旭晖, 赵博, 刘志. 从多渠道到全渠道: 互联网背景下传统零售企业转型升级路径——基于银泰百货和永辉超市的双案例研究 [J]. 北京工商大学学报(社会科学版), 2018, 33(4)
5. 谷晓霞. “互联网+”背景下实体零售企业转型的五大路径 [J]. 中国战略新兴产业, 2018(10)
6. 杨坚争, 齐鹏程, 王婷婷. “新零售”背景下我国传统零售企业转型升级研究 [J]. 当代经济管理, 2018, 40(9)