

doi:12.3969/j.issn.1672-0598.2014.04.008

我国零售业成长演进特征及启示研究

——基于SCP模型与钻石模型组合视角的分析*

李尚峰

(江苏经贸学院 工商管理学院,南京 211168)

摘要:用具有一定标志意义的事件把我国零售业的成长过程划分为若干个发展阶段,借助于SCP模型和钻石模型交叉组合分析框架,分析每一阶段零售业的成长特征。发现我国零售业的成长轨迹在不同阶段呈现出不同的特征景观,并内在地表现为在市场结构、市场行为和市场绩效方面的不断演进。

关键词:零售业;SCP模型;钻石模型;市场结构;市场行为;市场绩效

中图分类号:F724.2 **文献标志码:**A **文章编号:**1672-0598(2014)04-0048-08

一、引言

企业成长是一国经济增长的关键。自20世纪60年代起,国内外学者就对企业成长进行了广泛的研究。同时,伴随着我国经济快速发展而成长起来的我国企业,其成长实践已引起了国内外学者的普遍关注。但由于我国是制造业大国,目前对于制造业成长的研究成果较多,而零售业的成长研究成果则凤毛麟角。而零售业^①是连接生产和消费的桥梁与纽带,承担着促进消费、引导生产、扩大就业等重要任务,其自身的发展状况和竞争格局会对国家或地区的经济结构产生重大而长远的影响。

改革开放以来,我国零售业成长显著。从

1978年到2011年的33年间,我国社会消费品零售总额增长了103倍,年均增长率高达14%。^②实现了历史性的跨越式成长。其成长首先是作为我国经济体制改革的先行行业被引导出来,由于其经济社会效益高而吸引了其他行业资本的纷纷进入,使零售业实现了快速成长,这实质上遵循的是被动成长的路径,属于外生性成长。之后又受动于产业间关联特性,在制造业快速发展的推动下零售业得到了迅速成长,零售业的成长又遵循着联动成长的路径取得了长足的发展。再之后,产业内的竞争以及与制造业的竞争越演越烈的情况下,实现了内生性成长。在零售业的成长实践中,其中的部分零售企业与跨国零售巨头分庭抗

* [收稿日期]2014-01-06

[作者简介]李尚峰(1963—),男,内蒙古包头市人;江苏经贸学院工商管理学院教授,硕士,主要从事企业成长、零售企业管理研究。

① 根据国家质量监督检验检疫总局、国家标准化管理委员会2011年4月29日发布的GB/T 4754—2011《国民经济行业分类》国家标准的定义,零售业是指百货商店、超级市场、专门零售商店、品牌专卖店、售货摊等主要面向最终消费者(如居民等)的销售活动;以互联网、邮政、电话、售货机等方式的销售活动;还包括在同一地点,后面加工生产,前面销售的店铺(如面包房)等。

② 根据国家统计局的各年度国民经济和社会发展统计公报计算而得。

礼,作为我国零售业发展史上的标志性民族企业,其成长过程已成为我国本土零售企业乃至本土企业成长发展的缩影。因此,研究分析改革开放以来我国零售业的成长历程,总结零售业的成长特征,为零售业今后的发展指明方向,具有现实意义。

二、分析框架的建立

夏春玉和汪旭晖(2008)认为,零售业的变迁与成长实际上是零售业发展演变的轨迹,是单个产业经历其生命周期的一种过程,是从弱小到强大、从不成熟到成熟的表征。^[1]可以看出,零售业的成长是一个随时间而发生的过程,存在着时间因素。通过对零售业发展历史的回顾,可以用具有一定标志意义的事件把零售业的成长过程划分为若干个发展阶段,来分析每一阶段零售业的成长特征。那么,零售业在每一阶段成长了什么即成长演进的特征以及为什么会成长即成长的原因,我们将借助于SCP(Structure-Conduct-Performance,结构—行为—绩效)模型以及迈克尔·波特(Michael E. Porter)的钻石模型(Diamonds Theory Model)^[2]来分析。SCP是由美国哈佛大学贝恩、谢勒等人于20世纪30年代建立的,该模型提供了一个既能深入具体环节,又有系统逻辑体系的“市场结构—市场行为—市场绩效”的产业分析框架。运用该模型可以找出我国零售业每一发展阶段在市场结构、市场行为、市场绩效方面的成长特征即成长了什么。

而钻石模型认为决定一个产业竞争力的大小,与生产要素、需求条件、相关产业和支持性产业的表现以及企业战略、结构和同业竞争四个关键因素,与机会和政府两个辅助因素密切相关。零售业的生产要素主要包括店址地理位置、店内店面装饰设计、销售设施设备、信息化水平等。需求条件主要包括居民可支配收入与消费需求的变化。随着我国国民经济的发展,居民可支配收入不断增加,居民消费水平日益提高,需求呈现出由单一向个性化、多样化的发展过程。零售业的相关产业和支持性产业主要是制造业的表现。我国制造业走过了由生产什么卖什么到根据市场需求组织生产的过程。零售业的竞争,主要来源于同一业态之间、不同业态之间、零售业与制造业之

间、本土零售企业与外资零售企业之间为争夺零售市场份额的竞争。而我国零售业的发展机会则主要是由政府实施改革开放政策以及新型业态的出现所导致。零售业发展的这些影响因素之间是相互联系、相互作用,构成系统,并且是一个双向强化的系统,每个因素相互依赖并会强化或改变其他因素的表现。零售业的成长演进正是这些因素之间随着时间的推移而进行的动态整合所推动的。运用钻石模型可以分析零售业成长的理由即为什么能够成长。所以,借助于SCP模型和钻石模型交叉组合形成的分析框架,能够找出我国零售业成长效果与原因之间的一般性陈述。

三、我国零售业成长演进特征分析

扫描我国零售业的发展过程,其成长轨迹呈现出以下特征景观,并内在地表现为零售业在市场结构、市场行为和市场绩效方面特征的不断演进。

(一) 改革开放前我国零售业的成长特征

1. 市场结构。改革开放以前,我国流通领域是几十年不变的“三级批发,一级零售”,形成了以批发为主导的完全垄断经营的市场结构。零售业态也主要以城市的国有百货商店和农村的供销合作社为主。除大城市外,一般中小城市基本上是一地一个百货公司(店),数量偏少,但比百货公司(1950年)成立之初全国只有48个较大型的商店,87个门市部要多得多。^[3]此时期的零售业主要经营计划供应以外的商品,包括日用品、小百货等。经营业态差异化与经营产品差异化程度极低。主要受制于制造业这一支持性产业的低效率、产品种类少以及居民可支配收入低而需求受压的缘故。零售市场进入的政策性壁垒极高,民间资本不能进入。

2. 市场行为。此时期的百货商店经营规模普遍较小,经营设施设备简单而落后。无论是城市的百货商店,还是农村的供销合作社,其卖场布局均采用格子式,以柜台销售为主,采取封闭式商品陈列。商品价格由上级部门统一制定,实施垄断价格,一般是按照批零差价法进行计算。零售业的投资行为主要来自政府的财政部门。这一时期的零售企业完全没有“顾客至上”的意识,管理、服务水平普遍低下。

3.市场绩效。此时期我国流通领域是以批发为主导的,百货商店和供销合作社的地位非常微小,零售业的市场绩效也主要表现为“稳定物价,保障供给”,又以“保障供给”为主。直到1984年我国零售业基本上没有什么变化。

(二)我国零售业发展期的成长特征

1984年党的十二届三中全会经济体制改革决策之后,我国零售业开始出现了明显的变化。此时期称为零售业成长的起步发展阶段。

1.市场结构。此时期我国的零售业,越向后期越呈现出几乎是完全竞争的市场结构特征。各地区与各城市的零售业市场集中度^①均很低,主要是以国有百货商店为主的少业态阶段。到1990年我国大型百货100强占社会商品零售总额的比重仅为2.3%。^[3]从全国市场看,1978—1991年各年度零售市场CR4最高值不足0.5%,即使经济最发达的城市如北京、上海,零售市场CR4最高也没有超过4%^[1]。随着我国以公有制为主体多种经济共同发展的经济体制的开始建设,新进入者的市场准入政策性壁垒开始有所降低。

同时,此时期推行了“三多一少”的流通体制改革政策,实施了工业品自销和零售业自行采购等改革措施,冲破了“三级批发,一级零售”的市场结构。通过实行利润留成制度、利改税、经营承包制以及对小型国有零售企业的“改、转、租、包、卖、并”,赋予零售企业更大的经营自主权。在推进产权制度改革以及经营机制转换的同时,零售企业内部的改革逐步深入,内在活力不断增强,各类零售企业驾驭市场的能力逐渐提高。在这些生产要素不断变革并朝着有利于零售业成长转变的过程中,以百货商店为代表的零售业替代批发业成为了商品流通的主导力量,并掀开了以百货商店为主导的零售业成长发展序幕。

此时期由于改革开放,我国工业制造业等相关产业和支持性产业的产出率逐步提高,日用品等商品逐渐丰富起来。加之我国居民可支配收入有所提高,居民在长期饱受商品极度匮乏之苦后

表现出了改善生活现状的强烈需求欲望,出现了以新“三大件”(电视机、电冰箱和洗衣机)为标志的第一次消费浪潮。而当时百货商店正是这“三大件”的主要销售商。在这样的需求条件推动下,我国各地区和城市的大型百货商店效益普遍良好,除原有的百货商店积极投资扩建改造外,社会各部门(但此时期外商在国内开办独资或合资的零售企业都是被明令禁止的)也竞相筹建大型高档商厦。同时凡在城市中心地段的大厦底层均建有零售商场,一时间我国出现了“大商场热”,零售业迎来了历史性的成长机会。

2.市场行为。此时期我国零售企业拥有了大部分所营商品的定价权,但仍主要以批零差价法进行销售价格的计算。一般地讲,产品产地价格相对低一些。耐用消费品等商品价格与当时居民收入相比普遍要高得多。由于零售企业能够自行决策商品采购渠道,零售业与制造业之间供需关系的博弈也拉开了序幕,但此时期由于商品仍属于供不应求状况,主动权仍基本掌握在供应商手中。由于需求旺盛零售企业也无需采取广告策略。投资扩张所需资本来源开始多元化,主要为地方财政、企业自有资本的积累、其他行业的资本以及银行贷款等。

此时期零售企业的顾客群以工薪阶层为主体,几乎不进行市场细分。产品差异化程度也较小。一般大型百货商店的经营品种较为齐全,并经营部分名特优产品,兼营部分世界名牌或精品。一些零售企业在原有老品牌的基础上通过进一步整合,品牌信誉度较高,如北京的王府井百货商店等。由于商品品种多,国内居民更多地向往到北京、上海这些特大城市的百货商店购物。此时期消费者几乎没有产品品牌意识,但存在地区品牌认知,比如国内居民比较认可上海等老工业基地生产的产品。

此时期我国零售企业的卖场面积普遍提高,卖场布局仍主要采取格子式,也可鲜见搭配岛屿式和店中店式。以柜台销售方式为主。开始对“顾客至上”的观念有所认识,产生了关注消费倾

^① 市场集中度(Concentration Ratio, CR)反映行业内垄断及竞争状况,通常采用“贝恩分类法”,即CR4(行业内前四家企业市场占有率总和)小于30%或CR8(行业前八家企业的市场占有率总和)小于40%,则该行业为竞争型;CR4大于等于30%或CR8大于等于40%,则该行业为寡头垄断型。

向的意识。比如零售企业注意到由于双休日的实施,消费领域正向旅游、餐饮、交通、休闲食品等方面扩展这一新动向,并创造条件向这些领域延伸。

3.市场绩效。此时期零售业成为了具有较高经济效益和社会效益的行业。零售企业的数量大幅度增加,仅1986—1990年间,我国新建的大型百货商场就相当于前35年建设的总和。大型百货商场发展到17.4万家,从业人员增加到212万人(李飞,2006)^[4]。零售企业的经营规模明显扩大,出现了销售额超亿元的大型零售企业。到1991年全国亿元百货商店有94家,成为各地政府财政收入的重要来源之一。

同时,我国零售企业开始出现了资本运作现象。一些大型零售企业的现代企业制度建设步伐加快,以国有大型百货商店为母体,形成了一批规模较大的零售股份制企业集团。1991年我国零售企业首次上市融资,并尤以上海、北京的零售企业为多。同时,以大型百货商店为龙头,各大中城市逐渐形成了明显的商业聚集街区。各地百货商店也成了城市的地标、窗口形象、繁华的象征。

(三)我国零售业快速发展期的成长特征

1992年国务院批准北京、上海、天津、广州、大连、青岛六个城市和深圳、珠海、汕头、厦门、海南五个经济特区为零售业对外开放的首批试点城市与地区,以此为起点拉开了零售业对外开放的序幕,同时我国零售业也进入了快速发展阶段。

1.市场结构。此时期我国零售业的市场结构主要表现为不断向垄断竞争态势的过渡,各地区与各城市的零售市场集中度增长迅速。此时期全国范围内零售市场集中度CR4年均增长15%左右^[1]。其中,百货商店业态和超市业态的市场集中度持续上升。仅仅用了三、五年时间,我国零售业态已由单一的百货商店为主,发展成为以连锁超市为代表的多业态并存发展的竞争格局。这是一场综合性的商业革命。

此时期由于多种零售业态的出现,业态差异化加剧。同时,由于制造业效率的大幅度提高,以及引进外资对我国企业管理水平提高的整体推动,商品品种日益丰富多样。由此推动了零售企业所营商品种类与差异化程度的大幅度提高。同时,我国百货业也开始分化,逐步呈现出小型百货私营化、中型百货超市化、大型百货功能化的

趋势。

此时期在我国居民可支配收入有了较大幅度增长的同时,买方市场的雏形已经出现,消费者多样化的需求推动了零售业多业态的出现。在这样的需求条件下,我国各大中城市普遍出现了超级市场、购物中心、家居市场、便利店、连锁店、专卖店、精品店、仓储式市场、会员制俱乐部、小商品市场等多种零售业态。特别是便利店和超市的出现,渗透到各个城市的城郊新区及居民区,极大地方便了消费者的购买,也使得城市零售网点布局更加网络化和便民化。同时,邮购、电话购物、电视直销、自动售货、网上购物等各种新型业态,也随着通讯、电子信息技术等生产条件的运用而日渐增多。其中,此时期的仓储式日用工业品批发市场,由于其流通环节少、成本低、价格廉而吸引着广大的工薪阶层。由于此时期我国居民可支配收入仍然较低,居民直接从仓储式日用工业品批发市场购买的所谓“吃批发”的势头有增无减。这种现象也为以后的流通业竞争的焦点应该是零售这一终端埋下了伏笔。

此时期零售业的政策性进入壁垒大幅度降低,允许外资资本以规定形式进入零售业。由于民间资本和外资的加入,对国营零售企业发挥了“挤出效应”的同时,多种零售业态的出现也使得原有国营零售企业的流通主渠道作用逐渐淡化或部分业务游离了出来。如原有国营蔬菜公司和副食品商店的经营领域被政府开发卖场私人经销的蔬菜水果市场或连锁超市等业态所取代。而家用电器连锁店的出现,使原有大型百货商店的家电部成为了历史。办公用品连锁店的出现也使得国营百货商店的文化用品部成为了过去。大型百货商店分离出部分业务后,渐渐成为了服装、鞋帽等商品的主要经营者,其经营不断地向“市场细分+品牌”的模式进行专业化发展。

2.市场行为。此时期我国零售企业完全实施自主定价。一般是在成本加成的基础上,注重运用尾数定价法等定价策略进行销售价格的计算,以吸引消费者。也开始关注供应商所提供的一些价格参考数据以及顾客的价格信息反馈。

此时期零售企业为了吸引消费者,普遍提高了零售设备技术水平。同时,为强化竞争优势,优化购物环境,许多零售企业的卖场安装了中央空

调、自动扶梯。改善了照明条件,美化购物环境,注重店面的装饰风格,对企业文化开始有所认识。另外,为方便消费者购买,零售企业普遍采取了现代通行的自选式销售方式。此时,“顾客至上”的观念已基本建立。

同时,零售企业为能够吸引到更多顾客,能够按照消费季节、节庆假日、便利性、商品用途或供应商,不断推出和强化有创意的商品群组合。这期间由于外资零售企业进入的影响,本土零售企业也逐步开始根据自身的经营特点,除采用货架、橱窗、分类商品陈列方法外,开始尝试采用集中、主题、季节性、端头等多种商品陈列方法,以满足顾客的需求。同时,为了扩大销售额,本土零售企业开始注重采用节假日降价促销、买赠活动、广告标语、人员推销、过季品降价清库等营销组合手段的有效使用。其中百货商店的服务功能逐渐齐全化,增加了娱乐等服务项目和设施,并逐步实施了“三包”政策。

此时期零售企业的卖场布局由传统的格子式向岛屿式、自由流动式以及店中店式并举多样化发展,销售方式逐步向柜台销售与开架面售相结合的方式转变,商品陈列更多倾向于开放式。

3.市场绩效。此时期我国零售业中尤以百货商店的发展最为迅速。1992—1996年,我国大型百货商店的营业额平均以21%的速度递增,最高年份的利润增幅高达64%。全国亿元百货商店到1995年达到624家,比1991年增长了6倍,百货百强企业总营业额由318亿,上升到805亿,增长两倍半。^[3]大型百货商店的规模经济优势开始突显。

此时期由于在产品价值链中零售领域的利润偏大,制造业开始有意识的争夺零售终端,主要表现是制造商自设专卖店或在百货商店卖场中设立店中店,采取后向一体化战略直接销售自己所生产的产品,以获取更多利润,与零售商展开竞争。

(四)我国零售业震荡调整期的成长特征

我们把1996年下半年由于受到国家银根紧缩等因素的影响,以百货商店为首的我国零售业的利润出现了负增长开始,到2004年12月11日我国零售业开始全面对外开放这段时间,称为零售业成长的震荡调整期。其间的2001年11月我国加入了WTO,零售业迎来了成长发展的里程碑。

1.市场结构。此时期我国百货商店业态和超市业态的市场集中度持续提升,到2004年百货商店的CR4高达40.69%,已经形成垄断局面。到2000年底我国零售连锁业的市场集中度偏低,市场占有率不高,难以形成支配市场的势力^[5]。但从2001年到2004年CR4均超过了30%,2004年达到了34.16%^[1],说明超市业态到2004年已经形成垄断竞争的局面。同时,我国零售业也呈现出多业态并存发展的特征。此时期我国百强零售企业已涉及大型综合超市、百货店、标准超市、便利店、专业店、折扣店、仓储式会员店等多种业态,可见其业态差异化程度较高。并呈现出单一业态零售企业比重持续下降,多业态零售企业比重不断上升的态势。1999年我国零售企业百强中,单一业态发展的企业占82%,多业态发展的仅占18%。但到了2004年单一业态企业下降至61%,多业态企业上升至39%^[1]。反映出我国零售业形态形式越来越向多元化方向发展。但我国零售业更多的是处于对国外革新业态的单纯模仿阶段。很多企业只是模仿了某种业态的表面形式,并不具有其销售技术革新的内在实质。^[6]

此时期由于我国居民的可支配收入大幅度提高,到1998年我国消费品市场已无供不应求的商品,买方市场的格局完全形成。各种业态发挥其所具有的竞争优势,不断推出对消费者更具吸引力的营销组合策略,来满足消费者不同需求和购物习惯而展开激烈的竞争,各种业态均得到了较快的发展。其中,连锁业的迅速成长最为显著。由于我国消费者喜欢货比三家,一站式购买。加之我国城镇化和城市现代化大幅度的建设,大大推动了城镇商业地产业的发展,这为连锁业提供了更为广泛的店铺选址资源,促进了店铺扩张的速度和规模。在“要想富先修路”观念的指导下,我国道路发展迅速,各种运力大幅度提升,加快了物流配送速度。连锁经营以其先进的管理方式和经营理念等方面的优势,连锁业迅速整合了这些要素,得到了空前的发展。加之对批发环节的剥离所形成的较高利润优势和成倍的销售增长业绩,迅速渗透到了家用电器、办公用品、日用百货、快速消费品、家居装饰、餐饮住宿、通讯设备、医药器械、服装服饰、美发美容、旅游饭店等行业,出现了连锁业态的多行业化发展态势。于是一时间,

为了铺点各连锁企业使出了浑身解数扩张门店。出现了肩并肩、脸对脸,甚至同一商号隔街相望竞相开业的现象。由于扩张太快,连锁人才缺乏、内部管理混乱、资金负担沉重、经营成本居高不下,超市门店出现倒闭现象。同时,多数连锁企业在实践中发现,特许加盟店存在着管理很难到位的问题,而直营店的人、财、物则较易掌控。因此,不少连锁企业渐渐地把主要精力放在了发展直营门店方面。连锁业由简单地追求店铺数量规模扩张走上了“店面数量扩张+内涵建设”的道路。零售企业为了塑造各自的经营特色,更多地采取产品差异化战略,零售业内部形成了明显的专业化分工。此时期新进者进入零售市场的政策性壁垒进一步降低。

2. 市场行为。此时期许多零售企业引入了POS系统、条形码技术、信用卡等现代管理手段和结算工具。广泛应用了电子计算机,并建立了电脑网络管理信息系统,开始注重管理效率的提高,以降低成本,形成更为合理的价格水平。零售企业一般采用目标利润定价法和竞争导向定价法制定价格。也注意参考同一地区同类型零售企业相同商品的价格情况,有时竞争者的价格更具有决定性。零售企业注重市场调查与分析,并有意识的开始运用SWOT矩阵分析与思考自身与市场的竞争情况,并能够根据自身的优势,进行较为准确的市场定位,以实施差异化经营。其中大型百货商店一般是以商品品牌的高层次化来确立其经营特色。同时,为了竞争的需要,更加注重企业形象的设计与表达,并能够利用店面的设计与装潢突显自身的经营特色与风格。但此时期,一方面外资零售企业进军我国市场的步伐加快,零售业的竞争加剧^[7];另一方面在城市商业网点建设中,布局不合理、结构比例失调、业态功能雷同等现象也较为严重。

此时期的零售企业开始特别注重员工的培训,以提高服务质量,塑造良好的企业形象,企业形象直接和间接影响顾客满意度和忠诚度^[8]。也充分认识到了品牌的重要性,进行品牌化经营。如在注重自身品牌塑造的同时,还以制造商品品牌的知名度与美誉度来划分卖场准入界线或布局卖场。百货商店及家用电器连锁店等大型卖场,其经营模式逐渐转变为只提供经营场地等设施,由

制造商自行雇佣或统一雇佣售货员(但必须进行统一培训)进行销售经营。零售企业的卖场布局以岛屿式加自由流动式为主流,主要采取开架面售的销售方式。百货商店一般是用制造商品品牌来布局同楼层卖场,以品牌为岛屿,采取开放式的商品陈列并进行面售。卖场统一收银,统一结算,也常常根据节假日情况统一安排促销活动。此时期供应链的势力从制造业转向了零售业,部分业态开始向制造商收取通道费,而制造商为使其产品获取零售商有限的货架空间不得不向其支付。

此时期大型零售企业的市场份额不断扩大,其扩张采取的主要形式为合并与收购,又尤以吸收合并和协议收购为多,也有政府主导性并购。投资扩张所需资本来源更加多元化,主要是自有资本的积累、银行贷款、股票融资以及部分债券融资。此时期“顾客至上”的观念已完全建立。

3. 市场绩效。以百货商店为例,此时期又分为两个阶段:1997—2000年为成长低谷期,2001年后走出了低谷。1997年我国百货业整体利润只有2.74%,并出现少数城市百货店(场)倒闭现象。1999年亏损面高达48%。据国家统计局对500家百货店的统计,2001年盈利企业占69.9%,亏损企业占20.8%,亏损面开始下降。2001年我国10亿元商场增加到53家,增加近40%。百货商店500强中,前100强由于发挥了规模优势,只有3家亏损,后100家亏损面达37%。前100强的平均利润要比500家平均利润高出57%,规模优势凸显。到2001年以百货业为主的102个商业上市公司资产运营情况要好于全部上市公司6.09个百分点。其中总资产周转率是上市公司平均数的3倍,流动资产周转率是上市公司平均数的1.7倍^[3]。我国百货商店在此时期经过调整、整合后开始走向成熟。这些百货商店一般位于商业繁华地段,并以此为龙头逐渐形成了像北京王府井、上海淮海路、南京新街口等各具特色的商业街区,全国出现十大著名商业街区。此时期各种连锁企业销售与利润同步增长。

(五) 我国零售业成熟期的成长特征

以2004年12月11日我国零售业全面对外资开放为标志,零售业进入了全面的竞争时代。其成长逐渐步入了成熟期。

1. 市场结构。此时期我国零售业市场集中度

较低,远低于欧美国家60%的集中度。处于第一方阵能与世界百强零售企业相提并论的单体本土零售企业凤毛麟角,经营规模普遍较小,规模经济不明显。但一些单一业态表现出强劲的高成长态势,如家电零售领域已经形成了国美、苏宁双寡头竞争的局面。此时期我国零售百强企业中多业态零售企业比重进一步增加。

此时期由于顾客需求多样化与层次化明显,我国零售企业之间的差异化程度进一步加大。一方面以其所营产品、品牌的不同以及规模大小的不同体现其差异化;另一方面也从店址及装潢程度的不同、形成商品价格及服务等不同方面体现其差异化,以形成各自的市场空间。大型零售企业的渠道势力和垄断地位日益增强。但业态不清、定位不准、缺乏特色的零售企业大量存在,经营同质化、挤在同一商圈进行恶性竞争的现象仍然存在。

2. 市场行为。此时期零售市场的竞争愈发激烈。本时期的前半段,外国零售企业以扩大在华市场的份额为目标,加快了圈地步伐,尤以独资经营的方式增长最快。大型零售企业一般与连锁经营相挂钩,网点多、规模大、进货总量大,能够争取到较高的采购折扣。因此为了形成规模优势或获得优越的店址资源,本时期零售市场的兼并浪潮此起彼伏。同时零售企业之间的竞争特征尤以价格竞争最为显著,出现了如“降价大战”“折扣大战”“广告大战”“有奖大战”等促销现象。在广告大战中也有因电视广告做得过多、费用过大而导致零售企业负债累累出现倒闭的现象。在“折扣大战”中也出现了故意抬高“原价”,打折后还是“原价”,甚至折扣后的价格高于“原价”的愚弄消费者的现象。导致政府有关部门出面干预制止低价竞销。但到了本时期的后半段,零售企业认识到了商品品质与品牌、特色经营,才是企业生存和发展的基本要素。

同时,此时期通道费成为零售业零供矛盾和冲突的一个特殊景观。此时期的大卖场收取通道费已占到供应商总销售额的8%~25%,甚至达到38%。大部分大型零售企业扣除通道费收入后,其经营利润往往微乎其微(王永培、袁平红,2011)^[9]。而制造商常常抱怨大型零售商收取名目繁多的通道费,严重削弱了他们的利润空间,零

供矛盾进一步扩大。部分零售业态由于过分热衷于高额的进场费、促销赞助费等名目繁多的费用收取,而被厂商断货的情况有所发生。零售商与制造商之间零供关系的博弈出现白热化,这无疑使商品价格进一步提高。供应商也普遍认为零售环节的利润率太高。

3. 市场绩效。零售业作为我国对外资开放最早、最为彻底的行业,外资零售企业全面进入初期的直接后果是使在外资企业周边的我国本土零售企业纷纷倒闭或转业经营。但外资进入的实践对于我国零售业的投资主体、经营方式、经营业态多元化格局的形成,起到了一定的推动和促进作用。同时,由于外资零售企业在管理、物流配送系统、运营模式等方面的外溢示范效应,使本土零售企业在与外资零售企业的竞争中学到了许多先进的技术、管理机制和经营经验,并在以后的成长中能够根据竞争实际根植于自己的经营中,不断缩小了差距,提升了自身的竞争力。

四、启示与反思

(一) 零售企业的成长,不仅取决于经营业态的正确选择,更为重要的是企业内部管理水平的不断提升

一些国有零售企业进入超市业态是相当早的,条件也好,政府支持力度也大,但几年下来不仅没有发展扩张,反而不断退出市场。而同时期各种生产要素相对较差的民营零售企业在规模上有了较大的扩张,成长速度也很快。

(二) 本土零售企业的国际化道路漫长

早在20世纪40年代,美国与欧洲的一些专业店、百货店已在海外城市开展跨国营销活动,在90年代初期进入高潮。对今天的零售企业而言,国际化是一个重要趋势,欧洲的零售企业已实施了二十多年的国际化战略,北美零售企业的国际化趋势虽没有欧洲那么强烈,但许多大型的美国零售企业也已逐渐有了实质性的跨国营销活动。对于我国多数零售企业而言,在制定跨国营销战略中,如何决策跨国营销的路径选择是一个重要问题。

(三) 单一业态的零售企业多,而多种业态并存的偏少

国际上大多数零售企业巨头都同时采用多种业态向不同顾客群体提供不同的商品组合。而每

种零售业态都有自己的生存条件,都有其特定的消费群体,并受经济文化、国民消费水平等多种因素的制约。因此必须充分考虑进入的市场是否符合所选业态的基本条件。另外,多业态并存实际上采取的是相关多元化战略,而我国有些零售企业进入了房地产等行业,采取的是不相关多元化战略,而相关多元化战略可能会使零售企业更具成长性。

(四)需要进一步提高管理精细化程度

零售企业在其经营过程中的任一时点能够动员所需资源的能力总是有限的。不过,对任何一家追求成长的企业来说,在内部资源不足或相对缺乏的情况下,如何有效利用外部资源,把外部资源内部化则是能否成长的关键因素之一。通常情况下,由于大多数零售企业未有其属于自己并被认可的抵押品,想得到银行的融资比较困难。因此,零售企业利用与供应商的货款结算周期所产生的短期资金几乎成为惯例。特别是在连锁企业的快速成长过程中,这一点体现得尤为明显。这是经过反复博弈后形成的合理分配价值链收益的结果,但过度依赖于此则可能使零售企业缺乏成长潜力。

(五)许多零售企业已成为“物业管理者”或“收租婆”,而不是真正的经营者

在我国零售企业成长过程中,一些零售业态经历了由自身独立经营,自负盈亏,逐渐演变为只提供经营场地由制造商进行经营的“收租婆”模式。这些零售企业不参与任何产品的经营活动,只扮演一种纯粹的“物业管理者”角色。如大中型百货商店、家电连锁店等业态。这样的零售

企业处于三无状态:无具体商品经营经验;无商品经营研究人员、设计人员等高端人才及储备;无需考虑适销对路的商品。其结果是逐步丧失零售企业商品经营的天职与使命。而这些企业的现实存在则可能是由供应链上的先天位置等一些因素所造成的,但可以肯定地说这类企业较长时期的成长是缺乏潜力的。

[参考文献]

- [1] 夏春玉,汪旭晖.中国零售业30年的变迁与成长——基于拓展SCP范式的分析[J].北京:市场营销导刊,2008(6):11-22.
- [2] 迈克尔·波特.国家竞争优势[M].李明轩,邱如美,译.北京:华夏出版社,2002.
- [3] 黄国雄.中国百货店的昨天、今天和明天——兼论大型百货商场的市场定位[J].北京市财贸干部管理学院学报,2003(1):38-41.
- [4] 李飞等.中国零售业发展历程[M].北京:社会科学文献出版社,2006.
- [5] 操阳.中国零售连锁业分析报告[J].华东经济管理,2001(6):114-116.
- [6] 孔令刚.零售组织演变理论与我国零售业态变革[J].华东经济管理,2000(2):86-87.
- [7] 郑蓉.外商投资零售企业的竞争优势分析[J].华东经济管理,2001(1):107-108.
- [8] 熊曙光,罗毅辉.大中型零售企业顾客满意度模型实证研究[J].华东经济管理,2008(6):129-136.
- [9] 王永培,袁平红.大型零售商收取通道费合理吗?——来自信号传递模型的解释[J].商业经济与管理,2011(7):5-12.

(责任编辑:朱德东)

Study on Growth Evolution Characteristics of China's Retail Industry and Their Enlightenment

—Analysis from the Perspective of the Combination between SCP Model and Diamond Model

LI Shang-feng

(School of Business Administration, Jiangsu Institute of Economics and Trade Technology, Nanjing 211168, China)

Abstract: By using the events with landmark significance to divide the growing process of China's retail industry into a number of development stages, by means of the analytical framework of interactive combination between SCP model and diamond model, the growing characteristics of China's retail industry at each stage are analyzed. The analysis finds that the growth trajectory of China's retail industry at different stages shows the different characteristic landscape and intrinsically demonstrates continuous evolution in the perspective of market structure, market behavior and market performance.

Key words: retail industry; SCP model; diamond model; market structure; market behavior; market performance